جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية و علوم التسيير

الشعبة: العلوم تجارية

التخصص: مالية المؤسسة

من اعداد الطالبة: سعاد عمير

بعنوان

إشكالية تطبيق حوكمة الشركات من وجهة نظر المديرين الماليين

– دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غارداية–

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:21 ماي 2015

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
أ.د/	حمزة عمي سعيد	رئيسا
أ.د/	محمد عجيلة	مشرفا
أ.د/	خلف الله بن يوسف	مشرفا مساعد
أ.د/	محمد عبد الرحمان بوطاجين	ممتحنا

السنة الجامعية: 2014/ 2015 م

إهداء

قَالَ اللَّهُ تَعَالَى : "وَاخْفضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّل منَ الرَحْمَة وَقُلْ رَبي ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَيَاني صَغيرًا "

اهدي ثمرة جهدي إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى من جمعتهم معي ظلمة الرحم أخواتي

عبد الوهاب، نور الدين، نسيمة، يوسف وملاك

الى جدي وجدتاي حفضهم الله و رعاهم

والى روح جدي الطاهرة رحمة الله عليه

إلى كل أعمامي وأخوالي و الأقارب دون استثناء

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع.....

إن الدين نحبهم ونعرفهم مكانتهم ليست بين الأسطر و الصفحات، لأن مقامهم أجل وأعلى فالقلب سكناهم و الذكرى دكراهم و العقل لن ينساهم

سعـــاد

شكر وعرفان

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجه العظيم أن من علي بكرمه لإتمام هدا العمل فالصلاة و السلام على المبعوث رحمة للعالمين أما بعد:

شكرا للوالدين الكريمين، تربية، تأديبا، دعاء وتشجيعا بارك الله في عمرهما وفي ميزان حسناتهما ، اللهم اجعلهما ممن قلت فيهم "سلام عليكم طبتم فادخلوها خالدين"

يطيب لي أن أقول شكرا وليس لشكري حدود لمن قبل الإشراف على هدا العمل ولم يبخل علي بتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة الأستاذ عجيلة محمد و الأستاذ المشرف المساعد خلف الله بن يوسف وجميع الأساتذة الأفاضل الدين مدو لنا يد العون

سعـــــاد

ملخص الدراسة:

تعالج هده الدراسة موضوع " **اشكالية تطبيق حوكمة الشركات من وجهة نظر المديرين الماليين– دراسة ميدانية حالة الجزائر"**، من خلال معالجة إشكالية البحث حول: ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه متطلبات تطبيق حوكمة الشركات من وجهة نظر المديرين الماليين في المؤسسات و الحكومات؟ ومن خلال هدا البحث حاولنا إبراز مفاهيم حوكمة الشركات و وظيفة المدير المالي في الادارة المالية، وعلاقة المدير المالي بحوكمة الشركات.

وبعد استعراض وعرض المفاهيم النظرية للحوكمة، جاءت الدراسة الميدانية كمحاولة استطلاع آراء المديرين الماليين والأطراف العاملة في الادارة المالية لحوكمة الشركات في الجزائر وأهم الصعوبات التي تمنع تطبيقها في الشركات و ذلك باستخدام الاستبانة. أظهرت نتائج هذه الدراسة ادراك قوي و اجماع كبير حول أهمية تطبيق حوكمة الشركات وبالأخص من وجهة نظر المديرين الماليين.

الكلمات المفتاح: حوكمة الشركات، المدير المالي، مجلس الادارة، أصحاب المصالح، العراقيل والصعوبات، ادارة المخاطر، الادارة المالية، الوظيفة المالية.

Summary:

The studydealtwiththis top theme of problematic application of corporat**governanc from the perspective of managers Almatiyn – fieldstudy the case of algerria, by addressing the of problem of ressearch on: what are the difficulties and obstacles facing the application of corporatgovernancefrom the perspective of managers of Almatiyn managers in institution and govenernentsrequirements?**

tThoughheddafindWetrid to highlight The corporatgovernance concepts and functuon of the CFO in financial management and the relatuonshup of chieffimancialofficercorporatgovernance.

Afterreviewing The offer and views of financial managers and The parties involved in the financial management of corporatgovernance in algerria The most important diffcultiesthatpreventtheir application in companies and using The questionnaire. The results of thisstudyshowed a stronggrasp and large consensus on the importance of The application of corporatgovernance.

Key words: corporatgovernance, financialdirector, the board of director, staqeholders, obstacles and difficulties,,risk management, financial management, financiafunction.

قائمة المحتويات

الفهرس	الصفحة
الإهداء.....	
شكر وعرفان.....	
الملخص.....	
الفهرس.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الملاحق.....	
مقدمة.....	أ-ب-ج
تمهيد.....	16
الفصل الأول: الدراسات الأدبية و الدراسات السابقة.....	17
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لحوكمة الشركات والإدارة المالية المعاصرة.....	17
المطلب الأول: مدخل لحوكمة الشركات.....	17
المطلب الثاني: مدخل للإدارة المالية المعاصرة.....	32
المطلب الثالث: علاقة حوكمة الشركات بالمدير المالي.....	35
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....	38
المطلب الأول: الدراسات الوطنية.....	38
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....	40
المطلب الثالث: دراسات أخرى.....	42
خلاصة الفصل الأول.....	44
الفصل الثاني: دراسة ميدانية "حالة الجزائر".....	45
تمهيد.....	46
المبحث الأول: مكونات ومنهجية الدراسة.....	47

المطلب الأول: الأدوات و الوسائل المستخدمة في الدراسة الميدانية	47
المطلب الثاني: منهجية ومجتمع الدراسة.....	50
المبحث الثاني: تحليل ودراسة الاستبيان.....	52
المطلب الأول: المعالجة الاحصائية.....	52
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.....	59
المطلب الثالث: عرض وتحليل وجهة نظر مجتمع الدراسة.....	62
المطلب الرابع: اختبار ثبات وصحة الفرضيات.....	70
خلاصة الفصل.....	72
خاتمة.....	74
قائمة المراجع.....	78
الملاحق	83

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	51
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
03	توزيع أفراد العينة حسب العمر	53
04	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	54
05	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	56
06	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة المهنية	57
07	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	58
08	درجة أهمية عبارات الاستبيان	59
09	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي المرجح	60
10	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	61
11	يبين نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأهمية تطبيق حوكمة الشركات	62
12	يبين نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري يحتاج المدير المالي إلى شروط معينة لممارسة حوكمة الشركات	64
13	يبين نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات والعراقيل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات	66
14	يبين نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الحوكمة الآفاق التي تساهم في حل مشاكل تطبيق	68
15	دراسة معنوية محاور الاستبيان	70

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات	20
02	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	26
03	تعظيم قيمة السهم: القرار المالي وسعر السهم	36
04	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	52
05	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	53
06	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	55
07	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	56
08	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	57
09	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	58

قائمة الملا حق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	83
02	نتائج برنامج (spss)	87

المقدمة العامة

توطئة:

لقد احتل موضوع حوكمة الشركات مكان الصدارة لجميع دول العالم المتقدمة أو النامية وهذا نتيجة الأزمات التي شهدها العالم والتي أدت إلى انهيار أكبر الشركات العالمية، وهذا راجع لنقص الخبرة والشفافية في القوائم وانتشار الفساد المالي والإداري.

فرغبة الجزائر في زيادة التكامل مع الاقتصاد العالمي تحاول تبني إطار مؤسسي لحوكمة الشركات تهدف من خلاله إلى تطوير نظام الحوكمة من نظام تقليدي إلى نظام موجه فمن خلال هذه المستجدات التي مست المؤسسات الجزائرية تأثرت بها الإدارة المالية على غرار جميع الأطراف الفاعلة في الشركات.

فالمدير المالي يؤدي دورا هاما وأساسيا في الحوكمة فهي تتمثل من خلال ما يوفره من الإفصاح والشفافية في القوائم المالية ، وسعيه لحماية حقوق المساهمين ، وجميع النشاطات المالية التي يقوم بها داخل الشركة ، ولكن في ظل الواقع الاقتصادي الذي تعيشه الجزائر بصفتها دولة مصنفة عالميا من الدول الرائدة في الفساد و البيروقراطية واجه تطبيق حوكمة الشركات العديد من الصعوبات والعراقيل وهذا يقودنا لطرح الإشكالية التالية:

- ✓ **ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه متطلبات تطبيق حوكمة الشركات من وجهة نظر المديرين الماليين في المؤسسات والحكومات؟**

يترتب عن طرح هذه الإشكالية تساؤلات فرعية وهي:

- ✓ ما هو مفهوم و أهمية حوكمة الشركات؟
- ✓ ما هي شروط ممارسة المدير المالي لمهامه بما يحقق متطلبات حوكمة الشركات؟
- ✓ ما هي التحديات والعراقيل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات؟
- ✓ ما هي أهم الحلول والآفاق لمعالجة مشاكل تطبيق حوكمة الشركات؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تحتل حوكمة الشركات أهمية بالغة عند الشركات؛
- ✓ لا يحتاج المدير المالي إلى شروط معينة لممارسة حوكمة الشركات؛
- ✓ هناك صعوبات وعراقيل تمنع تطبيق حوكمة الشركات؛
- ✓ هناك آفاق تساهم في حل مشاكل التي تحد من تطبيق حوكمة الشركات؛

مبررات اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع لعدة دوافع ومن أهمها:

- ✓ أهمية هذا الموضوع بالنسبة للباحث ومجال التخصص؛
- ✓ الزيادة في فهم والتعمق في هذا الموضوع، وضبط مفاهيمه ؛
- ✓ مكانة الموضوع على الصعيد الدولي والمحلي ، بسبب انتشار الفساد المالي والإداري؛
- ✓ تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع؛
- ✓ إثراء مكتبة الجامعة بدراسة قيمة عن حوكمة الشركات.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف الدراسة في إبراز العلاقة بين إدارة المالية وحوكمة الشركات وما تقدمه الإدارة المالية من إضافة لمواجهة الصعوبات والعراقيل التي تحد تطبيق عملية الحوكمة في المؤسسات.

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- ✓ إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات من خلال التطرق إلى مفهومها وضوابط الحوكمة ومراحل التطبيق الجيد لها.
- ✓ بيان علاقة المدير المالي بحوكمة الشركات .
- ✓ إبراز أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الربط بين موضوع حوكمة الشركات والمدير المالي تكمن أهمية هده الدراسة في تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات في السنوات الأخيرة، باعتبارها تساهم في المساعدة على استقرار الأسواق المالية و رفع مستوى الشفافية في الشركات، كدلك تتمثل في إبراز العلاقة بين المدير المالي وحوكمة الشركات باعتبارها تحتل أهمية كبيرة لدى المدير المالي ويتجسد دلك من خلال مبادئها التي تنعكس ايجابا في حل المشاكل التي تتعرض لها الشركات ومساعدتها على إدارة مخاطرها

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

أولا المنهج في البحث:

يوضح المنهج مختلف المراحل التي يمر بها الباحث لإعداد بحثه بغية الوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعة وبغية تحقيق أهداف البحث العلمي تم الاعتماد، المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الذي يتيح

لنا البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها، وكما استعملنا منهج الدراسة الميدانية (استطلاعية).

ثانيا: الأدوات المستعملة:

تتمثل الأدوات المستعملة لإجراء البحث في دراسة ميدانية ممثلة في الاستبيان و المسح المكتبي وذلك بالاطلاع على مختلف المراجع والدراسات والأبحاث والمجلات والمقالات التي لها صلة بالموضوع.

حدود الدراسة:

تتحدد هده الدراسة بالمجالات التالية:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة بعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غارداية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عمال مصلحة الإدارة المالية في عينة من الشركات بولاية غارداية.
- **الحدود الزمانية:** امتدت هذه الدراسة من 15 فيفري 2015 الى غاية 04 ماي من نفس السنة.

صعوبات البحث:

- ✓ عدم وجود دراسة تربط حوكمة الشركات بالمدير المالي لذا حاولنا قدر الإمكان الربط بينهما؛
- ✓ نقص المراجع في موضوع الوظيفة المالية؛
- ✓ صعوبة كبيرة في الجانب التطبيقي خاصة عند توزيع الاستبيان.

تقسيمات البحث:

للإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين ، الأول خصص للدراسة النظرية أم الفصل الثاني يمثل الجانب التطبيقي للدراسة.

الفصل الأول: بعنوان الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حيث قسم إلى مبحثين، الأول الأدبيات النظرية لحوكمة الشركات و الإدارة المالية المعاصرة كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع في المبحث الثاني، وفيما يخص الفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية حيث يعتبر كمحاولة منا لدراسة وتحليل أراء المديرين الماليين والأعوان في مصلحة المالية في المؤسسات بولاية غارداية وهذا فيما يخص الحوكمة والمشاكل التي تحد من عملية تطبيقها.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

لقد حضي مفهوم حوكمة الشركات بقدر كثير من الاهتمام في مختلف أنحاء العالم نتيجة للعديد من الأزمات التي مست كبار الشركات العالمية، حيث كان سببها الفساد المالي و الإداري التي لم تؤثر فقط على الإدارة بل استمرت للجميع، مما أصبح تطبيق حوكمة الشركات يواجه صعوبات عديدة من شأن الإدارة المالية معالجتها، فالمدير المالي في أية شركة يمارس عدة أعمال تساعد على تنظيم العمل في الإدارة المالية مما يؤدي إلى وصول المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب لمتخذي القرار وهذا بلا شك يساعد على الحد عن الفساد المالي و يساهم في حل مشاكل تطبيق حوكمة الشركات.

ولذلك تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين :

- ✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لحوكمة الشركات والادارة المالية المعاصرة.
- ✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لحوكمة الشركات و الإدارة المالية المعاصرة:

المطلب الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات

الفرع الأول: الاطار العام للحوكمة(تعريف، عوامل ظهورها ، الأهمية، الأهداف، المبادئ، الآليات)

أولا: تعريف حوكمة الشركات:

لقد تعددت تعاريف حوكمة الشركات حيث أخد المفكرون و الباحثون و المنظمات الدولية و المهنية بتأليف في تعريفها، وقد رجع التنويع في التعاريف الى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية ، المالية والاجتماعية وهو الأمر الدي يؤثر في كل مجتمع وكل اقتصاد على حدى وسوف نحاول سرد مجموعة من التعاريف لحكومة الشركات:

لغة: الحوكمة لفظة غير قياسية حيث اختزلت في ثناياها عدة مفاهيم أساسية تتثمل في: أنها مصطلح يعني عملية التحكم والسيطرة ويراها البعض أنها كلمة تعني لغويا نظام مراقبة بصورة متكاملة وعليه فإنها تدعيما للشفافية والموضوعية و المسؤولية [1]

اصطلاحا: يشير لفظ الحوكمة الى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي للكلمة corport govermonceوبعد عدة محاولات لتعريف الكلمة أطلقت مصطلحات أخرى على الحكومة مثل "الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط، التحكم المؤسسي، حوكمة الشركات و مصطلحات أخرى وتعرف:

- ✓ "أنها مجموعة من القواعد والممارسات و الضوابط الرقابية التي تهدف الى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول الشركة المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين أو تمكين دوي المصالح بالشركة من ممارسة حقوقهم و مصالحهم".[2]
- ✓ "هي نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية الدي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها".[3]
- ✓ **تعرفها لجنة Cadbury في تقريرها الصادر عام 1992على أنها:**" نظاما كليا للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية وبواسطة هدا النظام توجه وتراقب المؤسسة بأكملها".[4]

---

[1] السعيد خلف، **دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، مدكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة2011-2012، ص3.

[2] محمد بن ابراهيم التويجري،**الافصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات**، جامعة الدول العربية، القاهرة،2008 ص7.

[3] محمد مصطفى سليمان، **معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة**، ، الدار الجامعية، الإسكندرية ،الطبعة الثانية، 2009 ، ص 17.

[4] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة،2008، ص 32.

✓ **تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC)الحوكمة بأنها** :"النظام التي يتم من خلاله ادارة الشركات التحكم في أعمالها".

✓ **كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)**: "دلك النظام الدي يتم بواسطته توجيه و رقابة منظمات الأعمال على هيكل توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين المختلفين في المؤسسة المساهمة، مثل: مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من دوي المصالح واستنادا الى القواعد والأحكام اللازمة لترشيد القرارات الادارية."

✓ ويعرف سوليفيان حوكمة المؤسسات بأنها "دلك النظام الدي يقوم على مبادئ وقيم أخلاقية تضع معيارا جديدا لممارسات مجتمع الأعمال، بغية الالتزام بالصواب"[1]

✓ تعرف الحوكمة وفق لغرضها بأنها: "تلك الاجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، و أهداف أفراد المجتمع".[2]

وبالتالي يمكننا أن نستخلص من التعاريف السابقة تعريف شامل لحكومة الشركات على أنها:

"مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة والأطراف وأصحاب المصالح المختلفة في الشركة في إطار من الشفافية و المساءلة، والتي يؤدي اتباعها الى استدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في ادارة عملياتها و تحسين قدرتها التنافسية بالأسواق"

ثانيا: العوامل التي ساعدت على ظهور حوكمة الشركات:

1- **نظرية الوكالة:** تستند حوكمة الشركات الى مجموع من النظريات أهما نظرية الوكالة التي أثارت مسألة هامة وهي الفصل بين الملكية والادارة، فالمشاكل التي نتجت عنها أدت الى هزة في أكبر الشركات العالمية متسببة في أزمة مالية، اقتصادية وعالمية، وذلك نتيجة استخدامها لطرق محاسبية معقدة بغية اخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح، كالمساهمين والدائنين، وعدم قيام مدققي الحسابات بتفحص القوائم المالية والمحاسبية

[1] جون سوليفيان، البوصلة الأخلاقية للشركات، **مكافحة الفساد ومبادئ الأعمال و آداب المهنة وحوكمة الشركات**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات الدليل السابع، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2009 ص9.

[2] أحمد على خضر، **الافصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات**، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص11.

