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

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص تحليل مؤسساتي والتنمية

بعنوان :

دور حوكمة الشركات في إرساء مبدأ الشفافية والإفصاح

دراسة ميدانية لمجمع شي علي سيدي بلعباس

من إعداد الطالبة :

بوش فاطمة الزهراء

تحت إشراف الدكتورة :

بن يخلف زهرة

أعضاء لجنة المناقشة :

د . كرزابي عبد اللطيف	**أستاذ محاضر**	**جامعة تلمسان**	**رئيسا**
د. بن يخلف زهرة	**أستاذة محاضرة**	**جامعة تلمسان**	**مشرفة**
د. شريف مصطفى	**أستاذ محاضر**	**جامعة تلمسان**	**ممتحنا**
د. بلعربي عبد القادر	**أستاذ محاضر**	**جامعة سعيدة**	**ممتحنا**

السنة الجامعية : 2013- 2014

شكر وعرفان

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

حمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلاله وجهه الكريم وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على أشرف خلق الله المرسلين سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه الطاهرين ...وبعد ؛

بداية لا يسعني ، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة بن يخلف زهرة لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة التي أخلصت لي النصيحة والرأي السديد ؛

كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير لرئيس لجنة المناقشة وأعضائها على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وجهدهم في قراءتها،وعلى ما قدموه من ملاحظات قيمة تهدف إلى تصويبها والارتقاء بمستواها ؛

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر إلى مجمع شي علي بولاية سيدي بلعباس على مساهمته في إنجازا لجانب التطبيقي للدراسة.

كل الشكر والعرفان للدكتور بن سعيد محمد والدكتور أونان بومدين والأستاذ صغير ميسم بجامعة العلوم الاقتصاد والتسيير سيدي بلعباس وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل .

الإهـــــــــداء

إلى من تقف الكلمات عاجزة عن شكرهما

والـــــــــــدي العزيزين

إلى الكواكب التي عشتها بينهما

إخواني وأخواتي

إلى رمز البراءة والطفولة

أحفاد عائلة بوش

إلى كل الأصدقاء والصديقات الأوفياء إلى كل هؤلاء أهدي جهدي

المتواضع هذا.

ملخص :

يعد الإفصاح والشفافية من أحد أهم المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات والذي أصبح أحد اهتمامات المؤسسات الاقتصادية ، إذ يفرض عليها عرض لقوائمها المالية الفعلية والت تخدم أصحاب المصالحة .

ويتحقق ذلك من خلال وجود معايير وتشريعات عالية الجودة موحدة وملزمة تسعى إلى التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات والذي يعمل على جذب مستثمرين جدد للشركة مما يؤدي إلى زادة الدخل لسوق رأس المال ، انخفاض تكلفة التمويل ، رفع القيمة السوقية للشركة كما يعمل على التقليل من المخاطر وكبح الفساد المالي والإداري .

الكلمات المفتاحية : الإفصاح ، الشفافية ، حوكمة الشركات ، أصحاب المصلحة

Résumé :

La divulgation et la transparence est l'un des principes les plus importants du gouvernance d'entreprises. Ce principe est devenu une préoccupation pour toutes les entreprises économiques car elles sont dans l'obligation de présenter leurs états financiers réels pour l'intérêt des parties prenantes.

Ceci peut être réalisé grâce à l'existence de normes et d'une forte réglementation exigeante dans le but d'appliquer efficacement le principe dans l'environnement des affaires.

l'application effective de principe de la gouvernance d'entreprises permet d'attirer de nouveaux investisseurs pour l'entreprise, ce qui permet d'accroitre le revenu dans le marché financier, de réduire les couts de financement , d'augmenter la valeur de marché de l'entreprise et ainsi réduire les risques et freiner la corruption financière et administrative.

Mot clés : La divulgation, la transparence, gouvernance d'entreprises , parties prenantes

Abstract:

The disclosure and transparency are the most important basic principles of corporate governance. This principle has become a concern for all economic enterprises as they are required to present their actual financial statements for the benefit of stakeholders. This can be achieved through the existence of standards and high demanding regulations in order to implement the principle effectively in the business environment. The effective implementation of the principle of corporate governance is attracting new investors to the company, thereby increasing income in the financial market, reduce financing costs, increase the market value of the company and reduce the risks and curb financial and administrative corruption.

Key words: Disclosure , transparency , corporate governance , stakeholders

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول العالم، والتي مست العديد من أسواق المال العالمية كأزمة جنوب شرق آسيا عام **1997** ، إضافة إلى انهيار كبريات الشركات العالمية– خصوصا الشركات الأمريكية نذكر منها على سبيل الحصر أزمة 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 **2008** نتيجة استخدامها لطرق محاسبية معقدة ، بغية إخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح كالمساهمين، الدائنين، الموردين وحتى المجتمع المدني.

وهذا ما أدى بالكثير من المساهمين إلى فقد الثقة في الأسواق المالية و يرجع السبب الأساسي إلى الإداريين القائمين على إدارة الشركات ومدققي الحسابات الذين لم يفصحوا عن القوائم المالية والمحاسبية التي تتضمنها الشركات المختلفة والذي أظهر وجود خلل وعدم ثقة في التقارير المالية، وبالتالي بدأ هذا المفهوم يتسع أكثر فأكثر كلما ازداد تعثر الشركات العملاقة.

من هنا يمكن القول أن مصطلح الحوكمة بدأ يطبق إثر حدوث الأزمات المالية المتكررة الناتجة عن غياب الإفصاح الشفافية بين المسيرين وأصحاب المصالح التي عانى منها الاقتصاد العالمي وتعثر بعض الشركات وانتشار الفساد المالي فيها، وهو يعني وجود مجموعة متكاملة من المعايير والأسس التي يجب أن تراعى في الشركات المساهمة أولا، و في الدولة والاقتصاد ثانيا، لضمان نجاح الشركات المساهمة وتحقيق غايتها، وضمان مساهمتها بشكل صحيح في نمو الاقتصاد الوطني بشكل عام.
وبهذا أصبح المستثمرون يبحثون قبل توجيه استثماراتهم عن الشركات التي تتميز بوجود هياكل سليمة للحوكمة الشركات داخلها والتي تضمن مستوى معين من الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية التي تنشرها هذه الشركات والوضوح والدقة في القوائم المالية الخاصة بها قبل أن يقدموا على الاستثمار فيها.

ولما كان الاقتصاد العالمي نسقا متكاملا لم تخرج الجزائر عن إطاره خاصة بعدما انتهجت نظام اقتصاد السوق كخيار حتمي عالمي أين فرضت عليها من الإصلاحات في مناخها الاقتصادي والتي تتقدمها خوصصة المؤسسات كشرط أساسي للتحول ، وفي ظل هذه التحولات أبت الجزائر بان تقوم بكل مجهوداتها لنجاح حيث قامت بالتغيير الهيكلي في نظامها المؤسساتي إذ قامت بإعادة النظر في مخططها المحاسبي ، من خلال طرح مشروع النظام المالي المحاسبي .هذا النظام الذي يمثل خطوة هامة في عملية تطبيق مفاهيم حوكمة المؤسسات، وذلك في سياق الإصلاحات الاقتصادية الرامية إلى مواكبة متطلبات اقتصاد

السوق، باستجابة المحاسبة لاحتياجات أطراف عديدة من المعلومات، والتي يأتي في مقدمتها المستثمرون سواء المحليون أو الأجانب، من خلال توفيق البيئة المحاسبية الجزائرية مع البيئة المحاسبية الدولية، وكذا تقديم المعلومة المحاسبية بكل شفافية ووضوح ودقة لكل المهتمين والمستخدمين لهذه المعلومة.

أولا : إشكالية الدراسة

وعلي ضوء ما تقدم تم طرح الإشكالية التالية:

فما هو واقع الإدارة بالشفافية في المؤسسات الجزائرية الخاصة ؟

وباعتبار أن هذا الإشكال سؤال شامل حولت تفكيكه إلى تساؤلات فرعية تمثلت في :

1) ماذا نعني الإدارة بالشفافية في المؤسسات الاقتصادية؟
2) إلى أي مدى يمكن للتغيير المؤسساتي بأن يساهم في تفعيل مبدأ الإدارة بالشفافية ؟
3) هل هناك بيئة عمل مناسبة لترسيخ مبدأ الإدارة بالشفافية في الساحة الاقتصادية الجزائرية ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

ولمعالجة الإشكالية المثارة أعلاه نحاول الإجابة على الفرضيات التالية :

1) إن نجاح مبادئ الشفافية متعلقة بالبيئة الاقتصادية التي يجب أن تتميز بطابع المؤسساتي قوي وإصلاحات هيكلية فعالة.
2) تسعى الجزائر جاهدة إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات إلا أن ذلك غير كافي في ظل عدم وجود إطار مؤسساتي متين وأنظمة وقوانين داعمة لذلك وكذلك لانعدام الأسواق المالية و تحجيم لدور البورصة .
3) نقص الجرأة والكفاءة اللازمة في تطبيق المعايير المحاسبية العالمية ، وذلك نتيجة تغلغل الفساد المالي والإداري في المحيط الاقتصادي الجزائري .

ثالثا : أهـــــداف الدراسة

- إثارة جدل هادف حول موضوع حوكمة الشركات ، والذي أصبحت تتعاظم أهميته في الساحة الاقتصادية
- ودراسة أبعاد حوكمة الشركات على المؤسسات الاقتصادية ؛
- إبراز إيجابيات تطبيق قواعد حوكمة الشركات التي تعمل بدورها على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح ، كما تعمل على التقليل من المخاطر التي توجهها مختلف الشركات الاقتصادية بالإضافة إلى ذلك فإنها تعمل على كبح الفساد المالي والإداري عن طريق إرساء مبدأ الشفافية والإفصاح بين الإدارة والجهات الأخرى ذات مصلحة (ملاك ، عمال ، مستثمرون ، عملاء ، دائنون ، موردون ،...) ، بهدف استقطاب اهتمام مدراء الشركات الجزائرية وتحفيزها على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ؛
- تبيان أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال ودورها الفعال في بناء شركات ذات تنافسية كبيرة ؛
- المهام الحساسة والدور الفعال الذي يلعبه مجلس الإدارة بالإضافة لجان التابعة إليه ، حيث يعتبر العقل المدبر الذي نعتمد عليه الشركة في تحقيق أهدافها المستقبلية؛
- الوقوف على واقع حوكمة الشركات في الشركات الجزائرية الخاصة من خلال الاستطلاع عن البيئة المؤسساتية ودراسة بعض مؤشرات الشفافية داخل إحدى الشركات الجزائرية التي إعتبرناها نموذجا في دراستنا هذه ؛
- انطلاقا من نتائج البحث نسعى إلى اقتراح توصيات من شأنها تعمل على تفعيل مبادئ حوكمة الشركات بما يضمن حقوق كل من المسيرين وأصحاب المصالح.

رابعا: منهج البحث

من أجل الوصول إلى هدف البحث وللإجابة على مختلف الأسئلة السابقة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،ولتدعيم مختلف جوانب البحث تم الاعتماد على عدة مراجع متاحة باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية والمتمثلة في : الكتب ، مقالات ، رسائل جامعية ،مجلات اقتصادية ، مواقع انترنيت ، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية قمنا بدراسة ميدانية .

وفي ضوء أهداف وفرضيات الدراسة ومحاولة منا للإجابة على الإشكالية المثارة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول تحت عنوان :**البنية المؤسساتية لقطاع الأعمال وحوكمة الشركات**

حيث يهتم هذا الجزء من الدراسة بالجانب النظري لحوكمة الشركات والذي بدوره قسم إلى مبحثين : المبحث الأول يقدم **الإطار النظري للبنية المؤسساتية لقطاع الأعمال** الذي تندرج تحته تطور التاريخي لمفهوم المؤسساتية بالإضافة إلى أبرز نظريات المحددة لنطاق البنية المؤسساتية لقطاع الأعمال ؛ أما المبحث الثاني فيضم الإيطار العام لحوكمة الشركات والذي يشمل بدوره على مختلف المفاهيم المقدمة من طرف مختلف المنظمات والهيئات الدولية ، أبعاد حوكمة الشركات ، أسباب شيوع مصطلح حوكمة الشركات ، نماذج ،محددات ومبادئ حوكمة الشركات بالإضافة إلى تبيان أهميتها ودورها على مختلف الجوانب والجهات .

وللضرورة المنهجية كان الفصل الثاني : تحت عنوان الإطار التحليلي لحوكمة الشركات ،الإفصاح والشفافية و الذي قسم بدوره إلى مبحثين : المبحث الأول خصص لدراسة علاقة الترابط بين حوكمة الشركات ومكافحة الفساد ، حيث تناول كل من الفساد المالي والإداري من مفهوم ،مظاهر، أسباب وتكلفة الفساد المالي والإداري على الاقتصاد ككل بالإضافة إلى المجهودات الهيئات الدولية التي تسعى جاهدة لبناء حصن منيع لمختلف أشكال الفساد . كما تناول مختلف القيم والمبادئ التي يجب أن تلتزم بها الشركات لكي تستطيع ممارسة قطاع الأعمال على أصوله الحقيقية

أما المبحث الثاني فخصص لدراسة مستوى الإفصاح والشفافية وعلاقتهم بحوكمة الشركات إذ تناول بدوره دراجة الترابط بين المفهومي الإفصاح والشفافية بالإضافة إلى أنواع وأشكال وأساليب كل من الإفصاح والشفافية في القوائم المالية المحاسبية سنوية كانت أو مرحلية وأن هذان المبدأين الرئيسيين لمواجهة كل المخاطر المحيطة بقطاع الأعمال ؛ كما تناول أدوات حوكمة الشركات المتمثلة في كل من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ودورهما الكبير في تكريس بدأ الشفافية والإفصاح داخل الشركة .

وهذا ما قادنا للفصل الثالث والأخير والذي هو خاص بالدراسة التطبيقية لمؤسسة **شي علي للأنابيب** والذي كان بعنوان **واقع الشفافية والإفصاح في المؤسسات الجزائرية الخاصة ،** وتمحورت هذه الدراسة في إطار مبحثين : المبحث الأول تناول جهود الدولة الجزائرية من إصلاحات هيكلية للحاق بموكب الكبار في المجال الاقتصادي، حيث تناول هذا المبحث جهود الدولة الجزائرية في خوصصة شركاتها العمومية ،

بالإضافة إلى الخطوة الكبيرة التي زكتها مختلف الهيئات العالمية وهي تبني الجزائر للنظام المحاسبي المالي ، زد على ذلك عقد أول ميثاق لحوكمة الشركات بالجزائر 2009، أما المبحث الثاني : فشمل الدراسة الداخلية لشركة شيالي ، كما يضم دراسة وتقييم لنتائج الاستبيان التي على أساسها يتحدد صحة الفرضيات أم لا .

خامسا: صعوبات البحث

معظم الصعوبات وكباقي البحوث التي واجهتنا في إنجاز هذا البحث نذكر منها :

- الافتقار إلى الكتب و المراجع التي تناولت الموضوع على الصعيد المحلي، مما جعلنا نستعين بالنصوص و المقالات الصادرة عن الملتقيات و الندوات العلمية الدولية؛
- عدم كفاية الإحصائيات والمعلومات الخاصة بموضوع الشفافية ؛
- افتقار للمعلومات الخاصة بهذا الموضوع وخاصة الرسمية منها ؛
- صعوبة كبيرة في إيجاد العينة المناسبة لخدمة البحث ، وذلك لقلة الساحة الاقتصادية الجزائرية للمؤسسات الخاصة ذات الأسهم تحتوي على النظام الداخلي (مجلس الإدارة ، جمعية العامة)؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من مسيري المؤسسة محل الدراسة ، والتحفظ أحيانا في الإجابة على أسئلتنا لحساسية الموضوع .

سادسا : الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به ، يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا التي تم الاستفادة منها وتجنب تكرار ما جاء فيها .

- الدراسة الأولى : هي للطالب أونان بومدين هي رسالة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير تحت عنوان : **دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة** حيث قام الباحث من خلال هذه الدراسة بتبيان الدور القانوني لمجلس الإدارة في حماية حقوق أصحاب المصالح ، كما أن فعالية مجلس الإدارة تكمن بطبيعة الموضوعات التي تصل هي وهذا ما يستلزم بناء نظام معلوماتي يحتوي على كل المعلومات التي تخدم الشركة وواقعها التنافسي ؛

- الدراسة الثانية : هي للطالب مناد علي و هي مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد التنمية، تحت عنوان : قام خلال هذه الدراسة بإظهار دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات و شملت هذه الدراسة مؤسسات صغيرة و متوسطة مختلفة النشاطات و ذات ملكية عامة وخاصة و تم التوصل خلالها إلى أن الهدف من تطبيق نظام الحوكمة هو وجود إدارة رشيدة و نظام يحقق التفوق و تحسين اقتصاد المؤسسات ، وتدعيم مركزها في السوق لمواجهة المنافسين و المحافظة على دقة وصحة المعلومات الصادرة عن هذه المؤسسات.

- الدراسة الثالثة : هي للطالبة غلاي نسيمة وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات ،تحت عنوان: فعالية حوكمة الشركات إذ قامت الطالبة بتبيان من خلال الدراسة بأن حوكمة الشركات هي بمثابة الأداة الثي تضمن كفائة وفعالية المؤسسة في تسيير مواردها والمختلف المخاطر التي تمر بها ، وأن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات يضمن استمرار الشركة والمجتمع ككل .

الفصل الأول

الفصل الأول : البنية المؤسسية لقطاع الأعمال وحوكمة الشركات

تـمـهيد :

لقد لقي موضوع حوكمة الشركات اهتماما كبيراً على كافة المستويات، فعلى المستوى الدولي اهتمت المنظمات الدولية بوضع مبادئ لحوكمة الشركات لتكون بمثابة نقاط مرجعية يتم الاسترشاد بها في تسيير المؤسسات الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة .
كما دعت هذه المنظمات الدول بصفة عامة والنامية بصفة خاصة ، إلى ضرورة التغيير الهيكلي على مستو كل مؤسساتها والتشريعات والقوانين التي تحكم البلد .
وعليه فقد قمنا بتقسيم الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول : والذي سنتناول فيه **: الإطار النظري للبنية المؤسساتية لقطاع الأعمال**

أما المبحث الثاني : والذي سنتناول فيه : **الإطـــــــار العام لحوكـــــمة الشركات**

المبحث الأول : الإطار النظري للبنية المؤسساتية لقطاع الأعمال

قبل الخوض في حيثيات حوكمة الشركات وفقا للإشكالية المثارة في البحث كان لزاما علينا –تماشيا مع الحاجة المنهجية – أن نلج أولا مفهوما قاعديا كتوطئة مهمة للموضوع ،ألا وهو مفهوم البنية المؤسسية والذي يتيح لنا التعرف على المحيطين الداخلي والخارجي المؤثر بالمؤسسة والذي يتدخل بقوة في تحديد المفهوم المعتمد لحوكمة الشركات وحتى مستويات تطبيقها ومتابعتها.

المطلب الأول : مفهوم البنية المؤسساتية عند أشهر الاقتصاديين (Veblen ;Williamson ;Coase ;Commons ;Hodson ;North)

يرجع استعمال مصطلح البنية المؤسساتية لقطاع الأعمال (les institutions) إلى القرن 18 (1725) حيث اعتبرت كتركيبة اجتماعية[1] قبل كل شيء شأنها شأن مدرسة ، أسرة ،حكومة ويستطيع الفرد الإحساس بوجودها عن طريق مظهرها الخارجي وسلوكياتها .

ولكن المصطلح لم يقف عند هذا التفكير فقط ، حيث توسعت نظرية البنية المؤسساتية إلى أبعد من ذلك إذ ازدهرت أكثر فأكثر و أصبحت تتواجد في الأعمال الحديثة للعلوم الاجتماعية والسياسية والتي تأثرت هي الأخرى وبشدة بالتيار المؤسساتي في الاقتصاد .

ولعل من أبرز منظري المدرسة المؤسساتية نجد Veblen 1919 ، Commons1934 ، Coase 1937 ، Wesley Mitchell 1949 ، Williamson1985 ، North 1990 ، Geoffry Hodgson 2006 . حيث يعتبر كل منهم مدرسة قائمة بذاتها وفقا للخلفيات الفكرية والمنهجية التي تحكمه حيث نجد مثلا Veblen فقد عرف المؤسساتية من الناحية الاجتماعية فقال " هي العادات النفسية (العقلية) المستقرة التي تفرض على المجتمع ككل " [2] وهذا ما أيده فيه كل من North ، Metchell ، Hodgson ،إذ يرى North أن المؤسساتية ما هي إلا " القيود الرسمية وغير الرسمية التي تبني التفاعلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية "[3] والقيود غير الرسمية بالنسبة لـــ North فتتمثل في العادات الاجتماعية (habits) المتعارف عليها بين أفراد المجتمع الواحد ،(مثلا عند الإنجليز قرص السياقة متواجد على جهة اليمين عكس ما هو في باقي أنحاء دول العالم). كما نجد ضمن القيود غير رسمية أيضا العرف convention ،أما القيود الرسمية فتتمثل في الدستور وكل القوانين والتشريعات بالإضافة إلى حقوق الملكية كما ذهب North إلى أبعد من ذلك أين عرف البنية المؤسساتية لقطاع الأعمال كذلك على أنها " قواعد

[1] Geoffry M . Hodgson ," what are institution" ,journal of economie issues , vol xl No 1 March 2006 , P 01
[2] http , dictionary . sensagent .com /istitutionalism +an % agricain /fr.fr/
[3] Alice Sindzingre , « institution ; développement et pauvreté » centre national de recherche scientifique (CNFR . paris) juillet 2006 , P 5.6

اللعبة التي تقوم بصياغة سلوك الأفراد في المجتمع " [1]وانطلاقا من هذا التعريف قسم البنية المؤسساتية لقطاع الأعمال إلى :

- **البنية المؤسساتية الاقتصادية :**

والتي تتمثل بدورها في كل من حقوق الملكية وحقوق العقد

- **البنية المؤسساتية السياسية :**

والتي على أساسها يتم تحديد هيكل الدولة وإجراءات القرارات السياسية . حيث أنه صنف المجموعتين ضمن القواعد الرسمية .

وهذا ما أيده فيه بالفعل Commons الذي يرى من جهته أن البنية المؤسساتية هي " مجموعة من القيود مقترحة من طرف الجماعة للفرد الواحد وذلك لغرض تحقيق مصالحه المستقبلية يستطيع . "[2] وقد صنف في هذا السياق الدولة ،المؤسسات والنقابات من ضمن البنية المؤسساتية الرسمية ، أما فيما يخص البنية المؤسساتية غير رسمية فقد اعتبرها متمثلة خصوصا في الأعراف وذلك لما لها تأثير كبير على سلوكيات الأفراد في اتخاذ القرارات اليومية.

من جهتنا وحسب قراءاتنا حول الموضوع نجد أن من بين التعاريف الأشمل لتلك المدرجة سلفا تعريف Geoffrey M. Hodgson- الذي يعتبر أن:

" المؤسساتية (les institutions) هي الأنظمة المستمرة من القوانين والقواعد الاجتماعية الموضوعة والمعمول بها والتي بهذا الشكل تركب وتشكل التفاعلات والتواصلات الاجتماعية بدلا من تحقيق القوانين وفقط "[3]

[1] Silvio Borner,Trank Bodmer et MarkusKobler , « l'efficience institutionnelles et ses déterminants – le rôle des facteurs politique dans la croissance économique »- , OCDE 2004 , P 12

[2] www.wikiberal.org /wiki/gohn_R_commons

[3] G Hodgson , « what are institutions »op . cit P 19

المطلب الثاني :أبرز نظريات المحددة لنطاق البنية المؤسساتية لقطاع الأعمال

مما تقدم خلصنا إلى أن البنية المؤسسية لقطاع الأعمال تعني إجمالا نطاق تفاعلات المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية ،وهي بذلك تتحدد بجملة من القيود المفروضة على المؤسسة فما هي أبرز النظريات التي خاضت في هذه القيود.

إن نظريات المتمحورة حول البنية المؤسساتية الجديدة لقطاع الأعمال تعمل على تفسير ظاهرة التجانس داخل المنظمات ، ولعل الشيء الإضافي التي أتت به هذه المدرسة (المؤسساتية الجديدة) **neo-institutionnalisme** منذ سنة 1940قد أضافت إدخال علم الاجتماع كعامل أساسي لتفسير مختلف الظواهر الخاصة بقطاع الأعمال داخليا وخارجيا . وفيما يلي ندرج بعض النظريات التي اعتنت بتفسير أبرز جوانب علاقات المؤسسة داخليا وخارجيا والتي من شأنها تحديد نسق البنية المؤسسية لقطاع الأعمال .

1. نظرية الوكالة :

نظرية الوكالة **(the theory of agency)** إذن تعتبر العقد والتزاماته كمحدد هام للبنية المؤسساتية لقطاع الأعمال وهو النقطة التي نحاول التوصل إليها من خلال هذه الجزئية .

تعنى الوكالة خصوصا المسيرين (المديرين) المعنيين من طرف الملاك أو أصحاب المال وعن أهدافهم بصفة عامة ، كما تعنى بالمؤسسة الإدارية[1] 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 .

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 .

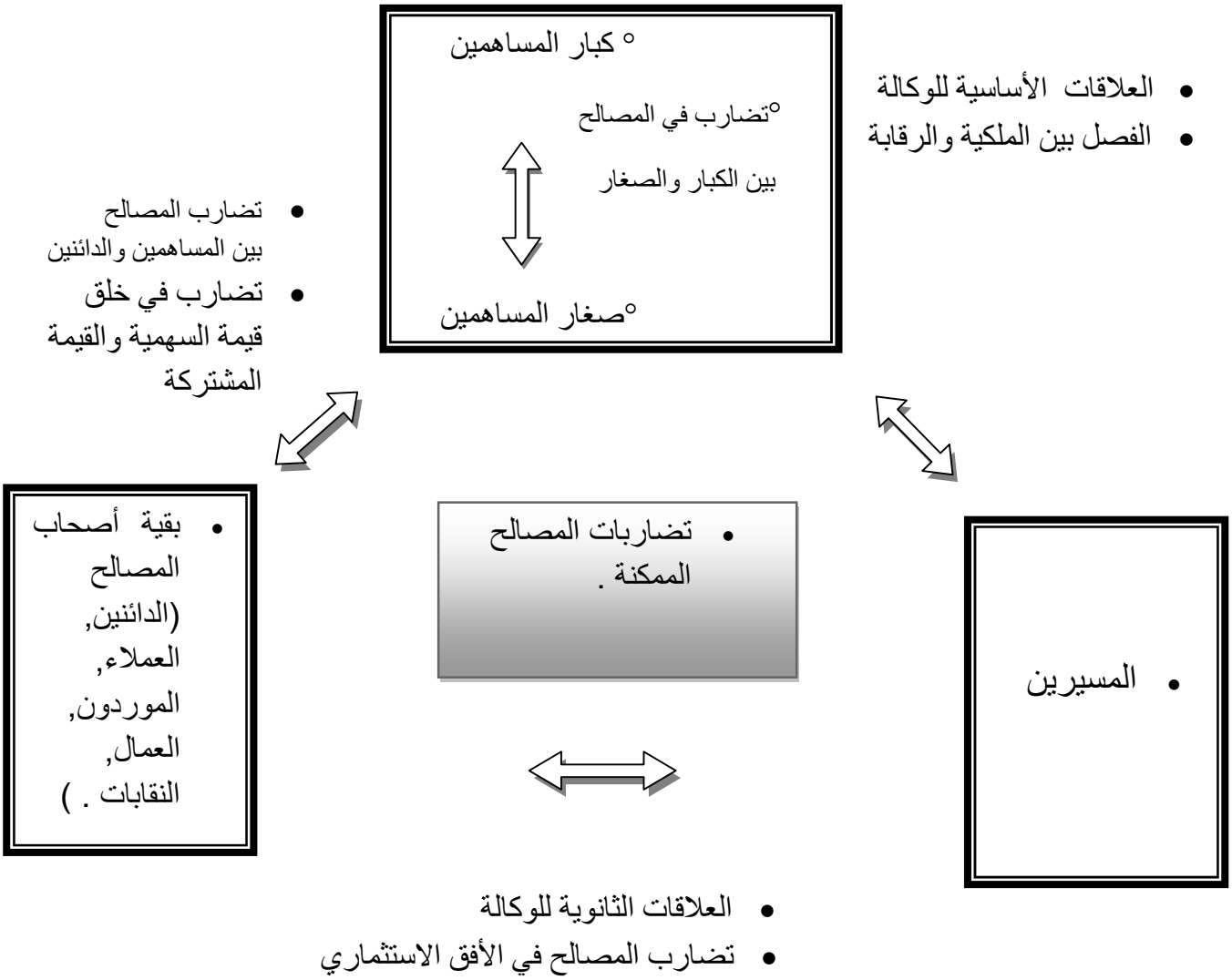
أما فيما يخص الموكل فيجب عليه أن يسدد أجر الوكيل حسب الاتفاق بالإضافة إلى ضمان حماية الوكيل من العوامل الخارجية أو قوة قاهرة خارج قدرة الوكيل ، لهذا يجب أن يتحمل ما ترتب في ذمة الوكيل من حقوق وأضرار .

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

ينتهي 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 وصلحتها على حساب الطرف الآخر .

[1] Olivier Meier ,Guillaume Schier ; « entreprises multinationales – stratégie , restructuration ;gouvernance – » , Dunod , Paris ,2005 , P263

□□□□ **(I-1):**□ □□□□□ □□□□ □□□□□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□□□□□□□□□



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 ، ويطال الغش والتهرب وحتى عملية المكافئات . ويرجع أساس عدم تماثل في المعلومات بين المتعاقدين إلى :

أ) استغلال المعلومات المتاحة بدرجات متوا فتة
ب) التباعد الكبير في متابعة ومسايرة الوضع والخبرة المهنية
ت) 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) ومعرفته 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 .

[1] Benoit Pigé , « gouvernance contrôle et audit des organisations» , ed .économmica ,paris ,2008 ,P 18

- **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[1] هو انفصال الملكية عن الإدارة والتي تناولها المنظر الاقتصادي A. SMITH حيث وصل بدوره إلى النتائج التالية :

أ) 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 .

ب) 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 من حدة هذا الصراع والذي قد يطال اقتصاد الدولة ككل ،وذلك نتيجة إفلاس عديد من كبرى الشركات والتي تتميز معظمها بالمؤسسة الإدارية . ومن ابرز ما أشارا إليه :

أ) عملية الربط بين الأجر والأداء وعلى حسب النتائج الفعلية نقيس المكافآت .

ب) المتابعة المباشرة من طرف الأصيل للوكيل بالإضافة إلى فرض رقابة عملية والتي تعتبر مكلفة ولكنها لصالح الأصيل.

كما يمكننا الإشارة إلى أن هناك تضارب في المصالح من جانب الملاك مقابل الدائنين ، حيث أنه يمكن للملاك أن يستغلوا الدين في استثمارات ذات درجة مخاطرة عالية وغير متفق عليها في العقد ، لهذا يجب أن تكون بنود العقد واضحة وتتميز بالشفافية وذلك لهدف حماية مصالح الطرفين .

فعلا كما أشرنا في بداية الجزئية ،تشرح نظرية الوكالة محددات البنية المؤسسية لقطاع الأعمال من خلال قيود والتزامات المؤسسة الناجمة عن العقود المبرمة بين أطرافها الداخلية والخارجية ،وتدخل الجانب الاجتماعي من خلال مسببات العلاقات التفاعلية لأطراف العقد

[1] CHARREAUX. G," La Théorie positive de l'agence" : positionnement et apports, revue d'économie industrielle, n° 92 éd 2000, Page 03.

2. نظرية حقوق الملكية :

من جهتها **نظرية حقوق الملكية** **(propriety right theory)** ، تعتبر مصالح ذوي الحقوق الموثقة بالنسبة للمؤسسة كمحدد هام للبنية المؤسسية لقطاع الأعمال وهي النقطة التي نحاول التوصل إليها من خلال هذه الجزئية.

إن من مميزات المؤسسة الرأس مالية والتي تنتمي بدورها إلى المدرسة النيو كلاسيكية النجاعة 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 بعد سلسلة 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 الأهمية (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[1] :

أ) . تقييم عمل المجموعة المسئولة عن الإنتاج على أساس المخرجات
ب).توزيع الدخل
ت).دراسة سلوك المدخلات من أجل تقدير إنتاجيتها الحدية
ث).توكيل المهام وتقديم التعليمات في فترة التنفيذ(exécution)

ولكن كل هذا يعتبر 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[2] ، كما أنه يعتبر أصحاب المال من أبرز الممولين لهذا النوع من المؤسساتية ، حيث يعتبر الملاك المستفيد الأكبر قوة هذه الأخيرة والعكس صحيح . ولكن ما هي حقوق الملكية وفي ماذا تتمثل خصائصها ومميزاتها

[1] A . Alchian ; H Demsetz , " production ; information costs and economique organization ",American economic review , vol62, n 5 , 1972 , P 781
[2] Jean Paul Marechal, « éléments d'analyse économique de la firme », édition Didact éco,1999, p12

وعليه فإنه فيما يخص حقوق الملكية فإنه هناك عديد من التعاريف التي تناولت الموضوع والتي سندرج منها على سبيل المثال لا الحصر ووفقا للحاجة المنهجية للموضوع 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 لـــــــ 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 الخصائصوالتي تتمثل فيما يلي :

1) حقوق الملكية ذاتية و حصرية :

أي يمكن للفرد حصرا الاستفادة من موارده بالطريقة التي مناسبة 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 .

---

[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-X PDF

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

بالإضافة إلى ذلك هيكلة قوانين الملكية يجب أن تسمح بالمميزات التالية[1] :

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 يمك لهذه الميزة أن تضمن سيادة المالك على سلعته .

ولهذا فإن لحقوق الملكية دور في النمو الاقتصادي[2] ، كما لها دور في ترتيب درجة تقدم الدولة حيث أنه كلما كانت مؤسسات حقوق الملكية (Property Rights) قوية كلما زاد ذلك في تنمية[3] 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 .

فعلا كما أشرنا في بداية الجزئية **فإن نظرية حقوق الملكية** ، تأخذ بعين الاعتبار العلاقات التفاعلية للأطراف الداخلية والخارجية على أساس حق الملكية كمحدد هام للبنية المؤسسية لقطاع الأعمال .

3. 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[4] (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[5] في تسيير الصفقات و بأقل تكلفة ممكنة

---

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

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

[3] 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 .

[4] Frank-Pierre Faugere , Med chérif ilmane , « dictionnaire d'écononomie et de science sociales», édition nathan Paris 2007 , Berti éditions Alger2009 , P1052 .

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

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) .

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

أ) **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 .

ب) 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[2] .

ت) 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

[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] غلاي نسيمة ،" فعالية حوكمة الشركات – دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان – " مذكرة الماجستير في علوم التسير، تخصص حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان ، 2010 – 2011 ، ص 18

(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[1] 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 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[2]، 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**[3] 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 هو راجع إلى العقد (الصفقة) حيث يعتبر الوحدة الأساسية للتحليل في علم الاقتصاد ، والذي هو عبارة عن علاقة بين متعاملين أو أكثر تحكمهم علاقة اقتصادية ، إلا إن تلك الأطراف التعاقدية يجب أن تلتزم بمجموعة من البنود المتفق عليها في العقد، كما أنها تتمتع بمجموعة من الحقوق والتي على سبيل المثال حقها في مجموعة من الحوافز والتي تدفعها بدورها إلى قبول وضمان صيرورة العقد وهذا ما ينجم عليه مجموعة من التكاليف والتي تدعى بتكاليف الصفقات والتي قسمها Williamson بدوره إلى:

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

[2] 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

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

أ) **تكاليف ما قبل العقد:**

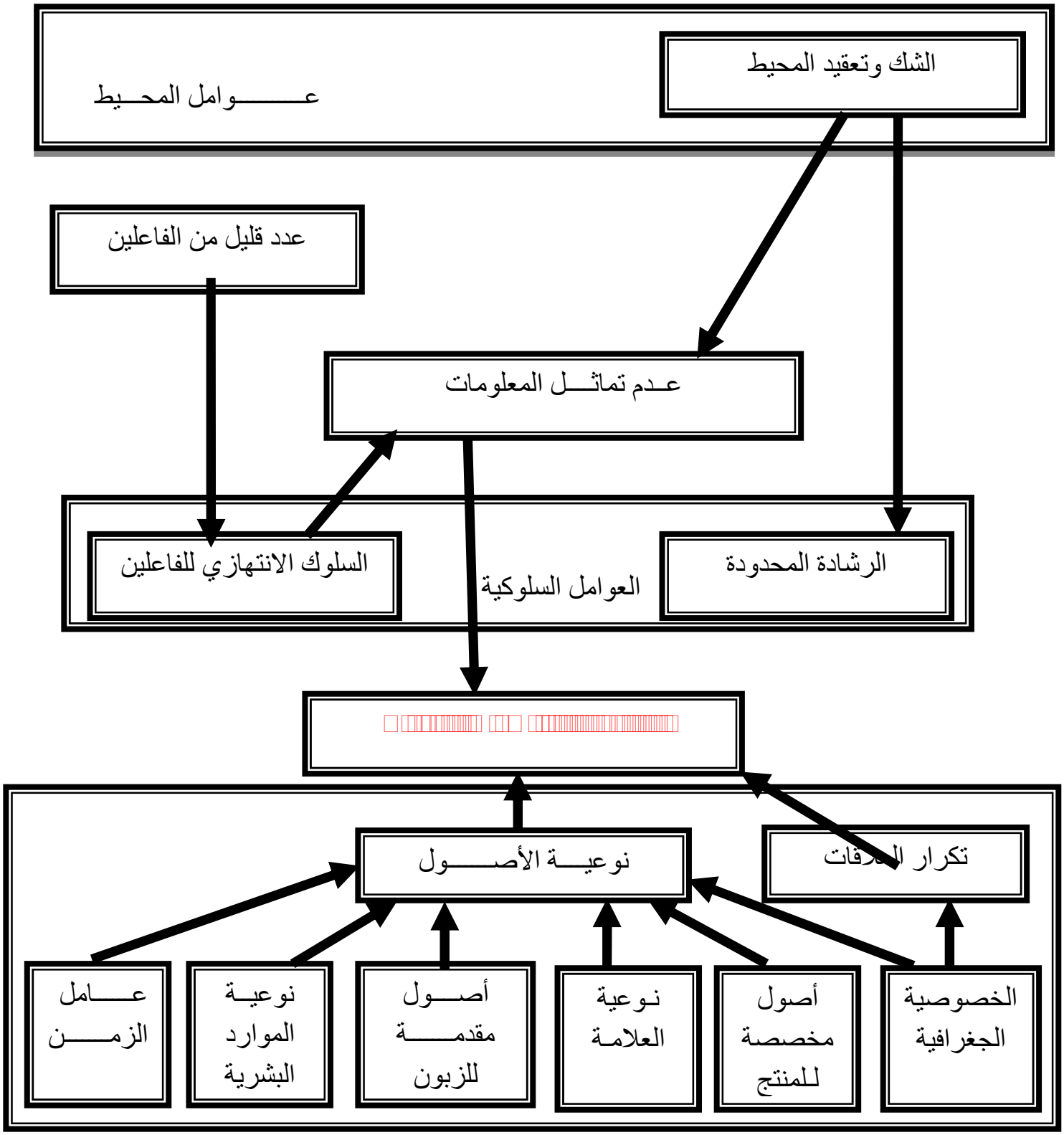
والتي تتجلى أغلبها فيما يلي : تكـــــــاليف التفاوض[1] , تكاليف إعداد الملف الخاص بالعقد تكاليف الاجتماعية والتحاور بالإضافة إلى التكاليف التي يمك أن تكون في مرحلة توقيع العقد .

ب)**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 [2](TVA)، التكاليف المتعلقة بالتبادلات الاقتصادية .

[1] Samy Jost , op . cit ,P 37-38

[2] *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 cout de transaction « ;série de recherche C .E.R .A ;1998.

1) الرشادة المحدودة :

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. الانـــــتهـــــــازية :

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 :

أ) [illegible] :

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 بـــ [illegible] .

ب) [illegible] :

وتأتي بعد التوقيع غلى العقد ، وكون ان العقد (الصفقة) تنجز بمرور الزمن فيمكن لأحد المتعاقدين ان يتبين له فبما 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 بـــ [illegible] *le risque moral*

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

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 إنتاجيتها. " وعليه نقول عن الأصول أنها تتميز بالخصوصية 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) 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) .

4. 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 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) ؟

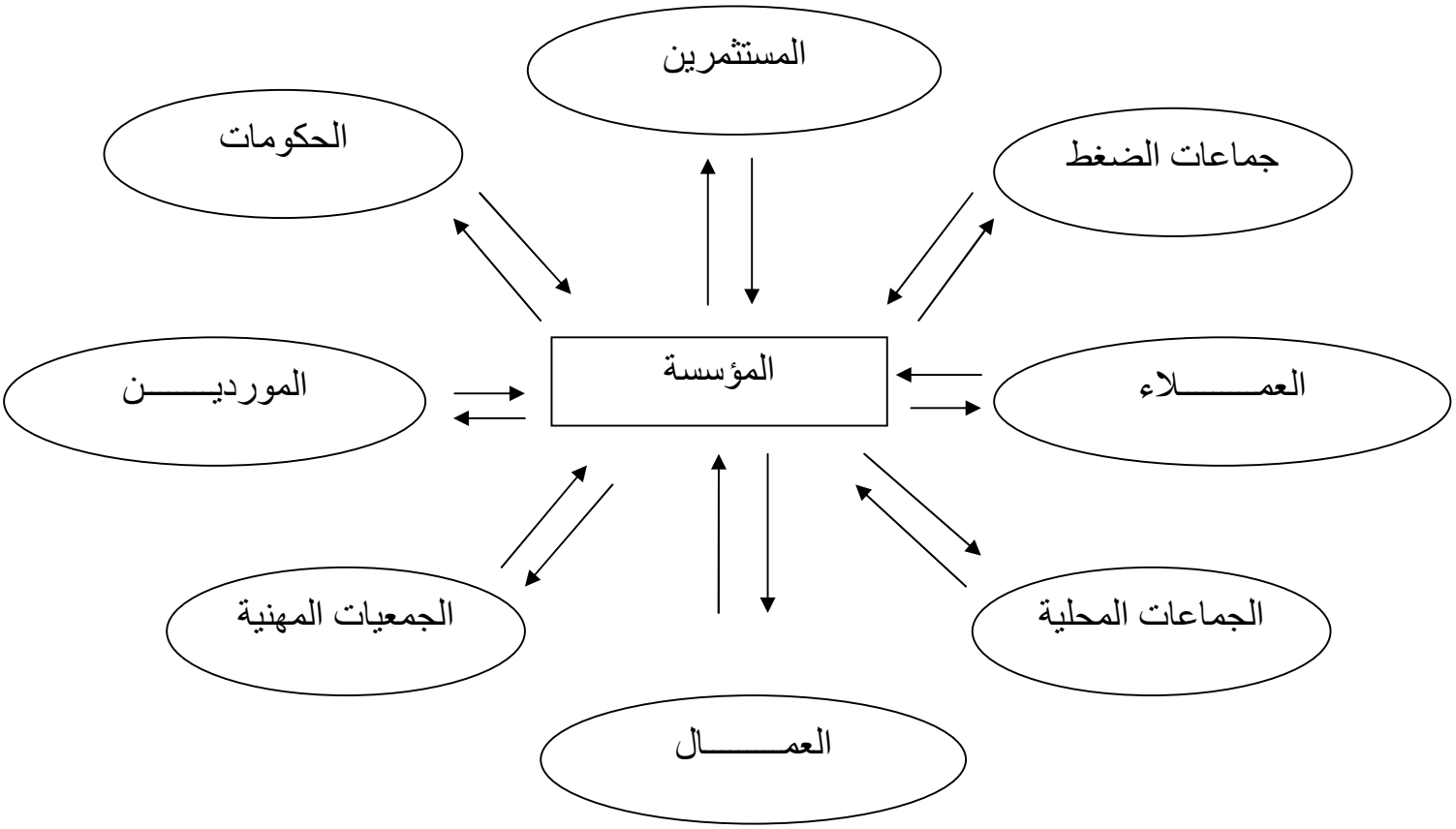
01. مفهوم أصحاب المصلحة :

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 " .

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

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 .

الشكل(I-3): أصـــــــــحاب المصلحـــــــــة:



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

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

الآخر , فإنه لا ينبغي أن تكون مجموعة واحدة قادرة على السيطرة على كل المجموعة الأخرى وعليه كم هو عدد مجموعات أصحاب المصلحة ؟

02. تصنيفات 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 :

- أصحاب المصلحة الرئيسية (الأولية) :

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

- 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 :

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

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

03. نظرية أصحاب المصلحة :

إن في نظر كل من Donaldson et Preston (1995) فإن هناك ثلاثة أوجه لنظرية أطراف المصلحة[1] (stakeholders) :

أ) 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.
- التركيبة المعقدة للمنظمات الحديثة وكيفية تأثيرها على المحيط والمجتمع ككل .

ب) 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 بطريقة طريقة إستراتيجية وفعالة للمنظمة .

