أثر واقع تبني الحوكمة في الجزائر على تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات -دراسة ميدانية-

The Impact of Corporate Governance Adoption in Algeria on Activating the Role of the Board of Directors in Companies - A Field Study

طالب حسين سهام *

مخبر LEZINRU

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج -الجزائر-

siham.talebhacine@univ-bba.dz

تاريخ الاستلام: 15 /2024/10 **تاريخ القبول: 25 /2024/11** **تاريخ النشر: 18 /2024/12**

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير واقع تبنّي الحوكمة في الجزائر على تعزيز دور مجلس الإدارة في الشركات، أين تم التطرق بداية إلى الإطار النظري لحوكمة الشركات ومجلس الإدارة كأهم آلية من آلياتها، لتليها الدراسة الميدانية التي قمنا من خلالها بمعالجة إشكالية دراستنا إحصائيا بالإعتماد على عينة من مجموعة من الشركات الاقتصادية الجزائرية.

توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي لجهود تبني الجزائر للحوكمة على تفعيل دور مجلس الإدارة، مع وجود تحديات يجب مواجهتها لتفعيل دوره بشكل أفضل بهدف تحسين الأداء المؤسساتي وتعزيز الثقة في الشركات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مجلس الإدارة، الشركات الاقتصادية، التفعيل، التحديات.

تصنيف *JEL*: G34، K 22، l22.

Abstract:

This study aims to assess the impact of adopting corporate governance in Algeria on enhancing the role of the Board of Directors in companies. The study first addresses the theoretical framework of corporate governance and the Board of Directors as a key mechanism, followed by an empirical study where we statistically analyzed the research problem using a sample from a group of Algerian economic companies.

The study reached several conclusions, the most important of which is the positive impact of Algeria's efforts to adopt governance on activating the role of the Board of Directors. However, there are challenges that must be addressed to further enhance its role, aiming to improve institutional performance and build trust in companies.

Keywords: Governance, Board of Directors, Economic Companies, activation, challenges.

JEL classification codes : G34; K 22 ; l22.

*المؤلف المرسل، طالب حسين سهام، *siham.talebhacine@univ-bba.dz* .

مقدمة

تعد الحوكمة أداة جد هامة لتعزيز الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاعين العام والخاص، حيث تلعب دورا حيويا في تحسين الأداء المؤسساتي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وبفعالية.

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها الجزائر برزت الحاجة الملحّة إلى تبني مفهوم الحوكمة بألياتها المتعدّدة لتعزيز الإدارة السليمة للشركات والتقليل من الفساد الإداري والمالي، تتغلغل الحوكمة ضمن بيئة العمل الداخلية للشركات ويعتبر مجلس الإدارة من الجهات التي تتأثر بشكل مباشر بتبني الحوكمة لكونه المسؤول المباشر عن الرقابة والإشراف على التوجّه الإستراتيجي للشركات وبالتالي فهو الجهة الأكثر استهدافا من طرف الحوكمة ،و هنا تظهر العديد من التحديات التي تواجه تبنيّي الحوكمة في الجزائر وتأثيرها على قدرة مجالس الإدارة على القيام بدورهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف المرجوّة .

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق تتمحور إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي:

ما مدى تأثير واقع تبني الحوكمة في الجزائر على تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات؟

وتتفرعّ اشكاليتنا إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع تبني الحوكمة في الجزائر؟
- كيف تؤثّر الجهود المبذولة في إطار تبني الحوكمة في الجزائر على تفعيل آلية مجلس الإدارة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

هنالك أثر إيجابي لواقع تبني الحوكمة في الجزائر في تفعيل دور وأهمية مجلس الإدارة.

تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- تم تبني الحوكمة في الجزائر من خلال القيام بالعديد من الإصلاحات في المنظومة القانونية والمحاسبية لتوفير إطار فعّال للحوكمة.
- أصبح لمجلس الإدارة دور محوري في ضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف المرجوة.
- هنالك علاقة إيجابية بين واقع تبني الحوكمة في الجزائر وتفعيل دور مجلس الإدارة.

أهداف الدراسة:

تسعى دراستنا إلى إلقاء الضوء على واقع تبني الحوكمة في الجزائر من خلال الجهود التي تبذلها

هذه الأخيرة في سبيل ذلك من خلال الاعتماد على العديد من الإصلاحات القانونية والتنظيمية التي قامت ولازالت تقوم بها، مع التعرّف على الدور الفعّال الذي يلعبه مجلس الإدارة في ضمان استمرارية الشركات عبر تحمّله لمسؤولياته وخضوعه لمساءلة المساهمين وأصحاب المصالح المتعدّدين.

منهج الدراسة المتبع:

بغرض تحقيق هدف دراستنا وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة من جهة، وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الواردة في أداة الدراسة الميدانية(الاستبيان) ومعالجتها إحصائياً من جهة أخرى.

تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى جزئين؛ تم في الأول تناول الإطار المفاهيمي للحوكمة ودور مجلس الإدارة في الحوكمة، فيما خصص الجزء الثاني للدراسة الميدانية.

I- الإطار المفاهيمي للحوكمة

هناك العديد من العوامل التي أدّت إلى تطوّر مفهوم الحوكمة عبر التاريخ، فهذا الأخير ظهر وتطوّر نتيجة للعديد من التحديات والتغييرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية التي شهدها العالم، وبالتالي اعتبرت الحوكمة الحل الأمثل لمواجهة كل تلك التحديات عبر بناء اقتصاديات قوية وذات استمرارية تضمن الاستقرار السياسي والاجتماعي والبيئي للدول.

1. مفهوم الحوكمة:

بما أن الحوكمة مفهوم مس العديد من الجوانب ليس فقط التي تخص الشركات بل المجتمع كذلك، لذلك فقد تعدّدت الجهات التي قدّمت تعريفات مختلفة حولها من وجهات نظر متعددة، حيث سوف نعرض فيما يلي أهمّها:

تعرّف الحوكمة بأنها: "مفهوم شامل يتضمن مجموعة من النظم والمعايير والقواعد والإجراءات التي يمكن إتباعها، بهدف تقنين وتنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وكافة الجهات ذات الصلة التي تتعامل معها على النحو الذي يحمي ويحافظ على الحقوق ويؤدي الواجبات." (أمير، 2011، صفحة 34)

كما تعرّف كذلك بأنها: "النظام الذي يوجّه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف فيها: كمجلس الإدارة والمساهمين، وذوي المصلحة، ويضع القواعد والإجراءات اللّازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللّازمة لتقييم ومراقبة الأداء". (OCED, 2004, p. 11)

لذلك يمكننا أن نعرّف الحوكمة بأنها: "كل النظم والإجراءات والمعايير والقواعد والإجراءات التي تعتمد داخل الشركة بهدف ضبط أعمالها وتحقيق إستراتيجيتها وضمان استمراريتها".