والدي أظهر وجود خلل في التقارير المالية، مما أدى الى فقدان التقه في مجلس الادارة وتقوم نظرية الوكالة على ثلاث فرضيات أساسية هي:[1]

- التباين في الأهداف والطبيعة التكوينية والسلوكية للمسيرين والمساهمين الملاك تؤدي الى نشأة صراع منفعة بين أطراف المؤسسة؛
- يلجأ المسير الى وضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه عن طريق استغلال نفوده عن طريق شبكة العلاقات بالموردين والعملاء؛
- يلجأ المساهمون الى اتخاذ تدابير تقويمية و رقابية لتعديل السلوك السلبي للمسير حفاظا على مصالحهم ودلك عن طريق حوكمة المؤسسات التي تملك آليات وأدوات رقابة داخلية تبادلية بين مسيري الإدارة.

2- **الفضائح المالية:** تعتبر حالات الفساد المالي و الإداري بالإضافة الى غياب أخلاقيات المهنة من أهم أسباب انهيار كبار الشركات في العالم ، كما أن الخلل في الأنشط المالية التي أدت الى حدوث الأزمات في أسواق المال من أهم الفضائح المالية التي شهدها العالم.[2]

3- **عولمة الأسواق المالية:** لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية الى فتح اسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في نشاطاتها من اجل تحقيق النمو والتطور اقتصادي. بالمقابل ادت هده العوامل الى تعر ض تلك الشركات الى المنافسة الشرسة، فأصبحت الشركات تدرك في سبيل أن تكون قادرة على كسب مزايا العولمة لابد عليها البحث عن مستويات رأس مال تتعدى مصادر التمويل بأقل تكلفة يهدد وجود تلك الشركات، فإن عدم تمكين هده الشركات زيادة رأس مالها عن طريق جدب استثمارات جديدة يجعل منها مجرد شركات تابعة الى الشركات المتعددة الجنسيات و أكثر من دلك قد تواجه خطر خروجها من الأسواق العالمية.[3]

4- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل هده العوامل فيما تطمح اليه حكومات الدول فيما يخص استقرار أسواق رأس المال لديها وجدب رؤوس الأموال و تعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات نمو اقتصادية تمكنها تنفيد

---

[1] رحماني موسى، جودي سامية ،**حوكمة تقنية المعلومة أداة استراتيجية لحماية أمن المعلومات**، "**الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري**"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، **6-7 ماي 2012**.

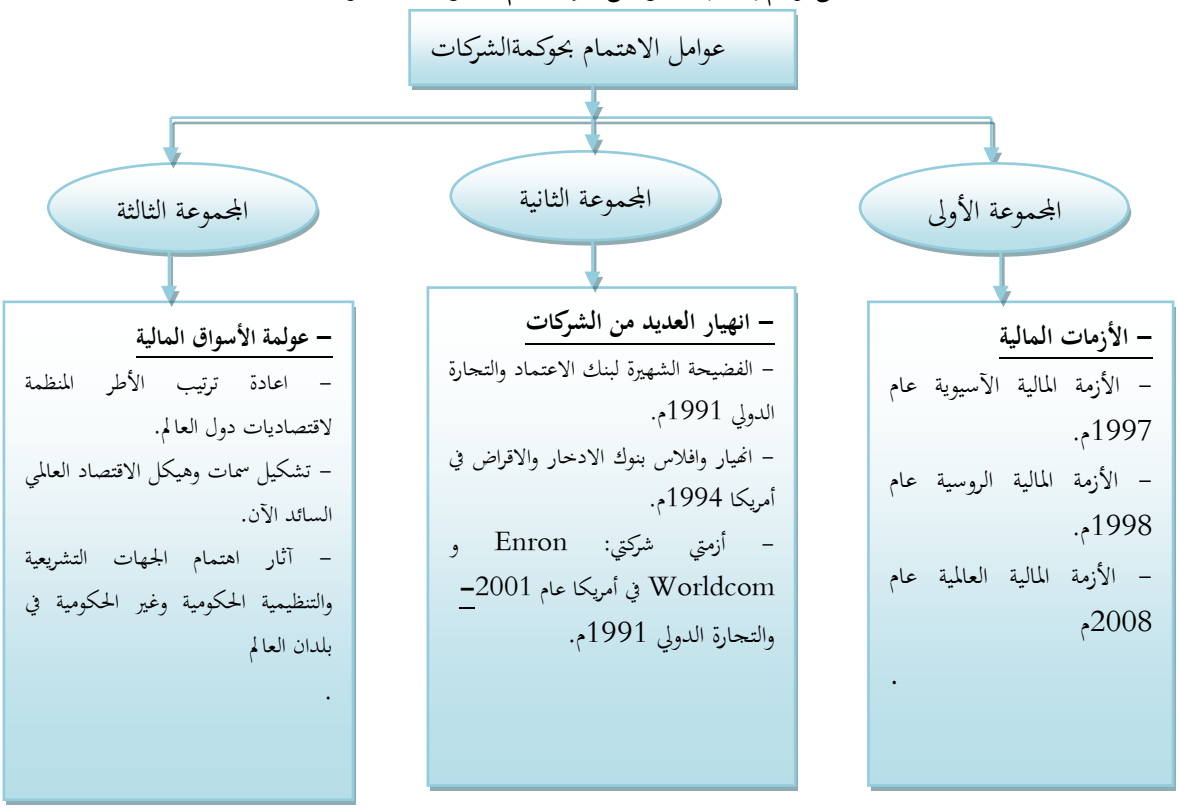
[2] دعبوز سعاد، **إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقعها في المؤسسات المصرفية الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محند او لحاج، البويرة، 2013- 2014، ص9.

[3] فاتح غلاب، **تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف،2010-2011، ص 3.

استثماراتها البشرية و الطبيعية، بالإضافة الى تحسين وتعزيز اقتصاداتها و مؤسساتها بغرض الاستفادة بقدر ما أمكن من المؤسسات و الصناديق المالية.[1]

وسيوضح الشكل التالي: عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات

الشكل رقم(01): عوامل الإهتمام بحوكمة الشركات



المصدر: بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، **دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، "الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري"**، جامعة محمد خيضر،بسكرة، 06-07 ماي 2012.

ثالثا: أهمية الحوكمة:

اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبرة بالنسبة لجميع الدول كما تعتبر علاجا ووقاية للمؤسسات في المجالات المتعلقة بالرقابة والتسيير و يمكننا ان نوضح أهميتها من خلال النقاط التالية:[2]

- تبرز اهمية الحوكمة من خلال الفصل بين المساهمين وادارة الشركة وكدلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الادارة و مسؤوليات المديرين التنفيذيين؛
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية و التقدم الاقتصادي؛

[1] عهد علي سعيد، **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين،2009،ص 22.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور اعضاء المجالس الادارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2008،ص 16

- توفر قواعد حوكمة الشركات الاطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة ان تحدد اهدافها و كيفييه تحقيقها؛
- مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جدب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد و القدرة على المنافسة؛ على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي عمليات واجراءات المحاسبة و التدقيق المالي و المحاسبي.[1]

رابعا: أهداف حوكمة الشركات

يعد أسلوب حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن ادارة الشركة بطريقة تحمي أموال المستثمرين و المقرضين، كما يؤدي الى خلق ضمانات ضد الفساد المالي و الاداري و سيظهر دلك من خلال ايضاح الأهداف التي تصبو الحوكمة الى تحقيقها: [2]

- تحقيق الاستقرار و المصداقية للقطاعات المالية لجميع الأطراف دوي المصلحة المشتركة؛
- حماية حقوق المساهمين و تعظيم عوائدهم؛
- محاربة الفساد المالي و الاداري؛
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم و استقرار نشاط الشركات الاقتصادية؛
- تحسين وتطوير ادارة الشركات ومساعدة المديرين و مجلس الادارة على انشاء الى رفع استراتيجية؛ سليمة وضمان اتخاد قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي كفاءة الأداء؛
- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة و المتاجرة بمصالح المساهمين و أصحاب المصالح؛

خامسا: مبادئ حوكمة الشركات:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على وضع مبادئ محددة لتطبيقها، ومن بين هده المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي وتتمثل في ما يلي:

1- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق ستة معايير توصلت اليها المنظمة في سنة 2004 بعدما عدلت المعايير التي كانت خمسة معايير عام 1999. وتتثمل في:

---

[1] حسين يرقى، علي عبد الصمد، **إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر– واقع و آفاق– دراسة ميدانية، مجلة" دراسات"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، العدد الاقتصادي **18، 2012**، ص 13.

[2] عدنان بن حيدر بن درويش، **"حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة "** اتحاد المصارف، 2007، ص33.

- **ضمان وجود أساس للإطار فعال لحوكمة الشركات:** تعمل الحوكمة على ضمان شفافية بما يتوافق وحكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشراقية والتنظيمية وهدا يساهم بالإيجاب على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.[1]
- **حفظ حقوق المساهمين:** يضمن هدا المبدأ حفظ حقوق المساهمين وتشمل نقل ملكية الأسهم، المشاركة بفعالية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وجوب الافصاح على هيكل راس المال التي تمكن بعض المساهمين ممارسة الرقابة و الحصول على عائد في الأرباح.[2]
- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** ينبغي ان يضمن اطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في دلك مساهمي الأقلية و المساهمين الأجانب وينبغي ان تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** أشار هدا المبدأ إلى أنه ينبغي في اطار حوكمة الشركات يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشأها القانون، أو أن تنشأ نتيجة للاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل و استدامة المنشآت السليمة ماليا.[3]
- **الافصاح والشفافية:** يعد مبدأ الافصاح و الشفافية من أهم مبادئ حوكمة الشركات نظرا لما يمثله من استقرار و شفافية وحماية لجميع الأطراف و المتعاملين مع الشركات والأسواق المالية ولقد عني باهتمام من قبل مبادئ المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات وقد أشارت في نسختها الحديثة الى أنه ينبغي في هدا الاطار أن يتم الافصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في دلك المركز المالي والأداء وحق الملكية وحوكمة الشركات.[4]

---

[1] هيدوب ليلى ريمة **"المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات"**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2011-2012، ص 21 .

[2] علاء فرحان طالب، ايمان الشيحاني، **"الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"**،، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2011 ص ص 36-37.

[3] أحمد على خضر، حوكمة الشركات ، مرجع سبق ذكره،2012، ص122

[4] أحمد على خضر، الافصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، مرجع سبق ذكره ،2012، ص ص22-23.

- **مسؤوليات مجلس الادارة:** يجسد هدا المبدأ إطار قواعد الحوكمة المؤسسية على استراتيجية الشركة والرقابة الفاعلة لمجلس الادارة أمام الشركة والمساهمين من حيث : ان يعمل مجلس الادارة بإخلاص لصالح الشركة والمساهمين، وعلى تحقيق العدالة بين المساهمين و ان يتبع معايير عالية للأخلاق[1]

2 – مبادئ مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية سنة2003 مبادئ ومعايير عامة لدعم الحوكمة في المؤسسات المالية والغي مالية على ثلاث مستويات على النحو التالي[2]:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات اضافية لضمان الحكم الجيد؛
- اسهامات جديدة لتحسين الحكم الجيد.

3–مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية :

وضعت لجنة بازل ارشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، اساسها النقاط التالية:

- استراتيجية الشركة معدة بإحكام بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي؛
- وضع الية للتعاون بين مجلس الادارة ومدققي الحسابات والادارة العليا؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات تضمن تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الافراد للمجلس؛

سادسا: آليات حوكمة الشركات: يتم تطبيق الحوكمة من خلال مجموع من الآليات صنفت الى آليات داخلية وأخرى خارجية:

1–الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات: تنصب الآليات الداخلية للحوكمة على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاد الإجراءات الازمة لتحقيق أهدافها ويمكن تصنيفها في ما يلي:

1–1 مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، فإنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، ودلك من خلال صلاحياته القانونية. كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع استراتيجيات المؤسسة ويقيم أدائها مما يساهم في تعظيم قيمة المؤسسة.

[1] علاء فرحان ، ايمان الشيحاني، مرجع سبق دكره، ص 41 .

[2] كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، **حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التظليل في الأسواق المالية و الحد من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول " حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير** ، جامعة باجي مختار، عنابة،18-19 نوفمبر2009،ص ص 47-48 .

2-1 التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفدونها بزيادة المصداقية وتقليل مخاطر الفساد الإداري و المالي.[1]

2-الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات:

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين عن المؤسسة، و الضغوطات التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بموضوع الحوكمة،حيث يشكل هدا المصدر أحد المصادر المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة من بين هده الآليات:

2-1منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات أحد أهم آليات حوكمة المؤسسات، اد أن الإدارة الغير مؤهلة سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع وبالتالي تعرضها للإفلاس وعليه فإن منافسة سوق المنتجات و الخدمات تهدد سلوك الإدارة[2]

2-2**الاندماجات والإكتسابات:** تعتبر الاندماجات والإكتسابات آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة بشكل فعال على سلوك الإدارة، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارة المنخفضة الأداء في عملية الاندماج أو الاكتساب.

2-3**التدقيق الخارجي:** يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في تحسين الكشوفات المالية للمؤسسات، ويؤكد معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور المراجع الخارجي يفيد في منع الفساد المالي والاداري.

2-4 **التشريع والقوانين:** أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هده العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، على سبيل المثال فرض قانون SARBANES-OXLY-ACTمتطلبات جديدة على شركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة أعضاء مجلس الادارة المستقلين، وتقوية اشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية والطلب من المدير التنفيذي و مدير المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي

[1] هيدوب ليلى ريمة، مرجع سبق دكره، ص 3.

[2] حفيظ هاجر كلثوم، **"المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية"** مدكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محند أو لحاج، البويرة، الجزائر 2014/2013 ، ص29.

ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، و التي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة.[1]

الفرع الثاني: الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات والصعوبات التي تواجهها:

أولا: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

هناك أربع أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، وتحدد بدرجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هده المبادئ ومن بين أهم هده الأطراف المؤثرة نجد كل من :

1- **المساهمون:** المساهم هو العميل الاقتصادي الدي يملك قسطا من رأس المال المؤسسة، شريك في الملكية ويسعى للبحث عن الربحية في المؤسسة ويقوم المساهمون بتعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- **مجلس الادارة:** مجلس الادارة هو السلطة الأعلى في الشركة الدي ترجع اليه الصلاحيات الازمة لا تخاد القرارات والاجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الدين منحوها التفويض الازم ، فوظيفة الادارة الأساسية هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الادارة والملكية، ويكون مجلس الادارة مسؤولا بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في المؤسسة.

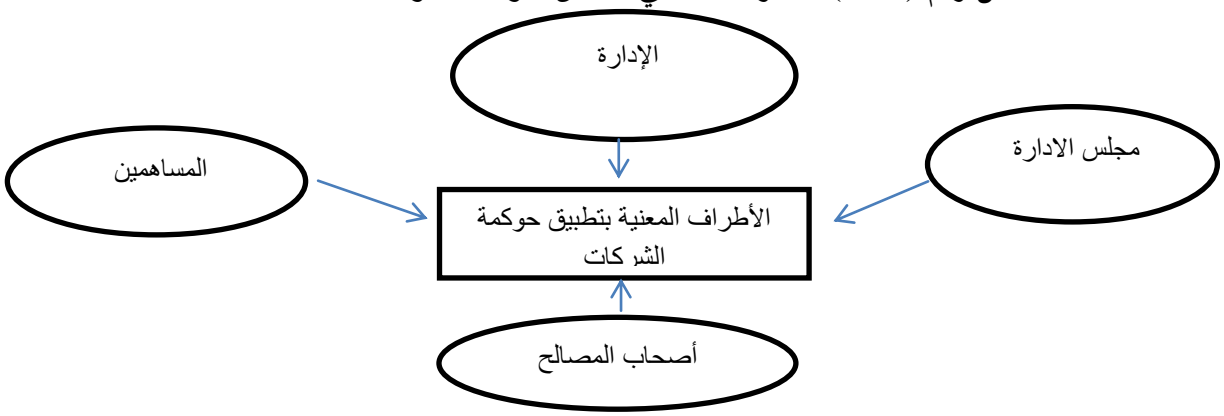
3- **الإدارة** :وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الى مجلس الادارة، وتعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة الى مسؤولياتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.[2]

4- **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين، الموردين و العمال و الموظفين وقد يكون لهؤلاء الأطراف مصالح متعارضة و مختلفة بعض الأحيان فالدائنون مثلا يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد

[1] حساني رقية وآخرون، **آلية حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012،ص21.

[2] جميل أحمد، سفير محمد، **تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والافصاح**، الملتقى الوطني **حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

الشكل رقم (02) الأطراف المعني بتطبيق حوكمة المؤسسات:



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على المعلومات السابقة

ثانيا: محددات الحوكمة:

هناك مجموعة من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات تتمثل في محددات داخلية وأخرى خارجية.

1- الداخلية: تشمل هده المحددات ما يلي:[1]

- القواعد والتعليمات التي تصنف داخل المؤسسة ؛
- وضع هياكل ادارية سليمة توضح كيفية اتخاد القرارات داخل المؤسسة؛
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة و مجلس الادارة و المديرين التنفيذيين من أجل تخفيض التعارض بين مصالح هده الأطراف.

2- المحددات الخارجية: تشير الى المناخ العام للاستثمار و تشمل ما يلي:[2]

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي؛
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل الازم للمشاريع؛
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الانتاج.

وتتمثل أهمية المحددات الخارجية في وجودها يضمن تنفيد القواعد و القوانين التي تضمن حسن سير الإدارة.

---

[1] نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات**"، الملتقى الوطني حول "**حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري** "، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي2012، ص 08.

[2] أحسن عثماني، سعاد شعابنية، **النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر**"، الملتقى الوطني "**حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري** "، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي2012، ص07.

ثالثا: مراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات:

لا يمكن تطبيق حوكمة الشركات مرة واحدة بل يمر يستوجب دلك المرور بعدة مراحل ندكر منها مايلي:

1-رفع مستوى الوعي: إن أحد اهم التحديات التي تواجه نجاح الحوكمة هو أن مفهوم حوكمة الشركات لم يكن موجود في اللغة المحلية و لدا تركز المنافسات في الفترة الأولى على تحديد معنى التعبير و على محاولة تطبيقه في السياق المحلي وتتركز الجهود الأولية على جعل الأوساط التجارية و الحكومات تدرك فوائد الحوكمة.