ت) نظرية معيارية:

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

[1] 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

الملاك ثم النظر إلى مصالح أطراف المصلحة كونها لا تعتبر سوى طريقة لبلوغ الهدف النهائي والمتمثل في تعظيم الربح .

04. حوكمة الشركات ونظرية أصحاب المصلحة :

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 .

ومع التطور الحديث لنظرية أصحاب المصلحة والتي أصبحت تعرف اليوم بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ،فما هي التشريعات التي يجب أن تتبناها حوكمة الشركات في تفعيل هذه المسؤولية داخل كل المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة وذلك لغرض تحيق الهدف الأسمى والذي يتمثل في **التنمية المستدامة ؟**

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

المبحث الثاني : الإطـــــــار العام لحوكـــــمة الشركات

يمثل موضوع حوكمة الشركات أهمية خاصة في عالم المال والأعمال ، كما تهتم به الاقتصاديات الحديثة إلى درجة تأسيس مراكز بحث ومعرفة عالمية تستقصي التجارب العالمية في إيطار حوكمة الشركات .

وقد دخل البنك الدولي والعديد من المنظمات العالمية في هذه العملية ، إذ توصلت دراستهم على أن ممارسات حوكمة الشركات تعتبر من أهم المعايير التي يستعان بها في عملية تصنيف درجة تقدم الدول وما مدى صلاحية البنية التحتية لهذه الأخيرة في جلب الاستثمارات الأجنبية .

المطلب الأول : مـــاهية حوكمة الشركات

1. جذور حوكـــــــمة الشركات :

نتيجة العولمة الاقتصادية وما ترتب عنها من مخلفات اقتصادية ايجابية كانت أو سلبية على سائر دول العالم ، حيث أصبح ما يعرف بأن العالم ما هو إلا قرية صغيرة ، وذلك راجع إلى رفع كل القيود والحمايات التي كانت مفروضة مابين الدول وأصبح هناك ما يعرف بالاتحاد والتكتل .... . ولهذا كان من الضروري أن تكون هناك ضوابط وتشريعات وقوانين سواء رسمية كانت أو غير رسمية جديدة تعمل على ضبط سلوكيات الأفراد والشركات والأسواق . وهنا جاء الدور الأمريكي القوة الاقتصادية الأولى في العالم في بلورت مصطلح اقتصادي يحمل تحت طياته مجموعة من التشريعات والضوابط والذي أطلق عليه اسم the corporate governance وباللغة الفرنسية la gouvernance des entreprises وترجمة للغة العربية بـــحوكمة الشركات [1] والتي لا تعتبر بالمصطلح الجديد عل العالم الاقتصادي وإنما تم استحداثه وإحياءه ، وذلك نظرا للمشاكل الاقتصادية سوءا على المستوى الجزئي للاقتصاد أو الكلي والتي وقعت فيها جلا اقتصاديات دول العالم نتيجة تجاهل مبادئ حوكمة الشركات . حيث تجدر الإشارة إلى أن مصطلح الحوكمة gouvernance يرجع إلى الاقتصادي Ronald Coase حيث أشار إلى ذلك خلال مقاله الشهير " طبيعة المنشأة " ، وينصرف مفهومه إلى تسيير المؤسسة إذ ذهب إلى أبعد من ذلك حيث قام بتوضيح الأنماط المثلى في التسيير

[1] هناك عدد من المقترحات المطروحة : حكم الشركات , حكمانية الشركات , حاكمية الشركات , **حوكمة الشركات** , بالإضافة إلى بدائل أخرى مثل : أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات , أسلوب الإدارة المثلى , القواعد الحاكمة للشركات , الإدارة النزيهة وغيرها . وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقا لما ورد من تفسير مركز المشكاة للبحوث والدراسات , ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد حكم الشركات , لما للكلمة أكثر من دلالة فهل الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة مما قد يعكس المعنى المقصود . وكذلك يتم استبعاد " الحاكمية " لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع احدى النظريات الإسلامية المسماة " نظرية الحاكمية " والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة . كما رؤى استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن أصل الكلمة باللغة الإنجليزية governance . ومن ثم فإن " حوكمة الشركات " على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تشتمل على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة الرقابة الداخلية (governing body) أو هيئة رقابية خارجية (regulatory body) مثل المدقق الخارجي . وتجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح قد تم من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنه عدد من تخصصي اللغة العربية ومنهم من مركز الدراسات اللغة اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.

الداخلي إذ ركز Coase على تكاليف الصفقات وذلك ضمانا لفعالية واستمرار المؤسسة في السوق (نظرية تكاليف الصفقات ، المطلب الثاني ، المبحث الأول) .

وعليه فإن مصطلح حوكمة الشركات هو مرتبط بجانب التسيير . وعليه فإنه يرجح أغلب الاقتصاديين المؤسساتيين أن أساس مشكلة الوكالة هو غياب الوضوح والشفافية مابين

المسيرين والملاك ، ولهذا تعتبر نظرية الوكالة مفتاح التوافق مابين الموكل والوكيل (أطراف عقد الوكالة) ، والمسار الصحيح والبناء للشركات وذلك من خلال التوصيات التي قدمها كل من Jensen and Meckling سنة 1976 ومن أهم النقاط التي ركزا عليها هي **لوائح حوكمة الشركات** والتي تهدف إلى حماية مصالح كل من المساهمين وأصحاب المصالح بالإضافة إلى الحد من سلطة المسيرين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة وهذا ما ركز عليه Charreaux[1] (1996) .

وهذا ما أكده Williamson في دراسته ، حيث اعتبرها بدوره أكثر من ضرورية في أي اقتصاد كان وسواء كان على المستوى الكلي (السوق) أو الجزئي (المؤسسة) ،وذلك راجع إلى عدة أسباب فمنها ما هو متعلق بسلوكيات العون الاقتصادي (الانتهازية ، الرشادة المحدودة ...) وهناك أسباب أخرى تتعلق بالصفقة (المشروع في حد ذاته) . (ارجع إلى نظرية تكاليف الصفقات ، المبحث الأول ، المطلب الثاني .) .

2. مفهوم حوكمة الشركات :

تعددت التعريفات لمصطلح حوكمـــــة الشركات بتعدد كتابها واختلاف وجهة 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 .

[1] Olivier Meier ,Guillaume Schier , « entreprises multinationales – stratégie ; restructuration ;gouvernance – » Dunod , Paris ,2005 , P262

وعليه فقد قمنا بتقسيم مفاهيم حوكمة الشركات على النحو التالي :

01. مفهوم حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية :

- **تعـــــريف لجنة Cadbury 1992 :**

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

- **تعـــــــريف L' ICGN (International corporate governance network)**

" 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 " .

02. مفهوم حوكمة الشركات من الناحية القانونية الاجتماعية والأخلاقية :

- **تعـــــريف 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[2] , ومن أهم العناصر المشاركة في المؤسسة : المساهمين ، المسيرين والذين تتم قيادتهم من طرف المدير التنفيذي ومجلس الإدارة . "

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

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

- **تعـــــريف G . Charreaux**

" هي مجموعة من القوانين والقواعد والميكانيزمات التي تسمح بالحد ومراقبة دور كل عضو في الشركة سواء كان مساهم , مسير , مستثمر أو عامل . "

---

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

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

وعليه وإجمالا لمختلف المفاهيم السابقة لحوكمـــــــة الشركات فما يمكننا القول على أنها :

" حوكمة الشركات تعني بوضع التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة وتنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات ، والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم ، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم ، وباستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة . "

3. أبعاد حوكمة الشركات : (مجالات حوكمة الشركات)

من خلال التعريفات السابقة لحوكمة الشركات نستخلص أن للحوكمة مفهوم متعدد الأبعاد ، ويمكن التعبير عن هذه الأبعاد على النحو التالي :

1) البعد الإشرافي :

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي **(oversight)** لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية , والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين . ـ

2) المساءلة والرقابة :

ويعني ذلك بالإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة والعرض أمام المساهمين وكل ما يحق له مساءلة الشركة ، كما يتعلق الأمر بتدعيم وتفعيل الرقابة **control** سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة .

وهذا ما أشار إليه تقرير لجنة Cadbury عام 1992 في العنصر الثاني منه ،بأن يقوم المساهمون بمساءلة **accountability** مجلس الإدارة،وكل منها له دور في تفعيل تلك المسألة ، فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات للمساهمين،وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسئوليتهم كملاك .

بالإضافة إلى ذلك أشار تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الصادر سنة 1999 ، أشار إلى مبدأ الخاص بمسئوليات مجلس الإدارة , غلى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين .

كما أن المعايير التي وضعتها بورصة نيويورك للأوراق المالية 2003 والخاصة بحوكمة الشركات , أشارت إلى ضرورة تفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال المشاركة في جميع القرارات الأساسية للشركة .

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن البعد الخاص بالمساءلة والرقابة التي تتبناها حوكمة الشركات تأخذ اتجاهان :

أ) **المساءلة والرقابة الرأسية :** من مستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى .

ب) **المساءلة والرقابة الأفقية :** وهي المتبادلة بين كل من مجلس الإدارة والمساهمين أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية .

3) الإفصاح والشفافية:

يمثل الإفصاح**disclosure** الجيد والشفافية **transparency** في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات , لذا لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة ،ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة . ولتدارك كل هذا يجب العمل بالتوصيات مقدمة من طرف سوق نيويورك للأوراق المالية والتي هي كالتالي :

- التفاعل بين مجلس الإدارة و"المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي "[1].
- كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة اللازمة .
- تحقيق مصالح كافة الأطراف ذات المصلحة وتحقيق التوازن بينهم .
- استقلال الغالبية العظمى من أعضاء مجلس الإدارة .
- خبرة أعضاء مجلس الإدارة بطبيعة نشاط الشركة والمواضيع الوظيفية .
- دورية اجتماعات مجلس الغدارة واستمرارية تدفق المعلومات .
- سلامة توزيع المهام بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة .
- كفاية الإفصاح عن كافة المعلومات بشفافية وفي الوقت المناسب .
- تشكيل لجان غير تنفيذية من أعضاء مجلس الإدارة مستقلين .
- فعالية الرقابة الداخلية للشركة .

[1] **المراجعة الداخلية** : فهي تابعة لمجلس الإدارة بصفة عامة واتصالها برئيس لجنة المراجعة بصفة خاصة فهي تعمل على إدارة المخاطر والمراقبة وذلك من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية .
المراجع الخارجي : فهو مستقل عن مجلس الإدارة ويتم تعيينه من خارج المؤسسة لهدف إضفاء طابع الثقة و المصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة الأوراق المالية التي تعدها الجهات المعنية داخل المؤسسة .

4) **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 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 .

5) البعد الاستراتيجي :

ويتعلق بصياغة استراتجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي**strategic** ، والتطلع إلى المستقبل استنادا على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها الماضي والحاضر ، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها .

6) البعد الأخلاقي :

ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمل من قواعد أخلاقية **ethics** ، ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على المستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة .

4. أسباب شيوع حوكمة الشركات على المستوى العالمي :

أ) الشركات المتعثرة والحوكمة :

لقد لعبت الشركات العالمية التي أفلست دورا مهما في إحياء مبادئ حوكمة الشركات ، حيث تبين أن أحد أهم الأسباب 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 . حيث تعد فضيحة شركة إنرون **enron** للطاقة الأمريكية ، وشركة وورد كوم **world com** سبب في إصدار قانون **sarbanes oxley** ، كما أدت فضيحة شركة **maxwell** الإنجليزية وبنك بارنج إلى إصدار تقرير **cadbury** . كما أدت الأزمات النقدية العنيفة في دول جنوب شرق آسيا إلى تطبيق إلى تطبيق مبادئ مجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OCDE** .

1) بنـــــــك بـــــــارنج :

تم تعيين نيكولاس ليسون في بنك بارنج ليتولى مسؤولية تصميم وإدارة عقود المشتقات وذلك في عام 1992في فرع بنك في سنغافورة [1]، ولقد بدأ نشاطه بعمليات من المفترض أنه محدودة المخاطر وأنها عمليات المراجحة بين عقود المستقبلية على المؤشر نيكي 225 وعلى مؤشر أوساكا ، اللذان تميزا بارتباطهما ببعضهما البعض. إذ يتداول كل من هما في بورصة سنغافورة وهما مؤشران لسوق طوكيو .

حيث ما ميز بنك بارنج بأنه كان يقوم ب : 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 كان فيه نيكولاس قد اشترى 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 تهب الرياح بما لا تشتهيه السفن ،ولقد استمر المؤشر في الانخفاض مسببا المزيد من الخسائر .

إن كل الإجراءات التي قام بها نيكولاس لتخفيض من حدة الأزمة التي زادت من نكسة البنك ، ولكن هذه الأسباب كلها هي التي تم الإشهار عنها ولكنه في الواقع فإن الأسباب الحقيقية لهذه النكسة هي غياب الشفافية والإفصاح داخل الإدارة ، حيث قام نيكولاس من إخفاء خسائره على رؤسائه والتي أخذت في الزيادة حتى بلغت 610 مليون دولار أمريكي .

[1] 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

2) شركة أنرون : Enron

في بداية عام 2001 اعتبرت شركة **Enron** المجموعة السادسة المجموعة السادسة عالميا في مجال الطاقة ، كما أنها احتلت كسابع 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 ، الذي يعطيها الحق في إعادة الهيكلة بدلا من الخروج كلية من السوق وهو نوع من أنواع الإفلاس . بل هناك من ذهب إلى أبعد من ذلك حيث وصف هذه الحالة لـــــــ **Enron** بأنها انهيار أقوى وأصعب من الإفلاس العادي .

لقد 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 من ثغرات النظام المالي والمحاسبي السائد آنذاك (في الوم أ سنة 1990)، يضاف إلى ذلك أن علاقة شركة **إنرون** مع شركة **آرثر أندرسون (Andersen)** والمكلفة بمراجعة حساباتها والتي تواطأت بدورها مع مسيري شركة **Enron** إذ وصل بهم السلوك اللاأخلاقي[2] لدرجة تقديم خدمات استشارية لا علاقة لها بالمراجعة والحسابات في المقابل حصولهم على مكافآت لإغماض أعينهم عن المخالفات وعدم الفحص الأمين للمستندات ، وهكذا كانت الظروف مهيأة للتلاعب . فشركة لم تكن تحقق أرباح بل كانت تمنى بخسائر ، تمكنت من خلال حسابات جانبية أن تظهر للرأي العام أنها من كبرى الشركات الأمريكية ربحية ، بينما وضعت نفسها في دوامة مع كل تقرير ربع سنوي .

وإثر 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 على شراء أسهم الشركة عندما كانت تتداول بأسعار متدنية وظهور مفعول الأرباح الوهمية قاموا ببيعها بأضعاف السعر الذي سبق أن

[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

[2] Philippe Bernoux , Claude Mouchot ; Hugues Puel , Fred Seidel , « le cas enron - la notice à l'intention des enseignants » , P 2 - 3

اشتروها به وفي أوت من عام 2000 ارتفع سعر السهم إلى 90 دولار[1] 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 الظهور 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 1 دولار للسهم .

وهذا ما دفع الولايات المتحدة الأمريكية بتبني مجموعة من القوانين والتشريعات بعد هذه الحادثة وكان من أهمها قانون ***sarbanes- oxley*** والذي تم إصداره 2002 [2] ، إذ تميز هذا القانون بمتطلبات تركز على المراقبة الداخلية وأن المديرين التنفيذيين و المحللين الماليين مسئولون قانونيا عن أي تحريف وتشويه للحقائق ، كما منع القانون تقديم القروض من الشركة إلى مدراء الشركة ،كما تم استقلال المدققين الخارجيين ومنعهم من تقديم استشارات لعملائهم . كما ألزم هذا القانون الشركات من وضع أرقام ساخنة يتصل بها الموظفين لإبلاغ عن أي خطر وتلاعب في الأوراق المالية أو بوادر احتيال في سجلات الشركة .

3) شركة وولد كوم : World com

بدأت الشركة نشاطها في 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 إلى شركة عامة كما تم إدراجها في البورصة ، وفي عام 1995 أصبحت تسمى بـــــ 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)[3] 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

---

[1] Absalon Aurélia , Toth Esther , « l'affaire enron » , P 3 - 8

[2] 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 , P 02

[3] 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

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

ب) الأزمات العالمية والحوكمة :

1) الأزمة الآسيوية 1997 :

لقد شكلت الدول الآسيوية قوة اقتصادية ومالية في نهاية القرن العشرين وقد جلبت هذه الدول رؤوس أموال أجنبية قد تسببت في أزمة مالية عام 1997 عرفت بالأزمة الآسيوية ،حيث أدت إلى انهيار الأسواق المالية في دول شرق آسيا ، وقد حدثت نتيجة بعض الممارسات والإجراءات غير الصحيحة في الأسواق المالية . كما أن تشجيع الاستثمار الأجنبي للمضاربة في الأسواق الوطنية وغيرها كان من أهم الأسباب في حدوث هذه الأزمة

وعليه فإن من أهم الأسباب الرئيسية لانفجار الأزمة الآسيوية هي كالآتي :

- 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 ؛
- لقد قامت هذه الدول بتخفيض قيمة العملة الوطنية بهدف زيادة الصادرات الوطنية ؛
- عدم قيام 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

إن هذه الأسباب شكلت مع الأسباب الأخرى مقدمات حدوث الأزمة وأما السبب المباشر فكان 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

[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

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 .

حيث أن هذه الأزمة قد دفعت بالاقتصاد العالمي للدخول في حالة الركود التي استمرت حتى عام 2002 تقريبا . نستنتج من ذلك أن استثمار الكثير من الشركات في الأدوات المالية دون الإفصاح عنها لأصحاب المال[1] (المساهمين)، حيث كان هدف مسيري هذه الشركات تحقيق أرباح في أسرع وقت ممكن وبمخاطر عالية جدا ، وذلك بهدف حصول كبار المسيرين في تلك الشركات على مكافآت عالية من الأرباح التي حققوها .

2) الأزمة المالية العالمية 2008 :

بدأت الأزمة المالية الأخيرة سنة 2008 في الولايات المتحدة الأمريكية في 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 الناس من دول العالم المختلفة ، باعتبار أن الأزمة تخص الولايات المتحدة الأمريكية فقط .

ولم تضع دول كثيرة سيناريوهات مختلفة لحدوث أزمة مالية عالمية كما حدث فعلا ، حيث 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 القليل لتصبح عالمية ما علينا أن نقول بأن القروض العقارية ماهي إلا القطرة التي أفاضة كأس عيوب النظام الرأس مالي ألربوي .

وفي ما يلي 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 ؛
- كانت نسبة الفائدة في حينها متدنية مما شجع على الزيادة والتطور في هذه القروض فمنها ما تم منحه لغرض السكن أو لغرض الاستثمار طويل الأجل أو المضاربة المرهونة ؛

[1] مناد علي ،"دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات حالة الجزائر في الجزائر "،رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2005-2006 ، ص 104

- 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 الـــــــــ 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 ، وذلك بضخه لمبالغ 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 € والذي يتنبأ له بالاندثار .

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 ,« La crise financière mondiale de l'automne 2008 » , Paris, 10 octobre 2008 , P 02

المطلـــــــب الثاني : الجانب الفكري لحوكـــــــة الشركات

1. نماذج حوكمة الشركات :

هناك عدة نماذج لحوكمة الشركات والتي تتغير من بلد إلى آخر , وذلك راجع إلى عدة أسباب سياسية واقتصادية السائدة في أي دولة ما والتي تتعلق في غالب الأحيان بالمحيط التشريعي لهذا البلد والثقافة المحلية , السياسة العامة بالإضافة إلى درجة التنمية السائدة في الأسواق المالية . ولكن وبالرغم من تعدد نماذج حوكمة الشركات فإنه هناك نوعان اثنان سائدان وهما

01. نموذج الملكية الخاصة (الرؤية المساهمتية) [1]:

هو نموذج أنغلو سكسوني Anglo Saxons أي يطبق بشكل واسع في المؤسسات الأمريكية وهو ينحصر في علاقة الوكالة , والتي تتمثل في علاقة المساهمين بالمسيرين ،علاقة المؤسسة (المساهمين ،المسيرين) والدائنين الماليين (السوق المالي) والتي تتميز بتضارب المصالح . كما أن هذا النموذج يتميز باعتماده على السوق العمل في تعيين المسيرين (تحليل Fama 1980) والسوق المالي للزيادة في حجم رأس مال الشركة أي بمعنى أن المساهم هو المالك الوحيد لرأس مال الشركة ، حيث تعبر مساهمة البنوك في رأس المال ضعيفة جدا .

كما يعطي هذا النموذج السلطة الشرعية والقانونية للمساهمين في الحفاظ على حقوقهم كالاستثمار في صفقات مربحة وبدرجة مخاطرة ضعيفة ،زيادة على ذلك فإن هذا النموذج يحرص على التخفيض من تكاليف الصفقات والمراقبة المستمرة (OPE،OPA) ،وهذا ما يتضارب مع مصالح المسيرين الذين يسعون بدوره في تحقيق المصلحة الخاصة ولو كانت على حساب الملاك مثلا كالدخول في استثمارات ذات درجة مخاطرة عالية وذلك لغرض الحصول على مكافآت كبيرة واكتساب شهرة في سوق ....

02.الملكية المتعددة المنتشرة (رؤية تشاركية) :

يطبق هذا النوع بصفة عامة في كل من أوربا واليابان , وهو نموذج أوسع بكثير من النموذج السابق وذلك بإدراجه لأصحاب المصلحة (stakeholders) كأطراف معنية بالتسيير ، وما يميز هذا النموذج هو مشاركة البنوك بنسبة كبيرة في رأس مال الشركة ، معدل المديونية مرتفع كما أنه هناك تجانس في الحقوق بين كل أطراف الشركة[2] ،الدخول في مشاريع ذات درجة مخاطرة كبيرة درجة المراقبة ضعيفة بالمقارنة مع نموذج الرؤية الخاصة .

---

[1] Gérard charreaux , Peter wirtz , « gouvernance des entreprises nouvelle perspectives « , economica Paris N° 410489 E ; P 304,307 .

[2] Ronald Pérez ,« la gouvernance de l'entreprise »;édition la découverte , Paris , 2003 , P19

فحوكمة الشركات تظهر هنا ليس فقط كعنصر لتأمين مساهمات المالكين ولكن بالموازات مع ذلك في تعمل على تأمين كافة الصفقات المبرمة بين المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى (المسيرين ، المساهمين ، العمال،العملاء ، الدائنين ....) بصفة عامة فهي تكفل كل المحيط الاجتماعي . ففي ظل هذه الرؤية تظهر المؤسسة كعقدة nœud نتيجة التعاقدات التي تنشأ بين الجميع فإذا هي نوع من التحالف من أجل خلق قيمة rente لجميع أطراف المؤسسة , كما أنها تعمل عل تجميع رأس المال المادي وجميع الأصول الممتلكة ، تظهر هنا أهمية الملكية من ناحية أنه تعطي حق اتخاذ القرار حتى في الظروف غير موضحة في العقد الأساسي . ولذلك فحوكمة الشركات هذه تتعارض مع الحوكمة التعاقدية التي تحصر العلاقة فقط على المساهمين (أصحاب رؤوس الأموال) وبالتالي فهم أصحاب حق التملك وتستثني أطراف الأخرى (stakeholders) .

2. محددات حوكمة الشركات :

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات :

01. المحددات الخارجية[1] :

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع المنافسات الاحتكارية والإفلاس ..) ،وكفاءة 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 . وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف العاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والشركات العامة في سوق الأوراق المالية وغيرها) . بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستثمارات المالية . وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى ان وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن غدارة الشركة ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص .

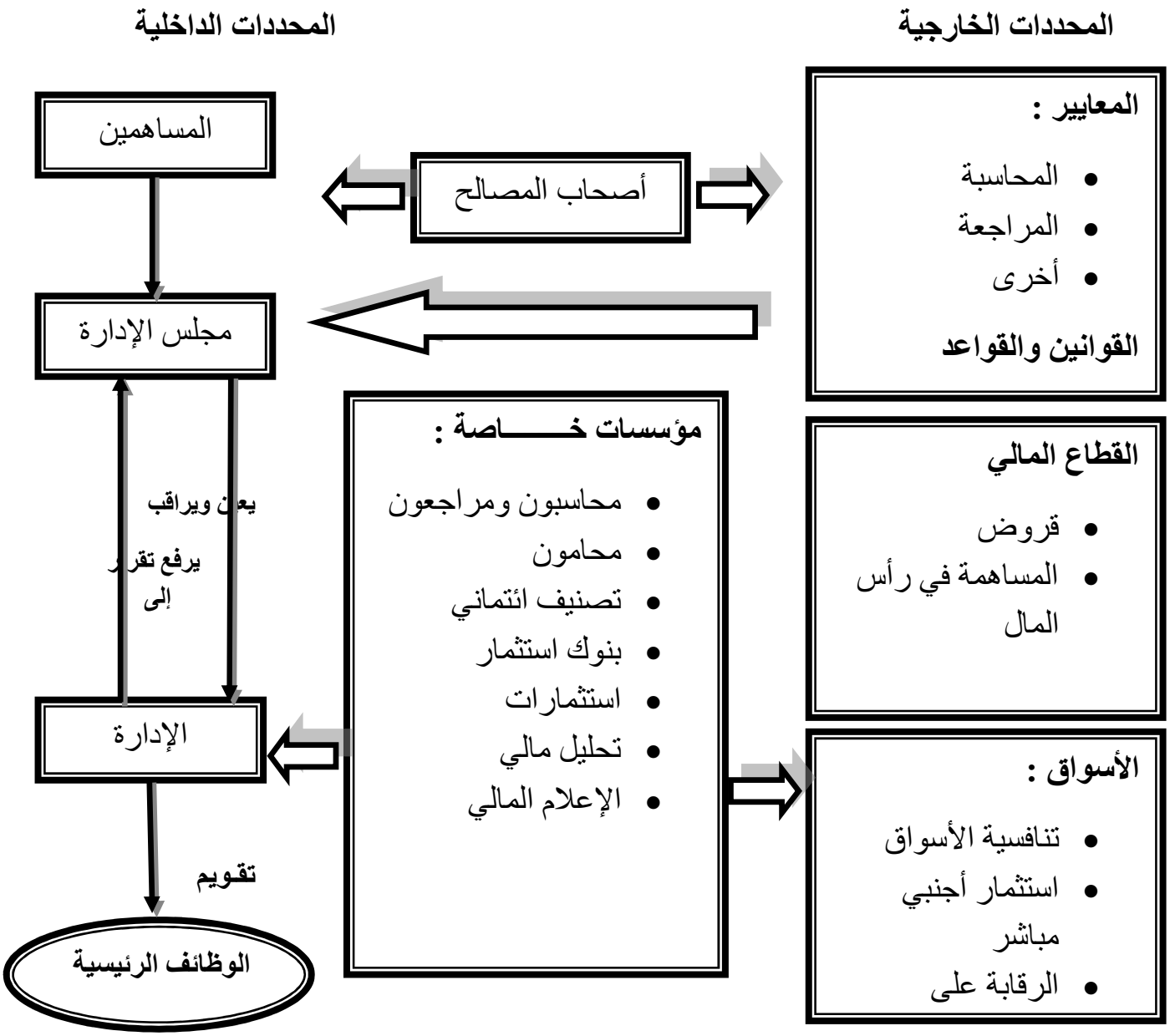
[1] إبراهيم العيسوي ، " التنمية في عالم متغير : دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها " ، دار الشروق القاهرة 2003 ،ص 36 - 37

02. **المحددات الداخلية :**

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين , والتي تؤدي إلى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

وللتوضيح أكثر استعنا بالمخطط التالي :

الشكل (I-4): **: المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة**



- **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

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

3. مبادئ حـــــــوكمة الشركات :

وتمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق الحوكمة،لذا فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة ، مثل : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ،بورصة الأوراق الملية بنيويورك , بنك التسويات الدولي (BIS) ،المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO) ،علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب لذا فقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة إلى أخرى ، ولكن أكثرها قبولا واهتماما وأيضا أسبقها صدورا هي المبادئ الصادرة عن (OECD) والتي تم وضعها استجابة لمجلس المنظمة على المستوى الوزاري 1998 للقيام جنبا إلى جنب الحكومات القومية والمؤسسات الدولية الأخرى ذات الصلة والقطاع الخاص . وقد تم صدور هذه المبادئ والإرشادات من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فعلا سنة 1999 والتي تم إعادة صياغتها سنة 2004 وهي تدور حول ست مبادئ أساسية [1] هي :

01. توافر الأسس اللازمة لفعالية إطار حوكمة الشركات :

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على 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
2- المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع يجب أن تتوافق مع القواعد القانون والشفافية والإلزام بتطبيقه .
3- التشريعات الواضحة عن تقسيم المسئوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور .
4- قيام الهيئات الإشرافية والرقابية المسئولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية .

[1] عطا الله وارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي ، بسمات فيصل ، " حوكمة المؤسسة " ،مكتبة الحرية ، القاهرة ، الطبعة 2008 , ص 38 – 39 .

02. حقوق المساهمين :

ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشكات حماية حقوق المساهمين**the rights of shareholders** وفقا للآتي :

- تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي :
  - تأمين أساليب تسجيل الملكية
  - نقل أو تحويل ملكية الأسهم
  - الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة .
  - المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين .
  - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة .
  - الحصول على حصص من أرباح الشركة .
- وللمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها :
  - التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثاق الأساسية للشركة .
  - طرح أسهم إضافية ، أي تعاملات مالية غير عادية تسفر عن بيع الشركة
- 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 والتي تتضمن :
  - 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 .
  - يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة لإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة ، على أن توضع حدود معقولة لذلك .
  - ينبغي أن يتمكن المساهمون من الحضور بصفة شخصية أو بالإنابة ، كما ينبغي أن يعطي نفس الوزن للأصوات الأخرى ، سواء كانت حضورية أو بالإنابة .
  - يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأس مالية التي تمكن المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة تتناسب مع حقوق الملكية التي بحوزتها .

- ينبغي السماح للمنظومة الرقابية على الشركات بالعمل على نحو فعال يتسم بالشفافية .
- 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 وفقا لفئاتهم المختلفة .

03. المعاملات المتكافئة للمساهمين[1]:

يجب أن تضمن قواعد حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين **the equitable treatment of shareholders** ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب ، كما ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويض فعلي حالة انتهاك حقوقهم وعليه :

- 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 .
- ينبغي أن يطلب من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أي مصالح خاصة بهم أو بذويهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة .

[1] عطا الله وارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي ، بسمات فيصل ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

04. دور أصحاب المصلحة :

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على 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 وعليه :

- يجب احترام حقوق أصحاب المصلحة التي يحميها القانون .
- يجب إتاحة فرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم .
- يجب العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين مستويات الأداء .
- يجب توفير المعلومات المالية وغير مالية وفرض النفاذ لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب .
- يجب السماح لأصحاب المصلحة بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير قانونية و اللا أخلاقية .

05. الإفصاح والشفافية :

ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح **Disclosure** الدقيق[1] وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ،ومن بينها الموقف المالي ،الأداة والملكية وأسلوب ممارسة السلطة وعليه يجب أن يشمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة .
- أهداف ، أنشطة وبرامج مختلفة لأعمال الشركة .
- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت
- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم .
- عوامل المخاطرة المنظورة وغير منظورة .
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح .
- إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية وغير مالية .

[1]OECD ,"Principles and Annotations on Corporate Governance "-Arabic translation -,P10

- المراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل وذلك بهدف التأكيد على مدى توافقه مع الأسلوب المستخدم في إعداد وتقييم القوائم المالية .
- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات لإمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة .

06.تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة :

يؤكد إطار قواعد حوكمة الشركات على إستراتيجية رئاسة الشركة ، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة،ومسؤولية مجلس الإدارة **Responsibilities of the Board** أمام الشركة والمساهمين ، وفقا للآتي :

- رعاية مجلس الإدارة مصالح الشركة والمساهمين .
- المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين .
- الالتزام بالقانون مع الحرص على حقوق الأطراف ذات المصلحة .

- بالإضافة إلى القيام ببعض المهام الرئيسية والتي منها :

- وضع إستراتيجية الشركة ، سياسة المخاطر ، الميزانيات ،خطط العمل ، تحديد أهداف الأداء ، مراقبة عملية التنفيذ ،النفقات الرأس مالية وتصفية الاستثمارات.
- متابعة وقياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء تعديلات عند الحاجة .
- اختيار، متابعة ومكافئة وإحلال كبار المديرين عند الضرورة .
- الإفصاح عن مكافئات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ، لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين على المدى البعيد .
- توفير نظام رسمي يتسم بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة
- الرقابة على حالات تضارب المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ، بما في ذلك سوء استخدام أصول الشركة وإحكام السيطرة في بعض العمليات المتعلقة بها .
- التأكد من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للشركة .
- الإشراف على عملية الإفصاح ووسائل الاتصال .

- الحكم بموضوعية على شؤون الشركة مستقلا عن الإدارة التنفيذية من خلال :

- تكليف عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يتوافر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي على مهام قد يحدث فيها حالات تعارض المصالح المحتملة (كالتقارير المالية ، مكافئات، التعيينات ...) .
- التحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها .

- تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم .
- سهولة النفاذ إلى المعلومات الكافية والدقيقة وفي التوقيت المناسب حتى يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه .

ويتضح من التحليل السابق أن حوكمة الشركات تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل (I –5): ركائـــــز حوكمة الشركات

السلوك الأخلاقي	الرقابة والمسائلة	إدارة المخاطر
ضمان الالتزام السلوكي من خلال : ✓ الالتزام بالأخلاقيات الحميدة . ✓ الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد . ✓ التوازن في تحقيق المصالح للأطراف المرتبطة بالمنشأة . ✓ الشفافية عند تقييم المعلومات . ✓ القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة .	تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة . ✓ أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال , مصلحة الشركات , البورصة , بنك المركزي في حال البنوك . ✓ أطراف رقابية مباشرة : المساهمين, مجلس الإدارة , لجنة المتابعة , المراجعين الداخليين , المراجعين الخارجيين . ✓ أطراف أخرى : الموردين , العملاء , المستهلكين المودعين , المقرضين .	✓ وضع نظام لغدارة المخاطر . ✓ الإفصاح والتوصيل المخاطر إلى المستخدمين و أصحاب المصلحة .

المرجع : طارق عبد العال حماد ، " حوكمة الشركات (مفاهيم ، المبادئ ،التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف . " ،الدار الجامعية،مصر ،2005 ، ص 47.

4. دور وأهمية حوكمة الشركات :

إن التطبيق السليم والجيد لمبادئ حوكمة الشركات من طرف العناصر الرئيسية المعنية،والتي لها دور في مدى نجاح أو فشل هذه القواعد داخل المنظمة . حيث تشمل هذه العناصر على كل من **المساهمين،مجلس الإدارة ، الإدارة ،أصحاب المصلحة** إلى تطوير هذه الشركات والزيادة من قيمتها السوقية بالإضافة إلى توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل السوق ومما يترتب عليه من خفض لتكلفة رأس المال , إلى جانب رفع من عجلة النمو والتنمية الاقتصادية داخل البلد المعني .

وعليه فإن لحوكمة الشركات دور كبير سواء داخل الشركة أو على اقتصاد الدولة ككل وهذا ما دفعنا إلى تقسيم أهمية حوكمة الشركات على النحو التالي :

01. أهمية حوكمة الشركات على مستوى الاقتصاد الجزئي :

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم ، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة صغار المساهمين .
- الشفافية ، الدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدره الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات[1] .
- 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 .
- حل مشكلة الوكالة والتخفيض من تكاليفها .
- توفير مصادر تمويل محلية وعالمية للشركات سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال ، وخاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال التدفقات الرأس مالية .

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

02.أهمية حوكمة الشركات على مستوى الاقتصاد الكلي :

- مساعدة البلدان التي تحاول كبح الفساد داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخصخصة كما هو الحال بالنسبة للجزائر .
- منع حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط مع معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية .
- رفع مستويات أداء الشركات وما يترتب عليها من دفع عجلة النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الدول التي تنتمي لها تلك الشركات .
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية .
- زيادة فرص العمل للأفراد المجتمع وبالتالي تخفيض من مستوى البطالة وتحسين الظروف الاجتماعية .

الخاتمة :

تعتبر الحوكمة والتي جاءت نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة إحدى المتطلبات الجديدة لاقتصاديات دول العالم ، ولهذا الأسلوب متطلباته التي تتمثل في البنية المؤسساتية لقطاع الأعمال التي يجب أن تكون ذات أسس وتشريعات متينة ، تعمل بدورها على تفعيل آليات حوكمة الشركات التي تحد من تضارب المصالح بين أطراف عقد الوكالة .

وقد تبين آن أكثر من أي وقت قد مضى ، بأن تبني نظام شفاف وواضح المعالم يؤدي إلى خلق ضمانات في رفع أداء و مرد ودية الشركات والذي ينتج عنه رفع في عجلة النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة .

الفصل الثاني

الفصل الثاني :الإيطار التحليلي لحوكمة الشركات ،الإفصاح والشفافية

تمـــــــــهيد :

في بعض الأحيان يعتبر مجتمع الأعمال مصدرا للفساد وفي أحيان أخرى يكون هو المتضرر منه وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى انخفاض المستوى العام للثقة في مهنة المحاسبة وجودة المعايير التي تستند إليها وذلك بغياب واضمحلال مبدأ أخلاقيات الأعمال ، التي تعتبر أساس سلوك مجتمع الأعمال سواء كان على مستوى مجلس الإدارة أو الموظفين

وبغية تقويض مستويات الفساد في المؤسسات سعت مجموعة من المتخصصين إلى إعادة بعث مبادئ حوكمة الشركات وخاصة فيما يتعلق بمبدأ الإفصاح و الشفافية وما يحمله في طياته من إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بما يتفق ومعايير عالية الجودة ، وأن يتم توفيرها للمستخدمين في الوقت الملائم وبالتكلفة الملائمة .

وعلى أساس ما تقدم سنركز من خلال هذا الفصل على الإطار التحليلي لحوكمة الشركات الإفصاح والشفافية من خلال المبحث الأول نتناول فيه علاقة الترابط بين حوكمة الشركات ومكافحة الفساد ،والمبحث الثاني نبرز من خلاله مستوى الإفصاح والشفافية وعلاقتهم بحوكمة الشركات .

المبحث الأول : علاقة الترابط بين حوكمة الشركات ومكافحة الفساد

يعتبر الفساد من أبرز وأصعب المعضلات التي تعرقل الأفراد والهياكل المؤسسية في الدول والمجتمعات وذلك بغرض تحقيق التقدم وتعزيزه ، وذلك لما له من آثار مدمرة على الاقتصاد القومي ،خاصة في ظل العولمة المالية والانفتاح الاقتصادي الذي يمكن الأسواق العالمية الحرة من تغيير اتجاه الاستثمارات وتدفق رؤوس الأموال نتيجة فقدان الثقة في بعض الأسواق وذلك بسبب تفشي الفساد المؤسسي .كما للفساد القدرة على تدمير الشركات وتدمير أموال المودعين حاملي الأسهم ، مما يترتب عليه انهيار سمعة القطاع الخاص وتجريده من جميع الصفات الإنسانية.

وعلى ضوء هذا فإن إحدى أهم القضايا التي تواجه الشركات الحديثة تتمثل في كيفية التأكد من أن قيادة الشركة تتابع مكافحة تسرب الرشوة عبر الشركة بدءا من أعضاء مجلس الإدارة حتى أصغر موظف في أحد مكاتب الشركة الكائنة في دولة تبعد آلاف الأميال عن مقر الشركة الأم .

ونظرا لمتطلبات إشكالية بحثنا هذا فسوف تقتصر دراستنا على الفساد المالي والإداري فقط

المطلب الأول: الفساد المالي والإداري

تعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان وعلى الأخص الدول النامية، أين أخذت تنخر في مجتمعاتنا حيث بدأت بالأمن وما تبعه من شلل في عملية البناء والتنمية الاقتصادية والتي تنطوي على تدمير الاقتصاد والقدرة المالية والإدارية، وبالتالي عجز الدولة على مواجهة تحديات إعمار وإعادة بناء الهياكل التحتية اللازمة لنموها. لذا أصبح من الضروري تأسيس إطار حوكمي لغرض تطويق هذه الظاهرة وعلاجها من خلال خطوات جدية ومحددة.

1. تعريف الفساد المالي والإداري :

لمصطلح الفساد معاني كثيرة وهو موجود في كافة القطاعات العمومية منها والخاصة، وهو موجود في أي تنظيم يكون فيه للشخص سيطرة أو قوة احتكار أو صاحب قرار، وتكون هناك حرية في تحديد الأفراد الذين يستلمون هذه الخدمة أو تمرير القرار لفئة دون الأخرى وللفساد عدة تعاريف نذكر منها على سبيل الحصر وبما يخدم دراستنا هذه :

يحمل تعريف منظمة الشفافية الدولية[1] للفساد تعبيرا بليغا وشاملا :"إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة". وينطوي هذا التعبير البسيط على عدد من العناصر الأساسية:

- فهو ينطبق على القطاعات الثلاثة للحوكمة :الخاص، والعام، والمجتمع المدني.
- يشير إلى سوء الاستخدام النظامي والفردي، الذي يتراوح بين الخداع، والأنشطة غير القانونية والإجرامية.
- يغطي كلا من المكاسب المالية وغير المالية.
- يشير إلى أهمية منظومة الحوكمة في ضبط وتنظيم كيفية ممارسة السلطة.

كما قد وضعت منظمة الشفافية الدولية صيغة للفساد[2] تبين فيه أهم مكوناته والتي هي كالتالي

الفساد (ف) = (الاحتكار + حرية التصرف) - (المساءلة + النزاهة +الشفافية)

[1] جون د.سوليفلن ، جورج كيل ،"البوصلة الأخلاقية للشركات ..أدوات مكافحة الفساد :قيم ومبادئ ،وآداب المهنة وحوكمة الشركات"،المنتدى العالمي لحوكمة الشركات الدليل السابع (IFC)، ص 6

[2] http://www.transparecy.org.

كما عرفه صندوق النقد الدولي بأنه **:"**علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة والتي تهدف إلى استحصال الفوائد من هذا السلوك للشخص الواحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد".

وما يمكن أن نستخلصه بأن الفساد المالي والإداري ما هو إلا مخلفات نظام تشوبه عدة شوائب والتي تتصدرها غياب المساءلة والشفافية وضعف لأخلاقيات المهنة والتي يمكن ان تترجم إلى عدة مظاهر وهذا ما سوف نوضحه في النقطة الموالية .

2. مظاهر الفساد المالي والإداري[1] :

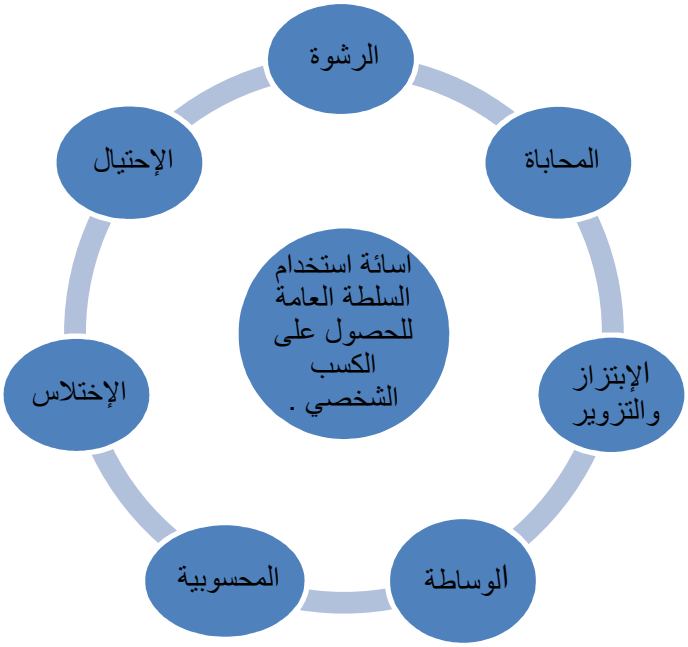
- **الرشوة** :ومعناه حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال.
- **المحسوبية** :إي إمرار ما تريده بعض الأحزاب التي تتمتع بالأغلبية.
- **المحاباة** :ومعناه تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما يحدث في مجال إعطاء الصفقات وعقود الاستئجار والاستثمار...
- **الوساطة** :أي تدخل شخص ذو نفوذ في إعطاء مثلا منصب شغل لغير مستحقيه.
- **الابتزاز والتزوير** :ويتمثل في استغلال الشخص للمركز الذي يشغله في الحصول على الأموال بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة، أو تزوير بعض الشهادات والوثائق[2] .

كما يمكن تلخيص مظاهر الفساد في الشكل الموالي :

[1] حسين محمدي بوادي ،" الفساد الإداري لغة المصالح " ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 14

[2] http:/Allasyria.ifo/content/view/7753/85/

الشكل (II – 1): مظاهر الفـــساد



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) للفساد .

