



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د . الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في: العلوم الاقتصادية – تخصص: حكمة المنظمات

بعنوان:

نظم و آليات الحوكمة .

دراسة حالة – مؤسسة نافتال – ولاية سعيدة .

تحت إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

- بوزيان عثمان .

قادري أسماء.

مهدي غنية .

أعضاء لجنة المناقشة:

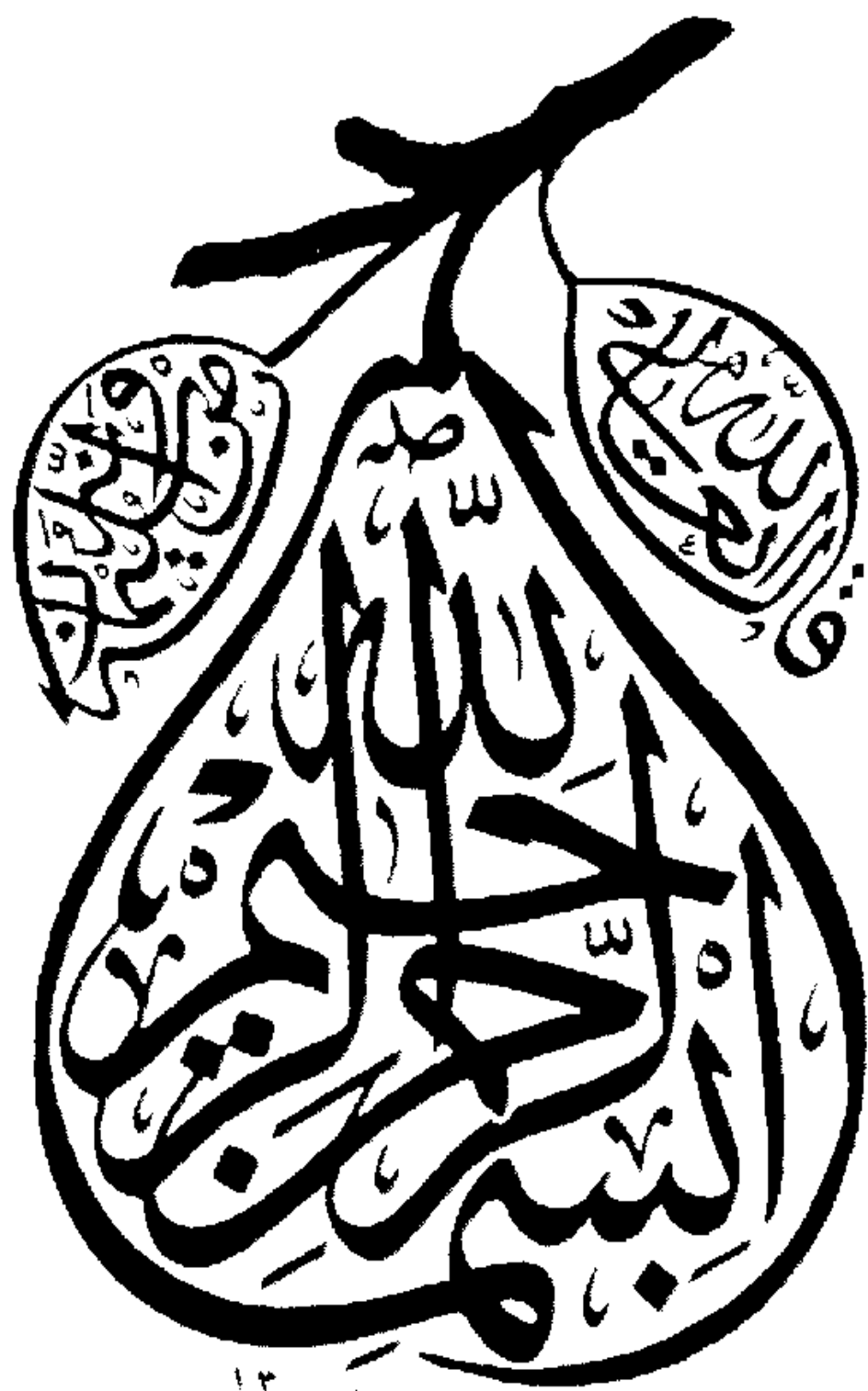
الأستاذ:.....رئيسا

الأستاذ:.....مشرفا

الأستاذ:.....ممتحنا

الأستاذ:.....ممتحنا

السنة الجامعية : 2012-2013



۴۲ شیخ عزیز رفیعی ۱۲

تشكرات

إن الحمد كله لله والشكر كله لله تعالى على نعمه كلها نحمده وعلى تنعمه علينا ولطفه بنا

أن وفقنا لإتمام هذه المذكرة الذي لم يكن لير النور لولا توفيقه تعالى.

الحمد لله حمدا كثيرا نشكره ونقدس له ونسبح صبحه وعشية على هديه

وتوفيقه في إنجاز هذا العمل العلمي الذي منه نستفيد، وبه نفيد

وصلى الله على أشرف خلق الله خاتم المرسلين

الهادي الأمين المصطفى عليه أزكى الصلاة وأطيب السلام وبعد.

فيسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى من قام بتوجيهنا ومساعدتنا على إنجاز

هذه المذكرة الدكتور الفاضل المحترم بوزيان عثمان.

كما نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين درسونا ولم ييخلوا علينا بأية معلومة جديدة

أو بتوجيهاتهم القيمة وبأحكامهم المحترمة.

ثم نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة.

إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار
وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد إلى والدي العزيز.
إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

إلى أغلى الحبايب إلى أمي الحبيبة .
إلى كل إخوتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل الأنوار التي رافقتني في مسيرتي الدراسية .. إلى كل زملائي وزميلاتي الأحباء .
أسماء

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح ... أبي العزيز
ويا من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف.. أمي العزيزة

إلى زملائي وزميلاتي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمني حرفاً

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى

عز وجل أن يجد القبول والنجاح

غنية

Résumé :

Le but recherché de notre mémoire est de connaître les différents mécanismes qui contribuent à l'amélioration de la qualité de gouvernance d'une entreprise, en sachant que c'est une condition essentielle dans l'élaboration d'un système de bonne gouvernance .

En prenant acte de ces mécanismes de gouvernance, l'entreprise rentabilise davantage son activité.

Les orientations sont édictées par le conseil d'administration et les différents services prennent acte de ces directives de la hiérarchie, et ce afin d'avoir un résultat positif dans toute la gestion et de la gouvernance de l'entreprise.

Les procédures de la bonne gouvernance ont influé sur l'évolution de la gestion moderne de l'entreprise, en se basant sur l'application stricte des méthodes introduites afin de créer de la richesse à l'entreprise.

Mots clés : la gouvernance , les mécanismes de la gouvernance, le système de la gouvernance.

المحتويات

المقدمة أ - هـ

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

تمهيد 16

المبحث الأول: مدخل عام للحوكمة 17

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة وركائزها 17

المطلب الثاني: معايير ومبادئ الحوكمة 25

المبحث الثاني: أهداف ومبررات الحوكمة 31

المطلب الأول: أهداف الحوكمة 32

المطلب الثاني: مبررات الحوكمة 34

خلاصة 36

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات، آلياتها ومؤشرات قياسها

تمهيد 38

المبحث الأول: نظم وآليات الحوكمة 39

المطلب الأول: آليات الحوكمة 39

المطلب الثاني: نظم الحوكمة 50

المبحث الثاني: مؤشرات قياس الحوكمة 62

المطلب الأول: مؤشر ستاندر أند بورز 63

المطلب الثاني: مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافي الدولية 69

75..... خلاصة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة نافطال

77..... تمهيد

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نافطال 77

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي 78

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة 88

المبحث الثاني: واقع الحوكمة بمؤسسة نافطال 89

المطلب الأول: الإطار العام للحوكمة في المؤسسة 90

المطلب الثاني: آليات ونظم الحوكمة 91

102..... خلاصة

104..... الخاتمة

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	ركائز حوكمة المنظمات	الشكل 1. 1
52	نظام حوكمة المنظمات	الشكل 1. 2
55	جوانب مخارجات الحوكمة	الشكل 2. 2
57	أدوات عمل الحوكمة	الشكل 3. 2
61	اطراف الحوكمة	الشكل 4. 2
66	قائمة دول حددها ستاندر د أند بورز في اغسطس 2011	الشكل 5. 2
71	تصنيف الدول حسب مؤشر مدركات الفساد	الشكل 6. 2
82	المخطط البياني للهيكل التنظيمي - وحدة سعيدة-	الشكل 1. 3
83	الهيكل التنظيمي الخاص بفرع التسويق	الشكل 2. 3
84	الهيكل التنظيمي لفرع الإدارة والإمكانيات العامة	الشكل 3. 3
85	الهيكل التنظيمي لفرع المالية والمحاسبة	الشكل 4. 3
86	الهيكل التنظيمي للفرع التقني و النقل	الشكل 5. 3
98	نظام الحوكمة لمؤسسة نافطال	الشكل 6. 3

المقدمة

شهد المحيط الاقتصادي خلال العقود الماضية انهيارات مالية وفضائح إدارية عديدة وذلك نتيجة القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس للعديد من المؤسسات الرائدة والعملاقة في العديد من دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا كشركة دايو، وأنرون وشركة وورد كوم، مما أدى إلى تأثير اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها وتكبد المساهمين فيها خسائر فادحة.

