

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

المحددات السلوكية للمسيرين ودورها في تفعيل آليات الحوكمة

الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية

"دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للجلود/وحدة جيجل و المؤسسة الإفريقية للزجاج"

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

تحت إشراف الأستاذ:

- حنوف عبد الرحمان

إعداد الطلبة :

- بن عزيزة هاجر

- بوتيتونة صونية

تم تقييمها أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ كعواش جمال الدين
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الأستاذ حنوف عبد الرحمان
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ عيمر عبد الحفيظ

السنة الجامعية: 2020/2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

المحددات السلوكية للمسيرين ودورها في تفعيل آليات الحوكمة
الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للجلود/وحدة جيجل و المؤسسة الإفريقية للزجاج"

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

تحت إشراف الأستاذ:

- حنوف عبد الرحمان

إعداد الطلبة :

- بن عزيزة هاجر

- بوتيتونة صونية

تم تقييمها أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ كعواش جمال الدين
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الأستاذ حنوف عبد الرحمان
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ عيصر عبد الحفيظ

شكر

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم، بادءا ببدء نتقدم بجزيل الشكر والامنتان للأستاذ الدكتور "حنوف عبد الرحمان" المشرف على هذه المذكرة الذي كان نعم الأستاذ ولم يبخل علينا بكل صغيرة وكبيرة تخص موضوع دراستنا، والذي ساهم بشكل كبير في إثراء هذا العمل. كما نوجه شكرنا وتقديرنا لكل من ساعد من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، خاصة الأساتذة المحكمين، كما لا ننسى بالذكر مسيرو المؤسستين العموميتين اللتان استقبلتنا رغم الظروف الراهنة.

إهداء

قال الله تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"، سبحانك اللهم والحمد لك أن وفقتنا لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى:

الوالدين الكريمين

الأخوة والأخوات الأعزاء

صديقات الإقامة

زملاء الجامعة كل باسمه.

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
ا	فهرس المحتويات
ا	قائمة الجداول
ا	قائمة الأشكال
ا	قائمة الملاحق
ا	قائمة المختصرات
أ-ح	مقدمة
07	الفصل الأول: المحددات السلوكية للمسيرين
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مفاهيم حول المسيرين
09	المطلب الأول: مفهوم المسيرين
10	المطلب الثاني: تصنيفات المسير
11	المطلب الثالث: مستويات ووظائف المسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة
13	المطلب الرابع: مميزات المسيرين وطرق تعيينهم في ظل الحوكمة الرشيدة
14	المبحث الثاني: المحددات السلوكية للمسيرين
14	المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال
17	المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية
20	المبحث الثالث: السلوك الأخلاقي ضمن ركائز الحوكمة
20	المطلب الأول: أساسيات حول السلوك الأخلاقي
21	المطلب الثاني: مدونات السلوك الأخلاقي
23	خلاصة
25	الفصل الثاني: عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات
25	تمهيد

26	المبحث الأول: أساسيات حول حوكمة المؤسسات
26	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية
27	المطلب الثاني: ركائز الحوكمة المؤسسية
28	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة المؤسسية
30	المبحث الثاني: نظريات الحوكمة المؤسسية
31	المطلب الأول: نظرية الوكالة
35	المطلب الثاني: نظرية الصفقات
36	المطلب الثالث: نظرية التجذر
39	المبحث الثالث: آليات الحوكمة المؤسسية
39	المطلب الأول: مجلس الإدارة
42	المطلب الثاني: اللجان التابعة لمجلس الإدارة
44	المطلب الثالث: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات
47	المبحث الرابع: العلاقة بين تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى وفعالية آليات الحوكمة في المؤسسات
47	المطلب الأول: دور تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى في تفعيل عمل مجالس الإدارة
48	المطلب الثاني: دور تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى في تحسين الشفافية والإفصاح
49	المطلب الثالث: دور تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى في تفعيل نظام إدارة المخاطر
50	المطلب الرابع: دور تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى في تفعيل أنظمة التدقيق والرقابة
52	خلاصة
52	الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة
54	تمهيد
55	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
55	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني: أداة الدراسة
61	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
62	المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسة ومناقشة نتائجها
62	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الاستبانة

72	المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات
72	المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى
74	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية
75	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة
77	المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة
78	المطلب الخامس: اختبار صحة الفرضية الرئيسية
81	خلاصة
83	الخاتمة
86	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	اختبار الصدق البنائي لعبارات البعد الأول لمحور المحددات السلوكية	57
02	اختبار الصدق البنائي لعبارات البعد الأول لمحور آليات الحوكمة	58
03	اختبار الصدق البنائي لعبارات البعد الثاني لمحور آليات الحوكمة	58
04	اختبار الصدق البنائي للبعد الثالث لمحور آليات الحوكمة	59
05	اختبار الصدق البنائي لعبارات البعد الرابع لمحور آليات الحوكمة	59
06	الصدق البنائي بين الأبعاد والمحاور	60
07	الصدق البنائي لمحاور الاستبانة	60
08	معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور الاستبانة	61
09	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر	63
10	أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	63
11	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة	64
12	إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المحددات السلوكية على عمل مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية	65
13	إجابات أفراد العينة حول بعد فعالية مجالس الإدارة	67
14	إجابات أفراد العينة حول بعد الشفافية والإفصاح	69
15	إجابات أفراد العينة حول بعد إدارة المخاطر	70
16	إجابات أفراد العينة حول بعد التدقيق والرقابة	71
17	نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى	73
18	نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	74
19	نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة	76
20	نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة	77
21	نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الرئيسية	78

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	مصادر أخلاقيات الأعمال	01
27	أهداف الحوكمة	02
34	دور المبادئ الحوكمة في حل مشكلة الوكالة	03
48	ركائز الحوكمة	04
49	علاقة القيم الأخلاقية بتفعيل نظام المخاطر	05
50	علاقة تبني القيم الأخلاقية بالرقابة والتدقيق	06

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	إستبانة الدراسة
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة
03	الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبانة
04	نتائج معامل ألفا كرونباخ
05	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية
06	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
07	نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قائمة المختصرات

الإختصار	المدلول
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
TCE	Transaction Costs Economics
COSO	Committe of Sponsoring Organizations

مقدمة عامة

يعتبر المسير الرئيسي الركيزة الأساسية داخل التنظيم، إذ يشغل منصب أو مركز محوري في عملية بناء السلوك الإبداعي للعامل. كما يضيف المسير أفكارا جديدة تساهم في تنمية المؤسسة وتوطيد العلاقات ما بين العمال والمسيرين داخل المؤسسة من خلال إرساء قواعد وقوانين تحدد السلوكيات الأخلاقية التي يجب على المسيرين التحلي بها.

وهذا ما يعطي للمنظمة صورة حسنة عن مدى كفاءة وقدرة المسيرين على التحكم بكيانات المؤسسة، أي بعبارة أخرى على المسير الناجح التحلي بسلوكيات أخلاقية قيمة تساعده على إرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة، إذ تعتبر هذه الأخيرة المحرك الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسات والإدارات سواء كانت عامة أو خاصة.

والحوكمة كمفهوم كان موجود منذ القدم في مختلف المجالات ليبيرز أكثر مع مطلع سبعينيات القرن الماضي، ليُدْرَج تحت اسم **corporate governance**، هذا عقب افلاس العديد من الشركات جراء سلوكيات غير أخلاقية للمسيرين وظهور الفساد داخل المؤسسات نتيجة لجهل أو بالأحرى تجاهل المسيرين للمحددات السلوكية التي يجب عليهم التحلي بها أثناء ممارساتهم داخل المنظمة.

وبهذا ارتأينا إلى الاهتمام بجانب الإدارة في المؤسسة، من خلال دراسة وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف حول المحددات السلوكية للمسيرين التي تضمن جودة القرارات وتفعيل أداء ونشاط المؤسسة. وذلك من خلال إجرائنا لدراسة ميدانية في مؤسستين عموميتين في الجزائر تحديدا ولاية جيجل.

إشكالية البحث

استنادا إلى ما ذكرناه سابقا نتضح لنا معالم الإشكالية التي سندرجها تحت التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور المحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج؟

واستنادا للسؤال الرئيسي سوف نقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما هو دور المحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل عمل مجالس الإدارة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج؟

- ما هو دور المحددات السلوكية في تحسين مبدئي الشفافية والإفصاح في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج ؟

- ما هو دور المحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل نظام إدارة المخاطر في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج ؟



- ما هو دور المحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل أنظمة التدقيق والرقابة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج ؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة السابقة نقدم الفرضيات التالية:

- يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل عمل مجالس الإدارة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد دور للمحددات السلوكية في تحسين مبدئي الشفافية والإفصاح في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل نظام إدارة المخاطر في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل أنظمة التدقيق والرقابة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

أهمية البحث

تتضح أهمية دراستنا لهذا الموضوع في محورته حول مفهوم أضحي لازمة في الحياة العملية وخاصة في المؤسسات ألا وهو الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.

فلتحقيق حوكمة فعالة داخل التنظيم لابد من تحلي المسيرين داخله بأخلاقيات الأعمال المنصوص عليها والتمتع بدرجة عالية من الكفاءة.

أهداف البحث

يكمن المغزى من دراستنا لهذا الموضوع في تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها في ما يلي:

- دراسة السمات أو الصفات التي يجب على المسير التحلي بها داخل المؤسسة.
- دراسة وظائف المسيرين داخل المنظمة في ظل الحوكمة الرشيدة.
- دراسة أثر المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.



المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث واختبار صحة الفرضيات المقدمة، سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته. أما بالنسبة للجانب التطبيقي سوف نعتمد المنهج التحليلي الذي يتطلب تحليل وتفسير الأرقام المجمعّة بالاعتماد على أداة الاستبيان وبرامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، إضافة لتحليل الجداول وتفسيرها.

أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب نذكرها فيما يلي:

- نقص مثل هذه المواضيع داخل الكلية التي تدرس السلوك الأخلاقي والحوكمة في آن واحد.
- ضعف الاهتمام بجانب تعيين المسيرين في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.
- أهمية الموضوع وحداثته.
- ارتباطه بالتحصص.

إطار الدراسة

يتمثل إطار الدراسة في الحدود الزمنية والمكانية، وهي كالتالي:

- **حدود زمنية:** أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية (2020/2019).
- **حدود مكانية:** لدراسة دور المحددات السلوكية في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، تم طرح الاستبيان على مجموعة من مسيري مؤسستين اقتصاديتين عموميتين بجيجل، وهما "الجزائرية للجلود ومشتقاته /وحدة جيجل" و "المؤسسة الإفريقية للزجاج".

الدراسات السابقة

سوف نقوم بذكر أهم هذه الدراسات السابقة كالاتي:



- الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان " أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، من إعداد "حاييف سعاد" وهي مذكرة ماجستير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة. هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية. ومن هنا صيغت الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع كالتالي: ما هو أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية. وقد أخذت هذه الدراسة عينة متكونة من 28 مسير، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي: عدم الفصل الواضح بين أدوار مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل الجمع بين منصب رئيس الإدارة والمدير العام، ضعف فعالية مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية خاصة فيما يخص إعداد خطط استخلاف أعضاء مجلس الإدارة والمسيرين، إضافة إلى أن المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين تؤثر بدرجة كبيرة على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية. وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في أنها تدرس أثر المحددات المهنية إلى جانب المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، أما الدراسة الحالية فتركز على المحددات السلوكية للمسيرين ودورها في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

- الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان " دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة"، من إعداد الباحث "محمد البشير بن عمر" وهي أطروحة دكتوراه، وقد هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز بعض النماذج والنظريات والتجارب الدولية لحوكمة الشركات وتوضيح دور مبادئ حوكمة المؤسسات وتطبيقها في المؤسسة، معرفة متخذي القرارات في المؤسسة وأنواعها. إيجاد الرابط بين متخذي القرارات وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات. حيث أخذت مجمع صيدال كعينة لدراستها التطبيقية، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود علاقة بين المتغيرات بين المتغيرات الثلاثة (تحسين الأداء المالي، وترشيد القرارات المالية، ومبادئ حوكمة المؤسسات)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين مبدأ دور أصحاب المصالح وترشيد القرارات المالية. وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كونها تربط الحوكمة بالأداء المالي للمؤسسات أما دراستنا فترتبط آليات الحوكمة بالمحددات السلوكية للمسيرين.

- الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان: " دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة . دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية خلال الفترة 2012/2003 ". من إعداد "حنوف عبد الرحمان" وهي أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة مالية، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل وتقييم دور آليات الحوكمة في ضوء



تعليمات بنك الجزائر في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك العمومية الجزائرية. وأخذت هذه الدراسة عينة مقدر ب (215) مفردة، مكونة من (06) قضاة بمجلس المحاسبة و(05) مفتشين بمديرية متابعة نشاطات البنوك العمومية على مستوى وزارة المالية، و(29) خبير محاسبي ومحافظ حسابات، و(175) محافظ للحسابات، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: ضعف مستوى تطبيق آليات الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، عدم وجود نجاعة لتطبيق آليات الحوكمة البنكية في ضوء تعليمات بنك الجزائر في البنوك العمومية الجزائرية في الحد من الفساد المالي والإداري. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها تدرس مدى تطبيق آليات الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، في حين الدراسة الحالية تدرس مدى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات العمومية و دور المحددات السلوكية للمسيرين في تفعيلها.

- الدراسة الرابعة:

دراسة بعنوان: « Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises : Etudes empirique » (محددات الحوكمة الرشيدة وأداء المؤسسات الفرنسية -دراسة تطبيقية-) من إعداد الباحث « Amir louizi » وهي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الحكم الراشد بناء على مستوى أداء الشركات، واختبار آليات الحوكمة التي يمكن أن تؤثر على أداء الشركة. وقد أخذت هذه الدراسة عينة مكونة من 132 مؤسسة فرنسية مدرجة في البورصة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي: تأثير الممارسات الجيدة للحوكمة على أداء الشركة، تأثير استقلالية مجالس الإدارة على أداء المؤسسات بالإيجاب. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها درست علاقة آليات الحوكمة الرشيدة بأداء المؤسسات في حين الدراسة الحالية تدرس علاقة آليات الحوكمة الرشيدة بالمحددات السلوكية للمسيرين.

صعوبات الدراسة

- من الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه، تزامن فترة بحثنا مع فترة انتشار وباء كوفيد19 (covid 19) أو ما يعرف بالكورونا، مما عرقل علينا التنقل للجامعة والمؤسسات وتوزيع الاستبيان على المسيرين.
- نقص المراجع الخاصة بالموضوع.

-نقص المواضيع التي تربط بين المحددات السلوكية وآليات الحوكمة.

خطة الدراسة

للإلمام بموضوع دراستنا سنقوم بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول كالتالي:



- **الفصل الأول** سدرجه تحت عنوان: "المحددات السلوكية للمسيرين" وسوف يتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث سندرس في المبحث الأول الإطار النظري للمسيرين والذي سنتعرف من خلاله على مفاهيم المسيرين وبعض وظائفهم، أما في المبحث الثاني فسننتظرق للمحددات السلوكية للمسيرين من خلال عرض أهم المحددات السلوكية التي يجب على المسير التحلي بها داخل المؤسسة، وسندرس في المبحث الأخير السلوك الأخلاقي ضمن ركائز الحوكمة.

- **الفصل الثاني** والذي سدرجه تحت عنوان: "عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية" حيث سنقوم بتقسيمه لأربع مباحث أساسية. حيث سنعرض في المبحث الأول أساسيات الحوكمة المؤسساتية، أما في المبحث الثاني فنقوم بعرض نظريات الحوكمة، وسنتطرق في المبحث الثالث لآليات الحوكمة الرشيدة، وفي الأخير سنعرض العلاقة بين تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى وفعالية آليات الحوكمة في المؤسسات.

- **الفصل الثالث** والأخير سدرجه تحت عنوان: " المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة " حيث سيتضمن هذا الفصل لثلاث مباحث أساسية. المبحث الأول سيعرض التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الثاني فسيتضمن عرض تحليل بيانات الدراسة، وفي الأخير مبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة.



الفصل الأول:

المحددات السلوكية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة

المبحث الأول: مفاهيم حول المسيرين

المبحث الثاني: المحددات السلوكية للمسيرين

المبحث الثالث: السلوك الأخلاقي ضمن ركائز الحوكمة

تمهيد:

إن تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية يعد من الضروريات لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، إذ يرتبط تطبيقها أساسا بنجاح قادة ومسيري المؤسسة وذلك لكونهم الطرف الفاعل في الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، وهذا لاعتبارهم يمتلكون المهارات والقدرات القيادية التي تجعلهم يؤثران على الأداء، ومظاهر السلوك التي تنعكس على العاملين والمؤسسة.

وبهذا سوف نقوم في هذا الفصل بدراسة السمات والصفات التي تجعل من المسير قائدا فعالا، والمحددات الأخلاقية والسلوكية الواجب توفرها فيه لإدارة المؤسسة بشكل صحيح.

لذا سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية كالتالي: المبحث الأول تحت عنوان مفاهيم حول المسيرين، حيث سنتطرق لبعض تعاريف المسير في هذا المبحث وبعض سماته ومستوياته، إضافة إلى وظائفه وطرق تعيينه. أما المبحث الثاني فبعنوان المحددات السلوكية للمسيرين، حيث نتطرق فيه لأهم المحددات السلوكية للمسيرين التي تؤثر على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية، وأخيرا المبحث الثالث بعنوان أساسيات حول السلوك الأخلاقي، حيث سنتطرق لقواعد السلوك الأخلاقي و مدوناته.

المبحث الأول: مفاهيم حول المسيرين

في هذا المبحث سنقوم بإبراز مفهوم المسيرين وأهم تصنيفات المسير، إضافة إلى مستوياته ووظائفه.

المطلب الأول: مفهوم المسيرين

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق لبعض التعاريف والسمات المتعلقة بالمسير وهي كما يلي:

أولاً: تعريف المسيرين

توجد عدة تعاريف للمسير نذكر منها ما يلي:

"المسير هو الشخص المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المنظمة، وهو ما يميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة."¹

كما تم تعريف المسيرين بأنهم:

"الأفراد الذين يسيرون رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد استراتيجي، وبالتالي يهتمون بكيفية تسييره بهدف زيادة مقداره وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، إضافة إلى تحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة."²

وقد عرف المسير بأنه: " ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ونشط، مراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك."³

كما عرف المسيرين أيضاً بأنهم: "الأفراد الذين يعملون مع الآخرين ومن خلالهم ويقومون بتخصيص الموارد النادرة لإنجاز الأهداف، وغياب أي عامل من هذه العوامل يعني أنه لا توجد حاجة للتسيير."⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: المسير هو كل فرد يخول له القيام بالمهام المسطرة والتي خطط لإنجازها، وفي نفس الوقت مراقبة أعمال وجهود الآخرين لبلوغ تلك الأهداف.

ثانياً: سمات (خصائص) المسير:

يجب على كل مسير أن يتصف بمجموعة من السمات أو الخصائص ليتماشى مع المواقف والأحداث التي تواجهه أثناء ممارسة عمله، ومن هذه الخصائص ما يلي:⁵

¹ جلال إبراهيم العبد، إدارة أعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين - وظائف الإدارة المهارات الإدارية -، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 54.

² يحيى سملالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 124.

³ محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص: 27.

⁴ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 34.

⁵ علي الشراوي، العملية الإدارية: وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 106-107.

: المحددات السلوكية للمسيرين

1- **المعرفة:** إذ يجب على المسير الاجتهاد في الحصول على المعارف المختلفة ويحسن استغلالها في مجال عمله، وهذا ما يمكنه من اكتساب مهارات إدارية في كل مرة مما يجعله يتحلى بالموضوعية في عمله.

2- **الخيال:** على المدير أن يتحلى بالمقدرة على التخيل وترجمة هذا التخيل إلى واقع، وهذا بتدريب الفكر على التمييز بين الحقيقة والوهم.

3- **المخاطرة:** يجب على المدير أن يكون مستعدا للمخاطرة وتحمل نتائجها، وتتعلق المخاطرة بمواجهة المجهود بالأسلوب العلمي، وعلى التخلي عن الطرق التقليدية لأداء عمله.

4- **التفكير:** يجب على المدير التمتع بالمقدرة على التفكير العلمي، فهو يساعده على وضع الفروض والموازنة بين إمكان الاعتماد على هذه الفروض ومخاطر عدم الاعتماد عليها، كما يساعده على تحليل وتقييم وإصدار الأحكام الصائبة.

5- **الحسم:** المسير أثناء ممارسته لعمله يتوصل إلى مجموعة من النتائج، لذلك يجب على المسير الناجح أن يكون حاسما في اتخاذ القرار السليم والصائب الذي يتماشى مع النتائج أو الأهداف التي وضعها سابقا.

المطلب الثاني: تصنيفات المسير

لقد تم التطرق إلى هذا العنصر في كثير من الدراسات وذلك بناء على نماذج تختلف حسب الكتاب، وفيما يلي تصنيفات للمسيرين:

أولاً: تصنيف المسيرين حسب كرينر (Crener) ومونتيل (Montiel)

لقد صنف كل من كرينر (Crener) ومونتيل (Montiel) المسيرين على أساس سلوكهم إلى أربعة نماذج:¹

1- **المسير الواقعي:** يكون عملي، مستبد ومرتبب بنتائج فورية.

2- **المسير المثالي:** وهو معاكس للواقعي بحيث يكون منهجي، نظري ويسعى للمثالية.

3- **المسير الانتهازي:** يكون واقعي أو مثالي حسب الحالة.

4- **المسير الموفق:** يقابل المسير الانتهازي، وهو يحاول تحقيق التوازن.

ثانياً: تصنيف المسيرين حسب فريز (Kets de vries) وميلر (Miller):

قام كل من كيت فريز (Kets de vries) وميلر (Miller) بتقديم منهج خاص يتعلق بالتحليل النفسي لسلوك

¹ سعاد حايف، أثر المحددات السلوكية والمهنية على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2005/2006، ص:5.

: المحددات السلوكية للمسيرين

المسيرين، بحيث توصلنا إلى تحديد خمسة أنماط سنلخصها فيما يلي:¹

- 1- **المسير المشكك**: يتميز هذا المسير بالشك وانعدام الثقة في الآخرين والحذر الشديد والحساسية المفرطة، فهو يكون ملم حول كل ما هو موجود داخل المؤسسة وذلك ليتمكن من السيطرة عليها.
- 2- **المسير القهري**: يكون هذا الشخص عنيد، مثالي، يهتم بأدق التفاصيل ويكون متسلط على الآخرين.
- 3- **المسير الدرامي**: يتسم المسير بالتطرف في سلوكه، متعطش للإثارة والنشاط ويسعى باستمرار إلى لفت الانتباه إليه.
- 4- **المسير الكئيب**: هذا النوع يعاني من عدم الجدارة، لديه انطباع بالعجز، يفتقر للطاقة والحركة وبالتالي لا يمكنه تغيير مسار الأمور.
- 5- **المسير المنعزل**: يتميز هذا المسير باللامبالاة، قليل التفاعل مع الآخرين كما تتميز قراراته في معظم الأحيان بالتذبذب وعدم التناسق.

