الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رقم:

ميدان: علوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـــي

إعداد الطالب(ة): مشيرة سعودي

تحت عنوان

واقع تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق ميثاق الحكم الراشد 2009

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة-

لجنة المناقشة:

مهني بوريش	جامعة المسيلة	رئيسا
فاتح غلاب	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
نبيلة نوي	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

بسم الله اهتدينا وعلى هداه خطينا، فالشكر له خالق الكون الذي أنار طريق العلم والمعرفة، والذي أعاننا على إتمام هذا العمل ليكون شمعة مضيئة بين آلاف الشموع المنيرة لدهاليز الجهل والظلام.

والصلاة والسلام على سيد الخلق وحبيبه محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه دعاة الحق وأشرف الخلق

من لا يشكر الناس لا يشكر الله،إذا كان لابد من الشكر فإننا لا نبالغ إن قلنا أن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها،فمن باب العرفان بالفضل نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ فاتح غلاب لقبوله الإشراف على هذا العمل وتتويجه بإكليل من النصح والإرشاد فكان خير معين وسند في انجاز هذا العمل.

لكل من أعاد رسم ملامح جهلنا وتصحيح عثراتنا بأقلام علمهم النير تحية شكر لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

اهـــــــداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك... و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك... و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك .و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

"الله جلَّ جلاله"

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة... و نصح الأمة.... إلى الرحمة و نور العالمين.

"سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم"

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

"والدي العزيز"

إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الناس

"أمي الحبيبة "

إلى رياحين حياتي في الشدة و الرخاء

"إخوتي و أخواتي"

إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من سعدت برفقتهم في دروب الحياة

"صديقاتي"

إلى من تشرفت بالدراسة معهم

"زملائي طلبة إدارة الأعمال دفعة 2019"

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر	
إهداء	
فهرس المحتويات	I–III
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	IV
مقدمة	أ– د
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات وميثاق الحكم الراشد في الجزائر	
تمهيد	5
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	6
المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات	6
الفرع الأول: تعاريف حول حوكمة الشركات	6
الفرع الثاني: أسباب الحاجة إلى تطبيق مفهوم حوكمة الشركات	7
الفرع الثالث: خصائص حوكمة الشركات	8
المطلب الثاني: حوكمة الشركات (الأهداف، الأهمية)	10
الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات	10
الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات	10
لمطلب الثالث: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات	12
الفرع الأول: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	12
الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات	13
الفرع الثالث: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات	15
المبحث الثاني: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر	17
المطلب الأول: عرض عام لميثاق الحكم الراشد	17
الفرع الأول: نشأة ميثاق الحكم الراشد	17
الفرع الثاني: تعريف ميثاق الحكم الراشد	18

المطلب الثاني: مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية	18
الفرع الأول: المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسة	18
الفرع الثاني: المشاكل الخاصة للحكم الراشد للمؤسسة	19
المطلب الثالث: المعايير الأساسية للحكم الراشد في الجزائر	20
الفرع الأول:الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة	20
الفرع الثاني:علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين	21
الفرع الثالث: النوعية ونشر المعلومات	23
الفرع الرابع: انتقال ملكية المؤسسة	24
خلاصة الفصل	25
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية	
تمهيد	27
المبحث الأول: تقديم المؤسسة	28
المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة	28
الفرع الأول: التعريف بمركب المسيلة	28
الفرع الثاني: موقع المركب	29
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي	30
الفرع الأول: الأقسام الإنتاجية	30
الفرع الثاني: الأقسام الإدارية	31
المبحث الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة وتحليل النتائج	33
المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة	33
الفرع الأول:مجتمع وعينة الدراسة	33
الفرع الثاني: أداة الدراسة	33
الفرع الثالث: اختبار ثبات الاستبيان	35
المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	35

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية	35
الفرع الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان	41
الفرع الثالث: اختبار الفرضيات	44
خلاصة الفصل	47
خاتمة	49
قائمة المراجع	52
الملاحق	

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-1	المشاكل العامة للحكم الراشد في المؤسسة	19
1-2	عدد العمال الإجمالي لمؤسسة EATIT	29
2-2	مقياس ليكارت الخماسي	33
3-2	اختبار ثبات الاستبيان	34
4-2	توزيع العينة حسب متغير الجنس	34
5-2	توزيع العينة حسب متغير العمر	35
6-2	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	36
7-2	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	37
8-2	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	38
9-2	عرض نتائج المحور الأول: الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة.	40
10-2	عرض نتائج المحور الثاني: علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين	41
11-2	عرض نتائج المحور الثالث: النوعية ونشر المعلومات	42
12-2	اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الفاعلين الداخليين والإدارة	43
13-2	- اختبار الفرضية الثانية: علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين علاقة ذات جودة ومبنية على الثقة.	44
14-2	اختبار الفرضية الثالثة: تتبع المؤسسة سياسة واضحة وشفافة في نشر المعلومات.	45

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	خصائص حوكمة الشركات	09
2-1	مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	13
3-1	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	16
1-2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة.	32
2-2	توزيع العينة حسب متغير الجنس	36
3-2	توزيع العينة حسب متغير العمر	37
4-2	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	38
5-2	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	39
6-2	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	40

مقـــدمة

1. تمهيد:

بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات على المستوى الدولي، والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة ولافتقارها للرقابة ونقص الشفافية، بدأ الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة ومن قبل الحكومات والمؤسسات الدولية- أهمها المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية- فهذه الانهيارات كانت الدافع الرئيس وراء المطالبة بتطبيق الحوكمة والتي تحول دون نهب الموارد من قبل المسؤولين و الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة.

وللجزائر رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي أدى بها إلى بذل جهود نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية وكذا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع.

2. الإشكالية:

- **ما هو واقع تطبيق حوكمة الشركات في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة- وفق ميثاق الحكم الراشد إصدار 2009؟**

وللإجابة على إشكالية هذه الدراسة يمكن طرح أسئلة فرعية ذات صلة بالموضوع وهي كالآتي:

- هل توجد علاقة بين الأطراف الفاعلين الداخليين والإدارة في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة-؟
- فيم تتمثل علاقة مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين؟
- ماهي السياسة التي تتبعها مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة في نشر المعلومات؟

3. الفرضيات:

يمكن طرح الفرضيات الجزئية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الفاعلين الداخليين والإدارة في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة.
- علاقة مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين علاقة ذات جودة ومبنية على الثقة.
- تتبع مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة سياسة واضحة وشفافة في نشر المعلومات.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح مبادئ ومرتكزات الحكم الراشد إصدار 2009؛
- توضيح مفهوم حوكمة الشركات؛
- إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة.
- تشخيص مدى تطبيق معايير الحكم الراشد في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة؛

5. أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يلي:

- ترشيد عملية اتخاذ القرار وتقليل المحسوبية والفساد؛
- تطبيق أفضل الممارسات في العمل وتعزيز التعاون وإشراك كافة الموظفين في صنع القرار؛
- مكافحة الفساد الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- أهمية تطبيق حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية لزيادة تنافسيتها.

6. منهج الدراسة:

لإنجاز هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية توفير الأساس النظري، أما من الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية – مركب المسيلة– من خلال إعداد قائمة استبيان وثم تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS–22 .

7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على إبراز واقع تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر مسيري المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة– وهذا وفقا للمعايير الأساسية لميثاق الحكم الراشد 2009 .
- **الحدود الزمنية:** استغرقت فترة الدراسة أربعة أشهر بما فيها الدراسة الميدانية بمركب المسيلة لسنة 2019/2018، حيث تم خلالها القيام بعدة زيارات للمؤسسة من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية للدراسة.

- **الحدود المكانية:** تضمن الجانب الميداني دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة– وذلك من خلال عرض المعايير الأساسية لميثاق الحكم الراشد ومعرفة واقع تطبيقها في المؤسسة.

8. الدراسات السابقة:

تطرقنا إلى الدراسات السابقة التالية:

- دراسة صالحي محمد يزيد وبن بريكة عبد الوهاب بعنوان" **واقع حوكمة الشركات في الجزائر دراسة ميدانية على المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر**". ورقة بحثية 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع حوكمة الشركات في الجزائر على الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، لغرض معرفة درجة توافق تطبيق حوكمة الشركات في هذه الشركات ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي ومبادئ ميثاق الحكم الراشد ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، قام الباحث بإعداد استبيان وتوزيعه على المدققين الداخليين وأعضاء مجلس الإدارة، وتحليله عن طريق spss وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تطبق مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومبادئ ميثاق الحكم الراشد.

- دراسة محمد البشير بن عمر بعنوان " **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة** " أطروحة دكتوراه تخصص مالية المؤسسة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين أداء المؤسسة، من خلال التعرف على المفاهيم المختلفة والقواعد والمبادئ الدولية لحوكمة المؤسسات ومعرفة واقع تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات الجزائرية(المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008 إلى 2013) من خلال سلسلة من اللقاءات والحوارات مع متخذي القرارات داخل المجمع، حيث تعامل الباحث مع هذه الدراسة من خلال المقارنة الداخلية في شقين أساسيين: أولا دراسة وتحليل مؤشرات الأداء المالي قبل تطبيق مبادئ الحوكمة خلال السنتين 2008 و 2009 وهي تعتبر سنتي الأساس، والشق الثاني مقسم إلى عنصرين: استخدم الباحث في العنصر الأول الإسقاط عن طريق استمارة الاستبيان لمعرفة واقع تطبيق الحوكمة خلال سنة 2010، أما العنصر الثاني فقد تم فيه دراسة وتحليل مؤشرات الأداء المالي بعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنوات 2010 و 2013، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المجمع الصناعي صيدال يطبق مبادئ حوكمة المؤسسات ويرشد القرارات المالية ويعمل على تحسين مردودية وأداء

المؤسسة ككل، وذلك من خلال تحديد العلاقة الارتباطية بين حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات وتحسين الأداء المالي، كذلك مقارنة الأداء المالي في المجمع قبل وبعد تطبيق المبادئ.

- دراسة دلال العابدي بعنوان "**حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية**" أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى ربط العلاقة بين حوكمة الشركات والمعلومة المحاسبية للإفادة من إيجابياتها المتعددة، إذ تساعد في القضاء على التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى إحكام الرقابة على إدارة الشركات لمنعها من إساءة استعمال سلطتها وتوفير الشفافية وإعادة الثقة في المعلومة المحاسبية وذلك باستخدام آليات الحوكمة الداخلية والخارجية أهمها المراجعة الداخلية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، والمراجعة الخارجية. وتأتي الدراسة التطبيقية لاختبار العلاقة بين وجود آليات حوكمة الشركات ومستوى الجودة في المعلومة المحاسبية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وثيق وإيجابي بين آليات حوكمة الشركات المطبقة بالشركة ومستوى الجودة في المعلومة المحاسبية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تركز على واقع تطبيق مبادئ ميثاق الحكم الراشد إصدار 2009 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كما تم في جانبها التطبيق تشخيص مدى تطبيق معايير الحكم الراشد في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة.

9. هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تقسيمها إلى فصلين:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الشركات وميثاق الحكم الراشد

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية –مركب المسيلة–

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية –مركب المسيلة–

المبحث الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة وتحليل النتائج.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات وميثاق الحكم الراشد

تمهيد:

ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بعد إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى وتعرضها لصعوبات مالية كبيرة، فانصرف العديد من الباحثين إلى تبني مفاهيم متعددة لحوكمة الشركات والمبادئ التي يجب التقيد بها لإرساء هذا المفهوم وتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه، وتعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أكثر المؤسسات حاجة لتطبيق حوكمة الشركات لما لها من مزايا تعود بالفائدة على هذه المؤسسات وعلى الاقتصاد الوطني ككل ولتحقيق هذه الغاية تم إعداد وإصدار ميثاق جزائري للحكم الراشد سنة 2009.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

المبحث الثاني: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

يعد مفهوم حوكمة المؤسسات من المواضيع المتداولة على المستوى الدولي سواء في الدول المتقدمة أو النامية لما لهذا المفهوم من أهمية بالغة، باعتبارها عاملا أساسيا ومهما كونها أداة تساهم في تحقيق الأهداف.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفاهيم حوكمة الشركات والحاجة الضرورية التي أدت إلى تطبيق الحوكمة وخصائص حوكمة الشركات.

الفرع الأول: تعاريف حول حوكمة الشركات

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة المؤسسات،حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها:

إن مصطلح الحوكمة حديث في اللغة العربية، فبعد عدة محاولات ومشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح حوكمة المؤسسات ، 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 لغويا نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية و الموضوعية والمسؤولية.[1]

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مفهوم حوكمة المؤسسات في عام1998 بأنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة،حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، المساهمين، الإدارة، وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة،كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"[2]

[1] عدنان بن حيدر درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة** ، إتحاد المصارف العربية، مصر، سنة 2007، ص 13.

[2] – Organisation For Economic Co-Operation And Development, «**Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective**», Paris,2008, p:15.

عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها:"النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[1]

وعرفت أيضا: "هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات والرقابة عليها، فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، أي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين .فهي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة(مثل حملة السندات، العاملين،الدائنين،المواطنين) من ناحية أخرى".[2]

من خلال ما سبق نستنتج أن حوكمة الشركات عبارة عن نظام لتعزيز الرقابة والإدارة وإطار عام لتحديد المسؤوليات والواجبات في الوحدة الاقتصادية بما يعمل على تحسين الأداء وتوفير القوائم الخالية من الغش والأخطاء وبما يدعم القرارات الاستثمارية ويجذب المستثمرين.[3]

الفرع الثاني: أسباب الحاجة إلى تطبيق مفهوم حوكمة الشركات

برزت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ماشهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور حوكمة الشركات كمصطلح وكنظام للإدارة[4]:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة؛
- زيادة وعي مسئولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة؛
- إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها؛

[1] مراد زايد، ترغيني صبرينة، **البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 04.

[2] محمد مصطفى سليمان،**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الإسكندرية :الدار الجامعية، 2006، ص 15.

[3] أميرة بلقط، وردة بوخناف، **حوكمة الشركات الصناعية الجزائرية كآلية لترقية أدائها المالي وتحقيق التنمية الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول: دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018،ص3

[4] –عبيد سعد المطيري، **مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة :تحديات وقضايا معاصرة**،دار المريخ،المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 107، 108.

- المساعدة على رفع درجة الّثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي؛
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين؛
- تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين؛
- إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.

ومن العوامل التي جعلت الحاجة إلى حوكمة الشركات مّلحة وضرورية نجد:[1]

- اهتزاز الّثقة في الأسواق، حيث عانت معظم الأسواق من عمليات اهتزاز الثقة وفقدت معها آلاف المستثمرين وملايين العاملين وتضاعفت الخسائر مع الانهيارات المالية؛
- الشعور بالانخداع والقهر، وظهور إحساس غامض بمواجهة مؤامرة من طرف عدو ليس له قيم سوى النهب والسرقة والاستيلاء على حقوق الغير والتلاعب بأموال المساهمين في الشركات؛
- الشعور بالاكتئاب والإحباط الاستثماري، وعدم القدرة على مواصلة عمليات الاستثمار بسبب فضائح مالية فائقة لا يتصورها العقل؛
- الانسحاب من سوق الاستثمار، سواء المحلي أو العالمي الذي حدثت فيه الفضيحة وعدم الرغبة ولا القدرة على العودة إليه مهما كانت المكاسب مغرية؛
- تقييد المعاملات الآجلة وانكماش السوق الائتماني إلى الدرجة التي أصبحت معها البنوك تواجه موقفًا غير عادي، حيث الودائع لا تنمو والائتمان يتراجع.

الفرع الثالث: خصائص حوكمة الشركات

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات،نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة منا لخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم:

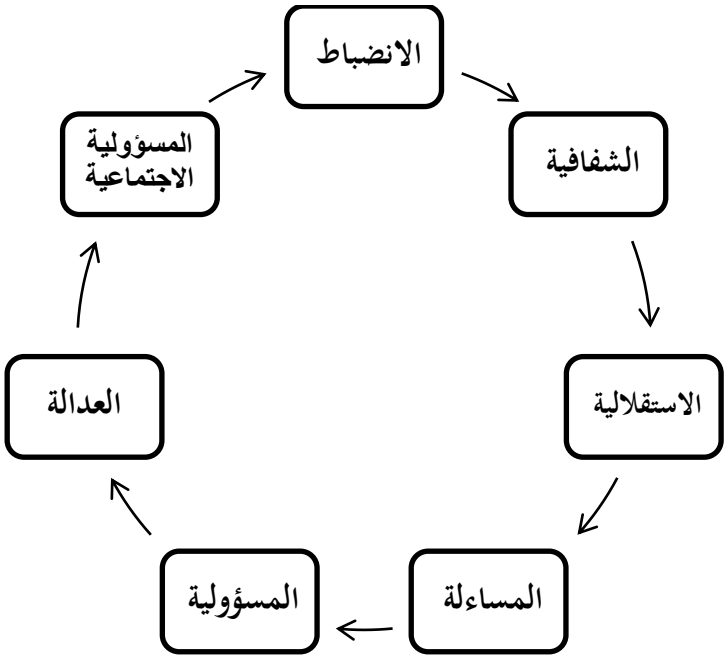
- الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- الاستقلالية:لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط؛
- المساءلة: إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

[1] محسن أحمد الخضيري،**حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص ص58 ،59.

- المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
- العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنظمة؛
- المسؤولية الاجتماعية :النظر إلى الشركة كمواطن جيد[1].

والشكل التالي يوضح خصائص حوكمة الشركات:

الشكل رقم (1-1)خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبة

[1]طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات(المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 23.

المطلب الثاني: حوكمة الشركات (الأهداف، الأهمية)

حظيت حوكمة الشركات باهتمام كبير في السنوات الأخيرة لما لها من أهمية بالغة في جذب الاستثمار وتحسين الأداء.

الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات

يمكن حصر أهداف حوكمة الشركات في النقاط التالية:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- تجسيد العدالة وتحقيق الشفافية والمعاملة المنصفة لكل الأطراف الفاعلة بالمؤسسة؛
- توفير حماية لحقوق المساهمين ومساهمي الأقلية بصفة أخص وإشعارهم بالثقة والأمان.
- تجنب المشاكل المحاسبية والمالية والحد من التلاعبات في البيانات المالية؛[1]
- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال؛
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة؛
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج؛
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.[2]

الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات

تحظى حوكمة الشركات بأهمية كبيرة لدى الأفراد والمؤسسات وتظهر أهميتها فيما يلي: [3]

- الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف(مسيرين،مساهمين،عمال...الخ)؛

[1] خالد إبراهيم تلاحمة، **حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين النظرية والتطبيق**، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، العدد3، 2011، ص 20.

[2] [2]مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية**، المؤتمر العربي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، سوريا، يومي 15-16 أكتوبر، 2008، ص10.

[3]محمد سمير الصبان،محمد مصطفى سليمان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص312.

- 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؛

- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشي داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخوصصة؛

- مساعدة المؤسسات 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 المؤسسة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي؛

- 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.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد المؤسسات على خلق بيئة عمل سليمة تعين المؤسسة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة و لذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة تساعد المؤسسات على الوصول إلى أسواق المال و الحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها و تقليل المخاطر و بناء الثقة مع أصحاب المصالح.[1]

[1] محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة لنمط تطبيقها في مصر**، إصدار بنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر، 2007، ص4.

المطلب الثالث: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات

للحوكمة عدة مبادئ حسب منظمات وهيئات دولية حرصت على تطبيقها ومن أجل الاستفادة من هذه المبادئ يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

حرصت العديد من المنظمات والهيئات الدولية إلى إرساء أفضل لممارسات الحوكمة التي تدعوا إلى بناء مؤسسات على أسس صحيحة، فمن المنظمات الرائدة في وضع مبادئ حوكمة الشركات نجد منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD ومركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE والمؤسسة المالية الدولية IFCواتحاد المصارف العربيةUAB وفيما يلي مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي [1]:

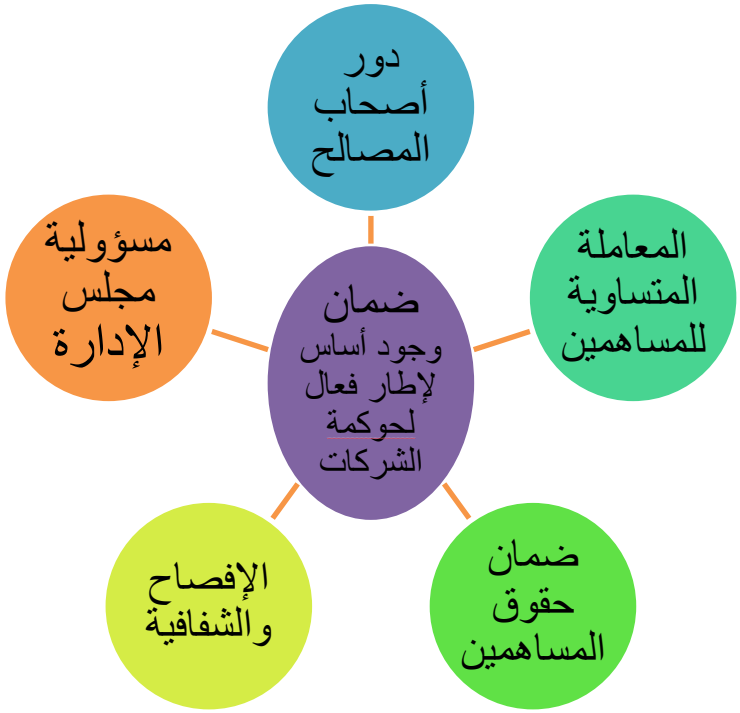
- حقوق المساهمين :وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، والتصويت في الجمعية، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، وتدقيق القوائم المالية؛
- المعاملة المتساوية للمساهمين:ويقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وأيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها، أومن الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين؛
- دور أصحاب المصالح: يتضمن احترام حقوقهم القانونية، والتعويض على انتهاك لتلك الحقوق،كذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة؛
- الإفصاح والشفافية :ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للشركة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر،بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبدقة الكافية؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة :تتضمن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية؛

[1] حسين مصطفى هلالي، **من أجل استراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد**، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2007 ،ص90 .

