

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: المالية والمحاسبية التخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

تحت إشراف الأستاذ:

تيفالي بن يونس

مقدمة من طرف الطالب:

كشمير جمال الدين نسيم

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د/ قوديج جمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	د/ تيفالي بن يونس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	د/ دحمان احمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2019/2018

ملخص:

تعد عمالية اتخاذ القرار من أبرز العمليات الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية لما تحمله من أهمية ، بحيث الهدف من هذه العمالية إيصال المؤسسة إلى اتخاذ قرارات من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة وفي ظل ذلك جاءت حوكمة الشركات تعمل من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف تطمح إليها المؤسسة ، ومن بين هذه الأهداف هي العمال على ترشيد قرارات المالية

في هذا الصدد قمنا بي هذه الدراسة بعنوان دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية للإجابة على التساؤل التالي: ماهو دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية، وتم طرح الفرضيات التالية: المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات تقارير المراجعة الداخلية هي تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا من طرف المراجع الداخلي. يتم إتخاذ القرار المالي في المؤسسة بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة تقارير المراجعة الداخلية تساعد متخذي القرار في إتخاذ القرارات المالية.

وللإجابة على هذه الفرضيات تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولذلك تم توزيع استبيان على عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي في الفترة 2014-2015 وكانت نسبة الإجابة عليها 83%، حيث خلصت الدراسة إلى:

1. يتم تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات بالشكل المطلوب.
2. تساعد حوكمة الشركات في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. تساهم حوكمة الشركات من خلال مبادئها في ترشيد القرارات المالية.
4. تقوم المؤسسة بمتابعة عملية تنفيذ القرار المتخذ.
5. هناك علاقة بين حوكمة الشركات والقرارات المالية حيث أن متخذ القرار يلجأ إلى الأطراف المعنية (مساهمين ، مجلس الإدارة ، جودة شفافية التقرير المالية) من أجل إتخاذ قرار مالي رشيد.
6. تقوم المؤسسة في حالة اتخاذ قرار مالي هام تلجأ إلى عقد إجتماعات مع الأطراف المعنية بهذا القرار للمناقشة فيه.

كلمات المفتاح:

حوكمة الشركات، إتخاذ قرار، قرارات مالية.

Les institutions les plus courantes dans la gouvernance terminologie mondiale, en particulier parmi les grandes institutions et géant, où celui-ci travaille à définir les règles, les principes, les lois et les procédures qui en feront les institutions de premier plan, et contribuent à la rationalisation et le contrôle des décisions prises lors de la conduite des institutions dans les opérations générales, son but ultime est d'avoir un impact positif ou négatif sur la performance de l'institution physiquement et financièrement, et de réaliser la croissance économique souhaitée, où nous constatons que ces institutions sont devenus très intéressés à mesurer leur performance sur la base des principes et des théories et des modèles d'indicateurs standards, ainsi que des normes et méthodes connaître à travers lesquelles le niveau de performance et d'assurance qualité Conseil Vu la bonne manière et conformément à l'approche et les objectifs prévus par les parties prenantes, qui est considéré comme l'un des objectifs les plus élevés des parties concernées, l'intérêt de tous à leur accès aux objectifs de la règle et de préserver les droits de tous, sans préjudice des droits du reste des parties. Par conséquent, l'étude de cette recherche est de trouver une relation entre les principes de gouvernance d'entreprise et la rationalisation des décisions financières prises par les décideurs, et délibérément chercheur dans ce programme d'étude

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى
عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون﴾.

سورة التوبة الآية: 104

إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" صدق الله العظيم

إلى من زرعتني في أرض طيبة، وسقاني بمكارم الخلاف، إلى الذي تعب لأرتاح انا إله من علمني النجاح قائلا بعد كل نهاية وبعد كل عمل راحة، وكل من تعب نال وكل من كسل خاب... أتعب نفسك ترتاح.

أبي الحبيب أقوق شكرا ورعاك الله وأمي أجمل كلمة تتناغم الشفاه عندما تنطقها...

لإليك يا من كان جسدي ودمك دمي إليك يا من يهتز لتضرعها عرش الرحما ووضعت تحت قدميها الجنان يا أوف صديقة يا توأم الوجدان أُمي الحبيبة.

أدامكم الله فوق رأسي وحفضكما إلى من أتقاسم معهم حنان الوالدين إلى من ساندوني ولو بكلمة طيبة

إلى من تقاسمت معهم ثمرة أعوام الدراسة

إلى من بنيت معهم مدرسة الصداقة

إلى من توجنا معا صداقتنا بالأخوة وإلى من وإلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

شكر و عرفان:

الشكر لله أولا وأخيرا على توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع
وعلى كل النعم التي أنعمها علينا أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي
الفاضل تيفالي بن يونس بنبل اخلاقه ورحابة صدره وحسن إرشاده
والشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكامل الشكر والتقدير إلى جميع
الآساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
مستغانم

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو من بعي

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	الإهداء
	الشكر
I-II	فهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ج	المقدمة
06	الفصل الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات
07	تمهيد
08	المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات
09	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات
11	المطلب الثاني : تعريف وخصائص حوكمة الشركات
13	المطلب الثالث : أهمية وأهداف حوكمة الشركات
15	المبحث الثاني: محددات ، مبادئ ، واليات حوكمة الشركات
15	المطلب الأول : محددات حوكمة الشركات
20	المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات
23	المطلب الثالث : آليات حوكمة الشركات
27	المبحث الثالث : الأطراف المعنية بحوكمة الشركات ونظريات وتجارب
27	المطلب الأول : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
32	المطلب الثاني : نظريات حوكمة الشركات
36	المطلب الثالث : بعض التجارب الدولية في حوكمة الشركات
40	الخلاصة
41	الفصل الثاني : دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية
	تمهيد
43	المبحث الأول: ماهية القرارات المالية
43	المطلب الأول تعريف اتخاذ القرار والقرار المالي
46	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار
52	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

58	المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية
58	المطلب الأول: قرارات الاستثمار
59	المطلب الثاني: قرارات تمويل
60	المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح
61	المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية
61	المطلب الأول: الإفصاح والشفافية ودورها في ترشيد القرار المالي
61	المطلب الثاني: حقوق المساهمين ودورها في ترشيد القرارات المالية
61	المطلب الثالث: مجلس الإدارة ودوره في ترشيد القرار المالي
62	الخلاصة
63	الفصل الثالث: دراسة ميدانية - شركة اتصالات الجزائر
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة
64	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
65	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.
66	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة
67	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي العملياتي
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية
69	المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات في الجزائر
	المطلب الأول: حتمية انتهاج الحوكمة في الوقت الحالي
	المطلب الثاني: الحلول المقترحة
	الخلاصة
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص

مقدمة عامة

تعد حوكمة الشركات (Corporate Governance) من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية وقد تعاطم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة ولافتقارها للرقابة والخبرة والمهارة بالإضافة إلى نقص الشفافية حيث أدت هذه الأزمات والانهيارات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى تبنيها هذا مفهوم.

ومما لاشك فيه أن عمالية اتخاذ القرارات تمثل جوهر العمليات الإدارية وبالأخص العمليات المالية باعتبارها محرك الأساسي لها لذلك فإن متخذ القرار المالي لا يمكنه أن يعتمد على التخمين أو العشوائية عند اتخاذه امثل هذه القرارات وعليه لابد أن يستند متخذ القرار المالي إلى بيانات ومعلومات ذات دارجة عالية من شفافية ونزهة والعمل على مشاركة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرارات المالية وتحقيق الأهداف وهذا ما يستدعي إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

إشكالية الدراسة:

وبمجرد الاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات يصبح لزاماً على المدراء ومجلس الإدارة وأصحاب القرار في الشركة اتخاذ قرارات مالية يراعى فيها أهداف كل الأطراف لتقليل من تضارب المصالح داخل الشركة كما تهدف إلى ترشيد ممارسات الحاسبين العاملين بالشركة ومرفقي الحسابات للكشف عن الوضعية الحقيقية للشركة دون تلاعب وبالتالي يتحاذ قرارات مالية مبني على معلومات صحيحة يؤدي في النهاية إلى تحقيق استغلال جيد للموارد المالية المتاحة ورفع ثقة المتعاملين مع الشركة مع مكانية مساءلة متخذي القرار المالي على النتائج المحققة وهذا ما يقود لنطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

" ما هو دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية؟ "

فرضيات الدراسة : بغية الإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

1. لا يوجد دور للمساهمين في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؛
2. لا يوجد دور لمجلس الإدارة في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؛
3. لا يوجد دور للإفصاح والشفافية في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع :

تكمن الأسباب الرئيسية في اختيار الموضوع كما يلي:

1. معرفة أصحاب القرارات المؤثرة في الشركة والتأثير كل منهم على القرارات المالية المتخذة في المستقبل؛
2. علاقة الموضوع بالتخصص والمتمثل في حاكمية المؤسسات :
3. باعتبار عملية اتخاذ القرار من بين أهم وظائف المدراء مما يستوجب دراستها ومعرفة الجوانب التي ترفع من فعاليته ؛

4. الرغبة الشخصية في معرفة وظيفة اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة وكيفية ترشيدها.

أهمية البحث :

تتجلى أهمية الدراسة في ما يلي:

1. الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصصنا المتمثل في حوكمة الشركات ؛
2. إبراز التداخل بين حوكمة الشركات والقرارات المالية في المؤسسة ؛
3. إبراز العلاقة بين حوكمة الشركات (مبادئ) والقرارات المالية .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الموسومة بدور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية إلى ما يلي:

التعرف على مفهوم حوكمة الشركات ؛

2. إبراز مدى تأثير حوكمة الشركات على القرارات المالية ؛
3. التعرف على دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية ؛
4. بحث ومناقشة دور المساهمين في ترشيد القرارات المالية ؛
5. بحث ومناقشة دور مجلس الإدارة في ترشيد القرارات المالية ؛
6. بحث ومناقشة دور الإفصاح والشفافية في ترشيد القرارات المالية .

الدراسات سابقة :

هناك مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية التي اجريت حول موضوع حوكمة الشركات والقرارات المالية ، ومن ابرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة :

الدراسة الأولى: زلايسي رياض، إسهامات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- 2012/2011، تتناول الاشكالية التالية ما مدى مساهمة حوكمة الشركات في الوصول إلى معلومات محاسبية ذات جودة عالية، ولقد اهملة هذه الدراسة الجانب دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات المالية في ضل حوكمة الشركات .

الدراسة الثانية: إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق حوكمة على الإفصاح المالي وجودة التقرير المالية دراسة ميدانية لشركات المدرجة في البورصة في السواق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2009 ، وتتناول الإشكالية التالية: مدى تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقرير المالية للشركة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وان هذه الدراسة قد اهمله العلاقة بين حوكمة الشركات والقرارات المالية .

الدراسة الثالثة: هيدوب ليلي ريمة، المراجعة كمدخل حوكمة الشركات دراسة حالة المؤسسة الوطنية اللاشغال في الابار، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-، 2012، والتي تناولة الاشكالية التالية: ما مدى مساهمة المراجعة في تفعيل جودة حوكمة المؤسسات، اهتمة بالمراجعة الداخلية فقط ولم تهتم بي بدورها في ترشيد القرارات المالية.

صعوبات الدراسة : إن من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذا الموضوع تكمن في ما يلي:

1. قلة المراجع المتعلقة بالعلاقة في البحث ؛ 2. قصر الوقت أثناء الدراسة ؛ 3. امتناع ومدراء بعض المؤسسة في قبول إجراء الدراسة الميدانية في شركة ؛ 4. وجود صعوبات في توزيع الاستبيان.

المنهج المتبع :

الدراسة الإشكالية والإجابة عليها، ونظرا لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف حوكمة الشركات والقرارات المالية وكذلك تحديد دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية وتحليلها في مجموعة من الأدوات المتعددة ، وفي الدراسة الميدانية تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال دراسة مؤسسة روائح ورود بالوادي مع الاستعانة ببرنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة و الضرورية لموضوع البحث.

تقسيم موجز لهيكل الدراسة:

للتفصيل في موضوعنا " دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية " وللإجابة عن الإشكالية المطروحة واثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول : فصلين نظريين والفصل الثالث تطبيقي كما يلي:

1. الفصل الأول:

والذي جاء بعنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث المتناول المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات لعرض نشأة ، وتعريف وخصائص ، واهمية اهداف حوكمة الشركات ، أما المبحث الثاني: حوكمة الشركات (محددات ، مبادئ واليات حوكمة الشركات) ، وأما المبحث الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات نظريات وتجارب ؛

2. الفصل الثاني:

والذي جاء بعنوان دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية حيث تضمن ثلاث مباحث ، تضمن الأول : ماهية القرارات المالية ، أما في المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية ، أما في المبحث الثالث دور مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية ؛

3. الفصل الثالث: والذي جاء بعنوان دراسة الميدانية بشركة روائح ورود بالوادي حيث تضمن اربع مباحث ، الأول: تقديم شركة روائح ورود بالوادي ، أما المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية ، أما الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية .

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد:

يعد مصطلح Corporate Governance من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية مؤخرًا وهو مصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة أو ما يسمى بحوكمة الشركات، وقد نشأ هذا المصطلح نتيجة إلى القصور التي أصيبت بها القوانين والتشريعات التي تحكم الأنشطة التجارية و الخدماتية والتي أدت إلى الحدوث الكثير من الحالات الإفلاس للعديد من الشركات الضخمة التي تضرر من جراءها آلاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال.

ولقد ظهر موضوع حوكمة الشركات على المستوى الدولي عندما شهد العالم انهيارات عديدة من الشركات والتي من أبرزها شركة "إنرون وورلدكوم وبنك بريش" والتي ارتبط انهيارهم بالفساد المالي والإداري والمحاسبي وضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات.

وقد أدى انهيار أداء الشركات إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدولي لدراسة آلية الحوكمة وخلصت مبادئ خاصة للحوكمة، وذلك نجد أن إجراءات ومعايير الحوكمة ستظل موجهة بالدرجة الأولى لسد الثغرات والفجوات في القوانين والتشريعات التجارية المعمول بها، وذلك بهدف ضمان جودة التقارير المالية ومنح حدوث حالات الغش والتدليس، وقد دفعت هذه الانهيارات أيضا إلى البحث عن الدور الحيوي الذي يلعبه مجلس الإدارة والجان المراجعة في عملية الحوكمة، حيث تعتبر كل هذه الأطراف وسيلة إشرافية على جودة التقارير المالية والوصول إلى قرارات مالية ذات رشادة وفعالية، وقد عظمة الحوكمة القيمة التنافسية للشركات في ظل استحداث أدوات واليات السوق وحدوث اندماجات عالية

وتبرز الأهمية هنا تجنب الانزلاق في مشاكل المحاسبة والمالية وسوء القرارات المالية التي تم بناؤها على النتائج المالية والمحاسبية خاطئ، وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة، ومنه سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية حوكمة الشركات، ومحددات، مبادئ واليات حوكمة الشركات، الأطراف المعنية بحوكمة الشركات نظريات وتجارب.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

لقد زاد الاهتمام بحوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات العالمية، وخاصة في أعقاب الانهيارات المالية والاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد العالمي بصفة عامة وإفلاس العديد من كبريات الشركات التي تأثرت بمجموعة من الأزمات.

ومن خلال ما يلي سنتطرق إلى نشأة حوكمة الشركات والتعرف عليها ومعرفة أهمية وأهداف وجودها .

