الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبية

التخصص: محاسبة وتدقيق

آليات الحوكمة ودورها في الحد من مخاطر الوكالة

-دراسة ميدانية-

تحت إشراف الأستاذ/ الدكتور:

صالح حميداتو

المشرف المساعد الدكتورة:

سارة ميسي

إعداد الطالبات :

إبتسام طلحة

رندة خالد

عبلة باوية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
– لطيفة بكوش	أستاذ محاضر الرتبة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيساً
– صالح حميداتو	أستاذ محاضر الرتبة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفاً ومقرراً
– خليدة عابي	أستاذ محاضر الرتبة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبية

التخصص: محاسبة وتدقيق

آليات الحوكمة ودورها في الحد من مخاطر الوكالة

-دراسة ميدانية-

تحت إشراف الأستاذ/ الدكتور:

صالح حميداتو

إعداد الطالبات :

إبتسام طلحة

رندة خالد

عبلة باوية

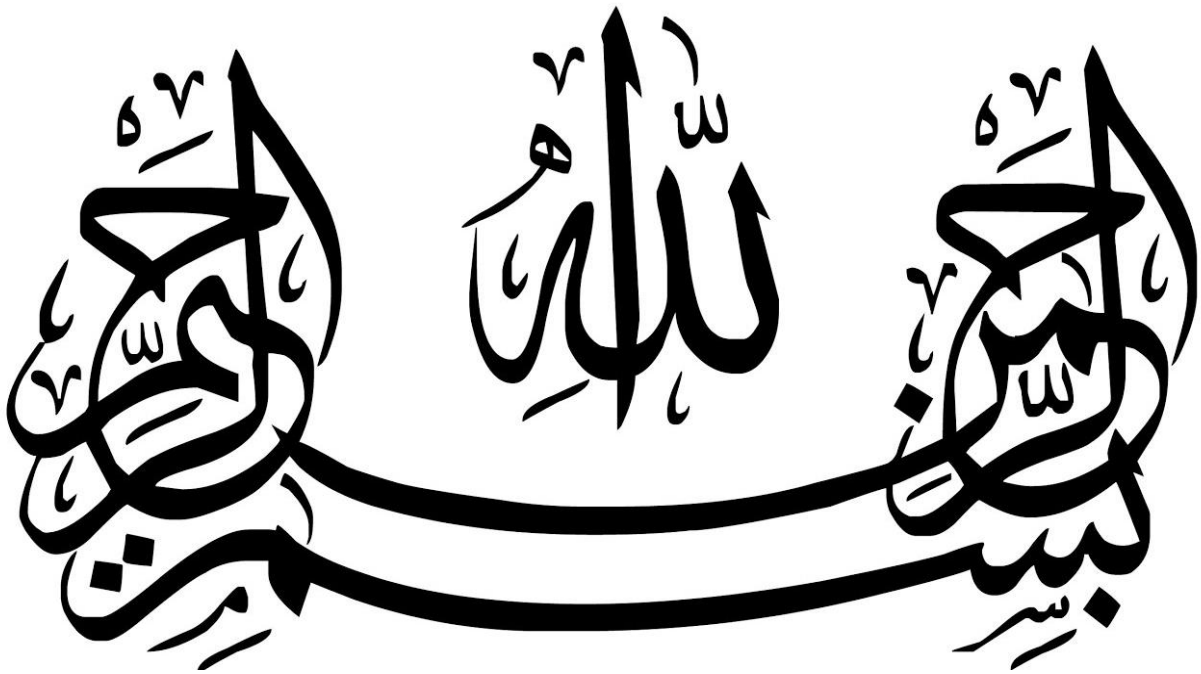
المشرف المساعد الدكتورة:

سارة ميسي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
– لطيفة بكوش	أستاذ محاضر الرتبة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيساً
– صالح حميداتو	أستاذ محاضر الرتبة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفاً ومقرراً
– خليدة عابي	أستاذ محاضر الرتبة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019


بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــــــــــــــــــــــــــــداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضى الرحمن

أمـــي حسينة حفظها الله و بارك في عمرها

إلى من يسر لي طريق العلم وسندي الوحيد في الحياة

أبـــي عمار حفظه الله وبارك في عمره

إلى الراحل الغائب عن العين المستقر مكانه في القلب أبي الثاني

بابا الهاشمي رحمه الله و أسكنه فسيح جناته

إلى من كبرت بينهم وحملتنا نفس الأحشاء إخوتي

صالحة...تهاني...محمد الهاشمي...حسام الدين...حفظهم الله

إلى من عرفت منهم قيمة الصداقة و الوفاء وجمعتني بهم أحلى الذكريات

مليكة...ناريمان...إكرام...خولة...يمينة...أسماء...شافية...نور الهدئ... أدامهن الله نعمة في حياتي

إلى من تقاسمت معهم هذا العمل و كانتا لي خير عون وسند

باوية عبلة...خالد رندة...وفقهما الله و أسعدهما

إلى كل أشرف على تعليمي طوال حياتي الدراسية

إلى كل من جمعتني بهم الحياة الذين نسيهم قلمي ولم ينسهم قلبي

متمنية النجاح و التوفيق و السعادة للجميع

إبتسام طلحة

إهـــــــــــــــــــــــــــــــداء

اللهم علمنا بما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما نافعا ولسانا ذاكرا وقلبا خاشعا

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك...

أما بعد أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى التي أوصاني بها خير الأنام ثلاثا

إلى الحضن الذي حواني إلى القلب الذي رعاني... إلى التي سكن حبها في جناني إلى التي سكنت نفسي قبل نفسي إلى من كان دعائها سر توفيقي إلى رمز الحنان والعطاء إلى منبع سعادتي إلى التي زادتني عزما وإصرارا في النجاح إلى من انتظرت نجاحي بفارغ الصبر **أمي** حفظها الله وأدامها تاجا فوق رأسي

إلى الذي رباني ووجهني, الراحل بالجسد الباقي في القلب روح **جدي الغالي** رحمه الله

إلى من رعتني بعنايتها وكستني بعطفها و محبتها جدتي حفظها الله

إلى من تقاسم معي مر الحياة وحلوها سندي في الحياة أخوالي الأعزاء: العيد، أحمد, رابح حفظهم الله

إلى رياحين حياتي وأحب الناس إلى قلبي خالاتي: صبرينة, وحبيبتي أسمهان حفظهم الله

إلى الذي أحمل اسمه ودمه أبي حفظه الله ورعاه

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة إلى بسمة البيت وفرحتها أبناء خالاتي وأخوالي الأعزاء رعاهم الله

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء إلى رفيقتي الدرب ثنائي التحدي "ابتسام، عبلة"

إلى إخوتي الذين لم تلدهم أمي, إلى من عشت معهم أجمل أيام حياتي وأروع الذكريات "غاليتي مليكة, أسماء, غالتي خولة، **وردة**, يمنة, نور الهدى, سلمى، نزيهة" و اخص بالذكر رفيقتي في السكن غاليتي *أسماء لهرم*

إلى من لم يذكر اسمه في السطور فهو في القلب محفور...الى كل فاه وقلب دعا لي دعوة نجاح وتوفيق

وكل الشكر والتقدير لأساتذتي الكرام على مدار مشواري الدراسي وأخص بالذكر الدكتور **صالح حميداتو** والدكتورة **ميسي سارة** وكذا زملائي في الدراسة دفعة محاسبة وتدقيق 2020/2019 وفقهم الله.

خالد رندة

إهـــــــــــــــــــــــــــــــداء

الشكر والحمد لله جل في علاه فإليه ينسب الفضل كله فيما وصلت إليه .

قال تعالى " و قضى ربك ألا تعبدو إياه و بالوالدين إحسانا " ووصى بهما الحبيب و خير الأنام محمد رسول الله عليه الصلاة والسلام.

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ...إلى من علمني العطاء بدون إنتظار ... إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار... إلى النور الذي أنار دربي و السراج الذي لا ينطفئ أبدا... إلى من حصد الأشواك عن طريقي ليمهد لي درب العلم ..مثلي الأعلى و قرة عيني ..أبي الغالي..أدامه الله لي ذخرا ..وحفظه الله ورعاه.

إلى رمز الحب والحنان ..ينبوع الدفء والأمان..إلى جنة الله في الأرض..إلى من حملتني في أحشائها وعلمتني معنى الحياة.. إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء ..إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها.

صديقتي وحبيبة قلبي أمي حفظها الرحمان و رعاها.

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إخوتي من كبيرهم إلى صغيرهم" خير الدين، محمد الأمين، خدوج، حليمة، إلياس، خالد" أدامهم لي الله سندا في الحياة.

إلى براعم العائلة "إبنة أخي هبة الرحمان وبنات أختي جنى ووجدان "، ...وإلى زوجة أخي الكريمة "زهرة".

إلى جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها "عائشة"...إلى كل أفراد عائلتي الكريمة فردا فرد من كبيرهم إلى صغيرهم.

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع

زملائي في العمل ثنائي التحدي "طلحة إبتسام و خالد رندة"

إلى الأخت والصديقة و شريكة السكن دباخ مليكة.

إلى كل صديقاتي العزيزات اللواتي جمعتني بهن أجمل الأيام و الذكريات الجميلة" مليكة، إبتسام، رندة، نور الهدى، يمينة، أسماء خولة، نريمان،....."

إلى كل من لم يخط بإسمه قلمي و غفل عنه علمي و لم ينسه قلبي...وإلى كل روح شاركتني بدعائها.

عبلة باوية

شكر و عرفـان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه أن مَّن علينا لإتمام هذا العمل

ولقوله تعالى ***(لئن شكرتم لأزيدنكم)***

و لقول رسول الله صل الله عليه وسلم " ***ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله"***

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير و الإحترام إلى الأستاذ/الدكتور ***حميداتو صالح*** *لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى ما أسداه لنا من نصائح وتوجيهات وإرشادات خلال إعدادنا لهذه المذكرة.*

كما نشكر الدكتورة ***ميسي سارة*** *على ما أفاضت به علينا من عملها ووقتها وجهدها فكانت عونا لنا في انجاز وتوجيه هذا العمل.*

والشكر موصول لكل أساتذة دفعة محاسبة وتدقيق 2020/2019 ونخص بالذكر الدكتور ***زبيدي البشير*** *على تقديم أطروحته القيمة لنا من أجل الإستفادة منها فله جزيل الشكر والعرفان.*

ولا ننسى أن نوجه شكر خاص للزميل الفاضل ***سالم عبد الرؤوف*** *الذي لم يبخل علينا بمساعدته القيمة.*

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل المشرفين على عملية تقييم المذكرة.

فالحمد لله الذي لا يتم عملا إلا بأمره ولا توفيق إلا بحكمه

فمنا الجد و الكد ومنه التيسير والنجاح

رندة...إبتسام...عبلة

الملخص

الملخص:

إثر سلسلة الإنهيارات المالية التي حدثت في العالم في السنوات الأخيرة وأدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمؤسسات المالية، حيث ترجع أسباب هذه الانهيارات في العموم إلى الفساد المالي والإداري، إفتقار إدارة الشركات إلى الممارسات السليمة في الرقابة ؛ بالإضافة إلى بروز مصطلح انفصال الملكية عن الإدارة وتضارب المصالح بين الملاك ومجلس الإدارة بسبب عدم معرفة الموكل بالتصرفات أو القرارات الصادرة عن الوكيل في ضوء ما يسمى ب "نظرية الوكالة" ؛ نتيجة لكل هذه الأحداث كان لابد من البحث عن وسيلة للحد من هذه المشاكل التي من الممكن أن تؤثر على أهداف الشركة أو تؤدي إلى زيادة مستويات المخاطرة، فكانت حوكمة الشركات هي الحل الأمثل والمتكامل. لذا تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور حوكمة الشركات بشكل عام وآلياتها على وجه الخصوص في الحد من مخاطر الوكالة، وذلك من خلال تجسيد هذه الآليات في الشركة بهدف تحقيق المعاملة المتساوية لجميع الأطراف و ضمان حقوق المساهمين وهذا ما يساهم بدوره في الحد من تضارب المصالح "مشكلة الوكالة". وتوصلت الدراسة إلى أن الإلتزام بآليات الحوكمة سواء الداخلية أو الخارجية سوف يؤدي إلى تخفيض تكاليف ومخاطر الوكالة. وذلك من خلال فرض قواعد تحمي المصالح المشتركة وتحدد مسؤولية كل طرف من الأطراف ذوي العلاقة بالشركة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، نظرية الوكالة، لجان المراجعة، مخاطر الوكالة .

Abstract:

During recent years, a series of financial collapsing occurred due to financial and managerial corruption and lack of monitoring over the companies activity, these problems led to the bankruptcy of many companies and financial institutions. Other reason for these crises was emergence of the term; separation of ownership and control, interests conflict between the principal (shareholders) and agents (managers) Because the principal is not aware of the actions or decisions issued by the agent in light of the so-called "agency theory". As a result of all these events, it was necessary to find a way to reduce these problems That may affect company objectives or lead to increased levels of risk. So, the Corporate governance was the perfect and integrated solution. Therefore, this study aims to accentuating the role of corporate governance and its mechanisms in particular in reducing agency risks, by applying these mechanisms in the companies in order to conciliation the interests of (shareholders, managers, creditors, customers …) this in turn contributes to reducing the conflict of interests "Agency Problem". The study found that adhering to the governance mechanisms, whether internal or external, will lead to a reduction in agency costs and risks. Through imposing rules that protect common interests and determine the responsibility of each of the parties related to the company.

Key words: corporate governance; agency theory; audit committee; agency risks.

الفهارس

فهرس المحتويات

العنـــــوان	الصفحة
إهداء.....	
شكر وعرفان.....	
الملخص.....	
فهرس المحتويات.....	I
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال البيانية.....	V
قائمة الملاحق.....	VI
قائمة الاختصارات والرموز.....	VII
مقدمة.....	أ
الفصل الأول : الإطار العام المفاهيمي لحوكمة الشركات	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.....	3
المطلب الأول: نشأة وأسباب بروز حوكمة الشركات.....	3
الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات	3
الفرع الثاني: أسباب بروز حوكمة الشركات.....	4
المطلب الثاني: مفهوم وأهمية حوكمة الشركات.....	6
الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات	6
الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات	8
المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات	9
المطلب الأول: مبادئ وخصائص حوكمة الشركات	9
الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات	9
الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات	12
المطلب الثاني: الأهداف والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.....	13
الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات.....	13
الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.....	15
المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات	17
المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات.....	17
الفرع الأول: دور مجلس الإدارة.....	17
الفرع الثاني: المراجعة الداخلية.....	21
المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات.....	21
الفرع الأول: المنافسة في السوق (المنتجات والخدمات / العمل الإداري) والإندماجات والاكتسابات.....	21
الفرع الثاني : المراجعة الخارجية.....	22
الفرع الثالث : التشريع والقوانين.....	22
خلاصة الفصل.....	24
الفصل الثاني: الإطار النظري لنظرية الوكالة	

تمهيد.....	26
المبحث الأول: ماهية نظرية الوكالة.....	27
المطلب الأول: الأصول الفكرية لنظرية الوكالة.....	27
المطلب الثاني: مفهوم نظرية الوكالة وأنواع المشاكل الناتجة عنها.....	29
الفرع الأول: مفهوم نظرية الوكالة	29
الفرع الثاني: أنواع مشاكل الوكالة.....	30
المبحث الثاني: أسباب ومخاطر نظرية الوكالة.....	31
المطلب الأول: أسباب نظرية الوكالة.....	31
المطلب الثاني: مخاطر نظرية الوكالة.....	33
المبحث الثالث: الحلول والإنتقادات الموجهة لنظرية الوكالة.....	36
المطلب الأول :حلول مشاكل الوكالة.....	36
المطلب الثاني: الإنتقادات الموجهة لنظرية الوكالة.....	40
خلاصة الفصل.....	43
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
تمهيد.....	45
المبحث الأول: مكونات ومنهجية الدراسة.....	46
المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة.....	46
الفرع الأول: منهج الدراسة.....	46
الفرع الثاني: ماهية الاستبيان.....	47
المطلب الثاني: تصميم الاستبيان.....	47
الفرع الأول: بناء قائمة الاستبيان.....	47
الفرع الثاني: هيكل الاستبيان.....	48
الفرع الثالث: معالجة الاستبيان.....	50
المطلب الثالث: مجتمع وحدود الدراسة.....	51
الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....	51
الفرع الثاني: حدود الدراسة.....	52
المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.....	52
المطلب الأول: صدق وثبات العينة.....	52
المطلب الثاني: الخصائص الديمغرافية للعينة.....	53
الفرع الأول: خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....	53
الفرع الثاني: خصائص العينة حسب متغير التخصص العلمي.....	54
الفرع الثالث: خصائص العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.....	54
الفرع الرابع: خصائص العينة حسب متغير الخبرة العلمية.....	55
المطلب الثالث: تحليل وتفريغ البيانات الوصفية.....	56
الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول.....	56
الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني.....	61
المطلب الرابع: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة.....	65

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....	65
الفرع الثاني: نتائج إختبار الفرضيات.....	71
خلاصة الفصل	73
الخاتمة.....	75
قائمة المراجع.....	81
الملاحق.....	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	خصائص الحوكمة	12
(01-03)	مقياس ليكارت الخماسي	48
(02-03)	مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي	49
(03-03)	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور	50
(04-03)	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	51
(05-03)	صدق وثبات العينة	52
(06-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	53
(07-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	54
(08-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	54
(09-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	55
(10-03)	نتائج الإجابات المتعلقة بالمحور الأول	56
(11-03)	نتائج الإجابات المتعلقة بالمحور الثاني	62
(12-03)	نتائج إختبار one way anova للفرضية الرئيسية	66
(13-03)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 01	67
(14-03)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 02	67
(15-03)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 03	68
(16-03)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 04	69
(17-03)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 05	69
(18-03)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 06	70
(19-03)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 07	71

فهرس الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	16
(02-01)	آليات حوكمة الشركات	23
(01-02)	تكاليف الوكالة	35
(01-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	53
(02-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	54
(03-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	55
(04-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	56

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة محكمي الإستبيان
03	معامل ألفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبيان
04	التكرارات النسبية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان
05	نتائج اختبار One Way- Anova للفرضية الرئيسية
06	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

قائمة الإختصارات والرموز

الرموز	المصطلح باللغة الأجنبية	المصطلح باللغة العربية
AICBA	American Institute of certified public Accountants	المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
IIA	Institute of Internal Auditors	المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين

مقدمة

تمهيد

ازداد الاهتمام حول حوكمة الشركات خلال العقدين الماضيين من الزمن حيث جذبت العديد من العوامل اهتمام الباحثين للتركيز عليها بشكل أكبر، ونقصد هنا الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية والفساد والفضائح المالية لكبرى الشركات في العالم، مثل شركة إنرون ووورلدكوم في الولايات المتحدة الأمريكية.

حيث اعترفت الشركات الرائدة والناجحة بالدور الذي تلعبه آليات حوكمة الشركات في تعزيز أدائها ومزاياها الاقتصادية وحماية مصالح أصحاب المصلحة فيها، فوجود وسيلة لمراقبة وضبط العلاقات والمسؤوليات بين الأطراف المعنيين في الشركة يساعد الشركة على وضع أهدافها وتحسين مستواها وأدائها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ونتيجة لتطور وظهور شركات المساهمة التي تكثر فيها العلاقات التعاقدية التي تقوم على فصل الملكية عن الإدارة، فهذه الشركات التي لديها عدد كبير من المساهمين الذين لا يستطيعون إدارة الشركة، إما لعدم قدرتهم على أداء هذه الوظيفة أو لتعدد التزاماتهم وتنوع الشركات التي يساهمون فيها، فإنهم يلجأون إلى توظيف وكلاء يقومون بوظيفة الإدارة بالنيابة عنهم، ففي علاقة الوكالة هذه يرغب المساهمون في أن يتصرف الوكلاء وفق إرادتهم وتبعا لمصلحتهم، ولكن يحدث وأن يفضل الوكيل مصالحه الشخصية وتعظيم ثروته على حساب مصالح المساهمين، إن هذه العلاقة التعاقدية تؤدي إلى ظهور فجوة متزايدة الاتساع بين الأصيل والوكيل،مما يخلق العديد من المشاكل والمخاطر مثل: فصل الملكية عن الإدارة كسبب رئيسي، حيث لا يمتلك الأصيل جزء مباشر في عملية الإدارة واتخاذ القرارات وعدم تماثل المعلومات، أين يمتلك أحد طرفي العلاقة معلومات أكثر من الطرف الآخر واختلاف مواقف المخاطر، حيث يكون الوكيل متجنب لها بينما يطمح الأصيل في المخاطرة من أجل زيادة العوائد(العقلانية المحدودة).

وجاءت نظرية الوكالة كحل للمشاكل التي تنشأ بسبب علاقة الوكالة حيث تتمثل هذه المشاكل في تضارب المصالح والخطر الأخلاقي وخطر الاختيار العكسي والتكاليف التي تتكبدها الشركة من علاقة الوكالة، حيث نصت نظرية الوكالة على مجموعة من الحلول والآليات التي تساعد على الحد من السلوك الانتهازي للوكيل والحفاظ على مصالح المساهمين.

وكان السبب الرئيسي لظهور حوكمة الشركات هو نظرية الوكالة والمشاكل الناجمة عنها، حيث تعتبر حوكمة الشركات من بين الحلول المقترحة للحد من مشاكل الوكالة عن طريق مجموعة من الآليات والإجراءات التي تحدد حدود ومسؤوليات أصحاب المصلحة في الشركة.

✓ **الإشكالية الرئيسية:**

ووفقا لذلك تتضح إشكالية الدراسة من خلال تبيان الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تخفيض المشاكل الناتجة عن نظرية الوكالة، و عليه تتبلور إشكالية البحث على النحو الآتي:

كيف تساهم آليات الحوكمة في الحد من مشاكل الوكالة ؟

✓ **الأسئلة الفرعية:**

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات؟ وفيما تتجلى آلياتها؟
- هل تساعد آليات حوكمة الشركات على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق فعالية وأهداف الشركة؟
- هل تعمل نظرية الوكالة على التخفيض من مخاطر الوكالة؟
- ما هي الأسباب التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة؟
- فيما تتمثل مخاطر نظرية الوكالة؟وكيف يمكن الحد منها؟

✓ **فرضيات الدراسة:**

- حوكمة الشركات هي مجموعة القواعد والآليات التي تساعد على السير الحسن لأعمال المنظمة مما تضمن لها تحقيق أهدافها ومصالحها، ويمكن اعتبار التدقيق الداخلي والتشريعات والقوانين من آليات الحوكمة؛
- نعم تساعد آليات حوكمة الشركات على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق فعالية وأهداف الشركة؛
- لا تعمل نظرية الوكالة على التخفيض من مخاطر الوكالة بل يمكن اعتبارها سببا لزيادة المخاطر؛
- من الأسباب التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة تضارب المصالح وعدم توافق الأهداف بين الأصيل والوكيل؛
- تتمثل مخاطر نظرية الوكالة في التصرف الانتهازي للوكيل والتكاليف التي يتكبدها كل من الأصيل والوكيل من أجل تحقيق أهدافهم، ويمكن الحد منها عن طريق مجموعة من الآليات التي تضمن توافق مصالح أطراف العلاقة.

✓ **مبررات اختيار الموضوع:**

- أهمية الموضوع باعتباره من أهم المواضيع الحديثة في العالم، مما يفرض زيادة الالتزام بتطبيق آليات الحوكمة للنهوض بالشركات؛
- الرغبة الذاتية والميول الشخصي؛

- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر إلى المراجع ومساعدة الطلبة في التعمق نظرا لحداثة الموضوع في جامعتنا.

✓ **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على:

- مفهوم حوكمة الشركات، نشأتها وتطورها؛
- إبراز دور حوكمة الشركات، من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة ومراقبة الشركات؛
- التعرف على نظرية الوكالة، أصولها الفكرية وأنواع علاقات الوكالة؛
- إبراز أسباب ظهور نظرية الوكالة والمشاكل الناتجة عنها مع التركيز على الحلول المتبعة للحد من مخاطرها؛
- التعرف على مدى العلاقة المتداخلة بين آليات الحوكمة ونظرية الوكالة.

✓ **أهمية الدراسة:**

تكتسي الدراسة أهمية كبرى كونها تعالج موضوعا أثار الكثير من الجدل والاهتمام به في مختلف دول العالم، فالالتزام بتطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات يؤدي إلى التقليل من الأزمات الاقتصادية والفساد المالي، وعلى وجه الخصوص المخاطر الناتجة عن نظرية الوكالة.

✓ **الدراسات السابقة:**

- **الدراسات باللغة العربية:**

1. كرمية نسرين، **دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضييق فجوة التوقعات في المراجعة**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر _3_ ، 2015/2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد تأثير آليات حوكمة الشركات من "مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية و الخارجية... " على تضييق فجوة التوقعات بين مراجعي الحسابات ومستخدمي التقارير المالية.

كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن حوكمة الشركات تقوم على مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية التي تعمل على تفعيل دور الحوكمة فيما يخص إدارة الشركة والرقابة عليها، من خلال تنشيط وتنسيق نظام الرقابة في الشركة وتحسين الاتصال بين مختلف آليات الحوكمة، مما يؤدي إلى الحصول على قوائم مالية ذات جودة وزيادة الثقة في التقارير المالية ما يدفع الشركة إلى تحقيق أهدافها وبالتالي زيادة ثقة أصحاب المصالح فيها وضمان تطورها واستدامتها.

2. زبيدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،2017 – 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية تطبيق حوكمة الشركات بالشكل السليم والذي سيؤدي إلى تحقيق الغرض المطلوب منها، وهو قيمة المعلومات المتوفرة في التقارير المالية، والأهمية النسبية التي ستتولد منها وكذلك مدى انعكاسها على الأسواق المالية والمستثمرين، الذين يمثلون ركيزة من ركائز الشركة ومما يضاعف رأسمالها ونشاطها وأرباحها وبالتالي تحسين أدائها المالي.

كما توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: يلتزم مجلس الإدارة بالمحافظة على حقوق أصحاب المصالح، الاعتماد على آليات حوكمة الشركات التي من شأنها أن تعمل على زيادة جودة وشفافية الإفصاح، كما أن التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات يؤثر إيجابيا على قيمة الشركة.

3. بن عيسى عبد الرحمان، **دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الأسواق المالية**، رسالة ماجستير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، 2009/2008 .

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر الحوكمة في تخفيض عدم تماثل المعلومات بين المساهمين والمستثمرين، وإبراز دورها في التقليل من فجوة التوقعات والعمل على محاربة التداول الداخلي للمعلومات، مما يبين أهميتها في تخفيض مخاطر الاستثمار المالي المترتبة على القرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار، وكذا توضيح دور الحوكمة في زيادة الثقة في نظم عمل الشركات من خلال تطبيق مبادئها وآلياتها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي: تعد الحوكمة أداة كفيلة بتوفير أكبر قدر من المعلومات ذات الجودة العالية والمصداقية، يشكل مجلس الإدارة وسيلة رقابية فعالة للمساهمين كما أن لجان المراجعة المنبثقة عن مجلس الإدارة تلعب دورا فعالا في عملية التحكم الفعال والرقابة على تسيير الشركات، إن الشركات التي تطبق آليات الحوكمة تلقى إقبالا واسعا من طرف المستثمرين كونها تتميز بدرجة عالية من الدقة والمصداقية في تقاريرها المالية.

4. محمد جلاب، **دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير**، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014 .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الإطار العام لحوكمة الشركات وعلاقتها بلجان المراجعة التي تعتبر أحد أهم مقوماتها بالإضافة إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه هذه اللجان في تفعيل نظام الحوكمة، وكذا معرفة المبادئ والآليات التي من شأنها أن تساعد على زيادة فعالية حوكمة الشركات من خلال تطبيق مفاهيمها على أرض الواقع.

كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: حوكمة الشركات تشكل أحد العناصر الأساسية للنمو الاقتصادي القوي في الاقتصاديات المتقدمة وحتى النامية، وقد ظهر هذا المفهوم بعد الانهيارات المالية الكبرى في العالم وذلك بسبب ما يعرف ب "مشكلة الوكالة"، تهدف مبادئ وآليات حوكمة الشركات إلى تحقيق الشفافية والعدالة،ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للجمهور ولأصحاب المصالح بشكل عام.

5. ماهر أسامة نايف شبير، **أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، أكتوبر 2017.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر آليات حوكمة الشركات في تخفيض تكاليف الوكالة، وبيان دور مجلس الإدارة في الحد من تكاليف الوكالة و كذا دراسة أثر الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي و نسبة ملكية المديرين في تخفيض تكاليف الوكالة؛ وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: لا يوجد تأثير بين حجم مجلس الإدارة وتكاليف الوكالة، يوجد تأثير عكسي بين حجم الشركة وتكاليف الوكالة، يوجد تأثير إيجابي بين ربحية الشركة وتكاليف الوكالة .

