



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مدارس الدكتوراه

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: حوكمة ومالية المؤسسة

الموضوع :

أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في  
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية  
-دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف-

إعداد الطالبة:

حايف سعاد

إشراف الأستاذ الدكتور:

بلمهدي عبد الوهاب

لجنة المناقشة:

رئيسا	1	جامعة سطيف	أستاذ	د. بن فرحات ساعد
مشرفا ومقررا	1	جامعة سطيف	أستاذ	د. بلمهدي عبد الوهاب
عضوا مناقشا		جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	د. قاسمي السعيد
عضوا مناقشا	1	جامعة سطيف	أستاذ محاضر "أ"	د. العايب عبد الرحمان
مدعوا	1	جامعة سطيف	أستاذ محاضر "ب"	د. سكاك مراد

السنة الجامعية 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي له الحمد كله، وله الشكر كله، وله الفضل كله؛

أتقدم بعظيم الشكر، ووافر الامتنان، وجميل العرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور بلمهدي عبد الوهاب

على توجيهاته التي أسهمت بشكل كبير في إتمام وإثراء هذا العمل وعلى تعاونه طيلة إعداد المذكرة؛

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ العايب عبد الرحمان على توجيهاته أثناء إعدادنا لمشروع البحث؛

أتقدم أيضا بالشكر إلى كل الأساتذة والزملاء الذين لم يبخلوا علينا بإمدادنا بالمراجع؛

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ يعلى فاروق على مساعدته في تحليل البيانات باستخدام SPSS؛

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى مسيري المؤسسات الذين شملتهم الدراسة على مساهماتهم؛

وختاما أتقدم بالشكر لكل من ساهم وساعد من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

# الإهداء

إلى والدي العزيز؛

إلى أمي الغالية؛

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء؛

إلى ابن أخي وأبناء أخواتي؛

إلى أهلي جميعاً؛

إلى زملائي في العمل وفي الدراسة؛

إلى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول : المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات
2	تمهيد
4	المبحث الأول : الإطار النظري للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات
4	المطلب الأول : ماهية المسيرين وتصنيفاتهم
4	أولاً : مفهوم المسير
5	ثانياً : تصنيفات المسير
8	المطلب الثاني : دور المسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات
9	أولاً : الاستراتيجيات الشخصية للمسير
10	ثانياً : وظائف وخصائص المسيرين
15	المطلب الثالث : سلطات المسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات
17	المطلب الرابع : طرق تعيين المسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات
17	أولاً : مميزات المرشح
18	ثانياً : طرق التعيين
19	المبحث الثاني : نظرية المستويات العليا
24	المبحث الثالث : المحددات السلوكية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات
24	المطلب الأول : أخلاقيات الأعمال
25	أولاً : تعريف أخلاقيات الأعمال
27	ثانياً : أهمية أخلاقيات الأعمال
28	ثالثاً : المبادئ والمعايير الأخلاقية
30	رابعاً : العوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال
31	المطلب الثاني : القيادة
32	أولاً : تعريف القيادة الإدارية
34	ثانياً : مهارات القائد الإداري
35	المطلب الثالث : القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب
35	أولاً : تعريف اتخاذ القرار
36	ثانياً : مقومات القرار الفعال

36	ثالثا : القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات
38	المطلب الرابع : القدرة على التواصل
40	<b>المبحث الرابع : المحددات المهنية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات</b>
41	المطلب الأول : السن والأقدمية في منصب المسير
42	المطلب الثاني : مستوى التعليم
43	المطلب الثالث : الخبرة المهنية
45	المطلب الرابع : الكفاءة المهنية العالية
49	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للحوكمة الرشيدة في المؤسسات</b>	
51	تمهيد
52	<b>المبحث الأول : مفاهيم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات</b>
52	المطلب الأول : مفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات
55	المطلب الثاني : أهمية الحوكمة الرشيدة في المؤسسات
57	المطلب الثالث : أهداف الحوكمة الرشيدة في المؤسسات
59	<b>المبحث الثاني : أساسيات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات</b>
60	المطلب الأول : هيكل نظام الحوكمة الرشيدة في المؤسسات
60	أولا : المساءلة
60	ثانيا : الشفافية
61	ثالثا : العدالة
61	رابعا : المسؤولية
62	المطلب الثاني : الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات
62	أولا : السلطة السيادية
62	ثانيا : السلطة التنفيذية
62	ثالثا : السلطة الرقابية والإشرافية
64	المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
65	أولا : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
65	ثانيا : حفظ حقوق جميع المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم
65	ثالثا : المؤسسات الاستثمارية، أسواق الأسهم ووسطاء آخرون

66	رابعاً : دور أصحاب المصالح
66	خامساً : الإفصاح والشفافية
66	سادساً : مسؤوليات مجلس الإدارة
67	<b>المبحث الثالث : أهم نظريات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المتعلقة بالمسيرين</b>
67	المطلب الأول : نظرية الوكالة
68	أولاً : فرضيات نظرية الوكالة
69	ثانياً : مشاكل الوكالة
70	المطلب الثاني : نظرية تجذر المسيرين
71	أولاً : استراتيجيات تجذر المسيرين
72	ثانياً : دورة حياة المسيرين
73	ثالثاً : الآثار المترتبة على تجذر المسيرين
74	<b>المبحث الرابع : بعض آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات</b>
74	المطلب الأول : تصنيفات آليات الحوكمة
74	أولاً : الآليات الداخلية والخارجية
75	ثانياً : التصنيف الحديث لآليات الحوكمة
77	المطلب الثاني : مجلس الإدارة
77	أولاً : سير عمل مجلس الإدارة
79	ثانياً : هيكل مجلس الإدارة
80	ثالثاً : مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة
82	رابعاً : الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة
84	المطلب الثالث : لجنة التعيينات
85	أولاً : سير عمل لجنة التعيينات
87	ثانياً : هيكل لجنة التعيينات
87	ثالثاً : مهام لجنة التعيينات
90	المطلب الرابع : سوق عمل المسيرين
94	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية</b>
96	تمهيد



97	<b>المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>
97	المطلب الأول : نموذج الدراسة الميدانية
97	أولا : أهداف الدراسة الميدانية
97	ثانيا : منهج الدراسة الميدانية
98	ثالثا : متغيرات الدراسة الميدانية
99	رابعا : نموذج الدراسة الميدانية
100	<b>المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي</b>
100	أولا : أدوات جمع بيانات الدراسة
102	ثانيا : أساليب التحليل الإحصائي
<b>103</b>	<b>المبحث الثاني : الإطار الميداني للدراسة</b>
103	المطلب الأول : حدود الدراسة
103	أولا : مجتمع الدراسة الميدانية
104	ثانيا : حدود الدراسة الميدانية
104	ثالثا : خصائص مجتمع الدراسة
107	<b>المطلب الثاني : عرض وتحليل ومناقشة نتائج استبيان الدراسة الميدانية</b>
107	أولا : عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى
121	ثانيا : عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية
128	ثالثا : عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة
153	رابعا : عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة
<b>174</b>	<b>المبحث الثالث : اختبار الفرضيات والاستنتاجات</b>
174	المطلب الأول : اختبار فرضيات الدراسة
174	أولا : اختبار الفرضية الأولى
177	ثانيا : اختبار الفرضية الثانية
180	ثالثا : اختبار الفرضية الثالثة
187	رابعا : اختبار الفرضية الرابعة
192	<b>المطلب الثاني : نتائج الدراسة الميدانية، المقترحات والآفاق المستقبلية</b>
192	أولا : نتائج الدراسة الميدانية
199	ثانيا : مقترحات الدراسة

200	ثالثا : الآفاق المستقبلية للدراسة
201	خلاصة الفصل
202	الخاتمة العامة
205	ملاحق الدراسة
226	مراجع الدراسة
237	فهرس الجداول
242	فهرس الأشكال
244	فهرس الملاحق

مقدمة عامة

## مقدمة عامة

في ظل الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها الاقتصاديات المتقدمة في السنوات الأخيرة والتي فجرها الفساد وسوء الإدارة ظهرت الحاجة إلى حوكمة رشيدة تقوم على ممارسات سليمة للأعمال. ومن هنا فقد تعاظم الاهتمام بآليات ومعايير وتطبيقات حوكمة المؤسسات على مستوى العالم من خلال سن القوانين ووضع الضوابط والمبادئ التي من شأنها تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات.

وعلى غرار باقي الدول، فإن الجزائر أصبحت أيضا تولي اهتماما كبيرا بالحوكمة الرشيدة للمؤسسات الجزائرية على اعتبار أن حالات الفشل التي عرفتتها معظم المؤسسات الجزائرية مردها عدم الامتثال لقواعد الإدارة والحوكمة الرشيدة. ففي هذا الإطار، يستوجب هذا المنهج الجديد للمؤسسة التركيز على ضبط وبدقة حقوق وواجبات ومسؤوليات الأطراف الفاعلة للمؤسسة، بحيث أن توضيح المؤسسة لطرق صنع القرار فيها وكذا ضمانها للاستخدام الفعال لمواردها من شأنه أن يقلل من المخاطر في التسيير. وطبقا لأحكام ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، فإن تطبيق قواعد ومعايير الحوكمة الرشيدة يساهم بشكل كبير في تحقيق تسيير داخلي فعال وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة.

في هذا السياق، سنحاول الاهتمام بجانب الإدارة في المؤسسة، التي تعتبر من أهم الأطراف الفاعلة في الحوكمة الرشيدة للمؤسسات، من خلال تسليط الضوء على المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين التي تضمن جودة القرارات وتساهم في تحسين أداء المؤسسة إضافة إلى استعراض دور مجلس الإدارة في تعيين أعضاء السلطة التنفيذية "المسيرين" وذلك من خلال إجراء دراسة نظرية ودراسة تطبيقية تمس مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر.

### 1. إشكالية البحث

من خلال كل ما سبق تبرز معالم الإشكالية والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:  
"ما هو أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؟"

وبناء على ذلك وبغرض الإلمام بمختلف جوانب الموضوع ومحاولة بلورة إطار نظري وفكري حول أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

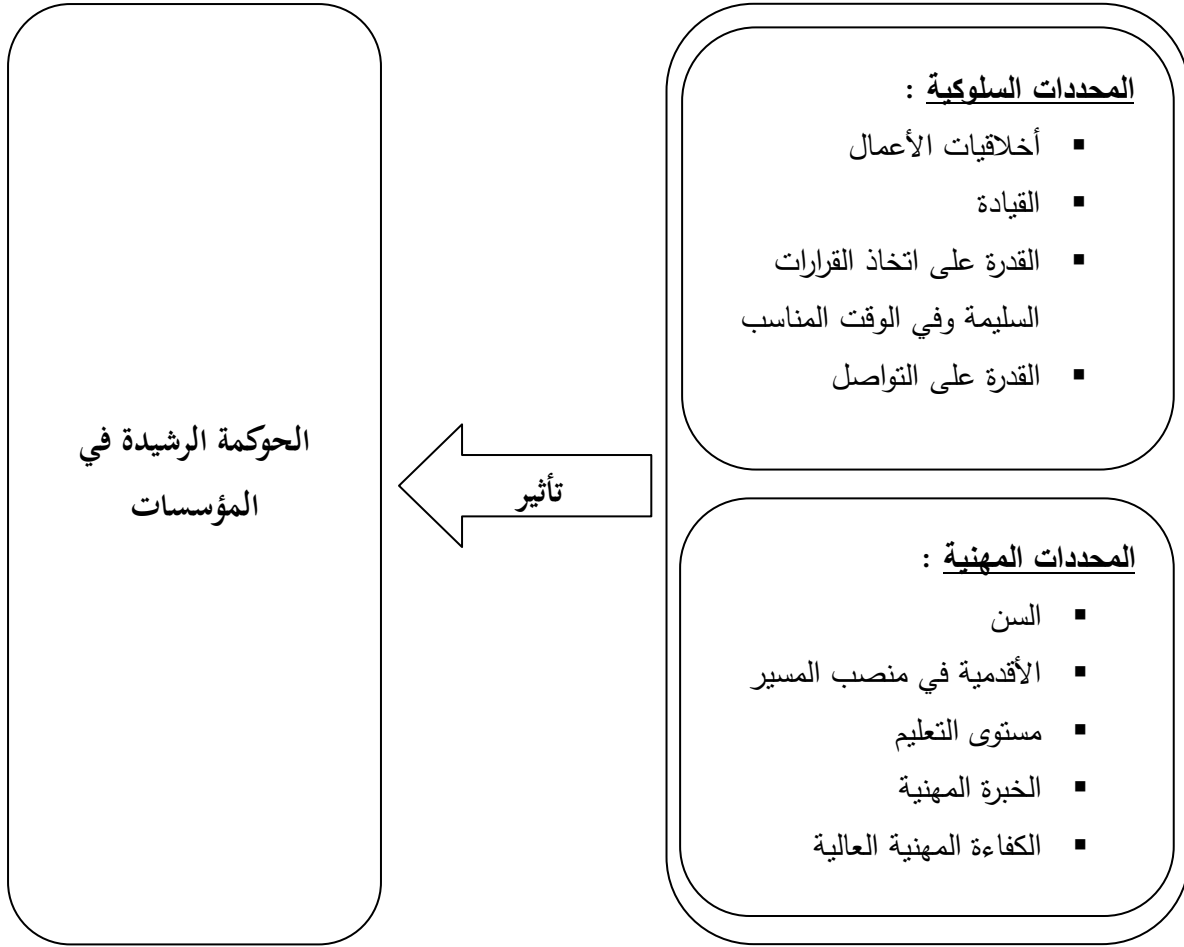
1. هل يتم تعيين المدراء العامون عن طريق لجان التعيين التي تضمها مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر؟
2. هل يتم تعيين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على أساس معيار الكفاءة؟
3. هل تؤثر المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟
4. هل تؤثر المحددات المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

## 2. فرضيات البحث

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة صياغة الفرضيات التالية والتي تعتبر أجوبة مؤقتة إلى غاية اختبار مدى صحتها، وتتمثل في:

- **الفرضية الأولى:** تعتمد مجالس الإدارة في الجزائر على لجان خاصة توكل بها مسؤولية انتقاء المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية وتعيينهم.
- **الفرضية الثانية:** يعين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على أساس معيار الكفاءة.
- **الفرضية الثالثة:** تؤثر المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- **الفرضية الرابعة:** تؤثر المحددات المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

### 3. نموذج الدراسة



### 4. التعاريف الإجرائية

- المحددات السلوكية: ويقصد بها كل الخصائص المرتبطة بسلوك وتصرفات المسير. وتضم هذه المحددات التحلي بأخلاقيات الأعمال (النزاهة، المسؤولية، عدم وجود تضارب في المصالح...)، القيادة، القدرة على التواصل، القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب.
- المحددات المهنية: وتضم السن، الأقدمية، مستوى التعليم، الخبرة المهنية، الكفاءة والمهارة.
- الحوكمة الرشيدة في المؤسسات: تشير إلى نظام متكامل يضم مجموع القوانين، القواعد، المبادئ والضوابط الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسة والتي تنظم العلاقات بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة وتحدد مسؤولية كل طرف، كما تضمن حسن إدارة المؤسسات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ويحد من التصرفات غير السليمة للمسيرين فيها وتفعيل دور مجالس الإدارة بها.

■ **المسيرين:** يقصد بالمسير الشخص القائم على رأس الإدارة التنفيذية للمؤسسة والذي يوظف أساسا من أجل كفاءته في ميدان التسيير ودرابته العملية لتولي أعمال هذه المؤسسة نيابة عن المساهمين بحكم السلطة الممنوحة له. وفي دراستنا نخص بالتحديد المدير العام أو الرئيس المدير العام للمؤسسة.

## 5. أهداف البحث

الغاية من هذه الدراسة هو تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- معرفة فيما إذا كان تعيين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر يتم عن طريق لجان التعيين الموجودة في مجالس الإدارة.
- معرفة فيما إذا كان تعيين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر يتم بالاعتماد على معايير موضوعية تسمح بانتقاء من هو مؤهل.
- الوقوف على ضرورة توفر الكفاءة في المسيرين من أجل ضمان ممارسة الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.
- التعرف على ضرورة احترام أخلاقيات الأعمال من قبل المسيرين وكيفية العمل بها.
- دراسة أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

## 6. أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في دراسة موضوع بالغ الأهمية في مجال الحوكمة الرشيدة للمؤسسات والخاص بالسلطة التنفيذية للمؤسسات باعتبارها جزءا لا يتجزأ من أجهزة الحوكمة. فتحقيق حوكمة جيدة للمؤسسات لا يمكن أن يتم في ظل غياب إدارات تتحلّى بمستوى عالي من الكفاءة وتحترم أخلاقيات الأعمال. ومما يزيد من أهمية الموضوع، أن واقع الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر لديها طابع ومميزات خاصة تستوجب الدراسة.

## 7. مبررات اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع ودراسته بالدرجة الأولى إلى الميل الشخصي للمواضيع ذات الطابع الحديث والإستراتيجي خاصة، إضافة إلى عدة أسباب أخرى نذكر منها:

- الأهمية البالغة وكذا الدور المهم الذي تحتله السلطة التنفيذية "المسيرين" في المؤسسة خاصة في ظل حوكمة المؤسسات؛
- ضعف الاهتمام بجانب تعيين المسيرين في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر خصوصا في ظل عدم وجود سوق الإطارات المسيرة عموما ولجان التعيين خصوصا؛
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق الإشكالية التي يتناولها هذا الموضوع.

## 8. الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذا البحث هو ندرة المراجع والدراسات المتعلقة بصلب الإشكالية والتي تربط بين متغيرات البحث مجتمعة (المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين، الحوكمة الرشيدة والمؤسسة العمومية الجزائرية). وعموما، سنعرض فيما يلي عرضا موجزا لبعض الدراسات ذات صلة قريبة من بحثنا هذا ولكن في بيئات مختلفة:

### 1. الدراسة الأولى:

(Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises: Etudes empiriques)<sup>1</sup>

"محددات الحوكمة الرشيدة وأداء المؤسسات الفرنسية - دراسة تطبيقية: دراسة نظرية وتطبيقية"

من إعداد الباحث Amir Louizi قدمت كأطروحة دكتوراه في علوم التسيير بمدرسة الدكتوراه للعلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة Jean Moulin Lyon 3 سنة 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أفضل ممارسات الحوكمة المتعلقة بسير عمل مجلس الإدارة، هيكل الملكية وخصائص المسير والتي يمكن أن تحسن في أداء المؤسسات الفرنسية. ومن هذا المنطلق، قام الباحث بصياغة الإشكالية الرئيسية كالتالي: ما هي محددات الحوكمة الرشيدة استنادا إلى مستوى أداء المؤسسة؟ وفي هذا الإطار قام الباحث بدراسة جودة الحوكمة من خلال تحليل أثر الآليات الداخلية على الأداء وذلك بهدف معرفة فيما إذا كان فعلا للحوكمة أثر على الأداء أم هناك عوامل أخرى تؤثر عليه. وقد شملت الدراسة عينة تتكون من 132 مؤسسة فرنسية مدرجة في البورصة أما فترة الدراسة فقد امتدت من 2002 إلى 2008.

<sup>1</sup> Amir Louizi, « Les déterminants d'une Bonne Gouvernance et la performance des entreprises Françaises : Etudes empiriques », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale Sciences économiques et de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 2011.



ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة ما يلي:

- في المؤسسات ذات الأداء الضعيف (*les entreprises non performantes*)، كل آليات الحوكمة ليس لها أثر ذو دلالة على أدائها.
- فيما يخص المؤسسات ذات الأداء الجيد، فإن الممارسات الجيدة للحوكمة (مثل التحفيزات المالية، استقلالية مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة) لها أثر على الأداء.
- حجم المؤسسة له ارتباط وثيق مع سير عمل اللجان المختصة بحيث كلما زاد الحجم كلما كانت هياكل الحوكمة فعالة أكثر.
- هناك علاقة طردية بين حجم مجلس الإدارة وحجم المؤسسة.
- هناك علاقة طردية بين خصائص المديرين (المستوى التعليمي، الأقدمية، المكافآت، السن) وأداء المؤسسات.
- يعتبر المستوى التعليمي للمديرين مصدر للأداء الجيد.
- استقلالية مجلس الإدارة لها أثر إيجابي على أداء المؤسسات.

## 2. الدراسة الثانية:

### (A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: gouvernance et latitude managériale)<sup>1</sup>

البحث في العلاقة بين خصائص المديرين وأداء المؤسسات - الحوكمة وسلطة التسيير: ورقة بحثية من إعداد Gérard Charreaux، أستاذ بجامعة Bourgogne، تم نشرها من طرف FARGO مركز أبحاث في مالية، هندسة وحوكمة الشركات سنة 2008.

الهدف من هذه الدراسة النظرية هو محاولة إعطاء فهم أفضل وتوضيح للعلاقة بين خصائص المدير، نظام الحوكمة وأداء المؤسسة وذلك في ضوء التطورات المعرفية والسلوكية لنظرية الحوكمة. وقد توصل Charreaux في هذه الدراسة إلى بناء نموذج يتميز بالمرونة اللازمة التي تسمح للحوكمة عموماً وللسلطة التسييرية على الأخص بلعب الدور الرئيسي في شرح دور المدير في الخيارات الإستراتيجية وفي تحقيق الأداء الجيد.

<sup>1</sup> Gérard Charreaux, « A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », Cahier du FARGO n° 1080502, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Université de Bourgogne, France, Mai 2008.

### 3. الدراسة الثالثة:

(Contribution à la théorie de la gouvernance : le marché des dirigeants, mécanisme particulier de gouvernance des entreprises)<sup>1</sup>

"الإسهام في نظرية الحوكمة: سوق عمل المسيرين، آلية خاصة لحوكمة الشركات" : من إعداد

الباحثة Isabelle Meutelet Allemand قدمت كأطروحة دكتوراه في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة Bourgogne سنة 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى إضفاء إسهامات في نظرية الحوكمة، من خلال التركيز على واحدة من أهم آليات حوكمة الشركات والمتمثلة في سوق عمل المسيرين. وفي هذا الإطار قامت الباحثة بدراسة دور سوق عمل المسيرين في خلق القيمة من خلال تحليل أثر عدة آليات على الأداء (مجلس الإدارة، سوق السلع والخدمات، الرقابة المباشرة من قبل المساهمين، المقرضين) وذلك بهدف معرفة فيما إذا كان فعلا لسوق عمل المسيرين أثر على الأداء أم هناك عوامل أخرى تؤثر عليه. وقد شملت الدراسة لسوق عمل المسيرين الفرنسي عينة تتكون من 165 مسير في الشركات الفرنسية المدرجة في البورصة أما فترة الدراسة فقد امتدت من 1996 إلى 2005.

وقد أكدت النتائج المتوصل إليها أن آلية سوق المسيرين تساهم في خلق القيمة في المؤسسات إلا أنه لا توجد علاقة تداخل وترابط بين سوق المسيرين وباقي آليات الحوكمة التي تمت دراستها.

ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة ما يلي:

- إن الاختلاف في السن والخبرة بين المسير القديم والمسير الجديد ليس له أثر ذو دلالة على تطور الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات.
- إن الحد من التجذر من خلال التغيير في المسيرين له أثر إيجابي على الأداء.
- إن التغيير في مستوى التعليم بين المسير القديم والمسير الجديد له أثر سلبي في خلق القيمة في المؤسسة.
- إن الاختلاف في الخبرات بين المسير القديم والمسير الجديد سواء كانت خبرة عامة، خبرة خاصة بقطاع معين أو خاصة بالمؤسسة ليس له أثر ذو دلالة على الأداء.

<sup>1</sup> Isabelle Meutelet Allemand, « Contribution à la théorie de la gouvernance : le marché des dirigeants, mécanisme particulier de gouvernance des entreprises », Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Faculté de Sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, France, 2008.

- هناك أثر إيجابي على الأداء في حالة تغيير المسير (الذي تم تعيينه من داخل المؤسسة) بمسير جديد من خارج المؤسسة ويكون الأثر سلبي في الحالة العكسية.
- إن قطاع النشاط ليس له تأثير على دور سوق عمل المسيرين.
- إن اقتراب المسير الجديد من سن التقاعد ليس له تأثير على دور سوق عمل المسيرين.
- نسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة ليس لها أثر ذو دلالة على أداء المؤسسة.
- مجلس الإدارة ليس له تأثير على دور سوق المسيرين كآلية للحوكمة.
- في ظل وجود مساهم مهيم، هذا لا يؤثر لا على دور سوق المسيرين ولا على أداء المؤسسة.

#### 4. الدراسة الرابعة:

### <sup>1</sup>(Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise)

"خصائص المسير وعرض آليات حوكمة الشركات": دراسة قام بها كل من Laurence Billard،

Jean-Pierre Boissin و Bérangère Deschamps، مخبر CERAG، جامعة Pierre Mendès فرنسا

2001.

هدفت هذه الدراسة إلى إعادة تحديد موقع المسير في ظل آليات حوكمة الشركات ودمج المعايير الخاصة بتمثيل السلطة والأهداف سواء الفردية أو الجماعية للمسيرين. ومن هذا المنطلق، قام الباحثين بدراسة العلاقة بين خصائص المسيرين وممارساتهم اتجاه آليات حوكمة الشركات. وفي هذا الإطار، قام الباحثين بدراسة استطلاعية لمؤسسات تقع بالمنطقة الصناعية *Plastics Vallée* في فرنسا. وقد شملت الدراسة عينة تتكون من 300 مسير، 50 منهم فقط استجابوا للدراسة.

وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها أنه يمكن تصنيف المسيرين إلى أربع مجموعات حيث تؤثر خصائص هؤلاء المسيرين على تصميم آليات حوكمة الشركات وعلى ممارساتها. تضم هذه التصنيفات الأربع: المسير المغامر الطموح *L'ambitieux aventurier*، المسير ذو الطموح الكبير *L'ambitieux* *maximisateur*، المسير التقني *Le technicien satisfait*، والمسير الحذر *Le gestionnaire prudent*.

<sup>1</sup> Laurence Billard, Jean-Pierre Boissin, Bérangère Deschamps, « Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise », Xième Conférence de l'association Internationale de management stratégique, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Juin 2001.

ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة ما يلي:

- إن أسلوب الإدارة المتبع من طرف كل من المسير المغامر الطموح والمسير ذو الطموح الكبير يقوم على تحقيق أهداف المساهمين.
- المسير التقني يحرص على أهداف الزبائن ولا يهتم أبدا لأهداف المساهمين، فبفرض الرقابة عليه هذا الصنف من المسيرين يفضل الآليات العفوية (السمعة اتجاه الزبائن والموردين) على الآليات العمدية (ممارسات مجلس الإدارة).
- المسير الحذر يميل لدور الأجير بحيث يحد من مخاطر المساهم عوض الاهتمام فقط بخلق القيمة.

#### 5. الدراسة الخامسة:

**(Profil du dirigeant et facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des entreprises Tchadiennes)<sup>1</sup>**

"خصائص المسير والعوامل المحددة لنظم المعلومات المحاسبية والممارسات المحاسبية في

المؤسسات التشادية": دراسة قام بها Dagobert Ngongang، أستاذ وباحث بجامعة Ngaoundéré، الكامرون.

تناول الباحث في هذه الدراسة نظام المعلومات المحاسبية للمؤسسات التشادية من خلال تحديد خصائص نظم المعلومات المحاسبية والممارسات المحاسبية. وفي هذا الإطار، قام الباحث بتحليل آثار العوامل الهيكلية (عمر المؤسسة، حجمها، شكلها القانوني ونشاطها) والسلوكية (سن المسير، خبرته المهنية، مستوى التعليم، التخصص العلمي والملكية) على نظم المعلومات المحاسبية والممارسات المحاسبية.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي شملت 84 مؤسسة من مختلف القطاعات، أظهرت ما يلي:

- أن وتيرة توفير واستخدام المعلومات هي متوسطة على العموم.
- التخصص العلمي للمسير والملكية يؤثران على نظم المعلومات المحاسبية والممارسات المحاسبية.

<sup>1</sup> Dagobert Ngongang, « Profil du dirigeant et facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des entreprises Tchadiennes », Association Francophone de Comptabilité, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Ngaoundéré, Cameroun, Mai 2006.

- سن المسير والخبرة التي يمتلكها ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية على نظم المعلومات المحاسبية والممارسات المحاسبية.
- العوامل الهيكلية تؤثر على نظم المعلومات المحاسبية.
- العوامل الهيكلية لها أثر ضعيف على الممارسات المحاسبية.

#### 6. الدراسة السادسة:

**(Quelle est la valeur de la pratique managériale du dirigeant ? Contribution à la connaissance de la création de valeur du dirigeant)<sup>1</sup>**

"ما هي قيمة الممارسة الإدارية للمسير؟ الإسهام في معرفة خلق القيمة من طرف المسير":

دراسة قام بها Emmanuel Zenou، تم نشرها من طرف E.M Lyon مدرسة الإدارة سنة 2002.

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل قيمة الممارسة الإدارية للمسير ودمجها مع مفهوم خلق القيمة. فحسب رأي الباحث، لم تقم النظريات التقليدية لحوكمة الشركات بدمج قيمة الممارسة الإدارية في عملية خلق القيمة. من هذا المنطلق، قام الباحث بتحليل يشمل كل من حوكمة الشركات والإستراتيجية وذلك من خلال مقارنة ممارسات أصحاب المصالح والتضارب في مصالحهم وأثر ذلك على خلق القيمة.

في هذا الإطار، أكد الباحث بأن قيمة الممارسة الإدارية للمسير يمكن دراستها من خلال المعايير التي قدمتها نظرية التجذر وبعض النظريات المتعلقة بالإستراتيجية التي تسمح بدمج الممارسات الإدارية في مفهوم خلق القيمة. وقد توصل الباحث إلى اقتراح منهج ديناميكي لمفهوم خلق القيمة من طرف المسير من خلال منهجين متكاملين:

- التفكير في المعايير المرتبطة بممارسات المسير الإدارية التي تحدد عن طريقها مساهمة المسير في خلق القيمة في المؤسسة.
- دراسة عملية التنسيق، بين ممارسات مختلف الأطراف، التي يقوم بها المسير.

فكلما كانت عملية التنسيق معقدة كلما اكتسب المسير قيمة أكبر من خلال الدور المعقد الذي يقوم به وبالتالي فهو يشارك في خلق القيمة في المؤسسة.

<sup>1</sup> Emmanuel Zenou, « Quelle est la valeur de la pratique managériale du dirigeant ? Contribution à la connaissance de la création de valeur du dirigeant », Cahier de recherche n° 2002/03, Unité pédagogique et de recherche Finance et Systèmes, Ecole de Management Lyon, France, Avril 2002.

## 9. موقع الدراسة الحالية

من خلال العرض الملخص أعلاه (الدراسات السابقة)، نلاحظ أن الباحثين تناولوا مواضيع ذات صلة بموضوعنا ولكن من زوايا تختلف عن الزاوية التي نريد دراستها سواء من حيث بيئة الأعمال، مجال الدراسة، أهدافها أو متغيراتها. بحيث نسعى في بحثنا إلى دراسة أهمية العلاقة بين المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين والحوكمة الرشيدة ومحاولة إسقاطها على البيئة الجزائرية (المؤسسة العمومية الاقتصادية)، وهذا من خلال التركيز على السلطة التنفيذية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على اعتبار أنها واحدة من أهم الأطراف الفاعلة في الحوكمة الرشيدة.

## 10. منهج الدراسة

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية البحث وبناء على طبيعة الموضوع سنعتمد في هذه الدراسة على إتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مجموعة من الأدوات المنهجية، بحيث تم الاستناد في الجانب النظري للدراسة على العديد من المراجع بمختلف أنواعها من كتب، مقالات ومدخلات علمية بالإضافة إلى مصادر الكترونية موثوقة. أما فيما يخص الجانب الميداني للدراسة، فقد تم استخدام الاستبيان، المقابلات والملاحظة. إضافة إلى ذلك، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية في الدراسة الميدانية لدراسة موضوع البحث لإعطاء تفسيرات علمية مناسبة.

## 11. محتوى البحث

إن إطار الإشكالية متعدد الأبعاد (المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين، الحوكمة الرشيدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) يتطلب تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول. خصص اثنان منهم للجانب النظري للموضوع، أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية. وقد تضمن كل فصل مجموعة من المباحث كل منها شمل مطالب. وقد ضم الجانب النظري للموضوع ما يلي:

**الفصل الأول:** المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري للحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

**أما الفصل الثالث** والمتعلق بالدراسة الميدانية، فقد خصص لدراسة أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة لبعض المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سطيف.

## الفصل الأول:

# المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات

المبحث الأول: الإطار النظري للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات

المبحث الثاني: نظرية المستويات العليا

المبحث الثالث: المحددات السلوكية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات

المبحث الرابع: المحددات المهنية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات

## تمهيد الفصل الأول

إن الدراسات التطبيقية حول العلاقة بين خصائص المسير والحوكمة الرشيدة في المؤسسات تبقى جد نادرة. فمعظم الأبحاث سواء النظرية أو التطبيقية حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات اهتمت بدراسة سمات وخصائص المسير من خلال ربطها بأداء المؤسسات\*.

فالدراسات النظرية للحوكمة الرشيدة في المؤسسات تؤكد على أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يتطلب تعاون الإدارة التنفيذية بالمؤسسة مع مجلس الإدارة، باعتبار أن الإدارة التنفيذية هي الأداة العملية والفعلية لتطبيق هذه المبادئ على أنشطة وعمليات المؤسسة، وبالتالي فهي تلعب دورا حيويا وفعالا للوصول إلى النتائج المرجوة من مفهوم الحوكمة. فالإدارة التنفيذية تعمل على تطبيق السياسات والقرارات التي يضعها مجلس الإدارة ويتطلب ذلك تبنيتها لمجموعة من المبادئ والسياسات المتعلقة بالحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

الإدارة فن يتقنه القليل من الأشخاص فقط، وتحتاج إلى شخصية قيادية تمتلك من السمات والصفات والمؤهلات ما لا يمتلكه الآخرون. فنسمع كثيراً عن مسيرين فشلوا في إدارتهم، بينما نسمع عن آخرين قد نجحوا في إدارة شركاتهم وبرعوا في مهامهم وأنجزوها على أتم وجه بعيدا عن التلاعبات والممارسات للأخلاقية. لذا سنحاول دراسة الأشياء الواجب توافرها في المسير لكي يصبح فعالا باعتباره طرف فاعل في الحوكمة الرشيدة في المؤسسات. فالمسيرين محل الدراسة هم أولئك الذين يمتلكون سلطة الإدارة، مسؤولي المؤسسات، بمعنى هؤلاء القائمين على رأس الإدارة التنفيذية والذين يتولون أعمال المؤسسة نيابة عن المساهمين. بهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن مفهوم "المسير" الذي سنتناوله طيلة هذه الدراسة يضم المدير العام أو الرئيس المدير العام للمؤسسة.

وفي هذا الشأن، ارتأينا لتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، هي كالآتي:

- **المبحث الأول الإطار النظري للمسيرين:** نتطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول المسير من خلال عرض تعريفاته، تصنيفاته، مسؤولياته، أدواره وكذا طرق تعيينه؛

\* بما أن هذه الدراسة ركزت على المؤسسات العمومية الاقتصادية سيتم اعتماد مصطلح "المؤسسة" بدلا عن مختلف التسميات الأخرى وذلك توحيدا للمصطلح فقط.



- **المبحث الثاني نظرية المستويات العليا:** نتناول في هذا المبحث نظرية المستويات العليا التي تهتم بخصائص المسيرين.

- **المبحث الثالث المحددات السلوكية للمسيرين والمبحث الرابع المحددات المهنية للمسيرين:** يتم إلقاء الضوء في هذين البحثين على أهم المحددات السلوكية والمهنية للمسير التي من شأنها أن تؤثر على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

## المبحث الأول : الإطار النظري للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي عالجت مواضيع التسيير من جميع جوانبها، ومع ذلك تبقى هناك اختلافات فيما بينها وذلك من باحث لآخر على حسب زمان ومكان الدراسة والهدف منها. وفي هذا الشأن، سوف نتناول مفاهيم عامة حول المسير وذلك في ظل الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، بحيث سنستعرض مفهوم المسير وتصنيفاته، سلطاته، أدواره، وطرق تعيينه.

### المطلب الأول : ماهية المسيرين وتصنيفاتهم

#### أولاً : مفهوم المسير

أعطى الباحثون عدة تعاريف للمسير نذكر منها:

المسير هو الشخص المسؤول على أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم<sup>1</sup>.

وعرف *Drucker* المسير على أنه هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات، حسب هذا التعريف فإن المسيرين هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات<sup>2</sup>.

كما تم تعريف المسيرين بأنهم المديرين أو المسؤولين الذين يتولون مهمة التسيير بالمؤسسة<sup>3</sup>.

كما يعرف المسير على أنه طرف فاعل في المؤسسة يمتلك سلطة رسمية تمنحها له الجهات المختصة وتعطيه شرعية قانونية *Une légitimité rationnelle-légale* لممارسة مهامه داخل المؤسسة. إذ أنه مطالب بتقديم تقارير والدفاع عن مصالح الأطراف المعنية. يستمد المسير، بحكم مركزه الوظيفي،

<sup>1</sup> قصاص وردة، "حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2012، ص: 94.

<sup>2</sup> نذيرة بوزيد، "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة، 2012، ص: 30.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص: 161.

الشرعية للقيام باقتراح وتنفيذ التغييرات اللازمة في سير العمل (القواعد، الإجراءات والأساليب). فهو يقوم بثلاثة وظائف أساسية: وظيفة اتخاذ القرار *Fonction de décision*، وظيفة التنظيم *Fonction d'organisation* من خلال إدارة سير العمل (التخطيط، التنسيق، إدارة العمليات والمراقبة)، ووظيفة الضبط *Fonction de régulation* وذلك بإشراك كل الفاعلين في تخفيف حدة التوتر (إدارة الصراع) *Gestion des conflits* وإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف (البحث عن الاستقرار)<sup>1</sup>.

وعرف المسير على أنه هو الشخص الذي يحدد المهام الواجب تنفيذها ويحدد من يقوم بها وكيف يتم القيام بها، كما يعرف أنه ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية إما نحو الإنجاز والنجاح أو الفشل والدمار.<sup>2</sup>

وعرف المسير أيضا بأنه الشخص القائم على رأس المنظمة. فهو يمتلك سلطة رسمية ممنوحة له بموجب القانون أو عن طريق إجراءات تعيينه.<sup>3</sup>

وحسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: "يقصد بالمسير الخارجي كل عضو من المديرية الذي ليس بمساهم أو إداري، يوظف أساسا من أجل كفاءته في ميدان التسيير ودرابته العملية"<sup>4</sup>.

في ضوء ما جاء في التعريفات السابقة يمكن تعريف المسير على أنه الشخص القائم على رأس الإدارة التنفيذية لشركة ما والذي يمتلك من السمات والصفات التي تؤهله لتولي أعمال هذه المؤسسة نيابة عن المساهمين بحكم السلطة الممنوحة له.

## ثانيا : تصنيفات المسير

هناك العديد من الدراسات تمت حول تصنيفات المسير وذلك محاولة لإيجاد أفضل السبل لممارسة السلطة وبالتالي بناء نماذج تختلف حسب الكتاب. وفي هذا الصدد، نجد أن *Crener* و *Monteil* قاما بتصنيف المسيرين على أساس سلوكهم إلى أربعة نماذج<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Olivier Meier, « **Dico du manager** », Paris , 2009, pp. 124-125.

<sup>2</sup> نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

<sup>3</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Dirigeant>, (Consulté le 13/02/2014 à 21.30).

<sup>4</sup> سليم عثمانى وآخرون، "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر، 2009، ص: 43.

<sup>5</sup> Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « **Management : Stratégie et organisation** », Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, p. 326.

المسير الواقعي *Le réaliste*: عملي، مستبد، مرتبط بنتائج فورية، وهو معاكس للمسير المثالي *L'idéaliste*: منهجي، نظري، يسعى للمثالية.

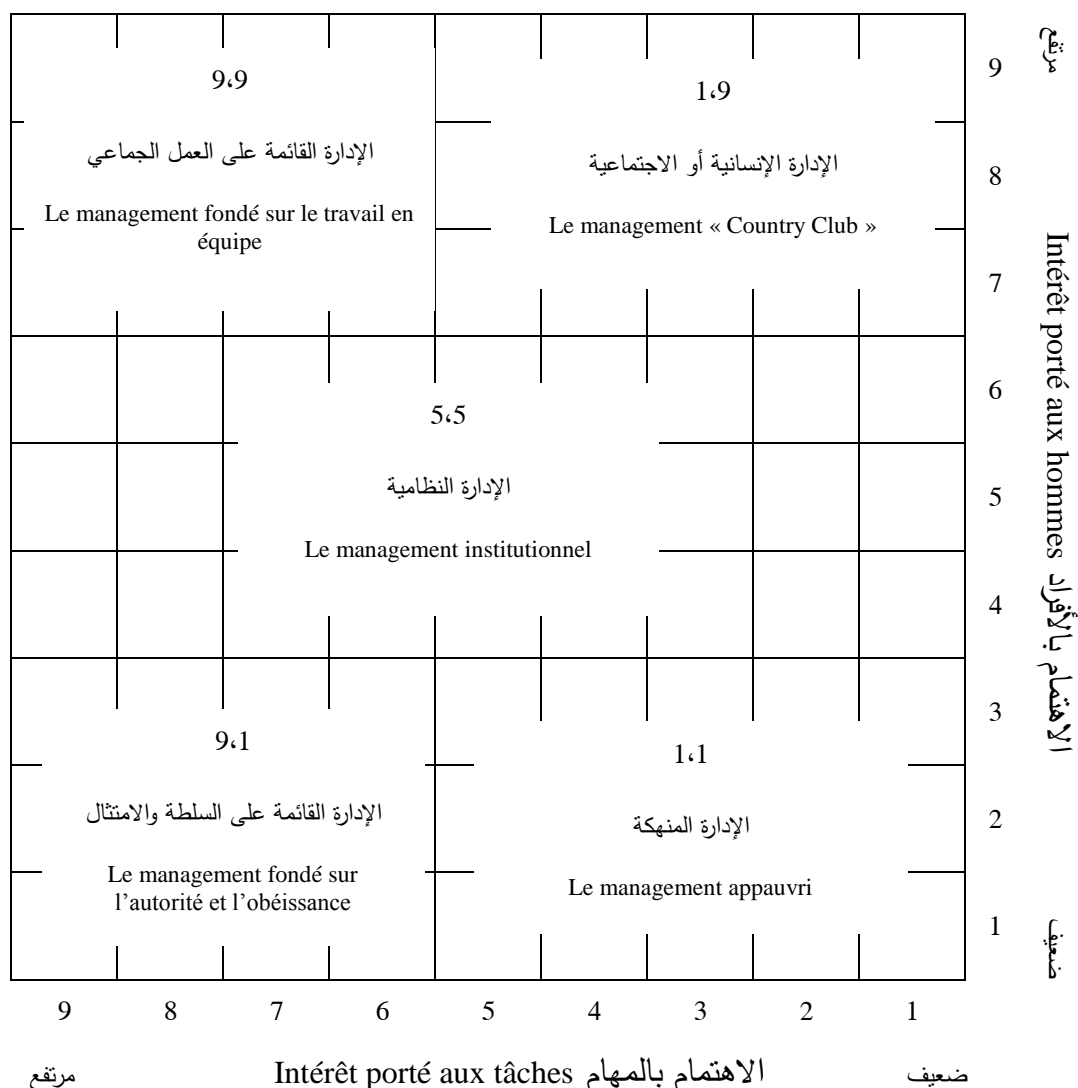
المسير الانتهازي *L'opportuniste*: واقعي أو مثالي، حسب الحالة، ويقابله المسير الموفق *Le conciliateur* الذي يحاول تحقيق التوازن.

أما *Kets de Vries* و *Miller* فقد قاما بتقديم منهج خاص يتعلق بالتحليل النفسي لسلوك المسيرين بحيث توصلا إلى تحديد خمسة أنماط *Les styles névrotiques des dirigeants* تم تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **المسير المشكك *Paranoïaque***: من خصائص هذا النمط أن المسير يتسم بالشك، انعدام الثقة في الآخرين، الحذر الشديد والحساسية المفرطة. إذ أنه شخص يقظ جدا وحريص يسعى إلى السيطرة على كل ما يجري داخل المؤسسة.
  - **المسير القهري *Compulsif***: هو شخص عنيد، مثالي، لديه هاجس تحقيق الكمال، يهتم بأدق التفاصيل، يسعى إلى السيطرة على المؤسسة من خلال التسلط على الآخرين.
  - **المسير الدرامي *Théâtral***: يتسم المسير بالتطرف في سلوكه، متعطش للإثارة والنشاط، يسعى باستمرار إلى لفت الانتباه إليه.
  - **المسير الكئيب *Dépressif***: هذا النوع يعاني من عدم الجدارة، لديه انطباع بالعجز، يفتقر إلى الطاقة والحركة وبالتالي لا يمكنه تغيير مسار الأمور.
  - **المسير المنعزل *Schizoïde***: هو شخص منعزل يتميز بعدم الاهتمام واللامبالاة، قليل التفاعل مع الآخرين، تتميز قراراته في كثير من الأحيان بالتذبذب وعدم التماسق.
- هناك تصنيف آخر للمسيرين يقوم على توجهاتهم، حيث قام كل من *Blake* و *Mouton* باقتراح ما يسمى بالشبكة الإدارية *La grille managériale* التي يمكن تمثيلها في الشكل (1-1) التالي:

<sup>1</sup> Ibid., pp. 327-328.

الشكل (1-1): الشبكة الإدارية



Source: voir : J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni "Management : stratégie et organisation", Vuibert , Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2002, p : 329.

يوضح الشكل السابق خمسة أنواع من التسيير صنفها Blake و Mouton وذلك اعتمادا على بعدين أساسيين يتعلق البعد الأول بالأهمية التي توليها الإدارة لأداء المهام أما البعد الثاني فيخص الأهمية التي توليها الإدارة بالأفراد الذين يعملون في المؤسسة. ويمكن شرح هذه الأنواع فيما يلي<sup>1</sup>:

1. الإدارة الإنسانية أو الاجتماعية « *Le management « Country Club »* : هذا النوع يهتم بشكل أساسي بالقوى البشرية على حساب الاهتمام بالإنتاج، بحيث يتم التركيز كثيرا على احتياجات الأفراد لإقامة علاقات جيدة، مما يخلق مناخ ودي ملائم ووتيرة عمل مريحة.

<sup>1</sup> Ibid., pp. 328-329.

2. الإدارة القائمة على العمل الجماعي *Le management fondé sur le travail en équipe*: يهتم هذا النوع بكلا البعدين بحيث يتم الحصول على النتائج من قبل أفراد يشعر جميعهم بالمسؤولية. ينتج عن هذا الترابط علاقات مبنية على الثقة والاحترام مما يسمح بتحقيق مستوى عالي من الإنتاج ورضا العاملين عن العمل.
3. الإدارة النظامية *Le management institutionnel*: باستطاعة المنظمة تحقيق أداء جيد عن طريق تحقيق التوازن بين أهداف الإنتاج وحاجات الموظفين.
4. الإدارة المنهكة *Le management appauvri*: يبذل الحد الأدنى من الجهد لأداء المهمة المطلوبة من أجل البقاء في المنظمة، فهذا النوع قليل الاهتمام بكلا البعدين.
5. الإدارة القائمة على السلطة والامتثال *Le management fondé sur l'autorité et l'obéissance*: هذا النوع يركز جل اهتمامه على العمل دون الأخذ بعين الاعتبار العاملين الذين يقومون بعملية الإنتاج.

من خلال كل هذه التصنيفات وغيرها التي لم يتم ذكرها، يمكن القول بأن التسيير لا يمكن أن يرتبط بنموذج واحد فهو مرتبط بعدة نماذج وذلك حسب الموقف الذي يواجهه المسير فقد يتطلب ذلك ضرورة توافر عدة نماذج من أجل تسيير فعال. بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى القول بأن الحوكمة الرشيدة في المؤسسات لم تتطرق لتحديد نموذج معين للتسيير.

### المطلب الثاني : دور المسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات

سنتطرق في هذا المطلب إلى دور المسير في عملية الحوكمة الرشيدة في المؤسسات ودرجة التزامها في التطبيق السليم لممارسات الحوكمة على أرض الواقع لأن المسير يعتبر هو المسؤول التنفيذي الأول في المؤسسة والذي يساهم بقدر كبير في تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسة. ومن أجل إثراء موضوع الحوكمة الرشيدة في المؤسسات سنقوم بعرض الاستراتيجيات الشخصية للمسير التي شملتها العديد من التيارات النظرية.

## أولاً: الاستراتيجيات الشخصية للمسير

في المنظور الكلاسيكي الجديد، جميع الخيارات الشخصية تتقارب نحو الهدف المشترك المتمثل في تعظيم الثروة. فالقرارات التي يتخذها المسيرون تسمح بخفض التكاليف وتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة. ولهذا يعتبر هذا التيار أن المسيرين يشكلون فئة متجانسة لذا يمكن استبدالهم. أما في إطار نظرية الوكالة، فقد تطورت النظرة للمسيرين إذ أصبح بإمكانهم إحداث تغييرات في القرارات الإستراتيجية المبتغاة من طرف المؤسسة من أجل إعطاء الأولوية لأهدافهم الخاصة. فالفصل بين الملكية والإدارة يؤدي إلى تضارب في المصالح لذا فإن مصالح المساهمين والمسيرين لا تتلاقى بالضرورة. فمعظم الدراسات التي أجريت حول الأداء ركزت على معرفة الآليات التي تضمن إدارة المؤسسات من قبل المسيرين وفقاً لمصالح المساهمين. ولكن لم يتم الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الفقهية بين المسيرين، فالاهتمام كان موجه نحو التركيز على قوة وتنوع آليات الحوكمة<sup>1</sup>.

إن النظريات التأسيسية التي تناولت الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، ترى بأن دور المسير يبدو منعماً أو أقل وضوحاً. فوجود آليات مراقبة يستدعي تخفيض في التكاليف التنظيمية بحيث وحدها المنظمات التي تعمل على تقليص التكاليف المتولدة عن تضارب المصالح تكون فعالة وبالتالي يقل دور المسيرين إلى أدنى حد ويصبح دورهم سلبي غير فعال يخلو حتى من محاولة السعي لتوجيه سياسة المؤسسة<sup>2</sup>. كذلك حسب تحليل *Fama* (1980)، يعتبر دور المسير عامل من عوامل الإنتاج.

إن النظريات القائمة على السلوك السلبي للمسير لا تعكس بشكل كافي عدم اكتمال العقود ولا تترك أي مجال لحرية التصرف الإداري. وبذلك تطورت البحوث بإدخال إستراتيجية المسير وخصوصاً في إطار الأعمال المرتبطة بتجذر المسيرين. وبهذا أصبح للمسير دور فعال بحيث يسعى لتحديد دور آليات الرقابة المختلفة المفروضة عليه، توسيع نطاق سلطته التقديرية (حرية التصرف)، وتعظيم قدرته التسييرية *Capital managérial* بما في ذلك سمعته التي تعتبر عنصر جد مهم. كذلك يمكن أن يوجه المسير إستراتيجيته نحو الآليات الخارجية باللجوء إلى سوق المسيرين للوصول إلى مناصب مرموقة ومناصب أفضل. فنشاط المسير لا يهدف بالضرورة للمساهمة في تحقيق عائداً أكبر على حساب باقي أصحاب

<sup>1</sup> Isabelle Meutelet Allemand, « Contribution à la théorie de la gouvernance : le marché des dirigeants, mécanisme particulier de gouvernance des entreprises », Thèse de doctorat ès Sciences de gestion, Faculté de sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, France, 2008, p. 29.

<sup>2</sup> Gérard Charreaux, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », Revue française de gestion, n° spécial, n° 111, p. 52.

المصالح الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض أداء المؤسسة ومع ذلك يمكن أن يدرج هذا ضمن مبدأ الكفاءة من خلال تقاسم العائدات بين المؤسسة والمسير<sup>1</sup>.

ضمن بعض الدراسات الإستراتيجية، فإن دور المسير أصبح رئيسياً. فالمؤسسات يقومون باختيار مسيرهم على أساس قدراتهم الخاصة وهذا يتوقف على الاحتياجات التي تحددها هذه المؤسسات. إن القرارات الإستراتيجية تختلف حسب خصائص ومؤهلات المرشح الذي تم اختياره والذي يعتبر هو أساس التغيير في المؤسسة.

ومع ذلك يبقى تضارب في الآراء، فمثلاً نجد أن التيار الإيكولوجي لا يوافق أبداً على فكرة أن المسير بإمكانه أن يؤثر على الأداء الذي يعتبره أنه نتاج العوامل الخارجية التي لا يمكن للإدارة التحكم فيها (Freeman و Hannan، 1977)<sup>2</sup>.

### ثانياً: وظائف وخصائص المسيرين

مثلاً أشار إليه *Pigé* (1993)، فإن الخصائص التي تميز فئة المسيرين عن غيرهم من الموظفين يمكن حصرها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- يتولون أعمال المؤسسة اتجاه الغير باعتبارهم وكلاءها *Mandataires sociaux*؛
- يستفيدون من مزايا خاصة؛
- يملكون مهارات وكفاءات نادرة لإدارة الموارد.

إلا أنه، إذا كان لديهم سلطة تولى أعمال المؤسسة والتصرف نيابة عنها فإنه لا يمكن أن يمتلك هؤلاء المسيرين الحرية المطلقة في التصرف بحكم أن هذه السلطة تمارس لصالح المساهمين. وبالتالي فإن ممارساتهم قد يتم تحديدها وضبطها بموجب القانون، القانون الأساسي للمؤسسة أو الاتفاقيات.

تقع على عاتق المسير وظائف كثيرة، منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها البعض، ولا بد للمسير من ممارستها بفعالية. عموماً، يتولى المسيرين وظائف السلطة التي نذكر منها: توظيف، تسريح موظفي المؤسسة وتحديد أجورهم، إدارة ممتلكات المؤسسة وجميع التصرفات المتعلقة بممارسة

<sup>1</sup> Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, p. 29.

<sup>2</sup> Ibid., p. 30.

<sup>3</sup> Idem.



النشاط الاقتصادي للمؤسسة. وفي بعض الحالات يتم توسيع صلاحيات المسيرين إلى حد اقتناء أسهم في رأس المال (Lamy، 2005)<sup>1</sup>. وقد تم تصنيف السلطة كل من French و Raven (1959)، إلى خمسة أنواع هي كالآتي<sup>2</sup>:

- **السلطة الشرعية *Le pouvoir légitime***: إن سلطة المسير هي أولاً وقبل كل شيء شرعية، سلطات رسمية واسعة خولها له مجلس الإدارة، فبإمكانه مثلاً فرض قراراته على الموظفين.
- **سلطة منح المكافأة *Le pouvoir de récompense***: كتحديد الأجور والمزايا...
- **القوة القسرية *Le pouvoir coercitif***: أساس هذه القوة الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات المسير من قصوره في تأديته واجباته.
- **قوة المرجعية *Le pouvoir référentiel***: التي تعتمد على الهوية بحيث يحصل عليها المسير عادة نتيجة إعجاب تابعيه لبعض سماته الشخصية.
- **القوة المبنية على الخبرة *Le pouvoir d'expert***: أساس هذه القوة هو المعرفة المكتسبة لدى المسير، حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره، مما يجعل الآخرين يقبلون قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة.

وقد أكد Mintzberg أنه عندما يتحدث الرئيس المدير العام، تجد عند باقي الأشخاص عدة أسباب وجيهة للاستماع إليه. وهذا يدل على أن نظام السلطة هو واحد من أنظمة التأثير الأكثر أهمية لدى الرئيس المدير العام. ومع ذلك هناك أنظمة أخرى لها تأثير يستفيد منها المسير. فباعتباره ممثل الفكر في المؤسسة، يمكنه توجيه الأشخاص الآخرين لإتباع نهج معين. فموقع الرئيس المدير العام في قمة الإستراتيجية يتيح له قاعدة صلبة من المعارف المتخصصة. إذ أن الأبحاث القائمة على دراسة مختلف مهام الإدارة تثبت بأن المدير يشكل المركز العصبي في مؤسسته باعتباره العضو الوحيد الأكثر دراية بأمور المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> توفيق حامد طولبة، "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص: 19-20.

<sup>3</sup> Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, p. 31.

وفي هذا الإطار، قسم *Mintzberg* (1973) أدوار المسير إلى عشرة أدوار صنفها بدورها إلى ثلاثة مجموعات يمكن تلخيصها في الجدول (1-1) الآتي<sup>1</sup>:

جدول (1-1) أدوار المسيرين حسب *Mintzberg* (1973)

أدوار تفاعلية	أدوار إعلامية	أدوار قرارية
دور ممثل المؤسسة	دور مستقبل المعلومات	دور المفاوض
دور القائد	دور ناشر المعلومات	دور الموزع للموارد
دور حلقة وصل	دور المتحدث الرسمي باسم المؤسسة	دور المعالج
		دور المبادرة

Source: voir : Benoît Raveleau, « La dynamique de l'activité des dirigeants de PME », 5<sup>ème</sup> Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Université de Sherbrooke, France, p. 4, Document accessible en ligne sur : [www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Raveleau\\_Benoit.pdf](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Raveleau_Benoit.pdf), (Consulté le 04/03/2014 à 22 :35).

من خلال هذا الجدول نقوم بوصف هذه الأدوار كالاتي<sup>2</sup>:

1. أدوار تفاعلية *Rôles interpersonnels*: تستهدف سير العمل بصورة منتظمة من خلال القيام بالأدوار التالية:

- دور ممثل المؤسسة *Rôle de symbole* بحيث يقوم بتمثيل المؤسسة أمام الجهات الخارجية باعتباره ممثلاً الرسمي كتوقيع القرارات...
- دور القائد *Rôle de leader* باعتباره قوة سلوكية تعمل على توعية وتوجيه العاملين على أداء مهامهم وفق الأهداف الموضوعة مسبقاً؛
- دور حلقة وصل *Rôle d'agent de liaison* بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة عن طريق الاتصال وتبادل المعلومات والمنافع بين المسير والأطراف الأخرى من أجل تحقيق التعاون كتتمية علاقات مع البنوك...

<sup>1</sup> Benoît Raveleau, « La dynamique de l'activité des dirigeants de PME », 5<sup>ème</sup> Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Université de Sherbrooke, France, p. 4, Document accessible en ligne sur : [www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Raveleau\\_Benoit.pdf](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Raveleau_Benoit.pdf), (Consulté le 04/03/2014 à 22 :35).

<sup>2</sup> أنظر: قصاص وردة، مرجع سبق ذكره، ص: 94-95؛ نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص: 34-35.

2. أدوار إعلامية *Rôles d'information*: تتضمن هذه الأدوار:

- دور مستقبل المعلومات *Rôle d'observateur actif* وذلك من خلال البحث عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، تجميعها وتحليلها من أجل استعمالها بالشكل المناسب في تسيير شؤون المؤسسة؛
- دور ناشر المعلومات *Rôle de diffuseur* بحيث يعمل المدير على إيصال وإرسال المعلومات للجهات المعنية من أجل الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة؛
- دور المتحدث الرسمي باسم المؤسسة *Rôle de porte-parole* باعتباره الشخص الوحيد الذي يملك صلاحية التحدث باسم المؤسسة كالإفصاح عن معلومات وقرارات والإجابة عن الانشغالات نيابة عن المؤسسة...

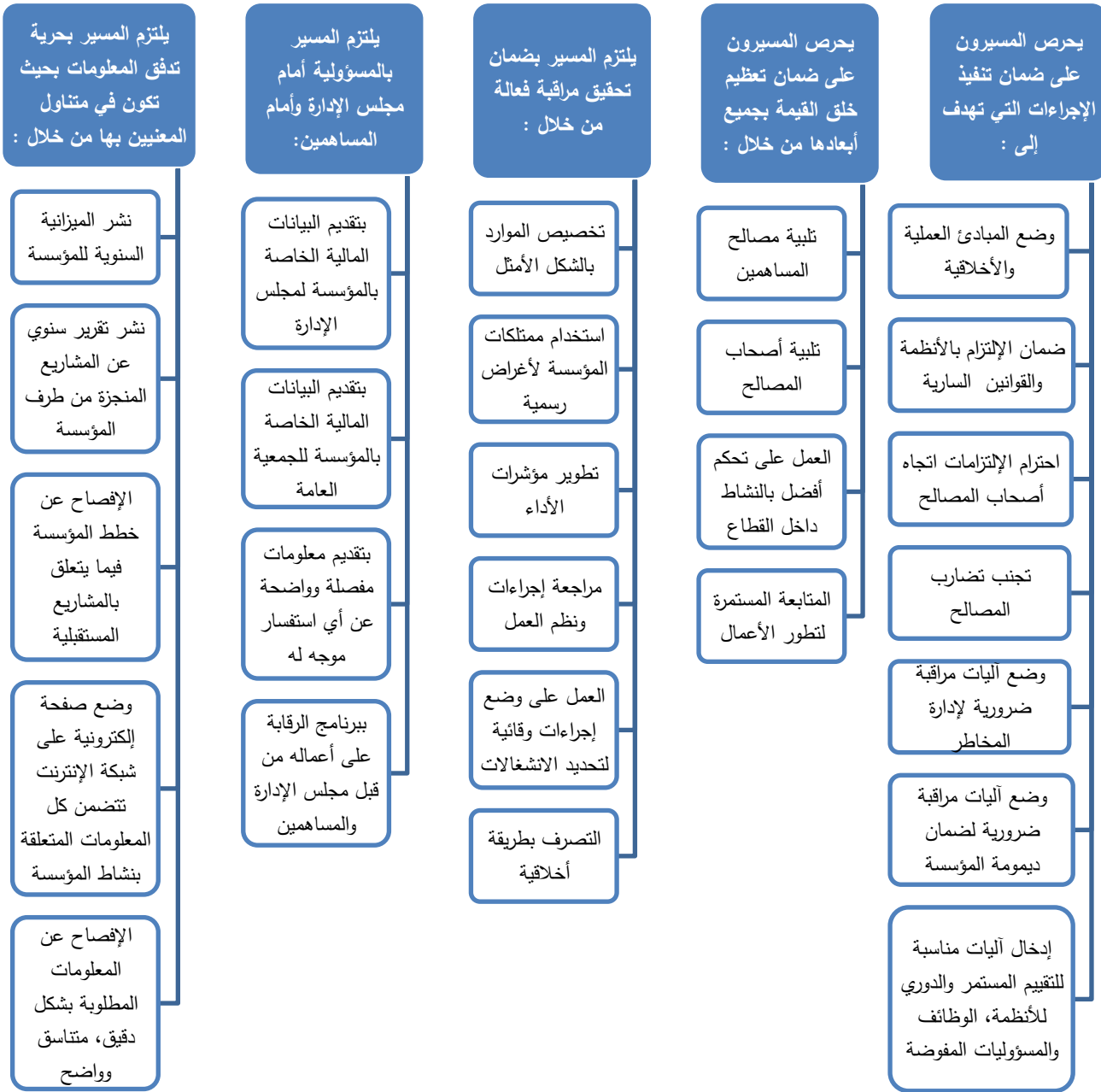
3. أدوار قرارية *Rôles de décision*: وتتجسد هذه الأدوار من خلال:

- دور المفاوض *Rôle de négociateur* الذي يتجلى في إبرام الاتفاقيات والعقود بما يحقق أكبر منفعة للمؤسسة...
- دور الموزع للموارد *Rôle de répartiteur de ressources* وفقا لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف عن طريق التخطيط والتنظيم لمختلف الموارد (المالية، المادية والبشرية).
- دور المعالج *Rôle de régulateur* إما بتفادي المشكلات قبل وقوعها أو بمقاومة مختلف المعوقات التي قد تعرقل السير الحسن للمؤسسة وتؤثر سلبا على تحقيق أهدافها.
- دور المبادرة *Rôle d'entrepreneur* في البحث عن الفرص التي يمكن أن تفيد المؤسسة إضافة إلى تقديم أفكار جديدة ومحاولة الابتكار والتطور، وهنا يدخل دور المخاطرة، وذلك من أجل مساندة التطورات في مختلف المجالات وبالتالي التمكن من الوصول إلى الأهداف المسطرة.