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات

لقد مر مفهوم حوكمة الشركات بعدة تطورات لي تبناه، ويمكن رصد أهم التطورات في ما يلي:

أولاً: في الفترة مابين (1932-1976) بدأ الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات Corporate Governance يأخذ حيزاً مهماً في الأدبيات الاقتصادية منذ عام 1932، حيث Brle means من أوائل من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في عام 1932 وتأتي آليات حوكمة الشركات لتغطية الثغرات التي يمكن أن تحدث بين المالك ومديري الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة¹

ثانياً: وفي الفترة مابين (1976-1992) لقد قام كل من Jemsonand end mecking في عام 1976 بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات لظهور فعاليتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من فصل الملكية عن الإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية ومعروفة باسم لجنة تريديواي tresdeuay، التي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.²

1 - اعيساوي سهام، فاطمة زهراء طاهري، دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية، الملتقى الوطني حول

2 - مصطفى محمد سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي ، دار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006، ص: 14.

ثالثاً: وفي الفترة مابين (1992-1997) في عام 1992 قامت هيئة بورصة لندن بتكوين لجنة Cadbury Commitee على أثر انهيار لبعض الشركات ما بين الثمانينات والتسعينات في انجلترا وامتزجت اللجنة نظام المراقبة الداخلية من اجل منع أو خفض حدوث مثل هذه الخسائر.¹

رابعاً: وفي الفترة مابين (1997-1998)

أوضح لابورتا وآخرون Laporta etal أن إصدار التشريعات والقوانين ذات الصلة بحوكمة الشركات لها تأثير ملموس على كفاءة ممارسة حوكمة الشركات، ويرجع تسارع انتشار مصطلح الحوكمة، إلى الانتهازيات المالية في بعض الدول والشركات، وأبرزها الكارثة المالية التي أصابت دول جنوب شرق آسيا (1997)، ومسلسل سقوط وانهيار العديد من الشركات الكبرى، منها شركة " انرون " وشركة " وورلدكم " وغيرها، تلك الأسباب وغيرها دفع المؤسسات الدولية الاقتصادية والمالية إلى اعتناق مفهوم أوسع للحوكمة لا يقتصر على حوكمة الشركات تحديداً، بل ليمتد إلى حوكمة الاقتصاديات القومية بصفة خاصة، الاقتصاد العالمي بصفة عامة.²

خامساً: وفي الفترة مابين (1998-1999)

في عام 1999 وعلى المستوى الدولي أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تقريرها بعنوان مبادئ حوكمة الشركات Governance Principle of Corporate وهو أول اعتراف رسمي دولي لهذا المفهوم.³

المطلب الثاني: تعريف وخصائص

حوكمة الشركات

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف حوكمة الشركات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين، ومن هنا سيتم إيضاح مفهوم حوكمة الشركات والتعرف على خصائصها:

1 - سعيد، صفاء، دور المنهج الإسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية 2005، ص: 268.

2 - مهران، عشري، الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية 2005، ص: 441 - 442.

3 - ضيف الله محمد الهادي، مسعودي دراوسي، فعالية وأداء المراجعة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7 / 2012 / 5 ، ص: 3-4.

أولاً: تعريف حوكمة الشركات

1 التعريف اللغوي:

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة، والحوكمة بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:¹

1-1- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

2-1 - الحكم: وما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

3-1- الاحتكام: وما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

4-1- التحاكم: طلباً للعدالة خاصة عند سلطة الإدارة وتلاعها بمصالح المساهمين.

2 - التعريف الاصطلاحي:

لم يتم تقديم تعريف واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات حيث يوجد العديد من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، إذ أن كل تعريف يعبر عن وجهة نظر مقدمه، وفيما يلي سنحاول استعراض بعض التعاريف:

1 - 2 - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها (مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصالح).²

2 - 2 - مؤسسة التمويل الدولي IPC بأنها (هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها)³.

3 - 2 - هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى.⁴

1 - اصالح حميدانو، علاء بوقفة، عبد الحق طير، علاقة نظام المعلومات المحاسبي والمالي بحوكمة الشركات ، الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق معايير المحاسبة الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 7- 12 / 2014 / 8 ، ص 12

2 - محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، منظمة العربية للتنمية الإدارية، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة بالقاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 120

3 - مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص 207

4 - مصطفى محمد اسليمان، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2008

4 - 2 - هي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركة لتعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.¹

من خلال ما سبق من التعريف يمكن أن نستنتج التعريف التالي:

هي مجموعة من القوانين واللوائح التي تضبط وتحدد العلاقات بين مجلس الإدارة الشركة وكل الأطراف المرتبط بها، كأصحاب المصالح وحملة الأسهم والمساهمين. الخ.. الخ.
ثانياً: خصائص حوكمة الشركات:

الحوكمة الشركات عدة خصائص وهي:²

1 الانضباط:

وهو حرص المؤسسة على إتباع سلوك أخلاقي في كل العمليات والأنشطة والقرارات التي تتخذها.

2 الشفافية:

وهي المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة وتقديم صور حقيقية لكل ما يحصل داخل المؤسسة.

3 الاستقلالية:

وتعني الفصل بين الملكية والإدارة وأيضا استقلالية الرقابة عن التنفيذ ويتحقق ذلك عن طريق:

- وجود رئيس مجلس الإدارة مستقل عن الإدارة العليا؛

- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي؛

- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

4 المساءلة:

تعني أن كل مسؤول في المؤسسة معرض للمساءلة عن عمله أمام المساهمين.

5 المسؤولية:

تنبع هذه المسؤولية عن إدراك المؤسسة لحقوق جميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين التنظيمية.

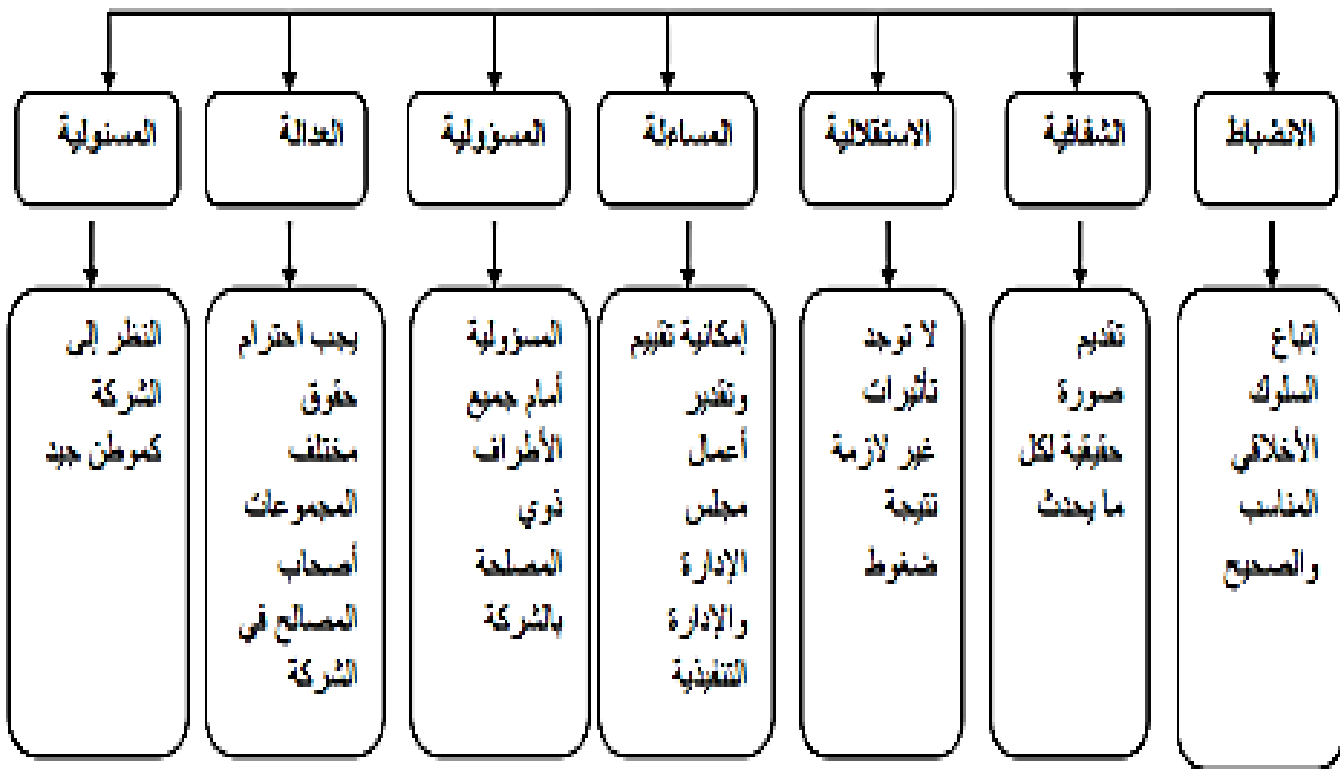
¹ - اغضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص

² - طارق عبد العال حمادي، حوكمة الشركات حوكمة القطاع العام والخاص والمصرف مفاهيم مبادئ تجارب المتطلبات ، الطبعة الثانية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 25

وهي أن يعمل مختلف الأطراف بالتساوي وخاصة مساهمي الأقلية. 7 المسؤولية الاجتماعية: أي أن تتحمل المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية اتجه مجتمعا الداخلي (عمال، مسيرون، مساهمون.....) من جهة، واتجاه مجتمعا الخارجي (زبائن، جمعيات، جماعات محلية.....) من جهة أخرى.

ومما سبق يمكن توضيح تلخيص خصائص حوكمة الشركات في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: خصائص حوكمة الشركات



6. تحقيق الاستفادة القصوى والفعالة من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وخاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنجاز، خاصة وان العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وبيئة فيما يحدث داخل الشركة

7. تحقيق أعلى قدر للفاعلية و مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركة أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها؛

8. تضمن حوكمة الشركات عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطته في الإضرار بمصالح المساهمين أو أي من الأطراف المرتبطة بالشركة كالموردين وحملة السندات والمقرضين والدائنين والمستهلكين، كما تعمل حوكمة الشركات على استغلال الإدارة أموال المساهمين بالتالي لا بد من الإفصاح عن كافة البيانات اتخاذ القرارات المناسبة ولا شك أن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يساعد على تحقيق الشركة لمعدلات ربحية مناسبة بما يساعد الشركة على تدعيم مركزها

المالي وزيادة احتياطياتها مما يؤدي إلى نموها واتساعها وازدياد حجمها وتطوراتها السليمة والمستمرة.¹
ثانيا: أهداف حوكمة الشركات :

لقد تعددت مفاهيم المستخدمة لتعبير عن أهداف حوكمة الشركات، ولكنها جميعها تدخل في ضمن الأهداف التي يمكن إيضاحها في ما يلي:²

1. تهدف إلى تحسين وتدعيم القدرة التنفسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها؛
2. ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي للوحدة الاقتصادية تهدف إلى تعزيز ثقة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها، وتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية للمستثمر في الأسواق المال، وتدعيم مواطن الاستثمارية؛
3. الحصول على التمويل اللازم وفي الوقت المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
4. تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عنها؛

¹ - - عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 25-26

² - جابر دهيمي، زين الدين بروش، دور آليات الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7
5 /2012، ص 5

5. تحسين عملية صنع القرار في الشركات وزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة؛
6. تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود؛
7. إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار؛
8. تمكن المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم برقابة إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظات استثمارية وتؤدي إلى تعظيم المنافع؛
9. العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساعلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد؛
10. حماية المساهمين وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم ومنع حدوث الأزمات الاقتصادية؛
11. تحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الاستراتيجيات وزيادة كفاءة الأداء.¹

¹ - العبد قريشي، ولبد بن تركي، دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7/ 2012/ 5 ، ص

المبحث الثاني: محددات، مبادئ وآليات حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ وآليات ومحددات لها.

المطلب الأول: محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات والدول من اكتساب المنفعة من مزايا تطبيق حوكمة الشركات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين (محددات داخلية ومحددات خارجية):

أولاً: المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية لقواعد وأسس تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة¹. ومنه نجد أن هذه المحددات تتمثل فيما يلي:

1. آلية توزيع السلطة داخل الشركة ويتبع أسس التنظيم في الشركة؛
2. الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة؛
3. العلاقة الهيكلية بين الجمعية العامة لشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح².

¹ - رضا الزهواني، خيضر عقبة، حوكمة الشركات ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للشركات ، الملتقى الدولي الخامس حول دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق معايير المحاسبة الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي،

2014 / 12 / 8 - 7 ، ص 5.

² - سليمان رشيدة، آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية وحوكمة الشركات، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة -، 2012 / 2013 ، ص 27.

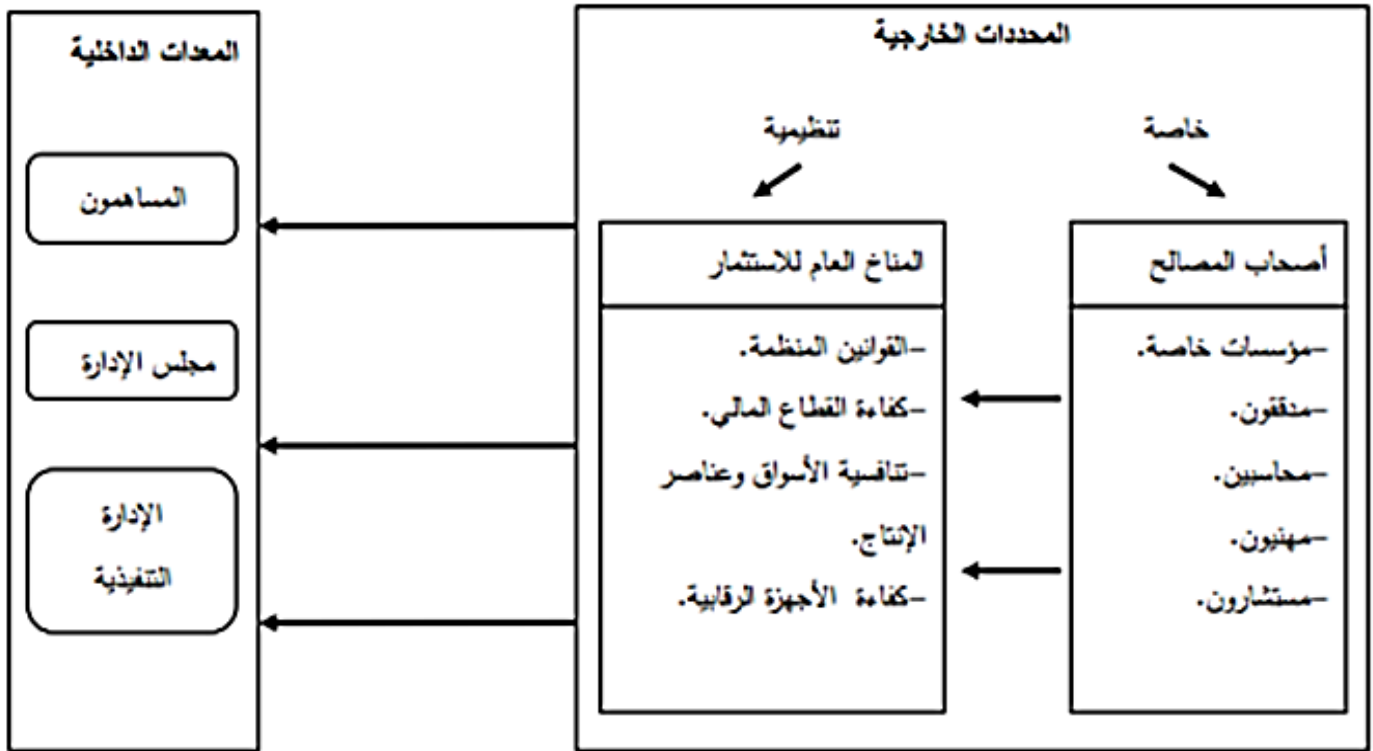
ثانياً: المحددات الخارجية

تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال:¹

1. القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات، وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛
2. كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
3. كفاءة الأجهزة والهيئة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات؛
4. وجود بعض الشركات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات في سوق الأوراق المالية؛
5. وجود شركات خاصة بالمهن الحرة مثل المكاتب الاستشارية المالية؛
6. دور المؤسسات الغير حكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتمثل هذه المؤسسات غير حكومية في جمعيات المحاسبين، المراجعين، ونقابات المحامين على سبيل المثال. والتي وترجع أهمية المحددات إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص. ومما سبق يمكن تلخيص محددات حوكمة الشركات في الشكل التالي:

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 230

الشكل 2: المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة الشركات



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، حوكمة المؤسسة الأثر المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 41.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

مبادئ حوكمة الشركات هي عبارة عن مجموعة من الشروط العامة التي لابد من توفرها لتطبيق حوكمة الشركات.