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون،ويبين بوضوح تقسيم المسؤوليات في مابين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

الشكل أدناه يوضح المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

الشكل رقم (1-2) المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مبادئOECD

الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات

أولا :المحددات الخارجية:

تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات، وقد يختلف من دولة لأخرى وهي تتمثل في: [1]

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛

[1] محمد مصطفي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص20

- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات، بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل المؤسسات الحكومية في جمعيات المحاسبين والمدققين ونقابات المحاميين على سبيل المثال.

ثانيا :المحددات الداخلية

هذه المحددات تشمل ما يلي:

- القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل الشركة؛
- وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة؛
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذي من أجل تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف. [1]

من الملاحظ أن هذه المحددات سواء الداخلية أو الخارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فهي تختلف من دولة لأخرى على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في السوق، بمعنى أنه ليس هناك نظام موحد يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج. [2]

[1] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص15.

[2] محمد حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص6.

الفرع الثالث: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات

توجد أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة درجة النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتجلى هذه الأطراف هي:

- **المساهمين:** يعتبر المساهمين الطرف الذي يقوم بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛[1]

- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح, ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:
  - ✓ واجب العناية اللازمة: ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.
  - ✓ واجب الإخلاص في العمل: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك[2]

- **الإدارة:** تعتبر الإدارة الطرف المسؤول عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمته،بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين؛ [3]

- **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر

[1] أمينة فداوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014، ص43.

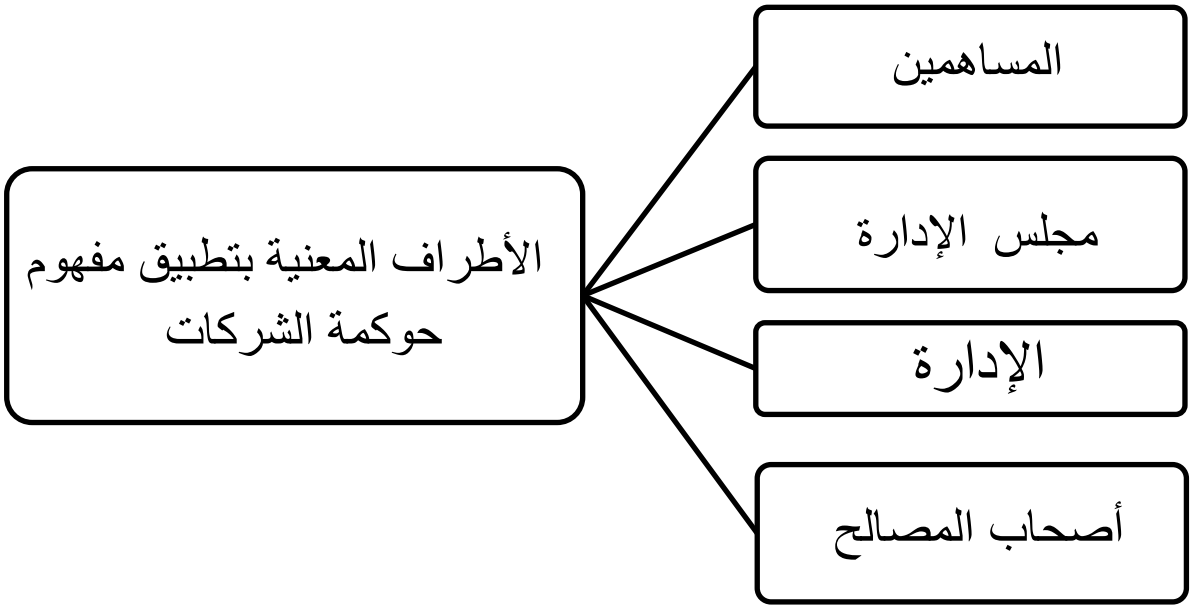
[2] نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص 20.

[3] أمينة فداوي، المرجع السابق، ص44.

مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الإطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة. [1]

ويمكن توضيح الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

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



المصدر: نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص20.

[1] أحمد جميل، محمد سفير، **تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح**، ملتقي وطني حول :حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 6 -7 ماي 2012، ص 7.

المبحث الثاني: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر

سعت الجزائر إلى منذ الاستقلال إلى وضع العديد من الإصلاحات بما فيها بناء ثقافة الحوكمة الرشيدة للمؤسسات المحلية، لأن تحسين الحوكمة لا يساعد على زيادة حجم أعمال المؤسسات فقط بل ويسرع من وتيرة تنمية الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: عرض عام لميثاق الحكم الراشد

يضع الميثاق الجزائري للحكم الراشد تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد قصد الشروع في تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

الفرع الأول: نشأة ميثاق الحكم الراشد

في شهر جويلية من سنة 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول حوكمة الشركات وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ. وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة بترجمتها إلى مشروع ومن ثم تم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل للحكم الراشد في الجزائر تحت تسمية (GOAL08) وقد تفاعلت السلطة العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، بتدعيمها للمشروع ورعايته كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وكذا المنتدى الدولي لحوكمة الشركات، وفي غضون الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 ونوفمبر 2008، تمكن فريق العمل بعد سلسلة المشاورات مع الأطراف الفاعلة في إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر. وقد تم إعداد هذا الميثاق بالاستناد على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ضمن إصدارها عام 2004 مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الشركات الجزائرية.[1]

[1] حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، "**تطبيق المؤسسات الجزائرية لحوكمة الشركات في إطار ميثاق الحكم الراشد**"، ورقة بحثية، مخبر اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دون ذكر سنة النشر، ص9.

الفرع الثاني: تعريف ميثاق الحكم الراشد

إن الحكم الراشد للمؤسسة هو عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة بضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

وبصفة عامة فإن مضمون وتدابير الحكم الراشد للمؤسسة مدونة ضمن ميثاق يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة والذي يهدف إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول وبذلك فهو يأتي موافقا لها ومرجعا هاما ومصدر في متناول المؤسسات،ويعتبر تبني ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة مسعى حر وتطوعي وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة استغلال هذه الفرصة من طرف المالكين بدرجة الأولى وعزمهم على ترسيخ مبادئ الحكم الراشد على المستوى الداخلي للمؤسسة ودعمها واستدامتها.[1]

المطلب الثاني: مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

إن تشخيص حالة الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية ينبغي أن يكون مؤطر علميا، بواسطة دراسة استقصائية لعينة من المؤسسات، غير أن هذه الوضعية معروفة بما فيه الكفاية في محتواها مما يمكننا من تحديد جملة المشاكل الرئيسية التي تطرح حول الموضوع.

الفرع الأول: المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسة

تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أربع مسائل تقليدية فيما يخص قواعد الحكم الراشد للمؤسسة، غير أن حدتها تختلف باختلاف انشغال المؤسسة سواء ما تتعلق ببقائها أو بنموها، والجدول التالي يوضح ذلك[2]:

[1] حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 10

[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، إصدار 2009، ص23.

جدول رقم(1-1)

	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني صعوبات البقاء	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات النمو
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.	عملية الفصل بين وظيفة المدير والمسير تكون أكثر تحديدا، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وتنجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى.
الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة.	وجود قواعد التسيير يسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحا.
حالات الانتقال والخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة، غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها إلى الخطر.	تكون مشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقعا، ولكن معالجتها يمكن أن تثير اضطرابا في سيرورة المؤسسة.
التناسق بين الاستراتيجية ومصالح المؤسسة	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوما بعد يوم.	تكون للمؤسسة قدرة على وضع استراتيجية ولكن مدى تناسقها،أي هذه الاستراتيجية مع مصالحها تستحق الدعم.

المصدر: ميثاق الحكم الراشد، ص23.

الفرع الثاني: المشاكل الخاصة للحكم الراشد للمؤسسة

توجد مجموعة من المشاكل الخاصة بالحوكمة والتي تختلف حدتها بدرجات متفاوتة بين مؤسسة وأخرى وتتمثل في: [1]

- صعوبة تحسين العلاقة مع البنوك
- الثقة المهتزة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين الإدارة الجبائية.
- كيفية جذب مستثمرين خارجيين للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية.
- النظرة السلبية للجمعية العمومية والتي تسبب الكثير من الجدل والنزاع بين المساهمين.

[1] خضرة صديقي، **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 150.

- تعاني الكثير من المؤسسات الجزائرية تمييع المسؤوليات وتركيزها المبالغ فيه.
- عدم قدرة الأغلبية الساحقة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة، نتيجة عدم استعداد الورثة، وغموض وضعية الأملاك.

المطلب الثالث: المعايير الأساسية للحكم الراشد في الجزائر

تغطي معايير الحكم الراشد للمؤسسات العلاقات التي تربط بين من جهة، الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة، ومن جهة أخرى، الأطراف الفاعلة الخارجيين.

الفرع الأول: الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة

تعمل الأطراف الفاعلة الداخليين في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم في هذا السياق فقط، وبواسطة هذه الهيئات العضوية يتم مد الجسور ويمكن تداخل وتبادل الوظائف المسموح بها والمقررة:

1- الجمعية العامة للمساهمين:

يقصد بالمساهمين، بالمعنى الواسع، الحائزين على الأسهم في الشركة ذات الأسهم وحاملي الحصص في المؤسسات ذات القانون الأساسي لشركة ذات مسؤولية محدودة .ويتمتعون بحقوق محددة وفقا للقانون وبالوثائق التعاقدية الأخرى، ومن خلال تنفيذ قواعد الحكم الراشد، يتم استهداف التقيد والتمسك بالحقوق بدلا من تسهيل نشاط المؤسسة بواسطة الأحكام الخاصة و السماح، بذلك، للمساهمين بإبراز حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وشفافة وثقة[1].