وفي ظل هذا الواقع كانت النتيجة المنطقية لحدوث حالات الانهيارات المالية والإخفاقات التي حدثت أن سارعت كثير من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية والمنظمات المهنية في العديد من الدول بوضع مجموعة من القوانين والضوابط والأعراف والأنظمة والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير مالية على إدارة المؤسسة وذلك لتعزيز الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية، التي يحتاج إليها مستخدموها وخاصة المستثمرين وقد سميت هذه المجموعة من الضوابط والمبادئ بالحوكمة ويعد هذا المصطلح من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية ويشير إلى أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فرغبة المؤسسات الاقتصادية في تبني إطار مؤسسي لنظام الحوكمة يعتمد على أسس ومعايير دولية تمكن من تحقيق الشفافية والمصداقية للمعلومات المقدمة من طرفها وتمكن من تقييم آليات الحوكمة وأثرها على قيمة المؤسسة. وهذا يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

في ظل الظروف والمتغيرات ولتحقيق أهداف الدراسة فإن الإشكالية التي نسعى إلى تحقيقها هي:

➤ كيف يمكن بناء نظم منسجمة للحوكمة مبنية على آليات قابلة للتحقيق؟

يترتب عن طرح هذه الإشكالية تساؤلات فرعية وهي:

- هل لنوع القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة دور في تحديد أثر آليات حوكمة المؤسسات على قيمة المؤسسة؟
- كيف يساهم نظام الحوكمة في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- كيف تساهم الآليات في تفعيل تطبيق الحوكمة في المؤسسات؟
- لكي تتمكن من حل ومناقشة هذه الإشكالية نقوم باعتماد الفرضيات الآتية:
- إن تبني أي مؤسسة للحوكمة يتحقق بتكليف نظمها في ظل إمكانياتها فيتطلب إعادة وتوجيه القوانين وضبط الممارسات بشكل يحقق الانسجام بينها.
- إن اعتماد أي مؤسسة لنظام الحوكمة يقربها من تحقيق أهدافها عن طريق مجموعة آلياتها المتمثلة في لجان المراجعة ومجلس الإدارة بالإضافة إلى التدقيق.



- جودة حوكمة المؤسسات تعتمد بشكل كبير على فعالية الآليات المتبناة من طرفها وهو ما ينعكس على أداء المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع:

لقد استقر رأي الباحث على اختيار رأي موضوع نظم واليات الحوكمة انطلاقا من جملة مبررات ذاتية وموضوعية، تدفع باتجاه محاولة البحث والتقصي في هذا الموضوع، والكشف عن بعض الحقائق الجديرة بالدراسة والبحث.

المبررات الذاتية:

تتمثل في رغبة الباحث في دراسة وتحليل موضوع نظم واليات الحوكمة من خلال دور المنظمات الدولية في تطوير نشاطاتها وتنويع الياها وأدواتها، ومحاولات توسيع الصلاحيات الممنوحة لها.

فدراسة الباحث لهذا الموضوع تنبع من مجموعة من التصورات لبعض الجوانب التي يمكن اعتبارها حقائق جديرة بالدراسة والتوسع، مثل تحليل طبيعة الدور الذي تضطلع به المنظمات الدولية كمنظمة الشفافية الدولية في تقييم الحوكمة ومكافحة الفساد والآليات المسطرة لتحقيق هذا الهدف الطموح، ومدى تجسيد القواعد من حيث تحسين البيئة وتفعيل الإدارة المنتجة للجودة والمحققة للأداء الضامن والتزیه.

المبررات الموضوعية:

تتمثل الأهمية العلمية للموضوع في محاولة إثرائه وشرح الأسباب وبيان أهمية الحوكمة والياتها، كبديل ناجح باهتمام كبير من باحثين أكاديميين وصناع القرار في العديد من الدول فضلا عن المؤسسات الدولية الحكومية وغير الحكومية التي سارعت الى تبني هذا المفهوم ونشره على نطاق واسع.

أهمية الموضوع:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها موضوعا معاصرا، حيث تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة باعتباره يساهم في عدة جوانب اقتصادية والمتمثلة في رفع مستوى الكفاءة

الاقتصادية ورفع مستوى الشفافية في تلك المؤسسات وكذلك دور الآليات في تفعيل مبادئ الحوكمة وفق أسس ومفاهيم جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر، خاصة وأن التجارب الأخيرة أظهرت أن ضعف الحوكمة في المؤسسات يؤدي إلى تدمير الاقتصاديات القومية بشكل خطير، وعليه فإنه تفعيل مبادئ الحوكمة والبدء بتطبيق قواعدها وآلياتها يعمل على تطوير أداء المؤسسات وبالتالي تنشيط الاقتصاد.

أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة ليس تكرار كم ما كتب في هذا المجال، بل إثراء لهذا الحقل من الدراسة في إطار الحديث عن الحوكمة التي يجب أن تسود وباحثائها على آليات وأبعاد ونمط مجلس الإدارة والتسيير، تعتبر المدخل الأساسي لنجاح أي سياسة تستهدف مكافحة الفساد وتحقيق التنمية. بالإضافة الى بعض الأهداف نلخصها فيما يلي:

- ✓ بحث ومناقشة دور الآليات كأحد دعائم تحقيق مفهوم الحوكمة.
- ✓ محاولة إبراز أهمية نظام الحوكمة في ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة.
- ✓ محاولة التعرف على أهمية الحوكمة وآلياتها في المؤسسة.
- ✓ تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة نافطال لإنتاج وتسويق المواد البترولية، وهذا يعني الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات لمؤسسات أخرى.

حدود الدراسة:

تتم هذه الدراسة بدور الآليات الأساسية التي تشكل إطار الحوكمة وسيتم عرض مختلف هذه الآليات والتركيز على دور كل منها في تفعيل جودة حوكمة المؤسسات وكيف تطبق نظمها، في إطار التمهيد للدراسة التطبيقية التي سنحاول دراسة مؤسسة نافطال التي تختص في تسويق وتوزيع المنتجات البترولية باعتبارها أحد أهم المؤسسات الوطنية الرائدة على مدى تطبيق هذه الآليات ومدى استعداد المؤسسات الاقتصادية لتبني مبادئ الحوكمة.

بغرض معالجة الموضوع اعتمدنا على مجموعة من المناهج الأفدر على تفسير الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه، وفي هذا الإطار وقع اختيارنا على المناهج التالية:

➤ المنهج التاريخي:

يتيح توظيف المنهج التاريخي لنا، إيجاد إطار يسمح بتوصيف الظواهر الماضية والوقوف على الظروف التاريخية المصاحبة لنشأتها، والتطورات التي شهدتها، ومن خلال هذا المنهج يسعى الباحث إلى رصد أهم الظروف والتطورات المصاحبة لنشأة الحوكمة.

➤ المنهج الوصفي:

يسمح المنهج الوصفي بجمع المعطيات والحقائق العلمية بهدف تحقيقها، تصنيفها وإبراز خصائصها الجوهرية، وقد تم توظيف هذا المنهج في سياق الحديث عن ماهية نظم وآليات الحوكمة، بإبراز أهميتها وتحديد دورها في حماية كافة أصحاب المصلحة.

➤ منهج دراسة حالة:

يسمح هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بوحدة نافتال بسعيدة، وبطريقة تفصيلية دقيقة قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بها، وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال دراسة حالة مؤسسة نافتال لدراسة الحوكمة بها

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- الكتب بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجانب الموضوع.

- المقابلات والزيارات الميدانية.
- المصادر الأخرى كالانترنت.