نظر للتزايد المستمر الذي يكتسبه مفهوم حوكمة الشركات من اهتمام في الوقت الحالي، فقد حرصت عديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات وكانت خمسة مبادئ، وفي عام 2004 تم تعديل هذه المبادئ حتى أصبحت ستة مبادئ¹.

وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي:

أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

حيث ينص هذا المبدأ على:

لكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعلا يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسة الأعمال التي هي نتائج الظروف الخاصة بالدول وتاريخها وتقليدها ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات².

هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:³

- 1 - ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل الفعال؛
- 2 - ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي متوافق مع أحكام قانونية وذات شفافية؛
- 3 - ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي مما يحدد بشكل واضح ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- 4 - ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة الزهية للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

¹ - مصطفى محمد سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 353

² - فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسة في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية ومبادئ الجنة بازل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 26

³ - مصطفى محمد سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري مرجع سابق، ص 45

ثانياً: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تتضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة.

ومن الطبيعي أن تتاح لهم فرصة مباشرة حقوقهم، مما يمكنهم من حماية مصالحهم وفي مقدمة تلك الحقوق:¹

1. حق المساهمين الأساس في نظام امن لتسجيل ملكية المساهم، وتحويل ونقل ملكية الأسهم؛
2. حق المساهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالشركة بشكل دوري منتظم؛
3. المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة والاطلاع على أنظمة وإجراءات التصويت؛
4. انتخاب مجلس الإدارة؛
5. المشاركة بالأرباح الناتجة عن أعمال الشركة.
6. حق المساهمين في المشاركة والاطلاع على القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة ورسم خطط الشركة وتحديد كل من أهدافها وغاياتها؛
7. حق المساهمين بمعرفة هيكل رأس المال والخطوات التي تمكن بها بعض المساهمين من فرض درجة من السيطرة تتناسب مع ملكيتهم لرأس المال.

ثالثاً: المعاملة المتساوية للمساهمين:

يجب أن يتكفل إطار حوكمة الشركات بالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.²

فضلاً عن توفير الحماية للمستثمرين دون تمييز ضد المخاطر واستخدام البعض المعلومات داخلية غير متاحة لباقي المساهمين، إلى جانب حقوقهم في الاطلاع على العقود أو الأعمال التي تبرم بين الشركة وأي من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين، بصفته الشخصية أو نيابة عن طرف ثالث.³

1 - طارق عبد العال حمادي، مرجع سابق، ص 42

2 - في مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات ، القاهرة، ص: 8

3 - 3 جودي محمد رمزي، اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7 / 2012 / 5، ص: 7.

رابعاً: دور أصحاب المصالح:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يوضحها القانون، وان يعمل أيضاً على تشجيع الاتصال بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.¹

وذلك بما يتضمن التأكيد على:

1. احترام الحقوق القانونية لذوي العلاقة؛

2. تصويت أي تجاوزات تؤثر في حقوقهم؛

3. توفير آلية تحسين أداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفاعلهم مع المؤسسة؛

4. الحصول على معلومات المناسبة واللائمة لتفعيل أدوارهم وتقييم حدود تعاملاتهم مع المؤسسة

خامساً: الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات على تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركات، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.² كما يجب أن يتركز إطار حوكمة الشركات على تحقيق الإفصاح والشفافية عن كافة الأمور المالية، التي تخص الشركة، وتتعلق تلك الأمور المالية بنتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي وحركة التدفقات النقدية وغيرها من الأمور المالية، ويحب أن يشمل الإفصاح عن مد تحقيق أهداف الشركة .

سادساً: مسؤولية مجلس الإدارة:

على إطار حوكمة الشركات ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة، والرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم، وتضع حدود مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه كل من المنشأة والمساهمين ضمن إطار من الصلاحيات وبما يتضمن ما يلي:

1 - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق، ص: 9. 2 مصطفى أمين، الهامل عبد القادر، السبل الكفيلة لمواجهة متطلبات تبني مفهوم حوكمة في ظل تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية بين الواقع والمأمول، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7 /2012/ 5، ص: 11

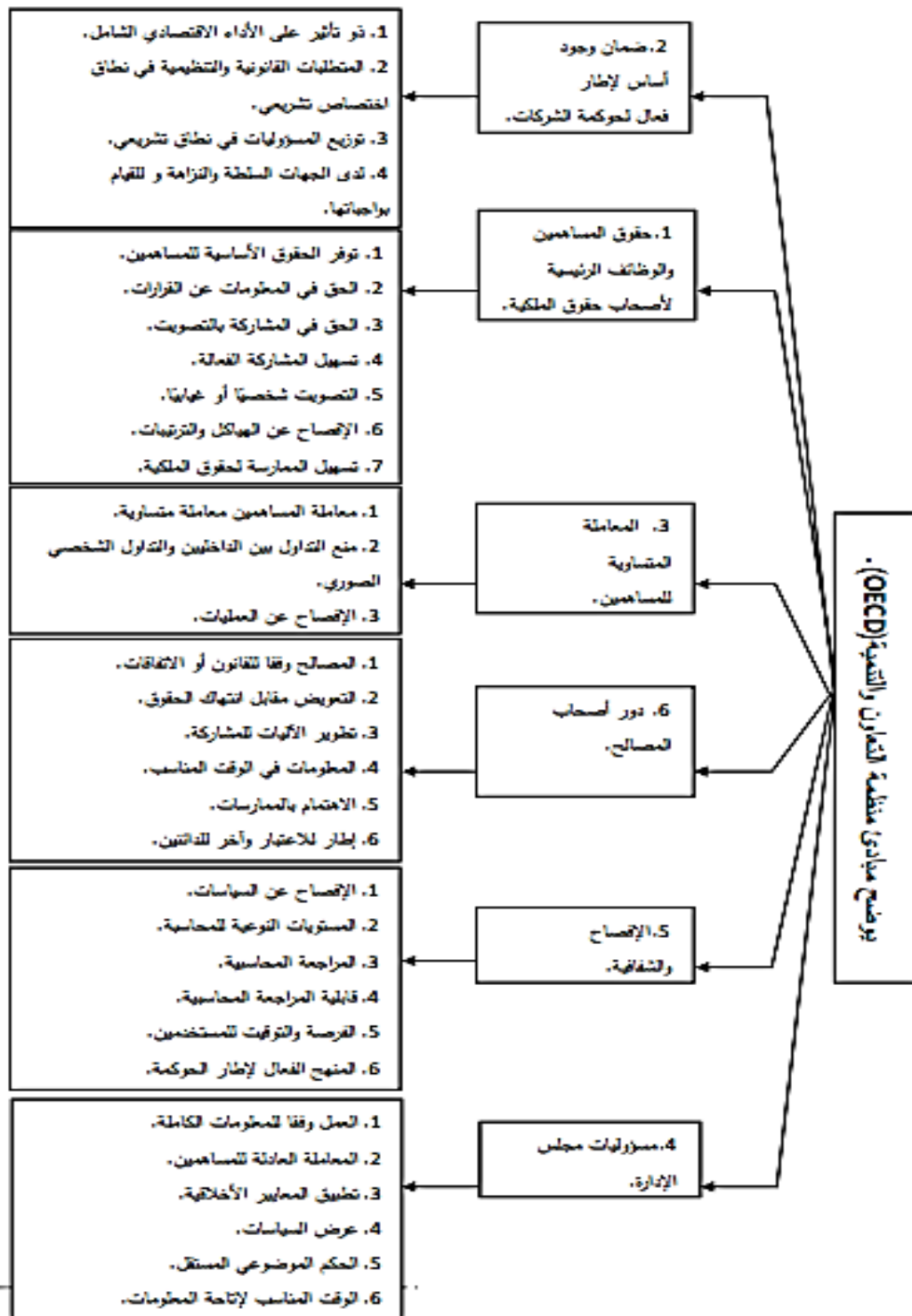
2 - د احمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في القانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص: 23. د عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص: 21.

- 1 العمل بموجب معلومات كافية وموثقة وبدل العناية والحرص على مصلحة المؤسسة والمساهمين؛
- 2 المعاملة العادلة لكافة المساهمين في الحالات التي يمكن أن يؤثر فيها على القرار المتخذ على المجموعات المختلفة للمساهمين؛
- 3 F لتأكد من الالتزام بالقوانين والعمل لمصلحة كل من المؤسسة والمساهمين؛
- 4 القدرة على اتخاذ القرارات بالمؤسسة بشكل موضوعي ومستقل عن الإدارة؛
- 5 كق الحصول على معلومات ملائمة ودقيقة بالوقت المناسب ليتمكن المجلس من القيام بواجباته كما تنص مبادئ حوكمة الشركات.¹

|

¹ - مصطفى أمين، الهامل عبد القادر، مرجع سابق، ص: 12.

الشكل 3: مبادئ حوكمة الشركات



المطلب الثالث: آليات حوكمة الشركات

قبل التعرف على مفهوم آليات حوكمة الشركات لابد من تحديد معنى الآلية التي يرى بأنها:

منظومة تشمل مجموعة من الإجراءات التي تعمل بتناسق وتعاون، حيث أن الخلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بكاملها أو خلل في طريقة عملها ومن هذا المنطلق جاء مفهوم الآلية كاصطلاح على أنها مجموعة من العوامل التي تتحكم بظاهرة معينة، بناء على مسبق تعرف آلية حوكمة الشركات بأنها مجموعة الممارسات، مهمات وخصائص التي تضمن للمؤسسة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح والشفافية واضحة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة.¹

وتنقسم آليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية واليات خارجية: أولاً: الآليات الداخلية:

تقوم آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية على النحو التالي:²

1 مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر من سوء الاستغلال من قبل الإدارة، ذلك من خلال الصلاحية القانونية، وإعفاء المكافآت للإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحافز المناسب للإدارة ويراقب سلوكها ويقيم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، لكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، في نفس الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة للممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تكاليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين أبرزها

ما يلي:

¹ - فيروز شين، نوال شين، دور آليات حوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7 /2012/ 5، ص: 6.

² - حساني رقية وأخريات، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7 /2012/ 5، ص: 18.

الإطار النظري لحوكمة الشركات

11 ميجان التدقيق:

لقد حظيت لجن التدقيق في الوقت الحاضر بالاهتمام البالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، اللجنة المتخصصة والباحثين وخاصة بعد الإخفاقات المالية التي حصلت في الشركات العلمية، يرجع هذا الاهتمام للدور الذي يؤديه لجان التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفضح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها فضلا عن دورها من التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

21 لجنة المكافآت:

توصي اغلب الدراسات الخاصة بمبادئ حوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيد على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة لضمان تعزيز مصالح الشركة في المدى البعيد، من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية وتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

31 لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين تتلائم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة للشركة، لضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات، تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقوم مهاراتهم باستمرار.

2 - التدقيق الداخلي:

يؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دور مهما في عملية الحوكمة إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة الموظفين على مساءلة الشركة بحيث يقوم الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك المواطنين العاملين في الشركات المملوكة للدولة والتقليل من مخاطر الفساد المالي والإداري.¹

¹ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 282.

ثانيا: الآليات الخارجية:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي تمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن أمثلة ذلك ما يلي:¹

1 - منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تتم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، فأنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا.

2 - الاندماجات والاكْتساب:

مما لا شك فيه أن الاندماج والاكْتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لان الاكْتساب الية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكْتساب أو الاندماج.

3 - التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المحقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، حيث أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين والمختصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة.

¹ - بوقرة رابح، غانم هاجرة، الحوكمة المفهوم الأهمية، الملتقى الوطني حول حوكمة التركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 6-7/2012/5 ، ص: 14.

الإطار النظري لحوكمة الشركات

4 - التشريعات والقوانين:

عدة ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تحوي بين الفاعلين الذين يشاركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات والقوانين على الفاعلين المهمين والأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية أو الأسلوب لتفاعلهم مع بعضهم.¹

¹ - بوقرة رابح، غانم هاجرة مرجع سابق، ص

المبحث الثالث: الأطراف المعنية بحوكمة الشركات ونظريات وتجارب

إن الحوكمة الشركات مجموعة من الأطراف المعنية بتطبيقها كما أنها لم تأتي من العدم ولكنها جاءت نتيجة إلى مشكل تتعرضة إليها بعض النظريات ولا ننسى أن هناك مجموعة من الدول تبنت هذا المفهوم.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هنالك أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في تطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهي:

أولاً: المساهمون:

إن المساهمين هم من يقومون بتقديم رأس المال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى إستمراريتها مقابل الحصول على الأرباح والعوائد من استثماراتهم، ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، بالمقابل إن عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.¹

ثانياً: مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من ممثلي المساهمين وأطراف أخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، برسم السياسات العامة والكيفية أو التخطيط المناسب للمحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بان أعضاء مجلس الإدارة ملتزمين بنوعين من الوجبات عند قيامهم بعملهم

وهما:

1. واجب العناية اللازمة:

يتطلب من مجلس الإدارة أن يكون يقظاً وحذراً وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وان يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة. وان تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

¹ - مصطفى محمد اسليمان، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، مرجع سابق، ص: 16.

الإطار النظري لحوكمة الشركات

2. واجب الإخلاص في العمل:

ويتضمن ذلك العمل المتساوي للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات صيلة ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.¹

ثالثاً: الإدارة

تعتبر الإدارة هي المسؤولية الفعلية عن الشركة، أي تقوم بتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس، كما أنها هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح بحسن كيفية بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها وقدمها إلى المجلس والأطراف التي لها مصلحة في هاته المعلومات.²

رابعاً: أصحاب المصالح

هم مجموعة من الأطراف لديهم مصلحة داخل الشركة مثل الدائنين، الموردين، العمال، الموظفين وقد تكون مصالحهم في بعض الأحيان متعارضة فمثلاً: الدائنون تهمهم قدرة الشركة على السداد، أما الموظفون فتهمهم قدرتها على الاستمرارية.²

المطلب الثاني: نظريات حوكمة الشركات:

هناك عدة نظريات أدت إلى وجود حوكمة الشركات ومن أهمها (نظرية الوكالة، نظرية تكليف الصفقات، نظرية حقوق الملكية).

أولاً: نظرية الوكالة:

1 تعريف نظرية الوكالة:

يعود الفضل في تطور نظرية إلى الاقتصاديين الأمريكيين Meakling

& Jensen عام 1976 حيث قدم تعريف لنظرية الوكالة على أنها: علاقة بموجها يلجأ الشخص صاحب رأسمال لخدمة شخص آخر لكي يقوم ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة.

¹ - از لاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة مقدامة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية: تخصص محاسبة وجباية، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 19/6/2012 ، ص: 17.

² - مصطفى محمد اسليمان، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 17. د بوريش زين الدين، دهمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 5/2012/ 7-6 ، ص: 7.

كما وصفة نظرية الوكالة في المؤسسة بأنها: مجموعة من العلاقات التعاقدية وان وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحدة وأكثر من هذه العقود الاتفاقية وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة تعقد التوظيف الخاصة بمها.