2. أهداف الحوكمة:

تسعى الحوكمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- حل مشكلة تعارض المصالح وحماية حقوق كل أصحاب المصالح مع ضمان المعاملة العادلة للمساهمين.
- الحد من الفساد الاداري والمالي في عالم الأعمال.
- تحسين أداء الشركات بخلقها للقيمة لضمان استمراريتها وتطوّرها.
- تعزيز الإلتزام بأخلاقيات العمل داخل الشركات وتحمّل هذه الأخيرة للمسؤولية الاجتماعية.
- تعزيز مستوى الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية والغير مالية للشركات.
- رفع ثقة المستثمرين وتحسين عملية اتخاذهم للقرارات اتجاه الاستثمار والتمويل.
- تعزيز أليات الرقابة الداخلية والخارجية مع ضمان الإدارة الفعالة للمخاطر.
- دعم الاستثمارات المحلية وجذب الأجنبية مما يسمح بالانفتاح على التجارة العالمية أكثر فأكثر.
- تحقيق التنمية الاقتصادية ومنع حدوث الأزمات المالية الكبرى مع تفعيل سوق الأسهم.

3. خصائص الحوكمة:

يجب أن تتميز الحوكمة الفعّالة بالمواصفات التالية لتستطيع أن تحقّق أهدافها وهي كما يلي:

1.3. **الاستقلالية:** يقصد بها استقلالية مجلس الإدارة بلجانه عن المساهمين وعن الإدارة التنفيذية، أين يعمل بعيدا عن أي ضغوطات قد تغيّر مسار قراراته.

2.3. **الانضباط**: يقصد بها الإلتزام بميثاق القيم الأخلاقية لكل من بالشركة.

3.3. **المساءلة:** للمساهمين الحق في مساءلة مجلس الإدارة، ولهذا الأخير الحق في مساءلة الإدارة التنفيذية، ولأصحاب المصالح الحق في مساءلة مجلس الإدارة.

4.3. **المسؤولية**: على مجلس الإدارة أن يكون مسؤولا عن قراراته وعن تحقيق النتائج وعن الحد من المخاطر، كذلك هو الامر بالنسبة للإدارة التنفيذية، وكذلك هو الأمر كذلك عن المساهمين، حيث يجب تحمّل المسؤولية كاملة أمام أصحاب المصالح، ولتتحقّق المسؤولية يجب أن يكون هنالك توزيع واضح ودقيق للمهام والمسؤوليات داخل الشركة.

5.3. **العدالة**: يجب أن يعامل كل أصحاب المصالح بعدالة دون التحيز لجهة عن الأخرى وبكل أمانة.

6.3. **الشفافية والإفصاح**: أن تكون سياسات وقرارات وأهداف وتقارير الشركة واضحة ومتاحة لجميع أصحاب المصالح.

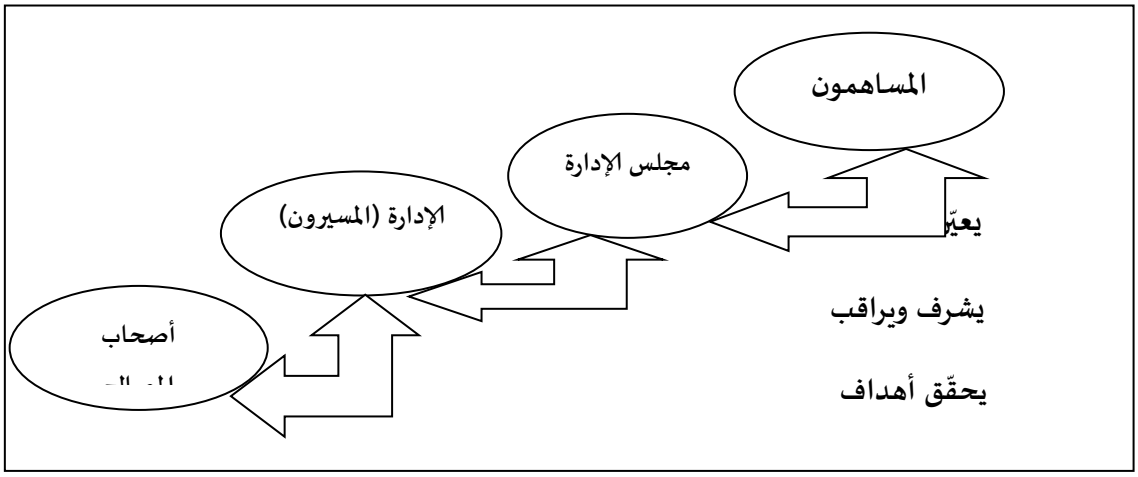
7.3. **المسؤولية الاجتماعية:** على الشركة أن تلتزم اجتماعيا اتجاه مجتمعها وبيئتها وأن تولي لهم الأهمية اللازمة في استراتيجيتها وأهدافها وسياساتها.

وبالتالي فخصائص الحوكمة متعلّقة بشكل كبير بالأخلاقيات الواجب التحلي بها داخل الشركة والتي سوف تعزّز الثقة في الشركة وهيكلها الإداري وتجذب أكبر قدر من المستثمرين والتمويل لها.

5. الأطراف المعنية بالحوكمة:

تقوم الحوكمة على مجموعة من العناصر الأساسية المكونة لها وهي كما يلي:

الشكل رقم (01): العناصر المكونة لحوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (سليمان، 2009، صفحة 20).)

وفيما يلي تفصيل في العناصر الأساسية المكونة لحوكمة الشركات:

1.5. المساهمون: هم من يؤسّسون ويشكّلون الهيكل الأساسي الشركة، وبالتالي فهم المصدر الأساسي لرؤوس الأموال والتي يعبّر عنها بالأسهم وذلك مقابل تحصيلهم للأرباح، ويتفرّع المساهمون إلى نوعين:

- **المساهمين ذوي الأغلبية:** عادة يكونون من مؤسسي الشركة، يملكون أغلبية الحصص.
- **المساهمين ذوي الأقلية:** هو مالكي العدد الضئيل من الأسهم.

وبما أن الشركات حاليا تتميّز بتعقّدها وتشابك العمليات بها فمن الواجب أن يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين كل أفرادها لعدم قدرة المساهمين على تحمّل كل تلك المهام، حيث ينبثق من المساهمين بالدرجة الأولى؛

2.5. مجلس الإدارة: يمثّل القلب النابض للشركة وفعاليته هي من تتحكم في ضمان استمرارية الشركة، فهو همزة الوصل بين كل من المساهمين والمسيرين، لأنه الممثّل الأساسي للمساهمين داخل الشركة.

3.5. الإدارة التنفيذية: هي من تسعى إلى تحقيق أهداف الشركة، عبر ضبط الأداء والعمل على تعظيم الأرباح مع ضمان استمرارية الشركة، أين تقوم بتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة.

4.5. أصحاب المصالح: هم كل الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة (الموردين، العمال، الزبائن، البنوك،...الخ)، فهم يؤثّرون على الشركة ويتّأثرون بها.

تعتبر الأطراف السالفة الذكر السر الجوهري وراء تحقيق الغاية من وجود الحوكمة في الشركات.

II- دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

يعتبر مجلس الإدارة قلب الحوكمة، فهو من أكثر آلياتها أهمية لكونه يمثل قمّة إطار هيكلة الحوكمة، فهو نقطة البداية للتطبيق السليم للحوكمة.

1. مفهوم مجلس الإدارة:

هنالك العديد من الجهات التي تطرقت إلى مفهوم مجلس الإدارة وهذا لدوره الفعّال في تحقيق أهداف الحوكمة.

