



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الاقتصادية . تخصص: حكامه المنظمات

بعنوان

دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة
الشركات على مستوى المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر

تحت إشراف:

الأستاذ: بوضلاح عبد اللطيف

إعداد الطلبة:

نصر الله أم كلثوم

قوراري أسماء

أعضاء لجنة المناقشة:

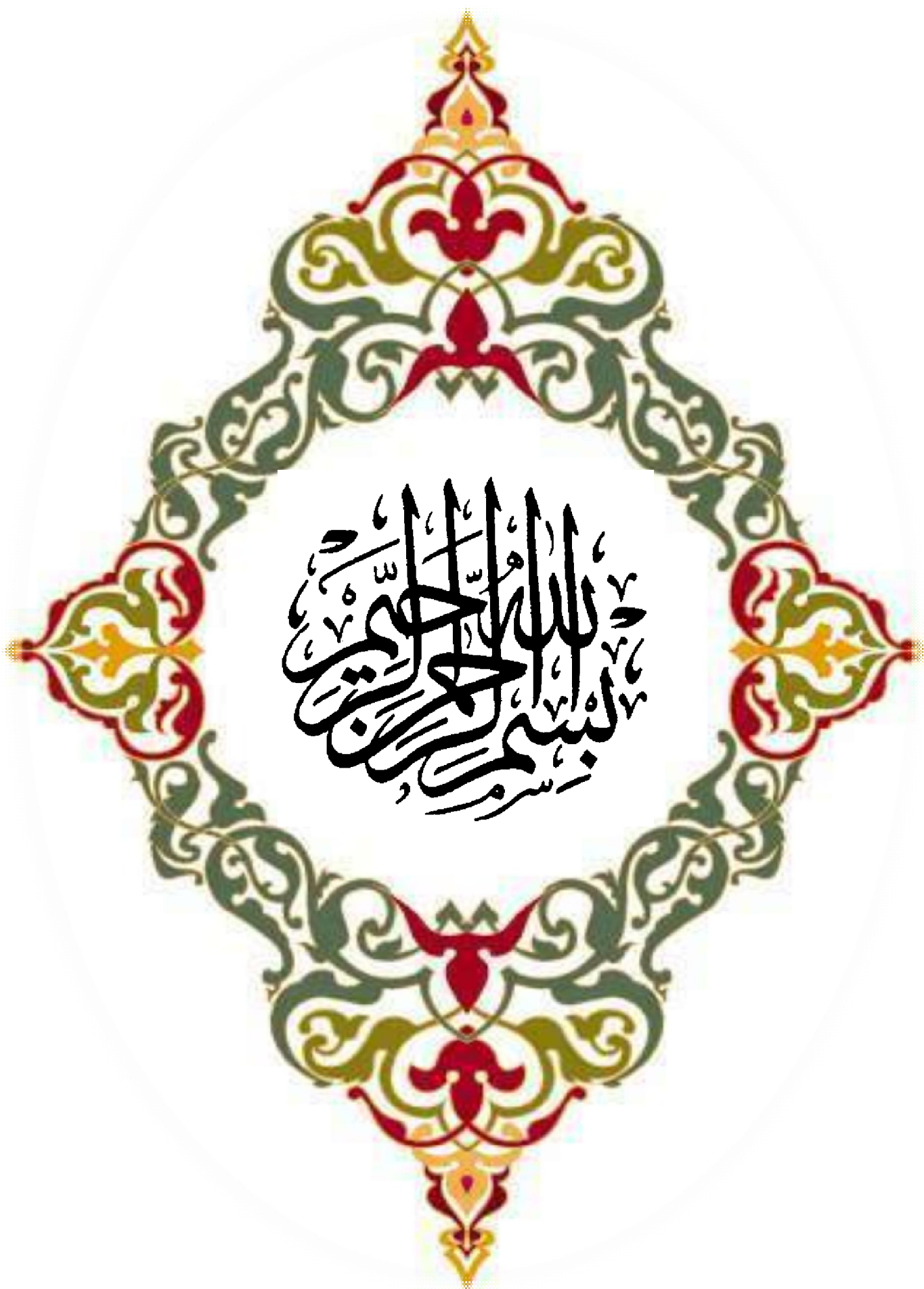
الأستاذ رئيسا

الأستاذ مشرفا

الأستاذ ممتحنا

الأستاذ ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تَشَاكُرَاتٌ

الحمد لله الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل المتواضع برأية لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان و التقدير إلى الأستاذ الفاضل الذي نعتبره القروة لنا "بوصلاح عبد اللطيف" المشرف على هذه الدراسة الذي تحمل عناء الإشراف بالتوجيه والنصائح القيمة وحسن التوجيه سائلين المولى القدير أن يجزيه خير الجزاء ويبارك له في وقته وجهزه، كما نتقدم بعظيم الشكر والإمتنان لكافة الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة (الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، إلى كل من علمنا بحرف وكأنك له يد المساعدة لنا في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ كرزابي عبد اللطيف ، والأستاذة عبدلي لطيفة . على ملاحظاتهم العلمية القيمة التي أسهمت في إثراء هذه الدراسة، ولا ننسى كل من السيدة طالبى هوارية . و السيد تاهي أمين من مؤسسة بريد الجزائر، وفي الأخير نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة وخاصة أساتذة تخصص حكام المنظمات على مجهوداتهم المبذولة.

إهداء

إلى والدي العزيز الذي أحب العلم و كان قدوتنا في حب العلم.
إلى مصباح دربي أمي الحنون تقديرا لرعايتها .
إلى من قاسمني تعب هذا العمل إلي رفيق دربي " زوجي العالي " تقديرا لوقوفه إلي جانبي.
إلى قرة عيني، فخري و إعتزالي إبنني "محمود " .
إلى زهرات حياتي بناتي، " وسام و لينا " .
إلى شموع قلبي أخواتي و إخوتي الأعزاء "نادية، فوزية ،محمد، جمال و نصر الدين" .
إلى كل من يحمل اسم نصر الله و بختاوي.
إلى زملائي و زميلاتي دفعة ماستر حكامة المنظمات 2014 .
إلى كل الأصدقاء.
إلى جميع أساتذتي .
إلى كل أستاذ طموح للنهوض بالجامعة.

بختاوي نصر الله أم كلثوم

إهداء

انه لا يسعني في هذا المقام إلا أن اهدي ثمرة جهدي:

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق و شملني بالعطف والحنان وكان لي ورع الأمان، احتتمي به من نائبات الزمان وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان:

"أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره".

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، ربحانة حياتي وبهجتها التي غمرتني بعطفها وأنارت لي درب حياتي بحبها، حياة الروح و نبع الحنان:

"أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها".

إلى شموع قلبي إخوتي الأعزاء: نصيرة، سفيان، نادية.

إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني و لو بكلمة طيبة.

إلى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

أسماء

ملخص البحث:

جاءت حوكمة الشركات كإجابة عن سلسلة الانحرافات التي وقعت في تسيير الشركات الكبرى لتتطور وتفرض نفسها كإبتكار معاصر في ميدان تسيير المنظمات كنمط عالمي.

ويكمن المسعى في أن مجلس الإدارة هو السلطة العليا في الشركة والممثل القانوني لمصالح أصحاب رأس المال و المسؤول عن رعاية مصالح جميع المساهمين على إختلاف أنواعهم ونسب مساهمتهم من خلال مشاركته في تحديد رؤية الشركة ورسالتها.

لذلك إن الهدف من هذه الدراسة هو تبيان الدور الفعال لمجلس الإدارة في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، مجلس الإدارة.

Résumé :

La gouvernance d'entreprise est venue en réponse à une série de déviations dans la gestion des entreprises avant de se développer et de s'imposer comme la plus importante innovation contemporaine dans le domaine de la gestion des organisations comme style global.

Le Conseil d'administration est la plus haute autorité dans l'entreprise et veille à la protection des intérêts des propriétaires du capital. Il détermine la vision stratégique de la société tout en étant indépendant de l'équipe dirigeante de l'entreprise.

le but de Cette étude est de démontrer le rôle effectif du Conseil d'administration dans l'application correcte des principes de gouvernance d'entreprise.

Les mots clés : La gouvernance d'entreprise, Conseil d'administration.

قائمة المحتويات

III	إهداء
V	شكر
VI	ملخص البحث
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: نشأة مفهوم حوكمة الشركات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: النظريات التأسيسية لظهور الحوكمة
3	المطلب الأول: نظرية تكاليف الصفقات
4	المطلب الثاني: نظرية الوكالة ونظرية حقوق الملكية
4	الفرع الأول: نظرية الوكالة
12	الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية
13	المطلب الثالث: نظرية التجذر ونظرية أصحاب المصالح
13	الفرع الأول: نظرية التجذر
14	الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصلحة
17	المبحث الثاني: الأزمات التي أدت إلى الحاجة للحوكمة
17	المطلب الأول: أزمة شركة وورلد كوم
20	المطلب الثاني: أزمة شركة انرون

23	المطلب الثالث: أزمة شركة بارمالات الايطالية
25	المبحث الثالث: الإطار الفكري لحوكمة الشركات
25	المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات
32	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات.....
36	المطلب الثالث: الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات.....
44	خلاصة الفصل الأول.....
46	الفصل الثاني: مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات.....
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: عموميات حول مجلس الإدارة.....
47	المطلب الأول: ماهية مجلس الإدارة.....
52	المطلب الثاني: نماذج مجالس الإدارة لبعض الدول.....
56	المطلب الثالث: مجلس الإدارة في القانون التجاري الجزائري.....
64	المبحث الثاني: مهام ووظائف مجلس الإدارة.....
64	المطلب الأول: لجان مجلس الإدارة.....
72	المطلب الثاني: مهام مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات.....
76	المطلب الثالث: رؤية مينتزرغ لوظائف مجلس الإدارة.....
80	المبحث الثالث: دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات.....
80	المطلب الأول: كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات.....
83	المطلب الثاني: مسؤوليات مجلس الإدارة.....
86	المطلب الثالث: الدور الرقابي لمجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات.....
90	خلاصة الفصل الثاني.....

91الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر.
92تمهيد
93المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة بريد الجزائر.
93المطلب الأول: بريد الجزائر(نشأة، تعريف، تطور).
95المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي، الأنشطة والمهام الرئيسية لبريد الجزائر.
96الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر.
97الفرع الثاني: الأنشطة والمهام الرئيسية لبريد الجزائر.
101المطلب الثالث: الرؤية الإستراتيجية والمخطط الاستراتيجي.
102المبحث الثاني: دور مجلس إدارة بريد الجزائر.
102المطلب الأول: قواعد التنظيم والتشغيل.
107المطلب الثاني: المرور من دراسة الملفات في مجلس الإدارة إلى اتخاذ القرار.
117المطلب الثالث: المراقبة داخل بريد الجزائر.
121خلاصة الفصل الثالث.
124الخاتمة العامة.
127قائمة المراجع.

أولاً: فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
21	تخفيضات فاقت الإعلان الأول 2001/10/16	1-1
74	مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة و الحكم الرشيد	1-2
75	مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة و مبادئ الحكم الرشيد	2-2
98	البريد بالأرقام(الأدلة الرئيسية)	1-3
99	أنواع حسابات بريد الجزائر	2-3
100	بعض العمليات التي يقوم بها بريد الجزائر	3-3
106	يوضح نمو رقم الأعمال بالنسبة للنفقات :الوحدة مليار دينار	4-3
109	عدد اجتماعات مجلس الإدارة خلال أربعة 4 سنوات	5-3
110	تطور نسبة القرارات المطبقة	6-3
119	دراسة سلوك الإطارات المعنية بالمراقبة	7-3

ثانيا: فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	مشاكل الوكالة	1 - 1
16	أصحاب المصلحة	2 - 1
29	نظام حوكمة الشركات	3 - 1
31	أهداف حوكمة الشركات	4-1
37	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	5-1
38	المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	6-1
83	وسائل تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة المؤسسية	1-2
94	الهيكل التنظيمي للتقسيم حسب قانون (03-2000)	1-3
96	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر	2-3
100	أنواع حسابات بريد الجزائر	3-3
101	بعض العمليات التي يقوم بها بريد الجزائر	4-3
106	نمو رقم الأعمال بالنسبة للنفقات	5-3
108	إدارة و متابعة عملية إتخاذ القرار داخل المجلس	6-3
109	التباين بين القرارات المتخذة في اجتماعات المجلس و مدى تطبيقها	7-3
111	تطور نسبة القرارات المطبقة خلال الأربع سنوات الأخيرة	8-3

المقدمة العامة

تؤمن الشركات المتميزة إيماناً راسخاً بان الإلتزام بمبادئ الحوكمة يلعب دوراً مهماً في تعزيز أدائها، مما يساهم في تعزيز ثقة المستثمرين و حماية حقوق المساهمين؛ حيث يتركز نظام حوكمت الشركات على مجموعة من آليات الرقابة الداخلية و الخارجية و في هذا الإطار يعد مجلس الإدارة الآلية الرقابية الرسمية و يعتبر المسؤول الأول عن إدارة علاقة الوكالة بين المساهمين و المسيرين حسب نظرية الوكالة .

أما بالنسبة لوليام سون فيعتبر مجلس الإدارة الآلية أو جهاز التنظيمي الذي يسمح بضمان أمن الصفقات بين المؤسسة و المساهمين، بين المؤسسة و المسيرين و بين هذا و ذاك و رغم كل الاختلافات في وجهات النظر إلا أن مجلس الإدارة يبقى المسؤول الأول و الأخير لقيادة المؤسسة نحو أفضل مستويات الأداء و ذلك عن طريق الإشراف الكامل على جميع الوظائف و العمليات في المؤسسة و تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة مع مراعاة إدماج مبادئ حوكمت الشركات.

و حتى يؤدي مجلس الإدارة المهام المنوطة به يجب أن تمنح له واسع الصلاحيات وأن يتمتع بالإستقلالية التامة كما يجب أن يتمتع أعضاء مجالس الإدارة بمجموعة من المهارات و المميزات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم .

الإشكالية:

إن تسيير العلاقة بين المالكين و المسيرين تقع في قلب اهتمامات نظام حوكمة الشركات الذي يمكن أن نعرفه بأنه الإطار الذي تمارس فيه الشركة وجودها، و تتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح، و كيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة؛ حيث نجد أن حوكمة الشركات تتركز على مجموعة من آليات الرقابة الداخلية و الخارجية و من بين هذه الآليات مجلس الإدارة الذي يحوز في هذه الدراسة على اهتمامنا .

المقدمة العامة

وبناء على ماسبق يمكن صياغة الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

إلى أي مدى يساهم مجلس الإدارة في ضمان الممارسة السليمة لمبادئ حوكمة الشركات؟

ولتوضيح الإشكالية أكثر يتم طرح التساؤلات التالية:

- ماهو مفهوم حوكمة الشركات وفيما تمثل أهميتها؟
- ماهي مبادئ واليات حوكمة الشركات؟
- فيما تتمثل أهمية مجلس الإدارة؟
- ماهي تركيبته، وماهي محددات اختياره؟
- ماهو دور وعمل مجلس الإدارة؟
- ماهو واقع مجلس الإدارة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

الفرضيات:

ولالإجابة على التساؤلات السابقة انطلقنا من الفرضيات التالية:

- مجلس الإدارة هو آلية للرقابة داخل المؤسسات الاقتصادية.
- يمثل مجلس الإدارة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجرد غرفة للحفظ والتصديق.
- يلعب مجلس الإدارة دورا مزدوجا في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في حد ذاتها والثاني اتجاه إستراتيجية العمليات في الجزائر.

أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف المتوخاة من البحث في:

- تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، والتعرف على أسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم.
- التعرف على طبيعة مجلس الإدارة على المستويين العالمي والوطني .

المقدمة العامة

- توضيح مدى تأثير مجالس الإدارة على الأداء المتميز للشركات الفاعلة في الاقتصاد الوطني بما ينعكس بالإيجاب على المستوى الكلي.
- التطرق إلى القوانين التي تحكم سير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومجالس إدارتها في التشريع الجزائري.
- الوقوف على واقع مجلس الإدارة للمؤسسات الجزائرية.
- محاولة اقتراح بعض التوصيات من شأنها تفعيل دور مجلس الإدارة في المؤسسات الجزائرية.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها أولا من تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة، وذلك نظرا للأهمية البالغة التي يلعبها هذا النظام في حماية حقوق أصحاب المصالح المختلفة، حيث شهد اهتماما كبيرا في الدول المتقدمة بعكس الدول النامية، وثانيا بعد الانخيارات الكبيرة التي شهدتها الدول المتقدمة خاصة الشركات الأمريكية العالمية والتي كان السبب الأساسي لها يعود إلى عملية التدليس في القوائم المالية بمعنى غياب الشفافية والإفصاح، ثانيا إلى الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة لتفادي هذه التلاعبات وكيفية تفعيل دور مجالس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والذي يتطلب تحسين الممارسات الإدارية في مختلف أنشطته بهدف تحقيق مصالح الشركات.

أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الاقتصادية الأخرى نذكر منها على الخصوص:

- ملائمة هذا الموضوع مع تخصصنا الدراسي.
- الميول الشخصي لهذا الموضوع.
- أهمية هذا الموضوع في ظل الفترة التي يمر بها الاقتصاد العالمي والوطني من تحولات وانفتاح على الأسواق العالمية، مما يفرض زيادة الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة للنهوض بالاقتصاديات.
- محاولة التعرف عن قرب على مجلس الإدارة نظرا للدور الفعال الذي يؤديه في قيادة كبرى المؤسسات العالمية نحو النجاح والتميز في عالم الأعمال الذي أصبح تسوده المنافسة الحادة.
- محاولة تقديم مجلس الإدارة كأحد مرتكزات نظام حوكمة الشركات، نظرا لندرة البحوث الأكاديمية والعلمية التي تخص هذا الموضوع على المستوى الوطني.

حدود الدراسة:

تتم هذه الدراسة بتبيان دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات، ولقد قمنا بإجراء دراسة حالة في مؤسسة بريد الجزائر، في مدة تقارب 6 أشهر، حاولنا في ذلك التعرف على دور الذي يقوم به مجلس إدارة بريد الجزائر في تسيير مصالح المؤسسة بالإضافة إلى عدم وجود دراسات سابقة على مستوى الجامعة التي سمحت لنا بالارتكاز على هذا الموضوع.

منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداما في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذا لاختبار صحة الفرضيات الأنفة الذكر، وذلك باستعمال جملة من المراجع والمذكرات، إلى جانب منهج دراسة الحالة مؤسسة بريد الجزائر.

تقسيمات البحث:

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول تمثل فيما يلي:

تناولنا في الفصل الأول إلى نشأة مفهوم حوكمة الشركات، ثم توجهنا إلى الفصل الثاني مجلس الإدارة وحوكمة الشركات الذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية لمجلس الإدارة والدور الذي يلعبه في تفعيل الحوكمة، لنختتم بحثنا بالجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر.

صعوبات البحث:

الصعوبات التي واجهتنا لانجاز هذا البحث عديدة، نشير إلى بعضها فيما يلي:

- نقص في الكتب والمراجع التي تطرقت إلى موضوع مجلس الإدارة على المستوى الوطني من النواحي النظرية والاقتصادية.
- عدم وجود دراسة وطنية شاملة عن مجالس إدارة الشركات الجزائرية .
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة المبحوثة.

- ندرة البحوث الأكاديمية والعلمية التي تخص هذا الموضوع على المستوى الوطني.

الدراسات السابقة:

يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا كما يلي :

❖ دراسة ستانويك Stanwicz 2002: مجلس الإدارة عدة ادوار ومسؤوليات، يمكن تقسيمها

إلى:

1/المسؤولية القانونية:

- ✓ الرعاية لمصالح واهتمامات مساهمين الشركة.
- ✓ تقييم الأداء المالي والعضو المنتدب.
- ✓ اختيار الأعضاء المنتدبين داخل المجلس.

2/المسؤولية لتوفير الموارد:

من خلال احتكاك والتعامل أعضاء مجلس الإدارة بالمنظمات الواقعة في محيط التعامل تندرج عملية توفير الموارد ضمن وظائف المجلس وتقوم هذه المسؤوليات على نظرية اعتماد الموارد.

3/ مسؤولية نظرية الوكالة:

تقوم على الرقابة والتحكم في الإدارة.

التأكد من القرارات المتخذة من قبل الإدارة الموجهة لمصالح المساهمين دون مصالح الإدارة العليا.

❖ دراسة (هيفل وقالز وفورد كارز 2006):

إن الأدوار المنوطة لمجلس إدارة يمكن تقسيمها إلى أربع ادوار:

1.الدور الاستراتيجي: يكمن دور مجلس الإدارة في وضع رؤية والرسالة المستقبلية من خلال دراسة نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص المتاحة للشركة.

2. توفير الموارد: يمكن دور مجلس الإدارة في توفير الموارد للشركة من خلال علاقته مع المحيط الخارجي وأصحاب المصالح.

3.دور رقابي: يكمن دور مجلس الإدارة في عملية الرقابة وتقييم أداء الشركة واختيار الأعضاء المسييرين التنفيذيين ومكافئتهم والرقابة بأنواعها على الشركة وحماية حقوق ومصالح المساهمين بالإضافة إلى تعيين ومراقبة الأداء للأعضاء المنتدبين.

4. الدور المساعد: إن ادوار مجلس الإدارة عبارة عن عمليات تعمل على ربطه بالبيئة الخارجية وعملية تمثيل مصالح المساهمين في المنظمات الأخرى.

الدراسات العربية:

❖ دراسة دمهمش 1997:

عاجلت الدراسة بحث بعنوان " ماذا يجب أن تكون عليه تقارير المقدمة لمجلس الإدارة"، بينت الدراسة بان المسؤول الأول عن الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات والشركات هو مجلس الإدارة بالإضافة إلى مسؤوليته عن سلوك وأخلاقيات الشركة وتقدمها وبلوغها لأهدافها المبرمجة واستمراريتها من خلال اكتسابها لحصتها السوقية، فتأدية مجلس الإدارة لمسؤوليته من خلال وضع سياسات إرشادية للمؤسسات ووضع خطط واستراتيجيات تنطوي ضمن رؤية الرسالة المستقبلية لها، مع وضع الإجراءات اللازمة لقياس مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.

الفصل الأول

نشأة مفهوم حوكمة الشركات

تمهيد

يشهد عالم المال والأعمال، جملة من التحولات والتغيرات الناجمة في معظمها عن عديد الأزمات المالية والاقتصادية، التي هزت عديد الإقتصادات خاصة المتقدمة منها، وقد نتج عنها إختيار بعض الشركات العملاقة مثل شركة أنرون للطاقة ENRON وشركة وورلد كوم WORLDCOM .

وفي ظل هذا الواقع كانت النتيجة المنطقية لحدوث حالات الانهيارات المالية والإخفاقات التي حدثت أن سارعت كثير من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية والمنظمات المهنية في العديد من الدول بوضع مجموعة من القوانين والأعراف والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على إدارة الشركة، وذلك لحماية المستثمرين والأطراف ذات العلاقة من التلاعب المالي والفساد الإداري وتعزيز الثقة والمصدقية في المعلومات المحاسبية ، وقد سميت هذه المجموعة من الضوابط والمبادئ بحوكمة الشركات corporate governance ويعد هذا المصطلح من المصطلحات التي أخذت في الإنتشار على الساحة الدولية مؤخرا وهو الذي إتفق على ترجمته إلى "أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة".

المبحث الأول: النظريات التأسيسية لحوكمة الشركات

تعتبر النظريات التأسيسية للشركة المرجع الرئيس لحوكمة الشركات، وهذه التيارات النظرية تعرف أيضا بأنها "تعاقدية"، لأنها تعتبر الشركات من منظور مؤسسي، مثل "مجموعة العقود" *nœud de contrats* (المساهمين-المسيرين-أرباب العمل-الموظفين-الشركات-العملاء ...) حيث هدف العقد هو تنظيم وتوزيع السلطة و إتخاذ القرار إن المقاربات المؤسساتية الأكثر أهمية هما نظرية حقوق الملكية و نظرية الوكالة، و اللتان ترتبطان فيما بينهما و تهتم نظرية حقوق الملكية(الأقدم) بالبيئة المؤسساتية للشركة، حيث تركز على ما يسمى بالمؤسسات الرسمية: القانون بوجه عام، أي الدستور و القوانين، و حقوق الملكية، وهي تندخل في نطاق القواعد، في حين لا تزال نظرية الوكالة في مجال التنظيم، و الترتيبات المؤسساتية¹.

إضافة إلى هاتين النظريتين هناك نظريات أخرى ساهمت أيضا في ظهور حوكمة الشركات منها نظرية تكاليف الصفقات، نظرية التحدّر و نظرية أصحاب المصالح.

المطلب الأول: نظرية تكاليف الصفقات La théorie des coûts de transaction

يرى الإقتصادي الأمريكي "رونالد كاوس" **Ronald coase** من خلال تحليلاته بأن المؤسسة عبارة عن تنظيم ذو فعالية في السوق تعمل على التقليل من تكاليف الصفقات، و كبديل لتلك الأساليب الصفقاتية الأكثر تكلفة و دعما للاقتصاد، هذه التكاليف منحصرة في مجموعة من العلاقات التعاقدية في شكل تفاوض و تنسيق و معاملات و أداء و واجبات.... ، و يوضح أن المؤسسة هي عبارة عن وسيط بينهما، أي وسيط بين المستهلك و المورد لهذا يرى كاوس بأن تكاليف الصفقات هي مبرر لوجود المؤسسة كما أن علاقات العمل لها دور فعال من التقليل من تكاليف الصفقات؛ دور العمال يتحدد في ذلك من خلال خفض أنظمة التشغيل من تقييم للأداء و مراقبة و ترقية ومكافآت، لهذا نجد أن نظرية **coase** هي أولى النظريات التي فسرت تكاليف الصفقات حيث يرى أسباب إخفاقتها في العلاقات الاقتصادية هو في حد ذاته تكلفة الصفقة لأن بهذا إستطاع المتعاملين الإقتصاديين من إبرام عقود تحمي جميع الأطراف بدقة مع الإلتزام الكامل بمحتواها وبدون تكلفة بمعنى خطة إستراتيجية فعالة، فان النواتج من أرباح ومكاسب تتحدد عن طريق التفاوض دون هدر لحقوق الآخرين.

¹ بلحمو خديجة ، أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، دراسة حالة شركة الاسمنت بسعيدة، مذكرة ماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، 2011-2012 ، ص 50.

تلي ذلك الباحث ويليامسون 1985 Oliver Williamson الذي طورها حيث إعتد على التحليل المؤسساتي المقارن بمعنى البحث على المؤسسات الأقل تكلفة للمبادلات وذات أفضلية في الأسواق حيث ركز ويليامسون على تحليل (التبادلات) مستندا في ذلك على دراسات سابقة لـ COASE وذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها التكنولوجيا، ويركز Williamson على الاهتمام بتكاليف الصفقات ما بين المراحل وقد قام بتعريف الصفقة على أنها: "عبارة عن إنتقال منتج أو خدمة نتيجة إعتد مرحلة على نتائج المراحل السابقة وهذا الإنتقال يمكن أن يكون مكلفا"، وقد إعتد Williamson على تحديد العوامل المحددة لتكاليف الصفقات وركز في البداية على المقارنة بين المؤسسة والسوق¹.

كما يعرفها (Arrow 1970) على أنها تكاليف تشغيل النظام الإقتصادي.

المطلب الثاني: نظرية الوكالة ونظرية حقوق الملكية

الفرع الأول: مفهوم و فروض نظرية الوكالة La théorie de l'agence

نتيجة لكبر حجم المؤسسات وتعقد عملياتها وإنفصال الملكية عن الإدارة حيث أصبحت هناك علاقات وكالة متعددة في المؤسسة، ولأن كل طرف يسعى لتعظيم منفعته الذاتية ولو على حساب الآخرين، فإنه تنشأ مشكلات الوكالة وأخلاقيات التعامل، لذا سنحاول تعريف الوكالة ومن ثم المشكلات التي تظهر نتيجة عقد الوكالة وفي الأخير تحديد تكلفة هذه الوكالة.

أولا: مفهوم نظرية الوكالة:

أ/ التطور التاريخي للوكالة ومفهومها:

إذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة المؤسسات نجد أنه في عام 1932 أثار A.berle وG.means النقاش حول آثار الفصل بين الملكية والإدارة والتي تأتي آليات الحوكمة لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة، وفي 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريق التوفيق بين الملاك والمسيرين للمؤسسة²، أما في 1976 تناولت دراسة A.SMITH تأثير إنفصال الملكية عن الإدارة وبالتالي نوع الرقابة على قرار الإختيار بين الطرق والسياسات

¹ أونان بومدين، دور نظم معلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة، بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص 118-119.

² صديقي خضرة، "مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 13.

المحاسبية لأغراض قياس الدخل وذلك بالتطبيق على مجموعتين من المؤسسات الأولى : يديرها ملاكها والثانية يتولى إدارتها مديرون محترفون¹.

ب/ مفهوم الوكالة :

يعرف Meckling، Jensen 1976 علاقة الوكالة بأنها : " عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل، أو المساهم) بتعيين شخص آخر (الوكيل أو المسير) للقيام ببعض الأعمال نيابة عنه، بما يؤدي تفويض جزء من سلطته إتخاذ القرار للوكيل"²، تنشأ الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل شخص آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل³.

ج/ مشاكل الوكالة:

تنشأ مشاكل الوكالة إنطلاقاً من إختلاف أهداف الموكل والوكيل، وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات وإستراتيجيات لا تحقق أفضل ما يريجه الملاك " الموكلون " وربما تمكين الوكلاء من فعل هذا لعدم تماثل المعلومات المتاحة للوكيل والموكلين⁴.

من أهم المشاكل التي تنتج عن الوكالة ما يلي:

1/ مشكلة الإختلاف في الأهداف :

من منظور النيوكلاسيك فإن جميع الخيارات الفردية تتقارب نحو هدف مشترك متمثلاً في تعظيم الثروة، لكن استناداً لنظرية الوكالة فإن المشاكل تنبع من أن أهداف الموكل والوكيل قد تكون مختلفة.

¹ د. طارق عبد العال حماد، " حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب "، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 71.

² محمد علي عبد الصمد، " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، المدينة، 2008-2009 ص 3.

³ د. عدنان بن حيدر بن درويش، " حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة "، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 75

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/upload/2011/07>

⁴ فاتح غلاب، " تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2010-2011، ص 4.

وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات أو استراتيجيات لا تحقق أفضل ما يرحوه الملاك (الموكلون) ¹.

2/مشكلة المعلومات الغير متماثلة : *Asymétrie D'information*

لقد برز مفهوم المعلومات الغير متماثلة من خلال أبحاث و دراسات ثلاث اقتصاديين هم (أكرلوف)(سينسر)و(ستيفليتز) (Akerlof) (spencer) (Stiglitz) حيث طوروا النظرية الإقتصادية من خلال إرساء أسس لنظرية المعلومات المعاصرة، و يقصد بالمعلومات الغير متماثلة بالتوزيع الغير عادل و الغير متكافئ للمعلومات بين أعوان اقتصاديين دون معلومات كافية وأعوان اقتصاديين دون ذلك.

أكرلوف في مقاله بعنوان : "سوق الليمون " "عدم يقين الجودة وآليات السوق "

"The market for uncertainty Quality and the market Meckanism ."
lemons

التي نشرت في المجلة الفصلية الإقتصادية في عام 1970، حدد بعض المشكلات الحادة التي تصيب الأسواق والتي تتميز بعدم تماثل المعلومات أو ما يعرف بتباين المعلومات.

3/مشكلة الإختيار العكسي (أو المتناقض):

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة "مسير/ مساهم"، أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بين "المساهم والمسير" وأساليب حلها، فان النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسير/مستثمر محتمل" وفي هذه الحالة تختلف المعلومات والخبرات بين الطرفين أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين وهذا ما يعبر عنه "بالإختيار العكسي".

وهذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة ².

¹ قصاص فنيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، " تلمسان 2012/2011 ص49.

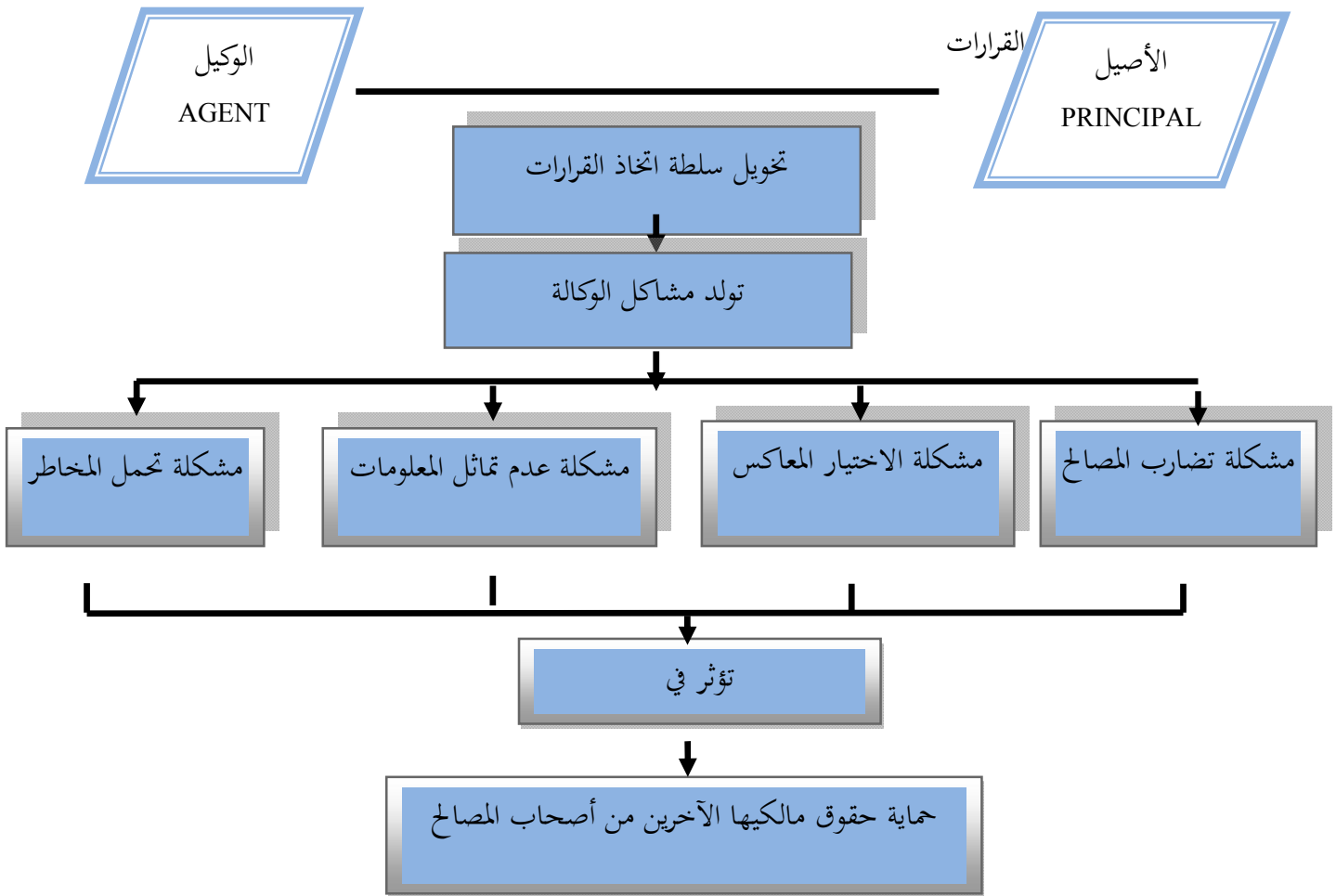
² هيدوب ليلي ريمة، " المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012 ص 6

4/ مشكلة التخلخل الخلفي:

نشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل (إختياراته)، وعندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للإختيار¹.

