

مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية

- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية -

د/يوب أمال

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

Summary: This study is designed to identify the level of the application of the principles of corporate governance in the Algerian institutions, for the purpose of knowing the degree of compatibility of the application of the principles of corporate governance in these institutions and principles of the Organization for Economic Cooperation and Development, and then submit the necessary proposals, to achieve the objectives of the study and test the hypotheses was the preparation of a questionnaire and analysis through the statistical program SPSS. It has been distributing 110 a form, either the number of forms that met the conditions of the analysis was 90 a form, where the distribution of the questionnaire to the administrative process in the tires of Algerian enterprises. And reached the conclusion that there is a relative application of the principles of governance of the Organization for Economic Cooperation and Development. Perhaps the most important proposals reached is to activate the interest in the application

الملخص : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، لغرض معرفة درجة توافق تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات ومبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ومن ثم تقديم الاقتراحات اللازمة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم إعداد استبيان وتحليله عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS. وقد تم توزيع 110 استمارة، أما عدد الاستمارات التي استوفت شروط التحليل فكان 90 استمارة، حيث تم توزيع الاستبيان على الإطارات الإدارية المسيّرة في المؤسسات الجزائرية. وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أنه يوجد تطبيق نسبي لمبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. ولعل أهم الاقتراحات المتوصل إليها هو تفعيل الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة لغرض زيادة استقطاب الاستثمارات الأجنبية، والقيام بدراسة ما يتوافق مع بيئة الأعمال الجزائرية وطبيعتها وظروف العمل فيها قبل وضع مبادئ حوكمة المؤسسات.

<p>of the principles of corporate governance for the purpose of attracting foreign investment, and to study in line with the Algerian business environment, the nature and conditions of work before the principles of corporate governance institutions</p> <p>Keywords: Governance, the principles of corporate governance, the application of governance in the Algerian Institutions.</p>	<p>الكلمات المفتاحية : الحوكمة، مبادئ الحوكمة ، تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.</p>
--	--

مقدمة :

أصبحت حوكمة المؤسسات تحتل مكان الصدارة بالنسبة لجميع دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية، خصوصا بعد التغيرات التي شهدتها العالم خلال العقدين الأخيرين والمتمثلة أساسا في الأزمات المالية الكبرى والانهيارات المؤسسية. فمن أهم أسباب هذه الانهيارات هو افتقار إدارة المؤسسات إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة، التي تستند على تطبيق مبدأ الشفافية وتحقيق الإفصاح في إظهار المعلومات والبيانات التي تعبر عن حقيقة الأوضاع المالية للمؤسسة وغيرها من الممارسات الغير سليمة. دفعت هذه الظروف لوضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، حيث أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004 تقرير حول مبادئ حوكمة المؤسسات حددت فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والقطاعات الاقتصادية. وقد ظهرت بوادر الاهتمام بهذا المفهوم في دولة الجزائر بانعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الرشيد للمؤسسات في سنة 2007 حيث كانت فرصة مساعدة لتلاقي جميع الأطراف المؤسسية الفاعلة، لتبلور فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، ويعتبر هذا الميثاق الذي صدر سنة 2009 كإطار ودليل توجيهي يسمح بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات بالجزائر.

مشكلة الدراسة: انطلاقا مما سبق فإن الدراسة الحالية توضح مضامين هذه الإشكالية في ضوء إثارة جملة من الأسئلة نبيها فيما يلي : **ما مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لمبادئ حوكمة المؤسسات؟**

وتتمثل الأسئلة الفرعية فيما يلي :

- هل يوجد أساس لإطار فعّال لحوكمة المؤسسات بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- هل توجد رعاية لمبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يتوفر مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد اعتراف بدور أصحاب المصالح في الحوكمة بالمؤسسات محل الدراسة ؟

- هل يتوفر مبدأ الإفصاح والشفافية بالمؤسسات محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة: لتحقيق الهدف من الدراسة قمنا بصياغة فرضية رئيسية والتي نعتبرها أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة سابقا.

❖ **الفرضية الرئيسية :** لا يوجد تطبيق لمبادئ حوكمة المؤسسات بالمؤسسات الجزائرية عند مستوى معنوية 0.050 .

