الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –
جامعة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم اقتصادية التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة سوناطراك – مركبGNL2/Z –

مقدمة من طرف الطالبة :

عكروم فتيحة

تحت إشراف الأستاذ :

محمد عيسى محمد محمود

الصفة	اللقب و الاسم	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ودان بوعبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	محمد محمود محمد عيسى	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	ملاحي رقية	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2019/2018

الفهرس

حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة سوناطراك"

فهرس المحتويات.....I
قائمة الجداول.....
قائمة الأشكال.....
المقدمة العامة.....أ

الفصل الأول : الإطار العام لحوكمة الشركات.....

مقدمة.....2

المبحث الأول : عموميات حول حوكمة الشركات.....3

المطلب الأول: ظهور حوكمة الشركات.....3

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص حوكمة الشركات.....6

أولا: مفهوم حوكمة الشركات.....7

ثانيا: خصائص حوكمة الشركات.....9

المطلب الثالث: أهداف وأهمية حوكمة الشركات.....11

أولا: أهداف حوكمة الشركات.....11

ثانيا:أهمية حوكمة الشركات.....12

المبحث الثاني : مبادئ وأساسيات حوكمة الشركات.....14

المطلب الأول: الأطراف المعنية بحوكمة الشركات.....14

المطلب الثاني: مبادئ ومعايير حوكمة الشركات.....16

أولا:مبادئ حوكمة الشركات.....16

ثانيا:معايير حوكمة الشركات.....22

المطلب الثالث: الجوانب التقييمية والأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات.....24

أولا:الجوانب التقييمية لحوكمة الشركات.....24

ثانيا:الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات.....26

خاتمة.....29

الفصل الثاني: حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"مؤسسة سوناطراك"

مقدمة.....31

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الإقتصادية.....31

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....31

المطلب الثاني:أهداف وخصائص المؤسسة.....32

أولا: خصائص المؤسسة الاقتصادية.....2 3

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية.....33

المطلب الثالث: أنواع ووظائف المؤسسة الاقتصادية.....34

أولا:أنواع المؤسسة الاقتصادية.....34

ثانيا:وظائف المؤسسة الاقتصادية.....36

المبحث الثاني : تقديم عام لمؤسسة سوناطراك.....38

المطلب الأول:تعريف مؤسسة سوناطراك.....39

المطلب الثاني: أهداف ومهام وطموحات سوناطراك وفروعها.....40

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك.....42

المبحث الثالث: حوكمة الشركات في مؤسسة سوناطراك الجزائرية.....44

المطلب الأول: : تقديم الطبيعي مركب تمييع الغاز.....44

المطلب الثاني:تقديم الهيكل التنظيمي لمركب GNL2/Z.....48

المطلب الثالث: واقع حوكمةالشركات في مؤسسة سوناطراك.....49

أولا: تطبيق مبادئ الحوكمة في سوناطراك.....49

ثانيا: نظام الحوكمة في مؤسسة سوناطراك.....51

خاتمة.....54

الخاتمة العامة 56

قائمة المراجع.....61.

الملخص.....62

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01_I	خصائص حوكمة الشركات	**10**
02_I	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	**15**
03_I	مبادئ حوكمة الشركات	**17**
01_II	العلاقة بين الوظائف الإدارية	37
02_II	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	**43**
03_II	الهيكل التنظيمي لمركبGNL2 /Z	**48**

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01_II	مصالح المركب	**46**

المقدمة العامة

ظهرت الحاجة إلى مفهوم **حوكمة الشركات** في العديد من الدول المتقدمة و الناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي شهدها عددٌ من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية و روسيا في التسعينات من القرن العشرون، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مع بداية القرن الحادي والعشرون خلال عامي 2001 و 2002 من حالات الإخفاقات والفضائح المالية و المحاسبية ولعل من أبرزها أزمة شركتي ENRON وهي إحدى أكبر الشركات العاملة في مجال الطاقة وشركةWORLD COM للاتصالات حيث أُرجعت الكثير من الدراسات أن سبب انهيار هذه الشركات يرجع لضعف هياكل حوكمة الشركات.

وتزايدت أهمية حوكمة الشركات من ناحية أخرى نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

حيث أدى اتساع حجم تلك الشركات إلى انفصال الملكية عن الإدارة وسارعت تلك الشركات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال وهذا ما ساعد العالم في تحرير الأسواق المالية فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة مع ضعف آليات الرقابة على تصرفات أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية مما أدى إلى اهتمام جميع دول العالم بمفهوم حوكمة الشركات لما لها من أهمية في ترشيد ممارسات المديرين ومجلس الإدارة، وترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالشركات و مراقبي الحسابات وما يقوموا به من أعمال لإظهار المراكز المالية ونتيجة نشاط الشركات، وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين وما قد يقوموا به من تأثير على قرارات الاستثمار داخل الشركة، ويؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق الحوكمة لأهدافها والتي تتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة، وتمتع الشركة بمركز تنافسي مميز بالمقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال مما يؤدي إلى اجتذاب المزيد من الاستثمارات في الشركة وتحقيق النمو المالي للشركة.

- **إشكالية البحث:**

استنادا على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث وفق السؤال التالي:

ما هو واقع حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وللإلمام والإحاطة بهذا الإشكال نطرح **الأسئلة الفرعية** التالية:

- ما المقصود بحوكمة المؤسسات و ما هي أهم مبادئ تطبيقها ؟
- إلى ماذا يهدف تطبيق نظام حوكمة الشركات؟
- ما هو واقع الحوكمة في مؤسسة سوناطراك؟

- **فرضيات الدارسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الحوكمة بشكل عام هي مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسات من جهة، و المساهمين و أصحاب المصالح من جهة أخرى.
- يعد تبني مفهوم الحوكمة بصفة عامة ، أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي و الإداري .
- تعمل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تطبيق مبادئ نظام الحوكمة رغم حداثة ممارستها.
- تساهم الحوكمة في التحكم الناجح في الطاقات المادية والبشرية للمؤسسة .
- **أهداف الدراسة:**
- التعرف على أهمية الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين أداء الشركات.
- معرفة سبل تبني ممارسات حوكمة الشركات من خلال فهم مبادئ ومعايير الحوكمة.
- توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها.
- إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية لضمان التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءة وبحقيق الجودة .
- **أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الشركات في تنمية وتقوية الاقتصاد، فرفع أداءها سيكون له أثار إيجابيا على الاقتصاد الكلي، ورفع أداءها مرهون باختيار نظام واقعي ينظم العلاقة بين إدارة المؤسسة أو للأطراف المتعاملة معها في إطار من الشفافية والمساءلة، و التي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة أداء الشركة وهذا ما توفره مبادئ الحوكمة. حيث أن الاهتمام بحوكمة الشركات يساعد علي توافر بيئة أعمال تتسم بالشفافية والمصداقية ويساهم في زيادة فعالية الرقابة وإحكامها مما يساعد علي تحقيق الاستقرار الاقتصادي خاصة في ظل عالم تسيطر عليه العولمة. إضافة إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار ومنع الهدر في الإمكانات وتقليل المحسوبية والفساد.

- **منهج الدراسة:**

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الأول و الثاني من خلال دراسة ماهية كل من الحوكمة والمؤسسة الاقتصادية.

- **أسباب اختيار الموضوع:**
- لأن الموضوع ضمن مجال تخصصي الدراسي.
- لأن موضوع حوكمة الشركات موضوع جديد نسبيا.
- الرغبة في معرفة كيفية تحسين الأداء الإداري والمالي للشركات .
- انتشار ظاهرة الفساد وما أنجز عنها انهيار شركات عملاقة بسبب عدم تطبيق الجيد لحوكمة الشركات بإضافة إلى عديد من الفضائح التي لم تسلم منها الشركات الوطنية التي تكاد تنعدم فيها الرقابة.

- قلة البحوث والدراسات في مثل هذه المواضيع باعتبارها تمثل جانب حساس في إدارة الشركات بإضافة إلى شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التغيرات الاقتصادية و تأثيرها على الشركات.
- الأهمية المتزايدة التّي يشهدها موضوع حوكمة الشركات إلى درجة تبن الدّولية بمختلف مجالاتها.
- حاجة المؤسسات الجزائرية بصفة عامّة على تبني أنماط جديدة ومرجعية في أداء وظيفة التسيير، تسمح لها بمواكبة مختلف التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، التنظيمية وحتى البيئية.
- تعتبر حوكمة الشركات أحد المواضيع الحديثة التي تسعى لتحقيق الاستقرار المالي، والاقتصادي على المستوى المحلي والعالمي.
- **هيكل البحث:**

قسمنا هذا البحث إلى فصلين، وكل فصل إلى مبحثين، حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار العام لحوكمة الشركات، تناولنا في المبحث الأول عموميات حول حوكمة الشركات، أما المبحث الثاني شمل على مبادئ وأساسيات حوكمة الشركات .

أما الفصل الثاني جاء بعنوان حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،المبحث الأول خصص لماهية المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثاني سيكون للدراسة التطبيقية آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك ، أما المبحث الثالث فسيكون حول واقع حوكمة الشركات في مؤسسة سوناطراك الجزائرية.

- **الدراسات السابقة:**

1_ دراسة غضبان حسام الدين،" مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،دارسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، لسنة: 2014- 2013

كان هدف الدارسة هو التأكيد على أن تطبيق المداخل الإدارية وآليات التسيير الحديثة كحوكمة الشركات. أصبح حتمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاندماج العالمي وإبراز دور تأثير الحوكمة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية وتوصلت هذه الدارسة إلى النتائج التالية:

أ) ترتبط الحوكمة بمجموعة من الركائز ذات الصبغة الأخلاقية كالثقة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية...الخ

ب) هناك علاقة تكاملية من الجانبين بين حوكمة المؤسسات وخلق القيمة في المؤسسة، ما يجعل من الممكن القول بن نظام الحوكمة المطبق هو المسؤول عن تحديد القيمة التي تبحث المؤسسة على تحقيقها، والعكس يمثل نموذج المقترح وكذا مؤشر الحوكمة المبني محاولة لإعطاء دفع حكومة مؤسسات، صحيح أيضا الاقتصادية في الجزائر التي تحتاج أيضا لتضافر

جهود الأطراف الأخرى (مؤسسات اقتصادية، جمعيات الدولة)...لتطويره وتصحيح الانحرافات الموجودة.

2_ **(دراسة بن داني محمد الأمين" واقع تطبيق الحوكمة في المؤسساث الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم"، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصّص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، لسنة - 2016 2017 :**

تهدف هذه الدراسة إلى بحث واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، حيث بيّنت أن إتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات يؤدي إلى تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار كذلك استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع البيئة والعدالة الاجتماعية وخلق الفرص للأجيال القادمة . وعليه يصبح تطبيق التسيير و الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ليس مشروطا بوصول المؤسسة إلى تحقيق ربحها التجارية فقط بل ستلزم عليها تحقيق التسيير المستدام من خلال تحقيق كل من الربحية الاجتماعية والبيئية و بمشاركة كتكافئة لحوكمة مؤسساتها مع مجتمعها المدني، في إطار رقابة تقوم على النزاهة والشفافية.

3_ **دراسة بادن عبد القادر" دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصّص مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، لسنة: 2008 - 2007**

يهدف البحث، لإبراز الدّور الذي يدكن أن تلعبه مبادئ الحوكمة في النّظم المصرفيّة للحدّ من الأزمات المالية والمصرفية، وطرق تفعيل الحوكمة في النّظام المصرفي الجزائري لتفادي حدوث أزمات مصرفية مستقبلا وذلك باعتماد المنهج الوصفي والمنهج التّحليلي وقد توصّل الباحث إلى أنّ الالتزام بالتطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية أمر مهم لإعادة الثقة وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتفادي الأزمات المالية والمصرفية.

4_ **دراسة براهمة كنزة" دور التدقيق الدّاخلي في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة مؤسسة المحرّكات EMO ، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصّص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2 ،لسنة : 2014 - 2013**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز علاقة التّدقيق الدّاخلي بكلّ من لجنة التّدقيق، مجلس الإدارة والإدارة العليا بهدف تحسين الأداء العام للشركة، ضمان الالتزام بالإفصاح والشفافية، دعم المساءلة وإدخال تحسينات على ا الأساليب الإدارية والرّقابة لتحقيق قواعد ممارسة الإدارة الرّشيدة.

كما دعّمت الدراسة النظرية بحالة تطبيقية بمؤسسة جزائرية مؤسسة محرّكات EMO ، وهي مؤسسة اقتصادية عمومية، وذلك من أجل التعرّف على مدى التزام هذه المؤسسة بمبادئ الحوكمة ومدى مساهمة وظيفة التّدقيق الدّاخلي في ذلك .ومن بين النتائج المتوصّل إليها أنّ وظيفة التّدقيق الدّاخلي تعتبر آلية جوهرية لدعم حوكمة الشركات إذا أحسن استخدامها ودعّمت بآليات أخرى مثل التّدقيق الخارجي، لجنة التدقيق، مجلس الإدارة وغيرها. وقد تبين من الدراسة الميدانية بأن ضعف وظيفة

التّدقيق الدّاخلي بمؤسسة EMO في بعض المجالات من بينها إدارة المخاطر واستخدام المعايير المهنية الدّولية للممارسة مهنة التّدقيق الدّاخلي، إضافة إلى غياب لجنة التّدقيق الدّاخلي يعتبر من بين المعوّقات أمام نجاحها في دعم حوكمة الشركات بالمؤسسة.

- **صعوبة البحث:**
- قلة المراجع والكتب .
- تحفّظ بعض الأفراد عند الإجابة على بعض الأسئلة أثناء المقابلة.

الفترة المحددة لتقديم هذه الدراسة تعبر قصيرة مقارنة بأهميتها.

- **حدود البحث:**

-الحدود المكانية :المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

-الحدود الزمنية: 2019

- **تقسيمات البحث :**

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات

الفصل الثاني: حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "الحوكمة في مؤسسة سوناطراك"

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات

المقدمة :

قد كان للأزمات المالية التي طالت كبريات الشركات في العالم، مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، و روسيا، واليابان ودول شرق آسيا نتيجة التلاعب بمصداقية القوائم المالية واستخدام طرق محاسبية مضللة لإخفاء الخسائر و لئذا التلاعب بحقوق المساهمين وباقي أصحاب المصالح الدور الكبير في ظهور مصطلح **الحوكمة**.

حيث كان من الضروري في ظل سوء الإدارة و هذا الفساد المالي و الإداري البحث عن اتجاه جديد في إدارة المؤسسات والرقابة عليها، فبرزت هنا جهود كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، في تبني آلية جديدة "**الحوكمة** "تركز على ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة من خلال العمل على إرضاء مختلف المتعاملين معها و التوفيق بين مصالحهم، ممّا يضمن تحقيق الإفصاح والشفافية والمساءلة، و حماية رؤوس الأموال في الشركات والأسواق وكذا حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة و الأهم استعادة ثقة المتعاملين في الأسواق المالية لاسيما في أعقاب الانهيارات وحالات الفشل التي حدثت.

فأصبح الاهتمام بالحوكمة يزداد يوما بعد يوم في جميع اقتصاديات الدول لما لها من تأثير على العديد من النّواحي الاقتصادية والاجتماعية، حيث تهدف الحوكمة إلى تحقيق مصالح الأفراد والشركات والمجتمعات ككل.

وعليه فقد قسم هذا الفصل الباحثين التاليين:

المبحث الأول : عموميات حول حوكمة الشركات

المبحث الثاني: مبادئ وأساسيات حوكمة الشركات

المبحث الأول: عموميات حول حوكمة الشركات

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي ويجب الإشارة إليها وإلى أهميتها في تطوير البيئات التنظيمية (المؤسسات الدولة والشركات المختلفة) وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر .

المطلب الأول: ظهور حوكمة الشركات

أولا: ظهور حوكمة الشركات

ظهر مفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance بقوة حديثا عام 1997، عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية وظهور أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم النشاط بين منشآت الأعمال . ونتيجة لذلك ظهر نظام حوكمة الشركات من خلال حرص عدد من المؤسسات الدولية التي تناولت تلك الأحداث بالدراسة والتحليل، وعلى رأس تلك المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فأصرت في عام 1999 "مبادئ حوكمة الشركات"، والتي تهدف لمساعدة كل من الدول المشتركة والدول غير المشتركة بالمنظمة لتطوير الإطار القانوني والمؤسسي لتطبيق حوكمة الشركات لدعم الإدارة والشركات في المحافظة على كفاءة واستقرار أسواق المال. ومن خلال النظر في الأدبيات الاقتصادية والقانونية، وفي ضوء ما تم استعراضه لمفهوم حوكمة الشركات نجد أن حوكمة الشركات، هي امتداد لبعض النظريات الاقتصادية والقانونية. كما يمكن وصف حوكمة الشركات على أنها ناتج للضغوط واتجاهات أسواق المال لتقويم سلبيات التجارة الحرة وبعض الممارسات غير المسئولة في الأسواق التجارية[1].

ثانيا: دوافع ظهور حكومة الشركات:

عولمة أسواق رأس المال: لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول العديد من الدول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر،إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها،و لهذا التوسع أثر في خلق فرص استثمارية جديدة بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.

وبالمقابل فقد أدت هذه العوامل إلى تعرض تلك الشركات للمنافسة الشرسة ولقدر كبير من التذبذبات الرأسمالية ، فأصبحت تدرك أنه في سبيل أن تكون قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب تلك المنافسة ،لابد عليها من البحث عن مستويات رأسمال تتعدى مصادر التمويل التقليدية ،فأصبح عدم القدرة على جذب مصادر تمويل بأقل تكلفة يهدد وجود تلك الشركات ،ويتعدى حتى إلى اقتصاديات تلك الدول التي تنتمي إليها ،فعجزها في جل استثمارات جديدة يجعل منها مجرد شركات تابعة إلى الشركات المتعددة الجنسيات ،وأكثر من ذلك فإنها قد تواجه خطر خروجها من الأسواق العالمية[2].

