



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



الموضوع

دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC
المديرية العامة بالبليدة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: مالية و حوكمة الشركات

الأستاذ المشرف:

أ/ بن فرحات عبد المنعم

إعداد الطالب:

العماري الطاهر

رقم التسجيل:/2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم : العلوم الاقتصادية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى حمدا يليق لجلال وجهه وعظيم سلطانه على نعمته
وتوفيقه لي على إتمام هذه المذكرة .

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي
ومشرفي صاحب الصدر الرحب والخلق الكريم الأستاذ: بن فرحات عبد المنعم
الذي لم يبخل عليا بملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة .

كما أتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الذين
قبلوا مناقشة هذه المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع أساتذتي الكرام الذين تعلمت
منهم ولو حرف طوال مشواري الدراسي.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر لإطارات وموظفي شركة توزيع الكهرباء
والغاز للوسط، في كل من المديرية العامة بالبلدية وكذا المديرية الجهوية ببسكرة
على كل المساعدات والتسهيلات التي قدموها لي لإجراء هذه الدراسة.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو
ابتسامة على إتمام هذه الدراسة.

الطاهر

الإهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى التي حثتني على

العلم ودعت الله لي بالتوفيق وألحت في الدعاء، إلى التي انتظرت

ثمرة جهدها بفارغ الصبر، إلى قرة عيني أُمي الغالية أطال الله في

عمرها وقدرني على برها ورد جزء من جميلها

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى أخي وأخواتي وإلى كل أفراد عائلتي الكبيرة

إلى كل من له فضل عليّ ودعا لي في ظهر الغيب

أهدي هذا العمل المتواضع

الطاهر

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

I.....	فهرس المحتويات
V.....	فهرس الجداول
VI.....	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
VII	فهرس المختصرات
VIII	ملخص الدراسة
(أ-ز)	مقدمة

الفصل الأول : الإطار العام لحوكمة الشركات

2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: مدخل لحوكمة الشركات
3	المطلب الأول: نشأة وأسباب تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات
3	أولاً: نشأة مفهوم حوكمة الشركات
4	ثانياً: دوافع تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات
7	المطلب الثاني: ماهية حوكمة الشركات
7	أولاً: مفهوم حوكمة الشركات
9	ثانياً: أهداف حوكمة الشركات
10.....	ثالثاً: مقومات وركائز حوكمة الشركات
10.....	رابعاً: أبعاد حوكمة الشركات
12	المطلب الثالث: أهمية ومزايا (خصائص) حوكمة الشركات
12.....	أولاً: أهمية الحوكمة
13.....	ثانياً: مزايا وخصائص الحوكمة
15.....	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق مفهوم حوكمة الشركات
15.....	المطلب الأول: محددات وآليات حوكمة الشركات
15.....	أولاً: محددات الحوكمة
16.....	ثانياً: آليات الحوكمة
18.....	المطلب الثاني: مبادئ ومعايير حوكمة الشركات
19.....	أولاً: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)
22.....	ثانياً: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

23.....	ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية (IFC)
23.....	المطلب الثالث: أنظمة حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها
23.....	أولا: أنظمة الحوكمة
25.....	ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة
26.....	المطلب الرابع: بعض نماذج الحوكمة على الصعيد العالمي
26.....	أولا: النموذج الأنجلوساكسوني Anglo-Saxon (الولايات المتحدة وانجلترا)
27.....	ثانيا: النموذج الياباني الألماني
28.....	ثالثا: النموذج الهجين
28.....	رابعا: حوكمة الشركات في الجزائر
29.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مجلس الإدارة وعلاقته بحوكمة الشركات

31.....	تمهيد الفصل
32.....	المبحث الأول: مدخل لمجلس الإدارة
32.....	المطلب الأول: ماهية مجلس الإدارة
32.....	أولا: مفهوم مجلس الإدارة
32.....	ثانيا: مهام مجلس الإدارة
33.....	ثالثا: الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة
34.....	المطلب الثاني: الإطار العملي لمجلس الإدارة
34.....	أولا: الاجتماعات الرسمية لمجلس الإدارة
35.....	ثانيا: مسؤوليات مجلس الإدارة
35.....	ثالثا: الوصايات العشر لمجالس الإدارة
36.....	رابعا: التعيينات في مجلس الإدارة
37.....	المبحث الثاني: هيكل (تركيب) مجلس الإدارة
37.....	المطلب الأول: طبيعة أعضاء مجلس الإدارة
37.....	أولا: العضو التنفيذي
37.....	ثانيا: العضو الغير تنفيذي (الخارجيين ذوي العلاقة)
38.....	ثالثا: العضو المستقل (الخارجيين)
39.....	رابعا: المهارات والمؤهلات الواجب توفرها في عضو مجلس الإدارة
40.....	المطلب الثاني: لجان مجلس الإدارة
41.....	أولا: لجنة المراجعة
43.....	ثانيا: لجنة المكافآت
43.....	ثالثا: لجنة التعيينات و الترشيحات

44.....	المبحث الثالث: علاقة مجلس الإدارة بحوكمة الشركات.
44.....	المطلب الأول: الدور الرقابي لمجلس الإدارة.
44.....	أولاً: مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية
44.....	ثانياً: مجلس الإدارة وإدارة المخاطر.
45.....	ثالثاً: مجلس الإدارة والسلوك الأخلاقي.
46.....	رابعاً: مجلس الإدارة وتعارض المصالح.
47.....	المطلب الثاني: دور مجلس الإدارة في حماية حقوق المساهمين.
47.....	المطلب الثالث: دور مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية.
48.....	المطلب الرابع: كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات
48.....	أولاً: الإشراف المستقل
49.....	ثانياً: قدرة المجلس على التنافس.
49.....	ثالثاً: قدرة المجلس على وضع إستراتيجية الشركة.
51.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC

54.....	المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز
54.....	المطلب الأول: تقديم مجمع سونلغاز
54.....	أولاً: العرض التاريخي لمجمع سونلغاز.
55.....	ثانياً: تنظيم مجمع سونلغاز
59.....	ثالثاً: أهداف مجمع سونلغاز
60.....	المطلب الثاني: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC) البلدية.
60.....	أولاً: تعريف سونلغاز التوزيع للوسط (SDC)
61.....	ثانياً: الهيكل التنظيمي للشركة SDC.
65.....	ثالثاً: مجلس إدارة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
67.....	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
67.....	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
67.....	أولاً: مجتمع الدراسة.
67.....	ثانياً: عرض الاستبيان
68.....	ثالثاً: حدود الدراسة الميدانية
68.....	رابعاً: هيكل الاستبيان
70.....	المطلب الثاني: معالجة الاستبيان
70.....	أولاً: اختبار قائمة الاستبيان
72.....	ثانياً: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

72.....	ثالثا: خصائص النوعية للعينه المدروسة
79.....	المطلب الثالث: تحليل الاستبيان
79.....	أولا: تحليل الإحصائي الوصفي
87.....	ثانيا: التحليل الإحصائي الاستدلالي
92.....	خلاصة الفصل.....
93.....	خاتمة.....
98.....	قائمة المراجع.....
103.....	قائمة الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	الإحصائيات الخاصة باستثمارات البحث	1-3
69	مقياس ليكارت الخماسي	2-3
69	فئات سلم ليكارت الخماسي	3-3
71	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	4-3
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5-3
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	6-3
75	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	7-3
76	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	8-3
77	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	9-3
78	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	10-3
79	نتائج إجابات أفراد العينة حول مجلس الإدارة	11-3
82	نتائج إجابات أفراد العينة حول تفعيل الرقابة الداخلية	12-3
84	نتائج إجابات أفراد العينة حول حقوق أصحاب المصالح	13-3
86	نتائج إجابات أفراد العينة حول الإفصاح والشفافية	14-3
88	المؤشرات الإحصائية الخاصة بمجلس الإدارة وحوكمة الشركات	15-3
89	المؤشرات الإحصائية الخاصة بمجلس الإدارة والرقابة الداخلية	16-3
90	المؤشرات الإحصائية الخاصة بمجلس الإدارة وحقوق أصحاب المصالح	17-3
91	المؤشرات الإحصائية الخاصة بمجلس الإدارة والإفصاح والشفافية	18-3

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أبعاد حوكمة الشركات	1-1
14	خصائص حوكمة الشركات	2-1
26	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	3-1
27	النموذج الأنجلوسكسوني حوكمة الشركات	4-1
61	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC	1-3
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-3
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	3-3
75	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	4-3
76	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	5-3
77	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	6-3
78	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	7-3
81	نتائج إجابات أفراد العينة حول مجلس الإدارة	8-3
83	نتائج إجابات أفراد العينة حول تفعيل الرقابة الداخلية	9-3
85	نتائج إجابات أفراد العينة حول حقوق أصحاب المصالح	10-3
87	نتائج إجابات أفراد العينة حول الإفصاح والشفافية	11-3

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	استمارة الاستبيان
2	مخرجات برنامج SPSS 17
3	جدول القيم الحرجة لتوزيع (t) ستيودنت

فهرس المختصرات

المختصر	المعنى باللغة الأجنبية	المعنى باللغة العربية
SEC	Securities and exchange commission	لجنة البورصة و الأوراق المالية
IFC	International finance corporation	مؤسسة التمويل الدولية
SPSS	Statistical package for the social sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
OCDE	Organisation de Co-opération et de Développement Economique	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
NYSE	New York Stock Exchange	بورصة نيويورك للأوراق المالية
SDC	Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre	شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

ملخص الدراسة

لحوكمة الشركات أهمية كبيرة في الحد والتخفيف من أثر الأزمات الاقتصادية والمالية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، وبما أن مجلس الإدارة هو أحد الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات وهو المسؤول الأول عن حوكمة شركته، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تبيان دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات من خلال تعزيز الرقابة الداخلية وحماية حقوق أصحاب المصالح وكذا تعزيز الإفصاح والشفافية. ولقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى طبيعة الموضوع حيث تم جمع البيانات من مصادرها الثانوية المتمثلة في الكتب والدراسات السابقة...إلخ ، بالإضافة إلى مصادر أولية من خلال سلسلة حوارات وتصميم استبيان موجه إلى عينة من إطارات وموظفي المؤسسة المدروسة، حيث تم توزيع (51) استمارة تم استرجاع منها (42) استمارة صالحة للتحليل.

كما قام الباحث بتفريغ الإحصائيات في برنامج (SPSS 17.00) وبرنامج (EXCEL) قصد استخراج التكرارات والمنحنيات و البيانات وبعض المؤشرات الإحصائية قصد تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى قبول الفرضيات الكلية والجزئية أي أن مجلس الإدارة له دور في تفعيل حوكمة الشركات عن طريق تفعيل الرقابة الداخلية وتعزيز الإفصاح والشفافية، في حين أن مجلس الإدارة له دور ضعيف في حماية حقوق أصحاب المصالح في المؤسسة المدروسة.

وعليه يوصي الباحث على ضرورة الاهتمام بمجلس الإدارة أكثر عند تشكيله واختيار أعضائه لما له من دور في تفعيل حوكمة الشركات .

الكلمات المفتاحية: مجلس الإدارة، حوكمة الشركات، الرقابة الداخلية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية.

Résumé de l'étude

gouvernance d'entreprise a une grande importance à la réduction et de l'atténuation de l'impact des crises économiques et financières, tant au niveau macro ou en partie, que le conseil d'administration est l'un des acteurs de la gouvernance d'entreprise, qui est principalement responsable de la gouvernance de son entreprise, cette étude vise à démontrer le rôle du Conseil d'administration dans l'amélioration de l'efficacité des entreprises en matière de gouvernance par le renforcement du contrôle interne et de protéger les droits des parties prenantes et améliorer la divulgation et la transparence.

Nous avons adopté une approche analytique descriptive de chercheur fonction de la nature du sujet, où les données ont été collectées à partir de sources secondaires de livres et d'études précédentes ... etc. En plus des sources primaires à travers une série de dialogues et de la conception d'un questionnaire à un échantillon de cadres et le personnel de l'institution étudiée, ont été distribués (51) forme a été récupéré à partir de (42) forme appropriée pour l'analyse.

Comme le chercheur qui utilise les statistiques de vidage dans le programme (SPSS 17.00) et le programme (EXCEL) afin d'en extraire les doublons et les courbes et les données et certains indicateurs d'analyse statistique par inadvertance et les résultats des tests d'hypothèse.

Comme le chercheur qui utilise les statistiques de vidage dans le programme SPSS (17.00) et le programme (EXCEL) afin d'en extraire les doublons et les courbes et les données et certains indicateurs d'analyse statistique par inadvertance et les résultats des tests d'hypothèse.

L'étude a révélé accepter hypothèses collègue et une partielle que le Conseil d'administration a un rôle dans l'activation de la gouvernance d'entreprise à travers l'activation des contrôles internes et améliorer la communication et la transparence, tandis que le conseil d'administration a un faible rôle dans la protection des droits des parties prenantes dans l'organisation étudiée.

En conséquence, le chercheur recommande la nécessité d'une plus grande attention au Conseil d'administration à la composition et à la sélection de ses membres en raison de son rôle dans l'activation de la gouvernance d'entreprise.

Mots-clés: conseil d'administration, Gouvernance d'entreprise, Contrôle interne, Intervenants, Divulgation et Transparence.

مقدمة

أصبحت الحوكمة من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية والحكومات في السنوات الأخيرة ، ومما زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات مجموعة من الأسباب أهمها : الفصل بين الملكية والإدارة، الأمر الذي نتج عن كبر وتوسع الشركات، الذي كان سببته ظاهرة العولمة و الانفتاح الدولي وظهور الشركات العابرة للقارات، وتطور الأسواق المالية التي أدت بدورها إلى توفير صيغ وطرق تمويل جديدة إلى فتح رأس مال تلك الشركات وفصل الملكية عن الإدارة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشاكل الوكالة وتضارب المصالح بين كافة أطراف الوكالة، ومن جهة أخرى أدت الفضائح المالية الأخيرة التي مست بعض الشركات الأمريكية المقيدة في كبرى البورصات العالمية من أبرزها فضيحة شركة "انرون و ورلدكوم" والتي ارتبطا انهيارهما بالفساد المالي والإداري، والمحاسبي وعدم الامتثال بالسلوك الأخلاقي و ضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للشركات.

كل هذه الأسباب أدت إلى تزايد اهتمام الدول والحكومات بدراسة هاته الانتكاسات المالية، التي تعصف بالدول الصناعية الكبرى والدول ذات الاقتصاد المرتفع والمحدود على حد سواء.

ونتيجة لهذه الأسباب ظهرت الحاجة إلى تطوير أساليب الرقابة الداخلية والخارجية على الشركات وإيجاد أسلوب للإدارة الرشيدة من أجل تجنب الأزمات وضمان تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد الشركة ورفع درجة الثقة لدى المستثمرين الحاليين والمحتملين، كما دفعت هذه الأسباب العديد من المنظمات والهيئات المالية الدولية إلى وضع قواعد ومبادئ لإدارة الشركات، حيث قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في عام 1999 بتحديد خمسة 05 مبادئ أساسية للحوكمة والتي تم تعديلها في عام 2004 لتصبح ستة 06 مبادئ .والتي تعتبر المرجع الأساسي لمساعدة الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة على الاستفادة من أهمية حوكمة الشركات وتمثل المبادئ الستة في: ضمان إطار فعال لتطبيق الحوكمة، حماية حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق أصحاب المصالح، وأخيرا مسؤوليات مجلس الإدارة.

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد والبنك الدوليين ومؤسسة التمويل الدولية IFC، بالإضافة إلى لجنة بازل التي قامت بوضع معايير للرقابة المصرفية، كما قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بإصدار تقريرا حول حوكمة الشركات حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة في الشركات.

وبما أن مجلس الإدارة هو أحد الأطراف الفاعلة والأساسية في تطبيق الحوكمة فإن اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وتحديد مسؤولياته وواجباته يجب أن يتم وفق ضوابط وإجراءات قانونية صارمة من أجل التمكن من التطبيق السليم لحوكمة الشركات والاستفادة من أهميتها في حماية كافة حقوق أصحاب المصالح في المؤسسة، وكذا رفع مستويات الثقة في الأسواق المالية لما لي ذلك من أهمية في القدرة على جمع المدخرات وتمويل الاقتصاد لكامل وما ينتج عن ذلك من آثار ايجابية في تجنب عرقلة الاقتصاد وتحسن في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ.

1- طرح الإشكالية:

في ظل الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات من أجل الإدارة الرشيدة و التحكم الجيد في الشركات، وبما أن مجلس الإدارة هو أحد الآليات الرقابية الداخلية وهو المسئول الأول عن حوكمة شركته. فإن تساؤلا يطرح كالتالي:

ما هو دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات؟

إن الإجابة على هذه الإشكالية يتطلب منا تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

1- هل لمجلس الإدارة دور في تفعيل الرقابة الداخلية ؟

2- هل توجد علاقة لمجلس الإدارة في حماية حقوق أصحاب المصالح ؟

3- هل توجد علاقة بين مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية في الشركة ؟

و للإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة نقوم بطرح فرضيات التي نسعى في دراستنا هذه لإثبات مدى صحتها .

2- الفرضيات :

الفرضية الرئيسية:

لمجلس الإدارة دور في تحسين فعالية حوكمة الشركات.

الفرضيات الجزئية:

1-لمجلس الإدارة دور في تفعيل الرقابة الداخلية للشركة .

2-توجد علاقة بين مجلس الإدارة وحماي حقوق أصحاب المصالح.

3- لمجلس الإدارة دور في تعزيز الإفصاح والشفافية .

تحديد مصطلحات الدراسة:

إن كلمة الحوكمة هي الترجمة المختصرة للمصطلح: " Corporate Governance أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة، وقد تعددت التعريفات المقدمة بهذا المصطلح بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية " IFC " الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

في حين تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " OECD " بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على الإدارة بالإشراف عليها لحماية مصالح الحقوق المالية للمساهمين".

3-أهمية الدراسة:

وتظهر أهمية الدراسة من خلال أهداف تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والالتزام بها ، الذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض معدل الفساد، ورفع كفاءة الشركات وتعزيز الرقابة والشفافية، وهناك عوامل أخرى تفرض التوجه نحو الحوكمة في ظل الاعتماد على الشركات الخاصة لزيادة معدلات النمو الاقتصادي ، والتوسع الهائل في حجم الشركات من خلال الاستثمارات المختلفة، والرغبة في فصل الإدارة عن الملكية، وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود في ظل تحرير أسواق المال العالمية، والبحث عن مصادر تمويل بتكاليف متدنية.

أيضاً تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة له أهمية كبيرة وبخاصة للشركات المدرجة في الأسواق المالية، حيث تشكل عنصراً مهماً من عناصر تقييم الشركة وعامل اطمئنان للمستثمرين، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في السوق المالي. كذلك أصبح مديرو الاستثمار المحترفين يأخذون مدى تطبيق الشركات المساهمة بقواعد الحوكمة كقيمة لها، بسعر مضاف لسهم الشركة إن لم نقل أن لها دوراً كبيراً في اتخاذ قرار الاستثمار من عدمه في شركة معينة.

4- أهداف الدراسة:

- إبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة الشركة.
- تبيان دور مجلس الإدارة كأحد الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات في تعزيز مبادئ الحوكمة.

5- دوافع اختيار الموضوع:

- الإهتمام الشخصي بالموضوع نظراً لإرتباطه بمجال التخصص: مالية و حوكمة الشركات.
- قلة البحوث المتعلقة بهذا الموضوع سواء حول حوكمة الشركات أو مجلس الإدارة (على الأقل في المكتبة الجزائرية) والرغبة في إثراء المكتبة الجامعية ومساعدة الطلبة في فتح المجال لبحوث أخرى في هذا الموضوع.

6- منهجية الدراسة:

- في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم انتهاج المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع بحث ما ، ولقد تم انتهاج هذا المنهج في الفصل الأول والثاني المتضمنين للجوانب النظرية لحوكمة الشركات ومجلس الإدارة، كما تم الاعتماد على التحليل الإحصائي في الفصل الثالث المتعلق بالدراسة الميدانية. ولقد تم استخدام سلم ليكارت ذو التدرج الخماسي لتحديد درجة موافقة المستجيب وهي:

(غير موافق تماماً 1 ، غير موافق 2 ، محايد 3 ، موافق 4 ، موافق تماماً 5)

و لقد كان توزيع استثمارات الاستبيان على مديري وموظفي الشركة للإجابة على العبارات الواردة ، حيث تم توزيع (51) استمارة ولقد تمثلت الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (42) استمارة أي ما نسبته 82.35 % من الاستثمارات الموزعة أي أن عينة الدراسة تقدر ب (42) فرد .

فترة الدراسة: ولقد تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 21 مارس 2013 إلى 06 ماي 2013.

7- وسائل جمع البيانات :

وقصد تحليلنا الجيد للبحث سواء في جانبه النظري أو الميداني ، قمنا باستخدام بعض الأدوات المهمة في البحث العلمي، ولعل أبرز هذه الأدوات المسح المكتبي الذي شمل الأدبيات التي تناولت الموضوع وكذلك ما تم نشره من أبحاث و رسائل علمية، بالإضافة إلى المقالات في دوريات اقتصادية متخصصة والموسوعات، وكذا بعض تقارير الحكمة، من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة، ولقد تم إعداد وتصميم استبيان لغرض الدراسة موجه بالأساس إلى إطارات وموظفي الشركة المدروسة قصد الوقوف على آرائهم فيما يخص الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، ومن أجل تسهيل عملية عرض وتحليل و معالجة معطيات الجانب الميداني والحفاظ على دقتها قمنا باستخدام برنامج معالجة وتحليل الاستبيانات والمتمثل في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 17.0) بالإضافة إلى برنامج (EXCEL) من أجل استخراج التكرارات والمنحنيات البيانية.

8- صعوبات الدراسة :

وكأي باحث واجهتنا بعض الصعوبات و العراقيل و المتمثلة في :

- ضيق الوقت خاصة عند إجراء الدراسة الميدانية .
- صعوبة الاتصال بأعضاء مجلس الإدارة .
- قلة الدراسات السابقة في موضوع دراستنا .
- صعوبة إجراء بحث علمي في الأوساط الإدارية وذلك بسبب صعوبة الوصول إلى المعلومة.

9-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر 2008-2009 .

تمثلت إشكالية البحث في كيفية الاستفادة من المراجعة الداخلية كأداة لتطبيق حوكمة الشركات، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى التحليلي ولقد حاول الباحث تناول هذا الموضوع من خلال إدراج مختلف المفاهيم والمتعلقة بالحوكمة ومبادئها بالإضافة للتطرق لكافة جوانب المراجعة الداخلية كما قام الباحث بدراسة آراء أهل الاختصاص من مهنيين واكاديميين، ولقد توصل الباحث في دراسته إلى أن للمراجعة الداخلية دور في تطوير حوكمة الشركات، ونلاحظ أن هذه الدراسة تشبه إلى حد كبير موضوع بحثنا إلا أن بحثنا يختص بمجلس الإدارة كآلية للرقابة الداخلية .

الدراسة الثانية : فاتح غلاب، تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير حوكمة الشركات دراسة لبعض المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011 .

حيث هدفت الدراسة لبيان واقع التنمية المستدامة وحوكمة الشركات في المؤسسات الصناعية الجزائرية، كما هدفت الدراسة إلى تبيان الاتجاهات الحديثة للتدقيق التحقق في مجال حوكمة الشركات، و يعالج طرف ثالث وهو أصحاب المصالح، و لقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي مزود بدراسة حالة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن الإفصاح منعدم تماما عن جوانب التنمية.

الدراسة الثالثة: خليفة أحمد، دور حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية ، دراسة حالة مجمع صيدال فرع فارمان، رسالة ماجستير تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2010.

وتمثلت إشكالية الدراسة في كيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الجوانب النظرية والمنهج التحليلي في الجوانب التطبيقية ولقد توصلت الدراسة إلى أن مبادئ الحوكمة لها دور في رفع فعالية وظيفة المراجعة الداخلية بجميع عناصرها.

الدراسة الرابعة: بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007/2008 .

ولقد تمثلت إشكالية الدراسة في الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في النظم المصرفية للحد من الأزمات المالية والمصرفية، ولقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بالإضافة إلى الأسلوب التحليلي وكذا الأسلوب الاستنباطي ولقد توصل الباحث أن حوكمة النظام المصرفي لها دور كبير في التقليل والحد من الأزمات المالية والمصرفية.

10- هيكل الدراسة:

ومن أجل الإلمام بكافة الجوانب النظرية و التطبيقية لموضوع دراستنا ارتأينا أن نقسم بحثنا إلى ثلاث فصول حيث يتم التطرق لكافة الجوانب النظرية لحوكمة الشركات في الفصل الأول وهذا من خلال تقسيمه إلى مبحثين، حيث يتضمن المبحث الأول مدخل لحوكمة الشركات، كما يتضمن المبحث الثاني أساسيات تطبيق مفهوم الحوكمة، أما الفصل الثاني فتم تخصيصه للإطار النظري للعلاقة بين مجلس الإدارة وحوكمة الشركات، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول لمدخل لمجلس الإدارة وهذا عن طريق تقسيمه إلى مطلبين اثنين، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى تركيبة مجلس الإدارة، أما المبحث الثالث تم تخصيصه لإبراز العلاقة بين مجلس الإدارة و حوكمة الشركات، كما خصصنا الفصل الثالث للدراسة الميدانية و تم تقسيمه إلى مبحثين، الأول تقديم عام بالمؤسسة المدروسة و نشاطها ومجلس إدارتها، والمبحث الثاني تم تخصيصه لتحليل نتائج الاستبيان.

تمهيد :

تعتبر حوكمة الشركات نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية والذي يتم عن طريقه إدارة الشركة والرقابة عليها وحوكمة الشركات هي عبارة عن مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة (مثل العمال و الدائنين والمواطنين) من ناحية أخرى .

ولقد اكتست حوكمة الشركات أهمية كبيرة خاصة بعد انفجار الأزمة المالية الآسيوية فضلا عن سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية مثل فضيحة إنرن وشركة وولدكوم في الولايات المتحدة الأمريكية ،مما جعلها تمثل إحدى أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام، المؤسسات التنظيمية العامة والخاصة والمهنية لتبني مفهوم الحوكمة للاستفادة من أهميته بالنسبة للشركات والدولة ككل من خلال رفع مستويات الثقة في الأسواق المالية مما وعليه انطلقا مما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين

❖ المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

❖ المبحث الثاني: أساسيات تطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

المبحث الأول: مدخل لحوكمة الشركات

المطلب الأول: نشأة وأسباب تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات

أولاً: نشأة مفهوم حوكمة الشركات

تعود الإضاءات الأولى لموضوع حوكمة الشركات كمارسة إلى أطروحة " adam smith " عام 1779 في كتابه "ثروة الأمم" حيث تطرق للمشاكل المحتملة في الشركات والمتمثلة في الإهمال والامبالاة المديرين على أموال المالكين وعدم حرصهم بنفس حرص المالكين أنفسهم المتأتية من عمل المديرين لخدمة مصالحهم الشخصية على حساب أهداف الشركة وملاكها.⁽¹⁾

ويعتبر الباحثان الأمريكيان Gardiner meanse & Adolf berle من أوائل من اهتم بمفهوم حوكمة الشركات وذلك في سنة 1932 حيث أصدرتا تقريراً قديماً فيه صورة من أشكال الشركة وضحا فيه كيف تصير الشركة كبيرة جداً لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الإدارة وتوصلاً إلى ضرورة فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين⁽²⁾.

وفي عام 1976 قام كل من " Jensen and Meckling " بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد والتقليل من مشاكل الوكالة التي تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، ومن الملاحظ أن الاهتمام بمفهوم الحوكمة ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة the california public employe'e's retirent الذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في و.م.أ الذي قام بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.⁽³⁾

وفي عام 1985 تطرق williamson في نظرية تكاليف الصفقات أو ما يسمى بنظرية المعاملات التي تهتم بأصحاب المصالح من مساهمين ودائنين وموردين ومسيرين حيث تطرقت النظرية إلى ضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة من أجل تخفيض تكاليف المعاملات وزيادة ثقة المستثمرين في الشركات⁽⁴⁾.

ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم بدأ بالظهور بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات الأكبر في و.م.أ بتعريف الحوكمة وإلقاء الضوء على أهميتها حيث ظهرت مشاركات العديد من منظمات والهيئات الدولية المتخصصة نذكر منها:⁽⁵⁾

(1) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص347.

(2) Gérard Charreaux, vers une théorie de gouvernance des entreprises, université de bourgogne. dijon. France. mai 2006. P03.

(3) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص15.

(4) Pierre Yves Gomez, la théorie de couts de transation institut francais de gouvernement des entreprises. El Lyon.france P01

متوفر على الرابط التالي تم الاطلاع عليه يوم 2013-04-06

www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/cose/transaction.pdf

(5) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص، ص 15، 17.

في عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في القوائم المالية التابعة ل (SEC Securities and exchange commission بإصدار تقرير يتضمن توضيحات لقواعد الحوكمة وتقوية مهنة المراجعة لمنع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية.

وفي عام 1992 صدر تقرير Cadbury من طرف بورصة لندن ليؤكد على أهمية الحوكمة.

