الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في " علوم التسيير"

التخصص: تسيير استراتيجي دولي

العنوان:

واقـع تطبيق الحوكمـة في المؤسـسات الـجزائرية

دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر " مستغانم"

من إعداد الطالب:

- بن داني محمد الأمين

تحت إشراف الأستاذ(ة):

أ/ د.غلاي نسيمة

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	مكاوي محمد الأمين	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مقررا	غلاي نسيمة	أستاذ(ة) محاضر(ة)	جامعة مستغانم
مناقشا	مخفي أمين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

كلمة شكر

حمدا لله و شكراً له أولا و أخيراً على ما أنعم و أعطى، ثم أعرب بكل فخراً و اعتزاز عن عظيم تقديري و خالص شكري للأستاذ(ة) المشرفة "غلاي نسيمة". كما لا يفوتني أن أسجل عرفاني بمجهودات كل من أمدني يد العون من بعيد و قريب لإنجاز هذا البحث المتواضع شكلا و مضمونا.

إلى كل عمال و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و كل عمال مؤسسة تكرير السكر بولاية مستغانم، لكم مني سادتي فائق التقدير و الاحترام و جزاكم الله خيراً.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى قرة عيني الوالدين الكريمين، أمي التي سهرت على تربيتي و دراستي و كانت سندي طيلة مشواري الدراسي بفضل دعواها لي بالنجاح، و إلى أبي العزيز و الذي أنار شمعة مستقبلي.

إلى من قضيت معهم حياة كريمة و أيام سعيدة و هنيئة إخوتي الكرام ، إلى جميع الأصدقاء و كل الأحباب.

فهرس الموضوعات

محتوي البحث **رقم الصفحة**

الإهداء

شكر وتقدير

فهرس الموضوعات I

قائمة الجداول و الأشكال..... IV

المقدمة العامة..... 01

الفصل الأول: مدخل إلى حوكمة المؤسسات

تمهيد 06

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات..... 07

المطلب الأول: أسباب ظهور الحاجة لحوكمة المؤسسات: 07

المطلب الثاني: بعض النظريات حول حوكمة المؤسسات 08

المطلب الثالث: مفهوم حوكمة المؤسسات 09

المطلب الرابع: أهمية حوكمة المؤسسات..... 13

المطلب الخامس: أهداف حوكمة المؤسسات..... 14

المبحث الثاني: محددات والأهمية من حوكمة المؤسسات 15

المطلب الأول: المحددات الأساسية في حوكمة المؤسسات 15

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات 17

المطلب الثالث: هياكل وسياسات حوكمة المؤسسات 21

المطلب الرابع: معوقات و تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات 21

الخلاصة 26

الفصل الثاني: نماذج الحوكمة في بعض دول العالم

تمهيد 28

المبحث الأول : تطبيق مبدأ الحوكمة في بعض دول العالم 29

المطلب الأول: تطبيق مبدأ الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية 29

المطلب الثاني : تطبيق مبدا حوكمة المؤسسات في فرنسا 35

المطلب الثالث : الحوكمة في الأردن 40

المبحث الثاني :واقع تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر 42

المطلب الأول: معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجزائر 43

المطلب الثاني : إجراءات تحسين حوكمة المؤسسات في الجزائر 44

الخلاصة 46

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر بمستغانم

تمهيد 48

المبحث الأول :لمحة عن مؤسسة تكرير السكر RAM SUCRE 49

المطلب الأول :نبذة تاريخية عن المؤسسة 49

المطلب الثاني :تعريف مؤسسة تكرير السكر RAM SUCRE 49

المطلب الثالث :مراحل تطور المؤسسة 50

المطلب الرابع :نظام عمل المؤسسة في RAM SUCRE 50

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها 51

المطلب الأول : مؤسسة تكرير السكر بمستغانم RAM SUCRE 51

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة 52

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج المقابلة 55

الخلاصة 59

الخاتمة العامة 61

المراجع 64

الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
I-01	يمثل تطور حوكمة المؤسسات في الأردن	**41**
I-02	خصائص المؤسسات الجزائرية من منظور نماذج الحوكمة الدولية	**45**
III- 03	يمثل تقسيم عدد العمال في مختلف الوظائف للمؤسسة	**53**
III -04	يمثل عدد اطارات في المؤسسة	**54**

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
I-01	يمثل الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة	11
I-02	يمثل خصائص حوكمة المؤسسات	12
I- 03	المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	15

المقدمة العامة

أدي انهيار وتعرض المنشات الكبيرة على مستوي العالم لمشاكل تتعلق بالقوائم المالية والممارسات المحاسبية وما رافق ذلك من تعرض سمعة مهنة المحاسبة والمراجعة إلي المساءلة في ضوء الدور الذي لعبته مكاتب والمنشات مراجعة عالمية إلي إحداث فجوة ثقة بالمعلومات المحاسبة ومصداقيتها معرضا أسواق المالية العالمية وتسجيل بعض المنشآت لخسائر كبيرة خلال السنوات الأخيرة لذا دعت ضرورة تطوير المعالجات والمفاهيم المحاسبة من خلال الممارسات المحاسبة في الاستجابة لمتغيرات الذي طرقت على نية الأعمال والاحتياجات مستخدمي القوائم المالية ولقد تطلب ذلك ضرورة زيادة فعالية آلية الإفصاح والشفافية ، حيث تشمل القوائم المالية وملحقاتها على كافة المعلومات المحاسبية التي تمكن مستخدمي هذه القوائم من الاعتماد بأنها تمثل بعدالة المركز المالي ونتائج الأعمال للمنشأ كما تجعل مستخدمها يبق بأنها تتضمن معلومات تساعده في تقديم أداة المنشأة التي يرغب في اتخاذ قرار استثماري في شأنها .

ومع توالي الانهيارات والأزمات المالية محلية إقليما وعالميا سارعت المنظمات الدولية المتخصصة في البحث عن لمعالجة هذه الإختلالات ومن ثم حماية حقوق جميع الأطراف والمصالح دون إنشاء وكان من بين هذه الآليات فعالية وشمولية استحداث معايير المحاسبة الدولية مع بداية السبعينات ثم ظهور مفهوم حوكم ة المؤسسات لاحقا حيث أصبحت مؤشرين مهمتين لمدي قياس مناسبة لأسواق الاستثمار صحة البيئة الاقتصادية العالمية ومع بني الجزائر لمجموعة من الإصلاحات الاقتصادية كان لزما عليها التماشي مع التطورات العالمية وتبقي هذين المفهومين بالذات من خلال نبني النظام المحاسبي المالي المستوحي من معايير المحاسبة الدولية (ifrs-ias)الذي بدأ العمل به مطلع سنة 2010وسيبقيه وضع ميثاق الحكم الراشد للمراسلات في الجزائر سنة 2007.

لكن المتتبع للحياة المالية والمحاسبة في الجزائر يلاحظ عدم إيجاد تكامل مابين حوكم ة المؤسسات والنظام المحاسبي المالي فيما يخص سبيل مواجهة حالات الفساد المالي والمحاسبي الذي تعاني منه معظم المؤسسات الجزائرية لاسيما ما يتصل بإعداد تقارير المالية الشفافية وإتباع معايير ذات جودة عامية في مجال القياس والانفضاح المحاسبي .

1- الإشكالية :

زاد اهتمام المؤسسات بالحوكمة نتيجة تطور الأسواق وتحديات العولمة المالية وكذلك زيادة وعي المستثمرين.والمؤسسات القائمة بالمخاطرة الناجمة عن عدم ممارسة الحوكمة، إن إتباع المبادئ السليمة لحوكمت يؤدي إلي محاربة للفساد وبيروقراطية الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية وحث

المؤسسات على الإصلاح وعليه يصبح تطبيق التسيير الراشد ولحوكمت التجارية فقط ، وإنما يتعدي .ذلك إلي تحقيق للنمو المستدامة وبالنظر إلي بعض المفاهيم المقدمة لحوكمت نجدها تتميز إلي مجموعة من

القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلي تحقيق الجودة والتميز بالأداء وبناءا على ما يبق تبلورت الإشكالية والتي ارتأينا صياغتها إلي السؤال التالي :

- ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية ؟

2- الأسئلة الفرعية :

- ما مفهوم حوكمة المؤسسات ؟وماهية متطلبات تطبيقها ؟
- ماهية الآليات التي يستعملها أصحاب المؤسسة للرقابة ؟

3- فرضيات الدراسة :

حيث كانت فرضية الدراسة:

تطبق المؤسسات الجزائرية مبادئ الحوكمة.

4- أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلي التعرف إلي مدي تطبيق المؤسسات الجزائرية لمبادئ الحوكمة .
- كما نحاول أن نبين واقع تطابق للمصطلح لحوكمت في المؤسسات الجزائرية والمراحل التي وصلت إليها.
- اقتراح توصيات من شأنه تفعيل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات .

5- أهمية الدراسة

أن العمل على تطبيق مبادئ حوكم ة المؤسسات يعتبر حديث الساعة كما له أهمية على الصعيد الوطني فمبدأ الحوكمة يساعد على تحقيق الشفافية لدي المؤسسة وبالتالي يعود بالنفع إلي الاقتصاد الوطني .

كما تتبع أهمية هذا البحث في الكشف النقاب على طبيعة الأساليب الإدارية المنتهجة في التسيير المؤسسات لإظهار مدى تماشيها والمعايير الدولية للحوكمة مما يساعد إعادة النظر في الوضع اللوائح التنظيمية المناسبة حسب وضعية كل مؤسسة.

6- دوافع الدراسة :

رغبة الباحث في الوصول إلي المعلومات حول مصلحة الحوكمة ومدى تطبيقها في المؤسسات الجزائرية وهذا سعيا مني لانجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر.

7- منهجية الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي في فصليين نظريين حيث تم توضيح وإعطاء بعض المعلومات حول واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية من خلال الإطلاع على الكتب والأبحاث العلمية والمجلات وفي الجزء التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة تكرير السكر مستغانم و حيث طرحنا مجموعة من الأسئلة التي تخص المذكرة على السيد المدير للمؤسسة والدي قام بإعطائنا بعض الأجوبة لم تكن كاملة لكن تبين لنا جزء من الفرضيات التي قمنا بطرحها

محتوي الدراسة :

لمعالجة موضوع واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية تقتضي طبيعة الدراسة تفرع الموضوع إلي فرعين أساسين جانب نظري وجانب تطبيقي ولذلك ارتأينا بنا تقسيم البحث غلي ثلاثة فصول مقدمة عامة وخاتمة عامة

الفصل الأول :من خلال تعرفنا على أهمية النظريات المتغيرة لحوكمة المؤسسات مفهوم و أسس تطبقها كما تم تحديد آليات لمراقبة المسيرين وتطرق لمبادئ حوكمة المؤسسات

الفصل الثاني :تم نية التطرق إلي تجارب العالمية لمبدأ الحوكمة وأخذنا نماذج وهي الجزائر واليابان الأردن ولايات المتحدة الأمريكية .

الفصل الثالث: حيث يضم الجانب التطبيقي للدراسة و يتفرع من مبحثين المبحث الأول يتناول دراسة المؤسسة وذلك بالقيام بتقديم لوحة فنية عنها من خلال تعريف وذكر تاريخ نشأتها وأقسام العمل فيها وكشف الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أما المبحث الثاني فهو يخص الموضوع المذكرة وهو واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة الجزائرية بذلك في هذا المبحث قمت بدراسات في هذا المؤسسة وذلك من خلال إجراء مقابلة مع السيد مدير للمؤسسة وفي الأخير تم الدراسة والتحليل النتائج.

صعوبات الدراسة :

معظم الصعوبات تنحصر فيما يلي :

- الافتقار إلى الكتب والمراجع على الصعيد المحلي.
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة وتردد الكثير من المسيرين في الإجابة عن الأسئلة.

تمهيد :

تعتبر الحوكمة عنصرا لازم ومتلازم في كافة الأعمال لأنها تشكل دورا مهما في الحياة الاقتصادية على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي حيث لا يخفي على أحد أهمية المؤسسات والدور الاقتصادي الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات ونموها ،حيث بتغير أداءها من أهم المؤشرات الاقتصادية وتطورها هو دليل عانية الاقتصاد وتقدمه ، إن اقتصادي دولة يقاس بمؤشر أداء المؤسسات فيه .

حيث تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية والأزمة لأداء أي المؤسسة لوظيفتها بأكمل وجه لان انعدام أسلوب حوكمة المؤسسات يمكن القائمين على المستوي المؤسسة سواء كانوا مصلحة المساهمين والدانيين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين وغيرهم .

إذن سنطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

المبحث الثاني: محددات وأهمية حوكمة المؤسسات

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: أسباب ظهور الحاجة لحوكمة المؤسسات:

هناك جملة من الأسباب والتداعيات التي أدت الى ظهور الحاجة الى حوكمة المؤسسات وتبوئها صدارة الأحداث والقضايا المرتبطة باقتصاديات دول العالم المتقدمة والناشئة منها على حد سواء يمكن تلخيصها فيما يلي[أ]:

أ.الأحداث الدولية:

خلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية، وضعت قضية حوكمة المؤسسات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة والفجوة القائمة بين مكافآت الادارة وأداء الشركة، وكذلك أزمة جنوب آسيا عام 1997، كما انهارت شركات مثل شركة ENRON والتي تبعها مكتب Arthur et Anderson لمراجعة الحسابات، لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد أهمية ايجاد معايير لأفضل الممارسات والاجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والاشراف الفعال على شركات المساهمة، لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه بحوكمة المؤسسات .[1]

ب. العولمة:

يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة، التي تمكن الفرد عموما والمستثمر خصوصا من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها، بالاضافة لحالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من اجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال، بالاضافة إلى الحالة التنافسة التي فرضت على اقتصاديات دول العالم، هذا قد- يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية تربط بين الشركة الأم والشركات التابعة.[2]

[1]- حمادة طارق عبد العالي :حوكمة الشركات (المفهيم المبادئ ، التجارب تطبيقات الحوكمة في المعارف الدار الجامعية مصر، ص 28

[2]- محمد سليمان الصلاح –الإستفادة من الأدوات الرقابة وإدارة المخاطرة لخدمة حوكمة الشركات مجلة التدقيق الداخلي في 36إطار حوكمة الشركات المنظمة الفرنسية العربية للترجمة الادارية – القاهرة 2009ص62

ج. العوامل الاقتصادية:

تتمثل هذه العوامل فيما تطمح اليه الحكومات الدول فيما يخص استقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال، وتعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات نمو اقتصاد ممكنة وتنمية استثماراتها، بالإضافة إلى تحسين وتعزيز الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسساتها بغرض الاستفادة ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.

المطلب الثاني: بعض النظريات حول حوكمة المؤسسات

1- نظرية الوكالة :

ظهرت نظرية الوكالة نتيجة كبر حجم المؤسسات وتعتمد عملياتها وانفصال الملكية عن الإدارة حيث أصبحت هناك علاقات وحالة متعددة في المؤسسة من بينها :

- علاقة الوكالة بين الملاك والإدارة
- علاقة الوكالة بين المساهمين والدائنين

إن نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة يتعلق بالفصل بين ملكية رأس المال التي تعود للمساهمين ومهمة إتحاد القرار والتسيير الموكلة المسيرين الذين تربطهم بالشركة عقود يفترض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم وخلق مقابل أجور بتفاوض

تكاليف الوكالة :

عن تكاليف الوكالة هي الأموال التي يتبناها حملة الأسهم لمتابعة الأنشطة التي يقوم بها وكلائهم ،وذلك لأن حامل السهم لا يمكنه بمفرده القيام بعملية المتابعة المستمرة نظرا لما تتطلبه من مال وجهد وقت للحصول على معلومات كافية

2- نظرية حقوق الملكية :

إن القبول بأهمية حقوق الملكية من قبل علماء الاقتصاد لم يتم إلا في العقود الأخيرة وقبل الحديث عن هذه النظرية فإننا نتساءل عن الأسباب التي أدت إلي إهمال حقوق المالية الفردية في البحوث الاقتصادية ، حيث لا يستطيع الاكتفاء بمجرد اللوم على الأنماط الاقتصادية التي تستخدم في الدراسات

ترتكز قوانين حقوق الملكية على مبدأين هما مبدأ الحق، و مبدأ فاعلية التحويل من أجل سماح بالتبادل التجارة:

- حقوق الأفراد بالاستفادة من مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مادام أنهم لا يعتمدون على حقوق أناس أحارين .
- قدرة الأفراد على نقل أو تبادل الحقوق على أسس طوعية وهنا تظهر مدى فعالية عنصر الاستعارة في تخصيص البضائع والخدمات في الاقتصاد بكفاءة .[1]

3. نظرية تكاليف الصفقات :

إذا كان العرض يفوق الطلب تكون الاستعارة الجديدة منخفضة وإذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع ويبقي هذا المفهوم ساري المفعول حتى يكون هناك توازن بين العرض والطلب وبالتالي نرى أن الفرد يقوم بجمع المعلومات تنفيذ وأداء الحسابات ، وإعادة توزيع المعلومات وغيرها من الوظائف يجري الكثير من النشاطات لتحقيق التوازن.

