

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص: ادارة أعمال المؤسسات

الموضوع

واقع ممارسة معايير الحوكمة في مؤسسة اقتصادية
جزائرية
دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد

تحت إشراف الأستاذة :
شيخاوي سهام

من إعداد الطلبة:
بلمختار مرزاق
عمروش تيزيري

دفعة جوان 2017
السنة الجامعية 2016-2017

كلمة شكر

الحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَعَانَنَا بِالْعِلْمِ وَزَيَّنَّا بِالْحِلْمِ وَأَكْرَمَنَا بِالتَّقْوَى وَجَمَّلَنَا بِالْعَافِيَةِ، نَحْمَدُهُ عَلَى

جَزِيلِ

نِعْمَائِهِ، وَنَشْكُرُهُ شُكْرَ الْمُعْتَرِفِ بِمِنِّهِ وَآلَائِهِ، وَنُصَلِّي وَنُسَلِّمُ عَلَى صَفْوَةِ أَنْبِيَائِهِ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ وَأَوْلِيَائِهِ.

ثم الشكر والعرفان للأستاذة الفاضلة شيخاوي سهام على حسن قبولها الإشراف على هذا العمل، وعلى ماقدمته لنا من نصائح وتوجيهات، مما كان أثره الواضح على صفحات هذا الموضوع. ونتوجه بالشكر أيضا إلى جميع أساتذة جامعة أحمد بوقرة بيومرداس خاصة أساتذة قسم علوم التجارية وعلوم التسيير على ماقدموه لنا من نصائح وارشادات طوال سنوات الدراسة، كما نتوجه بالشكر أيضا إلى اطارات مؤسسة سوكو تيد على حسن استقبالهم لنا ونشكر أيضا كل من كان له فضل علينا في إنجاز هذا العمل المتواضع فجزى الله تعالى الجميع عنا خير الجزاء. والله الحمد من قبل ومن بعد



أهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا بكل معاني الاحترام والعرفان
إلى الروح السامية وبنبوغ المحبة

إلى أعز وأغلى شيء أملكه في الوجود أمني العزيزة الغالية
إلى الذي طالما أحببت أن يراني كما يريد أرجوا من الله العزيز
الحكيم أن يكون قد وفقني في إرضائهم أبي حفظه الله
إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع العائلة كل باسمه كبيرهم وصغيرهم
إلى أعمى أصدقائي خاصة أنيلاس، محمد، فاتح

إلى أستاذتي المشرفة : شياوي سهام، وإلى جميع أستاذتي في مساري الدراسي كله.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

إلى جميع الزملاء بالجامعة يونس، فرحات، سهام، سفيان

إلى جميع الإخوة والزملاء المذكورين وغير المذكورين

أهدي عملي هذا متمنيا التوفيق والنجاح والسعادة لنا جميعا وتحية خاصة وخالصة لمن تحمل

معي عبئ هذه المذكرة زميلتي "تيزيري"

مرزاق

اهـداء

الى من اشتاقت عيناى لرؤياه ..الى روح ابي الطاهرة الذي كان بمثابة الشمعة التي تنير دربي
الى فيض الحنان ..الى من يستحق تقبيل الارجل قبل اليدين ..الى من برضاها يرضى ربي ..الى
الشمعة التي تنير دربي وفرحة
قلبي.. امي الغالية
الى كنزي الغالي اخواتي سيليا و سيلين
الى سندي في الدنيا.. الى اخي ادير
الى ابي الثاني.. جدي الغالي الذي ساندني في حياتي
الى امي الثانية .. جدي الغالية التي فرحت لأجلي و تألمت لمعاناتي
الى اخوالي و خالاتي و ابناءهم وكل عائلة بنور
الى روح جدي الطاهرة ..الى البركة التي لا تفتنى.. جدي الغالية
الى اعمامي و عماتي و ابناءهم و كل عائلة عمروش
الى خطيبي مرزاق وكل عائلته
الى اصدقائي: سيهام، لطيفة، ربيعة، محمد، فاتح، اغيلاس
الى الذي رافقتني في هذا العمل ..الى مرزاق و كل عائلته
الى هؤلاء اهدي ثمرة اعمالى

تيزيري

فهرس

المحتويات

كلمة الشكر	
الإهداء	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
ملخص الدراسة	
المقدمة العامة	ب.....
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات	
تمهيد	02.....
المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات وأساسياتها	03.....
المطلب الأول: تعريف حوكمة المؤسسات ونشأتها	03.....
المطلب الثاني: الأطر التفسيرية لحوكمة المؤسسات	07.....
المطلب الثالث: العناصر الأساسية لحوكمة المؤسسات و نماذجها	11.....
المبحث الثاني: العناصر المرتبطة بتطبيقات الحوكمة في المؤسسة	17.....
المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة	17.....
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية	20.....
المطلب الثالث: معايير الحوكمة	25.....
المبحث الثالث: إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر	27.....
المطلب الأول : ميثاق الحكم الراشد	27.....
المطلب الثاني: معوقات و تحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر	28.....
المطلب الثالث : مقترحات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر	30.....

32.....	خلاصة
	الفصل الثاني: تطبيق الحوكمة في مؤسسة سوكو تيد
35.....	تمهيد
36.....	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة سوكو تيد
36.....	المطلب الأول: تقديم مؤسسة سوكو تيد
39.....	المطلب الثاني: محددات تطبيق الحوكمة في مؤسسة سوكو تيد
41.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
41.....	المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة التطبيقية
43.....	المطلب الثاني : أداة الدراسة
43.....	المطلب الثالث: ثبات و صدق الإستبانة
44.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
44.....	المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية
47.....	المطلب الثاني: دراسة مدى ممارسة مؤسسة سوكو تيد لمعايير الحوكمة
58.....	خلاصة
60.....	الخاتمة العامة
64.....	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

و الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق

اولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة	01
19	مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية	02
24	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	03
26	معايير حوكمة المؤسسات	04
38	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكو تيد	05
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	06
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	07
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	08
48	أعمدة تكرارية توضح نتائج معيار الشفافية	09
49	أعمدة تكرارية توضح نتائج معيار المساءلة	10
52	أعمدة تكرارية توضح نتائج معيار المشاركة	11
54	أعمدة تكرارية توضح نتائج معيار المساواة	12
56	أعمدة تكرارية توضح نتائج معيار المسؤولية الاجتماعية	13

قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق

ثانيا: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	تقسيم إطارات مؤسسة سوكوتيد	01
43	اختبار ثبات و صدق الاستبيان	02
43	مقياس ليكرت للإجابة على الفقرات	03
44	توزيع أفراد عينة حسب الجنس	04
45	توزيع أفراد عينة حسب السن	05
45	توزيع أفراد عينة حسب الخبرة	06
47	نتائج الاستبيان حول معيار الشفافية	07
49	نتائج الاستبيان حول معيار المساءلة	08
51	نتائج الاستبيان حول معيار المشاركة	09
53	نتائج الاستبيان حول معيار المساواة	10
55	نتائج الاستبيان حول معيار المسؤولية الاجتماعية	11

ثالثا: قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكوتيد	01
الاستبيان	02

إن الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة ليست حديثة النشأة و لكن الإهتمام بتطبيق معايير الحوكمة هو من أضحى من التحديات الراهنة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، خاصة بعد أن اتضح من خلال التجارب و الدراسات أن المؤسسات الأكثر تميزا هي التي تقوم بالتطبيق السليم و الدقيق للحوكمة.

و لأن أغلب المشاكل التي قد تقود الى فشل المؤسسات هي غياب مجموعة من المعايير و المبادئ و الضوابط في أداء المهام، و هو ما أثبتته في الواقع تجارب العديد من كبريات المؤسسات، فقد ظهرت ضرورة تزويد المسيرين و المسؤولين عن اتخاذ القرارات بنظام للتحكم و الضبط مبني على إرساء مجموعة من المعايير و المبادئ العالمية القائمة على التحديد الواضح للحقوق و المسؤوليات و تحقيق المصالح المشتركة في كنف المساواة و نشر ثقافة الإلتزام و يقضة الضمير.

و المؤسسة الجزائرية اليوم معنية كغيرها من المؤسسات بتبني نظام الحوكمة مبني على الشفافية و المساءلة، المشاركة و المساواة، المسؤولية الإجتماعية ، و توفير مناخ تسوده علاقة الثقة و التفاهم بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى ممارسة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمعايير الحوكمة بأخذ مؤسسة سوكو تيد نموذجا للدراسة.

الكلمات الدالة: الحوكمة، معايير الحوكمة، مؤسسة سوكو تيد.

مقدمة عامة

تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خلال السنوات القليلة الماضية، و خاصة في اعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي مست عدد من دول العالم، أهمها الأزمة المالية لدول جنوب شرق اسيا عام 1997، اضافة الى الانهيارات المفاجئة لعدد من كبريات البنوك و الشركات العالمية. ابرزها الشركتين الأمريكيتين "أنرون للطاقة" و "ولدكوم للاتصالات" و غيرها، و هذا نتيجة التلاعب بمصداقية القوائم المالية و ضعف مستوى الرقابة و درجة الإفصاح و الشفافية. فقد تم استخدام طرق محاسبية مضللة لإخفاء الخسائر و التلاعب بحقوق المساهمين و باقي اصحاب المصالح. و ذلك بالتواطؤ مع شركات تدقيق عالمية مثل شركة "اندرسون" و ترتب عن ذلك ازمة ثقة عالمية في القوائم المالية للشركات. دفعت هذه الظروف لوضع معايير و مبادئ لإدارة المؤسسات و الرقابة عليها، حيث أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية سنة 2004 تقرير حول مبادئ "حوكمة المؤسسات"، حددت فيه مختلف قواعد و مبادئ اسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات الاقتصادية.

و تعد الجزائر من البلدان التي سعت الى تطبيق المبادئ و الممارسات السليمة للحوكمة، و على الرغم من الجهود المبذولة مؤخرا في هذا المجال، إلا انه يبقى هناك الكثير امامها ليتم عمله، ففي شهر جويلية 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الرشيد للمؤسسات و قد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقى جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، و خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة كأول توصية و خطوة عملية تتخذ، حيث يعتبر هذا الميثاق الذي صدر سنة 2009 كإطار و دليل ارشادي يسمح بفهم المبادئ و المعايير الأساسية للحكم الرشيد للمؤسسة الجزائرية.

و في هذا الاطار حاولنا التعرف على واقع ممارسة تلك المعايير من قبل مؤسسة اقتصادية جزائرية و تمحورت دراستنا حول السؤال الرئيسي التالي:

الى اي مدى يتم ممارسة معايير الحوكمة في مؤسسة سوكتيد الجزائرية؟
اولا: الأسئلة الفرعية:

للاجابة على إشكالية الدراسة قمنا بطرح الأسئلة الجزئية التالية:

- 1- ما هو مفهوم حوكمة المؤسسات و ما أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟
- 2- ما هو مضمون إطار الحوكمة في الجزائر؟
- 3- ما هي تصورات اطارات المؤسسة حول ممارسة معايير الحوكمة المتمثلة في الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، المسؤولية الاجتماعية؟
- 4- ما مدى تطبيق مؤسسة سوكتيد لمعايير الحوكمة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

لقد قمنا ببناء هذه الدراسة على جملة من الفرضيات أهمها:

- 1- حوكمة المؤسسات هي عبارة عن نظام للتحكم و الرقابة، يتطلب احترام مجموعة من المبادئ للحد من مخالفات الإدارة المحتملة و ضمان التناسق الفعال بين الإدارة و المساهمين.
- 2- سعت الجزائر الى تطبيق الحوكمة من خلال ميثاق الحكم الراشد.
- 3- أقرت اطارات المؤسسة بوجود ممارسات متفاوتة لمعايير الحوكمة.
- 4- تحرص مؤسسة سوكوتيد على تطبيق بعض معايير الحوكمة.

ثالثا: اهمية الدراسة:

يستمد موضوع الدراسة أهميته من مجموعة من النقاط الموثبطة بمتغيرات الدراسة:

- 1- يشكل موضوع الحوكمة الوسيلة الأنجح لتجاوز مشاكل الفساد و تبعاته على نشاط المؤسسات.
- 2- يعتبر موضوع البحث احد المواضيع الحديثة التي تسعى لتحقيق الاستقرار المالي و الاقتصادي للمؤسسات.
- 3- يساهم البحث في توضيح مدى مساهمة حوكمة الشركات في تقليل المخاطر و حماية حقوق اصحاب المصالح بالاعتماد على إطار تنظيمي واضح مبني على تحديد السلطات و المسؤوليات.

رابعا: اسباب اختيار الموضوع:

- 1- الإهتمام الشخصي بالموضوع نظرا بمجال تخصص ادارة الأعمال.
- 2- أهمية الموضوع الناجمة عن كونه احد المواضيع الراهنة و الهامة على المستوى المحلي و العالمي.
- 3- بداية الإهتمام من طرف المؤسسات الجزائرية بتنفيذ حوكمة المؤسسات.
- 4- إثراء مكتبة الكلية، فبالرغم من اهمية الموضوع الى ان القليل من الدراسات قد تناولته على مستوى جامعة بومرداس.

خامسا: منهج و أدوات الدراسة:

- 1- **منهج الدراسة:** لقد اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يرتبط بالظاهرة محل الدراسة قصد وصفها و تفسيرها للوصول الى اسبابها و العوامل التي تتحكم فيها، و قد تم توظيف هذا المنهج في الفصل الأول، حيث تطرقنا الى وصف و تفسير موضوع الحوكمة. اما في الفصل التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة لجمع البيانات و المعطيات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

- 2- **أدوات الدراسة:** اعتمدنا في جمع المعلومات و البيانات على الأدوات التالية:

- المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة قمنا بجمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث.
- المصادر الثانوية: اعتمدنا في معالجة الجانب النظري من الدراسة على مصادر البيانات الثانوية و التي تتمثل أساسا في مختلف المراجع ذات الصلة، من كتب و مجلات و ملتقيات و رسائل جامعية و أبحاث سابقة بالصيغتين الورقية و الإلكترونية.

سادسا: الدراسات السابقة:

- دراسة فريد كورتل، **حوكمة المؤسسات: منهج القادة و المدراء في تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، 2008.**
هدفت هذه الدراسة الى بحث موضوع حوكمة المؤسسات و اعتبارها كمنهج يساعد المدراء على تحقيق التنمية، و توصل الباحث الى:
✓ ان اتباع مبادئ سليمة لحوكمة المؤسسات سيؤدي الى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد.
✓ ان الحوكمة اصبحت وسيلة متفق عليها و شبه وحيدة من طرف المهتمين بموضوع الحوكمة باعتبارها الوسيلة الاكثر ضمانا للوصول الى مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- دراسة محمد جلاب، **دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة سنة 2014-2015. هدفت هذه الدراسة الى بحث موضوع حوكمة المؤسسات و ابراز الدور الفعال الذي تلعبه لجان المراجعة في المؤسسة الجزائرية، وأهم ما توصل إليه الباحث:
✓ تؤدي لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تفيل نظام حوكمة الشركات، و هذه الأنشطة منها ما يتعلق بالمراجعة الخارجية، و منها ما يتعلق بالرقابة الداخلية، المراجعة الداخلية.
✓ وجود اليات عمل معينة تقوم بها لجان المراجعة في البنوك أثناء تنفيذ مهامها.
- دراسة نعيمة يحيياوي، **حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،** تهدف هذه المداخلة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الحاكمية المؤسسية للشركات، كما تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم حوكمة الشركات من خلال مفهومها، أهدافها و مبادئها.
توصل الباحث في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها:
✓ مبدأ الإفصاح و الشفافية هو أكثر المبادئ تأثيرا على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة.
✓ إجراءات حوكمة الشركات في حماية حقوق المساهمين تساهم في تعزيز ثقتهم في القوائم المالية و هو ما يضيق الفجوة بينهم و بين المراجعين.

- دراسة عثمان عثمانية، الحوكمة و أثرها على الأداء المالي للشركات: دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية و الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص استراتيجيات مالية، جامعة تبسة لسنة 2010-2011.

حيث سعى الباحث من خلال الدراسة إلى التأكيد على الدور المتزايد لحوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة، و قد توصل إلى جملة من النتائج أهمها:
✓ إن حوكمة المؤسسات تسعى إلى القضاء على الفساد المالي و الإداري، وترقية أداء الشركة من خلال الرقابة و ضبط سلوكيات من لهم تأثير على سير الشركة.
✓ إن الشركات الأمريكية تلتزم بتطبيق مبادئ و آليات الحوكمة أكثر بكثير من الشركات الجزائرية

سابعا: اسهامات الدراسة الحالية:

تناولت جل الدراسات السابقة موضوع الحوكمة من نواحيه المختلفة، لكن ما يميز دراستنا أنها تناولت واقع ممارسة معايير الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالتركيز على المعايير: الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، المسؤولية الاجتماعية.

ثامنا: هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث و اختبار فرضياته ، وتأكيد أهميته و تحقيق أهدافه ، ارتأينا تقسيم البحث إلى فصلين سبقتهما مقدمة عامة و تلتها خاتمة عامة متبوعة بأهم نتائج و توصيات و آفاق البحث ، حيث جاءت عناوين و مضامين الفصلين كما يلي :

الفصل الأول: والذي جاء تحت عنوان الاطار النظري لحوكمة المؤسسات ، حيث تناول ثلاثة مباحث ، الأول بعنوان مفهوم حوكمة المؤسسات و اساسياتها و تناولنا فيه تعريف حوكمة المؤسسات و نشأتها، الأطر التفسيرية و العناصر الاساسية لحوكمة المؤسسات. أما المبحث الثاني فكان بعنوان العناصر المرتبطة بتطبيق الحوكمة في المؤسسة و تطرقنا فيه إلى إبراز الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و معايير حوكمة المؤسسات.

في المبحث الثالث ركزنا على إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر، وفيه تناولنا ميثاق الحكم الراشد، معوقات، تحديات واقتراحات ممارسة الحوكمة في الجزائر.

الفصل الثاني: تحت عنوان واقع الحوكمة في مؤسسة سوكونيد و الذي تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الاول لمحة عامة حول مؤسسة سوكونيد وذلك من خلال تقديم المؤسسة، و محددات تطبيق الحوكمة في مؤسسة سوكونيد، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان الاطار المنهجي للدراسة الميدانية و ذلك من خلال المنهج المتبع في الدراسة، اداة الدراسة، ثبات و صدق الاستبانة، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه تحليل نتائج الاستبيان و الذي يتضمن تحليل البيانات الشخصية و دراسة مدى ممارسة مؤسسة سوكونيد لمعايير الحوكمة.

الإطار النظري لحوكمة

المؤسسات

تمهيد:

تعتبر حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة التي تلقى اهتماما بالغا من طرف المستثمرين وزاد هذا الاهتمام نتيجة العولمة وانفتاح الأسواق وزيادة الاستثمارات الأجنبية في تلك الأسواق، وهذا نظرا لدورها الفعال في تقديم القواعد والضوابط التي تساعد على احكام الإدارة والرقابة على برامج ونشاطات المنظمة، بغية الوصول الى تحقيق مصالح كل الأطراف وحماية حقوق المساهمين، وكل الأطراف المعنية بوجود المنظمة.

لقد اثارت سلسلة الازمات المالية والانهيارات المفاجئة لعدد من المؤسسات العالمية تساؤلات حول الأسباب التي أدت الى هذه الفضائح المالية ولعل من أبرز هذه الأسباب واهمها الفساد المالي والإداري، مما استدعى إيجاد معايير لضبط صلاحيات الإدارة العليا وقواعد رقابية أكثر تشددا او حرصا على تحقيق مصالح كل الأطراف.

سنتناول في هذا الفصل الاطار النظري لحوكمة المؤسسات من خلال التطرق الى المباحث التالية:

- المبحث الاول: مفهوم حوكمة المؤسسات و اساسياتها.
- المبحث الثاني: العناصر المرتبطة بتطبيقات الحوكمة في المؤسسات.
- المبحث الثالث: إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر

المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات و أساسياته

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي على مستوى المحلي والعالمي، فقد تزايد اهتمام العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة بهذا الموضوع نتيجة لحالات الفشل والافلاس المالي لكثير من المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية وانهيار الأسواق المالية في جنوب شرق اسيا، على راسها شركتا "انرون" "ENRIN" و "وورلد كوم للاتصالات" "WORLDCOM" اللتين ارتبطت أسباب انهيارهما بالفساد الإداري والمحاسبي، وضعف اليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق الى مفهوم نشأة وأسباب ظهور الحوكمة، إضافة الى التعرض الى مختلف أهدافها، معاييرها، محدداتها مزيهاها، وكذا اهم تجارب الدول فيما يخص موضوع الحوكمة.

