وزارة التعليـم العـالي و البحـث العلمـي- الجزائر
جـامعة محـمد خيضـر – بسكرة –
كـلية العلـوم الاقتصـادية و التجـارية و علـوم التسيـير
قسـم: علوم التسيير

المـــوضـــوع

دور حوكمة الشركات في تعزيز الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة فندق السلام

–سكيكدة–

مذكـرة مقدمـة كجـزء مـن متطلبات نيل شهـادة المـاستر في علوم التسيير.
فـرع: تسيير منظمات
تخـصص: حاكمية المؤسسات

إعداد الطـالـب:
➢ مزيمز محمد الصالح

الأستاذ المشرف:
➢ محمد جلاب

رقـم التسجيل:	Master/G.E/GOVERNACE2 2015
تـاريخ الإيداع	

السنة الجـامعية: 2014-2015

إهـــــداء

نحن لا نكتب إهداءات سوى للغرباء

و أما الذين نحبهم فهم جزء من هذا العمل

و ليسوا في حاجة إلى توقيع

أو إهداء

في الصفحات الأولى

شكـــر وعرفـــان

إلى كل من ساهم في أنجاز هذا العمل

المتواضع و الوصول إلى هذا المستوى

من قريب من بعيد بشكل مباشر أو غير مباشر

إلى الشهداء الأبرار الذين ضحو لنعيش عيشة الكرماء

إلى الجزائر الغالية

الملخص

تحاول هذه الدراسة معالجة دور حوكمة الشركات من حيث مدى مساهمتها في تعزيز الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية، حيث تم تركيز الاهتمام في هذه الدراسة على دور حكومة الشركات في تعزيز الآليات الداخلية للرقابة(مجلس الإدارة، المراجعة، الرقابة الداخلية، أنظمة المكافئات المبنية على الأداء)، و كذلك الآليات الخارجية للرقابة(المحيط القانوني و التنظيمي، المنافسة في سوق السلع الخدمات، سوق العمل، أسواق رأس المال) بالمؤسسات الاقتصادية.

بعد استعراض المفاهيم النظرية الخاصة بحوكمة الشركات إضافة إلى الرقابة، تأتي الدراسة الميدانية في محالة لإبراز واقع حوكمة الشركات بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة – ، حيث نعلم أن المؤسسة الجزائرية تعيش تجربة صعبة في تحلها نحو اقتصاد السوق الحر، الأمر الذي يستجب عليها اعادة النظر في ممارسات و أنشطة تسيير ممتلكاتها، و علاقتها بشركائها، و بشكل عام إعادة النظر في سلوكها في محيط أكثر انفتاحا.

الكلمات المفتاحية: حكمة الشركات ، آليات الرقابة، مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية الخارجية، الرقاة الداخلية، أنظمة الحوكمة، نماذج حكومة الشركات.

Résumé

Cette étude tente d'aborder le rôle de la gouvernance d'entreprise en fonction de leur contribution au renforcement de la surveillance des institutions économiques, où il était le centre d'attention dans cette étude sur le rôle des entreprises dans le renforcement des mécanismes internes de surveillance (conseil d'administration, audit, contrôle interne, Les systèmes de rémunération basés sur la performance), et aussi mécanismes de contrôle externe (L'environnement juridique et réglementaire, la concurrence dans les marchés de services et des matières premières, le marché du travail, Les marchés de capitaux) dans des institutions économiques.

Après examen des concepts théoriques à bon escient de sociétés en plus du contrôle, étude de terrain vient inévitablement à mettre en évidence la réalité de l'institution de la gouvernance d'entreprise de l'Enterprise Hôtelier el Salem– Skikda –, où nous savons que l'institution algérienne vivre une expérience difficile à volonté vers une économie de marché libre.

قائمة الجداول و الأشكال

1- قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2-1	الاختلاف بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية	79
2-2	مكونات الرقابة الداخلية	82
2-3	آليات الرقابة من وجهة نظر بعض الكتاب	99

2- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	يوضح أهمية الحوكمة	11
1-2	يوضح مبادئ الحوكمة المؤسسية	20
1-3	ركائز حوكمة الشركات	21
1-4	يوضح الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة	22
1-5	يوضح المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة	24
1-6	يبين دور المشاركين في نظام الحوكمة في تحسين حوكمة الشركات	34
1-7	ابعاد حوكمة الشركات	38
2-1	مراحل عملية الرقابة	55
2-2	كيفية التضليل على مستوى الأسواق المالية	95
2-3	آليات الرقابة ضمن حوكمة الشركات	98

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	**شكر وعرفان**
II	**الإهداء**
III	**فهرس المحتويات**
IV	**ملخص الدراسة**
V	**قائمة الجداول والأشكال**
VII	**فهرس المحتويات**
XIII	**المقدمة العامة**
	الفصل الأول : الاطار الفكري و المفاهيمي لحوكمة الشركات
2	**مقدمة الفصل**
3	**المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات**
3	المطلب الأول: نشأة و تطور حوكمة الشركات
5	المطلب الثاني: مفهوم و خصائص حوكمة الشركات
9	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
12	المطلب الرابع : نظام حوكمة الشركات
13	**المبحث الثاني : أسس حوكمة الشركات (مبادئ ،أطراف، محددات و نظريات)**
13	المطلب الأول : مبادئ حوكمة الشركات
22	المطلب الثاني : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
23	المطلب الثالث : محددات حوكمة الشركات
25	المطلب الرابع : نظريات حوكمة الشركات
33	**المبحث الثالث: دور المشاركين في نظام حوكمة الشركات ومستوياتها**
35	المطلب الأول: دور المشاركين في حكمة الشركات في تحسين حوكمة الشركات والأعمدة الرئيسية لحوكمة الشركات
36	المطلب الثاني: مستويات حوكمة الشركات وأبعادها
39	**المبحث الرابع : تجارب دولية في حوكمة الشركات**
39	المطلب الأول: تجارب حوكمة الشركات في كل من و.م.أ و فرنسا.

المطلب الثاني: حوكمة الشركات في الجزائر	42
خلاصة الفصل.	45
الفصل الثاني: الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية	
تمهيد	47
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة	48
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الرقابة	48
أولا : مفهوم الرقابة	48
ثانيا: خصائص الرقابة	50
المطلب الثاني: أهمية و أهداف الرقابة	51
أولا: أهمية الرقابة	51
ثانيا: أهداف الرقابة	52
المطلب الثالث: أنواع الرقابة و مراحلها	53
أولا: أنواع الرقابة	53
ثانيا: مراحل الرقابة	55
المبحث الثاني: آليات الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية	59
المطلب الأول: الآليات الداخلية للرقابة	59
أولا: مجلس الإدارة	59
1 – تعريف مجلس الإدارة	60
2– أنواع أعضاء مجلس الإدارة	60
3–تشكيل مجالس الإدارة	61
4–الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة	65
3–أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة	67
4–الدور الرقابي لمجلس الإدارة من خلال اللجان التابعة له	67
ثانيا: نظام الرقابة الداخلية	74
1– مفهوم نظام الرقابة الداخلية	75
2– أهداف نظام الرقابة الداخلية	76

3- أنواع نظام الرقابة الداخلية	78
4- معايير نظام الرقابة الداخلية	79
5- مقومات نظام الرقابة الداخلية	83
ثالثا : المراجعة الداخلية	87
1- تعريف المراجعة الداخلية	87
2- وظيفة المراجعة الداخلية	88
3- أهداف المراجعة الداخلية	88
4-معايير المراجعة الداخلية	89
5- استقلالية المراجع الداخلي	89
رابعا : أنظمة المكافئات المبنية على الأداء	90
المطلب الثاني: آليات الرقابة الخارجية	91
أولا: المحيط القانوني والتنظيمي	91
ثانيا : المنافسة في سوق السلع و الخدمات	92
ثالثا : سوق العمل	92
أولا : سوق العمل الداخلي	93
ثانيا : سوق العمل الخارجي	93
رابعا: أسواق رأس المال	94
1-تعريف أسواق رأس المال	94
2-وظائف أسواق رأس المال	95
3- التضليل في سواق رأس المال	95
المبحث الثالث : رقابة المؤسسة الاقتصادية من منظور حوكمة الشركات	101
المطلب الأول : حوكمة الشركات و مجلس الإدارة	101
أولا: مجلس إدارة الشركات في ظل الحوكمة الجيدة	102
ثانيا: كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات	102
ثالثا: مظاهر الحوكمة لمجلس الإدارة	105

رابعا : إرشادات حوكمة الشركات لمجلس الإدارة واللجان التابعة له	108
المبحث الثاني : تعزيز الرقابة الداخلية و المراجعة عن طريق حوكمة الشركات	110
المطلب الأول : حوكمة الشركات وقانون سربن أكسلي	110
المطلب الثاني : دور لجان المراجعة في متابعة أعمال إدارة المراجعة الداخلية	111
المطلب الثالث : دور حوكمة الشركات في تفعيل أليات المراجعة	112
أولا : المراجعة ودورها في خدمة أصحاب المصالح	112
ثانيا: المراجعة كأداة لتخفيض عدم تماثل المعلومات في إطار حوكمة الشركات	
المطلب الثالث : دور تحسين المراجعة في ظل حوكمة المؤسسات	113
أولا : متطلبات استقلال المراجع	
ثانيا : مجلس الإشراف المحاسبي	118
خلاصة الفصل	119
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة فندق السلام –سكسكدة –	
تمهيد	121
المبحث الأول : الإطار المكاني و الزماني للدراسة	122
المطلب الأول : الإطار المكاني (مؤسسة فندق السلام – سكيكدة –)	122
أولا: نشأة المؤسسة	122
ثانيا : التعريف بالمؤسسة	122
ثالثا : هيكل القرارات الإدارية	123
رابعا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	124
المبحث الثاني : الإطار المكاني للدراسة	
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	130
المطلب الأول : هيكل الدراسة و صدق وثبات الإستبيان	130
المطلب الثاني : بيانات الدراسة	133
المطلب الثاث : مجتمع و عينة الدراسة	133
المطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة	141
المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية	154
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي	155

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة	156
خلاصة الفصل	161
الخاتمة العامة	163
قائمة المراجع	168
الملاحق	178

المقدمة

نظرا للمستجدات الحاصلة التي طرأت على جميع مجالات الحيات والتي جاءت بضرر أكثر على المجال الاقتصادي وذلك لارتباطه الوثيق بالظروف السياسية والاجتماعية والثقافية لمختلف الأمم ، حيث أن هذه المتغيرات هزت الثقة الكبرى بالمؤسسات الاقتصادية من جهة وبالنظام الرأسمالي ككل باعتباره نظام متكامل ، حيث أثر سلوك قطاع الشركات على اقتصاد تلك الأمم في مجملها إلى الحد الذي جعل العالم ينظر نظرة جديدة للاقتصاد العالمي.

حيث أن التطور الكبير الذي عرفته المؤسسات مند عهد الثورة الصناعية في مطلع القرن 19، نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي الذي ساد تلك الفترة، له أثر بالغ في إحداث تغييرات كبيرة غيرت ملامح اقتصاديات القرن 20، فمع انفصال الملكية عن التسيير وظهور شركات المساهمة الكبرى والشركات متعددة الجنسيات العملاقة في بداية القرن الماضي، إضافة إلى مكانة وأهمية المعلومة في عصر تطورت فيه طرق نشر و توصيل المعلومات، تنامت و توسعت أنشطة المؤسسات الاقتصادية رغبة فيها في احتواء أسواق عالمية و اكتشاف و ولوج أسواق جديدة، وهنا تعاظمت حاجات هذه المؤسسات إلى مصادر تمويل هذا التوسع، في ظل التطور الذي عرفته الأسواق المالية، و هو ما دعا إلى بروز معايير جديدة للتعاملات الاقتصادية.

في ظل هذه المتغيرات و المستجدات الدولية تصاعدت موجات غير مسبوقة من القلق والفزع من قبل أصحاب رؤوس الأموال خوفا من انتشارها وشمولها لجميع اقتصاديات العالم ، كما أن تتويج تلك المستجدات بأحداث فضائح شركة انرون و ورد كوم الأمريكية سنة 2001، و ما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات لتلاعب شركات عالمية بقوائمها المالية وما نتج عنه من فساد إداري ومالي وانعدام الشفافية والإفصاح في تسيير شؤون الشركات، وافتقار إدارة هذه الشركات إلى الممارسات السليمة للرقابة، وضعف المراجعين الخارجيين والمدققين الداخليين وعدم استقلاليتهم في تقيم أداء الشركة، ظهرت الحاجة أكثر إلى تدعيم عملية الرقابة بأدواتها و أساليبها المتعدة، حيث فقدت العديد من الشركات ثقة غالبية أفراد المجتمع بصفة عامة المستثمرين بصفة خاصة، و اقترن الشك بمستوى كفاءة وفعالية و نزاهة و أداء مجالس الإدارة، مما زاد من قلق المساهمين حول فعالية اللجان التابعة للمجلس و آليات اختيار المديرين التنفيذيين وكبار الموظفين، وتحديد مستويات مرتباتهم، كما زاد التساؤل حول فعالية الآليات الداخلية والخارجية للرقابة، وعدم فتح المجال أمام المساهمين و بقية المجتمع لمساءلة الإدارة، مما دعا إلى الاهتمام أكثر بالشفافية و الرقابة والمساءلة على هده الشركات.

نتيجة لذلك زاد الاهتمام بحوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الشركات لتحقيق النمو والتميز الذي يسعى إليه المساهمون والمسيرون و أصحاب المصالح .

ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في جميع وحدات الشركات بالاختلاف حجمها ومن أهم هذه المنظمات والهيئات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE 2004 ، حيث توصلت إلى صياغة لمبادئ الخاصة بحوكمة الشركات بهدف زيادة و دعم الثقة في سوق رأس المال، وتعمل المبادئ الجديدة لحوكمة الشركات على التحقق من وجود آليات لمواجهة أي تعارض محتمل في المصالح بين جميع الأطراف ، مع تعرف كل طرف على حقوق كل طرف من الأطراف الأخرى ذات المصلحة وحمايتها ، وتعمل أيضا على تحقيق الشفافية في التعامل بين المستثمرين في سوق الأوراق المالية ، و ترتكز أيضا على ضرورة توافر الإفصاح فيما يتعلق بإعداد القوائم ، و كذلك التأكيد على تطبيق الرقابة وضرورة وجود أنظمة فعالة للحد من التلاعب والغش والتعارض في المصالح،

تبنت العديد من الشركات العالمية لحوكمة الشركات وقامت ببلورة الفكرة كلا حسب خصوصياتها ومزاياها ، إذ أن حوكمة الشركات الجيدة في شكل الإفصاح والشفافية في القوائم والمعلومات المالية والإدارية تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال، كما أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جدب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية وتحد من هروب رؤوس الأموال والحد من الفساد الذي يدرك كل فرد ويعيق نمو الشركات ومن تم نمو الاقتصاد المحلي والعالمي.

الإشكالية :

يعبر مفهوم الحوكمة بشكل عام على مجموعة من الإجراءات والعمليات والتي يتم من خلالها توجيه المؤسسات الاقتصادية والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام لحوكمة الشركات احترام تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات من قبل مختلف الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الاقتصادية من مجلس الإدارة والمدراء والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح ، بالإضافة إلى أنه يعمل على تجسيد وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار.

يستند نظام حوكمة الشركات الجيد إلى تعزيز المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة، وتضمين خطوط التواصل الداخلية والخارجية ،ذات فاعلية ، بإضافة إلى تحقيق ثقافة المسؤولية والمساءلة من خلال وضع وتطوير نظام الرقابة لقياس وتقييم ومراجعة الأداء الفعلي للمؤسسات الاقتصادية.

بناء على ما سبق يجب أن نطرح التساؤل الأساسي لهذه المذكرة و هو :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم حوكمة الشركات في تعزيز الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية ؟

تظهر أهمية هذه الإشكالية ، باستحواذ هذا الموضوع على اهتمام واسع من طرف الباحثين والمنظمات الدولية والاقليمية في سبيل السعي نحو ايجاد السبل الكفيلة التي تضمن أفضل الممارسات الإدارية للهده الشركات، حيث أصبح جل المستثمرين يتجهون نحو الشركات التي تتبنى قواعد سليمة للإدارة و التي تندرج تحت قواعد و مبادئ حوكمة الشركات.

في هذا الإطار حاولت العديد من الدول والشركات تكييف أنظمتها لتصبح قادرة على تبني القواعد و المبادئ التي نادت بها الحوكمة، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة هذه الدول و الشركات وما يحيط بها من متغيرات، بمعنى تكييف هذه المبادئ بما يتوافق مع بيئتها ، ثقافتها، قوانينها وتشريعاتها.

فبالنظر إلى التجربة الصعبة التي تعيشها المؤسسة الجزائرية عامة في إطار تحولها نحو اقتصاد السوق، و مؤسسة فندق السلام – سكيكدة– كنموذج على ذلك، تجد هذه الأخيرة نفسها في مفترق طرق يوجب عليها إعادة النظر في ممارسات تسيير ممتلكاتها، وعلاقتها مع شركائها وبشكل عام إعادة النظر في سلوكها في محيط أكثر انفتاح.

ونرى من خلال هذه الإشكالية ضرورة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم حوكمة الشركات و ماهي خصائصها ؟
- كيف كانت تجارب الدول لحوكمة الشركات وماهية متطلبات تطبيقها ؟
- ما هي العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وكفاءة وفعالية الرقابة بهذه المؤسسة؟
- ما هو واقع حوكمة الشركات بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة – ؟

1-فرضيات الدراسة :

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة، نقوم باعتماد الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حكومة الشركات و الرقابة على المؤسسات الاقتصادية

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآليات الداخلية للرقابة حوكمة الشركات

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآليات الخارجية للرقابة وحكومة الشركات

3- فعالية حوكمة الشركات الجيدة تعتمد بشكل كبير على فعالية مجلس الإدارة ، إذ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة و آلية مجلس الإدارة الرقابية.

4- فعالية حوكمة الشركات الجيدة تعتمد بشكل كبير على فعالية الرقابة الداخلية والمراجعة ، إذ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات وآلية الرقابة الداخلية المراجعة.

2-مبررات إختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، يمكن ايجازها فيما يلي:

- المكانة التي تمتاز بها هذه المواضيع في ظل انتشار الفساد المالي الاداري .
- سلسلة الفضائح المالية لكبرى الشركات العالمية والتي فتحت المجال لنقاش كبير حول فعالية أنظمة و آليات الرقابة في ظل حكمة الشركات.
- الفضائح المالية و الفساد المالي والأخلاقي الذي شهدته العديد من المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة في ظل نظام فاسد، والتي كان من أسبابها انعدام الرقابة و عدم تفعيل آلياتها.
- قلة البحث والدراسات في مثل هذه المواضيع خاصة الرقابة باعتبارها تمثل جانب حساس في إدارة المؤسسات.
- الشعور بأهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية المحلية العالمية و تأثيراتها الجلية على المؤسسة الجزائرية.

3-أهداف الدراسة :

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد محددات ومعايير ومبادئ الحوكمة الجيدة في إطار عام متكامل.
- التعرف على إيجابيات ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها في تحسين فعالية الرقابة.
- ضرورة تبني أسس سليمة لحوكمة الشركات بهدف تفعيل دور الآليات الداخلية والخارجية للرقابة ما ينجر عنها من نتائج ايجابية على المؤسسة الاقتصاد ككل.
- الحرص على حماية مصالح المساهمين أو الملاك و الأطراف ذات المصلحة مما يزيد من الشفافية ثقة هذه الأطراف، بما يضمن علاقات شفافة مبنية على التعاون و تحقيق المصلحة الجماعية على حساب المصلحة الخاصة.

في حين تتمثل أهداف الدراسة، علاوة على الإجابة على التساؤل الأساسي في إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات، في ما يلي:

- التحكم أكثر في الجانب النظري للمضوع، بغية التعرف أكثر على محاور وأبعاد الموضوع.
- هذا ما سيتيح لنا الفرصة لإبراز واقع حكومة الشركات في مؤسسة من المؤسسات الجزائر، و مدى تكيف قوانينها هيكلها مع ممارسات وتطبيقات حكمة الشركات الجيدة.

4-منهجية الدراسة:

من أجل دراسة الاشكالية موضوع البحث، تحليل أبعادها، جوانبها، نتائجها، والاجابة على تساؤلات المطروحة وإثباب صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على ما يلي:

1- **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يركز على وصف دقيق للظواهر الاقتصادية المختلفة، قصد وصف حكومة الشركات والرقابة على المؤسسات الاقتصادية.

2- **الدراسة الميدانية:** الاعتماد على منهج دراسة الحالة في دراسة واقع ومدى تطبيق المؤسسة لمبادئ وقواعد حكمة الشركات من جهة وفعالية الآليات الداخلية والخارجية للرقابة.

مجتمع وحدود الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وإطارات مؤسسة فندق السلام – سكيكدة –.

وتتمثل حدود الدراسة:

- تم إجراء هذه الدراسة خلال فترة قدرت بـ:

30 يوم في الفترة من 2015/04/20 حتى 2015/05/20.

- الحدود المكانية: لقد أجريت هذه الدراسة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –.

أدواة الدراسة:

تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من المصادر:

1- مصادر أولية: وهي البيانات المتعلقة بالدراسة التي جمعت لأغراض البحث من خلال استبيان موجه للإطارات والاطارات السامية بالمؤسسة محل الدراسة.

ولقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

- **أدوات تحليل الاستبيان:**

لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

– التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان، ودرجة تشتت هذه الاستجابات.

– معامل الارتباط: يقيس قوة الارتباط الخطي بين المتغيرين في حين معامل الارتباط الخطي مقياس لقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين.

2- مصادر ثانوية: وشملت جميع الكتب والبحوث المنشورة وغير المنشورة.

5-الدراسات السابقة في المضوع:

في حدود ما لدينا من معلومات فقد تم تناول هذا المضوع من طرف:

الدراسة الأولى: دراسة نبيل حمادي، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة، حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، 2008.
توصل الباحث إلى:

أن التدقيق الخارجي هو أحد الأدوات الضرورية لقيام بيئة الأعمال أكثر تنافسية، حيث اكتسب مكانته المستقلة فيها من منفعته وقدرته على الاستحابة لاحتياجات الأفراد وأصحاب المصالح ذات العلاقة بالشركة، بالإضافة إلى أن التطور الذي طرأ على البنية الاقتصادية والاجتماعية منذ القدم ومن الوقت الحاضر.

انعكاس حوكمة الشركات بصورة واضحة على مفهوم وأدوار هذه التقنية، والملاحظ أن هناك علاقة طردية بين استقلالية المدقق الخارجي وجودة عمله، وبالتالي جودة المعلومات التي تعكس الوضعية المالية للشركة.

1- **الدراسة االثانية:** دراسة علاء الرفاتي، مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية "دراسة حالة بنك فلسطين" رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة بفلسطين، 2008.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في البنوك الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ومبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي المنبثقة عنها، وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها التزام مجلس إدارة بنك فلسطين الواضح بقواعد الحوكمة كان ناتجا عن الوعي المصرفي المتراكم بالخبرة لدى أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين وتضافر جهود البيئة الخارجية.

- ✓ **الدراسة الثالثة:** دراسة فريد كورتل، حوكمة المؤسسات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة، في الوطن العربي2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى بحث موضوع حوكمة المؤسسات واعتبارها كمنهج يساعد القادة والمدراء على تحقيق التنمية المستدامة، حيث أن إتباع مبادئ سليمة لحوكمة المؤسسات سيؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد آخذا بعين الاعتبار استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع مراعاة البيئة والعدالة

الاجتماعية ،اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي لمعالجة موضوع الحوكمة والتنمية المستدامة وتحديد العلاقة بين الأداء الحوكمي في الدول العربية والتنمية المستدامة.

أهم نتائج الدراسة التي تصل إليها الباحث تكمن في أن الحوكمة أصبحت وسيلة متفق عليها وشبه وحيدة من طرف مختلف المهتمين بموضوع الإدارة باعتبارها الوسيلة الأكثر ضمانا للوصول إلى مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إن ظهور مفهوم الحوكمة الاجتماعية والبيئية جاء نتيجة الاهتمام العالمي بالبيئة والمجتمع والاتجاه نحو التنمية المستدامة ، أن المؤسسات العربية من المؤسسات في العالم التي تحتاج إلى الحوكمة .

6- هيكل الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى 3 فصول ، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الشركات، و تضمن 4 مباحث، بينا في المبحث الأول ماهية حوكمة الشركات من خلال النشأة و التطور المفهوم والخصائص أهمية وأهذاف و كذلك نظام حوكمة الشركات، أما في المبحث الثاني فقمنا بتبيين أسس حوكة الشركات من حيث المبادئ وأطراف ومحددات و نظريات حوكمة الشركات، وفي المبحث الثالث قمنا بتوضيح دور المشاركين في حوكمة الشركات ومسؤولياتهم، و في المبحث الرابع أضهرنا التجارب الدولية لحوكمة الشركات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و وفرنسا، وكذلك حوكمة الشركات في الجزائر.

وفي الفصل الثاني الذي تضمن الرقابة بالمؤسسات الإقتصادية، جاء في المبحث الأول تبين مفاهيم عامة حول الرقابة،أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى آليات الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية من حيث إيضاح دور الآليات الداخلية و الخارجية للرقابة، أما في المبحث الثالث، فقمنا بتبيين الرقابة الإقتصادية من منظور حوكمة الشركات.

أما في الفصل الثالث و هو الجانب التطبيقي للدراسة بمؤسسة فندق السلام سكيكدة ، قمنا من خلاله بإيضاح و إثباب صحة الفرضيات من خلال دراسة إحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية .

الفصل الأول:

الإطار الفكري والمفاهيمي

لحوكمة الشركات

مقدمة الفصل

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بالطريقة التي يتم بها و من خلالها إدارة و مراقبة سير العمل في الشركة من قبل الأطراف ذات المصلحة، حيث تعد حوكمة الشركات "**Corporate Gouvernance**" أحد الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام كبير من طرف المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية حيث تعاظم الاهتمام بهذا المفهوم في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية ، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول جنوب شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين الماضي، كذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من سلاسل تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية العملاقة مثل "شركة إنرون " للطاقة خلال عام 2002.

كما حضي هذا المفهوم أهمية كبيرة على مستوى الباحثين في المجالات القانونية، الاقتصادية، التسييرية في مختلف دول العالم وفي الجزائر خاصة مع صدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية الخاصة سنة 2009، فاتجه الكثيرون إلى إلقاء الوضوء على هذا المفهوم ليس باعتباره وسيلة من وسائل الرقابة الداخلية أو الخارجية إنما كنظام متكامل يحكم كافة المتعاملين ذوي العلاقة ببيئة الأعمال باختلاف أنواعها سواء كانت قطاعات حكومية أو قطاعات خاصة.

وللإلمام أكثر بهذا الموضوع سنتطرق لعدة نقاط هامة:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات _ في هذا المبحث سيتم التطرق إلى قراءة متأنية لحوكمة الشركات من خلال إبراز نشأتها وتطورهاّ، مفهومها و خصائصها ، بالإضافة إلى أهدافها وأهميتها ونظامها.

المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات (مبادئ ،أطراف، محددات و نظريات)_ سيتم فيه محاولة التعرف على أهم مبادئ حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها مع محدداتها، كما تم التطرق إلى النظريات المجسدة لها.

المبحث الثالث: سنتعرض إلى دور المشاركين في نظام حوكمة الشركات ومستوياتها

المبحث الرابع : تجارب حوكمة الشركات و حوكمة الشركات في الجزائر_ سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم التجارب الدولية لحوكمة الشركات، و كما سنلقي الضوء على حوكمة الشركات في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات أحد المواضيع الحديثة الهامة نظراً لما تشمله الشركات من عنصر أساسي لتنمية الاقتصاد الوطني، حيث وجب تنميتها والحفاظ عليها من الانهيار انطلاقا من ضمان مصالح وأهداف كل الأطراف المتعاملة فيها ومعها.

المطلب الأول : نشأة و تطور فكرة حوكمة الشركات

مصطلح "**حوكمة الشركات**" (**Corporate Governance**) يطلق على مستوى الاقتصاد الجزئي أي الشركات والمؤسسات، إذا يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات والبضائع التي في عهدته وإيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً، أطلق عليه القبطان المتحوكم جيدا (good governer).[1]

الحوكمة الشركات عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واضح في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، لا سيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية، الإقليمية و المحلية، ويرتبط ظهور هذا المصطلح بظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من مشاكل والتي نشأت نتيجة تضارب المصالح الذي أدى إلى زيادة الاهتمام و التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي والاداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة و مختلف الادارات التنفيذية بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، و ذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة .[2]

أما عن جدور حوكمة الشركات تعود إلى (**Berle & Means**) اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن التسيير و ذلك في سنة **1932**، وتأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة و بالصناعة كلها، في

[1] محسن أحمد الخضيري، "**حوكمة الشركات**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص07.

[2] محمد سليمان مصطفي ، "**حكومة الشركات و معالجة الفساد المالي والاداري (دراسة مقارنة)**"،الدار الجامعية ، مصر،2000 ،ص13.

هذا السياق يأتي تأكيد (**Monk&Minow**) بعد فترة من الزمن على إمكانية حل مشاكل الوكالة أو تخفيضها، ذلك من خلال التطبيق الجيد لأليات حوكمة الشركات، قد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أجانب و ما يترتب على ذلك من تنمية اقتصادات تلك الدول .[1]

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات والمساهمين[2] ، وهكذا نادت هذه النظرية بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح حيث درست المشاكل الناتجة عن تعارض في المصالح للفئات المختلطة المرتبطة بالشركة، وهذا كله أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمس بزمام الأمور داخل الشركات، وكذلك تطرق كل من (**Jensen & Meckling**) في سنة **1976** و(**Foma**) سنة **1980** للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وبإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين الملكية والتسيير والإدارة، أدى توسع الشركة وزيادة حجم نشاطها إلى ظهور اهتمام كبير بالمعاملات المتعلقة بها، والتي أصبحت تشكل العديد من النقاشات خاصة لدى متخذي القرارات، حيث تناول (**Williamson**) في سنة **1985** نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات)، هذه النظرية تنشأ من خلال العلاقات التعاقدية التي تربط بين كل المساهمين، الدائنين، الأجراء، الموردين، المسيرين، أما في سنة 1987 قامت اللّجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات بإعداد القوائم المالية وذلك بإصدار تقريرها السنوي المسمى(**Commission Treadway**) والذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، ولقد كان الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة (**Cadbury**) في ديسمبر **1929** تقريرها والمشكلة من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (**the financeail Aspect of corporate Gouvernance**)

[1] **أبو** العطا نرمين ، **"حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"** ،مجلة الاصلاح الاقتصادي،العدد8،جانفي 2008،ص48.

[2] محمد مصطفى سليمان، " **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009، ص 15.

والذي طالبت فيه اللجنتان بإتباع معايير ومبادئ الشركات على الأعمال وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة والتقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن.[1]

وفي سنة **1998** تم تجميع التوصيات المقدمة من (**Cadbury**) والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات فيما يعرف بالركود الموحد وقد أصبح هذا الركود جزءا من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية ولكن لا يزال هناك فجوة لأن هذا الإرشاد كان خليط من الأدلة السابقة وقد أصبح واضحا أن أحكام حوكمة الشركات لها علاقة أيضا بالشركات غير المقيدة في البورصة.[2]

كما أنه في سنة **2002** أصدرت كل من (**Sarbanes Oxcley Act**) الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.[3]

المطلب الثاني : مفهوم و خصائص حكومة الشركات

أولا: معني حكومة الشركات

لا شك أن هناك العديد من المصطلحات في اللغة الانجليزية نجد لها معنى واضح متفق عليه إلى حد الاجماع في اللغة العربية ، لكن في المقابل هناك العديد من المفاهيم التي لا توجد لها ترجمة حرفية في اللغة العربية حيث تعكس نفس المعنى الدلالات التي تعكسها اللغة الانجليزية ، إن أحد الأمثلة على ذلك هو مصطلح (**Gouvernance**) ، على المستوى المحلي والاقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه في اللغة العربية لهذا المصطلح ، كما أن اقترانه مع كلمة (**corporate**) أعطاه أكثر مدلول ، في هذا السياق يذكر (صالح أحمد علي) أنه وجد خمسة عشرة معنى في اللغة العربية لتفسير مصطلح "**حوكمة الشركات**" هي: **(حوكمة الشركات ، حاكمية الشركة ، حكمانية الشركة ، السيطرة على الشركة ، المشاركة الحكومية ، إدارة**

[1] محمد جميل حبوش، "**مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات (دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخلين المراجعين الخارجين ومدراء شركات الساهمة العامة)**"، رسالة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل(غير منشورة)، علوم التجارة الجامعة الإسلامية، غزة 2007 ص 22.

[2] طارق عبد العال حماد،" **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص والمصارف)**"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة ،2007 –2008،ص20 .

[3] محمد مصطفى سليمان،" **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)** "، مرجع سابق، ص14 .

شؤون الشركة ، الشركة الرشيدة ، توجيه الشركة ، الادارة الحقة للشركة ، الحكم الصالح للشركة ، أسلوب ممارسة سلطة الادارة الرشيدة... الخ). [1]

حيث استخدم البعض ترجمة الحاكمية والحكمانية والمحكومية والحكامة للتعبير عن مفهوم gouvernance فان ترجمة المفهوم بالحوكمة برز وكانه الاكثر قبولا في سياق الاجتهاد ومن دون تبيين رسمي، في الترجمة التي اقرها مجمع اللغة العربية بالقاهرة وتعبر بشكل دقيق عن دلالة المصطلح وتبدو امينة للروح الوزنية والصرفية واللغوية العربية.[2]

ثانيا: مفهوم حوكمة الشركات:

1- المفهوم اللغوي للحوكمة:

إن مصطلح الحوكمة حديث في اللغة العربية، فبعد عدت محاولات ومشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح حوكمة الشركات[3].

ويعني هذا المصطلح عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.[4]

- **لغويا:** لم يتم التوصل لمرادف محدد لمصطلح (Corporate gouvernance) باللغة العربية وهذا لتعدد أنماط الترجمة، فعلى سبيل المثال تم ترجمة المصطلح في اللغة العربية إلى العديد من المصطلحات مثل : "إدارة الحكم"، "الحكمانية المؤسستية" ، "الإدارة الرشيدة"، "الحوكمة"... ولكن وبعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين والمهتمين بهذا الموضوع استقر مجمع اللغة العربية بمصر على مصطلح **حوكمة الشركات.**[5]

---

[1] الصالح أحمد علي ، "**بناء محافظ رأس المال الفكري من الانماط المعرفية مدى ملائمتها لحاكمية الشركات في القطاع الصناعي المختلط**" ، رسالة دكتورا فلسفة في الإدارة ، كلية الإدارة الاقتصاد ، جامعة بغداد 2006 ، ص117

[2] عجلان العياشي، "**ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة اعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر**"، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة المسيلة، 20، 21، اكتوبر، 2009.

[3] . نرمين أبو العطاء، "**حوكمة الشركات ... سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**"، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاص، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن،2003، ص02.

[4] . عدنان بن حيدر درويش، "**حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**"، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص:13.

[5]- نرمين أبو العطا: حوكمة الشركات ، .سبيل التقدم www.cipe.arabia.org ، 2010/04/3.

2- المفهوم الاصطلاحي لحوكمة الشركات:

تعددت تعريفات حوكمة الشركات بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم، وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، ونظراً لارتباط هذا المفهوم بمجموعة من الأطراف وهي المساهمين والإدارة ومجلس الإدارة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات:

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD 2004": «إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضح أهداف الشركة، وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء».[1]

مجموعة علاقات تربط بين كل من المسير و المساهم.[2]

عرفها البنك الدولي أيضا على أنها: «الحكم الراشد مرادف السير والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجه للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية الميسرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل».[3]

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC: الحوكمة بأنها:

«هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها».[4]

عرف تقرير لجنة حوكمة الشركات لمجلس الأوراق المالية والبورصة الهند (2003): «إن حوكمة الشركات هي قبول الإدارة لحقوق المساهمين التي لا تتزعزع باعتبارهم الملاك الحقيقيين للشركة، ولدورهم باعتبارهم أمناء

[1] محمد طارق يوسف، "**حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق**"، من مؤلف مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث و أوراق عمل، ندوة حكومة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي المنعقد بالقاهرة، نوفمبر 2006، ص 120.

[2] Oecd, principles of corporate governance,p2.

[3] محسن أحمد الخضيري،" **حوكمة الشركات**"، مرجع سبق ذكره، ص 54.

[4] محمد حسن يوسف،" **محددات الحوكمة ومعاييرها بنك الاستثمار الفوقي**"، 2007، ص 4، متحصل عليه من موقع:
http://saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc ,10-02-2015,17:30

بالنيابة عن المساهمين، وحوكمة الشركات هي التزام بالقيم والسلوك الأخلاقي في ممارسة التجارة، كما أيضا تعنى بالتفرقة بين الأموال الشخصية وأموال الشركة بالنسبة لإدارة الشركة».[1]

مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة(مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.[2]

يقصد بحوكمة الشركات:« مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة».[3]

وقد عرف كل من (Monk&Minow) حوكمة الشركات بأنها : " علاقة بين مجموعة من الأطراف و المشاركين، التي تؤدي إلى تحديد توجه و أداء الشركة".[4]

و يرى الكاتب (محمد مصطفى سليمان)[5] أن الحوكمة هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طرقها يتم ادارة الشركات والرقابة عليها ، فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرين من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم ، أي مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين، فهي مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة و حملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة مثل : (حملة السندات ، العمال ، الدائنين ، المواطنين) من ناحية أخرى.

---

[1] محمد مصطفى سليمان،" **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 15.

[2] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2006، ص 19.

[3] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "**مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006-2007، ص17.

[4] عطا الله وراد خليل ، " **الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية** " ، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ،(تدقيق الشركات ، تدقيق المصارف ، المؤسسات المالية و تدقيق الشركات الصناعية) ، القاهرة :مركز المشرعات الدلية الخاصة ، 24-26 سبتمبر 2005 ، ص 15.

[5] محمد سليمان مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص15.

أما تعريف **مركز المشروعات الدولية الخاصة** فاعتبرها " الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، و تركز الحوكمة على العلاقة بين الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح و واضعي التنظيمات الحكومية ، كيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة ".[1]

انطلاقا من التعاريف السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكة الشركات هي :

- مجموعة من الأنظمة و القوانين و القواعد الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و أصحاب المصالح الأخرى.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل: مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين والمساهمين.

ثانيا: خصائص حوكمة الشركات

مما سبق، نستطيع القول بأن حوكمة المؤسسات تتصف بمجموعة من الخصائص تعد الركائز الأساسية التي إن غاب أحدها فقد المفهوم معناه، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:[2]

- **الانضباط:** بإتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصريح.
- **الشفافية:** بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- **الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط.
- **المساءلة:** بإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- **المسؤولية:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

أولا: أهمية حوكمة الشركات

تنبع أهمية حوكمة الشركات من الاضطرابات التي شهدتها أسواق المال العالمية خلال العقدين الماضيين، وأهمها الأزمة المالية التي ضربت أسواق جنوب شرق آسيا، بالإضافة إلى الفشل في كشف التجاوزات التي حدثت في قضية بنك الاعتماد والتجارة الدولي وأزمة المدخرات والقروض في السوق الأمريكي

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة ، " **قائمة المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات**"،القاهرة:2003،ص2.

[2] طارق عبد العال،" **حوكمة الشركات**"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة،2008/2007، ص 25.

في الثمانينات، ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، أيضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة. [1]

كما تتبع أهمية حوكمة الشركات مما يلي:[2]

- الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة الشركات، واختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف (مسيرين، مساهمين، عمال...الخ).
- تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال، أما الدول التي لا تطبق هذه السياسة تخضع أسواقها المالية لسيطرة عدد محدود من المستثمرين، وتصبح قاعدة الملكية للشركات ضيقة جدا وهو ما تعاني منه بورصة الجزائر، كما تساهم الحوكمة في زيادة ثقة جمهور المستثمرين في عمليات الخصخصة، وتساعد على تحقيق عائد عال على الأصول المستثمرة.
- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشي داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخصخصة، كما هو الحال بالنسبة للاقتصاد الجزائري.
- إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء وذلك من خلال توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في الشركة وهذا مالا يتحقق إلا من خلال ممارسة سلطة الإدارة أو الحوكمة.
- مساعدة الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي.
- منع حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية.

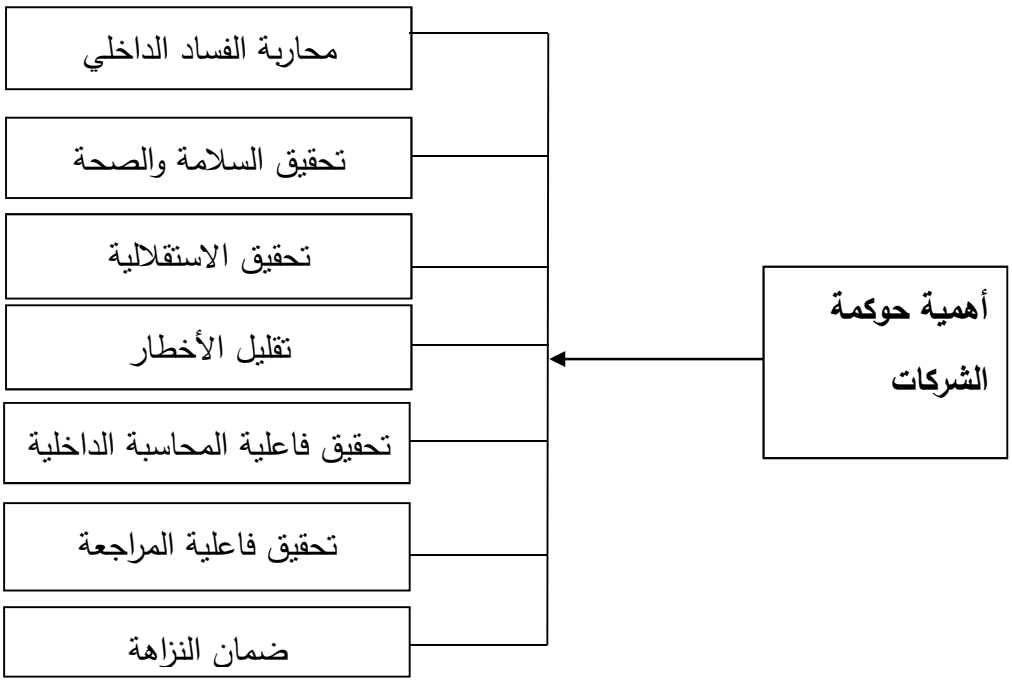
[1] عدنان بن حيدر بن درويش ،**حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة** ،اتحاد المصارف العربية، بيروت لبنان، سنة 2007،ص13.

[2] محمد صلاح الدين عبد الباقية، "**حوكمة الشركات**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر،2005، ص 227.

- تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

- ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، أيضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة. [1]
- تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات ،والتي تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات وبأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة، لحماية أموال المستثمرين و المقرضين ، و تحقيق صيانة نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف و كل ما يؤدي للحفاظ على مصالح جميع الأطراف ، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة و التي يظهر لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): **يوضح أهمية الحوكمة**



المصدر: مجموعة النيل العربية للنشر سنة 2005 ص 5.

[1] عدنان بن حيدر بن درويش ،"**حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**" ، اتحاد المصارف العربية، بيروت لبنان، سنة 2007، ص13.

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات

تعمل مبادئ ومعايير حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:[1]

- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عنها.
- تحسين خاصية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العمومية والمنظمات الجماهيرية.
- تحسين عملية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.
- إدخال اِعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.
- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات عن الشركات.
- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب اِستثمارات ورؤوس أموال أخرى.
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واِستقرار العاملين.

المطلب الثالث: نظام حوكمة الشركات

1 – نظام حوكمة الشركات:

يعد نظام حوكمة الشركات من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية و بتفعيل و تحكيم آليات السوق، وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جدب الاستثمارات لأي دولة من الدول و لأي شركة من الشركات تعمل على تطبيقه، و تتلخص مدخلات الحوكمة و كيفية تشغيلها و مخرجاتها فيما يلي :[2]

أ- **مدخلات النظام:** حيث يتكن هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات قانونية، إدارية و اقتصادية.

ب-**نظام تشغيل حوكمة الشركات :** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تشغيل الحوكمة، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل الشركة أو خارجها، مساهم في تنفيد الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها، وفي تطير أحكامها و الارتقاء بفاعليتها.

---

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص ص 22-23.

[2] أشرف حنا ميخائيل، **" تدقيق الحسابات و أطرافه في اطار حوكمة الشركات"**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات، (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف المؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة : مركز المشروعات الدلية الخاصة، 25-26 سبتمبر 2005 ، ص05.

