Available online at https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/85

مجلة الباحث الاقتصادي

Economic Researcher Review

المجلد10 ،العدد02(2022)، صص 147-159 ISSN: 2335-1748EISSN: 2588-235X

دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة

د. منال خلخال [1]

[1] جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة (الجزائر)، m.khalkhal@univ-skikda.dz

The contribution of directors board to activate corporate governance: a case study in the Skikda port corporation

Manel khalkhal [1]

تاريخ الاستلام: 2022/08/28 ؛**تاريخ القبول**: 2022/12/16 ؛ **تاريخ النشر**: 2022/12/30

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة، وذلك من خلال تحليل خصائص مجلس إدارة المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة (2017-2019)، بالإضافة إلى الاعتماد على استبيان موجه إلى عينة مكونة من 24 موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مجلس الإدارة يساهم إلى حد كبير في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة، وأن عدم وجود فصل ما بين منصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة قد يؤدي إلى فقدان المجلس لاستقلاليته إلا في حالة أن يكون الرئيس المدير العام يتمتع بالنزاهة.

الكلمات المفتاح: مجلس الإدارة، حوكمة الشركات، المؤسسة المينائية لسكيكدة، استقلالية مجلس الإدارة، المدير العام، رئيس مجلس الإدارة.

تصنيفJEL: G3

Abstract :

This study aimed to determine the participation of directors board contribution to activate corporate governance at the level of the Skikda port corporation, by analyzing the characteristics of directors board of the institution under study during the period (2017-2019), by relying on a directed questionnaire to a sample of 24 employees.

The study found that the board of directors contributes greatly to activate corporate governance at the level of the Skikda port corporation, and the absence of a separation between the positions of the general director and the president the board of directors may lead to the loss of the board's independence, except in the event that the president general director enjoying integrity.

Keywords: Board of Directors, Corporate Governance, Skikda Port corporation, Board Independence, General director, president of the Board.

Jel Classification Codes : G3

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوبAPA

خلخال منال (2022)، **دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي**، المجلد10 (العدد 02)، الجزائر: جامعة 20 اوت 1955 –سكيكدة–، ص ص147 –159 .

المؤلف المرسل: **منال خلخال**، الإيميل: m.khalkhal@univ-skikda.dz

1. مقدمة.

نظرا للتطورات التي حدثت في بيئة الأعمال الدولية كانفصال الملكية عن الإدارة، انتشار العولمة وحدوث العديد من الأزمات المالية والاقتصادية، بالإضافة إلى انهيار العديد من الشركات على المستوى الدولي كشركة (Enron)، (Global Grossing) و(Worldcom)، وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى شركتي (Parmalat) و(Ahold) في أوروبا ...إلخ. حيث أن كل هذه الظروف أدت إلى وجود حاجة ملحة لحوكمة الشركات، والتي مثلت حلا لجميع المشاكل المالية والإدارية من خلال دورها في تقليل التعارض في المصالح بين الإدارة والمساهمين وضمان عمل الإدارة لصالح جميع أصحاب المصالح، وذلك من خلال مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية. ويمثل مجلس الإدارة أحد أهم الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، حيث يعتبر الهيئة الرقابية العليا في الشركة كما أنه يؤكد للمستثمرين أن الموارد التي قاموا بتوفيرها يتم استخدامها من قبل الإدارة لزيادة قيمتها.

وبما أن الجزائر ليست بمنأى عن هذا الموضوع، لذلك أصبح من الضروري على الشركات الجزائرية العمومية والخاصة على حد سواء البحث عن الأساليب والسبل الكفيلة لجعلها قادرة على تحقيق أهدافها والبقاء والاستمرارية في ظل المنافسة، وهذا بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات وتفعيل آلياتها بما فيها مجلس الإدارة.

1.1. إشكالية الدراسة: للتمكن من معالجة إشكالية الدراسة قمنا باختيار المؤسسة المينائية لسكيكدة لتكون موضوع دراسة الحالة وهذا يتطلب منا الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة ؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل تتوفر المؤسسة المينائية لسكيكدة على مجلس إدارة فعال؟
- إلى أي مدى تتوافق ممارسات مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة مع مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2015 ؟

- **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الإشكالية السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يساهم مجلس الإدارة إلى حد كبير في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تتوفر المؤسسة المينائية لسكيكدة على مجلس إدارة فعال؛

الفرضية الفرعية الثانية: تتوافق ممارسات مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة إلى حد كبير مع مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2015.

2.1. أهمية الدراسة: تتجلى أهمية هذه الدراسة في تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة من قبل المنظمات الدولية خاصة في البلدان المتقدمة، حيث تعتبر الحوكمة من المعايير الدولية للحكم على الاقتصاد الوطني، وسبيلا لتهيئة الجو لنمو وتعدد شركات المساهمة في مجالات مختلفة. ومن أهم الآليات التي تساهم في إنجاح مبادئ الحوكمة دور مجلس الإدارة ومدى فعاليته، والذي ينجر عنه نتائج ايجابية تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الشركة.