المطلب الأول: تعريف حوكمة المؤسسات و نشأتها

1-تعريف حوكمة المؤسسات:

على الرغم من الاستخدام الواسع لمفهوم حوكمة المؤسسات، الا انه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له، وقد اجتهدت منظمات دولية ومهنية وكذا باحثون في مجال الحوكمة لوضع تعريف لهذا المفهوم.

وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بالحوكمة:

تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) Organisation for Economic Co-operation and Development: هي مجموعة من العلاقات ما بين الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح الاخرين، كما انها تبين الآلية التي توضح من خلالها اهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها.¹

اما معهد المدققين الداخليين (ILA) The Institute of Internal Auditors فيعرف حوكمة المؤسسات على انها "العمليات والإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من

اجل توفير الاشراف على إدارة المخاطر او مراقبتها وتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة من خلال حوكمة الشركات فيه.²

بينما تعرفه مؤسسة التمويل الدولية (IFC) International Finance corporation: فتعتبر حوكمة المؤسسات على انها مجموعة هياكل العمليات اللازمة لتوجيه وضبط الشركات وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في الشركة بمن فيهم

¹ محمد اديب سعيد سعد الطعاني: أثر مخاطر الحوكمة المؤسسة على خطة التدقيق وأتعب المدقق الخارجي للشركات المساهمة الأردنية، المدرجة في بورصة عمان، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات الإدارية المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن 2009، ص: 22.

² علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسة والاداء المالي الاستراتيجي لمصارف ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011، الطبعة الأولى ، ص: 28.

المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور المؤسسة.¹

أما تقرير كادبوري (CADBURI) الصادر عن سوق لندن الأوراق المالية سنة 1992 فيعرف حوكمة المؤسسات تعريفاً بسيطاً بأنها: " نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب". وعرفت لجنة (CARDON) في تقريرها الصادر في بلجيكا سنة 1998 أنها: "مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق في مجال توجيه ورقابة للمؤسسة".

وقدم لها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) التعريف التالي: "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، من خلال التركيز على العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين والموظفين ومختلف أصحاب المصالح. وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التعامل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة".²

كما عرفها فريق العمل (GOAL 08) المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر على النحو التالي: "هي تلك العملية الإدارية والتطوعية من أجل ادخال المزيد من الثقافة والصرامة في تسييرها وادارتها ومراقبتها".³

من خلال ما عرض التعاريف السابقة، يمكن تعريف حوكمة المؤسسة على أنها نظام شامل ومتكامل يتضمن قوانين وقواعد وقرارات ومناهج وإجراءات تهدف إلى مراقبة وتقييم أداء المؤسسة بغية تحسينه باستمرار، وتحديد حقوق وواجبات مختلف أطراف المؤسسة وأصحاب المصالح المرتبطين بها، وضمان الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة بما يخدم

مصالح جميع هذه الأطراف بطريقة عادلة تساهم بصفة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وانجاح استراتيجياتها.⁴

2- نشأة مفهوم حوكمة المؤسسات:

أدى ظهور نظرية الوكالة التي جاءت لتسليط الضوء على المشاكل التي تظهر نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس الإدارة والشركات والمساهمين، إلى زيادة الاهتمام بضرورة توفير مجموعة من القوانين التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة.

ففي سنة 1976 عمل كل من Jensen and Mecklings على الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، وقد تبع ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء

¹ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص: 25.

² عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل توجه نحو حوكمة المؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال (GROUPE SAIDAL)، الأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014، ص: 104-105.

³ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر 2009، ص: 14.

⁴ عرقوب وعلي، المرجع السابق، ص: 106.

مجالس الإدارة، مما يساعد على جذب المستثمرين سواء كانوا محليين أو أجنبياً، هذا ما حث بعض الهيئات العلمية والمشرعين في العديد من دول العالم على إصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام المؤسسات بتطبيق تلك المبادئ. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته والإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات التي تنشط فيه مثلاً هيئة الأوراق المالية (SEC) Securities exchange commission.

وقد تم تأسيس هيئة "تريديوي" عام 1985 التي يتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء توضيح الوقائع في التقارير المالية، وتقديم توصيات تعمل على منع حدوث الغش والتلاعب في أعداد القوائم المالية، حيث قدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن حوكمة المؤسسات عام 1987، الذي يسعى لتوفير بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية، وتقوية مهنة التدقيق الخارجي أمام مجالس إدارة المؤسسات.

وقد تعززت فكرة مفهوم حوكمة الشركات أكثر نتيجة الجهود المبذولة البارزة في أعقاب الأزمة الآسيوية التي حدثت في أسواق تايلند وماليزيا عام 1997، وما تبعها من فضائح

مالية أدت إلى إفلاس العديد من المؤسسات والمصارف العالمية الكبرى، فقد اهتزت ثقة المستثمرين والمساهمين بمختلف المؤسسات، سواء كانت وطنية أو متعددة الجنسيات. وعليه كان البحث عن سبل ووسائل للرقابة على أعمال المؤسسات من طرف المؤسسات الدولية (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)، وذلك قصد الحفاظ على حقوق المساهمين وضمان قيام المؤسسات المالية والاقتصادية بعيداً عن الفساد المالي والإداري، وتمثلت أول محاولة دولية في إصدار مبادئ حوكمة الشركات من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، عام 1999 والتي تم تحديثها عام 2004، حيث تدور معظمها حول السبل الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال، والتي تساعد على استقرار الاقتصاد ككل.¹

3- أسباب بروز حوكمة المؤسسات:

هناك عدة أسباب واحداث أدت إلى بروز مفهوم حوكمة المؤسسات:

أولاً: الازمات، التلاعبات والفضائح المالية: و سنتناول فيه كلا من الأزمة المالية الآسيوية، فضيحة شركة أنرون للطاقة، الأزمة المالية العالمية بالإضافة إلى عدد من الانهيارات، نذكر منها:

- **الازمة المالية الآسيوية (1997):** والتي يمكن وصفها على انها ازمة ثقة ويعود سبب وقوعها إلى امرين رئيسيين، فمن جهة لوحظ ان إدارة مؤسسات الاعمال تشغل العلاقات العائلية وعلاقات الصداقة على الحكومة من اجل الحصول على مبالغ كبيرة من الديون قصيرة الاجل وفق ما يناسبها دون علم المساهمين بذلك من جهة أخرى،

¹براهمة كنز، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب ولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013-2014، ص 3-5.

وقد نتج عن هذا الوضع أزمة افراد ثقة بين إدارة المؤسسات الا عمال والحكومة وأزمة انعدام ثقة بين إدارة المؤسسات ومساهميها.

- **فضيحة شركة انرون للطاقة (2001):** كانت شركة انرون من اكبر الشركات العالمية للطاقة وبعد انهيار أسعار أسهمها سنة 2001 في السوق الأمريكي من 84 دولار الى أسعار متدنية جدا كشف ذلك عن وجود تلاعبات وغش كبيرين اين قامت إدارة الشركة بالتواطؤ مع اكبر مكاتب المحاسبة في العالم آنذاك وهو "آرثر اندرسون"، بالتلاعب بالبيانات المالية للشركة لتعكس وضعاً ممتازاً بالنسبة للمستثمرين، بينما قام مديرها ببيع أسهمهم في الشركة قبل ان يعرف باقي المساهمين والعمال الوضع

- الحقيقي لها، وأصبحت انرون نموذجاً للإحلال بقواعد الحوكمة وعدم الالتزام بالشفافية والمسؤولية.

- **الازمة المالية العالمية (2008):** اسفرت الضاربة في الأصول الوهمية عن أزمة عالمية في السيولة، الائتمان والرهن العقاري الامر الذي ترجم تراجع أسعار الاسهم في

البورصات العالمية انخفاض الائتمان من عدم القدرة على السداد، التسارع الى سحب الايداعات من البنوك، نقص السيولة المتداولة في الاقتصاد ارتفاع معدلات البطالة بسبب تصفية وحل المؤسسات وانخفاض معدلات البطالة بسبب تصفية وحل المؤسسات وانخفاض معدلات الاستهلاك والانفاق والادخار.

بالإضافة الى ما سبق ذكره نجد كذلك انهيار وافلاس كل من:

- مؤسسة وولدكوم 2002 (الولايات المتحدة الامريكية): ناشطة في مجال الاتصالات.
- مؤسسة 2003 PARMALAT (إيطاليا): ناشطة في مجال الالبان و المواد الغذائية.

- مؤسسة 2004 china aviation (سنغافورة): ناشطة في مجال الطيران.

ثانيا: القواعد، التشريعات والنظم: تتمثل فيما يلي:

- **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):** دعا مجلس (OECD) المنظمة اثناء انعقاد اجتماعها سنة 1998 لوضع مجموعة من الارشادات والمعايير المتعلقة بحوكمة المؤسسات بالتعاون مع حوكمات الدول الأعضاء وباقي المنظمات العالمية المهتمة بالشأن. وكاستجابة لهذا الطلب تم تعيين لجنة مكلفة بوضع قواعد تكون مفيدة لتحسين أساليب الحوكمة دون ان تكون صفة الالزام وقد تمت المصادقة على هذه المبادئ الخمس للحوكمة من قبل وزراء الدول الأعضاء سنة 1999، وتمت إضافة مبدا اخر سنة 2004، لتصبح ستة مبادئ تعتمد عليها معظم دول العالم.

- **تقرير لجنة (cad bury):** تم صدور التقرير سنة 1992 كتأكيد على ضرورة الحوكمة لتوطيد ثقة المستثمرين في البيانات المالية للمؤسسات وقد لاقى هذا التقرير عند إصداره العديد من الانتقادات من قبل المؤسسات بحجة انه يعيق عملها، وقد يرجع

ذلك الى قيام بورصة لندن بالزام المؤسسات المقيدة أسهمها لديها على تحديد مدى التزامها بتلك التوصيات في تقريرها السنوي بالرغم من ان هذه التوصيات لا تسلك الزامية قانونية وقد أوصى التقرير على ضرورة انتظام اجتماع مجلس الإدارة وان يوضح اعضاءه مسؤولياتهم عن اعداد التقارير المالية، افصاح المديرين عن مدى فعالية نظام الرقابة

الداخلية المطبق بالشركة وضرورة ان يحتوي مجلس الإدارة على أعضاء غير تنفيذيين¹.

المطلب الثاني: الأطر التفسيرية لحوكمة المؤسسات

إن الهدف من تطبيق الحوكمة في المؤسسة هو تنميتها انطلاقاً من احترام مصالح و أهداف المتعاملين فيها و معها و من اجل تطبيق سليم لقواعدها و مفاهيمها توجب إيجاد تحديد واضح للأطراف المسؤولة عن تطبيقها و إدراك الجانب النظري من هذا المفهوم ، إذ ترتبط نظرية الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بالنظريات التعاقدية للمنظمات و كل ذلك ضمن إطار تفسيري سنحاول من خلاله أن نسلط الضوء على هذه النظريات و أهم المقاربات المتعلقة بالحوكمة.

1- النظريات التعاقدية للمنظمات

تتقاطع نظرية حوكمة المؤسسات مع الكثير من النظريات التعاقدية للمنظمات T.C.O. ، و لعل أبرزها و أكثرها تأثيراً على آليات الحوكمة هي نظرية حقوق الملكية ، نظرية تكلفة التبادل و نظرية الوكالة².

1-1 : نظرية حقوق الملكية :

اولاً: تعريف نظرية حقوق الملكية:

لقد تشكلت هذه النظرية في سنوات الستينات علي يد كل من ALCHIAN & DEMSETZ حيث إنطلاقاً من فكرة أن كل عملية تبادل تتم بين طرفين هي عبارة عن تبادل لحقوق الملكية و المتعلقة بالأصل محل التبادل وبإسقاط هذا المفهوم على المؤسسة الاقتصادية ، يمكن تعريف هذه الأخيرة على أنها مجموعة من العقود التي تشكل هيكلًا لحقوق الملكية³.

و تمنح الملكية الحقوق التالية للمالك:

-حق استعمال الأصل.

-حق الاستفادة من عوائده.

-حق التخلي عنه بصفة نهائية لشخص آخر

على هذا الأساس يمكن تعريف حق الملكية بأنه :

¹ احمد زكريا صيام، دور الحاكمية في الحد من تداعيات الازمة المالية على بورصة عمان، مجلة علوم الانسانية، جامعة البقاء التطبيقية، الأردن، العدد 42، 2009، ص: 6.
محمد جلاب، مرجع سابق، ص: 12.

"حق مقرر لفرد معين قابل للتحويل بالمبادلة مقابل حقوق مماثلة للآخرين "أو أنه" الحق و السلطة في استهلاك، الحصول على إيراد أو التنازل عن السلع أو (الأصول) التابعة لهذا الحق .

ثانيا: مضمون النظرية

تأخذ نظرية حقوق الملكية أهميتها من خلال إعادة تخصيص حقوق الملكية بما يخدم مصلحة المؤسسة ويضمن فعالية الأداء.

فبعدما اعتبرت المؤسسة في الفكر الكلاسيكي كوحدة غير قابلة للتقسيم وان الهدف الواحد والأوحد لها هو تعظيم ثروة المساهمين ، برهن الكلاسيكيون الجدد بان المؤسسة على العكس من ذلك من خلال كونها تجمع للعقود يربط كل من له علاقة بهذه المؤسسة والذين يهدفون إلى تحقيق منافع ليست دائما متعلقة بمصلحة المساهمين.

يشكل الخطر المعنوي في المؤسسة الناتج عن تخاذل أحد الأطراف و اعتماده على غيره في أداء مهامه السبب الرئيسي لضرورة وجود مراقب لمثل هذه السلوكيات و يقترح ALCHIAN & DEMSETZ أن يتم تحفيز هذا المراقب بإعطائه أجرا زائدا علاوة من اجل منع تواطؤه مع الأطراف المتعاسة، مع منحه سلطة على جزء من ممتلكات المؤسسة (أسهم) يصبح هذا المراقب (المسير) لديه سلطة التوظيف ، الفصل ... و هكذا تحسن نظرية حقوق الملكية من أداء المؤسسة .

ثالثا: علاقة نظرية حقوق الملكية بحوكمة المؤسسات

من خلال مبدأ إعادة تخصيص حقوق الملكية ، تطورت عملية تسيير المؤسسة لتصبح من خلال مسير يملك حصة في رأس المال (أجر + حصة من الربح) و هذا ما سمح للأخير بان يتخذ قرارات ليست بالضرورة الأفضل من وجهة نظر المساهمين الملاك وهو ما يحمل الملاك تكلفتين : تتمثل الأولى في معرفة درجة الاختلاف بين القرارات المتخذة من طرف المسير و القرارات المتخذة من قبلهم، والثانية في تكلفة تحفيز للمسير من أجل اتخاذه للقرار الأفضل من وجهة نظر الملاك و توفر آليات الحوكمة سواء الداخلية (مجلس الإدارة ، التدقيق الداخلي) أو الخارجية (رقابة السوق المالي ، سوق المسيرين ...) سبل رقابة جيدة و فعالة لتقويم سلوك المسير و قراراته بما يخدم مصالح الملاك و بقية الأطراف الآخذة.

2-1 : نظرية تكلفة التبادل

اولا: تعريف نظرية تكلفة التبادل

تندرج نظرية تكلفة التبادل ضمن إطار نظرية المؤسسات ، و تهدف لتفسير وجود المؤسسات الاقتصادية اعتمادا على وجود تكاليف التبادل ، حيث أن كل مبادلة اقتصادية تنجر عنها تكاليف كشرط لتحقيقها (مثل التكاليف المرتبطة بالبحث عن المعلومة) . و تنص النظرية على أن الأعوان الاقتصاديين لا يتصرفون إلا وفق عقلانية محدودة و في ظل الإنتهازية . و قد ظهر مفهوم تكلفة التبادل لأول مرة سنة 1937 في مقال "طبيعة المنشأة

Cause ، ليصبح مفهوما أكثر عمقا و غنى من خلال أعمال williamson (1975- Cause ، الذي يعتبر مؤسس هذا التيار النظري . (1991-1985)

و المقصود بالمبادلة كل اتفاق بين طرفين أو أكثر يحدد تعاقديا تاريخ و مكان تبادل منفعة أو سلعة معينة.

أما تكلفة المبادلة فتتضمن الثمن المتفق عليه تعاقديا بين الطرفين و المصاريف التي تتبع العقد والتي تم تحملها أثناء التفاوض دون الأخذ بالحسبان التكاليف المتعلقة بالإنتاج (مثل تكاليف التوزيع)
ثانيا: العوامل المؤثرة على تكلفة التبادل:

يمكن تصنيف هذه العوامل المؤثرة على تكلفة التبادل ضمن ثلاث مجموعات رئيسية

المرتبطة بالسلوك البشري ، المرتبطة بالمبادلة و المرتبطة بمحتوى المبادلة.

- أ- العوامل المرتبطة بالسلوك البشري: يمكن التمييز بين مفهومين للسلوك البشري لهما الأثر على تكلفة التبادل و هما:
 - العقلانية المحدودة: كان simon أول من تحدث عن مفهوم العقلانية المحدودة و الذي يشير لعدم مقدرة أطراف المبادلة على معرفة ما يحدث بمرور الوقت و لا الاطلاع بجميع المعلومات المتعلقة بالمبادلة و محدودية فهم وتوقعهم لردود أفعال كل طرف أ و ما سيقوم به مستقبلا.
 - الانتهازية: قام بتقديم هذا المفهوم كل من Alchain & Demsetz سنة 1972 و طوره Williamson سنة 1975 ومفاده أن الأعوان الاقتصاديين يمارسون سلوكات انتهازية في سبيل تحقيق مصالحهم الشخصية حيث يستعملون الحيل و المراوغات و أساليب الغش المتنوعة (مثل حجب المعلومات و الغش بما يتعلق بنوعية السلعة) ، و يمكن أن تظهر مثل هذه التصرفات قبل تحرير العقد بإخفاء مجموعة من المعلومات و هو ما يحمل الطرف الآخر تكاليف الاختيار المعاكس ، و إما أن يظهر السلوك الانتهازي أثناء مرحلة تنفيذ العقد مثل تخاذل أحد الطرفين في الإلتزام بواجباته و عدم بذل الجهد لإتمام المبادلة و هذا ما يعرف بالخطر المعنوي.
- ب- العوامل المرتبطة بمحتوى المبادلة: هناك عاملين هما:

- اللايقين من المحيط الخارجي:

حيث يكون الأعوان الاقتصاديون غير متيقنين من المحيط الذي يتميز بالتغير المستمر و التعقيد و ذلك بسبب

عدم تماثل المعلومات بين الأطراف و هو ما يؤدي إلى تصاعد المخاطر المرتبطة بمحتوى المبادلة.

- عدد الفاعلين:

يؤثر عدد الفاعلين في السوق المهتمين بالسلعة (أو الأصل) محل المبادلة على التكلفة ، و خاصة إذا كانت السلعة تتميز بخصوصية عالية مع قلة عدد المومنين.

ت- العوامل المرتبطة بالمبادلة:

هناك ثلاث عوامل ترتبط مباشرة بالمبادلة و تؤثر على تكاليفها وهي:

- خصوصية السلعة (الأصل):

تكون السلعة (أو الأصل) ذات خصوصية إذا كانت على سبيل المثال: متركزة جغرافياً حيث أن تكاليف نقلها عالية، جدا أو إذا كان استعمالها غير قابل للاستبدال بسلعة أخرى.

- اللأيقين الداخلي:

هو صعوبة التوقع بسلوكيات مستقبلية للأطراف الفاعلة في المبادلة¹.

3-1: نظرية الوكالة:

أولاً: تعريف نظرية الوكالة: الوكالة هي عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات نيابة عنه و تفويضه في اتخاذ بعض القرارات، و على هذا الأساس تعرف نظرية وكالة المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية.

ثانياً: تطور نظرية الوكالة: ظهرت في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن العشرين إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود للاقتصادي adam smith عند مناقشته لمشكل الفصل بين الملكية و الرقابة في كتابه ثروة الأمم.