وفي عام 1995 صدر تقرير "Hample Report" وفي عام 1999 أصدر كل من "NYSE" New York Stock Exchange بورصة نيويورك للأوراق المالية و "NASD" تقريرهما المعروف بـ "Blue Ribbon Report" والذي اهتم بفعالية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام، بالإضافة لمساهمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) عام 1999 بتحديد خمس قواعـد (مبادئ) أساسية لحوكمة الشركات والتي عدلت في عام 2004 لتصبح 6 مبادئ والتي تعتبر المبادئ الأشمل والأوضح لتطبيق نظام الحوكمة والاستفادة منه، وبالإضافة لظهور العديد من التقارير نذكر منها تقريراً "sarbanes-oxley act" عام 2002 في و. م. أ، حيث ركز على الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات .

أما مصطلح حوكمة الشركات فبدئ باستخدامه مع بداية التسعينات من القرن الماضي إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه وأصبح شائعاً استخدامه من قبل الخبراء ولا سيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.⁽¹⁾

ثانياً: دوافع وأسباب تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة :

1- نظرية الوكالة: تنشأ علاقة الوكالة من خلال انفصال الملكية عن الإدارة وسلطة الرقابة واتخاذ القرار . وتعود أصول نظرية الوكالة إلى أعمال Adam Smith حول عدم فعالية شركة المساهمة التي تدار من طرف مديرين غير مالكين، الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي، ولقد أعاد المؤلف الذي نشره berle et meams سنة 1932 "The Mode Corporation And Private Property" إلى واجهة الأحداث مسألة العلاقة بين المالكين والمسيرين في شركة المساهمة.⁽²⁾

✓ تعريف نظرية الوكالة :⁽³⁾

قدم jenson et meckling في كتابهما theory of the firm عام 1976 تعريف للوكالة وتعني " عقد يقوم بمقتضاه شخص (أو عدة أشخاص) ويسمى الموكل بتكليف شخص آخر وهو الوكيل لتنفيذ باسمه مهمة معينة وتستوجب تفويض سلطة القرار للوكيل".

(1) أبو بكر سالم، دور الحوكمة المحاسبية في تعزيز الأداء المالي، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية ، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 04، 05 ديسمبر 2012 ، ص 07.

(2) عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 17.

(3) نفس المرجع، ص 17.

فرضيات نظرية الوكالة: تركز نظرية الوكالة على الفروض التالية: (1)

- الموكل والوكيل يتميزون بالرشادة فالموكل والوكيل يندفعون وراء تعظيم مصلحتهم الشخصية.
- الاعتماد على سياسة اللامركزية حيث يقوم الموكل بتفويض الوكيل للقيام بعمل معين ويتوقع الموكل أن الوكيل يؤدي عمله.
- يختلف الوكيل والموكل في درجة فهم المعلومات المحاسبية وغيرها من معلومات الشركة.
- الوكيل يمتلك معلومات تفوق ما عند الموكل وبالتالي يستخدمها في تحقيق هدفه وتعظيم ثروته
- وجود تشريعات وضوابط لتنظيم العلاقة بين الموكل والوكيل.
- هناك اختلاف فيما يفضله كل من الموكل والوكيل فبينما يفضل الموكل الحصول على أكبر جهد ممكن من الوكيل يأمل هذا الأخير في مقابل على مكافئة مرضية، ولا يميل الوكيل بطبيعته إلى بذل الجهد في الوقت الذي يأمل على تعظيم ما يحصل من مكافأة.

2- الفضاء المالي:

إن الانهيارات المذهلة لمنشآت الأعمال كالفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولية و كارثة بنوك الادخار والاقتراض في الولايات المتحدة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المسؤولين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات بالإضافة إلى الإفلاسات التي تعرضت لها الكثير من الشركات وبالأخص الدول المتقدمة مثل التي حدثت في أسواق دول جنوب شرق آسيا 1997 وأمريكا اللاتينية بالإضافة لأزمة شركة انرن enron للطاقة عام 2001 وكذى أزمة شركة والدكوم woldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002 (2)، والتي تبين فيما بعد فيما بعد أن العيب ليس في معايير المحاسبة وإنما في سلوكيات مطبقها فما جاء في قضية إنرون أن معايير المحاسبة كانت تنص على آليات معينة يجب إتباعها إلا أن إدارة انرون لم تنقيد بها وقامت بالتواطى مع مكتب شركة (أرثر اندرسون) العالمية للتدقيق التي قامت بالتواطؤ مع شركة انرن؛ أي أن الشركة ومراجع حساباتها اتبعا أسلوبا غير أخلاقي وهذا ما أدى بالحكومة الأمريكية إلى إصدار قانون (sarbanes- oxley act of 2002) الذي يلزم المؤسسات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالنقد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة المؤسسات والذي أحدث تغييرات جوهرية على بيئة الأعمال بشكل عام وبيئة مهنة المحاسبة والمراجعة بشكل خاص (3).

(1) سعاد شكري معمر، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير ، في علوم التسيير فرع مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، (2008- 2009)، ص ص 29- 30.

(2) كاترين لكويتشا هلبينغ وآخرون، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية ، والصاعدة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة واشنطن، 2003، ص 221.

(3) عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسبية بن بوعلی، المدينة، الجزائر، 2008- 2009، ص 05.

3- العولمة:

لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول العديد من الدول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحاً مرتفعة، الشيء الذي يمكنها من التوسع في مجال نشاطها وما يتبع هذا التوسع من خلق فرص استثمارية جديدة بالشكل الذي يؤدي إلى تقدم ونمو اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات، وبالمقابل أدت هذه العوامل إلى تعرض تلك الشركات لمنافسة شديدة وشرسة ولقدر كبير من التذبذبات الرأس مالية، فأصبح عدم القدرة على جذب مصادر تمويل بأقل تكلفة يهدد وجود تلك الشركات، بل أكثر من ذلك فإنها تواجه خطر خروجها من الأسواق. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن ما يشهده العالم من تحرير لاقتصاديات السوق وما يتبعها من تحرير للأسواق المالية يترتب عنها تزايد انفصال رؤوس الأموال والتوسع في حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة كل ذلك يؤدي إلى ضرورة الاستعانة بآليات جديدة للرقابة من خلال هيكل تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال في الشركات والمشروعات⁽¹⁾.

وعلى العموم فإنه نتيجة للمخالفات السلوكية والتجاوزات والممارسات الإدارية الخاطئة والفساد الإداري وحالات الرشوة والاختلاسات والتزوير والمحسوبية واستغلال الوظيفة والمنصب في تقديم خدمات للأصدقاء وتعظيم المنفعة الخاصة.. الخ كل ذلك أدى إلى البحث عن مفاهيم وممارسات وأدوات للقضاء على هذه المخالفات والتخفيف من حدتها⁽²⁾.

(1) فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 03.

(2) سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 18، 19.

المطلب الثاني: ماهية حوكمة الشركات:

أولاً: مفهوم حوكمة الشركات

1-المعنى اللغوي: ومصطلح الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب يمكن إيجازها فيما يلي: (1)

-الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

-الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

-الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات ومن ثم الحصول عليه من خلال تجارب سابقة.

-التحاکم: طلباً للعدالة خاصة من انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين كما تعني أيضاً

استقلالية سلطة الموافقة والإقرار، ومنح التراخيص، منح شهادات الإبراء والبراءة، والحكم على نتائج الأعمال، كما تعني أيضاً سلطة التدخل للحد من الممارسات الخاطئة.

2- المعنى الاطلاحي:

تشير معظم الأدبيات إلى عدم وجود تعريف موحد ومتفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليين للمصطلح الانجليزي " corporate governance " في اللغة العربية وهذا ما تؤكدته موسوعة "encyclopedia corporate governance" ويرجع السبب إلى تداخل العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، إلا أنه وبعد العديد من المشاورات والمحاولات بين خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم التوصل واقتراح مصطلح "حوكمة الشركات" (2). - أما في الجزائر فقد أطلق مصطلح الحكم الراشد على حوكمة الشركات.

ولقد تم تعريف مصطلح "الحوكمة" من قبل العديد من المؤسسات والهيئات المالية الدولية وسوف نقدم بعد هذه التعاريف.

❖ تعريف منظمة التمويل الدولية (IFC):

تعرفها على أنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " أي أن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأهداف الأساسية التي تؤثر على الأداء، كما تستعمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد(3).

❖ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):

تعرف منظمة (OCDE) الحوكمة على أنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيها وبأنها تختص بمجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمديرين وشركائها وأصحاب المصالح

(1) الطيب داودي، عبد الرزاق بن الزاوي، أهمية الحوكمة في تفعيل الرقابة على شركات التأمين التعاوني، مقال بمجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر العدد 24 مارس 2012، ص 387.

(2) هوام جمعة، بعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية مداخله ضمن الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات، آفاق)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010 ص ص 4-5.

(3) هوام جمعة، بعشوري نوال، نفس المرجع، ص 5.

الآخرين المرتبطين بها "stak holders". كما توفر حوكمة الشركات الهيكلية التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة أداء الشركة. وتقوم الحوكمة بتوفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة لتحفيزه من أجل تحقيق أهداف الشركة التي تصب في مصلحة المساهمين والأطراف ذات المصلحة في الشركة⁽¹⁾.

❖ تعريف كادبوري 1992 Cadbury:

صدر تقرير كادبوري عام ديسمبر 1992 بلندن من طرف سير أدريان كادبوري حيث عرف الحوكمة في تقريره الشهير the financial aspects of corporate governance " على أن الحوكمة هي " النظام الذي تدار وتراقب به الشركات وأن مجالس الإدارة هي المسؤولة عن حوكمة شركائها وأن دور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه ، كما أن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف ومراقبة إدارة العمل ورفع التقارير للمساهمين التأكد من أن مجالس الإدارة تلتزم بالقوانين واللوائح وتعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العمومية"⁽²⁾.

كما عرفها على أنها "الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى وأن إطار الحوكمة يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث أيضا على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد"⁽³⁾.

وفي سنة 1999 قام كادبوري بإعطاء تعريف أكثر تحديدا للحوكمة انطلاقا من اعتقاده أن الفساد هو نتائج الحوكمة الرديئة حيث يقول أن " حوكمة الشركات تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للشركة من جهة وأهداف الأفراد والمجتمع من جهة أخرى، فالهدف من الحوكمة هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل"⁽⁴⁾.

في حين عرفها " wolfensoln " على أنها "النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولية. بينما عرفها "williamson" 1998 على أنها النظام الذي يقيس مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقي محدد نابع من داخلها باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها وهيكلها الإدارية، دون الاعتماد على سلطة أي فرد أو نفوذها الشخصي"⁽⁵⁾.

(1) جون سلفيان جين روجرز، كوشتا هلبلينج، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة سمير كرم، مركز المشروعات الدولية الخاصة (Cipe) غرفة التجارة واشنطن ، ص03. بدون سنة نشر.

(2) the committee of the financial aspects of corporate governance. London December 1992-P14.

(3) cadbury.pdf <http://www.ecgi-org/codes/documents/>

(4) جون د. سوليفان، الدليل السابع لحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، غرفة التجارة واشنطن مركز المشروعات الدولية الخاصة، بالاشتراك مع مؤسسة التمويل الدولية، ص09. متاح على الرابط

www.cipe-arabia.org/index.php/themes/democratic-governance?start=10

(5) الطيب داودي وعبد الرزاق بن الزاوي، أهمية الحوكمة في تفعيل الرقابة على شركات التأمين التعاوني مقال بمجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 24، مارس 2012 ص388.

كما تم تعريفها على أنها مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط والشفافية والعدالة وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل (1).

في حين عرفها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية الصادر في مارس 2009 بأنها "تعتبر تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها" كما عرفها على "أنها عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير الكفيلة في أن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة".

وعلى العموم يمكن تقسيم تعريف الحوكمة من ناحيتين: (2)

- المعنى الضيق للحوكمة :

تعرف الحوكمة على أنها مجموعة من العلاقات والضوابط الرسمية وأنظمة المساءلة للإدارة العليا من طرف المساهمين.

- المعنى الواسع للحوكمة :

حيث تشمل شبكة كاملة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تحكم العلاقة بين الشركات وأصحاب المصلحة بشكل عام.

أما مفهوم حوكمة الشركات من منظور إسلامي فهو لا يختلف كثيرا عن التعريف التقليدي حيث يشير إلى النظام الذي توجه وتسيطر به الشركات لغرض تحقيق أهداف الشركة وحماية جميع أصحاب المصلحة.

ثانياً: أهداف حوكمة الشركات:

تسعى الحوكمة إلى تحقيق النقاط التالية: (3).

- 1 - ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 2 - تجنب الغش والتدليس عن طريق لجنة مراجعة من الأعضاء غير التنفيذيين لمجلس الإدارة.
- 3 - توفير حماية لحقوق المساهمين وتعظيم حصصهم.
- 4 - منع الوساطة والمحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير مصلحة الشركة.
- 5 - توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي.
- 6 - تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة.
- 7 - الالتزام بأحكام القانون والعمل على مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة رأس المال.

(1) الطيب داودي وعبد الرزاق بن الزاوي ، نفس المرجع، ص388.

(2) zulkifli hasan corporate governance , western and islamic perspectives internation revien of business ressearch papers .melbourne, australia, vol 5 N01. january 2009, P278.

(3) فيصل محمود الشاورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة الفساد، مقال بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص: 127، 128.

كما تهدف الحوكمة إلى ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وتحسين إدارتها ومساعدة المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجيات سليمة. (1).

ثالثاً: مقومات وركائز حوكمة الشركات:

- تتمثل مقومات أو ركائز نظام الحوكمة الذي يكفل للشركة تحقيق أهدافها الذاتية في ما يلي: (2)
- وجود قوانين وتشريعات ولوائح تنظيمية توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات .
- وجود نظام فعال لإعداد التقارير Reporting system يتسم بالشفافية ويقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة عن أداء الشركة ليس لإدارتها والمساهمين فحسب بل لجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة ممن يستخدمون البيانات المالية المنشورة للإدارة في اتخاذ القرارات وتتمثل هذه الأطراف في المقرضين (الدائنين) والعملاء والموظفين والجهات الحكومية ذات المصلحة كإدارة الضرائب... الخ
- وجود لجنة تدقيق Audit Committee لها من الصلاحيات ما يمكنها من ممارسة دورها الرقابي على أعمال مدققي ومراجعي الشركة الداخليين والخارجيين، كما تقوم بمتابعة التقارير ورفعها لمجلس الإدارة مع مجموعة من المقترحات والتوصيات.
- وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد كلا من مستويات السلطة والمسؤولية يعزز مجموعة من الأنظمة مثل النظام الداخلي ونظام محاسبة المسؤولية.

رابعاً: أبعاد حوكمة الشركات

للحوكمة في الشركات أبعاد مختلفة تتصهر في بوتقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة، ولا تنحصر في بعد واحد الربح أو الخسارة وإنما ثلاثية الأبعاد وتتمثل في: (3).

1- البعد الاقتصادي (الاستثماري) investments dimation

- والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي ودرجة المنافسة في السوق وتوفير نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد.
- الإفصاح المالي disclosure : ويشمل التقارير السنوية، والسياسات المحاسبية المتبعة وتقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الإنجاز.

(1) زينب حوري، دور نظام المعلومات المحاسبية في دعم الحوكمة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات، آفاق) ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي،الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010، ص08.

(2) تامر سعيد خليل دبابنة، العلاقة بين صافي مكاسب وخسائر القيمة العادلة غير المحققة والعوائد السوقية لأسهم البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية، مذكرة ماجستير في المحاسبة كلية الأعمال، جامعة الش رق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن، حزيران 2009 (جوان) ص ص 52، 53..

(3) مها محمود رمزي ربحاوي، شركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مقال بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق سوريا، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص ص 98-99.

- الرقابة الداخلية **intern audit**: ويشمل التدقيق الداخلي لجان المراجعة والتدقيق ، إدارة المخاطر ، الموازنة التقديرية ، تدريب الموظفين والعمال.

2- البعد الاجتماعي والقانوني **social et legal dimension**

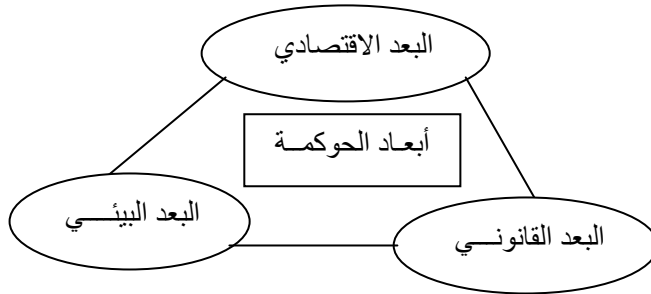
ويشير هذا البعد إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية والمديرين من ناحية أخرى وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد:

- **الهيكل التنظيمي organizational structure**: ويشمل تحديد الواجبات، وتوزيع المسؤوليات وخطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية... الخ.

- **السلوك الأخلاقي ethical behavior**: ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتقيّد بقواعد السلوك المهني.

3- **البعد البيئي environmental dimension** العمل على حماية البيئة من أثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

شكل رقم (1-1) يوضح أبعاد حوكمة الشركات



المصدر: مها محمود رمزي ربحاوي، شركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مقال بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق سوريا، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص ص 98-99.

المطلب الثالث: أهمية ومزايا وخصائص حوكمة الشركات:

أولاً: أهمية الحوكمة:

اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة خاصة عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها مختلف الدول والتي منيت بها العديد من الشركات العالمية على غرار فضيحة ENRON و WORLD COM وما حدث في أسواق دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية، كل هذه الأسباب أكدت على أهمية حوكمة الشركات والتي تتمثل في أهميتها بالنسبة للشركات وأهميتها للمجتمع ككل من جهة أخرى:

1- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

ضمان وتحقيق قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم كما تعمل الحوكمة على الحفاظ على حقوقهم وخاصة صغار المستثمرين، كما تقوم بتعزيز القيمة السوقية للأسهم وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية خاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة⁽¹⁾. كما أن الحوكمة تحسن أداء الشركات وتقلل تكلفة رأس المال عن طريق تخفيف حدة المخاطر كما تقوم بتحسين العلاقات بين أصحاب المصلحة بالشركة، كما أنها تحسن سمعة المؤسسة الشيء الذي يؤدي إلى نمو المؤسسة⁽²⁾.

2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمجتمع ككل:

- تحقيق الكفاءة من تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتمنع لأي من حالات الفساد التي تكون مرتبطة بها.

- توفير مصادر تمويل محلية وعالمية (خارجية) للشركات من خلال الجهاز المصرفي أو الأسواق المالية خاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال تدفقات الرأسمالية.

- تحقيق استقرار الشركات العاملة بالاقتصاد ككل وتجنب حدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المالية المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

كما تساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال فضلا عن مكافحة الفساد المالي والإداري⁽³⁾.

(1) ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مذكرة ماجستير تخصص ماجستير وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص24.

(2) نصائح وإرشادات تحقيق الإصلاح، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة، أوت 2008، ص06.

(3) ماجد إسماعيل أبو حمام، مرجع سبق ذكره، ص25.

ثانياً: مزايا وخصائص حوكمة الشركات:

1- مزايا حوكمة الشركات:

إن التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات من شأنه أن يكون عاملاً أساسياً وحيوياً لنمو الشركات من خلال اكتسابها مزايا نذكر منها: (1).

✚ انخفاض تكلفة رأس المال وما يصاحبه من ارتفاع في تقييم التصنيف الائتماني للشركات المقترضة، الأمر الذي يزيد من جاذبية المستثمرين والمساهمين المحتملين وبالتالي نمو المؤسسة.

✚ زيادة قدرة المؤسسات والشركات بأنواعها المختلفة على الحصول على تمويل خارجي وبالتالي زيادة الاستثمارات.

✚ توزيع أفضل للموارد وإدارة أحسن التي تؤدي إلى خلق الثروة وتعظيماً للملاك.

✚ تخفيض مخاطر الأزمات المالية والاقتصادية مما يؤدي للتقليل من حدة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية للأزمات.

✚ علاقات أفضل بين كافة الأطراف ذات المصلحة، حيث من شأن ذلك تحسين العلاقات الاجتماعية والعمالية ومجالات أخرى مثل حماية البيئة والقضاء على البطالة.

وأياً كانت الأسباب التي تؤدي لظهور مشكلة سوء الإدارة فإن الحوكمة تقلل من حدتها من خلال الموضوعية ورفع الثقة والنزاهة والقدرة العالية وكفاءة وخبرة معلومات أعضاء مجلس الإدارة والعمل بحرفية ومهنية ومسؤولية عالية من خلال تطبيق القيم والسلوك المهني بعيداً عن التحيز والأخذ بمبدأ الشفافية والإفصاح في جميع المجالات.

2- خصائص حوكمة الشركات:

تتصف حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص تعد الركائز الأساسية التي إن غاب أحدها فقد المفهوم معناه هذه الخصائص تتمثل في: (2).

- الانضباط: بإبداع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

- الشفافية: بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

- الاستقلالية: لا توجد تأثيراً تغير لازمة نتيجة ضغوط.

- المساءلة: بإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

- المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

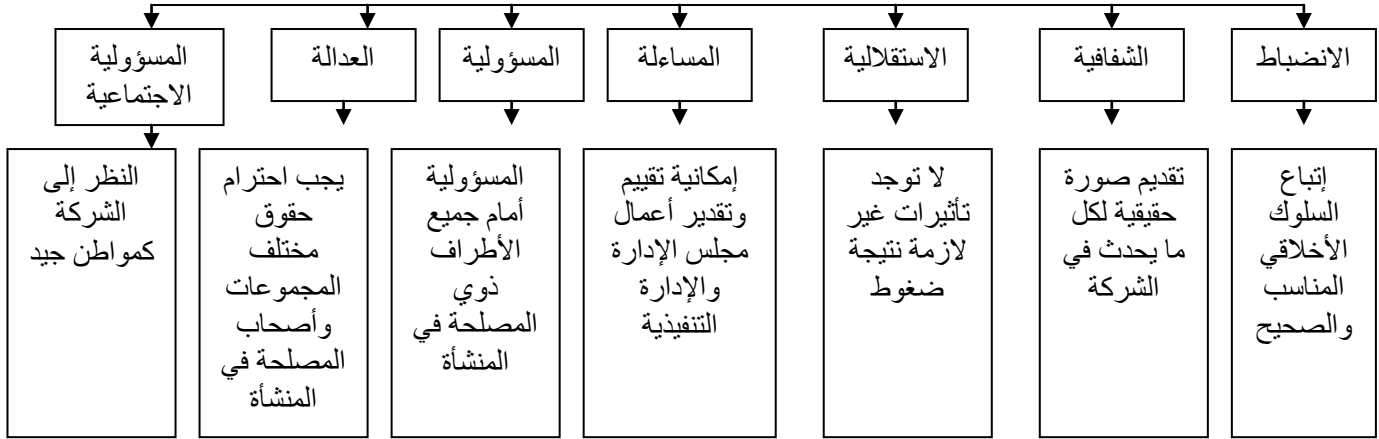
- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

(1) صادق راشد الشمري ، الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي ، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد السابع عشر

(17) أيار (ماي) ، 2008، ص134.

(2) زايد مراد، ترغيني صبرينة، مداخلة بعنوان البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، الملحق الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

الشكل (1-2) : خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 23.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق مفهوم حوكمة الشركات

المطلب الأول: محددات وآليات حوكمة الشركات

أولاً: محددات الحوكمة

رغم الاختلاف في التحديد الدقيق لمفهوم حوكمة الشركات إلا أنه هناك شبه اتفاق بين الباحثين والدارسين لهذا الموضوع على المحددات التي من خلالها يمكن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات ويمكن تقسيمها إلى محددات داخلية وخارجية.

1- المحددات الخارجية

بصورة عامة تتمثل المحددات الخارجية فيما يلي: (1)

- المناخ الاستثماري للدولة والذي يشمل على سبيل المثال القوانين والتشريعات المنظمة لعمل السوق مثل قوانين السوق المالي والمؤسسات المدرجة فيه وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكارات وقوانين الإفلاس.. الخ.
- كفاءة القطاع المالي من هيئات مالية وبنوك في توفير التمويل اللازم للمؤسسات.
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات.
- المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين... الخ.

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

2- المحددات الداخلية:

وتشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحكم كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين ثلاث أطراف رئيسية فيها، وهي الجمعية العمومية للمساهمين، مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين. وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها وتفاعلها فيما بينها يقلل من التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة: (2)

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت محددات داخلية أو خارجية فإنها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي وبالوعي عند أفراد المجتمع كما أنها مرتبطة أيضا بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل الشركة فهي جميعا تعمل على زيادة الثقة في الاقتصاد وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار والحفاظ على حقوق الأقلية وصغار

(1) بن تومي سارة، فوضيلي سمية، مداخلة بعنوان دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 04، 05 ديسمبر 2012، ص 16.

(2) أحسين عثمان وسعد شعابنية، مداخلة بعنوان النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات واثره على بورصة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 06، 07 ماي 2012، ص 6.

المستثمرين، كما أن الحوكمة تشجع نمو عمل القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات على الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل. (1)

ثانياً: آليات الحوكمة

بداية لابد من تحديد معنى الآلية (mechanism) لغة واصطلاحاً:

فالآلية كمفرد لغوي تشير كما ورد في المعجم التجاري والاقتصادي إلى "عوامل" أو "جهاز" إما في قاموس القارئ فجاءت "الأجزاء العاملة في آلة" وأعطاهها قاموس المورد القريب معنى أكثر دقة وشمولية مفاده "طبيعة تركيب الأجزاء في آلة ما"، ومنه فالآلية منظومة تشمل مجموعة من الأجزاء التي تعمل بتناسق وتعاون، بحيث إن الخلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بأكملها أو خلل في طريقة عملها، ومن هذا المنطلق جاء مفهوم للآلية كاصطلاح على أنها "مجموعة العوامل التي تتحكم بظاهرة معينة. كمثال على ذلك آلية السوق التي تتحكم في طبيعة العرض والطلب". (2)

وعليه تصنف آليات حوكمة الشركات، إلى آليات داخلية وخارجية.

1- الآليات الداخلية : (3)

أ- **مجلس الإدارة**: يمثل مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية العمل وفق مصالح المالكين من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى ويصنف هؤلاء ضمن ثلاث مستويات:

- **الداخليين**: ويمثلون المديرين الفاعلين في المستوى الأعلى ويجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات للعمليات اليومية للشركة.

- **الخارجيين ذوي العلاقة**: الذين لهم علاقة تعاقدية أو غير ذلك مع الشركة ولكنهم لا يشتركون في نشاطها اليومي.

- **الخارجيين**: يمثلون أفراد ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للشركة وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في شركات أخرى.

مهام مجلس الإدارة: تتمثل المهام الرئيسية لمجلس الإدارة في إدارة وضبط سلوك المديرين في المستوى التنفيذي وكذا تطوير إستراتيجية الشركة وتقييمها من حين لآخر، وفي الواقع فإن مجلس الإدارة هو السلطة القانونية لتعيين وفصل المديرين وكذا التدخل في القرارات التي يتخذها المديرين، كما أن المجلس مسؤول على تحديد أجور المديرين وتطوير عقود التعويض، بالإضافة إلى أن مجلس الإدارة بالحرص على مصالح الشركة وتكليف المديرين من أجل تعظيم مصلحة المساهمين. (4)

(1) ماجد إسماعيل أبو حمام، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 29.

(2) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص : 375، 376.

(3) فيروز شين، نوال شين، مداخلة بعنوان دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012، ص 07.

(4) mimouni yassine, le développement des « PME » et la bonne gouvernance, these magistere engouvernance d'entreprises, université abou- bakr belkaid- telemcen 2011- 2012 P32

- وعليه فيجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يتصفوا بالخصائص الأساسية التالية: (1)
- الإلتصاف بالأمانة والنزاهة والشفافية العالية.
 - التمتع برؤية استراتيجية تمكنهم من استشراف مستقبلي للمنظمة وتأسيس غايتها وصياغة أهدافها.
 - امتلاك معارف عالية ومهارات متعددة وخبرات متنوعة.
 - تأليف مزيج ثقافي متجانس نتيجة لتنوع خلفياتهم المهنية، الخدمية والأكاديمية .
 - العمل بحماس عال في الاجتماعات من خلال تقديم الأفكار الجديدة التي تساهم في دعم عمل المنظمة وإيجاد سوق جديدة تزيد من عوائد المنظمة وتقلل من تهديدات المنافسين.

ب- تعويض المدير التنفيذي:

إن موضوع تعويض المديرين التنفيذيين يعد من المواضيع بالغة الخطورة لأن مجلس الإدارة إذا ما أخفق في تحديد التعويض المناسب فإن المنظمة سوف تعاني الكثير بالدرجة نفسها التي يعاني بها حملة الأسهم ويطلق على آلية تعويض المديرين عبارة "آلية الحاكمة المعقدة" فهي آلية تسعى لدمج مصالح المديرين والمالكين وتوجيهها من خلال الرواتب والعلاوات وتعويضات الحوافز طويلة الأمد وتعتبر آلية معقدة لعدة أسباب أبرزها: أن القرارات الإستراتيجية لمديري الإدارة العليا معقدة وغير روتينية لذا فإن الإشراف المباشر عليهم يكون غير مناسب للحكم على جودة قراراتهم ولهذا فهناك ميل لربط أجورهم بالنتائج التي يمكن قياسها كالأداء المالي (2).

