جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

آليات حوكمة الشركات و دورها في تنمية المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

مقدمة من طرف الطالبتين:

بختاوي لندة

شعيب خيرة

اشراف الأستاذ:

برياطي حسين

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مدوري نور الدين	أستاذ محاضر"1"	جامعة مستغانم
مقررا	برياطي حسين	أستاذ محاضر"1"	جامعة مستغانم
مناقشا	ولد سعيد محمد	أستاذ محاضر"1"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية

2022/2021

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل،فاللهم لك الحمد حتى ترضى، و لك الحمد

و إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا، و الصلاة و السلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء و المرسلين.

يطيب لنا بعد شكر الله عزوجل،أن نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان و الامتنان لكل من سخره الله حتى يكون عونا لنا في إتمام هذا البحث و نخصّ بالذّكر:

أستاذنا الفاضل: أ.برياطي حسين لتفضله بالإشراف على هذا البحث، و توجيهاته السّديدة و نصائحه التي كانت لها أكبر الأثر في إتمام هذا العمل.

الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين سيقيّمون هذا العمل.

كما أتوجه شكر إلى السيد بن تازي عبد الرحمان و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد،حفظهم الله جميعا و رعاهم.

الإهـــــــداء 1

بسم الله الذي نفتح بحمده الكلام والحمد الله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام

فما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه.

و الأجمل أن يهديه لأغلى من لديه، وهي ذي ثمرة جهدي أجنيها اليوم هدية أهديها

إلى من قال فيهما الرحمن « وبالوالدين إحسانا»

أمي الغالية أغلى ما أملك في هذه الحياة التي يعجز اللسان على شكرها.

والدي الغالي حفظه الله و أطال االله في عمرهما.

إلى أخوتي و أخواتي

و إلى من ساندني في هذا العمل.

الطالبة بختاوي لندة

الإهـــــــداء 2

إلى وطني العزيز: الجزائر الصاعدة بأهلها

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريق للنجاح السند والقدوة

والدي الحبيب أطال الله في عمره

إلى من رضاها غايتي وطموحي فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر

إلى باعثة * والإرادة صاحبة البصمة الصادقة في حياتي**

والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها

ورفقاء البيت الطاهر الأنيق أشقائي وشقيقاتي

إلى الأصدقاء وكل من قدم لي يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة

بالخصوص السيد بن تازي عبد الرحمان والأستاذ المحترم برياطي حسين.

الطالبة شعيب خيرة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور آليات الحوكمة في تنمية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال عرض جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات، بالإضافة إلى دراسة جملة من آليات الحوكمة التي تعمل على تنمية المؤسسات الإقتصادية، وقد قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة تسيير ميناء مستغانم، والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباط بين تطبيق آليات الحوكمة و تنمية المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة الشركات ، آليات حوكمة الشركات، المؤسسة الاقتصادية ، تنمية المؤسسات الاقتصادية.

Résumé

Cette étude visait à éclairer le rôle de l'application des mécanismes de gouvernance dans le développement des entreprises économiques, en présentant tous les concepts théoriques liés à la gouvernance d'entreprise, en plus d'étudier un certain nombre de mécanismes de gouvernance qui contribuent au développement des entreprises, et nous avons mené une étude de terrain à l'entreprise portuaire de Mostaganem ; Cette étude a montré qu'il existe une corrélation entre l'application des mécanismes de gouvernance et le développement des institutions économiques.

Les mots clés :

Gouvernance d'entreprise, mécanismes de gouvernance d'entreprise, entreprise économique, le développement des entreprises économiques.

الفهرس

ملخص: .....

قائمة الأشكال: .....

قائمة الجداول .....

مقدمة عامة .....(أ-ج)

الفصل الأول :مدخل لحوكمة الشركات 2

تمهيد : 2

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات 3

المطلب الأول :نشأة حوكمة الشركات و دوافع ظهورها 3

المطلب الثاني :مفهوم حوكمة الشركات 4

المطلب الثالث : خصائص و مزايا و ركائز حوكمة الشركات 6

1.خصائص حوكمة الشركات 6

2.مزايا حوكمة الشركات 8

3. ركائز حوكمة الشركات 9

المطلب الرابع : أهمية حوكمة الشركات وأهدافها 10

1.أهمية حوكمة الشركات : 10

2.أهداف حوكمة الشركات. 12

المبحث الثاني : أساسيات تطبيق حوكمة الشركات 14

المطلب الأول :محددات حوكمة الشركات 14

1.المحددات الداخلية : 14

2.المحددات الخارجية 14

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات 16

1. المساهمين ومجلس الإدارة: 16

2. الإدارة وأصحاب المصالح 17
المطلب الثالث :مبادئ حوكمة الشركات 18
1.المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات 18
2.المبدأ الثاني : حقوق المساهمين 18
3.المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين 20
4.المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح 20
6.المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة 22
المبحث الثالث: واقع حوكمة الشركات في الجزائر 25
المطلب الأول:ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية 25
1.عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية 25
2. مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية 26
3.المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق 26
المطلب الثاني:معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر 27
1.المصدر الداخلي: 27
2.المصدر الخارجي: 27
المطلب الثالث: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر 28
المطلب الرابع:اجراءات تحسين حوكمة الشركات 28
1. اجراءات قصيرة الاجل: 29
2.اجراءات متوسطة الأجل: 29
خلاصة الفصل الأول 30
الفصل الثاني: آليات حوكمة الشركات و دورها في تنمية المؤسسات الاقتصادية 31
تمهيد : 32
المبحث الأول:ماهية المؤسسة الاقتصادية 32
المطلب الأول:تعريف المؤسسة الاقتصادية 32

المطلب الثاني:أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية 33
1.أهداف المؤسسة الاقتصادية 33
2. وظائف المؤسسات الاقتصادية 35
المطلب الثالث :مستويات المؤسسة الاقتصادية: 36
المطلب الرابع : تصنيف المؤسسة الاقتصادية 37
1.معايير تصنيف المؤسسات 37
2.تصنيفات المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني: 38
3. تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم 40
المبحث الثاني : مفهوم آليات حوكمة الشركات و أهدافها و تقسيمها. 42
المطلب الأول: مفهوم آليات حوكمة الشركات وأهدافها 42
1. مفهوم آليات حوكمة الشركات 42
2.أهداف آليات حوكمة الشركات 42
المطلب الثاني : تقسيم آليات حوكمة الشركات حسب معيار داخلي خارجي : 42
المطلب الثالث : تصنيف آليات حوكمة الشركات 43
1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات : 43
2.الآليات الخارجية لحوكمة الشركات 50
المبحث الثالث : آليات الحوكمة ودورها في التنمية المؤسسة الاقتصادية 55
المطلب الأول : دور آليات الحكومة الداخلية في تحقيق التنمية 55
1.دور مجلس الإدارة: 55
2.دور المراجعة الداخلية في تقييم مدى تحقيق الشركة في التنمية 55
المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات بتحقيق التنمية 56
1.دور الآليات الخارجية للحوكمة الشركة في تحقيق التنمية 56
خلاصة الفصل الثاني 57
الفصل الثالث: دراسة حالة حوكمة في مؤسسة ميناء مستغانم 64

فهرس الموضوعات

تمهيد: 59

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم و أهمية نشاطها 59

المطلب الأول : نشأة وتعريف مؤسسة ميناء مستغانم 59

1.نشأة المؤسسة 59

2. التعريف بالمؤسسة 60

المطلب الثاني : مهام و أهداف و خصائص مؤسسة ميناء مستغانم 61

1. مهام مؤسسة ميناء مستغانم 61

2.أهداف مؤسسة ميناء مستغانم 61

3. خصائص مؤسسة ميناء مستغانم 62

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم 62

المبحث الثاني:الحوكمة في مؤسسة ميناء مستغانم 66

المطلب الأول: نموذج الحوكمة لميناء مستغانم 66

المطلب الثاني:الأسس العامة لنموذج الحوكمة في ميناء مستغانم وآثاره: 69

1. الأسس العامة للحوكمة في مؤسسة ميناء مستغانم: 69

2.آثار تبني آليات الحوكمة في مؤسسة تسيير ميناء مستغانم : 70

المطلب الثالث:مكونات نموذج الحوكمة في مؤسسة تسيير ميناء مستغانم: 71

1.المكونات 71

2. آليات الرقابة في لنموذج الحوكمة لدى مؤسسة تسيير ميناء مستغانم: 72

المطلب الثالث:مؤشرات الحوكمة في مؤسسة تسيير ميناء مستغانم. 73

1. تطور المردودية الاقتصادية خلال فترة (2014-2019) 73

2. تطور المردودية المالية خلال الفترة(2014-2019) 74

3.تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2014-2019) 75

4. تطور القيمة المضافة Valeur ajoutée (VA): 76

خلاصة الفصل الثالث: 79

خاتمة عامة **80**

الخاتمة ..... Erreur ! Signet non défini.

فهرس المراجع **80**

فهرس الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	خصائص حوكمة الشركات	08
2	أهداف حوكمة الشركات	13
3	محددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	15
4	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	18
5	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات	23
6	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	65
7	تطور المردودية الاقتصادية خلال الفترة(2014-2019)	74
8	تطور المردودية المالية خلال الفترة(2014-2019)	75
9	تطور رقم الأعمال خلال الفترة(2014-2019)	76
10	تطور القيمة المضافة خلال الفترة(2014-2019)	77
11	تطور إنتاجية العمل خلال الفترة(2016-2019)	78

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	41
2	آليات حوكمة الشركات وفق معيار الداخلي و الخارجي	43
3	مقارنة بين التدقيق القانوني و التدقيق التعاقدي و الخبرة القضائية	53
4	مكاتب المراجعة المعتمدة لدى مؤسسة تسيير ميناء مستغانم	72
5	تطور المردودية الاقتصادية خلال الفترة2014 -2019	73
6	تطور المردودية المالية خلال الفترة(2014-2019)	74
7	تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2014-2019)	75
8	تطور القيمة المضافة خلال الفترة (2014-2019)	76
9	تطور إنتاجية العمل خلال الفترة (2016-2019).	78

مقدمة عامة

مقدمة:

تعد الحوكمة من أبرز و أهم الموضوعات في المؤسسات و المنظمات الإقليمية و الدولية ، وقد تطور الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خلال السنوات الماضية و خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي و التي فجرها الفساد المالي و سوء الإدارة و لافتقارها للرقابة و الخبرة و المهارة بالإضافة إلى نقص الشفافية ، حيث أدت هته الأزمات و الانهيارات إلى تكبد الكثير من المساهمين سائر مادية فادحة مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم الحوكمة .

وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول للنظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة ، ونتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة و أصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية .

ونظرا للاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة حرصت الكثير من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم و تحليله ، ومن أهم هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية لذا جاءت هذه الدراسة لتعرض و تحلل مفهوم و أهمية الحوكمة و تأثيرها على التنمية الاقتصادية .

الإشكالية :

إن المؤسسة الاقتصادية هي عنصر من التنمية الاقتصادية فإذا نجحت حققت التنمية الاقتصادية،وبالتالي تجسيد المؤسسات الاقتصادية لنموذج الحوكمة عن طريق آليات الحوكمة الرشيدة قد يؤدي ذلك إلى تنمية هذه المؤسسات ، و بالتالي جاء موضوع بحثنا ليطرح الإشكال التالي :

ما هو دور تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التنمية المؤسسات الاقتصادية ؟

للإجابة عن الإشكالية العامة سنحاول الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

- فيما يتمثل مفهوم الحوكمة الشركات ؟
- ماهي مبادئ و محددات و آليات تطبيق حوكمة الشركات؟
- ماهي الأهمية الاقتصادية للحوكمة الشركات؟
- ما واقع الحوكمة في الجزائر و ما أثره على الرقي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تنميتها ؟

فرضيات الدراسة :

سنحاول دراسة موضوع الدراسة ميدانيا من خلال إثبات فرضية البحث الرئيسية التالية:

المؤسسة محل الدراسة نظرا لإتباعها آليات الحوكمة نجحت في تحقيق تنمية بتحسين أدائها

المنهج المتبع :

بغية الإجابة على الإشكال المطروح و إثبات مدى صحة الفرضية قمنا بإتباع بعض المناهج و التقيد باستخدام أدوات هذه المناهج وهي كالآتي :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجزئين النظري و التطبيقي من خلال المراجـع و الرسائـل العلميـة و كذلك المواقع الالكترونية و الكتب و المجلات و الملتقيات .الوصول بالدراسة و التحليل من خلال الجـداول و الأعمدة البيانية إلى مجموعة من النتائج تصب في الموضوع.

أهمية البحث :

هذه الدراسة تبرز أهميتها من النقاط التالية :

- تثرية المكتبة و توفير دراسات مفصلة في هذا المجال لوجود نقص فيها .
- تساعد هذه الدراسة لبيان دور الحوكمة في التنمية المؤسسات .

أهداف البحث :

نهدف من خلال معالجتنا للموضوع أن نصل إلى تحقيق عدة نقاط تتمثل في :

- الإجابة على الفرضية الرئيسية و إبراز صحتها .
- إبراز أهمية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية .
- إبراز أهمية الحوكمة في تحقيق تنمية اقتصادية للمؤسسات .
- بيان نجاح مؤسسة تسيير ميناء مستغانم بعد إتباعها نموذج حوكمة مجسد بآليات الموصى بها من منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.

دوافع اختيار الموضوع :

من أهم الأسباب التي كانت وراء اختيار البحث :

- اهتمامنا بهذا الموضوع نظرا لأنه يتوافق مع تخصصنا اقتصاد و تسيير المؤسسة.
- هناك نقص كبير في دراسة موضوع الحوكمة .
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و الاقتصاد ككل .

حدود البحث :

المكانية : مؤسسة ميناء مستغانم.

الزمانية : فترة التربص من 2022/02/01 إلى 2022/03/29 ، دراسة 2014-2019

البحثية :دور آليات حوكمة الشركات في تنمية المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة تسيير ميناء مستغانم.

صعوبات البحث :

- نذرة المراجع التي تتطرق لموضوع دراستنا و خاصة في السياق الجزائري .
- صعوبة الحصول على معطيات و معلومات دقيقة عن نشاط الحوكمة في المؤسسات الجزائرية .

الخطة المتبعة :

- قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة فصول،و كل فصل إلى ثلاثة مباحث ، حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان مدخل لحوكمة الشركات ، تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى أساسيات تطبيق حوكمة الشركات كل من الأطراف المتدخلة في الحوكمة و محدداتها و مبادئها، و فيما يخص المبحث الثالث فتحدثنا عن واقع حوكمة الشركات في الجزائر.
- أما الفصل الثاني فيتعلق بآليات حوكمة الشركات و دورها في تنمية المؤسسات الاقتصادية تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، حيث أن المبحث الأول خصص لماهية المؤسسة الاقتصادية ،أما المبحث الثاني فتحدثنا عن آليات الحوكمة و أهدافها و تقسيمها و تصنيف آليات حوكمة الشركات ،و فيما يخص المبحث الثالث فتطرقنا إلى آليات حوكمة الشركات و دورها في تنمية المؤسسات الاقتصادية.
- ثم الفصل الثالث و الأخير فكان عبارة عن دراسة حالة على مستوى مؤسسة تسيير ميناء مستغانم و قد قسمناه إلى مبحثين ،المبحث الأول كان حول تعريف بمؤسسة ميناء مستغانم و أهمية نشاطها ، أما المبحث الثاني فكان حول حوكمة في مؤسسة تسيير ميناء مستغانم.

الفصل الأول

مدخل لحوكمة الشركات

تمهيد :

تعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع المؤسسات المحلية و العالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن سلسلة الانهيارات لكبريات المؤسسات العالمية الناتجة عن الأزمة الاقتصادية الأخيرة و التي تعتبر أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات فيما بين منشآت الأعمال و الحكومة ،أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى طريقة تسيير المؤسسات مما ساهم في وضع مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات . فحوكمة الشركات ترسي قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المؤسسات و تضمن نزاهة المعاملات، فهي بهذا تمنع إساءة استخدام السلطة، و تعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطي و بالتالي أصبح تطبيقها اتجاها دوليا، و الجزائر ليست بمعزل عن العالم، فرغبة منها في زيادة التكامل الاقتصادي العالمي بذلت مجهودات لبناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وكذا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع.

للإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثالثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات؛

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات؛

المبحث الثالث: واقع حوكمة الشركات في الجزائر.

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المطلب الأول :نشأة حوكمة الشركات و دوافع ظهورها .

إذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات نجد أنه في عام 1932 كان كل من Means و Berle من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة والتي تتطلب توفر قواعد حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة وبالصناعة ككل؛ كذلك تطرق كل من Meckling و Jensen سنة 1976 و williamson Oliver سنة 1979 إلى مشكلة الوكالة حيث أشار إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لقواعد حوكمة الشركات[1].

وفي سنة 1985 وبعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية قامت خمسة جمعيات مهنية مقرها الواليات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين والمعتمدين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية والمعروفة باسم لجنة Treadway وبعد دراسة أجرتها هذه الأخيرة لتحديد العوامل المسببة التي أدت إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية و إجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر 1987 تقريرها النهائي - تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيال والتضليل في التقارير المالية، وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات[2].

وقد أثار موضوع حوكمة الشركات جدال كبيرا في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات بعد انهيار كبرى المؤسسات الأمريكية والأوربية آنذاك، مما قاد المساهمين والمستثمرين في الشركات وقطاع المصارف إلى القلق على استثماراتهم وجعل الحكومة في المملكة المتحدة تدرك أن التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي أدى ببورصة لندن أن تقوم بتشكيل لجنة Cadbury عام 1991 ،التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، وتحددت مهمتها بوضع الممارسات التي تساعد المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب الخسائر في هذه المؤسسات، وفي سنة 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات -ركز على دراسة العالقة بين الإدارة والمستثمرين ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات ودور كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛ وبمجرد إصدار تقرير Cadbury

[1] مصطفى حسن بسيوني السعدني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، نوفمبر 2006،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009 ،ص147.

[2] زالسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية_ دراسة حالة شركة آليانس للتأمينات الجزائرية خلال 2009-2010،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، الجزائر، 2012 ،ص.4.

أخذت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسات المؤسسات لأعمالها، وتضمين التقارير بأفضل ممارسات الحوكمة[3].

وقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد انهيار أسواق جنوب شرق أسيا سنة 1997،الذي كان سوء استخدام السلطة والتحايل على القواعد والنظم سببا فيه.

وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD سنة 1999 بعنوان مبادئ حوكمة الشركات وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم .

كما أنشئ المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات والمعهد التركي لحوكمة الشركات سنة 2002 ،وأصبح لحوكمة الشركات اهتمام كبير بعد حدوث الأزمات المالية و الإفلاس العديد من المؤسسات و الفضائح المالية لكبريات.

المؤسسات الأمريكية أهمها مؤسسة Enron للطاقة سنة 2000 -وهذا لتجنب تكرار ما حدث وذلك من خلال إرساء قواعد ومبادئ اتفق عليه في إطار حوكمة الشركات.

وأضافت سنة 2004 منظمة OECD مبدأ توافر إطار فعـــال لحوكمــة الشركـات ليكون أول مبـادئ الحوكمة، واعتبر أهم مبدأ من مبادئ الحوكمة ألنه يشمل القوانين واللوائح المنظمة للعمل، والمناخ العام والبيئة المحيطة بالعمل

المطلب الثاني :مفهوم حوكمة الشركات

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من مصطلح " الحكومة " وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه معاني الكلمة، و عليه يتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب منها" :الحكمة" وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد، و "الحكم" وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك و "الاحتكام" و ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية و إلى الخبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، و "التحاكم" طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة و تلاعبها بمصالح المساهمين[4]

أما اصطلاحا فلا يوجد تعريف موحد لمصطلح Governance Corporate متفق عليه بين كافة الاقتصاديين المحللين، الأكاديميين والقانونين، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات.

[3] عالء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011،ص ص.28،29.

[4]حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها، الموقع االلكتروني:
يرقي-وعمر-علي-عبد-الصمد-حسين-تفعيلها-وسبل-المؤسسات-في-الجزائر-حوكمة-دور.pdf iefpedia com /.../
،:الإطلاع تاريخ2022/01/10؛:ص ص3-4

وهذا الاختلاف انسحب على الترجمة العربية حيث أطلق عليها عدة تسميات مثل: حوكمة الشركات الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة، حكم الشركات، حكمانية الشركات، بالإضافة إلى عدد من البدائل مثل : أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة وغيرها، وفيما يلي أهم المفاهيم المرادفة لحوكمة الشركات كما وردت في بعض الدراسات:

-أنها مرادف لمفهوم "الاجراءات الحاكمة" بالشركات لضمان تحقيق التوازن في حقوق أصحاب المصالح المتعارضة؛

أنها بديل لمفهوم "التحكم في المنشأة" لأغراض إحكام الرقابة على مديري منظمات الأعمال من قبل مقدمي الأموال لضمان عدم قيام إدارة هذه المؤسسات باستغلال أموالها ذاتيا أو باستثمارها في مشروعات غير رشيدة؛

أنها تقابل "الحكم المؤسساتي" باعتبارها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها، بل وكل المهتمين بشؤونها وهي تتضمن الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف المؤسسة والأدوات التي يتم بها التنفيذ؛

-أنها تستخدم كبديل لمفهوم "التحكم المؤسسي" ألغ ارض معالجة مشكلة الوكالة وحماية حقوق حائزي الأسهم، وحماية حقوق أصحاب الشأن، والتأكيد على ضرورة تفعيل المعايير المحاسبية على المستوى الدولي، فضال عن تحقيق القيمة الاقتصادية والرفاهية الاقتصادية من منظور اقتصاد السوق؛

و عند استعراض المقترحات الموضوعة تم استبعاد "حكم الشركات" لما للكلمة من دلالة على أن المؤسسات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما ال يعكس المعنى المقصود كما تم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بناءها اللغوي من آنية أو تشابه وتماثل وهو يضيع المعنى المقصود، كذلك تم استبعاد "حاكمية" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية" التي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة؛

كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى مثال : "أسلوب ممارسة سلطة الإدارة" بالشركات، و"أسلوب الإدارة المثلى"، و"القواعد الحاكمية للشركات"، و"اإلدارة النزيهة" ألنها تبتعد عن جذر الكلمة (ح ك م) فيما تقابل Governanceباللغة الانجليزية governance (من الفعل govern الذي يعني حكم أو سيطر) حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة؛

وقد رأى البعض أن "حوكمة الشركات" هي الأقرب ألنها تحافظ على "جذر" الكلمة وقد تم اقتراح هذا المصطلح من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية، وقد استحسن عددا من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة هذا المصطلح. ويمكننا في هذا الصدد إعطاء مجموعة من التعاريف لحوكمة الشركات:

وقد عرفت **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها:**

مجموعة من العلاقات بين ادارة الشركة ومجلس ادارتها والمساهمين والأطراف الاخرى ذات المصلحة داخل الشركة، متضمنا ذلك هيكل الاهداف الموضوعة من قبل الشركة ووسائل تحقيق تلك الاهداف مع رقابة محددة ومستمرة للأداء.

كما عرفت **المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسئولية الاجتماعية حوكمة الشركات بأنها :** الاجراءات المستخدمة من قبل ممثلي اصحاب المصالح في المنشاة لتوفير الاشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الادارة.

عرفت لجنة كادبوريCadbury حوكمة الشركات بأنها : نظام متكامل للرقابة يتضمن النواحي المالية والنواحي الاخرى،حيث يؤدي تطبيقه الي ادارة الشركة ورقابة عملياتها بشكل معين.

