الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie

جامعة أبي بكر بلقايد
تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: تحليل مؤسساتي والتنمية

بعنوان :

واقع حوكمة الشركات في الجزائر وسبل تفعيلها

دراسة قياسية حالة SPA الجزائر

من إعداد الطالبة :

بوش فاطمة الزهراء

تحت إشراف :

أ.د بلعربي عبد القادر

لجنة المناقشة :

أ.د . قارة تركي آسية	أستاذة التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسة
أ.د بلعربي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	مشرفا
أ.د . طاولي مصطفى كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	ممتحنا
أ.د بن سعيد محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
د . بن يشو فتحي	أستاذ محاضر أ	جامعة تلمسان	ممتحنا
د. سنوسي بريكسي إيمان	أستاذة محاضرة أ	المدرسة العليا لإدارة الاعمال -تلمسان	ممتحنة

السنة الجامعية : 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكرو تقدير

الشكر والحمد لله عز وجل الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل

الشكر والتقدير لعائلتي على دعمها لي ومساندتني دائما

الشكر والتقدير لسعادة البروفسور بلعربي عبد القادر طيلة فترة انجاز الأطروحة ،شكرا لك أستاذي الفاضل على منحك شرف الإشراف علي ،شكرا لك أستاذي على التوجيهات ونصائحك القيمة ، وعلى صبرك معي .

الشكر والتقدير موصول لسعادة :أساتذة التعليم العالي والدكاترة أعضاء لجنة المناقشة على مجهوداتهم ووقتهم الثمين المخصص لتقييم ومناقشة هذه الأطروحة .

الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا ودعمنا في إنجاز هذه ا لأطروحة ونخص بذلك البروفسور صوار يوسف والبرفسور قراع أمال والدكتورة رشاش عباسة والدكتورة خندق سميرة على كل التوجيهات ونصائحهم القيمة والشكر موصول إلى أصحاب شركات المساهمة محل الدراسة .

الشكر لكل من دعمنا ولو بالدعاء أو السؤال والاهتمام من الصديقات والزملاء والزميلات .

الإهداء

أهدي هذا العمل وبكل صدق ووفاء ..

إلى رمز التضحية، إلى من دفعني إلى طلب العلم و به ازداد افتخاري .. **أبي الغالي**

إلى عنوان الحنان، إلى من غرست في قلبي الطيبة وأصالة الأخلاق ..**أمي الغالية**

إلى رمز التميز والتألق، من لم يترك يدي ورافقني في مشواري العلمي ..**أستاذي المشرف**

إلى رفيق دربي والناصح لي، الذي ساندني في حياتي العملية.. **زوجي العزيز**

إلى قرت عيني وفلذات كبدي أبنائي معاذ و رزان

إلى من شاركوني حضن الأم و بهم استمد عزتي و إصراري.. **إخواني وأخواتي وأبناءهم**

إلى كل من علمني حرفا، وآمن بأفكاري وشجعني وقدرني، وكل من ينير درب الآخرين ..**أساتذتي**

إلى كل من دعمني وساعدني، كل من ساعدني من قريب أو بعيد، كل الصديقات، الزملاء والزميلات ..، وكل من يقدر العلم وأهل العلم، كل طالب علم.

فـهــرس المحتــويــــات

فهرس المحتويات :

العنوان	رقم الصفحة
البسملة	
كلمة شكر وتقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول : البنية المؤسساتية لحوكمة	**8**
تمهيد	**9**
المبحث الأول :الإطار ألمفاهيمي لحوكمة الشركات	**10**
المطلب الأول : ماهية حوكمة الشركات	**10**
أولا : نشأة حوكمة الشركات	**10**
ثانيا : مفهوم حوكمة الشركات	**11**
المطلب الثاني : نظريات حوكمة الشركات	**19**
أولا : نظرية حقوق الملكية	**19**
ثانيا : نظرية الوكالة	**22**
المبحث الثاني : إطار التحليلي لحوكمة الشركات	**37**
المطلب الأول : مبادئ وقواعد حوكمة الشركات	**37**
أولا: مبادئ حوكمة الشركات	**37**
ثانيا : قواعد حوكمة الشركات	**41**
المطلب الثاني : أسس حوكمة الشركات	**43**
أولا : محددات حوكمة الشركات	**43**
ثانيا : ركائز حوكمة الشركات	**45**
خلاصة الفصل	**51**
الفصل الثاني : فعالية حوكمة الشركات	**52**
تمهيد	**53**
المبحث الأول : دور الآليات في تطبيق نظام حوكمة الشركات	**54**

المطلب الأول : تشكيل وصلاحيات مجلس الإدارة	**54**
أولا : تشكيل مجلس الإدارة	**54**
ثانيا : أشكال مجلس الإدارة	**56**
ثالثا : تركيبة مجلس الإدارة في القانون الجزائري	**60**
رابعا : صلاحيات مجلس الإدارة	**62**
خامسا : أهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات ومظاهره في ظلها	**65**
المطلب الثاني : لجنة المراجعة ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات	**67**
أولا: ماهية لجنة المراجعة	**68**
ثانيا: دور لجنة المراجعة في تجسيد مبادئ حوكمة الشركات	**71**
المبحث الثاني : تجارب حوكمة الشركات وواقعها	**74**
المطلب الأول : واقعها في أمريكا وأوربا	**74**
أولا : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية	**74**
ثانيا : تجربة فرنسا	**76**
ثالثا : تجربة ألمانيا	**79**
المطلب الثاني : واقعها في الدول العربية	**81**
أولا : تجربة مصر في حوكمة الشركات	**82**
ثانيا : تجربة الجزائر في حوكمة الشركات	**85**
خلاصة الفصل الثاني	**96**
الفصل الثالث : دراسة ميدانية لشركات المساهمة الجزائرية	**97**
تمهيد	**98**
المبحث الأول : واقع شركات المساهمة الجزائرية	**99**
المطلب الأول : التحديات التي تواجه الشركات المساهمة الجزائرية في تطبيق حوكمة الشركات	**99**
المطلب الثاني : مثال توضيحي عن شركات المساهمة الجزائرية "مجمع حسناوي ":	**100**
أولا : نشأت المؤسسة	**100**
ثانيا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**101**
المبحث الثاني: تحليل الاستبيان والنتائج	**103**

المطلب الأول : منهجية الدراسة وتقديم الاستبيان	**103**
أولا : أدوات جمع البيانات	**103**
ثانيا : منهج الدراسة وهيكل الاستبيان	**104**
المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة	**106**
أولا : خصائص المؤسسة	**106**
ثانيا : بالنسبة للجزء الخاص بمبادئ وآليات حوكمة الشركات	**108**
المطلب الثالث : الصدق والثبات واختبار الفرضيات	**111**
أولا : صدق و ثباتالاستبيان	**111**
ثانيا : نتائج البرنامج	**114**
ثالثا : اختبار الفرضيات	**120**
المطلب الرابع : نتائج الدراسة الميدانية	**127**
خلاصة الفصل الثالث	**130**
الخاتمة العامة	**131**
قائمة المراجع	**135**
قائمة الملاحق	**144**
ملخص	**163**

أولا – قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1-1)	تضاربات المصالح الرئيسية	**23**
(2-1)	المخطط الموالي يمثل أهم العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات	**31**
(3-1)	أصـــحاب المصلحـــة	**34**
(4-1)	المحددات الأساسية لحوكمة الشركات	**44**
(1-2)	أهداف حوكمة الشركات	**50**
(2-2)	انعكاس تطبيق النظام المالي المحاسبي في ظل حوكمة الشركات	**95**
(3-2)	الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي	**101**
(4-2)	الدوائر النسبية توضح طبيعة ملكية المؤسسة	**107**
(1-3)	نشاط المؤسسة محل الدراسة	**108**
(2-3)	المتوسطات الحسابية لمبادئ وآليات حوكمة الشركات	**110**
(3-3)	نموذج الدراسة	**126**

ثانيا– قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1-1)	تشكيلة فريق حوكمة الشركات	89
(2-1)	تحديدطولالفئة	105
(3-1)	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة ملكية شركة المساهمة محل الدراسة	106
(4-1)	يبين توزيع المبحوثين حسب نشاط شركة المساهمة محل الدراسة	107
(1-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ وآليات حوكمة الشركات	109
(2-2)	صدق وثبات الأداة	111
(3-2)	صدق وثبات المحاور	112
(4-2)	ملخص تشبعات عوامل متغيرات الدراسة	114
(1-3)	تشبعات العوامل باستخدام أسلوب تحليل المكونات الأساسية	115
(2-3)	اختبار الكروية لBartlett	115
(3-3)	اختبار(KMO)	116
(4-3)	نتائج اختبار Welch التباين الأحادي	121
(1-4)	نتائج اختبار Welch و Fisher للتباين الأحادي	122
(2-4)	التأثير المباشر و غير المباشر لتحليل الوساطة لمتغير آليات الحوكمة	124

المقدمة العامة

عرفت الدراسات المتعلقة بعوامل التنمية الاقتصادية في الدول النامية تطورا كبيرا في العقود الأخيرة ، خاصة فيما يتعلق بتحليل البيئة المؤسساتية التي تسود هذه الدول، لتصبح المنظمة الاقتصادية في موقف صعب يتطلب منها تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالية والمتميزة، منخلال التنمية المستدامة لمختلف مواردها البشرية، الاقتصادية والبيئية بغرض ضمان البقاء وتحقيق الاستمرارية في السوق . وهذا ما لا يمكن تحقيقه الا من خلال وجود آلية حوكمة الشركات التي تضمن إدارة العلاقة بين المؤسسة وشتى الأطراف الفاعلين معها بهدف تحقيق درجات الأداء المطلوبة في شتى المستويات الاقتصادية منها والبيئية والاجتماعية.

ولقد ازدادت أهمية الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات بازدياد الدور المؤثر لشركات المساهمة في المجالات الاقتصادية للمجتمعات حيث أخذ هذا الدور الصيغة التصاعدية والمؤثرة في ظل تيار العولمة ونتيجة لتعاظم هذا الدور برز الأثر الكبير لمجالس الإدارة في إدارة العلاقة بين المؤسسة وشتى الأطراف الفاعلين معها(العدالة، المسؤولية، الشفافية، المساءلة) المساهمين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات على غرار حماية حقوق المساهمين **Stockholders** والحد من المخاطر التي تواجهها هذه الأخيرة وبالأخص العائلية منها كبناء صورة ذهنية موجبة لدى الزبائن عن الشركة العائلية، الموردين وبقية أطراف المصلحة **Stackholders** الذين لهم علاقة بالشركة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مع تعزيز القيمة الاقتصادية للشركة ورفع مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز مستوى الشفافية والمصداقية... إلخ،

وكون الاقتصاد العالمي نسقا متكاملا ومنسجما لم تخرج الجزائر عن إطاره خاصة بعدما تبنيها لنظام اقتصاد السوق الدي فرض عليها تبني جملة إصلاحات في مناخها الاقتصادي وتغييرات هيكلية في نظامها المؤسساتي بإعادة النظر في مخططها المحاسبي من خلال طرح مشروع نظام مالي محاسبي يمثل خطوة هامة في عملية تطبيق مفاهيم حوكمة المؤسسات ومن تم الاستجابة لاحتياجات أطراف عديدة يأتي في مقدمتهم المستثمرون سواء كانوا محليون أو أجانب من خلال توفيق البيئة المحاسبية الجزائرية مع البيئة المحاسبية الدولية، وكذا تقديم المعلومة المحاسبية بكل شفافية ووضوح ودقة لكل المهتمين والمستخدمين لهذه المعلومة.

1. **إشكالية الدراسة :**

ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وما هي سبل تفعيلها؟

2. **الأسئلة الفرعية :** تتفرع الإشكالية الرئيسة إلى مجموعة من أسئلة كالآتي

- ما المقصود بنظام حوكمة الشركات ؟ وماهي قواعد ومبادئ فعاليتها ؟
- ما المقصود بنظام حوكمة الشركات ؟وما هي قواعد ومبادئ فعاليتها ؟

- هل لطبيعة ملكية الشركة تأثير على نظم الحوكمة المطبقة بها ؟
- هل هناك علاقة بين آليات حوكمة الشركات ومبادئ حوكمة الشركات في شركات المساهمة الجزائرية ؟

3. هل هناك بنية مؤسساتية مناسبة لترسيخ مبادئ الحوكمة في الساحة الاقتصادية الجزائرية
4. **فرضيات الدراسة :** للإجابة على الأسئلة السابقة اقترحنا مجموعة من الإجابات

- **الفرضية الرئيسية الأولى** :التميز واستدامة الشركة من العوامل التي تعكس فعالية ممارسة حوكمة الشركات
- **الفرضية الثانية :** نظام حوكمة الشركات المساهمة في الجزائر يتحدد بطبيعة الملكية ونشاط الشركة .

1. **الفرضية الثانوية الأولى :** تؤثر طبيعة ملكية المؤسسة على نظام الحوكمة في الشركات المساهمة الجزائرية
2. **الفرضية الثانوية الثانية :** يؤثر نشاط المؤسسة على نظام الحوكمة في الشركات المساهمة الجزائرية

• **الفرضية الرئيسية الثالثة :** يوجد دلالة إحصائية بين آليات الداخلية والخارجية وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات(P value< .001)

5. **منهجية الدراسة :**

- **الجزء النظري**

كمحاولة منا للاجابة على إشكالية موضوعنا واثبات صحة الفرضيات المتبناة اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي، أما المنهج الوصفي فيتجلى في وصف متغيرات الدراسة من حيث المفاهيم والتعاريف وإبراز شتى الرؤى والنظريات المتعلق بموضوع دراستنا بينما يتجلى استخدام المنهج التحليلي في شقه التطبيقي بغية إسقاط الدراسة النظرية على مجموعة شركات مساهمة جزائرية، وهذا من خلال استخدام برامج قياسية كما تم التطرق في:

- **الجزءالتطبيقي** *:*إسقاط الدراسة النظرية على مجموعة شركات مساهمة بالاعتماد على منهج دراسةحالة والاستعانة بأدوات علمية لجمع البيانات ومعالجتها.

6. **الدراسات السابقة :**

الدراسة الأولى :1976 Michael C. Jensen, William H. Meckling

"Theory Of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure

حيث قاما الباحثان من خلال مقالهما المنشور في مجلة Journal of Financial Economics 3 التطرق الى عناصر نظرية الوكالة ونظرية حقوق الملكية ونظرية التمويل لتطوير نظرية هيكل ملكية الشركة. كما قاما بتحديد مفهوم تكاليف الوكالة باظهار علاقتها بقضية "الفصل والسيطرة" ، مع التحقيق في طبيعة تكاليف الوكالة الناتجة عن وجود الديون وحقوق الملكية الخارجية، كما وضحا من يتحمل هذه التكاليف ولماذا، كما قاما بتقديم تعريف جديد للشركة ووضحا كيف أن لتحليل العوامل التأثير على إنشاء وإصدار مطالبات الديون وحقوق الملكية الناجمة عن مشكلة اكتمال الأسواق.

الدراسة الثانية : Dezae et al ،**2003** تحت عنوان "**تحسين تحكم الإدارة في أداء شركات المساهمة العامة**"، الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد تناولت هذه الدراسة شركتي الاتصالات الأمريكية لمعرفة مدى تحكم مجالس الإدارة في أداء الشركات على ضوء مبادئ الحوكمة، ومن أهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة مايلي:

- حوكمة الشركات تعمل على تحسين إدارة الشركتين، من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على وضع إستراتيجية سليمة؛
- التأكد من أن نظم الرواتب يعكس الأداء المحقق؛
- حوكمة الشركات تعمل على جذب الاستثمارات التي ترفع وتحسن من أداء الشركات .

الدراسة الثالثة :Philippe Moyart، 2007 تحت عنوان :

"**مجلس الإدارة والإشراف العملي على تحسين أداء شركات المساهمة الفرنسية**" ولقد تطرقت الدراسة الى أهمية فلسفة مجلس الإدارة وآلية تطبيقه للمبادئ على عينة من شركات الصناعات الغذائية بفرنسا، مع تبيان كيفية مساهمته في تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى عمليات مشتركة يفهمها الأفراد العاملون فيها، وكذا تحسين الدور الذي يقوم به في الإشراف على عملية التحسين من خلال صياغة الإجراءات والقيام بتنفيذ قرارات من شأنها العمل على تحقيق أهداف الشركات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- يسعى مجلس الإدارة إلى تحقيق الأهداف الموضوعة على مختلف المستويات سواء الإستراتيجية أوالتنفيذية والعملية؛
- صعوبة الإشراف من قبل القائمين عليه، بسبب غياب الثقافة وانعدام الثقة بين الإدارة والأطراف الفاعلين.

الدراسة الرابعة : عبارة عن أطروحة دكتوراهفي العلوم الاقتصادية بعنوان: "المساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " للمترشح لحسام الدين غضبان الذي حاول تقديم نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية مؤكدا على اختلاف نظام الحوكمة من مؤسسة لأخرى مقترحا بذلك مصطلح" الحوكمة الداخلية".

الدراسة الخامسة: للباحث Klein April ، 2013، بعنوان: "**فعالية لجنة المراجعة في مجلس الإدارة للشركات المسجلة في البورصة**" بالولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أجريت الدراسة على عينة من أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجنة المراجعة للشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية الأميركية مع تحديد ودراسة المحددات الرئيسية لاستقلال لجنة المراجعة، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين كل من حجم مجلس الإدارة واستقلاله وبين استقلال لجنة المراجعة مع وجود علاقة عكسية بين كل من نمو الإيرادات في الشركة والتدفقات النقدية وتعرض الشركة لخسائر متتالية

الدراسة السادسة: للطالب **منادعلي 2014** وهي عبارة عن رسالة دكتوراه بعنوان : دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي، دراسة قياسية، حيث عالجت هذه الدكرة عملية تقييم الأداء المؤسسي وإدراج الطرق الحديثة في قياس الأداء، بالتركيز على نموذج أخذ بعين الاعتبار جميع معايير تقييم الأداء الذي يتمثل في بطاقة الأداء المتوازن. ومن خلال الدراسة الميدانية تم اقتراح نموذج لقياس اثر حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الجزائرية مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة المحيط المؤسساتي وأخلاقيات المسؤولية الاجتماعية للشركات عن طريق استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لعينة متكونة من 120 شركة مساهمة موزعة على القطر الوطني، وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات حوكمة الشركات المختارة وأداء الشركة وزيادة الارتباط في حالة توفر بيئة مؤسساتية ملائمة للأعمال وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية.

الدراسة السابعة :

مقال منشور في مجلة السياسات الاقتصادية، العدد 3 سنة 2017 للباحثتن: كرزابي زوليخة وكرزابي دنيا بعنوان:

Gouvernance Et Performance : Analyse Des Déterminants Dans Les Entreprises Algériennes Cotées En Bourse

ولقد حاولت الباحثتين ابراز أن ظهور الشركات الكبيرة في القرن التاسع عشر قد ساهم وبشكل كبير إلى الفصل بين وظيفة الملكية ووظيفة الإدارة، بحيث أن المالكون والمديرون يسعون الى تحقيق مصالح متعارضة. وهذا ما كان موضوع موضوع العديد من الدراسات التجريبية. وعليه فان هذه الدراسة كانت بهدف تحليل تأثير مؤشرات

الحوكمة المختلفة على أداء الشركات الجزائرية المدرجة مع التركيز عملنا على الشركات المدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة من 2005 إلى 2015. وتبين نتائج تحليل العلاقة بين الأداء والحوكمة أن اعتماد الضوابط التنفيذية يمكن أن يكون له تأثير كبير على الأداء.

دوافع اختيار الموضوع :

- إيماننا بضرورة وأهمية نظام حوكمة الشركات في قطاع الأعمال ؛
- السعي لتقديم انجاز مميز يخدم البحث العلمي في هذا المجال ويخدم الباحثين من بعدنا ؛
- المساهمة في تقديم إضافة علمية لبناء نظام حوكمة فعال يخدم الشركات المساهمة وبقية أطراف المصلحة؛
- وجود قلة وعي في كثير من الشركات الجزائرية بالدور البالغ لآليات حوكمة الشركات ،بالإضافةّ إلى ضعف ممارسات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فيها .

7. **أهمية الدراسة :**

- تبرز أهمية هذا البحث في أنه يدرس الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المساهمة بالجزائر، حيث أن مخرجات هذه الدراسة مهمة لمسيري المؤسسات والمستثمرين
- التعرف على جوانب الأداء التي تقوم شركات المساهمة الجزائرية بتقييمها، والأدوات التي تستعملها في التقييم؛
- تقييم آليات حوكمة الشركات في الأدوار الموكلة إليها ؛
- تقييم منهجية مجالس الإدارة واللجان المراجعة للشركات المساهمة في تجسيد مبادئ الحوكمة وتقييم للنتائج .

8. **أهداف الدراسة :**

- الوصول للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة وكذا التأكد من صحة الفرضيات ؛
- استعراض أهم آليات الحوكمة مع الوقوف والتركيز على دورها في تجسيد مبادئ نظام حوكمة الشركات وتطبيق مبادئ الحوكمة ؛
- توضيح كيفية الاستفادة من مزايا الحوكمة في تحسين أداء الشركات .

9. **حدود الدراسة :**

- **الحدود المكانية** : دراسة واقع حوكمة شركات المساهمة الجزائرية بالتركيز على مجموعة من ولايات الجزائر والتي تمثل عينة دراستنا مع تنويع القطاعات محل الدراسة للوصول إلى نتائج تخدم الدراسة وتساعد في التحقق من صحةالفرضيات.

10. **تقسيم الدراسة** :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزئين:نظري وتطبيقي، أما النظري فيشمل فصلين، **الفصل الأول :الموسوم ب**البنية المؤسساتية لحوكمة الشركات ويتطرق الى مبحثين:

- **المبحث الأول** : الإطار المفاهمي لحوكمة الشركات
- **المبحث الثاني** : الإطار التحليلي لحوكمة الشركات

أما الفصل الثاني المعنون بفعالية حوكمة الشركات فيطرق الى:

- **المبحث الأول** : دور الآليات في تطبيق نظام حوكمة الشركات
- **المبحث الثاني** : تجارب حوكمة الشركات و واقعها

بينما يحتوي الجانب التطبيقي على الفلفصل الثالثالمتعلق بالدراسة الميدانية لشركات المساهمة الجزائرية وهو يشمل مبحثين هما:

- **المبحث الأول** : واقع شركات المساهمة الجزائرية
- **المبحث الثاني** :تحليل الاستبيان والنتائج

الفصل الأول

البنية المؤسساتية لحوكمة الشركات

تمهيد :

مع تزايد الأزمات المالية العالمية والاقتصادية، واتساع حجم الأسواق واشتداد المنافسة، أصبح من الضروري على الشركات التكيف مع كل هذه الأوضاع من أجل البقاء والاستمرار، وهذا بانتهاج طرق وآليات تمكنها من تحقيق كل هذا والوصول إلى تعظي ممنافعها. ومن بين أهم الأساليب والآليات المنتهجة نجد الحوكمة التي تعد منهج إصلاحي والية عمل جديدة ترتكز على أنظمة وقوانين من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة من ناحية و من ناحية أخرى فإن احترام مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(2004) OCDE** يساعد الشركات في الحفاظ على استمراريتها ونموها مع تموقعها وفق خطط استراتيجية مسطرة للنجاح على المدى البعيد.

وفي هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى مبحثين :المبحث الأول نستعرض فيه ماهية ونظريات الحوكمة أما المبحث الثاني نتطرق فيه إلى مبادئ وقواعد وأسس حوكمة الشركات.

المبحث الأول :الإطار ألمفاهيمي لحوكمة الشركات

المطلب الأول : ماهية حوكمة الشركات

– أولا **نشأة حوكمة الشركات:**

ان تعاظم الاهتمام بحوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في ظل أعقاب الانهيارات الاقتصادية المصحوبة بأزمات مالية عالمية على غرار أزمة جنوب شرق آسيا سنة 1997، إضافة إلى انهيار كبريات الشركات العالمية– خصوصا الشركات الأمريكية بالأخص شركة Enron المتخصصة في مجال الكهرباء والغاز الطبيعي سنة 2001 بالإضافة إلى شركة worldcom المتخصصة في مجال الاتصال سنة 2002 . زد على ذلك الأزمة المالية العالمية لسنة 2008نتيجة استخدامها لطرق محاسبية معقدة بغية إخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح كالمساهمين، الدائنين، الموردين وحتى المجتمع المدني، مما استدعى وضع قواعد ضبط عمل جميع أصحاب العلاقة مع الشركة .وتزايد الاهتمام بحوكمة الشركات نتيجة تحول اتجاه الكثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة المساهمة وبدرجة كبيرة في النمو والتنمية الاقتصادية ،وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة ،وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل الأقل تكلفة من الاستدانة معلنة اتجاهها بذلك إلى أسواق رأس المال، فتزايد

انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع الى اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة عن المسيرين والمديرين الأمر الذي أدى انهيار كبرى شركات العالم ليفسح المجال أمام بروز مصطلح الحوكمة في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات الدولية في مجال التنمية الإنسانية بمختلف أبعادها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، حيث تم استخدام هذا المصطلح للتركيز على المساءلة المالية للحكومات ومع بداية التسعينيات تم التركيز على الجوانب الديمقراطية للحوكمة من حيث تدعيم المشاركة، وتفعيل دور المجتمع المدني وإزاحة الغبار عن كلما يجعل من الدولة ممثلا شرعيا لمواطنيها.

ولكن بالرغم من إجماع المنظمات والهيئات الدولية على غرار كل من كادبوري ***Cadbury Committee***ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ***(OECD)***ومؤسسة التمويل الدولية IFCبالإضافة إلى لجنة ***Blue Ribbon Committee***على أهميةحوكمة والحث على تطبيقها في الوحدات الاقتصادية المختلفة ؛إلا أنه ليس هناك إجماع على تعريف موحد للحوكمة .

-ثانيا **مفهوم حوكمة الشركات :**

تعددت التعريفات لمصطلح حوكمــة الشركات بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم ، فالبعض ينظر إليه من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل ،وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل البعيد ، وآخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها " كاملة أو غير كاملة " والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية والمديرين من ناحية أخرى ، والفريق الثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة وحماية البيئة .

وعليه فقد قمنا بتقسيم مفاهيم حوكمة الشركات على النحو التالي :

1. **مفهوم حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية :**

✓ **تعــريف لجنة Cadbury 1992 :**

يصف حوكمة الشركات كما يلي":يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤوليتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات". وتواصل Cadbury في توثيق الحوكمة في جملة صغيرة ومحكمة ولكنها شهيرة كما يلي:

" هي النظام الذي بمقتضاه تدار الشركات وتراقب[1] "

✓ **تعــــريف L' ICGN (International corporate governance network)**

[1] طارق عبد العال حماد ، " حوكمة الشركات (المفاهيم ، مبادئ ، تجارب) ،تطبيقات الحوكمة في المصارف " ، الدار الجامعية ، مصر 2005، ص 09 .

" نظام حوكمة الشركات يشمل على كل من الهيكل والإجراءات الإدارية للشركة ، والتي تسمح بدورها بتحقيق أهداف كل من المسيرين والمساهمين في آن واحد وذلك من خلال تفعيل وضمان الجدوى العملية للمؤسسة وتعظيم قيمتها وللمدى البعيد " .

✓ **تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE) :**

إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة، وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء[1].

✓ **تعريف مؤسسة التمويل الدولية(IFC) :**

الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها[2]

✓ **تعريف معهد المدققين الداخليين:(IIA)**

"حوكمة المؤسسات على أنها هي العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة"[3]

2. <u>مفهوم حوكمة الشركات من الناحية القانونية الاجتماعية والأخلاقية</u> :

✓ **تعـــريف Robert A.G Monks et Nell Minow (in corporate governance) 1995:**

" هي العلاقة بين مختلف المشاركين في المؤسسة والتي تسمح بدورها في تعيين الإدارة وأداء الشركة ، ومن أهم العناصر المشاركة في المؤسسة : المساهمين ، المسيرين والذين تتم قيادتهم من طرف المدير التنفيذي ومجلس الإدارة[4] . "

✓ **تعـــريف Ira M. Millstein,senior partner du cabinet d'avocats weil,gotshal§Manges.**

" هي العلاقات بين المساهمين والمسيرين والقائمة على مبدأ تفويض السلطة للمساهمين وصلاحية اتخاذ القرارات لمجلس الإدارة ، من أجل السير الحسن للمؤسسة والعمل لصالح الملاك (المساهمين) . "

✓ **تعـــريف G . Charreaux**

---

[1] محمد طارق يوسف، " حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق "،مبادئ وممارسات حوكمة الشركات ، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة،نوفمبر 2006،ص 120,

[2] بلال خلف السكارنه ، "أخلاقيات العمل "،دار المسيرة،ط1،عمان،2009،ص319 ,

[3] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمات المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ، ص149

[4] Hélène Ploix ; « gouvernance d'entreprise – pour tous , dirigeants, administrateurs et investisseurs » ; 2eme édition Pearson éducation France ,Paris 2006 ; P 16

" هي مجموعة من القوانين والقواعد والميكانيزمات التي تسمح بالحد ومراقبة دور كل عضو في الشركة سواء كان مساهما ، مسيرا ، مستثمرا أو عاملا . "

✓ **التعريف حسب مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE :**

"هي الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها وترتكز الحوكمة على العلاقة فيها بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الإطراف في الإشراف على عمليات الشركة". [1]

من خلال عرض المفاهيم المختلفة للحوكمة فقد توصلنا إلى نتيجة مفادها استمداد الحوكمة معظم مفاهيمها من فروع المعرفة الأخرى، فمن علم المحاسبة تستمد عنصري الإفصاح، والشفافية في القوائم المالية الصادرة للشركة، وتعمل من خلال هذا العلم على تعزيز كفاءة أداء الشركات، أما علم الإدارة فتستمد منه الحوكمة مسألة فرض الهيكلة الإدارية في الشركة وتعزيزها حتى يحقق التوازن في العلاقات بين أصحاب المصلحة (مشكلة الوكالة)، وبالنسبة لعلم القانون فهو يوفر التشريعات التي تنظم عمل إدارة الشركة، ولا شك أن مواكبة العولمة في تحديث وتعديل القوانين، والأنظمة الرقابية المختلفة لتحقيق متطلبات الحوكمة الحديثة يعد حجر الأساس لتعزيز مكانة الدولة اقتصاديا[2] .

لقد لعبت الشركات العالمية التي أفلست دورا مهما في إحياء مفهوم حوكمة الشركات ، حيث تبين أن أحد أهم الدوافع التي دعت المنظمات العالمية بالاهتمام بحوكمة الشركات هو تراجع كبرى الشركات العالمية عن المنافسة في السوق العالمي وذلك راجع إلى الفساد المالي والإداري لهذه المنظمات .

– ثالثا **دوافع حوكمة الشركات:**

إن من أبرز دوافع حوكمة الشركات هو جل الأزمات المالية التي عاشتها كبرى شركات العالم والتي سنتناولها على سبيل الحصر فيما يلي :

أزمة بنـــــك بـــــارنج :

عند تعيين **نيكولاس ليسون** في بنك **بارنج** ليتولى مسؤولية خلق وإدارة عقود المشتقات وذلك في عام 1992في فرع بنك في سنغافورة [3]، وبعد بدأ نشاطه بعمليات محدودة المخاطر وأنها عمليات مراجحة بين عقود مستقبلية على المؤشر **نيكي** 225 ومؤشر **أوساكا** ، اللذان تميزا بارتباطهما ببعضهما البعض، إذ يتداول كل من هما في

[1] برويش زين الدين، دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري** ، الملتقى الوطني" :حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري" ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، يومي 7 – 6 ماي 2012 ص28

[2] أزنان حسان، حارث أمير حسان التميمي، "**مفهوم نظام حوكمة شركات المساهمة :النظرة القانونية مقارنة بالشريعة الإسلامية**"جامعة ماليزيا، العدد5 ، ديسمبر 2015 ،ص128

[3] حسين عبد الجليل آل غزوي ؛ " حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية " ؛ الأكاديمية العربية في الدنمارك كلية الإدارة والإقتصاد – قسم المحاسبة – ؛ 2010 ؛ ص 12
http://www.aoacademy.org/docs/master_degree_letter_by_hussain_abdul_jalil_al_ghizi_11102010.pdf

بورصة سنغافورة وهما مؤشران لسوق طوكيو . حيث ما ميز بنك **بارنج** بأنه كان يقوم ببيع عقود مستقبلية على مؤشر نيكي عندما ترتفع أسعارها ، ويقوم في نفس الوقت بشراء عقود على مؤشر أوساكا إذا ما انخفضت أسعارها أو لم ترتفع بنفس قدر الارتفاع في أسعار العقود على المؤشر نيكي أو حتى إذا ما بقيت على ما كانت عليه،والعكس إذا كان يشتري عقود على مؤشر نيكي عندما تنخفض أسعارها ويبيع في المقابل عقود أوساكا إذا لم يطرأ عليها أي تغيير ، أو عندما تكون أسعارها مرتفعة أو لم تنخفض بنفس قدر انخفاض أسعار العقود على المؤشر نيكي . ولكن سرعان ما وقع زلزال في اليابان في الوقت الذي كان نيكولاس قد اشترى فيه قدرا هائلا من العقود المستقبلية على مؤشر نيكي الذي انخفضت قيمته بنسبة 10 % وأملا في سرعة تعويض الخسائر ، قام بشراء المزيد من تلك العقود بهدف تخفيض متوسط الأسعار ، ولكن في الحقيقة حدث عكس ما كان متوقع ،حيث استمر المؤشر في الانخفاض مسببا المزيد من الخسائر . فكل الإجراءات التي قام بها نيكولاس للتخفيض من حدة الأزمة التي زادت من نكسة البنك ، غير أن الواقع كان عكس ما أشهر عنه كون أن الأسباب الحقيقية لهذه النكسة انحصر في غياب الشفافية والإفصاح داخل الإدارة ، حيث قام نيكولاس بإخفاء خسائره على رؤسائه والتي أخذت في الزيادة حتى بلغت 610 مليون دولار أمريكي .

1. انهيار شركة أنرون : Enron

في مطلع سنة 2001 اعتبرت شركة **Enron** المجموعة السادسة عالميا في مجال الطاقة ، وكانت آنذاك سابع أكبر شركة من حيث الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بلغ رقم أعمالها المتنبئ به لنفس السنة 139 مليار دولار [1] ، كما بلغ عدد عمالها 28000 عامل غير أنها في نفس السنة (2001) انهارت وتقدمت بطلب الحماية من خلال الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس ، الذي يعطيها الحق في إعادة الهيكلة بدلا من الخروج كلية من السوق وهو نوع من أنواع الإفلاس وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك حيث وصف حالة **Enron** بأنها انهيار أقوى وأصعب من الإفلاس العادي . ولقد لعبت شركة **Enron** دور صناع السوق في عقود المشتقات المتداولة في الأسواق غير المنظمة (خارج البورصة) في الوقت التي لم تكن فيه مطالبة بالإفصاح عن حجم المخاطر لتلك العمليات، كما زاد اهتمامها بالعمليات المقيدة خارج الميزانية التي يصعب اكتشافها لتصبح بذلك وسيلة لإخفاء مقنن للمعلومات والتي أبرزت بدورها مجموعة ثغرات في النظام المالي والمحاسبي السائد آنذاك (في الو الم الأ سنة 1990)، يضاف إلى ذلك أن علاقة شركة **إنرون** مع شركة **آرثر أندرسون** ( ) **Andersen** والمكلفة بمراجعة حساباتها والتي تواطأت بدورها مع مسيري شركة **Enron**

[1]Jean – jacques pluchart ; « l'éthique des affaires : portée et limites de l'approche fonctionnaliste – étude de cas enron - direction et gestion (LA RSG) ; 2005 /6 – n° 216 – ISSN1160 -7742 ; P 17 . 18 . 22 . 23 . http://www.cairn.info/ revue – des – sciences – de – gestion – 2005-6-page- 17 . htm

إذ وصل بهم السلوك اللاأخلاقي[1] لدرجة تقديم خدمات استشارية لا علاقة لها بالمراجعة والحسابات في مقابل حصولهم على مكافآت لإغماض أعينهم عن المخالفات وعدم الفحص الأمين للمستندات ، وهكذا كانت الظروف مهيأة للتلاعب كون أن الشركة لم تكن تحقق أرباح بل كانت تمنى بخسائر ، وتمكنت من خلال حسابات جانبية أن تظهر للرأي العام أنها من كبرى الشركات الأمريكية ربحية ، بينما وضعت نفسها في دوامة مع كل تقرير ربع سنوي، وعلى إثر هذا اضطر المسئولون فيها وعلى رأسهم مدير الحسابات لبذل المزيد من الجهد لإظهار المزيد من الأرباح الوهمية في الأوراق المالية ، ولم تتوقف عملية الفساد المالي عند هذا الحد ، بل وصلت إلى درجة توهيم الجمهور وإغراءه بشراء أسهم الشركة المنهارة .

حيث قاموا بحث أقاربهم وأصدقائهم بشراء أسهم الشركة عندما كانت تتداول بأسعار متدنية وظهور مفعول الأرباح الوهمية قاموا ببيعها بأضعاف السعر الذي سبق أن اشتروها به وفي أوت من عام 2000 ارتفع سعر السهم إلى 90 دولار[2]وأخذ مسئولو الشركة الذي يعلمون حقيقة الوضع في تسريب إشاعات مفادها أن سعر السهم في طريقه إلى 140 دولار بينما كانوا يتخلصون هم وأقاربهم من الأسهم التي سبق لهم وأن اشتروها وعندما بدأت خيوط الفضيحة في البروز أخذ سعر السهم طريقه إلى الانخفاض حتي وصل في 15 أوت 2001 إلى 42 دولار أي انخفض أكثر من النصف في غضون سنة واحدة ، ثم وصل في نفس السنة إلى دولار واحد للسهم وهو ما دفع بالولايات المتحدة الأمريكيةالى تبني مجموعة قوانين وتشريعات من أهمها قانون ***sarbanes– oxley***والذي تم إصداره 2002 [3]، إذ تميز هذا القانون بمتطلبات تركز على المراقبة الداخلية وأن المديرين التنفيذيين والمحللين الماليين مسئولون قانونيا عن أي تحريف وتشويه للحقائق ، كما منع القانون تقديم الشركة لقروض مدرائها كما تم استقلال المدققين الخارجيين ومنعهم من تقديم استشارات لعملائهم . كما ألزم هذا القانون الشركات من وضع أرقام خاصة يتصل بها الموظفين للإبلاغ عن المخاطر والتلاعبات في الأوراق المالية أو عند برز بوادر احتيال في سجلات الشركة .

2. أزمة شركة وولد كوم : World com

أطلقت الشركة نشاطها من مدينة جاكسون بولاية مسيسبي في سنة 1983 تحت مسمى شركة الخدمات المحدودة للاتصالات للمسافات البعيدة وفي عام 1989 اندمجت الشركة مع مؤسسة الشركات المتميزة وتحولت

[1] Philippe Bernoux ; Claude Mouchot ; Hugues Puel ; Fred Seidel ; « le cas enron - la notice à l'intention des enseignants » ; P 2 ; 3
[2] Absalon Aurélia ; Toth Esther ; « l'affaire enron » ; P 3 ; 8
[3]Jason Q. Zhang • Hong Zhu • Hung-bin Ding; " Board composition and corporate social responsibility : an empiricalinvestigation in the post sarbanes - oxley era " ; Springer Science+Business Media B.V ; 27 may 2012 ; P 02

إلى شركة عامة كما تم إدراجها في البورصة ، وفي عام 1995 أصبحت تسمى بـ LDDS World com ولاحقا شركة World com وفي سنة 1998 استحوذت world com على شركة MCI communication ، غير أنه قد صاحبها سوء حظ مع بوادر انفجار فقاعة أسعار أسهم شركات الاتصالات في عام 2002 فقد انهارت الأسعار بعد أن كانت قد ارتفعت إلى مستويات قياسية في ظل توقعات غير واقعية بشأن ربحيتها المستقبلية ومنذ بداية عام 1999 حتى عام 2002 استخدمت الشركة حيل محاسبية لإخفاء وضعيتها المالية وإعطاء المكافآت للمديرين التنفيذيين حينذاك بهدف رفع سعر السهم وهم ما حقق الثراء للمدير التنفيذي بيرنارد أيبرس (B. J. Ebbers)[1]الذي كان قد اشترى حصة من أسهم الشركة بأسعار زهيدة، وبطبيعة الحال كان الوضع مطابق لحالة enron ، فقد فشلت شركة آثر أندرسون في الكشف عن تلك المخالفات وعندما حل مراقب حسابات آخر مكان آثر أندرسون اتضح وجود مخالفات قدرها 8.3 بليون دولار أعلن عنها في جويلية 2002 وبناءا على هذا التقرير تم سحب تقرير آثر أندرسون لعام 2001 وبدأت لجنة الأوراق المالية وبورصة الأمريكية في إجراء تحقيقات التي كشفت بأن الشركة قد ضخمت أصولها بما هو قيمته 11 بليون دولار ، وفي نفس السنة (2002) تقدمت شركة World com بطلب الحماية وحقها في إعادة الهيكلة، بعدما غيرت الشركة اسمها إلى **إ م سي آي** ونقلت مقرها إلى فرجينيا 2003 .

3. **الأزمة الآسيوية 1997 :**

لقد أصبحت الدول الآسيوية قوة اقتصادية ومالية في نهاية القرن العشرين وقد جلبت هذه الدول رؤوس أموال أجنبية تسببت في أزمة مالية عام 1997 عرفت بالأزمة الآسيوية ،حيث أدت إلى انهيار الأسواق المالية في دول شرق آسيا نتيجة بعض الممارسات والإجراءات غير الصحيحة في الأسواق المالية . بالإضافة إلى تشجيع الاستثمار الأجنبي للمضاربة في الأسواق الوطنية ومن أهم الأسباب الرئيسية لانفجار الأزمة الآسيوية:

- ✓ توجيه الفوائض المالية المتوفرة في الشركات الإنتاجية إلى المضاربة في أسواق المال مما أدى إلى زيادة أسعار الأسهم والسندات بدون مبرر اقتصادي وذلك بدلا من التوسع والانتشار في القطاعات الإنتاجية ،الأمر الذي أثر على معدل النمو الاقتصادي في هذه الدول ؛
- ✓ تخفيض قيمة العملة الوطنية بهدف زيادة الصادرات الوطنية ؛

[1]Michéle Rioux ; " Worldcom : simple écart de conduite ou dérive du capitalisme américain ? " ; Université du Québec à Montréal; Aout 2002 ; P 02 ; http://www.ceim.uqam.ca

- ✓ تخاذل البنك المركزي في ممارسة دوره الرقابي[1] على البنوك التجارية في منح الائتمان مما أدى إلى زيادة حجم النقد في الاقتصاد دون أن يرافق ذلك زيادة مماثلة في الناتج الحقيقي حيث تم استغلال تلك القروض في التجارة والخدمات مما أدى إلى التضخم والمضاربة في قطاع العقارات وارتفاع أسعارها 3 مرات خلال عام 1996، كل هذه الأسباب وغيرها تعتبر مقدمات لحدوث الأزمة ويبقى السبب المباشر هو ما قام به المضارب الأمريكي (جورج سيرون) الذي دخل ماليزيا وسنغافورة برأس مال قدره 08 مليارات دولار خصصت للمضاربة في أسواق المال مما زاد من حدة الارتفاع وعندما شعر بإمكانية حدوث الأزمة باع بأسعار أقل ثم اشترى ثانية بأسعار أعلى مما أعاد الأسعار للارتفاع ،ثم باع بأسعار أقل وغادر لتبدأ حركة هبوط كبيرة خاصة وأن المقترضين بضمانة الأسهم لا يمتلكون الإمكانيات اللازمة للصمود لذلك تزايدت حدة الهبوط . هذه الأزمة قد دفعت بالاقتصاد العالمي للدخول في حالة الركود التي استمرت حتى عام 2002 تقريبا، هذا ما يجعلنا نستنتج أن استثمار الكثير من الشركات في الأدوات المالية دون الإفصاح عنها لأصحاب المال (المساهمين)، هو بهدف تحقيق أرباح في أسرع وقت ممكن وبمخاطر عالية جدا ومن تم الحصول على مكافآت عالية من الأرباح المحققة.