ج- تركيز الملكية

ويقصد بتركيز الملكية عدد حملة الأسهم الذين يمتلكون الكتلة والنسبة الإجمالية الأكبر من الأسهم المصدرة من الشركات ومن أبرز خصائص تركيز الملكية خصائص تركيز الملكية:

- أن لا تقل ملكية حملة الأسهم عن 50% من مجموع الأسهم المصدرة ومن مهمات تركيز الملكية.
- مراقبة تصرفات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين واتخاذ قرارات صارمة ضد غير الأكفاء منهم وتصل الى حد الطرد والاستغناء، تحت ما يسمى "المجالس الإدارية غير الفعالة".
- مساءلة أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين عن قراراتهم للتأكد من سلامتها وخلق الاندماج والثقة بين جميع الأطراف. (3)

(1) فيروز شين، ونوال شين، مرجع سابق، ص 7، 8.

(2) فيروز شين، نوال شين، مرجع سابق ذكره، ص 8.

(3) نفس المرجع، ص 8.

2- الآليات الخارجية:

تتمثل الآليات الخارجية في آلية واحدة وهي "السوق لأغراض السيطرة على الشركة بدقة". وتعرف هذه الآلية بأنها آلية حاكمية خارجية تنشط عندما تفشل الآليات الداخلية للشركة لشراء مراكز ملكية الشركات الخاسرة أو الاستيلاء على الشركات ذات الأداء المنخفض بالمقارنة مع منافسيها ومحاولة تطوير ميزتها التنافسية. (1)

مهام السوق لأغراض السيطرة على الشركة (2)

- تنذر بضعف أداء الشركات نتيجة فشل الآليات الداخلية.
- تحديد لمن الثواب والعقاب في سوق العمالة الإدارية (سوق المسيرين) عن طريق مؤشرات الأداء في السوق أو ما يسمى "سعر عرض الكفاءات الإدارية".
- تفعيل أداء المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة وتشجيعهم على اتخاذ قرارات تطويرية تتناغم مع متطلبات الآليات الداخلية، وتعظم ثروة الملاك، وترضي أصحاب المصالح بما يجعل المنافع المحتملة من إمكانية استيلاء المنافسين مستبعدة جدا وبخاصة الاستيلاء العدائي.
- خصائص السوق لأغراض السيطرة على الشركة: (3) تتمثل في:
 - وجود أفراد وشركات لهم القدرة على شراء الشركات ذات الأداء المنخفض.
 - يتم فيه الاستيلاء على الشركات والاندماج ويكون الاستيلاء ودي برضي الشركات أو عدائي بإجبارهم.
 - يمكن المالكين والمنظمات من فرض آليات فرعية لتحقيق الانضباط الخارجي والتقليل من تهديدات المنافسين ومن هذه الآليات: تعيين المدققين الخارجيين وتحديد مؤشرات أحكام التنافس وتأسيس شركة معلوماتية.
 - يشجع التوزيع لأن الاكتساب يمثل خيارا استراتيجيا يحفز على التنوع ويحقق التميز للشركة ويقلل من مستوى المنافسة المباشرة.

المطلب الثاني: مبادئ ومعايير حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات فقد حرصت العديد من المؤسسات والهيئات الدولية على تناول مفهوم الحوكمة بالتحليل والدراسة، وإصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بالإضافة إلى مؤسسات وهيئات أخرى كبورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) ولجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية.

(1) فيروز شين، نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(2) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 391، 392.

(3) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، نفس المرجع، ص 392.

أولاً: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) أو (OECD)

تهدف قواعد ومبادئ وأسس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى مساعدة الحكومات الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة في جهودها لتقويم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتشريعي لإدارة الشركات، وهي تقدم أيضاً المشورة والاقتراحات للبورصات والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي تشترك في عملية تطوير قواعد جيد لإدارة الشركات. (1)

وتعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن الشفافية والإفصاح أحد أهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم الحوكمة (2).

وتغطي المبادئ المقدمة من طرف المنظمة الجوانب التالية: (3)

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

المبدأ الثاني: حماية حقوق المساهمين.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

يعتبر هذا المبدأ هو الإطار العام لجميع مبادئ الحوكمة الأخرى، ويتناول تشجيع وضع إطار لحوكمة الشركات وأثره على كفاءة وشفافية السوق، وأن تكون متوافقة مع القوانين السائدة وأن يتم تحديد المسؤوليات من خلاله بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية داخل الشركات، ولكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات فإن الأمر يستلزم وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يمكن لكافة المتعاملين الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم هذا الإطار عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي داخل المؤسسة. (4)

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين: ويتضمن هذا المبدأ (5)

(1) شهيرة عبد الشهيد، قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً، مركز المشروعات الدولية الخاصة، سبتمبر 2001، ص 14.

(2) حمزة عبد الوهاب، أهمية الإفصاح المالي في الوقاية من جرائم البورصة وموقف المشرع الجزائري منه مقال مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد التاسع والعشرون (29)، فيفري 2013، ص 189.

(3) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة 2004، ص 08، مقال متوفر على الرابط التالي : 18/03/ 2013 تم الإطلاع عليه يوم

<http://www.cipe-arabia-org/index.php/themes/democratic-governance?start=20>

(4) إبراهيم إسحاق نسمان، دورة ادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 28.

(5) علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 36، 37.

1- حقوق المساهمين الأساسية والمتمثلة في الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية وحرية نقل ملكية الأسهم بالإضافة إلى حق الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب والمشاركة والتصويت في الجمعية العمومية لاختيار أعضاء مجلس الإدارة كما يحق للمساهمين بصفة أساسية الحصول على الأرباح.

2- حق المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات وإعلامهم بشكل كافي في ما يتعلق بالتعديلات في النظام الأساسي للشركة .

3- إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة لأعضاء مجلس الإدارة ولإضافة مواضيع إلى جداول الأعمال على أن تكون في الحدود المعقولة، كما يمكن للمساهمين الموافقة واقتراح نظام الحوافز الخاص بأعضاء مجلس الإدارة بالإضافة يحق للمساهمين الحضور الشخصي أو بالإنابة مع مراعاة المساواة في تأثير الصوت.

المبدأ الثالث: المعاملة العادلة لكافة المساهمين

ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم وعليه ينبغي معاملة حملة الأسهم من نفس الفئة معاملة متساوية في الحقوق وإلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت، كما يمنع تداول الأسهم بين الداخلين والتداول الشخصي الصوري في الشركة، كما تزداد ثقة المساهمين الأقلية، عندما يوفر نظام قانوني بآليات المساهمة لصغار المساهمين في رفع دعاوى قانونية إذا توفرت لديهم مبررات لذلك (1).

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

ينبغي على إطار الحوكمة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح وخلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة ماليا (2).

ومن أجل الاستفادة من هذا المبدأ يجب: (3)

- أن يعمل إطار الحوكمة على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- إتاحة فرصة الحصول على تعويضات لأصحاب المصالح في حال انتهاك حقوقهم.
- ينبغي أن يسمح إطار حوكمة الشركات بإيجاد آليات مشاركة تسمح لأصحاب المصالح في المشاركة في تحسين مستويات الأداء .
- عند مشاركة أصحاب المصالح في عملية الحوكمة يجب أن توفر لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بالشركة.

(1) فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين ، 2008، ص 28.

(2) فكري عبد الغني محمد جودة بنفس المرجع، ص 30.

(3) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم ، المبادئ، التجارب المتطلبات)، الدار الجامعية، الطبعة الثانية ، الإسكندرية، 2007، ص 45.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يجب أن يضمن إطار الحوكمة نشر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب حول كل عنصر من العناصر ذات الصلة بالشركة وقطاع الأعمال بما في ذلك الوضع المالي والملكية ونظام الحكم والأداء والرقابة في الشركة. ومن بين ما يجب أن يتضمنه الإفصاح الشامل للشركات مايلي: (1)

- النتائج المالية ونتائج عملية الشركة وأهدافها المسطرة .
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة .
- العمليات المتصلة بالأفراد من الشركة وأقاربهم .
- عوامل المخاطرة المتوقعة وهيكل وسياسات الحوكمة بالإضافة إلى الموضوعات المتعلقة والخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الأخرى.
- ويجب أن يتم عملية إعداد المعلومات التي يتم الإفصاح عنها حسب مستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة وتتم بمراجعة سنوية مستقلة بواسطة مراجع حسابات خارجي كفى ومؤهل.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجالس الإدارة على إدارة الشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين ، وذلك من خلال النقاط التالية:

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية والكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين .
- يجب على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة من خلال العدالة في القرارات بين مجموعات المساهمين. (2)

كما ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة .

وينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائفه الرئيسية كتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية، ووضع الأهداف الأداء ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار. وعلى مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة. (3)

(1) بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، 2008، ص ص : 47، 48.

(2) OECD , principles of corporate published by organgent international center for national private entreprise wth governance 2004, paris page 17

www.cipe- arabia.org/ index. php/themes/ democratic –governance ? start= 20

(3) OECD , principles of corporate governance center for national private entreprise published by organgent wth the OECD .paris.2004 .pp17,18

ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية basel committee

ترتكز مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية في مقترحاتها المعدلة والصادرة سنة 1999 والتي أصبحت تعرف بمقررات بازل -2- على أهمية وضرورة الحوكمة الجيدة لتحقيق الاستقرار في الشركات والمصارف على وجه الخصوص ومن أهم الركائز التي تقوم عليها مقررات بازل -2- هي الإفصاح والشفافية، وهو العنصر الجوهرى في حوكمة الشركات والبنوك، حيث قامت لجنة بازل بدراسة هامة حول متطلبات تعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية، وترتكز هذه الدراسة على دور ومسؤوليات مجلس الإدارة وإبراز دور المدققين الداخليين والخارجيين ودور الهيئات الإشرافية والرقابية في تأمين الحوكمة الجيدة في البنوك (حيث وضعت اللجنة في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية).⁽¹⁾

كما يجدر الإشارة إلى أنه في بداية 2002 قدمت اللجنة إطارا جديدا لإكمال وتطبيق الاتفاقية الجديدة إذ قامت بجولة ثالثة إضافية تم بموجبها الانتهاء من صياغة الاتفاقية الجديدة على أن يبدأ العمل بها في مطلع 2005. مع العلم أن هناك وثائق تصدرها لجنة بازل ليست إلزامية ولكنها إرشادية وهي تمثل أسس جديدة سواء لإدارة المخاطر المصرفية أو لإدارة الأصول والخصوم في البنوك وبصفة عامة تعتبر بمثابة دليل عمل شبه متكامل لإدارة المخاطر المصرفية.⁽²⁾

وصنفت لجنة بازل في عام 1999 تعليمات وإرشادات تتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية وأهم هذه التعليمات :⁽³⁾

- 1- وضع موثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات.
- 2- وضع إستراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الأفراد المساهمين فيها.
- 3- تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس.
- 4- إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة.
- 5- إيجاد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات.
- 6- إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل: كبار المساهمين والإدارة العليا.
- 7- تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين أو الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترقيات إدارية.
- 8- ضمان توفير وتدقيق المعلومات المناسبة.

(1) رابيس مبروك وآخرون مداخلة بعنوان الحوكمة المصرفية كألية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة

الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة يومي 06، 07 ماي 2012، ص08.

(2) عبد القادر بربيش، مقال بعنوان إدارة المخاطر المصرفية وفقا لمقررات بازل II وIII ومتطلبات تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي العالمي مابعد الأزمة

المالية العالمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 29، فيفري 2013، ص34.

(3) د. دادن عبد الغني و أ- سعيدة نلي، مداخلة بعنوان فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات

كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة يومي 06-07 ماي 2012.

ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية IFC:

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات ومن أهم هذه الأسس:

- 1 - يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة.
- 2 - إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد.
- 3 - إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محليا.
- 4 - القيادة الجيدة.

المطلب الثالث: أنظمة حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها**أولا: أنظمة حوكمة الشركات:**

تعتمد كافة نظم الشركات على أربعة مبادئ هي: العدالة، وقابلية المحاسبة عن المسؤولية والمسؤولية والشفافية، وتعتمد التحديات الخاصة بمراعاة هذه المبادئ والالتزام بها على هيكل الملكية في قطاع الشركات وهناك نوعان شائعان لهياكل الملكية في الشركات هما: هيكل مركز (نظام الداخليين insider) أو هيكل مشتت (نظام الخارجيين outsider)⁽¹⁾.

1/ نظام الداخليين (الملكية المرتكزة):

تتركز الملكية أو الإدارة في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة أو الشركات القابضة أو البنوك أو الشركات غير المالية ونظرا لأن هؤلاء الأفراد أو الشركات غالبا ما يتولون الإدارة والسيطرة ويؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الإدارة المرتكزة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركة بعدة طرق وغالبا ما يكون هي ملكية الداخليين لأغلبية أسهم الشركة وحقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر (في بعض الحالات لا تتمتع أسهم معينة بحقوق التصويت إطلاقا).

➤ مزايا نظام الداخليين:

يكون لدى الداخليون السلطة والدافع لمراقبة عن كثب ومن ثم تقليل احتمالات سوء الإدارة أو إهمال مصالحهم، بالإضافة إلى ذلك فهم مطلعون على بواطن الأمور وعادة ما يحتفظون باستثماراتهم لمدة طويلة ومن ثم يؤيدون القرارات التي تعزز الأداء الجيد للشركة على المدى الطويل⁽²⁾.

(1) كاترين ل كوشتا هلبينج وجون دسوليفان، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصناعة والانتقالية، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ، الفصل الأول، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص08، متوفر على الرابط ، تاريخ الإطلاع عليه 2013/03/04

[www.http://cipe-arabia.org/index.php/thermes/democratic-gouvernance/117-governancienthe21centur/2003.P1](http://cipe-arabia.org/index.php/thermes/democratic-gouvernance/117-governancienthe21centur/2003.P1)

(2) نفس المرجع، ص08.

➤ عيوب نظام الداخليين:

أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يتواطئوا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمتي الأقلية، ويحدث هذا عندما يكون مدير والشركة من كبار المساهمين إذ أنهم قد يستخدمون سلطتهم للتأثير على قرارات مجلس الإدارة خدمة لمصالحهم الشخصية ومثال ذلك يقوم المديرين باقناع مجالس الإدارة للموافقة على مرتبات ومزايا باهضة لهم أو للموافقة على شراء مستلزمات ، أسعارها عن المعتاد من إحدى المنشآت التي يملك فيها مدير و الشركات قدرا كبيرا من الأسهم...الخ⁽¹⁾.

2- نظام الخارجيين (الملكية المتشعبة):

في هذا النموذج يمتلك عدد كبير من الأفراد عددا قليلا من أسهم الشركة ويعتمد حملة الأسهم عندئذ على الأعضاء المستقلين بمجلس الإدارة للحصول على معلومات تتيح لهم تقييم أداء المديرين بشكل موضوعي⁽²⁾.

➤ مزايا نظام الخارجيين:

إن مثل هذا النظام الذي يشمل وجود مديرين مستقلين نشطين يزيد من قدرة هؤلاء المساهمين على مساءلة الإدارة ويزيد السيولة في أسواق المال⁽³⁾. وهذا ناتج عن الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية من طرف أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة ونتيجة لهذا تعتبر نظم الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فسادا⁽⁴⁾.

➤ عيوب نظام الخارجيين:

هذا النوع من النظام (الملكية) يخفض من حافز صغار المساهمين على المتابعة الدقيقة للإدارة والمديرين كما أنهم لا يتحمسون للمشاركة بشكل فعال في اتخاذ القرارات وعادة ما تتركز اهتماماتهم في الحصول على أكبر قدر من الأرباح على المدى القصير⁽⁵⁾.

(1) كاترين كوشتا هلبلينج، مرجع سابق، ص 09.

(2) نصائح وإرشادات تحقيق الإصلاح ، مرجع سابق، ص 11.

(3) نفس المرجع ، ص 11.

(4) كاترين كوشتا هلبلينج نفس المرجع سابق، ص 10.

(5) نصائح وإرشادات لتحقيق الإصلاح ، مرجع سابق، ص 11.

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

يمكن ملاحظة أنه هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في تطبيق السلم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل في:

1- المساهمين : **shareholders ، les actionnaires**

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم بالإضافة لتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم⁽¹⁾.

2- مجلس الإدارة **Le conseil d'administration ، Board of directors**

وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصلحة ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين، وهم القادة المطلوب منهم تقييم والمصادقة على القرارات الإستراتيجية والسيطرة على ممارسة السلطة التقديرية للإداريين، كما يقوم بتوفير المديرين التنفيذيين الذين يعظمون قيمة المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة⁽²⁾.

3- الإدارة **management**:

وهي عبارة عن المديرين الذين يعينهم مجلس الإدارة ويقومون بممارسة السلطة على أساس عقد مع المساهمين وتسهر الإدارة على تعظيم مصالح المساهمين والأطراف ذات المصلحة في المؤسسة⁽³⁾.

4- أصحاب المصلحة " **stakeholders** " " **les parties prenantes** "

وهو مفهوم يشير إلى جميع أصحاب المصلحة ذات الصلة بالشركة ويعتبر هذا التعبير من أصل انجليزي ويشمل جميع الشركاء في نفس الوقت كرجال الأعمال والدائنين والموردين والعملاء ولم لا المنافسين والمساهمين والمستثمرين المؤسسيين ونقابات العمال، لاسيما أولئك الأطراف الذين يتأثرون بنشاط المؤسسة بالإضافة إلى منظمات البيئة والمنظمات غير الحكومية، وقد تكون لهم مصالح متضاربة فالدائنون يهتمون بمقدرة الشركة على سداد التزاماتها المالية فـ ي حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة المؤسسة على البقاء والنمو⁽⁴⁾.

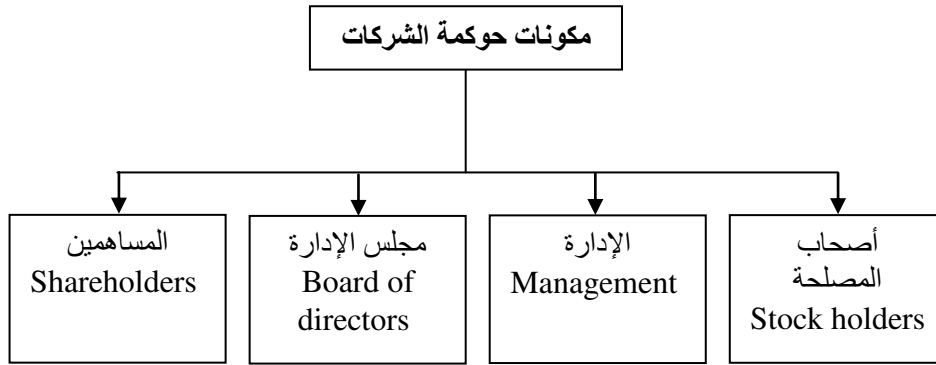
(1) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2009، ص20.

(2) mimouni yassine, le développement des « PME »et la bonne gouvernance, thèse de magister, université Abou- bakr belkaid-telemcen-p21

(3) le même thèse P 22

(4) le même thèse P22

الشكل رقم (1-3) الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



Source : mimouni yassine, le développement des « PME » et la bonne gouvernance, thèse de magister, université Abou-bakr belkaid-telemcen-en gouvernanced'entreprises 2011-2012 , page : 21

المطلب الرابع: بعض نماذج الحوكمة على الصعيد العالمي

أولاً: النموذج الأنجلوساكسوني (Anglo Saxon)

يمثل هذا النموذج نظام الحوكمة السائد في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا ويتميز هذا النموذج في أن الأسواق المالية تحتل مكان مركزي في أنظمة التمويل ومراقبة انضباط سلوك المديرين كما أن المؤسسات المصرفية تعتبر في كثير من الأحيان لمقدم للائتمان فقط، ويتميز هذا النموذج بديناميكية خاصة بالنظر لأهمية المساهمين والمستثمرين من المؤسسات في حياة الشركات، كما يتميز النموذج بوجود مجموعة من القيود القانونية والتنظيمية المطبقة على المؤسسات المصرفية والحد من ميلها إلى امتلاك أسهم في الشركات الصناعية مثل عدم السماح للبنوك الأمريكية بامتلاك أكثر من 54% من رأس مال شركة خاصة، كما يوجد القيود المالية ومكافحة الاحتكار مما يحد من فرص تشكيل شبكات أسهم بين الشركات (1).

كما يتميز النموذج بالخصائص التالية: (2).

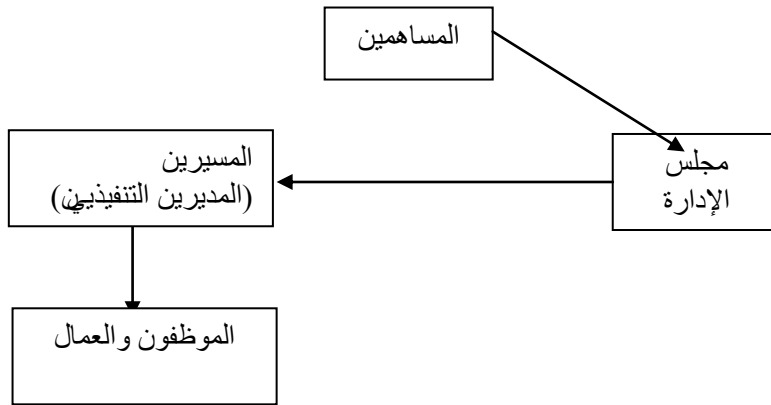
- 1- وجود عدد كبير من الشركات المدرج. في البورصة (السوق المالي)
- 2- تشكيل رأس مال الشركات من مساهمات مهمة تفرض ضرورة فصل الملكية عن الرقابة.
- 3- أسواق مالية جد متطورة وبها سيولة كبيرة.
- 4- قواعد محاسبية ملزمة ينشأ عنها ضرورة الشفافية في الشركات.
- 5- ضعف إدراج المؤسسات المالية لمناهج حوكمة الشركات في هياكل الإدارة بها .

(1) makhfi amine et brouba athmed elhadj intervention intitulée : examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise, ofruna national sur la : la gouvernance d'entreprise comme un mécanisme vivant à réduire la corruption financière et d'administrative university de biskra à jour 06-07 mai 2012 P10,

(2) بادن عبد القادر، مرجع سابق، ص 34.

- 6- رأس مال وحقوق التصويت مشتتة بين عدد من المساهمين.
- 7- وجود مخاطر التضارب بين المساهمين والمديرين.
- وهذا النموذج موجه نحو البنوك والسوق فهو نموذج بنكي سوقي إذا نظام خارجي كما ويعرف هذا النموذج ثلاث مشاكل هي: (1).
- ***المخاطرة:** المنافسة الشديدة تدفع كل مسير نحو المخاطرة ومحاولة الحصول على قروض بنكية.
- ***السوق المراقب:** الدولة المعدلة تلعب دورها كما ينبغي في السوق للمحافظة النظام السوقي.
- * **صرامة القوانين:** تطبيق القوانين على كل من يتجاوز حدودها.

شكل رقم (1-4) النموذج الأنجلوسكسوني لحوكمة الشركات



Source : zulkifli hasan, corporate, governance : western and islamic perspectives, international review of business research papers vols No :01 January 2009, P280

ثانياً: النموذج الياباني - الألماني

يدعى كذلك نموذج البنوك أو نموذج (block holder) ويتصف بملكية مركزة أي السيطرة على الشركة تكون في يد عدد صغير من الأفراد أو العائلات أو المديرين والتنفيذيين والشركات القابضة يطلق عليها اسم الداخليين وتوجد هذه الهياكل من الملكية في معظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني حيث يمارس الداخليون سيطرتهم من خلال امتلاك معظم أسهم الشركة، فهذا النموذج لا يعتمد كل آليات السوق المالي، وإنما على البنوك (2).

ويتميز نموذج البنوك بالخصائص التالية: (3).

(1) حساني عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

(2) بادن عبد القادر ، مرجع سابق، ص 37.

(3) بادن عبد القادر ، نفس المرجع، ص 38.

- 1 - عدد الشركات المدرجة في السوق ضعيف مقارنة بنموذج السوق.
- 2 - أسواق رأس المال بها سيولة قليلة ومنه في مراقبة لعروض الشراء العامة (OPA).
- 3 - عملية تقديم وعرض القوائم المالية عرضية وغير ملزمة وغير محددة الفترات.
- 4 - مساهمات متقاطعة بين المؤسسات المالية وروابط رأسمالية مهمة بين البنوك والمؤسسات غير المالية.
- 5 - وجود مناهج لحوكمة الشركات في هياكل إدارة البنوك بشكل كبير.
- 6 - وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية.
- 7 - ارتكاز نظام الحوكمة على الثقافة الوطنية وعلى التضامن القوي، خاصة بعد انهزام كل من ألمانيا واليابان في الحرب العالمية الثانية وضرورة دعم وتمويل شركاتها.

ثالثا: نموذج الهجين

يسمى بالنظام الهجين لأنه بشكل وسط بين أنظمة الموجهة للأسواق والموجهة للبنوك ويظهر هذا النظام بقوى في فرنسا وإيطاليا ويتميز ب تدخل الدولة لتشكيل نظام الحوكمة ويتميز النموذج الفرنسي بنسبة الديون المرتفعة نسبيا والبنوك تلعب دورا في العلاقة المستدامة بين تمويل الشركات والحفاظ على الروابط أكثر بالإضافة إلى امتلاك المستثمرين المؤسساتيين والدولة لأسهم في رأس مال الشركات مما يتيح لهم ممارسة الرقابة على هذه الشركات (1).

رابعا: حوكمة المؤسسات في الجزائر:

لقد حاولت الجزائر كغيرها من الدول النامية لمحاولة مسايرة الدول السابقة لموضوع حوكمة المؤسسات وذلك بإصدار أول ميثاق لحوكمة المؤسسات في الجزائر تحت تسمية "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر" (2).

حيث قامت في شهر جويلية من سنة 2007 الجزائر بانعقاد أول ملتقى دولي حول حوكمة المؤسسات وحدد لهذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق للمصطلح وقد تفاعلت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرامج ميديا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي لحوكمة المؤسسات. وفي غصون الفترة الممتدة بين نوفمبر 2008 تمكن فريق العمل من إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر أخذا عن مبادئ (OCED) كأسهم مراجع مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

(1) mekhfi amine et brouba ahmed el hadj P14

(2) ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية، الجزائر، 2009، ص16.

خلاصة:

ظهرت حوكمة الشركات إلى الواجهة نتيجة أسباب مختلفة أهمها انفصال الملكية عن الإدارة وما ينتج عنه من مشاكل الوكالة، كما زاد اهتمام بالحوكمة ظاهرة العولمة وما نتج عنها من تحرير الأسواق المالية وتحول تحديد الدول من الاقتصاد الحر وما نتج عنها من تعرض الشركات بمنافسة شديدة شرسة تمتاز بقدر كبير من التذبذبات الرأسمالية والتي يدورها ضغطت على الشركات لتغيير أساليب التسيير لديها للحفاظ على مكانتها في السوق، سلسلة حالات الفشل والفضائح المالية التي مست كبرى الشركات الأمريكية المقيدة في أكبر الأسواق المالية العالمية في تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات التي عرفتها منظمة التمويل الدولية (IFC) على انها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها التي تهدف إلى ضمان الاستغلال الأمثل لموارد الشركة وتعظيم ثروة الملاك ، كما تعمل الحوكمة على ضمان الشفافية والعدالة وتحسين مستويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق حماية المساهمين وتحقيق أهداف أصحاب المصالح في المؤسسة من زبائن وبنوك وموردين وعمال... الخ، وللاستفادة من أهمية الحوكمة لابد من وجود قوانين وتشريعات ولوائح تنظيمية للممارسات الإدارية وكذى وجود نظام فعال لإعداد التقارير يتسم بالشفافية.

ولقد اهتمت العديد من المنظمات والهيئات المالية الدولية بمفهوم الحوكمة على غرار صندوق النقد الدولي ومؤسسة التمويل الدولية وبورصة نيويورك للأوراق المالية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) ، هذه الأخيرة التي وضعت المبادئ الأساسية الستة (6) لحوكمة الشركات التي تعتبر الأشمل والأوضح لتطبيق مفهوم الحوكمة، وتجدر الإشارة إلى أن حوكمة الشركات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة العمل في كل دولة .

تمهيد الفصل :

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الفاعلين في حوكمة الشركات، بحيث إن بناء مجلس إدارة فعال يعتبر

نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، فوجود مجلس إدارة فعال يضمن المحافظة على

استمرارية التطبيق السليم والسعي الدائم لتطويره لكي يتلاءم مع المتغيرات التي تحصل في بيئة الأعمال بحيث

يقوم مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات بوضع الخطة الإستراتيجية للشركة نيابة عن المستثمرين : بحيث

يعرف مجلس الإدارة على أنه مجموعة من الأعضاء يفوضهم المساهمون (المستثمرين) عن طريق الجمعية

العمومية، وهذا من أجل تحسين قدرة الشركة على خلق الثروة.

وتختلف طبيعة الأعضاء في مجلس الإدارة وذلك للاستفادة من مميزات كل نوع من الأعضاء ،

بالإضافة إلى اللجان المسبقة من مجلس الإدارة التي تساعد على كل القيام بوظائفه.