كما عرفت **مؤسسة التمويل الدولية (IFC) انها** النظام الذي يتم من خلال ادارة الشركات والتحكم في اعمالها.وقد اشار Wilfton James احد اكبر خبراء الحوكمة في الولايات المتحدة الامريكية إلى أن حوكمة الشركات هي:

مجموعة من الاطر التنظيمية والهيكلية التي تحكم توجيه الشركات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والملاك والمساهمين الرئيسين وأصحاب المصالح.

وبالتالي يمكننا ان نستخلص من التعاريف السابقة أن حوكمة الشركات هي نظام يهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على ادارة الشركة،يتضمن العديد من العناصر والمبادئ والإجراءات التي تعمل معا على توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الاطراف المختلفة المشاركة في المنظمة ، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بشؤون المنظمة بما يحافظ على حقوق حملة الاسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم .

المطلب الثالث : خصائص و مزايا و ركائز حوكمة الشركات

1.خصائص حوكمة الشركات

تتمثل خصائص حوكمة الشركات في : **5**

الانضباط ،المسؤولية ،المساءلة ،الاستقلالية ، الافصاح والشفافية ،العدالة ،والمسؤولية الاجتماعية وفيما يلي التفصيل في هاته الخصائص :

[5] ولد محمد محمود،محاضرة ماهية حوكمة الشركات،حوكمة الشركات،السنة الثانية ماستر،التخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة،جامعة مستغانم،ص 5.

الانضباط : أي اتباع السلوك الاخلاقي المناسب و الصحيح.

الشفافية :وتتمثل في تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث و تتضمن الثقة و النزاهة و الموضوعية في إجراءات إدارة الشركة و الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة و المتعلقة بالشركة كالمركز المالي و الأداء و حقوق الملكية و تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات محاسبية صحيحة و واضحة و كاملة الى كل أطراف ذات المصلحة بما يتيح المجال لها لإعداد تحاليل مفيد حول عمليات الشركات أو المؤسسة.

الاستقلالية :وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح،مثل الهيمنة من رئيس قوي للشركة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة ، و هذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس، و تعيين اللجان، إلى تعيين مدقق خارجي مستقل كفء مؤهل يقوم بممارسة عمله بما تقضيه الأصول المهنية في عملية المراجعة، و يقدم تأكيدات خارجية بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي و أداء الشركة.

المساءلة : أي إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة التنفيذية وهي قاعدة تقضي بمحاسبة الذين يتخذون قرارات في الشركة أو المؤسسة أو الذين ينفذون الأعمال عن نتائج قرراتهم و أعمالهم تجاه الشركة و المساهمين.

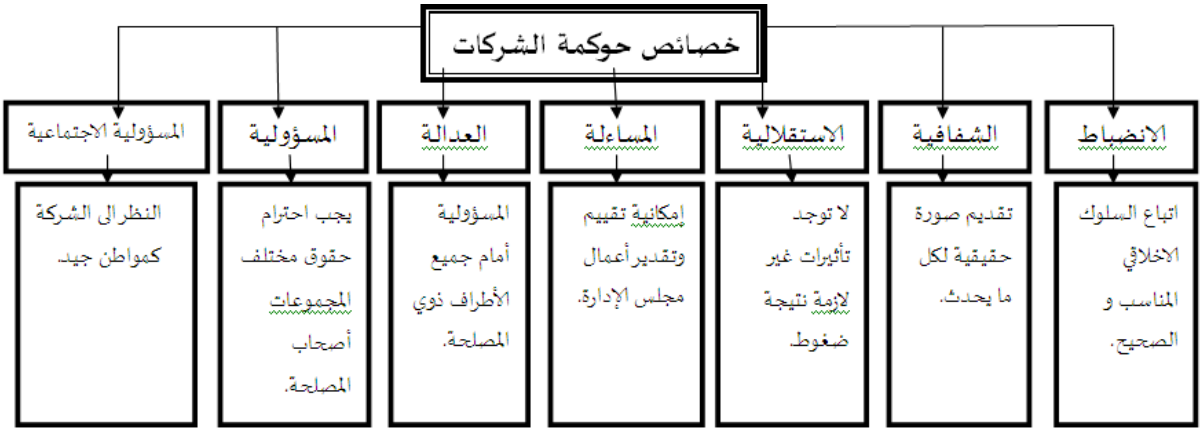
المسؤولية :يعني وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة كما يقصد بها أيضا توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة و المسؤولية ، و محاسبة مجلس الإدارة و متخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة و المساهمين.فضلا عن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية. و تعمل الشركة في إطار أنظمة و قوانين و لوائح تنظيمية تتم مراجعتها بشكل دوري، كما يجب أن يتوفر نظام سلوك أخلاقي و مهني فعال.

العدالة :ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة بمن فيهم مساهمو الأقلية و المساهمون الأجانب و إدراج نصوص خاصة بحماية مساهمي الأقلية في النظام الأساسي للشركة و الاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح التي ينشاها القانون و الإفصاح عنها.

المسؤولية الاجتماعية :أي النظر الى الشركة كمواطن جيد.[6]

[6] ولد محمد محمود،محاضرة ماهية حوكمة الشركات،حوكمة الشركات،السنة الثانية ماستر،التخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة،جامعة مستغانم،ص5.

الشكل (1) :خصائص حوكمة الشركات.[7]



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات(المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر،2005،ص 23.

نستنتج من الشكل (1)أن حوكمة الشركات مجموعة من الخصائص والتي تمثل قيما جوهرية لتحقيق أهداف حوكمة الشركات، وبالتالي تحقيق أهداف واستراتيجيات الشركات.

2.مزايا حوكمة الشركات

هناك العديد من المزايا والمنافع لمفهوم حوكمة الشركات التي يمكن للشركات والدول سواء متقدمة أو ناشئة من أن تجني ثمارها وتتمثل هذه المزايا فيما يلي: [8]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول .
- رفع مستوى الأداء للشركات ما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات .
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها .
- الشفافية والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات ويترتب على ذلك ممن زيادة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات .
- . زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع .

وهناك مزايا اخرى نذكر منها: [9]

- حماية المساهمين بصفة عامة سواء كانوا قلية أو أغلبية و تعظيم عائدهم .

---

[7] نفس المرجع سبق ذكره ،ص 5.

[8] محمد مصطفى سليمان،حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري(دراسة مقارنة ،) الطبعة الاولى،الدار الجامعة ، الإسكندرية ص 32.31

[9] - محمد جميل حبوش، مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات(دراسة تحليلية لأداء المراجعين الداخليين،المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات الساهمة العامة ،) رسالة الماجستير تخصص محاسبة وتمويل،علوم النجارة الجامعة الإسلامية غزة،2007،ص .31

- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة في ضوء قواعد حوكمة الشركات .
- الحصول على مجلس إدارة قوي.

3. ركائز حوكمة الشركات

تعتبر هذه الركائز لضمان تحقيق أهداف حوكمة الشركات التي تسعى إلى تحسين الأداء من خلال تفعيل الرقابة بشقيها المالي والإداري لدعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وتتمثل هذه الركائز فيما يلي:[10]

السلوك الاخلاقي ويضمن :

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة.
- الالتزام بقواعد السلوك المهني.
- -التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشاة .
- الشفافية عند تقديم المعلومات.
- الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية .

الرقابة والمسائلة وتتضمن :

- وجود جهات رقابية عامة مثل هيئة سوق المال ومصلحة الشركات والبورصة والبنك المركزي
- وجود جهات رقابية مباشرة مثل المساهمين ولجنة المراجعة والمراجعون الداخلون والمراجعون الخارجون
- وجود جهات أخرى مثل الموردون والعملاء والموزعون والمقرضون .

إدارة المخاطر وتتضمن :

- وضع نظام لإدارة المخاطر.
- الإفصاح عن المخاطر وتوصيل النتائج إلى المستخدمين أو أصحاب المصالح.

دور اصحاب المصالح ويتضمن :

- لجنة المراجعة:حيث تساهم بدورا فعالا فيما يلي:
- الإشراف على القوائم المالية التي تعد قبل إجراء المراجعة الخارجية .
- النظر في كفاءة نظام الرقابة الداخلية .
- المشاركة في تعيين المراجعين الداخليين .
- التأكد من وجود نظام فعال لإدارة المخاطر.
- فحص التمويل والإنفاق في النشأة. 11

[10] جيهان عبد المعز الجمال،المراجعة وحوكمة الشركات،دار الكتاب الجامعي،1435- 2014م، الطبعة الاولى،ص،ص 494.493

- مجلس الإدارة.
- المراجعة الداخلية.

المطلب الرابع : أهمية حوكمة الشركات وأهدافها

1.أهمية حوكمة الشركات :

تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من أجل تحقيق في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة و ذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية و خاصة المساهمين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية.

و لاشك أن احتمال تعرض الشركات التي لا تطبق قواعد و مبادئ الحوكمة للأزمات و الفضائح المالية،تزيد بدرجة كبير عن الشركات التي تطبق مبادئ و قواعد الحوكمة، حيث يضمن التطبيق الجيد للحوكمة تحقق العديد من المنافع و المزايا،و هذا ما سنتعرض إليه فيما يلي: [12]

1.1 على مستوى الاقتصاد:

تساهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد، وذلك من خلال العمل على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، كذلك تعمل على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي، ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة على مستوى الاقتصاد فيما يلي [13]:

- تحقيق التنمية الاقتصادية، وتجنب الوقوع في الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، ما يؤدي بدوره إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من تقلباتها، ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة والشركات تعمل على استخدام الموارد بكفاية أكثر الأمر الذي يعزز النمو الاقتصادي المنشود؛
- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، من خلال ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام، وتحقيق ازدهار ونمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل و الخدمات الصحية والإشباع للحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل وتعزيز التماسك الاجتماعي؛
- كونها الحل الاقتصادي والاجتماعي الأمثل لتطوير المجتمعات، "بالمساعدة على محاربة الفقر وتقليل حدته وزيادة الإصلاحات الاقتصادية العالمية من خلال العمل والجهد المنظم لتحقيق النمو الذي يحقق الازدهار والرفاهية للمجتمعات، كل هذا من خلال تطبيق الحوكمة في القطاعين العام والخاص؛

---

[11] -جيهان عبد المعز الجمال، نفس المرجع سبق ذكره ،ص . 494

[12] ولد محمد محمود،محاضرة ماهية حوكمة الشركات،حوكمة الشركات،السنة الثانية ماستر،التخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة،جامعة مستغانم،ص6.

[13] محمد حمو، جعفر هني محمد، بواعث الحوكمة وتنميتها في االقتصاديات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات واالقتصاديات، الجزء ألول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،19-20 نوفمبر، 2013 ، ص 186.

- "إن وضع واتخاذ تدابير جيدة وفعالة لممارسة السلطات سيساعد بشكل كبير على كبح جماح الفساد المتفشي داخل القطاع العام "، وهو ما يساهم في حفظ الثروات والأصول الوطنية، ويضمن سلامة وشفافية عمليات الخوصصة ما يضمن عدالة العائد المتولد عن عملية التنازل.

2.1على مستوى الشركات:

إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل تسمح للشركة بتحقيق أداء أفضل، وبالتالي تصبح القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، إضافة إلى ذلك فالحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال و الحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يساعدها على توسيع نشاطها و بناء الثقة مع أصحاب المصالح، فتطبيق الشركات للحوكمة يمكنها من [14] :

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين؛ 15
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي ، و الذي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة الأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصالح المساهمين؛
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية من خلال جذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية؛
- إن تأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات، يساعد على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية، و الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
- زيادة ثقة المستثمرين فيها وعدم التخلي عنها حتى في حالة تعرضها الأزمات مؤقتة وذلك لثقتهم في قدرة الشركة على الصمود في وجه الأزمات، وتيقنهم من أن حقوقهم محمية بالكامل مادامت هذه الشركة تعتمد تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات بشكل سليم.

3.1 بالنسبة للمستثمرين و حملة الأسهم:

تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، وترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين، علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح، إذ أن التزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة يف دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات

الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة، ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم، فانعكاسات حوكمة الشركات على المستثمرين وحملة الاسهم يمكن إجمالها فيما يلي 16:

[15] ولد محمد محمود،محاضرة ماهية حوكمة الشركات،حوكمة الشركات،السنة الثانية ماستر،التخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة،جامعة مستغانم، ص 6.

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل؛
- ضمان عدم قيام مجلس الإدارة بسوء استخدام السلطات المخولة إليه للإضرار بمصالح المساهمين أو من الأطراف الأخرى ذات العالقة بالشركة؛
- "الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات ".17

2.أهداف حوكمة الشركات.

إن الهدف الأساسي الذين من أجله وجد مفهوم حوكمة الشركات هو محاولة تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وهذا بغية تحقيق الحماية للمساهمين بالموازاة في ذلك مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة الغير مبرر الذي ال يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، وعموما يمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة لتطبيق حوكمة الشركات ما يلي : 18

- حماية حقوق المساهمين ، حيث يتم الاحتفاظ بسجلات ملكية الأسهم والشفافية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وضمان حقوق أصحاب الملكية وحقهم في الانتخاب وفي الحصول على حصة من الأرباح السنوية؛
- تحقيق العدالة حيث يعترف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة، وعلى نحو يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين كافة المساهمين داخل أو خارج الشركة على السواء؛
- توفير المعلومات ودعم سالمة قنوات الاتصال، حيث تعمل على توفير المعلومات والحقائق الخاصة بعمل الشركة على نحو دقيق وملائم لجميع الأطراف ذات العالقة يعكس صحة التحكم المؤسسي في الشركة، وسالمة أنظمة الرقابة الداخلية الخارجية، وتطبيق القوانين والقواعد وهذا ما يشكل دعائم مناسبة لحوكمة الشركات مما ينعكس على سالمة وكفاية وفعالية أداء الشركة؛
- رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بالتقليل من الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة، بمعنى آخر كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم بمصالح الإدارة ومصالح المساهمين،
- وضع أنظمة للرقابة على أداء المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسئوليات و المراجعة المالية على النحو الذي - تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات إجراءات يمكن من ضبط عناصر الفساد بكل صوره سواء كان ماليا أو محاسبيا؛

---

[16] شوقي بورقبة، الحوكمة في المصارف إلسالمية، حوار ألربعاء، مركز االقتصاد االسالمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009 ،ص 6.

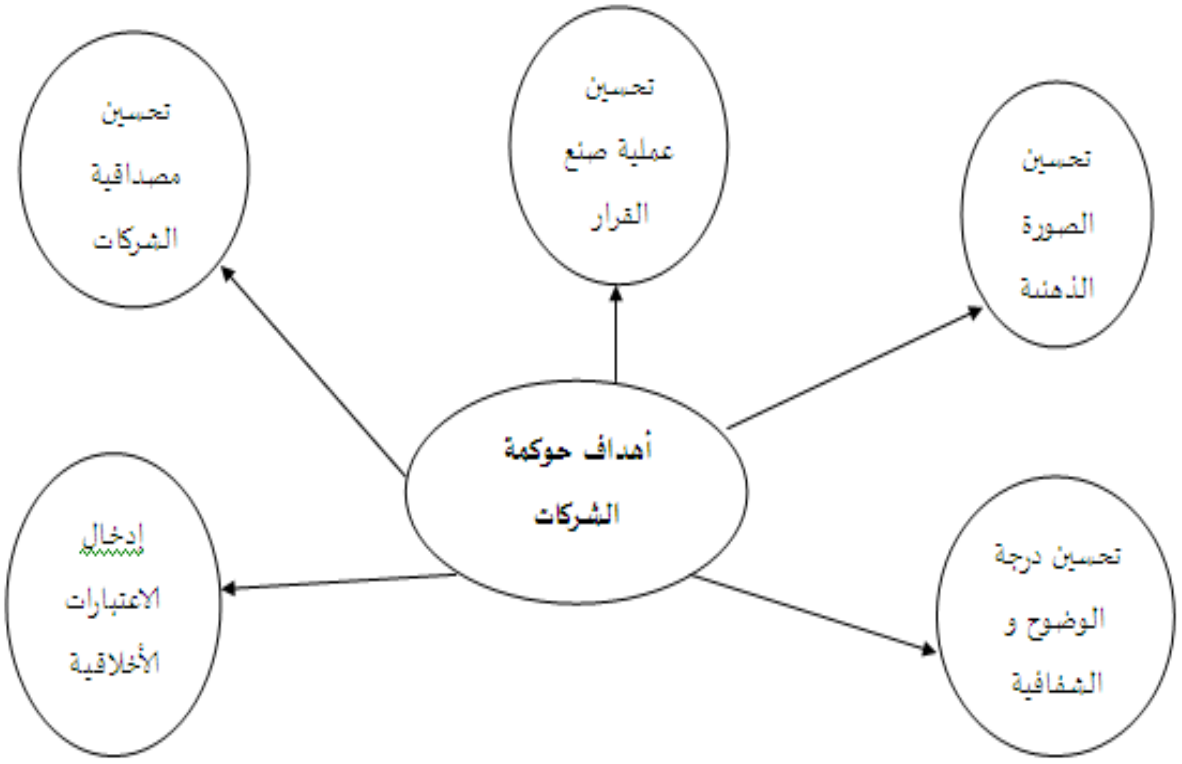
[17] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006 ، ص 29.

[18] جيهان عبد المعز الجمال،المراجعة وحوكمة الشركات،مرجع سابق،ص -492. 493

- تجنب حدوث الأزمات حتى في الدول التي ال يوجد لشركاتها تعامل نشط في الأسواق المالية؛ -ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة الإفلاس؛
- وجوب إلزامية الرقابة الفعالة وتدعيم المساءلة المحاسبية، مما يدعم عنصر الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية.

كما يمكن أن تصل الحوكمة لأهدافها إذا ما دعمت بنظم المعلومات المحاسبية بما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وتحسين وتطوير إدارتها ومساعدة المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجيات سليمة تضمن سالمة الأداء بصورة عامة، كما تضمن مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي لهذه المؤسسات ويمكن ترجمة الأهداف السابقة الذكر في الشكل التالي :

الشكل(2) أهداف حوكمة الشركات



المصدر: بن علي بن عزوز، عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يوم 20-21 أكتوبر 2009 ،ص.5.

من خلال هذا الشكل يمكن أن نستخلص أن حوكمة الشركات تهدف إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.

المبحث الثاني : أساسيات تطبيق حوكمة الشركات

المطلب الأول :محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على إن جودة التطبيق حوكمة الشركات متوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين

من المحددات هما الخارجية والمحددات الداخلية وتتمثل هذه المحددات فيما يلي :19

1.المحددات الداخلية :

هذه المحددات تشمل :

- القواعد و التعليمات و الأسس التي تحدد أسلوب و شكل القرارات داخل الشركة.
- توزيع السلطات و المهام بين الجمعية الهامة و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارضيين مصالح هذه الاطراف.
- الحوكمة تؤدي في النهاية الى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني.
- زيادة و تعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات و رفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية و صغار المستثمرين.
- العمل على دعم و تشجيع نمو القطاع الخاص و خاصة قدرته التنافسية.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها و تحقيق الأرباح.
- خلق فرص العمل.

2.المحددات الخارجية :

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة و تشمل هذه المجموعة ما يلي:

وهي مجموعة القواعد و القوانين المحيطة بالشركة و لا تستطيع الشركة أن تدار بشكل جيد أو تزدهر و تجذب استثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية ذلك لأن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن أن تصبح فعالة إلا إذا عززتها النظم الخارجية للأسواق و المؤسسات فهذه القوى الخارجية تكرس الكفاءة و تحدد معايير الحوكمة و تعاقب المخالفين و تشجع على تدفق المعلومات.

و ترجع أهمية المحددات الخارجية الى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة و التي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص.

تتكون هذه المحددات من العناصر التالية :

[19] حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، جامعة القصيم المملكة العربية السعودية قسم المحاسبة عمان : دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع ،2014، ص،ص 78-79.

عناصر تنظيمية:

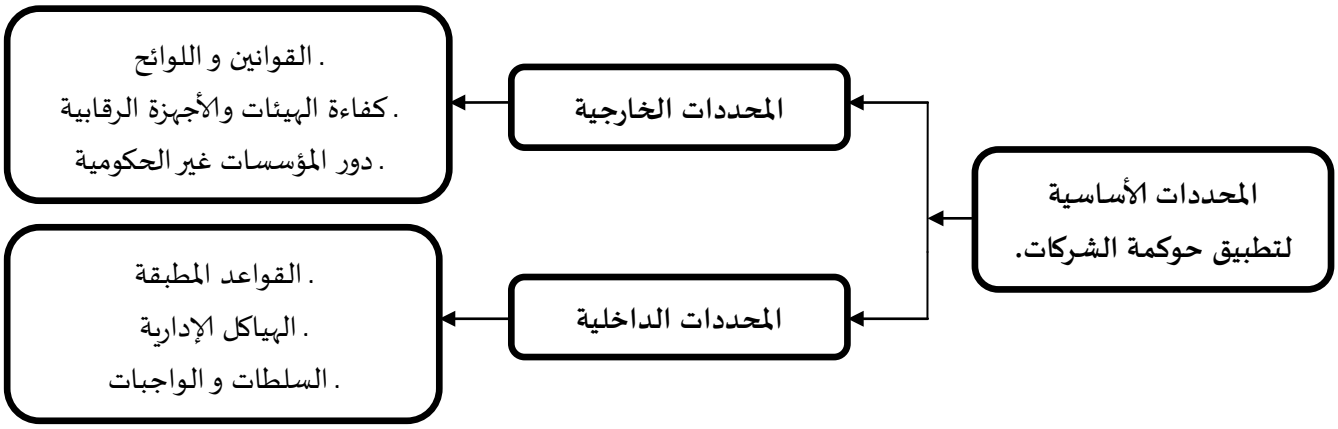
و تشير الى المناخ العام للاستثمار في الدولة التي تعمل من خلاله الشركات و هي عبارة عن : 20

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال و قانون الشركات و تنظيم المنافسة و منع الممارسات الاحتكارية و القوانين المتعلقة بالإفلاس.
- كفاءة القطاع المالي (البنوك و السوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب و الذي يشجع الشركات على التوسع و المنافسة الدولية.
- كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال) في إحكام الرقابة على الشركات.

عناصر خاصة و تشير الى ما يلي:

أصحاب المصالح و المؤسسات الخاصة و يقصد بها مؤسسات القطاع الخاص و المؤسسات ذاتية التنظيم و وسائل الاعلام و المجتمع المدني بالإضافة إلى كافة الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات و ترفع من درجة مراقبة الشركات و تلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة المدققين و المحاسبين و المحامين...

الشكل(3):المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008 ، ص44.

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي ،وبالوعي من أفراد المجتمع كما أنها مرتبطة أيضا بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية ...الخ الشركة كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية،وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل .

كما نستخلص من الشكل (3) أن المحددات الخارجية تتعلق بالمحيط الشركة ،أما الداخلية تحدد الشركة فيحد ذاتها .

[20] ولد محمد محمود،محاضرة ماهية حوكمة الشركات،حوكمة الشركات،السنة الثانية ماستر،التخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة،جامعة مستغانم،ص

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

توجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، و تحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل تطبيق هذه القواعد، و تتمثل هذه الأطراف فيما يلي:

1. المساهمين ومجلس الإدارة:

1.1 المساهمين:

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح و العوائد المناسبة لاستثماراتهم، و أيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، و هم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

تضمن حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين و المتمثلة في[21]:

-الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب و بصفة منتظمة؛

-انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من أرباح الشركة؛

- الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة؛

-المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين مع وجوب علمهم بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين) التوقيت المناسب، أماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، المعلومات حول المسائل التي يستهدف اتخاذ القرارات بشأنها خالل الاجتماعات العامة، فرصة توجيه الأسئلة لمجلس الإدارة، إمكانية الحضور بصفة شخصية أو باإلنابة.)