إن العوامل السبية لتكاليف الصفقات مرتبطة من جهة سلوك الأفراد ومن جهة أخري خصائص الصفقات.

الفكرة الانتهازية :

يعتبر williamsonأن الأفراد يتصرفون برشاد محدودة (تربية من تلك إلى تعتمد عليها نظرية الوكالة)كما أن فكرة الانتهازية تقوم على أنها لكي يحقق الإنسان غاياته قد يستعمل طرق غير شرعية إو غير قانونية مثل الحيلة والكذب لأنها لديه سلوكيات انتهازية بطبيعة يميز williamson نوعين من الانتهازية :

1 - انتهازية قبلية : ومن الآثار المترتبة عنها نجد الاختيار المعاكس والزوال للأسواق
2 - انتهازية بعدية :ومن الأثار المترتبة نجد المخاطرة الأخلاقية وتغير السلوك.

المطلب الثالث: مفهوم حوكمة المؤسسات

بعد ظهور نظرية الوكالة " Agenct Theory" و إلقاء الضوء على المشاكل الناشئة بين أعضاء مجالس الإدارة للشركات و المساهمين نتيجة تعارض المصالح كل ذلك أدى إلى الاهتمام بضرورة إيجاد قوانين و لوائح تعمل على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي و الإداري الذي قد يقوم به اعضاء مجلس الإدارة مما دفع كل من "Janson & Alkling" عام 1976 إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة ا لمؤسسات و إبراز أهميته و دوره في الحد أو التقليل من المشاكل الناشئة نتيجة الفصل بين الملكية و الإدارة و التي تمثلها نظرية الوكالة.

[1]- طارق عبد العال ، حوكمة الشركات , كلية التجارة , جامعة عين شمس , الدار الجامعية ، 2007 ، ص35

ظهر مصطلح حوكمة المؤسسات (Corporate Governance) أو "الحوكمة" على غرار مصطلحات أخرى مثل الخصخصة (Privatization) والعولمة (Globalization) , وكلها مصطلحات حديثة العهد على اقتصاديات الدول النامية ومؤسساتها ووحداتها الاقتصادية ، وقد تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات خلال العقود القليلة الماضية نظراً للانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في أسواق المال والشركات , والتي كان احد أهم أسبابها عدم الإفصاح الكامل والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية والمحاسبية للعديد من الشركات والوحدات الاقتصادية في أسواق المال .

فقد عرفتها منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية ((OECD)) على أنها:

((مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة و مجلس إدارتها و المساهمين و أصحاب المصالح و تشمل أيضا الهيكل الذي توضح من خلاله أهداف الشركة و وسائل تحقيقها و مراقبة الداء)). [1]

ومن الممكن طرح التساؤل التالي : لماذا الحوكمة في المؤسسات ؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تعود بنا إلى نظرية الوكالة, فنتيجة كبر أحجام المشروعات وتعقد عملياتها وانفصال الملكية عن الإدارة أصبح هناك علاقات وكالة متعددة في المنشآت:

1- علاقة الوكالة بين الملاك و الإدارة.

2- علاقة الوكالة بين المساهمين والإدارة .

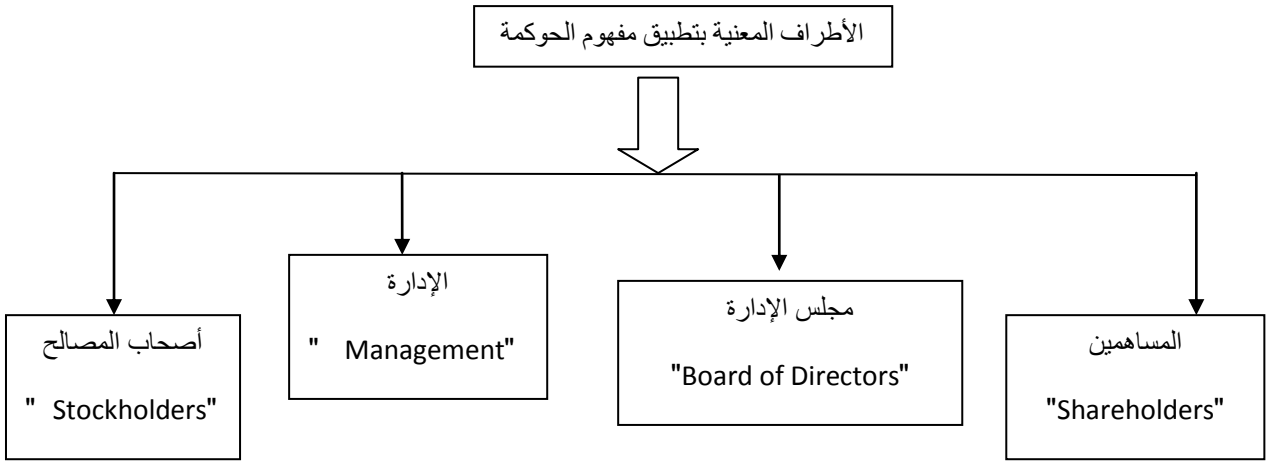
3- علاقة الوكالة بين الملاك والمراجع الخارجي .

4- علاقات وكالة أخرى .

ولأن كل طرف يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية وتحقيق مصالحه ولو على حساب الآخرين , لذلك تنشأ مشكلات الوكالة وأخلاقيات التعامل , وتسعى الحوكمة إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر , والشكل التالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة :

[1]- طارق عبد العال ، حوكمة الشركات مرجع سبق ذكره ، ص 37

الشكل رقم (I- 01): يمثل الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: غلاي نسيمة، الحوكمة و المسؤوليات الاجتماعية، دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،2014-2015 ، ص46

وبالتالي يمكننا تعريف حوكمة المؤسسات بأنها : ((النظام المتكامل الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ورقابتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف الأطراف الأخرى المرتبطة بها)) .[1]

ولذلك فإن مصطلح**حوكمة المؤسسات (Corporate Governance)** يشير إلى عدة خصائص وهي :

1 - الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

2 - الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

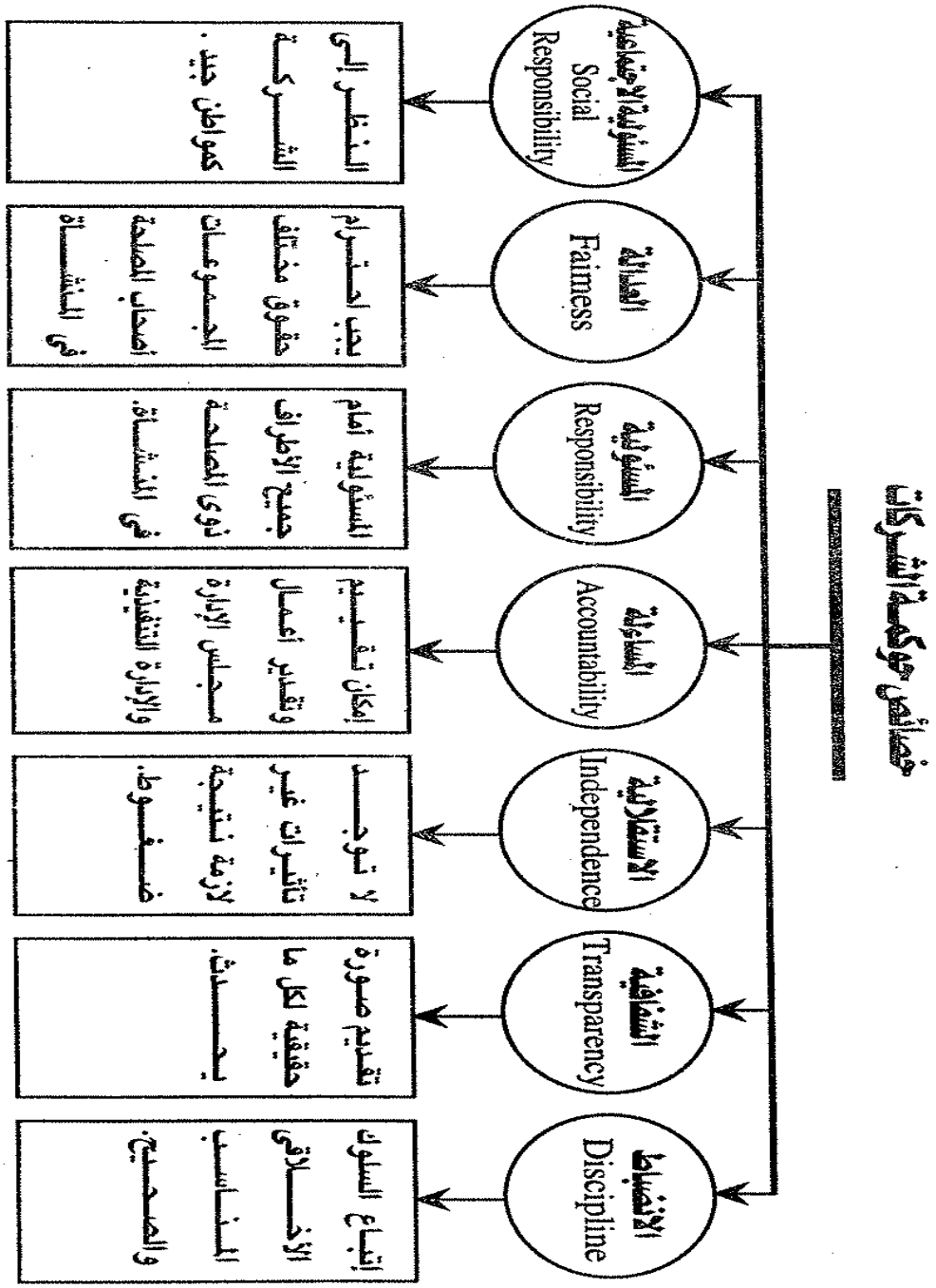
3 - الاستقلالية : أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل .

4 - المساءلة : أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .

5- المسؤولية : أي مسؤولية مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف ذات المصلحة في المنشأة لعدالة: أي يجب على مجلس الإدارة احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة

[1] -طارق عبد العال , حوكمة الشركات مرجع سبق ذكره، ص 12 .

الشكل رقم (I- 02): يمثل خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال ، حوكمة الشركات ,مرجع سبق ذكره ، ص45

إذن فان حوكمة المؤسسات هو تعبير واسع يتضمن الأنظمة والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء الشركة وتنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى , والتأكيد على أن الشركة يجب أن تدار لصالح المساهمين وما يترتب على ذلك من المساءلة التي يخضع لها المدير المالي , والمعلومات التي يجب عليه الإفصاح عنها وأيضا المعايير المحاسبية التي تطبق على الشركة وقوانين الإفلاس وعدم الملاءة المالية , وغير ذلك من المبادئ والقواعد التي تحدد كيفية عمل الشركة وفق هيكل معين أو آلية محددة تضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين جميع الأطراف بشكل يحقق أهدافهم جميعا وعلى التوازي.

المطلب الرابع: أهمية حوكمةالمؤسسات : [1]

تهتم حوكمة المؤسسات بالتحكم في المؤسسات من أجل إعادة الثقة فيها وفي الاقتصاد الذي يولدها، لذلك تعتبر الحوكمة من ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني، وتسهم الحوكمة كذلك في تهيئة الجو لنمو وتعدد شركات المساهمة التي تعمل في مجالات حيوية، وتحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني ويمكن تلخيص أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات من قبل الدول فيما يلي: - العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين.

- توفير الحماية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم.

- رفع مستويات الأداء المؤسسات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها، تلك المؤسسات .

- تعتبر حوكمة المؤسسات عنصرا مهما في زيادة الفعالية الاقتصادية وذلك من خلال تمكين الادارة ومجلس الادارة من تعقب الأحداث ذات الفائدة لكل من المؤسسة والمساهمين، كما تسهل عملية الرقابة، مما يؤدي الى تشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.

- الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها الشركات، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي و الإداري التي تواجهها الشركات والدول.

- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

[1] : ظاهر ، القشي ، "انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة " ، (المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 25، العدد الثاني، القاهرة) ، 2005 , ص 2 .

المطلب الخامس: أهداف حوكمت المؤسسات

تعمل الحوكمة على ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة فهي تناول الممارسة السليمة للقواعد وتساعد على جذب الاستمارات ،وزيادة القدرة التنافسية و تهدف هذه الأخيرة الى:

1- تحسين كفاءة استخدام مورد المؤسسة وتعظيم أرباحها بالأسواق والقدرة على جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية اللازمة للتوسع والنمو الذي لينعكس إلي تحقيق الكفاءة والتنمية [1]

2- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب الصالح في حالة تعرض المؤسسة للإفلاس

3- خفض تكلفة رأس المال للمؤسسة وضمان استمرارها حيث تساعد الحوكمة على حد هروب رأس المال ومكافحة الفساد والإداري والمالي اللذان نفقان عتره في طريق التنمية.

4- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق إجراءات مناسبة أنشاطها من خلال خدمة البيئة والمجتمع .

5- خلق حوافز التطوير وتبني التكنولوجيا الحديث ودرجة الوعي عند المستثمرين حتى تتمكن لمؤسسة من الصمود أمام المنافسة القوية

6- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المجالات وعمليات المؤسسة.

7- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المجالات وعمليات المؤسسة.[2]

[1]- حلوة حنان محمد رضوان نظرية المحاسبة منشورات جامعة حلب 1990

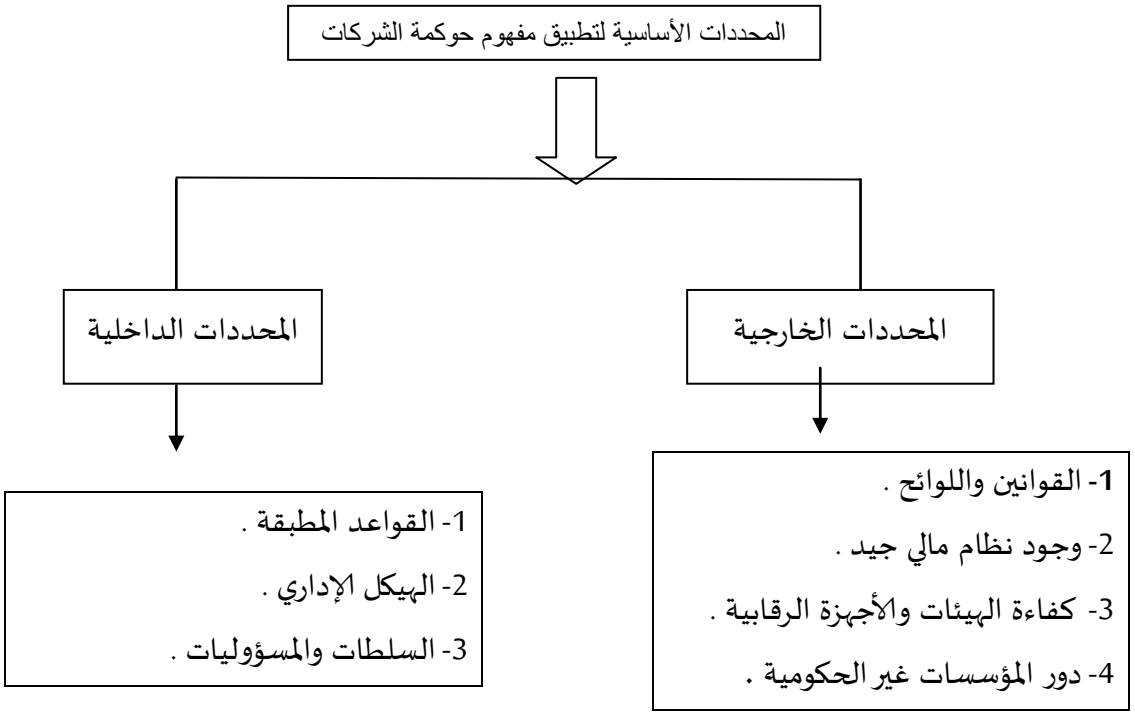
[2]- محمد سليمان الصلاح –الإستفادة من الأدوات الرقابة وإدارة المخاطرة لخدمة حوكمة الشركات مجلة التدقيق الداخلي في 36إطار حوكمة الشركات المنظمة الفرنسية العربية للترجمة الادارية – القاهرة 2009ص62

المبحث الثاني: محددات والأهمية من حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: المحددات الأساسية في حوكمة المؤسسات :

لكي يتمكن المدير المالي وبالتالي الشركة الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات , يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات , ويوضح الشكل (3) هذه المحددات , وتشتمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين :

الشكل رقم (I- 03): المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: غلاي نسيمة، الحوكمة و المسؤوليات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص52

أ) – المحددات الخارجية:

وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى , وهي عبارة عن :

1 – القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل : قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضاً القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

2 – وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع على التوسع والمنافسة الدولية .