---

[1] _ د| أحمد علي خضر،**حوكمة الشركات** ،دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى،مصر،الإسكندرية، 2012،ص92

[2] _ محمد مصطفى سليمان ، "**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**" ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006 ،ص11

و من جهة أخرى فإن ما يشهده العالم الآن من تحرير لاقتصاديات السوق وما يتبعها من تحرير للأسواق المالية ،يترتب عنه تزايد انفصال رؤوس الأموال والتوسع في حجم الشركات ،وانفصال الملكية عن الإدارة كل هذا يؤدي إلى ضرورة الاستعانة بآليات جديدة للرقابة ،من خلال هيكل تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال في الشركات والمشروعات[1].

نظرية الوكالة:

تعتبر الفروض الأساسية لنظرية الوكالة مباشرة وواضحة نسبيا ،وأول هذه المبادئ أن علاقة الوكالة تنشأ من خلال انفصال الملكية عن الإدارة وسلطة الرقابة واتخاذ القرارات[2].

أولا: تعريف نظرية الوكالة

يعود الفضل في تطوير نظرية الوكالة إلى الاقتصاديين الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1976 م Jensen et Meckling، حيث قدما تعريفا لنظرية الوكالة على الشكل التالي" : تعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب رأسمال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة"[3].

كما تعبر نظرية الوكالة عن عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص(الموكل أو المساهم) شخصا آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بالأعمال بنفسه بما يؤدي إلى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل[4].

تحاول أيضا نظرية الوكالة تحليل آثار بعض القرارات المالية من منظور الخطر والمرد ودية ،وبصفة عامة من منظور المصلحة لمختلف الأطراف على حساب أطراف أخرى ،فهي تحاول أن توضح تأثرا بعض القرارات المتخذة التي تكون في فائدة طرف واحد على حساب تعظيم الثروة لجميع الأطراف[5] .

مما سبق يتبين أن مفهوم نظرية الوكالة ينتج عن علاقة توكيل تقع بين شخصين على الأقل،حيث يمكن تقديم أطراف الوكالة كالتالي:

الطرف الأول: يسمى الموكل "الأصيل".

الطرف الثاني: يسمى الوكيل "العون" الذي لديه التوكيل عن طريق الطرف الأول في إدارة شؤونه بما فيها سلطة الرقابة و اتخاذ القرار

---

[1] _ حسين مصطفى هلالي ،" **من أجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع و الحكم الرشيد** "، بحوث و أوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2007 ، ص91

[2] _ شملال نجاة، **مدى مساهمة التدقيق الداخلي التجسيد الأمثل لحوكمة الشركات في ظل بيئة دولية**،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص التدقيق المحاسبي والنظام المحاسبي المالي،2016،ص 44

[3] _ نجاتي إبراهيم عبد العليم ، **"نظرية الوكالة ودورها في تطوير نموذج الرقابة على الأداء"** ، مجلة العلوم الإدارية ، 1991 ، ص89

[4] _Michael Jensen and Clifford Smith**, « Stockholder, manager, and creditor interests: applications of agency theory,** harvard business school, p02, 26-01-2010, http://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm?requesttimeout=50000000

[5] _ pierre vernimmen**, finance d'entreprise**, 5eme édition, Dalloz, paris 2002, pp 628-629.

ثانيا: فروض الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على ثلاثة فرضيات أساسية وهي[1] :

يتميز كل من الأصيل و الوكيل بالرشد الاقتصادي و كلا هما يسعيان لتعظيم منفعتهما؛

اختلاف أهداف الوكيل و الأصيل إذ يسعى الأول للحصول على أكبر قدر من جهد الوكيل مقابل أجر معقول بينما الثاني يسعى للحصول على مكافآت أكبر مع بذل جهد أقل؛ بالرغم من تعارض أهداف الأصيل و الوكيل فهناك حاجة مشتركة بينهما في بقاء العلاقة أو الشركة قوية لمواجهة الشركات الأخرى؛

إختلاف أو تباين المخاطرة التي يتعرض لها كل من الموكل و الوكيل نتيجة عدم قدرة الموكل إحكام الرقابة على أداء الوكيل و اختلاف إمكانية التوصل للمعلومات و مدى فهمها لكل منها.

ثالثا: مشاكل الوكالة

مشكل التخلخل الخلقي : تنشأ مشاكل الوكالة انطلاقا من اختلاف أهداف الموكل و الوكيل ،وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات وإستراتجيات لا تحقق أفضل ما يرجوه الملاك "الموكلون"، وربما تمكن الوكلاء من فعل هذا لعدم تماثل المعلومات المتاحة للوكيل والموكلين[2] .

كذلك مشكلة انفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والمراقبة على أداء الوكلاء ،حيث إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حس مصالحهم الذاتية فإن عملية الانفصال سوف تتسبب في وجود صراعات.

مما يؤدي بأطراف هذا الصراع إلى تحمل تكاليف الوكالة ،ويكون لدى هؤلاء الأفراد بعد ذلك الحافز لتخفيض تكاليفها ،وفي حالة تعرض الموكل أو الأصيل إلى خسارة سببها أن الوكيل لم يول العناية الكافية لتعظيم العائد للموكل مما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر ،هو أن الموكل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات Moralالوكيل ،كما أن هذا أخير هو الذي يقدم إليه المعلومات ويطلق عليها مشكلة التخلخل الخلقيHazar.

مشكلة التخلخل العكسي أو الاختيار العكسي المناقض: وتنشأ هذه المشكلة نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الموكل و الوكيل ،وتظهر في الحالات التي لا يمكن للموكل أن يلاحظ أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته ،حيث أنه في هذه الحالة لا يستطيع الموكل أن يحدد ما إذا كان الوكيل قد اختار البديل المناسب أم لا عند عملية اتخاذ القرارات المختلفة[3] ،فيتضح أن مشكلة الوكالة تنشأ من خلال عدم قدرة الموكل على مراقبة عمل الوكيل و عدم تماثل المعلومات لكلا طرفي التعاقد.

الانهيارات المالية:

أدت الانهيارات المالية و الفضائح الإدارية بالشركات العملاقة التي كان لها وما يزال الأثر البالغ على

---

[1] _ نجاتي إبراهيم عبد العليم ، **نظرية الوكالة ودورها في تطوير نموذج الرقابة على الأداء**، مرجع سبق ذكره ، ص9

[2] _ شارل زهل ، جارديث جونز ، **الإدارة الإستراتيجية" مدخل متكامل "**، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، إسماعيل علي بسيوني،دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2008 ،ص845

[3] _ طارق عبد العال حماد ، " **حوكمة الشركات : المفاهيم ، المبادئ ، التجارب ، المتطلبات ، شركات قطاع عام وخاص و مصارف** "، الدار الجامعية، مصر، 2007| 2008، ص70.

اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك الشركات ، إلى دراسة و تحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والمحاسبي بالشركات و الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح. ولعل من أهم هذه الفضائح ما حدث لشركة انرون للطاقةEnron ، وشركة الاتصالات Worldcom ، والشركة الاوروبية للأغذية Parmala ،والتي تبين فيما بعد أن العيب ليس بمعايير المحاسبة ولكن في سلوكيات مطبقيها. فما جاء في قضية ، إنرون أن معايير المحاسبة كانت تنص على آليات معينة يجب إتباعها عند إنشاء شركة إلا أن إدارة إنرون لم تتقيد بها ،حيث غض مدققها الخارجي (ارثر اندرسون) الطرف عن عملية عدم التقيد وبالتالي وفي الحالتين اتبعت الإدارة و مدققها الخارجي الأسلوب اللاأخلاقي.[1]

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص حوكمة الشركات

إن هناك مصطلحات إنجليزية لها معان عربية واضحة ومتفق عليها إلى حد الإجماع وفي المقابل ذلك هناك العديد من المفاهيم قد لا يكون لها ترجمة حرفية في اللغة العربية تعكس المعنى نفسه أو الدلالات التي تعكسها الكلمة الإنجليزية ومنها مصطلح Corporate Governance حيث في الأدبيات العربية له مرادفات مثل الحوكمة، الحاكمية، التحكم المؤسسي، الحكم الرشيد وغيرها من المصطلحات، وفي هذه الدراسة سوف نعتمد على مصطلح الحوكمة، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

حوكمة الشركات هي عبارة عن العلاقات بين مجلس الإدارة والمساهمين والمسيرين ويمكن أن نضيف مراجعي أصحاب المصالح، التي تخضع ل رقابة وإشراف صندوق النقد العربي و وكالة التنقيط.[2]

ويفضل الباحث تعريف الحوكمة الذي يرى بأنها تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات العامة لقراراتها والشفافية التي تحكم اتخاذ القرارات، والمعلومات التي يفصح أعضاء مجالس الإدارة و رؤساء تلك الشركات عنها، والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين، ومدى المساءلة التي يخضعون لها.[3]

- ✓ **أولا: تعريف الحوكمة : لغة**

[1] _ ظاهر يوسف القشي ، "**انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة**" ، المجلة العربية للإدارة ، المجلة 72 ، العدد 7 ، مصر، 2002، ص13

[2] _ أ. عزيزة بن سمينة مريم،طبني،**حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني**،مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول" الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول- المنظم بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012

[3] _ سالم بن سالم بن حميد الفليتي، **حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان**، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،، 2010 ص25

يتضمن مفهوم الحوكمة العديد من الجوانب منها :[1]

1. الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد،
2. الحكم: ما يقضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك،
3. الإحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة،
4. التحاكم: طلب للعدالة خاصة عن انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح حملة الأسهم.[2]

تعريف الحوكمة : اصطلاحا

في الواقع أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين القانونين والاقتصاديين لمصطلح "حوكمة الشركات"،و يرجع ذلك إلى تداخل حوكمة الشركات في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وتأثيرها على المجتمع والاقتصاد ككل.

فتعرف حوكمة الشركات وفقا لغرضها بأنها "الإجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وأهداف الأفراد والمجتمع. فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل".[3]

تعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية(OECD) حوكمة الشركات بأنها:"النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل المجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وبذلك يتحدد الإطار العام الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على أداءها" .[4]

كما يعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها: "التنمية والتطوير الإداري بالشركة، ويكون ذلك من خلال خبرتها، والبرامج التي تطرحها، والمشروعات التي تنفذها، ونوع التكنولوجيا التي تستخدمها."

أما مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) عرفها بأنها:"الإطار التي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح ووضع التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة."

---

[1] _بن شهيدة فضيلة، **دور التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث في التدقيق والنظام المحاسبي المالي، جامعة عبد الحميد بن باديس _مستغانم_ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، 2016_2017، ص16

[2] _ عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، **إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني**،الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنظم بجامعة محمد خيضر بسكرة،المنعقد يومي ى6-7ماي 2012

[3] _ د| أحمد علي خضر ، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات**، مرجع سبق ذكره،ص11

[4] _ أ. نوارة محمد،أ.د|مليكة حفيظ شبايكي،**حكومة المؤسسات في الجزائرومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حكومة المؤسسات الدولية**،جامعة الجزائر3، مجلة جديد الاقتصاد،ديسمبر2017،العدد12،ص 18

وعرفها محمد مصطفى سليمان:"بأنها نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركات والرقابة عليها، فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم أي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين، فهي مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى".

وعرفها تقرير Cadbury سنة 1992 باختصار بأنها:"نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"[1]

كما تعرف أيضا بأنها:" النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" [2]

فقد عرفها شلايفر وفيشني (shleifer & vishy) على أنها "مختلف الطرق التي يضمن من خلالها عارضو الأموال على الشركات حصولهم على عائد مقابل استثمارهم في هذه الشركات".

حديثا صار مفهوم حوكمة الشركات أوسع ومن بين التعاريف التي قدمت لها تعريف مارتن هيلب (Martin Hilb) الذي ضمه كتابه المعنون "الحوكمة الحديثة"(New Corporate Governance) الصادر سنة ،2012، إذ عرف حوكمة الشركات غلى أنها" النظام الذي يسمح بالإدارة وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص".[3]

عرفها G .Charreau: حوكمة الشركات تضم مجموعة من الآليات التنظيمية التي لها دور في تحديد السلطات والتأثير على القرارات المسيرين، وبعبارة أخرى هي تلك الآليات التي تتحكم في المجال الذي هو تحت تصرفها[4]

وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام العام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الإدارية والمالية غير الصحيحة، مع تحميل المسؤولية لكل من الحق الضرر بالمصلحة العامة.

ويمكن أن نعرف الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام.

ثانيا : خصائص حوكمة الشركات

تتمثل خصائص الحوكمة::[5]

---

[1] _ د/ طارق عبد العال حماد .**حوكمة الشركات**، الدار الجامعية ، 2005 ، ص9

[2] _أ| بلعادي عمار، جاوحدو رضا ،**حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح**،الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة –واقع رهانات وآفاق- المنعقد بكلية العلوم الإقتصاديةالعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي يومي 7-8ديسمبر 2010

[3] _ د| محمد الشريف بن زواى، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، دار الفكر الجامعي،الطبعة الأولى،الإسكندرية، 2012، ص53

[4] _ G . Chareau ,**la gouvernance des entreprises,** ED , Economica ? paris.1997 , p52

[5] _ بن شهيدة فضيلة،**حوكمة الشركات في مواجهة الفساد الإداري**، مرجع سبق ذكره ص 19

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.[1] و يتحقق الانضباط بوجود عدة مفاهيم منها وجود الحافز لدى الإدارة في الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة وتزويد المساهمين بالمعلومات واضحة و التقويم السليم لحقوق الملكية ورأس المال، ولابد من إدراج مدى تطبيق الحوكمة في التقرير السنوي، وتوزيع الفائض من النقد على المساهمين واستخدام الديون لعمليات التوسع في المشاريع التي تعود بالعائد على الشركة.
- **الإفصاح والشفافية:** والتي ترتكز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات[2]،و تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث، يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية السنوية البيئية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والتدقيق، توفير إمكانية وصول المستثمرين غلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الإنترنت.
- **الاستقلالية:** تلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات، ويتحقق ذلك من خلال: المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا؛ وجود رئيس مجلس منسق عن الإدارة؛ وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يراسلها عضو مجلس إدارة مستقل؛ تدعيم وجود مدققين مستقلين.
- **المساءلة:** وهي حق المساهمين في المساءلة والمقاضاة عن حقوقهم ومصالحهم وهي تتضمن مساءلة الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة و مساءلة مجلس الإدارة أمام هيئة المساهمين.
- **المسؤولية:** وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في الشركة، ويتحقق ذلك من خلال: عدم قيام الإدارة الإشرافية بدور تنفيذي، وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدورية والكاملة لمجلس الإدارة،وجود لجنة التدقيق ترشح المدقق الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعتها لتقارير المدققين الداخلين والإشراف على أعمال التدقيق الخارجي.
- **العدالة:** يجب احترام حقوق كل المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة[3]، ويتحقق ذلك من خلال: المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية؛ حق حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة لأعضاء مجلس الإدارة، وإعطاء المساهمين حق

[1] _ بلعادي عمار ، جاوحدو رضا ، **مبادىء وممارسات الحوكمة المحاسبية** ،ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الأول حول دور حوكمة الشركات في إرساءقواعد الشفافية والإفصاح ،أم البواقي ،الجزائر ،يومي7 و 8 ، ديسمبر 2010 ، ص4

[2] _ زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 51، 52

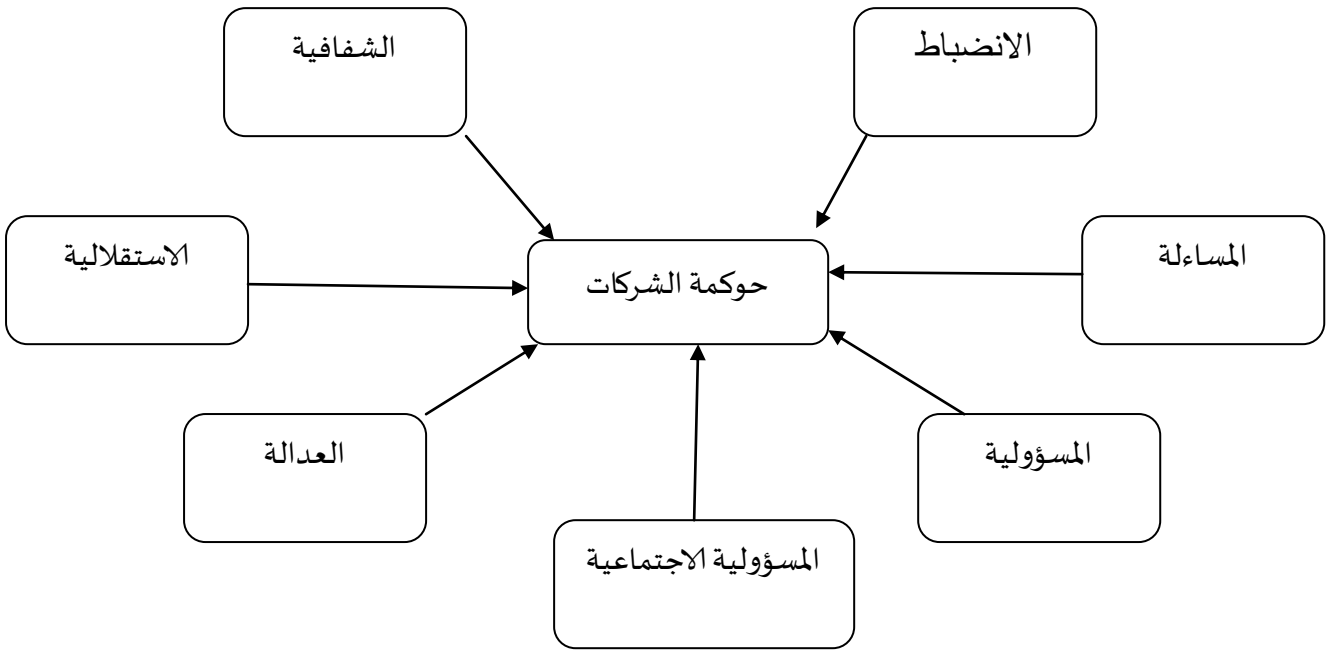
[3] _ بوفاتح بلقاسم ، لعروس لخضر ، **دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات**، مجلة المقريزي للدراسات المالية والاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، المركز الجامعي أفلو الجزائر، 2017، العدد الثاني،ص40

الإعتراض عند عدم الحصول على حقوقهم في المشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات.

- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر للشركة كمواطن صالح، ويتحقق ذلك من خلال: وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي؛ وجود سياسة توظيف وعادلة ووجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية. ويتضح من الخصائص آنفة الذكر أن الحوكمة تمثل المسار الإداري السليم والعقلاني الذي ينبغي أن تتسم به إدارات الشركات

تمكن من التحقق الفاعل لأهدافها الرئيسية .فهي بمثابة النظام الذي تسير بموجبه الشركة من أجل تحقيق أهدافها[1].

الشكل رقم(I--01) : خصائص حكومة الشركات



المصدر:فاتح غلاب،تطور دور وضيفة التدقيق في مجال حكومة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة ، رسالة ماجيستير،جامعة فرحات عباس سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2011-2012، ص11

المطلب الثالث: أهداف وأهمية حوكمة الشركات

✓ **أولا: أهداف حوكمة الشركات**

تساعد الحوكمة الجيدة للشركات في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات وتحسين الاقتصاد بشكل عام , وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية :[2]

[1] _ موافق أحمد السيدية، سجي فتحي محمد، **الحوكمة والعقلانية المصرفية" رؤية تحليلية الإدارة المصرفية العربية"**،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد4، جامعة تكريت، أكتوبر2008،ص 36

[2] _ بن شهيدة فضيلة، **دور التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات**،مرجع سبق ذكره ص21

1_ تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات الشركة، وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.

2_ تحسين تطوير إدارة الشركة، ومساعدة المدرين ومجلس الإدارة على تبني. إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناءا على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

3_ الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي وكذا الاستراتيجي بالشركة.

4_ تحسين الكفاءة والفعالية الخاصة بالشركة وضمان استمرارها ونموها في دنيا الأعمال.

5_ إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلالها أهداف الشركة، و وسائل تحقيق تلك الأهداف، وتحسين الأداء الكلي والجزئي.

6_ التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين،ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

7_ تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة في الشركات.

8_ إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، وقيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

9_ تجنب حدوث الممارسات المالية والإدارية الخاطئة وتدعيم استقرار الشركات ودعم الأسواق المال المحلية والدولية.

10_ رفع وتحسين الكفاءة الاقتصادية على المستويين الجزئي والكلي.[1]

11_ ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين، والمعاملين والدائنين، و الأطراف الأخرى ذوي المصالح خاصة حال تعرض الشركات للإفلاس.

12_ تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، مما يتيح فرص العمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة.[2]

13_ تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني.

14_ المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات لكي تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين مجلس الإدارة والمساهمين.[3]

15_ بناء وسيادة وثقافة الحوكمة الجيدة في المجتمع.

كما حددت هيئة سوق المال في نيوزلندا عن ضرورة أن تحتوي وتشمل أهداف حوكمة الشركات على[1]:

---

[1] _ شملال نجاة، **مدى مساهمة التدقيق الداخلي في التجسيد الأمثل لحوكمة الشركات في ظل بيئة دولية"دراسة احصائية**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،التدقيق المحاسبي والنظام المحاسبي المالي،2015-2016 ص51

[2] _ زبيدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية ، تخصص العلوم التجارية،6-10-2016،ص20

[3] _ عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية،2007، ص32

- تعظيم الثروة للمساهمين .
- حماية حقوق المساهمين .
- الإمداد بمعلومات تمكن المتعاملين من الأطراف المتعددة على اتخاذ القرار المناسب .
- التطابق مع القوانين.
- تعظيم الثروة للمساهمين.
- التطابق مع القوانين.
- يجب أن يتمتع المراجعون باستقلال يمكنهم من أداء عملهم.
- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.[2]

✓ **ثانيا: أهمية حوكمة الشركات**

اكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة والتي منيت بها العديد من الشركات العالمية بخسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات بنسب مبالغ بها فضلا عن السعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي كأعراف السائدة، مما أدى إلى حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي للشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال.

كل هذا استرعى الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية و تأكيد أهميته التي برزت آثاره واضحة من خلال تحقيقه للمنافع الآتية :[3]

1) تجنيب الشركات حالات الفشل الإداري و العرض للإفلاس و التعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق و ضمان بقائها و نموها و استمرارها في عالم الأعمال على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل في بيئة تنافسية عالية. (Reed , 2005 :232)
2) تحديد مصير الشركات فضلا عن مصير اقتصاديات الدول فالعصر الحالي المسمى بعصر العولمة، لأن قواعد الحوكمة والتزام بها أصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس إدارات الشركات والتزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة.(الصبان وسليمان،2004-2005 :312 -313)

---

[1] _ عمرو يس، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات**،ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلي،القاهرة، نوفمبر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2009، ص ص 188_190

[2] _ مناور حدّاد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية** ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة، الأردن، عمان، العدد 37 ، جوان 2012 ، ص . 168 :متوفر على: http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/1395/10 حداد 20% منا ور pdf. تم الإطلاع عليه في 16-2019-06

[3] _ د| علاء فرحان طالب ، م م إيمان شيحان المشهداني ، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**،دار صفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص- ص 33-34

3) تبرز أهمية الحوكمة المؤسسية لشركات القطاعين العام و الخاص بنفس الأهمية، وقد بدت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام ، أو عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة من خلال توافر الشفافية و الوضوح والدقة في القوائم المالية و العمل بطريقة ديمقراطية شفافة كي يتمكن أصحاب المصالح من اتخاذ قرارات صائبة للحصول على عائد عادل من الموجودات، وهذه الإجراءات هي لب وجوهر الحوكمة المؤسسية.(كاتّرين وسوليفان، 2003 : 2-3)

4) تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية الشركة والإدارة ومن ثم بين المساهمين وإدارة الشركة وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المديرين التنفيذيين، وهذا الاهتمام نابع من تعارض المصالح بين الملاك والمديرين التنفيذيين بسبب ما يخلقه هذا الفصل من فاعلية تتصل بتحديد الرؤيا الإستراتيجية ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في شركة المساهمة. (Estrin ,1998 : 27)

5) للحوكمة دور مهم في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أم المحلية و تساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال وازدياد فرص التمويل فضلا على إمكانية الحصول على مصادر ارخص مما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية(يوسف، 2007 :10)

6) تحقيق ضمان السلامة والصحة والنزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركة، بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدني عامل فيها.[1]

7) تساعد حوكمة الشركات على بناء أساس متين للنمو الاقتصادي، وخلق الوظائف، وقيادة القطاع الخاص للحد من الفقر، وذلك بمساعدتها للدول على اجتذاب الاستثمار،وتسهيل الإصلاح المؤسسي، وتقليص فرص الفساد، وزيادة التنافسية، وحماية حقوق صغار المساهمين.[2]

8) ينبغي توفير مزيد من الإفصاح والشفافية بشأن نظام مكافآت المسؤولين التنفيذيين، ويجب أن تقوم الشركات بإخضاع نظام المكافآت لتدقيق المساهمين وموافقتهم[3]

9) حماية أصول الشركة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتعزيز أثرهم في مراقبة الأداء[4]

ومن وجهة نظر أخرى فإن أهمية الحوكمة المؤسسية أن تكون مؤثرة بشكل مباشر على جمهور المتعاملين مع الإدارات الشركات المساهمة من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية وغير المالية التي يتم نشرها من قبل تلك الشركات.

---

[1] _ طلحة أحمد ، **أثر تطبيق حوكمة الشركات علي جودة المعلومات المحاسبية " دراسة حالة مجمع صيدال "** ، رسالة ماجيستير ، غير منشور ، قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،تخصص نقود مالية وبنوك ،جامعة عمار ثليجي بالأغواط،2011-2012ص -ص 17-18

[2] _ ألكسندر شكولنيكوف، أندرو ولسون،**حوكمة الشركات كأداة تنموية**،مركز المشروعات الدولية، مصر القاهرة، ص7

[3] _ د| سفير محمد، د|حيدوشي عاشور،**دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،مجلة إقتصاديات المال والأعمالJFBE ، جوان 2017،ص 284

[4] _ د. عبد الرحمان عباس بلة، **دور حكومة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية**،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،سنة2012، العدد12، ص57

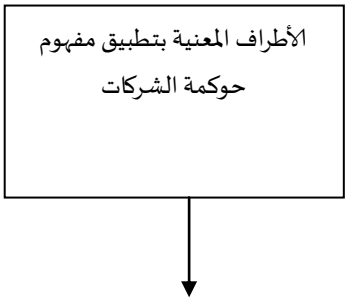
المبحث الثاني :مبادئ وأساسيات حوكمة الشركات

لقد شهدت العديد من الإقتصاديات زيادة في الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات خلال العقود القليلة الماضية، وخصوصا عقب الإنهيارات والأزمات التي شهدتها العديد من الدول، وفي هذا السياق سنقوم بالتعرف على الدوافع التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات.

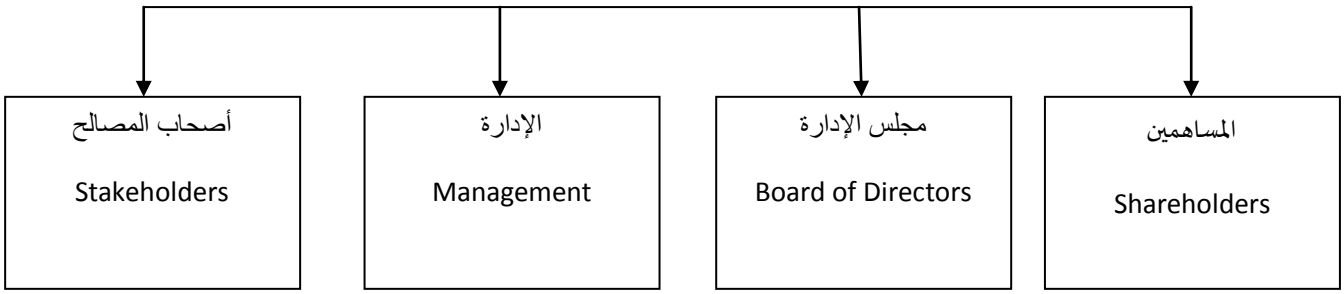
المطلب الأول: الأطراف المعنية بحوكمة الشركات

يجب ملاحظة أن هناك أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح الفشل في تطبيق هذه القواعد والشكل التاي يوضح هذه الأطراف:[1]

الشكل رقم (I-02): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



[1] _ المنظمة العربية للتنمية(أعمال المؤتمرات)، جامعة الدول العربية، **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، القاهرة، مصر ، 2009، ص ص 7_6



المصدر:المنظمة العربية للتنمية الإدارية(أعمال المؤتمرات)، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري،جامعة الدول العربية، 2009،ص6

1) المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.[1]
2) مجلس الإدارة: وهممن يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
3) الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
4) أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.

يجب ملاحظة أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراد أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة ففي الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة ما يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة ويلعب الدائنون دورا هاما في عدد أنظمة حوكمة الشركات ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في

[1] _عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحومة الشركات في بيئة الأعمال الغربية والدولية المعاصرة**،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006-2007 ص ص 20-21

الأجل الطويل بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحكومة الشركات ويباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية و الاقتصادية والثقافية السائدة.

المطلب الثاني: مبادئ ومعايير حوكمة الشركات

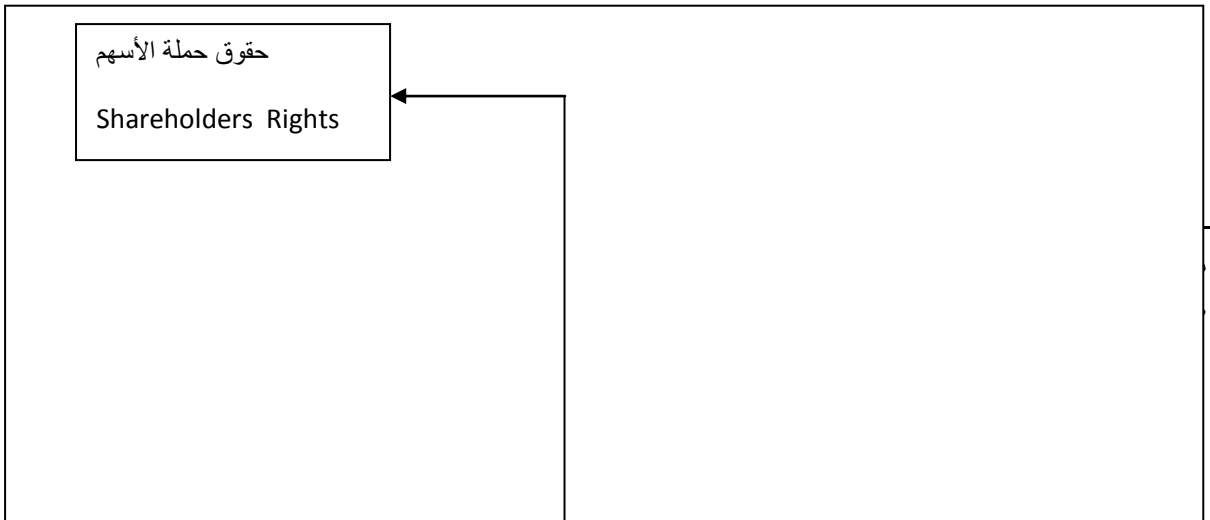
✓ **أولا: مبادئ حوكمة الشركات**

تقتضي مبادئ حوكمة الشركات بأن يتم الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة المعلومات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الإفصاح عن المركز المالي للشركة ونتائج الأعمال، وإجراءات الحوكمة وحقوق الملكية . ولحكومة الشركات تأثير على الاقتصاد الشامل وعلى الأسواق وشفافية التعامل أي في ظل العولمة الاقتصادية يزداد التوجه نحو سوق عالمية واحدة، كما أصبح للقطاع الخاص دور هام في تعزيز عملية النمو الاقتصادي . فالدول النامية تحتاج إلى اجتذاب استثمارات أجنبية لتحقيق نموا في اقتصادياتها، وحتى يتم ذلك قامت العديد من الدول بوضع القوانين والتشريعات المساندة لنمو القطاع الخاص فيها وحماية حقوق المستثمرين التي من شأنها اجتذاب رؤوس الأموال، فأصبحت بذلك أسس وقواعد حوكمة الشركات من المتطلبات القانونية والتنظيمية في التشريعات التي تمتاز بالشفافية و القابلية للتطبيق.

لقد كان القصد من وجود مبادئ حوكمة الشركات مساعدة حكومات دول(OECD) و الدول الأخرى في جهودهم المتعلقة بتقييم وتحسين الأمور القانونية والإطار التشريعي للحوكمة الشركات في بلدانهم، وكذلك من أجل تزويد التوجيهات و الاقتراحات للأسواق والمستثمرين والشركات المساهمة وغيرها من الجهات التي لها دور في عملية تطوير حوكمة شركات جديدة."ويعتبر قيام الشركة بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح ووضعها تحت تصرف من يريد الإطلاع عليها وفي الوقت المناسب، وعدم حجب التي من شأنها الإضرار بمصالح الشركة هو تطبيق فعلي لمبادئ الحوكمة ".

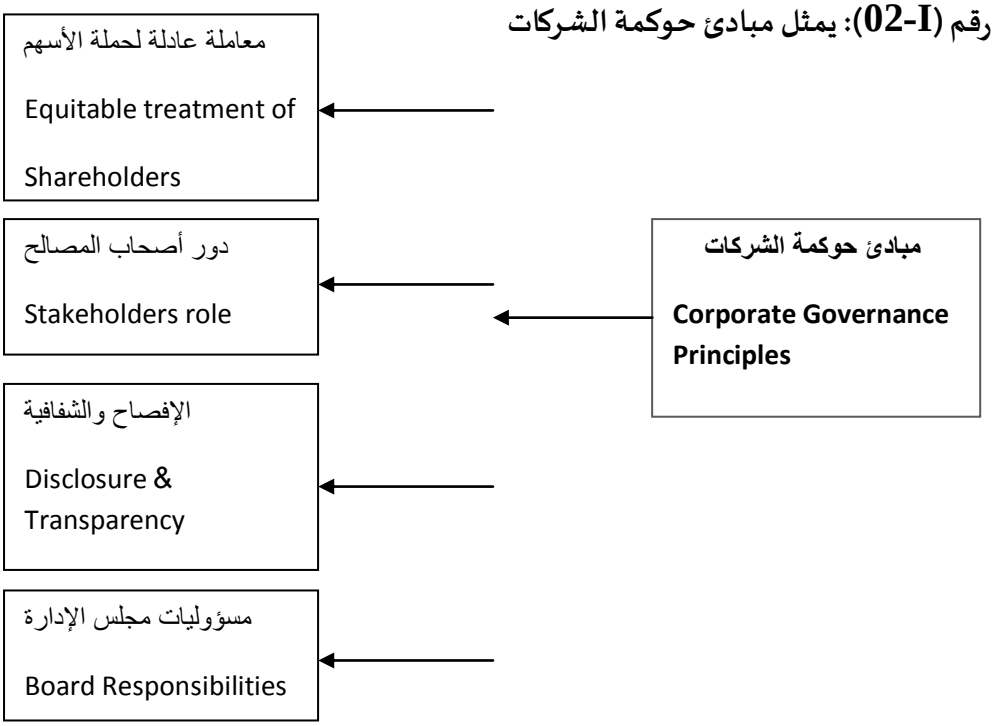
ويبدو اهتمام المنظمات الدولية بحوكمة الشركات كبيرا، حيث قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع عدد من المبادئ منها : [1]

الشكل رقم (I-03): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



[1] _ دا
2013

الشكل رقم (I-02): يمثل مبادئ حوكمة الشركات



المصدر:OECD (2000) ,Corporate Governance Principiles

المبدأ الأول: حقوق المساهمين ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين من خلال التأكيد على الآتي:

أ) تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي :

1. تأمين أساليب تسجيل الملكية.
2. نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
3. الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب بصفة منتظمة .
4. المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين .
5. انتخاب أعضاء المجلس الإدارة
6. الحصول على حصص من أرباح الشركة.