تطبيق الحوكمة في الشركة المساهمة يحقق عدة مزايا منها:

- زيادة درجة كفاءة إدارة الشركة

- جذب الاستثمارات (محلية، أجنبية) ؛

-زيادة قدرة الشركة على المنافسة، وفتح أسواق جديدة؛

-الشفافية و الدقة في القوائم المالية مما يؤدي لزيادة ثقة المستثمرين فيها.

2.1 مجلس الإدارة :

وهم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، و مجلس الإدارة يقو م باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية ألعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أداءهم، كما

[21] .محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي واإلداري، اإلسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006،ص،17-18.

يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين ، وقد بينت المبادئ العالمية للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يقومون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بأعمالهم وهما[22]:

واجب العناية اللازمة :

و يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا و حذرا و أن يبذل الجهد والحرص و العناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن بتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية و سليمة، و أن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة و التعليمات الموضوعة.

واجب الإخلاص في العمل :

و يشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت و غير ذلك.

إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجها استراتيجيا للمؤسسة، ورقابة فعالة و مساءلة الإدارة اتجاه الشركة ومساهميها و هذا يدل أن مجلس الإدارة يجب أن يعمل على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة و مساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة و الهامة في الوقت المناسب.

2. الإدارة وأصحاب المصالح

1.2الإدارة

وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئولياتها اتجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين[23].

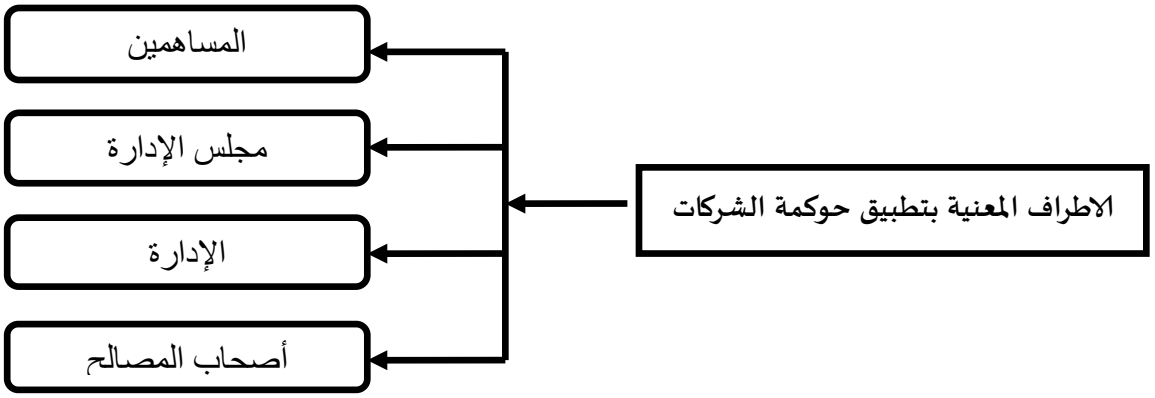
2.2أصحاب المصالح

يمثل عادة أطرافا هامة لها تأثير على عمل الشركات و كيفية اتخاذها لقراراتها، و لهذا يجب أن تضمن قواعد الحوكمة للشركات حماية حقوقهم و احترامها، حيث يجب أن يسمح للمتعاملين مع الشركة الإطلاع على كافة المعلومات اللازمة لهم، فمثلا عند رغبة الشركة في الحصول على قرض من بنك معين، يقوم البنك بطلب بعض الضمانات والمستندات للتأكد من قدرة الشركة على الوفاء لالتزاماتها.

[22] عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية الحديثة: المراجعة وحوكمة الشركات ومسئوليات مراقب الحسابات في مواجهة الأزمة المالية، الجزء4 ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 ،ص694.

[23] نفس المرجع سبق ذكره،685-750

الشكل(4):الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر:محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري ، دار الجامعة للنشر ،الإسكندرية،2009،ص20

المطلب الثالث :مبادئ حوكمة الشركات

1.المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

يؤكد هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية. وقد ركز هذا المبدأ على الجوانب التالية:

- وضع إطار فعال لحوكمة الشركات يهدف إلى التأثير على االداء الاقتصادي ونزاهة الأسواق والحوافز التي تقدم للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية؛
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على حوكمة الشركات ذات شفافية وقابلة للتنفيذ وأن تتوافق مع أحكام القانون؛
- أن تنص التشريعات على توزيع المسؤوليات بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- أن تتميز كل من الهيئات الاشرافية والرقابية والتنفيذية المسئولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية، كما أن قراراتها وأحكامها يجب أن تكون في الوقت المناسب وأن تتميز بالشفافية .

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة بحيث يحقق الإفصاح و الشفافية، كما ينبغي ضمان الالتزام باللوائح والقوانين وأن تتميز الجهات الاشرافية بالنزاهة والموضوعية في القيام بواجباتها.

2.المبدأ الثاني : حقوق المساهمين

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يوفر إطار حوكمة الشركات الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، والمتمثلة في:

- تحديد الحقوق الأساسية للمساهمين؛ [24]
- تأمين أساليب تسجيل الملكية؛
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب و بصفة منتظمة؛
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين ، انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- الحصول على حصص من أرباح الشركات.

حق المساهمين في المشاركة،وإعلامهم بالقرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة :

- التعديلات في النظام الأساسي وبنود التأسيس وغيرها من المستندات الحاكمة للشركات؛
- الترخيص بإصدار أسهم زيادة رأس المال،
- العمليات الاستثنائية التي تؤدي إلى التأثير على الشركة.

حق المساهمين في المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، و اعلامهم بالقواعد و إجراءات التصويت التي تحكم اجتماعات الجمعية، وهي :

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة، فضال عن المعلومات الكاملة في التوقيت المناسب فيما يخص الموضوعات التي ستتخذ بشأنها القرارات في الاجتماع؛
- إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة لمجلس الإدارة بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالتدقيق الخارجي السنوي، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة؛
- تسهيل مشاركة المساهمين في القرارات الأساسية الخاصة بحوكمة الشركات، وأن يكون للمساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم فيما يخص سياسة المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين في الشركة .
- إعطاء الحق للمساهمين في التصويت بالحضور شخصيا أو الإنابة مع مراعاة المساواة في تأثير التصويت بالحضور الشخصي أو بالإنابة .
- وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من ممارسة درجة من السيطرة والرقابة، والتي تؤثر على سياسة الشركة بما يتناسب مع نسبة مساهمتهم؛
- ينبغي توفر الكفاءة والشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على الشركات؛
- توفير لجميع المساهمين بما في ذلك المؤسسون، الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الاستشارات لمنع سوء الاستغلال؛
- ينبغي على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح، والتي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم

[24] ولد محمد محمود،محاضرة مبادئ حوكمة الشركات،حوكمة الشركات،السنة الثانية ماستر،التخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة،جامعة مستغانم،ص10.

مما سبق يتضح لنا أن اطار الحوكمة يجب أن يحمي حقوق المساهمين، من حق نقل ملكية الأسهم، وحق اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وحق التصويت في الجمعيات العمومية، وغيرها من الحقوق المذكورة سابقا.

3.المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

تعتبر المساواة في معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة بما في ذلك حقوق الأقليات وحقوق المساهمين الأجانب، كما يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة تعرض حقوق للمخاطر وذلك من خلال مراعاة ما يلي:

- معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وعبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة، مع إخضاع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم، ومراعاة حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مع توفير آليات ووسائل تعويضية فعالة؛
- حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية، ويمنع التداول بين الداخليين في الشركة والتداول الشخصي الصوري؛
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على الشركة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى.

ومنه فإن هذا المبدأ ينص على أن إطار حوكمة الشركات يجب أن يضمن المعاملة المتساوية والعادلة لجميع المساهمين، وتجنب التحيز ضد أو مع فئة للحصول على حقوقهم والطالع على كافة المعلومات.

4.المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

ينص المبدأ على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح(عمال، موظفين، موردين، مستثمرين، مقرضين، حكومات وغيرهم) ، والتي يحددها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح من أجل إنجاح الشركة، وخلق الثروة وفرص فرص عمل جديدة وضمان استمرار قوة المركز المالي للشركات.

وقد تضمن المبدأ ما يلي :

- أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- إتاحة الفرصة الأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب في حالة انتهاك حقوقهم؛
- أن يسمح إطار حوكمة الشركات بمشاركة أصحاب المصالح في آليات تحسين مستوى الأداء؛
- توفير المعلومات الأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب؛
- السماح الأصحاب المصالح بمن فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم الاتصال بحرية بمجلس الإدارة، للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية والمخالفة لأخلاقيات المهنة، بما يسمح من حماية حقوقهم؛

- أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل كفء لحماية الشركة من الإعسار والالتزام بتسديد حقوق الدائنين .

5. المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينص المبدأ على ما يلي: "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات"،

ويتضمن هذا المبدأ ما يلي:

1-ينبغي أن يشمل الإفصاح المعلومات التالية :

- النتائج الاستثمارية ونتائج التشغيل الخاصة بالشركة؛
- أهداف الشركة؛ [25]
- ملكية أسهم الأغلبية وحقوقهم في التصويت؛
- أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين؛
- سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الأساسيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومدى استقلالهم؛
- العمليات المتعلقة بأطراف من أصحاب المصالح في الشركة أو أقاربهم؛
- المخاطر الجوهرية المتوقعة؛
- الموضوعات المادية والجوهرية المتعلقة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- هياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون الحوكمة وأسلوب تنفيذه.

2- ينبغي أن تعد المعلومات المفصح عنها استنادا إلى معايير محاسبية عالية الجودة، وتشمل المعلومات المالية وغير المالية؛

3- ينبغي إجراء التدقيق الخارجي السنوي لحسابات الشركة بواسطة مدقق مستقل، كفء ومؤهل، وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل فعال المركز المالي للشركة وأداءها في جميع المجالات المهمة؛

4- ينبغي على المدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، وعليهم أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية التدقيق؛

5- ينبغي توفير قنوات نشر المعلومات من أجل تمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها بشكل عادل وبكلفة منخفضة وفي الوقت المناسب؛

6-تعزيز التقارير بما يقدمه الوسطاء والمحللون ووكالات التقدير من مشورة ونصح ذات الصلة بقرارات المساهمين .

[25] نفس المرجع سبق ذكره ، ص 12

ومن خلال هذا المبدأ يتضح لنا أن إطار حوكمة الشركات يجب أن يضمن تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كل الأمور المتعلقة بالشركة، ومن بينها الوضعية المالية للشركة والأداء والملكية وأسلوب ممارسة الإدارة.

6.المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

للوقوف على مدى مسئوليات مجلس الإدارة فإن قواعد الحوكمة تتطلب وضع مجموعة من الإرشادات لتطبيق بما تنطوي عليه هذه المسؤوليات من مهام وهي:

- على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية، وبذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين؛
- على مجلس الإدارة أن يسعى إلى تحقيق المعاملة المتساوية والعادلة لجميع المساهمين؛
- على مجلس الإدارة أن يضمن الالتزام بالقوانين السارية وأن يتبع معايير عالية الأخلاق ويضع مصالح المتعاملين مع الشركة بعين الاعتبار؛
- على مجلس الإدارة أن ينجز المهام المطلوبة مثل عمل خطة استراتيجية شاملة والإشراف والمراقبة و اجراء التغيرات اللازمة، ولضمان نزاهة حسابات الشركة والإفصاح عن كافة المعلومات المتوفرة والصحيحة وفي الوقت المناسب.

وعليه فإنه يجب أن يراعي في تشكيل مجلس الإدارة عنصر النوعية، أي أن تتوفر في أعضائه المهارة والكفاءة التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة في قدرتهم وصولا إلى اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق القدرة على المتابعة والمساءلة من خلال نظام فعال لتقييم ومراجعة االداء وتقييم المخاطر.

ومن خلال ما سبق يتبين أن قواعد الحوكمة تتطلب إيجاد التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية وبين المعايير المهنية الصادر ة، كما يجب أن تقوم الشركة بتوفير الشفافية والإفصاح وتزويد المستثمرين والجمهور بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجونها عند اتخاذ قراراتهم، وفضلا عن ذلك فإن لهذه القواعد دور هام وبارز في تحقيق الرقابة والعمل بمهنية عالية في مواجهة الأزمات المالية .

الشكل(5) : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات

المصدر: محمد مصطفى سليمتتان، حوكمتتة الشركات ومعالجتتة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعيتتة، الاسكندرية، مصر، 2006 ،مرجع سابق، ص 350.

من خلال الشكل يتضح لنا أن قواعد حوكمة الشركات تمثل مزيجا فعال من التنظيم الداخلي والخارجي والذي يعمل على تعزيز الثقة في الشركات من خلال تقليل المخاطر وحماية مصالح المستثمرين وأصحاب المصالح.

المبحث الثالث: واقع حوكمة الشركات في الجزائر

تشكل حوكمة الشركات الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن،حيث أصبح أولوية وطنية و إستراتيجية، ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوحة ومتطورة،وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعنى الاول بهذا الميثاق،في ظل التحديات،باعتبار المكانة التي نام لأن تحتلها كمحرك لخلق الثورة خارج المحروقات وأحداث مناصب شغل دائمة.

وسنتناول في هذا المبحث ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية وكيفية صدور و مضمونه ومبادئه والمؤسسات المعنية بتطبيقه، والمعوقات والتحديات التي واجهت تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر،و في الأخير سنتطرق لإجراءات تحسين تطبيقها في الجزائر.

المطلب الأول:ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

باعتبار أن الجزائر واحدة من الدول التي وعت بأهمية حوكمة الشركات وترشيد سياستها لتحقيق التنمية وتحسين ادائها،قامت بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية،والذي يعتبر أداة ارشادية تسمح للمؤسسات بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات،كما يمنح لها وسائل تساعد على تحرير وظائفها من خلال ضمان حماية اكبر لها.

1.عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

في جويلية 2007 انعقد بالجزائر اول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات"وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية حوكمة الشركات،من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الاداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

من خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة اعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة،كاول توصية وخطوة عملية تتخذ[26].

حيث قامت جمعيات واتحادات الاعمال بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع حوكمة الشركات في مجتمع الاعمال،ولقيادة هذه العملية قام اصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص بإنشاء فريق عمل لحوكمة الشركات يعمل جنبا الي جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF)وم مؤسسة التمويل الدولية(IFC) .[27]وبرنامج سيدا لتطوير المؤسسات اللصغيرة والمتوسطة وسمي فريق العمل هذا ب:"فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر[28]2008(GOAL 08)."

[26]منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية،ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر،اصدار 2009،ص 13.

[27]علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر –دراسة مقارنة مع مصر، مجلة الباحث، العدد 12 ،كلية العلوم االقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2013 ،ص.41 .

[28].منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص.13

كما انه عقد مؤتمر في 11مارس 2009،وأعلنت كل من جمعية (CARE)وللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن اصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري.

وقد تم اعداد هذا الدليل بالاستثناء على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن اصدارها لعام 2004 مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية. [29]

يتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي:

- يوضح الجزء الاول الدوافع التي ادت الي ان يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر،كما انه يربط الصلات مع اشكاليات المؤسسة الجزائرية،لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة؛
- ويتطرق الجزء الثاني الي المقاييس الاساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات،فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة،مجلس الادارة والمديرية التنفيذية)،ومن جهة اخرى علاقات المؤسسة مع الاطراف الشريكة الاخرى كالبنوك والمؤسسات المالية،المونون،وغيرهم بالإضافة الي نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.
- ويختم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الاساس ادوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسة اللجوء اليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق. [30]

2. مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

تقوم حوكمة الشركات على اربعة مبادئ اساسية هي: [31]

-**الانصاف:**الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة،وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم يجب أن توزع بصورة منصفة.

-**الشفافية:**الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك يجب ان تكون واضحة وصريحة للجميع.

-**المساءلة** مسؤولية كل طرف محددة على حدا بواسطة اهداف محددة وغير متقاسمة

-**المحاسبة:**كل طرف شريك يكون محاسبا امام طرف اخر عن الشيء الذي هو مسئول عنه.

3.المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق

ان كل المؤسسات الجزائرية معنية مبدئيا بمبادئ حوكمة الشركات غير ان الميثاق الحالي لايدمج المؤسسات ذات رأسمال عمومي والتي تخرج اشكالية الحوكمة فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية. [32]

إن هذا الميثاق موجه بصفة خاصة إلى:

[29] منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص.19

[30] علي عبد الصمد عمر،مرجع نفسه ،ص .41

[31] حمادي نبيل،اثر تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية،مجلة ابحاث اقتصادية وادارية،العدد 11،جامعة المدية،الجزائر،2012 ص.،ص 83.84.

[32] منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص19.

- مجموع المؤسسات الصغيرة المتوسطة الخاصة،والتي تؤدي الي ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح الفرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي،تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية.
- المؤسسات المساهمة في البورصة،او تلك التي تتهيأ لذلك.

المطلب الثاني:معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على ارض الواقع تنشا من داخل الشركة او خارجها وتتمثل فيما يلي: [33]

1.المصدر الداخلي:

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فاغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول ان تبتعد قدر الامكان في تأسيس شركاتها عن الشركة العائلية،فليس بالضرورة ان يكون رئيس مجلس الادارة والرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الاكبر من اسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمي الشركة،ولكن من الضرورة ان يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في ادارة الشركة،ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية اخرى من اهمها:

- **مجلس الإدارة :** عدم الفصل بين الملكية والإدارة ومهمة الادارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة،ومستوى الرقابة، واعدد اجتماعات المجلس
- **اعضاء مجلس الادارة:**عدم توفر اعضاء مستلقين غير تنفيذيين في مجلس الادارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الاراء واجتهادات مستقلة نابعة من احساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة؛
- **لجان مجلس الادارة:**وأهمها لحنة التدقيق،ولجنة المكافآت والترشيح،ومدى فعاليتها واستقلاليتها،وتوفر اعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

2.المصدر الخارجي:

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي،الذي يضمن تطبيق الحوكمة في الشركات وإعطائها صفة الالزام وعدم تعارضها مع القوانين.

[33] صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم االقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 20/19 نوفمبر 2013 ،ص.668.

المطلب الثالث: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

يواجه تطبيق الحوكمة على ارض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص اهمها فيما يلي:[34]

1-الفساد:

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة،وينتج عنه العديد من الافكار السلبية والخطيرة،فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الاجنبية،الي جانب ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية اخرى،منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجيهات الاجتماعية،فزيادة سوء تخصيص الموارد،والتحدي الاكبر الذي يواجه مطبق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الاجهزة الحكومية المسئولة اساسا عن محاربة الفساد،لان الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الاصلاحات التشريعية،وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

2-الممارسات العملية والديمقراطية:

اذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول ان تطبق الحوكمة بشكل سليم،فإنها في اطار هذا السعي اصبح من الواجب عليها ان تعمل على ارساء قواعد الديمقراطية والتي من اثارها الايجابية:

-تعتبر الديمقراطية الية تلقائية لعملية تداول السلطة،وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية،والتي تقف حائلا امام سعي اي طرف او اي قوة سياسية للانفراد بالسلطة،وذلك يعمل على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

3-احترام سلطة القانون:

لايمكن لأي شيء ان يكون فعالا إلا اذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة،فلن تكون هناك حوكمة فعالة إلا اذا كان هناك قوانين تدعمها،وتأتي اهمية سلطة القانون كونها احدى الادوات التي تساعد على جذب الاستثمارات الاجنبية.

4-انشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح:

ان عمليات المتواطئ والفساد التي تتم بين مجالس الادارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق اصحاب المصالح،ولكنها تضر ايضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري ان يكون هناك حزمة من الاجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق اصحاب المصلحة بالشركة.

المطلب الرابع:اجراءات تحسين حوكمة الشركات

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لابد من وجود مجموعة من الاجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين ادائها وتتمثل هذه الاجراءات فيما يلي[35]:

[34]صبايحي نوال ،واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية،المؤتمر الدولي الثامن حول:دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر 20/19 ،نوفمبر 2013،ص،ص 668.669.

[35].المرجع السابق، ص669 .

1. اجراءات قصيرة الاجل:

- تقوم الشركة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الافصاح والإعلان عنها،هذه السياسة يجب ان توضح انشاء مجلس الادارة ودور اعضائه والكفاءات الخاصة بهم وإنشاء مجلس الادارة استشاري،كذلك لابد ان توضح اتصالات مع مساهمي الاقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الاخرين،وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.
- تنص سياسة حوكمة الشركات على انشاء مجلس اداري استشاري مكون من ثلاثة او اربعة اعضاء،والغرض من انشاء مجلس اداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الادارة ومجلس الادارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس ادارة مستقلين.
- تقوم الشركة بإتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الافصاح والإعلان عنها.
- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس ادارة منتدب من بين الخبراء والموجودين في السوق.
- تؤكد الوثائق الاساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الاقلية.

2.اجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الادارة الاستشاري خلال عام واحد،ويعقد هذا المجلس الاستشاري اربعة اجتماعات سنويا،وللشركة جدولا للاجتماعات والمستندات الاساسية للاجتماعات،وتقدم إلى اعضاء مجلس الادارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

- تعيين عضو من مجلس الادارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين،ويمكن ان يكون عضوا بمجلس الادارة الاستشاري؛
- ان تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة ؛
- البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين؛
- ان تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي على مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نستخلص أن حوكمة الشركات تعتبر نظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب فهي تعمل على إيجاد نظم تحكم العالقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ،وتعود جذور هذا المصطلح إلى نظرية الوكالة الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة ،كما تسببت عوامل أخرى في ظهوره كالأزمات المالية .وتقوم الحوكمة على الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية ،وتعود الحوكمة بالإيجاب على كل من الشركة ،المستثمرون والمجتمع.

ان تطبيق حوكمة الشركات اصبح اكثر من ضرورة باعتبارها اسلوب لتحقيق التوازن بين مصالح الافراد والشركات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة من الهيئات والمنظمات الدولية مع الاخذ بعين اعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ فنجاحها يتطلب تفعيل اليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني

آليات حوكمة الشركات

و دورها

في تنمية المؤسسات الاقتصادية

تمهيد :

تعتبر المؤسسات الاقتصادية النواة الاساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة وتعتبر المؤسسة المصغرة والعمومية والخاصة احد المؤسسات الاقتصادية،التي شهدت في الآونة الاخير ة اهتماما بالغا من العديد من الدول متقدمة منها أو نامية وهذا ما تتميز به هذا النوع من المؤسسات من خصائص ومميزات،أدت بها للوصول إلى نتائج ملموسة حيث أثبتت قدرتها في معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة وبدرجة أكبر من المؤسسات الكبير.

المبحث الأول:ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعد المؤسسة نواة النشاط الاقتصادي مهما كان حجمها كبيرا أم صغيرا كما تعد اداة لتنمية المجتمع لأن نشاط العملية الانتاجية يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية والمادية وعناصر اخرى معنوية .

المطلب الأول:تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن عملية اعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر امر بالغ الصعوبة،فقد تعددت وتباينت أراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية،وهناك جملة من الاسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها: [36]

-التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها،وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن .

-تشعب و اتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية،سواء الخدماتية منها او الصناعية،وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة انواع من النشاطات في نفس الوقت،وفي امكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والايدولوجية،حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي الي المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه اعطاء تعاريف للمؤسسة .