3 – كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات , والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها , وأيضاء وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات .

4 – دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية ، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال .[1]

ب) – المحددات الداخلية :

وهي تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركة والتي تتضمن وضع هيكل إداري سليم يوضح كيفية اتخاذ القرار المالي داخل الشركة وتوزيع السلطات والواجبات بين الأطراف المعنية .

ومن وجهة نظر الباحث يجب ملاحظة أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية , هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد ، فحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات , كما أن هذا يعني أنه ليس هناك نظام موحد لحوكمت الشركات يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج , بل إن هناك مبادئ عامة لحوكمت الشركات تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية , ولكن عند تطبيق هذه المبادئ يجب الأخذ بعين الاعتبار ثقافة الدولة المراد التطبيق بها وما يرتبط بها من نظم سياسية واقتصادية وقانونية وتعليمية , وفي نفس الوقت يجب أن تكون تلك المبادئ متطورة بطبيعتها وينبغي أن يتم مراجعتها كل فترة في ضوء حدوث تغيرات كبيرة في الظروف التي تعيشها الدولة , فعلى سبيل المثال يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة "Center for International Private Enterprise" (CIPE) بمصر بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وبالأساليب المناسبة بتطبيقه بما يتلاءم مع طبيعة النظم السياسية والاقتصادية والثقافية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وذلك عن طريق عقد الندوات العلمية وإصدار التوصيات وإعداد البرامج التي من شأنها زيادة الوعي لدى المستثمرين ومتخذي القرارات بحكومات الدول لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة على مستوى الشركات وعلى مستوى اقتصاديات الدول .

[1]- جيمس غوارتيني وروبرت لوسوف – الحرية الاقتصادية في العالم –التقرير 2002، ص 31

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات

لقدوضعت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية في مجال إدارة الشركات كذا تقييم المبادئ التي تم اعتمادها و تطبيقها في دول المنظمة و ذلك بالتعاون مع البنك الدولي و بدعم من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات وغيرها من الجهات، حيث قامت المنظمة بتقديم هذه المبادئ سنة2004 و ذلك لإدارة الشركات، وتقديم مبادئ توجيهية ومقترحات لأسواق الأوراق المالية، المستثمرين والشركات والأطراف الأخرى المشاركة في تنمية نظام فعال لحوكمت الشركات و كانت كالتالي:

1- ضمان أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

2- حقوق حملة الأسهم.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين.

4- دور أصحاب المصالح.

5- الإفصاح والشفافية.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة[1].

حيث تتضمن هذه المبادئ مجموعة من الإرشادات حول كيفية تطبيق هذه المبادئ وفق ما يلي:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات :

على إطار حوكمة المؤسسات أن يكون مشجعا لقيام أسواق شفافة و فعالة ، و أن يكون متوافقا مع حكم القانون ، و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات .الإشرافية و التنظيمية مع مراعاة المتطلبات التالية:

- تطوير هيكل حوكمة المؤسسات مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي و نزاهة الأسواق

- يجب أن تتوافق المتطلبات القانونية و الرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة المؤسسات مع قواعد القانون و الشفافية و الالتزام بتطبيقها.

[1]- د كرزاني عبد اللطيف :ندوة حول الحوكمة في المؤسسات ،جامعة لبوبكر بلقايد تلمسان 2010-2011، ص 33

- ينبغي أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.[1]

2- حقوق المساهمين:

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة المؤسسات على انها:

"ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة

حقوقهم"، و لذلك يتعين على إطار حوكمت الشركات أن يكون قادرا على حماية و تسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم و التي هي:

- حق المساهمين الأساسي في نظام امن لتسجيل ملكية المساهم ، و تحويل و نقل ملكية

الأسهم.

- حق المساهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالشركة بشكل دوري و منتظم.

- المشاركة بالأرباح الناتجة عن أعمال الشركة.

3 -المعاملة العادلة لحملة الأسهم:

يجب أن يضمن إطار أساليب ممارسة حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين سواء كانوا صغار المساهمين أو أجانب و عليه:

- يجب أن يعمل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.

- نفس الحقوق في التصويت يتمتع بها المساهمين قبل القيام بشراء الأسهم.[2]

- ينبغي حماية مساهمة الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراؤها لمصلحة

المساهمين أصحاب النسب الحاكمة.

[1]- الشيرازي عباس مهدي :ننظرية المحاسبة ،مطبعة ذات سلال ،الكويت 1991حماد طارق عبد العال حوكمة الشركات (المفاهيم ، المبادئ ، لتجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية مصر، ص 91

[2]- هشام سفيان صلواتشي، تأهيل المؤسسات المتوسطة و الصغيرة – مدخل لتطبيق الحوكمة و تحسين الأداء، مذكرة ماجيستر تخصصادارة الأعمال، جامعة البليدة، 2008-2009، ص 77

- ينبغي منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية[1].

4- دور أصحاب المصالح:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحابها كما يراها القانون ،

و أن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة ، و فرص العمل و تحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة و يتضمن التأكيد على:

- احترام الحقوق القانونية لذوي العلاقة.

- توفير آلية لتحسين أداء و مشاركة ذوي العلاقة و تفاعلهم مع المؤسسة.

- الحصول على المعلومات المناسبة و اللازمة لتفعيل أدوارهم و تقييم حدود تعاملاتهم مع

المؤسسة.

- كما يجب أن تتوفر لأصحاب المصالح المعلومات اللازمة للاطلاع بمسؤولياتهم[2].

5- الإفصاح والشفافية :

ينصص المبدأ الخامس على الآتي : " ينبغي على إطار حوكمة ا لمؤسسات أن يتضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة المؤسسات ".[3]

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائمة على أساس السوق , والذي يعتبر أمرا ً رئيسيا ً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة , وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة والنشيطة , أن الإفصاح يمكن أيضا ً أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المستثمرين , كما يمكن

[1]- د محمد مصطفي سليمان :حوكمة الشركات ودور عصا مجالس الإدارة والمدرية –الدار الجامعية الإسكندرية 2008ص220

[2]- على عبدالوهاب وشملة ،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في تبنية الأعمال العربية والدولية المعاصرة ، الإسكندرية ودار الجامعية، 2007، ص45

[3]: محسن أحمد , الخضيري , **حوكمة الشركات (كيف يتم تفعيل أدوات الرقابة الضميرية)** , مصر , مجموعة النيل العربية , 2005 ,ص ص 195 - 200.

لنظام الإفصاح القوي أن يساعد على اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال , وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق وبتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للشركة ومساهميها فحسب بل وللاقتصاد في مجموعه أيضاء, ويطلب المساهمون والمستثمرون المحتملون الوصول إلى معلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها , كي يقيموا مدى إشراف الإدارة بهذا المجال ويمكنهم ذلك من اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم الشركة والملكية وتصويت الأسهم , ويؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الشركة على العمل وزيادة تكلفة رأس المال , ويساعد الإفصاح أيضاء في تحسين فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط الشركة وسياساتها وأدائها فيم يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقات الشركة مع المجتمع الذي تعمل فيه , وتؤيد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الإفصاح في التوقيت المناسب لكافة التطورات المالية التي تنشأ بين التقارير الدورية المنتظمة , كما تؤيد أيضاء نشر التقارير في نفس الوقت لكافة المساهمين بما يضمن المعاملة المتساوية , ويجب على المؤسسات في محافظتها على علاقات وثيقة مع المستثمرين والمشاركين في السوق أن تبذل عناية خاصة لعدم انتهاك هذا المبدأ للمعاملة المتساوية

ينبغي أن يتضمن الإفصاح على النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة حيث تعتبر القوائم المالية المعتمدة من مراجع الحسابات والتي تظهر الأداء المالي والمركز لمالي للشركة .

وتتضمن في معظم الأحوال ميزانية الشركة وقائمة الأرباح والخسائر وقائمة التدفقات النقدية والملاحظات على

القوائم المالية من أكثر المصادر استخداماً للحصول على المعلومات عن الشركات وفي صورتها الحالية فان الهدفين الرئيسيين للقوائم المالية هما:

- تمكين القيام بالإشراف السليم وتوفير الأساس لتقييم الأسهم .
- كما أن مناقشات الإدارة وتحليلها للعمليات عادة ماتت ضمنه التقارير السنوية وهده المناقشات تعتبر مفيدة إلى أقصى حد ما تم نشرها جنباً إلى جنب مع ما يصاحبها من قوائم مالية [1].

وأيضاً يجب أن يشتمل الإفصاح ولكنه دون أن يقتصر على المعلومات التالية :

[1]- جون سوليفان وأخارون :حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون ترجمة سمير كرم اصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة واشنطن، 2003، ص 91

1. النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة .
2. أهداف المؤسسة .
3. حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت.
4. أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفي\يين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم .
5. عوامل المخاطرة المنظورة.
6. المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح .

المطلب الثالث: هياكل وسياسات حوكمة المؤسسات

- ينبغي اعداد ومراجعة المعلومات و الإفصاح بها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية كما ينبغي أن يفي \لك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المادية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة .
- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف اتاحة المراجعة الخارجية والموضوعية للأسلوب المستخدم في اعداد وتقديم القوائم المالية .
- ينبغي أن تكفل قنوات لتوزيع المعلومات امكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.[1]

المطلب الرابع: معوقات و تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات ، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وفي سبيل تحقيق ذلك واجهتها مجموعة من المعوقات والتحديات.

[1]- د عبد المطلب عبد الحميد :المنظور الاستراتيجي للتحولات لاقتصادية للقرن الحادي والعشرون – الدار الجامعية الغسكندرية –مصر2009-2008-ص 61

1. معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي:

أ. المصدر الداخلي:

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والادارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة المؤسسات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الامكان في تأسيس مؤسستها عن المؤسسات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الادارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في ادارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الادارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الادارة التنفيذية ومسؤوليات ادارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.

- أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

- لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ب. المصدر الخارجي:

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات واعطائها صفة الالزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

2. تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات:

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهما في ما يلي:[1]

[1]- كرزاني عبد اللطيف :ندوة حول الحوكمة في المؤسسات ،مرجع سبق ذكره، ص 71

أ. الفساد:

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب لك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه مطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

ب. الممارسة العملية والديمقراطية:

اذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فانها في اطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على ارساء قواعد الديمقراطية والتي من آثارها الايجابية:

- تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

- تتيح الديموقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

ج. احترام سلطة القانون:

لا يمكن لأي شيئ أن يكون فعالا الا اذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة الا اذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها احدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب....الخ.

د. انشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح :

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

3. إجراءات تحسين حوكمة المؤسسات

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة المؤسسات لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أدائها وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:[1]

أ. إجراءات قصيرة الأجل:

تقوم المؤسسة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة المؤسسات يتم الإفصاح و الإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم و إنشاء مجلس إدارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

- تنص سياسة حوكمة المؤسسات على إنشاء مجلس إدارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من إنشاء مجلس إداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين.

- تقوم المؤسسة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.

- تقوم المؤسسة باتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الإفصاح و الإعلان عنها.

- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

ب. إجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة حوكمة المؤسسات على تكوين مجلس الإدارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدولا للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات، وتقدم الى أعضاء مجلس الإدارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة المؤسسات على ما يلي:

[1]- كرزاني عبد اللطيف :ندوة حول الحوكمة في المؤسسات ،مرجع سبق ذكره، ص97

- تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الإدارة الاستشاري.

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة المؤسسات والسياسة البيئية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المواطنين.

- أن تقوم المؤسسة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة المؤسسات .

الخلاصة :

العدل والشفافية والمسؤولية والمساءلة هي القيم الأساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات وهي أيضاً مبادئ أساسية للديمقراطية , وعلى ضوء الأزمات المالية التي حدثت مؤخراً قفز مفهوم حوكمة المؤسسات إلى صدارة الأحداث وأضحى قضيةً رئيسةً بالنسبة إلى الأعمال في أي اقتصادٍ من الاقتصاديات الآخذة في العولمة بصورة متزايدة , وقد أخذت مجتمعات الأعمال في تعلُّم وإعادة تعلُّم درس مفاده أنَّه لا يوجد أيُّ بديل يُغني عن وضع الأنظمة الأساسية للأعمال و الإدارة موضع التنفيذ لكي تُصبح تلك الأعمال ذات قدرة على المستوى الدولي ولكي تجذب الاستثمارات .

فحوكمة المؤسسات الجيدة تؤدي إلى : تقليل المخاطر , تحفيز الأداء , تحسين فرص الولوج إلى أسواق رأس المال , تحسين القدرة على تسويق المنتجات والخدمات , تحسين القيادة ,زيادة الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية .

أخيراً فان التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات إذا ما تم انجازها بشكل سليم فإنها تمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل , لأن ذلك يضمن للأفراد قدراً مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم , كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات , ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات .

تمهيد :

إن الجميع المؤسسات الاقتصادي ة في مجمل دول العالم تهدف حاليا إلي إيجاد طريقة لإعادة الثقة الضائعة جراء تلك الانهيارات المالية التي أدت إلي اختفاء تلك المؤسسات الضخمة ، فحاولت دول العالم تطبيق بما يسمي بال حوكمة وذلك سعيا منها لتوحيد المؤسسات وإرشاد كل المؤسسات بالالتزام بالجانب الأخلاقي وتعديل سلوك الديرين التنفيذيين مرورا غلي خلق آليات أكثر دقة من الناحية المالية والمحاسبية.

تطرقنا في الفصل الثاني من الدراسة إلى :

المبحث الأول: تطبيق مبدأ الحوكمة في بعض دول العالم

المبحث الثاني: واقع تطبيق حوكمت المؤسسات في الجزائر

المبحث الأول : تطبيق مبدأ الحوكمة في بعض دول العالم

المطلب الأول: تطبيق مبدأ الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية

لقد خطت الولايات المتحدة الأمريكية خطوة كبيرة في مجال المؤسساتي في بيئة الأعمال وتحقيق الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي ،فقد تبت مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمبادرات لتفعيل إطار حوكم ة مؤسساتها ويحفز قطاع الخاص .

1- نموذج أنجلو أمريكي

هناك العديد من النماذج المختلف لإدارة المؤسسات في جميع دول العالم هذه تختلف وفق لمجموعة متنوعة من الرأسمالية التي هي جزءا لا يتجزأ والنموذج الليبرالي الذي هو شائع في البلدان لأنجلو الأمريكية ليصل إلي إعطاء الأولوية لمصالح المساهمين ، نموذج منسقه أن يجد المرء في أوروبا القارية واليابان بتغيرات أيضا على مصالح العمال والمدريين والموردين والعملاء والمجتمع كل نموذج لديه ميزة تناسبية متغيرة والنموذج الليبرالي لحوكمت المؤسسات تشجع الابتكار الجذري والمنافسة من حيث التكلفة ، في حين أن النموذج المشتق لحوكمة المؤسسات يسهل الابتكار والمنافسة المثرية الجودة ، مع ذلك هناك اختلاف هامة بين نهج الولايات المتحدة الأمريكية مؤخرا ، لقضايا الحكم وبين حدث في المملكة المتحدة في الولايات المتحدة وهي مؤسسة تخضع لمجلس الإدارة والذي لديه القدرة على اختيار الموظف تنفيذي والذي يعرف عادة بالمسئول التنفيذي ، للرئيس التنفيذي سلطة واسعة لإدارة الشركة على أساس يومي ،لكنه يحتاج للحصول على موافقة المجلس لاتخاذ إجراءات رئيسية معنية مثل استئجار حالة للمرؤوس على الفور في جمع الأموال والتوسعات الرأسمالية الكبرى وغيرها من المشاريع مكلفة ،ومن المهام الأخرى للمجلس يمكن وضع سياسات لصنع القرار ورصد أداء الإدارة .