والشكل التالي يبين المشاكل المختلفة للوكالة:

شكل (1-1) يوضح مشاكل الوكالة



المصدر: رباب وهاب، دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة، دراسة ميدانية في عينة من الشركة الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2009، ص 03.

¹ عدنان بن حيدر درويش، مرجع سبق ذكره، ص 68

د/تكاليف الوكالة:

عرف "بازل" تكاليف الوكالة بأنها : "التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويلية كتحويل الملكية من الأصيل إلى المسير، فالربح الذي يأخذه المسير هو التكلفة التحويلية أو تكلفة الوكالة"¹ تتوزع تكاليف الوكالة كما يلي :

1- تكاليف العلاقة: Coût de liaison و هي التكاليف المترتبة بضمان الموكلين للموكل تنفيذهم للإلتزامات المتفق عليها والتي يمكن أن تترجم في شكل تعويض عن الأضرار عند عدم تنفيذهم لالتزاماتهم.

2- التكاليف المتبقية: Coût résiduel هي التكاليف المرتبطة بالخسارة التي يتحملها المؤكل بفعل التباعد بين المصالح آخذين في الحسبان تكاليف العلاقة وتكاليف المراقبة، فمثلا تمثل التكاليف المتبقية بالنسبة للمساهمين في الفرق بين الثروة التي يحصلون عليها عندما يكونون هم المسؤولين عن إدارة الشركة بشكل مباشر وبين الثروة التي يحصلون عليها عندما يوكلوا مهمة تسيير الشركة إلى الوكيل².

3- تكاليف المراقبة Coût de contrôle وهي التكاليف التي يتحملها المساهمون ليتحققوا من مراقبة المسؤولين عن إدارة الشركة لمصالحهم وتنفيذهم للمهام الموكلة لهم قلبا و قالبا³.

تصف نظرية الوكالة الشركة كسلسلة عقود بين الأصيل و الوكيل يحرصون علي مصالحهم دونما إعتبار لمصالح الآخرين ما يخلق صراعات تولد تكاليف تحد من المكاسب التي تحققت في مجال التعاون بسبب إختلاف المصالح.

لذلك يمكن أن نعرف نظرية وكالة كما يلي:

➤ حسب Jensen و Meckling في 1976 على أنها " علاقة بموجبها يلجأ شخص الرئيس

¹ محمد علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره ، ص 4-5.

² بلحمو خديجة ،مرجع سبق ذكره،ص 56 .

³ عبد الرحمن العايب د بالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة ،جامعة عنابة الجزائر 19/- 2009/11/18 ص75.

(Principal) صاحب رأس المال لخدمات شخص آخر العامل (Agent) لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه العلاقة تستوجب نيابته في السلطة¹.

➤ تعرف نظرية الوكالة على أنها علاقة تعاقدية بين طرفين بحيث يتراضى الطرفان على أن يقوم أحدهما بتمثيل الآخر بشكل كلي أو جزئي².

➤ تعرف كذلك بأنها: " إطار فكري إستخدام كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني وتنشأ علاقة الوكالة عندما يوكل شخص معين يسمى الأصيل شخص آخر يسمى الوكيل للقيام بمهمة محددة بالنيابة عن الأصيل³.

ثانيا: فروض نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض من أهمها ما يلي:

أ. فرض كفاءة السوق :

ترتبط كفاءة السوق المالية بالأساس بالعلاقة بين القيمة السوقية والإدارات المالية و لاسيما الأسهم العادية والمعلومات المتاحة ومدى إنعكاس تلك المعلومات بالقيمة السوقية للأوراق المالية بشكل كامل وسريع وموضوعي، وإذا كانت هذه المعلومات مستنبطة من القوائم المالية أو في تحليلات أو تقارير عن أداء الشركات، وإتفق العديد من الكتاب على تعريف السوق المالية الكفؤة بأنها: " السوق التي تنعكس بالقيمة السوقية للأوراق المالية المعلومات المتاحة جميعها، إذ لا يمكن لأي مشترك في السوق من تحقيق عوائد غير إعتيادية".

ويستند فرض السوق الكفاء على :

- أن الأسواق تساعد في توزيع كفاء للموارد الإقتصادية.
- إن المعلومات المحاسبية تجعل من الممكن للأسواق تحديد القيمة الإقتصادية للشركة من خلال قيمة الأسهم.

¹ بربار صفية، بلخيري أحلام، الحوكمة ودور التدقيق والمراجعة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 2013/2012، ص 23.

² د.زياد عبد الخليم الذبية، د.نضال محمود الرجحي، د.عمر عيد الجعدي، "نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 189.

³ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ب. فرض عدم تماثل المعلومات :

تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وأن أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها المالك .

ويحدث هذا أحيانا إما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر.

ت. فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطرة :

إن لكل من الأصيل والوكيل موقف إيجابي للمخاطرة فبينما يعد الأصيل محايدا للمخاطرة، فالوكيل يتميز بإبتعاده أو تجنبه للمخاطرة، ولذلك فإن كل منهم يحتفظ بتقويم إحصائي غير متماثل اتجاه التصرفات التي يفوض بها الطرف الأول (الأصيل)، الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها ويعني ذلك أنه يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة أو جزء منها لكي لا يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب المصالح وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة.

ث. فرض اختلاف الأفضليات لأطراف العلاقة :

هناك إختلاف بين أهداف أفضليات كلا من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول (الأصيل) إلى الحصول على أكثر قدر ممكن من جهة والعمل من قبل الوكيل مقابل أجر معقول فإن الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد أقل.

ج. فرض التصرف الرشيد :

تشير نظرية الوكالة إلى أنه في أسواق العمل ورأس المال يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة، إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الأصلاء) بسبب عدد تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من

المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو إستهلاك بعض موارد الشركة على شكل أجر إضافي وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة¹.

ثالثاً: أشكال نظرية الوكالة

تنقسم إلى:

أ/ النظرية الإيجابية للوكالة : La théorie positive de l'agence

لقد عرض الباحثان يانس و ماكلين Jensen et Meckling في السبعينات بجامعة روشتر مشروعاً اقتصادياً تمثل في نظرية تهتم بسلوك التنظيمات تقوم على فرضية العملاء (Acteurs) و بالأخص القادة، تركز أساساً على نظرية حقوق الملكية و على مفهوم علاقة الوكالة الرئيسية هادفة إلى التنسيق و المراقبة المطبقة على إدارة المنظمة (الإدارة العليا) و تطبق على أوجه الخصوص على الهيكل التنظيمي و على حوكمة الشركات.

فمؤسسي هذه النظرية (النظرية الإيجابية للوكالة TPA) ارتكزت إنشغالهم على إعطاء الإطار التحليلي للمسيرين لتمكينهم من فهم أثر الهيكل التنظيمي على أداء و توجيه أعمال و قرارات الشركة ؛ فالنظرية الإيجابية للوكالة حالة خاصة من نظرية الوكالة، حيث يعتبرها Jensen كنظرية مدججة للتنظيمات و تركز على الجمع بين مساري بحث مختلفين: البحوث الاقتصادية التقليدية المرتكزة على عمل الأسواق من جهة و المجالات المتعلقة بعلم النفس، علم الاجتماع، السلوك التنظيمي، علم الإنسان، حيث تعتمد على شرح السلوك الإنساني خاصة في جانبه الفردي ، وحسبه هناك أربع مجموعات مكونة أساسية : نموذج السلوك الإنساني، التكاليف المرتبطة بتحليل المعرفة، تكاليف الوكالة، قواعد اللعبة التنظيمية.

ب/ النظرية المعيارية للوكالة: La théorie normative de l'agence

تعتمد هذه النظرية على تفسير السلوك الأخلاقي للمنظمات حيث تعتمد على السوق و على ظواهره و المتغيرات في ذلك، تبحث النظرية المعيارية إنطلاقاً من نماذج مرتكزة على فرضيات تستمد من هياكل التفضيلات، هياكل المعلومة، وطبيعة عدم التأكد لدراسة التوزيع الأمثل للخطر بين الأعوان؛ النتائج المحصلة من طرف النظرية المعيارية

¹ د. بتول محمد نوري، د. علي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظريات الوكالة"، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، ص 16-17-18.

تعد هامة لفهم ظواهر الرقابة، التحفيز داخل المنظمات، إهتمامات ونموذجية النظرية مختلفة، فهي لا تبحث عن تعريف شكل العقود المثلى ولكن تبحث عن تفسير السلوك الحقيقي للمنظمات، المتغيرات التي تفضلها هي طرق المراقبة، فهي تربط أهمية كبرى وأساسية بظواهر السوق، إضافة إلى ذلك النظرية تستند في الجهة الأخرى على المفهوم الخاص للشركة المعرفة من طرف **Alchain وDemestrz** الشركة تظهر كسوق داخلي " تجمع للعقود" بمعنى كيان قانوني يجمع فيه سياق التعقيد غير متزن في أهدافه مما ينتج نزاعات فردية على العلاقة الرابطة بينهما و المتمثلة في العلاقة التعاقدية لهذا نجد أن هذه النظرية تهتم بكثير بجانب العقود داخل المنظمة و حقوق السلطة التقريرية بين أطراف التعامل¹.

الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية

نظرية حقوق الملكية تؤسس و تبنى على أساسها تحليل حوكمة الشركات، وهي في الواقع تبرير لهذه المقاربة أو تلك لحوكمة الشركات، و اعتمادا على نوع الشركة، و عما إذا كان المساهم المالك الوحيد للمخاطرة أم لا، فإن المنظرين يقدمون لنا مقاربة مختلفة للحوكمة، نظرية حقوق الملكية، نظرية قانون الشركات و الإلتزامات .

تحدد الفصل بين حقوق الملكية في ثلاث مكونات: **USUS** (الحق في إستخدام الممتلكات)، **FRUCTUS** (الحق في جمع الثمار) **ABUSUS** (الحق في بيع الممتلكات أو تدميرها)، و يوفر كل مكون للمالك قدرا من السلطة.

بالنسبة لـ **فريدريك بارا FREDERIC PARRAT** سعى منظرو الحوكمة لفهم العمل الداخلي للمنظمات و ذلك إستنادا على مفهوم حقوق الملكية داخل الشركة، تتجلى حقوق الملكية في سلطة إدارة الشركة (**USUS**)، و الحق في الحصول على أرباح الأسهم (**FRUCTUS**) و سلطة التصرف في الأوراق المالية (**ABUSUS**).

و حسب تحليل **PARRAT** هناك أربعة أنواع للملكية الشركات، إقترحها قبلا **PEJOVICH** و **FURUBOTN et**:

- ملكية موحدة في المؤسسة الرأسمالية، المالك يملك **FRUCTUS**، **USUS**، **ABUSUS** أي لا يوجد فصل بين حقوق الملكية و حقوق إتخاذ القرار.

¹ اونان بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 112-113.

- ملكية منفصلة في المؤسسة الإدارية (MANAGERIALE)، حيث المساهم يملك Fructus (يتلقى الأرباح) وabusus (لديه القدرة على بيع للمدير usus (تسيير المؤسسة).
- ملكية منفصلة وجماعية في المؤسسة العمومية ، usus يمتلكه مجموع الموظفين، بينما abusus و fructus تمتلكهما الدولة.
- ملكية جماعية وموحدة في المؤسسات الجماعية والتعاونية لا يوجد مالك حقيقي .

وفي هذا الإطار إقترن مفهوم الحوكمة بمفهوم حيافة الملكية، كلما كانت الشركة مملوكة من طرف شخص محدد كلما كانت هناك حوكمة، لهذا تعتبر مقارنة المساهم هي أفضل نظام للحوكمة، مع أنه ليست كل الشركات والمنظمات ذات طبيعة رأسمالية فيجب مع ذلك أن تكون هنالك حوكمة، فحوكمة الشركات إذا نشأت من تحليل حقوق الملكية داخل الشركة.¹

المطلب الثالث: نظرية التجذر La théorie de l'enracinement ونظرية أصحاب المصالح La théorie des parties prenantes

الفرع الأول: نظرية التجذر:

أولاً: تعريف نظرية التجذر

إن التجذر في اللغة الفرنسية يعني Enracinement وترجم تجذرية ومعناها أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه حيث أنه كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب إقتلاعها.

يعرف Ahmed el Aouadi التجذرية بأنها : " رغبة المسير أو المدير في التخلص ولو جزئياً من مراقبة المساهمين، لغرض الإحتفاظ بمنصبه وزيادة الحرية في عمله وبالتالي تعظيم مداخليه.²

فنظرية تجذر المسيرين إقترحت من طرف Sleifer R.W.vishg 1989 ، يلجأ المسير لوضع إستراتيجيات تحميه وتحفظ حقوقه أو ما يعرف بتجذر المسير يعني طريق إستغلال نفوذه، شبكة العلاقات بالموردين والعملاء ... ،وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره فهو يعمل على تفادي خطر الإستبعاد ويعمل على تعزيز المضلات الذهبية Parachutes d'or في التعويض La rémunération وبهذا السلوك يهدف إلى تعظيم وظيفة المنفعة وبالتالي تعظيم المصلحة الشخصية.³

¹ بلحمو خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² غلاي نسيمة، "فعالية حوكمة الشركات"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011،ص 13-14.

³ قصاص فتيحة، "مرجع سبق ذكره،، ص 57.

ثانياً: أنواع نظرية التجدر

أ/التجدرية الهجومية :

إن المسير يمكن أن يثبت الإنتهازية من خلال الإستفادة من مزايا حقوقه من منصبه بفضل علاقات حقيقية يستطيع نسجها مع مختلف شركاء المؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين من أجل الإستفادة بمزايا معلوماتية للقيام بإستثماراته النوعية، هذا السلوك يتم تسميته بالسلوك التجذري الهجومي لأن المسير يبحث عن إعطاء صورة حسنة لكل الأعمال التي يقوم بها في المؤسسة لغرض تبرير تبعات أعماله لدى شركائه، في هذا النوع أن المسير يتحكم بصفة جيدة في آليات الرقابة الداخلية، حيث لا يبحث عن العمل لصالح تعظيم قيمة السوق للمؤسسة وإنما يبحث عن إرضاء منفعتة الخاصة.

ب/التجدرية الدفاعية :

في هذه الحالة إن المسير يقترب من نهاية عقده وبالتالي فهو سيتعامل من منطلق خوفه وقلقه على ضياع منصبه وكنتيجة لهذه الأوضاع فإنه سيتبنى إستراتيجيات دفاعية لممارسة الرقابة؛ عموماً أطراف علاقة الوكالة تتبنى سلوكاً إنتهازياً فهم يبحثون عن الاستفادة من نقاط الضعف والثغرات الموجودة في العقود.

ج/ التجدرية الحيادية :

وهي الحالة التي يتواجد فيها المسير في بداية عقده عندما يكون في محيط جديد بالنسبة له، فهذا المنصب الجديد يضعه في مواجهة شركاء جدد ومسؤوليات جديدة فأغلبية المسيرين إن لم نقل كلهم سيبحثون على نسج إرتباطات شخصية مع الشركاء الداخليين أكثر منها مع الخارجيين، إن المسير مثل هذه الأوضاع سيعتمد سلوك عادي يقوم على إحترام مصالح المؤسسة¹.

الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصلحة

إستجابة لهيمنة نظرية الوكالة (جانس وماكلين 1976) التي تحدد الأولوية لمصالح المساهمين، فإن فريمان سنة 1984 إقترح نظرية أصحاب المصالح للنظر بمساواة (مع إستثماراتهم) مصالح جميع أصحاب المصالح، فهذه

¹ غلاي نسيمه، مرجع سبق ذكره، ص 15.

النظرية إذن تتبع إيديولوجية جديدة حيث مسؤولية الشركات تجاه الأطراف المكونة لها تسجل كجزء من إستراتيجية الإدارة، أو الحوكمة الجيدة.

فحسب شارو وديسبرير Charreaux et Desbrières فإن مفهوم أصحاب المصالح إستخدم قبلا في الإستراتيجية قبل أن يصبح أساسيا في المناقشات التي تتركز حول أنظمة حوكمة الشركات.

أولا/نشأة مفهوم صاحب المصلحة:

إن لفظ Stakeholder، والمترجم عادة ب: "صاحب المصلحة"، "الطرف المعني"، ووفقا ل freeman إستخدم لأول مرة في عام 1963 خلال عرض تقديمي لبحث في معهد ستانفورد للأبحاث.

وقبل إستخدام لفظ مصطلح أصحاب المصلحة، يمكن أن نعتبر أن Dodd (1932) و Bernard (1938) كأول رواد لنظرية أصحاب المصالح عندما قدموا فكرة مفادها أنه يجب على الشركة أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين بغية الحفاظ على تعاونهم اللازم؛ وبصورة أكثر عملية، ومنذ الثلاثينات، وبعض الشركات الأمريكية مثل جنرال إلكتريك والتي وفقا ل هاملز Hummels (1998) تقر بوجود أربعة أنواع من أصحاب المصالح وهي: الموظفين، العملاء، المساهمين والمجتمع.

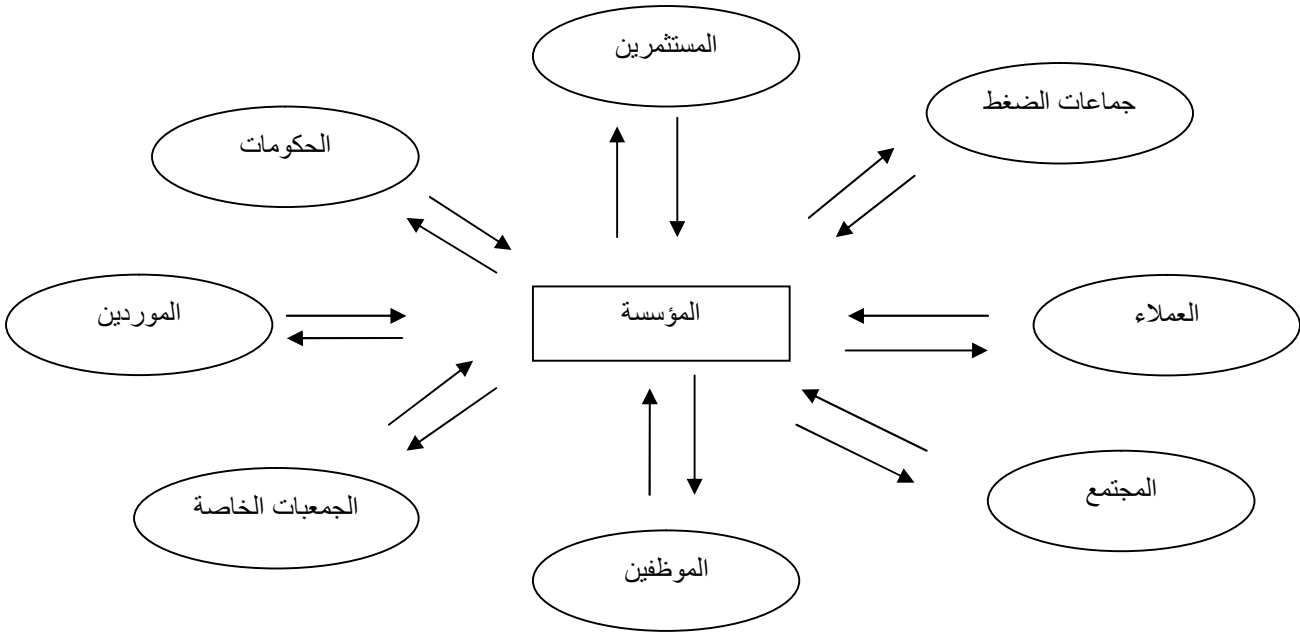
و يبدو أن Ansoff هو أول من إستخدم مصطلح أصحاب المصلحة في التعريف بالأهداف التنظيمية، حيث يعتقد أن مسؤولية الشركات هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات الآتية: (القادة)المسيرين، الموظفين والمساهمين والموردين والموزعين، فيجب على الشركة إذا تعديل أهدافها وذلك بإعطاء كل واحد نصيبا عادلا من المكافآت؛ ويعتبر الربح واحد من هذه القناعات، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أنه يحتل مركزا بارزا في مجموع الأهداف، إذ يمكن تعريف أصحاب المصالح حسب Rhenman et Stymne (1965) هم المجموعة التي تعتمد على الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة والتي تعتمد عليها الشركة بدورها لضمان وجودها.

وبصفة عامة تغطي النظرية مجموع الفرضيات التي تشير إلى أن مسيري الشركة لديهم إلتزامات أخلاقية تجاه أصحاب المصلحة .

فالهدف الأساسي من نظرية أصحاب المصالح هو توسيع الصورة التي تعتمد عليها علوم التسيير حول دور ومسؤولية المسيرين في الشركة التي تتعدى مجرد وظيفة لتعظيم الربح، بل ينبغي أن تندرج في حوكمة الشركات حقوق ومصالح غير المساهمين¹.

والشكل التالي يوضح أصحاب المصالح:

الشكل (1-2) يوضح أصحاب المصلحة



المصدر: Samuel MERCIER, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique :

une synthèse de littérature, université de bourgogne, XIème conférence, 2001

p 04

¹ بلحمو خديجة ، مرجع سبق ذكره، ص64-65-66

المبحث الثاني: الأزمات التي أدت إلى الحاجة للحوكمة

أدت الإنهيارات المالية والفضائح الإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من الدول والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك المؤسسات إلى دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد الإداري والمالي والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح¹.

وأبرز هذه الفضائح ما حدث لشركة أنرون Enron للطاقة الكهربائية وشركة وورلد كوم Worldcom للإتصالات وشركة بارمالات الإيطالية Parmalat .

المطلب الأول: أزمة شركة وورلد كومالفرع الأول: نبذة تاريخية عن الشركة

الشركة عبارة عن مجموعة مؤسسات وورلد كوم لإدارة المعلومات وتزويد خدمات الإتصالات والأنترنت ، وتعد من أضخم شركات الأعمال في التجارة الأمريكية والدولية والتي تمر عبرها نصف تعاملات الأنترنت العالمية².

إذ كان لشركة وورلد كوم أكثر من 20 مليون عميل، وهي تتولى نصف عمليات نقل البيانات شبكة الأنترنت على مستوى العالم، كان عدد موظفيها يبلغ 60 ألفا وتشمل عملياتها 65 دولة³.

بدأت الشركة نشاطها في مدينة جاكسون بولاية ميسيسيبي في عام 1983 إندمجت مع الشركات المتميزة وتحولت إلى شركة عامة وتم قيدها في البورصة وفي سنة 1995 تحول إسم الشركة إلى آل دي دي أس للإتصالات العالمية LDDS ولاحقا إلى شركة للإتصالات العالمية WORLDCOM وإندمجت سنة 1998 مع شركة أم سي أي للإتصالات MCI Communication بصفقة وصلت قيمتها إلى مبلغ قدره 40 مليار دولار أمريكي

وهي أكبر عملية إندماج بالتاريخ في ذلك الوقت.

¹ هيدوب ليلي ريمة، مرجع سبق ذكره، ص33.

² د. دريد ال شيب، د. عبد الرحمن الجبوري " أهمية تطوير هيئة الرقابة على الأوراق المالية لرفع كفاءة السوق المالي"، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع ، الزيتونة الأردنية، 15-16/3/2005، ص11.

³ <http://arabic.arabianbusiness.com/business/banking/2007/non/15/1121/#.UxY5VeNdVHA>

وتعد شركة وورلد كوم ثاني أكبر شركة أمريكية للاتصالات الهاتفية وخدمات المعلومات بعد شركة (AT&T) ، ويقع مقرها في مدينة كلينتون بولاية ميسيسيبي¹.

الفرع الثاني: انهيار شركة وورلد كوم

جاءت متاعب وورلد كوم التي كانت أصولها تبلغ 107 مليارات دولار وديونها 41 مليار دولار عقب سلسلة أزمات دمرت شركات كبرى، بدأت الأزمة بعد أن تم الكشف أن الشركة كانت قد سجلت بشكل غير سليم 3.85 مليار دولار في صورة نفقات قامت على أثرها بفصل كبير المديرين المليونير سكوت سوليفان بزعم انه المسؤول عن فضيحة المحاسبة؛ كما إستقال الرئيس التنفيذي السابق بيرني أبيرز لمواجهة الضغوط العنيفة؛ وبعد أن قفزت أسهمها إلى 64 دولار عام 1999 لتصبح قرّة عين المضاربين على الصعود في وول ستريت انهارت إلى 9 سنتات، وجسد تهاوي السهم إختيار صناعة للاتصالات وسط وفرة من الطاقة وديون هائلة وفضائح محاسبة، حيث إتهمت لجنة البورصات وأسواق المال الأمريكية وورلد كوم بالإحتيال كما واجهت الشركة دعاوى قضائية من عدة صناديق معاشات حكومية زعمت أنها قدمت معلومات مضللة خلال إصدارها للسندات سنة 2001، وأنها قد ضخمت أصولها بما قيمته 11 مليون دولار.

وفاقت هذه الأزمة قلق المستثمرين إزاء وول ستريت مما أدى إلى تهاوي الأسواق إلى أدنى مستوياته منذ 1998، وبرغم تطمينات وورلد كوم حينها أنها لم تفقد أياً من كبار عملائها ولا يتوقع أن يضر الإفلاس بخدماتها لكن المحلل المستقل لشؤون الاتصالات جيفري كاجان قال: " العلامة التجارية وورلد كوم ستعرض لضربة قوية وإذا خرجوا سالمين من الأزمة فستكون أمامهم مهمة هائلة في إحياء العلامة التجارية نظراً لأنها لم تعد مرتبطة بأي شئ جيد في نظر العملاء"².

في 21 جويلية 2002 تقدمت شركة وورلد كوم بطلب الحماية مستفيدة في ذلك من الفصل 11 من قانون الإفلاس والذي يجيز لها العمل حين إعادة ترتيب ميزانيتها ويعطيها الحق في إعادة الهيكلة.

¹ هيدوب ليلي ريمة، مرجع سبق ذكره، ص09

² <http://arabic.arabianbusiness.com/business/banking/2007/non/15/1121/#.UxY5VeNdVHA>

وبعدها غيرت الشركة إسمها إلى أم س أي ونقلت مقرها من ولاية ميسيسيبي إلى ولاية فرجينيا وذلك في 14 أبريل 2003، وفي 15 مارس 2005 أدين بيرنارد ايبرس المدير التنفيذي السابق بتهمة الإحتيال والتأمر وتقديم وثائق غير صحيحة وحكم عليه بالسجن 25 عام¹.

وفي ماي 2003 توصلت الشركة إلى تسوية في هذه القضية وهي عبارة عن سداد 500 مليون دولار كغرامة وهي أكبر غرامة يتم سدادها للوكالة وهي ستدفع للمستثمرين وذكرت الوكالة أنها فكرت في تسوية قدرها 1.5 مليون دولار ولكنها قبلت بمبلغ 500 مليون دولار حيث أثرت الشركة انه هذا المبلغ هو كل ماتملكه².

الفرع الثالث: عوامل السقوط

تمثلت أهم العوامل التي أدت إلى سقوط هذه الشركة:

أولا/ الممارسات المحاسبية غير الصحيحة والتلاعب في حسابات التدفقات النقدية للشركة ولكي تظهر بشكل يتماشى مع توقعات المستثمرين في البورصة ومن أبرز ما قامت به:

أ- إحتجاز الأرباح لأكثر من 10 سنوات.

ب- إخفاء نفقات بمبلغ 8 مليار دولار .

ج- الإعلان عن تدفقات مالية غير حقيقية بلغت قيمتها 2393 مليار دولار في سنة 2001.

ثانيا/ تسريب بعض المعلومات والبيانات خاصة من الشركة بواسطة جهات لها سمعتها في السوق الأمريكي والتي تتضمن معلومات إدارية خاصة إلى المستثمرين الخارجين أدت إلى عقد صفقات وهمية مما رفع أسعار سهم الشركة في السوق المالي.

ثالثا/ تقديم معلومات مضللة إلى لجنة الأوراق المالية³.

¹ حسين عبد الجليل الغزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، مذكرة قدمت استكمالاً لمتطلبات منح شهادة الماجستير في المحاسبة المملكة العربية السعودية، 2010، ص 14.

² http://albasrah.net/maqalat_mukhtara/sarafs_0510_2003.html.

³ د.علي حسين الدوغجي، م.د أسامة عبد المنعم سيد علي، " دور قانون سارنيز-واكسلي في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 86/2011، ص 14-15-16.

المطلب الثاني : أزمة شركة انرون ENRON**الفرع الأول: نبذة تاريخية عن شركة**

تعتبر شركة انرون من كبرى شركات الطاقة الأمريكية مقرها بمدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية¹. لتصبح بعد 16 سنة من إنشائها أكبر شركة طاقة في العالم، وقد نجحت في إنشاء حوالي 37 ألف ميل من خطوط الغاز الطبيعي سواء للربط بين الولايات المتحدة أو للربط بين بعض المدن في نفس الولاية، والجدير بالذكر أن الشركة لها فروع كثيرة في العديد من الدول مثل فروعها في أستراليا واليابان وبعض دول أمريكا الجنوبية وأوروبا².

تأسست الشركة في سنة 1985 إثر عملية إندماج بين شركتي خطوط أنابيب الغاز الطبيعي هما هيوستن ناتشورال جاس HOUSTON NATURAL GAZ وشركة أنترنورث INTERNORTH ونتيجة تحرير تنظيم عقود الطاقة الأمريكية منتصف التسعينات، تحولت الشركة إلى المتاجرة في عقود الغاز³، وفي بداية 2000 وإستنادا إلى خلفية مالية قوية لإدارة الشركة بدأت أسعار أسهم الشركة في الارتفاع بشدة، ويوضح التقرير السنوي للشركة لعام 2000 أن إجمالي الإيرادات من جميع الأنشطة بما فيها الأنشطة الدولية قد بلغ 100 مليار دولار أمريكي بزيادة قدرها 40 بالمائة عن 3 سنوات السابقة وعليه فقد إرتفع سعر سهم الشركة إلى أعلى معدلاته كنتيجة حتمية لذلك الازدياد الكبير في إيرادات الشركة وسجل في ذلك الوقت حوالي 90 دولار أمريكي⁴؛ إذ كانت الشركة إحدى النجوم المفضلة في بورصة وول ستريت Wall street فقد إنتقل سعر سهمها من 30 دولار سنة 1998 إلى 90 دولار سنة 2001، وفي بداية سنة 2001 جاء ترتيب الشركة كسابع أكبر شركة من حيث الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بلغت القيمة السوقية ما يزيد عن 60 دولار⁵.

¹ http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=5370

² د. عبد الوهاب نصر علي ، د. شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"،الدار الجامعية، الإسكندرية 2006-2007،ص128.

³ شرقي مهدي ،"عمل ودور مجالس الإدارة حالة المؤسسات الجزائرية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير "،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،2005-2006ص149.

⁴ د. عبد الوهاب نصر علي ، د. شحاتة السيد شحاتة،مرجع سبق ذكره، ص 132.

⁵ حسين عبد الجليل الغزوي ، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الفرع الثاني : إنهيار شركة أنرون

في 16/10/2001 أعلنت شركة أنرون بتخفيض أرباحها بمبلغ 544 مليون دولار والناجحة عن التعاملات مع الشركات الإستثمارية LJM2&LJM1 ، مع العلم بأن تلك الشركات تعد شركات شراكة مع أنرون والتي تم إنشائها وإدارتها من قبل Andrew s fastow الذي كان يعمل في منصب مساعد رئيس مجلس الإدارة ورئيس القسم المالي للشركة، وأعلنت كذلك عن تخفيض حقوق ملكية المساهمين بمبلغ 1.2 بليون دولار.

والمشكلة الحقيقية بدأت بعد بضعة أشهر من الإعلان حيث أعلنت الشركة بإعادة هيكلة قوائمها المالية للفترة الواقعة بين 1997-2001 معللة ذلك بأخطاء محاسبية والمتعلقة بشركات الشراكة الإستثمارية والمدارة من قبل fastow و kopper (موظف سابق في انرون ومالك شركة chew Co).

من الجدير بالذكر هنا أن إعادة هيكلة القوائم المالية للفترة الواقعة من 1997-2001 بينت التخفيضات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) يوضح تخفيضات فاقت الإعلان الأول في 2001/10/16:

العام	الأرباح قبل التخفيض	مقدار تخفيض الأرباح	مقدار تخفيض حقوق الملكية	مقدار زيادة المديونية
1997	105 مليون	28 مليون	258 مليون	711 مليون
1998	703 مليون	133 مليون	391 مليون	561 مليون
1999	893 مليون	248 مليون	710 مليون	685 مليون
2000	979 مليون	99 مليون	754 مليون	628 مليون
مجموع التخفيض		508 مليون	2133 بليون	2585 بليون

المصدر: د. ظاهر شاهر القشي، د.حازم الخطيب، الحاكمة المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في

الشركات المدرجة في الأسواق المالية،مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر العدد الأول 2006،الأردن،ص07.

وخلال نفس الفترة وبالتحديد في 15 أوت 2001 jeffery skilling رئيس مجلس إدارة الشركة يعلن إستقالته بعد ستة أشهر فقط من وصوله للمنصب، وفي ذلك الوقت أرجع جيفيري سكيلينغ أسباب إستقالته لأسباب شخصية وقال: " أردت فقط عدم البقاء في الشركة لأسباب خاصة".