المطلب الثالث: مستويات ووظائف المسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة

يشغل المسير دورا هاما في عملية الحوكمة الرشيدة في المؤسسات وهذا نظرا للمناصب والوظائف التي يشغلها في المؤسسة الاقتصادية، وسنذكر البعض منها فيما يلي:

أولا: مستويات المسيرين

وتنقسم مستويات المسيرين إلى ثلاثة مسيرين نوجزها فيما يلي:²

- 1- **المسيرون القاعديون**: وهم يقومون بالمراقبة والإشراف على المستخدمين الذين يستعملون الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، ويختارون عادة نظرا لخبرتهم ومهاراتهم التقنية إذ يمتازون عن زملائهم بحسن الأداء كما يقضون معظم أوقاتهم مع المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد. ومهمتهم الأساسية تتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت.
- 2- **المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى)**: من اسمها يتضح لنا أنها تلعب دور الوسيط بين الإدارة العليا والمسيرين القاعديين، إذ يقوم المسيرون الأواسط بتنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم، حيث يقوم هؤلاء بكتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 65.

² محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

3- الإدارة العليا: تقع في قمة الهرم التنظيمي، مهمتها الأساسية تتمثل في رسم المسار العام للمنشأة، وذلك باعتمادهم على التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات العليا في مستوى القاعدة.

ثانيا: وظائف المسيرين

لكي يتم المسير الناجح عمله على أكمل وجه، يجب أن يقوم بكافة الوظائف المخولة له على أكمل وجه ومن بين هذه الوظائف ما يلي:¹

"1- التخطيط: وهو وظيفة إدارية تتعلق بالمستقبل، تهدف للتوصل أو بالأحرى لتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد طرائق العمل ومساراته.

ولكي يبني التخطيط على منهج صحيح يجب أن يعتمد على معطيات في الحاضر والماضي ليتمكن من التنبؤ بالمستقبل، حيث تظهر أهمية التخطيط في المستويات العليا وتتنخفض كلما اتجهنا للمستويات الدنيا في التنظيم.

2- التنظيم: هو تلك الوظيفة التي تحدد واجبات وسلطات العاملين وترتيبها في هيكل متكامل بين مستوياتهم وطرق الاتصال بينهم والعوامل المادية التي يستخدمونها ويعتبر التنظيم عنصر ضروري للمسيرين في كل المستويات، ومع ذلك ففي المستويات العليا يتركز الاهتمام على الهيكل العام للتنظيم كتحديد العلاقة بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج. أما في المستويات الدنيا فيتركز الاهتمام على عملية إسناد الواجبات وتجميعها والتنسيق بينها.

3- التوجيه: هي وظيفة إدارية تختص بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفضيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم، حيث يقوم المديرون بعمليات إرشاد العاملين وتحفيزهم وقيادتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن الوصول إلى الأهداف، وهذا مع توفر ظروف مادية ونفسية ملائمة ليكون التوجيه فعال. إضافة إلى ذلك ضرورة توفير قنوات الاتصال بين مراكز مختلفة لتصل التعليمات للعاملين، وتزداد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا لتتنخفض كلما اتجهنا صعودا في الهيكل التنظيمي.

4- التحفيز: هي وظيفة إدارية تختص بإقناع العاملين بالوحدة بين أهدافهم وأهداف المنظمة والحاجة إلى وجود علاقة متجانسة وتشجيعهم على التعاون وتبادل الآراء والاندماج في المجموعة."

5- الرقابة: هي الوجه الآخر لعملية التخطيط، حيث يتم فيها تحديد معايير نموذجية للأداء ونتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها، ثم مقارنة هذه النتائج مع المعايير المرسومة بعد ذلك تحديد الانحرافات لتصحيح الرقابة هذه الانحرافات وتحدد أسبابها ولتتمكن من معالجتها حتى تتكرر في المستقبل.²

¹ علي الشرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 108 - 110.

² محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

المطلب الرابع: مميزات المسيرين وطرق تعيينهم في ظل الحوكمة الرشيدة

نظرا لأهمية المكانة التي يحتلها المسير في نظام الحوكمة قامت المؤسسات العالمية بوضع قواعد تضم صفات المسيرين وطرق تعيينها، ونذكرها فيما يلي:

أولاً: مميزات المسيرين

لكي يتسم المسير بصفة التفوق يجب عليه أن يكون ملماً بمجموعة من الثقافات الإنسانية نخص بالذكر علم النفس الإداري وعلم النفس الاجتماعي التربوي، ذلك لأن دور المسير يشبه في كثير من المواقف دور المرشد الناصح والخبير إضافة إلى ذلك يجب على المدير أن يكون على اطلاع بالطبيعة البشرية والحاجات البشرية وكيفية اكتساب الخبرات الجديدة.

من أجل أن يترشح شخص لوظيفة المدير التنفيذي يجب أن تتوفر لديه المؤهلات التالية:¹

- الخبرة المهنية الكافية في مجال الصناعة الذي تعمل به المؤسسة.
- الحصول على شهادة جامعية مناسبة.
- أن يكون لديه معرفة خاصة بالمحاسبة والتمويل والقانون تمكنه من القيام بمهامه.
- أيضاً يجب أن يتوفر على مجموعة من المهارات الشخصية مثل القيادة والقدرة على التوجيه والموضوعية وبناء العلاقات التي تفيد المؤسسة.
- التمتع بدرجة عالية من ثقة المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين بالمؤسسة.
- القدرة على تحويل الخبرة التي لديه والمعرفة إلى أعمال المؤسسة من أجل تطويرها.

ثانياً: طرق تعيين المسيرين

لقد اهتمت العديد من المؤسسات العالمية بوضع إجراءات متعلقة بطرق اختيار وتعيين المسير انطلاقاً من التوصيات والإرشادات الخاصة بالحوكمة الرشيدة في المؤسسات التي أصدرتها العديد من المنظمات والهيئات العلمية، ويمكن توضيح طرق تعيين المسير فيما يلي:²

- يمكن لأي شخص أن يعين مسير (مدير تنفيذي) بشرط أن تتوفر فيه المتطلبات الخاصة بتلك الوظيفة، والتي نجدها في لائحة الإدارة التنفيذية للمؤسسة واللوائح الأخرى ذات الصلة والنظام الأساسي للمؤسسة.
- الشخص المرشح لوظيفة المسير يجب أن يتوفر لديه المؤهلات.
- يتم تعيين المسير عن طريق غالبية أصوات مجلس الإدارة.

¹ سعاد حايف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17-18.

² نفس المرجع، ص ص: 18-19.

: المحددات السلوكية للمسيرين

- شروط عقد المسير يقوم بوضعها مجلس الإدارة وفقا للقانون.
- عقد التوظيف الخاص بالمدير التنفيذ يتم توقيعه عن طريق رئيس مجلس الإدارة.
- يحق لمجلس الإدارة في أي وقت إنهاء عقد المدير التنفيذي واختيار مدير جديد وذلك بغالبية أصوات المجلس.

المبحث الثاني: المحددات السلوكية للمسيرين

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض بعض المحددات السلوكية التي يجب على المسير التحلي بها.

المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال

ترتبط أخلاقيات الأعمال بمفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية ارتباطا وثيقا، إذ أن إقرار الحوكمة يرتكز على المعايير الأخلاقية التي تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسات.

أولا: مفهوم أخلاقيات الأعمال

تعد أخلاقيات الأعمال المعايير الأخلاقية الفردية التي يتم تطبيقها في مواقف الأعمال المختلفة. وفيما يلي تعريفها وأهميتها:

1- التعريف: لقد عرف فالوك (Valock) أخلاقيات الأعمال بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد.¹

2- الأهمية: أما البروفيسور نامار (MC Namara) فقد طرح أهمية أخلاقيات الأعمال التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها، ونلخصها فيما يلي:²

- الاهتمام بالأخلاقيات التي تواجه مشكلات العمل مثل تسريح العاملين، وتشغيل العاملين صغار السن، وهذا ما يؤثر سلبا على المجتمع.

- تساهم برامج الأخلاقيات في الحفاظ على التصرفات الأخلاقية في الأوقات الحرجة، والمساعدة على تقليل حالة الاضطراب في ظروف التغيير.

- تنمي برامج إدارة الأخلاقيات رعاية العمل كفريق وتزيد من الإنتاجية، لأنها تقوم بربط سلوكيات العاملين مع الأخلاقيات العليا الأساسية التي يفضلها قادة المنظمة.

¹ يوسف بومدين، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة في منظور إداري وإسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية، الجزائر، العدد1، المجلد1، 2015، ص:80.

² جنان شهاب أحمد، أخلاقيات الأعمال منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. دراسة تحليلية لآراء العاملين في مؤسسة الشاكري للمبررات الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد4، المجلد15، 2012، ص:98.

: المحددات السلوكية للمسيرين

- تساعد برامج إدارة الأخلاق في إدارة القيم المرتبطة بإدارة الجودة، وفي التخطيط الاستراتيجي، لان إجراءات إدارة الأخلاق تساعد في حل الكثير من المشكلات التي تظهر في موقع العمل والتي تتطلب توافق السلوكيات مع القيم.

ثانيا: مبادئ أخلاقيات الأعمال

لقد أكدت العديد من الدراسات التي شملت منظمات الأعمال المعاصرة بأن بعض مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات قد كانت موضوعا هاما بالنسبة لأخلاقيات الأعمال وفيما يلي بعض المعايير أو المبادئ الأساسية لأخلاقيات الأعمال:¹

1- الصدق: وهو القول المطابق للواقع والحقيقة، لقوله تعالى: "ومن المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه" (الأحزاب 20).

2- الأمانة: هي أحد الفروع الخلقية لحب الحق وإيثاره وهي ضد الخيانة، فعلى المسير أن يكون أميناً أثناء عمله من خلال محافظته على الممتلكات الموجودة داخل المنظمة، وأن يؤدي ما عليه من مهام على أكمل وجه دون نقصان. ويقول الله عز وجل في موضوع الأمانة بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون" (الإنفاق 27).

3- المسؤولية: أي على المسير أن يكون مسؤولاً عن أفعاله الصحيحة أو الخاطئة، وهذا ما يساعد في إرساء دعائم الثقة وجعل المسير قدوة للآخر.

4- الاحترام: يجب على المسير الالتزام بالقوانين، الإجراءات الإدارية التي تنص على مبادئ التفاوض والاتصالات والعلاقات ما بين المسيرين.

ثالثا: مصادر وأنماط الأخلاقيات في منظمات الأعمال

تتجسد أخلاقيات الأعمال بالسلوكيات والقواعد والمعتقدات المنتشرة في المجتمع هذا من جانب، ومن جانب آخر القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها. وبذلك تستند أخلاقيات الأعمال على ركنين أساسيين هما:

1- الركن الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.

2- الركن الثاني: ويتمثل في النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها.

¹: يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص:86.

الشل رقم(01): مصادر أخلاقيات الاعمال



المصدر: بلال خلف سكارنة، أخلاقيات الاعمال، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 57.

من خلال الشكل رقم(01) والذي يوضح مصادر أخلاقيات الأعمال، نلاحظ أنها تنقسم إلى عدة مصادر منها المتعلقة بنظام القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع الخارجي، وأخرى متعلقة بنظام القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية. حيث نجد فيها المصادر الدينية، فالإسلام وضع أخلاق وفضائل سلوكية تنعكس على الإنسان في تعامله حيث تأمر بالتقوى وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل بين المسؤول وأفراد المجتمع، وهذا ينعكس بطبيعة الحال على سلوك وأخلاقيات الموظف.¹ إضافة إلى مصادر متعلقة بالعائلة والتربية البيئية، إذ تعتبر العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد، لذلك اهتمت المجتمعات بتكوين عائلات متماسكة تتسم بالسلوك الحسن في تعامل الفرد مع المجتمع ككل، وأثناء عملة بصفة خاصة. كما يتأثر سلوك الفرد بالثقافات والعادات السائدة في المجتمع، فإذا كانت هذه العادات والأعراض واضحة ومنسجمة مع البناء الأسري للفرد فذلك ينعكس على سلوكياته الحميدة في المجتمع والعكس. أيضا التأثير بالجماعات المرجعية يعتبر مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي إذ تتمثل هذه المرجعيات في مرجعيات سياسية، أو دينية، أو أدبية وغيرها. وبذلك يمكن أن يكون الفرد عرضة للتأثير من قبل هذه المرجعيات وبالتالي قد سلك سلوكا يضر المنظمة التي يعمل فيها أو يتسبب في أضرار للمجتمع. بالإضافة إلى مصدر المدرسة ونظام التعليم في المجتمع، حيث يلعب النظام التعليمي دورا مهما في تكوين القيم

¹ حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 217.

: المحددات السلوكية للمسيرين

الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الفرد، فإن كان المجتمع يمتلك فلسفة تعليمية واضحة تتكامل فيها مختلف آليات العمل فإنه يؤدي إلى تحلي أفراد المجتمع بسلوكات أخلاقية قيمة، بالمقابل قد لا تملك بعض الدول أو المجتمعات مثل هذه الفلسفة المتكاملة والواضحة فيؤدي ذلك إلى تعارض المصالح والصراع الدائم في مواقف أو في حالات معينة، وبذلك يظهر ما يسمى بالسلوكات المنحرفة الغير أخلاقية. وتعتبر الصحافة في بعض الأحيان مرآة المجتمع، إذ تقوم بنشر القيم والأفكار السائدة فيه، وتعمل على تنمية أخلاق حميدة وأفكار قيمة. بالمقابل يرى البعض أن الصحافة تساهم في نشر أخلاقيات وسلوكيات غير حميدة تؤثر سلبا على سلوك الفرد في المجتمع المحيط به أو أثناء قيامه بعمله.

كما تعتبر سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين من مصادر أخلاقيات الأعمال، إذ تعبر سلطة القديم عن الموروث الثقافي والحضاري الذي له تأثير كبير على السلوك الأخلاقي الذي يتحلى به العاملين، كمثال نجد الكثير من العاملين يتبنون أمثال شعبية موروثية منذ القدم التي تنمي لدى العاملين والمسيرين روح العمل والمثابرة والعمل. من جهة أخرى هناك بعض المسيرين والعاملين ينظرون إلى المجتمع الذي يعايشونه أثناء عملهم نظرة عدم الرضا والنقص وعدم الثقة بسبب استهلاكهم لموروث لا يعبر عن قيم الدين الإسلامي والأخلاق الحميدة.

أما بالنسبة للقوانين واللوائح الحكومية والتشريعات فيحدد القانون ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي توجه المدراء والمسيرين أثناء قيامهم بوظيفتهم.¹ وهناك مجموعة من السلوكيات التي تكون موجودة في العمل منها السلبي والايجابي وهي على النحو التالي: نقل الإشاعات بين مجموعات العمل، مشاركة الزملاء والتعاون معهم في انجاز العمل، الاتصال من خلال قنوات رسمية، الاستفادة من إنجازات الآخرين، تأخير العمل الموكل للمسيرين، حل المشاكل المشتركة بين الآخرين، النقل من المحسوبة والتعالي في محيط العمل، والحفاظ على المواعيد والأسرار.²

المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية من أهم المحددات التي تساهم في إنجاح كل المؤسسات، إذ من شأنها المساهمة في توجيه كافة الموارد من أجل تحقيق الأهداف، وعليه يجب على المسير أن يكون قائدا فعالا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الرؤساء أو المؤسسة.

أولا: مفهوم القيادة الأخلاقية

تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد لتوجيه من هم تحت سلطته.³

¹ بلال خلف سكرانة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2009، ص: 57.

² نفس المرجع السابق، ص: 47-48.

³ هند بنت مجيد الفقيه، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، عدد 9، جوان 2019، ص: 2.

: المحددات السلوكية للمسيرين

كما تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها التصرف بأسلوب التعامل المبني على المبادئ الإنسانية المثلى مثل العدل وعدم التفرقة ، الصدق والشفافية مع الآخرين. وتتمثل أهمية القيادة الأخلاقية في توجيه قرارات المسيرين عبر مختلف المواقف ومعالجة المشكلات التي تواجهها المؤسسات.¹

ثانيا: خصائص سلوك القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية عملية يمارسها القادة الإداريين لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات. ومن أهم الخصائص التي يجب أن تتسم بها سلوكيات القيادة الأخلاقية ما يلي:²

1-المصادقية:

ويقصد بها المصادقية في مجال الأعمال والوضوح والمكاشفة من جانب الأفراد والقادة، بمعنى كشف الحقائق والمعلومات الضرورية والهامة المتعلقة بالعمل، وتفعيل النقاش البناء حول تلك المعلومات والحقائق، وتعتبر المصادقية السمة الأولية والأساسية للقيادة الإدارية بشكل عام والقيادة الأخلاقية بشكل خاص، حيث أن القائد الذي يكون صادقا مع نفسه ومع الآخرين يمكنه أن يلهم الآخرين بأسلوب الثقة المتبادلة، وبالتالي يستطيع تشجيعهم على تحمل المخاطرة والمسؤولية في العمل، فكونه صادقا وصرحا يخلق إحساسا قويا بسلامة نواياه تجاه الآخرين، تتيح لهم الثقة فيه والشعور بالأمان الكافي، الذي يحولونه إلى إتباع توجيهات القائد بدون نقاش أو معارضة، فالثقة تسمح للناس بقبول أوامر القيادة بشكل طوعي وحماسي.

2-الأمانة:

تمثل الأمانة خلق من الأخلاقيات الأصيلة التي تتبع من صميم معتقدات القادة الأخلاقيين وتدل على صدق اتجاهاتهم وشرف غاياتهم، وحسن سلوكياتهم، وهي بهذا الوصف تعد ذات مجالات واسعة تتناول أغلب شؤون الحياة، فالأمانة بمعناها الواسع هي خلق يولد لدى الأفراد رقابة ذاتية وضمير حيا لا يحتاج معها الى رقابة خارجية، وبمعناها الضيق تعني المحافظة على حقوق الآخرين سواء كانت مادية أو معنوية.

3-العدالة:

تشير في مجال الأعمال ببساطة إلى عدم التحيز أو التمييز في معاملة المرؤوسين، ويرجع الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية في الأدب الإداري المعاصر إلى نظرية المساواة، التي تنص على أن الفرد عادة

¹ عبد الله عالي القرني وأحمد بن محمد الزاوي، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرقات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر مصر، المجلد 35، العدد 170، أكتوبر 2016، ص ص: 656-657.

² عبد الرحمن حنوف، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص إدارة مالية، جامعة الجزائر 3، 2018/2017، ص ص: 199-200.

: المحددات السلوكية للمسيرين

يقارن بين معدل مدخلاته ومخرجاته مع معدل مدخلات ومخرجات الآخرين في العمل، فإذا تساوت المعدلات بين الطرفين يشعر الفرد بعدالة المعاملة، وإذا لم تتساوى يشعر بالظلم أو عدم العدالة في المعاملة، وبذلك يهتم العاملون في منظمات الأعمال بثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية:

-**العدالة التوزيعية:** أي عدالة توزيع الموارد والمكافآت بين العاملين، حيث يكون تركيز العاملين غالبا على حجم وشكل العائد عند تأدية الأعمال، وبالتالي يميل العاملون الى تقييم توزيع نتائج العمل وفقا لمبدأ العدالة على أساس الجهود المبذولة.

-**العدالة الإجرائية:** أي مدى عدالة الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات التي تمس العاملين بالمنظمة، حيث يركز هذا النوع من العدالة على إجراءات اتخاذ القرارات بصرف النظر عن مخرجاتها أو نتائجها سواء كانت مكافئة أو عقوبة، وبذلك فان المكونات الأساسية لعدالة الإجراءات هي عدم التحيز، وثبات ودقة الإجراءات، بالإضافة إلى واقعية الإجراءات ومدى مراعاتها المعايير الأخلاقية.

-**العدالة التنظيمية:** أي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها من قبل القادة، المتمثلة في الاحترام في المعاملة والثقة المتبادلة، وبذلك يعتبر هذا النوع من العدالة من أهم أنواع العدالة التي تؤدي إلى تعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل.

لذلك ينتظر من القادة الأخلاقيين أن يتعاملوا مع مرؤوسيههم بطريقة عادلة ومنصفة، وغير متحيزة، وذلك لأن العديد من الدراسات العلمية أكدت بأن إدراك المرؤوسين بأنهم يعاملون بشكل عادل من قبل قادة العمل غالبا ما يؤثر تأثيرا إيجابيا على سلوكياتهم تجاه العمل والمنظمة، التي تنعكس في الالتزام بالعمل، والولاء للمنظمة، وتحسين الأداء والجودة في العمل المقدم.

4- الأثرية:

وفي مجال الأعمال تعني تفضيل وتقديم الفرد المصلحة الجماعية أو العامة على المصلحة الفردية أو الخاصة، كما أنها تعبر عن سلوكيات تطوعية تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين، ومن نماذج السلوكيات الأثرية مشاركة القادة العاملين في تحديد العمل، ومساعدتهم في انجاز الأعمال المتراكمة، فالأثرية هي عكس الأنانية.

5- الرحمة:

يجب أن يدرك القادة أن العمال ليسوا عبارة عن عناصر اقتصادية داخل المنظمة، فهم يحفظون العمل بكامل دواتهم وشخصياتهم ومشاعرهم، فمثلا عند النجاح في أداء مهمة أو الحصول على ترقية أو وظيفة، أو تقلد منصب

قيادي يتطلب الواجب الإنساني مشاركة الناس في أفراحهم.

ثالثاً: مبادئ القيادة الأخلاقية

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية فيما يلي:¹

- الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة.
- احترام القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة.
- الابتعاد عن انتهاك المنصب لكسب مصلحة شخصية.
- احترام كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة والالتزام بها.
- النزاهة والشفافية في العمل.
- المسؤولية من خلال تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال، والتي تضمن أن تتوافق مع المبادئ الإنسانية المثلى.

المبحث الثالث: أساسيات حول السلوك الأخلاقي

تساهم الحوكمة في تنمية الحس الأخلاقي من خلال مجموعة قواعد ومبادئ تحدد القيم والأخلاق والسلوكيات التي تركز عليها الإدارة.

المطلب الأول: السلوك الأخلاقي ضمن ركائز الحوكمة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض علاقة قواعد السلوك بالأخلاق، وأهمية السلوك الأخلاقي .

أولاً: علاقة قواعد السلوك بالأخلاق

للأخلاق وقواعد السلوك أهمية بالغة لما لها من تأثير كبير على حياة الأفراد والجماعات وهي مرتبطة بسلوك الفرد ولا يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للمسير، بل يجب على الموظف أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها، فالأخلاق وقواعد السلوك ضرورة إدارية والتي يجب توافرها في المسيرين.²

ثانياً: أهمية السلوك الأخلاقي ضمن متطلبات الحوكمة

يعد السلوك الأخلاقي الركيزة الأولى في النجاح والتطبيق جيد لآليات الحوكمة، وبالتالي تصبح الحوكمة أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية من خلال:³

¹ عبد الله عالي القرني وأحمد بن محمد الزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 659.