ب) للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية بالشركة و من بينها:

1. التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
2. طرح أسهم إضافية .

3. أية تعاملات مالية غير عادية قد تفسر عن بيع الشركة .

ج) ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين،و من بينها قواعد التصويت :

1. فيتعين 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.

2. يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك.
3. ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضور أو بالإنابة.

د) يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.

هـ) ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية :

1. يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج و بيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم. كما إن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وإن تتم في ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم.
2. يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

و) ينبغي أن يتاح المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارساتهم لحقوقهم بالتصويت.

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين:[1] يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حال انتهاك حقوقهم.

أ. يجب أن يتعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة متعاملة متكافئة:

[1] _ مصطفى حسن بسيوني السعدني، **المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة المراجعة الداخلية**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكم الشركات، المنعقد في الشارقة، الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، مصر، 2009،ص ص197_198

1) ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت.
2) يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
3) ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين كما لا يجب أن تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.

ب. يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية .

ت. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:[1]

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالحة كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة:

أ _ ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون .

ب _ حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم .

ج _ يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء .

د _ حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك[2].

المبدأ الرابع: الإفصاح و الشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة[3]، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة:

أ _ يجب أن يشمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

1) النتائج المالية والتشغيلية .

---

[1] _ وعد جميل الرواشدة، **الحاكمية المؤسسية وأثرها في استقلالية مدقق الحسابات أتعاب التدقيق(دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان)** رسالة الماجستير، غير منشورة، تخصص المحاسبة، علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة،جامعة الزرقاء الأردن،2014، ص19

[2] _ د. بن رجم محمد خميسي، أ. صلاح سعاد، **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية**،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2014،العدد36\37 ص388

[3] _ مصباحي محمد الأمين، **حكومة الشركات ودورها في زيادة مستوى الإفصاح وتقليل الفساد وأثرها على كفاءة الأسواق المالية** مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي،الجزائر،الجزء الأول،2007،العدد10،ص191

2) أهداف الشركة .
3) حق الأغلبية من حيث المساهمة .
4) أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
5) عوامل المخاطرة المنظورة .
6) المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح .
7) هياكل وسياسات حوكمة الشركات .
8) دقة الإفصاح.
9) توفير قنوات توصيل المعلومات.[1]

ب _ ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق و معايير الجودة المحاسبية والمالية كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.

ج _ يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية.

د _ ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة الناسبة.

المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات، كما بجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين .

أ _ يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كافة المعلومات، وكذلك على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة و المساهمين.

ب _حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة للمساهمين.

ج _ يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وإن يأخذ بالاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

د _ يتعين أن يضع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

1) مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط النشاط وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ و بيع الأصول.

[1] _ د| بوقرة رابح،غانم هجيرة ، **الحوكمة : المفهوم والأهمية** ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،المنظم بجامعة محمد خيضر – بسكرة- المنعقد يومي 6-7ماي 2012

2) اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضا حينما يقتضي الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.
3) مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤلين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
4) متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين ومن بين تلك الصور :إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لا طراف ذوي صلة.
5) ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل ، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة ، وبصفة خاصة ،نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية ، والاتزام بأحكام القوانين.
6) متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجالس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة .
7) الإشراف على عملية الإفصاح الإتصالات.

هـ _ يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة و أن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية:

1) يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح,
2) يجب أن يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقت كافي لمباشرة مسؤولياتهم.

كي يتحقق الإضطلاع بتلك المسؤوليات يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.[1]

✓ **ثانيا: معايير حوكمة الشركات**

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات:

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايي، وذلك على النحو التالي:[1]

[1] _أمينة فداوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث جامعة باجي مختار-عنابة- كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم المالية، تخصص مالية محاسبة والتسويق في المؤسسة،سنة 2013|2014، ص ص52-53

❖ **معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:**

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004 . وتتمثل في:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة .
2. حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، و اختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
3. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
4. دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام أصحاب المصالح التي ينشأها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة [2]، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
5. الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات المهمة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت الناسب ودون تأخير.
6. مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

❖ **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية(Basel committee) :**

وضعت لجنة بازل في العام1999 إرشادات خاصة بالحكومة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1. قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

---

[1] _ إبراهيم سيد أحمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية، 2010، ص163

[2] _ عاشوري عبد الناصر ، **دور التدقيق الخارجي في تدعيم الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ،جامعة سطيف1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، تخصص الحوكمة ومالية المؤسسة،2015|2016، ص 19

2. إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
3. التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
4. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
5. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي و إدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances).
6. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
7. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أم ترقيات أم عناصر أخرى.
8. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

❖ **معايير مؤسسة التمويل الدولية:**

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أم غير مالية، وذلك على مسؤوليات أربعة كالتالي:

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
4. القيادة.

المطلب الثالث: الجوانب التقييمية والأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات

✓ **أولا: الجوانب التقييمية لحوكمة الشركات:**

➢ **فاعلية حوكمة الشركات**[1]:

باعتبار أن التمويل هو شريان الحياة لبقاء واستمرار الشركات والمؤسسات في اقتصاد السوق ، وإلا أن توافره يعتمد علي كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغابات استثمارية و انتاجية ، وتعتمد عملية التخصيص علي العائد المتوقع من قبل المستثمرين ، في ضوء اعتقادهم ورؤيتهم لمستوى الحوكمة وتطبيق لا قالواعدها في الشركة ، ويري قابلية الشركة للاستمرار والبقاء والذي يمكن الحكم عليه من خلاله أساليب تحليل العلاقة بين العائد و المخاطر ، إضافة إلي درجة ثقة المستثمر التي تعتمد علي مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسساتية التي تضمن حماية استثماراته.

ومن هنا تأتي قاعدة الحوكمة للتعامل مع الطرق التي من خلالها تحقيق الآتي :

- ❖ يطمئن الممولون على الحصول على عائد من استثماراتهم؛
- ❖ يتمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الأرباح؛
- ❖ يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدرون المال الذي يستثمرونه في الشركة؛
- ❖ التأكد من أن الشركة لا تستثمر في مشاريع فاشلة؛
- ❖ كيف يقوم الممولون بمراقبة عمل المديرين .

يتضح مما سبق أن مبادئ وقواعد حوكمة الشركات يجب أن تتميز بما يلي[2] :

القدرة على توفير الضمان قيام الوكيل بتقييم القرارات التي تتوافق مع روح العقد الذي تم إبرامه مع المالك (المساهمين) والوكيل؛ ضمان استرار تدفق رأس المال والذي يعتبر أحد المؤشرات لنجاح الشركة؛ القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التخايل والخداع الذي تتعرض له أموال الشركة.

➢ **مقومات فاعلية قواعد حوكمة الشركات:**

يحتاج كل نظام إلى ركائز قاعدية يقوم عليها ، ونظام الحوكمة يقوم أيضا على مجموعة من الركائز التي تكفل للشركة تحقيق أهدافها، باعتبارها شخصية معنوية مستقلة تسعى للنافسة، وهذه المقومات هي[3] :

1_ وجود قوانين وتشريعات تعنى بحقوق المساهمين، كتحقيق التصويت و انتخاب مجلس الإدارة والمدقق الخارجي، وتعنى كذالك بتنظيم مجلس الإدارة ببيان صفاته من حيث التأكد على استقلاليته، وبيان مهامه ومسؤولياته، وكذالك بيان مسؤوليات الإدارة التنفيذية وحقوق أصحاب المصالح وواجباتهم.

2_ وجود لجنة تدقيق داخل الشركة المساهمة العامة ويتمتع أعضاءها الاستقلالية وبمؤهلات

---

[1] _ سفيان عبد العزيز، **المراجعة الداخلية كمرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الإقتصادية**، المؤتمر الدولي الأول"المحاسبية والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة بشار" جامعة المسيلة،4و5ديسمبر2012،ص8

[2] _ فاتح غلاب ،**تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة**، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2010-2011ص25

[3] _ ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**،مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين، 2009، ص36

عالية وخبرة جيدة.

3_ وجود عمليات حوكمة فعالة داخل الشركة تعمل على تنظيم الاجتماعات والاتصالات بين الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين.

4_ وجود أنظمة إدارية داخلية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية مثل نظام الشؤون الموظفين، حيث يعمل نظام الإفصاح على توفير المعلومات والإفصاح اللازمة لأصحاب المصالح.

5_ تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل عضو في الشركة ، وإجراء المراجعة الدائمة وتعديلها إذا اقتضى الأمر ذلك، ما يسهل على جميع المتعاملين داخل الشركة ومعرفة حدود عملهم وما هو مطلوب منهم، من أجل خدمة الشركة وتحقيق أهدافها.

- **الربط بين قواعد الحوكمة والأداء المالي:**

يمكن للشركة أن تحقيق عملية الربط الجيد بين قواعد الحوكمة والأداء المالي بهدف جذب الاستثمارات وزيادة الدخل وتعزيز القدرة على المنافسة في سوق العمل مما ينعكس على كفاءة الأفراد ويتم ذلك من خلال عدة طرق وأساليب[1] :

1) من خلال التأكد على الشفافية في المعاملات الشركة مثل الإجراءات المحاسبية والمراجعة والتدقيق المالي.
2) تطوير خطة إستراتيجية مبنية على أسس سليمة مما يساعد على جدب الاستثمارات وتحسين كفاءة أداء الشركة والعاملين فيها.
3) تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والموظفين مما يساعد منع حدوث أزمات مالية و مصرفية.
4) تشير الدراسات أن الدول التي تطبق قواعد الحوكمة تحمي الأقليات من حملة الأسهم وتفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال.

وفي تحليل العلاقة بين الحوكمة والأداء حدد الأدب المالي مجموعة القنوات التي من خلالها يمكن للحوكمة الفعالة أن تؤثر على الأداء وتمثل هذه القنوات في:

1) زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر و نمو و إرتفاع في نسب استخدام العمالة.
2) انخفاض تكلفة رأس المال والتي ترتبط بارتفاع قيمة الشركة مما يجعل الاستثمارات أكثر جدبا للمستثمرين.
3) أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصص أفضل للموارد.
4) خفض مخاطر الأزمات المالية.
5) علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي والعمالة.

[1] _ فاتح غلاب، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة**،مرجع سبق ذكره، ص ص 27-26

✓ **ثانيا: الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات:**

_ البعد الإشرافي والرقابي:

حيث تحتاج الحوكمة إلى تفعيل الدور الإشرافي والرقابي الذي تمارسه الجمعيات العمومية للمساهمين ولحملة الأسهم، وزيادة مساهمته في تحسين درجة الشفافية والإفصاح، من خلال ما تمارسه الجمعيات العمومية من ضغوط على مجلس الإدارة بالشركات ليكون عملهم أفضل، وليكون نشاطهم أحسن، ومن ثم إيجاد قدر ملائم من الطمأنينة والثقة للمستثمرين وحملة الأسهم وتأكدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وبصفة خاصة الأقلية الحائزة للأسهم. كما أن تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادر عام 1999م أشار في المبدأ الخامس الخاص بمجلس الإدارة بأن هذا الأخير، المنوط بعملية تنفيذ الحوكمة والإشراف عليها والتعامل بها، والسعي إلى تحقيقها وهو من أهم فواعل ومنفذي الحوكمة فهو صانع للضوابط والقرارات والمعتمد للنظم والإجراءات والترتيبات. كما أنه المراقب للأعمال التي تتم وهو المسؤول عن الشفافية ونشر المعلومات والبيانات.

فيتعلق هذا بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء المستوى الداخلي أو الخارجي، فعلى المستوى الداخلي: تدعيم وتفعيل الرقابة بتناول نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة.

_ البعد الأخلاقي: ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية مما تشمله من القواعد الأخلاقية، النزاهة والأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة[1]، حيث أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دولا في العالم وانهيار كبريات الشركات وخروجها من السوق الاقتصادي، فإذا كانت الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف الشركات والاقتصاديات، وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ولا جدال من أن تحقق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها وإنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة، والمشروعة لتلك السياسات والنظم ومستويات الأخلاق للقوى البشرية، لقد اتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار الشركات والمؤسسات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات والمؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية، وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال و آداب المهنة، فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم واللذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة.[2]

---

[1] _ بروش زين الدين ، دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، الجزائر،6-7 ماي 2012 ص ص 6-7

[2] _ عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع مصر،2008،ص38

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات ودوره في تفعيل الدور الرقابي داخل الشركات، فإن الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة تطالب بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها، مع ضرورة التزامهم بالقيم واللوائح الداخلية للشركة، ونظرا لأهمية وجود دليل للسلوك الأخلاقي داخل الشركات، حيث وجهت تلك الهيئات العلمية والمهنية النظر في مجالس إدارة الشركات على أهميته ودوره في تحسين سمعة المؤسسة والقضاء على التلاعب في أسواق المال التي تنشأ نتيجة تسريب المعلومات من قبل العاملين، وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف مجلس الإدارة عند وضع سياسة السلوك الأخلاقي بالشركة، حيث يتمثل الهدف من سياسة السلوك الأخلاقي في:

_ الالتزام بتحقيق مستوى عال من السلوك الأخلاقي.

_ تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة عدم الالتزام به.

_ تنمية ثقافة أخلاقية داخل الشركة.

وعن طريق إتباع هذه الساسة بشكل دوري مع كل من مبادئ حوكمة الشركات والقوانين الداخلية، فإن الشركة يجب أن تؤكد رغبتها في إرساء وتحسين السلوك الأخلاقي، بها حيث أن تجاهل الحوكمة وعدم التقيد بمبادئها والابتعاد عن ضوابط وسلوكيات العمل فاقم الأزمة المالية العالمية الراهنة.

_ البعد الاستراتيجي:

تعتبر الرقابة الإستراتجية إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة الشركات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين المستويات الإدارة المختلفة في الشركة، وتشمل هذه النظم التحديد السامي للأهداف، وقياس الأداء والتغذية العكسية، وهي الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الإستراتيجيات التي تتبعها، والتأكد ما إذا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل أم لا، والتأكد بالذات مما إذا كانت الإستراتيجيات التي تتبعها الشركة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة والابتكار، والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، كما تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تنمية الأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الوضع ذلك.

وبلغت الحوكمة فإن الهدف هو التأكد من أن المستويات الإدارية الدنيا كوكيل تعمل بطريقة تتفق مع أهداف الإدارة العليا كموكل، بمعنى العمل على تعظيم ثروة أصحاب الأسهم في ظل الظروف القانونية والأخلاقية الموجودة.

كذلك لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة تتمثل:

_البعد الاقتصادي أو الاستثماري:

و الذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية غير المالية. التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- الإفصاح المالي: ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس لانجاز.

- الرقابة الداخلية: ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، الموازنة التقديرية وتدريب الموظفين.

_ **البعد الاجتماعي والقانوني:** الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى. وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية هذا البعد ما يأتي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويشمل تحديد الواجبات، توزيع المسؤوليات، خطوط التفويض للسلطات، تعين الإدارة التنفيذية.....و على ما ذلك.
- **السلوك الأخلاقي:** ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني.

_ **البعد البيئي:** العمل على حماية البيئة من إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

الخاتمة:

تعتبر الحوكمة احد المتطلبات الأساسية للنهوض بالاقتصاد، من خلال الانعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئها القائمة على الإفصاح والشفافية، خاصة وأن هذه الأخيرة تعد مصدرا هاما للتمويل وتقديم المعلومات المتعلقة بتل الإدارات.

وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى، أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى وضع ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، والحد من أساليب التضليل، سواء عن طريق الالتزام بمبدأ حماية حقوق المساهمين الذي يضمن تشجيعهم على الاستثمار في الأوراق المالية دون تخوف، أو من خلال مبدأ الإفصاح عن المعلومات المحاسبية الذي يعتبر عاملا مهما في تخفيض تكلفة رأسمال الشركة وضمان استمرارها، بما يضمن تنشيط السوق من جهة،والوصول إلى السعر الحقيقي للأسهم من جهة أخرى، ومن تم رفع أداء السوق المالية .أي أن الطريق الجيد والصحيح للحوكمة سيكون المدخل الفعال كتعزيز الإفصاح والشفافية، ممال ينعكس بالإيجاب على فعالية السوق المالي.