4. **الأزمة المالية العالمية 2008 :**

بدأت بوادر الأزمة المالية لسنة 2008 في الولايات المتحدة الأمريكية أواخر 2006. وأخذت تتسع وتنموا في سنة 2007 حتى انفجرت في وجه العالم كله في النصف الثاني من سنة 2008 ، وفي بدايات الأزمة لم يكن الأمر يعني معظم دول العالم المختلفة ، باعتبار أن الأزمة تخص الولايات المتحدة الأمريكية فقط، فكثير من الدول لم تتصور سيناريوهات حدوث أزمة مالية عالمية كما رجح أغلب الاقتصاديين العالميين أن السبب الأساسي لهذه الأزمة هي القروض العقارية ولهذا أطلق عليها بأزمة الرهن العقاري ، لكن إذا ما تتبعنا مراحل هذه الأزمة التي بدأت إقليمية ولم تلبث إلا أن أصبحت عالمية يجعلنا نقول بأن القروض العقارية ماهي إلا القطرة التي أفاضة كأس عيوب النظام الرأس المالي الربوي، وفي مايلي الأسباب والمراحل الحقيقية للأزمة المالية:

- ✓ زيادة في حجم القروض العقارية الممنوحة برهونات عقارية من قبل المؤسسات المالية الأمريكية بمعدلات متغيرة (تزداد كلما رفع البنك المركزي أسعار الفائدة) ودون وجود ضمانات كافية ؛

[1]Assaf Razin ; Steven Rosefielde ; « Currency and Financial Crises of the 1990s and 2000s » ; CESifo Economic Studies, Vol. 57 ; 10 July 2011 ; P 507 , 508 ; http://cesifo.oxfordjournals.org/ by guest on July 26, 2012

- ✓ نسب الفائدة متدنية مما شجع على الزيادة والتطور في هذه القروض فمنها ما تم منحه لغرض السكن أو لغرض الاستثمار طويل الأجل أو المضاربة المرهونة ؛
- ✓ قامت المصارف بتحويل القروض الممنوحة إلى سندات متداولة في الأسواق المالية (التسنيد) من خلال بيع لشركة التوريق (titrisation)[1] ؛
- ✓ تم ذلك باستخدام إجراءات وأدوات وتقنيات مالية معقدة تمثلت في قيام البنوك ببيع الديون على شكل سندات إلى المستثمرين آخرين الذين قاموا بدورهم برهن السندات لدى البنوك مقابل حصولهم على ديون جديدة لشراء المزيد من تلك السندات وتكررت تلك العمليات (أي استخدام الديون مقابل الحصول على الديون) ؛
- ✓ في خطوة من البنوك لتعزيز مركز السندات تم التأمين عليها من قبل شركات التأمين المشهورة على أن يقوم حامل السند بدفع رسوم التأمين عليها للحماية من إفلاس البنك أو صاحب البيت مما يجع على اقتناء المزيد من تلك السندات ؛
- ✓ رغم هذه العمليات المعقدة وبسبب هبوط قيمة هذه العقارات بدءا من عام 2007 أصبحت قيمتها أقل من قيمة السندات المتداولة والصادرة بشأنها ؛
- ✓ سيطر على أذهان المستثمرين حالة من عدم الثقة مما دفع بالمودعين على سحب ودائعهم مما انعكس سلبا على سيولة البنوك على الرغم من تدخلات البنوك المركزية والتي جاوزت الـــ 500 مليار دولار ، كما أصيبت الأسواق المالية بالشلل التام .
- ✓ فقد المستثمر الثقة في الأسواق ولم يعد يصدق جدوى الأدوات المالية الحديثة والمتمثلة في عملية تسنيد الديون[2] ، كما فقد القدرة على تقييم الدين بشكل حقيقي وكامل .

وعليه فبالرغم من الأساليب والاستراتيجيات المنتهجة من طرف الحكومة الأمريكية كطرف عام ، والبنك المركزي الأمريكي كطرف خاص في مواجهة الأزمة المالية بضخ مبالغ كبيرة في القطاع المصرفي والتي قدرت بحوالي 700 مليار دولار ، بالإضافة إلى تخفيض معدل الفائدة لتشجيع البنوك للاقتراض فيما بينها إلا أنها لم تكن كافية للخروج من هذه الأزمة السائدة حتى وقتنا الحالي وهذا ما نلاحظه في الوضعية التي آلت لها دول الإتحاد الأوربي بالإضافة إلى وضعية اليورو مقابل الدولار، ولهذا تعتبر أزمة الرهن العقاري هذه من أخطر الأزمات التي عرفها العالم ، فهي ناتجة عن غياب أخلاقيات الأعمال القائم على الثقة والشفافية والمسائلة .

[1]René Ricol ; « rapport sur la crise financière au président de la république» ; Ue France ; septembre 2008 ; P 9 , 10 .

[2]Alain de Benoist ; « Lacrise financière mondiale de l'automne 2008 » ; Paris, 10 octobre 2008 ; P 02

المطلب الثاني : نظريات حوكمة الشركات

-أولا **نظرية حقوق الملكية :**

تبحث**نظرية حقوق الملكية (propriety right theory)** ،على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، في هذا السياق يشير Amann [1] أن الهدف من النظرية فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي الرأس مالي والذي تتميز في المؤسسة بالنجاعة والفعالية في العملية الإنتاجية إذ أنها تعتمد على تنظيم محكم ورقابة دائمة وفعالة ، حيث أنه ما ميز هذا النوع من المؤسسات هي طريقة العمل ، إذ أن هذا النمط من المنظمات يعتمد على العمل الجماعي في العملية الإنتاجية ، بمعنى أن المنتوج النهائي out put يتم الوصول إليه بعدسلسلة من المراحل كل في تخصصه ، ولا كنه لا يتم التمييز بين كل مرحلة عن الأخرى بمعنى أن الموارد المستخدمة in put لا تخص شخص معين . وتكمل فعالية هذا النوع من التسيير في المؤسسات في طريقة المكافآت والتي تتم على أساس الإنتاجية الحدية لكل مساهم على حدى في العملية الإنتاجية سواء كان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم المساهمين (الملاك ،المسيرين ، العمال ، المراقبين).وهذا ما أكده كل من Alchian و Demsetz حيث ركزا بدورهما على الدور الكبير للمراقبة ،إذ أن المراقب كما ذكرنا سابقا فإن أجره متعلق بربح الشركة وهذا ما يدفعه إلى مضاعفة جهده وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة ، حيث تكمن عملية المراقبة والتي تعتبر وظيفة سلوكية وفقا للخصائص التالية[2] :

- ✓ تقييم عمل المجموعة المسئولة عن الإنتاج على أساس المخرجات
- ✓ توزيع الدخل
- ✓ دراسة سلوك المدخلات من أجل تقدير إنتاجيتها الحدية
- ✓ توكيل المهام وتقديم التعليمات في فترة التنفيذ

ويعتبر كل هذا من الواجبات الواقعة على عاتق المساهمين في العملية الإنتاجية وكما نعلم أنه لا يمكن للواجبات أن تطبق بدون ضمان الحقوق وهنا يكمن مضمون حقوق الملكية والتي تعتبر بدورها مؤسساتية (institution) ، حيث يسعى من خلالها الأفراد إلى حماية حقوقهم وضمان مجال حرية التصرف في ممتلكاتهم

[1] Eustache Ebondo, Mandzila, , « Audite interne et gouvernance d'entreprise : lecteurs théorique et enjeux pratique », Euromed-Marseille, Ecole de Management, Marseille,1aout2003 ,p 28

[2] A . Alchian ; H Demsetz ; " production ; information costs and economique organization " ; American economic review ; vol62; n 5 ; 1972 ; P 781

، كما أنه يعتبر أصحاب المال من أبرز الممولين لهذا النوع من المؤسساتية. وعليه ماهي حقوق الملكية وفيماذا تتمثل خصائصها ومميزاتها ؟

فيما يخص حقوق الملكية فإنه هناك عديد من التعاريف التي تناولت الموضوع والتي سندرج منها على سبيل المثال لا الحصر المفاهيم التالية :

فحسب Libecap[1] " فإن حقوق الملكية تشكل من طرف الكيانات السياسية وهذه الحقوق تعكس المصالح الاقتصادية المتضاربة (صراعات المصالح الاقتصادية) والقدرة التفاوضية للمتضررين " .

كما عرفها كل من Means و Bearle 1932 " فإن حق الملكية يوحي بأن يكون المديرين منضبطين ، وجميع الأرباح ينبغي أن تعود على المساهمين ، كما أن الدور الأول والأساسي لهؤلاء المديرين هو تحقيق أكبر حصة ممكنة من الأرباح للمؤسسة وهذا يظهر مدى فعاليتهم

أما بالنسبة لـــ Alchian و Demsetz فإن فكرة حقوق الملكية تنطلق من فكرة أن كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق الملكية بالنسبة للأشياء موضع التبادل وبالتالي فإن حق الملكية هو حق اجتماعي لاختيار استعمال سلعة كما كتب Alchian عن نظام الملكية الفردية قائلا : " وفق لنظام حقوق الملكية فإنني اعني الطريقة التي تحول بموجبها للأفراد سلطة اختيار بضائع محددة واستخداماتها ما بين مجموعة من الاستخدامات المسموح بها ، فحق التملك بالنسبة لي يعني بعض الحماية من خيارات آخرين ضد إرادتي في استخدام موارد تعتبر مملوكة لي . "[2]،وعلى ضوء هذا المفهوم فان حقوق الملكية تتميز بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل فيما يلي :

1. **حقوق الملكية ذاتية و حصرية :** أي يمكن للفرد حصرا الاستفادة من موارده بالطريقة المناسبة مادام أنه لا يتعدى على حقوق الآخرين .
2. **حقوق الملكية قابلة للتبادل (التحويل) :** وعليه فإن حقوق الملكية تلعب دور النقود ليس في تبادل السلع وإنما في احتمالية استعمال السلع من طرف الملاك، بالإضافة إلى ذلك هيكلة قوانين الملكية يجب أن تسمح بالمميزات التالية[3] :

[1]Harold Demesetz ;“ toward a theory of property rights” ; The American Economic Review is currently published by American Economic Association ; 2008; P 347
http://links.jstor.org/sici?sici=00028282%28196705%2957%3A2%3C347%3ATATOPR%3E2.0.CO%3B2-XPDF

[2]الشان ارم ايه ، " القوى الاقتصادية في العالم "، مطبعة الحرية 1997 ، ص 130

[3]Jacques Igalens ;Sébastien Point ; « vers une nouvelle gouvernance des entreprises » - l’entreprise face à ses parties prenantes - ; dunod ;Paris mai 2009 ; P 08 .

USUS : وهي أن ملكية السلع تكون من صالح الملاك .

FRUCTUS : الأرباح الناتجة عن استخدام السلع الخاصة بالملاك هي لصالحهم .

ABUSUS: للملاك حق في نقل حقوقهم أو بيعها،كما يمكن لهذه الميزة أن تضمن سيادة المالك على سلعته .

ولهذا فإن لحقوق الملكية دور في النمو الاقتصادي[1] ، كما لها دور في ترتيب درجة تقدم الدولة حيث أنه كلما كانت مؤسسات حقوق الملكية (Property Rights) قوية كلما زاد ذلك في تنمية [2]هذه الدولة وتطورها ، فبالإضافة إلى ذلك فإن قوة هذا النوع من المؤسساتية يعمل على العدالة في توزيع الدخل داخل البلد الواحد وبالتالي الزيادة في الناتج الداخلي للفرد وتحسين المستوى المعيشي . كما أنها تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات وعدم التأكد السائد في السوق .

- ثانيا **نظرية الوكالة** :

كانت نقطة انطلاق لنظرية الوكالة **the theory of agency** خلال النص المعلن في 1976 من قبل Jensen Mecklingفي الجريدة المالية الاقتصادية « journal of .Financial Economies » يعتبران أن عمل المؤسسة و نظامها يكون مبني على أساس العلاقات التعاقدية ، علاقة الوكالة تعني اعتماد شركة أو شخص في مصالحها على شخص أخر[3]، إذن تعتبر العقد والتزاماته كمحدد هام لقطاع الأعمال وهو النقطة التي نحاول التوصل إليها من خلال هذه الجزئية .

الوكالة تعنى بالمؤسسة الإدارية[4] و سبب تواجدها والذي يرجع في الأصل إلى فصل الملكية عن الإدارة بواسطة عقد يدعى عقد الوكالة والذي هو عبارة عن " تفويض أحد أمره لآخر وإقامته مقامه فالأول يدعى الموكل والطرف الثاني وكيل ومحلها الموكل به القيام بالتصرفات المالية من بيع وشراء وغيرهما وكل ما يقبل النيابة شرعا . " وأطراف عقد الوكالة يتمثل في أربعة أطراف التالية : الموكل ، الوكيل ،الموكل فيه وصيغة التوكيل .

[1]Paul J. Zak ; « institution , proprerty rights; and growth " ; louvain economic review 68 (1-2) ; *Claremont Graduate University* 2002 ; P 56 – 57 .

[2] Sebastian Galiani ; Ernesto Schargrodsky ; " Property Rights for the Poor: Effects of Land Titling " ; Renald Coase institute working paper series N°07 January 2009 ; P 01 – 02 .

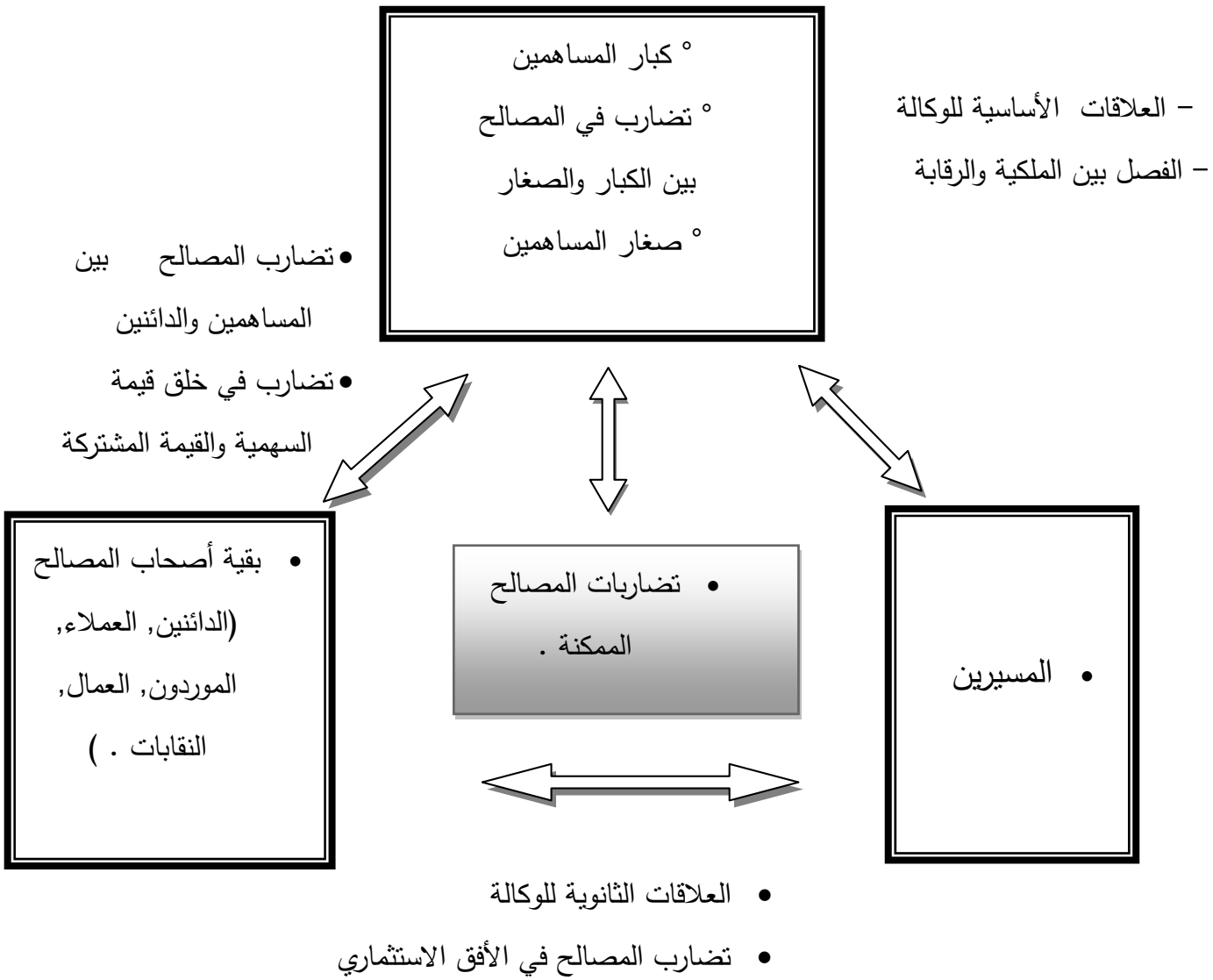
[3]Shéphane Trébuuco, « La gouvernance d'entreprise héritier de conflit idéologique et philosophiques », Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comtapilité et du management, Université Paris-Daufpine, Jeudi 20 et vendredi 21 Mars 2003,P 20-32

[4]Hubert gabbrié ; jean louis jacquier ; « la théorie moderne de l' entreprise – approche institutionnelle ; Carnegie mellon university ;1994 ; P 244

إذ يجب على الوكيل أن يحترم شروط العقد ويلتزم ببنوده إلا ما حقق منفعة إضافية للموكل ، بالإضافة إلى توفير الجهد والعناية الكافية فيما ائتمن فيه وفصله عن أعماله الخاصة . أما فيما يخص الموكل فيجب عليه أن يسدد أجر الوكيل حسب الاتفاق بالإضافة إلى ضمان حماية الوكيل من العوامل الخارجية أو قوة قاهرة خارج قدرة الوكيل ، لهذا يجب أن يتحمل ما ترتب في ذمة الوكيل من حقوق وأضرار، وينتهي عقد التوكيل عند إتمام الموكل ما اتفق عليه مع الوكيل، و بانتهاء الآجال المحددة وفق بنود العقد أو عند وفاة الموكل أو خروجه عن الأهلية.ولكن وبالرغم من البنود التي يحتويها العقد إلا أنه في واقع التعاملات الاقتصادية هناك من يسمى بتضارب المصالح [1] بين الموكل (المساهمين) والوكيل ما يكون عادة (المسيرين) ، إذ يسعى المسير إلى تحقيق مصلحته الخاصة على أهداف المساهمين وذلك باستغلال مجموعة من العوامل والتي تعتبر أساس مشكلة الوكالة ،والمخطط التالي أهم الأطراف التي تعمل على تحقيق مصلحتها على حساب الطرف الآخر .

[1]Olivier Meier ;Guillaume Schier ; « entreprises multinationales – stratégie ; restructuration ;gouvernance – » ; Dunod ; 63Paris ,2005 ; P2

الشكل (I-1): تضاربات المصالح الرئيسية



Source : Olivier Meier ;Guillaume Schier ; « entreprises multinationales – stratégie ; restructuration ;gouvernance – » ; Dunod ; Paris ,2005 ,P 265

حيث من أبرز هذه العوامل غياب الجانب الأخلاقي من قبل المتعاقدين (الموكل ، الوكيل) ، وذلك باستغلال مجموعة من الوقائع العملية والتي تتمثل في عدم التماثل في المعلومات ، حيث بحكم قدرة الوكيل على الحصول على المعلومة بالغة الأهمية في اختيار البديل المناسب ، ونظرا لعدم مقدرة الأصيل (الموكل) مراقبة سلوكياته ، يراوده شعور وشكوك اتجاه الطرف المقابل (الوكيل ، الإدارة) أنه لا يعمل على تعظيم مصلحته ، وبطال الغش والتهرب وحتى عملية المكافئات . ويرجع أساس عدم تماثل في المعلومات بين المتعاقدين إلى :

- ✓ استغلال المعلومات المتاحة بدرجات متفاوتة
- ✓ التباعد الكبير في متابعة ومسايرة الوضع والخبرة المهنية
- ✓ عدم مقدرة الأصيل متابعة أداء الوكيل كون هذا الأخير بحوزته معلومات وخيارات واسعة في تسيير المنظمة على غرار الآخر .

إذ تعبر هذه الأخلاقيات عن الصورة الانتهازية لدى الوكيل وهي الفرصة التي يقوم باستغلالها ولكن بصورة سيئة وغير مقبولة كونه يملك السلطة على تحديد مصالح الملاك (الموكل) ولديه المعرفة الواسعة بعقود التسيير (نقاط القوة و نقاط الضعف) . لهذا يمكن القول بأن تصرفات طرفي العلاقة التعاقدية حسب هذه الطريقة يؤدي إلى نزاعات وصراعات ينجم عنها تكاليف الوكالة التي يسعى الموكل بل من صالحه أن تكون في حدها الأدنى . والتي هي نتيجة الإجراءات اللازمة لإيجاد طريقة ناجعة لمراقبة الوكيل مع قياس فاعليته ومصدر قوته وتقييم أدائه والعائد النقدي المتوقع في المستقبل ، بالإضافة إلى مجموعة من التحفيزات والمكافآت الإضافية المقدمة من الموكل للوكيل ، وهذا ما نصح به كل من **Jensen** و **Meckling** اللذان يعرفان بالأب الرئيسي للنظرية الإيجابية للوكالة[1] والتي تعتبر القاعدة الرئيسية لظهور حوكمة الشركات . إذ أشار كل منها إلى ضرورة توافر مجموعة من الحوافز والمكافآت التي تعتبر من حق الموكلين (المسيرين) ، دون الاستغناء عن الدور الرقابي الذي يعتبر من أهم حقوق الملاك على المسيرين .

- النظرية الإيجابية للوكالة :

إن أهم عامل يدفع بالمسيرين إلى تحقيق مصلحتهم الخاصة على حساب مصالح أصحاب المال (المساهمين في أغلب الأحيان) ويطال الغش والتهرب وحتى مكافآت الخطأ عند اختيار الموضوع[2] هو انفصال الملكية عن الإدارة والتي تناولها المنظر الاقتصادي A. SMITH حيث وصل بدوره إلى النتائج التالية :

- ✓ قيام الإدارة المهنية بعرض النتائج التي تحقق منفعتها وذلك من حلال استعمال طرق محاسبية محكمة ومربحة على غرار مؤسسات أحرى المسيرة من طرف مالكها ، وهذه الأساليب الفعالة تعمل على الحفاظ على المنشأة وعلى مركزها التنافسي في السوق .

[1]Benoit Pigé ; « gouvernance contrôle et audit des organisations « ;ed .économmica ;paris ;2008 ;P 18
[2] : positionnement et apports, revue d'économie industrielle, n° " La Théorie positive de l'agence"CHARREAUX. G, .392 éd 2000, Page 0

- ✓ طبيعة المعلومات التي يحتاجها محللو القوائم المالية لاتخاذ القرارات تؤثر على عملية احتيار بين البدائل المتاحة . وهذا ما أكده كل من Jensen و Meckling في مقالهما سنة (1976)، حيث أكدا أن طبيعة علاقة الوكالة هي تضارب المصالح ولكن لا بد من إيجاد حلول لتخفيف حدة الصراع الذي قد يطال اقتصاد الدولة ككل نتيجة إفلاس عديد الشركات التي تتميز معظمها بالمؤسسة الإدارية . ومن ابرز ما أشارا إليه :
- ✓ عملية الربط بين الأجر والأداء وعلى حسب النتائج الفعلية نقيس المكافآت .
- ✓ المتابعة المباشرة من طرف الأصيل للوكيل بالإضافة إلى فرض رقابة عملية والتي تعتبر مكلفة ولكنها لصالح الأصيل.

وعليه فإن عقد الوكالة عقد الوكالة يرتكز على قيام الوكيل بأعمال لصالح الموكل وليس لمنفعته الشخصية و هذا وفق العقد الموقع بينهما إلا انه في بعض الحالات قد يستغل المسير منصبه و الصلاحيات المخولة له من اجل القيام بمصالحه هو ، و هذه الحالة أو الوضعية تطرقت إليها نظرية الوكالة و سمتها بالتجذر.

– ثالثا نظرية تجذر المسيرين :

- ✓ **التجذر** : ومعناه أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه ،حيث انه كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها.

يعرفPigé التجذرية بأنها : " نسق أو سياق أو حالة من تكوين شبكة علاقات (رسمية أو غير رسمية) و التي من خلالها المسير يتمكن من التخلص و لو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته و بالتالي مساهميه ،فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة"

- ✓ نظرية **تجذر المسيرين** تقترح إطار نظري يسمح بإعطاء الاعتبار اللازم لأهمية الأفراد وهي تفسر لماذا هناك بعض الأشكال التنظيمية غير ناجعة تستمر في الوجود في ضل أسواق تنافسية أين يتم معاقبة كل أنواع عدم النجاعة بصفة طبيعية، ومن خلالها يمكن أن نلاحظ أن بعض الاختيارات الإستراتيجية للمسيرين تتخذ من اجل تدعيم مواقفهم ومكانتهم ضمن المؤسسة وإضعاف مكانة منافسيهم بحيث لا يمكن التخلي عنهم أو تعويضهم[1] ،حيث يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتجيات تحميه وتحفظ لو حقوقه أو ما يعرف بتجذر المسيرين عن طريق استغلال نفوذه(شبكة العلاقات بالموردين والعملاء)، وكذلك حجم المعلومات التي يستقبله المسير قبل غيره، و بذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه

[1] Marc-Hubert Depret et autres, Gouvernance d'entreprise, édition de boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, p24.

وأهدافه الشخصية أولا قبل مصالح المؤسسة (خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل)، لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي وللحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية ، وترتكز هذه النظرية أيضا على فرضيتين أساسيتين هما:

- ✓ تنص الأولى على أنه ليس بالضرورة أن تكون أهداف المدراء والملاك متطابقة،
- ✓ والثانية تنص على أنهم ليسوا متساوون في الحصول على المعلومة المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها.

إن عدم تناظر المعلومات يمثل مأزقا حقيقيا للإداريين الذين لم يستطيعوا النجاح في إحباط الاستراتيجيات التجذرية التي يجب أن يراقبوها ، و عليه و لتغطية عدم فعالتهم يقومون بدعم الفريق ألتسييري الموجود[1] .

وعليه يمكن أن نقيم الحالة التجذيرة التي يتواجد فيها المسير والتي تتميز بالطابع الحيادي ،الهجومي أو الدفاعي وذلك حسب الظروف:

1. **الطابع الحيادي** : وهي الوضعية التي يكون فيها المسير في بداية عقده ، فهذا المنصب الجديد يضعه في مواجهة شركاء جدد ومسؤوليات جديدة ، وهذا مايدفعه إلى نسج علاقات شخصية مع الشركاء الداخليين أكثر منها مع الخارجيين، فاللمسير في هذه الظروف سوف يعتمد على السلوك الحيادي الذي يقوم على مبدأ احترام مصالح المؤسسة .
2. **الطابع الهجومي** : يمكن للمسير أن يثبت الانتهازية من خلال الاستفادة من مزايا حقوقه من منصبه بفضل علاقات حقيقية يستطيع نسجها مع مختلف شركاء المؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين من اجل الاستفادة بمزايا معلوماتية للقيام باستثماراته النوعية ، وهذا ما يعرف بالسلوك التجذري الهجومي لان المسير يبحث عن إعطاء صورة حسنة لكل الأعمال التي يقوم بها في المؤسسة لغرض تبرير تبعات أعماله

لدى شركائه في هذا الطابع المسير يتحكم بصفة جيدة في آليات الرقابة الداخلية، حيث لا يبحث عن العمل في صالح تعظيم قيمة المؤسسة في السوق و إنما يعمل على تحقيق منفعته الشخصية .

[1] Ahmed el Aouadi – les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises-le cas Marocain- Mars 2001- p4.

3. **الطابع الدفاعي :** في هذه الحالة إن المسير يقترب من نهاية عقده و بالتالي فهو سيتعامل من منطلق خوفهه و قلقه على ضياع منصبه و كنتيجة لهذه الأوضاع فانه سينتهج استراتيجيات دفاعية كممارسة الرقابة.

عموما وكما قال كل من Castanias et Halfat[1] فإن التجذر يتهم أكثر بثبات المسيرين و إعطائهم ضمان للحفاظ على مكانتهم التي تربحهم جزء التي شاركوا في إيجادها . المسيرون لا يقبلون زيادة القيمة إلا في حالة اليقين أنها لا تؤدي إلى ترك مكانتهم من القيمة و استبدالهم بمسيرين منافسين .فمثلا المسير الذي لا يستطيع التجذر في المؤسسة و يمكن استبداله بسرعة لا يقوم بوضع برنامج للبحث و التطوير التي تحمل نتائج على المدى الطويل.

– رابعا **نظرية تكاليف الصفقات :**

يعتبر Ronald Coase الأب الروحي لهذه النظرية وذلك من خلال ما قدمه في مقاله الشهير سنة 1937 في مجلة economica تحت عنوان " طبيعة المنشأة " والذي تناول من خلاله الأسباب الحقيقية لتواجد المؤسسة والتي نال على إثره على جائزة نوبل للاقتصاد[2] (la prix Nobel 1991) .

حيث تناول Ronald Coase في هذا المقال عن البديل الفعلي للسوق في تسيير الصفقات ، إذ اعتبر المؤسسة هي الحل الوحيد لتعويض السوق[3] في تسيير الصفقات و بأقل تكلفة ممكنة وهذا ما فسره Ronald Coase بعدة براهين و حقائق حيث أنه ميز بين المؤسسة والسوق بالرغم من كونهما يقومان بنفس الدور ، وهذا ما أحدث ثورة عميقة في علم الاقتصاد .

إذ قال أن المؤسسة تتميز بالعلاقات السلطوية (المركزية) ،عكس السوق الذي هو مبني على الأسعار ، كما أن حجم المؤسسة يكبر ويزيد كلما زادت تكاليف المعلومة في السوق ، عكس السوق الذي لا يتأثر بتكاليف هذه الأخيرة والتي تعتبر من بين تكاليف الصفقات التي أشار إليها Ronald Coase (والتي سوف نتطرق إليها في النقطة الموالية) ،وذلك عن طريق توسيع في هيكل المؤسسة أي إنشاء وحدات أخرى مختصة في هذه الخدمة (البحث عن المعلومات التي تساعد المسيرين في الاختيار الصحيح بين البدائل المتاحة) .

[1] Tony Alberto et Pascal Combemale, « Comprendre l'entreprise, théorie, gestion, relation sociale », 4eédition, Armand Colin , Paris 2006 ;P113 .

[2] Frank-Pierre Faugere ; Med chérif ilmane ; « dictionnaire d'écononomie et de science sociales « ; édition nathan Paris 2007 ; Berti éditions Alger2009 ; P152 .

[3]Zamir Iglal et Abbas Mirkhor," stakeholders mode of gouvernance in islamic economic ", Kingdom of Bahrin october 2003;P964.

✓ **تكاليف الصفقات عند** Ronald Coase[1]:

1. **تكاليف البحث والمعلومات:**

هي التنبؤ بالمعلومة قبل حدوثها من أجل استغلالها في الوقت المناسب،مثلا : إذا أردت شراء سيارة لابد من تجميع معلومات كافية عن مختلف العروض والتحرك بين مختلف المتعاملين ، ومحاولة المقارنة بين التكاليف لكن هذا مكلف من حيث الوقت والتنقل .

2. **تكاليف التفاوض واتخاذ القرار:**

في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض والطالب معقدة مثلا : الكمية الواجب توريدها , المدة الزمنية , النوعية الجيدة والثمن المطلوب ،الضمان المقترح ولهذه الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقت ويتطلب تكلفة .

3. **تكاليف الرقابة والمتابعة :**

حيث تعتبر عملية الرقابة من أهم الميكانيزمات التي يعتمد عليها المتعاملين الاقتصاديين ،وذلك لضمان السير الحسن لموضوع الصفقة (العقد) أي تحقيق الأهداف المسطرة بين المتعاقدين .

ولهذا يرى Ronald Coase في العالم الحقيقي أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم وسيلتين للتنسيق وهما السوق والمؤسسة اللتان تشكلان ما الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي،ولكن فإنه كون السوق يتميز باللامركزية كما أنه خاضع لنظام الأسعار وبالتالي فهو مكلف ، وإنما هذا لا يشفع للمؤسسة بأن تحل محله في كل الحالات حيث أن إنشاء هذه الأخيرة (المؤسسة) فهو بدوره مكلف وخاصة إذا كانت المؤسسة واسعة ومعقدة كان التنسيق الفعال صعب للسلطة والنشاطات , وعليه فكما قال Ronald Coase فإن الاختيار بين المنشأة والسوق يرجع إلى المقارنة بين تكاليف الصفقات وتكاليف النظام الداخلي .

ولكن و بالرغم من كل الدراسات التي قام بها Ronald Coase إلا أنه لم يفسر لنا الحالات التي تكون فيها تكاليف الصفقات[2] مرتفعة والحالات الأخرى التي يحدث فيها العكس . وماهي الأسباب الحقيقية وراء كل هذه التكاليف (أي المتغيرات المساهمة في تضخيم هذه التكاليف) وهذا ما أجاب عليه بالفعل عميد نظرية تكاليف

[1]Alexandra Benham and Lee Benham. "The Costs of Exchange." ; *Ronald Coase Institute Working Papers*, Number 1. July 2001 ; P02 . http://www.coase.org/workingpapers/wp-1.pdf

[2] Boutaleb Kouider ; « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie » ; COLLOQUE INTERNATIONAL à Tlemcen décembre 2007 ;P 06

الصفقات Oliver Williamson الذي طور هذه النظرية معتمدا في تحليله على دراسة Ronald Coase ، بالإضافة إلى Simon فهو صاحب (Williamson) مقال " la nature contractuelle de la firme " ، كما نال بدوره على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 ، إذ اعتمد Williamson في دراسته على التوازن التنظيمي وليس الاقتصادي، حيث بنى كل دراسته على المؤسسة مؤكدا على ضرورة تخفيض من تكاليف الصفقات[1]، ثم الانتقال بعد ذلك إلى عملية الإنتاج والتي يجب أن تتميز بالعقلانية. بالإضافة إلى أنه اعتمد على التحليل المؤسساتي المقارن في اختيار المؤسسات أقل تكلفة للمبادلات في السوق ، كما أنه رجح الأسباب الحقيقية لتكاليف الصفقات إلى جانبين رئيسيين وهما **الجانب السلوكي**[2] والذي يتمثل بدوره في كل من (العقلانية المحدودة ،الانتهازية ...) ، بالإضافة إلى الجانب الآخر وهو متعلق **بالمحيط الخارجي** والدي يتميز بدوه في كل من (عدم تماثل المعلومات ،الشك وعدم اليقين بالإضافة إلى البيروقراطية ...) . ولكن وقبل كل هذه الأسباب فإن أصل تكاليف الصفقات راجع إلى العقد (الصفقة) وهو عبارة عن العلاقة بين متعاملين أو أكثر تحكمهم علاقة اقتصادية إلاإن تلك الأطراف التعاقدية يجب أن تلتزم بمجموعة بنود متفق عليها في العقد، كما أنها تتمتع بمجموعة حقوق كحقها في الحوافز التي تدفعها بدورها إلى قبول وضمان صيرورة العقد وهذا ما ينجم عليه مجموعة تكاليف تسمى بتكاليف الصفقات والتي قسمها Williamson بدوره إلى:

1. **تكاليف ما قبل العقد:**

والتي تتجلى أغلبها فيما يلي : تكـــاليف التفاوض[3] , تكاليف إعداد الملف الخاص بالعقد تكاليف الاجتماعية والتحاور بالإضافة إلى التكاليف التي يمك أن تكون في مرحلة توقيع العقد .

2. **تكاليف ما بعد العقد** : والتي تهدف بدورها إلى إرضاء أطراف العقد ، والتي تتمثل في غالب الأحيان في تكاليف السير الحسن والتي تتمثل ضرائب المفروضة من طرف الحكومة (TVA)[4]، التكاليف المتعلقة بالتبادلات الاقتصادية .

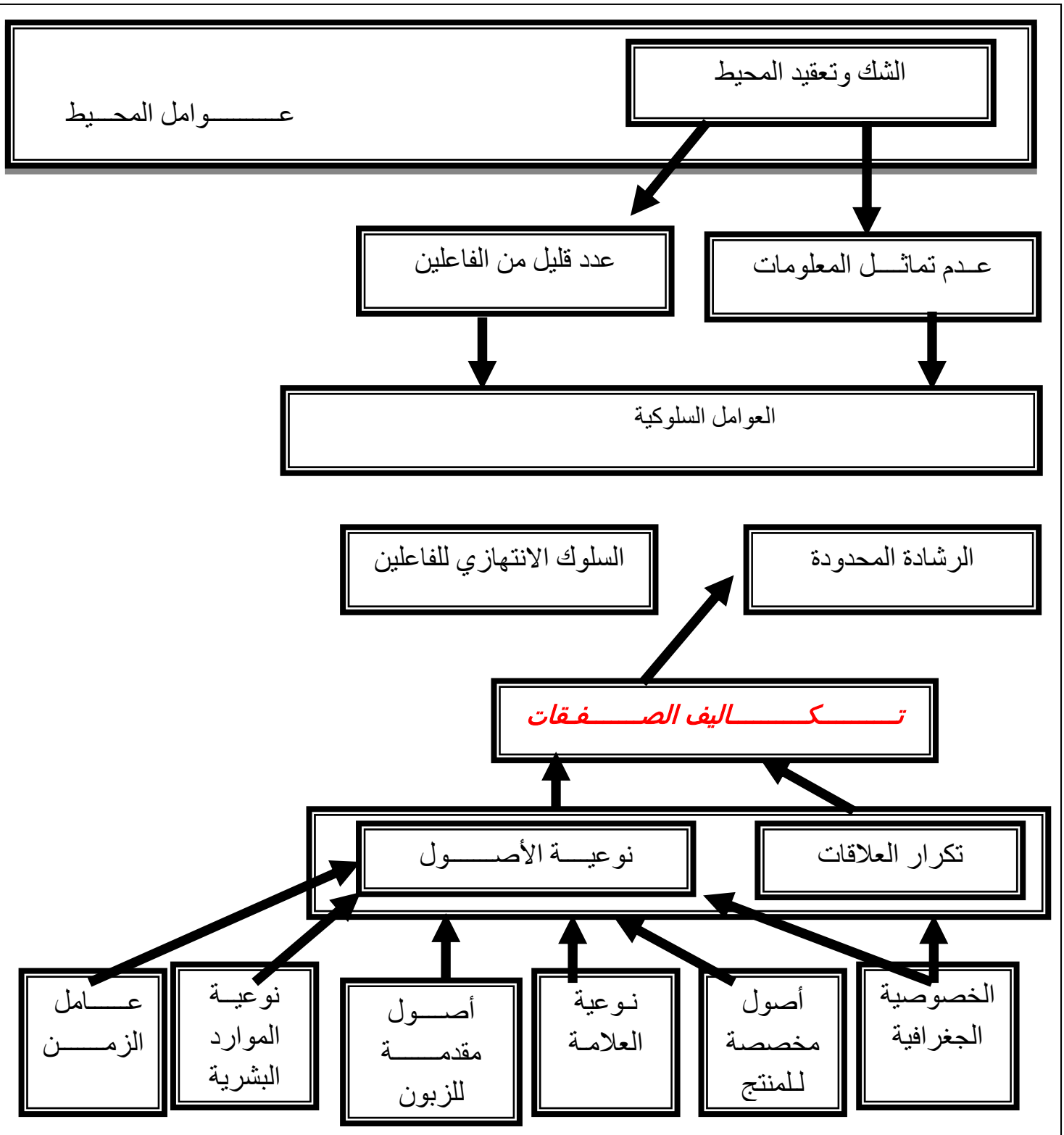
[1] Samy Jost ; «La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE « ; euryopa Genève Décembre 2004 ; P 34 – 35 ; www.unige.ch/ieug

[2] OLIVER E. WILLIAMSON ; " *The economic institutions of capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting – ";* macmillan, Inc.NEW YORK *; P30 -31*

[3] Samy Jost ; op . cit ; P 37-38

[4] *Douglass C. North ;* « Les bases de la nouvelle économie institutionnelle « ; CIPE ; P 04 ; *www.developmentinstitute.org*

الشكل (I -2):المخطط الموالي يمثل أهم العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات :



Source: Richard Calvi, l'externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des couts de transaction, série de recherche C.E.R.A1998.

1. **الرشادة المحدود**

يعتبر Williamson أن الأفراد يتصرفون برشادة محدودة ، ويرجع أصل هذا السلوك إلى Simon[1] سنة 1991 حيث يرى أن القدرات الفيزولوجية للأفراد صغيرة جدا للقيام بتخزين ومعالجة المعلومات الفنية والمعقدة ولهذا فغن الأعوان الاقتصادية ليس بإمكانهم معالجة مختلف المعلومات التي هي بحوزتهم والتي بدورها تسمح لهم باختيار البديل المناسب وهذا راجع لأسباب تقنية خارجية محضة .

2. **الانـــتهـــــازية :**

تعتبر من السمات لا أخلاقية وهي ناتجة على أنه العون الاقتصادي يسعى بكل ما يستطيع إلى تحقيق مصلحته الشخصية ولو كانت على حساب الطرف الآخر المتعاقد معه . وهناك نوعين من الانتهازية :

✓ **الانتهازية القبلية :**

والتي يمارس فيها السلوكيات لا أخلاقية التالية : الغش ، السرقة . الاحتفاظ بالمعلومات لصالح طرف واحد وهذا ما ينجم عنه عدم التماثل في المعلومات بين طرفي العلاقة ، إذ يطلق على هذا النوع من الانتهازية بـ***الاختيار العكسي .***

✓ ***الانتهازية البعدية*** :

وتأتي بعد التوقيع غلى العقد ، وكون ان العقد (الصفقة) تنجز بمرور الزمن فيمكن لأحد المتعاقدين ان يتبين له فيما بعد بان صيرورة هذه الصفقة ليس في صالحه وبالتالي فعوض ان يفسخ العقد مثلا ، يقوم ببذل جهود إضافية للحصول على معلومات يستغلها لصالحه في تحقيق أهدافه الخاصة ، وهذا ما يطلق عليه بـ***الخطر المعنوي le risque moral***

3. **نوعية الأصول : Actif spécifique**

حيث تعتبر الخاصية الأساسية عند Oliver Williamson، حيث قال عنها سنة 1994 بأن " خصوصية الأصول تقاس بدرجة إعادة استعمالها في استخدامات أخرى أو من طرف شخص آخر بدون أن تفقد من قدرة

[1] Rezki Lounnas ; « Théorie des Institutions et Applications aux Organisations » ; Cahier de recherche N° 04-01 ISSN: 1711-6309 Février 2004 . P 05-06

إنتاجيتها. "وعليه نقول عن الأصولأنها تتميزبالخصوصية أقل أو أكثر عن طريق معرفة ما مدى قدرتنا استخدام هذا الأصل مرات عدة في السوق . وللتوضيح أكثر نأخذ المثال التالي :

في سوق العمل هناك فرد (عامل) متخصص في التنظيف فنقول عن هذا الفرد أو الأصل بأنه يتميز بخصوصية ضعيفة وذلك كونه أنه يستعمل في عدة مجالات (مؤسسات) كما انه يتميز بمنافسة واسعة في السوق . كما نأخذ نفس الشخص (الأصل) ولكن في هذه المرة فهو متخصص بالتنظيف ولكن في المواد المشعة (futs radioactifs) ***فيمكننا*** القول أنها تتميز بمنافسة في وظيفة التنظيف ي السوق ولكنها تتميز بخاصية كبيرة حيث أنها تقتصر على المؤسسات الخاصة في استخدام البضائع المشعة (les produits radioactifs) .