من جهة أخرى، يتضح من خلال التعريف الذي أعطاه *Fama* (1980) لوظيفة التسيير دور المديرين الذي يتمثل في التنسيق بين أنشطة المدخلات *Les activités des inputs* وتنفيذ الصفقات المتعلقة بهذه المدخلات على أكمل وجه، وهذا ما يوصف بصنع القرار *La prise de décision*.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من مدونات قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التي تم وضعها على الصعيد الدولي تضمنت الأدوار والمهام التي يلتزم المديرون بالقيام بها والتي تم تلخيصها في الشكل (1-2) الآتي:

الشكل (1-2): دور المسير في ظل الحوكمة الرشيدة في المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مختلف مدونات قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

يتضح من الشكل أعلاه، أن هذه الأدوار جد مهمة باعتبارها تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة في المؤسسات خاصة المتعلقة منها بتحسين مصداقية المؤسسات، تحسين عملية صنع القرار، إدخال الاعتبارات الأخلاقية وتحسين درجة الوضوح والشفافية وذلك من خلال حرص المسيرين على ضمان تعظيم خلق القيمة بتلبية مصالح الأطراف الأخرى، الحرص على ضمان تنفيذ كل الإجراءات

التي تهدف إلى الالتزام بالقوانين والمبادئ الأخلاقية وكذا وضع الآليات المناسبة لتقييم أنظمة المؤسسة، بالإضافة إلى التزام المسيرين بضمان درجة كبيرة من الشفافية والإفصاح عن المعلومات المطلوبة للمعنيين بها.

### المطلب الثالث : سلطات المسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات

كما سبق وأن تطرقنا إليه آنفاً، فإن المسير لديه سلطة تولى أعمال المؤسسة والتصرف نيابة عنها فهي تمارس لصالح المساهمين. وبالتالي يتم تحديد هذه السلطات وضبطها بموجب القانون، القانون الأساسي للمؤسسة أو الاتفاقيات. واستناداً للتوصيات المتعلقة بالحوكمة الرشيدة في المؤسسات، فإن التحديد الواضح لسلطات المسيرين يعتبر نقطة بالغة الأهمية في تفعيل الحوكمة في المؤسسات. وقد تطرق محمد مصطفى سليمان إلى ما أسماه بسلطات المدير التنفيذي والتي لخصها في الآتي<sup>1</sup>:

1. المدير التنفيذي يقوم بالإدارة اليومية للأنشطة التشغيلية بالمؤسسة، وأيضاً الموضوعات التي أسندت إليه بصفة استثنائية والتي تقع ضمن اختصاصات الجمعية العامة للمساهمين أو مجلس الإدارة، بالإضافة إلى التأكد من تنفيذ القرارات التي اتخذتها الجمعية العامة ومجلس الإدارة.
2. للمدير التنفيذي الحق في التوقيع على المستندات الرسمية، وإصدار الأوامر والتوجيهات، وإجراء المعاملات اللازمة لأداء مهامه، والتوقيع على العقود بالنيابة عن المؤسسة وذلك في ضوء القانون والنظام الأساسي للمؤسسة.
3. المدير التنفيذي يقوم بالتالي:
  - العمل وفق مصالح المؤسسة.
  - فتح حسابات بالبنوك باسم المؤسسة.
  - تنظيم وإعداد أصول المؤسسة للتأكد من أن عملياتها الحالية متوافقة مع الشروط المنصوص عليها في النظام الأساسي للمؤسسة.
  - الإرشاد والإشراف على أداء موظفي المؤسسة من خلال سلطاته.
  - اتخاذ القرارات الخاصة برفع الدعاوى ضد المؤسسات والأفراد بالنيابة عن المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص:

- اعتماد الهيكل الوظيفي بالمؤسسة والموافقة على عقود موظفي المؤسسة وإنهائها، وتقديم الحوافز لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
- التوقيع على عقود التوظيف مع رئيس القسم أو الفرع الذي سوف يعمل به الموظف وفقا لشروط العقد التي يحددها المجلس التنفيذي.
- الإشراف على أعمال المجلس التنفيذي والدعوة لعقد اجتماعاته ووضع جدول الأعمال وإدارة الاجتماعات.
- تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.
- تنظيم التوقيعات المناسبة لإعداد القوائم المالية وفق المتطلبات القانونية، والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمساهمين والمقرضين والسوق.
- التوقيع على القوائم المالية للمؤسسة.
- توفير المعلومات المتعلقة بالموضوعات التي يتضمنها جدول أعمال المجلس التنفيذي والقرارات التي تم اتخاذها وذلك لكلا من مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية ولجنة المراجعة والمحاسب القانوني في الوقت المناسب.
- تمثيل الإدارة التنفيذية للمؤسسة في الجمعية العامة للمساهمين واجتماعات مجلس الإدارة.
- توفير التقارير المتعلقة بأعمال الإدارة التنفيذية لمجلس الإدارة في كل اجتماع له، متضمنة مؤشرات الأداء الرئيسية عن المؤسسة.
- تقديم تقرير عن أعمال المدير التنفيذي للجمعية العامة السنوية للمساهمين.
- أداء الوظائف الأخرى الضرورية للتأكيد على استمرارية العمليات التشغيلية للمؤسسة والتي يحكمها القانون وعقد التوظيف بالمؤسسة.

و في نفس السياق، نجد أيضا أن القانون التجاري الجزائري يحمل المسيرين مسؤولية تسيير المؤسسة على أحسن وجه، ولذلك منحهم القانون صلاحيات السلطة الرئاسية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، من سلطة التأديب وسلطة توجيه المرؤوسين والمصادقة على أعمالهم أو تعديلها أو إلغائها أو الحلول محلهم وفق الشروط القانونية، كما زودهم بكافة الصلاحيات اللازمة للقيام بوظيفة التسيير على أحسن وجه. فوفقا لأحكام المادة 577 من القانون التجاري، فإن القانون الأساسي يحدد سلطات المديرين<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> القانون التجاري الجزائري، كليك للنشر، الجزائر، المواد 577 و554، ص: 138، 145-146.

- في العلاقات بين الشركاء، وعند سكوت القانون الأساسي تحدها المادة 554 التي تنص على أنه يجوز للمدير، في العلاقات بين الشركاء، وعند عدم تحديد سلطاته في القانون الأساسي، أن يقوم بكافة أعمال الإدارة لصالح المؤسسة.
- وفي العلاقات مع الغير، للمدير أوسع السلطات للتصرف في جميع الظروف باسم المؤسسة من دون إخلال بالسلطات التي يمنحها القانون صراحة للشركاء.

### المطلب الرابع : طرق تعيين المسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

#### أولاً: مميزات المرشح

في هذا السياق، إن تركيبة، مقومات ومؤهلات المسير تعتمد أساساً على شخصيته، على الثقافة والخبرة التي اكتسبها إضافة إلى الإرادة القوية والخصائص الإنسانية التي يمتلكها. إذ يجب أن تكون للمسير كاريزما تضم في جوهرها صفات القائد الجيد *Meneur d'hommes* ورجل الثقة.

إن معرفة وفهم نشاط، سوق وخصائص المؤسسة، هي مرحلة يمر بها المسير قد تطول أو تقصر وذلك حسب خصائصه الشخصية وقابليته للتكيف، ومع ذلك تبقى هذه مرحلة ضرورية بالنسبة للمسير وذلك من أجل القيام بمهامه والمعرفة الجيدة للموارد التي يحتاجها أو التي سيستخدمها لضمان النجاح. إن المجازفة في تولي منصب المسير تعتبر عنصراً مهماً في تقييم قدرته على أن يكون رجل حوكمة كفاء، مدركاً تماماً للمسؤوليات التي يتولاها من أجل الحفاظ على ديمومة المؤسسة من خلال المشاريع، حيث أن الأخلاقيات تلعب دوراً على الأداء الجماعي. فالمسیر يوظف كل مؤهلاته خدمة لمشاريع المؤسسة من خلال التركيز على إحدى هذه المؤهلات حسب الموقف الذي يواجهه: تحديد الإستراتيجية، دراسة السوق، التفاوض، الاتصال الداخلي أو الخارجي...الخ<sup>1</sup>.

يقول محمد مصطفى سليمان بأن الشخص المرشح لوظيفة المدير التنفيذي يجب أن يتوافر لديه المؤهلات التالية<sup>2</sup>:

- الخبرة المهنية الكافية في مجال الصناعة الذي تعمل به المؤسسة.

<sup>1</sup> Serge Yablonsky et autres, « La gouvernance d'entreprise : une vision globale du management », Cahier de l'académie n° 14, l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, Paris, Mars 2009, p 20-22

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

- الحصول على شهادة جامعية مناسبة.
- لديه معرفة خاصة بالمحاسبة والتمويل والقانون تمكنه من القيام بمهامه.
- لديه العديد من المهارات الشخصية مثل القيادة والقدرة على التوجيه والموضوعية وبناء العلاقات التي تفيد المؤسسة.
- يتمتع بدرجة عالية من ثقة المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين بالمؤسسة.
- القدرة على تحويل الخبرة التي لديه والمعرفة إلى أعمال المؤسسة من أجل تطويرها.
- لديه الإطلاع الكامل على آخر المستجدات في البيئة التي تعمل بها المؤسسة، وعن المنافسين للمؤسسة.

وفي هذا الخصوص سنتطرق في المبحثين الثالث والرابع بشيء من التفصيل لأهم المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين التي من شأنها أن تؤثر في الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

### ثانياً: طرق التعيين

كما سبق وتطرقنا إليه في المبحث السابق ونظراً لأهمية المكانة التي يحتلها المسير في نظام الحوكمة، اهتمت العديد من المؤسسات العالمية بوضع إجراءات متعلقة بطرق اختيار وتعيين المدير التنفيذي (المسير) استناداً للتوصيات والإرشادات الخاصة بالحوكمة الرشيدة في المؤسسات التي أصدرتها العديد من المنظمات والهيئات العلمية.

وفي ذات السياق، بالنسبة لـ *Mintzberg* (2003)، الطموح أيضاً يلعب دوراً هاماً، فالمديرين التنفيذيين لديهم نزعة نحو النجاح فليس بإمكان الجميع الوصول إلى أعلى القمة لذلك عمليات الاختيار تميل إلى دعم وتشجيع أولئك الذين يبدو عليهم الاهتمام أكثر بالنجاح<sup>1</sup>.

فوفقاً لما جاء به محمد مصطفى سليمان، فإن الإجراءات المتعلقة بكيفية تعيين وإنهاء عقد المدير التنفيذي يمكن توضيحها في التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, p. 55.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 223-224.



1. يمكن لأي شخص أن يعين كمدير تنفيذي بشرط أن يستوفي المتطلبات الخاصة بتلك الوظيفة والتي يتم تحديدها في لائحة الإدارة التنفيذية للمؤسسة واللوائح الأخرى ذات الصلة والنظام الأساسي للمؤسسة.
2. الشخص المرشح لوظيفة المدير التنفيذي يجب أن يتوافر لديه المؤهلات\*.
3. يتم تعيين المدير التنفيذي عن طريق غالبية أصوات مجلس الإدارة.
4. شروط عقد المدير التنفيذي يقوم بوضعها مجلس الإدارة ووفقا للقانون.
5. عقد التوظيف الخاص بالمدير التنفيذي يتم توقيعه عن طريق رئيس مجلس الإدارة.
6. يحق لمجلس الإدارة في أي وقت إنهاء عقد المدير التنفيذي واختيار مدير تنفيذي جديد وذلك بغالبية أصوات المجلس.

ومما سبق يتضح بأن المسير يجب أن يتم تعيينه من ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتميزة وفق ضوابط ومعايير يحددها مجلس الإدارة مسبقا.

بالإضافة إلى ذلك، فمن بين التوصيات والإرشادات الخاصة بالحوكمة الرشيدة في المؤسسات التي أصدرتها المنظمات والهيئات العلمية هي ضرورة إنشاء لجنة خاصة بالتعيينات، تابعة لمجلس الإدارة وهي التي تهتم بالموضوعات الخاصة بالترشيح لأعضاء مجلس الإدارة ومسيرى المؤسسات وكذا تقييمهم\*.

### المبحث الثاني : نظرية المستويات العليا *La théorie des échelons supérieurs*

طرح كل من *Mason و Hambrick* (1984) نظرية المستويات العليا التي تقوم على الربط بين أداء المؤسسة والخصائص الديمغرافية والمهنية للمديرين الذين يشغلون مناصب قيادية. فقد أظهرت هذه النظرية أن المسيرين لهم دور أساسي ومميز في أداء المؤسسة. فالقرارات، الاستراتيجية والإجراءات التي يتخذونها من شأنها أن تؤثر على نمو المؤسسة وأدائها. وقد أكدت هذه النظرية في بداية الأمر أن المسير يتصرف وفقا لتفسيره للوضع الذي يواجهه. ثم بينت هذه النظرية فيما بعد أن هذا التفسير يتوقف على قيم المسير، خبرته وشخصيته وبالتالي فإن كل من عملية اتخاذ القرارات وأداء المؤسسة يتوقفان

\* سبق ذكر هذه المؤهلات في العنصر السابق الخاص بمميزات المرشح صفحة 17.

\* خصص المطلب الثالث من المبحث الرابع في الفصل الثاني لدراسة لجنة التعيينات، راجع صفحة 84.

على خصائص المسير. ولذلك رأى العديد من الباحثين ضرورة الأخذ بعين الاعتبار خصائص المسيرين وطريقتهم في التفكير من أجل فهم سير عمل المؤسسات ونتائجها<sup>1</sup>.

إن الخصائص والميزات التي تم تسليط الضوء عليها هي الأقدمية، السن، الخبرة، مستوى التعليم وجنس المسير. في هذا الإطار، تعكس هذه الخصائص التي تميز كبار المديرين الإجراءات الإستراتيجية الخاصة بهم (Hambrick و Mason، 1984؛ Hambrick، 2007)<sup>2</sup>.

لم يعالج أنصار هذه النظرية الاختلاف بين الجنسين على مستوى الإدارة العليا على نطاق واسع، بل فضلوا تحليل بنية متجانسة للمسيرين. إن أعمال Eagly و Johnson (1990) و Krishnan و Park (2005) سعت لمقارنة أسلوب الإدارة التي يسيرها رجل مسير وتلك التي تسيرها امرأة مسيرة. وقد اعتبر هؤلاء الباحثين أن المسيرين الرجال هم أكثر احترافية، في تسير المؤسسات بشكل صحيح، من النساء المسيرات. وهذا ما تم إثباته في الدراسات التي قام بها Kalleberg و Leicht (1991) و Cheng وآخرون (2010)<sup>3</sup>.

حسب Barker و Mueller (2002)، السن الإداري هو ميزة أساسية تسمح بتحديد الجانب الاجتماعي للمسير. فعندما يكون المسير كبير في السن فإنه يكون غير من *Rigide* بحيث أنه لا يتبنى المشاريع التي فيها مخاطر كما أنه لا يتقبل بسهولة الأفكار الجديدة (Janckson، Bantel، 1989؛ Hambrick، Mason، 1984). وقد أضاف أنصار نظرية المستويات العليا بأن المسير الكبير في السن يكون أكثر تحفظا على عكس المسير الشاب الذي يكون أكثر انفتاحا على الأفكار الجديدة وتطوير المشاريع الجديدة إلا أن هذا الأخير يكون أقل ميلا للاستقرار في حياته المهنية<sup>4</sup>.

لقد درس كل من Hambrick و Fukutomi (1991) و Finkelstein و Hambrick (1996) أقدمية المسير عن كثب، حيث توصلوا إلى أن المسير القديم يكون أكثر تردد في بذل جهود إضافية ويفضل إبقاء النهج المتبع والإجراءات المعتمدة. وعلاوة على ذلك، فإنه لا ينخرط في عملية التعلم التنظيمي

<sup>1</sup> Voir : Kinnu David and al., « Upper echelons theory and research : A review of theory and empirical literature 28 years later », Prime Journal of Business Administration and Management, Vol. 2(10), 2012, p. 700 ; Sana Ben Cheikh, « Implication du pouvoir du dirigeant et des caractéristiques managériales sur la performance des entreprises tunisiennes cotées », International journal of advanced research, 2014, Volume 2, Issue 3, p. 351 ; Yohan Bernard et Laurence Godard, « Les dirigeants influencent-ils la diffusion d'informations sur la RSE ? », France, 2013, pp. 4-5.

<sup>2</sup> Sana Ben Cheikh, Op. cit, p. 351.

<sup>3</sup> Ibid., p. 352.

<sup>4</sup> Idem.

*L'apprentissage organisationnel* فهو يفضل الحفاظ على المعارف المكتسبة دون تحديثها (Finkelstein و Hambrick، 1996). وتشير العديد من الدراسات مثل دراسة Barker و Mueller (2002) بأنه كلما تقدم سن المسير وازدادت أقدميته كلما قل اللجوء إلى اتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر وقل اعتماد استراتيجيات التجديد والابتكار. ومع ذلك، فإن الأقدمية تتيح تحكماً أفضل في العملية التنظيمية وتقوي الخبرة المكتسبة بما أن المسير الأقدم تكون لديه خبرة أكبر وتراكم لعدة معارف متعلقة بالمؤسسة (Bergh، 2001)<sup>1</sup>.

إلى جانب الخبرة والأقدمية، فإن مستوى التعليم يشكل أيضاً واحد من الجوانب المهنية بحيث كشف Waalderdsak و Suehiro (2004) بأن مستوى تعليم المسير يعكس قدراته كما يعتبر أيضاً مقياساً لرأس المال البشري. بالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى التعليم يعكس المهارات الفكرية للمسير بحيث أظهر Boyatzis (1982) بأن هذه الأخيرة تولد مهارات إدارية جديدة، تخلق مزايا تنافسية وتحسن مستوى الأداء. بالنسبة لـ Hitt و Tyler (1991)، المسير الحاصل على مستوى تعليم جيد يمتلك كم هائل من المعلومات التي تساعده على اتخاذ القرارات المناسبة<sup>2</sup>.

إذن في ظل نظرية المستويات العليا ومن منطلق أن الخيارات التنظيمية هي إلى حد ما انعكاس المعرفة والقيم الخاصة بالمسيرين، نجد أن آليات الحوكمة قد تعتمد على اعتبارات أخرى، غير إدارة التعارض في المصالح، وهي اعتبارات مرتبطة خصوصاً بـقيم المسيرين<sup>3</sup>.

في هذا الإطار، يلعب المسير دوراً هاماً في تحسين الأداء (Hambrick و Finkelstein، 1987). ومن المرجح أن يؤثر في نتائج المؤسسة من خلال اختياراته، قراراته وقدراته الإدارية الخاصة. بحكم موقعه المتميز ومهاراته الخاصة والغير مشتركة مع فريق الإدارة (Daily و Johnson، 1997)، فهو قادر على التأثير في نتائج المؤسسة (Hambrick و Mason، 1984)<sup>4</sup>.

وفي هذا السياق، قام Charreaux (2008) باقتراح نموذج يقوم على الربط بين الخصائص الإدارية والأداء وقد تكون هذه الدراسة هي أولى المحاولات في بناء نهج جديد في الحوكمة وذلك استناداً إلى

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Voir : Sana Ben Cheikh, Op. cit, p. 352; Yohan Bernard et Laurence Godard, Op. cit, p.5.

<sup>3</sup> Peter Wirtz et Bernard Laurent, « Valeurs du dirigeant, conception de la propriété et modèle de gouvernance : une illustration à travers le cas du groupe Auchan », HAL archives ouvertes, France, 2012, pp. 3-4.

<sup>4</sup> Imen Khanchel, « Le rôle du pouvoir discrétionnaire du dirigeant dans l'amélioration de la performance : cas des entreprises tunisiennes », La revue des sciences de gestion, 2009/3, n° 237-238, p. 98.

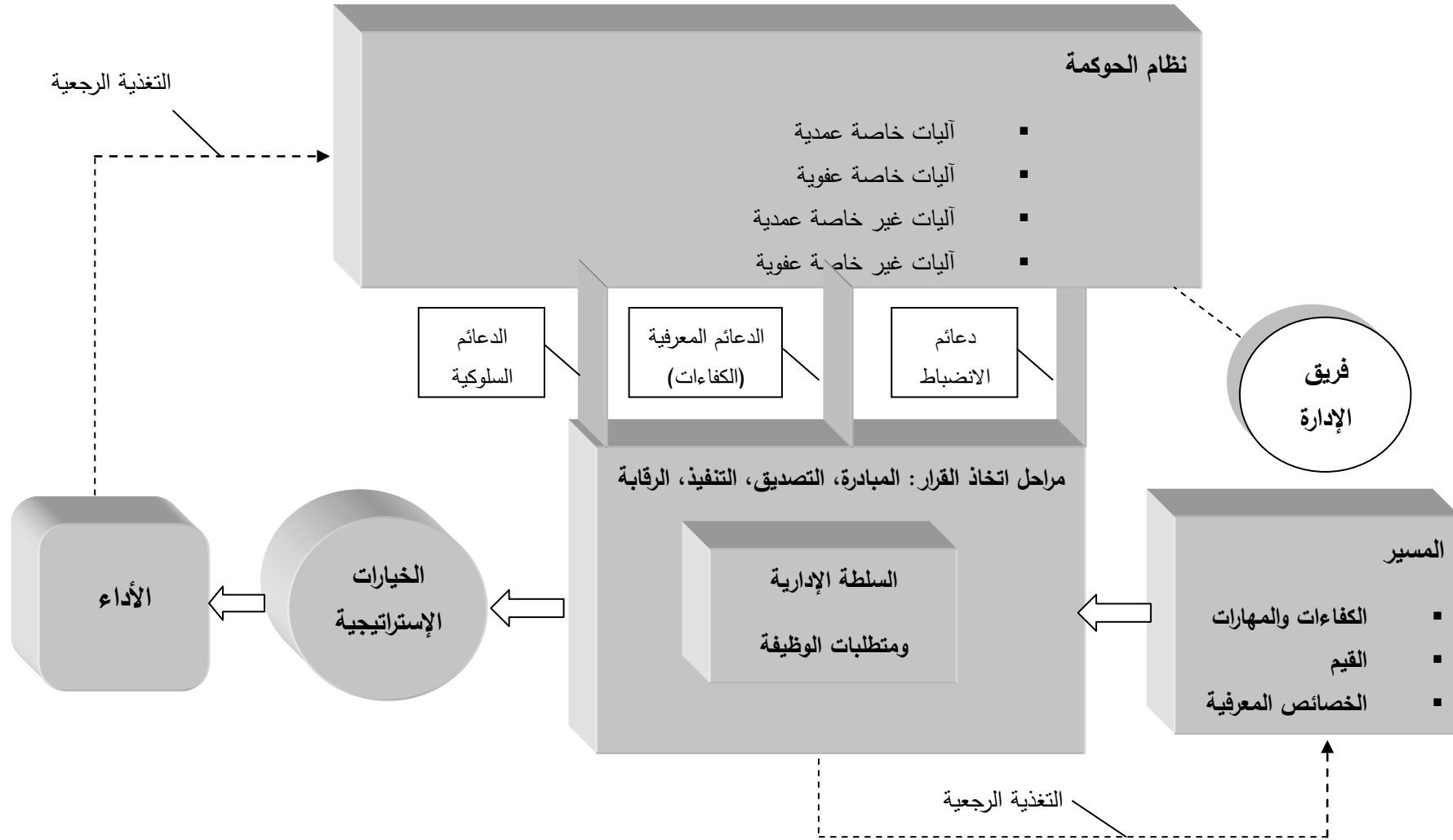
نظرية المستويات العليا. بحيث قدم Charreaux نموذج وصفي للعلاقة بين الحوكمة، السلطة التقديرية والأداء، وبالتالي تم تصميم نظام الحوكمة كنظام يحد من حرية التصرف الإداري. إن خصائص نظام الحوكمة قد يكون لها تأثير على المسير ومجال قراراته وبالتالي تأثير على مستوى الأداء<sup>1</sup>.

في هذا المنظور، فإن تحليل مساهمة المسير في تحسين الأداء يمنح مكانة مهمة للمعايير التي تعكس الخصائص الشخصية والإدارية الخاصة بالمسير. وهذا ما يبينه الشكل (1-3) الآتي:

---

<sup>1</sup> Alain Finet et autres, « **Gouvernance d'entreprise : nouveaux défis financiers et non financiers** », de Boeck Supérieur, Belgique, 1<sup>ère</sup> édition, 2009, p. 36.

الشكل (2-3): نموذج Charreaux



Source : Gérard Charreaux, « À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », Cahier du FARGO n° 1080502, FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations, 2008, p. 36.

يمثل هذا الشكل النموذج الذي قام باقتراحه Charreaux، حيث أنه بالتركيز على المقاربة التشاركية للحوكمة على اعتبار أنها الأفضل في استيعاب الصراعات المعرفية والمهارات الفردية والتنظيمية، استطاع أن يبين أن دمج محددات السلطة التقديرية المحددة في نظرية المستويات العليا (البيئة، المنظمة، الخصائص الشخصية للمسير) مع متطلبات الوظيفة الإدارية، من شأنه أن يعطي لنظام الحوكمة كفاءة قد تختلف حسب السلطة التقديرية التي يمنحها هذا النظام. ويعتبر هذا الشيء بالغ الأهمية، حيث أنه يمكن أن يترتب على نفس نظام الحوكمة آثار متباينة على السلطة التقديرية من حيث التأثير الإيجابي أو السلبي على الخيارات الإستراتيجية التي تحقق الأداء الجيد. بالإضافة، فإن تلك الآثار قد تكون ممكنة من خلال التغذية الرجعية للسلطة التقديرية على خصائص المسير من جهة، والتغذية الرجعية لمستوى الأداء المحقق على دعائم الحوكمة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث : المحددات السلوكية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات

تعتبر المحددات السلوكية للمسير جوهر العملية الإدارية وتمثل عنصرا أساسيا في إنجاح تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

ويقصد بالمحددات السلوكية كل الخصائص المرتبطة بسلوك وتصرفات المسير. وتضم هذه المحددات التحلي بأخلاقيات الأعمال (النزاهة، المسؤولية، الأمانة، عدم وجود تضارب في المصالح...)، القدرة على التواصل، القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب، القيادة... الخ.

#### المطلب الأول : أخلاقيات الأعمال

لقد ارتبطت أخلاقيات الأعمال بمفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات ارتباطا وثيقا خصوصا بعد الأزمات العاصفة التي أطاحت ببعض المؤسسات العملاقة نتيجة عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال في ممارستها. فإقرار الحوكمة يقوم أساسا على المعايير الأخلاقية إلى جانب اعتبارات عملية خاصة بتحسين

<sup>1</sup> Alain Finet et autres, Op. cit, P 37

الأداء. ففي ظل التطورات الإدارية الكبيرة والأزمات التي مست العديد من المؤسسات لأسباب لأخلاقية ظهرت الحاجة إلى جعل الأخلاق عنصراً حاكماً لنمو المؤسسات والتدقيق في اختيار المسيرين.

ومن أجل تعزيز نزاهة المسؤولين في إدارة المؤسسات وأعضاء مجالس الإدارة، شددت العديد من الدول على أهمية تشكيل أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين الإداريين بحيث تكون نموذجاً رفيع المستوى من ناحية المعايير الأخلاقية على رأس المؤسسة.

### أولاً: تعريف أخلاقيات الأعمال

أعطى الباحثون عدة تعاريف لأخلاقيات الأعمال نذكر منها:

لقد عرف *Decenzo* و *Robbins* أخلاقيات الأعمال على أنها مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ، وبالتالي فإن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ. كما يمكن تعريفها بأنها النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بالاعتبار ما هو صح أو خطأ<sup>1</sup>.

كما يشير مصطلح أخلاقيات الأعمال إلى معرفة الخطأ والصواب في موقع العمل إذ أنها توجه الإدارة في منظمة الأعمال وتصرفاتها وسلوكياتها اتجاه ذوي العلاقة بالمنظمة من أصحاب المصالح *Stakeholders*<sup>2</sup>.

كما تم تعريف أخلاقيات الأعمال على "أنها كيفية قيام إدارة المؤسسة بإدارة علاقاتها مع كل من العاملين، العملاء، الموردين والمنافسين على أسس قائمة على المصداقية وبناء الثقة، وذلك ضمن أربعة محاور رئيسية هي القيام بالأعمال الهادفة، عدم إلحاق الضرر بالآخرين، عدم الخداع في أي تعاملات،

<sup>1</sup> نجم عبود نجم وباسم المبيضين، "أخلاقيات الإدارة: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، الأردن، 2010، ص: 173.

<sup>2</sup> ميادة حياوي مهدي، رزاق مخور داود، "تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية نموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الواحد والعشرون، ص: 123.

وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الآخر، فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص يمكن في هذه الحالة الحكم بأخلاقيات هذا النشاط<sup>1</sup>.

ويرى *Ivancevich* وزملاؤه بأن "أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار وأن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيراً في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير"<sup>2</sup>.

ويشير *Wehrich* و *Koontz* إلى أخلاقيات الأعمال بأنها "كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيفة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية"<sup>3</sup>.

فيما يرى *Schermerhorn* بأن أخلاقيات الأعمال "تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو الغير جيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ في تصرفات الأفراد والجماعة"<sup>4</sup>.

كما عرفها *P.W. Van Valock* بأنها "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد"<sup>5</sup>.

في حين اعتبرها *S.C. Certo* و *S.T. Certo* "بمثابة القدرة على جعل عمليات صنع القرار في المؤسسة تعكس القيم الأخلاقية"<sup>6</sup>.

ومن هنا يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضيح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ فهي تمثل إذن المدخل الذي يقوم على مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك الإداري المقبول أو غير المقبول للمسيرين.

<sup>1</sup> خالد عطا الله الطراونة ومحمد منصور أبو جليل، "أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"، المؤتمر الدولي الثاني حول الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2013، ص: 5.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم وباسم المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

<sup>3</sup> ميادة حيواوي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

<sup>4</sup> ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل، "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل: دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص: 6.

<sup>5</sup> عنابي بن عيسى وفاطمة الزهرة قسول، "إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012، ص: 5.

<sup>6</sup> نجم عبود نجم وباسم المبيضين، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.



## ثانياً: أهمية أخلاقيات الأعمال

تعد أخلاقيات الأعمال في الوقت الحالي من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المؤسسة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل. ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المؤسسة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المؤسسة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها<sup>1</sup>.

فاتباع الأخلاق الحسنة في العمل هو إذن أمر ضروري يجب أن يحرص عليه كل شخص في المؤسسة، لذلك فالمسير ملزم بتحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي لكي يلتزم به العاملين في المؤسسة إذ أنه لن يعتمد فقط على مدى التزام هؤلاء العاملين بأخلاقيات الأعمال بناء على قناعاتهم الشخصية بل هم في حاجة لأن يلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل<sup>2</sup>.

وبالتالي يتبين أن لأخلاقيات الأعمال العديد من المزايا يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>3</sup>:

- تساعد مختلف الشرائح المكونة للموارد البشرية للمؤسسة بالالتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد إلى قيم المؤسسة التي تؤثر فيهم.
- تسهل عملية صنع القرار وتحقق احترام كل الأطراف سواء من داخل أو من خارج المؤسسة.
- تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة.
- تقليدياً كان الالتزام بالمعايير الأخلاقية يعد عائقاً أمام تحقيق الريح المادي، أما حديثاً فإنه يوجد ارتباط إيجابي بين الاثنين، والذي يعود بالمنفعة على المؤسسة في المدى البعيد.
- تعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد البيئي المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضاً له مردود إيجابي على المؤسسة.

<sup>1</sup> ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل، "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل: دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص: 6.

<sup>2</sup> حامد نور الدين وحسام الدين غضبان، "الالتزام بأخلاقيات الأعمال من أجل ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، فيفري 2012، ص: 2، متوفر على الرابط: [Iefpedia.com/arab/31718-من-أجل-ترس-31718](http://Iefpedia.com/arab/31718-من-أجل-ترس-31718)، (تم الاطلاع عليه يوم: 2014/05/10 الساعة 00:45).

<sup>3</sup> العايب عبد الرحمان وبالرقي تيجاني، "إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، قسم العلوم التجارية، جامعة عنابة، 2009، ص: 6.

- إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للمهنة يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستتيرة، ومن المعلوم أن ردود الفعل السلبية على التصرف الأخلاقي قد تنشأ من قبل كل الأطراف ذات المصلحة، وهذا يؤدي إلى الإضرار بسمعة المؤسسة على المدى البعيد.
- إن الحصول على شهادات عالمية كشهادات الإيزو أو جوائز الجودة الشاملة يقترن بالالتزام من قبل المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات، بعبارة أخرى فإن الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية في إنتاج السلع والخدمات تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال.

### ثالثاً: المبادئ والمعايير الأخلاقية

لقد أكدت العديد من الدراسات أن القيم الجوهرية للحوكمة الرشيدة في المؤسسات تمثل مواضع اهتمام رئيسية بالنسبة لأخلاقيات الأعمال والمتمثلة في الشفافية، المسؤولية، الموضوعية، الاستقامة، الولاء للمؤسسة، واجب العمل بنية حسنة، الأمانة، النزاهة ... والتي سنكتفي بدراسة البعض منها<sup>1</sup>:

#### 1. احترام الأنظمة والقوانين :

يجب على المسير الالتزام بالقوانين والإجراءات الإدارية بما فيها مدونة الأخلاقيات إذ أن القانون يمثل القيم الأخلاقية الرسمية المشتركة، لذا فهو يحقق الحد الأدنى الرسمي من الأخلاقيات. والامتثال لهذا القانون هو الحد الأدنى المطلوب والمحكوم بقوة الردع الرسمية.

أما فيما يخص مدونة الأخلاقيات والإجراءات الإدارية فهي تتعدى إطار القانون إلى مجموعة القيم التي تتبناها المؤسسة كمبادئ ومعايير أخلاقية تساهم في إرشاد المسير وتوجيهه في ممارساته واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> Voir : La Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise, « Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise », Ministère des affaires économiques et générales Maroc, 2008, p. 48; Le Centre Tunisien de Gouvernance d'entreprise, « Guide de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises Tunisiennes », 2012, p. 47;

صدام محمد محمود وعلي إبراهيم حسين ومحمد حامد أحمد، "أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة معلومات التقارير المالية: دراسة حالة على عينة من المحاسبين في مدينة تكريت"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 العدد 7، 2011، ص: 409.

## 2. الشفافية:

يلزم هذا المبدأ المسير بالتواصل مع الأطراف ذات المصلحة بوضوح وانتظام من خلال تقديم البيانات والمعلومات اللازمة والإفصاح عن كل المعلومات التي قد يؤدي التكتّم عنها إلى إعطاء صورة خاطئة عما يحصل حقيقة في المؤسسة. فالمسير يقع على عاتقه توصيل المعلومات بدقة وأمانة والإفصاح الكامل عن جميع المعلومات الملائمة التي يتوقع أنها قد تؤثر على فهم أصحاب المصالح وهو ملزم خصوصا أمام المساهمين ومجلس الإدارة بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه له.

## 3. النزاهة:

وهي تعتبر من المبادئ الأخلاقية المطلقة، وتعني أن يتحلى المسير بسمو الأخلاق بما فيها الاستقامة وعدم التحيز، وكذا التصرف بموضوعية من خلال مراعاة أرفع مستوياتها في تقييم المعلومات والإفصاح عنها للأطراف المعنية. بالإضافة إلى ذلك يجب على المسير أن يلتزم بتقادي تضارب المصالح *Les conflits d'intérêts* وذلك من خلال عدم المشاركة في الأنشطة أو العلاقات التي قد تتعارض مع مصالح المؤسسة فهو مطالب بوضع مصلحة المؤسسة قبل مصلحته الشخصية.

## 4. المسؤولية:

على المسير التصرف بروح المسؤولية التي تعتبر من القيم الإنسانية النبيلة فهي تشعره بوجوب الإخلاص في عمله وتلزمه بتحمل تبعات أعماله المتعلقة بالنتائج المستقبلية الصحيحة منها والخاطئة. وهذا من شأنه إرساء دعائم الثقة ويجعل المسير قدوة للآخرين.

## 5. الإصرار والمثابرة نحو بلوغ الهدف :

يجب على المسير أن يدرك قوة الالتزام الصادق بأهداف المؤسسة وأن يتسم بقوة الإرادة ويصمم على تحقيق هذه الأهداف دون أن يترك أي مجال لليأس والإحباط. فالمسير الناجح ينجز مهامه بالالتزام تام، فهو نادرا ما يتوقف عن العمل حتى عندما تقف في طريقه العقبات التي يرى البعض استحالة مواجهتها.

## 6. الأمانة:

وهي أن يؤدي المسير عمله وواجباته بصدق وإخلاص وتفاني وأن يحرص على الممتلكات العامة من خلال تخصيص الموارد بالشكل الأمثل واستخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض رسمية وأن يخلو تصرفه من السلوكيات اللاأخلاقية كالغش، الكذب، الخداع، السرقة... الخ.

## 7. السرية:

يتوجب على المسير العمل على المحافظة على المعلومات ذات الطابع السري وعدم استخدامها لأجل منافع شخصية أو على أي نحو من شأنه الإساءة إلى أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

## رابعاً: العوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال

بالرغم من الاهتمام المتزايد بأخلاقيات الأعمال في بيئة الأعمال إلا أنه تبقى هناك ممارسات لأخلاقية تتم داخل المؤسسة، لذلك سنقوم بعرض أهم العوامل التي تؤثر في أخلاقيات الأعمال وتتجاوز القواعد والمعايير الموضوعية في هذا الإطار، وبالتالي فهي تؤثر على قدرة المؤسسة في الوصول إلى أهدافها كما تؤذي أصحاب المصالح، نذكر منها<sup>1</sup>:

1. الضغوط التي يفرضها بعض المسيرين على المؤسسة ليستمرروا في مناصبهم، فكلما ابتعدت تصرفات المسيرين في المؤسسة عن أخلاقيات الأعمال كلما شجع ذلك العاملين على عدم الالتزام بها وقد يؤدي ذلك إلى الخوف والصمت إزاء هذه التجاوزات.
2. وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات.
3. الضغوط التنافسية التي قد تتجاوز قدرة المسير على ضبطها بطريقة مشروعة، كالجوء المنافسين لاستخدام حرب الأسعار أو استخدام سياسة الإغراق.
4. تضارب المصالح عن طريق ترجيح المصلحة الشخصية على مصلحة المؤسسة التي يعمل بها مما يؤدي إلى ممارسات لأخلاقية قد تضر بالأطراف ذات المصلحة مثل الحصول على امتيازات لحسابه الخاص كالهدايا، الرشاوى... الخ.

<sup>1</sup> أخلاقيات الأعمال الدولية والمسؤولية الاجتماعية، ص: 16، [www.stqou.com/vb/attachment.php?attachmentid=8185](http://www.stqou.com/vb/attachment.php?attachmentid=8185)، (تم الاطلاع عليه يوم: 2014/12/22 الساعة 23:40).

5. صراع المصالح من خلال ترجيح مصلحة المؤسسة على مصالح الأطراف الأخرى كرفع الأسعار وإلحاق الضرر بالمستهلكين خصوصا إذا كانت لدى المؤسسة درجة من الاحتكار في أسواقها...
6. عدم التعامل بالعدالة والنزاهة المطلوبة وذلك من خلال عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة مما قد ينجم عنه إلحاق الضرر بمحيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي كإحداث تلوث بيئي، تقديم معلومات مضللة وكاذبة لأصحاب المصالح...
7. الاحتياجات المالية المتزايدة للأفراد في ظل أجور متواضعة قد تؤدي إلى الانزلاق نحو ممارسات غير مشروعة كوضع المصلحة الذاتية الضيقة (الكسب الشخصي والأنايية) من ضمن أولوياتهم مثل العمل لصالح مؤسسة منافسة مقابل مغريات مادية...
8. التلاعب والتقليل من مستوى جودة الإنتاج خصوصا من قبل المؤسسات التي تتميز باحتكار أسواق منتجاتها.

### المطلب الثاني : القيادة

من بين المؤهلات التي يجب أن يمتلكها المسير هي القيادة التي تعتبر من أهم المحددات التي تسهم في نجاح كل مؤسسة، أيا كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف. وتجدر الإشارة هنا إلى أن القيادة التي نقصدها في بحثنا هي القيادة الإدارية

*Le leadership du dirigeant*

فحسب منظمة الكومنولث للحوكمة الرشيدة في المؤسسات<sup>1</sup> "إن مفهوم الحوكمة يدور أساسا حول

القيادة:

- القيادة كفاءة
- القيادة كنزاهة
- القيادة كمسؤولية
- القيادة كشفافية ومساءلة".

<sup>1</sup> محمد طارق يوسف، "حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق"، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة بالقاهرة في نوفمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2009، ص: 121.

وحسب فيليب ارمسترونج رئيس المنتدى العالمي للحوكمة الرشيدة في المؤسسات: "تتعلق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات برفع مستوى الالتزام، وليس باستيفاء نقطة ما فحسب، بل بالقيام بما هو صحيح لاقتناعك به؛ ومن ثم بث ثقافة تقوم على الممارسة السليمة من خلال القيادة"<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي أثارت اهتمام الباحثين لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح من خلال خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة. وقد اختلف مفهوم القيادة الإدارية باختلاف تركيز كل باحث على جانب السمات والمزايا الشخصية أو على جانب السلوك القيادي والتأثير في الآخرين. فهناك تعريفات كثيرة لعلماء الإدارة وردت في مختلف الكتب والمراجع العلمية والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة، التي يمكن أن نحصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها، وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.

#### 2. تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة:

يقتصر هذا التعريف على عنصر الاستمالة بحيث تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية، مع العلم أن عنصر الاستمالة يعتبر وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

#### 3. تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي:

يقوم أصحاب هذا الاتجاه بالتركيز على وظيفة القيادة ويهمل وسيلتها بحيث يعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية.

<sup>1</sup> فيليب ارمسترونج، "حوافز الاستثمار في حوكمة الشركات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، 2011، ص: 1.

<sup>2</sup> واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة"، ص: 2، متوفر على الرابط: [pdfأنماط-القيادة-وفعالية-صنع-القرار-بالمؤسسة-موسى-عبد-الناصر](http://lefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/pdfأنماط-القيادة-وفعالية-صنع-القرار-بالمؤسسة-موسى-عبد-الناصر)

(تم الاطلاع عليه يوم: 2014/10/18 الساعة 23:50).

#### 4. تعريف القيادة الإدارية على أساس مختلط:

القيادة الإدارية حسب أصحاب هذا الاتجاه تهدف إلى تحقيق أهداف إدارية معينة ووسيلتها في ذلك إما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية، أو إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة. ولا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسيلتين في التأثير على أن تبدأ أولاً بالاستمالة لتصل إلى استعمال السلطة الرسمية في حالة عدم الاستجابة.

من الملاحظ أن هذه التعاريف تختلف من حيث صيغة مفهوم القيادة الإدارية إلا أنها تشترك في تعميمات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء المهام.
- هي الروح المعنوية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه ويوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة وجود هدف تسعى هذه الجماعة من الأفراد إلى تحقيقه.

من خلال ما سبق، يمكن أن نخلص إلى أن القيادة الإدارية هي مجموعة المهارات التي تمكن المسير من التأثير في العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة إما عن طريق التأثير الشخصي أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة. لقد تعددت تعاريف القيادة ، ولكنها كلها تدور حول محور أساسي وهو أن القيادة هي أحد الأساليب المستخدمة في توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق وإنجاز عمل ما.

فالقائد الفعال هو الذي يعمل على تنمية العلاقة بين مرؤوسيه، بحيث يكون تعاون وانسجام في العمل مع التوفيق بين مصالح العاملين والمؤسسة، حتى تتاح الفرصة إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

## ثانياً: مهارات القائد الإداري

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة وفاعلية هناك عدة مهارات يجب أن تتوفر في القائد الإداري أهمها<sup>1</sup>:

### 1. المهارات الفردية:

وتتمثل في الصفات، السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، وهي تختلف من شخص لآخر. تشمل هذه المهارات السمات الجسمية والنفسية، القدرات العقلية، القدرات الإبداعية، الرؤية المستقبلية.

### 2. المهارات الفنية:

ويقصد بهذه المهارات المعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف. وبالتالي فهي تعني القدرة على أداء مهام متخصصة بكفاءة عالية، كامتلاك مهارات متخصصة في مجال نشاط المؤسسة خصوصاً مع التخصص والتقدم التكنولوجي السريع.

### 3. المهارات الإنسانية:

تعني هذه المهارة قدرة القائد على التفاعل مع الآخرين وتنسيق جهودهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة. من بين هذه المهارات نذكر مهارة التحفيز، مهارة بناء فرق العمل، مهارة إدارة الصراع التنظيمي.

### 4. المهارات الإدارية:

ويقصد بالمهارات الإدارية قدرة القائد على فهم عمله وأداء نشاطه بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، كامتلاك مهارة التخطيط، التنظيم، التفويض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات... الخ.

<sup>1</sup> انظر: آيت بارة شفيعة، "دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010، ص: 55-75؛ محمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص: 21-22.



### المطلب الثالث : القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب

#### أولاً: تعريف اتخاذ القرار

هناك عدة تعريفات لاتخاذ القرار نذكر منها:

تم تعريف اتخاذ القرار على أنه "أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة، بدائل الحل، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار وهو اختيار البديل المناسب"<sup>1</sup>.

كما عرف بأنه "الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا بأنه "قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد من بين البدائل"<sup>3</sup>.

كما تم تعريف اتخاذ القرار بأنه "الاختيار الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل الممكنة"<sup>4</sup>.

وهو يشير أيضا إلى "تلك الأنشطة التي يتم إتباعها لتحديد المشكلة، بدائل الحل، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار وهو اختيار البديل المناسب"<sup>5</sup>.

في ضوء ما جاء في التعريفات السابقة يمكن تعريف اتخاذ القرار على أنه اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل وذلك بعد دراسة معمقة لجميع جوانب المشكلة موضوع القرار، بحيث يؤدي هذا القرار إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حل المشكلة بشكل نهائي.

<sup>1</sup> واعر وسيلة وموسي ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

<sup>2</sup> آيت بارة شفيعة، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

<sup>3</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>4</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>5</sup> واعر وسيلة وموسي ناصر، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

**ثانياً: مقومات القرار الفعال**

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمسير، وعليه فإن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على امتلاك المسير للقدرة الكافية على صنع قرارات ذات جودة وفعالية تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة<sup>1</sup>.

فالقرار الفعال يعتمد على عدة مقومات نذكر منها<sup>2</sup>:

- توفر معلومات مؤكدة.
- قدرة متخذ القرار على تحديد المشكلة والفهم العميق لها.
- قدرة متخذ القرار على اختيار البديل الأنسب بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار.
- قدرة متخذ القرار على تقييم المخاطر من خلال تحديد إيجابيات وسلبيات القرار.
- إسهام القرار في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.
- قابلية القرار للتنفيذ بحيث يجب أن يكون واقعياً وليس متحيزاً لوجهة نظر شخصية، حيث يأخذ في الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتعلقة بالمؤسسة، مع إشراك المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم وكذا إقناعهم بنتائجه.

**ثالثاً: القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات**

إن نظام الحوكمة له بعدين متكاملين لا يمكن فصلهما. فالبعد الأول يتعلق بسلسلة القرارات التي يجب اتخاذها حول مسائل مختلفة والتي من شأنها أن تساهم بدرجات متفاوتة في أهداف الحوكمة الرشيدة في المؤسسات. إن قوة سلسلة القرارات تعتمد على الأخذ في عين الاعتبار كل العوامل دون استثناء، بحيث لا يجب إهمال أي عنصر خوفاً من الإخلال بتوازن النظام ككل. أما البعد الثاني فهو يخص دور القائمين على اتخاذ القرارات في ظل احترام مجموعة من الممارسات الجيدة وذلك من خلال جعل سلسلة القرارات مصدر دائم لخلق القيمة في المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع سابقاً، ص: 7.

<sup>2</sup> انظر: نفس المرجع والصفحة سابقاً؛ علي عباس، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية"، جامعة الشرق الأوسط، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، الأردن، يناير 2012، ص: 137.

فالحوكمة الرشيدة في المؤسسات هي قبل كل شيء مرتبطة بأفراد إذ أنها تقوم على إشراك كل الأطراف الفاعلة الرئيسية كل حسب وظيفته. من بين هذه الأطراف الفاعلة نجد المسير الذي يلعب دورا رئيسيا في اتخاذ القرارات باعتباره هو السلطة التنفيذية للحوكمة الرشيدة في المؤسسات<sup>1</sup>.

فغالبا ما يتم تقييم فعالية المسير من خلال أهمية قراراته. فلحظة اتخاذ القرار يتصرف المسير بروح المسؤولية ويلتزم بتحمل تبعات قراراته المتعلقة بالنتائج المستقبلية الصحيحة منها والخطئة. وعادة ما ينظر إلى المسير على أنه صانع القرار في المؤسسة بحيث تشير العديد من الدراسات إلى أن القرارات هي نتيجة لقوى ومؤثرات متعددة لا يمكن للمسير التحكم فيها بصفة مطلقة. لذلك فإنه في ظل توفر العديد من الأدوات المساعدة على القرار والتي قد تكون ذات طبيعة حسابية، إحصائية أو معلوماتية، فإن اتخاذ القرار، الذي يعتبر عملية عقلانية رشيدة تتناسب مع الإمكانيات المتاحة، ما هو إلا عمل يقوم به شخص يتميز بالعقلانية، بعد النظر، الحدس، الشجاعة، القدرة على التخيل والأخلاق<sup>2</sup>.

1. **العقلانية *La rationalité***: فالمسير يحتاج إلى العقلانية عندما يتعلق الأمر بمواجهة الأحداث وتحليلها.
2. **بعد النظر *La lucidité***: أما بعد النظر فيحتاجه المسير لقياس المخاطر مع الأخذ بعين الاعتبار رأي الآخرين.
3. **الحدس *L'intuition***: فهو يساعد المسير على اتخاذ القرارات في حال لم تتوفر لديه المعلومات اللازمة والكافية أو أنه تمكن من الحصول على معلومات متناقضة.
4. **القدرة على التخيل *L'imagination***: فيما يخص هذه الميزة فهي تساعد على إيجاد حلول جديدة لأوضاع لم يسبق مواجهتها. فالمسير يتمتع برؤية مستقبلية ولديه القدرة على تجسيد أفكاره في الواقع.
5. **الشجاعة *Le courage***: يتطلب اتخاذ القرار الشجاعة الكافية وذلك من خلال تخصيص وقت للتفكير خصوصا في حالة ما إذا كان المسير تحت ضغوطات تجبره على التصرف بسرعة من خلال اختيار الحل دون التأكد من أنه الحل الأنسب فقد تتجم عنه نتائج وخيمة على المؤسسة أو على الأطراف الأخرى. فالمسير الناجح يتميز بقدرة كافية للسيطرة على الأمور عند الضغط والتوتر الشديدين.

<sup>1</sup> « **La gouvernance d'entreprise : une vision globale du management** », Cahier de l'académie n° 14, l'Académie sciences techniques comptables financières, Mars 2009, p. 11.

<sup>2</sup> MBA, « **L'essentiel du management par les meilleurs professeurs** », Editions d'organisation, Groupe Eyrolles, 2<sup>ème</sup> édition, 2008, p. 71.

6. الأخلاق *L'éthique*: يتوجب على المسير أن يتسم بالأخلاق عندما يتساءل عن الأهداف والقيم التي تقوم عليها قراراته.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن المسير لا يجب أن يماطل في اتخاذ القرارات وإنما يتوجب عليه التصرف على أكمل وجه وبالسرعة اللازمة إذ أن السرعة تعتبر عاملا حاسما في نجاحه.

### المطلب الرابع : القدرة على التواصل

إن القدرة على التواصل تعتبر واحدة من الكفاءات الضرورية التي يجب أن يتسم بها المسير، فالأمر يتعلق بتوفير، تجميع، استخدام وتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية. فعملية التواصل في المنظمة سواء كان مكتوبا أو شفويا، رسميا أو غير رسمي، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات المؤسسة وضمان نجاحها. فالتواصل الفعال هو أكثر من مجرد تبادل للمعلومات، بل هو أيضا فهم لما وراء هذه المعلومات من خلال الاستيعاب، القدرة على نقل الأفكار والقدرة على التنفيذ. فالتواصل الفعال يمكن أن يساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات، تحسين العلاقات في العمل وإدارة الصراع، تحسين العمل الجماعي، حل المشكلات، زرع الثقة باتجاه أصحاب المصالح كما يساهم في مختلف العمليات التنظيمية الأخرى<sup>1</sup>.

إن نجاح المسير مرهون بقدرته على التواصل الفعال، إذ أن العديد من الدراسات في مجال السلوك الإداري أثبتت أن الجزء الأكبر من وقت المسير يقضيه في شكل من أشكال الاتصال مع الآخرين، نظرا لأن كل جانب من جوانب التسيير يرتبط بعملية الاتصال وهو بدوره مؤثر إما كعامل من عوامل نجاح الأداء في المؤسسة أو فشلها. ومن هنا تتجلى أهمية القدرة على التواصل، إذ نجد أن إساءة استخدام المعلومات كان سببا رئيسيا في الانهيارات التي عرفتها كبرى المؤسسات الأمريكية والعالمية *Worldcom*، *Enron*، *Global Crossing*، *Arthur Andersen* وغيرها. فالتستر على الخسائر، القيام بمعاملات غير مشروعة وتزوير المعلومات المتعلقة بوضعية المؤسسة المالية لأهداف شخصية هي كلها ممارسات بإمكانها أن تؤدي إلى تخفيض أو حتى إلى القضاء تماما على أداء المؤسسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Meryem LE SAGET, « Le manager intuitif », Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, pp. 81-84.

<sup>2</sup> Frank Bournois et autres, « Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance », Eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2007, p. 506.

فالمعلومة تحفز أداء المؤسسة وهذا ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها معهد \* IMD على أكثر من ألف مدير تنفيذي، بحيث أن طريقة استخدام المعلومات من طرف المسيرين والموظفين لها علاقة سببية مع الأداء الاقتصادي. وقد أكدت هذه الدراسة على ما يلي<sup>1</sup>:

- إن مجموعة السلوكيات والقيم تساهم في استخدام المعلومات في المؤسسة إما بشكل فعال أو غير فعال؛
- يلعب المسيرون دورا رئيسيا في اعتماد السلوك الفعال لدى مرؤوسيه.

نفس الشيء بالنسبة لتصرفات المسيرين من أقوال وأفعال، بإمكانها أن تحد من السلوكيات غير الفعالة وتعمل على خلق مناخ مناسب للتعامل. ففي حالة غياب سلوك فعال في تصرفات الموظفين فهذا يؤثر سلبا على المؤسسة وقد يعرضها للانهايار.

بالإضافة إلى ذلك، إن كيفية استخدام المؤسسة للمعلومات وأثر ذلك على الأداء الاقتصادي يعتمد إلى حد كبير على كيفية توظيف المسيرين للكفاءات التالية: إدارة المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، وبالأخص السلوكيات والقيم التي تساعد الموظفين في استخدام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات. وهذا ما يسمى بتوجه المعلومات *L'orientation de l'information* والتي تركز أساسا على الأفراد بحيث تستند على كيفية استخدام المعلومات بهدف اتخاذ القرارات وأداء الواجبات على أكمل وجه، وكذا كيفية تصرف الموظفين اتجاه المعلومات. وقد ثبت أن سلوك الموظفين يتشكل من قيم المنظمة التي ترتبط مع الاستخدام الفعال أو غير الفعال للمعلومات<sup>2</sup>.

\* International Institute for Management Development قام هذا المعهد، المتمركز في جنيف، عام 2002 بدراسة دامت ثلاث سنوات

ضمت أكثر من ألف مدير تنفيذي

يذي ينتمون لـ 98 شركة من مختلف القطاعات (26 قطاع) ومختلف الدول (28 بلد).

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Ibid., pp. 507-509.

جدول (1-2): توجه المعلومات

توجه المعلومات Orientation de l'information		
ممارسات تكنولوجيا المعلومات	ممارسات إدارة المعلومات	السلوكيات والقيم المعلوماتية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالتسيير</li> <li>• تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالابتكار</li> <li>• تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بعمليات التسيير</li> <li>• تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالعمليات التشغيلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحصول على المعلومات Détection</li> <li>• المعالجة Traitement</li> <li>• التحديث Mise à jour</li> <li>• التنظيم Organisation</li> <li>• الجمع Collecte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإبداع/روح المبادرة Proactivité</li> <li>• المشاركة/التبادل Partage</li> <li>• الشفافية Transparence</li> <li>• السلطة Autorité</li> <li>• المصداقية Crédibilité</li> <li>• النزاهة Intégrité</li> </ul>

Source : F.Bournois, J.Duval-Hamel, S.Roussillon, J.L.Scanningella, « Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance », Eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2007, p. 507.

يتوجب على المسيرين تعزيز السلوكيات والقيم الجيدة من حيث التعامل مع المعلومات، كما يجب عليهم التأكد من أن الموظفين يستخدمون مختلف المعلومات (حول الزبائن، المنتجات، ...) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي قد يترتب على الاستخدام السيئ للمعلومات كتزوير المعلومات الرسمية، إخفاء الأخبار السيئة، منع تبادل المعلومات وغيرها فقدان المؤسسة لمصداقيتها أمام أصحاب المصالح. وفي هذا الصدد، وحسب العديد من مدونات قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التي تم وضعها على الصعيد الدولي تم التركيز على التزام المسيرين بالإفصاح عن المعلومات أمام أصحاب المصالح مع مراعاة مبادئ الحوكمة الأخرى (العدالة والنزاهة، الشفافية، المساءلة والمسؤولية).

**المبحث الرابع : المحددات المهنية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات**

ليستطيع المسير القيام بمهامه ومسؤولياته ينبغي أن تتوفر فيه صفات مهنية ومهارات فنية تؤهله للقيام بعمله على أكمل وجه. فالمسير هو المركز الرئيسي للعملية الإدارية كلها في المؤسسة، ولا يكون جديرا بهذا إلا إذا كان ذو مهارات وكفاءات عالية تؤهله منصب القيادة الجماعية في مؤسسته. هذا التأهيل يتم بتوافر صفات معينة في المسير، وهي صفات مهنية تجريبية تكون ثمرة التجربة والممارسة

الميدانية إلى جانب الدراسات العليا. ويمكن تركيز هذه الصفات فيما يلي: السن، الأقدمية في منصب المسير، الخبرة المهنية، مستوى التعليم، الكفاءة المهنية...

### *L'âge et l'ancienneté dans le poste de dirigeant : السن والأقدمية في منصب المسير*

يعتبر السن أحد معايير التحليل الأساسية ومن أبسط المحددات المهنية التي يمكن ملاحظتها. فحسب نظرية المستويات العليا «Upper echelons theory» لـ Hambrick و Mason (1984) فإن سن المسير له تأثير على أداء المؤسسة بحيث يميل المسيرون الشباب إلى إعطاء الأهمية لنمو المؤسسة على عكس المسيرين الأكبر سنا الذين يعملون على وضع إستراتيجية أكثر ملاءمة لمواجهة المخاطر المحتملة. فقد تفضل المؤسسة المسير الشاب ذو الأربعين سنة والذي يمتلك خبرة وخصوصا الرغبة في الإبداع والابتكار أو على العكس تختار المسير ذو الخمسين سنة والذي من المرجح أن يكون أكثر إخلاصا. كل هذا ستكون له انعكاسات على أداء المؤسسة وتطور نشاطها<sup>1</sup>.

فإذا كانت هناك اختلافات كبيرة بين مختلف المرشحين الذين لديهم أعمار متقاربة، فإنه من المنطقي استبعاد البعض منهم وفق المعايير المتعلقة بإدارة المخاطر، الاستثمارات، الإبداع والرغبة في التغيير (Bfeffer، 1983، Bantel و Jackson، 1989، Miller، 1991، Wiersema و Bantel، 1992، Hirschleifer و Thakor، 1992، Hambrick et al.، 1993، Datta و Rajagoplan، 1998، Bertrand و Schoar، 2003)<sup>2</sup>.

يضاف إلى سن المسير مفهوم الأقدمية في المنصب الذي يعتبر بدوره معيار بالغ الأهمية لا يمكن تجاهله. إذ أن الدراسات أكدت أن المسير الذي يبقى في منصبه لفترة طويلة تقل لديه دوافع التغيير في المؤسسة. وبالتالي يؤثر هذا المعيار أيضا على مساهمة الممارسات الإدارية للمسير في خلق القيمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Voir : Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, p. 50 ; Emmanuel ZENOU, « Quelle est la valeur de la pratique managériale du dirigeant ? », Cahier de recherche n° 2002/03, 2002, p. 17 ; Amir Louizi, Op. cit, p. 100.

<sup>2</sup> Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, p. 50.

<sup>3</sup> Voir : Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, p. 50 ; Emmanuel ZENOU, Op. cit, p. 18 ; Amir Louizi, Op. cit, p. 100.

### المطلب الثاني: مستوى التعليم *La formation*

إن مستوى تعليم المسير يعكس قدراته المعرفية، قدرته على تبني وتشجيع الإبداع في المؤسسة، وقدرته على إدراك الأشياء والتمييز فيما بينها (Becker، 1970، Kimberly وEvanisko، 1981، Bantel و Jackson، 1989، Wiersema و Bantel، 1992، Wally و Baum، 1994)<sup>1</sup>.

فقد لاحظ Hambrick و Mason (1984) من خلال دراستهما بأن المستوى العالي لتكوين المسير ينعكس إيجاباً على قدرته على تطوير المؤسسة. في المقابل، المسير الذي يمتلك تعليم غير رسمي والذي قام بتكوين ذاتي *Self made men* يبدو أكثر جرأة ومستعد للمجازفة وتحمل المخاطر. إذا اعتبرنا أن نظام التكوين في فرنسا يسمح باختيار الطلبة ذوي القدرات التحليلية والتركيبية قوية من أجل تكوين رفيع المستوى في المدارس العليا، إذن يمكن القول بأن المسيرين المنحدرين من هذه المدارس هم قادرون على اتخاذ أفضل القرارات مقارنة بالمسيرين الذين لم يحالفهم الحظ للاستفادة من نفس دورة التكوين<sup>2</sup>.