3.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- توضيح مفهوم كل من مجلس الإدارة وحوكمة الشركات؛
- تحديد دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة.

4.1. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي من خلال دراسة المفاهيم النظرية لمجلس الإدارة وحوكمة الشركات وتحديد دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات نظريا وعمليا. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على البحث المكتبي من خلال الاطلاع على مختلف الكتب، المقالات، إصدارات الهيئات المتخصصة ومواقع الانترنت والتي لها علاقة بموضوع الدراسة. كذلك قمنا بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss).

5.1. الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات السابقة المنجزة في مجال حوكمة الشركات، نحاول فيما يلي التعرض للبعض منها حسب ارتباطها وتعلقها بجوانب الدراسة:

– **الدراسة الأولى:** هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تعزيز تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة في البنوك الجزائرية، ولقد اعتمدت الدراسة على عينة من البنوك الجزائرية، حيث تم استخدام أساليب إحصائية في المعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مجلس إدارة البنوك يساهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية وذلك من خلال ممارسة الدور الرقابي لمختلف أعضاء اللجان المكونة لمجلس الإدارة، إضافة إلى تحقيق الإفصاح والشفافية لضمان ثقة أصحاب المصالح، كما تعمل لجان المجلس على تفعيل مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل ضمان استمرارية تطبيق حوكمة البنوك. (كانم و عيادي، 2020، الصفحات 85-100)

– **الدراسة الثانية:** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور مجلس الإدارة في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ومدى مساهمته في تحسين الأداء المالي بالتركيز على شركة أليانس للتأمينات، حيث تم الاعتماد في تقييم فعالية مجلس إدارة الشركة محل الدراسة على القواعد الإرشادية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر والعديد من لوائح حوكمة الشركات المتعلقة بمجلس الإدارة، وتم الحكم على الأداء المالي للشركة بالاعتماد على حساب وتحليل مؤشرات الأداء المتمثلة في: معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الملكية، ربحية السهم وذلك منذ انضمام الشركة للبورصة سنة 2011. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات تتوفر فيه الكثير من متطلبات فعالية مجلس الإدارة سواء من حيث الاستقلالية أو كفاءة أعضائه ووجود ثلاث لجان تابعة للمجلس لدعمه في أداء وظائفه، هذا بالإضافة إلى دور ومهارة رئيس مجلس إدارتها وهو ما انعكس إيجابا على أدائها المالي. (عبيرات و طعابة، 2019، الصفحات 269-292)

– **الدراسة الثالثة:** هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الدور الفعال لمجلس الإدارة في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وذلك من خلال التطرق إلى كيفية تنظيم المشرع الجزائري لكل ما يتعلق بمجلس الإدارة من حيث تشكيله، اجتماعاته واختصاصاته ومسؤولية أعضائه، على اعتبار أن نجاح عملية الحوكمة تتوقف على مجلس الإدارة ومدى قيامه بمهمته الرقابية وتوجيهه لشؤون الشركة بما يحقق أهدافها العامة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوكمة لن تكون فعالة ورشيدة ما لم يتم التقيد بالمبادئ والقوانين والأنظمة المعمول بها كما أن التحديد الدقيق لمسؤوليات مجلس الإدارة من شأنه تفعيل الدور الذي يلعبه في حوكمة الشركات. (بدي، 2019، الصفحات 51-66)

– **الدراسة الرابعة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة المؤسسية في بنك فلسطين وفقا لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) ومبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي المنبثقة عنها، كما سعت إلى التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقًا لمتغيرات" :الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة المصرفية، والموقع الوظيفي". وقد أجريت هذه الدراسة على مجتمع بلغ (36) مفردة تتراوح مسمياتهم بين عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، مراجع داخلي، مراجع خارجي. وذلك باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع (34) استبانة صالحة للتحليل، وتم إجراء بعض المقابلات مع بعض أفراد مجتمع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة وأن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجابًا على مؤشرات أداء البنك . (فكري، 2008)

من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية يتضح أنها تتمحور حول نفس الفكرة وهي دور مجلس الإدارة في تطبيق حوكمة جيدة للشركات، حيث تشترك في كونها اعتمدت على القواعد الإرشادية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذا اللوائح المتعلقة بمجلس الإدارة في الحوكمة، إضافة إلى أن أغلبها اعتمد على أداة الاستبيان في تقييم فعالية دور مجلس الإدارة. غير أن بعض الدراسات الأخرى كدراسة (عبيرات وطعابة، 2019) اختلفت في كونها ركزت على حساب وتحليل بعض مؤشرات الأداء المالي والتي توحي وتعبر عن دور مجلس الإدارة والمنعكس على الأداء المالي للشركة وذلك بالتطبيق على شركة مدرجة في البورصة. كما تجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية طبقت على المؤسسة المينائية لسكيكدة أما الدراسات الأخرى فطبقت على البنوك والشركات كل حسب أهدافه.