وقد تناولنا في دراسة هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول:

- الفصل الأول تم من خلاله استعراض اهم المفاهيم المتعلقة بنظام الحوكمة، والمبادئ التي تقوم عليها والدور الذي تلعبه. بحيث تم الوقوف على أهداف الحوكمة بالإضافة الى مبرراتها والركائز التي تقوم عليها.
- أما الفصل الثاني تطرقنا إلى نظم وآليات الحوكمة ودور المبادئ في تفعيلها واهم العناصر التي لا بد أن تتوفر عليها بالإضافة الى مؤشرات قياس الحوكمة.
- أما في الفصل الأخير ضم إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة نافطال وأخذنا كعينة من الدراسة التطبيقية، ومن خلال الدراسة يبرز مدى أهمية نظام الحوكمة لهذه المؤسسة.



الفصل الأول

تمهيد:

اكتسبت قضية الحوكمة أهمية كبيرة منذ الأزمة المالية الآسيوية فضلا عن سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية مثل فضيحة شركة إنرون وشركة وولد كوم في الولايات المتحدة مما جعلها تمثل إحدى أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام المؤسسات التنظيمية العامة والخاصة والمهنية إضافة للأكاديميين والممارسين للأعمال التجارية بكافة أنواعها، ورغم التباين الكبير في درجة الاهتمام بين الدول المتقدمة والنامية إلا أنه يمكننا القول أن بعض الدول النامية أبدت اهتماما مناسباً بهذا المفهوم الجديد، وفي العديد من الدول العربية بدأ هذا المفهوم يأخذ اهتماماً بالغاً خاصة بعد سلسلة التقلبات وعدم الاستقرار التي شهدتها أسواقها المالية وأيضاً بعد انضمامها لمنظمة التجارة العالمية.

ومن ناحية أخرى، أدت تلك الانهيارات المالية والتقلبات في أسواق المال في العديد من البلدان حديثاً إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من المضاربين في البورصات ومن أخطاء مجالس إدارة الشركات والمديرين التنفيذيين بها، وقد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة المؤسسات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دوره في استقرار الأسواق المالية وتحويلها من سوق مضاربة إلى سوق استثمارية، وسوف يؤدي هذا بلا شك إلى جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول، وذلك من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف والذي يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الانهيارات والتقلبات المالية في المستقبل.

وقد أصبح من الواضح تماماً أن تطبيق مفهوم الحوكمة يحدد بدرجة كبيرة مصير المؤسسات ومصير اقتصاديات الدول.

وعلى هذا، فإن المستثمرين يبحثون قبل توجيه استثماراتهم عن المؤسسات التي تتميز بوجود هياكل سليمة للحوكمة داخلها والتي تضمن مستوى معين من الدقة في اتخاذ القرارات بها، ومن الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية التي تنشرها والوضوح والدقة في القوائم المالية قبل أن يقدموا على الاستثمار في تلك المؤسسات.

- سنتناول في هذا الفصل في البداية المفاهيم والأسس الرئيسية للحوكمة ثم ننتقل إلى معاييرها ومبادئها.

المبحث الأول: مدخل عام للحوكمة

لم تنشأ الحوكمة عشوائياً، بل إستلزمتهما حاجة، ودفعت إليها رغبة، وأصبحت بحكم الضرورة مطلب حياة وأساس تواجد المشروعات في عصر العولمة، ومن ثم تفاعلت معها كافة الكيانات الإدارية كنتيجة منطقية للواجب وثقافة الالتزام، والرغبة في التفوق والتقدم، وهو ما سيتم العرض له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة وركائزها.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة

- أ- لغة: يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد وتعني أيضاً التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة.¹
وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:

- 1- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- 2- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

¹ هيدوب ليلي ريمة، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار. ص 14

3- الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

4- التحاكم: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ب - مفهوم حوكمة المؤسسات اصطلاحاً:

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة المؤسسات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، وقد رجع تنوع التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يؤثر في كل مجتمع واقتصاد على حدٍ، إلا أنه يمكننا سرد مجموعة من التعاريف ثم نحاول استنباط المعاني والمفاهيم الأساسية لحوكمة المؤسسات.

يعد مصطلح الحوكمة الترجمة التي راجت للمصطلح **corporate governance** أما الترجمة العلمية لهذا ¹المصطلح والتي اتفق عليها فهي " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"¹

والتي نعني بها مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق أهداف والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم.

- كما يصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي:

" يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة كفاءة الشركات ، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات"²

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

" حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب "

<< Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled >>

¹ دكتور محمد مصطفى سليمان ،حوكمة الشركات ،دار الجامعة الاسكندرية 2006 ص 15

² دكتور محمد مصطفى سليمان ،دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري ،الدار الجامعية ،الأسكندرية ،2009 ،ص 19

بالنسبة لشاروا : CHARREAUX :

"فإن حوكمة المؤسسات تعتبر مجموعة من الميكانيزمات التي لها أهمية في اتخاذ قرارات تخص هذه المؤسسات في التسيير في ظل سياسة اقتصاد حر وكذلك تعطي هذه المجموعة محدودية السلطة والسيطرة على القرارات المأخوذة"

أما بالنسبة ل PARRAT: "فإن معنى حوكمة المنظمات هو التسيير الذاتي للشخص الواحد وهو المسئول على هذه الأخيرة في كل شؤونها"¹

انطلاقاً من التعاريف السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات وهي:

- أ- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
- ب- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
- ت- التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.
- ث- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين. يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

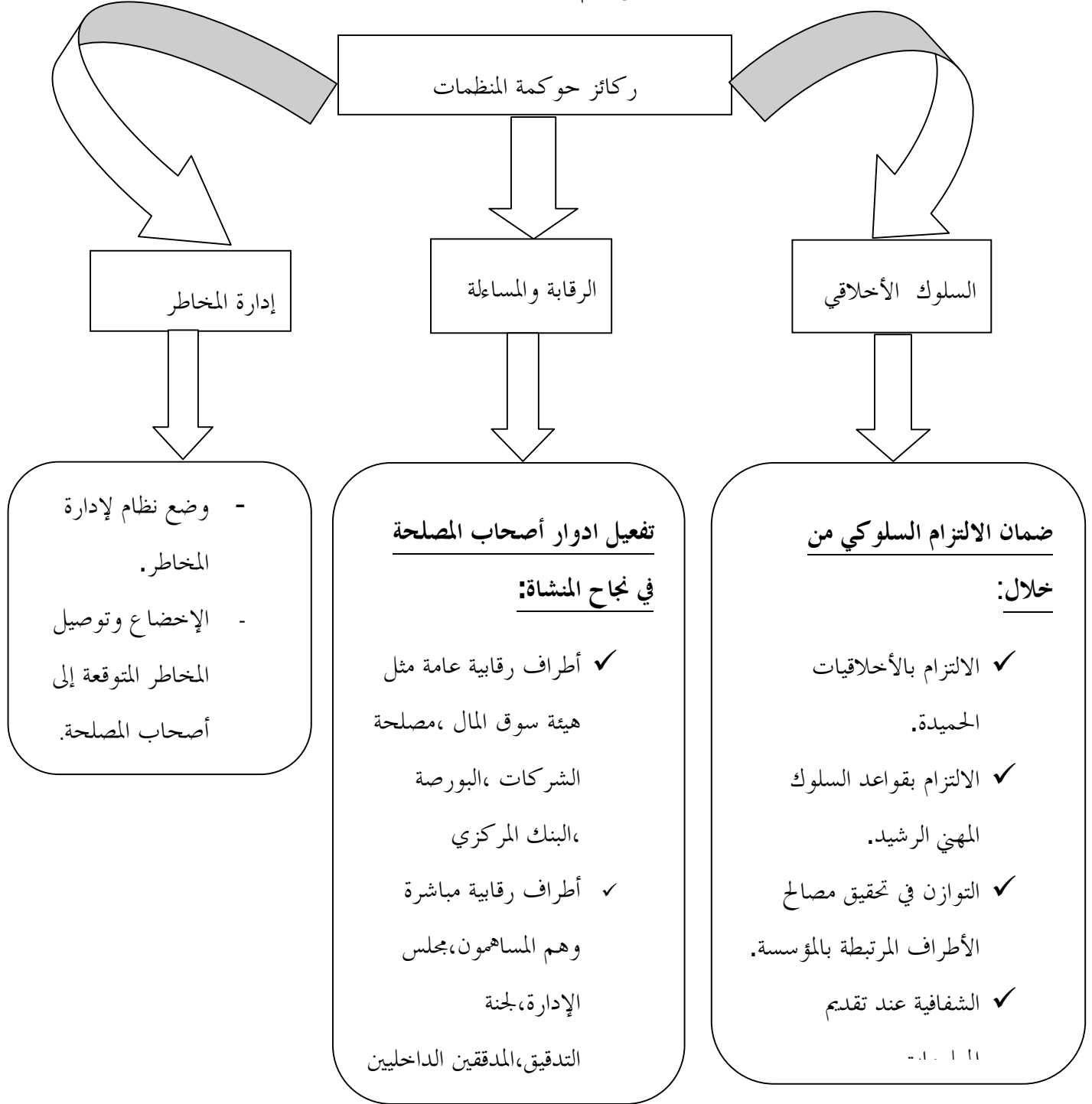
الفرع الثاني: ركائز الحوكمة.