الفصل الثاني:

حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

"الحوكمة في مؤسسة سوناطراك"

المقدمة :

سوناطراك هي مؤسسة وطنية جزائرية ضخمة ذات أهمية دولية،وهي حجر الأساس للإقتصاد الجزائري بحيث تعمل في مجال استنكاف وإنتاج نقل خطوط الأنابيب والتصنع والتسويق.
تعمل سوناطراك في الجزائر وفي أجزاء كثيرة من العالم ولاسيما في إفريقيا و أوروبا وأمريكا اللاتينية وتوظف الشركة 41204موظف تولد 30% من الناتج القومي الإجمالي من الجزائر، في عام 2005 إنتاجها هو 232300000 TOE، منها 11,7% ، 24مليون طن للسوق المحلية. سوناطراك هي الشركة الأولى في إفريقيا والشركة النفطية 12عالميا والأولى من البترول المسال والمصدر 5 من الغاز الطبيعي، وهكذا أخذت سوناطراك على عاتقها قطاع الطاقة والمناجم و توجهت نحو البحث وحافظت على اسمها ورمزها باللون الأسود الذي يمثل البترول واللون البرتقالي الذي يرمز إلى الصحراء.
هناك أهداف لاختيار مؤسسة سوناطراك وتحديدا مركب تمييع الغاز الطبيعي وهي:

1) التعرف على طبيعة العمل داخل المركب ومعرفة نشاطاته.
2) محاولة فهم أساليب التعامل مع الإدارة والعمال.
3) معرفة العلاقة الموجودة بين مجال تخصصنا ومؤسسة سوناطراك GNL2/Z

المدة التي قضيناها بمؤسسة سوناطراك وتحديدا بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z شهر واحد حاولنا من خلالها التعرف على المركب وفهم استيعاب كل البيانات والمعلومات المقدمة لنا، التي وضحت لنا حوكمة الشركات وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وكيفية تقبل ظاهرة التغيير داخل المركب . بحيث كان يجب وضع منهجية معينة ليسهل علينا جمع المعلومات.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الإقتصادية

تعتبر المؤسسة الإقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات إجتماعية لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية كما يشمل تعاملها مع البيئة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يمكن القول بأن تعريف المؤسسة عرف تطور منذ ما يقارب ثلاثة قرون،بعدما كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمؤسسة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها وبقدرة تكنولوجية بسيطة و بعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال[1] وتطور هذا الوضع إلى ثلاثة اتجاهات وهي:[2]

- اتساع الحجم (التكاثف الدولي.....الخ)
- كثرة النزاعات الاجتماعية.
- تعقد أنماط التسيير (أقل تكلفة، تسيير الموارد البشرية.....الخ).

[1] _ غول فرحات،الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية ، الطبعة الأولى، الجزائر ، 2008، ص7

[2] _ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الثالثة، الجزائر، ،2006، ص27

إن كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة للكلمة Entreprise كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين Firm و Undertqking و للمؤسسة تعار يف متعددة نذكر منها:[1]

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي .
- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.
- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي : هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة اختلفت تعار يف المؤسسة عند معظم الخبراء ونذكر على سبيل المثال بعض التعار يف البارزة .

فالبعض يعرف المؤسسة بأنها مركز للإبداع ومركز للإنتاج، والبعض الأخر يقول أن المؤسسة تقوم بتركيب السلطات ، أما البعض يقول أن المؤسسة تتميز بتقسيم السلطات وبروز هيكلة التقنين(Technostructure) الذين يملكون السلطة.

وعرفها آخرون بأنها: الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار ، وتنتج سلع أو خدمات.

المؤسسة عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الاخرى.[2]

المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق.[3]

المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي.[4]

المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة

أولا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية[5] :

1_ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

2_ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .

---

[1] _ عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006، ص24

[2] _ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة،شركة دار الأمة، طبعة 2013، الجزائر،2013،ص28

[3] _Brosquet :Fondement de la performance humain dans l'entreprise , les éditions d'organisation,1989, p11

[4] _Chevalier et autre : Gestion des ressources humain, éd De back université Québec, 1993,p333

[5] _ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره ص12

3_ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4_ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها.

5_ المؤسسة مركز للمخاطرة :إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل.[1]

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

1_ الأهداف الاقتصادية:

يمكن أن نذكر من الأهداف الاقتصادية ما يلي:[2]

- **تحقيق الربح:** لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة .
- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاج المؤسسة بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج

هذا بالإضافة إلى أهداف اقتصادية أخرى، يمكن إيجازها فيما يلي:

- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- تقليل الواردات من الموارد الأولية، تشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.
- محاولة الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية.
- إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

2_ الأهداف الاجتماعية : يمكن حصرها فيما يلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال من المستفيدين الأوائل من نشاط المؤسسة، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل مضمونا شرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.

[1] _ غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص12

[2] _ عزيزة بن سمينة،اقتصاد المؤسسة الجزء الأول،دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2016، ص ص 19-20

- **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم وتغير أذواقهم وتحسنها.
- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** تقوم المؤسسات الإقتصادية عامة بالتصرف في العادات الإستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة،وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
- **توفيرتأمينات ومرافق للعمال :** تسعى المؤسسات للمحافظة على عمالها من خلال توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، منح التقاعد.....الخ.

3_ الأهداف الثقافية والرياضية : تتمثل فيما يلي:

- **توفيروسائل ترفيهية وثقافية:** تعمل المؤسسة على توفير وسائل ترفيهية وثقافية لعمالها مثل المسرح، المكتبات والرحلات، وهذا بالنظر لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري، بما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة.
- **تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:** مع التطور السريع في التسيير، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريبا كفيلا بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل واستغلالها بشكل جيد وعقلاني، كما أن عمالها القدامى يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا، مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها،أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة، وكل هذا يدعو إلى استعمال الكفاءات جيدا.
- **تخصيص أوقات للرياضة:** تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز ودفع الإنتاج والإنتاجية.

4_ الأهداف التكنولوجية: يمكن أن نذكر من بين هذه الأهداف ما يلي:

البحث والتنمية: إن تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بتطور الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

المطلب الثالث:أنواع ووظائف المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: أنواع المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة أنواع وأشكال يمكن أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية، ومن المفيد التمييز بينها بدلالة بعض المعايير، حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة، وإظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب أنماط المؤسسات، ومن المعايير الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات تظهر تبعا:

أولا : أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني : يتم تصنيف المؤسسات طبقا لهذا المعيار إلى صنفين رئيسيين هما:[1] _ مؤسسات خاصة

_ مؤسسات عمومية

1_ **مؤسسات خاصة :** قد تكون فردية أو شركات، فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص واحد هو رب العمل أو صاحب رأس المال، أما مؤسسات الشركاء فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال، بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص في المؤسسة

2_ **المؤسسات العمومية:** في هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكا لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها، فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام(الدولة) وتخضع للتشريعات الخاصة به.

ثانيا:أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:[2]

1_ المؤسسات الخاصة

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أشخاص ، شركات أموال.....)

2_ **المؤسسات المختلطة**

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص.

3_ **المؤسسات العامة (العمومية) :**

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك ، وتهدف المؤسسات العمومية منخلال نشاطها الإقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره للربح (فربما تخسر وربما تربح)، وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن الربح ، فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته .

ثالثا : أنواع المؤسسات تبعا للطابع الإقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير إقتصادية معينة ، أي تبعا للنشاط الإقتصادي الذي تمارسه، وعليه نميز هذه الأنواع:[3]

1_ المؤسسات الصناعية:وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع:

---

[1] _ غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 16_17

[2] _ د. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الأولى،بن عكنون الجزائر،1996،ص ص 12-13

[3] _ عمر صخري، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره، ص ص29_30

1_1 مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب ، ومؤسسات الهيدروكربونات.....

وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

1_2 مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسة الغزل والنسيج ، مؤسسات الجلود....

2_ المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات المفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية، مؤسسات أسواق الفلاح...

3_ المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو إستصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

4_ المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الإجتماعي.....

5_ مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد و المواصلات، المؤسسات الجامعية ومؤسسات الأبحاث العلمية.

الفرع الثاني: وظائف المؤسسة

تشتمل العملية الإدارية علة مجموعة من الوظائف الإدارية التي يؤديها المدير في المنظمة من أجل توحيد جهود العاملين وتنسيق الموارد الأخرى بالشكل الذي يسهل إنجاز الأعمال بأفضل الطرق الممكنة التي تضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تصنيف الوظائف الإدارية وتحديدها للمدير إذ قسمها فايول إلى خمسة وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، الأمرة، الرقابة.

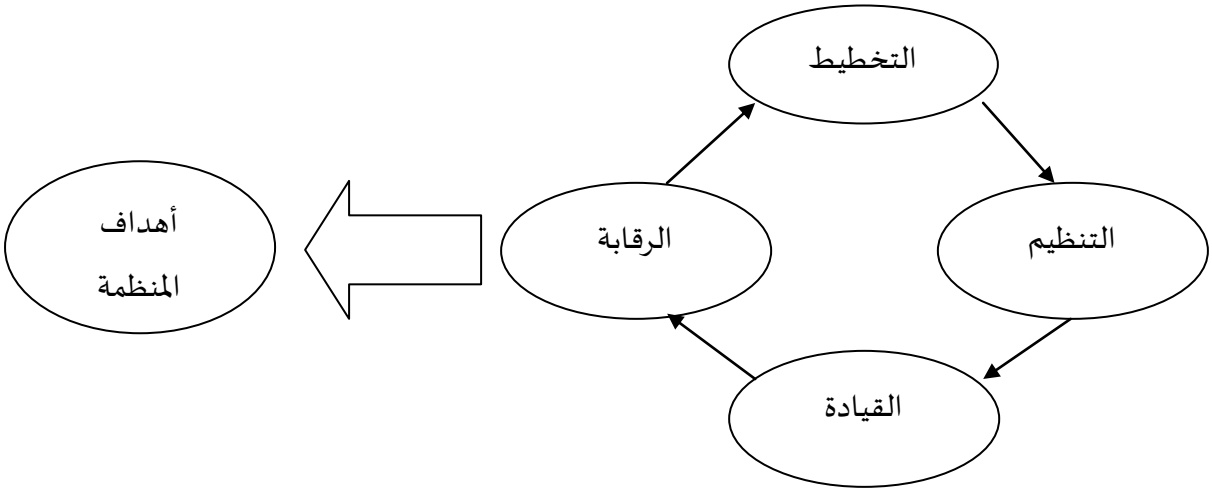
بينما حددها أريك بست وظائف هي: التنبؤ، التخطيط، التنظيم، الأمرة، التنسيق، الرقابة.

ثم أضاف لاحقا وظيفتي (البحث و الإتصالات) بوصفها وظائف مهمة للإدارة.

و يوضح المخطط التالي طبيعة العلاقة والترابط بين الوظائف باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.[1]

[1] _ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، عمان الأردن، دار اليازوري، 2008، ص ص 94_95

الشكل رقم(II_01) يمثل العلاقة بين الوظائف الإدارية



المصدر: صلح عبد القادر النعيمي، الإدارة، عمان الأردن، دار اليازوري، **2008**، **ص97**

1_ وظيفة التخطيط: يتحدد مفهوم التخطيط بوصفه عملية فكرية ذات متطلبات مرتبطة باستشراف المستقبل و إختيار الطرق والوسائل الكفيلة بتحقيق التفوق والنجاح خلال الفترة القادمة، وقد وردت للتخطيط تعاريف عديدة تنص على أنه:[1]

- الوظيفة الرئيسية في الإدارة التي تهتم بتطوير الأهداف لكل مستوى في المنظمة ومنثم تحديد طرق إنجاز تلك الأهداف.
- عملية تحديد أهداف المنظمة و إستراتيجتها والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهدف حيث يلاحظ التركيز الواضح على أن التخطيط يتناول عنصرين أساسين هما (تحديد الأهداف للفترة المقبلة والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف) مما يتطلب قدرات خاصة في مجال التنبؤ بما يمكن أن يحصل في المستقبل ورسم الملامح وخطوات تحقيق ما تم التخطيط له بكفاءة عالية، وقد لخص الباحثين هذه الفكرة حين تصوروا أن التخطيط يتقرر في ضوء الإجابة عن مجموعة تساؤلات مهمة، هي:
- ماذا نفعل؟ _ كيف نفعل ذلك؟ _ أين نفعل ذلك؟ _ من يفعل ذلك؟

2_ وظيفة التنظيم: يتركز مفهوم التنظيم كوظيفة إدارية في إطار الأفكار التي تم إيرادها أعلاه، لذلك يعرفه الباحث بكونه،"العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المرتبطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط". ويضيف أن المدير يقوم بتحويل الخطط إلى أفعال عن طريق تحديد الأعمال (النشاطات). تعيين الأفراد وإسنادهم بالتكنولوجيا والموارد[2].

[1] _ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 99_100

[2] _صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 118

3_ القيادة: يعود الأساس في تكوين مصطلح القيادة leader ship إلى الفعل lead الذي يعني قادا وهدى الآخرين ....ومن ذلك شاعت بين المجتمعات تسمية القائد leader وهو الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين وتحفيزهم وقيادتهم بالإتجاه الذي يخدم المصلحة العامة.

وعرفت القيادة عبر التاريخ الطويل لتداول هذا المصطلح بكونها تعبير عن الأسلوب الذي يتبعه القائد في كسب رضا وقناعة الآخرين للعمل في إنجاز المهمات المطلوبة ومما تقدم يمكن تعريف القيادة بكونها "عملية التأثير في الآخرين (الأفراد والجماعات) التي تهدف إلى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الأهداف".[1]

4_ وظيفة الرقابة: تأسيسا على ما تقدم أورد الباحثون الكثير من التعاريف التي تهدف إلى تحديد مفهوم الرقابة كوظيفة إدارية منها :

- العملية التي يتم خلالها مراقبة (متابعة) نشاطات المنظمة لضمان إنجازها وفقا لما خطط مسبقا وتصحيح (معالجة) أية إنحرافات مهمة فيها.
- عملية التأكد من الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة.
- عملية قياس الأداء و اتخاذ الفعل (الإجراءات المطلوبة) للتأكد من تحقق النتائج المرغوبة ويلاحظ من التعاريف السابقة أن الرقابة بوصفها وظيفة إدارية تهدف إلى قياس نتائج الأداء للأعمال التي يقوم بها الأفراد(المرؤوسين) أو لمجمل النشاطات في المنظمة، لغرض التأكد أن العمل يسير باتجاه الأهداف التي سبق التخطيط لها.[2]

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

للوقوف على الجانب العملي لدور الحوكمة في تطوير المؤسسة وجب علينا التقصي عن ذلك في أرض الواقع من خلال معاينة مدى التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة وأثر هذا الالتزام على النتائج المحققة، ولدراسة ذلك ارتأينا أن تكون مؤسسة من الحجم سوناطراك مكانا للمعاينة نظرا للمؤهلات التي تمتلكها في مجال تطبيق الحوكمة.

حيث تعتبر سوناطراك أهم شركة محروقات في الجزائر وفي إفريقيا فهي تشتغل في التنقيب والإنتاج والنقل عن طريق الأنابيب والتحويل والتسويق المحروقات ومشتقاتها بتبنيها لإستراتيجية متنوعة،تتوسع سوناطراك في نشاطات توليد الطاقة الكهربائية، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحلية مياه البحر، البحث والتعديل، مواصلة منها لإستراتيجياتها في التدويل، تعمل سوناطراك في الجزائر وفي عدة مناطق من العالم:في إفريقيا(مالي،النيجر، ليبيا، مصر) وفي أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى) وفي أمريكا اللاتينية(البيرو) وفي الولايات المتحدة الأمريكية.

[1] _ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 139_140

[2] _ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 156_157

برقم أعمال يقارب 64,975 مليار دولار أمريكي تم تحقيقه في سنة2008، تم ترتيب سوناطراك الشركة الأولى لإفريقيا والثانية عشر عالميا. و هي أيضا رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع GNL، ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع GPL، وخامس مصدر للغاز الطبيعي.[1]

و تمثل مبيعاتها حوالي 95 % من إجمالي صادرات الجزائر، كما تمثل نشاطاتها 30 % من إجمالي الناتج المحلي في البلاد[2] .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

أنشأت المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب والإنتاج والنقل والبحث وتسويق المحروقات المعرفة بسوناطراك بموجب مرسوم رقم 36_491 المؤرخ في 31_12_1963 وقد توسعت مهامها بموجب مرسوم 22_296 المؤرخ في 22_09_1996 لتصبح مؤسسة وطنية لتنقيب الإنتاج، التحويل ،التسويق كما أن المرسوم التشريعي ل 30_08_1976 يعطي للشركة حق الاحتكار والتوزيع الشامل للطاقة والمناجم البترولية وقد انضمت الجزائر "سوناطراك" ضمن الدول المصدرة للنفط. ففي 24021971 أعلن الرئيس هواري بومدين امتداد لروح الحرية والسيادة الوطنية قراراته التاريخية بتأميم المحروقات وقد فرض هذا اليوم نفسه كمركز لوحدة مصير شركة سوناطراك والجزائر ككل عقب تأميم مباشرة أصبح على عاتق سونطراك مهمة جميع موارد التحويل بالعملة الصعبة بغية المساهمة في التطور الاقتصادي للوطن حيث ركزت جهودها على تأميم المحروقات وذلك من خلال سياسة استثمارية مكثفة ومن خلال تطوير جميع فروع الصناعة البيترولية بداية من المنبع إلى العامل وقد تمثلت نشاطاتها فيما يلي :البحث،التنقيب،إنتاج البترول الخام، إنتاج الغاز ، الخدمات البترولية، النقل بالأنابيب، البتر وكيمياء، وتسويق المحروقات. وصلت سونطراك في وقت قصير جدا إلى درجة التكامل العمودي وأفقي النشاطات متعددة بدءا بالاستغلال، التوزيع على غرار المؤسسات الوطنية وعلى التوجيهات المخطط الخماسي 1980_ 1984 تمت إعادة هيكلتها نشأ عنها 17 مؤسسة صناعية [3].

03 مؤسسات الإنجاز ،04 مؤسسات مختلفة ،06 مؤسسات للخدمات ،04 مؤسسات لتسيير المناطق الموجودة بأرزيو ، سكيكدة ، حاسي الرمل مع إعادة الهيكلة .

تفرعت سونطراك لمهمتها الأساسية حيث بعد 1986 أصبحت ذات استغلال ذاتي وانسحبت من النشاطات البترولية والبتر وكيميائية ، التوزيع ولكنها بقيت تلعب دورا حاسما في قطع المحروقات وتظم نشاطاتها ميادين البحث والإنتاج والنقل إضافة إلى ميداني معالجة الغاز الطبيعي وتسويق المحروقات .