2- وضع القوانين القومية: ما إن يبرز الوعي في الأوساط التجارية في بلد ما حتى يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية، وغالبا ما يبدأ و ضع القوانين القومية للاعتماد على مبادئ مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق ، ومن خلالها تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها و قوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري و الالتزام بالمعايير الدولي.

3- مراقبة التطبيق: عندما يتم رسميا تبني قانون قومي ما للحوكمة، يجب توضيح مدى تقيد المؤسسات به، ففي الغرب كانت أسواق الأوراق المالي تقليديا ملتزمة التقيد بحوكمة الشركات من خلال متطلبات الإدراج فيها، ولكن هده الطريقة كثيرا ما تكون غير كافية خارج الدول الغربية و في الأماكن الأخرى.

4-التدريب على المسؤوليات الجديدة: بعد وضع إطار لحوكمة الشركات تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في المؤسسات التجارية، وأعضاء مجالس الإدارة وأمناء أسرار المؤسسات و أمثالها و يعني أن يقوم قطاع المؤسسات التجارية بتعليمهم كيفية اداء مسؤولياتهم وادوارهم .

5- إضفاء الطابع المؤسساتي: المرحلة الأخيرة في تطور حوكمة الشركات عندما يتقبل ا لوسط التجاري الحوكمة كجزء طبيعي و مفيد من القيام بالأعمال التجارية و عندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق و الامتثال بمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل هده المؤسسات مبادرات القطاع الخاص، من أجل تحقيق المهن بشكل مستمر.

رابعا: نظرة لتطبيقات بعض الدول للحوكمة:

يزداد الاهتمام بحوكمة الشركات في العديد من اقتصاديات الدول المتقدمة والناشئة أدى هدا الاهتمام الى قيام العديد من هده الدول بإصدار تقارير وتوصيات متعلقة بتطبيقها عن طريق شركاتها أو بورصاتها للأوراق المالية، سوف نتطرق لتجارب الدول التالية:

1-تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات من التجارب الهامة، حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بحوكمة الشركات.حيث ظهرت بوادرها في بداية السبعينيات.

وفي سنة 1987م قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في اعداد القوائم المالية والتابعة لـ SEC باصدار تقريرها المسمى Treadway commissio والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات الدي يسعى الى منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية

وفي سنة 1999م أصدر كل من NewYork Stock Exchange و National AssociationofSecurities Dealers تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كمات مت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة اتجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية، وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات الشركات الأمريكية تم إصدار قانون SarbanesOxleyسنة 2002، حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده.

وتشمل مبادئ الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية مايلي:

- يجب أن لا تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الادارة من الأعضاء المستقلين؛
- عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي فإن المجلس يجب أن يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضوا مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين؛
- يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة؛
- إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة من الأعضاء المستقلين شاملة(المراجعة، تقيم أعمال المجلس، التوافق مع القوانين، تعيين الأعضاء وتقيم أجور التنفيذين و الادارة).[1]

2- تجربة مصر:

اهتمت الحكومة المصرية من خلال وزارة الاستثمار و مركز المديرين والهيئة العامة لسوق المال بتفعيل تطبيق قواعد ممارسة الادارة الرشيد للمؤسسات بمصر، حيث أصدر وزير الاستثمار في أكتوبر 2005 بصفته رئيس

[1] حسين عبد الجليل آل غزوي،" **حوكمة الشركات وأثرها في الافصاح على المعلومات المالية**"، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك،2010، ص 33.

المجلس أمناء مركز المديرين لدليل قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات بجمهورية مصر العربية والدي عدل في فيفري 2011، ويتكون هدا الدليل من تسع مجموعات تحتوي على مبادئ تطبيق الحوكمة وتقيم مدى نجاح المؤسسات في تطبيقها.[1]

وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانا تعهدت فيه الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن وزار الاستثمار ، حيث أصدرت هده الهيئة قرار رقم 11 سنة 2007 بشأن القواعد التنفيذية لحوكمة المؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية والغير المالية المقيدة في البورصة، وضرورة التزام المؤسسات بها كأحد متطلبات استمرار الترخيص لمزاولة النشاط.

3- تجربة الحوكمة في الجزائر:

في ظل الملامح والتوجهات التي أسهمت في تكوين نظام الأعمال الجديد، سعي الاقتصاد الجزائري الى تطبيق برامج اصلاح بغية الانفتاح الى العالم الخارجي والسعي الى الانضمام لمنضمة التجارة العالمية، وفي ظل هدا الصدد لقي مفهوم الحوكمة اهتمام كبير من قبل الجزائر ويرجع دلك الى حاجة مؤسساتها للضفر بسوق مفتوح ومتطور، لذا سعت الجزائر الى تشجيع الخوصصة واعطاء الحرية للقطاع الخاص، وهد اما أدى بالجزائر الى تبني نظام محاسبي مالي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي (IFRS/IAS) في بداية سنة 2010 ودلك بموجب القانون 11/07 المؤرخ في 15 دي القعدة عام 1428 الموافق ل2007/11/25 المتضمن النظام المحاسبي والمالي الدي يسعى إلى انتاج معلومات ذات مصداقية عن الوضعية المالية للمؤسسات الجزائرية وتسهيل مراجعة الحسابات[2].

وقد قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة للاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة بغية جدب الاستثمار الأجنبي المباشر .

حيث قام أصحاب المصالح بأنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات تعمل جنبا لجنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري كما تم انعقاد أول مؤتمر وطني حول الحوكمة 2009/03/11، وقد تم اعلان دليل حوكمة المؤسسات الجزائري من قبل

[1] علي عبد الصمد عمر، "**اطار حوكمة المؤسسات في الجزائر دراسة مقارنة مع مصر**"، مجلة الباحث، العدد 2013/12 ، جامعة المدية، الجزائر، ص 41.

[2] السعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 21.

جمعية كير واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات وذلك بمساعدة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ومؤسسة التمويل الدولية (IFC).[1]

الفرع الثالث:معوقات وتحديات تطبيق حوكمة الشركات

أولا: معوقات تطبيق حوكمة الشركات:

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي[2]

1-. المصدر الداخلي:

- عدم الفصل بين الملكية والادارة، أغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الامكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الادارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في ادارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:
- تشكيل مجلس الادارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الادارة ومهمة الادارة التنفيذية ومسؤوليات ادارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.
- أعضاء مجلس الادارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الادارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من احساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.
- لجان مجلس الادارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

2. المصدر الخارجي:

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات واعطائها صفة الالزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

و لقد حدد الميثاق الوطني مشاكل المؤسسات الجزائرية التي تسعى الى تطبيق الحوكمة في النقاط التالية:[3]

---

[1] عمر علي عبد الصمد، **"دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات "**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، 2008-2009، ص12

[2] علي جابر اسماعيل، "**العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010، ص 22.

[3] صايجي نوال، **واقع الحوكمة دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية** ، المؤتمر الدولي الثامن، **دور الحوكمة في تفعيل أداء اقتصاديات المؤسسات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ليومي 19-20 نوفمبر 2013 .

- **كيفية تحسين العلاقة مع البنك:** هناك مشكلة واسعة الانتشار في بيئة العمل الجزائرية تتمثل في صعوبة حصول هذه المؤسسات على قروض بنكية، وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأسمال هذه المؤسسات أو حساباتها السابقة أو المتوقعة والتي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية، تهتم الحوكمة أساسا من خلال مبادئها بصحة الحسابات وارتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية المؤسسة في الجانب التاريخي.
- **كيف يمكن جذب مستثمرين خارجين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية:** وهذا غالبا يطرح مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين خاصية أصحاب الأقلية خشية فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى الأغلبية، وحل هذه المشكلة في التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المتعلقة بحماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم.
- **كيف يمكن للمؤسسة من اقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:** بمرور الوقت توسعت علاقة الحذر لدى المؤسسات الجزائرية حتى الخاصة منها مع الإدارة الجبائية، والحل في إتباع الشفافية والنزاهة في الإفصاح عن الحسابات وهو ما يعد عنصرا أساسيا في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء.

ثانيا: التحديات التي تواجه المؤسسات التي تسعى الى تطبيق حوكمة المؤسسات:

1-الفساد:عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، الى جانب لك فإن للفساد تكاليف اقتصاديةأخرى، منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الاصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

2- **الممارسة العملية و الديمقراطية** :اذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فانها في اطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على ارساء قواعد الديموقراطية والتي من آثارها الايجابية:

- تعتبر الديموقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.
- تتيح الديموقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

3–**احترام سلطة القانون:** لا يمكن أن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة إلا بوجود قوانين تدعمها، ويمكن تعريف سيادة القانون على أنها وسيلة لممارسة السلطة ويرتبط مفهومها ارتباطا وثيقا بعملية الحكم الديمقراطي الصالح.

4–**إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح:** إن عمليات التواطؤ و الفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها ولذلك فإنها من الضروري أن يكون هنالك حزمة من الإجراءات و السياسات التي تسعى لحماية حقوق أصحاب المصالح.[1]

المطلب الثاني: مدخل للإدارة المالية المعاصرة:

الفرع الأول: مفهوم الادارة المالية المعاصرة

أولا: تعريف الإدارة المالية:

قبل ان نبدأ بتعريف الإدارة المالية لابد من تعريف الادارة والتي تتمثل" بأنها نشاط اجتماعي متعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين"، فإذا كانت هذه الأعمال تتعلق بالمشاريع الاقتصادية التي تهدف الى الربح سميت ادارة الاعمال، وإذا كانت متعلقة بسياسات الدولة سميت الإدارة العامة، وان كانت متعلقة بتدبير الاموال واستخداماتها سميت الادارة المالية.

إذن فالإدارة المالية هي" مجموعة من القرارات المالية المتفاعلة فيما بينها و المؤثرة والمتأثرة بشكل من الأدوات التحليلية و الكمية المستخدمة في حل المشاكل المالية".[2]

ثانيا: تعريف الوظيفة المالية:

لقد تعددت تعاريف الوظيفة المالية للمؤسسة فتتمثل أهم التعاريف في ما يلي:

" هي مجموعة من المهام و الأنشطة التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها، كما تتخذ عدة جوانب إدارية ترتبط بمختلف الوظائف الأخرى وتستعمل أدوات تقنية وأخرى نوعية "[3]

"أنها النشاط الإداري والوظيفة الإدارية التي تتعلق بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته في المواعيد المحددة"

---

[1] صالح بن ابراهيم الشعلان، **مدى امكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2008ص 62.

[2] مريم باي، **السوق السندي و إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2007-2008،ص 18.

[3] عبد الستار مصطفى ، سعود العامري، الإفصاح في الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية،2006، ص 15.

"هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى الى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي"

"هي مجموعة من المهام والأنشطة التي تقوم بها عديد من المصالح و الأقسام بهدف إدارة التدفقات المالية و البحث عن الموارد المالية الضرورية والاستخدام الأمثل لها"[1]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للوظيفة المالية :

"هي مجموعة من المهام والأنشطة التي تسعى إلى توفير موارد مالية و تسيرها، سعيا للإختيار مزيج مالي ملائم (أموال خاصة، ديون، تمويل ذاتي) التي تحقق لها أحسن مردودية بأقل تكلفة".

ثالثا: التطور التاريخي للوظيفة المالية

شهدت الوظيفة المالية عدة مراحل تبعا لحالة المحيط الاقتصادي و المالي:

- فترة الثلاثينات: تميزت بأزمة الكساد الكبير 1929 حيث حدث إفلاس عدد كبير من المؤسسات، فاهتمت الوظيفة المالية على اجراءات الافلاس و اعادة التنظيم و توفير السيولة ووضع القواعد المسيرة لأسواق المال؛
- الاربعينيات و بداية الخمسينيات: اهتمت بوجهة النظر الخارجية و ركزت على الجانب المؤسسي و تميزت قواعدها بالوصفية؛
- الستينيات: انتقل التركيز إلى التحليل النظري و إلى عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالأصول و الخصوم بالشكل الذي يعظم من قيمة المؤسسة؛
- الثمانينات: شكلت قيمة المؤسسة المحور الرئيس الذي يرتكز عليه التحليل المالي في كل جوانبه؛
- في بداية القرن الحالي تغير أسلوب المنافسة إلى استراتيجيات التعاون و التكتل (النمو و الاندماج) فركزت الوظيفة المالية على هذه الظاهرة و على قواعد سوق المال و الأوراق المالية؛
- ادارة راس المال العامل.

الفرع الثاني: مهام وممارسات المدير المالي:

أولا: مهام المدير المالي: يعتبر المدير المالي الشخص الذي يقوم بإدارة اموال الشركة بفعالية و امانة، و يلعب دورا اساسيا في اتخاذا القرار و لم يعد يقوم بوظيفة الاستشاري فقط، فإن المدير المالي يسعى لتحقيق مجموعة من المهام أهماها البحث عن مصادر التمويل، التخطيط والرقابة المالية للمؤسسة، ويمكن حصر مهام المدير المالي في النقاط التالية: [2]

[1] الياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)** دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 02، 2011،ص 25.

[2] محمد علي العامري ، الإدارة المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى،2007 ، ص -20-19

- تخطيط الاحتياجات المالية والتنبؤ بها هي أساس نشاط المدير المالي في الشركة
- تخصيص الأموال بالاستخدام الكفؤ و الفعال للأموال وتسييرها بشكل جيد
- ان مهام المدير المالي توسعت لتشمل مهمة تخطيط الأرباح و المراقبة وتعديل للأنشطة التشغيلية و التأكد أنها منسجمة مع الأهداف.
- التعامل في السوق المالية لذا ينبغي للمدير المالي أن يتعامل مع السوق المالية، بحيث يفهم ويستوعب عملياتها، لما لهدا السوق دور كبير في تأمين المتطلبات المالية كدلك فإن نظرة المستثمرين للمنشأة من خلال السوق المالية، و كيفية قياس المخاطرة، وتوزيع الأرباح و انعكاسها على أسعار اسهم المنشأة.

ثانيا: أهداف المدير المالي: تتمثل أهداف المدير المالي في:[1]

1-زيادة القيمة الحالية للمؤسسة: و هي عبارة عن القيمة الحالية للأرباح النقدية المتوقع الحصول عليها من قبل حملة الأسهم و ينظر الاقتصاديون لتحقيق هذا الهدف بأن يجرى التركيز على زيادة الإنتاج و استثمار الأموال لحد أقصى ممكن بقصد تضخيم الربح و هو الهدف الأساسي للمستثمرين، أما الماليون فلم يقبلوا بفكرة تعظيم الربح كهدف للإدارة المالية لعدة اعتبارات منها:

- أن الأرباح لا تعكس الشكل المناسب للاستخدام الأمثل للموارد؛
- أن الربح الأقصى لا يأخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية التي تم فيها تحقيق الأرباح.

2- المحافظة على سيولة المؤسسة لحمايتها من خطر الإفلاس و التصفية: و نعني بالسيولة توفير أموال سائلة كافية لدى المؤسسة لمواجهة الالتزامات المترتبة عليها عند استحقاقها أو هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة.

3- الربحية: إن الربحية هي هدف أساسي للإدارة المالية في جميع المؤسسات و من خلاله يستمر بقاء المؤسسة بها الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، كما أن مقياس عام لقياس كفاءة الإدارة لاستخدام الموارد استخداما أمثل لتحقيق عائد مناسب.

4- تحقيق عائد مناسب على الاستثمار: و هو مقياس آخر من مقاييس الربحية و عن طريقه يمكن معرفة الأرباح المتحققة من استثمار جميع الأموال العاملة في المؤسسة، أيا كان مصدر هذه الأموال من خارج المؤسسة أو من داخله، و لذلك يدخل بالحساب هذا اعتبار الأرباح الناجحة من العمل الأساسي للمؤسسة في أرباح أخرى.

[1] www.Kantakgi: COM/ media/2056/:27/04/ a 10:45.

5- معالجة بعض المشاكل الخاصة: و هي ما يقوم به المدير المالي من أعمال عنف عند مواجهة بعض المشاكل المالية الهامة ذات طبيعة خاصة، أي التي لا يتكرر حدوثها في فترة حياة المؤسسة، و رغم أن هذه المشاكل الخاصة تتفاوت و تختلف من مؤسسة لأخرى إلا أنها عادة تشترك جميعها في مسألة واحدة و هي التقييم، كتقييم المؤسسة الكلي أو جزء من أصولها يقصد التوسع أو اندماجها مع مؤسسة أخرى.

ثالثا: وظائف الإدارة المالية

- **التخطيط المالي:** ربط البيانات طويلة الأمد خاص بالمؤسسة ككل فينبغي على المدير المالي أن يبدأ بالحصول على صورة شاملة لعمليات المؤسسة عن طريق الخطط طويلة الأجل للأصول، وتتضمن هده الوظيفة قيام المدير المالي بتحديد الأهداف ورسم السياسات و القواعد المالية، و التنبؤ المالي[1]
- **التمويل:** وهو ذلك النشاط الذي يهتم بتدبير الاموال الازمة لتسيير العمليات المنظمة من افضل مصدر تمويلي؛
- **التنظيم المالي:** وهو النشاط الذي يهتم بإدارة المشروع واستثماره بأعلى عائد؛
- **التحليل المالي:** وهو ذلك النشاط الذي يهتم بتحليل العمليات المالية؛
- **الرقابة المالية:** وهو ذلك النشاط الذي يهتم بمتابعة العمليات المالية للتأكد من سير الامور طبقا للخطط الموضوعة وتتم عملية المراقبة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقايس و المعايير الموضوعة للمقارنة و تحديد الانحرافات وتصحيحها؛[2]

المطلب الثالث: علاقة حوكمة الشركات بالمدير المالي:

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمدير المالي: إن مفهوم حوكمة الشركات له العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للمدير المالي والشركة أن تجني ثمارها وهي:[3]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري أو المتعلقة بالأزمات المالية التي يمكن أن تواجهها الشركة ؛
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركة وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات ؛.
- تيسير الحصول على التمويل وبتكلفة أقل ؛
- حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية ، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال.