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لا بد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في الشركات ومن

أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون يظهرها الشكل (1) :

¹ Frédéric parrat :le gouvernement d'entreprise ;dunod ;paris ;2003 ;p 12

الشكل رقم 01: ركائز حوكمة المنظمات.



وفيما يأتي توضيح لهذه الركائز:

المصدر: حماد طارق عبد العال "حوكمة الشركات" (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيق الحوكمة

في المصارف، مصر، 2005

أ- السلوك الأخلاقي:

يشير هذا المرتكز إلى البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها، وتصدر الإشارة هنا إلى إيضاح ما تعنيه القيم الخاصة، إذ تحدد تلك القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المشكلات فضلاً عن كونها تمنع الفساد وتعطي الرشوة في التعاملات سواء على المستوى الداخلي أم الخارجي للعمليات. فضلاً عن إنها تحد من تلك النشاطات والعلاقات التي تحجم دور الحوكمة المؤسسية كالتحويل المتصل بالمسؤولين والعاملين في المؤسسة أو أي تعاملات تفضيلية لأطراف مقربين من المسؤولين. وعند التحدث عن صلب هذا الموضوع يجب الحث على تطبيق ميثاق أخلاق وسلوكيات العمل وتعميمه على جميع العاملين في المؤسسة فضلاً عن نشره على الشبكة الداخلية، إذ يتضمن مجموعة من المبادئ التي تمنع:

1- التهرب الوظيفي (الرشوة).

2- تسريب بيانات الزبون.

3- تعارض المصالح.

ولمواثيق الشرف والمواثيق الأخلاقية للعمل أهمية كبيرة على الرغم من أنها ليست في قوة القوانين واللوائح من ناحية الالتزام بها لكنها تغطي احتمالات التحايل على الأعراف والتقاليد المهنية والاجتماعية بل تعد غاية في الأهمية لبناء إطار الحوكمة المؤسسية، لأنها تتعامل مع الجانب المضيء في الإنسان من منطلق الطاعة والاختيار وليس من منطلق الإكراه والالتزام.¹

ب- الرقابة والمساءلة:

يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل إحكام الرقابة الفاعلة، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوافر هذا المرتكز يضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة المؤسسات.

¹ دكتور علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 52

فتطبيق المعايير المحاسبية الدولية الصادرة عن اللجنة الدولية للمعايير المحاسبية والمعايير التي وضعتها لجنة بازل والتنظيم ومراقبة الأنشطة والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية، كل ذلك يعد دعامة لسلامة النظام المؤسسي عامة وسلامة الأنظمة المالية والمحاسبية خاصة بما في ذلك أنظمة إعداد التقارير وحماية الموجودات أو أصول المؤسسة بشكل خاص، هذا من خلال نظام رقابة داخلي فعال يعمل بموجب القوانين واللوائح الداخلية، على أن يتم الإشراف عليه وتقييمه بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الأمر ذلك هذا فضلا عن دور الرقابة الخارجية المتمثلة بالمدققين الخارجيين الذي يعتمد عملهم على مبادئ وأصول مهنة المحاسبة والتدقيق المعتمدة.¹

وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليست داخلية أو خارجية فحسب بل هناك أطراف تساهم بشكل مباشر في عملية الرقابة، والتي تشمل كافة أصحاب المصلحة ويتضح مما تقدم أهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي والخارجي والأطراف ذات العلاقة كنظام يعمل على الضبط الداخلي في المؤسسة وكركيزة مهمة لنظام حوكمة المؤسسات التي استطاعت في ضوء ذلك أن تغير العمل التقليدي للمدقق وأصبح دوره يتجاوز تحديد المخاطر فحسب بل تعدى ذلك ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير يساعد في تطوير وتعديل مؤشرات الأداء الرئيسية، وأكثر من ذلك أصبح مطالبا بمهارات الفنية التي تساعد في استيعاب الخطط وأسس بناء البرامج التي تؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لتجاوز العقبات وبالإضافة إلى ما سبق يمكن السعي إلى تمكين أصحاب المصالح من أفراد ومنظمات من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه دون سند قانوني.

ج- إدارة المخاطر:

برزت الحاجة الملحة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية اللذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على السواء، واليوم على أساس المعلومات والتعاملات

¹ دكتور علاء فرحان طالب، مرجع سابق ص 53

في الأسواق المالية فضلاً عن الابتكارات المالية وتسويق الموجودات من خلال طرح مفاهيم جديدة مثل مبيعات ومبادلات القروض وتوريق الموجودات كل ذلك أصبح من المصادر الرئيسية لربح المؤسسة، لكن ذلك أدى إلى ارتفاع تقلبات العائد والتعرض لدرجات مخاطرة عالية في ذات الوقت. مما دعا إلى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والتي تعد من أهم ركائز الحوكمة، لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة .

فيحاول الباحثون تحديد الغرض من إدارة المخاطر كالآتي:

- 1- التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن أن تأتي عنها، وإدارتها من أجل المحافظة على هذه المخاطر عند مستوى معين يمكن للمؤسسة تحملها ومن ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات المراد القيام بها.
- 2- المحافظة على الموجودات لحماية مصالح المودعين، الدائنين والمستثمرين.
- 3- إحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط بموجوداتها بالمخاطر كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
- 4- إعداد الدراسات قبل تحقق الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع الخسائر المحتملة أو تقليلها.
- 5- حماية صورة المؤسسة من خلال توفير الثقة للمودعين والدائنين والمستثمرين بتعزيز قدرته الدائمة على توليد الأرباح على الرغم من أية خسائر عارضة قد تؤدي إلى تقليل الأرباح أو عدم تحققها¹.

¹ دكتور علاء فرحان طالب، مرجع سابق ص 54

المطلب الثاني : معايير ومبادئ الحوكمة.

الفرع الأول: معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه.

ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BANK BIS FOR INTERBATIONAL SETTLEMENTS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية. حيث عملت هذه الأخيرة على تطوير المعايير المصدرة سابقا واعتمادها كمبادئ تركز عليها المؤسسات الاقتصادية عند تبنيها لنظام الحوكمة.

وفي الواقع، نجد انه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (BASEL COMMITTEE):¹

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1- قيم المؤسسة، ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

¹ دكتور ابراهيم سيد أحمد ،حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال ،الدار الجامعية -الاسكندرية، 2010 ص 164

- 2- إستراتيجية للمؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
 - 3- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
 - 4- وضع آليات للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
 - 5- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (CHEEKS & BALANCES)
 - 6- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
 - 7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أم ترقية أم عناصر أخرى.
 - 8- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.
- معايير مؤسسة التمويل الدولية:¹**

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهاً وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أم غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- 1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- 2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- 3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- 4- القيادة.

¹ دكتور ابراهيم سيد أحمد، مرجع سابق ص 167

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة.

المبدأ الأول: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين

- أ- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:
- (1) تأمين أساليب تسجيل الملكية.
 - (2) نقل أو تحويل ملكية الأسهم .
 - (3) الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
 - (4) المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
 - (5) انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
 - (6) الحصول على حصص من أرباح الشركة.
- ب- للمساهمين الحق في المشاركة، وفي الحصول على معلومات كافية من القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، ومن بينها:
- (1) التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
 - (2) طرح أسهم إضافية.
 - (3) أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.
- ت- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد، التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت:
- (1) فيتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.

- (2) يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك.
- (3) ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورياً أو بالإنابة.
- ث - يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يجوزونها.
- ج - ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
1. يجب ضمان الصياغة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضاً على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول المؤسسة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم.
- كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفئاتهم المختلفة.
2. يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.
- ح - ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسيون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين¹

يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

- أ - يجب أن يعامل المساهمين المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- 1- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت.

¹ <http://isearch.babylon.com> OECD Principles and Annotations on Corporate Governance
Arabic translation .p 8

فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تكون أية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت موصفا لعملية تصويت من جانب المساهمين.

2- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

3- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين كما يجب ألا تسفر إجراءات المؤسسة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.

- ب- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ت- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس المؤسسة.

المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

✓ يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

✓ ينبغي أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

✓ حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

✓ يجب أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تتكفل تلك الآليات بدورها بتحسين مستويات الأداء.

✓ حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية¹

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، الأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة.

أ. يجب أن يشمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

1. النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
2. أهداف الشركة.
3. حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت.
4. أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
5. عوامل المخاطرة المنظورة.
6. المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
7. هياكل وسياسات حوكمة المؤسسات.

ب. ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة.

ت. يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية.

¹http://isearch.babylon.com/?q=OECD+Principles+and+Annotations+on+Corporate+Governance+Arabic+translation&affID=121845&tl=gbn376260&tt=gc_&babsrc=SP_ss_gin2g&mnlrId=CCFACC52AF0CE114.p

ث. ينبغي أن تتكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

المبدأ الخامس : مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

أ. يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.

ب. حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

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

ث. يتعين أن يضلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية، من بينها:

1. مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط

النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء المؤسسة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.

2. اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضا حينما يقتضي الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.

3. مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

4. متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين ومن بين تلك الصور: إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة.

5. ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للمؤسسة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بإحكام القوانين.

6. متابعة فعالية حوكمة المؤسسات التي يعمل المجالس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.

7. الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.

ج. يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة، وأن يجرى ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

1. يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح. ومن أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية: التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

2. يجب أن يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقت كافٍ لمباشرة مسؤولياتهم.

ح. كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

المبحث الثاني: أهداف ومبررات الحوكمة.

استخدمت الحوكمة من أجل تطوير وتحديث وسائل التشخيص والعلاج، فالحوكمة الجيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات وبأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المستثمرين والمقرضين وتحقيق وصيانة نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف نظام يتيح البيانات والمعلومات على قدر المساواة وبما يحقق توافر التزاهة في الأسواق ولجميع أصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والمؤسسات وفي الوقت ذاته توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس الإدارة ومحاسبتهم وتقييمهم، وهي تساعد على رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات والقضاء على

الإسراف خاصة مع زيادة ثقافة الالتزام ونمو الحوكمة الذاتية. فالحوكمة التزام اتجاه النزاهة والصدق والعدالة حيث تمثل صياغة إطارية عامة لها من قوة التأثير وفاعلية الأثر مما يجعلها تحقق ذاتها بذاتها. وعليه فيما تكمن الأهداف الجوهرية للحوكمة ولما أصبحت ضرورة حتمية في مجتمع أعمالنا؟

المطلب الأول: أهداف الحوكمة .

لو لم يكن للحوكمة من الأهداف والمزايا التي تدعمها لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها . فالحوكمة الجيدة تساعد المؤسسات في دعم الأداء والقدرة التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسات، حيث أن عدم تبني نظام للحوكمة يمكن لقائمين على المؤسسة سواء كانوا مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين .

وعلى هذا لأن المؤسسات التي تضعف فيها أساليب الحوكمة أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية، هذا وأصبح من الواضح تماماً أن إدارة المؤسسات من خلال مفهوم حوكمة المؤسسات يحدد بدرجة كبيرة مصير المؤسسة، حيث يتضمن نظام الحوكمة مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس الإدارة والملاك وكافة أطراف التعامل، كما توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع الأهداف وتقرير الوسائل لبلوغ تلك الأهداف ومراقبة الأداء، كما تسهل عملية الرقابة الفعالة ووجود نظام فعال للحوكمة في داخل كل مؤسسة على حدة وبالتالي توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة اقتصاد السوق.

ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف والمزايا منها المنافع أو الدوافع ولكنها جميعها تدخل ضمن الأهداف حيث، ينبغي أن يتضمن نظام الحوكمة الجيد حوافز مناسبة للإدارة حتى تستطيع تحقيق هذه الأهداف. والتي هي في الواقع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح، مما سيساعدها على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية¹:

- (1) تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات، وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.

¹ دكتور عطا الله وراد خليل وآخرون، الحوكمة المؤسسية، المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص 34

- (2) تحسين وتطوير إدارة المؤسسة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- (3) تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني.
- (4) تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها مما يتيح فرص عمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة.
- (5) ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين والأطراف الأخرى ذات المصلحة.
- (6) الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي بالمؤسسة.
- (7) تحسين فاعلية وكفاءة المؤسسات وضمان استمرارها ونموها في محيط الأعمال.
- (8) إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف وتحسين الأداء الكلي والجزئي.
- (9) المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات.
- (10) التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- (11) تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم .
- (12) تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب، وذلك من خلال بناء ورفع درجة الثقة في المؤسسات.
- (13) إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين وقيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسة.
- (14) تجنب حدوث ممارسات مالية وإدارية خاطئة وتدعيم استقرار المؤسسات ودعم أسواق المال المحلية والدولية.
- (15) رفع وتحسين الكفاءة الاقتصادية على المستويين الجزئي والكلي.
- (16) إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.
- (17) تحسين أداء أنشطة المؤسسة 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 نسب عالية من القيمة الاقتصادية المضافة.

(18) رفع مستوى التعاون التجاري بين المؤسسات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي .

(19) الوصول إلى المستويات المطلوبة من الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على

المستويين المحلي والدولي.

(20) تعزيز العلاقة بين منشآت الأعمال وأصحاب المصالح بكافة فئاتهم.¹

تأسيساً على ما تقدم ينسب إلى الحوكمة عدة أهداف منها: تخفيض المخاطر وتعزيز الأداء، وتحسين سهولة الدخول إلى الأسواق المالية واتساع نطاق التوسيع للسلع والخدمات وتحسين القيادة، وإبراز الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: مبررات الحوكمة .

لقد عكست الانهيارات والفضائح المالية للعديد من المؤسسات الدولية مثل إنرون وورلد كوم وتايكو وأوليفيا وغيرها من المؤسسات الأخرى مدى الحاجة إلى قواعد حاكمة لإعادة التوازن المالي والإداري ومعالجة الخلل في الهياكل المالية والإدارية، وللتدليل نعرض فيما يلي دوافع ظاهرة حوكمة المؤسسات:²

✓ عدم التزام المؤسسات بالقوانين فضلاً عن عدم التمسك بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني.

✓ وجود تواطؤ واضح بين المراجعين القانونيين وإدارة المؤسسة.

✓ عدم وجود مؤشرات مرجعية للإفصاح والشفافية والعرض العادل للمعلومات بالتقارير المالية للمؤسسة.

✓ عدم وجود أعضاء من المستقلين أو غير التنفيذيين في مجلس إدارة المؤسسة.

✓ عدم وجود لجان فنية بالمؤسسة سواء للمراجعة الداخلية أو للتعينيات أو المكافآت أو إدارة المخاطر.

✓ زيادة حالات التصرفات غير القانونية أو غير الأخلاقية بالمؤسسة.

✓ عدم وجود إستراتيجية للمؤسسة مبنية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

● ضعف أنظمة الرقابة الداخلية خاصة نظامي الرقابة المحاسبية والإدارية بالمؤسسة.³

¹ عطا الله وراد خليل، نفس المرجع السابق ص 36

² عطا الله وراد خليل، نفس المرجع السابق ص 25

³ المطيري عبيد بن سعد، كيف يمكن أن تفعل مفهوم إدارة ومراقبة المنشآت، 2002، العدد 35

- الاعتماد على مقاييس تقليدية للأداء مبنية على المعلومات المالية فقط ودون الاهتمام بالمعلومات غير المالية.
- تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشأة.
- تشجيع المنشآت على الاستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة.
- توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف.
- تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.
- توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.
- توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمؤسسات بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ومساهمتها.
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية.
- مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

خلاصة:

هناك مؤسسات كثيرة قد تبين الحاجة إلى توفير بيانات لتوفير الإدارة السليمة، ولكنها تعجز عن إمكانية تلبية هذه المتطلبات، ولذلك فإن الأداء أصبح أمر أساسي لضمان استجابة قوية للحوكمة في المنظمات، بحيث يصعب إيجاد أن حوكمة المؤسسات مهمة فعلا للأداء المؤسسي، وهذا لاختلاف المنظمات عن بعضها البعض، لكن الأدلة الخاصة بما إذا كانت هذه العمليات تحسن فعلا أداء المؤسسات فهي مختلطة.