وقد لاحظ المراقبون أنه في الأشهر التي سبقت خروجه كان جيفري قد باع على الأقل 450000 سهم من أسهم الشركة تقدر قيمتها بحوالي 33 مليون دولار قبل رحيله، ومع ذلك قام Kenneth Lay المدير التنفيذي للشركة في اليوم التالي بطمأنة المحللين مؤكداً أن الإستقالة غير متعلقة بالمحاسبة، ولا التجارة، ولا الإحتياجات، ولا أي مشكلة مجهولة بالنسبة للجمهور"¹، وفي ديسمبر 2001 قامت الشركة بتقديم طلب إلى السلطات لإشهار إفلاسها².

ثالثاً: أسباب إنهاء شركة أنرون

يعد إنهاء شركة أنرون نهاية عام 2001 من أبرز وأخر الشركات التي سقطت نتيجة العديد من العوامل لعل أبرزها عدم تطبيق أو إنعدام أخلاقيات المهنة والأعمال، حيث سقطت الشركة العملاقة بأصول تقدر قيمتها ب 63.4 مليار دولار.

بالإضافة إلى بعض العوامل التي أدت لهذا السقوط:

أ/ أن مجلس الإدارة أوكل مهمة مراجعة الصفقات التي تقوم بها الشركة للجنة الفرعية داخل الشركة، ولم تقم اللجنة إلا بمراجعة خاطفة وسريعة لتلك الصفقات، كما أن مجلس الإدارة أخفى معلومات في غاية الأهمية كان من الممكن أن تؤدي معرفتها إلى إتخاذ بعض الإجراءات المناسبة.

ب/ قامت إدارة الشركة بتضخيم أرباح الشركة إلى حوالي مليار دولار في العام الذي سبق إنهاء الشركة، كما أن الرقابة الداخلية قد فشلت من الناحية الأخلاقية والمالية كنتيجة للخداع المستمر³.

ت/ عدم توفر السيولة الكافية لسداد الإلتزامات المترتبة على الشركة.

د/ إستخدام مقاييس محاسبية قديمة التي لم يكن بإمكانها الإفصاح عن عقود الآجلة أبرمتها الشركة في مجال المشتقات والمستقبلات المتعلقة بصناعة الطاقة.

ث/ إتخاذ تدابير وإجراءات مالية تتسم بأنها معقدة للتهرب من الضرائب والتغطية على المركز المالي للشركة.

¹ http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=5370

² عبد الوهاب نصر علي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³ إحسان بن صالح المعتاز، أخلاقيات مهنة المراجعة والمعاملين معها- أخيار شركة أنرون والدروس المستفادة، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 05-06/12/2006، ص 07.

د/ القيام بإنشاء وحدات خاصة لمكافحة المسؤولين التنفيذيين للشركة التي تم تأسيسها لأغراض خاصة تدار من قبل هؤلاء المسؤولين التنفيذيين الذين يتقاضون مكافأة¹.

المطلب الثالث: شركة بارمالات الإيطالية Parmalat

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن شركة Parmalat

هي ثامن أكبر شركة صناعية في إيطاليا المشهورة في الولايات المتحدة لمنتجاتها من اللبن المبستر وبسكويت أرتشواي وأجبان بلاك دياموند²، كانت شركة بارمالات نموذجاً لنجاح تحقق من معمل صغير لتوزيع الحليب المعقم في ضواحي مدينة بارما الإيطالية في الستينات، توسعت بفضل دراية مؤسسها كارليستو تانزي والدعم السخي من الإتحاد الأوربي ابتداءً من 1974 توسعت بارمالات لتفتح لها فروعاً في البرازيل وشم في فنزويلا والإكوادور.

ضاعفت بارمالات من عدد فروعها، دخلت البورصة في عام 1990 لتؤكد حضورها كسابع مجموعة خاصة إيطالية وكالأولى عالمياً في سوق الحليب المجفف، كانت تستخدم 37 ألف أجير في أكثر من 130 ألف بلد بلغ رقم أعمالها في عام 2002 بـ 7.6 مليار يورو .

رفع هذا النجاح صاحب المجموعة السيد تانزي إلى درجة الوجود مع الكبار في النخبة الإيطالية وأصبح عضواً في قيادة غرفة الصناعة الإيطالية وأصبحت أسهم بارمالات من أكثر الأسهم ثقة في بورصة ميلانو³.

الفرع الثاني : انهيار شركة بارمالات

تعرضت شركة بارمالات لعملية إحتيال محاسبي بمبلغ 10 مليارات دولار وكان من ضمن أساليب الشركة الإحتيالية إقامة العديد من الشركات الوهمية لتوليد أرباح " جرانث ثورنتون" قد ساعد بارمالات في إرتكاب بعض إحتيالها المحاسبي، فوفقاً للقانون الإيطالي يجب على الشركة أن تغير مدققها الخارجي كل 9 سنوات؛ وعندما حان وقت تغيير جرانث ثورنتون اقترحت على بارمالات فصل العديد من وحدات أعمالها لكي تستطيع مواصلة الإحتفاظ بالعديد من مشروعات بارمالات كعملاء.

¹ د.م. علي حسين الدوغجي ، ص 10.

² د. طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية"،الدار الجامعية،مصر،2009،ص 207.

³ <http://www.mondiploar.com/article 1765.html>

وسدّدت هذه الشركات التابعة مدفوعات وهمية إلى بارمالات في صورة دين مستحق. وفي الوقت نفسه أنشأت هذه الشركات التابعة حسابات وهمية لتجعل الأمر يبدو وكأنها تستطيع سداد الدين، إلا أن ليس كل إحتيالات بارمالات كانت بهذه الدرجة من التعقيد فقد زور مديرو بارمالات وثيقة بإستخدام خطاب مروس خاص ببنك أمريكا للإدعاء بأن بارمالات لديها وديعة مصرفية بمبلغ 5 مليارات دولار، ومررت هذه الوثيقة خلال جهاز الفاكس بضع مرات لتجعلها تبدو أصلية وقد أشهر إفلاس بارمالات في 2003 وتم إلقاء القبض على كارليستو تانزي مؤسس شركة بارمالات وابنه وابنته والعديد من مديري الشركة الآخرين بتهمة الاحتيال المالي¹.

تقدمت شركة بارمالات بطلب قانوني لإعلان إفلاسها في محاولة لحمايتها من الدائنين وأدى إفلاس الشركة إلى إلحاق خسارة فادحة بالآلاف من حملة الأسهم، فضلا عن العمال الذين استثمروا أموال المعاشات في الأسهم. ومن ناحية أخرى تواصل الجهات الرسمية التحقيق مع المدراء الماليين والمدققين السابقين الذين عملوا في شركة بارمالات وهم سبع مسؤولين من بينهم رئيس الشركة كارليستو تانزي واعترف بتحويل 620 مليون دولار من حسابات الشركة إلى نشاط عائلته في مجال السياحة².

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 207 - 208.

² [http:// article.ktaby.com/calendar/2/2004/html/ind-2967.htm](http://article.ktaby.com/calendar/2/2004/html/ind-2967.htm)

المبحث الثالث: الإطار الفكري لحوكمة الشركات

لقد تعاضم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خاصة خلال العقود القليلة الماضية ، بعد سلسلة الأزمات و الانهيارات التي مست اقتصاديات عدة بلدان ، ما يدفعنا للتساؤل ما هي أهمية و أهداف الحوكمة في هذه الاقتصاديات؟ و ما هي المبادئ و الضوابط التي بني عليها مفهوم الحوكمة؟

المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات

إن الانهيارات الكبيرة والأزمات العالمية التي طالت الكثير من المؤسسات والشركات كان سببها الرئيس والأساس هو نقص الخبرات والكفاءة وعدم توافر إدارات كفوءة ذات خبرة ومهارة متميزة أي عدم الأخذ بمبدأ الحاكمية مما جعل هذه المؤسسات تعلن إفلاسها وتنهار، أو على الأقل تقلص من حصتها السوقية أو تجمد نشاطاتها.

الفرع الأول: تعريف حوكمة الشركاتأ/في الأصل:

تجدر الإشارة قبل البدء في الموضوع، إلى كثرة المصطلحات وليس المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، فهناك من يرى ذلك المصطلح على أنه الحاكمية، الإدارة الرشيدة، الحكم الراشد، الجيد أو الصالح...، ولذلك سنعتمد في هذه المذكرة على مصطلح حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة، والحكم الراشد Bonne Gouvernance على مستوى الكلي.

ويرجع الأصل الأول للكلمة إلى المصطلح الإغريقي kubernâo لينتقل في اللغة اللاتينية تحت مصطلح Gubernare، وكان يعني آنذاك أسلوب إدارة أو توجيه السفينة.

وحسب R. CANET فإن أصول مصطلح الحوكمة تعود إلى اللغة الفرنسية gouvernance في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة gouvernement ويقصد بها: " عملية قيادة شئ ما"، أما في القرن الرابع عشر فقد استعملت كلمة الحكومة لتشير إلى سلطة الدولة وتسلسلها الهرمي أما الحوكمة فتشير إلى كيفية إدارة الشؤون العامة بالشكل الصحيح بصرف النظر عن مسألة السلطة؛ ولأنها ارتبطت بمفهوم التسيير أكثر من السلطة، فقد انتقلت على هذا الأساس هذه الكلمة إلى العالم الأنجلوساكسوني anglo-saxon وتحديدا الولايات المتحدة الأمريكية.

ومع بداية التسعينات، يعاود هذا المفهوم في الظهور في ميدان مختلف وهو المؤسسة تحت اسم "corporate governance" حوكمة الشركات¹.

ب/ لغة:

تجدر الإشارة في البدء إلى أن مصطلح الحوكمة هو مصطلح فرض نفسه واوجد ذاته قسرا وطواعية. والدوافع وراء شيوع هذا المفهوم هو تناغمه مع لفظي العولمة Globalisation والخصخصة Privatisation اللذين دار حولهما جدل كبير في بداية ظهورهما .

فمصطلح حوكمة الشركات يتكون من مصطلحين هما الحوكمة والمؤسسية والحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب التي تطرق إليها الباحث ميخائيل كما يأتي:

- 1- الحكمة: ما يقتضيه من التوجيه والإرشاد.
 - 2- الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
 - 3- الاحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
 - 4- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.
- أما المؤسسية فمشتقة من كلمة مؤسسة².

ج/ اصطلاحا:

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح لمصطلح حوكمة الشركات، حيث اخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، فقد وصف تقرير كادبوري CADBURY عام 1992 حوكمة المؤسسات بأنها: " يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات ، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسئولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة ، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات " .

وتواصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي :

¹ بلحمو خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² د. علاء فرحان طالب ، م.م. إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، سنة 2011، ص 23-24.

" نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"¹.

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها."

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"².

كما تعرف أيضا " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية " ³.

د/نظام حوكمة الشركات:

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي:

-مدخلات النظام :

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، و ما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.

-نظام تشغيل الحوكمة :

ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفعاليتها.

¹ د. طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² جبار عبد الرزاق، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرسال الحوكمة في القطاع المصرفي العربي-حالة دول شمال إفريقيا" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الجزائر، ص 76.

³ د. طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 06.

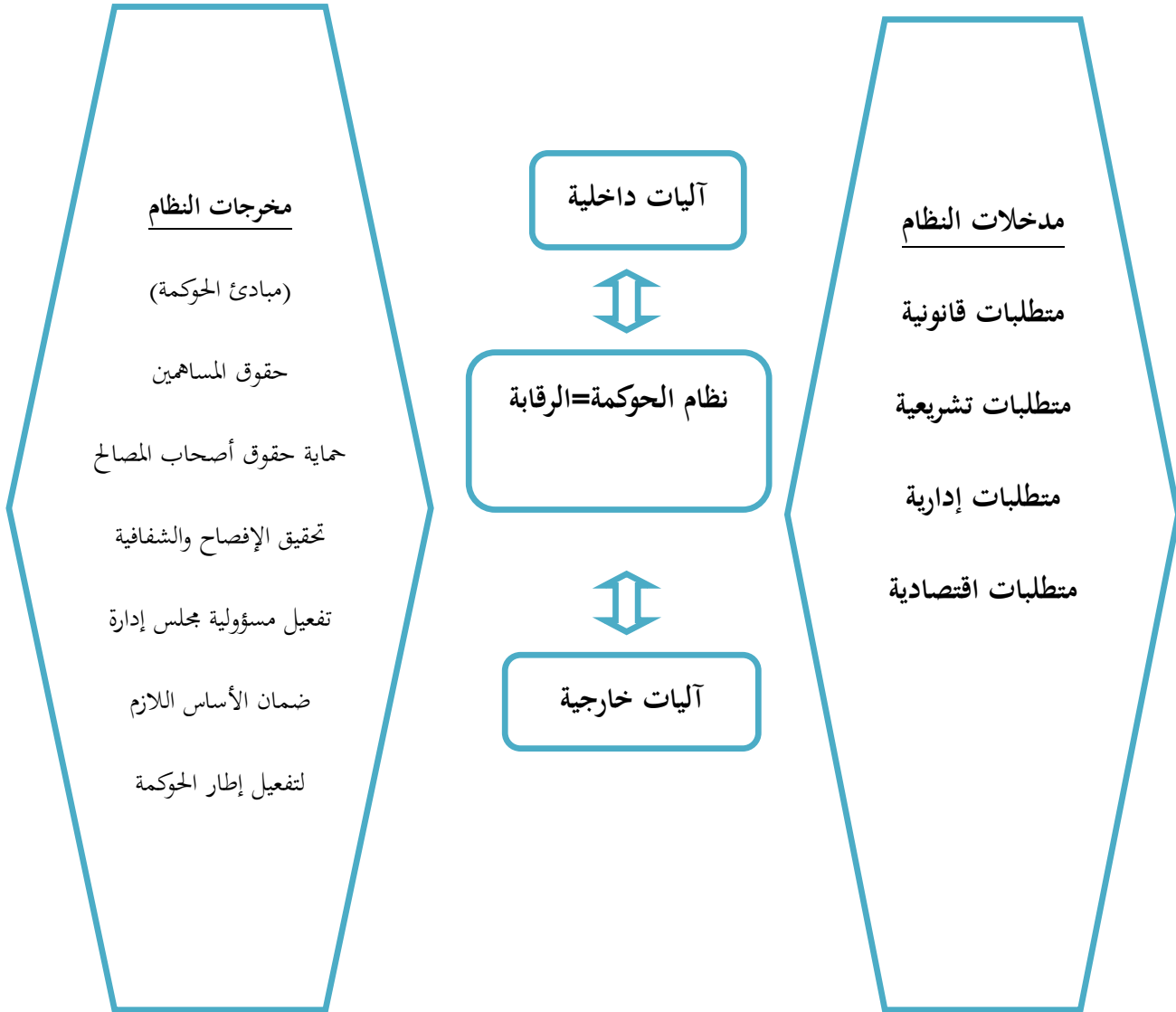
- مخرجات نظام الحوكمة :

الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية¹.

¹ أشرف حنا ميخائيل، "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات-تدقيق المصارف والمؤسسات المالية-تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص 05.

الشكل رقم (1-3) يوضح نظام حوكمة الشركات



المصدر: فداوي أمينة, هوام جمعة, "حوكمة المؤسسات ومتطلبات حماية البيئة" مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 23-22 نوفمبر. 2011 ص5 .

الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات

حظيت حوكمة الشركات باهتمام بالغ في السنوات الأخيرة وذلك لأسباب كثيرة منها اهتمام الدول والشركات باجتذاب الاستثمار وتحسين الأداء فان الفضائح المالية وهروب الأموال ألفت بظلال مظلمة على الاقتصاديات في جميع أرجاء العالم.

ومن ثم فان الإرشادات الموجودة حاليا ينبغي النظر باعتبارها مكون من بين العديد المكونات الضرورية وغير الكافية حتى الآن لإقامة نظام سليم لحوكمة الشركات.

وتظهر أهمية حوكمة الشركات من خلال مايلي:

أولاً/ محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده ولا استمراره.

ثانياً/ تحقيق وضمأن النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة.

ثالثاً/ محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الأطراف.

رابعاً/ تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية.

خامساً/ تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين الذين هم على أكبر درجة من الاستقلالية¹.

سادساً/ تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية الشركة والإدارة ومن ثم بين المساهمين وإدارة الشركة وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المديرين التنفيذيين.

سابعاً/ للحوكمة دور مهم في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أم المحلية وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال وازدياد فرص التمويل².

الفرع الثالث: أهداف حوكمة الشركات

تعمل معايير ومحددات حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها مايلي:

أولاً: تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.

ثانياً: تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة .

ثالثاً: تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود

رابعاً: إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.

خامساً: تحسين درجة الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات

سادساً: زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى.

سابعاً: زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.

¹ محسن احمد الخضيري، "حوكمة الشركات"، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الاولى 2005، ص 58-59.

² د. علاء فرحان طالب، م.م إيمان شيخان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 34.

وتسمح حوكمة الشركات كذلك بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الفضاء المالي والانهيارات وتمكن خاصة المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ استثمارية وتؤدي إلى تعظيم المنافع¹.

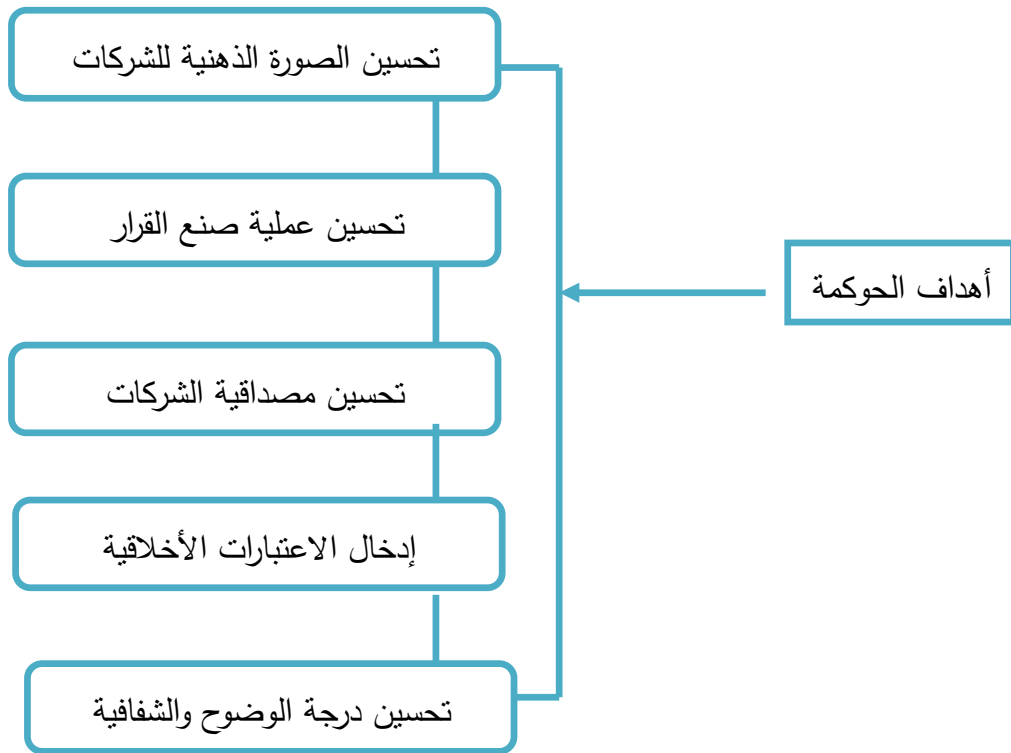
حماية

حقوق المساهمين: ذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية في المعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.

حماية

مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة: وهذا يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها².

الشكل (1 - 3) يوضح أهداف حوكمة الشركات



¹ د. بروش زين الدين، أ. دهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 2012، ص 05.

² د. بتول محمد نوري، د. علي خلف سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

المصدر: محسن أحمد الحضيبي، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 21

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

لقد كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالمشاركة مع صندوق النقد IMF والبنك IB الدوليين والاتحادات المهنية دور بارز في إرساء مجموعة من المبادئ الإرشادية لتكون مرجعيات لاستعانة بها في منظمات الأعمال حول آلية الحوكمة ومدى فاعليتها بكل من الأسواق المتقدمة والنامية، وقد غطت هذه المبادئ التي صدرت عن منظمة OECD عام 1999 تحت عنوان: " Principales of corporate governance " خمسة مجالات، إلا انه في عام 2004 تم تعديل هذه المبادئ وأصبحت تغطي ستة مجالات وكما أشارت إليها OECD من خلال موقعها على الشبكة العالمية الانترنت.

الفرع الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات (OECD ,2004 :17-24)

يؤكد هذا المبدأ على أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق ، وان يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون ولقد شدد على الأتي:

أولاً/ أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي نزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.

ثانياً/ إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة المؤسسية داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه.

ثالثاً/ أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.

رابعاً/ أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية¹.

الفرع الثاني: حقوق المساهمين

¹ د. علاء فرجان طالب، م.م. إيمان شيخان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 35

أولاً/ينبغي في إطار حاكمية المؤسسة أن توفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

ثانياً/ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أية تغييرات أساسية في المؤسسة وأن يحصلوا عليها في الوقت الملائم.

ثالثاً/ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

رابعاً/ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي يمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

خامساً/ينبغي السماح لأسواق السيطرة على المؤسسة بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

سادساً/ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون.

سابعاً/ينبغي السماح للمساهمين بمن فيهم المستثمرون المؤسسون أن يتشاوروا مع بعضهم بعضاً فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين¹.

الفرع الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003: 151-145)

تتضمن قواعد الحوكمة المؤسسية المساواة في معاملة المساهمين من الفئة ذاتها، بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم وشدد هذا المبدأ على الآتي:

أولاً/توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم.

ثانياً/أن تخضع التغييرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلباً على بعض فئات المساهمين لموافقتهم.

ثالثاً/أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

¹ زياد عبد الحليم الذبيبة، د. نضال محمود الرحمي، د. عمر عيد الجعدي، "نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2011، ص 194-195.

رابعاً/ أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين، وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت.

خامساً/ منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية ويحظر الاتجار أو الاطلاع لحساب المطلعين.

سادساً/ على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

الفرع الرابع: دور أصحاب المصلحة

ينبغي أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة توفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا وتضمن ما يأتي:

أولاً/ أن يحدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

ثانياً/ إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم .

ثالثاً/ أن يسمح إطار الحوكمة المؤسسية بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

رابعاً/ توفير المعلومات لأصحاب وفرص النفاذ لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

خامساً/ السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم الاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

سادساً/ أن يزود إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بهيكل فاعل كفء للحماية من الإعسار والتطبيق الفاعل لحقوق الدائنين¹.

¹ أ.د. علاء فرحان طالب، م.م. إيمان شيجان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 38 - 39.

الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتعلقة بتأسيس الشركة ومن بينها: الموقف المالي والأداء والملكية، وأسلوب ممارسة السلطات الإدارية.

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشفافية الفعلية أحد الملامح الأساسية للإشراف على الشركات القائمة على أساس السوق، والذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة النشطة.

أن الإفصاح يمكن أن يكن أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين، ويساعد الإفصاح على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على ثقة المستثمرين في أسواق المال وعلى العكس تماماً فان الإفصاح الضعيف والممارسات غير الشفافة والسلوكيات غير الأخلاقية تساهم في فقدان نزاهة السوق المالي بل وهذا لن يؤثر في الشركة فقط بل وفي السوق المالي ومن ثم الاقتصاد الوطني ككل¹.

الفرع السادس: مسؤولية مجلس الإدارة

أولاً/ يجب أن يتيح إطار حاكمية الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من طرف الشركة والمساهمين.

ثانياً/ يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذلك على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

ثالثاً/ يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح كافة.

رابعاً/ يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

- ✓ مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة.
- ✓ اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم.

¹ غلاي نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص 101

- ✓ متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة التي تخص الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين، ومن بين تلك الصور إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي الصلة.
- ✓ ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة.
- ✓ الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.
- ✓ كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب¹.

المطلب الثالث: الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات

الفرع الأول: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم ومبادئ حوكمة الشركات وتحدد مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهم:

1/ المساهمون: وهم يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في الشركة وذلك في مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم منفعة الشركة على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2/ مجلس الإدارة: وهم يمثلون المساهمين وأصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة للرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين².

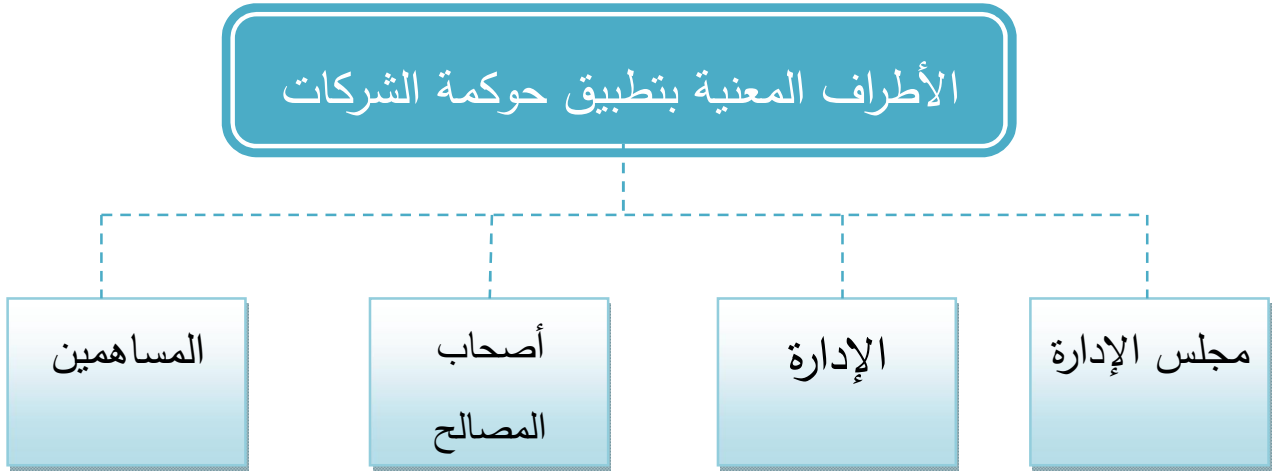
3/ الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر للمساهمين.

¹ أ.د. حاكم محسن الربيعي، أ.د. محمد عبد الحسين راضي، " حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 71-72-73.

² د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 16.

4/ أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف الذين تربطهم مصالح مع الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة إن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار¹.

الشكل (1-4) يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



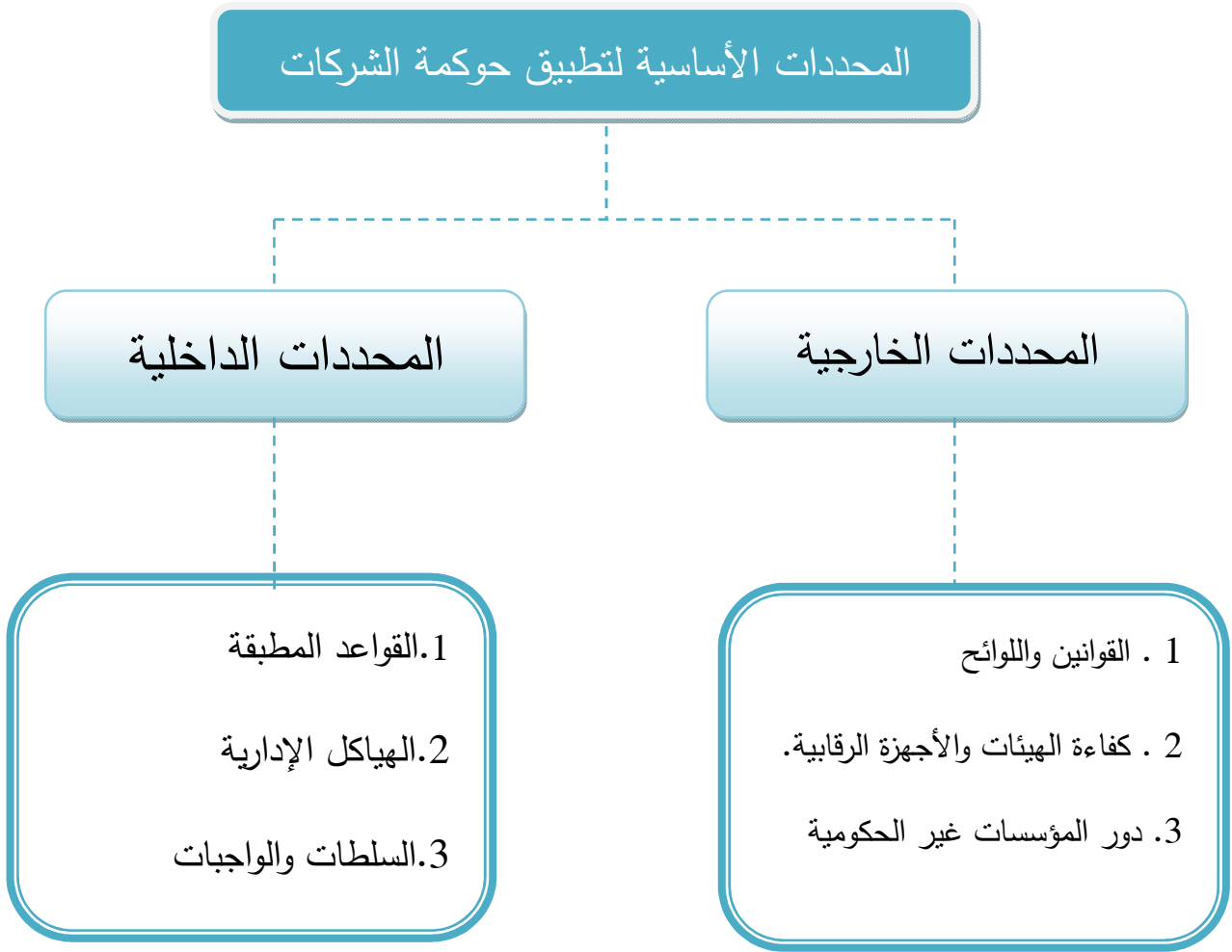
المصدر: د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2006 ص 17.

الفرع الثاني: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات

حتى تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق حوكمة الشركات، لابد من توافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات والموضحة في الشكل التالي:

¹ د. عبد الوهاب نصر علي، د. شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص 20-22.

الشكل (1-5) يوضح المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: د. محمد مصطفى سليمان، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 19

أولاً/ المحددات الخارجية:

تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل فيه الشركات والذي يختلف من دولة إلى أخرى، وهو عبارة عن:

أ- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق كقوانين الشركات وسوق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار.

ب- وجود نظام مالي جيد يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركة على الاستمرار و المنافسة الدولية.

ج- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والمصارف والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها ووضع العقوبات المناسبة وتطبيقها في حال عدم التزام الشركات.

د- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.

ثانيا/ المحددات الداخلية:

وهي القواعد والأسس التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضارب المصالح بين هذه الأطراف، بل إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

إن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة الشركات ليست إلا جزءا ليست إلا جزءا من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات وهو يضم مثلا سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج.

وأسواق عوامل إنتاج، ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية بالإضافة إلى عوامل مثل: أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها والتي يمكن أن يكون لها اثر على سمعتها ونجاحها في المدى الطويل¹.

¹ د. محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، 2006 ص 19-22.

الفرع الثالث: آليات حوكمة الشركات

آليات حوكمة الشركات هي في الأساس نوعين: داخلية وخارجية

داخلية: عندما تتبع مباشرة من الشركة وهي مجلس الإدارة، الجمعية العامة والمراقبة من طرف الموظفين الآخرين.

خارجية: عندما تكون المراقبة من قبل مجموعة من الأفراد أو المؤسسات من خارج الشركة، وتشمل سوق العمل، سوق الأوراق المالية، البنوك.

هذه الآليات الداخلية والخارجية قد صممت لتعظيم خيارات التطوير (وظيفة اتخاذ القرارات)، ضبط المسيرين (وظيفة المراقبة) وضمان قيمة المساهمة للمستثمرين الماليين مع خفض تكاليف الوكالة المرتبطة بتضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين¹.

فيما يلي عرض لمختلف هذه الآليات:

أولا / الآليات الداخلية:

أ/ مجلس الإدارة:

في ظل حوكمة الشركات يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المسيرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة ومصالح المستثمرين، ولهذا وجب إعطاء درجة كافية من الاستقلالية لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المسيرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب².

عدة دراسات قد خصصت لدراسة أهمية مجلس الإدارة كوسيلة للتوفيق بين مصالح المسيرين المساهمين: وهي تركز أكثر على حضور الإداريين الخارجيين على كفاءة الشركة، وقد أوضحت هذه الدراسات الأثر الإيجابي لحضورهم على الشركة، حيث يمكن أن يكونوا محفزين لتغيير نمط تسيير غير فعال³.

¹ Pascal charpentier, management et gestion des organisations, armand colin, 5eme edition, paris, 2007, p99.

² د. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص111.

³ بلحمو خديجة، مرجع سبق ذكره، ص24

ب/ المراجعة الداخلية:

هي فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مدير المؤسسة قصد مراقبة سير العمليات بها، وهذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى والهدف الرئيسي للمراجعين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هو التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية في كون أن المعلومات صادقة، والعمليات شرعية وتنظيمات فعالة واضحة ومناسبة؛ ويمكن للمراجعين الداخليين أن يحصلوا على التراخيص من مجمع المراجعين الداخليين ويطلق عليهم عندئذ مراجعين داخليين مؤهلين¹.

ثانيا / آليات الخارجية:

تمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يلي:

أ. منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس إذن إن منافسة سوق المنتجات يهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة إفلاس سوف يكون له تأثير سيء على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما يحدد اختبارات ملائمة للتعيين أنه لا يتم أشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادو شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية .

ب. الاندماجات والاكتماسات:

مما لاشك فيه إن الاندماجات والاكتماسات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، وهناك العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتماسات آلية مهمة من آليات

¹ د.عزيزة بن سمينة، أ.طيني، " حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني"، الملتقى الدولي السابع، حسيبة بن بوعلوي، الشلف، 03-04-2012، ص 8-9.

الحكومة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

ج- التدقيق الخارجي:

يمثل التدقيق الداخلي حجر الزاوية لحكومة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام؛ ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية "IIA" Institute of Internal Auditors على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحكومة في الإشراف، التبصير والحكمة.

- ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن عمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي.

- أما التبصير فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات العمليات والنتائج.

- وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

د- التشريع والقوانين:

لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في عملية الحوكمة، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes- Act Oxley

متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية،

ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، كما أضافت مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزيائنها بلجنة التدقيق¹.

¹ هيدوب ليلي ريمة، مرجع سبق ذكره ، ص 28 - 29 - 30.

خلاصة الفصل

تعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات القليلة الماضية بقوة على السطح في عالم الأعمال نظرا للمتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة وما صاحبها من تطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي، ومما زاد من الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية الجيدة الاثرات المفاجئة لعدد من الشركات العالمية؛ حيث ارتبط مفهوم الحوكمة ارتباطا وثيقا بالأزمات المالية والاقتصادية، التي كشفت أن عدم تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب قد زاد من حدتها وهز ثقة المستثمرين وجميع أصحاب المصلحة بالأنظمة الرقابية والمحاسبية على أداء الشركات.

ولذا لمنع حدوث مثل هذه الأزمات أو الحد منها في اقل تقدير، ازداد الاهتمام بصياغة مفهوم حوكمة الشركات، ووضع مجموعة من الآليات تجعل الحوكمة تكتسب دورا فعالا في المؤسسات.

الفصل الثاني

مجلس الإدارة في إطار

حوكمة الشركات

تمهيد

بالتوازي مع التطورات الفكرية المهمة التي أسهمت في بناء نموذج جديد يحمل مضامين إدارية مختلفة وتوجهات الإدارة التقليدية في عصر ما قبل التقنية العالية والمعرفة فقد تطورت أيضا مفاهيم القيادة الإدارية ممثلة في "مجلس الإدارة" ونشأت مجموعة من التوجهات تعبر عن مسؤوليته وأثاره في توجيه رؤية ورسالة المؤسسة.

لذلك إن ظهور مجالس الإدارة وتطورها إنما انعكس نتيجة التفاعل مع حاجات المؤسسات ومتطلباتها خاصة بزيادة حجم المشروعات واتساع نطاقها، فقد انفصلت الملكية عن الإدارة ومن ثم ظهر ما يعرف بالمديرين المحترفين في إطار علاقة الوكالة، حيث يقوم فيه الملاك بتفويض أشخاص في القيام بإدارة المنظمة بما يحقق ويعظم مصلحة الملاك وذلك مقابل حصول الوكيل على الأجر المناسب مقابل تأدية مسؤوليتهم.

المبحث الأول : عموميات حول مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسة، له واسع الصلاحيات والسلطات في عملية التسيير واتخاذ القرارات في كل المجالات، كما انه الممثل القانوني لمصالح رأس المال ومسؤول عن رعاية جميع مصالح المساهمين¹.

المطلب الأول: ماهية مجلس الإدارةالفرع الأول: تعريف مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسة، له واسع الصلاحيات والسلطات في عملية التسيير واتخاذ القرارات في كل المجالات كما انه الممثل القانوني لمصالح رأس المال ومسؤول عن رعاية جميع مصالح المساهمين دون إختلاف أنواعهم ووجودهم أو نسب مشاركتهم، يتولى إدارة المؤسسة بناء على تفويض من الجمعية العامة كما يعمل على تحقيق الصالح العام².

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها وبالتالي تعظيم قيمة الشركة³.

كما يعرف أيضا على أنه مجموعة من الأعضاء يختارهم الملاك لينوبوا عنهم في إختيار الرقابة على إدارة الشركة. (الملاك هم الأصيل ومجلس الإدارة هو الوكيل)⁴.

¹ المادة 610 من القانون التجاري الجزائري، القسم الثالث، إدارة شركة المساهمة وتسييرها.

² اونان بومدي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ د. عزيزة بن سميحة، ا طبني مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

⁴ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق ذكره، ص 69.

الفرع الثاني: تركيبة مجلس الإدارة

مجلس الإدارة ما هو إلا مجلس جماعي يتولى جميع شؤون المؤسسة حيث نجد أن المادة رقم 11 من القانون 88-04 المؤرخ في 12 جانفي 1988 تحدد تركيبة مجلس الإدارة للمؤسسات الهرمية الاقتصادية ذات الصفة شركة تجارية ذات أسهم.

بالإضافة إلى المادة 611 من القانون التجاري حيث: يتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن إثني عشر عضواً على الأكثر كما جاء ذلك صراحة في المادة 610 من القانون التجاري الجزائري، كما يتم عملية التحديد أو إنتخاب داخل الحدود المذكورة أنفاً في الجمعية التأسيسية أو الجمعية العامة¹ كحد أقصى وكحد أدنى وهذا ما يثبت الصفة الجماعية داخل المجلس لهذا لا يمكن إتخاذ قرار فردياً؛ كما يمكن مضاعفة عدد أعضاء مجلس الإدارة إلى أربعة وعشرين في حالة الدمج دون تعيين قائمين جدد للإدارة أو إستخفاً كيفما كانت الأحوال سواء كانت وفاة، إستقالة أو عزل².

الفرع الثالث: شكل مجلس الإدارة

يمكن وضع هيكل مجلس الإدارة في أشكال وطرق كثيرة ومتنوعة بحيث يلائم احتياجات الشركات، وهناك بعض الأنواع الشائعة لهياكل مجالس الإدارة ذي الطبقة الواحدة، ومجلس للإدارة، أو قد يضع مجلس إدارة ولجنة مراجعة، أو مجلس إدارة ذي ثلاث طبقات يمكن أن يشرف على الأقسام المتعددة في الشركة³.

فالشركات المستقلة يمكن أن يتم إدارتها وتسييرها عن طريق:

➤ مجلس إداري تقليدي (شكل مزدوج) المدير التنفيذي الرئيسي كرئيس للمجلس.

➤ مجلس المديرين والمجلس الإشرافي (شكل مستقل)، والتي تضم فصلاً بين وظيفة الإدارة ووظيفة الرقابة.

وحسب " شارو وبيتول بيلان" Charreaux et Pitel belin فإن دوافع اللجوء إلى صيغة المجلس الإشرافي ومجلس المديرين هي تسهيل جمع عقد العمل مع عقد الإدارة وليس السماح بمراقبة أحسن، هذا ما يفسر أن

¹ المادة 611 من القانون التجاري الجزائري.

² أوانان بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 89.

³ كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، "حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في السوق المالي والحد من وقوع الأزمات"، ملتقى دولي أول حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، عناية 2009، ص 49.

الشركات العائلية هي في الغالب من يلجأ إلى هذا النظام الذي يسمح بتوظيف مدير أجيير من خارج العائلة، والاحتفاظ بالمراقبة بين أيدي العائلة المالكة، بوضع أعضائها في المجلس الإشرافي¹.

بالإضافة إلى ذلك القدرة على متابعة مساءلة الإدارة التنفيذية عن أعمالها، وذلك من خلال خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال ، هذا بالإضافة إلى نظام فعال للرقابة الداخلية يوضح إجراءات الرقابة المالية والإدارية وإجراءات الضبط الداخلي، بالإضافة إلى أساليب مراجعة الأداء وتقييم المخاطر؛ وقد أوصت لجنة Cadbury أن يتم إختيار الأعضاء غير التنفيذيين بنفس درجة الاهتمام الذي يتم به إختيار التنفيذيين في المناصب العليا، كما أن بعض الشركات الأمريكية تضع جدولاً زمنياً للعضوية و حدوداً للسنة لضمان أن الأعضاء سيظلون ملمين بممارسات العمل المالي، كما أكدت العديد من الدراسات على انه من الأفضل ألا يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة كبيراً، حيث تكون فعالية المجالس الكبيرة أقل².

الفرع الرابع: حجم مجلس الإدارة

نسجل في هذا الموضوع غياب الإشارة إلى الحجم الأمثل لمجلس الإدارة في التقارير المعدة من قبل مجموعات العمل حول مجالس الإدارة ونظام حوكمة الشركات عن طريق التقارير سواء الأنجلوساكسونية (تقرير Cadbury)، تقرير Greenbury، تقرير Hambel، تقرير Higgs، أو في التقارير الفرانكفونية تقرير فينو Vienot، تقرير Marini و تقرير Bouton.

في الواقع هذا الأمر يعود إلى الإلتباس والغموض في جميع الدراسات التي حاولت تحديد هذا الحجم بين مؤيد للمجالس الكبيرة وبين معارض لها، كما يجب تحديد العوامل التي تؤثر في حجم المجلس.

أ/محددات حجم مجلس الإدارة:

تبين نتائج العديد من الدراسات أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في إختيار حجم المجلس منها:

¹ شرقي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² هيدوب ليلي ريماء، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

1- طريقة تسمية الإداريين:

قانونيا الإداريون يتم تسميتهم عن طريق الجمعية العامة للمساهمين، ولكن في الواقع مجلس الإدارة وتحديد الرئيس المدير التنفيذي (PDG) هو الذي يقترح ويقرر إختيار الإداريين الجدد، هذا الإختيار سيكون خاضعا لتصويت الجمعية العامة، حسب "غودارد" Godard فان 75 بالمئة من الحالات، الرئيس المدير التنفيذي هو صاحب الفكرة الأصلية في تسمية الإداريين، الذين يتم إختيارهم بإقتراح من الرئيس وحده، وفي 50 بالمئة من الحالات آليات الإختيار ليست خيارا مفضلا.

2- سيطرة المدير التنفيذي:

هناك العديد من الكتاب يرون أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يساعد المدير التنفيذي على السيطرة، ويولد تحالفات ونزاعات المصالح، حسب "هيرمان" Herman الحجم المرتفع لمجلس الإدارة يشكل أرضا خصبة لزراعة جو نزاعي وغير أكيد داخله، مما يترك هامش تفويض كبير للمدير التنفيذي في إتخاذ القرارات، وينتج مجالس إدارة منقسمة وغير فعالة.

من جهتهما "ليبتون ولورش" Lipton et Lorsch يريان بأن مجالس الإدارة الكبيرة غير فعالة وأسهل ليسيطر عليها المدير التنفيذي، فحسبهما عندما يصبح المجلس كبيرا يصعب عليه التنسيق ومعالجة المشاكل، في حين أن "بيرس وزهراء" Pearce et Zahra يريان بأن مجلس الإدارة المكون من عدد كبير من الإداريين قادر على قبول أو رفض القرارات المتخذة من طرف المدير التنفيذي، ومن الصعب على هذا الأخير إتخاذ قرارات تتباعد مع مصالح المساهمين.

ومن منظور النظرية التجذرية، المسيريون إذا كانوا يرغبون في زيادة قبول اقتراحاتهم أو تقليل تدخل مجلس الإدارة فان مصلحتهم أن تكون المجالس كبيرة، حيث يرى "يرماك" Yermak و "بريتشارد ستامفورد" (Pichard Stamford) بأن الحجم الكبير لمجالس الإدارة يخفي آليات تجذرية¹.

¹ شرقي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

3- هيكل الملكية:

هيكل الملكية للمؤسسة يمكن أن يؤثر على حجم المجلس، هذا الأخير يكون صغيرا في المؤسسات العائلية ويكون كبيرا في الشركات المراقبة، لأسباب مختلفة يمكن أن تفسر هذا الاختلاف، من جهة الشركات العائلية برأسمال مرتكز بين أيدي المانحين أو ممثليهم تملك عددا صغيرا من المساهمين الكبار مما يجد من إختيار الإداريين الممثلين للمساهمين، ومن جهة أخرى الشركات العائلية تظهر أقل تنوعا، مما يفسر قلة الإداريين الخارجيين.

وحسب دراسة "يرماك" Yermak والذي وجد بأنه في المجالس الأقل حجما، المدير العام الرئيس (PDG) له احتمالية كبيرة لأن يكون مؤسس المؤسسة أو ينتمي إلى العائلة المالكة.

أما المؤسسات المراقبة هي في وضعية مختلفة قليلا فيما يخص حجم مجلس الإدارة مقارنة بالمؤسسات العائلية، المؤسسات ذات مجالس إدارة كبيرة هي في الأغلبية (75 بالمائة منها) مرتبطة بمجموعات أو تجمعات مالية.

4- إستراتيجية المؤسسة:

"بيرس وزهراء" (Pearce et Zahra) يوضحان أنه، كلما كانت أنشطة المؤسسة متنوعة كلما كانت الضرورة للحصول على المعلومات والخبرات والمكافآت المختلفة كبيرة؛ ومجلس الإدارة سيكون وسيلة للتزود بالخبرات والتجارب والمعارف الضرورية للتسيير الجيد للتنوع كنتيجة لذلك المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنوع ستكون مدفوعة لان يكون لها مجالس إدارة كبيرة، أكثر من المؤسسات التي تتبع أنشطة متخصصة ومركزة.

الحجم الكبير للمجلس يسمح بتشكيل تجمع للموارد، الخبرة في المجالات التي تتواجد فيها المؤسسة أو الخبرة في إعداد إستراتيجية التنوع؛ وعلى العموم ، فالمؤسسات التي تتميز بتركز النشاط المديرون يسهل عليهم تقديم رؤية واسعة ودقيقة لعمل المؤسسة ولقدرتها التطورية، ومعرفة الأنشطة التي يتركز عليها تطوير مؤسساتهم، وبالتالي هم أقل إحاطة بالإداريين الخارجيين.

يرى "بيتول بيلان" (Pitol Belin) أن التوجه الإستراتيجي يؤثر على تركيبة المجلس، التنوع في مجالات أنشطة مختلفة يمكن أن يظهر عن طريق تعيين مديرين داخليين، هم مسؤولي الأقسام أو فروع النشاط الجديدة، أو عن طريق دخول مساهمين جدد إذا كان التنوع أقيم عن طريق الاندماج ، أو إستدعاء شخصيات أجنبية إذا كان التنوع جغرافيا¹.

¹ شرقي مهدي، المرجع السابق، ص 69-70.

5- عدم التأكد في المحيط:

المحيط الخارجي يعد مصدرا للتردد بالنسبة لمتخذي القرارات، هذا التردد له أسباب منها نقص المعلومات، العجز عن توقع التغيرات، وشدة التغيرات، وعليه فإن المؤسسات ستسعى إلى تثبيت محيطها بإشراك في مجلس إدارتها كافة أصحاب المصالح.

بجثا عن التحكم في المحيط، المؤسسات يمكن أن تتطور في محيط اقل عدوانية، مجلس الإدارة هو جهاز للتسمية، المجلس يعين إداريين خارجيين عريفيين في عدة مجالات للحصول على إرتباطات مع شركائهم.

حجم مجلس الإدارة يمكن أن يشكل وسيلة لتقليل عدم التأكد في المحيط كما بين ذلك "بفيفر" (Pfeffer) الحجم الكبير يسمح بمضاعفة فرصة الحصول على معلومات ثمينة لإتخاذ القرار، المجلس وسيلة أو أداة تسمح بتثبيت إرتباطات مباشرة أو غير مباشرة للقيام بتثبيت وموازنة المحيط؛ كما يقترح بأن مجالس الإدارة يتم إختيارها لتعظيم الحصول على المصادر المهمة للشركة، هذا الأمر يقود إلى إستدعاء تحليل (Mintzeberg) لمجلس الإدارة والمحيط حيث يرى بان مجلس الإدارة عندما يكون كوسيلة أو أداة لخدمة الشركة فانه يسعى لتسمية أصحاب النفوذ الخارجيين، يوفر إتصالات ويبحث عن مصادر التمويل، ويقدم نصائح.

كلما كان المحيط غير مستقر كلما حاول المدير مضاعفة اتصالاته، للحصول على معلومات رئيسية ومن بين المعايير الأساسية في إختيار الإداري يبرز معيار علاقاته الشخصية التي يمكن أن تستفيد منها الشركة¹.

المطلب الثاني: نماذج مجالس الإدارة لبعض الدول

❖ فرنسا:

حسب " شارو وبيتول بيلان" (Pitol Belin & Charreaux) فإن متوسط حجم مجالس الإدارة الفرنسية هو 10 أعضاء تقريبا في النظام الأحادي (مجلس الإدارة) و 12 عضوا في النظام المزدوج حيث يتكون مجلس المديرين من 03 أعضاء والمجلس الإشرافي من 09 أعضاء مع الإشارة إلى أن النظام المزدوج نادر الإستعمال (أقل من 2 بالمئة من مجموع الشركات) .

¹ شرقي مهدي، المرجع السابق، ص 71.

من جهته " غودارد وشات " (Godard et Schatt) وحول عينة مكونة من 97 شركة فرنسية مدرجة في البورصة في سنة 2002، وجد متوسط لأعضاء مجلس الإدارة بعدد 11 عضوا وحسبه فإن حجم المجالس في فرنسا إرتفع خلال عشرة سنوات الماضية لأنها كانت مكونة في المتوسط من 8.7 عضوا سنة 1992¹.

أما الدراسة التي قام الإقتصادي شاروا Charreaux سنة 1987 فوجد أوجه تقارب في النتائج على خلاف التحليل لذلك حيث خلص إلى ما يلي:

- العينة إشملت عدد أكبر من المؤسسات ذات الحجم الصغير.
- إن أعظمية المؤسسات تحتوي على مجالس إدارتها على الأقل إثنا عشر بينما بنسبة قليلة من المؤسسات، حجم مجالس إدارتها لا يتعدى ذلك.
- التفسير لهذه النتائج كون وجود أعضاء جدد إضافي يدعون الإداريين.
- حجم مجالس الإدارة الأكبر يتزامن وقدم نشأة المؤسسات.
- يكون حجم مجالس الإدارة صغير في المؤسسات العائلية كون أن رأس مالها يقع ضمن سيطرة الأقلية مما يرجع قلة المساهمين الكبار، هذا ما يستدعي عملية إختيار إداريين من خلال مساهمين داخل المجلس كما أن العائلة صاحبة أغلبية الأسهم والأقل تنوعا.
- حجم أكبر لأعضاء مجلس الإدارة للمؤسسات التسييرية².

كذلك أوصى تقرير فيينو الأول (Viénot) من عام 1995 بتعزيز دور مجلس الإدارة، من خلال تغيير تركيبته وطريقة عمله، وهو يقترح أن يتم الإختيار من بين أعضاء مجلس الإدارة للشركات المدرجة، مالا يقل عن إثنين من المديرين المستقلين، والحد إلى خمسة عدد الفقرات المتراكمة لكل إداري وضمان وإنشاء لجنة لمراجعة الحسابات.

تقرير فيينو الثاني سنة 1999 يقترح أن يرتفع عدد المديرين المستقلين إلى ثلث مجلس الإدارة.

أما تقرير بوتون (Bouton) سنة 2002 فقد أعد في سياق أزمة الحكم بعد عدة فضائح مالية، وهو الأكثر طموحا في توصياته، ويقترح أن يكون عدد المديرين المستقلين يمثل نصف مجلس الإدارة للشركات المدرجة وليس لهم مساهمون للمراقبة.

¹ شرقي مهدي ، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² اونان بومدين ، مرجع سبق ذكره، ص 147.

كما يقترح التقرير أيضا تنظيما داخل مجلس الإدارة لمناقشة سنوية لعمله التي ستقضي إلى تقييم كل ثلاث سنوات، ويوصي أيضا بزيادة حصة المديرين المستقلين إلى ما لا يقل عن ثلثي لجنة الحسابات، وعلى الأقل نصف لجان المكافآت ويوصي بالتناوب المنتظم للمراجعين مع إختيارهم عن طريق إجراء مناقصة¹.

❖ أمريكا:

بناء على الدراسة التي قام الإقتصادي " هايدريك وستراجل " Heidrick et Struggles فإن متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة أكبر من عدد الموجود لدى الفرنسيين حيث فاق ثلاثة عشرة عضو بناء على طبيعة المؤسسة؛ فيوجد الإداريين بقوة في المؤسسات الغير صناعية بخصوص أعضاء مجالس إدارتها.

قدم الباحثان هايدريك وستراجل بوضع خمس أدوار لمجلس الإدارة وهي:

1/ الحامي: تحمل مجلس الإدارة أداء الشركة وفقا لمصلحة المساهمين.

2/ المحكم: التكفل وإتخاذ القرارات وفق القوانين السارية المفعول.

3/ المخطط: إعتداد الخطط وصياغة الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف والقيم الأساسية ومعايير الأداء وقياس النتائج.

4/ المقيم: المرونة في عملية إستخلاف وتغيير المديرين التنفيذيين.

5/ المبرمج: التخطيط قصير المدى للتنمية².

عقب الإنهيارات المالية التي لحقت بكبرى الشركات الأمريكية صدر قانون Sarbanes- Oxley Act الذي أشاد بدور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات وأهم ما جاء في هذا القانون ما يلي:

-الأغلبية من أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين ومستقلين.

-يتم عقد إجتماع للأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، وذلك بهدف مراجعتهم وتقييم أدائهم.

¹ بلحمو خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² اونان بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 151-152.

- قيام مجلس الإدارة بإستعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية¹.

عدد كبير من المتخصصين الأمريكيين على غرار والدو waldo يري أن التركيبة المثالية للمجالس الأمريكية ذات الحجم المتوسط والتي لا يتعدى عدد أعضائها أربعة عشرة، والمهتمة كثيرا بالتنوع أي الإهتمام الكبير بالإداريين الخارجيين تتكون من:

والدو waldo التركيبة المثالية للمجالس الأمريكية

*إداريون داخليون: إثنين من الأعضاء.

- رئيس مجلس الإدارة.

- رئيس المدير التنفيذي.

*إداريون خارجيين: 12 عضو

- جامعي (رئيس).

- إطارات مسيرة.

- ممثل المجتمع المدني (صحفي).

- ممثل ذو تجربة كبيرة في تسيير الموارد البشرية وذو سمعة كبيرة.

- ممثل للعمال (النقابة أو المستخدمين).

- ممثل عن الأمن الإجتماعي.

- مستشار ذو حنكة إدارية ومهنية.

إنطلاقا من مقارنة مع الدول الأوروبية الأخرى، في بريطانيا متوسط حجم مجالس إدارة الشركات العمومية هو 09 أعضاء سنة 1985 قريبا جدا من نظيره في الشركات الفرنسية المستقلة².

¹ بلحمو خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² شرقي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 89-74.

المطلب الثالث : مجلس الإدارة في القانون التجاري الجزائري

سنحاول من خلال ما سيأتي أن نقدم مجلس الإدارة وفق آخر قانون تجاري، خاصة عبر المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993.

الفرع الأول: مجلس الإدارة

مجلس الإدارة تنظم أحكامه المواد من 610 إلى 641 في القانون التجاري، وذلك ضمن القسم الثالث " إدارة شركة المساهمة وتسييرها"، بالقسم الفرعي الأول وينقسم إلى ما يلي¹:

1/ حجم مجلس الإدارة:

يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتكون من 03 أعضاء على الأقل و 12 عضوا على الأكثر، وفي حالة الدمج يجوز رفع العدد الكامل للقائمين بالإدارة الممارسين منذ أكثر من ستة أشهر دون أن يتجاوز 24 عضوا، وعدا حالة الدمج الجديد.

فإنه لا يجوز أي تعيين لقائمين جدد بالإدارة ولا إستخلاف من توفي من القائمين بالإدارة، أو إستقال، أو عزل مادام عدد القائمين بالإدارة لم ينخفض عن 12 عضوا، المادة 610.

2/ مدة العقود الاجتماعية:

تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية للقائمين بالإدارة، وتحدد عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك 06 سنوات المادة 611.

3/ عدد العقود المجتمعة:

لا يمكن لشخص طبيعي الإنتماء في نفس الوقت إلى أكثر من 05 خمسة مجالس إدارة شركة مساهمة يوجد مقرها بالجزائر، هذه الحالة تنطبق عند كونه ممثلا لشخص معنوي الذي عليه في حالة عزله تعيين بديل له، المادة 612.

¹ المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993، المواد من 610 إلى 641.

4/ إعادة انتخاب المجلس أو عزله:

يجوز إعادة انتخاب القائمين بالإدارة (مجلس الإدارة) كما يجوز للجمعية العامة عزلهم في أي وقت، المادة 613.

5/ تعيين الأجير المساهم في المجلس:

لا يجوز للأجير المساهم في الشركة أن يعين قائما بالإدارة إلا إذا كان عقد عمله سابقا بسنة واحدة على الأقل لتعيينه مطابقا لمنصب العمل الفعلي، دون أن يضيع منفعة عقد العمل، المادة 615.

6/ إستقلالية أعضاء مجلس الإدارة:

لا يجوز لقائم الإدارة (عضو مجلس الإدارة) أن يقبل من الشركة عقد عمل بعد تاريخ تعيينه فيها، المادة 616¹.

7/ التعيينات المؤقتة والدائمة:

تعيينات مؤقتة في حالة الوفاة، أو الإستقالة لعضو مجلس أو أكثر، وذلك بين جلستين عامتين؛ إذا كان عدد أعضاء المجلس أقل من الحد الأدنى القانوني (أقل من 03) وجب على بقية الأعضاء إستدعاء الجمعية العامة العادية لإتمام عدد أعضاء المجلس، وإذا كان العدد أكبر من الحد الأدنى القانوني وأقل من الحد الأدنى المنصوص عليه في القانون الأساسي وجب على المجلس القيام بالتعيينات المؤقتة في اجل ثلاث أشهر، المادة 617.

8/ مساهمة أعضاء مجلس الإدارة في رأس مال الشركة:

مجلس الإدارة يجب أن يملك 20 بالمائة على الأقل من رأس مال الشركة ويحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يجوزه كل عضو مجلس، وإذا لم يكن العضو مالك يوم تعيينه للعدد المطلوب فإنه يعد مستقبلا بصفة تلقائية إذا لم يصحح الوضعية في غضون أشهر.

¹ المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 افريل 1993، المواد من 610 إلى 641

تخصص هذه الأسهم لأعمال التسيير وهي غير قابلة للتصرف فيها، المادة 619.

9/ نطاق عمل مجلس الإدارة:

يجوز لمجلس الإدارة كل السلطات للتصرف في كل الظروف باسم الشركة ويمارس هذه السلطات في نطاق موضوع الشركة، ومع مراعاة السلطات صراحة في القانون لجمعيات المساهمين، المادة 623.

تلتزم الشركة في علاقاتها مع الغير حتى بالأعمال التي لا تتصل بموضوع الشركة إلا إذا ثبت أن الغير كان يعلم بأن العمل تجاوز هذا الموضوع، المادة 623.

يجوز لمجلس الإدارة لرئيسه أو لمدير عام حسب الحالة بإعطاء الكفالة أو الضمانات الاحتياطية أو الضمانات باسم الشركة في حدود كامل المبلغ الذي يحدده، المادة 624.

10/ النصاب والتصويت داخل المجلس:

لا تصح مداولة مجلس الإدارة إلا إذا حضر نصف عدد الأعضاء على الأقل ويعتبر كل شرط مخالف كان لم يكن، وتؤخذ القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين، ما لم ينص القانون الأساسي على أكثر ويرجح صوت رئيس الجلسة عند تعادل الأصوات، ما لم ينص القانون الأساسي على خلاف ذلك، المادة 626.

11/ بيان تعارض المصالح:

لا يجوز تحت طائلة البطلان عقد أي إتفاقية بين الشركة وأحد القائمين بإدارتها (عضو مجلس الإدارة)، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلا بعد إستئذان الجمعية العامة مسبقا بعد تقديم تقرير من مندوب الحسابات، المادة 628.

نفس الأمر بخصوص الإتفاقيات التي تعقد بين الشركة ومؤسسة أخرى، وذلك إذا كان احد القائمين (عضو مجلس الإدارة) بإدارة الشركة مالكا شريكا أم لا، مسيرا، أو قائما بالإدارة، أو مديرا للمؤسسة وعلى القائم بالإدارة الذي يكون في حالة من الحالات المذكورة أن يصرح بذلك إلى مجلس الإدارة.

يحظر تحت طائلة البطلان المطلق على القائمين بإدارة الشركة:

- أن يعقدوا على أي وجه من الوجوه قروضا لدى الشركة.
 - أن يحصلوا منها على فتح حساب جار لهم على المكشوف أو بطريقة أخرى.
 - أن يجعلوا منها كفيلا أو ضامنا إحتياطيا لإلتزاماتهم تجاه الغير.
 - أن يشتركوا في التصويت ولا تؤخذ في الاعتبار أسهمهم لحساب النصاب والأغلبية.
- وعلى مندوبي الحسابات أن يقدموا للجمعية العامة تقريرا خاصا عن الإتفاقيات التي رخص بها المجلس، وتتولى الجمعية العامة الفصل في تقرير مندوب الحسابات، ولا يجوز الطعن في الإتفاقيات التي تصادق عليها في حالة التدليس.

12/ مكافئة أعضاء مجلس الإدارة:

- * لا يجوز للقائمين بالإدارة أن يحصلوا من الشركة على أية أجرة دائمة كانت أو غير دائمة ما عدا:
- أ- مكافئات على نشاطات بمبلغ سنوي ثابت عن بدل الحضور، مقيد على تكاليف الإستغلال تمنحه الجمعية العامة، المادة 632¹.
- ب- تمنح مكافآت نسبية لمجلس الإدارة مع مراعاة:
- دفع مكافئات لأعضاء نسبية لمجلس الإدارة متوقف بحسب كل حالة على دفع الأرباح للمساهمين، المادة 727.
- مبلغ المكافئة لا يجب أن يتجاوز عشر الأرباح القابلة للتوزيع بعد طرح الإحتياطيات والمبالغ المرحلة من جديد، المادة 728.
- ج- يحدد مجلس الإدارة كميّات توزيع المبالغ الإجمالية التي تمثل بدل الحضور والنسب بين أعضائه.
- * يجوز لمجلس الإدارة منح أجور استثنائية عن المهام أو الوكالات المعهود بها لأعضاء مجلس الإدارة، وفي هذه الحالة يجب أن تخضع هذه الأجور المقيدة على تكاليف الاستغلال للتصويت في الجمعية العامة، المادة 633.

¹ المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 افريل 1993، المواد من 610 الى 641.

* يجوز لمجلس الإدارة أن يأذن بتسديد مصاريف السفر والتنقلات، وكذا المصاريف التي أداها أعضاء مجلس الإدارة في مصلحة الشركة، المادة 634.

13/ إنتخاب، تنحية ومكافئة رئيس مجلس الإدارة:

* ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسا له شريطة أن يكون شخصا طبيعيا وذلك تحت طائلة بطلان التعيين، كما يحدد مجلس الإدارة أجره، المادة 635.

* يعين الرئيس لمدة لا تتجاوز مدة قيامه بعضوية المجلس وهو قابل لإعادة إنتخابه، ويجوز لمجلس الإدارة أن يعزله في أي وقت، ويعد كل حكم مخالف لذلك كأن لم يكن، المادة 636.

* يجوز لمجلس الإدارة أن ينتدب عضو من أعضاء مجلس الإدارة ليقوم بوظائف الرئيس في حالة وقوع مانع مؤقت للرئيس أو وفاته أو إستقالته، أو عزله وذلك إلى غاية إنتخاب رئيس جديد، المادة 637.

14/ صلاحيات المجلس ورئيسه في تعيين وعزل المديرين العامين وتحديد مهامهما:

* يتولى رئيس مجلس الإدارة تحت مسؤوليته، الإدارة العامة للشركة ويمثل الشركة في علاقاتها مع الغير، ويتمتع الرئيس بالسلطات الواسعة للتصرف باسم الشركة في كل الظروف مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لجمعيات المساهمين، وكذا السلطات المخصصة بكيفية خاصة لمجلس الإدارة، وفي حدود موضوع الشركة، المادة 638.

* يجوز لمجلس الإدارة بناء على اقتراح الرئيس أن يكلف شخصا واحدا أو اثنين من الأشخاص الطبيعيين لمساعد الرئيس كمديرين عامين بناء على اقتراح الرئيس، المادة 639.

* يجوز لمجلس الإدارة عزل المديرين العامين في أي وقت، بناء على اقتراح الرئيس، وفي حالة وفاة الرئيس، أو استقالته، أو عزله، يحتفظ المديران العامان بوظائفهما واختصاصاتهما إلى تاريخ تعيين رئيس جديد، إلا إذا اتخذ المجلس قرارا مخالفا، المادة 640.

* يحدد مجلس الإدارة بالاتفاق مع رئيسه مدى ومدة السلطات المخولة للمديرين العامين، وإذا كان أحدهما عضواً في مجلس الإدارة، فمدة وظيفته لا تكون أكثر من مدة عقده، وللمديرين العامين نحو الغير نفس السلطات التي يتمتع بها الرئيس، المادة 641¹.

الفرع الثاني: مجلس المديرين ومجلس المراقبة (المجلس الإشرافي)

أولاً/ مجلس المديرين:

القانون التجاري يمنح شركات المساهمة الفرصة في اعتماد المجلس المزدوج على النموذج الألماني (مجلس المديرين ومجلس المراقبة (الإشرافي) حيث ينص²:

أ/ العدد، التعيين، والتنحية لأعضاء مجلس المديرين:

* يدير شركة المساهمة مجلس مديرين يتكون من ثلاثة إلى خمسة أعضاء على الأكثر ويمارس مجلس المديرين وظائفه تحت رقابة مجلس المراقبة، المادة 643.

* يعين مجلس المراقبة أعضاء مجلس المديرين، ويسند الرئاسة لأحدهم، وتحت طائلة البطلان، يعتبر أعضاء مجلس المديرين أشخاصاً طبيعيين، المادة 644.

* يجوز للجمعية العامة بناءً على إقتراح من مجلس المراقبة، عزل أعضاء مجلس المديرين ولا يترتب عنه فسخ عقد العمل، فيتم إدماجه في منصب عمله الأصلي أو في منصب عمل مماثل، المادة 645.

ب/ مدة العضوية، المكافئة والمهام:

* يحدد القانون الأساسي مدة عضوية مجلس المديرين ضمن حدود تتراوح من عامين إلى ست سنوات، وعند عدم وجود أحكام قانونية أساسية صريحة تقدر مدة العضوية بأربع سنوات، وفي حالة الشغور، يتم تعيين الخلف للفترة المتبقية، إلى غاية تجديد مجلس المديرين المادة 646.

* يحدد عقد التعيين كيفية دفع اجر أعضاء مجلس المديرين ومبلغ ذلك، المادة 647.

¹ المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 افريل 1993، المواد من 610 إلى 641.

² المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 افريل 1993، المواد من 642 إلى 673.

* يتمتع مجلس المديرين بالسلطات الواسعة للتصرف باسم الشركة في كل الظروف ويمارس هذه السلطات في حدود موضوع الشركة مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لمجلس المراقبة وجمعيات المساهمين، المادة 648.

ثانيا/ مجلس المراقبة (المجلس الإشرافي):

* يمارس مجلس المراقبة مهمة الرقابة الدائمة للشركة، ويمكن أن يخضع القانون الأساسي إبرام العقود التي يعدها لترخيص مجلس المراقبة مسبقا، المادة 654.