ت-**مخرجات نظام حوكمة الشركات:** الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير و القاعد و القوانين المنظمة لأداء و الممارسات العلمية و التنفيذية للشركات و من ثم الحفاظ على حقق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

فالحوكمة أداة تسمح بتحسين الجوانب الآتية :

- ✓ حماية حقوق المساهمين.
- ✓ حماية حقوق أصحاب المصالح.
- ✓ تأكيد المعاملة المتساوية فيما بينهم.
- ✓ تحقيق الافصاح و الشفافية.
- ✓ تفعيل مسؤوليات مجلس الادارة.

و منه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية، الادارية، الاقتصادية كمدخلات و التي تحكمها منهجيات و أساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجع الداخلية والمراجعة الخارجية، لجان المراجعة مجلس الإدارة، المنظمات المنهجية و الجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها و هذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة الشركة و مراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية.

المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات (مبادئ ،أطراف، محددات و نظريات)

نظراً للاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة الشركات فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا الموضوع وتحليله ووضع مبادئ محددة وهذا لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل.

المطلب الأول : مبادئ حوكمة الشركات

تعد مبادئ الحوكمة بمثابة العمود الفقري لتطبيق الحوكمة، لذلك فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، مثل: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organisation For Economico And Coopération) بورصة الأوراق المالية بنيويورك، بنك التسويات الدولي (BIS)، المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO)، علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب، وكان أكثر هذه المبادئ

قبولا واهتمام هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1999 والتي تم إعادة صياغتها عام 2004.

❖ **مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي(OECD):**

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات هو القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها. وهناك ستة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة تتعلق بـ :[1]

مبدأ توافر إطار محكم وفعال لحوكمة الشركات:

أي يجب توافر الأسس اللازمة لفعالية إطار حوكمة الشركات لكي يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ، ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون وهذه الأسس تتضمن ما يلي:[2]

1) يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق.

2) إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع يجب أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والإلزام بتطبيقه.

3) يجب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.

[1] مركز المشروعات الدولية، "**مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات CIPE**"، القاهرة، مصر،2004،ص06.

[2] محمد شريف توفيق، "**مقترح قياس مدى الالتزام بتطبيق قواعد التنفيذية للإفصاح والشفافية في مبادئ حوكمة الشركات**"، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق، مصر، ص148.

مبدأ حماية حقوق جميع المساهمين:

وتشمل نقل ملكية الأسهم، اِختيار أعضاء مجلس الإدارة، المشاركة في أرباح الشركة، مراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.

ويتضمن هذا المبدأ وجود إطار يحمي ويسهل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم على النحو التالي:

أ- يجب أن تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في الآتي: [1]

1) طرق آمنة ومعنوية لتسجيل الملكية.

2) نقل ملكية الأسهم أو تحويلها.

3) الحصول على المعلومات مهمة وملائمة بالنسبة للشركة المساهمة على أسس منتظمة (دورية) وبالتوفيق الجيد.

4) المشاركة والتصويت في اجتماع الجمعية العمومية.

5) انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم.

6) المشاركة في أرباح الشركة.

ب- يجب أن يكون للمساهمين الحث في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغيرات المؤسسية الجوهرية وإبلاغهم بشكل كاف عنها مثل:

1) إصدار أسهم جديدة.

مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة للحصول على

[1]- عدنان قباجة وآخرون، "**تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**" ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس، فلسطين، 2008، ص42.

تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق أو التلاعب بها أو الحيلولة دون ممارستها وخداع المساهمين.[1]

المعاملة العادلة لحملة الأسهم يجب أن يضمن إطار الحوكمة المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك أقلية المساهمين والمساهمون الأجانب، كما يجب أن تعطى الفرصة لجميع المساهمين للحصول على تعويض فاعل مقابل أي انتهاكات لحقوقهم، وبصفة عامة، هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الثالث وهي:[2]

1) معاملة المساهمين كافة "حملة طبقة الأسهم نفسها " معاملة متساوية.

2) منع التداول بين الداخلين في الشركة .

3) يجب حماية أقلية المساهمين من أية أعمال تنتج عن استعمال السلطة من قبل المساهمين المسيطرين.

4) يجب إزالة أية عوائق لعملية التصويت عبر الحدود .

5) أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم بشكل مباشر أو غير مباشر أي مصلحة مالية وغير مالية أو موضوع يمس الشركة بطريقة مباشرة.

مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرتبها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة كما يلي:[3]

[1] CIPE،**OECD Principles of Corporate Governance** ،paris،2004، p:17.

[2] عدنان قباجة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 43-44.

[3] عبد الرزاق الشحادة، وسمير إبراهيم البرغوثي،" **ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل العولمة المالية العالمية**"، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف،12-20اكتوبر، 2009،ص،ص10-14.

1) ينبغي أن تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
2) حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فان أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرص الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقه.
3) يجب أن يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
4) حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية ممارسة سلطات الإدارة بالشركات يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

للوقوف على دور أصحاب المصالح للمساهمين في إيجاد طرق مختلفة بتأمين تدفق رأس المال الخارجي و الداخلي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان و كذلك الدور الفعال بين أصحاب المصالح و الشركة لاستمرارها مالياً و إدارياً و يتم ذلك من خلال احترام حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القوانين الداخلية الخارجية للشركات، وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات و أصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف و توفير الاستثمارات للشركات السليمة مالياً و فقاً للآتي: [1]

1) إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
2) العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.
3) توفير المعلومات ذات الصلة، و بالقدر المناسب لها بأسلوب دوري و منظم و في التوقيت المناسب.
4) السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية و المنافية للأخلاق المهنية.
5) تصميم هيكل فعال كفئ للحماية من الإعسار و التطبيق الفعال لحقوق الدائنين..

[1] ماجد إسماعيل أبو حمام، "**أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية**"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009 ، ص22.

مبدأ الإفصاح و الشفافية:

يجب أن يضمن إطار الحوكمة إفصاحا سليما وصحيحا وفي القوت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الخامس المتعلق بالإفصاح والشفافية وهي:

أ-ينبغي أن يتضمن الإفصاح على المعلومات التالي:[1]

1) الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
2) سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار.
3) العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة أو أقاربهم.
4) عوامل المخاطرة المتوقعة.
5) الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
6) هياكل وسياسات الحوكمة وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

ب- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

ج- ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص 60-61.

مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة :

- تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة فيما يلي :[1]

1) يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات ، كما ينبغي أن يكفل المتابعة المطبقة و السعي الدائم لتحقيق مساعي الشركة و المساهمين .

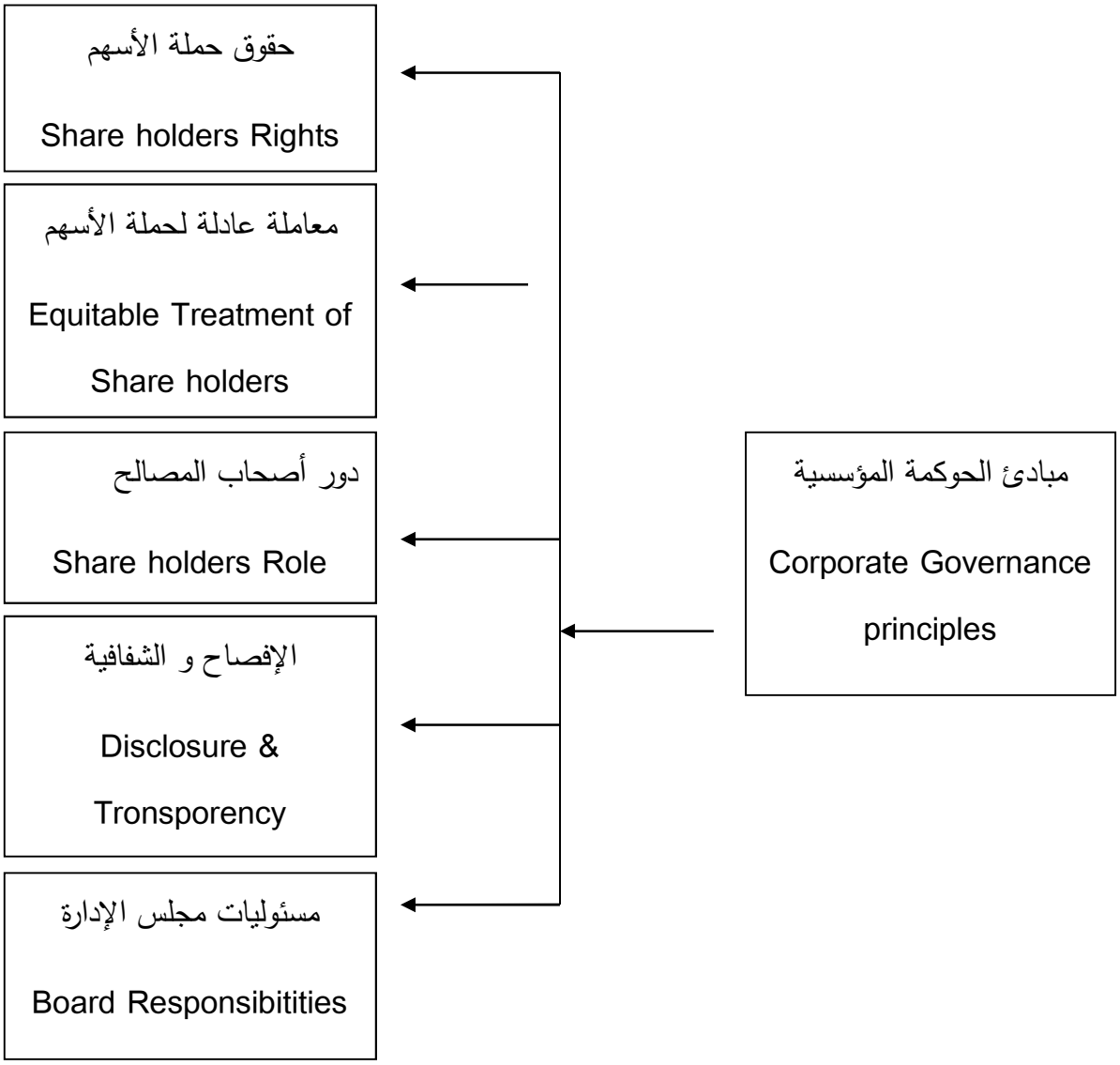
2) من واجبات مجلس الإدارة وضع ومراجعة و توجيه تنفيذ استراتيجية الشركة ، وتقسم المخاطر المختلفة والميزانيات المالية و التقديرية و وضع خطط العمل و يحدد الأهداف ، وأن يتابع طرح التنفيذ ،و يتأكد من صحة النتائج التي تحققت إلى جانب الإشراف على كافة النفقات عموما و الرأسمالية خصوصا و التصرف بالأصول الثابتة بيعا أو إحلالا .

3) الحرص على توفير الوقت الكافي لمباشرة مسؤولياتهم و متابعة فعالية حوكمة الشركات و الإشراف على عملية الإفصاح .

والشكل الآتي يوضح هذه المبادئ:

[1] أحمد محسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007.**لمرجع السابق ص** 22.

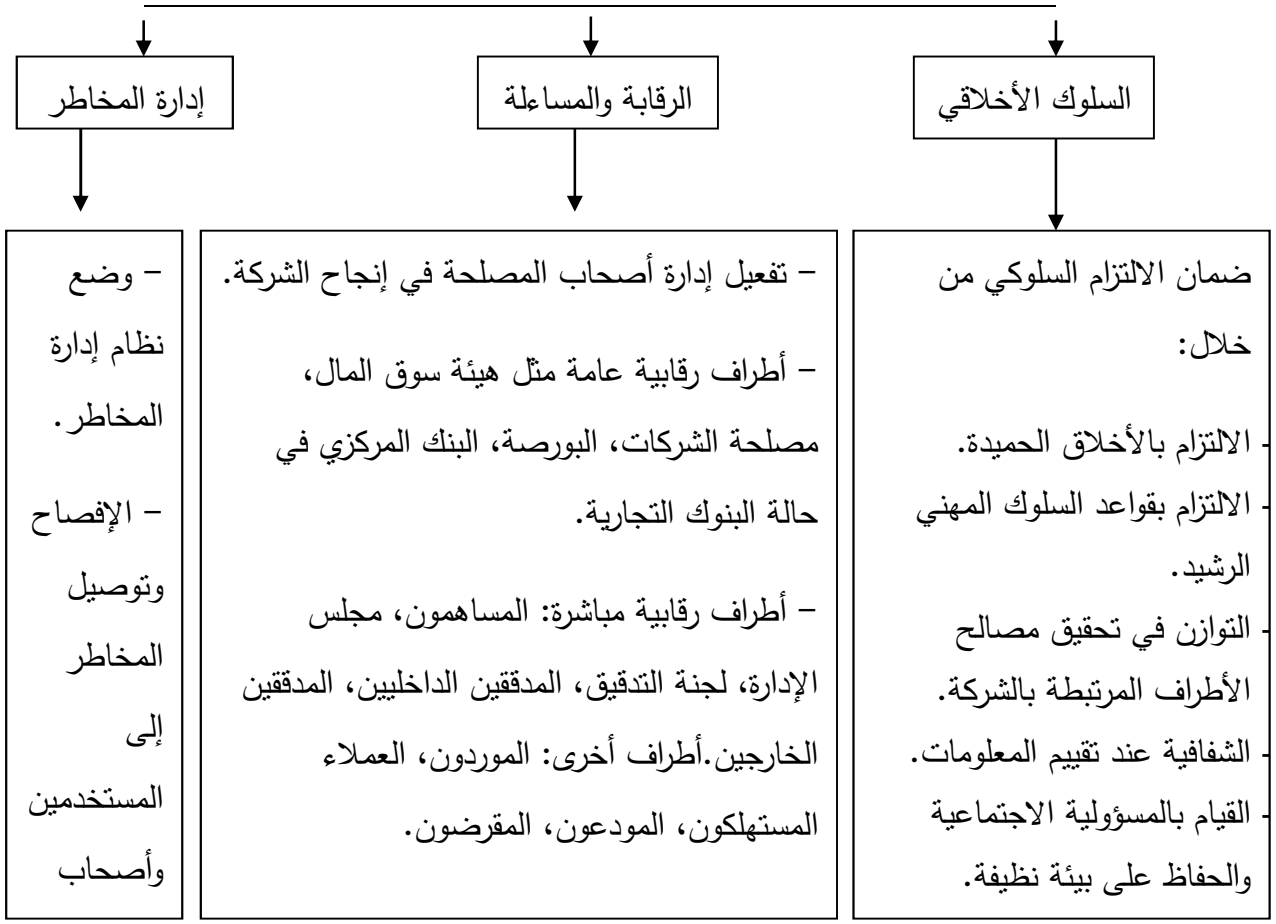
الشكل رقم (1-2): يوضح مبادئ الحوكمة المؤسسية



المصدر: (OECD Principles and Annotations on Corporate Governance 2004) ، WWW.ocd.org

ويتضح من العرض السابق لمبادئ حوكمة الشركات أن هذه الأخيرة ترتكز على ثلاثة ركائز أساسية، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل الرقم (1-3): ركائز حوكمة الشركات



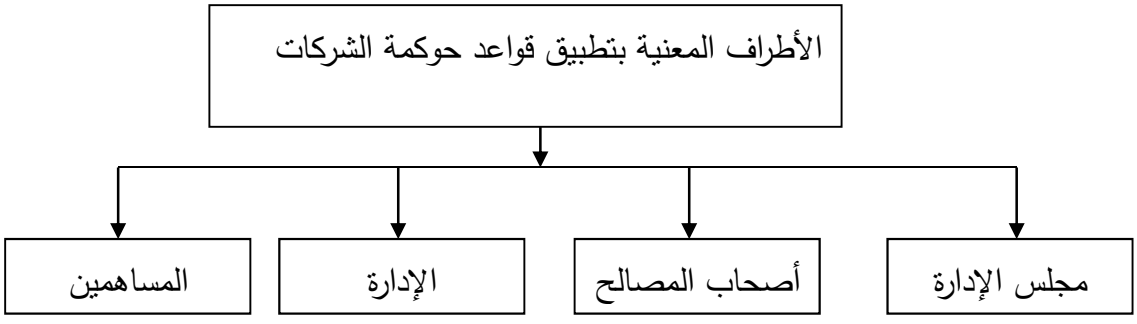
لمصدر: حماد عبد العال، مرجع سابق، ص 47.

المطلب الثاني : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات :

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد بدرجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:[1]

- **المساهمين (Shareholers):** هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
- **مجلس الإدارة (Board of Directors):** وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة.
- **الإدارة (Management):** وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسئولة عن تعظيم أرباح الشركة، وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
- **أصحاب المصالح (Stockholders):** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

الشكل رقم(1-4): يوضح الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة



المصدر: عبد الوهاب نصر علي ، وشحاتة السيد شحاتة، "**مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات**" ، الدار الجامعية، الاسكندرية ،سنة 2006 ، ص 20.

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص ص17-18.

المطلب الثالث : محددات حوكمة الشركات

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفي ما يلي نعرض هاتين المجموعتين:[1]

أ- المحددات الخارجية:

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل هذه المجموعة:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس .
- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.
- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

ب-المحددات الداخلية:

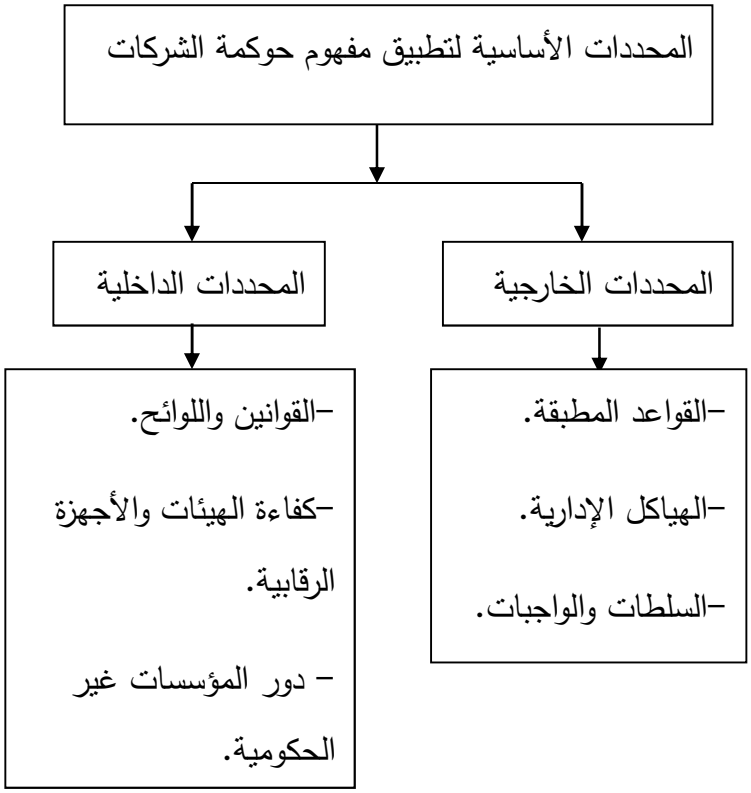
هذه المحددات تشمل:

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية و صغار المستثمرين.

[1] محمد حسن يوسف،" **محددات الحوكمة ومعاييرها(مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)**"، مجلة للبنك الاستثمار القومي، دار الشروق، القاهرة،2007 ، ص ص 6-7.

- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- خلق فرص العمل.

الشكل رقم(1-5): يوضح المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان،" **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**" ، الدار الجامعية، الإبراهيمية الاسكندرية سنة 2009، ص 22.

المطلب الرابع : . نظريات حوكمة الشركات

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتلافي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديرها وأهم النظريات التي أدت إلى وجود أهمية الحوكمة بالشركات هي ثلاثة:
(نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات، ونظرية تجذر المديرين بالشركة).

1- نظرية الوكالة La théorie de l'agence Jensen & Marketing سنة 1976

تعرف نظرية الوكالة بأنها الإطار بأنها إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل و الفكر الإنساني، و تنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة أشخاص) يسمى الأصيل شخصا آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهنة محددة بالنيابة عن الأصيل .[1]

تصف نظرية الوكالة المنشاة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية و أن وجود المنشأة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، و أن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المنشأة و بالتالي يمكن دراسة سلوك المنشأة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها، ويصف JENSEN ET MECKING سنة 1976 علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال و الخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يفوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات، وتشرح نظرية الوكالة مشكلات الحوافز الناتجة عن انفصال الملكية عن الإدارة و مراقبة الموارد، وقد استخدمت التفسير دوافع الاختيار بين الطرق المحاسبية و الإفصاح الاختياري و تعيين مراقبي الحسابات و تجمع الشركات في مراكز قوى للعمل معاً بشأن المعايير المحاسبية المقترحة.[2]

[1] عدنان حيدر بن درويش،"**حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة**"، اتحاد المصارف العربية،2007 ، ص74.
[2] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات(المفاهيم، المبادئ، التجارب)**،مرجع سبق ذكره ،ص79.

تعمل نظرية الوكالة على معاجلة مشكلات العلاقة بين الأصيل والوكيل من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة حيث يتصرف أطراف علاقة الوكالة كل حسب مصلحته الذاتية وهذا ما يؤدي إلى صراعات ينتج عنها تحمل تكاليف تخص الوكالة وهي:[1]

2) تكاليف الرقابة يتحملها الرئيس.

3) تكاليف الالتزام يتحملها العون.

4) الخسارة الباقية وهي الفرق بين السلوك التنظيمية للرئيس والعون.

ج-فروض نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على ثلاث فرضيات أساسية و هي: [2]

- إن اختلاف الطبيعة السلوكية و التكوينية و كذا الأهداف بين المسيرين و المساهمين تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين الاثنين لتعداده فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى.
- يلجئ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحمي و تحفظ له حقوقه عن طريق استغلال نفوذه، عن طريق شبكة العلاقات بالموردين و العملاء و كذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره، وبذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه و أهدافه الشخصية أولاً قبل مصلح المؤسسة، خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل.
- لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالاً بشرط العقد الذي يربط المسير بالشركة، سيلجئ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية و رقابية، عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات و أدوات رقابية و إشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة، الرقابة التبادلية بين المسيرين، وكذا الرقابة المباشرة للمساهمين و خارجية ممارسة من طرف الأسواق.

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص 70-71.

[2] فاتح غلاب، "**تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة(دراسة لبعض المؤسسات الصناعية)**"، مذكرة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة أعمال و التنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف،الجزائر،2001، ص ص4-5.

د-مشكلات نظرية الوكالة:

تعمل نظرية الوكالة على معالجة مشكلات العلاقة بين الأصيل و الوكيل من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة، و اختلاف مصادر إمداد المشروع برأس المال، و كذلك مشكلة انفصال تحمل المخاطر و وظائف صنع القرار و مراقبة أداء الوكلاء و إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فإن عملية الانفصال تلك سوف تتسبب في وجود صراعات CONFLICTS و يتسبب أطراف هذا الصراع في تحمل تكاليف الوكالة، و يكون لدى هؤلاء الأفراد بعد ذلك الحافز لتخفيض تكاليف الوكالة، و تنشأ مشكلة الوكالة من تعرض الأصيل لخسارة نتيجة أخلاق م تصرفات الوكيل و عدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، و ما يزيد من فرص هذا الأصيل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل، كما أن الأخير هو الذي يقدم إليه المعلومات و يطلق عليها مشكلة التخلخل الخلقي MORAL HAZARD و يرتبط منها أيضاً مشكلة الاختيار العكسي، و تنشأ هذه المشكلة نتيجة الاختلاف في كمية و نوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل و الوكيل. [1]

❖ **علاقة الوكالة:**

طبيعة ومحتوى علاقات الوكالة تحدد نوعين من النماذج التنظيمية ومفهومين مختلفين نحو حوكمة الشركات:[2]

- نموذج المساهمين ويتميز ب:
  - على أنشطة المؤسسة خدمة إرادة المساهمين.
  - هدف المؤسسة هو تعظيم قيمة الأسهم.
- نموذج أصحاب المصالح ويتميز ب:
  - مجموعة أصحاب المصالح لها صلة بأنشطة المؤسسة التي عليها الدفاع عن مصالحهم.
  - ينبغي التكامل بين أساليب الرقابة المفروضة على أنشطة المؤسسة.

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص70-71.

[2] بادن عبد القادر،" **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة الشلف،2008،ص ص14-15.

وفي مجال الوساطة المالية، فإن العلاقة التي تربط بين البنك وزبونه (المودع و المقترض) يمكن تحليلها على أساس أنها علاقة وكالة حسب (Diamond 1984)، والتي من خلالها يخضع البنك إلى حالتي عدم التأكد التاليتين:[1]

- **الاختيار العكسي (selection adverse)**: حيث أن الأصيل يتلقى معلومات لا تتصل بالوكيل وبصفة عامة، يظهر هذا جلياً عندما يقدم الممضون على العقد بإخفاء عناصر معينة قبل الإمضاء.
- **المجازفة المعنوية (alén moral)**: بعد إبرام العقود فان الوكيل يمكن أن يكون إنتهازي من خلال تراجعه عن شروط العقد المبرم بينه وبين الطرف الآخر، و المصطلح الأصلي هو المخاطر المعنوية (moral nazard) التي تصاحب تصرفات المديرين، وهي أن يقوم المتعاقدين بنشاط مختلف في الواقع عما تم الالتزام به عن إمضاء العقد.

و هناك ثلاثة أسباب تفسر السلوكيات الناتجة عن علاقات الوكالة بين الملاك (المساهمين) والمديرين وهي:

- صعوبة الرقابة الكاملة على مجهودات الوكلاء.
- التكاليف الناتجة عن إنشاء وتأسيس العقود.
- لا تماثل في المعلوم

❖ **مشكلة الوكالة:**

تنشأ مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، حيث أن هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل الذي يقدم للأصيل معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنوية (moral hazard)، ومشكلة الاختيار العكسي نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل، وينشأ عن مشكلة الوكالة تضارب في المصالح بين (الملاك والمديرين الأجراء) والتي ينبغي العمل على تخفيضها والتقليل منها، وأهم عناصر تضارب المصالح بين الطرفين نذكر منها:[2]

- الملاك مقابل الإدارة.
- بحملة الأسهم مقابل حملة السندات.

[1] بادن عبد القادر،" **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**"، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

[2] بادن عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-20.

- المساهمون الداخليون مقابل المساهمون الخارجيون.
- الإدارة العليا (الوكيل) مقابل مفتشي الحسابات.

❖ **تكلفة الوكالة:**

عمل نظرية الوكالة على معاجلة مشكلات العلاقة بين الأصيل والوكيل من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة حيث يتصرف أطراف علاقة الوكالة كل حسب مصلحته الذاتية وهذا ما يؤدي إلى صراعات ينتج عنها تحمل تكاليف تخص الوكالة وهي:[1]

1) تكاليف الرقابة يتحملها الرئيس.
2) تكاليف الالتزام يتحملها العون.
3) الخسارة الباقية وهي الفرق بين السلوك التنظيمية للرئيس و العون.

وقد فسر (WATTS) هذه التكاليف، إذ أن نفقات الإشراف و المتابعة هي تكاليف تنفق من قبل الطرف الأصلي لرقابة وسلوك العميل مثل تكاليف قياس و ملاحظة سلوك العميل ويقصد بالتكاليف المانعة من قبل الوكيل فهي أنه هناك دوافع لدى الوكيل تدفعه للإنفاق لضمان ألا يقوم ببعض التصرفات، وأخيراً حتى في ظل نفقات الإشراف و المتابعة من قبل الوكيل تختلف التصرفات التي يقوم بها الوكيل عن التصرفات التي سيقوم بها الطرف الأصلي شخصياً، إذ أن هذا الاختلاف في التصرفات على الثروة في الخسائر المتبقية.[2]

إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فان عملية الانفصال تلك سوف تتسبب في وجود خلافات مما يؤدي إلى تحمل تكاليف وكالة، وتعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم اللا معقولة والانتهازية أحياناً أخرى، وتقرب التنظيم داخل المؤسسة من الفعالية، وتتمثل تكاليف الوكالة في:[3]

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص 70-71.
[2] بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، "**حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**"، مرجع سبق ذكره، ص14.
[3] بادن عبد القادر، المرجع السابق، ص23-24.

- **تكاليف الإشراف:** والتي يلتزم بها الأصيل من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المديرين لكشف وإمكانية منع تصرفات في غير مصالحه، مثل تكاليف إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة.
- **تكاليف الالتزام:** تتعلق بالوكيل والموجهة لوظيفة تشكيل إنذار ايجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المديرين بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين.
- **الخسائر المتبقية من مصاريف متصلة بالأصيل والوكيل:** والناتجة عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، كالتخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة.

2- نظرية حقوق الملكية « La théorie des droits de propriété » سنة1972:

تعتبر نظرية كوز (COASE) من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرقت إليها: "لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات قيمة اِقتصادياً بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد اِتفاقيات محددة تماماً وبدقة وملزمة تماماً بدون تكلفة، لكان يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة اِقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين"، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة. وبشكل عام وواسع، فأي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اِقتصادية هو تكلفة صفقة وتعتبر أعمال وليام سون (WILLIAMSON) في سنة 1985 قد شكلت فهماً جيدا لهذه التكاليف .

من بين الشروط والمسّلمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر :[1]

أ - **العقد باعتباره التحليل:** في علم اِقتصاد تكاليف الصفقات (TCE)، فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أن أطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحّقق مما إذا كانت الأطراف تلبي شروط العقد.

[1] بادن عبد القادر، المرجع السابق، ص ص: 25. 27.

ب – وضع العقود موضع التنفيذ: قد يكون ممكناً تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما، بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، ولقد فحص (GUIRE et OLSON. MC) سنة 1995، أداء ترتيبات إدارة بديلة من وجهة النظر هذه، وبينا أن الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كافٍ في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تنسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين. في الواقع، توجد علاقة اِقتصادية واحدة مماثلة بشكل أقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي الحصص في منشأة ومدراءها أو مجلس المديرين.

ت – هياكل الإدارة: ينظر علم اِقتصاد تكاليف الصفقات (TCE) إلى المنشآت باعتبارها هياكل إدارة(هياكل الحوكمة)عوضاً عن نظرة الفكرة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج، ومن وجهة نظر (TCE) فان الدرجة المتفاوتة لطابع عدم الاسترداد (sunkenness) لمداخلات العملية الإنتاجية، سيؤثر على سلوك المالكين لها، حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارة في المنشآت تأثير مهم على ما تقوم به. تتميز الإدارة بعلاقات وكالة متنوعة، حيث أن الفكرة تتمثل في أن مصالح الأطراف في صفقة تكون على الأقل جزئياً في تضارب ويملك الوكيل بعض الميزة في معلومات أو فعل معين مقارنة مع الشخص الأصيل.

هناك بعض الأشكال المهمة لتكاليف الصفقات وهي:[1]

أ – **اِنضغاط المعلومات:** أدخل هذا المصطلح من طرف وليام سون (WILLIAMSON)، بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها، وفي السوق المالي تتكون هذه التكاليف بالنسبة للمقرض من عمليات تجميع المعلومات حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب و التداول.

ب – الانتهازية: في علم اِقتصاد تكاليف الصفقات، عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية (moral hazard)، ويتطلب السيطرة عليها الحاجة إلى آليات ملائمة، ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) وإلى آليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات).

ت – تكاليف التحفيز: والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وإنجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على اِحترام اِلتزاماتهم.

[1] بادن عبد القادر، المرجع السابق ، ص: 28.

يطرح كذلك مشكل الاختيار العكسي أو ما يسمى بالمعلومات الخفية في نظرية تكاليف الصفقات، وهذا عند القيام بعملية تحرير وكتابة العقود أي عندما يتم عرض معلومات أقل حول شروط إبرام الصفقات

3 - نظرية التجذر

تفسير علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطور سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التمويل عن طريق اللاوساطة (الأسواق المالية)، هذه العلاقات خلقت مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة:

- ✓ سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك.
- ✓ سلطة الإدارة ممثلة في المديرين الموكلين.

تفترض نظرية التجذر أن الفاعلين في المؤسسة يطورون اِستراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمنظمة، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة خاصة والذين يمكنهم اِستعمال موارد المؤسسة من أجل التجذر والرفع من قدراتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط الحماية أثناء العمل والمكافآت)، وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل استراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تحييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) ، وكمرحلة ثانية تحييد الرقابة الخارجية، حيث عرف كل من(PEQUEROT et ALEXANDRE) سنة 2000 استراتيجية التجذر من جانب المديرين بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري، لتحييد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المنشأة، عملية التجذر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه استراتيجية المؤسسة.[1]

هناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المديرين وهي :[2]

[1] بادن عبد القادر، المرجع السابق،ص:28.

[2] المرجع نفسه، ص: 29.

1) **التجذر والفعالية صنف** (G.CHARREAUX) استراتيجية تجذر المديرين وفق هذا المعيار إلى:

- **التجذر المقابل للفعالية:** ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم استراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين.
- **التجذر المطابق للفعالية:** والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

2) **التجذر التنظيمي والسوقي:** أقّر كوماز (P.Y.GOMEZ1996) بوجود صيغتين من هذا المعيار:

- **التجذر التنظيمي:** ويشتمل على حالات يوجه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيدا، ويمكّنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين.
- **التجذر السوقي:** ويعتبر أسلوب آخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمنشأة.

3) **استراتيجية التلاعب والتحييد:**

- **استراتيجية التلاعب:** والتي يعدها المديرون بهدف الرفع واِستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المنشأة.
- **باستراتيجية التحييد:** وتركز على منطق العدول الناتج إما عن ضياع المزايا وإما عن ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها، وتحتاج هذه الاستراتيجية إلى رقابة داخلية تفرض من قبل مجلس الإدارة، باقي أعضاء المجلس والأجراء.

المبحث الثالث: دور المشاركين في نظام حوكمة الشركات ومستوياتها

المطلب الأول: دور المشاركين في حكمة الشركات في تحسين حوكمة الشركات والأعمدة الرئيسية لحوكمة الشركات

أولا : دور المشاركين في حكمة الشركات في تحسين نظام حوكمة الشركات

تتأثر الحوكمة بالعلاقات بين المشاركين في نظام الحوكمة ومنهم: [1]

[1] مهى محمود رمزى ريحاوي،" **الشركات المساهمة بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**"، (حالة دراسية لشركات المساهمة العامة العمانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 24، العدد الأول كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،2008، ص 102.

- أصحاب الملكيات الحاكمة في الأسهم وتأثيرهم في سلوك الشركة.
- المستثمرون المؤسسون ومطالبهم وصوتهم في حوكمة الشركات.
- المساهمون الأفراد وممارسة حقوقهم في الحوكمة والاهتمام بحصولهم على معاملة عادلة من إدارة الشركة ومن المساهمين ذوي الملكيات المالكة.
- الدائنون ودورهم كمراقب خارجي للشركة.
- العاملون وأصحاب المصالح الآخرون ودورهم في إنجاح الشركة في المدى الطويل.
- الحكومة ودورها في إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات.

ويتباين دور هؤلاء المشاركين وتفاعلاتهم فيما بينهم وتخضع هذه العلاقة جزئياً للقانون والتنظيم من جهة، وللتكيف الاختياري ولقوى السوق من جهة أخرى.

الشكل رقم (1-6) : يبين دور المشاركين في نظام الحوكمة في تحسين حوكمة الشركات

المصدر: مهى محمود رمزى ريحاوي، ا"**الشركات المساهمة بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**"، (حالة دراسية لشركات المساهمة العامة العمانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 24، العدد الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص، 102.

ثانيا: الأعمدة الرئيسية لحوكمة الشركات

تعتبر هذه الأعمدة الاربعة هي الأساس الذي ترتكز علية المبادئ الستة الرئيسية لحوكمة الشركات سابقة الذكر، وذلك من اجل تعزيز الحوكمة الرشيدة في الشركات، وبالتالي يوضح شرح مبسط لهذه الأعمدة كما يلي:[1]

- **المسؤولية:**

يوضح هذا العمود المسؤوليات التي لا بد أن يتحلى بها كل من أعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية وحتى الموظفين بالشركة، على ضوء المهام المنصوص عليها لهم في الوصف الوظيفي قبل التوظيف، ومن أهم صور المسئولية تكون من قبل المساهمين لمجلس الادارة الذي هو بدوره يكون مسئولا عن الادارة التنفيذية في الشركة .وتمثل هذه المسئولية نوع من الضبط للمؤسسة.

- **العدالة:**

حيث أنه بتوافر العدالة في المؤسسة يؤمن ذلك وجود بيئة عمل صحية تتسم بالإيجابية وبالممارسة السليمة للأعمال اليومية للمؤسسة، وذلك يعزز انتهاج العاملين والمسئولين في المؤسسة منهاج السلوك القويم في التعامل مع الوظائف الموكلة اليهم.

- **الشفافية:**

ومن هنا لابد من التفريق بين ما هو المقصود بين الافصاح والشفافية .حيث أن الافصاح كما جاء بالأعلى هو الافصاح الفوري عن كل المعلومات الجوهرية التي يكون لها تأثير على اتخاذ القرار بشأنها، أما المقصود بالشفافية فإن هذه المعلومات لابد أن تكون واضحة ومنطقية وذات دلالات مفهومة للجميع. ويكون الالتزام بالقوانين والقرارات الصادرة من الجهات التشريعية أو المؤسسة بالنفس من قبل الموظفين والمسئولين فيها أكثر ولكي يكون الأمر واضح لدى الجميع لابد من أن تكون هذه القوانين والاجراءات والقرارات وحتى العقوبات واضحة وصريحة ومتاحة للجميع، وتختلف الجهات المسؤولة عن محاسبة الشركات فهي قد تكون من قبل السوق المالية، أو عن طريق المساهمين، أو من خلال مجلس الإدارة للإدارة التنفيذية للشركات.

[1] اتحاد الشركات الاستثمارية، **حوكمة الشركات**، مكتبة آفاق، *سبتمبر* 2011، ص ص 49- 50.

المطلب الثاني: مستويات حوكمة الشركات وأبعادها

أولا: مستويات حوكمة الشركات

يمكن أن ترتبط بها الحوكمة عن ثلاث مناطق مكانية وهي:[1]

1- الحوكمة على المستوى العالمي:

حيث تتعامل الحوكمة في المجال العالمي مع قضايا خارج مجالات الادارة الحكومية الواحدة، وفي تعريف الحوكمة العالمية الذي تقدمه لجنة الأمم المتحدة المعنية بالحوكمة أنه الطريقة العالمية التي تضمن تقريرها المعنون ندير بها الشؤون العالمية، والكيفية التي نرتبط فيها بعلاقات فيما بيننا، والأسلوب الذي يتبع في اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبلنا المشترك، ويشدد التقرير على ان الحوكمة العالمية لا تعني وجود حكومة عالمية، لأن ذلك لن يكون من شأنه إلا تعزيز دور الحكومات، بل أنه يعني جعل البشر محور الشؤون العالمية. وفي إطار هذا المستوى من الحوكمة، فإن دور الدولة يتمثل في:

1) توفير التصور الاستراتيجي اللازم للتنمية المستدامة الطويلة الأجل.

2) تجديد الآليات التنظيمية والمؤسسات والعمليات المطلوبة وإصلاحها واستدامتها لإيجاد شراكة فعالة بين القطاعين العام والخاص.

3) العمل على تحويل الموارد الاجتماعية إلى الفئات المهمشة.

2- الحوكمة الوطنية أو الحوكمة على مستوى الدولة:

وهذا النوع من الحوكمة يوجد داخل المجتمع الواحد، وتفهم أحيانا بأنها الحق الخاص للحكومة والتي يمكن أن تحتوي على عدة مستويات، الوطني، الولاية أو المحافظة، شبه الضواحي أو المحليات، المنطقة ومع أن الحكومة لا تزال هي الجهة الفاعلة الرئيسية، فإنها لا تتحمل وحدها عبء الحكم، فقد تغير دورها، من دور السلطة الإدارية إلى دور قيادي في بيئة حكم متعددة المراكز ومن أسلوب العمل البيروقراطي إلى الأسلوب التشاركي، ومن إعطاء الأوامر والإشراف إلى المحاسبة على النتائج، ومن الاعتماد على القدرات الداخلية إلى الاعتماد على القدرة التنافسية والابتكار مركزي ومحلي الإدارة للمركز التوجه للمركز البيروقراطي التشاركي، مساءلة من القمة إلى القاعدة مساءلة من القاعدة للقمة ، تركز على القواعد والإجراءات، مرونة إدارية إنما مع

[1] مهى محمود رمزى ريحاوي، **"الشركات المساهمة بين الحوكمة والقوانين والتعليمات"، مرجع سابق، ص ص 98- 99.**

محاسبة على النتائج تعيينات لمدى الحياة في الخدمة المدنية نظام التعاقد القيادة والإشراف مستجيب وقابل للمساءلة، تبعية داخلية تنافسية مغلق وبطيء منفتح وسريع عدم تحمل المخاطرة حرية الفشل والنجاح تركيز على الحكومة.

3- الحوكمة المؤسسية:

وهذا النوع من الحوكمة يوجد في المؤسسات المساهمة، والتي تكون في العادة مسؤولة أمام مجالس الإدارة. ويطلق الكثير من الادبيات على هذا النوع من الحوكمة اسم حوكمة الشركات، وهي تعتبر أحد العناصر الأساسية في مجال تحسين الكفاءة الاقتصادية، و حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين الادارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها وغيرهم من الأطراف المعنية وصاحبة المصلحة بصور مختلفة، كما ينبغي أن يوفر أسلوب حوكمة الشركات الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والادارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق مع مصلحة الشركة والمساهمين فيها، وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوكمة الشركات على أنها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وأصحاب المصالح الأخرى.

ثانيا : أبعاد حوكمة الشركات

و للحوكمة في الشركات أبعاد مختلفة تتصهر في بوتقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في بعد واحد هو الربح أو الخسارة وإنما هو ثلاثي الأبعاد تتمثل في : [1]

1- البعد الاقتصادي أو الاستثماري:

الاقتصاد على المستوى الكلى، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر 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 ما يأتي:

التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير الإفصاح المالي، التدقيق الخارجي ومقاييس الإنجاز. ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، ادارة المخاطر، الرقابة الداخلية الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين. الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية.

[1] **لسلام بدوى محمود الداعور، مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية**، رسالة ماجيستير، ادارة الاعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2008، ص ص 26-27-28.

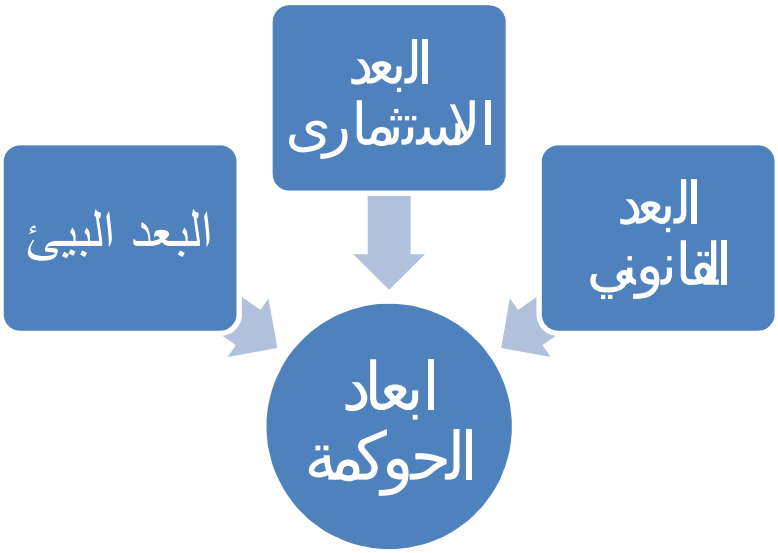
2- **البعد الاجتماعي والقانوني:**

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 ما يأتي:

تحديد الواجبات، وتوزيع المسؤوليات، الهيكل التنظيمي وخطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ...الخ. ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك الاخلاقي والسلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني.

3- **البعد البيئي:** العمل على حماية البيئة من أثر انتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

شكل رقم(1-7): ابعاد حوكمة الشركات.



المصدر: اسلام بدوى محمود الداعور، رسالة ماجيستير، مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، ادارة الاعمال، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا، 2008، ص27.