3. أسباب الفساد المالي والإداري[1]:

لكي تكون هناك معالجة فعالة وشاملة للفساد الإداري يفترض بنا معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهوره، ولكون الفساد ظاهرة شمولية فقد تعددت أبعادها وأسبابها لتمس مختلف الجوانب الشخصية والمؤسسية والبيئة :

1) **العوامل الشخصية :**تشير الكثير من الدراسات بأنه هناك علاقة بين بعض خصائص الأفراد وممارسات الإدارية الفاسدة، ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي:

- **العمر :**إن حاجات الموظف الشاب كثيرة وموارده قليلة، ولكونه موظفا جديدا وحديث التعيين قد تكون سببا وراء ممارسات إدارية فاسدة.
- **مدة الخدمة :**فقد يكون كبار الموظفين ممن تكوم مدة خدمتهم طويلة على معرفة تامة بأساليب إخفاء الممارسات الإدارية الفاسدة ويساعد هذا الأمر على ارتكابها ، وقد يكون الموظف حديث الخدمة أكثر ميلا لممارسة حالات الفساد الإداري بسبب تأثره السريع بزملائه في العمل غير النزيهين .

[1] طاهر الغالبي وصالح العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل، عمان، 2010 ، ص 385-389

- **المستوى الدراسي :**إن تأكيد علاقة ممارسات الفساد الإداري بالمستوى الدراسي والتحصيل العلمي ربما تختلف باختلاف المجتمعات ، فالمجتمعات التي يسهما الحصول فيها للفرد على شهادات عليا بأسلوب غير علمي وغير مشروع وكذلك الحصول على الوظيفة بطريقة غير قانونية وعادلة يكون أفراد هذا المجتمع أكثر ميلا لممارسة الفساد الإداري، عكس المجتمعات التي يكون نظامها التعليمي كفؤ وقائم على أسس علمية يكون فيه نظام الخدمة المدنية ذو جدية ودقة في عمليات التوظيف فانه يحول دون وصول أناس غير كفوئين إلى الوظائف الحكومية وبالتالي تقل عمليات الفساد الإداري.
- **الجنس :**عادة الرجال الموظفين يميلون أكثر لممارسة حالات الفساد الإداري من النساء، بسبب تكوينهم النفسي وسرعة تأثرهم بما يحيط بعم من عاملين.
- **المهنة والتخصص** :من المتوقع أن تكون حالات الفساد الإداري أكثر وضوحا لدى الإداريين في الوظائف الحكومية أو منظمات الأعمال منها في الوظائف الفنية التخصص، وربما يعود إلى ممارسة الإداريين لأعمال تجعلهم على احتكاك مباشر بالناس تدفعهم في غالب الأحيان إلى فتح مواضيع يمكن النفاذ منها إلى دفع رشوة أو قبول وساطات أو غيرها من حالات الفساد الإداري.

2) **العوامل المؤسسية والتنظيمية :**تتعدد الأسباب التنظيمية والمؤسسية التي تقف وراء الممارسات الإدارية الفاسدة في المنظمات الحكومية والخاصة، فأغلب هذه الأبعاد المؤسسية والتنظيمية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في السلوك الإداري أو التنظيمي بحيث تجعل منه سلوكا منحرفا أو منضبطا، ويمكن الإشارة إلى أهم هذه العوامل كما يلي:

- **ثقافة المنظمة :**إن عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة وايجابية تؤدي إلى التزام عال والتحلي بأخلاقيات إدارية سامية، قد يكون سببا لممارسات فاسدة حيث أن اغلب هذه الثقافة التنظيمية غالبا ما يرافقه شيوع ثقافة الفساد في المنظمة أو الإدارة الحكومية.
- **حجم المنظمة :**غالبا ما يكون كبر الحجم خصوصا في الإدارات العمومية مرتبطا بوجود ترهل إداري وبطالة مقنعة وبيروقراطية عالية، وهذه كلها تؤدي بدورها إلى ممارسات غير قانونية وسلوكيات فساد إداري لا يمكن السيطرة عليها بسهولة.
- **ضعف النظام الرقابي** :حيث يجعل من الممارسات الفاسدة روتينا ساريا يمر دون مساءلة أو حساب، فمنظمات الأعمال والإدارات العمومية مدعوة لإعادة النظر باستمرار في نظمها الرقابية وأساليب تقييم الأداء لديها فقد تطورت هذه النظم كثيرا

وأصبحت متاحا للمسؤولين الكثير من الأدوات الفاعلة التي تساعد في ضبط حالات الفساد الإداري.

- **العلاقة مع المسؤولين في الإدارات العليا** :وهذه قد تكون سببا لممارسات إدارية فاسدة تنتج عن استغلال النفوذ لهؤلاء المسؤولين والاحتماء بهم سواء كانت العلاقة قرابة أو ارتباط مصالح أو صداقة .

- **طبيعة العمل المؤسسي** :إن درجة وضوح العمل وأهداف المؤسسات ومنظمات الأعمال وشفافية عملها له اثر كبير في تقليل حالات الفساد الإداري، أما المؤسسات التي تقتضي طبيعة عملها الكثير من السرية والسرعة، ولديها موارد كثيرة بعيدة عن الرقابة الشعبية والإعلامية فان حالات الفساد الإداري تكثر فيها ويمكن إخفاءها بسهولة كما يتوقع مرتكبوها.
- **الهياكل التنظيمية وهياكل السلطة :**إن عدم وضوح الصلاحيات والسلطات وعدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل وعدم وجود وصف وظيفي واضح يزيد من احتمال ممارسة الفساد الإداري في منظمات من هذا النوع أكثر من غيره.
- **البطالة المقنعة :**إن وجود أعداد كبيرة من العاملين لا يمارسون أعمالا فعلية قد يكون سببا وراء تفنن هؤلاء الموظفين في طلبات وتعقيد سير المعاملات لغرض الابتزاز والرشوة والوساطة وغيرها.
- **عدم الاستقرار الوظيفي** :إن شعور الموظف خاصة في الإدارات العليا من أن منصبه هو فرصة يجب أن يستغلها لفترة محددة تجعل منه أكثر ميلا لممارسة حالات فساد[1] إداري لغرض الإثراء وبناء النفوذ وتوطيد العلاقات مع الآخرين على حساب مصلحة المنظمة والنزاهة والعدالة.

3) **العوامل البيئية :** تعتبر هذه العوامل من أهم التي تقف وراء حالات الفساد الإداري أو تساهم في تعزيزها بسبب كثرتها وتعقدها وتشابكها، حيث أنها تتداخل مع بعضها البعض بطريقة تمنع من الوصول إلى السبب الحقيقي وراء الفساد.وفي ما يلي إشارة إلى هذه العوامل[2] :

- **عوامل البيئة السياسية :**يعتبر هذا البعد من أكثر الأبعاد دعما للفساد الإداري في الدول النامية، فهيمنة الساسة الفاسدين على مختلف نواحي الحياة هي السبب في انتشار حالات الفساد الثقيل، تتمثل أهم ملامح هذه البيئة السياسية الفاسدة في عدم

[1] بن يخلف زهرة ،" الرشوة في الجزائر ، دراسة ميدانية حول الظاهرة " ،أطروحة الدكتوراه تخصص اقتصاد التنمية ، جامعة تلمسان ، 2010 – 2011، ص 240

[2] طاهر الغالبي وصالح العامري، مرجع سبق ذكره،ص 390- 396

الاستقرار السياسي، وعدم وجود دستور دائم، عسكرة المجتمع ، سيطرة الدولة على وسائل الإعلام، ضعف منظمات المجتمع المدني.

- **عوامل البيئة الاقتصادية** :يشكل الاقتصاد مدخلا لممارسة حالات الفساد الإداري بأشكاله المتنوعة، فالسياسات الاقتصادية والنقدية المرتجلة للدولة والأزمات الاقتصادية يسبب الحروب والكوارث أو سوء التخطيط قد تكون مدخلا يشجع الفساد، وبصفة عامة يمكن اعتبار البطالة وانخفاض الأجور وتدهور قيمة العملة ومحدودية فرص الاستثمار، وعدم فعالية نظم الرقابة الاقتصادية والمالية في المؤسسات من أهم العوامل الاقتصادية المساعدة في انتشار الفساد الإداري.
- **عوامل البيئة الاجتماعية :**فإذا ما كانت العوامل الاجتماعية غير ناضجة ومشبوهة فإنها ستشكل بكل تأكيد مدخلا واسعا لممارسات إدارية فاسدة على مختلف المستويات، ومن الضروري الإشارة هنا أن العوامل الاجتماعية قد لا يتم الانتباه لها ولأثرها مثل العوامل الاقتصادية وذلك بسبب وقوع المجتمع تحت تأثير ظاهرة القبول الاجتماعي لهذه العوامل، ومن أهم العوامل الاجتماعية المحتمل تسببها في الفساد الإداري نذكر القيم المشوهة السائدة في المجتمع، شيوع ثقافة الفساد في المجتمع، فقدان الحراك الاجتماعي وجمود التفكير والتحجر وعدم قبول التغيير، زيادة عدد السكان وشح الموارد واستنزافها، التعصب الطائفي والديني.
- **عوامل البيئة القانونية والتشريعية** :يمكن أن تساهم هذه البيئة إلى حد كبير في انتشار حالات الفساد الإداري إذا كانت تتصف بعدم النزاهة وعدم الاستقلالية والخضوع الكامل للسلطة والسياسية أو التنفيذية في الدولة، ويمكن أن نلخص أهم منافذ الفساد الإداري ضمن أبعاد هذه البيئة إلى مختلف القوانين التعسفية، والتغيير المستمر فيها، الثنائية في تفسير القوانين، ضعف الجهاز القضائي.
- **عوامل البيئة الثقافية :**يمكن أن تكون البيئة الثقافية بعنصرها وأبعادها المتعددة دافعا للفساد الإداري خصوصا في الدول النامية، فكلما اتسمت البيئة الثقافية بالانغلاق والخوف من الانفتاح والميل إلى الجمود والتحجر فإن بذور الفساد الإداري ستنمو فيها وتنتشر بسرعة وأعقد وسائل مكافحتها وعلاجها .فللمؤسسات التربوية والدينية والصحافة الإعلام دور كبير في بناء قيم ثقافية ايجابية أو العكس والتي قد تكون سببا رئيسيا في انتشار الفساد الإداري.

فمهما اختلفت أسباب وعوامل الفساد المالي والاقتصادي في أي مجتمع فإنها لا محالة سوف تكلف المحيط الاقتصادي لهذا البلد نتائج سلبية وهذا ما سنوضحه في العنصر الموالي .

4. تكلفة الفساد المالي و الإداري :

إن للفساد المالي والإداري تكاليف وخيمة تدفعها الدولة والمؤسسات الاقتصادية ، والمجتمع المدني بصفة عامة والتي تتمثل[1] على سبيل الحصر في :

- يؤثر الفساد على أداء القطاعات الاقتصادية،ويخلق أبعاد اجتماعية لا يستهان بها . وقد أظهرت الأبحاث في هذا المجال أنه يضعف النمو الاقتصادي ، حيث يؤثر على استقرار وملائمة مناخ الاستثمار ويزيد من تكلفة المشاريع ويهدد نقل التقنية ، ويضعف الأثر الإيجابي لحوافز الاستثمار بالنسبة للمشاريع المحلية والأجنبية وخاصة عندما تطلب الرشاوى من أصحاب المشاريع لتسهيل قبول مشاريعهم أو يطلب الموظفون المرتشون نصيبا من عائد الاستثمار . وفي هذا الصدد يعتبر الفساد ضريبة ذات طبيعة ضارة وبشكل خاص معيقة للاستثمار ويزيد من حدة المشكلة الطبيعة السرية للرشوة وعدم التأكد مما إذا كان الموظفون الذين يتقاضون الرشوة سينفذون دورهم في الصفقة أم لا ، ومع ازدياد الفساد يقوم المستثمرون بإضافة المدفوعات الناجمة عن الرشاوى والعملات إلى تكاليف مما يرجع التكلفة الاجتماعية للمشروعات ويخفض العائد على الاستثمار .
- يؤدي الفساد إلى إضعاف جودة البنية الأساسية والخدمات العامة[2] ، ويفد ذوي النفوس الضعيفة للسعي إلى الربح غير المشروع عن طريق الرشاوى بدلا من المشاركة في الأنشطة الإنتاجية ، ويحد من قدرة الدولة على زيادة الإيرادات ،ويفضي إلى معدلات ضريبية متزايدة تجبى من عدد متناقص من دافعي الضرائب ويقلل ذلك بدوره من قدرة الدولة على توفير الخدمات العامة الأساسية ، كما يضعف من شرعية الدولة وسلطتها .
- ترفع الرشوة من تكاليف الصفقات وعدم التيقن في الاقتصاد .
- يضعف الفساد من شرعية الدولة ، ويمهد لحدوث اضطرابات تهدد الأمن والاستقرار السياسي كما حدث في الجزائر مؤخرا .
- يؤثر الفساد على روح المبادرة والابتكار ويضعف الجهود لإقامة مشاريع استثمارية جديدة .
- تنطوي الرشوة على الظلم ، إذ أنها تفرض ضريبة تنازلية تكون ثقيلة الأثر بشكل خاص على التجارة والأنشطة الخدمية التي تضطلع بها المنشآت الصغيرة .

---

[1] الريس طارق،الفصل الفضلي ،" الوساطة بين الالتزام الاجتماعي والخلل الإداري "،مجلة دراسة الخليج والجزيرة العربية العدد 114 ،السنة 2005 ، ص 75 – 76

[2] نجلاء محمد إبراهيم بكر ، " الفساد الإدارة وانعكاساته على الأداء الاقتصادي " ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد 3 ، مصر ، 2009 ، ص 5

- يقود الفساد إلى التشكيك في فعالية القانون وفي قيم الثقة والأمانة إلى جانب تهديده للمصلحة العامة من خلال إسهامه في خلق نسق قيمي تعكسه مجموعة من العناصر الفاسدة أو ما يسمى (الشعب السيئ) وهو ما يؤدي إلى ترسيخ مجموعة من السلوكيات السلبية .
- وعلى صعيد آخر يؤثر الفساد على كل من العدالة التوزيعية والفعالية الاقتصادية نظرا لارتباطه بإعادة توزيع أو تخصيص بعض السلع والخدمات حيث يسهم الفساد في إعادة تخصيص الثروات لصالح الأكثر قوة ممن يحتكرون السلطة .
- تتبدى أهم مخاطر الفساد في تغييرها للحوافز والدوافع السلوكية بحيث تسود نوع من الأنشطة غير الإنتاجية الساعية إلى الربح السريع إلى جانب إهدار جانب من الطاقات الإنتاجية المحتملة من خلال جهود ملاحقة ومتابعة الفساد تستأثر بجانب كبير من الموارد .
- يزيد الفساد من سلطة الأثرياء ويوسع الفجوة بين الطبقات ويؤثر سلبا على الشريحة الفقيرة من المجتمع ويزيد من نسبة المهمشين سياسيا واقتصاديا واجتماعيا .
- إن عبئ الفساد الخسائر المادية الناتجة عن الفساد – تتحمله الدولة – الأمر الذي سينعكس سلبا على فعالية ومستوى الخدمات التي تقدمها ،وفي هذه الحالة غالبا ما تلجأ الدولة إلى فرض ضرائب إضافية على مواطني الدولة أو تقوم بقطع وإلغاء بعض البرامج المدعومة حكوميا أو تلك المخطط لها .
- تعطيل المشاريع التنموية العامة لاسيما تلك المتعلقة برفع مستوى الإنتاجية وتلك المتعلقة برفع حس المواطنة .
- الفساد يؤدي إلى تشوهات خطيرة في الاقتصاد والمجتمع ،ويبدو هذا الفساد أكثر وضوحا في القطاع العام حين تتجه الاستثمارات والأموال إلى مشاريع كبيرة لكي يتسنى إخفاء التعاملات غير القانونية مما يقلل من مجمل الاستثمارات المالية على المشروع ويؤدي إلى التأثير على المواصفات المشروع ونوعية البناء والبيئة وخدمات الحكومة والبنية التحتية مما يضع ضغوطا إضافية على الميزانية .

5. المجهودات الدولية لمكافحة الرشوة وأشكال الفساد أخرى للفساد المالي والإداري

هناك مبادرات عديدة لا يتسع المجال لذكرها جميعا ، ولقد اكتفينا بهذه المجموعة التي تؤكد بدورها بأن السبب الرئيسي في الرشوة ومختلف أشكال الفساد المالي والإداري هو غياب الشفافية وإن صح التعبير فهو تعمد تغييبا في إدارة المنظمات .

- **مبادئ أعمال مائدة كوكس المستديرة(CRT):**

أسس لهذه المبادئ في 1994 شبكة من قيادات الأعمال ملتزمين "بالرأسمالية الفاضلة. " وتعد مبادئ مائدة كوكس المستديرة CRT بمثابة تعبير قوي عن قيم الشركات، معني بخلق الإدراك الأخلاقي الذي يؤدي إلى السلوك المسئول والمعتمد على القيم والمبادئ للشركات. وينظر إلى مبادئ CRT على أنها تأسيس لاتفاق جماعي على القيم المشتركة داخل مجتمع الأعمال، واجبة الوجود في ثقافة قيم ومبادئ الأعمال[1] .

- **مبادرة الشفافية للصناعات الاستخراجية(التعدين):**

هذا النموذج لميثاق النزاهة والذي أطلق في يونيه 2003 كان قد أعلن سابقًا من جانب توني بلير رئيس وزراء المملكة المتحدة في أكتوبر 2002 وهو يؤيد التحقق من مدفوعات الشركات وإيرادات الحكومات من استغلال النفط والغاز والموارد المعدنية، والإعلان التام له .وكذلك يسعى لتحسين الحوكمة عن طريق مزيد من الشفافية والمساءلة في قطاع التعدين.[2]

- **الغرفة التجارية الدولية قواعد السلوك والتوصيات لمحاربة الابتزاز والرشوة:**

إن نسخة الغرفة التجارية الدولية لسنة 2005 هي أحدث تعديل للإصدار الأول في 1977 وهذه القواعد هي وسيلة تنظيمية ذاتية للأعمال الدولية، تدعو الشركات للإتباع الاختياري لقواعد النزاهة التي تقيد الرشوة وتعزز المنافسة على نطاق أكبر من المصداقية.وتقدم قواعد 2005 توصيات سياسية رئيسية لدعم المبادرات المحلية والدولية التي تحارب الفساد.[3]

- **ميثاق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمقاومة رشوة المسئولين العموميين الأجانب في المعاملات الدولية:**

هذا الميثاق الذي تم تبنيه في نوفمبر 1997 ، هو معاهدة ملزمة قانونيًا لثلاثين دولة صدقت عليها حتى الآن، وهذه الدول أعضاء منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى سبع دول غير أعضاء(الأرجنتين، والبرازيل، وبلغاريا، وشيلي، واستونيا، وسلوفينيا، وجنوب إفريقيا) .

ويعتبر هذا الميثاق الأداة العالمية الأولى في مقاومة جانب العرض من الرشوة(الذين يقومون بالدفع)وقد حقق نتائج ملحوظة من حيث تبني قوانين محلية ضد الرشوة، وإنشاء وحدات خاصة للتحقيق على المستوى المحلي لإدانتها وإزالتها كبند إعفاء ضريبي[1].

---

[1] http:www.cauxroundtable.org/principles.html

[2] /http://eitransparency.org

[3] http://www.iccwbo.org/policy/anticorruption/id870/index.html

- **مبادئ منظمة الشفافية الدولية لمقاومة الرشوة :**

هذه المبادئ التي قدمت لأول مرة في **2002** تضع توجيهات مفصلة، وأدوات عملية لمساعدة الشركات في تطبيق نوعيات من برامج مقاومة الرشوة، تتناسب مع الالتزامات القانونية المفروضة من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وميثاق الأمم المتحدة، لرفع درجة تأثير البرامج الحالية لمقاومة الرشوة .وتعد هذه المبادئ أفضل نموذج ممارسة ضمن معايير وتوجيهات أخرى قائمة تنتهجها الشركات حسب احتياجاتها في محيطها الخاص . وبدءًا من 2008 أصدرت منظمة الشفافية الدولية نسخة مفصلة من مبادئ الأعمال، وفقًا لإمكانيات وحجم موارد المشروعات الصغيرة والمتوسطة[2].

- **(TRACE):**

فيما يتعلق باليقظة الواجبة والتزام الشركات بمقاومة الرشوة، تمثلTRACE حلاً عمليًا لإجراء مكلف .فوكلاء الطرف الثالث والوسطاء التجاريين الآخرين يكتسبون عضوية **TRACE**بعد اجتياز عملية فحص شامل لليقظة الواجبة والإذعان لمعايير شفافية دقيقة وصارمة لمعاملاتهم التجارية، ونتيجة لذلك تعتبر **TRACE** حلاً مجديًا للتكاليف والوقت لكل من الوسطاء والشركات المنتفعة بهذه الخدمة .لقد أنشأتTRACE[3] مؤخرًا موقعًا للإبلاغ بدون توضيح الهوية مخصص لجانب الطلب(الذين يطلبون الرشوة).

- **ميثاق الأمم المتحدة ضد الفساد:**

أول معاهدة ملزمة قانونيًا لها طبيعة عالمية، أبرمت في أكتوبر 2003 ، ودخلت حيز التنفيذ في 2005 ، ثم صادق عليها 107 دول في يناير 2008 ويغطي هذا الميثاق أحكام المنع، والتجريم، والمساعدة التقنية، والتعاون الدولي، كما تغطي الشروط نطاقًا واسعًا لممارسات الفساد(على سبيل المثال الرشوة، والابتزاز، وغسيل الأموال، وسوء استخدام الوظيفة، واستغلال النفوذ، وعرقلة العدالة) وتنطبق على كل من القطاعين العام والخاص[4].

- **الميثاق العالمي للأمم المتحدة-المبدأ العاشر:**

تم تقديم المبدأ العاشر سنة 2004 ، وضم إلى إطار الميثاق العالمي المكون من عشرة مبادئ للحوكمة الشركات .وهو مبادرة اختيارية تعترف بالدور المباشر للشركات في محاربة الفساد عن طريق استخدام قيم مقبولة عالميًا مصنفة في إعلان الأمم المتحدة لحقوق الإنسان،

[1] en_2649_37447_2017813_1_1_1_37447,0,3343/http://www.oecd.org/document/21 00.html
[2] http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles
[3] /http://www.traceinternational.org
[4] http://www.undoc.org/unodc/en/traties/CAC/index.html

والعمال، والبيئة، ومؤخرًا ميثاق الأمم المتحدة ضد الفساد. وهو يدعو الشركات للتشارك في الخبرات، وأفضل الممارسات، والتعاون في مبادرات جماعية تؤسس لممارسات أعمال شفافة[1].

- **مبادرة البنك الدولي لمحاربة الفساد**

تم إنشاء هذا الموقع سنة 2008 بواسطة معهد البنك الدولي ليكون مصدرًا لمجتمع الأعمال من أجل مكافحة الفساد، يقوم باستكشاف وتفصيل الدور البناء لمجتمع الأعمال في محاربة الفساد، وكيفية القيام بذلك بالاشتراك مع شركات وجهات معنية أخرى[2].

- **مبادرة البنك الدولي لاسترداد الأصول المسروقة(StAR) :**

أطلقت في سبتمبر 2007 بالمشاركة مع الأمم المتحدة، وقد وضعت لمساعدة الدول النامية على استرداد أصولها المسروقة من الزعماء الفاسدين، مما يساعد في القضاء على الملاذ الآمن لهم، ويقطع الطريق على الابتزاز الذي يمارسونه والذي يؤدي إلى الحد من جهود التنمية ومكافحة الفقر مع توجيه هذا الاسترداد إلى أهداف التنمية القومية، حيث تشير التقديرات المتحفظة إلى أن تدفق الأموال غير القانونية تقدر ب40 بليون دولار أمريكي[3].

- **مبادرة المنتدى الاقتصادي الدولي للشراكة ضد الفساد(PACI):**

أطلقت هذه المبادرة في دافوس يناير 2004 ، من قبل كبار المديرين التنفيذيين في صناعات التشييد، والهندسية، والطاقة، والتعدين، وتبنت أكثر من 120 شركة سياسات عدم التسامح ضد الرشوة، وألزمت نفسها بتطبيق برامج صارمة لمكافحة الفساد[4].

المطلب الثاني : قيم ومبادئ الشركات كثقافة لممارسات مجتمع الأعمال

تشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة الشركات، إلا إنه يتعين التعامل مع كل منهما على نحو مختلف إلي حد ما، فحوكمة الشركات تعنى بشكل أساسي بإيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة بل وتطبيق تلك القرارات، ومن ثم يمكن النظر إليها على ذاتها إنها الكيان الموجه للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن حوكمة المؤسسات تعنى بتحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية، المسئولية، الإنصاف

[1] http:/www.unglobalcompact.org/Issues/transparency_anticorruption/index. html
[2] http://info.worldbank.org/etools/antic/index.asp
[3] http://go.worldbank.org/3YS2F1LUU0
[4] http://www.weforum.org/en/initiatives/index.html

والمحاسبة، وحيث أن تلك القيم تمثل أيضا مواضع اهتمام رئيسية بالنسبة لأخلاقيات العمل، يمكننا أن نرى الترابط المباشر بين أخلاقيات العمل والحوكمة ورغم ذلك، فحوكمة الشركات تتناول بناء الهياكل التي يمكن من خلالها بلوغ تلك القيم في حين أن الأخلاقيات هي بمثابة مرشد للسلوك ومجموعة من المبادئ) مجموعة من القوانين الأخلاقية (فقد نجد النظام الأخلاقي السليم يشتمل على القيم الجوهرية :المسئولية، الشفافية، الإنصاف والمحاسبة، إلا إنه يمتد في نفس الوقت ليضم أبعاد عديدة أخرى

1. أخلاقيات الأعمال ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري

01. مفهوم أخلاقيات الأعمال

- كلمة أخلاق أصلها يوناني[1] إذ أنها مشتقة من كلمة " **ethikos** "، فالمصطلح بالإنجليزية **ethics** يحمل معاني (جوانب) عديدة :

أولا : يمكن التفكير في مفهوم الأخلاق بأنه ذلك الذي يتعامل مع الصالح والطالح، مع الواجبات والالتزامات الأخلاقية.

ثانيا : يمكن تصوره كمجموعة محددة من المبادئ أو القيم الأخلاقية، التي في بعض الأحوال، قد تنفرد بها ثقافة بعينها وفى أحوال أخرى قد تكون جزءا من التراث الثقافي المشترك لكافة الأمم كما هو الحال في ميثاق الأمم المتحدة .

ثالثا : يمكن رؤية الأخلاق كمبادئ السلوكيات التي تحكم الفرد أو الجماعة، أي معيار للأخلاقيات اللائقة بالمهنة مثل أخلاقيات قطاع الأعمال، أخلاقيات مجال الصرافة وكذلك أخلاقيات مجال المحاسبة أو الإعلان – كما يظهر مؤخرا ــ

رابعا : جرت العادة اعتبار الأخلاق فرعا من فروع الفلسفة وهى ترتبط بنشأة الأفكار الخاصة باقتصاد السوق.

- تعرف أخلاقيات العمل بأنها مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيء، حلال أو حرام، وانّ مصادر تلك القيم والمعتقدات للفرد تأتي من خلال الأسرة والأصدقاء والمجموعات الصغيرة المدرسية والمدرسين ومناهج التعليم المنظمة والإعلام العام والثقافة[2].

---

[1] جون سوليفان و ألسكندرشكولنيكوف ، " أخلاقيات العمل المكون الرئيس لحوكمة الشركات " ، ورقة عمل مقدمة إلى مراكز المشروعات الدولية الخاصة ، 2006 ، ص 10

[2] صوفي إيمان ، قوراري مريم " أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية " ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية ، بسكرة ، 2012 ، ص 2 pdf

- قيام الموظف بأداء واجباته الوظيفية بأمانة ونزاهة وموضوعية، والعمل باستمرار على تحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها، وأن تكون ممارسته في حدود الصلاحيات المخولة له، وأن يؤدي عمله بحسن نية، متجردا من سوء القصد أو الإهمال أو مخالفة القانون، أو الضرر بالمصلحة العامة، لتحقيق مصلحة خاصة[1].

وعليه فإن كل التعاريف السابقة تصب في نقطة واحدة والتي تأكد من خلالها بأن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا مجموعة من المبادئ التي تعلوها الأمانة والمصداقية والنزاهة في أداء الواجب المهني والتي يجب أن يؤمن بها الفرد قبل أن يطبقها .

02. العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي الوظيفي :

تتميز كل سلوك بشري بمجموعة من المبادئ والأخلاق التي لها تأثير بدورها على السلوك الوظيفي ، وهذا السلوك لم يأت من فراغ وإنما هو محصلة مجموعة من العوامل[2] والتي تتمثل كالتالي :

أ) الأسرة

ينقل الفرد سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المنظمة وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية . وللحرص على التنشئة الحسنة يجب حرص على غرس مجموعة من المبادئ :

- **مبدأ النظام والخلق الحميد:** حيث تستمد الأخلاق الحميدة والقيم الفاضلة من تعاليم الدين الإسلامي.
- **مبدأ المتابعة:** وهو الدور الأساسي للوالدين اللذان يقومان بترسيخ المبادئ وتشجيع السلوك الإيجابي من خلال اختيار الأساليب المناسبة في التعرف على سلوكيات الأبناء والحرص على تغيير السلوكيات غير الملائمة.
- **مبدأ التحفيز :** يؤثر التحفيز في تغيير سلوكيات الأفراد، حيث يجب اعتماد أسس واضحة من أجل دفع الأبناء نحو التحلي بالسلوكيات والأخلاقيات المناسبة .

[1] نجم عبود نجم،" أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال" ، دار الوراق، الأردن ،2005 ، ص16
[2] رشيد عبد الحميد ،ومحمود الجياري ، " أخلاقيات المهنة "، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1984، ص 179- 183

ب) **البيئة الاجتماعية :** تشكل البيئة الاجتماعية[1] نظاما يضم مجموعة من القيم والعادات والأعراف يجب التقيد والتمسك بها ، وبذلك تعتبر محدد للواجبات الأخلاقية والقيم الشخصية التي تمثل السلوك البشري، وطبعا تستمد تلك العوامل من المعتقدات الدينية لكل مجتمع، ففي المجتمعات الإسلامية يبين القرآن الكريم القانون الأخلاقي بشكل شامل في جميع مجالات النشاط الإنساني من حيث علاقة الفرد بخالقه وعلاقته بالآخرين في مجتمعه وعلاقته بنفسه، أما المجتمعات الغربية تقر بأن مصدر الالتزام هو الضمير الإنساني.

ت) **بيئة العمل :** يرتبط الموظف بعمله من خلال بيئة العمل التي يتأثر بها ويؤثر فيها، وهي تضم مجموعة من العوامل منها زملاء العمل والقيم السائدة في المؤسسة، لذلك فإن تلك القيم الأخلاقية والاجتماعية والسلوكات تمثل جزءا من قيم وسلوك الموظف .

ث) **التشريعات والقوانين :** إنّ مجموعة التشريعات والقوانين الصادرة استنادا إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تعتبر من المصادر المهمة للأخلاقيات[2] وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير الإدارة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدولة ويحقق أهدافها ومن زاوية أخرى لأنها بناءا على ذلك تعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي هي الركيزة الأساسية في التنظيم الإداري فتبين ما هي الواجبات التي تفرضها الوظيفة وما هي المحظورات التي يتوجب عدم الاقتراب منها في هذه الوظيفة .

[1] نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص 17

[2] بلال خلف السكارنه،" أخلاقيات الأعمال "،دار المسيرة للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 23

03. دور أخلاقيات الأعمال في الحد من الفساد المالي والإداري :

إن بناء شركات تلتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية مسألة تتعلق بدرجة كبيرة بسلوك القيادات والالتزام المؤسسي، أكثر من مجرد إتباع إجراءات أو نظم رسمية، وما ينطبق على سلوك القيادة والذي يعرف ب "ضبط النغمة في القمة"[1] ينطبق بنفس القدر على أصحاب المصلحة، الداخليين والخارجيين على حد سواء .وكما هو الحال بالنسبة لبناء الثقة، فإن بناء ثقافة المبادئ والقيم للشركات يستلزم عملاً تنظيميًا، وينطوي على استثمارات طويلة المدى، إلا أن أي درجة من سوء التقدير كفيل بتقويضها على نحو غير قابل للإصلاح، وهكذا فإن الاستثناءات في معايير القيم والمبادئ الأخلاقية الحاكمة للعلاقات المؤسسية يولد روح اللامبالاة داخل الشركة والعمل على تحقيق المصلحة الشخصية[2] على حساب أهداف الشركة أما على المستوى الخارجي، فأي فضيحة[3] مهما بدت تافهة يمكن أن تهدم في لحظة أي تقدم أحرزته الشركة على مدى سنوات من العمل الشاق.

وتتمثل أفضل سبل حماية ثقافة المبادئ والقيم للشركات في تعزيز تلك الثقافة وممارساتها وتحديثها بصورة مستمرة، وجعلها حقيقة أمام أصحاب رأس المال، سواء كانوا من داخل الشركة أو خارجها، وبمعنى آخر فإن وضع وبناء ثقافة القيم والمبادئ يجب أن ينتج عن تكامل المنظومة الأخلاقية للشركة على المستويين الاستراتيجي والتنفيذي، وتأخذ تلك الإجراءات صورة مؤسسية من خلال تطبيق برنامج متكامل للقيم والمبادئ، يتم الاهتمام بجميع عناصره حتى أدنى مستوى إداري بالشركة .ويجب أن يمثل المديرون التنفيذيون وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك الموظفين مثالا يحتذى به في السلوك والقرارات والقيم والمعايير المحددة في هذا البرنامج.

إن الإدارة التنفيذية العليا عليها المسئولية الأعظم في تشييد القيم والمبادئ داخل ثقافة الشركة، ويمكن لمجالس الإدارة ومديري الشركات التنفيذيين بناء شركات تمثل قدوة يحتذى بها من قبل المنافسين والشركات العاملة في نفس المجال، وشركات القطاع الخاص بصفة عامة .

---

[1] جون د.سوليفلن ، جورج كيل ،"البوصلة الأخلاقية للشركات.أدوات مكافحة الفساد :قيم ومبادئ ،وآداب المهنة وحوكمة الشركات"،المنتدى العالمي لحوكمة الشركات الدليل السابع (IFC)، ص 17

[2] Douglas North, the role of institution in economic developpement, UNECE Discution paper series n°.2003.2,October 2003, www3.unisa.it/uploads/3366/north.pdf

[3] Norbero Minguez, business ethics and corporate image,université de Madrid, 2002, www.ucm.es/BUCM/.../ARAB0202130002A.PDF

إن مجرد الالتزام الواضح بقيم ومبادئ الأعمال يخلق ثقافة مؤسسية تساعد في الحفاظ على مسيرة الشركة على طريق التقدم، حيث تكون القيم والمبادئ محور التفكير في اتخاذ القرارات عبر جميع المستويات الإدارية بالشرك. فسلوك الشركة والقواعد التي تضبط أداء الإدارة العليا يضبط إيقاع جميع المستويات الإدارية بها، ويضع إطارًا مؤسسيًا للالتزام بمكافحة الفساد وتشكيل شخصيتها.

فالقيم والمبادئ لا تقتصر على إتباع القوانين، وإنما تمتد إلى القيام بالأعمال على نحو صائب. وعلى مستوى الممارسة يعنى ذلك إعلاء الفلسفة الأخلاقية إلى حد تكون الشركة معه مستعدة لخسارة أعمالها قبل التنازل عن قيمها ومبادئها الخاصة .إلا أنه حين تمتلك الشركة نظامًا شاملاً للقيم والمبادئ جنبًا إلى جنب مع إستراتيجية للأعمال يمكنها في هذه الحالة أن تعتمد على المراجعة الداخلية والموازنة المالية لاتخاذ قرارات في مواجهة تحديات المعضلات الأخلاقية .

إن الحوكمة الشركات والقيم والمبادئ الأخلاقية الراسخة لدى الأعوان الاقتصادية يمكن اعتبارهما حلفاء في كبح الفساد والحد من تكاليف الباهضة علة المؤسسات بصفة خاصة والاقتصاد الكلي بصفة عامة .

2. مبادئ حوكمة الشركات ودورها في مكافحة الفساد في قطاع الأعمال[1] :

إن الحوكمة تتم من خلال مجموعة من القواعد والنظم القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية ، وأيضا من خلال التعليمات والتوجيهات التي تصدرها الإدارة لتنفيذ وأداء العمل في كافة الأنشطة داخل الشركة بصورة سليمة مما يؤدي إلى حصولها على كافة حقوقها و الالتزام بواجباتها ، مع التزام مجلس الإدارة والعاملين في قطاعات المحاسبة والمراجعة والمراقبة والتفتيش الداخلي ،وما يتصل بمراقبي الحسابات الخارجيين .

وعليه فإن من أهم آليات حوكمة الشركات في مواجهة الفساد داخل المؤسسات الاقتصادية هو مجلس الإدارة ، وعليه فإن هذا الأخير يلعب دورًا مركزيا لإرساء برامج القيم والمبادئ للشركات، والتأكد من تطبيقها .ولذلك فدوره رئيسي في وضع الخطوط الإرشادية العريضة لمدونات القيم والمبادئ وأدلة حوكمة الشركات .

[1] طارق عبد العال حماد ،" حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية " ، الدار الجامعية إسكندرية ،طبعة 2009 ، ص 570

ولهذا يجب على إدارة المؤسسات من تدريب أعضاء مجالس الإدارات على ممارسات القيم والمبادئ، وكيفية تطبيقها .وهناك عدد كبير من الشركات متعددة الجنسيات تقوم بتدريب أعضاء مجالس الإدارات بها على برامج قيم ومبادئ العمل، وتشمل موضوعات برامج التدريب على ما يلي:

- واجبات المدير بالوكالة.
- فرص الشركات.
- القواعد الرئيسية الحاكمة لأعمال الشركة.
- المسئولية الشخصية.
- قانون الشركات.
- القواعد المنظمة للبورصة.
- التعاملات الداخلية.
- أسرار الأعمال.
- برامج تدريب الموظفين.

إن تركيز كبرى الشركات العالمية على تكوين أعضاء مجالس الإدارة من كل الجوانب الأخلاقية والعملية سعيا منها لتحقيق أهداف المساهمين بصفة خاصة والشركة بصفة عامة . وإن اختيار أعضاء مجلس الإدارة دون غيرهم ليس بالأمر العشوائي ، لأن مجلس الإدارة هو العقل المدبر داخل الشركة .

وكون المسيرين هم أدرى وأعرف الناس بواقع الساحة الاقتصادية وما مدى صحة المعلومات المتداولة في السوق وهذا ما يؤهلهم إلى تقديم اقتراحات التي يجب أن تكون لصاح الشركة والتي من خلالها تسمح للشركة بأن تتبوأ مكانة تنافسية كبيرة في السوق .

ولهذا ولضمان سلامة نظام حوكمة الشركات يجب التأكد أولا من آلياته التي يتقدمها مجلس الإدارة ومختلف اللجان التابعة له ، فكلما تميز أعضاء مجلس الإدارة بالنزاهة والشفافية[1] في التعاملات المالية والمحاسبية والتجارية كلما زادت الثقة بين الأطراف الداخلية والخارجية للشركة بمسيريها واضمحلت كل سبل الفساد المالي والإداري .

[1] لجنة الشفافية والنزاهة ، " أولويات العمل وآلياته " ، التقرير الثاني ، وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، جويلية 2008 ، ص 7

المبحث الثاني : مستوى الإفصاح والشفافية وعلاقتهم بحوكمة الشركات

كانت الشركات تقليديا ، تحتاط في إدخال استثمار من الخارج خشية من فقدان التحكم والسيطرة على إدارة الشركة ، غير أن استقطاب الاستثمار الخارجي أصبح أكثر شيوعا بشكل تدريجي ،ولا يمكن اتخاذ هذا المسار إذا لم يكن المستثمرين الخارجيين على علم كاف بالشركة ، وبإمكانهم أن يراقبوا نتائجها ويضع المستثمرين ثقة أكبر في الشركات التي توفر معلومات واضحة ومتاحة ، وتسمح لهم بتقييم المخاطر والمكافآت المحتملة لاستثماراتهم . ولهذا أصبح من الضروري على إدارة الشركات التي هي بالحاجة للتمويل الخارجي (جذب المستثمر الأجنبي) بأن تلتزم بمبادئ الشفافية والإفصاح وخاصة في كل ما يتعلق بالمؤسسة ويهم أصحاب المصلحة .

المطلب الأول: القوائـــــــــم المالية المرحلية

1. القوائـــــــــم المالية المرحلية :

إن أغلب المواضيع التي يتم عرضها على مجلس الإدارة ويطلب من الأعضاء باتخاذ قرارات في شأنها ، هي مواضيع متعلقة بالمحاسبة والتمويل . وعليه فقد ارتأينا إلى ضرورة المرور بمختلف الوثائق المحاسبية والمالية التي يجب أن تتميز بطابع الشفافية والوضوح .

01.مفهومها

هي قوائم وتقارير مالية يتم إعدادها عن فترات زمنية تقل عن سنة مالية. كما يمكن أن تكون تلك المدة شهر أو ثلاثة شهور أو ستة شهور. وتتمثل القوائم المالية المرحلية في إعداد قائمة دخل عن الفترة لتبين نتيجة أعمال المشروع عن تلك الفترة ، وإعداد قائمة للمركز المالي في نهاية الفترة ، كما يمكن إعداد قائمة للتدفقات النقدية تبين حوكمة المقبوضات النقدية أو المدفوعات النقدية خلال الفترة[1] .

[1] عبد الوهاب نصر علي ،شحاته السيد شحاته ،" مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات – في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة – " ،الدار الجامعية الإسكندرية ،2006- 2007 ،ص 173

02.أنواعها :

1) قائمة المركز المالي[1] :

تمثل قائمة المركز المالي صورة مفصلة للوضع المالي للشركة عند نشرها وتشمل قائمة المركز المالي على أصول الشركة وخصومها ، كما توضح أيضا مدى توافر الأصول لديها بالقدر الكافي الذي يسمح لها بتطوير نشاطها من خلال الاندماج في شركة أخرى أو تطوير منتجوها مثلا ، أو اللجوء إلى عملية الاقتراض من أجل تمويل نشاطها .

بالرغم أن الأرقام التي تظهر في قوائم المركز المالي للشركات تتفاوت بشكل كبير ، إلا أن الإيطار ها العام يبقى موحدا لكل الشركات وهذا يعني أنه بإمكاننا المقارنة بين أداء مختلف الشركات التي تمتنن نفس النشاط الاقتصادي . وعليه يمكننا تلخيص العناصر التي تحويها هذه القوائم كالتالي:

- **الأصول:**

وهي عبارة عن كل ما تملكه المؤسسة حيث تم تقسيمها إلى نوعين اثنين ، الملموسة وتتمثل في (الأراضي ، المباني ، المعدات والأدوات ، ...) وغير الملموسة والتي يتم تمثيلها على النحو التالي (العلامات التجارية ، براءات الإتراع ، ...) .إذ ترتقب المؤسسة من هذ الموارد مزايا اقتصادية مستقبلية .

- **الخصوم :**

هي الالتزامات الراهنة للمؤسسة المترتبة عن أحداث وعمليات وقعت سابقا ويجب أن يترتب على انقضائها بالنسبة للمؤسسة خروج موارد تمثل منافع اقتصادية.

- **حقوق المساهمين :**

هي الأموال المستثمرة التي طرحت في شكل أسهم مضاف إليها الأرباح غير الموزعة التي تمثل الأرباح غير الموزعة وتقرر إعادة استثمارها مرة أخرى .

كما يمكننا حساب حقوق المساهمين بالطريقة التالية :

□□□ □□□□□□□□+ □□□ □□□□□□□= □□□□□□□□□□□□□□□□

[1] محمد مصطفى سليمان ،" حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين " ،دار الجامعية الإسكندرية ؛ 2008،ص 66

2) قائمة الدخل[1] :

توضح قائمة الدخل كمية العوائد الداخلية للشركة من مبيعات (الإيرادات) وكمية الأموال الخارجة منها لتغطية تكاليف هذه المبيعات (المصاريف) .

كما تشمل هذه القائمة على العناصر التالية :

- الإيرادات أو المبيعات : هو رقم الأعمال الناتج عن نشاط الشركة .
- المصاريف : هي التكاليف التي يجب أن تدفعها المؤسسة لبلوغ هدفها المسطر .
- إجمالي الربح : وهو ناتج عن خصم مصاريف المباشرة من إرادات الناتجة عن نشاط المؤسسة
- صافي الربح: بالإضافة إلى النفقات التشغيلية (تكليف الإنتاج ، تكاليف الإدارية ، مصاريف العمال ، التسويق ، الإعلان ،...) ، فإن على المؤسسة دفع مصاريف أخرى مثل الضرائب ،... ،وعندما تقوم المؤسسة بخصم هذه النفقات من الربح التشغيلي و إضافة ما تحصل عليه من إيرادات خارج نشاطها فإن ما يتبقى يشكل صافي الربح للشركة .
- الربح التشغيلي :هو الدخل من العمليات الشركة الرئيسية .
- المكاسب والخسائر من غير العمليات الرئيسية .
- ربح السهم :

3) معلومات عن قائمة التغيرات في حقوق الملكية :

- عرض حقوق الملكية في السنة الحالية والسنة المقارنة
- عرض التغيرات في حقوق الملكية الناتجة عن الدخل
- عرض التغيرات في حقوق الملكية الناتجة عن المعاملات مع الملاك
- عرض التغيرات في حقوق الملكية الناتجة عن المعاملات مع غير الملاك
- عرض التغيرات في هيكل حقوق الملكية

4) قائمة التدفق النقدي :

تعد قائمة التدفق النقدي من أهم القوائم المالية في الشركة ،إذ أنها تقدم بشكل أوضح تفاصيل دقيقة حول مصادر النقد المتوافرة للشركة وطبيعة استخداماتها علاوة على ذكر إيضاحات عن أرصدة الشركة[2] من النقد أو الأصول القابلة للتحويل السريع إلى سيولة (النقد) .