إن العلاقة بين شغل منصب مسير، الأجور المرتفعة ومستوى التعليم العالي كانت محل اهتمام العديد من الباحثين حيث ربط كل من Murphy و Zbojnik (2004) زيادة أجور المسيرين المسجلة منذ الثمانينات إلى انتشار الدراسات العامة رفيعة المستوى مثل ماستر في إدارة الأعمال (MBA). فحسب الدراسة التي قاما بها، فإن حجم توظيف المسيرين الذين يملكون MBA تضاعف في ظرف عشرين سنة<sup>3</sup>.

ففي فرنسا، توظيف المسيرين يخص أساساً خريجي المدارس العليا الأكثر مكانة مثل مدارس HEC، ESCP، ESSEC بالنسبة للمديرين التنفيذيين، المدرسة التقنية والتطبيقية، مدرسة المناجم والمدرسة المركزية بالنسبة للمهندسين. وفقاً لأعمال Bauer و Bertin-Mourot (1987)، فإن توظيف المسيرين يولي أهمية كبرى للدبلوم الأصلي، المدارس الكبرى التي تمت فيها الدراسة، الهيئات الرسمية للدولة التي تم المرور بها، بالإضافة إلى أن توظيف نسبة عالية من المسيرين في الوظيفة العمومية يكون عادة بعد المرور بمكاتب وزارية أو مفتشية المالية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, p. 50.

<sup>2</sup> Voir : Emmanuel ZENOU, Op. cit, p. 18 ; Amir Louizi, Op. cit, p. 98.

<sup>3</sup> Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, p. 51.

<sup>4</sup> Idem.



على عكس هذه الممارسات التي أثبتت إلى حد كبير عيوب هذا النموذج، وباعتبار أن آليات الحوكمة ركزت كثيرا على عملية اختيار وتعيين المسيرين، نجد أن الفكر الأنجلوساكسوني يأخذ بعين الاعتبار القدرة التي يثبتها المسير في إدارة الموارد بكفاءة عالية. إلا أن النموذج الفرنسي قام بترسيخ البعد الإنساني للفرد. فليس بالضرورة أن يكون المسير الأكثر كفاءة في إدارة الموارد هو الشخص المناسب لإدارة كبرى المؤسسات الدولية خصوصا إذا كان الهدف لا يكفي فقط بتعظيم الربح. إن الممارسات الحالية، التي توكل للجنة التعيين مهمة انتقاء المسير المستقبلي، تعكس هذه الفكرة بما أنها العامل الإنساني في التقييم عند اختيار المسير. فالخيار لا يكون تلقائي وإنما يعتمد على التوفيق بين التطلعات *Les attentes* (ملموسة وإنسانية) والشخصيات *Les personnalités*<sup>1</sup>.

في دراسة حديثة قام بها *Nguyen-Dang* (2005) حول الانتماء للهيئات الكبرى، أشار إلى أهمية هذا الانتماء خاصة بالنسبة للمؤسسات العملاقة (*SBF 250*)، كما أكد على خصوصية هذه المؤسسات والمتعلقة بالنفوذ الذي تمارسه عليها الدولة سواء كان مباشر أو غير مباشر. فعينة الدراسة، أظهرت أن 31% من المسيرين ينحدرون من الهيئات الكبرى للدولة و41% جاؤوا من مفتشية المالية ثم أصبحوا على رأس مؤسسات تعتبر الدولة كمساهم رئيسي فيها<sup>2</sup>. ومن هنا يتضح أن مستوى تكوين المسير ومروره بهيئات حكومية له دور كبير في توظيفه على رأس المؤسسات.

### المطلب الثالث: الخبرة المهنية L'expérience professionnelle

يتم النظر على العموم إلى الخبرة المهنية على أنها مقياس لتطور رأس المال البشري الخاص بالمسير. إذ أنها تعتبر كتبرير للفوارق في أجور العمال (*McNabb*, 1987). إن تخصص المسير خلال مسيرته المهنية يؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية الانتقاء سواء كان تخصص في قطاع معين، في وظيفة معينة أو غير ذلك. فخبرة المسير تختلف من صناعة لأخرى بشكل كبير حسب (*Guthrie* و *Datta*).

<sup>1</sup> Benoît Pigé, « Ontologie, théorie et gouvernance des organisations ou la question de l'être aux fondements des enjeux de l'organisation », La revue des sciences de gestion, 2011/5 n° 251, p. 12.

<sup>2</sup> Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, p. 53.

(2002). فالمعرفة بقطاع ما وبخصوصياته يمكن أن تكون من بين معايير الانتقاء (Gunz وآخرون، 2000)<sup>1</sup>.

كلما ازدادت الخبرة المهنية كلما استطاع المسير أن يطور كفاءاته. وباعتبار أن الخبرة المهنية هي من أهم المحددات المهنية للمسير، فالأخذ بعين الاعتبار هذا المعيار في تقييم المترشح يعكس نجاعة الدور الذي يلعبه سوق المسيرين. إضافة إلى ذلك، فكلما شغل المسير مناصب عدة كلما كان ذلك أفضل لمعرفة إمكاناته لأنه تم تقييمه عدة مرات وفي وظائف مختلفة<sup>2</sup>.

من جهة أخرى وحسب نظرية المستويات العليا فإن *Mason و Hambrick* (1984) قاما بالتمييز بين نوعين من التأثير: الخبرة الوظيفية والخبرة المهنية الخارجية<sup>3</sup>:

فالأولى تبحث عما إذا كان المسير يملك خبرة وظيفية تميل أكثر إما نحو وظائف المخرجات (التسويق، البيع...) أو نحو الوظائف الإنتاجية (الإنتاج، المحاسبة...). فبالنسبة للباحثين، النوع الأول يعزز نمو المؤسسة أما الثاني فيهتم برicherها وفي كلتا الحالتين، هذا المعيار يعمل على خلق القيمة. وحسب *Norburn و Birley* (1988)، فإن المسيرين ذوي الخبرة في وظائف المخرجات يحققون نتائج أفضل في أداء المؤسسة مقارنة بالنوع الثاني.

أما الخبرة المهنية الخارجية حسب *Norburn و Birley* فهي الأخرى تلعب دور إيجابي في أداء المؤسسة. فبالمقارنة بين المسير الداخلي (الذي تم تعيينه من داخل المؤسسة) والمسير الخارجي (الذي تم تعيينه من خارج المؤسسة) نجد أن العمل على التغيير الاستراتيجي للمؤسسة يكون أقل عند المسير الداخلي. ومع ذلك يبقى لدى هذا الأخير عدة مزايا، فهو لديه معرفة أفضل بالمنتجات، الأسواق، الزبائن، شركاء المؤسسة وكذا مختلف الشبكات الاجتماعية التي من خلالها يحصل على معلومات إستراتيجية وهذا يتطلب بطبيعة الحال وقت أطول بالنسبة للمسير الخارجي من أجل الحصول عليه.

ومن المبررات الرئيسية أيضا لهذا المعيار، نجد أن دراسة كل من *Bauer و Bertin-Mouro* (1996) التي قامت بإجراء مقارنة بين كل من فرنسا، المملكة المتحدة وألمانيا، بينت أهمية المرور بمناصب في الوزارات قبل شغل منصب المسير خاصة في فرنسا، بحيث توصلت الدراسة التي تمت على

<sup>1</sup> Ibid, p. 54.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Emmanuel ZENOU, Op. cit, p. 18.

200 شركة من كل بلد إلى أن 47% من المسيرين في فرنسا ينحدرون من مناصب إدارية لهيآت عمومية (وزارات...) وهذا ما يؤكد أن العلاقات التي تنشأ من خلال المرور بمناصب في الوزارات هي بالتأكيد من أقوى المبررات لأهمية هذا المعيار<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : الكفاءة المهنية العالية *Le professionnalisme*

إن الكفاءات تعتبر من المواضيع التي اهتم بها الباحثون في ميادين الإدارة، التسيير وعلم النفس وغيرها، لذلك تعددت الآراء والتعريفات حول هذا المصطلح حسب مجال الاستخدام. وبالرغم من تزايد استخدام هذا المفهوم إلا أنه لا يوجد تعريف محدد له. وللاشارة، الكفاءة التي نقصدها في بحثنا هذا تخص جانب الموارد البشرية ولا علاقة لها بالجوانب الأخرى (الاقتصادية، الإنتاجية، ...).

ارتأت معظم المؤسسات لوضع أطر مرجعية تحدد الكفاءات اللازمة لتولي المناصب الوظيفية، ووضع أنظمة خاصة باستقطاب ذوي المهارات العالية بعد أن كان الحديث عن المهارات والسمات الشخصية على أنها العوامل التي يتم على أساسها التمييز بين الأفراد<sup>2</sup>.

حسب *Argyris*، "يمكن تعريف الكفاءة بأنها تجميع (تراكم) المعارف (أي ما تتعلمه في الدراسة)، الدراية (وهي ما تتعلمه في عملك ومن التجارب اليومية في الحياة الاجتماعية) والمهارات (وهي القدرة على تطبيق هذه المعارف والخبرات)"<sup>3</sup>.

كما عرفت اللجنة الأوروبية *La Commission Européenne* على أنها "القدرة على الاستخدام الفعال للخبرة، المعرفة والمهارة"<sup>4</sup>.

وعرفت أيضا الكفاءة على أنها "سمة أساسية (ضمنية) في المدير ترتبط سببيا بالأداء المرتفع في الوظيفة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, p. 54.

<sup>2</sup> Claude Lévy-Leboyer, « *La gestion des compétences* », Eyrolles Editions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, p. 17.

<sup>3</sup> La Commission Européenne, « *Le développement des compétences dans les PME* », Observatoire des PME européennes, 2003, n° 1, p. 14.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> نذيرة بوزيد، "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012،

وقد عرفها *Claude Lévy-Leboyer* على أنها "النتيجة المستخلصة من التجارب المتحكم فيها من خلال المهارات والسمات الشخصية التي تسمح بالاستفادة منها"<sup>1</sup>.

فكفاءة المسير هي إذن قدرته على استعمال مهاراته ومعارفه بفعالية أكبر في أداء وظائفه من تخطيط، تنفيذ، إدارة ورقابة وكذا قدرته على التكيف مع نشاطات جديدة. إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية، كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة والتقييم. باعتبار أن المسير هو العقل الفاعل في المؤسسة، يتوجب عليه إذن أن يكون مؤهلاً لكل ما يقوم به من مهام، بحيث تكون له القدرة على إنجاز عمله بالمستوى المطلوب من حيث كفاءة الإنجاز، الدقة وسرعة التنفيذ. فعلى المسير أن يكون ملماً بأصول الإدارة وله القدرات والمؤهلات الكافية في أداء مهامه وواجباته الوظيفية والمهنية على الوجه الأكمل من حيث العناية والإتقان. بالإضافة إلى ذلك، يتوجب عليه المحافظة على مستوى ملائم من الجدارة والكفاءة المهنية من خلال التطوير المستمر للمعارف والمهارات، متابعة كل ما هو جديد في مجال التخصص وما يستجد من القوانين والتعليمات الصادرة من الجهات الرسمية والسعي لاستخدام التقنيات والأدوات الأكثر فعالية للقيام بوظائفه من أجل ضمان فاعلية وجودة الخدمات التي يؤديها.

إن الكفاءات التي يمتلكها المسير تجعله قادر على التكيف مع احتياجات المؤسسة، لأن غاية التسيير لا تتجسد أساساً في توفير المعلومات، وليس أيضاً في التعلم للتعرف أو الدراية أو في الإتقان؛ بل إنها غاية تتوقف على كفاءات تؤهل المسيرين للتكيف مع المحيط الذي يتعاملون معه باستمرار وبالتالي القدرة على التسيير بفعالية والمساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الحوكمة.

فمن الضروري إذن أن يكون لدى المسير إلمام عام بمجالات نشاط المؤسسة (المحاسبية، المالية، الموارد البشرية، ...) ودراية كافية بالقوانين والأنظمة السارية المفعول. يتم اكتساب معظم الكفاءات من خلال التجارب التي تم تحصيلها طوال المسار المهني. يضاف إلى ذلك مجموعة من المهارات التي لا يمكن تعلمها وإنما يكتسبها المسير الذي يمتلك القدرة على ذلك، ومثال ذلك القدرة على تقييم الأوضاع.

مما سبق، يتضح أن الكفاءات المهنية العالية تمثل جزء مهم من رأس المال البشري المرتبط بالمسيرين. إضافة إلى القدرة على التسيير، التنسيق، الرقابة والتخطيط التي تمثل في مجملها جزء من

<sup>1</sup> Claude Lévy-Leboyer, Op. cit, p. 73.

المهارات الإدارية، فالمسير يمتلك أيضا مهارات إدراكية تتمثل في قدرته على تطوير معارف جديدة، تحديد الفرص المتاحة لخلق القيمة، تحديد فرص الابتكار ووضعها قيد التنفيذ (Prahalad، 1994؛ O'Sullivan، 2000). وقد أعطيت عدة تصنيفات لهذه الكفاءات وذلك إما حسب قابلية تحويلها (Becker، 1964) أو من حيث النوعية المهنية عن طريق التمييز بين الكفاءات التقنية *Techniques*، الإنسانية *Humaines* والفكرية *Conceptuelles* (Katz، 1974) إذ أن هناك اختلاف بين المسيرين في تركيبة الكفاءات التي يمتلكونها (Helfat و Baily، 2001).<sup>1</sup>

إن التكيف مع التغيير وخوض تجربة جديدة عند شغل منصب المسير يسمح بتطوير قدرات وكفاءات إدارية جديدة (Miles، 1982). فالكفاءات الإدارية يتم تطويرها من خلال الممارسة والتعلم استنادا إلى الخبرة والتكوين (Mintzberg، 1973؛ Katz، 1974). إن كفاءات المسيرين الذين عملوا في مؤسسة واحدة تكون محدودة مقارنة مع أولئك الذين عملوا في عدة مؤسسات وعدة قطاعات (Hambrick و Mason، 1984). فبإمكان المسيرين اكتساب كفاءات والقيام بتطويرها من خلال خبرتهم المهنية السابقة (Helfat و Castanias، 2001) بحيث أن المسيرة المهنية المتنوعة تسهل عملية التعلم من خلال المرور بعدة وظائف مما يجعل المسيرين ذوي المسار الوظيفي المتنوع أكثر فعالية (Gupta، 1984). إن تطوير الكفاءات يتم من خلال التجارب السابقة ومواجهة الأوضاع الجديدة. وهنا يتجلى دور سوق المسيرين بحيث أنه يساهم بقدر كبير في تطوير كفاءات المسيرين وذلك من خلال توفير إمكانية الوصول إلى وظائف جديدة، تسهيل عملية تغيير الوظيفة من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى ومن قطاع إلى آخر.<sup>2</sup>

من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءات، يجب على المسير أن<sup>3</sup>:

- يكون ذو قدرات كبيرة تمكنه من التكيف مع كل الظروف التي قد تحدث في المؤسسة؛
- يمتلك من القدرات التي تمكنه من تطوير نظم عمل معقدة و تبني أساليب مرنة لمعالجة المشاكل؛
- يكون قادر على العمل بفعالية مع أصحاب المصالح؛
- يكون قادر على مواجهة العقبات وتحمل المسؤوليات؛
- يكون قادر على العمل بشكل مستقل ومستعد للتعلم من الآخرين عند الضرورة؛

<sup>1</sup> Isabelle Allemand, « Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de la littérature », Cahier du FARGO n° 10509, Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations, Ecole supérieure de commerce de Dijon, Septembre 2005, p. 27, document accessible en ligne sur : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1050902.pdf>. (consulté le : 20/12/2014 à 20 :15).

<sup>2</sup> Ibid, pp. 28-29.

<sup>3</sup> Claude Lévy-Leboyer, Op. cit, pp. 74-75.

- يمتلك القدرات الكافية التي تساعد على التعلم والتحكم بسرعة في المعارف والمستجدات التقنية؛
- يمتلك أعلى مستوى من المهارات و قدر رفيع من المعرفة المتخصصة؛
- تكون له القدرة على التكيف مع متطلبات المنصب؛
- يكون قادر على خلق مناخ ملائم للتطور؛
- يكون قادر على تحقيق الأهداف والوفاء بالالتزامات التي تم وضعها بمهنية وكفاءة عالية؛
- تكون له القدرة على تحويل الخبرات السابقة إلى المؤسسة الجديدة التي سيسيروها؛
- يكون قادر على التصرف وفقا للقيم التي تحدد مهنته والتي قام على أساسها بجلب ثقة الآخرين؛
- يمتلك المهارة التطبيقية والقدرة على التعامل مع الآخرين والتصرف في المواقف المختلفة من خلال الممارسة الفعلية وخبراته العملية.

## خلاصة الفصل

باعتبار أن الإدارة التنفيذية هي الأداة العملية والفعلية لتطبيق مبادئ الحوكمة على أنشطة وعمليات المؤسسة، وبحكم أنها تلعب دورا حيويا وفعالا للوصول إلى النتائج المرجوة من مفهوم الحوكمة، حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على القائمين على رأس هذه الإدارة التنفيذية من خلال دراسة الأشياء الواجب توافرها في المسير لكي يصبح فعالا باعتباره طرف فاعل في الحوكمة الرشيدة في المؤسسات. وقد تم إعطاء الإطار النظري للمسيرين الذي يبرز تعريفات، تصنيفات، سلطات، أدوار وكذا طرق تعيين المسيرين. كما تم التطرق إلى نظرية المستويات العليا التي تهتم بخصائص المسيرين من ثم تم إلقاء الضوء على أهم المحددات السلوكية والمهنية للمسير التي من شأنها أن تؤثر على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

فالمسير هو الذي يعمل على تطبيق السياسات والقرارات التي يضعها مجلس الإدارة ويتطلب ذلك تبنيه لمجموعة من المبادئ والسياسات المتعلقة بالحوكمة الرشيدة في المؤسسات. كما يحتاج أيضا إلى شخصية قيادية تمتلك من السمات والصفات والمؤهلات ما لا يمتلكه الآخرون. فنسمع كثيرا عن مسيرين فشلوا في إدارتهم، بينما نسمع عن آخرين قد نجحوا في إدارة شركاتهم وبرعوا في مهامهم وأنجزوها على أتم وجه بعيدا عن إساءة السلطة والممارسات اللاأخلاقية.

## الفصل الثاني:

# الإطار النظري لنظام الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

المبحث الأول: بعض مفاهيم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

المبحث الثاني: أساسيات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

المبحث الثالث: أهم نظريات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المتعلقة بالمسيرين

المبحث الرابع: بعض آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات



## تمهيد الفصل الثاني

مع تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية خلال السنوات الماضية، أصبحت الحوكمة الرشيدة في المؤسسات من المواضيع المهمة التي يتم تداولها من قبل المؤسسات، المنظمات والهيئات الدولية خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية بالإضافة إلى الانهيارات التي طالت كبرى المؤسسات العالمية والتي فجرها الفساد الإداري والمالي، الممارسة غير السليمة للرقابة والإشراف، الافتقار إلى الشفافية اللازمة وغير ذلك من الأسباب الأخرى. مما أدى إلى اتخاذ إجراءات كفيلة باستعادة ثقة المستثمرين في الأسواق حيث اعتبر الاهتمام بتطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات على أنه مخرج سريع وحل متكامل وفعال لكل هذه الاختلالات بالإضافة إلى ذلك تسعى قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأداء الجيد وبالتالي ضمان استمراريتها.

تحقيقاً لأهداف البحث ونظراً لأهميته، ارتأينا لتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، هي كالآتي:

- المبحث الأول مفاهيم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات: نتطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات من خلال عرض تعريفاتها، أهميتها وأهدافها؛
- المبحث الثاني أساسيات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات: نقلنا الضوء في هذا المبحث على خصائص الحوكمة من خلال استعراض هيكلها، الأطراف المعنية بتطبيقها والمبادئ التي تقوم على أساسها.
- المبحث الثالث أهم نظريات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المتعلقة بالمسيرين: سنتناول في هذا المبحث أهم نظريات الحوكمة التي تعتبر كتأصيل علمي يعكس المفاهيم المتعلقة بالحوكمة الرشيدة في المؤسسات.
- المبحث الرابع بعض آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات: يتم في هذا المبحث التطرق لأهم التصنيفات المتعلقة بآليات الحوكمة ومن ثم تسليط الضوء على أهمها.

## المبحث الأول : بعض مفاهيم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

سنحاول من خلال هذا المبحث إرساء قاعدة تمهيدية تسمح بالإلمام بمفاهيم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات من خلال التعرض لمفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات مع الإشارة إلى أهميتها وأهدافها.

### المطلب الأول : مفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

هناك عدة مفاهيم أو مرادفات لحوكمة الشركات فالبعض يسميها الحوكمة المؤسسية أو الحاكمة المؤسسية، ويرى آخرون تسميتها بالإجراءات الحكيمة أو الإدارة الرشيدة، أو الإدارة الحكيمة أو الحكم الراشد، وقد تعامل آخرون بمفهوم الحوكمة الرشيدة للمؤسسات وهو المصطلح الذي تم اعتماده في هذه الدراسة بدلا عن مختلف التسميات الأخرى وهذا فقط للتركيز على الممارسة السليمة والجيدة لحوكمة الشركات.

وفيما يلي بعض التعريفات لمفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات وبعض المفاهيم المرادفة لهذا المصطلح كما وردت في بعض الدراسات والمراجع:

عرف البعض الحوكمة الرشيدة في المؤسسات على أنها "مجموع الهياكل والإجراءات والممارسات التي تحدد عمل أجهزة إدارة المؤسسة بحيث تحمي مصالح جميع أصحاب المصلحة"<sup>1</sup>.

وقد عرفت لجنة Cadbury الحوكمة الرشيدة في المؤسسات على أنها "نظام كلي للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية وبواسطة هذا النظام توجه وتراقب المؤسسات بأكملها"<sup>2</sup>.

كما تم تعريفها على أنها "الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول وموارد المؤسسة بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة"<sup>3</sup>.

وقد عرفها البعض الآخر بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية". كما عرفت

<sup>1</sup> J.-P. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Op. cit, p. 435.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

<sup>3</sup> أحمد مخلوف، "الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي"، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، أكتوبر 2009، ص: 9.

أيضا على أنها تلك "الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المؤسسة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة"<sup>1</sup>.

كما يمكن النظر إلى الحوكمة الرشيدة في المؤسسات بأنها<sup>2</sup>:

- "نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها".
- "مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".
- "مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين".
- "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى".

وعرفت على أنها "العلاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد التوجه الرشيد لأداء المؤسسة بمعرفة كل من حملة الأسهم والإدارة ومجلس الإدارة". ويقصد بها أيضا تلك "العمليات التي تتم من خلال إجراءات تستخدم من ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر المؤسسة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيم المؤسسة"<sup>3</sup>.

كما يرى البعض أن الحوكمة الرشيدة في المؤسسات هي "النظام الذي من خلاله توجه وتدار المؤسسة ويعمل هيكل الحوكمة على تحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، كما يرسى هيكل الحوكمة القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرار"<sup>4</sup>.

ويعتبر تعريف منظمة *OCDE* من أهم التعاريف في مجال الحوكمة الرشيدة في المؤسسات إذ تعرفها بأنها ذلك "النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة المؤسسات اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات: المفاهيم-المبادئ-التجارب"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 3.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح العشماوي وعطا الله وارد خليل، "الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 21.

<sup>4</sup> "دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية"، دائرة مراقبة المؤسسات بالشراكة مع مؤسسة التمويل الدولية IFC، ص: 2.

والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في المؤسسة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح، واستنادا إلى القواعد والأحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية، وعلى ذلك فالحوكمة الرشيدة في المؤسسات تعطي اهتماما للهياكل التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحديد أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء<sup>1</sup>.

تشير أيضا الحوكمة الرشيدة في المؤسسات إلى "الكيفية التي تنظم وتمارس بها السلطة داخل المؤسسة. بمفهومها الواسع، تعبر الحوكمة الرشيدة في المؤسسات عن تنظيم إدارة المؤسسة ومراقبتها. أما المفهوم الضيق، فيتم استخدام مصطلح الحوكمة الرشيدة في المؤسسات لوصف العلاقة بين المساهمين وإدارة المؤسسة، وبالتالي تهتم أساسا بعمل مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة ومجلس المديرين<sup>2</sup>.

اعتبرها البعض الآخر بأنها "مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة، في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية بالأسواق<sup>3</sup>.

كما قدم البعض تعريفا مبسطا للحوكمة الرشيدة في المؤسسات واعتبرها على أنها "النظام الذي يتم بواسطته إدارة المؤسسة ورقابتها"<sup>4</sup>.

كما يعتبر تعريف Charreaux (1997) للحوكمة الرشيدة في المؤسسات من أهم التعاريف حيث يعتبرها على أنها "مجموع الآليات التنظيمية التي من شأنها أن تحد سلطات المسيرين وتؤثر في قراراتهم، بعبارة أخرى، هي مجموع الآليات التنظيمية التي تحكم تصرفات المسيرين وتحد من سلطاتهم التقديرية"<sup>5</sup>.

أما Gomez (2015) فقد عرف الحوكمة الرشيدة في المؤسسات بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والممارسات التي تحدد نطاق السلطة والمسؤوليات للقائمين على توجيه المؤسسة بشكل مستدام.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح العثماني وعطا الله وارد خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

<sup>2</sup> [www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_gouvernance.html](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_gouvernance.html), (Consulté le 03/01/2015 à 22h 00).

<sup>3</sup> أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص: 86.

<sup>4</sup> Bertrand Richard & Dominique Miellet, « La dynamique du gouvernement d'entreprise », Editions d'organisation, Paris, 2003, p. 1.

<sup>5</sup> Gérard Charreaux & Philippe Desbrières, « Le gouvernement des entreprises », Université de Bourgogne, France, 1997, p. 2, document accessible en ligne : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0970701.pdf>, (Consulté le 03/06/2014 à 22h 25).

ويقصد بتوجيه المؤسسة اتخاذ ومراقبة القرارات التي من شأنها أن تؤثر على ديمومة المؤسسة وبالتالي على أدائها المستدام<sup>1</sup>.

يتضح مما سبق، أنه لا يوجد تعريف موحد وشامل للحوكمة الرشيدة في المؤسسات باعتبار أن هذا المصطلح لا يزال يعرف حتى يومنا اهتمام العديد من الباحثين، المنظمات والهيئات الدولية ويتجلى ذلك من خلال التعريفات السابقة بالإضافة إلى التحديث الأخير لمبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الذي شاركت فيه معظم الهيئات الدولية، مجموعة العشرين وعدد كبير من الدول. ومع هذا الاختلاف في التعاريف، الذي يعود بطبيعة الحال إلى اختلاف زوايا النظر بين الباحثين بسبب اختلاف اختصاصاتهم، إلا أنها تعتبر متكاملة فيما بينها وتتشترك في بعض الأشياء .

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكننا أن نستخلص أن الحوكمة الرشيدة في المؤسسات تشير إلى نظام متكامل يضم مجموع القوانين، القواعد، المبادئ والضوابط:

- التي تنظم العلاقات بين المؤسسة والأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وتحدد مسؤولية كل طرف؛
- الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسة؛
- التي تضمن حسن إدارة المؤسسات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ويحد من التصرفات غير السليمة للمسيرين فيها وتفعيل دور مجالس الإدارة بها.

### المطلب الثاني : أهمية الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

لقد تعاضمت أهمية الحوكمة الرشيدة في المؤسسات لتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية للمجتمعات باعتبار أن الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل المؤسسات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات أهدافها وبشكل

<sup>1</sup> Pierre-Yves Gomez, « Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises », Middle Next & Institut français de gouvernement des entreprises, France, 2<sup>ème</sup> édition Mai 2015, p. 16.

قانوني واقتصادي سليم. وبالتالي يتبين من هنا أن الحوكمة الرشيدة في المؤسسات لها العديد من المزايا التي تمكن ليس فقط المؤسسات بل الدول أيضا من أن تجني ثمارها وهي تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

1. تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية ومستوى أداء المؤسسات من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين مما يترتب عليه دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدولة التي تنتمي إليها هذه المؤسسة.
2. تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد الأهداف وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
3. تعزيز وتقوية ثقة الجمهور في عملية الخوصصة وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وبالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الاقتصادية.
4. تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب المستثمرين الأجانب لتمويل المشاريع.
5. تعمل كمتغير أساسي من متغيرات الإدارة الإستراتيجية التي تؤثر في تحديد أغراض المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي بحيث تؤدي ممارسة إجراءات وقواعد الحوكمة إلى تحسين إدارة المؤسسة ومساعدة المسيرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على أسس سليمة.
6. تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل.
7. الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا مما يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات.
8. مضاعفة الناتج المحلي بفعل الارتقاء بكفاءة أداء وجودة منتجات المؤسسات، مما يسهم مباشرة في زيادة القيمة المضافة للمؤسسات، فضلا عن زيادة درجة تكاملها فيما بينها لارتفاع الثقة في مستلزمات الإنتاج المحلية، ومن ثم تزايد حلقات القيمة المضافة المحققة بالاقتصاد الوطني.

<sup>1</sup> انظر: صلاح حسن، "معايير حوكمة المؤسسات المالية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص: 47-52؛ مؤيد محمد علي الفضل ونوال حربي راضي، "العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة المؤسسة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة الأردن)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص: 135؛ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 15-16؛ صالح بن إبراهيم الشعلان، "مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 32.

9. زيادة فوائض ميزان التعاملات مع العالم الخارجي اعتماداً على تزايد القدرة التنافسية من حيث الجودة والتكلفة لمنتجات المؤسسات الوطنية بالأسواق المحلية والعالمية.
- كما تتجلى أيضاً أهمية الحوكمة فيما يلي<sup>1</sup>:
1. محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده وباستمراره.
  2. تحقيق وثمان النزاهة والاستقامة لمجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين وكافة العاملين في المؤسسات.
  3. السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية.
  4. تقليل الخطأ إلى أدنى قدر ممكن عن طريق استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث الأخطاء وبالتالي يجنب المؤسسة تكاليف وأعباء هذا الحدوث.
  5. تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية.
  6. تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس الإدارة أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

### المطلب الثالث : أهداف الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

كما سبق وتطرقنا إليه في المطلب السابق، فإن الحوكمة الرشيدة للمؤسسات تساعد في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية، وجذب الاستثمارات للمؤسسات، وتحسين الاقتصاد بشكل عام. فالحوكمة الرشيدة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تعمل على ضمان قدر أكبر من الثقة في الأسواق وتأكيد نزاهة المؤسسات<sup>2</sup> وبالتالي فهي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> مصطفى حسن بسيوني السعدني، "الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات"، ندوة حول حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2009، ص: 148-149.

<sup>2</sup> « Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE », Septembre 2015, p. 3, document accessible en ligne : <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-FRA.pdf>, (Consulté le 17/11/2015 à 23h 50).

<sup>3</sup> انظر: عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص: 32-33؛ بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، ماي 2011، ص: 8-9، ملف متوفر على الرابط:

<http://iefpedia.com/arab/27465-حوكمة-الشركات-حوكمة> ، (تم الاطلاع عليه يوم: 2014/09/12 على الساعة

1. حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات تثبيت ملكيتهم للأسهم، تقديم معلومات شفافة في الوقت المناسب، ضمان الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
  2. تحقيق العدالة: وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء داخل أو خارج المؤسسة.
  3. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة: يتطلب ذلك زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع المؤسسة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.
  4. توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: يقصد بذلك توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة، كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في المؤسسة فضلا عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات وبما ينعكس في سلامة أداء المؤسسة.
  5. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وأدائيا وأخلاقيا.
  6. وضع أنظمة الرقابة على إدارة المؤسسات وأعضاء مجلس إدارتها.
  7. وضع أنظمة لإدارة المؤسسة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات والمهام الخاصة بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين للمؤسسة.
- كما أن هناك أهداف أخرى للحوكمة الرشيدة في المؤسسات، بغض النظر عن البلد الذي تمارس فيه، فهي تساهم في<sup>1</sup>:

1. تسهيل وتعزيز أداء المؤسسات من خلال إنشاء وتبني نظام حوافز الذي يشجع المسيرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، والعائد على الأصول والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل.
2. تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد المؤسسة، حيث تأخذ هذه التجاوزات شكل من أشكال إساءة استخدام ممتلكات المؤسسة (سرقة أو اختلاس موارد المؤسسة)، أو هدر كبير لموارد المؤسسة (ما يسمى بمشاكل الوكالة) التي تتجم، عموما، عن ميل المسيرين لخدمة أنفسهم.

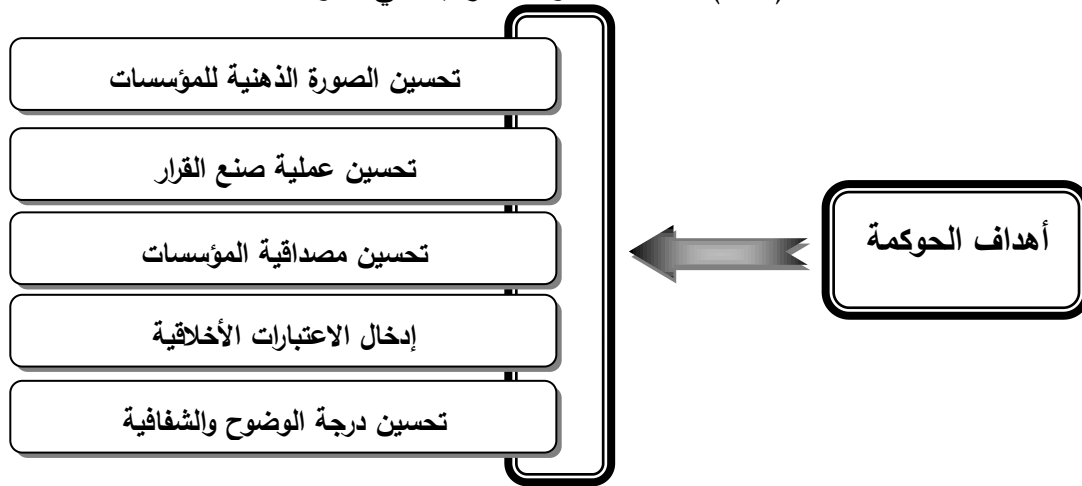
<sup>1</sup> Charles Oman et autres, « La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes », Centre de développement de l'OCDE, Cahier de politique économique n°= 23, 2003, p. 6.



3. توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين من أجل ضمان مساءلة المؤسسات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع ضد الانتهاكات والتجاوزات التي يقوم بها مسيري المؤسسات.
4. تحسين القيادة وتحسين عملية صنع القرار في المؤسسات بزيادة إحساس المسيرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة<sup>1</sup>.
5. تخفيض المخاطر.

كما قام بعض الباحثين بتلخيص أهداف الحوكمة في العناصر المبينة في الشكل (1-2) الآتي<sup>2</sup>:

الشكل (1-2): أهداف الحوكمة الرشيدة في المؤسسات



المصدر: بروش زين الدين ودهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص: 5.

## المبحث الثاني : أساسيات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

بعد التطرق إلى مفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات وإبراز أهميتها وأهدافها، سنتعرض إلى أساسيات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات من خلال إلقاء الضوء على هيكلها، الأطراف المعنية بتطبيقها وكذا المبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

<sup>1</sup> حفيظ هاجر كلتوم، "المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماستر، محاسبة ومراجعة، جامعة البويرة، 2014، ص: 16.

<sup>2</sup> بروش زين الدين ودهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص: 5.

### المطلب الأول : هيكل نظام الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

يتضح من خلال مفاهيم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التي تم تقديمها، أن هذا المصطلح يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات حتى تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات. تتمثل هذه الخصائص، التي تشكل هيكل نظام الحوكمة، فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: المساءلة

بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة المؤسسة أمام جميع المساهمين، وتقدم إرشادات لمجلس إدارة المؤسسة في كيفية وضع إستراتيجية المؤسسة ومراقبة الإدارة. وتشمل المساءلة، عند تقديم كشف حساب عن تصرف ما، جانبيين هما تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه (إما بالثواب أو العقاب). وتتحقق المساءلة من خلال ما يلي:

1. ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية.
2. التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
3. التحقيق الفوري في حال إساءة الإدارة العليا.
4. وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.

#### ثانياً: الشفافية

وتعني أن المؤسسة تؤكد على التزامها بالتوقيت المناسب وبالذقة في عملية الإفصاح عن جميع المعلومات الهامة المتعلقة بالمركز المالي، أداء المؤسسة، هيكل الملكية وحوكمة المؤسسة. بمعنى آخر، يقصد بالشفافية تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث<sup>2</sup> بعيداً عن الغموض والتضليل وجعل كل شيء قابل للتحقق والرؤية السليمة. ويمكن أن تتحقق هذه الشفافية من خلال قنوات اتصال معينة يمكن لجميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة الوصول إليها بسهولة، ونذكر منها:

1. الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة.

<sup>1</sup> انظر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 24؛ صالح بن إبراهيم الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

2. نشر التقرير السنوي في موعده.
3. عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها.
4. الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.
5. تبني المؤسسة موقعا لها على شبكة الإنترنت وتحديث المعلومات المتوفرة في هذا الموقع كلما تطلب الأمر ذلك.
6. امتلاك مدونات أخلاقية.

### ثالثا: العدالة

وتعني أن المؤسسة تتعهد بحماية مختلف أصحاب المصالح واحترام حقوقهم كما تؤكد على معاملتها المتساوية لهم. وهذا يمكن أن يتحقق عن طريق:

1. حماية حقوق المساهمين.
2. المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة.
3. المعاملة العادلة لكافة العاملين.

### رابعا: المسؤولية

وتعني أن المؤسسة تدرك حقوق جميع الأطراف المهمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين، وأيضا تشجع على التعاون المشترك بينها وبين تلك الأطراف. ويتحقق هذا من خلال:

1. الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة.
2. عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بدور تنفيذي.
3. وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين.
4. قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة.
5. وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.

## المطلب الثاني : الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

مهما تكن المؤسسة، فهناك أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد. تتمثل هذه الأطراف في السلطات الآتية<sup>1</sup>:

### أولاً: السلطة السيادية *Le pouvoir souverain*

تعمل هذه السلطة على ضمان استمرارية المؤسسة من خلال التوجيه وإعطاء الشرعية للقائمين على القرار. إن أصحاب هذه السلطة هم المساهمين الذين يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

### ثانياً: السلطة التنفيذية *Le pouvoir exécutif*

تقوم هذه السلطة بتحديد الاستراتيجيات وتنفيذ القرارات التشغيلية ضمن إطار شرعي ووفق الصلاحيات الممنوحة من طرف السلطة السابقة الذكر. تمارس هذه السلطة من طرف المسيرين وهم المسؤولون عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. ويعتبر المسيرين هم المسؤولون عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتهم اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي ينشرونها للمساهمين.

ويعتبر المسيرين من أهم الأطراف الفاعلة في الحوكمة الرشيدة للمؤسسات باعتبارهم الأداة العملية والفعلية لتطبيق مفهوم ومبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

### ثالثاً: السلطة الرقابية والإشرافية *Le pouvoir de surveillance*

الطرف الذي يمارس هذه السلطة هو مجلس الإدارة الذي يضمن أن ممارسات السلطة التنفيذية تتوافق مع المصلحة العامة للمؤسسة، ديمومتها وأدائها المستدام. إن مجلس الإدارة، الذي يمثل المساهمين، يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة

<sup>1</sup> Voir : Pierre-Yves Gomez, Op. cit, pp. 19-29 ; « Code de gouvernement d'entreprise », Middle Next, Cahier n° 4, Décembre 2009, pp. 6-17;

محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 16-17.

بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

من خلال الترابط والتفاعل بين هذه السلطات الثلاثة (السيادية والتنفيذية والرقابية)، التي تبين كيف هي المؤسسة محكومة، تسمح الحوكمة الرشيدة للمؤسسات بإضفاء الشرعية وبتخاذ القرارات وتحمل نتائجها خاصة الإستراتيجية منها التي تترتب عليها آثار دائمة بالنسبة للمؤسسة. وبالتالي تختلف الحوكمة الرشيدة للمؤسسات عن الإدارة البسيطة بحيث تجعل أصحاب المصالح يشعرون بالثقة والأمان اتجاه الذين يحكمون هذه المؤسسة. إن تقييم الحوكمة يثير عدة تساؤلات من طرف أصحاب المصالح، سواء كانوا من داخل أو خارج المؤسسة، مما يسمح بتحديد حوكمة رشيدة للمؤسسات: حوكمة تعطي ثقة في المستقبل لأن المؤسسة بين أيد أمينة<sup>1</sup>.

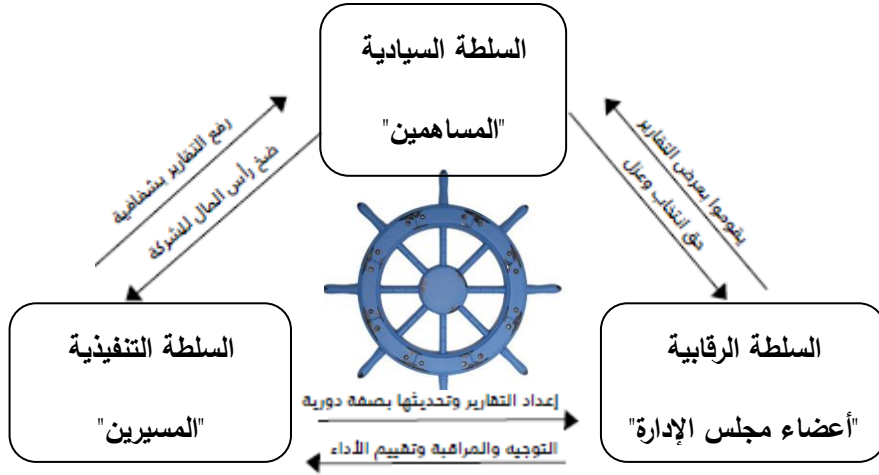
ومن هنا، نجد أن هناك أطراف آخرون لهم مصالح داخل المؤسسة "أصحاب المصالح" وهم بالتالي معنيون بتطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة ضمانا لحقوقهم من جهة ولتخفيض مستوى عدم التيقن المتعلق باستثماراتهم بالمؤسسة من جهة أخرى. ومن أبرز هذه الأطراف نجد الدائنين والموردين والموظفين والحوكمة... الخ.

وهنا يجب ملاحظة أن جميع هذه الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان إلا أنها تتفق جميعها على مصلحة واحدة وهي نجاح المؤسسة واستمرارها.

ويمكن تمثيل العلاقة بين السلطات الثلاثة (السيادية والتنفيذية والرقابية) في الشكل (2-2) التالي:

<sup>1</sup> Pierre-Yves Gomez, Op. cit, p. 17.

الشكل (2-2): الأطراف الرئيسية في الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، ملف متوفر على الرابط: <http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf> (تم الاطلاع عليه يوم: 2015/04/06 على الساعة 21:10)؛

Pierre-Yves Gomez, « Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises », Middle Next & Institut français de gouvernement des entreprises, France, 2<sup>ème</sup> édition Mai 2015, p. 17.

### المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تمثل هذه المبادئ العمود الفقري للحوكمة الرشيدة في المؤسسات إذ أن تطبيقها يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من مفهوم الحوكمة فهي بمثابة ضوابط تحكم عمل المؤسسات. ونظرا لتزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، حرصت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية إلى وضع مبادئ تهدف إلى إرساء أفضل لممارسات الحوكمة التي تدعو إلى بناء مؤسسات على أسس صحيحة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) أصبحت بمثابة مرجعية دولية للاستعانة والاسترشاد بها وأداة فعالة للتطبيق والتنفيذ. وضعت مبادئ OCDE لأول مرة عام 1999 ثم تم تحديثها في عام 2004. أما المراجعة التي تمت مؤخرا (2015) فقد جرت تحت إشراف لجنة الحوكمة الرشيدة في المؤسسات لمنظمة (OCDE) بدعم من جميع دول مجموعة العشرين ( Les pays du G20) التي دعيت إلى المشاركة في العملية مساواة مع البلدان الأعضاء في المنظمة. شارك أيضا في

مراجعة هذه المبادئ خبراء من المؤسسات الدولية الرائدة، بما في ذلك لجنة بازل، مجلس الاستقرار المالي *Le CSF* ومجموعة البنك الدولي بالإضافة إلى مشاركة العديد من دول آسيا، أمريكا اللاتينية، الشرق الأوسط وكذا إفريقيا الشمالية وهذا ما يؤكد أهمية الحوكمة الرشيدة في المؤسسات<sup>1</sup>.

خلصت هذه المنظمة إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة الرشيدة في المؤسسات يعتبر أولها إطارا عاما وضروريا لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى. ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

### أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة الرشيدة في المؤسسات

ينبغي أن يعمل هذا الإطار على ضمان شفافية الأسواق وكفاءتها بما يتوافق مع أحكام القانون، كفاءة تخصيص الموارد، توزيع المسؤوليات بين الأطراف المعنية، إعطاء أهمية أكبر على وجه الخصوص لنوعية الإشراف والتنفيذ. وقد تضمن هذا المبدأ عنصر جديد يتعلق بمساهمة أسواق الأسهم في جودة الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

### ثانياً: حفظ حقوق جميع المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم

يقوم هذا المبدأ على تحديد الحقوق الأساسية للمساهمين بما في ذلك الحق في الحصول على المعلومات والمشاركة في اجتماعات الجمعية العامة وكذا القرارات المهمة، بالإضافة إلى ضمان الإفصاح عن المعلومات. وقد تم تناول جوانب جديدة ضمن هذا المبدأ، من بينها استخدام تكنولوجيا المعلومات أثناء اجتماعات الجمعية العامة، إجراءات الموافقة على المعاملات التي أجريت مع الأطراف ذات العلاقة ومشاركة المساهمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمكافآت المديرين.

### ثالثاً: المؤسسات الاستثمارية، أسواق الأسهم ووسطاء آخرون

هذا المبدأ هو مبدأ جديد ويتناول الحاجة إلى وضع حوافز اقتصادية سليمة طوال سلسلة الاستثمارات وكذا الحاجة إلى الشفافية في تضارب المصالح والعمل على التقليل منها لأدنى حد. كما يشمل هذا المبدأ أيضاً التداولات المتقاطعة *Les cotations croisées*.

<sup>1</sup> « Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE », Op. cit, pp. 3-4.

<sup>2</sup> Idem.

#### رابعاً: دور أصحاب المصالح

يهدف هذا المبدأ إلى تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح وضمان الاعتراف بالحقوق القانونية لأصحاب المصالح واحترامها. كما يسعى هذا المبدأ لضمان حصولهم على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة بالإضافة إلى ضمان حصولهم على التعويضات اللازمة في حالة انتهاك حقوقهم.

#### خامساً: الإفصاح والشفافية

في ضوء هذا المبدأ، ينبغي ضمان الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالوضع المالي للمؤسسة، أهداف المؤسسة، المساهمات في رأس المال، المكافآت، المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة... الخ شمل هذا المبدأ جوانب جديدة مرتبطة بآخر التطورات الخاصة بالمعلومات الغير مالية التي يمكن للمؤسسات أن تفصح عنها طوعاً في تقاريرها السنوية.

#### سادساً: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي ضمان تحديد مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة بشكل واضح، بالأخص المراجعة والتوجيه لإستراتيجية المؤسسة، اختيار وتعيين المسيرين وتحديد المرتبات والمزايا الممنوحة لهم وكذا ضمان نزاهة النظم المحاسبية والتقارير المالية. وقد تم إضافة عناصر جديدة ضمن هذا المبدأ، ويتعلق الأمر بدور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، تقييم أعضاء مجلس الإدارة وإنشاء لجان مختصة في عدة مجالات.



### المبحث الثالث : أهم نظريات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المتعلقة بالمسيرين

إن الحوكمة الرشيدة في المؤسسات مرجعها مجموعة من النظريات التي ساهمت في تشكيلها وتطويرها، حيث فسرت ضرورة تبني المؤسسات للحوكمة لتفادي النقائص ومراقبة التصرفات التي كانت تحكم عمل المسيرين. ومن بين النظريات التي أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم نجد نظرية الوكالة، نظرية تكاليف الصفقة، نظرية تجذر المسيرين، نظرية أصحاب المصالح... الخ. وسنستعرض فيما يلي بعض منها.

#### المطلب الأول : نظرية الوكالة *La théorie de l'agence*

تعد نظرية الوكالة الأساس النظري الأول لظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات. فالتطورات التي عرفتها المؤسسات اقتضت ضرورة إسناد إدارتها إلى جهة متخصصة بما يضمن نجاحها واستمرارها وبالتالي الفصل بين الملكية والإدارة. وتعتبر دراسة *Berle* و *Means* (1932) من الدراسات الرائدة في هذا المجال حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود نوع من الصراعات وتضارب المصالح بين مختلف الأطراف ذات المصلحة. وقد أعطى *Ross* (1973) صبغة رسمية للتضارب في المصالح الناتج عن هذا الفصل باعتباره المشكلة بين الأصيل *Le principal* والعمول *L'agent*. ويتجلى هذا الصراع في كون المالك يتنازل عن صلاحيته لإدارة المؤسسة ويفوض السلطة إلى شخص محترف الذي يجب أن يتصرف وفقا لمصالح هذا المالك. استنادا لما سبق، قام كل من *Jensen* و *Meckling* (1976) بطرح نظرية الوكالة حيث عرفا علاقة الوكالة بأنها "عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل) بتكليف طرف آخر (الوكيل) لأداء بعض الخدمات نيابة عنه والتي تحمل في طياتها تفويضا لسلطة اتخاذ القرارات لصالح هذا الأخير (الوكيل)"<sup>1</sup>. إن نظرية الوكالة تصف المؤسسة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية صريحة كانت أم ضمنية والمسير هو محور العلاقات سواء مع المساهمين، الموظفين، الدائنين أو الموردين. إن نظرية الوكالة تؤكد على ضرورة ضبط المسير من خلال وضع أدوات رقابة فعالة.

<sup>1</sup> M.C.Jensen and W.H.Meckling, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", Journal of financial economics, October 1976, p. 308.

## أولاً: فرضيات نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات وهي<sup>1</sup>:

1. **كفاءة السوق**: ترتبط كفاءة السوق المالية بالأساس بالعلاقة بين القيمة السوقية للأدوات المالية ولاسيما الأسهم العادية والمعلومات المتاحة ومدى انعكاس تلك المعلومات بالقيمة السوقية للأوراق المالية بشكل كامل وسريع وموضوعي سواء كانت هذه المعلومات مستنبطة من القوائم المالية أو في تحليلات أو تقارير عن أداء المؤسسات. وهناك مجموعة من الأبحاث تؤكد بأن أسعار الأسهم تتغير بسرعة وبشكل صحيح في ضوء ظهور معلومات جديدة كاستجابة فورية وذلك نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية وبالتالي يمكنهم إدراك أثر الطرائق المحاسبية البديلة في هذه الأرقام أي أنه يمكن إدراك حقيقة أية محاولة للتضليل ولا يمكن خداعهم أبداً بمكائد المحاسبة، وهذا ما يطلق عليه بفرض السوق الكفاء.
2. **التصرف الرشيد**: تشير نظرية الوكالة إلى أنه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في المؤسسة. إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين مع مراعاة تحقيق قدر من المنفعة للمالكين بما يضمن استمرار العلاقة بينهما.
3. **اختلاف أفضليات أطراف العلاقة**: يعني أن هناك اختلاف بين أهداف وأفضليات كلا من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول (الأصيل) إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المنفعة مقابل أجر معقول للوكيل، فإن الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد أقل.
4. **الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر**: أن لكل من الأصيل والوكيل موقف تجاه المخاطرة بحيث يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة أو جزء منها لكي لا يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب المصالح وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة.
5. **عدم تماثل المعلومات**: تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وأن هذه الأعمال من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها المالك ويحدث أحياناً هذا إما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع

<sup>1</sup> انظر: طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 67-68؛ بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 15-17.

المالكين، وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر.

### ثانياً: مشاكل الوكالة

بناء على ما سبق، تنشأ العديد من المشاكل نتيجة لتعرض الموكل لخسارة بسبب عدم بذل الوكيل العناية الكافية لتعظيم عائداته ويمكن تقسيمها إلى نوعين<sup>1</sup>:

1. **مشكلة التخلخل الخلقى:** تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل (اختياراته)، وعندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.
2. **مشكلة التخلخل العكسي (الاختيار العكسي):** تنشأ عندما تكون لدى الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل وذلك قبل قيامه بالأداء أو الاختيار في الوقت الذي لا تتوفر للأصيل فيه هذه المعلومات.

إن مشاكل علاقات الوكالة تتجر عنها عدة تكاليف يتحملها الموكل لمعالجة هذه المشاكل وذلك من خلال بذل جهود تعمل على الحد من التباين في المعلومات وتحفيز الوكيل لتحقيق الأهداف المرجوة. تنقسم هذه التكاليف إلى ثلاثة أنواع<sup>2</sup>:

- **تكاليف المراقبة:** وهي تكاليف يتحملها الموكل بهدف التأكد من أن القرارات التي اتخذها الوكيل تتطابق مع مصالحه (الموكل)، يمكن أن نذكر على سبيل المثال أتعاب محافظ الحسابات والمراجعة التي يقوم بها المساهمين.
- **تكاليف الالتزام:** هي التكاليف التي تنتج عن تصرفات الوكيل التي تهدف لإثبات وتأكيد حسن نيته في خدمة مصالح الموكل وتعظيم قيمة المؤسسة. مثال ذلك: مصاريف الإشهار، إعداد ونشر التقارير السنوية، التأمين على ممتلكات المؤسسة... الخ
- **الخسارة المتبقية:** وهي تكلفة يتحملها الموكل نتيجة التعارض المستمر في المصالح مع الوكيل (إستراتيجية غير مربحة، سوء تخصيص الموارد... الخ).

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

<sup>2</sup> Voir : Amir Louizi, « Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises : études empiriques », Thèse de doctorat, France, 2011, p. 23 ; M.C.Jensen and W.H.Meckling, Op. cit, p. 308 ;

طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

على الرغم من أن تكاليف الوكالة قد تتجر بسبب التعارض في المصالح، فمن الطبيعي تماما أن يفوض المساهمين صلاحيات اتخاذ القرارات إلى المسيرين. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الهدف الرئيسي هو التقليل قدر الإمكان من هذه التكاليف. للقيام بذلك، يجب التقليل من الصراعات الناتجة عن الاختلاف في المصالح بين الموكل والوكيل من خلال مجموعة من وسائل الرقابة، التحفيز، الانضباط... الخ. هذا النظام يشكل ما يسمى بالحوكمة الرشيدة للمؤسسات التي تعمل على الحد من انتهازية المسيرين وضمان تحقيق أقصى ربح للمساهمين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : نظرية تجذر المسيرين *La théorie de l'enracinement des dirigeants*

أبرزت نظريات عديدة من بينها نظرية حقوق الملكية، نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقة التضارب في المصالح الذي قد يحدث بين مختلف الأطراف في المؤسسة وعلى وجه الخصوص بين المسيرين والمساهمين بحيث لكل طرف أهداف شخصية خاصة به. وقد افترضت هذه النظريات أن للمدير سلوك سلبي على عكس نظرية التجذر التي تعتبره سلوك إيجابي.

في الواقع، حاولت هذه النظرية تفسير لماذا هناك بعض المسيرين أو الأشكال التنظيمية غير الناجعة تستمر في الوجود في ظل وجود أسواق يفترض أنها تنافسية (Hill و Jones، 1992). كما تفسر أيضا كيف يمكن استخدام آليات، يفترض أنها تساهم في تعظيم كفاءة المؤسسات، من طرف المسيرين من أجل إرساء جذورهم في المؤسسة لتثبيت مناصبهم (Alexandre و Paquerot، 2000)<sup>2</sup>.

في هذا الإطار، يهدف التجذر إلى تعزيز سلطة المسير أمام أصحاب المصالح (المساهمين، مجلس الإدارة، الموظفين، ... الخ) بغض النظر عن أداءه أو عن قيمته المضافة<sup>3</sup> بحيث يعمل المسير على إقناع المساهمين على أنه الأجدر لتسيير المؤسسة وتعويضه سيكون مكلفا<sup>4</sup>. وهذا يعني أن التجذر يعكس رغبة المسير في التخلص، ولو جزئيا، من رقابة المساهمين، حتى يتمكن من الاستفادة من امتيازات أكبر إما في شكل مكافآت نقدية أو في شكل مزايا عينية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Amir Louizi, Op. cit, p. 24.

<sup>2</sup> Aida Guermazi, « **Enracinement des dirigeants : Cas de la Tunisie** », HAL archives-ouvertes, France, 2006, p. 3.

<sup>3</sup> Jean Brilman, Jacques Hérard, « **Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial** », Editions d'organisation, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, p. 577.

<sup>4</sup> Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, p. 125.

<sup>5</sup> Benoit Pigé, « **Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires** », Revue Finance-Contrôle-Stratégie, Vol. 1, n°3, Septembre 1998, p. 134.

إن الأعمال التي قام بها كل من *Shleifer* و *Vishny* (1989) اهتمت بسلوك المسير الذي يسعى لتفادي خطر استبعاده من أجل تعظيم مصالحه الشخصية وذلك بوضع استراتيجيات لتحديد دور آليات الرقابة المفروضة عليه.

### أولاً: استراتيجيات تجذر المسيرين *Les stratégies d'enracinement*

حتى يتمكن المسير من التجذر فإنه يتبنى عدة إستراتيجيات نذكر منها<sup>1</sup>:

#### 1. استثمارات محددة خاصة بالمسيرين *Les investissements spécifiques aux dirigeants*: تهدف

هذه الإستراتيجية إلى الانسجام مع المحيط بحيث يقوم المسير باستثمارات محددة\* أو انتهازية لتغيير بيئته وتشكيل علاقات السلطة مع المساهمين أو شركاء المؤسسة. فالمسير إذن يمكنه أن ينجز استثمارات خاصة به، حتى وإن لم تكن هي الحل الأمثل للمؤسسة، لأنه يسعى لتحقيق أقصى قدر من القيمة.

#### 2. التلاعب بالمعلومات *La manipulation de l'information*: تعد من الاستراتيجيات المهمة، إذ

يسعى المسيرين لتعظيم مداخيلهم من خلال التحكم في المعلومات وإحداث عدم تماثلها وهذا يقلص من التهديد الذي يشكله منافسيه في سوق المسيرين (*Eldin و Stigliz*، 1992). من جهته، ميز *Hirshleifer* (1993) بين ثلاثة أنواع من التلاعب بالمعلومات وهي:

- الأولى تهدف إلى تحسين مؤشرات الأداء على المدى القصير؛
- الثانية ترمي لتقديم الأخبار الجيدة وتأخير الأخبار السيئة؛
- أما النوع الثالث فهو مرتبط بسلوك التقليد أو التمييز، ويرمي إما إلى تقليد ونقل قرارات المسيرين ذوي الشهرة أو تجنب التشبه بالمسيرين الأقل كفاءة.

#### 3. شبكة العلاقات *Le réseau relationnel*: في ظل هذه الإستراتيجية، يعمل المسير على استغلال

نفوذه من خلال شبكة العلاقات و يحرص على الحفاظ على هذه العلاقات، التي تم تكوينها مع مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة سواء كانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية، والتي تعمل على ضمان بقائه على رأس المؤسسة. فعلى سبيل المثال يقوم المسير بتكوين علاقات مع الموظفين إما عن طريق منحهم أجور إضافية أو مزايا عينية أو عن طريق وعدهم بترفيات سخية.

<sup>1</sup> Aida Guermazi, Op.cit, pp. 3-5.

\* يقال عن الاستثمار أنه خاص بالمسير عندما يتعرض لنقص في القيمة في حالة فصل المسير.

بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة، يسعى المسير لتولي منصب رئيس مجلس الإدارة إضافة إلى منصب المسير، حتى يتمكن من مزيد من السيطرة في المؤسسة<sup>1</sup>. لأن الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمؤسسة من شأنه أن يضعف النظام الداخلي للحوكمة بسبب غياب الموضوعية في الحكم على أدائه (Jensen, 1993)<sup>2</sup>. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر عدد العهديات التي يتولاها المسير في مجالس الإدارة عاملا مهما لاستمرار استراتيجيات التجذر (Paquerot, 1997). في الواقع، مناصب الرئيس التنفيذي PDG التي شغلها سابقا تزيد في تطوير مؤهلاته من خلال الخبرة المتراكمة وشبكة العلاقات التي تم إنشاؤها. كما أن أقدمية المسير في المنصب تسمح له بتوسيع نطاق سلطته التقديرية.

من جهة أخرى، يسعى المسير على تفادي خطر استبعاده من خلال تعزيز المظلات الذهبية\* في المكافآت وإحاطة نفسه بالحماية الكافية. ويهدف هذا السلوك إلى تعظيم المصلحة الذاتية. وبالتالي، فإن المسير سيقوم بتطوير العلاقات مع المساهمين من جهة وأصحاب المصالح من جهة أخرى. وبعبارة أخرى كل هذه الأطراف (بما في ذلك المساهمين) يتولد عنها الإطار الذي يحدد نطاق السلطة التنفيذية<sup>3</sup>.

### ثانيا: دورة حياة المسيرين *Les cycles de vie des dirigeants*

كما سبق و ذكرنا، يحاول المسير أن يجعل من نفسه شخصا مهما في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه بانتهاج عملية التجذر (Paquerot, 1996) التي تقسم إلى ثلاثة مراحل<sup>4</sup>:

#### 1. مرحلة الإنتعاش *La phase de valorisation du dirigeant ou l'enracinement neutre*: تعتبر

من أصعب المراحل في حياة المسير، إذ يتوجب عليه في بداية تعيينه إثبات نفسه أمام المساهمين ومختلف الأطراف الأخرى وكسب ثقتهم، علما أنه يمكن استبداله بفرق منافسة متواجدة في سوق العمل. هذا المسير الجديد لا يمتلك المعرفة الكافية بالمؤسسة ولا القدر الكافي من السلطة على

<sup>1</sup> Amir Louizi, Op. cit, p. 147.

<sup>2</sup> Frank Bournois et autres, « *Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance* », Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 2007, p. 692.

\* يستخدم مصطلح "المظلات الذهبية" في إشارة إلى اتفاق أو شرط تعاقدية، تمنح عادة مكافآت ومزايا لصالح مسؤول تنفيذي كبير أو إطار سامي في مؤسسة ما كتعويض إذا تم تمكينهم بشكل غير مناسب في وظائفهم عند حدوث تغيير في المؤسسة كدمجها مع مؤسسة أخرى أو بيعها (قد يكون دفع مبلغ جزافي يعادل الراتب السنوي له مضروبا في عدد ثابت)، انظر : Aida Guerhazi, Op. cit, p. 8.

<sup>3</sup> Abdellatif Chellil, Abdelatif Kerzabi, « *La gouvernance d'entreprise dans les pays du sud : Marché et compétences* », p. 4.

<sup>4</sup> Aida Guerhazi, Op. cit, pp. 6-7.

افتراض أنه لم تتح له الفرصة بعد لتكوين علاقات. ففي هذه المرحلة، المسير، الذي يستفيد من الحقوق الممنوحة له مقابل منصبه الجديد، يتبنى سلوك عادي يهدف إلى احترام مصالح المؤسسة. فهو يسعى إلى تعزيز سلطته، كسب الاحترام... الخ وهذا ما يمكن القول عنه أنه تجذر مشروع وبالأخص حيادي (Gharbi Héra, 2002).