6.1. تقسيمات الدراسة: سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية دراسة دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات من خلال العنصرين التاليين:

- الإطار النظري للدور الرقابي لمجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات؛
- دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة.

2. الإطار النظري للدور الرقابي لمجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات

يلعب مجلس الإدارة دورا محوريا في مجال حوكمة الشركات، حيث يعتبر أعلى سلطة رقابية على مستوى الشركة، وحتى يؤدي دوره الرقابي ومسؤولياته على أكمل وجه يجب أن تتوفر في أعضائه مجموعة من الخصائص.

1.2. مفاهيم أساسية حول مجلس الإدارة:

أ. تعريف مجلس الإدارة: يمثل مجلس الإدارة: " هيئة أو منظمة داخل المؤسسة مهمتها التخفيض من مشكلة عدم تماثل المعلومات ومراقبة مدى ملاءمتها ومنفعتها، إضافة إلى رقابة سلوك المسيرين الرئيسيين والتقييم والمصادقة على القرارات الاستثمارية على المدى البعيد". (فروم، 2019، صفحة 254)

كما يعرف مجلس الإدارة كذلك بأنه: " مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية هي العمل وفق مصالح المالكين، من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى ". (بلاسكة، 2017، صفحة 416)

من خلال ما سبق يظهر لنا أن مجلس الإدارة كآلية داخلية من آليات حوكمة الشركات يعتبر أعلى هيئة لمراقبة سلوك المديرين التنفيذيين في سبيل حماية حقوق المساهمين.

ب. مهام مجلس الإدارة: يمارس مجلس الإدارة العديد من المهام أهمها: (مجيلي و روابحي، 2016، صفحة 430)

- تعيين وتقييم عمل المسير باعتباره الأهم في الوظائف؛
- التصويت على الاقتراحات التشغيلية والاستثمارية الرئيسية؛
- التصويت على القرارات المالية الرئيسية (إصدار أوراق مالية وسندات، توزيع الأرباح، إعادة شراء الأوراق المالية)؛
- تقديم مشورة الخبير للمسيرين؛
- التأكد من أن أنشطة الشركة وظروفها المالية يتم التقرير عنها بدقة.

ج. لجان مجلس الإدارة: تتمثل أهمها فيما يلي: (راغب، 2015، صفحة 390)

– لجنة التدقيق: وتتمثل مهامها في الإشراف على إعداد وتدقيق التقارير المالية، فضلا عن دورها في دعم المدققين الداخليين والخارجيين والتأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

– لجنة التعويضات والمكافآت: وتتمثل مهامها في تحديد الرواتب والمكافآت للإدارة العليا، واتخاذ خطوات تعديل برامج المكافآت، ووضع السياسات لإدارة البرامج ووضعها بموجب معايير خاصة بالأداء، ويفضل أن يكون أعضاء اللجنة من الأعضاء غير التنفيذيين.

– **لجنة الترشيحات والحوكمة:** وتتمثل مهامها في ترشيح المديرين التنفيذيين في الشركة ووضع المعايير اللازمة لاختيارهم، والتأكيد على استقلالية مجلس الإدارة، وكذلك تقوم بإنشاء الآليات الخاصة بالحوكمة.

2.2. ماهية حوكمة الشركات:

أ. تعريف حوكمة الشركات: لقد قامت العديد من المنظمات الدولية والأكاديميين بتقديم شرح لمفهوم الحوكمة، وفيمايلي بعض هذه التعاريف:

– لقد وصفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) حوكمة الشركات بأنها: " النظام الذي تتم من خلاله إدارة الشركة والتحكم في أعمالها ". (سيد أحمد، 2010، صفحة 160)

– كما عرفتها لجنة (Cadbury) سنة 1992 على أنها: "هي الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبين الأهداف الفردية والمشتركة من جهة أخرى، وبعبارة أخرى إن إطار حوكمة الشركات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد، ويحث أيضا على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع". (عباس، 2019، صفحة 141)

– أما أحمد النصيري فقد عرفها بأنها: " مجموعة من الإجراءات، القواعد وأجهزة اتخاذ القرار والرقابة، والتي تسمح بضمان العمل الجيد والرقابة من قبل الدولة والشركة. والحوكمة ينظر إليها بأنها التخصيص الأمثل والأخلاقي للسلطات داخل الشركات، ومواردها البشرية والمالية بهدف خلق القيمة".(Naciri, 2011, p. 13)

انطلاقا من التعريفين السابقين تظهر لنا المعاني الأساسية لحوكمة الشركات، والتي نحصرها فيمايلي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛
- تنظيم العلاقات بين الإدارة والمساهمين؛
- إتباع السلوك الأخلاقي من قبل الإدارة في الشركات؛
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين في سبيل خلق القيمة.

ب. أهمية حوكمة الشركات: يساعد نظام الحوكمة الجيد على تحقيق ما يلي: (بوخروبة و دواح، 2018، صفحة 334)

– تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية؛

– إمكانية الحصول على التمويل اللازم وتخفيض تكاليف رأس المال وتحقيق أداء أفضل ومعاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح؛

– تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية وتجنب حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق استقرار أسواق المال؛

– توفير الحماية لأصحاب المصالح، والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية منهم.