يعرّف بمجلس الإدارة بأنه: "السلطة الأعلى في الشركة الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والاجراءات الضرورية لتحقيق مصلحة المساهمين من خلال منحهم التفويض اللازم، فوظيفته الأساسية هي قليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار ويكون مسؤول عن رفع مستوى النجاح والقيادة والتوجيه في الشركة." (تقروت وقليل، 2018، صفحة 268)

وبالتالي فمجلس الإدارة هو الجهة المسؤولة الأولى عن تسيير وإدارة أعمال الشركة، والممثّل الأساسي لها أمام كل أصحاب المصالح ابتداء من المساهمين وصلا إلى أصحاب المصالح الخارجيين.

2. إنتخاب مجلس الإدارة:

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة عبر إجراء عملية التصويت من خلال اجتماع الجمعية العامة للمساهمين، والتي تتم بعدة أساليب تحدّد حسب القوانين ولوائح الشركة وهناك العديد من أنواع طرق التصويب نذكر من أهمها ما يلي:

1.2 التصويت التراكمي:

يمنح التصويت التراكمي للمساهمين عددًا من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكونها مضروبًا في عدد المقاعد المتاحة في مجلس الإدارة، ويمكن تخصيص هذه الأصوات بأي طريقة يختارها المساهم، مما يسمح له بتركيز قوته التصويتية على مرشح واحد أو توزيعها بين مرشحين متعددين، حيث من أهم المزايا الرئيسية لهذا النوع من التصويت أنه يسمح لمساهمي الأقلية بالتمثيل في مجلس الإدارة من خلال دعمهم للمرشحين الذين يتوافقون معهم.

2.2 التصويت العادي:

يمنح هذا النوع من التصويت الحق للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بمنحهم عدد ثابت من الأصوات التي يمكنهم استخدامها للتصويت لمرشح واحد أين لا يمكن تجميع الأصوات او توزيعها بشكل غير متساو بين المرشحين.

3. مكونات (عضوية)مجلس الإدارة:

يتكون أعضاء مجلس الإدارة من الأنواع التالية:

1.3 العضو التنفيذي (داخلي): هو عضو في مجلس الإدارة وعضو في الإدارة التنفيذية (المدير التنفيذي، مدير حسابات، مدير مالي) وهو يشارك بشكل يومي ومباشر في الإدارة.

2.3 العضو الغير تنفيذي: هو عضو لا يتقاضى أجرا شهريا ولا يشغل منصب تنفيذي داخل الشركة، أي أنه لا يملك أي دور تنفيذي داخل الشركة، وهو في العادة شخص مهني ذو خبرة مهمته تقديم المشورات وممارسة الرقابة.

3.3 العضو المستقل: هو عضو غير تنفيذي ولا مالك ولا له أي مصلحة أو تعامل مع الشركة مباشرة كانت أو غير مباشرة، فهو عضو حر ومستقل عن الشركة تماما، فهو حلقة الوصل والاتزان بين الأعضاء التنفيذيين والغير تنفيذيين.

4. أهداف مجلس الإدارة:

يسعى مجلس الإدارة إلى تحقيق الأهداف التالية. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، الصفحات 52-55)

- استعراض وتوجيه وتحديد استراتيجية الشركة.
- تحديد وتوجيه والاشراف ومراقبة الإدارة التنفيذية.
- الحد من مشكلة تعارض المصالح.
- ضمان إدارة فعّالة للمخاطر.

- كشف ومنع الفساد من خلال سياسة فعّالة للتبليغ داخل الشركة وتفعيل اليات الرقابة الداخلية.
- تحديد سياسات فعّالة للتعويضات والمكافئات والرقابة عليها، والتحقق من انسجامها مع قوانين
وأنظمة الشركة.
- اقتراح حلول مناسبة أمام الجمعية العامة (تخفيض رأس المال أو زيادته، حل الشركة، الاحتياطات، طريقة توزيع الأرباح، ... الخ)، مع تقديم الأدلة اللازمة حول الوضع الحقيقي للشركة.
- الاشراف على فعالية ممارسات الحوكمة، وإجراء التعديلات اللازمة عليها عندما يستلزم الأمر ذلك.
- ضمان الإفصاح والشفافية عن التقارير المالية الصادرة من الشركة إلى الجهات المعنية.
- التحضير المسبق والجيد لاجتماعات المجلس، مع الانتظام في الحضور، إحياء النقاشات، وضع الرؤية المستقبلية للشركة والتطرق إلى كل النقاط المهمّة حول التسيير والإدارة، مع تقديم تقارير سنوية أمام الجمعية العامة حول أداء المجلس وإنجازاته.

5. لجان المجلس:

يتطلب عمل مجلس الإدارة جمع قدر هائل من المعلومات والتي بمقتضاها يحقّق الاشراف والرقابة الفعّالة على الإدارة التنفيذية أين يضمن تحقيق الأهداف وحماية حقوق أصحاب المصالح، لذلك ينبثق من المجلس العديد من اللجان التي تعمل على مساعدته على أداء مسؤولياته وهي:

1.5 لجنة التدقيق:

1.1.5. مميزات وشروط العضوية: تتمثل فيما يلي:

- كل الشركات المدرجة بالبورصة ملزمة باعتمادها.
- اللجنة يجب أن تتكوّن من أعضاء مستقلين عندهم القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل بعيدا عن أي ضغوطات ممكنة.
- يجب أن يتميز أعضاؤها بالمعارف والخبرات الكافية (المالية والمحاسبية والقانونية والمراجعة).
- حق الاطلاع على كل المعلومات والسجلات والتقارير التي تراها ذات أهمية.

2.1.5. أهدافها: تهدف لجنة التدقيق إلى تحقيق الأهداف التالية: (راضي، 2011، صفحة 454)

- تعزيز نظام الرقابة الداخلية في الشركة، مع متابعة الإلتزام بالتوصيات التي تخص أي تعديلات لازمة تخصه.
- اقتراح وتعيين المدقق الخارجي وتحديد أتعابه مع ضمان استقلاليته وفعالية عمله.
- ضمان الإلتزام بقواعد السلوك المهني والأخلاقي داخل الشركة.
- التحكم في المخاطر والعمل على الحد منها.
- تقديم تقارير مالية موثوقة وملائمة لمجلس الإدارة.
- الحد من عمليات الفساد الإداري والمالي داخل الشركة.
- مقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة في عمليات التدقيق بما يساهم في موثوقية التقارير المالية.
- دعم استقلالية ودور المدقق الداخلي.
- على اللجنة أن تجتمع مع مجلس الإدارة في اجتماعات رسمية على الأقل 4 مرات في السنة (حسب ميثاق الحوكمة)، وقد يحضر الاجتماع أعضاء تستعين بهم اللجنة في عملها، أين تقدّم تقريرا شاملا لمجلس الإدارة يحوي كل المعلومات اللازمة حول أعمال اللجنة ونتائجها. (شرشاقة، 2021، صفحة 77)

تعتبر لجنة التدقيق الأداة الرقابية الرئيسية لمجلس الإدارة والتي تهدف من التأكد من تحقيق أهداف الشركة وحماية مصالح كل أصحاب المصالح.