خامسا **نظرية أصحاب المصلحة :**

يعتقد كثيرون أن الشركات ينبغي أن تكون لها مسئولية أكبر تجاه المجتمع. ويذهب أنصار هذا الرأي إلى أن أمام الشركات فرصا فريدة لتحسين المجتمع ويصف هذا المنظور الخاص بالأطراف ***صاحبة المصلحة*** والعلاقة المباشرة بالشركة على أنه لها مجموعات كثيرة مختلفة ذات مصالح مشروعة في أنشطة الشركة. وعليه فمنهم أصحاب المصلحة (stakeholders)؟ وما هو دور الشركة اتجاه هذه المجموعة(stakeholders) ؟

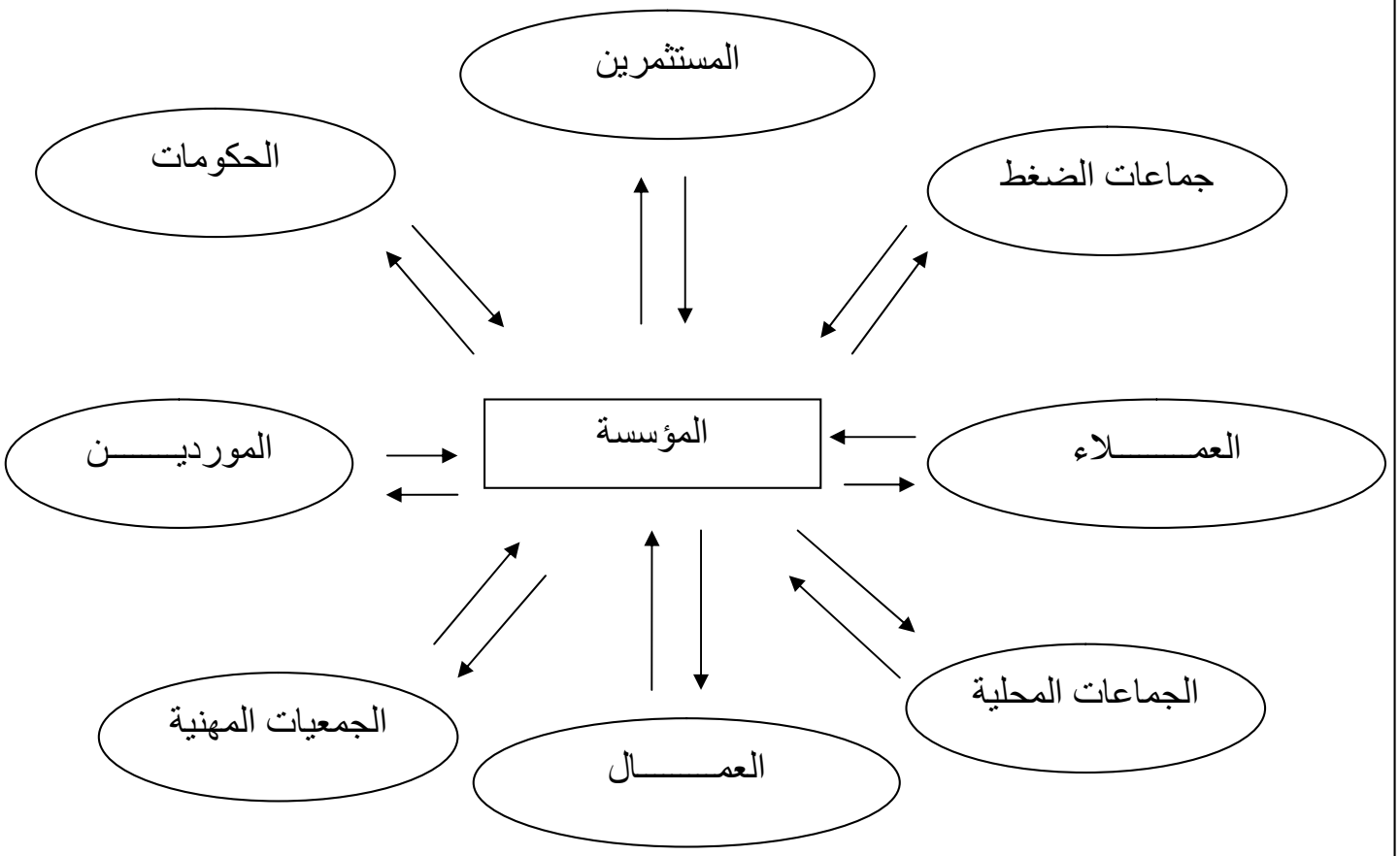
✓ **مفهوم أصحاب المصلحة :**

مصطلح أصحاب المصالح هو قديم جدا , ولكنه عرف رواجا و أهمية كبيرة بعد تناوله من طرف الاقتصادي **Edward Freeman** في مجال الإدارة الإستراتيجية management stratégique والذي قال بشأنه **(1984)**[1] " أصحاب المصلحة هم كل فرد أو جماعة يمكنها أن تؤثر أو تتأثر بأهداف المؤسسة " .

كما عرفها كل من **Donaldson**و ***Preston***(1995) واللذان لعبا دور مهم في نظرية أصحاب المصلحة " بأنه يتم تحديد أصحاب المصلحة بواسطة مصالحهم المشروعة في المؤسسة " والمخطط الموالي يمثل أهم أطراف المصلحة في نظرهما .

[1]Jacques Igalens ;Sébastien Point ; « vers une nouvelle gouvernance des entreprises - l'entreprise face à ses parties prenantes -» ; op. cit ; P 07 .

الشكل(I-3): أصـــحاب المصلحـــة:



Source : adapté de Donaldson et Preston, 1995, P69.

أما فيما يخص **Mercier**(1999) "

فمن خلال التعريفات الثلاث المشهورة لأصحاب المصلحة , فنلاحظ أن المجموعات صاحبة المصالح (stakeholders[1]) معرفة وفقا لمصلحتها في المؤسسة وليس ما إذا كان للمؤسسة أي مصلحة فيها , وفي حين أن بعض العلاقات قد تكون أكثر أهمية من البعض الآخر , فإنه لا ينبغي أن تكون مجموعة واحدة قادرة على السيطرة على كل المجموعة الأخرى وعليه كم هو عدد مجموعات أصحاب المصلحة ؟

- ✓ **تصنيفات أصحاب المصلحة :**

[1] هناك فرق عند النظام الأمريكي Anglos– saxonne المصطلحين اثنين shareholders والذي يعني المساهمين , stakeholders والذي يعني بدوره أصحاب المصلحة .

هناك عدة تقسيمات تم اقتراحها من طرف الاقتصاديين لأطراف المصلحة ,فهناك من قد اعتمد في تعداده على طبيعة العلاقة التعاقدية بين المؤسسة و أصحاب المصلحة وهذا ما قد سار على نهجه كل من Carroll (1995) و Pesqueux (2002) والذي كان كالآتي :

1. أصحاب المصلحة الرئيسية (الأولية) :

وهي مجموعة من الأطراف التي تربطهم علاقة رسمية تعاقدية مع المؤسسة وتتمثل في كل من : المساهمين ، العملاء ، الموردين ،العمال ، ... .

2. أصحاب المصلحة الثانوية (المنتشرة):

وتتمثل في الأعوان التي يمكن لها أن تؤثر أو تتأثر بأفعال المؤسسة ، ولكن لها صلة محدودة بالمؤسسة (ليست علاقة تعاقدية) ومن الأمثلة عن ذلك : السلطة العامة ، الجماعات المحلية ، الجمعيات ، الرأي العام ،المنظمات غير الحكومية (ONG) ،... .

أما فيما يخص **F. Lépineux**[1] (2003) فقد صنف أصحاب المصلحة إلى فئات التالية :

1. المساهمين
2. أصحاب المصلحة الداخليين : والتي تشمل كل من (العمال , النقابات العمالية)
3. الشركاء العمليين:والتي تشمل بدورها كل من (العملاء , الموردين , مؤسسات التأمين , ...) .
4. الجماعة الاجتماعية : وتتمثل في كل من (السلطة العامة , المنظمات المتخصصة في مجال النقابات المهنية , المجتمع المهني , المنظمات غير الحكومية السياسية والأخلاقية ONG) .

•نظرية أصحاب المصلحة :

إن في نظر كل من Donaldson et Preston (1995) فإن هناك ثلاثة أوجه لنظرية أطراف المصلحة[2] (stakeholders) :

1. نظرية وصفية:

وسميت بالوصفية نظرا لشرحها ووصفها للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والكيفية التي تقوم بها ومن الأمثلة عن ذلك فهي تقوم بوصف :

- ✓ العلاقة بين المنظمة ومحيطها الخارجي .
- ✓ كما أنها تشرح لنا طرق توظيف عمليات الإدارة ،وكيفية ضمان مصالح أطراف المصلحة.

[1]Salma Damak-Ayadi , Yvon Pesqueux ; « la théorie des parties prenantes en perspective » ; Paris –Dauphine ; P 04 ; www.cnam.fr/depts/te/dso .

[2] Samuel Mercier ; « l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature » ; Québec ; 15 juin 2001 ; P 6 - 7 Pdf

✓ التركيبة المعقدة للمنظمات الحديثة وكيفية تأثيرها على المحيط والمجتمع ككل .

2. نظرية إجرائية :

حيث يوفر هذا المنهج المبادئ والسياسات التي ينبغي على المؤسسة تطبيقها من أجل تحقيق أو لتفادي نتائج معينة , حيث تسمح هذه النظرية في شرح العلاقة بين الفعالية الاجتماعية والفعالية المالية للمؤسسة أي بمعنى آخر فهي تسمح بدراسة الرابطة بين المتغيرات المسؤولية الاجتماعية ومتغيرات الفعالية المالية، كما أنها تعتبر وسيلة مساعدة للمسيرين على فهم أطراف المصلحة وتعدادهم ، حيث تعتبر هذه الأخيرة أداة مهمة في الحصول عل معلومات قيمة تسمح بالتسيير طريقة إستراتيجية وفعالة للمنظمة .

3. النظرية المعيارية:

حيث تعمل هذه النظرية على شرح السلوك المعنوي للمؤسسة، وما هي الطرق التي ينبغي أن تسلكها المنظمة بناءا عل مبادئ أخلاقية وفلسفية. وغالبا من يستخدم هذا البعد هم أنصار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .

ولكن بعض الباحثين رفضوا البعد المعياري لنظرية أصحاب المصلحة ،ويرون أنها تؤدي إلى الخلط بين مسؤوليات والأهداف التنظيمية . كما أنهم يستندون إلى نظرية حقوق الملكية في الدفاع عن وجهة نظرهم إذ يرون بأن مراعاة أولويات المساهمين بالدرجة الأولى كونهم الملاك ثم النظر إلى مصالح أطراف المصلحة كونها لا تعتبر سوى طريقة لبلوغ الهدف النهائي والمتمثل في تعظيم الربح .

إن من أهم مبادئ حوكمة الشركات هو الاعتراف بحقوق أصحابها (stakeholders) ،كما تعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمنظمات ، ولكن ماهي الحوافز الإدارية التي يمكن توفيرها للإدارة من أجل الحفاظ على مصالح أطراف المصلحة (stakeholders) ؟

حيث أنه لا يوجد مقياس حقيقي وفعلي لصالح أصحاب المصلحة ، أي بمعنى أنه لا يمكننا قياس درجة احترام وتحقيق حقوق أصحاب المصالح من طرف الإدارة ، وهذا بعكس مصالح المساهمين والتي يمكننا تقديرها عن طريق الإرادات مثلا أو سعر السهم في السوق المالية . إذ أنه حتى اليوم لا يوجد إجماع حول كيفية قياس وإعداد تقارير عن التغيرات في صالح الأطراف صاحبة المصالح ،والأفكار التي يوجد لها مؤيدين هي منهج " مصفوفة الأداء المتوازن " والنتائج النهائية الثلاثية[1] ، وتقيس هذه المصفوفة الأداء من أربع منظورات : العملاء ، العمليات الداخلية ، تعلم الموظفين ونموهم ،

والنجاح المالي . وتوسع محاسبة النتائج النهائية الثلاثية إطار تقارير الشركة التقليدي ليأخذ في الاعتبار النتائج المالية والبيئية والاجتماعية . ولكن للأسف يستخدم كلا النظامية في بعض من الشركات فقط .

المبحث الثاني : إطار التحليلي لحوكمة الشركات

[1] طارق عبد العال حماد ," حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية " , الدار الجامعية إسكندرية , طبعة 2009 , ص 506- 507.

المطلب الأول : مبادئ وقواعد حوكمة الشركات

أولا مبادئ حوكمة الشركات :

تعتر مبادئ حوكمة الشركات بمثابة النظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين المسيرين والمساهمين فيها ،وبقية أصحاب المصلحة المرتبطة بها . وهي تقدم أيضا المشورة والاقتراحات للبورصات ،المستثمرين ،الشركات والأطراف الأخرى التي تشترك في عملية وضع قواعد جيدة لإدارة الشركات ، كما أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في البداية للرد على طلب من مجلس المنظمة، والتي خلال اجتماعها على المستوى الوزاري أبريل 1998 دعت إلى تطوير مجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية في مجال إدارة الشركات .و لذلك قامت بوضع هذه المبادئ سنة 1999 على أساس المبادرات التي اتخذتها في هذا المجال في مختلف الدول سواء كانت هذه الدول أعضاء أو غير أعضاء في المنظمة.

ثم قرر مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في اجتماعه الوزاري خلال سنة2002 تقييم التطورات في مجال حوكمة الشركات و كذا تقييم المبادئ التي تم اعتمادها و تطبيقها في دول المنظمة و ذلك بالتعاون مع البنك الدولي و بدعم من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات وغيرها من الجهات مع المزيد من التشاور مع طائفة واسعة من ممثلي قطاع الأعمال ، و المستثمرين ، والمنظمات المهنية والوطنية والنقابات العمالية الدولية والمجتمع المدني و غيرها من الجهات المعنية و لذلك قامت المنظمة بتعديل هذه المبادئ سنة 2004 والتي تتمثل في الآتي :

1. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :**

على أن يعمل إطار حوكمة الشركات من رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق ، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون ويندرج تحت هذا المبدأ البنود التالية[1] :

- ✓ تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على أداء الاقتصاد الكلي ، ونزاهة السوق ، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق والترويج للشفافية وكفاءة الأسواق
- ✓ المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع يجب أن تتوافق مع القواعد القانون والشفافية والإلزام بتطبيقه .
- ✓ التشريعات الواضحة عن تقسيم المسئوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور .

[1] طارق عبد العال حماد ," حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية " , الدار الجامعية إسكندرية , طبعة 2009 , ص 506- 507.

- ✓ قيام الهيئات الإشرافية والرقابية المسئولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية .

2. حقوق المساهمين :

ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم حيث ترتكز حقوقهم على مجموعة من المواضيع الأساسية كاختيار أعضاء مجلس الإدارة ،بالإضافة حقهم في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة ،وإقرار التعاملات المالية وغير مالية[1] وغيرها والتي يكمن إجمالها فيما يلي[2] :

- ✓ تأمين أساليب تسجيل ونقل ملكية الأسهم .
- ✓ ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين ، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين , ومن بينها قواعد التصويت .
- ✓ يجب إتاحة الفرصة للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و توجيه أسئلة إلى المديرين التنفيذيين لإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة ، على أن توضع حدود معقولة لذلك.
- ✓ تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة ، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.
- ✓ ينبغي أن يتمكن المساهمون من الحضور بصفة شخصية أو بالإنابة ، كما ينبغي أن يعطي نفس الوزن للأصوات الأخرى ، سواء كانت حضورية أو بالإنابة .
- ✓ يجب ضمان الصيغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم دعم نظم الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال ، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعارف على المسارات المتاحة لهم ،كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار مفصح عنها وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين.

[1]. أمين السيد احمد لطفي – المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال – الدار الجامعية الإسكندرية – 2005 –ص75

[2]B.Thompson, " Preemption and federalism in corporate governance", protecting shareholder rights to votesell and sue- law and contemporary problems-, summer ,1999.

3. **المعاملة العادلة لحملة الأسهم** : يجب أن يضمن نظام حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة سواء صغار المساهمين أو المساهمين الأجانب ، كما ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويض فعلي حالة انتهاك حقوقهم وعليه[1] :

- ✓ يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة .
- ✓ ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت ، فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قياهم بشراء الأسهم ، كما يجب أن تعلن أي تغيرات في حقوق التصويت مبكرا في الوقت المناسب لضمان حقوق المساهمين .
- ✓ يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم .
- ✓ ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين ، كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة التصويت .
- ✓ يجب منع تداول الأسهم بصفة لا تتسم بالإفصاح والشفافية .
- ✓ يجب حماية مساهمة الأقلية من إساءة الاستغلال التي يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة والتي تتم بشكل مباشر أم غير مباشر،وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح .

4. **دور أصحاب المصلحة**[2] : يجب أن يندرج في إطار حوكمة الشركات الاعتراف بحقوق أصحابها كما يرسيها القانون ، وأن يعمل أيضا على تشجيع القانون بين الشركات وبين أصحاب المصلحة في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة ،وذلك بما يضمن التأكيد على :

- ✓ إحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصلحة .
- ✓ توفير آلية لتحسين أداء ومساهمة ذوي المصلحة وتفاعلهم مع المؤسسة ، بالإضافة إلى تفعيل أدوارهم وتقييم حدود تعاملاتهم مع المؤسسة .

[1] عطا الله وارد خليل ،محمد عبد الفتاح العشماوي ، بسمات فيصل ،" حوكمة المؤسسة " ،مكتبة الحرية ، القاهرة ، الطبعة 2008 ،ص 42

[2] John D ,Sullivan" Role of stakeholders In enhancing corporate governance practices- center forinternational private enterprise" France et l'allmagne, USA,Novembre,2000

- ✓ يجب السماح لأصحاب المصلحة بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير قانونية و اللا أخلاقية .
- ✓ يجب إتاحة فرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم .

5. **الإفصاح والشفافية** : يظل أمر الشفافية المتحققة من خلال الإفصاح[1] أمرا خلافيا يحتاج إلى إيجاد توازن بين المستوى المقبول لدى الشركات وبين المستوى الذي يرغب فيه الأطراف المتعددة الأخرى. وقد عبر الكثير من المحللين عن رأيهم في أن افتقاد الشفافية والمساءلة قد ساهم بشكل كبير في الضعف المالي على مستوى الشركات وعلى المستوى الوطني في كثير من الأزمات المالية الإقليمية التي حدثت في الآونة الأخيرة. وعليه فإن جل الجهات المنظمة مثل هيئات الأسواق المالية لشركات المساهمة تنص على تطبيق أهم لائحة من لوائح حوكمة الشركات والتي تشمل على[2] :

- ✓ الإفصاح على النتائج المالية والتشغيلية للشركة
- ✓ الإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم
- ✓ إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية وغير مالية بالإضافة إلى تكفل بقنوات توزيع المعلومات لإمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة .
- ✓ المراجعة السنوية لحسابات الشركة عن طريق تعيين مراجع مستقل ومؤهل وذلك بهدف التأكيد على مدى توافقه مع الأسلوب المستخدم في إعداد وتقييم القوائم المالية .

6. **مسؤوليات مجلس الإدارة** :يجب أن يؤكد الإطار العام للحوكمة عل مسؤولية مجلس الإدارة في تفعيل نظم رقابة مع التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة على المساهمين وبقية أصحاب المصلحة في الشركة ،ويجب أن يلتزم مجلس الإدارة بالمعايير الأخلاقية والتي يراعي من خلالها مصلحة الملاك وأن يلتزم باللوائح والقوانين ذات الصلة ،وأن يضع الخطط والاستراتجيات والموازنات التقديرية سواء التشغيلية أو الرأسمالية وقياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة والقضاء على الانحرافات السالبة غير ملائمة ،كما يجب على مجلس الإدارة توفير نظام رسمي يتسم بالشفافية

---

[1] **الشفافية** هي مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة[1] ومنظوره ومفهومة لكل المشاركين في السوقوالتي تتطلب العديد من الآليات التي نجد **الإفصاح** على رأسها الذي يعرف على أنه عملية ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة من جانب المنشأة معروفه ومعلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح . بالإضافة إلى آليات أخرى التي تتمثل على سبيل الحصر القائمين على إعداد التقارير المالية، قنوات إيصال المعلومة و القوانين الداخلية الضامنة لحق الحصول على المعلومة

[2] بلعادي عمار ،" دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح "، الملتقى الوطني الأول حول المحاكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع وآفاق ورهانات)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،يومي 07-08 ديسمبر 2010 ،ص 3

لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وتكليف عدد كافي من أعضاءه غير التنفيذيين يتوافر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي على مهام قد يحدث فيها حالات تعارض المصالح المحتملة (كالتقارير المالية , مكافئات , التعيينات ...) ، كذلك تحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها[1].

– ثانيا قواعد حوكمة الشركات :

هناك مجموعة قواعد تعتبر بمثابة الدعائم لحوكمة الشركات ومن خصوصيتها أن قواعد حوكمة الشركات لا تمثل نصوصا قانونية آمرة ولا يوجد الزام قانوني بها ،وإنما تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقا لأفضل الممارسات بما يحقق توازن بين أصحاب المصلحة ،لذلك فإن هذه القواعد قد تم صياغتها بما يؤكد طبيعتها الاسترشادية وهي كالتالي :

1. **الإنضباط** : أي اتباع مجلس الإدارة للسلوك الأخلاقي المناسب والصحيح والإلتزام بالأعمال الرئيسية المحددة وتزويد أصحاب المصلحة بالبيانات الصحيحة والتقدير السليم لتكلفة رأس المال ،ولا بد من إدراج إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي ،وتوزيع الفائض من النقد على المساهمين واستخدام الديون في المشاريع الهادفة[2] .
2. **الشفافية والإفصاح** :يلعب توافر المعلومات دورا مهما في صناعة القرار، وتقييم الأداء والمعرفة بظروف الشركات وتقييم مصداقية الشركات مع من تتعامل معهم لذلك تعتبر الشفافية والإفصاح في الأمور المالية وغير المالية مثل تشكيل مجلس الإدارة ولجانه المختلفة ،السير الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة ،هيكل الملكية بالشركة،كما يجب أن تكون السياسات المعلن عنها واضحة وغير مضللة وأن تتمضن ما تنوي الشركة القيام به من تطوير أو تغيير في حجم العمالة أو تدريبها وبرامجها للرعاية الاجتماعية سواء داخل الشركة أو خارجها ،أما بالنسبة للسياسات الصحية والبيئية ،فيجب أن تكون متفقة مع القوانين والنظم المعمول بها . ومن أجل سلامة تحقيق الشفافية يجب توفير قنوات يستطيع من خلالها المستثمر الوصول إلى الإدارة العليا[3]
3. **الاستقلالية** : تعتبر الاستقلالية من القواعد الأساسية لتطبيق الحوكمة ،وقد ركزت الحوكمة على تحقيق الاستقلالية من خلال:

✓وجود رئيس مجلس الإدارة مستقل عن المجلس الإدارة العليا

[1] مركز المشروعات الدولي الخاص ،" مبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية في مجال حوكمة الشركات "، القاهرة ،2006، ص 11

[2] سوليفياف جوف وآخروف،"حوكمة الشركات في القرف الحادي و العشريف " مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003 ص65 .

[3] سوليفياف جوف وآخروف،مرجع سبق ذكره ،ص 66

- ✓وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي
- ✓وجود لجنة المراجعة يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل
- ✓وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافئات يرأسها عضو إدارة مستقل
- ✓وجود مراجعين خارجيين ليست لهم علاقة بالشركة، وقد ذكر scott شروط العضو المستقل وهي كما حددتها (Blue Ribbon Commission) في تقريرها عام 2000[1]

- ✓ ألا يكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي موظف من موظفي الشركة
- ✓ ألا يكون موظفا أو عاملا لدى أي طرف من أطراف المرتبطة بالشركة أو بأي شركة من مجموعتها خلال آخر 5 سنوات
- ✓ ألا يتلقى أي تعويضات أو مكافئات من الشركة إلا رسومه ومكافآته كعضو مستقل

4. **المساءلة** : ويقصد بها تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من خلال مساءلة مجلس الإدارة أما المساهمين، ومراقبة الإدارة، وتقديم النصائح والإرشادات لمجلس الإدارة في كيفية وضع الاستراتجيات ولتحقيق ذلك لابد من توفر آليات فعّالة تسمح بمساءلة ا الأعضاء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة[2].
5. **المسؤولية** : ويقصد بها توفير هيكل واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية ومحاسبة مجلس الإدارة ومتخذي القرار عن مسؤولياتهم اتجاه الشركة والمساهمين،ويقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية التدقيق على أداء العاملين ،ولا بد من توافر لجان مراجعة داخلية تشرف على المراجعة والإجراءات المحاسبية بالإضافة لجنة مختصة في ترشيح المراجع الخارجي وتراقب أعماله .
6. **العدالة** : يتم تحقق العدالة من خلال المعاملة العادلة للمساهمين الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية وتقديم كافة المعلومات المطلوبة للمساهمين سواء بحضور الاجتماعات أالتزامهم بنتائجها ، والتصويت سواء بالحضور شخصياً أو بالتوكيل .
7. **المسؤولية الاجتماعية** : تتصف حوكمة الشركات بعدة قواعد كما ذكرنا سابقا ومن بين أهم هذه القواعد المسؤولية الاجتماعية ، حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسات مسؤولة عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بنية نظيفة من أجل البقاء والتطور . كما يجب على المؤسسات أن تتفاعل مع التوجيهات الاجتماعية والبيئة التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق وفرضت

[1]Scott .C & Russell. B, "Putting investors first: real Solutions for better corporate governance" 1st edition, Bloomberg,New York , 2003,p150

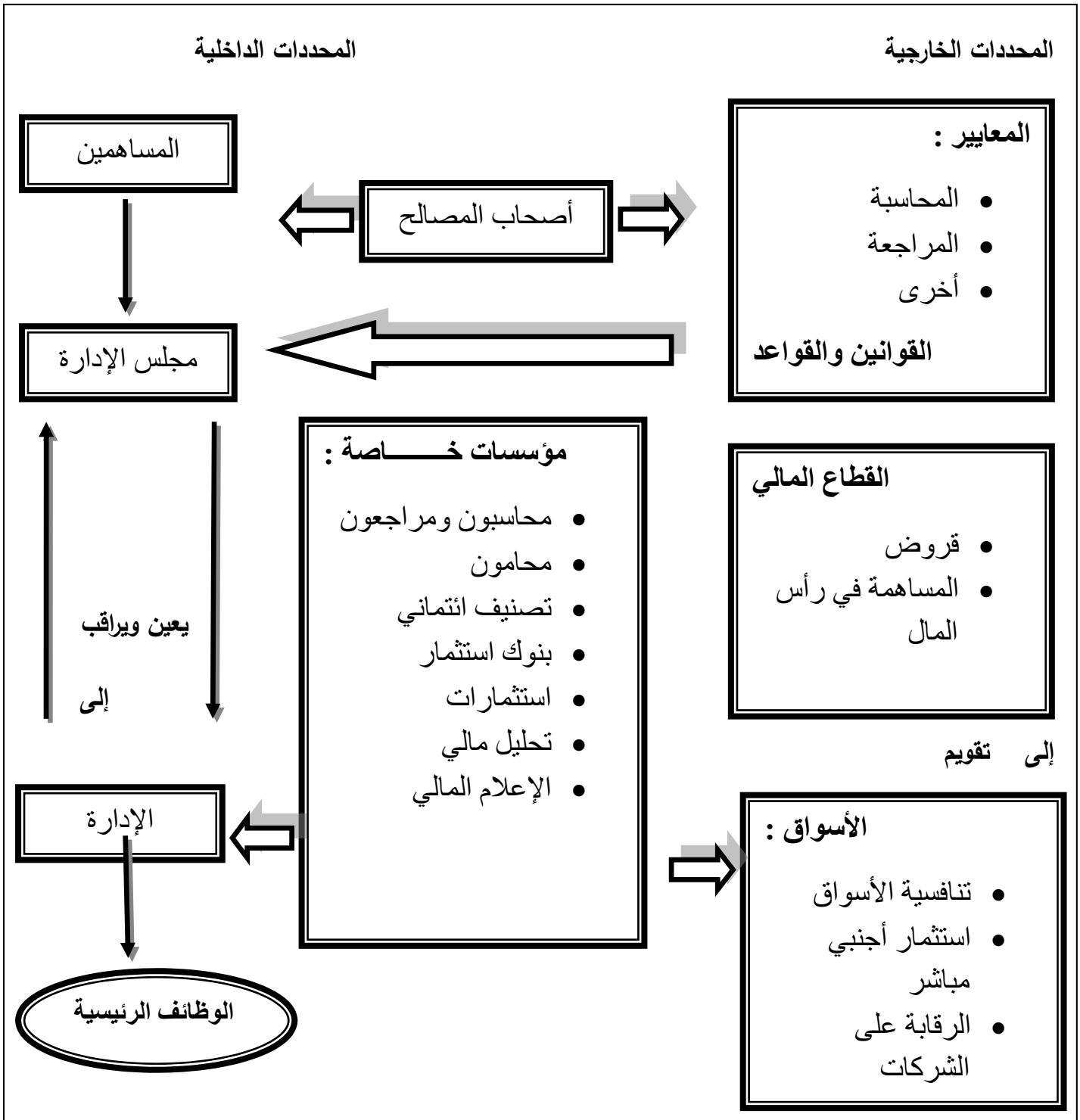
[2]سوليفان جون وآخرون ، مرجع سبق ذكره ،ص67

ظروف تنافسية جديدة وهذا ما أشار تقرير صدرسنة 2002 من طرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة ومجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستدامة ومعهد الموارد العالمي تحت عنوان " أسواق الغد " : التوجهات العامة و آثارها على الأعمال " والذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية من جهة، و تطور مجمل الأسواق من جهة أخرى، بهدف مساعدة المؤسسات على اكتشاف رهانات المستقبل.

المطلب الثاني : أسس حوكمة الشركات

أولامحددات حوكمة الشركات: إذا أرادت الدول الوصول بشركاتها إلى الاستفادة من مزايا تطبيق حوكمة الشركات يجب أن تتوافر مجموعة من العوامل والمحددات الأساسية والتي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل(1-4):المحددات الأساسية لحوكمة الشركات



المرجع : محمد مصطفى سليمان " دور حوكمة الشركات في معاجلة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة "، دار الجامعية إسكندرية 2009 ، ص 22

- ✓ **المؤسسات الخاصة** تشير إلى عناصر القطاع الخاص والكيانات الإدارية الذاتية بوسائل الإعلام والمجتمع المدني وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات , وترفع درجة مراقبة الشركات وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة

1. **المجموعة الأولى:** وتشمل على المحددات الخارجية[1] : وهذه المجموعة تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والذي في غالب الأحيان يختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن :

- ✓ القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع المنافسات الاحتكارية والإفلاس..) ؛
- ✓ كفاءة القطاع المالي (السوق النقدي السوق المالي) في توفير اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على الشركات ؛
- ✓ دور المؤسسات غير حكومية في ضمان التزام أعضائها من النواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن بدورها عمل الأسواق بكفاءة.

2. **المجموعة الثانية:** وتشمل على المحددات الداخلية : وهي تشير إلى القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات والتوزيع الملائم للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية ، والتي تؤدي إلى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض المصالح بين مجلس الادارة والمساهمين وبقية أصحاب المصالح[2] .

– **ثانيا :ركائز حوكمة الشركات:** تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من الركائز أو الأسس والتي سوف نذكر من بينها فيما يلي :

1. **السلوك الأخلاقي** : نظرا للدور الكبير الذي يلعبه السلوك الأخلاقي في قطاع الأعمال بصفة عامة وداخل الشركات بصفة خاصة في تفعيل النظام الرقابي داخل الشركات ، فقد أوصت العديد من المنظمات العلمية والمهنية بضرورة تواجد دليل السلوك الأخلاقي داخل الشركات والذي يعمل على ترسيخ القيم الأخلاقية والنزاهة ،والتي تضمن بدورها حسن سمعة الشركة ومصداقيتها ،و التأكيد على أن يعمل الموظفين على حماية معلومات الشركة و ضمان سريتها، مع ضرورة منعهم من تلقي أي هدايا

[1] إبراهيم العيسوي ، " التنمية في عالم متغير : دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها " ، دار الشروق القاهرة 2003 ، ص 36 - 37
[2] محمد مصطفى سليمان ،" حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري "، دار الجامعية للنشر ،الإسكندرية ،مصر،2006،ص 19

أو مبالغ نقدية من أي طرف خارجي بما قد يؤثر على معاملات الشركة، و في نفس الوقت حظر قيام العاملين بالشركة بإعطاء أي رشاوى[1] للغير.

باعتبار أن مثل هذه السلوكيات تسيء لصمعة الشركة من جهة كما تؤثر على مردودها المادي من جهة أخرى و لذلك نجد أربعة مبادئ أساسية للواجبات الأخلاقية لسلوك الموظف أثناء تأديته لمهامه و هي[2]:

- ✓ احترام القانون : الخضوع للقواعد المؤسسة وفقا للقوانين والتعليمات الصادرة بموجبها .
- ✓ النزاهة : يجب أن يسعى الموظفون إلى الحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة وتعزيزها بتغليب مصلحة الشركة على مصالحهم الخاصة وخاصة في حالة تضارب المصالح أوعدم تماثل المعلومات في حالة الإطلاع عليها .
- ✓ الاقتصاد والفعالية : يتعين على الموظف عند أدائه لمهامه أن يضمن حسن استغلاله أموال المؤسسة ، مع الحرص على إنجاز أعماله بإتقان وفعالية .

2. **الإشراف والرقابة** : يتعلق بتفعيل و تدعيم للدور الإشرافي والرقابي سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة ،وذلك بفرض مجموعة من التقنيات التي تعمل بدورها على تأمين النشاطات اليومية بغرض تخفيض التكاليف وتحقيق الأهداف المسطرة[3] .

ويعتبر نظام الإشراف والرقابة في المؤسسة بمثابة خط الدفاع الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وباقي أصحاب المصلحة بصفة عامة ، حيث أن هذا الأخير يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد علىها من قبل مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات و تحديد الانحرافات و كذا الجهات المشرفة أو المسئولة عنها، حيث أن النتائج التي تحصل علىها الشركة من خلال قيامها بعملية الرقابة سوف تسمح لها بمسائلة الأشخاص أو الجهات التي تتسبب بوجود انحرافات سلبية ومعاقبتها ،و أيضا المعلومات المتعلقة بالكفاءة و الفعالية لأنشطة المؤسسة ومعرفة درجة الالتزام باللوائح و القوانين.

1. **الاتصال وحفظ التوازن** : ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة الممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو

[1] د محمد مصطفى سليمان ،"حوكمت الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفذيين"، الدار الجامعية الاسكندرية ،2008،ص 150

[2] د .بلال خلف السكارنه، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر،الطبعة الأولى، 2009 ،ص**19**

[3] David Autissier –Mesurer la performance du contrôle de gestion – édition d'organisation – GroupeEyrolles –Paris-2007- p 45 ,46.

التنظيمية من جهة أخرى . حيث يجب أن يحكم الإخلاص العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم ، بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة الشركة بالعمالة ويجب أن يحكم التوافق الوطني علاقة الشركة بالمنظمات الأهلية كما يجب أن يحكم الالتزام علاقة الشركة بالهيئات والمنظمات الحكومية.

إدارة المخاطر : تقوم قاعدة إدارة المخاطر على أن الهدف الأساسي لأي شركة هو تعظيم ثروة المساهمين وأن الشركات تواجه حالة من عدم التأكد في البيئة التي تعمل فيها . و في الواقع العملي نجد أن عدم التأكد يمكن أن ينتج عنه مجموعة من المخاطر و الفرص الاستثمارية للشركة و التي تؤدي إلى احتمال تخفيض أو زيادة ثروة المساهمين . و على هذا فان مفهوم إدارة المخاطر يجعل الشركة قادرة على التعامل بفعالية مع حالة عدم التأكد المرتبطة بوجود مخاطر تهدد الشركة أو الفرص الاستثمارية التي يمكن أن تستغلها و تجعلها في صالحها

- ثالثا: **أهمية و أهداف حوكمة الشركات**

1. **أهمية حوكمة اشلركات**
2. **الأهمية من الناحية القانونية :** يهتم رجال القانون بآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، وخاصة مع كبرى الشركات في الآونة الأخيرة .إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم والمسيرين والعاملين والمقرضين والبنوك، وأصحاب المصالح الآخرين .ولذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعدحجر الأساس لأطر وآليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد للعلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل، وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للحد من سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج عن ممارسات تخل بصيغ العقود المبرمة . ومن ثم يؤكد القانونيون على مسؤولية الأمانة والتي هي على عاتق المسيرين قبل بقية أصحاب المصلحة لضمان حقوقهم [1].

وفي هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية في 2002 ، أن يتم إصدار بنود تشريعية تحوي في مجملها على قوانين أسواق المال والشركات ،كما تؤكد المؤسسة على أهمية البنود التشريعية المقترحة ، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي حيث يتعاظم دور أجهزة الإشراف في مراقبة الأسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين أساسيتين :الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة.

[1] Regional corporate governance, working groupe, October 2003, p 121.

1. **الأهمية من الناحية الاجتماعية :** إن المفهوم الشامل للحوكمة لا يرتبط فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية للشركات ولكنه يرتبط أيضا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ويصح القول بأن الشركة تعتبر بمثابة البنية التحتية للاقتصاد إذا صلحت صلح الاقتصاد ككل وإذا فسدت فإن تأثيرها سوف يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع .ولهذا يجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين ، كما تجدر الإشارة دور المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي لا تهم فقط بمكانة وربحية الشركة بل تمتد إلى أبعد من ذلك حيث تعمل على تدعيم الإنتاج واستقرار الاقتصاد وتحقيق التنمية وتقدم المتجمع ككل .

ومن هذا المنطلق يتم التأكيد على أن حوكمة الشركات هي سبيل التقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، فمن خلال تلك الآلية يتوفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، وفي ذات الوقت تعمل على قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم الاستقرار وتقدم الأسواق والاقتصاديات والمجتمعات[1].

2. **الأهمية من الناحية الاقتصادية :** تتمثل أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية في خفض تكاليف المعاملات وإدارة الأعمال ،كما لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال ونشاط الاستثمار .

ومما سبق يتضح أن أهمية الحوكمة لا تقتصر على الناحية الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و إنما تمتد أهميتها بالنسبة للشركات و للمساهمين ولذا سنلخص هذه الأهمية فيما يلي :

1. **أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات :**

- ✓ تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل[2].
- ✓ تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين[3].

---

[1] مناد علي ،" دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية – حالة spa الجزائر " ،مذكرة دكتوراه في اقتصاد التنمية ،كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان ، 2013-2014 ، ص 94

[2] عماد محمد أبو عجيلة، علام حميدان،" **أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح دليل من الأردن**" ، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث الملتقى الدولي المنعقد بجامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009 ، منشورات ش إ م ف أ م، 2009 ، ص728

[3] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 / 2006 ،ص 28

- ✓ تعظيم القيمة السوقية للأسهم ، وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث اندماج أو بيع للمستثمر الرئيسي .
- ✓ زيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد(حومنة الشركات) تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدًا، قد يقوموا بالتفكير جيدًا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

2. **أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين :**

- ✓ الشفافية ، الدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدره الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات[1].

إيجاد سوق مالية تتسم بالكفاءة و العدالة و جاذبية الاستثمارات محلية و خارجية

- ✓ تساعد على حماية مصالح المساهمين من خلال مجموعة من الإجراءات كضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة داخل الهيئات العامة.
- ✓ ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم ، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة صغار المساهمين.
- ✓ الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار.

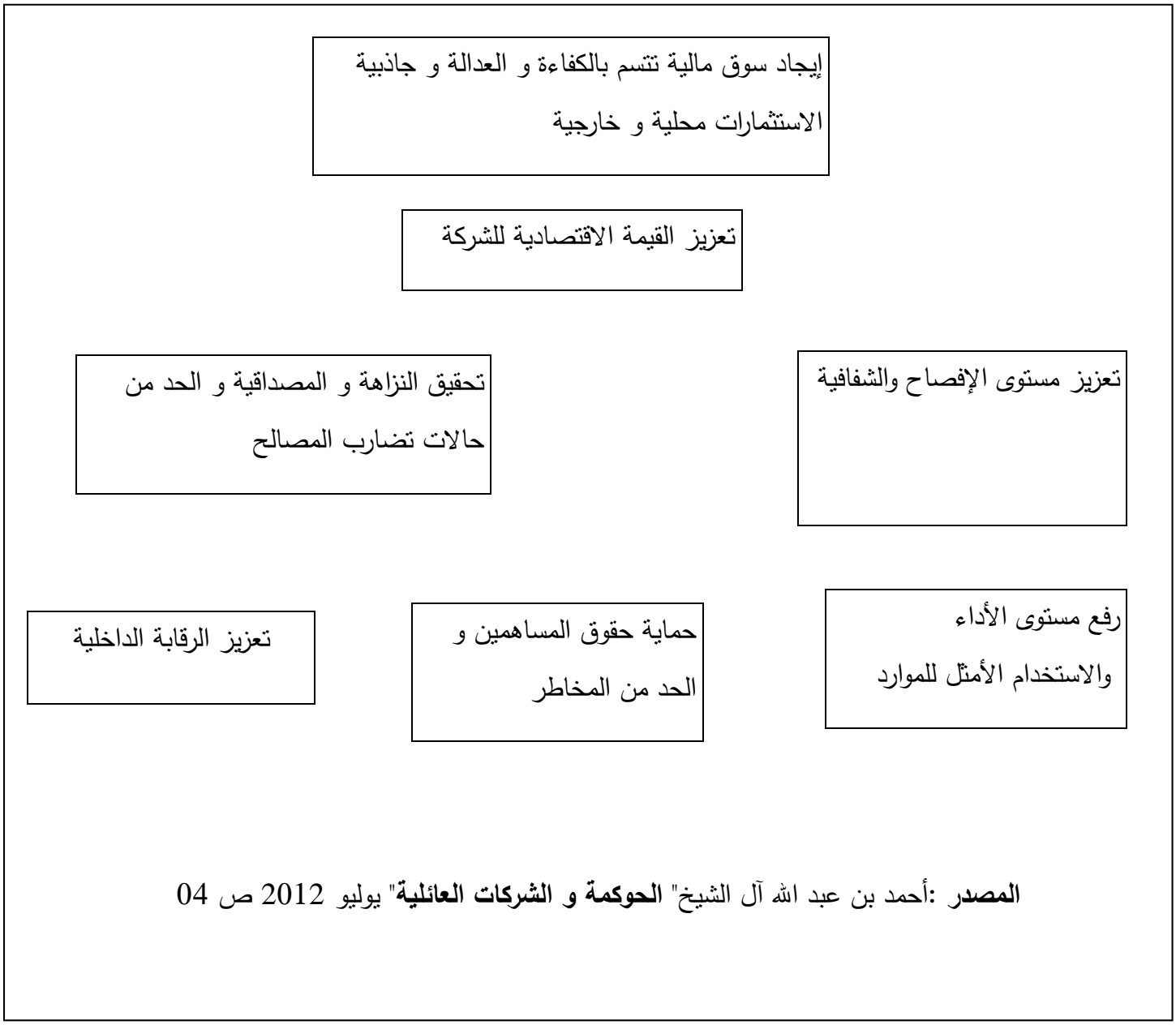
2.أهداف حوكمة الشركات :

تهدف الحوكمة أساسا لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما إن المديرين يتلقون أجور بقدر ما يقدمونه ، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين و المساهمين، إن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم لتصبح بعد ذلك مشكلة تعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا[2] .

[1] محمد مصطفى سليمان , " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري " , الدار الجامعية , مصر , 2006 , ص 26 – 28

[2] شوقي بورقبة ، **حوكمة في المصارف الإسلامية**، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر ، 2009 ، ص07

الشكل رقم (2-1): أهداف حوكمة الشركات :



المصدر :أحمد بن عبد الله آل الشيخ" **الحوكمة و الشركات العائلية**" يوليو 2012 ص 04

خلاصة الفصل الأول :

لقد ظهرت العديد من النظريات التي ساهمت في تفسير حوكمة الشركات لعل أشهرها نظرية الوكالة والتي أثارت الجدل حول طبيعة العلاقة بين الوكيل والموكل إليه وما يترتب عليها من تكاليف والتي أصطلح عليها بتكاليف الوكالة، أما النظرية الثانية فهي نظرية أصحاب المصالح ومن منظور هذه النظرية هي البحث في الإجابة عن كيفية إجبار الإدارة على مراعاة مصالح الأطراف أصحاب المصالح؟، ونشير إلى أنه حتى اليوم لا يوجد إجماع حول كيفية قياس وإعداد تقارير عن التغيرات في مصالح الأطراف أصحاب المصالح.

أما فيما يخص الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات فهم كل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة كالمساهمين، والإدارة ، وأصحاب المصالح ، وتواجه حوكمة الشركات الكثير من التحديات عند تطبيقها منها ماهو داخلي والتي تشمل القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسة، ومنها ماهو خارجي وهي تمثل التحديات الموجودة خارج المؤسسة أي في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة كالقوانين والتشريعات، و الأسواق المالية، والهيئات غيرالحكومية...الخ.

ونشير إلى أن حوكمة الشركات تستند على مبادئ وأسس تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل :مجلس الإدارة، المساهمين، الدائنين، البنوك، والموردين..، والتي تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالمؤسسة، بينما يقصد بالأسس السلوك الأخلاقي ،الرقابة والمسائلة والشفافية ،إذ يجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية زيادة الاهتمام بالالتزامات الأخلاقية وذلك لأن أغلب حالات الفشل لازمتها فشل أخلاقي على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كما لا ننسى كذلك الرقابة والمساءلة، حيث أن المسائلة المحاسبية تتطلب من متخذي القرار أن يبرروا القرارات التي تم اتخاذها، بالإضافة إلى تقبل المسؤولية عن الاختيارات ونتائجها،

وفي الأخير يمكن القول أن حوكمة الشركات نظام متكامل من حيث المبادئ والمنهج المعتمد، كما أنه يهدف إلى ضمان بقاء الشركة وسيرورتها ، ولكن يعد حجر الأساس في نجاح هذا النظام وكفاءته، هو وجود مجلس إدارة قوي ولجان رقابة فعالة قادر تطبيق المبادئ والقوانين والسهر على تحقيق أهداف كل الأطراف ذات المصلحة، فما هو مجلس الإدارة؟ ومما يتكون؟ وما هي مهامه ومسؤولياته ؟واهي اللجان الرقابة هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثاني من هذا البحث .

الفصـــــل الثانـي

فعالية حوكمة الشركات

تمهيد :

حوكمة الشركات ليست مجرد مبادئ تطبق للوصول إلى أهداف، وليست علاقة بين أطراف متعارضة يسعى كل منها إلى إشباع رغباته، وتعظيم منفعة وإنما أشمل من ذلك .إن تطبيق مبادئ الحوكمة وتسيير العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة في الشركة، لا يكون إلا من خلال وجود نظام إداري يعتمد على آليات ، ويفرض قوانين تسير وتنظم هذه العلاقات .وهذا النظام هو ما يعرف بمجلس الإدارة ومختلف اللجان التابعة له.