[1] شدري معمر سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 129.

[2] http://www.startimes.com/f.aspx?t=32676603.consultéle 22/04/2015 a18 :05.

[3] ظاهر ، القشي ، **انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة،** المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 25، العدد الثاني، القاهرة ، 2005 , ص 2 .

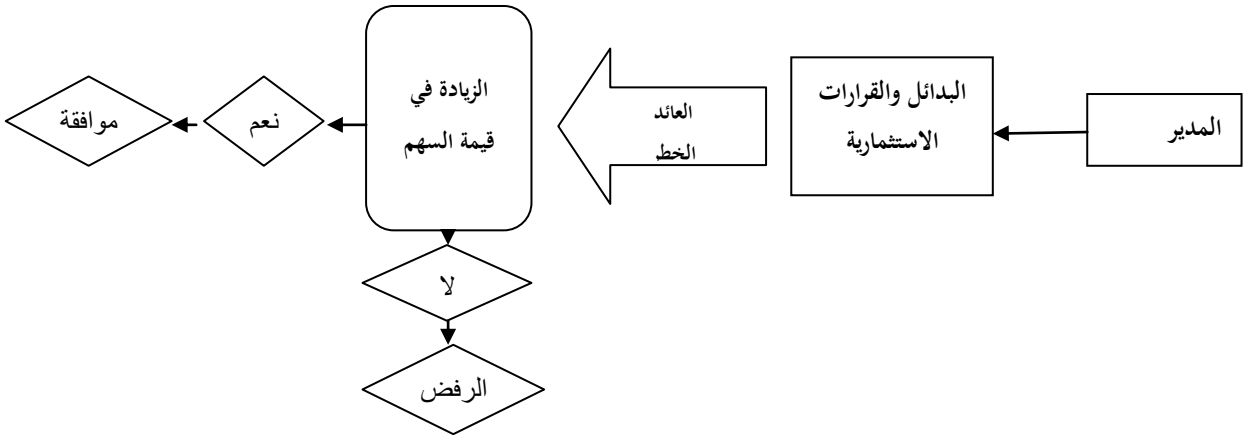
الفرع الثاني: بعض مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وصلتها بأنشطة الإدارة المالية :

أولاً: المبدأ الثاني: حفظ حقوق المساهمين:

يضمن هدا المبدأ "حفظ حقوق المساهمين وتشمل نقل ملكية الأسهم، المشاركة بفعالية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، و الحصول على أرباح"[1]

يهدف المساهمين الى تحقيق أرباح، كما أن المدير المالي يهدف من خلال وظائفه تعظيم ثروتهم ، وتقاس ثروة المساهمين بقيمة السهم السوقية ، والدي بدوره يتوقف على توقيت التدفقات النقدية ، وعند تحليل البدائل المتاحة للمدير المالي و اتخاد القرار المناسب يقبل المدير المالي البديل الدي ميساهم في زيادة قيمة السهم كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم 03 : تعظيم قيمة السهم: القرار المالي وسعر السهم:



المصدر: عبد العزيز محمد المخلاقي ، أساسيات الإدارة المالية ، عن الموقع الإلكتروني

http:// w w. kantakji. Com/ media/ 26 79/15_9632. 23/02/2015 a23 :00

ثانياً: المبدأ الخامس : الإفصاح والشفافية : ينص المبدأ الخامس على الآتي : " ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يتضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات " .

– يجب أن يشتمل الإفصاح ، ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية : [2]

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة المتمثلة في حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت و المسائل المادية المتعلقة بالعاملين و بغيرهم من أصحاب المصالح؛
- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات: ويتم ذلك بالإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية ، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة؛

[1]Oecd principles and Ammotation on Corporate Governance Arabaitransation pag 6 of 36.

[2]طارق حماد عبد العال، **حوكمة الشركات، "المفاهيم، المبادئ، التجارب"**، تطبيقات الحوكمة في المصارف،2005،ص53 .

- يجب الاطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل ، بهدف إتاحة المراجعة الخارجية والموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد وتقييم القوائم المالية؛
- ينبغي أن تكلف قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة .

ان الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستثمرين وقد يؤدي الى خفض تكلفة رأس المال كما أنه قد يفسر في النهاية تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل، وعلى الرغم من أن هذا المبدأ يتطلب إفصاحاً عن كافة المعلومات، ولكن لم يتم تحديد مدى أهمية هذه المعلومات التي يتم الإفصاح عنها، لم يتم أيضاً تقييم الانحرافات عن شروط هذا المبدأ أي متى تكون الانحرافات في حال وجودها مبررة أم لا ؟، لذلك يجب وضع بنود و إضافية لتوضيح هدا المبدأ وتقييم أهمية المعلومات المفصح عنها ومعالجة نواحي النقص فيه لزيادة فعاليته.

الفرع الثالث: مسؤوليات المدير المالي المتعلقة بإدارة المخاطر وفقا لحوكمة الشركات :[1]

ادارة المخاطر" هي عملية منظمة لتخطيط المخاطر التي يوجهها العمل وتصنيفها وفقا لاحتمالات حدوثها و تحديد الضرر الدي يمكن أن تحدثه " فإن المدير المالي طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية للمدير المالي في :

- تصميم هياكل تتضمن تفويضاً واضحاً للسلطة والمسؤولية عند كل مستوى ؛
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد من أنها ما تزال مناسبة؛
- ضمان اتخاذ الخطوات الضرورية للتعرف على المخاطر المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليه؛
- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر ؛
- مراجعة وإقرار سياسات تحدد كمياً وبوضوح المخاطرة المقبولة وتحدد كماً ونوعاً رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن ؛
- ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للالتزام بالسياسات والإجراءات ؛
- الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة , بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة وكفاية المخصصات المكونة لها ؛
- وضع وتنفيذ نظام للتقارير المالية يعكس بدرجة كافية المخاطر المالية ؛
- إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.

[1]Greuning, Bratanovic, **Analyzing and Managing Banking Risk a framework for Assessing Corporate and Governance Financial Risk**, The World Bank, Washington, 2003.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع على المستوى الوطني والأجنبي.

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

الفرع الأول :دراسة السعيد خلف، دون أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2011–2012.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول : كيفية تمكن الأجهزة الرقابية أن تساهم في تجسيد وتكريس مفهوم حوكمة الشركات؟

إذا هدفت هذه الدراسة إلى تفعيل دور المراجعين والمحاسبين والأنظمة الرقابية ككل لحماية مصالح المساهمين والأطراف ذات الأنظمة الرقابية ككل لحماية مصالح المساهمين والأطراف ذات الصلة.

وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أن حوكمة الشركات تلعب دورا هاما في إدارة الأزمات من خلال آلياتها الرقابية وأنه على الدول تسعى إلى التطور الاقتصادي والاندماج مع المجتمع المتحضر عليها أولا بناء منظومة اقتصادية واجتماعية وثقافية راقية والتخلص من مظاهر الفساد والرشوة والمحسوبية.

اختلفت الدراسة كونها حاولت الربط بين أجهزة الرقابة وحوكمة الشركات أما الدراسة الحالية فقد تطرقت إلى مشاكل وصعوبات تطبيق حوكمة الشركات أما بالنسبة لأوجه التشابه فإنها اشتركت في المتغير المستقل ألا وهو حوكمة الشركات، أما بالنسبة للاستبانة في الدراسة الحالية كانت موجهة إلى مصلحة الإدارة المالية في المؤسسات أما الاستبانة في هذه الدراسة كانت موجهة إلى الأكاديميين والمهنيين معا.

الفرع الثاني: دراسة ميموني ناوية واقع حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غارداية، 2012–2013.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بولاية غارداية؟

إذا هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور حوكمة الشركات من خلال التطرق إلى ماهيتها وضوابط الحوكمة والإطار التنظيمي لها ومحاولة معرفة درجة تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمفهوم حوكمة الشركات بالمؤسسات محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك وعي وإدراك لدى أفراد عينة البحث بمفهوم حوكمة الشركات وتطبيقها نسبي دون وعي أفراد العينة، وان هناك صعوبات وتحديات لتطبيق حوكمة الشركات.

اشتركت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في جزء من المتغير المستقل ألا وهو حوكمة الشركات، أما في الاختلاف فإنها اختلفت في تطرق هذه الدراسة إلى الجانب التسييري للحكومة ولم تتطرق غلى المشاكل ومعوقات تطبيق الحوكمة التي تم التطرق إليها في الدراسة الحالية، أما بالنسبة للدراسة الميدانية أو عينة الدراسة كانت من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط، أما الدراسة الحالية فكانت موجهة إلى عينة من المؤسسات الولائية.

الفرع الثالث: دراسة حفيظ هاجر كلثوم، المراجعة الداخلية كآلية تفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي محاسبة ومراجعة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي، محند أولحاج، البويرة ، 2013–2014م.

تمحورت إشكالية الدراسة على "ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية".

إذا هدف الدراسة إلى إبراز حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ والخصائص الجيدة لإدارة المؤسسات وكذا وضحت العلاقة بين المراجعة الداخلية وتطبيق مبادئ الحكومة وسبل تطويرها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فكان من أهم النتائج التي توصلت غليها الطالبة أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يساهم في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات ، كما أنه يساهم في حل المشاكل التي تواجهها . وأن المراجعة الداخلية تعتبر أهم مكونات عناصر تطبيق الحوكمة من خلال ما تقدمه من مساندة للأطراف المتفاعلة داخل المؤسسة.

اختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها موجهة من خلال الاستبيان غلى الأكاديمين من أساتذة وطلاب في الدراسات العليا وفي التوجيه الاستبيان إلى المهنيين الممثلين في محافظي الحسابات وكانت هذه الدراسة مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة أما الدراسة الحالية كانت تعالج المشاكل والصعوبات التي تحد تطبيق الحوكمة وكانت عينة الدراسة مكونة من العمال في مصلحة المالية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

الفرع الأول: دراسة عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في المحاسبة ، كلية الاقتصادية ، قسم المحاسبة، جامعة تسرين 2009.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: إشكالية تطوير العلاقة بين الشركات ومراجعي الحسابات وآثارها المتوقعة عليهم؟

إذ هدفت هذه الدراسة غلى تسليط الضوء على الآثار المحتملة لحوكمة الشركات باعتبارها نطاقا جديدا لإدارة المؤسسات الاقتصادية .

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن انفصال الملكية عن الإدارة كان ومزال السبب الرئيسي وراء ظهور مفهوم حوكمة الشركات وأن علاقة المراجع السوري مع مجلس الإدارة تتأثر بشكل عالي بوجود لجنة المراجعة.

اختلفت الدراسة عن الدراسة الحالية كون الدراسة الحالية تطرقت للإشكالية تطبيق الحوكمة في الجزائر أما هذه الدراسة حاولت الربط بين المراجعة وحوكمة الشركات في المتغير المستقل واختلف في المتغير التابع.

الفرع الثاني : دراسة ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ،رسالة ماجستر في المحاسبة والتمويل، كلية التجارية ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول ما مدى تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات المدرجة في سوق فلسطيني للوراق المالية؟

إذ هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الجوانب الفكرية والتقييمية لحوكمة الشركات والوقوف على دور الإفصاح والشفافية وتأثيره بقواعد الحوكمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها توفير بعض القوانين التي تساهم في حماية المستثمرين والمستثمرين ولكنها غير مطبقة بشكل كامل وأن وجود دليل الحوكمة أمرا ضروريا بالضبط أداء لكافة الشركات المدرجة في السوق المالي.

اشتركت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل واختلفت في المتغير التابع لدراسة الميدانية لمدة الدراسة من الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية أما الدراسة الحالية فكانت العينة متكونة من

المؤسسات الاقتصادية ،هذه الدراسة هدفت إلى إبراز العلاقة بين الإفصاح المحاسبي وقواعد الحوكمة أما الدراسة الحالية فهدف إلى إبراز العلاقة بين الحوكمة والإدارة المالية.

الفرع الثالث: دراسة علي عبد الجبار الحاج علي إسماعيل: العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية الشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي ,رسالة ماجستير في المحاسبة كلية الأعمال ,جامعة الشرق الأوسط,2010.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى قدرة الحاكمية المؤسسية بأبعادها المختلفة على إحياء الثقة في إدارة المنشاة وفي التقارير المالية التي تعد تحت إشرافها، وتوزع الى مختلف المستثمرين.

إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمبادئ الحاكمية المؤسسية واختبار اثر تطبيقها على جودة التقارير المالية للشركات وذلك من خلال إيجاد مؤشرات ودلائل عملية لقياس مستوى الحاكمية وعلاقتها بجودة التقارير المالية.

وكان من أهم النتائج المتوصل إليها أن التزام القطاع المصرفي بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية وافصاحاتها كان أكثر من القطاع الصناعي وانه هناك قصور في تعليمات الإفصاح الواجب إتباعها في التقارير السنوية والمواقع الالكترونية ذات الصلة بالشركات المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

اختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من ناحية التطبيق حيث كانت مطبقة على القطاع الصناعي والمصرفي معا في الأردن أما دراستنا فكان تطبيقها على القطاع الاقتصادي بصفة عامة في الجزائر واشتركت في العنوان المستقل ألا وهو الحوكمة.

المطلب الثالث: دراسات أخرى

الفرع الأول: دراسة سيد عبد الرحمان عباس "دور حوكمة الشركات في ممارسة اساليب المحاسبة الابداعية "مجلة العلوم الاقتصادية ,وعلوم التسيير، الرياض، العدد 12، 2012.

تكونت مشكلة هذا المقال في الأسئلة التالية: ماهو دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الاداء؟ هل تؤثر اساليب المحاسبة الابداعية على مصداقية القوائم المالية؟؛هل الابعاد الاخلاقية للمحاسبة الابداعية تتنافى مع قواعد واخلاقيات مهنة المحاسبة ؟

اذ هدف هذا البحث الى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها واهميتها واهدافها ,ومعرفة دور الحوكمة في الحد من المحاسبة الابداعية وكذلك دورها في رفع كفاءة اداء الشركات كما يهدف الى القاء الضوء على حوكمة الشركات في السودان ودورها في الحد من ممارسة المحاسبة الابداعية.

ومن اهم النتائج التي توصل اليها هذا البحث انه ليس هناك اتفاق على مفهوم حوكمة الشركات وانما ان هناك اتفاق على ان تطبيقها يعزز من كفاءة اداء الشركات ويدعم مقدرتها لمواجهة اي ازمة مالية قد تعترضها.

وان تجربة حوكمة الشركات في السودان ضعيفة يدل على ذلك الخلل الاداري وسوء اداء عدد من اجهزة الدولة والمؤسسات والمصارف وانتشار ظاهرة الفساد المالي والاداري في بعضها.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو المحاسبة الابداعية حيث حاول صاحب المقال الربط بين حوكمة الشركات و المحاسبة الابداعية اما الدراسة الحالية حاولت استطلاع وجهة نظر المديرين الماليين حول اشكالية تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر و أن هدا المقال ركز على التجربة السودانية في حوكمة الشركات اما الدراسة الحالية فحاولت اسقاط الضوء على تجارب اجنبية و عربية.

الفرع الثاني: دراسة فهيم سلطان محمد الحاج "اليات حوكمة الشركات ودورها في تطبيق فجوة التوقعات في المراجعة في الشركات المساهمة العامة السودانية, مجلة العلوم الانسانية و الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا العدد الاول يوليو2012.

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة توقعات بين مراقبي الحسابات ومستخدمي القوائم المالية في الشركات المساهمة العامة السودانية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الاتي:

ماهي امكانيات تفعيل اليات حوكمة الشركات في تطبيق فجوة التوقعات بين مراقبي الحسابات ومستخدمي القوائم المالية في شركات المساهمة العامة السودانية؟

اذ هدفت الدراسة الى التعرف على دور اليات حوكمة الشركات في تطبيق فجوة التوقعات في مهنة المراجعة وذلك سعيا لتعزيز الثقة في مهنة المحاسبة والمراجعة من خلال استطلاع اراء مراقبي الحسابات والمستثمرين في مدى تأثير اليات حوكمة الشركات على تطبيق فجوة التوقعات بين مراقبي الحسابات ومستخدمي التقارير المالية.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان استقلال وقوة نظام الرقابة الداخليةو استقلالية مراقب الحسابات داخل الشركة يساعد في تطبيق فجوة التوقعات في المراقبة.

وان وجود اللوائح والتشريعات داخل الشركات ووضوحها وتطبيقها ومطابقتها للمعايير يساعد في تطبيق فجوة التوقعات في المراجعة.

اشتركت هذه الدراسة من حيث موضوع حوكمة الشركات واختلفت في المتغير التابع حيث حاولت الربط بين حوكمة الشركات و المشاكل التي تواجه الإدارة المالية في تطبيقها حيث كانت عينة الدراسة متوجهة للأطراف الفاعلة في المحاسبة المالية إما هذه الدراسة كانت موجهة للمراجعين الماليين.

الفرع الثالث: دراسة بركات سارة، زايدي حسيبة، مداخلة بعنوان "الحوكمة الجيدة ومحاربة الفساد والرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة يومي 06-07 ماي 2012.

تمحورت إشكالية هده الدراسة حول :هل تحتل الحوكمة و محاربة الفساد و الرشوة دور أساسي في التنمية؟

هدفت هده الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التطبيق الجيد للحوكمة من محاربة الفساد و الرشوة من أجل تحقيق التنمية.

إن من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن مشكلة الفساد من أخطر النتائج التي تعوق النمو الاقتصادي و تعرقل التنمية و أنه يدمر الحوكمة الرشيدة لأنه ناتج من الحوكمة الضعيفة وهكذا يتوطد الفساد ويتحول إلى دائرة مفرغة من نقص الشفافية و المساءلة في صنع القرار.