أمثلة عن القرارات التي هي من صلاحيات الجمعية العامة للمساهمين:

- المصادقة على النظرة الاستراتيجية والقيم الخاصة بالمؤسسة ؛
- المصادقة على الأهداف في مجال التطوير والنتائج وأخذ المخاطر ؛
- التحديد وبوضوح السلطات المفوضة وسقف الالتزامات المالية المسموحة ؛
- اختيار محافظ الحسابات والمدققين الخارجيين ؛
- المصادقة على الحسابات السنوية.[2]

حتى يتمكن المساهمون التمتع بحقوقهم فعليا يقع، على الجمعية العامة واجب اعتماد مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح للمساهمين من ممارسة صلاحياتهم كاملة .ينبغي أن تسمح الأحكام والإجراءات المتخذة في هذا الشأن – لجميع المساهمين – المشاركة الفعلية في نقاشات ومداولات الجمعية العامة، كما يجب أن يحافظ النظام الداخلي والإجراءات المتعلقة بالجمعيات العامة، على إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة قصد ضمان معاملة متساوية بين جميع المساهمين.

[1] ميثاق الحكم الراشد، مرجع سبق ذكره، ص30.
[2] ميثاق الحكم الراشد، المرجع نفسه، ص32.

1- مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعيّنون من طرف الجمعية العامة.

إن المهام التي يتكفل بها مجلس الإدارة محددة بواسطة القانون الأساسي للمؤسسة، وتتمّم وتوضع بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، ويتمثل في ضمان توجيه استراتيجية المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها، وبالرغم من هذين الشقين(القانوني والتنظيمي)، فعلى مجلس الإدارة أن يراعي إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة، و حتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بعمله على أكمل وجه، يجب أن تتوفر على الأقل ثلاثة شروط هي:

- أن على الإداريين واجب القيام بالمهام الموكلة لهم وبتفاني؛
- أن يكون بوسعهم الوصول إلى المعلومات الدقيقة والحاسمة في الوقت المناسب ؛
- ينبغي أن يتمتعوا بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم[1].

2- المديرية:

تختار المديرية وتنصب من طرف مجلس الإدارة وتضطلع بمهامها تحت إشرافه، الأجور والأهداف المقررة من طرف المديرية يجب أن تكون متناسقة مع مصالح المؤسسة، والأهداف المرجو تحقيقها والموارد الواجب توفيرها، والقيم الواجب الدفاع عنها والسلطات المفوضة للمديرية .ويقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق كل هذه الأبعاد وتتمثل واجباتها فيما يلي:

- إعداد واقتراح إستراتيجية المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة؛
- تنفيذ هذه الإستراتيجية بعد اعتمادها، في شكل مخططات سنوية وميزانيات معتمدة؛
- ضمان الإشراف و المراقبة على تسيير المؤسسة؛
- تقديم تقرير لمجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة؛
- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومة التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة[2].

الفرع الثاني: علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين

تشكل المؤسسة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين وهي على اتصال دائم معهم، وعليه فإن هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملائمتها مع ظرف كل مؤسسة لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع الأطراف الفاعلة الخارجيين وتوسيع جاذبيتها اتجاههم: [3]

1- السلطات العمومية كشريك:

باعتبار الإدارات العمومية جزء لا يتجزأ من السلطة العمومية، فإنه من مصلحتها أن ترى المؤسسات تزدهر، وهذا ما تشهد عليه العديد من إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة، ويجب

[1] ميثاق الحكم الراشد، مرجع سبق ذكره، ص38.
[2] ميثاق الحكم الراشد، المرجع نفسه، ص41.
[3] بن عوالي إيمان، حرشاو عبد اللطيف بلال، "**واقع الحوكمة في دول مختارة مع الإشارة إلى حالة الجزائر**"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي بالجزائر، جامعة غرداية، 24 أكتوبر 2018، ص ص 8،9.

عليها بالمقابل أن تتشدد مع المؤسسات التي تكون مخالفة للقانون وتمر عمليه تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية بما يقتضيه من المؤسسة من احترام للقانون، خاصة في ثلاث مجالات هي : قانون العمل والضرائب وحماية البيئة.

2- البنوك والهيئات المالية الأخرى:

يجب أن يؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية السابقين بواسطة قدرة المؤسسة على إرسال وفي وقت مناسب المعلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة والحالية التقديرية للمؤسسة، ويشكل هذا من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على المؤسسة أن يكون لديها محاسبة دقيقة و تعيين في حالة الحاجة لمخطط أعمالها.

3- المورّدين:

تستطيع المؤسسة أن تعتمد بصورة شبه هامة، وحسب الظرف، على مورديها .ويشكل هؤلاء أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخلات(المواد الأولية)التي يقدمونها وبذلك، يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم، وعليه فإن الاختبار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات الموجودة بينهم وبين المؤسسة تشكل حجر الأساس بالنسبة للإنتاج الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.

4- الزبائن:

في مناخ اقتصادي تطبعه المنافسة الحادة، تتجلى أهمية إرضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام المؤسسة. يجب على المؤسسة أن تطور وتنمي علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن وذلك في إطار الاحترام لمبدأ الربح للجميع واحترام القوانين و اللوائح حيز التنفيذ.

5- العمّال:

بمعزل عن ما تشكله العلاقة الوطيدة بين العمال ورب العمل، فإن مجموع الأجراء يشكلون أحدى الأطراف الفاعلة الخارجيين .إن الموارد البشرية للمؤسسة يمثلون " أول الزبائن " أين يقع عليها كسبهم لاعتبار أنهم يقع عليهم الاعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى هذا النحو فإن تحفيزهم وإدماجهم أصبح شيئا ضروريا .لذا أصبح لزاما وضع حيز التنفيذ لنظام أجور يعتمد على الاستحقاق والكفاءة وكذلك سياسة إصغاء ومعاملة عادلة لانشغالات الموارد البشرية. وأخيرا، يجب على المؤسسة أن تسهر على تكوين رأسمالها البشري وأن تؤدي التزاماتها الاجتماعية.

6- المنافسين:

لا تقتصر المنافسة على التخاصم على حصص في السوق وعدد من الزبائن، ولكنها تبرز على أرض الواقع حين التموين لدى الموردين وتشغيل الكفاءات المطلوبة التقنية منها والتنفيذية، وبصفة أكثر عموم، في مجال تمثيل علامة المنتج أمام الغير.

غير أن العلاقة مع المنافسين مقيدة باحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة، مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة مثل : المنافسة الغير شرعية والمسائل المتعلقة بأخلاقيات المهنة والمشاركة في حوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط.

الفرع الثالث: النوعية و نشر المعلومات

1- الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية:

ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة، أما عن تلك المساهمة في البورصة، فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل الثلاثي و كذا كل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة، بالإضافة إلى الالتزامات القانونية فإن المؤسسة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة(كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة)في إطار الالتزامات التعاقدية أو بنية إبداء الشفافية الإرادية.

يحدد مجلس الإدارة سياسة واضحة لنشر و توزيع المعلومة، متناسقة والقانون والالتزامات التعاقدية وسياسة العلاقة مع الأطراف الفاعلة المعتمدين .إن سياسة نشر المعلومة يجب أن تدقق في نوع المعلومة القابلة للنشر والتي تعتبر سرية أو للنشر المضيق، كما تحدد رزنامة النشرات واللواحق التي تستعمل في كل حالة

2- المعلومات المالية:

يجب على المؤسسة أن تنتج، في الوقت المناسب، المعلومات المالية كاملة و صحيحة والتي قد يطلبها الشركاء الماليين، بحيث يتسنى اطلاعهم على الفور بكل التغيرات التي قد تؤثر على العلاقات التي فيما بينهم، تبقى تشكل محاسبة المؤسسة أداة مهمة للتسيير، حيث أن العديد من المؤسسات قد تمكنت من التحكم فيها وبسرعة وأن البعض الآخر، لا يزال بحاجة إلى اللجوء إلى المساعدة الخارجية لتحليل وتفسير المعطيات المالية.

إن الانتقال لمعايير المحاسبة، المعايير الدولية للمحاسبة والمعايير الدولية للإبلاغ المالي، سيشكل التحدي الجديد الذي ستواجهه مؤسساتنا، مما يستلزم اللجوء إلى مساعدة تقنية خارجية لأجل اعتماد المعايير الجديدة لمحاسبة المؤسسات، والتي سوف تنتقل من نظام ينتج معلومات المحاسبة إلى نظام ينتج المعلومات المالية، مما يجعل من المؤسسة أكثر شفافية و أكثر إقبال للمستثمرين وباقي المستعملين.

التحيين الدوري لمخطط الأعمال، لأنه يحوي على بيانات مالية تطلعية أو استشرافية، تسمح بتحديد الهيكل المالي للمؤسسة و صحتها المالية في المدى المتوسط ويبقى مخطط الأعمال وثيقة أساسية لفائدة المؤسسة ولشركائها الماليين .ولهذا السبب لابد من تحيينه المنتظم[1].

[1] ميثاق الحكم الراشد، المرجع نفسه، ص46

الفرع الرابع: انتقال ملكية المؤسسة

إن عدد الخيارات الكلاسيكية لانتقال ملكية المؤسسة أربعة :

- الاستخلاف العائلي : على سبيل المثال يمكن لواحد من الأبناء المدمجين سابقا في التسيير أن يضمن الخلافة ؛
- البيع للغير : يتم التنازل عن المؤسسة للغير في ظل شروط معينة ؛
- المراقبة العائلية : يوكل تسيير المؤسسة إلى مدير خارجي ويراقب من طرف مجلس عائلي والذي يعمل بمثابة مجلس الإدارة ؛
- التسيير العائلي : يتم التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.

لا يوجد حل فعال في جميع الأحوال، فعلى كل مؤسسة أن تجد الصيغة المناسبة التي تضمن بها عملية نقل الخلافة باستقرار كامل، وفي هذا الشأن، فمن الأفضل دائما توقع كيفية ضمان النقل بدلا من انتظار وقوعه وبالتالي تحمل النتائج، وتبين التجربة أن أنجع وسيلة لضمان عملية النقل هي اتخاذ قرار عقلاني ومدروس، حيث يساعد هذا النهج على الاختيار الأفضل وأيضا تحضير نجاح عملية النقل مثلا: إعداد الخلف.

نلمس في المؤسسات العائلية تفضيلها للخلافة العائلية ويتميز هذا النوع من الخلافة بـ[1]:

- يتيح لأحد خلفاء المؤسس فرصة الازدهار ؛
- المحافظة على دوام تقاليد الأسرة ؛
- السماح للخلف بكسب المال ؛
- البقاء على اتصال مع المؤسسة والاستمرار في ممارسة بعض النفوذ ؛
- تطوير أنشطة المؤسسة ؛
- الحفاظ على تحفيز الموظفين ؛
- الاستفادة من الامتيازات الضريبية المتوقعة ؛
- تفادي المالك من المشكلة الشائكة المتمثلة في قيمة المؤسسة في حالة إعادة بيعها.

[1] ميثاق الحكم الراشد، المرجع نفسه، ص47.