- **الدراسات الأجنبية:**

1. Issam Saltaji، **حوكمة الشركات و نظرية الوكالة، و كيفية التحكم في تكاليف الوكالة**، رومانيا، 2013.

حيث هدفت الدراسة إلى التعريف نظرية الوكالة و ما ينجم عنها من مشاكل نتيجة لتضارب المصالح بين المدراء والمساهمين واعتبر أن هذه التكاليف يتم تحملها من قبل الشركة لتشجيع أداء المدراء، وأنه يجب مراقبتها والتقليل منها لحماية الشركة من خطر الإفلاس، وهدفت الدراسة كذلك إلى بيان الأسباب التي أدت إلى نظرية الوكالة وكيفية التحكم في مشاكل الوكالة.

توصلت الدراسة إلى أن نظرية الوكالة جاءت لحماية مصالح المساهمين لكن هذا الاهتمام نتج عنه تعارض مع مصالح المدراء، وهذا التضارب تطور ليشمل التكاليف المتكبدة في الشركة و التي يمكن أن تهدد حقوق المساهمين و مزاياهم مما يؤدي إلى الإفلاس مما تنشأ الحاجة إلى مراقبة هذه المشاكل لحث المدراء على العمل وفق مصالح المساهمين، و توصل أن هناك منهجين للسيطرة على تكاليف الوكالة لمواجهة الأزمات المالية و هما الملكية الإدارية و المساهمين الخارجيين.

2. Brahmadev Panda & NM Leepsa، نظرية الوكالة: مراجعة النظرية، الأدلة على المشاكل و وجهات النظر، الهند،2017.

هـدفت هـذه المقالـة إلى مراجعـة الجوانـب النظريـة والأدلـة التجريبيـة الـتي تم إجرائهـا علـى نظريـة الوكالة،واكتشاف الأفكار الرئيسية ووجهات النظر المتعلقة بنظرية الوكالة من خلال دراسة الأدبيات، وهدفت إلى فهم وتحليل مشاكل الوكالة وعرض الحلول المعتمدة للتخفيف من حدة هذه المشاكل. وتوصل إلى أن الجدل القائم حول نظرية الوكالة والصراع الناتج عنها بدأ مع أعمال آدم سميث 1973 ولا يزال مستمر إلى وقتنا الحالي، وأن كل من تضارب المصالح وتكاليف تنشأ بسبب: فصل الملكية عن الإدارة، اختلاف تفضيلات المخاطر، عدم تماثل المعلومات والمخاطر الأخلاقية، ووجدا أن نظرية الوكالة هي نظرية علمية تطبيقية لها جذور في العديد من المجالات المختلفة وأن مشكلة الوكالة تسود في كل أنواع المنظمات تقريبا، واعتبرا أن كل من هيكل الملكية ، الملكية التنفيذية وآليات الحوكمة (مثل مجلس الإدارة) من شأنهم التقليل من تكاليف الوكالة.

- ✓ **الإطار المكاني والزماني:**
  - الإطار المكاني:الحدود الجغرافية لهذه الدراسة في الجمهورية الجزائرية "الجزائر".
  - الإطار الزماني: بدأت دراستنا للموضوع من نهاية السداسي الأول إلى غاية نهاية شهر جويلية.
- ✓ **المنهج والأدوات المستخدمة:**
  - الجزء النظري: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، للإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، حيث يهدف المنهج إلى دراسة الظاهرة وجمع الحقائق والمعلومات عنها، ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات.
  - الجزء التطبيقي: تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة وتوزيعها على مختلف الأطراف المعنية وكانت العينة مجموعة من شركات المساهمة، وتم استخدام برنامج spssلتحليل إجابات عينة الدراسة.
- ✓ **صعوبات البحث:**
  - نقص في الكتب والمراجع التي تخص نظرية الوكالة خصوصا؛
  - نقص المعلومات القبلية لدينا حول الموضوع؛
  - قلة وشبه إنعدام الشركات التي تطبق حوكمة الشركات في الجزائر؛
  - صعوبة التواصل مع المشرف؛
  - الظروف التي مرت بها البلاد و العالم عامة و الجامعات خاصة جراء فيروس كورونا؛
  - ضعف إستجابة أفراد العينة بالنسبة للإستبيان الإلكتروني.

- ✓ **محتوى البحث**: تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول فصلين نظريين تضمن الفصل الأول الإطار العام المفاهيمي لحوكمة الشركات والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، أما الفصل الثاني الإطار النظري لنظرية الوكالة والذي تضمن ثلاث مباحث، أما الفصل الثالث فتمثل في الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: الإطار العام المفاهيمي لحوكمة الشركات

تمهيد:

بعد سلسلة الأزمات المالية التي حدثت في العالم في فترة التسعينات من القرن الماضي والتي نتجت عن سوء الرقابة ونقص الخبرة والشفافية وعدم الإفصاح عن المعلومات المحاسبية والمالية المعبرة عن حقيقة وضعية الشركات، مما أدى إلى انهيار وإفلاس العديد منها، بالإضافة إلى العديد من العوامل كالانفتاح العالمي "عولمة أسواق رأس المال" وكذا ظاهرة انفصال الملكية عن الإدارة، أو كما يعبر عنها ب " نظرية الوكالة " وما احتوت عليه من تضارب للمصالح بين مختلف أطراف الشركة، نتيجة لكل هذه العوامل والمشاكل التي تواجه مختلف الشركات وتنقص من قيمتها، نشأت الحاجة إلى وجود وسيلة وآلية لمراقبة إدارة الشركات وحماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع الشركة والتي من شأنها أن تعيد الثقة وتضمن جودة التقارير المالية، فظهر مفهوم "حوكمة الشركات"Corporate Governance " .

حيث ظهرت حتمية تبني مفهوم الحوكمة وهذا لدورها المؤثر والفعال في الأداء وتقليل المخاطر وكذا التكيف مع المتغيرات البيئية، وقد أحدث هذا المفهوم تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال بشكل عام والبيئة المحاسبية المالية بشكل خاص، حيث تعتبر حوكمة الشركات بمبادئها وخصائصها وكذا آلياتها الداخلية والخارجية نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي يتم عن طريقه إدارة الشركة والرقابة عليها؛ والذي يحقق المصلحة العامة للأفراد والشركات واقتصاديات الدول ككل.

وعليه ومن خلال هذا الفصل ولتوضيح الإطار العام لحوكمة الشركات سنقوم بالتطرق إلى المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات؛**
- ✓ **المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات؛**
- ✓ **المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات.**

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

على الرغم من الاستعمال الحديث لمصطلح الحوكمة إلا أن ظهورها يعود إلى زمن بعيد، لكن من الملاحظ أن الاهتمام بها وتطبيقها كان مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه وجاء هذا الاهتمام كنتيجة لعديد من العوامل؛ حيث تعتبر حوكمة الشركات أسلوب إداري حديث تنظم العلاقات المتداخلة داخل وخارج الشركة لما لها من أهمية وفعالية في تعظيم قيمة الشركة.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى المطلب الأول نشأة وأسباب بروز حوكمة الشركات، أما المطلب الثاني فيتضمن مفهوم وأهمية حوكمة الشركات.

المطلب الأول: نشأة وأسباب بروز حوكمة الشركات .

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات.

تعود جذور ظهور حوكمة الشركات إلى تنبؤات آدم سميث في كتابه ثورة الأمم سنة 1876والتي أكد فيها إلى عدم فعالية شركات المساهمة التي يسيرها أعوان غير مالكين لها، كونهم يديرون أموال غيرهم، وتوقع أن هناك إهمال في إدارة شؤون هذه الشركات[1] .

تشير الأدبيات الاقتصادية أن الاقتصاديين Meansو Berleكانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة المجسدة في نظرية الوكالة وذلك في عام 1932، حيث اعتبرا آليات الحوكمة كفيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر الشركة وبالصناعة ككل[2] .

ففي عام 1976 قام كل من jenson and meckling بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICBA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (The Committee Of Sponsoring Organization –COSO-) المعروفة باسم لجنة تريدواي* Treadway Commission والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

[1] عاشوري عبد الناصر، **دور التدقيق الخارجي في تدعيم الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة سطيف 1، 2015-2016، ص 5.

[2] جميل أحمد، سفير محمد، **تجليات حوكمة الشركات في الإرتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح**،الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات[1] .

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت **لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات "Cadbury"في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل "مجلسي التقارير المالية و سوق لندن للأوراق المالية" بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات the Financial Aspects of corporate Governance[2].

لقد أخذت الحوكمة منحنى آخر خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي حدثت في العديد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا وإيطاليا، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 عن طريق العديد من الشركات ولعل من أبرزها أزمة شركتي "أنرون" و"وورلد كوم"[3] .

الفرع الثاني: أسباب بروز حوكمة الشركات.

مما سبق نستخلص أن أهم أسباب بروز حوكمة الشركات من الممكن أن تتلخص في العناصر التالية:

أولا: الانهيارات المالية.

إن الانهيارات المذهلة لسوق الأعمال مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولية، وكارثة بنوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المسئولين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات، وكذلك الإفلاس الذي تعرضت له الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة ومثال ذلك الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية سنة 1999م، وأزمة شركة أنرونEnronالتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م، وكذلك أزمة شركة ورلدكوم Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002م، والأزمة المالية العالمية التي مازلنا نعيشها اليوم ونراقب تداعياتها المختلفة، وإذا نظرنا إلى أهم الأسباب التي أدت إلى هذه الانهيارات ترجع معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه إلى دور مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من

*هي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1985 لدراسة التقارير المالية المزورة في الشركات بعد الانهيارات المالية، إذ تمثل هذه اللجنة كل من المعهد المحاسبين الأمريكي و معهد المدربين الماليين الأمريكي معهد المدققين الداخلين الأمريكي و معهد المحاسبين الإداريين الأمريكي.

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2006، ص 14.

**تم تشكيل هذه اللجنة عام 1991، من قبل مجلس التقارير المالية ببورصة لندن وبعض المحاسبين لتحديد الملامح المالية لحوكمة الشركات وذلك برئاسة السيد Adrien Cadbury

[2] طلحة أحمد، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**، مذكرة ماجيستير، دراسة غير منشورة، جامعة الأغواط، 2011-2012، ص 13.

[3] السايح مريم، عبو صبرينة، **دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري**، مذكرة ماستر، دراسة غير منشورة، الملحقة الجامعية مغنية، 2015-2016، ص3 .

معلومات محاسبية، ذلك على خلاف الأوضاع الحقيقية التي تعبر عنها الأوضاع المالية لهذه الشركات والمؤسسات الاقتصادية، وقد نتج عن ذلك مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية، وبالتالي فقدانها لأبرز عناصر تميزها ألا وهي جودتها[1] .

ثانيا: العولمة.

نتيجة لظهور متغيرات عالمية جديدة وأصبح الاقتصاد العالمي مفتوح على بعضه (لكل الدول)، حيث أصبح هناك سوق واحد يضم كل الدول وظهرت التكتلات الاقتصادية العملاقة والشركات المتعددة الجنسيات حيث اهتمت بإزالة القيود المفروضة على حركة رؤوس الأموال و الأفراد، مما أدى إلى ظهور مفهوم العولمة*، وبالتالي أصبحت الشركات تعمل في بيئة تأثرت بالعولمة التي جعلت الأسواق عالمية والمؤسسات دولية ورؤوس الأموال عالمية أي سهولة حركتها بين الدول، لهذا أصبح من الضروري حماية رؤوس الأموال من التحديات والفساد المالي والإداري، خاصة وأن المستثمرين أصبحوا قبل الالتزام بأي مستوى أو قدر من التمويل يطالبون بالأدلة على أن الشركات يتم إدارتها وفق أسس و أساليب إدارية سليمة تقلل من الفساد المالي والإداري الذي ينتج على من يقومون بإدارة الشركات، كما أن المستثمرين يريدون أن يتمكنوا من تحليل الاستثمارات الحالية والمحتملة وفق قوائم مالية معدة على أساس معايير ذات درجة عالية من الشفافية الوضوح والدقة حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات سليمة بشأن استثماراتهم، ولهذا يسعى المستثمرون إلى الشركات التي تتمتع بوجود هياكل سليمة للحوكمة[2] .

ثالثا: نظرية الوكالة.

تعتبر نظرية الوكالة امتداد واستمرارية مباشرة لنظرية حقوق الملكية، إذ تعد علاقة الوكالة ضرورية لفهم عمل التنظيمات والتي تربط المساهمين بالمسيرين، فالفصل في الوظائف يؤدي إلى نشوء تكاليف وكالة ناتجة عن نزاع المصالح بين مالكين ومتخذي القرار وتحت عدم تناظر المعلومات سيقود هؤلاء الإداريين وفق مصالحهم الخاصة.

تعريف **نظرية الوكالة**: يعتبر Jensen et Meklingمن الأوائل الذين تطرقوا لنظرية الوكالة فعرفوها على أنها "تعاقد بين عدة أطراف، فالمالك يوكل أطراف موكلين من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار"[3] .

---

[1] فاتح غلاب، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة**، مذكرة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010، ص6.

[2] زلاسي رياض، **إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، 2012/2011، ص20

[3] زبيدي بشير، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية و تحسين الأداء المالي**، أطروحة دكتوراه، دراسة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017/2016، ص 36.

* **مصطلح العولمة يشير إلى**: زيادة درجة سهولة القيام بالأعمال في أي جزء من العالم بسبب التطور في تكنولوجيا المعلومات و ازدياد توجه المؤسسات المالية إلى التواجد في دول كثيرة لتسهيل القيام بأعمالها و الإتباع التدريجي لمعايير الجودة في أرجاء العالم (مثلا في المحاسبة و المراجعة).

و سنتطرق لكل ما يخص نظرية الوكالة بالتفصيل في الفصل الموالي.

رابعا: نظرية أصحاب المصالح.

تعتبر نظرية أصحاب المصالح من أهم النظريات الحديثة والتي استطاعت منافسة وتكميل النظريات الاقتصادية الإدارية كنظرية الوكالة التي وجهت لها عدة انتقادات، حيث كانت نظرية أصحاب المصالح كنظرية تعميمية لنظرية الوكالة، حيث أن الشركة مصممة بشكل رباط للعقود أي أنه هناك رباط يربط عدة نقاط تخدم الشركة سواء كانوا اقتصاديين أو مسيرين، فعلى المجموعة المسيرة أن تلعب دور المسؤول المركزي في جلب الشركاء وحملة الأسهم وكل طرف قادر على الشركة بالموارد الضرورية من أجل نجاح المشروع الاقتصادي.

إن الأبحاث المتعلقة بنظرية أصحاب المصالح عرفت تضارب العديد من الباحثين المختصين في نظريات حوكمة الشركات، إلا أن أهم عنصر يجمع آراء الباحثين في تعريف وتحديد أصحاب المصالح هو مدى قدرتهم في التأثير والمشاركة في تحقيق أهداف المشروع الاقتصادي[1] .

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية حوكمة الشركات.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات

نتيجة لارتباط حوكمة الشركات بمجالات وأطراف عديدة ومختلفة كالإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح ظهرت العديد من المفاهيم المتنوعة لحوكمة الشركات ولعل أبرزها ما يلي:

عرفت حوكمة الشركات بأنها "نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط الشركات المساهمة، مبني على تنظيم عملية اتخاذ القرار في هذه الشركات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في الشركة، وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل عام"[2] .

كما عرفها البعض بأنها"استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها من الأنظمة واللوائح والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدرتها الذاتية بعيدا عن تسلط أي فرد فيها وذلك بالقدر الذي لا يتضارب مع مصالح الآخرين ذوي العلاقة"[3] .

وتم تعريفها كذلك بأنها"مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات و الهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها من

[1] زبيدي بشير، **مرجع سابق**، ص 39.

[2] أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية** ، 2010، ص132.

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء، عمان الأردن، 2011، صص 24- 25.

أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة"[1] .

كما تعرف على أنها:هي النظام الذي يتم من خلاله توحيد أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية[2] .

وبناءا على ما سبق من مفاهيم مختلفة لحوكمة الشركات يمكن استخلاص بعض النقاط التي نوجزها فيما يلي[3] :

- ✓ الحوكمة تعني: "إدارة الشركة لتعظيم أدائها"؛
- ✓ يقصد بالحوكمة: تنفيذ الأنظمة الكفيلة بتجنب الغش و تضارب المصالح و التصرف غير المقبول"؛
- ✓ تقوم الحوكمة على أنظمة تستخدم للرقابة على الشركة ومجلس إدارتها وأعضائه؛
- ✓ الحوكمة هي: "أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة و الرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين عدة أطراف مثل: مجلس الإدارة والهيئة الإدارية والمساهمين، ويرسم القواعد المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر والرقابة عليها؛
- ✓ كما يصف تقرير cadbury(كادبيري) لسنة 1992 حوكمة الشركات كما يلي:

"يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة و كفاءة الشركات، و هكذا فان الفاعلية التي تؤدى بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، و هذا دور حوكمة الشركات" .

ويواصل التقرير في توفيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة المتمثلة في **"حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"** .

وعليه فيمكن القول بأن الحوكمة هي "النظام الذي تقاد وتراقب به الشركات وبشكل عام يشير مفهوم الحوكمة إلى القواعد والقوانين التي جاءت نتيجة للعديد من البناءات النظرية والتي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح (الأطراف المرتبطة بالمؤسسة) من جهة أخرى".

الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات[4] .

---

[1] لؤي على زين العابدين على، **الحوكمة و أثرها في تنشيط حركة الاستثمار في السوق المصرية**، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين و المراجعين المصرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر 2004، العدد 240، ص260 .

[2] قريو أسماء، **التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الأعمال**، أطروحة دكتوراه، دراسة غير منشورة، جامعة الجزائر_3_ ، 2016/2015 ، ص 8.

[3] حمادي نبيل، **التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات**، مذكرة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008،2007، صص 24- 25 .

[4] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2008، ص15- 16. "بتصرف"

أثارت حوكمة الشركات اهتمام الباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وذلك نتيجة لحالات الفشل والإفلاس المالي لكثير من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وانهيار الأسواق في دول شرق آسيا بالإضافة إلى العولمة وتحرير أسواق المال العالمية.

ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت لحدوث هذا الفشل المالي والإداري تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن القائمين على الشركة من الداخل سواء كانوا مجالس إدارة أو مدراء أو موظفين عموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وعامة الجمهور، ومن هنا برزت أهمية الحوكمة حيث تعد واحدة من أهم الآليات والمعايير التي تساهم في قياس مدى انتظام وكفاءة الشركات. وعليه نلتمس الأهمية في النقاط التالية:

- ✓ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول؛
- ✓ رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات؛
- ✓ جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
- ✓ زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- ✓ الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
- ✓ توفر قواعد حوكمة الشركات الاطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة أن تحدد أهدافها وكيفية تحقيقها.

بالإضافة إلى العناصر المذكورة سابقا يمكن توضيح أهمية الحوكمة فيما يلي[1] :

- ✓ الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة الشركات في ضل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف (مسيرين، مساهمين، عمال...الخ)؛
- ✓ تساهم الحوكمة في خلق فرص التطور للأسواق و زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة و زيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أداء المستثمرين في أسواق المال؛
- ✓ دعم أداء الشركات والاقتصاد والقدرة على المنافسة والاستمرار على المدى الطويل وهذا بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية؛

[1] عمر على عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة المدية، 2009/2008 ، ص14.

✓ ترشيد اتخاذ القرارات في الشركات، ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح حملة الأسهم وتحترم في نفس الوقت مصالح الأطراف الأخرى بالشركة؛

المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات

نظرا لأهمية حوكمة الشركات في العالم، قامت العديد من الجهات المختصة بوضع الأسس التي تقوم عليها من مبادئ وخصائص وأهداف مرجوة من التطبيق السليم للحوكمة في الشركات والأطراف التي تأثر وتتأثر بها، وعلى هذا الأساس يتناول المطلب الأول مبادئ وخصائص حوكمة الشركات، ويتطرق المطلب الثاني إلى الأهداف والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

المطلب الأول: مبادئ وخصائص حوكمة الشركات.

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات .

لقد ظهرت العديد من المبادرات الهادفة لوضع مبادئ حوكمة الشركات، تهدف إلى تعزيز الإصلاحات والتطبيق السليم لها، ولعل أهم هذه المبادئ منها ما صدر عن مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" وتضمنت تلك المبادئ العديد من التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات العامة والمكثفة وقد وافقت دول الأعضاء في المنظمة "OECDعلى هذه الصياغة المعدلة للمبادئ في 22 أفريل 2004. و تتمثل هذه المبادئ في ستة مبادئ أساسية وهي[1] :

أولا: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

لا بد من وجود إطار عام لحوكمة الشركات يحقق الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات لكافة الأطراف، مع ضمان الالتزام بكافة القوانين واللوائح، وضرورة أن تتسم الجهات الاستشرافية بالنزاهة والموضوعية، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تحقق الإفصاح والشفافية لكافة الأطراف ذات المصلحة في الوقت المناسب.

ثانيا: حقوق المساهمين[2] .

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، وتشمل الحقوق الأساسية للمساهمين وهي:

✓ طرق مضمونة لتسجيل الملكية؛

---

[1] بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري**، مداخلة في الملتقى الوطني حول: دراسة اثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 6-7 ماي 2012 .

[2] فكري عبد الغني محمد جوده، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 ، ص 26_27.

- ✓ إرسال أو تحويل ملكية الأسهم؛
- ✓ الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛
- ✓ المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛
- ✓ عزل وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- ✓ المشاركة في أرباح الشركة.

ثالثا: المعاملة المتساوية بين جميع لمساهمين[1].

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، و حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الإتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعلومات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

رابعا: دور أصحاب المصالح[2] .

أصحاب المصالح هم جميع الأطراف من ذوي العلاقة بالشركة مثل أعضاء مجلس الإدارة والمدراء والموظفين والعاملين واتحادات العاملين والمساهمين ومراقبي حسابات الشركة، ويجب أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون واحترام هذه القوانين والتعويض عن أي انتهاك لها وكذلك ضمان مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة وكذا حصولهم على المعلومات المطلوبة، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف ضمانا لاستمرارية السليمة للشركات ماليا.

خامسا: الإفصاح الشفافية

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب، عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي وتطور الأداء وبيانات حقوق الملكية وحوكمة الشركات،وكذلك وجود مراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع كفء ومستقل[3] .

لذلك يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يساعد على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائمة، والذي يعتبر أمرا رئيسيا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة؛ ويمكن لنظام

[1] مدحت أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، ط 1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 66.

[2] خنيش يوسف، **أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر _3_ ، 2015/2014 ، ص 106. "بتصرف"

[3] بوزبدة نعيمة، **مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2018/2017 ، ص 31.

الإفصاح القوي أن يساعد على اجتذاب رؤوس الأموال وتعظيم قيمة الشركة، وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يساهم في تراجع مكانة الشركة و انخفاض أرباحها[1] .

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة[2].

يقدم هذا المبدأ إرشادات لمجلس الإدارة فيما يتعلق بأداء مهامه ومسؤولياته في حماية الشركة ومساهميها وأصحاب المصالح، ودور المجلس في الأمور المتعلقة بإستراتيجية الشركة والمخاطر وأداء المدراء التنفيذيين ومكافآتهم. فمسؤولية مجلس الإدارة في ضوء هذا المبدأ هي التوجيه الإستراتيجي للشركة ومتابعة الإدارة التنفيذية. ومن الإرشادات التي قدمها هذا المبدأ نذكر:

- ✓ ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة وللمساهمين ؛
- ✓ ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وينبغي أن يأخذ في عين الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين؛
- ✓ ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف معينة تتضمن:

– مراجعة استراتيجية الشركة،وسياسة المخاطر وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ ؛

– اختيار وتحديد مكافآت ومرتبات والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة واستبدالهم إذا لزم الأمر ؛

– ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.

من خلال ما سبق فإنه يمكن وصف المبادئ بأنها تتسم بالشمولية حيث أنها غطت أهم الجوانب الأساسية لنجاح أي شركة، كما يمكن القول أن تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع يترتب عليها العديد من النتائج الايجابية من أهمها إحكام الرقابة على أداء مجالس الإدارات ومديري الشركات، وحماية حقوق المساهمين خاصة حقوقا لأقلية منهم وتوفير كافة السبل للقيام بالدور المطلوب منهم، وإعطاء أصحاب المصالح من الموظفين،

[1] وليد علي بوخمادة، **المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف**، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا، كولونيا_ألمانيا، 2013_2014 ، ص 62. "بتصرف"

[2] بن غانم وليد، **تطبيق المعايير الدولية للمراجعة لتفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة الجزائر _3_ ، 2015/2014 ، ص_ص 37_38.

والموردين، والعملاء، وغيرهم من الفئات ذات العلاقة دورا في حياة الشركة، وهذا ما يجعل تطبيق هذه المبادئ شرطا أساسيا لنجاح عملية الحوكمة وسلامة تطبيقها ومنه تعظيم قيمة الشركة وزيادة الثقة في أعمالها وتعزيز مكانتها في سوق الأعمال[1] .

الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات، نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمات الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم[2] :

- ✓ **الإنضباط:** اتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح؛
- ✓ **الشفافية:** تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- ✓ **الإستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط؛
- ✓ **المساءلة:** إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- ✓ **المسؤولية:** أي المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة؛
- ✓ **العدالة:** يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة؛
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

الجدول رقم (01-01): خصائص الحوكمة.

	خصائص الحوكمة	كيفية الوصول إلى جودة الحوكمة (مثل تحقيق تلك الخصائص)
01	الشفافية	-- سهولة إتاحة وتوفير المعلومات للمستثمرين،واستقلالية وسائل الإعلام؛ – التوقيت المناسب لتوفير المعلومات عن التغيرات في نظام الاستثمار؛ – تجميع المعلومات وتوفيرها عن دور تأثير الاستثمارات علىالاقتصاد الوطني .
02	القدرة على التنبؤ	– ضرورة أن تتسم السياسات والأطر القانونية والتشريعية للاستثمار بالشفافية والوضوح؛ – أن تتسم القواعد والإجراءات التي تحكم الاستثمار بالسهولة و البساطة؛ _ كفاءة وفاعلية التسهيلات المقدمة للاستثمارات.
03	المصداقية	_ بناء جسور من الثقة بين صانعي السياسات، ومتخذي القرارات، و منفذي القوانين وجميع الوحدات الاقتصادية في المجتمع؛ _ درجة اللاستقرار والاستمرارية في القرارات والقوانين ذات الصلة بتنفيذ السياسات.

[1] إبراهيم إسحق نسمان، **دور إطارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير**، دراسة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 36. "بتصرف"

[2] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم_المبادئ_التجارب_تطبيقات الحوكمة في المصارف)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص23 .

04	المساءلة	_ ضرورة تقديم المعايير الأخلاقية الملائمة للعاملين بالبلد؛ _ توفير مقاييس ومعايير لمكافحة الفساد؛ _ تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ؛ _ توفير آليات ذات كفاءة لحل المنازعات بين المستثمرين.
05	المشاركة	_ تفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المجتمع ومؤسساته في صنع وتنفيذ القرارات والقوانين ومراقبة مستوى الأداء وتصحيح الانحرافات؛ _ مشاركة القطاع العام والخاص في تحسين المناخ الاستثماري.

المصدر: بلة باسي زكرياء، **الحوكمة وعلاقتها بالاستثمارات الأجنبية المباشرة**، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة الجزائر _3_ ،2011/2010، ص 41.

المطلب الثاني: الأهداف والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات.

قسمت أهداف حوكمة الشركات إلى ثلاثة أقسام كالآتي[1]:

أولا: أهداف على مستوى الأفراد.

- ✓ حماية حقوق المساهمين؛
- ✓ ممارسة المساهمين لرقابة فعالة؛
- ✓ زيادة ثقة المستثمرين بالأسواق.

ثانيا: أهداف على مستوى المؤسسة.

- ✓ تحسين أداء المؤسسة؛
- ✓ تعظيم قيمة المؤسسة؛
- ✓ تدعيم المركز التنافسي؛
- ✓ تحسين الممارسات المالية والمحاسبية؛
- ✓ منع المتاجرة بالسلطة.

ثالثا : أهداف على مستوى الدولة .

- ✓ تشجيع جذب الاستثمارات وتدفق الأموال؛
- ✓ مراعاة مصالح المجتمع والعمال؛
- ✓ دعم استقرار ومصداقية قطاع المال.

[1] ماهر أسامة نايف شبير، **أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة**، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2017، ص 23.

بالإضافة إلى الأهداف المذكورة سابقا؛ تساهم حوكمة الشركات في تحقيق مجموعة من الأهداف التي أشار إليها العديد من الباحثين ويمكن تلخيصها فيما يلي[1] :

- ✓ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات؛
- ✓ إيجاد الهيكل التنظيمي الملائم لتحقيق أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف؛
- ✓ عدم الخلط بين مسؤوليات المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- ✓ المراجعة و تعديل القوانين الحاكمة في الشركة لكي تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين "مجلس الإدارة والمساهمين"؛
- ✓ حماية حقوق المساهمين و مصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية السليمة؛[2]
- ✓ تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وبالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة؛
- ✓ تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
- ✓ الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمةالشركات، وتدل إلى درجة كبيرة على مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتتمثل تلك الأطراف في التالي[3] :

أولا: المساهمين .