² عبد الرحمن حنوف، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

³ نفس المرجع السابق، ص: 202.

المحددات السلوكية للمسيرين :

-تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

-محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها.

-تقليل الأخطار إلى أدنى قدر ممكن، واستخدام نظام حمائي ووقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء.

- تحقيق أعلى قدر للفعالية من مراجعي الحسابات الخارجيين، وخاصة أنهم على درجة عالية من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من مجلس الإدارة أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

المطلب الثاني: مدونات السلوك الأخلاقي

يتم وضع مدونات سلوكية أو مجالات تضبط الأخلاقيات المهنية وتضع المعنيين بالوظيفة أمام مسؤولياتهم الأخلاقية والقانونية. وفي هذا المطلب سنقوم بدراسة مفهوم مدونات السلوك والمبادئ التي تقوم عليها، إضافة إلى دورها في تقويم السلوك الأخلاقي للمسيرين.

أولاً: مفهوم مدونة السلوك الأخلاقي

تعني مدونة السلوك الأخلاقي اعتماد معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل في إطار المؤسسات، حيث تحدد للعاملين فيها مجموعة السلوكيات والقيم الواجب مراعاتها أثناء أداء مهامهم. وتتميز المدونات عن النصوص القانونية بأنها التزام أخلاقي طوعي من قبل المسيرين والموظفين، حيث يكوم الضمير أداة رقابية داخلية فعالة. كما تضم هذه المدونات معايير التصرف والسلوك المتوقعة من الموظف أو المسير عند تعامله مع زملائه في العمل أو عند قيامه بعمله.¹

ثانياً: مبادئ مدونات السلوك الأخلاقي

إن مدونة السلوك تعتمد على مبادئ أساسية تنتهجها المؤسسة وينتجها المسيرون أثناء تأديتهم الخدمة وهي:²

-منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل (النزاهة).

-وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة (الشفافية).

-تقديم البيانات والتقارير الدورية عن نتائج أعمال الموظف ومدى النجاح في التنفيذ والتأكد بأن الأداء يتفق مع القوانين والتشريعات والمصالح العاملة (المساءلة).

¹ عبير مصلح، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الطبعة الأولى، دار الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان، القدس، 2007، ص:

: المحددات السلوكية للمسيرين

- الالتزام بالقوانين المحلية والاتفاقيات الدولية.
- التعامل بجدية وأمانة في حالة اكتشاف قضايا الكسب غير المشروع، بحيث تقدم البيانات والإيضاحات المتوفرة لدى المؤسسة بمصدقية للجهات المعنية دون أن تعتمد إلى التضليل أو الخداع.
- معاقة كل موظف يتبع أي أسلوب من أساليب الرشوة.
- تبني سياسات تضمن الحفاظ على حقوق الموظفين في الحصول على فرص متساوية في تلقي الخدمات.

ثالثاً: دور مدونات قواعد السلوك والمجالات القانونية في تقويم السلوك الأخلاقي للمسيرين

- تعتبر المدونات السلوكية والمجالات القانونية وسائل لضبط سلوكيات أخلاق المعنيين بالوظيفة أمام مسؤولياتهم الأخلاقية والقانونية، وتأخذ المبادئ السلوكية عموماً:¹
- 1- **شكل المدونات:** وهي مرجعيات توجيهية مكتوبة توجه أصحاب المهن والوظائف نحو السلوك القويم وتنبه إلى خطورة الانحرافات.

- وهذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسات، وهي عبارة عن وثيقة تصدرها المؤسسة وتتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب من السلوك وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات للمؤسسة والعاملين فيها.
- 2- **مجالات قانونية:** تكون أكثر صرامة وأكثر إلزاماً وتأخذ مجرى القانون وتوجه المسير إلى ضرورة الالتزام بمقتضيات السلوك المستقيم.

¹ عيد الرحمن حنوف، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل خلصنا إلى أن المسير هو المسؤول الأول عن القيام بالمهام التي خطط لها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال القيام بالوظائف المخولة له والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الحفز والرقابة. إذ يعد المسيرون القاعديون هم المسؤولين عن المراقبة والإشراف على المستخدمين، أما المسيرون الأواسط فيلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعديين والإدارة العليا التي تتولى رسم المسار العام للمؤسسة.

ومن المحددات السلوكية للمسيرين التي تساهم في كون المسير ناجح وتحقيق أهداف المؤسسة: أخلاقيات الأعمال التي تساهم في الحفاظ على التصرفات الأخلاقية داخل المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة على الصدق، الأمانة، المسؤولية والاحترام. أيضا القيادة الأخلاقية حيث تعتبر من أهم المحددات التي تساهم في إنجاح المؤسسات، إذ انها تقوم على النزاهة والشفافية في المعاملات المتعلقة بالمؤسسة. كما أنه يجب على المسير أيضا التحلي بالسلوك الأخلاقي الحسن، حيث تم وضع مدونات سلوكية تضبط الأخلاقيات المهنية للمسيرين، وتقوم على تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى.

الفصل الثاني:

عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

المبحث الأول: أساسيات حول حوكمة المؤسسات

المبحث الثاني: نظريات الحوكمة المؤسسية

المبحث الثالث: آليات الحوكمة المؤسسية

المبحث الرابع: العلاقة بين تبني القيم الأخلاقية السلوكية المثلى وفعالية آليات الحوكمة في

المؤسسات

تمهيد:

تعد الحوكمة وليدة الرغبة والحاجة إلى أسس ومبادئ ترتكز عليها مختلف المؤسسات لإرساء ثقافة الالتزام وتحقيق الأهداف المبرمجة من طرفها.

كما يجدر الإشارة إلى انه من أهم العوامل التي أدت لظهور الحوكمة مختلف الفضائح التي مست المؤسسات والشركات الكبرى في العالم بسبب غياب الضمير الأخلاقي الذي يستند على مبادئ الحوكمة ونتج عن هذه الفضائح، إضافة إلى اهتزاز الثقة في الأسواق والشعور بالانخداع والقهر والانسحاب من سوق الاستثمار. وبذلك ارتأت العديد من المنظمات العالمية إلى وضع معايير مبادئ للحوكمة الرشيدة يجب على كل مؤسسة العمل بها.

وسنحاول في هذا الفصل عرض أساسيات وآليات الحوكمة الرشيدة، حيث سنقسم هذا الفصل لأربعة مباحث أساسية، المبحث الأول ندرجه تحت عنوان أساسيات الحوكمة المؤسسية حيث سنتطرق فيه لبعض مفاهيم الحوكمة المؤسسية وركائزها، إضافة لبعض المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات. المبحث الثاني بعنوان نظريات الحوكمة الذي سندرس فيه بعض النظريات التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات كنظرية الوكالة ونظرية التجذر ونظرية الصفقات. أما المبحث الثالث فسندرجه تحت عنوان آليات الحوكمة المؤسسية، وفي الأخير مبحث بعنوان العلاقة بين تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى وفعالية آليات الحوكمة في المؤسسات.

المبحث الأول: أساسيات حول حوكمة المؤسسات

سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية

سنحاول في هذا المطلب التطرق لبعض تعاريف الحوكمة المؤسسية وأهميتها في المؤسسات، إضافة لبعض الأهداف التي تسعى لتحقيقها داخل وخارج المؤسسات.

أولاً: تعريف الحوكمة

تعرف الحوكمة بأنها مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسات من ناحية، وبين المساهمين وأصحاب المصالح المرتبطة بهم من ناحية أخرى.¹

أيضا تعرف الحوكمة كمصطلح بأنها الترجمة المختصرة التي راجت لمصطلح (corporate governance)، فحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة هي مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.²

كما تعرف الحوكمة بأنها تفاعل مجموعة من الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة الحكومية لإدارة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية، وذلك باستخدام أساليب الإدارة الرشيدة في جميع المؤسسات والقطاعات العامة والخاصة.³

ثانياً: أهمية الحوكمة

وتتمثل أهمية حوكمة المؤسسات فيما يلي:⁴

- التقليل من المخاطر المتعلقة بالفساد المالي التي تواجهها الشركات.
- رفع مستويات الأداء للمؤسسات وما يترتب عليه من أحداث التقدم والتنمية الاقتصادية للدول.
- استقطاب الاستثمارات الأجنبية والتشجيع على الاستثمار المالي.
- الشفافية والدقة في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات.⁵

¹ مركز عمان لحوكمة الشركات وآخرون، حوكمة الشركات، مكتبة الآفاق، عمان، 2011، ص: 40.

² محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007، ص: 04.

³ نوال علي تعابي، الحوكمة البيئية العالمية ودور الفواعل غير الدولاتية فيها، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014، ص: 24.

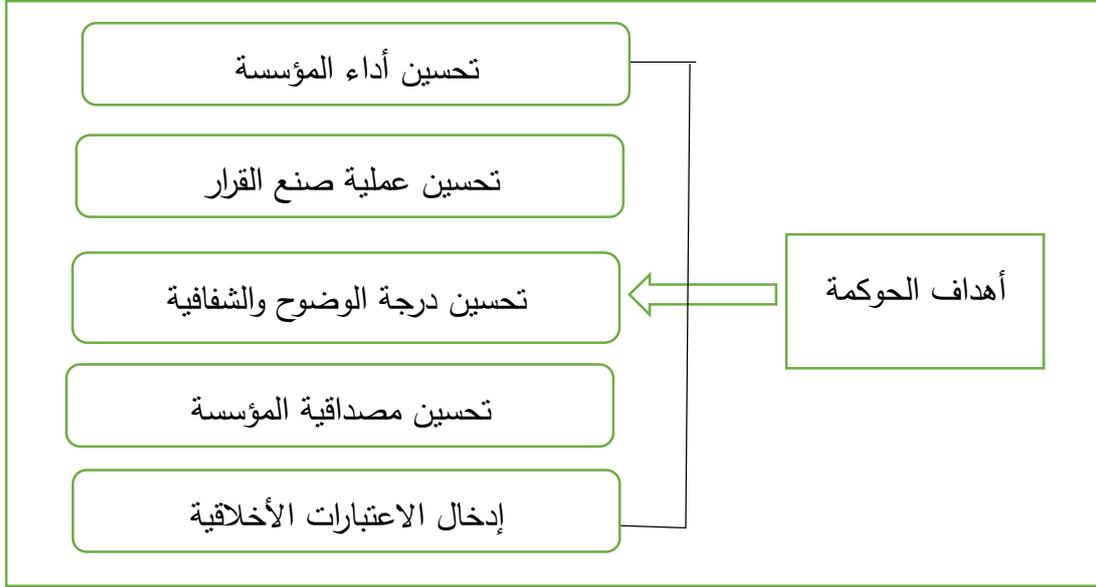
⁴ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الطبعة الثانية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 15.

⁵ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 28-29.

ثالثاً: أهداف حوكمة المؤسسات

ويمكن توضيح أهداف حوكمة المؤسسات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أهداف الحوكمة



المصدر: بن علي بلعزوز وعبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، مداخلة مقدمة في ملتقى علمي دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس . سطيف .، يومي 20 . 21 أكتوبر 2009، ص:5.

من خلال الشكل رقم (02) نلاحظ أن الحوكمة تهدف لتحسين أداء المؤسسة وقيمتها الاقتصادية من خلال تنمية الاستثمار والمدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص العمل، تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين مع مراعاة مصالح العمل والحد من استغلال المناصب. إضافة إلى المساعدة في صنع القرارات السليمة من خلال إشعار المديرين بمسؤولياتهم وواجباتهم مع محاسبتهم على أخطائهم وهذا من طرف الجمعيات العمومية والمنظمات الجماهيرية، وإدخال الاعتبارات الأخلاقية للمؤسسة.

المطلب الثاني: ركائز الحوكمة المؤسسية

ترتكز الحوكمة على عدة ركائز يمكن توضيحها في مايلي:

- السلوك الأخلاقي الذي يعبر عن الانضباط والمسؤولية بمختلف أنواعها، كما يجب على المسيرين تبني العدالة باعتبارها سلوك حميد يضمن المساواة وحقوق كافة الإطارات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.¹
- الرقابة والمساءلة حيث تعد كل من الرقابة والمساءلة شرط أساسي داخل كل مؤسسة، إذ تكمن أهميتها في تفعيل دور أصحاب المصالح لتحقيق أهداف المؤسسة. إضافة إلى ذلك تقييم أعمال مجلس الإدارة.²
- الاستقلالية والشفافية، إذ تتجلى الشفافية في تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث داخل المؤسسة، أما بالنسبة للاستقلالية فتتضح من خلال عدم وجود أي ضغوط وتأثيرات على مسيري وموظفي المؤسسة. وأخيرا إدارة المخاطر فهي عملية ديناميكية يتم فيها إيجاد كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهداف المؤسسة والتعامل معها، والقرارات المتخذة فيما يتصل بالاختيارات المتاحة. أي تتناسب مع الموارد المتاحة.³

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة المؤسسية

في الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة من 27 إلى 28 أبريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تشترك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، وهذا بوضع جملة من المعايير والإرشادات عن الحوكمة. لتقوم المنظمة بتكوين فريق عمل مخصص لوضع مبادئ الحوكمة، وسنحاول ذكرها فيما يلي:

1- حقوق المساهمين

وتتجلى الحقوق الأساسية للمساهمين فيما يلي:⁴

- تأمين أساليب تسجيل الملكية.
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منظمة.
- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

¹ أميرة بن مخلوف، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي، أطروحة دكتوراه تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2016/2015، ص: 100.

² عبد القادر بريش، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف، الجزائر، 21-20 أكتوبر 2009، ص: 04.

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم المبادئ بالتجارب المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص: 341.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 42-43.

: عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

- الحصول على حصص من أرباح الشركة.
- الحصول على المعلومات الكافية (التعديلات في النظام الأساسي، الوثائق الأساسية للشركة، طرح أسهم إضافية، أية تعاملات مالية غير عادية).
- . التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
- الإفصاح عن القواعد التي تحكم حقوق الرقابة على الشركة في أسواق رأس المال.

2- العلاقة المتكافئة للمساهمين

وذلك من خلال ما يلي:¹

- منح نفس حقوق التصويت للمساهمين من كل فئة.
- التصويت بالطرق المتفق عليها من أصحاب الأسهم من طرف المفوضين.
- الإفصاح والشفافية في تداول الأسهم.
- الإفصاح عن وجود مصالح خاصة من طرف كل من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين.

3- مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

وهذا ما يشجع التعاون ما بين المؤسسات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وهو كالاتي:²

- التأكيد على احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار الحوكمة بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

¹ جون سوليفان وآخرون، دليل لإرساء أسس حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الثانية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص: 149.

² طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

4- الإفصاح والشفافية

إذ يعبر هذا المبدأ على النزاهة والحرص على سلامة العمليات والمعاملات، فالإفصاح عن البيانات وتحقيق الشفافية في الاطلاع عليها تعد من أهم جوانب الحوكمة، ويقوم بهذا الدور كل من أعضاء مجلس الإدارة، مديرين تنفيذيين ومراجعي الحسابات الخارجيين المستقلين. ويشمل كل من الإفصاح والشفافية ما يلي:¹

- يجب الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة.
- تبيين أهداف المؤسسة.
- حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت.
- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتببات والمزايا الممنوحة لهم.
- الإفصاح عن عوامل المخاطرة.
- الإفصاح عن المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
- تكفل قنوات التوزيع إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وشفافية تامة.

5- مستويات مجلس الإدارة

يتكفل مجلس الإدارة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية بالمقابل تتولى المؤسسة والمساهمون مساعلة مجلس الإدارة عن كل الأعمال الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، إذ يجب على المجلس القيام بما يلي:²

- ينبغي على المجلس العمل على تحقيق معاملة متكافئة لجميع المساهمين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- كما يجب على المجلس القيام بكافة الوظائف المخولة له.

المبحث الثاني: نظريات الحوكمة المؤسسية

ينبع مجال حوكمة المؤسسات من مزيج من تيارات نظرية مختلفة، مثل نظريات الوكالة أو تكاليف المعاملات ونظرية التجذر.³ إذ تعد هذه النظريات من أسباب ظهور الحوكمة.

¹ محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص: 66.

² طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 45-47.

³ Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, **Effacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, N° 2, juin 2000, p : 7.

المطلب الأول: نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة من النظريات الحديثة التي تقوم على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة، إضافة إلى اعتبارها أساس العلاقة بين المساهمين والإدارة.

أولاً: مفهوم نظرية الوكالة

" تصف نظرية الوكالة المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود مؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة. وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها.¹

ثانياً: مراحل تطور نظرية الوكالة

تقسم إلى النماذج التالية:²

1- نموذج الوكالة/المساءلة: حيث يبحث كل من المالك (الأصيل) عن المنفعة الذاتية، ويقوم الوكيل باستخدام موارد المؤسسة على حساب رفاهية الأصيل، إضافة إلى اختلاف المعلومات المتاحة للأصيل والوكيل.

ومن الانتقادات الموجهة لهذا النموذج، انه في هذه المرحلة لم يتم التعريف بمفهوم الكفاءة من اجل تقييم وسائل القياس المحاسبية وافترض ثبات الأجر الذي يتحصل عليه الوكيل، كما انه لم يتم وضع نموذج للسلوك الفردي يسمح بالتنبؤ لتصرفات كل منهم.

2- نموذج الأسواق: يفترض هذا النموذج بان العامل يكتسب بعض المعلومات الخاصة وهذا ما يجعله مختلف عن الآخرين في سوق العمل (عدم تمتل المعلومات)، كما يفترض أيضا ان المسير يحصل من خلال استخدامه للعمال على عوائد معينة، وان لتصرفات العمال أثر على رفاهية وثروة المسير.

ومن الانتقادات الموجهة لهذا النموذج أنه لا يقدم وصف للسلوك الفردي، ولا يعالج مفاهيم تكلفة التعاقد أو نموذج السلوك الإنساني.

3- نموذج النظرية الإيجابية: ينتج عن التعاقد بين الأفراد منافع حيث يسعى كل فرد لتحقيق هدفه ومنافعه الذاتية، كما انه هناك تكاليف يتحملها حملة الأسهم نتيجة لاختيار مراقب حسابات لملاحظة تصرفات الإدارة العليا. ويفترض هذا النموذج أيضا أن الوكيل يملك معلومات تفوق ما لدى الأصيل، إضافة إلى أن كل فرد

¹ طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم بالمبادئ بالتجارب)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 67.

² عبد الرحمن حنوف، مرجع سبق ذكره، ص: 7-8.

يعمل على تعظيم دالة هدفه، ويركز هذا النموذج على التكاليف الناتجة عن المفاوضات وكذلك تكاليف إبرام العقود.

إلا أن هذا النموذج لا يخلو من الانتقادات، حيث انه يستثني بعض التكاليف مثل السياسية ولا يقدم تعاريف لبعض المفاهيم العامة مثل: مفهوم التوازن، الكفاءة، وغيرها. إضافة إلى انه يمكن للمديرين اختيار أساليب محاسبية تتماشى مع التعاقدات الخاصة بهم بحيث تؤدي إلى منفعتهم الذاتية.

4- نموذج الأصيل/الوكيل: حيث يعمل الأفراد بدافع من منفعتهم الذاتية بطريقة رشيدة، ويحاول هذا النموذج تحليل التعاقدات من أجل تخصيص النقص في الرفاهية والكفاءة الناتجين عن سلوك طرفين بدافع من منفعتهم الذاتية. يركز نموذج النظرية الإيجابية على مدير حملة الأسهم وحملة السندات بينما يركز نموذج الوكيل على علاقات المدير مع العمال، وحسب هذا النموذج فان تكلفة التعاقدات تنشأ نتيجة لعملية المفاوضات.

ومن الانتقادات الموجهة لنموذج الوكيل كونه يتشابه مع نموذج النظرية الإيجابية لكنهما يختلفان من حيث درجة تركيز كل منهما على بعض الافتراضات.

ثالثاً: فروض نظرية الوكالة

ترتكز نظرية الوكالة على عدة فروض نذكر منها ما يلي:¹

- يتميز كل من الوكيل والموكل بالرشادة في تصرفهما، حيث يعمل كل منهما على تعظيم المنفعة المتوقعة.
- تفترض نظرية الوكالة بان الوكلاء يعملون من أجل تعظيم منفعتهم الخاصة حتى لو كان ذلك على حساب مصالح الأصلاء
- يمكن تحفيز الوكيل من أجل تحمل مسؤولياته، وذلك عن طريق عوامل ذاتية تتفاعل مع عوامل خارجية، مما يؤدي إلى اختلاف أداء الوكلاء رغم تحفيزهم بنفس الطريقة.
- يفضل الموكل الحصول على أكبر جهد ممكن من الوكيل، في حين لا يميل الوكيل بطبيعته لبذل الجهد مما يوضح بان الوكيل لا يتصرف دائماً لمصالح الموكل.
- اختلاف المخاطر التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل إذ أن الأصيل غير قادر على متابعة وملاحظة أداء وقرارات الوكيل بصورة مباشرة، إضافة إلى ذلك اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل.²

¹ سمير أبو الفتوح صالح، نظرية الوكالة مدخل لتخصيص التكاليف العامة، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع، المجلد الثاني عشر، 1988، ص: 38-39.

² طارق عبد العال، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم المبادئ التجارب بالمتطلبات)، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

رابعاً: مصادر مشكلة وتكاليف الوكالة

تكمن مصادر وتكاليف مشكلة الوكالة فيما يلي:

1-مصادر مشكلة الوكالة:

تظهر مشكلة الوكالة من خلال:¹

- عدم تماثل المعلومات لكون الوكيل يملك معلومات أكثر من الأصل.

- عدم قدرة الأصل على رقابة أداء الوكيل إذ أن الأصل لا يملك أساليب رقابة مباشرة.

2-تكاليف الوكالة: تنتج عن تضارب المصالح والقيام بعمليات تحويلية كتحويل الملكية من الأصل إلى المسير، فالربح الذي يأخذه المسير هو تكلفة الوكالة (تحويلية). هدف هذه النظرية هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة مما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصل.

عند انفصال أطراف الوكالة بسبب مصالحهم الذاتية ينتج عن ذلك تكاليف الوكالة، مهمتها مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم الغير معقولة وتقريب التنظيم داخل المؤسسة من الفاعلية، وبالضبط تنشأ التكاليف بين الوكيل والأصل من خلال الثلاث عناصر التالية:²

- مشكلة تضارب المصالح، إذ أن الملاك يعملون على تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم. أما المدراء يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم بدون بذل جهد وهذا على حساب الملاك.

- التصرفات الانتهازية للمديرين.

- عدم تماثل المعلومات بين الطرفين، فالوكيل يملك جميع المعلومات المتاحة في المؤسسة ليستخدمها في تحقيق المصلحة الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصل. كما ان الوكيل قد يفصح عن بعض المعلومات ويخفي البعض الآخر.

خامساً: حل مشكلة الوكالة من خلال آليات الحوكمة

يقوم الأصل بوضع خطط تعمل على تخفيض تكاليف الوكالة رغم أنه لا يملك المعلومة الكافية ليقنع الوكيل بالجهد الأفضل، ويمكن التمييز بين أنواع النزاعات بين المديرين والمساهمين كما يلي:³

³ نفس المرجع السابق، ص: 75.