* يقوم مجلس المراقبة في أي وقت من السنة بإجراء الرقابة التي يراها ضرورية ويمكنه أن يطلع على الوثائق التي يراها مفيدة للقيام بمهمته، المادة 655.

* يقدم مجلس المديرين مرة كل ثلاث أشهر على الأقل وعند نهاية كل سنة مالية، تقرير لمجلس المراقبة حول تسييره ويقدم مجلس المديرين بعد قفل كل سنة مالية، لمجلس المراقبة، وثائق الشركة التالي قصد المراجعة والرقابة:

- حسابات النتائج والميزانية.

- تقريرا مكتوبا عن حالة الشركة ونشاطها أثناء السنة المالية الماضية.

للإشارة توضع هذه المستندات تحت تصرف مندوبي الحسابات خلال الأربعة أشهر على الأكثر التي تلي إقفال السنة المالية، المادة 716 ويقدم مجلس المراقبة للجمعية العامة ملاحظاته على تقرير مجلس المديرين وعلى حسابات السنة المالية، المادة 656.

أ/ عدد أعضاء مجلس المراقبة:

* يتكون مجلس المراقبة من سبعة (07) أعضاء، على الأقل ومن اثني عشر (12) عضوا على الأكثر، المادة 657.

* يمكن تجاوز عدد الأعضاء المقدر باثني عشر عضوا حتى يعادل العدد الإجمالي لأعضاء مجلس المراقبة الممارسين منذ أكثر من ستة أشهر في الشركات المدججة، وذلك دون أن يتجاوز العدد أربعاً وعشرين (24) عضوا، المادة 658.

* يجب على أعضاء مجلس المراقبة أن يحوزوا أسهم الضمانات الخاصة بتسييرهم والمقدرة 20 بالمئة من رأس مال الشركة، المادة 659.

* لا يمكن أي عضو من مجلس المراقبة الانتماء إلى مجلس المديرين، المادة 661.

ب/ انتخاب، تنحية، مدة توظيف أعضاء مجلس المتابعة (الإشرافي):

* تنتخب الجمعية العامة التأسيسية، أو الجمعية العامة العادية أعضاء مجلس المراقبة، ويمكن إعادة انتخاب ما لم ينص القانون الأساسي على خلاف ذلك.

* وتحدد فترة وظائفهم بموجب القانون الأساسي دون تجاوز ست (06) سنوات في حالة التعيين من الجمعية العامة، ودون تجاوز ثلاث (03) سنوات في حالة التعيين بموجب القانون الأساسي، غير انه حالة الدمج أو الانفصال أن يتم التعيين من الجمعية العامة غير العادية ويمكن أن تعزلهم الجمعية العامة العادية في أي وقت، المادة 662.

ج/ عدد العقود المتجمعة:

* لا يمكن لشخصاً طبيعياً الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة مجالس مراقبة لشركات المساهمة التي يكون مقرها في الجزائر ولا تطبق أحكام المقطع السابق على الممثلين الدائمين للأشخاص المعنويين، المادة 664.

نشير هنا إلى أن بقية المواد تتطابق مع تلك الخاصة بمجلس الإدارة بالصيغة التقليدية، نفس الأمر ينطبق على مجلس المديرين¹.

¹ المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993، المواد من 642 إلى 673.

المبحث الثاني: مهام ووظائف مجلس الإدارة

يتولى مجلس الإدارة جميع الصلاحيات والسلطات الضرورية و اللازمة لإدارة وتسيير الشركة حيث يقوم بجملة من المهام والوظائف، ولتسهيل عمله أكثر يلجأ إلى تكوين لجان مساعدة لمهامه.

المطلب الأول: لجان مجلس الإدارة

تنشئ مجالس إدارة الشركات المثالية اللجان لهدف تدعيمها، ومساعدتها من اجل اتخاذ قرار سليم يخدمها، تستمد هذه اللجان قوتها، وسلطتها جراء تكليف، طبقاً للقوانين السائرة من قبل المجلس، حيث يتنازل على بعض الصلاحيات والسلطات حسب الحالات، لمجموعة من الأعضاء وفق الاختصاص والأدوار، فيقوم بتعيين الرؤساء وحجم اللجان، وطرق عملها ويحدد العلاقة الرابطة بينهما من خلال التقارير المرفوعة.

يقوم المجلس بتقييم الأداء والإشراف الكامل عليهم، كونه المسؤول الأول عن فشل أو نجاح الشركة، و أكبر مثال عن ذلك إفلاس شركة انرون الأمريكية جراء فشل مجلس إدارتها في الرقابة وحماية مصالح مساهمين الشركة جراء تواطأ بعض الأعضاء ومكتب المحاسبة (أندرسون).

الفرع الأول: فعالية لجان مجلس الإدارة

يقوم مجلس الإدارة بعملية اختيار اللجان المساعدة له لاتخاذ قراراته، كما يتم تعيين رؤساء لكل لجنة للمتابعة وللتقويم والعمل في حدود النظام الأساسي المتبع تمنح لهم مكافئة ثابتة لقاء اجتماعاتهم مع تسديد جميع المصاريف المتعلقة بعملية الاجتماع لكل لجنة ونشاطها وحدود عملها والأهداف المنوطة الواجبة التحقيق، لها مهام وأنشطة خاصة بكل واحدة، على أعضاء كل لجنة الاستجابة لدعوات رؤسائهم للعمل كفريق عمل من اجل التجانس وتبادل الأدوار وفق التخصصات والاهتمامات كما يقوم مجلس الإدارة بتوفير المعلومات اللازم والمناسبة، والدقيقة لكل لجنة، اهتمامات، وتطلعات كل واحدة مع وضع جدول زمني ومعايير تقويم أدائهم.

الفرع الثاني: أنواع اللجان:

تتعقد مهام مجلس الإدارة نتيجة كثرة الإنشغالات، بناء على حجم العمل وكمية المعلومات المراد معالجتها وتحليلها، وهذا يتماشى وحجم الأعمال ومحيط الشركة ومن أجل ومسايرة الوضع وربحاً للوقت يتم تقسيم تلك

الإنشغالات على اللجان للنظر فيها ورفع تقارير مفصلة بشأنها من أجل الفصل النهائي فيها من قبل المجلس كونه المسؤول عن الوصايا والنتائج، أكثر اللجان إنتشارا وشيوعا:

1/ لجنة المراجعة.

2/ لجنة التخطيط الإستراتيجي.

3/ لجنة الموارد البشرية.

4/ لجنة تقويم أداء المؤسسة.

أولا/ لجنة المراجعة:

عبارة عن لجنة دائمة تنبثق من مجلس الإدارة، ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه فقد تم ترسيمها في جميع الشركات بمختلف أنواعها وتواجدها؛ وتختلف عن بعضها البعض بناء على أدوارها وشكل الشركة المنتمية إليها¹.

وحتى تقوم بواجبها على أكمل وجه، تمنح لها صلاحيات ومسؤوليات واسعة من قبل مجلس الإدارة وفق قانون أساسي ينظمها ويحدد أعضائها من اجل أن يوفر لها المرونة الكافية لمجابهة الظروف والمتغيرات الجديدة وفق المحيط الذي تواجهه الشركة.

أ/المهام الأساسية للجنة:

يقوم مجلس الإدارة بتدعيم اللجنة من اجل الوفاء والإشراف على الناحية المهنية ونزاهة العمل من اجل:

*دراسة هيكل الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها².

* مناقشة جميع التعديلات الخاصة بهيكل الرقابة لضمان فعاليته بصورة مستمرة.

* دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة وضع الإجراءات التصحيحية لما جاء فيها من تصحيحات.

¹ د. محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 144.

² أونان بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 135.

- * التوصية لمجلس الإدارة بتعيين مراقب الحسابات وعزله وتحديد أتعابه.
- * التحقق من استقلالية المراجع الخارجي بناء على ضوابط تحكم ذلك.
- * وضع جدول عمل للمراجع الخارجي ودراسته مع إبداء الرأي فيه.
- * الاطلاع على القوائم المالية ودراستها وتحليلها قبل عرضها للدراسة ثانيا من قبل مجلس الإدارة والتحليل والدراسة من قبل الرقابة الخارجية.
- * مراجعة السياسة والأنظمة المعلوماتية المحاسبية وإبداء الرأي فيها مدى مواكبتها للحاضر و المستقبل والتوصيات الخاصة بشأنها.
- * اطلاع مجلس الإدارة على التطورات العالمية بخصوص الجديد في هذا الميدان، بخصوص الأنظمة المحاسبية الدولية.
- * الاطلاع على مجموعة التحفظات والملاحظات ضمن تقرير المراجع الخارجي مع مناقشتها والمتابعة لها.
- * دراسة وحل النزاعات القائمة بين مراقب الحسابات والمديرية التنفيذية.
- * إعداد وترجمة عمل اللجنة في شكل تقارير منفصلة تعرض على مجلس الإدارة للفصل فيها.

ب/تنظيم اللجنة:

يتعين رئيس وأعضاء لجنة المراجعة من قبل مجلس الإدارة.

- توكل مهام وإعداد وتنظيم الاجتماعات وعرض المواضيع لرئيس اللجنة.
- تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل دون أن تتجاوز الستة.
- يجب أن يكون الأعضاء مستقلين غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة.
- يجب أن يكون قادرين على الوفاء بالتزاماتهم والمسؤولية المنوطة إليهم.

ج/الكفاءة لدى الأعضاء:

حتى تتمكن اللجنة بلوغ أهدافها المسطرة من قبل المجلس والمرجوة من قبل أصحاب المصالح، وإبداء الرأي بإحكام للملفات المعروضة، على المنظمة تحديد الكفاءات والمؤهلات التي يمتاز بها كل عضو لجنة المراجعة من اجل انتقائه للإيفاء بمتطلبات دور هذه اللجنة الأساسية حيث يراعي فيها¹.

- على الأقل عضو واحد يكتسب مهارات وخبرة كبيرة بالمحاسبة المالية والمراجعة.
- على الأقل عضو آخر له خبرة في الشؤون القانونية وعلى اطلاع كامل على القوانين واللوائح والنظم².

د/التقرير:

يترجم عمل لجنة المراجعة في تقرير في شكل توصية يقدم إلى رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، ويتضمن التقرير مايلي:

- مراجعة التقارير المالية السنوية.
- التشاور بين الأطراف الثلاثة (اللجنة، الإدارة، المراجع).
- إعداد القوائم المالية.
- مطابقة القوائم المالية المعدة للسياسات المحاسبية الدولية المناسبة.
- التأكيد بإحتواء القوائم المالية لجميع المعلومات المقيدة بالشركة³.

ثانيا/ لجنة التخطيط الإستراتيجي:

تعتبر لجنة أساسية يتم تعيينها من قبل مجلس الإدارة تضم أكثر من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين مستقلين وخبراء ومستشارين يتم دعوتهم للاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم.

يتم اختيار رئيس اللجنة بموافقة جميع أعضاء المجلس ليتولى مهام ومسؤوليات هذه اللجنة التي على أساسها تحدد الكيفية للإستجابة للفرص المتاحة والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف والقوة، وبهدف تحقيق تفوق مستمر على منافس المؤسسة في مجالات عملها.

¹ اوانان بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² د. طارق عبد العال حماد، "مرجع سبق ذكره، ص 190.

³ د. محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 60.

ومع استخدام قدرات المنظمة في البحوث وتكنولوجيا الإنتاج أو مزيج من هذه البدائل لتحقيق الأهداف المسطرة وفق إستراتيجية محكمة¹.

تقوم اللجنة الموكلة من قبل المجلس إلى مهمة تحديد للمنظمة أهدافها وإستراتيجياتها والسياسة المنتهجة من قبلها من خلال دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف وتقييم الفرص المتاحة ودراسة المخاطر المحتملة والبيئة الداخلية. يعتمد في تسييرها على وضع قانون أساسي يخدم جميع المصالح ويراعي جميع الجوانب .

أ/المهام الأساسية:

يتم تدعيم المجلس للجنة من اجل بلوغ الأهداف العامة:

➤ تحديد رسالة الشركة.

➤ تحديد الرؤية المستقبلية للشركة.

➤ تحديد السياسات الرئيسية للشركة.

➤ عملية التوجيه لمجاهة المستقبل من خلال:

* عملية تحديد الإستراتيجية لنشاط الشركة.

* عملية تحديد الأسواق المستهدفة والعملاء.

* عملية تحديد البناء التنظيمي المستهدف.

-تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج والمحاسبة والمتابعة للإنجازات لعملية التوجيه وتقييم الأداء.

-تخطيط كيفية الأداء على مختلف المستويات الإدارية.

- عملية المتابعة اليومية للأداء الشركة مع عملية تشخيص نقاط القوة والضعف مع تحليل الإنحرافات للأهداف المسطرة.

- تحديد المعايير والآليات والسياسات من أجل تطوير الأداء وتقييمه وتحسينه وسن حوافز لتشجيعها لذلك.

- تدعيم سياسة الجودة الشاملة على نشاط الشركة وكافة المستويات.

¹ اونان بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 139.

- إدارة كل الموارد وتطوير الميزة التنافسية والمساعدة في خلق المستقبل¹.
- عملية المتابعة والتقييم والبناء لنظام إدارة الجودة الشاملة والالتزام بمعايير الجودة والمحاسبة على النتائج.
- تحديد القيمة المضافة جراء تقييم أداء الشركة وجعلها كأساس في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
- اليقظة للفرص والتهديد المحتمل للأسواق العالمية.
- تحديد هوية الشركة ثقافتها المميزة من اجل رسم الرؤية المستقبلية للمجلس واتخاذ قراراته لخدمة الاقتصاد الوطني.
- توفير متطلبات التكيف مع البيئة الخارجية التنافسية².
- يترجم عمل اللجنة من خلال إعداد تقارير في شكل توصية تقدم إلى رئيس وأعضاء مجلس الإدارة لخطط وأهداف محددة وواضحة وقابلة للتنفيذ.

ثالثاً: لجنة الموارد البشرية

تنظم هذه اللجنة لجننتين مصغرتين هما: لجنة التعيينات ولجنة المكافأة كما يمكن إيجادهما في بعض الشركات كلجننتين منعزلتين عن بعضهما البعض كل واحدة مهامها ومسؤوليتها.

أ/ لجنة التعيينات:

تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين والمستقلين، على الأقل ثلاثة أو أكثر أن لا تزيد عن النصف يتم تعيينهم من قبل مجلس الإدارة ويتم اختيار عضو نشيط لقيادتهم لمهام رئيس اللجنة.

¹ د. توماس وهيلز ودافيد هنجر، ترجمة ل، د. محمود عبد الحميد موسى، الإدارة الإستراتيجية، ص 30.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار الإشعاع الفنية طبعة 2004، ص 170.

مهام وواجبات لجنة التعيينات:

يقوم مجلس الإدارة بتحديد مهام وواجبات هذه اللجنة حيث تتم مراجعتها دوماً لجعلها تواكب المستجدات والتطورات وهي تتمثل في:

* دراسة وتقييم ملفات المرشحين لعضوية مجلس الإدارة الذين فوضوا من قبل المساهمين والمستثمرين.

* تدعيم المرشحين بالسيرة المهنية لكل فرد قابل للترشح مع إثبات للخبرة والكفاءة في ذلك.

* إعداد الوصف الكامل والأدوار والقدرات الضرورية لأي وظيفة كانت.

* إبلاغ كتابيا جميع أعضاء مجلس الإدارة بالمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم وبالخص العضو غير التنفيذي الجديد.

* إعداد برنامج تنموي لعملية التدريب وتطوير قدرات الأفراد لمواجهة المستقبل.

ب/ لجنة التعويضات:

تتكون هذه اللجنة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين والمستقلين، يتراوح عددهم ما بين الثلاثة وأكثر أفراد يتم تعيينهم من قبل مجلس الإدارة إما رئيس اللجنة يتم اختياره بناء على موافقة جميع أعضاء المجلس ليتولى المهام والمسؤوليات الجديدة¹.

مهام ومسؤوليات لجنة التعويضات:

يقوم مجلس الإدارة بتحديد مهام ومسؤولية هذه اللجنة ونطاق حدود عملها وتتمثل في:

- تحديد أهداف ومراجعتها للعضو غير المنتدب والتي لها علاقة بالمكافآت.

- إعداد مخطط لمراجعة الحوافز الممنوحة للمديرين التنفيذيين.

- إعداد تقرير شامل لمجمل المكافآت والحوافز كل سنة وعرضها على مجلس الإدارة.

¹ اونان بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 144.

- تترجم عمل اللجنة في صورة تقارير محاضر اجتماعات للمصادقة عليها نهائياً من قبل المجلس.

إن لجنة الموارد البشرية تقوم بتدعيم مجلس الإدارة من خلال إعدادها وتنميتها وتفعيلها وفق منهجية إستراتيجية هدف أسمى يتمثل في تعظيم العائد من الاستثمار البشري ورأس مال باعتباره رأس المال الحقيقي للشركات المعاصرة التي تصبو إلى الأفق والبقاء من خلال الظفر على الحصص السوقية¹.

رابعاً: لجنة تقويم الأداء المؤسسي

إن لجنة تقويم الأداء المؤسسي داخل المجالس الإدارية يأخذ عدة مسميات كلجنة الحوكمة أو لجنة المخاطر إلى أن المهام والأنشطة المكلفة بها متجانسة وتصبو إلى نفس الأهداف.

تتكون من عدة أعضاء من مجلس الإدارة غير تنفيذيين تفوق الثلاثة ولا تتعدى الستة يتم اختيارهم من قبله، وتعيين رئيس اللجنة بموافقة جميع الأعضاء، يتم تحديد مهامه وأدواره ويوفر له جميع المعلومات اللازمة للقيام بأنشطته المكلف بها.

مهام لجنة تقويم الأداء المؤسسي:

*مراجعة وإدارة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات.

* تزويد مجلس الإدارة بالتوصيات الهادفة للتسيير المحكم والراشد.

* إمداد مجلس الإدارة بالمتطلبات التي تتماشى ودور اللجنة كالقوانين والتشريعات والأحكام².

* وضع الأطر التنظيمية والإجراءات والقواعد اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر.

* متابعة المديرين في أداء أعمالهم مع التأكد من أنهم على دراية كاملة والمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

¹ اونان بومدين، المرجع السابق، ص 145.

² د. محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 152.

* دراسة التقارير التي يرفعها المديرين عن أعمالهم¹.

المطلب الثاني: مهام مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات

حسب بيكر Baker فان مهام مجلس الإدارة هي:

- 1/ اختيار المدير التنفيذي (CEO) وفريقه ويضمن المجلس تكوين إدارات شابة.
 - 2/ اتخاذ قرارات بخصوص الأجور والسياسات في ما يخص التقاعد.
 - 3/ يفوض الرئيس المدير التنفيذي وفريقه الوظائف والأعمال الرئيسية.
 - 4/ اتخاذ القرارات والتصديق على الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة على غرار السعر، منتجات جديدة، توزيع الحصص، تغيير هيكل التمويل، القروض والعلاقات العمومية.
 - 5/ مراقبة النتائج والكيفية التي تتحمل المؤسسة بها مسؤوليتها.
 - 6/ تحديد طرق ونماذج القيام بأعماله (الميزانيات، التقارير، وسائل رقابية أخرى تسمح للإداريين بالوفاء بالتزامات هذه الوظيفة وتخدمهم في طرح أسئلة ملائمة)².
- ومن جهته ماس MACE قدم احد عشر 11 بندا فيما يتعلق بمهام مجلس الإدارة، كل بند يضم مجموعة من التعليمات، وهذه البنود هي:
1. مسؤولية مجلس الإدارة أمام المساهمين في حماية مصالحهم، مراقبة المردودية، سياسة الحصص، المسؤولية الاجتماعية تجاه المستخدمين، الزبائن، الموردين، الشركاء.
 2. مسؤول عن اختيار وتنحية المدير التنفيذي (CEO) ويفوض له كل السلطات لممارسة إدارة المؤسسة، ماعدا ما يختص به المجلس حصريا.
 3. يقيم نجاعة أداء المدير التنفيذي الرئيسي (CEO) وكذا بالنسبة لرؤساء الأقسام أمام تعهداتهم المقدمة في المخططات السنوية للنشاط ومخططاتهم الإستراتيجية وذلك لتحديد المكافآت والأجور على أساسها.
 4. التقييم الفصلي لنجاعة الأداء الخاصة بالمدير التنفيذي (CEO) وكذا بالنسبة لرؤساء الأقسام بالمقارنة مع الشركات المنافسة.

¹ اوانان بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² charreaux G . et Pitot Belin J.P , **Le conseil d'administration**, Vuibert (1990),, p.76.

5. يراجع ويصادق على الأهداف، السياسات، الميزانيات والاستراتيجيات المحضرة من طرف المدير التنفيذي الرئيسي.
 6. يراقب الهيكل المالي للشركة.
 7. يراجع، يراقب، يقيم العملية التسييرية.
 8. نفس الشيء بالنسبة للعلاقة مع المستخدمين.
 9. يراقب نجاعة أداء الشركة بفضل نظام المعلومات المقدم من طرف المدير التنفيذي الرئيسي.
 10. هو مسؤول فيما يتعلق بتسيير المجلس.
 11. يضمن بان الشركة تتلاءم مع القوانين الوطنية، الدولية ومع الجماعات المحلية¹.
- بالإضافة من مهام مجلس الإدارة حسب ميثاق الحكم الراشد بالجزائر مايلي:

قيادة إستراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها:

إن المهام التي يتكفل بها مجلس الإدارة محددة بواسطة القانون الأساسي للمؤسسة، وتتم وتوضع بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، ويتمثل في ضمان توجيه إستراتيجية المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها.

وبالرغم من هذين الشقين (القانوني والتنظيمي)، فعلى مجلس الإدارة أن يراعي إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة.

¹ شرقي مهدي، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

الجدول رقم (2-1) يوضح مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الراشد

مبادئ الحكم الراشد المتعلقة بقيادة المؤسسة	مهام القيادة
<ul style="list-style-type: none"> - وضع الإستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصالح الشركة . - شرح الإستراتيجية بواسطة وضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر . 	<p>ضرورة وضع إستراتيجية للمؤسسة ذات المدى المتوسط ومن ثم ضمان ترجمتها في برامج ومشاريع بميزانيات .</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد معايير انتقائهم ونظم تقييم ذات شفافية . - تقدير خطط لاستخلافهم . 	<p>توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم</p>
<ul style="list-style-type: none"> - موااة هذه الرواتب ومصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهمتها 	<p>تحديد رواتب الفريق التنفيذي والإداريين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة 	<p>ضمان التأكد من تعيين وتجديد وانتخاب الإداريين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التوقع تضارب المصالح التي قد تنشأ فيما بين الفريق التنفيذي والإداريين والمساهمين ومعالجتها ؛ - توقع مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة والاختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والقضاء عليها . - السهر على إدخال ملتزمات الوقاية من الأخطار . 	<p>ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقا للقانون</p>

المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ص 36.

الرقابة

فيما يتعلق بمهام الرقابة الموعزة لمجلس الإدارة، فإنه يقع عليه واجب التأكد من أن المؤسسة تحوز على الأجهزة المناسبة في هذا المجال، لاسيما جهاز تسيير المخاطر والرقابة المالية والعملية فضلا عن احترام القانون والمعايير المطبقة¹؛ وتنص التشريعات بالفعل عن توظيف محافظ الحسابات يتولى المراقبة القانونية بكل استقلالية وبتفاعل وثيق مع مجلس الإدارة.

هذا الأخير يحرس على إعداد الحسابات نهاية كل سنة، ومراجعتها مسبقا من طرف محافظ الحسابات حتى يتسنى لهم الوقت للفحص واستدعاء الجمعية العامة في الآجال القانونية؛ ويهدف ممارسة واجب المراقبة، يمكن لمجلس الإدارة أن يطلب الخبرة اللازمة.

الجدول رقم (2-2) يوضح مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادئ الحكم الرشيد.

مهام الرقابة	مبادئ الحكم الرشيد للمؤسسة المقترنة بمراقبتها
مراقبة مدى تنفيذ البرامج والمشاريع والميزانيات وتقييم نتائجها	- التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة - التأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز في مراجعة الحسابات (من طرف محافظ الحسابات) - وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي.
الإشراف على الفريق التنفيذي	- السهر على وضع نظام تقريبي فعال وتقييم شفاف - السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات
تنظيم أنشطة مجلس الإدارة	- وضع إجراءات تنظيم وعمل مجلس الإدارة تميزه الكفاءة والشفافية - السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات
متابعة شروط استقرار المؤسسة	- مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الرشيد وإجراء التغييرات اللازمة، - متابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال من طرف المؤسسة في اتجاه الأطراف الفاعلة الخارجيين، والسهر لأجل التأكد من عودة المعلومة وضمان كفاءة الأجهزة والإجراءات المتصلة بالمعلومة

المصدر: ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ص 37.

¹ ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ص 36.

وأخيرا، يمكن لمجلس الإدارة أن يضع تحت تصرفه لجنة مكونة من إداريين (لجنة المشورة) والتي تكون مسؤولة عن المساعدة في المراقبة المالية للمؤسسة و كذا توجيه أخذ القرارات. وبصورة أعم، فإن مهام المراقبة يجب أن تخضع لأحكام تعتمد وتكرس من طرف مجلس الإدارة¹.

المطلب الثالث: رؤية مينتزرغ Mintzeberg لوظائف مجلس الإدارة

حسب " هنري مينتزرغ" Henry Mintzberg فان مجلس الإدارة يمثل التحالف الرئيسي الرسمي Coalition Formel الذي يلتقي فيه أعضاء المجلس ممثلين للتحالف الداخلي والخارجي (Les Coalitions interne et externe) حيث يمثل المكان الوحيد الذي يلتقي فيه صناع القرار من خارج المؤسسة بصفة منتظمة ويعد الوسيلة الأكثر إلزامية ورسمية من بين الأنواع الخمسة التي قدمها مينتزرغ Mintzberg.

يطرح مينتزرغ Mintzberg ثلاث تساؤلات حول التعريف القانوني الذي يعرف مجلس الإدارة تتمثل في: - مجلس الإدارة يمثل مصالح من؟ - كيف يستطيع المجلس اختيار قدرته على الرقابة؟ - من له الحق في الجلوس في مجلس الإدارة؟ فالقانون لا يحدد بدقة الشروط المطلوبة للترشح للعضوية وعليه يمكن إبعاد أشخاص كان من المفروض تواجدهم، أو يمكن استدعاء أي من صناع القرار، فحسب مينتزرغ إمكانية كونك عضوا في مجلس الإدارة هي مسألة تأثير ومفاوضات.

وفيما يتعلق بالتساؤل الثاني فان تقرير اللجنة الوطنية الأمريكية الاستشارية للصناعات سنة 1967 قدمت تعريفا للمسؤولية القانونية للمجلس تتمثل في إدارة الشركة ضمن مصالح وأهداف المساهمين وعليه يجب على الإداريين الخارجيين تقديم تبرير عادل ومنصف، يكون مخلصا لمصالح المؤسسة، هنا يتساءل مينتزرغ عن ما إذا كان على مجلس الإدارة أن يكون وفيما أمام الشركة أو مسؤولا أمام المساهمين؟ بمعنى أوضح، هل يصوتون على تصفية الشركة في حالة كان ذلك في صالح المساهمين؟ أو أن الإداريين منفصلين عن أصحاب النفوذ والتأثير؟ وأخيرا فيما يخص قدرة المجلس على مراقبة الشركة؟ يرى مينتزرغ أنها وظيفة لا تختص به وحده وان القرارات قد تكون كثيرة، خاصة في الشركات الكبرى متنوعة الأنشطة².

قسم مينتزرغ عمل مجلس الإدارة إلى ثلاث أعمال رئيسية تضم وظائف محددة:

¹ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ص 37.

² شرقي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفرع الأول: وظائف الرقابة:

تعد إشكالية الرقابة من أهم الانشغالات، فالانتماء إلى مجلس الإدارة والتأثير الموجود داخله مرتبط بمختلف أشكال السلطة داخل وخارج الشركة، ماعدا في الحالة التي يمكن أن يقدمها الفرد كخدمة للشركة.

أولاً: اختيار المدير التنفيذي الرئيسي PDG

تعد المهمة الأكثر بديهية للمجالس في قرار غير قابل للتفويض ويجب أن تتصاحب بسلطة العزل، حتى يكون عمله فعالاً، هنا يتساءل مینتزرغ عن هدف استعمال المجالس لسلطة اختيار وعزل الرئيس، سلطة الاختيار مثبتة ولكن سلطة العزل ليست كذلك.

ثانياً: ممارسة الرقابة المباشرة خلال فترات الأزمات

من خلال تكريس وقت أكبر للمؤسسة التي تعيش صعوبات من طرف الإداريين الخارجيين.

ثالثاً: اختبار قرارات ونجاعة أداء المديرية العامة

تكون من خلال اختيار ورفض كل القرارات الخاصة المتخذة من طرف المديرية، ويرى مینتزرغ "أنه سيكون من غير اللائق أن يقوم المديرين التنفيذيين لمؤسسة كبيرة بتحديد أجورهم بأنفسهم"، ويفرق الكاتب بين المجالس التي تعد القرارات وتناقشها وترفضها أو تقبلها وبين مجالس تقوم بعملية التصديق على قرارات المديرية. مجلس الإدارة يستطيع الاختبار والمراقبة بصفة عميقة أو سطحية لقرارات المديرية، الأهداف، الاستراتيجيات، المجلس يستطيع اختبار الكفاءات، نجاعات أداء المديرين، تقييم القيمة المالية للقرارات المتخذة والمقارنة بين المخططات والنتائج وبين الشركة والشركات المنافسة.

أوضح مینتزرغ " أنه وحتى في الولايات المتحدة ذات المؤسسات القوية، مجالس الإدارة لا تعمل بالفعالية المطلوبة، الإداريون أو أعضاء مجلس الإدارة يقومون بمراجعات بصفة عامة و سطحية انطلاقاً من معطيات وتقارير مقدمة من المدير نفسه، وبنفس الأمر فان المديرين المرتكزين في أعلى السلم الإداري يقومون مقام الإداريين الخارجيين، الذين يعتبرون مشغولين، رجال غير متفرغين¹.

¹ شرقي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الفرع الثاني: وظائف الخدمة

أولاً: تسمية أصحاب نفوذ خارجيين

المؤسسة تسعى جاهدة للحصول على سلطة صاحب النفوذ الخارجي من خلال دعوته بمجلسها وذلك لتقديم خدمات للشركة أو من خلال مظهره وعلاقاته الاجتماعية.

ثانياً: تثبيت اتصالات لجمع الأموال لصالح المؤسسة

أعضاء مجلس الإدارة تم تسميتهم بالنظر إلى معارفهم واتصالاتهم التي يمكن أن تفيد المنظمة، لا يراقبون وليس لهم أي ميزة في التسمية، لا يطلب منها سوى فتح الأبواب؛ ويعطي مينتزبرغ "مثالاً بأنه داخل مجالس الإدارة لعدد كبير من الشركات الأمريكية التي تعمل مع وزارة الدفاع البنتاغون Pentagone"، ليس من النادر في هذه المجالس وجود ضابط متقاعد، ليس له أي سلطة رسمية في البنتاغون ولكن يملك اتصالات مع الذين يملكون تلك السلطة والنفوذ داخله، الوظيفة هنا هي جمع الأموال، عملية تعتمد على علاقات واتصالات قوية، فكلما كانت ميزانية التكاليف المالية مرتبطة بالمنح المالية الخاصة، كلما ازدادت أهمية وظيفة جمع الأموال، فالكفاءة في إيجاد الأموال هي محدد الاختيار في مجلس الإدارة .

العضو صاحب الاتصالات ليس صاحب النفوذ، فهو صاحب مصلحة خاصة في الشركة وليس ممثلاً لأي مجموعة هناك من يعتبر تعيينه نوعاً من التسمية غير المباشرة باعتباره وسيط بين الشركة وأصحاب النفوذ المهمين، يرى مينتزبرغ أن العلاقة بينه وبينهم هي علاقة تبادل وليست علاقة ارتباط.

ثالثاً: تطوير سمعة المنظمة:

من خلال تسمية شخصيات بارزة ذات صيت وشهرة، رؤساء سابقين، ممثلين...، هذا يدخل ضمن تقديم مجلس الإدارة كواجهة في مواجهة المحيط والهدف هو تحسين سمعة المؤسسة، وليس بالضرورة تثبيت الاتصالات أو الاستفادة من خبراتهم المعرفية.

رابعاً: نصح المنظمة

حسب مينتزبرغ يعد تقديم آراء ونصائح إلى المؤسسة من أهم وظائف مجلس الإدارة خاصة عن طريق أعضائه الخارجيين، فهم ليسوا مقررين بالطبع.

كخلاصة لتقديمه لعمل مجلس الإدارة قدم مينتزبرغ Mintzeberg رؤية للمجلس من خلال ثلاث أنواع هي مجلس الإدارة كجهاز رقابي، كوسيلة أو أداة، كواجهة.

فهو يرجح أن عمل مجلس الإدارة الأساسي يكون أما ممارسة رقابة على المديرية أو تقديم خدمة للمؤسسة أو ليس أيا منهما.

الفرع الثالث: أنواع مجالس الإدارة

أولاً: المجلس باعتباره جهاز رقابي

مجلس الإدارة عندما ينظر إليه كجهاز للرقابة الخارجية للمنظمة وفي بعض الأحيان لحساب نفوذ أو تأثير مهمين؛ كذلك باعتباره جهازاً رقابياً لا يقوم بإدارة المؤسسة لكنه يختبر أنشطة المديرية بصفة قريبة لضمان أن القرارات المتخذة ترتبط جيداً بمصالح المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمديرين أنفسهم.

ثانياً: المجلس باعتباره أداة أو وسيلة

مجلس الإدارة باعتباره أداة أو وسيلة يخدم المؤسسة عن طريق تسمية أصحاب نفوذ خارجيين، يوفر اتصالات، يبحث عن وسائل تمويل، ينمي ويزيد من صورته وسمعته أو يعطي نصائح. المجلس لا يلعب دوراً مهماً في رقابة المؤسسة، أعضائه تم اختيارهم للاهتمام بالمشاكل التي تواجه المؤسسة، مثل الحاجة للتمويل.

ثالثاً: المجلس باعتباره كواجهة:

عندما يفضل الفريق المدير أو مالك المؤسسة، مراقبتها داخلياً وعدم استخدام مجلس الإدارة كأداة ولا كنظام للرقابة، هنا المجلس ماهو إلا إجابة للمتطلبات القانونية لمجلس الإدارة حال من فعاليته¹.

