

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ميدان: علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

شعبة : علوم تسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

- بوخلوة اسماء

- عبداللاوي زهيرة

تحت عنوان:

دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة

دراسة حالة شركة تعاونية الحبوب والخضر الجافة-تيارت-

نوقشت علنا امام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة ابن خلدون تيارت	أستاذ محاضراً	بوحركات بوعلام
مشرفا و مقررا	جامعة ابن خلدون تيارت	أستاذ محاضراً	بلقربوز مصطفى
مناقشا	جامعة ابن خلدون تيارت	استاذ مساعد قسم ب	بهلول خيرة

السنة الجامعية:

2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي وفقني على إتمام هذا العمل وأنار لنا طريق العلم والمعرفة والصلاة والسلام على اشرف المرسلين .

أتقدم بجزيل الشكرو امتنان وجل التقدير إلى الأستاذ الفاضل بلقربوز مصطفى الذي قبل الإشراف على هذه المذكرة ولما له من فضل في إرشادنا وتوجيهنا لإتمام هذا العمل. وألف شكر إلى من " قيل فيهم من علمني حرفا صرت له عبدا" جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت الذين ساهموا في تكويننا طيلة المشوار الدراسي ولعمال شركة تعاونية الحبوب والخضر الجافة تيارت لانجاز هذا العمل المتواضع .

كما لانسى أن اشكر لجنة المناقشة لقبولهم دعوة المناقشة وتقييمهم لمذكرتنا.

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل

الإهداء

النفوس النقية مجبولة على حب من أحسن إليها ووقف بجانبها وقت الشدائد والصعاب

والرسول الكريم يقول: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

فمعرفة الفضل لأهل الفضل من سمات ذوي الطباع السليمة

فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغني النهايات بفضلته وكرمه

﴿ وأخر دعواهم إن الحمد لله رب العالمين ﴾

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبتي وارفع قبعتي بكل فخر فالحمد لله ملك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفقنتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي اهدي هذا العمل.

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها واحتضنتني بقلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة وتعشق التحديات قدوتي الأولى التي منها تعرفت على القوة والثقة بنفس لمن رضاها يخلق لي التوفيق أمي أطال الله في عمرك بالصحة والعافية.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله واسكنه فسيح جناته

إلى من بهم اكبر وعليهم اعتمد ومن بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها والى من عرفت معهم معنى الحياة إخوتي (شاهيناز - وصال) والى ابنة أختي الكتكوتة الصغيرة (رميم).

إلى صديقتي منذ الطفولة حتى إلى الصبا (زوليخة - حنان).

والى من تحلت بالوفاء و بلاخاء وتميزت بالوفاء والعطاء رفيقتي في المشوار صديقتي : زهيرة.

والى جميع من أمدوني بالقوة والتوجيه وامن بي ودعمني في الأوقات الصعبة لأصل إلى ما أنا عليه الآن دمت لي سنداً لا عمراً له.

أسماء

إهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا على البدء و الختام

﴿و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين﴾

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات و المشقة و التعب ، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبتي و ارفع قبعتي بكل فخر ، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى و لك الحمد إذا رضيت ولا لك الحمد بعد الرضا ، لأنك وفققتني على إتمام هذا العمل و تحقيق حلمي .
اهدي هذا النجاح لنفسني أولا ابتدأت بطموح و انتهت بنجاح ثم إلى كل من سعي معي لإتمام هذه المسيرة
دمتم لي سنداً لا عمراً

و بكل حب اهدي ثمرة نجاحي و تخرجي

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجأً و يدي اليمنى في هذه المرحلة إلى من أبصرت بها الطريق حياتي و اعتزازي بذاتي إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني
"أمي الحبيبة و رفيقة دربي أطل الله في عمرك "

إلى ذلك الرجل العظيم الذي اخرج أجمل ما في داخلي و شجعني دائما للوصول إلى طموحاتي، رجل علمني الحياة بأجمل شكل و بذل كل ما بوسعه و لم يبخل

"أبي الغالي أدامك الله ظلالنا "

إلى من عليهم اعتمد و من بوجدهم اكتسب قوة و محبة لحدود لها و إلى من عرفت معهم معنى الحياة
"أخي و أختي "

إلى من تحلت بالإخاء و تميزت بالوفاء و العطاء رفيقتي في المشوار

"صديقتي أسماء "

و أخيرا لم يبقى إلا الدعاء من رب السماء بإطالة جديدة مشرقة و مستقبل قادم و القادم أجمل بإذن الله

زهيرة

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر و التقدير
lv	قائمة الأشكال و الجداول
Vi	قائمة الملاحق
(أ- هـ)	مقدمة
الفصل الأول:	
الإطار النظري لمجلس الإدارة و حوكمة الشركات	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لمجلس الإدارة
08	المطلب الأول: ماهية مجلس الإدارة
12	المطلب الثاني: مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة
12	المطلب الثالث: وظائف مجلس الإدارة
14	المبحث الثاني : مفاهيم عامة لحوكمة الشركات
14	المطلب الأول : مفهوم حوكمة الشركات و خصائصها
17	المطلب الثاني : أهمية وأهداف حوكمة الشركات
18	المطلب الثالث : ركائز ومحددات حوكمة الشركات
22	المطلب الرابع : مبادئ واليات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها
28	المبحث الثالث : مجلس الإدارة ودوره في تفعيل حوكمة الشركات
28	المطلب الأول : أهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

28	المطلب الثاني : طرق و سبل تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات
31	المطلب الثالث :الدور الرقابي لمجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني:	
دراسة ميدانية داخل شركة تعاونية الحبوب والخضر الجافة تيارت	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم عام حول شركة تعاونية الحبوب الخضر الجافة
37	المطلب الأول : نشأة وتعريف تعاونية الحبوب و الخضر الجافة تيارت
37	المطلب الثاني:مراكز التخزين وبطاقة الفنية لتعاونية الحبوب والخضر الجافة
38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
43	المطلب الرابع: تعريف مجلس الإدارة تعاونية الحبوب والخضر الجافة وشروط وانخراط به
43	المطلب الخامس:مهام مجلس الإدارة تعاونية
44	المبحث الثاني:منهجية الدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: المنهج المستخدم
44	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة
45	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة و عينتها
46	المبحث الثالث:تصميم الاستبيان
46	المطلب الأول: إعداد الاستبيان
46	المطلب الثاني: معالجة الاستبيان
47	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل الاستبيان

72	خلاصة الفصل
73	خاتمة
75	قائمة المراجع
95	ملخص

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	46
02	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	47
03	توزيع عينة دراسة حسب متغير الجنس	48
04	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	49
05	توزيع عينة دراسة حسب المستوى العلمي	50
06	توزيع عينة دراسة حسب الإطار الوظيفي	51
07	توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة	52
08	معامل الثبات ألفا كرونباخ	53
09	نتائج إجابات أفراد العينة حول المبدأ الأول المتعلق بتوفير إطار فعال	54
10	نتائج إجابات أفراد عينة لدراسة حول المبدأ الثاني المتعلق بحقوق المساهمين	55
11	نتائج إجابات أفراد عينة لدراسة حول المبدأ الثالث المتعلق بالمعاملة المتكافئة للمساهمين	56
12	نتائج إجابات أفراد عينة لدراسة حول المبدأ الرابع اصحاب المصالح	57
13	نتائج إجابات أفراد عينة لدراسة حول المبدأ الخامس المتعلق بالإفصاح و الشفافية	58
14	نتائج إجابات أفراد عينة لدراسة حول مسؤوليات مجلس الإدارة	59
15	معامل الارتباط بين مبدأ توفير إطار فعال ومسؤوليات مجلس الإدارة بمؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة تيارت	60
16	معامل الارتباط بين مبدأ حقوق المساهمين و مسؤوليات مجلس الإدارة	61
17	معامل الارتباط بين مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين مسؤوليات مجلس الإدارة	62

62	معامل الارتباط بين مبدأ أصحاب المصالح و مسؤوليات مجلس الإدارة	18
63	معامل الارتباط بين مبدأ الإفصاح و الشفافية و مسؤوليات مجلس الإدارة	19
64	معامل الارتباط بين مبادئ حوكمة الشركات و مسؤوليات مجلس الإدارة	20
64	معادلة خط الانحدار	21
65	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية	22
65	معادلة خط الانحدار	23
66	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية	24
66	معادلة خط الانحدار	25
67	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية	26
67	معادلة خط الانحدار	27
68	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية	28
68	معادلة خط الانحدار	29
69	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية	30
70	معادلة خط الانحدار	31
71	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية	32

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص حوكمة الشركات	16
02	ركائز حوكمة الشركات	20
03	محددات حوكمة الشركات	21
04	الأطراف الرئيسية المعنية بتطبيق الحوكمة	27
05	طرق وسبل تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات	31
06	الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة	39
07	تمثيل بياني يوضح توزيع عينة دراسة حسب الجنس	48
08	تمثيل بياني يوضح توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	49
09	شكل البياني يوضح توزيع عينة دراسة حسب المستوى العلمي	50
10	تمثيل بياني يوضح توزيع عينة دراسة حسب الإطار الوظيفي	51
11	تمثيل بياني يوضح توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة	52

مقدمة

لقد أصبحت حوكمة الشركات موضوعا مهما على مستوى جميع الشركات والمؤسسات بعد الأحداث والأزمات المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات مثل شركة ارنون العاملة في قطاعي الكهرباء والغاز الطبيعي، وقد نتج عن هذه الإخفاقات عدم الالتزام بمبادئ واليات حوكمة الشركات وانعدام الإفصاح والشفافية، فضلا عن انعدام الثقة في الأسواق المالية وانتشار الفساد الإداري والمالي على نطاق واسع، مما انعكس على العديد من الآثار السلبية.

بشكل عام تعتبر الحوكمة احد المفاهيم الأساسية والرئيسية في إدارة المؤسسات والشركات في العصر الحديث، وتهدف الحوكمة إلى تحقيق التوازن والشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات المؤسسة وضمان توجيهها نحو تحقيق الأهداف بطريقة فعالة، ومن بين المكونات الرئيسية لنظام الحوكمة دور مجلس الإدارة الذي يحظى بأهمية كبيرة .

يعتبر مجلس الإدارة هو نقطة الاتصال الرئيسية بين المساهمين والإدارة المؤسسة أو الشركة ويتحمل مسؤولية الأكبر في تمثيل المساهمين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة ومراقبة أداء الإدارة، وبالتالي فان مجلس الإدارة هو احد أهم آليات والفاعلين الرئيسيين في تنفيذ الحوكمة السليمة، حيث يقوم بتطبيق ومراقبة مبادئ حوكمة الشركات داخل الشركة وضمان تنفيذها بكفاءة ونزاهة .

أولا : إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق، يمكن دراسة ومناقشة الإشكالية التالية :

مامدى تأثير مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة داخل شركة تعاونية الحبوب والخضر الجافة تيارت؟

ومن السؤال الرئيسي يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم حوكمة الشركات وفيما تتمثل مبادئها والياتها؟
- ماهي العلاقة بين مجلس الإدارة والحوكمة (بمبادئها) داخل شركة تعاونية الحبوب والخضر الجافة تيارت؟
- ماهو اثر مجلس الإدارة على الحوكمة (بمبادئها) داخل شركة تعاونية الحبوب والخضر الجافة تيارت؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى : هناك علاقة بين مجلس الإدارة وحوكمة داخل الشركة.
- الفرضية الثانية : هناك تأثير لمجلس الإدارة على تطبيق حوكمة داخل الشركة.

ثالثا: أهداف الدراسة

- استكشاف النواحي النظرية لمجلس الإدارة واهم مسؤولياته
- التعرف على سمات حوكمة الشركات والياتها و محدثاتها الداخلية و الخارجية
- توضيح دور مجلس الإدارة في تحقيق الحوكمة

رابعا : أهمية الدراسة

تعد دراسة دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة ذات أهمية بالغة، فان مجلس الإدارة يعتبر الهيئة التنفيذية العليا في أي منظمة أو شركة، له دور أساسي في تحقيق الحوكمة السليمة، يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات الإستراتيجية و مراقبة أداء الإدارة التنفيذية و تمثيل مصالح المساهمين، ذلك فان دراسة و فهم دور مجلس الإدارة يمكن أن يساهم في تعزيز الفهم الشامل للحوكمة ووضوح التوجهات الصحيحة لتنفيذها، كما أن فهم و تقييم دور مجلس الإدارة يمكن المساهمة في تحديد أفضل الممارسات و الإجراءات التحسينات في أداء الحوكمة .

خامسا :أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية :

- الميول الشخصي لبحث في الموضوع
- ملائمة الموضوع مع تخصصنا الدراسي
- الرغبة في إثراء المكاتب الجامعية
- أسباب موضوعية :
- تبيان الدور الناجع الذي يلعبه مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات

سادسا :حدود الدراسة

تكثر هذه دراسة لإيضاح دور مجلس إدارة في تطبيق الحوكمة، لذا قمنا بإجراء دراسة الحالة في شركة تعاونية الحبوب والخضر والجافة تيارت، في مدة زمنية تمتد من 18 مارس 2024 إلى غاية 2 افريل 2024، لمعرفة الدور الذي يلعبه مجلس إدارة الشركة في تطبيق الحوكمة.

سابعاً: منهج الدراسة

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال دراسة المفاهيم النظرية لمجلس الإدارة و حوكمة الشركات و تحديد دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة و اعتمدت الدراسة أيضا على البحث المكتبي من خلال مراجعة العديد من الكتب و المقالات و المجالات ذات صلة بموضوع الدراسة، كما تم استخدام بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة و ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

ثامناً : الدراسات السابقة

1-العماري الطاهر، دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات، مذكرة لنيل شهادة في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور حوكمة الشركات من خلال تجديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة للإدارة الشركة، بالإضافة إلى تبيان دور مجلس الإدارة كأحد الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات في تعزيز مبادئ حوكمة

توصل الباحث في الأخير لنتائج التالية :

- تمثل حوكمة الشركات مجموع القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من جهة أخرى
- مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن حوكمة الشركة من خلال تفعيل الرقابة الداخلية، وتعزيز الإفصاح والشفافية.
- في حين توصلنا إلى إن مجلس الإدارة الشركة المدروسة له دور ضعيف في حماية حقوق أصحاب المصالح.

2- قوراري أسماء، دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص حاكمية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة طاهر مولاي، سعيدة

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات والتعرف على أسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم بالإضافة إلى التعرف على طبيعة مجلس الإدارة على المستويين العالمي والوطني

وأيضا مدى تأثير مجالس الإدارة على الأداء المتميز للشركات الفاعلية على الاقتصاد الوطني مما ينعكس بإيجاب على المستوى الكلي.

وعليه أهم النتائج المستخلصة ما يلي :

- الحوكمة الجيدة من خلال الإشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال.
- سمح لنا هذه الدراسة، من الاطلاع على نظرة القانون الجزائري لمجالس الإدارة من خلال جملة القوانين المنظمة للتجارة وعمل المؤسسات الاقتصادية العمومية، هذه النظرة في الواقع غير كافية، فهذه القوانين تركز سيادة المدير التنفيذي الرئيسي على المجلس الذي يفترض به مراقبته، وتؤمنه من خطر التتحية، في الحقيقة تظهر صلاحيات الجمعية العامة الممثلة أساسا في ممثلي شركات تسير مساهمات الدولة، أكثر من صلاحيات مجلس الإدارة الذي لا يظهر سوى كغرفة للتصديق على القرارات دون إعدادها أو رفضها ، وهذه القرارات معدة أساسا من قبل مديرية العامة.

3.- الأشهب الياس، مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تسير، فرع تسيرا لمنظمات، تخصص حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم تسير، جامعة محمد الخيضر بسكرة .

وتهدف هذه الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة على حوكمة الشركات بالإضافة إلى التعرف على دور مجلس الإدارة والمهام الذي يقوم به مع إبراز الأثر الناجم عن تخفيف الحوكمة من قبل مجلس الإدارة .
ليصل الباحث في الأخير لجملة من النتائج أهمها :

- يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين من خلال المسؤوليات الاجتماعية التي تتحملها الشركات ومساهمتها في دفع وجود مجلس إدارة فعال والعمل على مكافحة كل أشكال الفساد داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
- ضعف مجلس الإدارة وقصور أنظمة الرقابة أدى إلى ظهور موجات كبيرة من المشاكل التي تهز بمصالح الشركة.
- إن تناسق مبادئ حوكمة الشركات وملاءتها يؤدي بالضرورة إلى وجود مجلس إدارة فعال من خلال الشفافية والإفصاح الكافي داخل الشركة.

المقارنة بين دراستنا و الدراسات السابقة :

يكمن الفرق بين دراستنا و الدراسات السابقة في انه تم التطرق في المحور الأول من الاستبيان الى كل مبادئ حوكمة الشركات و أيضا من اجل تحليل استخدمنا الأساليب الإحصائية في حين يوجد نقطة مشتركة بين دراستنا و الدراسات السابقة هي وجود دور الايجابي لمجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة .

تاسعا : صعوبات الدراسة

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع مجلس الإدارة
- نقص المراجع التي تتناول دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة.
- صعوبة حصولنا على المعلومات من المؤسسة
- التجاوب السلبي لبعض المستجوبين من خلال عدم الإجابة على استمارة الاستبيان أو عدم إرجاعها

عاشرا : هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين كمايلي :

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لمجلس الإدارة وحوكمة الشركات حيث قسمنا الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث، مبحث الأول تضمن الإطار المفاهيمي لمجلس الإدارة إما المبحث الثاني مفاهيم عامة لحوكمة الشركات بينما المبحث الثالث تناول مجلس الإدارة ودوره في تفعيل حوكمة الشركات إما الفصل الثاني خصصناه لدراسة الميدانية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن تقديم عام حول الشركة محل الدراسة، ومجلس إدارتها، إما المبحث الثاني تناول منهجية الدراسة والمبحث الأخير خصصناه إلى تصميم الاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمجلس
الإدارة وحوكمة الشركات

تمهيد:

يعد مجلس الإدارة هو الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة وهو المسؤول عن مراقبة مسيري الشركة وتنفيذ القرارات، كما انه يتكون من أعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين حيث يعتبر مجلس الإدارة من أهم الفاعلين في حوكمة الشركات بحيث أن بناء مجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، تعتبر حوكمة الشركات نظام متكامل لرقابة المالية وغير المالية وعليه هي عبارة عن مجموعة من القوانين والأطر والأنظمة التي تعمل على تخفيف حدة تضارب المصالح بين الشركة والأطراف التي لها مصلحة اتجاهها.

بحيث يقوم مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات بوضع خطة الإستراتيجية لشركة نيابة عن المستثمرين، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه في تطبيق حوكمة الشركات من خلال تفعيل الرقابة الداخلية وتعزيز الشفافية والإفصاح، وعليه انطلقا مما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تمثل المبحث الأول في الإطار المفاهيمي لمجلس الإدارة، و المبحث الثاني خصصناه لحوكمة الشركات أما المبحث الثالث تناول مجلس الإدارة و دوره في تفعيل حوكمة الشركات .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسة، له واسع الصلاحيات والسلطات في عملية التسيير واتخاذ القرارات في كل المجالات، حيث سنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية مجلس الإدارة مهامه، مسؤولياته، وظائفه .

المطلب الأول : ماهية مجلس الإدارة

الفرع الأول : تعريف مجلس الإدارة وتصنيفاته

أولاً: تعريف مجلس الإدارة

أعطيت عدة تعاريف لمجلس الإدارة تتمثل فيما يلي :

(1) هو الكيان المسؤول عن عمليات الإدارة و الممثل الداخلي و الخارجي لها أمام أصحاب المصلحة، وتختلف النظرة إليه حول آلية تمثيله للمؤسسة، إذ يمكن أن تجد مجلس الإدارة كمثل للشركة، وفي أنظمة أخرى من الممكن أن نجده يتشكل من مجلسين مجلس الإشراف و الرقابة و يضم أعضاء غير تنفيذيين و مجلس للمديرين التنفيذيين، و من الممكن أن يتشكل بالإضافة إلى ما سبق من جهاز المراجعة¹ .