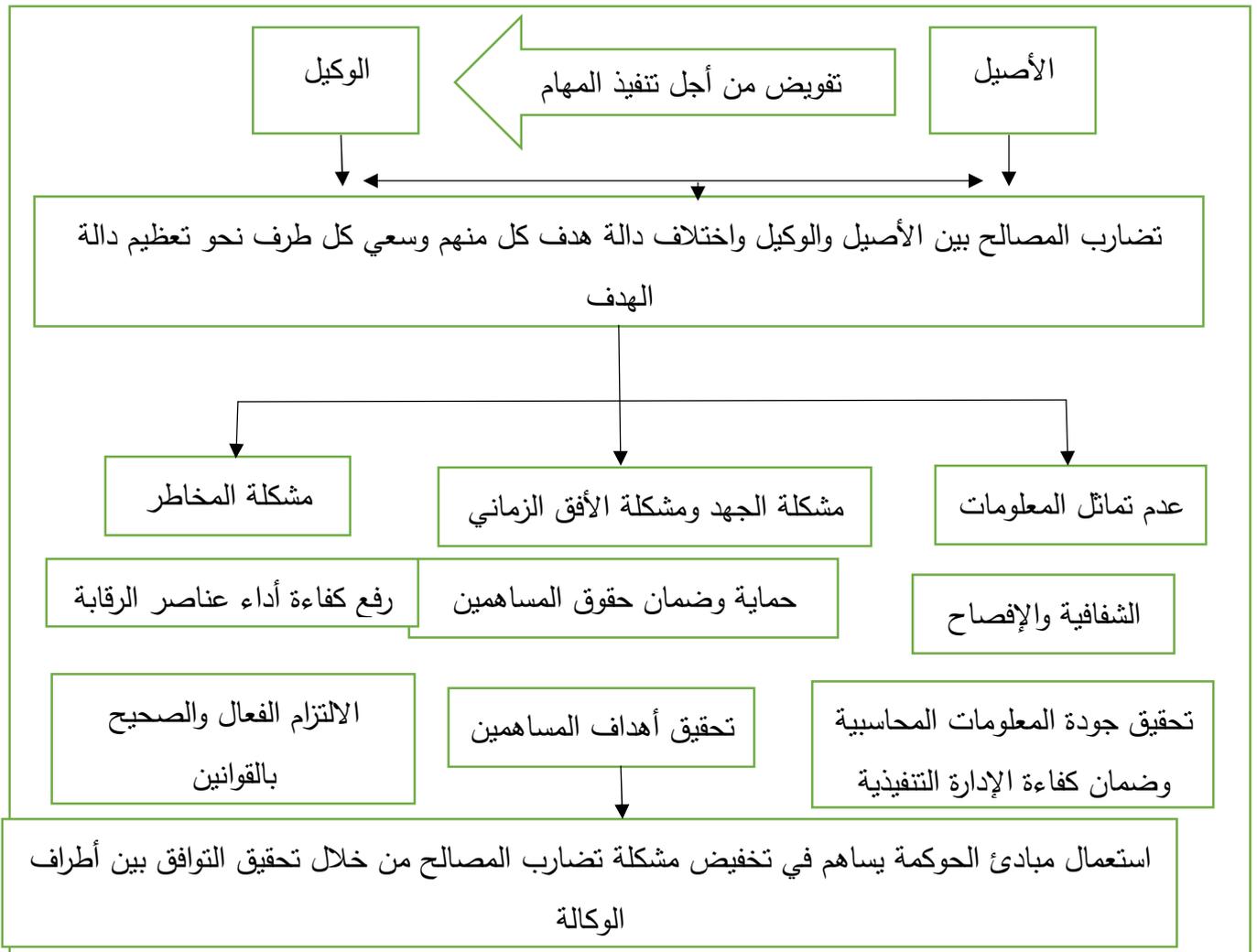
² عبد الرحمن حنوف، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

³ نفس المرجع السابق، ص: 10-12.

: عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

- يهتم المدراء بوقت الراحة وهي حالة معاكسة للجهد، إذ انه يزيد من العائد المتوقع للمؤسسة عكس وقت الراحة. فالمدراء الذين يضحون بوقت الراحة يساهمون بزيادة قيمة المؤسسة ومنه فعدم بذل الجهد المطلوب يولد ما يسمى بمشكلة التهرب.
- مشكلة الأفق الزمني، فالمديرون تكون لهم التزامات فيما يتعلق بالنتيجة في المدى القصير، في حين يعين المساهمون بالقيمة المحينة لمجموع التدفقات الداخلية المستقبلية.
- مشكلة الاستهلاك الغير منتج من جانب الوكيل لموارد المؤسسة، وتتجلى في استعمال المديرين لأصول المؤسسة لأغراض شخصية وينجم عنه بالضرورة تكاليف الوكالة.

الشكل رقم (04): دور المبادئ الحوكمة في حل مشكلة الوكالة



المصدر: عبد الرحمن حنوف، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

من الشكل رقم (04) نلاحظ أن مشكلة عدم تماثل المعلومات ترجع لمشكلة الملاحظة، أي الأصيل لا يستطيع ملاحظة جهد الوكيل وبالتالي لا يستطيع تقدير مجهود الوكيل، وبذلك يتولد لدى الوكيل حافز ليسلك

طريقة تختلف عما يتم الاتفاق عليه في التعاقد بينهما وتسمى هذه المشكلة بمشكلة التخلخل الخلفي. وتتسأ مشكلة الاختيار المتناقض نتيجة عدم استطاعت الوصول إلى المعلومات المتاحة للوكيل.

المطلب الثاني: نظرية الصفقات

ظهرت هذه النظرية عام 1937 من طرف الاقتصادي رونالد كوز (Ronald Coase) كتوضيح بشأن الممارسات الاقتصادية للمؤسسة، فحسب كوز (Coase) تعتبر تكاليف الصفقات أساسا لوجود المؤسسة.

أولاً: تعريف نظرية الصفقات

تعرف التكاليف بأنها مجمل التكاليف الناتجة عن العقود، إذ أن احتمال عدم اكتمال العقد يصبح أمراً معقولاً باعتبار عدم قدرة الفرد على التوقع المسبق بالاحتمالات المختلفة وعدم إبرام العقد على التحديد القبلي لكل التزامات الأطراف. وهذا ما يكون له أثر على تكاليف الصفقات.¹

ثانياً: فرضيات نظرية الصفقات

يمكن توضيح فروض نظرية الصفقات فيما يلي:²

- حسب هذه النظرية جميع أفراد المؤسسة يتصرفون وفقاً لاهتماماتهم الشخصية (نظرية السلوك النفعي).
- جميع الأفراد يتصرفون بهدف تعظيم منفعتهم المتوقعة من جهة، كما تفترض أن الأفراد لديهم إمكانيات عقلانية محدودة من جهة أخرى.
- الفرد لا يستطيع التنبؤ بجميع الظروف المستقبلية الممكن حدوثها.
- خلافاً لنظرية الوكالة تفترض نظرية تكلفة الصفقات أن العقود غير الكاملة نظراً لاحتمال وجود مثل هذه الظروف المستقبلية.
- تتمحور نظرية تكلفة الصفقات حول فرضيتين سلوكيتين أساسيتين: الرشادة المحدودة وانتهازية الأفراد.

ثالثاً: الإطار العام لتكلفة الصفقات

من الشروط والمسلمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر:³

1- العقد باعتباره وحدة التحليل: حسب علم اقتصاد تكاليف الصفقات (TCE) الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص: 18.

² عبد الرحمن حنوف، مرجع سبق ذكره، ص: 17-18.

³ نفس المرجع السابق، ص: 18-19.

2- وضع العقود موضع التنفيذ: حيث يكون ممكنا بتنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما حيث من مصلحتهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول.

3- هياكل الإدارة: حسب (TCE) تعتبر المنشأة هي هيكل الإدارة أي هيكل الحوكمة.

رابعاً: أشكال تكاليف الصفقات

تتكون تكاليف المعاملات من تكاليف سابقة (تكاليف البحث عن شركاء وإعداد العقود)، وتكاليف لاحقة (تكاليف الإدارة ومتابعة العقود). وأفضل هيكل للحوكمة هو الذي يخفض من تكاليف للإنتاج وتكاليف للمعاملات. ومن الأشكال المهمة لتكاليف الصفقات هي:¹

1- ضعف المعلومات: يعبر وليام سون (William Soun) من خلاله عن كل جوانب المعلومات المحدودة والغير متماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها وفي السوق المالي تتكون هذه التكاليف بالنسبة للمقرض من عمليات جمع المعلومات حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب والتداول.

2- الانتهازية: حيث عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية، وللسيطرة عليها يجب توفر آليات قبل وقوع الحدث (خطوط المراقبة وعقود مبنية على الحوافز)، وآليات ما بعد الحدث (تدقيق والعقوبات).

3- تكاليف التحفيز: وتضم تكاليف الالتزام الغير تام، أي عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وإنجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم.

خامساً: الانتقادات الموجهة لنظرية تكلفة الصفقات

ومن الانتقادات الموجهة لنظرية تكلفة الصفقات ما يلي:²

- في الوقت الذي يستخدم فيه حجم ومصدر تكلفة الصفقة كمبرر لعدم اكمال التعاقد فانه لم يتم تحديدها بدقة في ظل هذا المدخل.

- لم يتم التعريف الجيد بفكرة العقلانية المحدودة لدى الأفراد عند استخدام التعاقدات الغير كاملة.

- يتم التحليل النظري في مدخل تكلفة الصفقات لأن يكون أقل دقة ومنهجية عنه في نظرية الوكالة.

المطلب الثالث: نظرية التجذر

لقد ركزت هذه النظرية على إبراز آليات الرقابة الداخلية والخارجية باعتبارها أهم أدوات الحوكمة المسؤولة عن توجيه إستراتيجية المؤسسات وفيما يلي سنتطرق إلى أهم عناصر هذه النظرية.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 19-20.

² نفس المرجع، ص: 20.

أولاً: تعريف نظرية التجذر

حسب بيكي (Pigé) التجذر هو نسق أو سياق متكون من شبكة عقلانية رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن من خلالها المسير التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس الإدارة، وبالتالي مساهمته في حالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة.¹

تعرف نظرية التجذر بأنها إستراتيجية تهدف إلى رفع الإدراك والحذر باستعمال وسائل تحت تصرف المديرين من أجل تحييد الرقابة والرفع من تبعية الشركاء.²

ثانياً: فرضيات نظرية التجذر

يرى كل من كاستانياس هالفات (Castanias Halfat) أن التجذر يهتم أكثر بثبات المسيرين وإعطائهم ضمان للحفاظ على مكانتهم التي ترحبهم جزء من القيمة التي شاركوا في إيجادها، كما أن المسيرين لا يقبلون زيادة القيمة إلا في حالة اليقين أنها لا تؤدي إلى ترك مكانتهم واستبدالهم بمسيرين منافسين فمثلاً المسير الذي لا يستطيع التجذر في المؤسسة ويمكن استبداله بسرعة لا يقوم بوضع برامج للبحث والتطوير التي تحمل نتائج عن المدى الطويل.

كما يضيف هالفات ولاركر (Larcker et Halfat) أن المسير الذي ليس له إمكانية في التجذر يؤدي إلى خطر تخفيضه لاستثماره في الجانب المالي البشري الخاص بالمؤسسة، وهذا غير ملائم لصالح المساهمين.³

تعمل إستراتيجية التجذر على تحديد الرقابة الداخلية التي يقوم بها كل من مجلس الإدارة والمساهمون والأجراء وتحديد الرقابة الخارجية من جهة. تمر عملية التجذر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين الذين يقومون بتقييم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف الإدارة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية واستثمارات غير مثالية.

ثالثاً: معايير تصنيف تجذر المديرين

توجد ثلاث معايير لتصنيف تجذر المديرين نذكرها فيما يلي:

1- تجذر الفاعلية: وتصنف النظرية وفق هذا المعيار إلى:⁴

¹ صافية ملاح ومحمد الحبيب مرحوم، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كبعد لحوكمة الشركات، مداخلة في ملتقى وطني حول المحاسبة الخضراء والتدقيق البيئي في ظل التنمية المستدامة، جامعة مستغانم، الجزائر، ص: 2.

² محمد بشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة قاصي مرياح - ورقلة -، الجزائر، 2016/2017، ص: 43.

³ أم خليفة بلركاني، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر، العدد 05، ص: 6-7.

⁴ محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 43-44.

: عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

- تجذر المقابل للفاعلية: ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد.

- تجذر مطابق للفاعلية: ويقوم على أساس الاستثمارات التي تخص المديرين.

2- التجذر التنظيمي والسوقي: يرى كوماز (Gomez) أن التجذر التنظيمي والسوقي يتكون من عنصرين أساسيين هما:¹

- التجذر التنظيمي: وهو يتمثل أساسا في الحالات التي تقوم بتوجيه الاستثمارات نحو الميادين المعروفة من قبل المسيرين، وبذلك يتسنى لهم وضع أجور مقبولة للمستخدمين.

- التجذر السوقي: هو شكل آخر لانتهازية إطارات المؤسسة من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية تضم كافة الشركاء الخارجيين للمؤسسة.

3- إستراتيجية التلاعب والتحديد: وتتكون من عنصرين هما:²

- إستراتيجية التلاعب: تهدف هذه الإستراتيجية لرفع واستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المؤسسة.

- إستراتيجية التحديد: حيث تحتاج هذه الإستراتيجية إلى رقابة داخلية تفرض من قبل مجلس الإدارة.

رابعا: دور آليات الحوكمة في الحد من إستراتيجية التجذر

تلعب آليات الحوكمة دورا فعالا في الحد من إستراتيجية التجذر من خلال العلاقة التعاونية والتكاملية التي تنشأ بين الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية والخارجية وآليات الرقابة الأخرى. فنظام الحوكمة المتمثل المتكامل يسمح بتحقيق ما يلي:³

- حماية مصالح جميع المساهمين إذ تستطيع الإدارة رعاية مختلف حقوق المساهمين الكبار والصغار على قدم المساواة.

- تأسست فلسفة جديدة لإدارة المؤسسة قائمة على مبادئ العدالة، الكفاءة، النزاهة والشفافية.

- إدارة العلاقات بين المؤسسة ومختلف القوى المؤثرة والتي تمتلك مصالح وقوى ونفوذ متنوعة.

¹ HÉla gharbi, **Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants**, 13 ème conference de l'AIMS, normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004 ,p : 15.

² محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

³ عيد الرحمن حنوف، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

المبحث الثالث: آليات الحوكمة المؤسسية

تعتبر آليات الحوكمة الركيزة الأساسية التي تعتمد أو تقوم عليها المؤسسة لأنها تضمن إدارتها إضافة إلى مراقبة كافة أعمالها من أجل السير الصحيح نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مجلس الإدارة

مجلس الإدارة هو هيئة تتشكل من مجموعة من المساهمين، تقع على عاتقها مسؤولية مراعاة مصالح المؤسسة في جميع الظروف.

أولاً: أعضاء مجلس الإدارة

تصنف أعضاء مجلس الإدارة إلى ثلاثة أنواع هي:¹

1- العضو التنفيذي: هو الذي يشغله منصب تنفيذي مثل مدير تنفيذي للشركة أو رئيس القطاع المالي. وتكمن أهميته في معرفة المشاكل والمخاطر التي تواجهها المؤسسة، والفرص الاستثمارية التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها.

2- عضو غير تنفيذي: هو الذي لا يكون متفرغاً لإدارة المؤسسة أو لا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها.

3- العضو المستقل: هو عضو المجلس الذي يتمتع بالاستقلالية التامة بحيث لا يجب أن يكون من كبار التنفيذيين خلال العامين الماضيين في المؤسسة أو في مؤسسة من مجموعتها، وألا يكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء مجلس الإدارة أو كبار التنفيذيين في المؤسسة أو في أي مؤسسة من مجموعتها.

إضافة إلى هذا وحسب مبادئ حوكمة الشركات لا يجب أن يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين، أو ثلث أعضاء مجلس من الأعضاء غير التنفيذيين.

ثانياً: وظائف مجلس الإدارة

لقد نصت العديد من لوائح الحوكمة ومبادئ حوكمة الشركات الدولية على الوظائف الأساسية التي يشغلها أعضاء المجلس وتتمثل فيما يلي:²

1- اعتماد التوجيهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للمؤسسة على تنفيذها وتتمثل في:

- وضع خطط العمل وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها.

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 36-37.

² نفس المرجع السابق، ص ص: 32-34.

: عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

- وضع الهيكل الرأس مالي الأمثل للمؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.
 - المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية والوظيفية بالشركة واعتمادها.
 - مراقبة التنفيذ وأداء الشركة.
 - الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للمؤسسة.
- 2- وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها وتمثل في:**
- مراجعة السنوية لإجراءات الرقابة الداخلية للشركة.
 - التأكد من تطبيق أنظمة رقابة مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال رصد المخاطر التي تواجه المؤسسة وطرحها بشفافية على أعلى المستويات.
 - التحقق من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية خاصة المتعلقة بإعداد التقارير المالية.
 - وضع سياسة مكتوبة تنظم وتعالج حالات تعارض المصالح المحتملة لكل من أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية والمساهمين بسبب سوء استخدام أصول الشركة ومرافقها وسوء التصرف الناتج عن التعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة.
- 3- وضع نظام حوكمة للشركة والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فعاليته وتعديله عند الحاجة.**
- 4- وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لاختيار أعضاء المجلس.**
- 5- وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم وعلى وجه الخصوص يجب أن تعطي هذه السياسات الآتية:**
- آليات تعويض أصحاب المصالح عند انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود.
 - آليات تسوية الخلافات التي تنشأ بين المؤسسة وأصحاب المصالح.
 - آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم.
 - قواعد للسلوك المهني للمديرين والعاملين في المؤسسة تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية، وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح.
 - مساهمة المؤسسة الاجتماعية.

6- وضع السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب مصالح أخرى.

ثالثاً: دور رئيس مجلس الإدارة

يلعب رئيس المجلس دوراً مهماً في تطبيق مبادئ الحوكمة لذلك اهتمت الهيئات العلمية الدولية بإصدار مجموعة من الإرشادات المتعلقة بكيفية انتخاب رئيس مجلس الإدارة وكيفية قيامه بمهامه ويمكن تلخيص تلك الإرشادات فيما يلي:¹

- يتم انتخاب رئيس مجلس الإدارة من الأعضاء المنتخبين بذات أنفسهم وذلك بغالبية الأصوات.
- لا يجوز انتخاب العضو الذي يشغل منصب عضو منتدب للمؤسسة أو مدير تنفيذي تابع له كرئيس مجلس إدارة الشركة.
- مجلس الإدارة له الحق في إنهاء عمل وإعادة تعيين رئيس المجلس في أي وقت وذلك بغالبية أصوات الأعضاء المنتخبين.

أما دور رئيس مجلس الإدارة فيتمثل في:

- تنظيم عمل مجلس الإدارة.
- ترتيب والدعوة لانعقاد اجتماعات المجلس وإعداد جدول الأعمال ورئاسة الاجتماعات، أيضاً تنظيم عملية التصويت على القرارات.
- تنظيم محاضر الاجتماعات والتوقيع عليها.
- التوقيع على عقود التوظيف بمشاركة العضو المنتدب وأعضاء اللجنة التنفيذية بالنيابة عن المؤسسة، عدا أن يكون هذا الحق قد قام مجلس الإدارة بتفويضه لأشخاص آخرين.
- التأكد من فعالية عملية اتخاذ القرارات للموضوعات المدرجة في جدول الأعمال.
- توفير المعلومات المناسبة عن الموضوعات التي سوف يتم مناقشتها في الاجتماعات وذلك قبل أسبوعين من تاريخ عقد الاجتماع.
- إنشاء وتعيين أعضاء لجان المجلس وتنسيق العلاقة بين تلك اللجان والمديرين التنفيذيين.
- المحافظة على الاتصال المنتظم بالعضو المنتدب.
- استلام الاقتراحات المقدمة من المساهمين والمتعلقة بدعوة الجمعية العامة والترشيح لعضوية المجلس.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 45-47.

- رئاسة الجمعية العامة للمساهمين.

- إعداد تقرير سنوي يعبر عن أنشطة المجلس.

المطلب الثاني: اللجان التابعة لمجلس الإدارة

يتشكل مجلس الإدارة من لجان تساعد في إحكام الرقابة على أنشطة المؤسسة بصورة سليمة وفيما يلي سنعرض أهم هذه اللجان:

أولاً: لجنة التعيينات

تمثل لجنة التعيينات الهيكل الرئيسي لأنظمة الرقابة الداخلية، فهي تقوم بالتعمق في مختلف المجالات التي تدخل ضمن صلاحيات المجلس وهي تختلف من مؤسسة لأخرى.¹ ومن مهامها ما يلي:²

- تحديد الهيكل المناسب للمجلس واقتراح تعيين إداريين ومسيرين جدد من خلال شرح المعايير التي على أساسها تم اقتراح الإدارة. أو اختيار أولي للأشخاص المؤهلين والتوصية إلى مجلس الإدارة باختيار الأعضاء المرشحين لكل منصب سواء تعلق الأمر بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

- تنظيم عملية تجديد الإداريين والمسيرين وكذا خطط استخلافهم، حيث أنه عند القيام بهذه العملية يجب مراعاة ما جاء به معهد ايفا (IFA) فحسبه يجب وضع سياسة واضحة بشأن مدة العضوية وعدد التجديدات الممكن حصولها. والتخطيط بصورة مستمرة لمواعيد تجديد العضوية وجعلها أكثر مرونة، أيضاً وضع إجراءات صارمة وشفافة تهدف إلى تحديد قاعدة من الإداريين والمسيرين المحتمل تعيينهم مستقبلاً من ذوات المرات المطلوبة. كما يجب توقع حالات الشغور التي يمكن أن تحدث سواء في مجلس الإدارة أو في إدارة المؤسسة مرة على الأقل في السنة.

- توفير الظروف الملائمة لدمج وتكوين إداريين ومسيرين جدد، إذ تقوم لجنة التعيينات بوضع برامج تدريبية لمختلف النشاطات للمؤسسة عن طريق اتصالات داخلية يمكن تدعيمها بمستندات تضم المعلومات الاقتصادية والمالية مع تخصيص ميزانية للقيام بدورات تدريبية خارجية. كما أنه بمجرد تعيين عضو جديد في لجان المجلس فعلى كل رئيس مسؤول عن هذه اللجان توفير التكوين أو إعطاء معلومات تكميلية للعضو الجديد من أجل أن يندمج بسرعة.

- ضمان السير الحسن لعمل مجلس الإدارة، فمن أبرز التوصيات التي قدمها معهد ايفا (IFA) التي تساهم في تحسين سير عمل المجلس ما يلي: يجب أن تتولى لجنة التعيينات بالتنسيق مع أمين مجلس عملية

¹ اميرة بن مخلوف، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

² سعاد حايف، مرجع سبق ذكره، ص: 87-90.

: عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

التقييم، بحث لجنة التعيينات عن قيمة المساهمة الفردية لكل عضو عن طريق التقييم الذاتي، وتعيين إداري التنسيق لتسهيل عمل المجلس.