وبالعودة إلى بعض مميزات علاقة الوكالة نجد:

3. تناظر العلاقة:

الأصيل يفوض الوكيل، فله القرار فالمشكل الذي قد يواجه الأصيل هو ما يجب فعله

حتى يختار الوكيل قرار مثالي؛

4. العلاقة ناشئة تلقائيا: نشأت هذه العلاقة من استقلالية وتفكير الأفراد، كل طرف يرى ما يجب أن يفعله يحقق منافع؛

5. العلاقات ما بين الأفراد مجسدة بعقود يمكن أن تكون رسمية وغير رسمية. 2 فرضيات نظرية الوكالة:

ترتكز نظرية الوكالة على الفروض التالية: 3

6. لا تكون أهداف الأصيل والوكيل مترفة تماما، وان يكون هناك قدر من التعارض في المنافع بينهما ؛

7. عدم التماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل، وذلك فيما يتعلق بموضوع الوكالة؛

8. أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والاصلاء، فان هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو الشركة قوية في مواجهة الشركات الأخرى؛

9. يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع إلى الأصيل؛

10. رغبة الأصيل في تعميم عقود للوكالة تلوم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الكل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

ا نجاتي إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، 1991، ص: 89. 2 عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم تسيير، تخصص مالية ومحاسبة، المدية، الجزائر، 2008، ص: 4.

3 Fateh debla , Le system de gouvernance des entreprises nouvellement priyatesses, mémoire magister science economique , alteriel etude de quelque cas, 2007, p 40.

3 مشكلة الوكالة:

للكوالة نوعين أساسيين من المشاكل هذا:¹

13 - مشكلة التخلخل الخلفي: تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل (اختباره)، وعندما تختلف تفصيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.

23 - مشكلة التخلخل العكسي (الاختيار العكسي): تنشأ عندما تكون لدى الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل وذلك قبل قيامه بالأداء أو الاختيار في الوقت الذي لا تتوافر للأصيل فيه هذه المعلومات.

4 - تكاليف الوكالة:

ومن مشاكل الوكالة تظهر عدت تكاليف منها²

4-1- تكاليف المراقبة: وهي تنتج بهدف التأكد من تصرفات الوكيل بأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارته للمؤسسة.

4-2 - تكاليف الالتزام:

وهي تنتج عن الدعم والتحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من اجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس.

4-3- الخسائر المتبقية:

وهي التكاليف الملازمة لتباعد المصالح بين المدراء والمساهمين (علاوة ضعيفة اختيار إستراتيجية غير ملائمة).

ثانيا: نظرية تكاليف الصفقات

1 مفهوم نظرية تكاليف الصفقات :

النظرية الحديثة لتأريخ المنشأة حسب كوز (Couse) عام 1973،

وهي أن المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المنشأة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المدخلات، وبالتركيز على فكرة كوز، فان تكاليف الصفقات تعتبر

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص: 74.

² - 2 عبيد نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، مقدمة لا استكمال متطلبات شهادة الماستير في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2009، ص: 30.

تفسير لوجود المنشأة، تقوم نظرية كوز على أن علاقات العمل هي من تعمل على متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية،

تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض الرقابة وتقييم الأداء؛

تعتبر نظرية كوز من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرت إليها: لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصاديا بين هؤلاء المشاركين، لو كانوا يستطيعون عقد اتفاقيات محددة تماما وبدقة وملزمة تماما بدون تكلفة، لكن يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة اقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة، وبشكل عام وواسع، لأي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة ما

قام " وليام سن " بتطوير أعمال " كوز " حيث طور نظرية التطور الإشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواحي، فمسمى " وليام سن " يشغل خاصا في المقاربات الاقتصادية للمنظمات، معتمدا على التحليل المؤسساتي المقارن أي البحث عن المؤسسات التي تكون فيها تكاليف الصفقة اقل ما يمكن مركزا على دور المعلومات في السوق والتي بقيت المرجع الوحيد للفعالية وذلك من خلال إدخال عوامل سلوكية (الراشدة المحدودة، السلوكيات، الانتهازية.)، وأخرى تنظيمية (التكاليف الناتجة عن التصرف البيروقراطية، الرشوة.....)؛ فان استعمال النظرية تكاليف الصفقات يجب معرفة ما يلي:¹

11 - إن مضمونها هو إجراء الصفقات باعتبارها الوحدة الأساسية للتحليل؛

21 - أن نبحت عن طبيعة التسيير والأداء الجيد والذي يسمح بتقليص تكاليف الصفقات إلى أدنى حد ممكن.

مفهوم تكاليف الصفقة هو قلب التحليل المقدم من طرف " وليام سن " يغطي مجموع التكاليف الناتجة عن سلوك الأفراد المشاركين في الصفقة والأهداف الخاصة بالسوق.

2 فرضيات النظرية تكاليف الصفقات²

12 - مبدأ الرشد المحدودة: أو العقلانية المحدودة هذا المفهوم الذي طوره " سيمن " عام 1947 حيث أن الفرد الاقتصادي لا يمكنه معالجة جميع المعلومات أو التنبؤ بكل الحالات الممكنة عند إجراء

¹ - بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية لم و محاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف -، 2008، ص 25.

² - عبيدي نعيمة، مرجع سابق، ص 33 د بادن عبد القادر، مرجع سابق، ص 27

العقود، وبالتالي الراشدة هنا ليست مطلقة ولكن محدودة باعتبار أن الصفقات ليست النية وإنما تتم عبر الزمن.

22- السلوكيات الانتهازية:

الفرضية السلوكية الثانية تطرق إليها كل من (Alchian et Demsetz)

عام 1972 وأعاد التطرق إليها " وليام سن " عام 1985، وتعني استعمال المعلومة غير الكاملة من خلال البحث عن الأهداف والمصالح الشخصية باللجوء إلى استعمال الحيلة والأشكال المختلفة للغش.

32 نوعية الأصول:

حيث أن الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها، فبعض الأصول يمكن أن

تتكرر في عملية انشأ الصفقة، بينما البعض الآخر قد يتم صفقة مرة واحدة، فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط شخصية بين طرفي العقد، هذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية، إذا أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة والتي يتخللها التردد والشك في قيام المعاملات والقائم على الأعوان الآخرين وكذلك من تكرار المعاملات.

3 - الشروط الخاصة بنظرية تكلفة الصفقات 3 العقد باعتباره التحليل: في علم اقتصاد تكاليف الصفقات، فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد 1 أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أن أطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقيق مما إذا كانت الأطراف تلي شروط العقد.

23 - وضع العقد موضع التنفيذ: قد يكون ممكننا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يضلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، قام " ماك جيو و اولسون " (Mc guire et Olson) عام 1995 بفحص أداء ترتيبات إدارة بديلة بوجهة النظر هذا، وبيننا أن الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كاف في الاقتصادية، يتصرفون بطرق تنسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين، في الواقع توجد علاقة اقتصادية واحدة مماثلة بشكل اقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي القمص في منشأة ومدراها أو مجلس المديرين.

33- هيكل الإدارة: ينظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات إلى المنشآت باعتبارها هيكل إدارة عوضا عن نظرة الفكرة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج ومن جهة نظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات فإن الدرجة المتفاوت الطابع عدم الاسترداد المداخلات العملية الإنتاجية، سيؤثر على سلوك المالكين لها حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارية في المنشآت تأثير على ما تقوم به.

1 الهداف من نظرية تكلفة الصفقات: 4

تهدف هذه النظرية إلى قيام شركة ولجوء أطرافها إلى منح احدهم سلطة التوجيه والرقابة إلى ما يحققه هذا الأسلوب من تخفيض في تكاليف الصفقات.

ثانيا: نظرية حقوق الملكية

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من Alchain and demetz عام 1973 وهي تبحث لفهم كيفية تسيير والعمل الداخلي لمختلف التنظيمات انطلاقا من مفهوم حقوق الملكية¹

تعريف حقوق الملكية:

يعرف حق الملكية على انه حق اجتماعي له مشروعية اختيار استعمال منفعة اقتصادية معينة، إن هذا الحق مضمون لفرد بذاته وقابل للتصرف عن التبادل، في المقابل حق مماثل على منافع أخرى.²

2 عناصر حقوق الملكية:

الحقوق الملكية عناصر تتمثل في:³

12- حق الاستعمال: يخول حق الملكية صاحبه أن يستعمل الشيء في كل ما عدا له هذا الشيء، وفي كل ما يمكن أن يستعمل فيه.

22- حق الاستغلال: وقد يكون هذا الاستغلال مباشر وذلك عندما يستعمله صاحبه بنفسه، أو غير مباشر عندما يستغله الغير ويدفع لصاحبه مقابل ذلك.

32- حق التصرف: حيث يمكن لصاحب الملكية التصرف في الملكية بجميع أنواع التصرفات، كبيعه مثلا.

1- عبيدي نعيمة، مرجع سابق، ص 35.

2 - عبد الحميد بن الشيخ الحسين، نظريات المنظمة، مطبوعات منتوري، قسنطينة، 2004 / 2005 ، ص: 5

3 - د عبد الرزاق حمد السنهوري، حق الملكية مع الشرح مفصل للأشياء والأموال، الطبعة الثالثة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، 2000، ص:

3 فروض نظرية حقوق الملكية:

تقوم على الفرضيات التالية:¹

13-عظيم المنافع؛

23-توجهات الأفراد معلومة داخل السوق؛

33 الأفراد يتصرفون بالعقلانية.

43-مضمون نظرية حقوق الملكية:

تأخذ نظرية حقوق الملكية أهميتها من خلال إعادة تخصيص حقوق الملكية بما يخدم مصلحة المؤسسة في فعالية الأداء. فبعدما اعتبرت المؤسسة في الفكر الكلاسيكي كوحدة غير قابلة للتقسيم، الهدف واحد والوحيد لها هو تعظيم ثروة المساهمين، يرهن الكلاسيكيون الجدد بأن المؤسسة على العكس من ذلك من خلال كونها تجمع للعقود يربط كل من له علاقة بهذه المؤسسة والذين يهدفون إلى تحقيق منافع ليست دائما متعلقة بمصلحة المساهمين؛²

يشكل الخطر المعنوي في المؤسسة الناتج تخاذل احد الأطراف واعتماده على غيره في أداء مهامه السبب

الرئيسي لضرورة وجود مراقب لمثل هذه السلوكيات ويقترح Demsets

Alchian & أن يتم تحفيز هذا المراقبة بإعطائه أجرا زائدا علاوة من أجل منع تواطؤه مع الأطراف المتقاعسة مع منحه سلطة على جزء من ممتلكات المؤسسة، يصبح هذا المراقب لديه سلطة التوظيف، الفصل.....الخ، وهذا تحسين نظرية حقوق الملكية من أداء المؤسسة.³

4 أهداف نظرية حقوق الملكية

تهدف نظرية حقوق الملكية إلى فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات، وذلك انطلاقا من مفهوم حقوق ملكية حيث لا تعتبر حقوق الملكية علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين هما الاستقلالية والتحويل.

المطلب الثالث: بعض التجارب الدولية في حوكمة الشركات

1 - ابن عيسى ريم، تطبيق آليات الحوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2012، ص: 21.
2 - عبد الرزاق حمد السنهوري، مرجع سابق، ص: 498.
3 - د عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الأولي: عولمة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، 15- 17 / 12 / 2005، ص: 20.

يوجد العديد من الدول التي اهتمت بموضوع حوكمة الشركات من منطلق أهميتها، حيث يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لحوكمة الشركات وهما نموذج يمثل السوق المالي والياتة، موجود في الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا على وجه الخصوص، والنموذج الثاني الذي يمثل الوساطة المالية ونجده في اليابان وألمانيا، إضافة إلى فرنسا ودول أوروبية أخرى. إن الاطلاع على هذه التجارب في هذه الدول لها أثر كبير في توضيح أهمية تطبيق حوكمة الشركات وسوف نتعرض لبعض التجارب الأجنبية والعربية.¹

أولاً: تجارب بعض دول أجنبية في حوكمة الشركات

قامت العديد من الدول الأجنبية بخطوات هامة في سبيل تدعيم فعاليات حوكمة الشركات، وفيما يلي نعرض لبعض هذه التجارب.

1 تجربة المملكة المتحدة:

انتشرت في المملكة المتحدة في بداية في بداية التسعينات المشاكل المالية المترتبة عن قيام بعض المؤسسات بإخفاء معلومات المحاسبات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين، والتي أدت إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية، وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى دراسة كيفية بتوفير الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها المؤسسات، وكان تقرير كادبير عام 1992 من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، وهذا التقرير عبارة عن إرشادات للممارسة السلمية لحوكمة الشركات، وتعتبر البنود 19 الواردة في التقرير توجهات الممارسة السلمية لحوكمة الشركات التي كانت تقاومه شركات عديدة في البداية؛

ورغم إلزامية التوصيات المتبناة في هذا التقرير للمؤسسات المدرجة في بورصة لندن، إلا أن البورصة ترغب هذه المؤسسات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات، وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان الذي نسي على وجوب تبني تقارير المؤسسات المقيدة في البورصة تقريراً عن نظام الرقابة الداخلية الذي تقوم به المؤسسة، وفي نفس السنة صدرت تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير

(Hamel Reporte) الذي ركز على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات، حيث أوصى بمسؤولية مجلس الإدارة عن الرقابة الداخلية بالمؤسسات وخاصة المالية منها، وضرورة قيام المجلس بتقييم دوري للنظام وتحديد مد ملائمة لعمليات المؤسسة، وفي عام 1998 ظهر الكود الموحد Commbin Code والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، ومما هو جدير بالذكر أن هذا الكود أصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن، هذا وقد تم تعديل هذا الكود في 2003 ليشمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في عام 2002²

1 - مصطفى محمد اسليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي ، مرجع سابق، ص: 75.

2 - ميروك قدوري، اثر تطبيق قواعد الحوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص: دراسات محاسبية وجبائية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، 2012، ص: 37.

2 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

ظهرت أول بوادر لمحاولة تبني مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين على أثر حركات الدمج والاستحواذ على بعض الشركات، وبرز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العام Cal LERS بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها في حماية حقوق المساهمين وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة ل SEC بإصدار تقريرها المسمى Treadway commissio والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارات الشركات، في عام 1999 أصدر كل من New York Stock Exchange و National Association of Secaurities Dealers تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة الداخلية، وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات الشركات الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanes Oxley عام 2002، حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده؛¹

تعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات من التجارب الهامة، حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بحوكمة الشركات.²

3 تجربة فرنسا:

برزت عدة عوامل جعلت السوق أكثر اهتماما بقواعد حوكمة الشركات في فرنسا، من بينها وجود المستثمرين الأجانب والرغبة في تحديث سوق المال في باريس فقد قام كل أعضاء المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة بإنشاء لجنة قواعد إدارة المؤسسات عن طريق إصدار تقرير فينو (VENOT) عام 1995، والذي تضمن مجموعة من التوصيات أهمها:

43 يجب على المؤسسة أن تتجنب احتواء مجالسها عدد كبير من الأعضاء الذين دامت خدماتهم للمؤسسة أكثر من خمسة سنوات؛

23 - على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة وعلى المؤسسات أن تفصح كل سنة عن كيفية صنعها القرارات؛

¹ - مصطفى محمد اسليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي، مرجع سابق، ص: 77.

² - اصباحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي - الشلف -، 19-20/نوفمبر 2013، ص: 8.

33 - يجب أن يضم كل مجلس عددا لا يقل عضوين من الأعضاء المستقلين وغير المستقلين. وعقب الهزات المالية التي عصفت بالاقتصاد العالمي عملت فرنسا في إصدار عدة قوانين تهدف إلى تعزيز تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركات الفرنسية.¹

ثانيا: التجارب العربية

بالنسبة للمنطقة العربية فقد اهتمت العديد من هذه الدول في السنوات الأخيرة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، حيث تم تنظيم العديد من المؤتمرات في العديد من الدول العربية والتي تناولت مفهوم وقواعد حوكمة الشركات وأصت بضرورة تطبيق مبادئها وقواعدها بحيث تتماشى والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية لكل دولة من الدول العربية، سنقوم بعرض تجرب بعض الدول العربية منها :

1 التجربة في مصر:

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك ووزارة التجارة حاليا حيث وجدت الوزارة أن الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ وائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات.

وعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال والبورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين، وأول تقرير حوكمة الشركات في مصر، وكان من أهم نتائج التقييم:

11 - لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارات الشركات بنك المعايير ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عمليا مع المبادئ الدولية في السوق المصرية.

21 إن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ، حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات ولصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء، ومن أهم القوانين في هذا الصدد: قانون الشركات 159 لعام 1981 وقانون رأس المال 95 لعام 1992 وقانون الاستثمار 8 لعام 1997، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزية 93 لعام 2000.

31 بالنسبة للممارسات الايجابية في مصر نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركات وغيرها، ويحمي القانون المصري كذلك حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمل، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتناسق مع المعايير الدولية.

¹ - مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي ، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص: 99.

1 - أما بالنسبة للممارسات السلبية، فقد أشارت التقارير إلى أن البنوك تحتاج إلى تدعيم، هي ما يرتبط 4

بالإفصاح كما يتعلق بالملكية والإدارة، منها الإفصاح عن هيكل الملكية الصريحة والمستترة أو المداخلة ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة)، كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة كما انه في غاية الأهمية أن يتم تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة.

51 وعلى الرغم من انجاز عدد من الإجراءات في سبيل تفعيل التطبيقات والقواعد الجيدة كحوكمة الشركات في مصر إلا أنه مازال هناك العديد من الخطوات التي يجب إتباعها لإحداث مزيد من التطور في قطاع الشركات المصرية وكذلك لتدعيم استقرار أسواق المال في مصر.¹

ومن وجهة نظر أخرى فان التحديات المحلية والعالمية تستلزم استكمال تطوير إطار عمل حوكمة الشركات في مصر، لذا فمن الخطوات الأخرى الواجب تفعيلها هي تطوير عدد من التشريعات المرتبطة بذلك مثل قانون الشركات الموحد وقانون سوق المال الجديد وقانون تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة وقانون تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار، وذلك تطوير أداء القائمين على إدارة الشركات بإنشاء " مؤسسة المديرين "؛

من اجل الارتقاء بأداء مجلس الإدارة وهو عصب فاعلية حوكمة الشركات، وذلك من خلال التأكيد على أهمية ووجود مديرين مستقلين، وفاء حقوق المساهمين؛²

وفي النهاية وبناء على ما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى أن الحوكمة الشركات في مصر تكتسب أهمية متزايدة لدي أوساط الاقتصاديين والقانونيين والخبراء والمحليلين وذلك لما لها من تأثير على تطوير كل من سوق المال، وقطاع الشركات المصرية التي تعد قاطرة لتقدم والنمو، وذلك بما يعمل على تدعيم واستقرار الاقتصاد القومي، والارتقاء بمستوى معيشة المواطن المصري ورفاهية كل المجتمع.

2 التجربة في الجزائر:

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في ظل الوضع الراهن حيث أصبح أولوية وإستراتيجية وطنية، ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة لي المؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور، ونتيجة لذلك قامت في عام 2009 بإطلاق إصدارت تحت عنوان " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر "، حيث عرف في هذا الميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بأنها " عبارة عن فلسفة تسييري ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في أنن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك " وهذا نتيجة التفاعل الجمعيات واتحادات العمال الجزائرية

¹ - محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، البنك الاستثمار القرمي، جوان 2007 / 03 / 10 20015 عن موقع [www . saaid . net / doat / hasn / hawkama . dok](http://www.saaid.net/doat/hasn/hawkama.dok) ص: 11-12

² - طارق عبد العال جماد، مرجع سابق، ص: 27. 3 ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص: 14.

بمبادرة لاكتشاف الطرف التي تبنى تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ولقيادة

هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص لعام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات، حيث وفي مؤتمر وطني عقد في 11/مارس/2009، أعلنت كل من جمعية " كير " (CARE)، ولجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار قانون حوكمة الشركات الجزائري، وقد تم إعداد هذا القانون بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGE)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، ومن المعروف أن مركز المشروعات الدولية الخاص (CIPE) يقوم بدعم جمعية " كير " (CARE) في رفع درجة الوعي بالقانون، والدفع بتأجه الماضي قدما في تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، وسيطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام بفوائد ومزايا حوكمة الشركات والإطار المؤسسي اللازم لها ويعود النجاح في إتباع ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال وهذا يتطلب أحداث تحول ثقافي، ولمساعدة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص مثل دائرة العمل والتفكير الخاص بالمشروعات (CARE) بهدف الترويج لحوكمة الشركات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها¹.

خلاصة الفصل الأول:

أصبح قضية حوكمة الشركات قضية رئيسية لمجتمعات الأعمال في إي اقتصاد من الاقتصاديات الأخذة في العولمة بصورة متزايدة، وذلك نتيجة للفضائح المالية التي باتت تتعرض لها كبر مختلف الشركات العالمية وخاصة بعد كبر حجم الشركات واتساع حجم معاملاتها وعدم قدرة الملاك على مراقبتها، ولحوكمة الشركات عدة من الآليات والوسائل والأدوات التي تحتاج إلى التطبيق الرشيد الذي يضمن الوصول إلى قرارات رشيدة

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، العدد الرابعة عشرة، القاهرة، 2008، ص:

التي تسع من خلالها الوصول إلى كبر مقدار من الكفاءة والإنتاجية والتصدي إلى التحديات التي تواجه المؤسسة من الداخل أو الخارج وضمان حقوق الملاك والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة.

الفصل الثاني:

دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية جوهر الإدارة لما لها من أهمية وشمولية لكل المستويات التنظيمية في الشركة، كما أن اتخاذ القرار المالي لا يقتصر على مستوى إداري دون آخر، بل تشمل كل المستويات الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء

عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها أو زيادة الاستثمار أو قرار متعلق بتمويل أو توزيع الأرباح، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الخطط المستقبلية وحجم ونوعية القرارات المراد اتخاذها، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، و سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى إبراز دور حوكمة الشركات في الرفع من فعالية القرار المالي المتخذ من طرف الإدارة، من خلال مبادئها ودورها هي فعالية القرارات المالية.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات المالية

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العملية في المؤسسة لما تعطىها قوة لمواجهة المشكل التي تتعرض لها هذه المؤسسة وزيادة تنافسيتها في السوق وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم اتخاذ القرار المالي ومراحلته والعوامل المؤثر فيه.

المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار والقرار المالي

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرار ولكنها تتفق

جميعاً على

عملية اختيار بين عدة بدائل

وسيتم عرضها في ما يلي:

أولاً: تعريف اتخاذ القرار:

- 1- يعرفها الدكتور عبد الغفار حلفي بأنها: عملية اختيار بديل من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية.¹
- 2- أما الدكتورة نادية أيوب فعرفت بها بأنها: العملية التي تبني على دراسة وتفكير موضوعي للوصول إلى قرار معين أي بمعنى الأختيار بين البدائل²
- 3- وتعرف هذه العملية أيضاً على أنها: العملية التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة المشكلة.³
3. 4- وأيضاً: هي عبارة عن اختيار بديل معين من البدائل المتاحة اتخاذها، وهو هذا يؤشر يوضح قابلية المدير وقدراته في اختيار أفضل البدائل المتاحة لديه في مواجهة المشكلات التي يتعرض لها في مجالات قيامه بالأنشطة الإنتاجية أو الخدمية وسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف. 4

فمن خلال ما تم عرضه من تعريف القول بأنه لا يوجد اختلاف كبير في تعريف اتخاذ القرارات، لكن يكمن الفرق بين تعريف القرار وتعريف اتخاذ القرار لأن القرار هو عبارة عن اختيار بديل واحد من بديلين أو

أكثر، أما اتخاذ القرار وكما تشير الدكتورة " نادية أيوب " على أنها عملية تبني على دراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل.

ونستخلص من هذه التعاريف إن عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية بل ويمكننا القول بأنها القلب النابض للإدارة فاتخاذ القرارات الناجحة يحقق للمؤسسة الازدهار والنمو كونها عملية مستمرة ومتداخلة في

1 - عبد الغفور حلفي، التنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 96. 2 نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة 3، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1996، ص: 14.

2 - حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار الراق، الأردن، 2007، ص: 24

3 - . خضيرة كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 167.

الوظائف الأساسية للإدارة أي أن القرار الإداري يتطلب توفر عناصر معينة حتى يمكن القول بأنه هناك اتخاذ قرار وهذه العناصر هي:

- وجود على الأقل بديلين مختلفين؛
- المفاضلة بين البدائل (الاختيار)؛
- وجود هدف مسطر يراد الوصول إليه.

ثانيا: تعريف القرار المالي

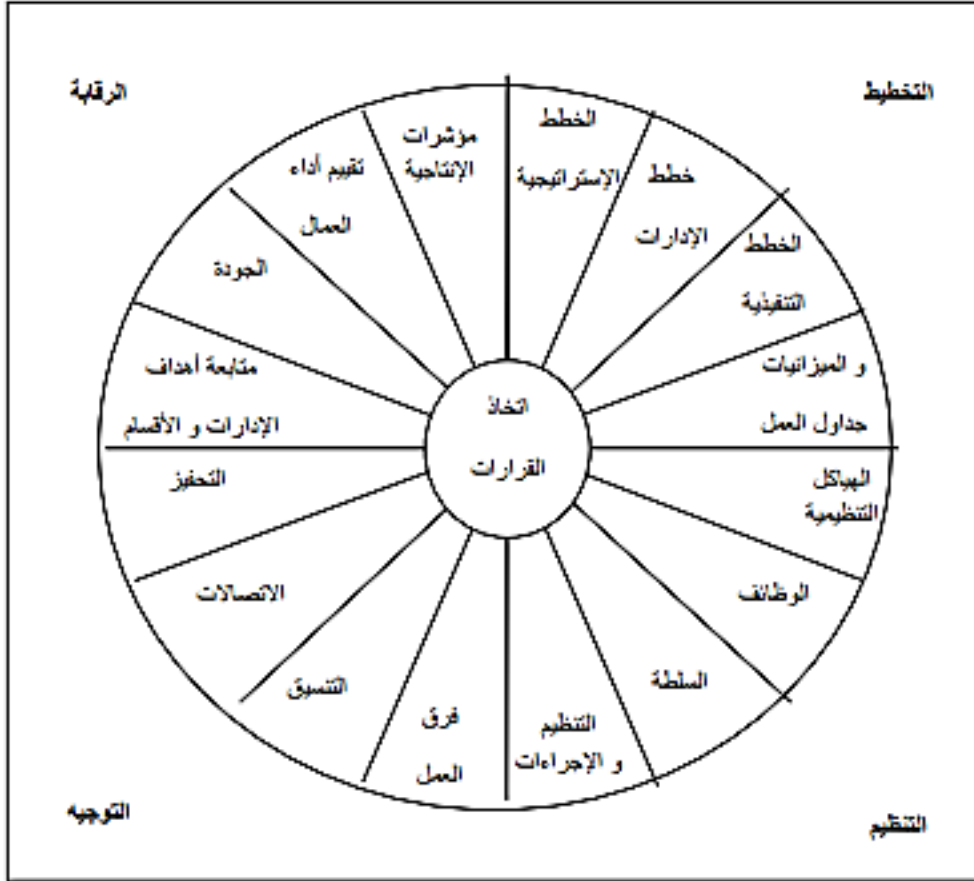
تهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، بحيث تشمل هذه القرارات كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح؛

1- تعريف القرار المالي:

هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (مادية، مالية)، بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة المالية.¹

1 - امجد الحسينة، صنع القرار المالي، ورقة عمل لطلاب الدراسات العليا تخصص ادارة اعمال، قسم الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص: 8.

الشكل رقم 4: يوضح عملية اتخاذ القرار



المصدر: احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007، ص: 37.

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار

1- تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوافق على اتخاذها يؤدي إلى شل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة؛

- 2- تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وإنما العمل الغالب للمدراء، ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف على حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة؛
- 3- إن هذه العملية الصعبة تحتاج إلى قدرات فنية وعلمية وتزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيدا بازدياد حجم المؤسسة وضخامتها وتعدد أهدافها ومهامها وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع¹؛
- 4- تعتبر أساسية ومحورية في العملية الإدارية تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة فنجد مثلا أن التخطيط لا يتم إلا باتخاذ القرار الأول وتخطيط ثم نتخذ القرار الذي يهتم بتحديد ما يلي:

1 - 4 - الهدف من التخطيط الواجب تحقيقه؛

2 - 4 - الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛

3 - 4 - طريقة تنفيذ الأعمال وتحديد نشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف؛

4 - 4 - مكان وزمان تنفيذ الخطط.

- 5- تعد عملية اتخاذ القرار عملية هامة ومكاملة لوظيفة التخطيط، أما بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات بمعالجة بعض المشاكل الأساسية من بينها قرارات تبين في ما يلي:

1- 5 - نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري؛

2 - 5 - درجة تفويض السلطة؛

3 - 5 - المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب؛

4 - 5 - العلاقات بين الأقسام والإدارات؛

5 - 5 - خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة.²

- 6- أيضا نرى أن وظيفة التوجيه لها علاقة وثيقة بعملية اتخاذ القرارات فنتخذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تبين ما يلي:

1 - 6 - الأسلوب الأفضل للتوجيه وإصدار الأوامر والتعليمات؛

2 - 6 - الوسائل المستخدمة في التحفيز؛

3 - 6 - طرق الإشراف والامتناع؛

1 - أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 34.

2 - ابوشنافة احمد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المنظمة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، ص: 57.

4 - 6 - كل ما من شأنه القضاء على التضارب بين مصالح العاملين والإدارة وبين العمل فيما بينهم وكذا ما يساعد على متابعة سير العمل والإشراف عليه.¹

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

تعددت النماذج التحليلية لاتخاذ القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن اتخاذ القرار يمر بمجموعة مراحل وهي كما يلي:

أولاً: تحديد وتشخيص المشكلة

تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، لأن القرار يصدر لعلاج مشكلة معينة ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، فعلى متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراسة والقدرة على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، وليس ذلك بالأمر الهين واليسير لذلك يجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه إضافة إلى قدرات وخبرة من تقع عليه سلطة اتخاذ القرار وذلك للكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية وإلى إبراز أمر قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة والتحري عن أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفاً طالما بني على خطأ في التشخيص أو على خطأ في تحديد الأسباب وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها كلياً أو جزئياً.²

ثانياً: تحليل المشكلة

تتضمن هذه المرحلة جزأين متصلين هما، تصنيف المشكلة وتجميع أو توفير المعلومات المتعلقة بها وتعني عملية التصنيف تحديد مسؤولية اتخاذ القرار الاستشارية والتنفيذية، أي معرفة متخذي القرار والمستشارين فيه ومن يجب إبلاغهم به، وهذا التحديد يضمن الفعالية في اتخاذ القرارات ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان هذا التصنيف يهدف إلى حل المشكلات من وجهة نظر المنشأة، يتم بعد ذلك تحليل المشكلة الأساسية النتيجة المطلوبة للوصول إليها، والمعبر عنها بالمتغير التابع مثلاً إدخال سلعة جديدة في السوق.

أما أجزاءها فتكمن في العناصر المالية والتسعيرية والإنتاجية المؤثرة في هذه النتيجة والمسماة بالمتغيرات المستقلة، وتعتمد عمليتي التصنيف والتحليل على جمع وتحليل المعلومات، هذه الأخيرة هي ضرورة من ضرورات عملية اتخاذ القرارات، وهي عملية مساعدة لدراسة الحقائق وتحديد علاقتها وأهميتها للمشكلة، وعند حصول متخذ القرار على هذه المعلومات يكون قادراً على تحديد مدى ملاءمتها، صلاحيتها وكفايتها وذلك بناء على خبرته في تحليلها وتفصيلها.³

1 - قايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامد، عمان، الأردن، 2009، ص 151.