ومع ذلك حاولنا ايجاد تعاريف شاملة تشمل مختلف انواع المؤسسات،سواء من ناحية الانظمة الاقتصادية او نوعية النشاط الأهداف. وفيما يندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها :

تعرف المؤسسات الاقتصادية على "انها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية(طبيعية كانت او مادية او ماديةاو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين محدد قصد انجاز او اداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع". [37]

[36] ناصر دادي عدون،اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة، الجزائر،الطبعة الثانية،1998،ص08.

وتعرف كذلك على انها "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل ادوات الانتاج وفق اسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي لتنظيم العمل بهدف انتاج سلع او وسائل الانتاج او تقديم خدمات متنوعة ".

وعليه يمكن تعريف المؤسسات الاقتصادية على انها" اندماج عدة عوامل بهدف انتاج او تبادل سلع وخدمات مع اعوان اقتصاديين اخريين،وهذا في اطار قانوني ومالي اجتماعي معين،ضمن شروط تختلف تبعا لمكان

وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به،ويتم هذا الاندماج لعوامل الانتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد،

وتتمثل الاولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة،اما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الاولى.

المطلب الثاني:أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية

1. أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة،يسعون وراء انشائهم للمؤسسة،إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد،باختلاف أصحاب وطبيعة ميدان نشاط المؤسسات،ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية[38] :

1. 1 الأهداف الاقتصادية:

أ. تحقيق الربح :

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الانتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

ب. عقلنة الانتاج:

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الانتاج ورفع انتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الانتاج.

[37] احمد طرطار،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،1999،ص15.

[38] - ناصر دادي عدون،مرجع سابق،ص ص18.17.

ج. تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع :

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الانتاج لتلبية الحاجات المتزايدة،ويجب أن يحقق الانتاح مايلي:

-مستوى عالي من المرونة؛

-أن يتم الانتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير

- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

2.1 الأهداف الاجتماعية :

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه مايلي :

أ. ضمان مستوى مقبول من الأجور :

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الاوائل من نشاطها،حيث يتقاضون اجورا مقابل عملهم بها،ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا شرعا وعرفا،اذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا ان مستوى وحجم هذه الاجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي مستوى المعيشي .

ب. تحسين مستوى معيشة العمال :

ان التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال اكثر حاجة الي تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور متوجات جديدة بالإضافة الي التطور الحضاري لهم.

ج. توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التامين الصحي والتامين ضد حوادث العمل كذلك التقاعد،بالإضافة الي المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...الخ [39]

د. تأهيل العمال: [40]

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية،وهذه عن طريق اخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من اجل رفع المستوى المهني ،والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال .

3.1 الأهداف التكنولوجيا ومن بين الاهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة:

[39] ناصر دادي عدون،اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة، الجزائر،الطبعة الثانية،1998،ص19.

[40] ناصر دادي عدون،نفس المرجع ،ص19.

أ. البحث والتنمية:

حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير ادارة او مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علميا،وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد اهمية لتصل الي نسبة عالية من الارباح،ويمثل هذا البحث نسبا من الدخل الوطني في الدول المتقدمة،وخاصة في السنوات الاخيرة،اذا تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول الي احسن طريقة انتاجية وأحسن وسيلة،تؤدي تؤدي الي التأثير على الانتاج ورفع المردودية الانتاجية في المؤسسة .

-كما ان المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنمية العامة للدول

المتوسطة الاجل،التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداءا من مؤسسات البحث العلمي،والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

2. وظائف المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من اداء،دورها الاقتصادي والاجتماعي:

1.2 الوظيفة المالية [41] :

تعتبر الوظيفة المالية من اهم الوظائف في المؤسسة،فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من انتاج وتسويق دون توفر الاموال اللازمة لتمويل اوجه النشاط المختلفة واوجه الانفاق .

2.2 وظيفة التموين :

هو مجموعة من المهام والعمليات،يعني على العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليا من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة .[42]

وتنقسم الي فرعين: مهمة الشراء ومهمة التخزين

أ -مهمة الشراء:

[43]هي مجموعة من الانشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والاسعار المناسبة،وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين .

[41] نفس المرجع سبق ذكره،ص263

[42] المرجع نفسه،ص 294.

[43] علي الشرقاوي،المشتريات وإدارة المخزون،الدار الجامعية،بيروت،1995،ص20.

ب- **مهمة التخزين :** هي مجموعة من الاجراءات والاعمال التي تقوم بها المؤسسة على اساس انظمة محكمة،ووفق صيغ معينة وعبر اجهزة مختصة،لتامين الامداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين .

3.2 وظيفة الانتاج:

يعتبر الانتاج الوظيفية الاساسية للمؤسسات الانتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقاءها كون الانتاج يرتبط باشباع الحاجات الانسانية وبالتالي فانه ويستمر مادامت الحاجة الانسانية قائمة . ويمكن تعريفها بانها عملية انتاج المنفعة او المنافع التي يقام العمل من اجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح.

4.2 وظيفة التسويق :

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الاربعة الاخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

ويعرف التسويق على انه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة اكثر لمتطلبات السوق،وما يجب انجازه في مجال مواصفات المنتوج الشكلية والتقنية حتى تستجيب اكثر لهذه المتطلبات من جهة،وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتوج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تبيع اكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق اكثر ارباحا لها[44].

المطلب الثالث :مستويات المؤسسة الاقتصادية :

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع اليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن تتوزع إلى ثلاثة مستويات أساسية كالتالي: [45]

- **مستوى الاستغلال:** ودوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي لتحقيق المهام الموكلة اليه من المستوى الأعلى او التسيير، وفي إطار أهداف الاستغلال يجب ان يتكيف مع الإطار العام للمؤسسة، ويصحح الانحرافات المؤقتة، ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للعملية الإنتاجية والتجارية التي تقوم بمراقبتها.

[44] ناصر دادي،مرجع سابق،ص327.

[45] عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3 ،الجزائر، 2003 ،ص. 25.

- **مستوى التسيير:** ودوره يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحسبان تؤثر على نشاط الاستغلال، وان هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة الى أصلها، بتدخل نظام التسيير.

- **مستوى الإدارة:** في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الاجل، تغيير الهياكل، اتخاذ قرارات الاستثمار، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة الى ذلك.

المطلب الرابع : تصنيف المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسات الاقتصادية تظهر تبعا لمقاييس محددة ومتنوعة.

1. معايير تصنيف المؤسسات

لقد تم وضع العديد من أنظمة التصنيف، للتمييز بين الصناعات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة، والكبيرة التي لم تصل إلى تحديد تعريف شامل متفق عليه من طرف الأسرة الباحثة. فالمشكل الذي يطرح يكمُن أساسا في وضع الحدود الفاصلة بين هذه المؤسسات، إذ أنّ الصغر والكبر والوسط هي في الحقيقة مفاهيم نسبية، لها علاقة مباشرة بمجموعة من المؤشرات نذكر منها ما يلي[46]:

1.1 اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي

إن التفاوت في درجة النمو يقسّم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان النامية، وينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجية المستعملة في كل دولة وأيضا على مستوى وزن الهياكل الاقتصادية من مؤسسات ووحدات اقتصادية، يترجم ذلك في اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات والهياكل من بلد إلى آخر، فالمؤسسة الصغيرة في اليابان أو في الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنّع أخر يمُكن اعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو في المغرب، بسبب اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان من جهة والجزائر أو المغرب من جهة أخرى.

2.1 اختلاف النشاط الاقتصادي

تصنف المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه إلى ثلاث قطاعات رئيسية: قطاع أولي والذي يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي عوامل طبيعية، كالزراعة والصيد...، أما القطاع الثاني فيشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل وإنتاج السلع، في حين يمثل القطاع الثالث قطاع الخدمات كالنقل والتوزيع، فباختلاف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكلة المالية للمؤسسات، فعند المقارنة بين المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الصناعي وأخرى تنتمي إلى القطاع التجاري تتّضح الاختلافات، فبينما تحتاج المؤسسات الصناعية إلى استثمارات كبيرة في شكل مباني وهياكل ومعدّات...، فإنّ المؤسسات

[46] عثمان لخلف :واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، الجزائر، 2004/2003 ، ص.ص.4-5.

التجارية تحتاج عكس ذلك، فهي تحتاج إلى العناصر المتداولة من المخزونات والبضائع والحقوق، لأنّ نشاطها يرتكز أساسا على دورة الاستغلال، أمّا على مستوى التنظيم الداخلي فإنّ طبيعة نشاط المؤسسات الصّناعية يفرض توزيع المهام مع تعدد الوظائف ومستويات اتخّاذ القرارات على عكس المؤسسات التجارية التي تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط، لهذا يمُكن اعتبار المؤسسة الصّناعية الصغيرة والمتوسطة على أساس حجم الاستثمارات وعدد العمال وطريقة تنظيمها مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة، وعليه فمن الصعب الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام تنوع النشاط الاقتصادي.

3.1 اختلاف فروع النشاط:

يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، فمثلا ينقسم النشاط الصّناعي إلى مؤسسات الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية، وكل منهما يضم عدد كبير من الفروع الصناعية منها الصناعات الغذائية، صناعة النسيج، الصناعة الكيماوية وصناعة الورق ...الخ، وتختلف كل مؤسسة حسب الفرع الذي تنتمي إليه من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتّطلبه نشاطها، فمؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشُط في صناعة الحديد والصلب، تختلف عن مؤسسة أخرى تنشط في الصناعة الغذائية أو النسيجية من حيث الحجم، فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة.

2.تصنيفات المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

تصنف إلى:

1.2المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخصا واحد، ولهذا النوع من المؤسسات عدة مزايا منها :

- ✓ صاحب المؤسسة هو المسئول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة .
- ✓ صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة.

ولها أيضا عدة عيوب نذكر منها :

-قلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة لوحده يمدها بعنصر راس المال

.- صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية

- قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية

.-مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسئول عن كافة ديون المؤسسة.

- **الشركات:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، واقتسام ماقد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة، ويمكن تقسيمها إلى شركات الأشخاص، وشركات الأموال.

أ. شركات الأشخاص: وهي، شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب:

●المزايا :

-سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عدة شركاء.

- نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.

- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون ويخلصون في أعمالهم أكثر من اجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح.

- زيادة القدرة الآلية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل إمكانية الحصول على القروض.

●العيوب:

- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.

- مسؤولية غير محدودة للشركاء.

- وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة.

- في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة الشركاء.

2.2 شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

●المزايا:

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم وسنداēم - .إمكانية الحصول على الروض بشكل أسهل وأسرع .
-حياة المؤسسة أكثر استقرارا - .إمكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.

●العيوب:

- تخضع إلى رقابة حكومية شديدة .

-بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريها غير المساهمين.

وهناك أيضا من يقسم المؤسسة الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى :

- ✓ مؤسسات خاصة: وتندرج ضمنها: المؤسسات الفردية والشركات .
- ✓ المؤسسات العمومية: وتندرج ضمنها المؤسسات التابعة للوزارات والمؤسسات النصف عمومية أو المختلطة.

3. تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم

بالاعتماد على هذا المعيار، تصنف المؤسسات الاقتصادية إلى مؤسسات كبيرة، متوسطة، صغيرة ومصغرة. حيث يتم الاعتماد على الكثير من المعايير التي يدرجها المفكرون في هذا المجال ضمن مجموعتين رئيسيتين هما: مجموعة المعايير الكمية كعدد العمال و رقم الأعمال السنوي و الحصيلة السنوية، ومجموعة المعايير النوعية كاستقلالية المؤسسة. بالنسبة لحالة الجزائر، نجد أنها قد اعتمدت في تصنيف المؤسسات الاقتصادية (من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2017م) على أربعة معايير أساسية هي: عدد العمال، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية و استقلالية المؤسسة. حيث يمكننا توضيح ذلك في الجدول الموالي[47].

الجدول رقم (1): معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير / المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال بدينار جزائري	الحصيلة السنوية بدينار جزائري
المؤسسة المصغرة	من 01 إلى 09 عمال	أقل من 20 مليون	أقل من 10 مليون
المؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49 عامل	ما بين 20 و 200 مليون	ما بين 10 و 100 مليون
المؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 250 عامل	ما بين 200 و 2000 مليون	ما بين 100 و 500 مليون
المؤسسات الكبيرة	أكبر من 250 عامل	أكبر من 2000 مليون	أكبر من 500 مليون

[47] أصناف المؤسسات الاقتصادية، تاريخ الاطلاع 30-05-2022، http://elearning.centre-univ-mila.dz

من خلال الجدول ، نلاحظ أن المؤسسة المصغرة هي تلك التي تشغل من 01 إلى 09 عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون دينار، وتكون إجمالي حصيلتها السنوية أقل من 10 مليون دينار وتتمتع بالاستقلالية. أما المؤسسة الصغيرة فهي تلك التي تشغل من 10 إلى 49 عمال،

وتحقق رقم أعمال سنوي يتراوح من 20 إلى 200 مليون دينار، وتتراوح إجمالي حصيلتها السنوية بين 10و 100 مليون دينار وتتمتع بالاستقلالية. وبالنسبة للمؤسسة المتوسطة فهي تلك التي تشغل من 50 إلى 250 عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي يتراوح من 200 إلى 2000 مليون دينار، وتتراوح إجمالي حصيلتها السنوية بين 100 و 500 مليون دينار وتتمتع بالاستقلالية. أما المؤسسة الكبيرة فهي تلك التي تشغل أكثر من 250 عامل، وتحقق رقم أعمال يفوق 2000 مليون دينار، وتتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار .وبرجوعنا للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2017 م بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، فقد تم تعريف المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة بأنها كل مؤسسة اقتصادية يتراوح عدد عمالها ما بين 01 و 250 عامل، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعة (04) ملايير دينار أو لا تتجاوز إجمالي حصيلتها السنوية واحد (01 (مليار دينار وتتوفر فيها شروط الاستقلالية، بالإضافة إلى ممارستها لأنشطتها الإنتاجية من خلال تحويل جملة من المواد الأولية والتوريدات إلى منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع. أما المؤسسة الكبيرة فيتعدى عدد عمالها 250 عامل، ورقم أعمالها السنوي أكبر من 2000 مليون و حصيلتها السنوية أكبر من 500 مليون دينار.

المبحث الثاني : مفهوم آليات حوكمة الشركات و أهدافها و تقسيمها.

المطلب الأول: مفهوم آليات حوكمة الشركات وأهدافها

تمثل آليات حوكمة الشركات الأساليب المستخدمة في معالجة المشاكل التي تنشأ بين الإدارة و المالك عموما، حيث أشارت الدراسات التاريخية للحوكمة إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق حوكمة الشركات بالشكل الذي يساعد المؤسسات، خاصة بعد فشل الشركات العمالقة في الولايات المتحدة الأمريكية، واتهام معايير المحاسبة الأمريكية كأحد أسباب هذه الكوارث المالية، وبدأت أصوات نظامية وأكاديمية تدعو إلى التوجه نحو المعايير الدولية، كما نتج عن هذا الفشل فرض ضوابط صارمة على مهنة التدقيق كآلية لحوكمة الشركات.

1. مفهوم آليات حوكمة الشركات

تعرف آليات الحوكمة بأنها[48]:

الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموما وبين الأقلية من حملة الأسهم والأغلبية المسيطرة منهم؛

كما تعرف ايضا بأنها مجموعة الطرق والأساليب التي تطبق على مستوى الشركة لحل مشاكل الوكالة، ويتوقف استخدام هذه الطرق والأساليب على نظام الحوكمة المطبق في البلد محل الدراسة.

2.أهداف آليات حوكمة الشركات

هناك العديد من أهداف آليات الحوكمة منها :

- التأكد من عدم انتهاك حقوق الأقلية من حملة الأسهم ؛
- مراقبة أداء المديرين واستبدالهم في حالة عدم أداءهم بشكل جيد؛
- كما تأثر آليات حوكمة الشركات على مستوى إفصاح الإدارة عن المعلومات بحملة الأسهم فهذه الآليات تكفل عدم الإفصاح عن أية بيانات أو معلومات غير صحيحة؛
- وأخيرا تكفل آليات حوكمة الشركات حصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم.

المطلب الثاني : تقسيم آليات حوكمة الشركات حسب معيار داخلي خارجي :

يوضح الجدول رقم (2) تقسيم هذه الآليات حسب المعيار الأكثر شيوعا و هو معيار الآليات الداخلية و الخارجية.[49]

[48] بهاء الدين سمير عالم، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على ألداء المالي للشركات المصرية، مركز المديرين المصري، القاهرة، مصر، 2009 ،ص21.

[49] محمد الشريف بن زواي،حوكمة الشركات و الهندسة المالية،دار الفكر الجامعي،أمام كلية الحقوق الاسكندرية،الطبعة الأولى،2016،ص 37

الجدول رقم(2) : آليات حوكمة الشركات وفق معيار داخلي/خارجي

الآليات الداخلية	الآليات الخارجية
-مجلس الإدارة. -مساهمة المسيرين في رأس المال. -نظام الأجور و التحفيز. -التدقيق الداخلية و لجان الشركات. -حق التصويت في الجمعية العامة.	--سوق السلع و الخدمات. -سوق الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات. -سوق العمل الخاص على المسيرين. -سوق الأوراق الملية. -المؤسسات المستثمرة. -المدينون و الدائنون. -الوكالات التنقيط و النظام القانوني. -الأخلاق و قيم المجتمع.

المطلب الثالث : تصنيف آليات حوكمة الشركات

هناك شبه إجماع بين الباحثين و المهنيين على أن آليات حوكمة الشركات تصنف إلى فئتين،داخلية و خارجية، وأن محتوى كل فئة يكون كما يلي :

1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات :

الآليات الداخلية للحوكمة هي الآليات التي تم وضعها عن قصد من طرف أصحاب المصلحة في الشركة (عادة المساهمين) أو من طرف المشرع من أجل الحماية و الدفاع عن مصالحهم. أما الآليات الخارجية لحوكمة الشركات فتتمثل في مختلف وسائل الرقابة العفوية للسوق، و التي لم يتم اتخاذها [50]من طرف أصحاب المصلحة في الشركة عن قصد بل تكون عفوية، و الجدول أعلاه يوضح بعض الأمثلة عن الآليات الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات.

فيما يلي سيتم تناول كل آليات الحوكمة وفق المعيار داخلي/ خارجي بحيث ترفق كل آلية من آليات الحوكمة بأهم البحوث و الدراسات التي تناولتها، كما سيتم تقديم شرح مفصل عن هذه الآليات.

1.1مجلس ادارة الشركة:

مجلس الادارة هو هيئة رسمية قانونية، يسهر على حوكمة الشركة التي يديرها و لا يساهم مجلس الادارة في النشاط الروتيني للشركة، بل يقف خلف مختلف العمليات التي تتم يوميا من خلال تقديم اللوائح و التوصيات و القرارات ،و يقوم المجلس بتمثيل المساهمين في الشركة ،فهو يحكم و يسيطر على المدير

[50] محمد الشريف بن زواي، نفس المرجع ،ص81

التنفيذي [51] حيث يعني مجلس الادارة بمهمة ائتمانية تتمثل في الرقابة على الشركة ،كما يمكن ان توكل اليه ادوار اخرى كالقدرة على عزل مسير الشركة مهمة الرقابة و التدقيق في القرارات المهمة التي يتخذها المسير و غيرها.[52]

و فيها يلي سيتم عرض وظائف و هيكلة مجلس الادارة ،و مختلف الجوانب الاخرى المتعلقة به.

1.1.1 وظائف مجلس إدارة الشركة :

لا يشارك اصحاب رأس المال (المساهمون) في ادارة الشركة و لا تقع عليهم مسؤولية ذلك ، و حقهم المبدئي يتمثل في انتخاب من بينهم (من بين المساهمين) ممثلين عنهم يكونون مجلس الإدارة يرأسهم رئيس منتخب من بينهم (أعضاء مجلس الإدارة) ، يكلف رئيس مجلس الإدارة و أعضاءه و نيابة عن المساهمين بإدارة الشركة و كذا التأكد من حسن أدائها .[53]

يواجه مجلس الادارة تحديين، يكمن الاول في تمثيل المساهمين في الشركة (المالكين) و الثاني قد تم وضعه بقوة القانون مع واجب إدارة الشركة بعقلانية.هذه المسؤولية المزدوجة راجعة الى ان القانون يعتبر الشركة كشخص ذو وجود معنوي يمثل مجموعة من الملاك.

و يعد مجلس الادارة مسئولا عن قيادة الشركة في الامد الطويل فمجلس الادارة واجبات قانونية اجتماعية و اخلاقية من خلال تمثيله لملاك الشركة.

يمكن تقسيم وظائف مجلس الادارة من خلال حصرها في اربعة مجالات واسعة هي :

- **مركز اتخاذ القرار الاعلى** اذ انه يتحتم على الشركات ان تتخذ مركز قرار وحيد من اجل التنسيق داخل الشركة ففي الشركات الكبرى توجد عدة مراكز لاتخاذ القرار بحيث يكون مجلس الادارة هو المركزي و الأعلى عن بقية مراكز اتخاذ القرار فالقرارات التي لا يمكن الفصل فيها في أي من المراكز الدنيا تنتقل مباشرة الى مركز القرار الأعلى و بعد أن يتم الفصل فيها تعود الى المراكز الدنيا في شكل شروط محددة بكل مركز و يمكن لمجلس الادارة ممارسة وظائفه كأعلى مركز لاتخاذ القرار بعدة طرق كتحديد ووضع الغايات تشكل و تبني سياسات الموافقة على الأهداف البرامج و الخطط و اختيار المدير التنفيذي و كذا مراقبة أفعاله.

[51] محمد الشريف بن زواي، نفس المرجع ،ص 82

- **الوظيفة الاستثمارية** بحيث يقدم مجلس الادارة المشورة لكل من المدراء التنفيذيين و أصحاب الحصص(المالكين) بحيث ترتبط الوظيفة الاستشارية للمجلس اتجاه المساهمين بوظيفته كوصي في حين يعد الدور الاستشاري الذي يقدمه للمدير التنفيذي جد معقد و ترتبط عملية المشورة هنا بالسياسات البرامج و الخطط التي يضعها المجلس مما يحتم على المدير التنفيذي طلب المشورة في حين يبقى بإمكانه قبول تلك المشورة أو رفضها و انتهاج ما يراه مناسب لتحقيق تلك السياسات او البرامج المسطرة.
- **وظيفة الوصاية** مجلس الادارة هو الوصي للمساهمين و الدائنين من خلال قبوله للمسؤوليات المتعلقة بإدارة الشركة و تعني هذه الوظيفة بمراقبة كل أصول الشركة بهدف حمايتها.و يقوم مجلس الادارة بهذه الوظيفة من خلال التدقيق في قرارات المدراء التنفيذيين.
- **وظيفة رمزية** يؤدي مجلس الادارة دور قائد الشركة فهو رمز للقوة فيها و قادر على تحفيز أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

2.1.1 هيكلة مجلس الإدارة :

عموما هناك نوعان من هياكل مجلس الادارة مجلس الادارة ذو مستوى وحيد و مجلس الادارة ذو مستويين. و من الصعب التمييز بدقة بين هذين النوعين من الهيكلة لأن أغلب الشركات في الدول المتقدمة قد غيرت هيكلة مجلس ادارتها من هيكل ذي مستوى الى هيكل ذي مستويين.

3.1.1 مجلس الادارة ومتطلبات الحوكمة الرشيدة :

هناك وعي متزايد في أن الفضل في وجود الشركات يعود للمساهمين، و أن الاستدامة (استمرارية النشاط) لهذه الشركات على المدى البعيد تعتمد على اكتساب ثقتهم من خلال الإفصاح و الشفافية في عمليات الشركة و محاسبتها، و يتم التوصل إلى هذا المستوى من خلال النشاط الطوعي الذي يقوم به مجلس الإدارة، من خلال الإطار القانوني الذي يعمل ضمنه كضوابط البورصات مثلا، و قد تم اعتبار هذه المبادئ اصطلاحا على أنها مبادئ حوكمة الشركات.