المبحث الرابع : تجارب حوكمة الشركات و حوكمة الشركات في الجزائر

المطلب الأول: تجارب حوكمة الشركات

حتى نهاية 1999 كانت 24 دولة قد أصدرت الإجراءات والقواعد الجيدة لإدارة الشركات تمثلت في استراليا وبلجيكا، البرازيل، كندا، فرنسا، ألمانيا، اليونان، هونج كونج، الهند، ايرلندا، ايطاليا، اليابان، كوريا، ماليزيا، المكسيك، هولندا، البرتغال، سنغافورة، جنوب إفريقيا، أسبانيا، السويد، تايلنديا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة. وهذا العدد يستثني الدول النامية والدول الصاعدة الأخرى التي توشك على إصدار إجراءات الممارسة الجيدة لقواعد إدارة الشركات أو الدول التي أدخلت تغييرات رئيسية في أطرها التنظيمية والقانونية، وفيما يلي استعراض لقواعد حوكمة الشركات في بعض البلدان المتقدمة كما يلي:

- **حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية**

ظهرت حوكمة الشركات في الولايات المتحدة في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث أصدرت المائدة المستديرة للشركات تقريرا في يناير 1978 بعنوان: " دور وتكوين مجلس إدارة شركة كبيرة مساهمة " وذلك كمحاولة لسن تشريع للحد من عمليات الشراء والاستحواذ العدوانية على الشركات، كما تم تحديد الواجبات الرئيسية للمدير وهي: الإشراف على الإدارة، اختيار وتعاقب أعضاء المجلس، مراجعة إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات في مختلف أنحاء العالم، أداء الشركة المالي، وأخيرا ضمان الالتزام بالقانون، ومنذ ذلك الوقت كان هناك ارتفاع ملحوظ في عدد إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات في الولايات المتحدة، بما في ذلك بيان شركة tiaa–cref في سنة (1993) وهو يبين سياسة القواعد والإجراءات الجيدة للحكم ولإدارة الشركات في جميع أنحاء العالم، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:[1]

- هيكل إداري يسمح بمحاسبة الشركة أمام مالكيها.
- معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين، وتمكينهم من ممارسة حقوق ملكيتهم لتحقيق مصالحهم الاقتصادية بصفة نزيهة وإفصاح مناسب.
- مراقبة مستقلة على المديرين والمحاسبين (تشمل مدققين مستقلين خارجيين عن الشركة لفحص الميزانيات والتأكد من مناسبتها لأسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة).

[1] حمادي نبيل،" **التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات**"، بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر ،2007،ص 66.

- أسواق مفتوحة وذات كفاءة وشفافية تسمح بالرقابة على الشركة.
- اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.
- الإفصاح عن النتائج المالية، نتائج نشاط الشركة والتطورات المادية، عوامل المخاطرة المتوقعة والأمور المتعلقة بقواعد إدارة الشركات بصفة عامة.

وقد قام cal pers اكبر صندوق للمعاشات العامة في أمريكا بتعريف قواعد إدارة الشركات على أنها: " العلاقة بين مساهمين ذوي قيمة عالية في تحديد اتجاه أداء الشركات"، وحسب هذا التعريف فإن المساهمون هم حملة الأسهم وإدارة الشركة ومجلس الإدارة، ولكن التعريف لم يذكر أصحاب المصالح الآخرين مثل المجتمع المحلي ومستخدمي الشركة والموردين والعملاء، وفي أواخر سنة 1989 بدأ صندوق المعاشات العامة في أمريكا بالعمل جنبا إلى جنب مع لجنة مراقبة عمليات البورصة الأمريكية لتقوية الإفصاح والتشريعات القانونية المنظمة للعلاقة بين أصحاب المصالح في الشركة، وتشمل المبادئ الرئيسية لقواعد إدارة الشركات التي تم تحديدها من قبل الصندوق في استقلال مجلس إدارة الشركة، عملياته وخصائص مدير الشركة بصفته مسير لها، وحقوق حملة الأسهم، ومنذ ذلك الحين صدرت عدة تقارير منها تقرير اللجنة الوطنية بشأن الاحتيال والتدليس في التقارير المالية (لجنة تري داوي 1987) وتقوية مهنة (المدقق المستقل)، وتقرير مكتب التدقيق العام والمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونية (AICPA) من المجلس الاستشاري لاستقلال المحاسبة عام 1994، وتقرير لجنة بلوري بون سنة 1999 لتحسين فاعلية لجان محاسبة الشركات، وتعتبر السوق الأمريكية حتى الآن ابرز مثال لتطبيق قواعد إدارة الشركات، وعندما يكون المستثمر في الولايات المتحدة غير راضي عن طريقة الإدارة في الشركة فإنه يبيع أسهمه حتى بأقل من سعرها.[1]

حوكمة الشركات في فرنسا

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدور تقرير فينو (vienot report)، الذي نشر سنة 1992 بسبب مجموعة من العوامل أهمها: العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس، وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الحالية وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، وتضمن أهم التوصيات كما يلي:[2]

[1] حمادي نبيل،" **التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات**"، المرجع السابق، ص 67.

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص 76-77.

- يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين.
- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس الشركة.
- على الشركة أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات.
- يجب أن تكون لكل مجلس إدارة لجان تدقيق ومكافآت تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورية استقلالية أحدهم، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا.
- لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة التدقيق ولجنة المكافآت.
- يجب أن يمتلك المديرون عدد معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم.
- لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته.

ومع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير vienot هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطا أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ تقرير vienot أم لا، ولم تكن الشركة مطالبة ببيان إلى مدى يتم تطبيق هذه المبادئ، ورغم أن التقرير حذر من حدوث تجاوزات قانونية، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصرار السيناتور ماريني قام بالتحقيق في قواعد وإدارة الشركات، وترتب عن ذلك صدور تقرير ماريني في يوليو 1996 الذي اشتمل على عدد من المقترحات تمثلت في إحداث تغييرات قانونية تغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون حوكمة وإدارة الشركات، كما يلي:[1]

- يجب أن يكون للشركات الحق في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي.
- يجب السماح لمجلس بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة.
- يجب على الشركات أن تقدم للمستثمرين المحتملين قوائم مفصلة بمالكيها.
- يجب إرسال إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15يوم.
- السماح للمساهمين الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة، وقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة وإدارة الشركات هي عدم وجود إلزام سواء في تقرير vienot أو في تقرير ماريني، إلا أنه مع اشتداد قوة العولمة،

[1]. حمادي نبيل، مرجع سابق، ص 69.

ودخول اليورو، وتدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من الشركات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج.

تجربة بعض الدول العربية لحوكمة الشركات:

في سنة 2001 قام البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية وشارك فيه عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين بإجراء دراسة لتقييم حوكمة الشركات في مصر، وخلص التقرير إلى أهم نقاط القوة والضعف في مناخ حوكمة الشركات بكل من قطاع المال والشركات، كما أشار إلى أن مبادئ الحوكمة متواجدة في عدد من القوانين ولوائحها التنفيذية ومن أهمها قانون سوق رأس المال 1992/95 وقانون الشركات 1981/159 وقانون الاستثمار 1997/8 وقانون قطاع الأعمال العام 1991/203 وغيره من القوانين التي ترتبط بحوكمة الشركات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.[1]

وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بياناً تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 والعمل على تنفيذها في أول جانفي 2007، وقد ساعد قواعد نشر الحوكمة والإصلاح في مصر على التغلب على مشكلة القروض المصرفية المتعثرة، كما أدى الالتزام بتلك القواعد إلى انتعاش سوق المال وسوق الأوراق المالية وزيادتها من 33% إلى 95% من إجمالي الناتج المحلي، كما ساعدت بقوة على زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مصر 6 مليار دولار إلى 10 مليارات دولار سنة 2007.[2]

المطلب الثاني : حوكمة الشركات في الجزائر

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، فضلاً عن قيام الحوكمة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص، كما تسعى الحوكمة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخوصصة ابتداء من القطاع المصرفي والسماح بقدر أكبر من الحرية والفرص للقطاع الخاص، وفي نفس الوقت الذي تجرى فيه الخوصصة واستكشاف فرص النمو

[1] نرمين أبو العطاء، مرجع سابق، ص:07.

[2] أبو دياب نبيل، ""**أفاق تطوير لائحة الحوكمة في فلسطين**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، سبتمبر،2007، فلسطين، ص07.

خارج قطاع البترول ستزداد أهمية حوكمة الشركات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق والذي من المنتظر تطبيقه في مطلع (IAS/IFRS)مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي عام2010، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مداولة الحسابات وقواعد تسيرها.

أولا : لمحة عن حوكمة الشركات في الجزائر

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في ظل الوضع الراهن حيث أصبح ألوية و استراتيجية وطنية، وذلك يعود للحاجة الماسة و المتنامية لمؤسستنا قصد توطيد قدرتها التنافسية الداخلية للفوز براهنات و تحديات سوق مفتوح و متطور و نتيجة لذلك قامت سنة 2009 بإطلاق تحت عنوان "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" حيث عرف في هذا الميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بأنه "عبارة عن فلسفة تسييرية و مجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آنٍ واحد لضمان استدامة و تنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق و واجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة و تقاسم الصلاحيات و المسؤوليات المترتبة على ذلك"، و هذا نتيجة لتفاعل الجمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص لعام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات حيث و في مؤتمر وطني عقد في 11 مارس 2009 أعلنت كل من جمعية "كير"(CAIR) واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار قانون حوكمة الشركات الجزائري، وقد تم إعداد هذا القانون بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات"GCGF" و مؤسسة التمويل الدولية" IFC" و من المعروف أن مركز المشروعات الدولية الخاصة" CIPE" يقوم بدعم جمعية "CAIR" في رفع درجة الوعي بالقانون، و الدفع باتجاه المضي قدماً في تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، و يتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر و زيادة الوعي في دوائر القطاعين العام و الخاص و أجهزة الإعلام بفوائد و مزايا حوكمة الشركات و الإطار المؤسسي اللازم لها و يعتمد النجاح في إتباع ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال و هذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، و لمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة"CIPE" بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام و الخاص مثل دائرة

العمل و التفكير العامة بالمشروعات "CARE" بهدف الترويج لحوكمة الشركات و زيادة الوعي و إتباع الدليل الجزائري الخاص بها.[1]

ثانيا : عرض عام لدليل حوكمة الشركات في الجزائر

يعبر عن دليل حوكمة الشركات في الجزائر ب " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة" حيث يهدف هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف الشركات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسي للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

و يندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين و النصوص التنظيمية السارية المفعول، و بذلك فهو يأتي موافقا لها، غير أنه لا يدعي الكمال، خاصة و أن النصوص في هذا المجال وفيرة، فهو لا يمثل مجموعة شاملة لمدونة النصوص القانونية و التنظيمية و إنما هو وثيقة مرجعية و مصدرها في متناول الشركات.

يعتبر الانضمام إلى هذا الميثاق مسعى حر و تطوعي، وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة استغلال فرصة تمثل هذا المسعى من طرف المالكين بالدرجة الأولى و عزمهم الراسخ على لبعث مبادئ حكمة الشركات على المستوى الداخلي للشركة ودعمها واستخداماتها و تتطلب ترقية حوكمة الشركات في الجزائر إلى جانب النشر الواسع للميثاق ضرورة وضع جهاز مرافقة يتكفل بما يلي :

- تسجيل الشركات المنخرطة ضمن هذا المجال و التعديلات و الاقتراحات التي تريد إدراجها.
- تشكيل مجموعات عمل و تفكير حول اقتراحات التعديل المحتملة حول الميثاق في السياق الجزائري.
- تنظيم لقاءات تحسيسية و تكوينية حول الحكم الراشد للمؤسسات لاسيما اتجاه مديري الشركات.
- تطوير العلاقات الدولية مع الهيئات المماثلة بهدف تبادل التجارب و المشاركة في المنتديات و الشبكات العالمية التي لها علاقة بالحكم الراشد للمؤسسات.

كما كرس هذا الجهاز على أرض الواقع بإنشاء معهد الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

ويتضمن الميثاق جزأين هامين وملاحق حيث :

[1] فاتح غلاب، "**تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة، دراسة لبعض المؤسسات الصناعية**"، مذكرة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة أعمال و التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر،2011. ص 37-38.

1.يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للشركات ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكالية الشركات الجزائرية لاسيما الشركة الصغيرة المتوسطة الخاصة.

2.و يتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي تبني عليها حوكمة الشركات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للشركة(الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المديرية التنفيذية)، و من جهة أخرى علاقات الشركة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك، المؤسسات المالية، الممونون و الإدارة.

3.يختم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات و نصائح عملية يمكن للشركات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح و دقيق.[1]

وسيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام، بفوائد ومزايا حوكمة الشركات والإطار المؤسسي اللازم لها. ويعتمد في إتباع ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، ولمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص بهدف الترويج لحوكمة الشركات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها.

خلاصة الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل والمتضمن الإطار الفكري والمفاهيمي لحوكمة الشركات يمكن أن نستنتج أن الاهتمام العالمي بموضوع حوكمة الشركات جاء نتيجة الرغبة في تفادي تكرار حدوث الانهيارات والفضائح المالية التي عصفت بالاقتصاد العالمي خلال نهاية القرن الماضي وبداية القران الحالي، وحوكمة الشركات تعتبر مسألة مالية و أخلاقية بامتياز، حيث ترتبط أساساً بأخلاق القائمين على إدارة المؤسسات الاقتصادية ، وبالتشريعات التي تحكم سلوكياتهم سواء أكانت لوائح داخلية أم البيئة التشريعية العامة، وأن حوكمة الشركات تهدف إلى التقليل من محاولات إغفال المساهمين عن طريق التدخل في طريقة إدارة أموالهم، أو عن طريق إيصال معلومات ذات مصداقية عالية تفيد بعضهم الآخر في عملية اتخاذ القرار ألاستثماري إلا أن حوكمة الشركات وبالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها تحتاج إلى مجموعة من القوانين والتشريعات، وتتطلب وجود أسواق ذات كفاءة أكثر وتنافسية عالية.

[1] ميثاق الحكم الراشد في الجزائر،2009، ص 1-5.

الفصل الثاني:

الرقابة بالمؤسسات

الاقتصادية

تمهيد:

إن كبر حجم المشروعات وظهور المؤسسات العملاقة مع نهاية القرن العشرين، ساهم بشكل كبير في زيادة الأهمية التي تحظى بها الرقابة من خلال تبني آليات جديدة للرقابة تستجيب لمختلف التطورات الحاصلة سواء داخل أو خارج المؤسسة من أجل ضمان فعالية أداء المؤسسة التي تتعدى آثارها محيطها الداخلي لتشمل جميع الأطراف ذات المصلحة ككل، بناءا عليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة

المبحث الثاني: آليات الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية

المبحث الثالث : رقابة المؤسسة الاقتصادية من منظور حوكمة الشركات

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة

تعتبر عملية الرقابة بصفة عامة الإطار العام و الشامل و المفهوم الذي يحقق العديد من الأدوات و الأساليب الرقابية المختلفة، بهدف التحقق من أن ما تم تخطيطه له من أهداف ونتائج قد تحقق بالشكل المناسب و الملائم، في إطار الالتزام بالقواعد والمفاهيم والمعايير العامة والخاصة التي تعمل في نطاقها المؤسسة، باعتبار أن ذلك يمثل الهدف العام لعملية الرقابة.[1]

سيتم في هذا المبحث عرض بعض المفاهيم الأولية المتعلقة بالرقابة مع تسليط الضوء على بعض القضايا المتعلقة بها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الرقابة

أولا : مفهوم الرقابة

تعددت تعاريف الكتاب والباحثين للرقابة، باختلاف وجهة نظرهم، وسنتطرق للبعض من هذه التعاريف فيمايلي:

"تتمثل الرقابة في مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة، وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف، ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف، فالوظيفة الإدارية للرقابة تتلخص في التأكد من أن ما يتم أو تم من عمل مطابق لما أريد إتمامه".[2]

كما عرف كل من **(Gullet et Hichs)** الرقابة على أنها: " العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث وإذا لم يحدث ذلك فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة".[3]

ومن أبرز التعاريف المقدمة للرقابة تعريف (Henry Fayol) الذي يعتبر الرقابة بأنها : "**التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ، من أجل تصحيحها ومع تكرارها، حيث تشمل عملية الرقابة كلا من الأشخاص، التصرفات والأشياء**".[4]

---

[1] محمد السيد سرايا، **" أصول و قواعد المراجعة و التدقيق، الاطار النظري- المعايير و القاعد- مشاكل التطبيق العملي"**، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديد، 2007، ص17.

[2] عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، **"الرقابة والمراجعة الداخلية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 12.

[3] عبد الرحمن الصباح، **" مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم و التصحيح"**، عمان، دار زهران لنشر، 1997، ص17.

[4] عبد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ومن جانبها عرف كل من (**Terry et Fulmer**) أن " الرقابة تتمثل في القيام بثلاثة خطوات هي:[1]

1- وضع المعايير و المقاييس.

2- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

3- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والمحققة".

ورغم اختلاف الكتاب في ماهية الرقابة و رغم وجود تعاريف عديد للرقابة، يمكن القول أن جميع هذه التعريفات تميزت بثلاثة اتجاهات هي كما يلي:[2]

1- <u>الاتجاه الأول:</u>

ويهتم بالجانب الوظيفي للرقابة، الذي يركز على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهو يهتم بوجود عمليات معينة من الواجب توفرها لتحقيق الرقابة، مما يتضمن تحديد الأهداف الطلوب الوصول إليها.

2- <u>الاتجاه الثاني:</u>

و يهتم الرقابة من حيث كونها إجراءات حيث يركز على الخطوات التي يتعين إجراءها للقيام بعملية الرقابة، فلإتمام عملية الرقابة يتطلب الأمر وجود بيانات عن أوجه النشاطات المختلفة كشرط أساسي للقيام بالرقابة، على أن تعد بشكل يمكن الاستفادة منها في متابعة النشاط و مراجعة نتائج الأعمال.

3- <u>الاتجاه الثالث:</u>

الإشراف والفحص والمراجعة من السلطة التي لها هذا الحق للتعرف على كيفية سير الأعمال داخل الوحدات، التأكد من حسن استخدام الأموال في الأغراض المخصصة لها، أن تحصيل الموارد يكون طبقا لأحكام القوانين واللوائح والتعليمات، التحقق من تنفيذ هذه الوحدات لأهدافها بكفاية، سلامة نتائج الأعمال و المراكز المالية، الكشف عن ما قد يقع من مخالفات وانحرافات وبحث اسباب حدوثها واقتراح وسائل العلاج لتفادي تكرارها مستقبلا، بهدف المحافظة على المال وتحسين معدلات الأداء مستقبلا لتخصيص أمثل للموارد الاقتصادية.

[1] عبد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره ، ص19.
[2] عوف محمود الكفراوي، " الرقابة المالية النظرية والتطبيق"، الاسكندرية، مطبعة الانتصار، الطبعة الثالثة، 2005، ص17-18.

ثانيا: خصائص الرقابة

يتطلب ضمان مستوى معقول من الفعالية للنظام الرقابي توافر عدد من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذا النظام وهذه الخصائص هي: [1]

أ- التكامل: إن الخاصية الأولى والأكثر أهمية هي أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية وخاصة النظام التخطيطي، فالوظائف الإدارية متسلسلة دائريا تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، وهذا ما يبرز أهمية تحقيق درجة مرتفعة من التنسيق والتكامل بين هذه الأنشطة، ومن ثم فإن أخذ هذه النواحي في الاعتبار من قبل المسيرين، يمكنهم في النهاية من التوصل إلى نظام رقابي متكامل مع سائر أنظمة المؤسسة.

ب- الموضوعية: إن خاصية الموضوعية تعني أن نظام الرقابة يجب أن يستخدم معلومات تفصيلية يمكن فهمها والاعتماد عليها، وفي نفس الوقت فإن المعلومات التي يمد بها النظام الرقابي المسؤولين يجب أن تتوفر فيها نفس الصفة، فالموضوعية بمفهومها لا تعني الشكلية، كما لا تعني مجرد أرقام صماء، فالمفهوم الشامل للموضوعية يعني أن النظام الرقابي يجب أن يقوم على معلومات واقعية وليس مجرد فبكرة لا تمثل الوضع كما هو واقع بالفعل.

ج- الدقة: إن عدم دقة النظام الرقابي يضر المؤسسة حتى وإن أفادها في المدى القصير جدا، حيث أن حصول المسيرين على معلومات غير دقيقة من خلال النظام الرقابي، واستخدام هذه المعلومات في إصدار القرارات، يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر، وهذا ما يؤكد على ضرورة الحرص والحذر من جانب المسيرين لضمان دقة المعلومات التي يزودهم بها نظام الرقابة.

د- التوقيت: من الضروري أن يزود النظام الرقابي المسيرين بالمعلومات في الوقت المناسب وهذا يعني حصول المسيرين على المعلومات في لحظة احتياجهم إليها، حيث يختلف التوقيت الملائم لتدفق المعلومات من مستوى إلى آخر، وبصفة عامة فإن الحاجة إلى توقيت المعلومات الرقابية ترتبط دائما بعدم التأكد؛ فكلما زادت درجة عدم التأكد تزداد الحاجة إلى الوقت.

هـ المرونة: إن النظام الرقابي لا بد أن يكون مرنا، وهذا يعني أن يكون النظام قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في المحيط أو في المؤسسة نفسها.

[1] علي الشريف، ، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996 ، ص 366.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الرقابة

أولا: أهمية الرقابة

لقد مرت عملية الرقابة بصفة عامة بمراحل تطور مختلفة وفقا لاحتياجات كل مرحلة ابتداءا من استخدام سجلات محددة بهدف المطابقة وكشف أي اختلافات، إلى المرحلة التي بات فيها من الضروري كشف أي تصرفات غير مرغوبة فيها خاصة السرقات و الاختلاسات بهدف حماية موارد المؤسسة، و كان ذلك في ظل وجود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم، لكن مع ظهور مؤسسات كبيرة الحجم و كثرة العمليات الادارية والمحاسبية و ظهور شركات المساهمة مع بداية القرن العشرين الماضي، زادت الحاجة أكثر إلى تدعيم عملية الرقابة بأداتها و أساليبها، و ذلك للأسباب التالية:[1]

- لقد أدى انفصال وظائف وضائف الملكية عن التسيير، خاصة في ظل شركات المساهمة الكبرى، إلى ظهور الحاجة أكثر إلى رقابة خارجية كطرف ثالث يراقب تصرفات الإدارة بهدف حماية حقوق الملاك من المساهمين والمستثمرين ساء كانت هذه الرقابة تتولاها مكاتب ومؤسسات مراجعة خاصة أو تتولاها أجهزة رقابية خارجية حكومية بالنسبة للمؤسسات المملوكة للدولة أو تلك التي تساهم فيها الدولة بنسبة معينة.

- إن كبر حجم المشروعات وظهور المؤسسات العملاقة مع نهاية القرن العشرين الماضي وبداية اقرن الحادي والعشرين أدى إلى تعقد البناء التنظيمي لهذه المؤسسات وتضخم الهياكل التنظيمية و الادارية من إدارات وإقسام متعددة، مما أدى إلى ظهور الحاجة أكثر إلى أهمية وجود نظم رقابية أكثر فعالية وأكثر ملائمة لخدمة أغراض الرقابة و المراجعة من ناحية و خدمة الإدارة و العاملين من ناحية أخرى.

- تلبية الاحتياجات المختلفة للأطراف المتعددة ذات العلاقة بالمؤسسة بالبيانات و المعلومات والقوائم والتقارير المالية و المحاسبة المدققة والمتعددة من قبل المراجع، حيث أن أهم هذه الأطراف، الإدارات، العاملين داخل المؤسسة، المساهمين، العملاء، الموردين و البنوك، وغير ذلك من الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

[1] محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

كما تأتي أهمية الرقابة من دورها المزدوج في:[1]

أولا : في المساهمة والتعاون في تحقيق نتائج المؤسسة انطلاقا من كشف نقاط القوة وتدعيمها وكشف نقاط الضعف وتفاديها مستقبلا لمواجهة المنافسين، حتى تضمن المؤسسة بقائها ونموها، وفي هذا الإطار ينبغي أن تضمن الرقابة الداخلية و تتأكد من أن كل القرارات المتخذة تصب في اتجاه واحد، ومعنى ذلك ضمان التنسيق و التعاون بين مختلف مكونات التنظيم من أجل خدمة الأهداف العامة و النهائية للمؤسسة.

ثانيا : دور المسير: ومعنى ذلك أن توليفة الانتاج المستعملة من قبل المؤسسة من أجل الحصول على أصل أو خدمة ما، يجب أن يكون أكثر تكيفا مع وضعيتها في السوق، ففي إطار المنافسة القوية ينبغي على الرقابة المتبناة من طرف المؤسسة أن تعمل على التحكم في تكاليف الانتاج و تقليصها من أجل ضمان مكانة المؤسسة في السوق و مواجهة المنافسة بغية المساهمة في تنمية و تطوير قدرات المؤسسة التنافسية.

أمام هذه الوضعية يتعين على المؤسسة إذا ما أرادت البقاء والنمو ومواجهة هذه التحديات التي يفرضها المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، وهذا ما يشكل بدوره عبئا على نظام الرقابة في حد ذاته مما يتطلب وضع معايير محددة على شكل خطة تنظيمية تستجيب لواقع المؤسسة ضمن محيطها لمقارنة النتائج بها و قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة وتصحيحه إذا ثبت وجود انحراف.[2]

ثانيا: أهداف الرقابة:

يتمثل الهدف العام لعملية الرقابة في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية للرقابة والتي تشمل ما يلي:[3]

أ- **منع وقوع الأخطاء:** عملية الرقابة في هذه الحالة إيجابية في أدائها ولكن عمليا يصعب تحقيق ذلك، وبالرغم من أن المؤسسة تهدف إلى الرقابة الإيجابية عن طريق إقامة نظام رقابي سليم للرقابة الداخلية، والتوجيه إلى ما يجب اتخاذه من إجراءات واحتياطات وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتوضيح الأوامر والسياسات واللوائح المطلوب تنفيذها، إلا أنها تواجه صعوبة في منع وقوع الأخطاء، إذ أن الطبيعة البشرية للأفراد القائمين بالتنفيذ معرضة للخطأ في التعامل مع الأفراد،

[1] Martine.REUZEAU . Economie d'entreprise .paris : ESKA.1993.p111-112.

[2] عبد الله ابراهيم، مرجع سبق ذكره ، ص19.

[3] علي محمد منصور ، "**مبادئ الإدارة**"، مجموعة النيل العربية، 1999.، ص 246.

فالتنفيذ كذلك يتم على ضوء خطة موضوعة في ظروف معينة وهذه الظروف قابلة للتغيير وبالتالي وقوع الأخطاء.

ب- منع تكرار الأخطاء: من الناحية العملية المنع النهائي للخطأ أمر صعب، لهذا فالهدف الثاني للرقابة هو منع الاستمرار في الخطأ وتكراره، وذلك باتخاذ إجراءات العلاج في نفس الوقت وبالسرعة الممكنة.

ج- الإصلاح الإداري: إذا كان هدف الرقابة تصيد الأخطاء وانتظار وقوعها لتحديد المسؤولية وتوقيع الجزاء بما أمكن بهدف تحقيق هدف ما، فإنه يجب توضيح أن الرقابة السليمة تهدف إلى الإصلاح الإداري بمعنى أن يكون لدى العاملين اقتناع بأن الرقابة الإدارية موجودة بغرض معاونتهم على حل مشاكلهم و رفع كفاءة الأداء بتوجيه و ترشيد المسؤولين على التنفيذ إلى ما يجب تنفيذه، و بالتالي يعود الإصلاح الإداري بالنفع أولا على القائم بالتنفيذ.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة و مراحلها

أولا: أنواع الرقابة

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تصنيف الرقابة، وتلخيصا لذلك ستطرق لأهمها.

1- **التصنيف على أساس توقيت القيام بالرقابة:**

و تأخذ ثلاث أشكال متميزة و هي:

أ- الرقابة السابقة: تستهدف هذه الرقابة التأكد من الموارد الداخلة من الناحيتين الكمية والكيفية، وذلك قبل دخولها نظام الإنتاج، ففي مجال المعلومات فإن العديد من المؤسسات تطبق نوعا من الرقابة على مصادر المعلومات عن طريق الالتزام بعدم التعاقد إلا مع نوع معين من وكالات أبحاث السوق المتخصصة.[1]

ب- الرقابة المتزامنة: يقصد بها الرقابة أثناء عملية تحويل المدخلات، ويلاحظ أن الموارد المالية بصفة خاصة تخضع لهذا الشكل من الرقابة خلال المراجعة الدورية لمستوى النقدية والتحصيلات من العملاء، وإذا كان من الواضح أن النوع السابق يعتبر بمثابة مراقبة وقائية، فإن هذا النوع يعتبر رقابة إصلاحية أو علاجية حيث يتم تصحيح الأخطاء أثناء تنفيذ العمل أو التأكد من أن ما يتم إنجازه هو بالضبط المطلوب إنجازه. [2]

[1] علي شريف، "**مبادئ الإدارة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996 ، ص 359.

[2] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، "**تنظيم وإدارة الأعمال**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 240.

ج- **الرقابة اللاحقة:** تتعامل الرقابة اللاحقة مع مخرجات النظام من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، أي أن هذه الرقابة تتم على السلع الجاهزة بعد الانتهاء من الإنتاج وقبل شحنها إلى الأسواق أو العملاء، كذلك فإن مكافأة العاملين بعد أدائهم لعمل جيد يعتبر نوعا من الرقابة اللاحقة، ونفس الشيء بالنسبة لتوزيع الأرباح على المساهمين، حيث تستهدف الرقابة هنا التأكد من أن التوزيع مصدره أرباح تحققت بالفعل وأنه لن يؤثر على المركز المالي للمؤسسة.[1]

2- **التصنيف على أساس المستوى التنظيمي:**

يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية: [2]

أ- **الرقابة على مستوى الفرد:** حيث يكون التركيز على أداء الأفراد للعمل وكذلك السلوكات المرتبطة بإنجاز هذا العمل، ويمكن في هذا الخصوص استخدام العديد من المؤشرات مثل : الكفاءة الإنتاجية للفرد ،معدل الغياب، بالإضافة إلى تقارير الأداء السلوكية التي يعدها رؤسائه في العمل.

ب- **الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية:** كالتسويق والإنتاج والتمويل وتسيير الموارد البشرية، وفي هذا الشأن نجد أن مؤشرات عديدة من الممكن استخدامها في كل نشاط من الأنشطة المذكورة كمعدل دوران العمال، ونسب السيولة، نسبة التكاليف التسويقية إلى إجمالي المبيعات، نسب استغلال الطاقة.

ج- **الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة:** يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية، وفي هذا الشأن نجد مؤشرات عديدة يمكن استخدامها في هذا الخصوص كحصة المؤسسة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، معدل نمو الإنتاج وغيرها من المؤشرات.

3- **التصنيف على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة:**

في هذا الصدد يمكن التفرقة بين نوعين أساسيين من الرقابة هما:

أ- **الرقابة الداخلية:**

حيث يكون التركيز على الأنشطة والمهام ونظم الإشراف والتحفيز الخاصة بأطراف التعامل الداخلي مع المؤسسة كالرقابة على العمل، والرقابة الإدارية. [3]

[1] علي الشريف، "**مبادئ الإدارة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 261.
[2] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبوقحف، مرجعسابق، ص 241-242.
[3] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبوقحف، مرجعسابق، ص 241-242.

ب- الرقابة الخارجية:

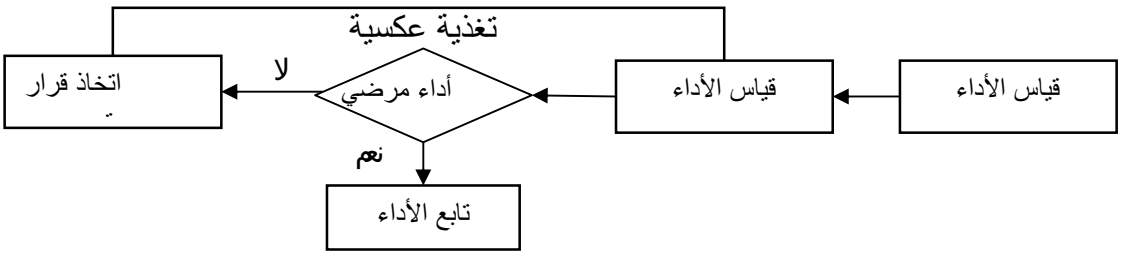
حيث يكون الاهتمام مركزا على علاقة المؤسسة بأطراف التعامل الخارجي (الموردون، العملاء، العلاقة مع الأجهزة الحكومية) ، بالإضافة إلى كافة الأنشطة المجتمعية التي تمارسها أو تساهم فيها المؤسسة. [1]

ثانيا: مراحل الرقابة

بمجرد أن يبدأ أي نظام في العمل سواء كان هذا النظام آلة ميكانيكية أو مؤسسة فسرعان ،ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام لأن يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه، فعملية الرقابة الناجحة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام قبل أن تصبح الانحرافات خطيرة.

وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل(2-1) التالي: يبين مراحل عملية الرقابة

مراحل عملية الرقابة



المصدر : محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995،

1-وضع المعايير: تعتمد هذه الخطوة على درجة وضوحها، والتي تعتبر جزءا من وظيفة التخطيط، حيث أن ترجمة أهداف المؤسسة بصورة أهداف محددة قابلة للقياس الكمي، والتي تعتبر بمثابة المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء الفعلي هي تغبير عن الخطوة الخاصة بوضع المعايير،[2] هذه الأخيرة تتعدد وتختلف باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات، والأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها ومن أمثلة المعايير ومستويات الأداء ما يلي: [3]

- **المعايير الربحية:** معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب تحقيقه.

[1] ثابث عبد الرحمان ادريس، **"إدارة الأعمال، نظريات نماذج وتطبيقات"**، الدار الجامعية ،الاسكندرية2005،ص545.
[2] حنفي سليمان، **"طلاف الإدارة"**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1998، ص 132-134.
[3] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبوقحف، مرجعسابق، ص 236.

- **المعايير التسويقية:** حصة المؤسسة في السوق، حجم النمو المعين، معدل نمو المبيعات.
- **معايير تكنولوجية:** ابتكار وتقديم منتوج معين، تطوير استخدامات السلعة، تحقيق مستوى جودة معينة.
- **معايير زمنية:** إنجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة.
- **المعايير الإنتاجية:** حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.
- **المعايير المالية:** نسب معينة للسيولة أو النشاط ورأس المال.
- **معايير ترتبط بالقوة العاملة:** أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها، مستوى معين من الأجور والرواتب.
- **معايير التكلفة:** تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة...

2- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير (القياس أو التقييم): تتمثل هذه المرحلة في قياس الأداء الفعلي والمقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة، وعليه فإن هذه المرحلة تتضمن جانبين أساسيين هما: [1]

- ✓ قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة.
- ✓ توصيل المعلومات والبيانات إلى مراكز المسؤولية حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتمثل المرحلة الأخيرة في دورة الرقابة، ودونها تفقد العملية الرقابية مضمونها، والإجراءات التصحيحية تستهدف الوصول بالأداء الفعلي إلى مستويات ومعايير الأداء المطلوبة أو المخططة، وبصفة عامة فإن الإجراءات التصحيحية تأخذ إحدى الأشكال التالية:[2]

3-1- المحافظة على الوضع الحالي (تابع الأداء): عندما يحدث تطابق بين النتائج والمعايير، فهذا يعني أن الأداء مقبول (مرضي عنه) ويستمر الحفاظ على هذا الوضع، ويعكس هذا الوضع

[1] ثابت عبد الرحمان، جمال الدين مرسي، "**الإدارة الاستراتيجية**،" الدار الجامعية، 2002، ص 423.
[2] **عبد الغفار حنفي، مرجع سابق**، ص 405.

أن النشاط يتم بطريقة سليمة، ويتطلب الأمر وجود تغذية مستمرة للمعلومات ووضع ذلك موضع الاعتبار والتقدير لجهد المرؤوسين.

3-2- إجراء التعديلات: يحدث ذلك عندما يوجد انحراف بين النتائج والمعايير ويمكن إجراء التعديلات على ما يجب أن يؤدى أو في أسلوب الأداء، وعادة ما يواجه المسؤول عن اتخاذ القرار بمشكلتين في هذه المرحلة وهما: [1]

- التعرف على أسباب الانحرافات.

- اختيار أنسب الطرق لعلاج هذه الانحرافات.

إضافة إلى التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي.

4- تحديد أسباب الانحرافات: فغالبا ما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها عند وضع الخطة أو تحديد المعايير، وعلى ذلك فإن عملية التحدث عن أسباب الانحراف هي التي سوف تساعد على معرفة عما إذا كان الانحراف راجع إلى خطأ أو قصور في التنفيذ أو تغيرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة.

5-اختيار أنسب الطرق العلاجية: قد تكتشف المؤسسة أن هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين، ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل واختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة.

6-التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي: يجب التأكد من أن تطبيق البديل العلاجي المقترح يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة، وهو ما يعني أن الرقابة عملية مستمرة، والجدير بالإشارة أنه يجب كسب تعاون المرؤوسين وحماسهم في هذه المرحلة (أي تعيين الأخطاء والانحرافات) وهو أمر يصب تحقيقه إذا ما لجأ المسير إلى إجبار المرؤوسين لإحداث تصرفات معينة، كما أن هذه المرحلة تظهر كيفية ارتباط الوظائف الأخرى، فقد ينصب تصحيح الأداء على تعديل الهدف أو إعادة رسم الخطة أو إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وأنماط القيادة.

[1] ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 423.

و على العموم يمكن تعريف الرقابة بأنها إحدى وظائف التسيير التي تعنى بمتابعة وتقييم كل عمليات وأنشطة المؤسسة ومقارنتها مع ما خطط له ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاد ما يلزم من قرارات لتجنب وقوع الانحرافات أو معالجتها فور وقوعها، فالرقابة ضرورة حيوية لكنها غير كافية لوحدها لذا يتم الاستعانة بأدوات وآليات جديدة، كالمراجعة الداخلية، مجلس الإدارة، لجان المراجعة والمراجعة الخارجية من أجل استكمال العملية الرقابية وتطير أداء المؤسسة وتوجيهه نحو خدمة أهداف المؤسسة، وفي بعض الأحيان يبدو اللجوء إلى أطراف خارجية أمرا ضروريا وربما حتى أمرا يمله القانون، كما أن الرقابة لا تقف فقط عند مجرد فحص العمليات بل تتعداها لتؤمن فعالية قرارات الإدارة العليا للمؤسسة.

المبحث الثاني: آليات الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية

هناك شبه اتفاق بين مظم الباحثين حول محددات وآليات الرقابة، رغم اختلافهم في مفهومها، حيث أن التباين في الأنظمة الرقابية من دولة إلى أخرى لا يرجع إلى السلطة أو التاريخ أو الثقافة، وإنما نتيجة تباين المحيطات القانونية و التنظيمية للمؤسسة إلى درجة تمركز رأس مال المؤسسة في أيدي المساهمين، حيث أن نظام حوكمة المؤسسات يغطي مجموع هذه الآليات التي هدفها تدنية تكلفة الوكالة و التخفيض من انتهازية المسيرين.

المطلب الأول: الآليات الداخلية للرقابة

إن الآليات الداخلية للرقابة تشير إلى توفير الإجراءات والمبادئ التي تتبعها المؤسسات لإدارة و توجيه أعمالها ومتابعة أداءها من أجل تعظيم فائدة المساهمين و الأطراف الأخرى ذات المصلحة، حيث أن الآليات الداخلية للرقابة يتم تبنيها داخل المؤسسة بناءا على القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاد القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين مختلف الأجزاء الفاعلة، ومن بين هذه الآليات : الجمعية العامة و مجلس الإدارة من خلال اللجان المتخصصة التابعة له، والتي أضافة نفس جديد زاد من فعالية هذا المجلس والتي ستساهم بشكل كبير من التقليل من حدة التعارضات الموجودة بين مختلف الأطراف مما يساهم في حماية أفضل لحقوق المساهمين و ضمان مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة، وفي هذا المطلب سيتم عرض بعض آليات الرقابة الداخلية وكيف تساهم في حل بعض التعارضات الموجودة في المؤسسة.

أولا: مجلس الإدارة:

إن مجلس الإدارة يضمن للمستثمرين في الشركة بأن رأس المال الذي تم استثماره يجري استخدامه من جانب مديري الشركة بطريقة رشيدة ويستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة[1]، وذلك عن طريق مهمة المجلس الرقابية، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة بصفة خاصة والرفاهية الاجتماعية بصفة عامة،. وينبغي أن نتذكر دائما أن المديرين ما لم تتم مراقبتهم باستمرار سيفضلون مصالحهم الذاتية على مصالح المستثمرين وبدون المراقبة من قبل المجلس سيظل الخطر ماثلا على الدوام في أن يقوم المديرون الذين قد يكونون أو لا يكونوا من أصحاب النسب الحاكمة من الأسهم باستخدام أصول الشركة ومواردها مصالحهم الذاتية

[1] محمد مصطفى سليمان، "**حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري**"، نفس المرجع السابق، ص 95.

بدلا من المصلحة العامة للمساهمين، و كذلك قيامهم بتحصين أنفسهم عن طريق قيامهم بارتكاب أعمال يشوبها الغش والتزوير.

1- تعريف مجلس الإدارة:

هو الإدارة العليا المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات وخطط المنظمة وتحقيق نتائج أعمالها، عادة ما يتكون مجلس الإدارة من أعضاء من داخل المنظمة وأعضاء من خارجها، نظرا لوجوده في قمة المؤسسة فإن بإمكان أعضاءه مراقبة قرارات الإدارة والتأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم، ويعتبر الأسلوب الأساسي في حوكمة الشركات في أمريكا و بريطانيا.[1]

2- أنواع أعضاء مجلس الإدارة:

يمكن تصنيف أعضاء مجلس الإدارة إلى ثلاث أنواع هم: [2]

ا) العضو التنفيذي:

العضو التنفيذي يمكن تعريفه على انه العضو الذي يشغل منصب تنفيذي بالشركة، ومن أمثلته المدير التنفيذي للشركة أو العضو المنتدب ورؤساء القطاعات بالشركة مثل رئيس القطاع المالي. وترجع أهمية وجود الأعضاء التنفيذيين بمجلس الإدارة لما لهم من دراية كاملة بالشركة وبالمشاكل والمخاطر التي تواجهها وبالفرص الاستثمارية التي يمكن لشركة الدخول فيهان ووجودهم مع باقي الأعضاء يمثل إضافة لفعالية الأداء، مع مراعاة أن نسبة تمثيل الأعضاء التنفيذيين بالمجلس يجب إلاّ تتعدى الثلث.

ب) العضو غير التنفيذي:

العضو غير التنفيذي يمكن تعريفه على انه العضو الذي لا يشغل منصب تنفيذي بالشركة، ولا يكون متفرغ لإدارة الشركة، أو لا يتقاضى راتبا شهريا أو سنويا منها، ويجب ملاحظة أن العضو غير التنفيذي عن طريق علاقته بالشركة يمكن أن يكون عضو مستقل أو غير مستقل.

---

[1] قصاص فتيحة، **"حوكمة المؤسسات العائلية "**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستير، تخصص حكومة الشركات، جامعة تلمسان، 2012/2011، ص 59.

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ج) العضو المستقل

عرفت الهيئات والمنظمات العلمية الدولية والعديد من لوائح حوكمة الشركات بالعديد من الدول العربية عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه عضو المجلس الذي يتمتع بالاستقلالية التامة. ومما ينافي الاستقلالية على سبيل المثال لا الحصر أي من الآتي:

1- أن يملك حصة سيطرة في الشركة أو في أي من شركة مجموعتها.
2- أن يكون من كبار التنفيذيين خلال العامين الماضيين في الشركة أو في أي شركة مجموعتها.
3- أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها.
4- أن يكون عضو مجلس إدارة في أي شركة ضمن مجموعة الشركة المرشح لعضوية مجلس إدارتها.
5- أن يكون موظفا خلال العامين الماضيين لدى أي من الأطراف المرتبطة بالشركة او باي شركة من مجموعتها كالمحاسبين القانونيين وكبار الموردين، أو أن يكون مالكا لحصص سيطرة لدى أي من تلك الأطراف خلال العاميين الماضيين.

3- تشكيل مجالس الإدارة

إن بناء مجلس الإدارة فعال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات. فوجود مجلس إدارة فعال يضمن المحافظة على استمرارية التطبيق والسعي الدائم لتطويره لكي يتلاءم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.[1]

إن التأكيد على العرف العلمي في تشكيل مجالس الإدارة نابع من أن ما من نظام قانوني في أي دولة يضع وصفا حاسما ودقيق لطريقة تشكيل مجلس الإدارة، بل جاءت القوانين لتضع ضوابط وتوجيهات تعالج ما تعارفت عليه المجتمعات الاقتصادية في بلدانها، بهدف تطوير أداء مجالس الادارة والزيادة من فعاليتها وجعل تشكيلها أكثر قدرة على الاستجابة إلى مدى تحقيق الأهداف المؤسسة الاقتصادية، وفي ما يلي سيتم عرض النماذج التالية:

[1] محمد مصطفى سليمان،" **حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 29ـ 31.