هم من يقومون بتقديم رأس مال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأهداف المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القواعد والسياسات المطلوبة ؛

---

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص32.

[2] زرزار العياشي و شرقوق سمير، **حوكمة الشركات– المفهوم، الخصائص، الركائز، و الأهمية الاقتصادية**، الملتقى الوطني الثالث حول: سبل تطبيقالحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 10/9 ديسمبر 2007، ص16 .

[3] زرزار العياشي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، 7-8 ديسمبر 2010، ص-ص: 9-10.

ثانيا: مجلس الإدارة .

وهو يمثل المساهمين، وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسة العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العانة المذكورة للحوكمة بأن مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

✓ واجب العناية اللازمة: و يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة؛

✓ واجب الإخلاص في العمل: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

ثالثا: الإدارة[1] .

هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين. والإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، فهم الذين ينفذون توصيات المجلس والاستراتيجيات والأهداف الموضوعة؛ لذا يتحتم على المجلس أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنته بالأهداف الموضوعة، وتعديل الخطط كلما كان ذلك ضروريا.

رابعا: أصحاب المصالح[2] .

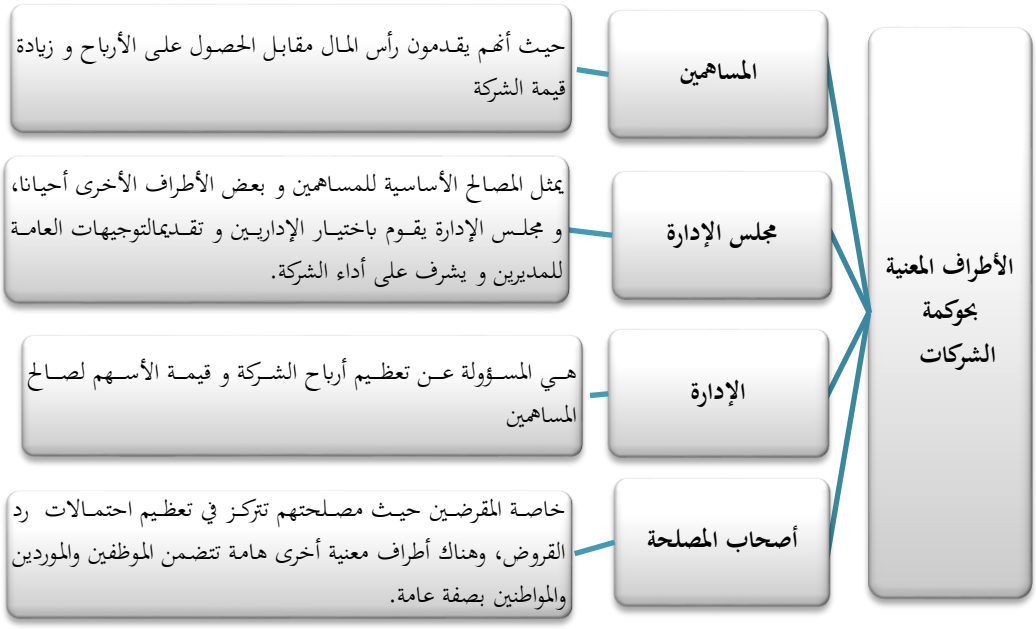
هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة، مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، قد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة في للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية

[1] محمد سفير، **اهمية اعتماد معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS**في ارساء مبادئ حوكمة الشركات، أطروحة دكتوراه، دراسة غير منشورة، جامعة الجزائر _3_ ، 2015/2014 ، ص 21.

[2] عبد العظيم بن محسن الحمدى، **حوكمة الشركات**، ط1، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020 ، ص 43.

للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.

الشكل رقم (01-01): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.



المصدر: لعمري سميرة، **أثر آليات حوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي**، مذكرة ماستر، دراسة غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2013، ص 11.

المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات.

قبل التعرف على مفهوم آليات حوكمة الشركات لا بد من تحديد مفهوم الآلية التي تعرف على أنها "منظومة تشمل مجموعة من الإجراءات التي تعمل بتناسق وتعاون، حيث أن الخلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بكاملها أو خلل في طريقة عملها، ومن هذا المنطق جاء مفهوم الآلية كاصطلاح على أنها مجموعة من العوامل التي تتحكم بظاهرة معينة[1]" .

بناءا على ما سبق تعرف **آليات حوكمة الشركات** بأنها "مجموع الممارسات التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، والتي تحدد طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح كافة التي تضمن للشركة إدارة سليمة ومستقرة للبقاء في بيئة الأعمال؛ حيث تعمل آليات الحوكمة على

[1] شراد محمد أصيل، **المراجعة الخارجية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر**، مذكرة ماستر، دراسة غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015_2016 ، ص 26.

تعظيم قيمة الشركة وتحسين أدائها وضمان حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة من خلال تحديد السلطات والمسائلة وضمان الإفصاح والشفافية[1]" .

إن التطبيق العملي لحوكمة الشركات يتم من خلال مجموعة من الآليات التي تسمح بتجسيد مبادئ الحوكمة في الواقع. وتصنف عادة إلى صنفين آليات داخلية تم وضعها ومتابعتها من داخل المؤسسة وآليات خارجية أي كل ما يتعلق بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من مصدر أو هيئة أو جهاز خارج المؤسسة.

المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات .

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة و فعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة و يمكن تصنيف آليات الحوكمة إلى ما يأتي:

الفرع الأول: دور مجلس الإدارة.

حيث يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويصحح أداءها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة[2] .

كما يمكن تفعيل دور مجلس الإدارة كآلية لحوكمة المؤسسات وذلك من خلال[3] :

✓ ضرورة أن يتضمن مجلس الإدارة أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين ممن لديهم خبرات ومهارات فنية ومالية ورقابية، وذلك لتحقيق مصلحة المؤسسة ككل؛

✓ يتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب للشركة إذ أن الكثير من الشركات المساهمة لا يوجد بها فصل بين دور رئيس مجلس الإدارة وبين المدير التنفيذي الرئيسي (عضو منتدب) حيث يقوم رئيس مجلس الإدارة بأداء مهامه بالإضافة إلى أداء مهام المدير التنفيذي الرئيسي، لذلك يجب الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة ودور المدير التنفيذي الرئيسي إن كان الجمع بين الدورين ضروريا فيجب توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي للمؤسسة؛

---

[1] لشلاش عائشة، **جودة التدقيق الخارجي في إطار تبني حوكمة المؤسسات**، أطروحة دكتوراه، دراسة غير منشورة، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2018/2017 ، ص_ص 117_116.

[2] سليماني رشيدة، **دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين**، مذكرة ماستر، دراسة غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013 ، 29.

[3] حسياني عبد الحميد، أهمية **وجود لجان المراجعة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة الشركات**، أطروحة دكتوراه، دراسة غير منشورة، جامعة الجزائر _3_ ، 2015_2014 ، ص 122.

✓على المجلس وضع الآليات والنظم التي تضمن احترام المؤسسة للقوانين واللوائح السارية والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين، ويجب أن يكون احترام القوانين واللوائح وكذلك الإفصاح عن المعلومات الجوهرية مستندا إلى معايير موضوعية لا شكلية فقط؛

✓مجلس إدارة الشركة مسؤول بشكل عام عن إدارة المخاطر بها على النحو الذي يتفق وطبيعة نشاطها.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من أعضائه غير التنفيذيين للقيام بمجموعة من المهام المحددة، وللإستفادة من هذه اللجان يجب ألا يتمثل الهدف من تكوينها باعتبارها كوسيلة لإبعاد المسئولية عن مجلس الإدارة ونقلها لهذه اللجان، وإنما يجب اعتبار أن هذه اللجان وسائل مساعدة لمجلس الإدارة في أداء عمله؛ وأبرزها ما يلي:

أولا: لجان التدقيق "المراجعة"[1] .

1. تعريف لجان التدقيق (المراجعة).

حتى الآن لا يوجد تعريف موحد للجان التدقيق، وذلك راجع إلى أن مسؤولياتها قد تختلف من شركة إلى أخرى، لذلك سوف نقوم بعرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بها:

✓تعرف لجان التدقيق حسب **الهيئة الكندية للمراجعين القانونيين** على أنها " عبارة عن لجنة مكونة من الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة، تتركز مسؤولياتها في تدقيق القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتعد حلقة وصل بين المدققين الخارجيين ومجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في مراجعة ترشيح المدقق الخارجي، ونطاق ونتائج عملية التدقيق وكذلك الرقابة الداخلية للشركة، وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر.

✓تعرف لجان التدقيق على أنها"لجان يتم تكوينها من خلال مجلس إدارة الشركة بغرض مراجعة عمليات إعداد التقارير المحاسبية والمالية، وأيضا مراجعة الإفصاح في التقارير والقوائم المحاسبية التي تنشرها الشركة".

✓يمكن تعريف لجان التدقيق على أنها" عبارة عن لجان منبثقة عن مجلس الإدارة تتركز مسؤولياتها في مراجعة البيانات المالية والإشراف على السياسات المحاسبية والرقابة الصارمة على الممارسات الإدارية".

2. وظائف لجنة التدقيق: تقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف نذكر منها ما يلي[2] :

✓مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة ؛

---

[1]عاشوري عبد الناصر، **دور التدقيق الخارجي في تدعيم الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص_ص 80_81.

[2]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، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

- ✓ التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي؛
- ✓ مناقشة نطاق و طبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها؛
- ✓ المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق؛
- ✓ المناقشة مع المدققين الخارجيين و الداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها؛
- ✓ الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- ✓ القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

ثانيا: لجنة المكافآت[1] .

1. تعريف لجنة المكافآت:

ركزت أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة، على ضرورة أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة في مجال الشركات المملوكة للدولة، بهدف ضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

2. وظائف وواجبات لجنة المكافآت[2]:

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لدى فإن "Mintz" حدد تلك الواجبات بما يأتي:

- ✓ تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة للمصادقة عليها؛
- ✓ وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري؛
- ✓ اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا؛

[1] عزيزة بن سمينة، طبني مريم، **حوكمة الشركات و دورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني**، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعات التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير –تجارب الدول– ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 3_4 ديسمبر 2012، ص08.

[2] بروش زين الدين، دهيمي جابر، مرجع سابق

✓ وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

ثالثا: لجنة التعيينات[1] .

1. تعريف لجنة التعيينات:

تلعب هذه اللجنة دورا هاما في مستقبل المؤسسة باعتبار أنها المسؤولة عن اختيار وتعيين المدراء. بحيث ينبغي على كل مجلس إدارة أن يضم هذا النوع من اللجان تتكون بالأغلبية من إداريين مستقلين وتقوم بتعيين إداريين جدد بالإضافة إلى السهر على تعاقب المدراء التنفيذيين.

2. مهام وواجبات لجنة التعيينات[2]:

✓ أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين؛

✓ يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين؛

✓ أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة بإستمرار؛

✓ يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين؛

✓ على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، و ذلك بمقارنة مؤهلات و مهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من الشركة.

الفرع الثاني: المراجعة الداخلية[3].

المراجعة الداخلية هي وظيفة إدارية تابعة لإدارة المؤسسة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلب الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى.

كما عرفها **المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين (I.I.A)**على أنها"نشاط مستقل للتقييم داخل المؤسسة، يعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى، وذلك لخدمة الإدارة، كما أنها رقابة إدارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة؛ والهدف الأساسي من المراجعة الداخلية يتمثل في مساعدة

[1] نوارة عزيزة، **آليات الحوكمة في البنوك الإسلامية و تأثيرها في القدرة التنافسية لها**، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص 94.

[2] بروش زين الدين ودهيمي جابر، نفس المرجع السابق.

[3] شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية ومهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص_71. (بتصرف)

موظفي المؤسسة وأعضائها في القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفعالية وكذا قيام المراجع بعمليات الفحص والتقييم الرقابة لمعرفة مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية" .

وعليه يمكن القول أن المراجعة هي " نشاط مستقل وموضوعي ويهدف إلى إعطاء ضمانات للمنظمة حول درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها، مع تقديم نصائح للتحسين والمساهمة في خلق القيمة المضافة" .

المطلب الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة الشركات[1] .

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:

الفرع الأول: المنافسة في السوق (المنتجات والخدمات / العمل الإداري) والإندماجات والاكتسابات.

أولا: المنافسة في السوق (المنتجات والخدمات/ العمل الإداري).

تعد منافسة سوق (المنتجات/ الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة وبالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة اذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا.

ثانيا: الإندماجات والاكتسابات[2].

مما لا شك فيه أن الإندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، وتهدف إلى السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، لأن الاكتساب يعد آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال.

الفرع الثاني: المراجعة الخارجية.

هي المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة بغية فحص البيانات والسجلات المحاسبية والوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية من أجل إبداء رأي فني محايد حول صحة وصدق المعلومات المحاسبية الناتجة عن

[1] مكاوي فريد و آخرون، **انعكاس حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماستر، دراسة غير منشورة، جامعة حمه لخضر الوادي، 2018-2019، ص 18 .

[2] حسنين راغب طلب، **أثر تنفيذ آليات حوكمة الشركات في تخفيض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والأربعون، 2015، ص 392.

نظام المعلومات المحاسبية المولد لها، وذلك لإعطائها المصداقية حتى تنال القبول والرضى لدى مستعملي هذه المعلومات من الأطراف الخارجية خاصة (المساهمون، المستثمرين والبنوك)[1] .

إن دور التدقيق الخارجي أصبح جوهريا وفعالا في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين المالكين وإدارة الشركة كما أنه يحد من مشكلة عدم التماثل في المعلومات المحاسبية، فممارسة التدقيق من قبل محافظ الحسابات يتمتع بالاستقلالية والحياد يعد أحد أهم الوسائل التي تضمن جودة المعلومات المالية التي تتضمنها القوائم المالية المنشورة والتخفيض من عدم تماثل المعلومات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، من خلال تقليل مخاطر الأخطاء الجوهرية التي قد تتضمنها القوائم المالية[2] .

الفرع الثالث: التشريع والقوانين[3].

هي كل القوانين والتشريعات التي تؤثر على عمل كل الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات، غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة؛ حيث أثرت هذه التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ليس فيما ليس فيما يتصل بدورهم و وظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض. ومن أمثلة هذه القوانين نذكر ما يلي: القوانين التي تنظم عمل الشركات ومجلس الإدارة والقوانين التي تخص مهنة التدقيق الخارجي...الخ حيث لا يمكن حصر هذه القوانين فهي تتغير وتتطور حسب المستجدات والتغيرات الحاصلة في عالم المال والأعمال.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن آليات الحوكمة "الداخلية والخارجية" تتميز بالتكامل فيما بينها حيث كل منها يخدم الآخر، وكذا يمكن القول أن التطبيق الجيد لهذه الآليات يساهم بشكل فعال في تطور الشركة وتحسين أدائها وممارساتها وضمان تحقيق أهدافها بالشكل الذي يخدم مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة.

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا يمكننا تلخيص آليات حوكمة الشركات في الشكل الموالي:

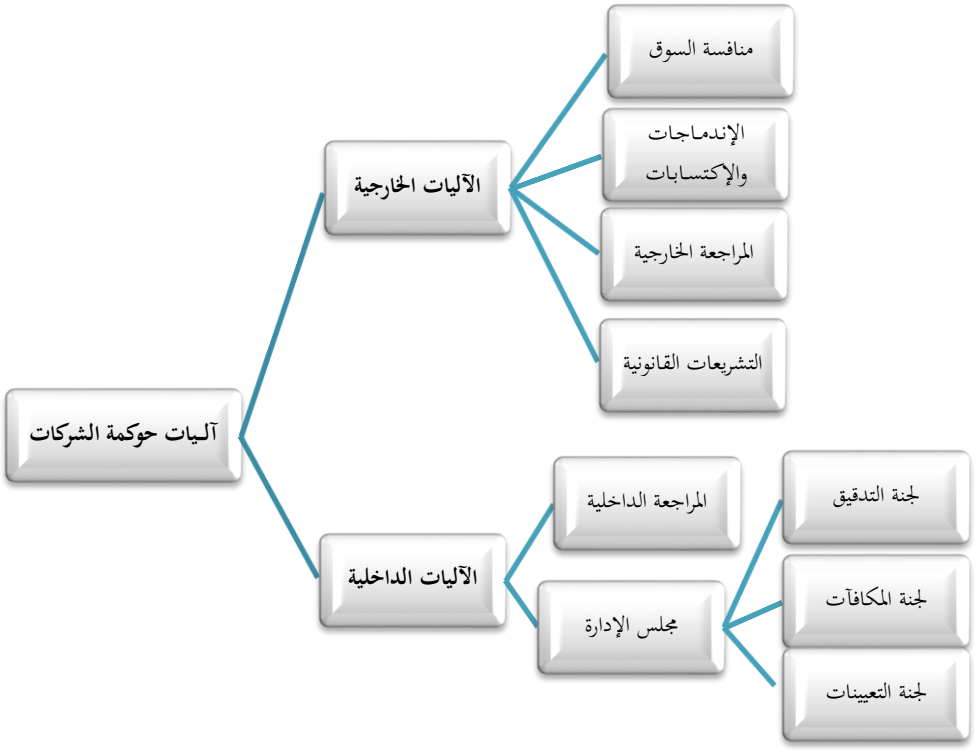
---

[1] طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، **المراجعة و تدقيق الحسابات الإطار النظري و الممارسة التطبيقية**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 30.

[2] حسين جليل محسن، **تأثير آليات حوكمة الشركات في ممارسات التحفظ المحاسبي _بحث تطبيقي في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية_** ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد 93، المجلد 22، جامعة بغداد، 2016، ص 490.

[3] حامد نور الدين، ساسي فطيمة، **مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري بعنوان "دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي و الإداري للقطاع الخاص الجزائري"** ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي2012 ، ص 48. "بتصرف"

الشكل رقم (01-02) : آليات حوكمة الشركات.



المصدر : من اعداد الطالبات بعد الاطلاع على العديد من المصادر و المراجع.

خلاصة الفصل:

لقد جاءت حوكمة الشركات بمبادئها وآلياتها كوسيلة ضرورية يتم من خلالها التأكد من حسن تسيير وإدارة المؤسسات الاقتصادية والمالية بالشكل الذي يعمل على خلق القيمة لمختلف الأطراف وتحقيق أفضل نتائج ممكنة،كما تعد الحاجة إلى نظام الحوكمة في الشركات أمرا ضروريا لترسيخ نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الإداري والمالي وكذا التنظيم الجيد والإشراف الفعال على جميع أنشطة الشركة.

ومما تقدم يمكن القول أن تبني حوكمة الشركات كنظام يتسم بالشفافية والعدالة والمساواة أصبح من المتطلبات الراهنة لمحاربة الفساد والإدارة اللامسؤولة.

من خلال هذا الفصل حاولنا الوقوف على أهم الجوانب التي تتعلق بمفهوم حوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها والأطراف المعنية بتطبيقها وأهم الأهداف التي تسعى إليها، وقد انصب اهتمامنا بشكل خاص حول آليات الحوكمة في الشركة "الآليات الداخلية و الخارجية" لما لها من أهمية ودور فعال في نجاح عملية الحوكمة، حيث تأتي هذه الآليات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر الشركة وتنقص من قيمتها؛ وعلى هذا الأساس فإن التطبيق السليم لآليات حوكمة الشركات يساهم بشكل كبير في نجاح عملية الحوكمة وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لنظرية الوكالة

تمهيد:

مع تطور وتوسع الشركات وظهور شركات المساهمة التي تتميز بوجود العديد من المساهمين، وبالفصل بين الملكية والإدارة، إذ يتم تفويض سلطة إتخاذ القرارات إلى مجلس الإدارة الذي يعين من طرف المساهمين، هذا التفويض أو التوكيل نتج عنه جملة من المشاكل بسبب تضارب المصالح بين الإدارة والمالكين وأصحاب المصالح الآخرين، حيث يسعى كل طرف إلى تعظيم مصلحته الفردية على حساب مصالح الآخرين.

حيث تعتبر نظرية الوكالة من أقدم النظريات في الأدب الاقتصادي والإداري والتي نشأت كمحاولة لحل مشكلة تضارب المصالح والعديد من المخاطر الناتجة عن عملية الفصل بين الملكية والإدارة، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات القانونية بين الأطراف المختلفة في الشركة، ومن شأنها الحد من السلوك الانتهازي للإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على حساب مصالح الأطراف الأخرى.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية نظرية الوكالة؛**
- ✓ **المبحث الثاني: أسباب نظرية الوكالة ومشاكل الوكالة؛**
- ✓ **المبحث الثالث: الحلول والإنتقادات الموجهة لنظرية الوكالة.**

المبحث الأول: ماهية نظرية الوكالة.

يتناول هذا المبحث في مطلبه الأول التأصيل والتطور التاريخي لنظرية الوكالة، حيث تطورت مفاهيم وفرضيات نظرية الوكالة منذ أن تطرق إليها آدم سميث حيث كانت كتابته السبب في ظهور جوانب النظرية، ويتضمن المطلب الثاني تعريف نظرية الوكالة وأنواع المشاكل الناتجة عنها.

المطلب الأول: الأصول الفكرية لنظرية الوكالة.

يعتبر آدم سميث الأول من أشار إلى نظرية الوكالة وذلك في كتابه **ثورة الأمم** سنة 1776 حيث أشار إلى أن مع ظهور وانتشار شركات المساهمة في العالم ستخلق فجوة بين الملاك والمدراء أين أبرز أن: " مدراء هذه الشركات كونهم مدراء على أموال الآخرين بدلا من أموالهم الخاصة، فإنه من غير المتوقع أن يقوموا بالحرص عليها بنفس درجة اليقظة والقلق كما لو أنهم شركاء فيها... لذلك يجب أن يسود الإهمال والإسراف في إدارة شؤون هذه الشركات بشكل أو بآخر.[1]" إذ اعتبر كعامل محفز للاقتصاديين لدراسة جوانب نظرية الوكالة، حيث أخذت النظرية إهتماما كبيرا وصريحا في الفكر الاقتصادي والمالي منذ الستينات والسبعينات من القرن الماضي على يد الكثير من العلماء والمفكرين.

بدءاً ب Adolf Berle & Gandiner Means سنة 1932، حيث قاما بتحليل هيكل الملكية في الشركات الكبرى للولايات المتحدة الأمريكية وتوصلا إلى أن الوكلاء المعينين من قبل الملاك سيطرون على الشركات الكبرى ويستحوذون على العمليات التجارية فيها. وأكدا أيضا على أنه قد يستخدم الوكلاء ممتلكات الشركة من أجل مصالحهم الشخصية، الأمر الذي يؤدي إلى خلق صراع بين الملاك والمدراء[2] .

وتوصلWilson R سنة 1968 و Kenneth Arrow سنة 1971 إلى أن الإفراد والمجموعات في المنظمة لديها قدرة مختلفة للمخاطر، وفقا لذلك فإن الأصيل أوالملاك هم الذين يستثمرون رأسمالهم ويتحملون المخاطر للحصول على الفوائد الاقتصادية، في حين الوكلاء الذين يديرون الشركة يجتنبون المخاطر ويهتمون بتعظيم فوائدهم الخاصة، لدى مل من الأصيل والوكيل تفضيلات عكسية للمخاطر و التي ينشأ عنها صراع الوكالة، والذي تغطيه نظرية الوكالة على نطاق واسع[3] .

وقام كل من Stephen Rossسنة 1973 و Barry Mitnickسنة 1975 بتشكيل نظرية الوكالة، حيث قاما وبشكل مستقل بإنشاء هذه النظرية. كان Rossالمسؤول عن أصل النظرية الاقتصادية للوكالة و

[1]John Bandickson & Erik Liguori, **Agency Theory: Background and Epistemology**, Journal of Managemet History, 22(4), P 2
[2]Brahimadev Panda & NM Leepsa, **Agency Theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives**, Indian Journal of Corporate Governance, Vol 10, N 01, 2017, P 77
[3]Idem

Mitnickالمسؤول عن النظرية المؤسسية للوكالة، إلا أن المفاهيم الأساسية وراء هذين المنهجين متشابهة، حين يمكن النظر إلى المنهجين على أنهما مكملين للآخر في استخدامهما لمفاهيم متماثلة لكن تحت افتراضات مختلفة.

باختصار، درس Rossالوكالة من حيث مشاكل التعويض، أي أن مشكلة الوكالة في جوهرها هي مشكلة الحوافز، واعتبر Mitnickأن المشكلة تحدث بسبب الهيكل المؤسساتي حيث قدم النظرة العامة التي تشكلها المؤسسات حول الوكالة، وتطورها للتعامل مع هذه المشكلة. استجابة للخلل الأساسي في علاقة الوكالة: لا يكون السلوك أبدا كما يفضله الأصيل لأنه لا يدفع لجعله مثاليا، لكن المجتمع يخلق المؤسسات التي تقوم بمعالجة هذه العيوب سواءاً إدارتها أو التخفيف منها أو التكيف معها. وبالتالي لفهم مشكلة الوكالة بشكل كامل نحتاج لكلا التيارين (الحوافز والهياكل المؤسساتية)[1] .

تطرق Machael Jensen & Willaim Mackling في مقالهم سنة 1976 إلى نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية ونظرية التمويل من أجل تطوير نظرية هيكل ملكية الشركة، وحددا مفهوم تكاليف الوكالة ومن يتحمل هذه التكاليف ولماذا وبيان علاقتها بقضية (الفصل و الإدارة)، كما قاما بإعطاء مفهوم جديد للشركة " الشركة عبارة عن صندوق أسود يعمل على تلبية الشروط الثانوية ذات الصلة فيما يتعلق بالمدخلات والمخرجات، وبالتالي تعظيم الأرباح أو بالأحرى القيمة الحالية "[2] .

ويمكن تحقيق أقصى قدر من الثروة من خلال التنسيق السليم والعمل الجماعي بين الأطراف المشاركة في الشركة، ومع ذلك تختلف مصالح الأطراف وينشأ التضارب في المصالح والذي يمكن فقط التقليل منه من خلال الملكية والسيطرة الإدارية[3] .

هدفت أبحاث Machael Jensen & Eugene Famaسنة 1983 إلى شرح أسباب بقاء المنظمات التي تتميز بالفصل بين الملكية والإدارة، حيث وجدا أن الفصل بين وظيفة اتخاذ القرار وتحمل المخاطر الملاحظ في الشركات الكبرى هو أمر مشترك بين العديد من المنظمات كالشركات المهنية الكبرى والمنظمات غير الربحية، وأكدا أن هذا الفصل لا يزال قائما بشكل جزئي بسبب فوائد تخصص الإدارة وتحمل المخاطر، وكذلك أيضا بسبب المنهج المشترك الفعال للسيطرة على مشاكل الوكالة الناجمة عن الفصل بين وظائف إتخاذ القرار وتحمل المخاطر[4]. أين تنشأ مشكلة الوكالة لأن صناع القرار (المدراء) ليسوا من ملاك الشركة.

[1]Barry M. Mitnick, **Origin of the Theory of Agency:An Account by One of the Theory's Originators**, P 2.
[2] Michael Jensen & Willaim Mackling, **Theory of the Firm: Managerial Bahavior, Agancy Costs and Ownership Structure**, Journal of Financial Economics, octobre, 1976, V.3, no. 4,P 3.
[3]Brahimadev Panda & NM Leepsa, Lok.Cit.
[4] Fama Uugene & Jensen Machael, **Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics**, Vol. 26, No. 2, Jun, 1983, P 301.

في سنة 1989 استعرضت Kathleen Eisenhardtنظرية الوكالة ومساهماتها في نظرية المنظمة، حيث توصلت إلى أن نظرية الوكالة تقدم رؤية فريدة في أنظمة المعلومات، عدم اليقين بشأن النتائج، الحوافز والمخاطر،[1] حيث صنفت نظرية الوكالة إلى تيارين: بحث الأصيل- الوكيل ونظرية الوكالة الوضعية.

يحدد بحث الأصيل- الوكيل مشكلتين محتملتين للوكالة (تقاسم المخاطر ومراقبة الوكيل)، ترتبط المشكلتان في أن الإختلاف في مجال تقاسم المخاطر يخلق عدم تناسق المعلومات و هذا بدوره يقلل من قدرة الأصيل على مراقبة سلوك الوكيل، وتركز نظرية الوكالة الوضعية على آليات الحوكمة التي تحد من سلوك المصلحة الشخصية للوكيل، وتعتقد Eisenhardtأن هذه الآليات توفر التوافق المطلوب بين غايات وأهداف كل من الأصيل والوكيل[2] .

المطلب الثاني: مفهوم نظرية الوكالة وأنواع المشاكل الناتجة عنها.

الفرع الأول: مفهوم نظرية الوكالة.