تتطلب ممارسة الحوكمة الرشيدة أكثر من مجلس إدارة فعال،و حتى تكون هناك حوكمة رشيدة لابد من توفر عدة معايير هي : 54

- هيكلة مجلس إدارة فعالة، تسمح بقيام مجلس الإدارة بوظيفة الإشراف و المدراء بإدارة الشركة.
- آليات مساعدة فعالة تساعد المجلس على القيام بالدور المنوط به كلجان المجلس (لجنة التعيينات ، المكافآت، التدقيق، تسيير المخاطر، المساهمين...) و أمانة الشركة.
- أحكام قانونية فعالة خاصة قوانين الشركات، قانتون البنوك، ضوابط الأوراق السوق المالية و ضمان معايير للتدقيق.

[54] محمد الشريف بن زواي، نفس المرجع ،ص،85 .

4.1.1 أعضاء مجلس الإدارة :

تتميز غالبة الشركات بتركز الملكية الكلية للشركة عند بعض المساهمين،و العديد منها يملكها عددا محدودا من الأشخاص أو العائلات. و يبقى عدد محدود من هذه الشركات التي تعود ملكيتها إلى مستثمرين مؤسساتيين، ة في أغلب الحالات، يكون أعضاء مجلس الإدارة هم أنفسهم المساهمون الرئيسيون للشركة. و في المؤسسات العائلية، أين تتخذ فيها القرارات المهمة و النهائية، و أغلب النقاشات الحالية حول مجلس الإدارة تأخذ هذه النقطة بعين الإعتبار.

في أغلب الحالات، فإن المساهمين هم من يعينون أعضاء مجلس الإدارة، لكن في بعض الشركات و في بعض الدول، تفرض قوانين الدولة أن يتم تعيين بعض أعضاء مجلس الإدارة من طرف أصحاب مصالح آخرين داخل الشركة كالعمال.

5.1.1 إستقلالية مجلس الإدارة :

يمكن القول أن الحديث عن مجلس الإدارة قد بدأه فاما (Fama) سمة 1980، و هو عبارة عن مجلس ينتخب من طرف المساهمين/الملاك و يمثلهم، يتكون من إداريين داخليين و خارجيين عن الشركة، يهدف إلى ضبط سلوك المسيرين حتى تصب في مصلحة المساهمين/الملاك من خلال عدة وظائف كاختيار المدير التنفيذي، وضع الخطط و الأهداف و تقييم نشاط الشركة و المشرفين عليها إلا أن هذه الآلية قد تكون محدودة الدور في حالة ما إذا كان هناك عدد معتبر من الإداريين أعضاء في المجلس، بحيث يمكن أن تصب قرارات مجلس الإدارة في مصلحة الإدارة على حساب المساهمين.

2.1 نظام الأجور، التحفيزو المكافآت:

غالبا ما تتمحور فكرة حوكمة الشركات حول المسيرين، و بالضبط أجور هؤلاء المسيرين، و يعد تحديد مستوى معين لأجور الكسيرين جد مهم في حوكمة الشركات، و قد أكدت أغلب الدراسات و البحوث الميدانية أنه لابد من دفع أجر للمسير يحفزه على العمل لتحقيق مصالح المساهمين، لهذا تعد آلية الأجور و المكافآت إحدى أهم الآليات التي يجب التركيز عليها لتحسين حوكمة الشركات.

يعد نظام الأجور، التحفيز و المكافآت أحد أهم شروط الحوكمة الرشيدة للشركات، و قد نص عليه تقرير قرينبوري Greenburyسنة 1995، كما اشترط ضرورة الإفصاح عن أجور المسيرين، و أيضا ضرورة تكوين لجنة تايعة لمجلس الإدارة تعمل على تحديد الأجور اللازمة لجذب و تحفيز المسيرين ذوي النوعية التي يرغب فيها المساهمون، مع تجنب دفع أكثر مما هو ضروري.

و قد أكدت منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي على الميادئ التي ذكرها تقرير قرينبوري، ففي القسم الخامس و السادس من مبادئها للحوكمة الرشيدة أكدت على ضرورة الإفصاح و الشفافية فيما يتعلق بأجور المسيرين.

تدخل الأجور و المكافآت ضمن ا آليات التحفيزية لصالح المسيرين، حتى يمكن تقليص الفجوة بين مصالحهم و مصالح المشيرين. و يمكن أن تأخذ شكلين إما حوافز مالية تتوافق مع الهيكل المالي للشركة(حصص من الأرباح التي تحققها الشركة)،أو منح علاوات على شكل أسهم (حصص في رأس مال الشركة).[55]

و تعد مساهمة المسيرين في رأس مال الشركة في حد ذاتها آلية مستقلة بذاتها، يعود السبق في الحديث عنها لكل من جونسون و مكلين(Jonson & Mackling) سنة 1976، بحيث يكون للمساهمين الذين يملكون نسبة كبيرة من المساهمات في رأس مال الشركة ميل للتصرف و فق ما يصب في مصلحة المساهمين/الملاك. إلا أن هذا قد يدفع المساهمين إلى اتباع مناورات خطيرة على مستقبل الشركة بهدف رفع سعر أسهم الشركة و بالتالي تعظيم عائداتهم في مدة زمنية قصيرة، و هذا ما جعل من هذا النوع من المكافآت يلاقي معارضة كبيرة من طرف المساهمين و العمال و النقابات.

3.1 لجنة التدقيق:

تعد لجنة التدقيق إحدى أهم آليات الحوكمة الداخلية، لذا يعمد عدد كبير من الشركات إلى وضع لجنة تدقيق بشكل طوعي من أجل ضمان سيرها الجيد.

1.3.1وظائف التدقيق و علاقته بالحوكمة :

لا يتفق العديد من الباحثين حول وظائف التدقيق الداخلي، فكأي وظيفة حديثة يشهد التدقيق الداخلي ممارسات في تطور مستمر، فمند سنة 1980 يوجد خلط بين وظائف التدقيق الداخلي و الرقابة، إلا أنه يمكن حصر مجال عمل التدقيق الداخلي في أربع مجموعات أساسية.[56]

تدقيق مدى الامتثال للنظام، من خلال هذه الوظيفة يقوم المدقق باستعمال طريقة بسيطة تعتمد على التحقق من حقيقة الأفعال و من تطابقها مع المرجع المنهجي الداخلي المعتمد أو القوانين المستمدة من القانون الوضعي.

تدقيق الفعالية و حسن الأداء، و يعتمد على التعمق في الطريقة السابقة من خلال إجبار المدقق الداخلي بإبداء موقفه اتجاه جودة القواعد المعمول بها انطلاقا من عملية التشخيص التي قام بها.

تدقيق الإدارة، فهي حكم على الشكل و ليس المضمون للقرارات التي تتخدها الإدارة العليا.

تدقيق الإستراتيجيات، و التي يهذف إلى مطابقة سياسات و استراتيجيات الشركة مع بيئتها، بحيث يتم التحقق من مدى التناسق بينهما، و لا يمكن القيام بهذا التدقيق إلا إذا هناك مراجع معدة من قبل كنظام

[55] عبد الرحمان العايب،"ميكانيزماتتحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات و تأثيرها في الأزمة العالمية الراهنة-حالة المؤسسات المالية المصرفية المتضررة"،ملتقى دولي حول الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية : الساسات و الاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية الاقتصادية،جامعة فرحات عباس،سطيف،يومي 20،21أكتوبر 2009،ص :757.

[56] محمد الشريف بن زواي،حوكمة الشركات و الهندسة المالية،دار الفكر الجامعي،أمام كلية الحقوق الاسكندرية،الطبعة الأولى،2016،ص95.

السير الجيد للنشاطات داخل الشركة، ميثاق الشركة، سياسة التسيير القطاعي و غيرها، بحيث تكون مقبولة لدى الأطراف ذات المصلحة.

الوظيفة الأولى و الثانية للتدقيق الداخلي هما تقليديتان، فمن خلالهما يعمل التدقيق الداخلي على التحقق من جودة المعلومة و التي تعد واجهة للشركة، كما يعمل على التقليل من عدم تماثل المعلومات بين المسيرين و المساهمين/المالكين. و منه التدقيق هو آلية لمراقبة الشركة و يمكن اعتباره كنظام للحوكمة.

أما الوظيفتان الأخيرتان فليستا معروفتين لدى كل الممارسين لمهنة التدقيق، و تعدان وظيفتين مساعدتين على التسيير و تحقيق أهداف الشركة. و بالتالي،يمكن القول أن التدقيق الداخلي يساهم في حوكمة الشركات كما يعمل على تقييم عملية الحوكمة من خلال تقييم مدى تحقيق الشركة لأهدافها

مما سبق، يمكن القول أن دور المدققين يتمثل في التحقيق و ليس إعداد القوائم المالية و وظيفة التدقيق الداخلي هي وظيفة مكملة للوظائف التي تقوم بها الشركة، و قد أدت انهيارات الشركات الكبرى التوالية إلى النظر لدور التدقيق كدور محوري في الشركة

2.3.1 أسلوب التدقيق :

عند التخطيط لعملية التدقيق، يجب أخد عدة معايير مهمة بعين الاعتبار من أجل تحديد أسلوب التدقيق الذي سيتم انتهاجه، هذه المعايير تضم الفترة التي تتم فيها عملية التدقيق و مضمون عملية التدقيق بالإضافة إلى معايير أخرى[57]

بغرض تحديد أسلوب التدقيق الذي سيتم اعتماده، تم وضع مجموعة من المحددات المتعلقة يشكل و مضمون عملية التدقيق، بحيث يتحدد مضمون عملية التدقيق من خلال مجال التدقيق و مقارباته، فكل من مجالات التدقيق الظاهرة في الشكل الموالي تحدد مضمونه، و ليس فقط مجال التدقيق ما يحدد مضمونه بل من خلال المقاربة التي يعتمدها المدقق أيضا

إضافة إلى محددات المضمون، هناك محددات أخرى لأسلوب التدقيق، و هي المحددات الشكلية، و تضم مستوى التدقيق، طبيعة دورة التدقيق و الشكل الموالي يوضح مختلف محددات أسلوب التدقيق

عند المزج بين محددات أسلوب التدقيق، تظهر مجموعة من أساليب التدقيق التي يمكن استعمالها، و على المدقق أن يعرف كل هذه المحددات عند اعتماده لأسلوب التدقيق معين(مثلا :مجال التدقيق : تدقيق العمليات،مقاربة التدقيق : تعتمد على المبادلات، المستوى : جهوي، نوع التدقيق :عادي،دورة التدقيق :مستمرة)

[57] محمد الشريف بن زواي،حوكمة الشركات و الهندسة المالية،دار الفكر الجامعي،أمام كلية الحقوق الاسكندرية،الطبعة الأولى،2016،ص 97.

3.3.1 لجنة التدقيق :المسؤوليات و الأدوار الأساسية :

مع زيادة التعقيد في الشركات الحديثة و زيدة الطلب على المحاسبة في الشركات، صار للجنة التدقيق أهمية كبيرة و اعتبارا كبيرا في قيادة أعمال الشركة.

لجنة التدقيق عبارة عن إحدى اللجان المساعدة لمجلس الإدارة و التي يتم تعيينها من طرفه بغرض تقديم تقارير دورية أو خاصة عن المحاسبة و المالية في الشركة. و تعد هذه اللجنة فريدة من نوعها لأنها تتكون من مديرين مستقلين أو خارجين(مديرين غير معنيين بإدارة الشركـــة)، و هم أيضا عبارة عن عمال في الشركـــة. و تعني لجنة التدقيق بدور رئيسي في حوكمة الشركات،فهي عنصر أساسي يضمن نوعية التقارير و الرقابة في الشركة.

حتى تكون لجنة التدقيق فعالة، يجب أن تمنح عدة اعتبارات عند تفويض السلطة لهذه اللجنة، و كذا عند إعداد ميثاقها، اختيار أعضائها و تحديد حجمها. فعلى مجلس الإدارة أن يحدد و يوضح مسؤوليات و سلطات هذه اللجنة.58

تتبنى لجنة التدقيق ميثاقا يصف اللجنة و يحدد الأدوار و المسؤوليات التي تقوم بها، و يجب أن يكون متناسقا مع حاجات الشركة و طبيعة نشاطها.

يجب أن تضم لجنة التدقيق مجموعة من الأعضاء ذوي مواصفات خاصة، إذ يجب على جميع أعضائها أن يكونوا مستقلين عن الشركة حتى يتمكنوا من إتمام المهام الموكلة إليهم، كما يجب أن يملك هؤلاء الأعضاء خبرة في كل ما يتعلق بنشاط الشركة و خاصة في الجوانب المالية.

في دراسة ميدانية لعينة من الشركات، تم التوصل إلى أن نسبة90 % من هذه الشركات تملك لجنة مراجعة يتراوح عدد أعضائها بين الثلاثة و الخمسة أعضاء. و بصفة عامة، يختلف عدد الأعضاء في لجنة التدقيق من شركة لأخرى، و لا يرجع الإختلاف في عدد أعضاء اللجنة إلى مسؤولياتهم فقط، بل أيضا إلى عدد أعضاء مجلس الإدارة.

لجنة التدقيق هي لجنة فرعية لمجلس الإدارة و تتحدد مهامها من قبله، فهي تشرف و تراقب عملية التدقيق في الشركة، بما فيها نظام الرقابة الداخلي للشركة، و تتضمن مهامها :

- تقديم تقارير داخلية و خارجية(مالية و غير مالية في بعض الحالات)؛
- الإشراف على عملية تسيير المخاط؛
- القيام بالتدقيق الداخلي و الخارجي؛
- الإشراف على إطار عمل الرقابة الداخلية بما فيها السياسات و الآليات؛
- السهر على الامتثال للقوانين و اللوائح المطبقة في الشركة؛

[58] محمد الشريف بن زواي،حوكمة الشركات و الهندسة المالية،دار الفكر الجامعي،أمام كلية الحقوق الاسكندرية،الطبعة الأولى،2016،ص،ص 100-98

- الإشراف على نشاطات الرقابة و تقديم تقارير حول حالات الاختيار.

و يمكن أن يتضمن دور لجنة التدقيق عملية الإشراف على الرقابة الداخلية للنشاطات غير المالية التي يمكن أن تؤثر على التقارير المالية. كما أنه من غير الممكن أن يفوض مجلس الإدارة جزء من مهامه للجنة التدقيق.

من أجل قيام لجنة التدقيق بدورها على أتم وجه و بفاعلية، من الضروري أن تكون مستقلة عن إدارة الشركة، كما يجب أن لا تكون لها أي نشاطات إدارية أو تفويض لمسؤوليات مالية.

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

من خلال المطلب الثالث تم عرض الآليات الداخلية لحوكمة الشركات و فق لمعيار التقسيم داخلي-خارجي، و قد خصص هذا المبحث لعرض الآليات الخارجية لحوكمة الشركات و مختلف الجوانب المتعلقة بها.[59]

1.2 القوانين، الأخلاق و قيم المجتمع:

من بين أهم أسباب التي حتمت اللجوء إلى آليات حوكمة هي ظهور مشاكل ناجمة عن علاقة الوكالة ، حيث يربط عقد بين الملاك/المساهمين من جهة و بين المدير التنفيذي من جهة أخرى لتحقيق أهداف و مصالح متضاربة، و حسب هذا العقد فإن للمساهمين الحق في الرقابة ، و في المقابل و في حالة خرق المسيرين للعقد، فبإمكان المستثمرين/المساهمين اللجوء إلى القضاء للحصول على حقوقهم بقوة القانون. لذا، فإن جزء كبيرا من الاختلاف بين أنظمة الحوكمة يعود إلى الاختلاف في طبيعة الأنظمة القانونية بينها، و كذا إلى الاختلاف في اللوائح المفروضة على المسيرين.

أهم حق قانوني للمساهمين في الشركة هو حق التصويت، منه حق التصويت على أعضاء مجلس الإدارة، التوسع في المشاريع، التصفية و غيرها، ففي الدول ذات أنظمة قانونية ضعيفة يتم انتهاك هذا الحق.

إلى جانب أنظمة القانونية التي تحمي المساهمين، يمكن في المقابل إيجاد قوانين أخرى رادعة للمسيرين فهذه القوانين موجة للمسيرين في حالة خدمتهم لمصالحهم الخاصة على حساب مصالح المساهمين، كالسرقة من الشركة أو أخذ تعويضات و مكافآت عن قيامهم بالتسيير أكبر ما يجب. و في حالة عدم وجود قوانين تمنع مثل هذه التجاوزات فبإمكان الشركات وضع ميثاق داخلي تمنع فيه ذلك. و كل ذلك يندرج تحت اسم"واجب الولاء" (The duty of loyalty)، لكنه في الغالب من الصعب تحديد ما يفرضه هذا الولاء، لأنه مرتبط بالجانب الأخلاقي للمسيرين بالاعتماد على ما يفرضه واجب الولاء. إلا أنه بإمكان المساهمين تجنب خرق المسيرين لواجب الولاء بالاعتماد على آلية أخرى من آليات الحوكمة تفرضها السوق التي تفرضها السوق تدعى سوق الاستحواذ على السلطة و تسمى أيضا حق الرقابة على الشركة.

2.2 سوق الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات :

عند فشل آليات حوكمة الشركات الداخلية، تعمل سوق الرقابة على الشركات كآخر آلية للضبط، لأن عدم ملائمة الآليات الداخلية للحوكمة سيظهر من خلال سوء أداء الشركة، و هذا ما سيؤدي إلى إرسال إشارة إلى

[59] نفس المرجع سبق ذكره،ص،ص101،102.

فريق إدارة آخر، بحيث ينظر للشركة كهدف محتمل لفرض السيطرة عليه. و هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات و أدائها، كالدراسة التي قام بها بوال(Powell) سنة 1997.

يقصد بحق الرقابة على الشركة في التصرف في الموارد البشرية المشرفة على إدارة الشركة، و هو الحق في التصرف في تعويضات و مكافآت المسيرين إما برفعها أو خفضها أو طرد المسير نهائيا.

و باختصار،فإن ا استحواذ على حق الرقابة على الشركات يرتكز على على ثلاث نقاط أساسية تتمثل في أن الشركة المستهدفة تتميز بضعف أدائها، عملية الاستحواذ على حق الرقابة عليها سيؤدي إلى ارتفاع قيمتها من خلال الإشارة إلى أنه يتوقع زيادة ربح الشركة المستهدفة بعد نجاح عملية الاستحواذ على حق الرقابة عليها، و أخيرا، إذا نجحت عملية الاستحواذ على حقوق الرقابة سيتم عزل مسير الشركة. إلا أن هذه العملية غالبا ما تكون مكلفة، بحيث تنجح فقط في حالة الإخفاقات الكبيرة في تحسين أداء الشركات، كما أن هذه الآلية تعتمد على طرف مؤثر من جهة واحدة و هم العارضون لخيار الشراء المعادلون للشركة و قيمة عرضهم محدودة بالزيادة في الربح المتوقع، و قد يعجب عرضهم المساهمين أصحاب الشركة المستهدفة بحيث يفضلون الاحتفاظ بأسهمهم .

3.2 سوق السلع و الخدمات و سوق العمل الخاصة بالمسيرين :

تجبر أسواق السلع و الخدمات التي تتميز بالمنافسة الشركات على ترشيد تكاليف الإنتاج، من أجل إنتاجية أفضل تسمح بالحصول على هامش ربح مقبول. و هذا ما يؤدي إلى ضبط و توجيه سلوك العمال بما فيهم المسيرين خوفا من فقدان وظائفهم في حالة كون أداء الشركة سيئ مما قد يتسبب في إغلاقها و هذا ما يدفعهم للعمل إلى تحقيق الأهداف التي تصب في صالح المساهمين/الملاك. غير أن هذه الآلية لا تكون فعالة إلا في حالة سوق سلع و خدمات ذات منافسة تامة.

انطلاقا من الضغط الذي تفرضه سوق السلع و الخدمات و أيضا آلية الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات، يظهر أن المسيرين يبذلون جهودا كبيرة من أجل رفع سعر السهم الشركة حتى لا يكون عرضة لخيارات الشراء المقدمة من أطراف معادية، و التي سينجر عنها عزل المسيرين بالدرجة الأولى، لأنهم المتسبب الرئيسي في ضعف أداء الشركة. من هنا، يمكن استنتاج أن الجهود المبذولة من طرف المسيرين لمنع حدوث عملية الاستحواذ على حق الرقابة تدل على ضيق سوق العمل بالنسبة للمسيرين لمنع حدوث عملية الاستحواذ على حق الرقابة تدل على ضيق سوق العمل بالنسبة للمسيرين، مما يدفع بالمسير لبذل مجهود للمحافظة على عمله.

في حالة وجود عدة مناصب عمل، و العديد من المسيرين على مستوى السوق، على المسيرين أن يكونوا ذوي أداء جيد حتى يكونوا مرغوبين و يحافظوا على مناصبهم، و التنافس على عدد المناصب المحدود يدفعهم نحو تثمين الفعالية في الإدارة، و هذا ما يصب في مصلحة المساهمين/الملاك.

4.2 التدقيق الخارجي :

يتم من خلال هذا المطلب تناول إحدى أهم آليات الحوكمة الخارجية و هي التدقيق الخارجي، و ذلك من خلال تقديم تعريفه،أنواعه،مهام المدقق الخارجي و أيضا مختلف النقاط التي تربطه بالتدقيق الداخلي.60

1.4.2 تعريف التدقيق الخارجي :

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للتدقيق الخارجي، و في هذا المقام لا يسع ذكر غالبيتها لذا سيتم بذكر إحداها، فالتدقيق الخارجي يعرف على أنه سلسلة من العمليات المنهجية التي تهدف إلى جمع و تقييم الأدلة بموضوعية للحصول على تأكيدات حول الإجراءات و الأحداث الاقتصادية للتأكد من درجة التوافق بينها و بين النظم و المعايير المرجعية المعدة مسبقا و من ثم تبليغ نتائج التدقيق للأطراف ذات مصلحة.

يشرف على عمل التدقيق الخارجي محاسبون مستقلون تابعون لمؤسسات خاصة، و يتولى هؤلاء بشكل أساسي التدقيق المالي للشركة، بحيث يقومون في نهاية عملية التدقيق بتقديم تقرير نهائي يلخص النتائج المتوصل إليها إلى ا أطراف ذات المصلحة.

2.4.2 أنواع التدقيق الخارجي :

تبعا للتغيرات التي ظهرت على بيئة الأعمال، تكيفت مهنة المحاسبة من خلال مجمل وظائفها و التي يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات تتمثل أساسا في مسك الدفاتر المحاسبية، مساعدة الأطراف ذات المصلحة في الشركة، الخبرة القضائية المالية و التي تقوم على عملية التقييم و التدقيق القانوني.

يختص المدقق الخارجي في القيام بآخر وظيفتين من خلال المصادقة السنوية و تقديم شهادات عن نشاط الشركة و أيضا القيام بمهمات خاصة تتعلق ببعض العمليات كالإدماج و التوسع. و من هنا، يمكن التمييز بين نوعين من التدقيق الخارجي، ها التدقيق القانوني و التدقيق التعاقدي، و يتمثل التدقيق القانوني أساسا في عمل محافظ الحسابات أما التدقيق التعاقدي فهو الذي تقوم به مكاتب تدقيق متخصصة و يغطي مجمل المهام التي لا يفرضها القانون، و يمكن أن يكون عبارة عن تدقيق فرع من شركة أجنبية أو تدقيق شركة أخرى بغرض شرائها أو تمويلها.