بعد ذلك جاءت دراسة كل من perlad and means لتشير إلى أن المؤسسات في طريقها إلى أن تصبح كبيرة جداً لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرقابة نظراً لكون المساهمين لا يستطيعون اتخاذ و إنجاز القرارات اليومية جماعياً، سنة 1976 قدم كل من jensen and meckling تعريفاً لنظرية الوكالة كما تطرقا للمشاكل التي تنجر عن هذا الفصل.

ثالثاً: مضمون نظرية الوكالة: في بدايتها الأولى جاءت نظرية الوكالة كحل لمشكل اتساع المؤسسات و تشتت الملكية فيها و كان الهدف المرجو هو اسناد مهمة التسيير لطرف ذا خبرة و الإلمام بالشؤون التسييرية لتعظيم أداء المؤسسة، و هذا ما يمكن تسميته بالشق المثالي للنظرية أما الشق الواقعي لها فتجسد ب بروز المشاكل بين الملاك المسيرين و ظهور سلوكيات شاذة على مستوى المؤسسات كتجذر المسيرين و الذي مرده أساساً لتضارب المصالح بينهما.

أ- الشق المثالي لنظرية الوكالة: ضمن هذا المنظور يولي أصحاب المصالح (الملاك، المسيرين، المستخدمون، الموردون و الزبائن) أهمية كبيرة تنصب في توحيد أهدافهم دون انتهاك حقوق أي طرف منهم بغرض ارضاء المالك و المسير و المستخدم في أن واحد و التركيز على هدفهم المشترك و هو بقاء و استمرارية المؤسسة من أجل استمرار مصالحهم.

ب- الشق الواقعي لنظرية الوكالة: يثبت الواقع أن أهداف أصحاب المصالح ليست متطابقة في أغلب الأحيان فعلى سبيل المثال يوجد تعارض بين أهداف المساهمين و المسيرين، ففي حين يهدف المسير إلى الحفاظ على منصبه داخل المؤسسة بتبنيه لنظرة بعيدة المدى و باختيار استراتيجيات عقلانية تتضمن أقل خطر ممكن و عائد يمتد أثره

¹ فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و لجنة بازل للرقابة المصرفية "دراسة حالة بنك فلسطين"، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص: 41.

على مدى زمني طويل، فإن المساهم صاحب النظرة قصيرة المدى يهدف الى تعظيم عوائده الى اقصى حد مهما مهما كانت نسبة الخطر.
رابعاً: علاقة نظرية الوكالة بحوكمة المؤسسات: ارتبطت الحوكمة بمفهوم فصل الملكية عن التسيير فبسبب كبر حجم المؤسسات و تعدد عملياتها اصبحت هناك الكثير من العلاقات المتعددة في المؤسسة مثل علاقة الوكالة: (الملاك/الادارة)، (الملاك/ الدائنين)، (الملاك/ المراجع الداخلي)..... و لأن لكل طرف مصلحة فإنهم يسعون الى تعظيم منافعهم و تحقيق مصالحهم و لو على حساب الاطراف الاخرى، ومن هنا تسعى حوكمة المؤسسات الى ضمان الانضباط السلوكي و التوازن في تحقيق مصالح جميع الاطراف و ضمان الرقابة الفعالة و ادارة المخاطر¹.

المطلب الثالث: العناصر الاساسية لحوكمة المؤسسات و نماذجها

تعتبر حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لضمان حسن سير المؤسسات، و تأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات و التعهدات، و لضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم. و فيما يلي مجموعة من الاهداف التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها من خلال تطبيقها لمبادئ حوكمة المؤسسات، و سنتناول كذلك محددات، اهمية حوكمة المؤسسات.

اولاً: العناصر الاساسية لحوكمة المؤسسات

1- أهداف حوكمة المؤسسات:

تساعد الحوكمة الجيدة للمنظمات في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية وجذب الاستثمارات وتحسين الاقتصاد بشكل عام وذلك من خلال:

- الحد من مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناسق الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين (سواء كانوا اقلية او اغلبية وتعظيم عائدهم).

- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للمؤسسات من خلال تعميق ثقافة التمسك والالتزام بالقوانين والمبادئ والضوابط الرقابية والمعايير المتفق عليها، وكذا تحسين صورة المؤسسة وتحسين عملية صنع القرار فيها.²

- تجسيد العدالة وتحقيق الثقافية والمعاملة المنصفة لكل الأطراف الاخذة بالمؤسسة.

- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله اهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعتها.³

- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية، وزيادة معدل النمو الاقتصادي وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للمؤسسة.

¹ حسين عبد الجليل ال غزوي، حوكمة الشركات و اثرها على الافصاح في المعلومات المحاسبية(دراسة اختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم المحاسبة تخصص التحليل المالي، الاكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص:26.

² براهيمة كنزة، المرجع السابق، ص: 12.

³ نجوى بن عويده، المرجع السابق، ص: 12.

- تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني.
- تحسين أداء المنظمة وضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء تنافسي في نطاق بيئتها الاقتصادية ومن ثم الارتفاع بالعائد على رأس المال المملوك، وتحقيق نسبة عالية من القيمة المضافة¹.

2- محددات حوكمة المؤسسات:

إضافة إلى الجهود المبذولة من طرف العديد من المنظمات الدولية في الاهتمام بكل جوانب حوكمة المؤسسات، هناك عدد من المحددات التي تمكن المؤسسات من التطبيق السليم للحكومة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار، وتشمل في مجموعتين أساسيتين:

2-1- المحددات الخارجية:

- تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على:
 - قوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل القوانين سوق رأس المال والمؤسسات، القوانين المتعلقة بالإفلاس وكذا القوانين التي تنظم المنافسة وضع الممارسات الاحتكارية.
 - كفاية القطاع المالي (المصارف وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل الذي يشجع الشركات على التوسع وتحسين أساليب التسعي.
 - كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال) في تنفيذ الرقابة على الشركات.
 - تعود أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، من خلال تقليل التعارض بين مصالح مختلف الأطراف في المؤسسة².

2-2- المحددات الداخلية:

تشمل المحددات الداخلية مختلف القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات والواجبات

بشكل مناسب داخل المؤسسة بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات، مثل مجلس الإدارة المديرين التنفيذيين و المساهمين. وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح تلك الأطراف الثلاثة.

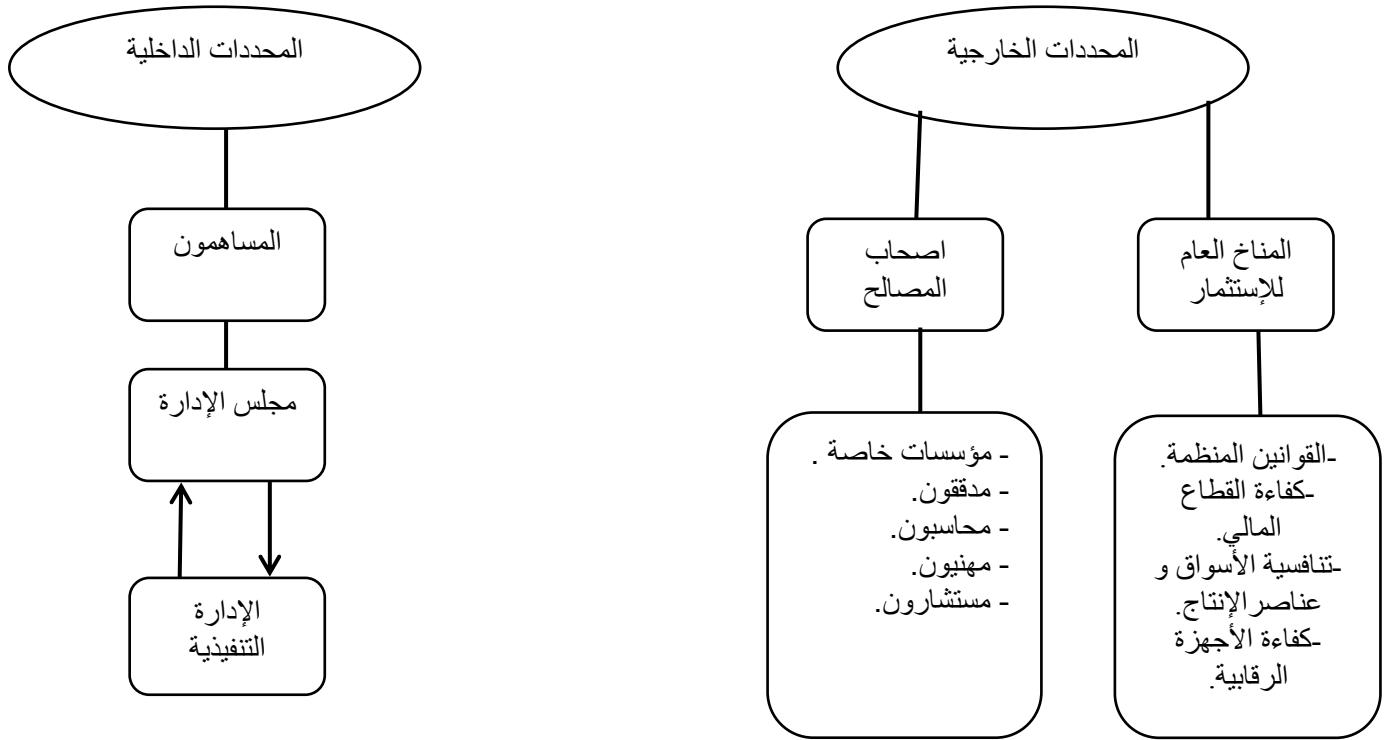
تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات، سواء كانت داخلية أو خارجية فهي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بالنظام السياسي والاقتصادي للدولة، ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد. وعليه فحوكمة المؤسسات ليست سوى جزء من محيط

¹ شخاوي سهام، التفكير في اشكالية الحوكمة و القيم التنظيمية في المنظومة الجامعية، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه: علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016، ص: 53.

² براهيمة كتر، مرجع سابق، ص: 15.

اقتصادي ضخم تعمل في نطاقه المؤسسات, كما أن إطار حوكمة المؤسسات يعتمد أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية المؤسسية بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال و مدى ادراك المؤسسات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها و نجاحها على المدى الطويل¹. و الشكل الموالي يوضح محددات حوكمة المؤسسات:

الشكل رقم (1): المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات.



المصدر: علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص 47.

ثالثا: أهمية حوكمة المؤسسات:

ازدادت أهمية حوكمة المؤسسات في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة والتي مست العديد من المؤسسات العالمية، خاصة ما حدث بعدد من دول جنوب شرق اسيا و امريكا اللاتينية، نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك المؤسسات بنسب مبالغ فيها، والسعي لتحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني و الأخلاقي مما تسبب في حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لمؤسسات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي و الإداري(دراسة مقارنة), الطبعة الثانية, الدار الجامعية، الإسكندرية, 2009, ص: 24.

وأصحاب رؤوس الاموال¹، هذا ما جذب الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات وتأكيد اهميته التي برزت آثاره بوضوح من خلال ما يلي:

- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات و عدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- تحقق ضمان النزاهة و الحدة و الاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات، بدءا بمجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، حتى أدنى العاملين فيها.
- تفادي وجود اية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد و منع استمراره.
- محاربة التلاعبات و عدم السماح باستمرارها.
- تقلل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوثها.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة و الرقابة الداخلية، و تحقيق فاعلية الإنفاق

و ربطه بالإنتاج.

- تحقيق أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، و التأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية، و عدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة، أو من المديرين التنفيذيين.

علاوة على ذلك، فإن التطبيق الفعال لحوكمة المؤسسات له أثر إيجابي في قرارات المستثمرين بالشراء و الاستثمار في أسهم المؤسسة، حيث أظهرت دراسة لـ "ماكفوي و ميلستون" اجريت عام 1999 بان المستثمرين قد يدفعون علاوة إضافة على سعر السهم للمؤسسة التي لها مجلس إدارة فعال، إذ أن المستثمر عندما يقوم باختيار الأسهم التي يستثمر فيها يدرك أن جودة مجلس إدارة المؤسسة تكون أكثر أهمية من البيانات المالية المعروضة.

كما أن التطبيق الفعال لحوكمة المؤسسات يمكن اعتباره أصل من أصول المؤسسة و يشجع المستثمرين على تداول أسهمها، فقد أظهرت دراسة لـ "ماكزوي" عام 2002، وفق آراء المستثمرين أن المؤسسة المستثمرة يمكنها أن تدفع علاوات مرتفعة جدا للمؤسسات ذات الحوكمة الجيدة و الفعالة².

ثانيا: نماذج حوكمة المؤسسات:

يعرف نموذج الحوكمة على انه طريقة تهيكّل الإدارة و تحديد مهامها و تقسيم المسؤوليات و الوظائف التي تعبر عن ماهية الحوكمة و كذا لكل العمليات و الممارسات التي تشير الى كيفية تطبيقها و نظرا للفروق في البيئة الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية و حتى السياسية بين الدول فإنه لا يوجد نموذج موحد للحوكمة كما أن نماذج الحوكمة تختلف داخل الدولة الواحدة من قطاع الى اخر و حسب الشكل القانوني للمؤسسة.

هناك من يرى بانه على الصعيد العالمي يمكن التمييز بين اربعة نماذج للحوكمة و هي:

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص: 33.

² محمد جلاب، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2014 2015، ص: 11.

- نموذج حوكمة المؤسسات في دول الانجلوساكسون و تشمل الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، كندا و استراليا.
- نموذج حوكمة المؤسسات في الدول ذات الأصول الجرمانية و تشمل المانيا و هولندا و سويسرا و السويد والنمسا والدنمارك و النرويج و فلندا.
- نموذج حوكمة المؤسسات في الدول اللاتينية و تشمل فرنسا و ايطاليا و إسبانيا و بلجيكا.
- نموذج حوكمة المؤسسات في اليابان.

و فيما يلي سنتطرق إلى كل من هذه النماذج:

1- النموذج الأنجلوساكسوني:

وفقا لهذا النموذج فإن مجلس الإدارة ينتخب من قبل الملاك المساهمين و توكل اليه مهمة الاشراف على نشاط المؤسسة أي انه يتيح للمساهمين رقابة المؤسسة فالمجلس لديه ثلاث وظائف أساسية هي:

- تمثيل الملاك المساهمين.
 - توجيه الإدارة.
 - الإشراف و المراقبة.
- و يتميز هذا النموذج بما يلي:
- التشتت الكبير لرأس المال بين صغار حملة الأسهم مما يسمح للمديرين بالسيطرة
 - معاقبة المدراء في حالة انحرافهم عن تعظيم ثروة الملاك.
 - الدور العقابي للأسواق (سوق الاندماج العدواني ، سوق العمل الاداري و سوق الاوراق المالية).
 - الحماية القانونية للمستثمرين تكون من خلال تطبيق القانون العام.
 - طريقة مكافئة الإدارة مرتبطة بأدائها و هو ما يقرب من المصالح المختلفة في المؤسسة.
- و يعاني هذا النموذج من ثلاثة مشاكل:

أ-ارتفاع درجة المخاطرة: و ذلك بسبب تنافسية سوق العمل الاداري حيث يؤدي شعور المسيرين بالتهديد من منافسيهم الى سعيهم للحصول على اكبر قدر ممكن من القروض طر عالية.

ب-مراقبة الاسواق: إذ تفرض الجهات الحكومية رقابتها على الاسواق من اجل تنظيمها عن طريق اللوائح و القوانين و التشريعات.

ت-صرامة القوانين: فكل من يتجاوزها يعاقب.

و الملاحظ أن هذا النموذج يرتكز على البنوك و الاسواق فهو بذلك نموذج خارجي.

2- النموذج الألماني:

أهم ما يميز هذا النموذج أن مجلس الإدارة يتم انتخابه من قبل المساهمين الملاك بنسبة 50% أما النسبة المتبقية فتعين من طرف اتحادات العمال كما يتميز النموذج بما يلي:

- المساهمة العمالية في ممارسة الحوكمة و تحمل مسؤولية تنفيذ سياستها.
- مشاركة مدير العلاقات العمالية في المجلس الإداري التنفيذي كعضو عامل.
- امكانية تملك البنوك لرأس المال في المؤسسات.

و من بين المشاكل التي يعاني منها هذا النموذج:

أ- ضعف الدور الرقابي للأسواق خاصة سوق الاندماج العدواني و سوق الاوراق المالية.

ب- عدم استقلالية مجلس الإدارة .

ت- القانون المطبق لحماية المستثمرين هو القانون المدني و هو اضعف من القانون العام.

3- النموذج الياباني:

حيث تلعب المؤسسات المالية في هذا النموذج دور اساسيا في تعيين مجلس الإدارة بالمشاركة مع المساهمين و كذلك الامر بالنسبة للرئيس و تمارس الإدارة التنفيذية الوظائف الإدارية من خلال مجلس الإدارة و يتدخل البنك الممول حتى بتزويد الإدارة بالمدرء و يسيطر ايضا على الوظائف الإدارية.

4- النموذج الفرنسي: يعرف كذلك بالنموذج اللاتيني، و هو نموذج مختلط (هجين) بين النموذج الانجلوساكسوني (الخارجي) و الياباني الألماني(الداخلي)¹.

¹ نجوى بن عويدة، دور الحوكمة في تعزيز اداء المؤسسة المستدامة، دراسة حالة مجمع صيدال، مصنع قسنطينة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012- 1013، ص: 20، 21.

المبحث الثاني: العناصر المرتبطة بتطبيقات الحوكمة في المؤسسة

تعد شركة أنرون نموذجاً صارخاً للإخلال بقواعد الحوكمة، نتيجة لعدم الالتزام بالشفافية تجاه المستثمرين في اتخاذ القرارات، فضلاً عن عدم تحمل المسؤولية من قبل المديرين و استغلالهم لنفوذهم و مناصبهم لتحقيق منافع شخصية، وذلك من خلال التلاعب في التقارير المالية ، و إهدار حقوق المساهمين .
و تعتبر مبادئ حوكمة المؤسسات بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية، أعضاء مجلس الإدارة، و الإدارة التنفيذية للمؤسسة وكذلك أصحاب المصالح .
سنحاول في هذا المبحث إبراز مبادئ حوكمة المؤسسات التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، معايير تطبيق الحوكمة و كذلك الأطراف المعنية بتطبيقها.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة

يتأثر نظام حوكمة المؤسسات بالعلاقات التي تكون بين مختلف الأطراف، فالمساهمون هم المالكون الفعليون للمؤسسة و لهم حقوق و تترتب عليهم واجبات، و يقوم المساهمون بتوكيل مجلس الإدارة لمراقبة أداء الإدارة التنفيذية، الذي يقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية أيضاً لإدارة شؤون المؤسسة بالنيابة عنهم، كما يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة و ذلك من أجل الرقابة على الإدارة التنفيذية، و يوجد أطراف آخرون لهم علاقة بالمؤسسة ، و هم بالتالي معنيون بتطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة ضماناً لحقوقهم من جهة و لتخفيض مستوى النيقن المتعلق باستثماراتهم بالشركة من جهة أخرى، و في المحصلة فإن جميع هذه الأطراف لها مصلحة في نجاح المؤسسة واستمرارها.

تتوفر أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدّد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد .وتتمثل هذه الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات أساساً فيما يلي¹:

1-المساهمين: وهم الأطراف الذين يساهمون في رأس المال للشركة، من خلال شرائهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وزيادة قيمة الشركة على المدى الطويل، و لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. و فيما يتعلق بالحوكمة فإن إهتمام المساهمين و تحقيق أهدافهم يكون من خلال الإسهام في إختيار مجلس الإدارة بصفة جيدة و حسن اختيار الإدارة العليا من أجل إدارة شؤون

¹ نجوى بن عويدة، مرجع سابق،ص:30.

المؤسسة ضمن القوانين و السياسات المطلوبة ، كما أن تعزيز الحوكمة يطمئن صغار المساهمين و يشجع الأطراف الأخرى على الإستثمار في المؤسسة ، و ليست القوانين وحدها كافية لطمأنة المستثمرين في المؤسسة.

2-مجلس الإدارة: يمثل مجلس الإدارة المصالح الأساسية للمساهمين وباقي أصحاب المصالح، كما يقوم باختيار المدراء التنفيذيين و تقديم التوجيهات العامة لهم بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة و كيفية الحفاظ على حقوق المساهمة.