نظرية الوكالة هي: " النظرية التي ينظر من خلالها إلى الشركة على أنها تتمثل في مجموعة متداخلة من العلاقات التعاقدية بين عناصر الإنتاج المختلفة، و نظرية الوكالة في الشركة تحدد التساؤل بشأن مسؤولية الإدارة و تحدد فيما و إلى أي حد تمثل إدارة الشركة مصالح الملاك، خاصة في مجالات إتخاذ قرارات الإستثمار و تمويل العمليات من أجل تحقيق أهداف الملاك، أو إن هذه الإدارة سوف تسعى إلى تحقيق مصالحها الخاصة حتى إذا كان ذلك يتعارض مع مصالح الموكل"[3] فهناك علاقة الوكالة تنشأ بين طرفين أو أكثر عندما يعين أحدهما كوكيل يعمل بالنيابة أو كممثل لشخص آخر هو الأصيل."[4]

عرف كل من Machael Jensen & Willaim Mackling علاقة الوكالة بأنها "عقد يقوم بموجبه شخص أو أكثر (الموكل) بمشاركة شخص آخر (الوكيل) لأداء بعض الخدمات نيابة عنهم والتي تنطوي على تفويض بعض سلطات اتخاذ القرار إلى الوكيل".[5]

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الأصيل- الوكيل)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل. وعلى ذلك فانه يمكن النظر إلى الشركة على إنها ائتلاف

[1]Kathleen Eisenhardt**, Agency theory: An Assessment and Review**, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1 (Jan., 1989), P 57

[2]John Bandickson & Erik Liguori, Op.Cit., PP 4-5

[3]عهد علي سعيد، **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا**، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 22 .

[4] Stephen Ross, **The Economic Theory of Agency: The Princepal's problem**,American Economic Review, 1973, vol. 63, N. 2,P 134

[5] Michael Jensen & Willaim Mackling, Op.Cit., P 5

لعدد من علاقات الوكالة مثل[1]. مثل العلاقة بين المساهمين (الأصيل) والمديرين (الوكيل) ؛ بين الدائن (الأصيل) والمساهمين والمديرين (الوكلاء) ؛ بين صاحب العمل (الأصيل) والموظف (الوكيل) .

الفرع الثاني: أنواع مشاكل الوكالة.

الشركة وباعتبارها مجموعة من العلاقات التعاقدية بين الأصيل والوكيل، حيث يتعهد الوكيل بأداء المهام المخولة إليه من طرف الأصيل هذين الطرفين يقيمون تحت شركة واحدة ولكن لديهم أهداف ومصالح مختلفة الأمر الذي يؤدي إلى صراع المسمى بمشكلة الوكالة، ومع تغير الوقت وتطور الشركات وتعدد علاقتها لم يعد الصراع مقتصر فقط على الملاك والمدراء بل تعدى ليشمل جميع الأطراف التي لها علاقة بالشركة.

قام العلماء بتصنيف مشاكل الوكالة إلى ثلاثة أنواع؛ النوع الأول بين الأصيل (صاحب العمل) والوكيل (الموظف)، والنوع الثاني ويكون بين المساهمين الرئيسين (المساهمين المسيطرين) والمساهمين الثانويين (صغار المساهمين)، أما النوع الثالث من مشاكل الوكالة فتحدث بين الملاك وأصحاب المصلحة الآخرون (الدائنون، الموظفين والعملاء).

أولا: مشكلة الأصيل– الوكيل .

وينشأ هذا النوع من مشكلة الوكالة؛ عندما يقوم المساهمين بتوظيف مدراء يتصرفون بالنيابة عنهم وهذا وما يؤدي إلى فصل الملكية عن الإدارة، حيث يسيطر المدراء على الشركة ومن المحتمل أيضا أن يضعوا مصالحهم الشخصية أولى من مصالح الشركة ومالكيها، يؤدي هذا الوضع في العديد من المرات إلى تضارب وصراع في المصالح بين المساهمين (الأصيل) والمدراء (الوكيل)[2] .

ثانيا: مشكلة الأصيل–الأصيل.

فالملاك الرئيسيين هم الأشخاص الذين يملكون أغلبية أسهم الشركة، بينما الملاك الثانويين لديهم جزء أقل من حصة الشركة،[3] وينشأ هذا النوع من مشاكل الوكالة بسبب الصراع بينهم أين يتصرف المساهم المسيطر بعدة طرق من شأنها زيادة ثروتهم مستغلا بذلك وضعيته في الشركة (امتلاك أغلبية الأسهم) مما يؤثر على صغار المساهمين عن طريق التصرف ضد إرادتهم بالتالي التقليل من ثروتهم[4] .

[1]بتول محمد نوري وعلي خاف سلمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، جامعة المستنصرية، العراق، ص 36.

[2]Meri Boshkosha, **Agency Theory Problem: Measure for its Overcoming**, International Journal of Business and Management, January 2015, Vol 10, N 1, P 205

[3]Brahimadev Panda & NM Leepsa, Op.Cit., P 80

[4]Andrea Madaschi, **On Corporate Governance: Ownership concentration and Firm Performance in Italy**, Master Thesis, Copenhagen Business School, October 2010, P 19

ثالثا: مشكلة الأصيل– أصحاب المصلحة.

من أجل تحقيق مصلحتهم الخاصة يتخذ المساهمين قرارات من شانها التقليل والتأثير على ثروة أصحاب المصلحة الأخرين[1]، فتنشأ المشكلة بين المساهمين والدائنين لأن الدائنين لا يشاركون في الأرباح الضخمة التي تتحصل عليها الشركة من خلال استخدام الدين، لكنهم يشاركون في الخسائر في حالة العسر وهذا ما قد يسببه تفضيل المساهمين للإستثمار في مشاريع عالية المخاطر[2]، ويمكن أن يكون الجانب الآخر من هذه المشكلة الموظفين والعملاء حيث يتصرف المساهمين بطريقة انتهازية تجاههم عن طريق استغلال العمال أو تضليل المستهلكين[3].

المبحث الثاني: أسباب ومخاطر نظرية الوكالة.

يحاول هذا المبحث في مطلبه الأول تسليط الضوء على الأسباب والتي يمكن أن نسميها الفرضيات التي قامت عليها نظرية الوكالة والتي تعتبر الركيزة الأساسية لبناء هذه الأخيرة، أما المطلب الثاني يبين المخاطر التي يمكن أن تنتج عن نظرية الوكالة أو عملية الفصل بين الملكية والإدارة، وتشمل المخاطر تكاليف الوكالة المتكبدة من طرف الأصيل ومن طرف الوكيل.

المطلب الأول: أسباب (فرضيات) نظرية الوكالة.

هناك بعض الأسباب التي جاءت منها نظرية الوكالة والتي استندت في الواقع على فرضيات علمية للعديد من العلماء ومنظري هذه النظرية، حيث أثرت هذه الأسباب على علاقة الوكالة، و تتمثل هذه الأسباب في:

✓ **فصل الملكية عن الإدارة (Separation of Ownership and Control)**: يعتبر فصل الملكية عن الإدارة الجوهر الأساسي لنظرية الوكالة، حيث وبسبب عدم كفاءة (العلمية العملية) وقدرة الملاك على إدارة أمور الشركة فإنهم يقومون بتفويض أشخاص آخرين ذوي خبرة وكفاءة للقيام بمهمة الإدارة. حيث وبظهور الشركات الحديثة والتي اتسمت بإنتشار الملكية لم تعد الشركة تدار من قبل الملاك أو المساهمين بل من قبل المدراء[4]، ويكون تعيين الوكلاء لمجموعة واسعة الأعمال والتي يمكن أن تتغير بمرور الوقت لتتوافق مع المصالح والأهداف الرئيسية للأصيل[5].

✓ **عدم تماثل المعلومات (Information Asymmetry)**: وهو إختلاف المعلومات بين الطرفين، حيث تفترض النماذج الاقتصادية أن كل من الأصيل والوكيل يخفيان معلومات مثالية، حيث أن المسؤولين عن

[1] Ibid., p 20
[2] Muhammad Zahirul Islam, **Agency Problem and the Role of Audit Committee: Implications for Corporate Sector in Bangladesh**, International Journal of Economics and Finance, Vol. 2, No. 3, August 2010 , P 179
[3] Nur Syuhada Wahida Binti osman, **Agency Costs and Corporate Performance: Analysis of Public Listed Companies in Bursa Malaysia**, Master Thesis, Universiti Utara Malaysia, December, 2014, P 8
[4] Alexsander Padilla, **Can Agency Theory Justify the Regalation of Insider Trading?**, The Quarterly Journal of Austrian Economics, Vol. 5, No. 5, Spring 2002, P 6
[5] Félix Zogning, **Agency Theory: A Critical Review**, European Journal of Business and Management, Vol.9, No.2, 2017,P 1

إدارة الشركة لديهم حرية الوصول وبصورة مطلقة وبشكل متكرر إلى المعلومات الداخلية لعمليات الشركة، وتفترض أيضا أن المساهمين لا يملكون الكفاءة اللازمة لمعرفة ما إذا كانت الصدقات المنعقدة تخدم مصالحهم أم مصالح المدراء، بناءا على ذلك فمن الممكن للمدراء اعتماد سلوك إنتهازي من خلال التلاعب بالمعلومات التي يديرونها[1] .

✓ **إختلاف التفضيلات**: أي أن هناك إختلاف بين أهداف وتفضيلات كلا من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأصيل إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من حصة وعمل من قبل الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الطرف الآخر (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد أقل[2] .

✓ **تجنب المخاطرة (Risk Aversion)**: إن تجنب المخاطرة يعتبر أحد الأسباب التي تؤدي للتعارض بين الإدارة و المساهمين لأن الإدارة تفضل الإستثمارات المضمونة منخفضة المخاطر خوفا من الفشل وبالتالي إنهاء عقدها أو استبدالها، كما أن فشل الإستثمارات التي تقوم بها الإدارة سيلحق الأذى بسمعتها في السوق وبالتالي سيضر بفرصها الوظيفية مستقبلا، ومن هنا فإن الإدارة تسعى لتقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن حفاظا على مصالحها، بينما يكون في مصلحة المساهمين الدخول أحيانا في إستثمارات ذات مخاطر أعلى لتحقيق عوائد أكبر[3] .

✓ **العقلانية المحدودة(Bounded Rationality)**: إن الأطراف ذات المصلحة في الشركة يتمتعون بالرشد والعقلانية النسبية، وهذا فيما يخص تعظيم المنافع والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها. حيث أن أهدافهم تكون مبنية على معلومات ومعطيات صحيحة تتوافق وما هو موجود في الشركة خاصة فيما تعلق بالموارد والخطط الموضوعة، كما أنه لا يمكن للأطراف المتعاملة مع الشركة الوصول إلى تعظيم منافعهم في ظل موارد محدودة، وإذا تحقق هذا فإنه سيكون على حساب الأطراف الأخرى[4] .

✓ **إحتجاز الأرباح (Earnings Retention)**: وجدت الدراسات التي أجريت على المكافآت الإدارية بأنها تزداد مع تزايد حجم الشركة ونموها، وهذا يعطي للإدارة حافز كبير للتركيز على تنمية حجم الشركة بدلا من التركيز على تعظيم عوائد المساهمين، وهذا يتم من خلال اللجوء إلى إحتجاز الأرباح وإعادة إستثمارها

[1] Ibid., P 2

[2] إيمان حركات، **حوكمة الشركات و دورها في تحسين جودة التدقيق الداخلي**، مذكرة ماستر، دراسة غير منشورة، جامعة الوادي، 2013-2014، ص 31 .

[3] خالد الزعبي، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الورقة الرابعة–التشريعات، عمان، الأردن، 2013، ص 4 .

[4] بلاسكة صالح، **فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية**، رسالة دكتوراه، دراسة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016-2017، ص 5.

لزيادة حجم الشركة، ومن هنا يظهر التعارض في أن الإدارة تسعى لإحتجاز الأرباح بينما يسعى المساهمون للحصول على أكبر قدر ممكن من التوزيعات، خاصة عندما لا تكون الإستثمارات ذات جدوى كبيرة جدا، فالإدارة تستفيد من الأرباح المحتجزة في توسيع إستثمارات الشركة وزيادة حجمها مما يعطيها سلطة وسيطرة أكبر على مجلس الإدارة، بالإضافة إلى قدرتهم على منح أنفسهم مكافآت مرتفعة[1] .

✓ **الأفق الزمني(Time Horizon)**: قد ينشأ تضارب المصالح بين المساهمين والمدراء فيما يتعلق بتوقيت التدفقات النقدية، حيث سيهتم المساهمين بجميع التدفقات النقدية المستقبلية للشركة لأنها في معادلة تقييم الأسهم، أما الإدارة فإنها تهتم بالتدفق النقدي للشركة خلال مدة توظيفهم فقط، مما يؤدي إلى تحيزها لصالح المشاريع قصيرة الأجل ذات عوائد محاسبية عالية على حساب المشاريع طويلة الأجل ذات قيمة حالية صافية (NPV) موجبة، ويؤدي هذا الصراع إلى إستخدام المدراء لممارسات محاسبية شخصية (المحاسبة الإبداعية) من أجل التلاعب بالأرباح وتعظيمها قبل مغادرتهم لمناصبهم في محاولة لتعظيم المكافآت القائمة على الأداء[2] .

المطلب الثاني: مخاطر نظرية الوكالة.

في علاقة الوكالة يرغب الأصيل في أن يتصرف الوكيل لصالحه ومع ذلك من المتوقع أن يكون للوكيل مصلحة خاصة وبالتالي فإنه لن يعمل لصالح الأصيل مما ينتج مشكلة تضارب المصالح، لذلك يلجأ الأصيل إل تصميم عقد الحوافز الذي يحاول فيه موائمة حوافز الوكيل مع حوافز الأصيل، ولكن قد يواجه المدير مشاكل مختلفة في تصميم هذه الأنواع من العقود التي تؤدي إلى نوعين من المخاطر: الخطر الأخلاقي والاختيار العكسي.[3] حيث تنشأ هاتين المشكلتين بسبب مشكل عدم تماثل المعلومات.

إضافة إلى المخاطر السابقة يمكننا إعتبار تكاليف الوكالة التي تتكبدها الشركة بسبب تضارب المصالح واحدة من المخاطر الناجمة عن علاقة الوكالة.

✓ **تضارب المصالح (Interests Conflict):** وينتج تضارب المصالح عن عملية فصل الملكية عن الإدارة تضارب المصالح بين الملاك والمدراء حيث تؤدي المصلحة الشخصية إلى التصرف بالأنانية. حيث تفترض النظرية أن وبالنظر أن الوكلاء مسؤولون عن إدارة أعمال لصالح المنظمة ومن المحتمل أن تكون مصالحهم غير متوافقة تماما مصالح هذه الأخيرة، أين سيواجهون تضارب في المصالح بينهم[4] .

---

[1] خالد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[2] Patrick McColgan, **Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective**, Department of Accounting & Finance, University of Strathclyde, United Kingdom, 22 May 2001, P 11

[3] Alexsander Padilla, **Agency theory and Austrian Economics,** The Metropolitan State College of Denver, Department of Economics, P 4

[4] Phil Bryant&Charlotte Davis, **Regulated Chance Effects On Boards of Directors: A Look at Agency theory and Resource Dependency theory**, Electronic Business Journal, Volume 13, Issue 6, 2014, P 366

وهناك 3 خصائص أساسية للسلوك الإنتهازي للوكيل[1] :

- قدرات ومهارات الوكيل غير معروفة بشكل محدد؛
- النية الخفية (أن للوكيل أهداف و مصالح غير معروفة من قبل الأصيل)؛
- العمل الخفي (أي لا يستطيع الأصيل مراقبة كل نشاطات الوكيل).

✓ **الخطر الأخلاقي(Moral hazard):** وتعرف حالة الخطر الأخلاقي بأنها الحالة التي يقوم فيها الوكيل بإجراءات غير خاضعة للمراقبة (خفية) ذات مصلحة شخصية على حساب مصلحة الأصيل الخاصة، ويمكن أن تنشأ هذه الحالة لسببين رئيسين:

- هناك تكلفة إيجابية للأصيل لمراقبة أعمال الوكيل؛
- الأصيل ليس لديه الخبرة الكافية في ما إذا كانت تصرفات الوكيل تصب في مصلحته أم لا، وبالتالي المراقبة غير كاملة[2] .

حيث يشير الخطر الأخلاقي إلى نقص الجهد من طرف الوكيل أي أنه لا يقدم الجهد المتفق عليه[3]، ويمكن القول أنه يوجد خطر عندما يمكن لأحد أطراف العقد إلحاق الضرر بالطرف الآخر إما لعدم الإستعلام الجيد أو لكون العقد غير متكامل[4].

✓ **الإختيار المعاكس(Adverse Selection)**: يظهر خطر الإختيار المعاكس عندما يمتلك الوكيل معلومات التي قد تكون مفيدة لإتخاذ القرارات و التي لا يعلمها الأصيل،[5]ويعود الإختيار المعاكس للوصف المزيف للقدرة من طرف الوكيل، حيث أن الوكيل قد يدعي أن لديه قدرات أو مهارات معينة عندما يتم تعيينه، ينشأ الخطر بسبب أن عدم قدرة الأصيل على التحقق من هذه المهارات والقدرات بالكامل إما خلال فترة التوظيف أو أثناء عمل الوكيل[6].

✓ **تكاليف الوكالة(Agency Costs):** لكي يتأكد الملاك من أن الإدارة تعمل لخدمة مصالحهم فإن عليهم أن يتكبدوا في سبيل ذلك بعض التكاليف،[7] فمن المستحيل عموما على الأصيل أو الوكيل وبتكلفة صفرية (بدون تكلفة) التأكد من أن الوكيل سيقوم بإتخاذ القرارات المثلى، في معظم علاقات الوكالة سيتحمل

[1]Patrick Keil, **Principal agent theory and its application to analyze outsourcing of software development**, Article in ACM SIGSOFT Software Engineering Notes · July 2005

[2] Idem

[3]Kathleen Eisenhardt, Op.,Cit, P 61

[4]عابد سليمة، **الإطار المؤسساتي و التشريعي ودوره في أداء سوق العمل**، مذكرة ماجيستير، دراسة غير منشورة، جامعة وهران 2، 2014-2015، ص 56.

[5]Alexsander Padilla**, Agency theory and Austrian Economics,** Op,Cit, P 8

[6]Kathleen Eisenhardt, Op.,Cit, P 61

[7]رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها**، دار الرضا للنشر ، دمشق سوريا، 2004، ص 489.

الأصيل والوكيل تكاليف المراقبة والربط، بالإضافة إلى ذلك سيكون هناك بعض الإختلافات في قرارات الوكيل، تلك القرارات التي من شأنها تعظيم ثروة الملاك، ويعتبر الإنخفاض في الرفاهية التي يعاني المدير نتيجة لهذا الإختلاف أيضا من تكاليف الوكالة ونشير إلى هذه التكلفة بالخسائر المتبقية[1] .

الشكل رقم (02-01): تكاليف الوكالة.

Issam MF Saltaji, **Corporate Governance and Agency theory; How to Control Agency Costs**, Internal Auditing & Risk Management, Anul VIII, Nr.4(32), December 2013, P 51

- تكاليف المراقبة: وهي التكاليف التي يتحملها الأصيل للحد من السلوك الإنتهازي للوكيل[2]، أين يضع ملاك الشركة أنظمة من أجل مراقبة وتقييم أداء الوكيل في الشركة، وتشمل تكاليف المراقبة النفقات المدفوعة لمراقبة ومكافأة وتقييم سلوك الوكيل، بالإضافة إلى تكاليف التدقيق وتكاليف توظيف وتدريب المدراء التنفيذيين[3] .
- تكاليف الإلتزام: والتي قد يتكبدها الوكيل من أجل الفوز بثقة الأصيل[4]، والتي تعبر عن التنفيذ الجيد للعقد كطباعة الحسابات، التقارير...إلخ ليبرز للأصيل كفاءته في إتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المؤسسة والمتوافقة مع رغبته[5] .
- التكاليف المتبقية (الفرصة الضائعة): وهي تلك التكاليف الناتجة عن عدم فعالية التكاليف السابقة، وهي التكاليف التي يتحملها الأصيل بعد سوء تسيير أو تسيير لا يصب في مصلحته[6]، كالتخصيص السيئ للموارد والإختيار الإستراتيجي غير الأمثل والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة[7] .

[1]Michael Jensen & Willaim Mackling, **Theory of the Firm: Managerial Bahavior, Agancy Costs and Ownership Structure**, Journal of Financial Economics, octobre, 1976, V.3, no. 4, P 5
[2]Félix Zogning, Op.,Cit, P 2
[3]Issam MF Saltaji, Op.,Cit, P 50.
[4]Félix Zogning, Loc.Cit.

[5] عابد سليمة، **الإطار المؤسساتي و التشريعي و دوره في أداء سوق العمل**، ص 49.

[6] نوارة عزيزة، **مرجع سبق ذكره**، ص 83.

[7] صديقي خضرة، **محاضرات في مقياس حوكمة الشركات**، جامعة طاهري محمد، بشار، 2015-2016، ص 8.

المبحث الثالث: الحلول والإنتقادات الموجهة لنظرية الوكالة.

وفي المبحث الأخير سنتطرق إلى حلول مشاكل الوكالة في المطلب الأول حيث سنعرض مجموعة من الحلول المقترحة للحد من السلوك الإنتهازي للوكيل وسعيه وراء مصالحه الخاصة، وفي المطلب الثاني لخصنا بعض الإنتقادات الموجهة للنظرية.

المطلب الأول: حلول مشاكل الوكالة.

حيث قام العديد من الباحثين بوضع العديد من الحلول الفعالة لحل مشاكل الوكالة و التي من شأنها تخفيض حدة صراع الأصيل- وكيل من جهة و التقليل من تكاليف الوكالة من جهة أخرى، نذكرها الآتي:

✓ **التعويضات الإدارية:** للتعويضات الإدارية دور كبير في حث المدراء على أداء أفضل في الشركة. وتشمل التعويضات مجموع كافة الحوافز والمكافآت المالية وغير المالية الناتجة عن علاقة الوكالة، والفرق بين الحوافز و المكافآت هي أن الحوافز يتم تحديدها مسبقا (أي قبل الأداء وبالتالي تشجع الوكيل على العمل) في حين يتم تحديد المكافآت في وقت لاحق[1] .

فالحوافز الإدارية تنشأ أساسا لتقليل حدة التضارب في المصالح بين الإدارة والمساهمين والناتج عن سعي كل منهم إلى تعظيم منفعته الخاصة، إذ تجمع خطط الحوافز الإدارية بين مصلحة الإدارة ومصلحة المساهمين لتحقيق هدف مشترك وهو تحسين قيمة الوحدة الاقتصادية ومستوى أدائها من خلال ارتباط الحوافز الإدارية بالإنجازات المتحققة للشركة[2] .

وتعتبر المكافآت آلية فعالة لتشجيع الأداء المهني للمدراء، حيث ترتبط مكافآت الإدارة بالأداء المالي للشركة بشكلٍ عام، وسعر السهم على وجه الخصوص حيث أن ذلك من شأنه أن يدفع الإدارة لتحسين مؤشرات الأداء والسعي لتعظيم قيمة السهم لأنه سيصب في النهاية في مصالحهم الخاصة ويحقق لهم مكافآت أكبر[3] .

✓ **الملكية الإدارية:** ويقصد بالملكية الإدارية، امتلاك المدراء و أعضاء مجلس الإدارة لجزء من أسهم الشركة التي يعملون فيها، حيث لهذه الآلية دور كبير في تخفيض مشكلة الوكالة الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة، وأن إمتلاك المدراء لجزء من أسهم الشركة سوف يقلص الفجوة الناتجة عن صراع المصالح بين الإدارة وحملة

[1]Alexander Pepper & julie Gore, **Behavioral agency theory: new foundations for theorizing about executive compensation**, Journal of management, the London School of Economics and Political Science, 2012, P 14

[2]صبيحة برزان فرهود، **عدم تماثل المعلومات المحاسبية–الأسباب والمعالجات المقترحة**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، المجلد22، العدد87، ص 493.

[3]خالد الزعبي، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الورقة الرابعة–التشريعات، عمان، الأردن، 2013، ص 30.

الأسهم ويؤدي إلى زيادة منافع المدراء مع زيادة منافع حملة الأسهم،[1] فمنح الأسهم للوكلاء يزيد من إنتمائهم للشركة حيث تجعل الملكية الإدارية المدير يعمل كمالك للشركة و يركز على الأداء وبذلك تتوافق مصلحة المدراء مع مصلحة الملاك[2] .

✓ **تنفيذ العقد الأمثل:** يمكن حل مشكلة الوكالة من خلال تنفيذ العقد الأمثل، ولكي يعتبر العقد أمثل وفعال يجب قائما على النتائج من أجل جعل الوكيل بتصرف لمصلحة المساهمون (الأصيل)[3] .

حيث تفترض Eisenhardtأن العقود المبنية على النتائج فعالة في كبح انتهازية الوكيل، إذ توفق هذه العقود بين تفضيلات الأصيل وتفضيلات الوكيل لأن المكافآت الممنوحة لكلاهما تعتمد على نفس الإجراءات وبذلك فإن صراع المصالح الشخصية سينخفض[4] .

✓ **المديونية:** يمكن إستخدام الديون في تخفيض تكاليف الوكالة، فوجود الدين يجعل من المدراء أكثر كفاءة و أقل إستخداما للإمتيازات والعلاوات، وذلك من أجل تجنب احتمالية الإفلاس وفقدان السيطرة والوظيفة[5] .

تقترح نظرية الوكالة المديونية لحل النزاعات المحتملة بين المدراء و المساهمين تظهر مزايا المديونية على مستويين[6] :

المديونية، ومن خلال المدفوعات المنتظمة معدلات رأسمال والفوائد الناتجة عنها تصبح وسيلة لسيطرة سياسات استثمارات المدراء.

المديونية، تسمح للمساهمين بتأديب المدراء والاحتفاظ بالمزيد من المعلومات بخصوص إدارة الشركة.

لذلك فإن المستوى الأمثل للديون هو المستوى الذي يسمح بتقليل إجمالي تكاليف الوكالة.

← بالنسبة للمدراء، المديونية لها القدرة على التحريض على الأداء، فالشركات أكثر مديونية هي أكثر عرضة لمخاطر الإفلاس، فالنسبة لهم فإن الإفلاس يعني خسارة وظائفهم و المكافآت و المزايا الأخرى وهذا يعتبر سبب كاف للتحريض على إدارة فعالة التي من شأنها تحقيق أقصى قدر من التدفق النقدي من أجل سداد الديون.

---

[1] علاء جميل مكط الزحيم، **دور أليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الإجتماعية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2015، ص 163 .

[2] Brahimadev Panda & NM Leepsa, Op.Cit., P 83

[3] Andrea Madaschi, Op.Cit., P 18

[4] Kathleen Eisenhardt, Loc.Cit.

[5] Hermanto Siregar & Al, **Agency Costs, Corporate Governance and Ownership Concentration: The Case of Agro- industrial Companies in Indonesia**, Asian Social Science; Vol. 11, No 18, 2015, p 313

[6] Meri Boshkosha, Op.,Cit, PP 863-864

← بالنسبة للمساهمين، فإن المديونية لها تأثير الرافعة المالية على العائد المالي بالإضافة إلى تمويل إصدار أسهم جديدة، فإن عملية الإستدانة لها ميزة لا يؤدي إليها التخفيف في رأسمال.

✓ **الإستراتيجيات القانونية[1]** :

في معالجة مشاكل الوكالة يتحول القانون إلى مجموعة أساسية من الإستراتيجيات للتخفيف من ضعف الأصيل تجاه السلوك الإنتهازي للوكيل، ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى مجموعتين فرعيتين: " الإستراتيجيات التنظيمية (4 إستراتيجيات) " و " إستراتيجيات الحوكمة (6 إستراتيجيات) " فالأولى تنص على المصطلحات الجوهرية التي تحكم محتوى علاقة الأصيل- الوكيل و تميل إلى تقييد سلوك الوكيل، والثانية تسعى إلى تسهيل مراقبة الأصيل لسلوك الوكيل.

- الإستراتيجيات التنظيمية:

← **القواعد والمعايير**: إثنين من الإستراتيجيات التنظيمية المألوفة التي تعيق معاملات الوكلاء التي من شأنها أن تضر مصالح رؤسائهم (الأصيل)؛ فتحاول القواعد حماية الدائنين والمستثمرين العامين، وتتعلق المعايير بالشؤون الداخلية للشركة كما الحال عندما يتطلب القانون من المدراء التصرف بحسن نية أو ينص على أن المعاملات الذاتية يجب أن تكون عادلة ؛

← **تحديد شروط الدخول والخروج**: تنص المجموعة الثانية على تنظيم أعمال الوكلاء بعد تأسيس علاقة الأصيل- الوكيل، فشروط الدخول يمكن أن تتمثل في مطالبة الوكلاء بالكشف عن معلومات حول الجودة المحتملة لأدائهم قبل التعاقد معهم، وينص القانون على فرص خروج الأصيل مثل منح المساهم حق بيع أسهمه.