وعليه انطلاقاً مما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: ماهية مجلس الإدارة

المبحث الثاني: هيكل وتركيب مجلس الإدارة

المبحث الثالث: العلاقة بين مجلس الإدارة وحوكمة الشركات

إن الحوكمة الجيدة تمثل أساس نجاح المؤسسة في البقاء للأجل الطويل وهي تعتمد إلى حد كبير على

المهارات والخبرات ومدى المعرفة التي يتمتع بها أعضاء مجالس الإدارة.

المبحث الأول : مدخل لمجلس الإدارة

المطلب الأول: ماهية مجلس الإدارة

أولاً: مفهوم مجلس الإدارة: 'board of directors'

يمثل مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية هي العمل وفق مصالح المالكين من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى (1).

مجلس الإدارة هو عبارة عن مجموعة من الأعضاء يفوضهم المساهمون عن طريق الجمعية العمومية للمساهمين من أجل إدارة الشركة وهم يدينون بإخلاصهم وولائهم للشركة ويخضعون للمساءلة من جانب المساهمين (2).

كما أن مجلس الإدارة يمثل الهيئة التي تحكم المؤسسة يتم اختياره من مجموعات مختلفة من المساهمين وهو مسؤول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما حددتها الجمعية العامة * السنوية يتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين كما يعتبر المجلس مسؤولاً مسؤولية جنائية على أي تحريف أو تزوير في المعلومات الخاصة بالمؤسسة، يتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (المدير العام) كما يتولى مهام إدارة المؤسسة للمدة التي ينص عليها نظامها الأساسي، يعد مجلس الإدارة مسؤولاً مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن تقييم الأداء الإداري ويجب أن يقدم تقديره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل تقرير سنوي (3).

ثانياً: مهام مجلس الإدارة

وتشمل مهام المجلس على: (4).

- وضع أو على الأقل الموافقة على أهداف الشركة وإستراتيجيتها .
- التواصل مع أصحاب المصالح الخارجيين.
- تحديد المسؤوليات ومساءلة الإدارة.
- تحديد المكافآت والحوافز للمديرين التنفيذيين .
- وضع مؤشرات أداء رئيسية للإشراف ومراقبة أداء الرئيس التنفيذي .
- تحديد أهداف واضحة للإشراف ومراقبة تقدم ونمو الشركة.
- النظر في خطط التوسع والمشروعات الكبرى للشركة.

* تتكون الجمعية العامة من كل مساهمي الشركة كل بحسب نسبة ما يمتلكه من أسهمها، يعطي لكل مساهم حق حضور الجمعية العامة . نقلا عن : عمر علي عبد الصمد رسالة ماجستير ، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات ، 2009، ص113.

(1) زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 378.

(2) جوناثان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 14.

(3) عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره ، ص113.

(4) تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تجارب وحلول) مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير شباط 2011، ص 58.

- النظر في المعاملات المالية الكبرى (زيادة رأس المال والاقتراض وغيرها).
 - وضع المبادئ التوجيهية بشأن الاتصالات الخارجية .
 - الاجتماع بشكل منتظم لتنفيذ مهامه.
 - ضمان إنجاز الشركة لالتزاماتها المالية بشكل يتسم بالفاعلية والشفافية.
- ثالثاً: الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة:** تتمثل عموماً في: (1)
- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
 - اختيار المسؤولين التنفيذيين وتحديد المرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
 - مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء المجلس.
 - متابعة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين.
 - ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك وجود مدقق مستقل وإيجاد نظم الرقابة الملائمة وبصفة عامة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية والالتزام بالقوانين.
 - متابعة فعالية حوكمة الشركة التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.
 - الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.
 - يتعين أن ينظر المجلس في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح.
 - كما توحى لجنة كادبوري cadbury committee ببريطانيا باضطلاع مجلس الإدارة بالوظائف التالية: (2).
 - مراجعة إستراتيجية الشركة.
 - التزام الكفاءات والخبرات المتاحة للشركة.
 - تقييم أداء الشركة.
 - وضع معايير سلوك الشركة.
 - التقييم المستقل لأداء التنفيذيين

(1) عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 115، 116.

(2) ماريك هيسيل، مجالس إدارة الشركات الرقابة من خلال التمثيل، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الفصل الخامس، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 86.

المطلب الثاني: الإطار العملي لمجلس الإدارة

أولاً: الاجتماعات الرسمية لمجلس الإدارة (1)

يختلف تكرار الاجتماعات الرسمية بين الشركات الناجحة وتعتبر حوالي أربعة اجتماعات لمجلس الإدارة الرئيسي هي الحد الأدنى للمجلس الموحد في الولايات المتحدة وإنجلترا وقد يجتمع المجلس حوالي اثنتي عشرة مرة في العام، وإذا كان هناك هيكل من مجلسين سيميل مجلس الإدارة إلى الاجتماع كثيراً، مرة واحدة على الأقل في الشهر.

ويجتمع المجلس الإشرافي مرة كل ثلاثة شهور وفي حالة المجالس الموحدة أو مجلس الإدارة داخل نظام من مجلسين يجب على أعضاء مجلس الإدارة مراعاة العوامل التالية:

- حجم وتعقيد المشروع.

- كمية العمل التي عهد بها إلى لجان المجلس.

- فترة وطول الاجتماعات.

- مهارة رئيس مجلس الإدارة .

حيث يعتبر رئيس مجلس الإدارة المثالي الذي يتفق مع بقية الأعضاء على البنود التي يجب مناقشتها ووفقاً لذلك يقوم بترتيب تكرار ومدة الاجتماعات.

وتكون بنود جدول الاجتماعات لمجالس الإدارة كما يلي: (2).

1- أول بند في الجدول مجرد التحقق من عدد الغياب والنصاب القانوني.

2- المراجعة والموافقة على محاضر الاجتماعات السابقة.

3- يتبع ذلك تقرير عن الوضع الحالي للشركة ويستهلك التقرير الذي يقدمه المدير العام وقتاً أكثر من أي بند آخر في جدول الأعمال وهذا التقرير يخبر أعضاء مجلس الإدارة عما يحدث في الشركة وماهي الخطط المستقبلية ويشتمل على تقييمات أداء الشركة ونتائج الأقسام المختلفة وأي تغييرات في الإدارة وأي تطور في الأحداث منذ الاجتماع السابق.

4- يتبع تقرير المدير العام بمراجعة النتائج المالية الماضية وتتضمن المراجعة غرضاً مفصلاً للجوانب

المالية في تقرير المدير العام، ويشتمل على توقعات نتائج مالية مستقبلية خاصة بالميزانية ويقوم المسؤول المالي للشركة بتقديم هذه النتائج ويمنح أعضاء مجلس الإدارة فرصة لفحص الأداء الكلي للشركة، وقد تتبع هذه المراجعة بتقارير خاصة بلجان المجلس إذا كانت هناك أي تقارير.

5- وأخيراً يجب على أعضاء مجلس الإدارة في بعض الاجتماعات تناول بعض الأمور القانونية مثل الانتخابات السنوية للموظفين أو تعيين المراجعين.

وتعتبر البنود التي تستغرق وقتاً أطول في جدول الأعمال هي العروض التي تقدمها الإدارة.

(1) عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية 2007، ص ص 96،97. (بتصرف).

(2) نفس المرجع، ص ص 98،99. (بتصرف).

ثانيا: مسؤوليات مجلس الإدارة

قد تتباين مسؤوليات مجلس الإدارة بناء على الاحتياجات الخاصة لكل شركة، إلا أنه بصفة خاصة وبخلاف حماية الأصول المملوكة للمساهمين فإن مجالس الإدارة تكون مسؤولة عن:

- اختيار وتقدير مكافئات الموظفين التنفيذيين الرئيسية.

- ضبط ومراقبة التناقض في المصالح.

- التأكد من نزاهة النظم المالية ونظم المحاسبة .

- الإشراف على مدى فعالية ممارسة الحوكمة وعمل التغييرات اللازمة.

- المسؤولية القانونية لأعضاء مجلس الإدارة: (1)

في ما يخص المسؤولية القانونية للمجالس فإنه في داخل دول منظمة (OECD) فقد تتباين إجراءات التنفيذ ومدى فعاليتها تبعا لإجراءات القانونية ووضع مساهمي الأقلية، وفي الولايات المتحدة فإن الانتهاكات قد تم التعامل معها من خلال دعاوي قانونية.

وفي الاتحاد الأوروبي يمكن أن تؤدي التحقيقات الخاصة إلى عدم أهلية أحد أعضاء مجلس الإدارة للقيام بدوره، وبصفة عامة وعلى الرغم من ذلك فإن النصوص القانونية يمكن أن تعمل على تعقيد إجراءات إلقاء المسؤولية القانونية لأعضاء مجالس الإدارة مضافا إلى ذلك صعوبة الوصول إلى دليل وتكلفة التأخير في المحاكم وهو غالبا ما قد لا يشجع المساهمين على متابعة الإجراءات ضد أعضاء مجلس الإدارة.

ثالث: الوصايا العشر لمجالس إدارة المنشآت: (2)

قام الاتحاد القومي لمديري الشركات The national association of corporate directors

ومؤسسة إيرنست ويونج ernst and young بوضع الوصايا العشر التالية لمساعدة مجالس إدارة

المنشآت على تحسين ممارسات الحوكمة بها وفقا لما تحتاج إليه كل شركة منها :

- 1 -التفكير في إضافة أشخاص مستقلين لضمان إشراف أكثر استقلالا على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.
- 2 -التفكير في جميع مراحل تطور المنشأة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات ولجنة دائمة للترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاث معا لتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات.
- 3 - ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية.
- 4 -وضع آلية لتحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة.
- 5 -عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والاتصالات القوية.

(1)corporate governance trends, the center for international private enterprise winter 2005, P04

(2)دليل تأسيس أساليب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مارس 2002.

- 6 - وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.
- 7 - زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصص للإعدادات الاجتماعات.
- 8 - التركيز على المعلومات، ولكن مع التركيز في ذات الوقت على هيكل واليات عمل مجلس الإدارة.
- 9 - التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة لتحقيق قدر أكبر من التوافق بين مصالحهم ومصالح الشركة وأصحابها.
- 10- إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة والبحث عن الحلول الأفضل الملائمة لمرحلة الحياة التي بلغتها الشركة (1).
- رابعاً: التعيينات في مجلس الإدارة: (2)**
- يجب أن تكون هناك إجراءات رسمية وشفافة لترشيح مدراءات جدد في المجلس.
 - يجب أن يكون هناك بحث من لجنة الترشيحات للمجلس.
 - يجب قيام الأعضاء بتكوينات للأداء مرة واحدة كل عام على الأقل ضماناً لـ:
لتحقيق عضوية مناسبة ومتوافقة مع احتياجات المجلس.
 - يجب أن يتوفر للمدير الغير التنفيذي الوقت الكافي للقيام بمسؤولياته ويساهم بشكل فعال.
 - يجب أن تكون الترشيحات لعضوية المجلس مبنية على أساس الاحتياجات ذات الأولوية للمجلس والشركة .
 - يجب على جميع المديرين أن يقدم لإعادة انتخابه على فترات منتظمة ومرة على الأقل كل ثلاث سنوات.
 - عقود خدمة المديرين التنفيذيين لا تزيد على ثلاث سنوات قابلة للتجديد ولكن بعد موافقة المساهمين بناء على توصية المجلس.

(1) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، مرجع سابق، ص ص 213، 214.

(2) principles for corporate governance in kenya and a sample code best practice for corporate governance prepared sector by initiation for corporate governance – nairobi.kenya P 14

متوفر على الرابط الإلكتروني: تم للإطلاع عليه يوم: 2013/03/08

www.ecgi.org/codes/douments/principles.2.PDF14؛

المبحث الثاني: هيكل (تركيبية) مجلس الإدارة

المطلب الأول: طبيعة أعضاء مجلس الإدارة

هيكل مجلس الإدارة وتشكيلاته (أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين) واللجان المطلوب تكوينها (لجنة المراجعة والتعيينات والمكافئات) وشكل الإفصاح كل ذلك يحدد شكل الحوكمة بصفة عامة. ويمكن تصنيف أعضاء مجلس الإدارة إلى ثلاث أنواع وهم:

- العضو التنفيذي (مديرين الداخليين) .

- العضو غير تنفيذي (الخارجيين ذوي العلاقة).

- العضو المستقل (الخارجيين).

أولاً: العضو التنفيذي (executive director)

يعرف العضو التنفيذي على أنه العضو الذي يشغل منصب تنفيذي بالشركة، ومن أمثله المدير التنفيذي بالشركة ورؤساء القطاعات مثل الرئيس المالي (المدير)، وترجع أهمية وجود الأعضاء التنفيذيين بمجلس الإدارة لما لهم من دراية كاملة بالشركة وبالمشاكل والمخاطر التي تواجهها وبالفرص الاستثمارية التي يمكن للشركة الدخول فيها، ووجودهم مع باقي الأعضاء يمثل إضافة لفعالية الأداء مع مراعاة نسبة تمثيل الأعضاء التنفيذيين بالمجلس ألا تتعدى ثلث أعضاء المجلس⁽¹⁾.

كما أن الأعضاء التنفيذيون يتدخلون في العمليات اليومية ومشاركتهم في اجتماعات المجلس مهمة للغاية في إبلاغ الأعضاء في المجلس بالمستجدات المتعلقة بالنتائج التشغيلية وبالإضافة للتغيرات في السوق⁽²⁾. كما يقوم العضو التنفيذي (مدير) الذي يدير الشركة بشكل يومي وهو مسؤول عن تنفيذ الإستراتيجية التي يوافق عليها المجلس ويمكن أيضا أن يكون المصمم الرئيسي لإستراتيجية التي يقدمها فيما بعد إلى المجلس للموافقة عليها⁽³⁾.

ثانياً: العضو الغير تنفيذي (الخارجيين ذوي العلاقة) non- executive director

تعريف العضو غير التنفيذي :

يعرف العضو الغير تنفيذي على أنه العضو الذي لا يشغل منصب تنفيذي بالشركة ولا يكون متفرغا لإدارة الشركة، أولاً يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها، ويمكن ملاحظة أن العضو الغير تنفيذي عن طريق علاقته بالشركة يمكن أن يكون عضو مستقل أو غير مستقل⁽⁴⁾.

(1) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص37.

(2) مسح حوكمة الشركات والبنوك المدرجة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 2008، مؤسسة التمويل الدولية ومعهد حوكمة الشركات، تشجيع حوكمة

الشركات في الشرق الأوسط، 2008، ص:61.

(3) نفس المرجع، مسح حوكمة الشركات، ص62.

(4) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 37.

وتكمن أهمية المديرين الغير تنفيذيين في مساهمتهم في تقديم الخبرة الخارجية الإضافية والمعلومات والرأي الخارجي الذي قد يكون أكثر موضوعية، كما يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا لتوفير الاتصالات الخارجية للشركة⁽¹⁾.

ثالثا: العضو المستقل (الخارجيين) independent director

ويعرف العضو المستقل بأنه المدير الذي لا علاقة مادية له بالشركة باستثناء علاقته كمدير، ويجب أن يكون المدير المستقل مستقلا في شخصيته وحكمه ولا يجب أن تكون هناك أية علاقات أو ظروف يمكن أن تؤثر أو يبدو أنها تؤثر على حكم المدير المستقل⁽²⁾.

- ومما ينافي الاستقلالية على سبيل المثال لا الحصر النقاط التالية: (3).
- أن لا يكون موظفا لدى أحد الأطراف المتصلة بالشركة خلال السنوات الخمس السابقة.
- ليس مرتبطا بشركة تقوم بأعمال استشارية للشركة أو أي من الأطراف المرتبطة بها .
- ليس مرتبطا بأي من كبار العملاء أو الموردين للشركة أو أي من الأطراف المرتبطة بها.
- ليس لديه أي عقود خدمات شخصية مع الشركة أو أي من الأطراف المرتبطة بها.
- ليس مرتبطا بإحدى المنظمات التي لا تهدف إلى الربح والتي تتلقى قدرا كبيرا من التمويل من الشركة أو أحد الأطراف المرتبطة بها.
- لا يعمل في وظيفة تنفيذية بشركة أخرى، يقوم الموظفون التنفيذيون بالشركة بالعمل فيها كأعضاء مجلس إدارة.
- ليست له صلة قرابة مباشرة بأي شخص في خلال السنوات الخمس الماضية، أو موظفا لدى الشركة أو أحد الأطراف المرتبطة بها في وظيفة مدير تنفيذي .
- لا يكون ولم يكن في خلال السنوات الخمس السابقة، مرتبطا مع أي موظفا لدى أي من المراجعين الحاليين أو السابقين للشركة أو مع أي من الأطراف المرتبطة بها.
- لا يكون أحد الأشخاص المسيطرين على الشركة (أو عضوا في مجموعة من الأفراد أو الهيئات التي تمارس السيطرة الفعلية بشكل جماعي على الشركة).
- ومن التعريف هذا فإن الشخص يعتبر مرتبطا بأحد الأطراف أو تابعا له إذا كان :

(1) مسح حوكمة الشركات شمال إفريقيا والشرق الأوسط، ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 61.

(2) نفس المرجع، ص 61.

(3) International finance, corporation, indicative independent director definition translated by cipe, 10 septembre 2003 ، PP1.2.

- 1 - إذا كان لهذا الشخص ملكية مباشرة أو غير مباشرة في هذا الطرف .
- 2 - إذا كان موظفا لدى هذا الطرف أو بالنسبة للشركة فإن مصطلح "الطرف التابع" يعني أي شخص أو منشأة مسيطرة تكون خاضعة لسيطرة أو تحت سيطرة مشتركة مع الشركة⁽¹⁾.

- أهمية الأعضاء المستقلين:

دور الأعضاء في ضمان أن يضم المجلس أفرادا يمكن أن يمارسوا بفعالية الحكم الأفضل لمصلحة الشركة والمساهمين حصريا، ولا يشوب حكمهم أية مصلحة شخصية أو مولاة أو غيرها من تضارب المصالح الحقيقي أو المتصور، والمديرين المستقلون هم الأفضل في تقييم المواقف بانفتاح، وجلب رؤية موضوعية وغير منحازة للمناقشات ودون أي خوف من أية عاقبة محتملة⁽²⁾.

ونظر لأهمية الدور الذي يلعبه أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في تكوين مجالس إدارة فعالة، ذكرت مبادئ حوكمة الشركات أن لا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين، أو ثلث أعضاء مجلس، أيهما أكثر، مما لهم من دور رقابي على باقي أعضاء المجلس التنفيذي وأن شرط الغالبية هنا يأتي بهدف تدعيم وزيادة سلطاتهم الإشرافية على باقي الأعضاء التنفيذيين⁽³⁾.

رابعا: المهارات والمؤهلات المطلوبة الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة

- الكفاءة واللباقة.

- التصرف بأمانة ومصداقية.

يجب أن يتوافر في العضو المهارات والخبرات الشخصية المناسبة التي تساعد في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساهمي الشركة وأصحاب المصالح ويعتبر وجود مجلس إدارة يحتوي على أعضاء تتوافر لديهم المهارات والخبرات اللازمة شرط أساسي لضمان فعالية المجلس في أداء وظائفه. وعليه فقد أصدرت العديد من الهيئات العلمية مثل مؤسسة التمويل الدولية (IFC) وإحدى منظمات البنك الدولي مجموعة من الإرشادات المتعلقة بالمهارات والخبرات التي يجب أن تتوافر في عضو مجلس الإدارة بحيث ثم تصنيفها على: ⁽⁴⁾

1- الخصائص الشخصية : تتمثل في

القيادة، الأمانة والاستقامة، المسؤولية، الرشد والإدراك، السلوك الأخلاقي.

(1) IFC. CIPE, september, 2003, P2 .

متوفر على الرابط: تم الإطلاع عليه يوم: 2013/03/10

http://www.cipe-arabia.org/index.php/themes/dumocratic-governance/117.governance_inthe21_century 2003, P1.

(2) تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، مركز cipe ص 61.

(3) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين مرجع سبق ذكره، ص 38.

(4) نفس المرجع ، محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، ص 57.

2- المهارات والخبرات: وتتمثل في:

- خبرة في مجال عمل أو صناعة الشركة.
- لديه حساسية بيئية الأعمال.
- لديه خبرات خاصة ومن أمثلتها: المحاسبة والتمويل، إدارة المخاطر والرقابة المالية، الإدارة الإستراتيجية.
- وتشترط معايير الحوكمة الحديثة إلمام العضو بالأساسيات اللازمة لفهم الميزانيات والبيانات والنسب المالية بالإضافة إلى إلمامه ببعض أساسيات القانون بهدف مساعدته على فهم المراسيم المنظمة للشركة (1).

المطلب الثاني: لجان مجلس الإدارة:

نظرا لكمية وكبر حجم الأعمال التي يقوم مجلس الإدارة بمناقشتها وتحليلها، فإن مجالس الإدارة تكون مشغولة وتتعدّد مهامها، حيث يتم إنشاء لجان فرعية متخصصة بحيث يتم تفويضها بجزء كبير من عمل مجلس الإدارة ثم تقوم اللجان برفع تقارير للمجلس بكامل أعضائه للموافقة عليها، حيث تتيح اللجان الفرصة لأعضاء المجلس الادارة التعامل والتفاعل مع الموظفين التنفيذيين بالشركة الذين لا تتاح لهم الفرصة للإشتراك في أعمال المجلس .

وقد تختار الشركة لجان أخرى تقوم بإنشائها إما على أساس مستمر أو لغرض معين، وأية كانت الوظيفة التي ينبغي على اللجنة القيام بها فإنه يجب على كل لجان مجلس الإدارة كتابة قائمة باختصاصاتها ومسؤولياتها وواجباتها وإجراءات العضوية بها، ويقوم المجلس باعتمادها وتسمى لائحة اللجنة ومن بين العديد من الاختصاصات يجب أن توضح هذه اللائحة كيفية ومتى يمكن للجنة تقديم التقرير الخاص بها (2).

وقد أكد تقرير cadbury report في عام 1992 تحت عنوان الجوانب المالية للإجراءات الحاكمة للشركات على أهمية تعيين لجان مجالس الإدارة كلجنة المراجعة ولجنة الترشيحات ولجنة الحوافز والمكافآت، وأن تقتصر عضوية اللجان ولجنة المراجعة خاصة على أعضاء مستقلين من خارج الشركة، وأكدت أيضا معظم تقارير الحوكمة على تشكيل لجان المراجعة لزيادة فعالية نظام التقارير المالية مثل تقرير فينو في فرنسا veinat report وتقرير جاردان في بلجيكا cardan report وتقرير بوش في استراليا bocsh repport وتقرير بورصة نيويورك للأوراق المالية " Report Nyse " (3).

ونظرا لأهمية لجان مجلس الإدارة فسوف يتم مناقشة أهمية اللجان الفرعية الأكثر شيوعا في مجالس الإدارة المعاصرة والمتمثلة في لجنة المراجعة (التدقيق) ولجنة الترشيحات والمكافآت واللجنة التنفيذية.

(1) حوكمة الشركات ،اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق، بدون بلد نشر،سبتمبر، 2011، ص27.

(2) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(3) إبراهيم اسحاق نسمان، مرجع سبق ذكره، ص 47.

أولاً: لجنة المراجعة

حضيت لجان المراجعة في الآونة الأخيرة باهتمام بالغ من الهيئات العلمية الدولية المتخصصة والباحثين وخاصة بعد الإفراقات والاضطرابات المالية في كبرى الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تلعبه لجان المراجعة كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الدقة والشفافية.

1- تعريف لجنة المراجعة:

لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجان المراجعة Audit Committees وذلك نظراً لأن مسؤوليات لجان المراجعة قد تختلف من شركة إلى أخرى إلا أننا سوف نقوم بعرض بعض التعاريف المتعلقة بها حيث تعرف بـ:

"هي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وتقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين أو غالبيتها من غير المديرين التنفيذيين ومسؤولياتها يجب أن تشمل على مراجعة المبادئ والسياسات المحاسبية المطبقة داخل الشركة، والاجتماع بالمراجع الخارجي ومناقشته حول نتيجة عملية المراجعة وأيضاً التأكيد على ملائمة نظم الرقابة المالية بالشركة"⁽¹⁾.

وكما تعرف على أنها " لجنة مكونة من ثلاث إلى خمسة مدراء غير مكلفين بالمسؤوليات التنفيذية للإدارة المالية ومن أهم أعمالها مراجعة القوائم المالية وكذلك التأكد من مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية والمحاسبية للشركة، ونتائج المراجعة من قبل المراجع الداخلي والخارجي وإعطاء توصيات بشأن ترشيح وتحديد أتعاب المراجع الخارجي"⁽²⁾.

لجنة المراجعة وهي مجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين تتولى القيام باستعراض وإشراف مستقل للعمليات التي تقوم بها الشركة لتوفير التقارير المالية ونظم الرقابة الداخلية، والمراجعة الداخلية والخارجية ولكن هذا لا يعني أن تحل لجنة المراجعة محل الجهات المسؤولة عن إعداد التقارير المالية وإنما هي امتداد لكامل هيئة مجلس الإدارة، يجب أن تعمل مع هذه الجهات للتأكد من وجود نظام رقابة داخلية فعال⁽³⁾.

(1) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(2) عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات، حالة السعودية، مقال بمجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 2008، ص 193.

(3) أحمد حسين دحدوح، دور لجان المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات مقال بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24- العدد الأول، 2008، ص 250.

2- مهام ومسؤوليات لجنة المراجعة:

وتتمثل أغلب مهام اللجنة في مايلي: (1).

- ضمان أن العمليات التي تقوم بها الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين تؤدي إلى تحسين فعلى لنوعية القوائم المعدة .
- تقييم المؤسسة من حيث أهداف إعداد تقارير المدققين الداخليين والخارجيين ومدى الوفاء بتحقيق تلك الأهداف.
- استعراض القوائم الدورية في وقتها .
- تشكيل قاعدة معلوماتية وتلقي الأخبار أول بأول.
- أن تضمن بأن نظام المؤسسة الخاص بإعداد القوائم يعطي صورة واضحة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة.
- خلق حوار حر وصريح ومنظم مع الإدارة العليا والمدققين الداخليين والخارجيين.
- تقديم التوصيات والإرشادات حول اختيار المدقق الخارجي بالإعتماد على بعض المعايير كسمعته واستقلاله وكفائته...الخ.
- أما مهام اللجنة بالنسبة للرقابة الداخلية فهي تعمل على تحقيق الالتزام القانوني والأخلاقي داخل المؤسسة وتحقيق ضوابط المحاسبة والمعلومات والأمن لتفادي الأخطاء والتزوير والأخطار وتطبيق توصيات المدققين الداخليين والخارجيين لتفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة (2).

3- صلاحيات لجنة المراجعة (التدقيق):

تتلخص صلاحيات اللجنة في ما يلي: (3).

- ❖ طلب حضور مدقق الحسابات الخارجي إذا رأت اللجنة ضرورة مناقشته بأي أمور تتعلق بعمليات الشركة، ولها كذلك أن تستوضح منه أو تطلب رأيه خطيا.
- ❖ كما تقوم بالتوصية لمجلس الإدارة بترشيح مدقق الحسابات الخارجي للانتخاب من قبل الهيئة العامة.
- ❖ ترشيح و تعيين المدقق الداخلي للشركة.

4- علاقة مجلس الإدارة بلجان المراجعة:

إن إنشاء لجنة المراجعة سوف يؤدي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين من تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والمراجعة من خلال تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة

(1) مراد سكاك، فارس هباش، مداخلة بعنوان دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص ص 4،5.

(2) مراد سكاك، فارس هباش، نفس المرجع، ص 05.

(3) سعيد سليمان، لجان التدقيق ودورها في الرقابة، جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، عضو الاتحاد الدولي للمحاسبين ص 6.

www.ascasociety.org تم الإطلاع عليه يوم 27/03/2013 .

والمراجع الخارجي، والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بالقوائم المالية (1).

ثانياً: لجنة المكافآت

1- تعرف لجنة المكافآت

تتكون من عدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين ويتم تعيينهم عن طريق مجلس الإدارة والذي يختار عضو منهم لكي يقوم بمهام رئيس اللجنة (2).

2- مهام لجنة المكافآت: (3).

- وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين وتراعي عند وضع تلك السياسات استخدام معايير ترتبط بالأداء.
- القيام بمراجعة واعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يحصل عليها كبار المديرين التنفيذيين بالشركة.
- تقوم اللجنة بفحص التقييم الذاتي الخاص بأعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين وتقديمه الى مجلس الإدارة.
- تقوم اللجنة بتقييم ذاتي لأدائها وذلك على أساس سنوي بهدف تحديد ما إذا كانت تقوم بمسؤولياتها بفاعلية أم لا.

كما تقوم اللجنة بتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافآت المناسبة للمديرين التنفيذيين في ظل مستوى الأداء والتحفيز وحالة السوق والعوامل النسبية الداخلية والخارجية (4).