و هناك من ذهب إلى تصنيف التدقيق الخارجي إلى ثلاثة أنواع تتمثل في كل من التدقيق القانوني و التدقيق التعاقدي بالإضافة إلى الخبرة القضائية، و الجدول الموالي يقدم مقارنة بين الأنواع الثلاثة.[61]

---

[60] محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات و الهندسة المالية،دار الفكر الجامعي،الطبعة الأولى،سنة الطبع 2016، ص-ص 105-106.

[61] نفس المرجع سبق ذكره، ص،ص107 ،108.

الجدول رقم(3) :مقارنة بين التدقيق القانوني،التدقيق التعاقدي و الخبرة القضائية.[62]

أوجه المقارنة	تدقيق قانوني	تدقيق تعاقدي	خبرة قضائية
طبيعة المهمة	**مؤسساتية** : ذات **طابع عمومي**	تعاقدية	تحدد بكل دقة من طرف المحكمة
التعيين	من طرف المساهمين	من طرف المديرية العامة أو مجلس الإدارة	من طرف المحكمة
الهدف	المصادقة على الشرعية و صدق الحسابات و تدقيق معلومات مجلس الإدارة.	المصادقة على شرعية و صدق الحسابات	إعلام العدالة و إرشادها حول أوضاع مالية و محاسبية، تقديم مؤشرات بالأرقام.
التدخل	مهمة دائمة تغطي مدة التعيين الشرعية	مهمة محددة حسب الاتفاقية	مهمة ظرفية يحدد القاضي مدتها
الاستقلالية	تامة تجاه مجلس الإدارة و المساهمين	تامة من حيث المبدأ	تامة تجاه الأطراف
مبدأ عدم التدخل في التسيير	يجب احترامه تماما	يحترم مبدئيا لكن له تقديم إرشادات التسيير	ينبغي احترامه
إرسال التقارير إلى	مجلس الإدارة، الجمعة العامة العادية/غير عادية	المديرية العامة،مجلس الإدارة	القاضي المكلف بالقضية
الالتزام	بحسب الوسائل	بحسب الوسائل أو بحسب النتائج حسب نوع المهمة	بحسب النتائج مبدئيا
المسؤولية	مدنية،جنائية،تأدبية	مدنية،جنائية،تأدبية	مدنية،جنائية،تأدبية
التسريح	مهمة تأسيسية، عادة من طرف القضاء بعد طلب المؤسسة	محددة في العقد	من طرف القاضي المشرف على الخبرات
الأتعاب	قانون رسمي	محددة في العقد	اقتراح من الخبير يحدد من طرف القاضي
طريقة العمل المتبعة	تقييم الإجراءات،تقييم المراقبة الداخلية،مراقبة الحسابات، مراقبة قانونية	تقييم الإجراءات،تقييم المراقبة الداخلية،مراقبة الحسابات	طريقة تتماشى و حاجة الخبرة القضائية المطلوبة

المصدر : محمد بوتين،**المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2005، ص :28

[62] نفس المرجع سبق ذكرة، ص،ص 107-108

3.4.2 مهام المدقق الخارجي :

يمكن حصر الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المدققون الخارجيون في :

- فحص مدى كفاية أنظمة الرقابة المالية في الشركة و مدى التناسق بين هذه الأنظمة و العمليات، و للقيام بهذا سيعتمد المدققون الخارجيون على عمل المدققين الداخلين.

- فحص الحسابات المالية السنوية من خلال إعطاء الأولوية للتسجيلات المالية و أنظمة المالية للتحقق إذا كانت هذه الحسابات المالية تعبر عن الأداء المالي و وضعية الشركة بالشكل الحقيقي.

- فحص الطريقة التي استعملتها الشركة لاستغلال الموارد المتاحة للوصول إلى المنتجات النهائية التي تحصلت من خلالها على الأرباح.

4.4.2 التنسيق بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي :

بينما يعد التدقيق الداخلي أداة تسيير و حوكمة ترنبط بين أعضاء الإدارة، يعد التدقيق الخارجي أداة مستقلة عن الشركة و يقدم نظرة خارجية عنها. في القطاع الخاص، يقدم المدققون الخارجيون تقارير للمساهمين في الشركة. أما في القطاع الحكومي، فالمدققون الخارجيون يقدمون تقارير للشركة في حد ذاتها لتقدمها لأمانة الدولة بغرض الإبلاغ عن التسيير المالي و الرقابة فيها.

يجب أن تعقد لجنة التدقيق الداخلية عدة اجتماعات مع المدققين الخارجيين خلال السنة في أوقات محددة سلفا. تناقش لجنة التدقيق من خلال هذه الاجتماعات مع المدققين الخارجين المشاكل و الصعوبات التي تواجهها، كما يمكنها التحقق من جودة التدقيق الداخلي التي تقدمها، من خلال الحصول على تقييم المدقق الخارجي، و حول م إذا كانت هناك تعديلات يمكن القيام بها على نظام الرقابة الداخلية.

يبقى الهدف الأساسي للتدقيق الخارجي هو تمكين المستعملين الخارجيين للحسابات الاجتماعية للشركة من اتخاد قرارات تتميز بالرشادة و العقلانية إلى أقصى حد ممكن، كما تحاول ضمان أن إعداد الحسابات المالية للشركة قد تم بالنزاهة الكاملة، و على لجنة التدقيق باعتبارها ممثل مجلس الإدارة التحقق من أن كلا من نظام الرقابة الداخلية و التدقيق الخارجي يعمل بشكل مناسب، كما أنه يجب عليها بناء علاقات جيدة مع المدقق الخارجي المعتمد.

المبحث الثالث : آليات الحوكمة ودورها في التنمية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : دور آليات الحكومة الداخلية في تحقيق التنمية

1.دور مجلس الإدارة:

تعتبر مهام مسؤوليات مجلس ادارة من مبادئ الحوكمة سواء في النموذج الامريكي او النموذج الأوروبي للحوكمة، وهذا ما اكدته معظم البحوث الحوكمه فالنظرية الوكالة التي تم دراستها من طرف (1976 jensen, mecking,) الإدارة من الأدوات الرئيسية لتوجيه المسير نحو تربية رغبات أصحاب المصالح كتحقيق للتنمية، وفي بعض الحالات اتخذت المسير قرارات دون المستوى الأمثل الذي تضر بالبيئة ولا تسمح في تحقيق التنمية وفي هذا الصدى يرى (2000 hemalin, weisbach) ان مجلس الإدارة يعتبر " بالحوكمة وبالتالي أحد الأدوات تحقيق التنمية.

كما يرى (johnsonec al) أن مجلس الإدارة يمارس ثلاثة وظائف رئيسية يراقب يقدم خدمات يقتني الموارد أي أن المجلس مسؤول عن تعيين إيقاف المسير، تحديد مكافأة فريق الإدارة والتقييم قراراتهم وأفعالهم من حيث مدى تأثيرها على التنمية والضمان التنفيذية المؤسسات فيما يتعلق بالإستغلال العقلاني والرشيد الموارد المتاحه أمام المؤسسات لتحقيق التنمية.

يرى (حمد 2003) أن المساهمون يراقبون القرارات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسة من خلال المجلس اداره المساهمون ينتخبون أعضاء مجلس الإداره الذين يشرفون على أعمال المدراء التنفيذيون لضمان أن المؤسسة العامة بشكل يعظم الثروة المساهمين وباقي الاطراف ذات العلاقة مثل: من المجتمع وهذا بين اهميه مجلس الادارة وكالة داخلية للحوكمة إلى مهامه التالية المرتبطة بالتنمية:

- تحديد الأهداف للإستراتيجية للمؤسسة ومدى توافقها مع أهداف التنمية؛
- تحديث صلاحية مسؤولية إدارة استغلال الموارد المتاحه للمؤسسة[63]؛
- تقييم مدى تحقيق المؤسسة للتنمية ومتابعة فعالية القرارات المتخذة في هذا الصدد؛
- الرقابة على التفويضات والمكافآت ومحاولة (ضبطها) بمدى تحقيق التنمية أي التحقق من الأنظمة البيئية؛
- وضع أنظمة التعليمات اللوائح الخاصة بالهيكل الإداري والمادي لجعل العلوم متاحة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح بتقييم مدى تحقيق الشركة لمفهوم التنمية؛
- مراقبة إدارة المخاطر في المؤسسة.

2.دور المراجعة الداخلية في تقييم مدى تحقيق الشركة في التنمية

عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين المراجعة الداخلية بأنها : نشاط رقابي مستقل، موضوعي، واستشاري من شأنه تقديم تأكيدات اللازمة، التي تحقق قيمة مضافة.

[63] نبيل حمادي: تحسين الحوكمة بشركة الجزائرية كأداة لتحقيق التنمية جامعة المدية الجزائر.

وتزيد من فعالية الشركة وتؤدي إلى تحقيق أدائها ويساعد هذا النشاط على تحقيق أهداف المؤسسة بوضع أساليب منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية كل من إدارة المخاطر والرقابة.

-الجهود التي تقوم بها المراجعة الداخلية تعتبر عنصرا هاما تفيد كل من مجلس إدارة لجنة المراجعة الإدارة التنفيذية، المراجعين الخارجين وغير من الجهات الخارجية.

الآليات الداخلية تزود مجلس الإدارة بمعلومات عن المناطق الخطر التي قد تؤثر على تحقيق التنمية من خلال:

- تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بتسيير الموارد الشركة التي تؤثر على تحقيق التنمية.
- مساعدة الإدارة في إيجاد حلول المخاطر المكتشفة.
- مساعدة على تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر.

مما سبق نجد أن المراجع الداخلية يقيم نظام الرقابة الداخلية المؤسسة وكاد المخاطر التي تواجهها بهدف مساعدة مجلس إدارة التأكد من ضمان تنفيذ السياسة وإجراءات التي يضعها للوصول الى تحقيق التنمية[64].

المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات بتحقيق التنمية

1.دور الآليات الخارجية للحوكمة الشركة في تحقيق التنمية

اعتماد المؤسسات في تحقيق التنمية على آلية الحكومة الشركات في دعم وتحقيق جودة الخدمات المراجعة الخارجية، وذلك عن طريق التحليل هذا الأثر من وجهة نظر المراجعين الخارجيين وكذلك جميع الفئات المستفيدة من خدماتهم المتفاعلة معهم، وتعتبر الآليات الخارجية لحوكمة الشركات السياسات وإجراءات رقابة الجودة المنتجات/ الخدمات وسوق العمل الإداري،

منافسة السوق المنتجات أو الخدمات وهذا يعني مراقبة الشركات المنافسة حتى لا تقع في الإفلاس ومنه تحقق التنمية[65].

[64] نبيل حمادي مرجع سبق ذكره ص83.

[65] فاتح سردوك، خليدة عابي، دور آليات الحوكمة الشركات في تحقيق جودة الخدمات المراجعة الخارجية "دراسة تحليلة لعينة من المراجعيين الخارجيين والمستفيدين من خدماتهم في ظل حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة الرؤى الاقتصادية رقم العدد 12.

خلاصة الفصل الثاني

مما سبق يتضح أن المؤسسة الاقتصادية من أجل النهوض بأدائها تعتمد على الحوكمة وأن كانت جديدة إلا أنها تؤثر كثيرا على أداء المؤسسة .

الآليات الداخلية لحوكمة الشركات هي الآليات التي تم وضعها عن قصد من طرف أصحاب المصلحة في الشركة أو من طرف المشرع. و لعل أهم الآليات الداخلية هو مجلس الإدارة الذي يشرف على الرقابة في الشركة و يواجه تحديات، يكمن الأول في أنه يمثل أصحاب المصالح و الثاني في أنه قد تم وضعه بقوة القانون. و إلى جانب مجلس الإدارة، هناك نظام الأجور و التحفيزات، إذ لابد من دفع أجر للمسير أو العامل يحفزه على العمل لتحقيق مصالح المساهمين، كما أن هناك آلية أخرى جد مهمة تتمثل في لجنة التدقيق و هي إحدى اللجان التابعة لمجلس الإدارة و قد اكتسبت أهميتها من أهمية الوظائف التي تعني بها داخل الشركة.

تتمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات في مختلف وسائل الرقابة العفوية للسوق و التي لم يتم اتخادها من طرف أصحاب المصلحة في الشركة عن قصد،و قد ضمت هذه الآليات بما فيها القوانين،و الأخلاق،و قيم المجتمع،سوق الاستحواذ على حق الرقابة في الشركات،سوق العمل و سوق السلع و الخدمات، بالإضافة إلى التدقيق الخارجي. وقد حازت هذه الآليات على اهتمام الكثير من الباحثين بحيث أجريت العديد من الدراسات حول إسهام هذه الآليات في دعم حوكمة الشركات.

الفصل الثالث

دراسة حالة حوكمة في مؤسسة ميناء مستغانم

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري على ماهية حوكمة الشركات و آليات تطبيقها، و دور هذه الأخيرة في تنمية المؤسسات الاقتصادية ، سنحاول في الفصل الثالث إظهار مدى مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق تنمية المؤسسات الاقتصادية بدراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم ، **والتي لها خبرة طويلة و سمعة جيدة و ذات أداء عالي في مختلف العمليات التي تقوم بها، فهذه المؤسسة تعتبر حسب الأكاديميين و المهنيين من الرواد في مجال استعمال مبادئ الحوكمة أو ما يعرف بالحكم الراشد.**

سنتعرض في هذا الفصل من خلال مبحثين إلى مايلي :

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم و أهمية نشاطها.

المبحث الثاني:الحوكمة في مؤسسة ميناء مستغانم .

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم و أهمية نشاطها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتعريف مؤسسة ميناء مستغانم، إلى جانب مهام و أهداف و خصائص المؤسسة وأخيرا هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول : نشأة وتعريف مؤسسة ميناء مستغانم

1.نشأة المؤسسة

باعتباره كان خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لصلامندر، والرأس البحري لخروبة إستخدمه القراصنة لأقتسام الغنائم ، سمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833 م بـ " مرسى الغنائم " و من هنا سميت مدينة "مستغانم".[1]

في سنة 1848م انشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل إمتداده الى 325 متر بحلول سنة 1881م. إنطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م و بعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعا ذا منفعة عامة.

تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890الى 1904م تم إنشاء الحوض للميناء، بعد بناء كاسرة الامواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م و بداية 1959م.

1 وثائق مقدمة من طرف مصلحة الاحصائيات لمؤسسة ميناء مستغانم.

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة و هو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية اذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر اورقة النقل متعددة الأنماط.

في 29 فيفري 1989 م شقت المؤسسة مستغانم طريقها الى نحو الإستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع إجتماعي الى الشركة عمومية إقتصادية /شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الولية "الموانئ" تحمل للسجل التجاري رقم 88.01 و تخضع للقوانين التجارية و المدنية طبقا

للقوانين 88-01 و 88-03 و 88-04 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 م و المتضمنة للنصوص التنظيمية الإستقلالية المؤسسات و طبقا للمرسوم 88-101 الصادر بتاريخ 12جانفي 1988 م و المرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16ماي 1988 م المرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988 م .

2. التعريف بالمؤسسة

يمكن إيجاز تعريف مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:[1]

- هي مؤسسة عمومية اقتصادية و شركة ذات أسهم.

- رأس المال الاجتماعي 500 000 000,00 دج ذات الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ"

- تاريخ التأسيس 14 اوت 1982 بمقتضى المرسوم التنفيدي 82-287 .

- تاريخ إستقلالية المؤسسة 29 فيفري 1889 .

- المقر الاجتماعي الطريق الولائي W7A رقم 131 حي صلامندر مستغانم 27000 .

- يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35 و 56 درجة شمالا و خطي شمالا و خطي طول 00 و 05 شرقا .

- كاسرة الأمواج بطول 1830 م .

- المدخل البحري للميناء شمالي غربي 100 م و عمق 12 م .

1 وثائق مقدمة من طرف مصلحة الإحصائيات لمؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الثاني : مهام و أهداف و خصائص مؤسسة ميناء مستغانم

تسعى مؤسسة ميناء مستغانم إلى تنفيذ مجموعة من المهام لتحقيق عدة الأهداف، كما تتميز هذه المؤسسة بعدة خصائص.

1. مهام مؤسسة ميناء مستغانم

تتمثل مهام المؤسسة فيما يلي:[1]

- الإستثمار في البنية الهيكلية للميناء و تطويرها.

- إستغلال الآلات و تجهيزات المينائية.

-تسيير الأملاك العمومية و المؤسسة و إستغلال و تطوير الميناء .

-إحتكار عملية المناولة نشاطات و عملية الشحن و القيادة و ربط السفن.

-القيام بكل العمليات التجارية المالية الصناعية و العقارية ذات الصلة المباشرة او غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

- تأمين و حراسة الميناء.

2.أهداف مؤسسة ميناء مستغانم

تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:[2]

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية النوعية الحماية و السعر .
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور و معالجة و تخزين ذات كفاءة عالية).
- تسيير أملاك الدولة .
- تسيير الإستثمار و تطوير ميناء مستغانم .
- إستغلال الوسائل و التجهيزات المينائية .
- تنفيذ أشغال الصيانة و التهيئة و تجديد البنيات الفوقية للميناء .
- إصدار برامج أشغال الصيانة و التهيئة و الخلق بنيات المينائية بالتنسيق مع المتعاملين آخرين متخصصين
- تنفيذ عمليات الشحن و التفريغ.
- تنفيذ عمليات القطر و الارشاد و الرسو ...الخ .

1 وثائق مقدمة من طرف مصلحة الإحصائيات لمؤسسة ميناء مستغانم.

2نفس المرجع السابق.

- تنفيذ كل العمليات التجارية المالية الصناعية و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة و غير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

3. خصائص مؤسسة ميناء مستغانم

من أهم خصائصها ما يلي:[1]

- موقع جيو إستراتيجي هام .
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتالف من 12 ولاية .
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتامين الخطوط البحرية المنتظمة .
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب و السكر الخمور و ناقلات الزفت .
- قدرات تخزين مغطاة و غير المغطاة.
- حماية جيدة لبضائع .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع الفراد داخل المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار لمواقعهم التنظيمية . تتكون مؤسسة ميناء مستغانم من عدة مديريات اهمها: [2]

1- المديرية العامة :

هذه المديرية مكلفة بالإستقبال و الربط و التنشيط و مراقبة كل النشاطات المتعلقة بالتسيير و تطوير المؤسسة و هي تشمل المدير العام نائبه الأمانة العامة مصلحة المراقبة .

2- مديرية الموارد البشرية :

و التي بدورها تحتوي على 3 دوائر:

- دائرة المستخدمين و التكوين التي يتفرع منها 3 مصالح و هي :
  - مصلحة المستخدمين و التكوين.
  - المصلحة الاجتماعية.
  - مصلحة الرواتب و التكاليف.
- دائرة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و التي تنقسم الى مصلحتين هي :
  - مصلحة النشاط الثقافي و الرياضي.

[1] وثائق مقدمة من طرف مصلحة الإحصائيات لمؤسسة ميناء مستغانم.

[2] وثائق مقدمة من طرف مصلحة الإحصائيات لمؤسسة ميناء مستغانم.

- مصلحة الخدمات الاجتماعية.

— دائرة الوسائل العامة و تنقسم الى مصلحتين :

- مصلحة الشؤون العامة المخزون و تتدخل في حالة شراء سلعة و ما يشرف عليها رئيس المصلحة و العون الإداري.
- مصلحة تسيير المخزون تتكفل المصلحة بكل العمليات بالمخزن و يشرف على المصلحة رئيس المصلحة و المسير بالإضافة الى أمين المخزن.

3- مديرية المالية و المحاسبة :

هي الأساس المؤسسة جيث أنها جمعت ما بين كل المديريات و تتفرع الى دائرتين هما [1] :

— دائرة المحاسبة العامة و تحتوي على مصلحتين هما :

- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

— دائرة المالية و تحتوي على مصلحتين هما :

- المصلحة المالية.
- مصلحة تغطية الديون.

4- مديرية الإستثمار التجاري :

و تعتبر رأس المؤسسة تحتوي على دائرتين هما :

— دائرة التجارة و تنقسم الى مصلحتين :

- مصلحة الفواتير و عقارات الميناء.
- مصلحة الإحصاء.

— دائرة الشحن و التفريغ و تحتوي على مصلحتين هما :

- مصلحة الشحن و التفريغ و تضم الى 3 خلايا و هي خلية التسويق خلية الدراسات و التهيئة و خلية الدراسات القانونية.
- مصلحة المخازن تقوم تحت إشراف رئيس المصلحة و المنلفين بالمخازن.

[1]. وثائق مقدمة من طرف مصلحة الإحصائيات لمؤسسة ميناء مستغانم

5- مديرية قيادة الميناء :

مكلفة بالتسيير الأمثل لحركة البواخر وقت دخولها إلى الميناء وحتى خروجها ومن مهامها حماية ووقاية أشغال الميناء وإحترام القواعد الخاصة بالإستغلال كما نجد مصلحة الشرطة والأمن التي تعمل على حماية ووقاية إشغال الميناء ومصالحه وتضم : [1]

- مصلحة الشرطة والأمن.
- مصلحة المساعدة البحرية.

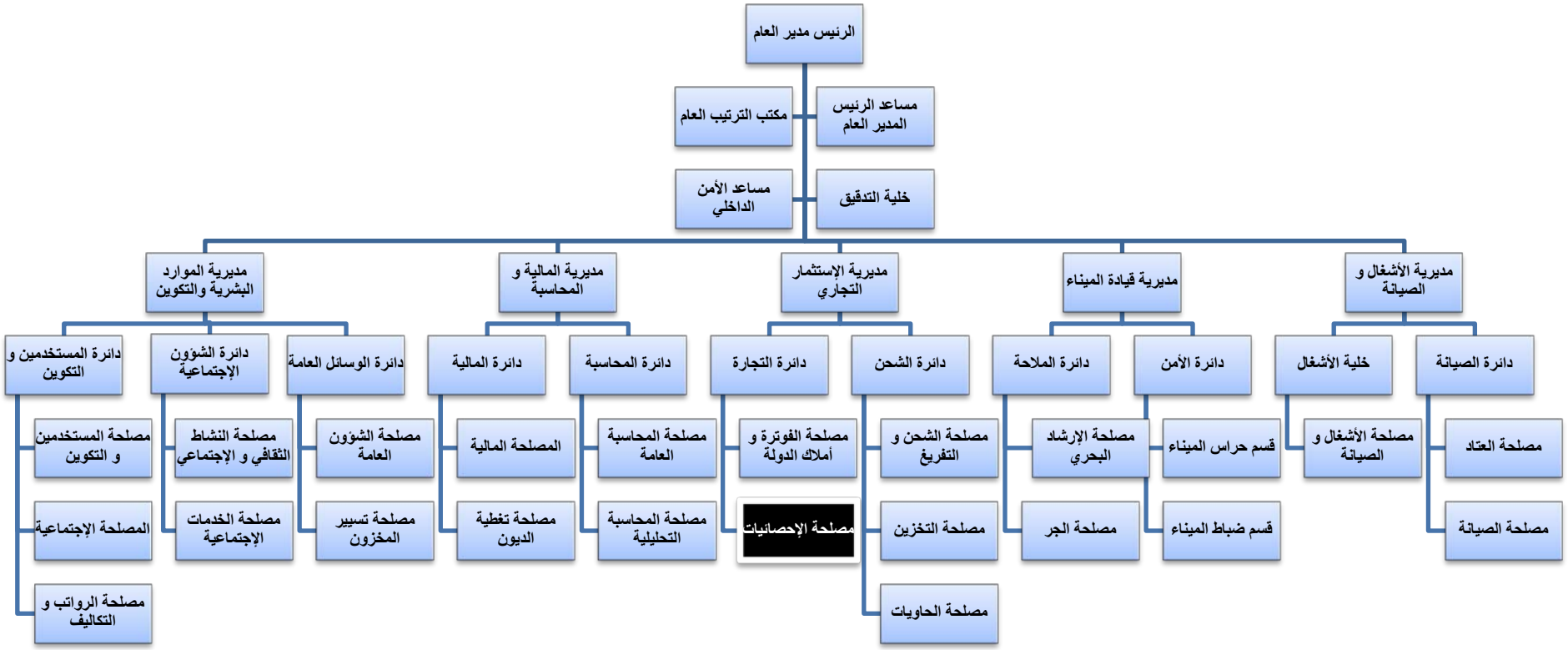
6-مديرية الأشغال والصيانة :

تعمل هذه الأخيرة على التنبؤ التنظيم الربط بين جميع أشغال الصيانة وهي تنقسم إلى :

- مصلحة الأشغال.
- مصلحة الصيانة .