إن أعضاء مجلس الإدارة يدينون بالولاء لرئيس السلطة التنفيذية في تصرفاتها والتضارب في المصالح[1]

2- القواعد المبادئ التوجيهية

مبادئ حوكمة المؤسسات والقوانين التي وضعت في الولايات المتحدة الأمريكية وصدرت من البورصات والمؤسسات ومن مديرية وبدعم من الحكومة والمنظمات الدولية ،ولها حكم لا يجبرون القانون على الرغم من الرموز المترتبة لمتطلبات سوق الأوراق المالية .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية –المؤسسات هي المقام الأول التي تنظمها الدول التي كانت تظم على الرغم من أنها هي أيضا التي تنظمها لحوكم ة الاتحاديات ، ومن قبل البورصة عن أكبر عدد من الم ؤسسات التي

[1]- عمر علي عبد الصمد ، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة، جامعة المدية، 2008-2009، ص 96

تأسست في ديلاوير أكثر من 500شركة وهذه من المقرر أن ولاية ميلاير في الأعمال التجارية عموما المؤسسات الصديقة للبيئة القانونية ووجود محكمة الولاية مخصص فقط للقضايا التجارية (محكمة ولاية ويلاير في السفارة)معظم الدول قانونية المؤسسات لديها يتبع عموما رابطة المحامين الأمريكيين للقانون النموذج للأعمال التجارية .

إحدى المسائل التي أثرت منذ قرار ديرني[1] في عام 2005من خلال مسؤولية غدارة المؤسسات ، والتي ينبغي أن تضع مبادئ توجيهية الحكم وأن تطوعية كليا على سبيل مثال مؤسسة جنرال موتوز لديها مجلس إدارة يعكس المبادئ لتوجيهية للجهود المؤسسة لتحسين القدرة على الحكم وقد يكون له اثر مضاعف على نطاق واسع مما دفع المؤسسات الأخرى لاعتماد وثائق مماثلة ومعايير لأفضل الممارسات .

للولايات المتحدة الأمريكية فريق حكومي دولي م عني بمعايير الدولية للمحاسبية والإبلاغ حيث قامت بإنتاج إرشادات طوعية بشأن الممارسات الجيدة في حوكم ة المؤسسات وهذا متفق عليه دوليا [2] مؤشر يتكون أكثر من 50بند.

3- نظم المكافآت

لقد أكدت نتائج البحوث السابقة بشأن العلاقات بين أداء المؤسسات والتعويض قد فشلت في عثور على علاقات ثابتة وكبيرة بين المسيرين التنفيذيين لأجور وأداء المؤسسات وإنخفاظ متوسط مستويات الأجور لغير بالضرورة أن ها الشكل من أشكال السيطرة الحكم هو عدم الكفاءة وليست كل المستويات عاشت تجرب الصراع بين الوكالة الداخلية والخارجية .

بعض الباحثين وجدوا العلاقة المؤسسات يعتمد على مستوي الملكية وتشير النتائج إلي إن الزيادات في الملكية أكثر من 20%بسبه لتصبح أكثر سوخا وأقل رغبة في المصلحة المساهمين .

إن فضيحة عام 2006والتي تمت خلالها إعادة شراء الأوراق المالية للمؤسسات والعديد من السلطات على رأسها (مجالس الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي للاقتصاديين قام بإعادة شراء الأسهم بطريقة مخالفة لمصالح حملة الأسهم، حيث تم شراء الأسهم الأمريكية شاندرد أفدبورز 500شركة ارتفعت بمعدل 500مليار دولار سنويا في أواخر عام 2006

كما ان أكثر السمات البارزة لملكية المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية هي الغياب المستثمرين المهيمنين حيث أن أسهم المؤسسات الأمريكية يمثلها أعداد كبيرة من المساهمين ويوجد عدد كبير من المؤسسات لا يمتلك إي المساهمين فيها سواء أكانوا فرادا ام مؤسسات ما يزيد 1%من أسهمها فالتطور الذي حصل في السوق الأوراق المالية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبة المؤسسات وتشرف على شفافيتها

[1] - PIYE B –ENRACINEMENTDESDIRI GEANTSET MIHESSELES ACTIONNAANES-FUENES CONTOLE STRATEGE-VOL1-N3 SEPTENLU1998- p 151

[2] - Ahmed el aouadi les strategies denracinement des divigeants dentneprses lecas maracan-mans2001

البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسة بالإضافة إلي التطور الذي وصلت إليه مهنة التدقيق والمحاسبة أدى الى زيادة الاهتمام بمفهوم الحوكمة والتزام المؤسسات بتطبيق أفضل الممارسات التي نظمن التطبيق السليم لها وخاصة المقيدة في البورصة ومن الملاحظ إن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة (the califoiria pulbic employees neùet system-calp ers)وهو من أكبر صندوق في الولايات المتحدة الأمريكية بتعرف الحوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهمية ودورها في حماية حقوق المساهمين ولقد قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة المؤسسات ، وقد قسمت إلي مبادئ جوهرية وخطوات إرشادية ، حيث ركزت هذه المبادئ على تشكيلات مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس ومعايير لتقيم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية عل تعميم أداء المدراء التنفذين وأوضحت الخطوط الإرشادية إلي ضرورة الاتفاق بين مجلس المساهمين على التعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال ويعاب على هذه المبادئ أنه بعد فترة من إصدارها وجهت لها العديد من الانتقادات وأخذ الصندوق بحذفها حتى أصبحت غير أي جدوى [1] ومن بين التقارير والقوانين الصادرة بالولايات المتحدة الأمريكية ذات العلاقة بالحوكمة كما يلي :

1 - تقرير treadway commission

هي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1958لدراسة التقرير المالي المزورة في الشركات الأمريكية وهذه اللجنة تمثل كلا من معهد المحاسبين القانونين الأمريكيين وجمعية المحاسبة الأمريكية ومعهد المديرية الماليين الأمريكيين ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي، ومعهد المحاسبة الإدارية الأمريكية وفي عام 1987 قامت لجنة (coso)بإصدار تقريرها المسمي (treadway commisson)الذي نظمن مجموعة التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يربطها بها من منع الحوادث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية إدارة المخاطر وتقوية مهنية التدقيق الخارجي والداخلي (لجنة التدقيق [2]

2 – **تقرير (blue Ribfon)**

لقد أصدر كل من (newyor stacle exchange –nyse- associaation of secuities – delus-nasdت تقريرهما الشهير المعروف بإسم :(blue ribbo, report)والذي اهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان التدقيق بالمؤسسات بشأن الإلتزام بمبادئ الحوكمة ، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة التدقيق تجاه وظيفة التدقيق الداخلي [3]

2 - **قانون (sarbaes-oxley act)**

لقد ظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعريف على أسباب الانهيارات التي حدث إلي وجود خلل رئيس في أخلاقيات وممارسات مهنية المحاسبة والتدقيق ن وبناء عليه قامت الحكومة الأمريكية في

1- عمر علي عبد الصمد ، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، مرجع سبق ذكره، 2009، ص111

-2-ظاهر ساهر القشي / حازم الخطبي : الحوكمة المؤسسات بين المفهوم وامكانية تطبيقها علي أرض الواقع في الشركات المروجة في الأسواق المالية المجلة العربية للإدارة الأردن 2006المجلد 10العدد 1ص02.

3-Williaan h tuad fennena p.achangug copporate cultime how compamies adjisting to sarbaes oxely jamel of 1acccontancy publator of aneican iss e3/2004pp57-46

عام 2002بتطوير تشريع جديد أسمته (sarbaes-oxley act) حيث تم الإلزام المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده . حيث ساهمة في إيجاد قوانين للحوكمة إضافية وإلزام بأن تكون ألية الإبلاغ للإدارة العالي [1].

ومن المقالات المهمة والملفتة للإنتباه بما يتعلق عن الكيفية التي تحاول المؤسسات التأقلم بموجبها مع القانون (sarbaes-oxley act)المقالة المنشودة في المجلة Jarmal of account ancy

Willian hillison phnllip zb M .G femmea tiad acbanging وبعنوان "بيئة المؤسسات مستمرة للتغير"[2] Acbanging coporate cultine حيث تشير المقالة بأن إحدى الاستطلاعات أظهرت ما يلي :

- أصبحت ما نسبته 69%من أعضاء مجالس الإدارات أعضاء مستقلين بالمقارنة مع ما نسبته 62%في السابق.
- مع ظهور الحاجة إلي أعضاء مجلس إدارة مستقلين انعطفت مشاركة أعضاء مجلس الإدارة العاديين بنسبة 4%في عام 2003والذي يعد أول انخفاض بحدث

أضح تقريبا 80%من لجان التدقيق لجان مستقلة بشكل كامل ، وهذا بعد تغيرا كبيرا إذا ما فورن نسبة 56%التي كانت سائدة منذ عام 1999

- ارتفعت نسبة المؤسسات التي تستخدم سياسية منح أسمهما الممتازة ومنح الأسهم الأخري كمكفآت الأعضاء مجلس الإدارة إلي 28%في عام 2003بالمقارنة مع نسبة 24 %في عام 2002
- توقفت بعض المؤسسات الكبرى عن ضخ خيارات الأسهم لغير العاملين فيما من الأعضاء مجلس الإدارة يشير كتبه ذلك المقال بأنهم أجروا مقابلات مع 17مسؤولا (3مديرين و 7ممدرين ماليين ، ورئيس المشركة و 6أفراد)كان البعض منهم له الدور الأساسي في عملية التدقيق الداخلي وباقي رؤساء للجان التدقيق علما ان شراكاتهم التي يعملون فيها يحقق متوسطة مبيعات سنوية يبلغ 3.9مليار دولار أمريكي بمدي يتراوح بين 30مليون و 17مليار دولار وتطبيق المقالة بان الأسئلة قد صممت بعد صدور قانون (sarbaes-oxley act وبشكل يفصح أراء أصحاب المناصب العليا العاملين في التدقيق الداخلي ولجان التدقيق حول نقطتين رئيس في هذا التشريع :

أ - تأثير قانون sarbaes-oxley على الإبلاغ المالي لقد اتفق تقريبا بأن التشريع الجديد أثر على الإبلاغ المالي ضمن النقاط التالية [3]:

أصبح الجميع يركز على أخلاقيات المهنة ، ونوعية الإفصاح المعيين .حيث بدأت المؤسسات تبحث عن الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تؤمن سلامة أخلاقيات طاقم الإدارة والدقة المحاسبة في نفس الوقت كانتقاء الموظفين الذين يتمتعون بأخلاقيات وخبرات جيدة

ظهرت أليات جديدة تحت على النقابي في العمل النزاهة ،حيث قامت بعض الشركات بتوزيع بعض الملصقات على موظفيها تحثهم على النزاهة وأداء واجبهم بإتقان وبعض الشركات قامت

---

[1]-يغيم دعمش وظاهر شاهر القشي ،الحاكمة المؤسسة بعد مرور على تحدييتها الأردن :مجلة العربي الإدارة المجلد 25 العدد 2 أيار 2004ص03

3صالح بن ابراهيم الشعلان "مدي إمكانية 55تطبيق الحوكمة في الشركة مذكرة ماجستر غير منشورة في التخصص أعمال الملكة السعودية جامعة ملك ال السعود 2008ص03

1بهاء الدين سمير علام أثر الأليات الداخلية لحوكمة على الأداء المالي للشركة المصرية وزارة الإستمارة مركز المدير المصرية القاهرة 2009ص12

بتنظيم لقاءات بين موظفيها ومجلس إدارة لحثهم وتشجيعهم وطمائنتهم المعلومات دون فوق من طائلة المسؤولية

تفعيل دور لجان التدقيق بشكل أكثر كفاءة من السابق ومن المنطلق تم تعيين أعضاء مستقلين بشكل كامل ومن ذوي أصحاب السمعة النزيهة والخبرات الكبيرة والحذر من أخذ منشور المدقين الخارجين كما كان بالسابق ، كما أصبحت التدقيق تطرح أسئلة جوهرية على كل من أصحاب المناصب العليا با لمؤسسة والمدقين الخارجين .إن لجان التدقيق أصبحت متقيدة لدرجة أنها تلزمه كل من المدققين الخارجية والداخلين على إي مشكلة طارئة بوقت قياسي مقارنة بالسابق .

التركيز على جودة الدخل انطلاقا من الصلاحيات المنوحة للجان التدقيق بمسائله أصحابه المناصب العليا بالشركة على الحل صغير وكيرة فلقد بدأت الإدارة تكاد إلي الحذر وبشكل كبير عند منح الائتمان أو تغير إي من الطرق المحاسبية .

- التعامل مع إدارة المخاطر بشكل جيد لقد بدأت ظهور تحسن على الآلية التي تديريها الشركة المخاطر خوفا من المساءلة المستمر من قبل لجان التدقيق .
- التركيز على التدقيق الداخلي حيث قامت الشركات بإجراء تغيرات جوهرية على التدقيق الداخلي والتي شملت كل من :إنشاء اقتسام تدقيق داخلي بشكل رسمي وملى تلك الأقسام بالأشخاص المختصين نسبة 80 %على الأقل وإطلاع لجنة التدقيق على تقارير التدقيق الداخلي قبل رفعها لا أصحاب المناصب الإدارة العليا
- ب مدي جودة الإبلاغ المالي بعد sarbaes-oxley بالمقارنة بالسابق لقد أثر قانون

sarbaes-oxley على جودة الإبلاغ المالي في النقاط التالية [1]

إدارة الحسابات :حيث بدأت إدارات المؤسسات تولي إدارة الحسابات أهمية أكثر من السابق ،وأصبح المناصب العليا أكثر موضوعية فيما يخص الحسابات حيث التركيز على استخدام معايير المحاسبة نجد غيرها ،ولقاءات التي لعقد لجنة التدقيق مع أصحاب المناصب العليا بالشركة والمدققين الخارجية أصبح لها أثر كبير على إرغام المؤسسة بتوظيف أشخاص على خبرة علية بمعايير المحاسبة وذلك لتجيب .

اعتماد المؤسسة على أراء المدققين الخارجين في العديد المواضيع المحاسبة ، وبهذا يوف يقل استخدام المحاسبة الإبداعية من قبل المؤسسة بشكل ملحوظة .

إبعاد المدققين الخارجين عن تقديم الإشتشارات المؤسسة التي يدفعوا أعمالها وجعل التركيز على عملية التدقيق مما يساهم في جعلها عملية مجربة وأقرب للمثالية وخصوصا إلزام الخارجين بمقابلة لجنة التدقيق وتقديم تقاريهم عنها .

1 صالح بن ابراهيم المقلات "مدي إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات مذكرة ماجستر غير منشورة تخصص غدارة أعمال المذكرة العربيةالسعودية جامعة الملك سعود 2008ص44

بالنسبة للمرافقين الداخلين فقد تم أبقاف قسم التدقيق الداخلي عمن عملية تدريب الموظفين بل تركيز جهودهم على عملية التدقيق فقط ويجب أن يقوم بعمليات تحليل المخاطر قبل الإقدام على أوضع أي خطط التدقيق والإقتداء بأن التدقيق الداخلي سيكون له الأثر الرئيس في إنجاح المؤسسة ككل

- التركيز على نوعية الأعضاء فيما يخص الخبرة والالتزام بأخلاقيات المهنة

4 تقيم حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تحليل نقاط الإيجابية والسلبية

النقاط الإيجابية للنموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات

هناك دراسات عديدة قامت بتحليل وتقيم النموذج الخارجي من بينها دراسة [1]

(HOLMSTROM2003)التي قامت بدراسة النموذج حيث ابتلت أن نظام الحكومة للمؤسسات الأمريكية غير فاشلة وأن أداء الاقتصادي الأمريكي والمؤسسات الأمريكية خلال الثمانينات والتسعينيات من القرن الماضي هو أداء جيد بالمقارنة مع المؤسسات في الدول الأخرى .