ج. مبادئ حوكمة الشركات: قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) في أفريل 2004بإدخال بعض التعديلات على مبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها سنة 1999، ليتم تعديلها مرة أخرى سنة 2015 لتضم المبادئ الستة التالية: (OCDE, 2015)

– **ضمان وجود أسس نظام فعال لحوكمة الشركات:** ينص هذا المبدأ على أن إطار حوكمة الشركات يجب أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق فضلا عن تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، ويجب أن يكون متوافقا مع أحكام القانون، ويضمن الإشراف والتنفيذ الفعال؛

– **حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم ووظائفهم الرئيسية:** ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يوفر إطار حوكمة الشركات الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، ويضمن المعاملة العادلة لكل المساهمين، وأن تتاح الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويض معقول لأي انتهاك لحقوقهم؛

- **شركات الاستثمار، الأسواق المالية والوسطاء الآخرون:** يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات نظام سليم للحوافز يشمل كل من سلسلة الاستثمار من منطلق أن الأسواق المالية من شأنها أن تساهم بشكل فعال في تحسين حوكمة الشركات؛
- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** ينص هذا المبدأ أن إطار حوكمة الشركات ينبغي أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح، والتي يحددها القانون أو ينشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح من أجل خلق الثروة وفرص العمل وضمان المركز المالي للشركات؛
- **الإفصاح والشفافية عن المعلومات:** ينص هذا المبدأ أن إطار حوكمة الشركات يجب أن يتضمن الإفصاح في الوقت المناسب على المعلومات الهامة المتعلقة بالشركات خاصة الوضعية المالية، النتائج، حقوق الملكية وحوكمة الشركات؛
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** حسب هذا المبدأ ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه والإرشاد الاستراتيجي، والرقابة الفعالة على إدارة الشركة من قبل مجلس الإدارة، وأيضا مسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين.

3.2. الخصائص الواجب توفرها في مجالس الإدارة (خصائص مجلس الإدارة الفعال):

تتوقف فعالية مجلس الإدارة في أداء دوره الرقابي والمسؤوليات المناطة به في ظل حوكمة الشركات على مجموعة من الخصائص أهمها:

أ. استقلالية مجلس الإدارة: حيث أن هذه الاستقلالية تتجسد من خلال البعدين التاليين:

البعد الأول: أن يضم مجلس الإدارة أعضاء مستقلين

رغم أن أعضاء مجلس الإدارة الداخليين يعتبرون كخبراء بنشاط المؤسسة إلا أن أغلبية الدراسات التجريبية على غرار دراسة (Sengupta et Bhojraj,2003) تدعو إلى ضرورة وجود أعضاء مستقلين ضمن مجالس الإدارة، حيث يعتبرون هذه الوضعية الأكثر أهمية لمجلس الإدارة، حتى تتحقق رقابة أحسن على أنشطة المؤسسة وعمليات اتخاذ القرار بما يساعد في تخفيض السلوك الانتهازي للإدارة. (Faki & khoufi, 2008, p. 06)

البعد الثاني: الفصل ما بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام

أحد الجوانب المميزة للحوكمة هو الفصل ما بين وظيفتي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، وهذا ما أيدته نظرية الوكالة التي تعتبر عدم وجود فصل ما بين المنصبين كعائق لفعالية الرقابة. وقد أوصى أتباع هذه النظرية أمثال (Meckling et Jensen, 1976)بالفصل ما بين وظيفتي الرقابة والإدارة لتخفيض تكاليف الوكالة وتحسين أداء الشركات. (Mezghani & Ellouze, 2007, p. 05)

ب. حجم مجلس الإدارة: أجريت العديد من البحوث التجريبية على أثر حجم مجلس الإدارة على فعالية الرقابة لهذه الهيئة ومن بينها دراسة (Patton et Baket, 1987)، (Jensen, 1993)، (Yermeck, 1996) وجميع هذه الدراسات لم تتفق حول العدد الأمثل والمناسب لمجلس الإدارة. إلا أن (Yemaca, 1996) قد حدد العدد الأمثل بأقل من 10 أعضاء. (Finet, 2009, p. 108) ومن جهة أخرى يوصي (Yermeck, 1996) بتجنب المجالس التي تتكون من عدد كبير من أعضاء مجلس الإدارة، حيث أن عدم فعالية المجالس الكبيرة الحجم تنشأ من صعوبات الاتصال والتنسيق ما بين أعضاء المجالس الكبيرة الحجم مما يبطئ عملية اتخاذ القرارات ما يعطي المجال للمديرين التنفيذيين للتصرف بطريقة انتهازية.(Mezghani & Ellouze, 2007, p. 06)