¹ شرقي مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

المبحث الثالث: دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات

يوجد في قلب أي نظام من نظم ممارسة الإدارة الرشيدة (أو مجالس) لإدارة الشركة تكون مهمته هي توجيه شعور الشركة والإشراف عليها، وإذا ما نظر إلى المجلس باعتباره مؤسسة للرقابة من خلال التمثيل، فإنه يتعين الإلمام بالعديد من ترتيباته التنظيمية الممكنة، لأن مجلس الإدارة يضمن للمستثمرين في المؤسسة بان الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات

ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة المؤسسية الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعاً للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية المستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح، ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وان عناصر النظام توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات وبصيغة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي:

1/ الإشراف المستقل:

ويعنى به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي ستكون نتيجة تهيئة مجلس الإدارة لنفسه للالتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة الشركة إلى زيادة صافي الأرباح، ويجب التنويه أن المنطق والحكمة يؤكدان أن مجلس الإدارة ذا التفكير المستقل يعتبر أساساً للإشراف والإدارة، ومن هنا فلا يمكن توقع أن يقوم المديرين التنفيذيين بالإشراف على أنفسهم كمديرين تنفيذيين.

2/ قدرة مجلس الإدارة على التنافس:

ويعنى به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما، ويجب أن يكون التهديد بالاستحواذ قائماً باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء؛ حيث لا تجمد الإدارة لفترة طويلة من خلال أن عمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث¹.

3/ دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة:

بينما يوجد عديد من الطرق التي يمكن لمجلس الإدارة استخدامها، والتي تستخدمها فعلاً في التأثير على الاتجاه طويل الأجل للشركة، فإن الأمرين الأكثر أهمية هما: تأثيرها على إستراتيجية الشركة وتأثيرها على إختيار ووضع كبار التنفيذيين في الشركة، ويرد في ما يلي بحث لهذين الأمرين تبعاً:
وتمثل الهدف من الإستراتيجية الكبرى للشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فهي تشمل على تعريف الشركة وأعمالها، كما تتضمن إختيار وسائل تحويل الهدف الإستراتيجي إلى ميزة تنافسية، وليست إستراتيجية الشركة هي الإستراتيجية الوحيدة التي يجب على الشركة وضعها، إذ إن عليها أيضاً القيام بصياغة الإستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجيات العمل وتخضع هذه الإستراتيجيات بشكل قوي لإستراتيجية الشركة؛ وعلى مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تميز الشركة عن منافسيها من خلال خلق مصدر فريد من القيمة التي تقدم إلى السوق.

وهذا المصدر هو الذي يحدد للقيمة القدرة المميزة للشركة وهي لا تتمثل فيها، وتستطيع الشركة أن تقدمه ولا تستطيع أن تضطلع به بجودة عالية بل تستطيع أن تقوم به بشكل أفضل من منافسيها ويمكن للقدرة المميزة أن تنشأ عن حلقة أو أكثر من حلقات سلسلة القيمة.

وتعتبر صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة تتطلب براعة فائقة ويتمثل نطاقها في إختيار الهدف والوسائل المناسبة الخاصة بالشركة وصولاً إلى تلك الصياغة، وفي معناها الأشمل يجب أن تعمل الإستراتيجية الناجحة بصورة متفردة على توفير بيئة ملائمة حتى تتناسب فرص السوق مع قدرات وقيم والتزامات الشركة.

وتتيح طبيعة ومدى تلك الإعتبارات مجالاً كبيراً لتدخل مجالس إدارات الشركات وعلى أي حال فهناك ملاحظتان عامتان بهذا الشأن.

¹ بن دادة خير الدين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تحت عنوان، "الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة قاصدي مرياح، 2011/2012، ص 39.

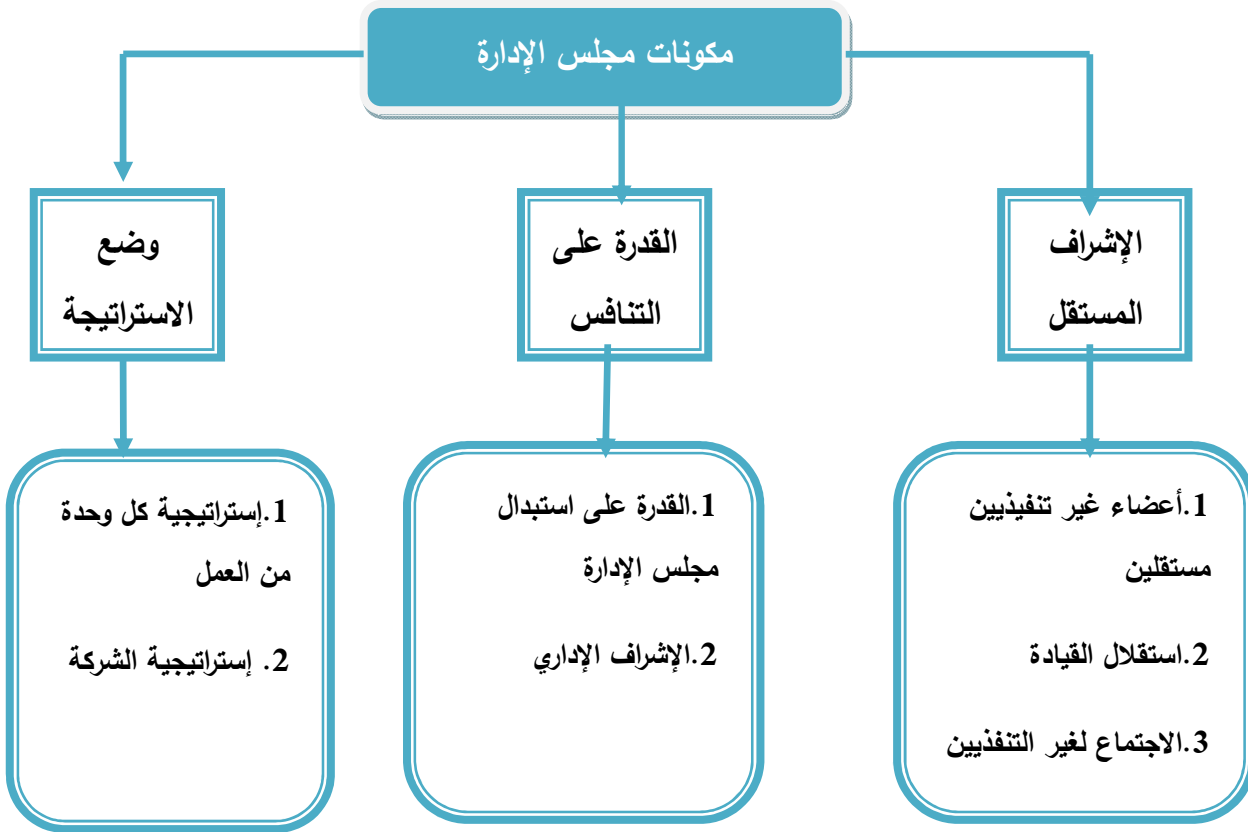
الأولى أن بعض الإعتبارات التي تشكل الأساس لتيارات الإستراتيجية، كبحث فرص السوق على سبيل المثال، تتطلب وجود المعرفة والخبرة اللازمتين لدى الإدارة، وتتطلب بعض الإعتبارات الأخرى كتقييم مواطن القوة والضعف للشركة كلاً من الخبرة الإدارية والتقييم المستقل وقد تتحقق من خلال الإستفادة من إسهامات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على السواء، أما الملاحظة الثانية، فمؤداها أنه أحياناً ما يكون تدخل مجلس الإدارة في الخيارات الإستراتيجية أمراً تقتضيه طبيعة تلك الخيارات لا الحاجة إلى تأمين القدرات الإدارية أو ضمان الإخلاص الإداري، إذ إنه قد يحدث في حالة إتخاذ البعض من تلك القرارات أن تختلف مصالح المساهمين عن مصالح مديريها، الأمر الذي قد يدفع المديرين إلى إتخاذ قرارات تبدو حسنة النية ولكنها تمتص موارد الشركة دون إعطاء الملاك فرصة للإستفادة.

تعتبر كل من صياغة إستراتيجية الشركة أو تقييمها الصحيح أموراً مستهلكة للوقت، كما تتصفان بالصعوبة وتتطلبان معلومات شاملة وخبرة كبيرة، ويعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في كل مهمة على مقدار الوقت المتوقع منهم أو الذين يتمكنون من تخصيصه لنواحي نشاط حوكمة الشركات.

كما يعتمد دورهم على الخبرة التي يضيفونها إلى مجلس الإدارة، كذلك يعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على حجم مجلس الإدارة، فكلما إزداد حجم المجلس إزداد الوقت الذي تستغرقه المناقشات وقل إحتمال التوصل إلى إجماع¹.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 78-79-80.

الشكل رقم (2-1) يوضح وسائل تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة المؤسسية



المصدر: فكري عبد الغني محمد جودة، "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنموي ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، (دراسة حالة فلسطين)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2008 ص42.

المطلب الثاني: مسؤوليات مجلس الإدارة

هناك تباين في هياكل وإجراءات مجلس الإدارة سواء من الداخل أو فيما بين الدول في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويقصد بالمبادئ أن تكون عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على أي هيكل مجالس الإدارة الذي يعهد إليها بوظائف حكم الشركة أو الأشراف على إدارتها، مع قيامه بتوجيه إستراتيجية الشركة فان مجلس الإدارة مسؤول

بصفة رئيسية عن الإشراف على الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة، وحتى يمكن لمجالس الإدارة أن تفي بمسئوليتها بشكل فعال يجب أن تكون قادرة على ممارسة حكم موضوعي ومستقل، ومن إحدى المسؤوليات المهمة الأخرى لمجلس الإدارة هي الإشراف على النظم التي توضع لضمان قيام الشركة بإطاعة القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتساوي الفرص والصحة وفي بعض الدول وجدت الشركات أن من المفيد النص بوضوح والتحديد الدقيق للمسؤوليات التي يتولاها مجلس الإدارة وتلك التي تتولاها إدارة الشركة وتخضع للمساءلة بشأنها. ويفترض أن تشمل مسؤوليات مجلس الإدارة على مايلي:

الفرع الأول: ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن لنية مع الغاية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

الفرع الثاني: إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن مجلس الإدارة إن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

الفرع الثالث: ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة.

الفرع الرابع: ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شئون الشركة¹.

إن مجلس الإدارة مسئول عن إجمالي عمل المؤسسة، وبالتالي فعليه أن يراعي القضايا التالية:

أولاً/ تعيين وتدعيم الرئيس التنفيذي لكي يتمكن من إدارة العمل:

على المجلس أن يعين شخصاً لكي ينظم العمليات الإدارية، وعادة ما يشار إلى هذا الشخص بلقب "الرئيس التنفيذي" غير أنه قد يلقب أيضاً بألقاب مثل المدير العام؛ ويفوض المجلس المسؤولية عن القيام بالأعمال الإدارية

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 62-63-64.

في المؤسسة للرئيس التنفيذي، وقد تتضمن مسؤوليات الرئيس التنفيذي تصميم المشروعات وتعيين الموظفين وتخصيص حصص للميزانية في إطار الحدود التي وضعها مجلس الإدارة¹.

ثانياً/تأكد من تحديد الرؤية والغاية والرسالة والقيم الخاصة بالمؤسسة

تلك أمور جوهرية يبنى عليها كيان المؤسسة بأكمله، ولذلك يجب تحديدها بوضوح لكي ما تتمكن المؤسسة من العمل بفعالية، فإذا لم تتواجد رؤية لن يكون هناك ما تعمل المؤسسة لأجله أو تطمح لتحقيقه وسيفقد فريق العمل رجاءهم؛ ولو أن الرسالة أو المهمة غير محددة بشكل واضح، قد تنشر المؤسسة عملها بطريقة مشتتة وواسعة وبالتالي يضع منها تركيزها، ولو أن الغاية غير واضحة، ربما يفقد فريق العمل إحساسهم بالاتجاه، ولو أن المؤسسة ليس لديها قيم، فسوف يتأثر بذلك مدى جودة عملها بشكل سلبي للغاية.

ثالثاً/التأكد من تنفيذ الخطط الإستراتيجية

يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد خطة المؤسسة للسنوات القادمة، وهذه الخطة تتسع لتشمل كل المؤسسة وهي تختلف عن الخطط الإدارية والتكتيكية، التي تضع مخططاً بالمشروعات أو البرامج؛ توجز الخطط الإستراتيجية كيف تسعى المؤسسة لتحقيق غايتها ورسالتها، وعلى أساسها يمكن وضع المخططات التكتيكية والإدارية، التي تسهم في تحقيق الخطة الإستراتيجية، وينبغي أن يقوم بإعداد الخطط التكتيكية أحد أفراد فريق العمل، بتوجيه من الرئيس التنفيذي، باعتبارهم هم الذين ينفذون الخطط ولذلك فهم الأفضل لأداء هذه المهمة فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات.

رابعاً/التأكد من تحقق الشروط القانونية

تعمل المؤسسات في إطار سياق قانوني، وسيظل هناك قوانين وطنية تؤثر في المؤسسات، حتى لو كانت تلك المؤسسات ليست مسجلة، على سبيل المثال: إذا كانت إحدى المؤسسات تدفع أجراً للموظفين لديها، فمن المتوقع أن يكون ذلك متوافقاً مع قوانين العمل والتوظيف الموجودة في البلد.

خامساً/التأكد من أن المؤسسة لديها ما يكفي من موارد لتحقيق مهمتها:

إن المجلس مسؤولاً عن حماية أصول المؤسسة والتأكد من قدرتها على تحقيق مهمتها، وهذا يتضمن عدداً من الموارد المختلفة، ومن بينها المال وفريق العمل والتسهيلات (مثل المكاتب والطاقة والأدوات المكتبية).

¹ ريتشيل بلاكمان، حوكمة المؤسسات، روتس 10، مؤسسة تيرفند للتنمية 2006، ص 29-40

ينبغي أن تقرر الخطة الإستراتيجية ما هي الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك، إذا كانت هناك حاجة للمزيد من الموظفين أو تسهيلات معينة (مثل المخازن) يكون من اللازم أن تذكر الخطة هذا، بالإضافة إلى ذكرها للأموال اللازمة، وعلى المجلس أن يكتب أو يقر الميزانية السنوية، بحسب احتياجات المؤسسة خلال السنة القادمة.

سادسا/تقييم التقدم:

حيث أن مجلس الإدارة مسئول عن التأكد من تحقيق مهمة المؤسسة، من المهم إجراء تقييم لمدى التقدم؛ فهذا يمكن المؤسسة من تعلم دروس سعيًا لتحسين الأداء في المستقبل¹.

المطلب الثالث: الدور الرقابي لمجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات

في ظل مفهوم حوكمة الشركات فان مجلس الإدارة يتم تقييم فعاليته من خلال القيام بمهامه الإشرافية والرقابية، وفي العديد من الأحيان تكون مهامه الرقابية أهم من الإشرافية وخاصة في حالة البلدان حديثة العهد بأليات السوق الحرة وبالأسواق المالية وبكيفية حماية حقوق المساهمين؛ ويظهر دور مجلس الإدارة الرقابي جليا من خلال علاقته بنظام الرقابة الداخلية، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

الفرع الأول: مجلس الإدارة ونظام الرقابة الداخلية

عرف الجمع الأمريكي للمحاسبين (AICPA) عام 1949 نظام الرقابة الداخلية على أنه:

" تتضمن الرقابة الداخلية الخطة التنظيمية، وكافة الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها وضبط الدقة والثقة في بياناتها المحاسبية، والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة مقدما"².

ويعتبر نظام الرقابة الداخلية مسؤولية كل فرد بالشركة ويجب أن يحدد في الوصف الوظيفي لكل شخص، وبصفة عامة فان جميع الموظفين لهم دور في نظام الرقابة الداخلية، وأيضا كل شخص مسؤول عن توصيل المشاكل أو الأحداث الناتجة عن عدم الالتزام باللوائح والقوانين والتي يكتشفها في أداءه لعمله. وعادة يبدأ نظام الرقابة الداخلية من أعلى الشركة في مستوى مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية العليا من خلال قيامهم بإنشاء النظام وتوفير البيئة المناسبة له ومتابعته المستمرة من اجل ضمان فعاليته.

¹ ريتشيل بلاكمان، مرجع سبق ذكره، ص45.

² هيدوب ليلي ريمه، مرجع سبق ذكره، ص 78.

وأن من أهم مهام لجنة المراجعة المنبثقة عن مجلس الإدارة هي عملية اعتماد النظام ومراجعته أما عملية التنفيذ له فهي مسؤولية الإدارات التنفيذية بالشركة، بينما تخضع في الواقع العملي عملية المتابعة لإدارة المراجعة الداخلية وفي حالة عدم وجود إدارة مستقلة للمراجعة يقوم المدير التنفيذي للشركة بتعيين شخص أو مجموعة من أشخاص على حسب حجم الشركة بمتابعة وتقييم النظام .

ونظرا للدور الذي تلعبه نظم الرقابة الداخلية بالشركات، نجد أن العديد من النظم واللوائح نصت على انه من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها ومن ذلك: أولا/ وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين، ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة.

ثانيا/ التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.

ثالثا/ التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بشفافية.

رابعا/ المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة¹.

الفرع الثاني: مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية:

باعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة المؤسسات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة المنبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة استلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة.

وهذا بمدى لنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية وكذلك الإفصاح الدوري للإدارة عن الأنشطة التي تنفذها، سلطاتها ومسؤولياتها وما تم إنجازها من خططها الموضوعية حيث أصبح مجلس الإدارة يعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين عملية حوكمة المؤسسات، وذلك لما للمراجعين الداخليين من دور محوري في تقديم الخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر².

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 133-136.

² سمير كامل محمد عيسى، "العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم

1، المجلد 45 يناير 2008، ص 31-32.

الفرع الثالث: دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر

بسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها العديد من الشركات، فقد نادى المساهمون والأطراف الأخرى ذات العلاقة على ضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسئولياتهم بوضع الاستراتيجيات والخطط و أدوات المتابعة والرقابة؛ حيث يعتبر مجلس الإدارة الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذي يستخدمونه لخلق قيمة للشركة. ويتمثل دور مجلس الإدارة في الآتي:

أولاً:مراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للشركة والمصادقة عليها.

ثانياً: مراقبة أعمال المدير التنفيذي.

ثالثاً: الإشراف على تنفيذ وتطوير إستراتيجية الشركة.

رابعاً: مراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية.

خامساً: مراقبة الأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة.

و أوضحت لجنة COSO بأن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام الرقابة في الشركة، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين إلا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عال والاطلاع على كافة القضايا التي تخص المنشأة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم والإيمان المطلق بجدوى عملهم في المنشأة، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلال موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح المنشأة وان يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أداؤهم لأعمالهم ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها الآتي:

1-تحليل جميع المخاطر المترتبة بأنشطة المنشأة على سبيل المثال مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والعمليات بالنسبة للبنوك.

2-تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر.

3-تحديد سقف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر.

4- تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في الشركة.

5- يتم التعاون بين هذه اللجنة أو الدائرة وبين الدوائر الأخرى الموجودة في الشركة لإنجاز مهامها¹.

¹ مزياني نور الدين، زرار العياشي، "إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات"، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 18-2009/11/19، ص 147-148.

خلاصة الفصل

سمح لنا هذا الفصل من التعرف على مجلس الإدارة باعتباره هو المسؤول عن حوكمة الشركات، إذ يعتبر أحد الآليات الأساسية لتوجيه الشركة فهو السلطة العليا، يقع على رأس الهرم للهيكل التنظيمي، لهذا فإنه يقوم بإعداد جميع الخطط، الاستراتيجيات والسياسات العامة ويعتمد في ذلك على السلوك المهني والمبادئ من أجل الانسجام مع غايات وأهداف الشركة والتقيد بالقوانين والأنظمة السائدة والمعمول بها في أداء الأعمال.

كما يعتبر أداة للرقابة على الإدارة التنفيذية من خلال التوجيه والمتابعة للقرارات المتخذة في رسم السياسة المستقبلية ومدى تجاوبها مع الإستراتيجية، حيث تعمل الإدارة التنفيذية على تزويد مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه بالبيانات والمعلومات الكافية والسليمة وفي الوقت اللازم حتى يتسنى له القيام بواجباته وأدائه على أكمل وجه.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

بريد الجزائر

تمهيد

تعتبر مؤسسة بريد الجزائر من المؤسسات العمومية ذات طابع تجاري و صناعي التي تعنى باهتمام بالغ من قبل الدولة لما توليه من خدمات متعددة للزبائن.

يعد قطاع البريد والخدمات المالية البريدية إحدى الخدمات العمومية الأكثر كثافة وارتدادا من طرف المواطنين إذ تلعب مؤسسة بريد الجزائر دورا إجتماعيا لا يمكن الإستغناء عنه بالنسبة للمواطنين، كما أنها تشكل الخدمة العمومية الجوهرية بإمتياز، ليس بالنسبة للبريد والطرود فحسب بل وللخدمات المالية والدفق عن طريق الحساب البريدي الجاري والمعاشات التقاعدية و الحوالات و إعتمادات التضامن وتحصيل مختلف الفواتير أيضا، إن هذه الخدمات متوفرة على كامل التراب الوطني لإتاحة تكافؤ الفرص في الترقية والتطوير لجميع المواطنين.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة بريد الجزائر

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بمؤسسة بريد الجزائر .

المطلب الأول: بريد الجزائر (نشأة ، تعريف ، تطوره)

الفرع الأول: نشأة بريد الجزائر

أولا/قبل النشأة:

القانون 03-2000 المؤرخ في 2005 أوت 2000 والذي يحدد القواعد العامة المرتبطة بالبريد والاتصالات، قسم النشاط والسلطات المفوضة للإدارة المركزية (الوزارة) من قبل الى¹:

أ/مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري للبريد تحت اسم " EPIC " Algérie poste .

ب/ متعامل الاتصالات مؤسسة عمومية اقتصادية شركة أسهم منشأة تحت اسم :

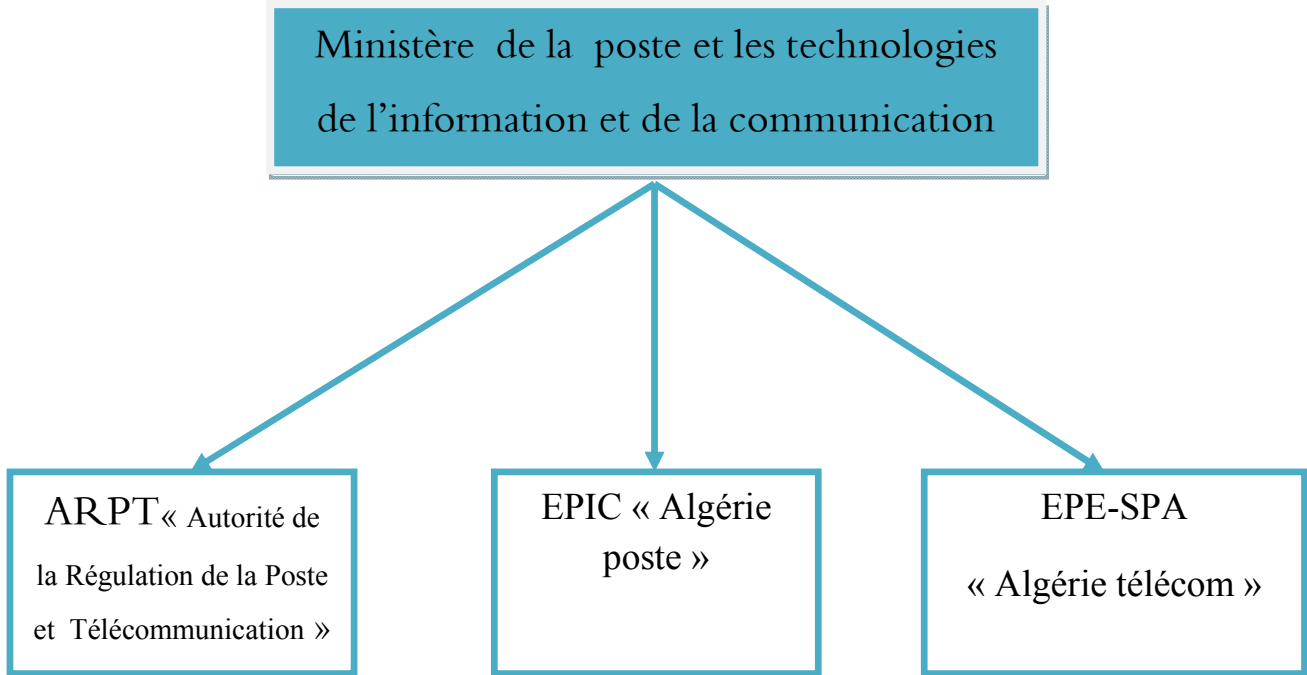
EPE-SPA « Algérie Telecom »

ج/ أنشأت كذلك لضبط التعاملات و العلاقات بين بريد الجزائر واتصالات الجزائر الذكر سلطة ضبط البريد والاتصالات "ARPT"

« Autorité de la Régulation de la Poste et Télécommunication »

¹ من وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (3-1) يوضح هيكل تنظيمي للتقسيم حسب القانون 03-2000

ثانيا/تأسيس بريد الجزائر:

أنشأت مؤسسة بريد الجزائر بموجب مرسوم تنفيذي 02/43 المؤرخ في 14 يناير 2002 و هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC ، تستخدم علي مستوى مصالحها 28000 عامل تتنوع مهامهم و أماكن تأديتهم لهذه المهام، حيث يتوزعون على 3600 مكتب بريدي مرتبط بشبكة الإعلام الآلي و تضم أزيد من 7.8 مليون حساب بريدي بالإضافة إلى حسابات صندوق التوفير و ملايين الحوالات الوطنية و الدولية. و بالرغم من إنشائها في محيط اقتصادي متميز بالتغيرات المستمرة و اشتداد حدة التنافس، إلا أن مؤسسة البريد عازمت من أول وهلة أن تتمركز ضمن أعلى رتب المؤسسات التجارية ذات القدرة التنافسية الكبرى بتقديمها خدمات ذات نوعية رفيعة للزبائن و الإقدام على إستغلال كل الفرص و تقنيات الإعلام الحديثة.

الفرع الثاني: تعريف بالمؤسسة

يعود أصل مفهوم إستخدام البريد إلى النصف الثامن من القرن التاسع عشر، من أجل توفير الخدمات المالية البريدية الأساسية و أسست في تلك الحقبة حكومات كل من النمسا، المملكة المتحدة، فرنسا و بلدان أخرى ، بنوك ادخار تابعة إلى مكاتب البريد مثل خدمات "الصك البريدي" و "التحويل البريدي" و باتت الحوالة البريدية تشكل خدمة هامة لإرسال الأموال على الصعيد الوطني أو الدولي.

كما أدخل الإتحاد البريدي العالمي ما يعرف بمراقبة النوعية على مستوى مصالح الدفع في المؤسسة البريدية، و يقوم بنشر آجال معالجة الحوالات البريدية و إيصالها و نفس الشيء بالنسبة للصفوك البريدية.

الفرع الثالث: تطور المؤسسة

لقد فرضت العولمة، و بكل مقتضياتها على بريد الجزائر، جملة من الإجراءات الملزمة و التي لا مفر منها، لكن في الوقت نفسه ضرورة و حيوية أمام التزايد المستمر للزبائن، ما استدعى إنشاء مكاتب جديدة و إعادة تصنيف و إدخال المعلوماتية على هذه المكاتب، و إخضاع عملية الفرز للآلية، وضع شبكة لتأمين عملية ترحيل الإرساليات و الطرود ، تطوير الشبكات الداخلية، و تملك جملة من المؤهلات منها :

أولا/تنظيم مركزي و محلي محكم بإمكانه الرد على إحتياجات الزبائن.

ثانيا/إتفاقية جماعية من شأنها تحفيز و تحسين المردود الفردي و الإبداعي.

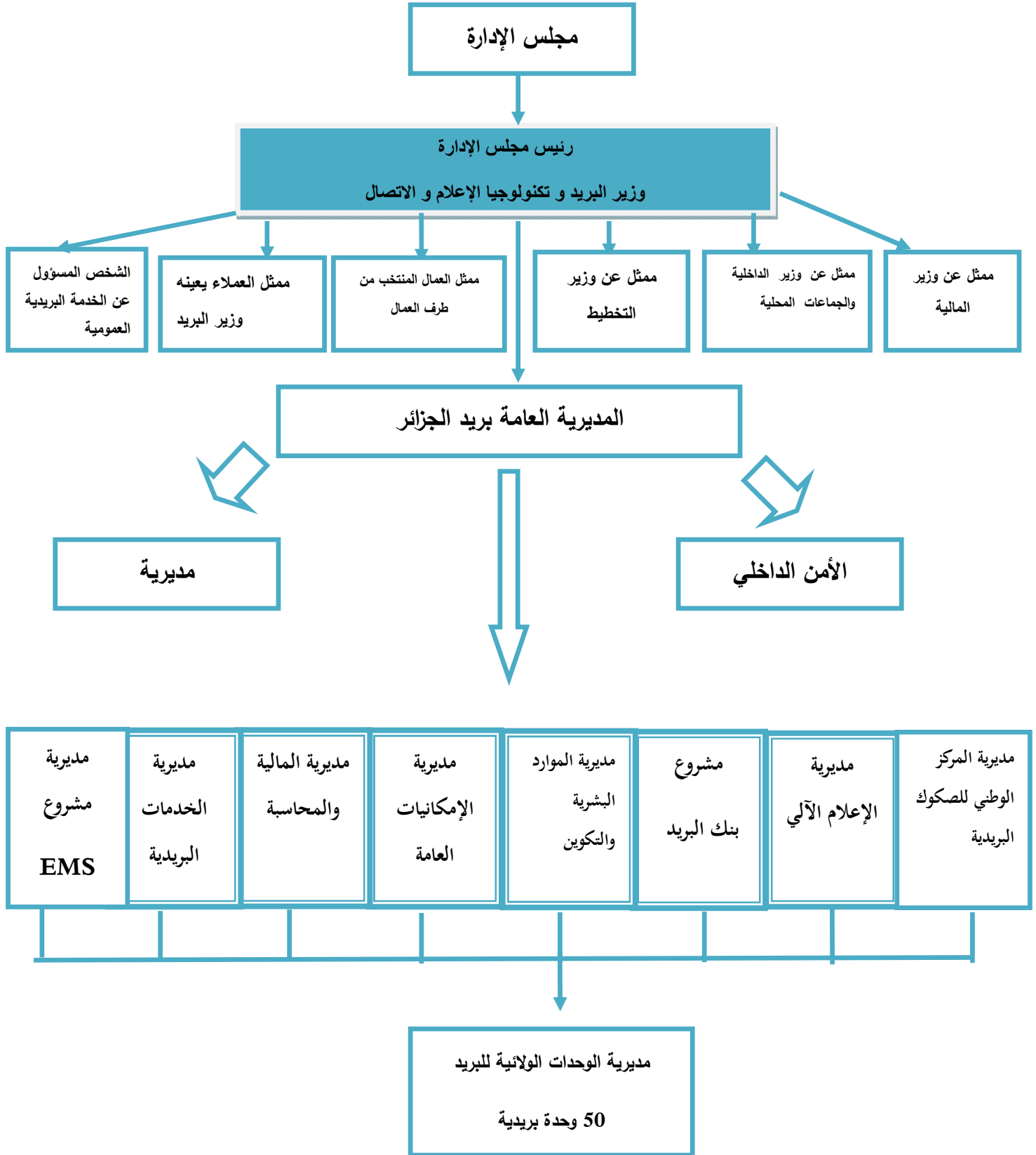
الحرية في تحديد تسعيرة الخدمات ذات القيمة المضافة و المفتوحة على أبواب المنافسة¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي، الأنشطة والمهام الرئيسية لمؤسسة بريد الجزائر

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

¹ من وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (3-2) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر



الفرع الثاني: أنشطة و المهام الرئيسية لبريد الجزائر

أولا : الأنشطة

- أ. توزيع الرسائل.
 - ب. البريد السريع EMS.
 - ت. الطرود البريدية.
- الخدمات المالية البريدية (شيك بريدي، حوالة، إيداع، منحة ...).

ثانيا : مهام بريد الجزائر

- أ. إصدار الطوابع البريدية و كل الرموز و الملصقات البريدية الأخرى و القيمة الإئتمانية البريدية.
- ب. أنشطة المراقبة للنظام الاحتكاري في مجال البريد فيما يخص تبادل الرسائل 250 غ في 2006 و 50 غ في 2008 (مرسوم 397/03 المؤرخ في 2004/12/06) و كذلك في مجال الخدمات المالية البريدية.
- ت. كل الخدمات الأخرى المتعلقة بجمع الطوابع و النقل و التوزيع (الرسائل ، الطرود)
- ث. جمع الأموال لفائدة و مصلحة (DG.CNEP)
- ج. جمع الأموال من خلال خدمة الصكوك البريدية.
- ح. إصدار و دفع الحوالات البريدية.
- خ. دفع التعويضات المتعددة و مستحقات الفوائد العامة لصالح حساب الوزارة (وزارة العمل والضمان الإجتماعي).

جدول رقم (3-1) يوضح البريد بالأرقام (الأدلة الرئيسية):

البريد بالأرقام	الأدلة الرئيسية
28000	مستخدم
3600	مكتب بريدي
10700	شباك
10	مراكز فرز
01	مركز فرز وطني
04	مراكز لمعالجة الطرود البريدية
01	مركز البريد الهجين
01	مركز وطني للصكوك البريدية
06	مراكز جهوية للصكوك البريدية
01	مركز وطني لمراقبة الحوالات
05	أقسام جهوية لمراقبة الحوالات
07	مراكز العمليات التوفير و الاحتياط
2200	صندوق بريدي عمومي
4700	دورة توزيع /يوم
600	شباك آلي للأوراق النقدية

نقل الإرساليات

- 530 ربط أرضي .
- 42 ربط جوي داخلي .
- 73 ربط جوي دولي .