- إستراتيجيات الحوكمة:

← **الإختيار والإزالة**: تعتبر حقوق التعيين –سلطة إختيار أو إزالة المدراء- إستراتيجية رئيسية للسيطرة على الشركة، لذلك تعتبر استراتيجية أساسية لمعالجة مشاكل الوكالة؛

← **بدء العمل والمصادقة**: ويوسع الثنائي الآخر من قدرة الأصيل على التدخل في إدارة الشركة ويعتبران حقوق إتخاذ القرارات التي تمنح الأصيل السلطة لبدء أو الموافقة على القرارات الإدارية؛

← **الوصاية والمكافأة**: الثنائي الأخير من استراتيجيات الحوكمة يعدل من حوافز الوكلاء بدلا توسيع سلطات الأصيل وتسمى إستراتيجيات الحوافز وهي إثنان:

[1]Armour John & Al**, Agency Problems; Legal Strategies and Enforcement**, The Harvard John M, Olin Center for Law, Economics ,and Business, N. 644, 2009, P 5-9, Available athttp://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية المكافآت والتي تكافئ الوكيل بسبب تحقيقهم لمصالح الأصيل؛

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية الوصاية والتي تسعى إلى إزالة تضارب المصالح للتأكد من أن الوكيل لن يحصل على مكاسب شخصية من إساءة خدمة مصالح الأصيل.

✓ **الملكية المركزة:** حيث يساهم تركز ملكية في يد القليل من المساهمين إلى وضع إجراءات أكثر صرامة في مراقبة تصرفات الإدارة، فضلا عن إختيار الأمثل للمدراء ممن يمثلون مصلحة المساهمين، حيث تفترض نظرية الوكالة أن تركز الوكالة يعزز من قدرة المساهمين في مراقبة إدارة الشركة ومنعها من إتخاذ القرارات التي تخدم المصالح الذاتية للإدارة والتي تأثر سلبا على أداء الشركة، حيث من المتوقع أن الشركات التي لديها نسبة مرتفعة من تركز الملكية سوف تتحمل تكاليف وكالة أقل[1].

✓ **سوق العمل الإداري:** إن إحدى آليات التخفيف من السلوكيات الإنتهازية للإدارة هي سوق العمل الإداري، حيث ستخفف المخاوف المهنية وسمعة المدير الآثار السلبية، علاوة على ذلك فإن المخاوف المهنية ستحفز أيضا المنافسة بين المدراء في الشركة وخارجها (في سوق العمل الإداري) والتي بدورها تعزز من ظهور عملية المراقبة بين المدراء،الشركة تبحث دائما عن مدراء جدد في سوق العمل الإداري لذلك فإن المدراء داخل الشركة في منافسة مع المدراء الموجودون في الخارج في سوق العمل الإداري، هذه المنافسة بينهم تدفع مدراء الشركة إلى الإنظباط الذاتي[2].

حيث لسوق العمل أهمية كبيرة في إقناع الإدارة على العمل على تحقيق أهداف الملاك، فحتى إذا لم يهتم المساهمون بمراقبة الإدارة نتيجة للتنويع الجيد لمحفظة الأوراق المالية لدى كل منهم، فإن هناك دافع ذاتي يقود أعضاء الإدارة العليا إلى التقدم بالشركة إلى الأمام ألا وهو خدمة مصالحهم الذاتية، فتوافر الأداء المتميز لأعضاء الإدارة يزيد من المنافسة بين الشركات على جذبهم للعمل فيها وهو ما ينعكس بالإيجاب على ثرواتهم المستقبلية، فكأن التفاني في خدمة مصالح الملاك مطلوب لأنه سبيل الإدارة لتعظيم ثروتها[3] .

✓ **توزيعات الأرباح:** يؤدي توزيع الأرباح كأرباح الأسهم إلى انخفاض مشاكل الوكالة، حيث أن توزيع الأرباح يقلل من الأموال الداخلية، لذلك يجب على الشركة جذب أموال خارجية لتمويلها لذلك، يحتاج المديرون

---

[1] علاّم محمد موسى حمدان و آخرون، **هيكل الملكية في الشركات المدرجة في بورصة البحرين ودوره في تخفيض تكاليف الوكالة**، مجلة الإقتصاد و الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 24، العدد04، 2016، ص 84 .

[2]Alexsander Padilla, **Agency theory and Austrian Economics**, P 24

[3] منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر**، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص22 .

إلى جعل الشركة تعمل بشكل أفضل من أجل إغراء المشاركين في السوق، تحل توزيعات الأرباح أيضًا مشكلة تعارض الوكالة بين المساهمين الداخليين والخارجيين[1] .

وعليه فإن الزيادة في توزيعات الأرباح، قد تكون مؤشرا على أن إدارة الشركة لا تفرط في استخدام أموال المساهمين لإشباع المنافع غير المالية التي تكون نتيجة قيام المسيرين باستعمال فائض التدفقات النقدية في مصلحتهم الخاصة، كاختيار الاستثمارات التي تعظم من منفعتهم الشخصية دون منفعة المساهمين، وبذلك فتوزيع الأرباح من شأنه تخفيض المجال الذي يمكن للمسيرين أن يستعملوه لتحقيق الأغراض الشخصية، وترتفع بذلك القيمة السوقية للشركة ومن ثم فإن تكلفة الوكالة تقل بزيادة توزيعات أرباح السهم[2] .

✓ **التهديد بالإستحواذ على الشركة:** يفترض أن تكون عمليات الإستحواذ الحل النهائي لتأذيب المدراء خاصة عندما تفشل كل عمليات التحكم حيث يكمن إعتبارها كآلية للسيطرة على الشركات، حيث توفر عمليات الإستحواذ للمساهمين القوة والحماية ضد سوء الإدارة في الشركة، فهذه الآلية دائما ما تضع قيودا صارمة على قدرة المدراء على تبني السلوكيات الإنتهازية[3].

حيث يخدم التهديد بالإستحواذ عملية مراقبة أعمال الإدارة، فإذا كانت الإجراءات أو قرارات الإدارة تقلل من الأرباح المستقبلية أو من قيمة المساهمين أو في بعض الحالات تؤدي إلى إنخفاض أسعار الأسهم الأمر الذي يجعل الشركة عرضة للإستحواذ، فإن إستبدال طاقم إدارة هذه الشركات يعتبر خطوة أساسية يمكن أن تفيد المساهمين، وبالتالي فإن التهديد بالإستحواذ يمكن أن يكون بمثابة آلية تحكم تضمن بأن القرارات وتصرفات الإدارة تزيد من ثروة المساهمين[4].

✓ **آليات الحوكمة:** والسبب الرئيسي لظهور آليات الحوكمة هو الحد من مشاكل الوكالة. حيث تعتبر مجموعة آليات التحكم والمراقبة التي تتبناها الشركة لمنع أو ردع المدراء الذين يسعون لتحقيق مصالحهم الشخصية عن المشاركة في الأنشطة التي تضر مصالح المساهمين، مستوى توافق الأطراف ذات المصلحة داخل الشركة يعكس مدى جودة حوكمة الشركات[5] .

---

[1] Brahimadev Panda & NM Leepsa, Op.Cit., P 83

[2] بريش عبد القادر وبدروني عيسى، **سياسة توزيع الأرباح كآلية لحوكمة الشركات**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 02، 2016، ص 146

[3] Alexsander Padilla, **Agency theory and Austrian Economics**, P 28

[4] J H Hall, **The agency problem, agency cost and proposed solutions thereto: A South African perspective**, Medirati Accountancy Research, Vol 6, 1998, P 151

[5] Meri Boshkosha, Op.,Cit, P 206

المطلب الثاني: الإنتقادات الموجهة لنظرية الوكالة

نظرية الوكالة إذن تشكل إضافة ثرية في الفكر الإداري فتحت مجالا آخر مكملا لدراسة المنظمة طالما تجاهلته النظريات الأخرى، حيث تبحث هذه النظرية في العلاقة بين الملاك وبين المسيرين بهدف الوصول إلى تصميم نماذج رقابية وتحفيزية تدفع بالمسيرين لأن يتصرفوا دون إلحاق الضرر المادي والمعنوي بالملاك، رغم ماتميزت به نظرية الوكالة من كونها انطلاقة أساسية لتحليل العلاقة والميكانيزمات المتعلقة بكفاءة المسيرين، فهناك من الباحثين من يعتقد أن تحليل هذه النظرية لا يأخذ في عين الاعتبار كل تعقيدات المنظمات في تطورها المستمر، فالنظرية تقوم على وجود انفراج متأصل بين مصالح الأصيل والوكيل وهذا الانفراج يمكن تخفيفه من خلال آليات الضبط المختلفة لإحداث التطابق بين منفعة المالك والمسير وهذا شرط أساسي لتحسين الأداء[1] .

وتم انتقاد نظرية الوكالة على أنها أحادية الجانب ومؤكدة فقط على بعض العوامل الاقتصادية ولا تشمل العوامل السياسية، المشاكل الداخلية للحوكمة و دور أصحاب المصلحة الآخرين، حيث قدم العديد من المؤلفين والعلماء مناهج مختلفة تسمح بشرح سلوك المدراء مثل: نظرية الإشراف ونظرية الإنتاج الجماعي، وقد لاحظ منتقدو نظرية الوكالة كذلك أن آليات التحكم (السيطرة) المقترحة أساسا من نظرية الوكالة ليست فقط مكلفة ولكنها كذلك غير فعالة من الناحية الاقتصادية، لأن هذه الآليات التي تحمي مصالح المساهمين قد تتداخل مع هدف تحقيق القرارات الإستراتيجية وقد تقيد بعض الإجراءات، تعطل وتشوه الخطط الاستثمارية وتتجاهل مصالح أصحاب المصلحة الآخرين والتي قد تؤدي إلى تقليل التزاماتهم من أجل خلق قيمة اقتصادية.

وقد تم إنتقاد طريقة عرض نظرية الوكالة للعلاقة بين المساهمين و المدراء، فعلى سبيل المثال فالمساهمين ليسوا هم فقط من يتحملون المخاطر حيث يشارك أصحاب المصلحة الآخرين في خلق قيمة عن طريق المساهمة بالموارد الحيوية في الشركة و بالتالي يتحملون المخاطر الناتجة عن أنشطة الشركة، مما أدى إلى ظهور نظرية أصحاب المصلحة[2] .

عالم آخر إنتقد نظرية الوكالة و جادل بأنها ركزت فقط على جانب الوكيل من "مشكلة الوكيل-الأصيل"، ورأى أن المشكلة قد تحدث أيضًا بالنسبة لجانب الأصيل، لاحظ أن هذه النظرية غير آخذة بعين الإعتبار الملاك

[1] عبد الفتاح بو خمخم، **نظريات الفكر الإداري تطور و تباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة**، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 24 .

[2] Jan Kultys, **Controversies about Agency Theory as Theoretical Basis for Corporate Governance**, **Quarterly Journal**, Oeconomia Copernicana, Vol 7, Issue 4, December, 2016, P 617

الذين يخدعون ويتهربون ويستغلون العملاء. علاوة على ذلك، أضاف أن العملاء يتم جرهم دون علم للعمل مع هؤلاء الملاك في بيئة عمل محفوفة بالمخاطر، حيث يتصرف الملاك بإنتهازية[1].

العديد من المؤلفين انتقدوا نظرية الوكالة الإيجابية على أسس مختلفة وقدموا نظرية وكالة مختلفة تسمى **نظرية الوكالة السلوكية** أصحاب نظرية الوكالة السلوكية أكدوا بأن نظرية الوكالة القياسية (المعيارية) تركز فقط على الصراع بين المدير والوكيل، وتكلفة الوكالة وإعادة تنظيم مصالح الطرفين للتقليل من مشكلة الوكالة[2]، وتضع نظرية الوكالة السلوكية أداء الوكيل وحافز العمل كأساس لنموذج الوكالة بحجة أن مصالح المساهمين ووكلائهم يمكن أن تتوافق إذا تم تحفيز المدراء التنفيذيين على الأداء على أعلى مستوى بالنظر إلى الفرص المتاحة[3] .

نموذج الوكالة السلوكية في الأساس يختلف عن نموذج الوكالة إيجابية من ثلاثة جوانب[4] :

- ✓ **الاختلاف الأول**: هو أن نموذج الوكالة السلوكية يقيم العلاقة بين تكلفة الوكالة وأداء الوكيل ، في حين أن نموذج الوكالة الإيجابية يؤكد على العلاقة بين الأصيل والوكيل والتكلفة المتكبدة بسببها؛
- ✓ **الإختلاف الثاني**: يُظهِر نموذج الوكالة السلوكية الوكلاء باعتبارهم عقلانيين، يقاومون المخاطرة/ الخسارة ويتبادلون الفوائد الداخلية والخارجية، بينما يفترض نموذج الوكالة الإيجابية الوكلاء على أنهم منطقيين ويسعون للمكافأة؛
- ✓ **الإختلاف الثالث**: يجد نموذج الوكالة السلوكية علاقة خطية بين أداء الوكيل ودوافعه، بينما يتركز نموذج الوكالة على هدف المدير وتكلفة الوكالة.

[1]Brahimadev Panda & NM Leepsa, Op.Cit., P 78
[2]Ibid., P 79
[3]Alexander Pepper & julie Gore, Op.,Cit, P 3
[4]Brahimadev Panda & NM Leepsa, Loc.Cit.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير و بعد لدراستنا في هذا الفصل لنظرية الوكالة توصلنا بأن هذه النظرية هي إحدى النظريات الإقتصادية التي جاءت لحل المشاكل الناتجة عن فصل الملكية والصراع الناتج عنه بين الملاك والمدراء، حيث يمكن معالجة هذا الصراع عن طريق مجموعة من الحلول والآليات التي تنظم العلاقة بين الأصيل والوكيل وتقلل من حجم فجوة الصراع بينهما عن طريق التوفيق بين أهدافهم ومصالحهم.

ومن خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى التطور التاريخي لنظرية الوكالة منذ أن كانت عبارة عن فكرة وتصور نظري إلى أن أصبحت نظرية قائمة بذاتها لها مزايا وعيوب، ومن ثم مفهومها ورأينا أن مشاكل الوكالة لا تقتصر فقط على علاقة الأصيل-وكيل بل تتعدى لتشمل كل الأطراف المعنيين داخل وخارج الشركة (كبار وصغار المساهمين، الدائنين، العملاء)، وتعرفنا على الأسباب التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة وكان السبب الرئيسي هو فصل الملكية عن الإدارة وما ينجم عنه من فجوة وصراع وإختلاف بين مصالح الأصيل ومصالح الوكيل والتي تعتبر مخاطر نظرية الوكالة، وحاولنا في الفصل عرض مجموعة من الحلول لتفادي هذه المخاطر وبعض الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجوانب النظرية التي تم التطرق إليها في الفصلين السابقين والإجابة عن الإشكالية الأساسية سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى دراسة ميدانية (إستبيانية) وذلك لمحاولة دراسة متغيري البحث "آليات الحوكمة ومخاطر الوكالة" .

وقد اخترنا لهذا الغرض إعداد استمارة استبيان إلكتروني، يحتوي على مجموعة أسئلة مرتبطة بإشكالية البحث "متغيرات البحث" حيث أن هذا الاستبيان موجه إلى مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة ومدققين داخليين وخارجيين وخبراء محاسبيين وأساتذة جامعيين.

وقد تم الاتجاه إلى هذا النوع من الدراسة الميدانية (استبيان إلكتروني) نظرا لحداثة مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر بالإضافة إلى أن معظم شركات المساهمة، التي من المفروض أن يتم فيها الدراسة التطبيقية هي شركات تابعة للدولة، ومسيرة من طرف مجلس مساهمات الدولة ما يجعل من الدراسة صعبة وذلك بغياب أطراف مهمة في الحوكمة وهم المساهمين. كما أن عدم وجود شركات مساهمة مطبقة لحوكمة الشركات في منطقتنا كان من بين العوائق للدراسة النظرية و بهذا تم اللجوء إلى دراسة استبيانة .

وبذلك ستكون دراسة هذا الفصل تتمحور حول ما يلي:

- ✓ **المبحث الأول: مكونات ومنهجية الدراسة؛**
- ✓ **المبحث الثاني :دراسة وتحليل نتائج الدراسة؛**

المبحث الأول: مكونات ومنهجية الدراسة.

قبل التطرق إلى مكونات الدراسة ومنهجيتها، يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم بسيط لشركات المساهمة وهذا من أجل إفادة الأشخاص الذين ليس لديهم معرفة مسبقة بها، وقد خصصنا شركات المساهمة عن باقي الشركات وهذا باعتبار هذه الأخيرة شركة كبيرة الحجم مما يجعل الأصيل (الملاك) يحتاج إلى وكيل (مدير) لإدارة شؤون الشركة، بالإضافة إلى أن انفصال الملكية عن الإدارة يعتبر أحد الخصائص الرئيسية في شركات المساهمة.

✓ **مفهوم شركات المساهمة:** هي شركة ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول، ولا يسأل الشركاء فيها إلا بالمبالغ التي يمتلكونها في الشركة[1] .

تعتبر شركات المساهمة شخصية معنوية مستقلة عن أصحابها لها مجلس إدارة يقوم بتعيين المدراء وبالتالي يقوم كافة المديرين بتقديم تقاريرهم إلى رئيس مجلس الإدارة دون الملاك. وبطبيعة الحال يقوم بعض المديرين ببعض السلوكيات الانتهازية لتعظيم منافعهم الخاصة على حساب مصلحة حملة الأسهم (الملاك) وتزداد درجة التعارض بين مصالح الأصيل والوكيل وهذا ما يسمى بمشكل الوكالة[2] .

وبالتالي ومن خلال دراستنا الإستبيانية سنتعرف أكثر على كيفية مساهمة آليات الحوكمة في الحد من مخاطر الوكالة.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى توضيح المنهج المتبع في الدراسة الميدانية، وكذلك الأداة التي تم الاعتماد عليها في دراستنا لجمع المعلومات والعينات من أفراد مجتمع الدراسة والتي تخدم هذا الموضوع، وتتمثل هذه الأداة في **الاستبيان الإلكتروني**.

الفرع الأول: منهج الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك تماشيا مع متطلبات البحث باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، وذلك لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق.

---

[1] مصطفى نجم البشاري، مازن عبد الله ابراهيم البشير، **محاسبة الشركات الصف الثالث، المجلس القومي للتعليم التقني والتقاني**، جمهورية السودان، 2016، ص 100 .

[2] https: //www.business4lions.com. تمت زيارة هذه الصفحة بتاريخ 10_08_2020، الساعة 10 صباحا و 30 دقيقة

الفرع الثاني: ماهية الاستبيان[1] .

يعتبر الاستبيان أسلوب علمي يعتمد على توجيه أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة الميدانية وذلك من خلال تصميم نموذج استبيان يحتوي عددا من الأسئلة التي يصوغها الباحث بطريقة منظمة موجهة لعينة من المجتمع "محل الدراسة" استطلاعا لآرائهم بشأنها، والهدف منه هو جمع البيانات والمعلومات ودراستها للوصول إلى نتائج قاطعة حول مشكلة الدراسة.

ويتم توزيع استمارة الاستبيان بالطرق التالية:

- ✓ بالمقابلات الشخصية؛
- ✓ بالاتصالات التليفونية أو الوسائل الإعلانية ؛
- ✓ بالمراسلات البريدية (عن طريق البريد)؛
- ✓ استخدام الاستبيان الإلكتروني .

وانطلاقا مما سبق ونظرا للظروف الراهنة والأوضاع التي لا تسمح لنا بالمقابلات الشخصية وأيضا توزيع استمارات ورقية على أفراد العينة والشركات؛ وعلية فقد اعتمدنا على **الاستبيان الإلكتروني**.

استخدام الاستبيان الإلكتروني[2]:وهي طريقة مستحدثة لإجراء الاستبيان، وظهرت نتيجة توافر الأدوات التكنولوجية الحديثة التي يمكن عن طريقها إرسال الاستبيان إلى أفراد العينة، وتتمثل الطريقة في نشر الاستبيانات عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي أو المواقع الإلكترونية، وتتميز تلك الطريقة بالبساطة في إرسال وجمع الاستبيانات وسهولة نشرها وتعد الأسلوب المثالي في الوقت الحالي.

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان .

قمنا بإتباع المنهجية المتبعة لإعداد الاستبيانات الخاصة بالبحوث العلمية، حيث لا يختلف تصميم الاستبيان الإلكتروني عن الاستبيان العادي.

الفرع الأول: بناء قائمة الاستبيان .

تم إعداد الاستبيان بناءا على المعارف المنماة في القسم النظري كما تم الاستعانة بكتب ومراجع تتعلق بالموضوع وكذا بالبحوث السابقة في هذا المجال، بحيث تمت الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة أسئلة الاستبيان مع مراعاة تغطية الأسئلة لفرضيات البحث، حيث حاولنا قدر الإمكان تصميم الأسئلة بصفة بسيطة، بحيث تكون قابلة للفهم من قبل قارئها و الذين من المفروض أن يكونوا على دراية بالموضوع.

[1] https: //www.slideshare.net. تمت زيارة هذه الصفحة بتاريخ 10_08_2020، الساعة 11 صباحا و 18 دقيقة

[2] https: //www.mobt3ath.net. تمت زيارة هذه الصفحة بتاريخ 10_08_2020، الساعة 4 مساءا

ولإعداد عبارات الاستبيان تم مراعاة ما يلي:

- ✓ تصميم الأسئلة بأسلوب بسيط وواضح "فقرات بسيطة وواضحة" بحيث تكون مفهومة ولا يمكن إعطائها تفسيرات أخرى متعددة ؛
- ✓ ربط الأسئلة بالأهداف المراد الوصول إليها مع مراعاة تدرجها وتسلسلها.

كما تم الاعتماد في صياغة أسئلة الاستبيان على نوع واحد من الأسئلة وهو: النوع المغلق **"أسئلة مغلقة"**.

الأسئلة المغلقة: وتتطلب اختيار إجابات محددة مسبقا للإجابة على السؤال ب (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة خضع الاستبيان لعملية التحكيم من قبل الأستاذ المشرف وأساتذة مختصين وذلك بغية التأكد من سلامة الاستمارة وصياغة الأسئلة، وكذلك لتفادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وبناءا على الملاحظات والتوصيات المقدمة من قبل المشرف، قامت الطالبات بتعديل وتصحيح الأسئلة على ضوء الملاحظات الواردة، وذلك تمهيد الصياغة الاستبيان بشكله النهائي.وقد تم الاعتماد في نشر الاستبيان إلكترونيا بواسطة Google Driveالأمر الذي سهل إمكانية الحصول الإجابات في أقرب وقت ممكن .

الفرع الثاني: هيكل الاستبيان .

لتغطية متغيرات الدراسة وبهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة منها تم إعداد الاستبيان وفقا للخطوات التالية:

فيما يتعلق بأسئلة الاستبيان قد تم إعدادها على أساس مقياس لكارت الخماسي(SCALELIKERT) الذي يحتوي خمس إجابات، وهذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01) : مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبات.

ويتم حساب المتوسط المرجح باتباع الخطوات التالية:

- حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس – أقل قيمة أي (5-1)= 4؛

- حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات أي 5/4= 0.80، فتكون الفئة الأولى من 1إلى 1.80 وهكذا.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي.

المتوسط المرجع	التقييم
1 إلى أقل من 1.80	غير موافق تماما
1.81 إلى أقل من 2.60	غير موافق
2.61 إلى أقل من 3.40	محايد
3.41 إلى أقل من 4.20	موافق
4.21إلى 5	موافق بشدة

المصدر:من إعداد الطالبات.

محتوى الإستبيان:

تضمن الاستبيان مقدمة تشتمل تعريف بالدراسة مع ذكر العنوان والدرجة والهدف من هذا الاستبيان مع التأكيد على سرية المعلومات المقدمة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، بالإضافة إلى بعض التعريفات والتوضيحات لبعض المصطلحات المهمة المتمثلة في: (نظرية الوكالة، الوكالة، الأصيل، الوكيل، مخاطر الوكالة، آليات الحوكمة الداخلية، آليات الحوكمة الخارجية) وذلك بغية توضيح المعنى للمجيبين الذين ليس لديهم معرفة مسبقة بالمصطلحات.

احتوى الاستبيان على 35 سؤال توزعت على قسمين:

✓ **القسم الأول**: يشمل الأسئلة العامة "الشخصية" لأفراد العينة المدروسة متضمنة أربعة(04) أسئلة توضح خصائص العينة وهي: المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي "المهنة" ، الخيرة العلمية "المهنية" .

✓ **القسم الثاني**: يشمل هذا القسمين محورين كالآتي:

- **المحور الأول**: يضم مجموعة من الأسئلة التي تخص آليات الحوكمة الداخلية و الخارجية و التي بلغ عددها 20 سؤال.قيست درجات هذا المحور بطريقة واحدة وفقا لأهداف الدراسة، بحيث يختار المجيب الإجابة التي يراها ملائمة من حيث وجهة نظره، وكانت من خمس مستويات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي وهي كالتالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

- **المحور الثاني**: يضم مجموعة من الأسئلة التي تخص مخاطر الوكالة و التي بلغ عددها 11 سؤال.قيست درجات هذا المحور بطريقة واحدة وفقا لأهداف الدراسة، مثل المحور السابق بحيث يختار المجيب الإجابة التي يراها

ملائمة من حيث وجهة نظره، و كانت من خمس مستويات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي وهي كالتالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

الجدول رقم (03-03) : محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور.

البيان	المحاور	عدد الفقارات
القسم الأول	معلومات عامة "شخصية"	04
القسم الثاني	**المحور الأول**: آليات الحوكمة	20
	مجلس الإدارة	03
	لجنة التدقيق	03
	لجنة التعيينات	03
	لجنة المكافآت	03
	التدقيق الداخلي	03
	التدقيق الخارجي	03
	القوانين والتشريعات	02
	المحور الثاني: مخاطر الوكالة	11
المجموع		35

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على بيانات الاستبيان .

الفرع الثالث: معالجة الاستبيان .

وهي عملية فرز وتحليل الإجابات التي تتضمنها استمارة الاستبيان وهذا تمهيدا لبناء قاعدة تحتوي على المعطيات المستخلصة من استمارات الاستبيان.

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، والاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج SPSSلمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى نتائج وكذا رسومات بيانية في شكل أعمدة أو دوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل للبيانات التي تم جمعها.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل المعطيات التي تم تجميعها تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية، حيث تم الاعتماد على الأساليب التالية:

- ✓ **المتوسط الحسابي**: يتم استخدامه باعتباره أحد المؤشرات التي تساعد في قراءة وترتيب البنود والنتائج حسب أهميتها، وذلك لمعرفة اتجاه آراء العينة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان؛
- ✓ **الانحراف المعياري**: ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛ تم استخدامه لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي؛

- ✓ **اختبار ألفا كرونباخ:** وهو معامل لثبات الاختبار حيث تشير إلى صدق وثبات الدراسة والحكم على دقة القياس؛
- ✓ **معامل الارتباط:** وتم استخدام هذه الأداة لدراسة العلاقة بين متغيرين ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما؛
- ✓ **اختبار التباين الإحصائي (One Way ANOVA):** ويستخدم هذا الإختبار عند وجود أكثر من ثلاث متغيرات مستقلة من أجل دراستها مع المتغير المستقل.

المطلب الثالث: مجتمع وحدود الدراسة .

من خلال هذا المطلب يتم توضيح العينة موضوع الدراسة في إطار المجتمع وحدود الدراسة .

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة .

أولا: مجتمع الدراسة .

حددنا في اختبار مجتمع الدراسة أن يكون أفرادها من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والدراية بآليات حوكمة الشركات وعلاقتها بمخاطر الوكالة، وعليه يمكن حصر مجتمع الدراسة ضمن فئتين هما:

- ✓ **الفئة الأولى:**أكاديميون متمثلون في الأساتذة الجامعيين؛
- ✓ **الفئة الثانية:** مهنيين يتمثلون في : أعضاء مجلس الإدارة، مدققين خارجيين، مدققين داخليين، خبراء محاسبيين.

ثانيا: عينة الدراسة .

على غرار الدراسات التي تعتمد على توزيع استمارات ورقية، فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الطريقة الإلكترونية "استبيان إلكتروني" وقد فصلنا في هذا سابقا، وعليه فقد تم تحديد العينة الإجمالية للدراسة ب (100 استمارة) والقابلة للدراسة (80) .

الجدول رقم (03-04): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

البيـــان	الاستبيـان	
	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الإجمالية	100	%100
عدد الاستمارات القابلة للدراسة	80	%80

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

الفرع الثاني: حدود الدراسة .

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

- ✓ **الحدود المكانية:**تتمثل الحدود الجغرافية لهذه الدراسة في الجمهورية الجزائرية "الجزائر" ؛
- ✓ **الحدود الزمنية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه موسم 2020/2019؛
- ✓ **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة أكاديميين "أساتذة جامعيين" و مهنيين "أعضاء مجلس إدارة، مدققين داخليين و خارجيين، خبراء محاسبيين"؛
- ✓ **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساسا بآليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من مخاطر الوكالة .

المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

بعد عملية الفرز وتفريغ بيانات الاستبيان تحصلنا على نتائجآراء أفراد العينة، سوف نحاول من خلال هذا المبحث تحليل تلك النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: صدق وثبات العينة .

يعرف معامل الثبات بأنه استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد استخدمنا معامل ألفا كرومباخ لاختبار ثبات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمته تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات للواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

الجدول رقم (03-05) : صدق وثبات العينة .

عدد العبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	حجم العينة
35	0.797	80

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على بيانات SPSS.

وعليه ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات عبارات الاستبيان لمحوري الدراسة يقدر بـ 0.787 أي 78.7 **%**وهي نسبة تدل على مستوى عال من الثبات لأداة الدراسة، وهي نسبة مناسبة وتفي بأغراض الدراسة حسب معامل ألفا كرونباخ، ومنه بمكن الإعتماد على هذه الدراسة للوصول إلى نتائج موثوق بها.

المطلب الثاني: الخصائص الديمغرافية للعينة .

سنستعرض في هذا المطلب لدراسة وصفية لتوزيع أفراد العينة المدروسة حسب البيانات المذكورة في القسم الأول من الاستبيان والمتعلقة بالمعلومات العامة المتمثلة في: (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العلمية "المهنية") .

الفرع الأول: خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي .

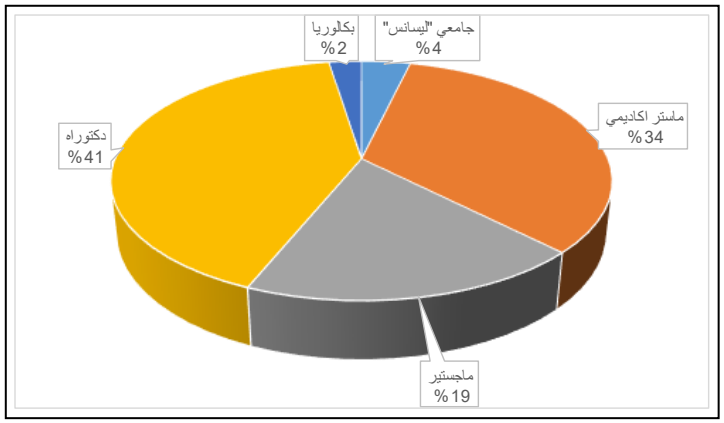
الجدول رقم (03-06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
جامعي "ليسانس"	3	%4
ماستر اكاديمي	27	%34
ماجستير	15	%19
دكتوراه	33	%41
بكالوريا	2	%2
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناءا على مخرجات spss .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن درجة الدكتوراه هي السائدة بين أفراد العينة إذ مثلوا ما نسبته 41% من إجمالي أفراد العينة، يليها درجة ماستر أكاديمي بنسبة 34% ، وأن ما نسبته 19% حاصلين على درجة ماجستير من إجمالي أفراد العينة، أما درجة ليسانس فتمثل نسبة 4% ، وفي الأخير درجة بكالوريا بنسبة 2% وهي أقل نسبة.

الشكل رقم (03-01):توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .



المصدر: من إعداد الطالبات بناءا على مخرجات spss .

الفرع الثاني: خصائص العينة حسب متغير التخصص العلمي .

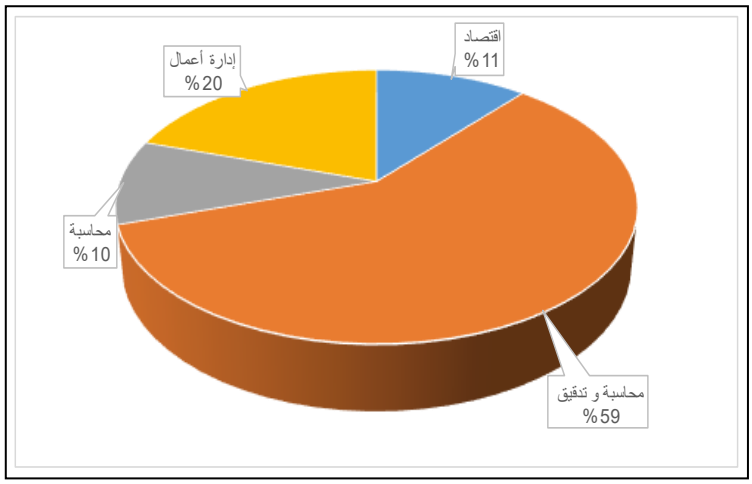
الجدول رقم (03-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي .

التخصص	العدد	النسبة
اقتصاد	9	%11
محاسبة وتدقيق	47	%59
محاسبة	8	%10
إدارة الأعمال	16	%20
المجموع	**80**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن تخصص محاسبة وتدقيق هو السائد بنسبة 59%من إجمالي نسب أفراد العينة، يليه تخصص إدارة الأعمال بنسبة 20%، ثم تخصص اقتصاد بنسبة 11%، وأخيرا تخصص محاسبة بنسبة10% .

الشكل رقم (03-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بناءا على مخرجات ال spss.

الفرع الثالث: خصائص العينة حسب متغير المنصب الوظيفي .

الجدول رقم (03-08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي .

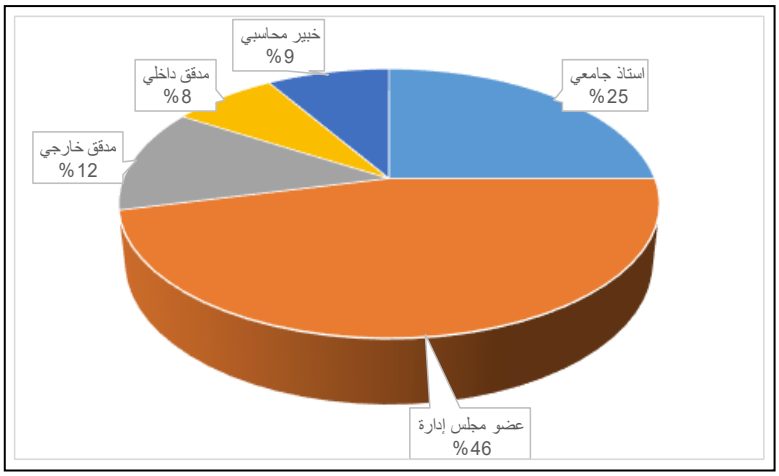
المنصب الوظيفي	العدد	النسبة
استاذ جامعي	20	%25
عضو مجلس إدارة	37	%46
مدقق خارجي	10	%12
مدقق داخلي	6	%8
خبير محاسبي	7	%9

المجموع	80	%100

المصدر:من إعداد الطالبات بناءا على مخرجات ال spss .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن وظيفة عضو مجلس إدارة تحتل المركز الأول بنسبة 46%، تليها وظيفة أستاذ جامعي بنسبة 25%، ثم وظيفة مدقق خارجي بنسبة 12%، تليها وظيفة خبير محاسبي بنسبة 9%، وفي الأخير وظيفة مدقق داخلي بنسبة 8%

الشكل رقم (03-03):توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبات بناءا على مخرجات الspss.

الفرع الرابع: خصائص العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

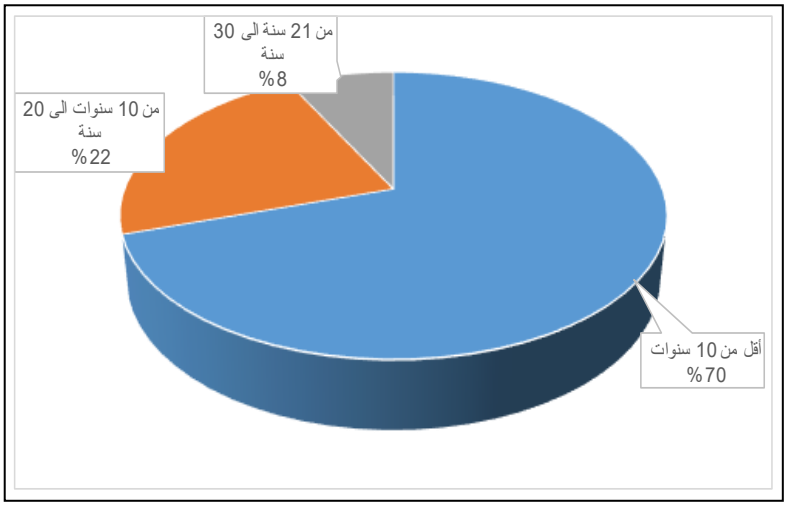
الجدول رقم (03-09):توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرةالمهنية.

الخبرة العلمية	العدد	النسبة
أقل من 10 سنوات	56	%70
من 10 سنوات الى 20 سنة	18	%22
من 21 سنة الى 30 سنة	6	%8
أكثر من 30 سنة	0	%0
المجموع	**80**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبات بناءا على مخرجات الـ spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية لا تتجاوز 10 سنوات حيث بلغت نسبتها 70%من أفراد العينة الإجمالية، ثم يليهم أصحاب الخبرة المهنية من 10إلى20 سنة بنسبة 22%ثم أصحاب الخبرة من 21 سنة إلى30 سنة بنسبة 8%، في حين نجد أن فئة أصحاب الخبرة اكثر من 30 سنة منعدمة تماما بنسبة 0%.

الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية .



المصدر: من إعداد الطالبات بناءا على مخرجات الـ spss .

المطلب الثالث: تحليل وتفريغ البيانات الوصفية .

سنقوم في هذا المطلب بدراسة عبارات محاور الاستبيان كل واحد على حدة و ذلك باستخدام برنامج SPSSمن أجل معرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة وكذا معرفة اتجاه إجابات أغلبية أفراد العينة.

الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول .

ويشمل هذا المحور20 سؤال يخص الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات وكان متوسط إجابات أفراد العينة والانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03–10):نتائج الإجابات المتعلقة بالمحور الأول .

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التقييم
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
		%	%	%	%	%			
01	قيام الإدارة بواجباتها بشكل صحيح يضمن منافسة الشركات التي تعمل نفس المجال معه	00	00	7	56	17	4.13	0.537	موافق
		0	0	8.8	70	21.3			
02	يعد مجلس الإدارة أداة لمراقبة سلوك الإدارة وتقييم أدائها .	01	00	01	37	41	4.46	0.655	موافق بشدة
		1.3	0	1.3	46.3	51.2			
03	يتألف مجلس الإدارة من مجموعة من لجان تعمل على تعظيم قيمة الشركة.	01	03	08	56	12	3.94	0.718	موافق
		1.3	3.8	10	70	15			
04	وجود لجان التدقيق في الشركة يؤدي إلى	00	01	06	63	10	4.03	0.503	موافق
		0	1.3	7.5	78.8	12.5			

	تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة.							
05	تعمل لجنة التدقيق على زيادة الثقة في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركة.	00	00	09	56	15	4.08	0.546	موافق
		0	0	11.3	70	18.8			
06	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.	00	18	20	28	14	3.48	1.031	موافق
		0	22.5	25	35	17.5			
07	قيام لجنة التعيينات بالإعلان عن الوظيفة المطلوب شغلها ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين .	00	01	10	56	13	4.01	0.584	موافق
		0	1.3	12.5	70	16.3			
08	تعمل على لجنة التعيينات إختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة وموظفين أكفاء بما يتلاءم مع أهداف الشركة.	00	01	08	38	33	4.29	0.697	موافق
		0	1.3	10	47.5	41.3			
09	تقوم لجنة التعيينات بجذب أفضل المرشحين للعمل من ذوي المهارات والكفاءات العالية	00	01	08	50	21	4.14	0.631	موافق
		0	1.3	10	62.5	26.3			
10	تتركز وظائف لجنة المكافآت في وضع سياسات لإدارة برامج المكافآت وتحديد الرواتب والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.	00	02	09	28	41	4.35	0.781	موافق بشدة
		0	2.5	11.3	35	51.2			
11	تؤدي معقولية المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا إلى تعزيز مصالح الشركة .	00	03	02	49	26	4.23	0.675	موافق
		0	3.8	2.5	61.3	32.5			
12	تختلف طبيعة المكافآت (مادية، معنوية) بإختلاف طبيعة العمل المقدم والنتائج المحققة .	00	8	35	26	11	3.50	0.857	محايد
		0	10	43.8	32.5	13.8			
13	التدقيق الداخلي يعزز من القدرة على الرقابة والمساءلة للشركة .	00	00	09	45	26	4.21	0.630	موافق
		0	0	11.3	56.3	32.5			
14	يعمل التدقيق الداخلي على تحسين سلوك الموظفين والحد من مخاطر الفساد الإداري والمالي .	00	02	01	55	22	4.21	0.589	موافق
		0	2.5	1.3	68.8	27.5			
15	وجوب إختيار مدققين داخليين أكفاء وقادرين على تأدية مهامهم بشكل يعزز من مكانة الشركة .	00	01	02	24	53	4.61	0.606	موافق بشدة
		0	1.3	2.5	30	66.3			
16	يساعد التدقيق الخارجي الشركات على تحقيق النزاهة والمساءلة والثقة بين أصحاب المصالح .	00	00	03	18	59	4.70	0.537	موافق بشدة
		0	0	3.8	22.5	73.8			
17	تلعب المراجعة الداخلية دورا هام في حوكمة الشركات من خلال تقدير المخاطر والتحقق من الإجراءات الرقابية والإلتزام بها.	00	01	07	58	14	4.06	0.559	موافق
		0	1.3	8.8	72.5	17.5			

18	ينبغي على المدقق الخارجي مناقشة لجنة التدقيق في نوعية الكشوفات المالية محل المراجعة.	00	24	21	23	12	3.29	1.058	غير موافق
		0	30	26.3	28.7	15			
19	تؤثر التشريعات والقوانين على عملية الحوكمة وعلى الموظفين من حيث تفاعلهم مع بعضهم البعض .	05	37	09	17	12	2.93	1.240	غير موافق
		6.3	46.3	11.3	21.3	15			
20	تعد التشريعات والقوانين من الآليات التي تعزز من فعّالية تطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال .	00	01	06	59	14	4.08	0.546	موافق
		0	1.3	7.5	73.8	17.5			
المحور الأول							**4.0350**	**0.2913**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على بيانات SPSS .

ـ **تحليل العبارة رقم (01):** قيام الإدارة بواجباتها بشكل صحيح يضمن منافسة الشركات التي تعمل في نفس المجال معهم. يتضح من الجدول السابق أن هذه العبارة حققت متوسط حسابي متمثل في 4.13 وإنحراف معياري 0.537 حيث حققت درجة تقييم **موافق** حسب إجابات أفراد العينة، هذا ما يدل على ضرورة قيام الإدارة بواجباتها بشكل صحيح يضمن منافسة الشركات التي تعمل في نفس المجال معه.

ـ **تحليل العبارة رقم (02)**: يعد مجلس الإدارة أداة لمراقبة سلوك الإدارة وتقييم أدائها. تمثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 4.46 وإنحراف معياري قدر بـ 0.655 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن هذه العبارة حققت درجة تقييم **موافق بشدة**، هذا ما يدل على موافقة أغلبية أفراد العينة بخصوص ضرورة عمل مجلس الإدارة كأداة لمراقبة سلوك الإدارة وتقييم أدائها.

ـ **تحليل العبارة رقم (03):** يتألف مجلس الإدارة من مجموعة من لجان تعمل على تعظيم قيمة الشركة. يتبين من الجدول السابق بأن هذه العبارة حققت متوسط حسابي متمثل في 3.94 وإنحراف معياري متمثل في 0.718 حيث حققت هذه العبارة درجة تقييم موافق، وهذا ما يدل على ضرورة تألف مجلس الإدارة من مجموعة من لجان تعمل تعظيم قيمة الشركة.

ـ **تحليل العبارة رقم (04):** وجود لجان التدقيق في الشركة يؤدي إلى تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة.يمثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 4.03 وقدر الإنحراف المعياري بـ 0.503 بحيث حققت العبارة درجة تقييم **موافق**، حسب إجابات أفراد العينة، وهذا ما يدل على ضرورة وجود لجان التدقيق في الشركة يؤدي إلى تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة.

_تحليل العبارة رقم (05): تعمل لجنة التدقيق على زيادة الثقة في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركة.يتضح من هذه العبارة بأن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 4.08 والانحراف المعياري قدر بـ 0.546 حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث حققت هذه العبارة درجة تقييم **موافق**، وهذا يدل للجنة التدقيق دور كبير في زيادة مستوى الثقة في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركة.

_تحليل العبارة رقم (06): تقوم لجنة التدقيق بمراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.

يمثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.48 أما الإنحراف المعياري بـ 1.031 حسب مقياس ليكارت الخماسي، بحيث حققت هذه العبارة درجة تقييم **موافق**، وهذا ما يدل على أن لجنة التدقيق تقوم بمهامها والتي تشمل مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.

_ تحليل العبارة رقم (07): قيام لجنة التعيينات بالإعلان عن الوظيفة المطلوب شغلها ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتها للتعيين.يتضح في هذه العبارة بأن مقدار المتوسط الحسابي هو 4.01 والإنحراف المعياري هو0.584، إذ أنها حققت درجة تقييم **موافق**، مما يدل هذا على أن لجنة التعيينات هي التي تقوم بالإعلان عن الوظيفة المطلوب شغلها ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتها للتعيين.

_ تحليل العبارة رقم (08): تعمل لجنة التعيينات على إختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة وموظفين أكفاء بما يتلائم مع أهداف الشركة.يتبين لنا من الجدول السابق بأن هذه العبارة حققت متوسط حسابي متمثل في 4.29 وإنحراف معياري قدر بـ 0.697 وحققت درجة تقييم **موافق** حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على أن لجنة التعيينات تقوم بإختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة و موظفين أكفاء بما يتلائم مع أهداف الشركة.

_ تحليل العبارة رقم (09): تقوم لجنة التعيينات بجذب أفضل المرشحين للعمل من ذوي المهارات والكفاءات العالية.يظهر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 4.14 أما الإنحراف المعياري بـ 0.631 وحققت درجة تقييم **موافق** على مقياس ليكارت الخماسي، ما يدل هذا على أن لجنة التعيينات بجذب إختيار أفضل الأفراد من بين المرشحين للعمل من ذوي المهارات والكفاءات العالية.

_ تحليل العبارة رقم (10): تتركز وظائف لجنة المكافآت في وضع سياسات لإدارة برامج المكافآت وتحديد الرواتب والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.هذه العبارة قد حققت متوسط حسابي قدر بـ 4.35 وإنحراف معياري متمثل في 0.781 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن العبارة حققت درجة **موافق بشدة**، ما يدل هذا على موافقة أغلبية أفراد العينة بخصوص قيام لجنة المكافآت في وضع سياسات لإدارة برامج المكافآت وتحديد الرواتب والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

ـ **تحليل لعبارة رقم (11)**: تؤدي معقولية المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا إلى تعزيز مصالح الشركة.حققت هذه العبارة متوسط حسابي 4.23 و انحراف معياري بلغ 0.675 وبالنظر لمقياس ليكارت الخماسي فإن العبارة تحصلت على درجة تقييم **موافق** من قبل أفراد العينة، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن معقولية المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا تؤدي إلى تعزيز مصالح الشركة وبالتالي تعزيز توافق المصالح بين الأطراف ذوي العلاقة بالشركة.

ـ **تحليل العبارة رقم (12)**: تختلف طبيعة المكافآت (مادية، معنوية) بإختلاف طبيعة العمل المقدم والنتائج المحققة.حققت هذه العبارة متوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري بلغ 0.857 وبالنظر لمقياس ليكارت الخماسي فإن العبارة تحصلت على درجة تقييم **محايد** من قبل أفراد العينة، ما يدل أن إجابة أغلبية أفراد العينة كانت محايدة فيما يخص اختلاف طبيعة المكافآت (مادية، معنوية) يكون باختلاف العمل المقدم والنتائج المحققة. وهذا راجع لإمكانية عدم فهمهم للعبارة أو تضارب آرائهم بين عدة احتمالات وبالتالي اختاروا الحياد.

ـ **تحليل العبارة رقم (13)**: التدقيق الداخلي يعزز من القدرة على الرقابة والمساءلة للشركة.حققت هذه العبارة متوسط حسابي 4.21وانحراف معياري بلغ 0.630 وبالنظر لمقياس ليكارت الخماسي فإن العبارة تحصلت على درجة تقييم **موافق** من قبل أفراد العينة، ما يدل على إتفاق أغلب أفراد العينة على أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل فعال ويعزز من القدرة على الرقابة والمساءلة داخل الشركة.

ـ**تحليل العبارة رقم (14)**: يعمل التدقيق الداخلي على تحسين سلوك الموظفين والحد من مخاطر الفساد الإداري والمالي.حققت هذه العبارة متوسط حسابي يقدر بـ 4.21 في حين بلغ الانحراف المعياري 0.589 وبالنظر لمقياس ليكارت الخماسي فإن العبارة تحصلت على درجة تقييم **موافق** من قبل أفراد العينة، ما يدل على اتفاق اغلب أفراد العينة على أن التدقيق الداخلي يعمل على تحسين تصرفات وسلوكيات الموظفين والتقليل من مخاطر الفساد المالي والإداري.

ـ **تحليل العبارة رقم (15)**: وجوب إختيار مدققين داخليين أكفاء وقادرين على تأدية مهامهم بشكل يعزز من مكانة الشركة.حققت هذه العبارة متوسط حسابي يقدر ب4.61 في حين بلغ الانحراف المعياري 0.606 وبالنظر لمقياس ليكارت الخماسي فإن العبارة تحصلت على درجة تقييم **موافق بشدة** من قبل أفراد العينة، واستنادا على هذه النتائج يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة اتفقوا على أنه من الضروري جدا اختيار مدققين داخليين أكفاء وقادرين على تأدية مهامهم بفعالية وبشكل يعزز من مكانة الشركة وقيمتها.

ـ **تحليل العبارة رقم (16)**: يساعد التدقيق الخارجي الشركات على تحقيق النزاهة والمساءلة والثقة بين أصحاب المصالح.بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.70 بانحراف معياري قدر بـ 0.537 وبدرجة تقييم **موافق بشدة،**

وانطلاقا من هذه النتائج يتضح لنا أن معظم أفراد العينة أكدوا وبشدة على أن التدقيق الداخلي يساهم ويساعد على تحقيق النزاهة والمساءلة والثقة بين أصحاب المصالح مع الشركة.

ـ **تحليل العبارة رقم (17)**: تلعب المراجعة الداخلية دورا هام في حوكمة الشركات من خلال تقدير المخاطر والتحقق من الإجراءات الرقابية والإلتزام بها.بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.06 بانحراف معياري قدر بـ 0.559 وبدرجة تقييم **موافق** حسب مقياس ليكارت الخماسي، ما يدل على اتفاق اغلب أفراد العينة على أن المراجعة الداخلية تلعب دورا هاما في حوكمة الشركات وذلك من خلال تقدير المخاطر والتحقق من الإجراءات الرقابية والالتزام بها.

ـ **تحليل العبارة رقم (18)**: على المدقق الخارجي مناقشة لجنة التدقيق في نوعية الكشوفات المالية محل المراجعة. قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.29 في حين قدر الانحراف المعياري ب 1.058 وبدرجة تقييم **غير موافق** حسب مقياس ليكارت الخماسي، ما يدل على عدم إلزامية مناقشة المدقق الخارجي للجنة التدقيق في نوعية الكشوفات المالية محل المراجعة وهذا حسب رأي أفراد العينة.

ـ **تحليل العبارة رقم (19)**: تؤثر التشريعات والقوانين على عملية الحوكمة وعلى الموظفين من حيث تفاعلهم مع بعضهم البعض.سجلت هذه العبارة درجة تقييم **غير موافق** حسب مقياس ليكارت الخماسي ومتوسط حسابي قدر ب 2.93 بانحراف معياري بلغ 1.240، وهذا ما يوضح أن أغلب أفراد العينة لم يوافقوا على أن التشريعات والقوانين تؤثر على عملية الحوكمة وعلى الموظفين من حيث تفاعلهم مع بعضهم البعض.

ـ **تحليل العبارة رقم (20)**: تعد التشريعات والقوانين من الآليات التي تعزز من فعّالية تطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال.سجلت هذه العبارة درجة تقييم **موافق** حسب مقياس ليكارت الخماسي، ومتوسط حسابي قدر ب 4.08 وانحراف معياري قدر ب 0.546، ما يدل على أن معظم أفراد العينة اتفقوا على أن التشريعات والقوانين تعد من بين الآليات التي تعزز من فعالية تطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن درجة التقييم **للمحور الأول** من الاستبيان المتعلق بـ آليات الحوكمة "الآليات الداخلية، والآليات الخارجية" كانت بـ درجة **موافق**، في حين قدر المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بـ 4.0350 وبانحراف معياري بلغ 0.2913 ، وهذا يدل على موافقة أغلبية أفراد العينة على إجابات هذا المحور.

الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني

ويشمل هذا المحور 11 سؤال يخص المخاطر الناجمة عن نظرية الوكالة وكان متوسط إجابات أفراد العينة والإنحراف المعياري كالتالي:

الجدول رقم (03-11): نتائج الإجابات المتعلقة بالمحور الثاني .

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التقييم
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
		%	%	%	%	%			
01	يستعمل الوكيل المعلومات لمصلحته الشخصية حتى وإن تعارضت مع مصلحة الأصيل	5	35	7	20	13	3.01	1.268	غير موافق
		6.3	43.8	8.8	25	16			
02	يقوم الوكيل بالإفصاح عن معلومات وإخفاء البعض الآخر.	12	30	12	19	7	2.74	1.230	غير موافق
		15	37.5	15	23.8	8.8			
03	تضارب المصالح يؤدي إلى إرتفاع تكاليف الوكالة	00	2	4	20	54	4.58	0.708	موافق بشدة
		0	2.5	5	25	67.5			
04	عمل كل من الوكيل والأصيل لصالح أهدافهم الشخصية من أجل تعظيم ثروتهم	1	3	4	35	37	4.30	0.833	موافق بشدة
		1.3	3.8	5	43.8	46.3			
05	المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة بشكل كلي للمستثمرين	17	31	8	13	11	2.63	1.354	غير موافق
		21.3	38.3	10	16.3	13.8			
06	قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة للموكل يعرض الأطراف ذات العلاقة في الشركة إلى مخاطر مختلف	00	00	7	59	14	4.09	0.508	موافق
		0	0	8.8	73.8	17.5			
07	عدم التأكد من أن الأصيل الوكيل سيلتزم بعقد الوكالة وسيعمل على تحقيق مصالحه وأهدافه	00	7	31	30	12	3.59	0.852	محايد
		0	8.8	38.8	37.5	15			
08	عدم تمكن الموكل من إختيار أفضل نوعية تعاقد مع الوكيل بشكل يحقق المنفعة المثلى لكل منهما نظرا لتعارض المصالح	00	6	29	37	8	3.59	0.774	موافق
		0	7.5	36.3	46.3	10			
09	إختلال التعاقدات بين طرفي الوكالة يؤدي إلى إختلال	00	00	7	60	13	4.08	0.497	موافق
		0	0	8.8	75	16.3			

	التوازن بين تكاليف الوكالة وتكاليف التعاقدات							
10	من الضروري وجود قدر من اللامركزية للوكيل يمكن من إتخاذ القرارات دون الرجوع للأصيل	00	2	4	24	50	4.53	0.711	موافق بشدة
		0	2.5	5	30	62.5			
11	يؤثر حجم الشركة على تكاليف الوكالة؛ فكلما كان حجم الشركة صغير زادت تكاليف الوكالة والعكس صحيح	30	17	9	20	3	2.35	1.321	غير موافق بشدة
		37.5	21.3	11.3	25	3.8			
							3.5886	**0.5265**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبات بناءا على مخرجات spss .

_ تحليل العبارة رقم (01): الوكيل المعلومات لمصلحته الشخصية حتى و إن تعارضت مع مصلحة الأصيل.حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره 3.01 وإنحراف معياري بلغ 1.268 والرجوع إلى مقياس ليكارت الخماسي فإن أغلبية أفراد العينة إختارو **غير موافق**، مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على أن الوكيل يستعمل معلومات الشركة لمصلحته الشخصية وبغض النظر عن مصلحة الأصيل.

_ تحليل الفقرة رقم (02):يقوم الوكيل بالإفصاح عن معلومات وإخفاء البعض الآخر.نجد أن هذه العبارة حققت متوسط حسابي بلغ 2.74 يقابله إنحراف معياري قدر بـ 1.230، وبالنظر إلى مقياس ليكارت الخماسي نجد أن العبارة تحصلت على درجة تقييم **غير موافق**، ما يدل على أن إجابة أغلبية أفراد العينة كانت غير موافقة بخصوص قيام الوكيل بإفصاح عن معلومات وإخفاء معلومات أخرى بغرض إستغلالها لمصلحته.

_ تحليل العبارة رقم (03): تضارب المصالح يؤدي إلى إرتفاع تكاليف الوكالة.سجلت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي قدر بـ 4.58 وإنحراف معياري بلغ 0.708، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن ما يفوق نصف أفراد العينة إختارو **موافق بشدة**، على أن تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل يؤدي إلى إرتفاع تكاليف الوكالة.