فإذا كانت كل مؤسسة اختارت المنهج الأفضل لها، فلن تستطيع بالضرورة ملاحظة فروق أداء تتباين كبير مع تفاصيل حوكمة المنظمات، وقد أصبح من الواضح تماماً أن تطبيقها يحدد بدرجة كبيرة مصير المؤسسات.

وبالتالي فالاستجابة إلى معايير الحوكمة لا بد أن تتكامل مع الطريقة التي تستهدفها المؤسسة والأفراد ويقدرونها بالنسبة لأدائهم لتحقيق الأهداف، ولا بد من قياس الأداء وإدارته بطريقة متوازنة ومعبرة.

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق العالمية واتجاه الكثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسات أرباحاً مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها وتحسن الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي. وتضمن الحوكمة كنظام مجموعة العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم وكافة أصحاب المصالح، كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء، فحوكمة المنظمات توفر حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تكون في صالح المؤسسة ومساهمتها، كما تشمل عملية الرقابة الفعالة، ووجود نظام فعال لحوكمة المنظمات في كل منظمة على حدا على وجه الخصوص والاقتصاد ككل يساعد على بث درجة من الثقة اللازمة لسلامة النظام الاقتصادي.

كما أن تطبيق المعايير المالية والمحاسبية دولية وعلى رأسها لجنة بازل للرقابة والتنظيم تعتبر الركيزة الأساسية للوصول إلى نظام حوكمة فعال في كل ثنياه والدفع من أجل النهوض بمستوى جيد من الكفاءات.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة نظم وآليات حوكمة المنظمات وذلك من خلال مبحثين، يضم الأول نظم وآليات حوكمة المنظمات أما المبحث الثاني مؤشرات قياس الحوكمة ويتضمن بدوره مؤشرات ستاندراند بورز بالإضافة لمؤشرات مدركات الفساد لمنظمات الشفافية الدولية.

المبحث الأول: نظم وآليات الحوكمة

تواجه الإدارة مواقف تتسم بصعوبة تحقيق الأهداف نتيجة تعقد وتداخل العوامل الفاعلة في الموقف بحيث تتصاعد فيها المتغيرات وتتفاعل تأثيراتها وتتسارع عوامل التغيير وتتعدد مصادره. وبالتالي تظهر الحاجة إلى معرفة الأسباب والدواعي، وإلى تحديد الدوافع التي أدت إلى نشوء وحدوث الحوكمة، ومن هذا نذكر نظام الحوكمة الذي يعد من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام آليات السوق، وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأي دولة من الدول ولأي مؤسسة من المؤسسات، فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة وستتطرق إلى مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها.

المطلب الأول: آليات الحوكمة.

يتم تطبيق الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صُنفت إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية. سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر وكما يأتي:

الفرع الأول: الآليات الداخلية للحوكمة

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية إلى ما يأتي:

1- مجلس الإدارة:

هو الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة يتم اختياره من مجموعات مختلفة من المساهمين، وهو مسئول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما حددها الجمعية العامة السنوية، يتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين في المنظمة.

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، وهو أكثر آليات الحوكمة أهمية لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل تكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك.¹

1. مسؤولية مجلس الإدارة:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة التابعة والرصد الفعال للإدارة بواسطة مجلس الإدارة، ومسؤولية المجلس أمام المؤسسة والمساهمين، وعلى المجلس أن يحرص على

¹ محمد حمودة، دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي، مقال منشور

<http://auditorshassanmahmoud.blogspot.com/2011/12/blog-post3325.html>

الحصول على المعلومات الكافية، وأن يتعامل بعدالة مع كافة المساهمين، وأن يضمن التوافق مع القوانين السارية... الخ، ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر، وكذلك ضمان النظم الملائمة للرقابة الداخلية قائمة وخاصة نظم إدارة ومتابعة المخاطر والرقابة المالية والتوافق مع القوانين والإفصاح والاتصالات... الخ. كما يعتبر المجلس مسئولاً أمام المساهمين، وكوكيل عنهم، وبالتالي كل أحكام الوكالة في القانون المدني تسري على مجلس الإدارة، كما أنه مسئول مسؤولية جنائية عن أي تخريف أو تزوير في المعلومات الخاصة بالمؤسسة.¹

2. تشكيلة مجلس الإدارة:

يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من قبل المساهمين من خلال الجمعية العامة التي تعقد سنوياً، ويتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (المدير العام)، ويقوم أعضاء مجلس الإدارة بإدارة المؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية ومن ضمنها توزيع الأرباح، كما أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يختلف من دولة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى ويتكون من:

أ. المدير التنفيذي (رئيس مجلس الإدارة):

تحت مستوى مجلس الإدارة في الخريطة التنظيمية يقع المدير التنفيذي، وتحت هذا المدير التنفيذي توجد مجموعة من المديرين يطلق عليهم مستوى الإدارة العليا. ويتضمن هذا المستوى مدير عام الأقسام أو القطاعات، وهذا يمثل النظام البيروقراطي للمنظمة.²

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق ص 11
² عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة واتحاد المصارف العربية 2007، ص 71

يعترف تقرير (كاديري) بأهمية رئيس مجلس الإدارة كما يلي: "أن دور مجلس الإدارة في تأمين حوكمة جيدة للشركة دور حاسم، فهو مسئول عن إيجابية عمل المجلس وعن التوازن في عضويته، بما يخضع لموافقة المجلس والمساهمين، ولضمان أن كل الموضوعات ذات العلاقة مدرجة على جدول الأعمال، ولضمان أن الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين على حد سواء يتمكنون من القيام بكل أدوارهم في أنشطة المجلس بل يتم تشجيعهم على ذلك، ويجب أن يكون الرئيس قادراً على المعرفة الحقيقية بأعمال الإدارة اليومية للأعمال، وذلك لضمان أن المجلس بيده الرقابة الكاملة على شؤون المؤسسة واهتمامها بالالتزامات نحو المساهمين"

وقد أعد معهد المديرين معايير لدور رئيس المجلس وهي:

العمل كقائد للشركة.

رئاسة المجلس والاجتماعات العمومية واجتماعات المجلس.

أن يقوم بدور القائد في تحديد تكوين وهيكل المجلس.

ب. الإدارة العليا:

تشمل وظائف الإدارة العليا الوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة،

والتي تحدد الأطر التي تعمل فيها الإدارة العليا، بالإضافة إلى مهام:

- اتخاذ القرارات التنفيذية.
- الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وتنمية الأفكار.
- الحرص على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة.

ج. اللجان التابعة:

يتم جزء كبير من عمل مجلس الإدارة الهام عند مستوى اللجان الفرعية، ثم يرفع بعد ذلك إلى

المجلس بكامل أعضائه للموافقة عليه. وتشمل بعض مجالس الإدارة لجنة تنفيذية ولجنة للعلاقات

الاجتماعية ولجنة لحوكمة المؤسسات ضمن لجان أخرى. واللجان الأكثر شيوعاً لمجالس الإدارة كالتالي:¹

1- لجنة المراجعة أو التدقيق:

تعريف لجنة المراجعة:

عرف الجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) لجان المراجعة على أنها: "لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وذلك لاختيار المراجعين الخارجيين ومناقشة عملهم وعلاقتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية"²

كما عرفت على أنها: "مجموعة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يمثلون الوساطة بين المراجع الخارجي والإدارة والمراجع الداخلي في تنظيم أعمال كل منهم والعلاقة فيما بينهم فضلاً عن دراسة واقتراح كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إعطاء الصورة الصادقة حول مدى تمثيل المعلومات للواقع الفعلي للمؤسسة"

مهام لجنة المراجعة:

تتلخص مهام لجنة المراجعة في الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية، ودراسة نظام الرقابة الداخلية، والتوصية لمجلس الإدارة بتعيين المحاسبين القانونيين وفصلهم، وتحديد أتعابهم ومتابعة أعمالهم، وكذلك دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي في شأنها. وإبداء الرأي على السياسات المحاسبية المتبعة والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.

¹ طارق عبد العال، مرجع سابق ص 217

² السعيد خلف، دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مذكرة التخرج ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2012، ص 46

2- لجنة التعويضات (الحوافز والمكافآت):

وهي اللجنة المسؤولة عن وضع وتصميم حزمة التعويضات التنفيذية، إلا أن هذه الأخيرة تتمتع بمسؤولية أقل من لجنة المراجعة.