المطلب الثاني: أهداف ومهام وطموحات سوناطراك وفروعها

[1] _ دريس رشيد، آليات الحوكمة المصرفية في الحد من الفساد المالي(حالة الجزائر)، مجلة المؤسسة، مجلة علمية دورية محكمة تصدر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العدد3، 2014،ص148

[2] _ Sonatrach-dz.com/ar/sonatrach-en-bref.html تاريخ الولوج :2016/05/07

[3] _ https://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2016/3/26 ; تاريخ الولوج23/05/2019

1. أهداف سوناطراك:

تأسست سوناطراك بغية تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما هو ذاتي ومنها ما هو تنموي خاص بالتنمية الوطنية تتمثل في:[1]

_ **الأهداف على المستوى الدولي:**

_ أن تكون القائد في التصدير الغاز الطبيعي، لاسيما عن طريق أنابيب الغاز.

_ أن تكون القائد في ميدان تكامل النشاطات الصناعية على مستوى الاقتصاد الوطني وفي المغرب العربي.

_ **الأهداف الإستراتيجية:** ترسم سوناطراك عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها ألا و هي :

_ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية التحسن الدائم لشهرتها وعلامتها

_ توصيل التكامل الوطني بتقوية القواعد الصناعية .

_ تنوع منتجاتها وأنشطتها

_ تقوية طاقتها التكنولوجية و التسييرية.

_ التنمية الدولية والشراكة.

_ التنوع في الأنشطة .

_ وحدات تمييع الغاز وتكرير البترول .

هناك عدة أهداف أخرى نلخصها كالآتي:[2]

- التنقيب على المحروقات واستغلالها.
- تطوير شبكات نقل المحروقات، تخزين، شحن، استغلال وتسيير هذه الشبكات.
- تمييع الغاز الطبيعي ومعالجته.
- تحويل وتكرير المحروقات ومشتقاتها.
- تنمية مختلف النشاطات في الجزائر وفي الخارج مع شركات جزائرية وأجنبية والاشتراك في رأس مال وفي القيم المنقولة الأخرى.
- تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسط والبعيد.
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سوناطراك تلبية الحاجيات المحلية .
- حفظ حق الأجيال القادمة في الثروة البترولية.
- تحقيق السيطرة على الصناعة البترولية.
- تنويع مصادر الدخل الوطني.
- تحقيق أقصى قدر من العائدات البترولية في المدى القصير لتمويل خطة التنمية العاجلة.

[1] _ https://sonatrach.com/ ; تاريخ الولوج23/05/2019

[2] _ الموقع الإلكتروني لمؤسسة سوناطراك، www.sonatrach.dz ، تاريخ المطالعة 25-03-2015

- العائدات البترولية تبعا للطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني.
- تقوية الدعم للقواعد الصناعية لتحصيل التكامل .

2. **طموحات سوناطراك:**

_ تسيير أهداف دولية .

_ توضيح استراتيجياتها.

_ ترجمة أهدافها على الجانب الوطني وتحديد المسؤوليات.

3. **المهام الإستراتيجية لمؤسسة سوناطراك:**

إن مهام شركة سوناطراك عديدة ومتنوعة، حيث عرفت تطورات وتحولات مع صدور كل مرسوم 48وبناءا عليه فإن الشركة أصبحت - رئاسي جديد، ومع حلول سنة 1998 وإصدار المرسوم98 تعمل على تحقيق المهام التالية[1][2] :

-التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها.

-إنشاء جميع الطرق والوسائل لنقل المحروقات عن طريق البحر أو البر.

-تمييع الغاز الطبيعي ومعالجة تقويم المحروقات الغازية.

-تحويل المحروقات وتكريرها.

-تسويق المحروقات ومشتقاتها داخل الوطن وخارجه.

-تموين البلاد بالمحروقات على المدى القريب والبعيد.

-تطوير مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر وخارجها مع مختلف الشركات الجزائرية والأجنبية.

-استغلال المنشآت والمعدات وذلك لزيادة القيمة الحقيقة للمحروقات.

-العمل على تحقيق السياسة البترولية بغية تطوير الاقتصاد.

-رفع إمكانية تصدير الغاز والبترول المميع.

4. فروع سوناطراك:

يحتوي فرع المصب تمييع الغاز والمحروقات على 4 وحدات تمييع الغاز الطبيعي تقع ثلاثة بأرزيو ووحدات بسكيكدة وحدتان قيد الإنجاز واحدة بأرزيو والأخرى بسكيكدة على بعد 450 كلم على الجزائر العاصمة بالإضافة إلى وجود وهي كالآتي[3]:

_ مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/Z تقع ببطيوة _وهران_

_ مركب تمييع الغاز الطبيعيGL2/Z تقع ببطيوة _وهران_

_مركب تمييع الغاز الطبيعي GL4/Z تقع ببطيوة _وهران_

_ مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/Z تقع بسكيكدة .

كما أنها تشمل وحدتين لتكرير البترول GPL كالآتي:

[1] _المرسوم98-48، الصادر في 1998/02/11

[2] http://www.startimes.com/?t=23625217 تاريخ الولوج25/05/2019

[3] _ الوثائق الداخلية للمركب GNL2/Z

_GP1/Z يقع في مرسى الحجاج .

_ GP2/Z يقع في آرزيو.

تتكون من 04 فروع و هي كما يلي:

_ **AMONT** :يشمل ما هو حقل الآبار ، اكتشاف، الاستغلال.

_**AVAL** : أي تمييع وتحويل الهيدرو كربونات الغاز.

_ **COMMERCIAL**: وهو الفرع التجاري الذي يشغل بيع المنتجات.

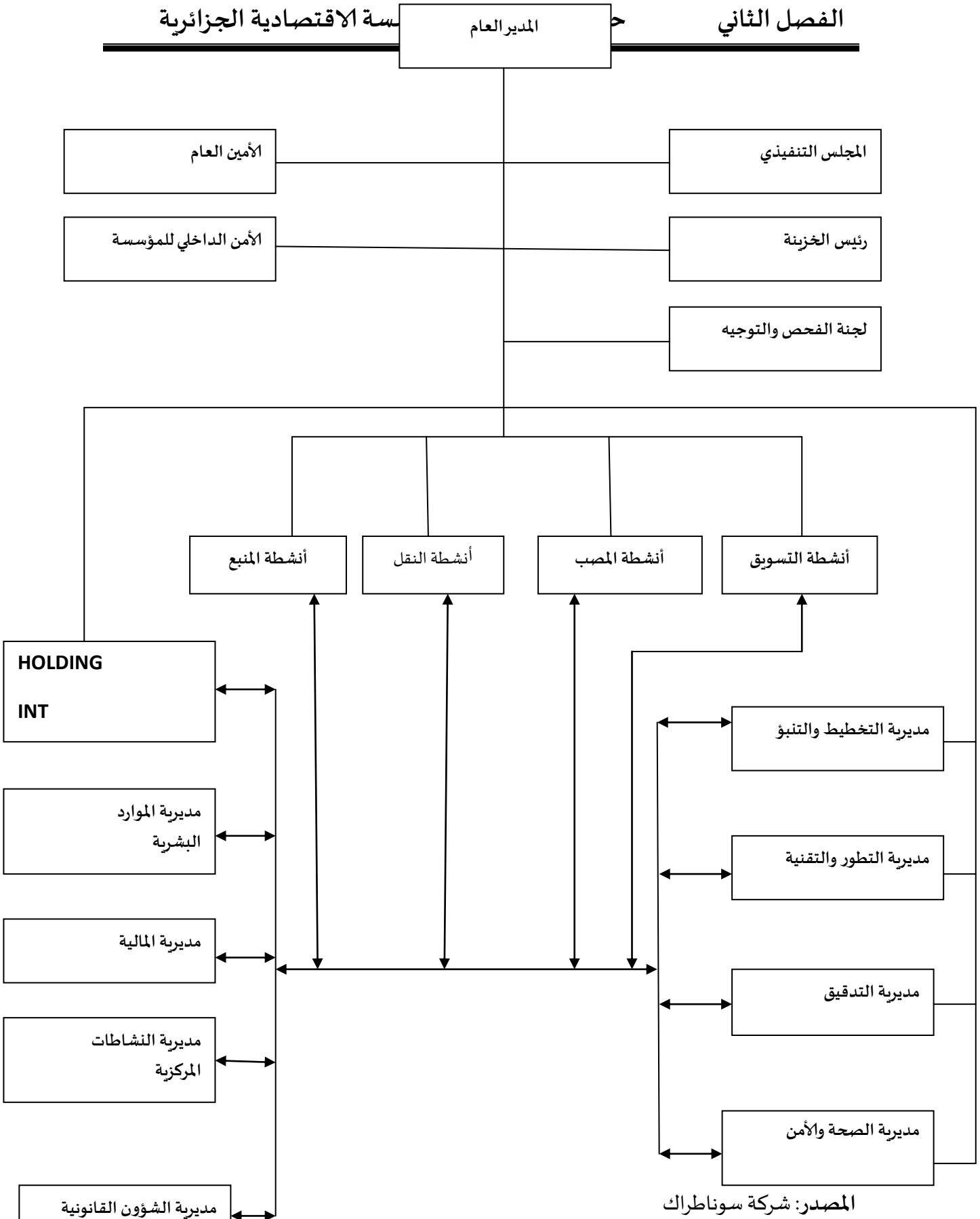
مجموع مركبات التمييع والتي في منطقتين صناعتين هما[1]:

- **منطقة آرزيو:GP1/Z_GP2/Z/ GP2/Z__GP1/Z**
- **منطقة سكيكدة: GL1K/Z__GP/Z**

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك

الشكل رقم(II_02) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك

[1] _http://www.startimes.com/?t=23625217 تاريخ الولوج29/05/2019



المصدر: شركة سوناطراك

المبحث الثاني: حوكمة الشركات في مؤسسة سوناطراك الجزائرية

بلعتبار سونطراك من أهم الشركات على المستوى المحلي والقاري وذلك لكبر حجمها ولمساهمتها في الإقتصاد الوطني، وجب أن يكون لها تنظيم للعلاقات الوظيفية وإلتزامها بأعلى المعايير فيما يخص علاقاتها مع محيطها من مساهمين وأصحاب المصالح إلى المجتمع الذي تنشط فية والبيئة التي تأثر فيها.

المطلب الأول: : تقديم الطبيعي مركب تمييع الغاز

1- تعريف المركب

نظرا لأهمية الغاز الطبيعي كثروة طبيعية تعتمد عليها الصادرات الجزائرية لجلب العملة الصعبة, وزيادة في ميزان مدفوعاتها, واستخدامه اليومي في الأوساط العائلية, قررت مؤسسة سوناطراك انشاء مركب صناعي يقوم بتمييع الغاز الطبيعي الاتي من ابار حاسي الرمل الى بروبان- بوتان و غازولين, (المركب الصناعي لتمييع الغاز الطبيعي2).GNL2Z يدعى

ويعود تاريخ هذا المركب الى 1976م حيث قررت المؤسسة اجراء عقد مع الشركة الأمريكية من اجل بناء مركب صناعي وظيفته تمييع الغاز الطبيعي PULLMANKELLOG بحيث يتضمن العقد الشروط التالية:[1]

- دراسة المشروع
- التموين
- التسيير

و على هذا الأساس تم POLLMANKELLOG- بداية التشغيل تكون على يد الشركة الأمريكية في التواريخ التالية على الترتيب ما يلي:

* 76-02-09 إبرام العقد و توقيعه
* 76-04-01 بداية الأشغال بالمركب

أ- موقع مركب GNL2Z

في الشمال الشرقي لبلدية بطيوة على بعد 40 كلم من ولاية وهران, يتربع على GNL2Z يقع مركب مساحة 70 هكتار تتكون من 3مناطق:[2]

1- المنطقة الصناعية للإنتاج
2- المنطقة الصناعية للمنتوجات اللازمة لعملية الإنتاج (الهواء, بخار الماء...)
3- المنطقة الصناعية لتمييع الغاز من 6 قطارات لعبور الغاز المباع سعة إنتاج متوسطة 11000م^3 من الغاز الطبيعي يوميا.

إذا نظرنا إلى حلقة الإنتاج نجد أنها تحتوي على العناصر التالية :[3]

سعة إجمالية تقدر ب2760 طن في الساعة.(chaudières)

[1] _ الوثائق الداخلية للمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z

[2] _ الوثائق الداخلية للمركب GNL2/Z

[3] _http://www.aps.dz/ar/economie/47977-3 تاريخ الولوج03/06/2019

* 22 مرجل
* 3 وحدات لإنتاج الكهرباء سعة الواحدة 60 ميغا واط.
* محطة لضخ ماء البحر بسعة 19800م^3/الساعة.
* وحدات لإنتاج الأزوت بسعة 214م^3/الساعة منها غازي و53 سائل يقدر إنتاج الوحدة ب54000م^3 يوميا موزعة كالتالي :

63 طن يوميا :- البروبان

448 طن يوميا :- البوتان

168 طن يوميا :- الغازولين

أما فيما يخص التخزين فنجد:

- 3 خزانات لتخزين الغاز الطبيعي المميع سعة الواحدة 125000م^3.
- مضخة الغاز بسعة 29000م^3.
- رصيفين للتصدير تحتوي على 10 أنابيب تحميل (هذين الرصيفين) يستقبلان البواخر الاتية و الغازولين للولايات المتحدة الأمريكية,GNLمن الخارج حيث يصدر الغاز الطبيعي المميع
- GNL1Zو أوروبا أما البوتان فيستخدمه المركب المجاور

* 81-01-09 إنتاج للمركب.
* 81-07-20 أول تصدير للمركب.

ب- تنظيم ومصالح مركبGNL2Z

1- إن نشاط المركب يمارس من طرف هيئات مختلفة لكنها مرتبطة بينها, فإذا نظرنا إليها من ناحية تسلسل المسؤوليات نجد :[1]

* على المستوى الأعلى : المديرية العامة
* على المستوى المتوسط : ما يسمى بمركز النشاط مثل الورشات و المكاتب.
* على المستوى الأدنى : ما يسمى بمركز الشغل مثل العاملة في الصيانة, ويمكن تقسيم هذه الوظائف كما يلي:

1- وظائف المراقبة تتضمن كل من المالية- مصلحة التقنيات ومصلحة الأمن .

2- وظائف الاستغلال تتضمن مصلحة الانتاج- مصلحة الصيانة – مصلحة التموين.

2- مصالح مركب :

الجدول رقم(II_01): يمثل مصالح المركب

	المصالح	عدد عمالها	وظيفتها

[1] _ الوثائق الداخلية لمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z

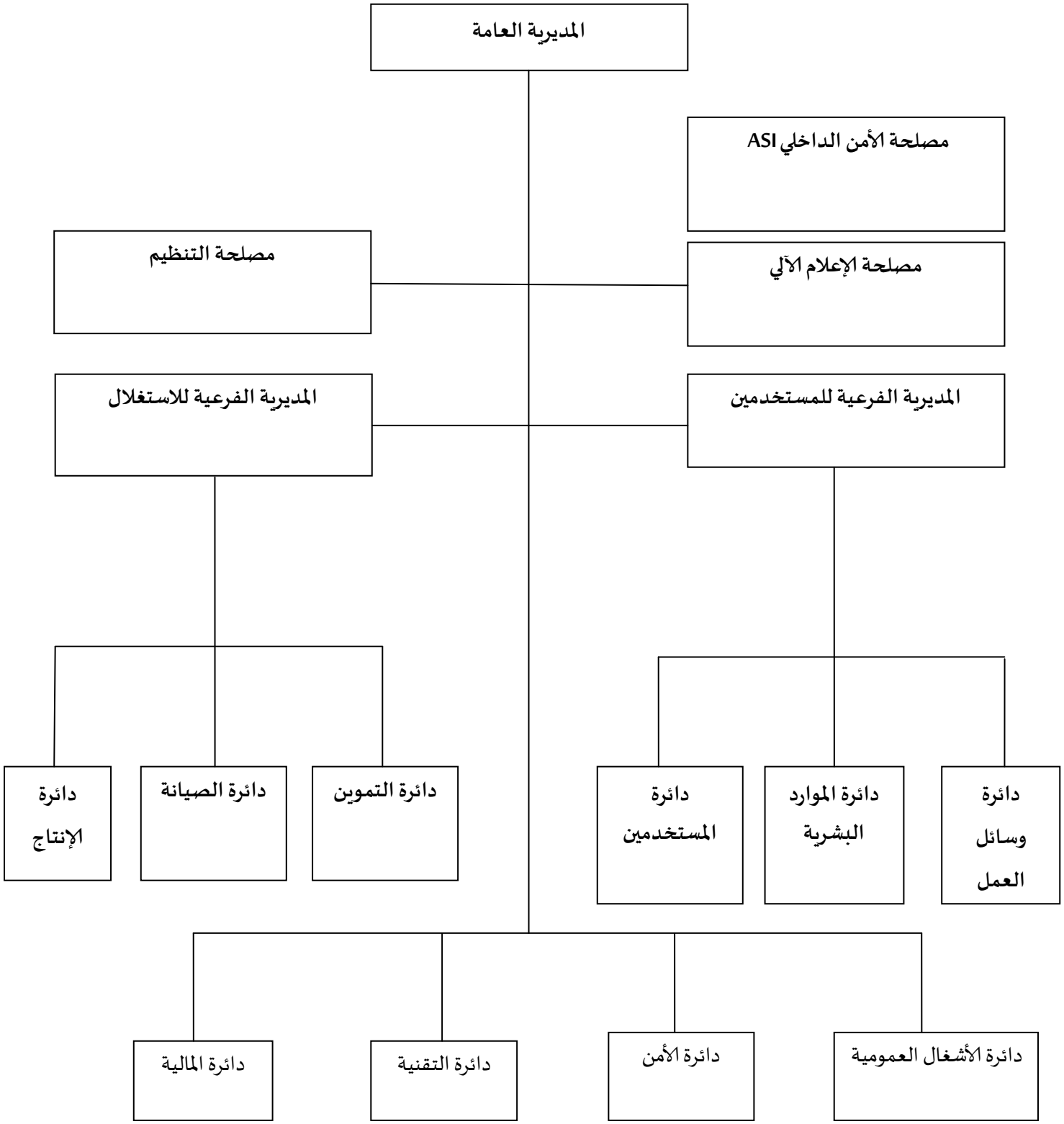
الأمن	- الأمن - التوزيع تقنية (DRS) المراقبة Distributeur Contrôle Système	100	- مراقبة تحركات الأشخاص : العمال منهم والزائرين , وكذا حركة السيارات و تستعمل لذلك 34 كاميرا وهذا ما يجعل دورها مهم من أجل ضمان الأمن داخل المركب ووقاية العمال من الحوادث.
المالية	- المحاسبة - الاعلام و التسيير - الخزينة - الشؤون القانونية	29	تكمن أهمية هذه المصلحة في أنها المسير المالي المحاسبي للمركب, اذا تقوم بالاختيار المالي الأمثل سواء على مدى الطويل أو القصير.
التقنية	- دراسات - تجارب مخبرية - تفتيش	83	المراقبة اليومية للتجهيزات, و بالتالي لنوعية الانتاج كما تقوم بتزويد الادارة و المصالح الأخرى بالمعلومات عن الجوانب التقنية للمركب, وكذا قيامها بتوجيه الدراسات و البحوث التقنية.
مديرية الموارد البشرية DRH	- التمهين - التكوين	20	ضمان الموجودات من الموارد البشرية لكل مصلحة من المصالح, تسيير وتنظيم العمل, وكذا التكفل بمجال ترقيتهم المهنية وذلك بوضع خطط تكوينية.
الانتاج	- التخطيط - التحضير و الارسال	319	تمييع الغاز الطبيعي و تحويله الى بروبان و بوتان و غازولين , التنسيق بين الطلب و كمية الانتاج المناسب لتغطية ذلك إلى جوانب حفظ وحدات الانتاج.
الوسائل العامة MG	- داخلي - التدبير - النقل	98	تلبية جميع المتطلبات من اللوازم و التجهيزات , تجهيزات المصالح الأخرى, توفير النقل المستخدمين.