أ- النموذج البريطاني

تتبع المؤسسات في بريطانيا نمط مجلس الإدارة الأحادي الذي يتشكل عادة بغالبية من الأعضاء التنفيذيين وعدد قليل من الأعضاء غير التنفيذيين، حيث تعرض هذا النموذج للكثير من الانتقادات والتشكيك في كفاءته، وبالرغم من أن هذا النمط هو الدارج الأن، فإن من المفيد التذكير بأن البنوك الانجليزية ومؤسسات التأمين و المؤسسات المالية الأخرى ظلت تتبع نمطا مختلف حتى الستينات من القرن الماضي، ذلك النمط كان أقرب إلى النموذج الأمريكي، حيث يضم مجلس الإدارة واحد أو اثنين من الأعضاء التنفيذيين أو التنقيدين المتقاعدين، وبالرغم من أن هذا النموذج محبط لكبار المدراء التنفيذين الذين كان من الصعب عليهم الوصول إلى عضوية مجالس الإدارة، إلا أنه كان أكثر قدرة على الفصل بوضوح بين مهمتي إدارة المؤسسة و توجيهها، في الأخير استطاعت المؤسسات المالية وتحت ضغط من رغبة كبار المسؤولين التنفيذين الانحراف تدريجيا نحو النموذج البريطاني، حيث زاد عدد أعضاء المدراء التنفيذيين في مجلس الإدارة .[1]

مع أن النمط البريطاني يمكن أن يكون ناجحا وفعالا في الظروف الصحيحة، عندما يحسن رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي استعمال صلاحياتهما وعندما الأعضاء غير التنفيذين مؤهلين وقادرين على طرح وجهات نظرهم وفرض احترامها، إلا أن هذا النمط يتيح لهم إساءة استعمال سلطاتهم وتعريض المؤسسات إلى هزات اضرابات مالية كبيرة، كما أنه يدين في تعينه لرئيس مجلس الإدارة، إضافة إلى أن هذا العضو يعتمد عادة فيما يحصل عليه من معلومات مما يوفره له المدير التنفيذي أو العضو المنتدب، وقد لا تكون لديه صلاحيات أو إمكانيات للحصول على المعلومات من مصادر مستقلة.[2]

غير أن هذا النموذج تعرض للتغيير والتطوير خلال العقود الأربعة الماضية، تحت ضغط أنظمة السوق الأوروبية المشتركة والتي انظمت إليها بريطانيا عام1973، وما إضافته قواعد حوكمة الشركات وتوصيات اللجان المختلفة التي شكلتها الحكومة البريطانية لإصدار توجيهات لتحسين أداء مجالس الإدارة.[3]

ب-النموذج الأمريكي

في هذا النموذج تطغى نسبة الأعضاء الخارجيين غير التنفيذيين على عدد أعضاء مجالس إدارة الشركات المساهمة الكبيرة المدرجة في البورصات، حيث لا تضم تلك المجالس سوى عدد ضئيل من التنفيذيين

[1] محمد محي الذين الخطيب، **"تطير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي"**، عمان، دار اليازري، 2008، ص ص 56-57.
[2] محمد محي الذين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص57.
[3] محمد محي الذين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص58.

يتمثلون في رئيس المؤسسة التنفيذي بالإضافة إلى واحد أو اثنين من نوابه، حيث غالبا ما يكون عدد الأعضاء غير التنفيذيين ثلاثة أو أربعة أضعاف التنفيذيين، أما المؤسسات الصغيرة، والمملوكة من قبل القطاع الخاص، فإنها أقرب إلى النموذج البريطاني في تشكيل مجالس الإدارة حيث نجد عدد الأعضاء التنفيذيين أكبر.[1]

حيث أن النموذج الأمريكي لم يتطور نتيجة ضغط المشرع وإنما كان نتيجة للتجارب العلمية التي مرت بها المؤسسة الأمريكية، إلا أن ما حدث مؤخرا من تضاؤل في الأداء التنافسي لأنشطة الأعمال الأمريكية قد جعل هذا النظام موضوع لبحث مكثف من جانب الباحثين والممارسين على حد سواء.[2]

حيث ترتب على الجدل القائم بشأن سلبية المؤسسات الأمريكية ظهور عدد من المقترحات استهدفت تحقيق مساهمة أكثر وأكثر استقلالية من جانب أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين، ومن أمثلة ذلك تلك التوصيات المتصلة بتكوين لجان للاستراتيجيات داخل مجالس الإدارة.[3]

ج- النموذج الأوربي

تتبع الدول الأوربية الأكثر تطورا مثل: ألماني، هولندا وفرنسا نمطا خاصا في تشكيل مجالس إدارة شركات المساهمة الكبير يطلق علية "**نمط الطبقتين**"، وهذا النمط تحكمه قواعد قانونية ملزمة في ألمانيا وهولندا، واختيارية في فرنسا، أما المؤسسات الصغيرة أو الخاصة، فهي لا تخضع لهذا النمط بحكم القانون ولها حق الاختيار في اسلوب تشكيل مجالس إدارتها، حيث يتكون هذا النموذج لمجلس الإدارة من مجلسين : مجلس إشرافي يتكون بالكامل من أعضاء غير تنفيذيين يتم اختيار ثلثهم من بين الموظفين و العمال المنتخبين، أما الباقون فهم من المصرفيين و الأشخاص ذوي المؤهلات و الخبر العلمية والعملية، حيث يجتمع المجلس الإشرافي أربع مرات سنويا على الأقل وذلك للمصادقة على القرارات الرئيسية المتعلقة بالاستثمارات، تعيين الإدارة التنفيذية، تحديد رواتبها و امتيازاتها و اعتماد الحسابات الختامية، في حين يتكون المجلس الثاني و الذي يطلق عليه المجلس الإداري من أعضاء تنفيذيين فقط.[4]

---

[1] جون وسوليفان وآخرون، " حكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين"، ترجمة سمير كرم(غرفة التجارة الأمريكية، **واشنطن**،)، **مركز المشروعات** الدولية الخاصة، 2003، ص84.

[2] **نفس المرجع** ، ص86.

[3] جون وسوليفان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص90.

[4] محمد محي الدين الخطيب، مرجع سبق **ذكره**، ص58.

وألمانيا هي الدولة التي نشأ و ترعرع فيها نمط " **مجلس الطبقتين**" في القرن التاسع عشر، مع أن التشريع الخاص بإدخال ممثلي الموظفين والعمال إلى عضوية مجالس الإدارة استحدث في ألمانيا الفدرالية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تتميز شركات المساهمة الكبيرة في هذا النموذج بما يلي :[1]

- فصل واضح بين وظائف التنفيذيين ووظائف غير التنفيذيين، أي بين مهمة إدارة الشركة وتوجيهها.
- تحقيق اشراف فعال ومنتظم على أعمال الإدارة التنفيذية للمؤسسة من خلال مجالس كفئة ومستقلة.
- تجنب المعضلة التي يعانيها عضو مجلس الإدارة الخارجي غير التنفيذي، من حيث التبعية لمن يعينه وواجب الولاء لكبار المسؤولين كما في النموذج الأمريكي أو البريطاني.

أما في فرنسا مند عام 1967 أصبح على كل مؤسسة لديها عدد كبير من الموظفين دعوة ممثلين عن النقابة العمالية للانضمام إلى مجلس الإدارة بصفتهم مراقبين، و مع أن العرف قد جرى على أن رؤساء مجالس الإدارة في فرنسا عادة ما يعينون من بين الرؤساء التنفيذيين السابقين، إلا أن غالبية أعضاء مجالس الإدارة يعينون من بين الأشخاص غير التنفيذيين الخارجيين غير المتفرغين من ذوي الاختصاص و الخبرة، والتطبيق الحالي في مجالس الإدارة الفرنسية لا تضم أكثر من عضوين أو ثلاثة من المدراء التنفيذيين، حيث أن غالبية المؤسسات في فرنسا تتجه الآن نحو النموذج الأمريكي الجديد في تشكيل مجالس الإدارة، إلا أن بعض المؤسسات الكبرى مازالت تفضل إتباع نمط الطبقتين وذلك بتشكيل مجلس إشرافي و آخر إداري.[2]

د- النموذج العربي

إن مؤسسات المساهمة في الوطن العربي، خاصة تلك التي تشارك الحكومات بجزء من رأس مالها (وهي كثيرة وتلعب دورا هاما في اقتصاديات دولها)، تكاد لا تعترف مطلقا بحق المدراء التنفيذيين في عضوية مجالس الإدارة، و هي تتشكل غالبا من أعضاء غير متفرغين وغير تنفيذيين يعينون من المساهمين الكبار في المؤسسة، حيث لم تعرف المجالس العربية اللجان التنفيذية سوى في ثمانينات القرن الماضي، عندما أخذ بعضها في مد تعامله إلى النطاق العالمي و التأثر بالنماذج الغربية والأمريكية، وحتى عندما بادرت بعض مجالس الإدارة العربية في تشكيل لجان تنفيذية ظلت تلك اللجان في أغلب الأحيان تقتصر على الأعضاء غير

[1] محمد محي الدين الخطيب، نفس المرجع، ص59.
[2] محي الدين الخطيب، نفس المرجع ، ص59-60.

التنفيذيين و حتى يومنا هذا فإن القليل جدا من شركات المساهمة هي من تسمح بضم المدير العام أو الرئيس التنفيذي أو بعض كبار مدراء المؤسسة إلى عضوية مجالس إدارتها.[1]

لكن الوضع السابق لا ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يكون كبار المساهمين فيها قد حجزوا لأنفسهم مراكز رئيسية في الإدارة التنفيذية لهذه المؤسسات، حيث في أغلب الحالات لا تضم هذه المجالس أعضاء خارجيين غير تنفيذيين، حيث أن دور الأعضاء الخارجيين غير التنفيذيين لهذه المؤسسات، حيث أن دور الأعضاء الخارجيين غير التنفيذيين مازال موضع شك، لأنهم غالبا ما يعينون من قبل الجهات الحكومية أو كبار المساهمين وهم مدركون تماما بأنهم مدينون لتلك الجهات بهذا التعيين، مما يجعلهم غير قادرين على توجيه المؤسسة بكفاءة عالية عن طريق الإشراف الفعال على أعمال الإدارة نتيجة افتقارهم إلى الخبرات المتخصصة و اللازمة لفهم أعمال المؤسسة بعمق لغياب المدراء التنفيذيين عن عضويتها، بالإضافة إلى افتقارها إلى بعض اللجان المتخصصة مثل : لجنة المراجعة، لجنة التعيينات، لجنة المكافئات، التي أصبحت أمرا واقعيا في كثير من الأعراف وأنظمة حوكمة الشركات العالمية.[2]

كل نموذج من النماذج السلفة الذكر مازال محل نقاش وانتقادات كثير من الباحثين و المهنيين، مما يدفع إلى التساؤل عن التشكيلة المثالية لمجلس الإدارة التي تضمن أفضل كفاءة ممكنة لعمل المجلس وتؤدي إلى تحقيق طموحات المساهمين و أصحاب المصالح إلى دفع المؤسسة إلى أعلى الدرجات و تحقيق أعلى الأرباح.

4- الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة:

يؤدي أعضاء مجلس الإدارة عملهم على أسس مبنية على معلومات وافية تقدمها الإدارة لهم أو أية مصادر موثوقة أخرى مثل المراجع الخارجي، ويتصرفون بمسؤولية، وبحسن نية، وجدية واهتمام، والمجلس مسؤول أمام المساهمين عن التوجيهات الاستراتيجية للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة التنفيذية. حيث نصت مبادئ حوكمة الشركات الدولية والعديد من لوائح الحوكمة بالدول العربية على العديد من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وتتمثل في التالي: [3]

❖ اعتماد التوجيهات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها وتتمثل في:

1- وضع الاستراتيجية الشاملة للشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها.

[1] محمد محي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص62.
[2] محمد محي الدين الخطيب، نفس المرجع، ص62-63.
[3] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق دكره ،ص ص 32_34.

2- تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة واستراتيجياتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.

3- الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للشركة، وتملك الأصول والتصرف بها.

4- و ضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل في الشركة.

5- المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية والوظيفية بالشركة واعتمادها.

❖ وضع أنظمة و ضوابط الرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، وتتمثل في:

1- وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات تعارض المصالح المحتملة لكل من أعضاء المجلس والإدارة والتنفيذية والمساهمين ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة ومرافقها وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة.

2- التأكد من سلامة الأنظمة المالية و المحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بأعداد التقارير المالية.

3- التأكد من تطبيق أنظمة رقابة مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بشفافية على أعلى المستويات.

4- المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية بالشركة.

❖ وضع نظام حوكمة للشركة والإشراف العام عليه ومراقبته مدى فعاليته وتعديله عند الحاجة.

❖ وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة.

❖ وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم وعلى وجه الخصوص يجب أن تغطي هذه السياسات الآتي:

1- آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود.

2- آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشا بين الشركة وأصحاب المصالح.

3- آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء و الموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم.[1]

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق دكره، ص ص32-34.

4- قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين في الشركة تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح، كما يجب على مجلس الإدارة وضع آليات مراقبة تطبيق هذه القواعد والالتزام بها.

5- مساهمة الشركة الاجتماعية.

- ❖ وضع السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الأخرى.

5- أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة:

ترى دراسة (Stanwick et Stanwick 2002) أن لمجلس الإدارة مجموعة من الأدوار(المسئوليات) الي يقوم بها مع أصحاب المصالح، ويمكن تقسيم هذه الأدوار إلى: [1]

أ- **المسئولية القانونية:** وتتمثل في :

-رعاية مصالح واهتمامات حملة الأسهم داخل الشركة.

-اختيار وتقييم العضو المنتدب، وتقييم الأداء.

ب- مسئوليات توفير الموارد:

وتقوم هذه المسئوليات على نظرية اعتمادية الموارد، فطبقاً لهذه النظرية يعتبر توفير الموارد للشركة من خلال علاقات أعضاء مجلس الإدارة مع المنظمات الأخرى أحد وظائف مجلس الإدارة.

ت - مسئوليات نظرية الوكالة:

وهي تقوم على الرقابة والتحكم في الإدارة إذا لزم الأمر حتى يتم التأكد من أن القرارات الإدارة تتخذ من أجل مصلحة حماية الأسهم، وليست المصالح الشخصية للإدارة العليا.

يقوم مجلس الإدارة بتنفيذ هذه المسئوليات من خلال تعيين، وفصل، وتقديم التعويض المادي للإدارة التنفيذية، وفصلها في حالة ثبوت تقصير منها، أو ثبوت عدم كفاءتها.

[1] بهاء الدين سمير علاء، مرجع سبق دكره، ص ص 41- 50.

6- الدور الرقابي لمجلس الإدارة من خلال اللجان التابعة له:

إن من بين الأمور التي أضافة فعالية أكبر لعمل مجالس الإدارة هي تزيدها بمجالس متخصصة تتولى القيام ببعض الأعمال، مما يساهم في التخفيض من حجم وتعقد المهام التي كانت ملقاة على عاتق مجلس الإدارة والتي حالت دون أداءه لجميع مسؤولياته بأحسن صورة، وهذا لا يعني أنها تقوم بوظائف مجلس الإدارة، وإنما تقوم هذه اللجان برفع تقرير مفصل للمجلس و هذا الأخير هو صاحب الكلمة النهائية، كما يتحمل المسؤولية الكاملة عن أي تصرف أو عمل توصي به اللجنة، حيث تتكون هذه اللجان من : لجنة المراجعة، لجنة التعيينات، لجنة المكافئات، بالإضافة إلى لجنة الاستراتيجية في بعض مجالس الإدارات.[1]

- **اللجان المتخصصة في مجلس الإدارة**

نظرا لكمية وكبر حجم الأعمال التي يقوم المجلس بمناقشتها وتحليلها، تكون مجالس الإدارة مشغولة وتتعقد مهامها، ويترتب على ذلك قيام تلك المجالس بإنشاء العديد من اللجان، وهذه حقيقة في المجالس الأمريكية والبريطانية، حيث يتيح ذلك الفرصة أعضاء مجلس الإدارة للتعامل مع العاملين الذين يعوق اشتراكهم في المجلس وقد أوضح العديد من أعضاء مجالس الإدارة في الشركات الأمريكية أهمية لجان مجلس الإدارة.

- **اختصاصات لجان المجلس.**

يمكن من لجان مجلس ملاحظة أمثلة لاختصاصات كل لجنة الإدارة، وذلك من معنى الكلمة ذاتها لكن الهدف الرئيسي لكل لجنة يمكن عرضه كما يلي على التوالي: [2]

- تقوم لجنة المراجعة بمساعدة المجلس في ضمان صحة البيانات المالية، حيث يتضمن ذلك إجراء اتصالات مع المراجعين الخارجيين والداخليين، مع وجود سلطة لا جراء تحقيقات عند الضرورة.
- تقوم لجنة الأجور أو المكافآت بمساعدة المجلس وتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافأة المناسبة للمديرين التنفيذيين في ضوء مستوى الأداء والتحفيز وحالة السوق والعوامل النسبية الداخلية والخارجية.
- تقوم لجنة التعيينات بالموافقة على موصفات الوظيفية للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة و أن المرشحين لهذه الوظائف قادرون على أدائها بشكل موضوعي.

---

[1] عبدي نعيمة ، **"دور أليات الرقابة في تفعيل حكمة الشركات- دراسة حالة الجزائر-"**، مقدمة لاستكمال شهادة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 106.

[2] محمد مصطفى سليمان، المرجع نفسه، ص ص86-87.

وقد تختار الشركة لجانا أخرى وقد تقوم بإنشائها إما على أساس مستمر أو لغرض معين وأية كانت الوظيفة التي ينبغي على اللجنة القيام بها، فانه 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.

- **أهمية لجان مجلس الإدارة.**

للجان تأثير استشاري كبير، ولكل هذه اللجان ميزة إضافية تتمثل في منح هذه اللجان لا عضاء المجلس رؤية أوضح تتعلق بالشركة حيث لا يمكن للمجلس الحصول عليها بدون هذه اللجان، الى جانب ذلك تكمن قيمة هذه اللجان في ثلاث مجالات: [1]

1- طمأنة المساهمين خارج المشروع بخصوص شمولية وموضوعية عمليات مجلس الإدارة، وينطبق هذا على عمل لجنة المراجعة فيما يتعلق بالبيانات المالية، وعلى لجنة الأجور فيما يتعلق بأجور التنفيذيين، وعلى لجنة الترشيح في البحث عن مرشحين مناسبين لمجلس الإدارة .

2- تحسين جودة المهام حيث تضيف اللجان الجيدة قيمة ملحوظة للعمليات التي يقومون بها وتساعد على زيادة درجة ثقة المساهمون في صحة تلك العمليات.

3- حل المنازعات التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين المديرين التنفيذيين ومصلحة المساهمين، أو التي قد تنشأ بين هؤلاء التنفيذيين والمراجعين الداخليين أو الخارجيين وهو الدور الذي تلعبه لجنة المراجعة، ويمكن للجان المجلس وضع هذه النزاعات داخل المنظور المناسب لها وأيضا سهولة التعامل معها.

وتتمثل هذه اللجان في:

أ- لجنة المراجعة:

لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجان المراجعة " Audit Committees " وذلك نظرا لأن مسؤوليات لجان المراجعة قد تختلف من شركة إلى أخرى، إلاّ أننا سوف نقوم بعرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بها. [2]

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق دكره، ص ص 87-88.
[2] محمد مصطفى سليمان ، المرجع نفسه، ص89.

يتمثل الهدف الأساسي للجنة المراجعة في الإشراف على السير الحسن لمهام المراجعة الداخلية والخارجية بما يضمن استقلالية كبيرة للمراجعة سواء الداخلية أو الخارجية وذلك بانتقاء المراجعين الخارجيين بما يضمن قيام هذا الأخير بمهامه على درجة كبيرة من الكفاءة والفعالية.[1]

أما في ما يخص تنظيم هذه اللجنة و التي يتم تعيين أعضائها عن طريق مجلس الإدارة فإن هذه اللجنة تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة يترأسها رئيس يتولى الإعداد للاجتماعات وعرض الموضوعات عليها.[2]

ج- تشمل مهمات لجنة المراجعة ومسؤولياتها ما يلي: [3]

1- الاشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة، من أجل التحقيق من مدى فاعليتها في تنفيذ الأعمال والمهمات التي حددها لها مجلس الإدارة.

2- دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه.

3- دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاجراءات التصحيحية للملحوظات الواردة فيها.

4- التوصية لمجلس الإدارة بتعين المحاسبين القانونيين وفصلهم وتحديد أتعابهم، ويراعي عند التوصية بالتعيين التأكد من استقلاليتهم.

5- متابعة أعمال المحاسبين القانونيين و اعتماد أي عمل خارج نطاق إعمال المراجعة التي يكلفون بها أثناء قيامهم بأعمال المراجعة.

6- دراسة خطة المراجعة مع المحاسب القانوني و إبداء ملحوظاتها عليها.

7- دراسة ملحوظات المحاسب القانوني على القوائم المالية ومتابعة ما تم في شائنها.

8- دراسة القوائم المالية الاولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الراي والتوصية في شأنها.

9- دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.

---

[1] فتحي رزق السوفيري، سمير كمال محمد، محمود مراد مصطفى، **" الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية"**، الاسكندرية، الدار الجامعية،2002 ، ص82-83.

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص129.

[3] محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص،ص،92،93.

- **مسؤوليات لجنة المراجعة ونطاق عملها:**

ذكرت مبادئ حوكمة الشركات العديد من المهام والمسؤوليات للجنة المراجعة باعتبارها الاداة الرقابية الاساسية لمجلس الادارة التي تهدف الى التأكد من تحقيق اهداف الشركة وحماية مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة. ويحق للجنة وبدون أي قيود، الاطلاع على كافة المعلومات والبيانات والتقارير والسجلات والمراسلات، او غير ذلك من الامور التي ترى اللجنة اهمية الاطلاع عليها. وعلى مجلس الإدارة اتخاذ كل الاجراءات التي تكفل للجنة القيا بمهامها.

- **مسؤوليات اللجنة المتعلقة بإعداد القوائم المالية:**

تتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية في التالي: [1]

1- مناقشة الإدارة والمراجع الخارجي حول سياسة الإفصاح والمتطلبات التي تفرضها اللوائح والقوانين التي تفرضها الدولة وبورصة الاوراق المالية المقيدة بها الشركة اسهمها، بالإضافة إلى قيام اللجنة بمناقشة جودة ومدى مناسبة المبادئ المحاسبية التي تطبقها الشركة.

2- مناقشة الإدارة والمراجع الخارجي في كيفية اعداد التقارير السنوية للشركة والملاحظات والتفسيرات المرفقة بها.

3- مناقشة المراجع في التقارير المالية التي تم مراجعتها في التقرير الخاص به.

4- مناقشة التغيرات التي تحدث في خطة المراجعة الخارجية.

5- المشاكل والمعوقات التي يواجهها المراجع الخارجي في قيامه بعملية المراجعة.

6- مناقشة الأمور التي يجب أن يقوم المراجع الخارجي بتوصيلها للجنة المراجعة وذلك وفق معايير المراجعة المتفق عليها.

7- مناقشة المراجع الخارجي في مدى جودة المبادئ المحاسبية التي تطبقها الشركة في اعداد القوائم والتقارير المالية.

8- مناقشة الإدارة والمراجع الخارجي في مدى ملاءمة أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة بالشركة.

[1] محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع **السابق**، ص99.

- **مسؤوليات المتعلقة بالمراجع الخارجي:**

تتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بالمراجع الخارجي في التالي: [1]

1- تعتبر لجنة المراجعة هي الجهة المسؤولة الوحيدة عن تعيين وفصل وتحديد أتعاب المراجع الخارجي بالإضافة الى اشرافها على عمله وحل الخلافات التي قد تنشأ بين الإدارة والمراجع الخارجي فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية، ويجب على اللجنة القيام بمراجعة واعتماد الخدمات غير المراجعة التي قد يقوم المراجع الخارجي بتقديمها للشركة، بهدف التأكد من عدم تأثيرها على استقلاليته.

2- يجب على اللجنة بشكل سنوي طلب تقرير من المراجع الخارجي يوضح الآتي:

ا- اجراءات الرقابة الداخلية المطبقة بالشركة.

ب- العلاقة بين المراجع الخارجي و الشركة، وذلك بهدف تقييم استقلالية المراجع الخارجي.

3- قيام المراجع لخارجي بالاتصال مباشرة باللجنة في حالة وجود مشاكل ومعوقات من جانب الإدارة.

4- مراجعة أداء واستقلالية المراجع الخارجي.

5- مراجعة خدمات غير المراجعة Non-audit Services التي يقوم المراجع الخارجي بتقديمها للشركة.

- **المسؤوليات المتعلقة بالرقابة الداخلية وادارة المخاطر:**

إن وجود نظام رقابة داخلية فعال، هو أحد المسؤوليات الرئيسية الموكلة لمجلس الإدارة، وتتمثل المهمة الاساسية للجنة المراجعة في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة وتتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في التالي: [2]

1- مناقشة الإدارة والمراجعين الداخليين، والمراجع الخارجي في مدى فاعلية وملاءمة نظم الرقابة المحاسبية والمالية التي تطبقها الشركة.

[1] المرجع نفسه، ص 101.
[2] محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص ص،102-103.

2- مناقشة الإدارة والمراجعين الداخليين، والمراجع الخارجي حول السياسات والاجراءات التي تم اتخاذها للتحكم في المخاطر التي تواجهها الشركة مثل مخاطر الاعمال والمخاطر المتعلقة بعدم الالتزام بمبادئ السلوك المهني الخاصة بها.

3- مناقشة الإدارة، والمراجعين الداخليين، والمراجع الخارجي في الآتي:

ا- مدى قوة أو ضعف سياسة الإفصاح للشركة ونظم الرقابة الداخلية بما يتضمن نظم للمعلومات.

ب- متابعة قيام الإدارة بتطبيق الملاحظات والتوصيات التي يقدمها كلا من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين.

ب - **لجنة المكافئات:**

إن لجنة المكافآت هي لجنة مكونة من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة ولا يقل عن ستة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين، يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، أما فيما يخص المهام التي تتكفل بها هذه اللجنة فهي القيام بمراجعة إعتماد الأهداف المرتبطة بمكافأة العضو المنتدب القيام بتقييم أدائه في ضوء تلك الأهداف، بالإضافة إلى مراجعة واعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يحصل عليها كبار المديرين التنفيذيين بالمؤسسة، لها في هذه المهمة أن تستعين بخدمات المستشارين من ذوي الخبرة في القيام بمسؤولياتها وذلك على حسب الحاجة لذلك.[1]

ذكرت العديد من لوائح حوكمة الشركات مجموعة من الإرشادات وتتمثل في التالي: [2]

ا- بشكل مجلس الإدارة لجنة تسمى " لجنة الترشيحات والمكافات ".

ب- تصدر الجمعية العامة للشركة-بناء على اقتراح مجلس الادارة- قواعد اختيار اعضاء لجنة الترشيحات والمكافات ومدة عضويتهم واسلوب عمل اللجنة.

ج- تشمل مهام لجنة المكافئات ما يلي:

1- التوصية لمجلس الادارة بالترشيح لعضوية المجلس وفقا للسياسات والمعايير المعتمدة مع مراعاة عدم الترشيح أي شخص سبق إدانته بجريمة مخلة بالشرف والأمانة.

[1] محمد مصطفى سليمان، **نفس المرجع**، ص130.
[2] **نفس المرجع السابق**،ص،111.

2- المراجعة السنوية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة وإعداد وصف القدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة، بما في ذلك تحديد الوقت الذي يلزم ان يخصصه العضو لأعمال المجلس.

3- مراجعة هيكل مجلس الإدارة ورفع التوصيات بشأن التغييرات التي يمكن إجراؤها.

4- تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.

5- التأكد بشكل سنوي من استقلالية الأعضاء المستقلين وعدم وجود أي تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة اخرى.

6- وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، ويراعي عند وضع تلك السياسات استخدام معايير ترتبط بالأداء

ج - لجنة التعيينات:

تتكون لجنة التعيينات من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين، حيث يتم تعينهم من طرف مجلس الإدارة.[1]

وفي هذا الإطار تتولى هذه اللجنة القيام بمجموعة من الاجراءات من بينها دراسة وتحديد الأشخاص المتوقع ترشيحهم لمنصب مجلس الإدارة و منصب العضو المنتدب وذلك في ضوء المتطلبات التي تم وضعها من قبل مجلس الإدارة، ولها في هذه المهمة أن تستعين بخدمات إحدى المؤسسات المتخصصة لكي تساعدها في اختيار المرشحين، بالإضافة إلى ذلك تقم لجنة التعيينات بمراجعة الارشادات الخاصة بتطبيق قاعد و مبادئ حوكمة الشركات وإمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير تحديث تلك الارشادات و إجراء تقييم ذاتي لأدائها على أساس سنوي، بهدف تحديد ما إذا كانت تقوم بمسؤولياتها بفعالية أم لا.[2]

ثانيا: نظام الرقابة الداخلية

إن مسئولي المؤسسة ينشغلون دوما في التحكم أكثر في العمليات التي هم بصدد إدارتها و تسييرها، وعليه وُضعت أنظمة المراقبة الداخلية لاستبيان و اكتشاف كل الأخطاء و الانحرافات في الوقت المناسب،

[1] PLOIX .Hélène, "**Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise** ", (Paris : Village Mondial, 2003).p95.

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 130.

ومقارنتها بالأهداف المسطرة للمؤسسة، و التخفيض بذلك من المخاطر، إن هذه الأنظمة تسمح للمسؤولين بالتحكم في التطورات المستمرة للمحيط الاقتصادي و المنافسة، احتياجات و أولويات الزبائن، كما تسمح باتخاذ القرار اللازم لتحسين و تطوير النشاط فتساهم بذلك في رفع من الفعالية، و حماية الأصول، ضمان صحة ودقة الحالة المالية و الالتزام بالقوانين المعمول بها في المؤسسة، وككل الأنظمة فإن نظام المراقبة الداخلية يحتاج إلى تقييم وضمان السير الحسن للإجراءات ومتابعة العمليات و التدقيق فيها، ويقتضي ذلك، وجود مصلحة خاصة و مستقلة تدعى بالمراجعة الداخلية تتكفل هده الأخيرة بالتقييم و إعادة النظر و الفحص و التحقيق في كل أنظمة التسيير و المعلومات داخل المؤسسة.

1- مفهوم نظام الرقابة الداخلية

تعددت التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور التي مر بها و بتعدد المعرفين له، لذلك سنورد بعض التعاريف المقدمة لنظام الرقابة الداخلية .

❖ يعرف نظام الرقابة الداخلية *طبقا* لنشرة معايير المراجعة بأنه عبارة عن خطة تنظيمية و كافة الطرق و الأساليب التي تتبعها المنشأة بهدف حماية أصولها و التأكد من دقة و إمكانية الثقة و الاعتماد على بياناتها المحاسبية و تنمية الكفاءة التشغيلية و تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية.[1]

❖وقد عرف تقرير **(SAC)** نظام الرقابة الداخلية على أنه: " مجموعة من العمليات والوظائف، والأنشطة، و النظم الفرعية، والأشخاص الذين اجتمعوا معا أو تم فصلهم من أجل ضمان تحقيق الأغراض و الأهداف ، وقد ركز التقرير على دور وأثر نظم المعلومات المحوسبة على نظام الضوابط الرقابية الداخلية، و قد ركز أيضا على الحاجة إلى تقييم المخاطرة، والأخذ بعين الاعتبار التكاليف والمنافع، و بناء ضوابط رقابية في النظم بذلا من اضافتها بعد التطبيق".[2]

❖والتعريف الذي وضعته جمعية المدققين الأمريكيين نص على أن الرقابة الداخلية مجموعة الطرق و المقاييس التي تتبعها المنشأة بقصد حماية موجوداتها و التأكد من دقة المعلومات المحاسبية. [3]

[1] أمين السيد أحمد لطفي، "**أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات و المحاسبين القانونيين**" ،الدار الجامعية،القاهرة،2000،ص02.

[2] نعيم دهمش، عفاف اسحق أبوزر، **"الضابط الرقابية و التدقق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات"**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس(اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية لجامعة الزيتونة الاردنية ، عمان، الاردن، 27-2005/04/28، ص13.

[3] عطا الله أحمد سويلم الحسبان،" **الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنلوجيا المعلومات**" ، دار الراية، عمان،2009 ، ص45.

❖ وعلى حسب الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) التي وضعت لمعايير الدولية للمراجعة(IAG) فإن نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية و مجموع الطرق و الإجراءات المطبقة من طرف المديرية بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم و الفعال للأعمال، هذه الأهداف تشمل على احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، اكتشاف الغش و الأخطاء، تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية و كذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصداقية. [1]

❖ وهناك من عرف نظام الرقابة الداخلية بأنه نظام داخلي يتكون من الخريطة التنظيمية للوحدة مع تحديد الواجبات و المسؤوليات، و وجود نظام للحسابات و إعداد التقارير هذا بالإضافة إلى جميع الطرق و الوسائل الأخرى المستخدمة داخل الوحدة لتحقيق أهداف. [2]

و من خلال التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية ، يتضح بأن هذا الأخير يعتمد على الوسائل الآتية بغية تحقيق أهدافه :

- الخطة التنظيمية.
- الطرق و الإجراءات.
- المقاييس المختلفة.

2- أهداف نظام الرقابة الداخلية :

يسمح نظام الرقابة الداخلية بتحقيق مجموعة من الأهداف نعرضها في ما يلي: [3]

- **<u>التحكم في المؤسسة:</u>**

إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة و في عوامل الإنتاج داخلها و في نفقاتها و تكاليفها و عوائدها و في مختلف السياسات التي و ضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها هياكلها، طرقها و إجراءاتها من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تحكي الوضعية الحقيقية لها، والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.

[1] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، "**المراجعة و تدقيق الحسابات**" ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2003 ، ص ص84-85.

[2] ناصر عبد العزيز مصلح، "**أ ثر استخدام الحاسوب على أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة** "،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين،2007،ص43.

[3] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص ص 90-92.

- **-حماية الأصول:**

من خلال التعاريف السابقة ندرك بأن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية و حماية محاسبية لجميع عناصر الأصول(الاستثمارات، المخزونات، الحقوق) إن هذه الحماية تمكن المؤسسة من الإبقاء و المحتفظة على أصولها من كل الأخطاء الممكنة و كذا دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

- **-ضمان نوعية المعلومات:**

بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختبار دقة و درجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلومات يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات، حيث أن تجهيز هذه البيانات المحاسبية تتم عبر نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص التالية:

-تسجيل العمليات من المصدر و في أقرب وقت ممكن.

-إدخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الآلي و التأكد من البيانات المتعلقة بها.

-تبويب البيانات على حسب ضعفها و خصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة.

-احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها و القواعد الداخلية للمؤسسة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية.

-توزيع المعلومات على الأطراف الطالبة لها .

- **-تشجيع العمل بكفاءة:**

أن إحكام نظام الرقابة الداخلية بكل و سائله يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل و الكفء لموارد المؤسسة و من تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات و فقط بل يعطي تحسناً في مردودية المؤسسة.

- **تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:**

إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي امتثال و تطبيق أوامر الجهة المديرة لأن تشجيع و احترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في إطار الخطة التنظيمية من أجل التطبيق المثل للأمر ينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية:

- يجب أن يبلغ إلى الموجه إليه.
- يجب أن يكون واضحاً، مفهوماً.
- يجب توافر وسائل التنفيذ.
- يجب إبلاغ الجهات الآمرة بالتنفيذ.

3- أنواع نظام الرقابة الداخلية:

لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من الأنواع نوجزها فيما يلي: [1]

1-الرقابة المحاسبية:

تهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من كل عمليات المنشأة قد تم تنفيذها و فقاً لنظام تفويض السلطة الملائم و المعتمد من الإدارة و أن كل عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في دفاتر المنشأة طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاماً و بالتالي التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير و القائم المالية.

وتتمثل الرقابة المحاسبية في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول و ضمان دقة و سلامة السجلات المحاسبية و مطابقة الأصول المدرجة بدفاتر و سجلات الشركة مع الأصول الموجودة بالفعل في أقسام الشركة المختلفة و مخازنها.

وتعتبر الإدارة المالية أو إدارة الحسابات بالشركة مسئولة عن وضع نظام الرقابة المحاسبية بهدف حماية الأصول و زيادة الثقة في المعلومات المحاسبية و بالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها.

2- الرقابة الإدارية:

تتمثل الرقابة الإدارية في كافة الإجراءات و الأساليب و الطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية و الالتزام بالسياسات الإدارية، أي أن الهدف من الرقابة الإدارية التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في الشركة و التحقق من الالتزام بالقوانين و اللوائح و السياسات التي وضعتها إدارة الشركة.

وترتبط الرقابة الإدارية بالأقسام التشغيلية في الشركة و ليس في الإدارة المالية و ذلك نظراً لعدم ارتباط الرقابة الإدارية بصورة مباشرة بالسجلات و الدفاتر المالية.

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، " **المراقبة و المراجعة الداخلية الحديثة**" ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2005-2006، ص ص 58-60.

و يرتكز مراجع الحسابات الخارجي على الرقابة المحاسبية لما لها تأثير على صدق و سلامة القوائم المالية و حتى يستطيع أن يحدد درجة الاختبارات الجوهرية يجب أن يقوم بها.

ويوضح الجدول التالي الاختلاف بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية من ناحية طبيعتها و أهدافها.

الجدول (2-1): يبن الاختلاف بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية

وجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	-حماية الأصول من السرقة والضياع و الاختلاس و سوء الاستخدام. -التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية.	-التحقق من كفاءة أداة العمليات التشغيلية. -التحقق من الاستلام بالقوانين و اللوائح والسياسات و الإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة.
طبيعة عملية الرقابة	-التحقق من تنفيذ عمليات المنشأة و فقاً لنظام تفويض السلطة الملاءم و المعتمد من الإدارة. -التحقق من أن عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في الدفاتر و السجلات طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً.	-التحقق من تنفيذ و تطبيق الإجراءات و السياسات الإدارية.

المصدر: عبد الوهاب نصر-شحاته ص60.

4-معايير نظام الرقابة الداخلية:

تعرف هذه المعايير على أنها الحد الأدنى من الجودة المطلوبة لأنظمة الرقابة الداخلية في الشركات بشكل عام و الشركات المساهمة بشكل خاص و تعطي هذه المعايير أساساً يمكن تقييم أنظمة الرقابة الداخلية مقارنة معه، و تنطبق هذه المعايير علن جميع مجالات عمل الشركات كالمجالات البرامجية و المالية وغيرها.

وسيتم عرض كل معيار منها مستخدمين عبارة بسيطة ودقيقة كما يلي:

1-البيئة الرقابية:

تعتبر البيئة الرقابية الإيجابية أساساً لكل المعايير حيث أنها تعطي نظاماً و بيئة تؤثر على جودة أنظمة الرقابة و هناك عوامل كثيرة تؤثر عليها من أهمها: [1]

-نزاهة الإدارة و الموظفين و القيم الأخلاقية التي يحافظون عليها

- إلزام الإدارة بالكفاءة بحيث يحافظون على مستوى معين من الكفاءة مما يسمح لهم القيام بواجباتهم إضافة إلى فهم أهمية تطوير و تطبيق أنظمة رقابة داخلية فاعلة.

-فلسفة الإدارة و تعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية و إدارة الأفراد و غيرها.

-الهيكل التنظيمي للشركة الذي يحدد إطاراً للإدارة لتخطيط و توجيه و رقابة العمليات كي تحقق أهداف الشركة.

-أسلوب إدارة الشركة في تفويض الصلاحيات و المسؤوليات.

-السياسات الفاعلة للقوى البشرية من حيث سياسات التوظيف و التدريب و غيرها.

-علاقة المالكين بالشركة و علاقة أصحاب المصالح بالشركة.

2-تقدير المخاطر:

يتمثل تقدير المخاطر لأغراض التقارير المالية في تحديد و تحليل المؤسسة , إدارته للمخاطر المتعلقة بإعداد القائم المالية و بعد تحديد تلك المخاطر يجب أن تقوم الإدارة بدراسة جوهرية لتلك المخاطر و احتمالات حدوثها و قد تسهل الإدارة الخطط و البرامج أو التصرفات بدراسة مخاطر معينة أو تقرر أن تقبل المخاطر بسبب التكلفة و تنشأ المخاطر أو تتغير بسبب عدة ظروف منها: [2]

- عاملين جدد لديهم تركيز مختلف عن فهم الرقابة الداخلية.

- تغيرات جوهرية أو سريعة تحدث في نظام المعلومات.

[1] عطا الله أحمد سويلم الحسبان، مرجع سابق، ص ص50-51.

[2] شدري معمر سعاد، "**دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**" ،مذكرة ماجستير في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008-2009 ،ص ص95-96.

– نمو جوهري و سريع للأعمال.

–إ دخال تكنولوجيا جيدة في عمليات الإنتاج أو نظم المعلومات.

– التوسع أو الحصول على أعمال في بيئة أجنبية.

– اختيار مبادئ محاسبة جديدة أو التغيير في المبادئ المحاسبية الموضوعة.

3–الأنشطة الرقابية:

هي السياسات و الإجراءات التي تساعد في التأكد أن تعليمات الإدارة يتم تنفيذها، وأن الأنشطة الرقابية المتعلقة بعملية المراجعة هي السياسات و الإجراءات التي تتعلق بما يلي: [1]

– فحص أداء المنشأة.

– معالجة المعلومات.

– الإجراءات الرقابية التي تعتمد على الوجود الفعلي.

– الفصل بين المسؤوليات ويجب على المراجع فهم الأنشطة الرقابية المتعلقة بتخطيط المراجعة.

4– المراقبة:

تعتبر عملية المراقبة هي المكون الأخير من الرقابة الداخلية و هي عبارة عن العملية التي تستخدمها المنشأة لتقوم جدوى الرقابة الداخلية خلال الفترات الزمنية، تتضمن المراقبة تقويم عملية تصميم و تشغيل نظم الرقابة الداخلية على أساس زمني ملائم بالإضافة إلى أخذ التصرفات التصحيحية كلما كان ذلك ضرورياً و تقوم الإدارة بمراقبة نظم الرقابة الداخلية لدراسة ما إذا كانت تعمل طبقاً للمستهدف أو لا بالإضافة لتعديله بشكل ملائم عند حدوث تغييرات في الظروف المحيطة و في كثير من المنشآت يقوم المراجعون الداخلين بتصميم و تشغيل نظم الرقابة الداخلية و توصيل المعلومات بشان نقاط القوة و الضعف و تقديم المقترحات و التوصيات الخاصة بتحسين نظم الرقابة الداخلية، و قد تتضمن بعض من أنشطة المراقبة إجراء اتصالات مع أطراف خارجية على

[1] أحمد محمد مخلوف ،"**المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية** "، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر،2008–2009،ص ص86–87.

سبيل المثال فإن المراجعين الخارجيين قد يقومون بتقديم تقارير مكتوبة عن تصميم أنظمة نظم الرقابة الداخلية ومدى فعاليتها. [1]

و هذا الجدول يوضح مكونات الرقابة الداخلية: الجدول رقم: (2-2) يبين مكونات الرقابة الداخلية

مكونات الرقابة الداخلية	وصف مكونات الرقابة	عناصر مكونات الرقابة
بيئة الرقابة	السياسات و الإجراءات و التصرفات و الاتجاه العام و الإدارة العليا و أصحاب الوحدة الاقتصادية المرتبطة بضوابط الرقابة الداخلية و أهميتها.	- القيم الأخلاقية و النزاهة - الالتزام بالكفاءة. - مجلس الإدارة أو مشاركة لجنة التدقيق. - فلسفة الإدارة و نمط التشغيل. -ا لهيكل التنظيمي. - تحديد السلطات و المسئوليات. - سياسات و ممارسات الموارد البشرية.
تقدير المخاطر	تحديد و تحليل الإدارة للمخاطر الملائمة لإعداد القوائم المالية طبقاً للإطار الدولي للتدقيق.	عمليات تقدير الخطر: -تحديد العامل التي تِثر على الخطر. -إمكانية حدوث الخطر. -قرار إدارة الخطر.
الأنشطة الرقابية	الإجراءات و السياسات التي تضعها الإدارة للوفاء بأهدافها لأغراض التقرير المالي.	أنواع الأنشطة الرقابية: -الفصل الكافي للواجبات. -الترخيص الملائم للعمليات و الأنشطة. -السجلات و المستندات الكافية. -الرقابة المادية على الأصول. -الاختبارات المستقلة على الأداء.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، "**المراجعة بين النظرية و التطبيق**"، مرجع سابق، ص ص402-403.

المعلومات و الاتصال	الطرق المستخدمة لتحديد و تجميع و تسجيل والتقرير عن عمليات الوحدة الاقتصادية.	أهداف التدقيق المرتبطة بالعمليات الاكتمال، الدقة، التبويب، التوقيت، الترحيل، التلخيص.
المتابعة	التقييم المستمر و الدوري للإدارة على فاعلية تصميم و تشغيل الرقابة الداخلية لتحديد مواطن الضعف.	متابعة الإلتزام بنظام الرقابة الداخلية.

– **المصدر**: آلان عجيب مصطفى هدني، ثائر صبري محمود الغبان، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني، مجلة علوم إنسانية،العدد45،العراق،جانفي 2010،ص11.