مجلس الإدارة عبارة عن وسيلة تضعها الشركات ويخول له مالكوها تطبيق القوانين وأساليب التسيير ،بهدف الوصول لتحقيق الأهداف العامة للشركة، والخاصة لأصحاب المصلحة.

يضم مجلس الإدارة أعضاء ما بين مستقلين وتنفيذيين، ويشكلون في مجملهم أصحاب المصلحة، تكون مهمتهم وضع إستراتيجية الشركة، وتخصيص الموارد لها، والتأكد من فعالية الشركة في تحقيق مستويات عليا من الأداء .وقد أصبح النمط السائد في أغلب المؤسسات هو التوجه نحو إدارة تقوم على مجلس إدارة يضم اللجان المتخصصة، بهدف الرقابة على أنشطة الشركة ، وتجنب التعارض بين أهداف الأطراف ذات المصلحة. وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين اثنين : حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى هيكل وتركيبة مجلس الإدارة كما تناولنا مختلف نماذج تشكيلة أعضاء المجلس بالإضافة إلى صلاحياته ودوره الكبير في تجسيد مبادئ الحوكمة داخل الشركة ،كما تطرقنا إلى مختلف لجان المراجعة وأهميها في نظام حوكمة الشركات ، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه واقع حوكمة الشركات في كل من الدول الغربية والدول العربية وعلى رأسها الجزائر

المبحث الأول : دور الآليات في تطبيق نظام حوكمة الشركات

إن من أهم التحديات التي تواجه الشركة هو مشكلة الفصل بين شيئين متزامنان وهو الإدارة والملكية ،الأمر الذي دعى إدارات الشركات السعي لتوفير معلومات ضرورية ذات جودة لتحقيق أهدافها و اتخاذ القرارات التي تمكنها من المحافظة على بقائها واستمراريتها ، فالمعلومات المالية والمحاسبية في الوقت المعاصر ثروة هامة إذ أن التحكم والاستغلال الأمثل لها يحقق أرباحا ونجاحا للخطط و المستقبلية وضمانا لاستمرار وتطور الشركات، لذا وجب الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات إذ يعتبر المخرج والحل المتكامل والفعال لضمان مصداقية وشفافية المعلومات الصادرة عن المؤسسة وهذا من خلال استخدام آليات الحوكمة والتي تعمل بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطة بأعمال الشركة من خلال إحكام الرقابة والسيطرة.

المطلب الأول : تشكيل وصلاحيات مجلس الإدارة

– أولا تشكيل مجلس الإدارة[1]:

إن الهدف الرئيسي في تحديد أعضاء مجالس الإدارة هو ضمان نسبة مئوية مناسبة من الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين من خارج الشركة، موضوعية الأعضاء، وكذا إجراءات تقويم التعيين والأداء، وتحقيق مصالح كل من الأعضاء وبقية الأطراف ذوي العلاقة،ووجود إجراءات الحوكمة ملائمة، كتوفر مختلف اللجان ، لهذه الأسباب يبغي تشكيل مجالس إدارة بالشكل الصحيح، لتحقيق التوازن بين الأداء والالتزام وذلك كما يلي :

- ✓ ينبغي أن يكون معظم الأعضاء غير التنفيذيين الخارجيين في مجالس الإدارة مستقلين عن الإدارة، وليس لديهم أي ارتباطات، أو ارتباطات تجارية يمكن أن تؤثر على القرارات الحيادية، كما يجب أن لا يكون للأعضاء غير التنفيذيين أي تضارب في المصالح، يمكن أن يؤثر على موضوعيتهم.
- ✓ يجب على الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين، سواء كانوا تابعين أو مستقلين، أن يأخذوا بعين الاعتبار موازنة مصالح جميع الجهات المعنية، وبالتالي انتهاج الأسلوب الموضوعي في جميع قراراتهم . وأن يساهم الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين في ضمان تحقيق التوازن بين أطراف أصحاب المصلحة.
- ✓ لتعزيز الضوابط والتوازنات الهيكلية ،ينبغي لرئيس مجلس الإدارة إن يكون فردا مستقلا ، وعضو غير تنفيذي .

[1] Evaluating and Improving Governance in Organizations, International Federation of Accountants (IFAC), February, .192009, p

- ✓ يجب أن يحقق تشكيل مجلس الإدارة المزج الأمثل بين الرقابة والخبرة[1]، وأن لا يبدو كمقدم لموافقة روتينية أو مصادقة تلقائية لقرارات المدير التنفيذي،ويتحقق ذلك من خلال وضع مفهوم واضح للأدوار والمسؤوليات المطلوبة من الرئيس، ولجنة المراجعة ،وتطبيق إجراءات صارمة على التعيين والتقويم تستند إلى الكفاءات المطلوبة،الخبرة والأداء.

لهذا أوضحت مبادئ حوكمة الشركات الدولية والعديد من لوائح الحوكمة بالدول العربية على مجموعة من الشروط لتكوين مجلس إدارة فعال وهي كالتالي :

1. أن يحدد النظام الأساسي للشركة عدد أعضاء مجلس الإدارة ، على أن لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن ثمانية عشر[2] من طرف الجمعية العامة ؛
2. أن تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة للمدة المنصوص عليها في النظام الأساسي للشركة بشرط أن لا يتجاوز ثلاثة سنوات، ويجوز إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة ما لم ينص النظام الأساسي للشركة على غير ذلك ؛
3. أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين ؛
4. يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة مثل منصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام ؛
5. أن لا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين ، أو ثلث أعضاء المجلس لكي يصبح المجلس قادرًا على ممارسة أعماله في الرقابة والإشراف بشكل مستقل؛
6. أن يبين النظام الأساسي للشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس ،وأنه يجوز للجمعية العامة في أي وقت عزل جميع أعضاء مجلس الإدارة أو بعضهم ؛
7. عند انتهاء عضوية أحد أعضاء مجلس الإدارة بأي من طرق انتهاء العضوية يجب[على الشركة أن تخطر هيئة سوق المال وسوق الأوراق المالية المسجلة أسهمها به فورا مع بيان الأسباب التي دعت إلى ذلك ؛
8. ألا يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من خمسة شركات مساهمة في آن واحد ؛
9. لا يجوز للشخص ذي الصفة الاعتبارية (الذي يحق له بحسب النظام الأساسي للشركة تعيين ممثلين له في مجلس الإدارة) التصويت على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة .

[1] Peasnell, KV, Pope, PF & Young, "Board monitoring and earning management: do outside directors influence abnormal accruals?" , **Journal of Business Finance and accounting ,** vol. 32, no. 7-8, 2005, p 1311-1346.
[2] Laurence Godard ; « La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance » ; Fargo - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations ; Juillet 2001 ;P 03 .

ثانيا أشكال مجلس الإدارة :

نحاول في هذا الفرع أن نستعرض أهم أشكال مجلس الإدارة ، والتي تطورت في الآونة الأخيرة في ثلاثة مناطق جغرافية رئيسية ، والهدف من استعراضها هو الاستفادة من تجاربهم والمقارنة بين تشكيلاتهم ، والخروج بتركيبة مثالية لأعضاء المجلس ، وسوف نعرض ثلاثة نماذج لتشكيلة مجالس الإدارة ،وهي النموذج البريطاني ،والنموذج الأوربي والنموذج الأمريكي كما سنعرض لنموذج العربي[1]

1. النموذج البريطاني :

تتبع الشركات البريطانية نمط مجلس الإدارة الأحادي، الذي يتكون عادة بغالبية من الأعضاء التنفيذيين وعدد قليل من الأعضاء غير تنفيذيين، وهذا النمط هو المتبع في الشركات الصناعية والتجارية والمساهمة، كما تعرض هذا النمط لكثير من الانتقادات والتشكيك في كفاءته .

إن هذا النمط البريطاني يمكن أن يكون ناجحا وفعالا في الظروف الصحيحة عندما يحسن رئيس المجلس والرئيس التنفيذي استعمال صلاحيتهما، وعندما يكون الأعضاء غير التنفيذيين مؤهلين وقادرين على طرح وجهات نظرهم وفرض احترامهم، وبالرغم من أنهم يشكلون الأقلية في المجلس ، إلا أن هذا النمط ينتج للأعضاء التنفيذيين ذوي الأغلبية إساءة استعمال سلطاتهم وتعريض الشركة إلى مشاكل مالية أكثر مما يصل إلى علم المساهمين (غياب المصداقية مع المساهمين).

إن هذا النمط يعرض الشركات إلى مشاكل إدارية ، حيث يقوم بعض أعضاء المجلس المستقلين بضم أعضاء موالين لهم ، ولا يميلون إلى معارضتهم، وهذا الأمر يشكل أحد أهم عناصر الضعف في تشكيلة المجلس البريطاني ، لأن العضو الخارجي غير التنفيذي عادة يتم اختياره من بين أشخاص غير مؤهلين وليس لديهم السلطة والنفوذ لمعارضة الممارسات غير الصحيحة في توجيه أعمال الشركة .

و مثل هذا العضو يعتمد عادة فيما يحصل عليه من معلومات على ما يوفره له الرئيس التنفيذي، ولا تكون لديه الصلاحيات للحصول على معلومات من مصادر مستقلة .والذين ينتقدون النمط البريطاني يرون أنه أسوء طريقة وأفشل نمط في تشكيل مجلس الإدارة، وقد خضع هذا النمط للتغيير والتطوير خلال العقود الأربعة الماضية

[1] محمد الخطيب ،" تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي "، البازوري ، عمان ، 2008،ص 55

تحت ضغط السوق الأوروبية المشتركة التي انضمت لها بريطانيا 1973 ، وقواعد حوكمة الشركات، وتوصيات اللجان المختلفة التي شكلتها الحكومة البريطانية لإصدار توجيهات لتحسين أداء[1] مجالس الإدارة .

2. النموذج الأوربي :

تتبع الدول الأوروبية الأكثر تطورا في حوكمة الشركات مثل هولندا و ألمانيا، فرنسا نمطا خاصا في تشكيل مجالس إدارة الشركات المساهمة، ويطلق على هذا النموذج" بنمط الطبقيين "وهذا النمط تحكمه قواعد قانونية ملزمة في أوروبا بالنسبة للشركات الكبيرة، فأما الطبقة الأولى في تشكيل مجلس الإدارة عليها" المجلس الإشرافي " وهو يضم أعضاء كلهم غير تنفيذيين، يتم اختيار ثلثهم من بين ممثلي الموظفين والعمال المنتخبين، أما الباقين فهم من المصرفيين والأشخاص ذوي المؤهلات والخبرة العلمية، الفنية والتجارية،ويجتمع المجلس الإشرافي أربعة مرات سنويا على الأقل ،حيث يصادق على القرارات الرئيسة المتعلقة بالاستثمارات .أما فيما يخص الطبقة الثانية فهي " المجلس الإداري " ويتكون من المدراء التنفيذيين.

ويمتاز هذا النمط عن غيره من أنماط تشكيل مجالس الإدارة ما يلي:

- ✓يفصل فصلا واضحا بين مهمة إدارة الشركة وتوجيهها ؛
- ✓يتجنب مشكل التبعية التي قد يصادفها عضو مجلس الإدارة الخارجي غير التنفيذي الذي نجده مثلا في النمط البريطاني؛
- ✓ يفصل فصلا واضحا بين مهمة إدارة الشركة وتوجيهها.

وقد أتبعت الدول الأوروبية نمط الطبقتين بأساليب مختلفة، فالنمسا مثلا تأثرت بدرجة كبيرة بهذا النمط أواخر القرن 19 أما هولندا والسويد فهي تتجه إلى هذا النمط بالتدريج، وفي فرنسا سنة 1967 أصبح على كل شركة لها عدد كبير من الموظفين دعوة ممثلين عن الثقافة العمالة للانضمام إلى مجلس الإدارة بصفة مراقبين . ومع أن العرف قد جرى على أن رؤساء مجالس الإدارة في فرنسا عادة ما يعينون من بين الرؤساء التنفيذيين السابقين لشركائهم، إلا أن غالبية مجالس الإدارة يعينون من أشخاص غير تنفيذيين، خارجيين، من ذوي الاختصاص والخبرة .والتطبيق الحالي في مجالس الإدارة الفرنسية لا يضم أكثر من عضوين أو ثلاثة من المدراء التنفيذيين.

كما أن غالبية الشركات في أوروبا تتجه الآن نحو نمط آخر أكثر حداثة وفعالية، وهو النمط الأمريكي والذي سنتناوله في النقطة الموالية:

[1] محمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 58

3. النموذج الأمريكي :

عندما نقول النموذج الأمريكي فنحن نقصد أمريكا الشمالية تحديدا، حيث أن الأعضاء الخارجيين غير التنفيذيين يطغى عددهم على مجموع أعضاء مجالس الإدارة، حيث لا تضم تلك المجالس سوى على عدد قليل من الأعضاء التنفيذيين ،وحسب هذا النموذج ،يعين رئيس الشركة التنفيذي، بالإضافة إلى واحد أو اثنين من نوابه في مجالس الإدارة، وعادة ما يكون عدد الأعضاء غير التنفيذيين ثلاثة أو أ ربعة أو أضعاف الأعضاء التنفيذيين .ويكون رئيس مجلس الإدارة هو أحد الرؤساء التنفيذيين السابقين .ومجالس الإدارة الأمريكية التي تتبع هذا النمط، تحرص على تشكيل العديد من اللجان من بين أعضائها ، أهمها اللجنة التنفيذية التي يرأسها غالبا الرئيس التنفيذي.أما الشركات الصغيرة والشركات المملوكة للقطاع الخاص، فإنها تعتمد على النموذج البريطاني في تشكيل مجالس إدارتها، حيث نجد عدد الأعضاء التنفيذيين أكبر، ولم تتمكن الشركات الأمريكية الصغيرة من التوسع كثيرا في مفهوم عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي بالرغم من مزاياه الكثيرة التي يقدمها للشركات، ويرجع سبب هذا إلى الأعباء والغرامات الكبيرة التي تتحملها الشركة في حالة تعثرها أو مخالفتها للقوانين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن عضو مجلس الإدارة الخارجي المستقل الذي يتقاضى مبلغا متواضعا من المال لقاء حضور بعض الاجتماعات في السنة مع تقديمه للنصح والاستشارة للمجلس، يجد نفسه معرضا لمطالبات وأحكام قضائية قد تصل كلفتها إلى عشرات أضعاف ما يتلقاه لقاء أتعابه من الشركة في(حالة خلل أو سوء تقدير واستشارة)، لهذا فإن الكثير من الخبراء الإداريين التنفيذيين يحجمون عند قبول عضوية مجالس إدارة الشركات الخاصة ،حيث لا تكون لهم سيطرة فعلية على قراراتها وتصرفاتها .

وقد تطور النموذج الأمريكي نتيجة التجارب العلمية التي مرت بها الشركات الأمريكية ، ونجد النموذج الأمريكي يتشكل من غالبيته العظمى يتم عن طريق اللجنة التنفيذية التي يقودها رئيس الشركة، وتضم عدد أكبر من الأعضاء التنفيذيين.

وما يميز النمط الأمريكي من غيره الأوروبي[1] هو وجود ممثلين للعمال والموظفين، وهذا يشكل إلزامي وليس اختياري .

4. النموذج العربي :

لقد تم استنساخ النموذج العربي من عدة نماذج عربية في مختلف دول العالم، حيث تم اقتراح هذا النموذج وفق نقاط تشترك فيها معظم الدول العربية نجد شركات المساهمة في العالم العربي، وخاصة تلك التي تشارك فيها الحكومات بجزء من رأس مالها، تكاد لا تعترف بحق المدراء التنفيذيين في عضوية مجالس

[1] M.c Nair, K. leibfried,*" Management business ethics"*, Jonn weily, Newyork, 1995, p.15.

الإدارة،وهذه المجالس تتشكل غالبا من أعضاء غير تنفذيين يعينون من طرف المساهمين الكبار (يشبه لحد ما النموذج البريطاني في هذه النقطة) .

وقد تميزت مجالس إدارة الشركات العربية المساهمة بنمط الطبقة الواحدة،ولم تعرف هذه المجالس اللجان التنفيذية من القرن الماضي عندما أخذت بعض هذه الشركات في التوجه العالمي (التدويل) والتأثر بالأنماط الأوروبية والأمريكية، وحتى عندما بدأت بعض مجالس الإدارة العربية في تشكيل لجان تنفيذية ظلت تلك اللجان في أغلب الأحيان تقتصر على الأعضاء غير التنفيذيين، وحتى في الوقت الحالي، فإن القليل من الشركات المساهمة تسمح بضم المدير العام أو الرئيس التنفيذي أو بعض كبار مدراء الشركة إلى عضوية مجالس إدارتها ،بل إن الكثير من مجالس إدارة تلك الشركات لازالت تقتضي شرطا رئيسيا من مداولتها أثناء الجلسات بدون حضور رئيس الشركة ومد رائه التنفيذيون الذين يتم استدعائهم لتقديم التقارير والتوصيات فقط .

لكن بالنظر إلى الشركات العائلية والمتوسطة التي يكون كبار المساهمين قد حجزوا لأنفسهم مكانا رئيسيا في إدارتها التنفيذية ، ففي هذه الشركات تقترب مجالس إدارتها إلى النمط البريطاني ،ولكنها مازالت تختلف عنه بكونها لا تضم أعضاء خارجيين مستقلين ممن يجب الاستعانة بخبراتهم وإرشاداتهم ،ومازال الأعضاء غير التنفيذيين في معظم هذه الشركات هم من كبار المساهمين في رأس مال الشركة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الشركات في العالم العربي بدأت بالتدرج في التكيف مع المستجدات في مجال تكوين مجالس الإدارة، حيث تم تعيين عدد قليل من الأعضاء غير التنفيذيين، لكن تبقى سلطة هؤلاء الأعضاء محدودة، لأنهم غالبا ما يعينون من قبل الحكومة أو كبار المساهمين، وبالتالي تبقى سلطتهم وعلاقتهم مع الشركة موضع الشك واللاثقة.

لكن بالرغم من هذا، فنجد النمط العربي يمتاز ببعض الايجابيات منها :استغلال مجالس إدارة الشركات عند نفوذ أعضاء الإدارة التنفيذية.

وما يعاب عليه في النقاط التالية :

- ✓ افتقاد تلك المجالس إلى الخبرات التخصصية اللازمة لفهم أعمال الشركة بعمق، وهذا لغياب المدراء التنفيذيين عن عضويتها .
- ✓ عدم استعانتها بخبرة أعضاء خارجيين مستقلين في معظم الأحيان وافتقارها إلى اللجان التخصصية القوية والفعالة، مثل لجنة التدقيق والمكافئات، مع أن كثيرا من الدول قد ألزمت الشركات بضرورة إدخال اللجان وجعلها عنصرا مهما في مجالس إدارتها .
- ✓ عدم تأقلمه ومواكبة النماذج العالمية السائدة، واحتوائه لأفكار وطرق إدارة تقليدية[1]

[1] سيلر. جميس، جي لورنس، " **مجالس الإدارة وإستراتيجية الشركة "حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين**"، ترجمة سمير كريم . واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة وغرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2014 ، ص 178

– ثالثا تركيبة مجلس الإدارة في القانون الجزائري :

المجلس الإداري ما هو إلا مجلس جماعي يتولى جميع شؤون المؤسسة [1]، حيث نجد ان المادة رقم 11من القانون **88- 04** المؤرخ في **12-01-1988** تحدد تركيبة مجلس الإدارة للمؤسسات الاقتصادية ذات صفة شركة تجارية ذات أسهم ، بالإضافة إلى المادة **611 و 610** من القانون الجزائري إذ تنص هذه المادة على أن يتكون أعضاء مجلس الإدارة من **ثلاثة** أعضاء على الأقل ومن **اثنا عشر** عضو على الأكثر . كما تتم عملية التجديد أو الانتخاب داخل الجمعية التأسيسية أو الجمعية العامة [2].

1. تعيين أعضاء مجلس الإدارة :

يتم تعيين القائمين على الإدارة للخضوع للعضوية داخل مجلس الإدارة بناءا على شروط وضعها المشرع.

يستفيد القائم بالإدارة الشخص الطبيعي والمعنوي وفق الشروط التي تضمنها المادة 612 من القانون التجاري حيث يمكن للمؤسسة من أن تمثل في مجلس إدارة للمؤسسة أخرى تساهم في رأس مالها كما يمكن الإنابة عن الشخص المعنوي لتمثيل في مجلس الإدارة لمؤسسة ساهم في تكوين مؤسسة فرعية أخرى .

كما أن الممثل الدائم المعين من قبل رئيس مجلس الإدارة على الرغم من عدم إظهار المشرع الجهاز المكلف بالتعيين ، كونه المسؤول قانونيا في مواجهة الجهات الحكومية وفي تنفيذ النظم والتشريعات بمعنى التمثيل اتجاه الغير لهذا فإن القائم على الإدارة يكون وكيلا عن المؤسسة قائما بالإدارة وعضوا في طاقمها المسير مما يضعه في خانة التقيد بجميع الالتزامات .

كما يقتصر دخول إلى عضوية مجلس الإدارة على المساهمين الذين هم في حد ذاته مسيرين لحساب الجميع كونهم أدرى بمراعاة مصالحهم [3] .

فامتلاك أسهم الضمان لعضو مجلس الإدارة بناءا على المادة 619من القانون التجاري واجبة على كل مساهم حيث يمكن امتلاكه لعدد من الأسهم المؤسسة وفق السقف المحدد للقيمة للحد الأدنى بناءا على القانون الأساسي لضمان أداء مهام العضو داخل المجلس كما أن المشرع الجزائري لم يحدد سقف أسهم الضمان وذلك للعمل دون إبعاد الأكفاء الذين ليس لديهم العدد الكافي من الأسهم لمنافسة الآخرين كما يلزم القانون أعضاء مجلس الإدارة إيداع الأسهم في خزينة المؤسسة تحت مراقبة القائم على المحاسبة لإثبات حقيقة الضمان وفي

[1] المادة 610 من القانون التجاري الجزائري ،القسم الثالث إدارة شركات المساهمة وتسييرها .

[2] المادة 611 من القانون التجاري الجزائري .

[3] المادة 612 من القانون التجاري الجزائري.

حالة عدم امتلاك المعني النصاب القانونية في ذلك أي العدد المطلوب (العضوية والتوكيل)،يمنح له ثانيا فرصة تعديل ذلك في الآجال محددة لا تتعدى ثلاثة أشهر وإن كان العكس فيعتبر مستقيلا[1].

كما أن في التشريع الفرنسي تم إلغاء ذلك على الرغم من أنه أجاز الاتفاقية التي بموجبها يتم وضع السندات التجارية تحت تصرف القائم بالإدارة (المدير) كونها تؤدي إلى انتقال حقيقي لملكية السندات[2] . فترك الحرية للقانون الأساسي مع بقاء العضو المساهما كون أن أسهم الضمان غير مجدية . بناءا على تدارك المشرع الجزائري تلك النقائص ، واقترح اصطلاح الأغلبية لأنه قريب من الواقع الدال على الرقابة بدلا من امتلاك العدد الكبير من الأسهم ،فأضفى صفة التاجر على كل أعضاء مجلس الإدارة والرقابة في الشركات التجارية بعنوان الشخصية المعنوية وذلك لضمان المسؤولية التي يمكن أن يتعرض عضو مجلس الإدارة أثناء تأدية مهامه المنوطة إليه .

2. التعيينات الأساسية لمسيري المؤسسة[3] :

✓ **رئيس المدير العام :**

إن الرتبة العامة لنظام رئيس المدير العام نتيجة لما أقرته القوانين التشريعية (قانون التجاري وقوانين استقلالية المؤسسات (12-01 - 1988) ، حيث نجد في القانون التجاري في المحور المخصص لتسيير الشركات يعالج إلا مجلس الإدارة فقط .

بينما التشريعات التي تناولت استقلالية المؤسسات في 1988 فرقت بين مهام رئيس مجلس الإدارة ومهام المدير إلا أنه لا توجد تعين وتحدد مهام رئيس المدير العام غير أن ذلك يشار إليه من خلال المراسيم وخاصة المادة 634 و637 من القانون التجاري فإن مهام مجلس الإدارة يتحمل كامل مسؤولياته وتبقى تحت سلطة المديرة العامة للمؤسسة ، كما يمثلها لدى الغير إذ يقوم بجميع التصرفات القانونية عن المؤسسة .

كما أن مجلس الإدارة يختار من بين أعضائه رئيسا يتم تحديد أجره ومدة العقد كما يستطيع مجلس الإدارة عزله واستخلافه في حالة ما أضر وخالف بنود العقد أو حالة وفات أو قاهرة يمكن استخلافه بعضو آخر .

✓ **رئيس مجلس الإدارة :**

[1] المادة 619 من القانون التجاري الجزائري .

[2] أونان بومدين ، " دور نظم المعلومات في تفعيل دور مجلس الإدارة " ، مذكرة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، جامعة تلمسان ، 2010 ، ص 91

[3] أونان بومدين ، " دور نظم المعلومات في تفعيل دور مجلس الإدارة " ، مرجع سبق ذكره، ص 93

يتم تعيينه من بين أعضاء مجلس الإدارة رئيسا بناءا على المادة 634 من القانون التجاري ، حيث خوله المشرع بالقيام بأوسع الصلاحيات والسلطات على مستوى المجلس والمؤسسة حيث يمثل الشركة خارجيا ، ويقوم بعزل المديرين التنفيذيين ونقل مقر المؤسسة في نفس المدينة واستدعاء الجمعية العامة .

✓ **المدير العام :**

بناءا على المادة 637 من القانون التجاري وباقتراح من مجلس الإدارة يمكن تعيين مدير أو مديرين تنفيذيين ، فإن عملية توكيل تسيير شؤون المؤسسة من قبل المدير التنفيذي بمثابة عقد لتوكيل السلطة بناءا على معطيات المادة 571 من القانون المدني والمادة 640 من القانون التجاري لهذا يمكن القوا بأن :

✓ مجلس الإدارة يوكل **رئيس مجلس الإدارة** لتمثيل الشركة .

✓ رئيس مجلس الإدارة يوكل **المدير التنفيذي** لتسيير الشركة

-رابعا صلاحيات مجلس الإدارة

في ضل البعد التعاقدي فإن مجلس الإدارة يعتبر كآلية يسهم في تخفيض خسائر القيمة الناتجة عن تكاليف الوكالة، حيث تقاس فعالية مجلس الإدارة من خلال قدرته على تخفيض هذه التكاليف التي يتحملها المساهمين،وهذا بهدف حماية مصالح المساهمين وهو الهدف الذي يسعى نظام الحوكمة إلى تحقيقه، فهذا الأخير يستعمل مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية التي من بينها مجلس الإدارة باعتباره كأداة لضبط وتوجيه سلوكيات المسيرين، حيث يسعى إلى تنفيذ رقابة جيدة على المسيرين وذلك على المستويين، مستوى الرقابة المالية ومستوى الرقابة الإستراتيجية، حيث تنفذ الأولى من طرف مدراء خارجيين ومستقلين يعملون على إضفاء مصداقية أكبر للمعلومات المحاسبية والمالية، أما الثانية تتعلق بالإستراتيجية المتبناة من طرف مسيري الشركة ومدى تطابقها مع الإستراتيجية المنفذة من طرف مجلس الإدارة، حيث أن المجال الإستراتيجي هي ميزة المدراء الداخليين الذين يعيشون داخل الشركة أين لا توجد حالة عدم تماثل المعلومات على اعتبارهم أنهم هم الذين يحضرون هذه المعلومات، على عكس الرقابة المالية المنفذة من طرف المدراء الخارجيين المستقلين الذين لا علاقة لهم بتحضير هذه المعلومات، وإنما تتمثل مهمتهم في التأكد من صحتها ومصداقيتها[1].

حيث تتلخص مهام مجلس الإدارة في ثلاثة صلاحيات فيما يلي:

1. **الإشراف :**

[1] نعيمة عبدي،" **دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات دراسة حالة الجزائر**" . رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2009 – 2008 ، ص102

تتطلب ممارسة الحوكمة الجيدة هيكلة مجلس إدارة فعال يقظ ومستقل، إذ عندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشيطة فإنها تهيء نفسها للالتزام بدرجة أوثق بمصالح المساهمين ، ،وذلك عن طريق وضع الخطط والاستراتيجيات وتحديد الأهداف. وسوف يؤدي هذا إلى إدارة الشركة على زيادة صافي الأرباح ، والعمل على تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل.

2. **الرقابة :**

يراقب مجلس الإدارة أداء المسيرين وأداء المؤسسة ليتأكد من سير الأمور في اتجاه تحقيق مصلحة الشركة ، في الإطار القانوني المتفق عليه .

3. **فصل الغايات عن الوسائل :**

تنقسم المواضيع التي يتعامل معها مجلس الإدارة إلى نوعين، فمنها ما يتعلق بغايات الشركة ومنها ما يتعلق بوسائل تحقيق الغايات، حيث التفريق بينهما يمكن المجلس من أداء الوظيفة بفعالية.

1. **إدارة الغايات :**

الغاية هنا القصد منها سبب وجود الشركة ، ويقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عنها للمدير العام ، ليقوم بدوره بترجمتها إلى أهداف مرحلية قابلة للتحقيق في إطار إستراتيجية عامة.

يمكن بلورة غايات أصحاب الشركة في تحقيق عائد جيد على استثمار رأس المال، مقارنة بالشركات المماثلة، أي تحقيق العائد على الاستثمار يكون يزيد عن المتوسط الذي تحققه المؤسسات المماثلة في الحجم والنشاط باستخدام المقارنة المرجعية هنا يأتي دور مجلس الإدارة في تبليغ هذه الغايات للمدير التنفيذي وفرضها عليه مع المحافظة على تفسيرها في أضيق نطاق، فعلى مجلس الإدارة إعطاء الأولوية في التعامل مع كل ما يتعلق بالغايات، أي أن تكون سياسة مجلس الإدارة في التعامل مع الغايات ايجابية ومبادرة، وتكون سياسة تعامله مع الوسائل تابعة وتفويضية، كي لا يسمح بأي انحراف في تفسير المدير التنفيذي لها، بتفويض المدير في التعامل معها وهنا يكون من واجبات المجلس أن يدير توقعات المدير بحيث تتوافق مع توقعات أصحاب الشركة، من خلال ضمان مجلس احتواء سياسات الغايات العناصر الثلاثة التالية:

- ✓ النتائج المقبولة والمتوقعة من وجود الشركة والتي يجب أن تحقق.
- ✓ نظم توزيع هذه النتائج على أصحاب المصالح الذين شاركوا في تحقيقها من المساهمين، وبقية أصحاب المصلحة .
- ✓ تحديد الأولوية الممنوحة لكل نتيجة .

أما فيما يخص أهداف المدير التنفيذي فيمكن بلورتها في تحقيق نصيب أكبر من السوق حتى لو كان ذلك بتخفيض الأسعار، وتحقيق مبيعات وإرادات أعلى للعام الحالي حتى إن اقتضي الأمر بزيادة تكلفة الحملات الدعائية والإعلانية.

2. إدارة الوسائل :

تشمل نظام العمل وعمليات وتقنيات التشغيل، من سياسات الوسائل التنفيذية والمسائل الأخلاقية والقانونية والسلوكية واعتبارات الأمان وإدارة المخاطر والوقاية من الأزمات، تعبر عن الأهداف والاستراتجيات التي يمكن ترك تحديدها للمديرالتنفيذي، التي يختارها في سبيل تحقيق هذه الغايات.

كما تهدف إدارة الوسائل لضمان حد ادني من التوافق المؤسسي مع البيئة التشريعية والاجتماعية والقانونية المحيطة فيما يخص الوسائل، لا يجب على مجلس الإدارة أن يحدد عمل المدير التنفيذي، بل عليه أن يحدد ما لا يجب على المدير التنفيذي فعله، وظيفة المجلس هي تحديد القيود التي يجب على المدير التنفيذي تجنبها، مثل الغش والعنف والتحايل، ولكن لا تمتد صلاحيات المجلس لفرض أسلوب عمل دون غيره على المدير، ولإمكانية إدارة وسائل بما يخدم المصلحة العامة للشركة،لابد من اختيار الوسائل المثلى لتحقيق غايات أصحاب الشركة، وتحديد التنظيم الأمثل لتسهيل استخدام هذه الوسائل، التحكم في نمط المنتجات والعلاقات مع والعملاء و الموردين[1].

يمكن التمييز بين الغايات والوسائل بناء على الاعتماد على معيار من الذي يجب أن يصدر القرارات ومن الذي يؤكد على أهميتها فما يهم أصحاب الشركة يعتبر غايات، وما يهم المدير التنفيذي يعتبر وسائل .ويمكن حصر مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة فيما يلي :

- ✓ الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الذي هو جزء منها وذلك عن طريق المحافظة على حقوق المساهمين، والمعاملة العادلة بين الأقلية والأجانب ، احترام دور أصحاب المصالح، وتوفير معلومات مناسبة وكافية، وبدقة عالية، وبالتوقيت المناسب.
- ✓ التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة وذلك عن طريق المراقبة و المراجعة واعتماد الخطط الإستراتيجية العامة .
- ✓ اختيار الإدارة التنفيذية التي تقوم بترجمة الخطط على أرض الواقع، وتعتبر هذه الإدارة بمثابة مفوض عن مجلس الإدارة للقيام بإدارة أعمال المؤسسة بشكل يومي.

مناد علي ، "**دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي**" ، شهادة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص اقتصاد تنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة ابوبكر بلقايد 2013-2014 ،ص 144-145

- ✓ ضرورة توفر الكفاءة والمهارة في أعضاء مجلس الإدارة التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة[1] .

– خامسا **أهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات ومظاهره في ظلها:**

1. أهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

في ظل إطار حوكمة الشركات، يقوم مجلس الإدارة بصفة محددة نيابة عن المساهمين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة مصلحتها، وهذا هو الدافع في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلالية لمجلس الإدارة تمكنه من قدرته في رقابة المديرين ، وعزلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب .وبالتالي الحوكمة الجيدة تؤدى عن طريق المساءلة أمام مجلس الإدارة ، إذ أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحسين المرد ودية وتضمن تحمل المسؤولية[2].

ومن جهة أخرى فإن الحوكمة الجيدة ،من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات تقلم الشركة مع سرعة تغيرات بيئة الأعمال والأزمات بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان . كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التراخي الإداري ، وضمان استبدال الفوري للمديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم. بالإضافة إلى ذلك فإنه عن طريق رقابة مديري الشركة، يمكن لمجلس الإدارة الجيدة أنيضمن الأداء الاقتصادي الجيد، كما أن وجود الحوكمة وقدرتها على تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء تؤدي إلى تخفيض تكاليف رأس المال وزيادة قيمة ما يملكه المساهمين، وعلى هذا يمكن القول بأن مجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليملمفهوم الحوكمة .

أما بالنسبة لدور رئيس مجلس الإدارة في تأمين تجسيد مبادئ الحوكمة فهو دور حاسم، حيث يكون مسؤولا عن إيجابية عمل المجلس، وعن التوازن في عضويته بما يخضع لموافقة المساهمين، بالإضافة إلى ضمان أن كل الموضوعات ذات العلاقة بالشركة مدرجة ومفصح عنها في جدول أعمال الاجتماعات .كما يجب عليه أن يكون قادرا على المعرفة الحقيقية بأعمال الإدارة اليومية، وذلك لضمان أن المجلس بيده الرقابة الفعالة

---

[1] على عبد الجابر الحاج علي إسماعيل، " **العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسة وجودة التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي**" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010 ، ص22–21

[2] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة،الطبعة الأولى، الدار الجامعية،مصر،2006 ، ص 96– 97

.

على شؤون الشركة واهتمامها بالالتزامات نحو المساهمين.هذا وعليه أن يعمل كقائد للشركة ، فهو رمز للقوة فيها وقادر على تحفيز أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المسطر.

2. **مظاهر لحوكمة مجلس الإدارة[1] :**

هناك مجموعة من المظاهر الخاصة بالحوكمة تحكم سلوك مجالس الإدارة، والتي اتفقت عليها العديد من التقارير والتوصيات المتعلقة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات وهي :

1. **المبادئ الأساسية** : هناك مبدأين أساسيين يتمثلان في

- ✓ **المبدأ الأول** :ضرورة خلق حرية داخل مجلس الإدارة حتى يسهل دفع المشروع للأمام دون تدخل غير ضروري من أطراف خارجية،إذ أنه من غير الممكن أن يعرف شخص من خارج الشركة أفضل من أولئك الذين بداخلها، فإذا تم منح هذا الشخص السلطة لفرض أرائه، فلن ينجح المشروع.
- ✓ **المبدأ الثاني** : منح المجلس السلطة اللازمة ، ومن ثم يجب أن تكون هناك مساءلة فعالة بشأن طريقة استخدام تلك السلطة، حيث ترتكز الحوكمة الجيدة للشركات على فهم الفرق بين التدخل المبالغ فيه والمسؤولية المناسبة

2. **رئيس مجلس الإدارة** :لا يوجد مشروع متميز يمكن إدارته بشخص واحد ، إلا أن هناك اتفاقا عاما على أن الشركات بحاجة إلى قائد تظهر مهارته في كيفية إدارة اجتماعات المجلس، حيث هو الذي يتحقق من النصاب القانوني للاجتماع، وغياب الأعضاء ،وهو الذي يوقع على محاضر الاجتماعات .بالإضافة إلى ذلك فهو يحرص على إطلاع وبكل شفافية بقية الأعضاء عن جميع المعلومات المهمة والتي سيتم مناقشتها في الاجتماع ، وفي وقت المناسب .
3. **المدير العام** :يهتم أصحاب المال والسوق اهتماما خاصا بالمديرين العامين أكثر من أعضاء مجلس الإدارة، فهو يقوم بتزويد مجلس الإدارة بالمعلومات التي تمكنه من قيادة ومراقبة الشركة، كما يقدم للمجلس تقريرا عن النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المسطرة.
4. **المساءلة** : تؤكد الدراسات على أن المساءلة يتم ترتيبها بطرق عديدة ومتنوعة، يمكن أن تتم من خلال المساءلة الداخلية حيث تكون الإدارة مسؤولة أمام جهاز داخل الشركة من ناحية ، ومن ناحية أخرى نجد ما يعرف بالمساءلة الخارجية

[1] محمد الشريف بن زاوي،"حوكمة الشركات والهندسة المالية"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعية، مصر، 2016 ، ص 83

والتي تركز على استجواب مجلس الإدارة ككل من جهة خارج الشركة[1].

5. **التقرير السنوي** : يعد المجلس الإدارة مسؤولا مسؤولية كاملة أمام المساهمين ، فهو مجبر على أن يقدم تقريره عن الحسابات السنوية للشركة التي تم إعدادها ، ومراقبته من طرف مندوب الحسابات.
6. **تجنب تعارض المصلحة** :حيث على أعضاء مجلس الإدارة ألا يستغلوا مراكزهم في الشركة لتحقيق مصلحة شخصية على حساب بقية أصحاب المصلحة ،لهذا يجب الإفصاح عن كل القرارات داخل اجتماعات مجلس الإدارة
7. **اجتماعات مجلس الإدارة** :يختلف تكرار الاجتماعات الرسمية في الشركة حسب حجم الشركة وحجم الأعمال التي تقوم بها.
8. **توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم** :حيث يقوم مجلس الإدارة بتحييد معايير انتقائهم، وتقدير خطط لاستخلافهم، كما يقوم بتحديد رواتبهم و مكافآتهم .
9. **إداريين خارجيين** :إن وجود إداريين خارجيين شيء ثمين يساعد على تقديم آراء ونصائح موضوعية في حالة تعارض المصالح، وتفضيل السير الهادئ في حالة النزاعات، وذلك باتخاذ الأحكام المخففة والوساطة.
10. **اللجان المتخصصة** : لتنفيذ مجلس الإدارة مهامه على أكمل وجه يمكنه أن ينشئ على مستواه لجان متخصصة تساعده على اتخاذ القرارات، وهذا ما سنتناوله في النقطة الموالية .

المطلب الثاني : لجنة المراجعة ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات

بدأ مصطلح لجنة المراجعة في الظهور في أواخر الثلاثينات عندما أوصت بورصة نيويورك (NYSE) في تقرير لها عن قضية الشركة الأمريكية " Rabbin et Meckesson"عندما يكون من الممكن عمليا اختيار مراجعي الحسابات بواسطة لجنة خاصة من مجلس الإدارة مكون الأعضاء غير تنفيذيين أمرا مطلوبا "، وفي عام 1967 أوصى المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين جميع المؤسسات بضرورة إنشاء لجنة مراجعة بحيث تتضمن مسؤوليتها حل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجع وإدارة المؤسسة المتعلقة بالجانب المحاسبي وطريقة الإفصاح عن المعلومات المالية والمحاسبية ، وقد زاد الاهتمام بلجنة المراجعة في بداية السبعينات عندما أصدرت لجنة تداول الأوراق المالية الأمريكية (SEC) توصيات بإنشاء لجنة المراجعة والتي يجب أن تتكون

[1] محمد الشريف بن زاوي،مرجع سبق ذكره 2016 ، ص84

من أعضاء غير تنفيذيين من مجلس الإدارة ، كما طلبت المؤسسات بالإفصاح عن ما إذا كانت قد قامت بإنشاء لجنة المراجعة أولا[1].

– أولا ماهية لجنة المراجعة :

1. مفهوم لجنة المراجعة :

كما وقد ذكرنا سابقا بأن مفهوم لجان المراجعة قد عرف اهتماما كبيرا من طرف الدول المتقدمة وبعض الدول العربية حيث أصدرت مجموعة من القوانين تؤكد على ضرورة وجود لجان مراجعة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد للجان المراجعة ، ومن بين هذه التعاريف نجد أنها قد عرفت من طرف الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (CICA) بأنها لجنة مكونة من المديرين غير تنفيذيين الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوانين المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة ، وتعد لجنة المراجعة حلقة وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة ،وتتلخص نشاطاتها مراجعة نطاق ونتائج المراجعة الداخلية ، وكذلك تقييم نظام الرقابة الداخلية للشركة وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر بالإضافة غلى ترشيح المراجع الخارجي"[2]

- ✓ كما عرفها المجمع الأمريكي للمحاسبين القانوني (AICPA) لجان المراجعة على أنها:" لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وذلك لاختيار المراجعين الخارجين ومناقشة عملهم وعلاقتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية[3]".
- ✓ أما بالنسبة لـ (FREDERIC) فقد عرفها على أنها" لجنة مكلفة نظريا بمهمتين أساسيتين هما :
  1. ضمان تنظيم، سلامة وملائمة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة؛
  2. الاهتمام بطريقة إنتاج المعلومات المالية من قبل المؤسسة واقتراح أساليب تحليل هذه المعلومات في إطار المحافظة على الصورة الصادقة لعرضها أمام المستثمرين."
- ✓ ومن المفاهيم السابقة يمكن تعريفها علي أنها لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وتقتصر عضويتها[4] على الأعضاء غير التنفيذيين ، وتعتبر قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي

---

[1] الرحيلي عوض، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات" – حالة السعودية– ،بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة ،مصر 2005 ،ص23

[2] The canadian Institute of chartered accountants," Terminology for accountants ",4th edition , Canada, CICA, 1992

[3] جورج دانيال غالي ؛" تطور مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة " ؛ الدار الجامعية ؛ مصر ؛ 2001 ؛ ص 76 .

[4] إن من أهم مبادئ OCDE هو أنه يجب أن يكون أعضاء لجان مجلس الإدارة غير تنفيذيين ، كما يجب أن لا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء

للشركة حيث تقوم بمناقشته حول نتيجة عملية المراجعة ، وفي نفس الوقت لها دور رقابي على جميع عمليات الشركة .

1. الهيكل القانوني للجنة المراجعة :

طالبت جميع لوائح الحوكمة التي قامت بوضعها الدول العربية، الشركات المسجلة أسهمها في السوق المالية بضرورة إنشاء لجان المراجعة نظرا لتعاظم الدور الذي يمكن أن تؤديه مثل هذه اللجان، ويمكن أن يتم تلخيص المواد التشريعية المتعلقة بلجان المراجعة والتي تتضمنها تلك اللوائح فيما يلي :

- ✓ يشكل مجلس الإدارة لجنة من أعضائه غير التنفيذيين تسمى لجنة المراجعة، لا يقل عدد أعضائها عن ثلاث، يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية.
- ✓ تصدر الجمعية العامة للشركة بناء على الاقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة، ومدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة.
- ✓ تشمل مهام لجنة المراجعة ومسؤوليتها فيما يلي[1] :

- الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة، من أجل التحقق من مدى فاعليتها في تنفيذ الأعمال والمهمات التي حددها لها مجلس الإدارة ؛
- دراسة نظام الرقابة الداخلية، ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملحوظات الواردة فيها ؛
- دراسة نظام الرقابة الداخلية، ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها له ؛
- التوصية لمجلس الإدارة بتعيين المحاسبين القانونيين وتحديد مكافأتهم وتحديد أسباب فصلهم ،ويتأكد من استقلاليتهم عند التوصية بتعيينهم ؛
- متابعة أعمال المحاسبين القانونيين واعتماد أي عمل خارج نطاق أعمال المراجعة التي يكلفون أثناء قيامهم بها في عملية المراجعة؛
- دراسة خطة المراجعة مع المحاسب القانوني وإبداء ملاحظاتها عليها
- دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنه ؛
- دراسة ملحوظات المحاسب القانوني على القوائم المالية ومتابعة ما تم في شأنها؛

[1] محمد مصطفى سليمان،" **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**"،**دار الجامعية ،مصر ، 2008،ص 92-93**

- دراسة السياسات المتبعة وإبداء الرأي والتوصيات لمجلس الإدارة .