خلاصة:

لضمان نجاح المؤسسات والشركات المساهمة يتطلب تبني نظام حوكمة المؤسسات، والعمل على تطبيق مبادئها، من أجل تحقيق أهداف ومصالح جميع الأطراف، وبالتالي فإن حوكمة المؤسسات تمثل مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسة أو الشركة وتقلل من صور التعارض والاختلاف والتضارب بين إدارة الشركة أو المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة.

ولعل المؤسسات والشركات الجزائرية التي تبنت نظام تطبيق حوكمة المؤسسات، الأمر الذي سعت إليه الحكومة، من خلال تشجيع وتطبيق مبادئها خاصة في القطاعين العام والخاص، كذلك عملت على زيادة توضيح أهمية الحوكمة في نظر المؤسسات الصغيرة التي تطمح إلى بلوغ القمة في مجال الأعمال، كما حثت جميع المؤسسات على تحديد جملة من العناصر مثل المسائلة والشفافية والإفصاح في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار ميثاق للحكم الراشد الذي يتوافق والمبادئ العالمية للحوكمة.

الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للحوكمة وميثاق الحكم الراشد وما جاء فيه من مفاهيم خاصة بحوكمة الشركات سيتم في هذا الفصل دراسة تطبيقية للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة– من خلال إسقاط المفاهيم النظرية لحوكمة الشركات ومبادئ ميثاق الحكم الراشد للتعرف على واقع تطبيقها بالمؤسسة ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تمت دراسته على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة؛

المبحث الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة وتحليل النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

في هذا المبحث سيتم تقديم تعريف للمؤسسة الجزائرية للأنسجة بالمسيلة وعرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية من أقدم المؤسسات الاقتصادية التي قامت الدولة الجزائرية بإنشائها قصد إنعاش الاقتصاد الوطني بعد الاستقلال.

الفرع الأول:التعريف بمركب المسيلة

إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية مركب المسيلة جاء نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستغلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد، وتعود أول خطوة اتبعتها الحكومة في إنجاز هذه المؤسسة سنة 1979، حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل ،وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971 ، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1975/1974 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة ، حيث تم إنشاء هذه المركب وهو شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر ب 5.000.000.000 دج بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في : 1975/11/13 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة ، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 وانتهت سنة 1979 وفي 1980/12/01 تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل .[1]

[2]وقد مرت هذه المؤسسة منذ نشأتها بأربعة مراحل:

- المرحلة الأولى: سونيتاكس من 1979 إلى غاية 1985.
- المرحلة الثانية: أنديتاكس من 1985 إلى غاية 1997.
- المرحلة الثالثة: تيندال من 1998 إلى غاية 2011 .
- المرحلة الرابعة: أواتيت من 2012 إلى يومنا هذا.

[1] معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية للمركب.

الفرع الثاني: موقع المركب

يقع المركب في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية لولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سونا طراك ومن الجهة الجنوبية للمؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت ومن الجهة الغربية حي 160 مسكن.

أولا: نظام العمل بالمركب

قسم (الغزل، النسيج، التكملة):

صباحا إلى 13:00 زوالا من الساعة 5:00 الفوجA

زوالا إلى 21:00 مساءا من الساعة 13:00 الفوجB

أما بالنسبة لقسم التفصيل والإدارة والصيانة من الساعة 8:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساءا.

ثانيا: العدد الإجمالي للعمال حسب إحصائيات دائرة المستخدمين

جدول رقم (2-1)

العمال	العدد
العمال الدائمــون	527
العمال المتعاقـدون	26
عمال العقود المدعمة	06
العـدد الإجمالي	559

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب

تتمثل المهمة الرئيسية للمركب في إنتاج الأقمشة الصناعية ذات الهدف الاقتصادي من أجل تطبيق برنامج إنتاجي يحقق كل سنة باستعمال وسائل مادية ومالية وبشرية.[1]

الفرع الأول: الأقسام الإنتاجية

- قسم الغزل: يشتغل بقسم الغزل : 94عامل منها 85 عامل دائم 08 عمال متعاقدون 01 عامل في إطار العقود المدعمة ، مجموع المغازل 29376 مغزل ويتم العمل في قسم الغزل على عدة مراحل: البشم، الكرد والتسريح، السحب والبرم، التلفيف والغزل، البرم، التجميع.
- قسم النسيج: يشتغل بقسم النسيج:113عامل منها :102 عامل دائم و 08 عمال متعاقدون و03 في إطار العقود المدعمة ،ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسج الأقمشة المختلفة بمختلف الخيوط التي يتم تصنيعها في قسم الغزل والخيوط التي يتم استيرادها من الخارج عبر المراحل التالية:

التحضير، التنشئة، التسدية، النسج، الفحص.

- قسم التكملة: يشتغل بقسم التكملة: 43عامل منها 40 عامل دائم و 03 عمال متعاقدون.

يمر القماش عبر عدة مراحل في قسم التكملة هي: تحضير الألوان، تبييض القماش، الصباغة، معالجة القماش وتتمثل في التجهيز النهائي وهي العملية النهائية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.

- قسم المراقبة والجودة: يختص هذا القسم في مراقبة نوعية جميع منتوجات أقسام الإنتاج ويشتغل به 27 عامل دائم.
- قسم التفصيل والخياطة: يشتغل بقسم التفصيل والخياطة :49 عامل منها 46 عامل دائم و01 عامل متعاقد و02عامل في إطار العقود المدعمة، ويختص هذا القسم في صنع الخيم بجميع أنواعها المظلات والأحواض المائية وأغطية الشاحنات....الخ. وينقسم إلى : الرسم ، التقطيع ،التلحيم ،الخياطة الخفيفة والثقيلة والفحص النهائي للمنتوج.
- قسم الصيانة: يشتغل بقسم الصيانة: 60 عامل منها 59 عامل دائم و 01 عامل متعاقد، يختص هذا القسم في المراقبة والصيانة المستمرة للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية .

[1] معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية للمركب.

الفرع الثاني: الأقسام الإدارية

يهدف هذا القسم إلى الرقي والإزهار للمؤسسة وبالتالي تكوين رفاهية العمال وأهم المصالح الإدارية.

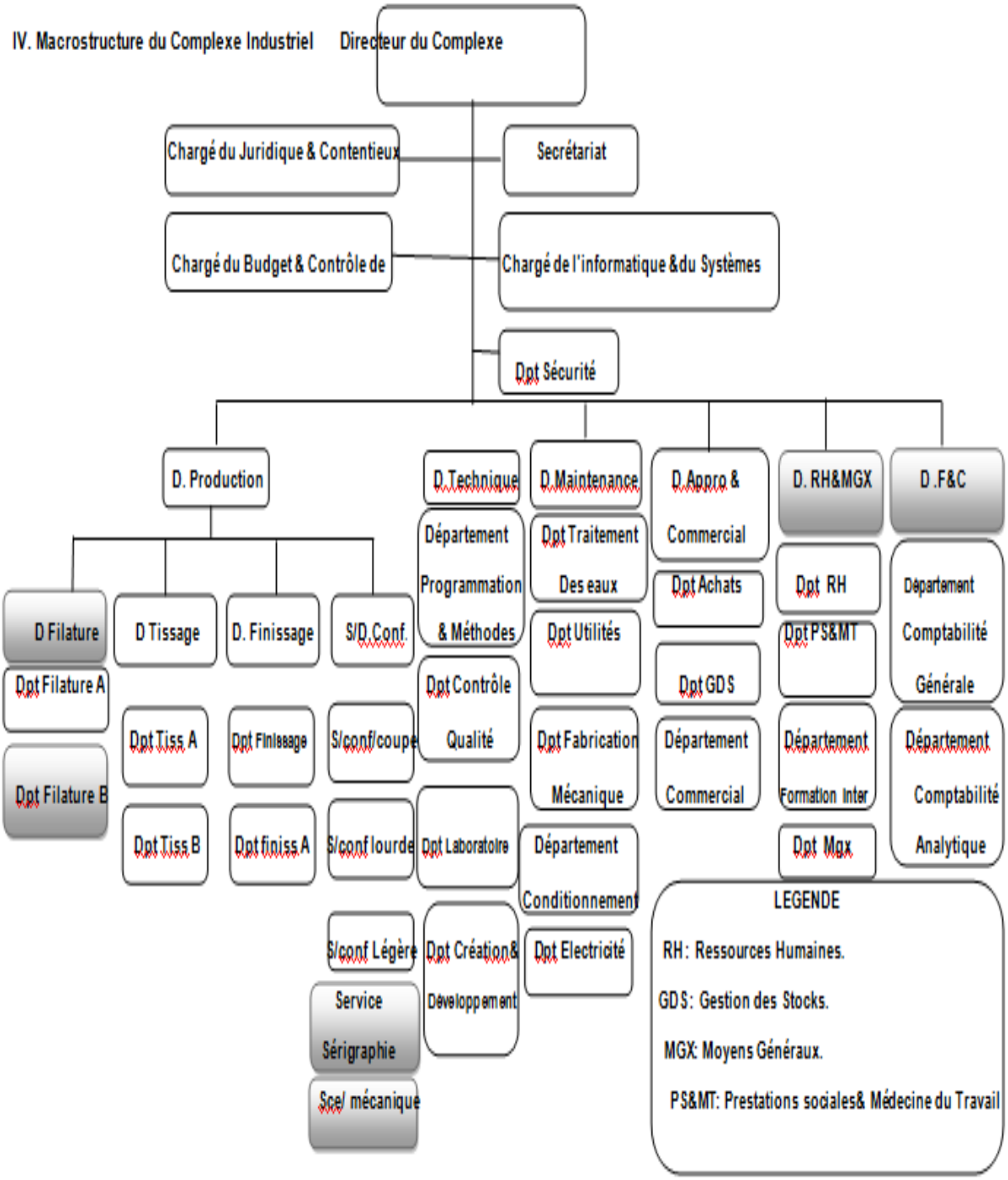
- مديرية المستخدمين والتكوين يشتغل بمديرية الموارد البشرية : 15 عامل وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني.
- دائرة الوسائل العامة: يشتغل بهذه الدائرة 27 عامل، تسهر هذه الدائرة على نظافة محيط المركب ومستلزماته.
- دائرة الشؤون الاجتماعية: يشتغل بدائرة الشؤون الاجتماعية :04 عمال دائمون وهي تشرف على توفير الخدمات الصحية للعمال من عيادة وطبيب داخل المركب وسيارة الإسعاف.
- مديرية المحاسبة والمالية: يشتغل بمديرية المالية والمحاسبة : 08عمال، وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيـــات.
- المديرية التقنية: يشتغل بهذه المديرية 11عامل منهم 10 عمال دائمون و 01 عامل متعاقد.

تسهر المديرية التقنية على جلب المشاريع والصفقات والتخطيط لبرنامج العمل داخل المركب ومتابعة العقود المبرمة مع الزبون .

- مديرية تسيير المخزونات والتموين والمشتريات: يشتغل بقسم التخزين والتموين والتسويق37 عامل منها 34 عمال دائمين و 03 عمال متعاقدين، تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتوج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية وتغطي مستلزمات المركب من شراء قطع الغيار ولواحقه.[1]

[1] معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية للمركب.