5-مقومات نظام الرقابة الداخلية

هناك نوعيين من مقومات التي ترتكز عليها الرقابة الداخلية هي: [1]

1- المقومات المالية لنظام الرقابة الداخلية:

يرتكز الجانب المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الطرق و الوسائل التالية:

1.1-الدليل المحاسبي:

تخضع عمليات التبويب المحاسبي إلى طبيعة الوحدة الاقتصادية، نوع النظام المحاسبي المستخدم و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ويظهر ذلك من خلال تقسيم الحسابات إلى حسابات رئيسية و أخرى فرعية، و شرح كيفية تشغيل هذا الحساب و بيان صنف العمليات التي تسجل فيه و يجب مراعات ما يلي عند إعداد الدليل المحاسبي:

– أن يعكس الدليل المحاسبي بما يشمله من حسابات نتائج أعمال الوحدة الاقتصادية و مركزها المالي.

– ضرورة توفر حسابات مراقبة إجمالية هدفها هو ضبط الحسابات الفرعية لدفاتر الأستاذ و ذلك بحذف اكتشاف الأخطاء الغير مقصودة.

[1] عيادي محمد لمين، "**مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**"، مذكرة ماجستير، علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2007-2008،ص ص137-139.

2.1-الدورة المستندية :

تعتبر الدورة المستندية التي تتميز بدرجة عالية من الكفاءة المصدر الأساسي لأدلة الثبات و هو ما ما يتطلب:

- مراعات النواحي القانونية و الشكلية عند تصميم المستندات.

- قدرة المستند لتسهيل عملية الرقابة و ضمان عدم ازدواجية المستندات تحقيقاً للرقابة من ناحية وضع المسؤولية المزدوجة عنها.

- أن يتميز المستند ضمن النظام المحاسبي مع مراعاة خطط السلطة المسؤولة.

3.1-المجموعة الدفترية:

يتم إعداد مجموعة دفترية متكاملة حسب طبيعة الوحدة الاقتصادية و أنشطتها في ظل النواحي القانونية و خاصة دفتر اليومية العامة و ما يرتبط به من يوميات مساعدة و يخضع ذلك إلى المعطيات الأساسية التالية:

- ترقيم الصفحات بغرض استخدامها لأغراض الرقابة.

- إثبات العمليات و قت حدوثها كلما أمكن ذلك.

- أن تتميز المجموعة الدفترية بالبساطة في التصميم لتحقيق سهولة الاستخدام و الاطلاع و الفهم و قدرتها على توفير البيانات المطلوبة.

ويعرض دليل الإجراءات الدورة المستندية لكل المؤسسة و ما يرتبط بها من سجلات محاسبية على جانب علاقة هذه المستندات و السجلات الإدارية و الأقسام المكونة للهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.

4.1-الوسائل الآلية:

تساهم الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي في ضبط و إنجاز الأعمال كآلات عد النقدية المحصلة أو تسجيلها إلى جانب استخدام الحاسب في إنجاز بعض خطوات الدورة المحاسبية و تحليل البيانات و المعلومات سواء يفترض إعدادها أو الإفصاح عنها و هو ما يدعم الدور الرقابي للنظام المحاسبي.

5.1-الجرد الفعلي للأصول:

يساعد الجرد الفعلي لممتلكات المؤسسة من نقدية الصندوق، المخزون، و الأوراق المالية و عناصر الأصول الثابتة كالأراضي و المباني و السيارات و مقارنتها مع الأرصدة المحاسبية التي تقدمها السجلات المحاسبية في تحقيق الرقابة على نتائج عمليات الرقابة على تلك الأصول.

6.1-الموازنات التخطيطية:

يظهر الدور الرقابي للموازنات التخطيطية من خلال إجراء مقارنة بين الآداء الفعلي و ما تشمله الموازنات من بيانات تقديرية موضوعة مسبقاً، ثم حساب الانحرافات و تحليلها لتحديد سببها و منه الموازنة الشاملة تمثل نظاماً متكاملاً للرقابة و تقسيم الآداء.

يظهر الدور الرقابي للموازنات التقديرية في إجراء مقرنات بين الأهداف المخططة و النتائج الفعلية و بيان أسباب الانحرافات لمحاولة تفاديها و يتطلب ذلك تحديداً دقيقاً للتنظيم و أهدافه و وظائفه و كذلك تحديد خطوط السلطة المسؤولة ووجود نظام محاسبي سليم ووضع معايير عملية دقيقة و لا تعتبر الموازنات التخطيطية نظاماً كاملاً للرقابة و لكمها جزءاً من هذا النظام.

7.1-أنظمة التكاليف المعيارية و نظم تكاليف الأنشطة:

يظهر الدور الرقابي للتكاليف المعيارية في المقارنة بين التكاليف المعيارية المحددة مسبقاً من المؤسسة بهدف إعداد الموازنات التخطيطية و تقييم الآداء و قياس تكلفة الإنتاج مع الآداء الفعلي و تحديد الانحرافات و بيان مسبباتها و العمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لهذه الانحرافات.

2- المقومات الإدارية لنظام الرقابة الإدارية :

1.2-هيكل أن تنظيمي كفئ:

تختلف الخطة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى فكل مؤسسة يجب أن يكون لها هيكل تنظيمي يتلاءم مع الأهداف المسطرة من قبلها كما يجب على هذه الأخيرة أن تتميز بالبساطة و الوضوح حتى يسهل فهمها.

2.2-كفاءة الأفراد:

إن فعالية نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهدافها لا تقتصر فقط على تنظيم محاسبي سليم و تنظيم إداري ملائم و لكن يجب أن تتوفر المؤسسة على مجموعة من الموظفين و رؤساء الإدارات العاملين بالمؤسسة ذوي درجات عالية من الكفاءة.

3.2-مستويات و معايير أداء سليمة سليمة:

تؤثر سلامة الواجبات و الوظائف في كل قسم بدرجة كبيرة على فعالية الرقابة الداخلية و على كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الآداء، فتمدنا الإجراءات الموضوعية بالخطوات التي يتم مقتضاها اعتماد العمليات و تسجيلها و المحافظة على الأصول كما يجب أن تمدنا مستويات الأداء بالوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات و التسجيل كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين ذلك لمحاولة المقارنة بين الآداء المخطط مع الآداء الفعلي و تحديد الانحرافات و الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات.

4.2-سياسات وإجراءات لحماية الأصول:

يعتبر و جود مجوعة من السياسات و الإجراءات لحماية الأصول بقصد توفير الحماية الكاملة لها و منع تسربها أو اختلاسها و لضمان صحة البيانات للتقارير المالية و المحاسبية من الدعامات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية من حيث جانبها الإداري.

5.2-قسم المراجعة الداخلية:

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الجيد و جود قسم كتنظيم إداري داخل المؤسسة يطلق علية قسم أو مصلحة المراجعة الداخلية.

ثالثا : المراجعة الداخلية

إن توسع حجم المؤسسات و تعدد أنشطتها عقّد من مهام الإدارة، خاصة من حيث المراقبة.

و حتى تتوصل إدارة المؤسسة إلى ضمان تحقيق أهدافها، كان لابد لها من القيام بإنشاء قسم خاص يطلق عليه اسم قسم " **المراجعة الداخلية** "، و الهدف منه مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق تلك الرقابة التي يقوم بها.

1- تعريف المراجعة الداخلية:

سنتناول فيما يلي بعض تعاريف المراجعة الداخلية التي تتميّز بالتنوع و التعدد بتعدد المختصين و الهيئات المهتمة بهذه المهنة، و من أهم هذه التعاريف نذكر:

- **" المراجعة الداخلية هي وظيفة إدارية تابعة لإدارة المؤسسة، لتعبّرعن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلب الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى ".**[1]
- بينما يعرف المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين (I..I.A) المراجعة الداخلية على أنها : "**نشاط مستقل للتقييم داخل المؤسسة، يعمل على مراجعة النواحي المحاسبية و المالية و الأعمال الأخرى، و ذلك لخدمة الإدارة، كما أنها رقابة إدارية تقوم بقياس و تقييم الوسائل الأخرى للرقابة**".[2]

و من التعريفين السابقين، يمكن استخراج مجموعة من المظاهر الهامة لوظيفة المراجعة والتي يتعين التركيز عليها و هي:[3]

- يشير اصطلاح "داخلي" إلى أن تنفيذ وظيفة المراجعة الداخلية يتم أساسا داخل المؤسسة عن طريق العاملين المختصين بها.
- عدم إقامة حدود أو قيود على حكم المراجع الداخلي، فهذه الوظيفة يجب أن تتميّز بالاستقلالية.
- المؤسسة هي التي تقوم بخلق وظيفة المراجعة الداخلية.
- تقوم المراجعة الداخلية بالبحث عن الحقائق و تقييم النتائج و ذلك خدمة للإدارة.
- تقع كل أنشطة المؤسسة داخل نطاق المراجعة الداخلية.

و من التعاريف الشاملة و الحديثة للمراجعة الداخلية، تعريف المعهد الفرنسي للمراجعة و المستشارين الداخليين (I F A C I) الذي عرف المراجعة الداخلية على أنها: [1]

---

[1] جمعة. أ .ح، "**المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**"، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 61.

[2] **عطاء لله.م.ش** ، "**دراسات متقدمة في المراجعة**"، مكتب الشباب، القاهرة، 1994، ص 202.

[3] أمين السيد، أ، ل، "**الاتجاهات الحديثة في المراجعة و الرقابة على الحسابات**"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997 ،ص 155.

"المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل و موضوعي يهدف إلى إعطاء ضمانات للمنظمة حول درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها، مع تقديم نصائح للتحسين و المساهمة في خلق القيمة المضافة".

و ما يمكن أن نستنتجه من هذا التعريف هو تطوّر وظيفة المراجعة، فبعد أن كانت في بدايتها تهتم و تنشط للحد من حالات الغش و اختلاس أموال المؤسسة، أصبحت كذلك تهتم بتقييم الأنشطة و ذلك بقيامها بعمليات الفحص و التقييم و الرقابة لمعرفة مدى كفاية و فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، فقد أضيف إلى كل ما سبق عمل المراجعة الداخلية على المساهمة في خلق القيمة المضافة أو بالأحرى العمل على عدم فقدانها.

2- وظيفة المراجعة الداخلية:

إن زيادة حجم المؤسسات و تعقد الأنشطة التي تقوم بها أدى إلى ضرورة وجود أداة إدارية تقوم بمراقبة و متابعة نظام الرقابة ذاته، فإدارة المؤسسة ترغب في التحقق من أنّ نظم الرقابة تعمل بصفة مرضية، ذلك أنه مهما أحسنت الإدارة التخطيط فان التنظيم ككل سيكون معرضا للخطر إذا كانت الإجراءات الرقابية غير كافية أو لا تنفذ بطريقة سليمة، فمسؤولية وضع نظام الرقابة الداخلية تقع على إدارة المؤسسة بينما متابعة هذا النظام فيكون من مهام المراجعين الداخليين.[2]

3- أهداف المراجعة الداخلية:

إن زيادة حجم الأنشطة التي تقوم بها مختلف المؤسسات و تعددها أدى إلى تفويض الإدارة العليا للسلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى كالإدارة المتوسطة و الإدارة الدنيا. لهذا أصبحت الإدارة العليا للمؤسسات تهتم بتخطيط و رسم السياسات العامة و وضع الإجراءات اللازمة لنجاحها، و لتتحقق من تطبيقها ظهرت الحاجة في بداية الأمر إلى إرسال أشخاص من المؤسسة إلى مختلف الوحدات و المصالح التابعة لها للتأكد من إتباع السياسات و الإجراءات للاطمئنان على مصالح المؤسسة و حمايتها من أي انحراف. [3]

---

[1] I F A C I : www.ifaci.com/f.sommaire.htm.12/11/2003

[2] **الصبان م.س ،جمعة،إ إ و** السوافيري، ف.ر، "**الرقابة و المراجعة الداخلية**" ، الدار الجامعية الإسكندرية 1996، ص12.

[3] عطاء الله. م .ش، مرجع سبق ذكره، ص 203.

فالهدف الأساسي من المراجعة الداخلية هو مساعدة أعضاء الإدارة في تنفيذ مهامهم و مسؤولياتهم بقيام المراجع الداخلي لعمليات الفحص و التقييم و إعطاء نصائح للإدارة و تعاليق حول العمليات التي تم مراجعتها.[1]

4- معايير المراجعة الداخلية:

تعتبر معايير المراجعة الداخلية من الإصدارات الرسمية لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي و التي وضعت حتى تحكم الممارسة المهنية لهذه الأخيرة.

فالهدف من وضع هذه المعايير تتمثل في: [2]

- إزالة الغموض حول دور و مسؤولية المراجعة الداخلية، ذلك بتحديد مجال تدخلها و ممارستها.
- تحديد مسؤولية و سلطة المراجعة الداخلية بالمؤسسة.
- وضع قوانين تنظيمية و تشغيلية لمصلحة المراجعة الداخلية.
- ترويج المراجعة الداخلية، ذلك بتطوير خبرة معترف بها، خاصة إذا علمنا أن المراجعين الداخليين مرتبطين بالمراجعين الخارجيين، و لم يحظوا باعتراف مثلهم، لذلك وضعت معايير لتحديد شروط ممارسة مهنة المراجعة الداخلية.

5- استقلالية المراجع الداخلي:

إن هدف وجود المراجعة الداخلية كوظيفة هو خدمة المؤسسة، فرغم المناداة باستقلال عمل المراجع الداخلي إلا أن مجال و نطاق عمله محدد من طرف الإدارة، كما انه يتلقى تعليمات و أوامر يمتثل لها، فالتعارض بين استقلال المراجع و تبعيته للإدارة واضح، إذ يصعب ضمان هذه الاستقلالية نظرا لأن من واجبه تقديم تقاريره إلى فرد أو مسأول في المؤسسة، و هو مسأول أمامهم عن أعماله.[3]

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي يرتكز عليها المراجع الداخلي عندما يقوم بإعداد برنامجه ، و تحديد الاختيارات التي سيقوم بها و الفحوص التي ستكون مجالا لتطبيق إجراءات المراجعة ، إن ضعف أو قوة نظام الرقابة الداخلية لا يحدد فقط الحصول على أدلة الإثبات في عملية المراجعة و إنما يحدد أيضا العمق المطلوب في فحص تلك الأدلة ، و يوضح الإجراءات التي يجب التركيز عليها أكثر من غيرها، فمن المستحيل

[1] عطاء الله. م .ش، مرجع سبق ذكره، ص 203.

[2] Charles. F : L'application des normes et des standards d'audit interne, Revue française d'audit Interne, n° 111 sep. Oct. 1992, P 15.

[3] عطاء الله، م. ش، مرجع سبق ذكره. ص 207.

أن يقوم المراجع بفحص جميع عمليات المؤسسة و حتى جانب كبير منها نظرا لضخامة هذه العمليات المالية و كبر حجمها في المؤسسات الكبيرة و التي تولى تسجيلها و تحليلها جهاز كبير من العاملين في المؤسسة ، و من أجل أن يتمكن من التحقق بكفاءة في خلال فترة زمنية محددة من سلامة و صحة البيانات في المؤسسة فإن الأمر يستلزم منه أن يدرس الرقابة الداخلية بالمؤسسة ليتمكن من الحكم على فعاليته في إنتاج البيانات المتضمنة في التقارير المالية، و قراره المبني على فحص الرقابة الداخلية سيوجه نطاق مراجعة من ناحية فحص الحسابات المستفيض أو عن طريق اختيارات لهذا الحسابات و أيضا النواحي التي تتطلب فحصا مستفيضا أكثر من غيرها، و إذا توضح له أن الرقابة الداخلية مناسبة، فإن المراجع يقوم باختيار العينات بغرض فحصها و اختبارها، و هذا الأسلوب الحديث في المراجعة يستند أساسا إلى الافتراض بأن فحص جانب من القيود و البيانات المتعلقة بما سيظهر نفس الصفقات التي ستظهر لو تم فحص كامل لها، فسيؤخذ من كل نوع من العمليات أو الحسابات عينة مماثلة تكون جانبا منفصلا على أن تفحص، فمثلا يقوم المراجع بفحص عينة من المتحصلات النقدية و من حسابات العملاء و من عمليات البيع و عمليات الشراء و كذلك عينات من السجلات و الإجراءات المحاسبية، و يحدد عدد الأخطاء المكتشفة في هذه العينات و طبيعتها و فعالية الرقابة الداخلية في التطبيق كما ستحدد للمراجع مدى امتداد نطاق مراجعته حتى يتأكد من عدم وجود الأخطاء المحتملة أو اكتشاف هذه الأخطاء، و فحص الرقابة الداخلية في المؤسسة و خاصة تلك الرقابة المالية يعتبر واجبا على المراجع أن يقوم به، فهي تمثل مستوى أساسي من مستويات عمله الميداني، و في فحصه يقوم المراجع باستطلاع وسائل و إجراءات الرقابة الداخلية الإدارية و مساعدته في تكوين رأيه عن الرقابة كوحدة واحدة. [1]

رابعا: أنظمة المكافئات المبنية على الأداء

من جهة نظر الباحث(FAMA) فإن وجود سوق عمل فعال هو حقا وسيلة لمراقبة المسيرين، لكن يمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك عن طريق إدراج مكافآت للمسيرين ترتبط بأدائهم، فعلى سبيل المثال يمكن أن تتمثل هذه المكافئات في شكل خيارات تمنح للمسيرين تعمل على تحقيق أقصى قيمة لرأس المال الخاص عن طريق تحقيق أعلى ربح ممكن، إلا أن هذا الشكل من التحفيز لا يقل صعوبة من حيث أنه يفترض تشغيل طرائق هادفة لقياس أداء المسيرين، حيث أثبتت التجارب العلمية أنه ليس من السهل دائما التمييز بين ما يعود للمسيرين و ما يعود للصدفة، هذا بالضافة إلى المخاطرة التي قد تتعرض لها المؤسسة جراء تفضيل المسيرين للمشاريع ذات المخاطرة الكبيرة بهدف الرفع من قيمة الخيارات التي يملكها المساهمون وهو ما يعود عليهم بالنفع

[1] صلاح ربيعة ، " **المراجعة الخارجية بين النظرية و التطبيق** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 / 2004 ، ص – ص 76 – 78 .

أيضا نتيجة امتلاكهم لنسبة معينة من هذه الحقوق، و هو ما يشجع هؤلاء المسيرين إلى استعمال شتى الطرق من أجل جعل القيمة السوقية للمؤسسة في أعلى قيمة لها، وكلها لها تأثير عكسي على ثروة الملاك.[1]

وفي هذا الإطار ولكي تكن للحوافز المادية تأثير إيجابي على الأداء ينبغي أن ترتبط بمتغيرات تخضع لسيطرت الإدارة، على أن تتم مقارنة تلك المتغيرات مع المؤسسات المماثلة قبل تقرير هذه المكافئات أو الحوافز، كما ينبغي ربطها بمصالح الملاك وبالتحديد ينبغي أن ترتبط بالتغيير الايجابي في القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.[2]

المطلب الثاني: آليات الرقابة الخارجية

تتضمن الآليات الخارجية التشريعات الحكومية الخاصة بالبيئة التي تعمل بها المؤسسات، من قوانين المؤسسات، قوانين أسواق الأوراق المالية، الاستثمارات، الخوصصة، معايير المحاسبة والمراجعة، إضافة إلى مختلف القوانين المنظمة لعمل الأسواق، مثل درجة المنافسة في أسواق السلع والخدمات، أسواق العمل، الأسواق المالية، كفاءات الهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات و المؤسسات وغيرها من الأنظمة ذات العلاقة بتحسين قطاع الأعمال ...الخ، ومن الآليات التي تشكل شبكة مختلفة لعلاقات المؤسسة بالسوق وهذا في إطار محيط قانوني، وسياسي، وتنظيمي، واجتماعي و مالي.

سنقم إعطاء نظرة عن بعض هذه الأليات فيما يلي:[3]

أولا: المحيط القانوني والتنظيمي

ينشأ الاطار القانوني وسائل الرقابة التي تضع قيود على تصرفات المسيرين و تقوم في نفس الوقت بمكافأة المجهدات المبذولة من طرفهم عن طريق المنح العينية، لكن فعالية هذه الآليات تبد ضعيفة من حيث أن المسيرين غالبا ما يجدون الوسائل التي تمكنهم من تجنب بعض التنظيمات، فحسب (PROWSE) هذا الإطار قد يؤدي إلى تكاليف اقتصادية وسياسية يمكن أن تتطور مع الزمن بسبب بعض التغيرات في سلوكات الأشخاص ذو المصالح، الابتكارات المالية وغيرها من تطورات السوق.

[1] منير ابراهيم هندي، **"الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات"**، الإسكندرية، منشأة المعارف، الطبعة الثانية، 2005 ، ص 22.
[2] منير ابراهيم هندي، مرجع سبق ذكره ، ص23.
[3] عبدي نعيمة ، **"دور أليات الرقابة في تفعيل حكمة الشركات-دراسة حالة الجزائر-"**، مقدمة لاستكمال شهادة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص49-ص52.

ثانيا : المنافسة في سوق السلع و الخدمات

حسب (H.DEMESETZ) فإن الانتهازية العالية للمسيرين قد تضر بالمساهمين أو الملاك والأطراف الأخرى ذات المصلحة، من حيث ارتفاع تكاليف الانتاج وانعكاسها على أسعار البيع المعروضة في السوق، نتيجة اختيار المسير من بين الاستراتيجيات المعروضة التي تحقق مصالحه الخاصة والتي قد تضر بمصالح المؤسسة، سواء في المدى القصير أو المدى الطويل، وهذا ما يقلل من قابلية المؤسسة للمنافسة لأنها لا تعيش في بيئة تنافسية وبالتالي ظهور مخاطر التدهور التي توجدها هذه الأخيرة، مما يوجب التقليل من هذه الإنتهازية لأن المؤسسات التي لا تدار بصفة جيدة فإن مصيرها الفناء، هذا ما يؤكد أنه كلما كان الضغط التنافسي قوي داخل الأسواق كلما كانت فعالية هذه الألية كبيرة، حيث يؤيد(JENSEN) هذه الفكرة ويظهر أنها حتمية طالما أنها ستضع أسواق السلع والخدمات في محيط تنافسي.

ثالثا : سوق العمل

يعتبر سوق العمل أداة مهمة لإخداع المسيرين للانضباط والتي يبادر بها عادة مجلس الإدارة، حيث يلتزم هذا السوق بتقييم أداء المسير بصفة مستمرة، مما يجبر هذا الأخير على ممارسة بعض السلوكات التي تحول دون اكتشاف هذا السوق الانتهازية الممارسة من طرفه، إلا أن هذه السلوكات الانتهازية من المفروض أن تزول بوجود المنافسة بين المسيرين التي تسمح باختيار الأفضل واستبعاد الأسوأ عن طريق الضغط الممارس من طرف هذا السوق والذي يحث المسيرين على الأداء الجيد.

ورغم ذلك لا يوجد أي ضمان فيما يخص المعلومات المتاحة في سوق العمل في ما يتعلق بكمال هذه المعلومات ومطابقتها لواقع المسيرين عن طريق تحويل معلومات غير كاملة و الاحتيال على السوق الذي يلزم بتقييمه، مع الأخذ بعين الاعتبار أن النتائج التي يحققها مسير ما في المؤسسة معينة قد تختلف فيما لو حول هذا المسير في مؤسسة أخرى، بمعنى أن التكامل الموجود بين المؤسسة و مسيرها قد لا يكن قابل للانتقال، مما يعني أن السوق في تقييمه يجب أن يعكس المنافسة الذاتية أو الباطنية للمسيرين.

ففي المؤسسات أين توجد تواطأت كبيرة بين المسيرين والمدراء قد لا يكفي الاعتماد على الآليات التي على أساسها يتم اختيار المسيرين فقط لأن هذه الآليات لوحدها قد تحرر هذا المسير من التقييم الذي يمارسه السوق عليه و هنا يظهر الدور الحقيقي الذي من الممكن أن يلعبه سوق العمل كحاجز ضد السلوكات الانتهازية للمسيرين، بالرغم من وجود آليات فعالة لاختيارهم.

وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين سوقين للعمل، سوق العمل الداخلي وسوق العمل الخارجي:

أولا : سوق العمل الداخلي:

في داخل المؤسسة يلعب هذا السوق دورين أساسين: الدور الأول يتمثل في تصنيف المسيرين حسب القدرات والمهارات والمواهب التي يملكونها من المسيرين ذوي القدرات العالية إلى أقل مستوى و في هذا الإطار يعتبر المسير ذو الكفاءة العالية كهدف للمسير ذو المستوى الضعيف، خصوصا إذا حققت المؤسسة نتائج ضعيفة، حيث يسعى هذا الأخير إلى إظهار إهمال وعدم تنافسية المسير الذي يعلوه وذلك بهدف جعل إمكانية إعادة النظر فيه محتملة وبالتالي من الممكن أن يحل مكانه.

أما الدور الثاني فيتمثل في الرقابة المطبقة على المسيرين من خلال التهديد باختيار فرق جديدة للتسيير، في هذا الإطار قام كل من (TOLLINSON ET TAITL) أثر قدوم مسيرين جدد على سلوكيات المسيرين القدامى و خرجا بنتيجة فحوها أن اختيار مسيرين خارجيين سيؤدي إلى كسر التوافق السلوكي القائم بين المسيرين داخل المؤسسة ، هذا من جهة، ومن جهة أخرى بينا أننه على الرغم من أن اختيار مسيرين خارجيين يجر تكاليف اضافية بالنسبة للمؤسسة(تكلفة البحث عن المسيرين بالإضافة إلى تكلفة التكوين) إلا أن ذلك يشكل وسيلة لضبط سلوك المسيرين داخل المؤسسة هذا ما جعل العديد من الكتاب أمثال(FAMA) يلحون على الدور الذي من الممكن أن يلعبه سوق العمل بصفته منظم لعملية الرقابة.

ثانيا : سوق العمل الخارجي:

في خارج المؤسسة يوجد سوق حقيقي يتكفل بالتقييم المستمر للمسيرين عن طريق تعيين وعزل هذا المسير تبعا لظروف المنافسة وهذا ما يشكل ضغط قوي بالنسبة للمسير، يلزمه بالعمل على تحقيق مسالح المساهمين.

وفي هذا المجال يؤكد الباحث(FAMA) على الدور الذي من الممكن أن يلعبه سوق العمل في هذا الشأن، حتى إذا لم يعبأ حملة الأسهم بمراقبة تصرفات الإدارة نتيجة للتنويع الجيد لمحفظة الأوراق لدى كل واحد منهم، فإن هناك دافع ذاتي يقود الإدارة العليا إلى التقدم بالمؤسسة إلى الأمام وهو ما ينعكس بدوره على قيمتها السوقية.[1]

ففي ظل النظر للمؤسسة على انها مجموعة من العقود تجمع بين الأطراف المعنية، كما سبق الإشارة إلى ذلك ، يمكن النظر إلى الإدارة على أنها مؤجر قام بتأجيره جزء من مهارته و قدراته للمؤسسة ، حيث تتحدد

[1] منير إبراهيم هندي، مرجع سبق دكره ،ص23.

قيمة الأجرة المدفوعة على أساس تقييم سوق العمل لمدى قدرة الإدارة على توظيف إمكانياتها للتقدم بالمؤسسة إلى الأمام وهذا ما يعد في حد ذاته دافعا لكي تقوم الإدارة بدورها الأصيل ، وذلك بالتنسيق الفعال بين الفريق ، أي أطراف التعاقد (الملاك، الدائنون، العمال، الإدارة ...) بما يضمن تحقيق طلك الهدف.[1]

فبفضل سوق العمل سوف يعمد كل مدير في محاولته لتعظيم ما يحصل عليه من أجر إلى مراقبة تصرفات الآخرين على كافة المستويات وهناك سببين لذلك : السبب الأول يتمثل في أن كل مدير يشعر بأن تعظيم ثروته لا يعتمد فقط على أدائه بل يعتمد كذلك على أداء المديرين الآخرين، أما السبب الثاني هو أن المديرين في المستوى التالي لمستوى الإدارة العليا ينظرون بشوق للترقية وهم يدركون أن ذلك رهن بانخفاض بانخفاض مستوى أداء أفراد الإدارة العليا، وهكذا فإنه على ضوء مستوى أداء كل مدير تتحدد قيمته في سوق العمل وما إذا كانت له فرصة الاستمرار مع المؤسسة أم لا، فمثل هذا التقييم من قبل سوق العمل من شأنه أن يدفع المديرين لبذل ما في استطاعتهم لكي يتحقق للمؤسسة النجاح ويتحقق للملاك تعظيم ثروتهم، و مع ذلك هناك احتمال أن يسعى أعضاء الإدارة إلى تجنب المنافسة فيما بينهم ويحاولون خلق فرص للتعاون حيث يستطيعون من خلالها تنمية ثرواتهم على حساب الملاك، غير أن وجود عضو خارجي في مجلس الإدارة يعتبر بمثابة حكما يتوقع منه أن يمنع مثل هذا التعاون المغرض، أما دافعه إلى ذلك هو أن قيمته في سوق العمل تتوقف على نجاحه في القيام بهذا الدور الذي يتوقع أن يكن له أثر على نجاح المؤسسة.[2]

رابعا: أسواق رأس المال

1- تعريف أسواق رأس المال:

الأسواق المالية والنقدية هي التي يتم فيها تداول الأوراق المالية والنقدية، سواء كانت قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل و مثال ذلك: الأسهم بكافة أنواعها، والسندات بكافة أشكالها وشهادات الإيداع وغيرها، و أسواق العملات الأجنبية، وما إلى ذلك.[3]

ويستمد السوق المالي مفهومه من مفهوم السوق بشكل عام و هذا يعني أن السوق المالي لا ينحصر بمكان جغرافي.[4]

[1] **نفس المرجع**،ص24.
[2] منير ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص23-24.
[3] فليح حسن خلف ، **"الأسواق المالية النقدية"**، **جدار الكتاب العالمي وعالم الكتب**،ط1، **الأردن**، 2006، ص7.
[4] أرشد فؤاد التميمي، **"الأسواق المالية"** ، إطار في التنظيم وتقييم الأدوات، دار اليازوري، الطبعة العربية ، الأردن، 2010، ص26.

2- وظائف أسواق رأس المال:

تتمثل أهم وظائف الأسواق المالية في ما يلي:[1]

- تساهم الأسواق المالية بتخفيض كلفة المعلومات، وكلفة البحث عن الصفقة.
- تسهيل انتقال الأموال وتوفير السيولة لحملة الأوراق المالية.
- اكتشاف السعر، فالسوق المالية توفر السائل اللازمة لتفاعل البائعين والمشترين كتحديد سعر الأصل المالي، أو بتعبير أخر معدل العائد المطلوب.
- حركة الأسواق ونشاطها هو انعكاس أو مؤشر لحركة الاقتصاد الوطني.
- تمكين المصارف من استثمار مواردها واستخدام إيراد الاستثمارات في زيادة الائتمان.

3- التضليل في سواق رأس المال:

كل مؤسسة ملزمة قانونا بإعطاء معلومات ضرورية، صادقة وكافية لكل الأطراف ذات المصلحة، إلا أنه عمليا هناك العديد من الطرق و السائل التي يلجأ إليها معدوا وعارضوا التقارير المالية والنشرات المالية والمحاسبية التي تسمح بالتلاعب بالبيانات وتغيير الحقائق بهدف التأثير على اتجاه السوق قرارات المستثمرين، كما أنه لكل مؤسسة أسلوبها الخاص.

الشكل (2-2) : **يبين** كيفية التضليل على مستوى الأسواق المالية

المصدر: قصاص فتيحة، "**حوكمة المؤسسات العائلية** "، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستير، تخصص حكومة الشركات، جامعة تلمسان، 2012/2011، ص71.

[1] قصاص فتيحة، **"حوكمة المؤسسات العائلية "**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستير، تخصص حكومة الشركات، جامعة **تلمسان**، 2012/2011، ص 67.

في عام 1965 أظهر (H.MANNE) أن حرية وعدم تقييد سير الأسواق المالية يأسس لرقابة أكثر ديموقراطية وأكثر فعالية بالنسبة لأكبر المؤسسات في الحالات التي تكون فيها انتهازية المسيرين عالية وتسبب أضرارا للمؤسسة.

وهنا يستطيع هؤلاء المساهمون أن يقروا بانتهازية هؤلاء المسيرين الذين ينسب لهم سوء تسيير المؤسسة، وذلك بالإقبال على بيع ما يملكون من أسهم وسندات تعبيرا عن استيائهم، فهذا الضغط الممارس من طرف أسواق رأس المال يجبر للمسيرين على إدارة المؤسسة العمل طبقا لمصالح المساهمين، لكن في المؤسسات الكبيرة أين يكن تشتت المساهمين له وزن كبير يجعل من كل مساهم صغير أو من كل حامل سهم من مصلحته ترك الأخرين ليقوموا بمهمة الرقابة عوضا عنه في الوقت الذي تكون فيه تكاليف هذه العملية مرتفعة ومشتركة بين جميع المساهمين، وهذا ما قد يؤدي في الأخير إلى التخفيض من الفعالية الحقيقية لسوق المالي.

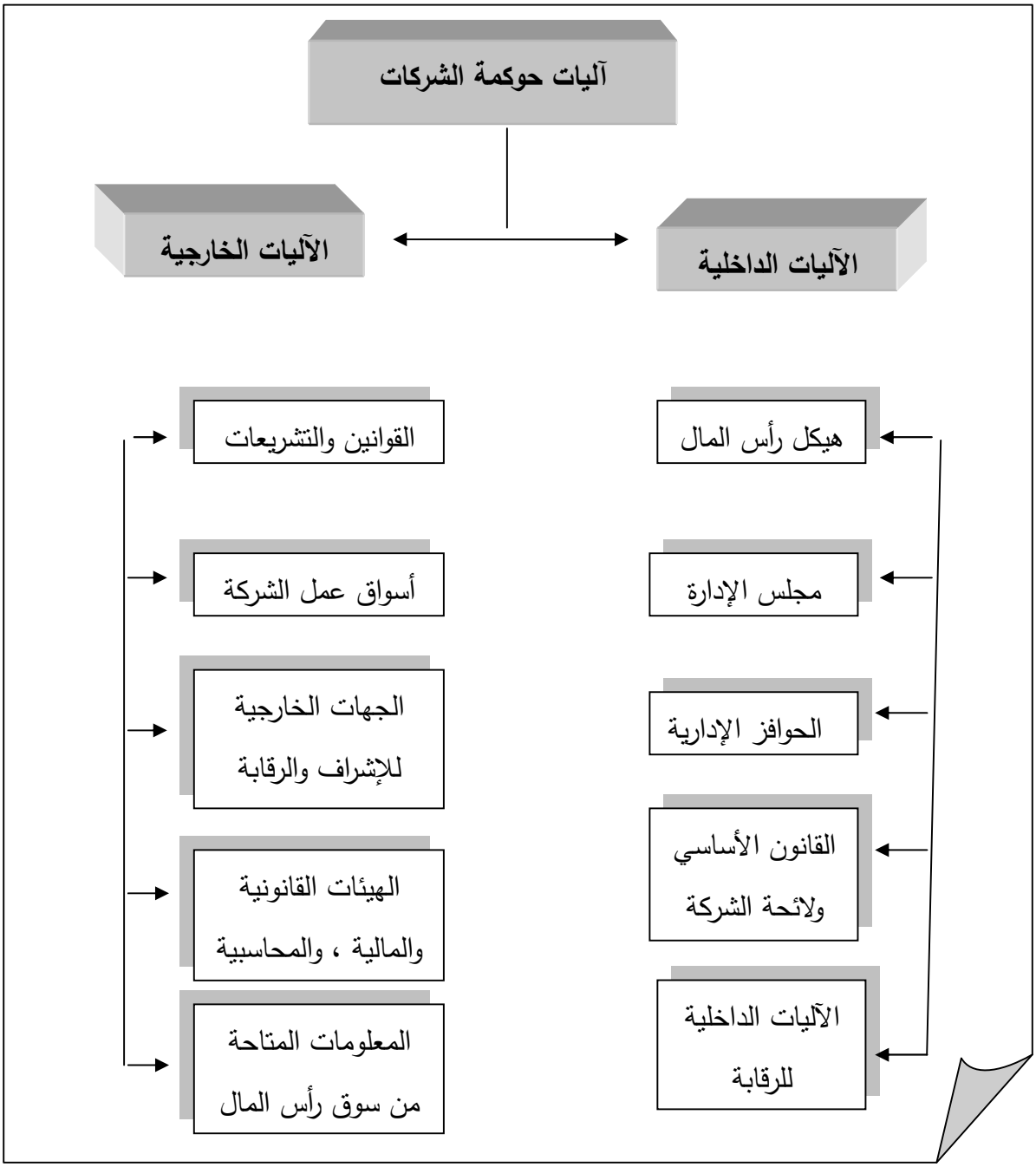
في مقابل ذلك تمثل العروض العامة للشراء أكبر تهديد يشكل ضغطا على المسيرين عديمي الكفاءة من حيث أن بعض المستثمرين يحاولون مسك الرقابة من خلال عمليات إعادة الشراء التي تتيح لهم امتلاك المؤسسة بطريقة غير مباشرة. في هذه الحالة تقوم المستويات المالكة بعزل الفريق المسير صاحب الأذلة الضعيفة، حيث أن عمليات الاندماج و الاستحواذ هذه من المفروض أن تحدث في المؤسسات التي تحمل في طياتها بوادر النمو والاستمرارية فقط عمليات الإدارة فيها غير فعالة، مما يجعل من استبدال الفريق المسير له الأثر البالغ في تحسين نتائج المؤسسة، حيث تم تأييد هذه النظرة من طرف العديد من الباحثين أمثال(M.C.JENSEN ET R.S.RUBACK) وغيرهم، في حين أظهر كل من(A.SCHLEIFFER ET R.W.VISHNY) أن أخد الرقابة من خلال عمليات الشراء والاندماج يمكن أن تجري لصالح المسيرين من خلال سياسات التمويل المتبناة من طرفهم، ثم شراء هذه النسبة بسعر أعلى من السعر السوقي من أجل الاستحواذ على المؤسسة ، وهذت ما قد يوسع من سلطتهم التقديرية في ممارسة أنشطتهم، حيث أظهرت بعض الدراسات ضعف فعالية الرقابة المنفذة من طرف السوق المالي، حيث بينت أن نسبة الربع فقط من العروض العامة للشراء في الو.م.أ تحدث ليس بهدف التملك و إنما نتيجة استيائهم من الطرق التي تدار بها المؤسسة، على عكس ذلك أظهر كل من (J.R.FRANKS ET C.MAYER) عام 1992، أن عمليات استبدال الفرق المسيرة بلغ90 % بعد عامين من عمليات الشراء بعدما كانت20% في الفترة السابقة وبالتالي الاقرار بالدور الانضباطي الذي تلعبه العروض العامة للشراء في معاقبة الفرق السيرة عديمة الفعالية.[1]

[1] CABY. Jérôme, HIRIGOYEN. Gérard, **" Création de valeur et gouvernance de l'entreprise"** , (Paris : Econonica, 3 éme édition, 2005).OP.Cit.pp98-99.

فإذا كان الضغط الممارس من طرف السوق المالي يكاد يكون غائبا كليا في المؤسسات العمومية والتي نادرا ما تكون مدرجة أين توفر الدولة ضمانات ضد التخوفات المحتملة من الأسواق المالية، فإن القطاع الخاص يتساءل عن قدرة هذه الأسواق في تقييم هذه الأسواق في تقييم هذه المؤسسة بشكل صحيح، في ظل غياب شفافية المعلومة وعدم كمالها.

ويوضح (Gillan،2006) ذالك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): يوضح آليات لرقابة ضمن حوكمة الشركات



المصدر: بهاء الدين سميرعلام، مرجع سابق، ص:43.

ويوضح الجدول التالي آليات الرقابة على الشركات من وجهة نظر العديد من الكتاب:

الجدول رقم (2-3):يبين آليات الرقابة من وجهة نظر بعض الكتاب

الباحث	الآليات
1993،Jensen	1- أسواق رأس المال. 2- النظم القانونية والتشريعية والسياسية. 3- أسواق المنتجات والوساطة التجارية. 4- نظم الرقابة والتي تخضع لإشراف مجلس الإدارة.
1997،Shlifer et Vishny	1- عقود الحوافز. 2- الحماية القانونية للمستثمرين ضد التصرفات الشخصية للإدارة. 3- الملكية بواسطة كبار المستثمرين.
2001،Denis	1- الآليات القانونية والتنظيمية. 2- آليات الرقابة الداخلية. 3- آليات الرقابة الخارجية. 4- المنافسة السوقية لمنتجات الشركة.
2003،Denis et Mcconnell	1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات: ✓ هيكل الملكية. ✓ مجلس الإدارة. 2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات. ✓ النظام القانوني. ✓ السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات.

Gillan،2006	1- آليات داخلية لحوكمة الشركات: ✓ مجلس الإدارة. ✓ الحوافز الإدارية. ✓ هيكل رأس المال. ✓ القانون الأساسي، واللائحة الأساسية. ✓ الآليات الداخلية للرقابة. 2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: ✓ الخدمات القانونية، والمالية والمحاسبة. ✓ القوانين والتشريعات المطبقة. ✓ الأسواق وتحتوي على (سوق منتجات الشركة، سوق رأس المال، سوق قوة العمل، السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات). ✓ المعلومات التي يوفرها سوق رأس المال، وتحليلها. ✓ الجهات الخارجية للإشراف والرقابة.

المصدر : بهاء الدين سمير علام،" **العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي**"، مرجع سابق، ص45.

المبحث الثالث : رقابة المؤسسة الاقتصادية من منظور حوكمة الشركات

سيتم في هذا المبحث التركيز على دور حوكمة الشركات في تعزيز الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية وذلك بتناول دور حوكمة الشركات في تفعيل مجلس الإدارة و الرقابة الداخلية و المراجعة باعتبارهم من أهم آليات الرقابة التي تصاهم في تحسين أداء المؤسسة .

كما سيتم تناول دور حوكمة الشركات في تعزيز المراجعة الخارجية باعتبارها السبب الرئيسي وراء إفلاس العديد من كبرى الشركات العالمية، مثل شركة انرون و مؤسسة ووردكوم، حيث سيتم دراسة كيف يمكن لهذه الألية من خلال الإلتزام التطبيق الجيد لقواعد ومبادئ حوكمة الشركات وكيف تفعيل دور هذه الأخيرة نتيجة ما أحيط بمهنة المراجعة من شك و جدال حاد عرض المهنة إلى نقاشات شككت في مصداقيتها و نزاعتها، نتيجة نقص الشفافية و المساءلة و هو ما ساهم بشكل كبير في ضعف المالي للعديد من الشركات على المستوى العالمي.

المطلب الأول : حوكمة الشركات و مجلس الإدارة

يوجد في قلب أي نظام من نظم حوكمة المؤسسات مجلس لإدارة المؤسسة تتمثل مهمته في توجيه شؤون المؤسسة و الإشراف عليها، إلا أنه و بعد الفضائح المالية التي تعرضت لها العديد من المؤسسات في العالم، كانت أصابع الاهتمام موجهة نحوه بشكل مباشر، إما بسبب التقصير الفدح في تأدية مسؤولياته أو التجاوز المتعمد من بعض أعضائه لصلاحياتهم والاستحواذ على حقوق بقية المساهمين، هذه الأحداث المؤسفة والمدمرة للاقتصاد والتي زعزعت ثقة المستثمرين بشركات المساهمة على جه التخصص، والاقتصاد العالمي على وجه العموم، ما كان لها أن تقع لولا جهل الرأي العام و جهل الكثير من أعضاء تلك المجالس أنفسهم بأصول وقواعد الأداء السليم لمجالس الإدارة و حدود و صلاحيات أعضائها و التزاماتهم، إضافة إلى نقص القوانين والتشريعات التي تضبط ذلك.[1]

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **"التطورات الحديثة في المراجعة"**، مرجع سبق ذكره، ص 725.