إن سوق المال تفوقت على غيرها من الأسواق في الدول الأخرى ،وفيما يتعلق بظهر المشكلات الخاصة بفشل بعض الشركات الكبرى كشركة (EMRON)في السنوات الماضية فإن الدراسة تري أن هذه الحالات تعني حدوث فشل جزئي وأن نظام الحوكمة للمؤسسة الأمريكية فوقي بدليل أنه أكتشفها بسرعة واستجابة لها بسرعة وفعالية عبر

إصدار قانون sarbaes-oxley لتصحح هذا الفشل كما يتميز هنا النموذج يتوفر حماية أفضل للمستثمرين لأنه يعتمد على القانون العام كأصل لتشريع قانون الشركات وقانون التجارية وقانون الإفلاس وإعادة التنظيم ويعمل في الأسواق مالية أكثر تطورا ويتميز هذا النظام بأنه أكثر قابلية للمساءلة وأقل فسادا ويميل نحو تعزيز السيولة في الأسواق المالية كما يعتمد هذا يعتمد هذا النموذج حتى العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم مثل ربط المكافآت بالأداء معايير محاسبية تمتاز بالشفافية ومعايير تشكيل مجلس أللإدارة بشكل كفء [2]

4- النقاط السلبية للنموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات :

أهتم نقاط صفعة تمثلت في تشتت هيكل الملكية وغياب كبار الملاك حيث يميل الملاك مستثمرون إلي الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل ويؤدي ذلك غلي الخلافات بين أعضاء مجلس الغدارة وصحاب المؤسسات بالإضافة إلي تواتر التغيرات في هيكل الملكية ، نظرا لأن المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في المكان أخر وكلا الأمرين يؤدي إلي

[1] بهاء الدين سمير علام "أثر الأليات الداخلية الشركة على الأداء المالي وزارة الإستثمار ، مركز المدرين مصر القاهرة 2003ص22

2- عمر علي عبد الصمد ، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص 71

إضعاف استقرار المؤسسة وتأخذ مشكلة الوكالة انفصال الملكية عن الإدارة ووجود المديرين ويتم حل المشكلة بواسطة:

- الدور العقابي لأسواق المال :من خلال الشروط التي تضعها المؤسسات المدرجة
- حماية القانونية القوية للمستثمرين من خلال تطبيق قواعد القانون العام
- خطط مكافآت الإدارة المرتبطة بالأداء مما يقرب مصالح كل من الملاك المدريين
- قوة مجلس الإدارة في الرقابة عل المدريين لتنفذين

مما سبق نستخلص أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر من الدول أكثر تقدما في العالم تربطها علاقات تاريخية ثقافية واقتصادية متينة وممثلين الرئيسة للنموذج الخارجي كما أنها سابقين في تطبيق الحوكمة عبر توفير الإطار القانوني (القانون العام)والمؤسسي لذلك سمات تطور ممارسات الحوكمة فيما كان من خلال إصدار لتقارير ذات علاقة بالحوكمة والتي كان أبرزها تقرير sarbaes-oxley في الولايات المتحدة الأمريكية و((conbined codeفي انجلتر)كرد فعل لانهيارات المؤسسة التي شهدها البلدين والذي كان لهما الأثر البالغ في تطوير مفهوم وممارسات الحوكمة من خلال التركيز على آليات والعلاقة التفاعلية بينهم كما أن خاصية تشتت الملكية زادت من نشاط سوق الأوراق المالية فيها المكافآت ، العلاقات مع المساهمين ، والإجراءات الإفصاح والتدقيق .

المطلب الثاني : حوكمة المؤسسات في فرنسا

يعتبر الأسهم هم الفئة ذات التأثير في فرنسا ولكن ليس بالشكل المطبق في النموذج الأنجلو سكسوني الخارجي فقد أشار melyoki2005أنه يمكن لحملة الأسهم التأثير على المجالس إدارة المؤسسات وتعديل تشكيل هذا المجالس ولكن يشترط إجماع 50%على الأقل من المساهمين ، كما تمتاز المؤسسات الفرنسية على المجالس للإدارة ، مجلس إشراف وأخر تنفيذي ، فطبيعا للقانون الفرنسي فالشركات يمكنها إن تختار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحدة أو يقوم بإدارة المؤسسات مجلس إدارة هما المجلس الإشرافي والمجلس التنفيذي

- أما فيما يتعلق بهيكل ملكية المؤسسات في فرنسا فنجد أنه يتميز بوجود مؤسسات تخضع لسيطرة الحكومة مؤسسات تخضع للملكية العائلية إي يمكن القول بأنه يوجد نوع من ترتكز الملكية في الشركات الفرنسية
- تعتبر آلية السوق للرقابة على المؤسسات آلية غبر ناشطة في هذا النموذج وتستخدم بشكل ضئيل فقد أشار melyoki2005إلي إن الدور الثانوي لهذا الآلية يرجع إلي وجود نسبة ترتكز في الملكية في المؤسسات التي تنتمي لهذا النموذج فنسبة ترتكز الملكية في فرنسا تصل إلي 48%بينما تصل إلي 78%في إيطاليا بالإضافة إلي وجود القوانين التي تعيد من قبلية الأسهم للتحويل وفيما يتعلق بأسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا فهي محدود الاستخدام في هذا النموذج فقد أشار أ

melyoki2005 أن فرنسا هي الدولة الوحيدة في هذا النموذج التي تعتمد على الأسلوب ربط المكافآت الإدارة العليا بالإدارة [1]ولقد أحيطت الحوكمة في فرنسا بمجموعة من الثوابت أهمها :

1- تقرير 1vienot

بدأ الاهتمام بحوكمة المؤسسات في فرنسا بصدور تقرير 1vienot الذي نشر سنة 1995عن طريق لجنة ملفوظة بإعداد تقرير مجموعة العمل cnpe/afepللجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة والعامة والمجلس الوطني للرئاسة الفرنسية تحت رعاية السيد marc vienotمدير عام رئيس المؤسسات العامة ومجموعة أعضاء اللجنة كلهم مدير عامين للمؤسسات وكان التقرير بعنوان "مجلس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة "وجاءت بسبب مجموعة من العوامل أهمها [2] العولمة زيادة وحدود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا الرغبة في تحديث سوق المال بباريس وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناول الصحف بالتعليق على ممارسات الحالية وتأخر تنفيذها ما توصل إليه من توصيات ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقيم ببين مدي الالتزام تلك التوصيات وتظم أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي :

- يجب أن يظم كل مجلس إدارة عدد لا يقل عن عضو من المدير المستقلين
- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تظم عضوا مستقلا واحد على الأقل ورئيس مجلس الشركة
- على المؤسسة إن تفصح كل سنة عن كيفية تخطيط لاتخاذ القرار
- يجب أن يكون لكل مجلس إدارة لجان تدقيق تتكون من ثلاثة مدير على الأقل مع الضرورة استقلالية أحدهم ويجب أن يسير كل مجلس إلي عدم الاجتماعات غلي لعقدها سنويا
- لا يجوز للمدرين لتنفذين ولا لمديرين إدارات الموظفين العمل في لجنة التدقيق لجنة المكافآت
- يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من الأسهم
- لا يجوز للمدير التنفيذي الاهتمام غلي أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلي مجلس شركته
- يجب نشر المعلومات العامة بخصوص العمليات المتعلقة برؤوس الأموال المؤسسة حتى عندما لا يفرض القانون ذلك تحقيقا للشفافية
- يجب على كل المجالس تقديم للمساهمين تنظيمات وترتيبات تخولهم مساءلة المجلس بصفة دورية على عدم ملائمة الأعمال

ومع ذلك كانت المشكلة الرئيس المتعلقة بتقرير vienotهي أن الالتزام كان متروكا لاختبار المؤسسات تماما ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخري شروطا أو متطلبات لإحضار عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ التقرير vineontأم لا ، ولم تكن المؤسسة مطالبة ببيان إلي أي مدي يتم تطبيق هذه المبادئ

[1] لطفي أمين السيد " مراجعة وحوكمة الشركات الطبعة 1مصر الدار الجامعية 2010ص68-70

[2] العشاروي محمد عبد الفتاح : الحوكمة المؤسسية مصر مكتبة الحرية 2008ص153

2- تقرير Matini

رغم التقرير حذر من حدوث تجاوزات قانونية إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصدار السيناتور Matini قام بالتحقيق في قواعد إدارة الشركات وترتيب ذلك صدور هذا التقرير في جويلية 1996حول "تطور حقوق الشركات "الذي أشتمل على عدد من المقترحات ، تمثلت في إحداث تغيرات قانونية تغطي مجموعة كبيرة من موضوعات التي تربط بعضها بشؤون الحوكمة فيما يخص عدم التوازن في قانون الشركات الفرنسية الصادرة منذ جويلية 1996نذكر فيها :[1]

- الإمكانية وليس الإجبارية للفصل في القانون الداخلي مجلس الإدارة مع المدير التنفيذي الرئيس وذلك لتفادي نزاع المصالح
- إعطاء دور أكبر للجان يسمح لهم بزيادة كفاءتهم
- على الشركات أن تقدم للمستثمرين المتوقعين قوائم مفصلة بمالكها
- إرسال إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلي المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15يوما
- السماح للمساهمين الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم من تحويل حقهم في التصويت إلي كيان مستقل بدلا من تحويل إلي الإدارة [2]

نلاحظ إلي أن من النقاط التي لم يتطرق إليها التقرير هي نشر المكافآت الفردية للمديرين ومسؤولية الإداريين الخارجين وقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بالحوكمة هي عدم وفرنسي في الجود إلزام سواء في التقرير vienotإو تقرير Marini

3- تقرير 2vienot

تم نشر التقرير في جويلية 1999بعد أربعة سنوات تقريبية من سابق ، وذلك يطالب من نفس المشرفين npe. Afepتحت رعاية نفس الشخص السيد : Marc virntولكن بأعضاء لجنة جدد مما يعطي أنطاعا بأن متطلبات التعبير كانت ذاتية وبما بلائم المفاهيم الفرنسية وقد جاء تقرير مُعنون بـ :"تقرير على حوكمة الشركات "فيه إشارة واضحة لبني التسمية المستنبطة من الطرح الأنجلو ساكسوني ، وثانيا فإن هذا العنوان يدل على الشمولية والإحاطة بكل الجوانب الإدارة من خلال التطرق إلي نظام المكافآت ، عناصر المعلومات المفصح عنها في التقارير السنوية وتدعيم الإداريين المستقلين على عكس سابق الذي ’هتم بمجالس الإدارة .

[1] - توق محي الدين بتعان "الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد ، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الأردن ص137

[2] - الجيلالي محمد حلمي "الحوكمة في الشركات " عمان الأردن 2010ص178 -

التقرير يشمل جملة من المواضيع والتوصيات التي أصبحت هي المرجع نذكر منها :

1-3 الفصل بين وظائف رئاسة المجلس ورئاسة المديرية العامة :

ألغي التقرير الجديد التحفظ الذي كان في سابقة حول هذه النقطة والتي أعتبرها أمرا غير ضروري ومشيدا بمرونة القانون الفرنسي في التنظيم السلطات داخل الشركة المستقلة في المجلس الإدارة

2-3 إعلام ونشر المكافآت : حاول التقرير أن يكون وسيط يا وتوافقيا بشأن المكافآت الفردية المديرين فاللجنة وحول النشر الكفاءات العامة لنزيف الإدارة تري بأن النشر بداخل الحضور وخيرات الأسهم وفق أرقام محددة في مجتمع محصور معرف .

3-3 نوعية المعلومات في التقارير السنوية : التقرير ينص على أن التقارير السنوية يجب أن تفهم :

- معلومات حول الإداريين (العمر ، الوظيفة ، الرئيسة ،تاريخ بداية العقد)
- توضيح العقود الأخرى مع الشركات الفرنسية والأجنبية المقترحة
- تحديد الإداريين المشاركين في اللجان وعدد الأسهم المملوكة لكل إداري
- تحديد عدد الإداريين الخارجين

4- إصلاح قانون المؤسسات :

تم الإعلان عن قانون الجديد للشركات في 15ماي 2001والذي كرس المبادئ والتوصيات التي كانت في تقارير vienot 2-1 والذي أصبح فرضا قانونيا خاص فيما يتعلق بنشر المكافآت الفردية للمدريين التنفيذيين .

يمكن تسجيل عدد من الإضافات في هذا القانون ، نذكر منها توسيع مفهوم الحوكمة ليشمل العلاقات بين أصحاب المصالح سواء كانوا مساهمين أو أجراء بعدما كانت النظرة السابقة تحصر هم في العلاقة بين المساهمين والمدريين التنفيذيين ،ولتعويض لتحقيق مبادئ الحوكمة فقانون 15ماي 2001يركز على :

- ضمان توازن جيد للسلطات بين الأجهزة المسير
- تقليل ما أمكن من المناصب المجتمعة للإداريين أو الأعضاء مجلس المتابعة
- تحضير المؤسسات للعمل بأكثر شفافية بينما يخص المتعاقدين الاجتماعين
- تقديم تعريف يتضمن للمساهمين سمح للشركات الفرنسية معرفة مجموعة مساهميها
- تدعيم سلطة المساهمين الأغلبية بتخفيض النسبة من 10إلي 5%فيما يخص نسبة رأس المال المملوك

5 –تقرير Boiton

جاء هذا التقرير ليعطي رد الفعل الفرنسي على الانهيارات والكوارث في المؤسسات العالمية ، على غرار ما حدث لشركة (enron)في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد أعد التقرير لجنة من 14عضوا يمثلون رؤساء لمؤسسات فرنسية مهمة ،وبالإضافة إلي رئيس الجنة السيد : Danarie boutonوالذي تم نشر في 23سبتمبر 2002حيث حاولت مجموعة العمل التركيز على [1]

- تحسين تطبيقات الحوكمة
- دراسة ملائمة المعايير التطبيقات المحاسبية
- تدعيم الشفافية
- تحسين نوعية المعلومات والاتصال المالي
- فعالية آليات الرقابة الداخلية والخارجية

6 تقييم حوكمة المؤسسات في فرنسا :

يمكن أن نقيم النموذج الداخلي للحوكمة المتمثل بفرنسا من خلال تحليل نقاط الإيجابية والسلبية كما يلي:

6-1 النقاط الايجابية لنموذج الداخلي للحوكمة :

من ميزات هذا النموذج أنن المؤسسات التي يتحكم فيها الداخليين تتمتع بمزايا عديدة منها أن الداخلين لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة بالإضافة إلي أنهم يميلون إلي اتخاذ القرارات التي تعزز أداء المؤسسة في الأجل الطويل وذلك مقابل قرارات تهدف غلي تعظيم المكاسب في الأجل القصير [2]

6-2 النقاط السلبية لنموذج الداخلي للحوكمة

يعرض المؤسسة غلي الفشل في بعض النواحي أخذها هو أن أصحاب المؤسسة (وأصحاب حقوق التصويت من ذوي نسبة المسيطرة ،يمكن أن يزعموا أو يتوطؤا مع غدارة الشركة لإستلاء على أصول المؤسسة على حساب مساهمين هي الأغلبية إن هذا النظام يسمح لكبار المساهمين أو كبار أصحاب التصويت بتخريب بعض المؤسسات بعدة طرق مختلفة وتتمثل إحدى هذه الطرق في تشجيع مجلس الإدارة لتصديق على شراء إحدى منشأة المنافسة بغرض وحيد هو شراء الحصة السوقية للمؤسسة والقضاء على المنافسة أما الطرق الاخري

[1] محمد مصطفي سليمات : حوكمة الشركات دار الجامعية لنشر والتوزيع 2008ص122

[2] الخضري محسن احمد : حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة مصر 2005ص88

فهي إقناع مجلس الإدارة لرفض عروض الاستحواذ خشية فقد السيطرة على المؤسسات على الرغم من أن عملية الاستيلاء فقد تعمل على تحسين أداء المؤسسة وحمايتها من ضغوط السوق الأوراق المالية [1]

المطلب الثالث :نموذج الحوكمة في الأردن

لقد عدت حوكمة المؤسسات موضوع نقاش في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وبين القطاعات الأكاديمية والمهنية أيضا وساء الاعتقاد بتأثيرها على الأداء المؤسسات ، وحمايتها والمصالح المساهمين فأدي هنا الاعتقاد لزيادة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات من فبل الباحثين

ونعتبر الأردن من الدول النامية الذين بتأثير بالمتغيرات المختلفة كالأوضاع الاقتصادية والسياسية التي تؤثر عليه شأنه شأن بلد الأخر

ومن الممكن أن تؤثر هذه العوامل على الموضوع الاقتصادي فيه وأداء الشركات وحتى تطبيق الأنظمة الدعم للرقابة

إلا إن الجهود قد تضاعفت في الأردن منذ عام 2004للعمل على تكوين واستثناء وإخراج أطر الحوكمة تعني بالقطاعات المختلفة ، فأصبح قواعد الحوكمة في الأردن أمرا مثيرا للاهتمام على الصعيد القطاعات المختلفة بشكل عام [2]

1 - بوادر ظهور الحوكمة في الأردن :

برز تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات (الأردنية بعد قرار دليل قواعد حوكمة الشركات المدرجة في البورصة عمان وفي عام 2008ثم تطبيقه وقد تم إنجاز دليل حوكمة الشركات بهدف وضع إطار ينظم العلاقات والإدارة فيها ويحدد الحقوق والواجبات والمسؤوليات بمبادئ يحقق أهداف الشركات وغيابها ويحظ حقوق من الأطراف ذوي المصالح ونستند هذه القواعد إلي عدد التشريعات التي من أهمها قانون الأوراق المالية والتشريعية الصادرة بمقتضاه ، وقانون الشركات ، بالإضافة إلي المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي التنمية oecdويتضمن دليل توعد قواعد حوكمة الشركات المدرجة والأسواق المالية

2 محمد ياسين عادر " محددات الحوكمة ومعايرها "ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول العولمة –الغدارة في عصر المعرفة جامعة الجنان طربلس لبنان 2009ص95

1محمد قاسم وعبد الجليل : توفيق حسن "الأثر تبني الشركات الأردنية لمبادئ الحوكمة " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال عدد1مجلد 8ص35-2012 65.