ثالثاً: لجنة التعيينات والترشيحات: nomination committee

وهي إحدى لجان المجلس الإدارة التي تقوم بإعطاء التوصيات الخاصة بالتعيين إلى مجلس الإدارة ويجب أن تكون غالبية أعضاء اللجنة من الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين وأن يرأس هذه اللجنة رئيس الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين ومهام اللجنة يجب أن توضح اللجنة الأسس التي تستخدمها في عملية التعيين، وأن تكون هذه الأسس متاحة لحملة الأسهم لكي يتم الإطلاع عليها، ويجب أن تراعي اللجنة أن يكون هناك توازن في المهارات والخبرات والمعرفة في الأعضاء عند التعيين وأن تقوم بوصف الواجبات والمهام المطلوبة من كل عضو كما يجب على لجنة التعيينات وضع توصيف لمهمة رئيس مجلس الإدارة والوقت لتنفيذ هذه المهام ويجب على لجنة التعيينات أن توضح في التقرير السنوي طبيعة عملها والأسس التي تم على أسسها اختيار أعضاء مجلس الإدارة. (5).

(1) فكري عبد الغني محمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 112.

(3) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 114، 115.

(4) عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 114.

(5) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، (دراسة مقارنة)، مرجع سبق ذكره، ص ص: 72، 73.

المبحث الثالث: علاقة مجلس الإدارة بحوكمة الشركات

المطلب الأول: الدور الرقابي لمجلس الإدارة

أولاً: مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية

يمكن لوظيفة المراجعة الداخلية تقديم العون لمجلس الإدارة في الوفاء بمسؤولياته في حوكمة الشركات وهذا فيما يخص: (1).

أ- مساعدة مجلس الإدارة في التقييم الذاتي للحوكمة.

ب- البحث على فرص أفضل لتحقيق الالتزام بغرض تخفيض التكلفة على المدى الطويل.

ج- فحص قواعد وآداب السلوك الأخلاقي بالمؤسسة للتحقق من مدى كفايتها لتحقيق الهدف منها ومن أنها قد بلغت للعاملين.

ح- تنفيذ المراجعة السنوية بالعباية اللازمة وإعداد تقرير للنتائج.

خ- مراعاة الإفصاح والشفافية عند إعداد وتنفيذ خطة المراجعة السنوية .

وباعتبار مجلس الإدارة من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة، استلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية لمجلس الإدارة وهذا بمداه بنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية.

ثانياً: مجلس الإدارة وإدارة المخاطر

يقوم مفهوم إدارة المخاطر على أن الهدف الأساسي لمجلس الإدارة هو تعظيم ثروة المساهمين وأن جميع الشركات تواجه حالة عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها وأن التحديات التي تواجه المجلس تتمثل في تحديد درجة عدم التأكد التي يمكن أن يتحملها في سعيه لتعظيم ثروة الملاك.

1- تعريف إدارة المخاطر:

تعرف بأنها نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد قياسها وتحديد مقدار أثارها المحتملة على أعمال الشركة وأصولها وإيراداتها، ووضع الخطط المناسبة لها يلزم و يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من أثارها إن لم يكن محاولة القضاء على مصادرها(2).

وتتنوع المخاطر ومنها: (3).

- مخاطر الإدارة: بنوعية الإدارة وأنماط السياسات التي تتبعها في مجالات التسعير وتوزيع الأرباح وكذى النظم المطبقة في مجال الرقابة على المخزون والرقابة الداخلية والسياسات المحاسبية المطبقة.

(1) عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

(2) حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك 2010، ص 68.

(3) حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

- خطر الاستثمار: التغيير أو التقلب في العائد المتوقع فكلما كان التغيير في العائد أكبر كان خطر الاستثمار أعلى والعكس صحيح.

- مخاطر الأعمال (مخاطر النشاط): وتقاس بدرجة تقلب صافي ربح العمليات لفترة زمنية معينة. مخاطر مالية: ويقصد بها تلك التي يتعرض لها حملة الأسهم العادية، وتنشأ هذه المخاطر من جراء اعتماد المنشأة على مصادر تمويل مثل القروض والأسهم الممتازة في حين لو كانت المنشأة تعتمد بالكامل على الأسهم العادية في التمويل لانحصرت المخاطر التي يتعرض لها حملة الأسهم العادية في مخاطر النشاط فقط.

- مخاطر الإفلاس: التي يمكن التنبؤ بها عن طريق بعض النماذج مثل نموذج التمان للتنبؤ بالفشل المالي.

2- مجلس الإدارة في إدارة المخاطر:

يتجلى دور مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو وتحقيق أهداف الشركة من جهة وبين المخاطر المرتبطة بذلك، وتحقيق الكفاءة والفعالية في توزيع موارد الشركة بهدف تحقيق تلك الأهداف (1).

كما أن قرارات مجلس الإدارة السليمة والمبنية على أسس علمية يمكنها الخروج من المخاطر السالفة الذكر بكل سهولة، وهنا يكمن دور أعضاء مجلس الإدارة في الإفصاح على الخطط المستقبلية وطرق التمويل السليمة وكذا الخطط التشغيلية التي تزيد من ربحية الشركة، وهذا بدوره يزيد من القيمة السوقية لأسهم الشركة مما يؤدي إلى إقبال المستثمرين على أسهم الشركة حيث أن قرارات الاستثمار تعتمد بدرجة كبيرة على العائد ومخاطر الشركة كما أن وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة تقوم بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة بما يساعد المجلس على فهم حقيقية ما يجري في الشركة وفي الإحاطة بعناصر الخطر ومجالات هذا الخطر ومن ثم حماية الشركة من الوقوع في الخطر أو الاستمرار في الخطر (2).

ثالثاً: مجلس الإدارة والسلوك الأخلاقي

نظراً لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات ودوره الهام في تفعيل النظام الرقابي فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة على ضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي " code of Ethics " يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة وعلى ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضم حسن سمعة الشركة ومصداقيتها.

ونظراً لأهمية وجود دليل السلوك الأخلاقي داخل الشركات وجهت تلك الهيئات العلمية والمهنية النظر إلى مجلس إدارة الشركات على أهميته ودوره في تحسين سمعة الشركة والقضاء على التلاعبات في أسواق المال الذي ينشأ نتيجة تسريب المعلومات من قبل العاملين (3).

ويقوم مجلس الإدارة بوضع سياسة السلوك الأخلاقي بالشركة والتي تهدف إلى: (4).

(1) محمد مصطفى سليمان، حكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، مرجع سبق ذكره ، ص: 144.

(2) حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص: 69.

(3) محمد مصطفى سليمان، حكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ،مرجع سبق ذكره، ص: 150.

(4) نفس المرجع ، ص: 151.

- الالتزام بتحقيق مستوى عالي من السلوك الأخلاقي.
- تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة عدم الالتزام به.
- تنمية ثقافة أخلاقية داخل الشركة والتي سوف يتم تطبيقها على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين بالشركة بالمساواة.
- إرشادات هامة عند وضع سياسة السلوك الأخلاقي بالشركة:
- نظرا لأن السلوك الأخلاقي ليس مجرد إطاعة القوانين ونظرا لأهمية تدعيم ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح والمجتمع فإن سياسة السلوك الأخلاقي يجب أن يتم مراجعتها وتعديلها سنويا ويتم نشرها على موقع الشركة الإلكتروني وفيما يلي وصف للمحتويات التي يجب أن تتضمنها سياسة السلوك الأخلاقي⁽¹⁾، والتي يجب أن توضح فيها الشركة جميع علاقاتها الخارجية والداخلية فإن الشركة تؤكد على التزامها بـ:
- تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية.
- الريادة.
- حماية حقوق المساهمين.
- حماية البيئة.
- رضا العملاء.
- إدارة الشركة بإخلاص وأمانة .

رابعا: مجلس الإدارة وتعارض المصالح

نظرا لأهمية موضوع تعارض المصالح الذي ينشأ داخل المجلس بين الأعضاء على الدور الرقابي داخل المجلس فقد نادى العديد من الهيئات العلمية الدولية بضرورة الانتباه إلى هذا الموضوع لئلا من أثر سئ على أداء الشركات وعلى ثقة المستثمرين في مجالس الإدارة، وقد نصت العديد من التشريعات في الدول العربية على معالجة موضوع تعارض المصالح ووضع الضوابط التي تمنع عضو مجلس الإدارة من تفضيل مصلحته الشخصية على مصلحة الشركة والمساهمين عن طريق مطالبتها بقيام مجلس إدارة الشركة بإنشاء سياسة لتعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من جهة وبين مصلحة الشركة من جهة أخرى، وذلك نظرا لأهمية تعارض المصالح داخل مجلس الإدارة وبين المديرين التنفيذيين وأثره على الشق الإشرافي والإداري داخل المجلس بالشكل الذي يؤدي إلى وجود تجاوزات وانحرافات تؤثر بشكل مباشر على مصداقية أعضاء مجلس الإدارة في قيامهم بمهامهم وفي درجة الثقة التي يوليها المستثمرين فيهم لإدارة الشركة والرقابة على عمليتها.⁽²⁾

(1) نفس المرجع، ص:152.

(2) نفس المرجع ، ص:157.

المطلب الثاني: دور مجلس الإدارة في حماية حقوق المساهمين:

إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه سيتم حمايته من إساءة الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال، ومن هنا يظهر أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، ويتجلى دور مجلس الإدارة في تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم في: (1).

1- يجب أن يتضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية الإجراءات والاحتياطات اللازمة لضمان ممارسة جمع المساهمين لحقوقهم النظامية.

2- توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه، بحيث تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة، وأن تقدم وتحدث بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحددة وعلى مجلس الإدارة استخدام أكثر الطرق فعالية في التواصل مع المساهمين ولا يجوز التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير المعلومات.

3- الإفصاح والشفافية ووضع سياسة مكتوبة من أهم الأدوات التي تساعد على حماية حقوق الطبقة الأقلية من المساهمين.

المطلب الثالث: دور مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية

يتمثل الإفصاح في التأكيد على إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة من قبل جميع الأطراف المهتمة بالشركة من خلال وجود إجراءات تتميز بالشفافية، فالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب يعتبر شيء أساسي للمساهمين الحاليين والمرقبين والجهات الإشرافية وباقي أصحاب المصالح وأن إمكانية الحصول على المعلومات تساعد المستثمرين في حماية استثماراتهم بالشركة ويساعدهم أيضا في ممارسة حقوقهم، ومن ناحية أخرى يساعد الإفصاح على إمكانية محاسبة إدارة الشركة أمام مستثمريها ومما لا شك فيه أن وجود سياسة إفصاح سليمة سوف يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين بالشركة.

ويلعب مجلس الإدارة دور محوري وأساسي في الإفصاح والشفافية فمجلس الإدارة وفق مفهوم الحوكمة هو المسؤول عن وضع سياسة مكتوبة للإفصاح تحدد تلك السياسة المبادئ والأهداف والإجراءات التي تحكم عملية الإفصاح عن معلومات الشركة، وفيما يتعلق بالإفصاح أكدت جميع لوائح حوكمة الشركات التي تم إصدارها في الدول العربية على إلزام مجلس الإدارة على وضع تلك السياسة في شكل مكتوب وعرضها على الجمعية العامة للمساهمين (2).

- مسؤوليات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتقرير السنوي للشركة: (3).

يعد مجلس الإدارة مسؤولا مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن تقييم الأداء الإداري ويجب أن يقدم مجلس الإدارة تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل التقرير

(1) نفس المرجع، ص، ص: 173، 171.

(2) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص ص 186، 187.

(3) محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع، ص 198.

السنوي ، ودائما ما يتناول التقرير ذاته معالجة للحسابات السنوية للشركة والتي تم إعدادها بواسطة ادارة الشركة وتم مراجعتها بواسطة مراجعين خارجيين.

ويجب ملاحظة أن هناك جانبين للتقرير السنوي تجدر الإشارة إليهما وهما:

- أن المراجعين الخارجيين يصدرن أحكامهم من خلال إطار المعايير المحاسبية وحتى مع تطبيق نفس المجموعة من المعايير فإن المعالجات المحاسبية المختلفة التي تطبق على مختلف الحقائق يمكن أن تؤدي إلى إظهار مواقف مالية مختلفة اختلافا جوهريا بالإضافة إلى ذلك فإن الأعراف المحاسبية التي تستند إليها التقارير تختلف اختلافا ملحوظا من دولة لأخرى.

- وتتم المراجعة في ظل افتراض استمرار الشركة في العمل خلال المستقبل القريب وأعضاء مجلس الإدارة مطالبون بإثبات صحة هذا الافتراض عن طريق التنبؤ بالتدفقات النقدية على سبيل المثال وقد يؤدي غياب مثل هذه البيانات إلى انهيار الشركة دون سابق إنذار.

فوظيفة المجلس الأساسية هي التأكد من نزاهة العلاقة بين المراجعين والإدارة التي يتم مراجعة قوائمها المالية، لذا يجب مراعاة ألا يعمل المراجعون بالقرب من الإدارة فمثل هذا القرب يمكن أن ينتج عنه في بعض الأحيان علاقات بين الطرفين قد يكون من شأنه التأثير على نزاهة عملية المراجعة⁽¹⁾.

كما يتمثل دور المجلس في أن يعتمد القوائم المالية السنوية للشركة المدرجة والتوقيع عليها من عضو مفوض من مجلس الإدارة ومن الرئيس التنفيذي والمدير المالي وذلك قبل نشرها وتوزيعها على المساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة⁽²⁾.

المطلب الرابع: كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات

ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة الجيدة في الشركات بحيث يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعا للظروف في كل دولة، وينبغي أن تتمتع الحوكمة بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية للمستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ، ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة الشركات لديها القدرة على ممارسة مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية عالية⁽³⁾.

وبصفة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة:

أولا: الإشراف المستقل

إن وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة الشركة ويوجد هناك مجموعة من الإرشادات التي توفرها الحوكمة لضمان استقلالية المجلس وهي:

(1) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، مرجع سبق ذكره ، ص 199.

(2) نفس المرجع، ص 197.

(3) محمد مصطفى سليمان، دور الحوكمة في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 114، 115.

- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين لكي يصبح المجلس قادرا على ممارسة التفكير المستقل.
 - وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.
 - اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير التنفيذيين بدون الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة على انفراد لبحث أداء الإدارة.
 - قيام المجلس بنفسه بتحديد طرق عمله وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.
- وقد نالت العديد من الهيئات العلمية والبورصات العالمية والمهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء الغير تنفيذيين بل نادت أن تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين حتى يتمكن المجلس من إنشاء اللجان التابعة له مثل: لجنة المراجعة، لجنة المكافآت، ولجنة التعيينات والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين ومن ناحية أخرى فإن وجود مجالس إدارة غالبيتها من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية تجاه إدارة الشركة.
- ثانيا: قدرة مجلس الإدارة على التنافس⁽¹⁾**

هناك عامل آخر لمساعدة الإدارة على التركيز في أداء واجباتها وهو القدرة على التنافس، وهي الألية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما وأن يحل الأفراد ذوي القدرة الأفضل محل أولئك ذوي القدرة الأقل، وينبغي يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة وباختصار ينبغي أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء الجيد، بحيث لا تجمد الإدارة لمدة طويلة، وعندما توفر نظم حوكمة الشركات قيام الإشراف الإداري والقدرة على التنافس يصبح الأمر أكثر احتمالا هو استبدال المديرين ومجالس الإدارة الذين لا يركزون اهتمامهم على تحسين أداء المنشأة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.

ثالثا: قدرة مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة⁽²⁾

ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.

وبخصوص هذا الموضوع إن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الإستراتيجية يعتبر أمرا حاسما ويتضمن هذا إستراتيجية كل وحدة من العمل وإستراتيجية الشركة ككل.

ولكي يؤكد المجلس المشاركة في الإستراتيجية مع المحافظة على الاستقلال فإنه يجب أن يضع جدول أعمال خاص يمكن مجلس الإدارة من أن يكون لديه الوسيلة لمراجعة الإستراتيجية بصورة دورية وشكل منتظم.

(1) محمد مصطفى سليمان نفس المرجع ، ص116.

(2) محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع، ص ص 116-117.

ومما سبق يتضح لنا أن الإشراف النشط والاستقلالية والقدرة على التنافس والمشاركة في الإستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بأداء الشركة وهي تعتبر أساسا لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية، من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء مع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء الشركة وتعزيز قيمة الأسهم.

خلاصة الفصل :

يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن الحوكمة في الشركة ويأتي في قمة هرم الآليات الرقابية الداخلية بحيث يمثل مجلس الإدارة مجموعة الأفراد المنتخبين الذين يفوضهم المساهمين عن طريق الجمعية العمومية للمساهمين من أجل إدارة الشركة والذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية هي العمل وفق مصالح المالكين من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى، كما أن لمجلس الإدارة وظائف أساسية تتمثل في وضع ومراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة. ومتابعة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية والمساهمين، كما يقوم المجلس بتشكيل لجان متخصصة تساعده على القيام بوظائفه كلجنة المراجعة التي تساعد المجلس على ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، بالإضافة للجنة التعيينات التي تساعده على اختيار المسؤولين التنفيذيين وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء المجلس، كما يقوم المجلس بتشكيل لجنة المكافآت والأجور لمساعدته على تحديد ومراجعة المرتبات والمزايا الممنوحة للمديرين التنفيذيين وأعضاء المجالس نفسه، كما يقوم المجلس بتشكيل لجان أخرى ومتخصصة بحسب طبيعة نشاط الشركة سواء كانت دائمة أو مؤقتة.

كما لمجلس الإدارة دور رقابي كبير في المؤسسة من خلال علاقته بالمراجعة الداخلية وقدرته على وضع خطط الإدارة لمخاطر وكذى قدرته على وضع ميثاق للسلوك الأخلاقي داخل الشركة، كما ان لمجلس الإدارة دور مهم في إدارة تعارض المصالح بين المديرين والمساهمين من خلال قدرته على حماية حقوق المساهمين بتعزيز مستويات الإفصاح والشفافية.

مقدمة الفصل :

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لكل من حوكمة الشركات في الفصل الأول ومجلس الإدارة في الفصل الثاني، وحتى تكون دراستنا واقعية ارتأينا أن ندعمها بدراسة ميدانية، وقد وقع اختيارنا على كل شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC أحد الشركات التابعة لمجمع سونلغاز مكلفة بتنفيذ سياسة التوزيع ممثلة في المديرية العامة لـ SDC بالبلدية أين يتواجد أعضاء مجلس الإدارة وإطارات عليا سامية في الشركة، وكذا المديرية الجهوية للتوزيع للوسط ببسكرة ممثلة لعينة منت المديرين التنفيذيين.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصصنا المبحث الأول للتقديم والتعريف بالشركة، أما المبحث الثاني فخصص لعرض وتحليل نتائج الاستبيان من أجل اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة ومعرفة دور مجلس الإدارة في تحسين حوكمة الشركات في هذه الشركة.

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز

المطلب الأول: تقديم مجمع سونلغاز

أولاً: العرض التاريخي لمجمع سونلغاز:

مرت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز في تطورها بعدة مراحل نلخص أهمها فيما يلي :

1- مرحلة إنشاء الشركة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" :

تم في سنة 1947 إنشاء الشركة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بالحروف الرامزة EGA لتحتكر نشاط إنتاج ، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر .

2- مرحلة إنشاء "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" :

بعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بالمؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر الى حين صدور الأمر رقم 69-56 المؤرخ في 26 جويلية 1969 بتسيير الكهرباء والغاز في الجزائر ، حيث تم تحويل المؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر الى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" التي تحتكر نشاط انتاج ، ونقل ، وتوزيع واستيراد الكهرباء إضافة الى احتكار النشاط التجاري للغاز الطبيعي داخل التراب الوطني .

3- اعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز :

في سنة 1983 تمت اعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ اين زودت بست (6)

شركات فرعية للاشغال المتخصصة هي :

- كهريف: للانارة وايصال الكهرباء .
- كهركيب : للتركيبات والمنشات الكهربائية .
- فنلغاز : انجاز شبكات نقل الغاز .
- التركيب : للتركيب الصناعي .
- AMC : لصنع العدادات واجهزة القياس والمراقبة .

4- تغيير الشكل القانوني لمجمع سونلغاز :

في سنة 2002 وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في 01 جوان 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز "سونلغاز" الى شركة قابضة ذات اسهم SPA دون انشاء شخصية معنوية جديدة ، تنشط بواسطة فروعها لنشاطات الانتاج ، النقل وتوزيع الكهرباء ، وكذا نقل وتوزيع الغاز ، يقدر راس مالها بمائة وخمسين مليار دينار جزائري (150.000.000.000 دج) موزعة على مائة وخمسين الف (150.000) سهم ، قيمة كل سهم مليون دينار جزائري (1000.00 دج) تكتتبها وتحررها الدولة دون سواها ، وحسب المادة 165 من القانون 01-02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 فان الدولة لها حق امتلاك اغلبية الاسهم فيها .

ثانيا: تنظيم مجمع سونلغاز:

يتكون مجمع "سونلغاز" من الشركة الام (اعضاء مجلس الادارة المندوبين ، مديريات عامة ومديريات تنفيذية) وشركات مساهمة فيها ، وهي مزودة باجهزة اجتماعية منصوص عليها في القانون رقم 01-02 المؤرخ في 2002 وهي :

1- الجمعية عامة :

حسب المادة 09 من القانون (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : 02 جوان 2002 ، دص) ، تتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة وهم :

- الوزير المكلف بالطاقة .
- الوزير المكلف بالمالية .
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة .
- ممثل رئاسة الجمهورية .
- المسؤول عن المؤسسة المكلفة بالتخطيط .

ويتزاسها الوزير المكلف بالطاقة ويحضر الرئيس المدير العام ل"سونلغاز ش.ذ.ا" اشغال الجمعية العمومية ، وتتولى "سونلغاز ش.ذ.ا" امانة الجمعية .

اما المسائل التي يخول للجمعية العامة البت فيها ، فاوردها الجزء الثاني من نفس المادة كالتالي :

- البرامج العامة للنشاطات .
- تقارير محافظي الحسابات .
- حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة .
- تخصيص الارباح .
- فتح راس مال الشركة وزيادته وتخفيضه .
- انشاء الشركات واخذ المساهمات في الجزائر والخارج .
- تعيين محافظي الحسابات .
- اقتراحات تعديل القانون الاساسي .
- تغيير المقر "سونلغاز ش.ذ.ا"

اما عند انعقاد الجمعية فقد ورد في الشرط الثالث لذات المادة ان الجمعية تجتمع مرة واحدة على الاقل كل سنة وفي دورة عادية ، وفي دورة غير عادية كلما اقتضى الامر بناء على استدعاء من رئيسها . ويمكن للجمعية العامة ان تعقد دورة غير عادية وبمبادرة من رئيسها او بطلب من اثنين من اعضائها على الاقل او محافظ او محافظي الحسابات او الرئيس المدير العام ، ويحدد جدول اعمال الجمعية العادية من قبل رئيسها .

2- مجلس الادارة :

حسب المادة 10 من نفس القانون (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية :02 جوان 2002)

يتكون مجلس الادارة من الاعضاء التاليين :

- ممثل عن الوزارة المكلفة بالطاقة .
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالمالية .
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالتجارة .
- ممثل عن الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة .
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية .
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالبيئة .
- ممثلين للعمال .

- الرئيس المدير العام لسونلغاز .
- الرئيس المدير العام لفرع نقل الكهرباء التابع لسونلغاز .
- الرئيس المدير العام لفرع نقل الغاز التابع لسونلغاز .
- رئيس مدير عام لفروع الانتاج التابعة لسونلغاز .
- رئيس مدير عام لفروع التوزيع التابعة لسونلغاز .

ويتراس مجلس الادارة الرئيس المدير العام لسونلغاز ، ويتم تعيين هؤلاء الاعضاء من طرف الوزير المكلف بالطاقة وتدوم عضويتهم اربع سنوات .

اما مهام المجلس فحددت في الجزء الرابع من نفس المادة حيث يدرس المجلس ويوافق على وجه الخصوص على ما يلي :

- مشاريع البرامج العامة للنشاطات .
- الميزانية .
- مشاريع حصيلة الشركة وحسابات النتائج .
- مشاريع عقود الشراكة .
- المساهمات المصرفية والمالية .
- مشاريع انشاء شركات وحياسة اسهم سواء في الجزائر ام في الخارج .
- مشاريع فتح راس مالها .
- التنظيم العام ، الاتفاقيات الجماعية والنظام الداخلي للشركة .
- مرتبات الاطارات المسيرة .

3- الرئيس المدير العام :

بناء على اقتراح الوزير المكلف بالطاقة ، يتم تعيين بمرسوم رئاسي الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز ، الذي تخول له الصلاحيات التالية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 02 جوان 2002 دص) :

- يخول له مجلس الادارة اوسع السلطات ليتولى سير سونلغاز وتسييرها وادارتها .
- يمكن له ان يفوض على مسؤوليته كل جزء من صلاحياته .

- يعد مسؤولاً عن السير العام للشركة ويمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمي الشركة .

4- رئاسة سونلغاز : مزودة بأجهزة لتسيير شؤون الإدارة وتتألف من :

- اللجنة التنفيذية .
- لجنة تنسيق المجمع .
- لجنة المجمع (لاتخاذ القرارات والتشاور) متخصصة وعددها ثمانية

5- المديرية العامة والمديريات التنفيذية للشركة الام :

وتؤدي هذه الاخيرة الوظائف المعروفة بوظائف المجمع وهي :

- التنمية والاستراتيجية .
- منظومات الاعلام .
- الدراسات الهندسية .
- الموارد البشرية .
- المالية والمحاسبة .
- المعاينة التقنية .
- المعاينة التسييرية .
- الاتصال الحرفي .
- الجانب القانوني .
- العلاقات الدولية .

6- الشركات المتفرعة موزعة حسب قطب النشاطات :

- فروع النشاطات (إنتاج ،نقل الكهرباء ،نقل الغاز،توزيع الكهرباء والغاز). شركة إنتاج الكهرباء (SPE)، الشركة المسيرة لشبكة نقل الكهرباء (GRTE)، متعامل المنظومة الكهربائية (OS)، مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)، سونلغاز توزيع الجزائر (SDA)، سونلغاز توزيع الوسط (SDC)، سونلغاز توزيع الشرق (SDE)، سونلغاز توزيع الغرب (SDO).

- فروع النشاطات المحيطة (الإسناد والدعم).

- فروع الأشغال: و تضم شركات التجهيز و إنشاء المنشآت الطاقوية مثل شركة الأشغال الكهربائية "كهريف"، مؤسسات انجاز المنشآت الأساسية "اينرغا"، المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات الناقلة للغاز "قنا غاز"، مؤسسة الأشغال و التركيبات الكهربائية "كهركيب"، شركة التركيب الصناعي "التركيب"
- وللمجمع مساهمات في سبع شركات : كشركة الجزائر للطاقة الجديدة (NEAL) وكهرماء .
- المبادئ التنظيمية التي تركز عليها هيكله المجمع :
- الإستراتيجية الصناعية والمالية تابعة للشركة الأم.
- الشركات المتفرعة مكلفة بتنفيذ إستراتيجية كل شركة فيما يخصها .
- الشركات الفرعية ذات استقلالية في التسيير وهي ملزمة بتحقيق نتائج.
- يتم التوجيه والتدخل في الشركات الفرعية عبر الأجهزة الاجتماعية (الجمعية العامة ومجلس الإدارة)

ثالثا: أهداف مجمع SONELGAZ

تهدف "سونلغاز" حسب المادة 06 من المرسوم الرئاسي السابق الذكر الى :

- انتاج الكهرباء سواء في الجزائر او في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها .
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية .
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر او في الخارج وتسويقه .
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل انواعها .
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته و تثمينه .
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة او غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن ان تترتب عنه فائدة "لسونلغاز ش.ذ.أ" وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة او غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واستكشافها و انتاجها وتوزيعها .
- تطوير كل شكل من الاعمال المشتركة في الجزائر والخارج مع شركات جزائرية واجنبية .