- يجب أن تضم لجنة المكافآت ثلاث أعضاء على الأقل يتمتعون بالاستقلالية ويجب أن يتم نشر كل المعلومات عنها.
- يجب أن تكون هذه اللجنة قد فوضت المسؤولية بالنسبة لوضع المكافآت لكل المديرين التنفيذيين والرئيس. وعليها أن تضع مستوى وهيكل المكافآت للتنفيذيين والمديرين. وهي مسؤولة أيضاً عن تعيين مستشاري المكافآت.
- لا ينبغي أن يكون شخص واحد عضواً في اللجان الثلاثة (لجنة المراجعة - لجنة المكافآت - لجنة الترشيحات).¹

3- لجنة التعيينات: وتبحث لجنة التعيينات عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة الوشيكة بين مقاعد المجلس في انتخابات المساهمين السنوية.

مهام مجلس الإدارة:

- يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية والإستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين، هذا بالإضافة للمسؤوليات التالية:
- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يسعى لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.
- ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 178

- يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية، وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء، وأن يتابع التنفيذ وأداء المؤسسة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ، وبيع الأصول.
- اختيار المسؤولين التنفيذيين وتحديد المرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
- ضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
- متابعة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين.
- متابعة فعالية حوكمة المؤسسات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.¹

ب- التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. فقد أكدت لجنة كاديري Committee Cadbury على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير. ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، القاهرة، 2005، ص 33

أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة. ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:

منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات. حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، فسوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة المؤسسة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيء على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسساتهم إلى الإفلاس أو التصفية.¹

الاندماجات والاكتمساتات Mergers and Acquisitions:

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتمساتات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم. وهناك العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتمساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتمساب أو الاندماج.

¹ عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، بحث منشور

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

ج- التدقيق الخارجي External Auditing:

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والشفافية وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) Institute of Internal Auditors على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصر Insight، والحكمة Foresight.

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

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

- وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة.

ولانجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

د - التشريع والقوانين:¹

لقد تأثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على المؤسسات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة. كما أنط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لربائتها بلجنة التدقيق.

هـ - آليات حوكمة خارجية أخرى :

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلاً عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في المؤسسة. ويذكر Cohen et al. إنها تتضمن (ويمكن لا تقتصر على) المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطاً هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي

¹ عباس حميد التميمي، نفس المرجع السابق

والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطاً من أجل ممارسة الحوكمة فيها.

بالإضافة إلى هذه الآليات السابقة الذكر يوجد آليات أخرى للحوكمة يتم استخدامها في التطبيق العملي وهي:¹

الآليات القانونية:

وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة المؤسسات.

الآليات الرقابية:

لتحقيق حوكمة المؤسسات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

الآليات التنظيمية:

والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.

الآليات المحاسبية:

والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

وبدراسة الآليات المختلفة للحوكمة نجد أن بينهما علاقات تأثيرية، فعلى سبيل المثال نجد أن وجود قانون فعال للمؤسسات يحدد السجلات المحاسبية التي يجب إمسакها والقوائم المالية التي يجب نشرها من الممكن أن يؤدي إلى تفعيل الآليات المحاسبية المتعلقة بإعداد التقارير المالية وبما يحقق الإفصاح والشفافية من أجل الوفاء بمتطلبات هذا القانون.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص44

وأيضاً قد تضمن المبدأ الخامس (O.E.C.D 2004) والخاص بالإفصاح والشفافية مجموعة من الآليات المحاسبية التي يتم استخدامها لتقديم منتج بمواصفات جودة معينة ويتم التشغيل وفقاً لمجموعة من المعايير الإنتاجية (معايير محاسبية) مع ضرورة تحقيق الرقابة على مراحل الإنتاج المختلفة (آليات الرقابة على إنتاج المعلومات) ويمكن تلخيص هذه الآليات على النحو التالي:

آليات المعايير المحاسبية:

يجب إنتاج المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها وفقاً لمجموعة من المعايير المحاسبية (معايير الإنتاج).

آليات قياس الجودة:

يجب توفير قنوات لنشر المعلومات بمواصفات جودة معينة مثل التوقيت المناسب وأن تكون المنافع من المعلومات أكبر من تكاليف إنتاجها بالإضافة إلى ملائمتها لاحتياجات المستخدمين.

آليات الرقابة على إنتاج المعلومات:

يجب توفير مجموعة من آليات المراجعة للتأكد من صحة المعلومات التي تم إنتاجها.¹

المطلب الثاني: نظم الحوكمة

إذا كانت الحوكمة تعبر عن ثقافة الالتزام وفكر ومنهج الإصلاح فإنها بذلك تحتاج إلى تبني وإلى تأييد ودعم من جانب الإدارة والأفراد ومن ثم فإن الحوكمة لا تتم دفعة واحدة بقدر ما تحتاج إلى مراحل متتالية لتقبلها والاقتران بها والتحول من مجرد فكرة إلى واقع مجسد ولا شك أن إقامة نظام متخصص لتجسيد الحوكمة يرفع من كفاءة وفعالية وأداء مبادئها عن أي أسلوب آخر لذلك وقد ترتب على ذلك ضرورة إعداد وتطبيق نظام للحوكمة بغرض توفير المتطلبات وإعدادها بطريقة تسمح بإنتاج

¹ العسيلي، محمد أحمد، تفعيل الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات من خلال استخدام قواعد القيد بالبورصات المالية، المؤتمر العلمي السنوي _ حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية _ الإسكندرية، سبتمبر 2005، ص 20

نوعيات مختلفة من المبادئ التي يمكن استخدامها سواء عن طريق أفراد داخل التنظيم (المؤسسة) أو أفراد وجهات خارجة عنه.

النظام:

" هو مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والتي تعمل بتنسيق تام تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد لتحقيق غايات مشتركة وهدف معين "

" مجموعة من النظم الفرعية و علاقاتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق أهداف معينة "

ويتكون النظام من العناصر التالية:

(1) البيئة المحيطة بالنظام.

(2) المدخلات.

(3) العمليات التحويلية (المعالجة)

(4) المخرجات.

(5) التغذية الراجعة.

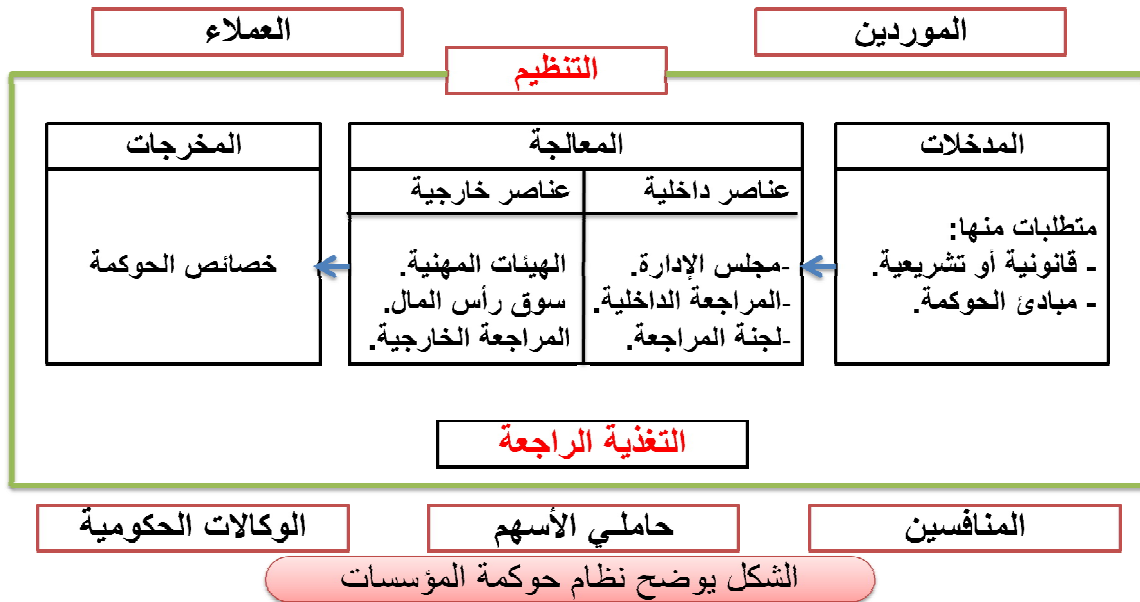
الفرع الأول: أجزاء منظومة الحوكمة¹

تعتبر الحوكمة " نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية التي عن طريقها يتم إدارة الشركة والرقابة عليها ". حيث يتضمن هذا النظام مجموعة من الطرق والإجراءات التي يمكن من خلالها أن يتأكد المساهمين من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم... بمعنى أن الحوكمة هي الأخرى نظام يؤثر ويتأثر بكافة الأطراف كونه مجموعة من العناصر تتفاعل بينها لتحقيق أهداف معينة.