[1] محمد مصطفى سليمان ، " حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين " ، مرجع سبق ذكره ، ص 76

[2] نواف محمد عباس الرحماني ،" تدقيق المعاملات المالية " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 35

كما تشمل هذه القائمة على العناصر التالية:

- **صافي النقد من الأنشطة التشغيلية** : ويوضح حجم التدفقات النقدية من أو المستخدم في أنشطة الشركة التشغيلية
- **صافي النقد من الأنشطة الاستثمارية** : ويوضح حجم التدفقات النقدية للشركة من أو المستخدم في استثماراتها .
- **صافي النقد من الأنشطة التمويلية** : ويوضح حجم التدفقات النقدية للشركة من بيعها لأسهمها أو إصدارها لسندات أو سدادها لقروضها أو التزامات تمويلية .

إن من أهم ثلاثة نقاط يجب على عضو مجلس الإدارة البحث عنها ضمن قائمة التدفقات النقدية هي :

1. يجب أن تكون هذه التدفقات موجبة ومتزايدة مع الزمن .
2. معرفة الأنشطة التي تدر على الشركة أكبر كمية من التدفقات النقدية .
3. معرفة الكيفية التي يتم بها توظيف هذه التدفقات .

وعلى هذا الأساس يمكن الحكم على أداء المؤسسة المستقبلي ، فغالبا ما تكون المؤسسة التي تحتفظ باحتياطي كبير من النقد مهيأة لسداد التزاماتها وتوزيع أرباحها وسداد لديونها .

ولكن الأرباح العالية للشركة لا يعني تدفقا نقديا موجبا إذ من الممكن أن توجد بنود في قائمة التدفق النقدي ترفع من قيمة الأرباح وهي ليست نقدا . نفس الانطباع بالنسبة للتدفقات النقدية السالبة فإنها لا تعطي انطباعا سيئا عن أداء الشركة إذا استخدمت مبالغها في اقتناء أصول استثمارية تدعم التوسع في نشاطها المستقبلي .

2. ا[illegible] :

عل الرغم من أن القوام المالية يتم إعدادها ونشرها من طرف الإدارة وفق المعايير الدولية والقوانين واللوائح الخاضعة لها المؤسسة ، إلا أن الإدارة و أصحاب المصلحة يحتاجون إلى ضرورة فحص تلك القوائم المالية من طرف مراجع حسابات خارجي مستقل لتحقيق أهداف معينة :

أ) [illegible] :

- تدعيم ثقة المساهمين في صدق الإدارة[1] في إعداد ونشر القوائم المالية الدورية .

[1] عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته ،" مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات – في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة – " مرجع سبق ذكره ، ص 189 .

- تدعيم ثقة جهات الرقابة الخارجية مثل هيئة سوق المال و بورصة الأوراق المالية والبنك المركزي في كفاءة أداء الإدارة لوظائفها .
- يزيد هذا الفحص من درجة اعتماد الإدارة على المعلومات الواردة في القوائم المالية المرحلية في أداء وظائفها من التخطيط والرقابة ومتابعة الأداء واتخاذ القرارات .
- يساعد فحص القوائم المالية المرحلية على الشفافية من جانب الإدارة مما يدعم دورها في حوكمة الشركات .
- يزيد فحص القوائم المالية المرحلية من مصداقية خطط الحوافز القائمة على المعلومات التي توفرها هذه القوائم .

وعلى ضوء ما تقم يمكننا القول بأن الهدف الأساسي من حرص الإدارة على فحص القوائم المالية هو حرصها على تعزيز مبدأ الشفافية والمسائلة داخل الإدارة بالإضافة إلى تعزيز الثقة والمصداقية بين إدارة الشركة وأصحاب المصالح .

ب) [illegible] :

- معرفة ما مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها وعلى متابعة الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسة بصفة دورية على مدار السنة .

ت) **أهداف محللو الاستثمار من فحص القوائم المالية** :

- عقد مقارنات بين الفترات المرحلية المختلفة للوصول إلى مؤشرات محددة وإبداء النصح لمتخذي قرارات الاستثمار أو للمقرضين .

ث) **أهداف المساهمين من فحص القوائم المالية** :

- التنبؤ بقيمة السهم المتوقعة وعائد السهم .
- التأكد من صدق الإدارة في وضعها للتقارير المالية الخاصة بالمؤسسة .
- معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة وواقعها العملي في السوق المنافسة[1] .

ج) **أهداف الموظفون من فحص القوائم المالية :**

- التأكد من استقرار وربحية أرباب عملهم .
- تقييم قدرة المشروع على دفع مكافآتهم ومنافع التقاعد وتوفير فرص العمل .

ح) **أهداف العملاء من فحص القوائم المالية :**

- التأكد من استمرارية المشروع خصوصا عندما يكون لهم ارتباط طويل الأجل معها أو الاعتماد عليها.

خ) **أهداف الحكومات ووكلائها من فحص القوائم المالية :**

[1] مجدي محمد سامي ، " دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وآثارها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد رقم 2 ، المجلد رقم 46 ، 2009 ، ص 18

- تنظيم نشاطات المشاريع وتحديد السياسات الضريبية وكأساس لإحصاءات الدخل القومي وإحصاءات المشابهة .

د) **أهداف الجمهور من فحص القوائم المالية :**

- تؤثر المشاريع على الأفراد (الجمهور) بطرق متنوعة وعلى سبيل المثال قد تقدم المشاريع مساعدات كبيرة للاقتصاد المحلي بطرق مختلفة منها عدد الأفراد الذين ستخدمهم ورعايتهن للموردين المحليين ، ويمكن للبيانات المالية أن تساعد الجمهور بتزويدهم بالمعلومات حول الاتجاهات والتطورات الحديثة في نماء المشروع وتنوع مدى نشاطاته .

ونظرا للأهمية الكبيرة التي تتميز بها القوائم المالية بالنسبة لأصحاب المصلحة الداخلين والخارجين من حيث اعتمادهم الكبير عليها في اتخاذ القرارات والإستراتجيات المستقبلية .وهذا ما يعزز على مسيري الشركات بتكريس مبادئ حوكمة الشركات وحاصة لمبدأي الشفافية والإفصاح في إعداد مثل هذا النوع من التقارير المالية بالغة الأهمية وذلك لكون وظيفتها الأساسية تكمن في إعطاء الصورة الحقيقية للشركة .

المطلب الثاني : حوكمة الشركات ومعلومات القوائم المالية

إن مع تزايد نمو اقتصاد السوق العالمي والتنافس بين مصالح الأطراف المختلفة، تتزايد درجة التدقيق في نشاط وأداء الشركات. ويظل أمر الشفافية المتحققة من خلال الإفصاح 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 تتمثل في **الإفصاح والشفافية** في القوائم المالية .

1. **عرض معلومات القوائم المالية ،الشفافية والإفصاح :**

01.مفهوم الشفافية والإفصاح

أ) **مفهوم الشفافية :**

- تفسر معظم اللغة كلمة الشفافية **transparency** بالوضوح والصراحة والنزاهة وعدم الغش ، أما بالنسبة للعاملين والمنظمات فتعني الشفافية السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة دون محاولة إخفاء أو تضليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة

أفضل ، فالشفافية بمعناها الواسع تعني **الإفصاح الفعلي** غير المشروط ، وقد ساعد على ذلك انتشار الإعلام الدقيق المكثف ، وتوفر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع .

- عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / برنامج إدارة الحكم في الدول العربية **(POGAR)** :"بأنها تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات في هذا الشأن ، والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح[1]" .
- عرفتها منظمة الشفافية الدولية بأنها : " المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بقرار إداري ، تجاري أو خيري معرفة الحقائق الأساسية وآلياته وعملياته[2] ، إنه واجب موظفي الخدمة المدنية ليعملوا بشكل ظاهري ومتوقع ومفهوم ".

ونظرا لاقتصار دراستنا على المستوى الجزئي أي واقع الشفافية ودورها داخل المؤسسات الاقتصادية، فيمكن تعريفها على سبيل الحصر كالتالي :

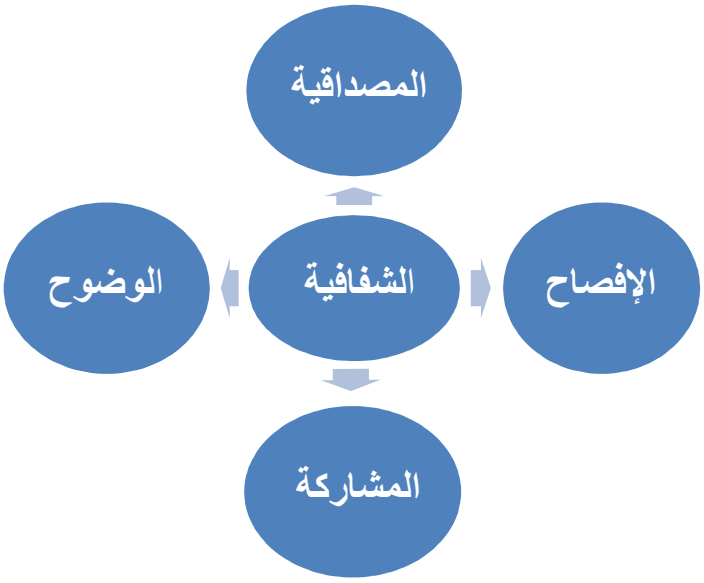
- الشفافية هي أن **تعمل الإدارة في بيت من زجاج**[3] ، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور فهي التزام منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة **بالإفصاح و العلانية والوضوح** في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة .
- الشفافية كمبدأ إداري في المؤسسات تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية والتعليمات والاتصال والعلاقات والتطور الإداري .

ويمكن القول أن جميع التعريفات تدعوا إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة وهي :

الشكل(II- 2): جوهر الشفافية

[1] سالم محمد عبود ،" الأزمة المالية العالمية بين مبدأ الإفصاح والشفافية " ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثالث ، عمان ، 2009 ، ص 14
[2] أمين السيد الأحمد لطفي ، " نظرية المحاسبة منظور التوافق الدولي " ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 660

[3]Dominique Bessire , « transparency : atwo – way mirror ? » ,université d'orleans cedex France , 2005 , P425



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على التعارف السابقة .

ب)**مفهوم الإفصاح :**

- الإفصاح **disclosure** هو الوضوح وعدم الإبهام في عرض المعلومات المحاسبية عند إعداد الحسابات والقوائم المالية والتقارير المحاسبية .
- إن الإفصاح يقتضي بضرورة شمول التقارير المالية على جميع المعلومات اللازمة الضرورية لإعطاء مستخدمي هذه التقارير صورة واضحة وصحيحة عن وحدة المحاسبة حيث أن الإفصاح الكامل يقتضي " أن تصمم وتعدل القوائم المالية الموجهة إلى عامة المستخدمين بشكل يعكس بدقة جميع الأحداث والحقائق المالية الجوهرية التي أثرت على المنشأة خلال تلك الفترة[1]" .
- هو تقديم المعلومات والبيانات إلى المستخدمين بشكل مضمون وصحيح وملائم لمساعدتهم على اتخاذ القرارات، لذلك فهو يشمل المستخدمين الداخليين والخارجيين في آن واحد.

من خلال التعاريف السابقة لكل من الإفصاح والشفافية ،يتضح لنا جليا مدى تداخل المفهومين مع بعضهما البعض . ولعل الجدير بالملاحظة أنه بالرغم من هذا التداخل العميق بينهما نستطيع أن نحصي خيطا رفيعا في المعنى العام للمفهومين والذي نصيغه بالشكل التالي :

[1] طارق عبد العال حماد ،" التقارير المالية – أساس الإعداد و العرض و التحليل وفقا لأحدث الإصدارات و التعديلات في معايير الحاسبة الدولية و الأمريكية و البريطانية و العربية و المصرية" ، الدار الجامعية الإسكندرية ،2000 ، ص53

الشفافية هي مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة[1] ومنظوره ومفهومة لكل المشاركين في السوق والتي 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[2] 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.

وعلى أساس ما تقدم يتضح الترابط الوثيق بين المفهومين والذي يخولنا دراستهما من منظور واحد فيما سيلي من البحث.

02.أشكال وأساليب الإفصاح والشفافية من قبل المؤسسات

أ) أشكال وأساليب الإفصاح :

مما سبق في التعاريف الخاصة بالإفصاح تركز على موضوع توصيل المعلومات إلى المستفيدين بهدف توضيح حقيقة الوضع المالي للمنشأة دون تضليل[3] بشكل يسمح بالاعتماد على تلك المعلومات في اتخاذ القرارات .ولكن هناك اختلاف من طرف المحللين حول مجالات الإفصاح فهناك من يعطي حق للشركات في التحفظ ببعض المعلومات وذلك بهدف حمايتها من منافسيها وهناك من يلح على الشركات في كلا من الأسواق الصاعدة والمتقدمة لأن تكون أكثر إفصاحا ليس فقط في تقاريرها المالية ولكن أيضا حول أدائها في القضايا الرئيسية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية. ويكون بالتالي على الشركات الاستجابة لمصالح الأطراف المختلفة أو إيجاد التوازن بين مصالح تلك الأطراف وتشمل تلك الأطراف الإدارة مجلس الإدارة ،المساهمين (بما فيهم المؤسسات الاستثمارية) ،الشركاء التجاريين ،العملاء ،جهات الائتمان والحكومات.

وعلى ضوء هذا التباين فقد تم تقسيم الإفصاح إلى شكلين اثنين وهما كالتالي:

[1] Jean – Christophe Duhamel et al , « la transparence : outil de la conciliation de la finance et management » , revue française de gestion , 2009 ,P61
http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-59.htm
[2] http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0607.htm

[3] طارق عبد العال حاد،"التقارير المالية – أسس الإعداد والعرض والتحليل وفقا لأحدث الإصدارات والتعديلات في المعايير المحاسبية الدولية والأمريكية والبريطانية والعربية والمصرية - ،دار الجامعية الإسكندرية ،2000 ، ص 53

1) الإفصاح الإلزامي[1] :

إن الإفصاح الإلزامي يشمل كل من :

1. القوائم المالية والإيضاحات المتممة والتي تتم بالأساليب التالية :

- **إعداد القوائم المالية وترتيب بنودها** :إن جزء من الإفصاح المحاسبي يتمثل في عرض القوائم المالية وترتيب مكوناتها وفق القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، لتسهل عملية قراءتها وإمكانية مقارنتها من طرف المستخدمين واستخلاص المعلومات.
- **المصطلحات والعرض التفصيلي** :يمكن أن تؤدي العناوين الواضحة والأوصاف الملائمة لعناصر القوائم إلى الفهم الجيد لها، كما يؤدي استخدام المصطلحات العامة إلى التشويش وسوء الفهم، وقد تكون المصطلحات الفنية مفيدة إذا انطوت على معاني دقيقة وكانت معرفة جيدا بصفة عامة.
- **الملاحظة الهامشية** :يتم استخدامها لتوضيح أو تفسير أو إضافة معلومات أقل أهمية، والمتعلقة بعناصر القوائم المالية،كالإفصاح عن الأحداث اللاحقة لتاريخ الميزانية، أو الطرق والمبادئ المحاسبية المتبعة إضافة إلى الإفصاح عن الالتزامات المحتملة.
- **الملحق :**ويشمل على قوائم إضافية ترفق مع القوائم الأصلية يتم من خلالها إعطاء تفاصيل عن بعض البنود الواردة بالقوائم المالية والتي تستوعبها الملاحظات الهامشية.
- **شهادة المراجع :**تقدير المراجع الخارجي ليس معدا للإفصاح، ولكنه يؤدي دوره كطريقة للإفصاح من خلال إعطاء رأي محايد عن موضوعية وسلامة الأرقام الظاهرة بالقوائم المالية، وذلك بغرض تعزيز ثقة المستخدمين في المعلومات المنشورة.

2. مناقشات وتحليلات الإدارة .
3. نماذج تنظيمية أخرى .

وكمرحلة من المراحل التي تمر بها المؤسسة والتي تحتم عليها أن تفصح عليها لتوفير الشفافية في تعاملاتها مع المحيط الخارجي هي عملية إصدار الأوراق المالية سواء سندات كانت أو أسهم ، إذ يحتم عليه تشريع السوق المالي القيام بالمراحل الإفصاح الإلزامي التالية[2]

[1] جميل أحمد ،سفير محمد ،" تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح "، ملتقى وطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري "، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بسكرة ، 6-7 ماي 2012، ص 12

[2] محمد طارق يوسف،" الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية"،ورقة عمل مقدمة لمؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2007 ،ص31

- فقبل الطرح الأولى للأسهم يجب أن توفر الجهة المصدرة للأسهم حدا أدنى من المعلومات للمستثمرين طبقا لما يفرضه القانون أو القواعد المنظمة للسوق.
- وبعد أن تنتهي الشركة من عملية البيع الأولية، يجب أن تضع إطار للإفصاح الدوري يتم فيه مراعاة أن يتمكن أصحاب المصالح من تقييم استثماراتهم أو فهم جدوى هذا الاستثمار.
- كما يجب أن تفرض أسواق رأس المال على الشركات المسجلة حد أدنى من الإفصاح للحفاظ على سلامة الأسواق.
- وفى نفس الوقت يجب أن يكون على الشركات واجب الإفصاح للعامة عن المعلومات غير المتاحة في الوقت الراهن قبل القيام بالمتاجرة في الأوراق المالية للشركة. وأخيرا، إذا قامت الشركة بإصدار بيان لم يكن دقيقا في حينه، يكون عليها واجب تصحيحه فور اكتشافها أن المعلومة التي صرحت بها غير صحيحة.

مما سبق يتضح بأن للسوق المالي دور كبير[1] للمساهمة في تجسيد مبدأ الإفصاح وبكل متطلباته من طرف الشركات ، لفائدة المستثمرين من جهة ونجاعة وفعالية السوق المالي من جهة أخرى. وهذا ما يظهر جليا في الدول المتقدمة والتي تترأسها الولايات المتحدة الامريكية التي تسعى جاهدة في الحفاظ على شفافية المعاملات في السوق المالي وذلك من خلال إصدارها للوائح التنظيمية . عكس الدول النامية التي يصعب عليها مراقبة نشاط السوق المالي مثل ماهو الحال في الجزائر التي لم تصل حتى يومنا هذا من تفعيل نشاط السوق المالي وهذا راجع إلى تحجيم السوق المالي بالإضافة إلى ضعف ثقافة التعامل في السوق المالي لدى المتعاملين الاقتصاديين .

[1] فؤاد راشد التميمي، "الأسواق المالية إطار في تنظيم وتقييم الأدوات "، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية 2010 ، ص 25

2) الإفصاح الطوعي (الاختياري) :

في حين يفرض الشكل الإلزامي حدا أدنى من متطلبات الإفصاح، فإن أصحاب المصلحة كثيرا ما يسعون إلى الحصول على معلومات أكثر بكثير من المعلومات التي هذا الأخير (الإفصاح الإلزامي). وعليه فإن المعلومات الطوعية تشمل التوقعات والتقديرات وهى في كثير من الأحيان أهم من الإفصاح الإلزامي عن معلومات تاريخية. غير أن المعلومات التي تتوفر حول التوقعات والتقديرات تؤدى في كثير من الأحيان إلى التضليل.

حيث أنه في الولايات المتحدة الأمريكية، يوفر المشرعين إطار آمن للتصريحات والبيانات حول المستقبل وذلك لتشجيع الشركات على توفير تلك المعلومات حول نشاطها دون خوف من التشريع، كأن توضح الشركة مثلا البيانات التي تخص نشاطها المستقبلي ، كما يجب أن تحدد بعض العناصر الهامة التي من شأنها تغيير النتائج الفعلية بالنسبة للنتائج المتوقعة في البيان.

كما قد يكون لبعض الأفراد أو الكيانات مثل المحللين الماليين أو المؤسسات الاستثمارية أو حاملي الأسهم الرئيسيين علاقة بإدارة الشركة وبسبب هذه العلاقة كثيرا ما يتمكنون من الحصول على معلومات غير متاحة للعامة. وكثيرا ما يكون الاجتماع مع تلك الأطراف اجتماعا خاصا قد يبدو فيه تمييزا عن العلاقة مع أصحاب المصالح الآخرين. ومن الضروري أن تدرس جميع نظم الإفصاح هذه المشكلة الخاصة "بالإفصاح الانتقائي".

كما أنه هناك شكل آخر من الإفصاح تقدمه المؤسسة إلى جهات حكومية معينة ، كأن يتعلق الأمر مثلا بالأداء الصحي لصناعة معين. وطالما ظلت تلك المعلومات سرية، تكون الشركات أكثر صراحة في التقييم الذي تقدمه للجهات الرقابية.

ب) **أشكال وأساليب الشفافية :**

1) **الشفافية الخارجية:**

ترتبط في المؤسسات الاقتصادية بشكل أساسي بأصحاب المصالح (المستثمرين ،أصحاب المصالح ، الموردين العملاء ، المتعاملين في السوق ، الحكومة ومختلف وكلاتها ،المجتمع المدني ،....) ، وما تقدمه من معلومات وإتاحة الفرصة لمن يريد الإطلاع عليها وعدم حجب

المعلومات ماعدا تلك التي يكون من شأنها الإضرار بمصالح المؤسسة[1] . وأن تنتهج إدارة الشركات النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي بإتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بالشركة وبالتالي يصبح كل شي فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى الأصحاب المصالح.

2) الشفافية الداخلية :

وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة .ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلف،وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات الاقتصادية جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية ويتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسئولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل .والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة .وتعتمد الشفافية الداخلية على تقنية المؤسسة التي تعتمد على نظام المعلومات والاتصال الذي يضمن التدفق الحر للمعلومات الضرورية لقيام العاملين بمسئولياتهم.

وعلى ضوء ما ورد أعلاه يتضح بأن للشفافية مؤشرات تسمح لنا بمعرفة درجة الشفافية التي تتمتع بها كل شركة ، ومن ابرز هذه المؤشرات نذكر على سبيل المثال :

- حجم المعلومات المتاحة عن الشركة لأصحاب المصالح ؛
- مشاركة أصحاب المصالح في رسم وإتخاذ قرارات الشركة ؛
- مقدار المساحة المتاح للعمال في التعبير عن آرائهم في سياسات المنهجة من طرف الشركة .

[1] مصطفى السعدني ،" مدى ارتباط الشفافية و الإفصاح بالتقارير المالية و حوكمة الشركات"، جمعية المحاسب ومدققي الحسابات،ملتقى :مهنة المحاسبة و المراجعة و .التحديات المعاصرة، دولة الإمارات العربية ، من 4 - 5 /12 /2007 ، ص 15

03. العوامل المؤثرة في الإفصاح والشفافية :

إن من أبرز العوامل المعيقة لتطبيق الجيد لمبدأين الشفافية والإفصاح داخل الشركات والإدارات[1] بصفة عامة تتمثل فيما يلي :

- إن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات ، يشكل عائقا في وجه الشفافية . ولها يجب القيام بالإصلاح وتطوير لجميع العمليات الإدارية لضمان استمرار في تحسين واقع الشفافية في الشركة؛
- التجاوزات والخروقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير دقيق أو غير سليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حالت تعارضت مع أهداف المنظمة ؛

- الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته مثل ما هو واقع في الجزائر - حيث أن الجزائر وبالرغم من تبنيها للنظام الرأس المالي منذ التسعينات إن أنها ولحد الآن مازالت تعاني الإدارات الجزائرية من سيطرة المبادئ النظام الاشتراكي في التسيير الفعلي - ؛
- ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية أصحاب المصالح من غياب الشفافية مما يزيد من تفاقم المشكلة وصعوبة التعامل معها ومن المفيد الإشارة هنا إلى أن القوانين الحالية على سبيل المثال لا تجرم جنائيا استغلال المعلومات الداخلية في الشركات المتداولة بالبورصة أو الممارسات الاحتكارية أو غيرها من الممارسات السلبية السائدة والمتعلقة بغياب الشفافية أو سوء استخدام هذا الغياب.

ولهذا ولضمان التطبيق السليم لمبدأ الإفصاح والشفافية في المنظمات يجب على الدولة بصفة عامة ومسيريها بصفة خاصة ببناء بنية تحتية سليمة ومحفزة بالإضافة إلى تبني أنظمة تسييرية مرنة حيث تستطيع التأقلم مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحلية والعالمية .

[1] محمد طارق يوسف ،" الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات " ، ورقة مقدمة إلى مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ – جمهورية مصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2007 ، ص 23

2. دور أدوات حوكمة الشركات في إضفاء الشفافية على المعلومة

تعتبر حوكمة الشركات في الزمن الحاضر مع التطور التكنولوجي وتسارع الأحداث في ظل العولمة ، أحد المفاتيح الأساسية لخلق بيئة أعمال مواتية تحافظ على حقوق المستثمرين . حيث أصبح لهم القدرة على نقل أموالهم سريعا من مكان إلى آخر في حالة إحساسهم بانعدام الثقة والخوف على أموالهم من الضياع . ومنه يمكن القول أن قواعد ومبادئ حوكمة الشركات تزيد من ثقة المستخدمين بمصداقية التقارير المالية التي تقدمها الشركات وذلك من خلال سعيها إلى تحسين بيئة الشفافية والإفصاح. وتتمثل أدوات حوكمة الشركات بالنقاط التالية:

أولاً: مجلس الإدارة.

ثانيا: لجنة المراجعة:

- المراجعة الداخلية.
- المراجعة الخارجية

أولا: مجلس الإدارة :

يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسة ، له واسع الصلاحيات والسلطات في عملية التسيير واتخاذ القرارات في كل المجالات كما أنه الممثل القانوني لمصالح رأس المال والمسئول عن رعاية جميع مصالح المساهمين[1] دون اختلاف أنواعهم ووجودهم أإو نسب مشاركتهم ، يتولى إدارة المؤسسة بناءا على تفويض من الجمعية العامة كما يعمل على تحقيق الصالح العام .

[1] Christine A mallin ,« corporate social responsability » - a case study approach - ,edwarde elgar publishing limited , 2009 , P 13

01.بنود تشكيل مجلس الإدارة في المؤسسة :

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

أ) أن يحدد النظام الأساسي للشركة عدد أعضاء مجلس الإدارة ، على أن لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن ثمانية عشر[1] من طرف الجمعية العامة ؛

ب) أن تعيين 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 ؛

ت) أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين ؛

ث) يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة مثل منصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام ؛

ج) 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؛

ح) أن يبين النظام الأساسي للشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس ،وأنه يجوز للجمعية العامة في أي وقت عزل جميع أعضاء مجلس الإدارة أو بعضهم ؛

خ) 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 ؛

د) ألا يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من خمسة شركات مساهمة في آن واحد ؛

ذ) 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 .

ولضمان فعالية مجلس الإدارة يجب حرص الشركة على احترام البنود المذكورة أعلاه ، زيادة على ذلك يجب عليها أن تقف على مبدأ وهو أن يكتسب أعضاء مجلس إدارتها الجدد

[1] 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 .

على مهارات وخبرة تسمح لهم بقيادة هذه الشركة[1] في سوق منافسة شرسة ، وذلك بإتباع برنامج رسمي شامل ويشمل على :

- الاجتماع مع المسؤولين في الشركة وكبار المساهمين ؛
- إعداد زيارات ميدانية إلى مواقع الشركة ؛
- الحصول على المعلومات عن الشركة ونشاطها وأسواقها ومنافسيها والخدمات التي تقوم بها ، وتنظيمها الإداري والمخاطر الرئيسية التي تواجهها ، ومؤشرات الأداء الرئيسية .

02.تركيبة مجلس الإدارة في القانون الجزائري :

المجلس الإداري ما هو إلا مجلس جماعي يتولى جميع شؤون المؤسسة [2]، 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 [3].

02.أ) 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

[1] Michel Darbelet ,Laurent Lzard ,Michel Scaramuzza , « l'essentiel sur management » ,5eme édition , paris , 2006 , P 96

[2] المادة 610 من القانون التجاري الجزائري ،القسم الثالث إدارة شركات المساهمة وتسييرها .
[3] المادة 611 من القانون التجاري الجزائري .

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[1] .

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 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[2] .

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[3] . 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 .

[1] المادة 612 من القانون التجاري الجزائري.
[2] المادة 619 من القانون التجاري الجزائري .
[3] أونان بومدين ، " دور نظم المعلومات في تفعيل دور مجلس الإدارة " ، مذكرة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، جامعة تلمسان ، 2010 ، ص 91

02.ب) التعيينات الأساسية لمسيري المؤسسة[1] :

1) 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 .

2) رئيس مجلس الإدارة :

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 .

3) **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 .

[1] أونان بومدين ، مرجع سبق ذكره، ص 93

03.دور مجلس الإدارة في تجسيد مبدأ الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية :

ركزت حوكمة الشركات في إرشادات مبدأها السادس الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة على أنه يجب على المجلس ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية وتوفير الاستقلالية للمراجع الخارجي مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون وأن يقوم مجلس الإدارة بتكليف من يراه مناسباً لإخطاره بالسياسات المحاسبية السليمة التي تعتبر أساساً للتقارير المالية وأن يحتفظ المجلس بالمسؤولية النهائية لضمان نزاهة التقارير المالية ويمكن القول أن حوكمة الشركات تلعب دورا هاماً في تفعيل مجلس الإدارة خاصة فيما يتعلق بمسؤولياته المالية ومناقشة التقارير المالية قبل اعتمادها مما يزيد من مصداقية وعدالة تلك التقارير وذلك من خلال ما يلي:

- مراعاة والتزام مجلس الإدارة بالقوانين والتشريعات، وضمان سلامة المعاملات المحاسبية والتقارير المالية وما تتضمنه من بيانات ومعلومات وحسن الرقابة عليها، وإدارة المخاطر[1]؛
- توفير الدعم والحماية الكاملة لكل من لجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في اجتماعات المناقشة وتوفير السبل اللازمة لتسهيل اتصال تلك الجهات الرقابية بالمجلس؛
- العمل على إيجاد تمثيل مناسب في مجلس الإدارة للأعضاء المستقلين وغير المرتبطين بأي مصلحة أو منفعة مالية مع الشركة وإعطائهم الصلاحيات اللازمة والكافية لمراقبة أداء الشركة المالي والإداري والأخلاقي؛
- إصدار تشريعات بعقوبات وجزاءات مشددة على كل من يثبت تورطه من أعضاء مجلس الإدارة في أي مخالفات مالية أو إدارية أو تعمد تقديم معلومات مضللة وخاطئة للمساهمين أو غيرهم من أصحاب المصالح؛
- إلزام مجلس الإدارة بإقراره عن مسؤولياته في إيجاد نظام للرقابة الداخلية وتوقيع رئيسه على التقارير المالية السنوية والربعية بما يفيد ذلك؛
- الفصل بين وظيفتي كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي[2] (العضو المنتدب) في الشركات المساهمة؛
- تحفيز مجلس الإدارة على مناقشة الأمور والمواضيع الأخلاقية وتطوير الأدوات والإجراءات المناسبة لخلق بيئة عمل أخلاقية وتطبيقها[1] .

[1] الصلاح محمد،"الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات"،بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،القاهرة .مصر 2005 ،ص31

[2] القشي ظاهر، الخطيب حازم، "الحاكمية المؤسسية وإمكانية التطبيق على أرض الواقع في الشركات المدرجة"،مجلة اربد للبحوث العلمية،المجلد العاشر، العدد الأول ، 2006

ثانياً :لجان المراجعة:

بدأ مصطلح لجان المراجعة في الظهور في أواخر الثلاثينات 1930 عندما قامت كل من بورصة نيويورك (NYSE) ولجنة التداول الأوراق المالية (SEC) ، كما قد زاد ت درجة الاهتمام بها في الوقت الراهن من طرف الباحثين والهيئات العلمية الدولية المتخصصة ، وذلك بعدما شهده العالم من الأزمات المالية والاقتصادية كان سببها انهيار كبرى الشركات الأمريكية نتيجة التلاعب قي تقاريرها المالية[2] . ويعود هذا الاهتمام البليغ للدور الذي يمكن أن تلعبه لجان المراجعة كأداة من أدوات حوكمة الشركات في الزيادة من درجة الشفافية والإفصاح في التقارير المالية والمعلومات المالية التي تنشر من طرف الشركة .

1. مفهـــــــوم لجـــــــنة المراجعـــــــة :

هناك عدة مفاهيم مقدمة للجنة المراجعة وقد واقتبسنا منها بما يخدم دراستنا هذه :

- عرف 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]".
- كما عرفها (FREDERIC) على أنها" لجنة مكلفة نظريا بمهمتين أساسيتين هما :
  أ) ضمان تنظيم، سلامة وملائمة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة؛
  ب) الاهتمام بطريقة إنتاج المعلومات المالية من قبل المؤسسة واقتراح أساليب تحليل هذه المعلومات في إطار المحافظة على الصورة الصادقة لعرضها أمام المستثمرين."
- كما يمكن تعريف لجنة المراجعة علي أنها لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وتقتصر عضويتها[4] على الأعضاء غير التنفيذيين ، وتعتبر قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي للشركة حيث تقوم بمناقشته حول نتيجة عملية المراجعة ، وفي نفس الوقت لها دور رقابي على جميع عمليات الشركة .

---

[1] القشي ظاهر،"انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة"،المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية،المجلد 25 ، العدد الثاني، القاهرة، 2005

[2] 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 ،ص23

[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

2. تشكيل لجنة المراجعة

يختلف عدد أعضاء لجان المراجعة باختلاف الدول والتوجهات والأغراض الخاصة لكل دولة بالإضافة إلى طبيعة وحجم نشاط كل المؤسسة، حيث يعين مجلس الإدارة أعضاء لجنة المراجعة بناءا على قواعد تحددها الجمعية العامة (مؤهلات الأعضاء ، مدة عضويتهم ، وأسلوب عمل اللجنة) ، والتي يجب أن تتكون (لجنة المراجعة) من الأعضاء غير التنفيذيين – أن لا يقوموا بأي نشاط تنفيذي - ، كما 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 التي تطبق على كل عضو لجنة مراجعة يتم اختياره.

3. دور لجنة المراجعة في تجسيد مبدأ الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية :

ويمكن دراسة دور لجنة المراجعة كأحد آليات حوكمة الشركات في إيجاد تقارير مالية تتسم بالعدالة والمصداقية وذلك على النحو التالي:

01. الدور الحوكمي للجان المراجعة وأثره على التقارير المالية.
02. دور لجان المراجعة في أعمال التدقيق الداخلي.
03. دور لجان المراجعة في أعمال المراجعة الخارجية.

01.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].

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

أما لجنة المراجعة والتي تقتصر مهامها على الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية فهي تقوم بما يلي[1] :

- مناقشة الإدارة والمراجع الخارجي حول سياسة الإفصاح والمتطلبات التي تفرضها اللوائح والقوانين التي تفرضها الدولة وبورصة الأوراق المالية المقيدة بها الشركة أسهمها[2] ؛
- 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 الإدارة والمراجع الخارجي في مدى ملائمة أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة بالشركة ؛
- 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 .

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

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

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 :

02.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[1] للجنة المراجعة وهذا من خلال رفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة وان تقوم المراجعة الداخلية بمد لجنة المراجعة بالمعلومات الملائمة وهذا فيما يخص غدارة المخاطر .

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

03. 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 ؛
- زيادة التفاعل بين المدقق الخارجي بقسم المراجعة الداخلية[2] وذلك لتعزيز قوة التعاون والتكامل بينهما في تحقيق مصالح الشركة ؛
- مراجعة القوائم المالية السنوية الدورية والسنوية وذلك قبل توقيعها من طرف مجلس الإدارة[3] .

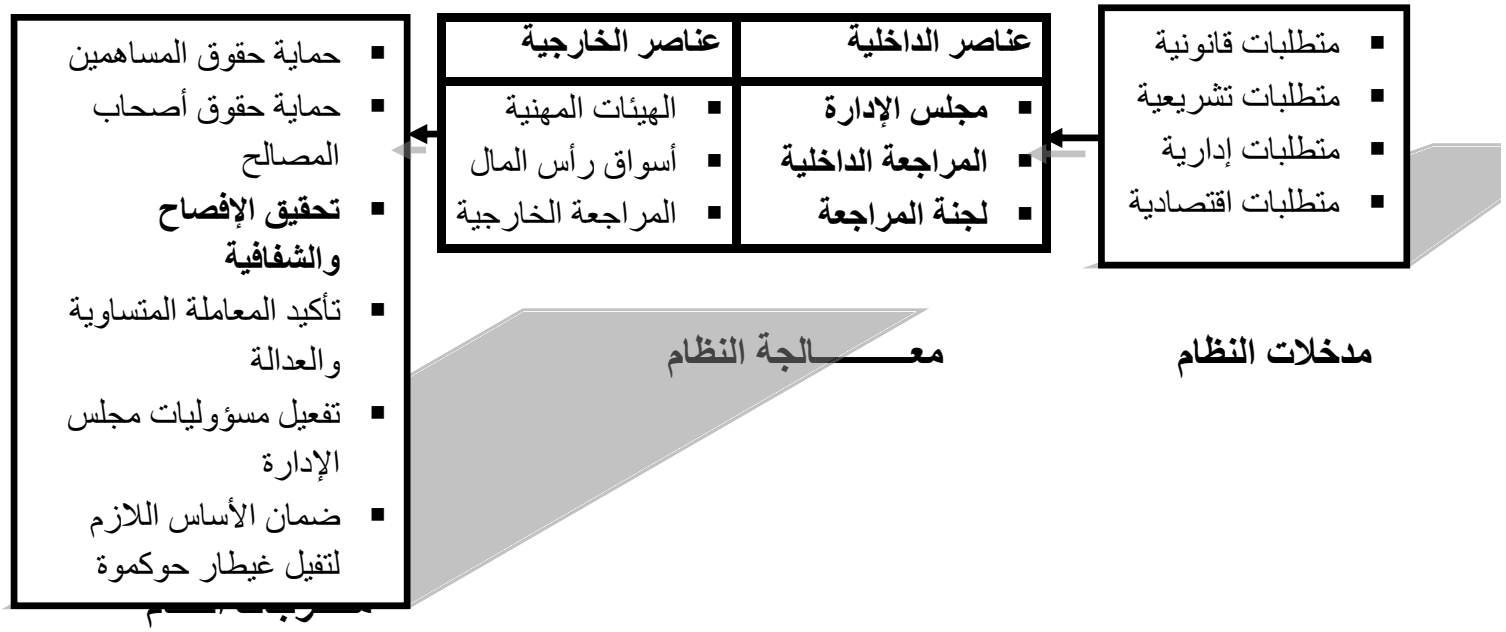
ومما سبق يمكننا أن تخلص بأن نظام حوكمة الشركات يعمل على النحو التالي :

[1] حاتم محمد الشيشيني ، " أساسيات المراجعة – مدخل معاصر – "، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007، ص 35

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

[3] 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

الشكل(II – 3) : نظـــــــام حوكمة الشـــــــركات



المصدر : عمر علي عبد الصمد ،" المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات – دراسة ميدانية – " ، مذكرة ماجستير ، تخصص مالية ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مدية ، 2009 ، ص 12

وعليه فإن فعالية نظام حوكمة الشركات تكمن في ثلاثة عناصر أساسية والتي تعتمد بالدرجة الأولى على المحيط الخارجي الذي يجب أن يكون قائم على بنية مؤسساتية متينة[1] وهذا ما يعبر عنه في الشكل بمدخلات النظام ، ثم تأتي بعد ذلك عملية المعالجة والتي تتمثل في تسخير آليات حوكمة الشركات سواء كانت داخلية أو خارجية والتي يتقدم مجلس الإدارة ولجنة المراجعة واللذان يعتبران العمود الفقري الذي تقوم عليه الشركة في تحقيق أهدافها المالية والاقتصادية والاجتماعية وهذا ما يعرف بمخرجات نظام حوكمة الشركات .

[1] Sylvain Giguere , « de nouvelles formes de gouvernance pour de développement économique et l'emploi » , édition de OCDE ,Paris, 2004 , P 19

الخاتمة :

يمكن القول بأن هناك ارتباطا وثيقا بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، على اعتبار أن هذا العامل يمثل أحد المحددات الرئيسية لجودة المعلومات المحاسبية . حيث نخلص إلى أن التطبيق الفعلي والفعال لحوكمة الشركات يؤدي إلى نتيجة حتمية وهي إنتاج معلومات محاسبية ذات جودة ، تعتمد من قبل أطراف متعددة ومختلفة ، لها مصالح مشتركة مع الشركة .

فمن خلال المعلومات المحاسبية المنتجة والمفصح عنها ، والتي تتميز بالملائمة والمصداقية ،يمكن لأصحاب المصلحة المحافظة وحماية حقوقهم من التلاعب والضياع . كما تولد المعلومات المحاسبية والمالية ذات الجودة ثقة كبيرة في الإدارة وفي الممارسات الإدارية ؛ وهذا ما يدعم بدوره المركز التنافسي للشركة كما ينشط حركة الأسواق المالية ويزيد من درجة الثقة بها .

الفصل الثالث

الفصل الثالث: واقع الشفافية والإفصاح في المؤسسات الجزائرية الخاصة

تمـــــهيد:

بغية في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها.
فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص، كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخوصصة ابتداء من القطاع المصرفي والسماح بقدر أكبر من الحرية والفرص للقطاع الخاص، وفي نفس الوقت الذي تجرى فيه الخوصصة واستكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول ستزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال.

لتوضيح ما تقدم سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع الحوكمة في مؤسساتنا الجزائرية الخاصة أين تم تقسيم الفصل إلى مبحثين أين نتناول في الأول جهود الجزائر في الإرساء المؤسساتي لحوكمة الشركات أما الثاني نخصصه لدراسة حالة **مجمع شي علي** لمعرفة واقع الحوكمة بها وإن وجدت فما هي درجة الإفصاح والشفافية التي تتمتع بها الشركة ؟

المبحث الأول : جهود الجزائر في الإرساء المؤسساتي لحوكمة الشركات

إن الجزائر مثلها مثل باقي دول العالم تبحث عن أكثر الحلول نجاعة و التي تجعل من مؤسساتها ثروة وطنية قادرة على البقاء في السوق و تحقيق تنافسية عالمية و لذلك فهي تحاول تطبيق مفهوم الحوكمة في شركاتها العامة و الخاصة على حد سواء و ذلك من اجل الرفع من مردوديتها وهذا دون أن نتناسى آلية الاقتصاد العالمي التي تضغط من جهتها من خلال (الاتفاقيات الدولية والمواثيق الاقتصادية ،...).
وكنقطة بداية سنحاول الوقوف على مسار الخوصصة بالجزائر باعتباره لبنة أساسية في تركيب نسيج مؤسساتي ناجع وفعال .

المطلب الأول : خوصصة المؤسسات العمومية

أصبحت ظاهرة الخوصصة وتوسيع قواعد الملكية ظاهرة عالمية، تقوم بها العديد من الدول في جميع أنحاء العالم، وبخاصة الدول التي يمثل فيها القطاع العام القطاع الرئيسي للاقتصاد الوطني، حيث يتم خوصصة مؤسسات القطاع العام المملوكة للدولة لتحويلها من ملكية عامة إلى ملكية خاصة أو مختلطة تساعد على توسيع قاعدة الملكية، وكأحد العناصر الأساسية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والاعتماد على آليات السوق. وتعتبر الجزائر من الدول النامية التي يمثل القطاع العام فيها قطاعا رئيسيا داخل الاقتصاد الوطني، ومنذ سنة 1995 تقوم الدولة بخوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص لتوسيع قاعدة الملكية وفق برنامج معد لذلك.

1. الخوصصة في التشريع الجزائري :

لم يتطور مفهوم الخوصصة إلا مع بداية الثمانينات من خلال التجربة البريطانية حينما باعت مؤسسة فريت الوطنية 82 % من أسهمها إلى العمال السابقين والجدد، فتمت العملية بصفة انتقائية و متدرجة . لم تتعدى هذه العملية أصابع اليد خلال حكومة المحافظين التي تبنت هذه السياسة في عهد مارجريت تاتشر في حين بيعت كل المؤسسات العامة بلا حدود في الاتحاد السوفييتي السابق، حيث كانت تتم هذه العملية كل ثلاث أو أربع ساعات . بعد ذلك عرفت الخوصصة تطورات من الجانب النظري فتضاعفت الأبحاث والندوات حول الموضوع وبلغت الكتابات في سنة 1986 حول الموضوع في المجلات والدوريات الأنجلوسكسونية ما يفوق الألف[1] .