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- **الفرضية الفرعية الأولى :** لا يوجد أساس لإطار فعّال لحوكمة المؤسسات بالمؤسسات محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية :** لا توجد رعاية لمبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية بالمؤسسات محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة :** لا يتوفر مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين بالمؤسسات محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة :** لا يوجد اعتراف بدور أصحاب المصالح في الحوكمة بالمؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الخامسة : لا يتوفر مبدأ الإفصاح والشفافية بالمؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية السادسة : لا يتحمل مجلس الإدارة مسؤولياته بالمؤسسات محل الدراسة.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة في المزايا التي يحققها تطبيق مبادئ الحوكمة من مساءلة ومحاسبة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات بجميع صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين.

أهداف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة رصد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الجزائرية. وقد تفرع عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها :

- التركيز على مفهوم وأهمية تطبيق حوكمة المؤسسات.

- توضيح مبادئ حوكمة المؤسسات.

- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الجزائرية.

ولمعالجة هذا الموضوع سنتطرق إلى :

أولا : مفهوم وأهمية تطبيق حوكمة المؤسسات.

ثانيا : مبادئ حوكمة المؤسسات.

ثالثا : بؤادر حوكمة المؤسسات في الجزائر

رابعا : مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة على عينة من المؤسسات الجزائرية.

أولا : مفهوم حوكمة المؤسسات

يرجع هذا مفهوم إلى الكلمة اللاتينية Corporate Governance وقد توصلت الدراسات بعد اجتهادات عديدة من طرف العلماء الاقصاديين والباحثين إلى إيجاد مرادفات لهذه الكلمة منها: الحكم الراشد، الحاكمية، الإدارة السديدة...الخ، هي مصطلحات تعبر في مضمونها عن الحوكمة، إلا أنه لم يتم التوصل إلى حدّ الآن إلى

تعريف موحد لها، نظرا لتداخل المفهوم مع العديد من الأمور منها التنظيمية والاقتصادية والمالية وحتى الاجتماعية.

فقد عرفت بأنها « النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى لتحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية»⁽¹⁾. وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها « مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة وجميع الأطراف ذات العلاقة، فهي الأسلوب الذي يقدم الهيكل الذي من خلاله يتم تحديد أهداف الشركة ومراقبة الأداء والتوجيه بالأسلوب الناجح لممارسة وإدارة السلطة ومن خلاله تقدم جميع الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في سعيهما لتحقيق الأهداف المرسومة لخدمة مصالح الشركة ومساهمتها وفق إجراءات المراقبة والتوجيه الأمثل لاستخدام موارد الشركة بفعالية»⁽²⁾. واستنادا إلى ما سبق؛ فإن حوكمة المؤسسات تشمل النظام الذي يبني على أساس مجموعة من القواعد والإجراءات والتي تساهم في توجيه أعمال المنظمة ومراقبة أدائها وتنظيم سلوكياتها بما يساهم في تحقيق أهدافها ورسالتها. إذن فالحوكمة الجيدة تتضمن ثمانية خصائص رئيسية نذكر منها⁽³⁾: المشاركة، المساءلة والشفافية، الفعالية والكفاءة، الإنصاف والشمولية... الخ.

تطبيق حوكمة المؤسسات يحقق العديد من المزايا منها⁽⁴⁾:

- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو استمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته ؛
- تحقيق النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين بدءا بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل بالمؤسسة ؛
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن استمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛ حماية أصول المؤسسة وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتعزيز أثرهم في مراقبة الأداء⁽⁵⁾؛
- توضيح القواعد واللوائح الخاصة باتخاذ القرار داخل المؤسسات وتوفير الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف هذه المؤسسات وكيفية الوصول لتحقيق المرسوم لها⁽⁶⁾.