و يجب أن يتميز مجلس الإدارة بقدرته على تحقيق:

-**الإشراف المستقل:** اي استقلالية وبقظة المجلس، و ينتج عن ذلك التزامه بمصلحة المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة المؤسسة على زيادة صافي الربح.

-**قدرة مجلس الإدارة على التنافس:** وتتبع قدرة المجلس على المنافسة من خلال التهديد القائم بالاستحواذ باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء، فمجلس الإدارة السليبي هو عرضة للاستبدال عن طريق بيع المؤسسة لطرف آخر.

-**دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية المؤسسة:** وهي أهم وظيفة للمجلس حيث يجب أن يبرهن قدرته على قيادة المؤسسة من خلال الاستراتيجيات التي يرسمها لها .

3- الإدارة : تعتبر الإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف مع المؤسسة، و تعتبر على أنها الجهة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم الأرباح وقيمة الأسهم لصالح المساهمين، وتعمل على تحقيق الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها لهم.

فهي التي تنفذ توصيات المجلس و الاستراتيجيات و الأهداف الموضوعة في نهاية الأمر فهي الجهة المنوطة بها تنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة و حتى يتم التأكد من قيامها بواجباتها يتحتم على مجلس الإدارة أن يوحد الآلية التي من خلالها تتم متابعة أدائها ومقارنة الأداء المحقق بالأهداف الموضوعة وعمل خطط بديلة كلما تطلب الأمر ذلك.

4-أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة من دائنين، موردين، عمال و موظفين، إلا أن هذه المصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون مثلا يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال و الموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.

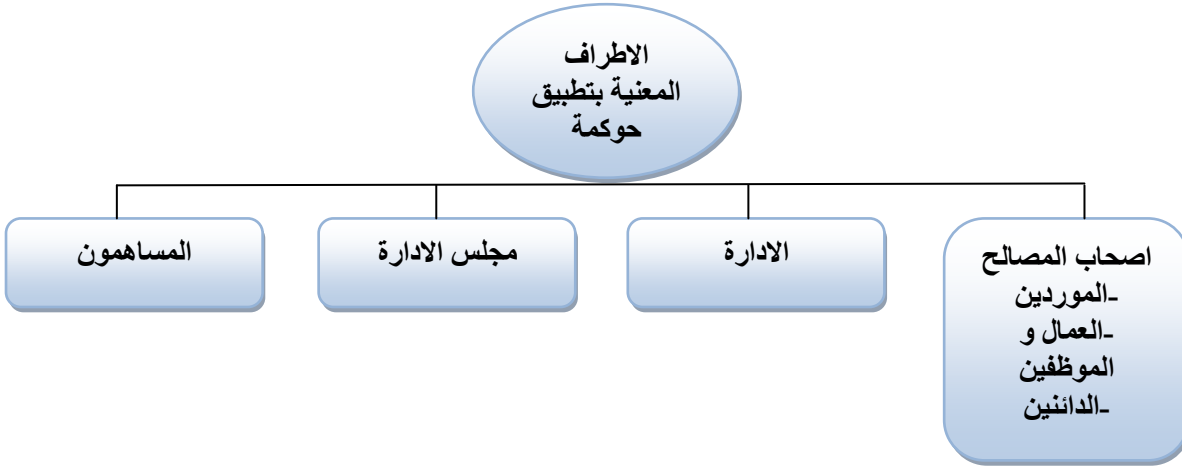
هؤلاء الأطراف مهمون بالنسبة للمؤسسة فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج و تقديم السلع و الخدمات و بدونهم لا تستطيع الإدارة و لا حتى مجلس الإدارة و المساهمين تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة فهم الأداة المحركة للمؤسسة أما العملاء فهم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج و بدونهم لا داعي لوجود المؤسسة ، لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا لهذه الحقائق و أن يتأكد من حسن إدارة المؤسسة لخدمة العميل و إرضائه و أن يرسخ في المؤسسة أهمية العميل، أما إذا أغفل هذا الجانب من قبل المؤسسة فهذا دليل على عدم كفاءة النظام الإداري القادر على تسييرها بالطريقة الصحيحة .

بالنسبة للموردين الذين يوفرون للمؤسسة المواد و السلع و البضائع الأخرى ، نجد أنها تعتمد اعتمادا كليا على كفاءة هؤلاء الموردين في توريد المواد و السلع والخدمات في الوقت المناسب و بالجودة و التكلفة المناسبة ، وأي تأخير في تسليمها ينتج عنه تأخير في عمليات الإنتاج و بالتالي يؤثر على خدمة العميل.

أما الممولون كالمصارف و المؤسسات المالية و جميع الأطراف التي تمنح المؤسسة التسهيلات الائتمانية ومنهم الموردون الذين يمنحون للمؤسسة مهلة من الوقت للدفع نتيجة الخدمات و السلع التي يبيعونها لها

الملاحظ أن مفهوم حوكمة المؤسسات يتأثر بالعلاقات بين هذه الأطراف، حيث يتباين دور كل من هؤلاء في الحوكمة ، حيث يعتبر مجلس الإدارة و الإدارة أطرافا متأثر في حوكمة المؤسسات ، لأنها من الأطراف المسؤولة على تطبيق مبادئها ، حين يتأثر كل من المساهمين و أصحاب المصالح بحوكمة المؤسسات لأنهم من بين الأطراف المستفيدة من تطبيقها.

الشكل رقم (2) : يوضح الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة حسب مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تستند مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، إلى تجارب مستندة إلى المبادرات الوطنية للدول الأعضاء بالمنظمة، و أيضا إلى أعمال سابقة تم الاضطلاع بها داخل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، من بينها ما قامت به المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعنية بحوكمة المؤسسات و التابعة لمنظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية OECD، و من بينها لجنة الأسواق المالية، لجنة الاستثمار الدولي، لجنة، لجنة سياسة البيئة، والشركات متعددة الجنسيات.¹

كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، بالإضافة إلى إسهامات كل من البنك العالمي صندوق النقد الدولي قطاع الأعمال، المستثمرين، الإتحادات المهنية، وغيرها من الأطراف المعنية بموضوع حوكمة المؤسسات.²

تهدف هذه المبادئ إلى مساعدة حكومات الدول الأعضاء و حكومات الدول غير الأعضاء في غمار جهودهم لتقييم و تحسين الأطر القانونية والمؤسسية و التنظيمية لموضوع حوكمة المؤسسات في تلك الدول، بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية و المقترحات لأسواق

الأوراق المالية، و تركز المبادئ على المؤسسات التي تم تداول أسهمها في البورصات، كما أنها تعتبر أيضا أداة مفيدة لتحسين حوكمة ال مؤسسات الأخرى التي لا تتداول أسهمها في البورصات، مثل المؤسسات العمومية والخاصة.³

تتمثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بشأن حوكمة المؤسسات في ما يلي:⁴

- توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات.
- حقوق المساهمين.
- المعاملة المتكافئة.
- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات.
- الإفصاح و الشفافية
- مسؤولية مجلس الإدارة .

¹ لطفي أحمد جطان، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور الشركات المقيدة في بورصة الأردن، مجلة مركز المشروعات الدولية، العدد التاسع، الأردن، 2003، ص 11.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم-المبادئ- التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 41.

³ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحكم المشترك، إصدار 2004، ص: 10.

⁴ المرجع السابق (بتصرف)، ص: 24-57.

1- توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات

ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير إطار فعال لحوكمة المؤسسات و يساهم في تفعيل دور أنظمتها في تحسين أداء المؤسسة من جهة، و المساهمة في رفع مستوى الأداء الإقتصادي الشامل من جهة أخرى ، من خلال آليات و أدوات أنظمة حوكمة المؤسسات و تبنى ثقافة تنظيمية تركز على هذه الأنظمة و على فكر الحوكمة¹.

يؤكد هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على رفع مستوى الشفافية ، وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية.

و قد ركز هذا المبدأ على الجوانب التالية²:

- ينبغي وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء .
- إن المتطلبات القانونية و الرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق إختصاص تشريعي ، ينبغي أن تكون ذات شفافية و قابلة للتنفيذ و أن تتوافق مع أحكام القانون.
- أن تنص التشريعات على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- أن تتمتع كل من الهيئات الإشرافية و الرقابية و التنفيذية بالسلطة و النزاهة و توفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها.

2- مبدأ حقوق المساهمين

ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الحماية للمساهمين ، و تسهيل ممارسة حقوقهم من طرف نظام حوكمة المؤسسات ، وذلك بضمان حقوقهم المختلفة كأهم طرف من الأطراف الفاعلة و أصحاب المصالح ، و تتمثل أهم حقوق المساهمين في حصولهم على طرق مضمونة لتسجيل ملكيتهم ، و ضمان حقهم في إرسال أو تحويل ملكية أسهمهم ، و الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب و بصفة منتظمة و دورية ، و حقهم في المشاركة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين ، و حقهم في عزل و إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة و المشاركة في أرباح المؤسسات³.

¹ مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر ، 2004، ص:6.

² براهمة كثر، مرجع سابق، ص:20.

³ مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية ، المرجع السابق ، ص:8.

و تتمثل حقوقهم فيما يلي¹:

- حق المساهمين في نقل و تحويل ملكية الأسهم .
- الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة.
- المشاركة الفعالة و التصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال و الترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من ممارسة درجة من السيطرة و الرقابة .
- يجب توفر الكفاءة و الشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على المؤسسات.
- توفير لجميع المساهمين الفرصة لتبادل الإستشارات في الموضوعات المتعلقة بملكيتهم ب حقوق ملكيتهم.

3- مبدأ المعاملة العادلة و المتساوية لكافة فئات المساهمين

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية و المساهمين الأجانب ، و يجب أن تتاح الفرصة لكل المساهمين للحصول على تعويض فعال عند إنتهاك حقوقهم² .

هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الإلتزام بتطبيق هذا المبدأ ، و هي³:

- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين و إعطائهم الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة فئات الأسهم.
- أن يتم التصويت بواسطة فارزي الأصوات(الأمناء الفوضيين) أو المرشحين لهذا الغرض بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الإستغلال.
- أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين.
- منع تداول الأسهم بالشكل الذي لا يميز بالإفصاح و الشفافية .
- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين بالمؤسسة الإفصاح لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم مصالح قد تمس بمصالح المؤسسة.

4- مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

ينص هذا المبدأ على ضرورة إعتراف نظام حوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصالح التي ينشأها القانون أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، و العمل على تشجيع

¹ عرقوب وعلي ، مرجع سابق، ص : 112

² عرقوب وعلي ، مرجع سبق ذكره، ص:113.

³ براهيمة كززة ، مرجع سبق ذكره ص:23.

التعاون النشط و الفعال بين المؤسسات و الأطراف الفاعلة و المرتبطة بها في خلق الثروة و فرص العمل و تحسين الأداء للمؤسسة.¹

تهتم حوكمة المؤسسات كذلك بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة على القيام بالإستثمار في رأس المال البشري و المادي الخاص بالمؤسسة، ونجاحها ما هو إلا نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مختلف الموارد التي تتضمن المستثمرين و العاملين و الدائنين و الموردين ، و ينبغي على المؤسسة أن تعترف بإسهامات أصحاب المصالح في بناء مؤسسة تنافسية و مربحة.

و هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الإلتزام بتطبيق هذا المبدأ و هي:

- يجب إحترام أصحاب المصالح التي ينشأها القانون أو تكون نتيجة لإتفاقات .
- ينبغي أن تكون لأصحاب المصالح فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل إنتهاك حقوقهم .
- ينبغي وضع و تطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين .
- يجب مشاركة أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسات و السماح لهم بالحصول على المعلومات الكافية في الوقت المناسب و على أساس منتظم .
- ينبغي أن يشمل إطار حوكمة المؤسسات على إطار فعال وكفاء للإعسار و إطار آخر فعال لتنفيذ حقوق الدائنين.

5- مبدأ الإفصاح و الشفافية

ينص هذا المبدأ على ضمان نظام حوكمة المؤسسات القيام بالإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات العامة المتعلقة بالمؤسسة خاصة المرتبطة بوضعيتها المالية و أدائها و حقوق الملكية¹.

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على المؤسسات القائمة على أساس السوق و الذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكيتهم على أسس مدروسة ، و يمكن إعتبار الإفصاح أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات و حماية المستثمرين ، وكذلك في تحسين فهم الجمهور لهيكل نواحي نشاط المؤسسة و أدائها.

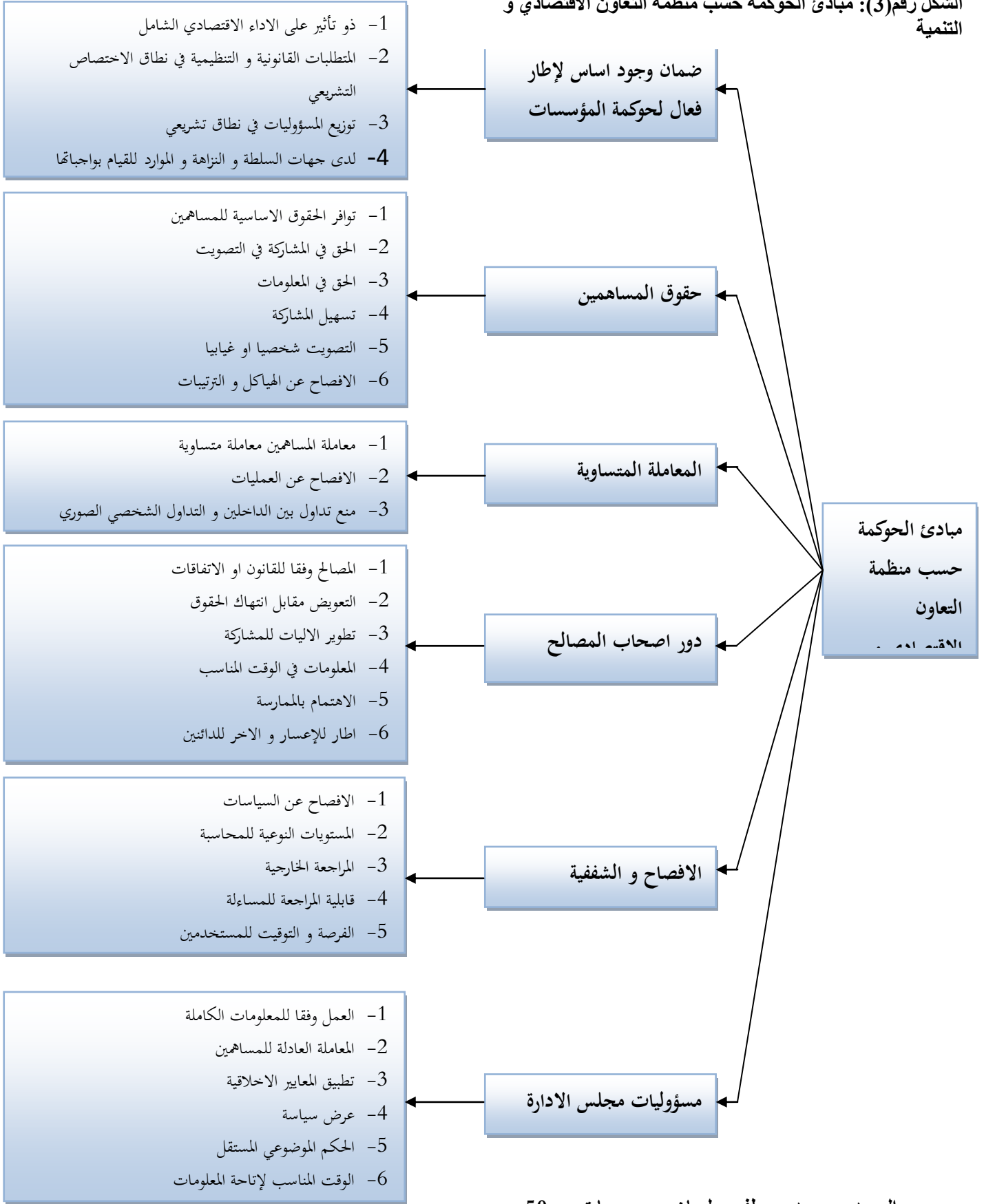
ينبغي أن يتضمن الإفصاح على المعلومات التالية:

- النتائج المالية و نتائج عمليات المؤسسة .
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى للأسهم و حقوق التصويت.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة و التنفيذيين الرئيسيين و المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة.
- العمليات المتعلقة بأطراف من المؤسسة أو أقاربهم .
- هياكل و سياسات الحوكمة و بصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة المؤسسة و العمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

و يمكن تلخيص كل تلك المبادئ السابقة في الشكل الموالي:

¹ عرقوب و علي، مرجع سابق، ص:116.

الشكل رقم (3): مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص50.

المطلب الثالث: معايير حوكمة المؤسسات

حتى تتمكن من الحكم على فعالية حوكمة المؤسسات، لا بد أن تتميز بمجموعة من المعايير، كونها أساس الحكم على قوة و ضعف تطبيق الحوكمة، تتلخص هذه المعايير فيما يلي¹:

1- الشفافية: تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة و المتطورة في الحوكمة، و التي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة و الأطراف المعنية بها ، و تعني الشفافية الإنفتاح و التخلي عن الغموض و السرية و التضليل ، و جعل كل شيء قابلاً للتحقق و الرؤية السليمة .

2- المساءلة: يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أداؤها و هذا حق يضمنه القانون و الأنظمة و الحوكمة لهم ، كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة و مسؤولية المجلس أمام المساهمين.

3- لمساواة: المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين و كبارهم كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين و الأجانب على حد سواء فعلى سبيل المثال مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت و المشاركة في الجمعية العمومية ، و مساءلة مجلس الإدارة و حصة من توزيع الأرباح .

4- إنضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح ، و يتحقق ذلك من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور ، وجود حافز لدى الإدارة إتجاه تحقيق سعر عادل للسهم ، التقدير السليم لحقوق الملكية ، إستخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي² .

5- المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية) و أن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية ، كما تقر المسؤولية

¹ محمد عبد الفتاح ابراهيم، مقال بعنوان: نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 2009، ص:31.

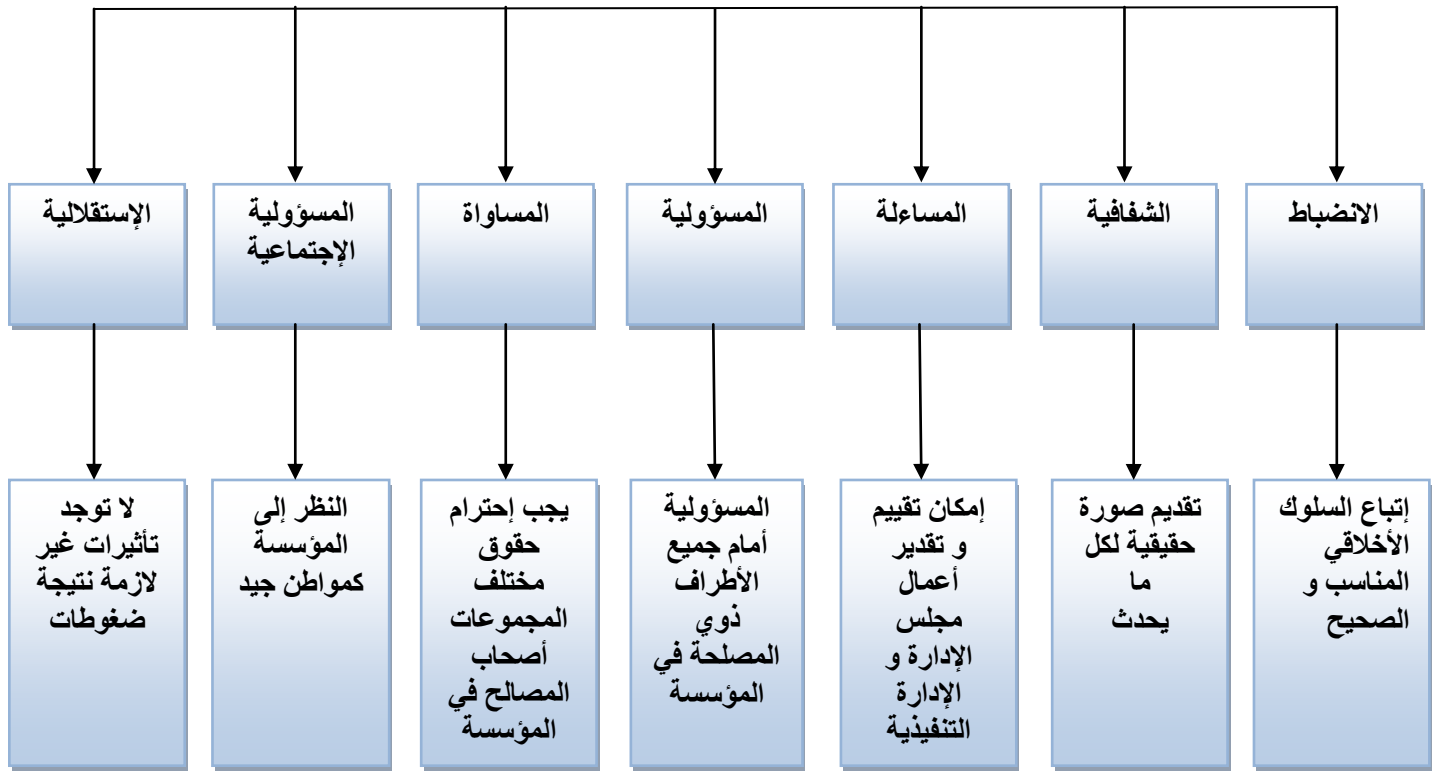
² زايد مراد، ترغيني صبرينة، البعد الإستراتيجي لحوكمة الشركات، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة 06-07 ماي 2012، ص:04.