[1] بهدي عيسى بن صالح،"ملامح هيكلة المؤسسة الشبكية "، مجلة الباحث العدد 3 ، ورقلة 2004 ،ص 10

وفي هذا السياق وبالنسبة للجزائر نجدها قد تبنت مبدأ الخوصصة كخيار حتمي وقد حاولت ترسيخه من خلال التشريع وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي :

إن عملية الخوصصة في الجزائر لم تكن حديثة العهد ، فقد ظهرت في عدة أشكال مست قطاعات عديدة قبل أن تصل إلى المؤسسة العمومية ويمكن القول أنها ظهرت لأول مرة في بداية الثمانينات مع صدور قانون 84/81 المتعلق بالتنازل عن الأملاك العمومية للخواص بأسعار رمزية ، هذا الأخير تم تعديله سنة 1986 بالقانون 03/86 المؤرخ 4 فبراير1986، والذي وسع دائرة التنازل لتشمل الأملاك العقارية التي دخلت في الاستغلال ابتداء من سنة 1981 ، ثم تبع ذلك القانون 87 /19 المتعلق بالمستثمرات الفلاحية الخاصة (EAI) (exploitation agricole individuelle) والمستثمرات الجماعية (EAC) (exploitation agricole collectives) الذي تم على أساسه تفكيك المؤسسات الزراعية المسيرة ذاتيا إلى مستثمرات جماعية وفردية وكذا توزيع الأراضي التي كانت لممتلكات الثورة الزراعية على هذا الأساس ، كما صدرت قوانين الإصلاحات وهذا ابتداء من جانفي 1988 ، متمثلة في قانون 02/88 حول استقلالية المؤسسة العمومية ، وقانون 03/88 الخاص بالتخطيط وكذا قانون 03/88 الخاص بصناديق المساهمة ، وفي النهاية 01/89 الذي يتمم مفهوم العقد "التسييري " وخصائصه الأساسية ، كما أن دستور 1989/02/23 وخاصة في المادة **12** يدقق في مجال الملكية العمومية هذا الأخير وفي مادته **18** يميز بين المجال الخاص للدولة ومجالها العمومي .

أما في المجال البنكي والمالي يمكن ذكر القانون رقم 10/90المتعلق بالنقد والقرض الذي ينص على استقلالية البنك المركزي وإنشاء السوق وتفعيل العلاقة مابين البنوك التجارية والمؤسسات الاقتصادية وكذا القانون 10/93 المتعلق ببورصة القيم المنقولة وتبعا لذلك فإن الشروع الفعلي في عملية الخوصصة وعلى نطاق واسع تجسدت من خلال الإطار القانوني والمؤسسي بداية مع القانون المالية التكميلي لسنة 1994الذي سمح لأول مرة ببيع المؤسسات العمومية والتنازل عن تسييرها لصالح الخواص ، كل ذلك هو المحتوى الذي جاء به المرسوم رقم 22/95 بتاريخ 1995/11/26 هذا القانون المعدل والمراجع بالقرار رقم 10/96 لجانفي 1996،فقد سمح بتوضيح طرق الخوصصة وكذا الفروع التي تخضع لذلك ومختلف الإجراءات المتعلقة بهذه العملية، وبدخول سنة 2001 جاء الأمر04/01 المؤرخ في 20 أوت 2001، لتتوسع الخوصصة إلى كافة مجال النشاط الاقتصادي.

أما مفهوم الخوصصة وفقا للمشرع الجزائري فيمكن تناوله من زاويتين، تتعلق الأولى بالتعريف الذي نص عليه الأمر95 /22 ، المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية على اعتباره القانون الأول والذي تمت بموجبه العمليات الأولى للخوصصة ، أما الزاوية الثانية

فتقدم المفهوم الذي يحمله التشريع الجديد الساري المفعول الذي يحل محل التشريع السابق وهو المتضمن في الأمر رقم04/01 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها . فحسب الأمر 22/95 فإن المشرع أراد لها معنيين هما[1]:

- **المعنى الأول :**الخوصصة هي كل معاملة تجارية تؤدي إلى تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية سواء جزء أو كل رأسمالها لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص؛
- **المعنى الثاني :** الخوصصة هي كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص عن طريق التعاقد[2] .

ما يمكن ملاحظته على هذا التعريف أنه قد شمل خوصصة التسيير بالإضافة إلى خوصصة الملكية، ولكن يبقى مفهوما ضيقا ،لأنه اعتبر عملية الخوصصة نقل ملكية وتسيير مشاريع قائمة من عون اقتصادي"الدولة" إن أعوان اقتصاديين آخرين "خواص" فقط ، أي أن الخوصصة من هذا المنظور تتعدى عملية بيع الأصول لتشمل حتى خوصصة التسيير بإسناد هذه المهمة للخواص بهدف تأهيل المؤسسات المعنية.

أما الأمر 04/01 فقد عرف الخوصصة في مادته رقم 13 على أنها " كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية "[3].

وعليه فإن هذا التعريف الوارد في التشريع الجديد الذي ألغى الأمر22/95 لا يتضمن أي إشارة لخوصصة التسيير بصيغ تعاقدية محددة التي نص عليها التشريع الملغى وإنما اقتصر على نقل الملكية إلى أشخاص تابعين للقانون الخاص وقد بين طبيعة هذه الملكية على ما يلي:

- إما على عامل رأس المال الذي تحوزه الدولة أو أي شخص معنوي خاضع للقانون العام أو على جزء منه سواء كانت هذه الحيازة بصفة مباشرة أو غير مباشرة؛
- كذلك على الأصول التي تشكل وحدة استغلال مستقلة في المؤسسات التابعة للدولة.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية خوصصة رأس المال هذه تتم من خلال التنازل عن أسهم أو حصص اجتماعية أو اكتتاب للزيادة في رأس المال.

[1] الأمر رقم 22/95 ،المتضمن خوصصة المؤسسات العمومية المؤرخ في 26-08-1995،الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 1995،48.

[2] Leila Abdeladim,Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb, les éditions internationales, Algérie, 1998, p 319

[3] الأمر رقم 04/01 المتضمن خوصصة المؤسسات العمومية ، المؤرخ 20-08 -2001،الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 62، 2001

وعليه يمكن أن نستخلص أساليب الخوصصة التي اعتمدت عليها الجزائر فيما يلي[1] :

01. الخوصصة داخل السوق المالي :

ويتم هذا الأسلوب بالتنازل عن الأسهم الممثلة لرأس مال المؤسسة المعروضة للخوصصة بالطرق التالية :

- طريقة عرض بيع الأسهم ؛
- العرض العمومي للبيع بسعر ثابت ؛
- الطريقتين معا

وليتمكن أفراد المجتمع من الاكتتاب في أسهم المؤسسات المعروضة للخوصصة ، أتاحت المادة 27 من الأمر 01-04 بتجزئة الأسهم أو الحصص الاجتماعية إلى سندات بقيم اسمية أقل ارتفاعا.

02. الخوصصة عن طريق طلب العروض

إن الغرض من هذا الأسلوب هو البحث عن الشراكة مع المتخصصين من المؤسسات التي تملك خبرة في نشاط الشركة محل الخوصصة .
وتتم عن طريق عرض أسهم أقيم منقولة أو أصول المؤسسة محل التنازل، كما يمكن أن يكون أصحاب العروض محليين أو دوليين .كما يتم عرض تقرير مفصل عن الوضع المالي والاقتصادي عن المؤسسة محل الخوصصة .

03.خوصصة التسيير

تتم خوصصة التسيير بالإعلان عنها من خلال اللجوء إلى طلب عروض محدودة أو مفتوحة دولية أو وطنية . ويوضع تحت تصرف المهتمين دفتر شروط يحدد أهم شروط هذه العملية .
كما يكن القول بأن خوصصة التسيير وسيلة لإعادة هيكلة الإدارة والتسيير ففي المؤسسة تمهيدا لنقل ملكيتها .

04.البيع بالاتفاق أو التراضي

فوقا للمادة 31 من الأمر 95 – 22 تتمثل هذه الحالات في :

- نقل التكنولوجيا ؛
- الحاجة إلى تسيير متخصص ؛

[1] عيساوي نادية ،" تقييم المؤسسة في إطار الخوصصة " – دراسة حالة المؤسسة العمومية لإنتاج الحليب ومشتقاته – ملبنة نوميديا ــ ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص الاقتصاد المالي ، كلية العلوم الاقتصاد والتسيير قسنطينة ،2005 ، ص 29

- عند فشل عملية طلب عروض على الأقل مرتين .ونضيف حالة التنازل للأجراء التي تم إضافتها بموجب الأمر رقم 97 – 12.

05.تحويل الدين الخارجي إلى مساهمات مالية

وعليه فإن كل هذه التسهيلات الممنوحة من طرف الدول ، كانت لغرض تحقيق أهدافها المسطرة والتي نذكر منها على سبيل الحصر هو بناء بنية تحتية ذات أسس متينة يستطيع أن يقوم عليه قطاع الأعمال الجزائري وبكل شفافية . وبغية منا للوصول إلى نتائج هذه السياسة سنقوم بتحليل حصيلة الخوصصة المنشورة من طرف الهيئات الرسمية .

2. تقييم حصيلة الخوصصة في الجزائر :

أولا :عند تقييم عمليات الخوصصة والشراكة المنجزة خلال الفترة ما بين سنة 1998 و أوت 2001، وإن كانت الحصيلة مخيبة، نجد أنه تم القيام ببعض العمليات[1] مثل:

أ -/العرض في البورصة للمؤسسات العمومية الاقتصادية :فتح رأس مال (% 20) لشركات فندق الأوراسي،رياض سطيف وصيدال ؛

ب-/الشراكة بين مؤسسة **ENAD** والمجموعة الألمانية **HENKEL** ، ومنه تأسست الشركة المختلطة **Algérie: HEA،HENKEL ENAD** برأس مال قدره 89,6 مليون دولار،يقسم إلى % 60 كحصة الشريك الأجنبي و % 40 كحصة مجمع **ENAD** حول قطب مؤسس من مركبين في عين تموشنت و الرغاية؛

ج -/الشراكة بين الشركة القابضة الهندية **LNM** والمجموعة الصناعية للحديد والصلب **SIDER** ومنه تأسيس شركة الاقتصاد المختلط الجزائرية الهندية (**Arccelor-Mittal Steel Annaba**) برأس مال قدره 18.004.720.000 دج ، يقسم إلى 70% كحصة الشريك الأجنبي 30% وكحصة المجمع الجزائري **SIDER** ؛

د -/التنازل لصالح العمال عن بعض أصول المؤسسات المنحلة؛

[1] عيساوي نادية ،" مرجع سبق ذكره، ص 31

ثانيا : وبين سنة 2001 و 2002 ووفقا لقوانين الخوصصة الجديدة (الأمر 04/01) الصادر يوم 20 أوت 2001 ، ظهر تجليا أكثر وضوحا من طرف الدولة لصالح المزيد من عمليات الخوصصة التي تشمل كل الشركات باستثناء سوناطراك .هذا التشريع الجديد يبدو كأنه أعطى بعضا من الديناميكية لمسار الخوصصة والأرقام التي نشرت من طرف وزارة المساهمة المكلفة بالعملية، أشارت إلى بعض التقدم الذي يستحق التوقف عنده 1270 شركة كانت معنية بالخوصصة ، منها 459 مؤسسة عمومية اقتصادية و 713 فرع .ويتعلق الأمر أساسا بمؤسسات متوسطة وأغلبها مؤسسات صغيرة، وتشير وزارة المساهمة وترقية الاستثمار إلى أن 145 مؤسسة فقط هي عبارة عن شركات كبرى.

ثالثا :وحسب حصيلة نشرها مجلس مساهمات الدولة، فإن عمليات الخوصصة المنجزة بين سنة 2003 و ديسمبر 2007 تتمثل في 417 مؤسسة موضحة في الجدول التالي :

ملاحظة : لقد اكفينا بهذه الفترة نظرا لعدم توفر معلومات رسمية جديدة من طرف المراكز المختصة

الجدل(III –1):حصيلة برنامج الخوصصة في الجزائر خلال الفترة (2003- 2007)

عدد العمليات	2003	2004	2005	2006	2007	المجموع
الخوصصة الإجمالية	5	7	50	62	68	192
الخوصصة الجزئية (> 50%) أغلبية	1	2	11	12	7	33
الخوصصة الجزئية (< 50%) أقلية	0	3	1	1	6	11
الاستعادة من طرف الأجراء	8	23	29	9	0	69
الشراكة المضافة	4	10	4	2	9	29
التخلي على الأصول للخواص الذين سيشترونها من جديد	2	13	18	30	20	83
المجموع	20	58	113	116	110	417

المصدر: وزارة المساهمة وترقية الاستثمار

بحيث تم سنة 2003 خوصصة 20 مؤسسة وارتفع العدد إلى 58 سنة 2004 ، ثم 113 سنة 2005، ثم 116 سنة 2006 ثم 110 سنة 2007 ، أي بتراجع نسبي، كما بلغ عدد المؤسسات المخوصصة بنسبة 100% 192 مؤسسة والمخصصة بنسبة تفوق 50 % 33 مؤسسة والمخصصة بنسبة تقل عن 50% 11 مؤسسة ،بينما استفاد العمال بـ 69 مؤسسة .

وبالفعل فإن عملية الخوصصة[1] هذه وباختلاف أساليبها فقد حققت نتائج ايجابية على الاقتصاد الجزائري بصفة عامة وذلك من خلال تحسن في مردودية هذه المؤسسات المخوصصة ولكن هذا لا يمنعنا من قول بأن الخوصصة في الجزائر مازالت لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب وذلك كونها ولحد الساعة لم تتمكن من تنشيط السوق المالي بالجزائر والذي يعتبر الطاقة الضرورية لترسيخ مبدأ الشفافية من خلال إصداره لقوانين وتشريعات تفرض على المؤسسات المدرجة فيه بأن تقوم بعرض وبصفة دورية لوضعها المالي والاقتصادي لصالح الأطراف المعنية . غير أنه و نتيجة لانعدام الوعي الاقتصادي والمصرفي الذي يميز المجتمع الجزائري بشكل عام والمستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال بشكل خاص لم تتمكن الخوصصة من بلوغ كل أهدافها وهذا ما سوف نتأكد منه في دراستنا الميدانية .

وبعد وقوفنا على مسار الخوصصة بالجزائر باعتباره لبنة أساسية في تركيب نسيج مؤسساتي ناجع وفعال، تقودنا الضرورة المنهجية والصيرورة الاقتصادية بمجتمع الأعمال الجزائري إلى إثارة الجدل حول موضوع لصيق الصلة بما تقدم وهو متمثل في النظام المحاسبي المالي الجديد .

المطلب الثاني : تبني نظام محاسبي المالي الجديد

إن تبني الجزائر لمعايير المحاسبة الدولية وإصلاح المخطط المحاسبي الوطني وهذا بهدف التمكن من مواكبة العصر وفتح الأبواب لرؤوس الأموال الأجنبية وذلك بتنميطه على أساس يتماشى مع التغيرات الاقتصادية. حيث أسندت أعمال الإصلاح المحاسبي في بداية الأمر إلى المجلس الوطني للمحاسبة الجزائري الذي أعد قائمتين للأسئلة حول تقييم المخطط المحاسبي الوطني بهدف مراجعة هذا المخطط ولكن معظم النتائج التي توصلت إليها هذه اللجنة كانت نتائج تقنية. وفي مرحلة أخرى تولى المجلس الفرنسي للمحاسبة بعد سنة 2000 عملية الإصلاح وتحديث النظام المحاسبي الوطني، فبعد دراسة لـــــ PCN اقترح ثلاث احتمالات ممكنة لإجراء عملية الإصلاح ليترك الاختيار بينها للهيئات الجزائرية وتتمثل الاحتمالات في[2]:

[1] La Banque mondial , « l'Algérie le droit des affaires et le développement du secteur privé en Algérie » , département finance secteur privé et infrastructure region moyen orient et Afrique du nord , N 32945- DZ ;27 avril 2005 , P 1

[2] ISAG , « le nouveau plan comptable des entreprises et normalisation internationale » ;séminaire en collaboration avec réseau d'expert , France – Maghreb , Alger ;juin 2005 ,P11

الاحتمال الأول: تهيئة بسيطة للمخطط المحاسبي الوطني

يثبت التركيبة الحالية للمخطط المحاسبي الوطني ويحدد الإصلاح في الجانب التقني مع الأخذ بالحسبان التغير في المحيط الاقتصادي الجزائري، ومن محاسنه هو إعادة النظر في التطبيقات الحسابية والأدوات البيداغوجية لكن في هذه الحالة لم يتم إيجاد حلول للكثير من النقائص، كما أن هذه الوضعية لا تأخذ بعين الاعتبار المعايير المحاسبية الدولية ولا تسمح بتحديث النظام المحاسبي الوطني.

الاحتمال الثاني: تكييف المخطط المحاسبي الوطني مع النتائج الدولية

يحتفظ بهيكلة المخطط المحاسبي الوطني مع الأخذ ببعض النتائج التقنية مع المعايير المحاسبية الدولية، حيث يسمح بعرض وتقديم الحسابات في شكل واضح ومفهوم للمستثمرين الأجانب وتحسين المعلومات التي توفرها المؤسسات، ولكن من سلبياتها هو إمكانية عدم التناسق بين المعالجة الوطنية وبعض التنظيمات.

الاحتمال الثالث: إنشاء نظام محاسبي يتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية

يعتمد على إنشاء مخطط محاسبي وطني جديد ومتطور على أساس المبادئ، الأسس والقواعد المعتمدة والصادرة عن المعايير المحاسبية الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الوطنية، حيث لابد أن يأخذ المخطط المحاسبي الجديد بعين الاعتبار الأهداف، المعايير المحاسبية الدولية وحاجيات المستثمرين الأجانب، ومن جهة أخرى اعتماد هذا الاحتمال يستلزم إعادة النظر في نظام التعليم والتدريس المنتهجين.

حيث وقع اختيار الهيئات الوطنية على **الاحتمال الثالث** المتعلق بالتكيف مع المعايير المحاسبية الدولية، هذا اختيار ينتج عنه تغييرات كبيرة في النظام المحاسبي الوطني وعليه جاء مشروع النظام المحاسبي المالي الجديد ليساير هذه المتغيرات والمستجدات الجديدة.

وبالفعل تم تبني نظام محاسبي جديد منبثق من المعايير المحاسبية الدولية ، وهذا ما تم الإشارة إليه سابقا ولأول مرة في المادة 08 من القانون 11/07 على ذكر المعايير وحتى وإن لم يشر على المعايير الدولية ،وهذا ماهو جار الآن في الساحة الاقتصادية العالمية حيث ان أغلب الدول وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية لها معايير خاصة بها ممثلة بالمبادئ المحاسبية المقبولة عموما[1] .

[1] Philippe poux , « comment lire les comptes des sociétés » , édition maxima ,Paris ,2003 ,P109

1. تعريف النظام المحاسبي المالي

بدأت عملية إصلاح المخطط المحاسبي الوطني في شهر أبريل سنة 2001، وذلك من طرف عدة خبراء فرنسيين وبالتعاون مع المجلس الوطني للمحاسبة، وتحت إشراف وزارة المالية بتمويل من البنك الدولي، وقد صدر النظام المحاسبي المالي بموجب القانون رقم 11/07 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007، وطبقا لهذا القانون " المحاسبة المالية نظام لتنظيم المعلومات المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عددية وتصنيفها وتقييمها وتسجيلها، وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان ونجاعته ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية[1] ".

نشير أن الإطار التصوري للنظام مستمد من النظام الانجلوساكسوني، ومدونة الحسابات مستمد من المخطط المحاسبي العام الفرنسي PCG ، ويتميز النظام المحاسبي المالي بعدة خصائص هي[2]:

- يرتكز على مبادئ أكثر ملائمة مع الاقتصاد الدولي، وإعداد معلومات تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسس؛
- يسمح بتوفير معلومات مالية منسجمة ومقروءة تمكن من إجراء المقارنات واتخاذ القرارات؛
- يركز على الدقة والوضوح في إعداد القوائم المالية ، وذلك لتجنب الاختلاس ومختلف أشكال الفساد المالي .

بالنسبة لمجال تطبيق النظام المحاسبي المالي فإنه يشمل الفئات التالية[3]:

- الشركات الخاضعة لأحكام القانون التجاري والتعاونيات.
- الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون المنتجون للسلع أو الخدمات التجارية وغير التجارية إذا كانوا يمارسون نشاطات اقتصادية مبنية على عمليات متكررة.
- كل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الخاضعين لذلك بموجب نص قانوني أو تنظيمي.

تمحورت الإصلاحات حول العناصر التالية[4]:

- بناء الإطار التصوري للنظام المحاسبي الجديد.

---

[1] المادة رقم 3 من القانون رقم 07 – 11 المتضمن النظام المحاسبي المالي ،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 74 الصادرة في 25 نوفمبر 2007 .

[2] ناصر مراد ،" النظام المحاسبي المالي والمخطط المحاسبي الوطني ، دراسة مقارنة " ،مدخل ضمن الملتقى الدولي الأول حول النظام المحاسبي الجديد في ظل معايير المحاسبة الدولية – تجارب ،تطبيقات وآفاق - ، المركز الجامعي بالوادي ، الجزائر ،أيام 17- 18 ، جانفي 2010.

[3] المادة رقم 4 من القانون رقم 07- 11المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 74الصادرة في 25نسوفمبر 2007

[4] شعيب شنوف ،"محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحابية الدولية " ،مكتبة الشركة الجزائرية بوداود ،الجزائر ،الجزء الأول ،2008،ص 40

- إعطاء مفاهيم جديدة للأصول، الخصوم، رأس المال الأعباء والنواتج.
- تحديد طرائق التقييم المحاسبي.
- تنظيم مهنة المحاسبة.
- إعداد نماذج للقوائم المالية الختامية، ووضع جداول وإيضاحات خاصة بالمفاهيم والجداول الملحقة.
- تحديد الحسابات والمجموعات.
- آلية عمل الحسابات.

حيث تمثل الإطار القانوني لجميع هذه الإصلاحات[1] في:

- القانون رقم 11/07 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428 الموافق ل 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن القانون المحاسبي المالي الجديد – الجريدة الرسمية رقم 74 –
- المرسوم التنفيذي رقم 156/08 المؤرخ في 20 جمادى الأول 1429 الموافق ل 26 ماي 2008 يتضمن تطبيق أحكام القانون 11/07 المؤرخ في 15 ذي القعدة 1428 الموافق ل 25 نوفمبر 2007 – الجريدة الرسمية رقم 27-
- القرار المؤرخ في 23 رجب 1429 والموافق ل 26 جويلية 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها – الجريدة الرسمية رقم 19 -.
- المرسوم التنفيذي رقم 110/09 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1430 الموافق ل 07 ابريل 2009 يحدد شروط وكيفيات مسك المحاسبة بواسطة أنظمة الإعلام الآلي.

حسب النظام المحاسبي المالي الجديد تتكون مجموعة الوثائق المالية والكشوف المحاسبية من:

- ميزانية وهي جدول ذو عمودين مخصص لأرصدة السنة السابقة بالإضافة إلى السنة الحالية.
- جدول حسابات النتائج تكون الأعباء فيه مرتبة حسب طبيعتها به أرصدة السنة السابقة والحالية.
- جدول تدفقات الخزينة يتضمن التغيرات التي تحصل في الميزانية أو جدول حسابات النتائج.
- جدول تغير الأموال الخاصة يقدم تحليل لمختلف التغيرات على مستوى الأموال الخاصة.
- الجداول الملحقة والموضحة لمحتوى الميزانية وجدول حسابات النتائج.

[1] شعيب شنوف ،مرجع سبق ذكره ، ص 41

إن الوقوف على ما جاء به النظام المحاسبي المالي الجديد يجعلنا ندرك مدى تنميطه مع المعايير المحاسبية الدولية .

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أن الهدف الرئيسي من تبني النظام المالي المحاسبي من طرف الجزائر هو منظوره الجديد لمحاسبة الشركات ،بحيث يسمح هذا النظام بإعداد القوائم المالية بشكل أكثر وضوحا وشفافية ، مما يسمح بالتقليل من التلاعبات وتسهيل مراجعة الحسابات . كما يعطي فرصة لأصحاب المصالح في الإطلاع و معرفة الوتيرة الحقيقية التي تسير عليها الشركة وذلك من خلال الإطلاع عن وثائقها المالية والمحاسبية المنشورة من طرف الشركة وبصفة دورية .

2. أهمية ومتطلبات تطبيق النظام المحاسبي المالي على المؤسسات الجزائرية[1] :

إن تطبيق النظام المحاسبي المالي في الجزائر سوف تكون له آثار إيجابية على المدى البعيد وهذا بشريطة تطبيق كل مبادئه المحاسبية بكل شفافية ونزاهة ، ولكن هذا كله يتطلب من مسيري مؤسساتنا التكيف مع التغيرات التي فرضها هذا النظام وفيما يلي سوف نقوم بعرض لأهم النقاط الضرورية التي جاء بها النظام المحاسبي المالي :

- يسهل مراقبة الحسابات التي تعتمد في إطاره على مفاهيم وقواعد محددة بدقة ووضوح، ويزيد من الشفافية حول وضعية المؤسسات، مما يساهم في اتخاذ قرارات صحيحة من الأطراف المتعاملة معها، وعلى رأسها المستثمرون؛
- يشكل فرصة للمؤسسات من اجل تحسين نوعية علاقاتها واتصالاتها مع الأطراف المتعاملة معها والتي تستفيد من قوائمها المالية؛
- النظام المحاسبي المالي يجلب **الشفافية للمعلومات المحاسبية والمالية المنشورة في الحسابات والقوائم المالية**، ويزيد من مصداقيتها والوثوق بها أمام المستعملين للمعلومة على المستويين الوطني والدولي، ويكون كضمان يساهم في تعزيز ثقتهم بالمؤسسة، على اعتبار أن القوائم المالية المنشورة تم إعدادها وفقا لمبادئ ومعايير محاسبية معترف بها عالميا؛
- يقترح النظام المحاسبي المالي حلولا تقنية للتسجيل المحاسبي للعمليات غير المعالجة في المخطط الوطني للمحاسبة، منها عمليات القرض الإيجاري، ويسمح بالانتقال من محاسبة الذمة إلى المحاسبة المالية، بتغليبه للحقيقة الاقتصادية على المظهر القانوني عند تسجيل التعاملات التي تقوم بها المؤسسة؛

[1] عزوز علي ،منتاوي محمد ،"متطلبات تكييف القواعد الجبائية مع النظام المحاسبي المالي " ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول النظام المحاسبي الجديد في ظل معايير المحاسبة الدولية ،-تجارب ،تطبيقات وأفاق -،المركز الجامعي بالوادي،الجزائر ،17- 18جانفي 2010، ص 7

- يمكن من إجراء المقارنة في نفس الزمن بين المؤسسات على المستوى وطني ودولي، حول الوضعيات المالية والأداء، وسهولة قراءة وفهم المعلومات المالية الموجهة لمستعملي المعلومة من داخل الجزائر أو خارجها؛
- يتوافق مع الوسائل والبرامج المعلوماتية التي تسمح بتسجيل البيانات المحاسبية أو إعداد القوائم المالية وعرض وثائق التسيير حسب النشاط لأقل جهد وتكلفة، خاصة مع وجود دول متطورة سبقت الجزائر في تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية، وتتوفر على أنظمة معلومات محاسبية متطورة متوافقة مع هذه المعايير، ويمكن الاستفادة من تجاربها؛
- يساعد المؤسسات الجزائرية من جانب التمويل، من خلال إجبارها على تقديم معلومات تهم المستثمرين، بما يفيدها في الاعتماد على مصادر أخرى إضافية للتمويل، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لها استراتيجيات للاستثمار في خارج الجزائر، بتقديمها المعلومة المالية المطلوبة والمساعدة لأصحاب الأموال الراغبين في الاستثمار؛
- تستفيد الشركات المتعددة الجنسيات التي تنشط في دول متعددة من تكييف البيئة المحاسبية في الجزائر مع البيئة المحاسبية الدولية.

يأتي النظام المحاسبي المالي الجديد لسد الثغرات السابقة، بوضع أدوات ملائمة لجميع المعطيات وتحليلها بشكل يرسخ **التسيير الشفاف والنزيه** للمؤسسات الخاضعة للنظام التجاري، تلك الأدوات معتمد دوليا وستفضح كل المخالفات والاختلاسات ومحاولات الفساد.
ولكن هذا لا يتم بتلقائية دون التحضير له ،أي بمعنى آخر يجب تكوين مختصين فيها المجال لضمان التطبيق السليم لمبادئ هذا النظام ،بالإضافة إلى ضرورة فتح مهنة المحاسبة على المنافسة مع الممتهنين الأجانب خاصة مع المكاتب الكبرى للاستشارة والتدقيق، والسماح لهذه المكاتب بالتأشير والمصادقة على الحسابات، ووضع الإستراتيجيات الواجب إتباعها من أجل وضع مهنة المحاسبة للتكيف مع البيئة الإقتصادية العالمية، بغرض الوصول إلى الهدف المتمثل في ضمان أن الممارسين المحاسبين الجزائريين بإمكانهم تعظيم تنافسية مؤسساتنا على السوق الدولي.

3. تنميط النظام المحاسبي المالي وفقا للمعايير المحاسبية الدولية:

إن الوقوف على ما جاء به النظام المحاسبي المالي الجديد يجعلنا ندرك مدى تنميطه مع المعايير المحاسبية الدولية و ذلك بالمقارنة بينهما في بعض النقاط المتمثلة (المبادئ المحاسبية ، القوائم المالية ، تعريف بعض عناصر القوائم المالية).

01. المبادئ المحاسبية[1] :

لقد تبنى مشروع النظام المحاسبي المالي الجديد مختلف المبادئ المحاسبية المعروفة وقد حددها بثمانية مبادئ وهي :

- مبدأ الأهمية النسبية : المادة 11 من المرسوم 156/08.
- مبدأ استقلالية السنوات : المادة 12 و 13.
- مبدأ الحيطة و الحذر : المادة 14 من المرسوم 156/08.
- مبدأ ديمومة الطرق المحاسبية (الثبات) : المادة 15 من المرسوم 156/08.
- مبدأ التكلفة التاريخية:المادة 16 من المرسوم 156/08.
- مبدأ مطابقة الميزانية الافتتاحية للسنة المالية مع الميزانية الختامية للسنة السابقة: المادة 17 من المرسوم 156/08.
- مبدأ أسبقية الواقع المالي والاقتصادي على الشكل القانوني: المادة 18 من المرسوم 156/08.
- مبدأ عدم المقاصة : المادة 15 من القانون 11/07.

02. القوائم المالية[2]:

تبنى النظام المحاسبي المالي نفس القوائم المالية الدولية الواردة في IAS/IFRS وعددها 05،

وهي مبينة في الجدول التالي مع الإشارة إلى الفروق في التسمية:

الجدول (III - 2) : القوائم المالية الواردة في SCF و IAS/IFRS

القوائم المالية IAS/IFRS	القوائم المالية SCF
قائمة المركز المالي	الميزانية
قائمة الدخل ـ صافي الربح أو الخسارة ـ	حساب النتائج
قائمة التدفق النقدي	جدول سيولة الخزينة
قائمة التغير في حقوق الملكية	جدول تغير الأموال الخاصة
الإيضاحات والجداول الإضافية	الملاحق

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على SCF وIAS/IFRS

[1] سعد بوراوي ؛ " الأسس والمبادئ المحاسبية في النظام المحاسبي المالي الجزائري مع الإشارة إلى الحالات التقارب مع الإيطار الفكري ل IAS /IFRS " ؛ مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول النظام المحاسبي الجديد في ظل المعايير المحاسبة الدولية – تجارب ،تطبيقات وآفاق -، المركز الجامعي بالوادي ؛ الجزائر ؛ ـأيام 17،18 جانفي 2010 ، ص5

[2] المادة رقم 25من القانون رقم 07-11 المتضمن النظام المحاسبي المالي ؛الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 74 الصادرة في 25 نوفمبر 2007.

انطلاقا من الجدول أعلاه يتضح لنا جليا أهم ما ميز SCF [1]:

- لم يفرض النظام المحاسبي المالي شكلا إجباريا للقوائم المالية ولكنه حدد كحد أدنى الفصول التي يجب أن تعرض في بند الأصول والخصوم في الميزانية، بالإضافة إلى تصنيف الأصول والخصوم إلى متداولة وغير متداولة.
- بخلاف النظام المحاسبي المالي يسمح وفقا لـ IAS/IFRS بعرض الأصول والخصوم حسب سيولتها إذا كان ذلك يوفر معلومات موثوقة وأكثر ملائمة.
- عرض حساب النتائج حسب الطبيعة مع إمكانية تقديم حساب للنتيجة حسب الوظيفة في الملحق في حالة حساب النتائج المدمجة.
- يسمح بظهور البنود غير العادية في حساب النتائج، في حين ألغى المعيار الدولي رقم 01 مفهوم البنود غير العادية عند قائمة الدخل.
- تصنيف التدفقات النقدية إلى تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية – الأنشطة التمويلية – وأنشطة الاستثمار والطريقة المباشرة هي الموصى بها في عرض جدول سيولة الخزينة، وهي نفس الطريقة التي يشجعها المعيار الدولي للمحاسبة رقم 07 – عرض الأنشطة التشغيلية -.
- بالنسبة للملحق يشتمل على كل المعلومات الهامة والمفيدة لفهم العمليات الواردة في الكشوف المالية، إضافة إلى الإشارة إلى الامتثال الكامل للمعايير - دون تحديد المعايير الدولية صراحة -.
- لم يعطي النظام المحاسبي المالي أهمية للكيانات المالية وشركات التأمين والاستثمارات العقارية، على الرغم من أن هناك معايير محاسبية دولية خاصة لهذا النوع من الكيانات والأنشطة (المعيار رقم 14، المعيار 23، المعيار رقم 40، المعيار IFRS 04 – عقود التامين -).
- وعلى العموم يقدم النظام المحاسبي المالي نماذج قاعدية للكشوف المالية بحيث يجب تكيفها مع كل كيان قصد توفير معلومات مالية تستجيب لمقتضيات التنظيم.
- ونشير أخيرا إلى التطابق الكبير بين الإفصاحات والمعلومات الواجب عرضها في الملحق وبين ما ورد من متطلبات وفقا لمجلس المعايير الدولية للمحاسبة .

إن ما شجع الجزائر على تبني النظام المحاسبي المالي هو حرصه على التفصيل والدقة في تقديم المعلومة للمستخدمين وهذا لهدف واحد ووحيد وهو فرض على مسيري الشركة بأن يمارسوا نشاطهم الإداري في بيت من زجاج قائم على الشفافية والوضوح والمسائلة المعنيين

[1] سعد بوراوي ؛ مرجع سبق ذكره ،ص 7

4. صعوبات وإشكاليات تطبيق النظام المحاسبي المالي:

01. على مستوى وزارة المالية والمجلس الوطني للمحاسبة:

من المعروف أنه في كل الدول هناك هيئة تتولى الإشراف على وضع المعايير، و في الدول المتقدمة و التي لها كثافة محاسبية عريقة،تسند هذه المهمة إلى هيئة غير حكومية،وتشكل من الأطراف المهتمة بهذه المعايير.

و بالنسبة للجزائر فإن الأمر يختلف كثيرا باعتبار أن الهيئات المهنية ليست لها حرية المبادرة في التشريع ،و نظرا لكون عملية المعايير ذات طبيعة خاصة، فلابد من التفكير في الهيئة التي تتولاها، لقد تم إنشاء المجلس الوطني للمحاسبة في سنة(1996 المرسوم التنفيذي رقم 318/96)، و يتكون من 25 عضوا موزعين كما يلي[1]:

- 14 عضوا يمثلون الوزارات و الهيئات الإدارية و التنظيمية
- 02 عضوان يمثلان الشركات (الشركات القابضة سابقا، شركات تسيير مساهمات الدولة حاليا)
- 07 أعضاء من مصف خبراء المحاسبة و محافظي الحسابات من بينهم رئيسه.

إن ملاحظة هذا التوزيع تشير إلى وجود 14 إداريا و 9 مهنيين(أساتذة و خبراء)، أما ممثلي شركات تسيير المساهمات فتحتمل الصفة الإدارية،إذا ما قارنا تركيبة هذا المجلس الذي يمثل المحور الأساسي لعملية وضع المعايير، أو على الأقل تنسيق عملية الاهتمام بالمعايير مع ما يجري في العالم، نجد أن لمؤسسة الأسواق المالية و منهيي المحاسبة الدور الأكبر على حساب ممثلي الإدارات، حيث مثلا في الولايات المتحدة تلعب لجنة الأسواق، الدور الأساسي في وضع المعايير لأنها حارس مصالح المستثمرين.

لذلك يجب تفعيل دور المجلس الوطني للمحاسبة،و في غياب دور البورصة الجزائرية (رغم وجود ممثل للجنتها في المجلس)، فإنه يمكن إعطاء دور لمديرية الضرائب عن طريق مديرية المؤسسات الكبرى .

إن متابعة الخطوات و الإجراءات التي قامت بها وزارة المالية و المجلس الوطني للمحاسبة تشير إلى أن هناك جملة من الصعوبات و التي كانت متوقعة، بحيث يوجد العديد من الأخطاء الواردة في الأرضية المقدمة من طرف وزارة المالية الخاصة بالتعليقة الوزارية رقم 02 و المؤرخة في 29 أكتوبر 2009 المتضمنة أول تطبيق للنظام المحاسبي المالي ابتداء من أول

[1] بن بلغيث مداني ، " أهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولي – حالة الجزائر –"،أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ، 2004 ، ص 174 .

جانفي 2010 بعد ما تم تأجيله لعام، و المشكلة الأساسية هي عدم الجدية في التحضير الجيد للتطبيق. و هذا ما يظهر في وتيرة إصدار النصوص القانونية نفسها[1]:

- اكتمال الفكرة و المشروع في جويلية 2006.
- صدور النص الأساسي (القانون 11/07) في نوفمبر 2007.
- صدور المرسوم التنفيذي المكمل و المفسر للقانون (156/08 في ماي 2008).
- الطريقة الخاصة التي صدر بها قرار وزير المالية المؤرخ في 26 جويلية 2008 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19(25 مارس 2009) بعد مرور 9 أشهر. هذا التماطل في إصدار النصوص القانونية يؤثر سلبا على وتيرة التحضير نفسها من طرف المهنيين و المؤسسات على حد سواء، و الذي سيقف عائقا أمام نجاح الإصلاح، و هذه النقطة رغم أهميتها لكنها ليست المشكلة الوحيدة و لا الأساسية لأن هناك البيئة الاقتصادية الجزائرية الخاصة و التي لا تشجع على التغيير المحاسبي هذا.

02. على مستوى النظام المحاسبي المالي:

الملاحظ أنه اقتباس أغلب حسابات المخطط الفرنسي نسخة سنة 1983 المعدل في سنة 1999، رغم أن هذا الأخير أجريت عليه عدة تعديلات أخرى في الفترة الممتدة من 2002-2007 و هنا يجب الإشارة إلى أن المحاسبة في فرنسا تتميز بالتحفظ و السرية على عكس المعايير المحاسبية الدولية المبنية على أساس المحاسبة الأنجلوساكسونية، و التي تتميز بالشفافية المطلقة، بالإضافة إلى بعض الاختلافات في المعالجة المحاسبية الدولية و المخطط المحاسبي العام الفرنسي مثل جدول تدفقات الخزينة، المعالجة المحاسبية لعقود الإيجار التمويلية ، لهذا كان من الضروري على الجزائر أن تأخذ هذه الأمور بعين الاعتبار خاصة وأنه هناك مبادئ جاء بها النظام المحاسبي المالي يصعب تحقيقها على أرض الواقع مثل ما هو الحال بالنسبة للحالات التالية:

- في النظام المحاسبي المالي وردت العديد من الأمور غامضة و ليست واضحة[2]، بالتالي تكمن الصعوبة عند المعالجة المحاسبية لبعض العمليات محاسبيا في الخلط بين النظام المحاسبي المالي، المخطط المحاسبي العام الفرنسي و المعايير المحاسبة الدولية؛
- في النظام المحاسبي المالي الجديد نلاحظ أنه تم تبني مبدأ جديد يتمثل في مبدأ تغليب الواقع الاقتصادي على الشكل القانوني وهذا المبدأ له تأثير على المعالجة المحاسبية لبعض الأحداث الاقتصادية مثل معالجة عقود الإيجار التمويلية و هذا يصعب على المؤسسات تطبيق ؛

[1] شعيب شنوف ،" محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية "، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود ، الجزائر ، الجزء الثاني ،2008، ص 9- 10

[2] شعيب شنوف ، مرجع سبق ذكره ، ص 12

- تم اعتماد طرائق تقييم جديدة بالإضافة إلى مبدأ التكلفة التاريخية، فإنه تم اعتماد في الحالات تقييم بعض العناصر انطلاقا من ما يسمى بالقيمة العادلة.

03. على مستوى المؤسسات و الاقتصاد الجزائري:

إن ما نريد التذكير به في هذا المجال هو أن الاقتصاد الجزائري و بيئة عمل المؤسسات يتميزان بما يلي:

- اقتصاد مبني على المحروقات[1] و موجه للخارج؛
- غياب المنافسة الفعلية ؛
- غياب الشفافية و الفعالية في تمويل الاستثمارات بالنسبة للقطاع المصرفي؛
- وضع شبه ضبابي بالنسبة للمستثمر المرغوب فيه، سواء الوطني أو الأجنبي؛
- غياب أسواق متخصصة تستعمل أسعارها كمرجعية للتقييم ؛
- غياب السوق المالية أو البورصة التي تعتبر الواجهة التي تعكس السياسات و الاستراتيجيات المالية للمؤسسات و تحكم لها أو عليها؛

هذه القائمة من العناصر والتي على سبيل الذكر لا الحصر عرقلت من تطبيق المعايير المحاسبية لأنها تأخذ معلوماتها من هذه الوضعيات والأسواق ،هذه بعض الأمثلة التي تجعل تطبيق المعايير في ظل هذا الاقتصاد لا تؤد بالضرورة إلى القوائم مالية ذات نوعية جيدة ، لأنه في المقابل لا يوجد المستخدم لها الذي سيحتاج إلى هذه النوعية ، وأكبر سبب لذلك هو الغياب الفعلي للبورصة لأنها الأداة المثلى لذلك[2] . إن هذه الصورة القاتمة لا تعن عدم تطبيق المعايير الدولية ، لكن هناك من جهة بعض المعايير الممكنة التطبيق ، ومن جهة أخرى يجب توفير الشروط الأساسية لذلك مثل : الأسواق المتخصصة ،البورصة ، ثقافة التسديد بالصك ، قدسية الفاتورة والتزاماتها ، القضاء على السعر الإيجار الوهمي ، وغيرها .

04. على مستوى الجامعات الجزائرية:

أ) ضرورة تأهيل المكونين.

ب) ضرورة تعديل محتويات برامج المقاييس التالية.

- **المحاسبة العامة:** مشكلة تطبيق بعض المفاهيم مثل القيمة العادلة على مستوى السنوات الأولى، لأن أغلبية الطلبة لم يدرسوا الرياضيات المالية.
- **المحاسبة المعمقة**: يجب تكييفها مع معايير النظام المحاسبي المالي.
- **المحاسبة الخاصة**: يجب تكييفها مع معايير المحاسبة الدولية.

[1] La Banque mondial, « l'Algérie le droit des affaires et le développement du secteur privé en Algérie » ,département finance secteur privé et infrastructure region moyen orient et Afrique du nord , N 32945- DZ ;27 avril 2005 ; P 15

[2] K .china , « finance d'entreprise « ;édition Houma , Alger , 2009 ,P 22

- **التحليل المالي**:يجب إحداث بعض التغيرات على محتوى برامج التحليل المالي و ذلك بإدراج تحليل القوائم المالية الجديدة.
- **المحاسبة التحليلية**: إحداث بعض التغيرات خاصة على مستوى محاسبة المخزونات.

ت) ضرورة إنشاء مخابر بحث على مستوى الجامعات: يجب العمل على إنشاء مخابر بحث على مستوى الجامعات تهتم بالتطورات و تحديث المعايير المحاسبية الدولية و معايير الإبلاغ المالي.

5. رهانات تطبيق النظام المحاسبي المالي على المؤسسات الجزائرية[1]:

الرهانان الأساسيان الهامان في الانتقال لتطبيق النظام المالي المحاسبي الجديد يمثلان في أنظمة المعلومات و الاتصال المالي، و يمكن تغيير المرجع المحاسبي في الجزائر من إعطاء الفرصة للمؤسسات بإعادة النظر في تنظيم إنتاج المعلومات المالية و إعادة تقويم الوظيفة المحاسبية.

1) تأثير النظام المحاسبي المالي الجديد عن الاتصال المالي:

المعلومة المنشورة وفق المعايير الدولية المعلومة المالية (IFRS) تؤدي إلى تغيير طبيعة العلاقة بين المؤسسة و مستعملي قوائمها المالية، بالتركيز أساسا على المعلومة الموجهة للمستثمرين، بحيث يجب أن تحتوي المعلومات حسب المعايير الجديدة على معلومة و عناصر قوائم مالية متعددة و مفصلة و ذات نوعية، مثال على ذلك المعيار الدولي للمحاسبة رقم 14 يتطلب تجزئة رقم الأعمال و النتيجة على قطاعات النشاط و المنطقة الجغرافية، بما يسمح من جهة للمحللين الماليين من إعطاء أراء أكثر وضوحا حول المؤسسات،و من جهة أخرى للمستثمرين، و خاصة المساهمين من أجل فهم أحسن لواقع المؤسسة.