ثانيا : مبادئ حوكمة المؤسسات

جاءت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في 2004 بست مبادئ أساسية هي⁽⁷⁾:

- أ- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: ينبغي أن يشجع إطار حوكمة المؤسسات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
 - ب- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
 - ج- المعاملة المتساوية للمساهمين: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.
 - د- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت السليمة ماليًا.
 - هـ- الإفصاح والشفافية: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب وعلى نحو دقيق عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك الموقف المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمتها.⁽⁸⁾
 - و- مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة المؤسسة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين.
- إن الهدف الأساس من تطبيق مبادئ الحوكمة هو ضمان تماشي أهداف إدارة المؤسسة مع أهداف المساهمين، فوجود نظام عادل للحوكمة سيكفل توافق أهداف المساهمين مع أهداف إدارة المؤسسة ويعزز من ثقة المستثمرين بكفاءة النظام الذي يحمي حقوقه⁽⁹⁾.

فمبادئ الحوكمة الصادرة عن الـ OECD وفق النسخة المستحدثة 2004، تهدف إلى عرض معايير للممارسات المثلى الشائعة، بحيث يمكن للبلدان ذات الثقافات المختلفة الاتفاق عليها دون أن تكون إلزامية وتفصيلية بشكل مرهق. ويمكن تطبيق المبادئ بغض النظر عن مستوى تركيز الملكية، أو نموذج التمثيل في مجلس الإدارة، أو اتباع القانون المدني أو العام في البلد المعني⁽¹⁰⁾.

ثالثا: مبادرات حوكمة المؤسسات في الجزائر

قامت الحكومة الجزائرية بجهود معتبرة من أجل تحسين مناخ الأعمال بغرض جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية والذي يتحقق بالتركيز على ضمان المساءلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، ومن أبرز المبادرات لأجل وضع إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات نذكر⁽¹¹⁾:

- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته : تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.

- انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007 : حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ .

- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات : قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل

جنباً إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري .

- إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري : تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر .

- إطلاق مركز حوكمة الجزائر : بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة المؤسسات، قامت مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة المؤسسات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية .

- برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر : تبني الاتحاد الأوروبي برنامجاً بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.

رابعا : مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات على عينة من المؤسسات الجزائرية سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

1- منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة : تشمل منهجية الدراسة الميدانية الجانب المنهجي من خلال شرح منهج الدراسة وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، وبيان للمجتمع والعينة التي تناولتها الدراسة.

1.1- منهج الدراسة : من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي، وهو منهج يسمح بشرح وتحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة على عينة من المؤسسات الجزائرية.

2.1- أدوات جمع المعلومات وتحليلها : نحرص من خلالها على الاطلاع على مختلف الدراسات والبحوث التي لها علاقة بموضوع البحث من خلال ما تناولته المراجع العربية والأجنبية.

3.1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة : استهدفت هذه الدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية التي أمكن الحصول على عناوينها وأرقام هواتفها أو عناوينها الالكترونية، وتم انتقاؤها بطريقة مقصودة بالاعتماد على دليل المؤسسات ومواقع الغرف التجارية والصناعية المتوفرة على شبكة الانترنت. تم اختيار المؤسسات بشكل مقصود بناء على تنوع مجالات الأعمال التي تنشط فيها، وكذا اختلاف طبيعة ملكيتها (عمومية، خاصة، مختلطة) وهذا حتى تكون معبرة ولو بجزء يسير عن حقيقة الوضع في المؤسسات الجزائرية، وخلصت القائمة النهائية إلى 110 مؤسسة.

4.1- معدل الاستجابة : تم توزيع 110 استمارة على عينة مقصودة من الإطارات المسيّرة في مؤسسات عمومية وخاصة ومختلطة ومن مجالات أعمال مختلفة، حيث تم استرداد 102 استمارة وبعد التدقيق فيها وجد أن عدد الاستمارات الصالحة والملائمة لغايات التحليل الإحصائي والمستوفية لكافة العناصر الأساسية للتحليل هو 90 استمارة، أي باستبعاد 12 استمارة نظرا لنقص في الإجابة على فقرات الاستمارة أو لميل الإجابات نحو درجة واحدة من مقياس "ليكرت"، إذ وبناء على ذلك بلغت نسبة الاستجابة 81.82%، والتي يمكن اعتبارها نسبة رد عالية.