- مراقبة تطبيق قواعد الحوكمة التي وضعها المجلس، وفقا لمبادئ الحوكمة تقوم لجنة التعيينات بالتأكد بشكل دوري من استقلالية أعضاء المستقلين وعدم وجود أي تعارض في المصالح في حالة عمل أحد أعضاء المجلس عضوا في مجلس إدارة مؤسسة أخرى. كما تقوم هذه اللجنة بمراجعة دورية للإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة.

ثانيا: لجنة المكافآت

هي من أهم العناصر الداعمة لتفعيل تطبيق الحوكمة في المؤسسات إذ تتجلى أهم المهام المخولة لها فيما يلي:

- توصي لجنة المكافآت والتشريعات بالمكافآت للمدير العام وتقوم بمراجعة المكافآت الممنوحة لباقي الإدارة التنفيذية، مع ضمان أن تتسابق هذه المكافآت مع أهداف المؤسسة.

- الإفصاح عن ملخص لسياسات المكافآت في المؤسسة، والتأكد من وجود سياسة جيدة للمكافآت.¹

ثالثا: لجنة إدارة المخاطر

تزداد قيمة المؤسسة كلما كان هناك توازن ما بين أهداف النمو والربحية وبين المخاطر المرتبطة بها، ومن أهم المهام المخولة لهذه اللجنة م ا يلي:²

- وصف مستوى المخاطر المقبول للشركة: من خلال قيام إدارة المؤسسة بالأخذ في الاعتبار مستوى المخاطر المقبول للمؤسسة عندما تقوم بتقييم البدائل الإستراتيجية ووضع الأهداف الخاصة بها ووضع الآليات المناسبة لإدارة المخاطر المرتبطة بتلك الأهداف.

- تحسين القرارات المتعلقة بالتعامل مع الخطر: حيث تقوم إدارة المخاطر بتوفير القدرة على تحديد واختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الخطر، والتي تتمثل في تجنب الخطر أو تخفيفه.

- تخفيض الخسائر والمفاجآت التي تحدث للعمليات التشغيلية: من خلال عمل إدارة المخاطر على وضع أساليب مناسبة لتفادي الخسائر المحتملة.

¹ عبد الرحمان حنوف، مرجع سبق ذكره، ص:54.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص:146.

رابعاً: اللجنة التنفيذية

لقد توصلت التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة بأهمية إنشاء اللجنة التنفيذية، فهي لجنة يتم تعيينها من قبل مجلس الإدارة. إذ تتمثل وظيفتها الأساسية تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأولويات المالية والتشغيلية لها. ويجب أن نلاحظ أن جميع القرارات التي تصدر عن اللجنة التنفيذية تعتبر غير ملزمة لمجلس الإدارة وإنما هي توصيات المجلس، ومن بين مسؤوليات ومهام اللجنة ما يلي:¹

- مناقشة واتخاذ القرارات المتعلقة بالموضوعات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات عاجلة، ولا تتحمل التأجيل لحين دعوة مجلس الإدارة للاجتماع.

- اتخاذ القرارات الروتينية التي تتطلبها أعمال الشركة العادية.

- إرشاد المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي للمؤسسة في وضع أهداف والخطة الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف التشغيلية لها.

- مراجعة عمليات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة بالتعاون مع المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي.

- مراجعة دورية لكل من توصيات المدير التنفيذي فيما يتعلق بتوزيع موارد الشركة التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين الخطوط الإستراتيجية للمؤسسة وأهدافها التشغيلية طويلة الأجل.

- إعداد ومراجعة التوصيات لمجلس الإدارة المتعلقة بالأهداف والإستراتيجيات المالية السنوية وطويلة الأجل، وأيضاً مؤشرات الأداء المرتبطة بها.

- تتعاون اللجنة التنفيذية مع إدارة الشركة التنفيذية ولجنة المراجعة على مراجعة الأمور المالية الهامة للمؤسسة والمؤسسات التابعة.

- إعداد ومراجعة التوصيات المقدمة لمجلس الإدارة والمتعلقة بسياسة التوزيعات المشتركة وكيفية تنفيذها.

- مراجعة الدورية للنفقات الرأسمالية الفعلية ومراجعتها مع الموازنات المتعمد مسبقاً لها.

المطلب الثالث: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات

تتمثل آليات الحوكمة المؤسسية في الممارسات التي تؤدي من قبل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف، أي أنها تضمن للمؤسسة إدارة متغيرات البيئة الداخلية والتكيف مع المتغيرات الخارجية.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 116-119.

أولاً: الرقابة والمراجعة الداخلية

تتمثل الآليات الداخلية في الأنشطة والإجراءات اللازمة التي يتم اتخاذها على المستوى الداخلي للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

1- الرقابة الداخلية

حسب لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين (AICPA) الرقابة الداخلية هي خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة المؤسسة بهدف المحافظة على أصول المؤسسة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة.¹

وتقوم الرقابة الداخلية على مقومات أساسية متمثلة في:

- **هيكل تنظيمي كفاء:** الذي يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الإدارات والأشخاص بصورة واضحة ودقيقة، مع ضرورة إعطاء كل فرد واجبات ومسؤوليات محددة تتناسب مع قدراته، وأيضاً تعيين رئيس يتابعه ويقوم بأدائه، إضافة إلى ضرورة وجود خرائط تنظيمية للشركة ككل ولكل قسم.

- **وجود سياسات وإجراءات لحماية الأصول والتحقق من صحة البيانات والتقارير المالية:** وهذا لحماية الأصول وضمان دقة وصحة البيانات والتقارير المالية، حيث يتم الاعتماد عليها من قبل الإدارة في اتخاذ القرارات.

- **وجود إجراءات لزيادة الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الموضوعية:** حيث أنه قد تكون البيانات المحاسبية صحيحة لكن يوجد إسراف في استغلال الموارد المتاحة، لذلك يجب على مجلس الإدارة تبين إنشاء وزيادة فعالية الأساليب التي تستخدم لزيادة الفعالية والكفاءة التشغيلية، مثل استخدام نظام الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية.

ويتكون الإطار المتكامل لنظام الرقابة الداخلية من عدة مكونات تتمثل فيما يلي:²

- **بيئة الرقابة:** تتكون من العديد من العوامل بعضها ذات صلة بمجلس الإدارة والأخرى ذات صلة بتنظيم المؤسسة وهذا حسب ما جاء في تقرير لجنة (COSO)، كما ركز هذا التقرير على أهمية دعم المجلس لنظام الرقابة الداخلية وذلك بالتركيز عليه داخل الشركة وتوفير الجو المناسب للتطبيق السليم له وتشجيع الالتزام به كما نص التقرير على ضرورة وجود ميثاق للسلوك الأخلاقي للمؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 128.

² نفس المرجع، ص ص: 131-133.

- **تقسيم المخاطر:** لابد من تحديد وتحليل كل المخاطر الداخلية والخارجية التي تعرقل عمل المؤسسة والتعرف على احتمال حدوثها ومحاولة تخفيف حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة.
- **أنشطة الرقابة:** تشغل الإجراءات والسياسات التي توفر تأكيد مناسب من أنه قد تم الالتزام بتطبيق الاتجاهات الإدارية، وأنه قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة. وتهتم الرقابة على التشغيل بتقييم الأداء بجميع المستويات الإدارية عن طريق قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وفقا للموازنات التخطيطية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، في حيث تهتم أنشطة الرقابة على الالتزام بالتحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح الخاضعة لها المؤسسة.
- **المعلومات والاتصالات:** حيث يعتمد نظام الرقابة الداخلية على إمكانية توصيل المعلومات التي تمكن الموظفين من أداء واجباتهم ومسؤولياتهم من خلال وجود نظام معلومات يوفر تقارير تشغيلية ومالية التي تمكن من أداء الوظائف والرقابة عليها.
- **المتابعة:** تقييم دوري لمختلف مكونات النظام للتحقق من فعاليته وكفاءته، ومن الأدوات المستخدمة لمتابعة هيكل الرقابة الداخلية وجود إدارة مراجعة داخلية.

2- المراجعة الداخلية

- تعرف المراجعة الداخلية بأنها نشاط محايد موضوعي استثماري يهدف إلى زيادة قيمة عمليات المؤسسة وتحسينها، حيث تساعد المراجعة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق أسلوب منظم لتقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.
- تساهم المراجعة الداخلية في توفير تقييم للجوانب الرقابية في المؤسسة بما يساعد الإدارة في أداء وظائفها وفيما يلي مجموعة من وظائف إدارة المراجعة الداخلية:¹
- تقييم نظم الضبط الداخلي والمحاسبي بهدف التأكد من نظام المحاسبية ونظم الضبط الداخلي السليم، والتأكد أيضا من أن هذه النظم هي الأنسب للمؤسسة واقتراح التحسينات لهذه النظم.
 - تقييم الخطط والإجراءات من أجل اكتشاف نقاط الضعف أو النقص، ثم اقتراح تعديلات والتحسينات اللازمة.
 - مراعاة التزام الموظفين للسياسات والإجراءات المرسومة، إذ أن المراجع الداخلي يقوم بمراقبة تنفيذ السياسات والإجراءات وتوضيح هذه السياسات للموظفين في حالة الاعتراض عليها.
 - حماية أصول المؤسسة والتحقق من صحة البيانات المحاسبية والإحصائية.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 137-139.

ثانيا: الآليات القانونية والتنظيمية

تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين مختلف الأطراف المرتبطة مباشرة بعملية الحوكمة من خلال كيفية تعاملهم مع بعضهم. وكمثال عن بعض الآليات القانونية نذكر آليات متبعة في مؤسسات المساهمة:¹

- ضرورة تشكيل مجلس إدارة من أغلبية أعضاء مستقلين.

- وضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق

- تعميق الدور الإشرافي للجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية.

- دور المدير التنفيذي الأعلى ومدير الشؤون المالية تقييم صحة التقارير المالية ونظام الرقابة المالية، وكذلك وضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرّة لمصالح المالكين وأصحاب المصالح الأخرى في المؤسسة.

المبحث الرابع: العلاقة بين تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى وفعالية آليات الحوكمة في المؤسسات

إن تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى يعتبر ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة، وسنحاول في هذا المبحث توضيح العلاقة النظرية والدور الأساسي لتبني هذه القيم في تفعيل كل آلية من آليات الحوكمة في المؤسسات.

المطلب الأول: دور تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى في تفعيل عمل مجالس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من المساهمين الذين يطلعون بمهام ومسؤوليات تتعلق بمراعاة مصالح المؤسسة في جميع الظروف، ويعتبر هذا الأخير من أهم آليات الحوكمة باعتباره رأس هرم لعملية التنظيم والتسيير الداخلي بها. ونظرا للدور الهام الذي يطلع به مجلس الإدارة في المؤسسة فإن تبنيه للقيم السلوكية والأخلاقية له أثر من اتجاهين، الأول يتعلق بدور هذا الأخير في تفعيل آليات الحوكمة من خلال تبني القيم والمعايير الأخلاقية المثلى، والاتجاه الثاني هو دور تبني هذه المعايير بحد ذاتها في تفعيل عمل مجلس الإدارة الذي يعتبر آلية من آليات الحوكمة، وعلى العموم يمكن إيجاز أهم العناصر التي يدعم بها مجلس الإدارة لتبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى التي تعتبر من آليات الحوكمة في:

¹ أميرة بن مخلوف، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

-وضع تبني هذه القيم الأخلاقية والسلوكية ضمن إستراتيجية من الاستراتيجيات التي يقوم بتطبيقها في المؤسسة.

-ضمان تطبيق وتبني هذه القيم والمعايير المثلى من خلال إنشاء وحدات تسهر على تطبيقها.

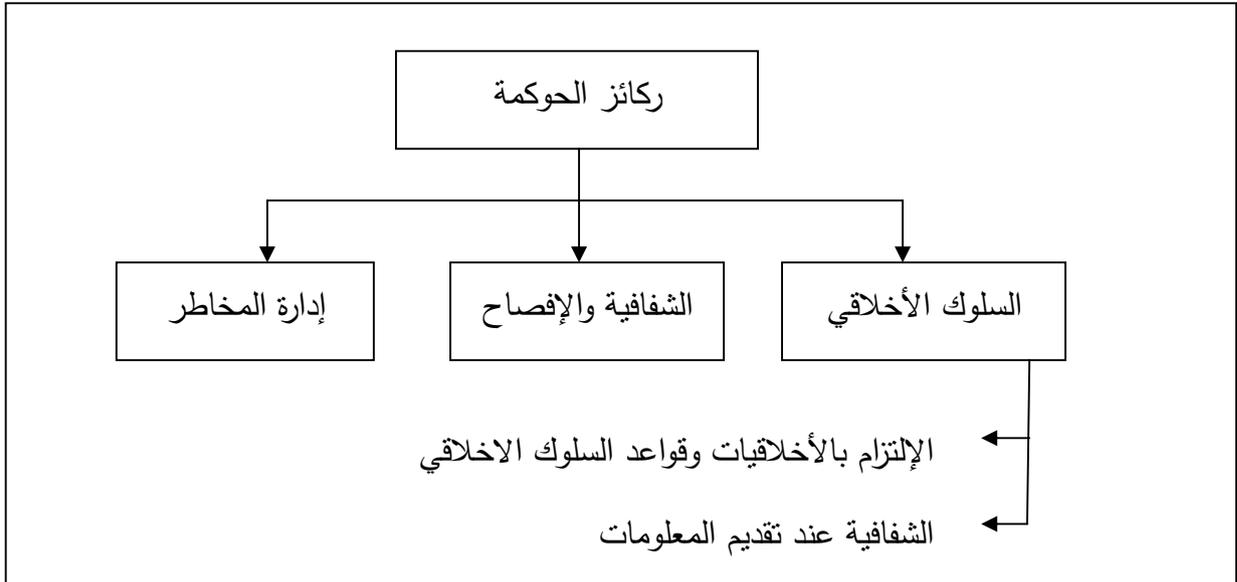
-يمكن لمجلس الإدارة إعداد موثيق ومدونات والمصادقة عليها من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: دور تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى في تحسين الشفافية والإفصاح

تعتبر الشفافية عن عرض المعلومات الكاملة والواضحة المتعلقة بالمؤسسة التي تكون بعيدة عن مظاهر الغش والخداع، حيث يؤدي تبني الشفافية والإفصاح لتوفير النجاح والاستمرارية لأي مؤسسة وتحقيق مصالح المؤسسة.

إن تبني المبادئ الأخلاقية والسلوكية المثلى داخل المؤسسة يمثل أهمية كبيرة لفعالية مخرجات الحوكمة كنظام ويتجلى ذلك لنا من خلال كون السلوك الأخلاقي هو ركيزة من ركائز الحوكمة تعمل على تدعيم الشفافية والإفصاح وإدارة المخاطر من خلال الالتزام بالأخلاق الحميدة وقواعد السلوك المهني الرشيد، والشكل الموالي يوضح تقسيم الحوكمة إلى مجموعة من الركائز الأساسية.

الشكل رقم (04): ركائز الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على طارق حماد، مرجع سبق ذكره، ص18.

من خلال الشكل رقم (04) نلاحظ أنه توجد علاقة وثيقة بين تبني المعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى وتفعيل آليات الحوكمة، ويمكن إيجازها في العناصر التالية:

-الالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوكية المثالية يحسن من الشفافية.

: عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

-الالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى يوفر طرق شرعية للحصول على المعلومات.

-الالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى يساعد بشكل دائرة للنزاهة تعمل على تحسين الشفافية والإفصاح.

-الالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى يؤدي إلى تكوين ثقافة للنزاهة تعمل على تحسين الشفافية والإفصاح داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: دور تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى في تفعيل نظام إدارة المخاطر

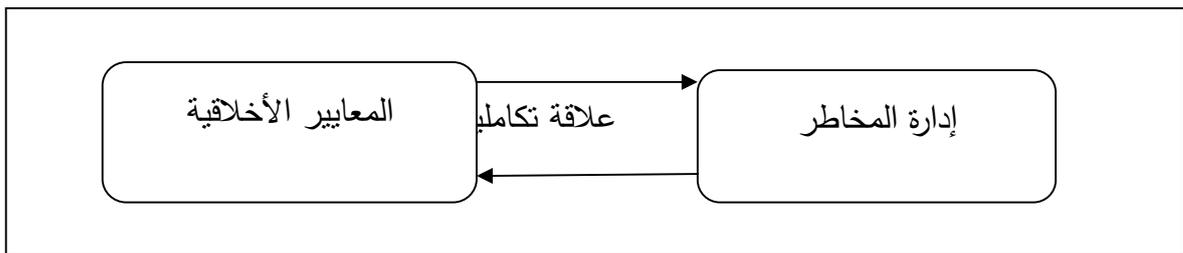
تعمل المؤسسات على تشكيل لجان داخل مجلس الإدارة، من بينها لجان المراجعة التي تعمل على إعداد إستراتيجيات إدارة المخاطر، حيث تتمثل مسؤولية إدارة المخاطر لتحديد وقياس المخاطر، والإبلاغ عنها واقتراح وسائل للتخفيف من حدتها. وبذلك يجب على اللجان الفاعلة داخل مجلس إدارة المخاطر التحلي بالقيم الأخلاقية والسلوكية المثلى، والتي تتمثل في الصدق والإخلاص التام لمصلحة المؤسسة، إذ أنها تعمل على تفعيل نظام إدارة المخاطر من خلال وضع تقارير يومية تتصف بالدقة والمصداقية متعلقة بالمخاطر المحتملة أو المعاملات الغير الأخلاقية التي تمس بمصلحة المؤسسة وتحديدها عن الأهداف المرجوة.

لقد حثت جميع المبادئ الدولية والإقليمية والمحلية على ضرورة تفعيل عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة من أجل تطبيق سليم للحوكمة المؤسسية، حيث أن هذه الميكانيزم (إدارة المخاطر) تعمل على تجنب المؤسسة من الوقوع في المخاطر من خلال التنبؤ بالمخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها. وعليه فإن تفعيل هذه الآلية يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمدونات والمواثيق.

إن تطبيق المبادئ الأخلاقية والسلوكية المثلى يعتبر ركيزة أساسية ضمن آليات الحوكمة، وهو يعمل جنب لجنب مع إدارة المخاطر من خلال علاقة ترابط وتكامل (أنظر الشكل رقم (04))، وعلى العموم يمكن ايجاز أهم العناصر التي ينعم بها تطبيق المبادئ الأخلاقية والسلوكية لتفعيل إدارة المخاطر في:

-الانضباط من خلال إتباع السلوك الأخلاقي المناسب وتفعيل نظام المخاطر.

الشكل رقم (05): علاقة تبني القيم الأخلاقية بتفعيل نظام إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على طارق حماد، مرجع سبق ذكره، ص18

عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات :

من خلال الشكل رقم (05) نلاحظ أنه توجد علاقة تكامل بين إدارة المخاطر وتبني القيم الأخلاقية، حيث أن تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى يؤدي لتفعيل نظام إدارة المخاطر.

المطلب الرابع: دور تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى في تفعيل أنظمة التدقيق والرقابة

تعتبر الرقابة كل الوسائل والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لحماية موجوداتها والتأكد من صحة ودقة البيانات المتعلقة بها، حيث تعتبر عملية التدقيق والرقابة من أهم آليات الحوكمة المؤسساتية. ويمكن تقسيم هذه الأخيرة حسب المعيار الذي يتم إتباعه إلى عناصر أساسية وهي الرقابة المباشرة والرقابة الغير مباشرة. ويمكن ايجاز أهم العناصر التي يدعم بها تبني السلوك الأخلاقية والسلوكية المثلى لهذا الميكانيزم في:

-تسهيل عملية الرقابة من خلال تبني الموظفين للقيم الأخلاقية الذي يؤدي للرقابة الذاتية غير المفروضة، حيث أنه ل موظف يتحلى بالقيم الأخلاقية المثلى يراقب نفسه بنفسه.

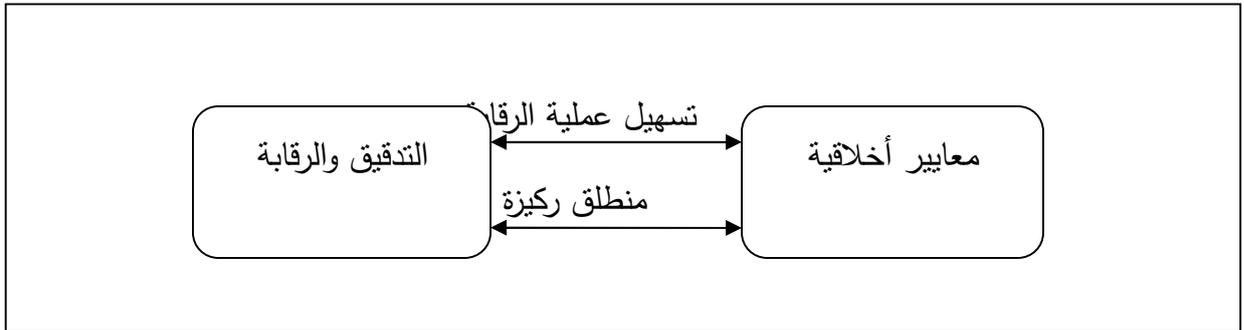
-زيادة فعالية مخرجات الرقابة كنظام والوصول إلى نتائج أحسن.

-تحول الرقابة من رقابة مباشرة لرقابة ذاتية.

-القضاء على جميع الإنحرافات الداخلية المتعلقة بالإنحرافات السلوكية للموظفين داخل المؤسسة.

-تسهيل عملية الرقابة.

الشكل رقم (06): علاقة تبني القيم الأخلاقية بالرقابة والتدقيق



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على عبد الرحمان حنوف، مرجع سبق ذكره، ص181.

من خلال الشكل رقم (06) نلاحظ أنه توجد علاقة تكامل مابين تبني المعايير السلوكية وأنظمة التدقيق والرقابة، حيث لا يمكن الوصول إلى نظام فعال بمخرجات مثلى دون تبني المعايير الأخلاقية المثلى إذ أن غياب هذا الأخير يؤدي إلى ظهور نظام يعتمد على قوانين وفرضها في حين أن تبني المعايير الأخلاقية السلوكية يساعد في تطبيق هذه الأنظمة بذاتها (رقابة ذاتية).

: عموميات حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

كما أنه من جهة أخرى نلاحظ أن تطبيق المعايير الأخلاقية والسلوكية يتأثر بوجود نظام رقابي فعال وواضح، والحقيقة أن أغلب المؤسسات العالمية تشير في موائيق الرقابة الداخلية دائما إلى المعايير الأخلاقية وضرورة تبنيها في المؤسسة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل خلصنا إلى أن حوكمة المؤسسات هي القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، إذ أنها تهدف لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، حيث تقوم على خمس مبادئ وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

وتعد نظريات الحوكمة من الأسباب التي أدت لظهور الحوكمة المؤسسية، إذ أنها تعكس المفاهيم المتعلقة بها. كما أن تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات أصبحت من متطلبات المحيط الاقتصادي، إذ أن تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية يتطلب تبني القيم الأخلاقية المثلى. حيث أن تفعيل عمل مجالس الإدارة في المؤسسات يتطلب التحلي بالنزاهة والقيم الأخلاقية التي تعزز ثقة المتعاملين معها، إضافة إلى أن تحسين مبدئي الشفافية والإفصاح يتطلب المصداقية والدقة والإخلاص في العمل. كذلك بالنسبة لتفعيل نظام إدارة المخاطر وأنظمة التدقيق والرقابة يجب التحلي بالمسؤولية والاستقلالية والعدالة للوصول لدقة ونزاهة التقارير.