بالحقوق القانونية للمساهمين و تشجع التعاون بين الشركة و المساهمين في أمور شتى منها الربح و توفير فرص العمل و تحقيق الإستدامة الإقتصادية¹
6- المسؤولية الاجتماعية: النظر الى المؤسسة كمواطن جيد².

7- المشاركة: و هي حق أصحاب المصالح بالمشاركة في عملية صناعة القرارات بشكل مباشر أو غير مباشر أو عن طريق ممثلهم المنتخبين و الذين يمثلون مصالحهم و يدافعون عليها ، و تكون مبنية على الديمقراطية في تقديم الآراء و الإقتراحات .

8- الفعالية: و هذا لتحقيق إنتاجية تتسم بالكفاءة من حيث تقديم الخدمات و إدارة المشاريع دون هدر المصادر المتوفرة .
 و يمكن تلخيص كل تلك المعايير في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4) : معايير حوكمة المؤسسات



المصدر: شيخاوي سهام مرجع سابق، ص:51.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص:03.

² شيخاوي سهام، مرجع سابق، ص: 51.

المبحث الثالث: إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر

نظرا للتحديات الكبيرة للعولمة التي تفرض وجود مؤشرات و معايير جديدة للإدارة الإقتصادية للتمكن من الدخول الإيجابي في المنافسة الدولية و ضمان ترتيب مقبول على الصعيد العالمي، و على ضوء ذلك تعتبر الحوكمة بما تتضمنه من مؤشرات قابلة للقياس جوهر البيئة التنموية، كما تجعل البلد المتلقي في موضع أفضل يسمح له بجني المكاسب و إمكانية تغطية المخاطر أكثر من غيره.

و لقد تزايد إهتمام السلطة الجزائرية بموضوع الحكم الراشد تزامنا مع إستفحال عملية الإصلاحات من خلال محاولة الدولة تطبيق الأسس النظرية له حسب دراسة البنك الدولي ، مع توفير البيئة المناسبة للتطبيق، على اعتبار أنه أصبح من بين المواضيع التي تصدرت إهتمام الدولة في جميع الميادين.

فالجزائر حاولت تبني مضمون الحوكمة كغيرها من الدول لمواجهة مختلف التحديات التنموية و مسايرة المستجدات و التحولات العالمية مع تلبية المتطلبات المجتمعية و تعديل الأوضاع الداخلية بتحسين مؤشراتهما من خلال تبنيتها لميثاق الحكم الراشد و مراجعة أدوار مختلف الفاعلين في الدولة (الدولة، القطاع الخاص و المجتمع المدني) .

المطلب الأول : ميثاق الحكم الراشد

إن الجزائر كغيرها من الدول ليست بمعزل عن التحول الإقتصادي العالمي إذ وجدت نفسها أمام تحديات البيئة الداخلية نظرا لضعف مؤسساتها و البيئة الخارجية التي فرضت عليها التكيف مع المستجدات الحديثة عقب إطلاق مدونة المنشآت الصغيرة و المتوسطة بالمغرب جانفي 2008 ، و كذلك الإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة المؤسسات في تونس جويلية 2000 فأصبح موضوع حوكمة المؤسسات من المواضيع التي تستقطب اهتمام الجزائر و هذا كله من أجل دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية و الاستفادة من الأسواق المالية و رؤوس الأموال الدولية.

و من هذا المنطلق كانت رغبة الجزائر في تحقيق التكامل مع الاقتصاد العالمي و ضبط بيئة الأعمال ، حيث بذلت الحكومة الجزائرية جهود كبيرة لإيجاد إطار وبناء صرح لحوكمة المؤسسات، و لأجل ذلك انعقد في جويلية 2007 أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" حيث حدد لهذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في:

تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد و الدقيق للمصطلح وإشكالية حوكمة المؤسسات من زاوية الممارسة العملية في الواقع ، و سبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، كذلك الاستفادة من التجارب الدولية .

و من خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للشركة كأول توصية و خطوة عملية تتخذ و قد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول الشركة و منتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة بترجمتها إلى مشروع و من ثم ضمان تنفيذه بإنشاء فريق عمل متجانس و متعدد التمثيل.

و في غضون الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007، و نوفمبر 2008 تمكن فريق العمل بعد سلسلة مشاورات مع الأطراف الفاعلة من إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر بالإعتماد على مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية الإقتصادية مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصيات المؤسسة الإقتصادية.

يهدف هذا الميثاق الى تحقيق مجموعة من الاهداف:

-**الإنتصاف** : الحقوق و الواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة ، و كذا الإمتيازات و الإلتزامات المرتبطة بهم، يجب أن توزع بصورة منصفة .

-**الشفافية** : الحقوق و الواجبات ، و كذا الصلاحيات و المسؤوليات المترتبة عن ذلك ، يجب أن تكون واضحة و صريحة للجميع .

-**المساءلة** : مسؤولية كل طرف محددة بواسطة أهداف محددة و غير متقاسمة .

-**المحاسبة** : كل طرف شريك يكون محاسبا أماما طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه¹.

المطلب الثاني: معوقات و تحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر

صادف تطبيق الحوكمة في الجزائر العديد من المعوقات و التحديات نذكر اهمها فيما يلي:

1- تحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر:

أولا : الفساد: عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، و ينتج عنه الكثير من الآثار السلبية و الخطيرة ، ، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، الى جانب لك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية

المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

ثانيا: الممارسة العملية و الديمقراطية : إذا كانت، الإقتصاديات النامية و الصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم و فعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية و التي من اثارها الايجابية:

¹ زيدان محمد، الميلودي سعاد، حوكمة الشركات مدخل لرفع و تعزيز كفاءة سوق الاوراق المالية، دراسة حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013، ص194.

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

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

ثالثا: إحترام سلطة القانون : لا يمكن لأي شخص أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون و هكذا هو حال الحوكمة ، فلن تكون هناك حوكمة فعالة و رشيدة إلا إذا كان قوانين تدعمها و تحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها احدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب... الخ.

رابعا :إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح : إن عمليات التواطؤ و الفساد التي تتم بين مجالس الإدارة و طبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح ولكنها تضر أيضا بالشركة و مستقبلها لذى من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات و السياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالمؤسسة¹.

2- عوائق تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر:

إن تطبيق الحوكمة في الجزائر لم يكن بالأمر الهين نظرا للمشاكل التي تعاني منها ، و التي تحول دون تحقيق سير آليات الحوكمة فيها ، و بالتالي الوصول إلى التنمية .و لعل أهم الأسباب التي كانت بمثابة حجر العثرة أمام الجزائر نذكر منها :

- غياب الإفصاح و الشفافية في المعلومات ، كما أن طبيعتها لا تساعد على إتخاذ أي قرار بالنسبة للأطراف ذات المصلحة.
- عدم إلتزام المسؤولين بقواعد السلوك المهني الرشيد و إعطاء الأولوية للمصلحة الخاصة .
- غياب الدراسات و الأبحاث و الملتقيات و غيرها التي تخص موضوع الحوكمة .
- عدم كفاءة سوق الأوراق المالية الجزائري مقارنة بالأسواق الخارجية و هو ما أدى إلى إنعدام الثقة .
- عدم توفر المعلومات المختلفة في الوقت المناسب لجميع المتعاملين .
- عدم توفر إطار قانوني يحمي حقوق الأقلية (صغار المساهمين) و يعوضهم عن أي إنتهاك لتلك الحقوق.
- إنعدام الرقابة على مستوى أداء الشركات الجزائرية ككل².

¹ صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية-، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسبير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، لم تذكر السنة، ص: 13-14.

² زيدان محمد، الميلودي سعاد، مرجع سابق، ص: 196.

المطلب الثالث : مقترحات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

إن إرساء قواعد حوكمة المؤسسات في الجزائر كان خاضعا لجملة من الإقتراحات التي تهدف إلى تفعيل أطرافها ، و في هذا الصدد إقترحت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية و مركز المشروعات الدولية خمس متطلبات للتطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات في الدول النامية و التي يمكن إسقاطها على الجزائر و التي تتمثل في :

- **رفع مستوى الوعي :** البداية عادة تتم برفع مستوى الوعي السائد عن مفاهيم حوكمة المؤسسات في البلدان النامية و محاولة تطبيقها في السياق المحلي حيث تركز الجهود في هذا الإطار على ترسيخ الإدراك لدى الحكومة و الأوساط الإقتصادية و جميع الأطراف اللازمة على معنى و فوائد حوكمة المؤسسات .
- **وضع القوانين و التشريعات اللازمة:** و ذلك من خلال تحديد مبادئ حوكمة المؤسسة التي يجب الإمتثال و الإنصياع لممارستها و غالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية اعتمادا على مبادئ منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية لحوكمة المؤسسات كقاعدة و معيار يتم الإنطلاق منها لوضع و تطوير الأطر القانونية اللازمة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة و الخاصة سواء المتداولة أو غير المتداولة بأسواق المال
- و تستطيع الجزائر من خلال هذه المبادئ تطوير مجموعات مبادئها و قوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري و الإلتزام بالمعايير .
- **متابعة و مراقبة عمليات التدقيق:** عندما يتم رسميا تبني قانون محلي لحوكمة المؤسسات يكون من الضروري توضيح مدى تقييد و إلتزام المؤسسات بذلك القانون و يمكن لجمعيات المؤسسات الإقتصادية أن تؤدي دورا حيويا في مراقبة و ضبط سلوك أعضائها ، كما أن لمن هم خارج الوسط الإقتصادي مصلحة و فائدة نتيجة تطبيق حوكمة المؤسسات ولذا قد يكون من اللازم أن تشترك مجموعات أخرى كالصحافة و الإعلام مثلا في تحمل المسؤولية الرقابية .
- **التدريب على المسؤولية الجديدة:** بعد أن يتم وضع الإطار المناسب لحوكمة المؤسسات تقع مسؤولية جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات و أعضاء مجلس الإدارة و أمثالهم ، حيث يجب أن يقوم قطاع المؤسسات في هذا المجال بتعليم جميع الأطراف في حوكمة المؤسسات كيفية أداء الأدوار المنسوبة إليهم كما يجب .
- **إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة المؤسسات:** تتحقق هذه الأخيرة عندما يتقبل الوسط الإقتصادي في الجزائر و الإمتثال لحوكمة المؤسسات كجزء طبيعي و مفيد للقيام بالأعمال الإقتصادية، و تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق و الإلتزام و الإمتثال لقواعد الحوكمة قد أضحت ثابتة في مكانها ، و تضم هذه المؤسسات

مبادرات القطاع الخاص و ذلك لتأمين الإثراء المهني المستمر و كذلك المؤسسات الحكومية كالبورصة و البنك المركزي و حتى النظام القضائي¹ .

¹ زيدان محمد، الميلودي سعاد، مرجع سابق، ص:197.

خلاصة الفصل:

رغم تعدد تعاريفها فقد توصلنا إلى تعريف حوكمة المؤسسات على أنها " كل القواعد والميكانيزمات والممارسات التي تشكل في مجموعها نظاما تسييريا رقابيا يستهدف ضبط السلطات التقديرية لمسيرى المؤسسة من جهة وتحديد علاقتهم بالأطراف الأخرى من جهة أخرى بغية تعظيم قيمة المؤسسة وضمان استمراريتها ، وتحقق الحوكمة فعاليتها من خلال تكريس أخلاقيات العمل داخل المؤسسة وعلى وجه الخصوص الشفافية ، الإفصاح والمسؤولية.

على صعيد تفسيري لنظرية حوكمة المؤسسات وفي إطار النظريات التعاقدية للمنظمات ، فإن الحوكمة توفر سبلا لرقابة فعالة وجيدة لتقويم سلوك المسير و قراراته بما يخدم مصالح الملاك كما تساعد على التحكم في تكاليف التبادل عن طريق الحد من الانتهازية وعدم تماثل المعلومات بالإضافة إلى ضمان التوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وإدارة المخاطر وهو ما يخفف من مشاكل الوكالة.

أما فيما يتعلق بحوكمة المؤسسات في الجزائر فقد بذلت جهودا في سبيل إرساء وتعزيز ممارسات الحوكمة انطلاقا من الإصلاحات و التطورات التي عرفتها المنظومة المؤسساتية في الجزائر منذ الاستقلال والى غاية مرحلة الخصخصة والاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور في عملية التنمية ، واثر الشراكات الثنائية والإقليمية على النسيج المؤسسي ، حيث وكاستجابة لمتطلبات هذه الاتفاقيات ، سعت الجزائر لوضع اطار مناسب لممارسة حوكمة المؤسسات وتمثلت أهم تلك الجهود في انعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات سنة 2007 وضع برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة سنة 2008 وإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009 بينما تجلت أهم معوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر في غياب الإفصاح و الشفافية في المعلومات، عدم التزام المسؤولين بقواعد السلوك المهني الرشيد.

تطبيق الحوكمة في مؤسسة

سوكوتيد

تمهيد:

بعد ان تطرقنا في الجانب النظري الى اهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الاطلاع الى مختلف أدبيات هذا الموضوع و بعد عرضنا لأهم المعلومات الخاصة بحوكمة المؤسسات، سنحاول في هذا الفصل و بهدف الإجابة عن اسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها، اسقاط موضوع البحث على مؤسسة سوكتيد بغية التعرف على مدى ممارسة معايير الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و المتمثلة في: الشفافية، المسائلة، المشاركة، المساواة، الاستقلالية و المسؤولية الاجتماعية، من اجل ذلك لجأنا الى طريقة الاستبيان في جمع المعلومات بشكل اساسي و تحليله، و منه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

المبحث الاول: لمحة عامة حول مؤسسة سوكتيد.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة سوكتيد

في هذا المبحث سنقوم بتقديم مؤسسة سوكتيد و ذلك بإعطاء لمحة تاريخية عنها، منتجاتها و هيكلها التنظيمي، ثم سنعرض منهجية دراسة الحالة لتحديد حجم العينة، ووصف اداة الدراسة، ثم قمنا بتحليل بيانات الاستبيان من خلال تفريغ و تفسير المعلومات المتحصل عليها بخصوص البيانات الشخصية، و قياس مدى استجابة افراد العينة المدروسة و استخلاص النتائج و اختبار الفرضيات.

المطلب الاول: تقديم مؤسسة سوكتيد

1- التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) أنشأت وفقا للمرسوم رقم 69/139 في 1969/10/29 من طرف رئيس مجلس الثورة هواري بومدين و تحت رعاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية. و كانت المؤسسة في نشأتها تابعة لولاية تيزي وزو في إطار المؤسسات المتوسطة و الصغيرة وبعدها أصبحت تابعة لولاية بومرداس بعد التقسيم الإداري الجديد 1984 و تحصلت مؤسسة سوكتيد على استقلاليتها الذاتية في 1996/01/08 حيث أصبحت عبارة عن مؤسسة ذات أسهم رأس مالها الإجمالي يقدر ب 1 170 000 000 دج ينقسم إلى 11 700 سهم بقيمة اسمية تقدر ب: 100 000 دج للسهم الواحد ، كما تملك المؤسسة 100 سهم بالعملة الصعبة. تقع المديرية العامة لمؤسسة سوكتيد في دائرة يسر التي تبعد عن مقر الولاية (بومرداس) ب 20 كلم و ب 55 كلم عن الجزائر العاصمة و 45 كم عن تيزي وزو.

2- المؤسسة من حيث الانتاج:

تحتوي المؤسسة على وحدتين من المنتجات و المتمثلة في:

- وحدة منتجات شبه صيدلية مقرها يسر.

- وحدة منتجات النظافة الجسدية مقرها برج منايل.

اولا: منتجات شبه صيدلية و تضم:

- قطن ماص.

- قطن مشوط.

- قطن ماص غير معقم.

- قطن الأسنان غير معقم.

- قطن مزيل للمساحيق.

- قطن للجلد.

- كمادات معقمة و غير معقمة.

- كمادات عينية.

- كمادات مطهرة.

- ضمادات مرنة.
- ضمادة الشاش.
- شريط مطاط.
- شريط لاسق مضاد للحساسية مثقوب و غير مثقوب.
- بلاتريد(ضمادة جببسة).

ثانيا: منتجات النظافة الجسدية و تضم:

- حفاظات الأطفال.
- فوط دورية⁴¹.

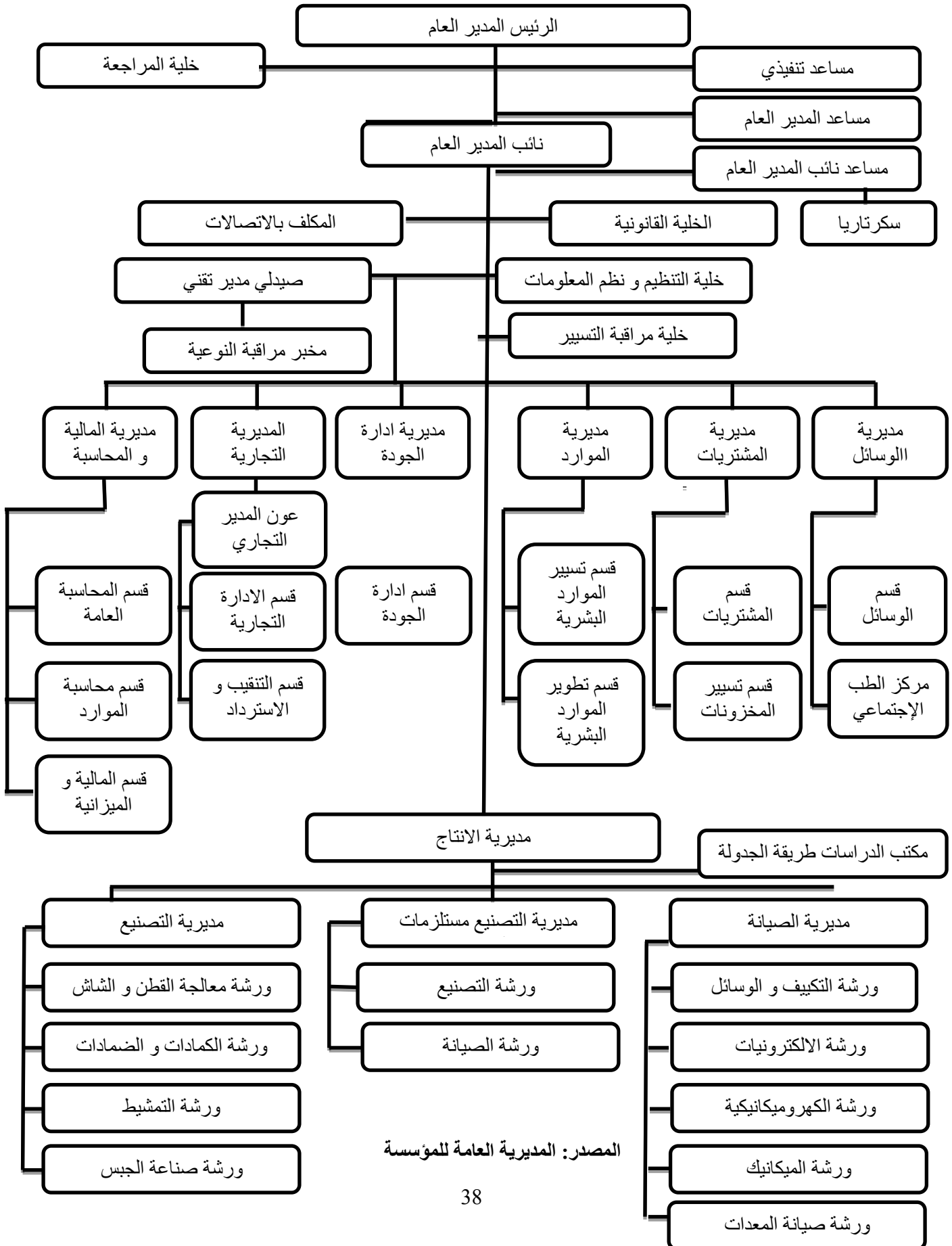
3- اهداف مؤسسة سوكتيد:

الهدف الاستراتيجي لشركة " سوكتيد" هو تلبية حاجيات السوق الوطنية الشبه بالمنتجات الصيدلانية المخصصة جوهريا لقطاع الصحة و حققت سوكتيد هدفها. اليوم تحتكر شركة " سوكتيد" احتكارا شبه كامل لإنتاج المواد المصنوعة بالقطن الشفوف. هذه المواد موجهة في جزئها الاكبر لفئة واحدة من الزبائن(المستشفيات العمومية). في 2001/04/24، تحصلت مؤسسة سوكتيد على شهادة اوروبية (CE) و شهادة الجودة ISO 9001 ، ISO 13485 ، ISO 14001 في ميدان انتاج المواد الشبه صيدلانية و ذلك من طرف المنظمة العالمية للشهادات SGSI ببلجيكا و ذلك بعد 24 شهرا من المتابعة من طرف مكتب الدراسات البلجيكي QUASYS كما سطرت شركة سوكتيد استراتيجياتها الوطنية لترقية الصادرات خارج المحروقات في بعض الدول الاجنبية.