المطلب الثاني: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC

أولاً: تعريف سونلغاز توزيع الوسط (SDC):

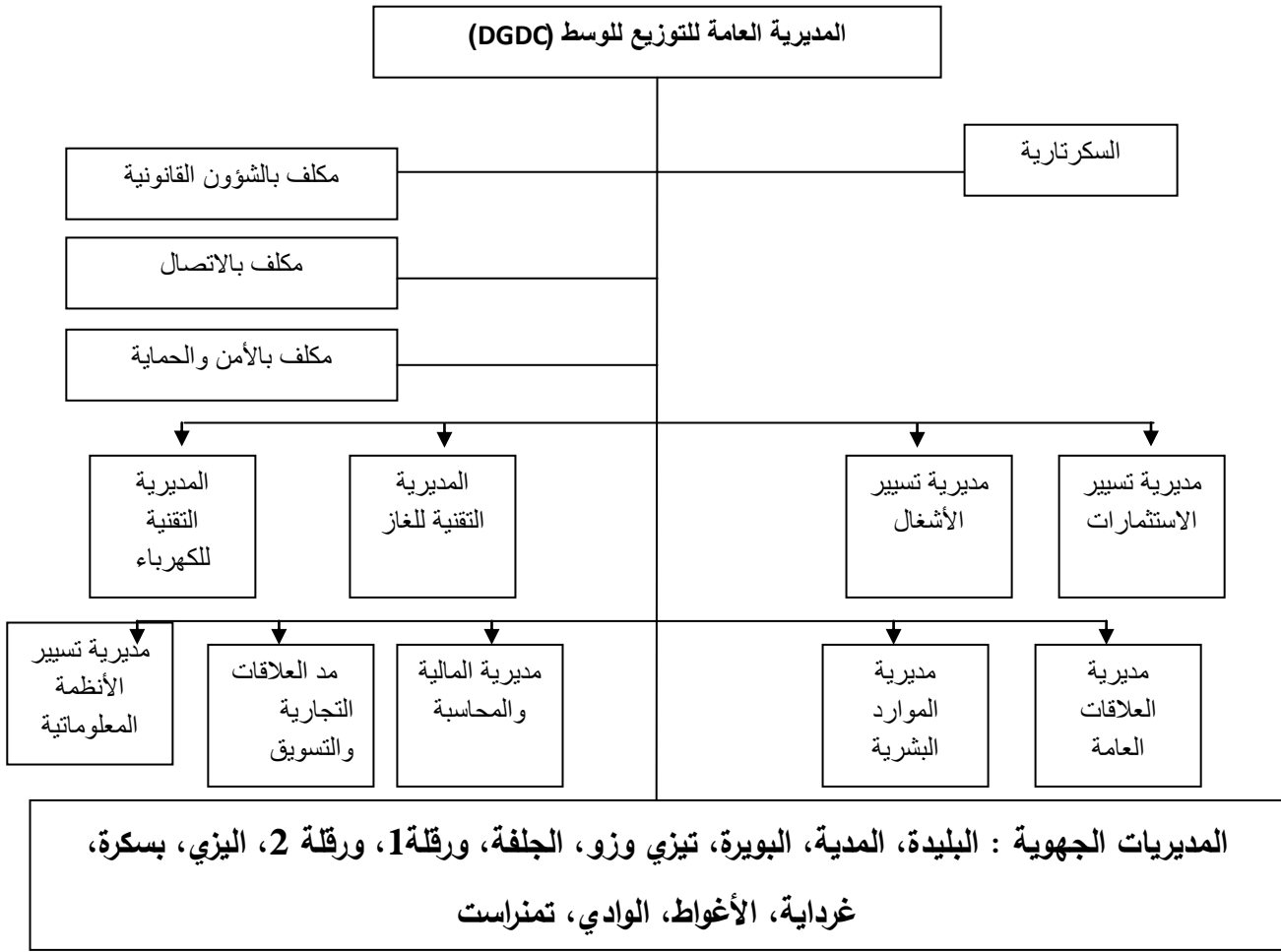
أنشأت هذه الشركة في جانفي 2006 ، و تتوفر لها شبكة كهرباء طولها 54.389 كلم في الجهد المنخفض و المتوسط (MT/BT)، و شبكة غاز طولها 7.12 كلم في الضغط المتوسط و المنخفض (BP/MP). و تتولى سونلغاز توزيع الوسط تسيير 1.290.058 زبونا في مجال الكهرباء و 410.389 زبونا بالنسبة للغاز ، و تتألف شبكتها التجارية من 42 وكالة و يقدر عدد مستخدميها 3211 عونا ، وقد حققت رقم أعمال قدره 29.456 مليون دج سنة 2007.

وظائف المديرات التابعة ل SDC تتبلور سياسة المؤسسة من خلال جملة من الوظائف والمهام تتوزع على مختلف المديريات المركزية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (sdc) والتي بدورها تكمل أعمال وأنشطة المجمع .

ثانياً: الهيكل التنظيمي ل SDC

إن نجاح أي منظمة اقتصادية، تجارية يبقى مرهونا بكيفية تنظيم أجهزتها وأساليبها التوجيهية والتسييرية المتبعة التي تظهر من خلال الهيكل التنظيمي الهيكل التنظيمي، هذا الأخير هو الذي يحدد المهام المختلفة التي توزع في شكل وظائف وأقسام وفروع العمل هدفها على تحقيق الغايات التي نشأت من أجلها المؤسسة كما يهتم كذلك بتوزيع المناصب على المسؤولين مع تحديد مسؤولياتهم والصلاحيات التي تحدد مهمات كل مكون للهيكل التنظيمي والعلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض عن طريق مختلف الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي



المصدر: وثائق الشركة

1- الإدارة العليا: الإدارة العامة للتوزيع مكلفة في حدود الأنشطة المسندة إليها من توزيع الطاقة الكهربائية والغاز وتلبية احتياجات الزبائن في ظل شروط التكلفة، جودة الخدمة والامان وهي كالاتي :

- شراء الطاقة الكهربائية والغاز وإعادة بيعها للزبائن (BT،MT،HT) (BP،MP،HP)⁽¹⁾.
- المشاركة في وضع السياسة التجارية للمجمع (الفترة، تطوير المبيعات، القيود التجارية،....).
- تنفيذ السياسة التجارية للمجمع من خلال احترام قواعد تسيير شؤون الزبائن والقواعد التجارية والمراقبة .
- الاستجابة لطلبات الزبائن في أحسن الظروف لربطهم بالكهرباء والغاز وإعطائهم كافة النصائح والإرشادات والمساعدات في حدود دفتر الشروط والقواعد المتعارف عليها .

(1) الجهد العالي والمتوسط والمنخفض للكهرباء (BT،MT،HT) والضغط العالي والمتوسط والمنخفض للغاز (BP،MP،HP)

- ضمان التسيير الفعال من خلال (التوجيه، الاستغلال، الصيانة) وتطوير الشبكات (MT/BT)، (MP/BP) والتوصيلات التابعة لها.

- دفع برامج الاستثمار وتطوير شبكات التوزيع .

- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل الضرورية لاستمرار التوزيع.

- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات المرتبطة بأنشطة التوزيع.

2-المديرية التقنية للكهرباء: وتقوم بجملة من النشاطات:

- متابعة وتحليل مقاييس MT/BT جهد الكهرباء.

- إعداد مخططات الشبكات الكهربائية.

- إعداد تعليمات الاستغلال للمصالح التقنية ومراقبة تطبيقها.

- ضمان التواصل فيما يخص الاستغلال بين مراكز النقل والمديريات التقنية DCD.

- ضمان تسيير المحولات وتطوير حقول الكهرباء.

- تحليل نتائج الدراسات الدورية .

3- المديرية التقنية للغاز: تعمل على :

- المشاركة في إعداد الدليل التقني.

- تطوير شبكات نقل الغاز ومراقبة استغلال الشبكات وصيانتها .

- المشاركة في تحديد معايير الاستمرارية وجودة الخدمة .

- تطوير أساليب وتقنيات القياس على مستوى الشبكات.

- إعداد مخططات الحماية والمشاركة في تنفيذ البرامج والمخططات.

- إعداد تعليمات الاستغلال للخدمات التقنية فرع الاستغلال الصناعي أو المدني ومراقبة تنفيذها.

4- مديرية تسيير الأشغال:

- تساهم في وضع وتنفيذ برامج قسم الكهرباء والغاز و الإشراف على هياكل ومشاريع التحكم في الشبكات.
- متابعة الجوانب التقنية والمالية لمختلف المشاريع والبرامج .
- ضمان المتابعة الميدانية في تنفيذ برامج الاستثمار على مستوى المديرية الجهوية (الولائية).
- تحضير وإطلاق ملفات الصفقات ووضع مخططات التطوير وبحث الدراسات الهندسية المختلفة.

5- مديرية تسيير الاستثمارات : وتعمل على تنفيذ سياسات المؤسسة الأم فيما يخص الاستثمارات مع المخططات الوطنية للكهرباء والغاز الموصولة من طرف الدولة وإسهامات SONELGAZ في مجال التنفيذ والوقوف على ذلك من خلال القيام بالدراسات التقنية والمالية المختلفة بطريقة لامركزية وتخفيف الضغط على المؤسسة الأم.

6- مديرية العلاقات التجارية والتسويق : وتقوم المديرية بجملة من المهام والوظائف أبرزها:

- تقييم الدراسات التجارية والتسويقية كما تقوم بالدراسات التجارية والإحصائيات وتنفيذها.
- التفتيش والمراقبة الخاصة بالوكالات التجارية ومصالحها المختلفة.
- اقتراح خدمات جديدة لصالح الزبائن وتنظيم خدمات إعلامية للمستهلكين.
- تحسين العلاقات مع الغرفة التجارية والمنظمات الاجتماعية .
- مساعدة الزبائن فيما يخص اختيار التجهيزات، طريقة الاستهلاك ،وقواعد الأمن .
- مراقبة الكشوفات والفواتير وتحصيل الزبائن والسهر على احترام تسيير شؤون الزبائن.

7- مديرية المالية والمحاسبة : DFC وتقوم بـ :

- ربط نشاطات مجموع البيانات المالية والمحاسبية.
- متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية.
- إعداد التنبؤات للخزينة في المدى القصير والمتوسط.
- إعداد الميزانية السنوية وضمان المراقبة محاسبية العمليات.
- القيام بدورات الرقابة والتفتيش .

- ضمان انجاز المخططات المحاسبية وضمان التركيب المالي الخاص بالمشاريع الاستثمارية .

8- مديرية الموارد البشرية : وتقوم بالمهام التالية :

- تحضير توجيه ومراقبة مختلف المخططات للموارد البشرية (توظيف ،تكوين ،....).

- ضمان وتنسيق ومراقبة الأنشطة الإدارية وتسيير العمال (تكوين ، حوافز ، نقل ،...).

- ضمان التسيير الإداري للعمال بالإضافة إلى ضمان العلاقات مع المنظمات الخارجية .

- توريد التحاليل المختلفة للمسيرين والمعلومات الضرورية لتسيير الموارد البشرية وترجمتها في مخطط العمل والتكوين ... بالإضافة إلى ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين (الحاجات،الوسائل،الطرق).

- متابعة وتقييم عمليات التكوين في أوساط العمل.

9- مديرية العلاقات العامة : وتقوم ب :

- الحرص على سمعة المؤسسة من خلال عقد اتفاقية تعاون في المجال الاجتماعي والأنشطة المختلفة للعمال والأطراف ذات الصلة بالمؤسسة الأم سونلغاز وفروعها.

- ضمان استمرار العلاقات مع الجهات الحكومية والمؤسسات الاقتصادية المختلفة في كل القطاعات وغيرها من المهام بالتنسيق مع الوحدات الجهوية والمؤسسة الأم.

10- مديرية تسيير الأنظمة المعلوماتية : وهي مديرية حديثة على مستوى مؤسسات التوزيع ل سونلغاز تم اعتمادها بعد التقسيم الجديد سنة 2006 بعد أن كانت فقط على مستوى المؤسسة الأم وهي تعمل على

- التحكم في أنظمة الإعلام الآلي .

- متابعة وصيانة التطبيقات والتجهيزات المستخدمة.

- تطوير قاعدة البيانات للمؤسسة .

- متابعة أنظمة التحكم المعلوماتية للغز والكهرباء.

ثالثا: مجلس الإدارة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط:

1- تقديم المجلس: يتكون مجلس الإدارة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC سبعة (7) أعضاء رئيس مجلس الادارة ويتمثلون في:

- 2 ممثلين للعمال يمثلون لجنة المشاركة .

- ممثل للوزارة المعنية :وزارة الطاقة والمناجم .

- 4 أعضاء ممثلين للمجمع سونلغاز بما فيهم رئيس مجلس الإدارة PDG

عدد الاجتماعات المجلس 6 اجتماعات في السنة على الأقل، بالإضافة إلى اجتماعات أخرى إذا تطلبت الضرورة وهذا بعد موافقة الجمعية العامة ،أما فيما حالة الاجتماع الاضطراري يقوم المجلس بإعلام الجمعية العامة فيما بعد .

يتم تعيين رئيس مجلس الإدارة وانتخابه من طرف أعضاء المجلس ، الجمعية العامة تقوم بتعيين المديرين الذين يقومون بدورهم بانتخاب رئيس مجلس الإدارة .

مدة العضوية في المجلس 3 سنوات قابلة للتجديد ولا تتجاوز العهدين(02) .

2- مهام مجلس ادارة و الجمعية العامة SDC:

تعيين وإقالة المديرين المركزيين الذين يمثلون الأطارات السامية والعليا في المديريات المركزية والفرعية (الجهوية) .

الموافقة على الهيكل التنظيمي وقوانين العمل

وضع إستراتيجية وأهداف الشركة

الموافقة على الميزانية ومخططات العمل السنوية والمتمثلة في الموازنة السنوية، والتقارير العام السنوي وإقفال الحسابات السنوية

استدعاء الجمعية العامة والغير العادية

الموافقة على الاتفاقية الجماعية للعمال والقانون الداخلي

يقترح على الجمعية العامة عمليات الاندماج وشراء أسهم في شركات أخرى

يقترح على الجمعية العامة امتلاك الأصول الغير صالحة للاستعمال نتيجة للحوادث مثلا، وهذا كل هذا قبل قرار التنازل والبيع.

الجمعية العامة : تتمثل مهامها في الموافقة على التقرير السنوي للتسيير، وإقفال حسابات التسيير الاجتماعية ، تخصيص نتيجة ، تعيين محافظ الحسابات ومدقق الداخلي و إقالته .

الجمعية العامة غير العادية: تقوم بمهام في حالات خاصة متمثلة في :الموافقة على زيادة أو تخفيض رأس المال، تغيير الاسم التجاري للشركة أو الشكل القانوني، تعديل القانون الأساسي .

3-اللجان المكونة لمجلس الإدارة SDC:

لجنة الصفقات :وهي لجنة تضم أعضاء مختصين،والتي تقوم بتنظيم الصفقات ودراسة وضع دفتر الشروط،وتقوم بعملها حسب القانون المنظم لاتفاقيات والصفقات.

لجنة التعيينات: تقوم بدراسة الترشيحات واقتراح إطارات سامية والمديرين لعضوية مجلس الإدارة والإدارة العليا .

لجنة المفاوضات: بين النقابة العمالية والإدارة، بحيث تقوم بمناقشة كل الأمور الخاصة بالعمال من أجور والإتاوات وبرامج التكوين .

لجنة المشاركة: تتشكل هذه اللجنة من ممثلين للعمال وهي التي تمثل العمال في مجلس الإدارة .

اللجنة التقنية للكهرباء واللجنة التقنية للغاز: وتضم هاتين اللجنتين أعضاء مختصين في مجال الطاقة ، والأمور التقنية للكهرباء والغاز وتقوم باقتراح على مجلس الإدارة والموافقة على برامج التطوير التقني كإدخال التكنولوجيا جديدة مثلا في عملياتها التقنية.

لجنة الخبراء: تتكون من مديرين وإطارات مختصين في الأمور المالية والإدارية، وتقوم بدراسة كل الجوانب الإدارية والمالية لكل العمليات الكبرى من شراء او بيع أو استثمارات جديدة .

لجنة التدقيق: تقوم بعملية الإشراف على عملية تدقيق الحسابات وتعيين مراجع الحسابات الداخلي والخارجي .

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات و الإجراءات

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارة إدارات وموظفي حيث تم اختيار شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC ممثلة في المديرية العامة الكائن مقرها بشوارع محمد بوضياف البلدية نظرا لتواجد مجلس إدارة الشركة هناك بالإضافة إلى عينة من إدارات الشركة الكائنين بالمديرية الجهوية للتوزيع للوسط SDC ببسكرة .

عينة الدراسة : لمعرفة رأي اكبر عدد من إدارات ومديري شركة SDC حول مجلس الإدارة ودوره في تطبيق وتحسين فعالية حوكمة الشركات اخترنا عينة طبقية عشوائية، حيث تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

حيث تم اختيار شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC ممثلة في المديرية العامة الكائن مقرها بشوارع محمد بوضياف البلدية نظرا لتواجد مجلس إدارة الشركة هناك بالإضافة إلى عينة من إدارات الشركة الكائنين بالمديرية الجهوية للتوزيع للوسط SDC ببسكرة .

ثانياً: عرض الاستبيان

لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع ونشر استمارات الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع (51) استمارة على إدارات وموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC) متمثلة في المديرية العامة بالبلدية أين يوجد مجلس إدارة الشركة، بالإضافة إلى عينة من إدارات وموظفي نفس الشركة بالمديرية الجهوية للتوزيع (SDC) ببسكرة، حيث اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر للاستمارات، وبعد عملية الفرز وتبويب وتنظيم الاستمارات تقرر الإبقاء على (42) استمارة من مجموع الاستمارات التي تمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا بإقصاء الاستمارات المقدره ب (02) نتيجة للنقص أو للتضارب الموجود في الإجابات، كما تم إلغاء (07) استمارات تمثلت في الاستمارات المفقودة و المسترجعة بعد الأجل المحدد للدراسة . وهو ما يوضحه الجدول رقم (1-3) أدناه:

الجدول رقم (3-1): الإحصائية الخاصة باستثمارات البحث

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	51	عدد الاستثمارات الموزعة والمعلن عنها
13.72%	7	عدد الاستثمارات المفقودة أو المهملة
3.92%	2	عدد الاستثمارات الملغاة
82.35%	42	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استثمارات الاستبيان

ثالثا: حدود الدراسة الميدانية : تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1-الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالجزائر لدراسة دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات من وجهة نظر إطارات شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC) ، وذلك على مستوى المديرية العامة للشركة بالبليدة ،بالإضافة إلى المديرية الجهوية للتوزيع للوسط ببسكرة .

2-الحدود الزمنية : يرتبط مضمون ونتائج الدراسة بالفترة التي أجريت فيه الدراسة والممتدة ما بين 10مارس إلى 02 ماي من سنة 2013.

3- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة لأراء وإجابات إطارات بالشركة من أعضاء مجلس الإدارة وإدارة عليا ومديرين تنفيذيين بالإضافة إلى عينة من الموظفين الذين حائزين على شهادات ومؤهلات علمية مختلفة في أغلبها ضمن الاختصاص .

4- الحدود الموضوعية:اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساسا بموضوع الدراسة والمتمثل في مجلس الإدارة وحوكمة الشركات دون سواها من المواضيع ،وتتوقف جودة الدراسة على نوعية الإجابات المتحصل عليها.

رابعا: هيكل الاستبيان:

تضمنت قاعدة الاستقاء سبعة وثلاثون (37) سؤالاً توزعت على قسمين رئيسيين،الأول يشتمل على البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمن (06) أسئلة، أما القسم الثاني فيضم محورين يتعلقان بموضوع الدراسة يشتملان على واحد وثلاثون (31) سؤال،بحيث تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي

(likert scale) الذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة المدروسة حول المواضيع التي تضمنها الاستبيان، ويسهل بالتالي على الباحث ترميز وتنميط الإجابات كما هو موضح في الجدول رقم (2-3) أدناه:

الجدول رقم (2-3): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الجزء الثالث موضوعات مختارة، ص 541.

المدى = 5 - 1 = 4 (5 هي أعلى نقطة لمقياس ليكارت الخماسي و 1 هي أدنى نقطة فيه).

طول المدى = 5 / 4 = (طول المدى = المدى / عدد الدرجات).

ثم نقوم بإضافة العدد 0.8 إلى أقل درجة في مقياس ليكارت الخماسي، أي العدد 1، من أجل وضع الحد الأعلى. حيث تصبح الحدود الباقية كما يلي:

الجدول رقم (3-3): فئات سلم ليكارت الخماسي

الاتجاه العام	حدود الفئات
غير موافق تماما	من 01 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماما	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على المرجع: د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الجزء الثالث موضوعات مختارة، ص 541.

ويمكن ملاحظة أن طول المدى المستخدم هنا هو (5/4) أي 0.8، وقد تم حساب طول الفترة على أساس لأرقام الخمسة 1 و 2 و 3 و 4 و 5 وقد حصرت فيما بينها 4 مسافات .

ولقد توزعت الأسئلة على قسمين رئيسيين كما يلي :

القسم الأول: يضم أسئلة عامة حول البيانات الشخصية لأفراد العينة ،وعدها ستة (06) أسئلة، والتي تتمثل في (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في المؤسسة)

القسم الثاني: ويتعلق بعبارات الدراسة المتعلقة بمدى مساهمة مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات في المؤسسة محل الدراسة، ويتضمن الأسئلة الممتدة من السؤال (01) إلى السؤال (31) مقسمة إلى محورين، الأول خاص بمجلس الإدارة والثاني بحوكمة الشركات كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بتركيبة مجلس الإدارة وأدواره ومهامه ومسؤولياته موضوعة في شكل أسئلة من السؤال (01) إلى السؤال (10).

المحور الثاني: ويتضمن الأسئلة الممتدة من السؤال (11) إلى السؤال (31) ويتعلق هذا المحور ببعض مبادئ الحوكمة، حيث تم إلغاء بعض المبادئ كمبدأ حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية والعادلة لهم نظرا لكون المؤسسة محل الدراسة لها مساهم ومالك واحد فقط وهو الدولة فقط، لذي حاولنا قدر المستطاع أن نتطرق لجوانب الحوكمة المختلفة و التي تم تصنيفها أبعاد متمثلة في:

البعد الأول: تفعيل الرقابة ويظهر من خلال الأسئلة الممتدة من (11) إلى (17) .

البعد الثاني: حماية حقوق أصحاب المصالح ويظهر من خلال الأسئلة الممتدة من السؤال (18) إلى السؤال (26).

البعد الثالث: الإفصاح والشفافية في المؤسسة ويظهر من خلال الأسئلة الممتدة من السؤال (27) إلى (31).

المطلب الثاني: معالجة الاستبيان :

أولا: اختبار قائمة الاستبيان:

1- اختبار صدق الاستبيان:

قبل نشر الاستبيان فقد خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة ،ينقسمون إلى قسمين:الأول يضم الأشخاص المتمرسون في إعداد وإدارة الاستبيان، والقسم الثاني متخصصون في الجانب

الموضوعي للبحث، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث: - دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات. (1)

مدى شمولية الاستمارة .

توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.

من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من طرف الأساتذة المحكمين التي مكنتنا من تدارك النقائص التي وقفنا عليها، تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي.

2- اختبار ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتائج في حالة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكرار توزيعها على عينة الدراسة ، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ولقد استخدم الباحث معامل (الفا كرونباك (alpha cronbach لقياس ثبات الاستبيان وهي طريقة لاختبار ثبات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-4): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	مجلس الإدارة	10	0.692
2	الرقابة	7	0.824
	حقوق أصحاب المصالح	9	0.852
	الإفصاح والشفافية	5	0.728
المجموع	معامل ألفا الكلي	31	0.910

المصدر : من إعداد الطالب استنادا لمخرجات البرنامج spss 17.0

(1) أنظر الملحق رقم (1)

يتضح من خلال الجدول رقم (3-4) أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.692 و 0.728 لعوامل الدراسة وجميعها تطمئن إلى ثبات أدوات الدراسة، بالإضافة إلى ألف كرونباخ لجميع العبارات الذي يساوي 0.910 وهي قيمة مقبولة جدا، وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات يؤخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا كانت قيمة المعامل تساوي الصفر فهذا دليل على أنه ليس هناك ثبات في البيانات، وعلى العكس إذا كان المعامل يساوي الواحد الصحيح فهذا دليل على أن هناك ثبات تام في البيانات، وكما هو معروف في مجال العوم الاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من القيمة (0.6) ويعد هذه القيمة يعرف الثبات بأن هناك اتساق في النتائج عند تطبيق أداة الاستبيان مرات عديدة، ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبذلك يكون الطالب قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة وصلاحيته لتحليل النتائج.

ثانيا: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

من أجل دراسة وتحليل الاستبيان، تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج SPSS 17.0 بغية وضع قاعدة بيانات وجدول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل، كما تم الاعتماد على برنامج EXCEL لوضع الرسوم والأشكال الواردة، وذلك تماشيا مع النتائج المراد الوصول إليها. ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في :

- 1- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- 2- الانحراف المعياري: وتم استخدامه للتعرف على مدى اختلاف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويوضح الانحراف المعياري التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 3- معامل الارتباط بيرسون: بين المتغير المستقل والتابع ويقاس نوعية واتجاه العلاقة التي تربطهما.
- 4- معامل التحديد: من معرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
- 5- اختبار ستودنت (student test): لاختبار فرضية الدراسة بمستوى معنوية يساوي 0.05

ثالثا: الخصائص النوعية للعينة المدروسة

سنحاول في هذا العنصر التطرق للخصائص الديمغرافية للعينة عن طريق التطرق للقسم الخاص بالبيانات الشخصية وأوصاف العينة من خلال الأسئلة من 01 إلى 06 من القسم الأول.

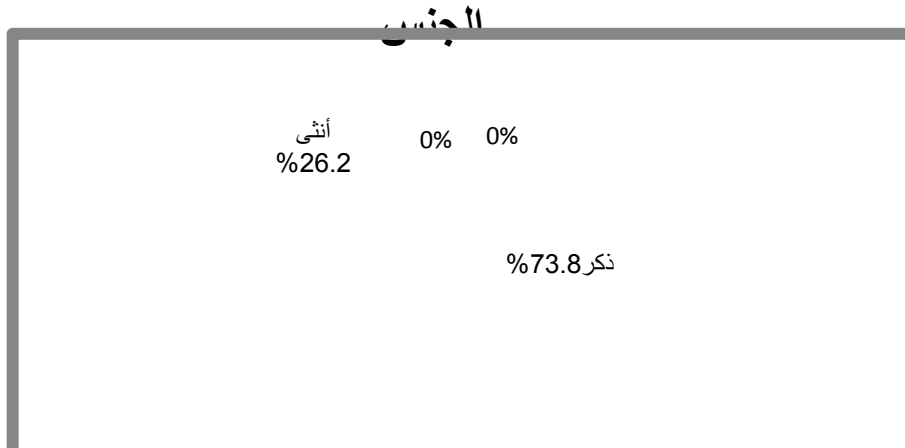
1- الجنس: سنحاول في هذا العنصر إظهار طبيعة أفراد العينة المشاركة في الإجابة على الاستبيان، وهو ما يظهر في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-5) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الترميز	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	31	73.8 %
2	أنثى	11	26.2 %
	المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (spss 17.0)

الشكل رقم (3-2) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (3-5) يتضح لنا أن غالبية مجتمع الدراسة يمثل الذكور بنسبة 73.8 %، أما الباقي تمثل الإناث وهذا بنسبة 26.2%

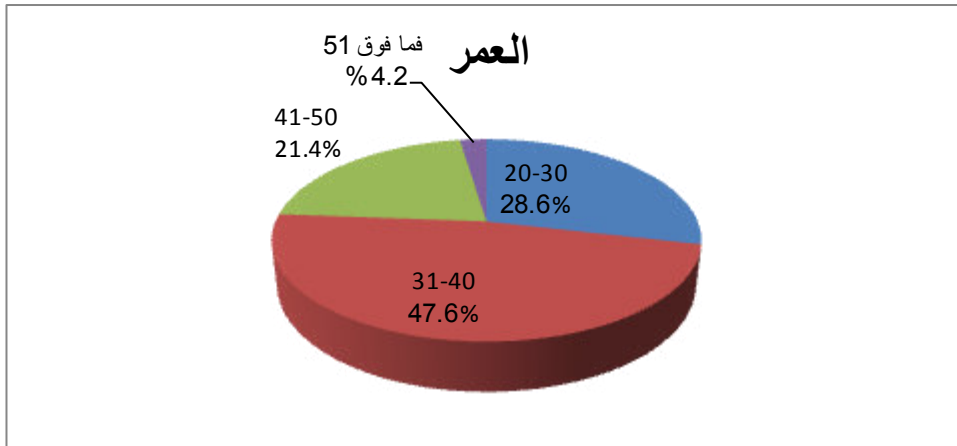
2- العمر:

الجدول رقم (3-6) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الترميز	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
1	30-20	12	28.6%
2	40-31	20	47.6%
3	50-41	9	21.4%
4	51 فما فوق	1	2.4%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (spss 17.0)

الشكل رقم (3-3) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (3-6) يتضح لنا أن الفئات العمرية اغلبيتها تتراوح ما بين 31-40 سنة بنسبة 47.6%، وبدرجة أقل فئة 20-30 سنة بنسبة 28.6%، أما في المرتبة الثالثة فوجدنا انا فئة 50-41 سنة تمثل ما نسبته 21.4%، أما الفئة الأخيرة وهي الأشخاص الأكثر من 51 سنة فتمثل ما نسبته 4.2%

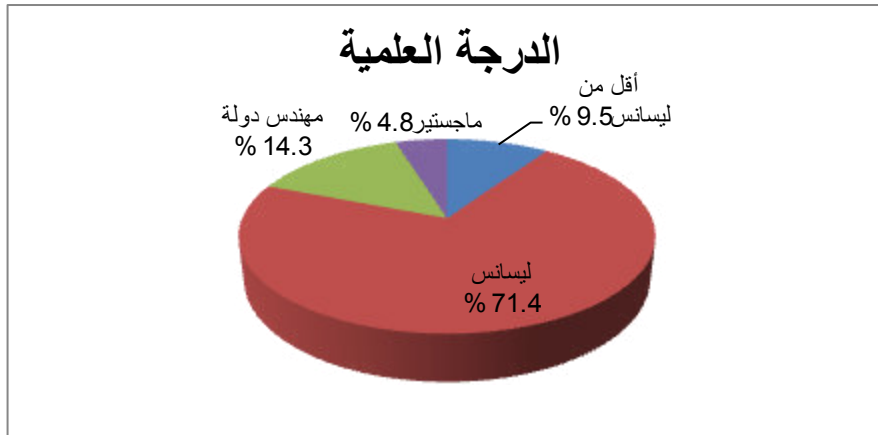
3- الدرجة العلمية:

الجدول رقم (3-7) : توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الترميز	الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من ليسانس	4	9.5 %
2	ليسانس	30	71.4 %
3	مهندس دولة	6	14.3 %
4	ماجستير	2	4.8 %
	المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (spss 17.0)

الشكل رقم (3-4) : توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

يظهر لنا الجدول رقم (3-7) المستوى الأكاديمي والدرجة العلمية للعينة المدروسة، حيث يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة المدروسة لها درجة علمية متمثلة في شهادة ليسانس وذلك بنسبة 71.4 %، أما ما نسبته 14.3 % من عينة الدراسة لديهم شهادة مهندس دولة في تخصصات مختلفة (الطاقة، الإلكترونيك، الإعلام الآلي، والإحصاء والتخطيط)، أما ما نسبته 9.5 % لديهم درجات علمية أقل من ليسانس متمثلة في أغلبها في شهادة تقني سامي، في حين يمثل أفراد عينة الدراسة الذين يحوزون شهادة ماجستير ما نسبته 4.8 % فقط.