2.5 لجنة الترشيحات والمكافئات:

1.2.5. المميزات وشروط العضوية: تتمثل مميزاتها وشروط عضويتها فيما يلي:

- ركزت معظم الجهات الداعمة للحوكمة على أن أعضاء هذه اللجنة من الأفضل أن يكونوا أعضاء مستقلين عن مجلس الإدارة.
- يجب أن يتميز أعضاؤها بالخبرة الكافية في مجال تقييم الأداء، حيث تهدف اللجنة إلى ترشيح أعضاء أكفاء للمجلس، للجان، للإدارة العليا، فهي المسؤولة عن ترشيح المرشحين المناسبين للمناصب القيادية في الشركة ومكافئتهم بطريقة عادلة.

2.2.5. أهدافها: تهدف هذه اللجنة بما يلي:

- تحديد معايير عضوية مجلس الإدارة والإدارة العليا وفق القوانين المعتمدة، سياسة وأهداف الشركة.
- تحديد المتطلبات والمعايير والمؤهلات اللازمة لشغل كل وظيفة عليا، حيث تقوم بتقييم أداء المرشحين عبر إجراء المقابلات مع تقديم رأيها بالمرشحين لمجلس الإدارة.

- تقوم بمراجعة سنوية لاستقلالية الأعضاء المستقلين ومراسلة مجلس الإدارة بذلك.
- تعمل على وضع خطط لتطوير مهارات الإدارة العليا باستمرار بالاعتماد على مراجعة دورية للاحتياجات من المهارات والخبرات، كما تعمل على وضع خطط للتدريب.
- بناء سياسة واضحة وهادفة ومفصح عنها للمكافئات (أعضاء المجلس، اللجان، الإدارة التنفيذية، الموظفين).
- تقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة حول الأداء المحقّق من طرف الإدارة التنفيذية، مع مراجعة دورية لسياسة المكافئات، وتقديم توصيات حولها من حيث زيادتها أو إلغائها.

6. أسس قرارات مجلس الإدارة:

يجب على قرارات مجلس الإدارة أن تتميز بما يلي:

- القرار يجب أن يكون ضمن استراتيجية الشركة الواجب توافقها مع أهداف أصحاب المصالح.
- القرار قائم على أخلاقيات العمل.
- القرار قائم على أن المنفعة أكثر من التكلفة.
- القرار يجب أن يكون متوافق مع القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- القرار قائم على التحكم في المخاطر (المخاطر أقل من الفرص).
- يجب توثيق كل مهام وآليات ومسؤوليات مجلس الإدارة في تقارير سنوية تعرض على المساهمين.

III- الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا الجزء بإسقاط الجانب النظري ومعالجة اشكاليتنا بالاعتماد على التحليل الإحصائي نتائج الدراسة الميدانية.

1. أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)

يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر ملائمة لنوعية دراستنا، حيث يعبّر عنه بأنه: "مجموعة من الأسئلة توجّه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذه إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المستقصيين عن طريق البريد" (زرواتي، 2008، صفحة 189)، وقد تم تصميم استبيان يتكون من جزأين، الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، والجزء الثاني يتضمن محورين، خُصّص المحور الأول لواقع الحوكمة في الجزائر أما المحور الثاني فقد خُصّص لواقع تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات الاقتصادية في الجزائر.

بالنسبة لفقرات متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على مقياس ليكارت Likert الخماسي (SAKARAN, 2016, p. 07)، حيث طُلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من عبارات المحاور وفق هذا المقياس كما يلي:

الجدول رقم (01): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	المجال	المستوى
1	[1 - 1.8]	منخفض جدا
2	[1.81 - 2.60]	منخفض
3	[2.61- 3.40]	متوسط
4	[3.41- 4.20]	مرتفع
5	[4.21- 5]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على(SAKARAN, 2016, p. 207)

2. مجتمع الدراسة:

تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات إطارات الهيئات الإدارية للشركات والموظفين بها أين وجّه الاستبيان إلى شركات اقتصادية من ولاية برج بوعريريج من خلال توزيع 57 استبيان، وبعد فحص ومراجعة الاستبيانات المسترجعة والمقدرة بـ 40 استبيان مع استبعاد اثنين غير صالحة للدارسة، أصبحت حجم عينة الدراسة 38 استبياناً مسترجعاً بنسبة استرجاع قدرها 66% وهي مقبولة.

3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1.3 قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من أن أداة الدراسة معدّة ومصاغة بطريقة سليمة، تم القيام بقياس ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال معامل (Alpha de Cronbach) لمحاور الاستبيان وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار صدق وثبات كل محور (معامل ألفا كرونباخ)

المحـــــــــــــــاور	عدد العبارات	معامل (ألفا كرونباخ- Alpha de Cronbach)	معامل الصدق
واقع الحوكمة في الجزائر	09	0.81	0.90
واقع تطبيق آليات الحوكمة في الشركات الجزائرية	10	0.84	0.92

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن محاور الاستبيان بعباراتها لها معدلات ثبات وصدق عالية (تتجاوز 60%)، حيث بلغت معدلات الثبات للمحورين على التوالي (81%) و(84%) ومعدلات معامل الصدق للمحورين على التوالي (90%) و(92%) .

2.3 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

قبل الخوض في الدراسة الوصفية لعينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وجب علينا بداية التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لأن نتائج هذا الاختبار تحدّد أي نوع من اختبارات الفرضيات سيتم استخدامه لاحقا (اختبارات معلمية أو لا معلمية)، ومن أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على اختبار شابيرو ويلك الذي يعتبر أداة تستخدم للتأكد مما إذا كانت بيانات العينة المستهدفة تتّبع التوزيع الطبيعي أو لا وفيما يلي فرضيات الإختبار:

- **الفرضية الصفرية:** بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.
- **الفرضية البديلة:** بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة والأبعاد	اختبار شابيرو ويلك W	معامل P VAL
واقع تبني الحوكمة في الجزائر	0.9463	0.0673
تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات الجزائرية	0.9469	0.0706

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لـ(P VAL) لمحاور الاستبيان لعينة الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما أن قيمة اختبار شابيرو ويلك قريبة من الواحد أي جد مرتفعة وبالتالي فهذا يدل على أن العينة تتبّع التوزيع الطبيعي وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي فبيانات الاستبيان تتّبع التوزيع الطبيعي مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

3.3 وصف عينة الدراسة:

تم تخصيص الجزء الأول من الاستبيان لدراسة خصائص عينة الدراسة، عبر مجموعة من الأسئلة تمكّننا من استكشاف طبيعة وخصائص المستجوبين.

1.3.3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	22	57.90
أنثى	16	42.10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول السابق نجد أن الذكور يمثلون 57.89% من عينة الدراسة والاناث يمثلون 42.10%منها، وبالتالي فالذكور يمثلون أكبر نسبة من عينة الدراسة مقارنة بالإناث، وتعتبر نتائج واقعية لكون أن هنالك توجّه كبير للذكور لتولي مثل هذه المناصب التي تتطلب الكثير من الجهد والوقت .

2.3.3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30سنة	13	34.21
من 30 إلى 50 سنة	20	52.64
أكثر من 50 سنة	5	13.15

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و50 سنة بنسبة 52.64% والباقي موزع بين فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 34.21% وأكثر من 50 سنة بنسبة 13.15%.