اختلفت هده الدراسة عن الدراسة الحالية كونها تعالج إشكالية تطبيق حوكمة الشركات أما هده الدراسة فتعالج دور الحوكمة و محاربة الفساد في تحقيق التنمية واختلفت من الناحية الميدانية حيث كانت هده الدراسة تقيم الحوكمة الجيدة من اجل تحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أما الدراسة الميدانية الحالية اقتصرت على حالة الجزائر.

خلاصة الفصل:

إن حوكمة الشركات عبارة عن الكيفية التي تدار بها الشركات وتراقب من طرف جميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، فلذا سعت العديد من المنظمات بدل العديد من الجهود في سبيل وضع المبادئ الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات، حيث يختلف تطبيقها من دولة لأخرى وهدا راجع للبيئة التي تعيشها تلك الدول.

وبالتالي فإن الحوكمة تعتبر أداة فعالة تضمن كفاءة إدارة الشركة وعلى رأسها المدير المالي ودلك من خلال استغلالها لمواردها و دراستها للمخاطر ويتحقق ذلك من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، وهدا ما يؤكد وجود علاقة متكاملة بين حوكمة الشركات والمدير المالي و يبرز من خلال مهامه ونشاطاته داخل الشركة، لكن تواجهه مشاكل داخلية وأخرى خارجية تمنعه من تجسيدها على أرض الواقع.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية -حالة الجزائر-

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لحوكمة الشركات و المدير المالي التي تطرقنا فيها إلى أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحوكمة في الفصل الأول، أما في هذا الفصل سنحاول إسقاط ما أخذناه في الفصل الأول على المؤسسات الاقتصادية وفي أرض الواقع محاولين التعرف على أهم الصعوبات و العراقيل التي تمنع المدير المالي من تطبيق حوكمة الشركات في هده المؤسسات، كما سنقوم بالدراسة الميدانية في المؤسسات بناءا على الاستبيان المجمع من طرف أفراد عينة الدراسة، ثم نقوم بتحليل هذا الاستبيان متحصلين على نتائجه و سيتم تبويبها بالاستعانة ببرنامج **SPSS** بحيث سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

- ✓ المبحث الأول: مكونات ومنهجية الدراسة.
- ✓ المبحث الثاني: تحليل و دراسة الاستبيان .

المبحث الأول: مكونات ومنهجية الدراسة

من خلال هدا المبحث سنحاول عرض أهم مكونات الدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان الموجه لعينة الدراسة

المطلب الأول : الأدوات و الوسائل المستخدمة في الدراسة الميدانية

تماشيا على طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته و المتعلق بإشكالية تطبيق حوكمة الشركات من وجهة نظر المديرين الماليين ، ارتأينا في هدا المجال إسنادا لمتطلبات معالجة هدا الموضوع في الميدان، الإعتماد على جملة من الأدوات للوقوف على الجوانب التي تكفل أفضل معالجة للموضوع، للوصول الى النتائج المراد تحقيقها من خلال الأدوات المستخدمة التالية:

الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية

بالاستناد إلى التقديم السابق سوف نقوم في هدا الفرع بالتعرض لتفاصيل الأدوات المستعملة، و الكيفية التي تمت بها .

- **جمع الوثائق و المعلومات**

حاولنا في هدا الصدد الوصول الى مصادر المعلومات و الوثائق المتاحة، و التي تهتم أساسا بميدان الحوكمة في الجزائر، باعتبار هده الخطوة رئيسية بدأت قبل انطلاق البحث و استمرت معه، حيث شملت كل من:

- الملتقيات و المؤتمرات المحلية والدولية الخاصة بالحوكمة؛
- بحوث أنجزت في الجزائر؛
- علمية اضافة الى هدا فقد اعتمدنا كذلك على قنوات أخرى من أجل الحصول على المعلومات ، يأتي في مقدمتها الشبكة العنكبوتية "الأنترنت" ، من خلال التواصل المستمر و الزيارات و تصفح العديد من المواقع المتخصصة في الحوكمة ، و التي ساعدتنا في توجيه دراستنا ، و تصور منهجية العمل الميداني من خلال السعي لتحقيق ما كنا نصبو إليه.

- **المقابلات:**

أن عنصر المقابلات في الدراسة الميدانية يكتسي أهمية بالغة كمصدر هام ورئيسي للحصول على المعلومات، حيث قمنا في هدا الصدد بإجراء سلسلة من المقابلات تمحور الحوار فيها حول الحوكمة وصعوبات تطبيقها،وهدا من جانب عمال الإدارة المالية في المؤسسات على رأسهم المدير المالي و المراجعين الماليين، المحاسبين الماليين و الخبراء في المحاسبة والمالية.

- **الاستبانة:**

رغم ما سبق ذكره من أدوات ووسائل شتى تم استعمالها و الاعتماد عليها للحصول على مختلف المعلومات، ولأجل الوقوف على الإدراك الجيد و الفهم الصحيح للظاهرة المقصودة من مختلف جوانبها و أمام حدود الأدوات السابقة والعراقيل التي واجهتنا في استعمالها كالمقابلة مثلا، اتجهنا الى الاعتماد على أداة واسعة الاستعمال من قبل الباحثين، لما تتميز به هده الأداة، من مزايا في مجال قياس تطابق وجهات نظرنا مع أفراد العينة الموجه لها هدا الاستبيان، ودلك من خلال تحليل نتائجه و تكوين رأي عن التساؤلات المطروحة تمهيدا لاستخلاص النتائج النهائية، حيث سيتم التطرق لهده الأداة فيما يأتي بالتفصيل.

الفرع الثاني : تحضير الاستبيان

سنقوم في هدا الفرع بالتعرض الى مختلف مراحل اعداد الاستبانة و الظروف التي تمت صياغتها فيها، بدأ من مرحلة اعداد الاستمارة، و كيفية تصميم قائمة الأسئلة وتحكيمها من قبل الأساتذة مرورا بكيفية نشر و توزيع الاستثمارات، والطريقة المعتمدة للاختبار الأولي لها وصولا إلى معالجة الاستثمارات.

أولا: بناء وتصميم الاستبيان

- أعد الاستبيان بالغة العربية و تم تحميله على ورق عادي؛
- تم تصميم الأسئلة بأسلوب بسيط وواضح، بحيث تكون قابلة للفهم من قبل المستجوبين و لا يكون اعطائها تفسيرات أخرى متعددة؛
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الوصول اليها مع مراعاة تدرجها و تسلسلها؛
- الاعتماد في صياغة الاستبيان على النوع المغلق (ويتطلب اختيار اجابات محددة مسبقا على الإجابة" بموافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة")؛
- تم تحكيم الاستبيان بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة حيث خضع لعملية التحكيم من قبل الأستاذ المشرف، ومجموعة من الأساتذة، بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة وصياغة الأسئلة، وكذلك لتفادي الأخطاء التقنية و المنهجية التي قد تؤول دون الوصول الى الأهداف المنشودة؛
- وبناء على الملاحظات و التوصيات المقدمة من قبل المشرف، قامت الطالبة بتعديل و تصحيح الأسئلة على ضوء الملاحظات الواردة، ودلك تمهيدا لصياغ الاستبيان بشكله النهائي.

ثانيا: هيكل استمارة الاستبيان

تضمنت الاستمارة 05 أقسام رئيسية، كل قسم يحتوي في الغالب على 07 أسئلة من أجل الوصول الى الإجابة الواضحة و الدقيقة للمستجوبين.

- القسم الأول: يتضمن أسئلة عامة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة.
- القسم الثاني: يتناول هدا القسم الأسئلة المرتبطة ب: أهمية تطبيق حوكمة الشركات.
- القسم الثالث: يتعلق هدا القسم بشروط ممارسة المدير المالي لمهامه بما يحقق متطلبات حوكمة الشركات.
- القسم الرابع: الصعوبات والعراقيل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات.
- القسم الخامس: الآفاق التي تساهم في حل مشاكل تطبيق حوكمة الشركات.

ثالثا: نشر وادارة الاستبيان

بعد أن تم إعداد الاستبيان بالشكل النهائي الموضح في الملحق رقم (01)، جاءت بعدها مرحلة توزيعه على العينة المقصودة المتكونة من موظفي الإدارة المالية للشركات، وهده العملية تمت بالاعتماد على عدة قنوات قصد الوصول إلى العينة المقصود، و ضمان الحصول على أكبر عدد من الاستمارات التي تمت الإجابة عليها، و بصفة عامة اعتمدنا على الطرق التالية في توزيع الاستمارات:

- الاتصال المباشر بأفراد العينة و تسليمهم استمارة الاستبيان باليد؛
- ايداع الاستمارات على مستوى أ قسام الادارة المالية و المحاسبة للشركات؛
- الاستعانة ببعض الزملاء في توزيع الاستمارات.

رابعا: العراقيل و الصعوبات الخاصة بالاستبيان

بالرغم من أهمية الاستبيان كأداة لجمع و استقصاء إجابات و أفراد العينة حول مواضيع ذات أهمية للطالب، وبالرغم من حصوله و استلامه لحجم معين من الإجابات تسمح باعتمادها للدراسة و فق الأساليب الإحصائية، الملائمة، لكن لم يمنع من وجود بعض الصعوبات التي واجهتنا خلال مرحلة استلام الاستبيانات، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- تماطل بعض أفراد العينة في الإجابة على الاستبيان؛
- التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة، رغم الحاحنا و استفسارنا عن مصير ا لاستمارة؛
- صعوبة الوصول الى العاملين في مصالح المالية والمحاسبة بالشركات.

الفرع الثالث: : فرضيات الدراسة :

إن دراستنا الميدانية تقوم على اختبار الفرضيات التالية :

- **الفرضية الأولى** : تحتل حوكمة الشركات أهمية بالغة لدى الشركات.
- **الفرضية الثانية** : يحتاج المدير المالي إلى شروط معينة لممارسة حوكمة الشركات.
- **الفرضية الثالثة** : نتوقع أن هناك صعوبات وعراقيل تمنع تطبيق حوكمة الشركات.
- **الفرضية الرابعة** : هناك آفاق تساهم في حل مشاكل التي تحد من تطبيق حوكمة الشركات.

المطلب الثاني: منهجية و مجتمع الدراسة

يهتم هدا البند أساسا بتقديم مجتمع الدراسة وحدودها و التي تم تحديدها في:

الفرع الأول :إطار مجتمع الدراسة

قد تم حصر مجتمع الدراسة ضمن ثلاث فئات رئيسية هي:

- **الفئة الأولى**: المديرين الماليين و العاملين في مصلحة الإدارة المالية من محاسبين ماليين و اداريين بها
- **الفئة الثانية**: المهنيين المسجلين في المصف الوطني (مراجع مالي- خبير محاسبي مالي)

الفرع الثاني: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

أولا الحدود المكانية: الغرض من هده الدراسة هو استبانة موضوع إشكالية تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية، فانحصرت الدراسة في الحدود الجغرافية للجمهورية الجزائرية وبالتحديد بولاية غارداية.

ثانيا: الحدود الزمنية: امتدت هده الدراسة من الفترة ما بين 15 فيفري الى غاية 04 ماي من نفس السنة.

ثالثا الحدود البشرية : شملت هذه الدراسة العمال بمصلحة المالية والمحاسبة بالمؤسسات ومكاتب مراجعي الحسابات.

رابعا: الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساسا بموضوع حوكمة الشركات و الصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر المديرين الماليين.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

قامت الطالبة بتوزيع 70 استمارة لتكوين أكبر نسبة تمثيل ممكنة تماشيا مع الصعوبات التي واجهتنا أثناء مرحلة الحصول على الاستمارات، ويمكن توضيح ذلك وفق الجدول التالي:

الجدول (01): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

البيان		
	العدد	النسبة%
عدد الاستمارات الموزعة	70	100
عدد الاستمارات الواردة	66	94.29
عدد الاستمارات الملغاة	4	5.71
عدد الاستمارات الصالحة	62	88.57

من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSSوالاستبيان

من خلال الجدول (01) نلاحظ أن عدد الاستمارات الموزعة بلغت 70 استمارة، و التي استخلص منها 62 استمارة صالحة للدراسة، أما باقي الاستمارات فألغيت للأسباب التالية:

- لعدم تحصيلها أصلا من أفراد العينية بسبب التماطل و انتهاء فترة الدراسة؛
- بسبب التناقض الملاحظ على مستوى الإجابات؛
- بعدم الملء الكلي للاستبانة بشكل كامل.

المبحث الثاني: تحليل و دراسة الاستبيان

من خلال هدا المبحث سوف نقوم بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان و التي تم التوصل اليها باستخدام برنامج **SPSS** الإصدار العشرون و الموضحة في الملحق رقم(01)

المطلب الأول: المعالجة الاحصائية للخصائص الديمغرافية للعينة

الفرع الأول: الجنس

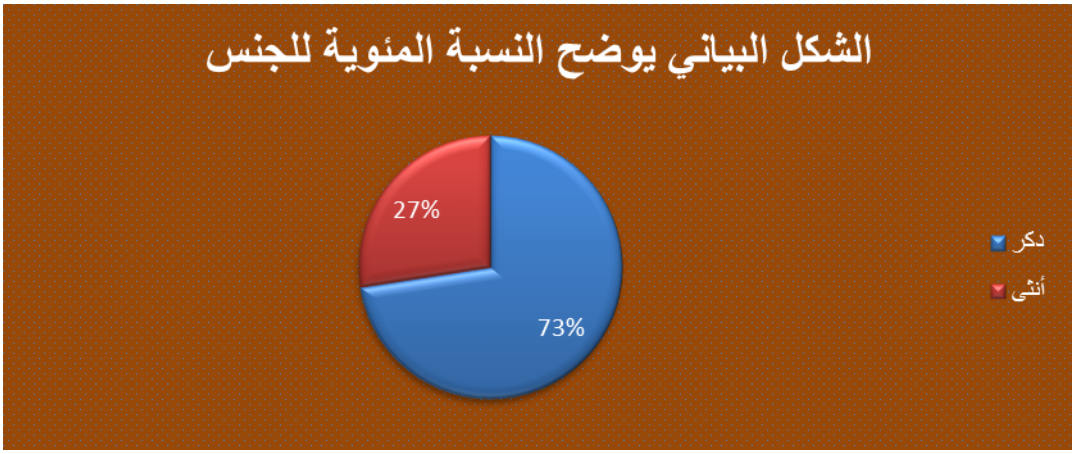
الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	العدد	النسبة%
ذكر	45	72.6
أنثى	17	27.4
المجموع	62	100

من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الرسم البياني التالي يتم توضيح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (04): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس



من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الشكل نلاحظ أن 72.6% من أفراد العينة تمثل الجنس ذكر على غرار نسبة 27.4% تعود للإناث وهدا باعتبار هدا النوع من التخصصات تسيطر عليه فئة الذكور من الجانب العلمي و العملي وهدا راجع لعدم اهتمام الإناث بهدا التخصص.

الفرع الثاني: العمر

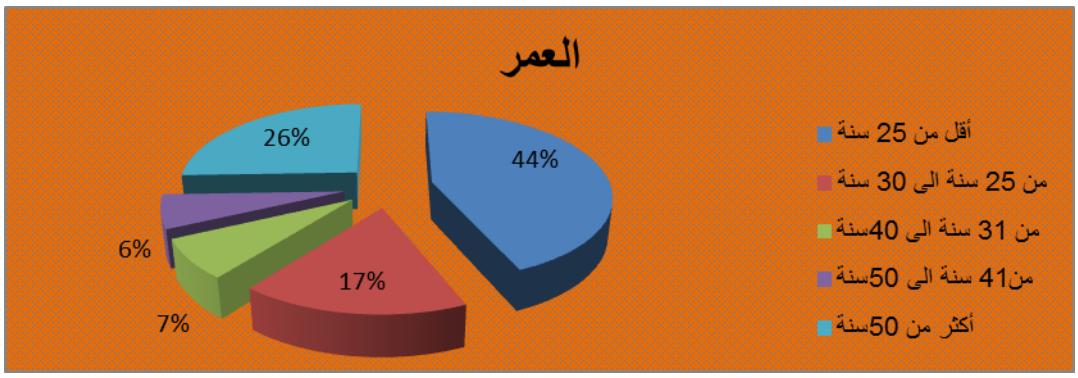
الجدول (03): توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	العدد	النسبة%
أقل من 25 سنة	4	6.5
من 25 سنة الى 30 سنة	15	24.2
من 31 سنة الى 40 سنة	29	46.8
من 41سنة الى 50 سنة	11	17.7
أكثر من 50سنة	3	4.8
المجموع	62	100

من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الرسم البياني التالي يتم توضيح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر:

الشكل رقم (05): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر



من اعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الشكل السابق و الجدول(03) تباينت أعمار أفراد العينة بين (24-55) سنة، وقد قمنا بتشكيل خمس فئات عمرية، خصصت الفئة الأولى لمن هم دون 25 سنة، فيما حددت الفئة الثانية بين (25و30) سنة أما الفئة الثالثة فقد خصصت لما بين (31 و40)سنة أما الفئتين الرابعة والخامسة فقد خصصتا لمن تجاوزا 40سنة، وقد كانت أكبر نسبة من المشاركين عند الفئة الثالثة بنسبة 47% تليها الفئة الثانية بنسبة 24% ثم تليها الفئة الرابعة بنسبة18% ثم الأولى بنسبة6% وأخيرا الفئة الخامسة بنسبة 5 % ويفسر هدا التوزيع بين الفئات العمرية لأفراد العينة بميلنا وتركيزنا على الأفراد دوي الأعمار المتقدمة نسبيا ودلك لكونها تجمع بين المستوى التعليمي العلي و الخبرة الميدانية الكبيرة، وهو مايؤهلها ويساعدها في التعامل مع استمارة الاستبيان بشكل ايجابي و مفيد.