شكل رقم 2-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة.



المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى معرفة واقع تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا من وجهة نظر مسيري المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية، حيث يشتمل هذا المبحث على الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبشكل خاص شركات المساهمة، وقد تم أخذ المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنسجة التقنية– مركب المسيلة – كعينة لهذه الدراسة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأحد أدوات البحث وجمع البيانات، بحيث صمم بناءا على فرضيات الدراسة، ويتكون هذا الاستبيان من جزأين هما:

- ✓ **الجزء الأول:** الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتشمل(الجنس، العمر، الفئة الوظيفية، المؤهل العلمي، الخبرة)
- ✓ **الجزء الثاني:** يتضمن ثلاث محاور كل محور مقسم إلى عدة فقرات
- **المحور الأول:** الأطراف الفاعليين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة ويحتوي على 5 فقرات.
- **المحور الثاني:** علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعليين الخارجيين ويحتوي على 6 فقرات.
- **المحور الثالث:** النوعية ونشر المعلومات ويحتوي على 6 فقرات.

كل الأسئلة كانت لها إجابات محددة ومغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها، وتم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي، الذي يحتمل خمس إجابات، وهذا حتى يتسنى تحديد آراء أفراد العينة حول الموضوع الذي تناوله الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات.

المدى= 5−1=4 (5 أعلى نقطة لمقياس ليكارت و1 أدنى نقطة فيه)

طول المدى= 5/4 =0.8 (طول المدى= المدى/ عدد الدرجات)

ثم إضافة العدد 0.8 إلى أقل درجة في المقياس –أي 1– من أجل وضع الحد الأعلى.

من 1 إلى 1.8 ..... غير موافق بشدة.

من 1.8 إلى 2.6 ..... غير موافق.

من 2.6 إلى 3.4 ..... محايد.

من 3.4 إلى 4.2 ..... موافق.

من 4.2 إلى 5 ..... موافق بشدة.

جدول رقم (2–2)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيـــر موافـــق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

حيث قبل نشر الاستبيان؛ خضع لعملية تحكيم من قبل أساتذة جامعيين مختصين، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

- ✓ دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛
- ✓ توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.

وبناءا على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبيان

الجدول رقم (2-3)

	عدد العبارات	معامل α كرونباخ
المحـــــــور الأول	05	0.83
المحـــــــور الثاني	06	0.89
المحـــــــور الثالث	06	0.97
معـــــــــــامل الثبـــــــات الكـــــــلي	17	0.96

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-3) يتضح أن جميع معاملات الثبات عالية، حيث بلغ حدها الأعلى في المحور الثالث α كرونباخ ب 0.97، أما المحور الثاني فبلغ 0.89 والمحور الأول بلغ 0.83، في حين أن معامل الثبات الكلي قد بلغ 0.96 وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان.

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات، التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، الفئة الوظيفية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

1- توزيع العينة حسب متغير الجنس:

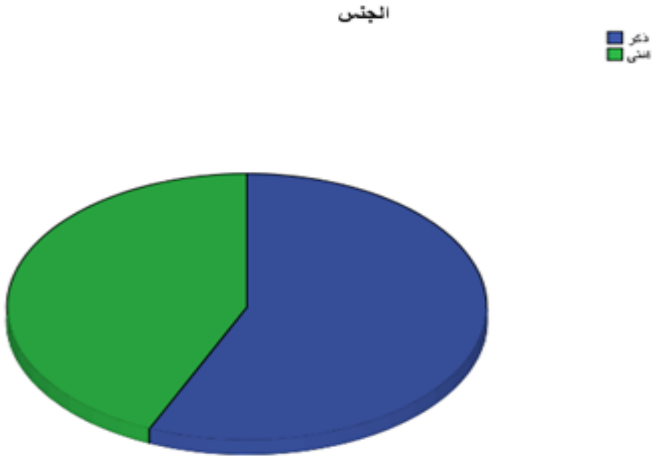
الجدول رقم (2-4)

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	17	%56.7
	أنثى	13	%43.3

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(2-4) نلاحظ أن نسبة الذكور والمقدرة ب 56.7% تفوق نسبة الإناث 43.3%

الشكل رقم (2-2) توزيع العينة حسب متغير الجنس



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2- توزيع العينة حسب متغير العمر

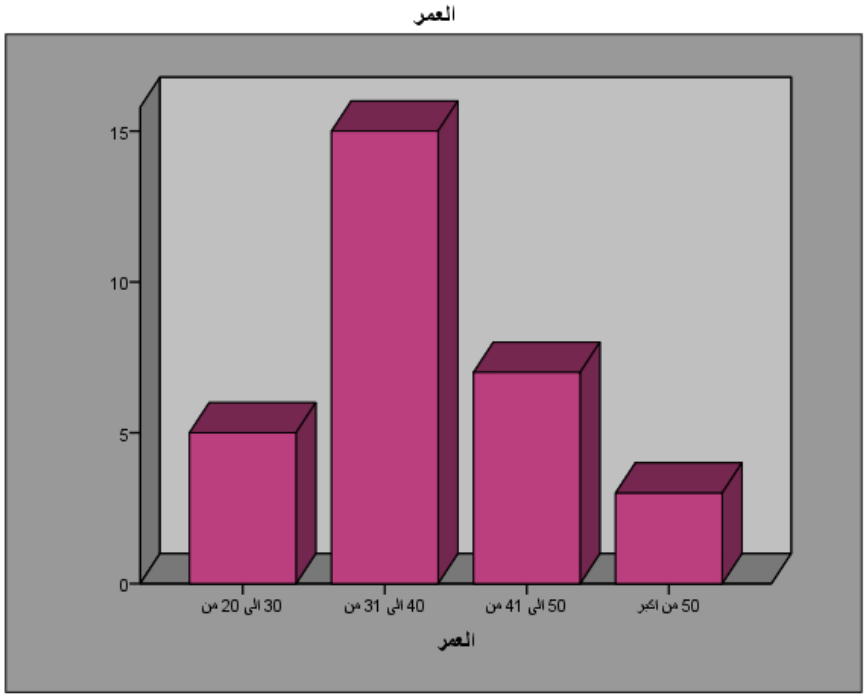
الجدول رقم (2-5)

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة
العمر	من 20 إلى 30	5	%16.7
	من 31 إلى 40	15	%50
	من41 إلى 50	7	%23.3
	اكبر من 50	3	%10

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (2-5) أن أكثر الفئات العمرية تكرارا هي الفئة الثانية بنسبة 50% تليها الفئة الثالثة بنسبة 23.3% ثم الفئة الأولى بنسبة 16.7% وأخيرا الفئة الرابعة بنسبة 10%.

الشكل رقم(2-3) توزيع العينة حسب متغير العمر



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

3- توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

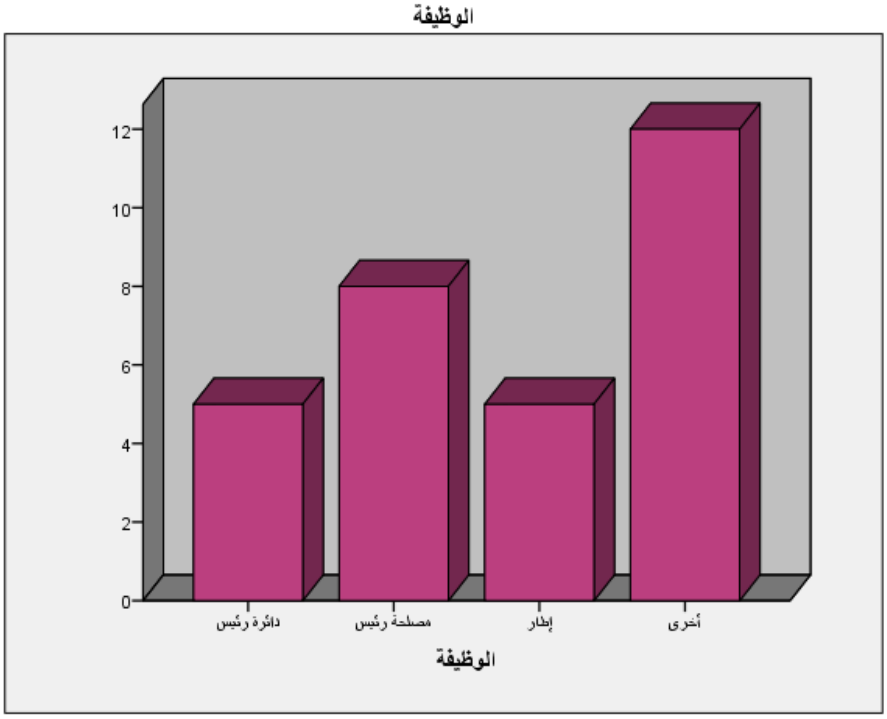
جدول رقم (2- 6)

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة
الوظيفة	رئيس دائرة	5	%16,7
	رئيس مصلحة	8	% 26,7
	إطار	5	%16,7
	أخرى	12	%40

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2-6) الذي يوضح توزيع التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة، أن أعلى نسبة كانت للوظائف الأخرى ب40 %تليها رئيس مصلحة ب 26.7% أما رئيس الدائرة والإطار فقد كانت لهم نفس النسبة والمقدرة ب 16.7%

الشكل رقم(2- 4) توزيع العينة حسب متغير الوظيفة



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

4- توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

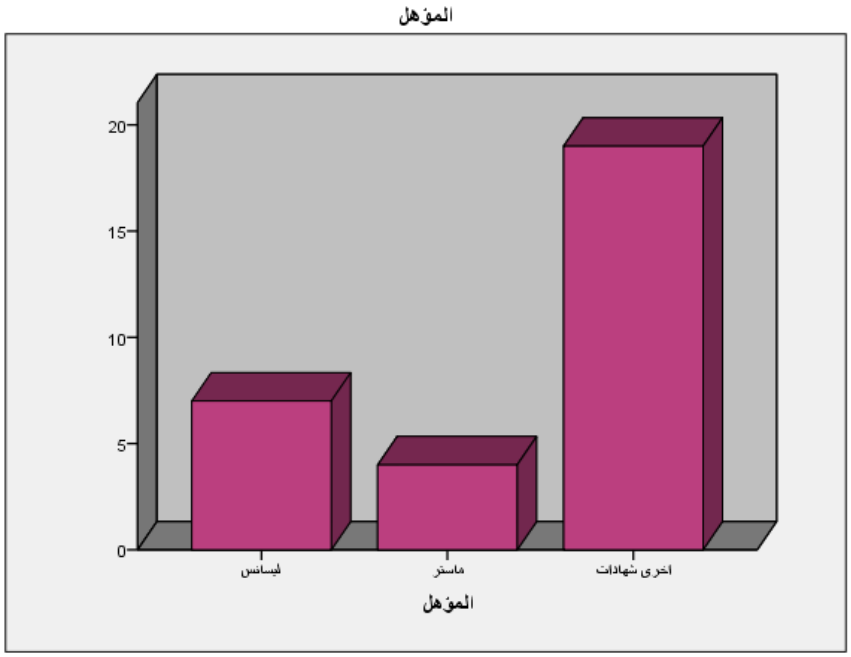
الجدول رقم (2- 7)

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ليسانس	7	%23.3
	ماستر	4	%13.3
	شهادات أخرى	19	%63.3

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (2-7) يوضح توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث نلاحظ أن أكثر فئة تكرارا هي شهادات أخرى بنسبة 63.3% تليها فئة ليسانس بنسبة 23.3% وأقل نسبة كانت للماستر ب 13.3%، في حين أن الفئة الرابعة دكتوراه انعدمت تماما.