ج. اجتماعات مجلس الإدارة: يعتبر عدد اجتماعات مجلس الإدارة هو المؤشر الأكثر استخداما لتقييم نشاط المجلس، وحسب تقريري (Viénot) فإن مجالس الإدارة يجب أن تجتمع عند اللزوم وفي الظروف العادية من 4 إلى 6 اجتماعات سنويا، وهذا العدد يعتبر كافيا للرقابة على سير الشركة واتخاذ القرارات المهم. (Ben ayed koubaa, 2009)

د. الكفاءة والخبرة الفنية لأعضاء مجالس الإدارة: تعتبر أقدمية أعضاء مجالس الإدارة في مجال معين كخطوة لتعزيز معرفتهم بمحيط الشركة، استراتيجياتها وممارساتها المحاسبية المعمول بها، كما تجعلهم أكثر قدرة على الاختيار ما بين البدائل الإدارية عند اتخاذ القرارات، ومقاومة ضغوط الجماعة، تماشيا مع هذه الفكرة فإن كفاءة وخبرة أعضاء مجالس الإدارة في مجال عمل الشركة يحسن من أدائهم.

هـ. وجود اللجان الفرعية المتخصصة لمجلس الإدارة: لقد أوصت العديد من التقارير في مجال حوكمة الشركات بضرورة تأسيس لجان مجلس الإدارة والمتمثلة أساسا في لجنة التدقيق، لجنة التعيينات بالإضافة إلى لجنة المكافآت مع ضرورة التركيز عند تشكيلها على كل من الاستقلالية والكفاءة. (Finet, 2009, pp. 09-10)

3. دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة

اعتمدت الباحثة في الدراسة الميدانية، وبغرض تحليل خصائص مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة على التقارير السنوية لمجلس الإدارة خلال الفترة (2017-2019). كما تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان لتحديد مدى توافق ممارسات مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة مع مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2015، حيث كانت الإجابات وفق مقياس ليكارت الخماسي، ولقد قسم الاستبيان إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول: تتكون البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة من فقرتين.

الجزء الثاني: يتناول مدى توافق ممارسات مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة مع مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2015، ويضم 16 فقرة.

1.3. تحليل خصائص مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة:

تم الاعتماد على خصائص مجلس إدارة المؤسسة محل الدراسة لتحليل فعاليته، وذلك بعد تلخيصها في الجدول التالي:

جدول 01: خصائص مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة خلال الفترة (2017 – 2019)

السنوات / البيان	2017	2018	2019
عدد أعضاء مجلس الإدارة	7	9	5
عدد الأعضاء الخارجيين	2	2	2
نسبة الأعضاء الخارجيين	% 28.57	% 22.22	% 40
يوجد فصل ما بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام	لا	لا	لا
عدد الاجتماعات السنوية	12	12	12
نسبة الحضور في الاجتماعات السنوية	% 100	% 100	% 100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على التقارير السنوية لمجلس الإدارة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد أعضاء مجلس الإدارة في سنة 2019 قد انخفض مقارنة بسنة 2018، ويرجع ذلك بالأساس إلى إحالة بعض الأعضاء إلى التقاعد، وعلى العموم فإن عدد أعضاء مجلس الإدارة للمؤسسة محل الدراسة خلال السنوات الثلاث يعتبر مقبولا حسب (Yemaca, 1996)، والذي حدد العدد الأمثل بأقل من 10 أعضاء.

في حين نجد أن نسبة الأعضاء الخارجيين تتراوح ما بين 28.57 % سنة 2017، 22.22 %سنة 2018 لترتفع إلى 40 % سنة 2019، وهذا يدل على توفر استقلالية شكلية فقط وليست فعلية لعدم وجود فصل ما بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام.

كما يتبين من الجدول السابق أنه تم عقد 12 اجتماعا سنويا بنسبة حضور 100 %، مما يعني أن المجلس نشط جدا، وذلك لتجاوزه بشكل كبير للحد الأدنى الموصي به في كثير من تقارير الحوكمة، كتقريري (Viénot).

كما عملت المؤسسة على تشكيل لجنة تدقيق مهمتها متابعة وتقييم نظامي الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، الإشراف على عمل المدقق الداخلي والخارجي، الإشراف على إعداد القوائم المالية مع مراعاة ضرورة توفر أعضاء اللجنة على الاستقلالية، والخبرة المالية اللازمة، مع التركيز على أن يكون عدد اجتماعاتها يتلاءم مع طبيعة وحجم نشاط المؤسسة، وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

جدول 02: خصائص لجنة التدقيق للفترة (2017 – 2019)

السنوات / البيان	2017	2018	2019
عدد أعضاء لجنة التدقيق	5	5	6
عدد الأعضاء الخارجيين	2	3	3
نسبة الأعضاء الخارجيين	% 40	% 60	% 50
عدد الأعضاء الذين لديهم خبرة مالية	1	5	6
نسبة الأعضاء الذين لديهم خبرة مالية	% 20	% 100	% 100
عدد الاجتماعات السنوية	8	10	12

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجالس الإدارة.