التداول الحركي للبريد:

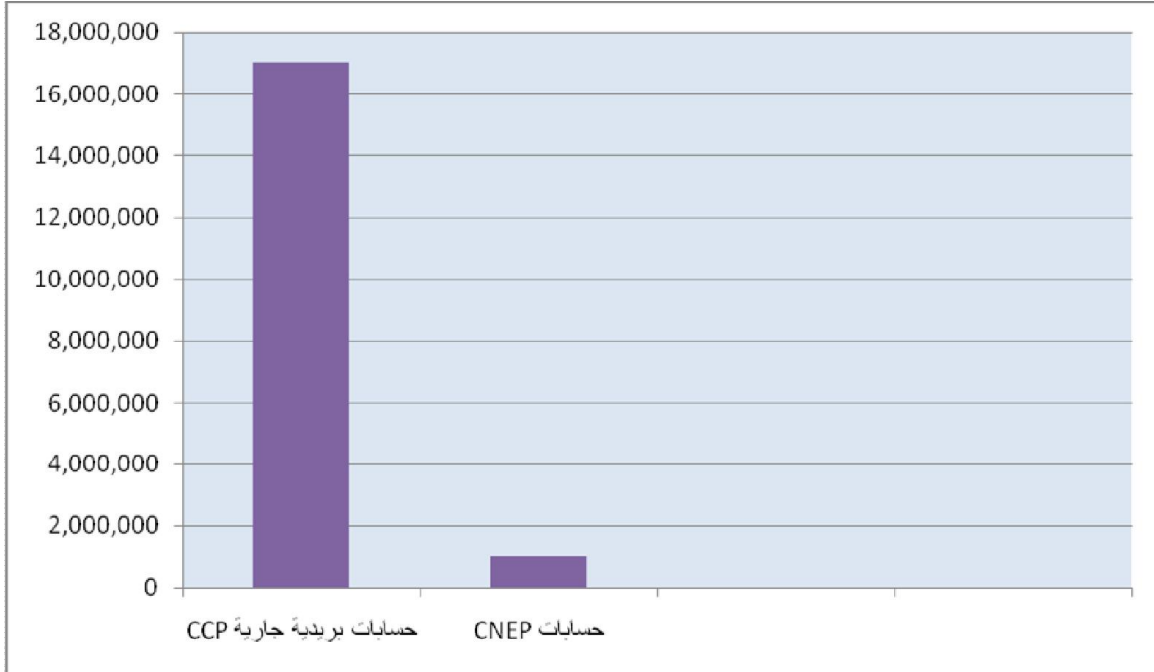
- عمليات CCP مقدرة بـ 1800.000 في اليوم.
- 351 مليار دج كدفع CCP بعد الكشف.
- 3 ملايين عملية CNEP في السنة.
- 400 مليون مخصصة للتوزيع و الطرود في السنة.
- أكثر من مليون زائر في اليوم.
- مليون حوالة في السنة (الدفع و الإصدار)¹.

جدول رقم (3-2) يوضح أنواع حسابات بريد الجزائر خلال سنة

حسابات CNEP	حسابات بريدية جارية CCP
1 000 000	17 000 000

¹ من وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (3-3) أنواع حسابات بريد الجزائر خلال سنة 2013

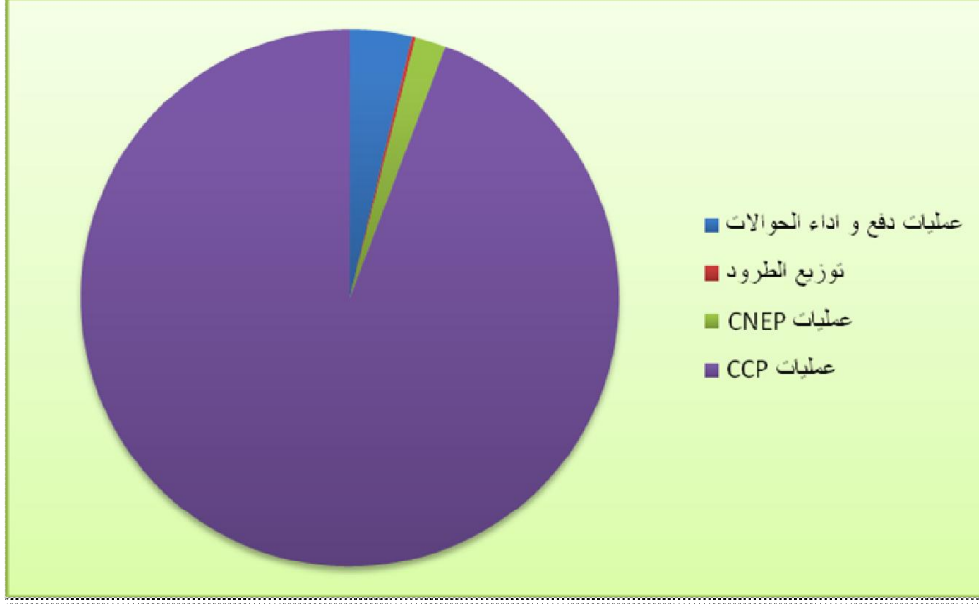


المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

جدول رقم (3-3) يوضح بعض العمليات التي يقوم بها بريد الجزائر

عمليات دفع و أداء الحوالات	توزيع الطرود	عمليات CNEP	عمليات CCP
26 000 000	470 000	3 000 000	657 000 000

الشكل رقم (3-4) يوضح بعض العمليات التي يقوم بها بريد الجزائر



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الرؤية الإستراتيجية و المخطط الإستراتيجي

الفرع الأول: رؤية إستراتيجية لسنة 2013 لبريد الجزائر

أولاً. ربح ثقة الزبون.

ثانياً. تأمين التنمية المستدامة .

ثالثاً. خدمة مصلحة كافة المواطنين.

رابعاً. تقديم و عرض خدمات بأفضل الطرق¹.

الفرع الثاني: المخطط الإستراتيجي

المخطط الإستراتيجي لبريد الجزائر من خلال تحضير و تخصيص رؤية إختيارية ستنصب على المحاور التالية.

أولاً- محور المرسلات و الطرود: تفعيل البريد السريع EMS إعادة تنظيم المرسلات و طرود التوجيه -

الزيادة في رقم الأعمال

ثانياً- محور الخدمات المالية البريدية: تطوير المنتجات الجديدة - الحصول على CCP وتطوير العمليات

النقدية - زيادة حصص السوق.

ثالثاً- محور المالي: تعزيز الموقع المالي للمؤسسة.

¹ من وثائق المؤسسة.

رابعا- محور الزبائن: زيادة نسبة رضا الزبون - زيادة عدد الزبائن - تحسين نوعية الخدمات.

المبحث الثاني : دور مجلس إدارة مؤسسة بريد الجزائر

المطلب الأول: قواعد التنظيم و التشغيل

يقدم قطاع البريد والخدمات المالية البريدية أكثر الخدمات العامة والأكثر شعبية للمواطنين وتوسعها وتطويرها هو أهم عامل من عوامل التنمية الاقتصادية؛ البريد والخدمات المالية البريدية لها دور إجتماعي لا غنى عنه لدى السكان و تشكل الخدمة العامة الأقرب التي تقدمها بريد الجزائر ليس فقط البريد والطرود ولكن أيضا الخدمات المالية ، والمدفوعات CCP ، والمعاشات التقاعدية ، الحوالات ، والمنح العائلية وتحصيل الفواتير المختلفة، تتوفر هذه الخدمات في جميع أنحاء البلاد لتوفير نفس الفرص المتكافئة لجميع المواطنين (تقدم نفس الخدمات في ظل نفس الظروف و بنفس الأسعار لجميع السكان على كامل التراب الوطني) ، و بالتالي هي المسؤولة عن مهمة الخدمة العامة مع ضمان إستدامتها في بيئة تنافسية ، ويحدد العقد أداء ومسؤوليات بريد الجزائر لتطوير أنشطتها كما يحدد أطر التنظيم و التسيير على أساس البحوث والكفاءة ، و الإستجابة الصحيحة للإحتياجات و السيطرة على التوازن بما يتفق مع الأهداف الإقتصادية .

يتم تسيير و إدارة مؤسسة بريد الجزائر من قبل مجلس الإدارة و يرأسها المدير العام¹.

الفرع الأول : مسؤولية مجلس الإدارة والمدير العام

أولا: مجلس الإدارة

يرأس المجلس وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أو من ينوب عنه و يكون معين من طرفه، ويشمل مجلس الإدارة الأعضاء الآتي ذكرهم :

أ. ممثل عن وزير الداخلية والجماعات المحلية.

ب. ممثل عن وزير المالية .

ت. ممثل عن وزير التخطيط.

الممثلين، المذكورين أعلاه عن الوزارات ، يجب أن تكون رتبهم على الأقل من رتبة مدير الإدارة المركزية .

¹ من وثائق المؤسسة.

ث. الشخص المسؤول عن سياسة البريد من وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ج. الشخص المسؤول عن الخدمة البريدية الشاملة من وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ح. ممثل العمال المنتخب من طرف الفدرالية الوطنية لعمال بريد الجزائر.

خ. ممثل العملاء يعينه وزير البريد ، بناء على إقتراح من الجمعيات الفاعلة في مجال البريد .

وتمثل الأمانة العامة للمجلس من قبل مدير المؤسسة، كما يجوز للمجلس دعوة أي شخص يستطيع أن يقدم إضافة أو أن يسلط الضوء على قضية من القضايا المطروحة في جدول الأعمال.

ويتم تعيين أعضاء المجلس بأمر وزاري من طرف وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بناء على إقتراح من الوزارات التابعة لها؛ وفي حالة إنتهاء ولاية العضو، يتم إنتخاب بديل له بنفس الطريقة من تسميته، ويتلقى أعضاء المجلس تعويض وفقا للشروط التي تحددها اللائحة.

يجتمع المجلس في دورة عادية مرتين في السنة، بدعوة من رئيسه، ويجوز أن يجتمع في دورة غير عادية عندما تتطلب مصلحة المؤسسة ذلك، أو بطلب من طرف أعضاء مجلس الإدارة¹.

ثانيا: المدير العام

ويعين المدير العام بمرسوم رئاسي بناء على إقتراح من وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتنتهي مهامه بنفس الطريقة، ويساعده في ذلك المديرين المعيّنين بأمر من وزير البريد ، بناء على إقتراح من المدير العام بعد إستشارة مجلس الإدارة، كما تنتهي مهامهم بنفس الطريقة .

يقوم المدير العام بتنفيذ توجيهات و قرارات المجلس ، كما أن لديه واسع السلطات لضمان التنظيم الإداري والتقني والمالي للمؤسسة ، وفي هذا الصدد :

أ. يطور ويقترح على مجلس الإدارة التنظيم العام للمؤسسة و طريقة العمل .

ب. لديه سلطة رسمية على جميع موظفي المؤسسة .

ت. ويقوم بإبرام العقود والإتفاقات في إطار القوانين و اللوائح و إجراءات الرقابة الداخلية

¹ من وثائق المؤسسة.

ث. فتح وتسوية حسابات الصكوك البريدية و المؤسسات المصرفية و الإئتمانية بما في ذلك الحسابات الجارية ، والسلفيات أو حسابات الودائع بالشروط القانونية المعمول بها.

ج.التوقيع ، ومراجعة كل الملاحظات والمسودات ، الكمبيالات والشيكات و غيرها من فواتير الصرف ؛ ينفذ كل عمليات السحب بكفالة، نقدا أو غير ذلك و يسير نفقات المؤسسة .

ح.يعطي ضمانا أو الكفالة وفقا للتشريعات المعمول بها.

خ.يمكن أن يقوم بالتسوية بعد موافقة وزير البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال .

س.الموافقة على المشاريع التقنية والشروع في تنفيذها .

ش.وهو يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية، حتى في القضاء .

ص.و يضمن الإمتثال للأنظمة و اللوائح الداخلية للمؤسسة .

ض.قد يفوض سلطاته جزئيا للمدراء المركزيين.

كما أن المدير العام يقوم بتجهيز:

- الميزانيات العمومية
- بيان الدخل ،حسابات النتائج
- التقرير السنوي و تقرير خاص عن الإيرادات و النفقات ¹.

كما يقترح المدير العام على المجلس ما يلي:

- البرامج العامة لنشاطات المؤسسة .
- مشروع خطط و برامج الاستثمار .
- الميزانيات المتوقعة .
- إقتراحات إستعمال نتائج الميزانية المالية .
- مشروع النظام الأساسي للموظفين وسلم الرواتب وفقا لأحكام المادة 146 من القانون رقم 2000-03 من 5 جمادى الأولى 1421 الموافق 5 أوت 2000 المشار إليها أعلاه.
- مشاريع توسيع أنشطة المؤسسة.

¹ من وثائق المؤسسة.

الأمر التنظيمية للمؤسسة و القانون الداخلي يقترحهما المدير العام ، يوافق عليهما مجلس الإدارة ويعتمدان بأمر من وزير البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال .

الفرع الثاني: الأحكام المالية

السنة المالية للمؤسسة تفتح 1 يناير وتنتهي في 31 ديسمبر من كل عام، المحاسبة تأخذ شكل الحسابات التجارية وفقا للقوانين واللوائح المعمول بها وتتضمن ميزانية المؤسسة:

أولا: الإيرادات

أ- منتجات الخدمات التي تقدمها المؤسسة .

ب- القروض .

ج- المنح و الدعم و التحويلات على أساس :

- مكافآت قيود الخدمة الشاملة .
- الاقتطاعات من أجور الخدمة العامة المفروضة على المؤسسة من قبل الدولة.
- التحويل الأولي لرأس المال أو الأموال الإجتماعية في ظل التشريعات واللوائح المعتمدة.

ح- المنتجات المالية¹ .

خ- الهبات و التحويلات الأخرى.

ثانيا: النفقات

أ- نفقات التشغيل و الاستغلال.

ب- الإنفاق على الدراسات.

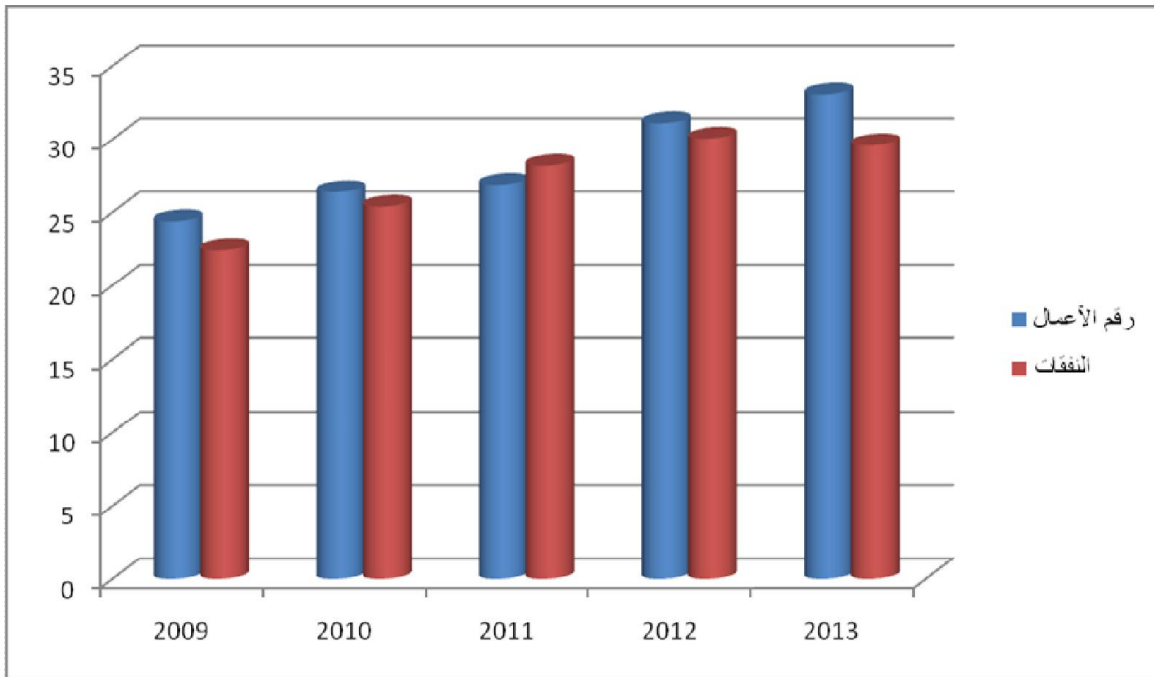
ج- نفقات الإستثمار.

¹ من وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (3-4) يوضح نمو رقم الأعمال بالنسبة للنفقات :الوحدة مليار دينار

2013	2012	2011	2010	2009	
33.1	31.1	26.9	26.4	24.4	رقم الأعمال
29.6	30.5	28.2	25.4	22.4	النفقات
3.5	0.6	1.3-	01	02	الفرق

الشكل رقم (3-5) يوضح نمو رقم الأعمال بالنسبة للنفقات :الوحدة مليار دينار



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

التعليق:

يلاحظ من الشكل في رقم أعمال مؤسسة بريد الجزائر في الفترة الممتدة ما بين 2009-2011 تذبذب بالمقارنة مع سنتي 2012-2013 وذلك راجع لعدم تطبيق قرارات مجلس الإدارة مما يؤثر على أداء وفعالية مؤسسة بريد الجزائر .

الفرع الثالث: عمل المجلس

دائما في إطار القانون 2000-03 يتداول المجلس على :

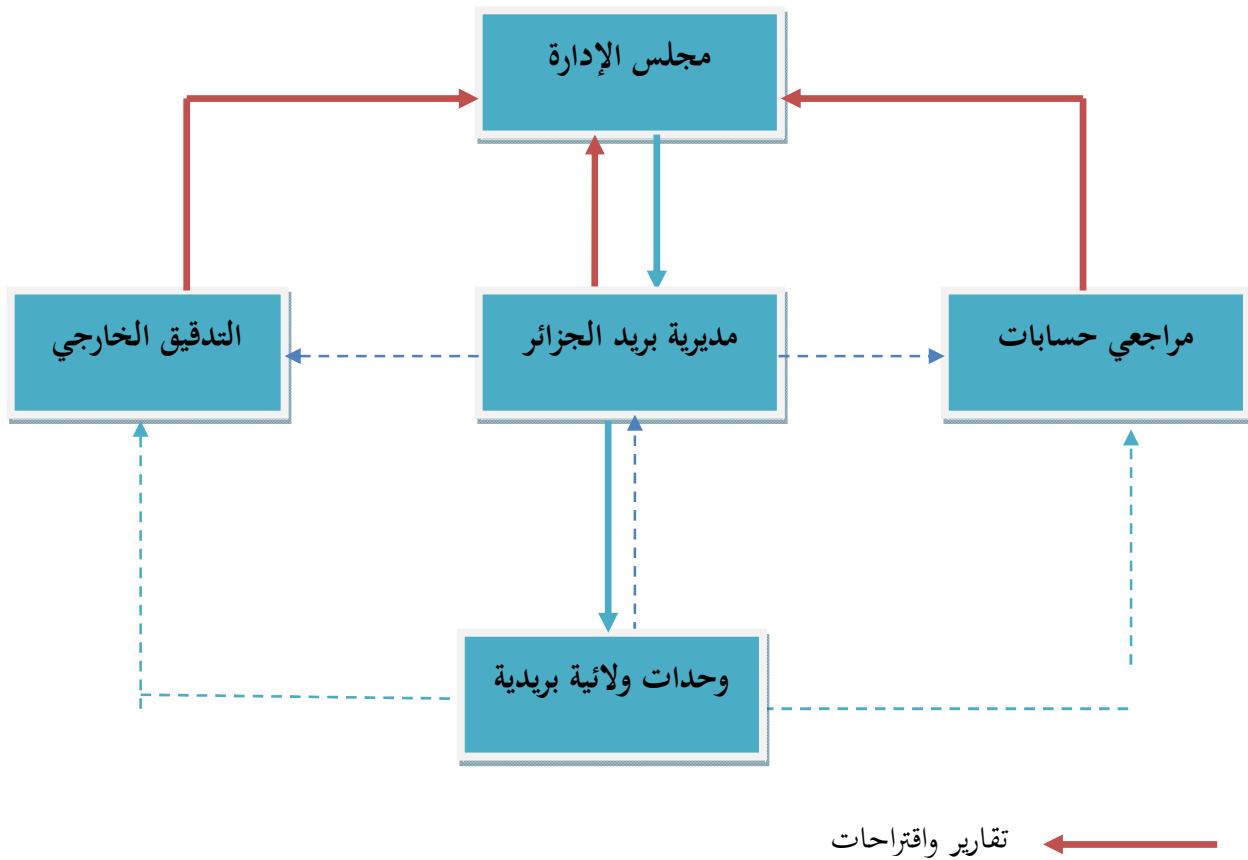
- مشروع النظام الداخلي.
- إستراتيجية وخطط عمل للخدمات البريدية و الخدمات المالية.
- الإتفاق بين المؤسسة و سلطة ضبط البريد و الإتصالات السلكية واللاسلكية ARPT لدعم الخدمة الشاملة .
- مشروع خطط التنمية على المدى القصير والمتوسط والطويل للمؤسسة.
- السياسة العامة للإدارة المفوضة ، بما في ذلك الإستعانة بمصادر خارجية وعقود التسيير.
- البرنامج السنوي لأنشطة المؤسسة و الميزانية المتعلقة بها.
- سياسة الإستثمار و التمويل.
- قبض وتسليم المشاركات، إنشاء وإلغاء الوحدات التابعة و إتفاقات الشراكة .
- القواعد العامة لتشغيل السيولة و الإستثمار الإحتياطي.
- قبول الهبات و الوصايا .
- الشروط العامة لمنح العقود والصفقات.
- سياسة تسعير الخدمات الشاملة وفقا للسقف المحدد.
- تطبيق الأسعار الخاصة بالخدمات والمنافع التي لا يغطيها نظام التفرد .
- مقترح الطوابع البريدية بموجب نظام التفرد يقدم إلى وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام والإتصال الذي يقدمه بدوره إلى المجلس الشعبي الوطني للمصادقة عليه.
- الإتفاقيات الجماعية الخاصة بموظفي المؤسسة.
- الميزانيات و حسابات النتائج و الإعتماد المقترح من الأرباح .
- تقارير مراجعي الحسابات.
- زيادة أو تخفيض رأس المال التجاري أو رأس المال الإجتماعي .
- توجيه ملاحظات و توصيات إلى المدير العام، من شأنها أن تحسن أداء المؤسسة و تعزز مهامه.

المطلب الثاني: المرور من دراسة الملفات في مجلس الإدارة إلى إتخاذ القرار

يعطي رئيس مجلس الإدارة إلى كل عضو إخطارا يفيد بجدول الأعمال، خمسة عشر (15) يوما قبل تاريخ الإجتماع ، يمكن تخفيض هذه الفترة بالنسبة للدورات الإستثنائية، ولكن لا يجب أن تقل هذه الفترة عن ثمانية (8) أيام؛ و يتداول المجلس عند حضور أغلبية بسيطة من الأعضاء على الأقل، فإذا لم يتم التوصل إلى النصاب ، يجتمع المجلس بعد ثمانية (8) أيام من التاريخ الأصلي للاجتماع ، وهذا مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين .

تؤخذ قرارات مجلس الإدارة بأغلبية الأصوات البسيطة للأعضاء الحاضرين، في حالة التعادل لدى رئيس المجلس الصوت المرجح، و القرارات التي يتخذها المجلس تخضع لموافقة وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و هذا الأخير له أجل أقصاه شهر للموافقة علي قرارات مجلس الإدارة أو عدمه أو حتى إلغائه، تدون مداولات مجلس الإدارة في محضر يوقعه رئيس مجلس الإدارة و يوافق عليها وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و تدخل في سجل خاص وترسل المحاضر في غضون خمسة عشر (15) يوما لأعضاء مجلس الإدارة¹.

الشكل رقم (3-6) يوضح إدارة ومتابعة عملية اتخاذ القرار داخل مجلس الإدارة



¹ من وثائق المؤسسة.

وثائق المطلوبة ←

قرارات ←

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

التعليق:

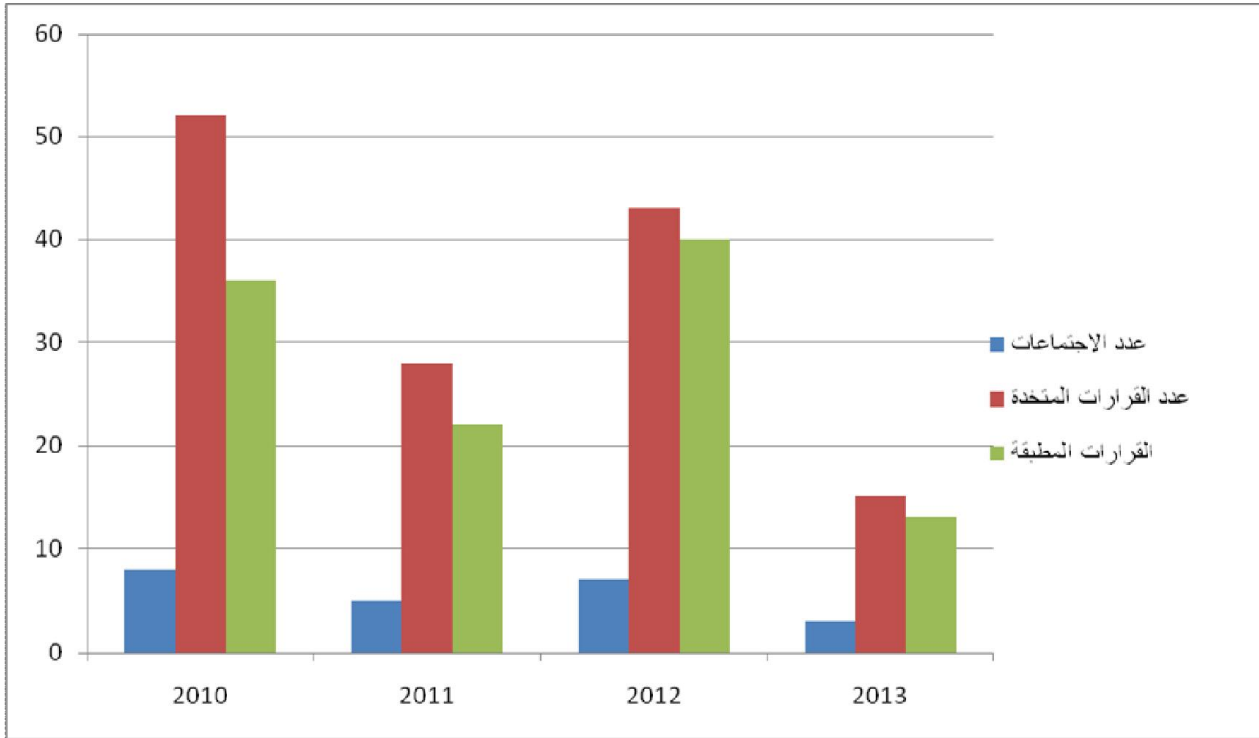
يوضح هذا الشكل إدارة وعملية اتخاذ القرار من طرف مجلس الإدارة اعتمادا على الوثائق المختلفة المستمدة من الوحدات الولائية البريدية مرورا بمراجعي الحسابات وكذا المدققين الخارجيين، وصولا إلى مديرية بريد الجزائر التي بدورها تسهر على تطبيق القرارات المتخذة من قبل المجلس على المستوى الوحدات الولائية البريدية.

الجدول رقم (3-5) يوضح عدد اجتماعات مجلس الإدارة خلال أربع 4 سنوات:

السنوات	عدد الاجتماعات	عدد القرارات المتخذة	عدد القرارات المطبقة
2010	8	52	36
2011	5	28	22
2012	7	43	40
2013	3	15	13

الشكل رقم (3-7) يوضح التباين بين القرارات المتخذة في اجتماعات المجلس ومدى

تطبيقها



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

التعليق:

في الحالة العادية يجتمع مجلس الإدارة مرتين في السنة وأكثر من مرتين في الدورات الاستثنائية، فبين سنتي 2010 و2012 شهدت مؤسسة بريد الجزائر عدة اختلالات نتيجة:

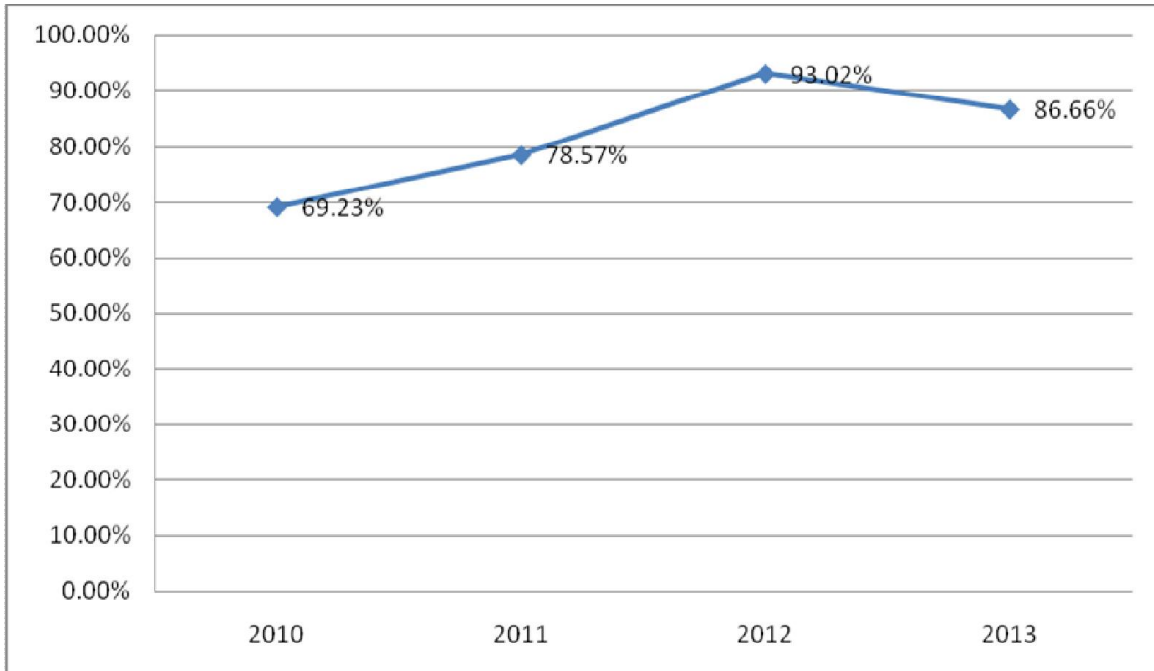
- إضرابات العمال .
- وجود اختلالات نتيجة غياب المساءلة .
- عدم تطبيق الاتفاقية الجماعية الجديدة.
- عدم تطبيق سلم الأجور الجديد.
- تغيير المدير العام من 2009 إلى 2011 6مرات .

هذا ما أدى إلى كثرة القرارات المتخذة دون تطبيق، وفي سنة 2013 يلاحظ عقد دورة استثنائية واحدة مع تقارب بين عدد القرارات المتخذة وتطبيقها، نتيجة تدخل مجلس باتخاذ جملة من قرارات كالاستعانة بمدققين خارجيين، الشفافية في التقارير المالية ورقابة و مساءلة المديرين .

الجدول رقم (3-6) يوضح تطور نسبة القرارات المطبقة

النسب المئوية للقرارات المطبقة	السنوات
% 69.23	2010
%78.57	2011
%93.02	2012
%86.66	2013

الشكل رقم (3-8) يوضح تطور نسبة القرارات المطبقة خلال الأربع سنوات الأخيرة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفرع الأول: عينة من الملفات مع قرار من مجلس الإدارة CA

أولاً: جدول الأعمال : سلط الضوء على ثلاث نقاط أساسية لإثراء المناقشة في إجتماع مجلس الإدارة و التي تتمثل في :

أ/ تقرير مراجعي الحسابات المتعلقة بالموافقة على الحسابات المالية للشركة لعام 2013.

ب/ تعديل على إجراءات منح عقود وصفقات بريد الجزائر .

ج/ مشروع إنشاء الوحدة الفرعية لنقل الأموال¹.

ثانياً: عرض قرارات المجلس في النقاط التالية:

أ/ النقطة الأولى: التصديق على القوائم المالية من قبل مراجعي الحسابات سجل بعض التحفظات من حيث:

- الجانب التنظيمي لمسك الدفاتر المحاسبية .
- النظر في عمليات الرقابة الداخلية .
- عمليات الجرد.
- التسيير المتعلق بالجانب الجبائي.

التقارير التي خرج بها مراجعي الحسابات أدت إلى الإستنتاجات التالية:

- الدعم الجزئي للحسابات المشبوهة التي تتطلب معالجة في إطار النظام المالي والمحاسبي، هذه العملية ينبغي أن تحدد الحسابات الممكن تصفية رصيدها من التي لا يمكن ترصيدها .
- إضفاء إجراء رقابي لضبط الحسابات بصفة وقائية .

¹ من وثائق المؤسسة.

- الحاجة إلى معالجة فروق المخزون (الحسابات المعلقة) .
- المخاطر المرتبطة باللامركزية في ضبط الحسابات والحاجة إلى تحسين وظيفة المحاسبة في الوحدات الولائية.
- تحسين أدوار المعنيين بالعملية المحاسبية و نظام ترجمة الأحداث المحاسبية.
- الأخذ بعين الإعتبار المخاطر العملية في تسيير السيولة.
- إتباع معالجة تسيير حسابات الزبائن (CCP، CNEP) .
- تعزيز وظيفة الجباية (الإمتثال للقوانين ، والعقوبات).

ركزت التفسيرات التي قدمها المدير العام على الجوانب التالية:

مراعاة التوصيات السابقة لمراجعي الحسابات من خلال العملية الفعلية لتسوية الحسابات في 26 ولاية والتي شارفت على الإنتهاء و الجارية في الولايات الأخرى، و كذا الأخذ بعين الإعتبار الجوانب الكامنة و النقائص المتعلقة بالجباية؛ ومراعاة حجم المعاملات الذي يجعل من الصعب تسجيل الأحداث المحاسبية.

تدخلات أعضاء مجلس الإدارة:

شدد أعضاء المجلس على ضرورة وجود شركة خارجية للتدقيق للمساعدة في معالجة الحسابات المالية لسنوات الإستغلال السابقة، بما في ذلك الفوارق المحاسبية.

حول هذه النقطة إلتزم المدير العام للمؤسسة بمواصلة العمل الذي بدأه لهذا الغرض وتقديم الميزانية العمومية أساسا بحلول نهاية السنة المالية 2014 .

مناقشة مفتوحة للنتائج التالية في نهاية العرض:

- طبيعة بعض التحفظات التي تتكرر.
- تسوية الحسابات التي شارفت على الإنتهاء في 26 ولاية و الجارية في ولايات أخرى.
- المصلحة الملحة لإعادة النظر في تسيير الجباية.
- أوصى مجلس الإدارة مدير مؤسسة بريد الجزائر بعرض تقرير دوري لسحب التحفظات.

قرار المجلس:

قرر المجلس في النقطة الأولى بالإجماع على أن يعرض جدول زمني لرفع التحفظات التالية:
1 / تحليل الحسابات.