وبالتالي فإن أكثر فئة تشغل مناصب العمل هي الفئات الشابة أقل من 30 سنة إلى 50 سنة والذين يملكون طاقة عالية للعمل ويتميزون بالمؤهلات والخبرات الكافية، كما أن هاته الفئات لها القدرة على التطور والتحسين المستمر خصوصا أنها متمكّنة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال مما يسهل عليها الأمر.

3.3.3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادة الجامعية:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادة الجامعية

الشهادة	التكرارات	النسب المئوية
ليسانس	5	13.16
ماستر	23	60.52
دراسات عليا	10	26.32

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

من النتائج المتوصل إليها أعلاه نجد أن عدد المستجوبين مقسّم بين أصحاب الطور الجامعي الثاني والثالث (أصحاب شهادة الماستر بنسبة 60.52% والمتحصّلون على شهادة الدراسات العليا يمثلون معدل 26.32%)، ثم يليهم أصحاب شهادة الليسانس بنسبة 13.16%.

فالملاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يملكون شهادة ماستر وهذا لكون النظام الجامعي التعليمي في الجزائر يمنح الفرص لكل المتحصلين على شهادة الليسانس للالتحاق بمستوى الماستر، كما أن الشركات تستقطب كذلك نخبة الطلبة من أصحاب شهادة الدراسات العليا للاستفادة من مؤهلاتهم، بالإضافة لأصحاب الليسانس الذين يعتبرون فعّالين في الشركات.

4.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الوظيفي:

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الوظيفي

الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
مسير	12	31.58

الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
رئيس مصلحة	7	18.42
محاسب	6	15.79
مدير تنفيذي	6	15.79
موظف	4	10.52
رئيس قسم	3	7.90

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من النتائج المتحصّل عليها أعلاه نلاحظ أن وظائف أفراد عينة الدراسة مقسّمة بين المسيّرين بنسبة 31.58% والذين يمثلون أعلى نسبة من عينة الدراسة، ليليها رؤساء المصالح بنسبة 18.42%، وبنفس النسبة المحاسبين والمديرين التنفيذيين بـ 15.79% لكل صنف، وأخيرا الموظفين بنسبة 10.52% و7.90% لرؤساء الأقسام، وبالتالي فمعظم المستجوبين يعبّرون عن الإدارة العليا (مسيرين ورؤساء المصالح مدراء التنفيذيون ومحاسبين) وهذا لكونهم الجهة الأكثر استهدافا لهذا الاستبيان ومن ثم الموظفون الذي لديهم كذلك دور فعّال بالشركات.

5.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	17	44.74
من 5 إلى 10 سنوات	7	18.42
أكثر من 10 سنوات	14	36.84

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن مستوى الخبرة الأعلى تكرار كان لفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 44.74% ثم يليه أصحاب الخبرة لأكثر من 10 سنوات بنسبة 36.84% وأخيرا يأتي أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 18.42%.

وبالتالي نستنتج أن أصحاب أعلى الخبرات كان لفئة الأقل من 5 سنوات وهذا يدل على أن معظم الجهة التسييرية للشركات (الإدارة والإدارة التنفيذية) هي من فئة خريجي الجامعات الحديثين، أما أصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات فيمثّلون نسبة 37% والذين يقومون بالدور الاشرافي بالشركات، كذلك هو الأمر لذوي الخبرة بين 5 إلى 10 سنوات فهم يملكون من الخبرات الكافية لدعم وتكميل الجهات السالفة الذكر.

4.3 . عرض وتحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة:

في هذا الجزء سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين حول واقع وأهمية تبني الحوكمة في الجزائر.

1.4.3 التحليل الوصفي لاتجاهات المستجوبين حول محور واقع تبني الحوكمة في الجزائر

جدول (09): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول واقع تبني الحوكمة في الجزائر

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الاعتماد على النظام المالي المحاسبي SCF قد تم في إطار تعزيز موثوقية التقارير المالية.	4.00	0.86	موافق
تحيين القانون التجاري تم بشكل يوضّح الطريقة الصحيحة لإسناد المهام والمسؤوليات داخل شركات الأسهم.	3.52	1.13	موافق
تفعيل قانون مكافحة الفساد ودور مجلس المحاسبة.	3.84	0.91	موافق
إطلاق مركز حوكمة الجزائر يعتبر فرصة كبيرة لتفعيل الحوكمة في الجزائر.	3.94	0.76	موافق
اعتماد ميثاق الحكم الراشد يوفّر الحماية الكافية للمساهمين ذوي الأقلية.	3.89	0.79	موافق
التبنّي الطوعي لميثاق الحكم الراشد من الأسباب الرئيسية لعدم تفعيل الحوكمة في الجزائر.	3.36	0.97	محايد
عدم وجود سوق مالي نشط في الجزائر من أهم عوائق تفعيل الحوكمة .	4.18	0.80	موافق
من أسباب عدم فعالية الحوكمة في معظم الشركات الجزائرية كونها شركات عائلية.	3.50	1.05	موافق
عدم انتشار مفهوم الحوكمة بشكل كبير في الجزائر راجع إلى عدم وجود هيئات مهنية متخصصة ومستقلة في الحوكمة.	4.15	0.94	موافق
المحور الأول: واقع تبني ودعم الحوكمة في الجزائر	3.82	0.58	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي للمحور بلغت قيمته 3.82 والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي [3.41- 4.20]، كما أن الانحراف المعياري الكلي قدّر ب 0.5803 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة نحو الموافقة وعدم تشتتها المطلق، فعينة الدراسة بالإجماع موافقة على أنه هنالك واقع لا بأس به لتبنّي ودعم الحوكمة في الجزائر.

قد حظيت عبارة المحور الأول بمتوسط حسابي مرتفع يقدّر ب (4) وانحراف معياري بقيمة (0.86) مما يؤكّد موافقة أفراد عينة الدراسة على أن تبني النظام المالي المحاسبي من أهم دوافع تبنّي ودعم الحوكمة في الجزائر كونه يوفّر الإطار الفعّال للحوكمة عبر دعمها في تقديم تقارير مالية موثوقة وهو الهدف الأهم للحوكمة.

كما تحصّلت العبارتان (07) و(09) على متوسط حسابي يقدّر على التوالي ب (4.18) و(4.15) ممّا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن افتقار الجزائر إلى سوق مالي نشط مع غيات هيئات مستقلة للحوكمة من أهم معوقات تبنّي الحوكمة في الجزائر.

قدّر المتوسط الحسابي للعبارتين(04) و(05) على التوالي ب (3.94) و(3.89) أين اتّفق أفراد عيّنة الدراسة على أن اعتماد مركز الحوكمة في الجزائر وسن ميثاق الحكم الراشد يعتبران خطوة جد كبيرة اتجاه دعم تبني الحوكمة في الجزائر من خلال ضبط تطبيق الحوكمة بالياتها المتعدّدة في الشركات الجزائرية والحد من مشاكل تعارض المصالح ، بالعودة إلى العبارة رقم (03) التي كان لها

متوسط حسابي يقدّر ب(3.84) وانحرف معياري بلغت قيمته ب(0.91) والتي تؤكّد أن سن قوانين مكافحة الفساد مع تفعيل دور مجلس المحاسبة يعتبر من أهم الإصلاحات التي تبنّتها الجزائر لتوفير إطار فعّال للحوكمة .