(2) يمثل مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية هي العمل وفق مصالح المالكين من خلال الرقابة و السيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى.²

(3) هو هيئة أساسية في الشركة يتولى إدارتها و يسير أعمالها، تحقيقاً للمشروع الذي قامت من أجله³ .

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بان :

مجلس الإدارة هو الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة وهو المسؤول عن مراقبة مسيري الشركة وتنفيذ القرارات، كما انه يتكون من أعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين .

¹لزهرة عابد، حوكمة الشركات، دار النشر الفا للوثائق، الجزائر، 2022، ص16

²العماري الطاهر، دور مجلس الادارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات ، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، 2013، ص32

³الباس ناصيف ، موسوعة الشركات التجارية، دار النشر مكتبة الحلبي الحقوقية، لبنان، 2008، ص11

ثانيا : تصنيف أعضاء مجلس الإدارة

يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من الأعضاء وهم :

❖ **عضو مجلس الإدارة غير تنفيذي** : هو العضو الذي لا يمارس الإدارة بشكل يومي وغير متفرغ لممارسة الإدارة في الشركة.

❖ **عضو مجلس الإدارة التنفيذي** : هو العضو الذي يمارس الإدارة بشكل يومي

❖ **عضو مجلس الإدارة المستقل** : هو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي يتمتع بالاستقلال التام في مركزه وقراراته¹.

الفرع الثاني : خصائص مجلس الإدارة

حددت مصادر متخصصة ابرز الخصائص مفروض توافرها في أعضاء مجلس :

(1) يتصفون بالأمان والنزاهة والشفافية العالية.

(2) يتمتعون برؤية إستراتيجية تمكنهم من استشراف مستقبل المنظمة وتأسيس غايتها، وصياغة أهدافها .

(3) يمتلكون تنوع معرفي عالي يشمل خبرات متنوعة ومهارات متعددة في صنع سياسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

(4) يؤلفون مزيجا ثقافيا متجانسا يأتي من تنوع خلفياتهم من أوساط متعددة مثل الوسط الأكاديمي والمهني.

(5) يعملون بحفز عالية في اجتماعات مجلس الإدارة من خلال تقديم أفكار جديدة التي تساهم في دعم عمل المنظمة وإيجاد فرص سوقية جديدة تزيد عوائد المنظمة وتقلل من تهديدات المنافسين².

الفرع الثالث : شروط أعضاء مجلس الإدارة

لمجلس الإدارة دور كبير في نجاح الشركة ونموها واستمراريتها، لذلك يجب اختيار أعضاء مجلس الإدارة بعناية لتحقيق هذه الأهداف، ومن أهم هذه الشروط التي يجب توافرها في أعضاء المجلس ما يلي :

❖ **القدرة على القيادة** : التمتع بالمهارات القيادية.

❖ **الكفاءة** : تتضمن المؤهلات العلمية، والمهارات المهنية، الخبرات العلمية ذات الصلة.

¹لزره عابد، مرجع سابق، ص130

²زكريا مطلق الدوري واحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال ألفية الثالثة، دار النشر اليازوري العلمية، عمان أردن، 2008، ص ص 382-383

❖ **القدرة على التوجيه:** تشتمل على القدرات الفنية والقيادية و الإدارية، والسرعة في اتخاذ القرار استيعاب المتطلبات الفنية المتعلقة بسير العمل.

❖ **المعرفة المالية:** القدرة على قراءة البيانات والتقارير المالية.

❖ **اللياقة الصحية:** أن لا يكون لديه مانع صحي يعوقه عن ممارسة مهامه واختصاصاته.¹

الفرع الرابع: لجان مجلس الإدارة

1- لجنة المراجعة: حظيت لجنة المراجعة باهتمام بالغ الأهمية من الهيئات العالمية الدولية المتخصصة وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية في كبرى المؤسسات العالمية ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة كآلية من آليات الحوكمة شركات الداخلية في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، ويظهر ذلك من خلال دورها في مساعدة في التأكد من إعداد التقارير المالية وفق للمعايير المحاسبية الدولية، وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية بالمؤسسات ودورها في دعم وظيفة المراجعة الخارجية وزيادة الاستقلالية لها.²

2-1 مهام لجنة المراجعة

❖ دراسة هيكل الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها و توصياتها.

❖ مناقشة جميع التعديلات الخاصة بهيكل الرقابة لضمان فعاليته بصورة مستمرة.

❖ دراسة تقارير المراجعة الداخلية و متابعة وضع الإجراءات التصحيحية لما جاء فيها من تصحيحات .

❖ التحقق من استقلالية المراجع الخارجي بناء على ضوابط تحكم ذلك

❖ مراجعة السياسة و الأنظمة المعلوماتية المحاسبية و لإبداء الرأي فيها ومدى مواكبتها للحاضر و المستقبل و التوصيات الخاصة بشأنها.³

2- لجنة التعيينات: هي إحدى لجان مجلس الإدارة وتتكون لجنة التعيينات من أعضاء لا يقل عددهم عن 3 أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة الغير التنفيذيين المستقلين، حيث يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، وان يرأس هذه اللجنة رئيس الأعضاء الغير التنفيذيين المستقلين وفي هذا الإطار تتولى هذه اللجنة الأقسام بمجموعة

¹الدليل الاسترشادي لعضو مجلس الإدارة

²لعروس لخضر، دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات، مجلة المقرريزي، الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 2، الجزائر، 2017، ص 56-57.

³قواري أسماء، دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم

الاقتصادية، حكمة المنظمات، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 2014، ص 65

من الواجبات من بينها دراسة وتحديد الأشخاص المتوقع ترشيحهم لمنصب رئيس مجلس الإدارة، مراجعة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، كما يجب على لجنة التعيينات أن توضح في تقريرها السنوي وطبيعة عملها وأسس التي تم على أساسها اختيار مجلس الإدارة .

3- لجنة المكافآت: تتكون لجنة المكافآت من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاث ولا يزيد عن ستة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين ويتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة الذي يختار عضو منهم لكي يقوم بمهام رئيس لجنة و من مهام لجنة المكافآت :

❖ ا لقيام بمراجعة و الاعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يتحصل عليها الكبار المديرين التنفيذيين بالشركة

❖ وضع سياسات واضحة لتعويضات و مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، وتراعي عند وضع تلك السياسات استخدام معايير مرتبطة بالأداء.

❖ قيام اللجنة بتقييم ذاتي على أساس سنوي بهدف تحديد ما إذا كانت تقوم بمسؤوليتها بفعالية أم لا.¹

المطلب الثاني : مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة.

مجلس الإدارة يلعب دورا حيويا في إدارة الشركات والمؤسسات، ويتحمل مهام ومسؤوليات متنوعة

الفرع الأول : مهام مجلس الإدارة

من أهم مهامه واختصاصاته ما يلي :

❖ الإشراف المستمر على أداء الشركة .

❖ رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات وأهداف الرئيسية لشركة .

❖ وضع أنظمة وضوابط لرقابة الداخلية والإشراف العام عليها.

❖ وضع السياسات والإجراءات التي تضمن تقيد الشركة بالأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين وأصحاب المصالح.

❖ ضمان دقة وسلامة البيانات والمعلومات الواجب الإفصاح عنها.²

¹العروس لخضر، مرجع سابق، ص ص 58- 59

²ماهر جابر محمد، حوكمة الجامعات العالمية العربية، دار النشر وكالة الصحافة العربية، جمهورية مصر العربية، 2022، ص 16

الفرع الثاني : مسؤوليات مجلس الإدارة

- 1) ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية وبحسن نية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة لشركة والمساهمين.
- 2) إذا كانت قرارات مجلس الإدارة تؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فان على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة .
- 3) ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية وينبغي أيضا أن يأخذ في الحسبان مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الأخرى.¹

المطلب الثالث : وظائف مجلس الإدارة

ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن :

- 1) عرض وتوجيه إستراتيجية الشركة.
- 2) الإشراف على فعالية الحوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذ لزم الأمر.
- 3) اختيار وتحديد ومكافآت ومرتببات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذ لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- 4) ضمان الشفافية في ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن يتم بشكل رسمي.
- 5) رقابة إدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.²

¹ كاردوسي اسماء، محاضرات في الحوكمة في الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2018-2019، ص17

² عصام مهدي العابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، دار النشر محمود، القاهرة، 2021، ص67

المبحث الثاني: مفاهيم عامة لحوكمة الشركات

لقد أصبحت حوكمة الشركات من بين المواضيع الحديثة بعدما تم التطرق إليها في جميع الميادين وكافة المستويات باعتبارها أساسا لتنمية الاقتصادية لكونها تضمن حسن سير العمل واستقرار حيث سنحاول في هذا المبحث التطرق لمفهوم حوكمة الشركات وخصائصها، أهدافها، آلياتها، وأطراف المعنية بتطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات وخصائصها

الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات

أولا: تعريف الحوكمة:

تعني كلمة الحوكمة لغة عملية السيطرة و التحكم فلفظ الحوكمة هو مصطلح مستحدث في اللغة العربية كما انه مرتبط بالحكمة و هي ما تقتضيه توجيه و إرشاد . أما في الجانب الاصطلاحي فيعرف ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (GOAL) الذي صدر سنة 2009 الحوكمة على أنها عبارة فلسفة تسييرية من التدابير العملية الكفيلة، في أن واحد، لضمان استدامة و تنافسية المؤسسة.¹

ثانيا: تعريف حوكمة الشركات

مع شيوع استخدام مصطلح حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة إلا أن الكتاب و الباحثين اختلفوا في تحديد مفهوم دقيق وشامل للمصطلح و يرجع ذلك إلى أمرين رئيسيين

أولا: يعد مصطلح حوكمة الشركات من المصطلحات الحديثة التي نشأت في الغرب و قدمت له العديد من الترجمات تفاوتت في عكس دلالاته وأهدافه، وتشير معظم أدبيات الحوكمة إلى عدم وجود تعريف موحد لها.

ثانيا: يتداخل مصطلح حوكمة الشركات مع بعض المسائل الإدارية و المالية و الاقتصادية و الاجتماعية فضلا عن تنوع المداخل التي يتبعها الكتاب و الباحثون واختلاف نضر يتهم و توجهاتهم و انحياز اتهم و يمكن إيجاز أفضل تعار يفحوكمة الشركات وأكثرها استخداما و شمولاً فيما يلي:²

¹ صحراوي بن شيحة، مجلس الإدارة و إسهاماته لحوكمة فعالة للشركات، مجلة الابتكار و التسويق، المجلد 5،

العدد1، سيدي بلعباس الجزائر ، 2018، ص 39

² عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات ، دار الكتاب الوطنية، الصنعاء، 2020، ص 20

1) حوكمة الشركات بالانجليزية: Cpoorrate Gouvernance

هي بشكل عام القوانين و القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى. و تشمل حوكمة الشركات العلاقات بين المصالح المختلفة و الأهداف و ادراة الشركة وأصحاب مصالح الأخرى تشمل العمال الموظفين و العملاء و الدائنين (مثل المصاريف، حاملي السندات) والموردين و المنظمين و المجتمع بأسره.¹

2) عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مفهوم حوكمة الشركات:

هو نظام يتم من خلاله إدارة الشركات التجارية والسيطرة عليها ويحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع لحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين كما يحدد إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركات مما يوفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء.²

3) مؤسسة التمويل الدولية :

فقد عرفت حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.³

4) يعرفها الباحثان شلا يفرو فيشني (Shleifer&Vischny) :

بأنها مجموعة من الآليات التي من خلالها يؤمن المستثمرون أنفسهم للحصول على عائد على استثماراتهم.⁴

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بان حوكمة الشركات :

هي مجموعة من القوانين و الأطر و الأنظمة التي تعمل على تخفيف حدة تضارب المصالح بين الشركة و الأطراف التي لها مصلحة اتجاهها.

¹مصطفى يوسف وآخرون، الحوكمة المؤسسية، دار النشر الفا، الجزائر، 2018، ص 37

²ماهر جابر محمد، مرجع سابق، ص 16

³ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، دار النشر PMEC، مصر العربية، 2014، ص 46

⁴ضويفي حمزة، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي، دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز، أطروحة دكتورا، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015، ص 19.

الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات

تتضمن الحوكمة جملة من الخصائص وهي كالآتي :

- 1- الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
- 2- الشفافية : أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- 3- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- 4- المساءلة :أي إمكان تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية .
- 5- المسؤولية : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذو المصلحة في المنشأة .
- 6- العدالة :أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- 7- المسؤولية الاجتماعية :أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.¹

والشكل التالي يوضح خصائص حوكمة الشركات

الشكل رقم 01 : خصائص حوكمة الشركات



مصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - تجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، دار الجامعية، 2005، ص 25

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - تجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، دار الجامعية،

المطلب الثاني : أهمية و أهداف حوكمة الشركات

حوكمة الشركات تحظى بأهمية كبيرة وتسعى لتحقيق عدة أهداف وفيما يلي أهمية و أهداف حوكمة الشركات

الفرع الأول : أهمية حوكمة الشركات

تتمثل أهمية حوكمة الشركات فيما يلي :

أولاً: أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس العلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة و المساهمين.
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي ترعى مصلحة المساهمين.
- تؤدي إلى الانفتاح على الأسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين خاصة الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية.
- تحضي الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لان تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.¹

ثانياً : أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين.

(1) تساهم في ضمان الحقوق لكل المساهمين مثل حق التصويت حق المشاركة في القرارات الخاصة

(2) الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في تلك الشركات².

¹العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، دراسة حالة الشركة اليانس لتأمينات الجزائرية، اطروحة دكتوراة، قسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2016، ص38

²محمد فاتح محمود البيشر المغربي، حوكمة الشركات، دار النشر المنحل، السودان، ص19-20

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

تسعى الحوكمة إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي :

- (1) تحسين أداء الشركات .
- (2) وضع الأنظمة الكفيلة لمعالجة الغش وتضارب المصالح و التصرفات الغير مقبولة ماديا وأدائيا وأخلاقيا .
- (3) وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
- (4) وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق و المسؤوليات فيما بين الإدارة و المساهمين .
- (5) وضع القواعد و الإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.¹

المطلب الثالث : ركائز ومحددات حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات نظام تحكمه نوعين من المحددات ومجموعة من الركائز التي تساهم في تحقيق مختلف الأهداف المرتقبة .

الفرع الأول : ركائز حوكمة الشركات

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاثة ركائز هي السلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة إدارة المخاطر

❖ **السلوك الأخلاقي**: قد عرف روبينزديسبييترو **Robinsanddecebter** الأخلاق بأنها مجموعة

القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و السلوك الخاطيء .

ويكون ضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال :

- الالتزام بأخلاقيات الحميدة
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة
- الشفافية عند تقديم المعلومات

¹ محمد احمد كاسب خليفة، حوكمة الشركات، مابين تمويل و التدقيق الداخلي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص281

• الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد لان قواعد وآداب المهنة تمثل قاعدة لا بد منها من حيث

الالتزام بها يتم من اجل الارتقاء بالمهنة وسمعتها.

❖ **الرقابة و المساءلة** : تعرف الرقابة بأنها التأكد مما إذا كان شئ يحدث طبقا للخطة الموضوعه

و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و أخطاء بقصد معالجتها

تقوم الرقابة و المساءلة بتفعيل ادوار أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة من خلال :

• أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق رأس المال مصلحة الشركات البورصة

• أطراف رقابية مباشرة مثل المساهمين مجلس الإدارة لجنة المراجعة

• أطراف أخرى الموردون العملاء

❖ **إدارة المخاطر** : يقصد بإدارة المخاطر تحديد تحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر

التي تهدد الأصول أو القدرة الإدارية للمؤسسة.

وترجع أهمية إدارة المخاطر وجعلها جزء لا يتجزأ من نشاط العمل اليومي إلى المنافع التي تمنحها

ومن أهمها :

• التأكيد على وجود مشاركة في المعلومات .

• ضمان وجود اتصال متبادل بين كافة العاملين.

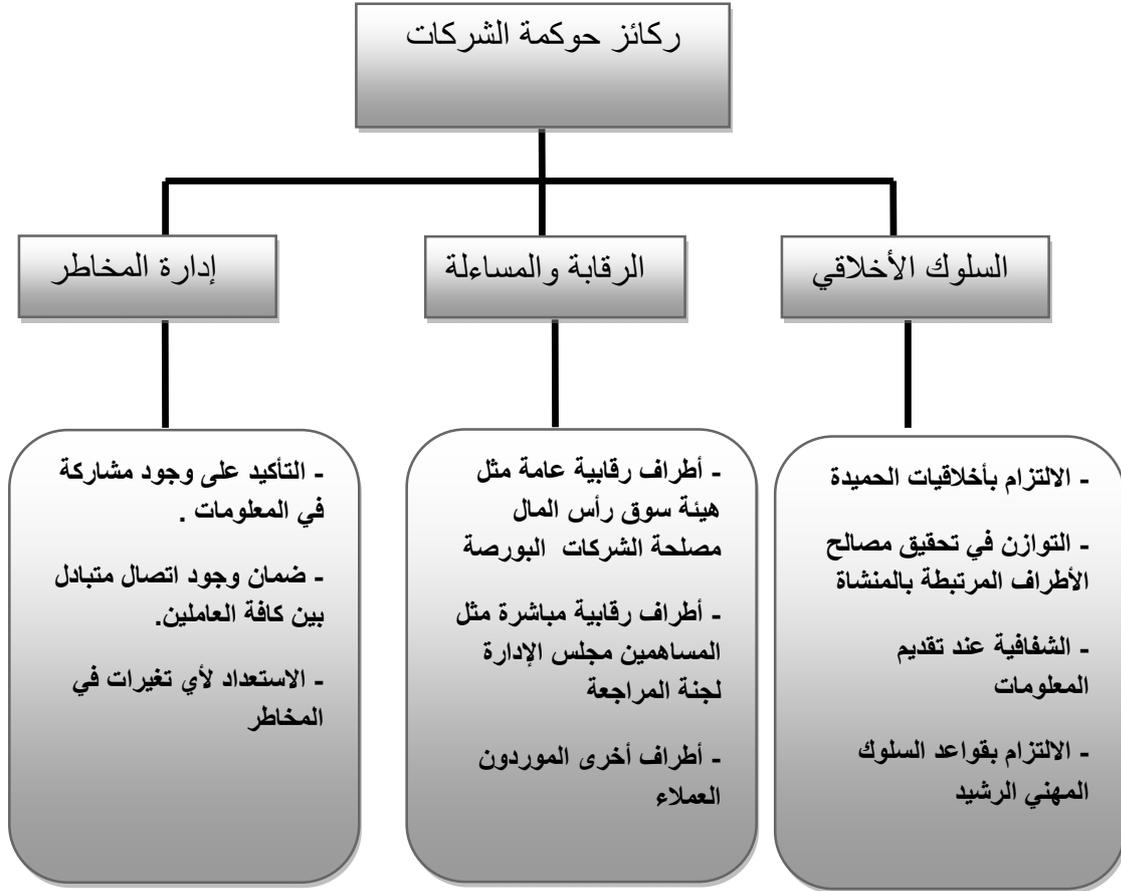
• الاستعداد لأي تغيرات في المخاطر.¹

الشكل التالي يوضح ثلاثة ركائز أساسية لحوكمة الشركات

¹صديقي خضرة،رهانات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دار النشر الجامعي الجديد،

تلمسان،2021،ص 60- 58

الشكل رقم 02 : ركائز حوكمة الشركات



مصدر: من إعداد الطالبين بناء على ماسبق

الفرع الثاني : محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على إن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات وهما المحددات الخارجية و المحددات الداخلية

المجموعة الأولى : تشمل المحددات الخارجية

وهذه المحددات تتمثل في البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف

من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن :

- 1) قوانين و اللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل القوانين الشركات و قوانين سوق المال و القوانين المتعلقة بالإفلاس

(2) وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع و المنافسة الدولية

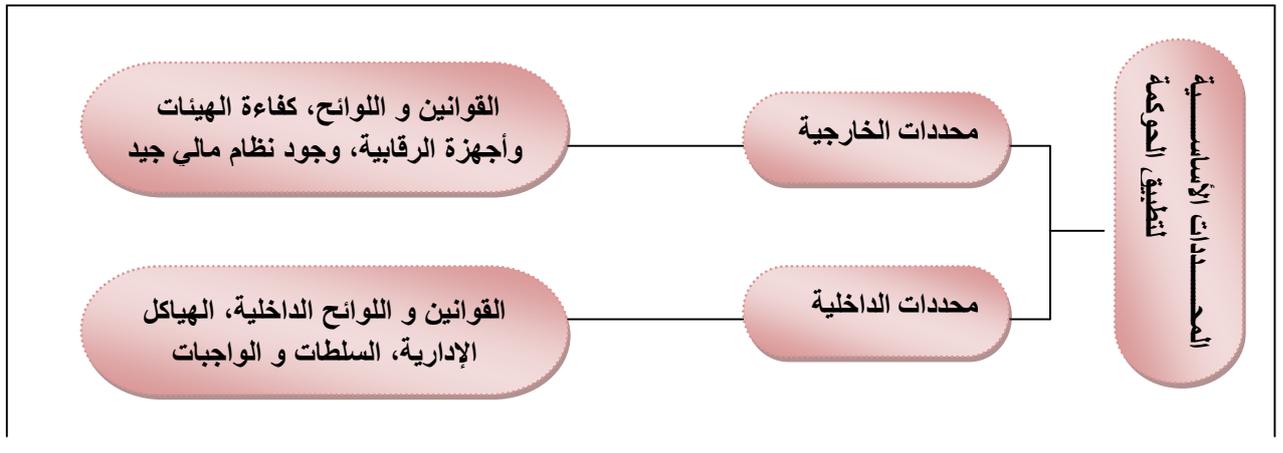
(3) كفاءة الهيئات و أجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال

المجموعة الثانية : تشمل المحددات الداخلية

وهي تشمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات التي تتضمن وضع هيكل إداري سليم يوضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والمساهمين.¹

والشكل التالي يوضح هاتين المجموعتين

الشكل رقم 03 : محددات حوكمة الشركات



مصدر: محمد فاتح محمود البيشر المغربي، حوكمة الشركات، دار النشر المنحل، السودان، ص 19-20

¹ محمد فاتح، مرجع سابق، ص 19

المطلب الرابع : مبادئ واليات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها .

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات :

تتمثل المبادئ الدولية لحوكمة الشركات حسب **OCED** على النحو التالي :

أولاً : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :

حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية لما يتوافق مع الحكم القانوني مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية .

ثانياً : حقوق المساهمين :

يتعين أن يكفل إطار أساليب ممارسة حوكمة الشركات حماية المساهمين حيث أن لهم حقوق الملكية معينة وهي: الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية، حق المشاركة في التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين، حق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة الحق في الحصول على نصيب من الأرباح، الحق في نقل أو تحويل الملكية الأسهم، الحق في الحصول على مختلف المعلومات الضرورية المتعلقة بنشاط الشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة

ثالثاً : المعاملة المتكافئة للمساهمين :

تضمن الحوكمة تحقيق المساواة في المعاملة كافة المساهمين بما فيهم الأقلية و المساهمين الأجانب، حيث يجب أن يحصل الجميع على الحقوق نفسها، كما ينبغي أن تتوفر للجميع القدرة على الحصول على المعلومات .

رابعاً : دور أصحاب المصالح :

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي تم إقرارها وفق للقانون، وان يعمل أيضا على تشجيع التعاون بينهم وبين الشركة، وتمكينهم من الاطلاع على المعلومات المطلوبة.

خامسا : الإفصاح والشفافية :

تضمن حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل الخاصة بتأسيس الشركة، وهذا بتوفير المعلومات عن : النتائج المالية و التشغيلية للشركة، أهداف الشركة أعضاء مجلس الإدارة، الرواتب والمزايا الممنوحة لكبار المسؤولين، وهياكل وسياسات حوكمة الشركات.

سادسا : مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح أسلوب ممارسة حوكمة الشركات الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وان يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.¹

الفرع الثاني : آليات حوكمة الشركات

آليات حوكمة الشركات هي الأدوات التي تستخدمها الشركات لتنفيذ وتحقيق مبادئ حوكمة الشركات ويمكن تصنيف مجموعة الآليات المستخدمة إلى نوعين من الآليات.

أولا : الآليات الداخلية لحوكمة الشركات :

1) مجلس الإدارة :

يعتبر مجلس إدارة الشركة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة وحماية رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال من قبل الإدارة وذلك من خلال صلاحيات المجلس القانونية. ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته نلجأ إلى تشكيل مجموعة من اللجان المتخصصة من بين أعضائه غير التنفيذيين وهذه اللجان هي كالآتي :

❖ **لجنة التدقيق :** تعتبر لجنة التدقيق أهم اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة فهي من الآليات المراقبة

حيث له دورا مهما في عمليات الحوكمة و تعزيزها و ذلك من خلال ضمان دقة و نزاهة التقارير المالية و اكتشاف ومنع حالات الغش و التزوير وزيادة القدرة على المراقبة و المساءلة .

❖ **لجنة التعيينات :** هي لجنة تشكل بقرار مجلس إدارة الشركة من غير أعضاء التنفيذيين على أن

يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل، ومن واجبات هذه اللجنة هي :

- اقتراح سياسات و معايير واضحة للعضوية لمجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية

¹شوقي طارق سعيد، محاسبة الشركات، دار النشر غيداء، عمان، 2019، ص 180

- تحديد المؤهلات و المهارات و الخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة و لدى كل وظيفة مطلوبة بالشركة
- التحقق من استقلال الأعضاء المستقلين، وعدم وجود أي تعارض مصالح .

❖ **لجنة المكافآت:** أوصت اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب إن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة الغير التنفيذيين وعلى إن يكون من بينهم عضو مستقل، حيث تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيداً على ضرورة إن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة وجذب المهنيين من ذوي الكفاءات العليا.

(2) التدقيق الداخلي :

يعرف التدقيق الداخلي بأنه عملية فحص ورصد وتحليل الأنشطة المتصلة بسياق العمل داخل الشركة حيث يؤدي التدقيق الداخلي دوراً حيوياً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات إذ انه يزيد قدرة الموظفين على مساءلة الشركة حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة، و تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات، وتقليل المخاطر الفساد الإداري و المالي ومن بين الأنشطة التي يقوم بها المدقق الداخلي هي :

- تقييم الممارسات.
- رفع تقارير التدقيق الداخلي الرسمية الممنهجة للجنة التدقيق حول الأنشطة المختلفة .
- رصد المخاطر التي قد تواجه الشركة، وتقييمها، والإبلاغ عنها للإدارة الشركة للمكافحة.
- قياس كفاءة الأساليب و الإجراءات المتبعة، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف الشركة.
- تقييم مدى الالتزام بالقوانين و الأنظمة و السياسات و الإجراءات الموضوعية¹ .

¹ ماهر جابر محمد، مرجع سابق، ص ص 46- 65

ثانياً: الآليات الخارجية :

1) تنافسية سوق المنتجات(الخدمات) وسوق العمل الإداري :

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات وسوق العمل الإداري احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، فغالبا لا يتم الاعتماد على مسؤولي إدارة الشركة الذين سبق إن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس وعليه فإذا لم تقم الإدارة الشركة بواجباتها بالشكل الصحيح فان الشركة سوف تفشل في منافسات الشركات الأخرى التي تعمل في سوق منتجاتها أو خدماتها وبالتالي تتعرض إلى الإفلاس.

2) عمليات الدمج و الاستحواذ :

تعتبر عمليات الدمج و الاستحواذ من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات بحيث يقصد بالاندماج اتحاد المصالح بين الشركتين وأكثر ينتج عنه ظهور كيان جديد وذلك عن طريق الضم بحل الشركة ونقل أموالها، إلى شركة أخرى قائمة أو عن طريق المزج وهو الحل شركتين قائمتين و تأسيس شركة جديد تنتقل إليها الحقوق و التزامات كل من الشركات المنحلة، إما الاستحواذ الشركات يعنى السيطرة المالية و الإدارية لأحد الشركات على نشاط شركة أخرى، وذلك عن طريق شراء كل أو نسبة من الأسهم العادية التي لها حق التصويت في الجمعية العمومية للشركة المستحوذ عليها .

3)التدقيق الخارجي :

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة لشركات، فالتدقيق الخارجي هو عملية يقوم بها المدقق المستقل بفحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية حيث يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في حوكمة الشركات، وذلك من خلال شهادتهم على صحة القوائم والتقارير المالية المنشورة وإضفاء الثقة والمصداقية عليها، ومناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات وليس قبولها فقط.

4) التشريعات والقوانين :

التزمت اغلب الدول على جمع المبادئ المتعلقة بحوكمة الشركات في نظام قانوني تشريعي موحد يؤثر بشكل كبير على عملية حوكمة الشركات .فعلى سبيل المثال ساربينزأوكسلي Sarbanes-Oxlyالذي فرض متطلبات حفظ السجلات أكثر صرامة على الشركات إلى جانب عقوبات جنائية الصارمة لمخالفتها و لقد كان هدف هذا القانون استعادة ثقة الجمهور في الشركات العامة و كيفية عملها.¹

¹ ماهر جابر محمد، مرجع سابق، ص ص 46- 65

الفرع الثالث : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات :

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل تلك الأطراف في الآتي :

❖ **المساهمون** : هم يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

❖ **مجلس الإدارة** : وهم من يمثلون المساهمون وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية للأعمال الشركة بإضافة إلى رقابة على أدائهم ورسم سياسات العامة للشركة وكيفية محافظة على حقوق المساهمين

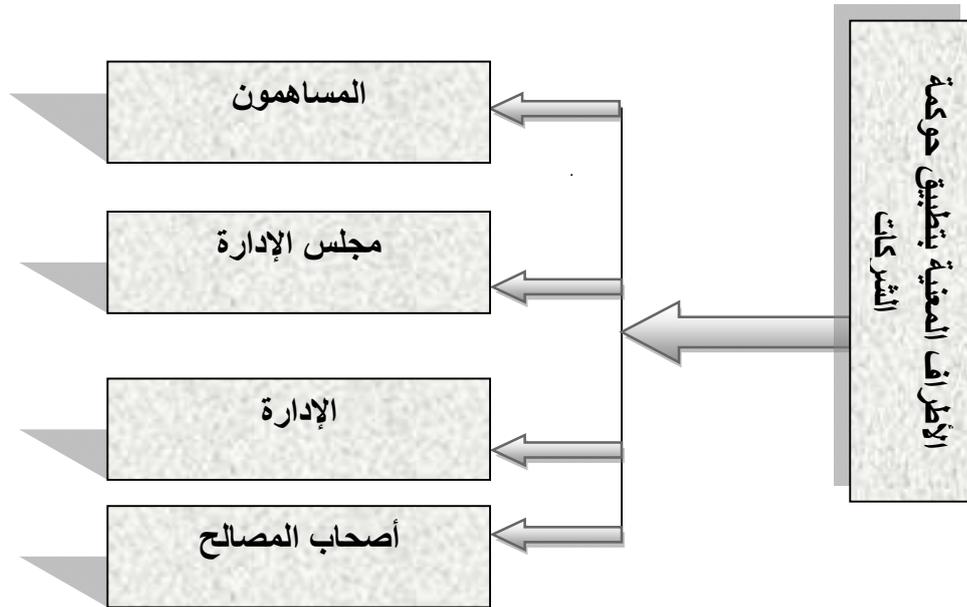
❖ **الإدارة** : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية لشركة وتقديم التقارير بأداء إلى مجلس الإدارة، وهي المسؤولة عن تعظيم الأرباح الشركة وزيادة قيمتها.

❖ **أصحاب المصالح** : هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل : الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء أطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار¹.

والشكل التالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

¹ عصام مهدي العابدين، مرجع سابق، ص 63-64

الشكل رقم 04 : الأطراف الرئيسية المعنية بتطبيق الحوكمة



مصدر: من إعدادا لطالبتين بناء على ماسبق

المبحث الثالث: مجلس الإدارة ودوره في تفعيل حوكمة الشركات

من خلال هذا المبحث سنتحدث عن دور وأهمية مجلس الإدارة في تطبيق حوكمة الشركات بالإضافة إلى طرق تطبيقها و الدور الرقابي.

المطلب الأول: أهمية ودور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

الفرع الأول : دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

1) يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة.

2) مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة .

3) يقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أداؤها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة

4) الأشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.¹

الفرع الثاني : أهمية مجلس الإدارة في تطبيق حوكمة الشركات.

يحمل مجلس الإدارة أهمية كبيرة في حوكمة الشركات ونجاحها،فهو يعمل على ضمان توجه الشركة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمالية بشكل فعال. يساهم مجلس الإدارة في حماية مصالح المساهمين والموظفين والشركة نفسها من خلال مراقبة الأداء وتقييم النتائج واتخاذ القرارات الحاسمة.²

المطلب الثاني : طرق وسبل تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات.

هناك ثلاث نقاط يجب توفرهم في مجلس الإدارة حتى يمكنه الالتزام وتطبيق الحوكمة داخل الشركة والمتمثلة في :

- الإشراف المستقل
- قدرة مجلس الإدارة على التنافس
- قدرة مجلس الإدارة على وضع إستراتيجية الشركة

¹كرودسي أسماء, مرجع سابق،ص 18

متوفر على الرابط التالي تم الاطلاع عليه يوم 2024/02/20 على الساعة 17:30 مساء.

²<https://moukawil.dz>

أولاً: الإشراف المستقل

من أجل تطبيق الحوكمة داخل الشركة يجب أن يكون لديها مجلس الإدارة يقض ومستقلون يكون هناك توازن في أعضاء المجلس بين الأعضاء التنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين من أجل تكوين لجان تتمثل في لجنة المراقبة، لجنة المراجعة، لجنة التعيينات، لجنة المكافآت والأجور التي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير تنفيذيين مما يدعم من استقلالية المجلس ويسهل عملية المراقبة داخل الشركة والعمل على المحافظة على حقوق المساهمين.

ثانياً : قدرة مجلس الإدارة على التنافس

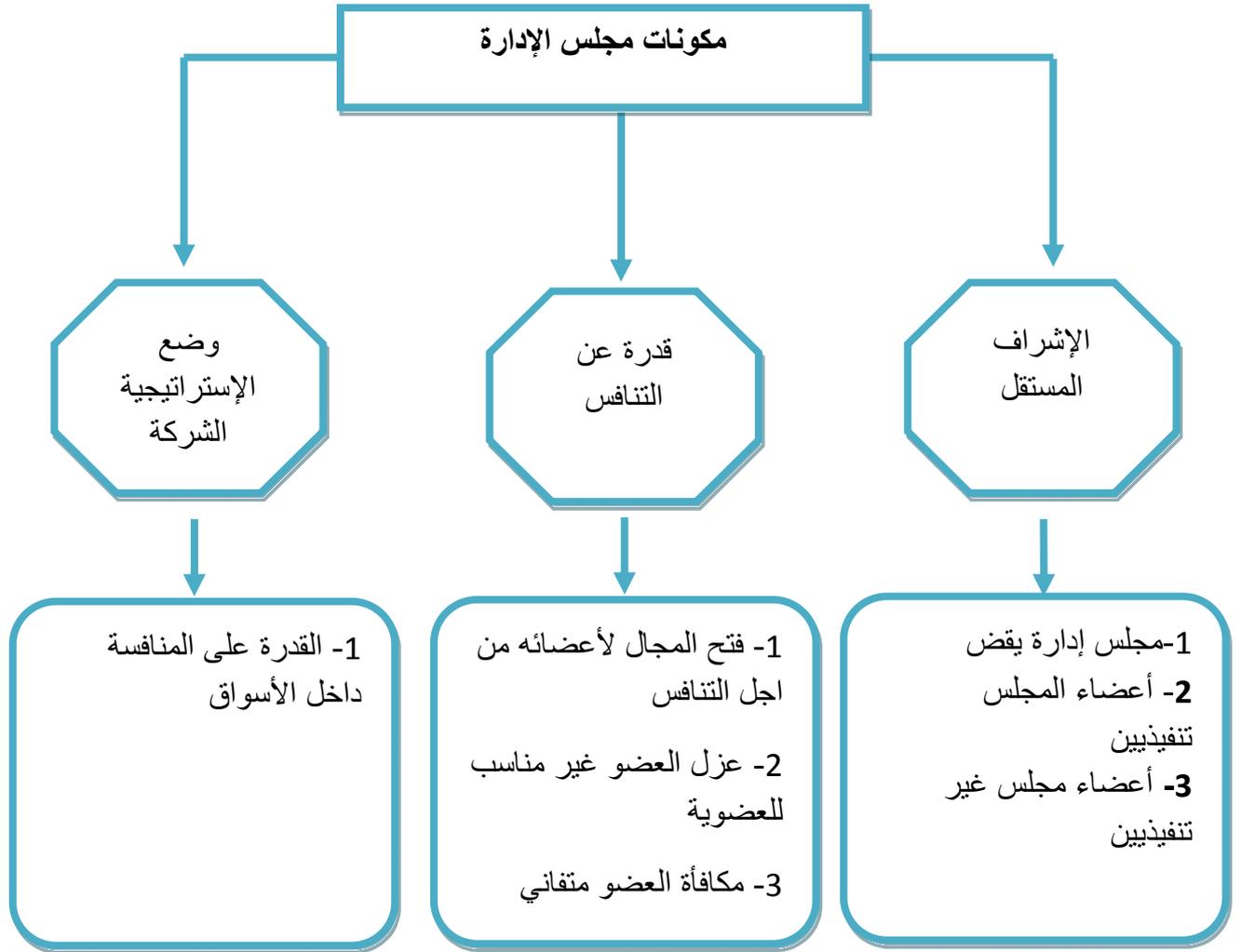
من بين العوامل التي تعمل على تفعيل الدور المنوط بالمجلس هو فتح المجال لأعضائه من أجل التنافس في أداء المهام على أكمل وجه، و تدخل الجمعية العامة بعزل كل من تراه غير مناسب للعضوية داخل المجلس هذا من جهة ومن جهة أخرى مكافأة العضو الذي يتفانى في القيام بعمله من أجل تحفيز الأعضاء الآخرين

ثالثاً :القدرة على وضع إستراتيجية الشركة

تتمتع فعالية المجلس في قدرته على العمل على تحقيق أهداف الشركة، بحيث انه من بين استراتيجيات التي تعمل الشركة من أجل الوصول إليها وهي القدرة على المنافسة داخل الأسواق، وليس العمل من أجل البقاء، فوجود مجلس إدارة فعال يساعد الشركة في تحقيق ذلك، وهذا لن يتحقق الأمن خلال تطبيق الحوكمة.¹

¹ بلقربوز مصطفى، محاضرات في حوكمة الشركات، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023-2024، ص45-46

الشكل رقم 05: يوضح طرق وسبل تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات



مصدر: بناء على ماسبق من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث : الدور الرقابي لمجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات

في ظل مفهوم حوكمة الشركات فان مجلس الإدارة يتم تقييم فعاليته من خلال قيام بمهامه الإشرافية و الرقابية و في العديد من الأحيان تكون مهامه الرقابية أهم من الإشرافية و يظهر دور مجلس الإدارة جليا من خلال علاقته بنظام الرقابة الداخلية،المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر

1) مجلس الإدارة و نظام الرقابة الداخلية :

عرف المجمع الأمريكي للمحاسبين سنة 1949م نظام الرقابة الداخلية على انه " تتضمن الرقابة الداخلية الخطة التنظيمية و كافة الطرق و المقاييس التي تتبناها المؤسسة حماية أصولها وضبط الثقة في بياناتها و الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية والتشجيع التزام بالسياسات من اجل ضمان فعاليته

وعادة يبدأ نظام الرقابة الداخلية من أعلى شركة مستوى مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية العليا من خلال قيامهم بإنشاء نظام و توفير البيئة المناسبة لها و المتابعة المستمرة من اجل ضمان فعاليته و نظرا للدور الذي تلعبه النظم الرقابة الداخلية بالشركات نجد أن العديد من النظم و اللوائح نصت على أن من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وضع أنظمة و ضوابط لرقابة الداخلية والإشراف العام عليها ومن ذلك :

- 1) وضع سياسة مكتوبة تعارض المصالح و معالجة حالات تعارض المصالح المحتملة من كل الأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و المساهمين.
- 2) التأكد من سلامة الأنظمة المالية و المحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية .
- 3) التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر .
- 4) المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة .

2) مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية :

باعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة استلزم وجود تفاعل بين وظيفه المراجعة الداخلية والإدارة وهذا من خلال مدها بنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية وكذلك الإفصاح الدوري عن الأنشطة التي تنفذها سلطاتها ومسؤولياتها ما تم انجازه عن خطتها الموضوعه، حيث أصبح مجلس الإدارة يعتمد على وظيفه المراجعة الداخلية في تحسين عملية حوكمة الشركات، وذلك لما للمرجعين الداخليين من دور محوري في تقديم خدمات التأكيد، وخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر.¹

3) مجلس الإدارة وإدارة المخاطر :

بسبب المتاعب الكبير التي مرت بها العديد من المنشأة، فقد نادى المساهمون و الأطراف الأخرى ذات العلاقة على ضرورة التحمل مجالس الإدارة لمسؤوليتهم بوضع الاستراتيجيات و الخطط و الأدوات المتابعة و الرقابة، ويمثل دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر فيما يلي :

- 1) مراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للمنشأة و المصادقة عليها.

¹لعروس لخضر، مرجع سابق، ص 54-55.

- (2) مراقبة أعمال المدير التنفيذي.
- (3) مراقبة المخاطر و إجراءات الرقابة الداخلية .
- (4) الإشراف على تنفيذ و تطبيق إستراتيجية.
- (5) مراقبة الأنشطة و كافة العمليات للضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات صلة بنشاط المنشأة.

(4) مجلس الإدارة وتعارض المصالح :

نظرا لأهمية موضوع تعارض المصالح الذي بنشا داخل مجلس الإدارة بين الأعضاء على الدور الرقابي داخل المجلس، فقد نادى العديد من الهيئات العلمية الدولية بضرورة الانتباه لهذا الموضوع لما له من آثار سلبية، ولهذا نصت العديد من التشريعات على معالجة موضوع تعارض المصالح ووضعت الضوابط التي تمنع عضو مجلس الإدارة من تفضيل مصلحته الشخصية على مصلحة الشركة والمساهمين عن طريق مطالبتها بقيام إدارة مجلس الشركة بإنشاء سياسة لتعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين من جهة وبين مصلحة الشركة من جهة أخرى.¹

¹ نفس المرجع، ص 54-55.

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل الخاص بلاطار النظري لحوكمة الشركات ومجلس الإدارة تطرقنا فيه لمفهوم مجلس الإدارة تصنيفاته خصائصه شروطه لجانته مهامه مسؤولياته وكذلك تناولنا مفهوم حوكمة الشركات خصائصها أهدافها محدداتها ركائزها بالإضافة إلى مجلس الإدارة ودوره في تفعيل حوكمة الشركات وكذلك عرض أهم الدراسات التي تناولت جزء من موضوعنا ومقارنتها بدراستنا .

وعليه يعمل مجلس الإدارة وحوكمة الشركات بشكل مترابط لتحقيق أهداف الشركة و مصلحة المساهمين ويقوم مجلس الإدارة بتوجيه الشركة واتخاذ القرارات الحاسمة بينما توفر حوكمة الشركات الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد قواعد ويضمن تنفيذ مبادئ حوكمة الشركات .

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية داخل شركة

تعاونية الحبوب والخضر الجافة

تيارت

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري المتعلق بأهم المفاهيم المرتبطة بحوكمة الشركات ومجلس الإدارة، وتسليط الضوء على دور مجلس الإدارة في تنفيذ مبادئ الحوكمة، سنحاول في هذا الفصل تطبيق هذه المفاهيم على إحدى الشركات الجزائرية، وهي تعاونية الحبوب والخضر الجافة، لنتعرف على مدى إسهام مجلس الإدارة في تنفيذ مبادئ الحوكمة.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تمثل المبحث الأول في تقديم عام حول شركة تعاونية الحبوب والخضر الجافة والمبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث خصصناه لتصميم الاستبيان .

المبحث الأول : تقديم عام حول شركة تعاونية الحبوب الخضر الجافة

تعتبر تعاونية الحبوب و الخضر الجافة إحدى الشركات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق التطوير في مجال عملها، لذا سنحاول في هذا القسم التعريف بها .

المطلب الأول : نشأة وتعريف تعاونية الحبوب و الخضر الجافة تيارت

أولا : نشأة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

قامت السلطات الفرنسية في 15 أوت 1936 بإنشاء الديوان الوطني للقمح، بعد توسع مهامه أصبح الديوان الوطني للحبوب ONCI وذلك من اجل تحسين و تطوير تجارة كل من القمح و الشعير و البقول وغيرها من الحبوب و الخضر الجافة بغية تداوله داخل و خارج البلاد .

بعد استقلال الجزائر تغيرات التسمية لتصبح الديوان الجزائري المهني للحبوب ONCI في 12 جويلية 1962 وحتى يقوم هذا الأخير بتأدية مهامه أسس عدة تعاونيات سماها تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

ثانيا : تعريف تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

تأسست شركة تعاونية الحبوب والخضر الجافة تيارت CCLS سنة 1972 وتعتبر مؤسسة ذات طابع اقتصادي خدماتي وهي تابعة لديوان الجزائري المهني للحبوب، تقوم بجمع المحصول وتوزيعه وتخزينه وتحويل الحبوب.¹

المطلب الثاني : مراكز التخزين وبطاقة الفنية لتعاونية الحبوب والخضر الجافة

أولا : مراكز التخزين لتعاونية

- دائرة الرحوية
- دائرة السوقر
- دائرة عين الذهب
- بلدية ملاكو
- بلدية الطريش
- بلدية مشرع الصفا
- بلدية جيلالي بن عمار

¹ معلومات مقدمة من طرف شركة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

ثانيا : البطاقة الفنية لتعاونية

الاسم :تعاونية الحبوب والخضر الجافة

المقر الاجتماعي : شارع مولاي نجيب

منطقة العمل : ولاية تيارت

رأس المال : 7000000

رقم الأعمال (2013): 30000000

رقم الهاتف : 046246318

الفاكس : 046246274

عنوان البريد الالكتروني: ¹ SECETARIAT CCLS TIARET @ GMAIL . COM

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي

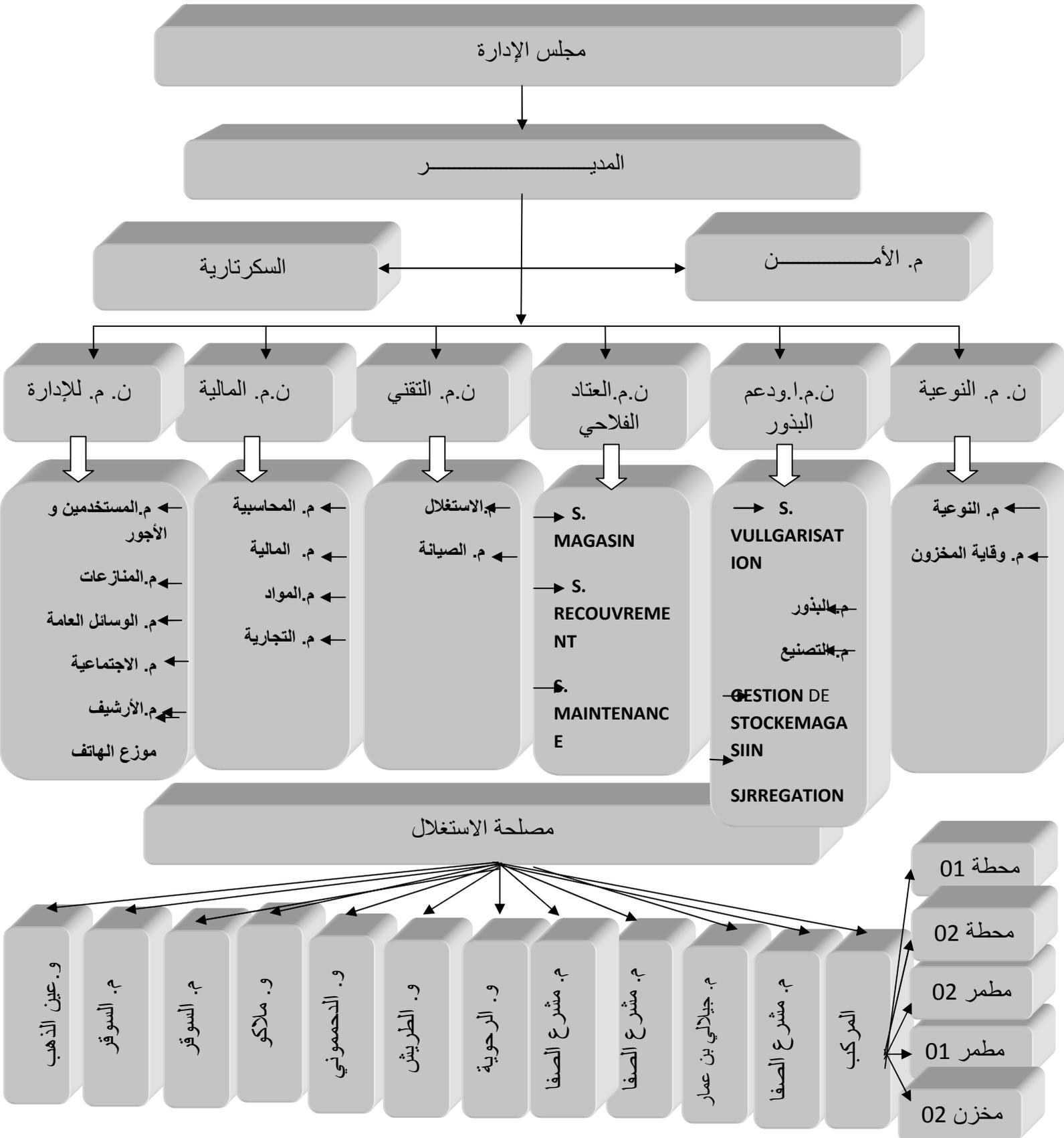
تعد تعاونية الحبوب و الخضر الجافة إحدى الشركات المملوكة للدولة التي تحاول تطوير مجال عملها و سنحاول في هذا المطلب معرفة هيكلها التنظيمي و أهم فروعها.

1-1/ الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمراكز تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

¹ معلومات مقدمة من طرف شركة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة



مصدر : مستخرج من وثائق الشركة

1-2 / تحليل الهيكل التنظيمي

1/ مجلس الإدارة : يعمل على دراسة النظام الداخلي و المصادقة عليه بالإضافة إلى دراسة الاقتراحات و العقود و الصفقات و الاتفاقيات و التقارير و المصادقة عليها.

2/ المدير : له عدة مهام أبرزها :

- اقتراح مشروع النظام الداخلي على المجلس
- تحضير اجتماعات مجلس الإدارة بالتشاور مع رئيس المجلس
- يوقع المدير بصفة مشتركة مع رئيس التعاونية على كل الوثائق المالية
- ممارسة السلطة السليمة مع مستخدمي التعاونية .

3/ السكرتارية : يتمثل دورها في :

- حفظ البيانات المتعلقة بإدارة
- التنسيق الاجتماعات و المواعيد سواء داخل المؤسسة أو خارجها
- التنسيق بين المكالمات الداخلية و الخارجية

4/ مصلحة الأمن : يتمثل دورها في :

- تسجيل المواعيد الدخول في السجلات الخاصة
- حراسة الممتلكات الشركة وكذا حماية داخلها .

5/ نيابات المديرية : تتفرع لعدة نيابات منها :

1- نيابة مديرية النوعية : تنقسم بدورها إلى مصلحتين :

• مصلحة النوعية : تقوم بمتابعة جودة المحصول الفلاحي عند دخوله إلى المؤسسة فتقوم بأخذ عينات من كل شاحنة من أجل معرفة نوع الإنتاج وفق معايير علمية.

• مصلحة الوقاية من المخزون : تهتم هذه المصلحة ب :

- تهيئة أماكن التخزين والمحافظة عليها
- معالجة الحبوب المصابة.¹

¹معلومات مقدمة من طرف شركة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

2- نيابة مديرية دعم البذور : يتمثل دورها في :

- السهر على توفير البذور والأسمدة للمزارعين وفق احتياجاتهم
- تقوم بمتابعة التقنية وتقويم عوامل الإنتاج إلى المزارعين من مواسم الحرث والبذر حتى موسم الحصاد.
- تستقبل هذه المديرية منتوج الفلاحين ليتم تخزينه في التعاونية وذلك تمهيدا لتسويقه

وتتفرع هذه المديرية إلى 6 مصالح :

- S.VULGARISATION
- م البذور
- م التصنيع
- GESTION DE STOCKE
- MAGASIN
- SJRREGATION

3- نيابة مصلحة العتاد الفلاحي : يتمثل دورها في :

تدعيم الفلاحين بكل الوسائل التقنية من جرارات وشاحنات وتتفرع عنها 3 مصالح وهي :

- S.MAGASIN
- S.RECOUVREMENT
- S. MAINTENANCE

4- نيابة مديرية التقني : يتمثل دورها في :

- القيام بتحليل التجاري لكل المنتجات الفلاحية

- تخزين وكذا تطهير من حشرات الضارة .

وتتفرع إلى مصلحتين :

- مصلحة الاستغلال : أهم مصلحة لها 11 وحدة وتحتوي على 14 مخزن يشرف عليها رؤساء الوحدات.¹

- مصلحة الصيانة : يتمثل دورها في :

¹معلومات مقدمة من طرف شركة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

- صيانة العتاد الميكانيكي من كل النواحي.

- تعديل قطع غيار الأجهزة في حالة العطب .

5- نيابة المديرية المالية :يتمثل دورها في :

السهر على تسيير ميزانية المؤسسة عن طريق نظام المحاسبي المالي من خلال الوقوف على عمليات البيع و الشراء وكذا تسديد أجور العمال وتتفرع عنها 4 مصالح :

• **مصلحة المحاسبة :** تقوم بمتابعة كل عمليات الداخلية و الخارجية للمؤسسة بإصدار الميزانية السنوية

• **مصلحة المالية :** تشرف على عمليات داخلية و الخارجية داخل المؤسسة ومع الموردين كما تقوم بمتابعة وصل الفلاحين

• **مصلحة المواد :** تتمثل دورها في شراء كل المستلزمات (البذور، الأكياس، الأدوية المعالجة).

• **مصلحة التجارية :** يتمثل دورها في عمليات البيع و الشراء حيث تقوم ببيع الحبوب الجافة لقطاع العمومي المتخصص في بيع هاته المواد من عدس، لوبيا، حمص

6- نيابة مديرية الإدارة :يتمثل دورها في :

- استخدام و استثمار الموارد البشرية

- توظيف العمال حسب ملفاتهم المقدمة على مستوى التعاونية

- العمل على تقديم رواتب شهرية للعمال

وتتفرع إلى 6 مصالح المتمثلة في :

• **المستخدمين والأجور :** تتكفل بالموارد البشرية من حيث اختيار الأفراد وتوظيفهم في الوظيفة المناسبة، وتوجيههم ومتابعة حضورهم وغيابهم وكذا توزيع الأجور وإعطاء العطل.

• **مصلحة المنازعات :** هي المصلحة التي تتكفل بجميع الشؤون القانونية للإدارة.¹

¹معلومات مقدمة من طرف شركة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

- مصلحة الوسائل العامة : تقوم بتزويد المؤسسة بمختلف المعدات والأدوات اللازمة لسيرورة نشاط المؤسسة نذكر منها : أدوات المكتب، الحواسيب، الدفاتر، السجلات
- مصلحة الشؤون الاجتماعية :تقوم بتأمينات العمال، شهادات طبية، تعويضات، ملفات التقاعد
- مصلحة الأرشيف : تتوفر بها مجموعة من الوثائق مهما كان تاريخ هذه الوثائق و شكلها
- مصلحة الهاتف : (موزع الهاتف) هو نظام يوزع مكالمات الواردة على مجموعة محددة من المحطات الطرفية التي يستخدمها الوكلاء.

المطلب الرابع : تعريف مجلس الإدارة تعاونية الحبوب والخضر الجافة وشروط وانخراط به

أولا : تعريف مجلس الإدارة شركة تعاونية الحبوب والخضر الجافة تيارت

هو السلطة العليا التي تحكم شركة،يعقد اجتماعات دورية وسنوية بمعالجة كل ما هو متعلق بإدارة سواء التسيير المالي أو تسيير الإداري ومراقبة ميزانية الشركة ومقارنتها بمداخيل التعاونية ومصروفاتها.

ثانيا : شروط الانخراط في مجلس الإدارة :

- يتكون مجلس إدارة التعاونية الفلاحية الذي يدعى في صلب النص المجلس من خمسة (5) أعضاء على الأقل تنتخبهم الجمعية العامة
- لا يمكن الأزواج، والأصول، والفروع، والأقارب من الدرجة الثانية أن يكونوا في أن واحد، أعضاء مجلس إدارة التعاونية الفلاحية التي يتجاوز عدد منخرطيها مائة 100 منخرط.
- ينتخب أعضاء المجلس لمدة ثلاثة سنوات ويمكن إعادة انتخابهم.

المطلب الرابع : مهام مجلس الإدارة تعاونية

- اقتراح مدير على الجمعية العامة ومرتبته وكذا تسريحه،تحديد مستوى الخدمات التي تقدمها التعاونية شريطة موافقة الجمعية العامة .
- تحديد جدول أعمال الجمعية العامة.
- دراسة جميع التقارير الموجهة لمصادقة الجمعية العامة، لاسيما في مجال الحسابات والموافقة عليها.¹

¹ معلومات مقدمة من طرف شركة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث منهجية البحث المستخدمة في الدراسة، بإضافة إلى عرض عينة دراسة ومجتمعها.

المطلب الأول : المنهج المستخدم

اختيار منهج الدراسة يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها ويعرف منهج على انه الطريقة وأسلوب اختيار وانتقاء وتنظيم واستخدام أدوات وعمليات وإجراءات البحث العلمي (سواء الفكرية أو الإجرائية)، بما يمكن الباحث من جمع الحقائق وتحليلها والوصول إلى فهم تفسير الظواهر المشكلات التي يدرسها بأكبر دقة وموضوعية ممكنة، بحيث تختلف تلك الطرق والأساليب بحسب اختلاف طبيعة المشكلات التي يدرسها بأكبر دقة والموضوعات المدروسة مما يشكل عدة مناهج علمية.¹

لذلك اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تفسير الوضع القائم، وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، وهذا المنهج يتعدى مجرد بيانات وصفية حول الظاهرة إلى الربط والتحليل والتسيير لهذه البيانات، من أجل الوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتحليله. فلمنهج الوصفي التحليلي إذا يقوم على جمع المعلومات والبيانات، وتصنيفه، وتبويبها وتحليلها، من أجل معرفة تأثير العوامل المفترضة على أحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج، والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.²

المطلب الثاني : أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة

تتطلب أي دراسة استخدام مجموعة من الأدوات جمع المعلومات وأساليب الإحصائية، وأدوات جمع المعلومات وأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة تتمثل في :

أولاً : أدوات جمع المعلومات

هناك عدة أدوات لجمع البيانات يتم استخدام كل منها حسب طبيعة السؤال البحث، ولكن في دراستنا هذه استخدمنا الاستبيان كأداة للحصول على النتائج المرجوة.