⁴¹معلومات مستوحات من وثائق مقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة.

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكوتيد



المطلب الثاني: محددات تطبيق الحوكمة في مؤسسة سوكوتيد

سنقوم في هذا المطلب ذكر أهم نقاط القوة و الضعف على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكذلك أهم الفرص التي تسعى مؤسسة سوكوتيد لاستغلالها وأهم النقاط التي قد تهدد استمرارية المؤسسة، و كل ذلك يعتبر الارضية التي قد تساعد على تطبيق الحوكمة او تكون عائق في نجاحها.

1- المحددات الداخلية لتطبيق الحوكمة في مؤسسة سوكوتيد

من بين العناصر التي لاحتضانها في المؤسسة والتي يمكن ان نعتبرها كمحددات خارجية نذكر ما يلي:

- تتميز المؤسسة بموقعها الجيد مع قدرة كبيرة في التوسع (يسر، برج منايل).
- نظرا للأولوية التي وضعتها الدولة لتلبية الإحتياجات الوطنية، قامت مؤسسة سوكوتيد بنشر شبكة التوزيع التابعة لها و ذلك لتغطية كامل التراب الوطني من خلال وكلاء يتم إختيارهم على أساس عدة معايير معايير مثل: القدرة المالية، التخزين، النقل ...

- للحفاظ و زيادة حصتها السوقية وضعت المؤسسة نظاما لجمع المعلومات و الإستماع إلى إحتياجات الزبائن من خلال تحقيقات حول رضا الزبائن على مدار العام .
- تتميز المؤسسة بصورة جيدة في مجال صناعة منتوجات شبه الصيدلانية.
- تحقيق خطة التنمية بنسبة 88 بامائة .

- الحصول على شهادة ISO14001/2004، ISO9001/2008، 2012

ISO 13485/ وهو ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق الوطنية و الدولية .

- تطوير و تعزيز قدرات الموظفين المرافق للتغير و التطور التكنولوجي من خلال التدريب و التكوين المستمر .
- تطوير نظام المعلومات و اتخاذ القرارات .
- تتم عملية التدقيق على الموردين وفقا لبرنامج معد سلفا من أجل الحفاظ على جودة المنتج و فعالية للتوفير.
- استراتيجية المؤسسة تضمن أن تكون قادرة على المنافسة من خلال تحليل البيئة الخارجية و الامتثال لمعايير الأجهزة الطبية و حماية البيئة.

- صعوبة في تحصيل المستحقات من المؤسسات الصحية العمومية مما أثر سلبا على السيولة النقدية للمؤسسة.

- أسعار منتوجات سوكوتيد مرتفعة مقارنة بأسعار منتوجات منافسيها.
- عدم توفر ميزانية خاصة بالترويج (دراسة السوق)الموجه للتصدير.

- وضع خطة عمل لإحياء نشاط إنتاج مواد النظافة على مستوى موقع برج منايل.
- إنشاء منطقة للتجارة الحرة بحلول عام 2020 ، و دخلت حيز التنفيذ في سبتمبر 2005 ،من أجل تنويع و توسيع العلاقات التجارية بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي .
- نظام التعريفية التفضيلية بين الجزائر و الدول العربية الأعضاء في منطقة التجارة الحرة الكبيرة (GZALE).
- حضر إستيراد المنتجات الصيدلانية و الأجهزة الطبية المصنعة في الجزائر ، ابتداء من 30 نوفمبر 2008 و الذي يعد مكسبا كبيرا لمؤسسة سوكوتيد .
- يبقى التصدير هدف إستراتيجي نظرا للعولمة و بالنسبة للمؤسسة و الحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية ، و الدفع لإختراق سوق التصدير و الحصول على المزيد من الحصة السوقية وذلك من خلال المشاركة في المعارض و الصالونات الدولية ، وخاصة مع عقد منتدى الإستثمار الإفريقي و الأعمال المقرر عقدها من 03 إلى 05 سبتمبر 2016، و هذا المنتدى هو فرصة إقتصادية للشركة بالسماح لها بالتصدير لهذه الدول . خاصة مع الدعم من قبل وزارة الصناعة و المناجم من خلال التدابير المنصوص عليها في قانون المالية 2017 تهدف إلى تسهيل عملية التصدير.
- إنخفاض قيمة الدينار الجزائري أدى إلى إرتفاع تكاليف المواد الأولية المستوردة .
- سياسة التقشف المالي المفروضة على مؤسسات الصحة العمومية .
- منافسة قوية من المستوردين و المنتجين الخواص في مجال شبه الصيدلانية.

نظرا لنقاط القوة الكثيرة التي تتميز بها مؤسسة سوكوتيد و التي تجعلها قادرة على تغطية النقائص وكذلك اغتنام الفرص و مواجهة التهديدات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية، يمكن القول أن مؤسسة سوكوتيد في موضع يسمح لها بتفعيل معايير الحوكمة داخل المؤسسة.

2- المحددات الداخلية لتطبيق الحوكمة في مؤسسة سوكوتيد

كأي مؤسسة، تظم مؤسسة سوكوتيد مجموعة اطراف ملزمة بتطبيق معايير الحوكمة من بينها:

- 1- **المساهمون:** مجمع ALGERIA CHEMICAL SPECIALITIES بنسبة 100%.
- 2- **الزبائن:** يتمثلون في كل من:
 - المراكز الاستشفائية الجامعية (CHU).
 - المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH).
 - الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH).
 - وزارة الدفاع الوطني (MDN).
 - مؤسسات الصحة الجوارية (EPSP).

- تجار الجملة.
- الصيدليات.
- العيادات الخاصة.
- 3- الموردون: نذكر منهم:
- SNC Soft Net Bat Corporation الجزائر.
- EPE Tonic Industrie تيبازة.
- Delta Technologies الجزائر.
- Nanging Yakeou Import Export الصين.
- 4- الموظفين: يبلغ عدد موظفي مؤسسة سوكوتيد 509 موظف.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لقد تضمن هذا المبحث الاطار المنهجي للدراسة الميدانية و خطواتها المختلفة، من خلال تحديد مجتمع الدراسة و العينة التي تم اختيارها، و ايضا تحديد متغيرات الدراسة ، كما تضمن هذا المبحث وصفا لكيفية بناء اداة الدراسة و اجراءات التأكد من صدقها و ثباتها، اضافة الى عرض الاساليب الاحصائية المختلفة التي تم استخدامها في معالجة البيانات و استخلاص النتائج و تحليلها.

المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة

لكل دراسة منهج علمي يتبعه الباحث لحدوث الانسجام بين فرضيات البحث و عملية اثباتها ميدانيا، لذلك اعتمدنا لتحليل موضوع بحثنا هذا منهج دراسة الحالة الذي يتميز بدراسة خصائص و مضمون حالة او ظاهرة واحدة و بصورة مفصلة، لذا كان علينا ان نوظف مختلف الطرق التي وظفت من طرف الباحثين في اطار البحث العلمي و ذلك بإعداد استبيان، و البحث عن مؤسسة تمكنا من دراسة مدى ممارسة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمعايير الحوكمة، و لذلك اعتمدنا على هذا المنهج في المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بعدد من الزيارات من اجل الحصول على اكبر كم من المعلومات التي من شأنها ان تسمح لنا بمعرفة مدى ملائمتها لمتطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسة، كما حاولنا الاتصال بمسؤولي المؤسسة لمعرفة وجهة نظرهم اتجاه موضوع البحث، مع عدم اغفال جانب التوثيق و الملاحظة، حيث حاولنا الحصول على اكبر حجم من الوثائق المتعلقة بنشاط المؤسسة بصفة عادية و بعد ذلك تم تحليل ما جاء بهذه الزيارات الميدانية بالاعتماد على اساليب علمية و موضوعية بهدف الخروج بتشخيص دقيق حول مدى ممارسة المؤسسة لمعايير الحوكمة.

1- عينة الدراسة: في اطار اختبار فرضياتنا، لجأنا الى دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد و هي مؤسسة مختصة في صناعة المنتجات الشبه صيدلانية، و حتى نتمكن من معرفة مدى تطبيق معايير الحوكمة في نمط تسييرها اجرينا الاختبار على خمسة عشر (15) اطار في المؤسسة من بين واحد وثمانون (81) اطار، يعود هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت المؤسسة تمارس معايير الحوكمة المتمثلة في: الشفافية، المساءلة، المساواة، المسؤولية الاجتماعية و المشاركة. حيث تم توزيع الاستبيان على الاطارات المسيرة التي تسهر على سير المؤسسة

من المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية، المديرية التجارية، مديرية الإنتاج، مديرية المالية و المحاسبة، المخبر.....الخ. و هذا نظرا لكونهم من الفئات المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسة، و ايضا لانهم الاكثر مناسبة للإجابة على عبارات اداة الدراسة.

و الجدول الموالي يوضح مجتمع الدراسة المكون من كل اطارات المؤسسة:

الجدول رقم(1): اطارات مؤسسة سوكوتيد.

المجموع	الاطارات
06	اطار مسير
21	اطار سامي
54	اطار عادي
81	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة.

2- حدود الدراسة: لقد تمت هذه الدراسة في اطار الحدود التالية:

- الحدود الزمنية: تم تحديد زمن الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 15 مارس 2017 الى 31 ماي 2017.
- الحدود المكانية: مؤسسة سوكوتيد فرع - يسر - .
- الحدود البشرية: اطارات مؤسسة سوكوتيد.

المطلب الثاني: اداة الدراسة

لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة و قسمناها الى محورين رئيسيين:
المحور الاول: تناول المتغيرات الشخصية لأفراد العينة المدروسة و تتضمن متغيرات: الجنس، السن، الخبرة.

المحور الثاني: و قد تناول معايير الحوكمة الخمسة و هي: الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، المسؤولية الاجتماعية، و قمنا بقياس مدى ممارسة كل معيار من خلال (5) خمسة عبارات يجيب عليها افراد العينة المدروسة.

لقد تم في هذه الاستبانة توظيف الأسئلة المغلقة و هذا بهدف الحصول على اجابات واضحة و محددة يسهل تبويبها و جمعها في جداول احصائية لتحليلها.

من اجل تحليل البيانات التي تم تجميعها بغية تحقيق اهداف الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الاعلام الالي المسمى برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية و الذي يرمز له باختصار (SPSS).

و من بين الاساليب الاحصائية و الاختبارات التي تم الاعتماد من اجل تفرغ و تحليل قوائم الاستبانة في هذه الدراسة ما يلي:

- اختبار الفا كرونباخ "Alpha cronbach" لمعرفة مدى ثبات اداة الدراسة.
- النسب المؤوية و التكرارات في وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي لتحديد استجابات مفردات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبانة.

المطلب الثالث: ثبات و صدق الاستبانة

من اجل دراسة صدق الاستبانة اولا تم عرضها على الاستاذة المشرفة اولا ثم على المؤطر بالمؤسسة محل الدراسة، و قد تم اخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار فيما يخص اداة الدراسة و استبعاد بعض الاسئلة و اعادة صياغة بعض الفقرات، كما تم اختبار الاستبانة على مجموعة من افراد العينة قبل الحصول على شكلها النهائي، و هذا ما يسمى بالصدق الظاهري للاستبانة.

تم الاعتماد في دراسة ثبات الاستبانة او الاتساق الداخلي لعباراتها المختلفة على معامل "الفا كرونباخ" الذي يعد من افضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، و تكون قيمته مقبولة عندما تكون تساوي او تفوق (0.60)، و كلما اقترب من الواحد كلما كانت نسبة الثبات ممتازة.

الجدول رقم02: اختبار ثبات و صدق الاستبيان.

معامل الفا كرونباخ	فقرات الاستبيان
0.95	25

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

تم استخراج معامل الفا كرونباخ (Alpha cronbach) للتأكد من ثبات اداة الدراسة و الذي بلغت قيمته (0.95) حيث تعتبر قيمة ممتازة لهذه الدراسة. اما معامل الصدق و الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات فقد كانت قيمته (0.97) ما يعني ان هناك صدق بين فقرات و محاور الاستبيان. و تجدر الإشارة الى ان اجابات افراد العينة على الاستبانة كانت على حسب مقياس ليكرت الثلاثي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم03: مقياس ليكرت للاجابة على الفقرات.

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من اعداد الطالبين.

و حسب هذا المقياس تم حساب المدى و تقسيمه على عدد فئات المقياس و من ثم الحصول على الاهمية النسبية للمتوسطات كما يلي:

- من 1 الى 1.65 يشير الى موافقة منخفضة.
- من 1.66 الى 2.32 يشير الى موافقة متوسطة.
- من 2.33 الى 3 يشير الى موافقة مرتفعة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة المدروسة و ايضا قياس مدى ممارسة بعض معايير الحوكمة في مؤسسة سوكتويد من وجهة نظر عينة من اطاراتها، و ذلك من خلال تفريغ العبارات المختلفة و تحليل نتائجها، و هو ما سمح لنا باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

قمنا في هذا المطلب بدراسة البيانات الشخصية للإطارات الجنس، السن، والخبرة، وبالتالي وقع إختيارنا على هذه البيانات الشخصية لمعرفة خصائص التي تميز منصب إطار على باقي المناصب.

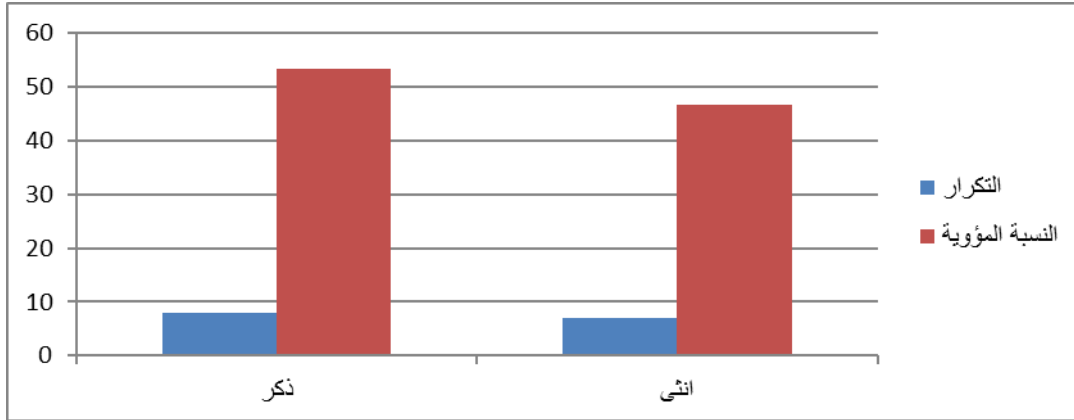
1- توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
53.3	8	ذكر
46.7	7	أنثى
100	15	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss .

الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل والجدول السابقين ان توزيع أفراد العينة في المؤسسة كما يلي: 46,7% إناث و 53,3% ذكور وهذا ما يفسر أنه في المؤسسة تتم الاعتماد على الذكور أكثر من الإناث لأن المنصب يتطلب صرامة و شخصية قوية.

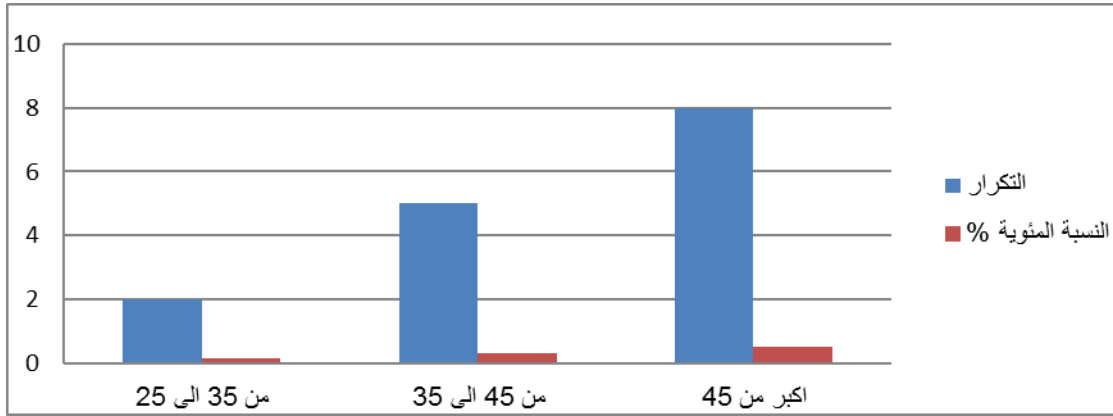
2- الفئة العمرية (السن) لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم(05): توزيع افراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
13.3	2	من 25 إلى 35
33.3	5	من 35 إلى 45
53.3	8	45 فما فوق
100	15	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان

الشكل رقم(07): توزيع افراد العينة حسب السن.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل والجدول ان توزيع افراد العينة في المؤسسة كمايلي:
 13% من الإطارات أقل من 35 سنة 33.3% يتراوح سنهم بين 35 و 45 سنة، بينما
 53,3% أكبر من 45 سنة. وهذا ما يدل أن اغلب الإطارات في العينة محل الدراسة أكبر
 من 45 سنة، مما يفسر أن لشغل منصب إطار يتطلب مدة زمنية طويلة.