الفصل الثالث:

المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسة ومناقشة نتائجها

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

تمهيد:

من خلال دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بموضوع البحث وعرض مفصل لبعض المحددات السلوكية للمسيرين وآليات الحوكمة المعمول بها في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استنادا إلى الدراسات السابقة، سنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى الجوانب العملية من خلال إجراء دراسة ميدانية على مسيري مؤسستين عموميتين اقتصاديتين بولاية جيجل، بالاعتماد على الاستبيان. كما سنحاول في هذا الفصل الإجابة على التساؤل الرئيسي، حيث سنقوم بذكر جميع أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي مع ذكر المنهج المتبع أثناء الدراسة الميدانية. ثم نقوم بتحليل ومناقشة بيانات الاستبيان المتعلق بحدود هذه الدراسة، إضافة إلى ذلك سنحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الرئيسية استنادا لنتائج تحاليل الجداول التي تتضمن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة. وفي الأخير سنعرض أهم نتائج هذه الدراسة وبعض الاقتراحات والآفاق المستقبلية للدراسة.

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنقوم في هذا البحث بالتطرق لمنهجية الدراسة المتبعة ومجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح المنهج المتبع في دراستنا، وعرض مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

يعد منهج الدراسة الطريقة المتبعة لمعالجة أو دراسة موضوع، ومن أجل دراسة موضوعنا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة إضافة إلى استخلاص نتائجها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يشير معنى مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة.

يتكون مجتمع دراستنا من جميع المسيرين القائمين على تسيير وإدارة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والبالغ عددهم حوالي (50) مسير موزعة على عدة وظائف مختلفة منها: رئيس مكتب، رئيس مصلحة، ملحق إدارة، مدير عام، مسؤول الاستثمارات، وغيرها من وظائف الإدارة.

ثالثاً: عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارها لتمثل المجتمع، حيث تعمم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

في إطار دراستنا أخذنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (50) استمارة واسترجاع (30) منها، وتتكون عينة الدراسة من (13) رئيس مصلحة، (10) رئيس مكتب، (04) ملحق إدارة، (02) مدير عام، ومسؤول استثمارات.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، وإخضاعها لاختبار الصدق والثبات، إضافة إلى اختبار صحة الفرضيات.

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

أولاً: بناء أداة الدراسة

لقد تم بناء الاستبانة على النحو التالي:

1-البيانات الأولية:

تضمنت البيانات الأولية معلومات شخصية لأفراد العينة والمتمثلة في العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

2-محاور الدراسة:

تضمنت محورين أساسيين، مكونة من (23) عبارة ومقسمة كالآتي:

-**المحور الأول:** المحددات السلوكية المنظمة لعمل المسيرين داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية

حيث اشتمل هذا المحور على بعد واحد يضم (07) عبارات حول تأثير المحددات السلوكية على عمل المسيرين في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

-**المحور الثاني:** مستوى تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية وفق المبادئ الدولية

قد تضمن هذا المحور (16) عبارة مقسمة على أربع أبعاد كالتالي: البعد الأول يضم (04) عبارات، وهو بعد فعالية مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية. البعد الثاني يضم (04) عبارات ويمثل بعد الشفافية والإفصاح. البعد الثالث يضم (03) عبارات ويمثل بعد فعالية إدارة المخاطر. والبعد الأخير يضم (05) عبارات حيث يمثل بعد أنظمة التدقيق والرقابة.

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرث" الخماسي في قياس آراء العينة حول كل عبارة، وهو كالتالي: (01) درجة تقابلها غير موافق إطلاقاً، (02) تقابلها غير موافق، (03) تمثل غير متأكد، (04) درجات تمثل موافق، (05) درجات تمثل موافق جداً.

ومن أجل الحكم على المؤشرات الحسابية في تحليل البيانات يجب تحديج طول خلايا المقياس الخماسي، وذلك بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة (0.80=5/4)، ثم نجد الحد الأعلى للفئة الأولى بإضافة هذه القيمة لأقل قيمة في المقياس. وبالتالي يكون طول الفئات كالتالي.

-من (01) إلى (1.80): يمثل غير موافق إطلاقاً، أي درجة ضعيفة جداً من الموافقة.

-من (1.81) إلى (2.60): يمثل غير موافق، أي درجة ضعيفة من الموافقة.

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

- من (2.61) إلى (3.40): يمثل غير متأكد، أي درجة متوسطة من الموافقة.

- من (3.41) إلى (4.20): يمثل موافق، أي درجة مرتفعة من الموافقة.

- (4.21) إلى (05): يمثل موافق جدا، أي درجة مرتفعة جدا من الموافقة.

ثانيا: صدق الاستبانة

يعني صدق الاستبانة أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلا، ويقصد وضوح الاستبانة وفقراتها ومفرداتها لمستخدميها.

1-الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قد تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة أعضاء هيئة التدريس بجامعة جيجل (أنظر الملحق رقم 02).

2-صدق الاتساق الداخلي

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون".

أ- اختبار الصدق البياني لعبارات بعد المحور الأول الذي يقيس مستوى المحددات السلوكية

بغرض اختبار الصدق البنائي لبعده المحور الأول قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعده.

الجدول رقم (01)

اختبار الصدق البنائي لعبارات البعد الأول لمحور المحددات السلوكية

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحددات السلوكية	العبارة 01	0.702**	0.000
	العبارة 02	0.785**	0.000
	العبارة 03	0.774**	0.000
	العبارة 04	0.699**	0.000
	العبارة 05	0.670**	0.000
	العبارة 06	0.698**	0.000
	العبارة 07	0.490**	0.006

**مستوى دلالة إحصائية عند (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن جميع عبارات البعد الأول تساهم في زيادة ثبات البعد، إذ أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المنتمية للبعد والمجموع الكلي للبعد لها دلالة عند مستوى إحصائية عند (0.01). كما نلاحظ أن جميع القيم موجبة تتراوح ما بين (0.490) و (0.785)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

ب: اختبار الصدق البنائي لعبارات أبعاد المحور الثاني الذي يقيس مستوى تطبيق آليات الحوكمة

بغرض اختبار الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني، قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد المنتمية له.

الجدول رقم (02)

اختبار الصدق البنائي لعبارات البعد الأول لمحور آليات الحوكمة

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
مجالس الإدارة	العبارة 08	0.735**	0.000
	العبارة 09	0.690**	0.000
	العبارة 10	0.505**	0.004
	العبارة 11	0.395**	0.031

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات ال spss. **مستوى دلالة إحصائية عند (0.01)

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن جميع عبارات البعد الأول لمحور آليات الحوكمة تساهم في زيادة ثبات البعد، إذ أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المنتمية للبعد والمجموع الكلي للبعد لها دلالة عند مستوى إحصائية عند (0.01). كما نلاحظ أن جميع القيم موجبة تتراوح ما بين (0.395) و (0.735)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (03)

اختبار الصدق البنائي لعبارات البعد الثاني لمحور آليات الحوكمة

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الشفافية والإفصاح	العبارة 12	0.780**	0.000
	العبارة 13	0.603**	0.000
	العبارة 14	0.878**	0.000
	العبارة 15	0.710**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss **مستوى دلالة إحصائية عند (0.01)

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن جميع عبارات البعد الثاني لمحور آليات الحوكمة تساهم في زيادة ثبات البعد، إذ أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المنتمية للبعد والمجموع الكلي للبعد لها دلالة عند مستوى إحصائية عند (0.01). كما نلاحظ أن جميع القيم موجبة تتراوح ما بين (0.603) و(0.878)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (04)

اختبار الصدق البنائي للبعد الثالث لمحور آليات الحوكمة

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
إدارة المخاطر	العبارة 16	0.908**	0.000
	العبارة 17	0.785**	0.000
	العبارة 18	0.642**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss **مستوى دلالة إحصائية عند (0.01)

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن جميع عبارات البعد الثالث لمحور آليات الحوكمة تساهم في زيادة ثبات البعد، إذ أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المنتمية للبعد والمجموع الكلي للبعد لها دلالة عند مستوى إحصائية عند (0.01). كما نلاحظ أن جميع القيم موجبة تتراوح ما بين (0.642) و(0.908)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05)

اختبار الصدق البنائي لعبارات البعد الرابع لمحور آليات الحوكمة

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التدقيق والرقابة	العبارة 19	0.840**	0.000
	العبارة 20	0.883**	0.000
	العبارة 21	0.790**	0.000
	العبارة 22	0.874**	0.000
	العبارة 23	0.895**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss **مستوى دلالة إحصائية عند (0.01)

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن جميع عبارات البعد الرابع لمحور آليات الحوكمة تساهم في زيادة ثبات البعد، إذ أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المنتمية للبعد والمجموع الكلي للبعد لها دلالة

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

عند مستوى إحصائية عند (0.01). كما نلاحظ أن جميع القيم موجبة تتراوح ما بين (0.790) و(0.895)، ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

ج: اختبار الصدق البنائي بين الأبعاد والمحاور

من أجل اختبار الصدق البنائي بين الأبعاد والمحاور، قمنا بحساب معاملات ارتباط بين كل محور والأبعاد المكونة له.

الجدول رقم (06)

الصدق البنائي بين الأبعاد والمحاور

المحاور	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحددات السلوكية آليات الحوكمة	البعد الأول	1.000**	0.000
	البعد الأول	0.776**	0.000
	البعد الثاني	0.783**	0.000
	البعد الثالث	0.884**	0.000
	البعد الرابع	0.888**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss. **مستوى دلالة إحصائية عند (0.01)

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن جميع الأبعاد تساهم في زيادة ثبات المحاور المنتمية لها، إذ أن كل الأبعاد لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.01). كما أنها صادقة حيث كل المعاملات موجبة وتتراوح بين (0.776) و(1.000).

د: اختبار الصدق البنائي بين المحاور

من أجل اختبار الصدق البنائي بين المحورين المكونين للاستبانة قمنا بحساب معامل الارتباط بين المحورين، والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07)

الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحددات السلوكية آليات الحوكمة	0.649**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss. **مستوى دلالة إحصائية عند (0.01)

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن محاور الاستبانة تساهم في زيادة ثباتها، إذ أن معامل الارتباط بينهما له دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، كما قُدرت قيمة معامل الارتباط ب (0.649) وهي قيمة موجبة مما يدل على صدق محاور الاستبانة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: تقدير ثبات المقياس

تم الاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة المكونة من (30) فرد من مجتمع الدراسة، وهي كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08)

معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	درجة الثبات
المحور الأول	07	0.800	جيدة
المحور الثاني	16	0.897	ممتازة
الثبات العام	23	0.916	ممتازة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ بأن معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور مرتفع وأكبر من (0.60)، مما يدل على درجة ثبات من جيدة إلى ممتازة. وبالتالي إمكانية التطبيق الميداني للاستبانة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها اعتمدنا على أساليب المعالجة التالية:

أولاً: الأساليب المستعملة في اختبار صدق والثبات

تم استعمال معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient) في حساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له، كما تم استعماله أيضاً في حساب الارتباط بين محاور الاستبانة. إضافة إلى استعمال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Crobach) لقياس ثبات أبعاد ومحاور الاستبانة.

ثانياً: الأساليب المستعملة في تحليل إجابات أفراد العينة

تم الاعتماد على عدة أساليب لتحليل وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة وتتمثل فيما يلي:

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

1- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها في عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2- الوسط الحسابي: تم حساب الوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبانة.

3- الانحراف المعياري: وهو مقياس تشتت، حيث يقيس مدى انحراف آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

ثالثا: الأساليب المستعملة في اختبار الفرضيات

من أجل عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أسلوبين هما:

1- الانحدار الخطي البسيط: تم استخدام الانحدار الخطي البسيط من أجل تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في المحددات السلوكية للمسيرين والمتغير التابع الذي يمثل مستوى تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

2- معامل التحديد: حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، ويتم استخدام معامل التحديد في توضيح نسبة مساهمة المتغير المستقل في مستوى تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة الذي يمثل المتغير التابع.

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسة ومناقشة نتائجها

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة التطبيقية ثم مناقشة نتائجها استنادا لما ذكر في الإطار النظري، وبالاعتماد أيضا على الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتمحور هذه الدراسة حول عدد من المتغيرات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والخبرة.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيري الجنس والعمر

سنحاول من خلال الجدول الموالي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (30) حسب متغيري الجنس والعمر.

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

الجدول رقم (09)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر

العمر/ الجنس	أقل من 30 سنة	30 وأقل من 40 سنة	40 وأقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر	المجموع
ذكر	01	05	07	12	25
أنثى	00	01	04	00	05
المجموع	01	06	11	12	30

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم الذكور بلغ عددهم (25) بنسبة (83.33%)، أما بالنسبة للإناث فبلغ عددهم (05) أفراد بنسبة (16.66%) من أفراد العينة، وهذا ما يفسر بأن الدولة الجزائرية تحرص على منح فرص العمل لكلا الجنسين دون تفضيل.

أما بالنسبة لتوزيع العينة حسب العمر نلاحظ أن فئة (50 سنة فأكثر) تمثل أبرد نسبة حيث بلغت (40%) من مجموع العينة، ثم تليها فئة (40 وأقل من 50 سنة) حيث بلغت (36.66%)، ثم فئة (30 وأقل من 40 سنة) بنسبة (20%)، وفي الأخير فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (3.33%) من أفراد العينة، ويُفسر هذا بأن معظم موظفي المؤسسات يتميزون بالأقدمية.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

من خلال الجدول الموالي سنعرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (10)

أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل/ الأفراد	عدد الأفراد	النسبة (%)
بكالوريا	08	26.66
ليسانس	07	23.33
ماستر	06	20
أخرى	09	30
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

من خلال الجدول رقم (10) الذي يضم توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، نلاحظ أن كل أفراد عينة الدراسة متحصلون على شهادة البكالوريا، من بينهم (07) أفراد متحصلون على شهادة ليسانس حيث بلغت نسبتهم (23.33%)، و(06) أفراد متحصلون على شهادة ماستر بنسبة (20%)، و(09) أفراد متحصلون على شهادات أخرى (30%) منها شهادات في مهندس دولة. وهذا يُفسر بأنه في المؤسسات العمومية الجزائرية لا يشترط أن يكون المؤهل العلمي لمسيرى المؤسسة ذو مستوى عالي، بشرط أن لا يكون دون مستوى البكالوريا.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

من خلال الجدول الموالي سنعرض توزيع أفراد العينة حسب متغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

الجدول رقم (11)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

المجموع	وظيفة أخرى	رئيس مصلحة	رئيس المكتب	ملحق الإدارة	المسمى الوظيفي/الخبرة
02	00	00	01	01	أقل من (05) سنوات
07	00	04	02	01	من (05) إلى (10) سنوات
21	03	09	07	02	أكثر من (10) سنوات
30	03	13	10	04	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة متكونة من رئيس المصلحة بنسبة (43.33%) من أفراد العينة، ثم تليها رئيس مكتب بنسبة (33.33%)، ثم ملحق إدارة بنسبة (13.33%)، وفي الأخير وظائف أخرى بنسبة (10%)، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فنلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتميزون بخبرة تفوق (10) سنوات بنسبة (70%)، في حين نسبة (23.33%) تمثل سنوات الخبرة من (05) إلى (10) سنوات، أما بالنسبة لسنوات الخبرة الأقل من (05) سنوات فقد بلغت نسبتها (6.66%). ويُفسر هيمنة رئيس المصلحة بتعدد الوظائف الموكلة له، في حين يفسر هيمنة أصحاب الخبرة التي تتفق (10) سنوات بأقدمية وانضباط مسيري المؤسسات.

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الاستبانة

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة، والتي تتكون من محورين: المحور الأول يتكون من بعد واحد، والمحور الثاني من أربعة أبعاد. أولاً: عرض وتحليل ومناقشة إجابات أفراد العينة حول بُعد المحور الأول يضم هذا البعد (07) عبارات، والجدول الموالي يوضح نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (12)

إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المحددات السلوكية على عمل مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	توجد دورات تكوينية في تعامل الموظفين مع الزبائن أو مع بعضهم البعض	3.10	0.95	متوسطة
02	يتسم المسكرون بالأمانة والإخلاص.	3.83	0.79	مرتفعة
03	يتسم جميع مسيرو المؤسسة بالقوة والمبينة على الخبرة.	3.50	0.82	مرتفعة
04	يحرص المسكرون على العمل وفق مصالح المؤسسة	3.86	0.68	مرتفعة
05	يتم تعيين المسكرون في مؤسستكم وفق المبادئ الأساسية الموجودة في مدونة أخلاقيات الأعمال.	3.46	0.93	مرتفعة
06	توجد لجان داخل مؤسستكم تعمل على التأكد من أخلاقيات الوظيفة.	3.30	1.08	متوسطة
07	تعتبر العدالة والمساواة ضروريتان لعمل كافة المسيرين.	4.00	1.01	مرتفعة
	المؤشر العام للبعد: أثر المحددات السلوكية على عمل مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية	3.58	0.61	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

من خلال الجدول رقم (12) لدينا المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد أثر المحددات السلوكية على عمل مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية يساوي (3.58) من (05) درجات، وهو يقع في الفئة الرابعة من فئة المقياس الخماسي، وهذا ما يعبر على أن أفراد العينة يعتقدون أن المحددات السلوكية تؤثر في عمل المسيرين في المؤسسات الاقتصادية العمومية. فأغلب العبارات المنتمية لهذا البعد تحمل درجة موافقة مرتفعة، ما عدا العبارتين الأولى والسادسة اللتان تحملان درجة موافقة متوسطة. وفيما يلي ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية:

1- جاءت عبارة (تعتبر العدالة والمساواة ضروريين لعمل كافة المسيرين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.00) وانحراف معياري مقدّر ب (1.01)، وترى الباحثتان أن سبب هذا الاعتقاد المرتفع من طرق عينة الدراسة هو بسبب التقارير والتعليقات السنوية التي تمتلكها كل مؤسسة والتي تحث على أن تكون العدالة والمساواة من الضروريين التي يجب على المسيرين التحلي بها، إضافة إلى أن السير الحسن لعمل المسيرين يتطلب وجود مساواة وعدالة.

2- جاءت عبارة (يحرص المسيرون على العمل وفق مصالح المؤسسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري مقدّر ب (0.68)، وترجع الباحثتان هذه الدرجة المرتفعة من الموافقة إلى الهدف الرئيسي الذي يسعى إليه مسيرو المؤسسات والمتمثلة في زيادة ربحية المؤسسة، وهذا ما يؤثر بالإيجاب على الاقتصاد الجزائري ككل. كما أنه من شروط التحاق المسيرين بتسيير المؤسسات التعهد بالعمل وفق مصالح المؤسسة.

3- جاءت عبارة (يتسم المسيرون بالأمانة والإخلاص) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري (0.79)، وترجع الباحثتان هذه الدرجة المرتفعة من الموافقة إلى حرص المسيرين على المحافظة على الممتلكات الموجودة داخل المؤسسة وتأدية كل ما عليهم من المهام دون نقصان.

4- جاءت العبارة (يتسم جميع مسيرو المؤسسة بالقوة والمبنية على الخبرة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (3.50) وانحراف معياري مقدّر ب (0.82)، وترى الباحثتان سبب الاعتقاد المرتفع لعينة الدراسة لهذه العبارة هو الشرط الذي تضعه المؤسسة قبل توظيف مسيرين جدد حيث تشترط الخبرة في المجال.

5- جاءت عبارة (يتم تعيين المسيرين في مؤسساتكم وفق المبادئ الأساسية الموجودة في مدونة أخلاقيات الأعمال) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وانحراف معياري (0.93)، ويعود سبب الاعتقاد المرتفع للعينة حسب الباحثين لتوفر المؤسسات محل الدراسة على مدونة أخلاقيات الأعمال وحرص المسيرين على العمل وفقا لما تحتويه هذه المدونة.

6- جاءت عبارة (توجد لجان داخل مؤسساتكم تعمل على التأكد من أخلاقيات الوظيفة) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (3.30) وانحراف معياري مقدّر ب (1.08)، وتفسر الباحثتان هذا الاعتقاد المتوسط

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

لهذه العبارة من طرف أفراد العينة بنقص اللجان المسؤولة على التأكد من أخلاقيات الوظيفة، أو عدم قيام هذه اللجان بالوظيفة المخولة لها في المؤسستين محل الدراسة.

7- جاءت عبارة (توجد دورات تكوينية في تعامل الموظفين مع الزبائن أو مع بعضهم البعض) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقدر ب (3.10) وانحراف معياري مقداره (0.95)، وترى الباحثتان أن سبب هذا الاعتقاد المتوسط من طرف عينة الدراسة راجع لنقص الخبراء في مجال التدريب وعدم تسطير المؤسسات لبرامج خاصة بهذه الدورات التكوينية في المؤسستين محل الدراسة.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات مستوى تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية وفق المبادئ الدولية

سنقوم بعرض ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني للاستبانة، حيث يتكون هذا المحور من أربعة أبعاد وهي: مجالس الإدارة، مبدئي الشفافية والإفصاح، فعالية إدارة المخاطر، أنظمة التدقيق والرقابة.

أ- عرض وتحليل ومناقشة إجابات أفراد العينة حول بعد مجالس الإدارة

يضم هذا البعد (04) عبارات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (13)

إجابات أفراد العينة حول بعد فعالية مجالس الإدارة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
08	يتميز أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية بخبرتهم المهنية	3.56	0.77	مرتفعة
09	تتوفر الكفاءة في أعضاء مجالس إدارات المؤسسات العمومية	3.30	0.95	متوسطة
10	ضرورة الفصل بين وظيفة كل من رئيس مجلس الإدارة التنفيذية	4.2	0.66	مرتفعة
11	يضم مجلس إدارتكم العدد الكافي من الأعضاء وذلك وفقا لما هو منصوص عليه في التقارير الدولية	3.66	0.88	مرتفعة
	المؤشر العام للبعد الأول: فعالية مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية	3.68	0.47	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فعالية مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية بلغ (3.68) درجة من (05) درجات وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية تتميز بالفعالية، ولقد كانت معظم عبارات هذا البعد تحمل درجة موافقة مرتفعة ما عدا العبارة رقم (09) التي تحمل درجة موافقة متوسطة. وعلى العموم جاء ترتيب العبارات تنازليا حسب درجة أوساطها الحسابية على النحو التالي:

1- جاءت عبارة (ضرورة الفصل بين وظيفة كل من رئيس مجلس الإدارة التنفيذية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري مقدر ب (0.66). وحسب الباحثان فإن سبب هذا الاعتقاد المرتفع لإفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة هو الآثار الإيجابية الناتجة عن هذا المبدأ، فكلما كان رئيس مجلس الإدارة يختلف عن مدير الإدارة التنفيذية زادت قيمة المؤسسة.