¹ عبد الله قنش، منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،

2016 - 2017، ص 62

² فانتن احمد برهم الجرف، أزمة الهوية و تداعياتها على استفزاز السياسي في الوطن العربي، دار الجندي، القدس،

2018، ص 20

1-الاستبيان : هو نموذج يتم إعداده وتوزيعه لهدف الحصول على استجابات "إجابات" أفراد عينة الدراسة ويتكون من عدد من الفقرات " أسئلة " واقعية عن ما يراد قياسه، ومصممة لتأمين البيانات حول موضوع معين، ويفترض أن يكون لدى المستجيب المعرفة بها، أي أن المستجيب قادر على فهم تلك الفقرات ويستطيع التعبير عن واقعه حولها.¹

ثانيا : الوسائل الإحصائية المستخدمة

و لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية

1- / التكرارات: تهدف إلى التعرف على استجابات العينة، أي تقديم وصف شامل للبيانات التي تم الحصول عليها

2- / النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لتحديد نسبة الأشخاص الذين اختاروا كل خيار ردا على أسئلة الاستبيان

3- / المتوسط الحسابي: تم استعماله من اجل معرفة و تحليل الاتجاهات المستجيبين حول كل عبارة في الاستبيان

4- / الارتباط : يحدد المتغيرات المستقلة و التابعة من اجل معرفة نوع وقوة العلاقة بين المتغيرين .

5- / الانحراف المعياري: يشير إلى تباين إجابات المستجيبين

6- / الانحدار الخطي :دراسة وتحليل اثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات و الموظفين و الأعوان والبالغ عددهم 300 فرد ولمعرفة رأيهم حول تطبيق مجلس الإدارة لمبادئ حوكمة الشركات، اخترنا عينة مكونة من 40 عامل .

¹ زيد محمد المقل، علم اعداد ابحاث العلمية و الدراسات العلمية، دار الكتاب الثقافي، بدون ذكر البلد ، 2019، ص

المبحث الثالث : تصميم الاستبيان

المطلب الأول : إعداد الاستبيان

تم إعداد الاستبيان باللغة العربية، و احتوى على 40 سؤال تم كتابة هذه الأسئلة على ورق عادي، وتم توزيع الاستبيانات عن طريق تسليمها مباشرة لأفراد العينة.

أولا : هيكل الاستبيان :

تألف الاستبيان الذي قمنا بإعداده من 40 سؤالا، استخدمنا فيه الأسئلة المغلقة لمساعدة المستجيب على التركيز وتسهيل الإجابة، تم صياغة هذه الأسئلة باستخدام مقياس ليكارت المكون من خمسة أوزان، و لتحديد آراء العينة البحث حول الأسئلة التي تناولها الاستبيان، قمنا بتقسيم هذا الأخير إلى محورين، يتعلق المحور الأول بتحديد مبادئ حوكمة الشركات المطبقة في الشركة، بينما تتمحور أسئلة المحور الثاني حول مسؤوليات مجلس الإدارة في هذه الشركة

الجدول رقم 01: مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ثانيا : اختبار الاستبيان

قمنا بإجراء الاختبار الأولي للاستبيان من خلال عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وطلب رأيه فيما إذا كانت صياغة الاستبيان واضحة وما إذا كانت لديهم أي صعوبة في فهم عناصر الاستبيان وكيفية الإجابة عن الأسئلة. وقد نتج عن ذلك تعديل بعض الصياغات و استبعاد البعض الآخر حتى يصبح استخدام الاستبيان لجمع البيانات مقبولا ومريحا، وبناءا على ملاحظات الأستاذ وتوصياته أمكن تصحيح بعض الأخطاء في الاستبيان ووضع اللمسات الأخيرة عليه وإصداره بشكل نهائي.

المطلب الثاني : معالجة الاستبيان

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان و توزيعه و تلقي الردود من أفراد عينة البحث، سيتم اختبار فرضيات البحث من خلال التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المستخلصة من هذه الردود .

أولاً : أدوات المستخدمة في تحليل البيانات

تم تحليل البيانات و استخلاص النتائج باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات و نوع العينة و أهداف الدراسة، وذلك باستخدام :

- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

ثانياً : تحليل الاحصائي للمتغيرات

قمنا بتوزيع 50 استمارة و بعد استعادة الاستمارات التي قمنا بتوزيعها بدأنا بعملية فرزها حيث تحصلنا على النتائج الموفقة في الجدول التالي :

جدول رقم 02: الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة المئوية	العدد	البيانات
100%	50	الاستمارات الموزعة
12%	6	الاستمارات المفقودة
8%	4	الاستمارات الملغاة
80%	40	عدد الاستمارات الصالحة

مصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على الاستبيان

المطلب الثالث: تفرغ و تحليل البيانات

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

يتم ذلك بالاعتماد على الجداول التالية :

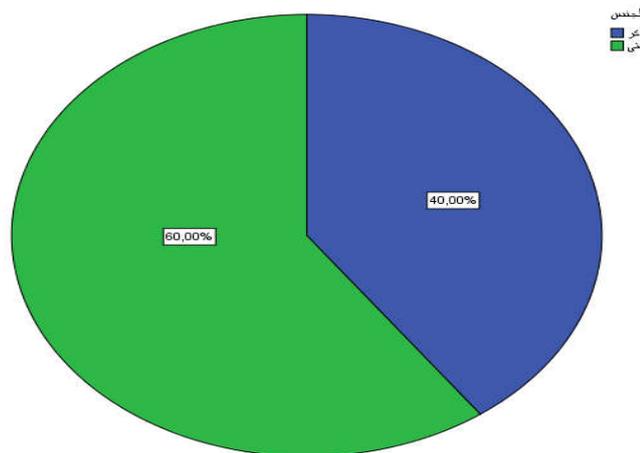
1/ الجنس

جدول رقم 03: توزيع عينة دراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40%	16	ذكر
60%	24	أنثى
100%	40	المجموع

مصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (07): تمثيل بياني يوضح توزيع عينة دراسة حسب الجنس



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

من خلال الجدول المبين أعلاه والرسم البياني نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس يوضح لنا أن نسبة الإناث تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 60% أي ما يعادل 24 عاملة ثم تأتي بعد ذلك نسبة الذكور 40% أي ما يعادل 16 عامل ومنه نلاحظ أن عدد الإناث أكبر من عدد ذكور.

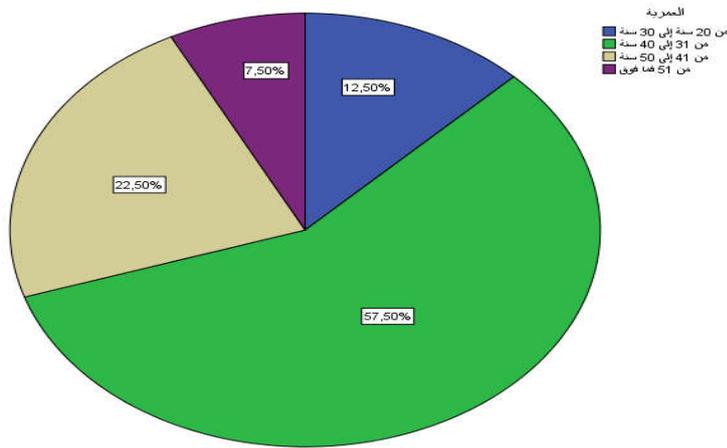
2/ الفئة العمرية

جدول رقم 04 : توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30	5	12.5%
من 31 إلى 40	23	57.5%
من 41 إلى 50	09	22.5%
من 51 فما فوق	03	7.5%
المجموع	40	100%

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم 08 : تمثيل بياني يوضح توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

من خلال الجدول المبين أعلاه والرسم البياني نلاحظ أن نسبة 57.5% أي ما يعادل 23 عامل من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 ثم تليها بعد ذلك نسبة 22.5% أي ما يعادل 09 عمال من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 41-50 سنة ثم تليها 12.5% أي ما يعادل 5 عمال من أفراد

العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة أما النسبة المتبقية و المتمثلة في 7.5% أي ما يعادل 3 عمال من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما فوق 51 سنة و منه نلاحظ اغلب عمال الشركة من الفئة الثانية.

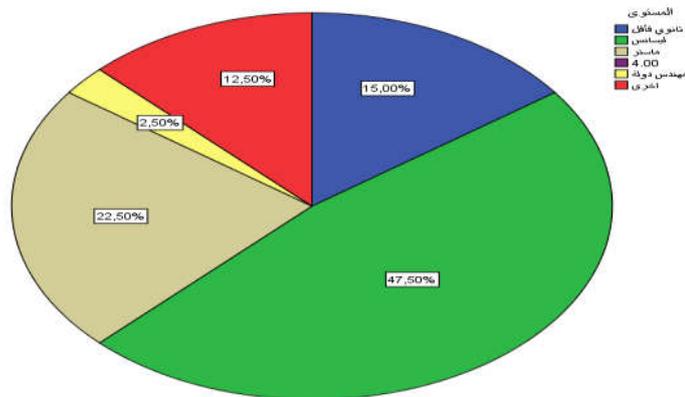
3/ المستوى العلمي

جدول رقم 05: توزيع عينة دراسة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
15%	06	ثانوي فاقل
47.5%	19	ليسانس
22.5%	09	ماستر
2.5%	01	مهندس دولة
12.5%	05	أخرى
100%	40	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم 09: شكل البياني يوضح توزيع عينة دراسة حسب المستوى العلمي



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

من خلال الجدول المبين أعلاه والرسم البياني نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي حيث بلغت أعلى نسبة من مستوى ليسانس بنسبة 47.5% أي ما يعادل 19 عامل من مجموع أفراد العينة ثم تليها بعد ذلك ماستر بنسبة 22.5% أي ما يعادل 09 عمال من مجموع أفراد العينة ثم تليها ثانوي فاقل بنسبة 15% أي ما يعادل 6 عمال من مجموع أفراد العينة ثم يليها مستوى الغير محدد بنسبة 12.5% أي ما يعادل 5 عمال من مجموع أفراد العينة أما الباقي فهي موزعة على الأفراد الذين يملكون مستوى العلمي مهندس دولة والتي قدرت ب 2.5% أي ما يعادل عامل واحد من مجموع أفراد العينة.

ومنه نلاحظ أننا لإفراد الذين لديهم مستوى ليسانس يمثلون أكبر نسبة في الشركة.

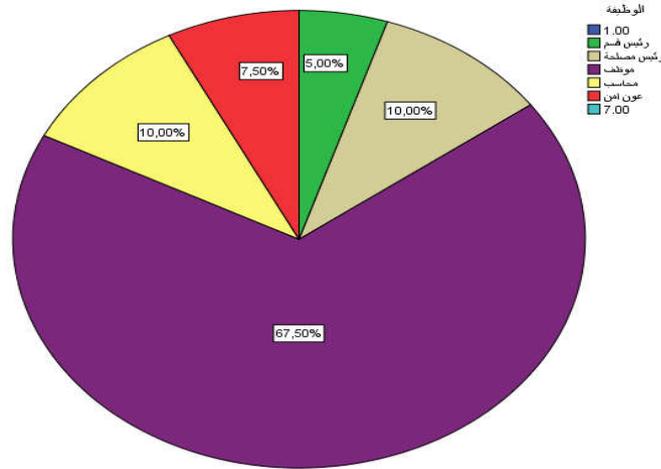
3/ الإطار الوظيفي

جدول رقم 06 : توزيع عينة دراسة حسب الإطار الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	الإطار الوظيفي
5%	02	رئيس قسم
10%	04	رئيس مصلحة
67.5%	27	موظف
10%	04	محاسب
7.5%	03	عون امن
100%	40	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم 10 : تمثيل بياني يوضح توزيع عينة دراسة حسب الإطار الوظيفي



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

من خلال الجدول المبين أعلاه والرسم البياني نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب الإطار الوظيفي بلغت أعلى نسبة 67.5% أي ما يعادل 27 عامل من عينة الموظفين ثم تليها بعد ذلك نسبة 10% أي ما يعادل 4 عمال لكل من عينة رئيس مصلحة و محاسب ثم ليأتي بعدها نسبة 7.5% أي ما يعادل 3 عمال من عينة عون امن و في الأخير تأتي نسبة 5% أي ما يعادل عاملين من عينة رئيس قسم ومنه نلاحظ نسبة الموظفين هي اكبر في الشركة .

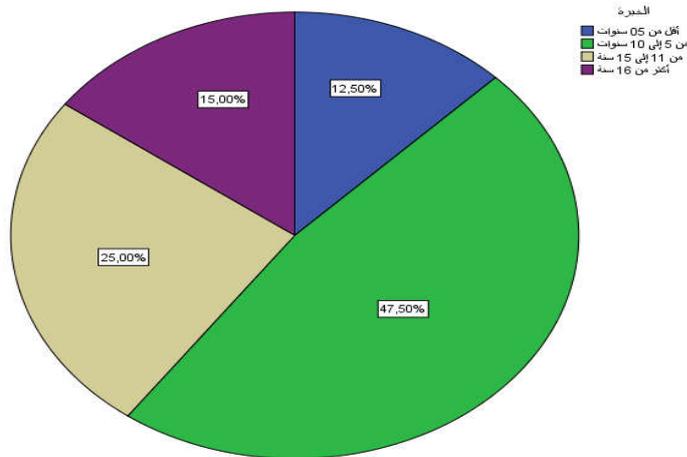
5/ سنوات الخبرة

جدول رقم 07: توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
12.5%	5	اقل من 5 سنوات
47.5%	19	من 5 إلى 10 سنوات
25%	10	من 11 إلى 15 سنوات
15%	06	أكثر من 16 سنة
100%	40	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم 11: تمثيل بياني يوضح توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

من خلال الجدول المبين أعلاه والرسم البياني نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة بلغت أعلى نسبة 47.5% أيما يعادل 19 عامل من مجموع أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة ثم تليها بعد ذلك نسبة 25% أي ما يعادل 10 عمال من مجموع أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة ثم تليها بعد ذلك نسبة 15% أي ما يعادل 6 عمال من مجموع أفراد العينة تتراوح خبرتهم أكثر من 16 سنة أما النسبة المتبقية تتمثل في 12.5% أي ما يعادل 5 عمال من مجموع أفراد العينة التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات ومنه نلاحظ أن أفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات تمثل أكبر سنة.

اختبار الصدق و الثبات:

جدول رقم 08: معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0.919	45

مصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 03 ص 87)

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحورين مبادئ حوكمة الشركات ومسؤوليات مجلس الإدارة مرتفع حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.919 وبالتالي يحقق شرط الثبات الذي لا يقل قيمته عن 0.6 وعليه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية

بعد تفريغ البيانات الموجودة في الاستبيان المسترجعة والقابلة لتحليل تم الحصول على النتائج التالية :

المحور الأول : مبادئ حوكمة الشركات

جدول رقم 09 : نتائج إجابات أفراد العينة حول المبدأ الأول المتعلق بتوفير إطار فعال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الترتيب
01	يتمتع المدير بمعرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة	3.55	0.876	موافق	55%	الأولى
02	يتم التعامل مع المشكلات والتحديات بشكل فعال وسريع داخل الشركة	3.58	0.747	موافق	55%	الثانية
03	توفير إطار تنظيمي فعال داخل الشركة ينظم جميع جوانب الأداء بشكل كامل	3.63	0.868	موافق	55%	الثالثة
04	تساهم سياسات الشركة في تحفيز وتشجيع الموظفين على تحقيق الأداء الممتاز	3.40	1.057	موافق	40%	سادسة
05	تعيين المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح ومناسب للموظفين داخل الشركة	3.43	1.059	موافق	55%	الرابعة
06	شعور الموظفون بالثقة والرضا داخل الشركة بناء على الإطار الفعال المعمول	3.30	1.091	موافق	42.5%	خامسة
	المجموع	3.47	0.74	موافق		

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

تشير نتائج الجدول رقم 09 إلى متوسط حسابي عام قدره 3.47 وانحراف معياري قدره 0.74 أما على مستوى العبارات نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على موافقة هذه العبارات، حيث كانت الفقرة الأولى أعلى الفقرات من حيث الترتيب ودرجة الموافقة بنسبة 55% ومتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري قدره 0.876 مما يدل على إن المدير يتمتع بمعرفة كافية بمعايير المهنية الواجبة، أما اقل الفقرات من حيث الترتيب ودرجة موافقة كانت الفقرة الرابعة بنسبة 40% ومتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري

1.057 مما يدل على انه سياسات الشركة تساهم بنسبة ضعيفة في تحفيز وتشجيع الموظفين على تحقيق أداء الممتاز .