2.3. تحليل الاستبيان:

أ. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة المينائية لسكيكدة، وقد تم توزيع 30 استبيان على موظفي قسم التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بالإضافة إلى موظفي إدارة المالية والمحاسبة (وذلك لأنهم الجهة القادرة على فهم فقرات الاستبيان والإجابة عليها)، واستردت 24 استبيان صالح للتحليل، وهو ما يمثل عينة الدراسة.

ب. صدق وثبات الاستبيان: لقد تم تقنين فقرات الاستبيان، وذلك للتأكد من صدقها وثباتها كالتالي:

– الصدق الظاهري للاستبيان: لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين على مستوى جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة، واستجيب لآراء الأساتذة المحكمين، وأجري ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

– ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول03: معامل الثبات وفقا لطريقة ألفا كرونباخ

مجموع فقرات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
16	0.932

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ يقترب من الواحد الصحيح حيث بلغت قيمته 0.932، وهذا ما يطمئننا من استخدام أداة الدراسة.

ج. خصائص عينة الدراسة: للتعرف على توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 04: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة (%)
المسمى الوظيفي	مدقق داخلي	4	16.7
	محاسب	4	16.7
	أخرى	16	66.6
التخصص العلمي	مالية ومحاسبة	17	70.8
	إدارة أعمال	1	4.2
	محاسبة وضرائب	1	4.2
	أخرى	5	20.8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

– **المسمى الوظيفي**: يبين الجدول السابق أن ما نسبته 66.6% يحملون مسميات وظيفية أخرى مثل: رئيس مصلحة الميزانية والاستثمارات، مكلف بالدراسات..إلخ، كما أن 16.66% مسماهم الوظيفي مدقق داخلي، وأخيرا 16.66% مسماهم الوظيفي محاسب.

– **التخصص العلمي**: يبين الجدول السابق أن ما نسبته 70.8 % من عينة الدراسة تخصصهم العلمي مالية ومحاسبة، وما نسبته 20.8 % لديهم تخصصات علمية أخرى (علوم قانونية وإدارية، إعلام آلي...إلخ)، وأخيرا نجد نفس النسبة وهي 4.2 % لدى تخصص إدارة أعمال ومحاسبة وضرائب. وبصفة عامة فإن أغلبية أفراد العينة لديهم تخصصات تتناسب مع طبيعة أعمالهم، وهذا يعتبر مؤشرا جيدا على قدرتهم على الإجابة على فقرات الاستبيان.

د. **التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان**: من أجل تحليل فقرات الاستبيان، وتفسير النتائج، تم تحديد فئات مقياس التحليل كما يلي:

– فئة غير موافق بشدة تتراوح درجتها بين [1– 1.79]؛

– فئة غير موافق تتراوح درجتها بين [1.80– 2.59]؛

– فئة محايد تتراوح درجتها بين [2.60 – 3.39]؛

– فئة موافق تتراوح درجتها بين [3.40 – 4.19]؛

– فئة موافق بشدة تتراوح درجتها بين [4.20 – 5.00]. ولتحليل فقرات الجزء الثاني من الاستبيان ندرج الجدول التالي:

جدول 05: نتائج آراء عينة الدراسة حول مدى توافق ممارسات مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة مع مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الصادر من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2015

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يعمل مجلس إدارتكم بحسن نية وإخلاص ويبذل العناية الواجبة لتحقيق مصلحة المؤسسة والمساهمين (الدولة).	3.75	0.79	موافق
يلتزم مجلس إدارتكم بالقوانين والأنظمة ويحرص على مصلحة جميع أصحاب المصالح.	3.87	0.89	موافق
يشارك مجلس الإدارة في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وذلك على مستوى مؤسستكم.	3.87	0.74	موافق
يشارك مجلس الإدارة في تحديد برامج وخطط العمل، وذلك على مستوى مؤسستكم.	3.95	0.75	موافق
يشارك مجلس الإدارة في تحديد المخاطر وسبل مواجهتها، وذلك على مستوى مؤسستكم.	3.91	0.50	موافق
يقوم مجلس الإدارة بتعيين وعزل المديرين التنفيذيين، وذلك على مستوى مؤسستكم.	3.45	1.06	موافق
يقوم مجلس الإدارة بتحديد مكافآت المديرين التنفيذيين، وذلك على مستوى مؤسستكم.	3.45	0.93	موافق
يقوم مجلس الإدارة بمتابعة أداء المديرين التنفيذيين، وذلك على مستوى مؤسستكم.	3.50	0.88	موافق
يوجد نوع من الشفافية في عملية تعيين الأعضاء الجدد في مجلس إدارتكم.	3.12	0.99	محايد
يقوم مجلس إدارتكم بالتأكد من سلامة التقارير والنظم المحاسبية.	3.95	0.80	موافق
يقوم مجلس إدارتكم بالتأكد من سلامة نظام الرقابة الداخلية.	3.95	0.80	موافق
يقوم مجلس إدارتكم بالتأكد من سلامة نظام إدارة المخاطر.	3.91	0.82	موافق
يقوم مجلس إدارتكم بممارسة الحكم الموضوعي في شؤون المؤسسة.	3.41	0.97	موافق
يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عمليات الإفصاح المحاسبي، وذلك على مستوى مؤسستكم.	3.45	0.97	موافق
تتاح لأعضاء مجلس الإدارة المعلومات الصحيحة وفي وقتها المناسب ليقوموا بمسؤولياتهم بشكل سليم، وذلك على مستوى مؤسستكم.	3.79	0.97	موافق
عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة بمؤسستكم، يقوم مجلس الإدارة بتحديدها بشكل جيد مع الإفصاح عن صلاحياتها وتشكيلتها وإجراءات عملها.	3.50	0.97	موافق
الاجمالي (العام)	**3.68**	**0.61**	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو الفقرات المتعلقة بمدى توافق ممارسات مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة مع مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الصادر من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2015، حيث بلغ المتوسط