2- جاءت عبارة (يضم مجلس إدارتكم العدد الكافي من الأعضاء وذلك وفقا لما هو منصوص عليه في التقارير الدولية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري (0.88). وتفسر الباحثان هذا الاعتقاد المرتفع لهذه العبارة بوجود لجان محددة داخل كل مؤسسة تتولى تعيين وتحديد العدد اللازم من الأعضاء الذي تحتاجه المؤسسة.

3- جاءت عبارة (يتميز أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية بخبرتهم المهنية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقدر ب (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.77). يعود هذا الاعتقاد المرتفع لأفراد العينة حول هذه العبارة حسب الباحثان إلى المكانة التي يكتسبها المسيرين أو بالأحرى المدير العام بين باقي المسيرين فكلما كان خبيراً في مجال عمله كلما كان مقبولاً بين المسيرين لقيادتهم وتوجيههم أثناء العمل.

4- جاءت عبارة (تتوفر الكفاءة في أعضاء مجالس إدارات المؤسسات العمومية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.30) وانحراف معياري (0.95). ويرجع هذا الاعتقاد المتوسط لأفراد العينة إلى نقص الخبرة في التعامل مع تراكمات المعارف وعدم القدرة على تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة.

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الشفافية والإفصاح

يضم هذا البعد (04) عبارات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة.

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

الجدول رقم (14)

إجابات أفراد العينة حول بعد الشفافية والإفصاح

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
12	تعتمد المؤسسات العمومية في جل ممارساتها المالية على المعايير المحاسبية الدولية الجديدة	3.83	0.98	مرتفعة
13	تتوفر مؤسستكم على قنوات اتصال متنوعة تضمن وصول المعلومات لكافة الأطراف ذات المصلحة	3.46	1.04	مرتفعة
14	تقوم أطراف مختصة بإعداد تقارير سنوية تشير إلى جميع البيانات المالية للمؤسسة	3.86	0.81	مرتفعة
15	يتم مراجعة التقارير المنشورة من طرف المراجع الخارجي	3.90	0.66	مرتفعة
	المؤشر العام للبعد الثاني: مستوى التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية بمبدئي الشفافية والإفصاح	3.76	0.59	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد مستوى التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية بمبدئي الشفافية والإفصاح هو (3.76) درجة من (05) درجات، فهو يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي. ويعتقد أفراد العينة أن تبني مبدئي الشفافية والإفصاح في المؤسسات محل الدراسة مرتفع، ومن خلال ترتيب العبارات تنازليا حسب درجة أوساطها الحسابية نلاحظ:

1- جاءت العبارة (يتم مراجعة التقارير المنشورة من طرف المراجع الخارجي) في المرتبة الأولى بمتوسطها الحسابي المقدر ب (3.90) وانحراف معياري (0.66)، وترى الباحثتان سبب هذا الاعتقاد المرتفع لأفراد العينة هو ضرورة وجود مراجع خارجي لمراقبة معاملات المؤسسة.

2- جاءت عبارة (تقوم أطراف مختصة بإعداد تقارير سنوية تشير إلى جميع البيانات المالية للمؤسسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري مقدر ب (0.81)، ويعود هذا الاعتقاد المرتفع لأفراد العينة حسب الباحثتان إلى حرص المسيرين للتخلي بمبدأ الشفافية والإفصاح.

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

3- جاءت عبارة (تعتمد المؤسسات العمومية في جل ممارساتها المالية على المعايير المحاسبية الدولية الجديدة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري (0.98)، وترى الباحثتان أن هذا الاعتقاد المرتفع لأفراد عينة الدراسة يعود إلى اعتماد المؤسستين محل الدراسة على قوائم ومدونات خاصة بالمعايير المحاسبية الدولية الجديدة.

4- جاءت عبارة (تتوفر مؤسستكم على قنوات اتصال متنوعة تضمن وصول المعلومات لكافة الأطراف ذات المصلحة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري قدره (1.04). وتُفسر الباحثتان هذا الاعتقاد المرتفع لأفراد العينة حول هذه العبارة بالدور الكبير الذي تلعبه هذه القنوات، فالتواصل الفعال هو أكثر من مجرد تبادل للمعلومات بل هو أيضا فهم لما وراء هذه المعلومات من خلال القدرة على نقل الأفكار والقدرة على تنفيذها.

ج: عرض وتحليل ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية نظام إدارة المخاطر

يضم هذا البعد (03) عبارات، وقد كانت إجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15)

إجابات أفراد العينة حول بعد إدارة المخاطر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	يقوم مجلس الإدارة بالمراقبة والإشراف على ممارسات السلطة التنفيذية	3.60	0.77	مرتفعة
17	يتم دراسة وربط المخاطر مع وحدة الرقابة	3.53	0.93	مرتفعة
18	يقوم مجلس إدارتكم بتعيين لجان للمراجعة	3.43	0.89	مرتفعة
	المؤشر العام للبعد الثالث: فعالية إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الاقتصادية	3.52	0.67	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد هو (3.52) درجة من (05) درجات، وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي. أي درجة موافقة عينة الدراسة على فعالية أنظمة إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة مرتفعة، وهو ما يعكسه ارتفاع درجة الموافقة على أغلب عبارات البعد. ومن خلال ترتيبنا للعبارات تنازليا حسب درجة أوساطها الحسابية نلاحظ:

1- جاءت عبارة (يقوم مجلس الإدارة بالمراقبة والإشراف على ممارسات السلطة التنفيذية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدر ب (3.60) وانحراف معياري قدره (0.77)، أي درجة موافقة أفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

مرتفعة. وحسب الباحثان يعود هذا الاعتقاد المرتفع للدور الكبير الذي يلعبه مجلس الإدارة في الرقابة من خلال وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، وتحديد مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية في المؤسسة، أيضا مراجعة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية للمؤسسة ومدى تطبيقها للاستراتيجيات والأهداف المسطرة.

2- جاءت عبارة (يتم دراسة وربط المخاطر مع وحدة الرقابة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري قدره (0.93)، أي درجة موافقة مرتفعة. وترى الباحثتان أن هذا الاعتقاد المرتفع يعود إلى العلاقة التكاملية ما بين المخاطر ووحدة الرقابة، وبفضل وحدة الرقابة يتمكن المسير من التحكم بالمخاطر المحتملة الحدوث أو التقليل منها، كما يستطيع اكتشاف أخطار محتملة الحدوث.

3- جاءت عبارة (يقوم مجلس إدارتكم بتعيين لجان للمراجعة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري (0.89). ويعود هذا الاعتقاد المرتفع حسب الباحثتان إلى توفر المؤسستين محل الدراسة على هذه اللجان التي تكون على اتصال مباشر ومستقل مع كل المراجعين الداخليين، وبالتالي زيادة فاعلية المراجعين والمراقبين الداخليين وزيادة استقلاليتهم بالشكل الذي يمكنهم من تنفيذ مسؤولياتهم الرقابية.

د: عرض وتحليل ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فعالية أنظمة الرقابة والتدقيق

يضم هذا البعد (05) عبارات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (16)

إجابات أفراد العينة حول بعد التدقيق والرقابة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموقفة
19	توجد أنظمة للمراجعة الخارجية تتميز بالاستقلالية	3.50	0.90	مرتفعة
20	تتوافق معايير التدقيق مع المعايير الدولية	3.43	1.10	مرتفعة
21	تتوفر مؤسستكم على العدد الكافي من المراجعين	2.83	1.01	متوسطة
22	توجد أنظمة رقابة داخلية كفأه	3.00	1.11	متوسطة
23	تتميز أنظمة الرقابة بالفعالية والدورية	3.30	1.02	متوسطة
	المؤشر العام للبعد الرابع: فعالية أنظمة الرقابة والتدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية	3.21	0.88	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فعالية أنظمة الرقابة والتدقيق هو (3.21) درجة من (05) درجات، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

الخماسي، أي درجة موافقة متوسطة. وهذا نظرا لأن أغلب إجابات عبارات هذا البعد ذات درجة موافقة متوسطة، ومن خلال ترتيب العبارات تنازليا حسب درجة أوساطها الحسابية نلاحظ:

1- جاءت العبارة (توجد أنظمة للمراجعة الخارجية تتميز بالاستقلالية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري (0.90)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة. وترجع الباحثان هذا الاعتقاد المرتفع لتوفر المؤسستين محل الدراسة على أنظمة للمراجعة الخارجية التي تتميز بالاستقلالية لتتمكن من القيام بمهمتها على أكمل وجه.

2- جاءت عبارة (تتوافق معايير التدقيق مع المعايير الدولية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقدر ب (3.43) وانحراف بمعياري ب (1.10). ومن الاعتقاد المرتفع لأفراد عينة الدراسة ترى الباحثان أن معايير التدقيق لكل من المؤسستين محل الدراسة تتوافق مع المعايير الدولية.

3- جاءت عبارة (تتميز أنظمة الرقابة بالفعالية والدورية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري مقدر ب (1.02). وترى الباحثان سبب هذا الاعتقاد المتوسط لأفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة لنقص خبرة وكفاءة المسيرين المسؤولين عن عملية المراقبة والإشراف في المؤسستين محل الدراسة.

4- جاءت العبارة (توجد أنظمة رقابة داخلية كفأه) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري مقدر ب (1.11). ويعود هذا الاعتقاد المتوسط لأفراد عينة الدراسة لعدم امتثال هذه الأنظمة لقواعد ومبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسستين محل الدراسة.

5- جاءت العبارة (تتوفر مؤسستكم على العدد الكافي من المراجعين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري قدره (1.01). وحسب الباحثان يعود هذا الاعتقاد المتوسط لافتقار المؤسستين محل الدراسة إلى مبدئي الشفافية والإفصاح.

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث باختبار صحة فرضيات الدراسة التي تتعلق بمتغيرين أساسيين هما: مستوى المحددات السلوكية للمسيرين في المؤسسات العمومية الاقتصادية كمتغير مستقل، ومستوى تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة كمتغير تابع.

المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل عمل مجالس الإدارة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة (a=0.05)".

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

(H₀): لا يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل عمل مجالس الإدارة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة (a=0.05)."

(H₁): يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل عمل مجالس الإدارة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة (a=0.05)."

والجدول الموالي يبين نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R: 0.49					
معامل التحديد R ² : 0.24					
مستوى المعنوية:	قيمة F: 8.855				
	0.006				
المتغير	معاملات غير موجودة		معاملات موجودة	قيمة T	معنوية T
	A	SEB	بيثا B		
الثابت CONSTANTE	0.128	0.466	0.490	1.967	0.000
أثر المحددات على مجالس الإدارة	0.382	0.128		2.976	0.006

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل الذي يقيس مستوى المحددات السلوكية للمسيرين في المؤسستين محل الدراسة، والمتغير التابع الأول الذي يقيس فعالية مجالس الإدارة يبلغ القيمة (0.49)، مما يدل على وجود علاقة قوية. كما نلاحظ كذلك أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتمثلة في معامل التحديد (R²) تبلغ (0.24)، أي أن مساهمة المتغير المستقل (مستوى المحددات السلوكية) في مستوى المتغير التابع (مجالس الإدارة) هي (24%) وأن باقي النسبة التي تبلغ (76%) ترجع لعوامل أخرى.

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

ومن خلال تحليل نتائج الاختبار التي بينها الجدول رقم (17) نلاحظ أن المحددات السلوكية للمسيرين في المؤسسات محل الدراسة لها دور في تفعيل عمل مجالس الإدارة عند مستوى معنوية ($a=0.05$)، حيث بلغت القيمة المطلقة ل T المحسوبة (2.976)، وقيمة Sig (0.006) وهي أصغر من (0.05). ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة (H_1) التي تسلم بوجود دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل عمل مجالس الإدارة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)، ورفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تسلم بعدم وجود دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل عمل مجالس الإدارة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تحسين مبدئي الشفافية والإفصاح في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)".

(H_0): لا يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تحسين مبدئي الشفافية والإفصاح في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

(H_1): يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تحسين مبدئي الشفافية والإفصاح في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

والجدول الموالي يبين نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط R:	0.557
معامل التحديد R^2 :	0.311
مستوى المعنوية:	قيمة F: 12.623 0.001

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

المتغير	معاملات غير موجودة		معاملات موجودة	قيمة T	معنوية T
	A	SEB	بيثا B		
الثابت CONSTANTE	1.843	0.549	0.557	3.357	0.002
الشفافية والإفصاح	0.537	0.151		3.553	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل الذي يقيس مستوى المحددات السلوكية للمسيرين في المؤسستين محل الدراسة، والمتغير التابع الأول الذي يقيس مستوى مبدئي الشفافية والإفصاح يبلغ القيمة (0.557)، مما يدل على وجود علاقة قوية. كما نلاحظ كذلك أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) تبلغ (0.311)، أي أن مساهمة المتغير المستقل (مستوى المحددات السلوكية) في مستوى المتغير التابع (مبدئي الشفافية والإفصاح) هي (31.1%) وأن باقي النسبة التي تبلغ (68.9%) ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال تحليل نتائج الاختبار التي بينها الجدول رقم (18) نلاحظ أن المحددات السلوكية للمسيرين في المؤسستين محل الدراسة لها دور في تفعيل مبدئي الشفافية والإفصاح عند مستوى معنوية ($a=0.05$)، حيث بلغت القيمة المطلقة ل T المحسوبة (3.553)، وقيمة Sig (0.001) وهي أصغر من (0.05). ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة (H_1) التي تسلم بوجود دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تحسين مبدئي الشفافية والإفصاح في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)، ورفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تسلم بعدم وجود دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تحسين مبدئي الشفافية والإفصاح في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل نظام إدارة المخاطر في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)".

(H_0): لا يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل نظام إدارة المخاطر في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

(H₁): يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل نظام إدارة المخاطر في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
والجدول الموالي يبين نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R:	0.435				
معامل التحديد R ² :	0.189				
مستوى المعنوية: 0.016				قيمة F: 6.532	
المتغير	معاملات غير موجودة		معاملات موجودة	قيمة T	معنوية T
	A	SEB	بيثا B		
الثابت CONSTANTE	1.818	0.676	0.435	2.690	0.012
إدارة المخاطر	0.476	0.186		2.556	0.016

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل الذي يقيس مستوى المحددات السلوكية للمسيرين في المؤسستين محل الدراسة، والمتغير التابع الأول الذي يقيس مستوى فعالية نظام إدارة المخاطر يبلغ القيمة (0.435)، مما يدل على وجود علاقة قوية. كما نلاحظ كذلك أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R²) تبلغ (0.189)، أي أن مساهمة المتغير المستقل (مستوى المحددات السلوكية) في مستوى المتغير التابع (فعالية نظام إدارة المخاطر) هي (18.9%) وأن باقي النسبة التي تبلغ (81.1%) ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال تحليل نتائج الاختبار التي بينها الجدول رقم (19) نلاحظ أن المحددات السلوكية للمسيرين في المؤسستين محل الدراسة لها دور في تفعيل نظام إدارة المخاطر عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت القيمة المطلقة ل T المحسوبة (2.556)، وقيمة Sig (0.016) وهي أصغر

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

من (0.05). ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة (H_1) التي تسلم بوجود دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل نظام إدارة المخاطر في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، ورفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تسلم بعدم وجود دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل نظام إدارة المخاطر في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل أنظمة التدقيق والرقابة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)".

(H_0): لا يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل أنظمة التدقيق والرقابة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

(H_1): يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل أنظمة التدقيق والرقابة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
والجدول الموالي يبين نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط R:	0.655				
معامل التحديد R^2 :	0.430				
مستوى المعنوية:	قيمة F: 21.084 0.000				
المتغير	معاملات غير موجودة		معاملات موجودة	قيمة T	معنوية T
	A	SEB	بيثا B		

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

الثابت CONSTANTE	-0.175	0.748	0.655	-0.234	0.816
التدقيق والرقابة	0.946	0.206		4.592	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل الذي يقيس مستوى المحددات السلوكية للمسيرين في المؤسستين محل الدراسة، والمتغير التابع الأول الذي يقيس مستوى فعالية أنظمة التدقيق والرقابة يبلغ القيمة (0.655)، مما يدل على وجود علاقة قوية. كما نلاحظ كذلك أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) تبلغ (0.430)، أي أن مساهمة المتغير المستقل (مستوى المحددات السلوكية) في مستوى المتغير التابع (فعالية أنظمة التدقيق والرقابة) هي (65.5%) وأن باقي النسبة التي تبلغ (34.5%) ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال تحليل نتائج الاختبار التي بينها الجدول رقم (20) نلاحظ أن المحددات السلوكية للمسيرين في المؤسستين محل الدراسة لها دور في تفعيل أنظمة التدقيق والرقابة عند مستوى معنوية ($a=0.05$)، حيث بلغت القيمة المطلقة ل T المحسوبة (4.592)، وقيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05). ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة (H_1) التي تسلم بوجود دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل أنظمة التدقيق والرقابة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، ورفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تسلم بعدم وجود دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل أنظمة التدقيق والرقابة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

المطلب الخامس: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)".

(H_0): لا يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

(H_1): يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

والجدول الموالي يبين نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل اختبار صحة الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R:	0.649				
معامل التحديد R ² :	0.421				
مستوى المعنوية: 0.000			قيمة F: 20.366		
المتغير	معاملات غير موجودة		معاملات موجودة	قيمة T	معنوية T
	A	SEB	بيتا B		
الثابت CONSTANTE	1.450	0.471	0.649	3.079	0.005
آليات الحوكمة	0.585	0.130		4.513	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل الذي يقيس مستوى المحددات السلوكية للمسيرين في المؤسستين محل الدراسة، والمتغير التابع الأول الذي يقيس مستوى آليات الحوكمة الرشيدة يبلغ القيمة (0.649)، مما يدل على وجود علاقة قوية. كما نلاحظ كذلك أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R²) تبلغ (0.421)، أي أن مساهمة المتغير المستقل (مستوى المحددات السلوكية) في مستوى المتغير التابع (آليات الحوكمة الرشيدة) هي (42.1%) وأن باقي النسبة التي تبلغ (57.9%) ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال تحليل نتائج الاختبار التي بينها الجدول رقم (21) نلاحظ أن المحددات السلوكية للمسيرين في المؤسستين محل الدراسة لها دور في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة عند مستوى معنوية (a=0.05)، حيث بلغت القيمة المطلقة ل T المحسوبة (4.513)، وقيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05). ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة (H₁) التي تسلم بوجود دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة (a=0.05)، ورفض الفرضية الصفرية (H₀) التي تسلم بعدم وجود

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل والمؤسسة الإفريقية للزجاج عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بدراسة وتحليل وتقييم علاقة المحددات السلوكية للمسيرين بآليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، وهذا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة والمتمثلين في مسيري مؤسستين عموميتين اقتصاديتين بولاية جيجل على الاستبانة التي تعد أداة لجمع البيانات، والتي تم تحليلها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

ونخلص من خلال هذا الفصل إلى أنه توجد علاقة قوية بين المحددات السلوكية للمسيرين وتطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث تؤثر المحددات السلوكية للمسيرين على عمل المسيرين في المؤسسات العمومية الاقتصادية بدرجة مرتفعة. كما تتميز مجالس الإدارة بالفعالية في المؤسسات العمومية الاقتصادية، إضافة لتمييز المؤسسات بمستوى وإفصاح وشفافية مرتفع. كما تحتوي المؤسسات العمومية الاقتصادية على نظام إدارة مخاطر فعال، أما بالنسبة لأنظمة التدقيق والرقابة فهي متوسطة الفعالية.

الخاتمة

تعتبر المحددات السلوكية الواجب توفرها في المسيرين من أهم العوامل المؤثرة في التطبيق الفعال لآليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، وهذا لأن المسيرين يعتبرون الأداة العملية والفعلية لتطبيق آليات الحوكمة الرشيدة. ولقد قمنا في موضوع بحثنا هذا بتناول ثلاثة فصول، فالفصل الأول محورناه حول النقاط الأساسية المتعلقة بالمحددات السلوكية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات، أما في الفصل الثاني فتطرقتنا لآليات الحوكمة، أما المحددات السلوكية للمسيرين وعلاقتها بآليات الحوكمة فقد كان كعنوان رئيسي للفصل الأخير الذي كان بمثابة دراسة ميدانية لموضوع بحثنا التي شملت مسيرو مؤسستين عموميتين اقتصاديتين في ولاية جيجل، وهذا اعتمادا على أداة الاستبيان الذي قمنا بعرض وتحليل ومناقشة نتائجه.

أولاً: نتائج الدراسة

استنادا للدراسة التي قمنا بها استطعنا التوصل إلى نتائج نظرية وتطبيقية، وهي على النحو التالي:

1- نتائج الدراسة النظرية

من أهم النتائج التي توصلنا إليها مايلي:

- تعد أخلاقيات الأعمال من المحددات السلوكية التي تساهم في تكوين مسير ناجح وتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعتبر القيادة الأخلاقية من أهم المحددات السلوكية التي تساهم في إنجاح المؤسسة.
- توضع مدونات سلوكية تضبط الأخلاقيات المهنية للمسيرين وتقوم على تبني القيم الأخلاقية والسلوكية المثلى.
- حوكمة المؤسسات هي القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح.
- توجد علاقة تكاملية بين تطبيق آليات الحوكمة وتبني المعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى، حيث هذه الأخيرة تعتبر ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة.

-يساهم تبني المعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى في تحسين عمل مجالس الإدارة.

-يساهم تبني المعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى في تحسين الشفافية والإفصاح.

-يساهم تبني المعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى في تفعيل نظام إدارة المخطر.

-يساهم تبني المعايير الأخلاقية والسلوكية المثلى في تفعيل أنظمة الرقابة والتدقيق.

2- نتائج الدراسة الميدانية

من أهم النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية ما يلي:

- يرى أفراد عينة الدراسة أن المحددات السلوكية تؤثر على عمل مسيري المؤسسات محل الدراسة بدرجة مرتفعة، إذ يتسم مسيرو المؤسسة بالأمانة والإخلاص والقوة المبنية على الخبرة، إضافة لحرص المسيرين على العمل وفق مصالح المؤسسة.

- يرى أفراد عينة الدراسة أن مجالس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة فعالة، حيث يضم مجلس إدارة المؤسسة العدد الكافي من الأعضاء وفقا لما هو منصوص عليه في التقارير الدولية والذين يتميزون بالخبرة المهنية والكفاءة.

- يرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى التزام المؤسسات محل الدراسة بالشفافية والإفصاح مرتفع، حيث تعتمد المؤسسات في ممارساتها المالية على المعايير المحاسبية الدولية الجديدة، كما تقوم الأطراف المختصة بإعداد تقارير سنوية تشير لجميع البيانات المالية للمؤسسة، إضافة لمراجعة هذه التقارير من طرف المراجع الخارجي.

- يرى أفراد عينة الدراسة أن نظام إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة فعال، حيث يقوم مجلس الإدارة بالمراقبة والإشراف على ممارسات السلطة التنفيذية، إضافة لتعيين لجان مراجعة ودراسة وربط المخاطر مع وحدة الرقابة.