2. تشكيل لجان المراجعة :

اهتمت العديد من الهيئات العلمية وبورصات الأوراق المالية في العديد من بلدان العالم، بتحديد القواعد المنظمة لتكوين لجان المراجعة، إذ ينبغي تجهيز لجنة المراجعة بالشكل الذي يمكنها من الوفاء بالتزاماتها ويتضمن هذا التجهيز عملية الاختيار والتدريب وتنمية المهارات والسماح بالحصول على المعلومات اللازمة، كما على المؤسسة تحديد مجموعة من المؤهلات والكفاءات الواجب توافرها في أعضائها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم المنفعة المتوقعة منها اتجاه عملية إعداد القوائم المالية وكل من المراجعة الداخلية والخارجية، وفي هذا الشأن سوف نقوم بإلقاء الضوء على القواعد المنظمة لتكوين لجان المراجعة وذلك فيما يتعلق باستقلالية وخبرة الأعضاء.

- ✓ **استقلالية أعضاء لجنة المراجعة** :في الواقع العملي، يوجد هناك اتفاق على ضرورة أن تقتصر عضوية لجان المراجعة على الأعضاء غير التنفيذيين، وذلك لما لهم من استقلالية على إدارة الشركة، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن مقدرة أعضاء مجلس الإدارة في الرقابة على إدارة الشركة، تتأثر بدرجة كبيرة على درجة الاستقلالية المتوفرة في هؤلاء الأعضاء .وهناك العديد من الدراسات العملية التي أكدت على أهمية الاستقلالية بالنسبة لأعضاء لجنة المراقبة، منها الدراسة التي قام بها Micmullen & Raghunandan على مجموعة من الشركات الأمريكية ،حيث وجد أن الشركات التي ليس لها مشاكل في قوائمها المالية والمحاسبية هي تلك الشركات التي يتكون أعضاء لجان المراجعة بها من الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين.
- ✓ **خبرة أعضاء لجان المراجعة** : إن استقلالية أعضاء لجان المراجعة لا تعتبر كافية لوحدها للتأكد من كفاءة الأعضاء ، بل يشترط أن يتوفر في عضو لجنة المراجعة الخبرة الكافية في مجال المحاسبة والمراجعة، وذلك نظرا لطبيعة عمل اللجنة من الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية والمحاسبية ، والاختيار المناسب للقواعد المحاسبية المطبقة، والتي تتطلب توافر مستوى معين من الخبرة .حيث أن تعقد الأمور المالية في الواقع العملي، وتعقد هياكل رأس مال الشركات، وظهور صناعات جديدة، والتطبيق الجيد لمعايير المحاسبية القومية، كلها معا توضح أهمية وجود أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين فقط للعمل في لجنة المراجعة[1].
- ✓ **مسؤوليات لجان المراجعة** : ركزت مبادئ حوكمة الشركات على العديد من المهام والمسؤوليات للجان المراجعة باعتبارها الأداة الرقابية الرئيسية لمجلس الإدارة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق أهداف

[1] Zulkifli hasan corporate governance , "***Western and islamic perspectives*** " , international review of business research papers .melbourne, australia, vol 5 N01. January, 2009, p. 08

الشركة ،و حماية مصالح المساهمين و بقية أصحاب المصلحة بكفاءة وبأقل تكاليف ،ويحق للجنة وبدون أي قيود، الاطلاع على كافة المعلومات والبيانات والتقارير والسجلات والمراسلات، أو غير ذلك من الأمور التي ترى للجنة أهمية الاطلاع عليها .وعلى مجلس الإدارة اتخاذ كل الإجراءات التي تضمن للجنة القيام بمهامها.

وتشمل مسؤوليات لجنة المراجعة القيام بكل الأعمال التي تمكنها من تحقيق مهامها، وهذا ما نتناوله في النقطة الفرعية الموالية.

– ثانيا: **دور لجنة المراجعة في تجسيد مبادئ حوكمة الشركات :**

ويمكن دراسة دور لجنة المراجعة كأحد آليات تفعيل حومة الشركات :

1. دور لجان المراجعة في عملية إعداد التقارير المالية:

تلعب التقارير المالية دورًا هاماً في نمو اقتصاديات الدول، حيث أن نزاهة السوق المالي للدولة يعتمد على نوعية وجودة البيانات المالية للشركات والمتاحة للمستثمرين، كما يعتبر الإفصاح الواضح والسليم أمرًا ضرورياً لكفاءة تكوين رأس المال في الأسواق المالية ويكمن دور لجنة المراجعة الأساسي عند إعداد التقارير المالية بالقيام بالوظيفة الإشرافية والرقابية ولا يدخل في دور اللجنة قيامها بإعداد القوائم المالية أو الاضطلاع باتخاذ القرارات الفعلية فيما يخص إعداد هذه القوائم، حيث أن الإدارة المالية وقسم المراجعة الداخلية هم المسئولون عن ذلك[1].

أما لجنة المراجعة والتي تقتصر مهامها على الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية فهي تقوم بما يلي[2] :

- مناقشة الإدارة والمراجع الخارجي حول سياسة الإفصاح والمتطلبات التي تفرضها اللوائح والقوانين التي تفرضها الدولة وبورصة الأوراق المالية المقيدة بها الشركة أسهمها[3] ؛
- دراسة واستعراض القوائم المالية قبل اعتمادها ونشرها بغرض التوصل إلى قناعة بأنها لا تتضمن أي عبارات أو بيانات أو معلومات غير صحيحة وأنه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات أو مبالغ أو معلومات ذات أهمية نسبية ينتج عن حذفها تضليل في القوائم المالية؛
- مناقشة الغدارة والمراجع الخارجي في مدى ملائمة أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة بالشركة ؛

[1] محمد مصطفى سليمان ، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري " ،الدار الجامعية ، مصر ،2006 ، ص33

[2] Report of NACD blue Ribbon ;Commission on Audit Committees; 2000.

[3] محمد مصطفى سليمان ؛ " حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين " ؛ دار الجامعية الإسكندرية ؛ 2008 ؛ ص 99

- استعراض التقارير التي يقدمها المراجع، ومناقشة أي خلافات جوهرية بين الإدارة والمراجع الخارجي والتي من الممكن أن تنشأ عند إعداد القوائم المالية.
- مناقشة المراجع الخارجي في مدى جودة المبادئ المحاسبية التي تطبقها الشركة في إعداد القوائم والتقارير المالية ؛
- تقييم أهداف الشركة من إعداد التقارير المالية الداخلية والخارجية وأن تقوم بتقييم مدى الالتزام بتلك الأهداف .
- أن تقيم نوعية الإيرادات وسياسة الشركة في الاعتراف بالإيراد وسياسات الرسملة
- أن تضمن أن نظام إعداد التقارير المالية يعطي المستفيدين فكرة واضحة عن الأداء التشغيلي والنقدي والربحي للشركة.
- أن تعمل على تقييم المخاطر التي تنشأ من الضغوط على الإدارة عند إعداد التقارير المالية كما ينبغي على اللجنة أن تعمل على تقييم الظروف التي قد تؤثر على جودة التقارير المالية) مثل مكافأة المدير المالي.
- الإشراف على عمليات التقصي ذات العلاقة بالغش أو الأخطاء أو التحريف في البيانات المالية أو أي أمور أخرى ترى اللجنة أهمية تقصيها .

وحتى تحقق لجنة المراجعة الفائدة القصوى من خلال إشرافها على عملية إعداد التقارير المالية يرى البعض أنه يجب على تلك اللجان وعند دخولها في مناقشات مع المراجعين الداخليين والخارجيين أن توجه اهتمامها على الأمور التالية:

- الآثار المحاسبية للعمليات الكبيرة والجديدة
- التغييرات في المبادئ والسياسات المحاسبية الاختيارية وتقييم مدى استمراريتها .
- التقديرات والاجتهادات ذات الأثر الهام والتي استخدمت عند إعداد التقارير المالية.

وهذا ما سوف نؤكده في العنصريين المواليين :

1. دور لجان المراجعة في أعمال التدقيق الداخلي:

إن البحث عن محيط معلوماتي سليم مبني على الثقة داخل الشركة يتوقف على درجة التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية وعلى درجة الانسجام والتوافق مع لجنة المراجعة ،وذلك من خلال القيام لجنة المراجعة الداخلية بمسؤولياتها اتجاه المراجعة الداخلية والتي تتمثل في

- ✓ توفير البيئة الملائمة لأداء أنشطتها المتعلقة بالحوكمة (تقدير المخاطر ، تقييم إجراءات الرقابة الداخلية[1] ...) ؛
- ✓ البحث في معوقات التي يواجهها المراجعين الداخليين والتي تؤثر عليهم في أداء عملهم ؛
- ✓ دعم استقلالية المراجع الداخلي ؛
- ✓ مسايرة التطورات التي تحدث في خطة المراجعة ؛
- ✓ فحص برنامج المراجعة الداخلية والموافقة عليه ؛
- ✓ تفعيل التنسيق بين المدقق الداخلي والخارجي ؛
- ✓ يجب على لجنة المراجعة أن تصادق وتقوم بالمراجعة الدورية لوثيقة المراجعة الداخلية وتوثيق الموافقات الإدارية التي تبين أهداف و صلاحيات المراجعة الداخلية ،للتأكد من قيام المراجعين الداخليين بمسؤولياتهم ؛
- ✓ يجب على لجنة المراجعة أن تقوم بالمراجعة السنوية لغايات وأهداف دائرة المراجعة الداخلية وجداول المراجعة وخطط التوظيف والموازنة المالية .

كما ان المراجعة الداخلية بدورها تقوم بتوفير آلية الرقابة للجنة المراجعة وهذا من خلال رفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة وان تقوم المراجعة الداخلية بمد لجنة المراجعة بالمعلومات الملائمة وهذا فيما يخص غدارة المخاطر .

3. دور لجان المراجعة في أعمال المراجعة الخارجية.

إن للجة المراجعة مجموعة من المسؤوليات اتجاه المدقق الخارجي وذلك لغرض تعزيز مبدأ استقلالية وفعاليته في عملية المراقبة ، وتتجلى أهم المسؤوليات على النحو التالي :

- ✓ تعيين وتحديد الأتعاب ، ومدى درجة الاحتفاظ بالمدقق الخارجي على أساس تقييم أدائه ؛
- ✓ النظر في خطط المراجعة الخارجية وطريقة وبرنامج العمل خلال السنة المالية ونهايتها ؛
- ✓ التأكد من أن المراجع الخارجي مستقل وّأن كل الأمور التي تفسد هذا الاستقلال يتم معالجتها بشكل سليم ؛

[1] صديقي مسعود ؛ " نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر – على ضوء التجارب الدولية – " ؛ مذكرة الدكتوراه تخصص التخطيط الاقتصادي ؛ جامعة الجزائر ؛ 2004 ؛ ص 170

- ✓ زيادة التفاعل بين المدقق الخارجي بقسم المراجعة الداخلية[1] وذلك لتعزيز قوة التعاون والتكامل بينهما في تحقيق مصالح الشركة ؛ مراجعة القوائم المالية السنوية الدورية والسنوية وذلك قبل توقيعها من طرف مجلس الإدارة[2]

المبحث الثاني : تجارب حوكمة الشركات وواقعها

منخلالهذاالمبحثتقدمفكرةعامةحولتجارب ونماذجحوكمةالشركاتوواقعهاعلىمستوىالعالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة .

المطلب الأول : واقعها في أمريكا وأوربا

- **أولا : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :**

في عام 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة ل SEC بإصدار تقرير المسمى Treadway Commission والذي نص على مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية والمحاسبية ، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات[3].

وبرز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة Cal PERS بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها[4] ودورها في حماية حقوق المساهمين. حيث قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد للقيد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماع مجلس الإدارة، يقوم مجلس الإدارة بتعيين المديرين التنفيذيين مراعيا توافر الخبرة و التنوع المعرفي والممارسة الميدانية منهم و يكون هؤلاء المديرين مسئولين عن إدارة الشركة، أما بصدد آلية السوق فتكون الإدارة بيد الشركات بالدرجة الأساس لتحقيق الاستيلاء على الشركات ذات الأداء الضعيف. كما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات National Association of Corporate Directorsبتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة .

---

[1] « contrôle des performances » ;Transparence et responsabilité: guide pour l'état actionnaire ;OCDE ; 2010 ; P74

[2] Mehdi Nekhili ;Ines Fakhfakh ; « les relations entre les mécanismes de gouvernement et indice de divulgation volontaire d' information ;étude clinique de deux entreprises tunisiennes ; 2011 ; P 17 – 18

[3] صباحي نوال، واقع حوكمة في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية–، المؤتمر الدولي الثامن حول : دور حوكمة الشركات في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،18 – 19 نوفمبر 2013،ص 666

[4] –صبايحي نوال ، **واقع الحوكمة في دول المختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية**، المؤتمر الدولي الثامن":دور حوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات" ، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 20 – 19 نوفمبر 2013 ،ص8

كما أصدر كل من (New York Stock Exchange – NYSE–) و National Association Of Securities Dealers – NASD –) عام 1999 تقريرها الشهير المعروف باسم (Blue Ribbon Repert) والذي اهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان التدقيق في المؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي وكذلك مسؤولية لجنة التدقيق[1] اتجاه وظيفة التدقيق الداخلي.

ويمكن تلخيص أهم المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في ما يلي:

- الأغلبية من أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين مستقلين ،كما يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، وذلك بهدف مراجعة وتقييم أدائهم؛
- يقوم مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر، والميزانيات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ؛
- تكوين لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والتي تقوم بمراجعة وتحديد الأسس التي يبني عليها مكافآت ومرتبات أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين بالشركة، مع مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل؛
- ضمان الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغيرات إذا لزم الأمر وفق المتغيرات في بيئة الأعمال التي تنتمي لها الشركة؛
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي؛
- رقابة وإدارة أي تضارب محتمل في مصالح وإدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة؛
- ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير المالية والمحاسبية ؛

[1] حمادي نبيل، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة ل و م أ وفرنسا، الملتقى العلمي الدولي حول :آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،25–26 نوفمبر 2013،ص 834

1. إشراف لجنة المراجعات على إعداد القوائم المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والداخلية، ومراجعة العمليات المتعلقة بالإفصاح على القوائم المالية؛

- **ثانيا تجربة فرنسا :** من أبرز العوامل جعلت أطراف السوق أكثر اهتماما بقواعد الحوكمة وإدارة الشركات في فرنسا[1] هي زيادة وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس وتولى ذالك أهم منظمتين الأصحاب الأعمال في فرنسا هما المجلس الوطني أصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة واللذان قاما بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات التي كانت برئاسة فينو Vienot رئيس الجمعية العمومية، حيث صدر تقرير فينو عام 1995 وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام، بالإضافة إلى تقارير أخرى اهتمت بحوكمة الشركات والتي سنتناولها فيما يلي :

2. **تقرير فينو1** (Vienot1) : صدر هذا التقرير سنة 1995 عن طريق لجنة مفوضة بإعداد تقر ير لمجموعة العمل (CNEP/AFEP) للجمعية العامة للمؤسسات الخاصة والعامة والمجلس الوطني للرئاسة الفرنسية تحت رعاية السيد (MARC VIENOT) مدير عام رئيسي للمؤسسات العامة ومجموعة أعضاء اللجنة كلهم مديرين عامين للمؤسسات، وكان التقرير بعنوان "مجلس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة" ، وجاء بسبب مجموعة من العوامل أهمها العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس، وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الموجودة وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على التقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي[2]:

- يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين؛
- يجب أن يحتوى كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحد على الأقل ورئيس مجلس الشركة.
- على الشركة أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات؛
- يجب أن يكون لكل مجلس إدارة لجان تدقيق مكافآت تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورة

[1] مازري عبد الحفيظ، **دور الحوكمة المالية في مواجهة مشكلة عدم تناظر المعلومات**، أطروحة الدكتوراه ، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ،الجزائر، 2015 ، ص132

[2] حمادي نبيل،مرجع سبق ذكره ،ص 839

استقلالية أحدهم، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا؛

- لا يجوز للمديرين التنفيذيين و لا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة التدقيق ولجنة المكافآت؛
- يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم؛
- لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته؛
- يجب نشر المعلومات العامة بخصوص العمليات المتعلقة برؤوس أموال المؤسسة حتى عندما لا يفرض القانون ذلك تحقيقا للشفافية؛
- يجب على كل مجلس تقديم للمساهمين تنظيمات وترتيبات تخولهم مساءلة المجلس بصفة دورية على عدم ملائمة الأعمال.

مع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير Vienot1 هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما ولم يكن للبورصة أو أي جهة تنظيمية ، ولم تكن الشركة مطالبة ببيان إلى أي مدى يتم تطبيق هذه المبادئ .

3. **تقرير ماريني (Marini)**: لقد حذر التقرير من حدوث تجاوزات قانونية ، إلا أن مجلس الشيوخ ،وخاصة تحت إصدار السيناتور ماريني **Marini** قام بالتحقيق في قواعد إدارة الشركات، وترتب عن ذلك صدور تقرير ماريني في جويلية 1996 والذي أشتمل على مقترحات بإحداث تغييرات قانونية غطت مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون حوكمة و إدارة الشركات ونذكر منها ما يلي[1] :

- ينبغي أن يكون للشركات الحق القانوني دون إلزام في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي دون الحاجة إلى وجود هيكل للمجلس ثنائي المرحلة؛
- يجب على الشركات أن تصرح بممتلكاتها للمستثمرين ؛
- يجب السماح للمجالس بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة؛
- يجب تبليغ إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15يوما؛
- المساهمون الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم يجب أن يتمكنوا من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة .

[1] أمين السيد أحمد لطفي ،ص 161

4. **تقرير فينو2** (Vienot2) : تم نشر التقرير في جويلية 1999 ، وذلك بطلب من نفس المشرفين (CNEP/AFEP) تحت رعاية نفس الشخص (MARC VIENOT) ، ولكن بأعضاء لجنة جدد مما يعطي انطباعا بأن متطلبات التغيير كانت ذاتية وبما يلائم المفاهيم الفرنسية، وقد جاء التقرير تحت عنوان "تقرير على حوكمة الشركات "فيه إشارة واضحة لتبني التنمية المستنبطة من الطرح الأنجلوساكسوني، وثانيا فإن هذا العنوان يدل على الشمولية والإحاطة بكل جوانب الإدارة من خلال التطرق إلى نظام المكافآت، المعلومات المفصح عنها في التقارير السنوية، وتدعيم الإداريين المستقلين على عكس سابقه الذي اهتم بمجلس الإدارة، ويشمل التقرير جملة من المواضيع والتوصيات والتي نذكر منها[1] :

- **الفصل بين وظائف رئاسة المجلس ورئاسة المديرية العامة** :ألغى التقرير الجديد التحفظ الذي كان في سابقه حول هذه النقطة، والذي اعتبرها غير ضروري ومشيدا بمرونة القانون الفرنسي في تنظيم السلطات داخل الشركة المستقلة في مجلس الإدارة؛
- **نوعية المعلومات في التقارير المالية** : ينص التقرير على ضرورة توفر المعلومات عن الإداريين (العمر ، الوظيفة الرئيسية ، تاريخ بداية العقد ،...) ،تحديد الإداريين الخارجيين وعدد الأسهم المملوكة لكل إداري ، بالإضافة إلى توفر معلومات حول العقود الأخرى مع الشركات الفرنسية والأجنبية ،توضيح عدد اجتماعات المجلس ولجانه ، نشر دقيق للحسابات نصف سنوية والسنوية .
- **إعلام ونشر المكافآت** : حاول التقرير أن يكون وسطيا وتوافقيا بشأن المكافآت الفردية للمديرين، فاللجنة وحول نشر المكافآت العامة لفريق الإدارة ترى بأن يتم نشر بدائل الحضور وخيارات الأسهم وفق أرقام محددة في مجتمع محصور ومعرف؛
- تدعيم تواجد الإداريين المستقلين

و نشير بأن تقرير فينو 2 كان أكثر طموحا من سابقه عندما اقترح بأن نسبة الإداريين المستقلين تكون الثلث في مجلس الإدارة، الثلث في لجنة التدقيق و النصف في لجنة المكافآت.

[1] حمادي نبيل ، مرجع سبق ذكره ،ص 840-841

5. **تقرير (bouton)** : جاء هذا التقرير كرد فعل فرنسي عقب الانهيارات المالية للشركات العالمية على غرار شركة **enron** في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتم إعداد التقرير من طرف لجنة مكونة من 14 عضو يمثلون لرؤساء لشركات فرنسية مهمة ، بالإضافة إلى رئيس اللجنة السيد دانيال بوتون (**Daniel Bouton**) والذي تم نشره في سبتمبر 2002 ،حيث ركزت مجموعة العمل على ما يلي[1] :

- تحسين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات؛
- دراسة مدى ملائمة المعايير والتطبيقات المحاسبية؛
- دور استقلالية ممثلي السوق (بنوك، محللين ماليين، وكالات التنقيط)؛
- تحسين نوعية المعلومات والاتصال المالي؛

6. **قانون الأمن المالي** : بعد سلسلة الانهيارات المالية في كبرى الشركات الأمريكية والأوروبية ظهرت أزمة عدم الثقة في جودة المعلومة المحاسبية والمالية الموجهة لخدمة أغراض المستثمرين، صدر قانون الأمن المالي في فرنسا أوت 2003 ، وقد كان مستوحى من القانون الأمريكي ساربنز أوكسلي Sarbanes–Oxley والذي نص على ما يلي :

- ضرورة إعداد تقرير نظام المراجعة الداخلية، ويتم التأشير عليه من طرف الرئيس المدير العام والمدير المالي، وأن يتم تضمين هذا التقرير في التقرير السنوي لأي شركة مدرجة في البورصة، ويكون مرفوقا برأي المراجع الداخلي حول كافة مراحل وإجراءات الرقابة الداخلية، ويتم الإفصاح عنه لهيئة الرقابة على السوق المالي ؛
- ضرورة الإفصاح والشفافية القوائم المالية تفاديا لحالات التلاعب المحاسبي
- يجب على المراجع الخارجي أن يرفق بتقريره تقريرا مفصلا يتضمن رأيه وكافة ملاحظاته المتعلقة بإجراءات الرقابة الداخلية للشركة، خاصة تلك المتعلقة بمعالجة وإعداد المعلومة المحاسبية؛
- التأكيد على استقلالية مجلس الإدارة لتخفيض تكاليف الوكالة .

[1] مخفي أمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول" :آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة" ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 26 . نوفمبر 2013 ، ص215 :

– ثالثا تجربة ألمانيا : تم الاهتمام بقواعد حوكمة الشركات في ألمانيا على إثر إنهيار كبرى الشركات الألمانية ، وتعرض شركات كبيرة أخرى مثل دايملر للكثير من المصاعب، ودارت هناك مناقشات كبيرة حول آثار استعمال اليورو على الأسهم ذات القيمة الاسمية

وتم تقديم المقترحات التي يتناول تبلورت من خلالها إلى البرلمان، وأخيرا وافقت الحكومة على اقتراح يسمى " كون تراج " Kon Trag والذي يتناول المواضيع المتعلقة بإدارة الشركات والتي تتمثل فيما يلي :

- ترخيص للشركة بإعادة شراء أسهمها بموجب شروط مشددة ، عكس ما كان عليه سابق ؛
- منع الأسهم التي لها حق في أصوات متعددة ؛
- سماح لصغار المساهمين بتقديم دعاوي ضد الموردين بتخفيض العتبى إلى 5% أو2 مليون مارك ألماني (بينما كانت النسبة فيما قبل 10 %) ؛
- المجلس الرقابي هو الذي يعين المراجعين بدلا من مجلس الإدارة ؛
- تم تقليل تأثير البنوك إلى حد ما، حيث لا يجوز للبنوك أن تصوت بصفتها حاملة توكيلات قانونية إذا كان التصويت باسم البنك الذي يمثل أكثر من 5% من الأسهم.

في جوان 2000 أصدرت مجموعة مبادرة برلين وهي مجموعة تضم أكاديميين(مهندسين) الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة المؤسسات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة المؤسسات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين وبقية أصحاب المصلحة كما ناقشت موضوعات أخرى مثل الشفافية والتدقيق والمؤسسات الخاصة، وعلاوة على ذلك فإن منظمة – deutche Schutzverningung fur Rbesitz (Dsw)) وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين وضعت مجموعة من المقترحات وطالبت المؤسسات بتطبيق كحد أدنى للحوكمة وتمثلت هذه المقترحات فيما يلي[1]

- طلب المزيد من القابلية للمحاسبة والمزيد من الشفافية في البنوك، التي تصوت عن الحصة التي تستفيد منها، وبذلك يمكن للبنوك الألمانية أن تحقق المزيد من الإفصاح من خلال توكيلات التصويت بما في ذلك تقديم إشعار عام عند التصويت ضد الإدارة؛
- منع أعضاء المجلس الرقابية من الحصول على عضوية مجلس منافس في نفس الوقت؛
- ضمان استقلالية المدقق الخارجي للشركة ؛
- يجب أن تطبق المؤسسات الألمانية الهيكل الرأسمالي القائم على نظام صوت واحد للسهم الواحد؛

[1] سعداوي موسى، "حوكمة المؤسسات :مدخل للتسيير الفعال تجارب بعض الدول الاقتصادية الكبرى"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم ، الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، لمجلد 2013،2 ،ص134-135

- إرسال الدعوة لحضور الاجتماع السنوي لحملة الأسهم في وقت مبكر، مع السماح للمساهمين للتصويت بالوكالة .

هناك دعم كبير لتنفيذ إجراءات أفضل الممارسات للسوق الألمانية، إلا أن معظم المطالبين بالتغيير في ألمانيا يرون بضرورة تطبيق معايير إدارة الشركات من خلال التشريع بدلا من الإجراءات غير الملزمة، ولكن البورصة الألمانية لم تنتظر حتى تصبح قواعد حوكمة إدارة الشركات ممارسة تطوعية عامة للشركات الألمانية، فبدأت في تنفيذ مشروع يقدم شريحتين تجاريتين من الشركات المهتمة بالتسجيل، وعلى الشركات الراغبة في التسجيل في هاتين الشريحتين الالتزام بقواعد البورصة الألمانية التي تتطلب إفصاحا أكثر من المعتاد في ألمانيا، السوق الجديدة تطالب الشركات المسجلة بمسك حساباتها إما حسب معايير المحاسبة الأمريكية (US-GAAP) أو حسب معايير المحاسبة الدولية (IAS) مع إصدار تقارير مالية ربع سنوية، والشرط الإضافي المطلوب للإفصاح في الوقت الحالي هو التقارير الربع السنوية والمعدة وفق معايير المحاسبة الأمريكية أو معايير المحاسبة الدولية بداية من سنة 2002 ، وإذا خالفت الشركات المسجلة هذه القواعد يجوز للبورصة الألمانية معاقبتها بعدة طرق أبرزها شطبه من سجل الشريحة التجارية .

المطلب الثاني : واقعها في الدول العربية

قامت العديد من الدول العربية بخطوات جادة بالتعاون مع كثير من المؤسسات الدولية لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة الشركات ونجد العديد من الدول العربية تسعى لإتباع نفس المنهاج، وهذا في حد ذاته مؤشر جيد وهام [1] .

ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة الشركات في المنطقة، صدر تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات والذي عقد ببيروت في شهر جوان 2004 تحت شعار " حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا :تحسين الإفصاح والشفافية، وتم اعتبار حوكمة الشركات منطلقا لتحديث اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ومن ضمن التوصيات التي خرج بها المنتدى ما يلي :

- أن يتم إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والإقليمي وفقا لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ مبادئ حوكمة الشركات؛

[1] كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات – مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول " حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، قسم لعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر ،18 –19 نوفمبر 2009 ص 52

- إجراء عملية مسح لحوكمة الشركات في كافة دول المنطقة؛
- تكوين مجموعة عمل وطنية لحوكمة الشركات في كل دولة من الدول المشاركة؛
- تبني مبادئ وقواعد حوكمة الشركات ومعايير المحاسبة والمراجعة الدولية.

وفي عام 2009 أكد الخبراء المشاركين في مؤتمر الخرطوم عن أهمية إيجاد منظمة عربية موحدة تعنى بتطبيق قواعد حوكمة الشركات بالمؤسسات والشركات بالعالم العربي مع توحيد هذه القواعد بين الدول العربية من أجل دعم الاستثمارات البينية وتشجيع إنشاء مشاريع مشتركة وتوفير أكبر قدر من الشفافية، وأشاد الخبراء بتجربة كل من مصر والسعودية والإمارات وقطر في هذا المجال ، كذلك أكد الخبراء أن قواعد حوكمة الشركات تلعب دورا كبيرا في منع استغلال سلطة مجالس إدارات المؤسسات والشركات وتفادي التحايل على القوانين واللوائح بما يضر بمصلحة المساهمين وأصحاب المصلحة ويحافظ على هذه الشركات من الدخول في دائرة الفساد المالي والإداري .

وأيضا تم التأكيد أيضا على ضرورة تفاعل وتعاون جميع الأجهزة من أجل نجاح تطبيق قواعد حوكمة الشركات في بلادنا، ويتطلب ذلك ضمان عناصر عديدة في مقدمتها دعم حوكمة الشركات وتأييدها لهذه القواعد بشكل يدفعها للشروع في تقوية البنية المؤسساتية (تعديل القوانين والتشريعات) لتطبيقها، وكذلك أهمية قناعة الشركات نفسها بالتطبيق حتى لا تكون إجراءات هذه الشركات شكلية، كما يستلزم الأمر وجود الكفاءات البشرية القادرة على تطبيقها، سواء بالمؤسسات أو بالأجهزة الرقابية التي تفحص نتائج تلك المؤسسات والشركات، وأهمية دور الإعلام في نشر مفاهيم حوكمة الشركات على جميع أوساط المجتمع[1] .

– أولا تجربة مصر في حوكمة الشركات :

تعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط تهتم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، وتكتسب حوكمة الشركات في مصر أهمية متزايدة لدى أوساط الاقتصاديين والقانونيين والخبراء والمحللين، وذلك لما له من تأثير على تطور كل من سوق المال، وقطاع الشركات المصرية وذلك بما يعمل على تدعيم واستقرار الاقتصاد القومي، والارتقاء بمستوى معيشة المواطن المصري ورفاهية المجتمع .

1. **مسار حوكمة الشركات في مصر :**

[1] صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، مصر،2011 ،ص 173

- في سنة 1990 : بدأت الحكومة المصرية سياسة الإصلاح الاقتصادي وإعادة الهيكلة، كان التحرك نحو اقتصاد السوق الحرة يمضي بسرعة ملحوظة، وكان تبسيط اللوائح والإجراءات والخصخصة له تأثير إيجابي على نشاط سوق الأوراق المالية؛
- خلال 1992 –1996 : أخذت الهيئة العامة لسوق المال زمام المبادرة، لدعم جهود إنعاش سوق الأوراق المالية لكي تعود إلى سابق عهدها، وساعد قانون رأس المال رقم 95 لسنة 1992 على وضع إطار العمل للوسطاء؛
- في سنة 2001 : تزايد الأهمية المحورية الخاصة بقواعد وتطبيقات حوكمة الشركات، حيث تم الانتهاء من أول تقرير لحوكمة الشركات في مصر، وقد قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال، وبورصة الأوراق المالية، حيث خلص التقرير إلى أهم نقاط الضعف والقوة في مناخ حوكمة الشركات، وقد أشار التقرير في مجمله إلى أن مفهوم ومعارف حوكمة الشركات في مصر متواجدة في نسيج عدد من القوانين الحاكمة ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها ، ومن أهمها قانون رأس المال (1992/95) وقانون الشركات رقم (1981/159)،وقانون الاستثمار رقم (1997/8) ، قانو قطاع الأعمال رقم (203/ 1991) وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي رقم(1997/93) ، وغيرها من القوانين التي ترتبط بحوكمة الشركات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

كما أن المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر تشير إلى أن عدد كبير من التطبيقات قد حاز على تقييم مرتفع أو متوسط مرتفع، مؤكدًا على وجود العديد من الممارسات الإيجابية، ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لتجنب أي من الممارسات السلبية .فالبنسبة للممارسات الإيجابية، نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة .أما بالنسبة للممارسات السلبية، أشار التقرير إلى أن البنود التي تحتاج إلى تدعيم ما يرتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة، تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة، كما أنه في غاية الأهمية أن يتم تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة.

- في سنة 2002 : تم الانتهاء من تقييم مدى مراعاة معايير الحوكمة في مجال المحاسبة والمراجعة بجمهورية مصر العربية، كجزء من برنامج مشترك بين البنك الدولي وصندوق النقد وخلص التقرير إلى ضرورة اتخاذ خطوات عاجلة لإصدار بعض القوانين اللازمة لتطوير الإطار البيئي لممارسات المحاسبة والمراجعة مع تفعيل دور الهيئة العامة لسوق المال في مراجعة التقارير المالية للشركات المسجلة في

البورصات للتأكد من الالتزام بالمعايير وتحسين مستوى جودة التقارير المالية من خلال تفعيل آليات الرقابة على إنتاج المعلومات بتحقيق التأهيل المناسب للمراجعين وتحقيق الالتزام بالقيم الأخلاقية ؛

- خلال 2002 –2003 : شهدت تطورًا ملحوظًا في مجال إرساء قواعد الشركات في مصر، مما ترتب عليه بشكل عام تحسين في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد، إذ ارتفع عدد المعايير التي تطبق تمامًا أو بدرجة كبيرة مع المعايير الدولية لحوكمة الشركات من 40 إلى 45 معيار، بينما انخفض عدد المعايير التي لا تتم مراعاتها في مصر من 8 إلى 3 معايير فقط ، وقد أوضح التقييم أن هذا التحسن شمل المبادئ الخمسة للحوكمة، وإن كانت درجة التحسن قد اختلفت من معيار لآخر، وبناء على هذا التقييم يمكن ترتيب المبادئ الخمسة لحوكمة الشركات وفقًا لدرجة اتساقها والمعايير الدولية لمبادئ الحوكمة تنازليًا كالتالي: دور أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة، ثم المساواة في معاملة المساهمين، ثم حقوق المساهمين، ثم الإفصاح والشفافية، وفي النهاية مسؤوليات مجلس الإدارة؛
- في سنة 2004 :تم الانتهاء من تقييم مدى مراعاة معايير الحوكمة بجمهورية مصر العربية كجزء من برنامج مشترك بين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وخلص التقرير إلى :
  - ضرورة توحيد أساليب إعداد وعرض التقارير المالية لتعظيم فرص المقارنة بين القوائم المالية للشركات، وتوفير المعلومات الملائمة لاحتياجات المستخدمين؛
  - تفعيل دور لجان المراجعة بالشركات، وخصوصًا فيما يتعلق بالتأكد من توافر عناصر الجودة لعمليات المراجعة الخارجية، وضرورة إنشاء مجلس أعلى للإشراف على مهنة المحاسبة والمراجع؛
  - تفعيل قنوات الإفصاح الالكتروني للمعلومة عبر شبكة الإنترنت مع توفير كافة الضمانات لتأمين المعلومات التي الإعلان عنها ؛
  - تفعيل دور لجان المراجعة بالشركات، وخصوصًا فيما يتعلق بالتأكد من توافر عناصر الجودة لعمليات المراجعة الخارجية، وضرورة إنشاء مجلس أعلى للإشراف على مهنة المحاسبة والمراجع.
- في سنة 2005 : قامت إدارة حوكمة الشركات التابعة لهيئة سوق المال في مصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر ، بالتعاون مع مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار المصرية .

- في سنة 2006 : أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانًا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 ، والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتبارًا من يناير 2007

2. **ميثاق حوكمة الشركات في مصر :**

قام معهد المديرين المصري ومركز المشروعات الدولية الخاصة بإعداد ميثاق حوكمة الشركات على عدة مراحل:

المرحلة الأولى :تضمنت إجراء مراجعة لأفضل الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات، وذلك من أجل تزويد المجموعة بفهم راسخ لمفهوم حوكمة الشركات، فكونت المراجعة صورة معمقة لإعداد وتطبيق مواثيق مماثلة في دول أخرى، المرحلة الثانية :فتضمنت إجراء مراجعة للإطار القانون الحالي في مصر، بما في مراجعة الأدبيات المحلية، والتقارير التي تصدرها المنظمات الدولية، وما تمخضت عنه النقاشات التي دارت خلال ورشات العمل والندوات التي عقدها سابقا مركز المشروعات الدولية الخاصة، وتلا هذه المرحلة نقاشات مع معهد المديرين المصري لوضع الطبيعة القانونية للميثاق ونطاق عمله، ومع أن الالتزام بالميثاق أمر طوعي، ولقد قام الدكتور زياد بهاء الدين وهو خبير محلي في الاستثمار والتجارة بصياغة النسخة الأولى من الميثاق التي تم تقديمها إلى اجتماعات القطاع الخاص مع ممثلي الحكومة في وقت مبكر من عام 2005 ، وضمت تلك المجموعة في عضويتها ممثلين عن بورصة القاهرة، ، والهيئة المصرية للأسواق المالية، والمعهد المصرفي المصري، بالإضافة إلى العديد من جمعيات الأعمال، وخلال سلسلة من ورشات العمل والندوات طلب من تلك الجهات المشاركة في تقييم كيفية جعل مسودة الميثاق أكثر فعالية وقابلية للتطبيق على تنمية القطاع الخاص والقطاع الاقتصادي في مصر، وقام مركز المشروعات الدولية الخاصة باستطلاع رأي مالكي منشآت الأعمال حول بنود منفردة معينة في مسودة الميثاق، وتم تضمين ردود المجموعات المختلفة في النسخة النهائية منه التي تم تقديمها حينئذ إلى معهد المديرين المصري من أجل الموافقة عليها. [1]

لقد كتب ميثاق حوكمة الشركات بلغة سهلة يفهمها جميع المستخدمين المحتملين له، حيث يحدد حقوق ومسؤوليات مساهمي الشركات وأعضاء مجلس الإدارة، والمدققين الداخليين والخارجيين ولجان مراجعة

[1] جين مانشيكو، الشفافية والمسائلة قدما إلى الأمام "حوكمة الشركات مصر – استراتيجيات لإصلاح السياسات "خبرات مأخوذة من أنحاء العالم– ، القاهرة، مصر، 2007 ، ص 77، يمكن الإطلاع على الكتاب في الموقع الالكتروني ، CIPE مركز المشروعات الدولية الخاصة www. Cipe arabia.org

الحسابات، ويدعو الميثاق إلى الإفصاح الكامل عن المعلومات المالية و سياسات الشركة للمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة، والموظفون والجمهور، كما يصف الميثاق التدابير الهادفة إلى تفادي تضارب المصالح.

– ثانيا تجربة الجزائر في حوكمة الشركات:

رغبة في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية لقطاع المحروقات ، سعت الحكومة الجزائرية إلى تحسين البنية المؤسساتية لقطاع الأعمال من أجل تحقيق المصداقية ،الشفافية والمسائلة بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال فمن أهم الجهود المبذولة في إرساء إطار حوكمة الشركات

1. مسار حوكمة الشركات في الجزائر :

- في سنة 2006 : تم إنشاء الهيئة للوقاية من الفساد ومقاومته والتي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008 ، لتضاف بذلك إلى 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.

- في سنة 2007 : انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ ،إذ قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال لهدف جذب الاستثمار الأجنبي المباشر .ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات ومؤسسة التمويل الدولية (GCGF) تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات ، لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس (IFC) 2009واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل ، (CARE)أعلنت كل من جمعية كير حوكمة المؤسسات الجزائري .وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)[1] .

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19 ، الصادرة في 25 مارس 2009 ، المرسوم التنفيذي رقم 08 – 156 المؤرخ في 26 – 05 – 2008 التنفيذي رقم ص– ص 03 – 81

وسيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام، بفوائد ومزايا حوكمة المؤسسات والإطار المؤسسي اللازم لها .ويعتمد نجاح إتباع ممارسات حوكمة المؤسسات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، ولمساندة هذه العملية قام مركز المشروعات بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص مثل دائرة العمل والتفكير (CIPE) الدولية الخاصة بهدف الترويج لحوكمة المؤسسات وزيادة الوعي وإتباع الدليل (CARE) الخاصة بالمشروعات بهدف الترويج لحوكمة المؤسسات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها[1] .

- في سنة 2009 : إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر
- في سنة 2010 : بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين ركائز حوكمة الشركات بما فيها الشفافية والمسائلة والمسؤولية .

كما تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا ب10 ملايين يورو لدعم حوكمة الشركات في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذه البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية.

2. ميثاق حكم الراشد في الجزائر :

في جويلية من سنة 2007 انعقد أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات "ولقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدد هذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح الحكم الراشد للمؤسسة، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية، وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة ،"حوكمة الشركات : قضايا واتجاهات " ، العدد 13، مارس2009، ص 1

جزائري للحكم الراشد للمؤسسة "كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل و التفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة بترجمتها إلى مشروع ومن ثم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل، وقد تفاعلت كل من السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بدعمها للمشروع بواسطة قبول رعاية الملف وتكليف أحد إطاراتها السامية بالمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي، كما شاركت أيضا في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي لحوكمة الشركات، وعليه فإن الصيغة التي اعتمدتها كل من حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات هي تشكيل فريق عمل يتكون من طرف مختلف المتدخلين في عالم المؤسسة، وفي هذا السياق ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالانضمام لفريق العمل المنصب في شهر نوفمبر 2007 ، تحت تسمية"GOAL08 " في إشارة إلى فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008 ، ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة "

الأعمال التي قادها فريق العمل في الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008 ، وفي هذا الشأن فقد شكلت مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام2004 أهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل مع أخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية[1]

في 11/ 2009/03 خلال المؤتمر الوطني الذي عقد حول حوكمة الشركات أعلنت كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري الذي تم إعداده بمساعدة كل من IFCو GCGF .

يتضمن الميثاق جزئين مهمين وملاحق حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، أما الجزء الثاني فيتطرق إلى المعايير الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فهو يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة)الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية(، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممونون والإدارة، ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الجزائر،2009 ، ص 13

تشكيلت فريق العمل[1] (GOAL 08) يوضحها الشكل التالي :

الجدول رقم (1-1) : تشكيلة فريق حوكمة الشركات

الرئيس : سليم عثماني	الرئيس المدير العام لمؤسسة صناعة المصبرات الحديثة الجزائرية ، نائب رئيس جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات ، عضو منتدى رؤساء المؤسسات ، عضو حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة .
المنسق :طيب الطيبي	خبير مالي واقتصادي ، عضو جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة . مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية
الأعضاء	
مريم بليل مجوبي	الأمينة العامة لجمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات
هلة بن عطية لغواطي	مستشارة
هند بن ميلود	محامية معتمدة لدى المحكمة العليا رئيسة الجمعية الجزائرية للإحفاء
صابرين بو هراوة	خبيرة لدى خلية التحويل والاستدامة لبرنامج ميدا
انصاف خلادي	حبيرة لدى برنامج ميدا – أورو تطوير المؤسسات المتوسطة والصغيرة
جون بوشي	M2CA مسير شريك
محمد بوشاقر	مستشار
عبد الكريم بوغدو	مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية
ناصر بورنان	مستشار لدى البنك الإفريقي للتنمية
ريشار فريدريك	خبير
رضا حمياني	رئيس منتدى رؤساء المؤسسات
علي حربي	المدير العام لمكتب الاستثمارات "نكست ستيب"
إلياس كرار	رئيس مكتب المؤسسات التمويلية "هيميليس"
سليم عثماني	معرف مسبقا
طيب الطيبي	معرف مسبقا

المصدر :ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2009 ، ص10

[1] http://www.algeriacorporate governance.org/download/code-ara.rar p10

ولقد أوصى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة على ما يلي[1]:

1. الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة

✓ **الجمعية العامة للمساهمين** :فيما يخص حقوق المساهمين:

- تقاسم الأرباح ينبغي أن يكون نزيها وشفافا؛
- أساليب تسجيل السندات يبغي أن تكون فعالة؛
- يجب أن لا يتم إجراءات التنازل أو نقل السندات بشكل غير عقلاني، مما يؤثر على التفاوض في حل السندات؛
- المعلومات المتعلقة بجداول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل الملائم؛
- إجراءات سير الجمعية العامة يجب أن تكون في متناول المساهمين ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق؛
- يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب وبالشكل الملائم.