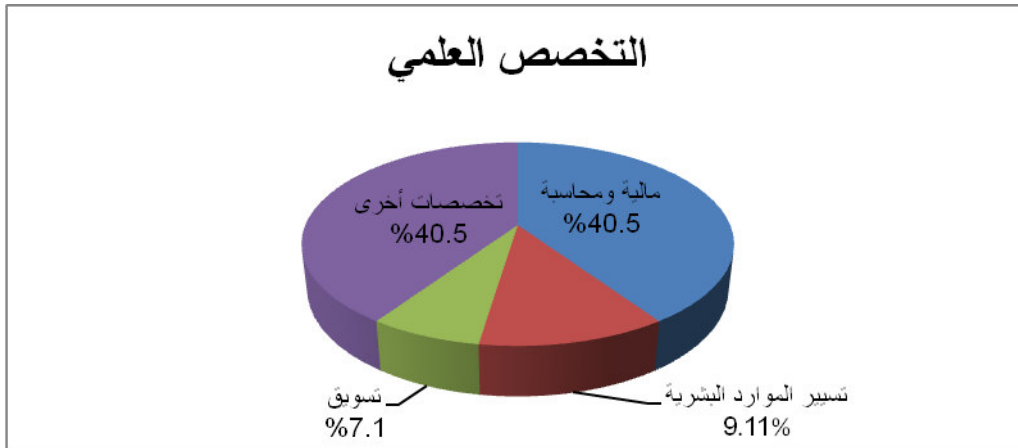
4- التخصص العلمي:

الجدول رقم (3-8) : توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

الترميز	التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	مالية ومحاسبة	17	40.5%
2	تسيير الموارد البشرية	5	11.9%
3	تسويق	3	7.1%
4	تخصصات أخرى	17	40.5%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (spss 17.0)

الشكل رقم (3-5) : توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (3-2) يتضح لنا أن ما نسبته 40.5% من المستجوبين تخصصهم العلمي يتمثل في المالية والمحاسبة، وهذا بالتساوي مع نسبة المستجوبين الذين لديهم تخصصات أخرى متنوعة في الحقوق والعلوم القانونية، الإعلام الآلي، الطاقة، الإلكترونيك، الطاقة، ترجمة،.... وهذا بنسبة 40.5%، أما أفراد عينة الدراسة المستجوبين الذين لديهم تخصص تسيير الموارد البشرية يمثلون ما نسبته 9.11%، في حين تمثل نسبة 7.1% الأفراد الذين تخصصهم العلمي التسويق.

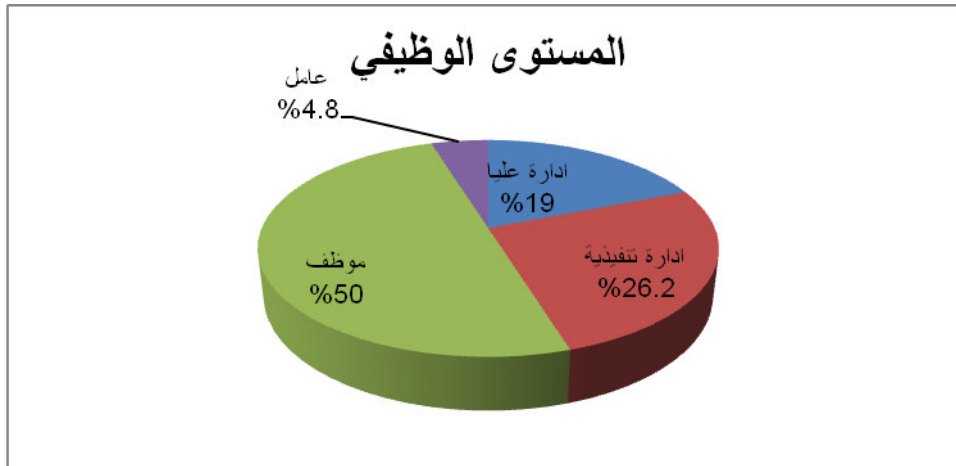
5- المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (3-9) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الترميز	المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	ادارة عليا	8	19 %
2	ادارة تنفيذية	11	26.2 %
3	موظف	21	50 %
4	عامل	2	4.8 %
	المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (spss 17.0)

الشكل رقم (3-6) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (3-9) يتضح لنا أن غالبية عينة الدراسة المستجوبين هم موظفين عاديين وذلك بنسبة 50%، في حين يمثل ما نسبته 26.2% من المستجوبين مديرين تنفيذيين، أما ما نسبته 19% يمثلون مديرين في الإدارة العليا، أما الباقي من المستجوبين فيمثلون العمال وذلك بنسبة 4.8%. ومنه فان عينة الدراسة تمثل مستويات وظيفية مختلفة، وهذا ما يخدم الدراسة التي نقوم بها.

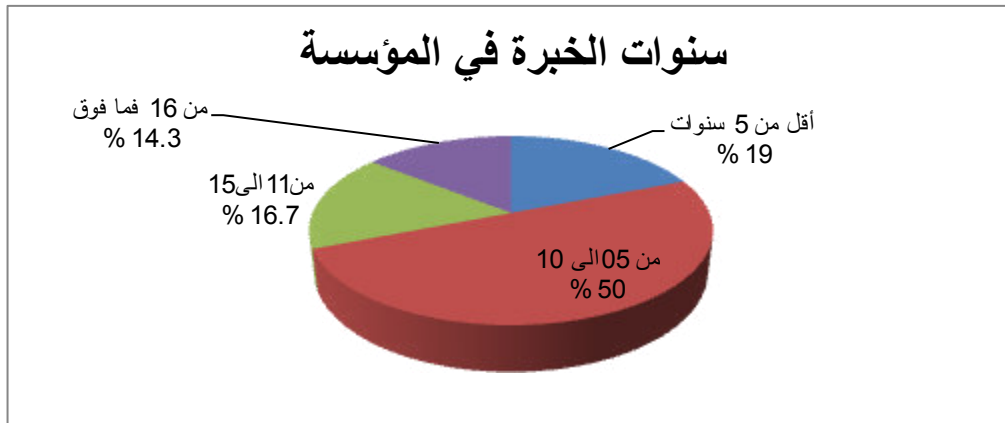
6- سنوات الخبرة في المؤسسة:

الجدول رقم (3-10) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الترميز	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	8	19 %
2	من 5 إلى 10	21	50 %
3	من 11 إلى 15	7	16.7 %
4	16 فما فوق	6	14.3 %
	المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (spss 17.0)

الشكل رقم (3-7) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (3-10) يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة المستجوبين سنوات الخبرة لديهم في المؤسسة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات وذلك ما نسبته 50%، في حين يمثل المستجوبين الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة في المؤسسة ما نسبته 19%، ثم يلي بعدها فئة 11 إلى 15 سنة بنسبة 16.7%، أما الأفراد المستجوبين الذين تفوق خبرتهم في المؤسسة 16 سنة فيمثلون ما نسبته 14.3% من إجمالي عينة الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي

من أجل حوصلة النتائج ، تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من نسب مئوية بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم حساب الحدود الدنيا والقصى للفئة عن طريق حساب المدى (5-1=4) (أعلى حد - أدنى حد)، ثم نقسمه على عدد الفترات فنحصل (0.8=5/4)، ثم نضيف النتيجة أي (0.8) بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالآتي:

من 1 إلى 1.8 تمثل الإجابة غير موافق تماما.

من 1.81 إلى 2.6 تمثل الإجابة غير موافق .

من 2.61 إلى 3.4 تمثل الإجابة محايد.

من 3.41 إلى 4.2 تمثل الإجابة موافق.

من 4.21 إلى 5 تمثل الإجابة موافق تماما.

المحور الأول: مجلس الإدارة

الجدول رقم (3-11): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بالمحور الأول الخاص بمجلس الإدارة

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					تكررات	العبارات
الاتجاه العام للإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	%	
موافق	1.132	3.71	2	6	4	20	10	ت	1
			4.8	14.3	9.5	47.6	23.8	%	
موافق تماما	0.612	4.33	-	1	-	25	16	ت	2
			-	2.4	-	59.5	38.1	%	
موافق	0.773	4.19	-	1	6	19	16	ت	3

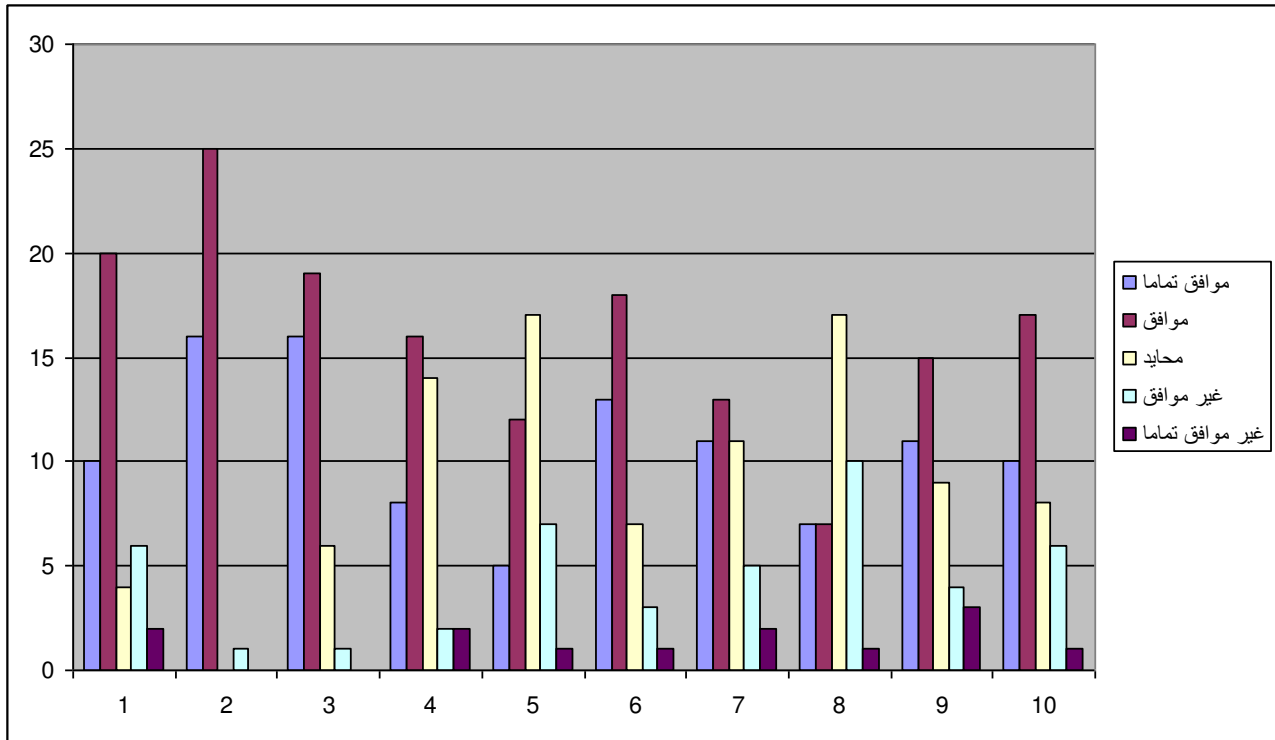
			-	2.4	14.3	45.2	38.1	%		
موافق	1.011	3.62	2	2	14	16	8	ت	4	
			4.8	4.8	33.3	38.1	19.0	%		
محايد	0.975	3.31	1	7	17	12	5	ت	5	
			2.4	16.7	40.5	28.6	11.9	%		
موافق	0.997	3.93	1	3	7	18	13	ت	6	
			2.4	7.1	16.7	42.9	31.0	%		
موافق	1.147	3.62	2	5	11	13	11	ت	7	
			4.8	11.9	26.2	31.0	26.2	%		
محايد	1.071	3.21	1	10	17	7	7	ت	8	
			2.4	23.8	40.5	16.7	16.7	%		
موافق	1.186	3.64	3	4	9	15	11	ت	9	
			7.1	9.5	21.4	35.7	26.2	%		
موافق	1.070	3.69	1	6	8	17	10	ت	10	
			2.4	14.3	19.0	40.5	23.8	%		
موافق	0.52082	3.7262	المجموع الكلي							

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS 17.0

تشير الأرقام في الجدول رقم (3-11) أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة في غالبيتها ايجابية وهذا في ما يخص عبارات المحور الأول المتعلق بمجلس الإدارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.726 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي أي ما بين (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق بانحراف معياري كلي يقدر ب 0.5208، التي تؤكد رضا غالبية أفراد عينة المدروسة، باستثناء إجابات أفراد العينة فيما يخص العبارتين 05 و 08 التي تمثل متوسطها الحسابي على التوالي 3.31

3.21، وهي قيم تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي أي ما بين (2.61 إلى 3.4) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة محايد وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على أن أفراد عينة الدراسة ليست لديهم الدراية والمعلومات الكافية لإبداء رأيهم فيما يخص العبارتين 05، 08 المتعلقة ب توازن هيكل مجلس الإدارة و طبيعة المديرين المكونين للجنة التدقيق والمراجع، ولهذا لا يمكن أن نحكم على هاذين العبارتين، ويمكن ملاحظة أن العبارة رقم 02 متوسطها الحسابي يساوي 4.33 وهي القيمة التي تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي أي ما بين (4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق تماما، أي أن جميع أفراد عينة الدراسة يتفقون تماما على أن مجلس الإدارة يلتزم بالتشريعات والقوانين، وعلى العموم ومن خلال الاتجاه العام لإجابات للعينة المدروسة يمكن القول أم مجلس إدارة المؤسسة محل الدراسة تتوفر فيه الشروط المتمثلة في تركيبته ومسؤولياته وأدواره وكذا قراراته.

الشكل رقم (3-8) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بال محور الأول الخاص بمجلس الإدارة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

المحور الثاني: حوكمة الشركات

البعد الأول : تفعيل الرقابة الداخلية

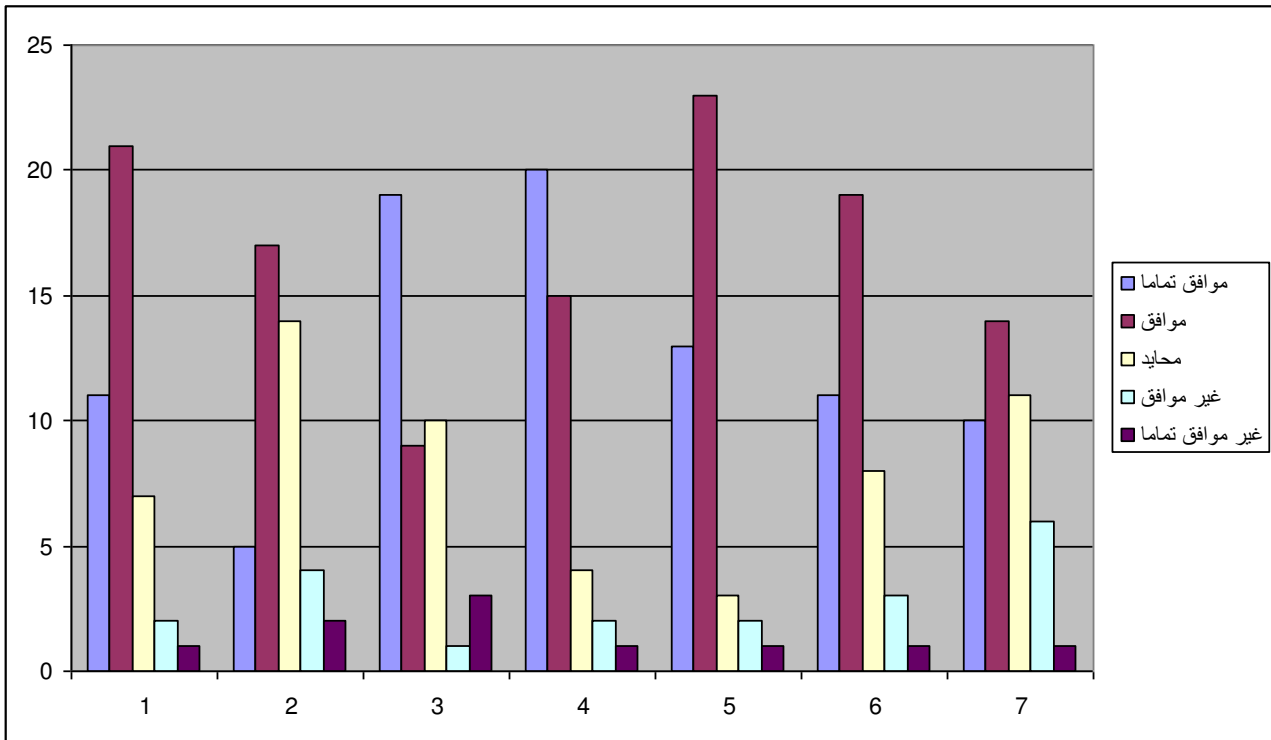
الجدول رقم (3-12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول المتعلق بتفعيل الرقابة الداخلية

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					تكررات	العبارات
الاتجاه العام للإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	%	
موافق	0.921	3.93	1	2	7	21	11	ت	1
			2.4	4.8	16.7	50.0	26.2	%	
موافق	0.993	3.45	2	4	14	17	5	ت	2
			4.8	9.5	33.3	40.5	11.9	%	
موافق	1.209	3.95	3	1	10	9	19	ت	3
			7.1	2.4	23.8	21.4	45.2	%	
موافق تماما	0.976	4.21	1	2	4	15	20	ت	4
			2.4	4.8	9.5	35.7	47.6	%	
موافق	0.894	4.07	1	2	3	23	13	ت	5
			2.4	4.8	7.1	54.8	31.0	%	
موافق	0.977	3.86	1	3	8	19	11	ت	6
			2.4	7.1	19.0	45.2	26.2	%	

موافق	1.081	3.62	1	6	11	14	10	ت	7
			2.4	14.3	26.2	33.3	23.8	%	
موافق	0.70539	3.8707							

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS 17.0

شكل رقم (3-9): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول المتعلق بتنفيذ الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

تشير الأرقام في الجدول رقم (3-12) أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة في غالبها ايجابية وهذا في ما يخص عبارات البعد الأول الخاص بتنفيذ الرقابة ضمن المحور الأول المتعلق بحوكمة الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.870 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي أي ما بين (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق بانحراف معياري كلي يقدر ب 0.7053، التي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة المدروسة، ويمكن ملاحظة أن العبارة رقم (04) متوسطها الحسابي يساوي 4.33 وهي القيمة التي تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي أي ما بين (4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق تماما، أي أن جميع أفراد عينة الدراسة يتفقون تماما على أن مجلس الإدارة الشركة محل الدراسة يقوم بتحديد أهداف واضحة للشركة كما يقوم بمتابعة مدى تحقق الأهداف المسطرة،

وعلى العموم ومن خلال الاتجاه العام لإجابات للعينة المدروسة يمكن القول أن مجلس إدارة الشركة المدروسة يمارس الرقابة على أنشطة الشركة ومدى تقدم الشركة في تحقيق أهدافها.

البعد الثاني : حماية حقوق أصحاب المصالح في المؤسسة

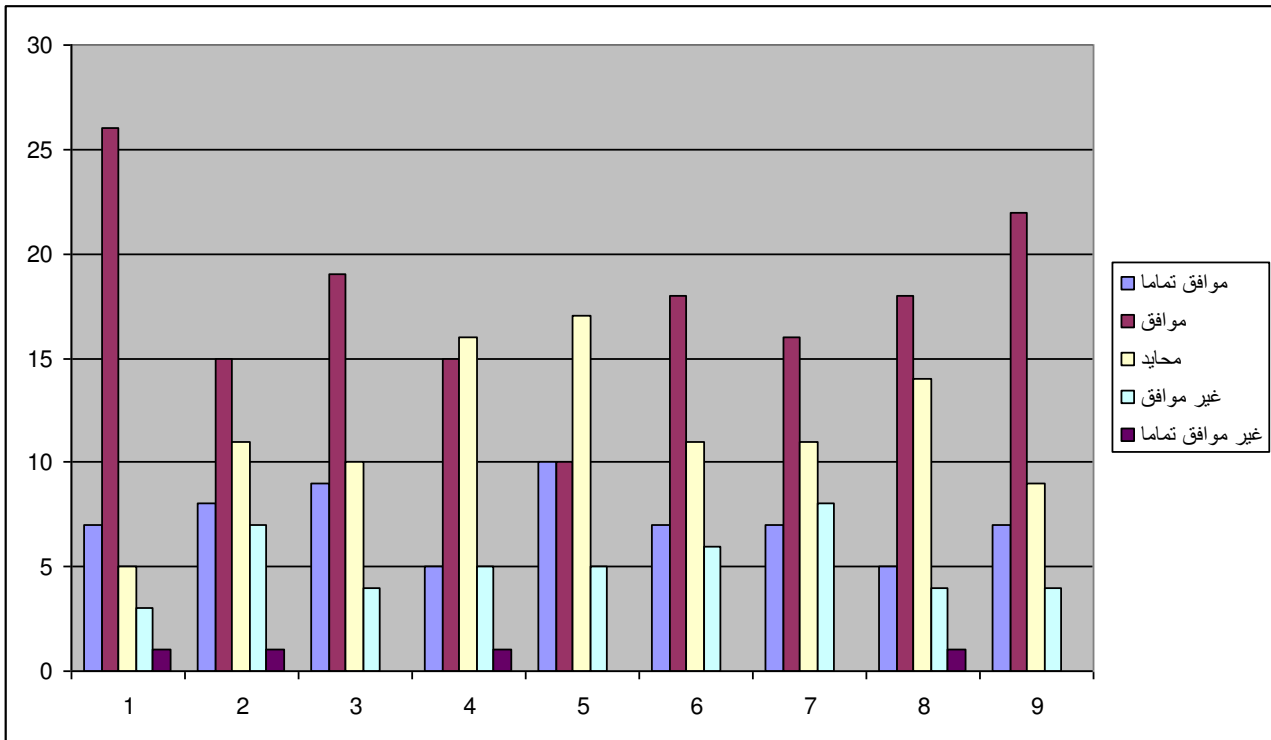
الجدول رقم (3-13) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني المتعلق بحقوق أصحاب المصالح

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					تكررات	العبارات
الاتجاه العام للإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	%	
موافق	0.881	3.83	1	3	5	26	7	ت	1
			2.4	7.1	11.9	61.9	16.7	%	
موافق	1.065	3.52	1	7	11	15	8	ت	2
			2.4	16.7	26.2	35.7	19.0	%	
موافق	0.898	3.79	-	4	10	19	9	ت	3
			-	9.5	23.8	45.2	21.4	%	
موافق	0.941	3.43	1	5	16	15	5	ت	4
			2.4	11.9	38.1	35.7	11.9	%	
موافق	0.989	3.60	-	5	17	10	10	ت	5
			-	11.9	40.5	23.8	23.8	%	
موافق	0.936	3.62	-	6	11	18	7	ت	6
			-	14.3	26.2	42.9	16.7	%	
موافق	0.994	3.52	-	8	11	16	7	ت	7

			-	19.0	26.2	38.1	16.7	%	
موافق	0.917	3.52	1	4	14	18	5	ت	8
			2.4	9.5	33.3	42.9	11.9	%	
موافق	0.850	3.76	-	4	9	22	7	ت	9
			-	9.5	21.4	52.4	16.7	%	
موافق	0.63808	3.6217							

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS 17.0

الشكل رقم (3-10): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني المتعلق بحقوق أصحاب المصالح



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

تشير الأرقام في الجدول رقم (3-13) أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة جميعها ايجابية وهذا في

ما يخص عبارات البعد الثاني الخاص بحماية حقوق أصحاب المصالح في المؤسسة ضمن المحور الأول المتعلق بحوكمة الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.621 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي أي ما بين (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق بانحراف

معياري كلي يقدر ب 0.63808، التي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة المدروسة نقول أن إدارة الشركة تحترم حقوق أصحاب المصالح وهذا بناء على رأي جميع عينة الدراسة.

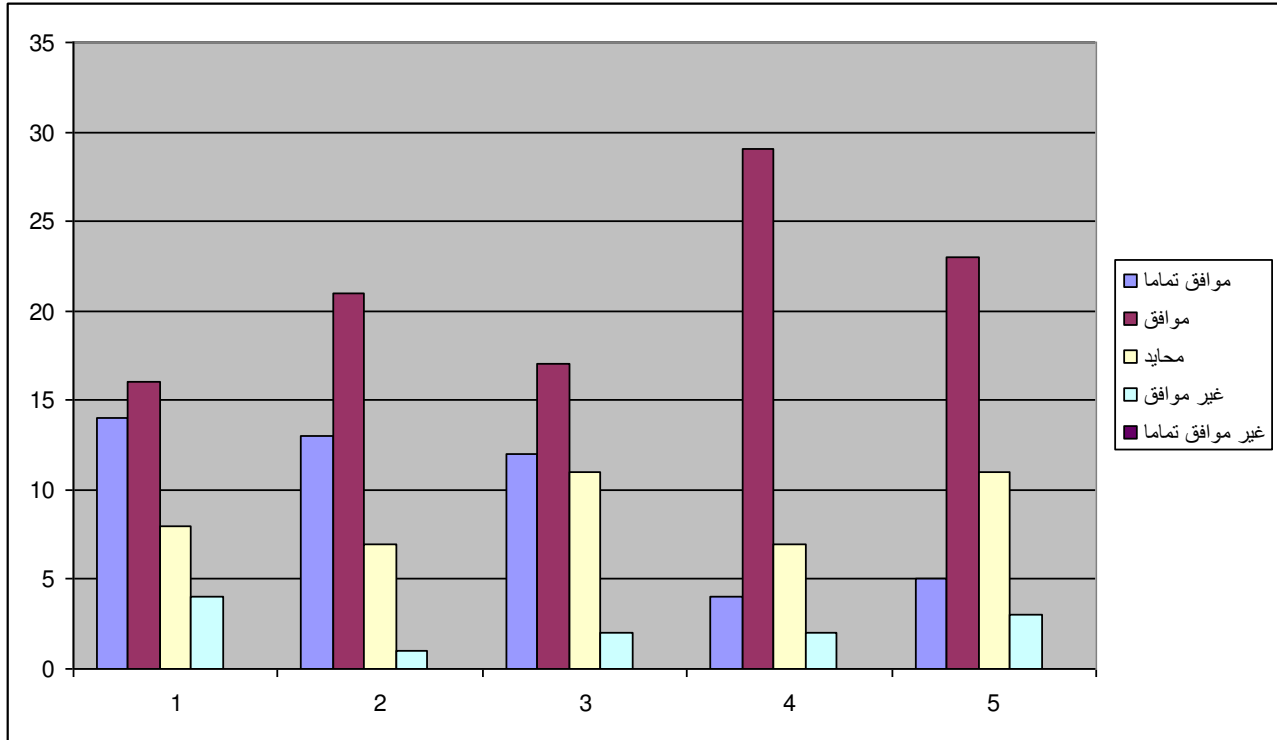
البعد الثالث: الشفافية و الإفصاح في المؤسسة

الجدول رقم (3-14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث المتعلق بالشفافية والإفصاح

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					تكررات	العبارات
الاتجاه العام للإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	%	
موافق	0.962	3.95	-	4	8	16	14	ت	1
			-	9.5	19.0	38.1	33.3	%	
موافق	0.759	4.10	-	1	7	21	13	ت	2
			-	2.4	16.7	50.0	31.0	%	
موافق	0.867	3.93	-	2	11	17	12	ت	3
			-	4.8	26.2	40.5	28.6	%	
موافق	0.660	3.83	-	2	7	29	4	ت	4
			-	4.8	16.7	69.0	9.5	%	
موافق	0.774	3.71	-	3	11	23	5	ت	5
			-	7.1	26.2	54.8	11.9	%	
موافق	0.56090	3.9048							

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS 17.0

شكل رقم (3-11): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث المتعلق بالشفافية والإفصاح



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج EXCEL

تشير الأرقام في الجدول رقم (3-14) أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة جميعها ايجابية وهذا في ما يخص عبارات البعد الثالث الخاص بالإفصاح والشفافية في الشركة ضمن المحور الثاني المتعلق بحوكمة الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.904 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي أي ما بين (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق بانحراف معياري كلي يقدر بـ 0.5609، التي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة نقول أن إدارة الشركة تلتزم بقواعد ودعائم الإفصاح والشفافية.

ثانيا: التحليل الإحصائي الاستدلالي

إختبار الفرضيات بواسطة المؤشرات الإحصائية حيث تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون و معامل تحديد إختبار ستودنت للفرضيات.