- 2 / الأخذ في الاعتبار الفروقات المادية و المحاسبية المتعلقة بالإستثمارات والأملاك و المحفظة "طوابع جباية، طوابع بريدية، طوابع الدمغة ،طوابع الرسوم" .
- 3 /إنشاء نظام الرقابة المحاسبية.
- 4/الإنتهاء من إنشاء و تنظيم وظيفة المحاسبة في المؤسسة بالقيام بتوصيف الوظائف وتحديد الواجبات والمسؤوليات و نطاق مسؤولية كل وظيفة عمل مرفقة لهذه المهمة.
- 5 / تخلص حسابات الخزينة وتبرير الفوارق النقدية.
- 6 / إنشاء إجراءات لتسيير حسابات الزبائن (CNEP CCP) للحد من التعامل معها لأغراض إحتيالية .
- 7/ وضع الصيغة النهائية للحسابات المالية في نهاية عام 2014 .
- 8 /إلتماس الخبرة الخارجية لدى شركة تدقيق الحسابات للتأكد من صحة معالجة حسابات الشركة¹ .

التعليقات حول قرار مجلس الإدارة:

الملاحظة الأولى المطروحة لدينا في هذه النقطة هو أن قرار المجلس لم يترك أي مجال دون دراسة ، ولكن عند التركيز على نقاط القرار يمكن أن ينظر إليه (دون الحكم علي هذه القرارات) إلى ما يلي:

*** معالجة الفروق المادية والمحاسبية المتعلقة بالإستثمارات :**

إن الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ليسوا على دراية تامة بعدم الفهم للتنظيم الجديد للمؤسسة من طرف مديري الوحدات الولائية للبريد ؛ و الذي من شأنه المساعدة في التطبيق الجيد لقرارات مجلس الإدارة ، و متابعة تنفيذ التنظيم الجديد المعمول به لقرار مجلس الإدارة رقم 2011/486 المتعلق بالتنظيم المفصل لإدارة وحدة بريدية ولائية؛ أين تم إنشاء مديريات فرعية للمحاسبة و الميزانية لم تكن موجودة من قبل، وتم إعادة حل المكاتب المختلفة للتوظيف الداخلي مما زاد من مشكلة الخلافات في تعيينات رؤساء المكاتب، فالعني بمكتب الإستثمار أصبح رئيس مكتب المصالح البريدية، و مكتبه الأصلي أصبح شاغرا، و المعينين الجدد ليسوا على دراية كاملة بعمل المكتب ؛ و هذا ما يفسر الفروقات المادية والمحاسبية لعملية الجرد و التي يقوم بها عمال غير أكفاء، و من الضروري تصحيح هذه المشكلة كالقيام بالتدريب المهني للموظفين (لم يجري موظفي بريد الجزائر أية تدريبات في قطاع الخدمات البريدية، ولا المهنية منذ عدة سنوات ، حتى المعينين الجدد)، ورصد برامج إعادة تكوين المسؤولين التنفيذيين (مدراء الوحدات البريدية، المدراء الفرعيين و رؤساء المكاتب...) في المؤسسة و الذين هم بحاجة إلى المزيد من التحكم في تطبيق القرار الذي لديه علاقة مع إجراءات العمل.

¹ من وثائق المؤسسة.

* إنشاء نظام الرقابة المحاسبية.

* الإنتهاء من إنشاء تنظيم وظيفة المالية و المحاسبة داخل المؤسسة بتوصيف الوظائف وتحديد

الواجبات والمسؤوليات و نطاق مسؤولية كل وظيفة عمل مرفقة لهذه المهمة.

ونحن دائما نشير إلى تدريب المديرين الفرعيين لتجنب العمل المزدوج لعمال المركز الإقليمي للمحاسبة ؛ أما فيما يخص باقي الوظائف فالرقابة و المحاسبة المالية و المراجعين كل منهم عليه بالتكوين في مجاله بالإضافة إلى التكوين في النظام المحاسبي المالي الجديد.

* وضع الصيغة النهائية للحسابات المالية في نهاية عام 2014¹.

*إلتماس الخبرة الخارجية لدى شركة تدقيق الحسابات للتأكد من صحة معالجة حسابات الشركة

لتحقيق تسوية الحسابات ، ونحن بحاجة إلى وضع لجان على مستوى كل ولاية حيث يجب أن تتكون من:

- محققين لجمع الأدلة والوثائق من مكاتب البريد .

- موظفي مكاتب المحاسبة البريدية لمساعدة المراجعين في مهامهم .

- الإدارة الفرعية للمالية والمحاسبة ، والخدمات المالية و المصرفية الإلكترونية لتتبع عمليات الترسيد ، والمصادقة على الحسابات .

خلال شهر ديسمبر 2013 ، تقدمت لجنة تدقيق تتكون من شخصين إلى مديرية و حدة البريد للولاية ، لمراقبة أداء مختلف مصالح الإدارة (خطوة قامت بها المديرية العامة و التي ليست من فرع المراقبة الداخلية)، وكانت أول ملاحظة هي مدة التحقيق التي لم تتجاوز يوم واحد ونصف ، و الملاحظة الثانية هي الوثائق المطلوبة أعطت الإنطباع بأن اللجنة تبحث عن الإحصائيات البحتة و البسيطة ، على سبيل المثال الوثائق المطلوبة من المديرية الفرعية للمحاسبة و الميزانية:

• رقم الأعمال لسنتي 2012 و 2013 .

• إستهلاك الميزانية (الإئتمان المخصص، توازن الإستهلاك و معدل الإستهلاك) فترات 2012 و 2013 .

• دفع فواتير (التشغيل والإستثمار و الفواتير العالقة) .

• تسوية الحسابات في كل سطر (مبلغ ، ومعدل التقدم) .

• وضع التسيير المغلق (العدد العام ، العدد السنوي ونسبته) .

• شيكات بدون رصيد .

تجدد الإشارة إلى أنه يتم إرسال هذه الوثائق بشكل دوري شهريا للإدارة العليا و الإدارات ذات الصلة و كأن

¹ من وثائق المؤسسة.

عمل اللجنة ليس عن التحقق من سير الوظائف ولكن طلب الإحصاءات. في النهاية، فإن على شركة التدقيق الخارجية العمل مع المراجعين، و المراقبين الداخليين و أيضا التحقق من عملية تسوية الحسابات¹.

ب/ النقطة الثانية :

تعديل على إجراءات منح العقود الخاصة بريد الجزائر وقد وضعت ورقة قدمت إلى السلطة التقديرية للمجلس لتعديل الإجراء السابق الصادر في أبريل 2010 :

- 1- تتضمن التغييرات التي جاءت في المرسوم الرئاسي 10-236 الصادر في 7 أكتوبر 2010، بما في ذلك المرسوم رقم 12-23 في 18 جانفي 2012.
- 2- إدراج أحكام و وثائق من نصوص التطبيق (هامش الأفضلية للمنتجات المحلية).
- 3- تنسيق مكونات اللجان الداخلية والخارجية (فتح العروض، تقييم العروض و المشتريات) على أساس الهياكل المنشأة من التنظيم الجديد للمؤسسة .

توصيات أعضاء مجلس الإدارة:

- بعد مراجعة المستندات تم تقديم بعض الملاحظات و التوصيات من طرف الأعضاء و هي كالاتي:
- 1- تغيير أو حذف بعض الكلمات، كالتالي ليس لها قيمة في النص أو ليس لها علاقة مع مؤسسة بريد الجزائر .
 - 2- تحديد الأشخاص المحليين والأجانب، و الصفقات المالية بدلا من العروض المالية؛
 - 3- وضع معايير الاختيار للموردين.
 - 4- تغيير عناصر لجان فتح الأظرفة بشكل دوري وتقييم الصفقات وفقا للتنظيم الجديد للمؤسسة .

قرار مجلس:

يحتفظ المجلس بالوثيقة على نطاق واسع لتعديل الإجراءات الداخلية لمنح العقود والصفقات و أوامر الشراء من

¹ من وثائق المؤسسة.

بريد الجزائر ، وإعتماد الصيغة النهائية في المجلس القادم بعد التحقق من بعض الأحكام و إزالة التعليقات التي أثيرت.

التعليقات حول قرار المجلس:

تم مراجعة ملف منح العقود والتعاقد في عام 2010 ثم في عام 2013، للسماح بتحديث الملف مع الأنظمة المعمول بها و إنشاء التنظيم الجديد¹ .

ج/ النقطة الثالثة:

المشروع المقترح لإنشاء وحدة فرعية لنقل الأموال:

ملف إنشاء فرع لنقل الأموال و الحراسة قدم من طرف المدير العام لبريد الجزائر لمجلس الإدارة يوم 11 جوان 2013 مع توصية لتبني هذا المشروع.

توصيات أعضاء مجلس الإدارة:

المناقشات حول هذه المسألة قادت المجلس لتسليط الضوء على ما يلي:

- عدم نضوج المشروع.
- المخاطر الكامنة في تصميم المشروع (ظروف السوق، إستثمار كبير و مكلف، نقص الموارد البشرية المؤهلة)
- القيود الداخلية (الرقابة الصارمة على النشاطات، وخاصة الوقت اللازم للحصول على موافقة السلطات ..).
- التكاليف الناجمة عن هذا المشروع (بسبب الرسوم المفروضة علي هذا الإستثمار وتكاليف الموارد البشرية).
- خطر عدم بقاء الشركة بعد إنشائها وإنفصالها عن الشركة الأم.

قرار المجلس:

بعد المناقشة ، لم يتخذ المجلس قرارا ، ولكنه أوصى بتطوير و متابعة المشروع من خلال أبحاث السوق (دراسة تقنية وإقتصادية) ، و دراسة جدوى للمشروع.

التعليقات:

¹ من وثائق المؤسسة.

حول هذه النقطة : إنشاء فرع لنقل الأموال يضمن ولاء الموظفين المسؤولين عن هذا العمل والسرية وإحترام عملهم ، و تملك الشركة الموارد البشرية لشغل هذه المناصب من الموظفين الحاليين لذا ليس عليها توظيف موظفين جدد .

هذا الإجراء سوف يتيح للشركة فرصة للحد من تكاليف نقل الأموال، ويصبح لها كيان خاص و تقوم بتأمين نقل أموالها دون الحاجة إلى الذهاب إلى مقدمي الخدمات الآخرين الذين ليس لديهم إلتناء لتنظيم مؤسسة بريد الجزائر¹.

المطلب الثالث: المراقبة داخل بريد الجزائر

وفقا لقانون 03-2000 بتاريخ 5 أوت 2000، المؤسسة تخضع لضوابط وفقا للقوانين واللوائح، ويتم مراجعة الحسابات من قبل واحد أو أكثر من المراجعين المعيّنين بشكل مشترك من قبل وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام و الإتصال و وزير المالية.

يجب على المراجع إعداد تقرير سنوي عن حسابات المؤسسة و إرساله لمجلس الإدارة، المتمثل في الوزير المكلف بالبريد و وزير المالية، يتضمن الميزانيات، حسابات النتائج و قرارات تخصيص الأرباح و تقرير النشاط السنوي مع تقرير مراجعي الحسابات ترسل من قبل المدير العام للمؤسسة إلى السلطات المعنية ، بعد التشاور مع المجلس.

مما سبق ، يجب أن نخلص إلى أن عمل المرجعين يتلخص في مراجعة البيانات المالية للشركة ، ولكن ما يهمنا في سياق المراقبة الجانب الداخلي للمؤسسة و الذي يعاني قليلا من تطبيق مبدأ الحوكمة و المتمثل في التدقيق الداخلي.

نموذج ومعايير المراجعة والتحقق في بريد الجزائر

بريد الجزائر مكون من شبكة كبيرة مقسمة على مستوى كل ولاية ، وتصنف كل ولاية وفقا لعدد مكاتب بريدها:

- الولاية التي تحتوي على أكثر من 70 مكتب هي المستوى الأول .
- الولاية التي تحتوي على 30-70 مكتب هي المستوى الثاني .
- الولاية التي تحتوي على أقل من 30 مكاتب هي المستوى الثالث.

كل محقق يتابع عدد من المكاتب وعددها عشرة (10) مما يجعل التحقق كامل ودقيق كما أنه يجب تحديث

¹ من وثائق المؤسسة.

خطة العمل النقدية التي أعدت من قبل الإدارة، لأنه لم يتم تحسينها منذ فترة العمل حيث أنه لكل مكتب، مراجعة كاملة أو إثنين في السنة، أو مجموع ثلاث عمليات تحقيق للمكتب سنويا.

عمليات المراقبة الشاملة التي تجرى من طرف المحقق 30 مرة سنويا و تقسم عدد التحقيقات على عدد الأشهر الذي هو 12 فنحصل على 3 تحقيقات شهريا للمحقق و الذي يعد غير كافيا.

ولفهم الوضع أكثر نجد بعض الوحدات البريدية تأخذ بجدية أعمال التحقيق وتصنف المكاتب أنفسها وفقا لأهمية حركة الأموال الخاصة بها، من الأكثر أهمية إلى الأقل¹:

1. قباضة خارج السلسلة.
2. قباضة درجة استثنائية.
3. قباضة خارج الدرجة.
4. قباضة من الدرجة الأولى.
5. قباضة من الدرجة الثانية.
6. قباضة من الدرجة الثالثة.
7. قباضة من الدرجة الرابعة.

نعني بالقباضة صفة: مكتب البريد الذي يستقبل الأموال، مع مراعاة شروط أقصى مبلغ لا يتم تجاوزه كما لا يجب تجاهل الحد الأدنى؛ وكل فئة تختلف عن الأخرى وفقا لحجم المعاملات فيما يتعلق بمتطلبات رأس المال العامل، للتوضيح، نعطي مثال على وحدتين بريديتين:

نأخذ عينة من مكاتب بريديتين و نقوم بدراسة سلوك الإطارات المعنية بالمراقبة، و كيفية صياغة طلب الأموال و تنفيذه كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-7) يوضح دراسة سلوك الإطارات المعنية بالمراقبة:

وصف العملية	مكتب صنف 4 ولاية Y	مكتب صنف 4 ولاية X
صيغة الطلب	مبلغ المطلوب يتجاوز الحد الأقصى المسموح به 6.000.000 دج	مبلغ المطلوب يتجاوز الحد الأقصى المسموح به 6.000.000 دج
تبرير الطلب	وجود أوراق مبررة مرافقة للطلب.	عدم وجود أوراق مرافقة للطلب
تسجيل الطلب	يتم التسجيل بعد التحقق من المبلغ المطلوب	يتم تسجيل بطريقة عادية

¹ من وثائق المؤسسة.

<p>يتم إرسال الطلب إلى الإدارة المعنية بعد موافقة الإطار المسؤول.</p>	<p>الدليل على المطالبة يخضع لفحص و التحقق من مصداقية الإنفاق ترسل إلى مكتب المفتش، ويتم إرسال الطلب إلى الإدارة المعنية بعد موافقة المدير المسؤول.</p>	<p>متابعة الطلب</p>
<p>يتم تلبية الطلب</p>	<p>يتم تلبية الطلب</p>	<p>إرضاء الطلب</p>

للهولة الأولى ، يمكن أن يلاحظ وجود إختلاف في الخطوات أثناء عملية التنفيذ ، ولاية X لا تتحقق في أي حال من الأحوال من الطلب أو من الموظف المعني بتسجيله أو حتى الإطار المعني بالمصادقة عليه ، في حين أن ولاية Y تشترط تأكيد الطلب (بالوثيقة 1114-1) عندما يتجاوز هذا الأخير الحد الأقصى المسموح به ، ورئيس مؤسسة البريد (مكتب البريد) يشعر بأنه خاضع للرقابة عندما يتجاوز الحد الأقصى المسموح به ، لا يتم قبول طلبه دون هذه الوثيقة المبررة لطلبه .

ويتبع ذلك إجراء مسح و إرسالها إلى التفتيش لضمان إنفاق المكتب، دون معاقبة هذا الأخير وتلبية طلبه. ولاية Y تحترم مبدأ التحقق ، وأنه لحماية رئيس المكتب و الشركة من سوء إستعمال الأموال ، طالما تتم المراقبة عليه ، ولهذا تم تسجيل حالات أقل من الإختلاس.

ولاية X لا تحترم مبدأ المراقبة، لذلك فإنه يترك المجال مفتوحا لسوء إستخدام الأموال، لا رئيس المكتب و لا الشركة في حماية من سوء إستغلال الأموال¹.

¹ من وثائق المؤسسة.

خلاصة الفصل

تعرضنا خلال هذا الفصل إلى إبراز دور مجلس الإدارة في مؤسسة بريد الجزائر وأهميته حيث تسعى الدولة لخلق قيمة مضافة في الاقتصاد الوطني أملا في إرضاء العامة وتحسين الخدمات و ضمان حركة منتظمة للأموال من خلال الدفع و التحويل و نأمل أن تحظى مختلف القطاعات بالاهتمام كما تخصص لها اعتمادات للنهوض بها و تطويرها حسب مبادئ حوكمة الشركات .

نتائج الفصل التطبيقي:

بعد القيام بالدراسة الميدانية و تسليط الضوء على مجلس إدارة في مؤسسة بريد الجزائر توصلنا إلى النتائج التالية:

- يتم تطبيق الحوكمة و مبادئها في مجلس الإدارة و المديرية العامة و إحترامها ، بينما في الوحدات البريدية الولائية ؛ الإخفاقات تسجل على مستوى التسيير و المراقبة التي يتسبب فيها تهاون مديري الوحدات

- البريدية الولائية، وعليه يجب أن نعمل على وضع حد لهذا الوضع من خلال تعزيز نظام الرقابة ونظام التدريب وتقوية المهارات.
- عدم تطبيق لبعض من مبادئ حوكمة الشركات للقيام بالدور الرقابي علي الإدارة التنفيذية في المؤسسة وهذا ما يبدو جليا من خلال عدم تطبيق قرارات مجلس إدارة مؤسسة بريد الجزائر وهذا ما يؤثر على الأداء وفعالية المؤسسة.
- عدم تطبيق الحوكمة يظهر من خلال عدم وجود مساهمين خارجين عن الدولة باعتبار ان الدولة هي المساهم الوحيد في المؤسسة.
- بسبب تدخل الدولة في سياسات المؤسسة العمومية نجد أن الدور القيادي لمجلس الإدارة في مؤسسة بريد الجزائر و المتمثل في تحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة يخضع دائما للسياسات العامة للدولة وبالتالي فهو لا يتمتع بالإستقلالية التامة في وضع الرؤيا والرسالة و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة المبحوثة.
- بالنسبة لقرارات المجلس في المؤسسة محل الدراسة، فإننا نجد أن الإلتزام بتنفيذ القرارات يتلاشى تدريجيا بإتجاه الأسفل (أي من الإدارة العليا إلى غاية الإدارات المحلية و ذلك بسبب إنعدام اللجان المساندة لعمل مجلس الإدارة خاصة في عملية الإشراف و المتابعة علي تنفيذ القرارات) .
- لا يولي مجلس إدارة بريد الجزائر أهمية بالغة لتقارير مراجعي الحسابات و المدققين الخارجيين علي الحسابات المالية للشركة، لأن ما يعاب عليهم أنهم يتم تعيينهم من طرف الوزارة ولهم نسبة من رقم الأعمال وبالتالي ليست لهم الحرية في توثيق الحسابات .
- لا مركزية التسيير في مؤسسة بريد الجزائر تعتبر عائقا في عملية ضبط الحسابات كما قد ينجر عنها مشكل عدم تماثل المعلومات خصوصا المعلومات المرتدة من الوحدات المحلية إلى الإدارة العليا.
- يسعى مجلس إدارة مؤسسة بريد الجزائر لتحقيق أفضل مستويات الأداء من خلال التركيز علي تحسين جودة الخدمات و تحقيق المكانة الريادية في سوق الخدمات المالية و رضا الزبائن بإعتبارها المؤسسة الوحيدة و المنفردة في هذا النوع من الخدمات و الأنشطة الأخرى.
- تسعى مؤسسة بريد الجزائر للمساهمة الفعالة في الإقتصاد الوطني و التنمية المستدامة، و ذلك من خلال العمل علي زيادة الأرباح بإعتبارها مؤسسة إقتصادية بالدرجة الأولى كما تعتبر المؤسسة مستقلة ماليا نوعا ما حيث تعتمد علي أرباحها في تغطية نفقاتها.

التوصيات المقترحة لمؤسسة بريد الجزائر

-تنفيذ برنامج تدريبي يشمل جميع العمال في بريد الجزائر التنظيم الجديد، بدءا من الإجراءات البريدية الحالية والإجراءات العملية و محاسبة المواد

- إنشاء لجان في وحدات البريد التي لا تتقدم في مجال تسوية حساباتها مع طلبات دورية (شهرية) مع الأوراق المبررة و المرافقة لهذه الحسابات.
- تحديث وظيفة المدقق الرئيسي بحيث يعمل باستقلالية تامة عن وحدات البريد لضمان تحقيق أفضل الخدمات ومراقبة عمل المدير.
- فحص طلبات الأموال وتطبيق معاييرها لحماية الشركة و مديري وحدات بريد الجزائر من الإحتلاس و التعرض للسرقة
- مراجعة تصنيف مكاتب البريد لمنع عمليات السرقة .
- إضافة إلى جودة الخدمة (التحديث) من خلال تنفيذ الخدمات الجديدة ، وخاصة ذات القيمة المضافة مثل بيع الأظرف، التعبئة والتغليف في مكاتب البريد الخ....
- المزيد من الخدمات المصرفية الإلكترونية و الأمن المالي : تأمين الصكوك العادية و الصكوك الخاصة بالشبابيك.
- تحسين الإستقبال في مكاتب البريد .
- وضع كل موظف في مكانه الحقيقي على حسب المهارات .
- تعديل المرسوم رقم 04-172 من 10 يونيو 2004 المحدد للأسعار البريدية و النظر في إمكانية زيادة الأسعار و الرسوم ، لزيادة موارد الشركة ، وتحسين عائداتها وتحقيق التوازن مع تكاليف الموظفين 80 ٪ في الميزانية العمومية.
- مراجعة وضعية الخدمة العمومية.

الخاتمة العامة

منذ الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929، إلى الإنهيارات الاقتصادية لدول شرق آسيا وإفلاس عدد كبير من كبريات الشركات الأمريكية، ظلت الكتابات الاقتصادية العديدة تركز على ضرورة تحسين محيط عمل الشركات وإسترجاع الثقة في الأسواق، هذا التركيز أدى إلى بروز مفهوم حوكمة الشركات (corporate governance)، كنظام متكامل لتحقيق ذلك، وفي نفس الإطار برزت جملة من النظريات الحديثة في مجال الإقتصاد المؤسسي، حاولت تقديم رؤية جديدة لطبيعة العلاقات التي تربط الأفراد داخل المؤسسة وخارجها؛ هذه النظريات أبدت اهتماما بالغا بمجلس الإدارة، بإعتباره الأداة الرقابية الأكثر فعالية التي تضمن تقرب الأهداف والمصالح بين المديرين التنفيذيين والمساهمين، كما يعمل على ضبط وردع المديرين التنفيذيين عن إنتهاج إستراتيجيات تجذرية مضادة للفعالية ونجاعة الأداء المثالي.

من جهة أخرى فإن مجالس الإدارة تحكمها جملة من الخصائص تؤثر في طبيعة عملها، فإختيار شكل المجلس، حجمه وتركيبته له تأثير كبير في ممارستها لوظائفها، هنا نميز صيغتين لمجلس الإدارة الأولى متمثلة في الصيغة التقليدية بهيكل مزدوجة (مجلس إدارة مع تجمع وظيفتي رئاسة المجلس والمديرية العامة، بين أيدي شخص واحد)، أما الثانية ممثلة في الصيغة الحديثة بهيكل مستقلة (مجلس المديرين والمجلس الإشرافي مع إنفصال وظيفتي رئاسة المجلس والمديرية العامة).

من جهة أخرى إذا ما تحدثنا عن الشركات الجزائرية فإننا نجد أن مجالس إدارتها لاتستجيب للمقاييس العالمية، فلا يوجد فصل بين وظائف رئاسة المجلس ورئاسة المديرية العامة، لذلك سنحاول تقديم إقتراحات بضرورة تأهيل القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الاقتصادية العمومية لتستجيب للمعايير الدولية في مجال حوكمة الشركات، وبالأخص فيما يتعلق بتفعيل عمل مجالس الإدارة، وتضمين الإداريين المستقلين والمهنيين بها.

الخاتمة العامة

النتائج المستخلصة:

نستخلص من الدراسة مايلي:

- إن المحور الذي تركز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة الذي يضمن للمستثمرين في الشركة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري إستخدامها من جانب مديري لت تحقيق قيمة أفضل لهم، كما يضمن عدم ضياع أو إساءة إستخدام رأس المال، بل إن رأسمالهم يستخدم لتحسين الأداء الإقتصادي للشركة.

- حوكمة الشركات تعني ببساطة وبصفة محددة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الإستقلال لمجلس الإدارة.

- الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من إحتتمالات سرعة إستجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات .

- سمح لنا هذه الدراسة ، من الإطلاع علي نظرة القانون الجزائري لمجلس الإدارة من خلال جملة القوانين المنظمة للتجارة و عمل المؤسسات الإقتصادية العمومية، هذه النظرة في الواقع غير كافية ، فهذه القوانين تركز سيادة المدير التنفيذي الرئيسي علي المجلس الذي يفترض به مراقبته، وتؤمنه من خطر التئحية، في الحقيقة تظهر صلاحيات الجمعية العامة الممثلة أساسا في ممثلي شركات تسيير مساهمات الدولة، أكثر من صلاحيات مجلس الإدارة الذي لا يظهر سوى كغرفة للتصديق علي القرارات دون إعدادها أو رفضها، هذه القرارات معدة أساسا من قبل المديرية العامة.

الإقتراحات والتوصيات:

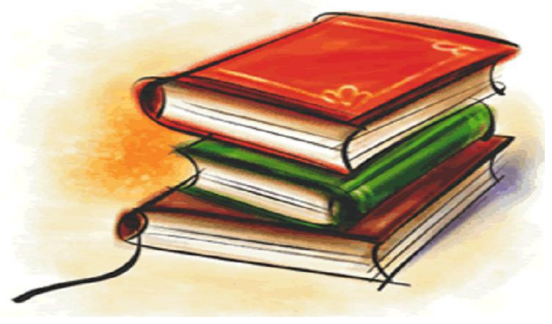
لنفذ الغبار عن مجالس إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية نقترح بعض التوصيات:

1- كخطوة أولى تقترح على المؤسسة المبحوثة الإلتزام التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة كمبدأ العدالة، المساواة ، المسؤولية الأمر الذي يشعر الموظفين بالأمان و الإلتزام إلى المؤسسة ، كما أن شعور الموظف بأن المؤسسة تعمل من أجل تحقيق رفاهيته و تلبية إحتياجاته هذا ما يحفزهم و يدفع به للعمل أكثر.

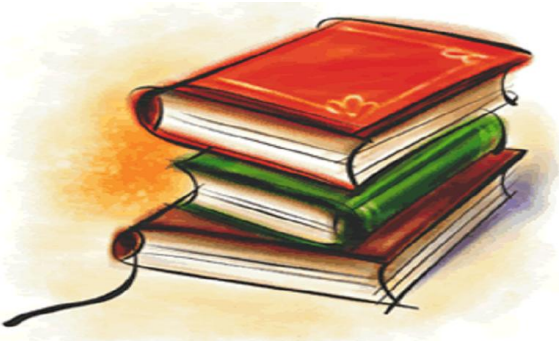
2 - تدعيم مجلس الإدارة بالأعضاء المستقلين و الأعضاء غير التنفيذيين هذا ما يجعل عملية إتخاذ القرار و الرقابة تتمتع بإستقلالية و مصداقية أكثر.

الخاتمة العامة

- 3- تدعيم مجلس الإدارة باللجان المساعدة كلجنة التخطيط الإستراتيجية ،لجنة تقويم أداء المؤسسة لمساندة المجلس على أداء مهامه على أكمل وجه .
- 4- خلق وظيفة المدقق الرئيسي على مستوى جميع الوحدات البريدية الولائية للتخلص من مركزية الرقابة الذي ينتج عنها دوما حدوث الإختلاسات و التلاعبات بالكشوفات المالية و المحاسبية .
- 5- وضع معايير موضوعية لا شكلية فقط للحكومة من طرف بريد الجزائر و على مجلس الإدارة أن يسهر على إحترامها و السهر على تطبيقها من قبل الإدارة التنفيذية و الأطراف الفاعلة الأخرى .
- 6- ينصح الباحثين تعيين أعضاء مجلس الإدارة عن طريق الإنتخاب لا عن طريق التعيين المباشر وذلك لتفادي مشكل الإختيار العكسي.
- 7- يجب على مجلس إدارة مؤسسة بريد الجزائر أن يعمل جاهدا على تعزيز روح الفريق بين أعضاء المجلس و توعية كافة الأطراف بدور و أهمية الحكومة و تفهم أهداف الشركة .



قائمة المراجع



1/-الكتب :

- 1/ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار الإشعاع الفنية طبعة 2004.
- 2/ محسن احمد الخضيرى، "حوكمة الشركات"، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الاولى 2005.
- 3/ د.زياد عبد الحليم الذبية، د.نضال محمود الرمحي، د.عمر عيد الجعيدي، " نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4/ أ.د حاكم محسن الربيعي، أ.د محمد عبد الحسين راضي، " حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة" الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2011.
- 5/ ريتشيل بلاكمان، ترجمة وجدي وهبة ،حوكمة المؤسسات، روتس 10 ، مؤسسة تيرفند للتنمية 2006.
- 6/ د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب ، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 7/ د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 8/ د. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- <http://iefpedia.com/arab/wp-content/upload/2011/07>
- 9/ د. محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 10/ د. محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية 2006.
- 11/ د. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري- دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009.

12/ د. علاء فرحان طالب ، م.م إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، الطبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، سنة 2011.

13/ د. عبد الوهاب نصر علي ، د. شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة،الدار الجامعية، الإسكندرية 2006-2007.

14/ د. توماس وهيلز ودافيد هنجر، ترجمة ل، د. محمود عبد الحميد موسى، الإدارة الإستراتيجية،مجموعة النيل مصر طبعة 2008.

15/ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ،إصدار 2009،بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

2/المذكرات والبحوث:

1/ حسين عبد الجليل ال الغزوي،"حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"،مذكرة قدمت استكمالاً لمتطلبات منح شهادة الماجستير في المحاسبة المملكة العربية السعودية،2010.

2/ أونان بومدين ،دور نظم معلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة،بمبحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان 2010-2011.

3/ بربار صفية ،بلخيري أحلام، الحوكمة ودور التدقيق والمراجعة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 2012/2013.

4/ بلحمو خديجة ، أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات،دراسة حالة شركة الاسمنت بسعيدة،مذكرة ماجستير،جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان،2011-2012.

5/ بن دادة خير الدين، الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، " ،جامعة قاصدي مرباح ،2011/2012.

6/ شرقي مهدي، "عمل ودور مجالس الإدارة حالة المؤسسات الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2005-2006.

7/ صديقي خضرة، "مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

8/ محمد علي عبد الصمد، "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، المدية، 2008-2009.

9/ فاتح غلاب، "تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2010-2011.

10/ غلاي نسيمة، "فعالية حوكمة الشركات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

11/ فكري عبد الغني محمد جودة، "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنموي ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، (دراسة حالة فلسطين)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2008.

12/ فصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، "تلمسان 2011/2012.

13/ رباب وهاب، دور المعلومات المحاسبية في تقويم الاداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة، دراسة ميدانية في عينة من الشركة الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2009.

14/ هيدوب ليلي ريمة، "المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

3/الملتقيات والمؤتمرات:

- 1/ د.دريد آل شبيب، د.عبد الرحمن الجبوري، " أهمية تطوير هيئة الرقابة على الأوراق المالية لرفع كفاءة السوق المالي "، المؤتمر العلمي الرابع- الريادة والإبداع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة- " جامعة الزيتونة، الأردن، 15-16/03/2005.
- 2/ 1. عبد الرحمن العايب، د بالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، جامعة عنابة الجزائر 19-18/11/2009.
- 3/ د.بروش زين الدين، أ.دهيمي جابر، " دور آليات الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري "، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07/05/2012.
- 4/ كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، "حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في السوق المالي والحد من وقوع الأزمات"، ملتقى دولي أول حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، عنابة 2009.
- 5/ أشرف حنا ميخائيل، "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات-تدقيق المصارف والمؤسسات المالية-تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005.
- 6/ د.عزيزة بن سمينة، أ. طيني، " حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني "، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 03-04/12/2012.
- 7/ فداوي أمينة، هوام جمعة، "حوكمة المؤسسات ومتطلبات حماية البيئة" مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011.

8/ د.بتول محمد نوري، د.علي خلف سلمان، " حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل الوكالة " الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات "، الجامعة المستنصرية، جامعة سعد دحلب، العراق، 18- 19 /05/2011.

9/ مزياني نور الدين، زرزار العياشي، " إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات "، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 18-19/11/2009.

4/القوانين والمراسيم التشريعية:

1/ المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 افريل 1993، المواد من 610 الى 641.

2/ المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 افريل 1993، المواد من 642 إلى 673.

3/ القانون التجاري الجزائري.

5/المجلات:

1/ أ.د علي حسين الدوغجي، د.أسامة عبد المنعم سيد علي، " دور قانون ساربنز أوكسلي في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي "، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 86، 2011.

2/ د. ظاهر شاهر القشي، د.حازم الخطيب، الحاكمة المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية،مجلة اربد للبحوث العلمية،المجلد العاشر العدد الأول 2006،الأردن.

3/ أ.حبار عبد الرزاق، " الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف.

www.univ_chlef.dz.

4/ إحسان بن صالح المعتاز، " أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها –أختيار شركة إنرون والدروس المستفادة "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 05-06/12/2006.

www.acc4 arab.com/acc/showread.php ?T=25208

5/ سمير كامل محمد عيسى، "العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1، المجلد 45 يناير 2008.

www.iasj.net.

6/المراجع باللغة الفرنسية:

1/ Charreaux G . et Pitou Belin J.P, **Le conseil d'administration**, Vuibert (1990).

2/ CHARPENTIER P., **Management et gestion des organisations**, Armand Colin, 5ème édition, Paris, 2007.

3/ Samuel MERCIER, **L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique** : une synthèse de littérature, université de bourgogne, XIème conférence, 2001

7/مراجع اخرى (انترنت)

1/<http://arabic.arabianbusiness.com/business/banking/2007/non/15/1121/#.UxY5VeNdVHA>

2/ http://albasrah.net/maqalat_mukhtara/sarafs_0510_2003.html

3/ http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=5370

4/ http://www.mondiploar.com/article_1765.html

5/ http://article.ktaby.com/calendar_2/2004/html/ind-2967.htm