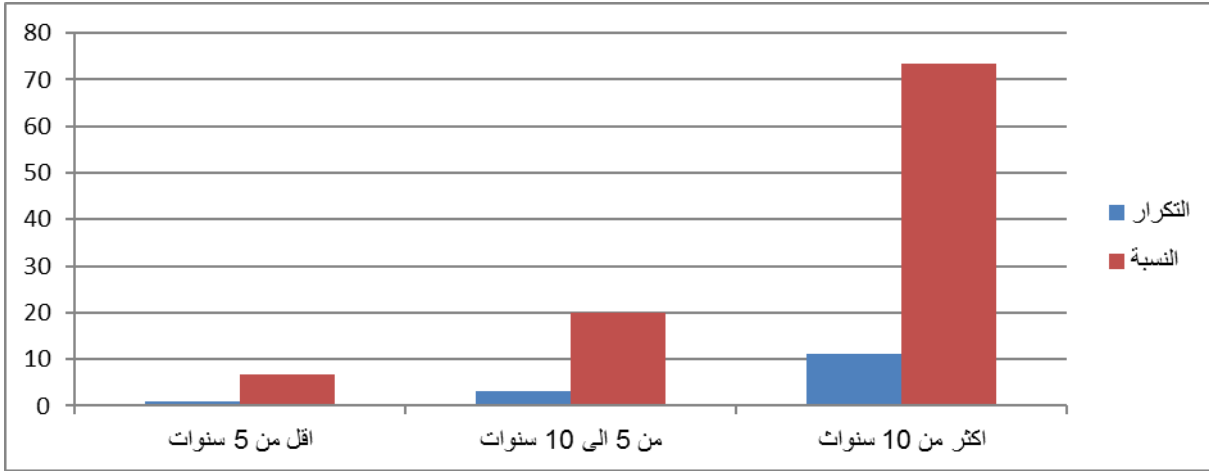
3- سنوات الخبرة

الجدول رقم(06): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
6.7	1	أقل من 05 سنوات
20.0	3	من 05 إلى 10 سنوات
73.3	11	أكثر من 10
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان

الشكل رقم(08): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل والجدول السابقين أن اغلب الإطارات في العينة محل الدراسة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة و هذا بنسبة 73.3%. يليها في الترتيب، افراد العينة من ذوي سنوات خبرة محصورة بين 5 الى 10 سنوات وهذا بنسبة 20%، و النسبة المتبقية 6.7%، و هي اقل نسبة تقابل فئة الاطارات ممن يملكون أقل من 5 سنوات خبرة، وهذا يدل على أن مؤسسة سوكتيد يتم فيها تعيين الإطارات على أساس الخبرة المهنية نظرا لحساسية المنصب وبالتالي منصب الإطار يتطلب تمكن ودراية وكفاءة عالية.

المطلب الثاني: دراسة مدى ممارسة مؤسسة سوكوتيد لمعايير الحوكمة

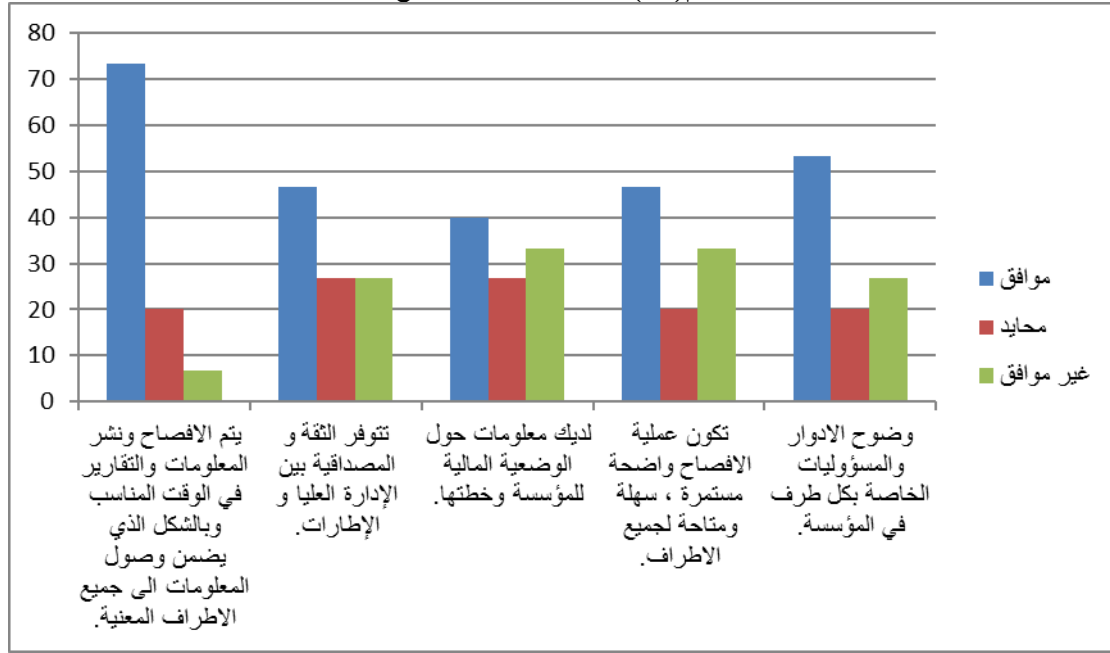
سنحاول في هذا المطلب التعرف على ما إذا كانت المؤسسة تطبق معايير الحوكمة ، حيث قمنا بدراسة خمسة معايير و هي: الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة و كذلك المسؤولية الاجتماعية.
أولاً: معيار الشفافية: لقد بينت النتائج المتوصل اليها بخصوص ممارسة معيار الشفافية ما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم(07): نتائج الاستبيان حول معيار الشفافية.

الاهمية النسبية	الإنحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات
			غير موافق	محايد	موافق		
منخفض	0,617	1.33	01	03	11	التكرار	1 يتم الافصاح ونشر المعلومات والتقارير في الوقت المناسب وبالشكل الذي يضمن وصول المعلومات الى جميع الاطراف المعنية.
			6,7	20,00	73,3	%	
متوسط	0,862	1.80	04	04	07	التكرار	2 تتوفر الثقة و المصدقية بين الإدارة العليا و الإطارات.
			26,7	26,7	46,7	%	
متوسط	0,884	1.93	05	04	06	التكرار	3 لديك معلومات حول الوضعية المالية للمؤسسة وخطتها.
			33,3	26,7	40	%	
متوسط	0,915	1.87	04	03	07	التكرار	4 تكون عملية الافصاح واضحة مستمرة ، سهلة ومتاحة لجميع الاطراف.
			33,3	20	46,7	%	
متوسط	0,884	1.73	04	03	08	التكرار	5 وضوح الادوار والمسؤوليات الخاصة بكل طرف في المؤسسة.
			26,7	20	53,3	%	
متوسط	0,832	1,732	25,34	22,68	52%	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على اجابات افراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS .

الشكل رقم(09): أعمدة تكرارية توضح معيار الشفافية



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على اجابات افراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

فيما يتعلق بمعيار الشفافية، 73,3% موافقون على ان المؤسسة تلتزم بالإفصاح و نشر المعلومات و التقارير في الوقت المناسب و بالشكل الذي يضمن وصول المعلومات الى جميع الاطراف بينما 20% محايدون و 6,7% غير موافقون . كما نلاحظ ان 46,7% موافقون على توفر الثقة و المصداقية بين الادارة العليا و الاطارات و ان 26,7% محايدون و 26,7% . و فيما يخص ما اذا كان لدى الاطارات معلومات حول الوضعية المالية للمؤسسة و خطتها فإن 46,7% موافقون و 26,7% محايدون و 26,7% غير موافقون. اما فيما يخص ما اذا كانت عملية الإفصاح واضحة و مستمرة، سهلة و متاحة للجميع فإن 46,7% موافقون و 33,3% غير موافقون و 20% محايدون. و فيما يخص وضوح الادوار و المسؤوليات الخاصة بكل طرف في المؤسسة فإن 53,3% موافقون و 20% محايدون و 26,7% غير موافقون. و في الأخير نجد من خلال تحليل الجدول رقم 07 و الشكل رقم 09 أن 52% من مفردات العينة ترى أن المؤسسة تلتزم بتطبيق الشفافية، في حين 25,34% تعارض ذلك و 22,68% كان رأيها محايد.

غير أن النسبة العالية توافق على تطبيق المؤسسة لمعيار الشفافية باعتبار أنها تعمل على الحفاظ على علاقات مبنية على الثقة بينها و بين مختلف الأطراف ذات الصلة، حيث تعمل على الإفصاح و نشر المعلومات و التقارير بين جميع الأطراف المعنية بكل وضوح و مصداقية، و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي العام الذي كانت نتيجته متوسطة.

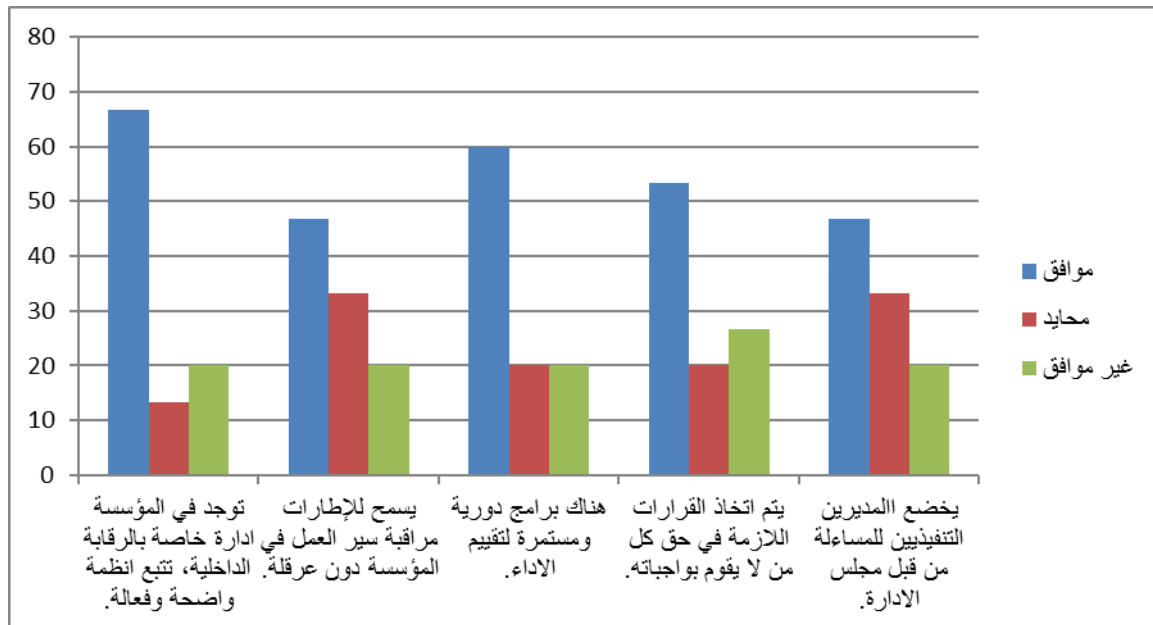
ثانياً: معيار المساءلة: و قد كانت نتائج تحليل عبارات الاستبيان بخصوص مدى توفر معيار المساءلة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج إستبيان معيار المساءلة.

الاهمية النسبية	الإنحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات
			غير موافق	محايد	موافق		
منخفض	0,834	1,53	03	02	10	التكرار	1 توجد في المؤسسة ادارة خاصة بالرقابة الداخلية، تتبع انظمة واضحة وفعالة.
			20,0	13,3	66,7	%	
متوسط	0,799	1,73	03	05	07	التكرار	2 يسمح للإطارات مراقبة سير العمل في المؤسسة دون عرقلة.
			20,0	33,3	46,7	%	
منخفض	0,828	1,60	03	03	09	التكرار	3 هناك برامج دورية ومستمرة لتقييم الاداء.
			20,0	20,0	60,0	%	
متوسط	0,884	1,73	04	03	08	التكرار	4 يتم اتخاذ القرارات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته.
			26,7	20,0	53,3	%	
متوسط	0,799	1,73	03	05	07	التكرار	5 يخضع المديرين التنفيذيين للمساءلة من قبل مجلس الادارة.
			20,0	33,3	46,7	%	
متوسط	0,828	1,664	21,34	23,98	54,68		المتوسط الحسابي العام

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على اجابات افراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS .

الشكل رقم(10): أعمدة تكرارية توضح معيار المساءلة.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على اجابات افراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS .

فيما يتعلق بمعيار المساءلة فإن 66,7% موافقون على وجود إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة في المؤسسة و 13,3% محايدون و 20% غير موافقون، كما نلاحظ أن 46,7% موافقون على أنه يسمح للإطارات بمراقبة سير العمل في المؤسسة دون عرقلة و 33,3% محايدون و 20% غير موافقون، و فيما يخص ما إذا كان هناك برامج دورية و مستمرة لتقييم الأداء فإن 60% موافقون و 20% محايدون و 20% غير موافقون، اما فيما يخص ما اذا كان يتم اتخاذ القرارات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته فإن 53,3% موافقون و 20% محايدون و 26,7% غير موافقون، و فيما يخص خضوع المديرين التنفيذيين للمساءلة من قبل مجلس الإدارة فإن 46,7% موافقون و 33,3% و 20% غير موافقون.

في الأخير بعد تحليل الجدول رقم (08) و الشكل رقم (10) نجد أن 54,68% من مفردات العينة ترى أن المؤسسة يتوفر فيها معيار المساءلة في حين 21,34% من العينة لا يوافقون على ذلك و 23,98% كان رأيها محايد.

غير أن النسبة العالية توافق على تطبيق المؤسسة لمعيار المساءلة و ذلك من خلال توفر رقابة داخلية فعالة تتبع أنظمة واضحة تسمح بالمراقبة المستمرة لسير العمل، كما يخضع المديرين التنفيذيين للمساءلة الدورية من قبل مجلس الإدارة لتقييم و مراقبة الأداء، وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي العام بحيث كانت نتيجته متوسطة شملته ب(1،674) و هي تقع ضمن مجالات القبول المتوسطة.

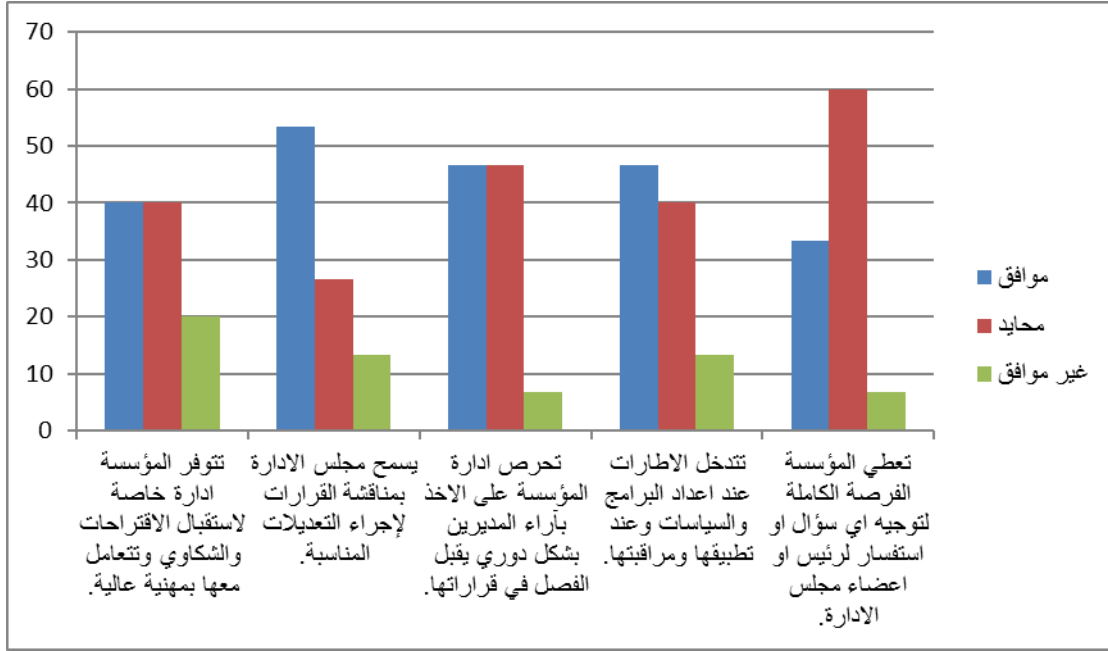
ثالثا: معيار المشاركة: و قد كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): نتائج استبيان معيار المشاركة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات
			غير موافق	محايد	موافق		
متوسط	0,775	1,80	3	6	6	التكرار	1 تتوفر في المؤسسة ادارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوي وتتعامل معها بمهنية عالية.
			20,0	40,0	40,0	%	
منخفض	0,756	1,57	2	4	8	التكرار	2 يسمح مجلس الادارة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.
			13,3	26,7	53,3	%	
منخفض	0,632	1,60	1	7	7	التكرار	3 تحرص ادارة المؤسسة على الاخذ بأراء المديرين بشكل دوري يقبل الفصل في قراراتها.
			6,7	46,7	46,7	%	
متوسط	0,724	1,67	2	6	7	التكرار	4 تتدخل الاطارات عند اعداد البرامج والسياسات وعند تطبيقها ومراقبتها.
			13,3	40,0	46,7	%	
متوسط	0,594	1,73	1	9	5	التكرار	5 تعطي المؤسسة الفرصة الكاملة لتوجيه اي سؤال او استفسار لرئيس او اعضاء مجلس الادارة.
			6,7	60,0	33,3	%	
متوسط	0,6962	1,674	12	42,68	34,66	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على اجابات افراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS .

الشكل رقم(11): أعمدة تكرارية توضح معيار المشاركة



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على اجابات افراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

فيما يتعلق بمعيار المشاركة فإن 40% موافقون على توفر إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوي وتتعامل معها بمهنية عالية و 40% محايدون و 20% غير موافقون . كما نلاحظ ان 53,3% موافقون على ان مجلس الادارة يسمح بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة و 26,7% محايدون و 13,3% غير موافقون . و فيما يخص ما إذا كانت ادارة المؤسسة تحرص على الاخذ بأراء المديرين بشكل دوري يقبل الفصل في قراراتها فإن 46,7% موافقون و 46,7% محايدون و 6,7% غير موافقون.

أما فيما يخص ما اذا كان الاطارات تتدخل عند اعداد البرامج و السياسات و عند تطبيقها و مراقبتها فإن 46,7% موافقون 40% محايدون و 13,3% غير موافقون . و فيما يخص اعطاء المؤسسة الفرصة الكاملة لتوجيه اي سؤال او استفسار لرئيس او اعضاء مجلس الادارة فإن 33,3% موافقون 60% محايدون و 6,7% غير موافقون . في الأخير نجد من تحليل الجدول رقم 09 و الشكل رقم 11 نلاحظ أن 34,66% من مفردات العينة ترى أن المؤسسة موافقون على توفر المشاركة و الأخذ بأراء المديرين في اتخاذ القرارات، بينما 42,68% كان رأيها محايد ، في حين 12% من العينة ترى غير ذلك فكان جوابها غير موافق .

غير أن النسبة العالية كان رأيها محايد وهو ما يدل على وجود غموض فيما يخص ممارسة معيار المشاركة ولكن بالنظر إلى نسبة الإطارات الموافقة يمكن القول أن مؤسسة سوكتيد تسعى لتشجيع المشاركة و إعطاء الفرصة للإطارات في إبداء آراءهم و اقتراحاتهم فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، وهو ما يفسره المتوسط الحسابي العام حيث أنه متوسط.