2- اختبار ثبات الاستبيان وفرضيات الدراسة :

1.2- اختبار ثبات الاستبيان : من أجل اختبار الاتساق الداخلي للاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي تتراوح قيمته نظريا بين 0 و 1، فكلما اقترب المعامل من 1 كلما دل ذلك على وجود ثبات عال، يطمئن على ثبات الاستبيان. وهذا الذي تم التوصل إليه فعلا حيث أن قيمة ألفا كرونباخ أعلى من النسبة المقبولة 60%. والنتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (01) : معامل الثبات لأداة الدراسة " ألفا كرونباخ "

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد	رقم البعد
0.842	06	مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات	البعد الأول
0.812	06	مبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية	البعد الثاني
0.823	06	مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين	البعد الثالث
0.825	06	مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات	البعد الرابع
0.834	06	مبدأ الإفصاح والشفافية	البعد الخامس
0.802	06	مسؤوليات مجلس الإدارة	البعد السادس
0.823	36	المجموع	

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة " ألفا كرونباخ " ببرنامج (SPSS) وقد بلغت درجة الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.823) وهي قيمة جيدة جداً وتدل على أن الاستبيان ثابت ويعتد به لغرض الدراسة.

2.2- اختبار فرضيات الدراسة : لغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي، المتوسطات الحسابية بالإضافة إلى استخدام الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت آراء عينة الدراسة حول الوسط الحسابي. كما تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One sample T test) لتحليل عبارات الاستبانة، حيث أن العبارة تكون :

- ايجابية : بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.987 أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 .

- سلبية : بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.987- أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 .

- محايدة : إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05.

مع ملاحظة أن قيمة T عند درجة حرية "89" ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.987.

1.2.2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

جدول رقم (02) : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات على مستوى

عينة من المؤسسات الجزائرية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
01	وضوح السياسات الإدارية الخاصة بمفهوم حوكمة المؤسسات	3.388	0.979	32.823	0.00
02	تمتلك الإطارات المسمّرة الوعي والإدراك الكافي بمفهوم حوكمة المؤسسات	3.477	0.902	36.566	0.00
03	يتم وضع سياسات مكتوبة في تطبيق نظام الحوكمة	3.477	0.962	34.277	0.00
04	يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد ووصف المسؤوليات والصلاحيات بما يتوافق مع تحسين وتطوير الحوكمة.	3.311	0.978	32.088	0.00
05	يقوم بعملية الإشراف أشخاص مؤهلون	3.288	0.939	33.225	0.00
06	يتم إصدار القرارات في الزمن الحقيقي	3.400	0.980	32.890	0.00
	المتوسط العام للبعد	3.390	0.456	70.432	0.00

المصدر : اعتمادا على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (02) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.390، وقيمة T المحسوبة تساوي 70.432 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.987، ومستوى

المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات بالعينة من المؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه " يوجد أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات بالمؤسسات محل الدراسة ".

2.2.2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

جدول رقم (03) : حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية على

مستوى عينة من المؤسسات الجزائرية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
01	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة	3.477	0.864	38.181	0.000
02	يحق للمساهمين مساءلة مجلس الإدارة عن تصرفاتها واقتراح الحلول المناسبة	3.166	0.851	35.289	0.000
03	تتوفر للمساهمين الحماية الضرورية والكافية في ممارسة نشاطاتهم	3.066	0.804	36.164	0.000
04	يتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين وبشكل عادل	3.222	0.871	35.087	0.000
05	يكفل قانون الشركات للمساهمين الحق في انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة	3.066	0.845	34.416	0.000
06	المرونة في إرسال وتحويل ملكية الأسهم بين المساهمين بسهولة	3.177	0.906	33.252	0.000
	المتوسط العام للبعد	3.196	0.364	83.242	0.000

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (03) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.196، وقيمة T المحسوبة تساوي 83.242 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.987، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على توجد رعاية لمبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه " توجد رعاية لمبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

بالمؤسسات محل الدراسة". مما يعني مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لأهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين؛ فهي تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية لها تأثيرها على الأداء المستقبلي للمؤسسات.