الحسابي العام 3.68، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 – 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق.

هـ. اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولمجروف – سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (خاصة أن حجم العينة 24 أقل من 30 مشاهدة)، وهذا الاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تفترض أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار:

الجدول 06: اختبار التوزيع الطبيعي

مجموع فقرات الاستبيان	Z	مستوى الدلالة
16	0.86	0.44

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول السابق نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهذا يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

4. تحليل النتائج:

تم اختبار فرضيات الدراسة عن طريق دراسة تحليلية لخصائص مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة بالاستناد إلى التقارير السنوية خلال الفترة (2017-2019)، وذلك بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى. في حين الفرضية الفرعية الثانية تم اختبارها عن طريق إجراء اختبار (T) للعينة الواحدة.

1.4. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

H1: تتوفر المؤسسة المينائية لسكيكدة على مجلس إدارة فعال.

بينت النتائج أن مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة ينبثق عنه لجنة تدقيق تجتمع بصفة دورية، وتتوفر على عدد مناسب من الأعضاء الخارجيين، كما يمتلك أعضاؤها الخبرة المالية لضمان حسن سير أعمالها. كما أن مجلس إدارة المؤسسة نشط بشكل كبير، وذو حجم مناسب، إلا أنه يعاني من فقدان الاستقلالية لعدم وجود فصل ما بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، وبالتالي لن تكون هناك حرية في دراسة القرارات وجدية في الرقابة إلا في حالة أن يكون الرئيس المدير العام يتمتع بالنزاهة، وبالرغم من ذلك فإن المؤسسة المينائية لسكيكدة تتوفر إلى حد كبير على خصائص مجلس الإدارة الفعال، وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الأولى.

2.4. **بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:** لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار (**T**) للعينة الواحدة التي تنص على ما يلي:

H1: تتوافق ممارسات مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة إلى حد كبير مع مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الصادر من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2015. حيث أن نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 07: نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة للاستبيان

المتوسط الحسابي	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
3.68	5.4	23	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 3.68، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000، وهو أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن ممارسات مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة تتوافق إلى حد كبير مع مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الصادر من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2015.

من خلال ما سبق وبما أنه تم إثبات الفرضيتين الفرعيتين، فإنه يمكن أن نثبت الفرضية الرئيسية وعليه: يساهم مجلس الإدارة إلى حد كبير في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة.

5. خاتمة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن عرضها في النقاط التالية:

– حوكمة الشركات ليست غاية في حد ذاتها إنما هي وسيلة يراد من تطبيقها تحقيق جملة من الأهداف من بينها تطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية، كما تهدف إلى الحد من سيطرة الإدارة، وإعطاء المساهمين صلاحيات أكبر، من خلال تفعيل الرقابة على الأداء وتدعيم المساءلة، كما تهدف إلى حماية حقوقهم وضمان المعاملة العادلة فيما بينهم؛

– تتوفر المؤسسة المينائية لسكيكدة على مجلس إدارة فعال؛

– تتوافق ممارسات مجلس إدارة المؤسسة المينائية لسكيكدة إلى حد كبير مع مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الصادر من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2015؛

– يساهم مجلس الإدارة إلى حد كبير في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة.

تبعا للنتائج المتوصل إليها تم صياغة جملة من **الاقتراحات** نوجزها فيما يلي:

– ضرورة الفصل ما بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام كخطوة لتعزيز ثقافة الفصل بين الإدارة والرقابة، وتعزيز استقلاليته؛

– العمل على توعية المستثمرين في شركات المساهمة بالدور الرقابي لمجلس الإدارة من خلال أعضائه المستقلين بما ينعكس على تحسين أداء الشركة؛

– يجب أن لا يكون المدير المالي عضوا في مجالس إدارة الشركات حتى لا يؤثر على قرارات تعيين وعزل المدقق القانوني وتحديد أتعابه؛

– يترتب على كبر حجم مجالس الإدارة تحمل تكاليف سواء تعلق الأمر بأتعاب بدل الحضور أو تكاليف النقل والإيواء، لذلك يتوجب دراسة فعالية المجلس مقارنة بتكاليفه وتدنية عدد الأعضاء إذا ما تطلب الأمر ذلك.