أولا: مجلس إدارة الشركات في ظل الحوكمة الجيدة

لا يمكن لأي شخص أن يزعم أن لديه وصفة محددة و مثالية لتشكيل مجلس الإدارة، وإنما لا بد لكل مجتمع اقتصادي أن يدرس على ضوء تجارب الأخرين و أن يطور ممارساته بحيث يتجنب العيوب و النقائص التي تحف بتلك الممارسات، وذلك على النحو التالي:

أ- شركات المساهمة

ينبغي أن تسعى هذه المؤسسات إلى إدخال عضوين تنفيذيين على الأقل في المجلس الذي يتكن من ثمانية أعضاء تقريبا، لكسر حاجز اقتصار عضوية مجالس هذه المؤسسات على الأعضاء غير التنفيذيين، حيث يتمثل هذين العضوين في الرئيس التنفيذي للمؤسسة وأحد نوابه، مع عدم جعل الرئيس التنفيذي لمنصب رئيس مجلس الإدارة لأن هذا يؤدي إلى تركز السلطة في يده و تحويل المجلس إلى تابع له بحكم سيطرته على أعمال المؤسسة وتبعية جميع المدراء التنفيذين له، كما ينصح كذلك أن يكن هنالك عضوان مستقلان على الأقل من بين الأعضاء غير التنفيذيين من ذوي الاختصاص اللذين يتم تعيينهما في مجلس الإدارة بأجرة وعقد محدد المدة.[1]

ب-مجالس إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تضم هذه المجالس في معظمها أعضاء تنفيذيين هم أصحاب المؤسسة ولكسر هذا الجمود والاستفادة من ميزة التنويع التي تناد بها الأنظمة الحديثة لحوكمة الشركات، فإن مجالس إدارة هذه المؤسسات ينبغي أن تضم أعضاء غير تنفيذيين مستقلين للاستفادة من خبراتهم حسب تخصص كل مؤسسة والنسبة المعقولة هنا هي عضوين مستقلين على الأقل في المجلس الذي يتكون من ثمانية أعضاء، حيث أن ميزة هذا التنويع تكمن في أنه يمكن بالإضافة إلى مد المجلس بالخبرة الخارجية أنه يؤدي إلى خلق توازن بين أعضاء مجلس الإدارة.[2]

ثانيا: كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات

ليس هناك نظام بعينه وحيد للحكومة الجيدة، للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعا للظروف، كما تختلف بشكل اكبر فيما بين الدول وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور. إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها

[1] محمد محي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص78.
[2] نفس المرجع،ص78-79.

السوق من شفافية وحماية للمستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها وان تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح. ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وان عناصر النظام توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات. وبصفة عامة، وهناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي: [1]

- **الإشراف المستقل**

إن وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف اكبر قدر إلى قيمة الشركة، فعندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشيطة فإنها تهيئ نفسها للالتزام بدرجة أوثق بمصالح المساهمين، وسوف يؤدي هذا إلى حث إدارة الشركة على زيادة صافي الأرباح والعمل على تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل. ويوجد هناك مجموعة من الإرشادات التي يوفرها مبادئ حوكمة الشركات لضمان استقلالية المجلس وهي:

1- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين لكي يصبح المجلس قادرا على ممارسة التفكير المستقل. وفي بعض الأحوال تتطلب المبادئ أن يكون غالبية المجلس من هؤلاء الأعضاء.

2- وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.

3- اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير تنفيذيين يدون الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة على انفراد، لبحث أداء الإدارة.

- **قدرة مجلس الإدارة على التنافس:**

هناك عامل أخر لمساعدة الإدارة على التركيز في أداء واجباتها، وهو القدرة على التنافس وهي الآلية التي تمكن ذوي القدرة على القيام بعمل ما، وان يحل في القيام به محل أولئك ذوي القدرة الأقل. وينبغي أن يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة عن طريق البيع

إلى طرف ثالث. وباختصار ينبغي أن يكون لتهديد بالاستحواذ قائما باعتباره احد مصادر الحث على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة لمدة طويلة. كذلك فان السوق الذي يراقب إشراف الشركة قد يتدخل عن طريق البيع إلى

[1]:محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص،ص،98,97.

طرف ثالث أو تغيير مجلس الإدارة ويؤدي هذا إلى المحافظة على التركيز لدى كل من المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ويشجع على القيام بالتغيير إذا ما استدعى الأمر ذلك، 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 المنشاة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.

- **دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة:**

قد بدأت مجالس الإدارة في أرجاء العالم في التحرك إلى ما وراء التغيرات الهيكلية التي تم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة إلى القيام بالتغييرات السلوكية التي تتعلق بصلب الموضوعات الخاصة بعمل المجلس. واهم ما جاء بمبادئ حوكمة الشركات بخصوص هذا الموضوع، أن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الاستراتيجية يعتبر أمرا حاسما. ويتضمن هذا كلا من: [1]

1- استراتيجية كل وحدة من العمل.

2- استراتيجية الشركة.

- **استراتيجية كل وحدة من العمل:** وتعني كيفية خلق ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.

- **استراتيجية الشركة:** وتعني الأعمال التي ينبغي للشركة أن تدخل فيها والكيفية التي ينبغي بها لإدارة الشركة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل.

ولمشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية يجب أن يكون على فهم تام بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها الشركة، وكيفية الترابط والتناغم والتوافق بين تلك الأعمال وكيفية إدارتها والقيام بها مثل (الهرم الإداري- خطوط السلطة- هياكل الوحدات) ولكي يؤكد المجلس مشاركته في الاستراتيجية مع المحافظة على الاستقلال فانه يجب أن يضع جدول أعمال خاص به يمكن لمجلس الإدارة أن يكون لديه الوسيلة لمراجعة الإستراتيجية بصورة دورية وشكل منتظم، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والتي لا يمكن تفاديها والتي تتطلب قيام الإدارة بإعادة تقييم الاستراتيجية من وقت لأخر.

[1] محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص 100.

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

ثالثا: مظاهر الحوكمة لمجلس الإدارة.

هناك مجموعة من المظاهر الخاصة بالحوكمة والتي تحكم سلوك مجالس إدارة الشركات والتي اتفقت عليها العديد من التقارير والتوصيات المتعلقة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات هي: [1]

1- المبادئ الأساسية

المبدأ الأول: هو ضرورة خلق حرية داخ مجلس الإدارة حتي يسهل دفع المشروع إلى الأمام دون تدخل غير ضروري من أطراف خارجية. وغالبا ما سيكون من الصعوبة البالغة ترتيب حدوث ذلك بعد سنوات من الإشراف والتدخل الدقيق في حالة الشركات المملوكة للدولة وتمت عملية الخصخصة لها. وحتى يمكن تحقيق النجاح في اقتصاد السوق، ويجب تشجيع مختلف المشروعات وزيادة الجهود الفردية، ولن يمكن تحقيق ذلك إذا افترض شخص من خارج المنشاة انه يعرف أفضل من أولئك الذين بداخلها ، وبخاصة إذا تم منح هذا الشخص السلطة لفرض أرائه. وبالطبع سيكون هناك ترتيبات ضرورية لتحديد السلطة داخل الشركة.

المبدأ الثاني: وهو منح المجلس السلطة اللازمة، ويعتبر نتيجة للمبدأ الأول، لأنه من الضروري منح الإدارة دورها الرئيسي، ومن ثم يجب أن تكون هناك مساءلة فعالة بشان طريقة استخدام تلك السلطة. ويتركز فن حوكمة الجيدة للشركات في فهم الفرق بين التدخل المبالغ فيه والمسئولية المناسبة.

2- المدير التنفيذي أو العضو المنتدب:

يبدي المساهمون والسوق اهتماما خاصا بالمديرين التنفيذيين أكثر من أعضاء مجلس الإدارة. فحينما نقرا عن مشروع كبير في الصحافة المالية، يكون المديرون التنفيذيون هم مركز الاهتمام بينما لا يذكر أعضاء مجلس الإدارة. وفي الواقع، يتم إعطاء اهتمام بسيط لأعضاء مجلس الإدارة من خلال المساهمين أو السوق أو الصحافة، وذلك في الظروف الطبيعية. ويتمتع بالطبع، المدير التنفيذي بمساندة كل المديرين

[1]:محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق،2006 ، ص106.

وبالرغم من وجود لجنة خاصة للتعيينات تابعة لمجلس الإدارة، إلا أن المدير التنفيذي هو الذي يختار هؤلاء المديرين في الواقع العملي. كما أن هناك علاقة بينهم وهي علاقة الرئيس بالمرؤوسين.

وقد ساعدت سيطرة المدير التنفيذي كعضو في مجلس الإدارة (دائما يكون المدير التنفيذي كذلك) على تعزيز الإدراك العام لأهمية وظيفته. [1]

3- المساءلة

توضح الدراسات المتعلقة أن المساءلة يتم ترتيبها بطرق عديدة ومتنوعة، والترتيب الشائع هو إدراك أن المساءلة يمكن أن تتم من خلال نوعين هما:

المساءلة الداخلية: حيث يمكن تصنيفها كمرحلة داخلية، وهي الترتيبات التي يتم من خلالها تكوين الإدارة التي تكون مسئولة أمام جهاز آو جهة داخل المنشاة. ففي الولايات المتحدة وانجلترا، تخضع الإدارة للمسائلة أمام مجلس الإدارة، والذي قد يضم بعض الأعضاء من ذوي المسئوليات التنفيذية. وفي لولايات المتحدة لوحظ لعدة سنوات تناقص أعضاء مجلس الإدارة من ذوي المسئوليات التنفيذية. وهناك كثير من الحالات الآن، التي يكون فيها المدير التنفيذي الرئيسي هو الوحيد الذي يمثل الإدارة في مجلس الإدارة.

ويتميز هذا النظام بإلمام المديرين الخارجين بالعمل، وقدرتهم على المساهمة بأسلوب ايجابي في مباحثات المجلس. وهناك بعض المتشككين الذين يشعرون أن المديرين الخارجيين يكونوا خاضعين للجهاز التنفيذي لأنه مصدر المعلومات، ولأننا حين نطلب من نفس الأشخاص أن يساهموا بآرائهم في بعض الأحيان وان يصبحوا مشرفين في أحيان أخرى فان ذلك يعد مطلبا صعبا.

وفي الدول التي تتبع نموذج مجلس الإدارة المنفرد، يجب توجيه الاهتمام إلى الفصل بين دور المسئول التنفيذي الرئيسي CEO (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب) وبين دور مجلس الإدارة. وقد حدث هذا في المملكة المتحدة. وهناك حالات عديدة في الولايات المتحدة تصور أخطار الجمع بين الدورين، إذ أن هذا يشكل تركيز قدر كبير من السلطة، بينما أن إدارة أمور مجلس الإدارة بكفاءة تتطلب قدرا كافيا من السلطة دون إضافة مسئوليات تنفيذية رئيسية.

ويوجد أسلوب أخر لتنظيم المسئولية الداخلية عن طريق فصل المهام الإشرافية وإسنادها إلى جهاز منفصل يسمى المجلس الإشرافي ويطلق على هذا الأسلوب النظام المزدوج وهو النظام المطبق في ألمانيا.

[1]:محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق،2008 ،ص،ص،105- 106.

وحتى يؤدي المجلس الإشرافي عمله بفعالية فهو بحاجة إلى القدرة على العمل الجماعي وهذا يفرض عبئا ملحوظا على رئيس مجلس الإدارة الذي يجب أن يقوم بخلق روح الجماعة. كذلك يجب عليه خلق علاقات عمل مناسبة مع مجلس الإدارة وذلك ليكون على دراية بما يحدث في الشركة. وبالرغم أن المجلس الإشرافي يعتمد كثيرا على المعلومات التي يوفرها مجلس الإدارة أي انه قد يقوم بالتحقيق والبحث في أي موضوع بصورة مباشرة إذا أراد النظر إلى هذا الموضوع بمزيد من التفصيل.

المساءلة الخارجية: وتعني استجواب مجلس الإدارة ككل، أو كلا المجلسين في النظام المزدوج لمجلس الإدارة من شخص ما خارج الشركة. ومن خلال المنظور الرسمي، فان هؤلاء الأشخاص هم المساهمون، لكن من خلال المنظور العملي ومع انتشار وتشتت لمساهمة في الوقت الحالي، فان هذا النوع من المسئولية يجعلها غبر موجودة، وان وجدت تكون في أضيق الحدود.

4- التقرير السنوي

يعد المجلس مسئولا مسئولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن تقييم الأداء الإداري ويجب أن يقدم مجلس الإدارة تقريره عن تلك المسئولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل تقرير السنوي، وتتفاوت المتطلبات المتصلة بما يتم اطلاع المساهمين عليه وكذا بأسلوب الإعلام به من دولة لأخرى، ولكن دائما ما يتناول التقرير ذاته معالجة للحسابات السنوية للشركة والتي تم إعدادها بواسطة إدارة الشركة وتم مراجعتها بواسطة مراجعين خارجيين، ويعزى هذا إلى المراجعة الخارجية عادة ما توفر مراجعة مستقلة للطريقة التي أعدت وقدمت بها حسابات الشركة، حيث ينطوي هذا على طمأنينة لكل من لديه مصالح مالية في الشركة. وفي هذا الشأن تعتبر المراجعة الخارجية أكثر الطرق تأكيدا على مسئولية الشركة بصورة مباشرة عن أعمالها والتقرير السنوي هو أهم وسيلة تبدو خلالها مسئولية الشركة أمام مستثمريها. ويجب أن نلاحظ أن هناك جانبين للتقرير السنوي تجدر الإشارة إليهما وهما: [1]

أولا: أن المراجعين الخارجيين يصدرون أحكامهم من خلال لطار المعايير المحاسبية وحتى مع تطبيق نفس المجموعة من المعايير فان المعالجات المحاسبية المختلفة التي تطبق على مختلف الحقائق يمكن أن تؤدي إلى إظهار مواقف مالي مختلفة اختلافا جوهريا وبالإضافة إلى ذلك فان الأعراف المحاسبية التي تستند إليها التقارير تختلف اختلافا ملحوظا من دولة لأخرى. وعلى سبيل المثال إذا كانت المعايير الأمريكية تعكس تقليدا مؤداه أن الحسابات تقدم صورة صادقة وحقيقية للشركة فان المعايير الألمانية تنبثق من مبدأ الحذر.

[1]:محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص 108.

ثانيا: تتم المراجعة في ظل افتراض استمرار الشركة في العمل خلال المستقبل القريب وأعضاء مجلس الإدارة مطالبون رسميا بإثبات صحة هذا الافتراض عن طريق التنبؤ بالتدفقات النقدية على سبيل المثال وقد يؤدي غياب مثل هذه البيانات إلى انهيار الشركة دون سابق إنذار لذلك أصبح من الضروري أن يتفهم أعضاء مجلس الإدارة معنى استمرار فيما يختص بمعايير المراجعة، وأيضا من الأهمية بمكان ملاحظة أن حسابات الشركة يتم إعدادها بواسطة الشركة وليس المراجعين ناما مهمة المراجعين فهي قاصرة على إيضاح ما إذا كانت هذه الحسابات تعبر بدقة عن مركز الشركة المالي بمعنى أنها توفر قدرا من التأكيد على أن هذه الحسابات خالية من البيانات المضللة أو المزورة ومع ذلك فالمجلس هو المسئول عن كشف ومنع هذه البيانات المضللة.

فوظيفة المجلس الأساسية هي التأكد من نزاهة العلاقة بين المراجعين والإدارة التي تتم مراجعة قوائمها المالية، والمجلس هو الذي يعين أو يوافق على تعيين المراجعين لذا يجب مراعاة ألا يعمل المراجعون بالقرب من الإدارة فمثل هذا القرب يمكن أن تنتج عنه في بعض الأحيان علاقات بين الطرفين قد يكون من شانها التأثير على نزاهة عملية المراجعة . وأيضا فنظرا لتنافس المراجعين على العمل للشركة فأنهم في غمار المنافسة على السعر يمكن أن يضروا بصالح المساهمين، وأخيرا فان البيانات المضللة بشان المركز المالي للشركة قد يصعب كشفها أو إثباتها بواسطة أشخاص من خارج الشركة حتى لو تمكن المراجعين من إثارة الشكوك بوجود تزوير فان المراجع قد لا يكون في مركز قوي يسمح له بمواجهة الإدارة أو تبليغ الجهات المسئولة.4

يلعب الهيكل القانوني الخاص بكل دولة دورا هاما في عمل مجالس إدارة الشركات به، والسؤال الذي يطرح نفسه هو إلى أي مدى يجب أن يسهم القانون في تحديد حجم وتكوين ووظيفة مجلس الإدارة؟ ففي الولايات المتحدة، هناك العديد من أشكال الشركات المساهمة حيث لا يدع القانون الأمريكي العديد من الأمور المتعلقة بهذا الشأن إلى الولايات الفردية لتقرير القواعد المناسبة إلا أن قوانينها تميل إلى أن تكون إرشادية من حيث الحجم والتكوين، وفي ننفس الشأن نجد أن قانون انجلترا يعتبر تخطيطا بصفة عامة ويترك للشركات حرية وضع التفاصيل، ويتيح القانون الفرنسي إلى الشركات فرصة الاختيار بين نوعين من الأنظمة هما الفردي أو المزدوج كما يتيح فرصة التغيير، بينما يحدد القانون الألماني هيكل المجلس. [1]

رابعا : إرشادات حوكمة الشركات لمجلس الإدارة واللجان التابعة له.

سوف نستعرض إلى الإرشادات العامة لعمل مجلس الإدارة واللجان التابعة له والتي استقرت عليها أفضل الممارسات في العديد من دول العالم، وهذه الإرشادات تهدف إلى تحسين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالشكل

[1] محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص ص117-118.

الذي يحافظ على أداء الشركة على المستوى الطويل، وتساعد أعضاء مجلس الإدارة في كيفية القيام بوظائفهم داخل المجلس أو داخل اللجان التابعة لهن وهذه الإرشادات يجب أن يتم وضعها بموقع الشركة على شبكة الانترنت، أو القيام بوضعها بالتقرير السنوي الذي تصدره الشركة بحيث يمكن للمستثمرين وأصحاب المصالح الاطلاع عليها. وهذه الإرشادات يجب أن يتم تعديلها من وقت إلى آخر لكي تتماشى مع المتطلبات القانونية الجديدة ومع أفضل الممارسات الحديثة المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات، وسوف نتناول الإرشادات المتعلقة بمجلس الإدارة والنظام الأساسي لكل من لجنة المراجعة ولجنة التعيينات والحوكمة وكذلك المكافآت.

❖ **الوصايا العشر لمجالس إدارة المنشأة.**

قام الاتحاد القومي لمديري الشركات ومؤسسة(ايرنست و يونج) بوضع الوصايا العشر التالية لمساعدة مجالس ادارة المنشاة على تحسين ممارسات الحوكمة بها وفقا لما تحتاج اليه كل شركة منها:[1]

- التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالا على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.
- التفكير في جميع مراحل تطور المنشاة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاثة معا للتركيز بشكل اكبر على تلك الموضوعات.
- ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والاشراف القوى على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارة.
- وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة والتاك من حصول المجلس عليها.
- عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والاتصالات القوية.
- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص اللازم للعمل في المجلس.
- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصص للإعداد للاجتماعات.

[1] طارق عبد العال حمّاد، مرجعسبق ذكره ،ص ص 213-214.

- التركيز على المعلومات، ولكن مع التركيز في ذات الوقت على هيكل واليات عمل مجلس الإدارة.
- التفكير في تحديد مستوى معين كحد ادني لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشاة لتحقيق قدر اكبر من التوافق بين مصالحهم ومصلحة الشركة وأصحابها.
- إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة، والبحث عن الحلول الأفضل ملائمة لمرحلة الحياة التي بلغتها الشركة.

المبحث الثاني : تعزيز الرقابة الداخلية و المراجعة عن طريق حوكمة الشركات

المطلب الأول : حوكمة الشركات وقانون سربن أكسلي

كان للانهيارات كبرى الشركات الأمريكية "إنرون، وارلد كوم" أثر سلبي على الاقتصاد الأمريكي مما دعى إلى إيجاد قواعد رسمية مكتوبة كقوانين حقوق المساهمين و قانون التعاقدات و وجوب متابعة الشركات المخالفة و اتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل محاسبتهم و إيقاع المسؤولية الشخصية على الرؤساء التنفيذيين للشركات بسبب تقديم حسابات مضللة لشركائهم و أن تكون هذه القوانين قادرة على إحداث تغيير إيجابي في مناخ الاستثمار.[1]

في مواجهة منع حدث أزمة فقدان ثقة المستثمر في القوائم المالية وسوق الأوراق المالية بوجه عام، يمكن القول أن قانون سربن أكسلي Sarbanes-Oxley، الذي بني على أساس ممارسات حوكمة الشركات والقوانين التي تم تطويرها، ساهم في حدوث تغييرات ملحوظة في مهنة المراجعة مثلت تحديا كبيرا بالنسبة لها، نتيجة عدد من العوامل أثرت و قادت ذلك التغير أهمها ما يلي:[2]

- فشل أحد أكبر مكاتب المراجعة في العالم (آرثر اندرسون).
- وجود أربعة حالات إفلاس، نادرا ما تحدث كل حالة من تلك الحالات، نتيجة وجود غش في القوائم المالية لتلك المؤسسات المفلسة.
- خسائر ضخمة تبلغ بلايين الدولارات نتيجة خسائر الاستثمارات و صناديق التقاعد.

[1] علي حسين الدونجي، أسامة عبد المنعم سيد علي، "**دور قانون ساربينز أوكسلي في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي**"، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد السادس و الثمانون، بغداد،2011،ص8.

[2] أمين السيد أحمد لطفي،" **التطورات الحديثة في المراجعة**"، الاسكندرية، الدار الجامعية،2007، ص ص 717-718.

- انخفاض استقلالية المراجعين القانونيين نتيجة أن تعيينهم و عزلهم كان يتم من طرف المدراء اللذين كانوا يعدون تلك القوائم المالية الاحتيالية.

- فقدان الثقة – من طرف العديد من الأطراف خارج مهنة المراجعة – في قدرة المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين على حماية مصلحة الجمهور، حيث تم النظر إليه على أنه مؤسسة تجارية بدلا من مؤسسة مهنية مصممة لحماية الجمهور.

المطلب الثاني : دور لجان المراجعة في متابعة أعمال إدارة المراجعة الداخلية

تهتم لجنة المراجعة في هذا الصدد اهتماما خاصاً بالمراجعة الداخلية و تقييم فاعليتها كجزء من نظام الرقابة الداخلية.

–تعتمد لجمة المراجعة في هذا المجال على إدارة المراجعة الداخلية في تقييم فاعلية و كفاءة نظم الرقابة الداخلية كمصدر للمعلومات عن مدى الالتزام بالقوانين و اللوائح و لتعليمات السارية في ممارسة الأنشطة المختلفة.

–ويمكن أن تكون إدارة المراجعة في هذا المجال بالتنسيق بن عمل المراجعين الداخليين و الخارجيين مما يؤدي على تحسين الاتصال بينهم و زيادة جودة عملية المراجعة الداخلية و الخارجية و تحقيق التكامل بينهم.

–وتجدر الإشارة إلى أن لجنة TREDWAY قد أوصت بضرورة وجود إدارة مستقلة للراجعة الداخلية و كذلك وجود لجنة للمراجعة في كل الشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية وذلك لتقوية نظام الرقابة الداخلية مع ضرورة قيام لجنة المراجعة بفحص تقارير المراجعة الداخلية الهامة للمنشأة ككل ومدى إستجابة إدارة المنشاة لتلك التقارير بالإضافة إلى تقييم مدى ملائمة نظم الرقابة الداخلية في المنشأة.

ويجب أن يتم إخطار لجنة المراجعة بسبعة عناصر رئيسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال و هي: [1]

1–الرقابة التنظيمية.

2–خطط التطوير و التغيير في نظم الرقابة الداخلية.

3–الرقابة على التقرير و سلطات الاعتماد الازمة للقيام بالعمليات المختلفة.

4–نظم الرقابة المحاسبية.

[1] عبد الوهاب نصر علي ،شحاته السيد شحاته، "**الراجعة الداخلية الحديثة**"، مرجع سابق، ص ص 309–314.

5-نظم حماية الأصول.

6-الرقابة الإدارية.

7- الرقابة على التوثيق.

وإن قيام أعضاء لجمة المراجعة بمراجعة نظم الرقابة الداخلية بالشركة يمكنهم من إعطاء رأي محايد في نقاط القوة و الضعف بها مع إقتراح الحلول البديلة من أجل زيادة فاعليتها.[1]

المطلب الثالث : دور حوكمة الشركات في تفعيل أليات المراجعة

أن نجاح عمليات اتخاذ القرار تعتمد على المعلومات المتاحة، وحتى تكون تلك المعلومات مفيدة يجب أن تتصف بصفتين أساسيتين هما الملائمة والمصداقية، حيث أن حاجة متخذي القرار إلى تلك المعلومات الملائمة وذات المصداقية هي التي خلقت الحاجة إلى الطلب على خدمات المراجعة التي تهدف إلى الفحص الحيادي لتلك المعلومات وذلك بإبداء الرأي عليها والمصادقة على صحتها.[2]

أولا : المراجعة ودورها في خدمة أصحاب المصالح

أن المراجعة حسب نظرية الوكالة لا تعتبر أكثر من أداة لمراقبة نزاهة أداء المسيرين أداء لتخفيض تكاليف الصفقة حسب نظرية تكلفة الصفقة، إلى أن هذا المفهوم للمراجعة تطور نتيجة أن الأطراف المستفيدة من خدمات المراجعة هي كثيرة وعديدة، سواء كانت أطراف داخلية أو خارجية.

فيما يلي سيتم عرض بعض أهم الأطراف المستفيدة من خدمات المراجعة، مع توضيح كيفية استفادة هذه الأطراف من خدماتها.

أ- دور المراجعة في التقليل من حدة الصراع القائم بين المساهمين والمسيرين

أن الدور الذي من الممكن أن يلعبه المراجع الخارجي في هذا المجال يكن من خلال إفصاحه عن كل الممارسات التي تأثر سلبا عل تمثيل القوائم المالية للمؤسسة للواقع الفعلي لها، ومن ثم التقليل من حدة الصراع

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق،ص179.

[2] أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره ، 2006، ص 8-10.

الدائر بين حملة الأسهم والمسيرين وذلك بإجبار الإدارة على التقيد بما تنص عليه التشريعات المختلفة وبما هو مرسوم في الخطة العامة للمؤسسة، مما يساهم في المحافظة على حقوق حملة الأسهم وذلك بتحديد الجيد لسلطات هؤلاء المسيرين أثناء ممارسة نشاطهم.[1]

ب-المراجعة ودورها في تأمين نوعية المعلومة المالية التي يتم نشرها في القوائم المالية للمؤسسة

هناك العديد من المقاربات النظرية التي تدرس دور المراجعة الخارجية في تأمين نوعية المعلومة المالية المنشورة في قوائم المؤسسة، حيث أن مستعملي هذه المعلمة خاصة الخارجيين منهم لا يمكنهم تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات صادقة ويمكن الاعتماد عليها أم لا، نتيجة أن هؤلاء المستعملين ليست لهم الخبرة الكافية للحكم على مصداقية هذه المعلومة، بالإضافة إلى صعبة الوصول إليها، فهذا الخطر المرتبط بالمعلومة المالية سيضر بعدد كبير من الأطراف المستعملة لها هذا ما يتطلب وجد ضمان يخص نعية المعلمة المالية يتحقق عن طريق المراجعة الخارجية.[2]

ثانيا: **المراجعة كأداة لتخفيض عدم تماثل المعلومات في إطار حوكمة الشركات**

في أطار تحليل مختلف أنظمة الحوكمة ظهر للعيان القدرة الكبيرة التي يتمتع بها المسيرون للوصول إلى المعلمات الاستراتيجية، هذه المعلومات التي يمكن استعمالها في تحقيق مصالحهم الشخصية مما قد يضر بمصالح المساهمين ومصالح المؤسسة ككل، مما يعني أن ظهور عدم تماثل المعلومات ليس كنتيجة لطبيعة و مواصفات كل طرف فحسب وإنما كنتيجة لكثرة التعارضات الموجودة في المؤسسة بين مختلف الأطراف المؤثرة.[3]

أ- المقصود بعدم تماثل المعلومات

إن عدم تماثل المعلومات بين مختلف الأطراف ذات المصلحة يحدث عندما تتعمد المؤسسة حجب معلومات معينة عن هذه الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة أو تحجبها نتيجة لاعتقادها أن هذه المعلومات قد تضر بمركزها التنافسي عندما يستخدمه المنافسون في تعديل خططهم الإنتاجية أو قراراتهم الاستثمارية.[4]

---

[1] نبيل حمادي، ابراهيم براهيمية، عاشور ديون كتوش،" **التدقيق القانوني كأداة لتسيير علاقة الوكالة في الشركة**"، **الملتقى العلمي الدولي حول حكمة** الشركات وأخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يوم 5-6 ديسمبر 2007، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ،ص5.

[2] نبيل حمادي، ابراهيم براهيمية، عاشور ديون كتوش، مرجع سبق ذكره، ص9.

[3] EBONDO. Eustache, MANDZILA .Wa, "**La gouvernance de l'entreprise une approche par l'audit et contrôle interne** ", (Paris : Harmattan, 2005).p114.

[4] سارة حدة بودربالة، "**دور امراجعة الخارجية في تحسين نوعية المعلومات المالية للتسيير-دراسة حالة مؤسسة سوطارك وحدة الأغواط**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة الجزائر،2008، ص110-111.

حيث يؤدي عدم تماثل المعلومات إلى إحداث أضرار جسيمة بسوق رأس المال و الاقتصاد الوطني ككل، فمعاناة الأطراف الأخرى من نقص وعدم كمال المعلومات سيؤدي بهم إلى استخدام أساليب دفاعية لحماية أنفسهم من استغلال الأطراف صاحبة هذه المعلومات، عن طريق الانسحاب من سوق رأس المال كلية مما يؤدي إلى صغر حجم هذا السوق و زيادة تكلفة العمليات وهذا ما قد يؤدي بدوره إلى تخفيض سيولة الأسهم مما قد يؤثر سلبا على حركة الاستثمار وبالتالي التنمية الاقتصادية، لهذا السبب اعتبر الإفصاح المحاسبي أمرا ضروريا لزيادة كفاءة سوق رأس المال، عن طريق تخفيض عدم تماثل المعلومات.

ب-الأشكال المختلفة لعدم تماثل المعلومات ودور المراجع في تخفيضها

إن انفصال وظائف الملكية عن وظائف التسيير والرقابة أحدث تغيرات كبيرة في قلب المؤسسات التسييرية، بهدف الوصول إلى الأدوات التي من خلالها يتم إدارة مختلف التعارضات الموجودة في المؤسسة، حيث أن قدرة المسيرين في الوصول مباشرة إلى المعلومات يعتبر من بين المصادر الأساسية لكبر السلطة التي يتمتعون بها، مما قد يزيد من حدة التعارض القائم بينهم و بين مختلف الأطراف، خاصة المساهمين، مما يوجب ضرورة وجود آليات تنظيمية تساهم في الحد من انفجار السلطة التي يتمتع بها هؤلاء المسيرين، بمعنى أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات هي الحوكمة التي تساهم في ضبط السلطة التقديرية التي يملكها المسيرون.[1]

في هذا الإطار ناقش (BENOIT Pige) ثلاثة مستويات لعدم تماثل المعلومات المرتبطة لعدم تماثل المعلومات المرتبطة بحوكمة الشركات وكيفية المراجعة من تخفيض حدتها، وهي:[2]

المستوى الأول: بين المسيرين وممثلي المساهمين

وهو المستوى الأكثر دراسة، ويكون بين المسيرين وممثلي المساهمين(أعضاء مجلس الإدارة)، حيث تعطي المراجعة الخارجية لمجلس الإدارة، من خلال تطبيق إجراءات الرقابة، تأكيدا معقولا على هؤلاء المسيرين يقومون فعلا بمهامهم في المؤسسة، عن طريق وضع الإجراءات التي تضمن حماية الأصول وتطبيق القرارات الاستراتيجية، حيث يستطيع مجلس الإدارة من خلال لجنة المراجعة أو بتدخله المباشر، الاطلاع على معلومات التسيير التي تعد الأساس في عملية إعداد وتقييم القرارات الاستراتيجية، هذا إضافة إلى الإجراءات التي يقوم بها للتأكد من أن اعتماد المعلومات المقدمة إليهم وفعالية الأنظمة المسؤولة عن تجميع هذه المعلومات، وهذه الرقابة تدخل كلها ضمن اختصاص المراجع الخارجي.

[1] Eustache.EBINDO.WA.MANDZILA.OP.Cit.p115.
[2] PIGE .Benoît, **"Audit et contrôle interne",** (Paris : Edition EMS, 2e édition, 2001..pp96-97.

المستوى الثاني: بين المساهمين وممثليهم

ويكن هذا المستوى من عدم تماثل المعلومات بين هؤلاء المساهمين و وكلائهم، حيث يتمتع هؤلاء المدراء (وهم أعضاء مجلس الإدارة) بميزة الإطلاع على المعلومات الداخلية للتسيير على عكس المساهمين الذين يقتصر اطلاعهم على الحسابات السنوية و المعلومات المالية المنشورة التي يستعملونها في تقييم ملائمة الاستراتيجيات وفعالية الرقابة المطبقة من قبل مجلس الإدارة، هذا ما يوجب ضرورة أن تكون هذه المعلومات المقدمة إليهم موثوقة و يمكن الاعتماد عليها، وكل هذا لا يتحقق إلا إذا قام محافظ الحسابات بالمصادقة وبكل موضعية على الحسابات السنوية للمؤسسة والرقابة عليها.

المستوى الثالث: بين المستثمرين المحتملين و بين المؤسسة

و يكن هذا المستوى من عدم تماثل المعلومات بين المستثمرين المحتملين و بين المؤسسة، فعندما يقبل المساهمون على بيع أسهمهم في سوق رأس المال، أو عندما تقدم المؤسسة نفسها على أسهم جديدة في سوق رأس المال، فإنها غالبا ما تواجه بتخوفات من طرف المستثمرين المحتملين، وهنا يأتي دور المراجع الخارجي في طمأنتهم حول مصداقية المعلومات المقدمة إليهم من طرف هذه المؤسسة.

المطلب الثالث : دور تحسين المراجعة في ظل حوكمة المؤسسات

لقد أدت الفضائح المالية التي مست أكبر المؤسسات على الصعيد العالمي إلى الاهتمام أكثر بدور لجان المراجعة في إعادة الثقة إلى مستثمري المؤسسات، حيث أثير الجدل حول الدور الذي من الممكن أن تلعبه جودة المراجعة و تأثير على جودة الخدمات المقدمة من قبل المراجع، إذ جاءت القوانين الجديدة على الصعيد الدولي مثل القانون الأمريكي سربت أكسلي (Sarbanes – oxley Act)(SOA) و القانون الفرنسي لحماية المالية (loi sècuritè financière)(LSF) من أجل التأكيد على ضرورة مراقبة جودة و نوعية خدمات المراجعة و خاصة الخارجية.

أولا : متطلبات استقلال المراجع

إن القاعدة 201 من قانون SARBANES–OXLEY تحظر على أي مكتب محاسبة عام مسجل أن يقوم بتوفير خدمات المراجعة و من الأهمية يمكن القول بأن مكاتب المراجعة يحظر عليها تأدية عمل إستشاري لعملاء المراجعة.

إن القانون لم يتوقف عند الحظر الواسع للخدمات الإستثمارية فقط، حيث أنه ذهب لأبعد من ذلك على النحو التالي: [1]

-عمل لجنة المراجعة في الشركة مخل المراجعة.

-إلزام لجنة المراجعة على الموافقة المسبقة لكافة الخدمات بخلاف المراجعة المؤداة عن طريق مكتب المراجعة .

-الإلزام بتدوير شريك المراجعة في كافة الشركات العامة على خمس سنوات.

-الإقرار باللوائح القائمة للبورصة التي تحظر إجراءات خاصة و إدخالها داخل القانون

في كلا الشركتين فإن الفشل التشغيلي تم تغطيتن عن طريق غش محاسبي لم يتم اكتشافه عن طريق مكاتب المحاسبة العام، و قد استمرت الصحافة و الكونجرس و الجمهور العام في التساؤل في كيفية ذلك الفشل و الإخفاق، في حين أن مهنة المحاسبة العامة أعطت الترخيص الوحيد لحماية الجمهور العام من الغش المالي و القوائم المالية المضللة.

و في مواجهة ذلك قام الكونجرس بتطوير تشريع يعرف باسم sarbenes-oxley عام 2002 يمثل مطالبة شاملة تشبه المنتج تحت التشغيل لكثير من السنوات حتى يؤتى ثمار، تتضمن بعض متطلبات ذلك القانون الأكثر جوهرية ما يلي:

1-تشكيل مجلس الإشراف المحاسبي على الشركة العامة وقد أعطى لذلك المجلس سلطات واسعة تتمثل في سلطة وضع المعايير الخاصة بمراجعات الشركات العامة.

2-المتطلبات الخاصة بتوفير الشركات تقرير شامل عن ضوابط الرقابة الداخلية على التقرير المالي وتقديم مراجعيها تقرير عن تلك الضوابط الرقابية.

3-المتطلبات الخاصة بتصديق المدير التنفيذي و مدير المراجعة عن تلك القوائم المالية و الإيضاحات التي تتضمنها تلك القوائم.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في مراجعة و خدمات التأكد، الدار الجامعية،الإسكندرية،2007،ص، ص187-196.

4-يجب على لجان المراجعة أن تعطي سلطات واسعة كالتي تعطى لعميل المراجعة، كما يجب أن تقوم بالموافقة قبل تأدية أي خدمات أخرى بخلاف المراجعة عن طريق مراجعيها الخارجيين، يجب أيضاً على لجان المراجعة أن تعد تقرير عن أنشطتها بشكل منشور و معلن.

5-يجب أن تكون ضمن لجنة المراجعة على الأقل شخص واحد يعتبر خبيراً مالياً كما يجب أن يتم الإفصاح عن اسمه و خصائص و تأهيل دلك الفرد، إما الأعضاء الآخرين يتعين أن يكونوا على معرفة بالمحاسبة المالية بالإضافة إلى الرقابة.

6-يجب أن يتم تدوير الشركاء المسئولين عن مهام المراجعة بالإضافة إلى كافة الشركاء الآخرين ذوي الدور الجوهري في عملية المراجعة كل خمس أعوام.

7-يجب أن يكون هناك فترة انتقالية قبل أن يستطيع الشريك أو المدير أن يأخذ وظيفة في مستوى مرتفع مع عميل المراجعة بدون أن يؤثر ذلك على استقلال مكتب المحاسبة العامة.

8- يجب أن يتم تعزيز الإفصاح عن كافة المعاملات أو الاتفاقيات خارج الميزانية العمومية و التي عادة ما يكون له أثر حالي أو مستقبلي جوهري على الخالة المالية للشركة، و يتعين على البورصة أن تقوم بدراسة، مثل تلك الاتفاقيات أو المعاملات، مع تطوير نظام مساءلة محاسبية محسن.

بالإضافة إلى تلك المتطلبات فإن القانون قد ألزم بإجراء دراسات عن مهنة المحاسبة تلك الدراسات تتضمن:

- أثر توحيد مهنة المحاسبة على المنافسة بالمهنة.

- تحليل المحاسبة على أساس المبادئ في مواجهة المحاسبة على أساس القواعد و ما يتطلبه الأمر لتنفيذ النوع الأول للتقرير عن الشركات العامة.

- تحليل جوانب فشل و إخفاقات الشركات العامة في العقد السابق و مضامينها على مهنة المحاسبة العامة و على الشركات محل المراجعة.

- تحليل المتطلب الإلزامي لتدوير مكتب المراجعة و ما إذا كان هناك دوافع جادة لتطبيق بعض متطلبات التدوير الإلزامية.

ثانيا : مجلس الإشراف المحاسبي

– يتمثل الدور الأساسي لقانون SARBANES–OXLEY في تشكيل مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات و في الحقيقة فإن الكونجرس قد ذكر أن المهنة لم تعد قادرة على وضع معايير لحماية الجمهور، و بالأحرى فإن معايير المراجعة سوف يتم تحديدها عن طرق مجلس شبه حكومي، إن مجلس الإشراف المحاسبي للشركات سوف يضع المعايير لمراجعات الشركات العامة و سوف يدافع عن مسؤوليات المهنة الخاصة باكتشاف الغش بالإضافة إلى الأخطاء المالية الأخرى.

– يتكون ذلك المجلس من خمس أعضاء اثنين منهم فقط من المحاسبين القانونيين، إن ذلك المجلس لديه المقدرة على اتخاذ الاختيارات التي تتضمن:

– وضع معايير المراجعة، إن المجلس لديه سلطة تحديد معايير المراجعة على الرغم من أنه قد يقر الاعتماد على بعض من معايير المراجعة القائمة للمجتمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين.

– وضع معايير المحاسبة و قد إخطار مجلس الإشراف أن يدع مجلس معايير المحاسبة المالية يستمر في وضع معايير المحاسبة.

– وضع المعايير الخاصة بالتقارير عن الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر.

– أداء فحوصات الجودة لأداء مكاتب المحاسبة العامة و إقتراح العقوبات متضمنة اللوازم إذا ما فشلت المنشآت في أداء المستويات المطلوبة.

– تكوين معايير الرقابة على الجودة لأداء مراجعات الشركات العامة.

– تلزم كافة مكاتب المحاسبة العامة التي تقوم بمراجعة الشركات العامة أن تسجل نفسها في مجلس الإشراف المحاسبي للشركات العامة لتطوير معايير المراجعة للتقرير العام عن فعالية ضوابط الرقابة الداخلية عن التقرير المالي في منظمات الأعمال.

خلاصة الفصل:

حتي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحديد نقاط الضعف والقوة في عملية تسييرها، كان لا بد عليها من القيام بعملية تقييم وتحسين العملية الرقابية على ممتلكاتها ، وذلك باستخدام حوكمة الشركات بتطبيق مبادئها التي تصهر علي حماية أصولها وترشيد استخدام الموارد المتاحة بكل كفاءة وفعالية، إذ يعد مجلس الإدارة التنظيم الأساسي للرقابة تكملة للآليات الخارجية، إلا أن هناك العديد من الانتقادات وجهة إلى هذا المجلس وقدرته كآلية من آليات الرقابة على ضبط سلوكيات المسيرين بشكل فعال، أول هذه الانتقادات هي أن هؤلاء الاداريين ليس لهم مصلحة مباشرة في أن تكون المؤسسة ذات أداء جيد لأن أغلب هؤلاء الاداريين لا يملكن إلى نسبة قليلة من رأس مال المؤسسة، ثاني انتقاد هو أن أغلب أعضاء مجلس الادارة خاصة الأعضاء الخارجيين لا يملكون من الوقت الكافي ما يسمح لهم بأداء مهامهم على أحسن وجه نتيجة لكبر المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، هذت من جهة وعدم تفرغهم من جهة أخرى.

الفصل الثاني:

دراسة حالة

مؤسسة فندق السلام

-سكيكدة -

تمهيد:

تعرضنا في الجانب النظري إلى حوكمة الشركات، و الرقابة باعتبار هذه الأخيرة نشاط موجود في المؤسسة ينصب على فحص العمليات بغرض إعطاء صورة واضحة لنشاطات و وضعية المؤسسة ، و تحليلها و استخراج الثغرات و هذا بالإدلاء برأي فني محايد نسبيا و اقتراح الحلول و تقديم التوصيات الممكنة .

لهذا و من أجل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع قمنا بتربص في إحدى المؤسسات الاقتصادية الخاصة هي مؤسسة فندق السلام– سكيكدة–

لذا تم تقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث و هي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: أسلوب الدراسة الميدانية و تحليل نتائجها.

المبحث الثالث: المعالجات الإحصائية

المبحث الأول : الإطار المكاني و الزماني للدراسة

إن الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها السلطات العمومية منذ نهاية العشرية الأخيرة، والتي حاولت من خلالها إحداث نمط جديد للتسيير من خلال الدخول في المنظمة العالمية للتجارة يقضي بإحلال آليات السوق محل التخطيط المركزي .

لقد أدت هذه السياسة الاقتصادية الجديدة بدفع جانب من أهم جوانب الاقتصاد الوطني عامة و المحلي خاصة، وهو الخدمات السياحية، نحو نهج جديد بظهور مستثمرين خواص يتميزون بإنتاجية ذات جودة عالية وخدمات متنوع تغطي أهم متطلبات القطاع السياحي.[1]

المطلب الأول : الإطار المكاني (مؤسسة فندق السلام – سكيكدة –)

أولا: نشأة المؤسسة

يرجع تأسيس مؤسسة فندق السلام –سكيكدة– إلى القطاع العمومي الجزائري في أواخر 1976، وفق مخطط الحكومة الجزائرية أنى داك وذلك لإنعاش الجانب السياحي، وفي إطار البرنامج الواسع لتنمية المؤسسات الفندقية على المدار الوطني، ويرجع قرار تجسيد هذا المشروع بولاية سكيكدة لضعف القدرات الفندقية بالولاية، وتغطية العجز في الحاجات والطلبات فندقية والسياحية بولاية سكيكدة السياحية، وكذلك نظرا لتموقعه الفندق بمحاذات المجمع البترولي سوناطراك –سكيكدة– ، و كذلك مؤسسة ميناء سكيكدة البترولي والتجاري، وذلك لإعطاء دفعة للمنشئات الاقتصادية في ظل الاقتصاد الاشتراكي، وإنشاء مؤسسة عمومية خدمية لتدعيم الجانب السياحي، باعتباره الفندق الوحيد ذو الجودة العالية بالمنطقة في ذلك الوقت.

ثانيا : التعريف بالمؤسسة :

هي مؤسسة اقتصادية خدمية سياحية جزائرية، ذات طابع قانوني خاص، أي أن ملكية رأس مالها يرجع لشخص طبيعي واحد، و المضبوطة قانونا في السجل التجاري تحت اسم: "مؤسسة فندق السلام – حضري– ، تقع بولاية سكيكدة، دائرة سكيكدة، بلدية سكيكدة، عنوانها: ساحة 24 فيفري، سكيكدة، الجزائر.