3.2.2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

جدول رقم (04) : المعاملة المتساوية للمساهمين على مستوى عينة من المؤسسات الجزائرية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
01	يتم معاملة كافة المساهمين معاملة متكافئة	3.400	1.149	28.060	0.000
02	تتوفر وسائل تعويضية للإصلاح بشكل فعال ومناسب لحماية حقوق المساهمين	3.755	1.073	33.179	0.000
03	تسمح الاجراءات بإعطاء المعلومات الداخلية لكل المساهمين	3.844	0.993	36.715	0.000
04	يتم حماية حقوق المساهمين بالإفصاح المحاسبي عن تعاملاتهم الخاصة	3.866	1.018	36.001	0.000
05	ثقة المستثمرين فيما يخص حماية أموالهم من إساءة الاستخدام	3.677	1.068	32.646	0.000
06	دمج المساهمين في عمليات التصويت	3.700	0.549	63.847	0.000
	المتوسط العام للبعد	3.707	0.396	88.625	0.000

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.707، وقيمة T المحسوبة تساوي 88.625 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.987، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على توفر مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة

وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه " يتوفر مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين بالمؤسسات محل الدراسة " .

4.2.2- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

جدول رقم (05) : دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات على مستوى عينة من المؤسسات الجزائرية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
01	منح أصحاب المصلحة حق الاتصال بمجلس الإدارة لإبداء مخاوفهم بشأن الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية	3.711	1.051	33.468	0.000
02	يوجد احترام لكافة أصحاب المصالح	3.755	1.052	33.846	0.000
03	يكفل القانون حماية أصحاب المصالح وحصولهم على فرصة تعويض في حالة انتهاك حقوقهم	3.400	0.871	37.010	0.000
04	يوجد اعتراف واضح باسم القانون بحقوق أصحاب المصلحة	3.988	0.786	48.143	0.000
05	حصول أصحاب المصالح عند مشاركتهم في عملية حوكمة المؤسسات على القدر الكافي من المعلومات	4.011	0.741	51.290	0.000
06	العمل على تعزيز مشاركة جميع العاملين	4.077	0.722	53.545	0.000
	المتوسط العام للبعد	3.824	0.510	71.07	0.00
				6	0

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (05) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.824، وقيمة T المحسوبة تساوي 71.076 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.987، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد اعتراف بدور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية

الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه " يوجد اعتراف بدور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات بالمؤسسات محل الدراسة ".

5.2.2- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

جدول رقم (06) : الافصاح والشفافية على مستوى عينة من المؤسسات الجزائرية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
01	تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدميها في الوقت الملائم والتكلفة المناسبة	4.122	0.667	58.586	0.000
02	ساعد الافصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة في ترشيد القرارات الاستثمارية	4.000	0.793	47.839	0.000
03	يتم الافصاح عن مكافآت مجلس الإدارة والمديرين وكيفية اختيارهم	4.055	0.692	55.532	0.000
04	يتم قبول المساءلة والمحاسبة للمراجعة الخارجية أمام المساهمين	4.033	0.725	52.710	0.000
05	تقدم معلومات رئيسية عن العاملين وأصحاب المصلحة بشكل إلزامي	4.100	0.687	56.553	0.000
06	الافصاح عن السياسات المتعلقة بأخلاقيات العمل والسلوك البيئي.	3.711	1.051	33.468	0.000
	المتوسط العام للبعد	4.003	0.642	59.087	0.000

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (06) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.003، وقيمة T المحسوبة تساوي 59.087 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.987، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر مبدأ الإفصاح والشفافية بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه " يتوفر مبدأ الإفصاح والشفافية بالمؤسسات

محل الدراسة ". مما يؤكد مدى اهتمام و يقين المؤسسة الجزائرية على مدى ضرورة التركيز وتفعيل عنصر الشفافية والدقة في جميع معاملاتها سواء تعلق الأمر بالقوائم المالية أو بسلوكها البيئي والتي يترتب عنها زيادة ثقة المستثمر واعتماده عليها في اتخاذ قرارات اقتصادية.