الفرع الثالث: المؤهل العلمي

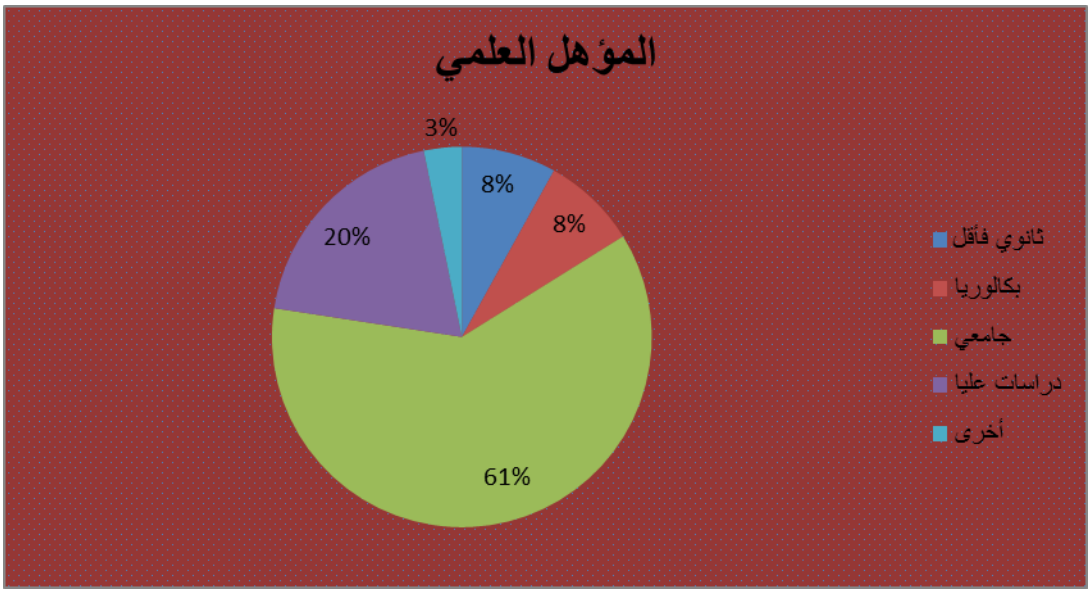
الجدول (04): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة%
ثانوي فأقل	5	8.1
بكالوريا	5	8.1
جامعي	38	61.3
دراسات عليا	12	19.4
أخرى	2	3.2
المجموع	62	100

من اعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الرسم البياني التالي يتم توضيح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (06): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من خلال **الجدول رقم (04) و الشكل رقم (06) :** أن ما نسبته 61 % تمثل أغلبية عينة الدراسة ذات المستوى الجامعي ، تليها النسبة التي تقدر بـ 20 % والتي تمثل مستوى دراسات عليا و تليها الفئتين التي تمثل مستوى بكالوريا وثانوي فاقل فحددت نسبتهما بـ 8 % ، وتأتي آخر نسبة والمقدرة بـ 3 % والتي دراسات أخرى، مما سبق نقول بأن هذه النتائج تدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مناسب من المستوى التعليمي على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة .

الفرع الرابع : الوظيفة

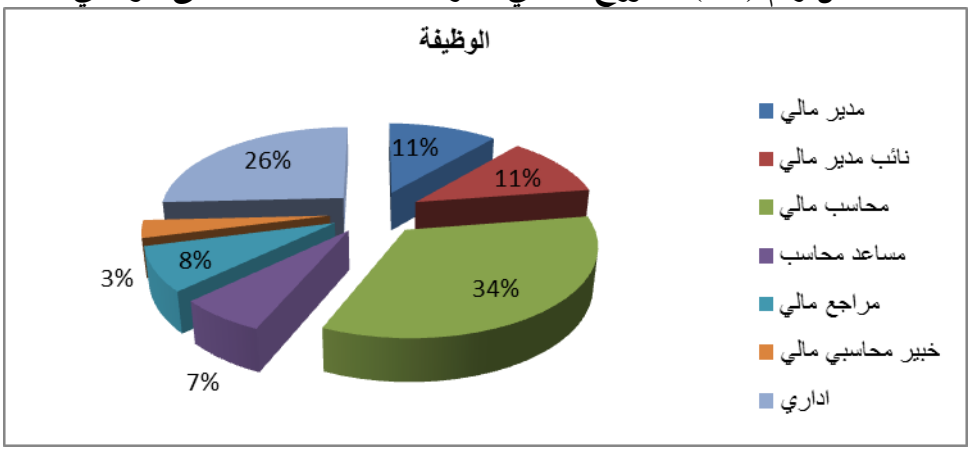
الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

البيان	العدد	النسبة%
مدير مالي	7	11,3
نائب مدير مالي	7	11,3
محاسب مالي	21	33,9
مساعد محاسب	4	6,5
مراجع مالي	5	8,1
خبير محاسبي مالي	2	3,2
اداري	16	25,8
المجموع	62	100

من اعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال ما سبق يمكن أن نكتشف أن غالبية المستجوبين محاسبين ماليين، حيث بلغت نسبة مشاركتهم 33,9 % أي ما يعادل 21 فرد ، ثم تليهم فئة اداري بنسبة 25,8% أي ما يعادل 16 فرد ثم تليهم مدير مالي و نائب مدير مالي بنفس النسبة 11.3%،ثم تليها فئة مراجع مالي بنسبة 8.1% ما يعدل 5 أفراد، ثم تليها فئة مساعد محاسب بنسبة 6.5% أي ما يعادل 4 أفراد و أخيرا فئة خبير محاسبي مالي بنسبة 3.2% أي ما يعادل فردين.

الفرع الخامس : مدة الخبرة المهنية

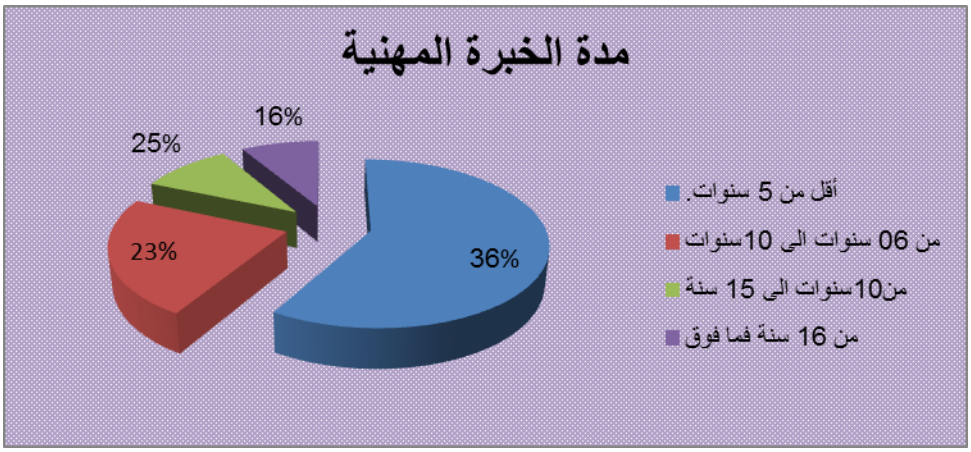
الجدول (06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

البيان	العدد	النسبة%
أقل من 5 سنوات	22	35.5
من 6سنوات الى 10 سنوات	14	22.6
من 10 سنوات الى 15 سنة	16	25.8
من 16 سنة فما فوق	10	16.1
المجموع	62	100

من اعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

ويمكن توضيح دلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية



من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (06)والشكل رقم(08)نلاحظ: سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، إد تبين أن أكبر نسبة كانت 36% من فئة أقل من05 سنوات خبرة، ثم تليها فئة ما بين [10-15سنوات] بنسبة 26%، ثم فئة من[6 سنوات- 10 سنوات] بنسبة 23% وأخيرا تأتي فئة من 16سنة فما فوق بنسبة 16%، ومن الملاحظ أن أكثر من 65% من أفراد العينة كانت خبرتهم المهنية أكثر من (06) سنوات، هده النتائج تدل على أن عينة الدراسة تتمتع بخبرة مهنية عالية تساعدها على فهم عبارات الاستمارة والاجابة عنها بكل موضوعية.

الفرع السادس : الحالة الاجتماعية

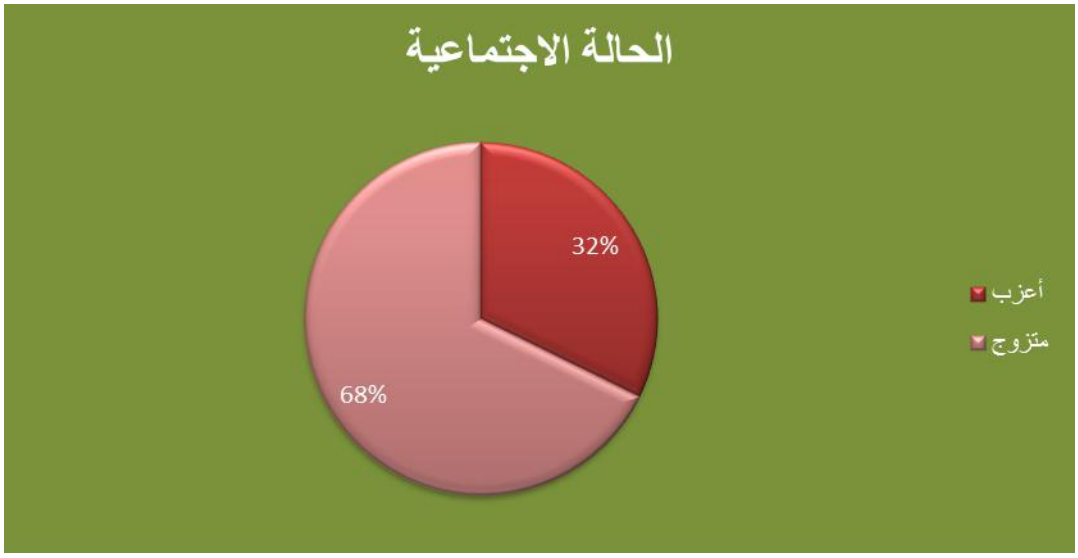
الجدول رقم (07):توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

البيان	العدد	النسبة%
أعزب	20	32.3
متزوج	42	67.7
المجموع	62	100

من اعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

ولتوضيح الجدول أكثر قمنا بتمثيله بدائرة نسبية على الشكل التالي

الشكل رقم (09): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الحلة الاجتماعية



من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (07) و الشكل رقم (09) **:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية ، فنلاحظ أن نسبة المتزوجين في عينة الدراسة تفوق نسبة العزاب، حيث تبلغ نسبة المتزوجين

68 % و هوما يعادل 42 متزوجا ، بينما بلغت نسبة العزاب 32 % أي ما يعادل 20عازبا ، وهذا يعني أن نسبة العزاب بعيدة عن نسبة المتزوجين و يرجع هذا الفارق إلى توجه عنصر المتزوجين إلى المسؤولية و الرئاسة في أغلب الوظائف على عكس العزاب لقدرتهم على العمل و تسييره .

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

سنحاول من خلال هدا المطلب عرض نتائج أقسام الاستبيان وتحليل آراء أفراد العينة انطلاقا من النتائج المستخرجة حسب برنامج (SPSS) لنفي أو تأكيد فرضيات الدراسة الميدانية وهدا بعد اختبار ثبات وصدق عبارات الاستبيان.

الفرع الأول: مقاييس ومجالات الاستبيان

أولا: درجة أهمية عبارات الاستبيان

وبغرض تسيير معالجة الاستبيان تم تحديد مقاييس للإجابات ودلك لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بشأن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان، بحيث يتم تحديد مجالات الاجابة على الأسئلة، وأوزان الاجابات ودلك بإعطاء رقم 5 لخيار موافق بشدة،4 لخيار موافق، 3 لخيار محايد، 2 لخيار غير موافق، 1 لخيار غير موافق بشدة ودلك على النحو التالي:

الجدول (08): درجة أهمية عبارات الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	**4**	**3**	**2**	**1**

المصدر: من اعداد الطالبة

فمتوسط هدا المقياس هو:3= (5 +4+3+2+1)/5، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل حوصلة النتائج لإجابات عينة الدراسة.

الغرض من حساب المتوسط الحسابي لهدا المقياس(المتوسط الفرضي) هو مقارنته بالمتوسط الحسابي الفعلي للعبارة، ادا قل المتوسط الحسابي للعبارة عن المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت دل على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة والعكس صحيح.

ثانيا: مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي المرجح

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء المتوسط الحسابي مدلولا باستخدام المقياس الترتيبي لتحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي و ذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج

حيث قمنا بحساب طول الفئة و الذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2 ، من 2إلى 3 ، من 3 إلى 4 ، من 4 إلى 5) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (غير موافق بشدة ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة) و عليه يساوي طول الفئة 5/4 = 0.8 .

و منه يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (09) : مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي المرجح

الأهمية	الرأي
من 1 إلى 0.79	غير موافق بشدة
من 1.80إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة

كما اعتمدنا على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

- **المتوسط الحسابي:** وهو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر العينة الدراسية في كل عبارة من عبارات المحور وكدا الاتجاه العام الدي تتخذه اتجاه المحور، وباعتمادنا على سلم ليكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة كلما زاد المتوسط الحسابي لها وتقل كلما قلت قيمته.

- **الانحراف المعياري:** كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجابتهم و اتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، و القاعدة العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري و التي تعتمد على فترات الثقة للمتوسط الحسابي.

الفرع الثاني: اختبار ثبات وصدق عينة الاستبيان

من أجل تقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل ألفا كرونباج الدي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبيان، وبواسطة برنامج (SPSS) قدرت قيمته 0.77 هدا يدل على أن أسئلة الاستبيان ثابتة، وأما عن صدق الاستبانة فقد قمنا بتجدير معامل ألفا كرونباج لنحصل على معامل الصدق الدي قيمته 0.87 و الدي يدل على صدق الاستبانة وهدا لأن كل معاملات الدراسة سواء معاملات الصدق أو معاملات الثبات أكبر من 60%، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات و الصدق لأسئلة الدراسة.

الجدول (10):نتائج اختبار ثبات و صدق الاستبانة

العبارة	معامل الثبات	معامل الصدق
27	0.77	0.87

من اعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

المطلب الثالث: عرض وتحليل وجهة نظر مجتمع الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل وجهة نظر مجتمع الدراسة للقسم الأول

وهدا من أجل معرفة أهمية تطبيق حوكمة الشركات لدى أفراد العينة

الجدول رقم (11): يبين نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأهمية تطبيق حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساهم حوكمة الشركات في تعزيز الشفافية و الإفصاح في القوائم المالية	4.06	0.76
2	تطبيق حوكمة الشركات يسعى لتحقيق مصالح الشركة والأطراف المرتبطة بأعمالها	4.11	0.81
3	اعتماد الحوكمة يؤدي الى الحد من الفساد المالي والإداري	3.96	0.82
4	تفعيل الحوكمة يكسب المؤسسة ميزة تنافسية و يرفع من قيمتها	3.98	0.66
5	التقيد بمبادئ الحوكمة من شأنه تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة	3.78	0.70
6	يعزز الإفصاح المالي و الشفافية سرعة حركة التدفقات المالية	3.72	0.96
7	الالتزام بمبادئ الحوكمة ينتج عنه تخفيض تكلفة رأس المال	3.83	0.75
	المجموع	3.94	0.52

من اعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

التحليل واتخاذ القرار الاحصائي:

تشير النتائج الموجودة في الجدول السابق الى:

موافقة أفراد العينة على العبارة "تطبيق الحوكمة يسعى لتحقيق مصالح الشركة والأطراف المرتبطة بأعمالها" ادا جاءت في المرتبة الأولى رغم أنها تحمل رقم (2) في الجدول بمتوسط حسابي يساوي 4.11والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [3.4- 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق)، بالإضافة الى الانحراف المعياري 0.81 الدي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة، ويؤكد وعي أفراد العينة بأهمية حوكمة الشركات، وتطبيق الحوكمة يسعى لتحقيق مصالح الأطراف الداخلية للشركة و الخارجية والممثلة في تحقيق مصالح الزبائن والمراجعين الخارجين، البنك وجميع الفاعلين في البيئة الخارجية.

كما جاءت العبارة "يعزز الإفصاح المالي و الشفافية سرعة حركة التدفقات المالية"، في المرتبة الأخيرة رغم أنها تحمل رقم (6) في الجدول بمتوسط حسابي 3.72،والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [3.4- 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق) مما يدل كدلك على أن أقل متوسط حسابي لدرجة الاستجابة من طرف أفراد هده العينة كان لهده العبارة وهو بدوره أكبر من درجة الموافقة المقبولة (المتوسط الفر ضي) التي هي 3.

كما احتلت العبارة الأولى "تساهم حوكمة الشركات في تعزيز الشفافية و الإفصاح في القوائم المالية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب4.06، والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [3.4- 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق) و انحراف معياري 0.76 الدي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة.

وأيضا احتلت العبارة الأخيرة في الجدول "الالتزام بمبادئ الحوكمة ينتج عنه تخفيض تكلفة رأس المال" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب3.83، والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [3.4- 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق) و انحراف معياري 0.75 الدي يدل التوافق النسبي بين أفراد العينة.

من خلال ما سبق يتضح أن أفراد العينة واعين بأهمية تطبيق حوكمة الشركات، حيث تم ال"موافقة على جميع عبارات القسم ودلك بمتوسط حسابي كلي قدر ب 3.94 وبانحراف معياري 0.52 وهدا ما يدلل وفسر العبارات السابقة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهة نظر مجتمع الدراسة للقسم الثاني

وهدا من أجل معرفة شروط ممارسة المدير المالي لمهامه بما يحقق متطلبات حوكمة الشركات

الجدول رقم (12): يبين نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لشروط ممارسة المدير المالي لمهامه بما يحقق متطلبات الحوكمة

الرقم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يساهم التدريب والتكوين الأكاديمي و المهني الإرتقاء بالممارسة المهنية للحوكمة	4.29	0.49
2	التميز بكفاءة وخبرة مهنية عالية لمستخدمي الإدارة المالية من شأنه تعزيز تطبيق الحوكمة	4.06	0.92
3	دور المدير المالي هام جدا في التوافق و التكامل بين مصالح الإدارة والأطراف المتعاملة معها	4.17	0.66
4	توافر اطار فعال و مستقل للاتخاذ القرارات يسمح بتطوير حوكمة الشركات	4.20	0.65
5	الانسجام و بين مصالح الإدارة يساعد على توفير الأطر المناسبة لحوكمة الشركات	4.17	0.66
6	الالتزام بالقوانين الرقابية الصارمة من شأنه تعزيز المعاملة المتساوية بين الموظفين	4.17	0.61
	المجموع	4.18	0.42

من اعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

التحليل واتخاذ القرار الاحصائي:

تشير النتائج الموجودة في الجدول السابق الى:

موافقة أفراد العينة على العبارة " يساهم التدريب والتكوين الأكاديمي و المهني الارتقاء بالممارسة المهنية للحوكمة " ادا جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.29 أي نفس الرقم الدي تحمله في الجدول والذي يندرج ضمن الفئة الخامسة [4.20- 5] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق بشدة)، بالإضافة الى الانحراف المعياري 0.49 الدي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة، ويؤكد أفراد العينة أن المدير المالي يحتاج لتدريب و تكوين أكاديمي ومهني يساعده على تطبيق حوكمة الشركات.