الشكل رقم (2- 5) توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

5- توزيع العينة حسب متغير الخبرة:

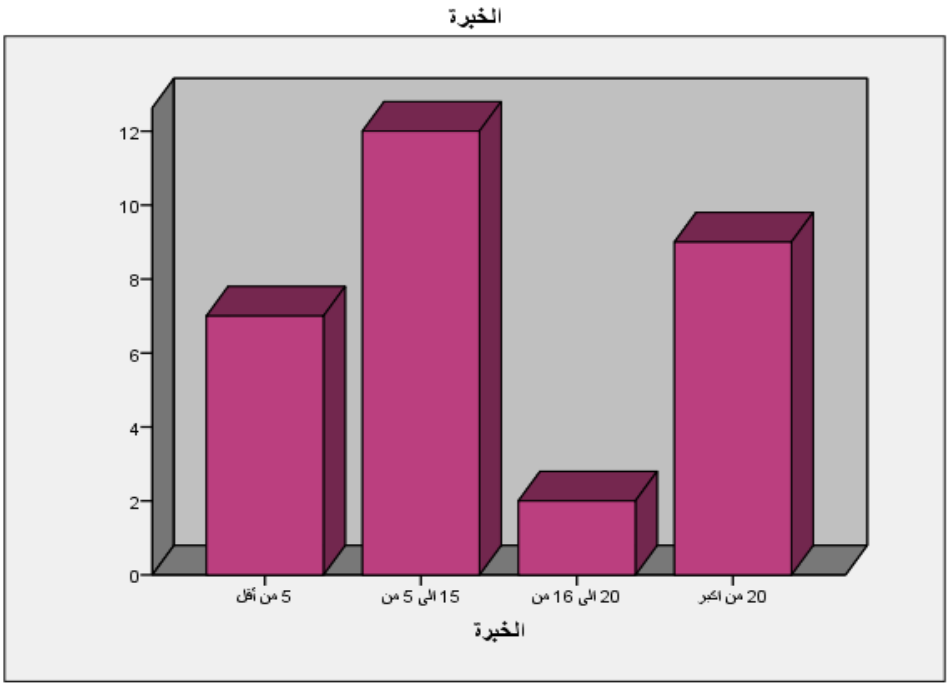
الجدول رقم (2-8)

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة
الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	%23.3
	من 5 إلى 15	12	%40
	من 16 إلى 20	2	%6.7
	اكبر من 20	9	%30

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-8) والذي يوضح التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمتغير الخبرة الوظيفية نلاحظ أن أكثر فئة تكرارا هي الفئة الثانية بنسبة 40% وأقلهم تكرارا هي الفئة الثالثة بنسبة 6.7%.

الشكل رقم (2-6) توزيع العينة حسب متغير الخبرة



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة

الجدول رقم (2-9)

	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يوجد تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة.	3.66	0.88	4	مرتفع
2	تتبنى المؤسسة قواعد تسيير تتوافق مع أهداف المؤسسة.	4.03	0.41	1	مرتفع
3	تقسم الأرباح بين المساهمين بشكل نزيه وشفاف.	3.60	0.96	5	مرتفع
4	يسهر مجلس الإدارة على وضع نظام تقريري فعال وتقييم شفاف.	3.73	0.98	3	مرتفع
5	يضمن مجلس الإدارة وصول معلومات دقيقة وحاسمة في الوقت المناسب.	3.83	0.69	2	مرتفع
المتوسط		3.77	0.78		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (2-9) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول كان 3.77 وانحراف معياري 0.78 وهذا بدرجة مرتفعة.

- ✓ العبارة رقم 2 احتلت المرتبة الأولى من ناحية الترتيب بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.41 وبدرجة مرتفعة.
- ✓ العبارتين5و4 في المرتبتين الثانية والثالثة بمتوسط حسابي 3.83 و3.83 وانحراف معياري 0.69 و 0.98 على الترتيب وبدرجة مرتفعة.
- ✓ العبارة رقم 1 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.66 و انحراف معياري 0.88 وبدرجة مرتفعة.
- ✓ العبارة رقم 3 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.96 وبدرجة مرتفعة.

المحور الثاني: علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين

الجدول رقم (2-10)

	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تبنى علاقات المؤسسة مع الهيئات المالية على الثقة	4	0.52	1	مرتفع
2	تعمل المؤسسة على خلق علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن.	4	0.52	2	مرتفع
3	تسهر المؤسسة على تحفيز وإدماج العمال.	3.73	0.90	6	مرتفع
4	تعتبر المؤسسة المنافسين مهنيين وشركاء في المهنة، مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة.	3.73	0.69	5	مرتفع
5	تعتمد المؤسسة بصورة كبيرة على مورديها.	3.80	0.76	4	مرتفع
6	تعمل المؤسسة على تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية	3.96	0.79	3	مرتفع
المتوسط		3.67	0.65		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(2-10) نلاحظ أن المحور الثاني جاءت عباراته بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري قدر ب 0.65 وبدرجة مرتفعة.

1- العبارتين 1 و2 على التوالي في المرتبة الأولى والثانية من ناحية الترتيب وبنفس المتوسط الحسابي 4 وانحراف معياري 0.52 وبدرجة مرتفعة.

2- العبارة 6 في المرتبة الثالثة من ناحية الترتيب بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.79 وبدرجة مرتفعة.

3- العبارة 5 احتلت المرتبة الرابعة من ناحية الترتيب بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.76 بدرجة مرتفعة.

4- العبارتين 4 و3 في المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.69 و0.90 وبدرجة مرتفعة.

المحور الثالث: النوعية ونشر المعلومات

الجدول رقم (2-11)

	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تنشر المؤسسة المعلومات المالية كاملة وفي الوقت المناسب.	3,70	0.74	5	مرتفع
2	تقدم المؤسسة المعلومات المالية بشكل ملائم وممثلة بصدق.	3,73	0.78	2	مرتفع
3	تعامل المؤسسة المساهمين في الحصول على المعلومات بعدالة.	3,80	0.71	1	مرتفع
4	يتم الإفصاح عن المعلومات بشفافية.	3,70	0.83	6	مرتفع
5	تمتاز التقارير المالية للمؤسسة بالشفافية والوضوح.	3,73	0.82	4	مرتفع
6	تتبع المؤسسة إجراءات انتقال الملكية بشفافية ووضوح.	3,73	0.78	3	مرتفع
المتوسط		3.73	0.78		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2-11) أن المحور الثالث بمتوسط حسابي3.73 وانحراف معياري 0.78 بدرجة مرتفعة .

5- العبارة رقم 3 في المرتبة الأولى من ناحية الترتيب بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.71 بدرجة مرتفعة.

6- العبارات 2 و6 و5 في المراتب الثانية والثالثة والرابعة على التوالي من ناحية الترتيب بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.78 للعبارتين 2و6 أما العبارة 5 فقدر انحرافها ب 0.82 بدرجة مرتفعة.

7- العبارتين 1و4 في المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي من ناحية الترتيب بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.74 و0.83 على الترتيب بدرجة مرتفعة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

- **الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الفاعلين الداخليين والإدارة في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة.**

جدول رقم (2-12)

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
A	32,484	29	,000	18,86667	17,6788	20,0545

المصدر: مخرجات برنامج spss

يمكن التوصل إلى اختبار الفرضية عن طريق الاعتماد على قيم sigالتي تم حسابها مباشرة من برنامج spssففي حالة كون قيمة sigأصغر من 0.05 نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة وفي حالة قيمة sig أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم ونرفض البديلة.

من خلال الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن قيم sig= 0.00 أصغر من 0.05 إذا نرفض فرضية العدم القائلة:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الفاعلين الداخليين والإدارة في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة.

ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الفاعلين الداخليين والإدارة في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة.

- **الفرضية الثانية: علاقة مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين علاقة ذات جودة ومبنية على الثقة.**

جدول رقم (2–13)

One–Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2–tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
B	39,216	29	,000	23,23333	22,0216	24,4450

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2–13) نلاحظ أن قيم sig= 0.00 أصغر من 0.05 إذا نرفض فرضية العدم القائلة:

- H_0: **علاقة مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين ليست علاقة جيدة.**

ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

- H_1: **علاقة مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين علاقة ذات جودة ومبنية على الثقة.**

- **الفرضية الثالثة: تتبع مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة سياسة واضحة وشفافة في نشر المعلومات.**

جدول رقم (2-14)

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
C	27,990	29	,000	22,40000	20,7632	24,0368

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-14) نلاحظ أن قيم sig= 0.00 أصغر من 0.05 إذا نرفض فرضية العدم القائلة:

H_0: لا تتبع مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة سياسة واضحة وشفافة في نشر المعلومات.

ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

H_1: تتبع مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة سياسة واضحة وشفافة في نشر المعلومات.

خلاصة الفصل:

فيما يتعلق بالدراسة الميدانية ، وبعد عملية إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية– مركب المسيلة – اتضح أن المؤسسة تطبق الحوكمة في ممارساتها الإدارية، ومن خلال الإجابات المتوصل إليها عن طريق إجابات المسيرين في المؤسسة على الاستبيان المقدم لهم فقد أكدت الدراسة بأن المؤسسة تطبق المبادئ التي جاء بها ميثاق الحكم الراشد إصدار 2009.

خاتـــــمة

إن تطبيق مبادئ الحوكمة التي نصت عليها المنظمات والهيئات الدولية عامة ومبادئ الميثاق الجزائري للحكم الراشد خاصة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وضمان استمراريتها، فقد عمل ميثاق الحكم الراشد على حماية حقوق حملة الأسهم ومختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالشركة وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات وتعزيز الشفافية والإفصاح، مراعيا بذلك في محتواه المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، حيث ينتظر من هذا الميثاق أن يعزز من إجراءات الرقابة والشفافية والإفصاح والارتقاء بمستوى الممارسات الأخلاقية للمسيرين والحفاظ على استمرارية الشركات.