- يرى أفراد عينة الدراسة أن أنظمة التدقيق والرقابة للمؤسسات تتميز بفعالية متوسطة الدرجة، حيث أنه يوجد ضعف في فعالية أنظمة الرقابة وكفاءتها، ونقص عدد المراجعين بالمؤسسات، أما بالنسبة لأنظمة المراجعة الخارجية فتتميز بالاستقلالية. كما يرى أفراد العينة أن معايير التدقيق تتوافق مع المعايير الدولية بدرجة مرتفعة.

ثانيا: التوصيات

من أهم التوصيات التي ندرجها من خلال بحثنا هذا:

- ضرورة تبني ميثاق حوكمة في المؤسسات الجزائرية، هذه الميثاق تكون مستنبطة من المبادئ الدولية من جهة وتتماشى مع البيئة الخاصة التي تعمل فيها هذه المؤسسات في الجزائر من جهة أخرى.

- ضرورة إشارة التقارير السنوية للمؤسسة إلى القيم الأخلاقية والسلوكية المتلى في المؤسسة.

- ضرورة وجود وحدات تعمل على متابعة تبني الميثاق الأخلاقية.

- ضرورة توفر المؤسسات على مدونة أخلاقيات الأعمال التي توجه المسيرين نحو السلوك الحسن.

- ضرورة برمجة دورات تكوينية في تعامل الموظفين داخل وخارج المؤسسة، وضمان تركيبة مجالس إدارات تتميز بالكفاءة.

- تجنب الازدواجية في المهام من خلال الفصل بين وظيفة كل من رئيس مجلس الإدارة ومدير الإدارة التنفيذية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

من خلال دراستنا تبين لنا أهمية هذا الموضوع الموسوم بالمحددات السلوكية للمسيرين ودورها في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، فقد تبينت الأهمية الكبيرة لتطبيق متغيرات هذه الدراسة في المؤسسة الجزائرية، كما أن أغلب الموثيق والمدونات حول العالم التي تحث على تطبيق آليات الحوكمة فيها تدرج جزءاً هاماً لتفعيل الركيزة الأخلاقية والسلوكية ضمن هذه المبادئ، وتوجد آفاق أخرى للدراسة والتي من أهمها:

- دور القيم الأخلاقية في الحد من الفساد في المؤسسات.
- دور تبني القيم الأخلاقية والسلوكية في تحسين عملية الرقابة الداخلية في المؤسسات.
- دور تبني آليات الحوكمة الفعالة في تحسين أداء المؤسسات.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- الخضيرى محسن أحمد ، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.
- 2- الشراوى على ، **العملية الإدارية: وظائف المديرين**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 3- الطراونة حسين أحمد وتوفيق صالح عبد الهادي، **الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- الطيب محمد رفيق ، **مدخل التسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 5- العبد جلال إبراهيم ، **إدارة أعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين - وظائف الإدارة المهارات الإدارية -**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 6- تعابى نوال علي ، **الحوكمة البيئية العالمية ودور الفواعل غير الدولتية فيها**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014.
- 7- حماد طارق عبد العال ، **حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم المبادئ بالتجارب المتطلبات)**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
- 8- سكرانة بلال خلف ، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2009.
- 9- سليمان محمد مصطفى ، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 10- سليمان محمد مصطفى ، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 11- سوليفان جون وآخرون، **دليل لإرساء أسس حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون**، الطبعة الثانية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003.
- 12- مصلح عبير ، **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، الطبعة الأولى، دار الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان، القدس، 2007.
- 13- حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات (المفاهيم المبادئ بالتجارب)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 14- محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007.
- 15- مركز عمان لحوكمة الشركات وآخرون، **حوكمة الشركات**، مكتبة الآفاق، عمان، 2011.
- 16- منير نوري ، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

ثانيا: رسائل جامعية

- 1- بن عمر محمد بشير ، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة قاصي مباح -ورقلة-، الجزائر، 2017/2016.
- 2- بن مخلوف أميرة ، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي، أطروحة دكتوراه تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2016/2015.
- 3- حاييف سعاد ، أثر المحددات السلوكية والمهنية على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2005/2006.
- 4- حنوف عبد الرحمن ، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص إدارة مالية، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
- 5- سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005.

ثالثا: المجلات

- 1- الفقيه هند بنت مجيد ، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، عدد 9، جوان 2019.
- 2 - القرني عبد الله عالي و الزايدي أحمد بم محمد ، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر مصر، المجلد 35، العدد 170، أكتوبر 2016.
- 3- بلركاني أم خليفة ، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر، العدد 05، جانفي 2014.
- 4- بومدين يوسف ، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة في منظور إداري وإسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية، الجزائر، العدد1، المجلد1، 2015.
- 5-جنان شهاب أحمد، أخلاقيات الأعمال منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات . دراسة تحليلية لآراء العاملين في مؤسسة الشاكري للمبرآت الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد4، المجلد15، 2012.
- 6-سمير أبو الفتوح صالح، نظرية الوكالة مدخل لتخصيص التكاليف العامة، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع، المجلد الثاني عشر، 1988.

رابعاً: الملتقيات والؤتمرات

1- بريش عبد القادر ، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف، الجزائر، 21.20 أكتوبر 2009.

2- بوخمخم عبد الفتاح ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

3- صافية ملاح ومحمد الحبيب مرحوم، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كبعد لحوكمة الشركات، مداخلة في ملتقى وطني حول المحاسبة الخضراء والتدقيق البيئي في ظل التنمية المستدامة، جامعة مستغانم، الجزائر.

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

1-Les magazines

-Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, **Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, N° 2, juin 2000.

2-conférence

-Héla gharbi, **Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants**, 13 ème conférence de l'AIMS, normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004 .

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول دور المحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات
العمومية الاقتصادية

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة مالية، نقوم بإعداد هذا الاستبيان الذي يعبر عن أحد الجوانب المهمة لبحثنا المدرج تحت عنوان: "المحددات السلوكية للمسيرين ودورها في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية (دراسة حالة)".

ويتمثل بحثنا هذا في دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل، بغرض جمع معلومات حول محوري الدراسة وهما: المحددات السلوكية المنظمة لعمل المسيرين داخل المؤسسة الاقتصادية، وآليات الحوكمة الرشيدة المعتمدة في المؤسسات الاقتصادية. حيث عند تحليل هذه المعلومات يتسنى لنا معرفة الدور الذي تلعبه المحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات.

ونلتمس من سيادتكم المساهمة في إثراء هذا الموضوع بإجاباتكم على الأسئلة المرفقة. وفي الأخير شكر موصول لمسيرتي وموظفي مؤسستكم، آمنكم الله ويسر أموركم.

الرجاء وضع علامة (x) في الربع المناسب للإجابة

. العمر: أقل من 30 سنة 30 وأقل من 40 سنة 40 وأقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

. الجنس: ذكر أنثى

. المؤهل العلمي: بكالوريا ليسانس ماستر أخرى

. المسمى الوظيفي: ملحق إدارة رئيس مكتب رئيس مصلحة

أخرى يرجى تحديدها:

. الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: المحددات السلوكية المنظمة لعمل المديرين داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية.

غير متأكد	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	في رأيك، هل تؤثر المحددات السلوكية على عمل المديرين في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟
					01 توجد دورات تكوينية في تعامل الموظفين مع الزبائن أو مع بعضهم البعض.
					02 يتسم المديرين بالأمانة والإخلاص.
					03 يتسم جميع مديري المؤسسة بالقوة المبنية على الخبرة.
					04 يحرص المديرين على العمل وفق مصالح المؤسسة.
					05 يتم تعيين المديرين في مؤسستكم وفق المبادئ الأساسية الموجودة في مدونة أخلاقيات الأعمال.
					06 توجد لجان داخل المؤسسة تعمل على التأكد من أخلاقيات الوظيفة.
					07 تعتبر العدالة والمساواة ضروريتان لعمل كافة المديرين

المحور الثاني: مستوى تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية
وفق المبادئ الدولية

غير موافق اطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	في رأيك، هل تتميز مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية بالفعالية؟
					08 يتميز أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية بخبرتهم المهنية
					09 تتوفر الكفاءة في أعضاء مجالس إدارات المؤسسات العمومية
					10 ضرورة الفصل بين وظيفة كل من رئيس مجلس الإدارة ومدير الإدارة التنفيذية
					11 يضم مجلس ادارتك العدد الكافي من الأعضاء وذلك وفقا لما هو منصوص عليه في التقارير الدولية
غير موافق اطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	في رأيك، هل تلتزم المؤسسات العمومية بمبديئي الشفافية والافصاح؟
					12 تعتمد المؤسسات العمومية في جل ممارساتها المالية على المعايير المحاسبية الدولية الجديد
					13 تتوفر مؤسستكم على قنوات اتصال متنوعة تضمن وصول المعلومات لكافة الأطراف ذات المصلحة
					14 تقوم أطراف مختصة بإعداد تقارير سنوية تشير الى جميع البيانات المالية للمؤسسة
					15 يتم مراجعة التقارير المنشورة من طرف المراجع الخارجي
غير موافق اطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	في رأيك، هل يوجد نظام فعال لإدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟
					16 يقوم مجلس الإدارة بالمراقبة والاشراف على ممارسات السلطة التنفيذية
					17 يوجد حرص على عملية دراسة وربط المخاطر مع وحدة الرقابة

					يقوم مجلس ادارتكم بتعيين لجان للمراجعة	18
غير موافق اطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	في رأيك، هل توجد أنظمة تدقيق ورقابة فعالة في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟	
					توجد أنظمة للمراجعة الخارجية تتميز بالاستقلالية	19
					تتوافق معايير التدقيق مع المعايير الدولية	20
					تتوفر مؤسساتكم على العدد الكافي من الراجعين	21
					توجد أنظمة رقابة داخلية كفأه	22
					تتميز أنظمة الرقابة بالفعالية والدورية	23

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الكلية	الاسم واللقب	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	بوالريب عمران	01
	مراد يونس	02
	بوميمز فيصل	03

الملحق رقم (03): الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الإستبانة

أولاً: نتائج الصدق البنائي لبعد المحور الأول

Corrélations

	D1	تكوينية الموظفين بعضهم	يتسم المسيرون	يتسم جميع مسيرو المبنية	يحرص المسيرون	يتم تعيين المسيرون الأساسية	أخلاقيات الوظيفة	ضرورتان المسيرين
D1	1	,702**	,785**	,774**	,699**	,670**	,698**	,490**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006
N	30	30	30	30	30	30	30	30
تكوينية الموظفين	,702**	1	,568**	,504**	,338	,100	,400*	,424*
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,005	,068	,600	,029	,020	
N	30	30	30	30	30	30	30	30
بعضهم								
يتسم المسيرون	,785**	,568**	1	,770**	,469**	,434*	,501**	,129
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,009	,017	,005	,499	
N	30	30	30	30	30	30	30	30
يتسم جميع مسيرو	,774**	,504**	,770**	1	,617**	,538**	,406*	,041
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,000	,002	,026	,828	

المبينة	30	30	30	30	30	30	30	30	
N									
يحرص المسيرون	Corrélacion de Pearson	,699**	,338	,469**	,617**	1	,533**	,288	,299
	Sig. (bilatérale)	,000	,068	,009	,000		,002	,122	,109
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
يتم تعيين المسيرون	Corrélacion de Pearson	,670**	,100	,434*	,538**	,533**	1	,467**	,181
	Sig. (bilatérale)	,000	,600	,017	,002	,002		,009	,339
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
الأساسية									
N									
أخلاقيات									
	Corrélacion de Pearson	,698**	,400*	,501**	,406*	,288	,467**	1	,156
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,005	,026	,122	,009		,411
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
أخلاقيات الوظيفة									
	Corrélacion de Pearson	,490**	,424*	,129	,041	,299	,181	,156	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,020	,499	,828	,109	,339	,411	
ضروريته									
N		30	30	30	30	30	30	30	30
المسيرين									

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

ثانيا: نتائج الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني

Corrélations

		D2	يتميز العمومية بخبرتهم المهنية	العمومية	بين وظيفة رئيس ومدير التنفيذية	يضم هو عليه التقارير الدولية
D2	Corrélation de Pearson	1	,735**	,690**	,505**	,395*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,004	,031
	N	30	30	30	30	30
العمومية بخبرتهم	Corrélation de Pearson	,735**	1	,650**	,174	-,118
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,357	,536
	N	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,690**	,650**	1	,011	-,164
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,954	,387
	N	30	30	30	30	30
رئيس بين وظيفة ومدير التنفيذية	Corrélation de Pearson	,505**	,174	,011	1	,176
	Sig. (bilatérale)	,004	,357	,954		,352
	N	30	30	30	30	30

	Corrélation de Pearson	,395*	-,118	-,164	,176	1
عليه التقارير الدولية	يضم هو Sig. (bilatérale)	,031	,536	,387	,352	
	N	30	30	30	30	30

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	D3	العمومية ممارساتها المالية المعايير المحاسبية الدولية الجديدة		تقارير سنوية تشير إلى جميع البيانات المالية الكافية	يتم التقارير	
D3	Corrélation de Pearson	1	,780**	,603**	,878**	,710**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
العمومية ممارساتها المالية المعايير المحاسبية الدولية الجديدة	Corrélation de Pearson	,780**	1	,158	,743**	,559**
	Sig. (bilatérale)	,000		,405	,000	,001
	N	30	30	30	30	30
الكافية	Corrélation de Pearson	,603**	,158	1	,277	,070
	Sig. (bilatérale)	,000	,405		,138	,713
	N	30	30	30	30	30

تقارير سنوية	Corrélacion de Pearson	,878**	,743**	,277	1	,674**
	تشير إلى جميع البيانات المالية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,138	,000
	N	30	30	30	30	30
التقارير يتم	Corrélacion de Pearson	,710**	,559**	,070	,674**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,713	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

Corrélations

	D4	يقوم التنفيذية	يتم	يقوم بتعيين	
D4	Corrélacion de Pearson	1	,908**	,785**	,642**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
يقوم التنفيذية	Corrélacion de Pearson	,908**	1	,736**	,409*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,025
	N	30	30	30	30
يتم	Corrélacion de Pearson	,785**	,736**	1	,085
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,656
	N	30	30	30	30
بتعيين	Corrélacion de Pearson	,642**	,409*	,085	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,656	
	N	30	30	30	30

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	D5	الخارجية تتميز بالاستقلالية	معايير التدقيق المعايير الدولية	المراجعين	داخلية	تتميز بالفعالية والدورية	
D5	Corrélation de Pearson	1	,840**	,883**	,790**	,874**	,895**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,840**	1	,815**	,507**	,619**	,693**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004	,000	,000
الخارجية تتميز بالاستقلالية	N	30	30	30	30	30	30
معايير التدقيق	Corrélation de Pearson	,883**	,815**	1	,587**	,645**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000
المعايير الدولية	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,790**	,507**	,587**	1	,668**	,612**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,001	,000	,000	,000
المراجعين	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,874**	,619**	,645**	,668**	1	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
داخلية	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,895**	,693**	,736**	,612**	,787**	1
تتميز بالفعالية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
والدورية	N	30	30	30	30	30	30

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

ثالثا: نتائج الصدق البنائي بين المحاور والأبعاد

Corrélations

		M2	D2	D3	D4	D5
M2	Corrélacion de Pearson	1	,776**	,783**	,884**	,888**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
D2	Corrélacion de Pearson	,776**	1	,562**	,633**	,545**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,002
	N	30	30	30	30	30
D3	Corrélacion de Pearson	,783**	,562**	1	,565**	,557**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,001	,001
	N	30	30	30	30	30
D4	Corrélacion de Pearson	,884**	,633**	,565**	1	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000
	N	30	30	30	30	30
D5	Corrélacion de Pearson	,888**	,545**	,557**	,732**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

Corrélations

		m1	D1
m1	Corrélacion de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
D1	Corrélacion de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

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

Corrélations

		m1	M2
m1	Corrélacion de Pearson	1	,649**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
M2	Corrélacion de Pearson	,649**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

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

الملحق رقم (04): نتائج معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	23

الملحق رقم (05): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

Tableau croisé *

Effectif

					Total
	30	40	30	50	
	1	5	7	12	25
	0	1	4	0	5
Total	1	6	11	12	30

المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	8	26,7	26,7	26,7
ليسانس	7	23,3	23,3	50,0
Valide	6	20,0	20,0	70,0
	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau croisé * الوظيفي

Effectif

	الوظيفي				Total
		رئيس	رئيس		
5	1	1	0	0	2
10 5	1	2	4	0	7
10	2	7	9	3	21
Total	4	10	13	3	30

الملحق رقم (06): نتائج إجابات أفراد العينة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعضهم الموظفين تكوينية	30	1,00	4,00	3,1000	,95953
يتسم المديرون	30	2,00	5,00	3,8333	,79148
المبينة يتسم جميع مسيرو	30	1,00	5,00	3,5000	,82001
يحرص المديرون	30	3,00	5,00	3,8667	,68145
الأساسية يتم تعيين المديرون أخلاقيات	30	1,00	5,00	3,4667	,93710
أخلاقيات الوظيفة	30	1,00	5,00	3,3000	1,08755
المديرين ضروريين	30	1,00	5,00	4,0000	1,01710
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العمومية بخبرتهم المهنية يتميز	30	2,00	5,00	3,5667	,77385
العمومية	30	1,00	5,00	3,3000	,95231
ومدير رئيس بين وظيفة التنفيذية	30	3,00	5,00	4,2000	,66436
هو يضم	30	2,00	5,00	3,6667	,88409
عليه التقارير الدولية					
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المعايير العمومية	30	2,00	5,00	3,8333	,69893
ممارساتها المالية المحاسبية الدولية الجديدة	30	1,00	5,00	3,4667	1,04166
الكافية	30	1,00	5,00	3,8667	,81931
تقارير سنوية تشير الى جميع البيانات المالية	30	1,00	5,00	3,8667	,81931
يتم التقارير	30	3,00	5,00	3,9000	,66176
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التنفيذية	30	2,00	5,00	3,6000	,77013
يقوم	30	2,00	5,00	3,6000	,77013
يتم	30	1,00	5,00	3,5333	,93710
بتعيين	30	2,00	5,00	3,4333	,89763
يقوم	30	2,00	5,00	3,4333	,89763
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الخارجية تتميز بالاستقلالية	30	1,00	5,00	3,5000	,90019
معايير التدقيق المعايير الدولية	30	1,00	5,00	3,4333	1,10433
المراجعين	30	1,00	4,00	2,8333	1,01992
داخلية	30	1,00	4,00	3,0000	1,11417
تتميز بالفعالية والدورية	30	1,00	5,00	3,3000	1,02217
N valide (listwise)	30				

الملحق رقم (07): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- نتائج اختبار الفرضية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,490 ^a	,240	,213	,42371

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,590	1	1,590	8,855	,006 ^b
1 Résidu	5,027	28	,180		
Total	6,617	29			

a. Variable dépendante : D2

b. Valeurs prédites : (constantes), m1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,315	,466		4,967	,000
1 m1	,382	,128	,490	2,976	,006

a. Variable dépendante : D2

- نتائج اختبار الفرضية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,557 ^a	,311	,286	,49904

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,144	1	3,144	12,623	,001 ^b
1 Résidu	6,973	28	,249		
Total	10,117	29			

a. Variable dépendante : D3

b. Valeurs prédites : (constantes), m1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,843	,549		3,357	,002
1 m1	,537	,151	,557	3,553	,001

a. Variable dépendante : D3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,435 ^a	,189	,160	,61453

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,467	1	2,467	6,532	,016 ^b
1 Résidu	10,574	28	,378		
Total	13,041	29			

a. Variable dépendante : D4

b. Valeurs prédites : (constantes), m1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,818	,676		2,690	,012
1 m1	,476	,186	,435	2,556	,016

a. Variable dépendante : D4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,655 ^a	,430	,409	,68027

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,757	1	9,757	21,084	,000 ^b
1 Résidu	12,958	28	,463		
Total	22,715	29			

a. Variable dépendante : D5

b. Valeurs prédites : (constantes), m1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,175	,748		-,234	,816
1 m1	,946	,206	,655	4,592	,000

a. Variable dépendante : D5

- اختبار الفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,649 ^a	,421	,400	,42812

a. Valeurs prédites : (constantes), m1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,733	1	3,733	20,366	,000 ^b
1 Résidu	5,132	28	,183		
Total	8,865	29			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), m1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,450	,471		3,079	,005
1 m1	,585	,130	,649	4,513	,000

a. Variable dépendante : M2

ملخص:

هدفنا في بحثنا هذا إلى دراسة وتحليل وتقييم دور المحددات السلوكية للمسيرين من خلال تبني معايير أخلاقية وسلوكية مثلى في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في مؤسستي الجلود والزجاج بجيجل، حيث قسمنا أبعاد الحوكمة إلى أربعة (04) أبعاد والمتمثلة في فعالية مجالس الإدارة، مستوى الشفافية والإفصاح، فعالية نظام إدارة المخاطر وفعالية أنظمة الرقابة والتدقيق. ولقد أخذنا عينة تقدر ب (30) من جميع المسيرين العاملين في المؤسستين محل الدراسة، حيث تم إعداد استبانة من خلال عبارات تعكس المحددات السلوكية المنظمة لعمل المسيرين داخل المؤسستين ومستوى تطبيق آليات الحوكمة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة وجود دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الجزائرية للجلود والمؤسسة الإفريقية للزجاج، وهذا من خلال العلاقة بين مجلس الإدارة والمحددات السلوكية للمسيرين حيث أن تبني المسيرين للمعايير الأخلاقية والسلوكية له دور في تفعيل مجالس الإدارة وهذا حسب أفراد عينة الدراسة، كما أنه يوجد دور للمحددات السلوكية للمسيرين في تحسين الشفافية والإفصاح وتفعيل نظام إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة والتدقيق.

الكلمات المفتاحية: المحددات السلوكية للمسيرين ، القيم الأخلاقية، الحوكمة المؤسسية، المؤسسات الاقتصادية العمومية، مجالس الإدارة، الإفصاح والشفافية، إدارة المخاطر، التدقيق والرقابة.

Abstract :

Our goal in our research is to study, analyze and evaluate the role of behavioral determinants of managers by adopting optimal ethical and behavioral standards in activating the mechanisms of good governance in the leather and glass institutions in Jijel. Effectiveness of risk management system and effectiveness of control and audit systems. We took a sample of (30) from all managers working in the two institutions under study. A questionnaire was prepared using expressions that reflect the behavioral determinants that regulate the work of managers within the two institutions and the level of application of governance mechanisms.

One of the most important results reached through this study is the existence of a role for the behavioral determinants of the managers in activating the mechanisms of good governance in the Algerian Leather Foundation and the African Glass Foundation, and this is through the relationship between the board of directors and the behavioral determinants of the managers as the managers' adoption of ethical and behavioral standards has a role in activating the boards of directors. This is according to the study sample, and there is a role for the behavioral determinants of the managers in improving transparency and disclosure and activating the risk management system and the control and auditing systems.

Key words: behavioral determinants of managers, ethical values, corporate governance, public economic institutions, boards of directors, disclosure and transparency, risk management, audit and control.