[1] من إعداد الطالب إعتمادا على مصادر داخلية بالمؤسسة.

يصنف فندق السلام سكيكدة– حسب الوكالة الوطنية الجزائرية للسياحة– من بين فنادق أربع نجوم(04 Etoiles)، حيث تؤسس هذا الفندق في 22 ديسمبر 1976، وتنازلت عليه الحكومة الجزائرية للقطاع الخاص أي المالك الحالي في 30 جوان 2008.

تقدر مساحة الفندق الاجمالية بحوالي: 11404 متر مربع، وتقدر المساحة المبنية بحوالي3000 متر مربع، ويوجد بالمؤسسة مشاريع قيد الانجاز بمساحة مبنية مقدرة بحوالي: 1000متر مربع.

يمتلك الفندق قدرة عالية على استيعاب الزوار بالمقارنة مع الفنادق المجاورة حيث توجد به 162 غرفة، 05 سويث(Suite)، 06 دريسينغ(Dressing)، و ما يقارب 288 سرير.

يوجد بالفندق ثلاث مطاعم(Pêcherie 01, Gastronomie02) بقدرة استيعاب 300 شخص ، كذلك توجد مقهى(Cafeteria)، وقاعدة متعددة الخدمات(Salle Polyvalente).

كذلك يوجد بالفندق أماكن للتسلية منها: مسبح للكبار وصغار(Piscine–adule & enfant)، فضاء للعب الأطفال(Air de jeux enfant)، شاطئ خاص(Plage Privé)، موقف سيارات محروص(Parking Gardé) .

الهاتف: Tel : 038–75–65–16/42/46

فاكس : Fax : 038–752643

إيميل : E–mail ; hotelessalem@gmail.com

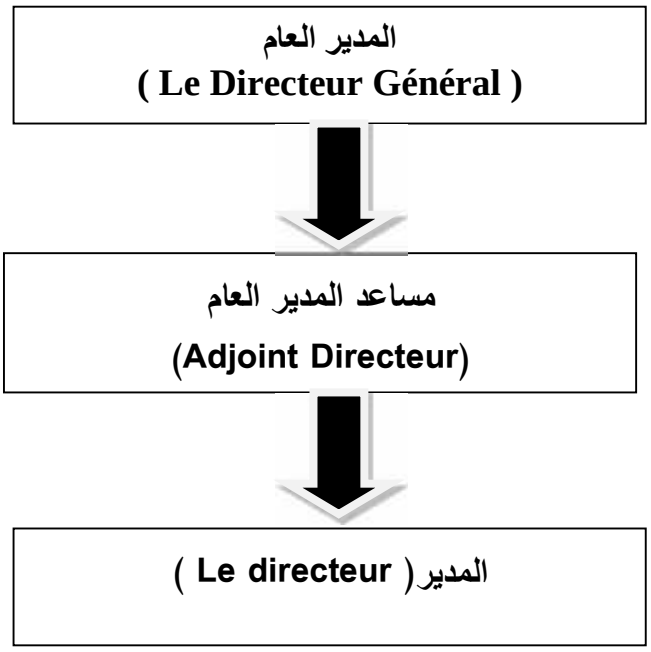
الموقع الالكتروني : Site web ; www.hotel–essalam.[1]

ثالثا : هيكل القرارات الإدارية

تتركز سلطة اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتعليمات للمدير ورؤساء المصالح في يد المدير العام للفندق و هو مالك الفندق بصفة قانونية بعقد تنازل ، والذي ينفرد باتخاذ القرارات الاستراتيجية والحساسة، يليه ابنه وهو نائب المدير العام، له سلطة بموجب عقد وكالة محررة لذى الموثق للقيام بتصرفات القانونية بنيابة عن والده، والإمضاء على كل الوثائق والشيكات والملفات الخاصة بإدارة الفندق، بعدها يؤتي مدير الفندق والذي يشرف على توجيه جميع المصالح الإدارية و مصالح الاستغلال بالمؤسسة بناءا على توصيات وأوامر المدير العام.

[1] من إعداد الطالب إعتمادا على مصادر داخلية بالمؤسسة (fiche tequnique).

الشكل رقم (3-1): يوضح هيكل القرارات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

رابعا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعكس الهيكل التنظيمي مختلف العلاقات الموجودة بين المصالح والدوائر والمديريات والمديرية العامة، ويضح كذلك طريقة التسيير وتوزيع السلطات والمسؤوليات وكيفية اتخاد القرار في كافة المستويات الادارية، و سنقوم بتوضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام كل عنصر فيما يلي:

أولا : مصلحة الادارة (Service Administration)

1- المدير العام(Le Directeur Général) :

- يمثل أعلى سلطة في المؤسسة ويتابع بدقة عمل المؤسسة ومشاكلها .
- له السلطة المطلقة في إتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر .
- يتلقى التقارير المحررة من طرف رؤساء المصالح لدراستها وعطاء رأيه .

2- مساعد المدير العام(Adjoint Directeur Général):

- إمضاء الوثائق الخاصة بالفندق المتعلقة بالشيكات
- إتخاد القرارات في غياب المدير العام .
- يتلقى شكاوي العمال ويقوم بحلها .

3- المدير(Le directeur):

-يتابع عمليات الحجز والإيواء والإطعام للزبائن ويعمل على راحة الزبون وأمنه .

-يشرف على حسن سير مختلف المصالح ويراقب عمل كل عامل على حدا.

-يسهر على حل المشاكل داخل المؤسسة .

4- المكلفة بالشؤون القانونية والمنازعات(Assistante de direction):

- تهتم بمعالجة وحل النزاعات بنوعيها الداخلية بين العمال والادارة والخارجية بين المؤسسة وموردیها وزبائنها...الخ.
- السهر على تطبيق الإتفاقية الجماعية للمؤسسة .
- السهر على تطبيق وإحترام النظام الداخلي .
- تمثيل المؤسسة أمام الهيئات الإدارية الأخرى بموجب تفيض مصرح به من طرف المدير العام للفندق .
- إتباع القضايا المطروحة أمام العدالة والمتعلقة بالعمال أو المؤسسة.

5- رئيس مصلحة المحاسبة(Chef service Comptabilité)

* محاسب(Comptable)
* مساعد محاسب(Aide Comptable)
* عون توريد(Agent de Recouvrement)
* تقني سامي في الإعلام الألي(Technicien Supérieur en Information).

- تنحرص مهام هده المصلحة في :

- تسيير ومتابعة العقود المبرمة مع المؤسسات .
- تلقي الشيكات المودعة لدى مصلحة الإستقبال للمراقبة والصب لدى البنك .
- وضع في الأرشيف الوثائق المستعملة
- إصدار وتسجيل الشيكات للمخالصة للممولين .
- متابعة تمويل الممولين القائمين على المشروع الدي هو في طريق الإنجاز .
- التصريح الجبائي الشهري .

ثانيا : مسؤول الموارد البشرية(Chef du Personnel)

ثالثا: مصلحة الاستقبال(Service de Réception)

1- مسؤول الاستقبال(Chef de Réception).

2- عون استقبال(Réceptionniste).

- تنحصر مهام مسؤول مصلحة الإستقبال في :

- تلقي سند الطلبات المتعلقة بحجز الغرف أو قاعة المؤتمرات بالنسبة للمؤسسات المتعاقدة .
- تنظيم عملية الحجز بالنسبة للأشخاص العاديين .
- تلقي المكالمات وتسجيلها .
- توجيه الزبائن ومعالجة الشكاوي و الإحتجاجات .
- السهر على دقة المعلومات المسجلة على بطاقة الشرطة وتسجيلها في سجل الشرطة (registre de police) .
- الحرص على تسجيل إسم الزبون وتاريخ الميلاد والعنوان والمهنة ورقم بطاقة التعريف الشخصية في سجل اليد الجارية .
- مراقبة عملية الفوترة بإعداد فاتورة الزبون (إيواء أو إطعام) وتسليمها له ، أو إرسالها إلى الشركة المتعاقدة التابع لها .

رابعا : مصلحة التموينات(Service Economat)

1-المقتصد(Economie).

2-تسيير المخزون(Gestion de stock).

خامسا : مصلحة مراقبة الاستغلال(Service Control)

1-المراقب(contrôleur)

سادسا: مصلحة المطبخ(Service de Cuisine)

1-رئيس المطبخ(Chef de cuisine).

2-الطباخين(Cuisinier).

3-مساعد طباخ(Aide Cuisinier).

4-الجزار (Boucher).

5-الحلواتي(Pâtissier) .

6-غسل الأواني(Plongeur vaisselle).

سابعا: مصلحة المطعم(Service de Restaurent).

1-رئيس الفندق(Maitre d'hôtel).

2-رأساء الصفوف(Les chefs de rang).

3-الخدم(Les serveurs).

4-القواجي(Cafetier).

ثامنا : مصلحة الطابق(Service Des Etages).

1-مسير الطابق(Governante).

2-خادمة الغرف(Les femmes de chambre).

تاسعا : مصلحة التقنية(Services de Technique).

1- رئيس المصلحة التقنية(Chef de technique).

2- العناصر التابعين(.....)(Les éléments) .

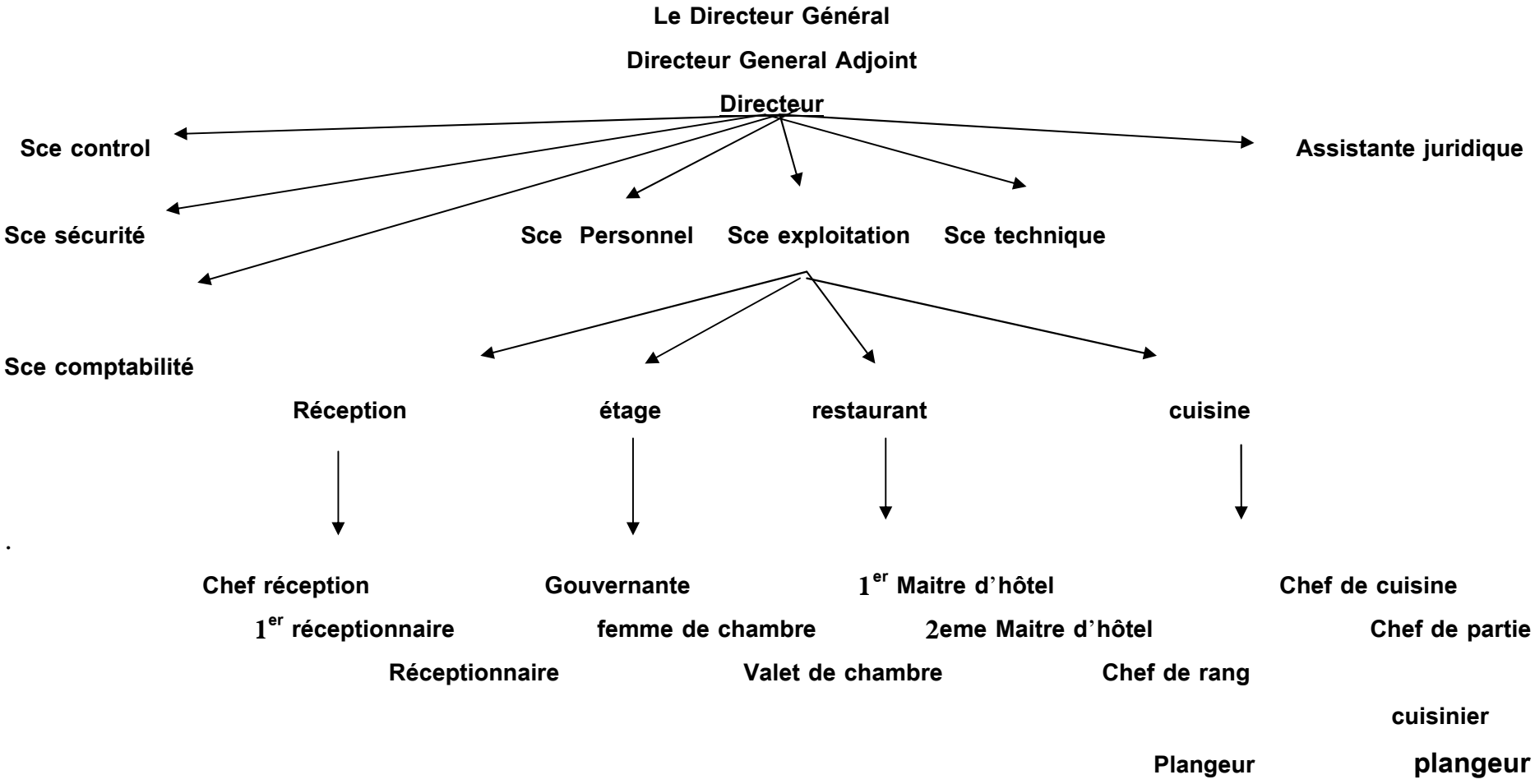
عاشرا : مصلحة الأمن(Service de sécurité).

1-رئيس الأمن(Chef sécurité).

2-عون أمن(Agent de sécurité).[1]

[1] من إعداد الطالب إعتمادا على مصادر داخلية بالمؤسسة.

L'organigramme actuel de l'hôtel se présente comme suit (1-3)



.

المطلب الثاني : الأطار المكاني للدراسة

أجرية هذه الدراسة لذى "مؤسسة فندق السلام – حضري–
تقع بولاية سكيكدة.
دائرة سكيكدة.
بلدية سكيكدة.
عنوانها: ساحة 24 فيفري، سكيكدة، الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث من الدراسة وصفاً لمنهج الدراسة (بيانات الدراسة)، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وتحليل اتجاهات الآراء، وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين أداة الدراسة وتطبيقها.

وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائيات التالية:

- ❖ النسب المئوية والتكرارات.
- ❖ تحليل آراء المبحوثين لفقرات الاستبانة.
- ❖ صدق الأداء.
- ❖ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

المطلب الأول : هيكل الدراسة و صدق وثبات الإستبيان

1- هيكل الدراسة:

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ❖ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ❖ عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملاء متها لجمع البيانات.
- ❖ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

❖ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

❖ إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.

توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

- **-القسم الاول:**

يتكون من البيانات الشخصية و الوظيفية والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة.

- **-القسم الثاني:**

يتمثل في محاور الاستبيان

المحور الأول: يتضمن قياس مدى التزام المؤسسة بمبادئ حوكمة الشركات.

حيث هناك 18عبارة خاصة بحوكمة الشركات قسمت إلى 5 تقسيمات تتمثل في مبادئ الحوكمة على التوالي: توفير إطار عام فعال لحوكمة الشركات، حماية حقوق الملاك، دور أصحاب المصالح، الإفصاح و الشفافية و مسؤوليات مجلس الإدارة.

المحور الثاني: يتضمن مدى إلتزام المؤسسة بآليات الرقابة.

حيث هناك 26 عبارة قسمت إلى 2 قسمين، قسم أول يمثل الأليات الداخلية للرقابة تضمن 14 عبارة وقسم ثاني يمثل الأليات الخارجية للرقابة تضمن 12 عبارة.

وتم وضع العبارات على أساس " **سلم ليكارت الخماسي**" ووزعت درجاته على النحو التالي:

-**الدرجة 1:** تمثل غير موافق بشدة.

-**الدرجة 2:** تمثل غير موافق.

-**الدرجة 3:** تمثل محايد.

-**الدرجة 4** : تمثل موافق.

-**الدرجة5** : تمثل موافق بشدة.

2- صدق وثبات الإستبيان

❖ **صدق الإستبيان:**

الصدق و الثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة و لذلك تم تقنين فقرات الإستبيان و تم التحقق من صدق الأدلة من خلال عرض الأداة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص والعمل بآرائهم و اقتراحاتهم والتي على أساسها تم الوصول للتصميم النهائي للاستمارة.

❖ **ثبات الاداة:**

من خلال معامل ألفا كرونباخ حيث يستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة وتعتبر قيمته مقبولة اذا كانت % 60 فاكثر حيث كانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول(3- 1) اختبار ألفا كرونباخ

المحاور وتقسيماتها	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: قياس مدى التزام المؤسسة بمبادئ حوكمة الشركات		
توفير إطار عام فعال لحوكمة الشركات	5	0.718
حماية حقوق الملاك	3	0.411
دور أصحاب المصالح	4	0.855
الإفصاح والشفافية	3	0.60.1
مسؤوليات مجلس الإدارة	3	0.821
جميع عبارات حوكمة الشركات	18	0.877
المحور الثاني: قياس مدى التزام المؤسسة بأليات الرقابة		
القسم الأول: الأليات الداخلية للرقابة		
مجلس الإدارة	4	0.820
الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية	6	0.594
أنظمة المكافئات المبنية على الأداء	4	0.721
عبارات أليات الرقابة الداخلية	14	0.760
القسم الثاني: الآليات الخارجية للرقابة		

المحيط القانوني والتنظيمي	3	0.284
المنافسة في سوق السلع والخدمات	3	0.092
سوق العمل	3	0.861
أسواق رأس المال	3	0.499
عبارات أليات الرقابة الخارجية	12	0.765
جميع عبارات آليات الرقابة	26	0.827
جميع عبارات الاستمارة	44	0 ,893

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0 ,893	**44**

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0 ,877	**18**

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0 ,827	**26**

المطلب الثاني : بيانات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدارسة تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث حيث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها والتفاعل معها، بغرض التعرف على دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز الرقابة بمؤسسة فندق السلام –سكيكدة– وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات.

أ ـ البيانات الأولية:

تم إعداد استبانة الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج EXEL و SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب ـ **البيانات الثانوية:**

وتتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات واستخدام الانترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.

المطلب الثالث : مجتمع و عينة الدراسة

❖ **مجتمع الدراسة:**

يتكون من جميع الموظفين العاملين في ادارة شركة حيث أن عدد موظفي المؤسسة يتراوح بين 50 و 60 موظف، حسب احتياجات المؤسسة الفندقية، والفصل السياحي.

❖ **عينة الدراسة:**

هي عينة مستهدفة حيث وزعت الاستمارات على الإطارات و الإطارات السامية لمصلحة الإدارة، و مصلحة المحاسبة و مصلحة الاستقبال و مصلحة مراقبة الاستغلال، كما هو مبين في الهرم التنظيمي الموضح أعلاه و الخاص بالفندق، وقد تم توزيع 35 استمارة على هذه العينة، وبعد استرجاع الاستمارات استلمنا 30 استمارة والتي خضعت للدراسة.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

قسم الاستبيان الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المؤسسة، بغرض تحليل النتائج المتحصل عليها من جراء إجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة.

1-الجنس:

الجدول(3-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

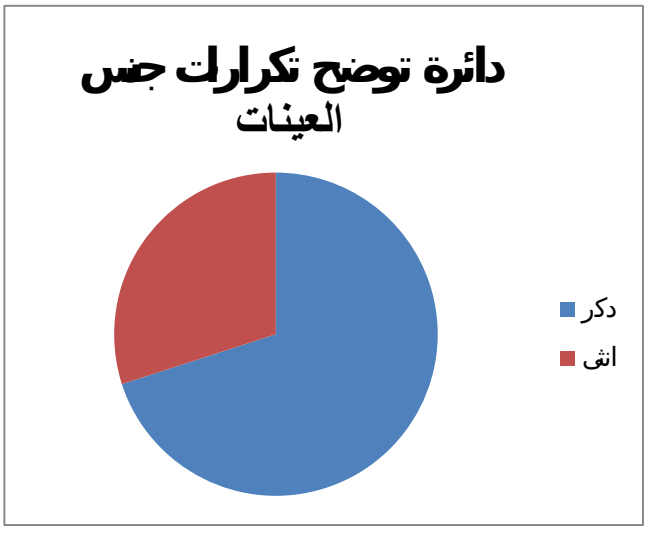
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	70%
انثى	9	30%

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	70%
انثى	9	30%
مجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج calcul Microsoft Excel

- نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور 70% ونسبة الإناث 30% و هذا راجع لتخصصات الإدارية والمحاسبية التي غالبا ما يمارسها الرجال أكثر من النساء، أي سيطرة الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في التوظيف داخل المؤسسة.

الشكل(3-2) : تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطاب بالإعتماد على الإستبيان و برنامج calcul Microsoft Excel

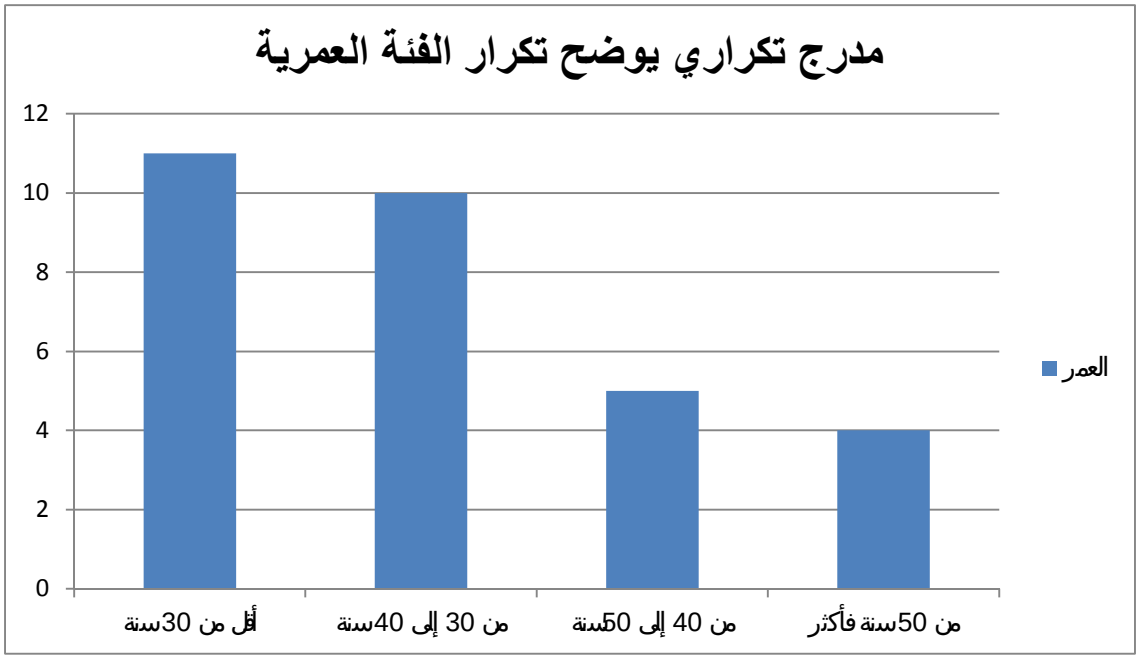
2-العمر:

الجدول(3- 3):توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

فئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	11	36.66%
من 30 إلى 40 سنة	10	33.33%
من 40 إلى 50 سنة	5	16.66%
50 سنة فأكثر	4	13.33%
مجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج calcul Microsoft Exce

الشكل رقم (3– 3):يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج calcul Microsoft Excel

- نلاحظ أن و 36.66% من المستجوبين كان سنهم أقل من 30 سنة و 33.33% كان سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة و هذا دال على اعتماد المؤسسة على العناصر الشابة و هذا مؤشر جيد للدراسة.

3-المؤهل العلمي:

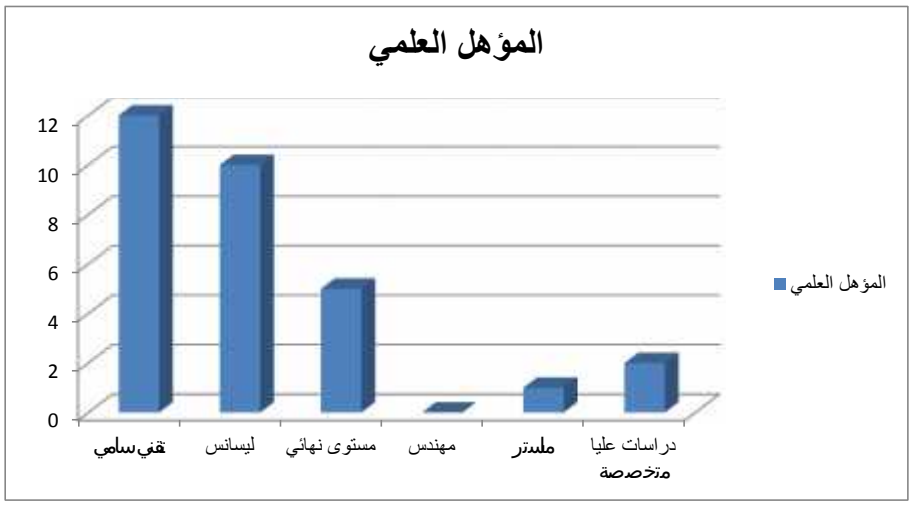
الجدول(3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
نهائي	5	16.66%
تقني سامي	12	40%
ليسانس	10	33.33%
شهادة دراسات عليا متخصصة	2	6.66%
ماستر	1	3.33%
مهندس	0	0%
مجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج calcul Microsoft Excel

- نلاحظ أن 40 % من المستجوبين مؤهلهم العلمي تقني سامي ، وهذا راجع إلى غياب أصحاب الشهادات العليا والدراسات المتخصصة في ميدان الفندقة والسياحة وعدم توجه الطلبة لهذا الفرع لنقص الهياكل وبعدها، و نلاحظ أن 33.33% من المستجوبين متحصلين على شهادة ليسانس في تخصصات مختلفة هذا مؤشر جيد، و 3.33% هي أقل نسبة و التي تمثل شهادة دراسات متخصصة كما هو موضح في الشكل البياني التالي:

الشكل(3-4): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:



المصدر: من إعداد الطاب بالإعتماد على الإستبيان و برنامج calcul Microsoft Excel

4-عدد سنوات الخبرة في الشركة:

الجدول(3-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة

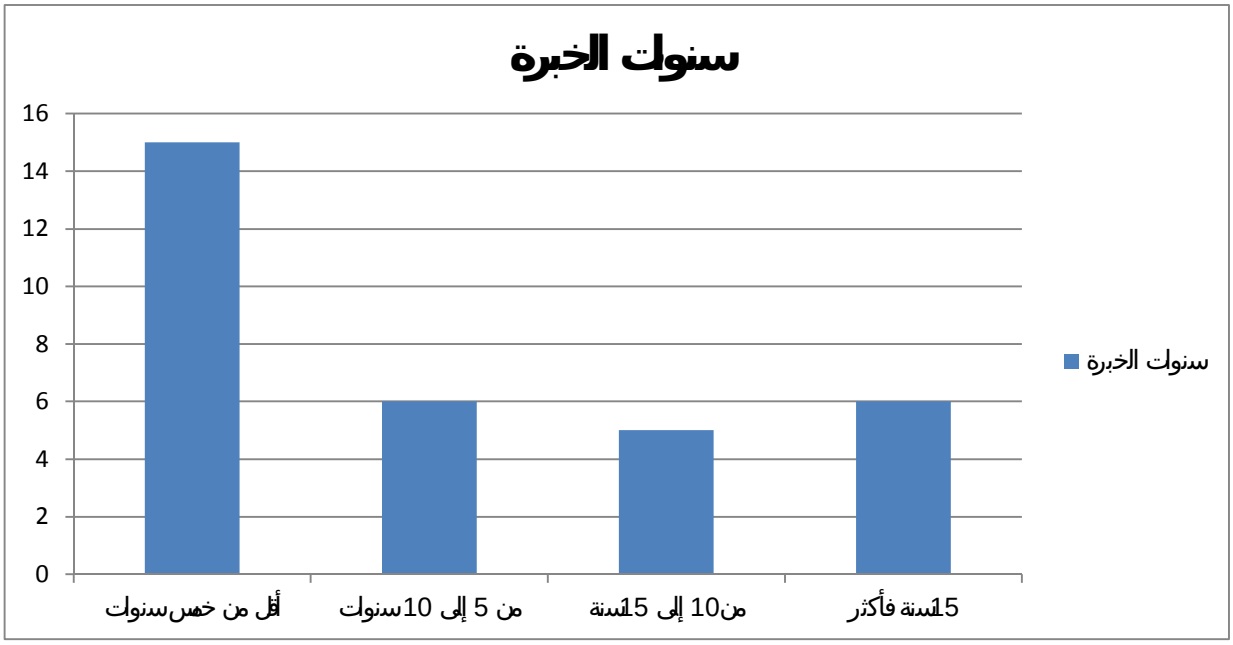
سنوات الخبرة في الشركة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من5 سنوات	14	46.66%
5-10 سنوات	6	20%
10-15 سنة	4	13.33%
اكثر من 15 سنة	6	20%
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج calcul Microsoft Excel

- نلاحظ أن 46.66 % من المستجوبين لديهم خبرة في الميدان أقل من خمس سنوات و هذا لاعتماد المؤسسة على التوظيف الجديد، ونلاحظ أن 20 % من المستجوبين الدين يملكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات و 20% الدين يملكن خبرة أكثر من 15 سنة أي أن المؤسسة تستخدم 40% من المستجوبين لديهم خبرة عالية كافية لخلق التوازن. و نلاحظ 13.33% كانت للمستجوبين الذين سنوات الخبرة لديهم ما بين 10 15 سنة،

كما هو موضح في الشكل البياني التالي:

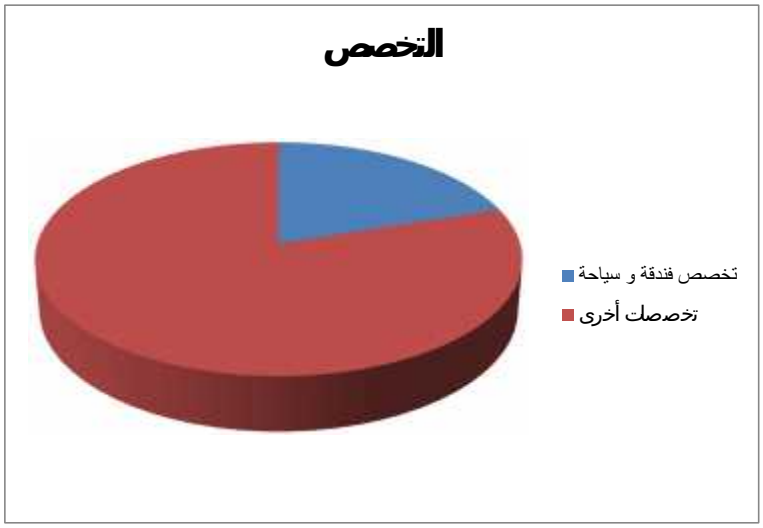
الشكل(3- 6): تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطاب بالإعتماد على الإستبيان و برنامج calcul Microsoft Excel

6- التخصص العلمي:

الشكل(3- 7): تمثيل عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان و برنامج calcul Microsoft Excel

- نلاحظ أن مستجوبين لديهم تخصصات مختلفة بخلاف تخصص الفندقة و السياحة الذي كانت لديه نسبة ضئيلة، بالرغم من وجود قوانين تستوجب توظيف عمال ذوي شهادات متخصصة في الفندقة والسياحة .

المطلب الرابع : تحليل نتائج الدراسة

أولا: تحليل اتجاهات الآراء

❖ **تحليل آراء فقرات المحور الأول: قياس مدى التزام المؤسسة بمبادئ حوكمة الشركات**

1- توفير إطار عام فعال لحوكمة الشركات:

تحليل آراء المبحوثين لفقرات المحور الأول: **قياس مدى التزام المؤسسة بمبادئ حوكمة الشركات**

الجدول رقم (3-6): تحليل آراء فقرات الجزء الأول **(توفير إطار عام فعال لحوكمة الشركات)**

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار%	الانحراف المعياري	نسبة التكرارات المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
1	27	90,0	**,450**	**3,93**	موافق
2	20	66,7	**1,189**	**3,63**	موافق
3	21	70,0	1,008	3,53	موافق
4	24	80,0	0,556	3,97	موافق
5	23	76,7	0,765	3,63	موافق
المجموع			**0.57572**	**3.7400**	**موافق**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم () أن جزء " **توفير إطار عام فعال لحوكمة الشركات** " بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (3.7400) وبانحراف معياري (57572. 0) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها ضمن اتجاهات آراء (موافق)، وأن الفقرة رقم (2) التي تنص على " تتضمن المؤسسة هيئات رقابية خارجية لتأكد من صحة المعلومات ونتائج المؤسسة، " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ **(3,63)** وبانحراف معياري

(1,189)، ويمكن تفسير ذلك بأن للمؤسسة لها هيئات رقابية خارجية تتماشى مع مبدأ وجود أساس محكم وفعال. ولكي يكون لدى إدارة المؤسسة إدراكاً كبير وواضحاً لدور تطبيق "مبدأ وجود أساس محكم وفعال لمبادئ حوكمة الشركات" في المؤسسة تراوحت المتوسطات الحسابية مابين **(3,53-3,97)** والانحرافات ما بين**(0,450-1,189)**، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة "**موافق**".

2- حماية حقوق الملاك:

تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء الثاني: حماية حقوق الملاك

الجدول رقم (3-7): تحليل آراء فقرات الجزء الأول **(حماية حقوق الملاك)**

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
6	16	53.3	0.640	4,27	موافق
7	19	63.3	0.695	4,00	موافق
8	13	43,3	1,273	3,03	محايد
المجموع			**0.61999**	**3.7667**	**موافق**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم ( ) أن جزء "دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات " بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته **(3.7667)** وبانحراف معياري **(0.61991)** ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى **(موافق)**، وأن الفقرة رقم (7) التي بنص " **تتبنى المؤسسة اجراءات كافية لحماية حقوق الملاك** " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.695)، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تمتلك مجموعة من القوانين التي تحمي حقوق الملاك. ولكي يكون لدى

إدارة المؤسسة إدراكاً كبير وواضحاً لدور تطبيق "مبدأ دور أصحاب المصالح لمبادئ حوكمة الشركات" في المؤسسة تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (3.03-4,27) والانحرافات ما بين (1.273-0.640)، وهذا ما يشير إلى أن بتقريب نصف اتجاهات الآراء ضمن فئة موافق والباقي محايد، أي أن الإدراك بوجوب وجود مبدأ حماية حقوق الملاك نسبي.

3- دور أصحاب المصالح:

تحليل أراء المبحوثين لفقرات الجزء الثالث: توفر مقومات دور أصحاب المصالح لمبادئ حوكمة الشركات

الجدول رقم (3-8): تحليل آراء فقرات الجزء الأول **(دور أصحاب المصالح)**

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
9	12	40.0	1.269	2.67	موافق
10	17	56.7	1.006	3.43	موافق
11	8	26.7	1.230	2.93	موافق
12	11	36.7	1.085	2.83	موافق
المجموع			**0.96207**	**2.9667**	**موافق**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (3–8) أن جزء "دور أصحاب المصالح بالشركات" بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (2.9667) وبانحراف معياري (0.96207) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها ضمن اتجاهات آراء (موافق)، وأن الفقرة رقم (10) التي بنص " **احترام حقوق أصحاب المصلحة التي ينص عليها القانون** " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3,43) وبانحراف معياري (1,006).

فيما يخص الجزء(11; " **تسعى المؤسسة إلى تطوير آليات لمشاركة العاملين في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها**" كانت إجابات أفراد العينة متساوية ب 8 تكرارات لكل من عبارة موافق و غير موافق ،بنسبة 26.7% لكل منهما وقد قمنا بضم تكرارات عبارة غير موافق بشدة لعبارة غير موافق.

ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة بالمؤسسة لهم معرفة كاملة بحقوق أصحاب المصالح الذين لهم علاقة بالمؤسسة.و تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (2.67–3.43) والانحرافات ما بين (1.006–1.269)، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة "**موافق**".

4- إفصاح والشفافية

الجدول رقم (3–9): تحليل آراء فقرات الجزء ا (لإفصاح والشفافية)

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
13	12	40,0	1.062	2.90	موافق
14	14	46.7	0.802	3.67	موافق
15	9	30.0	1.285	2,93	موافق
المجموع			**0.79630**	**3.1667**	**موافق**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS–2

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (3–9) أن جزء "الإفصاح والشفافية" بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (3.1667) وبانحراف معياري (0.79630) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى **(موافق)**، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها ضمن اتجاهات آراء (موافق)، وأن الفقرة رقم (14) التي بنص " **تقوم إدارة المؤسسة بالكشف عن أي ضرر قد يمس الملاك أصحاب** المصلحة " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.802)، يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تهتم بالإصلاح على جميع الأضرار التي قد تمس المؤسسة والأطراف ذات المصلحة. ويمكن تفسير ذلك بأن تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح يؤدي بالضرورة إلى تحسين في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مع مبدأ توفر مقومات الإفصاح والشفافية لمبادئ حوكمة الشركات. ولكي يكون لدى إدارة المؤسسة إدراكاً كبير وواضحاً لدور تطبيق "**مبدأ توفر مقومات الإفصاح والشفافية لمبادئ حوكمة الشركات** " في المؤسسة تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (2.90–3.67) والانحرافات ما بين (0.802–1.285)، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة "**موافق**".

5- توفر مسئوليات مجلس الإدارة

تحليل آراء المبحوثين لفقرات الجزء السادس: توفر مسئوليات مجلس الإدارة لمبادئ حوكمة الشركات

الجدول رقم (3–10): تحليل آراء فقرات الجزء الأول (توفر مسئوليات مجلس الإدارة)

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
16	15	50.0	1.245	3.03	موافق
17	14	46.7	0.999	3.03	موافق
18	11	36.7	1.006	3.23	محايد
المجموع			**0.93526**	**3.1000**	**موافق**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS–20.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (3–10) أن جزء " توفر مسئوليات مجلس الإدارة لمبادئ حوكمة الشركات" بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (3.1000) وبانحراف معياري (**0.93526**) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (**موافق**)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها تضمنت اتجاهات آراء (محايد) في الفقرة 18 "**يمارس مجلس الإدارة سلطته بكل استقلالية ونزاهة** " ، احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وبانحراف معياري (1.245)، ويمكن تفسير ذلك بأن مجلس الإدارة للمؤسسة لع علاقة بالأطراف ذات المصلحة. ولكي يكون لدى إدارة المؤسسة إدراكاً كبير وواضحاً لدور تطبيق "مبدأ توفر مسئوليات مجلس الإدارة لمبادئ حوكمة الشركات " في المؤسسة تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.03–3.23) والانحرافات ما بين (0.999–1.245)، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة" **موافق**".

❖ **تحليل آراء فقرات المحور الثاني: قياس مدى التزام المؤسسة بأليات الرقابة**

القسم الأول: الأليات الداخلية للرقابة

1- **مجلس الإدارة:**

الجدول رقم (3-11): تحليل آراء فقرات الجزء الأول **(مجلس الإدارة)**

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
19	16	53.3	1.196	3.47	**موافق**
20	19	63.3	1.022	3.30	**موافق**
21	12	40.0	1.081	2.93	**موافق**
22	10	33.3	1.137	2.87	محايد
المجموع			0.89463	3.1417	**موافق**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (3-11) أن جزء " **مجلس الإدارة** " بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (3.1417) وبانحراف معياري (0..89463) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها ضمن اتجاهات آراء (موافق)، وأن الفقرة رقم (20) التي تنص على " يقوم مجلس الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي وتطويره باستمرار." احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ **(3.63)** وبانحراف معياري **(1.189)**، ويمكن تفسير ذلك بأن تقم باستمرار بتغيير الهيكل التنظيمي و العمل على تطويره ليتماشى ومتطلبات محيطها الداخلي.

ولكي يكون لدى إدارة المؤسسة إدراكاً كبير وواضحاً لدور تطبيق "آليات مجلس الإدارة " في المؤسسة تراوحت المتوسطات الحسابية مابين **(2.87-3.47)** والانحرافات ما بين**(1.022-1.189)**، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة "**موافق**".

2- **الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية**

الجدول رقم (3-12): تحليل آراء فقرات الجزء الأول (**الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية**)

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
23	18	60.0	,740	3,73	موافق
24	19	63.3	0.938	3.50	موافق
25	20	66.7	0.855	3.60	**موافق**
26	15	50.0	0.868	3.27	**موافق**
27	18	60.0	0.814	3.40	**موافق**
28	14	46.7	0.679	3.43	محايد
المجموع			**0.47127**	**3.4889**	**موافق**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (3-12) أن جزء " **الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية** " بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (3.4889) وبانحراف معياري (0.47127) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها ضمن اتجاهات آراء (موافق)، وأن الفقرة رقم (25) التي تنص على " **يمتلك نظام الرقابة بالمؤسسة موظفين ذوي كفاءة وخبرة عالية** " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (**3.60**) وبانحراف معياري (**0.855**)، ويمكن تفسير ذلك بأن موظفي الرقابة الداخلية ذي خبرة وكفاءة، ولكي يكون لدى إدارة المؤسسة إدراكاً كبير وواضحاً لدور تطبيق "**آليات الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية** " في المؤسسة تراوحت المتوسطات الحسابية

مابين (**3.73-27.3**) والانحرافات ما بين(**0.938-0,679**)، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة "**موافق**".

3- **أنظمة المكافئات المبنية على الأداء**

تحليل آراء فقرات المحور الثاني: قياس مدى التزام المؤسسة بأليات الرقابة

الجدول رقم (3-13): تحليل آراء فقرات الجزء الأول (**أنظمة المكافئات المبنية على الأداء**)

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
29	14	46.7	0.997	3,20	**موافق**
30	9	30.0	0.910	3.00	محايد
31	12	40.0	0.868	2.73	محايد
32	9	30.0	1.133	2.60	محايد
المجموع			**0 .72437**	**2.8833**	**محايد**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20.

30

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (3-13) أن جزء " **أنظمة المكافئات المبنية على الأداء** " بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (**2.8833**) وبانحراف معياري (**0.72437**) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (محايد)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات

هذا الجزء أنها ضمن اتجاهات آراء (محايد)، وأن الفقرة رقم (31) التي تنص على " **تكن المؤسسة مكافئات لمسيريها تتناسب و المهام المقدمة إليهم** " ، احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ **(2.73)** وبانحراف معياري **(0.868)**، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لا تكافئ عمالها حسب أدائهم بل حسب مناصبهم ،.

ولكي يكون لدى إدارة المؤسسة إدراكاً كبير وواضحاً لدور تطبيق " **أنظمة المكافئات المبنية على الأداء** " في المؤسسة تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين **(2.60-3.20)** والانحرافات ما بين**(0.868-1.13)**، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة "**محايد**".

تحليل آراء فقرات المحور الثاني: قياس مدى التزام المؤسسة بأليات الرقابة

القسم الأول: الأليات الخارجية للرقابة

- **المحيط القانوني والتنظيمي**

الجدول رقم (3-14): تحليل آراء فقرات الجزء الأول **(المحيط القانوني والتنظيمي)**

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
33	11	36.7	1.270	2.80	موافق
34	18	60.0	0.820	3.50	موافق
35	14	46.7	1.053	4.17	موافق بشدة
المجموع			**0.68219**	**3.4889**	**موافق**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (3-14) أن جزء " **المحيط القانوني والتنظيمي** " بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته **(3.4889)** وبانحراف معياري **(0.68219)** ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها

ضمن اتجاهات آراء (موافق)، وأن الفقرة رقم (34) التي تنص على " **يؤثر القانون الداخلي على مختلف القرارات داخل المؤسسة** " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3,50) وبانحراف معياري (**0.820**)، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تتبنى قان ;ن داخلي جيد .

ولكي يكون لدى إدارة المؤسسة إدراكاً كبير وواضحاً لدور تطبيق "آليات **المحيط القانوني والتنظيمي** " في المؤسسة تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (**2.80-4.17**) والانحرافات ما بين(**0.820-1.270**)، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة "**موافق**".

❖ **المنافسة في سوق السلع والخدمات**

الجدول رقم (3-15): تحليل آراء فقرات الجزء الأول (المنافسة في سوق السلع والخدمات)

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
36	15	50.0	0.845	3.90	موافق
37	14	46.7	0.803	3.90	موافق
38	10	33.3	1.299	3.03	موافق
المجموع			**0.60066**	**3.6111**	**موافق**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (3-15) أن جزء " **المنافسة في سوق السلع والخدمات** " بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (**3.6111**) وبانحراف معياري (**0.60066**) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات

هذا الجزء أنها ضمن اتجاهات آراء (موافق)، وأن الفقرة رقم (36) التي تنص على " **هناك ارتفاع في تكاليف انتاج السلع والخدمات بالمؤسسة.**" احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ **(3.90)** وبانحراف معياري **(0.845)**، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة بها تكاليف انتاج مرتفعة نتيجة اعتمادها على التوريد بشكل عام دن اللجوء إلى اتباع سياسات لتخفيض التكاليف، أيضا المؤسسة تتعامل بعقود حجز مع شركات جزائرية عملاقة.

ولكي يكون لدى إدارة المؤسسة إدراكاً كبير وواضحاً لدور تطبيق "آليات **المنافسة في سوق السلع والخدمات** " في المؤسسة تراوحت المتوسطات الحسابية مابين **(3.03-3.90)** والانحرافات ما بين**(0.845-1.299)**، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة "**موافق**".