## 2. مرحلة تقليص وسائل الرقابة *La phase de réduction des moyens de contrôle ou l'ennracinement offensif*

خلال هذه المرحلة، يعمل المسير على إضعاف الرقابة الممارسة عليه. فبموجب السلطة التي اكتسبها نتيجة لأدائه المتفوق، يقوم بوضع مختلف استراتيجيات التجذر\*.

## 3. مرحلة زيادة الاستهلاك *La phase de consommation ou l'ennracinement défensif*: خلال هذه

المرحلة الأخيرة، يهدف المسير لتعظيم مداخله، زيادة المكافآت والمزايا العينية التي يحصل عليها وهذا بعد أن يتمكن من إحداث تغييرات في محيطه تصعب عملية الرقابة المفروضة عليه. هذا التجذر يدعى الدفاعي أو التجذر لأجل البقاء.

### ثالثاً: الآثار المترتبة على تجذر المسيرين *Les effets de l'ennracinement des dirigeants*

إن التجذر بأشكاله المختلفة ينجم عنه آثار عديدة خصوصاً على أداء المؤسسة، وهي تختلف حسب المنظرين، حيث يرى البعض منهم أن التجذر هو مصدر عدم الكفاءة. أيضاً، يرى كل من Vishny و Shleifer (1989)، Mork وزملاؤه (1990)، Paquerot (1997) أن للتجذر آثار سلبية على ثروة المساهمين. أما البعض الآخر، فيرى أن التجذر لا يؤدي بالضرورة إلى إضعاف أداء المؤسسة. فقد ركز كل من Helfat و Castanias (1992) اهتمامهم على مداخل المسيرين التي تنشأ نتيجة لقدراتهم القيادية. كما أكد Hirshleifer (1993)، Garvey و Swann (1994)، وكذا Charreaux و Débrières (1997) أن التجذر لا يعني عدم الكفاءة<sup>1</sup>.

\* راجع صفحة 71 "استراتيجيات تجذر المسيرين".

<sup>1</sup> Aida Guermazi, Loc. cit, p. 8.

### المبحث الرابع : بعض آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

إن التطبيق الجيد للحوكمة الرشيدة في المؤسسات يتوقف على كفاءة وفعالية آلياتها التي تمثل "مختلف الأطر القانونية والتنظيمية وغير ذلك من الوسائل التي تسمح بتجسيد مبادئ الحوكمة على أرض الواقع"<sup>1</sup> بشكل يتلاءم مع ظروف المؤسسات وبيئة عملها. سنقتصر في بحثنا هذا على دراسة بعض الآليات التي تخدم موضوع البحث وهي: مجلس الإدارة، لجنة التعيينات وسوق المسيرين.

#### المطلب الأول : تصنيفات آليات الحوكمة *Typologie des mécanismes de la gouvernance d'entreprise*

إن جميع آليات الحوكمة تتوقف على قوة العلاقة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة التي تسعى بالضرورة إلى تلبية احتياجاتهم وتحقيق مصالحهم. وبالتالي فإن المسير، باعتباره الأداة العملية والفعلية لتطبيق مفهوم ومبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، يخضع لممارسات هذه الآليات التنظيمية مما يعني أن لخصائصه السلوكية والمهنية أثر على هذه الآليات خاصة إذا كان للمسير دور في بناء آليات يفترض أن تحد من سلطته التقديرية<sup>2</sup>.

وقد صنفت هذه الآليات حسب العديد من الباحثين إلى آليات داخلية وآليات خارجية. كما صنفها Charreaux (1996) وفق معياري عمدية/عفوية وخصوصية/غير خصوصية<sup>3</sup>.

#### أولا : الآليات الداخلية والخارجية

قام بهذا التصنيف كل من Hess و Impavido، حيث تنصب الآليات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة التي تعتمد عليها في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها، أما الآليات الخارجية فتتمثل في

<sup>1</sup> بوالزليفة صابر، "دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013، ص: 38.

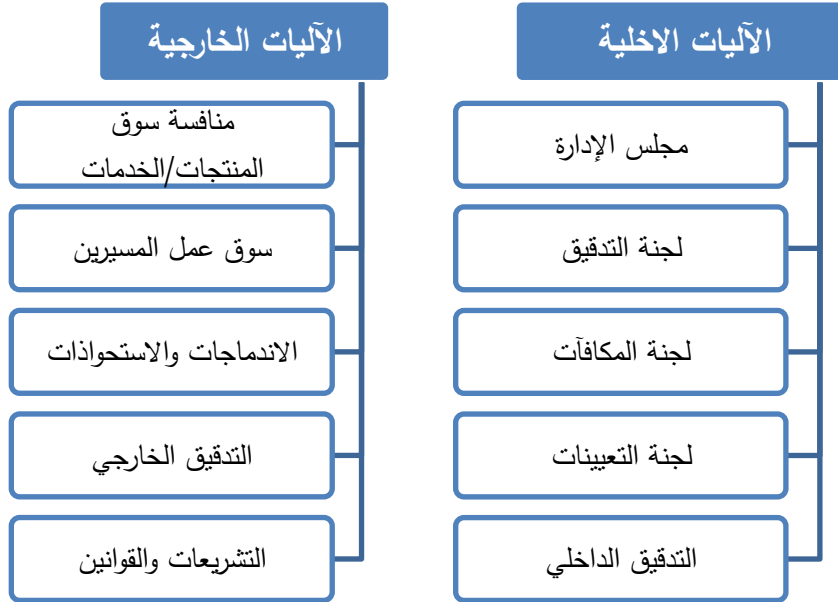
<sup>2</sup> Laurence Billard, Jean-Pierre Boissin, Bérangère Deschamps, « Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise », Xième Conférence de l'association Internationale de management stratégique, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Juin 2001, p. 4.

<sup>3</sup> Gérard Charreaux, « Vers une théorie de gouvernement des entreprises », Mai 1996, p. 8, Document accessible en ligne sur : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0960501.pdf>, (Consulté le 15/08/2014 à 20 :30).



الممارسات الرقابية التي يقوم بها أصحاب المصالح الخارجيين عن المؤسسة<sup>1</sup>. ويمكن تمثيل أهم الآليات الداخلية والخارجية في الشكل (2-3) التالي:

الشكل (2-3): الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة الرشيدة في المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: بروش زين الدين ودهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص: 12-16؛ قطاف ليلي وبن عواق شرف الدين أمين، "دراسة حول آثار تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري"، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013، ص: 602-603.

### ثانيا : التصنيف الحديث لآليات الحوكمة

إن التصنيف الحديث لآليات الحوكمة، وفقا لما جاء به *Charreaux* (1997)، يعتمد على الدمج بين معيارين: معيار الخصوصية/غير خصوصية ومعيار العمدية/العفوية. وبالرجوع إلى معيار تأثير السلطة التقديرية للمسيرين يمكن تحديد الآليات التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> انظر: بروش زين الدين ودهيمي جابر، مرجع سبق ذكره، ص: 12-16؛ قطاف ليلي وبن عواق شرف الدين أمين، "دراسة حول آثار تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري"، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013، ص: 602-603.

<sup>2</sup> Laurence Billard, Jean-Pierre Boissin, Bérangère Deschamps, Op. cit, p. 4.

الجدول رقم (2-1): تصنيف آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات حسب معياري الخصوصية والعمدية

الآليات غير الخاصة	الآليات الخاصة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>المحيط القانوني والتنظيمي.</li> <li>النقابات الوطنية.</li> <li>المدققون الخارجيون.</li> <li>جمعيات المستهلكين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرقابة المباشرة المنفذة من قبل المساهمين.</li> <li>مجلس الإدارة.</li> <li>أنظمة الحوافز.</li> <li>الهيكل التنظيمي.</li> <li>المدققون الداخليون.</li> <li>لجان المؤسسة.</li> <li>النقابة الداخلية.</li> </ul>	الآليات العمدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>أسواق السلع والخدمات.</li> <li>الأسواق المالية.</li> <li>الوسطاء الماليون.</li> <li>المقرضون.</li> <li>سوق العمل.</li> <li>السوق السياسي.</li> <li>سوق رأس المال الاجتماعي.</li> <li>المحيط الاجتماعي.</li> <li>المحيط الإعلامي.</li> <li>ثقافة الأعمال.</li> <li>سوق التدريب والتكوين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبكة الثقة غير الرسمية.</li> <li>الرقابة المتبادلة للمسيرين.</li> <li>ثقافة المؤسسة.</li> <li>السمعة أمام الموظفين (احترام الالتزامات).</li> </ul>	الآليات العفوية

Source : Gérard Charreaux, "vers une nouvelle théorie de gouvernance d'entreprise", p: 9, document accessible en ligne sur : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0960501.pdf>, (Consulté le 15/08/2014 à 20 :30).

يتضح جليا من هنا، أن وضع آليات الحوكمة وتطبيقها لا يعود فقط إلى الأطراف ذات المصلحة بل يتوقف أيضا على تأثير المسير. حيث فسر Charreaux الحوكمة ذات الطابع العمدي على أنها الهيكل الداخلي الرسمي المبني من طرف المسير ومرؤوسيه. ويمكن تعميم هذه النتيجة على آليات أخرى. فعلى سبيل المثال، يتبين أن دور الثقة هو إحدى آليات الحوكمة الرئيسية الموضوعة بين المسيرين والمساهمين. فالمسير إذن من شأنه أن يشكل آليات الحوكمة الخاصة بسلطته التقديرية. علاوة على ذلك،

يمكن أن تؤدي أيضا سمعة المسير بين الموظفين، عن طريق آلية تلقائية أو عفوية، إلى منع عملية إعادة الهيكلة الاقتصادية التي تعتمد على تسريح العمال (Boissin، 2000B و C2000)<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : مجلس الإدارة *Le conseil d'administration*

مجلس الإدارة هو هيئة، مكونة من عدد من الأعضاء، تمثل جميع المساهمين ويقع على عاتقها مسؤولية مراعاة مصالح المؤسسة في جميع الظروف<sup>2</sup>. فمجلس الإدارة يعتبر من أهم آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات باعتباره أحسن أداة لمراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة وفقا لما تحدده الجمعية العامة.

إلا أنه بعد الفضائح المالية التي تعرضت لها العديد من المؤسسات العالمية، توجهت أصابع الاتهام بشكل مباشر إلى مجلس الإدارة إما بسبب التقصير الفادح في تأدية مسؤولياته أو التجاوز المتعمد من بعض أعضائه لصلاحياتهم والاعتداء على حقوق المساهمين يعود ذلك لجهل القائمين على مجلس الإدارة بأصول الأداء السليم وحدود الصلاحيات بالإضافة إلى النقص في القوانين والتشريعات التي تضبط ذلك<sup>3</sup>.

إن بناء مجلس إدارة فعال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات وتفعيلها. فوجود مجلس إدارة فعال يضمن المحافظة على ذلك التطبيق والسعي الدائم لتطويره لكي يتلاءم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال<sup>4</sup>.

### أولا : سير عمل مجلس الإدارة *Le fonctionnement du conseil d'administration*

إن العديد من الممارسات السليمة والمتعلقة بتطبيق الحوكمة الرشيدة للمؤسسات أوضحت مجموعة من إجراءات العمل التي يجب على مجلس الإدارة الاسترشاد بها. ويمكن تمثيل أهم التوصيات التي تساهم في السير الحسن لعمل مجلس الإدارة في الشكل (2-4) التالي:

<sup>1</sup> Laurence Billard, Jean-Pierre Boissin, Béangère Deschamps, Op. cit, P 5.

<sup>2</sup> Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, Op. cit, p. 10.

<sup>3</sup> عدي نعيمة، "دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2009، ص: 100.

<sup>4</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

الشكل (2-4): سير عمل مجلس الإدارة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحدد المهام المنوطة بمجلس الإدارة وكذا سير عمله؛</li> <li>• يحدد المؤهلات، المهارات والخبرات اللازمة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا؛</li> <li>• يحدد المبادئ التي تنظم علاقات مجلس الإدارة مع اللجان المكونة له، المديرية العامة للمؤسسة والمساهمين؛</li> <li>• يتم مراجعته وتحديثه حسب الحاجة؛</li> <li>• تتم مناقشته والموافقة عليه من طرف أعضاء المجلس.</li> </ul>	<p><b>القانون الداخلي</b> <b>Règlement intérieur</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يرسل رئيس مجلس الإدارة جدول الأعمال مصحوبا بالمستندات اللازمة لجميع الأعضاء قبل الإجتماع بوقت كاف؛</li> <li>• المراجعة والموافقة على محاضر الاجتماعات السابقة؛</li> <li>• مناقشة التقارير الخاصة بلجان المجلس والتي تحتاج رأي المجلس بها أو التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات؛</li> <li>• مناقشة العروض التي تقدمها الإدارة، و يتم منح الوقت المناسب لأعضاء مجلس الإدارة لتوجيه الأسئلة وتقديم الاقتراحات.</li> </ul>	<p><b>تبلغ أعضاء المجلس بالمعلومات</b> <b>Information aux administrateurs</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجتمع مجلس الإدارة أربع مرات على الأقل في السنة، وقد يجتمع المجلس أكثر من ذلك إذا اقتضت الضرورة؛</li> <li>• يقوم رئيس مجلس الإدارة بالتشاور مع الأعضاء الآخرين والمدير التنفيذي على إعداد جدول أعمال كل اجتماع؛</li> <li>• يتأكد رئيس مجلس الإدارة من حضور الأعضاء واكتمال النصاب القانوني؛</li> <li>• يجب على مجلس الإدارة توثيق اجتماعاته وإعداد محاضر بالمناقشات والمداولات بما فيها عمليات التصويت التي تمت وتبويبها وحفظها بحيث يسهل الرجوع إليها.</li> </ul>	<p><b>اجتماعات مجلس الإدارة</b> <b>Réunions du conseil d'administration</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يساعد أمين مجلس الإدارة رئيس المجلس في تنظيم أعماله كتحديد رزنامة الاجتماعات والبرنامج السنوي للأعمال؛</li> <li>• يقوم بإعداد مشروع محاضر الاجتماع التي يتم إخضاعها للمصادقة من طرف مجلس الإدارة؛</li> <li>• هو مسؤول عن جميع الإجراءات المتعلقة بسير عمل مجلس الإدارة الذي يقوم بدوره بمراجعتها بشكل دوري؛</li> <li>• بإمكان أعضاء مجلس الإدارة الرجوع إلى الأمين والاستفادة من خدماته.</li> </ul>	<p><b>أمانة مجلس الإدارة</b> <b>Secrétariat du conseil d'administration</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• من بين توصيات الحوكمة، يجري مجلس الإدارة تقييم ذاتي لقدرته على تنفيذ مهامه وتلبية تطلعات المساهمين من خلال المراجعة الدورية لهيكله، تنظيمه وسير عمله.</li> </ul>	<p><b>تقييم أداء مجلس الإدارة</b> <b>Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 42-46؛ عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العسماوي، مرجع سبق ذكره، ص: 49-50؛ "تنفيذ حوكمة الشركات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، 2011، ص: 62-66.

### ثانيا : هيكل مجلس الإدارة *La composition du conseil d'administration*

تختلف تشكيلة مجلس الإدارة من دولة لأخرى وذلك لعدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار لبناء مجلس إدارة فعال مثل القوانين والأنظمة المتبعة، حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها، حجم عملياتها، طبيعة بيئة الأعمال التي تعمل بها... الخ. وفي هذا الإطار، ركزت العديد من اللوائح العربية والدولية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة في المؤسسات على النواحي التالية والتي يجب الالتزام بها عند تكوين مجلس الإدارة<sup>1</sup>:

1. أن يحدد النظام الأساسي للمؤسسة عدد أعضاء مجلس الإدارة، على أن لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن أحد عشر.
2. أن تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة للمدة المنصوص عليها في النظام الأساسي للمؤسسة بشرط ألا يتجاوز ثلاثة سنوات، ويجوز إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة ما لم ينص النظام الأساسي للمؤسسة على غير ذلك.
3. أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين.
4. يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالمؤسسة مثل منصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام.
5. ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين أو ثلث أعضاء المجلس، أيهما أكثر.
6. أن يبين النظام الأساسي للمؤسسة كيفية انتهاء عضوية المجلس وأنه يجوز للجمعية العامة في أي وقت عزل جميع أعضاء مجلس الإدارة أو بعضهم.
7. ألا يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من خمس مؤسسات في آن واحد.

ولضمان فعالية المجلس، يجب تعريف الأعضاء الجدد بشؤون المؤسسة لتمكينهم من اكتساب المهارات والمعارف المناسبة بعد تعيينهم وذلك من خلال برنامج شامل رسمي معد خصيصا عن شؤون المؤسسة بحيث يشتمل على الآتي<sup>2</sup>:

1. الاجتماع مع المسؤولين في المؤسسة وكبار المساهمين.
2. إعداد زيارات ميدانية إلى مواقع المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 29-31.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 32.

3. الحصول على معلومات عن المؤسسة ونشاطها وأسواقها ومنافسيها والخدمات التي تقوم بها، وتنظيمها الإداري والمخاطر الرئيسية التي تواجهها، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والقيود التنظيمية التي تعمل من خلالها المؤسسة.

فيما يخص أعضاء مجلس الإدارة فيتم تصنيفهم إلى ثلاثة مستويات<sup>1</sup>:

- **الداخليين:** ويمثلون المديرين الفاعلين في المستوى الأعلى للمؤسسة، ويجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات للعمليات اليومية للمؤسسة.
- **الخارجيين ذوي العلاقة:** الذين لهم علاقة تعاقدية أو غير ذلك مع المؤسسة ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية.
- **الخارجيين المستقلين:** يمثلون أفراد ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للمؤسسة وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في مؤسسات أخرى.

في هذا الشأن، نشير إلى أن القانون التجاري الجزائري نص في أحكامه على ما يلي<sup>2</sup>:

1. يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر.
2. تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة. وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك ست سنوات.
3. لا يمكن لشخص طبيعي الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة مجالس إدارة لشركات مساهمة توجد مقرها بالجزائر.
4. يجوز إعادة انتخاب القائمين بالإدارة كما يجوز للجمعية العامة العادية عزلهم في أي وقت.

### ثالثا : مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة *Les missions du conseil d'administration*

إن المسؤولية الرئيسية للمجلس هي توفير الحوكمة الفعالة على شؤون المؤسسة لمصلحة مساهميها وإيجاد توازن بين مصالح الأطراف الأخرى. ففي إطار الحوكمة الرشيدة للمؤسسات، ينبغي على مجلس

<sup>1</sup> فيروز شين ونوال شين، "دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يوم 6 و7 ماي 2012، ص: 7.

<sup>2</sup> القانون التجاري الجزائري، كليك للنشر، الجزائر، المواد 610-613، ص: 180-181.

الإدارة أن يضمن الرقابة الفعالة، التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة. وتتوقف فعالية مجلس الإدارة على التحديد الدقيق والمفصل لمهامه ومسؤولياته، وفي هذا السياق، سنذكر فيما يلي مجموعة من المسؤوليات التي تم ذكرها في العديد من مدونات وموثيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات<sup>1</sup>:

1. اعتماد التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للمؤسسة والإشراف على تنفيذها وتتمثل في:
  - وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافها وتعظيم حقوق مساهميها.
  - وضع سياسة إدارة المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة.
2. وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، وتتمثل في:
  - تنظيم الأمور المالية والمحاسبية والإدارية للمؤسسة بموجب أنظمة داخلية خاصة.
  - اتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الرقابة الداخلية على سير العمل في المؤسسة بما في ذلك إنشاء وحدة خاصة للرقابة والتدقيق الداخلي تكون مهمتها التأكد من الالتزام بتطبيق أحكام القوانين السارية المفعول، الأنظمة الداخلية والسياسات والخطط والإجراءات التي يضعها مجلس الإدارة.
  - إعداد التقارير الدورية ونتائج الأعمال الأولية السنوية عن أعمال المؤسسة، متضمنة البيانات المالية عن كل فترة، وفقا لأحكام التشريعات السارية المفعول.
  - المراجعة الدورية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية بالمؤسسة.
3. وضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالمؤسسة ومتابعة تطبيقها وفقا للأنظمة واللوائح السارية المفعول.
4. وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا.
5. استعراض خطط خلافة المناصب وبرامج التطوير الإداري للإدارة العليا.
6. تحديد مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية في المؤسسة.
7. مراجعة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية في المؤسسة ومدى تطبيقها للاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات الموضوعة.

<sup>1</sup> انظر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 32-34؛ مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية، غرفة أبو ظبي، ص: 19، ملف متوفر على الرابط: <http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>، (تم الاطلاع عليه يوم: 2015/06/10 على الساعة 01:10)؛ هيئة الأوراق المالية الأردني، "دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان"، ص: 7.

8. اعتماد أسس منح الحوافز والمكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بما يساعد على تحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافها وغاياتها.
9. وضع سياسة تنظم العلاقة مع الأطراف ذوي المصالح بما يضمن تنفيذ التزامات المؤسسة اتجاههم وحفظ حقوقهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم وإقامة علاقات جيدة معهم.
10. وضع إجراءات عمل خطية لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسة ومراجعتها وتقييم مدى تطبيقها بشكل دوري.
11. تحديد قواعد السلوك المهني وآداب العمل بالمؤسسة وتأكيد متطلبات الشفافية والاستقامة في كافة المعاملات وعلى جميع المستويات ومراقبة تنفيذها.

#### رابعا : الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة

لقد نوهت معظم الدراسات والأبحاث بأن مجلس الإدارة يعتبر المحرك الأساسي لنظام الحوكمة الرشيدة في المؤسسات باعتبار أن مجلس إدارة أي مؤسسة يهتم أساسا برسم السياسات العليا لأنشطة المؤسسة وبالتالي حماية حقوق المساهمين، فمجلس الإدارة له السلطة العليا في شكل ومحتوى وتفاصيل التقرير السنوي للمؤسسة الذي كلما كان مفصلا زادت شفافية المعلومات عن المؤسسة وبالتالي زاد مستوى حوكمتها. كما يعتبر مجلس الإدارة من أهم الآليات التي تعمل على ضبط سلوك المسير.

من هذا المنطلق، أكدت العديد من الدراسات على أن الفصل بين وظيفتي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة له أثر ايجابي في قيمة المؤسسة. بمعنى آخر، كلما كان المدير العام يختلف عن رئيس مجلس الإدارة (وليس الشخص نفسه كما في الكثير من المؤسسات) زادت قيمة المؤسسة.

فوفقا لمنظري نظرية الوكالة، هناك العديد من المخاطر يمكن أن تنجم عن الازدواجية في الأدوار (Jensen, 1993). فتواجد صانع القرار داخل مجلس الإدارة يزيد بطبيعة الحال من قدرته على الدفاع عن المشاريع التي وضعها وقام بتنفيذها (إستراتيجية المؤسسات)، كما يسمح له ذلك بالتجذر. فحتى يتمكن من تبرير الفائدة من هذه المشاريع لأعضاء مجلس الإدارة، يمكن أن يتلاعب بالمعلومات التي في حوزته. وعلاوة على ذلك، تزيد قدرته في التأثير في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وتحديد مدة ولايتهم عندما يجمع بين الوظيفتين (رئيس مجلس الإدارة والمدير العام)، مما يسهل لحد كبير اختيار وتعيين أعضاء تجمعه بهم مصالح شخصية. فتراكم المهام ليس في صالح المؤسسة لأنه يعيق استقلالية مجلس



الإدارة ويمنعه من أداء الدور المنوط به بشكل فعال. وقد أكد *Sullivan* (2000)، من خلال دراسة أجراها على عينة تتكون من 184 مؤسسة بريطانية، أن الجمع بين مناصبي المدير العام ورئيس المجلس يسهل تعيين عدد أكبر من الإداريين الداخليين طالما أن هؤلاء يكونون أكثر دعم للمسيرين مقارنة بالإداريين الخارجيين. وقد خلص هنا صاحب هذه الدراسة إلى أن هذه الازدواجية في المنصب تعزز تجذر المسيرين. بالإضافة إلى ذلك، توصل كل من *Nelson و Fosberg* (1999)، في دراسة قاما بها على 54 مؤسسة أمريكية قامت بالفصل بين منصب رئيس المجلس والمدير العام على فترة زمنية دامت بين 1982 و1989، إلى أن هناك تحسن في الأداء بعد الفصل بين الوظيفتين الذي جاء نتيجة لصعوبات مالية، إلا أنه لا يوجد تحسن في الأداء عندما يكون الفصل نتيجة لعملية استخلاف عادية (لا توجد صعوبات مالية)<sup>1</sup>.

في نفس السياق ومن وجهة نظر نظرية أصحاب المصالح، فإن تركيز السلطة داخل مجلس الإدارة يضر بشكل واضح بمصالح الأطراف المختلفة لأن وجود شخص واحد يشغل مناصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة يسمح له بالسيطرة على المعلومات المتاحة وتقديمها لأعضاء مجلس الإدارة بالطريقة التي يراها مناسبة وتحقق أهدافه (*Scott و Anwar*، 2013)، كما يجعل هناك تميز لصالح إدارة المؤسسة ودعم للسياسات التي تصب في مصلحتها مقابل الأطراف الأخرى (*Cochran* وآخرون، 1985؛ *Kesner* وآخرون، 1986؛ *Sing و Harianto*، 1989). كما أشارت دراسة أخرى (عيفي، 2008) إلى أن الجمع بين المنصبين قد يؤدي إلى ضعف فعالية المجلس في أداء وظيفته مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، بالإضافة إلى أن ازدواجية الدور قد تؤدي إلى تأثير استراتيجي على بقية أعضاء المجلس مما يمنعهم من رفض استراتيجيات لا تصب في مصلحة الشركة (*Fowler و Mallette*، 1992). في المقابل، إن الفصل بين المنصبين يساعد على تحسين قدرة مجلس الإدارة على اتخاذ قرارات تصب في صالح مجموعة أكثر تنوعاً من الأطراف أصحاب المصلحة (*Dewhirst و Wang*، 1992)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Laurence Godard & Alain Schatt, « Faut-il limiter le cumul des fonctions dans les conseils d'administration ? Le cas français », La revue des sciences de gestion, 2005/3 n° 213, P 64 ; 66.

<sup>2</sup> نصر طه حسن عرفة ومجدي مليجي عبد الحكيم مليجي، "أثر حوكمة الشركات على القيمة المضافة لرأس المال العيني والفكري: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المسجلة"، كلية التجارة، جامعة بنها، السعودية، ص 11.

وبالتالي، تلخيصاً لما سبق ووفقاً لما تشير إليه توصيات مختلف المنظمات والهيئات الدولية حول الحوكمة في المؤسسات، يتضح أنه لا يفضل رئاسة المدير العام لمجلس الإدارة نظراً لاحتمال إساءة السلطة من خلال إضعاف دور آليات الحوكمة خصوصاً الدور الرقابي لمجلس الإدارة وذلك بـ:

- التغاضي عن بعض الانحرافات والتجاوزات التي حدثت في إدارته.
- تمرير بعض القرارات التي تخدم مصالح إدارته التنفيذية والتي قد تكون مغايرة للمصلحة العامة للمؤسسة مما يؤدي إلى التأثير على السياسة العامة للمؤسسة.
- التلاعب في المعلومات التي في حوزته.
- عدم مراعاة خصائص الحوكمة المتعلقة بالشفافية والإفصاح.

فعلى اعتبار أنه من مهام مجلس الإدارة، في ظل الحوكمة الرشيدة، هو ضمان الرقابة الفعالة، التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة فإنه من الصعب تحقيق أهداف الحوكمة بحكم أن رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير العام للمؤسسة مما قد تؤدي سيطرة الرئيس المدير العام إلى فقدان مجلس الإدارة لاستقلاليتها وموضوعيته والحيادية في قراراته وبالتالي هذا يحد من الرقابة على أداؤه.

### المطلب الثالث : لجنة التعيينات *Le comité de nomination*

من أجل معالجة الإختلالات التي لوحظت في بعض المؤسسات وردا على الفضائح التي مست كبرى المؤسسات العالمية، التجأت مجالس الإدارة ومجالس المراقبة لبعض الدول المتقدمة (المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، كندا ...)، منذ سنوات إلى تبني لجان مختصة تساعدها على تنفيذ مهامها على أكمل وجه.

إن هذه اللجان، التي تمثل الهيكل الرئيسي لأنظمة الرقابة الداخلية، تقوم بالتعمق في مختلف المجالات التي تدخل ضمن صلاحيات مجلس الإدارة وهي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب خصائص كل مؤسسة. سنقوم في هذا المطلب بدراسة إحدى أهم اللجان التي نصت عليها مختلف لوائح الحوكمة الرشيدة في المؤسسات وهي لجنة التعيينات التي تعتبر من أهم آليات الحوكمة التي تهتم بالمواضيع الخاصة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكذا تقييمهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, « *Strategor* », Dunod, Paris, 2009, p 644.

من بين التوصيات التي قدمها تقرير *Cadbury* (1992) هي إنشاء لجنة التعيينات. منذ ذلك الحين تم اعتماد هذه التوصية من قبل العديد من الدراسات التي أظهرت النتائج المترتبة على مثل هذه التوصية. حسب تقرير *Afep/Medef* فإن "لجنة الترشيح أو التعيينات تلعب دورا أساسيا بالنسبة لمستقبل المؤسسة بما أنها تهتم بتشكيل الهيآت المسيرة في المستقبل"<sup>1</sup>. في هذا الصدد، أجرى المعهد الفرنسي للإداريين *IFA* دراسة حول تطور مهام لجان التعيين في المؤسسات المدرجة في البورصة وكبرى المؤسسات غير المدرجة وذلك لتحديد الممارسات الجيدة المتعلقة بمهام، هيكل وسير عمل لجان التعيين.

#### أولا : سير عمل لجنة التعيينات *Le fonctionnement du comité de nomination*

يمكن تمثيل وتلخيص أهم التوصيات التي تساهم في السير الحسن لعمل لجنة التعيينات في الشكل

(5-2) التالي:

<sup>1</sup> Guide Afep/Medef, « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », Révisé en Juin 2013, p. 16.

الشكل (2-5): سير عمل لجنة التعيينات

- يحدد المهام المنوطة بلجنة التعيينات وكذا سير عملها؛
- يضم شرح لمعايير الخبرة L'expertise والخبرة المهنية L'expérience اللازمة لاختيار أعضاء اللجنة؛
- يحدد المبادئ التي تنظم علاقات لجنة التعيينات مع مجلس الإدارة، اللجان الأخرى، المديرية العامة للمؤسسة وأطراف التنسيق الداخليين والخارجيين؛
- يتم مراجعته وتحديثه حسب الحاجة؛
- تتم مناقشته والموافقة عليه من طرف مجلس الإدارة.

القانون الداخلي

Charte et règlement intérieur

- إرسال الوثائق اللازمة للإجتماع إلى جميع أعضاء لجنة الترشيحات خمسة أيام قبل الإجتماع على الأقل؛
- الأخذ بعين الإعتبار المدة الكافية التي تفصل بين اجتماع لجنة التعيينات واجتماع مجلس الإدارة حتى تتمكن المديرية العامة من تقديم المعلومات المطلوبة من طرف لجنة التعيينات، يجب أن لا تقل هذه المدة عن يومين؛
- عقد اجتماع تحضيرى مع المديرية العامة للمؤسسة لمناقشة المواضيع التي ستتناولها لجنة التعيينات وهذا يتوقف على درجة تعقيد المواضيع المطروحة.

تبلغ مجلس الإدارة بالمعلومات

Information du conseil et des administrateurs

- التبادل المستمر مع مسؤول الموارد البشرية والإجتماع به في غياب المدير العام للمؤسسة الذي يتم إعلامه مسبقاً؛
- الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة إذا اقتضت الضرورة.

إمكانية اللجوء إلى المصادر الداخلية والخارجية

Accès aux ressources internes et externes

- يحدد رئيس لجنة التعيينات متوسط عدد اجتماعات هذه اللجنة ومدتها؛
- يقوم رئيس لجنة التعيينات بإعداد جدول أعمال كل اجتماع بشكل مفصل؛
- يعمل رئيس لجنة التعيينات على ضمان تقييد كل النقاط التي تمت مناقشتها والقرارات التي تم اتخاذها في الإجتماع وتقديم تقرير بشأنها إلى مجلس الإدارة؛
- إعطاء تقرير يتضمن نتائج تقييم أداءها السنوي للمساهمين.

اجتماعات لجنة التعيينات

Réunions du comité de nomination

- إعداد تقرير في نهاية كل اجتماع و تقديمه لأعضاء مجلس الإدارة من أجل المناقشة واتخاذ القرارات؛
- تقديم تقرير سنوي يتضمن نتائج تقييم أدائها خلال السنة لمجلس الإدارة.

علاقة لجنة التعيينات بمجلس الإدارة

Relations du comité de nomination avec le conseil d'administration

- من بين توصيات الحوكمة، يجري مجلس الإدارة تقييم لقدرته على تلبية تطلعات المساهمين من خلال المراجعة الدورية لهيكله، تنظيمه وسير عمله وهذا يؤدي بالضرورة إلى قيام اللجان المكونة له بدورها بما فيها لجنة التعيينات بتقييم أدائها من حيث الفعالية في تحقيق الأهداف التي سطرها لها مجلس الإدارة؛
- يقدم رئيس لجنة التعيينات تقييم سنوي لمدى تنفيذ المهام إلى مجلس الإدارة.

تقييم أداء مجلس الإدارة

Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

### ثانيا : هيكل لجنة التعيينات *La composition du comité de nomination*

حسب النتائج التي توصلت إليها دراسة IFA<sup>1</sup>، فإن حجم وهيكل هذه اللجنة يتغير حسب احتياجات المؤسسة والمهام التي يوكلها لها مجلس الإدارة، بحيث يتوجب ضمان كفاءة واستقلالية الأعضاء:

1. عدد الأعضاء والمهارات الواجب توفرها : يجب أن يتراوح عدد أعضاء لجنة التعيينات بين ثلاث وأربع أعضاء تتوافر لديهم المهارات والكفاءات اللازمة خصوصا في مجال تنمية الموارد البشرية. بالإضافة إلى ضمان عضو واحد على الأقل لديه خبرة فعلية في مجال إدارة الموارد البشرية وخاصة فيما يتعلق بتشكيل وتطوير أعضاء الإدارة وكذا وضع وتنفيذ مخططات استخلافهم.
2. استقلالية الإداريين : يجب أن يكون أغلبية أعضاء لجنة التعيينات هم أعضاء مستقلين.
3. رئاسة لجنة التعيينات: عادة ما يتم تعيين رئيس لجنة التعيينات من طرف مجلس الإدارة. إلا أنه يمكن أن يقوم هذا الأخير بتعيين أعضاء اللجنة الذين توكل إليهم مهمة تعيين رئيسهم بشرط أن تتم المصادقة على هذا التعيين من طرف مجلس الإدارة. إذا كان رئيس مجلس الإدارة غير تنفيذي ومستقل فبإمكانه أن يكون عضوا في لجنة التعيينات وقد يتولى حتى رئاستها.
4. الاستمرارية: يجب وضع قواعد تسمح للجنة التعيينات بالمحافظة على تركيبة الأعضاء الذين يملكون المهارات اللازمة جماعيا. بالإضافة إلى تحديد مدة وإجراءات تجديد عضوية أعضاء لجنة التعيينات في ميثاق اللجنة وهذا من أجل ضمان ديمومة واستمرارية هذه اللجنة.

### ثالثا : مهام لجنة التعيينات *Les missions du comité de nomination*

تكمن وظيفة لجنة التعيينات في النظر في المسائل التالية وتقديم التوصيات بشأنها:

#### 1. تحديد الهيكل المناسب لمجلس الإدارة واقتراح تعيين إداريين ومسيرين جدد:

يتوجب على لجنة التعيينات تحديد هيكل مجلس الإدارة، حجمه الأمثل ومهارات أعضائه بما يتوافق مع خصوصية المؤسسة من حيث تنوع نشاطاتها وأهدافها الإستراتيجية. إذ أنها تقوم بشرح المعايير التي على أساسها تم اقتراح هذه التشكيلة وكذا وصف الكفاءات والمواهب المطلوبة والضرورية من أجل تحسين أداء مجلس الإدارة.

<sup>1</sup> Les travaux de l'IFA, « Comité de nomination : gouvernance & bonnes pratiques », Septembre 2011, p. 9.

إن أحد أهم الأدوار الأساسية للجنة التعيينات هو الاختيار الأولي للأشخاص المؤهلين والتوصية إلى المجلس باختيار الأعضاء المرشحين لكل منصب سواء تعلق الأمر بمجلس الإدارة أو بالإدارة التنفيذية.

## 2. تنظيم عملية تجديد الإداريين والمسيرين وكذا خطط استخلافهم:

تعتبر هذه المهمة التي تمارسها اللجنة تحت سلطة مجلس الإدارة من المهام الأساسية التي توكل إليها. فالأعمال التحضيرية اللازمة لتنظيم خطط استخلاف الإداريين والإطارات المسيرة للمؤسسة يمكن أن تنجز بسهولة أكبر في لجنة التعيينات مقارنة بمجلس الإدارة بحيث تسمح بتنظيم خطط الاستخلاف المتوقعة ومواجهة حالات الشغور التي تحدث بطريقة فجائية.

يجب أن تكون هذه المهمة من أولويات مجلس الإدارة لما لها من وقع كبير على المؤسسة. وهذا يتطلب التصرف بسرية تامة من أجل المحافظة على الاستقرار داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار، أكد معهد IFA<sup>1</sup> على ضرورة تحقيق ما يلي:

- وضع سياسة واضحة بشأن مدة العضوية وعدد التجديدات الممكن حصولها.
- التخطيط بصورة مستمرة لمواعيد تجديد العضوية وجعلها أكثر مرونة.
- وضع إجراءات صارمة وشفافة تهدف إلى تحديد قاعدة من الإداريين والمسيرين، المحتمل تعيينهم مستقبلاً، من ذوي المهارات المطلوبة.
- توقع حالات الشغور التي يمكن أن تحدث، سواء في مجلس الإدارة أو في إدارة المؤسسة، مرة على الأقل في السنة.

من جهة أخرى، تتطلب التعيينات التي تقوم بها هذه اللجنة المختصة وضع مواصفات محددة لكل منصب، بما في ذلك المكافآت وكل ما يتعلق بذلك من مزايا عينية وتعويضات خاصة بالتقاعد وغيرها من المزايا، وذلك من أجل مناقشتها مع لجنة المكافآت.

<sup>1</sup> Les travaux de l'IFA, Op. cit, p. 5.

### 3. توفير الظروف الملائمة لدمج وتكوين الإداريين والمسيرين الجدد:

- تقوم لجنة التعيينات بمتابعة برامج توجيهية للأعضاء الجدد من خلال وضع برنامج تدريبي لمختلف نشاطات المؤسسة عن طريق اتصالات داخلية يمكن تدعيمها بمستندات تضم المعلومات الاقتصادية والمالية، محاضر اجتماعات المجلس لعدة سنوات، والتقارير السنوية،... الخ ويكون من المناسب تخصيص ميزانية للقيام بدورات تدريبية خارجية. وهنا يجب التمييز بين التكوين في مجال نشاط المؤسسة وبين التكوين الذي يسمح بممارسة المسؤوليات الإدارية على نحو أفضل.
- بمجرد تعيين عضو في إحدى لجان المجلس، فإنه يتوجب على رئيسها أن يقترح تكوين أو إعطاء معلومات تكميلية ذات طابع خاص من أجل السماح لهذا العضو الجديد بالاندماج بسرعة أكبر.

### 4. ضمان السير الحسن لعمل مجلس الإدارة:

من بين الممارسات الجيدة للحوكمة الرشيدة في المؤسسات يتوجب على مجلس الإدارة أن يقوم باستمرار بتقييم قدرته على تلبية تطلعات المساهمين وهذا من خلال المراجعة الدورية لهيكل، سير عمل وكفاءة كل من مجلس الإدارة ولجانه وكذا المدراء التنفيذيين. وهذا يساعد على كشف كل النقائص سواء الجماعية أو الفردية، بمعنى تحديد جوانب الضعف والقوة والتوصية بالحلول التي تتناسب مع مصالح المؤسسة. وفي هذا الإطار، نذكر أبرز التوصيات التي قدمها معهد IFA والتي تساهم في تحسين سير عمل المجلس<sup>1</sup>:

- فيما يخص الطرائق العملية لهذا التقييم يجب أن تتولاها لجنة التعيينات بالتنسيق مع أمين المجلس.
- من خلال وضع وتنفيذ إجراءات خاصة بتقييم أعمالها وفقا للأهداف المسطرة، تقوم لجنة التعيينات بالبحث عن قيمة المساهمة الفردية لكل عضو ويكون ذلك عادة عن طريق التقييم الذاتي.
- تعيين إداري تنسيق *Administrateur référent* قد يكون مفيدا لتسهيل سير عمل المجلس خصوصا في حالة مجلس إدارة ثنائي. هذا المسؤول (ليس بالضرورة الأقدم أو الأكبر سنا) يمكن أن يتولى العديد من الأدوار المختلفة حسب احتياجات المؤسسة:
- ✓ أن يقوم بصنع قرارات مشتركة مع رئيس المجلس حول إعداد جدول أعمال اجتماعات المجلس.
- ✓ أن يتولى إدارة وتنظيم الاجتماعات بين الأعضاء المستقلين قبل وبعد عقد اجتماعات المجلس.

<sup>1</sup> Ibid., p. 7.

✓ في حالة غياب الرئيس المدير العام لأي سبب من الأسباب (حادث، مرض، ...الخ)، بإمكان هذا المسؤول أن يقوم فوراً بالاجتماع بأعضاء المجلس بغية اتخاذ القرارات اللازمة بما في ذلك، حسب الاقتضاء، تعيين رئيس جديد. ومن أجل تسهيل دوره يفضل أن يكون هذا المسؤول عضو في لجنة التعيينات.

#### 5. مراقبة تطبيق قواعد الحوكمة التي وضعها مجلس الإدارة:

في إطار تطبيق قواعد الحوكمة التي وضعها مجلس الإدارة، تقوم لجنة التعيينات بالتأكد بشكل دوري من استقلالية الأعضاء المستقلين وعدم وجود أي تعارض في المصالح في حالة عمل أحد أعضاء المجلس عضواً في مجلس إدارة مؤسسة أخرى. فلجنة التعيينات مسؤولة عن المراجعة الدورية للإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في المؤسسة وإمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطويرها.

### المطلب الرابع : سوق المسيرين *Le marché des dirigeants*

بالإضافة إلى آليات الرقابة المباشرة المتاحة للمساهمين، هناك آليات غير مباشرة ومهمة للحوكمة الرشيدة في المؤسسات أبرزها سوق المسيرين حيث يتم التنافس بين فئة المسيرين مما يسمح باختيار الأفضل واستبعاد الانتهازيين والأقل كفاءة. إن استبعاد المسير يؤدي إلى استبداله بمسير جديد يتصرف أكثر منه وفقاً لمصالح المساهمين. في الواقع، إن قرارات عزل أو تغيير المدير التنفيذي، التي تعتبر من صلاحيات مجلس الإدارة الذي يعمل على تلبية مصالح المساهمين، تتطلب تقييم مسبق لهذا المدير من طرف مجلس الإدارة.

إن هذه الآلية، التي تلعب دوراً رئيسياً في ضبط المسيرين، تسمح لهم بالتطور من خلال العمل في عدة مؤسسات، ولا يمكن أن يكون هذا الدور فعالاً إلا إذا تم ربط تقييم المسير بأدائه. فمن منظور اقتصادي، يشكل هذا السوق، من جهة، نقطة التقاء الطلب الذي تتقدم به المؤسسات لتعيين مسيرين جدد، ومن جهة أخرى العرض الذي يتكون من المرشحين من ذوي المهارات والكفاءات المطلوبة. وهذا ما يخلق نوع من المنافسة بين مختلف المسيرين المحتمل أن يكونوا مرشحين لشغل نفس المنصب. تعتبر هذه المنافسة عاملاً ضرورياً للسير الحسن لعمل سوق المسيرين. ففي ظل سوق فعال، يفترض أن يوجه أفضل المسيرين إلى المؤسسات ذات الأداء الجيد. فالمسير الذي يحقق أداءً ضعيفاً عليه أن يتوقع



فصله واستبداله بمسير آخر أكثر كفاءة ويتوافق مع احتياجات المؤسسة. إن القوة التفاوضية للمسير تتوقف من جهة على الصعوبة التي تواجهها المؤسسة في استبداله ومن جهة أخرى سهولة إعادة توظيفه *.La facilité à se replacer*

إن المعلومات التي يقدمها سوق المسيرين قد تكون فردية تخص رأس المال البشري لكل مسير، أو جماعية من خلال توفير بيانات مرجعية تتعلق بالمكافآت، شروط العمل والمؤهلات المطلوبة أو بشكل عام إحصائيات حول العمل (عدد المسيرين، الوظائف حسب النوع، حسب القطاع... الخ)<sup>1</sup>.

حسب *Fama (1980)*، إن سوق المسيرين يساعد المؤسسات على التحكم في مشاكل الوكالة. يضم هذا السوق مسيري المؤسسات ككل فهو سوق يتميز بالديناميكية (العديد من المسيرين، العديد من المناصب) فهو يدفع بالمؤسسات لتعويض مسيريهما بالشكل الصحيح بناء على أدائهم. هذا يعني أن هذا السوق يسمح أيضا للمؤسسات باستبدال المسيرين غير الفعالين بكل سهولة، وبالتالي تجد أن جل اهتمام المسيرين هو الأداء الذي يسمح لهم بالتموقع بشكل إيجابي في هذا السوق. بالإضافة إلى ذلك، فإن المسير الذي يحقق نتائج سيئة يقل الطلب عليه من طرف المؤسسات ذات الأداء الجيد (*Gadhoun* وآخرون، 2006).

حسب *Fama (1980)*، إن سوق منافسة المسيرين تدفع بهؤلاء لاتخاذ القرارات المثلى في المؤسسة بهدف تحسين صورتهم وأدائهم. وتكون هذه الآلية أكثر كفاءة وفعالية عندما يكون هناك فصل بين الملكية والرقابة في المؤسسة (*Brouard و Di Vito، 2008*). بحيث عندما تكون إدارة المؤسسة مستقلة عن رقابة المساهمين، يسعى المسيرين للقيام بأنشطة تعزز نمو المؤسسة وبالتالي تتماشى مع أهداف المساهمين، وهذا بدافع الخوف من فقدان المنصب ونقل صورة سلبية عن أدائهم في سوق المسيرين<sup>2</sup>.

في إطار سوق المسيرين يتم التمييز بين نوعين من الأسواق يمكن تمثيلها في الشكل (2-6) التالي:

<sup>1</sup> Voir : Isabelle Meutelet Allemand, Op. cit, pp. 32-35; Héra Gharbi, « Vers une typologie de l'enracinement des dirigeants », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004, p. 5 ; Gérard Charreaux, Philippe Desbrières, Op. cit, pp. 8-9 ;

بليركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، ص 5؛ عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات المملوكة للدولة، ص: 15، ورقة بحثية متوفرة على الرابط: [www.nazaha.iq/body.asp/newsarabic](http://www.nazaha.iq/body.asp/newsarabic)، (تم الاطلاع عليه يوم: 2015/07/25 على الساعة 23:45)؛ عدي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص: 52-50.

<sup>2</sup> Yves-Cédric Koyo, « Les mécanismes de gouvernance entre les gestionnaires de fonds et les dirigeants de PME en contexte d'investissement socialement responsable », Mémoire de la maîtrise en administration des affaires, Université du QUEBEC, 2011, pp. 40,52-53.

## الشكل (2-6): سوق المسيرين



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

Isabelle Meutelet Allemand, « Contribution à la théorie de la gouvernance : le marché des dirigeants, mécanisme particulier de gouvernance des entreprises », Thèse de doctorat, France, 2008, pp. 35-37 ; Véronique Magnier et autres, « La gouvernance des sociétés cotées face à la crise pour une meilleure protection de l'intérêt social », Lextento éditions, Paris, 2010, p. 210.

يوضح الشكل (2-6) أنواع أسواق المسيرين بحيث يكون للمؤسسات الخيار إما باللجوء إلى السوق الداخلي أو السوق الخارجي من أجل اختيار المسير الجديد. كل واحدة من هذه الأسواق لها إيجابياتها وسلبياتها. فالسوق الداخلي يعطي أهمية كبيرة لرأس المال البشري المتخصص من خلال تحفيز الإطارات السامية للمؤسسة ليكونوا أكثر كفاءة وفعالية كما يحد من التباين في المعلومات حول قدرات المسير الجديد مما يضمن استمرارية إستراتيجية المؤسسة. إلا أن ذلك يؤثر على روح الفريق بسبب المنافسة داخل المؤسسة كما يسهل عملية تجذر المسيرين. أما فيما يخص السوق الخارجي للمسيرين فهو يسمح بتعظيم وتطوير الموارد الإدارية من خلال إعطاء فرص جديدة للتطور ومن ثم استعادة ثقة المستثمرين التي تم فقدانها في وجود المسير القديم. إلا أن لجوء المؤسسة إلى هذا السوق ينجم عنه ارتفاع في تكاليف التوظيف وكذا تباين في المعلومات حول قدرات المسير الجديد على التكيف في المؤسسة.

## خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بالتطرق للإطار النظري لنظام الحوكمة الرشيدة في المؤسسات وذلك من خلال عرض مفاهيم عامة حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التي تضم عرض تعريفاتها، أهميتها وأهدافها، تم بعد ذلك عرض أساسيات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات بإلقاء الضوء على خصائص الحوكمة من خلال استعراض هيكلها، الأطراف المعنية بتطبيقها والمبادئ التي تقوم على أساسها. من جهة أخرى، تم عرض أهم نظريات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المتعلقة بالمسيرين التي تعتبر كتأصيل علمي يعكس المفاهيم المتعلقة بالحوكمة الرشيدة في المؤسسات. بالإضافة إلى التطرق إلى بعض آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التي يتم بواسطتها تعيين المسيرين. وكننتيجة لذلك يمكن استخلاص أن الاهتمام بتطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات أصبح يعتبر على أنه مخرج سريع وحل متكامل وفعال للاختلالات التي تعاني منها بعض المؤسسات بالإضافة إلى ذلك تسعى قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تفعيل دور أطراف الحوكمة وبالأخص مجلس الإدارة والمسيرين مما يساهم في تحقيق أداء جيد وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسات.

## الفصل الثالث:

# دراسة ميدانية حول أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: الإطار الميداني للدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والاستنتاجات

### تمهيد الفصل الثالث

بعد أن تعرضنا لموضوع البحث من الجانب النظري، سنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى الجوانب العملية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مسيري بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية الناشطة بولاية سطيف، ولقد تم الاعتماد في ذلك على الاستبيان والمقابلة بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة.

تحقيقاً لأهداف البحث ونظراً لأهميته، ارتأينا لتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، هي كالآتي:

- **المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة:** نتطرق فيه إلى أهداف ومنهج الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي؛
- **المبحث الثاني الإطار الميداني للدراسة:** نلقي الضوء في هذا المبحث على حدود الدراسة، تحليل ومناقشة بيانات استبيان الدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثالث اختبار الفرضيات والاستنتاجات:** سنتناول في هذا المبحث اختبار الفرضيات، استخلاص نتائج الدراسة الميدانية وعرض المقترحات والآفاق المستقبلية للدراسة.

## المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنعرض من خلال هذا المبحث إلى مختلف الإجراءات التي تم إتباعها بهدف القيام بالدراسة الميدانية. إذ يضم هذا المبحث نموذج الدراسة الميدانية وكذا أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

### المطلب الأول : نموذج الدراسة الميدانية

في ضوء أهداف البحث واستنادا إلى متغيرات الدراسة الميدانية سيتم اختيار المنهج الذي سنقوم بإتباعه ومن ثم صياغة نموذج الدراسة.

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

إن الهدف من الدراسة الميدانية هو اختبار تأثير المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية (بعض المؤسسات في ولاية سطيف) أي إثبات أو نفي صحة الفرضيات التي تم صياغتها في المقدمة العامة.

#### ثانياً: منهج الدراسة الميدانية

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية البحث وبناء على طبيعة الموضوع اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على إتباع منهجين:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** تم الاعتماد على هذا المنهج لوصف مشكلة الدراسة حيث يتم جمع البيانات الضرورية حول المتغيرات محل الدراسة ومعالجتها لتصبح معلومات قابلة للوصف، التحليل والتفسير ومن ثم استخلاص النتائج بشأن الدراسة.
2. **المنهج الإحصائي:** يقوم هذا المنهج على استخدام الأساليب الإحصائية لدراسة موضوع البحث وإعطاء تفسيرات مناسبة.

في هذا الشأن، تم استخدام مجموعة من الأدوات المنهجية والمتمثلة في الاستبيان، المقابلات والملاحظة.

## ثالثاً: متغيرات الدراسة الميدانية

وفقاً لما يتطلبه موضوع البحث والفرضيات الموضوعية، تقوم الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، بحيث يغطي كل متغير ما يلي:

▪ المتغير المستقل: المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين

- المحددات السلوكية للمسيرين: وتتمثل في أخلاقيات الأعمال، القيادة، القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب، القدرة على التواصل.
- المحددات المهنية للمسيرين: وهي السن، الأقدمية في منصب المسير، مستوى التعليم، الخبرة المهنية والكفاءة المهنية العالية.

▪ المتغير التابع: الحوكمة الرشيدة في المؤسسات

بغية تحقيق أهداف الدراسة الميدانية، سيتم النظر إلى الحوكمة الرشيدة في المؤسسات على أنها ذلك النظام الذي يسعى إلى تحقيق مجموعة الأهداف والمتمثلة في:

- إدخال الاعتبارات الأخلاقية؛
- تحسين عملية صنع القرار؛
- تحسين مصداقية المؤسسات؛
- تحسين درجة الوضوح والشفافية.

وبالتالي سيتم التركيز على نظام الحوكمة المتبع من خلال:

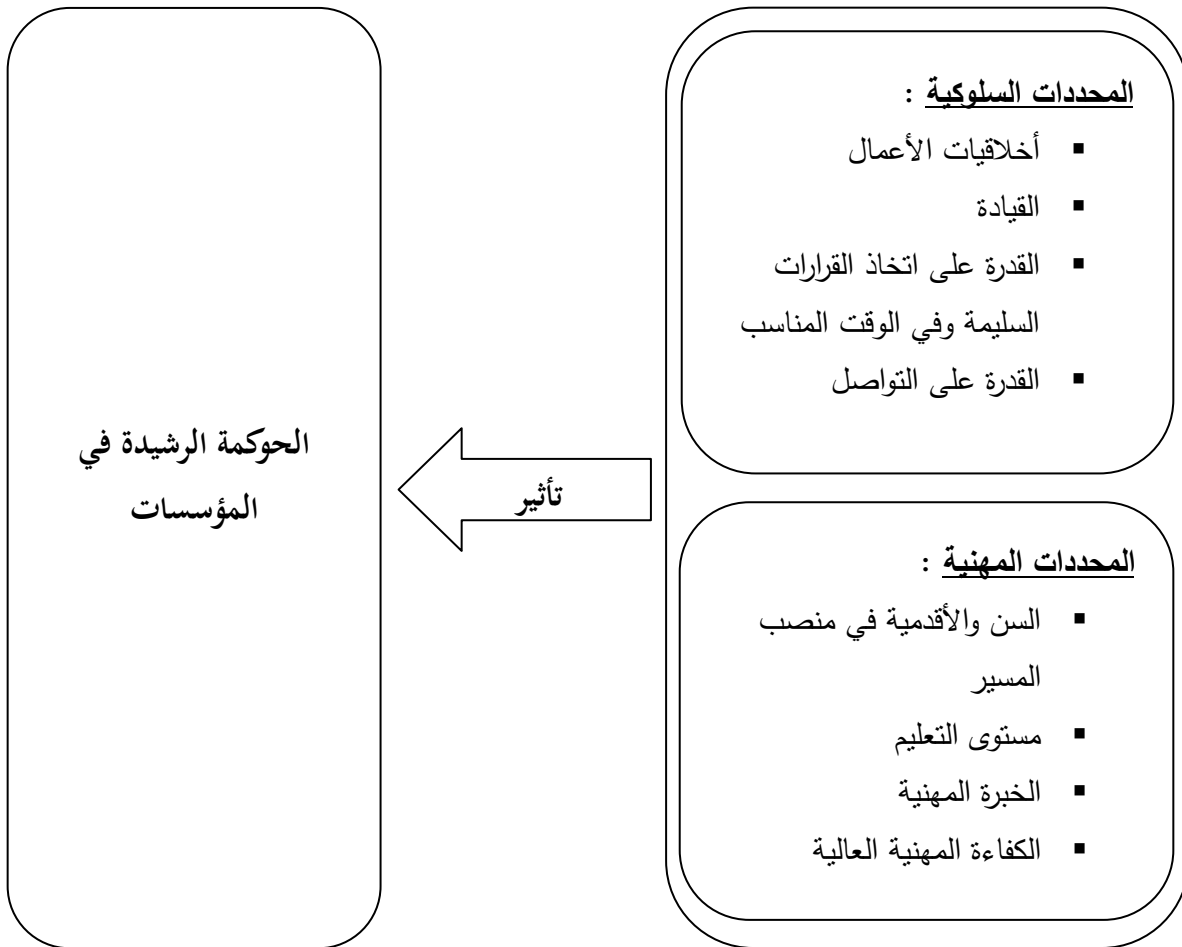
- خصائص مجلس الإدارة: الإطار التنظيمي لقواعد الحوكمة من حيث التطبيق والتقييم، الفصل بين وظيفتي رئيس المجلس والمسير، اللجان المختصة.
- خصائص لجنة التعيينات: تم التركيز على هيكل لجنة التعيينات، سير عمل هذه اللجنة والمهام والمسؤوليات المنوطة بها.
- خصائص تعيين المسيرين: وذلك بالتركيز على الإطار التنظيمي لتعيين المسيرين الذي يضم برامج استقطاب المسيرين ذوي الكفاءات العالية والتميزة، معايير ومبادئ تعيين المسيرين وكذا مصادر وأساليب تعيين المسيرين.



#### رابعاً: نموذج الدراسة الميدانية

في ضوء أهداف البحث وما تتطلبه دراسة الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية، تم صياغة نموذج الدراسة المبين في الشكل (1-3) التالي:

الشكل (1-3): نموذج الدراسة الميدانية



**المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي**

يهدف القيام بالدراسة الميدانية تطلب الأمر استخدام مجموعة من الأدوات الخاصة بجمع البيانات اللازمة للدراسة واعتماد أساليب إحصائية لمعالجة وتحليل هذه البيانات. لذلك سنتطرق في هذا المطلب بشيء من التفصيل حول هذه الأدوات.

**أولاً: أدوات جمع بيانات الدراسة****1. الاستبيان**

- **خطوات إعداد الاستبيان:** لقد تم تصميم استبيان من أجل استخدامه في جمع البيانات اللازمة وذلك بناء على إشكالية موضوع البحث وفرضياته. وقد عرف إعداد عدة خطوات قبل أن يصبح في نسخته الحالية، حيث بعد الانتهاء من إعداد هذا الاستبيان في شكله الأولي تم تحكيمه لدى بعض الأساتذة المختصين. وللتأكد من مدى استيعاب المجيبين لأسئلة الاستبيان، تم إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبيان عن طريق عرضه على خمسة مؤسسات عمومية اقتصادية تم تعيينها عشوائياً من بين المؤسسات التي تضمنتها الدراسة. وعلى هذا الأساس وبناء على اقتراحات وتوجيهات الأساتذة المحكمين والملاحظات التي تم رصدها من خلال اختبار الاستبيان، تم إدخال التحسينات الضرورية وإجراء التعديلات المناسبة ليصبح الاستبيان في شكله الحالي.
- **محاور الاستبيان:** تضمن الاستبيان أسئلة توزعت حول أربع محاور رئيسية، بالإضافة إلى محور المعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة. فبناء على إشكالية البحث ووفقاً للفرضيات الموضوعية، تمت صياغة 71 سؤال باستخدام متغيرات الدراسة وذلك بالشكل الذي يتناسب وأهداف الدراسة.

- **المحور الأول: تعتمد مجالس الإدارة في الجزائر على لجان خاصة توكل لها مسؤولية انتقاء**

**وتعيين المدراء العامون**

يتم من خلال هذا المحور معرفة نظام الحوكمة المتبع في المؤسسات التي شملتها الدراسة، إبراز مدى توفر هذه المؤسسات على إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة ومدى توفرها على لجان مختصة وبالأخص لجنة التعيينات، معرفة مهام، مسؤوليات، سير عمل

وهيكل لجنة التعيينات، وكذا معرفة مدى توفر هذه المؤسسات على نظام رسمي يتم على أساسه ترشيح وانتخاب المسيرين وأعضاء مجلس الإدارة.

- **المحور الثاني: يعين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على أساس معيار الكفاءة**

هذا المحور يضم ثمانية أسئلة حول المعايير التي يتم على أساسها تعيين المسيرين، وكذا حول مبادئ، مصادر وأساليب اختيار وتعيين المسيرين في المؤسسات محل الدراسة.

- **المحور الثالث: تؤثر المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية**

من خلال هذا المحور، الذي يضم 18 سؤالاً، يتم تحديد أثر المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة للمؤسسات وذلك بربط خصائص المسيرين (المتعلقة بأخلاقيات الأعمال، مستوى المهارات القيادية، مدى قدرتهم على اتخاذ القرارات وعلى التواصل) بالحوكمة في المؤسسات محل الدراسة.

- **المحور الرابع: تؤثر المحددات المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية**

شمل هذا المحور 20 سؤالاً، يتم من خلالها تحديد أثر المحددات المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة للمؤسسات وذلك بربط خصائص المسيرين (المتعلقة بالخبرة المهنية، الأقدمية ومستوى التعليم) بالحوكمة في المؤسسات محل الدراسة.

▪ **اختبار ثبات الاستبيان:** لقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ  $Alpha de$   $Cronbach$  بحساب معدل الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الاستبيان مجتمعة حيث حصلنا على النتائج التالية:

**الجدول (3-1): معامل الثبات ألفا كرونباخ**

البيان	العدد	النسبة المئوية %	معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
عدد الملاحظات المقبولة	26	100	.903	115
عدد الملاحظات المستثناة	0	0		
مجموع الملاحظات	26	100		

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.903 لجميع أسئلة الاستبيان وهو معامل ثبات مرتفع إذ أنه يفوق النسبة المقبولة إحصائياً (0.6) وهو قريب من الواحد مما يعني أنه يمكن الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الميدانية.

## 2. المقابلة

لقد تمت الاستعانة بالمقابلة الشخصية مع مسيري المؤسسات محل الدراسة وذلك تحقيقاً لجملة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- ضمان الحصول على الإجابات من مصدرها الأصلي (مسيري المؤسسات)؛
- شرح موضوع البحث وتقديم توضيحات عند الضرورة من أجل ضمان جدية الإجابات؛
- ضمان الحصول على إجابات موثوق بها وذات مصداقية؛
- ربح الوقت وعدم ترك المجال لتماطل المجيبين؛
- ضمان الإجابة على أسئلة الاستبيان بهدف عدم إلغائه.

وقد مكنتنا هذه الطريقة من استرجاع كافة الاستثمارات التي تم توزيعها دون استثناء. إلا أنه ننوه بأنه من بين 28 مسير لم نتمكن من مقابلة اثنين منهم بسبب غيابهم طيلة فترة جمع البيانات لذا لجأنا لتعويض هذين المسيرين الأول بالمدير المالي للمؤسسة والثاني بمدير الموارد البشرية.