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) قيمة (0.52) أي أن تحيين القانون التجاري بطريقة توضّح توزيع المسؤوليات والمهام بكل وضوح داخل شركات الأسهم يفعّل دور آليات الحوكمة خصوصا مجلس الإدارة داخل الشركات.

وكان للعبارة رقم (08) متوسّط حسابي يقدّر بقيمة (3.5) وبالتالي فهنالك موافقة من معظم أفراد عينة الدراسة أنه من أهم أسباب عدم فعالية تبني الحوكمة في الجزائر راجع إلى كون معظم الشركات عائلية وبالتالي هنالك صعوبة في تطبيق آليات الحوكمة بها كالاعتماد على مسيرين مستقلين مثلا فأغلب الشركات العائلية تستغني عن المسير أين يكون المالك هو نفسه المسير ولو لم يملك الخبرة الكافية لذلك. وأخيرا بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (6) قيمة (3.36) ممّا يدل على أن أفراد عينة الدراسة كانوا حياديين في رأيهم حول أن طوعية اعتماد ميثاق الحكم الراشد من طرف الشركات الجزائرية من أسباب عدم فعالية تبني الحوكمة في الجزائر.

وبالتالي نجد أن الجزائر بذلت العديد من الجهود في سبيل تفعيل تبني الحوكمة بقطاعاتها المختلفة، فبالرجوع إلى إجابات أفراد عينة الدراسة وجدنا أن الجزائر قامت بالعديد من الإصلاحات في سبيل ذلك، فتبني النظام المالي المحاسبي الجديد SCF مع تحيين القانون التجاري بتوضيح المهام والمسؤوليات داخل الشركات بكل وضوح، وسن ميثاق الحكم الراشد، بالإضافة كذلك إلى إقامة مركز خاص بالحوكمة مع العمل على القيام بالعديد من الإصلاحات القانونية خصوصا على مستوى قوانين مكافحة الفساد مع تفعيل دور مجلس المحاسبة باعتباره الجهة المسؤولة الأولى عن المحاسبة في الجزائر كلها عوامل تعمل على توفير إطار فعّال لتبني الحوكمة في الشركات الجزائرية، ولكن تبقى هنالك العديد من التحديات التي يجب مواجهتها والحد منها لتفعيل دور الحوكمة في الجزائر كجعل سوق المال نشط أكثر، اعتماد جهات مهنية مستقلة تدعّم الحوكمة في الجزائر مع الزامية جعل تبني ميثاق الحكم الراشد أمرا تسعى كل الشركات إلى القيام به ، فالجزائر تسعى إلى جعل الحوكمة من الثقافة المؤسساتية لكل شركاتها وقطاعاتها.

2.4.3 التحليل الوصفي لاتجاهات المستجوبين حول محور تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات الاقتصادية.

الجدول (10): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات الاقتصادية.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تتفقون على أن الاعتماد على مجلس ادارة في شركات الأسهم في الجزائر أمر الزامي لضمان استمراريتها.	4.13	0.84	موافق
تعتمدون على تحديد حجم ومدة عضوية مجلس ادارتكم لأن له تأثير على تحسين أداء الشركات.	4.10	0.89	موافق
من أهم شروط الأداء الفعّال لمجلس ادارتكم استقلالية أغلبية أعضائه.	4.21	0.84	موافق بشدة
للجمعية العامة الصلاحية في منح المكافئات لأعضاء مجلس الإدارة على نشاطاتهم .	3.57	1.19	موافق
للشركة محافظ الحسابات يقوم بتقديم تقارير دورية حول أداء مجلس الإدارة إلى الجمعية العامة مع التبليغ عن أي مخالفات بالشركة.	4.36	0.58	موافق بشدة
مجلس الإدارة يدعّم عمل محافظ الحسابات خاصة في حالة وجود لجان التدقيق.	4.10	0.86	موافق
اعتمادكم على قسم خاص بالتدقيق الداخلي يعمل على دعم مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة.	4.44	0.60	موافق بشدة
الاعتماد على كل من مجلس المديرين ومجّلس المراقبة أكثر فعالية من مجلس إدارة موحد.	3.39	0.91	محايد
هيكل ملكية الشركات محدّد وفق القانون التجاري في الجزائر وليس متروكا للشركات.	3.76	0.91	موافق
الإشهار القانوني لحساباتكم الاجتماعية الصادرة تحت رقابة مجلس الإدارة كاف لتعزيز الإفصاح والشفافية .	3.15	1.05	محايد
المحور الثاني: تفعيل دور مجلس في الشركات الإقتصادية	3.92	0.56	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

من نتائج الجدل أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور تبلغ قيمته (3.92) مع انحراف معياري يقدر به (0.56) مما يؤكد أن المبحوثين موافقون وبالإجماع أن هنالك تفعيل لدور لمجلس الإدارة في الشركات الاقتصادية في الجزائر.

ساهمت العبارات رقم (07) و(05) و(03) على التوالي بتحقيق المتوسط الحسابي المرتفع للمحور حيث أنها نالت أعلى متوسطات حسابية تقدر على التوالي ب (4.44) (4.36) (4.21) وبانحرافات معيارية ضئيلة مما يدل على أن المبحوثين موافقون وبشدة على أن وجود قسم خاص بالتدقيق الداخلي واعتماد محافظ حسابات يقدم تقارير دورية حول أداء مجلس الإدارة للمساهمين مع ضمان استقلالية هذا الأخير من أهم سبل تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات الجزائرية، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) قيمة (4.13) وبانحراف معياري يقدر ب(0.89) مما يأكّد الإتجاه الإيجابي للمبحوثين حول أن اعتماد مجلس الإدارة أمر إلزامي وضروري بكل شركات الأسهم وهذا لضمان التسيير الجيد لها واستمراريتها .

تميزت العبارتين رقم (02) و(06) بنفس قيمة المتوسط الحسابي (4.10) وبانحراف معياري يقدر على التوالي ب(0.89) و(0.86) ما يثبت أن تحديد عضوية مجلس الإدارة له تأثير جد كبير على تحديد جودة أدائه، كما أن جودة نتائج عمل محافظ الحسابات متعلّقة بشكل كبير بالاعتماد على لجان التدقيق لأنها تساعده إلى أداء مهامه بشكل كبير الامر الذي ينعكس على أداء المجلس بشكل عام ، كما نالت العبارة رقم (09) متوسط حسابي وانحراف معياري يقدر على التوالي ب(3.76) (0.91) أي

أن المبحوثين يرون أن هيكل الملكية المحدّد وفق القانون التجاري من أهم الآليات الداعمة لدور واستقلالية ومساءلة مجلس الإدارة داخل الشركات .

قدّر المتوسط الحسابي للعبارة رقم (04) بقيمة (3.57) أين وافق المبحوثون على أن الجمعية العامة هي المسؤولة عن منح المكافئات لأعضاء مجلس الإدارة وبالتالي يلاحظ الغياب التام للجنة الترشيحات والمكافئات وهذا أمر يؤثّر سلبا على جودة أداء الإدارة العليا.