2 - سيد الهواري، اتحاد القرارات تحليل المنهج العلمية مع اهتمام لالفكير الابتكاري، طبعة الأول، مكتبة عين الشمس والمكتبات الكبرى، القاهرة، 1997، ص 3

3 - اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسية نقاوس للمصيريات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2009، ص: 22.

ثالثاً: تحديد البدائل المتاحة:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش أو التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى، وهي تفترض بدائل أو حلول للمشكلة التي تم تشخيصها، وهذا يعتمد على قدرة المحلل في التحليل لإيجاد حلول جديد بالاعتماد على الخبرات السابقة والمعلومات، يجب أن يقوم المحلل بوضع أكبر قدر ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا يجب أن يتوفر لهذا البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار، وان يكون في حدود الموارد المتاحة المتخذ القرار.¹

رابعاً: تقييم البدائل

بعد الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم البدائل، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث، وتعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهداً فكرياً شاقاً، لأن مزايا وعيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند دراستها، ولكنها تظهر فعلاً عند التطبيق في المستقبل، فهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لذلك غالباً ما يرافق مقارنة البدائل وتقييمها والشك وعدم التأكد من صلاحيتها، ولا بد من مراعاة اعتبارات أثناء تقييم البدائل، منها:

- 1- مدى قدرة كل بديل في حل المشكلة؛
- 2- إمكانية تنفيذ البديل؛
- 3- المدة الزمنية التي يستغرقها البديل في حل المشكلة؛
- 4- الإمكانيات البشرية والفنية التي يتطلبها البديل ومدى توافرها.²

خامساً: اختيار أفضل بديل

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل بديل، فان متخذ القرار يكون من موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توافرت، وتسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على بديل بالذات.

¹ - عباس عصام، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في العلوم التسيير تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-، 2009، ص:91

² - عبد الغني بسيوني عبد الله، اصول علم الادارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص: 299.

فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة قد حددت، وبعد أن تكون الصورة العامة لحل كل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار، تأتي عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى.¹

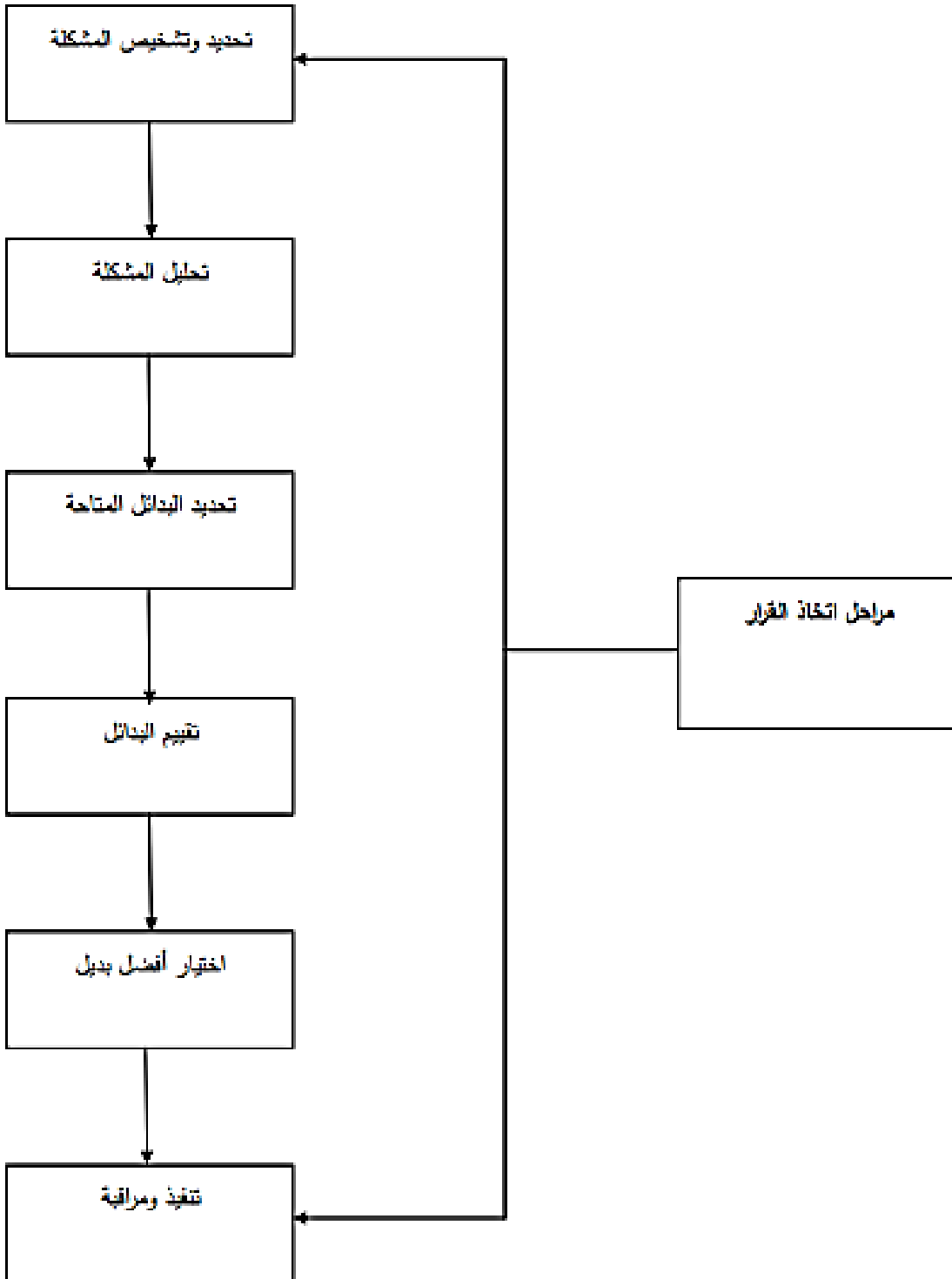
سادسا: تنفيذ ومراقبة

لا ينتهي دور متخذ القرار عند اختيار البديل الأفضل للمشكلة، بل يقوم بتنفيذ القرار عن طريق تعاون الآخرين من خلال متابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار، وقد يتطلب الأمر معرفة من لهم علاقة، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم في حسن تحويل القرار إلى عمل فعال، كما انه من الأفضل وضع جدول زمني ومالي لتسهيل عملية الرقابة واستمرارها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل.²

ومما سبق يمكن أن نلخص مراحل اتخاذ القرار في الشكل التالي:

¹ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ ادارة الاعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ص: 105.
² - توفيق جميل احمد، ادارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص: 120.

الشكل 5: يوضح مراحل اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصية وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية والاقتصادية والاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور.

لذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من تأثير في اتخاذ القرار، كما أن متخذ القرار، يؤثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها عاداتها، ويعكس من جلالها تصرفاته قيمتها ومعتقداتها التي تؤمن بها.¹

2- العوامل الثقافية

لم يأخذ مفهوم المنظمة بعده الحقيقي إلا أنه في بداية الثمانينيات وخاصة استعماله في مجال إدارة الأعمال، عن هذا المفهوم معقدة ولا يوجد تعريف محدد متفق عليه وتعبر عن العلاقة بين المنظمة واتخاذ القرار مسالة جوهرية.

كما تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص سبق القيام من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تأثر نشاطها من المجتمع والى المجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية عند اتخاذ القرار.

3- الاتصالات الإدارية

عن سلامة القرارات وترشدها يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجرها متخذ القرار للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، وتحلد عملية الاتصال بمدى قدرة المدير على الفهم بينه وبين موظفيه.²

ثانيا: عوامل البيئة الخارجية:

باعتبار المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات التطورات التقنية والعادات الاجتماعية، أضيف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاقدة. ومن بين هذه العوامل:

1- التقدم التكنولوجي

إن التطورات التكنولوجية أحدثت تغيرات جوهرية في بعض جوانب العملية الإدارية كإعداد الخطط والاتصالات واتخاذ القرارات، ومن التطورات الفنية في مجال اتخاذ القرارات ظهور الحاسب الالكتروني، والذي يختلف باختلاف القرارات فقد يكون دوره مجديا في حالة ما إذا كانت القرارات متكررة أما إذا كانت قرارات طارئة

1 - احسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، طبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 1997، ص: 133. 2 ناديا أيوب، مرجع سابق، ص: 67.

2 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص: 135.

فان دوره محدود وذلك لصعوبة تحديد وترجمة هذه المتغيرات والعنصر البشري ممثلا بالمدير والمرؤوسين ولا يزال يلعب دورا هاما ورئيسيا في اتخاذ القرار¹.

2- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة:

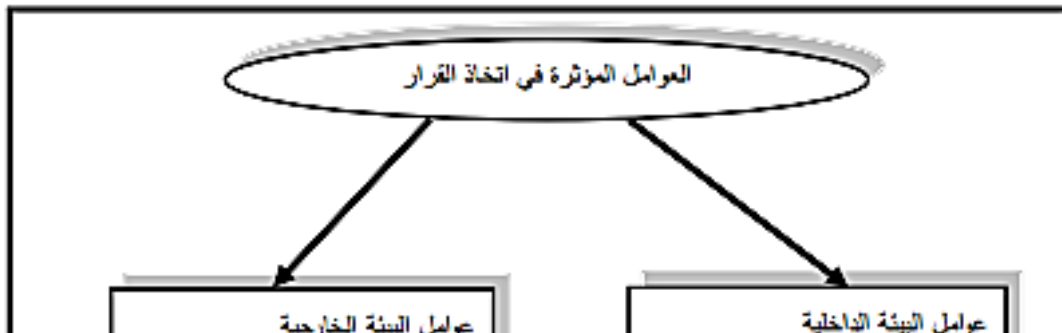
فطبيعة النظام السياسي وفلسفة تركيبه تؤثر مباشرة على عملية اتخاذ القرارات، ذلك لأن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام على حرية القيادات صانعة القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام.

كما أن النظام الاقتصادي للدولة يؤثر في فاعلية القرارات إذ يفترض أن تأتي قرارات القيادات الإدارية منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة ومن أهم القوى المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على فاعلية القرارات الإدارية (تفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمع، توفير الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ القرار....) وغير ذلك.

3- انسجام مع الصالح العام :

إن متخذ القرار يجب أن يراعي تحقيق أهداف المواطنين وليس أهداف فئات محددة منهم، ومن هنا يجب مراعاة عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام، إلا أن من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار في تحقيق ذلك هي كيفية إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة من المواطنين عند اتخاذ القرار².

الشكل رقم 6: يوضح العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار



الشكل رقم 6: يوضح العوامل المؤثر في اتخاذ القرار

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

عوامل البيئة الداخلية

عوامل البيئة الخارجية

• تأثير متخذ القرار • العوامل الثقافية • الاتصالات الإدارية

• التقدم التكنولوجي . طبيعة النظام السياسي

والاقتصادي في الدولة . انسجام مع الصالح العام

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع

المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية

تهدف القرارات المالية إلى تحقيق الاستخدامات الأفضل لرأس مال مؤسسة (الأصول) والتكوين الأمثل للهيكلة المالي (الخصوم)، وذلك عن طريق تخطيط مالي مسبق، فعند الشروع في اتخاذ أي قرار يجب توفر

الفرد الذي يمتلك من المواصفات والمهارات ما تمكنه من اتخاذ قرارات سليمة بحيث تختلف القرارات من حيث درجة الأهمية ويمكن تصنيفها إلى قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح.

المطلب الأول: قرارات الاستثمارية

تعتبر القرارات الاستثمارية من أهم قرارات الإدارة المالية وأعلىها بسبب طبيعتها الاستثمارية، والغالب في هذه القرارات أن المؤسسة تلجأ إليها أملاً في زيادة العائد على الاستثمار أو قوة الإيرادية.

أولاً: تعريف الاستثمار

1- يعرف الاستثمار من الناحية الاقتصادية على أنه: تكوين رأس المال واستخدامه بهدف تحقيق ربح في الأجل القريب أو البعيد بما يشمل إنشاء نشاط إنتاجي أو توسيع طاقة إنتاجية قائمة، أو حيازة ملكية عقارية أو إصدار أسهم أو شرائها من الآخرين؛¹

2- ويعرف من الناحية المالية: على أنه تجميع المبالغ المالية، بهدف الحصول على عائد أو دخل في المستقبل؛ أيضاً هو عبارة عن إنفاق حالي ينتظر من ورائه عائد أكبر في المستقبل؛²

3- ويعرف من الناحية المحاسبية: على أنه مجموعة من الوسائل والقيم الثابتة والمعنوية ومنها المنقولة وغير منقولة التي اشترتها المؤسسة أو أنجزتها لنفسها ليس بهدف بيعها أو تحويلها وإنما استعمالها كوسيلة استغلال لهدف زيادة الطاقة الاستثمارية للمشروع³

دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية

1 - عبد الله المالكي، استراتيجية تشجيع الاستثمارات الخارجية في الأردن، المسير للنشر، الأردن، 1974، ص: 15

2 - ناصر دادي علون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997، ص: 154

3 - د عبد الله المالكي، مراجع سابق، ص: 16.

تعرف قرارات الاستثمار: تتمثل قرارات الاستثمار في اختيار هيكل الاستثمار المناسب والأمثل للمؤسسة سواء من ناحية المقدار أو التشكيل، لذلك يجب على متخذ القرار تحديد الهدف من المشروع الاستثماري بحيث يتم حصر البدائل الممكنة ثم اختيار أفضل بديل.¹

ثانياً: خطوات اتخاذ القرار الاستثماري

هناك سلسلة من الخطوات الواجب إتباعها للوصول إلى اتخاذ قرار استثماري ويمكن إجمالها في العناصر التالية:

- 1- تحديد المشكلة الاستثمارية من خلال إخضاع الفرصة الاستثمارية التي تظهر في مجال استثمار معين في أحد الأنشطة الاقتصادية المختلفة للتفكير وتبين جدواها كفكرة استثمارية حيث يتحدد الهدف من المشروع بإبعاده المختلفة؛ 2- تحديد البدائل الممكنة أي جود الحلول الممكنة وذلك ربطاً بمحتوى المشروع الاستثماري؛ 3- تقييم البدائل الاستثمارية كل على حدى وذلك بتحديد تكلفة الاستثمار وعمر المشروع المناسب وهي المدة المثلى لتحقيق الأعباء التي يتحملها المشروع كما يتم مقارنة تكلفة الاستثمار بالنواتج المتأتية من استغلال المشروع؛ 4- الأخذ بعين الاعتبار للآثار الجانبية والعناصر التي لا يمكن تفاديها أو تقييمها لأن لها آثار على جدوى المشاريع وعلى سبيل المثال الآثار البيئية؛ 5- اختبار الحل (البديل) القابل للإنجاز والذي يجب أن يكون الحل الأمثل.²

ثالثاً: أنواع القرارات الاستثمارية:

على أموال مستقبلية تفوق الأموال المستثمرة فإنه

بما أن الاستثمار هو التضحية بأموال حالية للحصول يمكن تصنيف الاستثمارات على النحو التالي:

1- قرار استثماري قصير الأجل

تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءاً مهماً من حركة الاستثمار الداخلي في المؤسسة الأعمال بل أن الجزء الأكبر من المسؤوليات الإدارية المالية سوف

1 - عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، دار الجامعية الاسكندرية، مصر، ص: 37.
2 - معراج الهواري وآخرون، القرار الاستثماري (في ظل عدم التاكيد والازمة المالية)، كنوز المعرفة للطباعة، الأردن، ص: 65.

ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقت والذمم المدية والمخزون السلعي، لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم

عوائدها، وفي تحديد وضمان السيولة، لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل الحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.¹

2- الاستثمار الطويل الأجل:

تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري طويل الأجل، والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة والمعروف عن هذا النوع من القرارات المالية أنه أصعب القرارات المالية لارتباطه بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتاجها، ويتضمن عوائد سنوية لفترات طويلة الأجل في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في المؤسسة.²

رابعاً، أهمية القرار الاستثماري:

يكتسي القرار الاستثماري أهمية كبيرة نظراً لعدة مبررات أهمها :

- 1- يشكل الاستثمار في المدى الطويل المحرك الوحيد ومحافظة المؤسسة على وجودها؛ 2- تتطلب العملية الاستثمارية مبالغ كبيرة ومهمة مقارنة لما تمتلكه المؤسسة أو المشروع من أموال؛
- 2- يعتبر القرار الاستثماري قرار يرهن المؤسسة على المدى المتوسط والطويل ويصعب الرجوع إليه؛
- 4- ينعكس القرار الاستثماري على صورة المؤسسة من خلال التأثير على المحيط الاقتصادي والمالي حيث كلما كان المشروع الاستثماري يلي ما يحتاجه السوق من منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية كلما تحسنت صورة المؤسسة التجارية في ربحيتها التي تعطي مصداقية أكثر لها لدى المؤسسات المالية المقرضة؛
- 5- القرار الاستثماري يعتبر قراراً بالغ التعقيد بالنظر لما يحيطه بمجموعة من العناصر الكثيرة والمختلفة التي تتطلبها العملية الاستثمارية ومن الصعوبات التي يواجهها القرار الاستثماري.³

1 - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 45.

2 - امجد الحسينة، مرجع سابق، ص: 15-16.

3 - معراج الهواري واخرون، مرجع سابق، ص: 58.

خامسا: العوامل المؤثرة في قرارات الاستثمار

تتأثر القرارات الاستثمارية بعدة عوامل ومتغيرات وقد حدد بعض الكتاب تلك العوامل في أربعة عشرة عاملا تشمل فلسفة الإدارة، تحليل السوق، سلوك المنافسين، الفرض البديلة، الضرائب والاستهلاك، مصادر التمويل، مصادر شراء الآلات، رأس المال العامل، موازنة التدفقات النقدية، التغيرات في سوق الأسعار، نمط الإنتاج، المخاطرة عدم التأكد، توقيت اتخاذ القرار الاستثماري، الظروف الاقتصادية.

بحيث يمثل كل عامل من هذه العوامل أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستثماري فقد يكون المشروع الاستثماري ناجح وله جدوى اقتصادية، إلا أن عدم توفر مصادر تمويله قد يعوق من تنفيذه، وهكذا بالنسبة العوامل الأخرى التي تؤثر في اتخاذ القرار الاستثماري ويركز الباحث في الدراسة على أهمية تلك العوامل التي تؤثر بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار الاستثماري، والتي يجب أن تنال العناية بالاهتمام لما لها من آثار بالغة على قبول أو الرفض المشروع الاستثماري المفتوح.¹

سادسا: مخاطر الاستثمار:

يرتبط وجود مخاطر في الاستثمار بحدوث خسائر تزيد هذه الأخيرة بزيادة خطورة الاستثمار، وسيتم التطرق لهذه المخاطر في ما يلي:

1- تعريف مخاطر الاستثمار:

إنها حالات تظهر في الإحداث التي لا يمكن التنبؤ بها مستقبلا بدرجة من الاحتمال، تعني مخاطر في الاستثمار واحتمال عدم تحقيق عائد أو احتمال وقوع خسائر رأسمالية وهي من المبادئ المعروفة في الاستثمار بحيث تكون مرافقة للعائد، كما أن عدم انتظام العوائد أو التذبذب الحاصل في قيمتها أو نسبتها لرأس المال المستثمر يعد شكلا من أشكال المخاطر.²

2- أنواع مخاطر الاستثمار

يمكن تقسيم المخاطر حسب نتائج الأهداف المستقبلية إلى نوعين هما:

1 - 1 - المخاطر المنتظمة: تشمل المخاطر المنتظمة هي تلك المخاطر التي تؤثر على الشركات العاملة في السوق ككل في نفس الوقت وبدون استثناء، أي أنها تعتبر ذلك الجزء من المخاطر الذي يتعرض له الأصل الاستثماري.

2 - 1 - المخاطر غير منتظمة:

1 - محمد بشوشة، مصادر التمويل واثارها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص: 7
2 - د دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 25.

تشمل في تلك المخاطر المتعلقة بنشاط أو استثمار معين كان متعلقة بأوراق مالية معينة، ولا تؤثر على نظام السوق ككل، وتكون هذه المخاطر مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي، وعليه يمكن التقليل منها عن طريق تنويع الاستثمارات.¹

المطلب الثاني: قرارات التمويل

يعتبر التمويل من أهم العمليات التي يجب أن تلقى الاهتمام الأمثل داخل المؤسسة كونه من ركائزها الأساسية في المؤسسة.

أولاً: تعريف التمويل:

ويعرف التمويل على أنه: توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام، غير أن اعتبار التمويل على أنه الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المؤسسة يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة له التركيز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد.²

أي أنه كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات للحصول على الأموال اللازمة برأس المال أو بالاقتراض واستثمارها في عمليات مختلفة، تساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقعة الحصول عليها مستقبلاً، في ضوء القيمة المتاحة حالياً للاستثمار والعائد المتوقع الحصول منه والمخاطر المحيطة به.³ ومنه نستخلص من هذا التعريف على أن التمويل:

1- تحديد أفضل مصدر للأموال من بين المصادر المتاحة؛

2- تدبير الأموال في وقت الحاجة إليها؛

3- استثمار الأموال من أجل الحصول على عائد منها.

ويعرف قرار التمويل:

وهي القرارات الخاصة بكيفية الحصول التمويل.⁴

على الأموال اللازمة للاستثمار، وهي هيكل رأس المال ومصادر

ثانياً مصادر التمويل :

وتنقسم مصادر التمويل إلى مصادر داخلية وخارجية:

1- مصادر التمويل الداخلية: 1 - 1 - التمويل الذاتي:

1 - محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر، عمان، 2011، ص 107
2 - احمد بوراس، التمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة، 2008، ص 25
3 - الحجازي عبيد على، على احمد، مصادر التمويل، دار النهضة، بيروت، 2010، ص 12

4 - عبد الوهاب يوسف احمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، عمان، الأردن، 2004 ص: 60.

هو مد قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتها التمويلية بنفسها، وأيضا يمثل تلك الموارد الجديدة المتكونة بواسطة النشاط الأساسي للمؤسسة والمعتمدة كمصدر تمويل دائم للعمليات المستقبلية، أي تلك النتائج الإجمالية التي سيعاد استثمارها في المستقبل بعد توزيع مكافئات رأس المال لينتج عنها فائض نقدي محقق بواسطة النشاط الأساسي والموجه نحو تمويل النمو في الاحتياجات المالية مستقبلا.¹

1 - 1 - 1 - 1 - ايجابيات وسلبيات التمويل الذاتي:

أن اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي يجعلها تستفيد من العديد من المزايا كما تنجر عنها بعض العيوب وهي

1 - 1 - 1 - 1 - ايجابيات التمويل الذاتي:

- التمويل الذاتي مصدر لتكوين رأس مال المؤسسة بأقل التكاليف؛ - يسمح للمؤسسة باختيار نوعية التمويل دون التقيد بشروط معينة؛ - يمكن المؤسسة من تجنب تكاليف الوساطة المالية.

2 - 1 - 1 - 1 - سلبيات التمويل الذاتي:

من بين نقائص التمويل الذاتي كونه يمنع المؤسسة من تجميع الادخار وكذلك التأثير الاجتماعي بسبب الأرباح المتراكمة الغير موزعة والتي تؤدي إلى إعادة توزيع الدخل لصالح عوائد الملكية على حسب عوائد العمل.²

2- مصادر التمويل الخارجية:

التمويل قصير الأجل: يقصد بها الأموال التي لا تزيد استعمالها عن نسبة المبالغ النقدية التي تخصص الدفع الأجور وشراء المواد والتوسيع الموسمي وغيرها من المداخلات، اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها من الحصيلة المنتظرة لفعاليات التجارية نفسها مثل الائتمان الإيجاري، والائتمان المصرفي.

1 - 2 - الائتمان التجاري :

يمثل المبيعات والبضائع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة دون أن تدفع قيمتها نقدا .

2 - 2 - تمويل متوسط الأجل:

وتتراوح مدته من سنتين إلى خمسة سنوات موضوعة في الغالب، ويختص بتمويل المشتريات والمعدات والآلات الخاصة بالربحية والمنتظر من هذا التمويل، والتي يتعين عليها وفاء بالقروض.

3 - 2 - التمويل طويل الأجل:

ينشأ من طلب الأموال لتكوين رأس المال الثابت وتزيد مدته عن خمسة سنوات مثل عملية التوسيع مثل القروض، السندات، الاعتماد الإيجاري.³

المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح

1 - الياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 159.

2 - اسماعيل اسماعيل، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، بيروت، 2005، ص: 291.

3 - محمد بشوشة، مارجع سابق، ص: 9.

تصاحب قرارات الاستثمارية والتمويل قرارات أخرى تدعى بقرارات توزيع (توزيع الأرباح)، وهي عبارة عن كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين، وزمن توزيع هذه الأرباح، وهذا يعني من خلال نسبة توزيع الأرباح التي يجب أن تحتفظ بها الإدارة المالية داخل الشركة (احتياطي الأرباح).

أولاً، مفهوم قرارات توزيع الأرباح

1- تعريف الربح:

1- ت المباشرة

الربح من انظر المحاسبية هو الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية التي تتضمن التكاليف سواء كانت ثابتة أو متغيرة.

ومن الناحية الاقتصادية هو يتضمن التكاليف المباشرة التكاليف الغير مباشرة الضمنية والتي يقصد بها التكاليف الناجمة عن استخدام عناصر الإنتاج المملوكة من قبل أصحاب المشروع.¹

2- تعريف قرارات توزيع الأرباح:

تعرف بأنها " تلك القرارات الخاصة بتوزيع الأرباح حملة الأسهم ".

وأيضاً " التوزيعات الملكية لحملة الأسهم من الأرباح الحالية أو المتراكمة عن سنوات وأن توقيت التوزيع يخضع لمصادقة مجلس إدارة الشركة ".

ويقصد بقرار التوزيعات: هو توزيع أو احتجاز الأرباح لإعادة استثمارها في الشركة، وله آثار على سعر الأسهم².

ثانياً: بعض نماذج قرارات توزيع الأرباح

القرارات التوزيع عدة نماذج نذكر منها:

1- نموذج جوردون:

إن قيمة المؤسسة يمكن تغطيتها بإتباع الإدارة لقرار توزيعها تقضي بتوزيع نسبة مرتفعة من أرباحها، ويرجع السبب في ذلك إلى اعتقاده بأن المستثمر عادة ما ينظر للتوزيعات بأنها أقل مخاطرة من الأرباح الرأسمالية التي سوف تحقق عند نقطة ما في المستقبل.

1 - محمود حسين، احمد عارضة العساف، وآخرون، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص: 212.

2 - عبد الوهاب يوسف احمد، مرجع سابق، ص: 21.

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرار المالي.

يمكن ترشيد القرار المالي من خلال مبادئ حوكمة الشركات وسنتطرق إلى ذلك في ما يلي:

المطلب الأول: دور الإفصاح والشفافية في ترشيد القرار المالي

على الرغم من وجود نظم متقدمة وجيدة للمحاسبة وإعداد التقارير، إلا أنه قد تقع المشاكل، وعندما يحدث ذلك تكون له آثار مالية كبيرة، كما يوضح الحاجة إلى معايير عالية الجودة للمحاسبة تدعم التقارير المالية الشفافة.

وفي إطار حوكمة الشركات يجب على شركات الإفصاح عن سياساتها الاجتماعية المتمثلة في:¹

أولاً: إن المستثمرون يركزون على العوامل التي تضمن لهم مناخ عمل عادل بالإضافة إلى الاستقرار السياسي و مدى الشفافية والإفصاح في الدول المستثمر فيها.

والهدف من الإفصاح بصفة عامة هو مساعدة المستثمر في الأوراق المالية في تفهم العوائد والمخاطر المرتبطة بقرار الاستثمار في ورقة ماليو معينة، وبالتالي يساعد الإفصاح الكافي في ترشيد قرارات الاستثمار.²

ثانياً: على إدارة الشركة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنوياً عن سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وغير ذلك.

ثالثاً: يراعى أن تكون السياسات المعلن عنها واضحة وغير مضللة وأن تتضمن ما تنوي الشركة القيام به من تطوير أو تغيير في حجم العمال أو تدريبها، وبرامجها للرعاية الاجتماعية، سواء داخل الشركة أو في المجتمع المحيط بها، أما بالنسبة للسياسات الصحية والبيئية، فيجب أن تكون متفقة مع القوانين والنظم المعمول بها فيها وأن يكون هدفها تحقيق صالح العاملين بالشركة والمجتمع المحيط بها وأن تكون قابلة للاستمرار على المدى الطويل.

رابعاً: يجب أن تربط الشركة بالمجتمع المحيط بها وبمن تتعامل معهم من موردين أو عملاء لهم علاقة تقوم على المصداقية والحرص على تحقيق المصالح المشتركة والإفصاح عن السياسات والنوايا بما لا يتعارض مع واجب الشركة والعاملين والمديرين بها في الحفاظ على سرية المعلومات المالية والتجارية.

1 - - مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، مصر، 2005، ص: 17

2 - مصطفى حسن بسبوني السعدني، المسؤولية القانونية لمراجع الحسابات و بذل العناية المهنية في ضوء المعايير المصرية و الأمريكية و الدولية، ورقة عمل بعنوان، مؤتمر بعنوان متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية، مصر، 2007، ص: 77.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة .

اتصالات الجزائر

تمهيد

نظرا للأهمية القصوى و التطور الحاصل و المذهل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الذي أصبح قطاعا ضروريا و نقلا حيويا في مختلف المجالات و في شتى الميادين، إذ أصبح التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصالات أتاح فرصا كبيرة و متعددة أمام مستهلك في الحصول على احتياجاته من أفكار و خدمات و هو جالس في مكانه دون الحاجة إلى حضوره في موقع التسوق.

كما يعتبر الاتصال هو التعبير الأكبر في تأثير حجم التفاعل في المؤسسة و جوهر النشاط الترويجي لهمزة وصل بين المؤسسة و المستهلك و التفاعل مع أذواقه فهو يكتسب أهمية كبيرة و بالغة في ضوء ما يشهده العالم من تغيرات و تقدم في أنظمة الاتصال و وسائل الإعلام بشكل أعمق في مناقشة موضوع الاتصال.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الركيزة الأساسية في تحقيق القوة الداخلية لها، و تحقيق البناء الاقتصادي والمالي، فقد ركزت على انشغالات المتعاملين حول تقدير حاجيات زبائنهم، كما أثبتت وجودها في العالم و تعتبر المنافسة فيها شرسة و البقاء فيها للأقوى، خاصة مع فتح السوق الوطنية للاتصالات مع متعاملين جدد.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

يوجد عدة تعاريف لمؤسسة اتصالات الجزائر مبنية على أساس التعرف على محتواها تتمثل في:

بموجب تغيير التوجه الاقتصادي للجزائر باشرت الدولة بمجموعة من الإصلاحات مست أغلبية المؤسسات الوطنية لمواكبة النهج الجديد و مثال على ذلك الإصلاحات العميقة في قطاع البريد و المواصلات منذ 1999 و الذي تجسدت في سن قانون للقطاع في سنة 2000 لإنهاء احتكار الدولة على نشاط البريد و المواصلات و كرس دورها بين نشاطي التنظيم و الاستغلال، و تسيير الشبكات و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و الثانية متمثلة في "اتصالات الجزائر".