جدول رقم 10: نتائج إجابات أفراد عينة لدراسة حول المبدأ الثاني المتعلق حقوق المساهمين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الترتيب
01	يتمتع المساهمين داخل الشركة بحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	3.22	0.831	محايد	50%	الخامسة
02	يحق للمساهمين مسالة مجلس الإدارة عن تصرفاته واقتراح حلول مناسبة	3.65	0.662	موافق	67.5%	الأولى
03	توفر الشركة معلومات شفافة مفهومة للمساهمين بشأن أداء الشركة ونتائجها	3.40	0.777	موافق	57.5%	الثانية
04	تتوفر للمساهمين الحماية الضرورية وكافية في ممارسة نشاطاتهم	3.47	0.640	موافق	55%	الثالثة
05	توزيع المسؤوليات بشكل واضح يخفض من مشاكل تضارب المصالح	3.7	0.911	موافق	52.5%	الرابعة
06	مشاركة المساهمين في تعديلات نظام المعمول به داخل الشركة	3.07	0.916	موافق	40%	السادسة
	المجموع	3.42	0.43	موافق		

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

تشير نتائج الجدول رقم 10 إلى متوسط حسابي عام قدره 3.42 وانحراف معياري قدره 0.43 أما على مستوى العبارات نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على موافقة هذه العبارات، حيث كانت الفقرة الثانية أعلى الفقرات من حيث الترتيب ودرجة الموافقة بنسبة 67.5% ومتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 0.662 مما يدل على أن المساهمين لهم الحق في مسالة مجلس الإدارة عن تصرفاته و اقتراح الحلول المناسبة، أما اقل الفقرات من حيث الترتيب ودرجة موافقة كانت الفقرة السادسة بنسبة 40% ومتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 0.912 مما يدل على ان مشاركة المساهمين بنسبة ضعيفة في تعديلات النظام المعمول به داخل الشركة

جدول رقم 11: نتائج إجابات أفراد عينة لدراسة حول المبدأ الثالث المتعلق المعاملة المتكافئة للمساهمين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الترتيب
01	المساهمين يتلقون معاملة متكافئة وعادلة في الشركة	3.15	1.05	محايد	40%	الثالثة
02	يحصل جميع المساهمين على حق التصويت في القرارات الهامة للشركة بغض النظر عن حجم مساهماتهم	3.17	0.81	موافق	40%	الرابعة
03	المعاملة المتكافئة للمساهمين ساهمت في بناء الثقة والاستقرار داخل الشركة.	3.45	0.78	موافق	47.5%	الاولى
04	توجد قوانين ولوائح تهدف إلى تنفيذ مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين في الشركة.	3.47	0.71	موافق	45%	الثانية
05	هناك فرص متساوية لجميع المساهمين للحصول على عوائد ومكافآت من الاستثمار في الشركة.	3.05	1.31	موافق	35%	السادسة
06	توزيع الأرباح يتم بناء على نسب المساهمة في رأس المال لضمان المعاملة المتكافئة للمساهمين	3.27	1.31	موافق	37.5%	الخامسة
	المجموع	3.27	0.64	موافق		

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

تشير نتائج الجدول رقم 11 إلى متوسط حسابي عام قدره 3.27 وانحراف معياري قدره 0.64 أما على مستوى العبارات نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على موافقة هذه العبارات، حيث كانت الفقرة الثالثة اعلي الفقرات من حيث الترتيب ودرجة الموافقة بنسبة 47.5% ومتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 0.78 مما يدل على أن المعاملة المتكافئة للمساهمين ساهمت في بناء الثقة و الاستقرار داخل الشركة، أما اقل الفقرات من حيث الترتيب ودرجة موافقة كانت الفقرة الخامسة بنسبة 35% ومتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.31 مما يدل على انه لا يوجد ضمان بان جميع المساهمين سيحصلون على عوائد و مكافآت متساوية من الاستثمار في الشركة

جدول رقم 12: نتائج إجابات أفراد عينة لدراسة حول المبدأ الرابع أصحاب المصالح

الترتيب	النسبة المئوية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
الثالثة	55%	محايد	0.71	3.40	هناك آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح (الزبائن- عمال - الموردون) ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية الشركة	01
الرابعة	55%	موافق	0.82	3.55	تهتم الشركة بشكل كبير بتلبية رغبات واحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق رضاهم	02
السادسة	37.5%	موافق	0.69	3.30	يتم تقديم تقارير دورية وشاملة لأصحاب المصالح بشأن أداء الشركة	03
الاولى	65%	موافق	0.93	3.85	يوجد احترام لكافة أصحاب المصالح	04
الخامسة	47.5%	موافق	0.84	3.07	يتم تقديم تعويضات لأصحاب المصالح في حالة استنفاد حقوقهم	05
الثانية	65%	موافق	0.77	3.52	منح أصحاب المصالح حق اتصال بمجلس الإدارة في حالة الممارسات الغير القانونية والغير الأخلاقية.	06
موافق			0.58	3.45	المجموع	

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

تشير نتائج الجدول رقم 12 إلى متوسط حسابي عام قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 0.58 أما على مستوى العبارات نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على موافقة هذه العبارات، حيث كانت الفقرة الرابعة اعلي الفقرات من حيث الترتيب ودرجة الموافقة بنسبة 65% ومتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدره 0.93 مما يدل على انه يوجد احترام لكافة أصحاب المصالح، أما اقل الفقرات من حيث الترتيب ودرجة موافقة كانت الفقرة الثالثة بنسبة 37.5% ومتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.69 مما يدل على وجود ضعف في تقديم تقارير دورية وشاملة لأصحاب المصالح بشأن أداء الشركة

جدول رقم 13: نتائج إجابات أفراد عينة لدراسة حول المبدأ الخامس المتعلق بالإفصاح و الشفافية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الترتيب
01	الشركة تلتزم بمعايير ومبادئ الشفافية والإفصاح	3.12	1.15	موافق	45%	الثالثة
02	يتم الإفصاح الكامل عن الأداء المالي لشركتكم بشكل دوري	2.85	1.18	موافق	30%	السادسة
03	يعزز مبدأ الشفافية والإفصاح من سمعة الشركة بالإضافة إلى تحسين العلاقة مع الأطراف المعنية	3.57	0.87	موافق	50%	الثانية
04	هناك الشفافية في عملية اتخاذ القرارات من خلالها يتم تحقيق نتائج أفضل وأكثر عدالة داخل الشركة	3.45	0.78	موافق	42.5%	الخامسة
05	هناك الشفافية في توزيع المكافآت و المزايا من خلالها تعزيز العدالة والرضا بين الموظفين	3.17	1.12	موافق	45%	الرابعة
06	تهتم الشركة بمبدأ الإفصاح والشفافية باعتباره احد المعايير الأساسية للحوكمة	3.32	0.99	موافق	55%	الأولى
	المجموع	3.25	0.76	موافق		

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

تشير نتائج الجدول رقم 13 إلى متوسط حسابي عام قدره 3.25 وانحراف معياري قدره 0.76 أما على مستوى العبارات نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على موافقة هذه العبارات، حيث كانت الفقرة السادسة أعلى الفقرات من حيث الترتيب ودرجة الموافقة بنسبة 55% ومتوسط حسابي قدره 3.32 وانحراف معياري قدره 0.99 مما يدل على ان الشركة تهتم بمبدأ الإفصاح والشفافية باعتباره احد المعايير الأساسية للحوكمة، أما اقل الفقرات من حيث الترتيب ودرجة موافقة كانت الفقرة الثانية بنسبة 30% ومتوسط حسابي قدره 2.85 وانحراف معياري قدره 1.18 مما يدل أن لا يتم الكشف الكامل عن الأداء المالي للشركة بشكل دوري

المحور الثاني : مبادئ حوكمة الشركات

جدول رقم 14: نتائج إجابات أفراد عينة لدراسة حول مسؤوليات مجلس الإدارة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الترتيب
01	مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية و توجيه إدارة الشركة	3.57	0.95	موافق	57.5%	الخامسة
02	مجلس الإدارة يتحمل مسؤولية تحديد الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة	3.62	0.66	موافق	65%	الرابعة
03	يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية في الشركة	3.57	0.78	موافق	45%	التاسعة
04	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان لضمان تسيير أعمال الشركة بشكل امن و سليم وفعال	3.47	0.64	موافق	55%	الثامنة
05	مجلس الإدارة يلتزم بالكشف عن القوائم المالية في الوقت المناسب	3.37	1.00	موافق	52.5%	السابعة
06	مجلس الإدارة يعتمد على المعايير الأخلاقية ويشجع على التصرف بنزاهة	3.67	0.97	موافق	65%	الثالثة
07	يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة ويحرص على مصلحة جميع أصحاب المصالح	3.72	0.96	موافق	57.5%	السادسة
08	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من سلامة نظام وإدارة المخاطر	3.57	0.67	موافق	67.5%	الأولى
09	يشارك مجلس الإدارة في تعيين وإزالة أعضاء الإدارة التنفيذية	3.00	0.96	موافق	37.5%	العاشر
10	اختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم من خلال عملية الترشح والانتخاب بهدف ضمان النزاهة	3.70	0.85	موافق	67.5%	الثانية
	المجموع	3.53	0.43	موافق		

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

تشير نتائج الجدول رقم 14 إلى متوسط حسابي عام قدره 3.53 وانحراف معياري عام قدره 0.43 اما على مستوى العبارات نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على موافقة هذه العبارات، حيث كانت الفقرة الثامنة أعلى الفقرات من حيث الترتيب ودرجة الموافقة بنسبة 67.5% ومتوسط حسابي قدره

3.57 وانحراف معياري قدره 0.96 مما يدل على أن المجلس يقوم بتأكد من سلامة نظام وإدارة المخاطر، أما اقل الفقرات من حيث الترتيب ودرجة موافقة كانت الفقرة التاسعة بنسبة 37.5% ومتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.96 مما يدل على أن مجلس الإدارة يشارك بنسبة ضعيفة في تعيين وإزالة أعضاء الإدارة التنفيذية.

ثالثا: اختبار العلاقة الارتباطية

اختبار الفرضية الأولى : اختبار العلاقة الارتباطية بين مبدأ توفير إطار فعال ومسؤوليات مجلس الإدارة

في هذه الفرضية نقترح فرضيتين :

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبدأ توفير إطار فعال ومسؤوليات مجلس الإدارة .

H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبدأ توفير إطار فعال ومسؤوليات مجلس الإدارة.

جدول رقم 15: معامل الارتباط بين مبدأ توفير إطار فعال ومسؤوليات مجلس الإدارة بشركة تعاونية الحبوب والخضر الجافة تيارت

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
مبدأ توفير إطار فعال/ مسؤوليات مجلس الإدارة	0.57	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 04 ص 87)

نلاحظ من خلال الجدول 15 إن معامل الارتباط بين مبدأ توفير إطار فعال ومسؤوليات مجلس الإدارة 0.57 هو ارتباط قوي نسبيا أما القيمة الاحتمالية هي 0.000 أي اقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبدأ توفير إطار فعال ومسؤوليات مجلس الإدارة) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبدأ توفير إطار فعال ومسؤوليات مجلس الإدارة).

اختبار الفرضية الثانية: اختبار العلاقة الارتباطية بين مسؤوليات مجلس الإدارة و مبدأ حقوق المساهمين

في هذه الفرضية نقتح فرضيتين :

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مسؤوليات مجلس الإدارة و مبدأ حقوق المساهمين.

H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومبدأ حقوق المساهمين

جدول رقم 16: معامل الارتباط بين مبدأ حقوق المساهمين و مسؤوليات مجلس الإدارة

المتغيرات	معامل الارتباط PERSON	القيمة الاحتمالية sign
مبدأ حقوق المساهمين / مسؤوليات مجلس الإدارة	0.66	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 04 ص 87)

نلاحظ من خلال الجدول 16 إن معامل الارتباط بين مبدأ حقوق المساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة 0.66 هو ارتباط قوي نسبيا أما القيمة الاحتمالية هي 0.000 اي اقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبدأ حقوق المساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبدأ حقوق المساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة).

اختبار الفرضية الثالثة: اختبار العلاقة الارتباطية بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومبدأ المعاملة المتكافئة المساهمين

في هذه الفرضية نقتح فرضيتين :

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومبدأ المعاملة المتكافئة المساهمين .

H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين.

جدول رقم 17: معامل الارتباط بين مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين و مسؤوليات مجلس الإدارة

المتغيرات	معامل الارتباط PERSON	القيمة الاحتمالية sign
مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين / مسؤوليات مجلس الإدارة	0.70	0.000

مصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 04 ص 87)

نلاحظ من خلال الجدول 17 أن معامل الارتباط بين مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة 0.70 هو ارتباط قوي جدا أما القيمة الاحتمالية هي 0.000 أي أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية) (0.05) بين مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة

اختبار الفرضية الرابعة: اختبار العلاقة الارتباطية بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومبدأ أصحاب المصالح في هذه الفرضية نقتح فرضيتين :

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) مسؤوليات مجلس الإدارة ومبدأ أصحاب المصالح .
H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومبدأ أصحاب المصالح.

جدول رقم 18: معامل الارتباط بين مبدأ أصحاب المصالح و مسؤوليات مجلس الإدارة

المتغيرات	معامل الارتباط PERSON	القيمة الاحتمالية sign
مبدأ أصحاب المصالح / مسؤوليات مجلس الإدارة	0.59	0.000

مصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 04 ص 87)

نلاحظ من خلال الجدول 18 أن معامل الارتباط بين مبدأ وأصحاب المصالح ومسؤوليات مجلس الإدارة 0.59 هو ارتباط قوي نسبيا أما القيمة الاحتمالية هي 0.000 أي اقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبدأ أصحاب المصالح ومسؤوليات مجلس الإدارة) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبدأ أصحاب المصالح ومسؤوليات مجلس الإدارة

اختبار الفرضية الخامسة: اختبار العلاقة الارتباطية بين مسؤوليات مجلس الإدارة و مبدأ الإفصاح الشفافية

في هذه الفرضية نقتح فرضيتين :

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مسؤوليات مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية.

H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) مسؤوليات مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية

جدول رقم 19 معامل الارتباط بين مبدأ الإفصاح و الشفافية مسؤوليات مجلس الإدارة

المتغيرات	معامل الارتباط PERSON	القيمة الاحتمالية sign
مبدأ الإفصاح و الشفافية / مسؤوليات مجلس الإدارة	0.62	0.000

مصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS(أنظر الملحق 04 ص 87).

نلاحظ من خلال الجدول 19 إن معامل الارتباط بين مبدأ الإفصاح و الشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة 0.62 هو ارتباط قوي نسبيا أما القيمة الاحتمالية هي 0.000 اي اقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبدأ الإفصاح و الشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبدأ الإفصاح و الشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة

اختبار الفرضية السادسة : اختبار العلاقة الارتباطية مسؤوليات مجلس الإدارة ومبادئ حوكمة الشركات

في هذه الفرضية نقتح فرضيتين .

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومبادئ حوكمة الشركات.

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومبادئ حوكمة الشركات.

جدول رقم 20 : معامل الارتباط بين مبادئ حوكمة الشركات و مسؤوليات مجلس الإدارة

القيمة الاحتمالية sign	معامل الارتباط PERSON	المتغيرات
0.000	0.75	مبادئ حوكمة الشركات / مسؤوليات مجلس الإدارة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 04 ص 87).

نلاحظ من خلال الجدول 20 إن معامل الارتباط بين مبادئ حوكمة الشركات ومسؤوليات مجلس الإدارة 0.75 هو ارتباط قوي نسبيا أما القيمة الاحتمالية هي 0.000 أي اقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبادئ حوكم الشركات ومسؤوليات مجلس الإدارة) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مبادئ حوكمة الشركات ومسؤوليات مجلس الإدارة

3-2/ اختبار الأثر :

اختبار الفرضية الأولى : اختبار اثر مسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ توفير إطار فعال في هذه الفرضية نقترح فرضيتين :

H0 لا يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ توفير إطار فعال عند مستوى المعنوية 0.05.

H1 يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ توفير إطار فعال عند مستوى المعنوية 0.05.

جدول رقم 21: معادلة خط الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.950	1	6.950	18.279	0.000
الخطأ	14.449	38	0.380		
المجموع الكلي	21.399	39			

مصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة (sig) قدر ب 0.000 وهو اقل من 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 (يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ توفير إطار فعال)

جدول رقم 22: تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية

معامل التحديد R^2	0.32
معامل الارتباط R	0.57
تقدير النموذج	$Y=0.04+0.98X$

مصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 05 ص 89).

يبين الجدول أعلاه ان قيمة المعامل الارتباط R بين مسؤوليات مجلس الإدارة و مبدأ توفير إطار فعال يقدر ب 0.57 أي بنسبة 57% اي يوجد ارتباط قوي، كما قدر معامل التحديد R^2 0.32 اي 32% من التغيرات التي تحدث في تطبيق هذا المبدأ يعود الى تغير في مسؤوليات مجلس الإدارة، بالإضافة تم استخراج معادلة الانحدار الخطي وهي كالتالي: $Y=0.04+0.98X$

ومن خلال المعادلة نلاحظ كلما زاد المتغير المستقل مسؤوليات مجلس الإدارة بوحدة واحدة يزيد المتغير التابع مبدأ توفير إطار فعال ب 0.98، وعليه نستنتج وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

اختبار فرضية الثانية: اختبار اثر مسؤوليات مجلس الإدارة ومبدأ حقوق المساهمين

في هذه الفرضية نقتح فرضيتين :

H0 لا يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ حقوق المساهمين عند مستوى المعنوية 0.05

H1 يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ حقوق المساهمين عند مستوى المعنوية 0.05

جدول رقم 23: معادلة خط الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.034	1	4.034	30.201	0.000
الخطأ	5.076	38	0.134		
المجموع الكلي	9.110	39			

مصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 06).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد ان مستوى الدلالة (sig) قدر ب 0.000 و هو اقل من 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 (يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ حقوق المساهمين).

جدول رقم 24: تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية.

معامل التحديد R ²	0.44
معامل الارتباط R	0.66
تقدير النموذج	Y=0.8+0.74X

مصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 06 ص 91).

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المعامل الارتباط R بين مسؤوليات مجلس الإدارة و مبدأ حقوق المساهمين يقدر ب 0.66 أي بنسبة 66% أي يوجد ارتباط قوي، كما قدر معامل التحديد R² 0.44 أي 44% من التغيرات التي تحدث في تطبيق هذا المبدأ يعود إلى تغير في مسؤوليات مجلس الإدارة، بالإضافة تم استخراج معادلة الانحدار الخطي وهي كالتالي Y=0.8+0.74X:

ومن خلال المعادلة نلاحظ كلما زاد المتغير المستقل مسؤوليات مجلس الإدارة بوحدة واحدة يزيد المتغير التابع مبدأ حقوق للمساهمين ب0.74، وعليه نستنتج وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

اختبار فرضية الثالثة: اختبار اثر مسؤوليات مجلس الإدارة ومبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين

في هذه الفرضية نقترح فرضيتين :

H0 لا يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين عند مستوى المعنوية 0.05

H1 يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين عند مستوى المعنوية 0.05.

جدول رقم 25: معادلة خط الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8.114	1	8.144	37.164	0.000
الخطأ	8.296	38	0.218		
المجموع الكلي	16.410	39			

مصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 07 ص 92)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة (sig) قدر ب 0.000 و هو اقل من 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 (يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين)

جدول رقم 26 تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية

معامل التحديد R^2	0.49
معامل الارتباط R	0.70
تقدير النموذج	$Y = -0.44 + 1.05$

مصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 07 ص 92)

يبين الجدول أعلاه ان قيمة المعامل الارتباط R بين مسؤوليات مجلس الإدارة و مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين يقدر ب 0.70 أي بنسبة 70% أي يوجد ارتباط قوي، كما قدر معامل التحديد R^2 0.49 اي 49% من التغيرات التي تحدث في تطبيق هذا المبدأ يعود الى تغير في مسؤوليات مجلس الإدارة،بالإضافة تم استخراج معادلة الانحدار الخطي وهي كالأتي $Y = -0.44 + 1.05$

ومن خلال المعادلة نلاحظ كلما زاد المتغير المستقل مسؤوليات مجلس الإدارة بوحدة واحدة يزيد المتغير التابع مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين ب1.05، وعليه نستنتج وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

اختبار الفرضية الرابعة: اختبار اثر لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ أصحاب المصالح

في هذه الفرضية نقتح فرضيتين

H0 لا يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ أصحاب المصالح عند مستوى المعنوية 0.05.

H1 يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ أصحاب المصالح عند مستوى المعنوية 0.05.

جدول رقم 27: معادلة خط الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.595	1	4.595	20.478	0.000
الخطأ	8.527	38	0.224		
المجموع الكلي	13.122	39			

مصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 08 ص 94)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة (sig) قدر ب 0.000 و هو اقل من 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 (يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ أصحاب المصالح)

جدول رقم 28: تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية

معامل التحديد R^2	0.35
معامل الارتباط R	0.59
تقدير النموذج	$Y = -0.66 + 1.11$

مصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 08 ص 94)

يبين الجدول أعلاه ان قيمة المعامل الارتباط R بين مسؤوليات مجلس الإدارة و مبدأ أصحاب المصالح يقدر ب 0.59 اي بنسبة 59% اي يوجد ارتباط قوي، كما قدر معامل التحديد $0.35R^2$ أي 35% من التغيرات التي تحدث في تطبيق هذا المبدأ ويعود إلى التغير في مسؤوليات مجلس الإدارة بالإضافة تم استخراج معادلة الانحدار الخطي وهي كالأتي $Y = -0.66 + 1.11$

ومن خلال المعادلة نلاحظ كلما زاد المتغير المستقل مسؤوليات مجلس الإدارة بوحدة واحدة يزيد المتغير التابع مبدأ أصحاب المصالح ب 1.11، وعليه نستنتج وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

اختبار الفرضية الخامسة: اختبار اثر لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ الإفصاح والشفافية

في هذه الفرضية نقترح فرضيتين

H0 لا يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ الإفصاح والشفافية عند مستوى المعنوية 0.05.

H1 يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ الإفصاح والشفافية عند مستوى المعنوية 0.05.