1- نتائج الدراسة:

- تقوم فكرة حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي عملت مجموعة من المنظمات والهيئات الدولية على وضعها ضمن تقارير وتطويرها وتعديلها وفق المتغيرات والظروف الاقتصادية للبلدان.
- تبرز أهمية الحوكمة في زيادة الاستثمار من خلال مبادئها التي من بينها توفير الحماية لحقوق المساهمين في الشركات وتحديد الحقوق لأصحاب الملكية، وتظهر أهميتها في هذا المجال في تنمية وتشجيع الاستثمار من خلال إرساء قواعد تؤدي بالنتيجة إلى زيادة ثقة المساهمين بالوحدة الاقتصادية.
- يعد تطبيق مبادئ ميثاق الحكم الراشد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمرا هاما وضروريا لتحسين أداءها وضمان حقوق أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- يتوقف نجاح تطبيق مبادئ ميثاق الحكم الراشد على فعالية دور الأطراف الفاعلين الداخليين والخارجيين في المؤسسة.
- تطبيق نظام حوكمة المؤسسات نهج يضع المؤسسات العمومية والخاصة في المسار الصحيح من خلال التخلص من مظاهر الخلل والأطراف التي تعيق غايات وأهداف هذه المؤسسات.
- تسعى الحوكمة إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة ويمنع وصول الغير أكفاء إلى المناصب العليا.

2- اختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة فقد تم الوصول إلى النتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية كما يلي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الفاعلين الداخليين والإدارة، من خلال الدراسة الميدانية لهذا البحث تم إثبات صحة هذه الفرضية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.00 أي أقل من 0.05 إذا فالفرضية الأولى صحيحة.
- الفرضية الثانية: علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين علاقة ذات جودة ومبنية على الثقة، هذه الفرضية صحيحة طبقا للنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وهي أن مستوى الدلالة أقل من 0.05.
- الفرضية الثالثة: تتبع المؤسسة سياسة واضحة وشفافة في نشر المعلومات، وهي فرضية محققة أيضا فالمؤسسة تلتزم بنشر المعلومات بشفافية ووضوح.

من خلال اختبارنا لفرضيات الدراسة يمكننا الإجابة عن السؤال العام للدراسة ونقول بأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تلتزم بتطبيق مبادئ ميثاق الحكم الراشد.

3- الاقتراحات:

- البدء في التطبيق الفعلي لمبادئ حوكمة الشركات مع ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية والعربية المبذولة لتبني قواعد ومبادئ الحوكمة.
- إلزام الشركات الجزائرية بالعمل بالمبادئ التي نص عليها ميثاق الحكم الراشد من أجل تحسين صورتها وسمعتها داخليا وخارجيا
- يجب على المؤسسات اتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الإفصاح والإعلان عنها.
- توعية الشركات والمستثمرين بأهمية حوكمة الشركات وتشجيعهم المستمر على مراعاتها من خلال النشرات التثقيفية والدورات التدريبية التي توعيهم بأهمية الالتزام بقواعد الحوكمة والنتائج الإيجابية المترتبة عن ذلك وذلك عن طريق المنظمات المهنية والجهات الرقابية المختصة.

4- آفاق الدراسة:

- أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أداء الموارد البشرية.
- دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

الكتب:

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

2- عبيد سعد المطيري، **مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة :تحديات وقضايا معاصرة**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

3- عدنان بن حيدر درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، إتحاد المصارف العربية، مصر، سنة 2007.

4- محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها –مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، 2007.

5- محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005

6- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

7- محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.

8- نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007.

الرسائل الجامعية:

1- أمينة فداوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014.

2- خضرة صديقي، **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

الملتقيات والمؤتمرات

3- أحمد جميل، محمد سفير، **تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح**، ملتقي وطني حول :حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 6 -7 ماي 2012.

4- أميرة بلقط، وردة بوخناف، **حوكمة الشركات الصناعية الجزائرية كآلية لترقية أدائها المالي وتحقيق التنمية الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول: دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018.

5- بن عوالي إيمان، حرشاو عبد اللطيف بلال، "**واقع الحوكمة في دول مختارة مع الإشارة إلى حالة الجزائر**"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي بالجزائر، جامعة غرداية، 24 أكتوبر 2018.

6- حسين مصطفى هلالي، **من أجل استراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد**، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2007 .

7- حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، "**تطبيق المؤسسات الجزائرية لحوكمة الشركات في إطار ميثاق الحكم الراشد**"، ورقة بحثية، مخبر اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دون ذكر سنة النشر.

8- خالد إبراهيم تلاحمة، **حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين النظرية والتطبيق**، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، العدد3، 2011.

9- مراد زايد، ترغيني صبرينة، **البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

10- مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية**، المؤتمر العربي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، سوريا، يومي 15-16 أكتوبر، 2008.

11- محسن أحمد الخضيري،**حوكمة الشركات**،مجموعة النيل العربية،القاهرة مصر الطبعة الأولى، 2005 .

التقارير:

12- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، إصدار 2009.

الملاحـــق

ملحق رقم 01

جامعة محمد بوضياف – المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المستوى: ماستر

استبيان

تحية طيبة وبعد..

يمثل هذا الاستبيان جزء من الدراسة التي سنقوم بها لإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان "**واقع تطبيق حوكمة الشركات[1] في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق ميثاق الحكم الراشد**" حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أراء أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الشركة، لمعرفة مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والمعايير الأساسية لميثاق الحكم الراشد في المؤسسة، ونظرا لخبرتكم العلمية والعملية في هذا المجال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدتنا في تحقيق أهداف هذا البحث وتزويدنا بالمعلومات اللازمة لإعداده شاكرين لكم تعاونكم معنا.

وفي الأخير فإن إجاباتكم ستكون محل تقديرينا، مع التأكد أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالبة: مشيرة سعودي

معلومات ديموغرافية عن عينة الدراسة:

- الرجاء وضع علامة(**X**) أمام الإجابة المناسبة:

1- **الجنس:** أ- ذكر ☐ ب- أنثى ☐

2- العمر: أ- من 20 إلى30 ☐ ب- من 31 إلى 40 ☐

ج- من 41 إلى 50 ☐ د- أكبر من 50 ☐

3- الفئة الوظيفية: .....

[1] **حوكمة الشركات: عبارة عن نظام لتعزيز الرقابة والإدارة وإطار عام لتحديد المسؤوليات والواجبات في الوحدة الاقتصادية بما يعمل على تحسين الأداء وتوفير القوائم الخالية من الغش والأخطاء وبما يدعم القرارات الاستثمارية ويجذب المستثمرين.[1]**

4- المؤهل العلمي: أ- ليسانس ☐ ب- ماستر ☐
ج- دكتوراه ☐ د- شهادات أخرى ☐

5- الخبرة الوظيفية: أ- أقل من 5 سنوات ☐ ب- من 5 إلى 15 سنة ☐
ج- من 16 إلى20 سنة ☐ د- أكبر من 20 سنة ☐

1- الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 يوجد تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة.					
2 تتبنى المؤسسة قواعد تسيير تتوافق مع أهداف المؤسسة.					
3 تقسم الأرباح بين المساهمين بشكل نزيه وشفاف.					
4 يسهر مجلس الإدارة على وضع نظام تقريري فعال وتقييم شفاف.					
5 يضمن مجلس الإدارة وصول معلومات دقيقة وحاسمة في الوقت المناسب.					

2-علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1تبنى علاقات المؤسسة مع الهيئات المالية على الثقة.					
2 تعمل المؤسسة على خلق علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن.					
3 تسهر المؤسسة على تحفيز وإدماج العمال.					
4 تعتبر المؤسسة المنافسين مهنيين وشركاء في المهنة، مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة.					
5 تعتمد المؤسسة بصورة كبيرة على مورديها.					
6 تعمل المؤسسة على تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية.					

3-النوعية ونشر المعلومات

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 تنشر المؤسسة المعلومات المالية كاملة وفي الوقت المناسب.					
2 تقدم المؤسسة المعلومات المالية بشكل ملائم وممثلة بصدق.					
3 تعامل المؤسسة المساهمين في الحصول على المعلومات					

بعدالة.					
4 يتم الإفصاح عن المعلومات بشفافية.					
5 تمتاز التقارير المالية للمؤسسة بالشفافية والوضوح.					
6 تتبع المؤسسة إجراءات انتقال الملكية بشفافية ووضوح.					

ملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

Frequency Table

Statistics

		الوظيفة	العمر	المؤهل	الخبرة
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	انثى	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		التكرار	النسبة	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس دائرة	5	16,7	16,7	16,7
	رئيس مصلحة	8	26,7	26,7	43,3
	إطار	5	16,7	16,7	60,0
	أخرى	12	40,0	40,0	100,0
	المجموع	30	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى 30	5	16,7	16,7	16,7
	من 31 الى 40	15	50,0	50,0	66,7
	من 41 الى 50	7	23,3	23,3	90,0
	اكبر من 50	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	7	23,3	23,3	23,3
	ماستر	4	13,3	13,3	36,7
	شهادات أخرى	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5	7	23,3	23,3	23,3
	من 5 الى 15	12	40,0	40,0	63,3
	من 16 الى 20	2	6,7	6,7	70,0
	اكبر من 20	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	17

Means

Report

	a1	a2	a3	a4	a5
Mean	3,6667	4,0333	3,6000	3,7333	3,8333
N	30	30	30	30	30
Std. Deviation	,88409	,41384	,96847	,98027	,69893
Std. Error of Mean	,16141	,07556	,17682	,17897	,12761

Report

	b1	b2	b3	b4	b5	b6
Mean	4,0000	4,0000	3,7333	3,7333	3,8000	3,9667
N	30	30	30	30	30	30
Std. Deviation	,52523	,52523	,90719	,69149	,76112	,49013
Std. Error of Mean	,09589	,09589	,16563	,12625	,13896	,08949

Report

	c1	c2	c3	c4	c5	c6
Mean	3,7000	3,7333	3,8000	3,7000	3,7333	3,7333
N	30	30	30	30	30	30
Std. Deviation	,74971	,78492	,71438	,83666	,82768	,78492
Std. Error of Mean	,13688	,14331	,13043	,15275	,15111	,14331

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A	32,484	29	,000	18,86667	17,6788	20,0545

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
B	39,216	29	,000	23,23333	22,0216	24,4450

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
C	27,990	29	,000	22,40000	20,7632	24,0368

بحمد الله

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية وفق مبادئ ميثاق الحكم الراشد، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية- مركب المسيلة . حيث تم التطرق إلى مفهوم الحوكمة وبيان أهميتها ومبادئها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال إعداد استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تطبق المبادئ الأساسية لميثاق الحكم الراشد.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة الشركات، ميثاق الحكم الراشد، المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

Abstract:

The main of this study, the level of application of the principles of corporate governance in the economic institutions in accordance with the charter of governance, to achieve this goal we have examined a field study of Algerian and industrial tissue foundation. where the concept of governance and principle was addressed the analytical transparent approach, was used to examine the study by setting up a data setting and data collection on the study community, the statistical analyze program was used to analyze data and testing the conductivity and the study reached that corporate applies the basic principles of the governance.

Key words : governance, corporate governance, the Charter of good governance, EATIT.