الصيانة		264	تصليح وحفظ التجهيزات الانتاج لتفادي أي عطل أو توقف, تنفيد التغيرات المعلن عنها بطلب من المصالح التقنية, وهذا ما يجعلها ذات أهمية بالغة تتضمن استمرارية السير الحسن للمركب.
المستخدمين	- التأمين - الضمان الاجتماعي - الضمان الصحي	33	تأمين جميع العقود الادارية للمركب, تأمين المتابعة الاجتماعية و الطبية للأشخاص.
التموين	- الشراء - التخزين	48	شراء و تسيير قطع الغيار المستبدلة, و التجهيزات الخاصة بالمركب, وكذا المواد الكيميائية اللازمة للانتاج, مراقبة توحيد الرموز حسب الموافقة التقنية التجارية.
خلية الاعلام		08	ادخال أحدث التقنيات التكنولوجية في الاستغلال وذلك لتسهيل العمل بالوحدة, وجعلها تواكب القوة الحالية.
خلية التنظيم		09	هو القسم الذي يعمل على تزويد المركب بالوثائق الى جانب القيام بترجمة الكتب.
علاقات خاصة بالعمل			المحافظة على سلامة جو العمل داخل المركب وذلك بوضع التزامات وقوانين تفرض على العمال.
المركز الصحي			السهر على سلامة و صحة المستخدمين بتوفير الوسائل العلاج الضرورية في حالة وقوع حوادث داخل المركب.
قسم النشاطات و الرعاية			هذا القسم يكمن دوره في ملء أوقات فراغ العمل بنشاطات رياضية, ورحلات ترفيهية و استطلاعية.

المصدر: مركب تمييع الغاز GNL2/Z

المطلب الثاني:تقديم الهيكل التنظيمي لمركب GNL2/Z

الشكل رقم(II_03): الهيكل التنظيمي لمركب GNL2/Z



المصدر: مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z

المطلب الثالث: واقع حكومة الشركات في مؤسسة سوناطراك

✓ **أولا: تطبيق مبادئ الحوكمة في سونطراك.**

للوقوف على واقع الحوكمة في المؤسسة وجب علينا النظر في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيما يخص التسيير وضبط المهام والوظائف لكل طرف.

➢ **وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:**

تولي سونطراك أهمية لتطبيق وممارسة الحوكمة في المؤسسة ويتضح ذلك من خلال عمل مجلس الإدارة بتطبيق أعلى المعاير الأداء المهني من خلال التحديد المدقق لمهام وصلاحيات الأفراد في جميع النشاطات، وذلك من حيث أن كل عامل يصله بشكل دوري تقرير يبين طريقة العمل والمسؤوليات التي يجب تحملها عند إنجاز المهام كما تصل هذه التقارير بصفة هرمية من المسؤول الأعلى مرتبة إلى الاقل وذلك ضمن السلم الوظيفي، إلا أن الشيء السلبي هنا أن التقارير السنوية المعروضة للجمهور لا تحتوي على بنود دليل الحوكمة.

➢ **ضمان حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم:**

تعتبر سونطراك شركة مملوكة للدولة بنسبة % 100 وهذا ما يجعلها المساهم الوحيد فيها حيث أن حقوق الدولة مضمونة من خلال وجود جمعية عامة الذي يراقب عمل مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية التي تسهر على هذه الحقوق.

➢ **دور أصحاب المصالح:**

تعتبر كافة مؤسسات الدولة العليا بمثابة أصحاب المصالح باعتبار الشركة مملوكة للدولة وبالتالي دورها يكمن في مختلف القرارات والتشريعات المتخذة ومن جهة أخرى فإن للمجتمع دور هام باعتباره أساس لكل الدولة، بالإضافة إلى الشركات الوطنية التي تمضي معها سونطراك عقود وخصوصا تلك التي توفر لها خدمات متنوعة وكذلك شركات المناولة المتعاقدة معها، وأما على الصعيد الدولي فإن شركاء سونطراك العاملين لهم دور كبير وذلك للالتزام الشركة بالقوانين والاتفاقيات الدولية.

➢ **الإفصاح والشفافية:**

تقوم سونطراك بتقديم جملة من الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية و حوكمة الشركات وتغاضت عن ذكر البعض الآخر ونجمل ذلك في:

- **المعلومات التي إلتزمت المؤسسة بالإفصاح عنها:**

– التزمت الشركة من خلال التقرير السنوي بالإفصاح عن القوائم المالية المحددة وفق النظام المحاسبي المالي على قائمة الأصول و قائمة الخصوم و قائمة جدول حسابات النتائج و قائمة تدفقات الخزينة وحركة التغير في رؤوس الأموال الخاصة و الملاحق.

– وضعية المالية للشركة بواسطة الميزانية (الأصول ا ولخصوم)

– الإفصاح على أداء الشركة.

– الإفصاح على التغيرات في وضعية الخزينة (جدول تدفقات الخزينة.)

- الإفصاح على التغيرات المفصلة عن رؤوس الأموال الخاصة (جدول تغير الأموال الخاصة.)
- الإفصاح عن أسهم الشركة التي تمتلكها المنشأة نفسها أو شركاتها الفرعية أو الزميلة.
- الإفصاح من خلال التقرير المكتوب عن الأصول المتعلقة بالمنتجات الهيدرو بيترولية و ذلك
- بالتطرق إلى مختلف الأنشطة التي تمارسها و التي تدخل ضمن نشاطها الأساسي(النشاط البترولي)
- الإفصاح عن أصولها المالية و مساهماتها المالية في الشركات التي تسيطر عليها سوناطراك أي
- الشركات التابعة لها.
- الإفصاح عن تطور رقم أعمالها بالمقارنة مع سنوات سابقة.

- **المعلومات التي لم تلتزم المؤسسة بالإفصاح عنها**

- لم تلتزم الشركة بالإفصاح عن المبالغ الدائنة والمدينة بشكل تفصيلي للمنشأة الأم والشركات التابعة والزميلة والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- لم تلتزم الشركة بالإفصاح عن كيفية معالجة مشاكل العمليات المنجزة بالعملة الصعبة والخسائر الناتجة عن التغيرات في أسعار الصرف والتضخم.
- النزاعات التي تواجهها الشركة مع مختلف المتعاملين الإقتصاديين.
- تواريخ الإستحقاق لكل من الأصول المالية و الخصوم المالية.
- المشاكل البيئية التي تواجهها.
- الأخطار المحتملة التي قد تواجهها.
- إجمالي الأرباح و الفوائد المدفوعة خلال السنة في جدول تدفقات الخزينة.

➢ **مسؤولية مجلس الإدارة.**

للوقوف على هذا العنصر وجب علينا أولا الوقوف عند مكونات كل من مجلس الإدارة، اللجنة التنفيذية والجمعية العمومية

1_ الجمعية العمومية :مهمتها تمثيل المساهمين وفي هذه الحالة" الدولة"، وتتكون من:

- وزير الطاقة والمناجم الرئيس
- وزير المالية عضو
- ممثل رئاسة الجمهورية عضو
- محافظ بنك الجزائر عضو

2_ مجلس الإدارة :مهمته التوجيه والمراقبة الإدارة وبعرض التقارير، يتكون من:

- الرئيس :المدير العام
- الأعضاء:
- ممثلين عن وزارة المالية
- ممثلين عن الوزارة المكلفة بالمحروقات

- ممثل بنك الجزائر
- نائب الرئيس المكلف بالمنبع
- نائب رئيس فرع المكلفة بالتسويق
- نائب الرئيس المكلف بالمصب البترولي
- نائب الرئيس المكلف بالنقل عبر الأنابيب
- ممثلين عن العمال

3_ اللجنة التنفيذية :وهي المسؤولة عن التسيير الفعلي للشركة وتقديم التقارير تتكون من:

- الرئيس :المدير العام
- الأعضاء:نائب الرئيس المكلف بالنقل عبر خطوط الأنابيب
- نائب الرئيس المكلف بالمنبع
- نائب الرئيس المكلفة بالتسويق
- نائب الرئيس المكلف بالمصب البترولي
- المدير التنفيذي للمالية
- المدير التنفيذي للاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد
- المدير التنفيذي للموارد البشرية

وحول مسؤوليات مجلس الإدارة نرى أن:

الشركة تقوم بتوضيح هيكل مجلس الإدارة والواجبات القانونية التي يضطلع بها.

هناك تداخل بين مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية من حيث الأعضاء المكونين وهذا يؤثر على نوعية القرارات المتخذة.

- **توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال:**

في هذا المجال توفر الشركة معلومات معتبرة عن مختلف الأنشطة وأهم الاحداث الهامة مع القيام بإحصاء جميع المعلومات من الطاقم العمالي والإداري كل ذلك في التقرير السنوي الذي تصدره.

لا كن من جهة أخرى هذا التقرير لا يصدر كل سنة ولا يصدر إلى في وقت متأخر، أما عن قنوات الاتصال فإنه لا يوجد هيئة مختصة بالإعلام و الاتصال، وكذا فإن الموقع الرسمي للشركة لم يتم تحديثه منذ عهد المدير العام السابق.

- **ثانيا: نظام الحوكمة في مؤسسة سوناطراك**

تعمل شركة سونطراك على ترسيخ الشفافية كافة تعاملاها وأنشطتها، ما يتيح للجمهور الاطلاع على كافة المعلومات وبكل مصداقية وشفافية.

وتطبق شركة سونطراك نظام حوكمة الشركات بصفة جيدة ،وذلك في ظل احترام القوانين التنظيمية الوطنية والدولية سواء على المستوى الداخلي أو ا لخارجي .كما تحترم المؤسسة مبادئ المنافسة الشريفة ، وتعارض كلما يتنافى معها، كما تضمن المؤسسة تطبيق واحترام مبادئ أخلاقيات الأعمال في مجال أنشطتها:

1-النزاهة :تعمل المؤسسة على بناء علاقاتها مع كافة الأطراف مرتبطة بها كالعمال والموردون والزبائن والشركاء الاجتماعين، على أساس مبادئ أخلاقيات الأعمال المعتمدة على الشرف والنزاهة، حيث تكافئ المؤسسة العمال المخلصين، وذلك ف إطار التزام أخلاقي يتبنى على الإخلاص والاحترام.

2-العمل على تكوين المهارات :تعمل مؤسسة سونطراك على تعزيز المهنية بالنسبة للموارد البشرية،من خلال تشجيع المهارات الفردية، وروح الابتكار ، والاختراع والمبادرات، فهي تكرس جهود خاصة لتكوين العمال، وتحسين نمط التسيير على مستوى المؤسسة.

كما توفر المؤسسة جو سليم وملائم للعمل، محفز ومناسب لتحقيق تنمية ثقافة المؤسسة المبنية على الاعتراف بالكفاءات والأداء الجيد.

كما تلتزم سوناطراك باحترام موظفيها مدينة لهم بالاعتراف، محافظة على صحتهم، وتضمن لهم سلامتهم .

3-المعاملة العادلة وتكافؤ الفرص : تضمن مؤسسة سونطراك نفس فرص العمل للرجال والنساء على حد السواء، فلهم نفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات

كما تولي المؤسسة اهتماما خاصا بحقوق الجانب النسوي، وبما يضمن حقوقهم ويحفظ كرامتهم، كما تكرس المؤسسة مبدأ عدم الإقصاء لكل العمال ولكل المترشحين للعمل .

4-المواطنة: تحرص سوناطراك على ضمان سلامة منشآتها والمحافظة على منشآت السكان المجاورة، كما تسعى للحفاظ على البيئة وتساهم في حماية التراث الطبيعي والثقافي، وتساهم سوناطراك في تجسيد الأنشطة الاجتماعية والخيرية، في التنمية الاقتصادية المحلية، في التضامن الوطني والدولي وفقا لقيمها كمؤسسة مواطنة. 5- مصداقية المعلومات المحاسبية والتقارير :إن صدور التقارير المالية وغير المالية بصفة صحيحة و سليمة، تعتبر ضرورية لضمان العمل الجيد للشركة، وهو التزام من طرف كل عامل.

5-مصداقية المعلومات المحاسبية والتقارير :إن صدور التقارير المالية وغير المالية بصفة صحيحة و سليمة، تعتبر ضرورية لضمان العمل الجيد للشركة، وهو التزام من طرف كل عامل.

إن تزوير أو تلفيق معلومات كاذبة، تعتبر حالات غش وتلاعب،يعاقب عليها النظام الداخلي لسونطراك، وكذلك القانون.

يمكن أن تقوم المؤسسة بتفتيش محاسبي ومالي في أي وقت وبشكل مفاجئ ، وفي هذا الإطار يجب على المسؤولين والموظفين المعنيين توفير الاستقبال الحسن للمحققين، والتعاون بصفة مطلقة مع المراجعين سواء كانوا من الداخل أو من الخارج.

6-السرية، حقوق المؤلف و الملكية الفكرية :تعمل سونطراك على حماية حقوق المؤلف، والملكية الفكرية، بما فيها الأسرار التجارية،وبراءات الاختراع،..... الخ.

إن المعلومات التي اطلع عليها الموظفون في إطار العمل،هي ملك خاص للشركة، وهذهالأخيرة تعتبر موظفيها السابقين والحاليين الين مكمن للسرية التامة، وبذلك تعتبر كل المعلومات العمليات والأنشطة أسرار يجب حفظها وعدم نشرها .

7- مكافحة الرشوة و الفساد :تعتر الرشوة تصرف خطر، ويعاقب عليه القانون، وينجز عنه متابعات، والفصل عن العمل.

إن مؤسسة سونطراك تمنع منعا باتا على كافة موظفيها تلقي أي مبالغ أو أي أغراض أخرى لها قيمة، من أي شخص أو أية مؤسسة مهما كانت صفتهم، كما يمنع أيضا وبنفس الصفة على الموظفين منح أو تقديم أي مبالغ أو أي أغراض أخرى لها قيمة إلى أي شخص أو مؤسسة مهما كانت صفتهم.

إن أي محاولة رشوة أي موظف من طرف أحدهم يجب معالجتها على الفور من طرف لجنة أخلاق مؤسسة سوناطراك.

8-العاقات مع الموردين والشركاء والزبائن : تعمل مؤسسة سونطراك من خال العمليات التي تقوم بها على تعزيز ثقة الموردين والشركاء والزبائن، وبدورهم ينبغي عليهم احترام معايير أخلاقيات الأعمال .

إن التشريع الجزائري ينظم وبصفة أكثر تحديدا العلاقات في مجال الأعمال، ومؤسسة سونطراك وبصرامة تطابق تعاملاتها مع متطلبات القانون.

كما تحترم أيضا مؤسسة سوناطراك وبدقة كافة التشريعات الدولية التي تحكم أنشطتها في البلدان المضيفة لها، ومن جهة أخرى لدى سوناطراك تنظيمات وإجراءات تحكم العلاقات التعاقدية والصفقات التجارية يتوجب احترامها وبدقة. [1]

1 Code_de_conduite de sonatrach، p06.

الخلاصة :

تعتبر المؤسسة مركز النشاط الاقتصادي المعاصر، حيث تمثل المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل، كما أن المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية، وإضافة لكونها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وفي هذا الإطار لا تختلف مؤسسة سوناطراك الجزائرية عن غيرها من المؤسسات، حيث تعتبر أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا فهي تشارك في التنقيب و الاقتصادية ،الإنتاج والتسويق معتمدة على سياسة التنويع، كما أنها احتلت المراتب الأولى عالميا في مجال المحروقات وهذا يبين الجهود المبذولة في اكتشاف وتطوير و استغلال الحقول البترولية، وبهذا أصبحت القلب النابض للاقتصاد الجزائري لأنها تساهم بنسبة كبيرة فيه وعنصر قوي في تحقيق الاندماج الوطني و الاستقرار والتنمية، كما تعمل شركة سوناطراك على ترسيخ الشفافية في كافة تعاملاتها وأنشطتها، بما يتيح للجمهور الاطلاع على كافة المعلومات و بكل مصداقية وشفافية، حيث تطبق شركة سوناطراك نظام حوكمة الشركات بصفة جيدة، وذلك في ظل احترام القوانين التنظيمية الوطنية الدولية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

الخاتمة العامة

لقد كان لتطور الفكر التسييري دور هام فيما وصلت إليه الحياة الاقتصادية من ازدهار، حيث كان نتاج هذا التطور ظهور الحوكمة كحل فعال لتعارض مصالح الأطراف المتدخلة في المؤسسة والضبابية التي تكتسي العلاقات بين المسير والعامل والمالك، بحيث أن الحوكمة جاءت بمبادئ تنظم ذلك من خلال ضمان حقوق المساهمين و المعاملة المتساوية بينهم مع تثمين دور أصحاب المصالح وكذا الإفصاح والشفافية فيما يخص جميع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع فرض مسؤوليات على مجلس الإدارة وجب الإطلاع بها بدون أن ننسى أهمية توفير المعلومات.