كما جاءت العبارة " التميز بكفاءة وخبرة مهنية عالية لمستخدمي الإدارة المالية من شأنه تعزيز تطبيق الحوكمة "، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.09 والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [3.4- 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق) بالإضافة الى الانحراف المعياري 0.92 ، الدي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة رغم حلولها للمرتبة الأخيرة نلاحظ أن درجة الاستجابة من طرف أفراد هده العينة كان لهده العبارة أكبر من درجة الموافقة المقبولة التي هي 3.

كما احتلت العبارة الأولى "يساهم التدريب و التكوين الأكاديمي و المهني الارتقاء بالممارسة المهنية للحوكمة" المرتبة الأولى مثلما أشرنا اليها سابقا.

وأيضا احتلت العبارة الأخيرة في الجدول " الالتزام بالقوانين الرقابية الصارمة من شأنه تعزيز المعاملة المتساوية بين الموظفين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب4.17، والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة [3.4- 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق) و انحراف معياري 0.61 الدي يدل التوافق النسبي بين أفراد العينة، وهدا يؤكد أن الالتزام بالقوانين الرقابية الصارمة يعزز فعليا تحقيق العدالة والمساواة بين عمال الشركات وهدا ما يقضي على البيروقراطية والمحسوبية.

من خلال ما سبق يتضح أن المديرين الماليين يحتاجون للشروط السابقة من أجل تطبيق حوكمة الشركات، حيث تم الموافقة على جميع عبارات القسم ودلك بمتوسط حسابي كلي قدر ب 4.18 وبانحراف معياري 0.42 وهدا ما يفسر و يدلل العبارات السابقة

الفرع الثالث: عرض وتحليل وجهة نظر مجتمع الدراسة للقسم الثالث

الجدول رقم (13): يبين نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للصعوبات و العراقيل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ضعف اهتمام الجهات الحكومية بتطبيق حوكمة الشركات	4.00	0.70
2	وجود فساد مالي وإداري في بعض المؤسسات	4.01	0.87
3	اختلاف اللوائح القانونية الخاصة بتطبيق الحوكمة	3.82	0.84
4	ضعف الوعي الاستثماري لدى أفراد المؤسسة	3.95	0.77
5	عدم تطابق الأراء بين المسؤولين في ضرورة تطبيق الحوكمة	3.98	0.79
6	عدم فهم بعض القوانين و التشريعات الخاصة بتطبيق الحوكمة	3.88	0.94
7	عدم وجود ضوابط لعملية الإفصاح مما أدى الى عدم وضوح الأموال للمستثمرين	4.01	0.87
	المجموع	3.94	0.52

من اعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

التحليل واتخاذ القرار الاحصائي:

تشير النتائج الموجودة في الجدول السابق الى:

موافقة أفراد العينة على العبارتين " وجود فساد مالي وإداري في بعض المؤسسات و " عدم وجود ضوابط لعملية الإفصاح مما أدى الى عدم وضوح الأموال للمستثمرين " ادا جاءت هاتين العبارتين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.01 و يندرج ضمن الفئة الرابعة [3.4- 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق)، بالإضافة الى الانحراف المعياري 0.87، الدي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة وهدا يؤكد درجة الاستجابة لهده العبارة عالية، إن اتساع وانتشار الفساد المالي والاداري ينعكس سلبا على الاقتصاد بشكل عام ما ينتج عنه حتما أثر سلبي على تطبيق حوكمة الشركات، أما التضليل في القوائم المالية و الاستغناء عن ضوابط الإفصاح المالي و المحاسبي فيها حتما يكون عائقا لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات.

كما جاءت العبارة " اختلاف اللوائح القانونية الخاصة بتطبيق الحوكمة "، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.82، رغم حلولها للمرتبة الأخيرة نلاحظ أن درجة الاستجابة من طرف أفراد هده العينة كان لهده العبارة وهو بدوره أكبر من درجة الموافقة المقبولة التي هي 3، لأن تغير القوانين من زمن لآخر يعكس عدم الاستقرار الاقتصادي الدي بدوره ينعكس سلبا على الحوكمة.

كما احتلت العبارة الأولى من الجدول" ضعف اهتمام الجهات الحكومية بتطبيق حوكمة الشركات" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 4.00 حيث يندرج ضمن الفئة الرابعة [3.4- 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق)، بالإضافة الى الانحراف المعياري 0.70، الدي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة.

وكما أشرنا سابقا فإن العبارة الأخيرة في الجدول "عدم وجود ضوابط لعملية الإفصاح مما أدى الى عدم وضوح الأموال للمستثمرين" احتلت المرتبة الأولى.

من خلال ما سبق يتضح أن أفراد العينة تواجههم صعوبات عديدة تمنع تطبيق حوكمة الشركات، حيث تم الموافقة على جميع عبارات القسم بمتوسط حسابي كلي قدر ب 3.94 وبانحراف معياري 0.52 وهدا ما يفسر ويدلل العبارات السابقة.

الفرع الرابع: عرض وتحليل وجهة نظر مجتمع الدراسة للقسم الرابع

وهدا من أجل معرفة الآفاق التي تساهم في حل مشاكل تطبيق حوكمة الشركات

الجدول رقم (14): يبين نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الآفاق التي تساهم في حل مشاكل تطبيق حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعزيز القوانين بوضع عقوبات تساهم في ترسيخ العمل بمبادئ الحوكمة	4.27	0.70
2	توفر أسواق مالية نشطة و متطورة	4.24	0.76
3	توفر نظام مالي ملائم لتشجيع المنافسة الدولية للشركات	4.24	0.73
4	تعامل الشركة بعدالة ومساواة مع جميع المتعاملين	4.24	0.73
5	التزام المؤسسة بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة المتعارف عليها دوليا	4.30	0.56
6	احترام المؤسسة لجميع أصحاب المصالح بها (الاداريين والموظفين)	4.16	0.79
7	تطوير مناهج وطرق التعليم بما يخدم المهنيين والأكاديميين في مجال الحوكمة	4.38	0.63
	المجموع	4.23	0.42

من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

التحليل واتخاذ القرار الاحصائي:

تشير النتائج الموجودة في الجدول السابق الى:

موافقة أفراد العينة على العبارة " تطوير مناهج وطرق التعليم بما يخدم المهنيين والأكاديميين في مجال الحوكمة" ادا جاءت هده العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.38ادا جاءت هده العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يندرج ضمن الفئة الخامسة [4.20- 5] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق بشدة)، رغم مرتبتها في الجدول الأخيرة بالإضافة الى الانحراف المعياري 0.63 الدي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة مما يؤكد على أن درجة الاستجابة لهده العبارة عالية، ويؤكد أفراد العينة أن تطوير مناهج وطرق التعليم بما يخدم المهنيين والأكاديميين في مجال الحوكمة من خلال ربط التعليم العالي بالواقع المهني كي لايجد خريجي الجامعات عوائق في تجسيد حوكمة الشركات على الواقع المهني.

كما جاءت العبارة " احترام المؤسسة لجميع أصحاب المصالح بالمؤسسة (الاداريين والموظفين)"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.16، يندرج ضمن الفئة الرابعة[3.4- 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي وانحراف معياري قدرب 0.79، الدي يدل على التوافق النسبي بين أفراد العينة هده الملاحظات تدل على أن الاستجابة من طرف أفراد هده العينة كان لهده العبارة أكبر من درجة الموافقة المقبولة التي هي 3، حيث أن تحقيق الاحترام بين الشركة و جميع من لهم مصالح بها يساعد على تحسين واقع حوكمة الشركات.

كما احتلت العبارة الأولى من الجدول" تعزيز القوانين بوضع عقوبات تساهم في ترسيخ العمل بمبادئ الحوكمة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.27، يندرج ضمن الفئة الرابعة [3.4- 4.19] (باتجاه موافق)وانحراف معياري قدرب 0.79، الدي يدل على التوافق النسبي لأفراد العينة.

وأيضا احتلت العبارة الأخيرة " تطوير مناهج وطرق التعليم بما يخدم المهنيين والأكاديميين في مجال الحوكمة " المرتبة الأولى كما أشرنا اليها سابقا.

من خلال ما سبق يتضح أن أفراد العينة يصرون على تجسيد هده الآفاق من أجل تفعيل حوكمة الشركات، حيث تم الموافقة على جميع عبارات القسم ودلك بمتوسط حسابي كلي قدر ب 4.23 وبانحراف معياري 0.42 وهدا ما يفسر ويدلل العبارات السابقة.

المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات

من أجل اختبار صحة الفرضيات نعتمد على بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والممثلة في المتوسطات الحسابية الكلية لكل محور و **One-Sample Test** ، ونستند على الجدول رقم(15).

الجدول رقم(15): دراسة المعنوية لمحاور الإستبيان

المحاور	متوسط حسابي	القيمة المخيرة	فرق متوسط	قيمة T	مستوى المعنوية
أهمية تطبيق حوكمة الشركات	**3.94**	**3**	**0.94**	**29.24**	**0.00**
شروط ممارسة المدير المالي لمهامه بما يحقق متطلبات حوكمة الشركات	**4.18**	**3**	**1.18**	**40.71**	**0.00**
الصعوبات والعراقيل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات	**3.94**	**3**	**0.94**	**77.79**	**0.00**
الآفاق التي تساهم في حل مشاكل تطبيق حوكمة الشركات	**4.23**	**3**	**1.23**	**40.03**	**0.00**

من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

الفرع الأول: الفرضية الأولى" تحتل حوكمة الشركات أهمية بالغة عند الشركات "

لاختبار صحة الفرضية الأولى نعتمد على القسم الأول من الاستبيان الدي يتناول " **أهمية تطبيق حوكمة الشركات"**: و الجدول السابق.

H_0 لا تحتل حوكمة الشركات أهمية بالغة عند الشركات عند مستوى($\propto$ =0.05).

H_1: تحتل حوكمة الشركات أهمية بالغة عند الشركات عند مستوى($\propto$ =0.05).

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.94، حيث يندرج ضمن مجال الفئة الرابعة من [3.4 - 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق)، وأن قيمة فرق المتوسط كان 0.94 وقيمة T 29.24 حيث تم إختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياد أي نسبة أفراد العينة التي كانت إجابتهم فوق الحياد أي موافقون على أهمية تطبيق حوكمة الشركات.

ومماسبق بما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.005 نصل إلى رفض الفرض العدمي

وقبول الفرضية H_1: أي هناك أهمية بالغة لتطبيق حوكمة الشركات عند المؤسسات ($\propto$ =0.05).

وبالتالي نتبث صحة الفرضية.

الفرع الثاني: الفرضية الثانية " يحتاج المدير المالي إلى شروط معينة لممارسة حوكمة الشركات"

لاختبار صحة الفرضية االثانية نعتمد على القسم الثاني من الاستبيان الدي يتناول " **يحتاج المدير المالي الى شروط معينة لممارسة الحوكمة** " و الجدول السابق.

H_0 لا **يحتاج المدير المالي إلى شروط معينة لممارسة حوكمة الشركات** عند مستوى($\propto$ =0.05).

H_1: **يحتاج المدير المالي إلى شروط معينة لممارسة حوكمة الشركات** عند مستوى($\propto$ =0.05).

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور 4.18، حيث يندرج ضمن مجال الفئة الرابعة من [3.4 - 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق)، وأن قيمة فرق المتوسط كان 1.18 وقيمة T 40.71 حيث تم إختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياد أي نسبة أفراد العينة التي كانت إجابتهم فوق الحياد أي موافقون على أن المدير المال يحتاج الى شروط و ممارسات تساعده على تطبيق حوكمة الشركات.

ومماسبق بما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.005 نصل إلى رفض الفرض العدمي

وقبول الفرضية H_1: أن المدير المال يحتاج الى شروط و ممارسات تساعده على تطبيق حوكمة الشركات ($\propto$ =0.05).

وبالتالي نتبث صحة الفرضية.

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة "توجد صعوبات وعراقيل تمنع تطبيق حوكمة الشركات"

لاختبار صحة الفرضية الثالثة نعتمد على القسم الثالث من الاستبيان الدي يتناول" **الصعوبات والعراقيل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات** "و الجدول السابق.

H_0 لا **توجد صعوبات وعراقيل تمنع تطبيق حوكمة الشركات** عند مستوى($\propto$ =0.05).

H_1: **توجد صعوبات وعراقيل تمنع تطبيق حوكمة الشركات** عند مستوى($\propto$ =0.05).

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.94، حيث يندرج ضمن مجال الفئة الرابعة من [3.4 - 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق)، وأن قيمة فرق المتوسط كان 0.91 وقيمة T 77.79 حيث تم إختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياد أي نسبة أفراد العينة التي كانت إجابتهم فوق الحياد أي موافقون على أنها توجد صعوبات وعراقيل تمنع تطبيق حوكمة الشركات.

ومماسبق بما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.005 نصل إلى رفض الفرض العدمي

وقبول الفرضية H_1: **توجد صعوبات وعراقيل تمنع تطبيق حوكمة الشركات** (α =0.05).

وبالتالي نتبث صحة الفرضية.

الفرع الرابع: الفرضية الرابعة" هناك آفاق تساهم في حل مشاكل التي تحد من تطبيق حوكمة الشركات "

لاختبار صحة الفرضية الرابعة نعتمد على القسم الرابع من الاستبيان الدي يتناول **"الآفاق التي تساهم في حل مشاكل تطبيق حوكمة الشركات"** و الجدول السابق.

H_0 لا توجد هناك آفاق تساهم في حل مشاكل التي تحد من تطبيق حوكمة الشركات عند مستوى(α =0.05).

H_1: هناك آفاق تساهم في حل مشاكل التي تحد من تطبيق حوكمة الشركات عند مستوى(α =0.05).

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور 4.23، حيث يندرج ضمن مجال الفئة الرابعة من [3.4 - 4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي (باتجاه موافق)، وأن قيمة فرق المتوسط كان 1.23 وقيمة T 40.03 حيث تم إختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياد أي نسبة أفراد العينة التي كانت إجابتهم فوق الحياد أي موافقون على أنها توجد هناك آفاق تساهم في حل مشاكل التي تحد من تطبيق حوكمة الشركات.

ومماسبق بما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.005 نصل إلى رفض الفرض العدمي

وقبول الفرضية H_1: هناك آفاق تساهم في حل مشاكل التي تحد من تطبيق حوكمة الشركات (α =0.05).

وبالتالي نقبل الفرضية.

خلاصة :

حاولنا من خلال هدا الفصل استعراض الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، التمسنا على أنها تتميز بميزات ادارية و طاقات بشرية تكتسب بكفاءات مهنية عالية تساهم في تطبيق الحوكمة لكن تواجههم معوقات متعددة تحدهم من تطبيقها وأبرزها الصعوبات المتعلقة بالبيئة الخارجية لهذه الشركات.

وكخلاصة عامة لأهم النتائج بعد الدراسة الاستطلاعية للمشاكل والعراقيل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات فقد لمسنا ادراك الفئات المستوجبة بأهمية حوكمة الشركات ، كما أكدوا أنهم ورغم أن هناك مشاكل تواجههم في تطبيقها ، الا أنهم مدركون بمسؤولياتهم و مهتمون بمواكبة جميع التطورات الاقتصادية.

الاستنتاجات:

- ✓ان تظافر جميع الجهات التي تسعى لتجسيد الحوكمة، على غرار جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية، ساهمت في تشجيع الحوكمة، حيث تم وضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية، وهدا يؤدي للضفر بسوق مفتوح ومتطور ويساهم في تحسين وضعية الشركات الوطنية خاصة الشركات الخاصة؛
- ✓ان العمل على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يتطلب تحقيق التكامل بين المؤهل العلمي و الخبرة المهنية
- ✓نلاحظ أن هناك ادراك من قبل المستجوبين بأهمية تجسيد من مبادئ حوكمة الشركات؛
- ✓هناك اجماع من قبل المستجوبين على وجود صعوبات ومشاكل تصادف تطبيق حوكمة الشركات؛ سواء كانت داخلية أم خارجية، كما أن الواقع الاقتصادي الدي تعيشه الجزائر لا يسمح في تطبيقها خاصة في ظل كمون الطاقات الاقتصادية التي تسخر بها الجزائر خارج قطاع المحروقات، وبالمقابل توجد آفاق تسمح بتطبيق حوكمة الشركات في الجزائر ان تم ادارتها بشكل جيد؛

الخاتمة

الخاتمة:

حاولنا من خلال تناولنا لموضوع إشكالية تطبيق حوكمة الشركات من وجهة نظر المديرين الماليين، معالجة إشكالية، ومن أجل دلك قمنا بالجمع بين الدراسة النظرية من جهة و الدراسة الميدانية من جهة أخرى، ودلك انطلاقا من فرضيات الدراسة وباستخدام الأساليب و الأدوات المشار إليها سابقا، ففي ظل الوضع الاقتصادي الذي تعيشه الجزائر وضعف الهيكل التسيري و انتشار ظاهرة الفساد، هدا ما انعكس سلبا على الشركات ما جعلها تواجه العديد من التحديات في جميع المجالات خاصة على الصعيد الاقتصادي وهدا ما أثر سلبا على الإدارة المالية للشركات وجعل المدير المالي يواجه صعوبات جمة تحده من تطبيق الحوكمة، وهدا ما يستدعي معالجة هده الصعوبات ومسايرة التطورات الحاصلة ايجابا من أجل الوصول الى تسيير كفئ للشركات.

فحوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف الى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول الشركة المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين أو تمكين ذوي المصالح بالشركة من ممارسة حقوقهم ومصلحهم.

نقد وتفسير الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الأولى:"تحتل حوكمة الشركات أهمية بالغة عند الشركات"، من خلال دراستنا النظرية والميدانية المعتمدة عل الاستبيان تبين لنا أن الفرضية الأولى مقبولة، لأ ن حوكمة الشركات تمنح للمسيرين الماليين القواعد والمبادئ التي تسمح لهم بإدارة الشركة بشكل جيد.

أما الفرضية الثانية: "لا يحتاج المدير المالي إلى شروط معينة لممارسة حوكمة الشركات"، من خلال دراستنا تبين لنا أن هده الفرضية مرفوضة لأن المدير المالي يحتاج لعدة شرو ط لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة: "توجد صعوبات وعراقيل تمنع تطبيق حوكمة الشركات "تم قبول هده الفرضية لأن هناك العديد من المشاكل و العراقيل تحول دون تطبيق حوكمة الشركات.

أما بالنسبة للفرضية الرابعة: "هناك آفاق تساهم في حل مشاكل التي تحد من تطبيق حوكمة الشركات" من خلال دراستنا التي تطرقنا اليها بجانبيها النظري والتطبيقي يتم قبول هده الفرضية لأن عند تجسيد هده الآفاق يتحقق تطبيق حوكمة الشركات.

الخاتمة

الاستنتاجات:

وقد تمكنا بعد الاطلاع عل جميع الأدبيات العلمية الخاصة بموضوع الدراسةبالخروج بالاستنتاجات التالية:

- ✓ أن حوكمة الشركات تلعب دورا كبيرافي إدارة الأزمات ، فهي تعتبر بمثابة الأداء الذي يضمن كفاءة لإدارة الشركات في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر وهدا ما يؤكد تحقيقها لأهدافها و أهداف الأطراف المتعاملة معها؛
- ✓ هناك دور هاك للمدير المالي في اطار حوكمة الشركات وهدا ما تعكسه الوظائف التي يقوم بها داخل الشركة وخاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر و الاستغلال الأمثل للموارد؛
- ✓ أن هناك اجماع لدى المستجوبين على أهمية تطبيق حوكمة الشركات و الالتزام بالعمل بمبادئها، لكن وجدو صعوبات وعراقيل تحد من تطبيقها؛
- ✓ إن الجزائر لا تتوفر على مقومات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، لأن مفهوم الحوكمة يتميز بالحداثة؛
- ✓ أنه على الدول التي تسعى الى التطور الاقتصادي و الاندماج مع المجتمع المتحضر، عليها أولا بناء منظومة اقتصادية و اجتماعية وثقافية رافية، بعيدة عن كل مظاهر الفساد والتخلف السلوكي والرشوة و المحسوبية .

التوصيات:

-ضرورة التزام الشركات بقانون تطبيق مبادئ حوكمة الشركات؛

-ضرورة الجمع بين المهنيين والجامعات، من خلال عقد دورات تدريبية و مؤتمرات علمية باستمرارية لتزويد المهنيين بكل التطورات الاقتصادية؛

-العمل على التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية قوق و الاعتراف بها و المتمثلة في حوكمة الشركات؛

-تفعيل القوانين و التشريعات الخاصة وواجبات وحقوق الشركات و المنظمات مع التشدد في تطبيق العقوبات الرادعة على من يخالفها.

آفاق الدراسة:

من خلال تناولنا في بحثنا ؟لإشكالية تطبيق حوكمة الشركات من وجهة نظر المديرين الماليين، اقتصرنا من خلال دراستنا الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، وبالتالي فإن البحث الحالي ونتائجه يبرز بعض القضايا التي يمكن أن تكون أيضا مجالا لأبحاث قادمة وذلك على النحو التالي:

- ✓ دراسة الحوكمة المؤسسية ضمن قطاع آخر مثل القطاع البنكي على سبيل المثال : واقع حوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي الجزائي؛

- ✓ أثر حوكمة الشركات على مهنة محافظ الحسابات في الجزائر؛
- ✓ متطلبات تطبيق الحوكمة في الجزائر؛
- ✓ حوكمة الشركات في ظل المحاسبة الإبداعية؛
- ✓ مدى امكانية تطبيق الحوكمة على الشركات المساهمة في الجزائر.

ونأمل في الأخير ان نكون قد وفقنا في جمع المادة العلمية لمعالجة هدا الموضوع و أن يساهم بحثنا هدا و لو بشيء قليل في تدعيم البحث العلمي، و الكمال لله وحده و نسأل الله العظيم أن يوفقنا لما فيه خيرا لوطننا و أمتنا العظيمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب

1. أحمد على خضر، **الافصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات**، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، الطبعة الأولى ، 2012.
2. أحمد على خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، 2012.
3. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 02، 2011.
4. طارق حماد عبد العال، **حوكمة الشركات "المفاهيم، المبادئ، التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف**،2005.
5. عبد الستار مصطفى، سعود العامري، **الإفصاح في الإدارة المالية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2006.
6. عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة** اتحاد المصارف، 2007.
7. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة،2008.
8. علاء فرحان طالب، ايمان الشيحاني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2011 .
9. محمد بن ابراهيم التويجري،**الافصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات**، جامعة الدول العربية، القاهرة،2008.
10. محمد علي العامري، **الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2007.
11. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور اعضاء المجالس الادارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
12. محمد مصطفى سليمان، **معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة**، ، الدار الجامعية، الإسكندرية ،الطبعة الثانية، 2009.

ثانيا: الملتقيات والمؤتمرات

13.أحسن عثماني، سعاد شعابنية، **النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر**، الملتقى الوطني **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة ، يومي 06-07 ماي2012.

14. جميل أحمد، سفير محمد، **تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والافصاح**، الملتقى الوطني **حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06-07 ماي 2012.

15.حساني رقية وآخرون، **آلية حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري "**، الملتقى الوطني حول **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 06-07 ماي 2012.

16.كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، **حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التظليل في الأسواق المالية و الحد من وقوع الأزمات**، الملتقى الدولي حول **حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات**، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة،18-19 نوفمبر2009.

17.نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات**، الملتقى الوطني **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري** ، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة ، يومي 06-07 ماي2012.

18.رحماني موسى، جودي سامية، **حوكمة تقنية المعلومة أداة استراتيجية لحماية أمن المعلومات** ،الملتقى الوطني حول **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري**، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، **6-7 ماي 2012**.

19.صايحي نوال، **واقع الحوكمة دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية**، المؤتمر الدولي الثامن، **دور الحوكمة في تفعيل أداء اقتصاديات المؤسسات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ليومي 19-20 نوفمبر 2013 .

المذكرات:

20.السعيد خلف، **دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة2011-2012.

21.صالح بن ابراهيم الشعلان، **مدى امكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي** ، مذكرة لاستكمال شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك سعود، الرياض، 2008.

22.علي جابر اسماعيل، **العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية**، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، .2010

23.عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، مذكرة لاستكمال شهادة الماجيستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، 2008-2009.

24.عهد علي سعيد، **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا**، مذكرة لاستكمال شهادة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين،2009.

25.فاتح غلاب، **تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة** ، مذكرة لاستكمال شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف،2010-2011.

26.مريم باي، السوق السندي و إشكالية تمويل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2007-2008.

27. هيدوب ليلى ريمة **"المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات"**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2011-2012 .

28.حفيظ هاجر كلثوم، **المراجعة الداخلية كألية لتفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص محاسبة ومراجعة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محند أو لحاج، البويرة، الجزائر 2013/.2014

29.دعبوز سعاد، **إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقعها في المؤسسات المصرفية الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محند او لحاج، البويرة، 2013- .2014

30.حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها في الافصاح على المعلومات المالية**، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك،2010.

المجلات والدوريات:

31.جون سوليفيان، **البوصلة الأخلاقية للشركات، مكافحة الفساد ومبادئ الأعمال و آداب المهنة وحوكمة الشركات**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2009 ص9.

32.حسين يرقى، علي عبد الصمد، **إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر– واقع و آفاق– دراسة ميدانية**، مجلة" دراسات"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، ، العدد الاقتصادي 18، 2012، ص .13

33.ظاهر القشي ، " **انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة**"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 25، العدد الثاني، القاهرة ، 2005 , ص 2

34.علي عبد الصمد عمر، **اطار حوكمة المؤسسات في الجزائر دراسة مقارنة مع مصر**، مجلة الباحث، العدد 2013/12 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، ص 41.

المراجع باللغة الأجنبية:

35.Greuning, Bratanovic, **Analyzing and Managing Banking Risk a framework for Assessing Corporate and Governance Financial Risk**, The World Bank, Washington, 2003.

36.Oecd principles and Ammotation on Corporate Governance Arabaitransation pag 6 of 36

المواقع الالكترونية:

37.http://www.startimes.com/f.aspx?t=32676603.consultéle 22/04/2015 a18 :05.

38.www.Kantakgi: COM/ media/2056/:27/04/ a 10:45

39.http:// w w. kantakji. Com/ media/ 26 79/15_9632. 23/02/2015 a23 :00

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: مالية المؤسسة

استبيان(استمارة) حول موضوع:

"اشكالية تطبيق حوكمة الشركات من وجهة نظر المديرين الماليين"

دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية

تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم تجارية تخصص مالية المؤسسة

تحية طيبة وبعد:

أرجو منكم التكرم بالإجابة على كل عبارات هدا الاستبيان المرفق ودلك بوضع إشارة (×) في الخانة التي يعبر عنها رأيكم، علما بأن البيانات التي ستقدمونها تتم بسرية تامة ولن تستخدم في مجال هده الدراسة إلا لأغراض علمية فقط، وأن النتائج التي ستتوصل لها هده الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع عبارات الإستبيان الدي بين يديكم، لدا نرجو منكم إعطاءه الأهمية المناسبة دعما منكم للبحث العلمي في الجزائر.

الطالبة: عمير سعاد

الأستاذ المشرف: د.عجيلة محمد

البريدالإلكتروني:adjila_78@yahoo

القسم الأول المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (×) امام الاختيار المناسب:

1-الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر:

أقل من 25 سنة ☐ من25سنة الى 30 سنة ☐ من31سنة الى 40سنة ☐

من 41سنة الى 50سنة ☐ أكثر من 50سنة ☐

3-المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل ☐ بكالوريا ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

4-الوظيفة:

مدير مالي ☐ نائب مدير مالي ☐ محاسب مالي ☐ مساعد محاسب ☐

مراجع مالي ☐ خبير محاسبي مالي ☐ إداري ☐

5-مدة الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من6 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐

من 16 سنة فما فوق ☐

6-الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐

القسم الثاني: أهمية تطبيق حوكمة الشركات:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساهم حوكمة الشركات في تعزيز الشفافية و الإفصاح في القوائم المالية					
2	تطبيق الحوكمة يسعى لتحقيق مصالح الشركة والأطراف المرتبطة بأعمالها					
3	اعتماد الحوكمة يؤدي الى الحد من الفساد المالي والإداري					
4	تفعيل الحوكمة يكسب المؤسسة ميزة تنافسية و يرفع من قيمتها					
5	التقيد بمبادئ الحوكمة من شأنه تشجيع الاستثمار و التنمية المستدامة					
6	يعزز الإفصاح المالي و الشفافية سرعة حركة التدفقات المالية					

7	الالتزام بمبادئ الحوكمة ينتج عنه تخفيض تكلفة رأس المال					

القسم الثالث: شروط ممارسة المدير المالي لمهامه بما يحقق متطلبات حوكمة الشركات:

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساهم التدريب والتكوين الأكاديمي و المهني الإرتقاء بالممارسة المهنية للحوكمة					
2	التميز بكفاءة وخبرة مهنية عالية لمستخدمي الإدارة المالية من شأنه تعزيز تطبيق الحوكمة					
3	دور المدير المالي هام جدا في التوافق و التكامل بين مصالح الإدارة والأطراف المتعاملة معها					
4	توافر اطار فعال و مستقل للاتخاذ القرارات يسمح بتطوير حوكمة الشركات					
5	الانسجام و بين مصالح الإدارة يساعد على توفير الأطر المناسبة لحوكمة الشركات					
6	الالتزام بالقوانين الرقابية الصارمة من شأنه تعزيز المعاملة المتساوية بين الموظفين					

القسم الرابع: الصعوبات و العراقيل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ضعف اهتمام الجهات الحكومية بتطبيق حوكمة الشركات					
2	وجود فساد مالي وإداري في بعض المؤسسات					
3	اختلاف اللوائح القانونية الخاصة بتطبيق الحوكمة					
4	ضعف الوعي الاستثماري لدى أفراد المؤسسة					
5	عدم تطابق الأراء بين المسؤولين في ضرورة تطبيق الحوكمة					
6	عدم فهم بعض القوانين و التشريعات الخاصة بتطبيق الحوكمة					

7	عدم وجود ضوابط لعملية الإفصاح مما أدى الى عدم وضوح الأموال للمستثمرين					

القسم الخامس: الآفاق التي تساهم في حل مشاكل تطبيق حوكمة الشركات:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعزيز القوانين بوضع عقوبات تساهم في ترسيخ العمل بمبادئ الحوكمة					
2	توفر أسواق مالية نشطة و متطورة					
3	توفر نظام مالي ملائم لتشجيع المنافسة الدولية للمؤسسات					
4	تعامل الشركة بعدالة ومساواة مع جميع المتعاملين					
5	التزام المؤسسة بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة المتعارف عليها دوليا					
6	احترام المؤسسة لجميع أصحاب المصالح بالمؤسسة (الاداريين والموظفين)					
7	تطوير مناهج وطرق التعليم بما يخدم المهنيين والأكاديميين في مجال الحوكمة					

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (02)

spss نتائج برنامج

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	20	32,3	32,3	32,3
	متزوج	42	67,7	67,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	5	8,1	8,1	8,1
	بكالوريا	5	8,1	8,1	16,1
	جامعى	38	61,3	61,3	77,4
	دراسات عليا	12	19,4	19,4	96,8
	أخرى	2	3,2	3,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دكر	45	72,6	72,6	72,6
	أنثى	17	27,4	27,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير مالي	7	11,3	11,3	11,3
	نائب مدير مالي	7	11,3	11,3	22,6
	محاسب مالي	21	33,9	33,9	56,5
	مساعد محاسب	4	6,5	6,5	62,9
	مراجع مالي	5	8,1	8,1	71,0
	خبير محاسبي مالي	2	3,2	3,2	74,2
	اداري	16	25,8	25,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

مدة الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنولت	22	35,5	35,5	35,5
	من 6سنوات الى 10 سنوات	14	22,6	22,6	58,1
	من 10 سنوات الى 15 سنة	16	25,8	25,8	83,9
	من 16 سنة فما فوق	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	4	6,5	6,5	6,5
	من 25 سنة الى 30 سنة	15	24,2	24,2	30,6
	من 31 سنة الى 40 سنة	29	46,8	46,8	77,4
	من 41سنة الى 50 سنة	11	17,7	17,7	95,2
	أكثر من 50سنة	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

المتوسطات و الإنحرافات المعيارية للمحور الأول

	N	Mean	Std. Deviation
س1	62	4,0645	,76546
س2	62	4,1129	,81190
س3	62	3,9677	,82914
س4	62	3,9839	,66510
س5	62	3,7869	,70981
س6	62	3,7258	,96103
س7	62	3,8387	,75081
المحور1	62	3,9425	,52209
Valid N (listwise	62		

المتوسطات و الإنحرافات المعيارية للمحور الثاني ل

	N	Mean	Std. Deviation
س8	62	4,2903	,49214
س9	62	4,0645	,92099
س10	62	4,1774	,66590
س11	62	4,2097	,65630
س12	62	4,1774	,66590
س13	62	4,1774	,61469
المحور2	62	4,1828	,42219
Valid N (listwise)	62		

	N	Mean	Std. Deviation
س14	62	4,0000	,70129
س15	62	4,0161	,87763
س16	62	3,8226	,84007
س17	62	3,9516	,77729
س18	62	3,9839	,79942
س19	62	3,8871	,94270
س20	62	4,0161	,77865
المحور3	62	3,9435	,51916
Valid N (listwise)	62		

المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الرابع

	N	Mean	Std. Deviation
س21	62	4,2742	,70523
س22	62	4,2459	,76715
س23	62	4,2419	,73964
س24	62	4,2419	,73964
س25	62	4,3065	,56070
س26	62	4,1613	,79328
س27	62	4,3871	,63646
المحور4	62	4,2344	,42859
Valid N (listwise)	62		

اختبار One-Sample Statistics للمحور الأول

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور1	62	3,9425	,52209	,06631
س3	61	3,9672	,83601	,10704
س4	62	3,9839	,66510	,08447

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور1	29,296	62	,000	1,94247	1,8099	2,0751
س3	18,378	62	,000	1,96721	1,7531	2,1813
س4	23,487	62	,000	1,98387	1,8150	2,1528

اختبارOne-Sample Testللمحور الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور2	62	4,1828	,42219	,05362
س10	62	4,1774	,66590	,08457
س9	62	4,0645	,92099	,11697

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور2	40,710	62	,000	2,18280	2,0756	2,2900
س10	25,747	62	,000	2,17742	2,0083	2,3465
س9	17,651	62	,000	2,06452	1,8306	2,2984

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س17	62	3,9516	,77729	,09872
س18	62	3,9839	,79942	,10153
المحور3	62	3,9435	,51916	,06593

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س17	40,030	62	,000	3,95161	3,7542	4,1490
س18	39,240	62	,000	3,98387	3,7809	4,1869
المحور3	59,811	62	,000	3,94355	3,8117	4,0754

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س24	62	4,2419	,73964	,09393
س25	62	4,3065	,56070	,07121
المحور4	62	4,2344	,42859	,05443

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س24	45,159	61	,000	4,24194	4,0541	4,4298
س25	60,476	61	,000	4,30645	4,1641	4,4488
المحور4	77,795	61	,000	4,23445	4,1256	4,3433