❖ **سوق العمل**

الجدول رقم (3-16): تحليل آراء فقرات الجزء الأول **(سوق العمل)**

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
39	23	76.7	0.785	3.93	موافق
40	20	66.7	0.858	3.57	موافق
41	15	50.0	1.159	3.37	موافق
المجموع			0.83841	3.6222	**موافق**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم () أن جزء " **سوق العمل** " بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (3.6222) وبانحراف معياري (0.83841) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى (موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها ضمن اتجاهات

آراء (موافق)، وأن الفقرة رقم (39) التي تنص على " **تعتمد المؤسسة على قدرات و خبرات موظفيها**." احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ **(3.93)** وبانحراف معياري **(0.785)**، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تضع ثقة كبيرة بموظفيها دي المهارات والخبرات.

ولكي يكون لدى إدارة المؤسسة إدراكاً كبير وواضحاً لدور تطبيق "آليات مجلس الإدارة " في المؤسسة تراوحت المتوسطات الحسابية مابين **(3.37-3.93)** والانحرافات ما بين**(0.785-1,159)**، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة "**موافق**".

❖ **أسواق رأس المال**

الجدول رقم (3-17): تحليل آراء فقرات الجزء الأول **(أسواق رأس المال)**

الرقم	أكبر تكرار	نسبة التكرار%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاهات الآراء
42	10	33.3	0.855	3.60	موافق
43	15	50.0	0.932	2.40	محايد
44	12	40.0	1.066	2.97	محايد
المجموع			**0.67514**	2.9889	**محايد**

من إعداد الطالب بناءا على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (3-17) أن جزء " **أسواق رأس المال** " بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (2.9889) وبانحراف معياري (0.67514) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء إلى **(محايد)**، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها ضمن

اتجاهات آراء (**محايد**)، وأن الفقرة رقم (43) التي تنص على " **توجد نية لبيع المؤسسة أو دمجها مع مؤسسة أخرى.**" كدلك الفقرة رقم (44)احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (**2.40**) و(2.97) وبانحراف معياري (**0.932**) و (1.066) على التوالي، ويمكن تفسير ذلك بأن اعينة الدراسة ليس لها علم بذلك ربما نتيجة عدم تبني المؤسسة لاستراتيجيات مستقبلية و عدم وضوح توجهها، ولكي يكون لدى إدارة المؤسسة إدراكاً كبير وواضحاً لدور تطبيق "آليات مجلس الإدارة " في المؤسسة تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (**40.2-3.60**) والانحرافات ما بين(**0.855-1.066**)، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة "**محايد**".

المبحث الثالث: المعالجات الإحصائية

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية:

- اختبار كولموجروف . سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (One-Sample Kolmogorov –Smirnov)
- معامل الارتباط لمعرفة ارتباط المحور الأول – مبادئ حوكمة الشركات مع المحور الثاني- الرقابة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف – سمرنوف (1- Sample K-S)

الجدول رقم (3-18): اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov –Smirnov)

المحاور والأجزاء	العنوان	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
المحور الأول	**مبادئ حوكمة الشركات**	**44**	**0.388**	**0.998**
الجزء الأول	تفير إطار عام فعال لحوكمة الشركات	5	0.973	0.300
الجزء الثاني	حماية حقيق الملاك	3	0.834	0,490
الجزء الثالث	دور أصحاب المصالح	4	0.888	0.409
الجزء الرابع	الإفصاح و الشفافية	3	1.392	0.041
الجزء الخامس	توفر مسئوليات مجلس الإدارة لمبادئ حوكمة الشركات	3	0.645	0.799
المحور الثاني	**الرقابة**	**26**	**0.622**	**0.834**

من إعداد الطالب بناءاً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS16.0.

التعليق:

من خلال عرض اختبار كولموجروف – سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وهذا ما جاء به الجدول رقم (3–18) من نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء اكبر من 0,05 (sig > 0,05) ماعدا في الجزء الخامس الذي مستوى الدلالة به أقل من 0,05 و هذا ما يدل على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً عادي.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

في إطار التساؤلات يتم التحقق من صحة فروض الدراسة كما يلي:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة، نقوم باعتماد الفرضيات الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات و الرقابة على المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة(0.05).

الجدول رقم (3-19): معامل الارتباط بين مبادئ حوكمة الشركات و الرقابة بمؤسسة فندق السلام –سكيكدة–

الجزء	الإحصاءات	دور مبادئ حوكمة الشركات **في تعزيز الرقابة** بمؤسسة فندق السلام –سكيكدة–
معامل الارتباط بين مبادئ حوكمة الشركات و الرقابة	**معامل الارتباط R**	0.484
	معامل التحديدR-deux	0.235
	مستوى الدلالةSig	0.007

مستوى الدلالة 0.05 من إعداد الطالب بناءاً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20

التعليق:

تم استخدام اختبار معامل الإرتباط لإيجاد العلاقة بين فعالية مبادئ حكومة الشركات و الرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –، وهذا عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبينة في الجدول رقم (3-19) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي0.007 وهي أكبر من 0.005، وأن قيمة r المحسوبة تساوي 0.484 هي أقل من 0.5 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبادئ حكومة الشركات و الرقابة الرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –.

أما معامل التحديد الذي كانت قيمته 0.235 تدل على تأثير مبادئ حوكمة الشركات على الرقابة بالمؤسسة محل الدراسة.

- من هذا كله نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين مبادئ حوكمة الشركات المدروسة و الرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –.

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآليات الرقابة الداخلية و حوكمة الشركات عند مستوى دلالة(0.05).

الجدول رقم 3 (3-20): معامل الارتباط لأيجاد العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات و الآليات الداخلية للرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –

الجزء	الإحصاءات	
معامل الارتباط بين مبادئ حوكمة الشركات و الآليات الداخلية للرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –	**معامل الارتباط R**	0.798
	معامل التحديدR-deux	0.595
	مستوى الدلالةSig	0.000

مستوى الدلالة 0.05 من إعداد الطالب بناءاً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS16.0.

التعليق:

تم استخدام اختبار معامل الارتباط لإيجاد العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات و الآليات الداخلية للرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –، وهذا عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج مبينة في الجدول رقم (3-20) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.005، وأن قيمة r المحسوبة تساوي 0.798 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبادئ حوكمة الشركات و الآليات الداخلية للرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –

أما معامل التحديد الذي كانت قيمته 0.595 تدل على تأثير مبادئ حوكمة الشركات على الرقابة بالمؤسسة محل الدراسة.

- من هذا كله نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين مبادئ حوكمة الشركات المدروسة والآليات الداخلية للرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –.

الفرضية الثانية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآليات الخارجية للرقابة و حكومة الشركات عند مستوى دلالة(0.05).

الجدول رقم 3 (3-21): معامل الارتباط للإيجاد العلاقة بين الآليات الخارجية للرقابة و حكومة الشركات بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –

الجزء	الإحصاءات	
معامل الارتباط لإيجاد العلاقة بين الآليات الخارجية للرقابة و حكومة الشركات بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –	معامل الارتباط R	0.262
	معامل التحديدR-deux	0.069
	مستوى الدلالةSig	0.764

مستوى الدلالة 0.05 من إعداد الطالب بناءاً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20.

التعليق:

تم استخدام اختبار معامل الارتباط لإيجاد العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات و الآليات الخارجية للرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –، وهذا عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج مبينة في الجدول رقم ( ) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.764 وهي أكبر من 0.005، وأن قيمة r المحسوبة تساوي 0.262 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية ضعيف عند مستوى دلالة 0.05 بين الآليات الخارجية للرقابة و حكومة الشركات بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –.

أما معامل التحديد الذي كانت قيمته 0.069 تدل على إنعدام تأثير مبادئ حوكمة الشركات على الآليات الخارجية للرقابة بالمؤسسة محل الدراسة.

- من هذا كله نستنتج أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبادئ حوكمة الشركات على الآليات الخارجية للرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –.

الفرضية الثالثة :

1- فعالية حوكمة الشركات الجيدة تعتمد بشكل كبير على فعالية مجلس الإدارة ، إذ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مبادأ **مسؤولية مجلس الإدارة** و آلية مجلس الإدارة الرقابية.

الجدول رقم 3 (3-22): معامل الارتباط للإيجاد العلاقة بين بين مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة و آلية مجلس الإدارة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –

الجزء	الإحصاءات	
معامل الارتباط للإيجاد العلاقة بين بين مبادئ مسؤولية مجلس الإدارة و آلية مجلس الإدارة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –	معامل الارتباطR	0.426
	معامل التحديدR-deux	0.181
	مستوى الدلالةSig	0.19

مستوى الدلالة 0.05 من إعداد الطالب بناءاً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20

التعليق:

تم استخدام اختبار معامل الارتباط لإيجاد العلاقة بين مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة وآلية مجلس الإدارة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –، وهذا عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج مبينة في الجدول رقم (3-22) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.19 وهي أكبر من 0.005، وأن قيمة r المحسوبة تساوي 0.426 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية ضعيف عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة وآلية مجلس الإدارة الشركات بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –.

أما معامل التحديد الذي كانت قيمته 0.181 تدل على أن تأثير مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة على آلية مجلس الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة يأثر بهذه القيمة.

- من هذا كله نستنتج أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة و آلية مجلس الإدارة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –.

الفرضية الرابعة:

- فعالية حوكمة الشركات الجيدة تعتمد بشكل كبير على فعالية الرقابة الداخلية والمراجعة ، إذ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين حوكمة الشركات وآلية الرقابة الداخلية و المراجعة.

الجدول رقم (3-23): معامل الارتباط للإيجاد العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات والرقابة الداخلية و المراجعة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –

الجزء	الإحصاءات	
معامل الارتباط للإيجاد العلاقة بين بين مبادئ حوكمة الشركات وآلية الرقابة الداخلية و المراجعة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –	معامل الارتباطR	0.019
	معامل التحديدR-deux	0.000
	مستوى الدلالةSig	0.920

مستوى الدلالة 0.05 من إعداد الطالب بناءاً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS-20

التعليق:

تم استخدام اختبار معامل الارتباط لإيجاد العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات وآلية الرقابة الداخلية و المراجعة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –، وهذا عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج مبينة في الجدول رقم (3-23) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.920 وهي أكبر من 0.005، وأن قيمة r المحسوبة تساوي 0.019 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية ضعيف عند مستوى دلالة 0.05 بين مبادئ حوكمة الشركات وآلية الرقابة الداخلية و المراجعة الشركات بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –.

أما معامل التحديد الذي كانت قيمته 0.000 تدل على أن تأثير مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة على آلية مجلس الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة غير موجود.

- من هذا كله نستنتج أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مبادئ حوكمة الشركات و الرقابة الداخلية و المراجعة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة –

خلاصة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال إجراءات عملية التحليل الإحصائي للمعلومات التي تم تجميعها من وصف عينة الدراسة ومن الإجابات عن اسئلة الدراسة ومن واقع المراجع العلمية. كما تم فيه وضع الاقتراحات الملائمة لهاته النتائج.

نتائج الدراسة:

من خلال التحليلات النظرية والعملية للدراسة التي أجريت بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة – تم التوصل إلى النتائج التالية:

- **مؤسسة فندق السلام – سكيكدة** – تأكد تطبيق مبدأ وجود أساس محكم وفعال لمبادئ حوكمة الشركات ودوره في تعزيز الرقابة على المؤسسات الاقتصادية.
- على الرغم من تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح لمبادئ حوكمة الشركات ودوره في تعزيز الرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة – إلا أنها لا تزال بحاجة إلى المزيد من تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أعم.
- عدم توفر مقومات الإفصاح والشفافية داخل مؤسسة فندق السلام – سكيكدة –، يؤثر على أصحاب رؤوس الأموال في صحة اتخاذ القرارات الاستثمارية الصائبة.
- لا تجود مساعي لدى مجلس إدارة المؤسسة إلى تكوين لجان متخصصة له، تضمن تسهيل عملياته الرقابية، ذلك لعدم جد تشريعات قوانين حكمية تنص على ذلك.
- مجلس إدارة مؤسسة فندق السلام –سكيكدة– يتكون من أعضاء تنفيذيين و غير تنفيذيين، وهذا ما تنص علية حكومة الشركات الجيدة، لكن الأعضاء الغير تنفيذيين هم أفراد من العائلة المالكة يفتقرن إلى الخبرة والكفاءة الكافية و المطلوبة في هذا المنصب و هذا ما يأثر على أداء مجلس الّإدارة و على المؤسسة ككل.
- تأكيد ضرورة وجود قسم للمراجعة الداخلية بالمؤسسة بما يضمن منع الغش.
- تقم المؤسسة بالموازنة بين سوق العمل الداخلي وسوق العمل الخارجي و هذا مؤشر جيد.
- لا تجود معرفة لدى المؤسسة بمؤثرات الأسواق رأس المال أ استراتيجية نخو الإنضمام إلى البورصة.
- انعدام أنظمة المكافئات المبنية على الأداء وت جاهل المؤسسة ذلك و هذا يرجع على أداء الموظفين بعدم تحفيزهم في حالة تحقيق أهداف جيدة وهذا ما يؤثر على أدائهم.
- تأكيد أن المؤسسة تعيش في محيط تنافسي و أنها تعاني من ارتفاع في تكاليف انتاج السلع و الخدمات ، منه فإن المؤسسة تعاني من منافسة شرسة لكنها غير مهتمة غير قادرة على التنافس هذا ما يضمن نع من الأمان لذى فريق الإدارة.

الاقتراحات:

من خلال الدراسة البحثية التي أجراها الطالب، يعتقد أنه يمكن أن يقدم مجموعة من الاقتراحات لمؤسسة فندق السلام – سكيكدة – ، من أجل تجسيد مبادئ حوكمة الشركات واستغلالها في تعزيز الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية وذلك على النحو التالي:

- بذل المزيد من الجهود لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات والعمل على إيجاد أسس ومبادئ عادلة.
- العمل على منح أوسع الصلاحيات والأدوار لأصحاب المصالح في ممارسة دورهم الرقابي والإشرافي على الإدارة لزيادة دعم وتشجيع المستثمرين.
- العمل على تطبيق مبدأ توفر مقومات الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وهذا لزيادة أمن وأمان أموال المستثمرين والمساهمين والملاك الحاليين.
- ا لعمل على زيادة فاعلية دور مجلس الإدارة في اختيار المدراء التنفيذيين، وزيادة المسألة والمتابعة لهم والسعي لرفع قدراتهم على متابعة أعمال الإشراف والرقابة على الاستثمار.
- تجهيز المؤسسة للمنافة في سوق حر.
- خلق مصالح و أقسام جديدة كالمراجع الداخلية.
- الإعتماد على مسيرين أكفاء و ذي خبرة عالية في مجال الفندقة السياحة.

الخاتمة

الخاتمة العامة :

أن تناولنا لموضوع دور حوكمة الشركات و الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية، جاء كمحاولة للإجابة على إشكالية البحث التي تدور حول مدى مساهمة حوكمة الشركات في تعزيز الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية، و الذي يمكن أن تلعبه حوكمة الشركات في تعزيز الآليات الداخلية والخارجية للرقابة على المؤسسات الاقتصادية، مع محاولة إسقاط ذلك على الواقع الذي تعيش فيه مؤسسة فندق السلام – سكيكدة–، وذلك من منطلق مدى استعداده التقبل مبادئ وقواعد حوكمة الشركات الجيدة.

ويمكن القول أن فعالية إطار حوكمة الشركات في أي مؤسسة لا يعتمد على توفر عناصر وأسباب الممارسات التي من خلالها تسير المؤسسة وذلك من خلال الأنظمة والتشريعات والقوانين بل تتجاوز ذلك إلى وجد تفاعل بين الأليات الداخلية و الخارجية للرقابة لمنظومة الرقابة على أعمال المؤسسة من جهة، وبين مجالس إدارتها من جهة أخرى، وفي هذا الإطار تختلف كل مؤسسة في تبنيها لمبادئ الحوكمة وذلك باختلاف أنظمتها الداخلية وقوانينها والإجراءات الأعمال التي تحكم تسيير ممتلكاتها، والمناخ الذي تعيش فيه، وهنا تلعب ثقافة المؤسسة دورا هاما من خلال تفاعلها مع الظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية وذلك في تبنيها لمفهوم حوكمة الشركات.

1– نتائج اختبار الفرضيات:

انطلاقا من الدراسة النظرية والتطبيقية والتي اعتمدت في هذا البحث تم التوصل أثناء اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- ❖ فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية فقد تبين أنها لم تتحقق أي أنه لا توجد علاقة بين مبادئ حوكمة الشركات والرقابة بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة ، وذلك لعدم معرفة أفراد المؤسسة للمفاهيم النظرية و العملية لحوكمة الشركات.
- ❖ فيما يتعلق بالفرضية الثاني و التي تتضمن عدم وجود علاقة بين مبادئ حوكمة الشركات و الآليات الداخلية للرقابة فإنها غير محققة أي أن اختبار الفرضيات أثبت عكس ذلك، و أنه توجد علاقة قوية بين هذين المتغيرين وهذا راجع إلى تأكيد المؤسسة بضرورة وجود الآليات الداخلية للرقابة خاصة الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية لضمان رفع الفعالية و زيادة الأداء.

- ❖ أما الفرضية الثالثة والمتضمنة عدم وجود علاقة بين مبادئ حوكمة الشركات و الأليات الخارجية للرقابة فهي مؤكدة أي أنه لا توجد علاقة بين هذين المتغيرين نتيجة جهل أفراد العينة لهذه الآليات والتي تتجسد في ظل حكومة الشركات الجيدة.

- ❖ فيما يتعلق بالفرض الثالث القائل أن فعالية حوكمة الشركات الجيدة لا تعتمد بشكل كبير على فعالية مجلس الإدارة ، إذ أنه لا توجد علاقة بين مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة و آلية مجلس الإدارة الرقابية، وقد تم إثبات هذه الفرضية بحيث توصلنا إلى عدم وجود علاقة بين مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة و آلية مجلس الإدارة الرقابية بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة–مما يوحي بضعف مجلس إدارة المؤسسة.

- ❖ أما فيما يخص الفرضية الأخيرة القائلة أن فعالية حوكمة الشركات الجيدة لا تعتمد بشكل كبير على فعالية الرقابة الداخلية والمراجعة، وهو ما يعكس على مؤسسة فندق السلام – سكيكدة ، إذ أنه لا توجد علاقة بين حوكمة الشركات وآلية الرقابة الداخلية المراجعة، لعدم تبني المؤسسة آليات جيدة للرقابة المراجعة، حيث يبقى مستوى تطبيق الحوكمة ضعيف إلى حد معين لعدة أسباب أهمها الوضع الاقتصادي الجزائري التشريعات الداخلية وعدم اهتمامها بحوكمة الشركات على هذا المصطلح والوعي الوظيفي بها وعدت أسباب.

- ❖ **نتائج الدراسة:**

أ. النتائج النظرية:

- ✓ تمثل حوكمة الشركات، الكيفية التي تدار بها المؤسسة وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها و إدارتها للمخاطر، وهو يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

- ✓ إن تطبيق آليات حوكمة الشركات يعمل على إرساء و تكريس مبدأ الشفافية و الإفصاح، وان عدم كفاية الإفصاح يعد مؤشرا على وجود ضعف في نظم الرقابة الداخلية وإجراءات الالتزام بقواعد حوكمة الشركات.

- ✓ يتطلب القيام بأعمال الحوكمة توفير هيكل متكامل يشمل وجود مجلس إدارة فعال ولجنة مراجعة وإدارة مراجعة داخلية ومراجع خارجي بالمؤسسة.

- ✓ إن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الوسائل والقوانين التي توضع من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير الأمثل للمؤسسة.
- ✓ قصور أنظمة الرقابة داخل المؤسسات من بين الأسباب التي أدت إلى نشوب الأزمات المالية.

ب. نتائج الدراسة الميدانية:

- ✓ مجلس الإدارة دور ضعيف في الرفع من مستوى الرقابة الداخلية بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة–.
- ✓ يعتبر وجود دليل حوكمة الشركات أمرا ضروريا لضبط أداء مجلس الإدارة ودوره الرقابي في المؤسسة.
- ✓ التطبيق المحكم للقوانين والتشريعات ساعد على الرفع من مستوى الرقابة الداخلية بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة–.
- ✓ عدم تطبيق آليات ومبادئ الحوكمة بالشكل الملائم عمل على ضعف الآليات الداخلية الخارجية بمؤسسة فندق السلام – سكيكدة–.

❖ **التوصيات:**

- ✓ العمل على إيصال مفهوم مصطلح حوكمة الشركات للموظفين داخل المؤسسة وذلك من خلال المؤتمرات المهنية و العلمية.
- ✓ العمل على منح صلاحيات و دور أوسع لأصحاب مختلف مصالح المؤسسة وخلق مصالح جديدة في ممارسة الدور الرقابي على الإدارة مما يساهم في دعم و الأداء الرقابي في المؤسسة.
- ✓ العمل على زيادة مستوى الإفصاح و الشفافية و إتاحة الفرصة لجميع أصحاب المصالح و إعطائهم الدور و الأمان في التعامل مع المؤسسة.
- ✓ ضرورة قيام مجلس الإدارة في اختيار المدراء التنفيذيين من بين الكفاءات و ممارسة دورهم في تطبيق القوانين و الأنظمة من أجل الرقي برقابة المؤسسة.
- ✓ وجوب الالتزام بالتعديلات المستمرة لمقومات والإجراءات المتخذة والمعدلة لنظام الرقابة الداخلية من أجل القيام بمهامه على أكمل وجه.
- ✓ السعي للجوء إلى الآليات الخارجية للرقابة ذلك لحتمية العمل بها في سوق الحر.

- ✓ خلق ثقافة الكل يراقب والكل مراقب داخل المؤسسة من اجل توفير جو مناسب للعمل بكل إتقان احترام المعايير والشروط التي تؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- ✓ ضرورة و جود لجنة مراجعة في المؤسسة تتمتع بالاستقلالية تعمل على تقييم الرقابة الداخلية
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتوصيات المقترحة التي تندرج ضمن التقرير النهائي للمراجع الداخلي و الخارجي.

❖ آفاق البحث:

لعدم القدرة على الإلمام بكل جوانب هذه الدراسة تقترح بعض الدراسات التي تكون مكملة لهذه الدراسة:

- ✓ دور حوكمة الشركات في تفعيل لجان مجلس الإدارة .
- ✓ حوكمة الشركات و المؤسسات العائلية الجزائرية.
- ✓ دور أليات السوق في تعزيز حوكمة الشركات.

قائمة المراجع

1- قائمة المراجع بالعربية :

أ) الكتب :

1) ناصر عبد العزيز مصلح، "**أثر استخدام الحاسوب على أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف العاملة في قطاع غزة** "،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين،2007.

2) منير ابراهيم هندي، "**الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات**"، الإسكندرية، منشأة المعارف، الطبعة الثانية، 2005.

3) محمد مصطفي سليمان ، "**حكومة الشركات و معالجة الفساد المالي والاداري (دراسة مقارنة)**"،الدار الجامعية ، مصر،2000 .

4) محمد مصطفى سليمان،" **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

5) محمد مصطفى سليمان،" **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية،الإسكندرية،2009.

6) محمد محي الذين الخطيب، "**تطير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي**"، عمان، دار اليازري، 2008.

7) محمد صلاح الدين عبد الباقية، "**حوكمة الشركات**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر،2005.

8) محمد شريف توفيق، "**مقترح قياس مدى الالتزام بتطبيق قواعد التنفيذية للإفصاح والشفافية في مبادئ حوكمة الشركات**"، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق، مصر.

9) محمد السيد سرايا، " **أصول و قواعد المراجعة و التدقيق، الاطار النظري- المعايير و القاعد- مشاكل التطبيق العملي**"، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديد، 2007.

10) محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، "**المراجعة و تدقيق الحسابات**" ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2003.

11)محسن أحمد الخضيري، "**حوكمة الشركات**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.

12) ليح حسن خلف ، "**الأسواق المالية النقدية**"، جدار الكتاب العالمي وعالم الكتب، ط1، الأردن، 2006.

13)فتحي رزق السوفيري، سمير كمال محمد، محمود مراد مصطفى، " **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**"، الاسكندرية، الدار الجامعية،2002.

14) فؤاد عدنان قباجة وآخرون، "**تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**" ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس، فلسطين، 2008.

15) عوف محمود الكفراوي، " الرقابة المالية النظرية والتطبيق"، الاسكندرية، مطبعة الانتصار، الطبعة الثالثة، 2005.

16) علي محمد منصور ، "**مبادئ الإدارة**"، مجموعة النيل العربية، 1999.

17) علي الشريف، ،" **مبادئ الإدارة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.

18) عطاء الله. م ش ، "**دراسات متقدمة في المراجعة**"، مكتب الشباب، القاهرة، 1994.

19) عطا الله أحمد سويلم الحسبان،" **الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنلوجيا المعلومات**" ، دار الراية، عمان،2009.

20) عدنان بن حيدر بن درويش ،"**حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**" ، اتحاد المصارف العربية، بيروت لبنان، سنة 2007.

21) عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته،" **المراقبة و المراجعة الداخلية الحديثة**" ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2005-2006.

22) عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2006.

23) عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "**مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006-2007.

24) عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، "**الرقابة والمراجعة الداخلية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.

25) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف،" **تنظيم وإدارة الأعمال**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

26) عبد الرحمان الصباح، " **مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم و التصحيح**"، عمان، دار زهران لنشر، 1997.

27) طارق عبد العال،" **حوكمة الشركات**"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة،2008/2007.

28) طارق عبد العال حماد،" **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص والمصارف)**"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة ،2007 – 2008.

29) الصبان .م. س ،جمعة،إ إ و السوافيري، ف.ر، "**الرقابة و المراجعة الداخلية**" ، الدار الجامعية الإسكندرية 1996.

30) حنفي سليمان، "**وظائف الإدارة**"، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1998.

31) جون وسوليفان وآخرون، " حكومة الشركات في القرن الحادي والعشرين"، ترجمة سمير كرم (غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن،)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.

32) جمعة. أ .ح، "**المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**"، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

33) ثابث عبد الرحمان ادريس، "**إدارة الأعمال، نظريات نماذج وتطبيقات**"، الدار الجامعية ،الاسكنذرية2005.

34) ثابت عبد الرحمان، جمال الدين مرسي، "**الإدارة الاستراتيجية**،" الدار الجامعية، 2002.

35) بادن عبد القادر،" **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الشلف،2008.

36) أمين السيد، أحمد لطفي، "**الاتجاهات الحديثة في المراجعة و الرقابة على الحسابات**"، دار النهضة العربية، القاهرة.

37) أمين السيد أحمد لطفي،" **التطورات الحديثة في المراجعة**"، الاسكندرية، الدار الجامعية،2007.

38) أمين السيد أحمد لطفي، "**دراسات متقدمة في مراجعة و خدمات التأكد**"، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007.

39) أمين السيد أحمد لطفي، "**أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات و المحاسبين القانونيين**" ، الدار الجامعية،القاهرة،2000.

40) أرشد فؤاد التميمي، "**الأسواق المالية**" ، إطار في التنظيم وتقييم الأدوات، دار اليازوري، الطبعة العربية ، الأردن، 2010.

ب) أوراق عمل:

1) مركز المشروعات الدولية، "**مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات CIPE**"، القاهرة، مصر،2004.

2) مركز المشروعات الدولية الخاصة ، " **قائمة المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات**"،القاهرة،2003.

3) محمد طارق يوسف، "**حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق**"، من مؤلف مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث و أوراق عمل، ندوة حكومة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي المنعقد بالقاهرة، نوفمبر 2006.

4) أبو العطاء، "**حوكمة الشركات ... سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**"، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاص، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن،2003.

ج) الملتقيات و المؤتمرات :

1) نعيم دهمش، عفاف اسحق أبوزر، "**الضابط الرقابية و التدقق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات**"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس(اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية لجامعة الزيتونة الاردنية ، عمان، الاردن، 27-2005/04/28.

2) نبيل حمادي، ابراهيم براهيمية، عاشور ديون كتوش،" **التدقيق القانوني كأداة لتسيير علاقة الوكالة في الشركة**"، الملتقى العلمي الدولي حول حكمة الشركات وأخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يوم 5-6 ديسمبر 2007، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

3) عطا الله وراد خليل ، " **الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية** " ، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ،(تدقيق الشركات ، تدقيق المصارف ، المؤسسات المالية و تدقيق الشركات الصناعية) ، القاهرة :مركز المشرعات الدلية الخاصة ، 24-26 سبتمبر 2005.

4) عجلان العياشي، "**ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة اعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر**"، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة المسيلة، 20، 21، اكتوبر، 2009.

5) عبد الرزاق الشحادة، وسمير إبراهيم البرغوثي،" **ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل العولمة المالية العالمية**"، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف،12-20اكتوبر، 2009.

6) أشرف حنا ميخائيل، " **تدقيق الحسابات و أطرافه في اطار حوكمة الشركات**"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات، (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف المؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة : مركز المشروعات الدلية الخاصة، 25-26 سبتمبر 2005.

7) أبو دياب نبيل، ""**أفاق تطوير لائحة الحوكمة في فلسطين**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، سبتمبر،2007، فلسطين، اتحاد الشركات الاستثمارية، حوكمة الشركات، مكتبة افاق، سبتمبر 2011.

د) المجلات :

1) مهى محمود رمزى ريحاوي،" **الشركات المساهمة بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**"، (حالة دراسية لشركات المساهمة العامة العمانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 24، العدد الأول كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،2008.

2) محمد حسن يوسف،" **محددات الحوكمة ومعاييرها(مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)**"، مجلة للبنك الاستثمار القومي، دار الشروق، القاهرة،2007.

3) علي حسين الدونجي، أسامة عبد المنعم سيد علي، "**دور قانون ساربينز أوكسلي في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي**"، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد السادس و الثمانون، بغداد،2011.

4) أبو العطا نرمين ،"**حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**" ، مجلة الاصلاح الاقتصادي، العدد8، جانفي 2008.

و) مذكرات:

1) محمد جميل حبوش، "**مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات (دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخلين المراجعين الخارجين ومدراء شركات الساهمة العامة)**"، رسالة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل(غير منشورة)، علوم التجارة الجامعة الإسلامية، غزة 2007.

2) ماجد إسماعيل أبو حمام، "**أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية**"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009.

3) قصاص فتيحة، "**حوكمة المؤسسات العائلية** "، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستير، تخصص حكومة الشركات، جامعة تلمسان، 2012/2011.

4) فاتح غلاب، "**تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة، دراسة لبعض المؤسسات الصناعية**"، مذكرة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة أعمال و التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر،2011

5) عيادي محمد لمين، "**مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**"، مذكرة ماجستير، علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،2007-2008.

6) عبدي نعيمة ، "**دور أليات الرقابة في تفعيل حكمة الشركات-دراسة حالة الجزائر-**"، مقدمة لاستكمال شهادة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.

7) صلاح ربيعة ، " **المراجعة الخارجية بين النظرية و التطبيق** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 / 2004 .

8) الصالح أحمد علي ، "**بناء محافظ رأس المال الفكري من الانماط المعرفية مدى ملائمتها لحاكمية الشركات في القطاع الصناعي المختلط**" ، رسالة دكتورا فلسفة في الإدارة ، كلية الإدارة الاقتصاد ، جامعة بغداد 2006 .

9) شدري معمر سعاد، "**دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية**" ،مذكرة ماجستير في علم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008-2009.

10) سارة حدة بودربالة، "**دور امراجعة الخارجية في تحسين نوعية المعلومات المالية للتسيير-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وحدة الأغواط**"، مدكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة الجزائر،2008، ص110-111.

11) حمادي نبيل،" **التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات**"، بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر ،2007.

12) اسلام بدوى محمود الداعور، **مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية**، رسالة ماجيستير، ادارة الاعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2008.

13) أحمد محمد مخلوف ،"**المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية** "، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر،2008-2009.

هـ) مواقع الانترنت:

14) نرمين أبو العطا: حوكمة الشركات ، .سبيل التقدم www.cipe.arabia.org ، 2010/04/3.

15) محمد حسن يوسف،" محددات الحوكمة ومعاييرها بنك الاستثمار الفوقي"، 2007، ص 4، متحصل عليه من موقع: http://saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc ,10-02- 17:30 5201

2- المراجع بالغة الفرنسية :

1) REUZEAU. Martine, " Economie d'entreprise", (Paris : ESKA, 1993).

2) PLOIX .Hélène, "Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise ", (Pari: Village Mondial, 2003).

3) Oecd, principles of corporate governance.

4) I F A C I : www.ifaci.com/f.sommaire.htm.12/11/2003

5) EBONDO. Eustache, MANDZILA .Wa, "**La gouvernance de l'entreprise une approche par l'audit etcontrôle interne** ", (Paris : Harmattan, 2005).p114.

6) CIPE،OECD Principles of Corporate Governance ،paris،2004.

7) Charles. F : L'application des normes et des standards d'audit interne, Revue française d'audit Interne, n° 111 sep. Oct. 1992.

8) CABY. Jérôme, HIRIGOYEN. Gérard, " Création de valeur et gouvernance de l'entreprise" , (Paris :Econonica, 3 éme édition, 2005).OP.Cit.

9) PIGE .Benoît, "Audit et contrôle interne", (Paris : Edition EMS, 2e édition, 2001..pp96-97.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة **قسم علوم التسيير**

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية **تخصص: حاكمية المؤسسات**

وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص "حاكمية المؤسسات" بعنوان:

"**دور حوكمة الشركات في تعزيز الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية**" دراسة حالة: **مؤسسة فندق السلام–سكيكدة–**

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على **الدور الذي تلعبه الحوكمة في تفعيلّ أليات الرقابة بالمؤسسة.** ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم تسرنا، ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطلبة:

مزيمز محمد الصالح

السنة الجامعية: 2015/2014

حوكمة الشركات هي: مجموعة المبادئ والقواعد التي تنظم العلاقات بين جميع الأطراف ذات المصلحة داخل المؤسسة وخارجها،

الأطراف ذات المصلحة: هم الأفراد أو الجماعات التي تتأثر وتأثر بنشاط المؤسسة ومنهم: المساهمين، الملاك، المدراء، العمال، الدائنون، الموردون، الزبائن، الدولة، المجتمع...

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المؤسسة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مستوى نهائي
☐ دراسات عليا متخصصة ☐ مهندس ☐ ماستر

4-تخصص: ....

5-سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

لقسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: قياس مدى التزام المؤسسة بمبادئ حوكمة الشركات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أبعاد الحوكمة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الحوكمة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المبدأ الأول: توفير إطار عام فعال لحوكمة الشركات						
1	يملك المديرين و رؤساء المصالح بالمؤسسة المعرفة الكافية والتامة بالقوانين و التشريعات الخاصة بالرقابة على المؤسسة					
2	تتضمن المؤسسة هيئات رقابية خارجية لتأكد من صحة المعلومات ونتائج المؤسسة.					
3	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بذل العناية المهنية الواجبة عند القيام بإجراءات التحليل اللازمة في إطار الحوكمة الجيدة					
4	تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الأطراف المختلفة في المؤسسة					
5	يشجع مستوى الكفاءة والشفافية وتحديد المسؤوليات آليات الرقابة					
المبدأ الثاني: حماية حقوق الملاك						
6	يمكن للملاك الحصول على معلومات هامة تخص المؤسسة					
7	تتبنى المؤسسة اجراءات كافية لحماية حقوق الملاك					
8	يستغل بعض الموظفين وظيفتهم وصلاحياتهم لمصلحتهم الشخصية					

المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح						
9	تتيح المؤسسة لأصحاب المصلحة الفرصة للمشاركة في اقتراح برامج المؤسسة ومخططاتها					
10	احترام حقوق أصحاب المصلحة التي ينص عليها القانون					
11	تسعى المؤسسة إلى تطوير آليات لمشاركة العاملين في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها					
12	هناك وعي داخل المؤسسة بأهمية حماية حقوق الملاك					

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية						
13	يتم الإفصاح عن كافة المعلومات ذات الأهمية إضافة إلى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب، كالنتائج المالية والتشغيلية					
14	تقوم إدارة المؤسسة بالكشف عن أي ضرر قد يمس الملاك أصحاب المصلحة					
15	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية تامة					
المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة						
16	يشرف مجلس الإدارة على عمليات الإفصاح والاتصال بين الأطراف ذات المصلحة ورعاية مصالحهم					
17	يوضح مجلس الإدارة الأهداف و الاستراتيجيات والسياسات العامة بالتشاور مع الأطراف ذات المصلحة					
18	يمارس مجلس الإدارة سلطته بكل استقلالية ونزاهة					

المحور الثاني: قياس مدى التزام المؤسسة بأليات الرقابة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء آليات الرقابة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	1-الآليات الداخلية الرقابة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا	**مجلس الإدارة**					
19	توجد آليات رقابية تسمح لمجلس الإدارة بضمان نزاهة الأنظمة المحاسبية والمالية في المؤسسة.					
20	يقوم مجلس الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي وتطويره باستمرار					
21	يتكون مجلس الإدارة من أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين خارجيين مستقلين					
22	يسعى مجلس الإدارة إلى تكوين لجان متخصصة بالمجلس تضمن تسهيل الاتصال بين جميع الأطراف ذات المصلحة					
ثانيا	**الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية**					
23	يعد قسم المراجعة الداخلية ضروريا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة					
24	توجد داخل المؤسسة وظيفة لمراقبة التسيير مدعمة بأنظمة معلومات محوسب يسهل عملها واتصالاتها بكافة أقسام المؤسسة					
25	يمتلك نظام الرقابة بالمؤسسة موظفين ذوي كفاءة وخبرة عالية					
26	تعمل الرقابة الداخلية في المؤسسة على رفع كفاءة العاملين فيما يخص عقد المؤتمرات والندوات والدورات التكوينية					

27	تتمتع المراجعة الداخلية بالاستقلالية و تحرس على متابعة وتقييم الرقابة الداخلية بالمؤسسة						
28	يتم فحص وتقويم أنظمة الرقابة الداخلية باستمرار من قبل المراجعة الداخلية من أجل منع الغش						
ثالثا	**أنظمة المكافئات المبنية على الأداء.**						
29	تتبنى المؤسسة نظام لمتابعة وتقييم أداء المسيرين والعمال						
30	تكافئ المؤسسة المسيرين حسب كفاءة درجة أدائهم						
31	تمنح المؤسسة مكافئات لمسيريها تتناسب والمهام المقدمة إليهم						
32	هناك هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية						

الرقم	2-الآليات الخارجية للرقابة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا	**المحيط القانوني والتنظيمي**					
33	توجد بالمؤسسة قوانين تحد من سلطة المديرين					
34	يؤثر القانون الداخلي على مختلف القرارات داخل المؤسسة					
35	تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تحددها الدولة					

ثانيا	**المنافسة في سوق السلع والخدمات**					
36	هناك ارتفاع في تكاليف انتاج السلع والخدمات بالمؤسسة					
37	هل المؤسسة تتواجد في محيط تنافسي					
38	تسعى المؤسسة إلى خلق ميزة تنافسية بتخفيض الأسعار					
ثالثا	**سوق العمل**					
39	تعتمد المؤسسة على قدرات و خبرات موظفيها					
40	تقوم المؤسسة بتوظيف عمال خارجيين ذوي كفاءات وخبرات					
41						
رابعا	**أسواق رأس المال**					
42	هناك ضغط من قبل السوق المالي على إدارة المؤسسة					
43	توجد نية لبيع المؤسسة أو دمجها مع مؤسسة أخرى					
44	تسعى المؤسسة إلى الإنضام إلى البورصة					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الاستمارة

اسم المحكم	صفة المحكم
غضبان حسام الدين	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
يزغش كاميليا	**أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.**

الآليات الداخلية:

1- مجلس الإدارة:

19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	3	10,0	10,0	33,3
	موافق	16	53,3	53,3	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	6	20,0	20,0	26,7
	محايد	3	10,0	10,0	36,7
	موافق	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	موافق غير	6	20,0	20,0	33,3
	محايد	8	26,7	26,7	60,0
	موافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

22

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	موافق غير	5	16,7	16,7	33,3
	محايد	10	33,3	33,3	66,7
	موافق	9	30,0	30,0	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2- الرقابة الداخلية و المراجعة الداخلية:

23

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	7	23,3	23,3	30,0
	موافق	18	60,0	60,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

24

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	6	20,0	20,0	33,3
	موافق	19	63,3	63,3	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

25

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	7	23,3	23,3	30,0
	موافق	20	66,7	66,7	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

26

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	9	30,0	30,0	50,0
	موافق	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

27

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	20,0	20,0	20,0
	محايد	6	20,0	20,0	40,0
	موافق	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

28

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	14	46,7	46,7	53,3
	موافق	13	43,3	43,3	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

3- أنظمة المكافئات تامبنية على الآداء:

29

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	8	26,7	26,7	30,0
	محايد	6	20,0	20,0	50,0
	موافق	14	46,7	46,7	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

30

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	11	36,7	36,7	36,7
	محايد	9	30,0	30,0	66,7
	موافق	9	30,0	30,0	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

31

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	10	33,3	33,3	40,0
	محايد	12	40,0	40,0	80,0
	موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

32

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	23,3	23,3	23,3
	موافق غير	6	20,0	20,0	43,3
	محايد	9	30,0	30,0	73,3
	موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الآليات الخارجية:

1- المحيط القانني والتنظيمي:

33

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	23,3	23,3	23,3
	موافق غير	5	16,7	16,7	40,0
	محايد	6	20,0	20,0	60,0
	موافق	11	36,7	36,7	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

	موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	6	20,0	20,0	36,7
Valide	موافق	18	60,0	60,0	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

35

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
Valide	موافق	11	36,7	36,7	53,3
	بشدة موافق	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2- المنافسة في سوق السلع والخدمات:

36

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
Valide	موافق	15	50,0	50,0	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

37

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	8	26,7	26,7	30,0
Valide	موافق	14	46,7	46,7	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

38

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	بشدة موافق غير	6	20,0	20,0	20,0
	موافق غير	3	10,0	10,0	30,0
	محايد	8	26,7	26,7	56,7
Valide	موافق	10	33,3	33,3	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

3- سوق السلع والخدمات :

39

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	1	3,3	3,3	10,0
	موافق	23	76,7	76,7	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

40

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	20	66,7	66,7	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

41

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	5	16,7	16,7	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4- أسواق رأس المال :

42

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	13	43,3	43,3	50,0
	موافق	10	33,3	33,3	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

43

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	23,3	23,3	23,3
	موافق غير	6	20,0	20,0	43,3
	محايد	15	50,0	50,0	93,3
	موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	موافق غير	4	13,3	13,3	26,7
	محايد	12	40,0	40,0	66,7
	موافق	9	30,0	30,0	96,7
	بشدة موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,484[a]	,235	,207	,37569

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور 1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,211	1	1,211	8,579	,007[b]
	Résidu	3,952	28	,141		
	Total	5,163	29			

a. Variable dépendante : المحور 2

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور 1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,116	,415		5,099	,000
	المحور 1	,356	,121	,484	2,929	,007

a. Variable dépendante : المحور 2

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ألية 1[b], ألية 2, ألية 3	.	Entrée

a. Variable dépendante : المحور1

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,798[a]	,637	,595	,36556

a. Valeurs prédites : (constantes), ألية1, ألية2, ألية3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,102	3	2,034	15,220	,000[b]
	Résidu	3,474	26	,134		
	Total	9,576	29			

a. Variable dépendante : المحور1

b. Valeurs prédites : (constantes), ألية1, ألية2, ألية3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,061	,557		3,703	,001
	ألية1	,225	,084	,350	2,667	,013
	ألية2	-,230	,154	-,189	-1,493	,147
	ألية3	,487	,110	,614	4,414	,000

a. Variable dépendante : المحور1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,262[a]	,069	-,080	,59730

a. Valeurs prédites : (constantes), آلية7, ألية4, آلية5, آلية6

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,657	4	,164	,460	,764[b]
	Résidu	8,919	25	,357		
	Total	9,576	29			

a. Variable dépendante : المحور1

b. Valeurs prédites : (constantes), آلية7, ألية4, آلية5, آلية6

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,863	,898		3,187	,004
	آلية4	,157	,230	,186	,684	,501
	ألية5	−,071	,245	−,074	−,289	,775
	آلية6	,094	,236	,138	,401	,692
	آلية7	−,043	,193	−,050	−,221	,827

a. Variable dépendante : المحور1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,426[a]	,181	,152	,86135

a. Valeurs prédites : (constantes), ألية1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,426[a]	,181	,152	,86135

a. Valeurs prédites : (constantes), ألية1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,593	1	4,593	6,191	,019[b]
	Résidu	20,774	28	,742		
	Total	25,367	29			

a. Variable dépendante : المبدأ5

b. Valeurs prédites : (constantes), ألية1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,019[a]	,000	-,035	,58470

a. Valeurs prédites : (constantes), ألية2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,004	1	,004	,010	,920[b]
	Résidu	9,573	28	,342		
	Total	9,576	29			

a. Variable dépendante : المحور1

b. Valeurs prédites : (constantes), ألية2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,288	,811		4,055	,000
	ألية2	,023	,230	,019	,102	,920

a. Variable dépendante : المحور1