وفي عام 2010قامت هيئة الأسواق المالية بعرض فهرس مفصل لقواعد الحوكمة وذلك لتحديد القواعد الإرشادية والقواعد الإلزامية ، ويجب على المؤسسات التقيد بالقواعد الإلزامية وتحت طائلة المسؤولية [1]

ويتم تطبيقها خلال أسلوب الإلزامي وعدم الالتزام أي يجب على المؤسسات الالتزام بالقواعد الإرشادية أو التفسير في حالة عوم الالتزام أي أن هذه القواعد (هيئة الأسواق المالية

2 تطور حوكمة المؤسسات في الأردن

الجدول رقم (I-01): يمثل تطور حوكمة المؤسسات في الأردن

الجهة	العام	الإصدار
البنك المركزي	2004	إصدار عام 2004لأعضاء إدارات البنوك في مجال حوكمة الشركات (دليل الحاكمة المؤسسة للبنوك الأردنية 2007)
هيئة التأمين	2006	إصدار تعليمات الحاكمة المؤسسة لشركات التأمين وأسس لتنظيمات وإدارتها
البنك المركزي الأردني	2007	إصدار الحاكمية المؤسسة في عام 2007والواجب تبقه من تاريخ 2007/12/31ويحتوى على بنود وإجراءات يجب على كل مؤسسة إفصاح عنها
هيئة الأوراق المالية	2008	إصدار قواعد حوكمة الشركات الملومة للمؤسسات المدرجة في السوق المالية بالإفصاح في تطبيق القواعد وقد تم تطبيقها 2009/1/1
هيئة الأووراق المالية	2010	إصدار فهرس مفصل لقواعد حوكمة الشركات
دائرة مراقبة الشركات	2012	إصدار الحوكمة للشركات الأردنية

مصدر: سليمان محمد حوكمة الشركات ومعالجة ومصالح و الفساد المالي والإداري الإسكندرية دار الجامعية ،2007، ص51

[1] حداد فايز :الإدارة المالية طبعة 2010دار الحامد للنشر والتوزيع عمان

المبحث الثاني :واقع تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلك الجزائر جهودا مكتفة نحو بناء إطار مؤسستي لحوكمت الشركات ، حيث عملت تحقيق ذلك واجهتها مجموعة من المعوقات والتحديات .

المطلب الأول: معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكم ة المؤسسات في الجزائر على أرض الواقع نشأة من الداخل المؤسسة أو من خارجها وتمثل فيما يلي :[1]

أ - **المصدر الخارجي** :

ويتمثل في عدم التفصيل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمت المؤسسات فعالا ،يحاول أن تبعده قدر الإمكان في تأسيس مؤسستها عن المؤسسات العائلة .

فليس بالضرورة أن يكون مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ويندرج تحت هذا المعوق الرئيس معوقات ثانوية أخري .

. تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية

. أعضاء مجلس الإدارة : عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكون قادرين على تقديم الأداء واجتهاد مستقل نابع عن إحساسهم بالمسؤولية

. لجان مجلس الإدارة :وأهمها لجنة التدقيق ولجنة المكافآت والترشيح

ب - **المصدر الخارجي** :

هو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدي توفير القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي التي نظمن تطبيق الحوكمة في المؤسسات وإعطائها صفة الالتزام وعدم معارضتها مع هذه القوانين

المطلب الثاني :تحديدات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

يواجه تطبيق الحوكمة على ارض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيصها في ما يلي :

أ - **الفساد** :عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغيبيات الحوكمة وينتج عنه العديد من الآثار السلبية الخطيرة الاستمارات الأجنبية إلي جانب ذلك فإن الفساد تكاليف اقتصادية أخري منها الانخفاض لاتفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية زيادة سوء تخص الموارد والتحدي الأكبر الذي يواجه مطبقي الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولية أساسية على محاربة الفساد

ب - الممارسة العملية والديمقراطية :

إذا كانت الإقصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وحافل فإنها في إطار هذا السعي أهتم من الجانب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية ومن أثارها لايجابية

[1] عدنان بن حديلر بن درويش : حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة إتخاذ مصارف العربية2007

. يعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداخل السلطة وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوي سياسية للانفراد بالسلطة وذلك يعمل على تطبيق نطاق الفساد

. تستنج الديمقراطية فرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجبها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة

ج- احترام السلطة القانون لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو الحال للحوكمة فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة ، إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها .

د- إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح :

إن عمليات التطوع والفساد التي يتم مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح ولكنها تصر أيضا المؤسسة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي ينبغي بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالمؤسسة [1]

المطلب الثاني : إجراءات تحسين حوكمة المؤسسات في الجزائر

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكم ة المؤسسات لابد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة المؤسسات تتصل فيما يلي :

أ - إجراء قصيرة الأجل :

تقوم المؤسسة باعتبار سياسة مكتوبة خاصة لحوكمة المؤسسات يتم الإفصاح والإعلان عنها .هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة وإنشاء مجلس إدارة إستنا ري والذي هو مهمته المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل إلي جانب ذلك فإن الفساد تكاليف اقتصاد أخر يمنها انخفاض الاتفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية زيادة سوء تخصيص الموارد والتحدي الأكبر يواجه مطبقي الحكومة هو أتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولية أساسا علي محاربة الفساد

ب - الممارسة العملية الديمقراطية

إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال فإنها في إطار هذا السعي أتضح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية ومن أثارها الإيجابية

[1] سليمان محمد حوكمة الشركات ومعالجة ومصالح و الفساد المالي والإداري الإسكندرية دار الجامعية ،2007، ص51

- تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية والتي اتفق حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوي أسياسية للإنفراد بالسلطة وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد
- تتيح الديمقراطية فرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية التامة .
- احترام سلطة القانون لا يمكن لأي شئ أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو الحال الحوكمة فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها .

تقوم المؤسسة بتعين عضو مجلس إدارة منتدب من بين خبراء الموجودين في السوق

. إتباع سياسة بيئية اجتماعية للمؤسسة اتجاه الموظفين ويتم الإفصاح عنها

. تؤكد الوثائق الأساسية للمؤسسة مع ضمان معاملة مساوية لمساهمين الأقلية

ت - إجراءات متوسطة الأجل :

تعمل سياسة حوكمة المؤسسات على تكوين مجلس الإدارة استشاري خلال عام واحد ويعقد هذا المجلس أرقعة اجتماعات سنويا للمؤسسة جدولا للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات وتقد إلي أعضاء مجلس الإدارة الأشتشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تتضمن سياسة حوكمة المؤسسات على ما يلي :

- تعين عضو من مجلس الإدارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين [1]
- أن تقوم المؤسسة بإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلي المساهمين عن المحتوي ومدي تنفيذ سياسة المؤسسة المكتوبة الخاصة لحوكمة المؤسسات والسياسة البيئية الاجتماعية للمؤسسة
- أن تقوم المؤسسة بإفصاح في لتقريرها السنوي عن مدي التزامها بقواعد الحوكمة .

[1] محمد منير النجار :البعد المصرفي في حوكمة الشركات ، اتخاذ المصاريف الكوربية العدد 04مارس20074

الجدول رقم (**I-02**): خصائص المؤسسات الجزائرية من منظور نماذج الحوكمة الدولية

معيار التفرقة	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية
طبيعة المؤسسة الاقتصادية	مؤسسة اقتصادية عقلانية ذات دافع ربحي	شركة اقتصادية اجتماعية ذات دافع الرفاهية أصحاب مصالح المجتمع
درجة التركيز المال	وجود نسبة ترتكز كبيرة للملكية تعود للمستثمرين المؤمنين	الملكية تعود للدولة تمتلك الرأس المال الأكبر
هدف الشركة	تكبير اكبر قدرة من منافع بشكل الذي سيساعد على تعظيم الثروة	تحقيق مصالح من الفئات المختلفة لأصحاب المصالح العمال انهيار بالجملة
الفئة ذات تأثير على الإدارة المؤسسة	الملاك ، الشركاء أو جملة الأسهم	أصحاب المصالح الممثلين من هيئات ، العمال
مصادر التمويل	ترتكز على تمويل الذاتي بالإضافة إلي تمويل البنكي	تركز على التعليمات القانونية الصادرة من الهيئات الوصية
طبيعة مجلس الإدارة	تختلف باختلاف نوع الشركة شركات الأشخاص (الملاك أو الشركات)الأموال مجلس الإدارة واحدة أو مجلس لإدارة الشركة	مجلس إدارة الشركات أو مجالس الإدارة
تسير المؤسسة	ترتكز على التعليمات الذاتية الصادرة عن الملاك	ترتكز على تعليمات الثانوية الصادرة من الهيئات الوصية
مكافأة الإدارة	أجور ثابت مع مكأفاة تختلف باختلاف الشركة	
التدقيق الداخلي	عملية محدودة ترتكز على النشاط المالي	
لجنة التدقيق	غير موجودة	تقتصر على البنوك والشركات المسجلة في البورصة مهمتها الإشراف على أعداد القوائم المالية

المصدر: سليمان محمد حوكمة الشركات ومعالجة ومصالح و الفساد المالي والإداري الإسكندرية دار الجامعية ،2007، ص81

الخلاصة :

أن تبني مبادئ الحوكمة في أي بلد لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان هناك مناخ وبيئة نظمن تلك المبادئ وهذا ضمن الأطر القانونية والتنظيمية في الجزائر في ضل العولمة نجد نفسها أمام اختبار صعب من خلال البيئة الداخلية وضعف مؤسساتها والبيئة الخارجية التي ستفرض عليها التكيف مع المتطلبات والمستجدات الحديث

ويمكن القول أن عمليات وضع أي من التشريعيان تمثل أحدي التحديات المؤسسة في الاقتصاديات النامية وبدوره لا يمكن للأسواق ولحوكمة المؤسسات أن تثبت جذورها ويعتمد مستقبلها اقتصادياتها على مواجهة تلك التحديات

ويواجه الاقتصاد الجزائر بصفة خاصة تحديات تمثل غرس حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية باعتبارها المساهم الأكبر في العمالة والدخل

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الجانب النظري إلي فصلين يتحدثان عند مبادئ الحوكمة في المؤسسات ، التي بدورها هي عبارة عن أفضل وسيلة لنجاح اقتصاديات مؤسسات عالمية كبري ، وكان لابد من الوقوف على مدي تطبيق المؤسسات الجزائرية لهذه المبادئ فقد قمت بدراسة ميزانية في مؤسسة تكرير السكر فرع مستغانم لمعرفة ما مدي تطبيق هذه المؤسسة لتلك المبادئ لذا ارتأينا إن قسم الجانب التطبيقي إلي مبحثين :

المبحث الأول يتناول دراسة المؤسسة وذلك بالقيام بتقديم لوحة فنية عنها من خلال تعريف وذكر تاريخ نشأتها وأقسام العمل فيها وكشف الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أما المبحث الثاني فهو يخص الموضوع المذكرة وهو واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسة تكرير السكر بذلك في هذا المبحث قمت بدراسات في هذا المؤسسة وذلك من خلال إجراء مقابلة مع السيد مدير للمؤسسة وفي الأخير تم الدراسة والتحليل النتائج

المبحث الأول :لمحة عن مؤسسة تكرير السكري

المطلب الأول :نبذة تاريخية عن المؤسسة .

تعتبر شركة تكرير السكر بمستغانم فرع من المؤسسة الوطنية المحددة بنظام قانوني يضبط حسن تسيرها ، فهذه الشركة SPA **RAM SUCRE** تأخذ تسمية مؤسسة العمومية الاقتصادية

"يجب أن تظهر هذه المؤسسة هذه التسمية متبوعة أو مسبوقة بعبارة شركة ذات أسهم بأحرف كاملة مع تبيان رأس مالها في جميع العقود والمذكرات وبصفة عامة في الوثائق الخاصة عن الشركة المادة 03من نظام القانوني .

وشركة ذات أسهم بموجب قرار من الجهة العامة وبقرار من مجلس الإدارة حسب المادة الرابعة وتستمر لمدة 99إبتداءمن تاريخ قيدها في بالسجل التجاري ، ويمكن تمديها كما يمكن حلها مسبقا لأحكام القانون التجاري الأساسي حسب المادة 05، أنشئت وحدة مستغانم للتكرير السكر بتاريخ 1970/05/16بالمرسوم الوزاري رقم KAB/49وبالقرار الأحادي رقم ND/DI/335/96 بتاريخ 1969/05/23.

المطلب الثاني :تعريف مؤسسة تكرير السكر RAM SUCRE

في البداية كانت المؤسسة تقدم خدمات للديوان الوطني توزيع المواد الغذائية ONACو ذلك ابتداء من سنة 1974وما يميز هذه المرحلة هو أنها كانت تستفيد من الدعم المقدم لها من طرف الدولة ، سواء فيما تعلق بالمادة الأولية أو الأموال .

وفي سنة 1987إلي يومنا هذا غيرت المؤسسة الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسية التمويل الذاتي ، وبذلك أصبحت المؤسسة حرة ، حيث كانت تمول نفسها بنفسها غير أنها كانت من فرض الدولة للأسعار.ومنذ سنة 2011إلي يومنا هذا غيرت المؤسسة من طبيعة نشاطها بحيث تخلت المؤسسة عن شراء المادة الأولية "السكر الخام "وعمليات التوزيع وأصبح يقدم لها بهذا المادة من طرف رجال الأعمال وما على المؤسسة سوى الإنتاج فقط بحيث اللوازم المختلفة والمواد الأخرى المضافة كالسيليليور ، الكلس ، ملح ، وكهرباء والغاز والماء....إلخ على عاتقها أما التكاليف التوزيع فهي على عاتقه م لتتقاضي ذلك أجر أداء خدمة التكرير فقط ، أما فيما يخص المتعاملون فكانت تتعامل في سابق الأوان مع الشركة التجار يةع " LTC"وبعد ذلك مؤسسة "BLONy"فشركة "CIVTAL" أما المتعامل الحالي فهو شركة "OUEST" IPORT قدم ملفا إلى المؤسسة الأم بعد قرار الدولة بخوصصته

المطلب الثالث :مراحل تطور المؤسسة

شركة ذات أسهم 146000سهم بمبلغ 100دج للسهم الواحد وبرأس مال يقدر ب 16400000000دج تقع الوحدة غرب مدينة مزغران على الطريق الرابط بين وهران ومستغانم وتشغل مساحة قدرها 11هكتار، وساهمت في انجازها الشركة الفرنسية FIVES-CAIL –BAH-COCR-C-B والشركة الإيطالية RENGEINNE حيث كان الوضع حجر الأساس سنة 1970انطلقت الإنتاجية بتاريخ 1974/04/18وتتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية BADRحسب إحصائية 2001وصلت الإنتاجية للمؤسسة إلي :

- ✓ معالجة السكر الأحمر تقدر بـ 330طنفي اليوم .
- ✓ منتوج السكر الأبيض يقدر 300طن في اليوم .
- ✓ منتوج السكر قطعة يقدر ب100طن في اليوم .
- ✓ منتوج السكر المبلور في الأكياس حجم 50كلغ يقدر بـ 100طن في اليوم .