جدول رقم 29: معادلة خط الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8.983	1	8.983	24.645	0.000
الخطأ	13.851	38	0.364		
المجموع الكلي	22.833	39			

مصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 09 ص 95)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة (sig) قدر ب 0.000 و هو اقل من 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 (يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبدأ الإفصاح والشفافية)

جدول رقم 30: تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية

معامل التحديد R ²	0.39
معامل الارتباط R	0.62
تقدير النموذج	Y = -0.66 + 1.11X

مصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 09)

يبين الجدول أعلاه ان قيمة المعامل الارتباط R بين مسؤوليات مجلس الإدارة و مبدأ الإفصاح والشفافية يقدر ب 0.62 اي بنسبة 62% اي يوجد ارتباط قوي، كما قدر معامل التحديد R² 0.39 . أي

39% من التغيرات التي تحدث في تطبيق هذا المبدأ يعود إلى تغير في مسؤوليات مجلس الإدارة

$$Y = -0.66 + 1.11X$$

بالإضافة تم استخراج معادلة الانحدار الخطي وهي كالتالي

ومن خلال المعادلة نلاحظ كلما زاد المتغير المستقل مسؤوليات مجلس الإدارة بوحدة واحدة يزيد المتغير التابع مبدأ الإفصاح والشفافية ب1.11 وعليه نستنتج وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

اختبار الفرضية السادسة: اختبار اثر لمسؤوليات مجلس الإدارة على مبادئ حوكمة الشركات

في هذه الفرضية نقترح فرضيتين

H0 لا يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على حوكمة عند مستوى المعنوية 0.05

H1 يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على حوكمة عند مستوى المعنوية 0.05.

جدول رقم 31: معادلة خط الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.385	1	6.385	50.412	0.000
الخطأ	4.813	38	0.127		
المجموع الكلي	11.198	39			

مصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 10 ص 96)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة (sig) قدر ب 0.000 و هو اقل من 0.05 و منه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 (يوجد تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على حوكمة)

جدول رقم 32:تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية

معامل التحديد R^2	0.57
معامل الارتباط R	0.75
تقدير النموذج	$Y=0.08+0.93X$

مصدر:من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS(أنظر الملحق 10 ص 96)

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المعامل الارتباط R بين مسؤوليات مجلس الإدارة و مباد يقدر ب 0.75 اي حوكمة الشركات بنسبة 75% اي يوجد ارتباط قوي جدا، كما قدر معامل التحديد $0.57R^2$ اي 57%من التغيرات التي تحدث في تطبيق هذا المبدأ يعود إلى تغير في مسؤوليات مجلس الإدارة، وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط التي مفادها :

$$Y= b_0 +bx$$

$$Y=0.08+0.93X$$

y: الحوكمة

b0:القيمة الابتدائية

x: مجلس الادارة

ومن خلال المعادلة نلاحظ كلما زاد المتغير المستقل مسؤوليات مجلس الإدارة بوحدة واحدة يزيد المتغير التابع مبادئ حوكمة الشركات ب0.93، وعليه نستنتج وجود علاقة موجبة طردية بين المتغيرين.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يمكن القول انه تمت محاولة تجسيد الجانب النظري من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في الشركة تعاونية الحبوب والخضر الجافة تيارت من اجل معرفة دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة وذلك من خلال عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي توصلنا من خلالها إلى إن مجلس الإدارة يساهم بشكل كبير في تطبيق حوكمة الشركات.

يعد دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ الحوكمة امر فعال في بناء ثقافة حوكمة قوية داخل الشركة وذلك من خلال التزامها بمبادئ الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي، مما يعزز الثقة أصحاب المصلحة ويضمن استدامة الشركات ونجاحها على المدى الطويل ويزيد من قدراتها على المنافسة في السوق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ومن خلال دراستنا الواقعية لهذا الموضوع حاولنا معالجة إشكالية البحث التي تدور حول دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة حيث توصلنا إلى أن هناك علاقة و تأثير لمجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة داخل الشركة.

نتائج الدراسة :

- أثبتت الدراسة أهمية دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ الحوكمة.
- تطبيق الحوكمة بشكل فعال يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة في الشركة، مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركة وزيادة استدامتها.
- تضمن الحوكمة العدالة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة مما يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة.
- مجلس إدارة فعال يعمل على مكافحة كل أشكال الفساد داخل الشركة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة تيارت
- مجلس الإدارة يساهم بشكل كبير في تنشيط حوكمة الشركات على المستوى شركة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة
- التزام شركة المدروسة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.
- تتوفر الشركة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة تيارت على مجلس إدارة فعال.

نتائج اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية 01 : هناك علاقة بين مجلس الإدارة و حوكمة داخل الشركة وهذا ما يؤكد معامل الارتباط 0.75

الفرضية الرئيسية 02 : هناك تأثير لمجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة داخل الشركة، بحيث توصلنا إلا أن لمجلس الإدارة تأثير على تطبيق الحوكمة وهذا ما يؤكد معامل الارتباط ومعامل التحديد على التوالي 0.75، 0.57.

التوصيات والإقتراحات :

- بذل مختلف الجهود لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات
- يجب توفير الدعم المالي والفني للشركات لتطبيق مبادئ الحوكمة.
- يجب مراقبة وتقييم ممارسات الحوكمة بشكل دوري لضمان فعاليتها وتطويرها بشكل مستمر.
- تطوير الكفاءات اللازمة من خلال برامج تدريب وتطوير المهني
- يجب إقامة برامج تدريبية مستمرة لأعضاء مجلس الإدارة لتعزيز فهمهم لمبادئ الحوكمة
- يجب لمجلس الإدارة تعزيز الشفافية والمساءلة بشكل دوري.
- يجب على الشركات تطوير نظام المكافآت يشجع أعضاء مجلس إدارة على تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال.
- يجب على الشركات نشر تقارير دورية عن ممارسات الحوكمة بما في ذلك التحديات التي تواجهها وكيفية معالجتها.

أفاق البحث :

- دور مجلس الإدارة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات
- دراسة تأثير التكنولوجيا على دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة.

1/ الكتب

- ✓ محمد فاتح محمود البيشر المغربي، حوكمة الشركات، دار النشر المنحل، السودان، 2019
- ✓ زكريا مطلعك الدوري واحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال ألفية الثالثة، دار النشر اليازوري العلمية، عمان الأردن ، 2008.
- ✓ زيد محمد المقل، علم إعداد الأبحاث العلمية ودراسات العلمية، دار الكتاب الثقافي، بدون ذكر البلد ، 2019
- ✓ شوقي طارق سعيد، محاسبة الشركات، دار النشر غيداء، عمان، 2019
- ✓ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - تجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، دار الجامعية، الإسكندرية ، 2005.
- ✓ عبد العظيم بن محسن الحمدي ، حوكمة الشركات، دار الكتاب الوطنية، الصنعاء، 2020
- ✓ عصام مهدي العابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، دار النشر محمود، القاهرة، 2021
- ✓ فاتن احمد برهم الجرف، أزمة الهوية وتداعياتها على استقرار السياسي في الوطن العربي، دار الجندي، القدس، 2018
- ✓ لزهر عابد، حوكمة الشركات، دار الفا للوثائق، الجزائر، 2022، ص16
- ✓ ماهر جابر محمد، حوكمة الجامعات العالمية العربية، دار النشر وكالة الصحافة العربية، مصر، 2022 .
- ✓ محمد احمد كاسب خليفة، حوكمة الشركات مابين تمويل و التدقيق الداخلي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020
- ✓ مصطفى يوسف وآخرون، الحوكمة المؤسسية، دار النشر الفا، الجزائر، 2018
- ✓ ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، دار النشر، PMEC ، مصر ، 2014.
- ✓ الياس ناصيف، موسوعة الشركات التجارية، دار النشر مكتبة الحلبي الحقوقية، لبنان، 2008

2/ المذكرات و أطروحات

- ✓ ضويفي حمزة، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح و أثرها على الأداء المالي، دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015 .
- ✓ العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، دراسة حالة الشركة اليانس لتأمينات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2016

- ✓ العماري الطاهر، دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013
- ✓ قواري اسماء، دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2014
- ✓ 3/ المطبوعات و محاضرات
- ✓ بلقربوز مصطفى، محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، تيارت، 2023-2024.
- ✓ بن صغير كريمة، مطبوعة بيداغوجية في مادة المنهجية وتقنيات البحث، جامعة 08 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2018.
- ✓ كردوسي أسماء، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، 2019.

4/ المجلات و الدوريات

- ✓ صحراوي بن شيخه، مجلس الابتكار والتسويق، مجلس الإدارة وإسهامات الحوكمة الفعالة للشركات، مجلة 05، العدد 1، سيدي بلعباس، 2018.
- ✓ لعروس لخضر، دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات، مجلة المقريري الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلة 1، العدد 2، الجزائر، 2017

5/ المواقع الالكترونية

<https://moukawil.dz>

التقارير:

الدليل الاستشاري لمجلس الادارة.

الملحق (01) قائمة المحكمين

الجامعة	إسم و لقب المحكم
جامعة ابن خلدون تيارت	بلقريوز مصطفى (أستاذ محاضر ا)
جامعة ابن خلدون تيارت	بطيب عبد الوهاب (أستاذ مساعد قسم ب)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

الموسم الجامعي: 2024/2023

استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته وبعد

لغرض انجاز بحث علمي وذلك استكمالا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير أضع بين أيديكم هذا الاستبيان من اجل التعرف على الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة . وأحيطكم علما بان كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي و فقط، لذي أرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها وفق ما ترونه مناسباً، مع العلم أن صحة نتائج هذا الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم .

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

بلقربوز مصطفى

عبداللاوي زهيرة

بوخلوة أسماء

قائمة الملاحق

القسم الاول : المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) على المعلومات التي تنطبق على حضرتك

الجنس

ذكر أنثى

الفئة العمرية

20 - 30 سنة 31 - 40 سنة
 41 - 50 سنة 51 وما فوق

المستوى العلمي

ثانوي فالأقل ليسانس ما ستر
 ما جستير مهندس دولة أخرى:.....

الإطار الوظيفي

مدير رئيس قسم رئيس مصلحة
 موظف محاسب عون امن

أخرى:.....

سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات من 5 سنوات 1 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

القسم الثاني : محاور الاستبيان

في ما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمبادئ حوكمة الشركات والمرجو منكم اختيار العبارة المناسبة وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

المحور الأول : مبادئ حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتمتع المدير بمعرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة					
2	يتم التعامل مع المشكلات والتحديات بشكل فعال وسريع داخل الشركة					
3	توفير إطار تنظيمي فعال داخل الشركة ينظم جميع جوانب الأداء بشكل كامل					
4	تساهم سياسات الشركة في تحفيز وتشجيع الموظفين على تحقيق الأداء الممتاز					
5	تعيين المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح ومناسب للموظفين داخل الشركة					
6	شعور الموظفون بالثقة والرضا داخل الشركة بناء على الإطار الفعال المعمول به					

أولاً: مبدأ توفير إطار فعال

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتمتع المساهمين داخل الشركة بحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة					
2	يحق للمساهمين مسالة مجلس الإدارة عن تصرفاته واقتراح حلول مناسبة					

قائمة الملاحق

					توفر الشركة معلومات شفافة ومفهومة للمساهمين بشأن أداء الشركة ونتائجها	3
					تتوفر للمساهمين الحماية الضرورية وكافية في ممارسة نشاطاتهم	4
					توزيع المسؤوليات بشكل واضح يخفض من مشاكل تضارب المصالح	5
					مشاركة المساهمين في تعديلات نظام المعمول به داخل الشركة	6

ثانياً: مبدأ حقوق المساهمين

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المساهمين يتلقون معاملة متكافئة وعادلة في الشركة					
2	يحصل جميع المساهمين على حق التصويت في القرارات الهامة للشركة بغض النظر عن حجم مساهماتهم					
3	المعاملة المتكافئة للمساهمين ساهمت في بناء الثقة والاستقرار داخل الشركة					
4	توجد قوانين و لوائح تهدف إلى تنفيذ مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين في الشركة					
5	هناك فرص متساوية لجميع المساهمين للحصول على عوائد ومكافآت من الاستثمار في الشركة					
6	توزيع الأرباح يتم بناء على نسب المساهمة في رأس المال لضمان المعاملة المتكافئة للمساهمين					

ثالثاً: مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	هناك آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح (زبائن، عمال، الموردین) ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية الشركة					
2	تهتم الشركة بشكل كبير بتلبية رغبات واحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق رضاهم					
3	يتم تقديم تقارير دورية وشاملة لأصحاب المصالح بشأن أداء الشركة.					
4	يوجب احترام لكافة أصحاب المصالح					
5	يتم تقديم تعويضات لأصحاب المصالح في حالة استنفاد حقوقهم					
6	منح أصحاب المصالح حق اتصال بمجلس الإدارة في حالة الممارسات غير القانونية و غير الأخلاقية					

رابعاً: مبدأ أصحاب المصالح

الرقم	العبرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	وافق بشدة
1	الشركة تلتزم بمعايير ومبادئ الشفافية والإفصاح					
2	يتم الإفصاح الكامل عن الأداء المالي لشركتكم بشكل دوري					
3	يعزز الإفصاح والشفافية من سمعة الشركة بالإضافة إلى تحسين العلاقة مع الأطراف المعنية					
4	هناك الشفافية في عملية اتخاذ القرارات من خلالها يتم تحقيق نتائج أفضل وأكثر عدالة داخل الشركة					
5	هناك شفافية في توزيع المكافآت و المزايا من خلالها يتم تعزيز العدالة والرضا بين الموظفين					
6	تهم الشركة بمبدأ الإفصاح و الشفافية باعتباره أحد المعايير الأساسية للحوكمة.					

خامسا: مبدأ الإفصاح و الشفافية

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	وافق بشدة
1	الشركة تلتزم بمعايير ومبادئ الشفافية والإفصاح					
2	يتم الإفصاح الكامل عن الأداء المالي لشركتكم بشكل دوري					
3	يعزز الإفصاح والشفافية من سمعة الشركة بالإضافة إلى تحسين العلاقة مع الأطراف المعنية					
4	هناك الشفافية في عملية اتخاذ القرارات من خلالها يتم تحقيق نتائج أفضل وأكثر عدالة داخل الشركة					
5	هناك شفافية في توزيع المكافآت و المزايا من خلالها يتم تعزيز العدالة والرضا بين الموظفين					
6	تهم الشركة بمبدأ الإفصاح و الشفافية باعتباره أحد المعايير الأساسية للحوكمة.					

قائمة الملاحق

المحور الثاني : مسؤوليات مجلس الإدارة

في ما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمسؤوليات مجلس الإدارة والمرجو منكم اختيار العبارة المناسبة

وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية و توجيه إدارة الشركة					
2	مجلس الإدارة يتحمل مسؤولية تحديد الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة					
3	يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية في الشركة					
4	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان لضمان تسيير أعمال الشركة بشكل امن و سليم وفعال					
5	مجلس الإدارة يلتزم بالكشف عن القوائم المالية في الوقت المناسب					
6	مجلس الإدارة يعتمد على المعايير الأخلاقية ويشجع على التصرف بنزاهة					
7	يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة ويحرص على مصلحة جميع أصحاب المصالح					
8	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من سلامة نظام وإدارة المخاطر					
9	يشارك مجلس الإدارة في تعيين وإزالة أعضاء الإدارة التنفيذية					
10	اختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم من خلال عملية الترشح والانتخاب بهدف ضمان النزاهة.					

الملحق رقم 03: معامل ألف كرونباخ Alpha Cronbach

Corrélations

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	45

الملحق 04 : معامل الارتباط بيرسون – مبدا توفير اطار فعال ومسؤوليات مجلس الادارة

Corrélations

		Y1	Z
Y1	Corrélacion de Pearson	1	,570**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
Z	Corrélacion de Pearson	,570**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

مبدأ حقوق المساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة

Corrélations

		Y2	Z
Y2	Corrélation de Pearson	1	,665**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
Z	Corrélation de Pearson	,665**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين و مسؤوليات مجلس الإدارة

Corrélations

		Y3	Z
Y3	Corrélation de Pearson	1	,703**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
Z	Corrélation de Pearson	,703**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

مبدأ أصحاب المصالح ومسؤوليات مجلس الإدارة

Corrélations

		Y4	Z
Y4	Corrélation de Pearson	1	,592**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
Z	Corrélation de Pearson	,592**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

مبدأ الإفصاح والشفافية و مسؤوليات مجلس الادارة

Corrélations

		Y5	Z
Y5	Corrélation de Pearson	1	,627**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
Z	Corrélation de Pearson	,627**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

مبادئ الحوكمة و مسؤوليات مجلس الادارة

Corrélations

		z	Go
Z	Corrélation de Pearson	1	,755**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
Go	Corrélation de Pearson	,755**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 05 : تقدير نموذج الحوكمة / توفير إطار فعال و مسؤوليات مجلس الادارة

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,570 ^a	,325	,307	,61663

a. Prédicteurs : (Constante), z

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.950	1	6.950	18.279	,000 ^b
	Résidu	14.449	38	,380		
	Total	21.399	39			

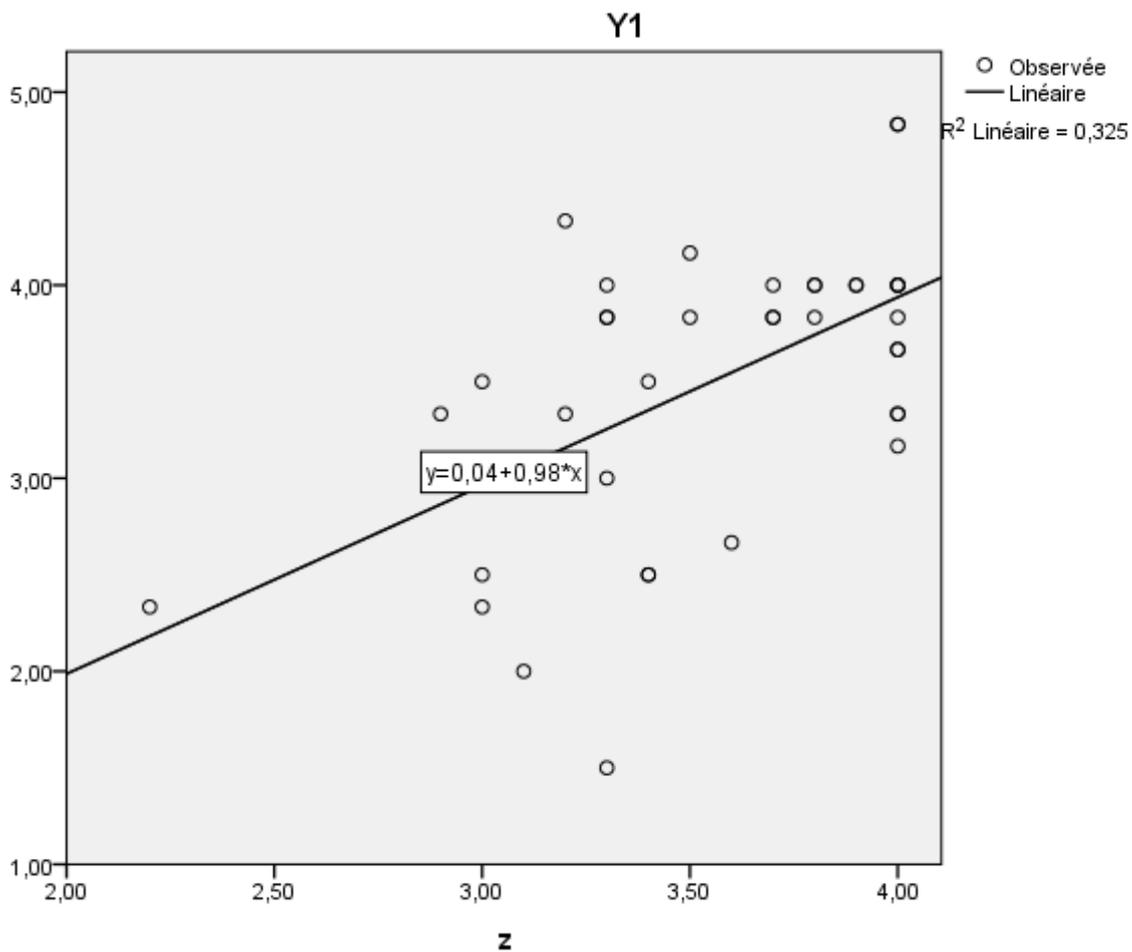
a. Variable dépendante : Y1

b. Prédicteurs : (Constante), z

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,036	,811		,044	,965
	Z	,975	,228	,570	4.275	,000

a. Variable dépendante : Y1



الملحق رقم 06: مبدأ حقوق المساهمين و مسؤوليات مجلس الإدارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665 ^a	,443	,428	,36549

a. Prédicteurs : (Constante), z

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,034	1	4,034	30,201	,000 ^b
	Résidu	5,076	38	,134		
	Total	9,110	39			