1- إختبار الفرضية الأولى الرئيسية :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وتحسين حوكمة الشركات لاختبار الفرضية الأولى الرئيسية وثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وتحسين فعالية حوكمة الشركات من

عدمها نقوم باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة واتجاهها، وكذا معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك بحساب معامل التحديد، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-15): المؤشرات الإحصائية لمجلس الإدارة وحوكمة الشركات

المتغير المستقل	المؤشرات الإحصائية	حوكمة الشركات (Y)
مجلس الإدارة (X)	معامل الارتباط	0.683
	معامل التحديد	0.466
	(t) المحسوبة	5.913
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	42

(t) الجدولية (t tab) عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.684

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS 17.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-15) أن معامل ارتباط بيرسون قوي وموجب و يساوي 0.683، حيث يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغير المستقل (X)، والمتغير التابع (Y)، ونلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.466 أي 46.6% أي أن التغير الحاصل في المتغير التابع (Y) حوكمة الشركات يعود سببه إلى المتغير المستقل (X) بنسبة 46.6% أي أن مجلس الإدارة يفسر ما مقداره 46.6% من التغير الحاصل في حوكمة الشركات، ويمكن اختبار الفرضية بمقارنة (t) المحسوبة ب (t) الجدولية، ومنه نلاحظ أن (t) المحسوبة عند مستوى دلالة جيد 0.000 (أقل من 0.05) تساوي 5.913، وهي أكبر من (t) الجدولية 1.684 عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية. ومن خلال النتائج الايجابية لمعامل الارتباط ل بيرسون ومعامل التحديد و مقارنة (t) المحسوبة ب (t) الجدولية: نقبل الفرضية أي وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وتحسن حوكمة الشركات.

2- اختبار الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وتفعيل الرقابة الداخلية

الجدول رقم (3-16): المؤشرات الإحصائية لمجلس الإدارة وتفعيل الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية (y1)	الإحصائيات	المتغير المستقل
0.688	معامل الارتباط	مجلس الإدارة (X)
0.473	معامل التحديد	
5.989	(t) المحسوبة	
0.000	مستوى الدلالة	
42	حجم العينة	

(t) الجدولية (t tab) عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.684

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS 17.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-16) أن معامل ارتباط بيرسون قوي وموجب و يساوي 0.688، حيث يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغير المستقل (X)، والمتغير التابع (y1)، وهو ما يؤكد معامل التحديد الذي يساوي 0.473 أي 47.3% أي أن التغير الحاصل في المتغير التابع (y1) الجزئي من حوكمة الشركات يعود سببه إلى المتغير المستقل (X) بنسبة 47.3%، وهي عبارة عن نسبة كبيرة ومهمة أي أن مجلس الإدارة يفسر ما مقداره 47.3% من التغير الحاصل في الرقابة الداخلية (y1)، ويمكن اختبار الفرضية الجزئية بمقارنة (t) المحسوبة ب (t) الجدولة، ومنه نلاحظ أن (t) المحسوبة عند مستوى دلالة جيد 0.000 (أقل من 0.05) تساوي 5.989، وهي أكبر من (t) الجدولة 1.684 عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية. ومن خلال النتائج الايجابية لمعامل الارتباط ل بيرسون ومعامل التحديد و مقارنة (t) المحسوبة ب (t) الجدولة: نقبل الفرضية الجزئية أي وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مجلس الإدارة وتعزيز الرقابة الداخلية .

3- اختبار الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وحماية حقوق أصحاب المصالح

الجدول رقم (3-17): المؤشرات الإحصائية لمجلس الإدارة وحماية حقوق أصحاب المصالح

المتغير المستقل	الإحصائيات	حقوق أصحاب المصالح (y2)
مجلس الإدارة (X)	معامل الارتباط	0.459
	معامل التحديد	0.211
	(t) المحسوبة	3.272
	مستوى الدلالة	0.002
	حجم العينة	42

(t) الجدولية (t tab) عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.684

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS 17.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-17) أن معامل ارتباط بيرسون متوسط وموجب و يساوي 0.459، حيث يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغير المستقل (X)، والمتغير التابع (y2)، وهو ما يؤكد معامل التحديد الذي يساوي 0.211 أي 21.1% أي أن التغير الحاصل في المتغير التابع (y2) الجزئي من حوكمة الشركات يعود سببه إلى المتغير المستقل (X) بنسبة 21.1% فقط، وهي عبارة عن نسبة ضعيفة نوعا ما أي أن مجلس الإدارة يفسر ما مقداره 21.1% من التغير الحاصل في حماية حقوق أصحاب المصالح (y2)، ويمكن اختبار هذه الفرضية الجزئية بمقارنة (t) المحسوبة ب (t) الجدولة، ومنه نلاحظ أن (t) المحسوبة عند مستوى دلالة جيد 0.002 (أقل من 0.05) تساوي 3.272، وهي أكبر من (t) الجدولة 1.684 عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية. ومن خلال النتائج الايجابية لمعامل الارتباط ل بيرسون ومعامل التحديد و مقارنة (t) المحسوبة ب (t) الجدولة: نقبل الفرضية الجزئية أي وجود علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وحماية حقوق أصحاب المصالح. ولكن ضعيفة نوعا ما.

4- اختبار الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة ومستويات الإفصاح والشفافية

الجدول رقم (3-18): المؤشرات الإحصائية لمجلس الإدارة والإفصاح والشفافية

المتغير المستقل	الإحصائيات	الإفصاح والشفافية (y3)
مجلس الإدارة (X)	معامل الارتباط	0.647
	معامل التحديد	0.418
	(t) المحسوبة	5.361
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	42

(t) الجدولية (t tab) عند درجة حرية 40 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.684

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS 17.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-18) أن معامل ارتباط بيرسون قوي وموجب و يساوي 0.647، حيث يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغير المستقل (X)، والمتغير التابع (y3)، وهو ما يؤكد معامل التحديد الذي يساوي 0.418 أي 41.8 % أي أن التغير الحاصل في المتغير التابع (y3) الجزئي من من حوكمة الشركات يعود سببه إلى المتغير المستقل (X) بنسبة 41.8 %، وهي نسبة معتبرة ومهمة أي أن مجلس الإدارة يفسر ما مقداره 41.8 % من التغير الحاصل في الإفصاح والشفافية (y3)، ويمكن اختبار الفرضية الجزئية بمقارنة (t) المحسوبة ب (t) الجدولة، ومنه نلاحظ أن (t) المحسوبة عند مستوى دلالة جيد 0.000 (أقل من 0.05) تساوي 5.361، وهي أكبر من (t) الجدولة 1.684 عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية. ومن خلال النتائج الايجابية لمعامل الارتباط ل بيرسون ومعامل التحديد و مقارنة (t) المحسوبة ب (t) الجدولة: نقبل الفرضية الجزئية أي وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وتعزيز الإفصاح والشفافية.

خلاصة الفصل :

إن التغييرات الهيكلية التي مر بها مجمع سونلغاز ساعدته في وضع نظام رقابي خاص بشكل شركة تابعة له وهو حال شركة توزيع الكهرباء والغاز SDC التي لها مجلس إدارة خاص بها هذا ما مكن المجمع الوقوف على كل ما يجري داخل المجمع ولقد أخذ مجلس إدارة شركة SDC مجموعة من الصلاحيات التي تمكنه من بسط سلطته على الشركة، خدمة المصالح وتنفيذ سياسة التوزيع للشركة الأم سونلغاز.

ولقد هدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي إلى دراسة وتحليل دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات من خلال تفعيل الرقابة الداخلية وحماية حقوق أصحاب المصالح وكذا تعزيز مستويات الإفصاح والشفافية. كل هذا من وجهة نظر إطارات شركة SDC ومن خلال الدراسة والتحليل لنتائج الاستبيان نستنتج ما يلي:

- تشير نتائج الاستبيان بالنسبة لمحور مجلس الإدارة وباتفاق غالبية العينة المدروسة إن مجلس الإدارة يقوم بأدواره ومهامه على أكمل وجه، أما بالنسبة للمحور الثاني تشير نتائج الإستبيان إلى أن غالبية العينة المدروسة يتفقون على أن هناك تطبيق لبعض أبعاد حوكمة الشركات المتمثلة في فعالية الرقابة الداخلية والإفصاح والشفافية، ماعدا بعد حماية حقوق أصحاب المصالح ضعيف في الشركة وهذا باتفاق إلى حد كبير بين أفراد عينة الدراسة.

وعلى العموم توصلنا إلى انه هناك دور لمجلس الإدارة في تحسين حوكمة الشركات وهذا ما يثبتته معامل الارتباط الذي يساوي 0.683 و معامل تحديد 0.466 أي 46.6%.

خاتمة

من خلال دراستنا هذه سعينا للإحاطة بموضوع حوكمة الشركات بالتركيز على دور مجلس الإدارة في تعزيز وتفعيل بعض أبعاد ومبادئ الحوكمة والتي لها مساهمة فعالة في تعظيم قيمة المؤسسة وهذا من خلال تطبيقها السليم عن طريق الاستفادة من الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات وبالأخص مجلس الإدارة، وهذا بالتعرف على الإطار العام لحوكمة الشركات وتبيان الأطراف المؤثرة على الحوكمة، وكما محاولة منا لدراسة هذا الموضوع كان عنوان دراستنا تحت عنوان "دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات"، حيث تضمنت دراستنا للجانب النظري لحوكمة الشركات في الفصل الأول في حين تضمن الفصل الثاني كافة الجوانب المتعلقة بمجلس الإدارة، بالإضافة إلى دراسة ميدانية في الفصل الثالث من أجل اخت بلو صحة فرضيات الدراسة.

ففي الجزء النظري حاولنا الإلمام بإشكالية البحث بتناولنا فصلين اثنين كما يلي:

- **الفصل الأول:** الإطار العام لحوكمة الشركات، حيث حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مختلف جوانب حوكمة الشركات بداية من الأسباب التي أدت إلى ظهورها وكذا مختلف المفاهيم والمبادئ التي تقوم عليها حوكمة الشركة وكذا دور المنظمات الدولية في وضع مبادئ أساسية للحوكمة لمساعدة الدول على تطبيقها، كما قمنا بالتطرق إلى المحددات الأساسية وكذا الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة.
- **الفصل الثاني:** علاقة مجلس الإدارة بحوكمة الشركات، حيث قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى مختلف الجوانب النظرية والعملية لمجلس الإدارة ومهامه ومسؤولياته وكذا طبيعة الأعضاء وكيفية اختيارهم وتعيينهم، كما حاولنا التطرق إلى بعض اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة والتي بدورها تساعده على القيام بدوره على أكمل وجه، ولقد خصصنا مبحثاً للتطرق فيه للعلاقة بين مجلس الإدارة و حوكمة الشركات.
- **الفصل الثالث:** أما هذا الفصل فهو خاص بالدراسة الميدانية من أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث، حيث قمنا بتوزيع استمارة من أجل تحديد آراء عينة من إدارات وموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC، حيث قمنا بتحليل نتائج الاستبيان، والذي على أساسه قمنا بصياغة فرضية رئيسية للدراسة بالإضافة إلى ثلاث فرضيات جزئية، التي بعد اختبارها يمكن تقديم مجموعة من النتائج والاقتراحات.

نتائج اختبار الفرضيات:

- 1 **الفرضية الأولى:** تتمثل في الفرضية الرئيسية للدراسة وهي "لمجلس الإدارة دور في تحسين فعالية حوكمة الشركات" بحيث توصلنا إلى أن لمجلس الإدارة دور في تحسين فعالية حوكمة الشركات وذلك ما يثبتته معامل الارتباط ومعامل التحديد على التوالي 0.688 ، 0.473.
- 2 **الفرضية الثانية:** تتمثل في الفرضية الجزئية الأولى للدراسة وهي لمجلس الإدارة دور في تفعيل الرقابة الداخلية، حيث توصلنا إلى أن لمجلس الإدارة دور في تفعيل الرقابة الداخلية وهو ما يثبتته معامل الارتباط الذي قدر ب 0.688 ومعامل تحديد قدر ب 0.473 عند مستوى دلالة مقبول.

3 الفرضية الثالثة: تتمثل في الفرضية الجزئية الثانية وهي "لمجلس الإدارة دور حماية حقوق أصحاب المصالح" حيث توصلنا إلى أن مجلس الإدارة له دور ولكن ضعيف وهو ما يظهره معامل الارتباط 0.459 ومعامل تحديد قدره 0.211.

4 الفرضية الرابعة: تتمثل في فرضية جزئية الثالثة وهي أن لمجلس الإدارة دور في تعزيز الإفصاح والشفافية" حيث توصلنا إلى أن مجلس الإدارة له دور كبير في الإفصاح والشفافية وهذا ما يظهره معامل الارتباط الذي قدر ب 0.647 ومعامل تحديد يساوي 0.418 أي 41.8%
أهم نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بكل من حوكمة الشركات ومجلس الإدارة، وكذا محاولة تبيان دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات، وبعد قيامنا بالدراسة والتحليل لأراء إطارات وموظفي الشركة محل الدراسة، شركة توزيع الكهرباء والغاز (SDC) توصلنا إلى النتائج التالية:

-تمثل حوكمة الشركات مجموع القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من جهة أخرى.

- مجلس الإدارة هو المسئول الأول عن حوكمة الشركة من خلال تفعيل الرقابة الداخلية، وتعزيز الإفصاح والشفافية.

في حين توصلنا إلى أن مجلس الإدارة الشركة المدروسة له دور ضعيف في حماية حقوق أصحاب المصالح.

أهم الاقتراحات:

من اجل تجسيد الدور الفعلي والرقابي لمجلس الإدارة على الشركات لابد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاقتراحات .

ومن هنا يقدم الطالب الباحث مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تفعيل دور مجلس الإدارة كآلية لتطبيق حوكمة الشركات إذ لابد من:

- ضرورة الالتزام بتوصيات الهيئات 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 في المستوى الأعلى وهذا فيما يخص مهام مجلس الإدارة وحكومة الشركات.

- إنشاء معاهد متخصصة لتدريب وتكوين المديرين في الجزائر.

- ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، ضمن مناهج التعليم العالي وهذا فيما يخص حوكمة الشركات.

أفاق البحث:

- لقد تناولنا في بحثنا هذا دور مجلس الإدارة من خلال تركيبته، قراراته، مهامه في تحسين فعالية حوكمة الشركات، مع تبيان دور مجلس الإدارة ككل بالإضافة إلى المجالات التي يساهم بها في تطبيق حوكمة الشركات واقتصر بحثنا على دراسة وتحليل آراء إطارات وموظفين كلهم إداريين فقط، لذا نقترح ما يلي:
- دراسة تأثير كل جزء من خصائص مجلس الإدارة على حدا وأثره على كل عنصر من عناصر الحوكمة على حدا.
 - قياس تأثير كل عنصر من حوكمة الشركات على مجلس الإدارة بتجزئته على أساس خصائصه (تركيبته، قراراته، مهامه).

قائمة المراجع—ع

(1) قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- مطلق الدوري زكريا ، علي صالح أحمد ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009 .
- 2- م حمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري ، (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2009 .
- 3- أبو بكر سالم، مداخلة بعنوان دور الحوكمة المحاسبية في تعزيز الأداء المالي، المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 04، 05 ديسمبر 2012.
- 4- عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008 .
- 5- سعاد شكري معمر، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير ، في علوم التسيير فرع مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، (2008-2009).
- 6- كاترين لكويتشا هلبلينغ وآخرون، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية ، والصاعدة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة واشنطن، 2003.
- 7- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، المدية، الجزائر، 2008-2009.
- 8- فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- 9- سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 10- الطيب داودي ، عبد الرزاق بن الزاوي، أهمية الحوكمة في تفعيل الرقابة على شركات التأمين التعاوني، مقال بمجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر العدد 24 مارس 2012.
- 11- هوام جمعة، بعشوري نوال، مداخلة بعنوان دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات، أفاق)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010.
- 12- جون سلفيان جين روجرز، كوشتا هلبلينج، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة سمير كرم، مركز المشروعات الدولية الخاصة (Cipe) غرفة التجارة واشنطن ، بدون سنة نشر.

- 13- جون د. سوليفان، الدليل السابع لحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، غرفة التجارة واشنطن مركز المشروعات الدولية الخاصة، بالاشتراك مع مؤسسة التمويل الدولية، بدون سنة نشر.
- 14- فيصل محمود الشواربة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة الفساد... مقال بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.
- 15- زينب حوري، دور نظام المعلومات المحاسبية في دعم الحوكمة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات، أفاق) ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010.
- 16- تامر سعيد خليل دبابنة، العلاقة بين صافي مكاسب وخسائر القيمة العادلة غير المحققة والعوائد السوقية لأسهم البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية، مذكرة ماجستير في المحاسبة كلية الأعمال، جامعة الشررق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، حزيران 2009 (جون).
- 17- مها محمود رمزي ربحاوي، شركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مقال بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق سوريا، المجلد 24، العدد 01، 2008.
- 18- ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، مذكرة ماجستير تخصص ماجستير وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- 19- نصائح وإرشادات تحقيق الإصلاح، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة، أوت 2008.
- 20- صادق راشد الشمري ، الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي ، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد السابع عشر (17) أيار (ماي) 2008.
- 21- زايد مراد، ترغيني صبرينة، مداخلة بعنوان البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012.
- 22- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 23- بن تومي سارة، فوضيلي سمية، مداخلة بعنوان دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 04، 05 ديسمبر 2012.
- 24- أحسين عثمان وسعاد شعابنية، مداخلة بعنوان النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 06، 07 ماي 2012.
- 25- فيروز شين، نوال شين، مداخلة بعنوان دور أليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012.

- 26- شهيرة عبد الشهيد، قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً، مركز المشروعات الدولية الخاصة، سبتمبر 2001 .
- 27- حمزة عبد الوهاب، أهمية الإفصاح المالي في الوقاية من جرائم البورصة وموقف المشرع الجزائري منه، مقال بمجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد التاسع والعشرون (29)، فيفري 2013.
- 28- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة 2004.
- 29- إبراهيم إسحاق نسمان، دورة إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 30- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- 31- فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 32- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2007.
- 33- بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007/2008.
- 34- رابيس مبروك وآخرون، مداخلة بعنوان الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012.
- 35- عبد القادر بريش، مقال بعنوان إدارة المخاطر المصرفية وفقاً لمقررات بازل II و III ومتطلبات تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي العالمي مابعد الأزمة المالية العالمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 29، فيفري 2013.
- 36- دادن عبد الغني و سعيدة تلي، مداخلة بعنوان فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012.
- 37- جوناتان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، بدون سنة نشر.
- 38- تشجيع حوكمة الشركات في الشرط الأوسط وشمال أفريقيا (تجارب وحلول) مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير شباط 2011.

- 39- ماريك هيسيل، مجالس إدارة الشركات الرقابة من خلال التمثيل، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الفصل الخامس، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- 40- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية 2007.
- 41- أشرف حنا مخائيل، تدقيق الحسابات الداخلي وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات ، مداخلة ضمن المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، أيام 22،23،24 سبتمبر، 2005.
- 42- مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص ص 245،246 ، دليل تأسيس أساليب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة، مارس، 2002 .
- 43- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ،الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر،.2008
- 44- مسح حوكمة الشركات والبنوك المدرجة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 2008 ،مؤسسة التمويل الدولية ومعهد حوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط، 2008.
- 45- حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة أفاق، بدون بلد نشر، سبتمبر، 2011.
- 46- عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات، حالة السعودية، مقال بمجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، السعودية، 2008.
- 47- أحمد حسين دحدوح ، دور لجان المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات، مقال بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا،المجلد 24- العدد الأول، 2008.
- 48- مراد سكاك، فارس هباش، مداخلة بعنوان دور التدقيق الجماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف،الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009.
- 49- سعيد سليمان، لجان التدقيق ودورها في الرقابة، جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،عضو الاتحاد الدولي للمحاسبين، الأردن، بدون تاريخ نشر.
- 50- حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.

(2) قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 51- gérard charreaux vers une théorie de gouvernance des entreprises , université de boumgogne. dijon. France. mai 2006 .
- 52- pierre. Yves gomez.la théorie de couts de transation institut francais de gouvernement des entreprises. El lyon.france.
- 53- the committe of the financial aspects of corporate governance. London December 1992.

54– zulkifli hasan corporate governance , western and islamic perspectives
internation revien of business ressearch papers .melbourne, australia, vol 5 N01.
january 2009

55– mimouni yassine, le dévlo prement des ME et la bonne gouvernance, these
magistere engouvernance d'entreprises, université abou– bakr belkaid– telemcen
2011– 2012.

56– OECD , principles of corporate governance, paris. 2004

57– OECD , principles of corporate governance center for national private
entreprise published by orrgangent wth the OECD .paris.2004.

58– Principale for corporate governance in kenya and a sample code best
practice for corporate governance prepared by : private sector initiative for
corporate governance – nairobi. Kenya.

59– corporate governance trends, the center for international prive enterprise
winter 2005.

60– International finance, corporation, indicative independent director definition
translated by cipe, 10 septombre 2003.

61– makhfi amine et brouba athmed elhadj intervention intitulée : examen
emprique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise,
ofruna national sur la : la gouvernance d'entreprise comme un mécanisme vivant
à réduire la corruption financière et d'administrative university de biskra à jour
06–07 mai 2012 .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

تخصص: مالية و حوكمة الشركات

قسم العلوم الاقتصادية

الموسم الجامعي: 2013/2012



استمارة البحث

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته وبعد....

لغرض انجاز بحث علمي وذلك استكمالا لنيل شهادة الماستر في العلوم

الاقتصادية أضع بين أيديكم هذه الاستمارة من أجل التعرف على الدور الذي يلعبه

مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات * . وأحيطكم علما بأن كافة المعلومات

التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ، لذي أرجو منكم

الاجابة على الأسئلة الواردة فيها وفق ما ترونه مناسبا ، مع العلم أن صحة نتائج هذه

الاستمارة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

وفي الأخير أرجو تعاونكم معنا و تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

الطالب: العماري الطاهر

* حوكمة الشركات تعني مجموع الاجراءات و القوانين و الاليات التي تطبق داخل المؤسسة الاقتصادية بهدف تحسين اداء المؤسسة ماليا واداريا و ضمان و حماية حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة. اصحاب المصلحة في المؤسسة هم: المساهمون ، الدائنون البنوك ، العمال ، الزبائن ، الموردون ، المجتمع و الدولة..... الخ

القسم الأول: المعلومات الشخصية

نرجو منكم وضع العلامة (X) في المربع المناسب:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية: 20-30 سنة 31-40 سنة

41-50 سنة 51 سنة فما فوق

3- الدرجة العلمية: أقل من ليسانس ليسانس

مهندس دولة ماجستير
في حال درجات أخرى غير السابقة حددها هنا:

4- التخصص العلمي: مالية و محاسبة تسيير الموارد البشرية

تسويق تخصصات أخرى
في حال تخصصات أخرى حدد التخصص هنا:

5- المستوى الوظيفي: إدارة عليا إدارة تنفيذية

موظف عامل

6- سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10

من 11 إلى 15 من 16 فما فوق

القسم الثاني: مدى مساهمة مجلس الإدارة في تحسين حوكمة الشركات.

المحور الأول: مجلس الإدارة (تركيبته، طبيعة الأعضاء، قراراته، مسؤولياته)

رقم السؤال	الأسئلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	هناك فصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (directeur exécutif)					
2	يلتزم مجلس الإدارة بالتشريعات والقوانين المنظمة لقطاع الذي تنتمي إليه الشركة					
3	تتوافر في بعض أعضاء مجلس الإدارة الخبرات اللازمة لفهم القوائم المالية والمحاسبية					
4	توجد لجان متخصصة تابعة لمجلس الإدارة كلجنة التدقيق والتعيينات ولجنة الأجور...					
5	هناك توازن في هيكل المجلس بين المديرين التنفيذيين وغير تنفيذيين					
6	يقوم مجلس الإدارة بإصدار لوائح وقوانين تنظيمية للممارسات الإدارية					
7	يقوم مجلس الإدارة بتعيين المديرين التنفيذيين على أساس التخصص والكفاءة المهنية					
8	جميع أعضاء لجنة التدقيق من المديرين غير التنفيذيين					
9	تمتاز لوائح مجلس الإدارة بالموضوعية وتخدم مصلحة الشركة					
10	عدد الاجتماعات المخصصة التي يخصصها مجلس الإدارة كافية لدراسة كافة الملفات المقترحة					

المحور الثاني : حوكمة الشركات

البعد الأول : تفعيل الرقابة الداخلية

رقم السؤال	الأسئلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
11	يقوم مجلس الإدارة بمتابعة فعالية حوكمة الشركة وإجراء التغييرات اللازمة					
12	يعمل مجلس الإدارة على تنمية ثقافة أخلاقية بين المديرين والموظفين بالشركة					
13	توجد بالشركة سياسة مكتوبة للسلوك الأخلاقي تشجع					

					الالتزام بها ومعاقبة عدم الالتزام بها (code éthique)	
					يقوم مجلس الإدارة بتحديد أهداف واضحة للإشراف ومراقبة تقدم نمو الشركة	14
					النظر في كافة السياسات المحاسبية والبيانات المالية بواسطة لجنة المراجعة (adudit)	15
					يقوم مجلس الإدارة بمراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل وسياسة المخاطر	16
					يقوم مجلس الإدارة بضبط سلوك ومهام المديرين	17

البعد الثاني : حماية حقوق أصحاب المصالح (العمال، البنوك، الزبائن، المجتمع...).

رقم السؤال	الأسئلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
18	يسهر مجلس الإدارة على استقرار العمل و خلق مناصب شغل جديدة					
19	يراقب مجلس الإدارة النزاعات المحتملة داخل المؤسسة					
20	يسهر مجلس الإدارة على اصدار لوائح وقوانين لتوفير ظروف عمل ملائمة لكافة المستخدمين					
21	يقوم مجلس الإدارة بإعلام أصحاب المصالح بحقوقهم وواجباتهم بشكل كافي وواضح موظفين، زبائن.. الخ					
22	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على قرارات تسمح باعطاء تعويضات لأصحاب المصالح في حال انتهاك حقوقهم					
23	يساهم مجلس الإدارة بمبادرات في مجال مواطنة المؤسسة وحماية البيئة (entreprise citoyenne)					
24	يوفر مجلس الإدارة تدريبات وتكوين للمدراء للتعامل مع أصحاب المصالح بطريقة أفضل					
25	يمثل أعضاء مجلس الإدارة أصحاب المصالح أحسن تمثيل (Actionnaires travailleurs....)					
26	يعمل مجلس الإدارة على اصدار قرارات في شكل استثمارات جديدة لتلبية الحاجيات المتزايدة للزبائن					

البعد الثاني: تعزيز الإفصاح و الشفافية

رقم السؤال	الأسئلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
27	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن نتائج الشركة بشكل واضح وفي الوقت المناسب					
28	يشجع مجلس الإدارة عملية إعداد القوائم المالية والمحاسبية وفق نظام المحاسبة المعمول به دوليا (Système comptable financier .scf)					
29	يستعين مجلس الإدارة بمراجع حسابات مستقل (CAC) لإتاحة التدقيق الخارجي الموضوعي					
30	يضمن المجلس انجاز الشركة لالتزاماتها المالية بشكل يتسم بالفاعلية والشفافية					
31	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن الخطط المستقبلية والتشغيلية وطرق تمويل الشركة					

شكرا على اهتمامكم وتعاونكم معنا.

مخرجات برنامج SPSS 17.0 الخاصة بالدراسة الميدانية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.910	31

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.692	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.728	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.852	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.824	7

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Y1

[Ensemble_de_données1] C:\Users\taher\Desktop\TAHAR09-05-2013.sav

Corrélations

		X	Y1	Y2	Y3
X	Corrélation de Pearson	1	,688**	,459**	,647**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000
	N	42	42	42	42
Y1	Corrélation de Pearson	,688**	1	,653**	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42
Y2	Corrélation de Pearson	,459**	,653**	1	,400**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,009
	N	42	42	42	42
Y3	Corrélation de Pearson	,647**	,611**	,400**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,009	
	N	42	42	42	42

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

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,683**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	42	42
Y	Corrélation de Pearson	,683**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	42	42

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

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Y1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,688 ^a	,473	,460	,51856

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,644	1	9,644	35,866	,000 ^a
	Résidu	10,756	40	,269		
	Total	20,400	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : Y1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,401	,585		,685	,497
	X	,931	,155	,688	5,989	,000

a. Variable dépendante : Y1

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y2 /METHOD=ENTER X.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\taher\Desktop\TAHAR09-05-2013.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Y2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 ^a	,211	,191	,57377

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,524	1	3,524	10,705	,002 ^a
	Résidu	13,168	40	,329		
	Total	16,693	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : Y2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,524	,647		2,355	,024
	X	,563	,172	,459	3,272	,002

a. Variable dépendante : Y2

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Y3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,418	,404	,43317

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,393	1	5,393	28,743	,000 ^a
	Résidu	7,506	40	,188		
	Total	12,899	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : Y3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,310	,489		2,681	,011
	X	,696	,130	,647	5,361	,000

a. Variable dépendante : Y3

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683 ^a	,466	,453	,40465

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,725	1	5,725	34,964	,000 ^a
	Résidu	6,550	40	,164		
	Total	12,275	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,099	,456		2,407	,021
	X	,717	,121	,683	5,913	,000

a. Variable dépendante : Y