وأخيرا بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين رقم (08) و(10) على التوالي (3.93) (3.15) مما يؤكد أن المبحوثين كانوا حياديين بشأن أفضلية الإعتماد على مجلس إدارة مزدوج أو موحّد بالشركات خصوصا أن المجلس الموحّد هو الأكثر شيوعا في الجزائر، كذلك فيما يخص ان الاشهار القانوني للحسابات الاجتماعية الصادرة تحت رقابة مجلس الإدارة كاف وحده لتعزيز الإفصاح والشفافية.

وبالتالي نستنج أن هنالك تبني لأهم آلية من آليات الحوكمة والمتمثلة أساسا في مجلس الإدارة من طرف الشركات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال أن أغلبية المبحوثين مجمعون على أن وجوده بشركات الأسهم أمر لا بد منه ليضمن استمراريتها وتطوّرها وهو الهدف الذي تسعى كل شركة إلى تحقيقه، ومن أهم مميزات مجالس إدارة عينة الدراسة استقلاليتهم مما يجعلهم يعملون بعيدا عن أي ضغوطات ممكنة، مع ضبط حجمهم ومدة عضويتهم أين بهذا الشكل يتم تفادي مشاكل نظرية تجذر المسيرين داخل الشركة.

يدعّم مجلس الإدارة دوره الرقابي داخل الشركات بالإعتماد على التدقيق الداخلي الذي يضمن فعالية نظام الرقابة الداخلية والإمتثال للقوانين والسياسات المعتمدة من طرف المجلس.

يخضع مجلس الإدارة لمساءلة المساهمين وأصحاب المصالح الأخرين بالإعتماد على تقرير محافظ الحسابات مما يضمن موثوقية التقارير المالية وحل مشكلة تعارض المصالح والحد من مشكلة عدم التماثل المعلوماتي.

ولكن تبقى هنالك نقائص يجب تداركها لتفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات الاقتصادية الجزائرية كإلزامية الاعتماد على لجان المجلس ،حيث تفتقر عينة الدراسة إلى وجودها بالرغم من دورها الفعّال في رفع جودة نتائج المجلس فاعتماد هذا الأخير على لجنة التدقيق يضمن موثوقية التقارير المالية مع الحد من الفساد الإداري والمالي ،كذلك الأمر بالنسبة للجنة الترشيحات والمكافئات التي تعتبر متخصّصة في ضبط أداء مجلس الإدارة وبناء سياسة فعّالة للترشيحات والمكافئات داخل الشركات، كذلك تحكّم الجمعية العامة في أجور ومكافئات المجلس يقيس باستقلاليته على عكس لجنة الترشيحات والمكافئات .

يجب كذلك اعتماد مجالس الإدارة المزدوجة لما لها من تداعيات إيجابية على تحقيق أهداف الشركات، حيث يقوم مجلس المراقبة بالإشراف على مجلس المديرين ويتولى هذا الأخير عملية الإدارة وبالتالي تكون نتائج عمل المجلس المزدوج أكثر فعالية، كما يجب تحسين متطلبات تفعيل الشفافية والإفصاح في التقارير المالية الصادرة تحت رقابة وإشراف مجلس الإدارة حيث أن مسؤولية هذا الأخير يجب أن تتجاوز عملية الإيداع القانوني للحسابات الإجتماعية .

4. دراسة العلاقة بين واقع تبني الحوكمة في الجزائر وتفعيل دور مجلس الإدارة:

قصد التمهيد لدراسة أثر واقع تبني الحوكمة في الجزائر على تفعيل دور مجلس الادارة، ارتأينا دراسة قوة واتجاه علاقة هذين المتغيرين ببعضهما البعض:

الجدول (11) : الارتباط بين واقع تبني الحوكمة في الجزائر وتفعيل دور مجلس الادارة

		واقع تبني الحوكمة في الجزائر	تفعيل دور مجلس الإدارة
واقع تبني الحوكمة في الجزائر	Corrélation de Pearson	1	,736**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	38	38
تفعيل دور مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	,736**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	38

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين واقع تبني الحوكمة في الجزائر وتفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات محل الدراسة، حيث قدّر معامل الارتباط بيرسون بين واقع تبني الحوكمة وتفعيل دور مجلس الإدارة ب (0.74) أي بنسبة 74%، وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا ما يبين أن هناك علاقة قوية بين الجهود التي تبذلها الدولة لتبني الحوكمة في الجزائر وتفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات الجزائرية، من خلال التغييرات التي تمت على مستوى المنظومة المحاسبية والقانونية في الجزائر كاعتماد: النظام المالي المحاسبي، تفعيل قوانين مكافحة الفساد، واعتماد مركز الحوكمة والتي كان لها انعكاس إيجابي على تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات .

بالإضافة لذلك؛ فقد كان لتحيين القانون التجاري واعتماد ميثاق الحكم الراشد الدور الكبير في الربط بين تبنيّ مفهوم الحوكمة في الجزائر وتفعيل دور مجلس الإدارة.

لقد كان ولايزال من أهم أهداف تبني الحوكمة في الجزائر مواكبة العالم في التطورات الحاصلة به بالانفتاح على السوق العالمية وجذب الاستثمار الأجنبي، ولتحقيق ذلك قامت الدولة بالعديد من التغييرات الحوكمية في منظومة النظام المؤسساتي ركّزت فيها بشكل كبير على دور مجلس الإدارة من خلال ضمان إستقلاليته وتوضيح مسؤولياته ورفع مستوى مساءلته لكونه القلب النابض للشركات.

5. دراسة أثر واقع تبني الحوكمة في الجزائر على تفعيل دور مجلس الإدارة:

سوف نقوم فيما يلي دراسة أثر واقع تبني الحوكمة في الجزائر على تفعيل دور مجلس الإدارة من خلال ما يلي:

الجدول رقم(11) : تحليل الانحدار لأثر واقع تبني الحوكمة في الجزائر على تفعيل دور مجلس الإدارة

النموذج	معامل الإنحدار	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد R-deux ajusté	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المتغير الثابت	1.182					0.009
واقع تبني الحوكمة في الجزائر	0.718	0.736	0.542	0.530	42.654	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد يقدر بـ 0.542، وهذا ما يدل أن نسبة 54% من التغيير الذي يطرأ على تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات الاقتصادية الجزائرية يعود سببه إلى الجهود التي تبذلها الجزائر في إطار تفعيل الحوكمة بكل قطاعاتها المختلفة، كما يتضح لنا وجود أثر معنوي موجب عند مستوى المعنوية (0.05) لواقع تبني الحوكمة في الجزائر على تفعيل دور مجلس الإدارة، إذ بلغت قيمة فيشر(F) 42.654 بمستوى المعنوية (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد.

كما أن قيمة معامل الانحدار قدرت0.718، وهذا ما يشير إلى أن أي تغيرات تحصل نتيجة تبني الحوكمة للجزائر بوحدة واحدة تؤدي إلى تغييرات مهمة على مستوى مجلس الإدارة ودوره الفعال في الشركات بمقدار 0.718، وهذا يدل على أن جهود الدولة اتجاه تبني الحوكمة في جميع قطاعاتها لها تأثير جد كبير على تفعيل آليات الحوكمة في الشركات الاقتصادية في الجزائر وبالتحديد مجلس الإدارة.