✓ **مجلس الإدارة** :يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعينون من طرف الجمعية العامة وتتمثل مهامه في:

- وضع إستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصالح المؤسسة؛
- تحديد معايير انتقاء ونظم تقييم ذات شفافية لتوظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم، وتقدير خطط لاستخلافهم؛
- تحديد رواتب الفريق التنفيذي والإداريين فيجب ملائمة هذه الرواتب مع مصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهميها ؛
- ضمان التأكد من تعيين وتجديد وانتخاب الإداريين وذلك بوضع إجراءات مكتوبة وشفافة؛
- ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقا للقانون ذلك ب :توقع تضارب المصالح بين الفريق التنفيذي والمساهمين ومعالجتها؛
- توفر مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة، الاختلاس والقضاء عليها؛
- السهر على إدخال آليات الوقاية من الأخطار.

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص 46-47

كما حدد الميثاق توصيات تخص مجلس الإدارة المرتبطة بالمراقبة وكذا اللجان الواجب تشكيلها حيث تتمثل بعض مبادئ الحكم الراشد للمؤسسات المقترنة بمراقبتها في:

- التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظم المحاسبة؛
- التأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز في مراجعة الحسابات من طرف محافظ الحسابات ؛
- وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسات بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي؛
- السهر على وضع نظام تقريري فعال وتقييم شفاف؛
- السهر على التحديد التدقيق للمسؤوليات؛
- وضع إجراءات تنظيم وعمل مجلس الإدارة تميزه الكفاءة والشفافية؛
- مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الراشد و إجراء التغييرات اللازمة؛
- متابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال من طرف المؤسسة في اتجاه الأطراف الفاعلين الخارجيين، وضمان كفاءة الأجهزة والإجراءات المتصلة بالمعلومة.

✓ **تشكيل المديرية:**

- تختار المديرية وتنصب من طرف مجلس الإدارة وتحدد مهامها تحت إشرافه؛
- الأجور والأهداف المقررة من طرف المديرية يجب أن تكون متناسقة مع مصالح المؤسسة والأهداف المرجو تحقيقها، والموارد الواجب توفرها والقيم الواجب الدفاع عنها والسلطات المفوضة للمديرية ويقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق هذه الأبعاد.

الواجبات المنوطة عامة على المديرية هي:

- إعداد واقتراح إستراتيجية وعرضها على مجلس الإدارة؛
- تقديم تقرير مجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة؛
- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومة التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة؛
- ضمان الإشراف والمراقبة على تسيير المؤسسة.

2. علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين :

تشكل المؤسسة جهازا مفتوحا حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين وهي على اتصال دائم معهم، وعليه فإن هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ولاءمتها مع ظرف كل مؤسسة لكي تتمكن من تحسين علاقتها مع الأطراف الفاعلة الخارجيين وتوسيع جاذبيتها اتجاههم، ويتمثل أهم الأطراف :

- ✓ **السلطات العمومية كشريك** :باعتبار الإدارات العمومية جزءا لا يتجزأ من السلطة العمومية فإنه من مصلحتها أن ترى المؤسسات تزدهر، وهذا ما تشهد عليه العديد من إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة، ويجب عليها بالمقابل أن تتشدد مع المؤسسات التي تكون مخالفة للقانون، وتمر عملية تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية بما يقتضيه من المؤسسة من احترام القانون خاصة في ثلاث مجالات هي:قانون العمل والضرائب وحماية البيئة، وبالنسبة للمؤسسة ينتج عنها ضرورة الانتباه لتطورات النصوص القانونية والحرص على تطبيقها.
- ✓ **البنوك والهيئات المالية الأخرى** :يجب أن يؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية السابقين بواسطة قدرة المؤسسة على إرسال في وقت مناسب المعلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة والحالية التقديرية للمؤسسة، ويشكل هذا من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على المؤسسة أن يكون لديها محاسبة دقيقة وتعيين في حالة الحاجة لمخطط أعمالها، من جهة أخرى للتأسيس لعلاقة قائمة على الثقة بين المقرضين يجب المحافظة على عدم الخلط بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأملاك الخاصة التابعة للمساهمين، وهذا شرط ملزم للمؤسسات الصغيرة العائلية.
- ✓ **الموردين** : تستطيع المؤسسة أن تعتمد بصورة بشكل كبير ، وحسب الظرف على مورديها، ويشكل هؤلاء أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخلات (المواد الأولية)التي يقدمونها وبذلك يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحوها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم، وعليه فإن الاختيار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات الموجودة بينهم وبين المؤسسة تشكل حجر الأساس بالنسبة للإنتاج الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة .
- ✓ **العملاء** :في مناخ اقتصادي تطبعه المنافسة الحادة، تتجلى أهمية إرضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام المؤسسة، يجب على المؤسسة أن تطور وتنمي علاقة صادقة وأخلاقية مع العملاء وذلك في إطار الاحترام لمبدأ الربح للجميع واحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ.
- ✓ **العمال** :بمعزل عن ما تشكله العلاقة الوطيدة بين العمال و أرباب العمل ، فإن مجموع الأجراء يشكلون إحدى الأطراف الفاعلة للخارجيين، حيث أن الموارد البشرية للمؤسسة يمثلون " أول الزبائن "، أين يقع عليهما كسبهم لاعتبار أنها تقع عليهم الاعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، فإن تحفيزهم وإدماجهم أصبح شيئا ضروريا، لذا أصبح لزاما وضع حيز التنفيذ لنظام أجور يعتمد على الاستحقاق والكفاءة وكذلك سياسة إصغاء ومعاملة عادلة لانشغالات الموارد البشرية، وأخيرا

يجب على المؤسسة أن تسهر على تكوين رأسمالها البشري والعمل على تطويره والاهتمام بالالتزاماتها الاجتماعية .

- ✓ **المنافسين** :لا تقتصر المنافسة على التضارب على حصص في السوق وعدد من الزبائن، ولكنها تبرز على أرض الواقع حين التموين لدى الموردين وتشغيل الكفاءات المطلوبة التقنية منها والتنفيذية، وبصفة أكثر عموم في مجال تمثيل علامة المنتج أمام الغير، غير أن العلاقة مع المنافسين مقيدة باحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة، مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعات الموحدة مثل :المنافسة الغير الشرعية والمسائل المتعلقة بأخلاقيات المهنة والمشاركة في الحوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط.
- ✓ **التوعية ونشر المعلومات** : ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة، أما تلك المساهمة في البورصة، فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل الثلاثي وكذا كل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة، بالإضافة إلى الالتزامات القانونية، فإن المؤسسة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة (أصحاب المصلحة) كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة في إطار الالتزامات التعاقدية أو بنية إبداء الشفافية الإدارية، ويحدد مجلس الإدارة سياسة واضحة لنشر وتوزيع المعلومة، والالتزامات التعاقدية وسياسة العلاقة مع الأطراف الفاعلة المعتمدين، إن سياسة نشر المعلومة يجب أن تدقق نوع المعلومة القابلة للنشر والتي تعتبر سرية أو للنشر المضيق، كما تحدد رزنامة النشرات واللواحق التي تستعمل في كل حالة.
- ✓ **انتقال ملكية المؤسسة**:إن عدد الخيارات الكلاسيكية لانتقال ملكية المؤسسة هي أربعة:

- **الاستخلاف العائلي** :على سبيل المثال يمكن لواحد من الأبناء المدمجين سابقا في التسيير أن يضمن الخلافة.
- **البيع للغير** :يتم التنازل عن المؤسسة للغير في ظل شروط معينة؛
- **المراقبة العائلية** :يوكل تسيير المؤسسة إلى المدير الخارجي ويراقب من طرف مجلس عائلي والذي يمثل بمثابة مجلس إدارة؛
- **التسيير العائلي** :يتم التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.

إن ما يحتويه ميثاق حوكمة الشركات الجزائري هو بالفعل ماهو متداول في النصوص التشريعية المتداولة في دول العام ، ولكن للأسف مازال ولوقتنا الحالي لم يأتي بثماره وهذا راجع وبالدرجة الأولى إلى نقص الرقابة والمراجعة من طرف الهيئات المختصة وخاصة في المؤسسات العمومية على عكس في المؤسسات

الخاصة والتي تسعى جاهدة إلى تطوير قدراتها وذلك من خلال تبني لوائح حوكمة الشركات وهذا ما سوف يتم التأكد من صحته في الفصل الموالي .

3. تعزيز الحوكمة في المؤسسات الجزائرية :

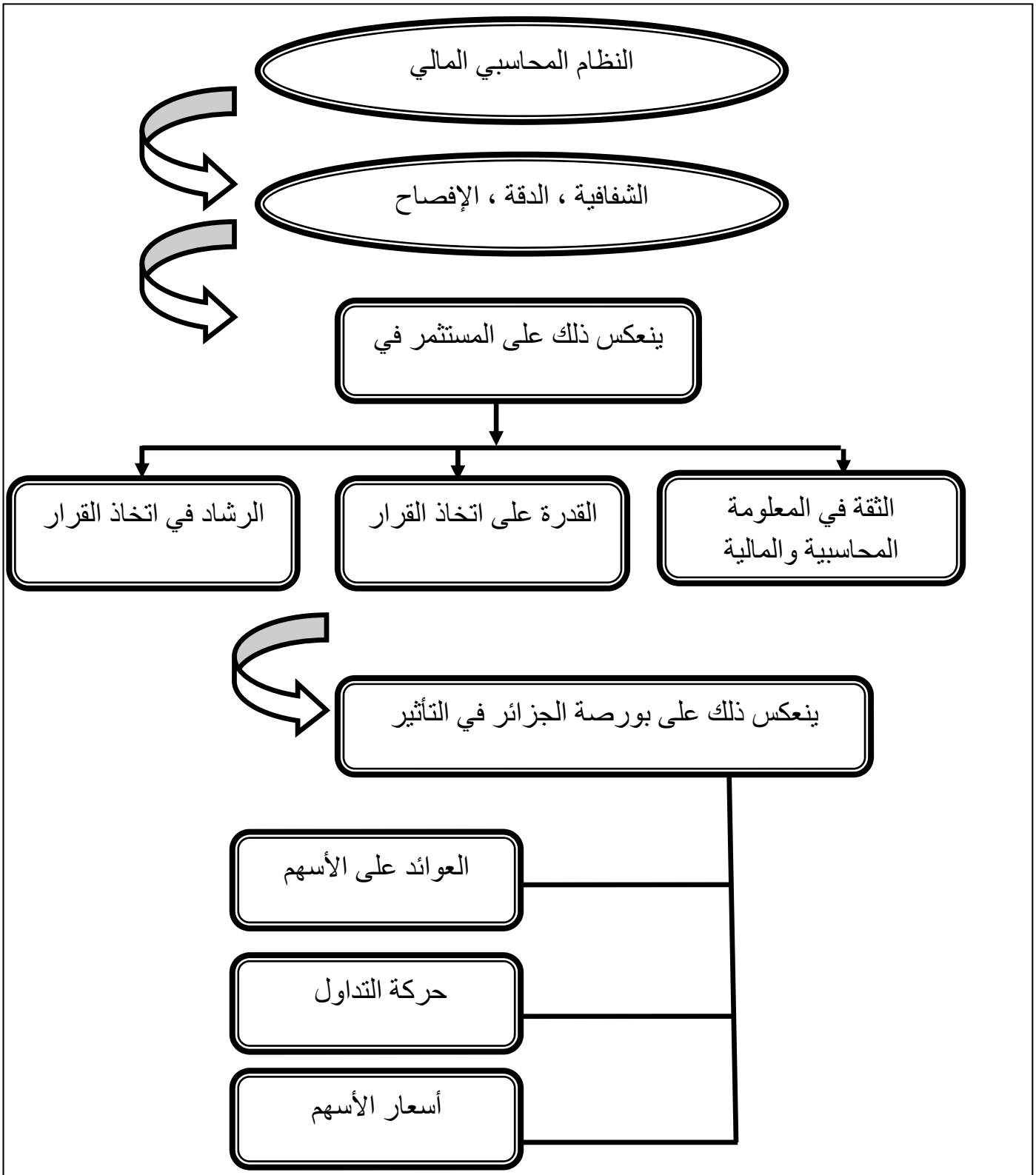
يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة و أصحاب المصالح المرتبطين بها، و على رأسهم المساهمون الذين يولون أهمية للمؤسسات في إتباع سياسات واضحة تتسم بالشفافية و العدالة في تعاملها مع حملة الأسهم، من خلال أداء المؤسسة و مكافأتها لهم بتوزيع أرباح الأسهم نظرا لما توفره الحوكمة من ثقة في طريقة و أسلوب تعامل إدارة المؤسسة مع أصحاب المصالح، و استعمال النظام المالي الجديد كهدف أساسي لها هو جلب و الحفاظ على ثقة المستثمرين في الأسواق المالية نظرا لما تفرضه من شفافية على المؤسسات التي تقدم حساباتها لمساهميه ،كما يشكل تطبيق النظام المحاسبية المالي فرصة هامة و ضرورية لتفعيل بورصة الجزائر[1]، باعتبارها أهم ما يجب أن يرافق تطبيق المعايير في الجزائر،وهذا راجع الامتيازات التي يمنحها النظام المحاسبي المالي للمؤسسات المسعرة في البورصة وغير المسعرة و التي نذكر منها على سبيل الحصر ما يلي :

- إعطاء شفافية وثقة أكبر في المعلومات المالية والمحاسبية المقدمة،الأمر الذي من شأنه الزيادة مصداقية المعلومات التي يحتاجها كل من المستثمرون وأصحاب الأسهم وكذا باقي المتعاملين الاقتصاديين ؛
- تقديم فرصة أكبر لتسهيل الرقابة سواء الداخلية أو الخارجة؛
- تشجيع المستثمرين الأجانب من الإقبال على شراء أوراقها المالية بسبب سهولة قراءة المعطيات المالية للشركة المستخدمة للنظام المالي المحاسبي والذي يقرب ممارساتها المحاسبية بالممارسات العالمية ؛
- الرفع من جودة المعلومة المحاسبية الأمر الذي يسهل من عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمستثمرين في أوراقها المالية .

وهذا ما سوف نلخصه في الشكل الموالي :

[1] المرسوم الرئاسي رقم : 159/05 المؤرخ في : 2005/04/27، المتضمن المصادقة على اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوربي ، المادة 57،الجريدة الرسمية رقم 30 الصادرة في 27/04/ 2005

الشكل (2 – 2) : انعكاس تطبيق النظام المالي المحاسبي في ظل حوكمة الشركات



المصدر : حسين عثماني ،سعاد شعابنية ،"النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر"،ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، بسكرة ، يوم 6– 7 ماي 2012 ، ص19 .

خلاصة الفصل :

كان الهدف من هذا الفصل هو الإحاطة بآليات حوكمة الشركات وعلى رئسها مجلس الإدارة والذي يعتبر هيئة رقابية تسهر على تطبيق مبادئ حوكمة وتقييم أداء الشركات وذلك بالتنسيق مع مختلف اللجان المتخصصة التابعة له والتي تساهم بدور جوهري في تحقيق ما تهدف له المبادئ ، وذلك من خلال الالتزام القانوني بها، وربطها بتحقيق سياسة المسؤولية والمسائلة، حيث من خلال السلطة والمسئوليات الممنوحة للأطراف المختلفة المشتركة في عملية الحوكمة يتم وضع القواعد لمساءلتهم.

وتختلف نظم حوكمة الشركات ونماذجها حسب طبيعة كل دولة نموذج كل دولة تناولنا بعض التجارب الدولية لحوكمة الشركات، وذلك بالتعرف على تجربة بعض الدول الغربية كألمانيا وفرنسا والولايات المتحدة و أيضا بعض الدول العربية كمصر والجزائر، ولقد كانت مصر أول الدول العربية التي سعت إلى تطبيق حوكمة الشركات. أما في الجزائر فكانت بداية الحديث عن حوكمة الشركات سنة 2007 ، بعدها وبالتحديد في مارس 2009 صدر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، حيث أختار الميثاق مصطلح الحكم الراشد كمرادف لحوكمة الشركات، وفي سنة 2010 تم إنشاء مركز حوكمة الشركات الجزائري، و قد تضمن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة جزئين هامين حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسات الجزائرية لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، أما الجزء الثاني فيتطرق إلى المعايير الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فهو يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممونون والإدارة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لشركات

المساهمة الجزائرية

تمهيد

بعد التأصيل النظري لهذا الطرح والمخرجات الهامة المتوصل لها لكل فصل، نعمل في هذا الجزء من الأطروحة لدراسة عينة من الشركات المساهمة واختبار الفرضيات الموضوعة المتعلقة بواقع حوكمة في الشركات المساهمة الجزائرية وفعالية آليات حوكمة الشركات في تجسيد مبادئ الحوكمة في المؤسسة ،وهذا بعد التطرق إلى التحديات التي تواجهها وتقديم مجمع حسناوي كعينة عن مؤسسات المساهمة .

حيث قمنا بدراسة ميدانية على عينة من شركات المساهمة الجزائرية المشتتة في ربوع الوطن، وذلك بالاعتماد على أدوات علمية في الحصول على البيانات، واعتمدنا كذلك على أدوات إحصائية في المعالجة والتحليل.وعليه قسمنا هذه الدراسة إلى المباحث التالية :

- ✓ المبحث الأول : فقد تم تخصيصه لواقع شركات المساهمة في الجزائر
- ✓ المبحث الثاني : فهو يحتوي على تحليل للاستبيان والنتائج المتوصل إليها

المبحث الأول : واقع شركات المساهمة الجزائرية

المطلب الأول : التحديات التي تواجه الشركات المساهمة الجزائرية في تطبيق حوكمة الشركات

تواجه شركات المساهمة في الجزائر مجموعة من التحديات والعراقيل التي تحد دون الوصول إلى تعظيم أهدافها، فهناك من قسم هذه التحديات إلى داخلية وخارجية ، وآخر قسمها إلى إدارية وتنظيمية ، وسنحاول الجمع بين كل هذه التصنيفات وذكر أهم الصعوبات فيما يلي :

التحديات الداخلية[1] :

- ✓ مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس وما يرافقها من التقسيم لتركة المؤسس والصراع على السلطة والإدارة .
- ✓ ضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم فصل الملكية عن الإدارة، وغياب البناء المؤسسي في توجيه وقيادة العمل الإداري سمة أساسية من سمات الشركات المساهمة الجزائرية ، وهذا لا يتلاءم مع الإدارة السليمة للشركات ولا يضمن نموها واستقرارها .
- ✓ ضعف رأس مال الشركات ، لأن تطبيق الحوكمة يتطلب تخصيص الأموال اللازمة لذلك، أي تكاليف الحوكمة من أجل فعالية الرقابة

التحديات الخارجية :

- ✓ الصراع على السلطة والإدارة
- ✓ عدم الفصل بين الملكية والإدارة لأن أغلب المؤسسات المساهمة الجزائرية مؤسسات ذات طابع عائلي ، أي المالك هو المسير نفسه، لدى من الصعب الفصل بين الملكية والتسيير، وهذا يؤثر على العلاقة مع الأطراف الخارجية ويحد من تطبيق قواعد الحوكمة.
- ✓ ضعف التخطيط الإستراتيجي على المدى البعيد

التحديات البيئة المحلية :

- ✓ الفساد: الفساد بشتى أنواعه سواء كان فسادا إداريا أم ماليا أم أخلاقيا (أخلاق المهنة)، حيث يؤدي هذا الفساد إلى ضعف هيبة الدولة في تطبيق القوانين، وهذا ما يؤدي إلى غياب مبدأ الشفافية وفساد صورة الشركة عند أصحاب المصلح[2].

---

[1] محمد الجليلاتي، محاضرة بعنوان :**متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة**، بالمركز الثقافي، المزه، بتاريخ 5-5-2007 ص 4

[2] صبايحي نوال ،"واقع الحوكمة في دول مختارة "،الملتقى الدولي الثامن : حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، 6-7 ماي 2010 ، ص 13 -14

- ✓ تأثير الأنظمة الاقتصادية الجديدة :تواجه الشركات العائلية تحديات تطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة التي فرضتها التطورات الداخلية والخارجية وأهمها المنافسة المتزايدة خاصة من الشركات الضخمة متعددة الجنسية، وإزالة صور الحماية والدعم ومناهضة الاحتكار، فضلا عن تحديات العولمة وتحرير التجارة وفتح الأسواق وفقا لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
- ✓ ضعف وهشاشة الإطار القانوني والتنظيمي :إن ضعف هذه الأطر وعدم ارتقائها للمستوى المطلوب وخاصة فيما يتعلق ببعض النقاط كحقوق الملكية ،يجعل من تطبيق الحوكمة أمرا صعبا خاصة مع تسارع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

المطلب الثاني : مثال توضيحي عن شركات المساهمة الجزائرية "مجمع حسناوي ":

أولا : نشأت المؤسسة

أنشئ مجمع شركات حسناوي في عام 1974،حيث أسست أول شركة للمجمع على يد السيد "حسناوي إبراهيم " والتي كانت تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية والري .عرف المجمع تاريخا طويلا، والمتمثل في ثلاث مراحل[1] :

- ❖ **مرحلة الإنشاء و التركيب (1974-1983)** :أسست أول مؤسسة للمجمع حسناوي و المتمثلة في شركة الإنجازات العمومية ، سنة 1974 ، و مع الخبرة المكتسبة من خلال إنجاز أكثر من5000 مسكن والعديد من الأشغال العمومية في منطقة سيدي بلعباس، فقد قادت تدريجيا إلى إنشاء شركات أخرى مما سمح بتعزيز المجمع مع مر السنين .منذ سنة : 1984 تم تطوير الشركة وإنشاء أول محطة تكسير الحصى
- ❖ **مرحلة النمو و التوحيد (1983- 2008)**:مرحلة النمو وتوسع النشاط ، وتلبية احتياجات مواد البناء للمواقع المختلفة للشركة ، حيث تم إنشاء وحدات جديدة خاصة بمواد البناء وشركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية(إنشاء ورشة عمل الحديد وأول وحدة إنتاج الخرسانة الجاهزة ووحدة إنتاج مواد البناء لدعم تنفيذ المشاريع.).
- ❖ **مرحلة إعادة التنظيم والتطوير منذ عام 2008 :** تحول في مجمع شركات حسناوي من بداية يناير 2008، مع إنشاء العديد من المشاريع المشتركة مع شركاء أجانب و إنشاء شركة النقل ودخول مجال الاتصالات.
- ❖ **سياسة الابتكار في مجمع شركات حسناوي** :يوضح مجمع شركات حسناوي أهمية

[1] www.groupe –hasnaoui.com

الابتكار بالنسبة لهم وكذا الهدف من إستراتيجية الابتكار لديهم كما هو موضح أدناه.

❖ **مكانة الابتكار بالنسبة للمجمع:** "إذا كانت هناك قاعدة يفرضها مجمع شركات حسناوي فهي الإبتكار ويتمثل انشغالنا الدائم في تحدي حدود الأداء في سعينا لتحقيق الكمال.

نستمد قوتنا في هذا الاختصاص من سنوات الخبرة التي تجبرنا على العمل دائما أكثر مما يتطلبه السوق.وتسخيرنا لمواردنا واستثمرنا في المهارات التي نعمل على إدماجها في الآسرة التي تتجاوز المفهوم العائلي لبناء مجموعة بشرية منسجمة هي التي تدعم حب العمل والارتياح لتحقيق النجاح . "[1]

❖ **إستراتيجية الابتكار لمجمع حسناوي:**" تهدف إستراتيجيتنا فيما يخص الابتكار إلى تحسين نوعية و جودة المواد والمعدات، دقة الأعمال وتقليل الوقت والتكاليف .لهذا،عمل المجمع على إدخال نظم جديدة لتحسين بشكل ملحوظ في نوعية الأشغال على العموم.[2] "

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (2-3) : الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي

المصدر: www.groupe –hasnaoui.com

[1] www.groupe –hasnaoui.com

[2] مرجع سبق ذكره

- **BTPH SPA:** مؤسسة تنشط في مجال انجاز المباني وإنتاج مكونات وتجهيزات ومواد البناء.
- **SECH SPA :** مؤسسة تنشط في مجال المحاجر (الحصى)
- **SODEA SPA:** مؤسسة تنشط في المجال ألفلاحي .
- **SPPM SPA** :مؤسسة تنشط في المجال الصناعة الفلاحية
- **LOGISTIQUE SPA**:مؤسسة تنشط في مجال نقل البضائع والمعدات

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان والنتائج

اعتمدنا في هذا المبحث على الدراسة الإحصائية بالاعتماد على تحليل الاستبيان المقدم للشركات محل الدراسة وقمنا بتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS V26

المطلب الأول : منهجية الدراسة وتقديم الاستبيان

أولا : أدوات جمع البيانات

1. **المقابلة** :تمت المقابلة مسيري بعض الشركات المساهمة الذين استقبلونا ثم قاموا بالاطلاع على محتوى الاستبيان ومختلف الأسئلة التي تناولها كما قاموا بإضافة المعلومات الخاصة بشركاتهم في البطاقة المقدمة لهم والإجابة على بعض الأسئلة المباشرة والدخول في نقاش معهم بخصوص واقع حوكمة الشركات في الجزائر.
2. **خطوات انجاز الاستبيان :**

- ✓ تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان في ضوء موضوع الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة؛
- ✓ تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات؛
- ✓ تصميم وكتابة الاستبيان المتعلق بالملاك والمسيرين وتقديمه للتحكيم من طرف 03 باحثين متخصصين في مجال الدراسة؛
- ✓ إدخال التعديلات المطلوبة مع احترام ملاحظات المحكمين؛
- ✓ توزيع الاستبيان على العينة محل الدراسة.

3. **حدود الدراسة الميدانية:**

- ✓ **الحدود المكانية** : كانت الدراسة على مستوى المناطق الصناعية لولاية وهران وسيدي بلعباس وبعض ولايات الوطن وذلك لمعرفة واقع حوكمة الشركات في مؤسسات المساهمة الجزائرية .
- ✓ **الحدود الزمنية** : كان توزيع الاستبيان على مستوى الشركات المساهمة خلال فترات متتابعة على مسيري للشركة المساهمة وكانت الإجابة بأخذ وقت للإجابة على الاستبيان وإعادته.
- ✓ **الحدود الموضوعية** : اهتمت هذه الدراسة بمبادئ وآليات حوكمة الشركات للخروج بنتائج تساعدنا في معرفة واقع حوكمة الشركات في مؤسسات المساهمة الجزائرية .

4. **مجتمع وعينة البحث :**

- ✓ **مجتمع وعينة البحث** : لقد تم اختيار عدد من المؤسسات المساهمة الخاصة ،المختلطة والعامة التي توجد في بعض ولايات القطر الوطني لتكون مجتمع البحث .

- ✓ **عينة الدراسة** : لقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية ،حيث وزعت الاستمارات على 90 مؤسسة مساهمة ،وكان عدد الاستمارات المسترجعة و الصالحة التي تم إخضاعها للدراسة هي 40 استمارة فقط صالحة للدراسة .

ثانيا منهج الدراسة وهيكل الاستبيان :

1. **منهج الدراسة :**

2. تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء والمقابلة ، حيث ارتأينا تحليل أراء الملاك والمسيرين في المؤسسة وذلك بهدف الحصول على معلومات أكثر موضوعة للتمكن من معرفة واقع حوكمة الشركات في مؤسسات الجزائرية والسبل الكفيلة لنجاعتها، وتم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS V26 نظرا لتميزه بالدقة في التحليل والرسومات.

3. **هيكل الاستبيان** : تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء وهي :

1.2 **الجزء الأول : المعلومات عامة حول المؤسسة محل الدراسة**

تضمن هذا الجزء خمسة أسئلة :اسم الشركة ، تاريخ التأسيس ، طبيعة الملكية ،نشاط الشركة ،أهم وظائف الشركة .

3.2 الجزء الثاني : خاص بمبادئ حوكمة الشركات

- ✓ المحور الأول :حقوق المساهمين وضمان المعاملة المتكافئة بينهم
- ✓ المحور الثاني : دور أصحاب المصلحة في ممارسة حوكمة الشركات.
- ✓ المحور الثالث: الشفافية والإفصاح
- ✓ المحور الرابع : مسؤوليات مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات .

3.2 الجزء الثالث: خاص بآليات حوكمة الشركات

- ✓ المحور الأول :دور المراجعة الخارجية
- ✓ المحور الثاني : دور المراجعة الداخلية

4. **أدوات جمع وتحليل البيانات :**

- ✓ **أداة جمع البيانات** : تم الاعتماد على برنامج SPSS V26 وذلك لجمع وتبويب بيانات الاستبيان وكذلك استخدامه في رسم الجداول ومختلف البيانات المدرجة في الاستبيان في شكل نسب مئوية وأشكال بيانية
- ✓ **أداة تحليل البيانات :**

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26ونموذج وتم الاعتماد على بعض الاختبارات،بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1. **الأساليب الإحصائية الوصفية التالية**:التكرارات،النسب المئوية،المتوسطات الحسابية،الانحرافات المعيارية،من اجل وصف المتغيرات العامة و متغيرات البحث.
2. **الأشكال البيانية و المخططات** :للتوضيح وشرح تغير متغيرات الدراسة .
3. **المتوسط الحسابي**: :وهو متوسط مجموعة من القيم،أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها،وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب(**03**)لأن التنقيط يتراوح من(**01**) إلى (**05**)،وهو يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للإنحراف معياري بينهما. و يكون تحديد **طول الفئة** باستخدام المدى حيث : (5−1)/5 = 0,8 حيث نحصل على المجالات كماهي موضحة في الجدول رقم (3−1) :

: (5−1)/5 = 0,8 حيث نحصلعلى المجالاتكماهي موضحة في الجدول رقم (3−1) :

جدولرقم(1−2):تحديدطولالفئة

مجالالمتوسطالحسابي	مقياسلكرت	درجةالموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	غيرموافقبشدة	درجةمنخفضةجدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غيرموافق	درجةمنخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجةمرتفعة
من 4.21 إلى 5 درجة	موافقبشدة	درجةمرتفعةجدا

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 26

4. **الانحراف المعياري**:وذلك من أجل التعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد الدراسة واتجاه كل فقرة أو بعد،والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات،ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها،وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة،كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

5. **:اختبار الصدق والثبات** :بالاستعانة بمعامل **ألفا كرونباخ** لقياس الثبات ومعامل **أومقا** لقياس صدق أداة الدراسة .

6. **إختبار التباين الأحادي ل**Welch و Fisher

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة

أولا خصائص المؤسسة :

اختيار العينة بطريقة عشوائية بهدف التنويع في العينة من حيث ، طبيعة الملكية ونشاط الشركة ، والجدول أدناه يلخص طبيعة الملكية للمؤسسات محل الدراسة :

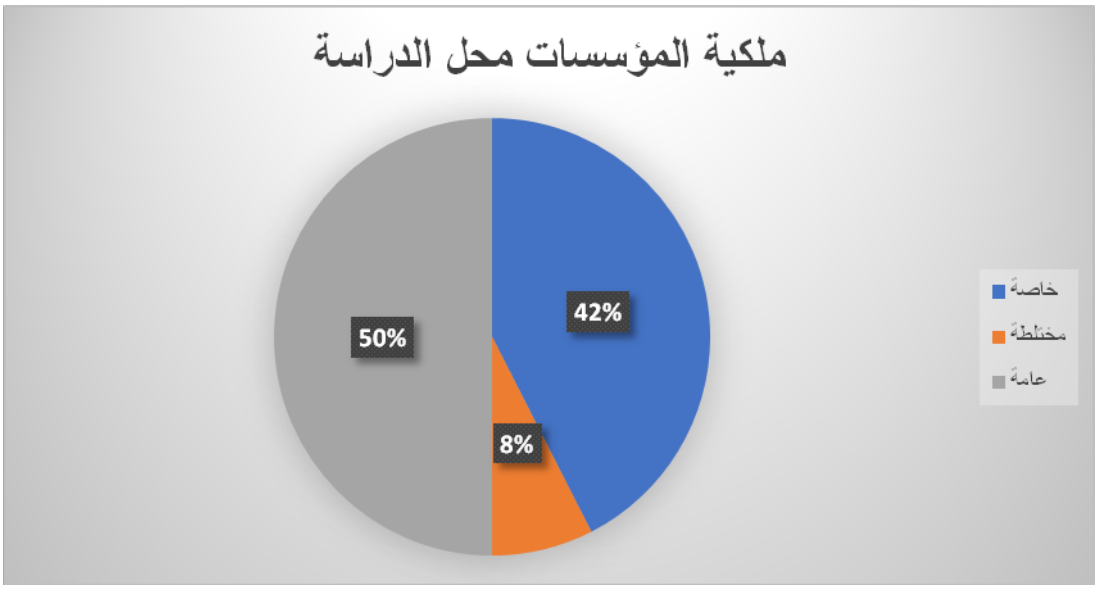
الجدول (1-3) : يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة ملكية شركة المساهمة محل الدراسة

الملكية	**N**	**النسب المئوية**
خاصة	17	42%
مختلطة	3	%8
عامة	20	%50
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من الجدول أعلاه يتضح لنا نسبة الشركات المساهمة العامة قدرت ب 50% من الشركات محل الدراسة ثم تليها المؤسسات الخاصة والتي تقدر بنسبة 42%والتي في مجملها هي شركات عائلية أما الشركات المختلطة فتقدر فقط بنسبة 8% وهذا ما يمثله الشكل التالي :

الشكل (2-4): **الدوائر النسبية توضح طبيعة ملكية المؤسسة**



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج SPSSV26

الجدول أدناه يلخص نشاط الشركة محل الدراسة :

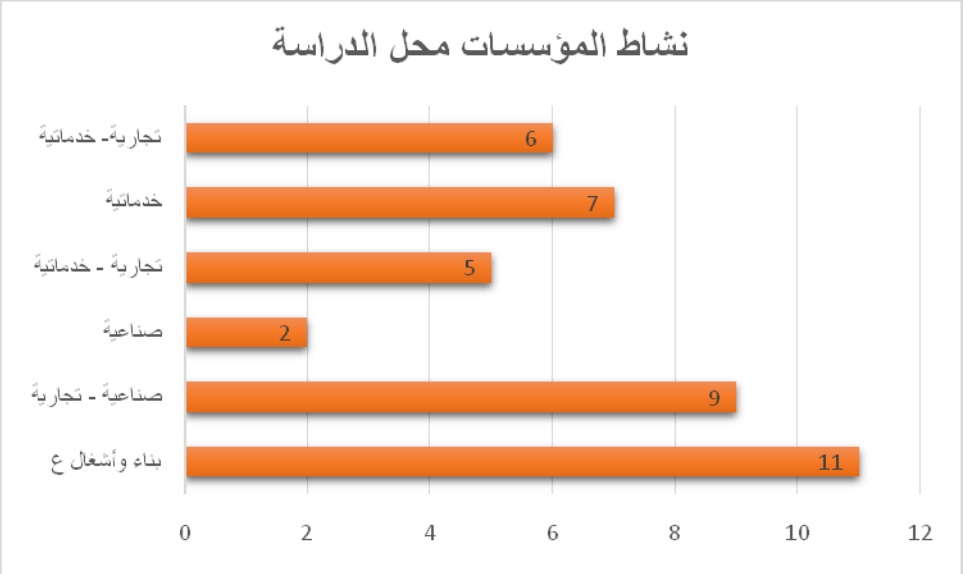
الجدول (1-4) : يبين توزيع المبحوثين حسب نشاط شركة المساهمة محل الدراسة

نشاط الشركة	**N**	النسب المئوية
بناء وأشغال ع	11	%27.5
صناعية – تجارية	9	22.5%
صناعية	2	5%
تجارية – خدماتية	5	12.5%
خدماتية	7	17.5%
إدارية –تجارية– خدماتية	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول أعلاه يتضح لنا أغلب المؤسسات محل الدراسة مختصة في نشاط البناء والأشغال العمومية والتي تقدر بنسبة 27.5% ثم تليها مؤسسات ذات طابع صناعي تجاري بنسبة تقدر ب 22.5% ، في حين أن فئة المؤسسات تجارية الخدماتية وفئة إدارية خدماتية و تجارية بالإضافة إلى فئة خدماتية فهي متقاربة وتقدر 12.5 % ،15% ، 17.5 % ،كما نلاحظ أن المؤسسات ذات الطابع الصناعي تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية تقدر ب 5 % وهذا ما هو موضح في الشكل البياني التالي :

الشكل (3-1): **نشاط المؤسسة محل الدراسة**



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج SPSS V 26

ثانيا بالنسبة للجزء الخاص بمبادئ وآليات حوكمة الشركات

خصصنا هذا الجزء لمبادئ وآليات حوكمة الشركات و قسمناه إلى عدة محاور تخدم الدراسة التي نقوم بها ،وهذا ما سنوضحه فيما يلي :

1. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :**

الجدول (2-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ وآليات حوكمة الشركات

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
حقوق المساهمين	40	3,29	4,86	4,1321	,48352
دور اصحاب المصلحة في ممارسة حوكمة الشركات	40	2,75	4,75	3,8563	,66298
الشفافية و الإفصاح	40	3,00	4,67	3,8361	,51565
مسؤولية مجلس الإدارة في اطارحوكمةالشرمات	40	2,75	5,00	4,0719	,63289
دور المراجعة الخارجية	40	3,00	5,00	3,9400	,71497
دور المراجعة الداخلية	40	3,20	5,00	3,6700	,51151
N valide (liste)	40				

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج SPSS V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة و الانحراف المعياري بلغ في عبارات المحور الأول "حقوق المساهمين"4,1321،وبانحراف معياري 0,48352 وهو ضمن مجال متوسط (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على مدى احترام لحقوق المساهمين وضمان حقوق الأقلية منهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بكل شفافية من طرف مجلس الدارة في المؤسسات المساهمة الجزائرية .ثم يلي بعد ذلك دور مجلس الإدارة أين نجد المتوسط الحسابي قدر ب 4,0719، وبانحراف معياري بلغ 0,63289 وهذا يدل على ايجابية اتجاهات المبحوثين ،وهذا يدل على حرص مجالس الإدارة الجزائرية في مؤسسات المساهمة على أولوية تحقيق مصلحة المؤسسة قبل مصلحتهم الشخصية ،وفي يخص عبارات محور دور أصحاب المصلحة فنجد بأن متوسطها الحسابي قد بلغ 3,8563 أما الانحراف المعيار فقد قدرت قيمته ب 0,66298

وهو مازال ضمن المجال متوسط (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، أي ان المؤسسات الجزائرية تعتمد على أولوية أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات اللازمة بالمؤسسة وذلك من خلال استشارتهم والأخذ بمقترحاتهم وذلك عن طريق تزويدهم من طرف الإدارة بالوضعية المالية والإستراتيجية للمؤسسة في السوق . وقد احتل المحور الثالث الخاص بالشفافية والإفصاح المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 3,8361 وانحراف معياري 0,51565 بالرغم من ايجابية المبحوثين إلا نقص في قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مما يدل على انه هناك شفافية وإفصاح من طرف الشركات المساهم الجزائري ولكنها مازالت بعيدة عن ما هو مطلوب وهذا راجع إلى ضعف أسواق المالية وتغييب لدور البورصة في الجزائر.

أما فيما يخص آليات حوكمة الشركات فنلاحظ أن كل من المراجعة الداخلية والخارجية ضمن المجال المتوسط إذ تقدر قيمة المتوسط الحسابي على التوالي 3,6700 و 3,9400 أما قيمة الانحراف المعياري تقدر ب 0,51151 و0,71497

الشكل (3-3): المتوسطات الحسابية لمبادئ وآليات حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 26

المطلب الثالث : الصدق والثبات واختبار الفرضيات

أولا صدق و ثباتالاستبيان :

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري :

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال العلوم الاقتصادية، لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة **التحكيم** لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

2. **صدق وثبات الأداة :**

تم حساب معامل صدق وثبات الاستبيان من خلال حساب كل من معامل **ألفا كرونباخ** ومعامل **أومقا** ،إذ نجد معاملي الصدق والثبات الكلي للاستبيان (**α ،ω**) ، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60 فأكثر) ،حيث كانت النتائج مرتفعة ومناسبة لأغراض وأهداف البحث ، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق والثبات لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث والنتائج مرفقة .وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة وثابتة لما وضعت لقياسه.النتائج موضحة في الجدولين أدناه :

الجدول رقم (2-2) **صدق وثبات الأداة**

	mean	sd	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	3.93	0.527	0.965	0.972

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 26

الجدول رقم (2-3): **صدق وثبات المحاور**

				if item dropped	
	mean	**sd**	**item-restcorrelation**	**Cronbach's α**	**McDonald's ω**
حمس11	4.38	0.490	0.862	0.964	0.971
حمس12	3.85	1.145	0.546	0.965	0.972
حمس13	4.58	0.549	0.280	0.966	0.973
حمس14	4.25	0.707	0.233	0.966	0.973
حمس15	4.22	0.862	0.707	0.964	0.972
حمس16	3.90	0.982	0.737	0.964	0.971
حمس17	3.75	0.439	0.620	0.965	0.972
دصس21	3.38	0.838	0.313	0.966	0.973
دصس22	3.88	0.791	0.497	0.965	0.972
دصس23	3.73	0.784	0.772	0.964	0.971
دصس24	3.67	0.997	0.958	0.963	0.970
دصس25	4.10	0.545	0.717	0.964	0.972
دصس26	4.00	0.751	0.835	0.963	0.971
دصس27	4.40	0.672	0.858	0.964	0.971
دصس28	3.70	1.324	0.589	0.965	0.972
شفس31	3.58	0.636	0.876	0.964	0.971
شفس32	3.45	1.131	0.190	0.967	0.973
شفس33	4.10	0.304	0.271	0.965	0.973
شفس34	4.20	0.608	0.786	0.964	0.971
شفس35	3.52	1.198	0.781	0.964	0.971
شفس36	3.02	0.768	0.666	0.964	0.972
شفس37	3.98	1.230	0.361	0.966	0.973
شفس38	4.58	0.501	0.638	0.965	0.972
شفس39	4.10	0.810	0.487	0.965	0.972
ممس41	4.00	0.751	0.955	0.963	0.970

ممس42	4.22	0.891	0.753	0.964	0.971
ممس43	3.73	0.847	0.633	0.964	0.972
ممس44	4.35	0.662	0.741	0.964	0.971
ممس45	4.28	0.751	0.294	0.966	0.973
ممس46	4.00	0.751	0.955	0.963	0.970
ممس47	3.77	0.862	0.938	0.963	0.971
ممس48	4.22	1.050	0.543	0.965	0.972
دمخس51	3.65	0.893	0.658	0.964	0.972
دمخس52	4.00	0.751	0.955	0.963	0.970
دمخس53	4.15	1.099	0.581	0.965	0.972
دمخس54	3.88	0.822	0.796	0.964	0.971
دمخس55	4.03	0.733	0.676	0.964	0.972
دمدس61	3.52	0.640	0.605	0.964	0.972
دمدس62	3.98	0.423	0.635	0.965	0.972
دمدس63	3.80	0.853	0.712	0.964	0.972
دمدس64	4.10	0.672	0.844	0.964	0.971
دمدس65	2.95	0.677	0.426	0.965	0.973

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 26

تم حساب مصداقية و ثبات للمقياس من خلال الثنائية (**α ،ω**)، فمن خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن قيمتها تقدر(0.965 ،0.972)على التوالي وهي أكبر من 0.60 ، وهو ما يشير إلى مصداقية و ثبات النتائج حيث في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى ، من عينة البحث ستكون ثابتة في إجابتها في حالة ما إذا قمنا باستجوابهم من جديد وفي الظروف نفسها، وهي نسبة توضح المصداقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

أما فيما يخص قيمة كل من (**α ،ω**) بالنسبة لكل محور فإن جميع قيمها أكبر من **0.60** وهو دليل على تشبع مصداقية وثبات محاور الاستبيان .

ثانيا نتائج البرنامج :

1. تحليل المركبات الأساسية

يقوم هذا الأسلوب الإحصائي باختزال المتغيرات المستقلة التي بينها ارتباطات قوية و متوسطة إلى مجموعة من المتغيرات تعرف بالعوامل بحيث يسهل تحليلها و استخلاص نسبة تأثيرها على المتغير التابع . ولقد أسفرت نتائج تحليل المركبات على حصر المتغيرات الأكثر تأثيرا في مجموعتين من العوامل ، فكما هو موضح في الجدول رقم (07)أن العامل 1 يضم المتغيرات التابعة والتي تتمثل في مبادئ حوكمة الشركات (مسؤولية مجلس الإدارة ، الشفافية و الإفصاح، دور أصحاب المصلحة، حقوق المساهمين) أما العامل 2 فيضم المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في آليات حوكمة الشركات (المراجعة الخارجية ، المراجعة الداخلية، حقوق المساهمين).