وتختلف المعلومة المالية بين النظام المحاسبي المالي عن المخطط الوطني للمحاسبة من حيث توجهها نحو عدة مستعملين على رأسهم المستثمرين، على العكس من المخطط الذي يأتي حسبه على رأس مستعملي المعلومة المالية إدارة الضرائب و الدولة بهيئاتها المختلفة.
هذه الزيادة في حجم المعلومات قيد الاتصال تمثل تكلفة المؤسسات،غير أنه بالمقابل يجب مقارنة هذه التكلفة مع علاوة الخطر الذي سيمنح من طرف المستثمرين للمؤسسة التي تقدم حساباتها باختلاف مع الطريقة السابقة،بالإضافة إلى ذلك فإن اعتماد النظام المحاسبي المالي الجديد(SCF) يسمح للمؤسسات التي تطبقه بتهيئة بيئتها الداخلية و الاستفادة من التجارب،كل هذه التغيرات من أجل هدف واحد وهو تحسين نوعية المعلومات المنشورة.

[1] عزوز علي ،متناوي محمد ، "متطلبات تكييف القواعد الجبائية مع النظام المحاسبي المالي" ، مرجع سبق ذكره ،ص 12

2) تأثير تطبيق المعايير الدولية المحاسبية على نظام المعلومات:

تغيير التطبيقات المحاسبية يقود المؤسسات للتفكير في تغيير أنظمة معلوماتها المحاسبية،للتمكن من امتلاك أنظمة معلوماتية تمكنها من جهة تسيير مجموعة من المعطيات بطريقة منسقة، و من جهة أخرى تجميع معلومات جديدة مطلوبة من المرجع المحاسبي الدولي، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أنه بعد الإقرار باعتماد المعايير الدولية للمعلومة المالية (12) في الاتحاد الأوروبي، بدأت تظهر هناك البرمجيات الأولى المطابقة للمعايير الدولية للمحاسبة و المعلومة (IFRS/IAS)، هذه الأخيرة ساعة بقدر كبير من الأهمية للمؤسسات، أين يكون القياس بقدر كبير من الضمان، لأنها تتوفر على مقدرة عالية للمرافقة في هذه الفترة من التحول نحو المعايير الدولية للمعلومة المالية، و بإمكان المؤسسات الجزائرية الاستفادة من المؤسسات الأوروبية في هذا المجال.

و من الضروري لتكييف أنظمة المعلومات أن يتم إعادة النظر في إنتاج المعلومات المالية، و تغييرا لبرمجيات المحاسبية باحتوائها على العناصر و القواعد الجديدة مثل تناقص القيمة و مخطط الاهتلاك، معالجة المعلومات القطاعية و المجمعة، بالإضافة إلى متابعة مشاريع البحث و التطوير بما يسمح بالتمييز بين تكاليف البحث و تكاليف التطوير، كما يجب كذلك إعطاء قيمة و تقدير للوظيفة المحاسبية.

3) تعزيز الحوكمة بالمؤسسات:

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 لمساهميها.

4) ضرورة تفعيل بورصة الجزائر[1]:

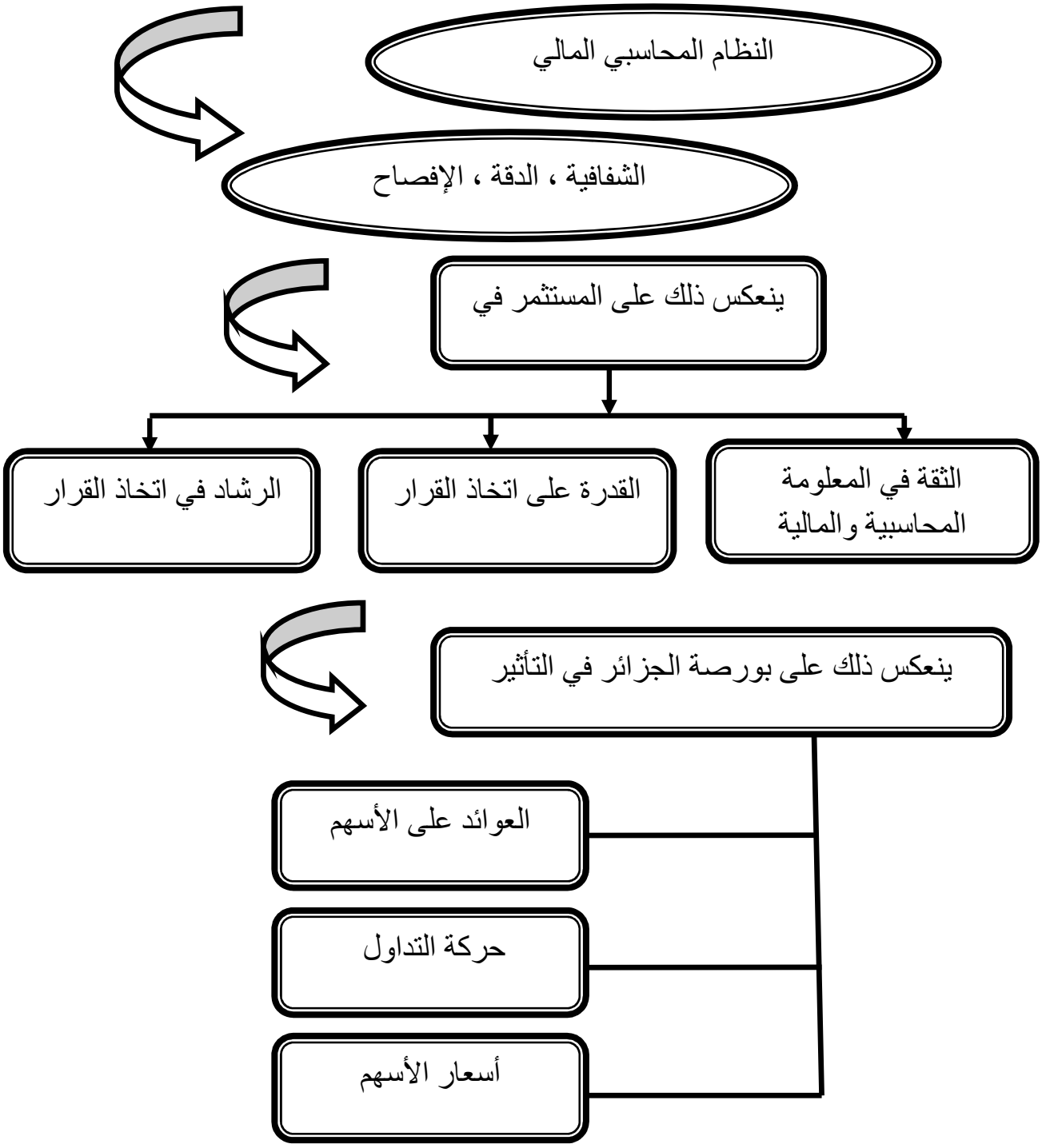
يشكل تطبيق النظام المحاسبية المالي فرصة هامة و ضرورية لتفعيل بورصة الجزائر، باعتبارها أهم ما يجب أن يرافق تطبيق المعايير في الجزائر،وهذا راجع الامتيازات التي يمنحها النظام المحاسبي المالي للمؤسسات المسعرة في البورصة وغير المسعرة و التي نذكر منها على سبيل الحصر ما يلي :

[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

- 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 :

الشكل (III - 1) : 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 .

المطلب الثالث : ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال لهدف تحسين من مردوديتها و جذب الاستثمار الأجنبي المباشر .ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 ، أعلنت كل من جمعية كير (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري .وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية[1] .

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[2] .

[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

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

01.تشكيل فريق العمل[1] (GOAL 08)

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

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

02.محتويات الميثاق [1]

حيث تناول هذا الميثاق بعرض أهم البنود عامة حول حوكمة الشركات :

الجزء الأول : ضرورة ميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة

1. الظرف الجزائري
2. المؤسسات الشريكة بتنفيذ الميثاق
3. المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة كهدف ذات أولوية
4. مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

الجزء الثاني : المعايير الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة

1. الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة
   - الجمعية العامة للمساهمين
   - مجلس الإدارة
   - المديرية
2. علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين
   - السلطات العمومية كشريك
   - البنوك والهيئات المالية الأخرى : الثقة والشفافية
   - الموردين : من اجل تعاون دائم
   - الزبائن :الملاك الحقيقيين للمؤسسة
   - العمال : هم أول زبائن للمؤسسة
   - المنافسين : أخلاق وواجبات
3. النوعية ونشر المعلومات
   - المعلومات المالية
   - انتقال ملكية المؤسسة

الجزء الثالث : ملاحق

إن ما يحتويه ميثاق حوكمة الشركات الجزائري هو بالفعل ماهو متداول في النصوص التشريعية المتداولة في دول العام ، ولكن للأسف مازال ولوقتنا الحالي لم يأتني 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 المبحث الموالي .

[1] http://www.algeriacorporate governance.org/download/code-ara.rar p05

المبحث الثاني: دراسة الميدانية

ظهرت في بلادنا العديد من المؤسسات الصناعية والتي دعمت وجودها في السوق بشكل قياسي ومن بين هذه المؤسسات **مؤسسة شي علي للأنابيب**، هذه الأخيرة استطاعت ولو بإمكانيات بسيطة مقارنة بما تملكه المؤسسات العمومية أن تثبت وجودها، وتحقق نتائج جيدة على المستوى المحلي أو الدولي وهذا بعد أن دخلت بلادنا إلى اقتصاد السوق ورفع الاحتكار من طرف الدولة لوسائل الإنتاج.

المطلب الأول : نشأة المؤسسة وأهدافها

1. نشأة المؤسسة

مؤسسة (**CHIALI Tubes**) أو (**STPM CHIALI**) هي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم تقدر ب 600 مليون دينار ،فهي تعد من أولى وأهم المؤسسات المنتجة للأنابيب **PVC-PE** الخاصة بالماء والغاز والسقي.

تخصصت مؤسسة شي علي للأنابيب (**CHIALI Tubes**) بتحويل المواد البلاستيكية منذ سنة 1985 بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس بفضل الخلية العائلية التي يديرها المنشئ والمؤسس **أحمد شيالي** فهي اليوم تمتلك مصنعين عصريين يقعان بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس وتتربعان على مساحة تقدر ب2 هكتار للمصنع الأول متخصص في تحويل أنابيب **PVC-PE** والمصنع الثاني والذي مساحته 9 هكتارات متخصص في تحويل البوليتيلان ذات الكثافة العالية والمخفضة (**PEHD-PEBD**).

كما أنها تبنت فرع آخر في المؤسسة والذي يسمى ب **STPM خدمات** والذي أنشئ حديثا فقد تخصص في تطوير وإنجاز مشاريع السقي، من أجل تقديم أحسن المنتجات والخدمات.

فقد عملت مؤسسة (**CHIALI Tubes**)على تكييف منتجاتها باستمرار حسب المتطلبات الجديدة للسوق :

1) جهاز الإنتاج ذو تأدية عالية.
2) [illegible].
3) [illegible].

بفضل هذه المؤهلات الثلاثة تقترح مؤسسة (**CHIALI Tubes**) سلسلة واسعة من المنتجات والتي تكون بفضلها عند حسن ظن زبائنها.

كما أنها تمتلك شبكة توزيع كثيرة والتي تقدر بأكثر من 35 موزع تضمن بذلك الاستحواذ على القدر الأكبر من السوق الجزائرية.

كما أنها تمتلك أيضا طاقة بشرية عالية المستوى بحيث يعمل في المؤسسة أكثر من 60 إطارا ومهندسا من ذوي المهارات والخبرات العالية، حيث أن اختيار العمل يقوم على أساس شروط صارمة تستند إلى تكوين مناسب وفعال وخبرة كبيرة، حيث أن عمال المؤسسة **CHIALI Tubes**) حريصون على وضع مهاراتهم كفاءاتهم في خدمة الزبون.

تكوين وتطوير مهارات العمال هو هدف رئيسي عند المؤسسة لذلك تبذل المؤسسة جهودا مميزة في هذا المجال عن طريق التكوين والدراسات داخل الوطن وخارجه، كما أنها تعتمد على نظام عمل وأساليب تسييرية عصرية تمكنها من الاستجابة الفورية والجيدة لمتطلبات واحتياجات زبائنها.

كما أن من المهام الرئيسية لمؤسسة **شي علي** للأنابيب تكمن في:

1) تطبيق الإستراتيجية داخل المؤسسة والدعم اللوجيستي لفروع مجمع شيال (شيالي للأنابيب، شيالي .للخدمات، شيالي بروفيبلاست (Prophiplast))
2) القيام بالدراسات الفعالة وتسويق الخدمات والمنتجات.
3) القيام بعملية التشغيل لنشاطها والمتمثل في الشراء والتصنيع والبيع فهي بذلك مؤسسة تجارية وإنتاجية، كما أنها تقدم في نفس الوقت خدمات لزبائنها.

كما أن من بين الأهمية التي تحصلت عليها المؤسسة هي شهادة المطابقة TEDJ شعار الجودة والذي حرر مؤخرا من طرف المؤسسة الجزائرية للتقييس **(IANOR) Institut Algérien *de* normalisation** فهي بذلك أول مؤسسة جزائرية تتحصل على هذه الشهادة وذلك في صناعة وحفر قنوات لتحويل البوليتيلان ذات الكثافة المرتفعة(**PEHD**) .

فهذا الإجراء الذي نتج عنه منح شهادة المطابقة دام أكثر من سنتين (02) تضمنت عملية المراجعة والتي كانت دقيقة من طرف (**IANOR**) وذلك عن طريق تدقيق مختلف سلاسل التنصيب لأنابيب تحويل البوليتيلان ذات الكثافة المرتفعة[1] فهي بذلك تعتبر الرائد الوطني في عملية صناعة الأنابيب المتخصصة في(**PEHD**) ، ناهيك عن شهادة المطابقة التي تحصلت عليها **ISO 9001**: **2000** في شهر أوت **2002** وذلك لتطبيقها كل المواصفات الأساسية في صناعة الأنابيب فهي بذلك تمتلك نظام جودة فعال يؤهلها للحصول على عدة شهادات من المنطقة العالمية للتقييس (***ISO***) ، فهي الآن حددت كمرحلة قادمة السعي إلى الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات 2004 : **ISO 14000** و**ISO 18001** وهذا هو هدفها في المستقبل التي تسعى جاهدة لتحقيقه .

[1] www .groupe-chiali.com

2. غايات ،أهداف وميادين نشاط المؤسسة

أ) الغايات والأهداف

إن المبرر الاقتصادي لوجود هذه المؤسسة ونشاطها هو تحقيق الربح والاستمرارية في السوق والبحث عن الريادة والسيطرة على الأسواق الحالية والتوسع للوصول إلى أسواق جديدة، كما يمكن أن ندرج ضمن الغايات الاجتماعية لهذه المؤسسة أولا تأمين خدمة جيدة للعملاء من حيث تقديم إنجازات والتي بدورها تحقق الرفاهية والراحة للعميل، كما تحرص المؤسسة على المحافظة على عامليها وخلق روح الوفاء لديهم، من خلال غرس ذلك بواسطة التسيير بالمشاركة وإبداء الرأي الذي بدوره قد يخدم المؤسسة وتشجيع كل الاقتراحات التي يقدمها العمال والتي من شأنها قد تعود بالفائدة على المؤسسة وبالتالي على الجميع، فمؤسسة **(CHIALI Tubes)** استطاعت وبفضل خبرة وكفاءة أكثر من **70** إطار يعملون بالمؤسسة وبفضل شبكة التوزيع التي تملكها والتي تقدر ب **35** موزع معتمد على مستوى التراب الوطني أن تغطي أكثر من **30%** من الاحتياجات وتغطية أكثر من 40**%** من الاحتياجات الوطنية لأنابيب البوليتيلان ذات الكثافة العالية والمنخفضة وذلك من الماء والغاز، كما استطاعت ترويج أكثر من **20000** من اللواحق المستعملة في إعطاء الأنابيب ميزة صحيحة ودقيقة فهي بذلك تسعى إلى تقوية الوضعية التنافسية وذلك بالبحث عن الميزة التنافسية المناسبة لمتطلبات المحيط ولقدرات المؤسسة الداخلية، كما تسعى أيضا إلى الزيادة في استغلال الطاقة الإنتاجية لديها وذلك لتحقيق مردودية فعالة .كما أنها تسعى للمحافظة على أخذها بعين الاعتبار مقاييس الجودة التي تتبعها في عملية الإنتاج إذ من بين الأعمال المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها هي الحصول على شهادة المطابقة**2004: 14000 ISO و 18000 ISO.**

ب) ميادين نشاط المؤسسة :

إن ميادين النشاط الأساسية لمؤسسة**(CHIALI Tubes)** تكمن في :

1) **المياه الهيدروليك:** الهيدروليك هو ميدان نشاط معروف جدا لمؤسسة **CHIALI Tubes** وذلك عن طريق المنتجات التي تقوم بصنعها ثم ترويجها.

<u>على سبيل النحو</u> : أنابيب **PVC** وأنابيب **PEHD** للماء والغاز وذلك في مدة تتراوح أكثر من 20 سنة، حيث سجلت هذه المؤسسة في هذا الميدان ميزة تنافسية وذلك من خلال الريادة في هذا المجال والذي تمثلت في الجودة المتقنة لمنتوجتها المصنعة، والتي كانت نتيجتها حصولها على **شهادة المطابقة**[1] 2000: **ISO 9001** ، ومؤخرا حصولها على شهادة المطابقة

[1] www .groupe-chiali.com

TEDJ من **(IANOR)** . فهذا إن دلّ على شيء يدل على مدى تمكن المؤسسة من التسيير في هذا الميدان وتوفير كل اللوازم الفعالة التي تسمح ببقائها واستمرارها وتحقيق المزيد من الأرباح والتفوق والريادة فيه، حيث إن مؤسسة **CHIALI** تنشط في هذا الميدان في **المجالات** التالية:

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].

2) **السقي والري :** هو ميدان آخر تنشط فيه للمؤسسة حيث تسعى إلى تحقيق شبكات ري الأراضي الزراعية وذلك على مستوى عال من الدقة والجودة، كما أنها تقوم بحفر قنوات لري وسقي الأراضي إلى جانب ذلك فهي تأخذ بعين الاعتبار المحيط من خلال إقامة مشاريع تحافظ على البيئة **كتحقيق مراكز للري الاصطناعي، وإعادة دوران المواد المستعملة وتحقيق شبكات لري المناطق الخضراء.**

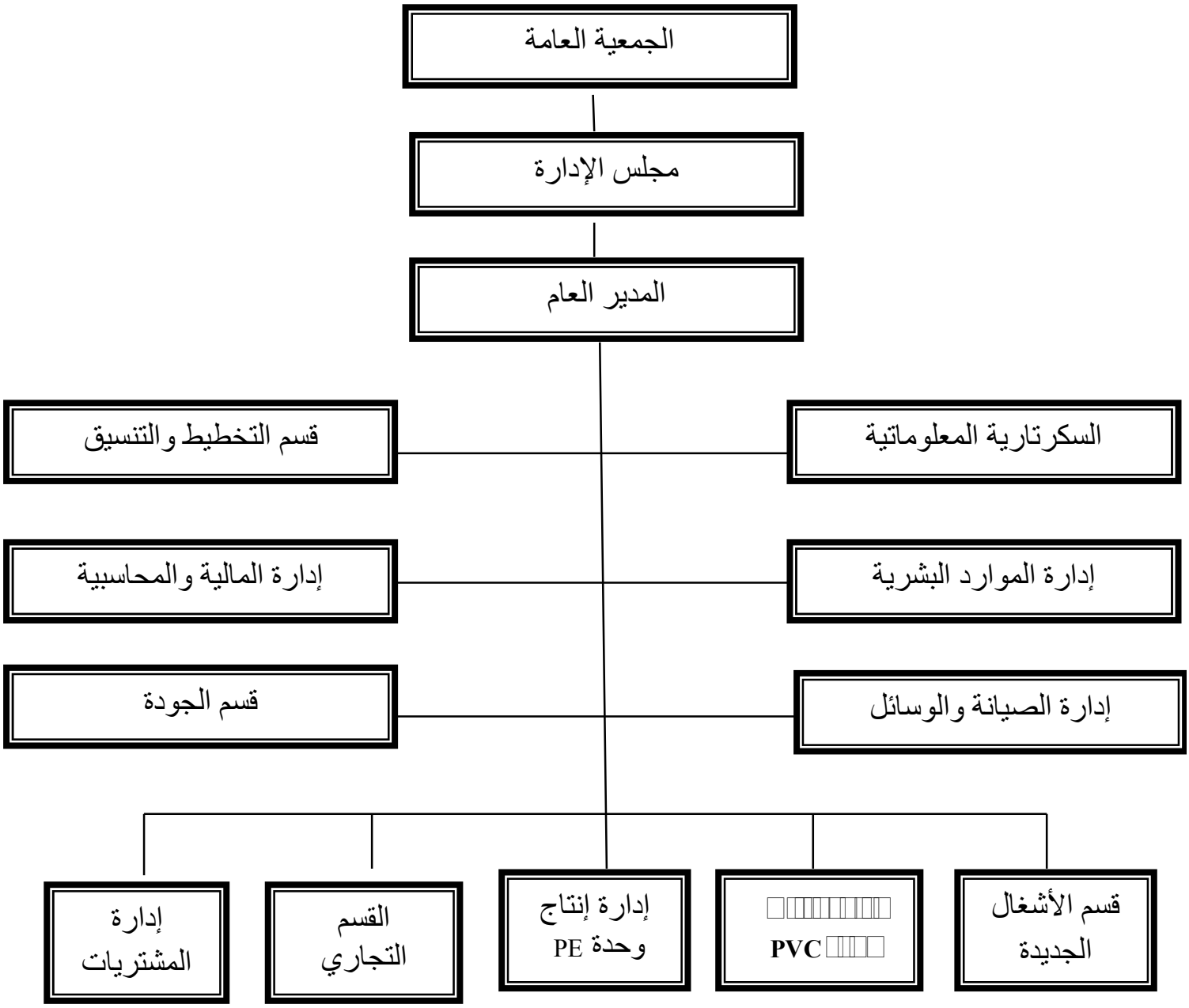
المطلب الثاني : التنظيم الداخلي للمؤسسة

1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة (CHIALI Tubes)

تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي من شكل التنظيم المصفوفي، في محاولة لجمع بين كافة الامتيازات التي تتحصل عليها المؤسسة من التنظيم التي تقوم بإتباعه وهذا ما يجعل هذا النوع فريدا من نوعه والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة (**مؤسسة شيالي للأنابيب**[1]) .

[1] وثائق مؤسسة (CHIALI Tubes)

الشكل(III – 1) : الهيكل التنظيمي CHIALI Tubes



المصدر : وثائق المؤسسة شي علي

- توزيع المهام والأدوار في المؤسسة :

01. **المدير العام :**ومن مهامه الأولى تعريف وإعداد مشروع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ويقدم لها القيادة الرشيدة من خلال التقريب من كل هياكل المؤسسة، كما أنه يسهر على ترجمة الإستراتيجية إلى خطط متوسطة وطويلة المدى وإلى سياسات مقسمة حسب القطاعات المتوفرة لدى المؤسسة، كما أنه يسهر على وضع هياكل لنظم المعلومات على مستوى المؤسسة.
   - يجمع ويدمج الموارد الهامة وذلك من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق الخطط والبرامج المعتمدة[1]؛
   - يسهر على الاستعمال العقلاني لكل من الموارد البشرية، المالية، المادية وذلك من أجل تحقيق الهدف؛
   - يسهر على إقامة الميزانيات المحاسبية والضريبية من ظرف الهياكل المعنية ويقوم بتحضير تقرير التسيير لمجلس الإدارة ؛
   - يسهر على ترويج سياسة الجودة وأهداف الجودة إلى جميع مستويات المؤسسة وذلك بهدف تعظيم لدى العمال لتقديم المزيد من الجهد ؛
   - يقرر أفعال تحسين نظام إدارة الجودة؛
   - يمثل المؤسسة أمام المنظمات الإدارية، المالية والاجتماعية والهياكل العامة والخاصة وكل الأشخاص خارج المؤسسة ؛
   - يسهر على المحافظة على ثروة وأسهم المؤسسة.

02. **قسم التخطيط والتنسيق :**قسم التخطيط والتنسيق لمؤسسة (**CHIALI Tubes**) هو مكلف ب:
   - إعداد ووضع دراسات حول إمكانيات الورشات الإنتاجية ونسبة استعمالها؛
   - المشاركة في إعداد البرنامج السنوي للإنتاج؛
   - إعداد خطط الإنتاج وذلك بالنظر لطلبيات العملاء ومستوى المخزون المحدد؛
   - التفاوض مع المسؤولين التجاريين ومدير الإنتاج لوحدة **PVC** ومدير الإنتاج لوحدة **PE** ، حول مواعيد تلبي الطلبيات الداخلية وإعداد المواعيد النهائية لإعلانها لعملاء مؤسسة ؛
   - التخطيط والمتابعة بدقة شديدة أوامر التصنيع وذلك مع التنسيق مع الهياكل المعنية بوحدات الإنتاج؛

[1] وثائق المؤسسة

- المتابعة اليومية لطلبيات التصنيع وتحديد تأخيرات التسليم لهياكل مديرية التجارة، وذلك من أجل الهدف النهائي والمتمثل في إعلام العميل والذي يعتبر مصدر الطلبية .

03. إدارة الموارد البشرية :

بصفة عامة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة (**CHIALI Tubes**) مكلفة ب:

- المشاركة في مشاريع تسيير الموارد البشرية وذلك على مستوى نظام الحوافز والأجور والتوظيف وإقامة علاقات العمل، التكوين، انقطاع علاقات العمل .
- المشاركة في إعداد الشروط التحسينية للكفاءة والحوافز والإنتاجية عن طريق:
  - **وضع نظام الأجور.**
  - **إقامة ملفات الوظيفة.**
  - **تحليل احتياجات التكوين وإعداد خطط التكوين.**
- تسيير الأفراد العاملين داخل مؤسسة (**CHIALI Tubes**).
- ضمان نقل العمال في المؤسسة.
- الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الخارجية.

04. إدارة المالية والمحاسبية :

هذه الإدارة مكلفة من طرف مدير المالية والمحاسبة والذي من بين مهامه:

- إعداد الوظيفة المالية للمؤسسة وإدارة المحاسبة ومراقبة تكاليف العمليات التي تقوم بها المؤسسة ؛
- إعداد أهداف المؤسسة من وجهة نظر مالية ؛
- ومن بين أهم نشاطات هذه المديرية تقديم كل الدعم لباقي المديريات بحيث تتمكن من تأدية مهامها فعالية .

05. إدارة الصيانة والوسائل :

إدارة الصيانة والوسائل مكلفة بالقيام بالمهام الرئيسية التالية:

- تسيير ملفات تجهيزات الإنتاج، التركيبات التي تقوم بها **(ماء، الهواء، الطاقة الإلكترونية، وسائل الإنتاج ...).**
- إعداد وتنفيذ برامج التأكد، صيانة التجهيزات...الخ.

06. **إدارة الجودة :** إدارة الجودة مكلفة ب:

- إعداد مراقبات للجودة وذلك فيما يخص المواد الأولية، إستهلاكات الإنتاج والمنتجات الموجهة لإعادة البيع ؛
- تنفيذ نماذج الاختبار والمحاولات داخل مختبرات المؤسسة؛
- إعداد الإحصائيات المتعلقة بنشاطات الجودة والقيام بترجمتها؛
- السهر على المحافظة على سياسة الجودة المتبعة من طرف المؤسسة؛
- تطبيق إجراءات ودعائم نظام إدارة الجودة؛
- إعداد وإقامة تقارير دورية متعلقة بنشاط المؤسسة وذلك فيما يخص الجودة.

07. **إدارة المشتريات**: إدارة المشتريات لمؤسسة **(CHIALI Tubes)** مكلفة ب:

- إعداد مشروع المشتريات والقيام بعرضها على المديرية العامة وذلك من أجل المناقشة عليها ؛
- اعتماد التسيير المثالي لمخزون المواد الأولية، إستهلاكات الإنتاج، والمنتوجات الملحقة **(**اللواحق**)** وذلك عن طريق برمجة قانونية فيما يخص التسليم من الموردين؛
- احترام التوجيهات والتوصيات المتعلقة بالإدارة المالية والمحاسبية وذلك فيما يخص حجم برنامج المشتريات مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة تحقيق الأهداف التجارية.

08. **الإدارة التجارية :** من المهام الرئيسية لهذه الإدارة ما يلي:

- المشاركة في السياسة التجارية المعدة من قبل المديرية العامة لمؤسسة **(CHIALI Tubes)** ؛
- المشاركة في التعريف بمشروع المخطط التسويقي الإستراتيجي والسياسة التجارية لمؤسسة **شي علي** والتي هي مقترحة من قبل المديرية العامة؛
- تقييم التقرير الشهري لنشاط مديرية التجارة وذلك من أجل المحافظة على المخطط التسويقي الإستراتيجي وعلى السياسة التجارية وكل هذا الهدف منه تحقيق الغايات في إطار الميزانية التجارية لمؤسسة **(CHIALI Tubes).**

09. **إدارة الإنتاج PVC،PE :**

كل وحدة مكلفة من قبل مدير وحدة حيث من المهام الرئيسية والمشركة:

- العمل على التعاون مع مدير الصيانة والوسائل من أجل جعل تجهيزات الإنتاج في حالة جيدة؛
- السهر على تنفيذ برنامج الإنتاج؛
- السهر على احترام معايير الجودة وآجال التصنيع؛

- تأمين الاستعمال الجدي للتجهيزات والسهر على أمنها.

أما المهام الخاصة لكل من وحدة فهي:

- **وحدة PVC:** - تأمين حماية الوحدة

- السهر على مراقبة سلوك العمال بما يخدم أهداف الوحدة.
- نقل المنتجات النهائية المصنعة إلى وحدة PE من أجل وضعها في قائمة تسيير المخزونات المركزية .

- **وحدة PE** : تأمين السهر على التطورات الدولية وفي الجزائر على تقنيات المنتوجات الجديدة وذلك بما يخدم ميادين النشاطات لدى المؤسسة.

2. كفاءات الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية إدارة حيوية في مؤسسة شيالي وهي تملك كفاءات عالية ذات خبرات لا متناهية، وهي تتميز باختلاف المستويات التعليمية وتفاوت الأعمار، إذ تساهم في بقاء المؤسسة واستمرارها، والجدول التالي يوضح المستويات التعليمية المتوفرة في مؤسسة شيالي:

الجدول(III – 3): كفاءات الموارد البشرية لمؤسسة

	إدارة عامة	الانتاج/صيانة / جودة	تسويق / مشتريات / تخزين	المالية /محاسبة	المجموع	النسبة %
دكتوراه	-	-	-	-	-	-
ماجستير	1				1	%0.31
مهندس دولة	10	14	8	3	35	% 10.97
ليسانس	6	16	9	2	33	%10.34
تقني سامي	10	26	10	1	47	%14.73
بكالوريا	7	20	6	1	34	% 10.66
ثانوي	7	43	16	2	68	% 21.3
يعرف الكتابة والقراءة	29	21	17	-	67	% 21
لا يعرف لا الكتابة ولا القراءة	15	14	5	-	34	% 10.66
المجموع	85	154	71	9	319	% 100

المصدر : وثائق المؤسسة (**CHIALI Tubes**)

الجدول(III- 4): هرم الأعمار مؤسسة شي علي

	إدارة عامة	الإنتاج/صيانة / جودة	تسويق / مشتريات / تخزين	المالية /محاسبة	المجموع	النسبة %
64 <	2	-	1	-	3	%0.94
من 55 إلى 64	12	18	8	1	39	%12.23
من 45 إلى54	26	27	7	1	61	%19.12
من 35 إلى 44	20	34	22	3	79	%24.77
من 25 إلى 34	15	55	28	3	101	%31.66
من 20 إلى 24	10	16	5	1	32	%10.03
20 >	-	4	-	-	4	%1.05
	85	154	71	9	319	%100

المصدر : الوثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث : دراسة وتقييم نتائج الاستبيان

في هذا الجزء سنتطرق إلى تحليل نتائج دراسة الميدانية التي شملت القطاع الخاص بصفة عامة ومجمع شيالي بصفة خاصة وذلك نظرا لتوفره على الشروط الأساسية المطلوبة في بحثنا والتي تتمثل في كونها شركة ذات أسهم وتحوي على الهيكل التنظيمي الموالي : مجلس الإدارة والجمعية العامة .

1. إجراءات الدراسة الميدانية :

01. مجتمع وعينة البحث :

- **مجتمع الدراسة :**

لقد تم اختيار □□□□ □□ □□□ المتواجدة بولاية سيدي بلعباس والتي تحتوي على مجلس الإدارة كعينة عن الشركات الخاصة ذات أسهم .

- **عينة الدراسة** :

نظرا لاستحالة إخضاع كل فروع مجمع شي علي للدراسة ، أولا لشدة التحفظ من طرف الإدارة اتجاه الموضوع ، ثانيا لمحدودية الوقت وتباين المناطق التي تتواجد فيها هذه الفروع فقد وقع الاختيار على مؤسسة **شي علي للأنابيب** والتي تقع بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس ،نظرا لما تتوفر عليه الوحدة من صفات تجعلها متميزة عن كثير من الوحدات والفروع الأخرى وهذا نتيجة لمجموعة من المناهج والطرق التي تسمح بالتحكم الكلي في نوعية المنتوج .

وعليه فإن العينة ستتمثل في **20** عامل من عمال شي علي للأنابيب والتي تتشكل من الرؤساء والمرؤوسين وذلك من أصل **139**عامل بالإضافة إلي **2** من المساهمين و **3** من أعضاء مجلس الإدارة ،**5** من عملاء المؤسسة تم مراسلتهم من طرف المؤسسة نفسها وهذا التوزيع كان لغرض الوصول إلى الهدف المنشود من الدراسة وهو الإجابة عن الإشكالية المثارة في بحثنا هذا .

كما يمكن الإشارة بأن الاستمارات تم توزيعها من طرف رئيس الموارد البشرية وذلك نظرا لحساسية الموضوع بالنسبة للمؤسسة بالإضافة لخصوصية النظام الداخلي للمؤسسة ،بعد اللقاء الشخصي معه لعدة مرات ومناقشة الموضوع وتقديم بعض الإيضاحات حول الهدف الرئيسي من الاستبيان .

02.تقديم استمارة الاستبيان :

استنادا لطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث والإمكانيات المتاحة لنا ، ونظرا لعدم توفر معلومات أساسية مرتبطة بموضوع البحث ، كمعلومات منشورة فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي الاستبيان ، حيث من خلاله تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها.
وقبل القيام بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان يجب أولا أن نعطي فكرة عن كيفية تقديم الاستبيان وما هي الطريقة المتبعة في عملية صياغة أسئلة الاستبيان.
حيث تم تقسيم الاستبيان إلى 4 أقسام وكل قسم إلى مجموعات حسب الجانب النظري للبحث وكل قسم موجه إلى فئة محددة من عينة البحث والتي ذكرنا فيما سبق بأنها مقسمة إلى (أعضاء مجلس الإدارة، مساهمين، عمال، زبائن المؤسسة.) وقد تناولنا في كل قسم ما يلي :

أولا تم إدراج واجهة في كل قسم تبين التعريف بالدراسة وأهميتها، كما يتضمن هذا الجزء أيضا تحفيز المبحوث للإجابة عن الاستبيان ويتم الإشارة إلى أن إجابته تعتبر هامة ومفيدة لأغراض البحث، وأن المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث وأنها ستعامل بشكل سري، كما تمّ أيضا التعريف بالبحث وبموضوع الدراسة المزعم إجراؤها داخل المؤسسة.
كما تضمن هذا الجزء المعلومات والخصائص الديموغرافية والاجتماعية للعمال وهي السن، الجنس، المستوى التعليمي وطبيعة العمل والإدارة التي ينتمي إليها.

القسم الأول : كان موجه إلى أعضاء مجلس الإدارة ، والذي كان بدوره مقسم إلى مجموعتين حيث حاولنا في المجموعة الأولى الاستطلاع عن واقع البنية المؤسساتية الجزائرية وهل هي محفزة على ممارسة النشاط الاقتصادي أم لا ولقد ركزا على أعضاء مجلس الإدارة كونهم هم مسيري الشركة وبالتالي هم أدرى عضو دون غيرهم عن واقع التشريعات والمحيط الخارجي للشركة .وفيما يخص المجموعة الثانية فكانت حول دور مجلس الإدارة في الارتقاء بمستوى الشفافية داخل المؤسسة .

القسم الثاني : كان موجه إلى المساهمين والذي قسم بدوره إلى مجموعتين ،حيث تناولنا في المجموعة الأولى أهم مؤشرات التي نستطيع من خلال معرفة ما مدى احترام المؤسسة لحقوق مساهميها ،أمل في المجموعة الثانية فقد حاولنا الاستطلاع عن رأي المساهمين عن موضوع الشفافية في المؤسسات الجزائرية الخاصة .

القسم الثالث : كان موجه إلى العمال ، والذي بدوره كان مكون من عدة أسئلة والتي كانت بهدف الاستطلاع عن حقوق المساهمين ورأيهم حول واقع الشفافية في المؤسسة التي يعملون بها .
القسم الرابع : كان موجه على زبائن المؤسسة ، ولقد قسمنا مجموع الأسئلة الموجهة إليهم إلى مجموعتين حيث تناولنا في المجوعة الأولى انطباع الزائن عن **مجمع شي علي** ، أما في المجموعة الثانية فكانت بغرض حول الاستفسار عن درجة تفاعل الزبائن مع المؤسسة .

ملاحظة : للمزيد من معلومات عن فحوى الاستبيان ارجع إلى قائمة الملاحق

03.الطريقة المتبعة في صياغة أسئلة الاستبيان :

إن الطريقة التي تم إتباعها في عملية صياغة أسئلة استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث كانت عن طريق [redacted] وذلك اعتمادا منا على الجانب النظري ومتطلبات إشكالية دراستنا ، حيث تم تحديد الخيارات الممكنة لكل سؤال ويطلب إلى المبحوث اختيار أحدها أو أكثر حيث تم اللجوء إلى هذا النوع من الأسئلة عندما تكون الخيارات المتاحة معروفة ومحددة بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة مع رئيس الموارد البشرية والذي كانت له كلمة الفصل في اختيار أسئلة الاستبيان بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة .

2. استغلال وتحليل نتائج الاستبيان :

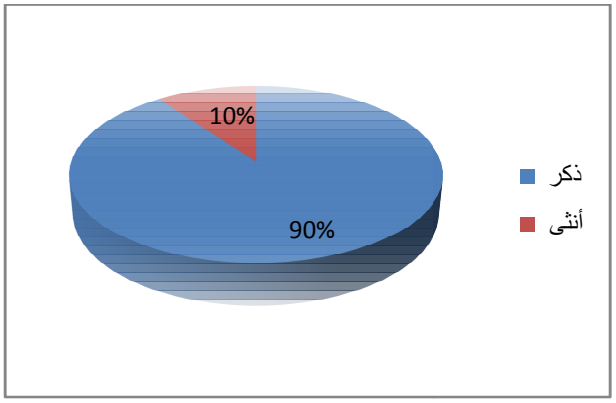
بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من الأشخاص المعنيين (عينة البحث) والذين قاموا بملئها ، تم القيام بالمراجعة الدقيقة والتحليل معتمدين أيضا على الملاحظة خاصة في طريقة التعامل مع الزبائن في القسم التجاري فقد وصلنا إلى النتائج التالية :
ولكن قبل التطرق إلى نتائج التحليل سنحاول بعرض مميزات العينة التي تم القياس على أساسها نتاج بحثنا هذا :
ونظرا لصغر عينة بحث راجع إلى عدة أسباب تطرقنا لها مسبقا ، اضطررنا إلى الاعتماد على طريقة الحسابية اليدوية الوصفية لنتائج الدراسة ، عوضا عن الطريقة الآلية التي كان من المقرر استغلالها (برنامج **spss**) .

الجدول(III - 5):جنس عينة البحث

الجنس	العدد	النسب %
ذكر	27	%90
أنثى	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل(III - 3): التمثيل البياني للنسب



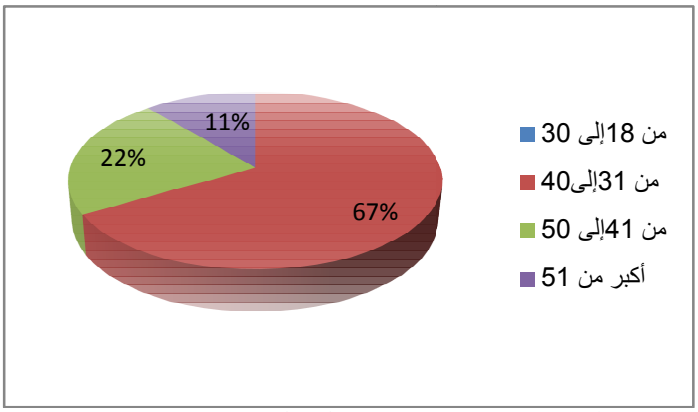
المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول(III- 6): شرائح أعمار عينة البحث

السن	العدد	النسب
من 18إلى 30	3	%10
من 31إلى40	18	%60
من 41إلى 50	6	%20
أكبر من 51	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III- 4) : التمثيل البياني لشرائح الأعمار



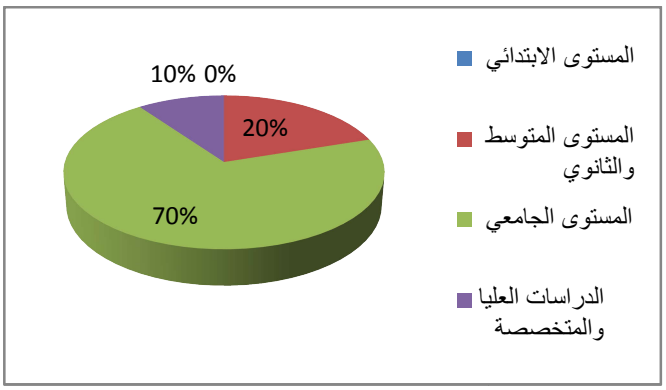
المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول(III- 7) : المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	العدد	النسب
المستوى الابتدائي	0	%0
المستوى المتوسط والثانوي	6	%20
المستوى الجامعي	21	%70
الدراسات العليا والمتخصصة	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل(III - 5) : التمثيل البياني للنسب



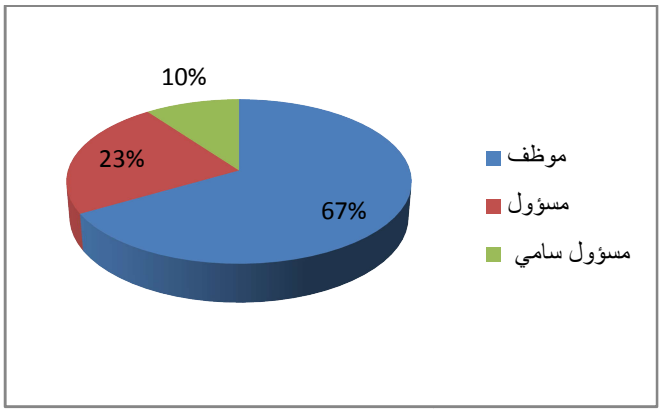
المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول(III - 8): الرتب الوظيفية لأفراد العينة

الرتب الوظيفية	العدد	النسب
موظف	20	**% 66.67**
مسؤول	7	**%23.33**
مسؤول سامي	3	**%10**
المجموع	30	**%100**

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل(III -6) : التمثيل البياني للنسب



المصدر : من إعداد الطالبة

وبعد عرضنا لأهم مميزا ت عينة البحث سنقوم بتحليل متغيرات التي تناولتها إشكالية البحث وعليه :

- **بالنسبة للقسم الأول الموجه إلى أعضاء مجلس الإدارة وفيما يخص**:

المجموعة الأولى : **البنية المؤسساتية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي** فالنتائج كانت كالتالي :

1. بالنسبة للسؤال الأول: القوانين والتشريعات الجزائرية تشجع القطاع الخاص على التطور والازدهار.فكانت الإجابات كما يلي

إن القوانين والتشريعات الجزائرية الحالية تشجع إلى حد ما القطاع الخاص على التطور والازدهار وذلك مقارنة مع دول عربية أخرى ، وهذا ما تؤكده الإجابات المعبر عنها بنسبة **67% بدرجة متوسطة .**

2. بالنسبة للسؤال الثاني : تتميز مؤسستكم بسياسة فصل الملكية عن الإدارة (enterprise managériale . فكانت الإجابات كما يلي

باعتبار أن أغلب شركات المساهمة الخاصة في الجزائر عائلية ، ، فقليل ما نجد هناك فصل كلي بين الإدارة والملكية حيث نجد معظم المساهمين هم مسيرين في نفس الوقت ، وهذا ما صرحت به نتائج الاستبيان حيث نجد نسبة **100 %** تؤكد بأن درجة الفصل الإدارة عن الملكية هي متوسطة .