## 3. الملاحظة

من خلال استخدام الأداتين السابقتين، تمكنا من تسجيل ورصد انفعالات المجيبين وردود أفعالهم إثر الإجابة على أسئلة الاستبيان عن طريق الملاحظة المباشرة.

### ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في عملية تفرغ وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الدراسة الميدانية. تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: تم استخدام هذه الأساليب لمعرفة الاتجاه العام لاستجابات المستجوبين، وتضمنت الأساليب الإحصائية استخدام التكرارات والنسبة المئوية.
2. اختبار كاي مربع: تم استخدام هذا الاختبار لقياس الدلالة الإحصائية للفروق بين البدائل بحيث إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي مستوى الخطأ (0.05) فهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية أما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ (0.05) فهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

### المبحث الثاني : الإطار الميداني للدراسة

بعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار الميداني لهذه الدراسة والذي يضم حدود الدراسة الميدانية وكذا عرض وتحليل ومناقشة نتائج استبيان هذه الدراسة.

#### المطلب الأول : حدود الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة الميدانية

يتكون مجتمع الدراسة من المسيرين القائمين على رأس بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سطيف حيث طبقت الدراسة على 28 مؤسسة تختلف في بعض الخصائص وتشارك في أخرى، ومنها مؤسستين غير صالحات للدراسة (لم تتم الإجابة على كافة الأسئلة) وبالتالي أصبحت عينة الدراسة تشكلها 26 مؤسسة عمومية اقتصادية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات العمومية الاقتصادية المتواجدة في ولاية سطيف والتي تم استبعادها من الدراسة هي مجرد وحدات أو مديريات جهوية تابعة لمؤسسات عمومية اقتصادية يتواجد مقرها الرئيسي في ولايات أخرى وهي (الوحدات) لا تتوفر على مجالس إدارة.

تمت الاستعانة في زيارة المؤسسات بالدليل الاقتصادي والاجتماعي الذي تم الحصول عليه من طرف غرفة التجارة والصناعة الهضاب لولاية سطيف.

إن مجتمع الدراسة يتسم بدرجة كبيرة من التجانس؛ بحيث نجد أن كل المسيرين محل الدراسة هم من جنس الذكور ولديهم مستوى تعليم جامعي. يظهر أيضا هذا التجانس من حيث السن إذ أن 73% من المسيرين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بما في ذلك 15.4% منهم يفوقون سن التقاعد (أكثر من 60 سنة). وجود هؤلاء المسيرين على رأس مؤسساتهم كان نتيجة لأقدميتهم في تلك المؤسسات حيث أن 53% منهم قضوا أكثر من 20 سنة في نفس المؤسسة. فيما يخص الأقدمية كإطار مسير، فنسبة 50% منهم يفوقون 10 سنوات في المنصب.

#### ثانيا: حدود الدراسة الميدانية

1. الحدود المكانية: شمل مجال الدراسة في ولاية سطيف عدة مؤسسات موزعة في مناطق جغرافية مختلفة : المنطقة الصناعية بسطيف، المنطقة الصناعية بمزلوق، المنطقة الصناعية بعين ولمان، المنطقة الصناعية بالعلمة، وسط مدينة سطيف، وسط مدينة العلمة، عين أرناث وعين الكبيرة.
2. الحدود الزمانية: إن المجال الزمني لهذه الدراسة امتد من تاريخ بداية العمل الميداني أي الزيارة الميدانية للمؤسسات إلى غاية استكمال جمع البيانات حيث استغرقت هذه العملية 12 يوما.

#### ثالثا: خصائص مجتمع الدراسة

يتم عرض أهم المميزات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة من حيث عمر هذه المؤسسات، شكلها القانوني، طبيعة نشاطها وعدد عمالها والتي من شأنها أن تؤثر على سلوكيات المسيرين وعلى نظام الحوكمة المتبع.

1. عمر المؤسسة: تتميز المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة باختلاف مدة ممارسة نشاطها وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (2-3): عمر المؤسسات

النسبة المئوية (%)	التكرار	عمر المؤسسة
7.7	2	أقل من 5 سنوات
3.8	1	من 5 - إلى أقل من 15 سنة
7.7	2	من 15 - إلى أقل من 25 سنة
57.7	15	من 25 - إلى أقل من 35 سنة
23.1	6	35 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>26</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول (2-3) أن 57,7% من المؤسسات بلغت أعمارها من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة، وحوالي 23% منها تفوق 35 سنة، وأكثر من 7% من المؤسسات تراوحت أعمارها بين 15 إلى أقل من 25 سنة، نفس النسبة سجلت بالنسبة للمؤسسات التي تتجاوز أعمارها 5 سنوات، في حين هناك مؤسسة واحدة بما يعادل نسبة 3,8% من مجموع المؤسسات يتراوح عمرها بين 5 إلى أقل من 15 سنة.

وعليه نستنتج أن معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة بما يعادل 80,8% تفوق مدة حياتها 25 سنة. ويدل ذلك على أن هذه المؤسسات ليست حديثة في ممارسة نشاطها مما يساعدها في خلق بيئة ملائمة للتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات.

2. نشاط المؤسسة: تميزت المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة باختلاف قطاعات نشاطها وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (3-3): نشاط المؤسسات

النسبة المئوية (%)	التكرار	النشاط
38.5	10	صناعي
7.7	2	تجاري
11.5	3	خدمي
30.8	8	صناعي وتجاري
11.5	3	بناء وأشغال عمومية
<b>100</b>	<b>26</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الدراسة الميدانية.

يبين هذا الجدول أن أكثر من 38% من المؤسسات مجال نشاطها صناعي، 7,7% من المؤسسات نشاطها تجاري، 11,5% منها مجال نشاطها خدماتي، 30,8% من المؤسسات تجمع بين النشاط الصناعي والتجاري وأكثر من 11% من المؤسسات تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية. وعليه نستنتج أن معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة أي ما يعادل 77% تنشط في المجال الصناعي والتجاري. إلا أن الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسة ما هو إلا تعبير عن تنوع وجهات نظر المسيرين المتعلقة بموضوع البحث.

3. عدد عمال المؤسسة: تنقسم المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة بين مؤسسات متوسطة ومؤسسات كبيرة وذلك وفقا لمعيار العمالة وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (3-4): عدد عمال المؤسسات

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة
46.2	12	مؤسسة متوسطة (50 - 250 عامل)
53.8	14	مؤسسة كبيرة (أكثر من 250 عامل)
100	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الدراسة الميدانية.

يبين هذا الجدول أن 12 مؤسسة أي ما يفوق 46% من مجموع المؤسسات التي شملتها الدراسة هي مؤسسات متوسطة لا يفوق عدد عمالها 250 عاملا و 14 مؤسسة المتبقية والتي تعادل نسبة 53,8% هي مؤسسات كبيرة يفوق عدد عمالها 250 عاملا من بينها 4 مؤسسات يفوق عدد عمالها 1000 عامل. كما يلاحظ أيضا أن المؤسسات محل الدراسة لا تضم مؤسسات صغيرة الحجم.

ومنه نستنتج إذن أن معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة أي ما يعادل 53,8% هي مؤسسات كبيرة. ويعزى الاهتمام بهذا المعيار لكون أن اختلاف الحجم من مؤسسة إلى أخرى يعد من العوامل التي تعبر عن الاختلاف في سلوكيات المسيرين من حيث التسيير وتعدد المهام وكذا طبيعة الحوكمة المطبقة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة هي ذات طبيعة متجانسة، فهي في مجملها شركات ذات أسهم غير مدرجة في البورصة، كما أن معظمها هي مؤسسات كبيرة ذات طابع صناعي وتجاري يفوق عمرها 25 سنة.



### المطلب الثاني : عرض وتحليل ومناقشة نتائج استبيان الدراسة الميدانية

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

أولاً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: والمتعلقة بمدى اعتماد مجالس الإدارة في الجزائر على لجان خاصة توكل لها مسؤولية انتقاء وتعيين المدراء العامون.

الجدول (3-5): نظام الحوكمة المتبع في المؤسسات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
النظام الثنائي	0	0	5.53	.01	دال (النظام الأحادي الموحد)
النظام الأحادي الموحد	19	73.1			
النظام الأحادي المنفصل	7	26.9			
المجموع	26	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) \* ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المؤسسات محل الدراسة تعتمد على النظام الأحادي الموحد كنظام حوكمة بنسبة 73,1% مقابل 26,9% من المؤسسات التي تعتمد على النظام الأحادي المنفصل. أما فيما يخص النظام الثنائي، ولا واحدة من المؤسسات المدروسة اعتمدت هذا النظام.

وعليه يمكن أن نستنتج أن النظام الأحادي الموحد هو النظام المعتمد من طرف المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بما يعادل تقريباً ثلاثة أرباع المؤسسات التي شملتها الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 5.53 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.01.

يعزى تبني المؤسسة للنظام الأحادي الموحد، والمتمثل في مجلس الإدارة الذي يتميز بالجمع بين وظيفتي رئيس المجلس والمدير العام، من جهة إلى رغبة المساهم الوحيد وهي الدولة، ومن جهة أخرى إلى رغبة المسير نفسه. فالبعض من المسيرين محل الدراسة يرفضون تلقي الأوامر والقرارات من شخص

\* من المفروض تكون درجات الحرية للجدول تساوي (02) بمعنى (1-3) ولكن SPSS لا يأخذ بعين الاعتبار البدائل غير المجاب عنها وعليه جاءت درجات الحرية مساوية لـ (01). وللاشارة، تم تطبيق هذا المبدأ على كل الدراسة في حالة وجود بدائل غير مجاب عنها.

آخر (رئيس مجلس الإدارة) لا يعرف عن المؤسسة إلا القليل مما ينعكس سلبا على المؤسسة، فيفضلون تركيز السلطة داخل مجالس إدارة مؤسساتهم لتكون لديهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات وتأدية مهامهم. أما البعض الآخر، فيفضلون تقاسم المسؤولية مع مجلس الإدارة لذلك لا يقبلون الجمع بين منصب رئيس المجلس والمدير العام.

### الجدول (3-6): المعايير التي تؤثر في اختيار نظام الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
الشكل القانوني للمؤسسة	18	47.4	21.21	.00	دال (الشكل القانوني للمؤسسة)
ملكية المؤسسة	9	23.7			
حجم المؤسسة	4	10.5			
نوع نشاط المؤسسة	2	5.3			
تطلعات المساهمين	5	13.2			
<b>المجموع</b>	<b>38</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أكبر من حجم العينة لإمكانية اختيار أكثر من إجابة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المجيبين أي ما يعادل 47.4% من مجموع المجيبين يعتبرون أن الشكل القانوني للمؤسسة هو المعيار الذي يؤثر في اختيار نظام الحوكمة، يليه معيار ملكية المؤسسة بنسبة 23.7%، ثم معيار تطلعات المساهمين بنسبة 13.2%، ثم حجم المؤسسة بنسبة تفوق 10% في حين نوع نشاط المؤسسة لا يؤثر في اختيار نظام الحوكمة إلا بنسبة 5.3%.

وعليه يمكن أن نستنتج أن الشكل القانوني للمؤسسات يعتبر من أكثر المعايير التي تساعد على اختيار نظام الحوكمة في المؤسسات وذلك بما يعادل تقريبا نصف المؤسسات التي شملتها الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 21.21 وهي دالة عند درجات الحرية 4 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

إذن اختيار نظام الحوكمة في المؤسسات يتوقف على معيار الشكل القانوني للمؤسسات، وللتذكير مجمل المؤسسات التي شملتها الدراسة هي مؤسسات ذات أسهم.

الجدول (3-7): اختيار النظام المنفصل يعتمد على:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة
غير دال (البعض يؤكد على المعيار الأول والبعض الآخر يؤكد على المعيار الثاني)	.10	4.45	30.8	8	إمكانية وتكلفة توظيف اثنين من ذوي الكفاءات العالية في مناصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة
			42.3	11	نوعية نشاط المؤسسة إذا كانت تتطلب عمل ذو خبرة عالية من طرف مجلس الإدارة
			11.5	3	أخرى
			84.6	22	المجموع
			15.4	4	دون إجابة
			100	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك تباين في آراء المجيبين حول معايير اختيار النظام المنفصل. أي أن بعض المجيبين يؤكدون على أن اختيار النظام المنفصل يعتمد على إمكانية وتكلفة توظيف اثنين من ذوي الكفاءات العالية في مناصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة والبعض الآخر يؤكد على نوعية نشاط المؤسسة إذا كانت تتطلب عمل ذو خبرة عالية من طرف مجلس الإدارة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 4.45 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.10.

**الجدول (3-8): هل يقوم مجلس الإدارة بوضع إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في**

مؤسستكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
موافق	10	38.5	1.23	.54	غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)
بدون رأي	6	23.1			
غير موافق	10	38.5			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن آراء المجيبين حول ما إذا كانت مجالس إدارتهم تقوم بوضع إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات محل الدراسة موزعة بين موافقين وغير موافقين. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 1.23 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.54.

يدل ذلك على أن واحدة من أهم المهام والمسؤوليات المنوط بها مجلس الإدارة في إطار الحوكمة الرشيدة للمؤسسات لا يتم القيام بها وذلك تقريبا في ثلثي المؤسسات محل الدراسة (23.1%+38.5%). ويعود ذلك لضعف فعالية مجالس إدارة هذه المؤسسات بسبب وجود أعضاء تنقصهم من الكفاءات والمهارات والمؤهلات ما يحول دون أن تتمكن هذه المجالس أن تؤدي المسؤوليات التي أسندت إليها بفعالية وهذا ما أقر به صراحة معظم المديرين الذين تم استجوابهم.

**الجدول (3-9): هل يقوم مجلس الإدارة في مؤسستكم بتقييم مدى تطبيق هذه الإجراءات ومراجعتها؟**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
موافق	10	38.5	.53	.76	غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)
بدون رأي	7	26.9			
غير موافق	9	34.6			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن آراء المجيبين حول ما إذا كانت مجالس إدارتهم تقوم بتقييم مدى تطبيق إجراءات العمل الموضوعية لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات ومراجعتها موزعة بين موافقين وغير موافقين. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 0.53 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.76.

تؤكد هذه النتائج على نتائج الجدول رقم (3-8) التي تم التوصل إليها، إذ نجد أن النسبة ذاتها من مجالس الإدارة، أي ما يعادل تقريبا الثلثين، لا تقوم بتقييم مدى تطبيق إجراءات العمل المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات ومراجعتها باعتبار أن هذه الإجراءات غير موجودة أصلا وهذا ما يؤكد أيضا عدم فعالية مجالس إدارة المؤسسات محل الدراسة.

### الجدول (3-10): هل تتوفر مؤسستكم على لجان مختصة؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة $\chi^2$	مستوى الدلالة	القرار
نعم	8	30.8	3.84	.05	دال (لا)
لا	18	69.2			
المجموع	26	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن ما يفوق 69% من المؤسسات التي شملتها الدراسة أي ما يعادل 18 مؤسسة لا تتوفر على لجان مختصة تابعة لمجالس إدارتها مقابل 30.8% من المؤسسات التي لديها لجان مختصة.

وعليه يمكن أن نستنتج أن المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة لا تولي أهمية لوضع لجان مختصة وذلك بما يفوق ثلثي المؤسسات التي شملتها الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 3.84 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.05.

إذن مجالس إدارة المؤسسات المدروسة لا تتوفر على لجان مختصة تساعدها على تنفيذ مهامها على أكمل وجه بالرغم من أنها تعتبر من أهم التوصيات في التطبيق السليم للحوكمة، ويعود ذلك إلى:

- غياب نصوص قانونية في هذا الشأن؛
- جهل بعض المسيرين ممن تم استجوابهم بمثل هذه اللجان وبمدى أهميتها، إذ أظهرت ردة فعل هؤلاء المسيرين أنهم لم يسمعوا من قبل بضرورة توفر لجان مختصة وحتى لما عرفوا ذلك اعتبر بعضهم أن إدارة المؤسسة لا تستحق كل هذا التعقيد وأن مجلس الإدارة وحده يكفي لأداء مهامه؛
- الازدواجية في الأدوار (الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام) في معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة، بحيث يمنع ذلك من وضع مثل هذه اللجان التي تمثل الهيكل الرئيسي لأنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات، وبالتالي تعتبر كعائق في وجه هؤلاء المسيرين خاصة من حيث التقييم الفعلي لهم من جميع النواحي (السلوك، المؤهلات الإدارية، الأداء... الخ) وهذا لغياب ثقافة المساءلة.

### الجدول (3-11): إذا كانت الإجابة نعم، فما هي هذه اللجان؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
لجنة التدقيق	5	62.5	3.25	.19	غير دال (البعض لجنة التدقيق والبعض الآخر لجنة التعيينات)
لجنة التعيينات	2	25.0			
لجنة المكافآت	0	0			
أخرى	1	12.5			
المجموع	8	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على اللجان.

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك تباين في آراء المجيبين حول اللجان المختصة الموجودة في مؤسساتهم. أي أن آراء المجيبين موزعة بين لجنة التدقيق ولجنة التعيينات. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 3.25 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.19.

وعليه يمكن أن نستنتج أن هناك خمسة مؤسسات من بين 26 مؤسسة لديها لجان تدقيق، ومؤسستين فقط من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة لديها لجنة تعيينات. ونظرا لأهمية اللجان المختصة، فإننا نعتبر نسبة المؤسسات محل الدراسة التي لديها لجان مختصة هي نسبة ضئيلة جدا خصوصا بالنسبة للجنة التعيينات وهذا راجع لنفس الأسباب التي سبق وأن أشرنا إليها في النقطة المتعلقة بمدى توفر المؤسسات المدروسة على لجان مختصة.

الجدول (3-12): عدد أعضاء لجنة التعيينات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
أربع أعضاء	1	50	.00	1.00	غير دال (النصف أربعة أعضاء والنصف الآخر ستة أعضاء)
ست أعضاء	1	50			
المجموع	2	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على لجنة التعيينات.

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن في واحدة من المؤسستين اللتين تتوفران على لجنة التعيينات، عدد أعضاء هذه الأخيرة هو أربعة أعضاء أما المؤسسة الأخرى فعدد أعضاء لجنة تعييناتها هو ستة أعضاء. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.00 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 1.00.

وعموما، فإن الحجم الأمثل للجنة التعيينات المتفق عليه يتراوح بين ثلاث وأربع أعضاء وذلك حسب احتياجات المؤسسات، وعليه يمكن أن نستنتج أنه من خلال نتائج دراستنا يتضح أن واحدة من بين المؤسستين اللتان تضمان لجنة التعيينات فيها أربعة أعضاء وهو يعتبر حجم أمثل على عكس المؤسسة الأخرى التي يعتبر عدد أعضاء لجنة التعيينات فيها مبالغ فيه خصوصا أنه تم إرجاع ذلك إلى حجم المؤسسة الذي يتطلب ذلك (تبرير مسير المؤسسة)، لكن تجدر الإشارة هنا إلى أن عدد عمال المؤسسة الأولى (4 أعضاء في لجنة التعيينات) الذي يبلغ 1300 هو ضعف تقريبا عدد عمال المؤسسة الثانية (6 أعضاء في لجنة التعيينات) الذي يبلغ 675.

**الجدول (3-13): عدد الأعضاء المستقلين في لجنة التعيينات**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
ولا عضو	1	50.0	.00	1.00	غير دال (النصف ولا عضو والنصف الآخر عضو واحد)
عضو واحد	1	50.0			
المجموع	2	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على لجنة التعيينات.

يوضح هذا الجدول، أن آراء المجيبين حول عدد الأعضاء المستقلين في لجنة التعيينات في مؤسساتهم موزعة بين رأيين. في واحدة من المؤسستين، عدد الأعضاء المستقلين هو عضو واحد أما المؤسسة الأخرى فلجنة تعييناتها لا تضم أي عضو مستقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.00 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 1.00.

ننوه هنا بأن أغلبية أعضاء لجنة التعيينات يجب أن يكونوا مستقلين وهذا ما لا ينطبق في كلتا المؤسستين إذ نجد أنه في لجنة التعيينات التي تضم أربعة أعضاء يوجد عضو واحد مستقل وهذا لا يمثل الأغلبية في حين أن في لجنة التعيينات التي تضم ستة أعضاء لا يوجد ولا عضو مستقل ويعود ذلك لكون مسيري هاتين المؤسستين يميلون للأعضاء الداخليين لتفادي التعارض في القرارات وفي اعتقادنا هذا يدل على تركيز السلطة أكثر في مجلس الإدارة بحكم أن كلا المسيرين يجمعان بين منصب رئيس المجلس والمدير العام في مؤسستيهما.

**الجدول (3-14): هل مهمة لجنة التعيينات لمؤسستكم هي المشاركة في تعيين وتقييم المسيرين؟**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	1	50.0	.00	1.00	غير دال (النصف نعم والنصف الآخر لا)
لا	1	50.0			
المجموع	2	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على لجنة التعيينات.



يوضح هذا الجدول، أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول فيما إذا كانت مهمة لجنة التعيينات في مؤسساتهم هي المشاركة في تعيين وتقييم المسيرين. في واحدة من المؤسسات، لجنة التعيينات تقوم بهذه المهمة أما المؤسسة الأخرى فلجنة تعييناتها لا تقوم بهذه المهمة. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 0.00 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 1.00.

يؤكد هذا الجدول بدوره عدم فعالية لجنة التعيينات، إذ نجد أنها في واحدة من المؤسسات لا تقوم بمهمتها الأساسية التي وضعت من أجلها وهي المشاركة في تعيين وتقييم المسيرين، وهذا ما لم نحصل على إجابة عليه من طرف مسير المؤسسة وبالتالي يمكن القول بأن وجود لجنة تعيينات في هذه المؤسسة يبقى شكلي فقط باعتبار أنها لا تقوم بالمهام التي يفترض أن تؤديها.

**الجدول (3-15): هل تضم لجنة التعيينات لمؤسستكم عضو مختص لديه معارف أو خبرة في القوانين وتطوير فرق الإدارة (المسيرين)؟**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة $\chi^2$	مستوى الدلالة	القرار
نعم	1	50.0	.00	1.00	غير دال (النصف نعم والنصف الآخر لا)
لا	1	50.0			
المجموع	2	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على لجنة التعيينات.

يوضح هذا الجدول، أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول فيما إذا كانت لجنة التعيينات تضم عضو مختص لديه معارف أو خبرة في القوانين وتطوير فرق الإدارة (المسيرين). في واحدة من المؤسسات، لجنة التعيينات تضم هذا العضو في حين لجنة تعيينات المؤسسة الأخرى لا تضم أي عضو مختص في المجال. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 0.00 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 1.00.

تؤكد هذه النتائج ما سبق التوصل إليه إذ أنه لا ضرورة لوجود عضو مختص، لديه معارف أو خبرة في القوانين وتطوير فرق الإدارة، في لجنة التعيينات بما أنها لا تقوم أصلا بمهمتها الأساسية التي وضعت من أجلها وهي المشاركة في تعيين وتقييم المسيرين\*.

**الجدول (3-16):** إذا كانت الإجابة لا: من يقوم باقتراح وتعيين المسيرين في مؤسستكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
مجلس الإدارة	11	42.31	16.66	.00	دال (الجمعية العامة)
الجمعية العامة	14	53.85			
الوزارة	1	3.84			
أخرى	0	0			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن ما يفوق 42% من المؤسسات التي شملتها الدراسة أي ما يعادل 11 مؤسسة مجالس إدارتها هي من تقوم باقتراح وتعيين مسيريهما، أزيد من 53% من المؤسسات محل الدراسة أي ما يعادل 14 مؤسسة جمعياتها العامة هي التي تقوم باقتراح وتعيين المسيرين في المؤسسة، ونسبة 3.84% من المؤسسات أقرت بأن التعيين يتم من طرف الوزارة.

وعليه يمكن أن نستنتج أنه في معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة يتم اقتراح وتعيين المسير من طرف الجمعية العامة وذلك بما يفوق نصف المؤسسات التي شملتها الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 16.66 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

\* للإشارة، المؤسسة التي لا تقوم لجنة التعيينات فيها بالمشاركة في تعيين وتقييم المسيرين هي نفسها المؤسسة التي لجنة تعييناتها لا تضم عضو مختص لديه معارف أو خبرة في القوانين وتطوير فرق الإدارة (المسيرين).

**الجدول (3-17): هل قدمت لجنة التعيينات تقريراً سنوياً لعام 2014 عن أعمالها لمجلس الإدارة؟**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	1	50.0	.00	1.00	غير دال (النصف
لا	1	50.0			نعم والنصف
<b>المجموع</b>	<b>2</b>	<b>100</b>			الآخر لا)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على لجنة التعيينات.

يلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول فيما إذا قدمت لجنة التعيينات في مؤسستيهما تقريراً سنوياً لعام 2014 عن أعمالها لمجلس الإدارة. في واحدة من المؤسستين، لجنة التعيينات قدمت تقريراً سنوياً لعام 2014 عن أعمالها لمجلس الإدارة في حين أن لجنة التعيينات في المؤسسة الأخرى لم تقم بذلك. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.00 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 1.00.

**الجدول (3-18): هل تضمن التقرير السنوي لمؤسستكم لسنة 2014 عرضاً لنشاطات لجنة التعيينات؟**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	1	50.0	.00	1.00	غير دال (النصف نعم
لا	1	50.0			والنصف الآخر لا)
<b>المجموع</b>	<b>2</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على لجنة التعيينات.

يلاحظ من هذا الجدول، أن آراء المجيبين حول فيما إذا تضمن التقرير السنوي لمؤسستيهما لسنة 2014 عرضاً لنشاطات لجنة التعيينات موزعة بين موافقين وغير موافقين. ففي واحدة من المؤسستين، تضمن تقريرها السنوي لعام 2014 عرضاً لنشاطات لجنة التعيينات على عكس المؤسسة الأخرى فهي لم تقم بذلك. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.00 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 1.00.

**الجدول (3-19):** إذا كانت الإجابة نعم المعلومات المنشورة تخص:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
معايير تعيين المسيرين	0	0			
عقد الأداء الخاص بالمسير الرئيسي	1	33.33			
طرق ومعايير تقييم المسيرين	1	33.33			
نتائج تقييم المسيرين	1	33.33			
<b>المجموع</b>	<b>03</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على لجنة التعيينات.

يتضح من الجدول أعلاه، أن التقرير السنوي لعام 2014 للمؤسسة الوحيدة التي قامت بعرض نشاطات لجنة التعيينات يضم عقد الأداء الخاص بالمسير الرئيسي، طرق ومعايير تقييم المسيرين ونتائج تقييمهم. وبما أنه توجد مؤسسة واحدة أجابت على السؤال فإنه لا يمكن حساب قيمة كا<sup>2</sup>.

**الجدول (3-20):** هل توجد وثائق أخرى يتم نشرها من طرف مؤسستكم تتضمن معلومات حول تعيين

المسيرين؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	0	0			
لا	2	100			
<b>المجموع</b>	<b>02</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على لجنة التعيينات.

يوضح الجدول أعلاه، أن كلتا المؤسستين اللتين لديهما لجنة تعيينات لا تقوم بنشر أية وثائق أخرى تتضمن معلومات حول تعيين المسيرين. أي أن الإجابات كانت متشابهة وكلها "لا" مما لا يمكن حساب قيمة كا<sup>2</sup>.

**الجدول (3-21): ما هو متوسط عدد اجتماعات لجنة التعيينات سنويا؟**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
اجتماع واحد	1	50.0	.00	1.00	غير دال (النصف اجتماع واحد والنصف الآخر ثلاث اجتماعات)
ثلاث اجتماعات	1	50.0			
<b>المجموع</b>	<b>2</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على لجنة التعيينات.

يلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول متوسط عدد اجتماعات لجنة التعيينات. ففي واحدة من المؤسسات، متوسط اجتماعات لجنة التعيينات هو اجتماع واحد في حين يبلغ متوسط اجتماعات لجنة التعيينات في المؤسسة الأخرى ثلاث اجتماعات. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.00 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 1.00.

**الجدول (3-22): ما هي المواضيع التي تناقشها لجنة التعيينات لمؤسستكم؟**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
وضع إجراءات عمل خاصة بتعيين المسيرين وأعضاء مجلس الإدارة	0	0	.00	1.00	غير دال (النصف التقييم والنصف الآخر لمواضيع أخرى)
اقتراح تعيين أعضاء ورؤساء اللجنة في حالة تجديدهم	0	0			
إبداء الرأي حول تركيبة اللجان لمجلس الإدارة	0	0			
المراجعة الدورية لاستقلالية أعضاء مجلس الإدارة (التأكد من استقلالية الأعضاء بشكل مستمر)	0	0			
التقييم الدوري لأداء المسيرين	1	33.33			
قيادة تقييم سير عمل مجلس الإدارة	1	33.33			
أخرى	1	33.33			
<b>المجموع</b>	<b>3</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على لجنة التعيينات.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن هناك تباين في آراء المجيبين حول المواضيع التي تناقشها لجنة التعيينات. ففي واحدة من المؤسسات، تقوم لجنة التعيينات بالتقييم الدوري لأداء المديرين مع قيادة تقييم سير عمل مجلس الإدارة، في حين تناقش لجنة التعيينات في المؤسسة الأخرى مواضيع أخرى تخص توظيف العمال في المؤسسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.00 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 1.00.

إذن نستنتج أن لجنة التعيينات، إن وجدت، لا تقوم بالمهام الأساسية المنوطة بها خاصة فيما يتعلق بوضع إجراءات تعيين المديرين وخطط استخلافهم بل تكتفي بالتقييم الدوري لأداء المديرين وتقييم سير عمل مجلس الإدارة. وهذا ما من شأنه أن يؤثر في الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.

### الجدول (3-23): هل هناك نظام رسمي متعارف عليه لترشيح و انتخاب أعضاء الإدارة أو مجلس

الإدارة في مؤسساتكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	2	7.7	18.61	.00	دال (لا)
لا	24	92.3			
المجموع	26	100			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن معظم المؤسسات محل الدراسة تؤكد أنها لا تتوفر على نظام رسمي متعارف عليه لترشيح وانتخاب أعضاء الإدارة أو مجلس الإدارة وذلك بنسبة تفوق 92% مقابل 7.7% من المؤسسات التي تتوفر على هذا النظام أي ما يعادل مؤسستين فقط.

وعليه يمكن أن نستنتج أنه لا يوجد نظام رسمي لترشيح وانتخاب أعضاء الإدارة أو مجلس الإدارة تعتمد عليه المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بما يقارب إجمالي المؤسسات التي شملتها الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 18.61 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

إذن عدم تبني أي مؤسسة لنظام رسمي لترشيح وانتخاب أعضاء الإدارة أو مجلس الإدارة، يؤكد أن عملية ترشيح وتعيين المسيرين أو حتى أعضاء المجلس تتم في ظروف غامضة وغير واضحة مما يعبر عن انعدام الشفافية التي تعتبر أحد أهم ركائز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

### الجدول (3-24): هل يشارك رئيس المجلس و/أو المدير العام في اجتماعات لجنة التعيينات؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	0	0	لا يمكن حساب قيمة كا <sup>2</sup> لأن كل الإجابات متشابهة		
لا	2	100			
المجموع	02	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على لجنة التعيينات.

يوضح الجدول أعلاه، أنه في كلتا المؤسستين اللتين لديهما لجنة تعيينات، الرئيس المدير العام لا يشارك في اجتماعات لجنة التعيينات. أي أن الإجابتان كانت متشابهة وهي "لا" مما لا يمكن حساب قيمة كا<sup>2</sup>.

### ثانيا: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: والمتعلقة بتعيين المدراء العامون

للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر الذي يتم عموما على أساس معيار الكفاءة.

### الجدول (3-25): هل تتوفر مؤسستكم على برنامج لاستقطاب المسيرين ذوي الكفاءات العالية والخبرات

المتميزة؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	4	15.4	12.46	.00	دال (لا)
لا	22	84.6			
المجموع	26	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

يتضح من خلال معطيات هذا الجدول، أن جل المؤسسات التي شملتها الدراسة تؤكد أنها لا تتوفر على برنامج لاستقطاب المسيرين ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتميزة وذلك بنسبة تفوق 84% مقابل 15.4% من المؤسسات التي تتوفر على هذا النظام أي ما يعادل أربعة مؤسسات فقط من بين 26 مؤسسة.

وعليه يمكن أن نستنتج أنه لا يوجد برنامج لاستقطاب المسيرين ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتميزة تعتمد عليه المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بما يفوق ثلاثة أرباع المؤسسات التي شملتها الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 12.46 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

إذن عدم تبني أي مؤسسة لبرنامج خاص باستقطاب المسيرين ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتميزة، يؤكد أيضا النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (3-24) وبالتالي تتم عملية تعيين المسيرين في ظروف غير واضحة مما يعبر عن انعدام الشفافية، إذ أن الحوكمة الرشيدة في المؤسسات تهدف لتحسين درجة الوضوح والشفافية.

**الجدول (3-26):** يتم استقطاب المسير في مؤسستكم لشغل المنصب وفق ضوابط ومعايير محددة أهمها:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
الكفاءة	25	34.2	17.06	.00	دال (الكفاءة)
الخبرة الكافية في المجال	21	28.8			
أخلاقيات الأعمال	10	13.7			
القيادة	10	13.7			
القدرة على التواصل	7	9.6			
<b>المجموع</b>	<b>73</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من اختار أكثر من إجابة.



يلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة تركز على معيار الكفاءة في استقطاب المسيرين وذلك بنسبة تفوق 34%، تليها الخبرة الكافية في المجال بنسبة تزيد عن 28%، ثم أخلاقيات الأعمال والقيادة بنسبة متساوية تقدر بـ 13.7%، في حين قدرت نسبة الإجابة على معيار القدرة على التواصل بـ 9.6%. نلاحظ أيضا، أنه من خلال التكرارات نجد أن معيار الكفاءة تكرر 25 مرة بمعنى أن كل المؤسسات، ماعدا واحدة فقط، أجابت على معيار الكفاءة. كذلك نلاحظ أن معيار الخبرة الكافية في المجال تكرر 21 مرة أي ما يعادل 80.8% من المؤسسات محل الدراسة تعتمد أيضا على معيار الخبرة في استقطاب المسيرين.

وعليه يمكن أن نستنتج أن كلا من معيار الكفاءة ومعيار الخبرة الكافية في المجال هما المعياران اللذان يتم على أساسهما استقطاب المسيرين لشغل المنصب في المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 17.06 وهي دالة عند درجات الحرية 4 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

**الجدول (3-27): يستند اختيار المسير لشغل المنصب إلى:**

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $\chi^2$	النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة
دال (مبدأ الخبرة إذا تعلق الأمر بنظام الترقية)	.01	10.69	19.2	14	مبدأ الموضوعية وعدم التحيز
			19.2	14	مبدأ الأفضلية
			2.7	2	مبدأ الأقدمية إذا تعلق الأمر بنظام الترقية
			21.9	16	مبدأ الخبرة إذا تعلق الأمر بنظام الترقية
			<b>63.0</b>	<b>46</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من اختار أكثر من إجابة.

يتضح من خلال معطيات هذا الجدول، أن نسبة 21.9% من المؤسسات التي شملتها الدراسة تستند في اختيار المسير لشغل المنصب على مبدأ الخبرة (إذا تعلق الأمر بنظام الترقية)، يليها كلا من مبدأ الموضوعية وعدم التحيز ومبدأ الأفضلية بنسب متساوية تقدر بـ 19.2%، في حين قدرت نسبة الإجابة

على مبدأ الأقدمية (إذا تعلق الأمر بنظام الترقية) ب 2.7% فقط. نلاحظ أيضا، أنه من خلال التكرارات نجد أن مبدأ الخبرة (إذا تعلق الأمر بنظام الترقية) تكرر 16 مرة بمعنى أن ما يعادل تقريبا ثلثي المؤسسات المدروسة تستند في اختيار المسير لشغل المنصب على هذا المبدأ. كما يتضح أيضا أن مبدأ الموضوعية وعدم التحيز ومبدأ الأفضلية قد تكرر كل منهما 14 مرة أي تكرر في أكثر من نصف المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن أن نستنتج أن مبدأ الخبرة (إذا تعلق الأمر بنظام الترقية) هو المبدأ الذي تستند عليه المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة في اختيار المسير لشغل المنصب. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب 10.69 وهي دالة عند درجات الحرية 3 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.01.

إن اعتماد المؤسسات، بالإضافة إلى مبدأ الخبرة (إذا تعلق الأمر بنظام الترقية)، على مبدأ الموضوعية وعدم التحيز ومبدأ الأفضلية من شأنه أن يقلل في درجة الوقوع في الخطأ (بحيث قد يكون اختيار ذوي الخبرات الكبيرة لا يعكس بالضرورة الكفاءة المطلوبة ومن ثم اختيار الشخص غير المناسب في منصب المسير الذي يعتبر من أبرز الأطراف الفاعلة في الحوكمة الرشيدة للمؤسسات، وبالتالي من المؤكد أن يكون هذا سببا في عدم نجاح تطبيق حوكمة المؤسسات).

**الجدول (3-28):** يتم غالبا اللجوء إلى المصدر الخارجي لتعيين المسير في مؤسساتكم:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة $\chi^2$	مستوى الدلالة	القرار
لعدم توافر الأشخاص المناسبين من الداخل	20	76.9	14.72	.00	دال (لعدم توافر الأشخاص المناسبين من الداخل)
لأسباب أخرى	2	7.7			
<b>المجموع</b>	<b>22</b>	<b>84.6</b>			
دون إجابة	4	15.4			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المؤسسات محل الدراسة تلجأ إلى المصدر الخارجي لتعيين المسير بسبب عدم توافر الأشخاص المناسبين من الداخل وذلك بنسبة 76.9% مقابل 7.7% من المؤسسات التي ترجع لجوئها إلى المصدر الخارجي لتعيين المسير لأسباب أخرى. أما نسبة 15.4% فهي دون إجابة.

وعليه يمكن أن نستنتج أن لجوء المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة إلى المصدر الخارجي لتعيين المسير يرجع سببه لعدم توافر الأشخاص المناسبين من الداخل وذلك بما يفوق ثلاثة أرباع المؤسسات محل الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 14.72 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

إذن عدم توافر الأشخاص المناسبين من الداخل يؤدي إلى لجوء المؤسسات محل الدراسة إلى المصدر الخارجي لتعيين المسير وهذا من شأنه أن يجعل المؤسسة تواجه صعوبة في اختيار الشخص المناسب خاصة في ظل غياب سوق عمل المسيرين وعدم توفر لجنة التعيينات مما يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع تكاليف التوظيف، كما تعد درجة عدم التأكد من كفاءة المسير الجديد وقدرته على التكيف في المؤسسة كبيرة جدا.

**الجدول (3-29): يعتمد استمرارك في منصب المسير على:**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية(%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
خصائصك الشخصية التي تتمتع بها	15	32.6	23.65	.00	دال (خصائصك الشخصية التي تتمتع بها)
أدائك والنتائج التي حققتها	13	28.3			
استمرار وبقاء الجهة التي قامت بتعيينك	1	2.2			
طبيعة علاقتك مع رؤسائك	3	6.5			
كفاءتك الإدارية	3	6.5			
خبرتك الطويلة في المجال	11	23.9			
<b>المجموع</b>	<b>46</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (05) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أكبر من حجم العينة لإمكانية اختيار أكثر من إجابة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 32.6% من المجيبين يعتمد استمرارهم في منصب المسير على خصائصهم الشخصية التي يتمتعون بها، أما ما يزيد عن نسبة 28% من المسيرين فيعتمد استمرارهم في مناصبهم على أدائهم والنتائج التي حققوها، أما فيما يخص الخبرة الطويلة في المجال فما نسبته 23.9% من المسيرين محل الدراسة أقرروا بأن استمرارهم في مناصبهم يعتمد على هذه الخبرة. والبعض الآخر كانت إجاباتهم تدور حول كفاءتهم الإدارية، استمرار وبقاء الجهة التي قامت بتعيينهم وطبيعة علاقاتهم مع رؤسائهم وذلك بنسب هي على التوالي 6.5%، 2.2% و 6.5%.

وعليه يمكن أن نستنتج أن استمرار المسيرين الذين شملتهم الدراسة في مناصبهم يعتمد على خصائصهم الشخصية التي يتمتعون بها وذلك بما يعادل تقريبا ثلث المسيرين محل الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 23.65 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

إلى جانب الخصائص الشخصية التي يتمتع بها المسيرين، يعتمد أيضا استمرارهم في مناصبهم على أدائهم والنتائج المحققة وكذا على خبرتهم الطويلة في المجال وذلك بنسب مختلفة.

### الجدول (3-30): ما هو المصدر الأفضل حسب رأيكم في تعيين المسير؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
المصدر الخارجي (خارج المؤسسة)	7	30.4	3.52	.06	غير دال (البعض
المصدر الداخلي (نظام الترقيّة)	16	69.6			المصدر الداخلي والبعض
المجموع	23	100			الآخر المصدر الخارجي)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

تؤكد المعطيات المشار إليها في الجدول أعلاه، أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول المصدر الأفضل في تعيين المسيرين، بحيث يميل معظمهم أي ما يفوق ثلثي المسيرين محل الدراسة إلى تفضيل المصدر الداخلي (نظام الترقيّة) على المصدر الخارجي (خارج المؤسسة). وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 3.52 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.06.

**الجدول (3-31): لتعيين المسير في مؤسستكم، تستعين لجنة التعيينات بـ:**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
سوق المسيرين	1	33.3	.66	.88	غير دال
الترقية الداخلية	1	33.3			
بالخبراء	1	33.3			
<b>المجموع</b>	<b>3</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول المصادر التي تستعين بها لجنة التعيينات في تعيين المسير في المؤسستين اللتين يضم مجلسي إدارتهما لجنة تعيينات، بحيث تستعين لجنة تعيينات واحدة من المؤسستين بسوق المسيرين إلى جانب الترقية الداخلية في حين تستعين لجنة تعيينات المؤسسة الأخرى بالخبراء. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.66 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.88.

**الجدول (3-32): يتم اختيار المسيرين في مؤسستكم وفق أسلوب:**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
التعيين	26	100	لا يمكن حساب قيمة كا <sup>2</sup> لأن كل الإجابات متشابهة وهي التعيين		
الانتخاب	0	0			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

تؤكد المعطيات المشار إليها في الجدول أعلاه، على أن 100% من مسيري المؤسسات محل الدراسة يقرون بأن اختيار المسيرين في مؤسستهم يتم وفق أسلوب التعيين. أي أن كل الإجابات كانت متشابهة وهي أسلوب التعيين مما لا يمكن حساب قيمة كا<sup>2</sup>.

وعليه يمكن أن نستنتج أن اختيار المسيرين وتعيينهم في جميع المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تمت دراستها دون استثناء يتم مباشرة دون اللجوء إلى أسلوب الانتخاب الذي يأخذ بعين الاعتبار آراء كل المشاركين في عملية التعيين وبالتالي أسلوب التعيين قد يزيد من درجة الوقوع في الخطأ باختيار الشخص غير المناسب لتولي منصب المسير وهذا لا يخدم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

ثالثا: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة: والمتعلقة بتأثير المحددات السلوكية

للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية.

**الجدول (3-33):** تضم سياسات تعيين المسيرين في مؤسستكم معيار:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
أخلاقيات الأعمال (النزاهة، المسؤولية، عدم وجود تضارب في المصالح ...)	14	29.8	6.87	.07	غير دال (البعض القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب والبعض الآخر أخلاقيات الأعمال)
القيادة	7	14.9			
القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب	18	38.3			
القدرة على التواصل	8	17.0			
<b>المجموع</b>	<b>47</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أكبر من حجم العينة لإمكانية اختيار أكثر من إجابة.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول المعايير التي تضمها سياسات تعيين المسيرين في مؤسساتهم. فالبعض يعتمدون على معيار أخلاقيات الأعمال والبعض الآخر يفضلون معيار القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 6.87 وهي غير دالة عند درجات الحرية 3 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.07.

إذن نستنتج أن المعايير التي تضمها سياسات تعيين المسيرين في المؤسسات التي شملتها الدراسة تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف وجهات نظر الجهات التي تقوم بتعيين المسيرين. كما يتضح أنه لا تعطى أهمية لكل من معيار القيادة ومعيار القدرة على التواصل في تعيين المسيرين.

## الجدول (3-34): هل تتوفر مؤسساتكم على مدونة أخلاقيات الأعمال؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	6	23.1	7.53	.01	دال (لا)
لا	20	76.9			
المجموع	26	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المجيبين أي ما يعادل 76.9% من مجموع المجيبين يؤكدون أن مؤسساتهم لا تتوفر على مدونة أخلاقيات الأعمال، في حين أن المؤسسات التي تتوفر على هذه المدونة يبلغ عددها ستة مؤسسات فقط من بين 26 مؤسسة تمت دراستها أي بنسبة 23.1%.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة لا تتوفر على مدونة لأخلاقيات الأعمال وذلك بما يفوق ثلاثة أرباع المؤسسات المدروسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 7.53 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.01.

إن مدونات أخلاقيات الأعمال لا تمثل مواضع اهتمام لدى المؤسسات العمومية الاقتصادية وبالتالي لا وجود لإطار واضح يحدد السلوك الإداري المقبول أو غير المقبول للمسيرين والذي على أساسه يمكن تقييم هؤلاء المسيرين بكل موضوعية، وضوح وشفافية.

**الجدول (3-35):** إذا كانت الإجابة نعم ، هل تتضمن هذه المدونة المبادئ التالية:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
تذكير بالمتطلبات القانونية	2	9.5	4.52	.71	غير دال (البعض المسؤولية والبعض الآخر الشفافية ومنهم المهنية والكفاءة)
النزاهة	3	14.3			
المسؤولية	4	19.0			
الشفافية	4	19.0			
الاستقلالية	1	4.8			
الإخلاص	1	4.8			
المهنية و الكفاءة	4	19.0			
التوعية إزاء كتم المعلومات ذات الطابع السري	2	9.5			
<b>المجموع</b>	<b>21</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (07) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المؤسسات التي تتوفر على مدونة أخلاقيات الأعمال.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول المبادئ والمعايير التي تتضمنها مدونة أخلاقيات الأعمال. أي أن آراء مسيري المؤسسات الستة التي تتوفر على مدونة أخلاقيات الأعمال موزعة بين مبدأ المسؤولية، مبدأ الشفافية ومبدأ المهنية والكفاءة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 4.52 وهي غير دالة عند درجات الحرية 7 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.71.

إن نستنتج أن معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تولي أي اهتمام بوضع مدونات لأخلاقيات الأعمال، وإن وجدت فهي لا تضم في طياتها المبادئ والمعايير التي أوصت بها مختلف الهيئات والمنظمات الدولية في إطار الحوكمة الرشيدة للمؤسسات. وهذا ما من شأنه أن يؤثر سلبا في الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.



## الجدول (3-36): هل أنت تحرص على ضمان تنفيذ الإجراءات التي تهدف إلى:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		بدون رأي		موافق		الإجراءات
			%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق)	.02	7.46	26.9	7	15.4	4	57.7	15	وضع المبادئ العملية والأخلاقية
دال (موافق)	.00	40.69	3.8	1	3.8	1	92.3	24	ضمان الالتزام بالأنظمة والقوانين السارية
دال (موافق)	.01	9.53	15.4	4	23.1	6	61.5	16	احترام الالتزامات اتجاه أصحاب المصالح
دال (موافق)	.01	9.53	23.1	6	15.4	4	61.5	16	وضع آليات مراقبة ضرورية لإدارة المخاطر
دال (موافق)	.00	18.53	15.4	4	11.5	3	73.1	19	وضع آليات مراقبة ضرورية لضمان ديمومة المؤسسة
دال (موافق)	.01	9.53	23.1	6	15.4	4	61.5	16	إدخال آليات مناسبة للتقييم المستمر والدوري للأنظمة، الوظائف والمسؤوليات المفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

توضح المعطيات التي يشير إليها الجدول أعلاه ما يلي:

1. أن أغلبية المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون على كل العبارات والتي تعبر عن حرصهم على ضمان تنفيذ الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق ما هو موضح في الجدول وذلك بنسب متفاوتة تتراوح ما بين 57.7% و 92.3%.
2. كما أن نسبة 26.9% من المسيرين لا يعتبرون أن وضع المبادئ العملية والأخلاقية هي واحدة من الأولويات التي يجب أن يحرصوا عليها. أما نسبة 3.8% من المسيرين، فهم لا يعيرون أهمية للحرص على ضمان الالتزام بالأنظمة والقوانين السارية. في حين ما نسبته 23.1% من المجيبين لا يوافقون على وضع آليات مراقبة ضرورية لإدارة المخاطر، نفس هذه النسبة، تخص المسيرين الذين لا يوافقون على إدخال آليات مناسبة للتقييم المستمر والدوري للأنظمة، الوظائف والمسؤوليات المفوضة. أما فيما يخص احترام الالتزامات اتجاه أصحاب المصالح ووضع آليات مراقبة ضرورية

لضمان ديمومة المؤسسة، فإن المسيرين لم يوافقوا على كلتا العبارتين وذلك بنفس النسبة والتي تقدر بـ 15.4%.

3. من جهة أخرى، هناك نسب متفاوتة من مسيري المؤسسات محل الدراسة تتراوح بين 3.8% و 23.1% لم يعبروا عن آرائهم فيما يخص العبارات الموضحة في الجدول.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يحرصون على ضمان تنفيذ الإجراءات التي تهدف إلى وضع المبادئ العملية والأخلاقية، ضمان الالتزام بالأنظمة والقوانين السارية، احترام الالتزامات اتجاه أصحاب المصالح، تجنب تضارب المصالح، وضع آليات مراقبة ضرورية لإدارة المخاطر، وضع آليات مراقبة ضرورية لضمان ديمومة المؤسسة وإدخال آليات مناسبة للتقييم المستمر والدوري للأنظمة، الوظائف والمسؤوليات المفوضة. وما يؤكد ذلك هي قيم كا<sup>2</sup> المقدرة على التوالي بـ 7.46، 40.69، 9.53، 9.53، 18.53 و 9.53 وهي كلها دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة قدرها على التوالي 0.02، 0.00، 0.01، 0.01، 0.00، 0.01.

### الجدول (3-37): هل يؤثر سلوكك على رؤية وأهداف مؤسستكم؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
موافق	18	69.2	17.15	.00	دال (موافق)
بدون رأي	7	26.9			
غير موافق	1	3.8			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المسيرين أي ما يعادل 69.2% من مجموع المجيبين يوافقون على أن سلوكهم يؤثر على رؤية وأهداف مؤسساتهم، في حين أن أكثر من 3.8% من المسيرين محل الدراسة لا يوافقون على ذلك. من جهة أخرى، هناك البعض ممن لم يعبروا عن آرائهم في نفس الشأن وذلك بنسبة 26.9%.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يؤكدون بأن سلوكهم يؤثر على رؤية وأهداف مؤسساتهم وذلك بما يفوق ثلثي المسيرين محل الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 17.15 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

**الجدول (3-38): هل تمتلك رؤية إستراتيجية؟**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة $\chi^2$	مستوى الدلالة	القرار
نعم	25	96.2	22.15	.00	دال (نعم)
لا	1	3.8			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المسيرين أي ما يعادل 96.2% من مجموع المجيبين يملكون رؤية إستراتيجية، في حين أن ما نسبته 3.8% من المسيرين محل الدراسة أي ما يعادل مسير واحد فهو لا يملك رؤية إستراتيجية وهو يرجع السبب في ذلك لطبيعة نشاط مؤسسته.

وعليه يمكن أن نستنتج أن كل المسيرين، ما عدا واحد فقط، ممن شملتهم الدراسة يملكون رؤية إستراتيجية. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 22.15 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

## الجدول (3-39): ما هي المهارات التي تعتمد عليها في المقام الأول لتكون قائدا؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
مهاراتك الفنية، خبرتك في مجال نشاط المؤسسة	16	21.6	33.45	.00	دال (قدرتك على تحفيز الموظفين، مهاراتك الفنية، قدرتك على التخطيط)
قدرتك على وضع رؤية مستقبلية	12	16.2			
ميولك للابتكار (الفني و/أو الإداري)	1	1.4			
قدرتك على الإبداع	2	2.7			
قدرتك على تحفيز الموظفين	17	23.0			
قدرتك على التخطيط	14	18.9			
ميولك للعمل الملموس	10	13.5			
الكاريزما التي تتمتع بها	2	2.7			
<b>المجموع</b>	<b>74</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (07) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أكبر من حجم العينة لإمكانية اختيار أكثر من إجابة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن ما يعادل 23% من المسيرين يعتمدون في المقام الأول ليكونوا قادة على قدرتهم على تحفيز الموظفين، أما نسبة 21.6% منهم فيعتمدون على مهاراتهم الفنية وخبرتهم في مجال نشاط المؤسسة، في حين أن أكثر من 18% من المسيرين محل الدراسة فيعتمدون في ذلك على قدرتهم على التخطيط، بينما 16.2% من المسيرين فيعتمدون على قدرتهم على وضع رؤية مستقبلية، ونسبة 13.5% أكدت على الميول للعمل الملموس. وقد سجلت النسب الضعيفة 2.7%، 1.4% و 2.7% من المسيرين على المهارات المذكورة على التوالي القدرة على الإبداع، الميول للابتكار الفني و/أو الإداري والكاريزما التي يتمتعون بها.

وعليه يمكن أن نستنتج أن 63.5% (23%+21.6%+18.9%) من المسيرين الذين شملتهم الدراسة أي ما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين يعتمدون في المقام الأول ليكونوا قادة على المهارات الآتية: القدرة على تحفيز الموظفين، المهارات الفنية والخبرة في مجال نشاط المؤسسة والقدرة على التخطيط. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 33.45 وهي دالة عند درجات الحرية 7 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

وقد أرجع بعض المسيرين ذلك إلى حرصهم الشديد على استقرار واستمرارية مؤسساتهم عن طريق الحفاظ على نفس الإجراءات المتبعة وعدم إعطاء الأهمية لاستراتيجيات الإبداع والتجديد. تجدر الإشارة هنا أن ما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع المسيرين تفوق أعمارهم 50 سنة\* ومن هنا يتضح أن هذه النتائج تؤكد ما توصل إليه العديد من الباحثين (Bantel و Janckson، 1989؛ Hambrick و Mason، 1984؛ Barker و Mueller، 2002) إذ أن المسير الكبير في السن يكون أكثر تحفظا بحيث يفضل إبقاء النهج المتبع والإجراءات المعتمدة وبالتالي يقل اعتماده لاستراتيجيات التجديد والابتكار وهذا على عكس المسير الشاب.

الجدول (3-40): القيادة التي تتسم بها تتطور بسهولة أكبر عندما:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		بدون رأي		موافق		الإجراءات
			%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق)	.00	12.07	19.2	5	15.4	4	65.4	17	يكون الوضع معقدا
دال (موافق)	.01	8.38	11.5	3	30.8	8	57.7	15	تكون أمام وضعية جديدة
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.19	3.30	23.1	6	50.0	13	26.9	7	يتطلب الوضع مستوى عالي من الخبرة
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.76	.53	26.9	7	34.6	9	38.5	10	يتطلب الوضع التحكم في الجوانب الإنسانية
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.09	4.69	15.4	4	50.0	13	34.6	9	تشكل الوضعية مستوى عالي من الخطر
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.96	.07	34.6	9	34.6	9	30.8	8	يكون للأطراف ذات المصلحة تطلعات كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

\* راجع نتائج الجدول (3-50) سن مسيري المؤسسات محل الدراسة، ص: 153.

توضح المعطيات التي يشير إليها الجدول أعلاه ما يلي:

1. أن أغلبية المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون بنسب متفاوتة على العبارة الأولى المتعلقة بالوضع المعقد والعبارة الثانية المتعلقة بالوضعية الجديدة والتي تعبر عن الوضعيات التي تتطور من خلالها القيادة التي يتسم بها هؤلاء المسيرين وذلك بنسب متفاوتة مقدرة على التوالي بـ 65.4% و 57.7%.

2. فيما يخص الوضع الذي يتطلب مستوى عالي من الخبرة أو مستوى عالي من الخطر، فنسبة 50.0% من المسيرين محل الدراسة لم يبدوا أي رأي في هذا الشأن ونسبة 50.0% المتبقية موزعة آراء المسيرين بين موافقين وغير موافقين.

3. بالنسبة للوضع الذي يتطلب التحكم في الجوانب الإنسانية، فإن 38.5% من المسيرين يوافقون على هذا الطرح بالمقابل 26.9% من المسيرين محل الدراسة لا يوافقون على هذا الرأي، أما 34.6% من المسيرين لم يعبروا عن آرائهم في هذا الخصوص.

4. فيما يتعلق بالعبارة الأخيرة التي تخص التطلعات الكبيرة للأطراف ذات المصلحة، فنسبة 30.8% من المسيرين توافق على أن ذلك يعبر عن واحدة من الوضعيات التي تتطور من خلالها القيادة التي يتسم بها المسيرين، في حين أن الغير موافقين والذين لم يعبروا عن آرائهم فيشكلون نفس النسبة والتي تقدر بـ 34.6% من المجيبين.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة تتطور القيادة التي يتسمون بها بسهولة أكبر عندما يكون الوضع معقدا وعندما تكون الوضعية جديدة وذلك بما يعادل تقريبا على التوالي ثلثي المسيرين وما يفوق نصف المسيرين. وما يؤكد ذلك هي قيم كا<sup>2</sup> المقدرة على التوالي بـ 12.05 و 8.38 وهي كلها دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة قدرها على التوالي 0.01 و 0.00.

فيما يخص باقي العبارات الأخرى، فهناك اختلاف في آراء المجيبين حول الوضعيات التي يمكن أن تتطور من خلالها القيادة بسهولة. أي أن آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة موزعة بين موافقين وغير موافقين. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة على التوالي بـ 3.30، 0.53، 4.69 و 0.07 وهي غير

دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره على التوالي 0.19، 0.76، 0.09 و0.96.

### الجدول (3-41): القيادة التي تتسم بها تتطور بسهولة أكبر في علاقاتك مع:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		بدون رأي		موافق		الإجراءات
			%	ت	%	ت	%	ت	
موافق (دال)	.00	12.07	19.2	5	15.4	4	65.4	17	موظفي مؤسستكم
موافق (دال)	.00	13.46	7.7	2	26.9	7	65.4	17	مجلس إدارة مؤسستكم
موافق (دال)	.03	7.00	11.5	3	34.6	9	53.8	14	المساهمين
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.60	1.00	42.3	11	30.8	8	26.9	7	أصحاب المصالح الآخرين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

توضح المعطيات التي يشير إليها الجدول أعلاه ما يلي:

1. أن أغلبية المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون على كل العبارات ما عدا العبارة الأخيرة والتي تعبر عن علاقات المسيرين التي تتطور من خلالها القيادة التي يتسمون بها بسهولة أكبر وذلك بنسب متفاوتة تقدر بـ 65.4% من المسيرين فيما يخص علاقاتهم مع الموظفين، نفس النسبة قدرت فيما يخص علاقاتهم مع مجالس إدارة مؤسساتهم ونسبة 53.8% فيما يخص علاقاتهم مع المساهمين.
2. فيما يخص أصحاب المصالح الآخرين، فنسبة 26.9% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة يعتبرون أن علاقاتهم مع هذه الفئة من شأنها أن تتطور من خلالها القيادة التي يتسم بها المسيرين بسهولة أكبر، أما نسبة 42.3% فلا يوافقون على ذلك، في حين أن نسبة 30.8% من المسيرين محل الدراسة لم يعبروا عن آرائهم في هذا الخصوص.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة تتطور القيادة التي يتسمون بها بسهولة أكبر في علاقاتهم مع موظفي مؤسساتهم، مع مجالس إدارة مؤسساتهم وكذا مع المساهمين وذلك بما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين فيما يخص العلاقات مع الموظفين ومع مجالس الإدارة وما يفوق نصف

المسيرين فيما يتعلق بالمساهمين. وما يؤكد ذلك هي قيم كا<sup>2</sup> المقدره على التوالي ب 12.07، 13.46 و7.00 وهي كلها دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة قدرها على التوالي 0.00، 0.00 و0.03.

فيما يخص العبارة الأخيرة، فهناك اختلاف في آراء المجيبين حول العلاقات مع أصحاب المصالح الآخرين التي يمكن أن تتطور من خلالها القيادة بسهولة أكبر. أي أن آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة موزعة بين موافقين، غير موافقين ودون رأي. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدره ب 1.00 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.60.



الجدول (3-42): في عملية اتخاذ القرارات، أنت:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		بدون رأي		موافق		الإجراءات
			%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق)	.00	31.00	3.8	1	11.5	3	84.6	22	تعتمد على تجاربك السابقة
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.15	3.76	30.8	8	50.0	13	19.2	5	تستخدم المعارف التي اكتسبتها دون اللجوء إلى التفكير العقلاني
دال (موافق)	.00	13.46	7.7	2	26.9	7	65.4	17	تقيم المخاطر
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.09	4.69	50.0	13	34.6	9	15.4	4	على استعداد للمجازفة
دال (بدون رأي)	.02	7.46	26.9	7	57.7	15	15.4	4	تعتمد على الحدس في حالة عدم توفر متغيرات ملموسة
دال (غير موافق)	.00	10.69	53.8	14	42.3	11	3.8	1	تعتمد على خياراتك التي تتبادر إلى ذهنك دون الكثير من التفكير
دال (موافق)	.00	12.53	11.5	3	23.1	6	65.4	17	تشارك الآخرين في قراراتك
دال (موافق)	.01	5.53	00	00	26.9	7	73.1	19	تفضل أن يكون لديك فهم عميق للمشكلة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

توضح المعطيات التي يشير إليها الجدول أعلاه ما يلي:

1. أن أغلبية المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون على أن في عملية اتخاذ القرار يعتمدون على تجاربهم السابقة، يقيمون المخاطر، يفضلون أن يكون لديهم فهم عميق للمشكلة ويشاركون الآخرين في قراراتهم وذلك بنسب متفاوتة مقدرة على التوالي بـ 84.6%، 65.4%، 73.1% و 65.4% .

2. فيما يخص الاعتماد على الحدس في حالة عدم توفر متغيرات ملموسة، فمعظم المسيرين لم يعبروا عن آرائهم في هذا الخصوص وذلك بنسبة تفوق 57%، أما 15.4% من المسيرين محل الدراسة فهم يوافقون على العمل بذلك في اتخاذ القرارات، في حين أن 26.9% من المسيرين يرفضون الفكرة تماما.

3. بالنسبة للاعتماد على الخيارات التي تتبادر إلى ذهن المسيرين دون الكثير من التفكير، فإن 53.8% من المسيرين لا يوافقون على هذه الطريقة أما ما نسبته 42.3% من المسيرين لم يبدوا أي رأي في هذا الشأن.

4. من جانب آخر، فإن نسبة 50.0% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة هم ليسوا على استعداد للمجازفة عند اتخاذهم للقرارات، أما نسبة 50.0% منهم فأراؤهم موزعة بين موافقين ودون رأي.

5. فيما يتعلق باستخدام المعارف التي يكتسبها المسيرين دون اللجوء إلى التفكير العقلاني، فنسبة 50% من المسيرين أي ما يعادل النصف منهم لم يعبروا عن آرائهم في هذا الخصوص، في حين أن النصف المتبقي من المسيرين فأراؤهم موزعة بين موافقين وغير موافقين.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة في عملية اتخاذ القرارات يعتمدون على تجاربهم السابقة، يقومون بتقييم المخاطر وإشراك الآخرين في قراراتهم كما يفضلون أن يكون لديهم فهم عميق للمشكلة. وما يؤكد ذلك هي قيم كا<sup>2</sup> المقدرة على التوالي بـ 31.00، 13.46، 12.53 و 5.53 وهي كلها دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة قدرها على التوالي 0.01، 0.02، 0.01 و 0.01.