المطلب الرابع :نظام عمل المؤسسة في RAM SUCRE

توظف شركة تكرير السكر بمستغانم 270عامل منهم 249عامل دائم و 21عامل مؤقت ، نظام العامل في الشركة 24/24سا ، لذلك فإن العامل مقسمين إلي أربعةأفواج يعمل ثمان ساعات قانونية وتم ر فترات العمل بالتناوب كتالي :

- ✓ فريق يعمل من الساعة 6صباحا إلي غاية 14مساءا .
- ✓ فريق يعمل من الساعة 14مساءا إلي غاية 22ليلا .
- ✓ فريق يعمل من الساعة 22ليلا إلي غاية 6صباحا .

أما الفوج الرابع فيم ر في حالة راحة وهكذا يكون العامل طوال أيام الأسبوع دون توقف إذا توفرت المادة الأولية .

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها

المطلب الأول : مؤسسة تكرير السكر بمستغانم RAM SUCRE

منذ تأسيس الشركة إلي غاية 1984كانت تمون المادة الخاصة من طرف الديوان الوطني للتجارة وما بين 1984إلي غاية جوان 2001، وأصبحت تمون نفسها خاصة في السنوات :(1997،1996.....2001)

ونظرا لصعوبة التموين بالمادة الأولية (السكر الأحمر) التي تستورد بأكملها من الخارج وبالعمل الصعبة وبسبب الوضعية المالية للشركة التي لا تملك القدرة على تموين ذاتها ، وأصبح من الواضح ضرورة البحث عن الشريك يمون الشركة بالمادة الأولية حتى يمكنها من العمل والإنتاج ويعطها فرص النهوض .

ابتداءا من سنة 2001اتبعت الخوصصة عن طريق الشراكة مع الخواص لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية ، بدأ أول عمل شراكة مع شريك الجزائري CEVITALالذي يقوم بتموين الشركة بالسكر الأحمر ولذلك تصبح الشركة تقدم خدماتها للشريك بدلا من أن تنتج لنفسها

ومع بداية 2008بدأت تتعامل مع شريك جديد وهو السيد (برحال قادة)الذي اصبح ملكا للقطاع الخاص هذا مع بداية سنة 2009

فكان موضوع الشراكة يتمثل في الاستغلال والتسيير والتنمية بصفة أساسية نشاطات إنتاج السكر وكل النشاطات الصناعية الأخرى المرتبطة بهذا الموضوع .

المؤسسة الأم :

تموين ، إنتاج ، تحويل ، تكييف ، ترقية ، تسويق ،لكل المواد الصناعية الغذائية .

تأسيس ووضع الإستراتيجية التنمية الصناعية التكنولوجيا التجارية والتقييمين لمواد الصناعة الغذائية بها في ذلك المساهمة في الشركات الأخري. وبصفة عامة القيام بكافة الأعمال التي لها علاقة مباشرة أو غي مباشرة بموضوعها والتي تساعدها تحقيق غرضها والمراتبطة بها أو الكفيلة لتسهيل تقدمها وتطورها ،وهذا حسب المادة الثانية .

ملاحظة:

حاليا أصبحت المؤسسة تنتج سكر عامي مبلور في أكياس ذات كلغ فقط للأسباب التالية :

- ✓ كثرة الطلب على ها النوع من المنتوج .
- ✓ السعر في متناول المستهلكين .
- ✓ توقيف النشاط في الوراشات الأخري ، وذلك راجع إلي الارتفاع في كلفة إنتاج ونقص في قطع غيار الالات

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر من المديرية العامة الموجودة على رأسها الهيكل التنظيمي رفقة الأمانة العامة ، التي تتفرع إلي ثلاثة مديريات رئيسية وكل مديرية تتفرع بدورها إلي مجموعة من المصالح أو الأقسام :

1 **مديرية التجارة** :والتي تتفرع من ثلاثة مصالح :

أ - **مصلحة النظافة والأمن** :وتعتمد بشكل كبير على الأمن الداخلي وتتضمن مجموعة من لبفرق المتناوبة خاصة وأن العملية الإنتاجية لا تتوقف حتى الليل وعليه هناك مسئول واحد عن الأمن

- ✓ **مصلحة البيع** :خاصة بالتسويق أو بيع المنتوج
- ✓ **مصلحة التموين** :تموين المؤسسة

ب - **مديرية الإستغلال** : والتي تنقسم إلي :

- ✓ قسم المخابر :حيث يتم معاينة عيينات من السكر الأحمر ، كما يقوم المخبرون بالمتابعة المستمرة لمختلف مراحل تكرير السكر بصفة خاصة ومراقبة وتحليل السكر

ج- **قسم الصيانة** : وهو القسم المسئول عن ضمان عملية الإنتاج بضمان صيانة قطع الغيار الضرورية للالات ، وفي حالة نعطل إي الة تجد المهندسين في الخدمة السريعة حيث يوجد ضمن هذا القسم مجموعة خاصة لقسم الميكانيك .

د- **قسم الإنتاج** :تضم هذه الأخيرة قسمين للإنتاج والتصنيع حيث التصنيع هي المنطقة التي فيها عمليات الإنتاج وهي مكونة من ألات ، عمال ، تقيين ومهندسين

هـ - **مديرية الإدارة والمالية** :وتضم مصلحتين هما المالية ومصلحة الإدارة .

- ✓ **مصلحة المالية** : مكلفة بتسيير الشؤون المالية لكافة المؤسسة بما فيها لأجور المستخدمين ، وتضم مكتب المحاسبة العامة ، ومكتب الموارد والخزينة ومكتب خاص بمحاسبة الميزانية المعمول بها في المؤسسة .
- ✓ **مصلحة الإدارة**: وتتكون من :

مكتب المستخدمين : والمهتم بتسيير المسار المهني للموظفين والعمال بلإضافة إلي عمليات المراقبة والمتابعة وتقييم الأداء ويندرج بعده كل من :

مكتب التكوين : كان يهتم في السابق بالإشراف على تدريب العمال الجدد وإرسال العمال إلي مراكز التدريب إذا توفر ذلك أما حاليا فهطا المكتب لا يقوم المهام التي أسندت إلي مكتب المستخدمين للأشراف عليها

مكتب الوسائل العام : الذي يضم بدوره حظيرة السيارات التي تحتوي على شاحنات النقل والسيارات إدارية

الجدول رقم (III- 04): يمثل تقسيم عدد العمال في مختلف الوظائف للمؤسسة

الوظائف	العدد	النسبة
مصلحة الإنتاج	115	%46.18
الصيانة	69	%27.71
التجارة	12	%4.82
الأمن	19	%7.63
المالية والمحاسبية	06	%2.41
المخبر	10	%4.03
الإدارة	18	%7.24
المجموع	249	%100

يضم على رأسه مدير الإدارة والمالية dafثم يتفرع إلي كل من

الأمانة ،رئيس حظيرة السيارات ، رئيس مصلحة المستخدمين ورئيس مكتب المستخدمين

الأمانة :وتظم كاتبة ، عون اجتماعي رئيس قسم المحاسبة ومحاسبة الأجور .

حظيرة السيارات :التي تظم رئيس الحظيرة ، سائقي سيارات الوزن الخفيف وسيارات الوزن الثقيل ، وأعوان الصيانة .

مصلحة المستخدمين : وتظم كل من الرئيس المصلحة ورئيس مكتب المستخدمين أعوان النظافة ، الحجاب ومختلف الموظفين في المصلحة

الجدول رقم (III- 05) :يمثل عدد اطارات في المؤسسة

تقييم المستخدمين بالوحدة	العدد	النسبة
الإطارات	40	%16.26
إطارات التكوين	101	%41.06
المنفذون	105	%42.68
المجموع	246	%100

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة ومشاكل التي تعاني منها

1 - أهداف:

الهدف من إنشائها هو تكرير السكر الأحمر المستوردة من الخارج لإنتاج السكر الموجه للإستهلاك المتمثل في :

- بقايا السكر Mellsasse
- سكر مبلور بوزن 50كلغ

وللمؤسسة أهداف أخري تسعي لتحقيق تكون في قمة النجاح ومن بينها

- استثمار وتسيير وتنمية نشاطات إنتاج السكر وكل النشاطات الصناعية الأخري التي لها علامة نشاطها الأساسي
- ضمان التكوين لتتمن من تحقيق المخططات المتعددة فيها فيخص الإنتاج مادة السكر
- تنظيم وتطوير هياكل الصيانة بحيث ترفع مردودية الإنتاج
- تعظيم الإنتاج والربح الجيد
- العمل على الإستفادة من التكنولوجيا والأساليب الحديث في العمل بما يسهل عمليات الإنتاج والتسيير من خلال عمليات التدريب والملتقيات وفي هذا الشأن
- تسيير وتنمية نشاطات الإنتاج السكر بما يتظمن تغطية الطلب على المادة

- ضمان بيع بضاعتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق .

المشاكل :من أهم المشاكل التي تعاني منها مؤسسة تكرير السكر نستخلصها فيما يلي :

- انعدام سياسة التسويقية فعالة في تصريف منتاجاتها النهائية ما أدي إلي كساد منتاجتها النهائية نتيجة المنافسة من طرف الخواص ،فمثلا بلغت قيمة المخزونات من المنتوجات النهائية (منتوج تام)في السداسي الأول من سنة أكثر من 80مليار سنتيم .
- إن انفتاح الجزائر على الاقتصاد السوق فتح المجال إلي الخواص للنشاط الأكثر فنجد مؤسسة مستغانم كأي مؤسسة عمومية تعاني من قضية المنافسة من طرف الخواص حيث على سبيل المثال أن المؤسسة تبيع نتاجاتها (السكر) ذات النوعية عادية بأسعار موازية لأسعار نفس المنتج المستورد من الخارج دو موعية الرفيعة
- قضية المخازن لاحظنا أن لدي المؤسسة مخزون خامل معتبر يشمل قطع الغيار السيارات ، الكهرباء ، التصنيع آلة .....وقدر القيمة المالية لهذا المخزون 227741342.46دج .

كذلك بعد إطلاعنا على بطاقة المخزون لاحظنا أن بعض المواد قطع الغيار أصبح غير مشتغلة حيث أن الحركة إخراجها توقفت منذ07سنوات لكن مصلحة التموين لا زالت تشتري هذه القطع

- عدم وجود طريقة واحدة لتسيير المخزونات داخل المؤسسة سواء المواد إلي المخازن أو إخراجها .
- الاختلاف في الترقيم لبعض المواد بين مصلحة الشراء (الفواتير الموارد)التخزين (بطاقة المخزن) وبيانات المصلحة المحاسبة

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج المقابلة

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلي دراسة حالة شركة تكرير السكر فرع مستغانم حيث قمت بإختيار مجموعة من الأسئلة عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوقت الراهن أو في المستقبل القريب وبالتالي إتباع بعض المؤسسات الجزائرية التي تبنت مبادئ الحوكمة

- من أجل معرفة مدي تبني المؤسسة لمبادئ الحوكمة سنحاول الاطلاع على أجوبة عينة الدراسة عن المجموعة المختارة من أسئلة المقابلة التي كنت على النحو التالي :

- **س:** هل سيساهم أصحاب المصالح في وضع استراتيجات العامة للمؤسسة .

سيساهم أصحاب المصالح في وضع استراتيجية للمؤسسة بعد استشارتهم من طرف رئيس المدير العام حول تطور المؤسسة والمشاريع المرتقبة .

- **س:** هل تطبق المؤسسة أحد مبادئ الحوكمة والمتمثلة في الشفافية ؟

إن المؤسسة تكرير السكر لها مجلس الإدارة والذي برائسة رئيس مجلس الادارة والذي لديه نائب المتمثل في نائب رئيس مجلس ادارة وقمت بطرح عليه هذا السؤال فكان الرد بأن مؤسسة لا تطبق مبادئ الحكومة ولكن تطبيق جزء من االشفافية

- **س:** هل رئيسمجلس الادارة الذي يترأس المجتمع هو من أحد الساهمين ؟

نعم إن الرئيس مجلس الادارة pdg للمجتمع تكرير السكر هو من أحد المساهمين وهو صاحب حصة الأسد من المساهمين وبالتالي هو الذي يترأس مجلس الإدارة.

هل تمتلكون وسائل انشر المعلومات تضمن الوصول العادل إليهما مثل الإعلام الألي موقع على شبكة الانترنيت ؟ للمؤسسة وسائل لنشر المعلومات تضمن الوصول العادل إليها مثل الإعلام الألي وموقع شبكة الانترنيت أي أن للمؤسسة موقع عل النت لكن لا يوجد جميع المعلومات في ذلك الموقع الخاصة بالمؤسسة

- **س:** هل يقوم مجلس الإدارة بوضع خطاطا استراتيجية للمؤسسة ؟

يقوم إطارات المؤسسة باتخاذ خطاط الإستراتيجية للمؤسسة على شكل تقارير تقدم لمجلس الإدارة

- **س:** هل يضع المجلس ضوابط للرقابة ؟

نعم يقوم مجلس الإدارة بوضع ضوابط للرقابة على جميع فروع المؤسسة

- **س:** هل يتم تعين أعضاء مجلس الإدارة أم أنهم ينتخبون؟

لقد طرح السؤال على السيد نائب مجلس ادارة على كيفية تعين أعضاء المجلس الإدارة أم أنهم ينتخبون فكانت الإجابة بإن أعضاء المجلس الإدارة يعينون من طرف رئيس مجلس الإدارة .PDG

- **س:** عدد الأعضاء المساهمين بالشركة ؟

عن الشركة مجمع السكر المسماة بمجمع برحال Berrahalgroup من 5 مساهمين بأسهم في الشركة حيث يرأس المجمع برحال قادة لامتلاك الحصة الأسد امن الأسهم وهو رئيس مجلس الادارة اما الشركاء الأخارين فلا يدخلون في المجلس الإدارة .

- **س:** هل يوجد فصل بين رئاسة مجلس الإدارة pdg ونائب مجلس الادارة dg؟

بعد قيامي بلقاء مع السيد نائب مجلس الادارة وقمت بطرح عليه هذا السؤال كانت الاجابة بإن هناك فصل بين رئاسة مجلس الإدارةpdg و نائب مجلس الادارة حيث dg الذي يقوم بالتسيير المجمع

- **س:** إي نوع من المعلومات تقومون بتحضيرها للمساهمين أو شركاءهم أي هل هي معلومات مالية ، ومحاسبة إستراتيجية؟

كانت إجابة السيد نائب مجلس الادارة بإن المعلومات التي يقومون بتقديمها للمساهمين هي معلومات مالية محاسبة ، إستراتيجية أي أنهم يقومون بتقديم جميع المعلومات .

- **س:** هل للمؤسسة موقع الكتروني على النت ؟

لمجمع برحال موقع إلكتروني في شبكة الانترنت يوضح جميع معلومات المجمع للراغبين في الإطلاع على ما يخص المجمع من مستجدات والموقع هو كتالي:

www.berrahalgroup.com

- **س:** هل التزام القوائم المالية والمحاسبية متوفرة لجميع الراغبين إم لا ؟ عند طرحي للسؤال على السيد نائب مجلس الادارة وهو الدي يقوم بتسيير المجمع هذا السؤال المتمثا في إمكانية معرفة القوائم المالية والمحاسبية كان الجواب لا يمكن للجميع الإطلاع ماعدا شركاء المؤسسة.

- **س:** هل سبق وسمعتم بالحوكمة أو الحكم الراشد للمؤسسات ؟

كان الجواب من قبل السيدنائب مجلس الادارة :dgبأن المؤسسة لا تطبق مبدأ الحوكمة لكنهم سمعوا بها ولم يبدأو بعد بتطبيقها

- **س:** هل تملك المؤسسة دليلا أو قانون متعلق بها ؟

بعد طرحنا سؤال على السيد نائب مجلس الادارة لمجمع برحال حول إمكانية إمتلاك المجمع دليلا أو قانونا متعلق بمصطلح الحوكمة كانت إيجابية ب لا توجد دليلا إو قانونا متعلق بها عدد المالكين للمؤسسة

مؤسسة تكرير سكر شركة ذات أسهم يشترك في الحصص المساهمين عدة مالكين عددهم خمسة شركاء عل راسهم السيد برحال قادة معين من قبلهم كرئيس مجلس ادارة لها

-**س:** هل يوجد مجلس إدارة ؟

مؤسسة تكرير السكر لها إدارة مركزي ة حيث مجمع برحال يحتوي على مجلس إدارة يدير شؤونها عدة إطارات سامية لهم خبرة في مجال التسيير.