3. بالنسبة للسؤال الثالث : يعمل المسيرين على تحقيق مصلحة المؤسسة (الملاك) قبل مصلحتهم الشخصية .

إن غالبية أعضاء مجلس الإدارة يؤكدون بأن مصلحة الشركة هي من مصلحتهم الخاصة وكوننا كما سبق الذكر فإن مجمع شي علي شركة عائلية ،فإن أغلب مسيريها هم الملاك وهذا تؤكده النسبة المتحصل عليها والتي تقدر بـــ **100%**

4. بالنسبة للسؤال الرابع : يتم معالجة وتحليل البيانات داخل مؤسستكم (قسم داخل المؤسسة مختص في دراسة المعلومات الموجودة في السوق). فكانت الإجابة كما يلي

للشركة ثقافة في الاعتماد على نفسها عن طريق توظيف مختصين ماليين داخل الشركة وهذا بهدف التقليل من تكاليف المعاملات الاقتصادية، وهذا ما أكده أعضاء مجلس الإدارة والتي تقدر نسبة إجابتهم بدرجة كبيرة **67 % .**

5. بالنسبة للسؤال الخامس: تعتمد مؤسستكم على مستشارين خارجيين في تحليل بياناتها. فكانت الإجابات كالتالي

إن اعتماد الشركة على نفسها في معالجة وتحليل بياناتها المالية ، ولكن هذا لم يمنعها من استشارة أخصائيين خارجيين والاستفادة من خبرتهم في نقاط معينة ، وهذا ما أكدته نتائج الاستبيان والتي تقدر بنسبة **100 %** والذين أجابوا بدرجة متوسطة .

6. بالنسبة للسؤال السادس : يؤثر أصحاب المصلحة (مستثمرين، عمال، زبائن، موردين، دولة، وسائل الإعلام...)على قرارات المؤسسة، فكانت الإجابات كالتالي

إن لأصحاب المصالح تأثير في قرارات وإستراتجيات الشركة ، خاصة في حالة ما إذا كان ذلك يصب في مصلحة الشركة ، وهذا ما أكده أعضاء مجلس الإدارة والتي قدرة الغجابة بدرجة كبيرة نسبة **100 %.**

7. بالنسبة للسؤال السابع : يشارك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فكانت الإجابات كالتالي :

إن الاستعانة بآراء أصحاب المصالح في اتخاذ قرارات الخاصة بالمؤسسة يعتبر من أولويات الشركة وهذا راجع إلى درجة الوعي الكبيرة لدى مسيري الشركة ،وهذا ما أكدته نتيجة الاستبيان والتي تقدر بنسبة **67%**والذين أجابوا بدرجة متوسطة .

كان الغرض من هذا السؤال هو التأكد من صحة السؤال السابق (وزن أصحاب المصلحة لدى الشركة

الجدول(III – 9) : نسب الإجابات حول البنية المؤسساتية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي

	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
القوانين والتشريعات الجزائرية تشجع القطاع الخاص على التطور والازدهار.	_	%33	%67	_	_
تتميز مؤسستكم بسياسة فصل الملكية عن الإدارة (enterprise managériale).	_	_	%100	_	_
يعمل المسيرين على تحقيق مصلحة المؤسسة (الملاك) قبل مصلحتهم الشخصية .	_	%100	_	_	_
يتم معالجة وتحليل البيانات داخل مؤسستكم (قسم داخل المؤسسة مختص في دراسة المعلومات الموجودة في السوق)	_	%67	%33	_	_
تعتمد مؤسستكم على مستشارين خارجيين في تحليل بياناتها	_	_	%100	_	_
يؤثر أصحاب المصلحة (مستثمرين، عمال، زبائن، موردين، دولة، وسائل الإعلام...)على قرارات المؤسسة	_	% 100	_	_	_
يشارك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	_	% 33	%67	_	_

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III -7) : التمثيل البياني للنسب

المصدر : من إعداد الطالبة

المجموعة الثانية **: دور مجلس الإدارة في الارتقاء بالشفافية داخل المؤسسة** فالنتائج كانت كالتالي :

1. بالنسبة للسؤال الأول: مستوى فعالية مجلس الإدارة. فالإجابات كالتالي :

01. مهام مجلس الإدارة . فكانت الإجابات كالتالي

100% يؤكدون بأن دور مجلس الإدارة داخل المؤسسة هو **استشاري ، رقابة والتدقيق ، اتخاذ القرارات**

02. نسبة تأثير قرارات مجلس الإدارة على المساهمين (عدم توزيع الأرباح واستغلالها في الزيادة في رأس مال الشركة)

100% يؤكدون بـأن نسبة تأثير قوية وذلك لكون أن الملاك يساهمون في عملية الإدارة بالإضافة إلى درجة الثقة المتبادلة بين الملاك والمسيرين.

وعلى ضوء ما سبق يتضح بأن مجلس الإدارة يقوم بالمهام التي نصت عليها لوائح حوكمة الشركات ، وبالتالي فإنه يتمتع بفعالية عالية داخل الشركة .

2. بالنسبة للسؤال الثاني : رتب من 1 إلى 5 حسب تصورك الشخصي :الفساد المالي والإداري داخل المؤسسات الجزائرية راجع إلى: فكانت الإجابات كالتالي :

67 % يرجحون أن نسبة الفساد المالي والإداري ترجع إلى :

1 ← ضعف أخلاقيات الأعمال
2 ← غياب المساءلة و الشفافية
3 ← لكثـرة الإغـــــراءات
4 ← التساهل في التنفيذ العقابي
5 ← غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات

33% يرجحون أن نسبة الفساد المالي والإداري ترجع إلى :

1 ← غياب المساءلة و الشفافية
2 ← التساهل في التنفيذ العقابي
3 ← لكثـرة الإغـــــراءات
4 ← ضعف أخلاقيات الأعمال
5 ← غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات .

وعليه فإن أغلبية أعضاء مجلس الإدارة اتفقوا بأن غياب الجانب الأخلاق أثر كبير على الشركات والذي يؤدي بدوره إلى تغلغل الفساد المالي والإداري داخل الإدارة ، وهذا ما دفع المنظمات العالمية في الاجتهاد بوضع لوائح ومعايير تحث على أهمية أخلاقيات الأعمال في التسيير المنظمات بشكل عام . حيث يعتبر السلوك الأخلاقي من أهم ركائز حوكمة الشركات.

3. بالنسبة للسؤال الثالث : تقييم الظروف المحيطة بالمؤسسة. فالإجابات كانت كالتالي :

01. تعاني مؤسستكم من البيروقراطية عند دخولها كمنافس في الصفقات العمومية.
فكانت الإجابات كالتالي :

بالرغم من التسهيلات التي وضعتها الحكومة الجزائرية في خوصصة المؤسسات العمومية ، وبالإضافة إلى جهودها في تشجيع القطاع الخاص والنشاط الاقتصادي بصفة عامة من خلال تبني نظام المحاسبي المالي وعقد ميثاق حوكمة الشركات خاص بالجزائر ، إلا أن هذا لم يأتي بثماره بعد وهذا راجع إلى العقبات التي يعاني منها القطاع الخاص في نشاطه والتي تتمثل في البيروقراطية بالدرجة الأولى خاصة فيما يتعلق بالصفقات العمومية ،وهذا ما أكدته نتائج الاستبيان أين نجد **100%** يؤكدون بان شركتهم تعاني من البيروقراطية في الصفقات العمومية بالرغم من توفر كل المقاييس والمؤهلات التي تسمح للشركة بالضفر بالصفقة محل المناقصة .

02.تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرارات كالتلوث مثلا . فكانت الإجابات كالتالي :

100% من أعضاء مجلس الإدارة يؤكدون بأن الشركة تسعى وبدرجة كبيرة في الأخذ بعين الاعتبار الجانب البيئي في نشاطها الاقتصادي .

ولعل ما يؤكد جهود هذه الشركة في الارتقاء بنشاطها العالمية والاستدامة وذلك بالحفاظ على الجانب البيئي ، هو فوز مجمع **شي علي** بشهادة **iso 14000 (شهادة لحماية البيئة ورعايتها).**

03.تساهم مؤسستكم في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة .

67% من أعضاء مجلس الإدارة يرجحون بأن الشركة تساهم بدرجة متوسطة في القضاء على البطالة في الجزائر .

33% من أعضاء مجلس الإدارة يرجحون بأن الشركة تساهم وبدرجة ضعيفة في القضاء على البطالة ، وهذا ما أكده رئيس الموارد البشرية في مقابلتنا له حيث أكد بان هدف الأولي للمؤسسة هي البحث عن اليد العاملة المؤهلة وذلك حسب حاجة الشركة وطموحاتها ، وأن

مقاييس عملية التوظيف داخل الشركة لا تأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي عكس المؤسسات العمومية .

04. اعتماد مجلس إدارة مؤسستكم على المعلومات المالية والمحاسبية في اتخاذ القرارات. فكانت النتائج كالتالي :

100% من أعضاء مجلس الإدارة يؤكدون بأنهم يعتمدون بدرجة كبيرة على المعلومات المالية والمحاسبية في اتخاذ قراراتهم .

وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا جليا بأن المحيط الخارجي لقطاع الأعمال الخاص غير مشجع بالدرجة الكافية والمطلوبة ، وهذا ما دفع المستثمر الأجنبي من تجنب الاستثمار في الجزائر واختيار بلدان عربية أخرى كالمغرب مثلا لكثرة العراقيل والبيروقراطية التي تكلفه خسائر كبيرة ، أما المحيط الداخلي للقطاع الخاص فهو يسعى جاهدا للحاق بدرجات الشركات الكبرى العالمية و التي هي في مجالها ، وذلك من خلال تبنيه للجانب الاجتماعي وذلك نظرا لأهميته البالغة على الشركة بصفة خاصة والاقتصاد الكلي بصفة عامة .

4. بالنسبة للسؤال الرابع :دورة المعلومات داخل المؤسسة:فكانت الإجابات كالتالي :

01. هل يتم التأكد من قبل مجلس الإدارة من سلامة الأنظمة المعلوماتية ولا سيما المالية والمحاسبية التي لها علاقة بإعداد التقارير المالية ؟فكانت النتائج كالتالي :

100% من أعضاء مجلس الإدارة يؤكدون بأنهم يشرفون بأنفسهم على سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية ، وذلك كونها القاعدة الأساسية في اتخاذ القرارات الخاصة بمستقبل الشركة وتطورها .

02. هل يتم الالتزام من طرف مؤسستكم بالإفصاح (توفير المعلومات)عن البيانات الختامية؟ فكانت النتائج كالتالي :

100% من أعضاء مجلس الإدارة يؤكدون بان الشركة ملتزمة بالإشهار عن تقاريرها المالية الختامية في كل سنة .

03. هل يتم الالتزام من طرف مؤسستكم بالإفصاح عن أهم المخاطر الجوهرية التي تتعرض لها ؟ فكانت النتائج كالتالي :

67% من أعضاء مجلس الإدارة يعتبرون أن الاحتفاظ بسرية المخاطر الجوهرية هي في صالح الشركة، وذلك حفاظا عن مكانتها في سوق المنافسة.

33% من أن أعضاء مجلس الإدارة بأن الشركة ملتزمة أحيانا ، في الإفصاح عن بعض المخاطر التي تواجهها ، وهذا لغرض طمأنة أصحاب المصلحة .

5. بالنسبة للسؤال الخامس:تقدير مرونة المعلومة في المؤسسة . فكانت الإجابات كالتالي:

01. ما مدى درجة الإفصاح التي تتمتع بها مؤسستكم في تقديم معلومات للمستثمر الأجنبي . فكانت النتائج كالتالي :

100% يجمع أعضاء مجلس الإدارة بأن درجة الإفصاح التي تقدمها الشركة متوسطة وذلك بأنه هناك معلومات لا يمكن التصريح بها خوفا على مكانة الشركة في السوق .

02.نسبة الشفافية (الإعلان عن المعلومات المالية وغير مالية) داخل مؤسستكم . فكانت النتائج كالتالي :

100% يجمع أعضاء مجلس الإدارة بأن نسبة الشفافية التي تتمتع بها الشركة فهي تقارب 50 %.

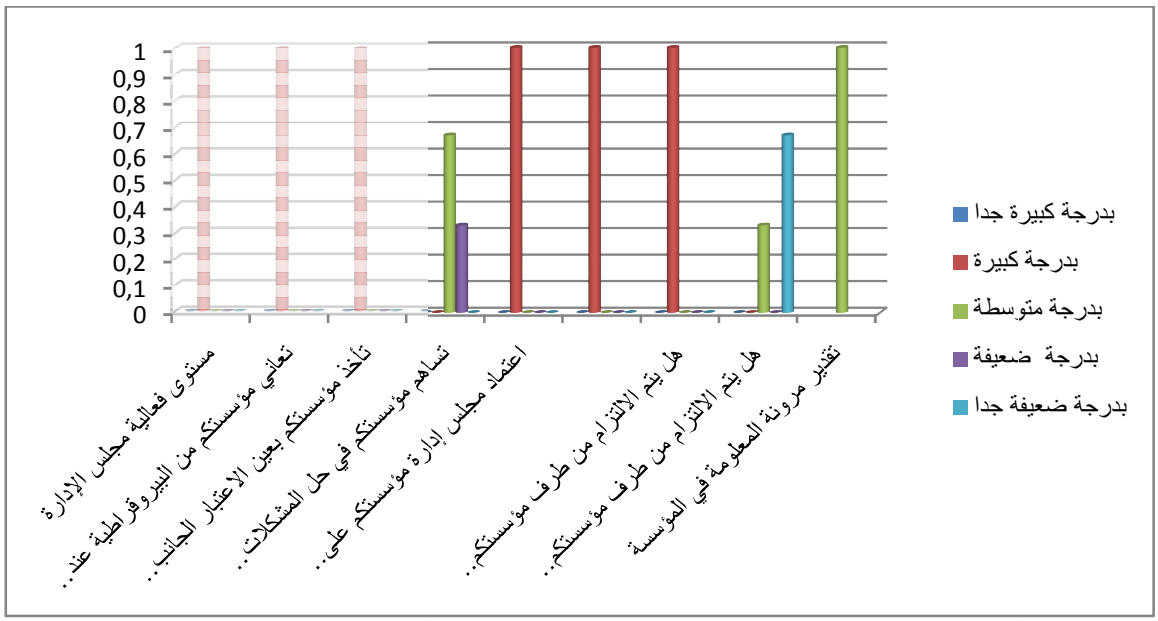
إن درجة المتوسطة لمبدأ الشفافية والإفصاح لدى شركاتنا راجع بالمرتبة الأولى إلى تغييب دور السوق المالي و الهيئاته الرقابية والتي تتمثل مهامها في فرض الشفافية والنزاهة على الشركات لصالح أصحاب المصلحة .

الجدول(III - 10) : نسب الإجابات حول **دور مجلس الإدارة في الارتقاء بالشفافية داخل المؤسسة**

	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
مستوى فعالية مجلس الإدارة	_	**%100**	_	_	_
تعاني مؤسستكم من البيروقراطية عند دخولها كمنافس في الصفقات العمومية.	_	**%100**	_	_	_
تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرارات كالتلوث مثلا	_	**%100**	_	_	_
تساهم مؤسستكم في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة .	_	_	**%67**	**%33**	_
اعتماد مجلس إدارة مؤسستكم على المعلومات المالية والمحاسبية في اتخاذ القرارات.	_	**%100**	_	_	_
هل يتم التأكد من قبل مجلس الإدارة من سلامة الأنظمة المعلوماتية ولا سيما المالية والمحاسبية التي لها علاقة بإعداد التقارير المالية ؟	_	**%100**	_	_	_
هل يتم الالتزام من طرف مؤسستكم بالإفصاح (توفير المعلومات)عن البيانات الختامية	_	**%100**	_	_	_
هل يتم الالتزام من طرف مؤسستكم بالإفصاح عن أهم المخاطر الجوهرية التي تتعرض لها ؟	_	_	**%33**	_	**%67**
تقدير مرونة المعلومة في المؤسسة			**% 100**		

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل(III - 8) : التمثيل البياني للنسب



المصدر : من إعداد الطالبة

وعلى ضوء ما سبق فإن مجلس الإدارة يعتبر من أهم أدوات حوكمة الشركات في إرساء مبدأ الشفافية والإفصاح ، وذلك كونه العقل المدبر والمسير للشركة ولهذا فإن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات راجع بالدرجة الأولى إلى درجة الوعي لدى مسيريها الذين .

ولهذا يجب على الشركات المساهمة بانتقاء مسيريها بكل عناية وموضوعية ، بالإضافة إلى برمجة دورات تكوينية ذات مستوى عالمي وهذا بهدف تحقيق الهدف المنشود ولضمان الاستمرارية والبقاء في سوق المنافسة .

- **بالنسبة للقسم الثاني الموجه إلى المساهمين وفيما يخص** :

المجموعة الأولى: **حقـــــوق المساهمين.** فالنتائج كانت كالتالي

بالنسبة للسؤال الأول : نقل أو تحويل ملكية الأسهم. فكانت النتائج كالتالي
كون أن شركة المساهمة تعتبر من شركات الأموال وبالتالي فإن العبرة ليست بالشخص وإنما بالأموال (الأسهم) ، وعليه فإن عملية بيع أو تحويل الملكية تتم بسهولة كبيرة وهذا ما أكدته نتائج الاستبيان أين نجد نسبة **100 %** من المساهمين أكدوا بأن تحويل ملكية الأسهم تتم بسهولة كبيرة وبدون معرقلات .

بالنسبة للسؤال الثاني : الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة . فكانت النتائج كالتالي :

100% من المساهمين أكدوا بأنهم يحصلون بسهولة كبيرة على المعلومات المرغوب الحصول عليها ، وهذا راجع إلى كون الشركة عائلية وأن كل من المساهمين يعتبرون في نفس الوقت من مسيري الشركة .

بالنسبة للسؤال الثالث : المشاركة والتصويت في الاجتماعات. فكانت النتائج كالتالي :
100% من المساهمين أكدوا بان لهم الحق والحرية في التصويت وبدرجة كبيرة في الاجتماعات.

بالنسبة للسؤال الرابع : انتخاب أعضاء مجلس الإدارة. فكانت النتائج كالتالي :

100% من المساهمين أكدوا بأنه يتم استشارتهم(بدرجة كبيرة) في عملية اختيار أعضاء مجلس الإدارة .

بالنسبة للسؤال الخامس : الحصول على حصص من أرباح المؤسسة بطريقة عادلة . فكانت النتائج كالتالي :
100% من المساهمين أكدوا بأنهم يأخذوا حقهم من الأرباح بطريقة عادلة إذا كان هذا التقسيم هو في صالح الشركة.

بالنسبة للسؤال السادس : طرح أســـــــهم إضـــــــافيـــة . فكانت النتائج كالتالي
100% من المساهمين أكدوا بأن عملية طرح أسهم إضافية ضعيفة جدا .

بالنسبة للسؤال السابع : التعديل في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسة.فكانت النتائج كالتالي :

100% من المساهمين أكدوا يساهمون بدرجة كبيرة في الموافقة على التعديلات التي تتم على مستوى الشركة .

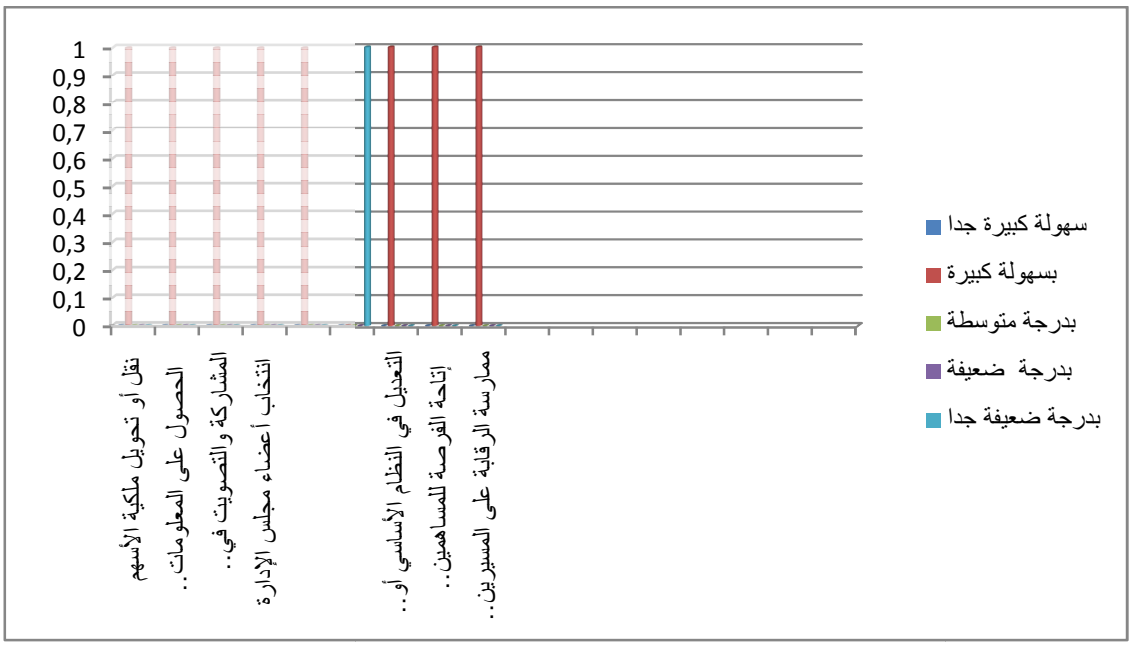
بالنسبة للسؤال الثامن : إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة.
100% من المساهمين أكدوا بأن لهم الحق في توجيه الأسئلة المراد الاستفسار عنها ، وهذا ما يؤكد صحة السؤال الثاني .
بالنسبة للسؤال التاسع : ممارسة الرقابة على المسيرين وأعضاء مجلس الإدارة. فكانت النتائج كالتالي .
100% من المساهمين أكدوا يمارسون الرقابة وبدرجة كبيرة على المسرين ، وأعضاء مجلس الإدارة .

الجدول (III - 11): نسب الإجابات حول **حقوق المساهمين**

	سهولة كبيرة جدا	بسهولة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
نقل أو تحويل ملكية الأسهم	_	**%100**	_	_	_
الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة	_	**%100**	_	_	_
المشاركة والتصويت في الاجتماعات	_	**%100**	_	_	_
انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	_	**%100**	_	_	_
الحصول على حصص من أرباح المؤسسة بطريقة عادلة	_	**%100**	_	_	_
طرح أسهم إضافية	_	_	_	_	**%100**
التعديل في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسة.	_	**%100**	_	_	_
إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة.	_	**%100**	_	_	_
ممارسة الرقابة على المسيرين وأعضاء مجلس الإدارة	_	**%100**	_	_	_

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل(III -9) :التمثيل البياني للنسب



المصدر : من إعداد الطالبة

كون أن شركة محل الدراسة هي شركة عائلية ولهذا نجد بأن المساهمين هم في نفس الوقت مسيرين ، وبالتالي فإن هذا لا يطرح لنا إشكال مساهمين كبار وآخرين صغار بالإضافة إلى حقوقهم أخرى سواء تعلق الأمر بالتسيير أو التصويت أو الأرباح فهي محترمة وبدرجة كبيرة ، والشكل الملاحظ على مستوى مجمع شي علي فإنه يحرص بأن تبقى الشركة عائلية وما يؤكد ملاحظتنا هذه هو الجواب عن السؤال السادس والذي يتعلق بطرح أسهم جديدة رغبة من المؤسسة في إدخال مساهمين جدد .

المجموعة الثانية : **واقع الشفافية داخل المؤسسة الجزائرية.** فكانت النتائج كالتالي

بالنسبة للسؤال الأول : رتب من 1 إلى 5 حسب تصورك الشخصي :الفساد المالي والإداري داخل المؤسسات الجزائرية راجع إلى: فكانت الإجابات كالتالي

50% يرجحون أن نسبة الفساد المالي والإداري ترجع إلى :

1 ⟵ ضعف أخلاقيات الأعمال
2 ⟵ غياب المساءلة و الشفافية
3 ⟵ لكثـــرة الإغـــــــراءات
4 ⟵ التساهل في التنفيذ العقابي
5 ⟵ غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات

50% يرجحون أن نسبة الفساد المالي والإداري ترجع إلى:

1 ⟵ التساهل في التنفيذ العقابي
2 ⟵ لكثـــرة الإغـــــــراءات
3 ⟵ غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات
4 ⟵ غياب المسـاءلة و الشفافية
5 ⟵ ضعف أخلاقيات الأعمال

بالنسبة للسؤال الثاني : .تقييم الظروف المحيطة بالمؤسسة.فكانت النتائج كالتالي

01. تعاني مؤسستكم من البيروقراطية عند دخولها كمنافس في الصفقات العمومية فكانت النتائج كالتالي :

100% من المساهمين يؤكدون بأن الشركة تعاني بدرجة كبيرة من البيروقراطية في الصفقات العمومية بالرغم من توفر كل المقاييس والمؤهلات التي تسمح للشركة بالضفر بالصفقة محل المناقصة .

02.تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرارات كالتلوث مثلا . فكانت الإجابات كالتالي :

100% من المساهمين يؤكدون بأن الشركة تسعى وبدرجة كبيرة في الأخذ بعين الاعتبار الجانب البيئي في نشاطها الاقتصادي .

ولعل ما يؤكد جهود هذه الشركة في الارتقاء بنشاطها العالمية والاستدامة وذلك بالحفاظ على الجانب البيئي ، هو فوز مجمع **شي علي** بشهادة **iso 14000 (شهادة لحماية البيئة ورعايتها).**

03.تساهم مؤسستكم في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة .

100 % من المساهمين يرجحون بأن الشركة تساهم بدرجة متوسطة في القضاء على البطالة في الجزائر .

04.اعتماد مجلس إدارة مؤسستكم على المعلومات المالية والمحاسبية في اتخاذ القرارات. فكانت النتائج كالتالي :

100% من المساهمين يؤكدون بأنهم يعتمدون بدرجة كبيرة على المعلومات المالية والمحاسبية في اتخاذ قراراتهم الخاصة بالمؤسسة .

3. بالنسبة للسؤال الثالث :تقدير مرونة المعلومة في المؤسسة . فكانت الإجابات كالتالي:

01. ما مدى درجة الإفصاح التي تتمتع بها مؤسستكم في تقديم معلومات للمستثمر الأجنبي . فكانت النتائج كالتالي :

100% من المساهمين يؤكدون بأن درجة الإفصاح التي تقدمها الشركة **متوسطة** وذلك بأنه هناك معلومات لا يمكن التصريح بها خوفا على مكانة الشركة في السوق .

02.نسبة الشفافية (الإعلان عن المعلومات المالية وغير مالية) داخل مؤسستكم . فكانت النتائج كالتالي :

50 % من المساهمين يجتمعون بأن نسبة الشفافية التي تتمتع بها الشركة فهي تقارب % 50

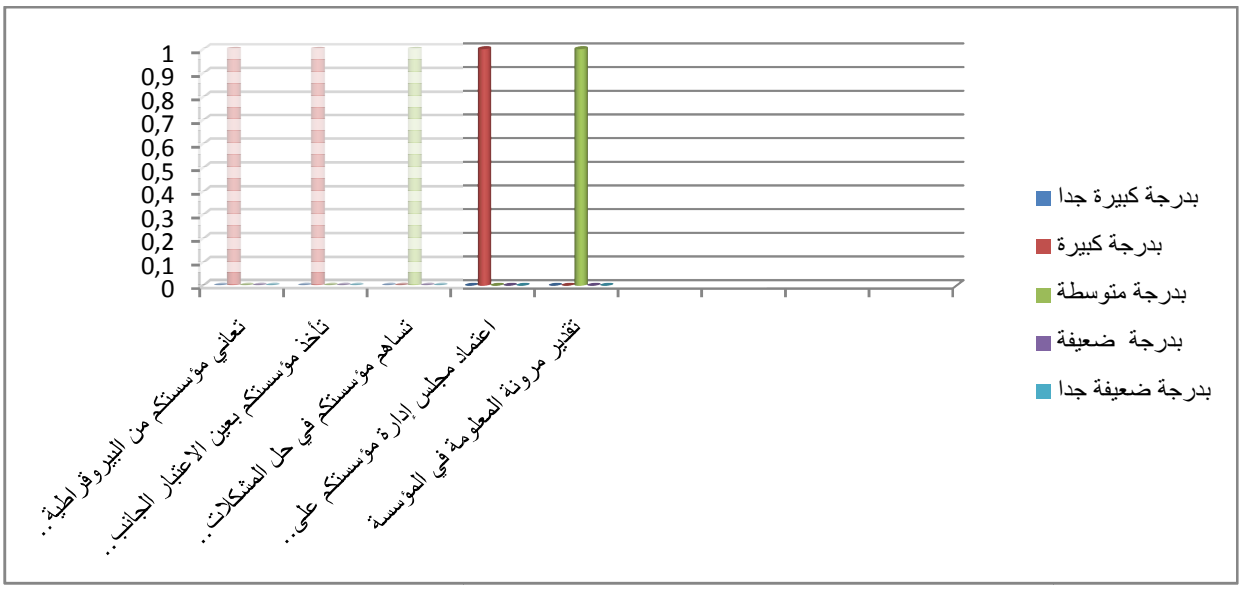
50 % من المساهمين يجتمعون بأن نسبة الشفافية التي تتمتع بها الشركة فهي تقارب **%**75

الجدول (III - 12) : نسب الإجابات حول **واقع الشفافية داخل المؤسسة الجزائرية**

	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
تعاني مؤسستكم من البيروقراطية عند دخولها كمنافس في الصفقات العمومية.	_	**%100**	_	_	_
تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرارات كالتلوث مثلا	_	**%100**	_	_	_
تساهم مؤسستكم في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة .	_	_	**%100**	_	_
اعتماد مجلس إدارة مؤسستكم على المعلومات المالية والمحاسبية في اتحاذ القرارات	_	**%100**	_	_	_
تقدير مرونة المعلومة في المؤسسة	_	_	**%100**	_	_

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III -10) : التمثيل البياني للنسب



المصدر : من إعداد الطالبة

إنها نفس النتائج المتحصل عليها في الجزء المخصص بأعضاء مجلس الإدارة ، وذلك راجع بأن المسيرين هم في نف الوقت ملاك ، وعليه فإن تحليل النتائج مذكورة أعلاه (الجزء المخصص لأعضاء مجلس الإدارة) .

- **فبالنسبة للقسم الثالث الموجه إلى العمال وفيما يخص:**

1. السؤال الأول : هل يستفيد العمال من تكوين من طرف إدارة المؤسسة ؟ فكانت النتائج كالتالي :

إن تكوين العمال بالنسبة **لمجمع شي علي** يعتبر من أولويات ، وهذا غن دل على شيء فإنه يؤكد على الوعي الكبير لدى القطاع الخاص بأهمية التكوين وما مدى فعاليته على مردود الشركة ، وهذا ما أكدته نتيجة الاستبيان والتي تقدر ب **90 %** من العمال يؤكدون بأنهم يستفيدون من التكوين من طرف الشركة.

وهذا ما يعكس جهود الشركة في هدفها المسطر والذي يتمثل في الحصول على شهادة **"ISO 18001 "** حيث تركز هذه الشهادة على مبدأ :

- ✓ الموظفين يجب أن يكونوا مؤهلين لأداء المهام التي قد تؤثر على السلامة والصحة المهنية في مكان العمل ، التأهيل يجب أن يتم تحديده بمفهوم التعليم المناسب ، التدريب (التكوين)أو الخبرة .

2. السؤال الثاني : ما هو واقع التحـــــفيزات داخل المؤسسة ؟ فكانت النتائج كالتالي :

إن احترام حقوق أصحاب المصالح والذي يعتبر العمال عنصر أساسي من بينهم ، والتي تتجلى أولى أولوياته هو الراتب بالإضافة إلى التحفيزات المشجعة على بذل جهد أكبر داخل الشركة ،وهذا ما يسعى له مجمع شي علي ، إذ نجد أغلب العمال راضين عن قيمة التحفيزات المقدمة من طرف الشركة والذي تقدر نسبتهم ب **75 %**

3. بالنسبة للسؤال الثالث : مساهمة مؤسستكم في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة. فكانت النتائج كالتالي :

إن عملية توظيف اليد العاملة في القطاع الخاص تكون حسب الحاجة الشركة من مناصب وكفاءات عكس ما نجده في القطاع العام ، وهذا ما أكده عمال مجمع شي علي حيث اجتمع أغلبهم والتي تقدر نسبتهم ب **80 %** على عملية التوظيف في الشركة تتم بوتيرة متوسطة .

4. بالنسبة للسؤال الرابع : هل تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرارات كالتلوث مثلا ؟ فكانت النتائج كالتالي :

75 % من العمال يؤكدون بأن الشركة التي يعملون بها تسعى وبدرجة كبيرة لمراعاة والمحافظة على البيئة ، وهذا ما يؤكد طموحات المسيرين والتي تتمثل في الارتقاء بالشركة نحو مصاف العالمية

25% من العمال يؤكدون بأن الشركة التي يعملون بها تسعى وبدرجة متوسطة لمراعاة والمحافظة على البيئة .

5. بالنسبة للسؤال الخامس : هل تعتبر تأشيرة المدقق الخارجي في القوائم المالية التي تقدمها الشركـة، كافية للاطمئنان أن المعلومات المقدمة صادقة، و أن حقوقكم محترمة ؟ فكانت النتائج كالتالي :

إن نزاهة و استقلالية المدقق الخارجي تمنح الطمأنينة والمصداقية في القوائم المالية المنشورة من طرف الشركة لدى أصحاب المصالح ، وخاصة وان عملية تعيين المدقق الخارجي تكون من طرف الجمعية العامة وليس من طرف المسيرين وهذا ما يمنح الطمأنينة للعمال اتجاه تأشيرة المدقق الخارجي ، وهذا ما صادق عليه أغلبية العمال والتي تقدر نسبتهم ب **70 %.**

6. بالنسبة للسؤال السادس : هل هناك شفافية في التعامل بين الإدارة والعمال. فكانت النتائج كالتالي :

لقد اجتمع أغلب عمال مجمع شي علي بأنه هناك شفافية وضوح في التعاملات التي تتم بينهم وبين الإدارة ، والتي قدرت نسبتهم ب **80 %**

7. بالنسبة للسؤال السابع : رتب من 1 إلى 5 حسب تصورك الشخصي : الفساد المالي والإداري داخل المؤسسات الجزائرية راجع إلى:

40% من العمال يرجحون أن نسبة الفساد المالي والإداري ترجع إلى :

1 ⟵ ضعف أخلاقيات الأعمال
2⟵ غياب المساءلة و الشفافية
3⟵ لكثـرة الإغـــــــراءات
4 ⟵ التساهل في التنفيذ العقابي
5 ⟵ غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات

20 % من العمال يرجحون أن نسبة الفساد المالي والإداري ترجع إلى :

1 ⟵ لكثـرة الإغـــــــراءات
2 ⟵ غياب المساءلة و الشفافية
3 ⟵ غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات
4 ⟵ ضعف أخلاقيات الأعمال
5⟵ التساهل في التنفيذ العقابي

10 % من العمال يرجحون أن نسبة الفساد المالي والإداري ترجع إلى:

1 ←لكثـــرة الإغـــــــراءات

2 ←غياب المسـاءلة و الشفافية

3 ← ضعف أخلاقيات الأعمال

4 ← التساهل في التنفيذ العقابي

5 ← غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات

10% من العمال يرجحون أن نسبة الفساد المالي والإداري ترجع إلى:

1 ←غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات

2 ←غياب المسـاءلة و الشفافية

3 ← لكثـــرة الإغـــــــراءات

4 ← ضعف أخلاقيات الأعمال

5 ← التساهل في التنفيذ العقابي

20 % من العمال يرجحون أن نسبة الفساد المالي والإداري ترجع إلى:

1 ← ضعف أخلاقيات الأعمال

2 ← غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات

3 ← غياب المسـاءلة و الشفافية

4 ← لكثـــرة الإغـــــــراءات

5 ←التساهل في التنفيذ العقابي

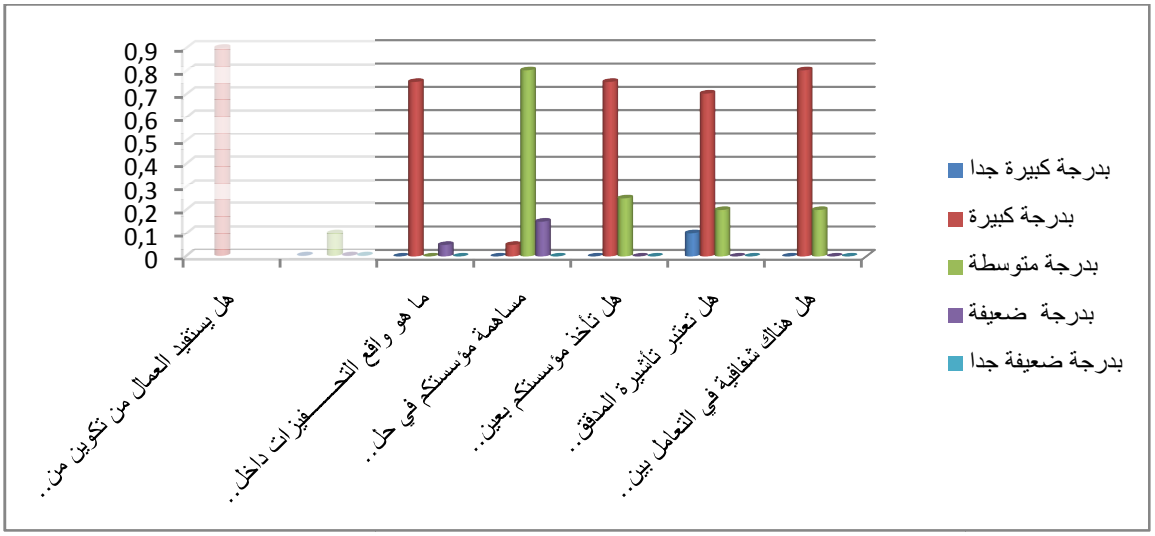
وعلى ضوء ما سبق نجد أنه هناك اختلاف في وجهات النظر بالنسبة للعمال حول أسباب الفساد المالي والإداري داخل الشركة ، ولكن الملاحظ أن معظمهم قد صنف غياب أخلاقيات الأعمال من أولى الأسباب التي تساهم في نشر الفساد بالإضافة إلى غموض القوانين والتشريعات الجزائرية وغياب المسائلة والشفافية .

الجدول(III - 13) : نسب الإجابات خاص بالعمال مجمع **شي علي**

	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
هل يستفيد العمال من تكوين من طرف إدارة المؤسسة	_	**%90**	**%10**	_	_
ما هو واقع التحـــــفيزات داخل المؤسسة	_	**% 75**	_	**% 5**	_
مساهمة مؤسستكم في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة	_	**%5**	**%80**	**%15**	_
هل تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرارات كالتلوث مثلا	_	**%75**	**%25**	_	_
هل تعتبر تأشيرة المدقق الخارجي في القوائم المالية التي تقدمها الشركـة، كافية للاطمئنان أن المعلومات المقدمة صادقة، و أن حقوقكم محترمة ؟ بدرجة	**%10**	**%70**	**%20**	_	_
هل هناك شفافية في التعامل بين الإدارة والعمال	_	**%80**	**%20**	_	_

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III - 11): التمثيل البياني للنسب



المصدر : من إعداد الطالبة

- **فالنسبة للقسم الرابع موجه إلى الزبائن وفيما يخص :**

المجموعة الأولى : **الانطباع حول المؤسسة** . فكانت النتائج كالتالي :

1. بالنسبة للسؤال الأول : أنت راض عن منتجات هذه المؤسسة التي اخترت أن تتعامل معها. فكانت النتائج كالتالي :

جل الزبائن أكدوا بأنهم راضين وبدرجة كبيرة عن منتوجات الشركة ، إذ قدرت نسبتهم ب **80 %**

2. بالنسبة للسؤال الثاني : درجة الإفصاح والشفافية من طرف المؤسسة عن حقيقة المنتوج محقق بدرجة. فكانت النتائج كالتالي :

80 % من الزبائن أكدوا بأنه هناك درجة كبيرة من الشفافية في التعامل بينهم وبين الشركة . وهذا ما يؤكد صحة مسيري الشركة في أهمية أصحاب المصلحة بالنسبة للشركة .

3. بالنسبة للسؤال الثالث : هل تعتبر تأشيرة المدقق الخارجي في القوائم المالية التي تقدمها الشركة، كافية للاطمئنان أن المعلومات المقدمة صادقة، و أن حقوقكم محترمة ؟ فكانت النتائج كالتالي :

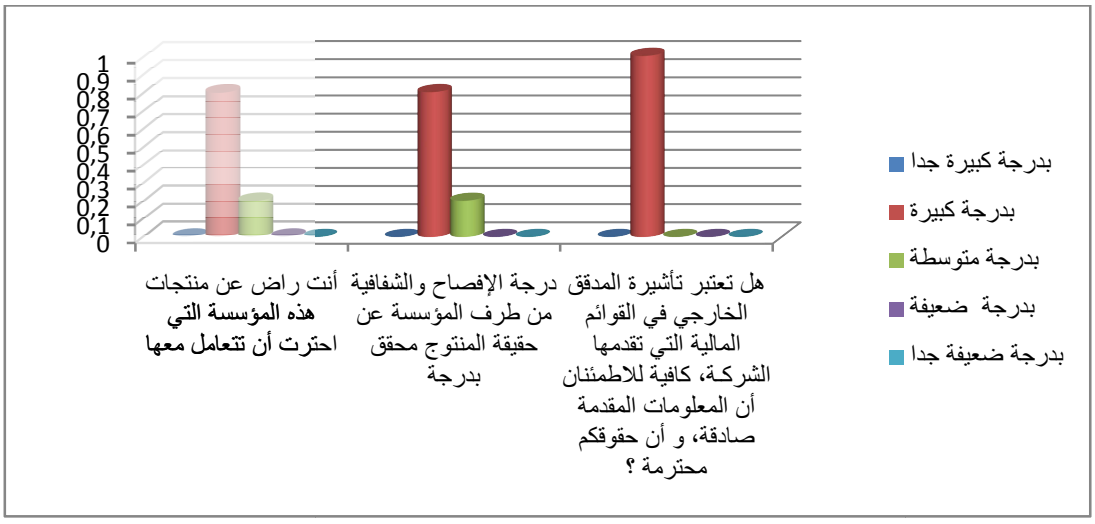
100 % من الزبائن أكدوا بأنهم يضعون ثقة كبيرة في التقارير الموقعة من طرف المدقق الخارجي .

الجدول(III - 14) : نسب الإجابات الخاص **الانطباع الزبائن** حول مجمع **شي علي**

	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
أنت راض عن منتجات هذه المؤسسة التي احترت أن تتعامل معها	_	% 80	%20	_	_
درجة الإفصاح والشفافية من طرف المؤسسة عن حقيقة المنتوج محقق بدرجة	_	%80	%20	_	_
هل تعتبر تأشيرة المدقق الخارجي في القوائم المالية التي تقدمها الشركة، كافية للاطمئنان أن المعلومات المقدمة صادقة، و أن حقوقكم محترمة ؟	_	%100	_	_	_

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III - 12) : التمثيل البياني للنسب



المصدر : من إعداد الطالبة .

المجموعة الثانية : **التفاعل مع المؤسسة .** فكانت النتائج كالتالي :

1. بالنسبة للسؤال الأول : هل يتم إشراككم في تغيير أو تطوير منتجات المؤسسة. فكانت النتائج كالتالي :

هناك حالات معينة يتم الأخذ فيها بآراء زبائن الشركة ، وهذا ما أكدته نتائج الاستبيان حيث نجد **60 %** من الزبائن أكدوا أحيانا ما يتم إشراكهم من طرف الشركة في اتخاذ القارات المتعلقة بمنتجاتها .

2. بالنسبة للسؤال الثاني : لماذا اخترت أن تكون كزبون لهذه المؤسسة. فكانت النتائج كالتالي

لقد أجمع معظم زبائن مجمع شي علي بأن سبب اختيارهم لمنتجات هذه الشركة يتمثل في جودتها العالية ، ولقد قدرت نسبتهم ب **80 %**

3. بالنسبة للسؤال الثالث: كيف تجد واقع الخدمات والتسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة ؟ فكانت النتائج كالتالي :

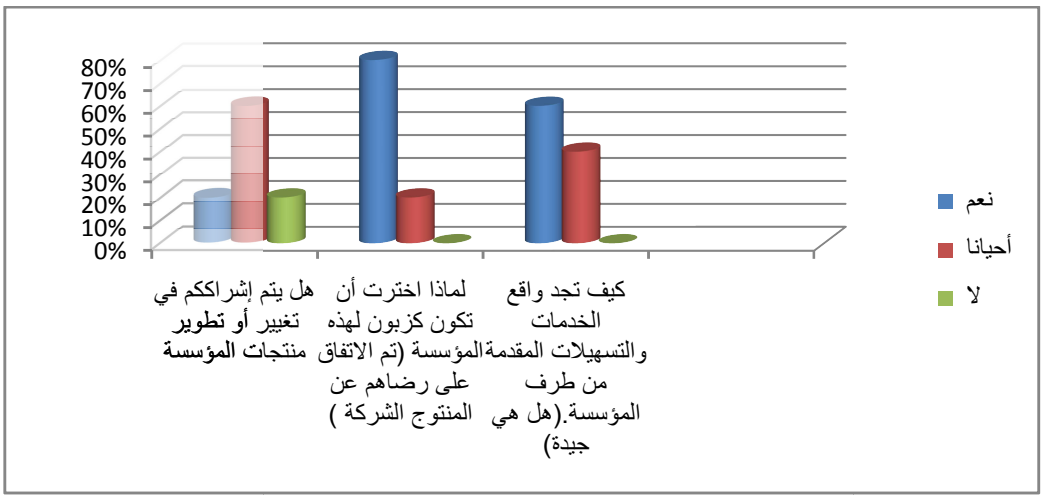
60 % من الزبائن أكدوا بان واقع خدمات المقدمة من طرف الشركة جيدة .
40 % من الزبائن أكدوا بان واقع خدمات المقدمة من طرف الشركة مقبولة .