6.2.2- اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

جدول رقم (07) : مسؤوليات مجلس الإدارة على مستوى عينة من المؤسسات

الجزائرية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
01	يعمل أعضاء مجلس الإدارة على توفير كامل المعلومات وسلامتها بما يحقق مصالح المؤسسات والمساهمين	4.003	0.725	52.710	0.000
02	يعمل أعضاء مجلس الإدارة بحسن النية والعناية الكاملة بما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسات والمساهمين	4.066	0.831	46.373	0.000
03	يقوم مجلس الإدارة بممارسة الحكم الموضوعي في شؤون المؤسسات	4.000	0.778	48.717	0.000
04	محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياتها أمام المؤسسات والمساهمين	4.077	0.837	46.180	0.000
05	يضمن مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد الفعال للمؤسسات	4.055	0.724	53.101	0.000
06	التحديد في أعضاء مجلس الإدارة بصورة رسمية من خلال الترشيح والانتخابات	3.677	1.109	31.433	0.000
	المتوسط العام للبعد	3.98	0.714	52.88	0.00
		5		8	0

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (07) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.985، وقيمة T المحسوبة تساوي 52.888 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.987، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتحمل مجلس الإدارة مسؤولياته بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه " يتحمل مجلس الإدارة مسؤولياته بالمؤسسات محل الدراسة ".

جدول رقم (08) : مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات على عينة من المؤسسات الجزائرية

المبادئ	الأبعاد المدروسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
المبدأ الأول	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات	3.390	0.456	70.432	0.000
المبدأ الثاني	حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية	3.196	0.364	83.242	0.000
المبدأ الثالث	المعاملة المتساوية للمساهمين	3.707	0.396	88.625	0.000
المبدأ الرابع	دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات	3.824	0.510	71.076	0.000
المبدأ الخامس	الافصاح والشفافية	4.003	0.642	59.087	0.000
المبدأ السادس	مسؤوليات مجلس الإدارة	3.985	0.714	52.888	0.000
المتوسط العام للمحور		3.684	0.33	105.3	0.00
			1	90	0

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم (08) بأن المتوسط الحسابي للمحور 3.684، وقيمة T المحسوبة تساوي 105.390 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.987، ومستوى

المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة بالمؤسسات محل الدراسة".

وهكذا فإن النتائج المتوصل إليها تبين أنه يوجد تطبيق نسبي لمبادئ حوكمة المؤسسات على أساس الأهداف المحققة والتي تظهر جليا في حماية حقوق المساهمين والتي تكون بالاحتفاظ بسجلات ملكية الأسهم والشفافية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وضمن حقوق المساهم وحقه في الانتخاب وفي حصوله على حصة من الأرباح السنوية. كما تتجلى المعاملة المتساوية للمساهمين من خلال تحقيق العدالة حيث يتم الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة وعلى الشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين كافة المساهمين داخل أو خارج المؤسسة على السواء. والعمل على حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة مما يتطلب خلق روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع المؤسسة. توفر الافصاح والشفافية من حيث توفير المعلومات والحقائق الخاصة بعمل المؤسسة على نحو دقيق وملائم لجميع الأطراف ذات العلاقة مما يعكس صحة وسلامة التحكم في أنظمة رقابة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.

فمن خلال النتائج التي تم التوصل لها يتبين أن المؤسسة الجزائرية على يقين بمدى أهمية الحوكمة من خلال وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي تراعي مصلحة المساهمين. أضف إلى ذلك الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين سواء أجنب أو محليين.

خلاصة : هدفنا في هذه الدراسة هو معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الجزائرية حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتائج هامة، كما حاولنا تقديم مجموعة من الاقتراحات كما يلي :

نتائج الدراسة: تتمثل فيما يلي :

- يوجد أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات بالمؤسسات الجزائرية.