كما يمكن أن نستنتج أن أغلبية المسيرين لا يعتمدون في اتخاذ قراراتهم على الخيارات التي تتبادر إلى أذهانهم دون الكثير من التفكير وذلك بما يفوق نصف المسيرين محل الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 10.69 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

ونستنتج أيضا أن معظم المسيرين لا يميلون للاعتماد على الحدس في اتخاذ قراراتهم في حالة عدم توفر متغيرات ملموسة وذلك بما يفوق ثلاثة أرباع المسيرين محل الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 7.46 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.02.

فيما يخص الاستعداد للمجازفة واستخدام المعارف المكتسبة دون اللجوء إلى التفكير العقلاني، فهناك اختلاف في آراء المجيبين حول الأخذ بعين الاعتبار ذلك في عملية اتخاذ القرارات، بحيث أن آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة تميل أكثر لعدم الموافقة. وما يؤكد ذلك هي قيم  $\chi^2$  المقدرة على التوالي بـ 3.76 و 4.69 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة قدرها على التوالي 0.15 و 0.09.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة يعتمدون في اتخاذ قراراتهم على فهمهم العميق للمشكلة، تجاربهم السابقة، مشاركة الآخرين في قراراتهم وكذا على تقييم المخاطر. وهذا ما يؤكد النتائج التي توصل إليها كلا من *Barker* و *Mueller* (2002) بحيث كلما تقدم سن المسير وزادت أقدميته كلما قل لجوءه إلى اتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر، وللإشارة، ما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع المسيرين محل دراستنا تفوق أعمارهم 50 سنة\*.

**الجدول (3-43): عند اختيارك لأي حل من الحلول فإنك تولي أهمية كبيرة إلى:**

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $\chi^2$	غير موافق		بدون رأي		موافق		الإجراءات
			%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق)	.00	14.84	3.8	1	30.8	8	65.4	17	جودة القرار
دال (موافق)	.00	19.00	7.7	2	19.2	5	73.1	19	قبول مجلس إدارة مؤسستكم للقرار
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.48	1.46	42.3	11	23.1	6	34.6	9	قبول الأطراف الأخرى للقرار (الموظفين...)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

\* راجع نتائج الجدول (3-50) سن مسيري المؤسسات محل الدراسة، ص: 153.

تؤكد المعطيات المشار إليها في الجدول أعلاه على أن:

1. أغلبية المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون على أنهم عند اختيارهم لأي حل من الحلول فإنهم يولون أهمية كبيرة لجودة القرار وكذا لمدى تقبل مجالس إدارة مؤسساتهم للقرار وذلك بنسب متفاوتة مقدرة على التوالي بـ 65.4%، 73.1%.

2. فيما يخص إعطاء الأهمية للأطراف الأخرى كالموظفين من حيث قبول القرار، فنسبة 34.6% من المسيرين يهتمون لذلك عند اختيارهم لأي حل من الحلول، أما 42.3% من المسيرين محل الدراسة فهم لا يوافقون على ذلك، في حين أن 23.1% من المسيرين لم يعبروا عن آرائهم في هذا الشأن.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة عند اختيارهم لأي حل من الحلول فإنهم يولون أهمية كبرى لجودة القرار وكذا لمدى تقبل مجالس إدارة مؤسساتهم للقرار. وما يؤكد ذلك هي قيم كا<sup>2</sup> المقدرة على التوالي بـ 14.84 و 19.00 وهي كلها دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بنفس مستويات دلالة والتي قدرها 0.00.

كما يمكن أن نستنتج أيضا أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول إعطاء الأهمية لمدى تقبل الأطراف الأخرى للقرار (الموظفين ...). أي أن آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة موزعة بين موافقين وغير موافقين بحيث أكد غالبية المسيرين 65.4% بأنهم لا يحرصون على أن تحظى قراراتهم بقبول الأطراف الأخرى ومن أهمها الموظفين. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 1.46 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.48.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة عند اختيارهم لأي حل من الحلول يولون أهمية كبيرة لجودة القرار ويحرصون على مدى قبوله من طرف مجالس إدارة مؤسساتهم إلا أنهم لا يحرصون على أن تحظى قراراتهم بقبول الأطراف الأخرى وبالخصوص الموظفين بالرغم من أن ذلك يعتبر من العوامل التي تتوقف عليها فعالية القرارات ويعزى ذلك لجهل المسيرين بدرجة تأثير الموظفين على فعالية القرارات المتخذة إضافة إلى عدم إدراكهم بأن الحوكمة الرشيدة تقوم أساسا على جميع الأطراف ذات المصلحة بما في ذلك الموظفين.

**الجدول (3-44): عند اختيارك لأي حل من الحلول فإنك عادة ما تختار الحل الذي يؤدي إلى:**

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		بدون رأي		موافق		الإجراءات
			%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق)	.00	15.38	00	00	11.5	3	88.5	23	حل المشكلة بشكل نهائي
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.19	3.30	26.9	7	50.0	13	23.1	6	التخلص من المشكلة ولو بشكل مؤقت
دال (موافق)	.00	15.38	00	00	11.5	3	88.5	23	تحقيق أهداف مؤسستك
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.24	2.84	34.6	9	46.2	12	19.2	5	تلبية مصالح الأطراف ذات المصلحة
دال (غير موافق)	.01	5.53	73.1	19	26.9	7	00	00	تحقيق مصالحك الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

يلاحظ من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن:

1. أن أغلبية المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون على أنهم عند اختيارهم لأي حل من الحلول فإنهم عادة ما يختارون الحل الذي يؤدي إلى حل المشكلة بشكل نهائي وإلى تحقيق أهداف مؤسساتهم وذلك بنسب متساوية مقدرة بـ 88.5%. في حين أن نسبة 11.5% من المسيرين لم يعبروا عن آرائهم في هذا الشأن كما لم تسجل أية حالة عدم موافقة.
2. من جهة أخرى، فهناك ما نسبته 73.1% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة يرفضون فكرة أن يكون الحل الذي تم اختياره يؤدي إلى تحقيق مصالحهم الشخصية، في حين كانت نسبة 26.9% من المسيرين دون رأي ولم تسجل أية حالة موافقة.
3. فيما يخص التخلص من المشكلة ولو بشكل مؤقت، فنسبة 23.1% من المسيرين يوافقون على ذلك، في المقابل هناك نسبة 26.9% من المسيرين محل الدراسة لا يحبذون هذا الحل، في حين أن نسبة 50% من المسيرين لم يعبروا عن آرائهم في هذا الخصوص.

4. نسبة 19.2% من المسيرين عند اختيارهم لأي حل من الحلول فإنهم عادة ما يختارون الحل الذي يؤدي إلى تلبية مصالح الأطراف ذات المصلحة، في حين أن نسبة 34.6% من المسيرين محل الدراسة لا يوافقون على ذلك، أما نسبة 46.2% من المسيرين لم يعبروا عن آرائهم في هذا الشأن.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة عند اختيارهم لأي حل من الحلول فإنهم عادة ما يختارون الحل الذي يؤدي إلى حل المشكلة بشكل نهائي والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف مؤسساتهم، وذلك بما يفوق ثلاثة أرباع المسيرين. وما يؤكد ذلك هي قيم  $K^2$  وهي قيم متساوية والمقدرة بـ 15.38 وهي كلها دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة متساوية والتي قدرها 0.00.

ونستنتج أيضا أن كل المسيرين محل الدراسة (73.1%+26.9%) لا يميلون لتحقيق مصالحهم الشخصية عند اختيارهم لأي حل من الحلول. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $K^2$  المقدرة بـ 5.53 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.01.

كما يمكن أن نستنتج أيضا أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول الأخذ بعين الاعتبار الحل الذي يؤدي إلى التخلص من المشكلة ولو بشكل مؤقت وكذا الحل الذي يؤدي إلى تلبية مصالح الأطراف الأخرى. وما يؤكد ذلك هي قيم  $K^2$  المقدرة على التوالي بـ 3.30 و 2.84 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة قدرها على التوالي 0.19 و 0.24.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة عند اختيارهم لأي حل من الحلول فإنهم يفضلون الحل الذي يؤدي إلى حل المشكلة بشكل نهائي والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف مؤسساتهم إلا أنهم لا يحرصون على اختيار الحل الذي يؤدي إلى تلبية مصالح الأطراف الأخرى ويعزى ذلك لعدم إدراك المسيرين بأن الحوكمة الرشيدة تقوم أساسا على تلبية مصالح الأطراف الأخرى.

الجدول (3-45): تقوم باتخاذ القرارات

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		بدون رأي		موافق		الإجراءات
			%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق)	.00	13.00	3.8	1	34.6	9	61.5	16	في الوقت المناسب دون تأجيل
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.13	4.00	15.4	4	46.2	12	38.5	10	بشجاعة ودون تردد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

يلاحظ من معطيات الجدول أعلاه، أن أغلبية المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يقومون باتخاذ القرارات في الوقت المناسب ودون تأجيل وذلك بنسبة 61.5%، في حين أن نسبة 3.8% من المسيرين لا يقومون بذلك، أما 34.6% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة لم يعبروا عن آرائهم حول الموضوع. من جهة أخرى، هناك نسبة 38.5% من مسيري المؤسسات محل الدراسة يؤكدون على قيامهم باتخاذ القرارات بكل شجاعة ودون تردد، بينما 15.4% من المسيرين لا يوافقون على ذلك، في حين لم تعبر نسبة 46.2% من المسيرين عن آرائها في هذا الشأن.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يقومون باتخاذ قراراتهم في الوقت المناسب ودون تأجيل وذلك بما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 13.00 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

كما يمكن أن نستنتج أيضا أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول اتخاذ القرارات بشجاعة ودون تردد. أي أن آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة موزعة بين موافقين وغير موافقين بما فيهم دون رأي. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 4.00 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.13.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة عند اتخاذهم للقرارات يراعون الوقت المناسب لذلك ولكنهم يترددون ولا يملكون الشجاعة الكافية لاتخاذ القرارات ويعزى ذلك

للتخوف من عدم قبول القرار من طرف رؤسائهم حسب ما تم التصريح به من طرف بعض المسيرين الذين شملتهم الدراسة.

**الجدول (3-46): هل أنت تحرص على ضمان تعظيم خلق القيمة بجميع أبعادها من خلال:**

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		بدون رأي		موافق		الإجراءات
			%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق)	.00	15.07	15.4	4	15.4	4	69.2	18	تلبية مصالح المساهمين
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.96	.07	34.6	9	34.6	9	30.8	8	تلبية مصالح الأطراف ذات المصلحة
دال (موافق)	.00	22.23	11.5	3	11.5	3	76.9	20	العمل على تحكّم أفضل بالنشاط داخل القطاع
دال (موافق)	.01	5.53	00	00	26.9	7	73.1	19	المتابعة المستمرة لتطور الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

يلاحظ من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن:

1. أن أغلبية المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يؤكدون بأنهم يحرصون على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح المساهمين، العمل على تحكّم أفضل بالنشاط داخل القطاع وكذا المتابعة المستمرة لتطور الأعمال وذلك بنسب متفاوتة مقدرة على التوالي بـ 69.2%، 76.9% و 73.1%.
2. من جهة أخرى، لا يحرص المسيرين الذين شملتهم الدراسة على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح المساهمين والعمل على تحكّم أفضل بالنشاط داخل القطاع وذلك بنسب متفاوتة مقدرة على التوالي بـ 15.4% و 11.5%. أما فيما يخص ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال المتابعة المستمرة لتطور الأعمال فلم تسجل أية حالة بعدم الموافقة.
3. كما أن هناك نسب متفاوتة من مسيري المؤسسات محل الدراسة لم يعبروا عن آرائهم فيما يخص حرصهم على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح المساهمين، العمل على تحكّم أفضل



بالنشاط داخل القطاع وكذا المتابعة المستمرة لتطور الأعمال. تقدر هذه النسب على التوالي بـ 15.4%، 11.5% و 26.9%.

4. فيما يخص الحرص على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح الأطراف ذات المصلحة، فنسبة 30.8% من المسيرين يوافقون على ذلك، في المقابل هناك نسب متساوية من المسيرين ممن لم يعبروا عن آرائهم في هذا الخصوص وممن لا يوافقون على ذلك وتقدر بـ 34.6%.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يحرصون على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح المساهمين، العمل على تحكّم أفضل بالنشاط داخل القطاع وكذا المتابعة المستمرة لتطور الأعمال وذلك بما يقارب ثلاثة أرباع المسيرين. وما يؤكد ذلك هي قيم  $\chi^2$  والمقدرة على التوالي بـ 15.07، 22.23 و 5.53 وهي كلها دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة قدرها على التوالي 0.00، 0.00 و 0.01.

كما يمكن أن نستنتج أيضا أن هناك اختلاف في آراء المسيرين حول حرصهم على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح الأطراف ذات المصلحة. أي أن آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة موزعة بين موافقين، غير موافقين ودون رأي. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 0.07 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.96.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة يحرصون على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح المساهمين، العمل على تحكّم أفضل بالنشاط داخل القطاع وكذا المتابعة المستمرة لتطور الأعمال إلا أنهم لا يحرصون على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح الأطراف ذات المصلحة ويعزى ذلك لعدم إدراك المسيرين بأن الحوكمة الرشيدة تقوم أساسا على تلبية مصالح الأطراف الأخرى ويأتي هذا تأكيدا على النتائج التي تم التوصل إليها سابقا\*.

\* راجع نتائج الجدول (3-44)، ص: 143 و 144.

الجدول (3-47): هل أنت تلتزم بضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		بدون رأي		موافق		الإجراءات
			%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق)	.00	17.15	3.8	1	26.9	7	69.2	18	تخصيص الموارد بالشكل الأمثل
دال (موافق)	.00	9.53	15.4	4	23.1	6	61.5	16	استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض رسمية
دال (موافق)	.00	9.84	00	00	19.2	5	80.8	21	تطوير مؤشرات الأداء
دال (موافق)	.00	9.76	7.7	2	34.6	9	57.7	15	مراجعة إجراءات ونظم العمل
دال (موافق)	.00	12.53	23.1	6	11.5	3	65.4	17	العمل على وضع إجراءات وقائية لتحديد الانشغالات
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.05	5.84	15.4	4	30.8	8	53.8	14	التصرف بطريقة أخلاقية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

توضح المعطيات التي يشير إليها الجدول أعلاه ما يلي:

1. أن أغلبية المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون على كل العبارات ما عدا العبارة الأخيرة والتي تعبر عن الالتزام بضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال التصرف بطريقة أخلاقية وذلك بنسب متفاوتة تقدر بـ 69.2% من المسيرين فيما يخص تخصيص الموارد بالشكل الأمثل، نسبة 61.5% تخص استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض رسمية، أما نسبة 80.8% فتخص تطوير مؤشرات الأداء، بينما 57.7% فتتعلق بمراجعة إجراءات ونظم العمل و 65.4% فهي تخص العمل على وضع إجراءات وقائية لتحديد الانشغالات.
2. فيما يخص ، فنسبة 53.8% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة يعتبرون أن التصرف بطريقة أخلاقية من شأنه أن يضمن تحقيق مراقبة فعالة من خلال ذلك، أما نسبة 15.4% فلا يوافقون على ذلك، في حين أن نسبة 30.8% من المسيرين محل الدراسة لم يعبروا عن آرائهم في هذا الشأن.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال تخصيص الموارد بالشكل الأمثل، استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض رسمية، تطوير مؤشرات الأداء، مراجعة إجراءات ونظم العمل وكذا من خلال العمل على وضع إجراءات وقائية لتحديد الانشغالات. وما يؤكد ذلك هي قيم  $\chi^2$  المقدرة على التوالي بـ 17.15، 9.53، 9.84، 9.76 و 12.53 وهي كلها دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة متساوية قدرها 0.00.

فيما يخص العبارة الأخيرة، فهناك اختلاف في آراء المسيرين حول الالتزام بضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال التصرف بطريقة أخلاقية. أي أن آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة موزعة بين موافقين وغير موافقين إلا أنها تميل أكثر إلى الموافقة وذلك بما يفوق نصف المسيرين. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 5.84 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.05.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة يلتزمون بضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال تخصيص الموارد بالشكل الأمثل، استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض رسمية، تطوير مؤشرات الأداء، مراجعة إجراءات ونظم العمل وكذا من خلال العمل على وضع إجراءات وقائية لتحديد الانشغالات إلا أنهم لا يحرصون على ضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال التصرف بطريقة أخلاقية ويعزى ذلك لعدم إدراك المسيرين بأن من أهم أهداف حوكمة المؤسسات هو إدخال الاعتبارات الأخلاقية وهذا ما يؤكد عدم وجود مدونات لأخلاقيات الأعمال في معظم المؤسسات محل الدراسة\*.

\* راجع نتائج الجدول (3-33)، ص: 128.

**الجدول (3-48): هل أنت تلتزم بالمسؤولية أمام مجلس الإدارة وأمام المساهمين:**

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		بدون رأي		موافق		الإجراءات
			%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق)	.00	22.15	00	00	3.8	1	96.2	25	بتقديم البيانات المالية الخاصة بالمؤسسة لمجلس الإدارة
دال (موافق)	.00	18.61	00	00	7.7	2	92.3	24	بتقديم البيانات المالية الخاصة بالمؤسسة للجمعية العامة
دال (موافق)	.05	3.84	00	00	30.8	8	69.2	18	بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه له
دال (موافق)	.00	35.61	3.8	1	7.7	2	88.5	23	ببرنامج الرقابة على أعماله من قبل مجلس الإدارة والمساهمين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

توضح المعطيات التي يشير إليها الجدول أعلاه، أن أغلبية المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون على كل العبارات المبينة في الجدول والتي تعبر عن التزام المسيرين بالمسؤولية أمام مجلس الإدارة وأمام المساهمين بذلك وذلك بنسب متفاوتة تقدر بـ 96.2% من المسيرين فيما يخص تقديم البيانات المالية الخاصة بمؤسساتهم لمجلس الإدارة، نسبة 92.3% قدرت فيما يخص تقديم البيانات المالية للجمعية العامة، أما نسبة 69.2% فهي تخص تقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه لهم، في حين نسبة 88.5% من المسيرين فتخص التزامهم ببرنامج الرقابة على أعمالهم من قبل مجالس إدارة مؤسساتهم والمساهمين.

وعليه يمكن أن نستنتج أن الأغلبية الساحقة من المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بالمسؤولية أمام مجلس الإدارة وأمام المساهمين بتقديم البيانات المالية الخاصة بمؤسساتهم لمجلس الإدارة والجمعية العامة وكذا الالتزام ببرنامج الرقابة على أعمالهم من قبل مجالس إدارة مؤسساتهم والمساهمين. كما نستنتج أن ما يفوق ثلثي المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بالمسؤولية أمام مجلس الإدارة وأمام المساهمين بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن الاستفسارات الموجهة لهم. وما يؤكد ذلك هي قيم كا<sup>2</sup>

المقدرة على التوالي بـ 22.15، 18.61، 35.61 و 3.84 وهي كلها دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة مقدرة على التوالي بـ 0.00، 0.00، 0.00 و 0.05.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن الأغلبية الساحقة من المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بالمسؤولية أمام مجلس الإدارة وأمام المساهمين بتقديم البيانات المالية الخاصة بمؤسساتهم لمجالس الإدارة والجمعية العامة وكذا الالتزام ببرنامج الرقابة على أعمالهم من قبل مجالس إدارة مؤسساتهم والمساهمين ويعزى ذلك لوجود إطار قانوني يلزم المسيرين بالالتزام بذلك. إلا أن نسبة تقديم معلومات مفصلة وواضحة عن الاستفسارات الموجهة للمسيرين تبقى غير كافية بحيث يبدو أن بعض المسيرين لا يولون الأهمية اللازمة للإفصاح وذلك من منطلق أنهم هم المسؤولون عن إدارة مؤسساتهم.

**الجدول (3-49): هل أنت تلتزم بحرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين بها من خلال:**

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	غير موافق		بدون رأي		موافق		الإجراءات
			%	ت	%	ت	%	ت	
دال (موافق)	.00	15.38	00	00	11.5	3	88.5	23	نشر الميزانية السنوية لمؤسستكم
دال (موافق)	.00	22.23	11.5	3	11.5	3	76.9	20	نشر تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة من طرف مؤسستكم
دال (موافق)	.01	8.61	38.5	10	7.7	2	53.8	14	الإفصاح عن خطط المؤسسة فيما يتعلق بالمشاريع المستقبلية
غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)	.60	1.00	30.8	8	26.9	7	42.3	11	وضع صفحة إلكترونية على شبكة الإنترنت تتضمن كل المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسستكم
دال (موافق)	.00	16.00	7.7	2	23.1	6	69.2	18	الإفصاح عن المعلومات المطلوبة بشكل دقيق، متناسق وواضح

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

توضح المعطيات التي يشير إليها الجدول أعلاه ما يلي:

1. أن أغلبية المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون على كل العبارات (ما عدا العبارة قبل الأخيرة) والتي تعبر عن التزام المسيرين بحرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين وذلك بنسب متفاوتة تقدر بـ 88.5% من المسيرين فيما يخص نشر الميزانية السنوية لمؤسساتهم، نسبة 76.9% تخص نشر تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة من طرف مؤسساتهم، ونسبة 53.8% فيما يخص الإفصاح عن خطط مؤسساتهم فيما يتعلق بالمشاريع المستقبلية، و69.2% تتعلق بالإفصاح عن المعلومات المطلوبة بشكل دقيق، متناسق وواضح.
2. فيما يخص وضع الصفحة الإلكترونية، فنسبة 42.3% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بذلك، أما نسبة 30.8% فلا يوافقون على ذلك، في حين أن نسبة 26.9% من المسيرين محل الدراسة لم يعبروا عن آرائهم في هذا الخصوص.

وعليه يمكن أن نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بحرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين من خلال نشر الميزانية السنوية لمؤسساتهم، بنشر تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة من طرف مؤسساتهم، الإفصاح عن خطط مؤسساتهم فيما يتعلق بالمشاريع المستقبلية و الإفصاح عن المعلومات المطلوبة بشكل دقيق، متناسق وواضح. وما يؤكد ذلك هي قيم  $\chi^2$  المقدرة على التوالي بـ 15.38، 22.23، 8.61 و 16.00 وهي كلها دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستويات دلالة قدرها على التوالي 0.00، 0.00، 0.01 و 0.00.

فيما يخص العبارة المتعلقة بوضع صفحة إلكترونية، فهناك اختلاف في آراء المجيبين حول الالتزام بذلك. أي أن آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة موزعة بين موافقين وغير موافقين بما فيهم دون رأي. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 1.00 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.60.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن غالبية المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بحرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين من خلال نشر الميزانية السنوية لمؤسساتهم، بنشر تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة من طرف مؤسساتهم، الإفصاح عن خطط مؤسساتهم فيما يتعلق بالمشاريع

المستقبلية والإفصاح عن المعلومات المطلوبة بشكل دقيق، متناسق وواضح. إلا أنه فيما يخص وضع صفحة إلكترونية على شبكة الإنترنت تتضمن كل المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسستكم يبقى هناك عدم اتفاق بين المسيرين حول ذلك ويعزى ذلك لغياب ثقافة الإفصاح لكافة الأطراف ذات المصلحة. كما تتأكد من جهة أخرى النتائج المتحصل عليها سابقاً\* إذ نلاحظ أن درجة الإفصاح عن المعلومات المطلوبة بشكل دقيق، متناسق وواضح عن الاستفسارات الموجهة للمسيرين تبقى غير كافية مقارنة بدرجة الإفصاح عن البيانات المالية.

**رابعاً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة:** والمتعلقة بتأثير المحددات المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية.

**الجدول (3-50): سن مسيري المؤسسات**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
[40-50]سنة	7	26.9	7.46	.02	دال ( [50-60]سنة)
[50-60]سنة	15	57.7			
60سنة فأكثر	4	15.4			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن أغلبية المسيرين أي ما يعادل 57.7% من مجموع المجيبين تبلغ أعمارهم من 50 إلى أقل من 60 سنة، في حين أن أكثر من 26% من المسيرين محل الدراسة فنتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة. أما ما نسبته 15.4% من المسيرين فتبلغ أعمارهم من 60 سنة فما فوق.

وعليه نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة والذي يمثل 73.1%، أي ما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع المسيرين محل الدراسة، تفوق أعمارهم 50 سنة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 7.46

\* راجع الجدول (3-48) النتائج المتعلقة بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه للمسيرين، ص: 150.

وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.02. ويدل ذلك على أن هؤلاء المسيرين ليسوا حديثين في العمل.

بناء على هذه النتائج، يمكن القول أنه فعلا سن المسير له انعكاس على اتخاذ القرارات، إدارة المخاطر وكذا الإبداع والتغيير بحيث كلما تقدم سن المسير وزادت أقدميته كلما قل لجوءه إلى اتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر وهذا ما توصلنا إليه بمقارنة نتائج الجدول أعلاه مع النتائج التي تم التوصل إليها في محاور عرض النتائج السابقة. ومن هنا يتضح أن هذه النتائج تؤكد ما توصل إليه العديد من الباحثين (Bantel و Janckson، 1989؛ Hambrick و Mason، 1984؛ Barker و Mueller، 2002) إذ أن المسير الكبير في السن يكون أكثر تحفظا بحيث يفضل إبقاء النهج المتبع والإجراءات المعتمدة وبالتالي يقل اعتماده على استراتيجيات التجديد والابتكار ويقل اتخاذه للقرارات المحفوفة بالمخاطر وهذا على عكس المسير الشاب.

الجدول (3-51): المؤهل العلمي لمسيرين المؤسسات محل الدراسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
أقل من جامعي	0	0	12.46	.00	دال (جامعي)
جامعي (ليسانس - مهندس دولة)	22	84.6			
دراسات عليا	4	15.4			
المجموع	26	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

تبين معطيات الجدول أعلاه، أن أغلبية المسيرين أي ما يعادل 84.6% مؤهلهم العلمي جامعي (ليسانس - مهندس دولة)، في حين أن أكثر من 15% من المسيرين محل الدراسة يملكون دراسات عليا.

وعليه نستنتج أن كل المسيرين الذين شملتهم الدراسة دون استثناء لديهم مؤهلات علمية جامعية فما فوق. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 12.46 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. ويدل ذلك على أن هؤلاء المسيرين لديهم الحد الأدنى المطلوب فيما يخص



المستوى العلمي الذي يمكنهم من مسايرة التطورات في مختلف المجالات الإدارية والتقنية وغيرها مما يضمن نمو واستمرار مؤسساتهم.

**الجدول (3-52): التخصص العلمي لمسيري المؤسسات محل الدراسة**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
إدارة أعمال	7	26.9	12.33	.01	دال (تخصصات أخرى)
مالية	2	7.7			
محاسبة و تدقيق	1	3.8			
أخرى (تقنية)	16	61.5			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05).

تبين معطيات الجدول أعلاه، أن أغلبية المسيرين أي ما يعادل 61.5% لديهم تخصصات تقنية، في حين أن أكثر من 26% من المسيرين محل الدراسة يملكون تخصص إدارة أعمال، تخصص المالية يخص نسبة 7.7% من المسيرين، أما المسير الوحيد الذي يمثل 3.8% من المسيرين محل الدراسة فهو مختص في المحاسبة والتدقيق.

وعليه نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة هم مهندسي دولة في تخصصات تقنية مختلفة وذلك بما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين محل الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 12.33 وهي دالة عند درجات الحرية 3 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.01. ولإشارة هنا، هناك عشرة من المسيرين محل الدراسة ممن لديهم تخصصات تقنية في القطاع الذي تنشط فيه مؤسساتهم.

**الجدول (3-53): المنصب الحالي لمسييري المؤسسات محل الدراسة**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
رئيس مدير عام	19	73.1	5.53	.01	دال (رئيس مدير عام)
مدير عام	7	26.9			
عضو مجلس الإدارة	0	0			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

تشير معطيات الجدول أعلاه، أن أغلبية المسيرين أي ما يعادل 73.1% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة يشغلون حاليا منصب الرئيس المدير العام في مؤسساتهم، في حين أن أكثر من 26% من المسيرين محل الدراسة يشغلون حاليا منصب المدير العام.

وعليه نستنتج أن معظم المسيرين يشغلون حاليا منصب الرئيس المدير العام في المؤسسات التي شملتها الدراسة وذلك بما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع المسيرين محل الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدر بـ 5.53 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.01. وهذا ما يؤكد النتائج المحصل عليها في الجدول (3-5) \* فيما يخص نظام الحوكمة المعتمد في المؤسسات محل الدراسة الذي يقوم على الجمع بين مناصبي رئيس المجلس والمدير العام.

**الجدول (3-54): المنصب السابق لمسييري المؤسسات محل الدراسة**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نفس المنصب الحالي	8	30.8	3.84	.05	دال (منصب آخر)
منصب آخر	18	69.2			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

تشير معطيات الجدول أعلاه، أن أغلبية المسيرين أي ما يعادل 69.2% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة كانوا يشغلون من قبل مناصب أخرى غير المنصب الحالي، في حين أن أكثر من 30%

\* راجع نتائج الجدول (3-5)، ص: 107.

من المسيرين محل الدراسة كانوا يشغلون من قبل نفس المنصب (الذي يشغلونه حالياً) وذلك في مؤسسات أخرى.

وعليه نستنتج أن معظم المسيرين كانوا يشغلون سابقاً مناصب أخرى غير المنصب الحالي وذلك بما يفوق ثلثي المسيرين الذين شملتهم الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 3.84 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.05.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الفئة استفادت من ترقية داخلية لشغل منصب الرئيس المدير العام أي أن هؤلاء المسيرين لم يغيروا مؤسساتهم.

**الجدول (3-55): الخبرة المهنية لمسيرى المؤسسات محل الدراسة**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 20 سنة	4	15.4	9.53	.01	دال (من 20 إلى 29 سنة)
من 20 إلى 29 سنة	16	61.5			
30 سنة فأكثر	6	23.1			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

تشير المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، أن أغلبية المسيرين أي ما يعادل 61.5% من مجموع المجيبين تتراوح خبراتهم المهنية من 20 إلى 29 سنة، في حين أن أكثر من 23% من المسيرين محل الدراسة تتفوق خبراتهم المهنية 29 سنة دون أن تتعدى 38 سنة. أما ما نسبته 15.4% من المسيرين فتقل سنوات خبراتهم المهنية عن العشرين سنة.

وعليه نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة والذي يمثل 84.6%، أي ما يفوق ثلاثة أرباع المسيرين محل الدراسة، تفوق سنوات خبراتهم المهنية العشرين سنة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 9.53 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.01.

ويدل ذلك على أن هؤلاء المسيرين ليسوا حديثين في العمل مما يعني أن لديهم الخبرة الكافية في التسيير وقد يساهم ذلك بشكل كبير في التطبيق السليم للحوكمة.

الجدول (3-56): الأقدمية في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 10 سنة	7	26.9	5.15	.07	غير دال (متنوع البعض له أقدمية والآخر نوعا ما)
من 10 إلى 19 سنة	5	19.2			
20 سنة فأكثر	14	53.8			
المجموع	26	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن آراء المجيبين موزعة بين قصر أقدميتهم في المؤسسات التي يعملون فيها حاليا وبين طول هذه الأقدمية. حيث أكد ما يفوق 53% من المسيرين بأن لديهم أقدمية تزيد عن 20 سنة، وبين 26.9% منهم أن لديهم أقدمية تقل عن 10 سنوات، في حين أقر أكثر من 19% بأنهم اشتغلوا في المؤسسات ذاتها لفترة تتراوح بين 10 و 19 سنة.

وعليه نستنتج أن الأقدمية في المؤسسة تختلف من مسير لآخر. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدر بـ 5.15 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.07.

وللإشارة هنا، فإن ما نسبته 73% من المسيرين محل الدراسة أي ما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع المستجوبين تفوق أقدميتهم في المؤسسة ذاتها عن 10 سنوات، مما يدل على تجذر المسيرين.

الجدول (3-57): الأقدمية كإطار مسير

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 10 سنة	13	50.0	4.69	.09	غير دال (متنوع البعض له أقدمية والآخر نوعا ما)
من 10 إلى 20 سنة	9	34.6			
أكثر من 20 سنة	4	15.4			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

يلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك تباين في آراء المجيبين حول الأقدمية كإطار مسير. أي أن آرائهم موزعة بين طول وقصر فترة أقدميتهم كإطارات مسيرة. حيث أكد 50% من المسيرين بأن لديهم أقدمية كإطارات مسيرة تقل عن 10 سنوات، وبين 34.6% منهم أن لديهم أقدميتهم كإطارات مسيرة تتراوح بين 10 و 20 سنة، في حين أقر أكثر من 15% بأنهم عملوا كإطارات مسيرة لفترة تفوق 20 سنة. وللإشارة هنا، فإن ما نسبته 50% من المسيرين محل الدراسة أي ما يعادل نصف المستجوبين تفوق أقدميتهم كإطارات مسيرة عن 10 سنوات.

وعليه نستنتج أن الأقدمية كإطار مسير تختلف من مسير لآخر. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 4.69 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.09.

الجدول (3-58): عدد المؤسسات التي كنت فيها مسيرا:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
مؤسسة واحدة	17	65.4	12.07	.00	دال (مؤسسة واحدة)
مؤسستين	5	19.2			
ثلاث مؤسسات	4	15.4			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

تشير المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، أن أغلبية المسيرين أي ما يعادل 65.4% من مجموع المجيبين عملوا في مؤسسة واحدة كمسيرين وهي ذاتها المؤسسة التي يشتغلون فيها حاليا، في حين أن

أكثر من 19% من المسيرين محل الدراسة أكدوا بأنهم اشتغلوا في مؤسستين مختلفتين كإطارات مسيرة. أما ما نسبته 15.4% أي ما يعادل أربعة مسيرين فقد عملوا في ثلاث مؤسسات كإطارات مسيرة.

وعليه نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة أي ما يفوق ثلثي المسيرين، اشتغلوا في مؤسسة واحدة كإطارات مسيرة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 12.07 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. ويدل ذلك على تجذر هؤلاء المسيرين في مؤسساتهم.

**الجدول (3-59): عدد المناصب التي شغلتها كعضو مجلس إدارة في مؤسسات أخرى:**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
و لا منصب	9	34.6	2.61	.45	غير دال (متنوع من مرة إلى خمس مرات)
من منصب واحد إلى منصبين	5	19.2			
من ثلاثة مناصب إلى أربعة مناصب	8	30.8			
خمسة مناصب فأكثر	4	15.4			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05).

يلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك تباين في آراء المجيبين حول عدد المناصب التي شغلوها كأعضاء مجلس إدارة في مؤسسات أخرى غير مؤسساتهم. أي أن آرائهم موزعة بين انعدام العضوية وبين ما يزيد عن الأربعة مناصب. حيث أكد 34.6% من المسيرين بأنهم لم يشغلوا ولا منصب في مجالس إدارة مؤسسات أخرى، وبين 19.2% منهم أنهم يشغلون من منصب إلى منصبين كأعضاء مجلس إدارة في مؤسسات أخرى، في حين أقر أكثر من 30% بأنهم يشغلون من ثلاثة إلى أربعة مناصب كأعضاء مجلس إدارة في مؤسسات أخرى. أما 15.4% من المستجوبين، فهم يشغلون أكثر من خمسة مناصب كأعضاء في مجالس إدارة مؤسسات أخرى. ولإشارة هنا، فإن ما نسبته 65.4% من المسيرين محل الدراسة أي ما يعادل تقريبا ثلثي المستجوبين هم أعضاء في مجالس إدارة مؤسسات أخرى.

وعليه نستنتج أن عضوية المسيرين في مجالس إدارة مؤسسات أخرى غير مؤسساتهم تختلف من مسير لآخر. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 2.61 وهي غير دالة عند درجات الحرية 3 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.45.

بناء على النتائج المحصل عليها في الجداول (3-5)، (3-53)، (3-57) و(3-59)، يتضح أن المسيرين محل الدراسة تبناوا استراتيجيات التجذر التالية:

- الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة؛
- الأقدمية في منصب المسير؛
- العضوية في مجالس الإدارة لمختلف المؤسسات.

هذه النتائج تتوافق مع ما جاء به *Jensen* (1993) و *Paquerot* (1997)، حيث أن المسير يسعى لتولي منصب رئيس مجلس الإدارة إلى جانب منصب المدير العام حتى يتمكن من مزيد من السيطرة في المؤسسة، كما يحافظ على منصب المسير (الأقدمية في المنصب) ليتمكن من توسيع نطاق سلطته التقديرية من خلال الخبرة المتراكمة وشبكة العلاقات التي تم إنشاؤها، بالإضافة إلى ذلك فهو يسعى لتولي عهديات في مجالس الإدارة ويعتبر كل ذلك من العوامل المهمة لاستمرار استراتيجيات التجذر.

#### الجدول (3-60): هل التحقت بالمؤسسة عن طريق:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
مسابقة	2	7.7	11.13	.02	دال (الشهادة)
الشهادة	10	38.5			
التوظيف بالتوصية	1	3.8			
خبرة سابقة	6	23.1			
أخرى	7	26.9			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

تشير المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، أن ما يعادل 38.5% من المسيرين تم التحاقهم بالمؤسسة التي يعملون فيها حاليا عن طريق الشهادة، في حين أن أكثر من 7% من المسيرين محل الدراسة أكدوا بأنهم التحقوا بالمؤسسة عن طريق مسابقة. أما ما نسبته 3.8% أي ما يعادل مسير واحد فقد التحق بالمؤسسة عن طريق التوظيف بالتوصية. بينما التحق 23.1% من المسيرين بالمؤسسة عن طريق خبراتهم السابقة. وهناك من التحقوا بمؤسساتهم بطرق أخرى وذلك بنسبة 26.9%.

وعليه نستنتج أن ما يفوق ثلث المسيرين الذين شملتهم الدراسة التحقوا بمؤسساتهم عن طريق الشهادة. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 11.13 وهي دالة عند درجات الحرية 4 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.02.

يدل ذلك على أن تعيين المسيرين في المؤسسات الاقتصادية لا يتم وفق معايير واضحة ومطبقة على الجميع بل هناك اعتبارات أخرى تؤخذ بعين الاعتبار بحيث لوحظ من خلال استجواب بعض المسيرين محاولة التهرب من إعطاء الجواب المناسب بكل مصداقية خصوصا فيما يتعلق بالذين لم يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، إلا أن هناك من أقر صراحة بأن هناك طرق أخرى تم عن طريقها تعيينهم لا تعتمد لا على مبدأ الموضوعية ولا على مبدأ الأفضلية مما يؤكد النتائج المتحصل عليها سابقا\*.

### الجدول (3-61): هل استفدت من ترقية؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة $\chi^2$	مستوى الدلالة	القرار
نعم	24	92.3	18.61	.00	دال (نعم)
لا	2	7.7			
المجموع	26	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن ما يعادل 92.3% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة استفادوا من ترقية. في حين 7.7% من المسيرين أكدوا بأنهم لم يستفيدوا من ترقية.

\* راجع نتائج الجدول (3-27)، ص: 123.



وعليه نستنتج أن الأغلبية الساحقة من المسيرين الذين شملتهم الدراسة استفادوا من ترقية. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 18.61 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

**الجدول (3-62): إذا كان الجواب نعم ، ما هو أساس الترقية؟**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
الخبرة في العمل	5	20.8	1.75	.41	غير دال (البعض تقييم الأداء والبعض الآخر الخبرة في العمل)
تقييم الأداء	10	41.7			
معا	9	37.5			
<b>المجموع</b>	<b>24</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المسيرين الذين استفادوا من ترقية.

يلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول أساس الترقية وهي موزعة بين الخبرة في العمل، تقييم الأداء أو الاثنين معا. حيث أكد 20.8% من المسيرين بأنهم استفادوا من ترقية على أساس الخبرة في العمل، وبين 41.7% منهم أنهم استفادوا من ترقية على أساس تقييم أدائهم، في حين أقر أكثر من 37% بأنهم استفادوا من ترقية على أساس الخبرة في العمل وتقييم الأداء معا.

وعليه نستنتج أن أساس استفادة المسيرين من ترقية يختلف من مسير لآخر. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 1.75 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.41.

## الجدول (3-63): هل استفدت من تكوين في التسيير؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	18	69.2	3.84	.05	دال (نعم)
لا	8	30.8			
المجموع	26	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن ما يعادل 69.2% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة استفادوا من تكوين في التسيير. في حين 30.8% منهم أكدوا بأنهم لم يستفيدوا من تكوين في التسيير.

وعليه نستنتج أن ما يفوق ثلثي المسيرين الذين شملتهم الدراسة استفادوا من تكوين في التسيير. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 3.84 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.05.

وعليه يمكن القول بأن هذه النسبة تبقى غير كافية باعتبار أنه في ظل غياب الدورات التكوينية في مجال التسيير، فإن المسيرين لا يمكنهم القيام بالوظائف التسييرية بالشكل المطلوب مع العلم أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة هم مهندسي دولة في تخصصات تقنية لا علاقة لها بالتسيير وذلك بما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين محل الدراسة. وقد أقر البعض بأنهم ليسوا بحاجة إلى دورات تكوينية في التسيير بحكم أن لديهم خبرة كافية في ذات المجال وخصوصا أولئك الذين تقارب أعمارهم أو تفوق سن التقاعد.

**الجدول (3-64):** إذا كانت الإجابة بنعم ، هذا التكوين تعلق بـ:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
التسيير الإستراتيجي	7	38.9	.33	.84	غير دال (البعض التسيير الإستراتيجي والبعض الآخر التسيير العملي)
التسيير العملي	5	27.8			
معا	6	33.3			
<b>المجموع</b>	<b>18</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المسيرين الذين استفادوا من تكوين في التسيير.

يلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن آراء المجيبين موزعة بين التسيير الاستراتيجي، التسيير العملي والاثنتين معا. حيث أكد 38.9% من المسيرين بأنهم استفادوا من تكوين في التسيير الاستراتيجي ، وبين 27.8% منهم أنهم استفادوا من تكوين في التسيير العملي، في حين أقر أكثر من 33% بأنهم استفادوا من تكوين في التسيير الاستراتيجي وكذا التسيير العملي.

وعليه نستنتج أن نوع التكوين الذي استفاد منه المسيرين الذين شملتهم الدراسة في مجال التسيير يختلف من مسير لآخر. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.33 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.84.

**الجدول (3-65):** هل خضعت لدورات تدريبية في مجال القيادة؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	12	46.2	.04	.84	غير دال (البعض نعم والبعض الآخر لا)
لا	14	54.8			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال قراءة المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن آراء المجيبين موزعة بين موافقين وغير موافقين. حيث أكد 46.2% من المسيرين بأنهم خضعوا لدورات تدريبية في مجال القيادة، في حين أقر أكثر من 54% منهم بأنهم لم يستفيدوا من ذلك.

وعليه نستنتج أن استفادة المسيرين الذين شملتهم الدراسة من دورات تدريبية في مجال القيادة تختلف من مسير لآخر. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 0.04 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.84.

ومنه يمكن القول أنه في ظل غياب الدورات التدريبية والتكوينية في مجال القيادة، فإن المسيرين لا يمكنهم مسايرة ومتابعة التطورات والتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض المسيرين لم يسمعو من قبل بمصطلح القيادة ويجهلون تماما مفهومه.

**الجدول (3-66):** إذا كانت الإجابة بنعم ، هذه الدورات تعلق بـ:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة $\chi^2$	مستوى الدلالة	القرار
تنمية المهارات الفنية	2	16.7	2.16	.70	غير دال (متنوعة)
تنمية المهارات الإنسانية	1	8.3			
تنمية المهارات الإدارية	4	33.3			
تنمية المهارات الإنسانية والإدارية	3	25.0			
تنمية المهارات الفنية والإنسانية والإدارية	2	16.7			
<b>المجموع</b>	<b>12</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أقل من حجم العينة لأننا نتعامل فقط مع المسيرين الذين استفادوا من تكوين في مجال القيادة.

يلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول نوع الدورات التدريبية التي استفاد منها المسيرين في مجال القيادة. أي أن آرائهم موزعة بين تنمية مختلف المهارات. حيث أكد 16.7% من المسيرين بأن الدورات التدريبية التي استفادوا منها في مجال القيادة تعلقت بتنمية المهارات الفنية، وبين 8.3% من المسيرين أي ما يقابل مسير واحد أن هذه الدورات تعلقت بتنمية المهارات الإنسانية، أما 33.3% منهم خضعوا لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم الإدارية، في حين أقر أكثر من 25% بأنهم استفادوا من هذه الدورات لتنمية كلا من مهاراتهم الإنسانية وكذا الإدارية. بينما 16.7% من المسيرين الذين خضعوا لدورات تدريبية في مجال القيادة، كانت لتنمية كل المهارات على حد سواء.

وعليه نستنتج أن نوعية الدورات التدريبية التي استفاد منها المسيرون الذين شملتهم الدراسة في مجال القيادة تختلف من مسير لآخر. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 2.16 وهي غير دالة عند درجات الحرية 4 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.70.

بناء على النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (3-63) إلى الجدول رقم (3-66)، يتضح أن 14 مسيرا لم يخضعوا لدورات تدريبية في مجال القيادة، بالإضافة إلى أن ثمانية من بينهم لم يستفيدوا من تكوين في التسيير. للإشارة، هؤلاء المسيرين هم ممن تفوق أعمارهم 50 سنة ولهم أقدمية في المؤسسة مما سمح للمسيرين تقوية خبراتهم وهذا ما يعتبرونه كمبرر لعدم حاجتهم إلى دورات تكوينية وتدريبية في مجال التسيير والقيادة. هذه النتائج تؤكد ما توصل إليه Hambrick و Fukutomi (1991) و Finkelstein و Hambrick (1996) حيث أنه كلما تقدم سن المسير وزادت أقدميته كلما قل اهتمامه بالدورات التكوينية والتدريبية وأصبح يفضل الحفاظ على المعارف المكتسبة دون تحديثها.

**الجدول (3-67): تضم سياسات تعيين المسيرين في مؤسستكم معيار:**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية(%)	قيمة $\chi^2$	مستوى الدلالة	القرار
السن	8	13.3	25.60	.00	دال (الخبرة المهنية)
الأقدمية	3	5.0			
مستوى التعليم	17	28.3			
الخبرة المهنية	18	30.0			
الكفاءة العالية	13	21.7			
أخرى	1	1.7			
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (05) ومستوى الخطأ (0.05).

\* المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من اختار أكثر من إجابة.

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن ما يعادل 30.0% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة أكدوا بأن سياسات تعيين المسيرين في مؤسساتهم تضم معيار الخبرة المهنية، بينما 13.3% منهم أجابوا بأن سياسات التعيين تضم معيار سن المسير، أما 5.0% من المسيرين فقد بينوا بأن

سياسات التعيين في مؤسساتهم تضم معيار الأقدمية، ويرى 28.3% منهم بأن المعيار المأخوذ به هو معيار مستوى التعليم، في حين أقر أكثر من 21.7% بأن الكفاءة العالية هي المعيار الذي تأخذ به مؤسساتهم عند تعيين المسيرين، وهناك من يرى معايير أخرى غير التي ذكرت في الجدول وذلك بنسبة 1.7%.

وعليه نستنتج أن ما يعادل تقريبا ربع المؤسسات التي شملتها الدراسة تضم سياسات تعيين المسيرين فيها معيار الخبرة المهنية. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 25.60 وهي دالة عند درجات الحرية 5 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

يدل ذلك على أن تعيين المسيرين في المؤسسات الاقتصادية يتم بالدرجة الأولى على أساس معيار الخبرة المهنية، كما يؤخذ في عين الاعتبار أيضا كلا من معيار مستوى التعليم ومعيار الكفاءة العالية.

**الجدول (3-68): يخضع تعيين المسير في مؤسساتكم لعدة معايير يتم تحديدها مسبقا:**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	12	46.2	.04	.84	غير دال (البعض نعم والبعض الآخر لا)
لا	14	54.8			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال قراءة المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن آراء المسيرين موزعة بين موافقين وغير موافقين. حيث أكد 46.2% من المسيرين بأن مؤسساتهم تقوم بالتحديد المسبق لمعايير تعيين المسيرين فيها، في حين أقر أكثر من 54% منهم بأن مؤسساتهم لا تقوم بذلك .

وعليه نستنتج بأن خضوع تعيين المسير في المؤسسات التي شملتها الدراسة لعدة معايير يتم تحديدها مسبقا يختلف من مؤسسة لأخرى. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.04 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.84.

إن في ظل عدم وجود معايير واضحة يتم تحديدها مسبقا لتعيين المسيرين من شأنه أن يزيد في درجة الخطأ في تعيين الشخص غير المناسب لشغل منصب المسير الذي يعد من أبرز الأطراف الفاعلة في الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.

**الجدول (3-69): أصبحت مسيرا لتقوم بتحسين نمط حياتك**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
موافق	10	38.5	.53	.76	غير دال (البعض موافق والبعض الآخر غير موافق)
بدون رأي	9	34.6			
غير موافق	7	26.9			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن هناك اختلاف في آراء المجيبين حول ما إذا كان الهدف من وراء شغلهم منصب المسير هو تحسين نمط حياتهم. أي أن آرائهم موزعة بين موافقين، غير موافقين وبدون رأي. حيث أكد 38.5% من المسيرين بأنهم أصبحوا مسيرين ليقوموا بتحسين نمط حياتهم، أما 26.9% منهم لم يوافقوا على ذلك، في حين لم يبدي أكثر من 34% منهم عن آرائهم حول الموضوع.

وعليه نستنتج بأن سعي المسير لتحسين نمط حياته من خلال شغل المنصب هو هدف يختلف من مسير لآخر. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.53 وهي غير دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.76.

## الجدول (3-70): أصبحت مسيرا لتقوم بتعظيم المردودية في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
موافق	20	76.9	7.53	.00	دال (موافق)
بدون رأي	6	23.1			
غير موافق	00	00			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن ما يعادل 76.9% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة هدفهم من شغل منصب المسير هو تعظيم المردودية في مؤسساتهم. في حين 23.1% منهم لم يبدوا أي رأي في هذا الشأن.

وعليه نستنتج أن ما يفوق ثلاثة أرباع المسيرين الذين شملتهم الدراسة يحرصون على تعظيم المردودية في المؤسسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 7.53 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

## الجدول (3-71): أصبحت مسيرا لتقوم بضمان بقاء واستمرارية المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
موافق	17	65.4	12.53	.00	دال (موافق)
بدون رأي	6	23.1			
غير موافق	3	11.5			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن ما يعادل 65.4% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة هدفهم من شغل منصب المسير هو ضمان بقاء واستمرارية مؤسساتهم، أما نسبة 11.5% من المسيرين لا يوافقون على ذلك، في حين أن 23.1% منهم لم يبدوا أي رأي في هذا الشأن.



وعليه نستنتج أن ما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين الذين شملتهم الدراسة هم يحرصون على ضمان بقاء واستمرارية مؤسساتهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 12.53 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

#### الجدول (3-72): أصبحت مسيرا لتقوم بتطوير أنشطة جديدة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
موافق	16	61.5	9.53	.00	دال (موافق)
بدون رأي	6	23.1			
غير موافق	4	15.4			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن ما يعادل 61.5% من المسيرين محل الدراسة هدفهم من شغل منصب المسير هو القيام بتطوير أنشطة جديدة، أما نسبة 15.4% من المسيرين لا يوافقون على ذلك، في حين أن 23.1% منهم لم يبدوا أي رأي في هذا الشأن.

وعليه نستنتج أن ما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين الذين شملتهم الدراسة أصبحوا مسيرين ليقوموا بتطوير أنشطة جديدة في المؤسسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 9.53 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

#### الجدول (3-73): أصبحت مسيرا لتقوم بزيادة رقم الأعمال

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
موافق	20	76.9	7.53	.00	دال (موافق)
بدون رأي	6	23.1			
غير موافق	00	00			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن ما يعادل 76.9% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة هدفهم من شغل منصب المسير هو القيام بزيادة رقم أعمال مؤسساتهم، أما نسبة 23.1% منهم لم يبدوا أي رأي في هذا الشأن.

وعليه نستنتج أن ما يفوق ثلاثة أرباع المسيرين الذين شملتهم الدراسة يحرصون على ضمان زيادة رقم الأعمال في مؤسساتهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 7.53 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

الجدول (3-74): أصبحت مسيرا لتقوم بزيادة أرباح المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
موافق	20	76.9	7.53	.00	دال (موافق)
بدون رأي	6	23.1			
غير موافق	00	00			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال قراءة البيانات المبينة في هذا الجدول، يلاحظ أن ما يعادل 76.9% من المسيرين محل الدراسة هدفهم من شغل منصب المسير هو العمل على زيادة أرباح المؤسسة، في حين أن 23.1% منهم لم يبدوا أي رأي في هذا الشأن.

وعليه نستنتج أن ما يزيد عن ثلاثة أرباع المسيرين الذين شملتهم الدراسة أصبحوا مسيرين ليعملوا على زيادة أرباح مؤسساتهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 7.53 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

الجدول (3-75): أصبحت مسيرا لتقوم بتعظيم ثروة المساهمين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
موافق	10	38.5	8.61	.01	دال (بدون رأي)
بدون رأي	14	53.8			
غير موافق	2	7.7			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يلاحظ أن ما يعادل 53.8% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة لم يبدوا رأيهم فيما يخص تعظيم ثروة المساهمين، أما 38.5% من المجيبين فهدفهم من شغل منصب المسير هو العمل على تعظيم ثروة المساهمين، في حين أن 7.7% منهم لا يوافقون على هذا الهدف.

وعليه نستنتج أن ما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين الذين شملتهم الدراسة (53.8%+7.7%) لا يعتبرون أن تعظيم ثروة المساهمين هو من أهداف مؤسساتهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 8.61 وهي دالة عند درجات الحرية 2 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.01.

بناء على النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (3-69) إلى الجدول رقم (3-75) يمكن القول أن هدف معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة من شغل منصب المسير هو العمل على تعظيم المردودية في مؤسساتهم، ضمان بقاء واستمرارية مؤسساتهم، تطوير أنشطة جديدة وزيادة رقم أعمال وأرباح مؤسساتهم. إلا أن المسيرين محل الدراسة لا يحرصون على تعظيم ثروة المساهمين ويعزى ذلك لثقافة المسيرين المحدودة حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات بحيث تبين من خلال الحوارات التي تم إجراؤها مع مختلف المسيرين محل الدراسة أن معرفتهم بهذا المصطلح هي معرفة يمكن القول عنها أنها معرفة سطحية فهو مصطلح متداول لكن ليس بالدقة اللازمة.

### المبحث الثالث : اختبار الفرضيات والاستنتاجات

سيتم فيما يلي التطرق إلى اختبار فرضيات البحث على ضوء نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول : اختبار فرضيات الدراسة

##### أولا : اختبار الفرضية الأولى

ومفادها: "تعتمد مجالس الإدارة في الجزائر على لجان خاصة توكل لها مسؤولية انتقاء وتعيين المدراء العامون".

بناء على نتائج الدراسة الميدانية من الجدول رقم (3-5) إلى الجدول رقم (3-24) واعتمادا على الاتجاه العام والدلالة الإحصائية يتبين أن:

- النظام الأحادي الموحد هو النظام المعتمد من طرف المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع المؤسسات التي شملتها الدراسة. يعزى تبني المؤسسة للنظام الأحادي الموحد، والمتمثل في مجلس الإدارة الذي يتميز بالجمع بين وظيفتي رئيس المجلس والمدير العام، من جهة إلى رغبة المساهم الوحيد وهي الدولة، ومن جهة أخرى إلى رغبة المسير نفسه. فالبعض من المسيرين محل الدراسة يرفضون تلقي الأوامر والقرارات من شخص آخر (رئيس مجلس الإدارة) لا يعرف عن المؤسسة إلا القليل مما ينعكس سلبا على المؤسسة، فيفضلون تركيز السلطة داخل مجالس إدارة مؤسساتهم لتكون لديهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات وتأدية مهامهم. أما البعض الآخر، فيفضلون تقاسم المسؤولية مع مجلس الإدارة لذلك لا يقبلون الجمع بين منصب رئيس المجلس والمدير العام.

- معظم مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تقوم بوضع إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة. يدل ذلك على أن واحدة من أهم المهام والمسؤوليات المنوط بها مجلس الإدارة في إطار الحوكمة الرشيدة للمؤسسات لا يتم القيام بها وذلك تقريبا في ثلثي المؤسسات محل الدراسة (23.1%+38.5%). ويعود ذلك لضعف فعالية مجالس إدارة هذه المؤسسات بسبب وجود أعضاء

- تتقصم من الكفاءات والمهارات والمؤهلات ما يحول دون أن تتمكن هذه المجالس أن تؤدي المسؤوليات التي أسندت إليها بفعالية وهذا ما أقر به صراحة معظم المسيرين الذين تم استجوابهم.
- معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة لا تولي أهمية لوضع لجان مختصة. إذن مجالس إدارة المؤسسات المدروسة لا تتوفر على لجان مختصة تساعد على تنفيذ مهامها على أكمل وجه بالرغم من أنها تعتبر من أهم التوصيات في التطبيق السليم للحوكمة، ويعود ذلك إلى:
- غياب نصوص قانونية في هذا الشأن؛
  - جهل بعض المسيرين ممن تم استجوابهم بمثل هذه اللجان وبمدى أهميتها، إذ أظهرت ردة فعل هؤلاء المسيرين أنهم لم يسمعوا من قبل بضرورة توفر لجان مختصة وحتى لما عرفوا ذلك اعتبر بعضهم أن إدارة المؤسسة لا تستوجب كل هذا التعقيد وأن مجلس الإدارة وحده يكفي لأداء مهامه؛
  - الازدواجية في الأدوار (الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام) في معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة، بحيث يمنع ذلك من وضع مثل هذه اللجان التي تمثل الهيكل الرئيسي لأنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات، وبالتالي تعتبر كعائق في وجه هؤلاء المسيرين خاصة من حيث التقييم الفعلي لهم من جميع النواحي (السلوك، المؤهلات الإدارية، الأداء... الخ) وهذا لغياب ثقافة المساءلة.
- في معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة يتم اقتراح وتعيين المسير من طرف الجمعية العامة وذلك بما يفوق نصف المؤسسات التي شملتها الدراسة.
- لا يوجد نظام رسمي لترشيح وانتخاب أعضاء الإدارة أو مجلس الإدارة تعتمد عليه المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بما يقارب إجمالي المؤسسات التي شملتها الدراسة. إذن عدم تبني أي مؤسسة لنظام رسمي لترشيح وانتخاب أعضاء الإدارة أو مجلس الإدارة، يؤكد أن عملية ترشيح وتعيين المسيرين أو حتى أعضاء المجلس تتم في ظروف غامضة وغير واضحة مما يعبر عن انعدام الشفافية التي تعتبر أحد أهم ركائز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.
- في كلتا المؤسستين اللتين لديهما لجنة تعيينات، الرئيس المدير العام لا يشارك في اجتماعات لجنة التعيينات.

وتأكيدا على هذه النتائج، سيتم اختبار مدى اعتماد مجالس الإدارة في الجزائر على لجان خاصة توكل لها مسؤولية انتقاء وتعيين المدراء العامون باستعمال كا<sup>2</sup>.

وبالتالي يمكن صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة كالآتي:

- **الفرضية العدمية:** تعتمد مجالس الإدارة في الجزائر على لجان خاصة توكل لها مسؤولية انتقاء وتعيين المدراء العامون.
- **الفرضية البديلة:** لا تعتمد مجالس الإدارة في الجزائر على لجان خاصة توكل لها مسؤولية انتقاء وتعيين المدراء العامون.

الجدول (3-76)\* : اختبار الفرضية الأولى باستعمال كا<sup>2</sup>

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
الفرضية العدمية	1	3.8	22.15	.00	دال (الفرضية البديلة)
الفرضية البديلة	25	96.2			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يلاحظ أن ما يعادل 96.2% من المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة لا تعتمد مجالس إدارتها على لجان خاصة توكل لها مسؤولية انتقاء وتعيين المدراء العامون، أما 3.8% من المؤسسات أي ما يعادل مؤسسة واحدة فمجلس إدارتها يضم لجنة تعيينات توكل لها مسؤولية انتقاء وتعيين المدراء العامون.

وعليه نستنتج أن ما يعادل تقريبا إجمالي المؤسسات التي شملتها الدراسة (باستثناء مؤسسة واحدة فقط) لا تعتمد مجالس إدارتها على لجان خاصة توكل لها مسؤولية انتقاء وتعيين المدراء العامون. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 22.15 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

\* تم تصميم هذا الجدول من خلال جمع إجابات المسيرين الذين شملتهم الدراسة على أسئلة هذا المحور مقسمة إلى إجابات تخدم الفرضية وإجابات لا تخدم الفرضية.

فمن خلال ما سبق يتضح أن مسؤولية انتقاء وتعيين المدراء العامون في بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية تعود للجمعية العامة وفي البعض الآخر تعود لمجلس الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، إن مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تتوفر أصلا على لجان التعيينات وإن وجدت فهي شكلية فقط؛ وهذا ما يؤكد على أن الفرضية الأولى لم تتحقق.

إذن يمكن القول بأن: مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر لا تعتمد على لجان خاصة توكل لها مسؤولية انتقاء وتعيين المدراء العامون.

#### ثانيا : اختبار الفرضية الثانية

ومفادها "يعين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على أساس معيار الكفاءة"

بناء على نتائج الدراسة الميدانية من الجدول رقم (3-25) إلى الجدول رقم (3-32) واعتمادا على الاتجاه العام والدلالة الإحصائية يتبين أن:

- لا يوجد برنامج لاستقطاب المسيرين ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتميزة تعتمد عليه المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بما يفوق ثلاثة أرباع المؤسسات التي شملتها الدراسة. إذن عدم تبني أي مؤسسة لبرنامج خاص باستقطاب المسيرين ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتميزة، يؤكد أيضا النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (3-23) وبالتالي تتم عملية تعيين المسيرين في ظروف غير واضحة مما يعبر عن انعدام الشفافية، إذ أن الحوكمة الرشيدة في المؤسسات تهدف لتحسين درجة الوضوح والشفافية.
- كلا من معيار الكفاءة ومعيار الخبرة الكافية في المجال هما المعياران اللذان يتم على أساسهما استقطاب المسيرين لشغل المنصب في المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة.
- مبدأ الخبرة (إذا تعلق الأمر بنظام الترقية) هو المبدأ الذي تستند عليه المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة في اختيار المسير لشغل المنصب. إذن اعتماد المؤسسات، بالإضافة إلى مبدأ الخبرة (إذا تعلق الأمر بنظام الترقية)، على مبدأ الموضوعية وعدم التحيز ومبدأ

الأفضلية من شأنه أن يقلل في درجة الوقوع في الخطأ (بحيث قد يكون اختيار ذوي الخبرات الكبيرة لا يعكس بالضرورة الكفاءة المطلوبة ومن ثم اختيار الشخص غير المناسب في منصب المسير الذي يعتبر من أبرز الأطراف الفاعلة في الحوكمة الرشيدة للمؤسسات، وبالتالي من المؤكد أن يكون هذا سببا في عدم نجاح تطبيق حوكمة المؤسسات).