- **س:** ما هو عدد الأعضاء المتواجدين بمجلس الإدارة ؟

يتكون مجلس الإدارة المتواجد في الإدارة المركزية بمجمع برحال من 8أعضاء ليسوا مالكين لشركة بل هم مجموعة من الإطارات .

- **س:** هل رئيس مجلس الإدارة هو المدير عام أم لا ؟

يوجد في المجمع برحال مدير عام برئيس مجلس الإدارة وإنما عضو من أعضاء ها ، حيث يقوم المدير dgبالتنسيق مهام فروع المجمع

الاستنتاجات:

ومن خلال دراستنا لمؤسسة تكرير السكر فرع مستغانم تتم التوصل إلي النتائج التالية :

- لقد إتضح من هذه الدراسة إلي مؤسسة لا تطبق مبادئ حوكمة المؤسسات فهي لدينا مساهمين ولا تقوم تسيير مختلف بيانها عن طريق تقارير سنوية التي تقدمها وأيضا لدينا موقع إلكتروني لكن لا يوجد هذه المعلومات المهمة وبالتالي هي لا تبالي أن يحصل جميع المساهمين على أهم المستجدات وأصحاب المصلحة بما تحققه المؤسسة .

- أما فيما يخص مبدأ الشفافية والإفصاح المالي فإن المؤسسات ليست حريصة كل عرض على تقديم مختلف المعلومات المالية والمحاسبة وكذا المشاريع المستقبلية إلي جميع المساهمين بل ويتعدي الأمر بعدم نشر كل هذه المعلومات وغيرها حتى لا تكون متاحة لجميع الأطراف التي تربطها علاقة بالمؤسسة

الخلاصة:

من خلال قيامنا بدراسة ميدانية لشركة تكرير السكر مستغانم وحيث قمنا بإجراء مقابلة مع سيد المدير للمؤسسة و لقد لاحظنا أن المؤسسة لا تطبق كل مبادئ الحوكمة فمثلا يجب عليها إن تقوم بنشر بيانات الخاصة بها عبارة عن تقارير سنوية التي يجب تقديمها للراغبين على الاطلاع على مميزات المؤسسة ودلك من خلال موقع الالكتروني على النت ولقد ارتئينا أيضا إن المؤسسة تطبق احد من مبادئ الحوكمة والمتمثل في إن لديها مدير عام تم تعيينه رئيسا لمجلس الإدارة وتم تعيينه من قبل السيد رئيس مجلس الإدارة وكذلك فيما يخص مبدأ الإفصاح والشفافية يجب على المؤسسة ان تقدم جميع المعلومات المحاسبية والمالية وان تقوم بإبلاغ جميع المساهمين بالمشاريع المسطرة مستقبلا ولا يجب ان ننسى أمرا مهما وهو قيام المؤسسة بنشر جميع المعلومات لتكون متوفرة لجميع الأطراف.

الخاتمة العامة:

إن التطبيق لمبادئ الحكومة إذا ما تم إنجازها بشكل سليم فإنها تمثل سبيل النقد لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل إلا أن نجاح مبادئ الحوكمة في تحقيق أهدافها لا يحقق فقط عند إصدارها وإنما يعتمد الجدية التطبيق و تفادِ أثارها وتبني ثقافة الحكومة وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه ما لم يؤمن القائمون على إدارة المؤسسات والجمعيات المهنية ومراقبون الحسابات والمساهمين يجدون هذه القواعد وأثارها الإيجابية على الأنشطة المؤسسات وسوق المال ككل وكذلك مصالحهم المشروعة حيث تساعد حولئمة المؤسسات المساهم على القيام بالحماية ومراقبة حقوقهم بأنفسهم وعدم الاعتماد علي لجنة الأوراق المالية للقيام بهذه المهمة وتؤدي إلي أن يمارس كل مساهم حقوق الأساسية من تصويت وتقديم اقتراحات بصبورة منتظمة وحضور اجتماع الجمعية العمومية .

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها توصلنا إلي بعض الإقترحات التي من شأنها المساهمة في إرساء مبادئ حوكمة لمؤسسة في الجزائر إذ لابد من :

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على توفير الإطار المنوسي والقانوني
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية والخارجية وكذا اللجنة المراجعة في المؤسسات الجزائرية ، بما يضمن استقلالية وكفاءة وفعالية عمليتها .
- استثناء منضمات مهنية تعمل آليات مزاولة مهنة المراجعة في الجزائر مع إصرار معايير المراجعة الداخلية والخارجية بما يتوافق مع المعايير الدولية
- العمل على مواكبة التصورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن العالم للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتصورات الحديث في البيئة الأعمال والممتلكات إنسانية في الحوكمة .

اقتراحات و توصيات :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناه توصلنا إلي بعض الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر إذ لابد من:

- وضع نظام للحوكمة معلن لكافة الاطراف المعنية بتطبيقه يوضح واجبات ومسؤوليات كل موظف في المؤسسة.
- البدئ في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة للحد من الفساد الاداري.

_تفعيل دور الرقابة في المؤسسات لضمان النزاهة والاستقلالية القضاء ودلك عن طريق سن تشريعات وقوانين صارمة ورادعة.

- إنشاء منضمات مهنية تعمل على تنظيم أليات مزاولة مهنة المراجعة في الجزائر مع إصدار معايير المراجعة الداخلية والخارجية بما يتوافق مع المعايير الدولية
- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بتة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتصورات الحديثة في بيئة الأعمال والمتمثلة أساسا في الحوكمة المؤسسات
- عدم اهتمام المؤسسة بتوفير تعويضات والتأمينات اللازمة في تقديم الأجور مما لا يحفز العمل ولا يشجعهم أكثر كما أن المؤسسة لا تسعي جاهدا لتربية عمالها من خلال طارق خاضعة لا تزيد من ابتكارهم وتفانيهم .

قائمة المصادر و المراجع:

باللغة العربية:

01- Ganth R Jones – chavls whill تعريب محمد سيد أحمد واسماعيل على –إدارة الإستراتيجية مدخل متكامل –دار المريخ للنشر الرياض المملكة العربية المتحدة السعودية 2008

02- بهاء الدين سمير علام أثر الأليات الداخلية لحوكمة على الأداء المالي للشركة المصرية وزارة الإستمارة مركز المدير المصرية القاهرة 2009ص

03- توق محي الدين بتعاون "الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد ، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الأردن

04- جون سوليفان وأخارون :حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون ترجمة سمير كرم اصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة واشنطن 2003

05- الجيلالي محمد حلمي "الحوكمة في الشركات " عمان الأردن 2010

06- الجيلالي وليد :دراسات في المشاكل المحاسبة المعاصرة ،الطبعة الأولى،عمان ،دار الحامد للنشر والتوزيع 2004

07- جيمس غوارتيني وروبرت لوسوف – الحرية الاقتصادية في العالم –التقرير لعام 2002فانكوفو

08- حلوة حنان محمد رضوان نظرية المحاسبة منشورات جامعة حلب 1999

09- حما طارق عبد العال إدارة المخاطر افراد –إدارات –شركات بنوك –دار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية 2007

10- حمادة طارق عبد العالي :حوكمة الشركات (المفهيم المبادئ ، التجارب تطبيقات الحوكمة في المعارف الدار الجامعية مصر 2005

11- الخضري محسن احمد : حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة مصر 2005

12- د أمين السيد أحمد لطفي –المراجعة الدولية وعولمة أسواق المال –الإدارة الجامعية الإسكندرية 2005

13- د زياد رمضان ود مروان شوط –الأسواق المالية – الشركة العربية المتحدة للتسويق – القاهرة 2000

14- د عبد المطلب عبد الحميد :المنظور الاستراتيجي للتحولات لاقتصادية للقرن الحادي والعشرون – الدار الجامعية الإسكندرية –مصر 2009-2008

15- د محمد الصيرفي – البورصات –دار الفكر الجامعي – الإسكندرية – الطبعة الأولي 2006

16- د محمد مصطفي سليمان :حوكمة الشركات ودور عصا مجالس الإدارة والمدرية –الدار الجامعية الإسكندرية 2008

17- شاركهام جوناثان :إرشادات لاعضاء مجالس الإدارة البنوك ،ترجمة مركز المشروعات الدولية ص 2003 حنان رضوان :تطور الفكر المحاسبي ، دار العالمية ودار الثقافة للنشر 2001

18- الشيرازي عباس مهدي :ننظرية المحاسبة ،مطبعة ذات سلال ،الكويت 1991حماد طارق عبد العال حوكمة الشركات (المفاهيم ، المبادئ ، لتجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية مصر 2005

19- صالح بن ابراهيم الشعلان "مدي إمكانية 55تطبيق الحوكمة في الشركة مذكرة ماجستر غير منشورة في التخصص أعمال الملكة السعودية جامعة ملك ال السعود 2008ص03

20- صالح بن ابراهيم المقلات "مدي إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات مذكرة ماجستر غير منشورة تخصص غدارة أعمال المذكرة العربيةالسعودية جامعة الملك سعود 2008

21- صلاح الدين حس اليسي –الأسواق المالية "الأزمات المالية العالمية "دار الفكر الغربي" القاهرة 2008

22- طارق ، عبد العال ، حوكمة الشركات , كلية التجارة , جامعة عين شمس , الدار الجامعية ، 2007 ، ص35

23- طارق عبد العال:شركات قطاع عام وخاص ومصاريف (المفاهيم –المبادئ – التجارب – المتطلبات)دار الجامعة 2008الإسكندرية

24- ظاهر ، القشي ، " انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة " ، (المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 25، العدد الثاني، القاهرة) ، 2005

25- العشاروي محمد عبد الفتاح : الحوكمة المؤسسية مصر مكتبة الحرية 2008

26- على عبد الوهاب وشملة ،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في تبنية الأعمال العربية والدولية المعاصرة ، الإسكندرية ودار الجامعية 2007

33- عمر علي عبد الصمد ، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة، جامعة المدية، 2008-2009

27- القاضي حسين : المحاسبة الدولية الطبعة الأولي الدار العلمية ودار الثقافة عمان 2001

28- القاضي حسين وحمدان ، مأمون ، نظرية المحاسبة ، دار العلمية ودار الثقافة عمان، 2008

29- لطفي أمين السيد " مراجعة وحوكمة الشركات الطبعة 1مصر الدار الجامعية 2010

30- محمد سليمان الصلاح –الاستفادة من الأدوات الرقابة وإدارة المخاطرة لخدمة حوكمة الشركات مجلة التدقيق الداخلي في 36إطار حوكمة الشركات المنظمة الفرنسية العربية للترجمة الإدارية – القاهرة 2009

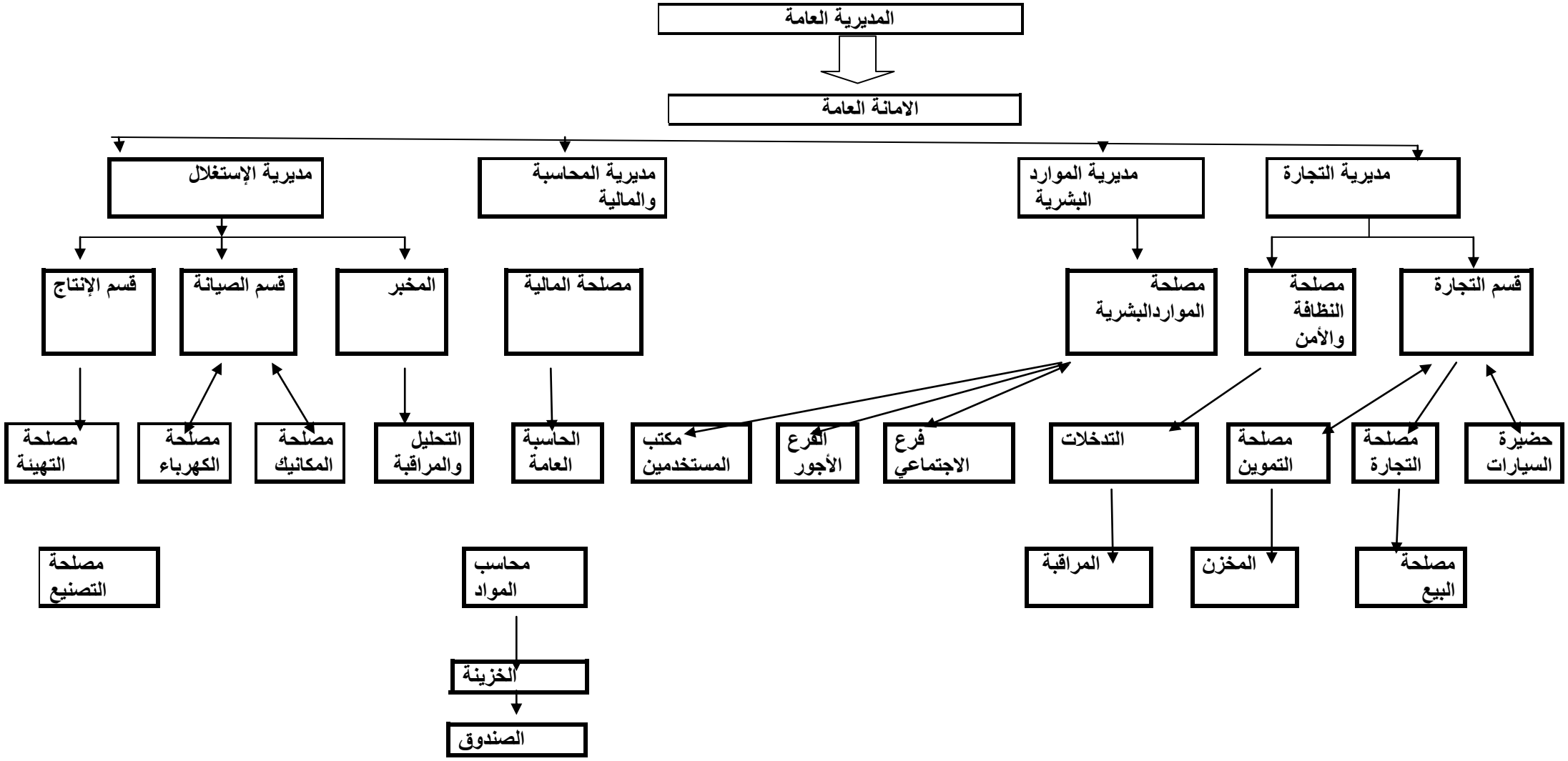
32- هشام سفيان صلواتشي، تأهيل المؤسسات المتوسطة و الصغيرة – مدخل لتطبيق الحوكمة و تحسين الأداء، مذكرة ماجيستر تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2008-2009

31- يغيم دعمش وظاهر شاهر القشي ،الحاكمة المؤسسة بعد مرور على تحدييتها الأردن :مجلة العربي الإدارة المجلد 25 العدد 2 أيار 2004

مراجع باللغة الأجنبية:

32- Ahmed el aouadi les strategies denracinement des divigeants dentneprses lecas maracan-mans2001

-33 Williaan h tuad fennena p.achangug copporate cultime how compamies adjisting to sarbaes oxely jamel of 1acccontancy publator of aneican iss e3/2004.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر – مستغانم-

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بحث موضوع حوكمة المؤسسات حيث إتباع المبادئ السليمة لحكومة المؤسسات سيؤدي إلي خلق احتياطات اللازمة حيث الفساد وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية أخذ بعين الاعتبار كذلك استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع البيئة والعدالة الاجتماعية وخلق الفرص للأجيال القادمة .

وعليه يصبح تطبيق التسيير و الحوكمة في المؤسسات الاقتصادي ليس مشروطا بوصول المؤسسة إلي تحقيق ربحها التجارية فقط بل يستلزم عليها تحقيق التسيير المستدام من خلال تحقيق كل من الربحية الاجتماعية والبيئية وبمشاركة متكافئة لحوكمة مؤسساتها مع مجتمعها المدني ، في إطار رقابة تقوم عل ى النزاهة والشفافية .

Abstract

Theaim of study is to examine the issue of corporate governance.

Following the sound principls of corpate governene wrll Greathe necessary precautions aganst covrption and mismagememt wlile pronoting transpareney in econonic life. Taking imtss account the sutainalility of the econonic develpment process tciking into account the envrionnent and social justice and Geating ooppotunities for futue generatioons .

And corporate govemance.

Is not only conditional onthe oranzation s attainnent of connencial proitablity but alsa on archovrng sutainalb managmemt thuough achuving both socil and envromental profitability andwrith epual and balanced pciticipation betweenth the state it governement and its instutions and civil socil connumites wnder fair and