الجدول (2-4) ملخص تشبعات عوامل متغيرات الدراسة

	Component		
	1	2	Uniqueness
مسؤولية_مجلس	0.888		0.0284
الشفافية_الإفصاح	0.859		0.1222
دور_اصحاب	0.781		0.1923
المراجعة_الخارجية		0.891	0.0388
المراجعة_الداخلية		0.838	0.1318
حقوق_المساهمين	0.531	0.791	0.0929

المصدر: : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج JASP0.14.1

1.1 إحصائيات المركبة Component Statistics

تشير النتائج في الجدول رقم (08)أن قيمة الجذر الكامن (SS Laodings) للعاملين أكبر من 1وأن العامل 1 يمثل 45,8 % من التباين المفسر بينما يمثل العاملين معا 1 و 2 ماقيمته 89,9 % من التباين المفسر.

الجدول (3-1) تشبعات العوامل باستخدام أسلوب تحليل المكونات الأساسية

Component	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	2.75	45.8	45.8
2	2.64	44.0	89.9

المصدر: : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج JASP0.14.1

2.1 التحليل العاملين Assumption Checks

للتأكد من إمكانية إدخال التحليل التوفيقي على البيانات ، يجب القيام باختبار الكروية لBartlett. فمن خلال النتائج (الجدول رقم(3) نلاحظ بأن جل المؤشرات تؤول إلى (0.000) كما بينته البيانات الموضحة في (sig)مستوى معنويتهما يستخلص أن نتائج النموذج مشجعة وموثوق فيها كون أن مستوى معنويتها جيد جدا.

الجدول (3-2): اختبار الكروية لBartlett

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	Df	P
354	15	< .001

المصدر: : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج JASP0.14.1

ويبين الجدول رقم (10) نتائج اختبار آخر من اختبارات التحليل العاملي، والتي يظهر منها قيمة اختبار (KMO)على مدى ملائمة حجم العينة للتحليل؛ وهي (0.627) وهي قيمة مرتفعة . كما يوضح نفس الجدول أن اختبار (KMO) لكل متغيرات الدراسة يتعدى 0.5 مما يدل على أن النموذج معنوي موثوق فيه.

الجدول (3-3): اختبار(KMO)

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.627
حقوق_المساهمين	0.800
دور_اصحاب	0.607
الشفافية_الإفصاح	0.569
مسؤولية_مجلس	0.596
المراجعة_الخارجية	0.651
المراجعة_الداخلية	0.574

المصدر: : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج JASP0.14.1

2. مصفوفة الارتباط Correlation Matrix

تشير المصفوفة في الجدول رقم (11) إلى معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة؛ فكلما اقتربت العلاقة من الرقم (1) دل ذلك على وجود علاقة ارتباط بين الطرفين وعلى العكس من ذلك؛ إذ كلما اقتربت العلاقة من الرقم (− 1) دل ذلك على وجود علاقة متغايرة بين الطرفين. وتظهر نتائج تحليل الارتباط البسيط ان جميع المتغيرات متماثلة الطرفين حيث تبين أن هناك علاقة قوية بين حقوق المساهمين والمراجعة الخارجية بمعامل ارتباط يقدر ب 0.943. في حين أن العلاقة بين حقوق المساهمين والمراجعة الداخلية تقدر بقيمة 0.791 ،كما نلاحظ قوة ارتباط العلاقة بين مبدئي الشفافية والافصاح بدور مجلس الإدارة والذي يعتبر بدوره من أهم آليات حوكمة الشركات من خلال عمل اللجان المراقبة التابعة للمجلس إذ قدرت قيمة الارتباط بـ 0.899.

		حقوق_ المساهمين	دور_ اصحاب	الشفافية_ الإفصاح	مسؤولية _مجلس	المراجعة _الخارجية	المراجعة_ الداخلية
حقوق_ المساهمين	Pearson's r	—					
	p-value	—					
	95% CI Upper	—					
	95% CI Lower	—					
	Spearman's rho	—					
	p-value	—					
	N	—					
دور_ اصحاب	Pearson's r	0.668	***	—			
	p-value	<• .001		—			
	95% CI Upper	0.811		—			
	95% CI Lower	0.450		—			
	Spearman's rho	0.613	***	—			
	p-value	<• .001		—			
	N	40		—			

الشفافية_الإفصاح	Pearson's r	0.794	***	0.707	***	—		
	p-value	<• .001		<• .001		—		
	95% CI Upper	0.886		0.835		—		
	95% CI Lower	0.641		0.508		—		
	Spearman's rho	0.847	***	0.787	***	—		
	p-value	<• .001		<• .001		—		
	N	40		40		—		
مسؤولية_مجلس	Pearson's r	0.830	***	0.874	***	0.899	***	—
	p-value	<• .001		<• .001		<• .001		—
	95% CI Upper	0.907		0.932		0.946		—
	95% CI Lower	0.699		0.773		0.816		—
	Spearman's rho	0.887	***	0.861	***	0.966	***	—
	p-value	<• .001		<• .001		<• .001		—

	N		40		40		40		—				
المراجعة_ الخارجية	Pearson's r		0.943	***	0.705	***	0.663	***	0.771	***	—		
	p-value		<• .001		<• .001		<• .001		<• .001		—		
	95% Upper	CI	0.970		0.833		0.808		0.873		—		
	95% Lower	CI	0.895		0.504		0.444		0.604		—		
	Spearman's rho		0.950	***	0.534	***	0.752	***	0.816	***	—		
	p-value		<• .001		<• .001		<• .001		<• .001		—		
	N		40		40		40		40		—		
المراجعة_ الداخلية	Pearson's r		0.791	***	0.754	***	0.671	***	0.675	***	0.853	***	—
	p-value		<• .001		<• .001		<• .001		<• .001		<• .001		—
	95% Upper	CI	0.885		0.863		0.813		0.815		0.920		—
	95% Lower	CI	0.636		0.579		0.455		0.460		0.738		—

Spearman's rho	0.753	***	0.753	***	0.768	***	0.804	***	0.684	***
p-value	<• .001		<• .001		<• .001		<• .001		<• .001	—
N	40		40		40		40		40	—

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج JASP0.14.1

ثالثا اختبار الفرضيات .

1. **اختبار الفرضية الثانية :**

نقوم باختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بالإشكالية البحثية ،من خلال اختبار وجود فروقات واختلافات بين (مبادئ الحوكمة – وآليات الحوكمة)، (حقوق المساهمين ، الشفافية والإفصاح ، دور مجلس الإدارة ، دور أصحاب المصلحة – المراجعة الداخلية والخارجية) بالنظر لطبيعة ملكية المؤسسات من خلال اعتماد اختبارات إحصائية على غرار الاختبار الإحصائي لـ Welch و الاختبار الأحادي لـ Fisher ثم فيما بعد اختبار

2. (مبادئ الحوكمة – وآليات الحوكمة) بالنظر إلى نشاط الشركة

1.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

H0 تؤثر طبيعة الملكية المؤسسة على نظام الحوكمة في الشركات المساهمة الجزائرية .

H1 لا تؤثر طبيعة الملكية المؤسسة على نظام الحوكمة في الشركات المساهمة الجزائرية

نود اختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين (مبادئ الحوكمة – وآليات الحوكمة)، تعزى إلى متغير ملكية المؤسسات (عامة ، خاصة ، مختلطة) ، من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 12، يبين اختبار Welch أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المجموعات تبعا لمتغير الملكية (p-value<.001)، حيث نجد كل من دور أصحاب المصلحة ، مسؤوليات مجلس الإدارة ، آليات الحوكمة هناك علاقة معنوية على العموم حيث يختلفون باختلاف طبيعة ملكية المؤسسة نظرا لأهميتها وطبيعتها على غرار كل من حقوق المساهمين والشفافية والإفصاح فلا يتأثران بطبيعة الملكية المؤسسة ، و عليه فإن الفرضية الثانية محققة

جدول (3-4) : نتائج اختبار Welch التباين الأحادي

	F	df1	df2	P
حقوق_المساهمين	NaN	2	NaN	NaN
دور_اصحاب	30.9	2	24.11	<.001
الشفافية_الإفصاح	NaN	2	NaN	NaN
مسؤولية_مجلس	45.0	2	23.08	<.001
المراجعة_الخارجية	NaN	2	NaN	NaN
المراجعة_الداخلية	128.2	2	9.47	<.001
آليات_الحوكمة	223.6	2	21.65	<.001

المصدر: : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج JASP0.14.1

2.1 **اختبار الفرضية الفرعية الثانية :**

H0 يؤثر نشاط المؤسسة على نظام الحوكمة في مؤسسات المساهمة في الجزائر

H1لا يؤثر نشاط المؤسسة على نظام الحوكمة في مؤسسات المساهمة في الجزائر

نود اختبار وجود فروقات واختلافات بين (مبادئ الحوكمة ، آليات الحوكمة) ، (حقوق المساهمين ، الشفافية والإفصاح ، دور مجلس الإدارة ، دور أصحاب المصلحة – المراجعة الداخلية والخارجية) بالنظر إلى متغير **نشاط المؤسسة** (صناعية ، تجارية ، خدماتية ، بناء وأشغال عمومية) من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 13، يبين اختبا Fisher أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المجموعات تبعا لمتغير نشاط الشركة (p-value<0.001)، حيث نجد كل من مبادئ الحوكمة والياتها ذو علاقة معنوية حيث يختلفون باختلاف نشاط المؤسسة نظرا لطبيعتها وأهميتها ، وعلية فإن الفرضية الثالثة محققة .

جدول (4-1) : نتائج اختبار Welch و Fisher للتباين الأحادي

		F	df1	df2	P
حقوق_المساهمين	Welch's	NaN	5	NaN	NaN
	Fisher's	28.0	5	34	<0.001
دور_اصحاب	Welch's	NaN	5	NaN	NaN
	Fisher's	24.8	5	34	<0.001
الشفافية_الإفصاح	Welch's	NaN	5	NaN	NaN
	Fisher's	17.6	5	34	<0.001
مسؤولية_مجلس	Welch's	NaN	5	NaN	NaN
	Fisher's	20.2	5	34	<0.001
المراجعة_الخارجية	Welch's	NaN	5	NaN	NaN
	Fisher's	22.0	5	34	<0.001
المراجعة_الداخلية	Welch's	NaN	5	NaN	NaN
	Fisher's	38.8	5	34	<0.001

جدول (4-1) : نتائج اختبار Welch و Fisher للتباين الأحادي

		F	df1	df2	P
آليات_الحوكمة	Welch's	NaN	5	NaN	NaN
	Fisher's	26.8	5	34	<• .001

المصدر: : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج JASP0.14.1

3. **اختبار الفرضية الثالثة:**

نسعى في هذا الجزء إلى اختبار فرضية المتعلقة بوساطة متغير آليات و مبادئ الحوكمة وذلك باستخدام تحليل المسار، حيث يوضح الجدول رقم 14و الشكل رقم 5 نتائج التحليل الإحصائي للتأثيرات المباشرة و الغير مباشرة لآليات الحوكمة ،على مبادئ حوكمة الشركات .

H0 تطبق مبادئ الحوكمة في المؤسسات من خلال مجموعة من الآليات على غرار المراجة الداخلية و الخارجية .

H1 لا تطبق مبادئ الحوكمة في المؤسسات من خلال مجموعة من الآليات على غرار المراجة الداخلية و الخارجية .

1. **التأثير غير مباشر بين مبادئ وآليات الحوكمة (المسارات a) :**

- توضح نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (14) و الشكل رقم (5) أن هناك تأثير معنوي غير مباشر لمتغير حقوق المساهمين على مبدأ الشفافية والإفصاح عن طريق آليات الحوكمة (P value < .001،.= • 5401) ، أما فيما يخص متغير الملكية 1 نلاحظ من الجدول .004 > (P value، • .1101=) مقارنة بمتغير الملكية2 (. > 20P value ،.0709=•) مما يشير إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر للملكية 1 على الشفافية والإفصاح على عكس الملكية 2 (لا يوجد ارتباط) .

2. **التأثير مباشر بين مبادئ وآليات الحوكمة (المسارات c-b) :**

- **المسارات (c):** تظهر النتائج أن هناك تأثير معنوي مباشر لحقوق المساهمين على أهم مبدأ لحوكمة الشركات الشفافية والإفصاح (P value < .001، 1.5254=•) .بالإضافة إلى ذلك ،هناك أيضا تأثير مباشر لمتغير الملكية1 والملكية 2 على الشفافية والإفصاح
(P value < .001، 2466=• .) ، (P value < .001، 4156=• .) .
- **المسار (b)** : توضح النتائج بأن هناك تأثير معنوي مباشر لآليات الحوكمة على الشفافية والإفصاح (P value < .007، 5874=• .)

عموما، تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك تأثير معنوي لمتغير حقوق المساهمين على الشفافية والإفصاح بوجود آليات حوكمة الشركة ،بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لمتغير الملكية على الشفافية والإفصاح عن طريق الآليات الحوكمة ، وبالتالي **يتم قبول الفرضية الثالثة.**

الجدول (4-2): التأثير المباشر و غير المباشر لتحليل الوساطة لمتغير آليات الحوكمة

Type	Effect	Estimate	SE	95% C.I. (a) Lower	95% C.I. (a) Upper	•	Z	P
Indirect	حقوق_المساهمين ⇒ آليات_الحوكمة ⇒ الشفافية_الإفصاح	-0.5760	0.2223	-1.0117	-0.14029	-0.5401	-2.59	0.010
	الملكية1⇒ آليات_الحوكمة ⇒ الشفافية_الإفصاح	-0.2128	0.1072	-0.4228	-0.00276	-0.1101	-1.99	0.047
	الملكية2⇒ آليات_الحوكمة ⇒ الشفافية_الإفصاح	-0.0722	0.0564	-0.1829	0.03838	-0.0709	-1.28	0.201
Component	حقوق_المساهمين ⇒ آليات_الحوكمة	1.1239	0.1076	0.9129	1.33484	0.9196	10.44	<• .001

الجدول (4-2): التأثير المباشر و غير المباشر لتحليل الوساطة لمتغير آليات الحوكمة

Type	Effect	Estimate	SE	95% C.I. (a) Lower	95% C.I. (a) Upper	•	Z	P
	آليات_الحوكمة ⇒ الشفافية_الإفصاح	-0.5125	0.1916	-0.8881	-0.13696	-0.5874	-2.67	0.007
	الملكية1⇒ آليات_الحوكمة	0.4151	0.1401	0.1406	0.68967	0.1874	2.96	0.003
	الملكية2⇒ آليات_الحوكمة	0.1409	0.0967	-0.0486	0.33045	0.1208	1.46	0.145
Direct	حقوق_المساهمين ⇒ الشفافية_الإفصاح	1.6268	0.2518	1.1333	2.12030	1.5254	6.46	< .001
	الملكية1⇒ الشفافية_الإفصاح	0.4768	0.1875	0.1094	0.84423	0.2466	2.54	0.011
	الملكية2⇒ الشفافية_الإفصاح	0.4232	0.1202	0.1875	0.65891	0.4156	3.52	< .001
Total	حقوق_المساهمين ⇒ الشفافية_الإفصاح	1.0508	0.1435	0.7696	1.33195	0.9853	7.33	< .001
	الملكية1⇒ الشفافية_الإفصاح	0.2640	0.1867	-0.1018	0.62986	0.1366	1.41	0.157
	الملكية2⇒ الشفافية_الإفصاح	0.3510	0.1288	0.0985	0.60352	0.3447	2.72	0.006

الجدول (4-2): التأثير المباشر و غير المباشر لتحليل الوساطة لمتغير آليات الحوكمة

Type	Effect	Estimate	SE	95% C.I. (a) Lower	Upper	•	Z	P

Note. Confidence intervals computed with method: Standard (Delta method)

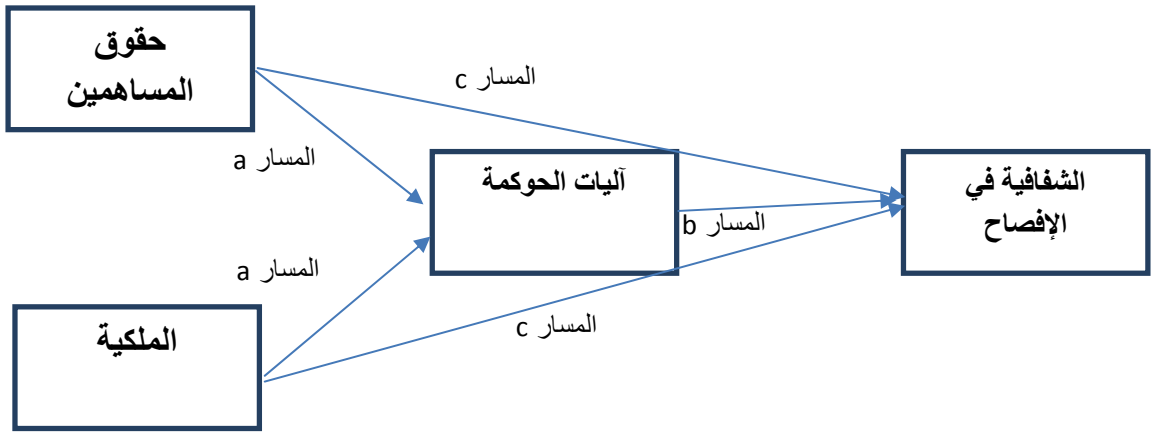
Note. Betas are completely standardized effect sizes

الملكية1 = مختلطة – خاصة

الملكية2 = عامة – خاصة

المصدر: : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج JASP0.14.1

الشكل (3-3): نموذج الدراسة



المصدر: : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج JASP0.14.1

المطلب الرابع : نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة وتتبعنا لمدى تطبيق الشركات الجزائرية لمبادئ الحوكمة ،وذلك باسقاط أبعاد الحوكمة على هذه الشركات توصلنا إلى ما يلي :

1. تتوفر لدى الشركات محل الدراسة المقومات الأساسية لتطبيق جيد لمبادئ الحوكمة .وعلى رأسها القوانين والإجراءات التي تساعدها في تبني هذا النظام، حيث نجد أن هذه الشركات تعتمد على "**ميثاق الحكم الراشد**" كأساس وقاعدة لتطبيق الحوكمة، وتستعين كذلك بقانون الشركات الذي يحد مهام ومسؤوليات كل عضو وكل مستوى داخل الشركة وبالتحديد قانون شركات المساهمة .وقد توصلنا إلى أن هناك تطبيق جيد لهذه القوانين بالرغم من وجود بعض النقائض وهذا راجع إلى نقص الخبرة وحداثة هذا النظام في شركاتنا.
2. من خلال الدراسة توصلنا إلى أن أغلب الشركات تسير بكافة الأطراف ذات المصلحة وليس كما كان معهودا من قبل، حيث كانت تسير من طرف المساهمين، بل أصبح المساهمون طرف من مجموعة أطراف يديرون الشركات بالمشاركة، هذا ما من شأنه أن يعزز من الإفصاح و الشفافية ويحسن من جودة القرارات المتخذة؛
3. تعزيز مبدأ المساواة بين كامل المساهمين والمعاملة المتكافئة لهم، وهذا تجنبا للصراعات والمشاكل التي قد تحدث نتيجة لتفضيل فئة على الأخرى خاصة وأن أغلب هذه الشركات يكون المساهمون فيها متقاربون في الحصص وبالتالي يجب معاملتهم بصفة عادلة فيما تعلق بحق حضور الجمعية العامة، التصويت، المناقشة، الترشيح و المحاسبة ؛
4. كما هو معلوم، فإن مجلس الإدارة هيئة رقابية إشرافية، يتكون من لجان مختصة هي من تقوم بتسيير وإدارة الشركات، وقد توصلنا إلى أن مجالس إدارة الشركات المدروسة تشكل من لجان مختصة، تقوم بالأدوار المنوطة إليها وتعمل وفق قوانين وإجراءات موضوعة يخولها القانون العام والقانون الداخلي؛
5. توصلنا من خلال الدراسة إلى أن أغلب الشركات المدروسة تمتلك لجنة للمراقبة أو ما تسمى كذلك لجنة المسئولة على التأكد من صحة المعلومات باختلاف أنواعها، والتأكد من صحة معاملات الشركة وشرعيتها، وهي لجنة تعمل باستمرار على مدار السنة؛

6. من خلال الدراسة نجد أن من بين اللجان المتواجدة في شركاتنا الجزائرية هي لجنة إدارة المخاطر، ونظرا لأهمية اللجنة نجد أن المدير العام للشركة يكون ضمنها، وهي لجنة تهتم غالبا بالجوانب المالية للشركة مع متعامليها، كما تقوم بالكشف عن أي مخالفات ومعاملات مالية غير قانونية وتصحيحها، لكن ما يعاب على نشاط هذه اللجنة في الشركات، هي تركيزها على الجوانب والمخاطر المالية بالرغم من أن هناك أخرى غير مالية قد تصادف الشركة كالمخاطر الاقتصادية، مخاطر المنافسين، مخاطر بيئية وغيرها؛
7. تراعي وتلتزم الشركات المساهمة محل الدراسة باختلاف طبيعة ملكيتها عامة ، خاصة أو مختلطة عملية الإفصاح والشفافية عند كامل المعاملات التي تقوم بها ويتم الإفصاح بالطرق القانونية ويكون إلزاميا خاصة ما تعلق بالجانب المالي، ويكون الإفصاح لجميع أصحاب المصلحة الداخلية كالمساهمين، العمال، الإدارة نفسها، ويكون لأطراف خارجية كالزبائن المهمين، إدارة الضرائب، مراكز السجل التجاري، بالإضافة إلى التقارير التي يعدها مجلس الإدارة للإدارة العليا؛
8. من خلال الدراسة توصلنا إلى نقطة أساسية ، وهي أن عمليات الإفصاح والتقارير التي يعدها مجلس الإدارة لكامل الأطراف ذات المصلحة تكون مصادقة عليها من طرف مدققين تابعين للشركة ومدققين مستقلين خارجين؛ وهذا لإضافة عنصر الأمان والثقة في النتائج المتوصل إليها خاصة النتائج المالية باعتبارها أساس نشاط الشركة؛
9. على غرار اللجان المذكورة سابقا، وجدنا أن كثير من الشركات تعتمد على لجنة للحوكمة، مهمتها هو المساعدة في إرساء مبادئ الحوكمة والسهر على التطبيق الجيد لها وتصحيح بعض الأمور التي قد تحد من التطبيق الجيد لمبادئها؛
10. تتضمن تركيبة مجالس الإدارة المدروسة، جميع أنواع الأعضاء، من أعضاء تنفيذيين،أعضاء غير تنفيذيين وأعضاء مستقلين، هذا ما شأنه أن يعزز الشفافية في الشركة ويحسن من الرقابة على أداء كل الأعضاء، بالإضافة إلى وجود الاستقلالية للأعضاء الخارجين للقيام بمهامهم والمتمثلة أساسا في التأكد من سلامة معاملات الشركة وتماثل المعلومات وضمان وصولها إلى كل الأطراف دون تزوير؛
11. ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة كنقطة إيجابية هو أن مجالس الإدارة تلتزم بعدم جمع بين منصب رئيس مجلس ورئيس مجلس تنفيذي ،الأمر الذي يزيد من حيادية عمل المجلس ويمنع من تضارب المصالح كما يزيد من ثقة المساهمين في عمل الإدارة؛

12. يقوم مجلس الإدارة بعمليات الإفصاح عن الوضعية الحالية لأداء الشركة للمساهمين وهذا عملا بمبادئ الحوكمة، حيث تقوم في الاجتماعات العادية وغير العادية للجمعية العامة بعرض نتائج التقييم ومناقشتها، باعتبار أن المساهمين في الشركة هم الممولين لها برؤوس الأموال، حيث تكون عملية الإفصاح تقليدية معتمدة عن الوثائق الورقية وهذا ما يعاب على هذه المجالس حيث لا تعتمد على.

.

خلاصة الفصل

لقد تم التطرق خلال هذا الفصل إلى دراسة عينة من شركات المساهمة الجزائرية وهذا بتشخيص عام لواقع تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات ، بالإضافة إلى فعالية آليات حوكمة الشركات في تجسيد أبعاد الحوكمة من خلال استبيان موجه إلى مؤسسي ههذ الشركات من ناحية ومن ناحية أخرى استبيان موجه إلى مسيرين (الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين) ، وبعد عملية التحليل ببرنامج SPSSV26 وبرنامج JASP0.14.1، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- ✓ وجود وعي كافي لدى مسيري هذه الشركات إلى أهمية تبني نظام حوكمة الشركات ، والاعتماد على مبادئه لتسيير شؤون المؤسسة وتحقيق الأهداف ؛
- ✓ تطبق مجالس الإدارة واللجان التابعة للشركات المدروسة إلى حد بعيد لمبادئ حوكمة الشركات مع وجود بعض النقائص وترجع إلى نقص الخبرة وضعف البنية المؤسساتية لقطاع الأعمال الجزائري ؛
- ✓ كذلك تطبق الشركات المدروسة مبدآ فصل الإدارة عن الرقابة فـهي فمدير العام ليس هو رئيس مجلس إدارة و بالتالي فمجلس الإدارة يستطيع فرض الرقابة عليه ومحاسبته ؛
- ✓ كما تحرص الشركات محل الدراسة على مبدأ الإفصاح والشفافية وذلك بتقديم مختلف للمعلومات المالية والمحاسبية وحتى المشاريع المستقبلية لجميع أصحاب المصالح ؛

وعليه يمكن القول بأن الشركات الجزائرية لها الإمكانيات البشرية والمادية ، لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات بتوافر الآليات الداخلية والخارجية ، وإلى الفعالية القصوى من هذا الجانب عند تصحيح بعض النقائص كتحديث الأسواق المالية وتفعيل لدور البورصة وإقامة جسور تواصل مع الجامعات ومراكز البحث المختصة .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

لقد هدفت الدراسة إلى بيان واقع حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية ،وتطرقت الدراسة إلى تحليل دور و فعالية آليات نظام الحوكمة في تجسيد مبادئه داخل المؤسسة وهذا من خلال التدعيم بمعطيات من بيئة عمل الشركات الجزائرية، وتحديد عينة منها للوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الشأن.

فمن خلال هذه الأطروحة ، أكدنا رغبة وجدية الشركات الاقتصادية الجزائرية والتي أصبحت تدريجيا تتجه نحو الإدارة بالمشاركة، واتخاذ القرارات يكون بطريقة جماعية مع كامل أطراف المصلحة في الشركات،وهذا راجع إلى الدور الكبير لهذه الأطراف من جهة وتجنب حصول صراعات لا تخدمها وتبعدها عن أهدافها الحقيقية في تبني مبادئ الحوكمة ومحاولتها تخطي الصعاب التي تواجهها ، بالإضافة إلى نجاعة آليات الحوكمة على غرار كل من مجلس الإدارة واللجان المراقبة التابعة له والتي تستمد مبادئ وقوانين عملها من مبادئ الحوكمة وقوانين شركات المساهمة في المواد المنظمة لها ، وعليه فإن مجالس الإدارة واللجان اللجان المراقبة فعالة في تجسيد مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الجزائرية ،أما إذا تم مقارنتها مع مثيلتها في الدول المتقدمة ،فنجد الكثير من النقائص وهذا راجع لنقص الخبرة وحداثة تطبيق النموذج في الجزائر .

كإجابة على الإشكالية المطروحة، والتي عملنا على التحقق من صحتها أو عدم صحتها في الجانب النظري والتطبيقي للأطروحة، ولخصنا أدناه ما توصلنا له عن اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات :

- **الفرضية الرئيسية الأولى** : التميز واستدامة الشركة المساهمة من العوامل التي تعكس فعالية ممارسات حوكمة الشركات المساهمة .(**محققة)**

لأن الحوكمة تعتبر مدخل من مداخل التميز المؤسسي للشركات المساهمة ، وبالتالي فإن تحقيق هذه الشركات للنمو، الاستمرارية والتميز دليل على تفعيلها لقواعد الحوكمة واحترامها لمبادئها الموضوعة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE

الفرضية الرئيسية الثانية : نظام حوكمة الشركات المساهمة في الجزائر يتحدد بطبيعة الملكية ونشاط الشركة . (محققة) وتتفرع إلى فرضيتين

1. الفرضية الثانوية الأولى : تؤثر طبيعة ملكية المؤسسة على نظام الحوكمة في الشركات المساهمة الجزائرية (محققة)

طبيعة الملكية الشركة ينعكس على نظام حوكمتها ،حيث نجد أن هناك حرص وجدية في تجسد مبادئ الحوكمة في المؤسسات الخاصة والمختلطة مقارنة بالمؤسسات العامة

3. الفرضية الثانوية الثانية : يؤثر نشاط المؤسسة على نظام الحوكمة في الشركات المساهمة الجزائرية . (محققة)

يؤثر نشاط الشركة على تجسيد مبادئ الحوكمة حيث نجد شركات الصناعية والبناء والأشغال العمومية أكثر حرص وصرامة في تحقيق نظام الحوكمة داخل مؤسستها بالمقارنة مع الخدماتية والتجارية .

- الفرضية الرئيسة الثالثة : يوجد دلالة إحصائية بين آليات الداخلية والخارجية وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات(P value< .001). (محققة)

قيمة معامل P value< .001 وهذا مايفسر بأن شركات المساهمة محل الدراسة تملك آليات ذات كفائة إلى حد، ما تعمل على تحقيق أهدافها المنصوص عليها في لوائح نظام حوكمة الشركات .

النتائج المتوصل لها :

- لقد توصلت الدراسة إلى أن شركات المساهمة في الجزائر تخضع لمبادئ الحوكمة وقانون أساسي ينظم عملها، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أهدافها وأهداف كافة أطرافها، حيث أن هذه الشركات يجب أن تخرج من النظرة التقليدية القائمة على أحادية التسيير، وأن المالك هو من له كامل الحقوق، والاتجاه نحو نمط قائم على تشاركية التسيير وإعطاء الحقوق لكافة أطراف المصلحة في الشركة.
- التزام شركات المساهمة بمبادئ الحوكمة المنبثقة من ميثاق الحكم الراشد في الجزائر هي المرجع الأساسي كونها مستنبطة من بيئة عملها ومتكيفة مع متغيراتها ،وجدنا تطبيق جيد لهذه المبادئ بالنظرة إلى حداثة هذا التوجه في شركاتنا.مع عدم إغفال وجود نقائص في هذا الصدد، متعلقة بمبدأ ضمان حقوق كافة أطراف المصلحة، حيث وجدنا أن طرف البيئة والمجتمع يحظيان باهتمام أقل من بقية الأطراف الأخرى
- من أهم النقاط المتوصل إليها هو أن مجلس الإدارة واللجان التابعة لها يقومون بالمهام المنوطة إليهم بكفاءة وفعالية، كما أن تركيبة المجلس وعضويته يخضعان لقانون شركات المساهمة، وهذا من الأمور الايجابية التي خلصت لها الدراسة.
- رغم وجود آليات حوكمة الشركات في الشركات محل الدراسة، إلى أن تطبيقها لم يكن في المستوى المطلوب، لذلك وجب تشجيع الشركات لدخول في بورصة الجزائر حيث أنها تسهر على التطبيق الجيد لهذه الآليات حتى يتسنى لها الاستفادة مزايا، وبما ينعكس على تحسين أدائها.
- ضرورة الاعتماد على الإفصاح الالكتروني لنتائج الشركة ، حتى تكون المعلومات في متناول كافة المساهمين في الشركة،وتبادل الآراء معهم وشرح النتائج المتوصل إليها.

- تفعيل عمل لجان مجلس الإدارة وضرورة قيامها بمهامها التي خولها القانون، لأن عمل مجلس الإدارة لا يمكن أن يحقق نتائجه دون تفعيل هذه اللجان،والعمل على تعزيز لجان المراقبة في مجلس الإدارة بكفاءات وخبراء نظرا لأهميتها البالغة في ضمان تماثل المعلومات وصدق المعاملات.
- ضرورة إنشاء مرصد وطني للحوكمة، يضم خبراء ومتخصصين مهمته هو مساعدة ومرافقة الشركات التي تطبق الحوكمة من أجل تجاوز العقبات .إقامة جسور حقيقية بين الشركات وبين الجامعات ومراكز البحث والمكاتب الاستشارية، خاصة مع كثرة الدراسات والبحوث المتخصصة.

آفاق الدراسة : في الأخير هناك بعض المواضيع التي تستدعي البحث فيها، نذكر منها

- حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لشركات المساهمة
- مقارنة مرجعية مع نماذج حوكمة الشركات
- دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية
- دراسة البيئة المؤسساتية المنظمة لعمل نظام حوكمة الشركات وامكانية توجيهه للقيام بمهامه بفعالية .
- واقع مجالس الإدارة في الجزائر من حيث التركيبة والمهام ودورها في تجسيد نظام الحوكمة .

.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ- الكتب:

- طارق عبد العال حماد ، " حوكمة الشركات (المفاهيم ، مبادئ ، تجارب) ،تطبيقات الحوكمة في المصارف " ، الدار الجامعية ، مصر 2005
- بلال خلف السكارنه ، "أخلاقيات العمل "،دار المسيرة،ط1،عمان،2009
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
- طارق عبد العال حماد ," حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية " , الدار الجامعية إسكندرية , طبعة 2009
- علي احمد زين و د .محمد حسني عبد الجليل صبحي،" بحوث ندوة حوكمت الشركات العامة و الخاصة من اجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي" ،القاهرة ،2006
- د .أمين السيد احمد لطفي – المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال – الدار الجامعية الإسكندرية 2005 – 2006 – .
- مركز المشروعات الدولي الخاص ،" مبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية في مجال حوكمة الشركات "، القاهرة ،2006
- سوليفياف جوف وآخروف،"حوكمة الشركات في القرف الحادي و العشريف " مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003
- إبراهيم العيسوي ، " التنمية في عالم متغير : دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها " ، دار الشروق القاهرة 2003
- محمد مصطفى سليمان ،" حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري "، دار الجامعية للنشر ،الإسكندرية ،مصر،2006
- د محمد مصطفى سليمان ،"حوكمت الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفذيين"، الدار الجامعية الاسكندرية ،2008
- د .بلال خلف السكارنه، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر،الطبعة الأولى،2009
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 / 2007
- محمد مصطفى سليمان , " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري " , الدار الجامعية , مصر , 2006
- شوقي بورقبة ، حوكمة في المصارف الإسلامية، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر ،2009
- محمد الخطيب ،" تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي "، البازوري ، عمان ، 2008

- محمد الشريف بن زاوي،"حوكمة الشركات والهندسة المالية"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعية، مصر، 2016
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة،الطبعة الأولى، الدار الجامعية،مصر،2006
- جورج دانيال غالي ؛" تطور مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة " ؛ الدار الجامعية ؛ مصر ؛ 2001
- محمد مصطفى سليمان،" حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"،دار الجامعية ،مصر ، 2008
- محمد مصطفى سليمان ، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري " ،الدار الجامعية ، مصر ،2006
- محمد مصطفى سليمان ؛ " حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين " ؛ دار الجامعية الإسكندرية ؛ 2008
- صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، مصر،2011
- عطا الله وارد خليل ،محمد عبد الفتاح العشمامي ، بسمات فيصل ،" حوكمة المؤسسة " ،مكتبة الحرية ، القاهرة ، الطبعة 2008
- الرحيلي عوض، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات" – حالة السعودية– ،بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة ،مصر2005
- حسين عبد الجليل آل غزوي ؛ " حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية " ؛ الأكادمية العربية في الدنمارك كلية الإدارة والإقتصاد – قسم المحاسبة ؛ 2010
- سيلر. جميس، جي لورنس، " مجالس الإدارة وإستراتيجية الشركة "حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين"، ترجمة سمير كريم .واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة وغرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2014
- جين ماتشيكو، الشفافية والمسائلة قدما إلى الأمام "حوكمة الشركات مصر– استراتيجيات لإصلاح السياسات "خبرات مأخوذة من أنحاء العالم– ، القاهرة، مصر، 2007 ، ص 77، يمكن الإطلاع على الكتاب في الموقع الالكتروني ، CIPE مركز المشروعات الدولية الخاصة www. Cipe arabia.org
- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2009

ب-أطروحات ومذكرات

- مناد علي ،" دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية – حالة spa الجزائر " ،مذكرة دكتوراه في اقتصاد التنمية ،كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان ، 2013-2014
- أونان بومدين ، " دور نظم المعلومات في تفعيل دور مجلس الإدارة " ، مذكرة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، جامعة تلمسان ، 2010
- نعيمة عبدي،" دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات دراسة حالة الجزائر" . رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2009 – 2008
- مناد علي ، "دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي" ، شهادة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص اقتصاد تنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة ابوبكر بلقايد 2013-2014
- على عبد الجابر الحاج علي إسماعيل، " العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسة وجودة التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010
- صديقي مسعود ؛ " نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر – على ضوء التجارب الدولية – " ؛ مذكرة الدكتوراه تخصص التخطيط الاقتصادي ؛ جامعة الجزائر ؛ 2004
- مازري عبد الحفيظ، دور الحوكمة المالية في مواجهة مشكلة عدم تناظر المعلومات، أطروحة الدكتوراه ، تخصص تحليل، اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ،الجزائر، 2015

ج- مجلات:

- مركز المشروعات الدولية الخاصة ،"حوكمة الشركات : قضايا واتجاهات " ، العدد 13، مارس2009،
- سعداوي موسى، "حوكمة المؤسسات :مدخل للتسيير الفعال تجارب بعض الدول الاقتصادية الكبرى"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم ، الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 03، الجزائر ، لمجلد 2،2013
- أزنان حسان، حارث أمير حسان التميمي، "مفهوم نظام حوكمة شركات المساهمة :النظرة القانونية مقارنة بالشريعة الإسلامية"جامعة ماليزيا، العدد5 ، ديسمبر 2015

د- ندوات وملتقيات علمية:

- محمد طارق يوسف، " حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق "،مبادئ وممارسات حوكمة الشركات ، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي ، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية ،القاهرة ،نوفمبر 2006

- برويش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني : "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري" ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، يومي 6 – 7ماي 2012
- بلعادي عمار ،" دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح "، الملتقى الوطني الأول حول المحاكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع وآفاق ورهانات)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،يومي 07–08 ديسمبر 2010
- عماد محمد أبو عجيلة، علام حميدان،" أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح دليل من الأردن" ، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث الملتقى الدولي المنعقد بجامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009 ، منشورات ش إ م ف أ م،2009
- صباحي نوال، واقع حوكمة في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية–، المؤتمر الدولي الثامن حول : دور حوكمة الشركات في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،18 – 19 نوفمبر 2013
- صبايحي نوال ، واقع الحوكمة في دول المختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن":دور حوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات" ، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 20 – 19 نوفمبر2013
- حمادي نبيل، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة ل و م أ وفرنسا، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،25–26 نوفمبر 2013
- مخفي أمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول" :آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة" ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، . 26نوفمبر 2013
- كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات – مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول " حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، قسم لعلوم التجارية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر ،18 –19 نوفمبر 2009

- محمد الجليلاتي، محاضرة بعنوان :متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة، بالمركز الثقافي، المزه، بتاريخ 5–5–2007
- صبايحي نوال ،"واقع الحوكمة في دول مختارة "،الملتقى الدولي الثامن : حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، 6–7 ماي 2010

هـ– مراسيم ومواد قانونية:

- القانون التجاري الجزائري ،القسم الثالث إدارة شركات المساهمة وتسييرها .
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19 ، الصادرة في 25 مارس 2009 ، المرسوم التنفيذي رقم 08 – 156 المؤرخ في 26 – 05 – 2008
- المرسوم الرئاسي رقم : 159/05 المؤرخ في : 2005/04/27، المتضمن المصادقة على اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوربي ، المادة 57،الجريدة الرسمية رقم 30 الصادرة في 27/04/ 2005

و– مراجع باللغة الأجنبية:

- Hélène Ploix ; « gouvernance d'entreprise – pour tous , dirigeants, administrateurs et investisseurs » ; 2eme édition Pearson éducation France ,Paris 2006
- http://www.aoacademy.org/docs/master_degree_letter_by_hussain_abdul_jalil_al_ghizi_11102010.pdf
- Jean – jacques pluchart ; « l'éthique des affaires : portée et limites de l'approche fonctionnaliste – étude de cas enron - direction et gestion (LA RSG) ; 2005 /6 – n° 216 – ISSN1160 -7742 . http://www.cairn.info/ revue – des – sciences – de – gestion – 2005-6-. html
- Philippe Bernoux ; Claude Mouchot ; Hugues Puel ; Fred Seidel ; « le cas enron - la notice à l'intention des enseignants »
- Absalon Aurélia ; Toth Esther ; « l'affaire enron »
- Jason Q. Zhang • Hong Zhu • Hung-bin Ding ; " Board composition and corporate social responsibility : an empirical investigation in the post sarbanes - oxley era " ; Springer Science+Business Media B.V ; 27 may 2012
- Michéle Rioux ; " Worldcom : simple écart de conduite ou dérive du capitalisme américain ? " ; Université du Québec à Montréal ; Aout 2002 ; http://www.ceim.uqam.ca
- Assaf Razin ; Steven Rosefielde ; « Currency and Financial Crises of the 1990s and 2000s » ; CESifo Economic Studies, Vol. 57 ; 10 July 2011; http://cesifo.oxfordjournals.org/ by guest on July 26, 2012

- René Ricol ; « rapport sur la crise financière au président de la république » ; Ue France ; septembre 2008.
- Alain de Benoist ; « La crise financière mondiale de l'automne 2008 » ; Paris, 10 octobre 2008
- Eustache Ebondo, Mandzila, , « Audite interne et gouvernance d'entreprise : lecteurs théorique et enjeux pratique », Euromed-Marseille, Ecole de Management, Marseille , 1aout2003
- A . Alchian ; H Demsetz ; " production ; information costs and economique organization " ; American economic review ; vol62; n 5 ; 1972
- Harold Demesetz ; " toward a theory of property rights" ; The American Economic Review is currently published by American Economic Association ; 2008; P 347
- Jacques Igalens ;Sébastien Point ; « vers une nouvelle gouvernance des entreprises » - l'entreprise face à ses parties prenantes - ; dunod ;Paris mai 2009
- Paul J. Zak ; « institution , proprerty rights; and growth " ; louvain economic review 68 (1-2) ; Claremont Graduate University 2002 .
- Sebastian Galiani ; Ernesto Schargrodsky ; " Property Rights for the Poor: Effects of Land Titling " ; Renald Coase institute working paper series N°07 January 2009 .
- Shéphane Trébuuco, « La gouvernance d'entreprise
- héritier de conflit idéologique et philosophiques », Communication pour les neuvièmes journées
- d'histoire de la comtapilité et du management, Université Paris-Daufpine, Jeudi 20 et vendredi 21 Mars 2003,
- Hubert gabbrié ; jean louis jacquier ; « la théorie moderne de l' entreprise – approche institutionnelle ; Carnegie mellon university ;1994 .
- Olivier Meier ;Guillaume Schier ; « entreprises multinationales – stratégie ; restructuration ;gouvernance – » ; Dunod ; Paris ,2005
- Benoit Pigé ; « gouvernance contrôle et audit des organisations « ;ed .économmica ;paris ;2008 ;P 18
- CHARREAUX. G, "La Théorie positive de l'agence"[1] : positionnement et apports, revue d'économie industrielle, n° 92 éd 2000, Page 03.
- Marc-Hubert Depret et autres, Gouvernance d'entreprise, édition de boeck, Bruxelles, Belgique, 2005
- Ahmed el Aouadi – les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises-le cas Marocain- Mars 2001
- Tony Alberto et Pascal Combemale, « Comprendre l'entreprise, théorie, gestion,relation sociale », 4eédition, Armand Colin , Paris 2006

- Frank-Pierre Faugere ; Med chérif ilmane ; « dictionnaire d'écononomie et de science sociales « ; édition nathan Paris 2007 ; Berti éditions Alger2009
- Zamir Iglal et Abbas Mirkhor," stakeholders mode of gouvernance in islamic economic ", Kingdom of Bahrin october 2003
- Alexandra Benham and Lee Benham. "The Costs of Exchange." ; Ronald Coase Institute Working Papers, Number 1. July 2001 ; P02 . http://www.coase.org/workingpapers/wp-1.pdf
- Boutaleb Kouider ; « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie » ; COLLOQUE INTERNATIONAL à Tlemcen décembre 2007
- Samy Jost ; «La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE « ; euryopa Genève Décembre 2004 ; www.unige.ch/ieug
- OLIVER E. WILLIAMSON ; " The economic institutions of capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting – "; macmillan, Inc. NEW YORK ; P30 -31
- Douglass C. North ; « Les bases de la nouvelle économie institutionnelle « ; CIPE
- www.developmentinstitute.org
- Rezki Lounnas ; « Théorie des Institutions et Applications aux Organisations » ; Cahier de recherche N° 04-01 ISSN: 1711-6309 Février 2004 .
- Salma Damak-Ayadi , Yvon Pesqueux ; « la théorie des parties prenantes en perspective » ; Paris –Dauphine ; www.cnam.fr/depts/te/dso .
- Samuel Mercier ; « l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature » ; Québec ; 15 juin 2001;
- B.Thompson, " Preemption and federalism in corporate governance", protecting shareholder rights to vote sell and sue- law and contemporary problems-, summer ,1999.
- John D ,Sullivan "Role of stakeholders In enhancing corporate governance practices- center for international private enterprise "France et l'allmagne, USA,Novembre,2000
- Scott .C & Russell. B, "Putting investors first: real Solutions for better corporate governance" 1st edition, Bloomberg,New York , 2003, p150
- David Autissier –Mesurer la performance du contrôle de gestion – édition d'organisation – Groupe Eyrolles –Paris-2007-p 45 ,46.
- Regional corporate governance, working groupe, October 2003
- Evaluating and Improving Governance in Organizations, International Federation of Accountants (IFAC), February, 2009,

- Peasnell, KV, Pope, PF & Young, "Board monitoring and earning management: do outside directors influence abnormal accruals?" , **Journal of Business Finance and accounting ,** vol. 32, no. 7-8, 2005,
- Laurence Godard ; « La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance » ; Fargo - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations ; Juillet 2001
- M.c Nair, K. leibfried,**" Management business ethics"**, Jonn weily, Newyork, 1995
- The canadian Institute of chartered accountants," Terminology for ",4th edition , Canada, CICA, 1992
- Zulkifli hasan corporate governance , **"Western and islamic perspectives "** , international review of business research papers .melbourne, australia, vol 5 N01. January, 2009
- Report of NACD blue Ribbon ;Commission on Audit Committees; 2000.
- « contrôle des performances » ;Transparence et responsabilité: guide pour l'état actionnaire ;OCDE ; 2010
- Mehdi Nekhili ;Ines Fakhfakh ; « les relations entre les mécanismes de gouvernement et indice de divulgation volontaire d' information ;étude Clinique de deux entreprises tunisiennes ; 201

ي –مواقع إلكترونية:

- http://links.jstor.org/sici?sici=00028282%28196705%2957%3A2%3C347%3ATATOPR%3E2.0.CO%3B2-X PDF
- www.groupe –hasnaoui.com
- http://www.algeriacorporate governance.org/download/code-ara.rar

الملاحـــــق

قائمة الأساتذة المحكمين :

اسم الأستاذ المحكم	اسم الجامعة
البروفسور بوزيان عتمان	جامعة سعيدة
البروفسور صوار يوسف	جامعة سعيدة
البروفسور قراع أمال	جامعة سيدي بلعباس
الدكتورة خندق سميرة	جامعة ميلة

الملحق رقم 1 : استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie

جامعة أبي بكر بلقايد
تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع:استبيان حول "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها"

تحية طيبة :

نتشرف بإشراككم بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة التي تندرج في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتي تهدف إلى تقييم **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**

وعليه نأمل تعبئة نموذج الاستبيان بكل موضوعية ، كما نعلم سيادتكم أن المعلومات ستحاط بسرية تحفظ رأي كل مشارك كما أنها ستستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي.هادفين إلى نقل الرأي العام بموضوعية وجدية لتعزيز وتوضيح الرؤية حول الموضوع .