1 وثائق مقدمة من طرف مصلحة الإحصائيات لمؤسسة ميناء مستغانم.

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم .



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الإحصائيات بمؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني:الحوكمة في مؤسسة ميناء مستغانم .

المطلب الأول: نموذج الحوكمة لميناء مستغانم

منذ الإستقلال اعتمدت وزارة النقل على نموذج حوكمة تقليدي في تسيير مجموعة الموانئ على مستوى الوطني بتأسيس هيئة إدارة مساهمات الدولة (الدولة هي المساهم الوحيد) ((Sociétés de gestion (SGP des participations d'Etat)، هذا نموذج التقليدي هو أقدم نموذج لحوكمة الشركات، ويمكن القول أنه قد عفى عليه الزمن بعض الشيء وفقًا لمعايير اليوم ، حيث كان يعتمد على مجلس إدارة جماعي يسير أكثر من عشر موانئ على مستوى الوطن باختلاف نشاطها (تجارية، صيد، بترولية و الغازية، نقل المسافرين). حيث يعطي هذا النموذج التقليدي المسؤولية القانونية لمجلس الإدارة الجماعي و يتحدث المجلس بصوت واحد في جميع الأمور ، مع تهمش الإبداع و اضفاء عدم المصداقية والتلاعب في مصالح الآخرين، مما أعاق تنمية في جل الموانئ و في ميناء مستغانم خصوصا.

و في سنة 2017.تم إنشاء مجموعة SERPORT في أعقاب تحول شركات الإدارة مساهمات الدولة (SGP) إلى مجموعة اقتصادية. بهدف ضمان التنسيق والتنمية والتآزر بين الشركات التابعة. حيث تتكون محفظة المجموعة من عشر مؤسسات موانئ مسؤولة عن تسيير الموانئ، بالإضافة إلى هذه الشركات هناك شركة حادية عشرة مسئولة عن تشغيل مشروع ميناء شرشال الجديد. كما توجد أربع شركات لوجستية وشركة بثيو وميناء معدني و مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري.

1) مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري
2) مؤسسة ميناء الجزائر
3) مؤسسة ميناء عنابة
4) مؤسسة ميناء وهران
5) مؤسسة ميناء بجاية
6) مؤسسة ميناء سكيكدة
7) مؤسسة ميناء أرزيو
8) مؤسسة ميناء غزوات
9) مؤسسة ميناء تنس
10) مؤسسة ميناء جنجن
11) مؤسسة ميناء شرشال
12) مؤسسة ميناء مستغانم

وتقدم هذا الأخيرة على غرار المؤسسات المينائية أخرى عدة أنشطة أساسية وهي: المناولة والتفريغ والقطر.

أنشأت SERPORT على مبدأ أساسي و هو التسيير و الرقابة مع فتح رأس مالها للمساهمين العموميين كبنك التنمية المحلية و القرض الشعبي الوطني و مؤسسات سونطراك....إلخ

البطاقة الفنية (SERPORT)

يمكن تلخيص نشاط (SERPORT) في بطاقة الفنية الآتية:

- 800.000 مسافر سنويا.
- 10.000 سفينة و شحن و مسافرين سنويا .
- 2 مليون حاوية سنويا.
- 120 مليون طن من مختلف البضائع سنويا.
- 11 موانئ تجارية منها 3 للبترول و الغاز.
- 45 ميناء صيد.
- 7 موانئ للمسافرين.
- 16.000 عامل.

كما تم إنشاء مجلس الإدارة بكل ميناء على غرار ميناء مستغانم متكون من ممثلين عن جل المساهمين في رأس مال SERPORT ، مع إطلاق تكوين خاص بتطوير معارف ومهارات أعضاء المجلس لتحسين الأداء العام لمجلس الإدارة. بهدف تفعيل هذه الآلية(مجلس الإدارة) و بالتالي تحقيق الحوكمة الرشيدة على مستوى مؤسسات ميناء مستغانم.

استهدف التكوين الخاص بأعضاء مجلس الإدارة (formation pour les administrateurs) عدة محاور نلخصها فيما يلي:

1. **فهم أدوارهم ومسؤولياتهم**

تمتلئ المجالس الناجحة بأعضاء مجلس الإدارة الذين يعرفون حقًا أدوارهم ومسؤولياتهم تجاه المؤسسة، فيجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مدركين تماماً مسؤولياتهم كأعضاء وليس كفريق تنفيذي، ولا بد لهم من الالتزام بالوفاء بواجباتهم القانونية.

و كذا أن يكون هنالك فهم واضح للسلطة التي تقع على عاتق مجلس الإدارة وما تم تفويضه للجان مجلس الإدارة أو الموظفين.

2. **قيادة وليس إدارة**

يدرك أعضاء مجالس الإدارة دورهم في قيادة المؤسسة المينائية والتزامهم بها، والمهام التي تم تفويضهم بها، ويتميز أعضاء مجالس الإدارة الناجحة بكونهم مبدعين ومبتكرين، لا سيما عندما يتعلق الأمر بحل المشكلات.

3. **الانخراط مع الآخرين**

تشترك مجالس الإدارة الناجحة بترحيبها الدائم للاستماع إلى الآخرين، حيث أنهم يعرفون رأي المسيرين و الموظفين والمستثمرين والممولين والعملاء في مؤسستهم ويقدرون آرائهم، ويتضح هذا من خلال أصحاب المصلحة الذين لديهم رأي حقيقي في الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسات المينائية .

4. **تقديم الدعم الاستراتيجي وليس التشغيلي**

تعرف مجالس الإدارة الناجحة الفرق بين الاستراتيجية و العمليات، وتبقى أكثر في المجال الاستراتيجي، هذا لا يعني أنهم لا يشرفون على الأداء، لكنهم يركزون أكثر على مجالات الاستراتيجية والسياسة، ويكون لديهم الثقة بأن المسيرين و الموظفين لديهم القدرات والكفاءات والسلطات المفوضة اللازمة لضمان سير العمليات بسلاسة.

5. **وجود معدل دوران منتظم في مجلس الإدارة**

نميل جميعًا إلى مقاومة التغيير، خاصة إذا كان لدينا نظام مكتمل ويعمل بشكل جيد، ومع ذلك، فقد أظهرت عدة دراسات أن المجلس الأكثر تنوعًا يتخذ قرارات أفضل على المدى الطويل.

تخطط مجالس الإدارة الناجحة لذلك من خلال وجود فترات ثابتة للمكتب ودوران منتظم في مجلس الإدارة لتقديم أفكار جديدة وآراء جديدة.

ما يتماشى مع معدل دوران مجلس الإدارة المنتظم هو الحاجة إلى تخطيط تعاقب قوي، حيث تتمتع مجالس الإدارة الناجحة بتوازن بين أعضاء مجلس الإدارة الجدد وأولئك الذين كانوا هناك لفترة من الوقت ولديهم معرفة بتاريخ المؤسسة، فكلاهما مطلوب من أجل مجلس إدارة فعال.

ربما تكون أهم مهمة لمجلس الإدارة هي اختيار الرئيس التنفيذي للمؤسسة، يعد وجود الشخص المناسب في هذا الدور الرئيسي أمرًا حيويًا للنجاح التنظيمي، وتخطط مجالس الإدارة الناجحة لذلك من خلال التواصل المفتوح مع الرئيس التنفيذي الحالي، وتطوير المرشحين الداخليين، واكتشاف المرشحين الخارجيين المحتملين.

6. الالتزام بالتعلم والتطوير المستمر

ليس هناك شك في أن أفضل مجالس الإدارة هي تلك التي تلتزم بالتطوير المستمر لأعضائها، سواء كأفراد أو كفريق.

وهذا يضمن أن المعرفة متوافقة مع متطلبات الحوكمة الحديثة و مع الاستراتيجية التي سطرتها الحكومة لتنمية و تطوير أداء مؤسسات تسيير الموانئ بصفة عامة و ميناء مستغانم بصفة خاصة .

7. الحصول على المعلومات الصحيحة في اجتماعات مجلس الإدارة

مجالس الإدارة الناجحة هي تلك التي تعرف ماهية المعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ القرارات، وتصر على الحصول عليها بالتنسيق الصحيح وفي الوقت المناسب، كما أنهم يضمنون أن فريق الإدارة العليا (SERPORTS) يطور إطارًا قويًا لإعداد التقارير، ويتأكدون من أن المعلومات المقدمة دقيقة وكاملة ومركزة ومفهومة.

8. مراجعة أدائهم

في حين أن أحد العناصر الحيوية لعمل مجلس الإدارة هو ضمان أداء المؤسسة المينائية ككل بشكل جيد، فمن المهم أيضًا مراجعة عمل مجلس الإدارة بانتظام.

تقوم المجالس الناجحة بمراجعة التقييم الذاتي سنويًا على الأقل، ويتم تسهيل ذلك خارجيًا كل 3 سنوات حسب معايير المعتمدة لذا (SERPORT)، وتعتبر هذه الطريقة ناجحة لتذكير الجميع بأدوارهم، والتفكير في الأمور التي تسير على ما يرام، والحصول على اتفاق بشأن الإجراءات اللازمة لمزيد من التحسين على مجلس الإدارة.

المطلب الثاني:الأسس العامة لنموذج الحوكمة في ميناء مستغانم وآثاره:

1. الأسس العامة للحوكمة في مؤسسة ميناء مستغانم:

مما سبق و عاقب الاعتماد على نظام حوكمة حديث و بتبني المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة التي أقرتها (OCDE)، تم تأسيس(SERPORTS) و تكوين أعضاء المجالس الإدارية لجميع المؤسسات التسيير الموانئ الوطنية، تم وضع مجلس إدارة مؤسسات ميناء مستغانم بتبني ثلاث مبادئ أساسية يقوم عليها نموذج للحوكمة المقترح لها، أول هذه المبادئ هو(الشفافية) فمند سنة 2010 والمؤسسة تنشر تقريرها السنوي مما سمع بالتواصل الواضح والفعال بين المساهمين،العمال،الإدارة.....الخ، فلم يعد أصحاب المصالح في حاجة إلى الاستفسار عن الأرباح و الخسائر أو ما تقوم به المؤسسة.

لأن الشفافية تعتبر من العوامل الرئيسة لجذب الاستثمار فلابد من الالتزام بالتواصل المستمر والمنظم بشأن المعلومات الخاصة بالمؤسسة، بشكل يساعد الأطراف الأخرى على تقدير و تقييم ما لدى المؤسسة، فمؤسسة تسيير ميناء مستغانم تعتبر من المؤسسات العمومية القليلة في الجزائر التي تلقت الحكومة بخصوصها.
سنة 2018 طلب المشاركة في رأس مالها من المؤسسة العالمية المعروفة (دبي لتسيير الموانئ) للاستثمار في رأس مالها بنسبة 36,9%.
- أما ثاني مبادئ النموذج فهو(تسويق الخلافات) ففي أي مؤسسة هناك خلاف بين صناع القرار ،غير أن حساسية العلاقات الشخصية و العائلية من جهة و العلاقات بين الإدارة و نقابات العمال تزيد من شدة و تعقيد هذه الخلافات، مما يؤدي إلى زيادة حدة الصراعات الهدامة و من ثم إتخاد قرارات ليست الأنسب لصالح العمل.
-و ثالث المبادئ هو ضرورة الاستفادة من المبادئ العالمية لحوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية،من خلال تطبيق ما يتوافق مع ظروف المؤسسة وثقافتها فوجود قاعدة صلبة يرتكز عليها ضرورة ملحة لنجاح أي نظام إداري أو غير إداري.

2.آثار تبني آليات الحوكمة في مؤسسة تسيير ميناء مستغانم :

إن التغير الملاحظ من قبل الإدارة نتيجة تبني نظام الحوكمة هو أن كل طرف قام بتغيير سلوكه بالكامل نحو العمل ، فموظفو و عمال بالمؤسسة اطمأنوا لإدارة المؤسسة والتي حسنت من وجهة نظرهم مستوى الرفاهية و الأمان الذي استشعروا هما،أما الموردين فأصبحوا مستعدين لتقديم المزيد من التنازلات المهمة و كذلك بالنسبة للجهات المانحة الوطنية والدولية(البنوك-المؤسسات المالية) الذي بدأت تنظر إلى المؤسسة بطريقة مختلفة ،فأصبحوا مستعدين لتقديم المزيد من القروض بدون تردد.
-امتدت آثار الحوكمة إلى مساهمين (SERPORT) الذين لم يكونوا في وقت (SGP) متحمسين في البداية لها، أو كانت لهم مواقف مترددة اتجاهها، فأصبحوا بعدها داعمين لها نتيجة إطلاعهم على التقارير المالية السنوية.
أخيرًا يمكن القول أن النمو السريع الذي حققته مؤسسة تسيير ميناء مستغانم هو الذي فرض عليها الالتفات لنظام حوكمته يتركز على الشفافية و التواصل المنظم مع مختلف الأطراف الآخذة بما فيهم العائلة لتسوية الخلافات.

المطلب الثالث:مكونات نموذج الحوكمة في مؤسسة تسيير ميناء مستغانم:

1.المكونات

1.1 المكونات الداخلية:

و هي تتشكل من أربعة (4) أطراف أساسية هي:

1) **ممثلو المساهمون العموميون (مجلس الإدارة):** لهم أهمية في المؤسسة و دور فعال لكونهم يمثلون الوصاية و موظفين يجمعون بين السلطة و الخبرة.
2) **ممثلو العمال و الموظفون (النقابات) :** ويمثلون أحد أهم أصحاب مصالح في المؤسسة.
3) **الجمعية العامة (SERPORTS):** والتي لها الكلمة الأخيرة في اتخاذ القرارات لهذا يعطيها قوة في نموذج الحوكمة.
4) **الإدارة التنفيذية:**وتشمل مدير العام و مديرين التنفيذيين و رؤساء الأقسام و المصالح.

2.1 المكونات الخارجية:

و هي تتشكل من ستة(6)أطراف أساسية هي:

1) **الزبائن:** الموردون و المستوردون و الذين يعتبرون الرأس مال الحقيقي للمؤسسة ،كما يجب عدم نسيان بأن عدم وجود زبائن يعني عدم وجود نشاط اقتصادي أصلا.
2) **المجتمع:**تظهر أهمية المجتمع جليًا في الممارسات و النشاطات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة، وكذا حصولها على الإيزو 26000 وهو ما يعكس جهود المؤسسة في خدمة المجتمع ضمن أولوياتها.
3) **الدولة:**رغم التطور الكبير للرأسمالية إلا أن الدولة تبقى أحد أهم الأطراف الأساسية لأي نظام لكونها المسؤولة عن وضع التشريعات المختلفة (الاقتصادية-القانونية.....) التي تنظم سير النشاط و في هذا الخصوص تحترم مؤسسة تسيير ميناء مستغانم مختلف التشريعات والقوانين، القانون التجاري، قانون الضرائب، حماية المستهلك...
4) **الموردون:**يمثل الموردون السلسلة الخلفية لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة فهم بذلك حماية لها،لذلك تقوم المؤسسة بربط وإنشاء علاقات ثقة طويلة المدى مع مورديها بشكل يسمح لها بالحصول على امتيازات مهمة عن طريقهم.
5) **المراجعون الخارجيون:**و يعتبرون المسؤولين عن صحة المالية للمؤسسة،و زادت أهميتهم بعد حدوث الأزمات الفضائح المالية و وقت (SGP).
6) **المؤسسات المالية:**تتعامل المؤسسة مع العديد من البنوك كـ(FRANSABANK-NATIXIS-SOCIETE BDL- GENERAL-BNA-BNP PARIBAS....)

2. آليات الرقابة في لنموذج الحوكمة لدى مؤسسة تسيير ميناء مستغانم:

1.2آليات الرقابة الخارجية:

تتمثل هذه الآليات في عمل محافظي الحسابات و مكاتب المراجعة و الاستشارة.

- **أولًا:محافظ الحسابات**:تراقب حسابات المؤسسة من طرف محافظي حسابات لعهدة مدتها ثلاث سنوات قابلة لتجديد مرة واحدة، وهذا ما ينص عليه القانون 01-10المؤرخ في 20جوان2010 المتعلق بضبط التعامل مع محافظي الحسابات.

- **ثانيًا:مكاتب المراجعة و الاستشارة:** لا تتعامل المؤسسة مع العديد من مكاتب المراجعة والاستشارة و نوضح هذا في الجدول التالي:

الجدول رقم(04):مكاتب المراجعة المعتمدة لدى مؤسسة تسيير ميناء مستغانم

اسم المكتب	النشاط(التخصص)
Gide Logrette nouvel	المرافقة القانونية و الإستراتيجية لعمل مجلس الإدارة.
TUV	أنظمة الإدارة البيئية
Technip	اللوجستيك و سلاسل الإمداد
C2A	المراجعة العملية للنظام المحاسبي و المالي الجديد
Next step	مراجعة نظام الأجور و تسيير الموارد البشرية
Alti conseil et ingénierie	مراجعة أنظمة المعلومات

المصدر:وثائق المؤسسة.

2.2 آليات الرقابة الداخلية:

و هي مجلس الإدارة و الجمعية العامة:

- **أولًا : مجلس الإدارة** : يتكون مجلس الإدارة من 11عضوًا معنيين من طرف الجمعية العامة العادية (SERPORTS)المنعقدة في 07 جوان2017 لمدة 6 سنوات

يمارس مجلس الإدارة مهامه ضمن أطر نظام (حوكمة المؤسسات) فهو بذلك يضم مجموعة من اللجان التي تعمل تحت لوائه،تختص كل لجنة بمهام معددة تتمثل هذه اللجان فيك:

- **اللجنة الإستراتيجية:** وتقوم بـ:
  - ✓ متابعة التوجهات السابقة.
  - ✓ تحضير القرارات الإستراتيجية.
  - ✓ التقييم الشهري لإنجاز الأعمال.

- **لجنة المراجعة:**أنشأت بغرض إدارة و وظيفة المراجعة الداخلية و ضمان الواجهة المالية للمؤسسة بالتعاون مع المراجعين الخارجيين.

لجان أخرى:بالإضافة إلى اللجنتين السابقتين يحتوي مجلس الإدارة على لجان أخرى:

- **لجنة الأجور و المكافآت:**مهمتها مراجعة الأجور و تنظيمها.
- **لجنة الأخلاق ، البيئة ، والتنمية المستدامة:** مهمتها تشجيع و التأكيد من تطبيق المعايير الأخلاقية في أداء الأعمال.

- ثانيًا:الجمعية العامة:

تتشكل الجمعية العامة من ممثلو المساهمين وفقًا لقواعد القانون التجاري الجزائري، تجتمع الجمعية العمومية العادية(AGO)على الأقل مرة واحدة في السنة خلال 6 أشهر التي تلي إغلاق السنة المالية، أما الجمعية العامة غير العادية (AGEX) فهي تجتمع عند الحاجة.

المطلب الثالث:مؤشرات الحوكمة في مؤسسة تسيير ميناء مستغانم.

1. تطور المردودية الاقتصادية خلال فترة (2014-2019)

الجدول رقم(05): تطور المردودية الاقتصادية خلال الفترة2014-2019.

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
النسبة%	%0,35	%0,37	%0,42	%1,19	%2,08	%4,44

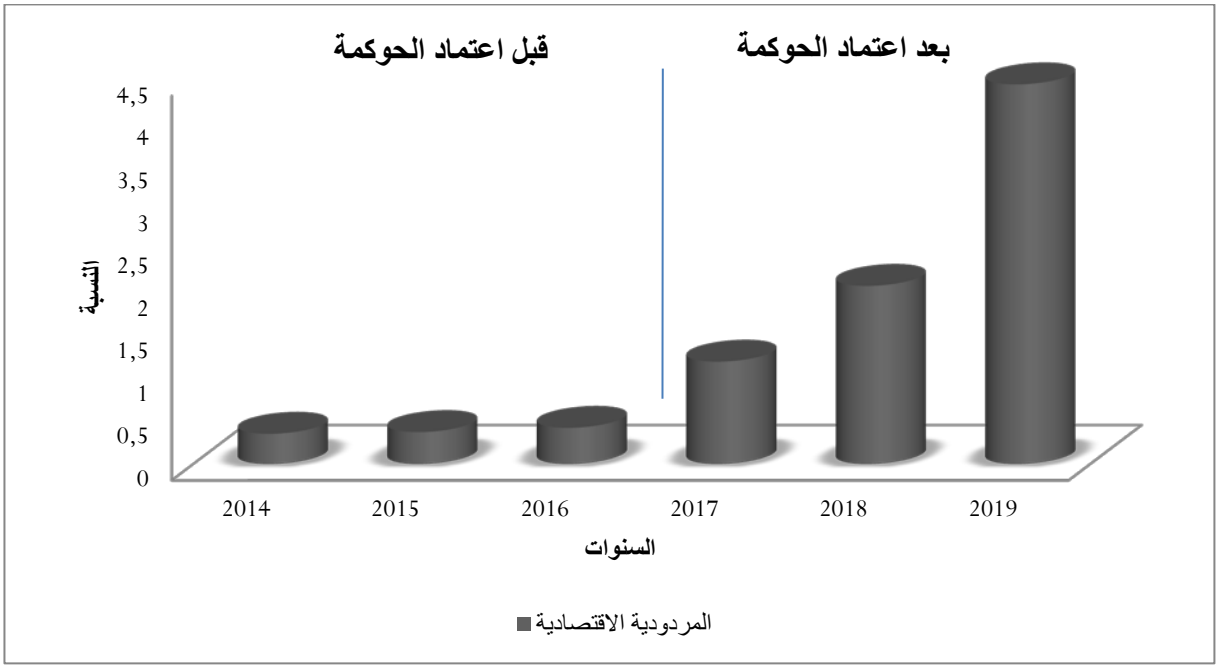
المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المردودية الاقتصادية كانت متزايدة من سنة إلى أخرى حيث ارتفعت بعد اعتماد الحوكمة بشكل كبير من سنة 2016 إلى 2019 من 0,42% إلى 4,44 %، وهذه الزيادة الملحوظة كانت نتيجة زيادة النتيجة الإجمالية المحققة من طرف المؤسسة و هذا ما يترجم الأداء الجيد بعد اعتماد معايير الحوكمة الرشيدة التي أقرتها (OCDE) [1]

[1] مقدمة من طرف من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

و نوضح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): تطور المردودية الاقتصادية خلال الفترة(2014-2019)



2. تطور المردودية المالية خلال الفترة(2014-2019)

الجدول رقم(06): تطور المردودية المالية خلال الفترة(2014-2019)

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
النسبة	%1,4	%1,5	%3	%3	%6	%15

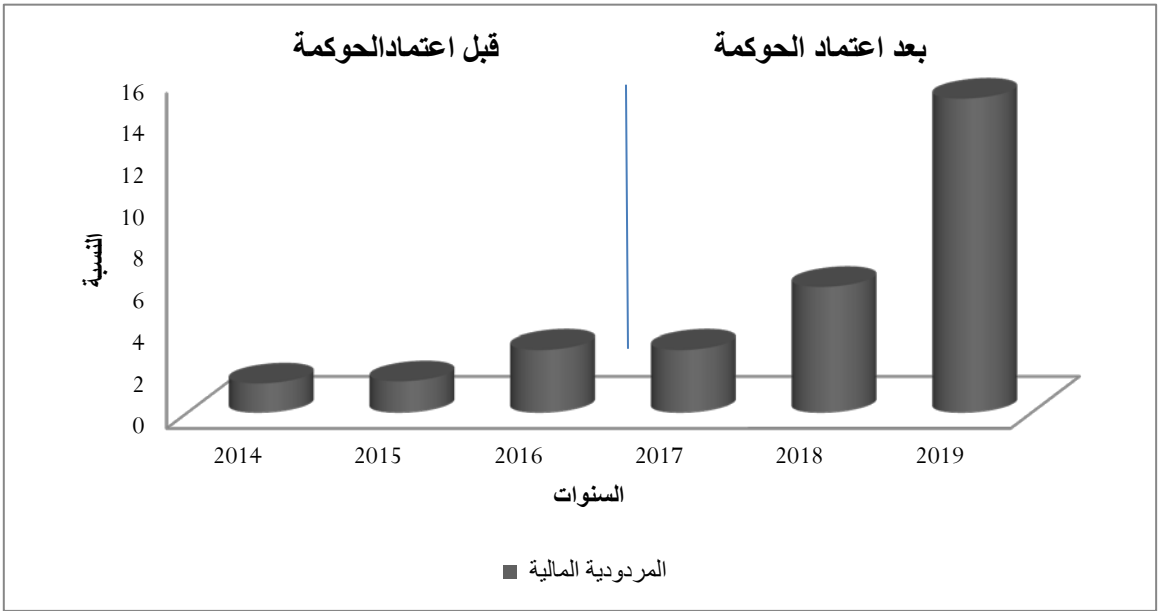
المصدر:من الوثائق الداخلية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع المردودية المالية من سنة إلى أخــرى حيث بلغت سنــة 2015 بـ 1,5% و هي نسبة زيادة منخفضة ثم ارتفعت إلى 15% سنة 2019 و هذا الارتفاع كان نتيجة ارتفاع النتيجة الصافية من سنة إلى أخرى و خصوصًا بعد سنة 2016، وهذا دليل على وجود تسيير أمثل من طرف المؤسسة لمواردها المالية وهذا يعكس أيضًا التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة بعد سنة 2015 وزيادة الثقة في مؤسسة ميناء مستغانم.