حيث تعتبر حوكمة الشركات آلية جديدة فعالة لإدارة المنظمات، وهي بمثابة مفتاح أساسي وضروري لرفع وتحسين الأداء المؤسسي للشركات، حتى أنها جعلت من الشركة نفسها سوقا، له قوانين تحكمه و تنظمه فأصبحت حوكمة الشركات مفتاحا فعالا لمجموعة من المشاكل التنظيمية والتشغيلية لتضارب المصالح على المستوى الداخلي والخارجي للشركات.

تهدف ثقافة الحوكمة إلى تحقيق الاستثمار الأمثل و لقدرات الشركات ومواردها عبر تهيئة بيئة عمل أساسها المسؤولية والرقابة والالتزام ومراعاة مبادئ الوضوح والشفافية في تحديد أهداف الشركة وخططها التجارية الإستراتيجية، وبيان حقوق كل كيان من كياناتها والتزاماته،إضافة إلى إدارة علاقتها بالموردين والممولين والمستهلكين وجهات الرقابة والأنشطة التي تزاولها.

حيث توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات حوكمة الشركات و أدائها و كان ذلك على عدة مستويات، فتطبيق الحوكمة يؤدي إلى نتائج إيجابية على الأداء من حيث:

الحوكمة وضعت إطار فعال لتنشيط أداء المؤسسة وذلك من خلال تفادي التكاليف المختلفة التي تنجم عن الممارسات الخاطئة ومخاطر تداخل الصلاحيات والمهام بين أعضاء المؤسسة.

نتائج الفرضيات:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية البحث فقد تم الوصول إلى نتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية لبحثنا كما يلي:

الفرضية الأولى : الحوكمة بشكل عام هي مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسات من جهة، و المساهمين و أصحاب المصالح من جهة أخرى كما تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي أهم المبادئ المطبق في مجال حوكمة المؤسسات.

وتوصلنا خلال المبحث الأول من الفصل النظري للدراسة من الاتفاق مع مضمون هذه الفرضية ، وقمنا بإعطاء تعريف لحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى التوصل إلى أهم مبادئ حوكمة المؤسسات والمتمثلة في مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي.

الفرضية الثانية يعد تبني مفهوم الحوكمة بصفة عامة ، أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات.

وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية وذلك من خلال تبني نظام وأسس حكومة المؤسسات حيث تعمل الحوكمة على ضمان حقوق كل الأطراف واحترام حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات

بين مختلف الجهات ومنح حق المساءلة والمشاركة، مما يساهم محاربة الخلل ومحاربة الفساد المالي والإداري.

الفرضية الثالث : تعتمد المؤسسات الاقتصادية" سوناطراك"، على تطبيق منهج الحوكمة و إتباع المبادئ الأساسية لمراقبة وضبط وتحسين الأداء.

تبعا للدراسة الميدانية يمكن ملاحظة أنه فيما يتعلق بمدى تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"سوناطراك" مازالت لم ترق إلى المستوى المطلوب رغم وجود بعض الدلالات و المؤشرات و الدعائم القانونية التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحي ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتم إثبات صحة هذه الفرضية إلى حد ما.

نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب التعلق بنظام ومبادئ حوكمة المؤسسات وكذا تبين مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر قمنا باستخلاص النتائج التالية:

- من أهم أهداف حوكمة الشركات هو تطوير الأداء .
- تحقيق العدالة،المساءلة،المصداقية،الإفصاح والشفافية في مختلف المعلومات المالية و المحاسبية التي تصدر عن الشركة.
- يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات ويحقق قدر من الطمأنينة والثقة لكل من له علاقة بالمؤسسة كما يساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة ويمنع وصول الموظف غير جدير إلى المناصب العليا.
- للحوكمة جملة من المبادئ يجب على المؤسسات الاقتصادية إتباعها والعمل على تنفيذها ، وغيابها يؤدي إلى انتشار الفساد المالي والإداري ويضعف من نظام الحوكمة الجيدة.
- يعتبر تبني نظام حوكمة المؤسسات الحل الأنسب لمواجهة حالات الفساد الإداري بكل أشكاله.
- تقوم الدولة الجزائرية بدور نسبي وضئيل لتكريس وتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات وخاصة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وهذا يؤدي إلى وجود الفساد الإداري.
- التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات يتطلب التشارك بين ثلاث مكونات الأول الدولة و الثاني القطاع الخاص والثالث المجتمع المدني.
- مشكلة الفساد الإداري ، من اخطر المشاكل التي تشوه صورة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وتضعف تطبيقات مبادئ الحوكمة الجيدة.
- تطبيق نظام حوكمة المؤسسات نهج يضع المؤسسات في المسار الصحيح ، من خلال التخلص من مظاهر الخلل والانحراف التي تعيق غايات وأهداف هذه المؤسسات، كما يساهم في تحقيق الرفاهية والازدهار لكافة أفراد المجتمع.

التوصيات:

حاولنا من خلال تناولنا لهذا البحث الوقوف على واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر،فما شهده العالم من أزمات مالية وانهيارات مؤسسية مست كبريات أسواق المال والمؤسسات في العالم، وما نعيشه من زخم معرفي واتصال سريع وتقنيات متطورة، وما يعكسه ذلك على البيئة الجزائرية سواء بالسلب أو الإيجاب، جعلنا نواجه العديد من التحديات في جميع مناحي حياتنا الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، وهذا يستدعي سرعة تقويم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا، مبادئنا وإمكانياتنا من أجل الوصول إلى تسيير كفء للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فحوكمة المؤسسات عبارة عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

فلابد من الأخذ إلى تفعيل دور أطراف حوكمة المؤسسات والمتمثلة أساسا في :المراجع الخارجي، مجلس الإدارة،لجنة المراجعة و وظيفة المراجعة الداخلية بالإضافة إلى الإدارة العليا، ومن هنا ندرج الاقتراحات الآتية، والتي من شأنها المساهمة في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر وكذا تفعيل أطرافها، إذ لابد من:

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك.
- ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية- بصفة مستمرة -وهذا فيما يخص حوكمة المؤسسات ودور أطرافها، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين.
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية، الخارجية وكذا لجنة المراجعة في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها.
- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتطورات الحديثة في بيئة الأعمال والمتمثلة أساسا في حوكمة المؤسسات وكذا التطورات التي حدثت بالنسبة لأطرافها ، وهذا بتطويرها.
- وضع نظام للحوكمة معلن لكافة الأطراف المعنية بتطبيقه ، يوضح واجبات ومسئوليات كل موظف في المؤسسة.
- البدء في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة للحد من الفساد الإداري.
- توسيع الممارسات الديمقراطية، ودعم وتحرير وسائل الإعلام للمساهمة في الكشف عن الفساد مع الأخذ بعين الاعتبار جهود التوعية للحد من انتشاره.
- تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الاقتصادية، ومنح حق المساءلة لضمان التسيير الفعال بالإضافة إلى ضمان نزاهة واستقلالية القضاء وذلك عن طريق سن تشريعات وقوانين صارمة و رادعة، تضمن محاسبة الفاسدين والمفسدين.

- إن الحل الأمثل و الأصح للقضاء على الفساد الإداري هو محاسبة ممارسي الفساد خاصة كبار المسؤولين وأعضاء الحكومة، والعمل على إنهاء كل أشكال الوساطة والمحسوبية ومحاربتها وتعزيز مبدأ العدل والمساواة.

المراجع:

- **الكتب باللغة العربية:**

- إبراهيم سيد أحمد،حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية، 2010.
- أحمد علي خضر،حوكمة الشركات ،دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى،مصر،الإسكندرية، 2012.
- إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة** ،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الأولى،بن عكنون الجزائر،1996.
- ألكسندر شكولنيكوف، أندرو ولسون، **حوكمة الشركات كأداة تنموية** ،مركز المشروعات الدولية، مصر القاهرة.
- حسين مصطفى هلالي ،" **من أجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع و الحكم الرشيد** "، بحوث و أوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2007 .
- رفيقة حروش، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**،شركة دار الأمة، طبعة 2013، الجزائر،2013
- زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية قضايا وتطبيقات** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- سالم بن سالم بن حميد الفليتي، **حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان** ، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،، 2010
- شارل زهل ، جارديث جونز ، **الإدارة الإستراتيجية" مدخل متكامل "**، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، إسماعيل علي بسيوني،دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2008 .
- صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- طارق عبد العال حماد .**حوكمة الشركات**، الدار الجامعية ، مصر، الإسكندرية،2005
- طارق عبد العال حماد ، " **حوكمة الشركات : المفاهيم ، المبادئ ، التجارب ، المتطلبات ، شركات قطاع عام وخاص و مصارف** "، الدار الجامعية، مصر، 2007| 2008.
- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية** ،الدار الجامعية،مصر الإسكندرية،2009.
- عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الثالثة، الجزائر، ، 2006.

- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحومة الشركات في بيئة الأعمال الغربية والدولية المعاصرة**،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006-2007.
- عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد** المصارف العربية،2007.
- عزيزة بن سمينة، **اقتصاد المؤسسة "الجزء الثاني"** ،دار الأيام ،الطبعة الأولى،عمان الأردن،2017
- عزيزة بن سمينة، **اقتصاد المؤسسة الجزء الأول** ،دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2016.
- عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع مصر،2008
- علاء فرحان طالب ، م م إيمان شيحان المشهداني ، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**،دار صفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- عمر صخري ، **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الرابعة، الجزائر،2006.
- غول فرحات،**الوجيزفي اقتصاد المؤسسة**، دار الخلدونية ، الطبعة الأولى، الجزائر ، 2008.
- محمد الشريف بن زواى، **حوكمة الشركات والهندسة المالية** ، دار الفكر الجامعي،الطبعة الأولى،الإسكندرية، 2012.
- محمد مصطفى سليمان ، "**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**" ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006 .
- مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات** ، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- المنظمة العربية للتنمية (أعمال المؤتمرات)، جامعة الدول العربية ، **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، القاهرة، مصر ، 2009.
- نجاتي إبراهيم عبد العليم ، **"نظرية الوكالة ودورها في تطوير نموذج الرقابة على الأداء "** ، مجلة العلوم الإدارية ، 1991 .

○ **الكتب باللغة الفرنسية:**

- Brosquet :**Fondement de la performance humain dans l'entreprise** , les éditions d'organisation,1989
- Chevalier et autre : **Gestion des ressources humain**, éd De back université Québec, 1993

- G . Chareau ,**la gouvernance des entreprises,** ED , Economica ? paris.1997 .
- pierre vernimmen**, finance d'entreprise**, 5eme édition, Dalloz, paris 2002.

المذكرات:

- أمينة فداوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث جامعة باجي مختار-عنابة- كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم المالية، تخصص مالية محاسبة والتسويق في المؤسسة،سنة 2013|2014

- بن شهيدة فضيلة، **دور التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث في التدقيق والنظام المحاسبي المالي، جامعة عبد الحميد بن باديس _مستغانم_ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، 2016_2017
- زبيدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية ، تخصص العلوم التجارية،6-10-2016.
- شملال نجاة، **مدى مساهمة التدقيق الداخلي التجسيد الأمثل لحوكمة الشركات في ظل بيئة دولية**،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص التدقيق المحاسبي والنظام المحاسبي المالي،2016
- شملال نجاة، **مدى مساهمة التدقيق الداخلي في التجسيد الأمثل لحوكمة الشركات في ظل بيئة دولية"دراسة احصائية**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،التدقيق المحاسبي والنظام المحاسبي المالي،2015-2016 .
- طلحة أحمد ، **أثر تطبيق حوكمة الشركات علي جودة المعلومات المحاسبية " دراسة حالة مجمع صيدال "** ، رسالة ماجيستير ، غير منشور ، قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،تخصص نقود مالية وبنوك ،جامعة عمار ثليجي بالأغواط،2011-2012.
- عاشوري عبد الناصر ، **دور التدقيق الخارجي في تدعيم الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ،جامعة سطيف1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، تخصص الحوكمة ومالية المؤسسة،2015|2016

- فاتح غلاب ،**تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة**، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2010-2011.
- ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**،مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين، 2009
- وعد جميل الرواشدة، **الحاكمية المؤسسية وأثرها في استقلالية مدقق الحسابات أتعاب التدقيق(دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان)**، رسالة الماجستير، غير منشورة، تخصص المحاسبة، علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة،جامعة الزرقاء الأردن،2014.
- **الملتقيات:**
- بروش زين الدين ، دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساند المالي والإداري**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، الجزائر،6-7 ماي 2012
- بلعادي عمار، جاوحدو رضا ،**حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح**،الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة –واقع رهانات وآفاق- المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي يومي 7-8ديسمبر 2010
- بوقرة رابح،غانم هجيرة ، **الحوكمة : المفهوم والأهمية** ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،المنظم بجامعة محمد خيضر – بسكرة- المنعقد يومي 6-7ماي 2012
- عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، **إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني**،الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنظم بجامعة محمد خيضر بسكرة،المنعقد يومي ى6-7ماي 2012
- عزيزة بن سمينة مريم،طبني،**حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني**،مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول" الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول- المنظم بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر2012
- **المؤتمرات:**
- سفيان عبد العزيز،**المراجعة الداخلية كمرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الإقتصادية**، المؤتمر الدولي الأول"المحاسبية والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة بشار" جامعة المسيلة،4و5ديسمبر2012.

- مصطفى حسن بسيوني السعدني، **المراجعة الداخلية في إطارحوكمة الشركات من منظور طبيعة المراجعة الداخلية**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكم الشركات، المنعقد في الشارقة، الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، مصر، 2009
- **المجلات:**

- بن رجم محمد خميسي، أ. صلاح سعاد، **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية**،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2014،العدد36\37
- بوفاتح بلقاسم ، لعروس لخضر ، **دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات**، مجلة المقريزي للدراسات المالية والاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، المركز الجامعي أفلو الجزائر، 2017، العدد الثاني
- دريس رشيد، **آليات الحوكمة المصرفية في الحد من الفساد المالي(حالة الجزائر)**، مجلة المؤسسة، مجلة علمية دورية محكمة تصدر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3،2014، العدد3.

- سفير محمد، د|حيدوشي عاشور،**دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،مجلة إقتصاديات المال والأعمالJFBE ، جوان 2017.
- عبد الرحمان عباس بلة، **دور حكومة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية**،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،سنة2012، العدد12.
- مصباحي محمد الأمين،**حكومة الشركات ودورها في زيادة مستوى الإفصاح وتقليل الفساد وأثرها على كفاءة الأسواق المالية**،مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي،الجزائر،الجزء الأول،2007،العدد10
- مناور حدّاد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية** ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة، الأردن، عمان، العدد 37 ، جوان 2012 ، ص . 168 :متوفر على:
http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/1395/10حداد %20 منا ور pdf.
تم الإطلاع عليه في 16-06-2019
- موافق أحمد السيدية، سجي فتحي محمد، **الحوكمة والعقلانية المصرفية" رؤية تحليلية الإدارة المصرفية العربية"**،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد4، جامعة تكريت، أكتوبر2008.
- نوارة محمد،أ.د|مليكة حفيظ شبايكي،**حكومة المؤسسات في الجزائرومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حكومة المؤسسات الدولية**،جامعة الجزائر3، مجلة جديد الاقتصاد،ديسمبر2017،العدد12.
- **الندوات:**

- عمرو يس، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات،ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلي**،القاهرة، نوفمبر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2009.
- **القوانين:**

- Code_de_conduite de sonatrach

- **المراسيم :**
- المرسوم98-48، الصادر في1998/02/11
- **مواقع الانترنت:**
- www.sonatrach.dz الموقع الإلكتروني لمؤسسة سوناطراك،
- Sonatrach-dz.com/ar/sonatrach-en-bref.html
- https://sonatrach.com/
- http://www.startimes.com/?t=23625217
- http://www.aps.dz/ar/economie/47977-3
- Michael Jensen and Clifford Smith, **« Stock holder, manager, and creditor interests: applications of agency theory,** harvard business school, 26-01-2010, http://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm?requesttimeout=50000000
- https://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2016/3/26

ملخص:

تقوم الحوكمة بتنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسية في الشركة،و تحديداً المساهمين وإدارة الشركة التنفيذية ومجلس الإدارة، بحيث تحدد الحوكمة مسؤوليات كل طرف وحقوقه .وتهدف الحوكمة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة، من خلال وضع مجموعة من القواعد التي يجب على الشركات التقييد بها .وقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ تعتبر مرجعية لكافة المؤسسات والشركات. ومن أهم هذه المبادئ؛ وضع إطار فعال لحوكمة الشركات من خلال وضع القوانين والتشريعات المتعلقة بالحوكمة، التي تتوافق وتنسجم مع القوانين الأخرى السائدة في البلد .
الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات، مبادئ حوكمة الشركات، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé :

La gouvernance régit les relations entre les principales parties prenantes de l'entreprise, en particulier les actionnaires, la direction de la société exécutive et le conseil d'administration, de sorte que la gouvernance détermine les responsabilités et les droits de chaque partie. La gouvernance vise à promouvoir les principes de transparence, de responsabilité, de responsabilité et d'équité en établissant un ensemble de règles que les entreprises doivent respecter. L'Organisation de coopération et de développement économiques a élaboré des principes qui constituent une référence pour toutes les institutions et entreprises. L'un des plus importants de ces principes est l'élaboration d'un cadre efficace de gouvernance d'entreprise à travers l'élaboration d'un cadre de gouvernance d'entreprise.
Lois et législations sur la gouvernance compatibles avec les autres lois du pays .
Mots-clés: Gouvernance d'entreprise , Les principles de gouvernement d'entreprise, Corporation économique