وعليه يمكن القول أن واقع تبني الحوكمة في الجزائر يؤثّر إيجابياً على تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات الاقتصادية الجزائرية، ويعود ذلك إلى أن واقع تبني الحوكمة في الجزائر الذي يترجم إلى كل الجهود المبذولة في سبيل تبني كل مبادئها وآلياتها من خلال تسخير كل القوانين اللازمة والجهات المتخصصة في الحوكمة وهذا بهدف غرس الثقافة الحوكمية في الفكري المؤسساتي الجزائري ،أين أصبح الاعتماد على مجلس الإدارة أمرا لا مفر منه وهذا لكونه أهم آلية من آليات الحوكمة ولدوره الفعّال في ضمان استمرارية الشركات ورفع تنافسيتها.

يعتبر مجلس الإدارة القلب النابض لكل من الحوكمة والشركات في نفس الوقت، فهو من يجعل الحوكمة تحقّق أهدافها لكونه المسؤول الأول عن ذلك هذا من جهة ويعتبر المسؤول عن التسيير السليم لمصالح أصحاب المصالح ابتداء من المساهمين وصولا إلى أدنى موظف بالشركة وتحقيق أهدافهم المختلفة من جهة أخرى. ولكي يتم تفعيل دور مجلس الإدارة قامت الجزائر ومازالت تقوم إلى

يومنا هذا بالعديد من الجهود المتمثلّة في تكوين البنية التحتية للحوكمة (بناء إطار متكامل للحوكمة) في جميع القطاعات عبر اعتماد نظام محاسبي يتوافق والمعايير الدولية، سن قوانين مكافحة الفساد للحد من الفساد الإداري والمالي خصوصا على مستوى الإدارة العليا، اعتماد هيئات لدعم الحوكمة وتطبيق ميثاق الحكم الراشد أين بهذه الطريقة يتم ترسيخ فكرة الزامية تبني الحوكمة من طرف جميع أنواع الشركات في الجزائر بما فيهم الشركات الصغيرة والمتوسطة الأمر الذي ينعكس على تفعيل دور مجلس الإدارة بها، حيث وجب الإشارة هنا أن اعتماد مجلس الإدارة في الشركات الاقتصادية في الجزائر ليس أمرا مستحدثا إنما تبني مفهوم الحوكمة ساهم في تفعيل دوره أكثر فأكثر في الشركات من خلال تعزيز استقلاليته، زيادة مسؤولياته (الشفافية والإفصاح، تحقيق الشفافية والإفصاح، تحسين إدارة المخاطر) ورفع مستوى مساءلته من طرف أصحاب المصالح .فتفعيل دور مجلس الإدارة يعتبر خطوة جد هامة اتجاه اقتصاد متطور بهياكله والمتمثّل أساسا في الشركات، وبالتالي نقول أخيرا أن لجهود تبني الحوكمة في الجزائر تأثير إيجابي على تفعيل دور مجلس الإدارة.

IV. الخاتمة

في ختام دراستنا عن تأثير واقع تبني الحوكمة في الجزائر على تفعيل دور مجلس الادارة، يمكننا القول أن الجزائر خطت خطوات مهمّة اتجاه تبني مفهوم الحوكمة وآلياتها المختلفة والتي على رأسها مجلس الادارة، الذي يعتبر حجر الأساس لحوكمة رشيدة والتي تؤدّي بدورها إلى ضمان استمرارية الشركات وتطوّرها. يعتبر تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات الاقتصادية الجزائرية كردة فعل لجهود تبني الجزائر للحوكمة فالاعتماد على مجلس الإدارة ليس وليد تبنّي الحوكمة في الجزائر بل هو موجود بالهيكل التنظيمي للشركات منذ زمن بعيد لكن الجديد الحاصل إثر تبني الجزائر للحوكمة هو تفعيل دوره أكثر بمنحه العديد من الصلاحيات تميّزه بالاستقلالية التامة وجعله في موضع المساءلة أمام جميع أصحاب المصالح، ومن أهم النتائج المتوصّل لها ما يلي:

- هناك جهود مبذولة ذات قيمة لتبني مفهوم الحوكمة في الجزائر من خلال العديد من الإصلاحات القانونية والمحاسبية والتنظيمية.
- تسعى الجزائر من خلال تبنّي مفهوم الحوكمة إلى بناء إطار متكامل للحوكمة يسمح بتفعيل آلياتها المختلفة وعلى رأسها مجلس الإدارة.
- أصبح لمجلس الإدارة دور محوري في تحقيق أهداف الشركات وضمان إستمراريتها.
- تم تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركات الاقتصادية من خلال ضمان استقلاليته وتحديد مدة عضويته بالشكل الذي يحد من مشكلة تجذر المسيرين.

- تبني الجزائر للحوكمة انعكس على حل مشكلة تعارض المصالح عبر زيادة مسؤوليات مجلس الإدارة وجعله مركز مسائلة من طرف أصحاب المصالح المتعددين.
- هنالك غياب تام للجان مجلس الإدارة بالشركات الاقتصادية في الجزائر.
- تفتقر الجزائر إلى العديد من آليات الحوكمة من أهمها سوق مالي نشط والذي يعتبر من أهم آليات الحوكمة التي تفرض رقابتها على أداء مجلس الإدارة وتحسّن من أدائه.
- هنالك نقص في تطبيق قوانين الفساد، وفي متطلبات الإفصاح والشفافية للتقارير المالية الصادرة تحت رقابة مجلس الإدارة.
- هنالك علاقة جيدة بين واقع تبني الحوكمة في الجزائر وتفعيل دور مجلس الإدارة.
- هنالك أثر إيجابي لواقع تبني الحوكمة في الجزائر على تعزيز دور مجلس الإدارة.

الاقتراحات:

من خلال ما سبق يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- على الجزائر اعتماد قوانين صارمة للشفافية والإفصاح في المعلومات المالية والغير مالية للشركات.
- يجب تفعيل مركز الحوكمة بجعله أكثر نشاطا أين يصبح المصدر الأول لتفعيل آليات الحوكمة في جميع القطاعات.
- يجب تنشيط الدور الرقابي للسوق المالي على مجلس الإدارة.
- يجب أن يصبح الإعتماد عل لجان مجلس الإدارة أمرا إلزاميا لما لها من دور فعّال في رفع أدائه.
- يجب تقديم صلاحيات أكثر لمجلس الإدارة مع تحمّله المسؤولية الجنائية في حالة وقوع حالات فساد إداري أو مالي.

IV- المراجع

- إلياس شرشاقة: حوكمة الشركات دروس دراسة حالات وتمارين محلولة. ألفا دوك، الجزائر ، 2021.
- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- فرج يوسف أمير: الحوكمة ومكافحة الفساد، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2011.
- محمد تقروت، ونبيل قليل: تحديات مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، المجلد3. العدد3، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
- محمد سامي راضي: موسوعة المراجعة المتقدمة، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات. باريس، فرنسا، 2004.
- مصطفي محمد سليمان: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري -دراسة مقارنة، ط02، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- OCED, *OCED Principles Of Corporate Governance*. (2004, SEPTEMBRE 30). Récupéré sur www.oecd.org