- لجوء المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة إلى المصدر الخارجي لتعيين المسير يرجع سببه لعدم توافر الأشخاص المناسبين من الداخل وذلك بما يفوق ثلاثة أرباع المؤسسات محل الدراسة ويعزى ذلك لعدم وجود لجان التعيينات التي تقوم بوضع خطط الاستخلاف كما يدل ذلك على عدم فعالية مجالس الإدارة. إذن عدم توافر الأشخاص المناسبين من الداخل يؤدي إلى لجوء المؤسسات محل الدراسة إلى المصدر الخارجي لتعيين المسير وهذا من شأنه أن يجعل المؤسسة تواجه صعوبة في اختيار الشخص المناسب خاصة في ظل غياب سوق عمل المسيرين وعدم توفر لجنة التعيينات مما يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع تكاليف التوظيف، كما تعد درجة عدم التأكد من كفاءة المسير الجديد وقدرته على التكيف في المؤسسة كبيرة جدا.

- استمرار المسيرين الذين شملتهم الدراسة في مناصبهم يعتمد على خصائصهم الشخصية التي يتمتعون بها وذلك بما يعادل تقريبا ثلث المسيرين محل الدراسة. إلى جانب الخصائص الشخصية التي يتمتع بها المسيرين، يعتمد أيضا استمرارهم في مناصبهم على أدائهم والنتائج المحققة وكذا على خبرتهم الطويلة في المجال وذلك بنسب مختلفة.

- هناك اختلاف في آراء المجيبين حول المصدر الأفضل في تعيين المسيرين، بحيث يميل معظمهم أي ما يفوق ثلثي المسيرين محل الدراسة إلى تفضيل المصدر الداخلي (نظام الترقيّة) على المصدر الخارجي (خارج المؤسسة). ومن المبررات التي قدمها هؤلاء المسيرين أنه عندما يتعلق الأمر بتعيين مسير من خارج المؤسسة فهذا يتطلب منه وقت معين حتى يتمكن من معرفة المؤسسة من جميع جوانبها (تنظيمها الإداري، منتجاتها، زبائنها، أسواقها، المخاطر الرئيسية التي تواجهها... الخ) على عكس المسير الذي يعين من داخل المؤسسة فهو يكون عملي *Opérationnel* فور تعيينه.

- اختيار المسيرين وتعيينهم في جميع المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تمت دراستها دون استثناء يتم مباشرة دون اللجوء إلى أسلوب الانتخاب الذي يأخذ بعين الاعتبار آراء كل المشاركين في عملية التعيين وبالتالي أسلوب التعيين قد يزيد من درجة الوقوع في الخطأ باختيار الشخص غير المناسب



لتولي منصب المسير وهذا لا يخدم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات لأنه يفترض أن يتم تعيين المسير عن طريق غالبية أصوات مجلس الإدارة. وتأكيدا على هذه النتائج، سيتم اختبار مدى اعتماد المؤسسات العمومية الاقتصادية في تعيين المدراء العامون على معيار الكفاءة باستعمال كا<sup>2</sup>.

وبالتالي يمكن صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: يعين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على أساس معيار الكفاءة.
- الفرضية البديلة: لا يعين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على أساس معيار الكفاءة.

الجدول (3-77)\* : اختبار الفرضية الثانية باستعمال كا<sup>2</sup>

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
الفرضية العدمية	14	53.8	0.15	.69	غير دال
الفرضية البديلة	12	46.2			
المجموع	26	100			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يلاحظ أن ما يعادل 53.8% من المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة تعتمد في تعيين المدراء العامون على معيار الكفاءة، أما 46.2% من المؤسسات فهي لا تعتمد في تعيين المدراء العامون فقط على معيار الكفاءة.

وعليه نستنتج أن هناك اختلاف في المعايير التي يتم على أساسها تعيين المدراء العامون في المؤسسات العمومية الاقتصادية. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.15 وهي غير دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.69.

\* تم تصميم هذا الجدول من خلال جمع إجابات المسيرين الذين شملتهم الدراسة على أسئلة هذا المحور مقسمة إلى إجابات تخدم الفرضية وإجابات لا تخدم الفرضية.

فمن خلال ما سبق يتضح أن تعيين المدراء العامون في المؤسسات العمومية الاقتصادية لا يتم فقط على أساس معيار الكفاءة ولكنه يتم أيضا على أساس معايير أخرى متمثلة في الخبرة الكافية في المجال، أخلاقيات الأعمال... الخ؛ وعليه يتم رفض الفرضية الثانية.

إذن يمكن القول بأن: هناك بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر تعتمد في تعيين المدراء العامون على أساس معيار الكفاءة والبعض الآخر لا تعتمد على هذا المعيار فقط بل تعتمد على عدة معايير أخرى (الخبرة، مستوى التعليم، أخلاقيات الأعمال).

### ثالثا : اختبار الفرضية الثالثة

ومفادها "تؤثر المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية"

بناء على نتائج الدراسة الميدانية من الجدول رقم (3-33) إلى الجدول رقم (3-49) واعتمادا على الاتجاه العام والدلالة الإحصائية يتبين أن:

- هناك اختلاف حول المعايير التي تضمها سياسات تعيين المسيرين في المؤسسات العمومية الاقتصادية. فبعض المؤسسات تعتمد بشكل كبير على معيار القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب والبعض الآخر يعتمد على معيار أخلاقيات الأعمال ثم يليها مباشرة معيار القدرة على التواصل ثم معيار القيادة بأقل أهمية. إذن نستنتج أن المعايير التي تضمها سياسات تعيين المسيرين في المؤسسات التي شملتها الدراسة تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف وجهات نظر الجهات التي تقوم بتعيين المسيرين.
- معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة لا تتوفر على مدونة لأخلاقيات الأعمال وذلك بما يفوق ثلاثة أرباع المؤسسات المدروسة. إذن مدونات أخلاقيات الأعمال لا تمثل مواضع اهتمام لدى المؤسسات العمومية الاقتصادية وبالتالي لا وجود لإطار واضح يحدد السلوك الإداري المقبول أو غير المقبول للمسيرين والذي على أساسه يمكن تقييم هؤلاء المسيرين بكل موضوعية، وضوح وشفافية. أما فيما يخص المبادئ والمعايير التي يجب أن تتضمنها مدونة أخلاقيات الأعمال، فهناك اختلاف حولها بين

المؤسسات الستة التي تتوفر على مدونة أخلاقيات الأعمال لكن معظمها تولي لكل من مبدأ المسؤولية، مبدأ الشفافية ومبدأ المهنية والكفاءة مع اهتمام ضعيف بباقي المعايير الأخرى. إذن نستنتج أن معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تولي أي اهتمام بوضع مدونات لأخلاقيات الأعمال، وإن وجدت فهي لا تضم في طياتها المبادئ والمعايير التي أوصت بها مختلف الهيئات والمنظمات الدولية في إطار الحوكمة الرشيدة للمؤسسات. وهذا ما من شأنه أن يؤثر سلبا في الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.

- معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يحرصون على ضمان تنفيذ الإجراءات التي تهدف إلى وضع المبادئ العملية والأخلاقية، ضمان الالتزام بالأنظمة والقوانين السارية، احترام الالتزامات اتجاه أصحاب المصالح، تجنب تضارب المصالح، وضع آليات مراقبة ضرورية لإدارة المخاطر، وضع آليات مراقبة ضرورية لضمان ديمومة المؤسسة وإدخال آليات مناسبة للتقييم المستمر والدوري للأنظمة، الوظائف والمسؤوليات المفوضة.

- معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يؤكدون بأن سلوكهم يؤثر على رؤية وأهداف مؤسساتهم وذلك بما يفوق ثلثي المسيرين محل الدراسة.

- كل المسيرين، ما عدا واحد فقط، ممن شملتهم الدراسة يمتلكون رؤية إستراتيجية.

- ما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين الذين شملتهم الدراسة يعتمدون في المقام الأول ليكونوا قادة على المهارات الآتية: القدرة على تحفيز الموظفين، المهارات الفنية والخبرة في مجال نشاط المؤسسة والقدرة على التخطيط. وقد أرجع بعض المسيرين ذلك إلى حرصهم الشديد على استقرار واستمرارية مؤسساتهم عن طريق الحفاظ على نفس الإجراءات المتبعة وعدم إعطاء الأهمية لاستراتيجيات الإبداع والتجديد. تجدر الإشارة هنا أن ما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع المسيرين تفوق أعمارهم 50 سنة ومن هنا يتضح أن هذه النتائج تؤكد ما توصل إليه العديد من الباحثين (Janckson و Bantel، 1989؛ Hambrick و Mason، 1984؛ Barker و Mueller، 2002) إذ أن المسير الكبير في السن يكون أكثر تحفظا بحيث يفضل إبقاء النهج المتبع والإجراءات المعتمدة وبالتالي يقل اعتماده لاستراتيجيات التجديد والابتكار وهذا على عكس المسير الشاب.

- معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة تتطور القيادة التي يتسمون بها بسهولة أكبر في علاقاتهم مع موظفي مؤسساتهم، مع مجالس إدارة مؤسساتهم وكذا مع المساهمين. أما فيما يخص علاقاتهم مع

أصحاب المصالح الآخرين، فهناك اختلاف في آراء المسيرين وهي موزعة بين موافقين وغير موافقين.

- معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة في عملية اتخاذ القرارات يعتمدون على تجاربهم السابقة وذلك بما يفوق ثلاثة أرباع المسيرين، يقومون بتقييم المخاطر وإشراك الآخرين في قراراتهم، كما يفضلون أن يكون لديهم فهم عميق للمشكلة. من جهة أخرى، أغلبية المسيرين لا يعتمدون في اتخاذ قراراتهم على الخيارات التي تتبادر إلى أذهانهم دون الكثير من التفكير كما لا يميلون للاعتماد على الحدس في اتخاذ قراراتهم في حالة عدم توفر متغيرات ملموسة. فيما يخص الاستعداد للمجازفة واستخدام المعارف المكتسبة دون اللجوء إلى التفكير العقلاني، فهناك اختلاف في آراء المسيرين حول الأخذ بعين الاعتبار ذلك في عملية اتخاذ القرارات، بحيث أن آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة تميل أكثر لعدم الموافقة. بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة يعتمدون في اتخاذ قراراتهم على فهمهم العميق للمشكلة، تجاربهم السابقة، مشاركة الآخرين في قراراتهم وكذا على تقييم المخاطر. وهذا ما يؤكد النتائج التي توصل إليها كلا من *Barker* و *Mueller* (2002) بحيث كلما تقدم سن المسير وزادت أقدميته كلما قل لجوئه إلى اتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر، وللاشارة، ما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع المسيرين محل دراستنا تفوق أعمارهم 50 سنة.

- معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة عند اختيارهم لأي حل من الحلول فإنهم يولون أهمية كبرى لجودة القرار وذلك بما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين وكذا لمدى تقبل مجالس إدارة مؤسساتهم للقرار وذلك بما يقارب ثلاثة أرباع المسيرين. إلا أنه هناك اختلاف في آراء المسيرين حول إعطاء الأهمية لمدى تقبل الأطراف الأخرى للقرار (الموظفين...). أي أن آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة موزعة بين موافقين وغير موافقين بحيث أكد غالبية المسيرين 65.4% بأنهم لا يحرصون على أن تحظى قراراتهم بقبول الأطراف الأخرى ومن أهمها الموظفين. بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة عند اختيارهم لأي حل من الحلول يولون أهمية كبيرة لجودة القرار ويحرصون على مدى قبوله من طرف مجالس إدارة مؤسساتهم إلا أنهم لا يحرصون على أن تحظى قراراتهم بقبول الأطراف الأخرى وبالخصوص الموظفين بالرغم من أن ذلك يعتبر من العوامل التي تتوقف عليها فعالية القرارات ويعزى ذلك لجهل المسيرين بدرجة تأثير الموظفين على فعالية

القرارات المتخذة إضافة إلى عدم إدراكهم بأن الحوكمة الرشيدة تقوم أساسا على جميع الأطراف ذات المصلحة بما في ذلك الموظفين.

- معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة عند اختيارهم لأي حل من الحلول فإنهم عادة ما يختارون الحل الذي يؤدي إلى حل المشكلة بشكل نهائي والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف مؤسساتهم، وذلك بما يفوق ثلاثة أرباع المسيرين. من جهة أخرى، هناك اختلاف في آراء المسيرين حول الأخذ بعين الاعتبار الحل الذي يؤدي إلى التخلص من المشكلة ولو بشكل مؤقت وكذا الحل الذي يؤدي إلى تلبية مصالح الأطراف الأخرى. أي أن آراء مسيري المؤسسات محل الدراسة موزعة بين موافقين وغير موافقين. بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة عند اختيارهم لأي حل من الحلول فإنهم يفضلون الحل الذي يؤدي إلى حل المشكلة بشكل نهائي والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف مؤسساتهم إلا أنهم لا يحرصون على اختيار الحل الذي يؤدي إلى تلبية مصالح الأطراف الأخرى ويعزى ذلك لعدم إدراك المسيرين بأن الحوكمة الرشيدة تقوم أساسا على تلبية مصالح الأطراف الأخرى.

- معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يقومون باتخاذ قراراتهم في الوقت المناسب ودون تأجيل وذلك بما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين. من جهة أخرى، هناك اختلاف في آراء المسيرين حول اتخاذ القرارات بشجاعة ودون تردد أي أنها موزعة بين موافقين وغير موافقين بما فيهم دون رأي. بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة عند اتخاذهم للقرارات يراعون الوقت المناسب لذلك ولكنهم يترددون ولا يملكون الشجاعة الكافية لاتخاذ القرارات ويعزى ذلك للتخوف من عدم قبول القرار من طرف رؤسائهم حسب ما تم التصريح به من طرف بعض المسيرين الذين شملتهم الدراسة وهذا يدل في تقديرنا على عدم قدرة هؤلاء المسيرين على تحمل مسؤولية قراراتهم مسؤولية كاملة.

- معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يحرصون على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح المساهمين، العمل على تحكّم أفضل بالنشاط داخل القطاع وكذا المتابعة المستمرة لتطور الأعمال وذلك بما يقارب ثلاثة أرباع المسيرين. لكن هناك اختلاف في آراء المسيرين حول حرصهم على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح الأطراف ذات المصلحة، أي أن آراءهم موزعة بين موافقين وغير موافقين. بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات

محل الدراسة يحرصون على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح المساهمين، العمل على تحكم أفضل بالنشاط داخل القطاع وكذا المتابعة المستمرة لتطور الأعمال إلا أنهم لا يحرصون على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح الأطراف ذات المصلحة ويعزى ذلك لعدم إدراك المسيرين بأن الحوكمة الرشيدة تقوم أساسا على تلبية مصالح الأطراف الأخرى ويأتي هذا تأكيدا على النتائج التي تم التوصل إليها سابقا.

- معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال تخصيص الموارد بالشكل الأمثل، استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض رسمية، تطوير مؤشرات الأداء، مراجعة إجراءات ونظم العمل وكذا من خلال العمل على وضع إجراءات وقائية لتحديد الانشغالات. لكن هناك اختلاف في آراء المسيرين حول الالتزام بضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال التصرف بطريقة أخلاقية، أي أن آراءهم موزعة بين موافقين وغير موافقين إلا أنها تميل أكثر إلى الموافقة وذلك بما يفوق نصف المسيرين. بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة يلتزمون بضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال تخصيص الموارد بالشكل الأمثل، استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض رسمية، تطوير مؤشرات الأداء، مراجعة إجراءات ونظم العمل وكذا من خلال العمل على وضع إجراءات وقائية لتحديد الانشغالات إلا أنهم لا يحرصون على ضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال التصرف بطريقة أخلاقية ويعزى ذلك لعدم إدراك المسيرين بأن من أهم أهداف حوكمة المؤسسات هو إدخال الاعتبارات الأخلاقية وهذا ما يؤكد عدم وجود مدونات لأخلاقيات الأعمال في معظم المؤسسات محل الدراسة.

- الأغلبية الساحقة من المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بالمسؤولية أمام مجلس الإدارة وأمام المساهمين بتقديم البيانات المالية الخاصة بمؤسساتهم وكذا الالتزام ببرنامج الرقابة على أعمالهم من قبل مجالس إدارة مؤسساتهم والمساهمين. كما نستنتج أن ما يفوق ثلثي المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بالمسؤولية أمام مجلس الإدارة وأمام المساهمين بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن الاستفسارات الموجهة لهم. بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن الأغلبية الساحقة من المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بالمسؤولية أمام مجلس الإدارة وأمام المساهمين بتقديم البيانات المالية الخاصة بمؤسساتهم وكذا الالتزام ببرنامج الرقابة على أعمالهم من قبل مجالس إدارة مؤسساتهم والمساهمين ويعزى ذلك لوجود إطار قانوني يلزم المسيرين بالالتزام بذلك. إلا أن نسبة تقديم معلومات

مفصلة وواضحة عن الاستفسارات الموجهة للمسيرين تبقى غير كافية بحيث يبدو أن بعض المسيرين لا يولون الأهمية اللازمة للإفصاح وذلك من منطلق أنهم هم المسؤولون عن إدارة مؤسساتهم وهم غير ملزمين بالإفصاح عن كل ما يحدث في المؤسسة.

- معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بحرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين من خلال نشر الميزانية السنوية لمؤسساتهم، بنشر تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة من طرف مؤسساتهم، الإفصاح عن خطط مؤسساتهم فيما يتعلق بالمشاريع المستقبلية والإفصاح عن المعلومات المطلوبة بشكل دقيق، متناسق وواضح. أما فيما يخص الالتزام بوضع صفحة إلكترونية تتضمن كل المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة، فهناك اختلاف في آراء المسيرين حيث نجدها موزعة بين موافقين وغير موافقين بما فيهم دون رأي. بناء على هذه النتائج، يمكن القول أن غالبية المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بحرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين من خلال نشر الميزانية السنوية لمؤسساتهم، بنشر تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة من طرف مؤسساتهم، الإفصاح عن خطط مؤسساتهم فيما يتعلق بالمشاريع المستقبلية والإفصاح عن المعلومات المطلوبة بشكل دقيق، متناسق وواضح. إلا أنه فيما يخص وضع صفحة إلكترونية على شبكة الإنترنت تتضمن كل المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة يبقى هناك عدم اتفاق بين المسيرين حول ذلك ويعزى ذلك لغياب ثقافة الإفصاح لكافة الأطراف ذات المصلحة. كما تتأكد من جهة أخرى النتائج المتحصل عليها سابقاً\* إذ نلاحظ أن درجة الإفصاح عن المعلومات المطلوبة بشكل دقيق، متناسق وواضح عن الاستفسارات الموجهة للمسيرين تبقى غير كافية مقارنة بدرجة الإفصاح عن البيانات المالية.

وتأكيداً على هذه النتائج، سيتم اختبار مدى تأثير المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية باستعمال كا<sup>2</sup>.

وبالتالي يمكن صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة كالآتي:

- **الفرضية العدمية:** تؤثر المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

\* راجع الجدول (3-48) النتائج المتعلقة بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه للمسيرين، ص: 150.

- **الفرضية البديلة:** لا تؤثر المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

**الجدول (3-78)\* : اختبار الفرضية الثالثة باستعمال كا<sup>2</sup>**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
الفرضية العدمية	22	84.6	12.46	.00	دال (الفرضية العدمية)
الفرضية البديلة	4	15.4			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يلاحظ أن ما يعادل 84.6% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة تؤثر محددهم السلوكية على الحوكمة الرشيدة في مؤسساتهم، أما ما نسبته 15.4% من المسيرين، أي ما يعادل أربعة مسيرين فقط من بين 26 مسير، فإن محددهم السلوكية لا تؤثر على الحوكمة الرشيدة في مؤسساتهم.

وعليه نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة تؤثر محددهم السلوكية على الحوكمة الرشيدة في مؤسساتهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 12.46 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

إذن يمكن القول بأن: **المحددات السلوكية للمسيرين تؤثر بدرجة كبيرة جدا على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.**

\* تم تصميم هذا الجدول من خلال جمع إجابات المسيرين الذين شملتهم الدراسة على أسئلة هذا المحور مقسمة إلى إجابات تخدم الفرضية وإجابات لا تخدم الفرضية.



## رابعاً : اختبار الفرضية الرابعة

ومفادها "تؤثر المحددات المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية" بناء على نتائج الدراسة الميدانية من الجدول رقم (3-50) إلى الجدول رقم (3-75) واعتماداً على الاتجاه العام والدلالة الإحصائية يتبين أن:

- معظم المسيرين أي ما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع المسيرين محل الدراسة، تفوق أعمارهم 50 سنة. بناء على هذه النتائج، يمكن القول أنه فعلا سن المسير له انعكاس على اتخاذ القرارات، إدارة المخاطر وكذا الإبداع والتغيير بحيث كلما تقدم سن المسير وزادت أقدميته كلما قل لجوءه إلى اتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر وهذا ما توصلنا إليه بمقارنة هذه النتائج مع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عرض نتائج المحور السابق. ومن هنا يتضح أن هذه النتائج تؤكد ما توصل إليه العديد من الباحثين (*Bantel و Janckson، 1989؛ Hambrick و Mason، 1984؛ Barker و Mueller، 2002*) إذ أن المسير الكبير في السن يكون أكثر تحفظا بحيث يفضل إبقاء النهج المتبع والإجراءات المعتمدة وبالتالي يقل اعتماده على استراتيجيات التجديد والابتكار ويقل اتخاذه للقرارات المحفوفة بالمخاطر وهذا على عكس المسير الشاب.
- كل المسيرين الذين شملتهم الدراسة دون استثناء لديهم مؤهلات علمية جامعية فما فوق. وبذل ذلك على أن هؤلاء المسيرين لديهم الحد الأدنى المطلوب فيما يخص المستوى العلمي الذي يمكنهم من مساهمة التطورات في مختلف المجالات الإدارية والتقنية وغيرها مما يضمن نمو واستمرار مؤسساتهم.
- معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة هم مهندسي دولة في تخصصات تقنية مختلفة وذلك بما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين محل الدراسة. ولإشارة هنا، معظم هؤلاء المسيرين لديهم تخصصات تقنية في القطاع الذي تنشط فيه مؤسساتهم.
- معظم المسيرين يشغلون حاليا منصب الرئيس المدير العام في المؤسسات التي شملتها الدراسة وذلك بما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع المسيرين محل الدراسة. وهذا ما يؤكد النتائج المحصل عليها في الجدول (3-5) فيما يخص نظام الحوكمة المعتمد في المؤسسات محل الدراسة الذي يقوم على الجمع بين مناصبي رئيس المجلس والمدير العام.

- معظم المسيرين كانوا يشغلون سابقا مناصب أخرى غير المنصب الحالي وذلك بما يفوق ثلثي المسيرين الذين شملتهم الدراسة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الفئة استفادت من ترقية داخلية لشغل منصب الرئيس المدير العام أي أن هؤلاء المسيرين لم يغيروا مؤسساتهم.
- معظم المسيرين أي ما يفوق ثلاثة أرباع المسيرين محل الدراسة، تفوق سنوات خبراتهم المهنية العشرون سنة. ويدل ذلك على أن هؤلاء المسيرين ليسوا حديثين في العمل مما يعني أن لديهم الخبرة الكافية في التسيير وقد يساهم ذلك بشكل كبير في التطبيق السليم للحوكمة.
- هناك اختلاف في أقدمية المسيرين في مؤسساتهم حيث أكد ما يفوق 53% من المسيرين بأن لديهم أقدمية تزيد عن 20 سنة، وبين 26.9% منهم أن لديهم أقدمية تقل عن 10 سنوات، في حين أقر أكثر من 19% بأنهم اشتغلوا في المؤسسات ذاتها لفترة تتراوح بين 10 و 19 سنة. وللاشارة هنا، فإن ما يعادل تقريبا ثلاثة أرباع المسيرين تفوق أقدميتهم في المؤسسة ذاتها عن 10 سنوات، مما يدل على تجذر المسيرين.
- هناك اختلاف في الأقدمية كإطار مسير حيث أكد 50% من المسيرين بأن لديهم أقدمية كإطارات مسيرة تقل عن 10 سنوات، وبين 34.6% منهم أن لديهم أقدميتهم كإطارات مسيرة تتراوح بين 10 و 20 سنة، في حين أقر أكثر من 15% بأنهم عملوا كإطارات مسيرة لفترة تفوق 20 سنة. وللاشارة هنا، فإن ما يعادل نصف المستجوبين تفوق أقدميتهم كإطارات مسيرة عن 10 سنوات. وبمطابقة بيانات الاستبيان مع النتائج المحصل عليها يتضح أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة أي ما يفوق ثلثي المسيرين، اشتغلوا في مؤسسة واحدة كإطارات مسيرة. ويدل ذلك على تجذر هؤلاء المسيرين في مؤسساتهم.
- هناك اختلاف في آراء المسيرين حول عدد المناصب التي شغلوها كأعضاء مجلس إدارة في مؤسسات أخرى غير مؤسساتهم، أي أن آرائهم موزعة بين انعدام العضوية وبين ما يزيد عن الأربعة مناصب. حيث أكد 34.6% من المسيرين بأنهم لم يشغلوا ولا منصب في مجالس إدارة مؤسسات أخرى، وبين 19.2% منهم أنهم يشغلون من منصب إلى منصبين كأعضاء مجلس إدارة في مؤسسات أخرى، في حين أقر أكثر من 30% بأنهم يشغلون من ثلاثة إلى أربعة مناصب كأعضاء مجلس إدارة في مؤسسات أخرى. أما 15.4% من المستجوبين، فهم يشغلون أكثر من خمسة مناصب كأعضاء في مجالس إدارة مؤسسات أخرى. وللاشارة هنا، فإن ما نسبته 65.4% من المسيرين محل الدراسة أي

ما يعادل تقريبا ثلثي المستجوبين هم أعضاء في مجالس إدارة مؤسسات أخرى. بناء على النتائج المحصل عليها في الجداول (3-5)، (3-53)، (3-57) و(3-59)، يتضح أن المسيرين محل الدراسة تبنوا استراتيجيات التجذر التالية:

- الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة؛
- الأقدمية في منصب المسير؛
- العضوية في مجالس الإدارة لمختلف المؤسسات.

هذه النتائج تتوافق مع ما جاء به *Jensen* (1993) و *Paquerot* (1997)، حيث أن المسير يسعى لتولي منصب رئيس مجلس الإدارة إلى جانب منصب المدير العام حتى يتمكن من مزيد من السيطرة في المؤسسة، كما يحافظ على منصب المسير (الأقدمية في المنصب) ليتمكن من توسيع نطاق سلطته التقديرية من خلال الخبرة المتراكمة وشبكة العلاقات التي تم إنشاؤها، بالإضافة إلى ذلك فهو يسعى لتولي عهدات في مجالس الإدارة ويعتبر كل ذلك من العوامل المهمة لاستمرار استراتيجيات التجذر.

- ما يفوق ثلث المسيرين الذين شملتهم الدراسة التحقوا بمؤسساتهم عن طريق الشهادة. يدل ذلك على أن تعيين المسيرين في المؤسسات الاقتصادية لا يتم وفق معايير واضحة ومطبقة على الجميع بل هناك اعتبارات أخرى تؤخذ بعين الاعتبار بحيث لوحظ من خلال استجواب بعض المسيرين محاولة التهرب من إعطاء الجواب المناسب بكل صدقية خصوصا فيما يتعلق بالذين لم يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، إلا أن هناك من أقر صراحة بأن هناك طرق أخرى تم عن طريقها تعيينهم لا تعتمد لا على مبدأ الموضوعية ولا على مبدأ الأفضلية مما يؤكد النتائج المتحصل عليها سابقا.
- الأغلبية الساحقة من المسيرين الذين شملتهم الدراسة استفادوا من ترقية.
- هناك اختلاف في آراء المجيبين حول أساس الترقية وهي موزعة بين الخبرة في العمل، تقييم الأداء أو الاثنين معا. حيث أكد 20.8% من المسيرين بأنهم استفادوا من ترقية على أساس الخبرة في العمل، وبين 41.7% منهم أنهم استفادوا من ترقية على أساس تقييم أدائهم، في حين أقر أكثر من 37% بأنهم استفادوا من ترقية على أساس الخبرة في العمل وتقييم الأداء معا.
- ما يفوق ثلثي المسيرين الذين شملتهم الدراسة استفادوا من تكوين في التسيير. وعليه يمكن القول بأن هذه النسبة تبقى غير كافية باعتبار أنه في ظل غياب الدورات التكوينية في مجال التسيير، فإن

- المسيرين لا يمكنهم القيام بالوظائف التسييرية بالشكل المطلوب مع العلم أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة هم مهندسي دولة في تخصصات تقنية لا علاقة لها بالتسيير وذلك بما يعادل تقريبا ثلثي المسيرين محل الدراسة. وقد أقر البعض بأنهم ليسوا بحاجة إلى دورات تكوينية في التسيير بحكم أن لديهم خبرة كافية في ذات المجال وخصوصا أولئك الذين تقارب أعمارهم أو تفوق سن التقاعد.
- هناك اختلاف في آراء المسيرين حول خضوعهم لدورات تدريبية في مجال القيادة وهي موزعة بين موافقين وغير موافقين. حيث أكد 46.2% من المسيرين بأنهم خضعوا لدورات تدريبية في مجال القيادة، في حين أقر أكثر من 54% منهم بأنهم لم يستفيدوا من ذلك. وعليه نستنتج أن استفادة المسيرين الذين شملتهم الدراسة من دورات تدريبية في مجال القيادة تختلف من مسير لآخر. ومنه يمكن القول أنه في ظل غياب الدورات التدريبية والتكوينية في مجال القيادة، فإن المسيرين لا يمكنهم مساندة ومتابعة التطورات والتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض المسيرين لم يسمعو من قبل بمصطلح القيادة ويجهلون تماما مفهومه.
- بناء على النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (3-63) إلى الجدول رقم (3-66)، يتضح أن 14 مسيرا لم يخضعوا لدورات تدريبية في مجال القيادة، بالإضافة إلى أن ثمانية من بينهم لم يستفيدوا من تكوين في التسيير. للإشارة، هؤلاء المسيرين هم ممن تفوق أعمارهم 50 سنة ولهم أقدمية في المؤسسة مما سمح للمسيرين تقوية خبراتهم وهذا ما يعتبرونه كمبرر لعدم حاجتهم إلى دورات تكوينية وتدريبية في مجال التسيير والقيادة. هذه النتائج تؤكد ما توصل إليه *Hambrick* و *Fukutomi* (1991) و *Finkelstein* و *Hambrick* (1996) حيث أنه كلما تقدم سن المسير وزادت أقدميته كلما قل اهتمامه بالدورات التكوينية والتدريبية وأصبح يفضل الحفاظ على المعارف المكتسبة دون تحديثها.
- ما يعادل تقريبا ربع المؤسسات التي شملتها الدراسة تضم سياسات تعيين المسيرين فيها معيار الخبرة المهنية. يدل ذلك على أن تعيين المسيرين في المؤسسات الاقتصادية يتم بالدرجة الأولى على أساس معيار الخبرة المهنية، كما يؤخذ في عين الاعتبار أيضا كلا من معيار مستوى التعليم ومعيار الكفاءة العالية.
- هناك اختلاف بين المؤسسات حول التحديد المسبق لمعايير تعيين المسيرين فيها حيث أكد 46.2% من المسيرين بأن مؤسساتهم تقوم بالتحديد لهذه المعايير، في حين أقر أكثر من 54% منهم بأن مؤسساتهم لا تقوم بذلك. إذن في ظل عدم وجود معايير واضحة يتم تحديدها مسبقا لتعيين المسيرين

من شأنه أن يزيد في درجة الخطأ في تعيين الشخص غير المناسب لشغل منصب المسير الذي يعد من أبرز الأطراف الفاعلة في الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.

- بناء على النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (3-69) إلى الجدول رقم (3-75) يمكن القول أن هدف معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة من شغل منصب المسير هو العمل على تعظيم المردودية في مؤسساتهم، ضمان بقاء واستمرارية مؤسساتهم، تطوير أنشطة جديدة وزيادة رقم أعمال وأرباح مؤسساتهم. إلا أن المسيرين محل الدراسة لا يحرصون على تعظيم ثروة المساهمين ويعزى ذلك لثقافة المسيرين المحدودة حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات بحيث تبين من خلال الحوارات التي تم إجراؤها مع مختلف المسيرين محل الدراسة أن معرفتهم بهذا المصطلح هي معرفة يمكن القول عنها أنها معرفة سطحية فهو مجرد مصطلح متداول لكن ليس بالدقة اللازمة.

وتأكيدا على هذه النتائج، سيتم اختبار مدى تأثير المحددات المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية باستعمال كا<sup>2</sup>.

وبالتالي يمكن صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: تؤثر المحددات المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- الفرضية البديلة: لا تؤثر المحددات المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

الجدول (3-79) \*: اختبار الفرضية الرابعة باستعمال كا<sup>2</sup>

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
الفرضية العدمية	22	84.6	12.46	.00	دال (الفرضية العدمية)
الفرضية البديلة	4	15.4			
<b>المجموع</b>	<b>26</b>	<b>100</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

\* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05).

\* تم تصميم هذا الجدول من خلال جمع إجابات المسيرين الذين شملتهم الدراسة على أسئلة هذا المحور مقسمة إلى إجابات تخدم الفرضية وإجابات لا تخدم الفرضية.

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يلاحظ أن ما يعادل 84.6% من المسيرين الذين شملتهم الدراسة تؤثر محدداتهم المهنية على الحوكمة الرشيدة في مؤسساتهم، أما ما نسبته 15.4% من المسيرين فإن محدداتهم المهنية لا تؤثر على الحوكمة الرشيدة في مؤسساتهم.

وعليه نستنتج أن معظم المسيرين الذين شملتهم الدراسة تؤثر محدداتهم المهنية على الحوكمة الرشيدة في مؤسساتهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ 12.46 وهي دالة عند درجات الحرية 1 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00.

إذن يمكن القول بأن: المحددات المهنية للمسيرين تؤثر بدرجة كبيرة جدا على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

## المطلب الثاني : نتائج الدراسة الميدانية، المقترحات والآفاق المستقبلية

### أولا : نتائج الدراسة الميدانية

في ضوء الدراسة الميدانية التي أجريت على بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سطيف، والتي هدفت إلى توضيح أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة للمؤسسات الاقتصادية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### 1. النتائج الخاصة بالفرضية الأولى

- أثبتت الدراسة أن نظام الحوكمة المعتمد من طرف المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة هو النظام الأحادي الموحد الذي يجمع بين مناصبي رئيس المجلس والمدير العام للمؤسسة، إذ أن المسيرين الذين شملتهم الدراسة يفضلون تركيز السلطة داخل مجالس إدارة مؤسساتهم وفرض سيطرتهم حتى تكون لديهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات وتأدية مهامهم. وهذا ما يعكس مختلف النتائج التي تم التوصل إليها في بقية المحاور التي تمت دراستها.

- أكدت الدراسة أن مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تقوم بوضع إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات ويعزى ذلك لضعف فعالية مجالس إدارة هذه المؤسسات بسبب

- وجود أعضاء تتقصهم من الكفاءات والمهارات والمؤهلات ما يحول دون أن تتمكن هذه المجالس أن تؤدي المسؤوليات التي أسندت إليها بفعالية.
- أظهرت الدراسة أن المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تولي أية أهمية لوضع لجان مختصة والتي تساعد مجالس إدارتها على تنفيذ مهامها على أكمل وجه بالرغم من أنها تعتبر من أهم التوصيات في التطبيق السليم للحوكمة، ويعود ذلك إلى:
- غياب نصوص قانونية في هذا الشأن؛
  - جهل المسيرين الذين شملتهم الدراسة بضرورة توفر مثل هذه اللجان وبمدى أهميتها؛
  - الازدواجية في الأدوار (الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام) في المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة، بحيث يمنع ذلك من وضع مثل هذه اللجان التي تمثل الهيكل الرئيسي لأنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات لأنها تعتبر كعائق في وجه هؤلاء المسيرين خاصة من حيث التقييم الفعلي لهم من جميع النواحي (السلوك، المؤهلات الإدارية، الأداء... الخ) وهذا لغياب ثقافة المساءلة.
- بينت الدراسة أن المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تتبنى أي نظام رسمي لترشيح وانتخاب أعضاء الإدارة أو مجلس الإدارة، مما يؤكد أن عملية ترشيح وتعيين المسيرين أو حتى أعضاء المجلس تتم في ظروف غامضة وغير واضحة وهذا ما يدل على انعدام الشفافية التي تعتبر أحد أهم ركائز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.
- اتضح من الدراسة أن اقتراح وتعيين المسيرين في المؤسسات العمومية الاقتصادية يتم في بعضها من طرف الجمعية العامة وفي البعض الآخر من طرف مجلس الإدارة وذلك بنسب جد متقاربة.
- 2. النتائج الخاصة بالفرضية الثانية**
- أكدت الدراسة على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تتوفر على برنامج لاستقطاب المسيرين ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتميزة مما يدل على انعدام الشفافية في عملية تعيين المسيرين إذ تتم في ظروف غير واضحة.
- أثبتت الدراسة أن استقطاب المسيرين لشغل المنصب في المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة يتم على أساس عدة معايير وذلك بنسب متفاوتة ومع ذلك يمكن نحكم على أن كلا

- من معيار الكفاءة ومعيار الخبرة الكافية في المجال هما المعياران اللذان يتم أخذهما بعين الاعتبار بدرجة أكبر مقارنة مع بقية المعايير الأخرى.
- اتضح من الدراسة أن مبدأ الخبرة (إذا تعلق الأمر بنظام الترقية) هو المبدأ الذي تستند عليه المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة بشكل كبير في اختيار المسير لشغل المنصب، يليه مبدأ الموضوعية ومبدأ الأفضلية بنفس درجة الاهتمام مما يؤدي إلى التقليل في درجة الوقوع في الخطأ وبالتالي اختيار الشخص المناسب في منصب المسير.
- أكدت الدراسة أن لجوء المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى المصدر الخارجي لتعيين المسير يرجع سببه لعدم توافر الأشخاص المناسبين من الداخل ويعزى ذلك لعدم وجود لجان التعيينات التي تقوم بوضع خطط الاستخلاف كما يدل ذلك على عدم فعالية مجالس الإدارة. وهذا من شأنه أن يجعل المؤسسة تواجه صعوبة في اختيار الشخص المناسب خاصة في ظل غياب سوق عمل المسيرين وعدم توفر لجنة التعيينات مما يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع تكاليف التوظيف، كما تعد درجة عدم التأكد من كفاءة المسير الجديد وقدرته على التكيف في المؤسسة كبيرة جدا.
- وأكدت الدراسة أيضا أن اختيار المسيرين وتعيينهم في جميع المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تمت دراستها دون استثناء يتم مباشرة دون اللجوء إلى أسلوب الانتخاب الذي يأخذ بعين الاعتبار آراء كل المشاركين في عملية التعيين وبالتالي أسلوب التعيين قد يزيد من درجة الوقوع في الخطأ باختيار الشخص غير المناسب لتولي منصب المسير وهذا لا يخدم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات لأنه يفترض أن يتم تعيين المسير عن طريق غالبية أصوات مجلس الإدارة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجمعية العامة هي من يقوم بتعيين المسيرين في نصف المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- 3. النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة**
- بينت الدراسة أن المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة لا تولي أي اهتمام بوضع مدونات لأخلاقيات الأعمال وبالتالي لا وجود لإطار واضح يحدد السلوك الإداري المقبول أو غير المقبول، وإن وجدت هذه المدونات فهي لا تضم في طياتها المبادئ والمعايير التي أوصت بها مختلف الهيئات والمنظمات الدولية في إطار الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.
- أظهرت الدراسة أن سلوك المسيرين يؤثر بدرجة كبيرة في رؤية وأهداف المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة.



- أكدت الدراسة على أن المهارات القيادية التي يعتمد عليها المسيرين محل الدراسة في المقام الأول تتمثل في القدرة على تحفيز الموظفين، المهارات الفنية والخبرة في مجال نشاط المؤسسة والقدرة على التخطيط. ويعزى ذلك إلى حرصهم الشديد على استقرار واستمرارية مؤسساتهم عن طريق الحفاظ على نفس الإجراءات المتبعة وعدم إعطاء الأهمية لاستراتيجيات الإبداع والتجديد. تجدر الإشارة هنا أن معظم المسيرين تفوق أعمارهم 50 سنة ومن هنا يتضح أن هذه النتائج تؤكد ما توصل إليه العديد من الباحثين (Janckson و Bantel، 1989؛ Hambrick و Mason، 1984؛ Barker و Mueller، 2002) إذ أن المسير الكبير في السن يكون أكثر تحفظا بحيث يفضل إبقاء النهج المتبع والإجراءات المعتمدة وبالتالي يقل اعتماده لاستراتيجيات التجديد والابتكار وهذا على عكس المسير الشاب.
- توصلت الدراسة إلى أن المسيرين الذين شملتهم الدراسة يعتمدون في عملية اتخاذ القرارات على فهمهم العميق للمشكلة، تجاربهم السابقة، مشاركة الآخرين في قراراتهم وكذا على تقييم المخاطر. وهذا ما يؤكد النتائج التي توصل إليها كلا من Barker و Mueller (2002) بحيث كلما تقدم سن المسير وزادت أقدميته كلما قل لجوءه إلى اتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر، وللاشارة، معظم المسيرين محل دراستنا تفوق أعمارهم 50 سنة.
- أثبتت الدراسة أن مسيري المؤسسات محل الدراسة عند اختيارهم لأي حل من الحلول يولون أهمية كبيرة لجودة القرار ويحرصون على مدى قبوله من طرف مجالس إدارة مؤسساتهم إلا أنهم لا يحرصون على أن تحظى قراراتهم بقبول الأطراف الأخرى وبالخصوص الموظفين بالرغم من أن ذلك يعتبر من العوامل التي تتوقف عليها فعالية القرارات ويعزى ذلك لجهل المسيرين بدرجة تأثير الموظفين على فعالية القرارات المتخذة إضافة إلى عدم إدراكهم بأن الحوكمة الرشيدة تقوم أساسا على جميع الأطراف ذات المصلحة بما في ذلك الموظفين.
- كما أكدت الدراسة أن المسيرين الذين شملتهم الدراسة عند اختيارهم لأي حل من الحلول فإنهم يفضلون الحل الذي يؤدي إلى حل المشكلة بشكل نهائي والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف مؤسساتهم إلا أنهم لا يحرصون على اختيار الحل الذي يؤدي إلى تلبية مصالح الأطراف الأخرى ويعزى ذلك لعدم إدراك المسيرين بأن الحوكمة الرشيدة تقوم أساسا على تلبية مصالح الأطراف الأخرى.
- بينت الدراسة أن المسيرين الذين شملتهم الدراسة عند اتخاذهم للقرارات يراعون الوقت المناسب لذلك ولكنهم يترددون ولا يملكون الشجاعة الكافية لاتخاذ القرارات ويعزى ذلك للتخوف من عدم قبول القرار

- من طرف رؤسائهم (شركات مساهمات الدولة) وهذا يدل في تقديرنا على عدم قدرة هؤلاء المسيرين على تحمل مسؤولية قراراتهم مسؤولية كاملة .
- بالرغم من حرص المسيرين محل الدراسة على ضمان تعظيم خلق القيمة من خلال تلبية مصالح المساهمين، العمل على تحكّم بالنشاط داخل القطاع وكذا المتابعة المستمرة لتطور الأعمال إلا أن ذلك يعتبر غير كاف بحكم أنهم لا يحرصون على تلبية مصالح الأطراف ذات المصلحة ويعزى ذلك لعدم إدراك المسيرين بأن الحوكمة الرشيدة تقوم أساسا على تلبية مصالح الأطراف الأخرى ويأتي هذا تأكيدا على النتائج التي تم التوصل إليها سابقا.
- أثبتت الدراسة أن مسيري المؤسسات محل الدراسة يلتزمون بضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال تخصيص الموارد بالشكل الأمثل، استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض رسمية، تطوير مؤشرات الأداء، مراجعة إجراءات ونظم العمل وكذا من خلال العمل على وضع إجراءات وقائية لتحديد الانشغالات إلا أنهم لا يحرصون على ضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال التصرف بطريقة أخلاقية ويعزى ذلك لعدم إدراك المسيرين بأن من أهم أهداف حوكمة المؤسسات هو إدخال الاعتبارات الأخلاقية وهذا ما يؤكد عدم وجود مدونات لأخلاقيات الأعمال في معظم المؤسسات محل الدراسة.
- الأغلبية الساحقة من المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بالمسؤولية أمام مجلس الإدارة وأمام المساهمين بتقديم البيانات المالية الخاصة بمؤسساتهم وكذا الالتزام ببرنامج الرقابة على أعمالهم من قبل مجالس إدارة مؤسساتهم والمساهمين ويعزى ذلك لوجود إطار قانوني يلزم المسيرين بالالتزام بذلك. إلا أن نسبة تقديم معلومات مفصلة وواضحة عن الاستفسارات الموجهة للمسيرين تبقى غير كافية بحيث يبدوا أن بعض المسيرين لا يولون الأهمية اللازمة للإفصاح وذلك من منطلق أنهم هم المسؤولون عن إدارة مؤسساتهم وهم غير ملزمين بالإفصاح عن كل ما يحدث في المؤسسة.
- أكدت الدراسة أن غالبية المسيرين الذين شملتهم الدراسة يلتزمون بحرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين من خلال نشر الميزانية السنوية لمؤسساتهم، بنشر تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة من طرف مؤسساتهم، الإفصاح عن خطط مؤسساتهم فيما يتعلق بالمشاريع المستقبلية والإفصاح عن المعلومات المطلوبة بشكل دقيق، متناسق وواضح. إلا أنه فيما يخص وضع صفحة إلكترونية على شبكة الإنترنت تتضمن كل المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة يبقى هناك عدم اتفاق بين المسيرين حول ذلك ويعزى ذلك لغياب ثقافة الإفصاح لكافة الأطراف ذات المصلحة. كما تتأكد

من جهة أخرى النتائج المتحصل عليها سابقاً\* إذ نلاحظ أن درجة الإفصاح عن المعلومات المطلوبة بشكل دقيق، متناسق وواضح عن الاستفسارات الموجهة للمسيرين تبقى غير كافية مقارنة بدرجة الإفصاح عن البيانات المالية.

#### 4. النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة

- أثبتت الدراسة أن معظم المسيرين محل الدراسة تفوق أعمارهم 50 سنة وبالرجوع إلى النتائج السابقة يتضح فعلاً أن سن المسير له انعكاس على اتخاذ القرارات، إدارة المخاطر وكذا الإبداع والتغيير بحيث كلما تقدم سن المسير وزادت أقدميته كلما قل لجوءه إلى اتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر (راجع نتائج المحور السابق). ومن هنا يتضح أن هذه النتائج تؤكد ما توصل إليه العديد من الباحثين (Bantel و Janckson، 1989؛ Hambrick و Mason، 1984؛ Barker و Mueller، 2002) إذ أن المسير الكبير في السن يكون أكثر تحفظاً بحيث يفضل إبقاء النهج المتبع والإجراءات المعتمدة وبالتالي يقل اعتماده على استراتيجيات التجديد والابتكار ويقل اتخاذه للقرارات المحفوفة بالمخاطر وهذا على عكس المسير الشاب.
- أكدت الدراسة أن كل المسيرين الذين شملتهم الدراسة دون استثناء لديهم مؤهلات علمية جامعية فما فوق، وبديل ذلك على أن هؤلاء المسيرين لديهم الحد الأدنى المطلوب فيما يخص المستوى العلمي الذي يمكنهم من مسايرة التطورات في مختلف المجالات الإدارية والتقنية وغيرها مما يضمن نمو واستمرار مؤسساتهم. بالإضافة إلى ذلك، معظم هؤلاء المسيرين هم مهندسي دولة في تخصصات تقنية مختلفة معظمها تتناسب مع القطاع الذي تنشط فيه مؤسساتهم.
- أثبتت الدراسة أن المسيرين محل الدراسة يشغلون حالياً منصب الرئيس المدير العام في المؤسسات العمومية الاقتصادية وهذا ما يؤكد النتائج المحصل فيما يخص نظام الحوكمة المعتمد في المؤسسات محل الدراسة الذي يقوم على الجمع بين مناصبي رئيس المجلس والمدير العام.
- يفوق عدد سنوات الخبرة المهنية للمسيرين محل الدراسة العشرون سنة، وبديل ذلك على أن هؤلاء المسيرين ليسوا حديثين في العمل مما يعني أن لديهم الخبرة الكافية في التسيير وقد يساهم ذلك بشكل كبير في التطبيق السليم للحوكمة.

\* راجع الجدول (3-48) النتائج المتعلقة بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه للمسيرين، ص: 150.

- أكدت الدراسة أن المسيرين محل الدراسة تبنوا استراتيجيات التجذر التالية:

- الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة؛
- الأقدمية في منصب المسير؛
- العضوية في مجالس الإدارة لمختلف المؤسسات.

هذه النتائج تتوافق مع ما جاء به *Jensen* (1993) و *Paquerot* (1997)، حيث أن المسير يسعى لتولي منصب رئيس مجلس الإدارة إلى جانب منصب المدير العام حتى يتمكن من مزيد من السيطرة في المؤسسة، كما يحافظ على منصب المسير (الأقدمية في المنصب) ليتمكن من توسيع نطاق سلطته التقديرية من خلال الخبرة المتراكمة وشبكة العلاقات التي تم إنشاؤها، بالإضافة إلى ذلك فهو يسعى لتولي عهدات في مجالس الإدارة ويعتبر كل ذلك من العوامل المهمة لاستمرار استراتيجيات التجذر.

- بينت الدراسة أن التحديد المسبق لمعايير تعيين المسيرين في المؤسسات العمومية الاقتصادية يتم في البعض منها فقط، مما يدل على أن تعيين المسيرين يتم في ظروف يشوبها الغموض وانعدام الشفافية.

- توصلت الدراسة إلى أن هدف المسيرين الذين شملتهم الدراسة من شغل منصب المسير هو العمل على تعظيم المردودية في مؤسساتهم، ضمان بقاء واستمرارية مؤسساتهم، تطوير أنشطة جديدة وزيادة رقم أعمال وأرباح مؤسساتهم. كما أكدت عدم حرص المسيرين محل الدراسة على تعظيم ثروة المساهمين ويعزى ذلك لثقافة المسيرين المحدودة حول الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.

أثبتت الدراسة أن المسيرين الذين فاقت أعمارهم 50 سنة ولهم أقدمية في المؤسسة لا يعيرون اهتماما للدورات التكوينية بحجة أنهم استطاعوا تقوية خبراتهم من خلال مسارهم الوظيفي حيث تؤكد هذه النتائج ما توصل إليه *Hambrick* و *Fukutomi* (1991) و *Finkelstein* و *Hambrick* (1996) إذ أنه كلما تقدم سن المسير وزادت أقدميته كلما قل اهتمامه بالدورات التكوينية والتدريبية وأصبح يفضل الحفاظ على المعارف المكتسبة دون تحديثها.

## ثانيا: مقترحات الدراسة

في ضوء نتائج في هذه الدراسة وفي ظل الإصلاحات التي مست مؤخرا القطاع الصناعي العمومي\* في الجزائر، فإنه يمكن تقديم عدة مقترحات من شأنها أن تساهم في تعزيز دور الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية وهي كالاتي:

1. ضرورة بذل الحكومة للمزيد من الجهود والمتابعة المستمرة للمستجدات المتعلقة بحوكمة المؤسسات من خلال مواصلة نشاط فريق العمل الذي تم تكوينه في 2007، بحيث منذ إصدار ميثاق الحكم الراشد في 2009 لم يصدر أي جديد بعد ذلك. ومن أجل تدعيم حوكمة المؤسسات يجب مراجعة ميثاق الحكم الراشد وتكييفه مع البيئة الجزائرية خصوصا مع القوانين والتشريعات لتفادي حدوث تناقضات بالإضافة إلى إرساء أرضية لتطبيق الحوكمة على أرض الواقع من خلال تعميق الوعي في المؤسسات العمومية الاقتصادية وكل الأطراف ذات المصلحة.

2. تفعيل دور مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال:

- إعادة النظر في هيكل مجالس الإدارة من حيث عدد الأعضاء، وجود الأعضاء المستقلين، كفاءة الأعضاء والتجديد الدوري للأعضاء.
- الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة.
- تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لكل منصب.
- وضع إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات والعمل على مراجعتها وتقييم مدى تطبيقها بشكل دوري.

3. العمل على إنشاء لجان مختصة بشؤون الحوكمة على مستوى مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية للحد من إساءة السلطة والتقليل من الانحرافات والتجاوزات التي قد تحدث. من أهم هذه اللجان لجنة التدقيق، لجنة التعيينات ولجنة المكافآت التي تعتبر لجان داعمة لسلامة تطبيق الحوكمة في المؤسسات.

\* لقد عرف القطاع الصناعي العمومي في الجزائر إعادة هيكلة من خلال إنشاء مجمعات صناعية وعددها 12 مجمعا لتحل محل شركات مساهمات الدولة التي كان يبلغ عددها 28 شركة مساهمة، ومن هنا يتضح أن إعادة الهيكلة هذه جاءت نتيجة لعدم قدرة شركات مساهمات الدولة على تحقيق الهدف الذي أنشئت لأجله ومع ذلك يمكن القول أن عدد المجمعات الصناعية يبقى غير كافي لأداء الدور الرقابي على المؤسسات العمومية الاقتصادية إذا لم يتم أصلا إعادة الهيكلة الداخلية خاصة من حيث الأنظمة المطبقة، مجالس الإدارة والمسيرين، وبالتالي يعتبر إنشاء هذه المجمعات أمر شكلي فقط وهو مجرد تغيير في التسميات.

4. ضرورة وضع نظام رسمي واضح خاص بتعيين مسيري المؤسسات وأعضاء مجلس الإدارة من خلال تحديد المعايير والطرق التي يتم على أساسها وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
5. تفعيل دور البورصة باعتبارها واحدة من أهم آليات الحوكمة الخارجية من خلال توعية المؤسسات والمواطنين على حد سواء.
6. ضرورة وضع رؤية واضحة فيما يخص أخلاقيات الأعمال وإدراجها ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بزيادة الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية وخلق مناخ أخلاقي من خلال وضع مدونات لأخلاقيات الأعمال تضم كل المبادئ التي تضبط السلوكيات داخل هذه المؤسسات.
7. ضرورة قيام الحكومة بوضع برامج تدريبية وتكوينية ذات قيمة في مختلف المجالات لصالح مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية وأعضاء مجالس إدارة هذه المؤسسات.
8. الاهتمام بزيادة مستوى الإفصاح عن المعلومات المالية من خلال تقديم المعلومات المطلوبة بشكل مفصل، واضح ودقيق وذلك بهدف تحسين درجة الوضوح والشفافية وتحسين مصداقية المؤسسات مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالثقة داخل وخارج المؤسسة.
9. ضرورة التعاون بين الجامعات الجزائرية (الباحثين والأساتذة) والمؤسسات العمومية الاقتصادية لمعالجة الاختلالات الحاصلة في هذه المؤسسات وإيجاد الحلول المناسبة لذلك وذلك من خلال وضع اتفاقيات تعاون بين الطرفين.

### ثالثا: الآفاق المستقبلية للدراسة

يمكن أن يفتح هذا البحث آفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية في مجالات عديدة، نذكر منها ما يلي:

1. دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة المؤسسات الجزائرية في ظل ازدواجية الأدوار.
2. ازدواجية الأدوار في المؤسسات وأثرها على الحوكمة الرشيدة للمؤسسات الجزائرية.
3. السلطة التنفيذية للمؤسسة الجزائرية ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسات.
4. دراسة مقارنة لتطبيق حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر .

### خلاصة الفصل

توصلنا في هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات التي وردت في بداية البحث وذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على مسيري بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تنشط بولاية سطيف، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات الضرورية بالإضافة إلى المقابلة التي كان لها أهمية بالغة من حيث محاولة الحصول على المعلومات من مصدرها وبشكل موثوق. وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي كالتكرارات، النسب المئوية وكا<sup>2</sup> وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. ولقد تم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها انطلاقا من مرحلة جمع البيانات، تفرغها وجدولتها، وصولا إلى جملة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

- عدم الفصل الواضح بين أدوار مجلس الإدارة والإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل الجمع بين منصب رئيس الإدارة والمدير العام. فكيف يكمن لنفس الشخص الذي يشغل المنصبين أن يشرف على نفسه في منصب المدير العام؟
- انعدام الإجراءات المكتوبة فيما يتعلق بقواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، تعيين أعضاء مجلس الإدارة والمسيرين، مدونات أخلاقيات الأعمال.
- عدم الاهتمام بوضع لجان مختصة داعمة لسلامة التطبيق السليم للحوكمة.
- ضعف فاعلية مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية خاصة فيما يخص إعداد خطط استخلاف أعضاء مجلس الإدارة والمسيرين.
- تردد المسيرين في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- عدم وجود إطار واضح لأخلاقيات الأعمال.
- إن المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين تؤثر بدرجة كبيرة على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية.

خاتمة عامة



## الخاتمة العامة

يدور موضوع الدراسة حول أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتنفرد هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تناولت المحددات السلوكية والمهنية الواجب توافرها في المسيرين إذ أنها تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات باعتبار أن المسيرين هم من أهم الأطراف الفاعلة في الحوكمة الرشيدة للمؤسسات لأنهم الأداة العملية والفعلية لتطبيق مفهوم ومبادئ حوكمة المؤسسات.

وقد تمت دراسة هذا الموضوع من خلال الإطار النظري الذي قسم إلى فصلين، بحيث خصص الفصل الأول لموضوع المسيرين حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسيرين، أدوارهم، مهامهم ومسئولياتهم وكذا طرق تعيينهم. بالإضافة إلى دراسة أهم المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات. أما الفصل الثاني فقد خصص لموضوع الحوكمة الرشيدة للمؤسسات وذلك من حيث المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا النظام، مختلف النظريات المفسرة له كما تم التطرق لأساسيات الحوكمة وآلياتها.

دعم هذا الإطار النظري بدراسة ميدانية شملت مسيري بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تنشط بولاية سطيف، وذلك اعتمادا على الاستبيان والمقابلة. وقد تم التطرق من خلال الدراسة الميدانية إلى الإطار المنهجي والميداني للدراسة، عرض وتحليل نتائج الاستبيان ثم مناقشة وتقييم النتائج.

وبناء عليه تكون الدراسة قد حققت الأهداف التي وضعت لأجلها حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج والتمثلة فيما يلي:

- عدم الفصل الواضح بين أدوار مجلس الإدارة والإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل الجمع بين منصب رئيس الإدارة والمدير العام إذ لا يمكن لنفس الشخص الذي يشغل المنصبين أن يشرف على نفسه في منصب المدير العام.
- انعدام الإجراءات المكتوبة فيما يتعلق بقواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، تعيين أعضاء مجلس الإدارة والمسيرين، مدونات أخلاقيات الأعمال.
- عدم الاهتمام بوضع لجان مختصة داعمة لسلامة التطبيق السليم للحوكمة.

- ضعف فاعلية مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية خاصة فيما يخص إعداد خطط استخلاف أعضاء مجلس الإدارة والمسيرين.
- تردد المسيرين في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- عدم وجود إطار واضح لأخلاقيات الأعمال.
- إن المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين تؤثر بدرجة كبيرة على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية.

وقدمت الدراسة جملة من المقترحات من شأنها أن تساهم في تعزيز دور الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية. أهم هذه المقترحات ضرورة بذل الحكومة للمزيد من الجهود والمتابعة المستمرة للمستجدات المتعلقة بحوكمة المؤسسات من خلال مواصلة نشاط فريق العمل الذي تم تكوينه في 2007. ومن أجل تدعيم حوكمة المؤسسات يجب مراجعة ميثاق الحكم الراشد وتكييفه مع البيئة الجزائرية خصوصا مع القوانين والتشريعات بالإضافة إلى إرساء أرضية لتطبيق الحوكمة على أرض الواقع من خلال تعميق الوعي في المؤسسات العمومية الاقتصادية وكل الأطراف ذات المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تفعيل دور مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال إعادة النظر في هيكل مجالس الإدارة من حيث عدد الأعضاء، وجود الأعضاء المستقلين، كفاءة الأعضاء والتجديد الدوري للأعضاء، الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة، تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لكل منصب وكذا وضع إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسات والعمل على مراجعتها وتقييم مدى تطبيقها بشكل دوري.

أما عن الآفاق المستقبلية للدراسة، فيمكن أن يفتح هذا البحث المجال لاستكمال الدراسة بالتطرق إلى موضوع السلطة التنفيذية للمؤسسة الجزائرية ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى إمكانية إجراء دراسة مقارنة لتطبيق حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر.

ملاحق الدراسة

## الملحق (1): رسالة الاستبيان

مدارس الدكتوراه – جامعة سطيف

قسم علوم التسيير – تخصص حوكمة و مالية مؤسسة

هذا الاستبيان موجه لمسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سطيف

### استمارة استبيان

في إطار التحضير لرسالة الماجستير تحت عنوان : "أثر المحددات السلوكية و المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ، ألتمس من سيادتكم المساهمة في إثراء هذا الموضوع . أعمال البحث تشمل دراسة ميدانية لبعض المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سطيف بغرض جمع بعض المعلومات حول السلطة التنفيذية ، طرق تعيينها و ممارسات حوكمة الشركات . و لأهمية خبراتكم و آراءكم حول موضوع البحث ، يرجى التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان . و من أجل ضمان فعالية الدراسة العلمية لهذا البحث ، من الضروري الإجابة على جميع الأسئلة المرفقة حتى و لو تبين لكم تشابه فيما بينها .

بالإضافة ، أؤكد لكم بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط لا غير .

مع شكرنا المسبق لاهتمامكم تقبلوا منا ، سيدتي ، سيدي ، كل الاحترام و التقدير .

Ecoles Doctorales – Université de SETIF

Département Sciences de Gestion – Spécialité Gouvernance et Finances d'Entreprise

**Ce questionnaire est adressé aux Dirigeants des Entreprises Publiques Economiques de la Wilaya de Sétif**

### QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de magistère sous le thème «**L'impact des déterminants comportementaux et professionnels des dirigeants sur les bonnes pratiques de gouvernance dans les entreprises économiques Algériennes**» ، je sollicite votre contribution dans ma recherche . Mes travaux ، comprennent une enquête auprès des entreprises publique économiques (EPE) de la wilaya de Sétif dont le but est de recueillir certaines informations sur le pouvoir exécutif ، son mode de nomination et les pratiques concernant la gouvernance d'entreprise . A cet effet, votre expérience et vos réflexions me seront d'une grande utilité .

En conséquence ، je vous serais gré de bien vouloir répondre au questionnaire ci-joint et afin d'assurer la viabilité scientifique de l'étude ، il est essentiel que vous répondiez à toutes les questions ، même si vous avez l'impression que plusieurs d'entre elles se ressemblent .

Je tiens à vous garantir ، Madame ، Monsieur ، que vos réponses demeureront strictement confidentielles .