- توجد رعاية لمبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية بالمؤسسات الجزائرية.
- لا يتوفر مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين بالمؤسسات الجزائرية.
- يوجد اعتراف بدور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات بالمؤسسات الجزائرية.
- يتوفر مبدأ الإفصاح والشفافية بالمؤسسات الجزائرية.
- يتحمل مجلس الإدارة مسؤولياته بالمؤسسات الجزائرية.
- إلا أنه على الرغم من أن نتائج الدراسة أثبتت أنه يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة بالمؤسسات الجزائرية غير أن هذا لا ينفي أنه توجد نقائص بشكل متباين في تطبيق هذه المبادئ بالمؤسسات الجزائرية ؛ والتي يمكن إسنادها إلى مجموعة من العوامل تتمثل في :
- صعوبة حصول العديد من المؤسسات بالجزائر على قرض بنكي، في حين ترى البنوك أن ضعف رأسمال هذه المؤسسات غير كاف لتقديم ضمانات مقابل هذه القروض.
- عدم وجود عدد كاف من التجارب الناجحة الخاصة بفتح رؤوس الأموال، نظرا للحذر الذي يبديه أقلية المساهمين والذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى المساهمين الغالبين.
- غياب العلاقة النزيمية والشفافة بين المؤسسات الجزائرية والإدارة الجبائية، لذا يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية لتحسين هذه العلاقة.
- تواجد نزاعات داخلية بين المساهمين.
- ضعف قواعد التسيير مما يؤدي إلى الضبط الغير دقيق لنتائج مختلف نشاطات المؤسسة.
- عدم قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمستقبل نظرا لاقتران اهتمامها على الكيفية التي تضمن بقائها في ظل المنافسة العالمية.

- انعدام الاهتمام الكافي بمهارات وقدرات الأفراد من حيث التدريب والتطوير بشكل مستمر، كما أنه لا يوجد تطبيق لنظام رواتب وتعويضات مشجع وعادل لجميع المستويات والأصناف.

اقتراحات الدراسة : على ضوء النتائج المتوصل إليها نورد الاقتراحات التالية :

- يجب على المؤسسات الوطنية تفعيل الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة، فهي تساهم في زيادة استقطاب الاستثمارات الخارجية، حيث أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم المؤسسة التي تطبق أنظمة الحوكمة باعتبار أن استثماراتهم ستكون في مؤسسة ملتزمة وعلى درجة من الشفافية، ومن ثم فإن عنصر عدم اليقين يكون أقل مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛

- على المؤسسات الوطنية قبل وضع مبادئ الحوكمة وتطبيقها أن تقوم بدراستها بما يتوافق مع بيئة الأعمال الجزائرية وطبيعتها وظروف العمل فيها، لأن هذه المبادئ تمثل الإطار العام فقط والدليل الذي يستدل به القائمون على المؤسسات لتوجيهها في الطريق الصحيح، لذلك ننصح بتطويعها بما يتلاءم مع الوضع الخاص للمؤسسة وليس الالتزام بما ورد فيها بشكل حرفي. كما يمكن أن تتخذ ضوابط حوكمة إضافية حسب ما تراه مناسبا وبما لا يتعارض مع أصحاب المصالح ؛

- الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأخلاقية السلوكية كونها عنصر هام في تفعيل مبادئ الحوكمة؛ فإذا كانت الحوكمة هي مجموعة القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسات والاقتصاديات، وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، ولا جدال من أن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها إنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسات والنظم ومستويات الأخلاق للقوى البشرية.

الإحالات والمراجع:

- 1- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص40.
 - 2- عبد المحسن بن محمد بن عثمان المخرج، حوكمة الأوقاف دراسة تأصيلية مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة، كلية العدالة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص97.
 - 3- Yab. Kioe Sheng, What is Good Governance?, United Nations, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Bangkok, Thailand, p1.
 - 4- بروش زين الدين، دهمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012، ص5.
 - 5- سيد عبد الرحمن عباس بله، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مقال مقدم لـ: مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 12، 2012، ص57.
 - 6- صادق راشد الشمري، الحوكمة CORPORATE GOVERNANCE دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي، مقال مقدم لـ: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد السابع عشر، أيار 2008، ص116.
 - 7- OECD Principles of Corporate Governance 2004, Arabic edition, Center for International Private Enterprise, Published by arrangement with the OECD, Paris, pp: 10-17.
 - 8- مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، ص18، تم الاطلاع عليه من الموقع:
- www.adccg.ae/Publications/Doc-30-07-2013-12729.pdf
- 9- Hussein Elasrag, Role of the governance Tools in organize and development the Shariah supervisory system, February 2014. sur le site: https://mpira.ub.unimuenchen.de/53649/1/MPRA_paper_53489.pdf
 - 10- علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر- دراسة مقارنة مع مصر، مقال مقدم لـ: مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 12، 2013، ص42.
 - 11- بن الشيخ سارة، بن عبد الرحمان ناريمان، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25 و 26 نوفمبر، 2013، ص ص 661 – 662.