و نزيد التوضيح من خلال الشكل التالي:[1]

[1] نفس المرجع سبق ذكره

الشكل رقم(08): تطور المردودية المالية خلال الفترة(2014-2019).



3.تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2014-2019)

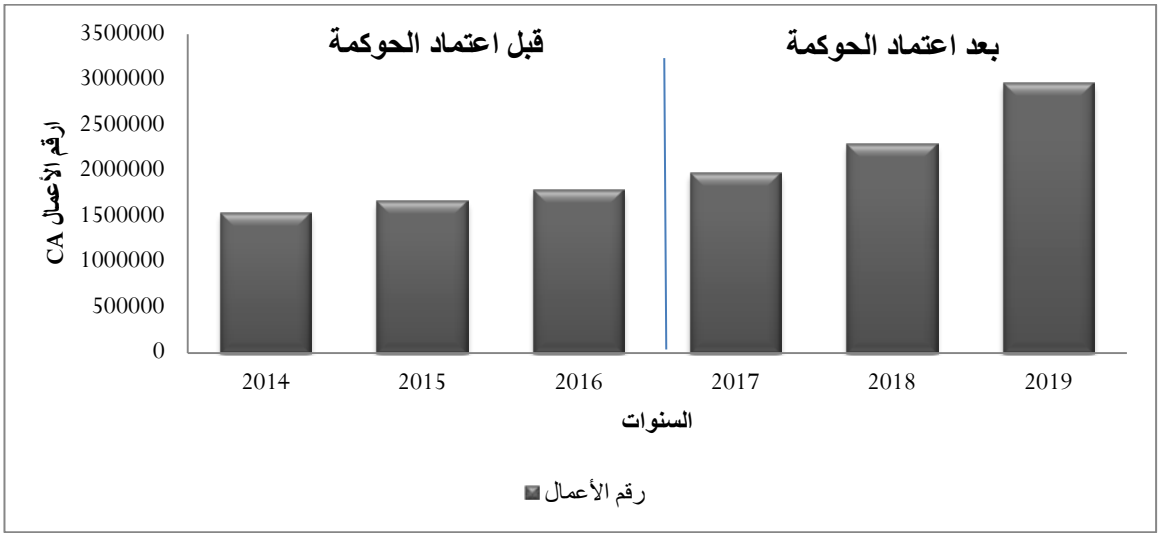
الجدول رقم(07): تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2014-2019)

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
رقم الأعمال(CA) الوحدة 10^3 دج	1 530 435	1 663 213	1 780 465	1 961 742	2 289 655	2 959 631

المصدر:من الوثائق الداخلية للمؤسسة

للتوضيح أكثر سنعتمد على الشكل التالي:

الشكل رقم(09): تطور رقم الأعمال خلال الفترة(2014-2019)



من خلال الشكل نلاحظ أن تطور رقم الأعمال كان متزايدًا باستمرار،حيث تسجل أعلى مستوى في سنة 2019 أين بلغ $2959631^{x}10^{3}$دج، وهذا الارتفاع راجع لزيادة الطلب على خدمات المؤسسة في السوق المحلي و الدولي،هذا الطلب أثر عليه اعتماد المؤسسة نشر تقريرها السنوي علانية بالإضافة إلى تطوير الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة للاتصال بها و معرفة جميع نشاطاتها.

4. تطور القيمة المضافة* (VA) Valeur ajoutée:

يبين لنا الجدول الآتي تطور القيمة المضافة لمؤسسة تسيير ميناء مستغانم خلال الفترة (2014-2019).

الجدول رقم(08): تطور القيمة المضافة خلال الفترة (2014-2019)

الوحدة10^{3}دج	2014	2015	2016	2017	2018	2019
القيمة المضافة(VA)	315 547	363 431	459 387	567 594	635 366	796 826

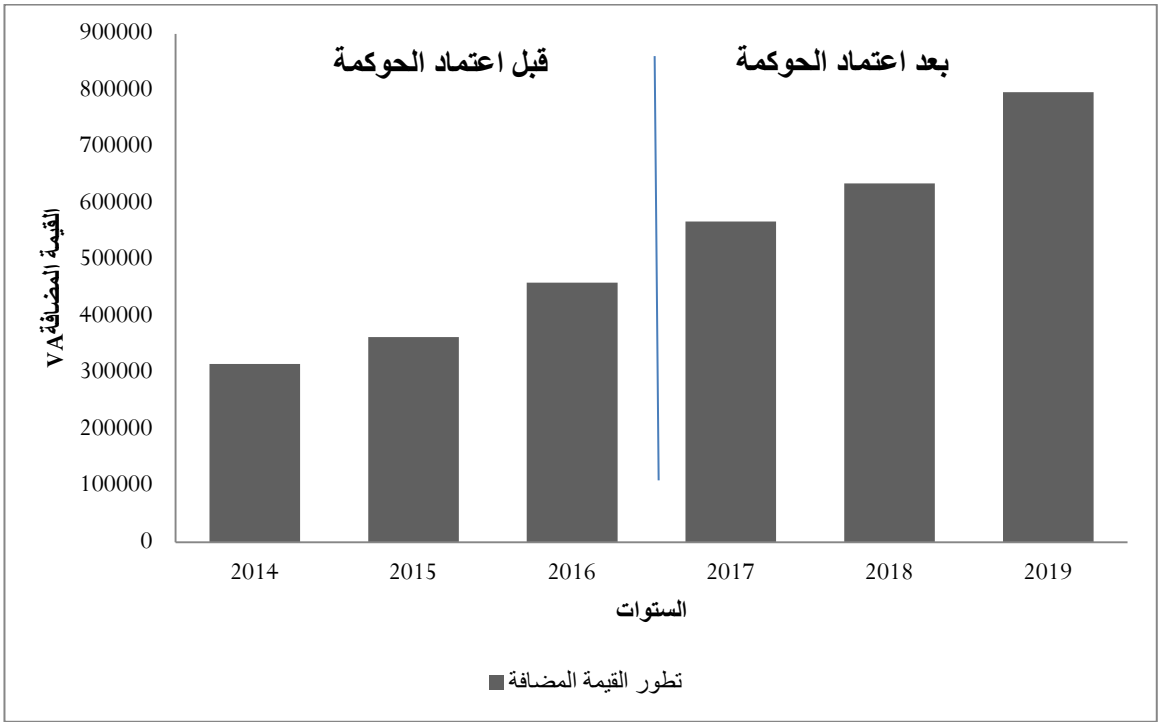
*القيمة المضافة هي :

1- **المفهوم الاقتصادي** : هي الفرق بين الإنتاج العام و الاستهلاكات الوسيطية للسلع و الخدمات وفق المعادلة التالية،الإنتاج=القيمة المضافة+الاستهلاك.

2- **المفهوم التجاري** : إن القيمة تمثل الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة مهما كان نوعها بفعل عمليات استغلالها.

3- **المفهوم المحاسبي:** هي الفرق بين المدخلات و المخرجات أي الإنتاج الإجمالي للمؤسسة من السع و الخدمات من جهة ومن جهة أخرى إستهلاكات المؤسسة من المواد الأولية و الخدمات.

الشكل رقم(10): تطور القيمة المضافة خلال الفترة(2014-2019)



المصدر:من إعداد الطلبتان بالاعتماد على معطيات الجدول رقم08

من الشكل السابق نلاحظ أن القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة كانت متزايدة،حيث انتقلت من 547 315$10^{x}$$10^{3}$دج خلال سنة 2014 أي قبل اعتماد الحوكمة لترتفع بعد سنة 2015 بشكل متزايد لتصل سنة 2019 إلى 826 796 وحدة نقدية ، وهذا يعكس بحسن استعمال المؤسسة لمبادئ الحوكمة فأثر بذلك على استغلال الثروات بشكل جيد.

1-تطور إنتاجية العمل خلال الفترة (2016-2019):

إنتاجية العمل =القيمة المضافة÷عدد العمال

و سنتابع تطور هذه السنة خلال الفترة(2016-2019)، أي بعد اعتماد الحوكمة

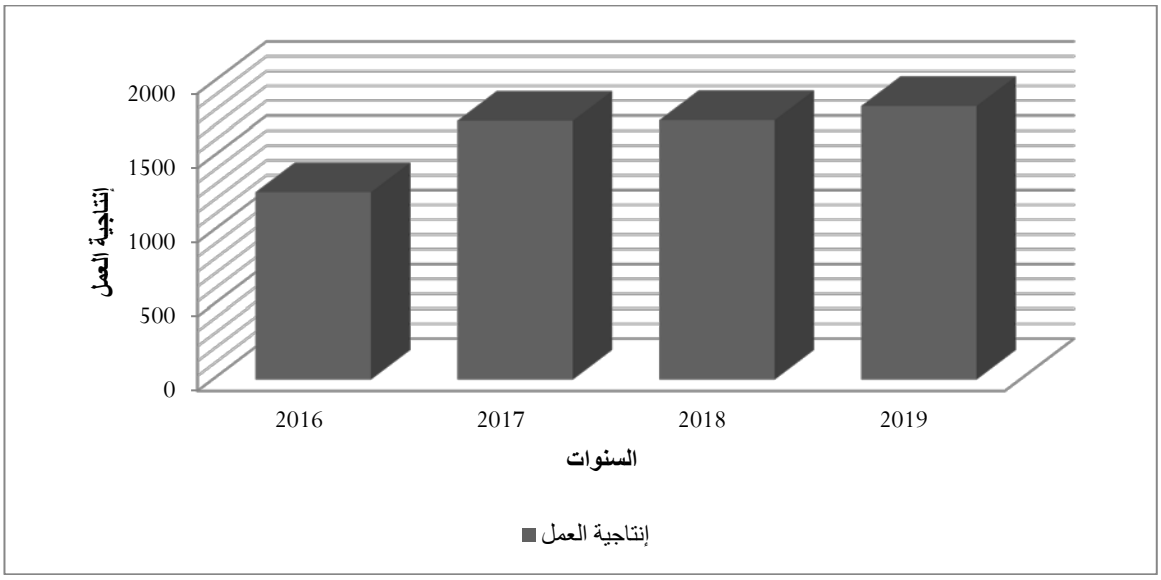
الجدول رقم(09): تطور إنتاجية العمل خلال الفترة (2016-2019).

الوحدة10^3دج	2016	2017	2018	2019
القيمة المضافة	459 387	567 594	635 366	796 826
عدد العمال	364	364	364	433
إنتاجية العمل	1262	1741	1745	1840

المصدر:من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

و يمكن توضيح أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(11): تطور إنتاجية العمل خلال الفترة(2016-2019)



من خلال الشكل نلاحظ زيادة إنتاجية العمل من سنة إلى أخرى ففي سنة 2016 بعد اعتماد الحوكمة قدرت بـ 1262 وحدة نقدية/للعامل ووصلت سنة 2019 إلى 1840 وحدة نقدية للعامل فهذه الزيادة تعبر عن الكفاءة العالية لليد العاملة المستخدمة في المؤسسة،واعتبار العمال من المكونات الداخلية لنموذج الحوكمة في المؤسسة و يعتبرون ضمن هذا النموذج هم الملاك الحقيقيين للمؤسسة وبالتالي سهرهم على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

خلاصة الفصل الثالث:

إن مؤسسة تسيير ميناء مستغانم تمكنت من اكتساب قوة اقتصادية كبيرة بعد اعتماد الحوكمة في سنة 2017 و ظهر ذلك جليًا في ارتفاع كل من المردودية الاقتصادية و المردودية المالية و تطوررقم الأعمال و القيمة المضافة و إنتاجية العمل بشكل كبير و في وقت قياسي،وبالتالي مساهمة نظام الحوكمة في تحقيق الازدهار الاقتصادي و التنمية الاقتصادية للمؤسسة و الوطن ككل.

إن التغير الملاحظ من قبل الإدارة نتيجة تبني نظام الحوكمة هو أن كل طرف قام بتغيير سلوكه بالكامل نحو العمل ، فموظفو و عمال بالمؤسسة اطمأنوا لإدارة المؤسسة والتي حسنت من وجهة نظرهم مستوى الرفاهية و الأمان الذي استشعروا هما،أما الموردين فأصبحوا مستعدين لتقديم المزيد من التنازلات المهمة و كذلك بالنسبة للجهات المانحة الوطنية والدولية(البنوك-المؤسسات المالية) الذي بدأت تنظر إلى المؤسسة بطريقة مختلفة ،فأصبحوا مستعدين لتقديم المزيد من القروض بدون تردد.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

إن المتفحص لموضوع الحوكمة يعني حقيقة وأهمية و دور هته الأخيرة في تحقيق التطور والتنمية في المؤسسات الاقتصادية نظرا لتطوير نشاطات واستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية.

إن التحكم في آليات الحوكمة نظريا يؤدي إلى تكوين نموذج علمي يساعد المؤسسة على وضع مراحل مدروسة لتطبيق الحوكمة تطبيقا علميا صحيحا والوصول إلى وضع نموذج يساعد على قياس مدى فاعلية هذا الأسلوب بالنظر إلى إمكانيات و أهداف المؤسسة ، والتي تترجم رسالة المؤسسة و مجموع أهدافها و غاياتها ضمن محيط تتفاعل فيه العديد من المتغيرات التكنولوجية والتسويقية والتي تفرض على إدارة المؤسسة التأقلم مع جميع هذه المتغيرات لضمان تحقيق أهداف اقتصادية تؤثر على الاقتصاد ككل .

تطبيق الحوكمة هو المخرج و الحل الفعال لضمان تحقيق التنمية داخل المؤسسات الاقتصادية الوطنية و بالتالي المساعدة على جذب الاستثمارات الأجنبية أو المحلية و المساعدة على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد .

الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة ينعكس بشكل جيد على أداء الوحدات الاقتصادية المالية والنقدية .

دور الحوكمة في تحقيق تنمية المؤسسات يستدعي منها في بلدنا توفير العديد من المتطلبات و التحكم في العديد من الآليات التي أثبتت نجاحها و فعاليتها على الميدان الاقتصادي و الاجتماعي ، وهذا ما يجعل المؤسسة قيد الدراسة مجبرة أكثر من أي وقت مضى الزيادة في توسيع في أساليب الحوكمة و العمل على ترسيخها كجزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة التنظيمية و التسييرية حتى تستطيع التأقلم مع متغيرات البيئة التنافسية و البحث على تقديم منتجات و خدمات تحمل مزايا تنافسية مستدامة .

ومن أجل توضيح خاتمة هذا البحث ارتأينا أن نذكر النتائج التي تم التوصل إليها سواء (نظرية – تطبيقية) و التوصيات التي يجب الأخذ بها .

<u>أولا :النتائج النظرية</u>

-للحوكمة آثار ايجابية على المؤسسة أهمها ضمان شفافية ونزاهة الحسابات وجذب الموارد النادرة الخارجية اللازمة كرؤوس الأموال والشركاء والكفاءات، و ذلك بفضل الصورة المطمئنة التي تتحلى بها المؤسسة، فضلا عن كونها تضع استدامتها وتطورها في منأى عن كل الاضطرابات الداخلية.

-الحوكمة انعكاس لمعايير و قواعد مكتوبة للتسيير، تترجم بشفافية أنشطة المؤسسة و مراقبة كافية لأدائها.

-ترتبط الحوكمة بمجموعة من الركائز ذات الصبغة الأخلاقية كالثقة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية....

-للحوكمة تأثيران على تنافسية المؤسسات،الأول يتعلق بالجانب الإستراتيجي الذي يهتم بأسلوب تسيير و إدارة المؤسسة، و الثاني مالي يختص بأرباحها و مرد وديتها.

ثانيا : النتائج التطبيقية

ينظر إلى حوكمة المؤسسات في الجزائر على أنها " :أسلوب تسيير و مجموعة من التدابير العملية في آن واحد،التي تسمح بتنمية المؤسسات الاقتصادية الوطنية، من خلال :أولا التعريف بحقوق وواجبات الأطراف الآخذة في المؤسسة، و ثانيا :تحديد المسؤوليات و الصلاحيات الناتجة عن ذلك."

-يمثل النموذج المقترح و كذا مؤشر الحوكمة المبنى محاولة لإعطاء دفع لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، التي تحتاج أيضا لتضافر جهود الأطراف الأخرى .

-يطمح هذا النموذج إلى إعطاء انطلاقة جديدة لترقية التسيير في المؤسسات الوطنية ضمن بعد شامل ودائم ، وتفعيل حوار واسع حول الخطوات المستقبلية التي يمكن اتخاذها في هذا المجال.

- لدى مؤسسة تسيير ميناء مستغانم نموذج حوكمة تشاركي يهدف إلى خلق القيمة لأصحاب المصالح و الأطراف المعنية و للمساهمين .

ثالثا : التوصيات من أهم التوصيات التي يمكن أن نذكرها:

-عدم اعتبار تطبيق الحوكمة تكلفة أو خسارة، و إنما ربح على المدى الطويل، كما يمكن أن يكون ذلك بطريقة غير مباشرة.

-عدم ازدواجية المناصب، أي ضرورة الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة و مدير المؤسسة.

-يجب على المؤسسة البحث عن التميز، و خلق أساليب جديدة للتقرب من المتعاملين .

-العمل على تطوير علاقات المؤسسة مع زبائنها،مورديها،مجتمعها.....

-ضرورة تحلي مساهمي و مسيري المؤسسات الوطنية بروح المبادرة و المخاطرة، فلا شيء مضمون في عالم الأعمال.

-ضرورة تحسين مستوى الشفافية في المؤسسة على جميع المستويات و العلاقات و إبرازها للجمهور.

-التأكيد على إلزامية العمل بدليل حوكمة المؤسسات في الجزائر.

-الاهتمام بالتكوين الإداري لأعضاء مجلس الإدارة.

فهرس المراجع

فهرس المراجع

1. مصطفى حسن بسيوني السعدني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، نوفمبر 2006،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009 ؛

2. زالسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية_ دراسة حالة شركة آليانس للتأمينات الجزائرية خلال 2009-2010،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، الجزائر، 2012؛

3. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011؛

4. مناد علي ،دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي –دراسة قياسية حالة SPA الجزائر ،مذكرة دكتوراه في الاقتصاد و لتنمية ،غير منشورة ،كلية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر ،
5. ولد محمد محمود،محاضرة ماهية حوكمة الشركات،حوكمة الشركات،السنة الثانية ماستر،التخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة،جامعة مستغانم؛

6. محمد مصطفى سليمان،حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري(دراسة مقارنة ،) الطبعة الاولى،الدار الجامعة ، الإسكندرية؛

7. محمد جميل حبوش، مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات(دراسة تحليلية لأداء المراجعين الداخليين،المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات الساهمة العامة ،) رسالة الماجستير تخصص محاسبة وتمويل،علوم النجارة الجامعة الإسلامية غزة،2007؛

8. جيهان عبد المعز الجمال،المراجعة وحوكمة الشركات،دار الكتاب الجامعي، 1435- 2014م، الطبعة الاولى
9. محمد حمو، جعفر هني محمد، بواعث الحوكمة وتنميتها في الاقتصاديات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزء الأول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،19-20 نوفمبر، 2013؛

10. شوقي بورقبة، الحوكمة في المصارف الإسلامية، حوار الأربعاء، مركز الاقتصاد الإسلامي جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009 ؛

فهرس المراجع

11. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006 ؛

12. حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، جامعة القصيم المملكة العربية السعودية قسم المحاسبة عمان : دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع ،2014؛

13. بهاء الدين سمير عالم، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، مركز المديرين المصري، القاهرة، مصر، 2009؛

14. منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية،ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر،اصدار 2009؛

15. علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر –دراسة مقارنة مع مصر، مجلة الباحث، العدد 12 ،كلية العلوم االقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2013؛

16. حمادي نبيل،اثر تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية،مجلة ابحاث اقتصادية وادارية،العدد 11،جامعة المدية،الجزائر،2012؛

17. صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم االقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 20/19 نوفمبر 2013؛

18. ناصر دادي عدون،اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة، الجزائر،الطبعة الثانية،1998؛

19. أحمد طرطار،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،1999؛

20. علي الشرقاوي،المشتريات وإدارة المخزون،الدار الجامعية،بيروت،1995؛

21. عمر صخري،اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 3 ،الجزائر، 2003؛

22. عثمان لخلف ،واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، الجزائر، 2004/2003 ؛

23. أصناف المؤسسات الاقتصادية، تاريخ الاطلاع 30-05-2022، http://elearning.centre-univ-mila.dz

24. بهاء الدين سمير عالم، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على األداء المالي للشركات المصرية، مركز المديرين المصري، القاهرة، مصر، 2009 ؛

25. محمد الشريف بن زواي،حوكمة الشركات و الهندسة المالية،دار الفكر الجامعي،أمام كلية الحقوق الاسكندرية،الطبعة الأولى،2016؛

26. عبد الرحمان العايب،"ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات و تأثيرها في الأزمة العالمية الراهنة-حالة المؤسسات المالية المصرفية المتضررة"،ملتقى دولي حول الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية : الساسات و الاستراتيجيات البديلة لعلاج الأزمة المالية الاقتصادية،جامعة فرحات عباس،سطيف،يومي 20،21أكتوبر 2009؛

27. نبيل حمادي، تحسين الحوكمة بشركة الجزائرية كأداة لتحقيق التنمية جامعة المدية الجزائر.

28. فاتح سردوك، خليدة عابي، دور آليات الحوكمة الشركات في تحقيق جودة الخدمات المراجعة الخارجية "دراسة تحليلة لعينة من المراجعيين الخارجيين والمستفيدين من خدماتهم في ظل حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة الرؤى الاقتصادية رقم العدد 12.