نرجو منكم التكرم بقراءة فقرات الاستمارة بعناية والإجابة عليها بموضوعية قصد إثراء البحث بمصداقية أكبر ، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومتمنين لكم دوام التوفيق والرقي .

مفهوم حوكمة المؤسسات : النظام الذي بمقتضاه تدار المؤسسات من طرف المسير وتراقب من طرف المساهمين وأصحاب المصلحة (العمال ، العملاء ، الموردين ، السلطات العمومية).

الجزء الأول : المعلومات عامة حول المؤسسة محل الدراسة

اسم الشركة :

تاريخ تأسيس الشركة :

طبيعة الملكية للشركة : عامة ☐ خاصة ☐ مختلطة ☐

هل كل المساهمين بالمؤسسة أفراد من نفس عائلة صاحب المؤسسة : نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "لا" ما طبيعة المساهم الخارجي :

مستثمر وطني ☐ مستثمر أجنبي ☐

نشاط الشركة : صناعية ☐ تجارية ☐ خدماتية ☐ بناء وأشغال عمومية ☐

أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة :

البحث والتطوير ☐ الموارد البشرية ☐ الإنتاج ☐ التسويق ☐ المحاسبة ☐

الوظيفة الإدارية ☐

الجز الثاني : مبادئ وقواعد حوكمة الشركات :

المحور الأول : مبادئ حوكمة الشركات

فيما يلي أهم أسس و مبادئ التي تنص عليها لائحة حوكمة الشركات

يرجى التكرم بقراءة العبارات بعناية ووضع علامة Xأمام الاقتراحات الموافقة لرأيكم والمحققة فعلا بمؤسستكم.

❖ حقوق المساهمين وضمان المعاملة المتكافئة بينهم

العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تحرص الشركة على تزويد المساهمين بالمعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة					
2. يحق لكل المساهمين الاطلاع على المعلومات المتعلقة بحسابات الشركة ، تقارير مراجعي الحسابات والخبرات					
3. تزويد المساهمين بكافة المعلومات المتعلقة بجدول أعمال الجمعية العامة في الوقت المناسب.					
4. تكفل الشركة للمساهمين المشاركة في التصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.					

5. يشارك المساهمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة (التعديل في النظام الأساسي ، إصدار أسهم جديدة)					
6. يعامل جميع المساهمين سواء من الأغلبية أو من الأقلية معاملة متكافئة .					
7. تضمن الشركة تعويض من انتهكت حقوقهم من المساهمين .					

❖ دور أصحاب المصلحة في ممارسة حوكمة الشركات

العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1. أهداف وسياسة الشركة معروفة لدى جميع أصحاب المصلحة (العمال ، الموردين ، المستثمرين ، الدولة ، العملاء ، الجمعيات المهنية)					
2. تزويد كافة أصحاب المصلحة بالمعلومات الضرورية لقيامهم بمسؤولياتهم من خلال قنوات اتصال فعالة					
3. تعتمد الشركة على لوائح ملائمة في تعيين الموظفين وترقيتهم .					
4. معاملة المسير والمالك للعمال تتم بطريقة عادلة ومتكافئة بغض النظر على مستواهم الوظيفي					
5. هناك اجتماعات دورية لمحاسبة العمال على جودة الأعمال المنجزة					
6. يتم تقديم تحفيز مادي للعمال في حالة الزيادة في الإنتاجية					
7. تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرارات كالتلوث مثلا					
8. مساهمة مؤسستكم في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة					

❖ الشفافية والإفصاح :

العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1. الإفصاح والشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لفائدة كل الأطراف ذات الصلة					
2. الإفصاح عن التقارير و القوائم المالية سنويا					

3. إعداد المعلومات المالية وفق لمعايير محاسبية عالية الجودة					
4. توفر الشركة معلومات دقيقة عن المخاطر المحتملة					
5. توفير معلومات وبكل شفافية عن مؤهلات الإطارات العليا بالشركة					
6. الإفصاح عن السياسة المتبعة في تحديد أجور وامتيازات الإطارات العليا بالشركة					
7. تعتمد الشركة على مراجع خارجي كفئ					
8. يقوم مراجع الحسابات الخارجي بعمله في ظل محيط خالي من ضغوطات الإدارة					
9. يخضع مراجع الحسابات الخارجي للمساءلة أمام المساهمين					

❖ مسؤوليات مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات

العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1. يعمل مجلس الإدارة على تحقيق مصلحة الشركة قبل مصلحتهم الشخصية					
2. يعمل مجلس الإدارة ضمن خطة إستراتيجية شاملة (الإشراف ،الرقابة والتوجيه)					
3. يتولى مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على كبار المديرين التنفيذيين (صلاحيات وامتيازات)					
4. يتأكد مجلس الإدارة من سلامة الأنظمة المعلوماتية ولاسيما المالية والمحاسبة والتي لها علاقة بإعداد التقارير المالية					
5. الحفاظ على سرية المعلومات الداخلية التي لا تخضع لشروط الإفصاح العام					
6. وضع إستراتيجية فعالة لإدارة المخاطر في الشركة					
7. تراعي إدارة الشركة في مهامها معايير السلوك الأخلاقي					
8. يحرص مجلس الإدارة على استقلالية المراجع الخارجي					

الجزء الثالث : آليات حوكمة الشركات

❖ **دور المراجعة الخارجية**

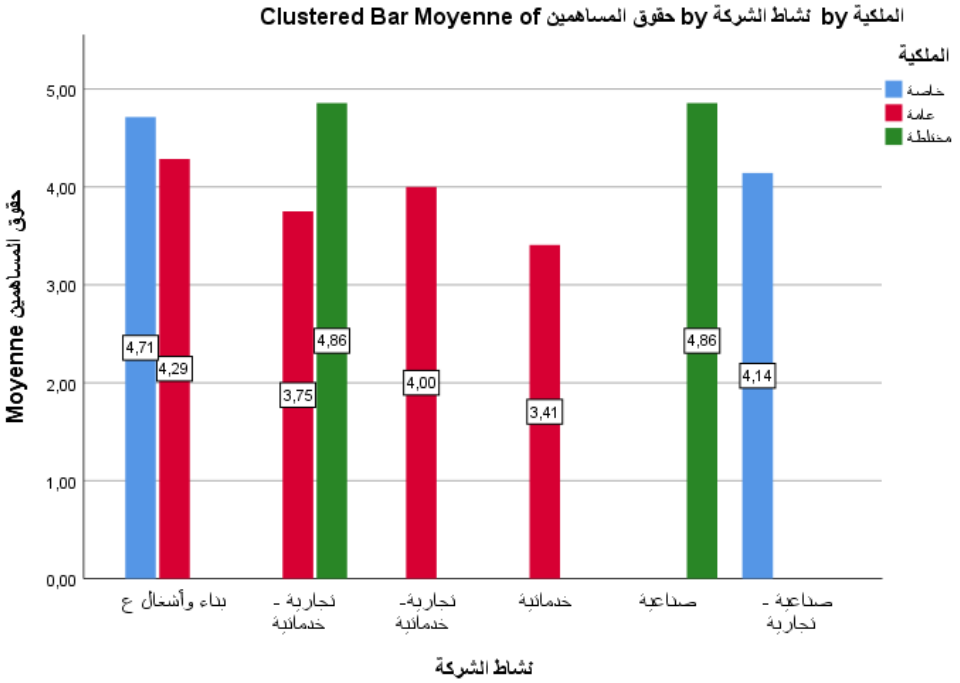
العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1. توجد إجراءات وقوانين تضبط عمل المراجعة الخارجية					
2. تمكن المراجعة الخارجية من زيادة مصداقية الإفصاح الدوري للتقارير والقوائم المالية					
3. تساهم المراجعة الخارجية في زيادة حالة الأمان والثقة لمستخدمي القوائم المالية					
4. يقدم المراجع الخارجي تقاريره المالية بكل مصداقية وشفافية					
5. يقوم المراجع الخارجي بتقديم صورة واضحة عن الشركة وفي الوقت القانوني لجميع أصحاب المصلحة					

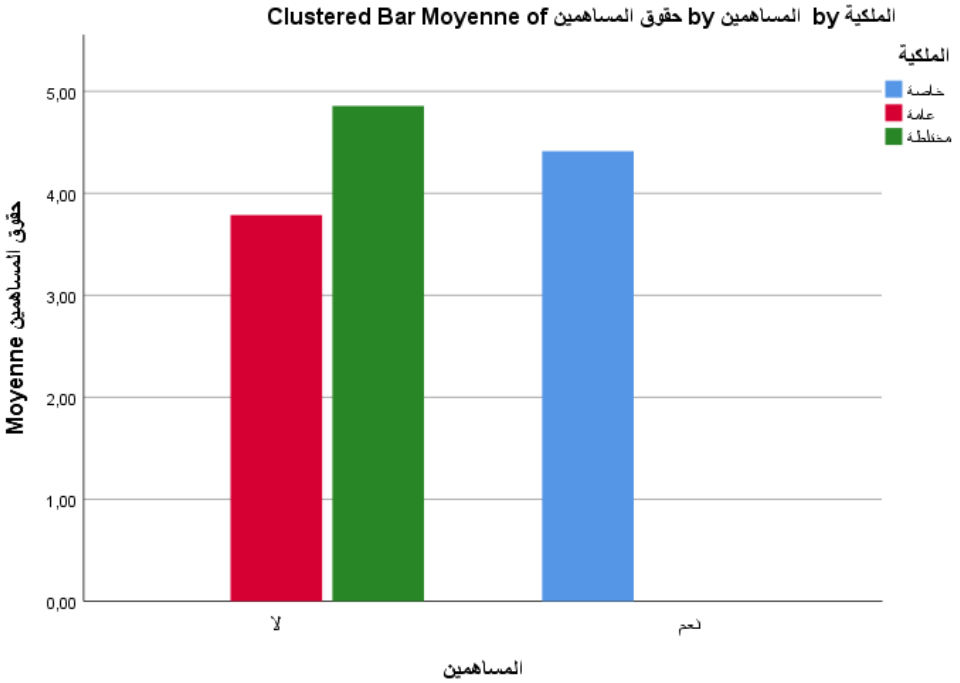
❖ دور المراجعة الداخلية :

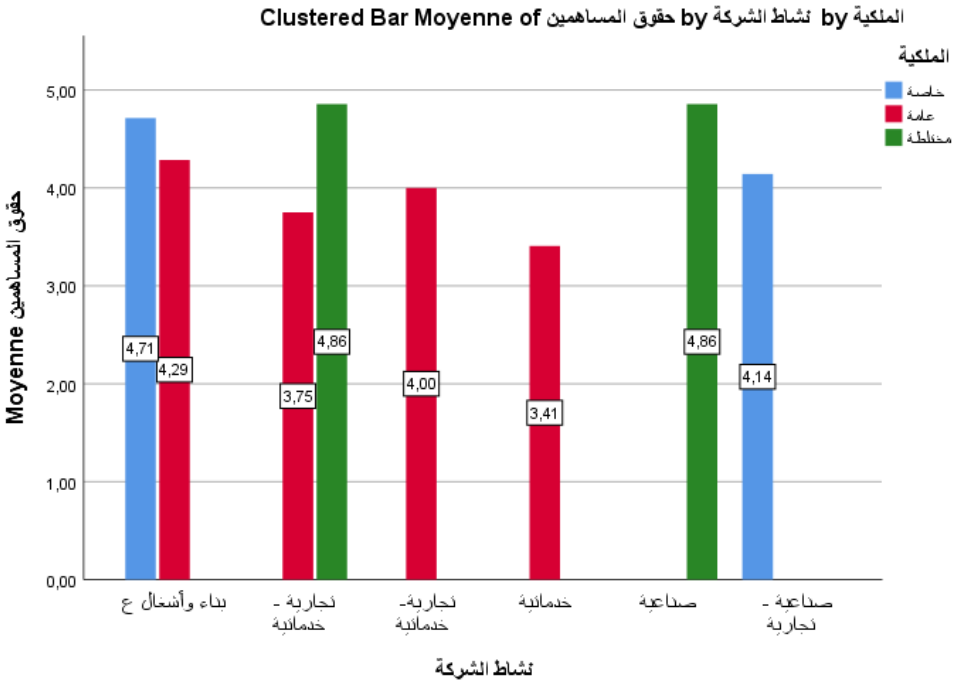
العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تساهم لجان المراجعة بدور حاسم في المراجعة لإشراف على النشاطات المتعلقة بإعداد التقارير المالية					
2. التأكد من الإفصاح عن التقارير المالية لتحقيق أهداف المؤسسة					
3. التحقق من إتباع الإجراءات والسياسات الداخلية واللوائح والقوانين الخارجية					
4. مراجعة الشكاوى التي ترد من قبل العملاء والمساهمين والأطراف الأخرى والعمل على إيجاد الحلول المناسبة					
5. الاتصال الدائم بالمراجع الخارجي وفحص التقارير المالية الصادرة عنه					

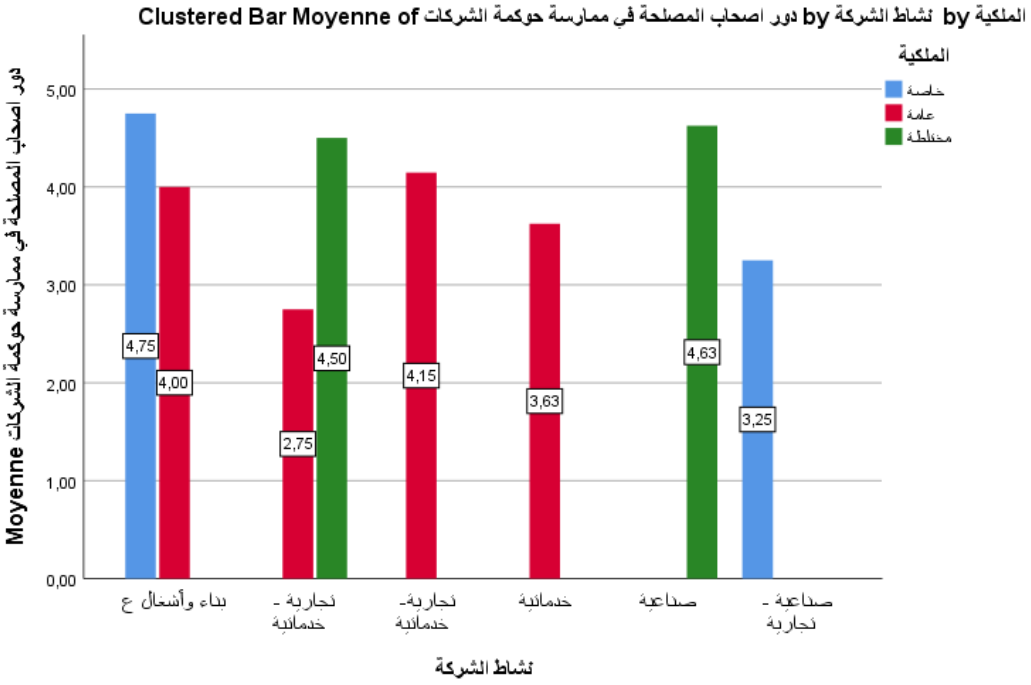
شكرا جزيلا على تعاونكم

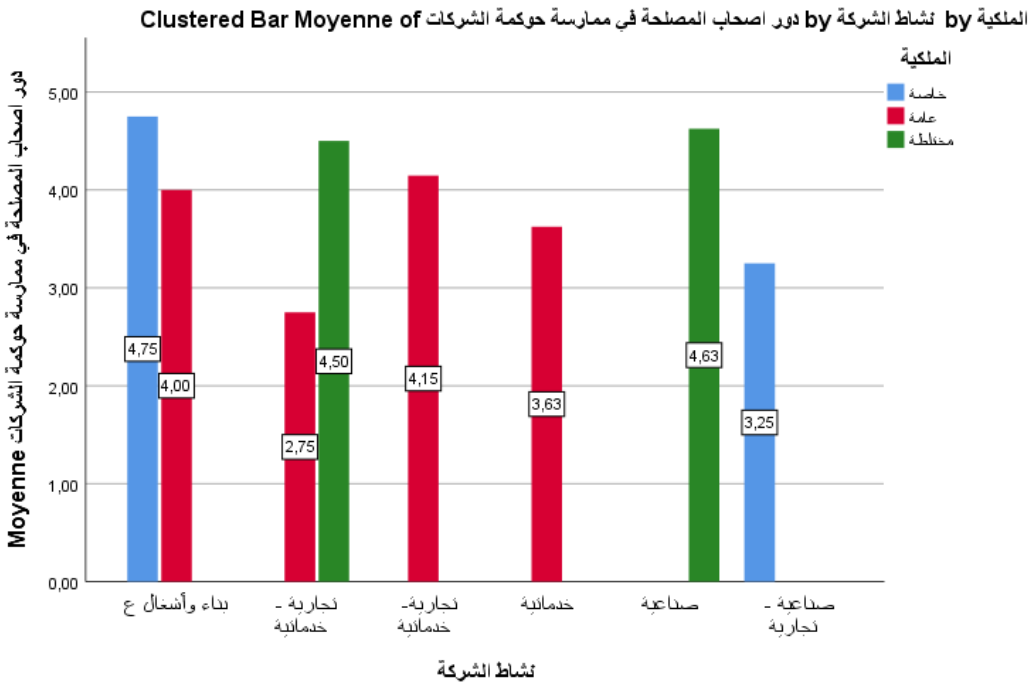
الملحق رقم 2 : نتائج إحصائيات المجموعات

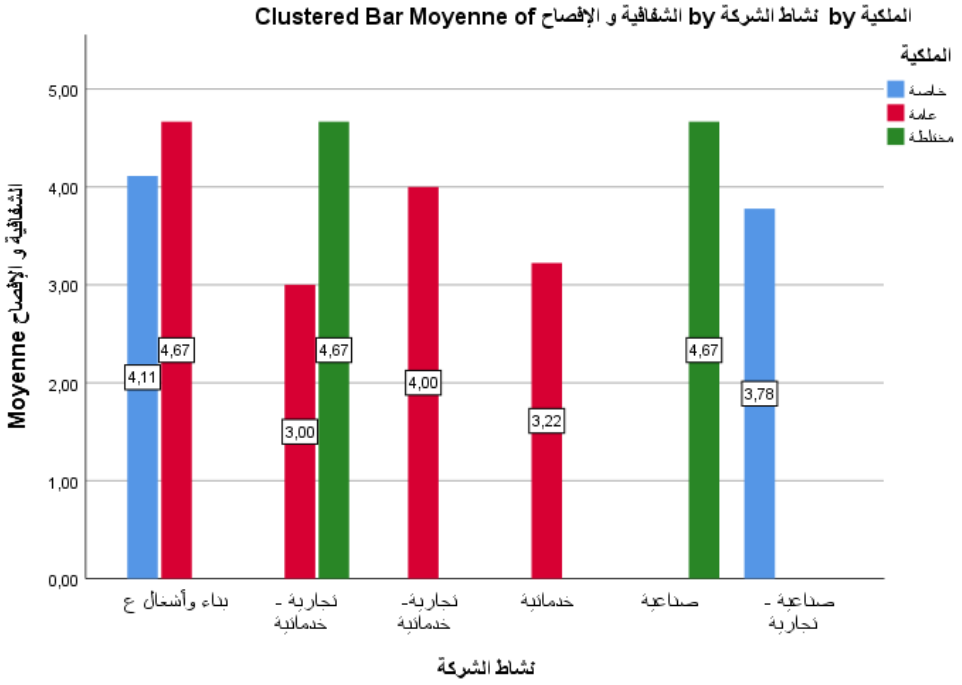


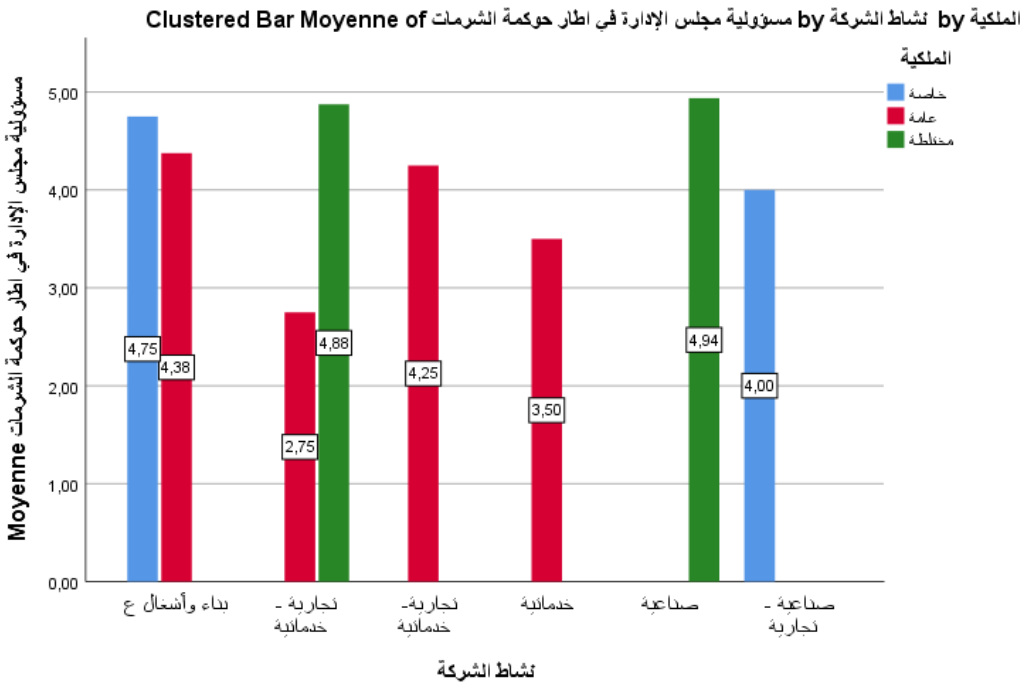


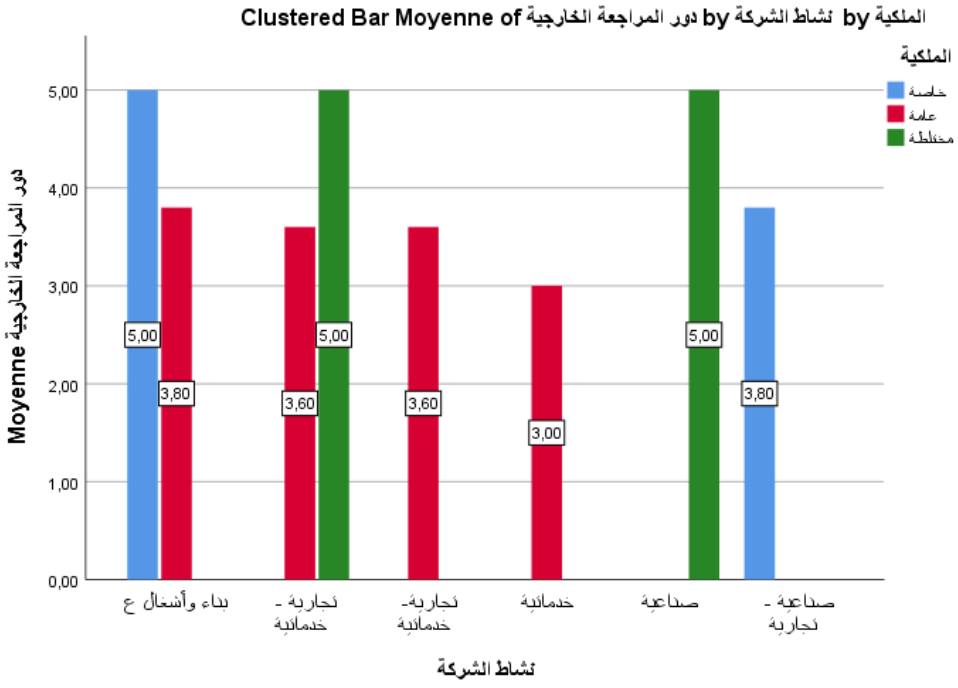

Clustered Bar Moyenne of حقوق المساهمين by نشاط الشركة by الملكية
الملكية
خاصة
عامة
مختلطة
Moyenne حقوق المساهمين
5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
0,00
4,71
4,29
3,75
4,86
4,00
3,41
4,86
4,14
بناء وأشغال ع
تجارية - خدماتية
تجارية- خدماتية
خدماتية
صناعية
صناعية - تجارية
نشاط الشركة

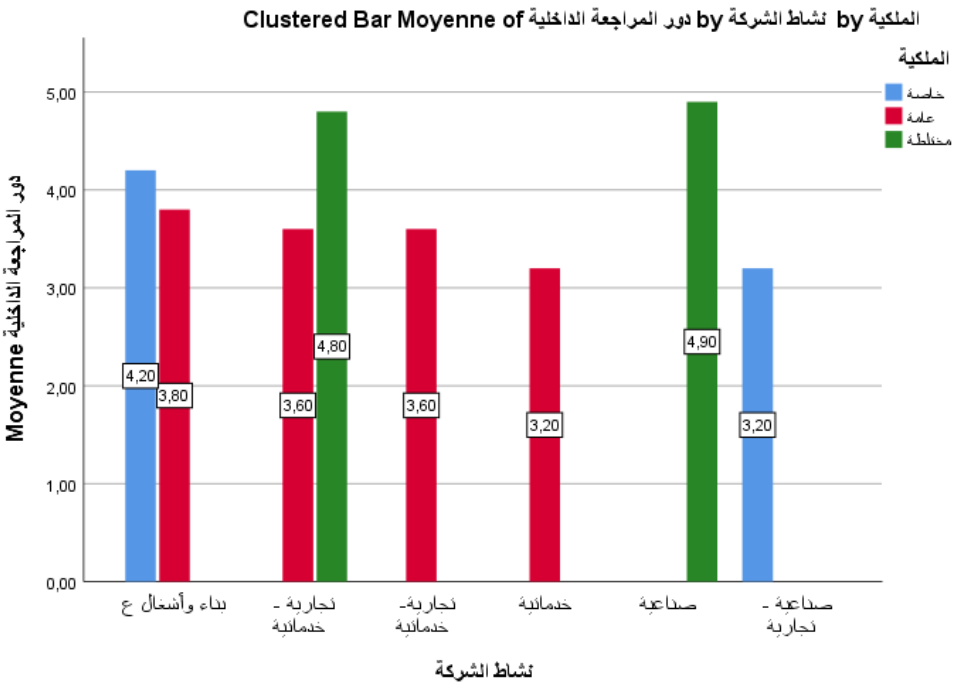

Clustered Bar Moyenne of دور اصحاب المصلحة في ممارسة حوكمة الشركات by نشاط الشركة by الملكية
الملكية
خاصة
عامة
مختلطة
Moyenne دور اصحاب المصلحة في ممارسة حوكمة الشركات
5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
0,00
4,75
4,00
2,75
4,50
4,15
3,63
4,63
3,25
بناء وأشغال ع
تجارية - خدماتية
تجارية- خدماتية
خدماتية
صناعية
صناعية - تجارية
نشاط الشركة


Clustered Bar Moyenne of دور اصحاب المصلحة في ممارسة حوكمة الشركات by نشاط الشركة by الملكية
الملكية
خاصة
عامة
مختلطة
Moyenne دور اصحاب المصلحة في ممارسة حوكمة الشركات
5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
0,00
4,75
4,00
2,75
4,50
4,15
3,63
4,63
3,25
بناء وأشغال ع
تجارية - خدماتية
تجارية- خدماتية
خدماتية
صناعية
صناعية - تجارية
نشاط الشركة


Clustered Bar Moyenne of الشفافية و الإفصاح by نشاط الشركة by الملكية
الملكية
خاصة
عامة
مختلطة
Moyenne الشفافية و الإفصاح
5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
0,00
4,11
4,67
3,00
4,67
4,00
3,22
4,67
3,78
بناء وأشغال ع
تجارية - خدماتية
تجارية- خدماتية
خدماتية
صناعية
صناعية - تجارية
نشاط الشركة


Clustered Bar Moyenne of مسؤولية مجلس الإدارة في اطار حوكمة الشركات by نشاط الشركة by الملكية
الملكية
خاصة
عامة
مختلطة
Moyenne مسؤولية مجلس الإدارة في اطار حوكمة الشركات
5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
0,00
4,75
4,38
2,75
4,88
4,25
3,50
4,94
4,00
بناء وأشغال ع
تجارية - خدماتية
تجارية- خدماتية
خدماتية
صناعية
صناعية - تجارية
نشاط الشركة


Clustered Bar Moyenne of دور المراجعة الخارجية by نشاط الشركة by الملكية
الملكية
خاصة
عامة
مختلطة
Moyenne دور المراجعة الخارجية
5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
0,00
5,00
3,80
3,60
5,00
3,60
3,00
5,00
3,80
بناء وأشغال ع
تجارية - خدماتية
تجارية- خدماتية
خدماتية
صناعية
صناعية - تجارية
نشاط الشركة


Clustered Bar Moyenne of دور المراجعة الداخلية by نشاط الشركة by الملكية
الملكية
خاصة
عامة
مختلطة
Moyenne دور المراجعة الداخلية
5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
0,00
4,20
3,80
3,60
4,80
3,60
3,20
4,90
3,20
بناء وأشغال ع
تجارية - خدماتية
تجارية- خدماتية
خدماتية
صناعية
صناعية - تجارية
نشاط الشركة

Descriptives

			Statistiques	Erreur standard
حقوق المساهمين	Moyenne		4,1321	,07645
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,9775	
		Borne supérieure	4,2868	
	Moyenne tronquée à 5 %		4,1389	
	Médiane		4,1429	
	Variance		,234	
	Ecart type		,48352	
	Minimum		3,29	
	Maximum		4,86	
	Plage		1,57	
	Plage interquartile		1,00	
	Asymétrie		-,108	,374
	Kurtosis		-,992	,733
دور اصحاب المصلحة في ممارسة حوكمة الشركات	Moyenne		3,8563	,10483
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,6442	
		Borne supérieure	4,0683	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,8681	
	Médiane		3,8125	
	Variance		,440	
	Ecart type		,66298	
	Minimum		2,75	
	Maximum		4,75	
	Plage		2,00	

		Plage interquartile	1,34	
		Asymétrie	-,042	,374
		Kurtosis	-1,194	,733
الشفافية و الإفصاح		Moyenne	3,8361	,08153
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,6712	
		Borne supérieure	4,0010	
		Moyenne tronquée à 5 %	3,8364	
		Médiane	3,8889	
		Variance	,266	
		Ecart type	,51565	
		Minimum	3,00	
		Maximum	4,67	
		Plage	1,67	
		Plage interquartile	,89	
		Asymétrie	-,065	,374
		Kurtosis	-,769	,733
مسؤولية مجلس الإدارة في اطار حوكمة الشرمات		Moyenne	4,0719	,10007
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,8695	
		Borne supérieure	4,2743	
		Moyenne tronquée à 5 %	4,0972	
		Médiane	4,1250	
		Variance	,401	
		Ecart type	,63289	
		Minimum	2,75	
		Maximum	5,00	
		Plage	2,25	

		Plage interquartile	1,25	
		Asymétrie	-,650	,374
		Kurtosis	-,214	,733
دور المراجعة الخارجية		Moyenne	3,9400	,11305
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,7113	
		Borne supérieure	4,1687	
		Moyenne tronquée à 5 %	3,9333	
		Médiane	3,8000	
		Variance	,511	
		Ecart type	,71497	
		Minimum	3,00	
		Maximum	5,00	
		Plage	2,00	
		Plage interquartile	1,40	
		Asymétrie	,507	,374
		Kurtosis	-1,015	,733
دور المراجعة الداخلية		Moyenne	3,6700	,08088
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,5064	
		Borne supérieure	3,8336	
		Moyenne tronquée à 5 %	3,6278	
		Médiane	3,6000	
		Variance	,262	
		Ecart type	,51151	
		Minimum	3,20	
		Maximum	5,00	
		Plage	1,80	
		Plage interquartile	1,00	
		Asymétrie	,962	,374
		Kurtosis	,164	,733

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Inclus		Exclu		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	
حقوق المساهمين	40	100,0%	0	0,0%	40	
دور اصحاب المصلحة في ممارسة حوكمة الشركات	40	100,0%	0	0,0%	40	
الشفافية و الإفصاح	40	100,0%	0	0,0%	40	
مسؤولية مجلس الإدارة في اطار حوكمة الشرمات	40	100,0%	0	0,0%	40	
دور المراجعة الخارجية	40	100,0%	0	0,0%	40	
دور المراجعة الداخلية	40	100,0%	0	0,0%	40	

Rapport

	حقوق المساهمين	دور اصحاب المصلحة في ممارسة حوكمة الشركات	الشفافية و الإفصاح	مسؤولية مجلس الإدارة في اطار حوكمة الشرمات	دور المراجعة الخارجية	
Moyenne	4,1321	3,8563	3,8361	4,0719	3,9400	
N	40	40	40	40	40	
Ecart type	,48352	,66298	,51565	,63289	,71497	

Group Descriptives

	الملكية	N	Mean	SD	SE

Group Descriptives

	الملكية	N	Mean	SD	SE
حقوق_المساهمين	خاصة	17	4.41	0.2940	0.0713
	مختلطة	3	4.86	0.0000	0.0000
	عامة	20	3.79	0.3575	0.0799
دور_اصحاب	خاصة	17	3.96	0.7717	0.1872
	مختلطة	3	4.58	0.0722	0.0417
	عامة	20	3.66	0.5179	0.1158
الشفافية_الإفصاح	خاصة	17	3.93	0.1715	0.0416
	مختلطة	3	4.67	0.0000	0.0000
	عامة	20	3.63	0.5981	0.1337
مسؤولية_مجلس	خاصة	17	4.35	0.3859	0.0936
	مختلطة	3	4.92	0.0722	0.0417
	عامة	20	3.71	0.6101	0.1364
المراجعة_الخارجية	خاصة	17	4.36	0.6174	0.1497
	مختلطة	3	5.00	0.0000	0.0000
	عامة	20	3.42	0.3238	0.0724
المراجعة_الداخلية	خاصة	17	3.67	0.5145	0.1248
	مختلطة	3	4.87	0.1155	0.0667
	عامة	20	3.49	0.2292	0.0512
آليات_الحوكمة	خاصة	17	4.02	0.5659	0.1373
	مختلطة	3	4.93	0.0577	0.0333
	عامة	20	3.46	0.2762	0.0618

Group Descriptives

	نشاطالشركة	N	Mean	SD	SE
حقوق_المساهمين	بناء وأشغال ع	11	4.60	0.2002	0.0604
	صناعية - تجارية	9	4.14	0.0000	0.0000
	صناعية	2	4.86	0.0000	0.0000
	تجارية - خدماتية	5	3.97	0.4990	0.2231
	خدماتية	7	3.41	0.1285	0.0486
	تجارية- خدماتية	6	4.00	0.2390	0.0976
دور_اصحاب	بناء وأشغال ع	11	4.55	0.3503	0.1056
	صناعية - تجارية	9	3.25	0.0000	0.0000
	صناعية	2	4.63	0.0000	0.0000
	تجارية - خدماتية	5	3.10	0.7826	0.3500
	خدماتية	7	3.63	0.0000	0.0000
	تجارية- خدماتية	6	4.15	0.0510	0.0208

Group Descriptives

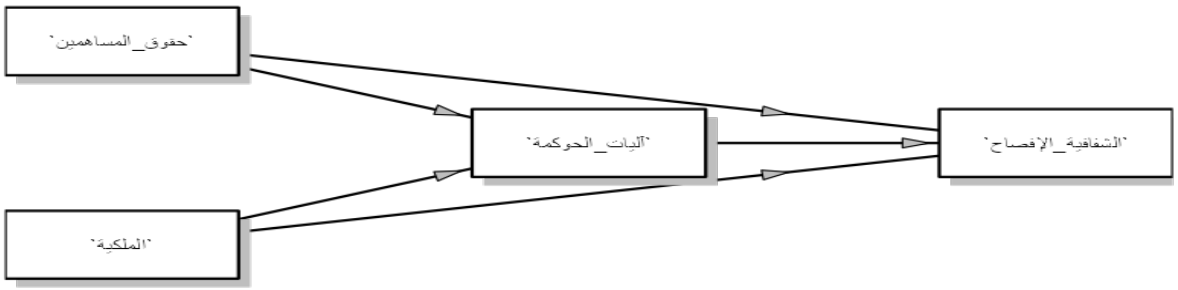
	الملكية	N	Mean	SD	SE	
الشفافية_الإفصاح	بناء وأشغال ع	11	4.26	0.2595	0.0782	
	صناعية - تجارية	9	3.78	0.0000	0.0000	
	صناعية	2	4.67	0.0000	0.0000	
	تجارية - خدماتية	5	3.33	0.7454	0.3333	
	خدماتية	7	3.22	0.0000	0.0000	
	تجارية- خدماتية	6	4.00	0.0000	0.0000	
مسؤولية_مجلس	بناء وأشغال ع	11	4.65	0.1752	0.0528	
	صناعية - تجارية	9	4.00	0.0000	0.0000	
	صناعية	2	4.94	0.0884	0.0625	
	تجارية - خدماتية	5	3.17	0.9503	0.4250	
	خدماتية	7	3.50	0.0000	0.0000	
	تجارية- خدماتية	6	4.25	0.0000	0.0000	
المراجعة_الخارجية	بناء وأشغال ع	11	4.67	0.5605	0.1690	
	صناعية - تجارية	9	3.80	0.0000	0.0000	
	صناعية	2	5.00	0.0000	0.0000	
	تجارية - خدماتية	5	3.88	0.6261	0.2800	
	خدماتية	7	3.00	0.0000	0.0000	
	تجارية- خدماتية	6	3.60	0.0000	0.0000	
المراجعة_الداخلية	بناء وأشغال ع	11	4.09	0.1868	0.0563	
	صناعية - تجارية	9	3.20	0.0000	0.0000	
	صناعية	2	4.90	0.1414	0.1000	
	تجارية - خدماتية	5	3.84	0.5367	0.2400	
	خدماتية	7	3.20	0.0000	0.0000	
	تجارية- خدماتية	6	3.60	0.0000	0.0000	
آليات_الحوكمة	بناء وأشغال ع	11	4.38	0.3737	0.1127	
	صناعية - تجارية	9	3.50	0.0000	0.0000	
	صناعية	2	4.95	0.0707	0.0500	
	تجارية - خدماتية	5	3.86	0.5814	0.2600	
	خدماتية	7	3.10	0.0000	0.0000	
	تجارية- خدماتية	6	3.60	0.0000	0.0000	

Models Info

MediatorsModels		
	m1	آليات_الحوكمة ~ حقوق_المساهمين + الملكية
Full Model		
	m2	الشفافية_الإفصاح ~ آليات_الحوكمة + حقوق_المساهمين + الملكية
Indirect Effects		
	IE 1	حقوق_المساهمين ⇒ آليات_الحوكمة ⇒ الشفافية_الإفصاح
	IE 2	الملكية ⇒ آليات_الحوكمة ⇒ الشفافية_الإفصاح

Path Model

Model Diagram



ملخص:

مهمة وتتعلق بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة بتوفير آليات داخلية وخارجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،وبعد اختبار الفرضيات على عينة شركات المساهمة الجزائرية ،باستخدام استبيان موجه إلى ملاك ومسيري هذه الشركات وبعد تحليل النتائج باستخدام برنامج برنامج SPSS V 26 وبرنامج JASP0.14.1.

لقد كشفت الدراسة على وجود توجه حقيقي وجدي لعينة شركات المساهمة في الجزائر ،حيث تسعى هذه الشركات إلى تبني جملة من مبادئ حوكمة الشركات وذلك بحرصها على حداثة مجالس إدارتها واللجان التابعة له والذي يعتبر من أهم آليات الحوكمة الداخلية والتي تعمل بدورها على تجسيد نظام الحوكمة بالرغم من وجود عقبات عديدة لعل أهمها ضعف القاعدة القانونية لهذه المبادئ وغياب المرافقة من قبل الدولة لهذه الشركات . كما أن القوانين والإجراءات المدرجة في القانون التجاري والمحددة لطبيعة عمل شركات المساهمة تحتوي العديد من الثغرات والنقائص وتتطلب التحديث بما يتماشى مع تغيرات بيئة العمل .وخلصت الدراسة إلى طرح العديد من لاقتراحات أهمها إعادة النظر إلى البيئة المؤسساتية المنظمة لعمل شركات المساهمة، وكذا ضرورة إلزام كامل الشركات بتبني آليات الحوكمة في إدارة شؤون الشركات، مع المرافقة والتقييم المستمر.

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات ، مبادئ الحوكمة ،آليات حوكمة الشركات ، شركات المساهمة .

Résumé

Ce travail a pour objectif de connaitre la réalité de la gouvernance des entreprises en Algérie et ses méthodes d'application. Pour atteindre cet objectif, nous avons abordé une problématique pertinente en s'interrogeant sur le degré d'application des principes de bonne gouvernance via la mise en place de mécanismes internes et externes dans un échantillon de sociétés par action qui activent dans la région de Sidi Bel Abbès. Pour répondre à notre problématique d'étude, nous avons distribué un questionnaire destiné à la fois aux propriétaires et aux gestionnaires de ces entreprises.

L'analyse des questionnaires par les logiciels SPSS v 26 et JASPo.14.1 a montré l'intégrité de ces entreprises et leur bonne volonté quant à l'application de certains principes de bonne gouvernance en veillant essentiellement à la modernisation du conseil d'administration et de ses principaux comités , considérée comme l'un des principaux mécanismes internes, d'autant plus que ce mécanisme permet d'appliquer les principes de bonne gouvernance. Toutefois, ces entreprises font face à de nombreux obstacles dont la faiblesse du cadre juridique de ces mêmes principes et l'absence de soutien de la part de l'Etat. De plus, les règles et les procédures incluses dans le droit commercial qui définit la nature de l'activité de ces sociétés, comportent des vides juridiques et des insuffisances qui doivent être comblés et actualisés en fonction des changements de l'environnement des affaires .

Suite aux résultats trouvés nous avons tenté de proposer quelques solutions, à savoir l'amélioration du cadre institutionnel qui régit l'activité des sociétés par action, exigé à toutes les entreprises d'adopter les mécanismes de la bonne gouvernance avec une évaluation et un suivi réguliers de la part de l'Etat.

Mots clés : gouvernance des entreprises, les principes de gouvernance, les mécanismes de gouvernance des entreprises, les sociétés par action.