_ تحليل العبارة رقم (04): يعمل كل من الوكيل والأصيل لصالح أهدافهم الشخصية من أجل تعظيم ثروتهم.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.30 كما قدر الإنحراف المعياري بـ 0.833 وبدرجة تقييم **موافق بشدة** وفق مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على أن كل من الأصيل والوكيل يعملان من أدل تحقيق أهدافهم وتعظيم ثرواتهم.

ـ **تحليل العبارة رقم (05)**: المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة يشكل كلي للمستثمرين.أحرزت هذه العبارة متوسط حسابي قدره 2.62 وإنحراف معياري بلغ 1.354 وبالرجوع إلى مقياس ليكارت الخماسي نجد أن هذه العبارة حققت درجة تقييم **غير موافق**، ما يدل على أن معظم أفراد العينة يرون أن المعلومات الموجودة عند المسيرين متاحة وبشكل كلي للمستثمرين.

ـ **تحليل العبارة رقم (06)**: قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة للموكل يعرض الأطراف ذات العلاقة في الشركة إلى مخاطر مختلفة.وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.09 بإنحراف معياري قدره 0.508 وبدرجة تقييم **موافق**، ما يدل على إتفاق الغالبية القصوى لأفراد العينة على أن إخفاء الوكيل للمعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة ومظللة يعرض الأطراف ذات العلاقة بالشركة إلى العديد من المخاطر.

ـ **تحليل العبارة رقم (07)**: عدم التأكد من أن الأصيل الوكيل سيلتزم بعقد الوكالة وسيعمل على تحقيق مصالحه وأهدافه.وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.59 بإنحراف معياري بلغ 0.852 وتقييم بدرجة **محايد** على مقياس ليكارت الخماسي، هذا ما يدل على حيادية وموضوعية أفراد العينة تجاه ما إذا كان الأصيل متأكد من أن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالحة وأهدافه.

ـ **تحليل العبارة رقم (08)**: عدم تمكن الموكل من اختيار أفضل نوعية تعاقد مع الوكيل بشكل يحقق المنفعة المثلى لكل منهما نظرا لتعارض المصالح.حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره 3.59 وإنحراف معياري بلغ 0.774 وتحصلت على درجة **موافق** حسب مقياس ليكارت الخماسي، ما يدل على إتفاق أفراد العينة على تعارض المصالح بين الأصيل والوكيل يؤدي إلى عدم قدرة الأصيل على اختيار العقد الأمثل الذي يحقق منفعة مثلى.

ـ **تحليل العبارة رقم (09)**: إختلال التعاقدات بين طرفي الوكالة يؤدي إلى إختلال التوازن بين تكاليف الوكالة وتكاليف التعاقدات.وأحرزت هذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.08 وإنحراف معياري 0.497 ودرجة تقييم **موافق** وهذا حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث أن أغلبية أفراد العينة يرون أن عدم كمال العقد الذي يربط الأصيل والوكيل سيؤدي إلى تباين بين تكاليف الوكالة وتكاليف التعاقدات.

ـ **تحليل العبارة رقم (10)**: من الضروري وجود قدر من اللامركزية للوكيل يمكن من إتخاذ القرارات دون الرجوع للأصيل.لقد حققت هذه العبارة متوسط حسابي بلغ 4.53 وإنحراف معياري قدره 0.711 بدرجة تقييم **موافق بشدة** حسب مقياس ليكارت الخماسي، مما يلاحظ أنه يجب على الأصيل إتخاذ بعض القرارات بنفسه دون الإستعانة بالوكيل.

ـ **تحليل العبارة رقم (11)**: يؤثر حجم الشركة على تكاليف الوكالة؛ فكلما كان حجم الشركة صغير زادت تكاليف الوكالة والعكس صحيح.بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.035 بينما الإنحراف المعياري بلغ 1.321 وبدرجة تقييم حسب مقياس ليكارت الخماسي **غير موافق بشدة**، مما يعكس رأي أفراد العينة حول تأثير حجم الشركة على تكاليف الوكالة، حيث أتضح لنا أن أفراد العينة يرون بأن حجم الشركة لا يؤثر على تكاليف الوكالة.

بالنسبة للمتوسط العام **للمحور الثاني** من الاستبيان بلغ 3.5886 بمعنى أن إجمالي الإجابات تتجه نحو درجة **موافق** حسب مقياس ليكارت الخماسي وإنحراف معياري بلغ 0.5265 و هو ضعيف نسبيا مما يأكد على أن الإجابات كانت متقاربة و متشابهة إلى حد ما.

المطلب الرابع: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة .

الفرع الأول: دراسة العلاقة بين مخاطر الوكالة وآليات الحوكمة .

لمعرفة مدى وإمكانية تأثير حوكمة الشركات على مخاطر نظرية الوكالة، تم صياغة سبعة الفرضيات فرعية (مرتبطة بالآليات الداخلية والخارجية للحوكمة) نابعة من الفرضية الرئيسية للدراسة وهي كالتالي:

- ✓ **الفرضية الرئيسية:** يمكن لحوكمة الشركات أن تساعد في الحد من مخاطر الوكالة، وذلك من خلال مجموع الآليات الداخلية والخارجية التي تعمل على تعزيز التوافق بين مصالح أطراف علاقة الوكالة.
- ✓ **الفرضيات الفرعية:**
  - الفرضية الفرعية رقم 01: يساهم مجلس إدارة الشركة في الحد من مخاطر الوكالة ؛
  - الفرضية الفرعية رقم 02 : تساهم لجنة التدقيق في الشركة في الحد من مخاطر الوكالة ؛
  - الفرضية الفرعية رقم 03: تساهم لجنة التعيينات في الشركة في الحد من مخاطر الوكالة ؛
  - الفرضية الفرعية رقم 04: تساهم لجنة المكافآت في الشركة في الحد من مخاطر الوكالة ؛
  - الفرضية الفرعية رقم 05: يساهم التدقيق الداخلي للشركة في الحد من مخاطر الوكالة ؛
  - الفرضية الفرعية رقم 06: يساهم التدقيق الخارجي في الحد من مخاطر الوكالة ؛
  - الفرضية الفرعية رقم 07: تساهم القوانين والتشريعات في الحد من مخاطر الوكالة .

أولا : إختبار الفرضية الرئيسية:

التي تنص على **يمكن لحوكمة الشركات أن تساعد في الحد من مخاطر الوكالة، و ذلك من خلال مجموع الآليات الداخلية و الخارجية التي تعمل على تعزيز التوافق بين مصالح أطراف علاقة الوكالة.**

لإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين مخاطر الوكالة وآليات الحوكمة من خلال إستخدام اختبار التباين الإحصائي (One Way ANOVA) وذلك بالإعتماد على ما يلي:

- نقبل الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛
- نرفض الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- H0 : لا تساهم آليات الحوكمة في التخفيض من مخاطر الوكالة.
- H1 : تساهم آليات الحوكمة في التخفيض من مخاطر الوكالة.

وفيما يلي نتائج إختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (03-12): نتائج إختبار One Way ANOVA للفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة / المتغير التابع		مخاطر الوكالة
آليات الحوكمة (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، لجنة التعيينات، لجنة المكافآت، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، القوانين).	معامل الإرتباط بيرسون	**0.766**
	قيمة F	**14.592**
	مستوى الدلالة	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على بيانات SPSS .

التعليق: من خلال نتائج الإختبار، نجد أن هناك علاقة بين طردية قوية بين آليات الحوكمة ومخاطر الوكالة، وهذا ما تظهره مستوى الدلالة 0.000 والتي هي أقل من 0.05، وعليه سنقول بقبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0.

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية .

وعليه يمكن إختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على **يساهم مجلس إدارة الشركة في الحد من مخاطر الوكالة**.لإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين مخاطر الوكالة ومجلس الإدارة من خلال معامل الإرتباط بيرسون وذلك بالإعتماد على ما يلي:

- نقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛
- نرفض الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- H0: لا يساهم مجلس إدارة الشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.
- H1 : يساهم مجلس إدارة الشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.

وفيما يلي نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى .

الجدول رقم (03-13): نتائج إختبار الفرضية الفرعية رقم 01.

		مخاطر الوكالة
مجلس الإدارة	معامل الإرتباط بيرسون	**0.056**
	مستوى الدلالة	**0.311**
	حجم العينة	**80**

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على بيانات SPSS .

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة ومخاطر الوكالة وهذه ما تفسره قيمة معامل الإرتباط والتي تساوي 0.056 وذات دلالة إحصائية sig =0.311 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على مساهمة مجلس إدارة الشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة، و**قبول الفرضية الصفرية H0** والتي تنص على أن مجلس الإدارة لا يساهم في التخفيض من مخاطر الوكالة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على **تساهم لجنة التدقيق في الشركة في الحد من مخاطر الوكالة**.لإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين مخاطر الوكالة ولجنة التدقيق من خلال معامل الإرتباط بيرسون وذلك بالإعتماد على ما يلي:

- نقبل الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛
- نرفض الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- H0: لا تساهم لجنة التدقيق في الشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.
- H1: تساهم لجنة التدقيق في الشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.

وفيما يلي نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (03-14): نتائج إختبار الفرضية الفرعية رقم 02.

		مخاطر الوكالة
لجنة التدقيق	معامل الإرتباط بيرسون	**0.558**
	مستوى الدلالة	**0.000**
	حجم العينة	**80**

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على بياناتSPSS .

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين لجنة التدقيق ومخاطر الوكالة وهذه بسبب وجود معامل إرتباط بقيمة 0.558 ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية

الصفرية H0(لا تساهم لجمة التدقيق في الشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة) و**نقبل الفرضية البديلة H1** التي تفترض أن لجنة التدقيق تساهم في الحد من مخاطر الوكالة.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وتنص هده الفرضية على: **تساهم لجنة التعيينات في الشركة في الحد من مخاطر الوكالة**. لإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين مخاطر الوكالة ولجنة التعيينات من خلال معامل الإرتباط بيرسون وذلك بالإعتماد على ما يلي:

- نقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛
- نرفض الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- H0 : لا تساهم لجنة التعيينات في الشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.
- H1 : تساهم لجنة التعيينات في الشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.

وفيما يلي نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (03-15): نتائج إختبار الفرضية الفرعية رقم 03

		مخاطر الوكالة
لجنة التعيينات	معامل الإرتباط بيرسون	**0.04**
	مستوى الدلالة	**0.362**
	حجم العينة	**80**

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على بيانات SPSS .

التعليق: من خلال الجدول أعلاه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لجنة التعيينات ومخاطر الوكالة هذا ما تفسره قيمة معامل الارتباط والتي تساوي 0.04 ومستوى الدلالة الذي بلغ 0.362 والذي هو أكبر من 0.05، وعليه نرفض الفرضية البديلة H1ونقوم **بقبول الفرضية الصفرية H0**التي تنص على أن لجنة التعيينات لا تساهم في الحد من مخاطر الوكالة.

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وتنص هذه الفرضية على: **تساهم لجنة المكافآت في الشركة في الحد من مخاطر الوكالة** .لإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين مخاطر الوكالة ولجنة المكافآت من خلال معامل الإرتباط بيرسون وذلك بالإعتماد على ما يلي:

- نقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛
- نرفض الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- H0: لا تساهم لجنة المكافآت في الشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.
- H1 : تساهم لجنة المكافآت في الشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.

وفيما يلي نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم (03– 16): نتائج إختبار الفرضية الفرعية رقم 04

		مخاطر الوكالة
لجنة المكافآت	معامل الإرتباط بيرسون	**0.290**
	مستوى الدلالة	**0.004**
	حجم العينة	**80**

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على بيانات SPSS .

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين لجنة المكافآت ومخاطر الوكالة وهذا من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ 0.0290 بمستوى دلالة 004.0 وهو مستوى أقل من 0.005، وبالتالي نقوم **بقبول الفرضية البديلة H1** والتي تدل على أن لجنة المكافآت تساهم في الحد من مخاطر الوكالة، ورفض الفرض البديل H0.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: وتفترض الفرضية على: **يساهم التدقيق الداخلي للشركة في الحد من مخاطر الوكالة** . لإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين مخاطر الوكالة والتدقيق الداخلي من خلال معامل الإرتباط بيرسون وذلك بالإعتماد على ما يلي:

- نقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛
- نرفض الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- H0 : لا يساهم التدقيق الداخلي للشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.
- H1 : يساهم التدقيق الداخلي للشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.

وفيما يلي نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة .

الجدول رقم (03-17): نتائج إختبار الفرضية الفرعية رقم 05

		مخاطر الوكالة
التدقيق الداخلي	معامل الإرتباط بيرسون	**0.153**
	مستوى الدلالة	**0.088**
	حجم العينة	**80**

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على بيانات SPSS .

التعليق: من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي ومخاطر الوكالة، وهذا حسب معامل الارتباط الذي بلغ 0.0153 ومستوى الدلالة الذي بلغ 0.088 وعليه يمكننا القول أننا سنقوم **بقبول الفرضية الصفرية H0** التي تدل على أن التدقيق الداخلي لا يساهم في الحد من مخاطر الوكالة، ورفض الفرضية البديلة H1.

6. إختبار الفرضية الفرعية السادسة: والتي تنص على أن **التدقيق الخارجي يساهم في الحد من مخاطر الوكالة**. لإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين مخاطر الوكالة والتدقيق الداخلي من خلال معامل الإرتباط بيرسون وذلك بالاعتماد على ما يلي:

- نقبل الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛
- نرفض الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- H0 : لا يساهم التدقيق الداخلي للشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.
- H1: يساهم التدقيق الداخلي للشركة في التخفيض من مخاطر الوكالة.

وفيما يلي نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة .

الجدول رقم (03-18): نتائج إختبار الفرضية الفرعية رقم 06

		مخاطر الوكالة
التدقيق الخارجي	معامل الإرتباط بيرسون	**0.425**
	مستوى الدلالة	**0.000**
	حجم العينة	**80**

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على بياناتSPSS .

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية و يمكننا ملاحظة ذلك من معامل الارتباط الذي قدره 0.425 ومستوى الدلالة 0.000 والذي هو أقل من 0.05، وعليه سنقوم **بقبول الفرضية البديلة H1** والتي تنص على أن التدقيق الداخلي للشركة يساهم في تخفيض مخاطر الوكالة، ورفض الفرضية الصفرية H0.

7. إختبار الفرضية الفرعية السابعة: وتقوم هذه الفرضية على أن **تساهم القوانين والتشريعات في الحد من مخاطر الوكالة** . لإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بدراسةالعلاقة بين مخاطر الوكالة والتدقيق الداخلي من خلال معامل الإرتباط بيرسون وذلك بالإعتماد على ما يلي:

- نقبل الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛

- نرفض الفرضية الصفرية H0إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية: Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- H0: لا تساهم القوانين والتشريعات في التخفيض من مخاطر الوكالة.
- H1: تساهم القونين و التشريعات في التخفيض من مخاطر الوكالة.

و فيما يلي نتائج إختبار الفرضية الفرعية السابعة:

الجدول رقم (03- 19): نتائج إختبار الفرضية الفرعية رقم 07

		مخاطر الوكالة
القوانين والتشريعات	معامل الإرتباط بيرسون	**0.728**
	مستوى الدلالة	**0.000**
	حجم العينة	**80**

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على بياناتSPSS .

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول بأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأطر القانونية ومخاطر الوكالة، وهذا من خلال معامل الارتباط المتحصل عليه والذي قدره 0.724 ومستوى الدلالة 0.000 والذي هو أقل من 0.05، ومنه سنقوم **بقبول الفرضية البديلة H1**التي تشير إلى أن القوانين والتشريعات تساهم في الحد من مخاطر الوكالة، مع رفض الفرضية الصفرية H0.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات .

من خلال إختبار الفرضية الموضوعة لدراسة دور وتأثير آليات الحوكمة الداخلية والخارجية على مخاطر الوكالة وبعد تحليلها بإستخدام برنامج SPSS توصلنا إلى نتائج الدراسة التالية:

- ✓ تساهم آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في الحد من مخاطر الوكالة، عن طريق منع وردع السلوك الإنتهازي للوكيل الذي يسعى تحقيق مصلحته الخاصة متجاهلا بذلك مصلحة المساهمين (الملاك) وأصحاب المصلحة الآخرين؛
- ✓ لا يساهم مجلس الإدارة في الحد من مخاطر الوكالة؛ ويرجع ذلك مجلس الإدارة لا يقوم بدوره في مراقبة سلوك وأعمال الإدارة، أو أنه لم يقوم بتعيين مدراء ذوي كفاءة عالية في إتخاذ القرارات ووضع الخطط؛
- ✓ تساهم لجنة التدقيق في الحد من مشاكل الوكالة، ويرجع ذلك إلى أن اللجنة تقوم بوظائفها على أكمل وجه؛ حيث تقوم بمراقبة الكشوفات المالية وإستخراج الأخطاء والتجاوزات المحتملة التي يقوم بها المدراء (الوكيل) والكشف عن التلاعبات والحد من المحاسبة الإبداعية؛

- ✓ لا تساهم لجنة التعيينات في الحد من مخاطر الوكالة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى قيام اللجنة بإختيار المدراء الجدد بالتواطؤ مع المدراء الحاليين من أجل الحفاظ على مصلحتهم حتى بعد إنهاء مهامهم أو إزاحتهم. أو أن لجنة التعيينات لا تقوم بوضع خطط و أساليب جيدة لإستقطاب وإختيار وتعيين المدراء من بين المرشحين؛
- ✓ تساهم لجنة المكافآت في الحد من مخاطر الوكالة، ويرجع ذلك إلى قيام اللجنة بوضع خطط حوافز ومكافآت جيدة من شأنها تحفيز المدراء على العمل لمصلحة الشركة والملاك (بإعتبار أن المكافآت والحوافز من الحلول المقترحة التي وضعت لتقليل مشاكل الوكالة)، وكذا قيام اللجنة بمراجعة وتعديل هذه الخطط في الوقت المناسب من أجل ضمان مصلحة الأطراف داخل الشركة؛
- ✓ لا يساهم المدقق الداخلي في الحد من مخاطر الوكالة، و يمكن أن يرجع ذلك إلى عدم إستقلاليته؛ حيث يؤثر المدراء على المدققين الداخليين وذلك بإستغلال منصبهم، مما يؤدي بالمدققين إلى الخوف من فقدان الوظيفة، وبالتالي عدم قيام بأداء مهامهم بشكل سوي، أو إستعمال أساليب غير شرعية من أجل كسب رضا المدراء؛
- ✓ يساهم المدقق الخارجي في الحد من مخاطر الوكالة، و يرجع ذلك إلى إستقلالية المدقق الخارجي عن الشركة مما يتيح له إبداء رأيه بشكل حيادي حول مخرجات النظام المحاسبي ووضعية الشركة، ويقوم المدقق الخارجي بالحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات عن طريق تقديمه للتقرير (تقرير المدقق) إلى كل الأطراف المعنية داخل وخارج الشركة؛
- ✓ تساهم القوانين والتشريعات في الحد من مخاطر الوكالة، ويرجع ذلك وضع الأسس والقواعد التي تقوم بالحد من الممارسات غير القانونية (التزوير، التدليس، المحاسبة الإبداعية...) وبالتالي حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتحليل الدراسة التطبيقية المتمثلة الإستبيان، ومحاولة معرفة مدى تأثير آليات الحوكمة في الحد من مخاطر نظرية الوكالة، واتضح لنا ومن خلال النتائج المتوصل إليها عن طريق دراسة إجابات عينة الدراسة والمتمثلة في (أساتذة أكاديمين ، أعضاء مجلس إدارة، مدققين داخليين، مدققين خارجين وخبراء محاسبين)، وقد أكدت الدراسة أن آليات الحوكمة (الداخلية والخارجية) تساهم في الحد والتخفيض من مخاطر الوكالة حيث وجدنا أن هناك أربعة الآليات تساهم وبصورة فعالة وهي (لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، التدقيق الخارجي، القوانين والتشريعات)، حيث وبتطبيق هذه الآليات ستعزز الشركة من حماية مصالح المساهمين والأطراف المعنية الأخرى من السلوكيات الإنتهازية للوكيل وبالتالي الحد من المخاطر الناتجة عن علاقة الأصيل-الوكيل.

الخاتمة

لقد تناولنا لموضوع آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من مخاطر الوكالة جاء كمحاولة للإجابة على إشكالية البحث والتي تتمحور حول: الدور الذي من الممكن أن تلعبه آليات الحوكمة في الحد من مخاطر الوكالة، وفي هذا الإطار فقد سعينا من خلال دراستنا إلى الإحاطة بمدخل من مداخل الإدارة الحديثة والمسماة ب "حوكمة الشركات والتركيز على آلياتها والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في التقليل والحد من مخاطر الوكالة إذا ما تم تطبيقها بالشكل الذي جاءت عليه دون التغيير في محتواها أو الإنقاص منها. وكمحاولة منا للإجابة على إشكالية هذه الدراسة تطرقنا من خلال بحثنا هذا إلى فصلين نظريين: الفصل الأول تناول موضوع الحوكمة بشكل عام مع التركيز على آليات الحوكمة بشكل خاص، أما الفصل الثاني فقد تناول موضوع الوكالة عموما مع تخصيص مخاطر الوكالة والتركيز عليها.

بالإضافة إلى فصل ثالث ميداني ــ دراسة استبيانية ــ حيث قمنا باستخدام أسلوب الاستبيان والذي على أساسه قمنا باختيار جملة من الفرضيات من أجل معرفة العلاقة التي تربط آليات الحوكمة بمخاطر الوكالة.

وكخلاصة لهذه الدراسة يمكن القول أن حوكمة الشركات تمثل الإطار العام الذي يمكن من خلاله إدارة الشركة، إذ يتم وفقا لهذا الإطار تحديد الحقوق والواجبات وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لمختلف الأطراف ذات الصلة المباشرة بالشركة من مجلس إدارة ومساهمين، و لضمان فعالية هذا الإطار لابد من توفر آليات داخلية (مجلس الإدارة "لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، لجنة التعيينات" ، المراجعة الداخلية) وأخرى خارجية (منافسة سوق المنتجات/الخدمات و سوق العمل الإداري، الاندماجات والإكتسابات، التشريعات و القوانين، المراجعة الخارجية)، حيث تعمل هذه الآليات بصفة أساسية على حماية حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة والمرتبطين بأعمال الشركة من خلال إحكام الرقابة على أداء إدارة الشركة وتحقيق المساءلة والمصداقية، وزيادة الثقة بين جميع المتعاملين وكذا ضمان استقلالية مجلس الإدارة و منه إصدار الأحكام بموضوعية و مصداقية؛ كل هذا يساهم بدوره في تقليل مشكل تضارب المصالح الذي يعتبر الخطر الحقيقي ل نظرية "علاقة" الوكالة بالإضافة إلى الخطر الأخلاقي وخطر الاختيار العكسي.

من هنا يمكننا القول أن التفاعل والتكامل بين آليات الحوكمة الداخلية والخارجية والعمل بهما يؤدي إلى تخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي الوكالة وربط مصالحهما بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل.

✓ **نتائج اختبار الفرضيات:**

من خلال دارستنا التي جمعت بين الشق النظري و التطبيقي لإبراز الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في الحد والتقليل من مخاطر الوكالة، قمنا بإختبار الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة و عليه توصلنا للنتائج التالية:

- بالنسبة **للفرضية الرئيسية:** التي نصت على أنه يمكن لحوكمة الشركات أن تساعد في الحد من مخاطر الوكالة وذلك من خلال مجموع الآليات الداخلية والخارجية التي تعمل على تعزيز التوافق بين مصالح أطراف علاقة الوكالة. فإنه يمكننا هذه الفرضية صحيحة، حيث ومن خلال الدراسة وجدنا أن حوكمة الشركات ما هي إلا مجموعة الآليات والقواعد التي تستخدمها الشركة لمراقبة وردع المدراء الذين يقومون بإستغلال الملاك من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية؛
- بالنسبة **للفرضية الفرعية الأولى:** والمتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات هي مجموعة القواعد والآليات التي تساعد على السير الحسن لأعمال المنظمة مما تضمن لها تحقيق أهدافها ومصالحها، ويمكن إعتبار التدقيق الداخلي والتشريعات والقوانين من آليات الحوكمة. فيمكننا إعتبار هذه الفرضية صحيحة، حيث ومن خلال الدراسة وجدنا أن الحوكمة ما هي إلا نظام متكامل (قواعد، آليات، مبادئ) للرقابة الجيدة في الشركات يعمل على إستمراريتها وحسن أدائها، ووجدنا أن هناك أكثر من آليتين للحوكمة الشركات حيث تنقسم مجموع آليات الحوكمة إلى قسمين؛ آليات داخلية وآليات خارجية ؛
- بالنسبة **للفرضية الفرعية الثانية:** بأن آليات حوكمة الشركات تساعد على إتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق فعالية وأهداف الشركة. تم إثبات صحة هذه الفرضية، ويحدث ذلك من خلال إستخدام مجموعة الآليات الداخلية والخارجية التي تحث على الشفافية وصدق مخرجات الشركة من أجل إتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي تحقيق أهداف الشركة وتعزيز إستمراريتها؛
- بالنسبة **للفرضية الفرعية الثالثة:** والتي اقترحت أن نظرية الوكالة لا تعمل على التخفيض من مخاطر الوكالة بل يمكن إعتبارها سببا لزيادة المخاطر. فإنه تم إثبات هذه الفرضية، حيث وجدنا أن نظرية الوكالة تعتبر سببا في نشوء مخاطر الوكالة من تضارب للمصالح والمخاطر الأخلاقية ومخاطر الإختيار العكسي ؛
- وبالنسبة **للفرضية الفرعية الرابعة** والأخيرة: والتي نصت على أن من الأسباب التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة التصرف الإنتهازي للوكيل وعدم توافق الأهداف بين الأصيل والوكيل. فإنه تم إثبات هذه الفرضية

فوجدنا أن مفهوم الوكالة في حد ذاتها يقوم على العلاقة التعاقدية بين الأصيل والوكيل ولاحظ آدم سميث 1973 أنه ومن خلال هذه العلاقة فإن الوكيل غالبا لن يعمل في مصلحة الأصيل وإنه سيستغل منصبه في الشركة لتحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصلحة الأصيل مما ينتج لنا عدم توافق الأهداف، الأمر الذي تطلب وضع نظرية تقوم على تنظيم هذه العلاقات.

✓ **نتائج الدراسة:**

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بحوكمة الشركات ونظرية الوكالة، وكذا محاولة تبيان دور الآليات في الحد من المخاطر قمنا باستخلاص النتائج التالية:

- حوكمة الشركات عبارة عن الكيفية التي تدار وتراقب بها الشركات من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وبالتّالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها وإدارتها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الشركة لأهدافها بالدّرجة الأولى إضافة لأهداف الأطراف ذات العلاقة بها ؛
- حوكمة الشركات في مضمونها تهدف إلى تطوير الأداء وتحقيق الإفصاح، إلى جانب البحث عن تحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة، كما تهدف إلى الحدّ من سيطرة الإدارة و إعطاء المساهمين صلاحيات أكبر من خلال تفعيل الرّقابة على الأداء وتدعيم المساءلة والتقيد بتطبيق الآليات الداخلية والخارجية ؛
- تعتبر الحوكمة الشغل الشاغل لجميع المنظمات والدول على حد سواء، وقد حظيت باهتمام متزايد نظرا لأهميتها الكبرى في ترشيد القرارات بهدف إعادة إصلاح هياكل الشركات ؛
- التّطبيق السّليم لحوكمة الشركات يتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تشكّل القواعد الأساسية لتحقيق الممارسة الإدارية الرشيدة ؛
- من الآليات المهمة التي يعتمد عليها مفهوم حوكمة الشركات نجد المراجعة الداخلية والخارجية ومجلس الإدارة ولجان المراجعة ؛
- الإعتماد على آليات حوكمة الشركات من شأنه زيادة جودة وشفافية الإفصاح وتعظيم قيمة الشركة؛
- يعد مشكل تضارب المصالح الخطر الرئيسي لنظرية الوكالة ؛

- تساهم آليات الحوكمة بشكل فعال في تقليل مخاطر الوكالة وذلك بتحديد واجبات ومسؤوليات كل طرف من أطراف عقد الوكالة .

✓ **التوصيات:**

من أجل تجسيد الدور الفعلي لآليات الحوكمة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة الشركات وتفعيلها، ومن خلال النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى بعض التوصيات نذكر منها ما يلي:

- ضرورة نشر ثقافة الحوكمة وتعميمها لتمس أكبر شريحة من مالكي الشركات ومسيريها ؛
- إصدار قوانين تنص على تعزيز تطبيق الحوكمة وآلياتها داخل الشركات ؛
- الحرص على استقلالية مجلس الإدارة و لجان المراجعة بالإضافة إلى المدقق الداخلي، وكذا وجوب اختيار مدققين خارجيين مستقلين وهذا لضمان سلامة النتائج وشفافيتها ؛
- إلزام الشركات بالإفصاح عن الآليات المطبقة لديها ومدى فعاليتها؛
- اعتماد آليات الحوكمة والتشديد على تطبيقها في كافة الشركات، وهذا تحسبا لمنع أي محاولات فساد بالإضافة إلى حماية الأطراف ذات المصلحة مع الشركة ؛
- توعية الشركات بمخاطر الوكالة خاصة مشكل تضارب المصالح وتفعيل آليات الحوكمة للحد من هذه المخاطر؛
- وضع نظام مكافآت وحوافز فعال يزيد من إمكانية عمل المدراء بما يوافق مصالح الملاك؛
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي تتوسع في مفهوم الحوكمة وآلياتها وتأثيرها على مخاطر الوكالة وتوضيح مدى ارتباطهما ببعضهم البعض.