En vous remerciant d'avance pour votre confiance et pour le temps que vous aurez passé à remplir le questionnaire ، je vous prie d'agréer ، mes salutations les plus honorables .

HAIF Souad

## الملحق (2): استبيان الدراسة

Partie 1 : Identification de l'EPE		القسم الأول : بيانات عامة
1. L'année de création de votre entreprise :	□□□□	1. تاريخ تأسيس مؤسستكم :
2. La forme juridique de votre entreprise :		2. الشكل القانوني لمؤسستكم :
▪ SPA	1	▪ ذات أسهم
▪ EURL	2	▪ ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة
▪ Autres (à préciser) : .....	3	▪ أخرى ( تحدد ) : .....
3. L'activité de votre entreprise :		3. نشاط مؤسستكم :
▪ Industrielle	1	▪ صناعي
▪ Commerciale	2	▪ تجاري
▪ Services	3	▪ خدمي
▪ Autres ( à préciser ) : .....	4	▪ أخرى ( تحدد ) : .....
4. L'effectif total de votre entreprise :	□□□□	4. عدد عمال مؤسستكم :
5. Précisez l'effectif par catégorie :		5. حدد عدد العمال لكل شريحة :
▪ Cadres dirigeants	□□□□	▪ الإطارات المسيرة
▪ Cadres	□□□□	▪ الإطارات
▪ Maîtrises	□□□□	▪ المهارات
▪ Exécutions	□□□□	▪ التنفيذ
6. Est-ce-que votre entreprise est cotée en bourse ?		6. هل مؤسستكم مدرجة في البورصة؟
▪ Oui	1	▪ نعم
▪ Non	2	▪ لا

القسم الثاني : أسئلة حول موضوع الدراسة

I. Les conseils d'administrations en Algérie se basent sur des comités spécialisés chargés de la sélection et la nomination des directeurs généraux.		1. تعتمد مجالس الإدارة في الجزائر على لجان خاصة توكل لها مسؤولية انتقاء و تعيين المدراء العامون.	
1. Quel est le mode de gouvernance de votre entreprise ?		1. ما هو نظام الحوكمة المتبع في مؤسستكم ؟	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système dualiste ( Conseil de surveillance et Directoire )</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النظام الثنائي ( مجلس المراقبة و مجلس المديرين )</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système moniste unifié ( se caractérise par la nomination d'un Président Directeur Général qui réunit en une seule personne les deux fonctions : Président du Conseil et Directeur Général )</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النظام الأحادي الموحد ( يتميز بتعيين الرئيس المدير العام الذي يجمع بين الوظيفتين : رئيس المجلس و المدير العام )</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système moniste dissocié ( se caractérise par la nomination distincte d'un Président du Conseil et la nomination d'un Directeur Général )</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النظام الأحادي المنفصل ( يتميز بالفصل بين الوظيفتين حيث يتم تعيين كل من رئيس المجلس و المدير العام على حدا )</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Justifiez le choix de votre entreprise .....</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برر اختيار مؤسستكم .....</li> </ul>	
2. Quels sont d'après vous les critères qui influencent le choix d'un format de gouvernance ? (Vous pouvez choisir une ou plusieurs réponses)		2. ما هي حسب رأيكم المعايير التي تؤثر في اختيار نظام الحوكمة ؟	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forme juridique de l'entreprise</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الشكل القانوني للمؤسسة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propriété de l'entreprise</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ملكية المؤسسة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taille de l'entreprise</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حجم المؤسسة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Type d'activité de l'entreprise</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نوع نشاط المؤسسة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les attentes des actionnaires</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تطلعات المساهمين</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autres ( à préciser ) .....</li> </ul>	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أخرى ( تحدد ) : .....</li> </ul>	
3. Le choix de la forme dissociée dépend :		3. اختيار النظام المنفصل يعتمد على :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De la possibilité et du coût du recrutement de deux profils de haut niveau pour le poste à la fois de Directeur Général et celui de Président du Conseil</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إمكانية و تكلفة توظيف اثنين من ذوي الكفاءات العالية في مناصب المدير العام و رئيس مجلس الإدارة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Du modèle d'activité de l'entreprise s'il nécessite un travail d'expertise lourd de la part du Conseil</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نوعية نشاط المؤسسة إذا كانت تتطلب عمل ذو خبرة عالية من طرف مجلس الإدارة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autres ( à préciser ) .....</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أخرى ( تحدد ) : .....</li> </ul>	

<p>4. Est-ce que le conseil d'administration de votre entreprise détermine des procédures de travail relatives aux bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise ? (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)</p>	<p>1   2   3</p>	<p>4. هل يقوم مجلس الإدارة بوضع إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في مؤسستكم ؟ (عبر عن درجة قبورك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)</p>
<p>5. Est-ce que le conseil d'administration de votre entreprise procède régulièrement à la révision de ces procédures et à l'évaluation de leur degré d'application ? (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)</p>	<p>1   2   3</p>	<p>5. هل يقوم مجلس الإدارة في مؤسستكم بتقييم مدى تطبيق هذه الإجراءات و مراجعتها ؟ (عبر عن درجة قبورك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)</p>
<p>6. Est-ce qu'il existe au sein de votre entreprise des comités spécialisés ?</p>		
<p>▪ Oui</p>	<p>1</p>	<p>▪ نعم</p>
<p>▪ Non</p>	<p>2</p>	<p>▪ لا</p>
<p>7. Si la réponse est oui , Quels sont les comités spécialisés de votre entreprise ? (Vous pouvez choisir une ou plusieurs réponses)</p>		
<p>▪ Comité d'audit</p>	<p>1</p>	<p>▪ لجنة التدقيق</p>
<p>▪ Comité des nominations</p>	<p>2</p>	<p>▪ لجنة التعيينات</p>
<p>▪ Comité des rémunérations</p>	<p>3</p>	<p>▪ لجنة المكافآت</p>
<p>▪ Autres ( à préciser ) ..... ..... .....</p>	<p>4</p>	<p>▪ أخرى ( تحدد ) : ..... ..... .....</p>
<p>8. Précisez la composition du comité des nominations de votre entreprise :</p>		
<p>▪ Nombre total des membres du comité des nominations</p>	<p>□ □</p>	<p>▪ العدد الإجمالي لأعضاء لجنة التعيينات</p>
<p>▪ Nombre des membres indépendants dans le comité des nominations</p>	<p>□ □</p>	<p>▪ عدد الأعضاء المستقلين في لجنة التعيينات</p>
<p>9. Le comité des nominations de votre entreprise a-t-il pour mission de participer au recrutement et à l'évaluation des dirigeants ?</p>		
<p>▪ Oui</p>	<p>1</p>	<p>▪ نعم</p>
<p>▪ Non (Autres missions à préciser) ..... ..... .....</p>	<p>2</p>	<p>▪ لا ( مهام أخرى تحدد ) ..... ..... .....</p>
<p>10. Existe-il au sein du comité des nominations de votre entreprise un membre ayant des connaissances ou/et une expérience en matière de constitution, de développement d'équipes dirigeantes?</p>		
<p>Si la réponse est oui :</p>		<p>إذا كانت الإجابة نعم :</p>
<p>▪ Oui</p>	<p>1</p>	<p>▪ نعم</p>
<p>▪ Non</p>	<p>2</p>	<p>▪ لا</p>

Si la réponse est non ( question 9 )		إذا كانت الإجابة لا ( سؤال 9 )
11. Qui propose et désigne les dirigeants de votre entreprise ?		11. من يقوم باقتراح وتعيين المسيرين في مؤسستكم ؟
▪ Le conseil d'administration	1	▪ مجلس الإدارة
▪ L'assemblée générale	2	▪ الجمعية العامة
▪ Le ministère	3	▪ الوزارة
▪ Autres ( à préciser ) .....	4	▪ أخرى ( تحدد ) : .....
.....		.....
.....		.....
12. Est-ce que le comité des nominations de votre entreprise a fait un rapport sur ses travaux, relatif à l'exercice 2014, au conseil d'administration ?		12. هل قدمت لجنة التعيينات تقريراً سنوياً لعام 2014 عن أعمالها لمجلس الإدارة؟
<input type="checkbox"/> Oui	1	<input type="checkbox"/> نعم
<input type="checkbox"/> Non	2	<input type="checkbox"/> لا
13. Est-ce que le rapport annuel de votre entreprise relatif à l'exercice 2014 comprend un exposé sur l'activité du comité des nominations ?		13. هل تضمن التقرير السنوي لمؤسستكم لسنة 2014 عرضاً لنشاطات لجنة التعيينات ؟
<input type="checkbox"/> Oui	1	<input type="checkbox"/> نعم
<input type="checkbox"/> Non	2	<input type="checkbox"/> لا
14. Dans l'affirmative , les informations publiées concernent : (Vous pouvez choisir une ou plusieurs réponses)		14. إذا كانت الإجابة نعم المعلومات المنشورة تخص :
▪ Les critères de nomination des dirigeants	1	▪ معايير تعيين المسيرين
▪ Le contrat de performance du dirigeant principal	2	▪ عقد الأداء الخاص بالمسير الرئيسي
▪ Les modalités d'évaluation des dirigeants	3	▪ طرق و معايير تقييم المسيرين
▪ Les résultats des évaluations des dirigeants	4	▪ نتائج تقييم المسيرين
▪ Autres ( à préciser ) .....	5	▪ أخرى ( تحدد ) : .....
.....		.....
.....		.....
15. Existe-t-il d'autres documents publiés par votre entreprise contenant des informations sur la nomination des dirigeants ?		15. هل توجد وثائق أخرى يتم نشرها من طرف مؤسستكم تتضمن معلومات حول تعيين المسيرين ؟
▪ Oui ( à préciser ) .....	1	▪ نعم ( تحدد ) .....
.....		.....
▪ Non	2	▪ لا
16. Quel est la fréquence des réunion du comité des nominations ( Nombre moyen de réunions du comité par an ) :		16. ما هو متوسط عدد اجتماعات لجنة التعيينات سنوياً:
	□□	



17. Quels sont les thèmes de travail abordés par le comité des nominations de votre entreprise ? (Vous pouvez choisir une ou plusieurs réponses)		17. ما هي المواضيع التي تناقشها لجنة التعيينات لمؤسستكم؟	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboration d'une procédure de recrutement des dirigeants et des membres du Conseil (définition des profils , audition des candidats ...)</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وضع إجراءات عمل خاصة بتعيين المديرين و أعضاء مجلس الإدارة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposition au Conseil de la nomination des membres et des présidents de comité lors de leur renouvellement</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اقتراح تعيين أعضاء و رؤساء اللجنة في حالة تجديدهم</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emission d'un avis sur la composition des comités</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إبداء الرأي حول تركيبة اللجان لمجلس الإدارة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue périodique de l'indépendance des membres du Conseil</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المراجعة الدورية لاستقلالية أعضاء مجلس الإدارة (التأكد من استقلالية الأعضاء بشكل مستمر )</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboration d'un plan de succession pour les principaux dirigeants</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وضع خطة خاصة باستخلاف (تعاقب) المديرين الرئيسيين</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluation périodique des performances des dirigeants</li> </ul>	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التقييم الدوري لأداء المديرين</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pilotage de l'évaluation du fonctionnement du Conseil</li> </ul>	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قيادة تقييم سير عمل مجلس الإدارة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autres ( à préciser ) : .....</li> </ul>	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أخرى ( تحدد ) : .....</li> </ul>	
18. Votre entreprise est-elle dotée d'un système officiel de nomination des membres de la direction ou du conseil d'administration ?		18. هل هناك نظام رسمي متعارف عليه لترشيح و انتخاب أعضاء الإدارة أو مجلس الإدارة في مؤسستكم ؟	
<input type="checkbox"/> Oui	1	<input type="checkbox"/> نعم	
<input type="checkbox"/> Non	2	<input type="checkbox"/> لا	
19. Le Président du conseil et/ou le Directeur Général assistent-ils aux réunions du comité des nominations ?		19. هل يشارك رئيس المجلس و/أو المدير العام في اجتماعات لجنة التعيينات ؟	
<input type="checkbox"/> Oui	1	<input type="checkbox"/> نعم	
<input type="checkbox"/> Non	2	<input type="checkbox"/> لا	

II. La nomination des directeurs généraux , des entreprises publiques économiques en Algérie, obéit généralement au critère de compétence		II. يعين المدراء العامون للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على أساس معيار الكفاءة
1. Votre entreprise dispose-t-elle d'un programme d'attraction des dirigeants hautement qualifiés ?		1. هل تتوفر مؤسستكم على برنامج لاستقطاب المسيرين ذوي الكفاءات العالية و الخبرات المتميزة ؟
▪ Oui	1	▪ نعم
▪ Non	2	▪ لا
2. Le dirigeant, dans votre entreprise, est désigné selon des critères bien définis dont : (Vous pouvez choisir une ou plusieurs réponses)		2. يتم استقطاب المسير في مؤسستكم لشغل المنصب وفق ضوابط ومعايير محددة أهمها :
▪ Les compétences	1	▪ الكفاءة
▪ L'expérience dans le domaine	2	▪ الخبرة الكافية في المجال
▪ L'éthique	3	▪ أخلاقيات الأعمال
▪ Le leadership	4	▪ القيادة
▪ Les capacités de communication	5	▪ القدرة على التواصل
▪ Autres ( à préciser ) .....	6	▪ أخرى ( تحدد ) .....
3. Dans votre entreprise, la sélection du dirigeant , pour occuper le poste , repose sur : (Vous pouvez choisir une ou plusieurs réponses)		3. يستند اختيار المسير لشغل المنصب إلى :
▪ Le principe de l'objectivité et l'impartialité	1	▪ مبدأ الموضوعية و عدم التحيز
▪ Le principe du meilleur	2	▪ مبدأ الأفضل
▪ Le principe de l'ancienneté lorsqu'il s'agit d'une promotion	3	▪ مبدأ الأقدمية إذا تعلق الأمر بنظام الترقية
▪ Le principe de l'expérience lorsqu'il s'agit d'une promotion	4	▪ مبدأ الخبرة إذا تعلق الأمر بنظام الترقية
▪ Autres ( à préciser ) .....	5	▪ أخرى ( تحدد ) .....
4. Pour la désignation du dirigeant, votre entreprise fait appel souvent à des sources externes :		4. يتم غالبا اللجوء إلى المصدر الخارجي لتعيين المسير في مؤسستكم:
▪ Par manque des personnes ( relevant de l'entreprise ) qui remplissent les compétences nécessaires	1	▪ لعدم توافر الأشخاص المناسبين من الداخل
▪ Pour d'autres raisons ( à préciser ) .....	2	▪ لأسباب أخرى ( تحدد ) .....

5. Votre maintien au poste de dirigeant repose sur : (Vous pouvez choisir une ou plusieurs réponses)		5. يعتمد استمرارك في منصب المدير على :
▪ Vos qualités personnelles	1	▪ خصائصك الشخصية التي تتمتع بها
▪ Votre performance et vos résultats obtenus	2	▪ أدائك والنتائج التي حققتها
▪ La continuité et la persévérance des parties qui vous a nommé	3	▪ استمرار وبقاء الجهة التي قامت بتعيينك
▪ La nature de votre relation avec votre hiérarchie	4	▪ طبيعة علاقتك مع رؤسائك
▪ Vos compétences administratives	5	▪ كفاءتك الإدارية
▪ Votre longue expérience dans le domaine	6	▪ خبرتك الطويلة في المجال
▪ Pour d'autres raisons ( à préciser ) ..... .....	7	▪ لأسباب أخرى ( تحدد ) ..... ..... .....
6. Quelle est , à votre avis , la meilleure source pour désigner le dirigeant :		6. ما هو المصدر الأفضل حسب رأيكم في تعيين المدير :
▪ Source externe ( de l'extérieur de l'entreprise )	1	▪ المصدر الخارجي ( خارج المؤسسة )
▪ Source interne ( Système de promotion )	2	▪ المصدر الداخلي ( نظام الترقية )
▪ Pourquoi ? ..... ..... .....	3	▪ لماذا ؟ ..... ..... .....
7. Pour la désignation du dirigeant dans votre entreprise, votre comité des nominations fait appel:		7. لتعيين المدير في مؤسستكم، تستعين لجنة التعيينات بـ:
▪ Au marché des dirigeants	1	▪ سوق المديرين
▪ A la promotion interne	2	▪ الترقية الداخلية
▪ Le recours à des experts externes , s'il le juge nécessaire	3	▪ بالخبراء ( كلما كان ذلك ضروريا )
▪ Autres ( à préciser ) ..... ..... .....	4	▪ أخرى ( تحدد ) ..... ..... .....
8. Dans votre entreprise, les dirigeants sont choisis selon la méthode :		8. يتم اختيار المديرين في مؤسستكم وفق أسلوب :
▪ La nomination	1	▪ التعيين
▪ L'élection	2	▪ الانتخاب
▪ Autres ( à préciser ) ..... ..... .....	3	▪ أخرى ( تحدد ) ..... ..... .....

III. Les déterminants comportementaux ont un impact sur la bonne gouvernance des entreprises économiques		III. تؤثر المحددات السلوكية على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية
1. Dans votre entreprise, les politiques de recrutement des dirigeants comprennent le(s) critère(s) : (Vous pouvez choisir une ou plusieurs réponses)		1. تضم سياسات تعيين المديرين في مؤسستكم معيار :
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'éthique ( intégrité , responsabilité , conflits d'intérêts , ... )</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أخلاقيات الأعمال ( النزاهة ، المسؤولية ، عدم وجود تضارب في المصالح ... )</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le leadership</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ القيادة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacité de prendre les bonnes décisions et en temps opportun</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacité de communiquer</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ القدرة على التواصل</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autres ( à préciser ) .....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أخرى ( تحدد ) .....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>
2. Existe-il un code de déontologie dans votre entreprise?		2. هل تتوفر مؤسستكم على مدونة أخلاقيات الأعمال ؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oui</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نعم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ لا</li> </ul>
3. Si votre réponse est oui , ce code contient le/les principe(s) suivant(s) : (Vous pouvez choisir une ou plusieurs réponses)		3. إذا كانت الإجابة نعم ، هل تتضمن هذه المدونة المبادئ التالية :
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rappel des exigences légales</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تذكير بالمتطلبات القانونية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intégrité : agir avec droiture et honnêteté</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النزاهة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La responsabilité : agir avec responsabilité et mesurer les conséquences de ses décisions</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المسؤولية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La transparence : communiquer de façon claire et régulière avec toutes les parties prenantes</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الشفافية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'indépendance</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاستقلالية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La loyauté</li> </ul>	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإخلاص</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le professionnalisme et l'efficacité</li> </ul>	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المهنية و الكفاءة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilité au thème de la confidentialité des informations</li> </ul>	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التوعية إزاء كتم المعلومات ذات الطابع السري</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autres ( à préciser ) .....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أخرى ( تحدد ) .....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>

<p>4. Est-ce-que vous veillez à la mise en œuvre des diligences normales visant à : (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)</p>		<p>4. هل أنت تحرص على ضمان تنفيذ الإجراءات التي تهدف إلى : (عبر عن درجة قبورك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir les principes opérationnels et éthiques</li> </ul>	<p>  1   2   3  </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وضع المبادئ العملية و الأخلاقية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'assurer de la conformité aux lois et règlements en vigueur</li> </ul>	<p>  1   2   3  </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ضمان الإلتزام بالأنظمة و القوانين السارية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respecter les engagements pris vis-à-vis des différentes parties prenantes</li> </ul>	<p>  1   2   3  </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ احترام الإلتزامات اتجاه أصحاب المصالح</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eviter les conflits d'intérêts</li> </ul>	<p>  1   2   3  </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تجنب تضارب المصالح</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place les mécanismes de veille nécessaires pour gérer les risques</li> </ul>	<p>  1   2   3  </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وضع آليات مراقبة ضرورية لإدارة المخاطر</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place les mécanismes de veille nécessaires pour favoriser la pérennité de l'entreprise</li> </ul>	<p>  1   2   3  </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وضع آليات مراقبة ضرورية لضمان ديمومة المؤسسة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implanter les mécanismes appropriés d'évaluations permanentes et périodiques des systèmes , fonctions et responsabilités déléguées</li> </ul>	<p>  1   2   3  </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إدخال آليات مناسبة للتقييم المستمر و الدوري للأنظمة ، الوظائف و المسؤوليات المفوضة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autres ( à préciser ) ..... ..... ..... .....</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أخرى ( تحدد ) ..... ..... ..... .....</li> </ul>
<p>5. Est-ce-que vos comportements ont-ils une influence sur la vision et les objectifs de votre entreprise ? (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)</p>	<p>  1   2   3  </p>	<p>5. هل يؤثر سلوكك على رؤية وأهداف مؤسستكم؟ (عبر عن درجة قبورك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)</p>
<p>Réponse à justifier ..... ..... ..... .....</p>		<p>برر إجابتك ..... ..... ..... .....</p>
<p>6. Est-ce que vous disposez d'une vision stratégique?</p>		<p>6. هل تمتلك رؤية إستراتيجية ؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oui</li> </ul>	<p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نعم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non</li> </ul>	<p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ لا</li> </ul>
<p>7. Si la réponse est oui , quel est le type de plans que vous adoptez pour développer la performance de votre entreprise ? ..... ..... .....</p>		<p>7. إذا كانت الإجابة نعم ، ما نوع الخطط التي تتبناها لتطوير الأداء في مؤسستكم ؟ ..... ..... .....</p>

<p>8. Quelles sont les compétences sur lesquelles vous vous appuyer en priorité pour être un leader ? (Cochez les 3 réponses que vous privilégiez)</p>	<p>8. ما هي المهارات التي تعتمد عليها في المقام الأول لتكون قائدا؟ (ضع علامة أمام ثلاثة أجوبة تفضلها)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vos compétences techniques, votre expertise métier</li> </ul>	<p>مهاراتك الفنية، خبرتك في مجال نشاط المؤسسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Votre capacité à élaborer une vision</li> </ul>	<p>قدرتك على وضع رؤية مستقبلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Votre goût de l'innovation (technique et/ou managériale)</li> </ul>	<p>ميولك للابتكار (الفني و/أو الإداري)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Votre créativité</li> </ul>	<p>قدرتك على الإبداع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Votre capacité à motiver vos équipes</li> </ul>	<p>قدرتك على تحفيز الموظفين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Votre capacité de planification</li> </ul>	<p>قدرتك على التخطيط</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Votre sens de l'action concrète</li> </ul>	<p>ميولك للعمل الملموس</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Votre charisme</li> </ul>	<p>الكاريزما التي تتمتع بها</p>
<p>9. Votre leadership se développe plus facilement quand : (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3= Pas d'accord)</p>	<p>9. القيادة التي تتسم بها تتطور بسهولة أكبر عندما: (عبر عن درجة قبولك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La situation est complexe</li> </ul>	<p>1   2   3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يكون الوضع معقد</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La situation est nouvelle</li> </ul>	<p>1   2   3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تكون أمام وضعية جديدة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La situation requiert un haut niveau d'expertise</li> </ul>	<p>1   2   3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يتطلب الوضع مستوى عالي من الخبرة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La situation requiert la maîtrise des aspects humains</li> </ul>	<p>1   2   3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يتطلب الوضع التحكم في الجوانب الإنسانية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La situation présente un niveau de risque important</li> </ul>	<p>1   2   3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تشكل الوضعية مستوى عالي من الخطر</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il existe des attentes fortes des parties prenantes</li> </ul>	<p>1   2   3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يكون للأطراف ذات المصلحة تطلعات كبيرة</li> </ul>
<p>10. Votre leadership se développe plus facilement dans vos relations avec : (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)</p>	<p>10. القيادة التي تتسم بها تتطور بسهولة أكبر في علاقاتك مع: (عبر عن درجة قبولك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les employés de votre entreprise</li> </ul>	<p>1   2   3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ موظفي مؤسستكم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le conseil d'administration de votre entreprise</li> </ul>	<p>1   2   3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مجلس إدارة مؤسستكم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le propriétaire</li> </ul>	<p>1   2   3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المساهمين</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les autres parties prenantes ( banques, clients ...)</li> </ul>	<p>1   2   3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أصحاب المصالح الآخرين (البنوك، الزبائن (...)</li> </ul>

11. Pour prendre une décision, vous : (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)		11. في عملية اتخاذ القرارات، أنت: (عبر عن درجة قبولك للإجابة: 1 = موافق، 2 = بدون رأي، 3 = غير موافق)
▪ Vous fondez plus sur vos expériences antérieures	1   2   3	▪ تعتمد على تجاربك السابقة
▪ Utilisez vos connaissances acquises sans le recours à la pensée rationnelle	1   2   3	▪ تستخدم المعارف التي اكتسبتها دون اللجوء إلى التفكير العقلاني
▪ Mesurez les risques	1   2   3	▪ تقيم المخاطر
▪ Etes prêt à prendre des risques	1   2   3	▪ على استعداد للمجازفة
▪ Faites recours à votre intuition quand vous n'avez plus de variables matérielles et concrètes	1   2   3	▪ تعتمد على الحدس في حالة عدم توفر متغيرات ملموسة
▪ Vous basez sur vos préférences qui vous viennent à l'esprit rapidement et sans trop de réflexion	1   2   3	▪ تعتمد على خياراتك التي تتبادر إلى ذهنك دون الكثير من التفكير
▪ Associez les autres	1   2   3	▪ تشارك الآخرين في قراراتك
▪ Préférez avoir une connaissance profonde du problème	1   2   3	▪ تفضل أن يكون لديك فهم عميق للمشكلة
12. Votre choix de la solution repose sur : (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)		12. عند اختيارك لأي حل من الحلول فإنك تولي أهمية كبيرة إلى: (عبر عن درجة قبولك للإجابة: 1 = موافق، 2 = بدون رأي، 3 = غير موافق)
▪ La qualité de la décision	1   2   3	▪ جودة القرار
▪ Le degré d'acceptation de votre décision par le conseil d'administration de votre entreprise	1   2   3	▪ قبول مجلس إدارة مؤسستكم للقرار
▪ Le degré d'acceptation de votre décision par les autres parties prenantes (les travailleurs ...)	1   2   3	▪ قبول الأطراف الأخرى للقرار (الموظفين ..)
13. Lorsque vous choisissez une solution vous optez souvent à celle qui conduit à : (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)		13. عند اختيارك لأي حل من الحلول فإنك عادة ما تختار الحل الذي يؤدي إلى: (عبر عن درجة قبولك للإجابة: 1 = موافق، 2 = بدون رأي، 3 = غير موافق)
▪ La résolution définitive du problème	1   2   3	▪ حل المشكلة بشكل نهائي
▪ La résolution provisoire du problème	1   2   3	▪ التخلص من المشكلة ولو بشكل مؤقت
▪ L'atteinte des objectifs de votre entreprise	1   2   3	▪ تحقيق أهداف مؤسستك
▪ Répondre aux intérêts des parties prenantes	1   2   3	▪ تلبية مصالح الأطراف ذات المصلحة
▪ Répondre à vos intérêts personnels	1   2   3	▪ تحقيق مصالحك الشخصية

14. Vous procéder à la prise de décision: (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)		14. تقوم باتخاذ القرارات: (عبر عن درجة قبولك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)
▪ Au moment opportun , sans délai	1   2   3	▪ في الوقت المناسب دون تأجيل
▪ Avec courage et sans hésitation	1   2   3	▪ بشجاعة وبدون تردد
15. Est-ce-que vous veillez à la maximisation de la création de valeur dans toutes ses dimensions notamment à : (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)		15. هل أنت تحرص على ضمان تعظيم خلق القيمة بجميع أبعادها من خلال : (عبر عن درجة قبولك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)
▪ Satisfaire l'intérêt des actionnaires	1   2   3	▪ تلبية مصالح المساهمين
▪ Satisfaire l'intérêt des parties prenantes	1   2   3	▪ تلبية أصحاب المصالح
▪ Œuvrer pour une meilleure maîtrise de l'activité au sein du secteur	1   2   3	▪ العمل على تحكم أفضل بالنشاط داخل القطاع
▪ Suivre constamment l'évolution des affaires	1   2   3	▪ المتابعة المستمرة لتطور الأعمال
▪ Autres ( à préciser ) ..... ..... ..... .....		▪ أخرى ( تحدد ) ..... ..... ..... .....
16. Est-ce-que vous assurez un pilotage performant en s'engageant à : (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)		16. هل أنت تلتزم بضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال: (عبر عن درجة قبولك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)
▪ Allouer les ressources de manière optimale	1   2   3	▪ تخصيص الموارد بالشكل الأمثل
▪ Utiliser les biens de l'entreprise à des fins professionnelles	1   2   3	▪ استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض رسمية
▪ Développer des indicateurs de performance	1   2   3	▪ تطوير مؤشرات الأداء
▪ Réviser les procédures , processus et systèmes de travail	1   2   3	▪ مراجعة إجراءات و نظم العمل
▪ Engager des actions préventives pour identifier et connaître les problèmes et les préoccupations	1   2   3	▪ العمل على وضع إجراءات وقائية لتحديد الانشغالات
▪ Agir de manière éthique	1   2   3	▪ التصرف بطريقة أخلاقية
▪ Autres ( à préciser ) ..... ..... ..... .....		▪ أخرى ( تحدد ) ..... ..... ..... .....



17. Est-ce-que vous vous engagez devant le conseil d'administration et les actionnaires : (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)		17. هل أنت تلتزم بالمسؤولية أمام مجلس الإدارة وأمام المساهمين: (عبر عن درجة قبولك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)
<ul style="list-style-type: none"> <li>A fournir les informations financières propres à l'entreprise au conseil d'administration</li> </ul>	1   2   3	<ul style="list-style-type: none"> <li>بتقديم البيانات المالية الخاصة بالمؤسسة لمجلس الإدارة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A fournir les informations financières propres à l'entreprise à l'assemblée générale</li> </ul>	1   2   3	<ul style="list-style-type: none"> <li>بتقديم البيانات المالية الخاصة بالمؤسسة للجمعية العامة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A fournir des informations claires et détaillées pour tout renseignement complémentaire</li> </ul>	1   2   3	<ul style="list-style-type: none"> <li>بتقديم معلومات مفصلة و واضحة عن أي استفسار موجه له</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A respecter le programme de contrôle émis par le conseil d'administration et les actionnaires</li> </ul>	1   2   3	<ul style="list-style-type: none"> <li>ببرنامج الرقابة على أعماله من قبل مجلس الإدارة والمساهمين</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autres ( à préciser )</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>أخرى ( تحدد ) .....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>
18. Est-ce-que vous veuillez à la communication des informations demandées par les parties prenantes à travers : (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)		18. هل أنت تلتزم بحرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين بها من خلال : (عبر عن درجة قبولك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)
<ul style="list-style-type: none"> <li>La publication des états financiers annuels de votre entreprise</li> </ul>	1   2   3	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر الميزانية السنوية لمؤسستكم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La publication d'un rapport annuel sur les projets réalisés par votre entreprise</li> </ul>	1   2   3	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة من طرف مؤسستكم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La communication des plans de développement prévisionnels</li> </ul>	1   2   3	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإفصاح عن خطط المؤسسة فيما يتعلق بالمشاريع المستقبلية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La conception d'un site web comportant toutes les informations liées à l'activité de votre entreprise</li> </ul>	1   2   3	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع صفحة إلكترونية على شبكة الإنترنت تتضمن كل المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسستكم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La communication des informations demandées de façon exacte , cohérente et claire</li> </ul>	1   2   3	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإفصاح عن المعلومات المطلوبة بشكل دقيق ، متناسق و واضح</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autres ( à préciser )</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>أخرى ( تحدد ) .....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>

IV. Les déterminants professionnels ont un impact sur la bonne gouvernance des entreprises économiques		.IV. تؤثر المحددات المهنية على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية	
1. Quel âge avez-vous ? (Nbr Années)	□□	1. كم عمرك؟	
2. Quel est votre niveau d'instruction et qualification ?		2. ما هو مؤهلك العلمي؟	
▪ Moins du niveau universitaire	1	▪ أقل من جامعي	
▪ Graduation ( Licence – Ingénieur)	2	▪ جامعي ( ليسانس – مهندس دولة )	
▪ Post-graduation	3	▪ دراسات عليا	
▪ Autres (à préciser) : .....	4	▪ أخرى (تحدد): .....	
3. Quel est votre type de formation ?		3. ما هو تخصصك العلمي؟	
▪ Management	1	▪ إدارة أعمال	
▪ Finances	2	▪ مالية	
▪ Comptabilité et Audit	3	▪ محاسبة و تدقيق	
▪ Autres (à préciser) : .....	4	▪ أخرى (تحدد): .....	
4. Votre poste actuel :		4. منصبك الحالي :	
▪ Président Directeur Général	1	▪ رئيس مدير عام	
▪ Directeur Général	2	▪ مدير عام	
▪ Administrateur (Membre du Conseil d'Administration)	3	▪ عضو مجلس الإدارة	
▪ Autres (à préciser) : .....	4	▪ أخرى ( حددها ) .....	
5. Votre poste précédent :		5. منصبك السابق : .....	
6. Quelle est votre expérience professionnelle? (Nbr Années)	□□	6. خبرتك المهنية (عدد السنوات):	
7. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ? (Nbr Années)	□□	7. أقدميتك في المؤسسة (عدد السنوات):	
8. Quelle est votre ancienneté dans le poste de Dirigeant ? (Nbr Années)	□□	8. أقدميتك كإطار مسير (عدد السنوات):	
9. Nombre d'entreprises dont vous étiez dirigeant :	□□	9. عدد المؤسسات التي كنت فيها مسيرا :	
10. Nombre de poste d'administrateur assuré, par vous, pour d'autres entreprises :	□□	10. عدد المناصب التي شغلتها كعضو مجلس إدارة في مؤسسات أخرى :	

11. Comment avez-vous rejoint cette entreprise ?		11. هل التحقت بالمؤسسة عن طريق :	
▪ Concours	1	▪ مسابقة	
▪ Diplôme	2	▪ الشهادة	
▪ Recrutement sur recommandation	3	▪ التوظيف بالتوصية	
▪ Expérience	4	▪ خبرة سابقة	
▪ Autres ( à préciser ) .....	5	▪ أخرى ( تحدد ) : .....	
.....		.....	
.....		.....	
12. Avez-vous bénéficié d'une promotion ?		12. هل استفدت من ترقية ؟	
▪ Oui	1	▪ نعم	
▪ Non	2	▪ لا	
13. Si la réponse est oui , sur quelle base êtes vous promu ?		13. إذا كان الجواب نعم ، ما هو أساس الترقية ؟	
▪ Expérience acquise	1	▪ الخبرة في العمل	
▪ Evaluation de la performance	2	▪ تقييم الأداء	
▪ Autres ( à préciser ) .....	3	▪ أخرى ( تحدد ) : .....	
.....		.....	
.....		.....	
14. Avez-vous bénéficié d'une formation en management ?		14. هل استفدت من تكوين في التسيير ؟	
▪ Oui	1	▪ نعم	
▪ Non	2	▪ لا	
15. Dans l'affirmative , cette formation concerne :		15. إذا كانت الإجابة بنعم ، هذا التكوين تعلق بـ :	
▪ Management stratégique	1	▪ التسيير الإستراتيجي	
▪ Management opérationnel	2	▪ التسيير العملي	
▪ Autres (à préciser) : .....	3	▪ أخرى (تحدد): .....	
.....		.....	
.....		.....	
16. Avez-vous bénéficié des cycles de formation dans le domaine de Leadership ?		16. هل خضعت لدورات تدريبية في مجال القيادة ؟	
▪ Oui	1	▪ نعم	
▪ Non	2	▪ لا	

17. Si la réponse est oui , ces sessions de formation concernent :		17. إذا كانت الإجابة بنعم ، هذه الدورات تعلق ب :	
▪ le développement des compétences techniques	1	▪ تنمية المهارات الفنية	
▪ le développement des compétences humaines	2	▪ تنمية المهارات الإنسانية	
▪ le développement des compétences de gestion	3	▪ تنمية المهارات الإدارية	
▪ Autres ( à préciser ) : .....	4	▪ أخرى ( تحدد ) : .....	
18. Les politiques de recrutement des dirigeants de votre entreprise comportent le(s) critère(s) :		18. تضم سياسات تعيين المسيرين في مؤسستكم معيار :	
▪ L'âge	1	▪ السن	
▪ L'ancienneté	2	▪ الأقدمية	
▪ La formation	3	▪ مستوى التعليم	
▪ L'expérience professionnelle	4	▪ الخبرة المهنية	
▪ Le professionnalisme	5	▪ الكفاءة العالية	
▪ Autres ( à préciser ) .....	6	▪ أخرى ( تحدد ) .....	
19. La nomination du dirigeant dans votre entreprise obéit à des critères préalablement définis :		19. يخضع تعيين المسير في مؤسستكم لعدة معايير يتم تحديدها مسبقا :	
▪ Oui	1	▪ نعم	
▪ Non	2	▪ لا	
20. Vous êtes devenu dirigeant pour : (Dites votre degré d'accord : 1 = D'accord, 2 = Pas d'avis, 3 = Pas d'accord)		20. أصبحت مسيرا لتقوم ب : (عبر عن درجة قبولك للإجابة: 1= موافق، 2= بدون رأي، 3= غير موافق)	
▪ Améliorer votre niveau de vie	1   2   3	▪ تحسين نمط حياتك	
▪ Maximiser la rentabilité de votre entreprise	1   2   3	▪ تعظيم المردودية في المؤسسة	
▪ Assurer la survie de votre entreprise	1   2   3	▪ ضمان بقاء و استمرارية المؤسسة	
▪ Développer de nouvelles activités	1   2   3	▪ تطوير أنشطة جديدة	
▪ Augmenter le chiffre d'affaires	1   2   3	▪ زيادة رقم الأعمال	
▪ Accroître le bénéfice de votre entreprise	1   2   3	▪ زيادة أرباح المؤسسة	
▪ Maximiser la richesse de l'actionnaire	1   2   3	▪ تعظيم ثروة المساهمين	
▪ Autres ( à préciser ) .....		▪ أخرى ( تحدد ) .....	

## الملحق (3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	مكان العمل
أ.د بلمهدي عبد الوهاب	جامعة سطيف 1
أ.د حاج صحراوي حمودي	جامعة سطيف 1
أ.د بن فرحات ساعد	جامعة سطيف 1
أ.د العايب عبد الرحمان	جامعة سطيف 1
أ.د بروش زين الدين	جامعة سطيف 1

## الملحق (4): تقسيم القطاعات المعتمد ضمن الدراسة

Pos.	Secteur d'activité	Nombre des EPE
01	Agro-Alimentaire	03
02	Ameublement	01
03	Electricité – Electronique	02
04	Energie – Chimie – Plastique	07
05	Sidérurgie – Métallurgie – Mécanique	04
06	Bâtiments – Travaux publics – Matériaux de construction – Aménagements	06
07	Cuir – Chaussures – Maroquinerie	01
08	Etudes – Engineering	01
09	Transports	01

الملحق (5): قائمة المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سطيف الخاضعة للدراسة

الميدانية

Pos.	Sociétés
01	Entreprise des industries alimentaires céréalières & dérivés – Groupe ERIAD
02	Les Moulins des hauts plateaux – Filiale du Groupe ERIAD
03	La Laiterie Tell – Filiale du Groupe GIPLAIT
04	Menuiserie des hauts plateaux MHP – Groupe WOOD MANUFACTURE
05	Entreprise nationale des appareils de mesure et contrôle – AMC
06	Entreprise nationale des produits de l'électrochimie – ENPEC
07	Groupe industriel des plastiques & caoutchoucs – Groupe ENPC
08	CALPLAST – Filiale du Groupe ENPC
09	SIPLAST – Filiale du Groupe ENPC
10	SOFIPLAST – Filiale du Groupe ENPC
11	AL MOULES – Filiale du Groupe ENPC
12	Entreprise nationale de production de boulonnerie, coutellerie et robinetterie – Groupe BCR
13	SANIAK – Filiale du Groupe BCR
14	VEDIA – Filiale du Groupe BCR
15	TREFISOUD – Filiale du Groupe ENTPL
16	Entreprise de distribution des matériaux de construction EDIMCO
17	Entreprise de mise en valeur et d'aménagement rural EMIVAR
18	Générale entreprise des travaux d'infrastructures & de construction GETIC
19	Société des ciments de Ain El Kebira SCAEK – Filiale du Groupe GICA
20	PROMIND – Filiale du Groupe ENCC
21	Centre d'études et de réalisation en urbanisme – URBASE
22	Société de fabrication des cuirs synthétiques SYNSET
23	Entreprise publique des travaux routiers – EPTR
24	Entreprise nationale des peintures – ENAP
25	LOGITRANS Filiale SNTR
26	Entreprise nationale des industries électroniques – ENIE
27	Société d'infrastructures et travaux routiers de Sétif – SITRWS
28	Société d'études techniques de Sétif - SETS

## الملحق (6): قائمة الاختصارات

المعنى باللغة العربية	المدلول	الاختصار
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	Organisation de Coopération et de Développement Economiques	OCDE
المعهد الفرنسي للإداريين	Institut Français des Administrateurs	IFA
الجمعية الفرنسية للشركات الخاصة	Association Française des Entreprises Privées	AFEP
حركة الشركات الفرنسية	Mouvement des Entreprises de France	MEDEF
المعهد الدولي للتنمية الإدارية	International Institute for Management Development	IMD
ماجستير إدارة الأعمال	Master of Business Administration	MBA
مدرسة الدراسات العليا للتجارة باريس	Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris	HEC
المدرسة العليا للتجارة	Ecole Supérieure de Commerce de Paris	ESCP
المدرسة العليا للعلوم الاقتصادية والتجارية	Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales	ESSEC
شركة البورصات الفرنسية	Société des Bourses Françaises	SBF 250
مؤسسة التمويل الدولية	International Finance Corporation	IFC
مجلس الاستقرار المالي	Chambre de la sécurité Financière	CSF
مجموعة العشرين	Le Groupe des vingt	G 20

مراجع الدراسة



## مراجع الدراسة

أولاً: المراجع باللغة العربية

### الكتب

1. أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012.
2. صلاح حسن، "معايير حوكمة المؤسسات المالية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.
3. طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات: المفاهيم-المبادئ-التجارب"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
4. عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، 2007.
5. محمد عبد الفتاح العشاوي وعطا الله وارد خليل، "الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
6. محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

### الرسائل الجامعية

7. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.
8. آيت بارة شفيعة، "دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010.
9. بوالزليفة صابر، "دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013.

10. توفيق حامد طوالبه، "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
11. حفيظ هاجر كلتوم، "المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماستر، محاسبة ومراجعة، جامعة البويرة، 2014.
12. صالح بن إبراهيم الشعلان، "مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
13. عبيد نعيمة، "دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2009.
14. قصاص وردة، "حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2012.
15. نذيرة بوزيد، "دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة، 2012.

### المجلات والمقالات المنشورة

16. بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05.
17. صدام محمد محمود وعلي إبراهيم حسين ومحمد حامد أحمد، "أثر المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة معلومات التقارير المالية: دراسة حالة على عينة من المحاسبين في مدينة تكريت"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 العدد 7، 2011.
18. علي عباس، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية"، جامعة الشرق الأوسط، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، الأردن، يناير 2012.

19. محمد طارق يوسف، "حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق"، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة بالقاهرة في نوفمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2009.
20. مؤيد محمد علي الفضل ونوال حربي راضي، "العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة المؤسسة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة الأردن)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
21. ميادة حياوي مهدي، رزاق مخور داود، "تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية نموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الواحد والعشرون.
22. نجم عبود نجم وباسم المبيضين، "أخلاقيات الإدارة: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، الأردن، 2010.

#### الملتقيات والمؤتمرات العلمية

23. أحمد مخلوف، "الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي"، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، أكتوبر 2009.
24. بروش زين الدين ودهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.
25. خالد عطا الله الطراونة ومحمد منصور أبو جليل، "أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"، المؤتمر الدولي الثاني حول الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2013.

26. العايب عبد الرحمان وبالرقي تيجاني، "إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، قسم العلوم التجارية، جامعة عنابة، 2009.
27. عنابي بن عيسى وفاطمة الزهرة قسول، "إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012.
28. فيروز شين ونوال شين، "دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يوم 6 و7 ماي 2012.
29. قطاف ليلي وبن عواق شرف الدين أمين، "دراسة حول آثار تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري"، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.
30. ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل، "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل: دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
31. محمد طارق يوسف، "حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق"، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة بالقاهرة في نوفمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2009.
32. مصطفى حسن بسيوني السعدني، "الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات"، ندوة حول حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2009.

33. نصر طه حسن عرفة ومجدي مليجي عبد الحكيم مليجي، "أثر حوكمة الشركات على القيمة المضافة لرأس المال العيني والفكري: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المسجلة"، كلية التجارة، جامعة بنها، السعودية.

#### الوثائق والتقارير

34. "تنفيذ حوكمة الشركات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، 2011.
35. "دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية"، دائرة مراقبة المؤسسات بالشراكة مع مؤسسة التمويل الدولية IFC.
36. سليم عثمانى وآخرون، "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر، 2009.
37. فيليب ارمسترونج، "حوافز الاستثمار في حوكمة الشركات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، 2011.
38. هيئة الأوراق المالية الأردن، "دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان".

#### القوانين

39. القانون التجاري الجزائري، كليك للنشر، الجزائر.

#### مواقع الإنترنت

40. أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، ملف متوفر على الرابط: <http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>، (تم الاطلاع عليه يوم: 2015/04/06 على الساعة 21:10).

41. بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، ماي 2011، ملف متوفر على الرابط:  
<http://iefpedia.com/arab/27465> -حوكمة-الشركات-دورها-في-تخفيض-مشاكل-نظ-مشاكل-تخفيض-في-دورها-الشركات-حوكمة- (تم الاطلاع عليه يوم: 2014/09/12 على الساعة 22:00).
42. حامد نور الدين وحسام الدين غضبان، "الالتزام بأخلاقيات الأعمال من أجل ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، فيفري 2012، متوفر على الرابط: [الالتزام بأخلاقيات الأعمال-من-أجل-ترس-تريس-31718-Iefpedia.com](http://iefpedia.com/arab/31718)، (تم الاطلاع عليه يوم: 2014/05/10 الساعة 00:45).
43. عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات المملوكة للدولة، ورقة بحثية متوفرة على الرابط: [www.nazaha.iq/body.asp/newsarabic](http://www.nazaha.iq/body.asp/newsarabic)، (تم الاطلاع عليه يوم: 2015/07/25 على الساعة 23:45).
44. أخلاقيات الأعمال الدولية والمسؤولية الاجتماعية، [www.stqou.com/vb/attachment.php?attachmentid=8185](http://www.stqou.com/vb/attachment.php?attachmentid=8185)، (تم الاطلاع عليه يوم: 2014/12/22 الساعة 23:40).
45. واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة"، متوفر على الرابط:  
[pdf-أنماط-القيادة-وفعالية-صنع-القرار-بالمؤسسة-موسى-عبد-الناصر](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/pdf-أنماط-القيادة-وفعالية-صنع-القرار-بالمؤسسة-موسى-عبد-الناصر)، (تم الاطلاع عليه يوم: 2014/10/18 الساعة 23:50).

### Les livres

1. Alain Finet et autres, « **Gouvernance d'entreprise : nouveaux défis financiers et non financiers** », de Boeck Supérieur, Belgique, 1<sup>ère</sup> édition, 2009.
2. Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, « **Strategor** », Dunod, Paris, 2009.
3. Bertrand Richard & Dominique Mielliet, « **La dynamique du gouvernement d'entreprise** », Editions d'organisation, Paris, 2003.
4. Claude Lévy-Leboyer, « **La gestion des compétences** », Eyrolles Editions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009.
5. Frank Bournois et autres, « **Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance** », Eyrolles Editions d'organisation, Paris , 2007.
6. Jean Brillman, Jacques Hérard, « **Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial** », Editions d'organisation, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
7. Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « **Management : Stratégie et organisation** », Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002.
8. MBA, « **L'essentiel du management par les meilleurs professeurs** », Editions d'organisation, Groupe Eyrolles, 2<sup>ème</sup> édition, 2008.
9. Meryem LE SAGET, « **Le manager intuitif** », Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
10. Olivier Meier, « **Dico du manager** », Paris , 2009.
11. Véronique Magnier et autres, « **La gouvernance des sociétés cotées face à la crise pour une meilleure protection de l'intérêt social** », Lextento éditions, Paris, 2010.

### Les thèses

12. Amir Louizi, « **Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises : études empiriques** », Thèse de doctorat, France, 2011.
13. Isabelle Meutelet Allemand, « **Contribution à la théorie de la gouvernance : le marché des dirigeants, mécanisme particulier de gouvernance des entreprises** », Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Faculté de Sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, France, 2008.
14. Yves-Cédric Koyo, « **Les mécanismes de gouvernance entre les gestionnaires de fonds et les dirigeants de PME en contexte d'investissement socialement responsable** », Mémoire de la maîtrise en administration des affaires, Université du QUEBEC, 2011.

## Les articles

15. Abdellatif Chellil, Abdelatif Kerzabi, « **La gouvernance d'entreprise dans les pays du sud : Marché et compétences** ».
16. Aida Guerhazi, « **Enracinement des dirigeants : Cas de la Tunisie** », HAL archives-ouvertes, France, 2006.
17. Benoit Pigé, « **Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires** », Revue Finance-Contrôle-Stratégie, Vol. 1, n°3, Septembre 1998.
18. Benoît Pigé, « **Ontologie, théorie et gouvernance des organisations ou la question de l'être aux fondements des enjeux de l'organisation** », La revue des sciences de gestion, 2011/5 n° 251.
19. Dagobert Ngongang, « **Profil du dirigeant et facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des entreprises Tchadiennes** », Association Francophone de Comptabilité, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Ngaoundéré, Cameroun, Mai 2006.
20. Gérard Charreaux, « **A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale** », Cahier du FARGO n° 1080502, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Université de Bourgogne, France, Mai 2008.
21. Gérard Charreaux, « **Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises** », Revue française de gestion, n° spécial, n° 111.
22. Héra Gharbi, « **Vers une typologie de l'enracinement des dirigeants** », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.
23. Imen Khanchel, « **Le rôle du pouvoir discrétionnaire du dirigeant dans l'amélioration de la performance : cas des entreprises tunisiennes** », La revue des sciences de gestion, 2009/3, n° 237-238.
24. Kinnu David and al., « **Upper echelons theory and research : A review of theory and empirical literature 28 years later** », Prime Journal of Business Administration and Management, Vol. 2(10), 2012.
25. Laurence Billard, Jean-Pierre Boissin, Bérangère Deschamps, « **Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise** », Xième Conférence de l'association Internationale de management stratégique, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Juin 2001.
26. Laurence Godard & Alain Schatt, « **Faut-il limiter le cumul des fonctions dans les conseils d'administration ? Le cas français** », La revue des sciences de gestion, 2005/3 n° 213.
27. M.C.Jensen and W.H.Meckling, « **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure** », Journal of financial economics, October 1976.
28. Peter Wirtz et Bernard Laurent, « **Valeurs du dirigeant, conception de la propriété et modèle de gouvernance : une illustration à travers le cas du groupe Auchan** », HAL archives ouvertes, France, 2012.



29. Sana Ben Cheikh, « **Implication du pouvoir du dirigeant et des caractéristiques managériales sur la performance des entreprises tunisiennes cotées** », International journal of advanced research, , Volume 2, Issue 3, 2014.
30. Yohan Bernard et Laurence Godard, « **Les dirigeants influencent-ils la diffusion d'informations sur la RSE ?** », France, 2013.

### Les rapports

31. **Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites**, Middle Next, Cahier n° 4, Décembre 2009.
32. Guide Afep/Medef, « **Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées** », Révisé en Juin 2013.
33. La Commission Européenne, « **Le développement des compétences dans les PME** », Observatoire des PME européennes, n° 1, 2003.
34. La Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise, « **Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise** », Ministère des affaires économiques et générales Maroc, 2008.
35. Le Centre Tunisien de Gouvernance d'entreprise, « **Guide de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises Tunisiennes** », 2012.
36. Les travaux de l'IFA, « **Comité de nomination : gouvernance & bonnes pratiques** », Septembre 2011.
37. Pierre-Yves Gomez, « **Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises** », Middle Next & Institut français de gouvernement des entreprises, France, 2<sup>ème</sup> édition Mai 2015.
38. Serge Yablonsky et autres, « **La gouvernance d'entreprise : une vision globale du management** », Cahier de l'académie n° 14, l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, Paris, Mars 2009.

### Les documents internet

39. « **Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE** », Septembre 2015, document accessible en ligne : <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-FRA.pdf>, (Consulté le 17/11/2015 à 23h 50).
40. Benoît Raveleau, « **La dynamique de l'activité des dirigeants de PME** », 5<sup>ème</sup> Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Université de Sherbrooke, France, Document accessible en ligne sur : [www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Raveleau\\_Benoit.pdf](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Raveleau_Benoit.pdf), (Consulté le 04/03/2014 à 22 :35).
41. Gérard Charreaux & Philippe Desbrières, « **Le gouvernement des entreprises** », Université de Bourgogne, France, 1997, document accessible en ligne : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0970701.pdf>, (Consulté le 03/06/2014 à 22h 25).

42. Gérard Charreaux, « **Vers une théorie de gouvernement des entreprises** », Mai 1996, Document accessible en ligne sur : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0960501.pdf>, (Consulté le 15/08/2014 à 20 :30).
43. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Dirigeant>, (Consulté le 13/02/2014 à 21.30).
44. Isabelle Allemand, « **Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de la littérature** », Cahier du FARGO n° 10509, Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations, Ecole supérieure de commerce de Dijon, Septembre 2005, document accessible en ligne sur : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1050902.pdf>, (consulté le : 20/12/2014 à 20 :15).
45. [www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_gouvernance.html](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_gouvernance.html), (Consulté le 03/01/2015 à 22h 00).

## فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(1-1)	أدوار المسيرين حسب Mintzberg (1973)	12
(2-1)	توجه المعلومات	40
(1-2)	تصنيف آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات حسب معياري الخصوصية والعمدية	76
(1-3)	معامل الثبات ألفا كرونباخ	101
(2-3)	عمر المؤسسات	105
(3-3)	نشاط المؤسسات	105
(4-3)	عدد عمال المؤسسات	106
(5-3)	نظام الحوكمة المتبع في المؤسسات	107
(6-3)	المعايير التي تؤثر في اختيار نظام الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة	108
(7-3)	اختيار النظام المنفصل	109
(8-3)	هل يقوم مجلس الإدارة بوضع إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في مؤسستكم؟	110
(9-3)	هل يقوم مجلس الإدارة في مؤسستكم بتقييم مدى تطبيق هذه الإجراءات ومراجعتها؟	110
(10-3)	هل تتوفر مؤسستكم على لجان مختصة؟	111
(11-3)	إذا كانت الإجابة نعم، فما هي هذه اللجان؟	112
(12-3)	عدد أعضاء لجنة التعيينات	113
(13-3)	عدد الأعضاء المستقلين في لجنة التعيينات	114
(14-3)	هل مهمة لجنة التعيينات لمؤسستكم هي المشاركة في تعيين وتقييم المسيرين؟	114
(15-3)	هل تضم لجنة التعيينات لمؤسستكم عضو مختص لديه معارف أو خبرة في القوانين و تطوير فرق الإدارة (المسيرين)؟	115
(16-3)	إذا كانت الإجابة لا: من يقوم باقتراح وتعيين المسيرين في مؤسستكم؟	116
(17-3)	هل قدمت لجنة التعيينات تقريراً سنوياً لعام 2014 عن أعمالها لمجلس الإدارة؟	117
(18-3)	هل تضمن التقرير السنوي لمؤسستكم لسنة 2014 عرضاً لنشاطات لجنة التعيينات؟	117
(19-3)	المعلومات المنشورة حول نشاطات لجنة التعيينات	118
(20-3)	هل توجد وثائق أخرى يتم نشرها من طرف مؤسستكم تتضمن معلومات حول تعيين المسيرين؟	118

رقم الجدول	اسم الجدول (تابع)	الصفحة
(21-3)	ما هو متوسط عدد اجتماعات لجنة التعيينات سنويا؟	119
(22-3)	ما هي المواضيع التي تناقشها لجنة التعيينات لمؤسستكم؟	119
(23-3)	هل هناك نظام رسمي متعارف عليه لترشيح و انتخاب أعضاء الإدارة أو مجلس الإدارة في مؤسستكم؟	120
(24-3)	هل يشارك رئيس المجلس و/أو المدير العام في اجتماعات لجنة التعيينات؟	121
(25-3)	هل تتوفر مؤسستكم على برنامج لاستقطاب المسيرين ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتميزة؟	121
(26-3)	يتم استقطاب المسير في مؤسستكم لشغل المنصب وفق ضوابط ومعايير محددة أهمها	122
(27-3)	يستند اختيار المسير لشغل المنصب إلى	123
(28-3)	يتم غالبا اللجوء إلى المصدر الخارجي لتعيين المسير في مؤسستكم	124
(29-3)	يعتمد استمرارك في منصب المسير على	125
(30-3)	ما هو المصدر الأفضل حسب رأيكم في تعيين المسير؟	126
(31-3)	لتعيين المسير في مؤسستكم، تستعين لجنة التعيينات بـ	127
(32-3)	يتم اختيار المسيرين في مؤسستكم وفق أسلوب	127
(33-3)	تضم سياسات تعيين المسيرين في مؤسستكم معيار	128
(34-3)	هل تتوفر مؤسستكم على مدونة أخلاقيات الأعمال؟	129
(35-3)	إذا كانت الإجابة نعم ، هل تتضمن هذه المدونة المبادئ التالية	130
(36-3)	هل أنت تحرص على ضمان تنفيذ الإجراءات التي تهدف إلى	131
(37-3)	هل يؤثر سلوكك على رؤية وأهداف مؤسستكم؟	132
(38-3)	هل تمتلك رؤية إستراتيجية؟	133
(39-3)	ما هي المهارات التي تعتمد عليها في المقام الأول لتكون قائدا؟	134
(40-3)	القيادة التي تتسم بها تتطور بسهولة أكبر عندما	135
(41-3)	القيادة التي تتسم بها تتطور بسهولة أكبر في علاقاتك مع	137
(42-3)	في عملية اتخاذ القرارات، أنت	139
(43-3)	عند اختيارك لأي حل من الحلول فإنك تولي أهمية كبيرة إلى	141
(44-3)	عند اختيارك لأي حل من الحلول فإنك عادة ما تختار الحل الذي يؤدي إلى	143

رقم الجدول	اسم الجدول (تابع)	الصفحة
(45-3)	تقوم باتخاذ القرارات	145
(46-3)	هل أنت تحرص على ضمان تعظيم خلق القيمة بجميع أبعادها من خلال	146
(47-3)	هل أنت تلتزم بضمان تحقيق مراقبة فعالة من خلال	148
(48-3)	هل أنت تلتزم بالمسؤولية أمام مجلس الإدارة وأمام المساهمين	150
(49-3)	هل أنت تلتزم بحرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين بها من خلال	151
(50-3)	سن مسيري المؤسسات	153
(51-3)	المؤهل العلمي لمسيري المؤسسات محل الدراسة	154
(52-3)	التخصص العلمي لمسيري المؤسسات محل الدراسة	155
(53-3)	المنصب الحالي لمسيري المؤسسات محل الدراسة	156
(54-3)	المنصب السابق لمسيري المؤسسات محل الدراسة	156
(55-3)	الخبرة المهنية لمسيري المؤسسات محل الدراسة	157
(56-3)	الأقدمية في المؤسسة	158
(57-3)	الأقدمية كإطار مسير	159
(58-3)	عدد المؤسسات التي كنت فيها مسيرا	159
(59-3)	عدد المناصب التي شغلتها كعضو مجلس إدارة في مؤسسات أخرى	160
(60-3)	هل التحقت بالمؤسسة عن طريق	161
(61-3)	هل استفدت من ترقية؟	162
(62-3)	إذا كان الجواب نعم ، ما هو أساس الترقية؟	163
(63-3)	هل استفدت من تكوين في التسيير؟	164
(64-3)	نوع التكوين في التسيير	165
(65-3)	هل خضعت لدورات تدريبية في مجال القيادة؟	165
(66-3)	نوع الدورات التدريبية في مجال القيادة	166
(67-3)	تضم سياسات تعيين المسيرين في مؤسستكم معيار	167
(68-3)	يخضع تعيين المسير في مؤسستكم لعدة معايير يتم تحديدها مسبقا	168
(69-3)	أصبحت مسيرا لتقوم بتحسين نمط حياتك	169
(70-3)	أصبحت مسيرا لتقوم بتعظيم المردودية في المؤسسة	170
(71-3)	أصبحت مسيرا لتقوم بضمان بقاء واستمرارية المؤسسة	170

الصفحة	اسم الجدول (تابع)	رقم الجدول
171	أصبحت مسيرا لتقوم بتطوير أنشطة جديدة	(72-3)
171	أصبحت مسيرا لتقوم بزيادة رقم الأعمال	(73-3)
172	أصبحت مسيرا لتقوم بزيادة أرباح المؤسسة	(74-3)
173	أصبحت مسيرا لتقوم بتعظيم ثروة المساهمين	(75-3)
176	اختبار الفرضية الأولى باستعمال كا <sup>2</sup>	(76-3)
179	اختبار الفرضية الثانية باستعمال كا <sup>2</sup>	(77-3)
186	اختبار الفرضية الثالثة باستعمال كا <sup>2</sup>	(78-3)
191	اختبار الفرضية الرابعة باستعمال كا <sup>2</sup>	(79-3)

## فهرس الأشكال



## فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	الشبكة الإدارية	(1-1)
14	دور المسير في ظل الحوكمة الرشيدة للمؤسسات	(2-1)
23	نموذج Charreaux	(3-1)
59	أهداف الحوكمة الرشيدة للمؤسسات	(1-2)
64	الأطراف الرئيسية في الحوكمة	(2-2)
75	الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة الرشيدة في المؤسسات	(3-2)
78	سير عمل مجلس الإدارة	(4-2)
86	سير عمل لجنة التعيينات	(5-2)
92	سوق المسيرين	(6-2)
99	نموذج الدراسة الميدانية	(1-3)

## فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
206	رسالة الاستبيان	1
207	استبيان الدراسة	2
223	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	3
223	تقسيم القطاعات المعتمد ضمن الدراسة	4
224	قائمة المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سطيف الخاضعة للدراسة الميدانية	5
225	قائمة الاختصارات	6

## المخلص:

تناول هذا البحث دراسة أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر. ولتحقيق أهداف البحث، قمنا في البداية بوضع الإطار النظري للدراسة الذي يتناول العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة.

أجرينا بعد ذلك دراسة ميدانية على مسيري بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تنشط في ولاية سطيف. وتشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين تؤثر بدرجة كبيرة على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر.

**الكلمات الدالة:** المحددات السلوكية، المحددات المهنية، المسيرين، الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

## Résumé:

Cette étude s'intéresse à l'impact des déterminants comportementaux et professionnels des dirigeants sur la bonne gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE) en Algérie. Pour se faire, nous avons en premier lieu passé en revue les différents arguments théoriques traitant la relation qui existe entre ces variables.

En second lieu, nous avons mené une étude empirique sur les dirigeants des entreprises publiques économiques de la wilaya de Sétif. Les résultats montrent bien que les déterminants comportementaux et professionnels des dirigeants ont un grand impact sur la bonne gouvernance des entreprises publiques économiques.

**Mots-clés :** Déterminants comportementaux, déterminants professionnels, dirigeants, bonne gouvernance des entreprises, entreprise publique économique (EPE) algérienne.

تَمَّ بِحَمْدِ اللَّهِ