اسم المؤسسة هو اتصالات الجزائر « Algérie Telecom »، و الاسم المختصر للعلامة « LOYO » و هو الحرف الأول لاسم المؤسسة "أج" أو « AT » و هي مؤسسة عمومية اقتصادية « EPE » ذات رأس مال اجتماعي مقدر ب 50000000000 دج و المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 2002/05/11، و في تاريخ 2001/3/01 ن على إنشاء مؤسسة عمومية و اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر.

و يمكن الاتصال بالمؤسسة بطرق مختلفة عن طريق العنوان العادي "مربع بوجمعة مستغانم" و عنوان الوكالة الموجودة بحي "سعدون منور" و كذا مجموعة مواقع الكترونية مثل موقع اتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

تهدف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر طبقا لأحكام قانونية و تنظيمية معمول بها لتحقيق أهدافها ووتكمن في

مايلي:

- المحافظة على قدر عال من الكفاءة التقنية في محيط دائم التطور خاضع لضغوطات المؤسسة.
- تنفيذ مخططات و برامج مقررّة لإنجاز الأهداف المرسومة للهيكل.
- تقديم الخطوات الهاتفية للدول و الجماعات المحلية و الهيئات العمومية بالولاية.
- تنمية وسائل العمل لديهم و تنظيم الهياكل القاعدية و تجهيزها و تحديثها.
- تنظيم الحركة الهاتفية الخاصة بالمؤسسات و الهيئات العمومية.

- تنمية قدرات استعمال الانترنت، و فك العزلة عن المناطق النائية.
- تحقيق الأهداف المختلفة التي تنصب إليها الوحدة لعملية اتصالات الجزائر نجدها ساعية لكسب واستقطاب عدد كبير من الزبائن.
- تنشيط مصالح التي تتركز في إنشاء أهدافها المقررة في شكل اتصالات.
- رسم البرامج والأشغال الصيانة والسهر على تحقيقها.
- نشر وتوزيع شبكة الاتصال لتشمل كل التراب الوطني.
- تنظيم الاتصالات بشكل يستطيع كل شخص الاستفادة من هذه الخدمة.
- تساهم في إعداد الميزانية الشهرية والسنوية.
- تحترم أهداف الإنتاج و جودة الخدمة.
- المشاركة في التسيير و رقابة الخطوط الهاتفية و متابعة التحصيل من أجل الوصول إلى هدفها المنشود.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي العملياتي

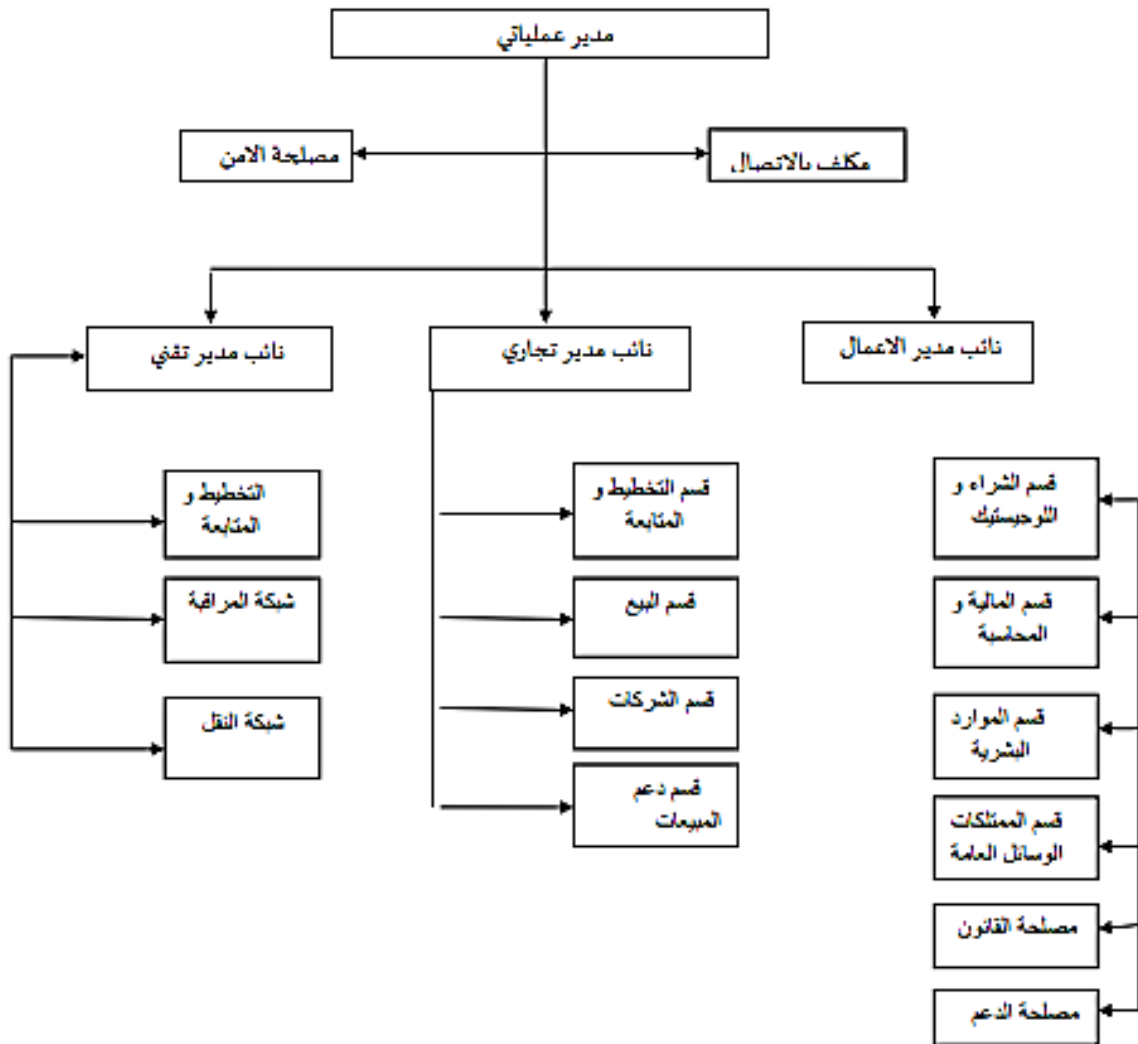
الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم.

القوى العاملة المعيارية:

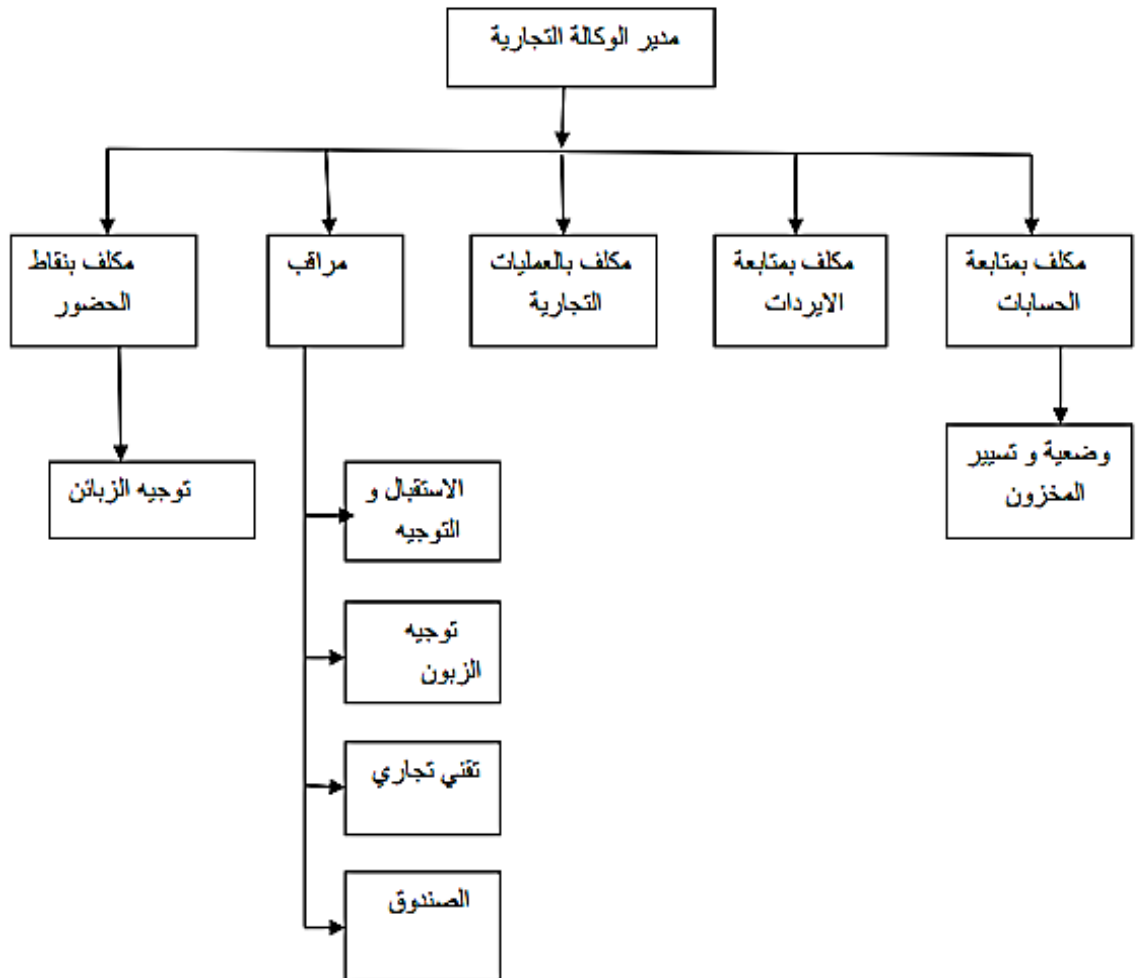
- رئيس قسم.
- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة مع المساعد المالي.
- رئيس مصلحة المحاسبة مع المحاسب.
- رئيس مصلحة الميزانية مع المساعد المالي.

هذا التعدد المعياري ذو صلة مع كل المديریات العملياتيية زيادة عن ذلك 07 مناصب عمل متواجدة وموزعة على العمال والسياسيين والقسم وهيكل الأعمال على حصص مخصصة في الشكل التالي:

الشكل 01: الهيكل التنظيمي للمدير العملياتي ونشاطات قسم المالية



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية



المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات في الجزائر

يعد مفهوم حوكمة المؤسسات من المواضيع المتداولة على المستوي الدولي سواء في الدول المتقدمة أو النامية لما لهذا المفهوم من أهمية بالغة، حيث ظهر هذا المفهوم نتيجة للانهيارات المالية لمجموعة من الشركات الأمريكية خلال سنوات 2001 – 2003 وعلى رأسها شركتي Worldcom و Enron ، حيث برز المزيد من الاهتمام بمعايير الإفصاح و معايير المحاسبة الدولية، بقيام صندوق النقد الدولي و البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي لدراسة آلية الحوكمة.

المطلب الأول: حتمية الحوكمة في الوقت الحالي

تبرز الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجتهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، وتزايد لانتقال روس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية

وجدت الموضوعات المتعلقة بالحوكمة الشركات منذ وقت طويل وكانت بشكل مختلف وذلك في ظل بحث الشركات عن الإقراض والتمويل وبحث المقرضين أو الممولين على ضمانات لضمان عوائد استثماراتهم، لكن الاهتمام بالمواضيع ذات الصلة بالحوكمة كانت في بداية التسعينيات من القرن الماضي، وذلك بفعل زيادة المنافسة على التمويل وتحرير التجارة والاستثمار العالميين، وأدت كذلك زيادة الخصخصة مؤخرا إلى تنامي الاهتمام بالحوكمة، بسبب إدارتها بشكل سيئ سمح بتفشي الفساد في وانخفضت قيمة الشركات الشخصية وحتى الأسواق المالية بأكملها، كما تزايدت ضغوط المستثمرين المؤسسين الذين أتاحت لهم الفرصة لأحداث التغيير من خلال الحوكمة

فأصبحت هناك جهود دولية واضحة لتفعل مفهوم حوكمة الشركات سواء كان ذلك من خلال والبنك الدولي. فعلى سبيل مثال OECD المنظمات الدولية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 قامت بإصدار خمسة مبادئ لحوكمة الشركات يمكن وصفها بالشمولية OECD لأنها غطت أهم الجوانب الأساسية لحوكمة لنجاح أي شركة وتطبيقها يعود بنتائج ايجابية على كل أصحاب المصالح تتمثل هذه المبادئ في الاتي

حقوق حملة الأسهم؛ -

- المعاملة المتساوية لحملة الأسهم؛
- دور أصحاب المصالح؛
- مسؤولية مجلس الإدارة؛
- الإفصاح والشفافية.

كما بدأ البنك الدولي وصندوق النقد الدولي برنامجا مشتركا يهدف إلى تقييم ممارسات حوكمة الشركات على مستوى الدولة قياسا على المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ، إما فيما يتعلق بجهود (ROSC) ويطلق عليه اسم تقارير حول احترام المواصفات والقوانين الدول لتفعيل مفهوم الحوكمة، فقد تم بمجرد ظهور تقرير كادبري البريطاني قامت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسات الشركات

البعض ما زالوا يعتقدون أن حوكمة الشركات هي قليل الأهمية بالنسبة للبلدان النامية ويرجع ذلك أساسا إلى العدد المحدود للمؤسسات التي يتم تداول أسهمها بانتظام في البورصات المحلية. على العكس هذه البلدان قامت بمضاعفة جهودها المبذولة في هذا المجال من خلال الأبحاث التي أجريت من قبل مركز تطوير حوا أهمية حوكمة المحلية للمؤسسات من أجل النمو المستدام في الإنتاجية في البلدان النامية. والموائد المستديرة حول حوكمة الشركات نظمت من قبل قسم شؤون الشركات لـ OECD في آسيا، أمريكا اللاتينية وأوراسيا و، وجنوب شرق أوروبا وروسيا تظهر أن جودة حوكمة المحلية الشركات أمر حاسم لنجاح جهود التنمية على المدى الطويل، أظهرت جيدا أن الحوكمة المحلية للمؤسسات أمر حاسم في لنجاح جهود التنمية على المدى الطويل.

المطلب الثاني: الحلول المقترحة

من أجل إرساء نظام حوكمة مؤسسات فعال يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- ضرورة توفير هياكل تتماشى مع الأهداف المراد تحقيقها؛
- العمل على تحسين طرق التسيير و التخلي عن نمط الإداري و اعتماد النمط التسييري المعتمد على تحقيق النتائج، و التقييم الدوري لهته النتائج و إجراء التصحيحات، الذي يحقق الشفافية؛
- اختيار الوسائل المناسبة لتعزيز الحوكمة المتمثلة في السياسات و البرامج و المخططات مع ضرورة التقييم الدوري لها؛
- زيادة إنشاء الهيئات و اللجان التي تعمل على دفع إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر؛

ضرورة إبراز أهمية هذا الموضوع من خلال تداوله في الندوات والمؤتمرات وفي أجهزة الإعلام.

خلاصة:

من خلال ما سبق تلاحظ أن هنالك بعض المساعي لإرساء الحوكمة الشركات في الجزائر، من خلال ظهور هيئات وجمعيات ناشطة تسعى إلى تطبيق هذا المفهوم، التي نتج عنها دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية و مركز حوكمة الجزائر التي تعد خطوة مهمة في دفع المؤسسات الجزائرية إلى تبني هذا المفهوم، بالإضافة إلى المشاريع الدولية الراغبة في تعزيز الحوكمة في الجزائر كالبرنامج الاتحاد الأوروبي الذي خصص برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل (الربيع). ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، إلا أن الجزائر مازالت لم تحقق نظام حوكمة جيد، فيجب العمل على إيجاد التناسق بين هياكل الدولة و طرق تسييرها و أيضا إيجاد الأدوات المناسبة لتحقيق نظام حوكمة جيد.