جدول (III - 15): نسب تفاعل زبائن مع مجمع **شي علي**

	نعم	أحيانا	لا
هل يتم إشراككم في تغيير أو تطوير منتجات المؤسسة	**%20**	**%60**	**%20**
لماذا اخترت أن تكون كزبون لهذه المؤسسة (تم الاتفاق على رضاهم عن المنتوج الشركة)	**%80**	**%20**	_
كيف تجد واقع الخدمات والتسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة.(هل هي جيدة)	**%60**	**%40**	_

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III -13): التمثيل البياني للنسب



المصدر : من إعداد الطالبة

الخاتمة :

اشتمل الفصل الأخير على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة شي علي للأنابيب والتي كان الهدف منها دراسة وتحليل واقع حوكمة الشركات ومدى تطبيقها لمبادئ الإدارة بالشفافية داخل المؤسسات الجزائرية الخاصة ، والتي تعتبر بدوره من مخططات الحكومة الجزائرية التي قامت بمجموعة من الإصلاحات الهيكلية والتي زكتها عنها الهيئات والمنظمات العالمية .

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء عينة أخذت من مجتمع البحث ، وقد ساقنا تحليل إجابات العينة إلى مجموعة من النتائج نوردها فيما يلي :

- الشركات ذات الأسهم الخاصة في الجزائر أغلبها عائلية، وعليه مشكل المعاملة العادلة والمساوية للمساهمين غير مطروح؛
- ضعف البنية المؤسساتية المشجعة لقطاع الأعمال وخاصة القطاع الخاص الذي يعني من البيروقراطية في الصفقات العمومية ؛
- المدراء هم نفسهم أعضاء مجالس الإدارة وبالتالي فهناك تقزيم لحجم الرقابة الداخلية
- نقص الإفصاح والشفافية في الشركات الجزائرية وهذا ناتج عن غياب السلطة الرقابية التي يتميز بها السوق المالي ؛
- هناك نقص في مشاركة أصحاب المصالح في قرارات الشركة ، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على الضعف المعرفي لمسيري شركاتنا بأهمية آراء أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات وإستراتيجيات الشركة ؛
- إجماع على أن أسباب الفساد المالي والإداري هو ضعف أخلاقيات الأعمال ثم تليه التساهل في التنفيذ العقابي بالإضافة إلى غياب المسائلة والشفافية ، كثرة الإغراءات.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمدخل من مداخل الإدارة الحديثة والمعرفة **بحوكمة الشركات** والتي تعتبر سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات ويضم على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة والعوامل الإنتاجية... ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة المؤسساتية من قوانين وتشريعات تنظيمية ، هذا بالإضافة إلى أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية التي تعمل فيها والتي يمكن أيضا أن يكون لها أثر على سمعتها أو نجاحها في الأجل الطويل .

وعليه فإن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وخصوصا **لمبدأ الإفصاح والشفافية** وما يحمل في طياته من إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بما يتفق والمعايير عالية الجودة وأن يتم توفيرها للمستخدمين في الوقت الملائم والتكلفة الملائمة ،وهذا بهدف تحقيق مصالح الشركة بالدرجة الأولى بالإضافة إلى الهدف الأسمى والتي تسعى من ورائه كل دول العالم وهو تحقيق التنمية المستدامة ،كما يؤدي الالتزام بمثل هذه المبادئ إلى وجود سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية ووجود أدوات رقابية فعالة على أداء مجالس الإدارات والتي أصبحت نقطة البداية في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، حيث اهتمت العديد من الهيئات العلمية المعينة بوضع هذه القواعد بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفذيين .

ومن أجل الوصول إلى هدفنا المسطر والذي يتمثل في الإجابة عن الإشكالية المثارة **" ما هو واقع الإدارة بالشفافية في المؤسسات الجزائرية الخاصة ؟"** قمنا باقتراح مجموعة من الفرضيات ، والتي توصلنا بعد تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية إلى :

فيما يخص الفرضية الأولى : إن نجاح مبادئ الشفافية متعلقة بالبيئة الاقتصادية التي يجب أن تتميز بطابع المؤسساتي قوي وإصلاحات هيكلية فعالة ،توصلنا من خلال الدراسة النظرية للفصل الأول والتي تناولنا فيها نبذة عن مفهوم البنية المؤسساتية ومختلف أشكالها ومدى تأثيرها على سلوك المجتمع وقد خلصنا بأن البنية المؤسساتية القوية هي الأنظمة المستمرة من القوانين والقواعد الاجتماعية الموضوعة والمعمول بها والتي بهذا الشكل تركب وتشكل التفاعلات والتواصلات الاجتماعية بدلا من تحقيق القوانين وفقط .كما قمنا بتدعيم فكرة الدور الكبير الذي تلعبه الإصلاحات الهيكلية اللازمة في نجاح مبدأ الإدارة بالشفافية وذلك من خلال استعراضنا لأهم العقبات التي كانت السبب في عدم نجاح في التطبيق السليم لمبدأ الشفافية والإفصاح.وبمعنى آخر فإن التشريعات والقوانين بالإضافة إلى متطلبات اقتصادية كتجهيز البنية التحتية المحفزة على الاستثمار الإنتاجي و غير الإنتاجي تعتبر من أهم متطلبات نظام حوكمة الشركات .

فيما يتعلق بالفرضية الثانية : تسعى الجزائر جاهدة إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات إلا أن ذلك غير كافي في ظل عدم وجود إطار مؤسساتي متين وأنظمة وقوانين داعمة لذلك وكذلك لانعدام الأسواق المالية و تحجيم لدور البورصة ،بعد دراستنا للفصل الثالث وتحليلنا لنتائج الاستبيان تم تأكيد صحة الفرضية ، فرغم الإصلاحات الهيكلية التي همت بها الجزائر إلى أن ذلك ولحد الساعة لم يشفع لها بان تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات سواء في القطاع العام أو الخاص ولكن هذا لا ينفي جهود الفردية التي يقوم بها القطاع الخاص في تبني مبادئ وحوكمة الشركات وهذا إن يدل فإنه يدل على درجة الوعي لدي مسيري القطاع الخاص وهذا ما اتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى إدارة مجمع **شي علي** فالرغم من العقبات التي تواجهها مثل البيروقراطية ومختلف أشكال الفساد المالي والإداري في مختلف معاملاتها الاقتصادية إلا أنها تسعى جاهدة على تطوير شركتها للحاق بمصف الكبار .

أما الفرضية الثالثة : نقص الجرأة والكفاءة اللازمة في تطبيق المعايير المحاسبية العالمية ، وذلك نتيجة تغلغل الفساد المالي والإداري في المحيط الاقتصادي الجزائري ، فقد تم إثباتها من خلال الفصل الثالث أين نجد الجزائر قد تبنت النظام المحاسبي المالي سنة 2007 ولكن لنقص الجرأة وقلة الكفاءة والتكوين اللازم لم يتم تطبيقه إلا بعد سنة 2010، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى مخاوف المسيرين من أن يكتشف أصحاب المصالح لثغرات تسييرهم ، وذلك كون scf هو نظام أمريكي ويتميز بدقة وشفافية عالية بالإضافة غلى انه يركز على الجانب المالي للشركة .

<u>أهم النتائج :</u>

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بحوكمة الشركات ومبدأ الشفافية والإفصاح، وكذلك من خلال تبيان دور أدوات حوكمة الشركات في إرساء لمبدأ الشفافية والإفصاح داخل الشركة فقد توصلنا إلى النتائج التالية :

- فحوكمة المؤسسات عبارة عن النظام الذي يتم الاعتماد عليه في تسيير المؤسسات ومتابعة نشطها ونتائجها من طرف أصحاب المصالح ، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن نجاعة وفعالية إدارة المؤسسة من خلال استثمارها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف أصحاب المصلحة والتالي المساهمة في دفع عجلة التنمية للبلد التي تقطن به ؛

- إن أدوات الرقابة داخل المؤسسة تختلف اليوم عما كانت عليه في السابق، وأصبحت وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في المؤسسة، وهذا لما تقدمه من مساندة لمجلس الإدارة، لجنة المراجعة، الإدارة العليا والمراجع الخارجي، وكذا دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية ومراجعتها لإدارة المخاطر ومن هنا فهي تساعد في تطبيق حوكمة المؤسسات؛وهذا مال نلاحظه في معظم شركات المساهم الجزائر و وذلك كونها عادية ، فلا يجلى لما الدور الكبير الذي تلعبه هذه اللجنة وذلك كون أن المسيرين هم الملاك وهم أعضاء مجلس الإدارة في نفس الوقت .

- اهتمام حوكمة الشركات بتحقيق الإفصاح والشفافية في التسيير وخاصة في القوائم المالية والمحاسبية للشركة وهذا راجع للدور الكبير لهذه المعلومات والتي على أساسها تبنى درجة الثقة بين الإدارة وأصحاب المصالح ، ولم تقتصر على ذلك بل زادت من درجة الثقة لدى المتعاملين الاقتصاديين في الأسواق المالية .

النصائح والاقتراحات :

من أجل التجسيد الفعلي لمبادئ حوكمة الشركات في الجزائر ، لابد من توفير متطلبات نظام عمل حوكمة الشركات بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ أخلاقيات الأعمال ، ومن هنا ندرج التوصيات التالية :

- تكيف البرامج التعليمية والتدريبية للعاملين في المؤسسات للتعريف بمفاهيم المحاسبية وأهدافها وكذلك بمعايير الإفصاح المحاسبي ، وهذا سيؤدي إلى زيادة المحاسبين المؤهلين القادرين على التطبيق الأمثل للمبادئ والسياسات والمتطلبات المحاسبية والمالية ؛
- الإسراع في إعداد لائحة الحوكمة في الجزائر والتي تشمل على مبادئ وقواعد محلية تتماشى مع البيئة الجزائرية سواء من الناحية الاقتصادية ،السياسية ،الاجتماعية وحتى الجانب الديني والعرفي .مع الحرص على تطبيقها عن طريق مراقبتها من طرف هيئات ولجان مختصة ومكونة على أعلى مستوى ؛

- ضرورة تفعيل دور البورصة في الجزائر وذلك عن طريق تشجيع دخول مساهمين جدد فيها بهدف الزيادة في ديناميكيتها ونشاطها ، وبالفعل لا يمكن أن يتجسد هذا على أرض الواقع إلا كانت هناك تحفيزات مقدمة من طرف الدولة لتشجيع المزيد من شركات المساهمة بالانضمام إلى مساهمي بورصة الجزائر ،تذليل الصعوبات أمام المتعاملين في البورصة ورفع الاحتكار،...؛
- ضرورة إلزام الشركات المساهمة غير المدرجة في السوق المالي بالانخراط ، وذلك لإخضاعها تحت إشراف ورقابة السوق المالي؛

- يجب على ممارسي مهنة المحاسبة والمراجعة عند تنفيذه لمهنته التقنية أن يعمل طبقا للوائح المعايير المهنية وأن يتصرف بوعي ويجب أن يكون دائم الصدق والمقدرة على تبرير تصرفاته بكل موضوعية ؛
- ضرورة تطوير البيئة المنظمة لقطاع الأعمال (بنية مؤسساتية اقتصادية وسياسية) ، لتلبية متطلبات حوكمة الشركات ؛
- ضرورة إنشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاولة مهنة المراجعة في الجزائر مع إصدار معايير المراجعة الداخلية والخارجية بما يتفق مع المعايير الدولية ، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات الأعمال آخذة بعين الاعتبار واقع بيئة قطاع الأعمال بالجزائر .

وهذا وباعتبار الجزائر مازالت في بدايتها الأولى فيما يخص تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات وتوفير البيئة اللازمة ، وعليه فإن مجال بحثنا مازال خصبا للبحث وهذا ما دفعنا إلى طرح تساؤلات أخرى حول الموضوع :

- دراسة علاقة التأثير والتأثر بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات ، دراسة حالة شركات المساهمة العمومية ؛
- أثر اعتماد حوكمة الشركات في تفعيل السوق المالي في الجزائر .

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع باللغة العربية :

➢ قائمـــــــــــة الكـــــتب :

1. الشان ارم ايه ،" **القوى الاقتصادية في العالم** " ، مطبعة الحرية ،1997
2. أمين السيد الأحمد لطفي ، " **نظرية المحاسبة منظور التوافق الدولي** " ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009
3. إبراهيم العيسوي ، " **التنمية في عالم متغير : دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها** " ، دار الشروق القاهرة، 2003 .
4. بلال خلف السكارنه،" **أخلاقيات الأعمال** "،دار المسيرة للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009.
5. جورج دانيال غالي ،**" تطور مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة** " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001
6. حسين محمدي بوادي ،" **الفساد الإداري لغة المصالح** " ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 2008
7. حاتم محمد الشيشيني ، **" أساسيات المراجعة – مدخل معاصر – "**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007
8. رشيد عبد الحميد ،ومحمود الجياري ، " **أخلاقيات المهنة** "، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1984
9. شعيب شنوف ،"**محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية** " ،مكتبة الشركة الجزائرية بوداود ،الجزائر ،الجزء الأول ،2008
10. شعيب شنوف ،" **محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية** "، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود ، الجزائر ، الجزء الثاني ،2008
11. طارق عبد العال حماد ،" **التقارير المالية – أساس الإعداد و العرض و التحليل وفقا لأحدث الإصدارات و التعديلات في معايير الحاسبة الدولية و الأمريكية و البريطانية و العربية و المصرية**" ، الدار الجامعية الإسكندرية ،2000
12. طارق عبد العال حماد،" **حوكمة الشركات (المفاهيم ، مبادئ ، تجارب) ،تطبيقات الحوكمة في المصارف** " ، الدار الجامعية ، مصر 2005
13. طارق عبد العال حماد ،" **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية** " ، الدار الجامعية إسكندرية ، طبعة 2009.
14. طاهر الغالبي وصالح العامري، "**المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**"، دار وائل، عمان 2010

15. عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته ، " **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات – في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة –** " ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2006- 2007
16. عطا الله وارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي ، بسمات فيصل ، " **حوكمة المؤسسة** " ، مكتبة الحرية،القاهرة ، الطبعة 2008
17. فؤاد راشد التميمي، "**الأسواق المالية إطار في تنظيم وتقييم الأدوات** "، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية 2010
18. محمد مصطفى سليمان ، " **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالى والإدارى** " ،الدار الجامعية ، مصر ،2006.
19. محمد مصطفى سليمان،" **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين** " ، دار الجامعية الإسكندرية ، 2008
20. نجم عبود نجم ،**" أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال** " ،دار الوراق، الأردن ،2005
21. نواف محمد عباس الرحماني ،" **تدقيق المعاملات المالية** " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009

➢ قائمة المذكرات العلمية :

1. أونان بومدين ، " **دور نظم المعلومات في تفعيل دور مجلس الإدارة** " ، مذكرة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، جامعة تلمسان ، 2010 - 2011
2. بن بلغيث مداني ، " **أهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولي – حالة الجزائر –"**،أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ، 2004
3. بن يخلف زهرة ،" **الرشوة في الجزائر ، دراسة ميدانية حول الظاهرة** " ،أطروحة الدكتوراه تخصص اقتصاد التنمية ، جامعة تلمسان ، 2010 – 2011
4. صديقي مسعود ، " **نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر – على ضوء التجارب الدولية –** " ، مذكرة الدكتوراه تخصص التخطيط الاقتصادي ، جامعة الجزائر ، 2004
5. عيساوي نادية ،" **تقييم المؤسسة في إطار الخوصصة** " – دراسة حالة المؤسسة العمومية لإنتاج الحليب ومشتقاته –ملبنة نوميديا - ــ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص الاقتصاد المالي ، كلية العلوم الاقتصادي و والتسيير قسنطينة ،2005

6. غلاي نسيمة ،" **فعالية حوكمة الشركات – دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان –** " مذكرة الماجستير في علوم التسير، تخصص حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان ، 2010 - 2011
7. مناد علي ،"**دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات حالة الجزائر في الجزائر** "،رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2005-2006

➢ **قائــمة المقالات الـعلمية :**

1. الريس طارق ،الفصل الفضلي ،" **الوساطة بين الالتزام الاجتماعي والخلل الإداري** " ،مجلة دراسة الخليج والجزيرة العربية العدد 114 ،2005
2. 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
3. الصلاح محمد،"**الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات**"،بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،القاهرة .مصر2005
4. القشي ظاهر، الخطيب حازم، "**الحاكمية المؤسسية وإمكانية التطبيق على أرض الواقع في الشركات المدرجة**"،مجلة اربد للبحوث العلمية،المجلد العاشر، العدد الأول ، 2006.
5. القشي ظاهر،"**انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة**"،المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية،المجلد 25 ، العدد الثاني، القاهرة، 2005
6. بهدي عيسى بن صالح،"**ملامح هيكلة المؤسسة الشبكية** "، مجلة الباحث العدد 3 ، ورقلة 2004
7. جون د.سوليفلن ، جورج كيل ،"**البوصلة الأخلاقية للشركات .أدوات مكافحة الفساد :قيم ومبادئ ،وآداب المهنة وحوكمة الشركات**"،المنتدى العالمي لحوكمة الشركات الدليل السابع (IFC)
8. جميل أحمد ،سفير محمد ،" **تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح** "، ملتقى وطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري "، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بسكرة ، 6-7 ماي 2012

9. حسين عبد الجليل آل غزوي ، " **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية** " ، الأكادمية العربية في الدنمارك كلية الإدارة والإقتصاد – قسم المحاسبة - ، 2010

10. سعد بوراوي ، " **الأسس والمبادئ المحاسبية في النظام المحاسبي المالي الجزائري مع الإشارة إلى الحالات التقارب مع الإيطار الفكري ل IAS /IFRS** " ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول حول النظام المحاسبي الجديد في ظل المعايير المحاسبة الدولية – تجارب ،تطبيقات وآفاق -، المركز الجامعي بالوادي ، الجزائر، -أيام 17،18 جانفي 2010

11. صوفي إيمان ، قوراري مريم " **أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية** " ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية ، بسكرة ،2012.

12. عزوز علي ،منتاوي محمد ،"**متطلبات تكييف القواعد الجبائية مع النظام المحاسبي المالي** " ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول النظام المحاسبي الجديد في ظل معايير المحاسبة الدولية ،-تجارب ،تطبيقات وأفاق -،المركزالجامعي بالوادي ،الجزائر ،17-18جانفي 2010

13. لجنة الشفافية والنزاهة ، " **أولويات العمل وآلياته** " ، التقرير الثاني ، وزارة الدولة للتنمية الإدارية ، جويلية 2008

14. محمد طارق يوسف،**" الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية"**،ورقة عمل مقدمة لمؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2007

15. مصطفى السعدني ،**" مدى ارتباط الشفافية و الإفصاح بالتقارير المالية و حوكمة الشركات"**، جمعية المحاسب ومدققي الحسابات،ملتقى :مهنة المحاسبة و المراجعة و التحديات المعاصرة، دولة الإمارات العربية ، من 4 - 5 /12 /2007 .

16. مجدي محمد سامي ، " **دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وآثارها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية** "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد رقم 2 ، المجلد رقم 46 ، 2009

17. ناصر مراد ،" **النظام المحاسبي المالي والمخطط المحاسبي الوطني ، دراسة مقارنة** " ،مدخل ضمن الملتقى الدولي الأول حول النظام المحاسبي الجديد في ظل معايير المحاسبة الدولية – تجارب ،تطبيقات وآفاق - ، المركز الجامعي بالوادي ، الجزائر ،أيام 17- 18 ، جانفي 2010.
18. نجلاء محمد إبراهيم بكر ، " **الفساد الإدارة وانعكاساته على الأداء الاقتصادي** " ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد 3 ، مصر ، 2009

- **المواد والنصوص التشريعية :**

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.
4. المادة 619 من القانون التجاري الجزائري.
5. الأمر رقم 22/95 ،المتضمن خوصصة المؤسسات العمومية المؤرخ في 26-08-1995،الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 48،1995.
6. الأمر رقم 04/01 المتضمن خوصصة المؤسسات العمومية ، المؤرخ 20-08 - 2001،الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 62، 2001
7. المادة رقم 3 من القانون رقم 07 – 11 المتضمن النظام المحاسبي المالي ،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 74 الصادرة في 25 نوفمبر 2007
8. المادة رقم 4 من القانون رقم 07- 11المتضمن النظام المحاسبي المالي؛ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 74الصادرة في 25نسوفمبر 2007
9. المادة رقم 25من القانون رقم 07-11 المتضمن النظام المحاسبي المالي ،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 74 الصادرة في 25 نوفمبر 2007

قائمة المصادر و المراجع باللغة الأجنبية:

قائـــمة الكـــــتب:

1. Benoit Pigé , « **gouvernance contrôle et audit des organisations**» , ed .économmica ,paris ,2008
2. Frank-Pierre Faugere ; Med chérif ilmane , « **dictionnaire d'écononomie et de science sociales**» , édition nathan Paris 2007 , Berti éditions Alger2009
3. Gérard charreaux , Peter wirtz, « **gouvernance des entreprises nouvelle perspectives**» , economica Paris N° 410489 E
4. K .china , « **finance d'entreprise**», édition Houma , Alger , 2009
5. Hubert gabbrié , jean louis jacquier , « **la théorie moderne de l' entreprise – approche institutionnelle**» , Carnegie mellon university ,1994
6. Hélène Ploix , « **gouvernance d'entreprise – pour tous , dirigeants, administrateurs et investisseurs** » , 2eme édition Pearson éducation France ,Paris 2006
7. Jacques Igalens ,Sébastien Point , **« vers une nouvelle gouvernance des entreprises »** - l'entreprise face à ses parties prenantes - , dunod ,Paris mai 2009
8. Jean Paul Marechal, « **éléments d'analyse économique de la firme »,** édition Didact éco,1999
9. Michel Darbelet ,Laurent Lzard ,Michel Scaramuzza , « **l'essentiel sur management** » , 5eme édition , paris , 2006
10. Olivier Meier ,Guillaume Schier , « **entreprises multinationales – stratégie ; restructuration ;gouvernance –** » , Dunod , Paris ,2005
11. Ronald Pérez , « **la gouvernance de l'entreprise** » , édition la découverte ,Paris , 2003
12. Sylvain Giguere , « de **nouvelles formes de gouvernance pour de développement économique et l'emploi** » , édition de OCDE ,Paris, 2004

قائمة المقالات :

1. Alice Sindzingre , « **institution , développement et pauvreté** » centre national de recherche scientifique (CNFR . paris) juillet 2006 .
2. A. Alchian , H Demsetz , « **production , information costs and economique organization** » , American economic review ,vol62, n5 ,1972.
3. Alexandra Benham and Lee Benham, «**The Costs of Exchange**», Ronald Coase Institute Working Papers, Number1. July 2001. http://www.coase.org/workingpapers/wp-1.pdf
4. 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.
5. Alain de Benoist , « **La crise financière mondiale de l'automne 2008** » Paris, 10 octobre 2008 .
6. Absalon Aurélia , Toth Esther , « **l'affaire enron** » .
7. Banque mondial , « **l'Algérie le droit des affaires et le développement du secteur privé en Algérie** » , département finance secteur privé et infrastructure region moyen orient et Afrique du nord,N 32945- DZ,27 avril 2005
8. Boutaleb Kouider , « **La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie** » , COLLOQUE INTERNATIONAL à Tlemcen décembre 2007 .
9. CHARREAUX. G, « **La Théorie positive de l'agence**» : positionnement et apports, revue d'économie industrielle, n° 92 éd 2000 .
10. Christine A mallin , « **corporate social responsability** » - a case study approach - , edwarde elgar publishing limited , 2009
11. Douglass C. North , « **Les bases de la nouvelle économie**» institutionnelle ,CIPE , www.developmentinstitute.org
12. Douglas North, « **the role of institution in economic developpement**», UNECE Discution paper series n°.2003.2,October 2003, www3.unisa.it/uploads/3366/north.pdf
13. Dominique Bessire , « **transparency : atwo – way mirror ?** » ,université d'orleans cedex France , 2005 .
14. Geoffry M . Hodgson , « **what are institution** », journal of economie issues , vol xl No 1 March 2006 .

15. Harold Demesetz , « **toward a theory of property rights**» , The American Economic Review is currently published by American Economic Association , 2008 .
16. 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-page- 17 .
17. 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 .
18. Jean – Christophe Duhamel et al , « **la transparence : outil de la conciliation de la finance et management**» , revue française de gestion , 2009 ,**http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-59.htm**
19. 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
20. Leila Abdeladim : **« Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb»**, les éditions internationales, Algérie, 1998.
21. Michéle Rioux , **« Worldcom : simple écart de conduite ou dérive du capitalisme américain ? »** ; Université du Québec à Montréal ; Aout 2002 ; http://www.ceim.uqam.ca.
22. 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 .
23. Norbero Minguez, « **business ethics and corporate image**»,université de Madrid, 2002, www.ucm.es/BUCM/.../ARAB0202130002A.PDF
24. OLIVER E. WILLIAMSON , « **The economic institutions of capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting** –» ,macmillan, Inc. NEW YORK
25. OCDE ,« **contrôle des performances** » , Transparence et responsabilité: guide pour l'état actionnaire ,OCDE , 2010
26. OECD, « **Principles and Annotations on Corporate Governance**» - Arabic translation.
27. Paul J. Zak,« **institution , proprerty rights; and growth** » ,louvain economic review 68 (1-2) ,Claremont Graduate University 2002

28. Philippe Bernoux , Claude Mouchot , Hugues Puel , Fred Seidel , « **le cas enron - la notice à l'intention des enseignants** » .
29. Philippe poux , « **comment lire les comptes des sociétés** » , édition maxima ,paris , 2003

30. Rezki Lounnas , « **Théorie des Institutions et Applications aux Organisations** » , Cahier de recherche N° 04-01 ISSN: 1711-6309 Février 2004.
31. René Ricol , **« rapport sur la crise financière au président de la république »** , Ue France , septembre 2008 .
32. Report of NACD blue Ribbon ,Commission on Audit Committees, 2000
33. Silvio Borner , Trank Bodmer et MarkusKobler , **« l'efficience institutionnelles et ses déterminants – le rôle des facteurs politique dans la croissance économique-»** , OCDE 2004 .
34. Sebastian Galiani ; Ernesto Schargrodsky , **« Property Rights for the Poor: Effects of Land Titling»** , Renald Coase institute working paper series N°07 January 2009 .
35. 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 .

36. Salma Damak-Ayadi , Yvon Pesqueux , « **la théorie des parties prenantes en perspective** » , Paris –Dauphine ,www.cnam.fr/depts/te/dso .
37. Samuel Mercier , « **l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature** » , Québec ; 15 juin 2001 .
38. Zamir Iglal et Abbas Mirkhor, « **stakeholders mode of gouvernance in islamic economic**» , Kingdom of Bahrin october 2003.

الروابـط على شبكة الانترنت :

1. http ; dictionary . sensagent .com /istitutionalism +an % agricain /fr.fr/
2. www.wikiberal.org /wiki/gohn_R_commons
3. http://www.transparecy.org.
4. http:/Allasyria.ifo/content/view/7753/85
5. http:www.cauxroundtable.org/principles.html
6. http://eitransparency.org
7. http://www.iccwbo.org/policy/anticorruption/id870/index.html

8. en_2649_37447_2017813_1_1_1_37447,0,3343/http://www.oecd.org/document/21 00.html
9. http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles
10. /http://www.traceinternational.org
11. http://www.undoc.org/unodc/en/traties/CAC/index.html
12. http:/www.unglobalcompact.org/Issues/transparency_anticorruption/index . Html
13. http://info.worldbank.org/etools/antic/index.asp
14. http://go.worldbank.org/3YS2F1LUU0
15. http://www.weforum.org/en/initiatives/index.html
16. http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0607.htm

قائمة الجداول و الأشكال

قائمـــــــــــة الجداول :

رقـم	العنـــــــــوان	الصفحة
	الفصـــــــل الثالث	
1	حصيلة برنامج الخوصصة في الجزائر خلال الفترة (2003- 2007)	108
2	القوائم المالية الواردة في SCF و IAS/IFRS	115
3	كفاءات الموارد البشرية لمؤسسة شي علي	134
4	هرم الأعمار مؤسسة شي علي	135
5	جنس عينة البحث	139
6	شرائح أعمار عينة البحث	139
7	المستوى التعليمي لأفراد العينة	140
8	الرتب الوظيفية لأفراد العينة	140
9	نسب الإجابات حول البنية المؤسساتية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي	145
10	نسب الإجابات حول دور مجلس الإدارة في الارتقاء بالشفافية داخل المؤسسة	150
11	نسب الإجابات حول حقوق المساهمين	153
12	نسب الإجابات حول واقع الشفافية داخل المؤسسة الجزائرية	156
13	نسب الإجابات خاص بالعمال مجمع شي علي	161
14	نسب الإجابات الخاص الانطباع الزبائن حول مجمع شي علي	163
15	نسب تفاعل زبائن مع مجمع شي علي	165

قائـــمـــــة الأشكـــــال :

الرقم	العـــــنـــــوان	صفحة
	الفـــــــصل الأول	
1	تضاربات المصالح الرئيسية	13
2	أهم العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات	22
3	أصـــــــــحاب المصلحـــــــــة	25
4	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	44
5	ركائـــــــز حوكمة الشركات	50
	الفـــــــصل الثاني	
1	مـــظاهر الفساد	59
2	جـوهر الشفافية	81
3	نظام حوكمة الشركات	98
	الفـــــــصل الثالث	
1	انعكاس تطبيق النظام المالي المحاسبي في ظل حوكمة الشركات	123
2	الهيكل التنظيمي **CHIALI Tubes**	131
3	التمثيل البياني لنسب جنس العينة	139
4	التمثيل البياني لشرائح أعمار عينة البحث	139
5	التمثيل البياني للمستوى التعليمي لأفراد العينة	141
6	التمثيل البياني لرتب الوظيفية لأفراد العينة	141
7	التمثيل البياني لنسب الإجابات حول البنية المؤسساتية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي	143
8	التمثيل البياني لنسب الإجابات حول دور مجلس الإدارة في الارتقاء بالشفافية داخل المؤسسة	151
9	التمثيل البياني نسب الإجابات حول حقوق المساهمين	154
10	التمثيل البياني لنسب الإجابات حول واقع الشفافية داخل المؤسسة الجزائرية	157
11	التمثيل البياني لنسب الإجابات خاص بالعمال مجمع شي علي	162
12	التمثيل البياني لنسب الإجابات الخاص الانطباع الزبائن حول مجمع شي علي	163
13	التمثيل البياني لنسب تفاعل زبائن مع مجمع شي علي	165

الفهرس

الفهرس :

المقدمة العامة	1
الفصل الأول : البنية المؤسسية لقطاع الأعمال وحوكمة الشركات	8
تمهيد	8
المبحث الأول : الإطار النظري للبنية المؤسساتية لقطاع الأعمال	9
المطلب الأول : مفهوم البنية المؤسساتية عند أشهر الاقتصاديين (North ;Hodson ;Commons ;Coase ;Williamson ;Veblen)	9
المطلب الثاني :أبرز نظريات المحددة لنطاق البنية المؤسساتية لقطاع الأعمال	11
1. نظرية الوكالة	11
2. نظرية حقوق الملكية	15
3. نظرية تكاليف الصفقات	18
4. نظرية أصحاب المصلحة	24
المبحث الثاني : الإطار العام لحوكمة الشركات	29
المطلب الأول : ماهية حوكمة الشركات	29
1. جذور حوكـــــــمة الشركات	29
2. مفهوم حوكمة الشركات	30
3. أبعاد حوكمة الشركات : (مجالات حوكمة الشركات)	32
4. أسباب شيوع حوكمة الشركات على المستوى العالمي	34
المطلـــــــب الثاني : الجانب الفكري لحوكـــــــة الشركات	41
1. نماذج حوكمة الشركات	41
2. محددات حوكمة الشركات	42
3. مبادئ حـــــــوكمة الشركات	45
4. دور وأهمية حوكمة الشركات	51
الخاتمة	53
الفصل الثاني :الإيطار التحليلي للحوكمة ،الإفصاح والشفافية	55
تمهيد	55
المبحث الأول : الترابط بين حوكمة الشركات ومكافحة الفساد	56
المطلب الأول: الفساد المالي والإداري	57
1. تعريف الفساد المالي والإداري	57
2. مظاهر الفساد المالي والإداري	58
3. أسباب الفساد المالي والإداري	59
4. تكلفة الفساد المالي و الإداري	62
5. المجهودات الدولية لمكافحة الرشوة وأشكال الفساد الأخرى	64
المطلب الثاني : قيم ومبادئ الشركات كثقافة لممارسات مجتمع الأعمال	67
1. أخلاقيات الأعمال ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري	67

2. مبادئ حوكمة الشركات ودورها في مكافحة الفساد في قطاع الأعمال	71
المبحث الثاني : مستوى الإفصاح والشفافية وعلاقتهم بحوكمة الشركات	73
المطلب الأول: القوائـــــــــــم المالية المرحلية	73
1. القوائـــــــــــم المالية المرحلية	73
2. [illegible]	77
المطلب الثاني : حوكمة الشركات ومعلومات القوائم المالية	79
1. عرض معلومات القوائم المالية ،الشفافية والإفصاح	79
2. دور أدوات حوكمة الشركات في إضفاء الشفافية على المعلومة	87
الخاتمة	100
الفصل الثالث: واقع الشفافية والإفصاح في المؤسسات الجزائرية الخاصة	102
تمهيد	102
المبحث الأول : جهود الجزائر في الإرساء المؤسساتي لحوكمة الشركات	103
المطلب الأول : خوصصة المؤسسات العمومية	103
1. الخوصصة في التشريع الجزئري	103
2. تقييم حصيلة الخوصصة في الجزائر	107
المطلب الثاني : تبني نظام محاسبي المالي الجديد	109
1. تعريف النظام المحاسبي المالي	110
2. أهمية ومتطلبات تطبيق النظام المحاسبي المالي على المؤسسات الجزائرية	113
3. تنميط النظام المحاسبي المالي وفقا للمعايير المحاسبية الدولية	114
4. صعوبات وإشكاليات تطبيق النظام المحاسبي المالي	116
5. رهانات تطبيق النظام المحاسبي المالي على المؤسسات الجزائرية	119
المطلب الثالث :ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر	123
1. تشكيل فريق العمل	124
2. محتويات الميثاق	125
المبحث الثالث : دراسة الميدانية	126
المطلب الأول : نشأة المؤسسة وأهدافها	126
1. نشأة المؤسسة	126
2. غايات ،أهداف وميادين نشاط المؤسسة	128
المطلب الثاني : التنظيم الداخلي للمؤسسة	129
1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة (***CHIALI Tubes***)	129
2. كفاءات الموارد البشرية	134
المطلب الثالث : دراسة وتقييم نتائج الاستبيان	136
1. إجراءات الدراسة الميدانية	136
2. استغلال وتحليل نتائج الاستبيان	138

خاتمة	166
خاتمة عامة	168
قائمة المراجع	173
قائمة الجداول و الأشكال	184
الفهرس	187
الملاحق	190

الملاحق

[illegible]

أخي الموظف، أختي الموظفة، تحية طيبة وبعد:

نتشرف بإشراككم بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة التي تندرج في إطار البحث العلمي (مذكرة ماجستير) يهدف إلى تقييم حوكمة الشركات بالقطاع الخاص في الجزائر .

ونعلمكم 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 .

المعلومات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

العمر : (30/18) (40/31) (50/41) (أكبر من 51

المؤهل العلمي : المستوى الابتدائي المستوى المتوسط والثانوي

المستوى الجامعي الدراسات العليا أو المتخصصة

الرتبة الوظيفية : موظف ☐ مسؤول ☐ مسؤول سامي ☐

الإدارة التي ينتمي إليها :

القسم الأول : موجه إلى أعضاء مجلس الإدارة

المجموعة الأولى : حول البنية المؤسساتية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي

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

	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
القوانين والتشريعات الجزائرية تشجع القطاع الخاص على التطور والازدهار.					
تتميز مؤسستكم بسياسة فصل الملكية عن الإدارة (enterprise managériale).					
يعمل المسيرين على تحقيق مصلحة المؤسسة (الملاك) قبل مصلحتهم الشخصية .					
يتم معالجة وتحليل البيانات داخل مؤسستكم (قسم داخل المؤسسة مختص في دراسة المعلومات الموجودة في السوق)					
تعتمد مؤسستكم على مستشارين خارجيين في تحليل بياناتها					
يؤثر أصحاب المصلحة (مستثمرين، عمال، زبائن، موردين، دولة، وسائل الإعلام...)على قرارات المؤسسة					
يشارك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة					

المجموعة الثانية : دور مجلس الإدارة في الارتقاء بالشفافية داخل المؤسسة

(نقصد بالشفافية وضوح وتوفير المعلومة)

1.مستوى فعالية مجلس الإدارة :

الإجابة دائما بوضع إشارة X أمام الاقتراح الملائم:

مهام مجلس الإدارة		نسبة تأثير قرارات مجلس الإدارة على المساهمين (عدم توزيع الأرباح واستغلالها في الزيادة في رأس مال الشركة)	
استشـــــاري		قوية	
الرقابـــة والتدقيق		متوسطة	
اتخـاذ القرارات		ضعيفة	
شكلية		ليس هناك أي تأثير	

2.رتب من 1 إلى 5 حسب تصورك الشخصي : الفساد المالي والإداري داخل المؤسسات الجزائرية راجع إلى:

- ضعف أخلاقيات الأعمال ☐
- لكثـــرة الإغـــــــراءات ☐
- غياب المســاءلة و الشفافية ☐
- التساهل في التنفيذ العقابي ☐
- غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات ☐

3.تقييم الظروف المحيطة بالمؤسسة:

الإجابة دائما بوضع إشارة X أمام الاقتراح الملائم

	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
تعاني مؤسستكم من البيروقراطية عند دخولها كمنافس في الصفقات العمومية.					
تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرارات كالتلوث مثلا					
تساهم مؤسستكم في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة .					
اعتماد مجلس إدارة مؤسستكم على المعلومات المالية والمحاسبية في اتخاذ القرارات					

4.دورة المعلومات داخل المؤسسة:

إجابات هذه الفقرة تكون كذلك بوضع علامة x لكنها تحتاج إلى توضيح(بإيجاز) في الخانة المخصصة إذا كانت الإجابة بنعم

	نعم	لا	أحيانا	كيف يتم ذلك
هل يتم التأكد من قبل مجلس الإدارة من سلامة الأنظمة المعلوماتية ولا سيما المالية والمحاسبية التي لها علاقة بإعداد التقارير المالية ؟				
هل يتم الالتزام من طرف مؤسستكم بالإفصاح (توفير المعلومات)عن البيانات الختامية				
هل يتم الالتزام من طرف مؤسستكم بالإفصاح عن أهم المخاطر الجوهرية التي تتعرض لها ؟				

5. تقدير مرونة المعلومة في المؤسسة:

الإجابة دائما بوضع إشارة X أمام الاقتراح الملائم

❖ ما مدى درجة الإفصاح التي تتمتع بها مؤسستكم في تقديم معلومات للمستثمر الأجنبي

كبيـــرة ☐ متوسطة ☐ صغيرة ☐

❖ نسبة الشفافية (الإعلان عن المعلومات المالية وغير مالية) داخل مؤسستكم

أقل من 25% ☐ تقارب 50% ☐

تقارب 75% ☐ تقارب 90 % ☐

[illegible]

المجموعة الأولى : حول حقوق المساهمين

يرجى التكرم بقراءة العبارات بعناية وتحديد الإجابة المناسبة بوضع علامة X

يتمتع المساهم بمؤسستكم بالحقوق التالية:

	سهولة كبيرة جدا	بسهولة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
نقل أو تحويل ملكية الأسهم					
الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة					
المشاركة والتصويت في الاجتماعات					
انتخاب أعضاء مجلس الإدارة					
الحصول على حصص من أرباح المؤسسة بطريقة عادلة					
طرح أسـهم إضـافيـة					
التعديل في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسة.					
إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة.					
ممارسة الرقابة على المسيرين وأعضاء مجلس الإدارة					

المجموعة الثانية : واقع الشفافية داخل المؤسسة الجزائرية

رتب من 1 إلى 5 حسب تصورك الشخصي : الفساد المالي والإداري داخل المؤسسات الجزائرية راجع إلى:

- ضعف أخلاقيات الأعمال ☐
- لكثـرة الإغـــراءات ☐
- غياب المساءلة و الشفافية ☐
- التساهل في التنفيذ العقابي ☐
- غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات ☐

3.تقييم الظروف المحيطة بالمؤسسة:

الإجابة دائما بوضع إشارة X أمام الاقتراح الملائم

	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
تعاني مؤسستكم من البيروقراطية عند دخولها كمنافس في الصفقات العمومية.					
تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرارات كالتلوث مثلا					
تساهم مؤسستكم في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة .					
اعتماد مجلس إدارة مؤسستكم على المعلومات المالية والمحاسبية في اتحاذ القرارات					

4. تقدير مرونة المعلومة في المؤسسة:

الإجابة دائما بوضع إشارة X أمام الاقتراح الملائم

❖ ما مدى درجة الإفصاح التي تتمتع بها مؤسستكم في تقديم معلومات للمستثمر الأجنبي

كبيـــرة ☐ متوسطة ☐ صغيرة ☐

❖ نسبة الشفافية (الإعلان عن المعلومات المالية وغير مالية) داخل مؤسستكم

أقل من 25% ☐ تقارب 50% ☐

تقارب 75% ☐ تقارب 90 % ☐

□□□□□□□□□□□□□□□□: □□□□□□□□□□□□

الإجابة دائما بوضع إشارة X أمام الاقتراح الملائم

1.هل يستفيد العمال من تكوين من طرف إدارة المؤسسة ؟

نعم ☐ أحيانا قليلة ☐ أحيانا كثيرة ☐ لا ☐

2.ما هو واقع التحـــــفيزات داخل المؤسسة ؟

مشجعـــــة ☐ مشجعة جدا ☐ غير مشجعة ☐

3.مساهمة مؤسستكم في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة

كبيـرة جدا ☐ كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ ضعيفة جدا ☐

4.هل تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرارات كالتلوث مثلا ؟

كبيـرة جدا ☐ كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ ضعيفة جدا ☐

5.هل تعتبر تأشيرة المدقق الخارجي في القوائم المالية التي تقدمها الشركـة، كافية للاطمئنان أن المعلومات المقدمة صادقة، و أن حقوقكم محترمة ؟ بدرجة

كبيـرة جدا ☐ كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ ضعيفة جدا ☐

6.هل هناك شفافية في التعامل بين الإدارة والعمال ؟

نعم ☐ أحيانا قليلة ☐ أحيانا كثيرة ☐ لا ☐

7.رتب من 1 إلى 5 حسب تصورك الشخصي : الفساد المالي والإداري داخل المؤسسات الجزائرية راجع إلى:

- ضعف أخلاقيات الأعمال ☐
- لكثـــرة الإغـــــــراءات ☐
- غياب المسـاءلة و الشفافية ☐
- التساهل في التنفيذ العقابي ☐
- غموض القوانين وعدم وضوح الإجراءات ☐

□□□□□□□□□□□: □□□□□□

الإجابة تكون بوضع إشارة X أمام الاقتراح الملائم

<u>المجموعة الأولى: الانطباع حول المؤسسة:</u>

	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
أنت راض عن منتجات **هذه المؤسسة التي احترت أن تتعامل معها**					
درجة الإفصاح والشفافية من طرف المؤسسة عن حقيقة المنتوج محقق بدرجة					
هل تعتبر تأشيرة المدقق الخارجي في القوائم المالية التي تقدمها الشركـة، كافية للاطمئنان أن المعلومات المقدمة صادقة، و أن حقوقكم محترمة ؟					

<u>المجموعة الثانية: التفاعل مع المؤسسة:</u>

1. هل يتم إشراككم في تغيير أو تطوير منتجات المؤسسة

نعم ☐

لا ☐

أحيانا ☐

2. لماذا اخترت أن تكون كزبون لهذه المؤسسة ؟

....

....

3. كيف تجد واقع الخدمات والتسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة ؟

جيــد ☐

مقبـول ☐

ضعيف ☐