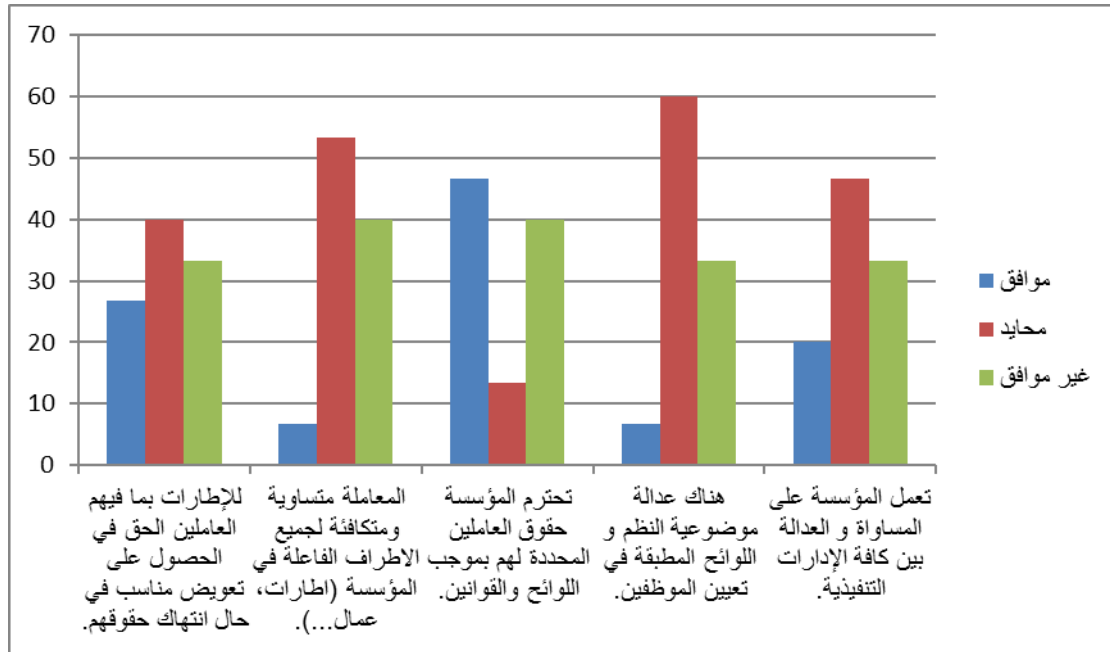
رابعاً: معيار المساواة: لقد بينت نتائج تحليل الاستبيان الأرقام الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): نتائج استبيان معيار المساواة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات
			غير موافق	محايد	موافق		
مرتفع	0,799	2,07	5	6	4	التكرار	1 للإطارات بما فيهم العاملين الحق في الحصول على تعويض مناسب في حال انتهاك حقوقهم.
			33,3	40,0	26,7	%	
مرتفع	0,617	2,33	6	8	1	التكرار	2 المعاملة متساوية ومتكافئة لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة (اطارات، عمال...).
			40,0	53,3	6,7	%	
متوسط	0,961	1,93	6	2	7	التكرار	3 تحترم المؤسسة حقوق العاملين المحددة لهم بموجب اللوائح والقوانين.
			40,0	13,3	46,7	%	
متوسط	0,594	2,27	5	9	1	التكرار	4 هناك عدالة موضوعية النظم و اللوائح المطبقة في تعيين الموظفين.
			33,3	60,0	6,7	%	
متوسط	0,743	2,13	5	7	3	التكرار	5 تعمل المؤسسة على المساواة و العدالة بين كافة الإدارات التنفيذية.
			33,3	46,7	20,0	%	
متوسط	0,742	2,146	35,98	42,66	21,36	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على اجابات افراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

الشكل رقم(12): أعمدة تكرارية توضح معيار المساواة.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على اجابات افراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS .

بما يتعلق بمعيار المساواة فإن 26,7 % موافقون على انه للإطارات بما فيهم العاملين الحق في الحصول على تعويض مناسب في حالة انتهاك حقوقهم فإن 26,7 % موافقون و 40% محايدون و 33,3 % غير موافقون كما نلاحظ ان 6,7 % موافقون على ان المعاملة متساوية و متكافئة في جميع الاطراف الفاعلة في المؤسسة (إطارات ، عمال) و 53,3 % محايدون و 40 % غير موافقون .

و فيما يخص ما إذا كانت المؤسسة تحتزم حقوق العاملين المحددة لهم بموجب اللوائح و القوانين فإن 46,7 % موافقون 13,3 % محايدون و 40 % غير موافقون . اما في حالة ما اذا كانت هناك عدالة موضوعية النظم و اللوائح المطبقة في تعيين الموظفين فإن 6,7 % موافقون و 60 % محايدون و 33,3 % غير موافقون . و فيما يخص ما اذا كانت المؤسسة تعمل على المساوات و العدالة بين كافة الادارات التنفيذية فإن 20 % موافقون و 46,7 % محايدون و 33,3 % غير موافقون .

في الأخير بعد تحليل الجدول رقم 10 و الشكل 12 نجد أن 21,38 % فقط من مفردات العينة وافقوا على احترام المؤسسة لحقوق مختلف اصحاب المصالح في المؤسسة ، في حين 42,66 % كان جوابهم محايد غير أن 35,98 % وافقوا على توفر معيار المساواة في مؤسسة سوكتيد.

و لكن بالنظر لنسبة الإطارات غير موافقون يمكن القول أن معيار المساواة مازال بعيدا عن المستوى المطلوب خاصة فيما يتعلق بالمعاملة المتساوية و المتكافئة لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة و كذلك عدم وضوح النظم و اللوائح المطبقة في تعيين الموظفين، و هو ما نراه عند ملاحظة المتوسط الحسابي العام حيث كانت نتيجته متوسطة.

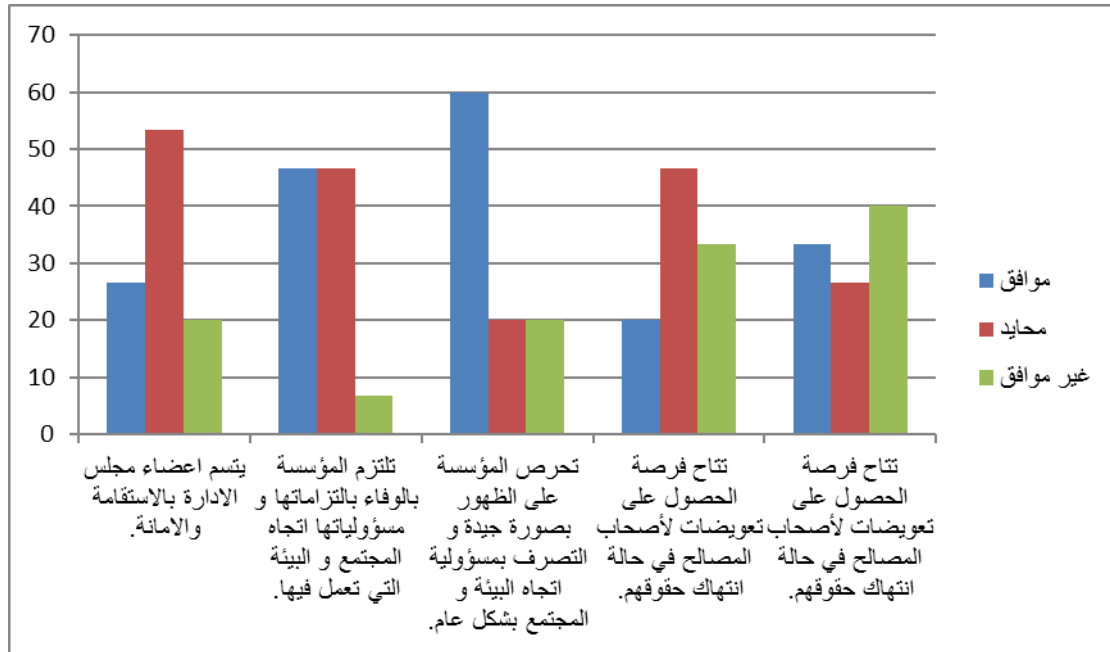
خامسا: معيار المسؤولية الاجتماعية: و بخصوص مدى ممارسة هذا المعيار، كانت نتائج تحليل الاستبيان موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): نتائج استبيان معيار المسؤولية الاجتماعية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات
			غير موافق	محايد	موافق		
متوسط	0,704	1,93	3	8	4	التكرار	1 يتسم اعضاء مجلس الادارة بالاستقامة والامانة.
			20,0	53,3	26,7	%	
منخفض	0,632	1,60	1	7	7	التكرار	2 تلتزم المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها و مسؤولياتها اتجاه المجتمع و البيئة التي تعمل فيها.
			6,7	46,7	46,7	%	
منخفض	0,828	1,60	3	3	9	التكرار	3 تحرص المؤسسة على الظهور بصورة جيدة و التصرف بمسؤولية اتجاه البيئة و المجتمع بشكل عام.
			20,0	20,0	60,0	%	
متوسط	0,743	2,13	5	7	3	التكرار	4 تتاح فرصة الحصول على تعويضات لأصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم.
			33,3	46,7	20,0	%	
متوسط	0,884	2,07	6	4	5	التكرار	5 توفر المؤسسة تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح المجتمع.
			40,0	26,7	33,3	%	
متوسط	0,758	1,866	24	38,68	37,34	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على اجابات افراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS .

الشكل رقم(13): أعمدة تكرارية توضح معيار المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على اجابات افراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS .

فيما يتعلق بمعيار المسؤولية الاجتماعية فإن 26,7 % موافقون على ان اعضاء مجلس الادارة يتسمون بالاستقامة و الامانة و 53,3 % محايدون و 20 % غير موافقون. كما نلاحظ ان 26,7% موافقون على ان المؤسسة تلتزم بالوفاء بالتزاماتها و مسؤولياتها اتجاه المجتمع و البيئة التي تعمل فيها و 46,7 % محايدون و 6,7 % غير موافقون اما فيما يخص ما اذا كانت المؤسسة تحرص على الظهور بصورة جيدة التصرف بمسؤولية اتجاه البيئة و المجتمع بشكل عام فإن 60 % موافقون و 20 % محايدون و 20% غير موافقون . اما فيما يتعلق بنتائج فرصة الحصول على تعويضات لأصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم فإن 20 % موافقون و 46,7 % و محايدون و 33,3 % غير موافقون. و فيما يخص توفر المؤسسة على تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمانات تحقيق مصالح المجتمع فإن 33,3 % موافقون 26,7 % محايدون و 40 % غير موافقون . و في الأخير نجد من تحليل الجدول رقم 11 و الشكل 13 أن 37,34 % من مفردات العينة ترى أن المؤسسة تلتزم بالوفاء بالتزاماتها و مسؤولياتها اتجاه المجتمع و البيئة التي تعمل فيها، في حين 24 % تعارض ذلك و 38,68 % كان جوابها محايد.

غير أن النسبة العالية كان جوابها محايد ولكن بالنظر إلى نسبة الموافقة يمكن القول أن مؤسسة سوكتيد تراعي نوعا ما معيار المسؤولية الاجتماعية ولكن هذه النسبة مازالت بعيدة عن المستوى المطلوب، و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي العام بحيث أنه متوسط.

من خلال نتائج الاستبيان نلاحظ أن مؤسسة سوكوتيد تطبق نوعا ما معياري الشفافية و المساواة بينما معيار المشاركة فقد طبق بدرجة أقل ولا يتم إعطاء الفرصة للإطارات في المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن معيار المساواة مازال بعيدا حيث أنه لم يطبق كما ينبغي و لا توجد معاملة متساوية لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، أما فيما يخص معيار المسؤولية الاجتماعية فإنه لا يحظى بالاهتمام الكافي حيث لا تحص المؤسسة على الضهور بصورة جيدة و التصرف بمسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع المدني.

خلاصة الفصل:

لقد تناول هذا الجزء من الدراسة الجانب التطبيقي للموضوع، و ذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية لآراء إطارات مؤسسة سوكتيد المختصة في صناعة المنتجات شبه الصيدلانية، و تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، و تم تطبيقها على عينة مكونة من 15 إطار من مجتمع دراسة مكون من 81 إطار. و قد قمنا بمعالجة أداة الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية ((SPSS ، بدءا بتفريغ البيانات الشخصية للمستجوبين و المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، الخبرة، حيث كانت معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، و من الإطارات التي تقع أعمارهم 45 سنة فما فوق، و من ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات. ثم بالإجابة على تساؤلات الدراسة بالتعرف على تصورات المبحوثين حول محور الدراسة المتمثل في واقع ممارسة معايير الحوكمة، و ذلك من خلال تحليل استجاباتهم لعبارات الاستبيان و حساب المتوسطات الحسابية و التعرف على درجة الموافقة، حيث أثبتت الدراسة وجود ممارسة متوسطة لمعايير الحوكمة في مؤسسة سوكتيد.

خاتمة عامة

أولا : خلاصة البحث

هذا البحث محاولة لتسليط الضوء على الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الحوكمة، ولأن موضوع الحوكمة باعتباره إطارا ضابطا لنشاط المؤسسة و علاقتها مع مختلف الأطراف ، يبني أسسه في المؤسسات عموما على فكرة التكامل الضروري بين أدوار مختلف الأطراف المعنية بوجودها ، مع وضع المعايير اللازمة لضمان الحقوق لتحقيق المصالح المشتركة ، وتوفير آليات الرقابة والمساءلة، فإن هذا الإطار يمكن ان يشكل أداة لتحقيق اهداف المؤسسة على المدى البعيد خاصة ، لاسيما اذا تمكنت الادارة من الممارسة السليمة لتلك المعايير. وانطلاقا من هذه الفكرة ، حاولنا في القسم الأخير من هذا البحث اختبار واقع ممارسة بعض معايير الحوكمة في المؤسسة ، بأخذ مؤسسة سوكوتيد نموذجا للدراسة ،من خلال تحديد عينة مكونة من خمسة عشر إطار وتطبيق أداة الدراسة عليها والتي مكنتنا في الاخير من استخلاص النتائج المتعلقة بواقع الحوكمة في المؤسسة.

ثانيا : نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمخض عن بحثنا في هذا الموضوع ودراستنا لمحاوره المختلفة التوصل الى جملة من النتائج نعتبرها ثمرة لهذا العمل وهذا سواء في شقه النظري أو التطبيقي، يمكن أن ندرج أهمها فيما يلي:

1- النتائج النظرية:

- الحوكمة هي مجموعة من العلاقات ما بين الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، المساهمين و أصحاب المصالح.
- تبين الحوكمة الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة و الوسائل لتحقيق تلك الأهداف و مراقبة تحقيقها.
- تشكل الحوكمة أكثر الاساليب رشادة في ادارة المؤسسات وطرق استغلال مواردها المختلفة بالطريقة التي تضمن المساهمة الفاعلة لكل الاطراف.
- من أهم معايير الحوكمة الشفافية، المشاركة، المساءلة، المساواة، المسؤولية الإجتماعية و الانضباط.
- يعتبر كل من مجلس الإدارة ، الإدارة، المساهمون وكذا أصحاب المصالح الأطراف المسؤولة على تطبيق الحوكمة.
- محاولة الجزائر تبني مضمون الحوكمة كغيرها من الدول لمواجهة مختلف التحديات التنموية من خلال تبنيها لنظام الحكم الراشد.
- من أهم أهداف الحكم الراشد المنبثق عن المؤتمر الدولي لحوكمة المؤسسات في الجزائر: الإنصاف، الشفافية، المساءلة و المحاسبة.
- من الصعب تطبيق الحوكمة في الجزائر نظرا للعديد من التحديات و العوائق التي يجب التغلب عليها على غرار الفساد الإداري.

2- النتائج التطبيقية:

لقد خلصت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- ممارسة متوسطة لمعيار الشفافية المبني على التحديد الواضح للمسؤوليات و الأدوار و نظم الترقية و التعيين المعمول بها، و على الانسياب الموضوعي و الفعال للمعلومات بين مختلف الأطراف، و التي نالت درجات قبول ضعيفة من قبل أفراد عينة الدراسة.
- ممارسة متوسطة لمعيار المساءلة في المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة بسبب ضعف نظم المراقبة و عدم وجود معايير واضحة و شفافة للتقييم.
- ممارسة متوسطة لمعيار المشاركة و ذلك بسبب ضعف خدمة أصحاب المصلحة من حيث إشراكهم و مشاورتهم في الأمور التي تهمهم في المؤسسة والتي يشكلون جزءا هاما من وجودها.

- ممارسة متوسطة لمعيار المساواة في المؤسسة بسبب غياب المعاملة المتساوية و المتكافئة لجميع الأطراف الفاعلة ، وكذلك إحترام حقوق العاملين المحددة لهم بموجب اللوائح و القوانين.
- ممارسة متوسطة لمعيار المسؤولية الاجتماعية المبني على ظهور المؤسسة بصورة جيدة و التصرف بمسؤولية اتجاه البيئة و المجتمع بشكل عام و كذلك الوفاء بالتزاماتها و مسؤولياتها.

3- اختبار الفرضيات : لقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

- الحوكمة عبارة عن مجموعة من القواعد و القوانين و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية و حملة الأسهم وأصحاب المصالح و الأطراف المرتبطة بها و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- سعت الجزائر إلى تطبيق الحوكمة من خلال تبني نظام الحكم الراشد الذي يهدف إلى تحقيق الإنصاف ، الشفافية و المحاسبة بالرغم من العوائق و التحديات التي يصعب التغلب عليها و هو ما يوجب صحة الفرضية الثانية.
- أثبتت نتائج استجابات أفراد العينة بخصوص مدى تطبيق مؤسسة سوكوتيد لمعايير الحوكمة، تتم ممارستها بدرجة متوسطة مما يوجب قبول الفرضية الثالثة.

4- مقترحات الدراسة:

أسفرت النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة جملة من التوصيات و الاقتراحات، نذكر منها:
- يتطلب من مؤسسة سوكوتيد التعريف و الشرح الكافي لمعايير حوكمة المؤسسات و أهميتها في رفع أداء المؤسسة و حماية حقوق أصحاب المصالح بها، من عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لكل من أعضاء مجلس الإدارة، الإطارات و الموظفين لأن نجاح تطبيق الحوكمة يعتمد بدرجة كبيرة على هذه الأطراف.

خاتمة عامة

- محاولة التزام مؤسسة سوكوتيد بتطبيق معايير الحوكمة من انتهاج أساليب إدارية تتسم بالنزاهة و الشفافية و العدالة في تقييم الاداء و تطبيق نظم الحوافز و العقوبات، و عند تحديد الادوار و المسؤوليات، و هذا من خلال سن قوانين واضحة و صارمة و قابلة للتطبيق بخصوص تلك المعايير.

- على المؤسسة وضع سياسة واضحة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية و البيئة، فعليه مثلا التقليل من التعامل مع الشركات التي تفتقد الى نظرة اتجاه البيئة و المجتمع، و هذا من شأنه ان يعزز نظرة المجتمع الى المؤسسة كمواطن صالح.

- وضع اطار قانوني فعال لنظام حوكمة المؤسسات، فلا يمكن لنظام الحوكمة ان يكون فعالا الا اذا كانت هناك قوانين تدعمه و تحميه، و في هذه الحالة تصبح الحوكمة اداة مهمة تساعد على تطوير اعمال المؤسسة، و جذب الاستثمارات الاجنبية.

5- أفاق الدراسة :

- يمكن في نهاية هذا البحث النظر الى بعض الموضوعات التي قد تكون بمثابة اشكاليات قريبة من من موضوعنا و الجديرة ايضا بالدراسة وهي:
- دور معايير حوكمة المؤسسات في تفعيل الاداء المالي.
 - واقع ممارسة الحوكمة في الجامعات الجزائرية .
 - اثر الالتزام بتطبيق الشفافية في تفعيل الاداء المستدام .

قائمة المراجع

الكتب :

- 1- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء. والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- 2- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم-المبادئ- التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 3- علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسة والاداء المالي. الاستراتيجي لمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- 4- لطفي أحمد جطان ، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور الشركات المقيدة في بورصة الأردن، مجلة مركز المشروعات الدولية، العدد التاسع، الاردن، 2003.
- 5- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي و الإداري(دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

التقارير:

- 6- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر ، 2004.
- 7- منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية، مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية للحكم المشترك، إصدار 2004.
- 8- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر 2009.

الرسائل الجامعية:

- 9- براهيمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب ولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجيستر في علوم التسيير، قسم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.

قائمة المراجع

- 10- حسين عبد الجليل ال غزوي، حوكمة الشركات و اثرها عل الافصاح في المعلومات المحاسبية(دراسة اختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية) رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم المحاسبة تخصص التحليل المالي، الاكاديمية العربية في الدنمارك،2010.
- 11- شيخاوي سهام، التفكير في إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في المنظومة الجماعية دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات،2015-2016.
- 12- عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال (GROUPE SAIDAL)، الاطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2015.
- 13- فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و لجنة بازل للرقابة المصرفية "دراسة حالة بنك فلسطين"، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- 14- محمد اديب سعيد سعد الطعاني: أثر مخاطر الحاكمة المؤسسة على خطة التدقيق وأتعب المدقق الخارجي للشركات المساهمة الأردنية، المدرجة في بورصة عمان، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات الإدارية المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن 2009.
- 15- محمد جلاب، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس،2014 2015.

قائمة المراجع

16- نجوى بن عويدة، دور الحوكمة في تعزيز اداء المؤسسة المستدامة، دراسة حالة مجمع صيدال، مصنع قسنطينة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012- 1013.

المؤتمرات:

17- زيدان محمد، الميلودي سعاد، حوكمة الشركات مدخل لرفع و تعزيز كفاءة سوق الاوراق المالية، دراسة حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013.

18- صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية-، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، لم تذكر السنة.

19- محمد عبد الفتاح ابراهيم، مقال بعنوان: نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 2009.

الملتقيات:

20- زايد مراد، ترغيني صبرينة، البعد الإستراتيجي لحوكمة الشركات، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة 06-07 ماي 2012.

قائمة الملاحق