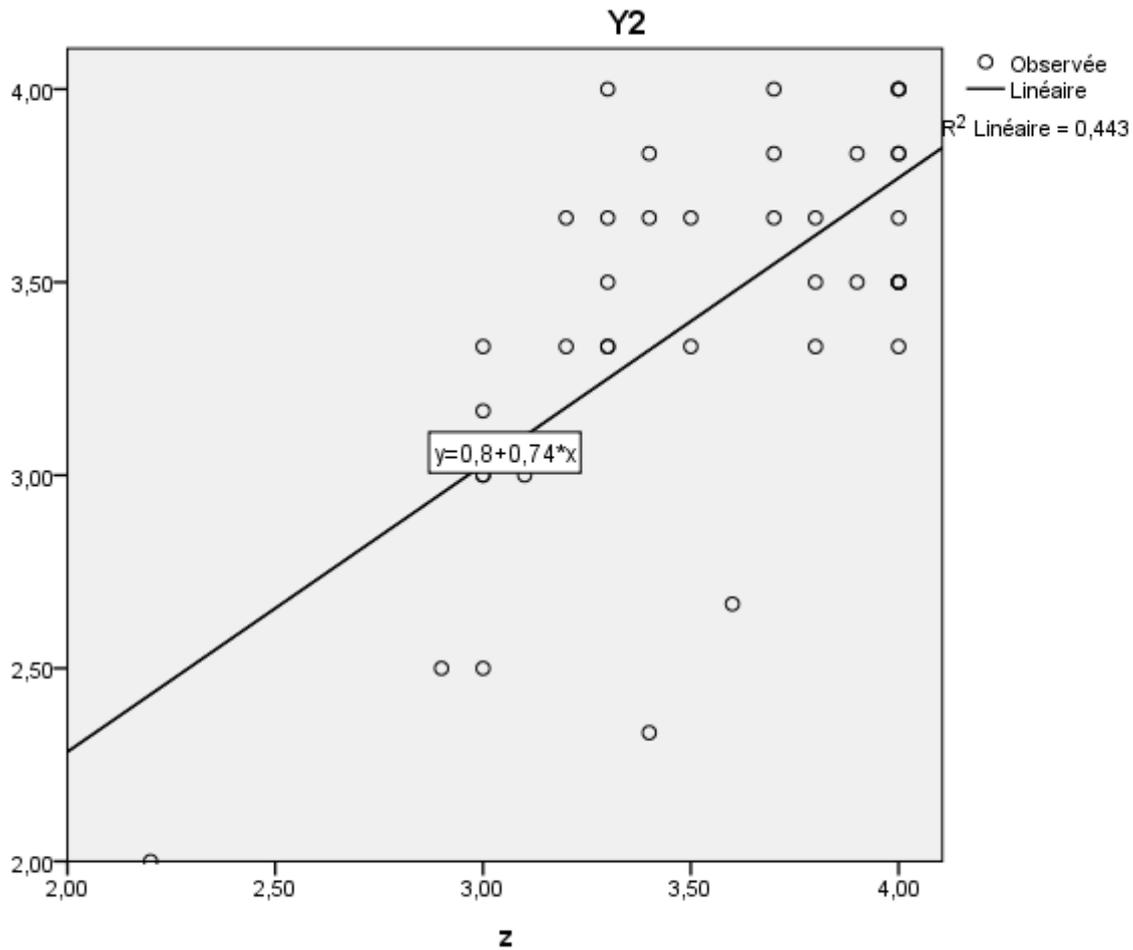
a. Variable dépendante : Y2

b. Prédicteurs : (Constante), z

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,797	,481		1,658	,106
	z	,743	,135	,665	5,496	,000

a. Variable dépendante : Y2



الملحق رقم 07: مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين و مسؤوليات مجلس الإدارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,703 ^a	,494	,481	,46726

a. Prédicteurs : (Constante), z

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,114	1	8,114	37,164	,000 ^b
	Résidu	8,296	38	,218		
	Total	16,410	39			

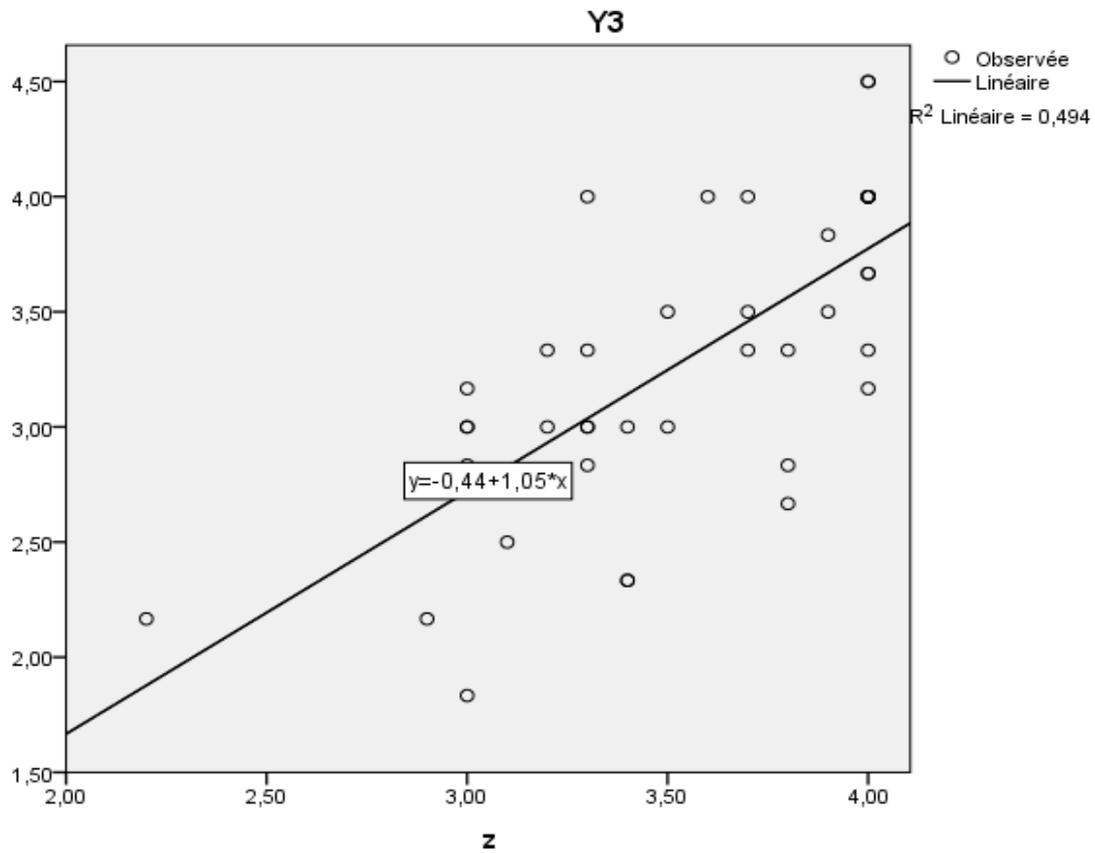
a. Variable dépendante : Y3

b. Prédicteurs : (Constante), z

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,441	,615		-,718	,477
	z	1,054	,173	,703	6,096	,000

a. Variable dépendante : Y3



الملحق رقم 08 : مبدأ أصحاب المصالح ومسؤوليات مجلس الإدارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,592 ^a	,350	,333	,47371

a. Prédicteurs : (Constante), z

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,595	1	4,595	20,478	,000 ^b
	Résidu	8,527	38	,224		
	Total	13,122	39			

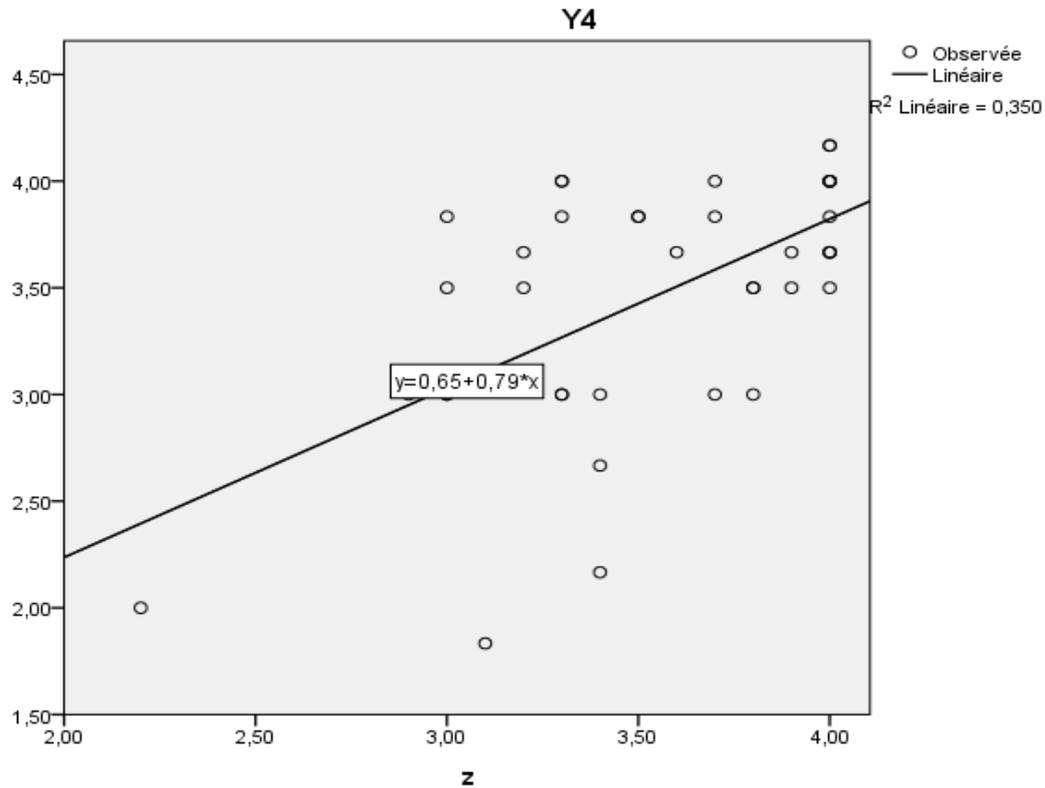
a. Variable dépendante : Y4

b. Prédicteurs : (Constante), z

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,650	,623		1,043	,304
	Z	,793	,175	,592	4,525	,000

a. Variable dépendante : Y4



الملحق رقم 09: مبدأ الإفصاح و الشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,627 ^a	,393	,377	,60373

a. Prédicteurs : (Constante), z

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,983	1	8,983	24,645	,000 ^b
	Résidu	13,851	38	,364		
	Total	22,833	39			

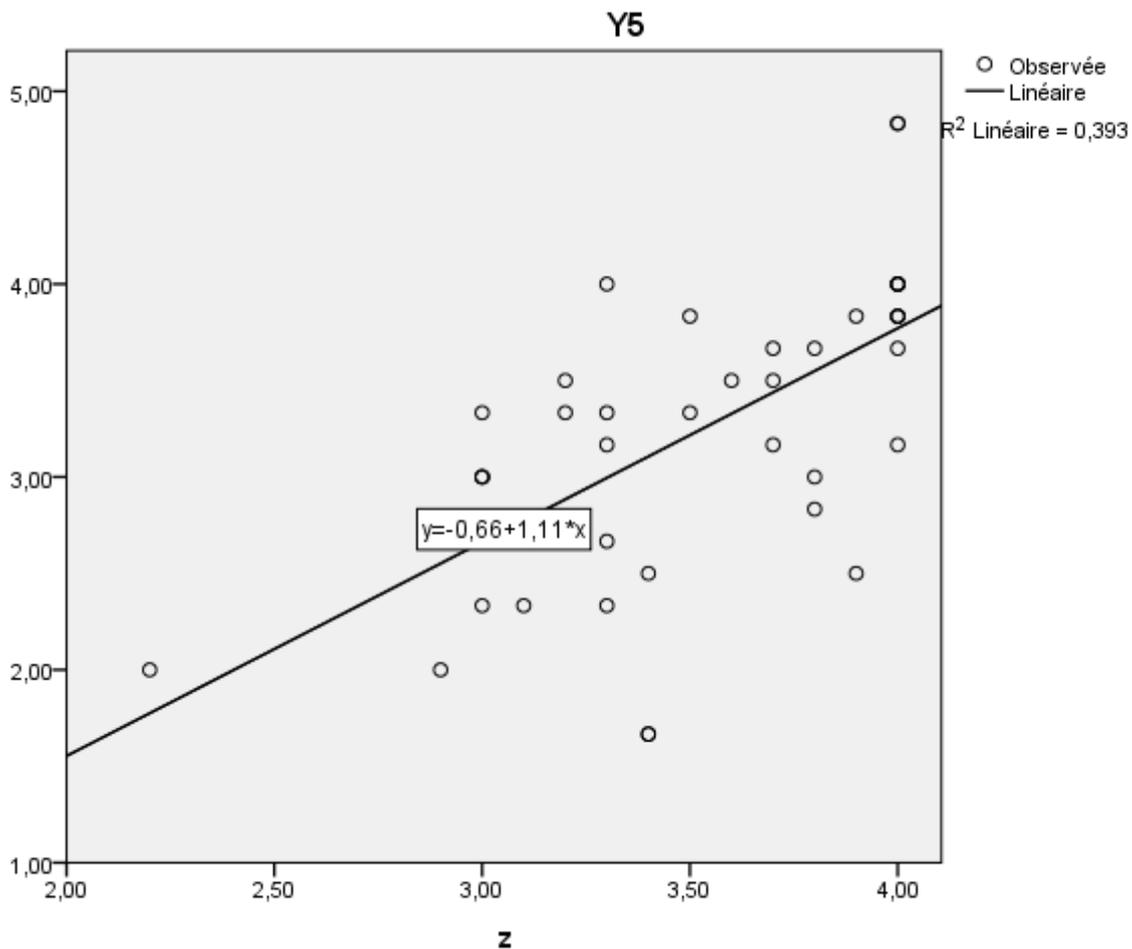
a. Variable dépendante : Y5

b. Prédicteurs : (Constante), z

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,665	,794		-,837	,408
	z	1,109	,223	,627	4,964	,000

a. Variable dépendante : Y5



الملحق رقم 10: مبادئ الحوكمة و مسؤوليات مجلس الإدارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,755 ^a	,570	,559	,35589

a. Prédicteurs : (Constante), z

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,385	1	6,385	50,412	,000 ^b
	Résidu	4,813	38	,127		
	Total	11,198	39			

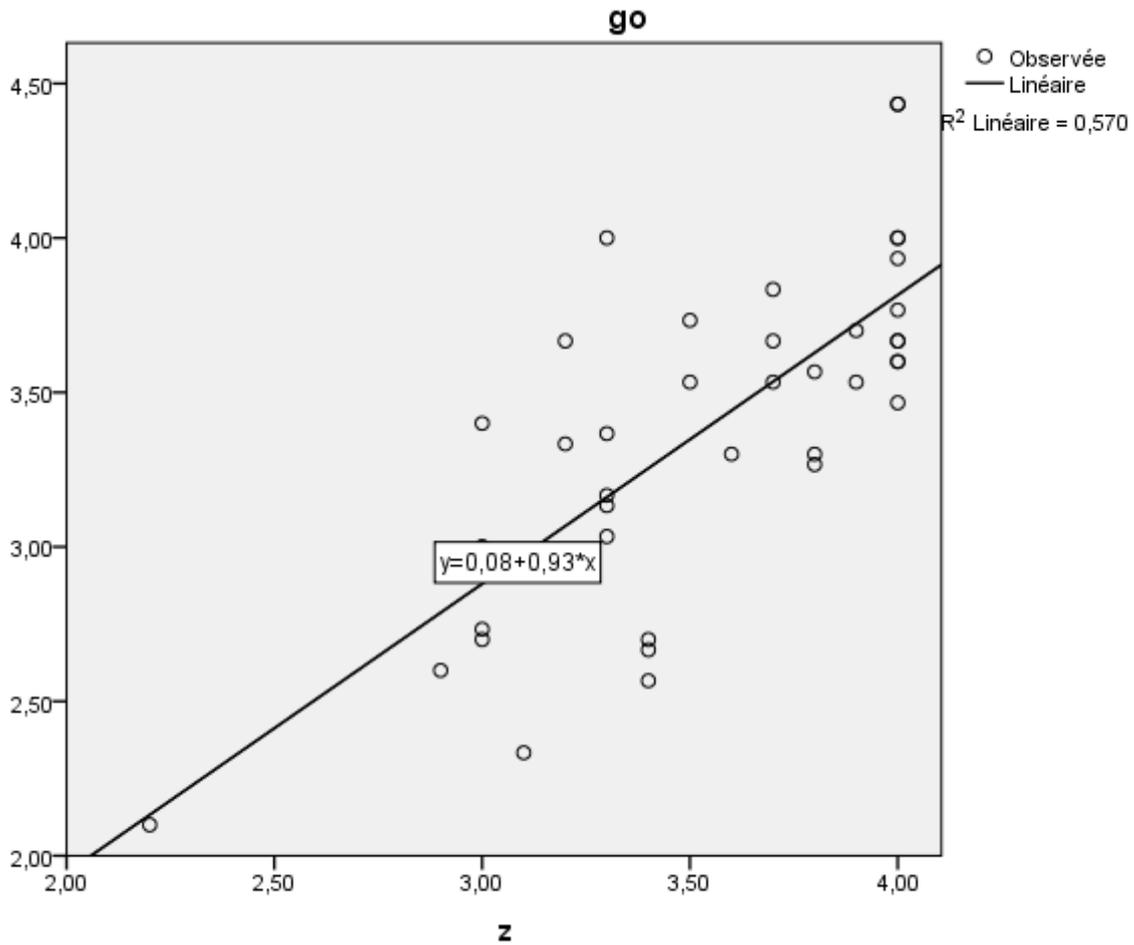
a. Variable dépendante : go

b. Prédicteurs : (Constante), z

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,075	,468		,161	,873
	z	,935	,132	,755	7,100	,000

a. Variable dépendante : go



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان فعالية ودور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة في شركة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة، بحيث تم استخدام أساليب إحصائية في معالجة و تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

بعد دراسة و تحليل توصلنا إلى أن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن حوكمة الشركة من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، إضافة إلى مجلس الإدارة في شركة محل الدراسة له دور ايجابي في تطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات .

الكلمات المفتاحية: مجلس الادارة، مبادئ الحوكمة، حوكمة الشركات، تعاونيات الحبوب (تيارت)

Summary :

Of the governance implementation board in the dry grains and board of directors aim the of this study. To demonstrate the effectiveness and role vegetables cooperative company , so that statistical methods were used to process and analyze the data collected through the questionnaire , and after study and analysis.

we concluded that the board of directors is primarily responsible for the company's governance through the application principles of corporate governance , in addition to the board of directors in the company being studied a positive role in the proper application of corporate governance principles

Key words : board of directors, governance principles, corporate governance , vegetables cooperative company(Tairet)