✓ **آفاق الدراسة:**

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع دور آليات الوكالة في الحد من مخاطر الوكالة، ونظرا لإتساع الموضوع لا يمكننا الإحاطة بكل جوانبه، لذا يمكن إقتراح مجموعة من المواضيع التي يمكن البحث فيها و التي لها علاقة بالدراسة:

- تحديات الحوكمة في ظل تضارب المصالح ؛
- مدى فعالية تطبيق آليات الحوكمة في شركات المساهمة ؛

- دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي ؛
- حوكمة الشركات ودورها في تحسين جودة التقارير المالية ؛
- نظرية الوكالة بين الواقع والتطبيق ؛
- دراسة مقارنة بين النظرية الوضعية للوكالة والنظرية التقليدية (نظرية الأصيل–الوكيل) ؛
- نظرية الوكالة السلوكية ودورها في الحد من إنتهازية الوكيل.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

❶الكتب :

1. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2010 .
2. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر ، دمشق سوريا، 2004 .
3. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم_المبادئ_التجارب_تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005 .
4. طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 .
5. عبد العظيم بن محسن الحمدى، حوكمة الشركات، ط1، دار الكتب الوطنية، صنعاء، 2020 .
6. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان الأردن، 2011 .
7. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008 .
8. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية الاسكندرية، 2006 .
9. مدحت أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، ط 1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015 .
10. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999 .

❷الرسائل والأطروحات:

مذكرات ماستر:

11. إيمان حركات،حوكمة الشركات ودورها في تحسين جودة التدقيق الداخلي، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2013-2014 .
12. السايح مريم، عبو صبرينة، دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري، مذكرة ماستر، الملحقة الجامعية مغنية، 2015-2016 .
13. سليماني رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة ماسنر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013 .
14. شراد محمد أصيل، المراجعة الخارجية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015_2016 .
15. العمري سميرة، أثر آليات حوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013/2014 .
16. مكاوي فريد وآخرون، انعكاس حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة حمه لخضر الوادي، 2018-2019 .

✓ **رسائل ماجستير:**

17. بلة باسي زكرياء، الحوكمة وعلاقتها بالاستثمارات الأجنبية المباشرة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر _3_ ، 2010/2011 .
18. بن غانم وليد، تطبيق المعايير الدولية للمراجعة لتفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر _3_ ، 2014/2015 .
19. وليد علي بوخمادة، المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا، كولونيا_ألمانيا، 2013_2014 .
20. حمادي نبيل، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007،2008.
21. زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، 2011/2012

22. عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

23. شعباني لطفي، المراجعة الداخلية ومهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004/2003 .

24. طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجيستير، جامعة الأغواط، 2011-2012 .

25. عابد سليمة، الإطار المؤسساتي والتشريعي ودوره في أداء سوق العمل، مذكرة ماجيستير، جامعة وهران 2، 2014-2015.

26. عاشوري عبد الناصر، دور التدقيق الخارجي في تدعيم الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2015-2016 .

27. عمر على عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة المدية، 2009/2008 .

28. ماهر أسامة نايف شبير، أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017 .

29. فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010 .

30. فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2008.

31. إبراهيم إسحق نسمان، دور إطارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

✓ **أطروحات الدكتوراه:**

32. بلاسكة صالح، فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016-2017 .

33. بوزبدة نعيمة، مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2018/2017.

34. خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر _3_ ، 2015/2014 .

35. زبيدي بشير، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017/2016 .

36. قريو أسماء، التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر_3_ ، 2016/2015 .

37. لشلاش عائشة، جودة التدقيق الخارجي في إطار تبني حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2018/2017 .

38. محمد سفير، أهمية اعتماد معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر _3_ ، 2015/2014 .

39. نوارة عزيزة، آليات الحوكمة في البنوك الإسلامية و تأثيرها في القدرة التنافسية لها، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.

❸ **المقالات والمنشورات:**

40. بتول محمد نوري و علي خاف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، جامعة المستنصرية، العراق .

41. بريش عبد القادر و بدروني عيسى، سياسة توزيع الأرباح كآلية لحوكمة الشركات، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 02، 2016.

42. حسنين راغب طلب، أثر تنفيذ آليات حوكمة الشركات في تخفيض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والأربعون، 2015 .

43. حسين جليل محسن، تأثير آليات حوكمة الشركات في ممارسات التحفظ المحاسبي _بحث تطبيقي في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية_ ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 93، المجلد 22، جامعة بغداد، 2016 .

44. خالد الزعبي، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الورقة الرابعة–التشريعات، عمان، الأردن، 2013 .

45. صبيحة برزان فرهود، عدم تماثل المعلومات المحاسبية–الأسباب والمعالجات المقترحة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، الكلية التقنية الإدارية،بغداد، المجلد 22، العدد 87 .

46. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007 .

47. علاء جميل مكط الزحيم، دور أليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الإجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2015 .

48. علّام محمد موسى حمدان وآخرون، هيكل الملكية في الشركات المدرجة في بورصة البحرين ودوره في تخفيض تكاليف الوكالة، مجلة الإقتصاد والأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 24، العدد04، 2016 .

49. لؤي على زين العابدين على، الحوكمة و أثرها في تنشيط حركة الإستثمار في السوق المصرية، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر 2004، العدد 240 .

50. مصطفى نجم البشاري، مازن عبد الله ابراهيم البشير، محاسبة الشركات الصف الثالث، المجلس القومي للتعليم التقني والتقاني، جمهورية السودان، 2016 .

❹المؤتمرات والملتقيات :

51. بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول: دراسة اثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 6-7 ماي 2012 .

52. 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، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

53. جميل أحمد وسفير محمد، تجليات حوكمة الشركات في الإرتقاء بمستوى الشفافية و الإفصاح، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

54. حامد نور الدين، ساسي فطيمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي2012 .

55. عبد الفتاح بو خمخم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012 .

56. زرزار العياشي وشرقوق سمير، حوكمة الشركات– المفهوم، الخصائص، الركائز، والأهمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الثالث حول: سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 10/9 ديسمبر 2007 .

57. زرزار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، 7-8 ديسمبر 2010 .

58. عزيزة بن سمينة، طبني مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعات التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير –تجارب الدول– ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 3_4 ديسمبر 2012 .

❺ المواقع الإلكترونية :

59. تمت زيارة هذه الصفحة بتاريخ 10_08_2020، الساعة 10 صباحا و 30 دقيقةhttps: //www.business4lions.com.

60. تمت زيارة هذه الصفحة بتاريخ 10_08_2020، الساعة 11 صباحا و 18 دقيقةhttps: //www.slideshare.net .

61. تمت زيارة هذه الصفحة بتاريخ 10_08_2020، الساعة 4 مساءhttps: //www.mobt3ath.net .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

62. Alexander Pepper & julie Gore, Behavioral agency theory: new foundations for theorizing about executive compensation, Journal of management, the London School of Economics and Political Science, 2012

63. Alexsander Padilla, Agency theory and Austrian Economics, The Metropolitan State College of Denver, Department of Economics

64. Alexsander Padilla, Can Agency Theory Justify the Regalation of Insider Trading?, The Quarterly Journal of Austrian Economics, Vol. 5, No. 5, Spring 2002

65. Andrea Madaschi, On Corporate Governance: Ownership concentration and Firm Performancein Italy, Master Thesis, Copenhagen Business School, October 2010

66. Armour John & Al, Agency Problems; Legal Strategies and Enforcement, The Harvard John M, Olin Center for Law, Economics,and Business, N. 644, 2009, Available at http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center

67. Barry M. Mitnick, Origin of the Theory of Agency**:An Account by One of the Theory's Originators**

68. Brahimadev Panda & NM Leepsa, Agency Theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives, Indian Journal of Corporate Governance, Vol 10, N 01, 2017

69. Fama Uugene & Jensen Machael, Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, Vol. 26, No. 2, Jun, 1983

70. Félix Zogning, Agency Theory: A Critical Review, European Journal of Business and Management, Vol.9, No.2, 2017

71. Hermanto Siregar & Al, Agency Costs, Corporate Governance and Ownership Concentration: The Case of Agro- industrial Companies in Indonesia, Asian Social Science; Vol. 11, No 18, 2015

72. Issam MF Saltaji, Corporate Governance and Agency theory; How to Control Agency Costs, Internal Auditing & Risk Management, Anul VIII, Nr.4(32), December 2013

73. J HHall ,The agency problem, agency cost and proposed solutions thereto: A South African perspective , Medirati Accountancy Research, Vol 6, 1998

74. Jan Kultys ,Controversies about Agency Theory as Theoretical Basis for Corporate Governance ,Quarterly Journal ,Oeconomia Copernicana, Vol ,7 Issue ,4 December, 2016

75. John Bandickson & Erik Liguori, Agency Theory: Background and Epistemology, Journal of Managemet History, 22(4)

76. Kathleen Eisenhardt, Agency theory: An Assessment and Review, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, Jan. 1989

77. Meri Boshkosha, Agency Theory Problem: Measure for its Overcoming, International Journal of Business and Management, Vol 10, N 1, January 2015

78. Michael Jensen & Willaim Mackling, Theory of the Firm: Managerial Bahavior, Agancy Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, octobre, 1976, V.3, no. 4

79. Muhammad Zahirul Islam, Agency Problem and the Role of Audit Committee: Implications for Corporate Sector in Bangladesh, International Journal of Economics and Finance, Vol. 2, No. 3, August 2010

80. Nur Syuhada Wahida Binti osman, Agency Costs and Corporate Performance: Analysis of Public Listed Companies in Bursa Malaysia, Master Thesis, Universiti Utara Malaysia, December, 2014

81. Patrick Keil, Principal agent theory and its application to analyze outsourcing of software development, Article in ACM SIGSOFT Software Engineering Notes · July 2005

82. Patrick McColgan, Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective, Department of Accounting & Finance, University of Strathclyde, United Kingdom, 22 May 2001

83. Phil Bryant & Charlotte Davis, Regulated Chance Effects On Boards of Directors: A Look at Agency theory and Resource Dependency theory, Electronic Business Journal, Volume 13, Issue 6, 2014

84. Stephen Ross, The Economic Theory of Agency: The Princepal's problem, American Economic Review, 1973, vol. 63, N. 2

الملحق 01

جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي–

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم المالية و المحاسبية

تخصص: محاسبة و تدقيق

إستمارة الإستبيان

في اطار تحضير مذكرة الحصول على شهادة الماستر تحت عنوان **آليات الحوكمة و دورها في الحد من مخاطر الوكالة**، و التي سنتطرق فيها إلى الدور الذي تلعبه آليات حوكمة الشركات سواء الداخلية أو الخارجية في مكافحة و الحد من المخاطر المترتبة عن نظرية الوكالة.

أرجو التكرم و الإجابة على الأسئلة المطروحة و تزويد الباحثات بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، وان حرصكم على تقديم المعلومات الكافية و المطلوبة بدقة و موضوعية سيؤدي إلى إثراء موضوع الدراسة و بالتالي الحصول على نتائج و توصيات أكثر دقة للدراسة

مع التأكيد على سرية المعلومات التي ستقدمونها وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم و حسن استجابتكم....

الطالبات: باوية عبلة، خالد رندة، طلحة إبتسام

الأستاذ المشرف: د/ حميداتو الصالح

التعريف ببعض المصطلحات

نظرية الوكالة: هي نظرية تستخدم لتوضيح و حل القضايا الناشئة في العلاقات القائمة بين الجهات الموكلة و الوكلاء

الوكالة: هو عقد يلتزم بمقتضاه شخص أو عدة أشخاص (الأصيل) بمشاركة شخص آخر (الوكيل) لأداء بعض الخدمات نيابة عنهم و التي تنطوي على تفويض بعض سلطات اتخاذ القرار إلى الوكيل.

الأصيل: هو الشخص الذي يقوم بتفويض المهام لشخص آخر و عادة ما يكون المساهمين أو الملاك

الوكيل: هو الشخص الذي تم توكيله بالمهام مع سلطة إتخاذ القرار و المتمثل في مجلس الإدارة

القسم الأول : معلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1- المؤهل العلمي:

☐ بكالوريا

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ غير ذلك , يرجى التحديد .....

2- التخصص العلمي:

☐ إدارة أعمال

☐ محاسبة

☐ اقتصاد

☐ غير ذلك يرجى التحديد.....

3- المنصب الوظيفي :

☐ عضو مجلس إدارة

☐ مدقق داخلي

☐ مدقق خارجي

☐ خبير محاسبي

☐ أستاذ جامعي

☐ غير ذلك , يرجى التحديد .....

4- الخبرة العملية :

☐ أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى 20 سنة

☐ من 21 سنة إلى 30 سنة

☐ من سنة 31 فما فوق

القسم الثاني: في هذا القسم فقرات تخص كل من آليات الحوكمة (داخلية و خارجية)، و مخاطر الوكالة.

	المحور الأول: آليات الحوكمة					
الرقم	**الفقرات**	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1. دور مجلس الإدارة					
01	قيام الإدارة بواجباتها بشكل صحيح يضمن منافسة الشركات التي تعمل نفس المجال معها					
02	يعد مجلس الإدارة أداة لمراقبة سلوك الإدارة و تقييم أدائها					
03	يتألف مجلس الإدارة من مجموعة من لجان تعمل على تعظيم قيمة الشركة					
	2. لجنة التدقيق					
04	وجود لجان التدقيق في االشركة يؤدي إلى تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة					
05	تعمل لجنة التدقيق على زيادة الثقة في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركة					
06	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة					
	3. لجنة التعيينات					
07	قيام لجنة التعيينات بالإعلان عن الوظيفة المطلوب شغلها و دعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين					
08	تعمل على لجنة التعيينات إختيار و تعيين أعضاء مجلس الإدارة و موظفين أكفاء بما يتلاءم مع أهداف الشركة					
09	تقوم لجنة التعيينات بجذب أفضل المرشحين للعمل من ذوي المهارات و الكفاءات العالية					
	4. لجنة المكافآت					
10	تتركز وظائف لجنة المكافآت في وضع سياسات لإدارة برامج المكافآت و تحديد الرواتب و المزايا الخاصة بالإدارة العليا					
11	تؤدي معقولية المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا إلى تعزيز مصالح الشركة					

12	تختلف طبيعة المكافآت (مادية، معنوية) بإختلاف طبيعة العمل المقدم و النتائج المحققة					
5. التدقيق الداخلي						
13	التدقيق الداخلي يعزز من القدرة على الرقابة و المساءلة للشركة					
14	يعمل التدقيق الداخلي على تحسين سلوك الموظفين و الحد من مخاطر الفساد الإداري و المالي					
15	وجوب إختيار مدققين داخليين أكفاء و قادرين على تأدية مهامهم بشكل يعزز من مكانة الشركة					
6. التدقيق الخارجي						
16	يساعد التدقيق الخارجي الشركات على تحقيق النزاهة و المساءلة و الثقة بين أصحاب المصالح					
17	تلعب المراجعة الداخلية دورا هام في حوكمة الشركات من خلال تقدير المخاطر والتحقق من الإجراءات الرقابية والإلتزام بها					
18	ينبغي على المدقق الخارجي مناقشة لجنة التدقيق في نوعية الكشوفات المالية محل المراجعة					
7. التشريعات و القوانين						
19	تؤثر التشريعات و القوانين على عملية الحوكمة و على الموظفين من حيث تفاعلهم مع بعضهم البعض					
20	تعد التشريعات والقوانين من الآليات التي تعزز من فعّالية تطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال					
	المحور الثاني:مخاطر الوكالة					
01	يستعمل الوكيل المعلومات لمصلحته الشخصية حتى و إن تعارضت مع مصلحة الأصيل					
02	يقوم الوكيل بالإفصاح عن معلومات و إخفاء البعض الآخر					
03	تضارب المصالح يؤدي إلى إرتفاع تكاليف الوكالة					
04	عمل كل من الوكيل و الأصيل لصالح أهدافهم الشخصية من أجل تعظيم ثروتهم					

05	المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة يشكل كلي للمستثمرين					
06	قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة للموكل يعرض الأطراف ذات العلاقة في الشركة إلى مخاطر مختلفة					
07	عدم التأكد من أن الأصيل الوكيل سيلتزم بعقد الوكالة و سيعمل على تحقيق مصالحه و أهدافه					
08	عدم تمكن الموكل من إختيار أفضل نوعية تعاقد مع الوكيل بشكل يحقق المنفعة المثلى لكل منهما نظرا لتعارض المصالح					
09	إختلال التعاقدات بين طرفي الوكالة يؤدي إلى إختلال التوازن بين تكاليف الوكالة و تكاليف التعاقدات					
10	من الضروري وجود قدر من اللامركزية للوكيل يمكن من إتخاذ القرارات دون الرجوع للأصيل					
11	يؤثر حجم الشركة على تكاليف الوكالة؛ فكلما كان حجم الشركة صغير زادت تكاليف الوكالة و العكس صحيح					

انـــتـهـى

الملحق 02

قائمة محكمي الإستبيان

الإسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
سالمي محمد الدينوري	أستاذ محاضر الرتبة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
عقبة ريمي	أستاذ محاضر الرتبة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
طير عبد الحق	أستاذ محاضر الرتبة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
دمدوم زكريا	أستاذ محاضر الرتبة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
ميسي سارة	أستاذة محاضرة الرتبة أ	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي

الملحق 03

ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.797	35

الملحق 04

التكرارات النسبية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

Statistics

		تعمل لجنة التدقيق على زيادة الثقة في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركة	وجود لجان التدقيق فى االشركة يؤدي إلى تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة	يتألف مجلس الإدارة من مجموعة من لجان تعمل على تعظيم قيمة الشركة	يعد مجلس الإدارة أداة لمراقبة سلوك الإدارة و تقييم أدائها	قيام الإدارة بواجباتها بشكل صحيح يضمن منافسة الشركات التي تعمل نفس المجال معها
N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.08	4.03	3.94	4.46	4.13
Std. Deviation		.546	.503	.718	.655	.537

Statistics

		تتركز وظائف لجنة المكافآت في وضع سياسات لإدارة برامج المكافآت و تحديد الرواتب و المزايا الخاصة بالإدارة العليا	تقوم لجنة التعيينات بجذب أفضل المرشحين للعمل من ذوي المهارات و الكفاءات العالية	تعمل على لجنة التعيينات إختيار و تعيين أعضاء مجلس الإدارة و موظفين أكفاء بما يتلاءم مع أهداف الشركة	قيام لجنة التعيينات بالإعلان عن الوظيفة المطلوب شغلها و دعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة
N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.35	4.14	4.29	4.01	3.48
Std. Deviation		.781	.631	.697	.584	1.031

Statistics

	وجوب إختيار مدققين داخليين أكفاء و قادرين على تأدية مهامهم بشكل يعزز من مكانة الشركة	يعمل التدقيق الداخلي على تحسين سلوك الموظفين و الحد من مخاطر الفساد الإداري و المالي	التدقيق الداخلي يعزز من القدرة على الرقابة و المساءلة للشركة	تختلف طبيعة المكافآت (مادية، معنوية) بإختلاف طبيعة العمل المقدم و النتائج المحققة	تؤدي معقولية المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا إلى تعزيز مصالح الشركة

N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.23	3.50	4.21	4.21	4.61
Std. Deviation		.675	.857	.630	.589	.606

Statistics

		يساعد التدقيق الخارجي الشركات على تحقيق النزاهة و المساءلة و الثقة بين أصحاب المصالح	تلعب المراجعة الداخلية دورا هام في حوكمة الشركات من خلال تقدير المخاطر والتحقق من الإجراءات الرقابية والإلتزام بها	ينبغي على المدقق الخارجي مناقشة لجنة التدقيق في نوعية الكشوفات المالية محل المراجعة	تؤثر التشريعات و القوانين على عملية الحوكمة و على الموظفين من حيث تفاعلهم مع بعضهم البعض	تعد التشريعات والقوانين من الآليات التي تعزز من فعّالية تطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال
N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.70	4.06	3.29	2.93	4.08
Std. Deviation		.537	.559	1.058	1.240	.546

Frequency Table

قيام الإدارة بواجباتها بشكل صحيح يضمن منافسة الشركات التي تعمل نفس المجال معها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	8.8	8.8	8.8
	موافق	56	70.0	70.0	78.8
	موافق بشدة	17	21.3	21.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يعد مجلس الإدارة أداة لمراقبة سلوك الإدارة و تقييم أدائها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.3	1.3	1.3
	محايد	1	1.3	1.3	2.5
	موافق	37	46.3	46.3	48.8
	موافق بشدة	41	51.2	51.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يتألف مجلس الإدارة من مجموعة من لجان تعمل على تعظيم قيمة الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.3	1.3	1.3
	غير موافق	3	3.8	3.8	5.0
	محايد	8	10.0	10.0	15.0
	موافق	56	70.0	70.0	85.0
	موافق بشدة	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

وجود لجان التدقيق في االشركة يؤدي إلى تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.3	1.3	1.3

	محايد	6	7.5	7.5	8.8
	موافق	63	78.8	78.8	87.5
	موافق بشدة	10	12.5	12.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تعمل لجنة التدقيق على زيادة الثقة في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	9	11.3	11.3	11.3
	موافق	56	70.0	70.0	81.3
	موافق بشدة	15	18.8	18.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تقوم لجنة التدقيق بمراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	22.5	22.5	22.5
	محايد	20	25.0	25.0	47.5
	موافق	28	35.0	35.0	82.5
	موافق بشدة	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

قيام لجنة التعيينات بالإعلان عن الوظيفة المطلوب شغلها و دعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.3	1.3	1.3
	محايد	10	12.5	12.5	13.8
	موافق	56	70.0	70.0	83.8
	موافق بشدة	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تعمل على لجنة التعيينات إختيار و تعيين أعضاء مجلس الإدارة و موظفين أكفاء بما يتلاءم مع أهداف الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.3	1.3	1.3
	محايد	8	10.0	10.0	11.3
	موافق	38	47.5	47.5	58.8
	موافق بشدة	33	41.3	41.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تقوم لجنة التعيينات بجذب أفضل المرشحين للعمل من ذوي المهارات و الكفاءات العالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.3	1.3	1.3
	محايد	8	10.0	10.0	11.3
	موافق	50	62.5	62.5	73.8
	موافق بشدة	21	26.3	26.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تتركز وظائف لجنة المكافآت في وضع سياسات لإدارة برامج المكافآت و تحديد الرواتب و المزايا الخاصة بالإدارة العليا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.5	2.5	2.5
	محايد	9	11.3	11.3	13.8
	موافق	28	35.0	35.0	48.8
	موافق بشدة	41	51.2	51.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تؤدي معقولية المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا إلى تعزيز مصالح الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.8	3.8	3.8
	محايد	2	2.5	2.5	6.3
	موافق	49	61.3	61.3	67.5

	موافق بشدة	26	32.5	32.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تختلف طبيعة المكافآت (مادية، معنوية) بإختلاف طبيعة العمل المقدم و النتائج المحققة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	10.0	10.0	10.0
	محايد	35	43.8	43.8	53.8
	موافق	26	32.5	32.5	86.3
	موافق بشدة	11	13.8	13.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

التدقيق الداخلي يعزز من القدرة على الرقابة و المساءلة للشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	9	11.3	11.3	11.3
	موافق	45	56.3	56.3	67.5
	موافق بشدة	26	32.5	32.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يعمل التدقيق الداخلي على تحسين سلوك الموظفين و الحد من مخاطر الفساد الإداري و المالي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.5	2.5	2.5
	محايد	1	1.3	1.3	3.8
	موافق	55	68.8	68.8	72.5
	موافق بشدة	22	27.5	27.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

وجوب إختيار مدققين داخليين أكفاء و قادرين على تأدية مهامهم بشكل يعزز من مكانة الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.3	1.3	1.3
	محايد	2	2.5	2.5	3.8
	موافق	24	30.0	30.0	33.8
	موافق بشدة	53	66.3	66.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يساعد التدقيق الخارجي الشركات على تحقيق النزاهة و المساءلة و الثقة بين أصحاب المصالح

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	3.8	3.8	3.8
	موافق	18	22.5	22.5	26.3

	موافق بشدة	59	73.8	73.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تلعب المراجعة الداخلية دورا هام في حوكمة الشركات من خلال تقدير المخاطر والتحقق من الإجراءات الرقابية والإلتزام بها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.3	1.3	1.3
	محايد	7	8.8	8.8	10.0
	موافق	58	72.5	72.5	82.5
	موافق بشدة	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

ينبغي على المدقق الخارجي مناقشة لجنة التدقيق في نوعية الكشوفات المالية محل المراجعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	24	30.0	30.0	30.0
	محايد	21	26.3	26.3	56.3
	موافق	23	28.7	28.7	85.0
	موافق بشدة	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تؤثر التشريعات و القوانين على عملية الحوكمة و على الموظفين من حيث تفاعلهم مع بعضهم البعض

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	6.3	6.3	6.3
	غير موافق	37	46.3	46.3	52.5
	محايد	9	11.3	11.3	63.7
	موافق	17	21.3	21.3	85.0
	موافق بشدة	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تعد التشريعات والقوانين من الآليات التي تعزز من فعّالية تطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.3	1.3	1.3
	محايد	6	7.5	7.5	8.8
	موافق	59	73.8	73.8	82.5
	موافق بشدة	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

الملحق 05

نتائج إختبار One way Anova للفرضية الرئيسية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.845	7	1.835	14.592	.000[b]
	Residual	9.055	72	.126		
	Total	21.900	79			

a. Dependent Variable: مخاطر الوكالة

b. Predictors: (Constant), القوانين والتشريعات, مجلس الادارة, التدقيق الداخلي, لجنة التعيينات, لجنة المكافآت, التدقيق الخارجي, لجنة التدقيق

الملحق 06

نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

Correlations

		مخاطر الوكالة	مجلس الادارة	لجنة التدقيق	لجنة التعيينات	لجنة المكافآت
Pearson Correlation	مخاطر الوكالة	1.000	.056	.558	.040	.290
	مجلس الادارة	.056	1.000	.061	.354	.417
	لجنة التدقيق	.558	.061	1.000	.162	.294
	لجنة التعيينات	.040	.354	.162	1.000	.412
	لجنة المكافآت	.290	.417	.294	.412	1.000
	التدقيق الداخلي	.153	.264	.225	.349	.363
	التدقيق الخارجي	.425	.064	.401	.247	.161
	القوانين والتشريعات	.728	-.007-	.643	-.019-	.126
Sig. (1-tailed)	مخاطر الوكالة	.	.311	.000	.362	.004
	مجلس الادارة	.311	.	.295	.001	.000
	لجنة التدقيق	.000	.295	.	.076	.004
	لجنة التعيينات	.362	.001	.076	.	.000
	لجنة المكافآت	.004	.000	.004	.000	.
	التدقيق الداخلي	.088	.009	.022	.001	.000
	التدقيق الخارجي	.000	.285	.000	.013	.077
	القوانين والتشريعات	.000	.476	.000	.433	.133
N	مخاطر الوكالة	80	80	80	80	80
	مجلس الادارة	80	80	80	80	80
	لجنة التدقيق	80	80	80	80	80
	لجنة التعيينات	80	80	80	80	80
	لجنة المكافآت	80	80	80	80	80

التدقيق الداخلي	80	80	80	80	80
التدقيق الخارجي	80	80	80	80	80
القوانين والتشريعات	80	80	80	80	80

Correlations

		التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي	القوانين والتشريعات
Pearson Correlation	مخاطر الوكالة	.153	.425	.728
	مجلس الادارة	.264	.064	-.007-
	لجنة التدقيق	.225	.401	.643
	لجنة التعيينات	.349	.247	-.019-
	لجنة المكافآت	.363	.161	.126
	التدقيق الداخلي	1.000	.307	.219
	التدقيق الخارجي	.307	1.000	.492
	القوانين والتشريعات	.219	.492	1.000
Sig. (1-tailed)	مخاطر الوكالة	.088	.000	.000
	مجلس الادارة	.009	.285	.476
	لجنة التدقيق	.022	.000	.000
	لجنة التعيينات	.001	.013	.433
	لجنة المكافآت	.000	.077	.133
	التدقيق الداخلي	.	.003	.025
	التدقيق الخارجي	.003	.	.000
	القوانين والتشريعات	.025	.000	.
N	مخاطر الوكالة	80	80	80
	مجلس الادارة	80	80	80
	لجنة التدقيق	80	80	80

لجنة التعيينات	80	80	80
لجنة المكافآت	80	80	80
التدقيق الداخلي	80	80	80
التدقيق الخارجي	80	80	80
القوانين والتشريعات	80	80	80