6.المراجع والإحالات:

- Ben ayed koubaa, h. (2009). l'impact des mécanismes interne de gouvernement de l'entreprise sur la qualité de l'information comptable. Consulté le 08 10, 2016, sur https :// halshs,archives-ouvertes.fr/ halshs-0052598
- Faki, A., & khoufi, W. (2008). L'effet des caractéristiques du conseil d'administration et de la qualité de l'information financière sur le coût de la dette : cas des entreprises industrielles française. la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité (pp. 1-26). France: HAL.
- Finet, A. (2009). gouvernance d'entreprise : nouveaux défis financierset non financiers. Belgique: Boeck supérieur..
- Mezghani, A., & Ellouze, A. (2007). Gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière. Comptabilité et environnement (pp. 1-21). France: HAL.
- Naciri, A. (2011). traité de gouvernance d'entreprise. Canada: presses de l'université de Québec.
- OCDE. (2015). principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'ODCE. Consulté le 12 10, 2015, sur www.oecd.org

– ابراهيم سيد أحمد. (2010). حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

– الغالي بوخروبة، و بلقاسم دواح. (2018). مساهمة حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية والإفصاح المحاسبي: حالة شركات التأمينانت. مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، الصفحات 331-347.

- خليصة مجيلي، و عبد الناصر روابحي. (2016). أثر الدور الحكومي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية على بعض الشركات ذات الأسهم الجزائرية. مجلة معارف، العدد 21 ، الصفحات 426- 447.

- زهرة عباس. (2019). حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 1 ، الصفحات 139-162.

- صالح بلاسكة. (2017). تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة: دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17 ، الصفحات 411- 425.

- صليحة كانم، و عبد القادر عيادي. (2020). دور مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق الحوكمة – دراسة عينة من البنوك الجزائرية –. اقتصاديات شمال افريقيا ، الصفحات 85-100.

- طلب حسين راغب. (2015). أثر تنفيذ آليات حوكمة الشركات في تخفيض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة: دراسة تطبيقية في الشركات العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 45 ، الصفحات 381- 412.

- عبد الغني محمد جوده فكري. (2008). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية. كلية التجارة، غزة : الجامعة الاسلامية.

- فاطمة الزهراء بدي. (2019). دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة. المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد ، الصفحات 51-66.

- محمد الصالح فروم. (2019). دور الآليات الداخلية للرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سكيكدة. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1 ، الصفحات 249-268.

- مقدم عبيرات، و سمية طعابة. (2019). دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات. مجلة دراسات ، الصفحات 269- 292.

ترجمة المراجع:

- Taleb Houcine, R. (2015). The impact of implementing corporate governance mechanisms in reducing the expectations gap about the fair value: an applied study in the Iraqi private companies listed in the Iraq Stock Exchange. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, (45), 381-412.

- Abd elghani mohamed jawda, F. (2008). *The extent to which principles are applied Corporate governance in Palestinian banks according to the principles of the Organization for Economic Cooperation and Development and the principles of the Basel Committee on Banking Supervision* (Magister thesis, College of Commerce, Islamic University). استرجع في من https://www.buhoth.com/database/2071-3894-2852/

- Boukherouba, E., & Dewah, B. (2018). The contribution of corporate governance to achieving the quality of accounting information. *Financial and Business Economics Journal*, (6), 331-347.

- kanem, S., & Ayedi, . A. E. (2020). The role of the board of directors in promoting the application of governance - Study a sample of Algerian banks -. *Journal of North African Economics*, *16*(3), 85-100.

- Mejili, K., & Rwabhi, A. N. (2016). The impact of the government role of the board of directors on the financial performance of companies: an applied study on some companies with Algerian shares. *Knowledge Magazine*, (21), 426-447.

- bedi, F. Z. (2019). The role of of the board of directors in the governance Shareholding companies. *Mediterranean Journal of Law and Economics*, *4*(2), 51-66.

- Abes, Z. (2019). University governance as an Entry for a Reform of higher education between the inevitability of change and Constraints of Implementation Models of international universities in the field of governance. *Economic Notebooks Journal*, *11*(1), 139-162.
- Ferroum, M. salah. (2019). The role of internal control mechanisms in activating corporate governance of public economic enterprises in the state of skikda . *Shuaa Journal of Economic Studies*, *3*(1), 249-268.
- Syed Ahmed, I. (2010). *Corporate Governance and Responsibility of Transnational Corporations*. Alexandria: University house**.**
- Balaska, S. (2017). The application of the company's board of directors to the principles of governance: a study of a sample of shareholding companies in Algeria . *Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences*, (17), 411-425.
- Abirat , M., & Teaba, S. . (2019). The role of the Board of Directors in improving financial performance in the proper application of the principles of corporate governance Case study of Alliance Insurance Company. *Studies Journal*, *10*(1), 269-292.