¹ محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مرجع سابق ص 181

إن طبيعة الحوكمة قائمة على دعم رسالة الحرية الاقتصادية وعلى مساندة تفعيل آليات السوق وزيادة الاعتمادات على فواعل العرض والطلب ومن ثمة فإن لها رسالة فكرية ودعائم وأسس ومناهج علمية، وهي جميعها تستند إليها فلسفتها الخصبة المتدفقة ذات التأثير المتعدد الجوانب والاتجاهات، فالحوكمة كنظام لها ثلاثة أجزاء كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نظام حوكمة المنظمات



فالمنظومة تفاعلية استهدافية مكونة من ثلاثة أجزاء هي:¹

الجزء الأول: مدخلات النظام

فهذا الجانب يتكون مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، سواء كانت مطالب ومتطلبات تشريعية قانونية، أو إدارية اقتصادية، أو إعلامية مجتمعية.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، مرجع سابق ص 16

حيث تعبر مدخلات النظام بصورة عامة عن مبادئ حوكمة المنظمات في شكل عناصر نوجزها فيما يلي:

- ✓ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المنظمات.
- ✓ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.
- ✓ المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.
- ✓ دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة.
- ✓ الإفصاح والشفافية.
- ✓ مسؤوليات مجلس الإدارة .

الجزء الثاني :نظام تشغيل الحوكمة

نظام التشغيل أو كما يعرف بالعمليات وهي نشاطات متعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات . ويقصد به الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وما يعرف بالعمليات وكذلك المشرفة على هذا التطبيق وجهات الرقابة، وكل كيان إداري داخل الشركات أو خارجها ومساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفعاليتها، حيث يعتبر المسئول عن القيام بهذه المهام. حيث يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم نظام حوكمة المنظمات:¹

- ✓ مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
- ✓ تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- ✓ التأكيد على أن الأنشطة يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- ✓ مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

¹ عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التدبير تخصص :مالية ومحاسبة، 2008-2009، ص39

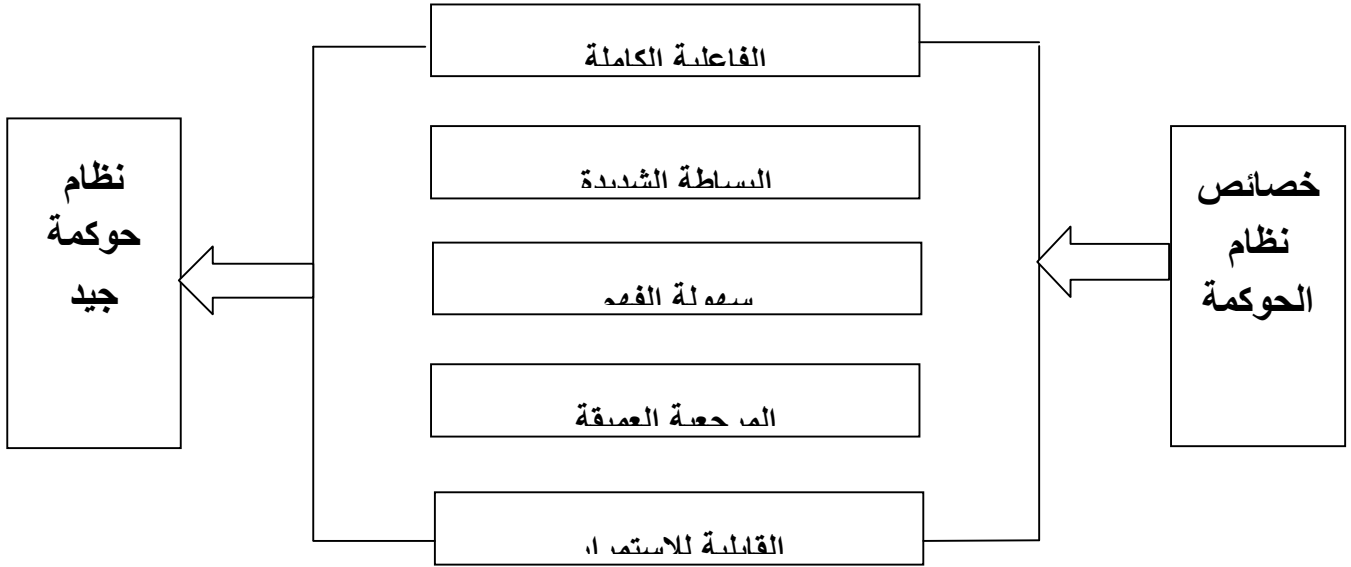
الجزء الثالث: مخرجات نظام الحوكمة

الحوكمة ليست في حد ذاتها هدفاً، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية والتنفيذية، سواء للمنظمات أو الجمعيات. ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة وهي أداة تحسن ملحوظ في كل شيء خاصة فيما يتصل بالجوانب الرئيسية. فالحوكمة تعمل على ضمان عدم قيام مجالس الإدارة بإساءة استخدام سلطاتهم في الإضرار بمصالح المساهمين أو أي من الأطراف المرتبطة بالشركة مثل: الموردين، الموزعين، المقترضين وحملة الأسهم، والعمال والدائنين، والمستهلكين ومن ثم فالحوكمة تعمل على عدم إساءة الإدارة من استغلال أموال الملاك، وأن تجعل الإدارة حريصة على ربحية وقيمة أسهم الشركات، فضلاً عن زيادة اهتمام سلطة الإدارة بالمصالح الأساسية للجميع.¹

فالحوكمة في طابعها العملي البرجماتي لا تنفي ولا تخفي طابعها الرمزي الفني، ذلك الطابع الذي يضيف إليها محرك قوي من محركات الوعي والنفس والضمير، حيث يقوم الرمز والمثال بدور هام في توجيه السلوك الأفراد الذي بدوره يحتاج لنموذج مثالي يتم الاقتداء به، لتصبح الحوكمة سبباً ونتيجة في الوقت ذاته، سبب في الإصلاح ونتيجة للإصلاح... وهي أداة فاعلة ووسيلة متفاعلة وهي تحتاج للتكيف مع المتغيرات والتفاعل مع المستجدات وأن تمتلك من قوة التأثير وفاعلية الأثر ما يجعلها نظاماً صالحاً للاستمرار ومن ثم فإن البحث عن نظاماً مثالي وعن صيغة مثالية لها. ومن هنا يمكن القول إن جوانب مخرجات الحوكمة الرئيسية تتمثل في الجوانب الآتية:

¹ <http://ar.wikipedia.org/wiki> نظام الحوكمة

الشكل رقم 02: جوانب مخرجات الحوكمة



المصدر: نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية، صفحة 16

<http://www.docstoc.com/docs/145298338/>

حيث يتضح لنا أهمية أن يكون نظام الحوكمة مقنعا بعدة خصائص حتى يكون نموذج جيد وأهمها ما يلي:

- ✓ الفاعلية الكاملة في تحقيق وإرساء مبادئ الحوكمة.
- ✓ البساطة الشديدة في التطبيق وفي التنفيذ.
- ✓ سهولة الفهم والاستيعاب من جانب العاملين.
- ✓ المرجعية العميقة خاصة في إطار هيكل القيم والآداب العامة.
- ✓ القابلية للاستمرار والتطور والارتقاء، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات وبشكل دائم ومستمر.

وبالتالي تشير الحوكمة كمصطلح إلى الخصائص التالية:

- ✓ الانضباط (**Discipline**): أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- ✓ الشفافية (**Transparency**): أي تقييم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- ✓ الاستقلالية (**Independence**): أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.

✓ **المساءلة (Accountability):** أي إمكان تقدير أعمال مجالس الإدارة والإدارة

التنفيذية.

✓ **المسئولية (Responsibility):** أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي

المصلحة في المنشأة.

✓ **العدالة (Faires):** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصالح.

✓ **المسئولية الاجتماعية (Social responsibility):** أي النظر إلى الشركة

كمواطن جيد.

بحيث تحتاج المنظمات الاقتصادية إلى نظام فعال للحوكمة قادر على التطور والتوافق مع المتغيرات ومستجدات العمل، سواء العمل اليومي بمشاكله الخاصة أو على مستوى العمل كنظام دائم يحتوي على الممارسات العملية، وسواء في امتدادها وعلى إطلاقها العام، أو على مستوى ممارستها القطاعية والجزئية الخاصة، بل وامتداد هذه الممارسات إلى سلوكيات الأفراد العاملين والمتعاملين والرؤساء والمؤوسين والقادة... ومن هنا تعددت أشكال وأوضاع وأنظمة الحوكمة.¹

وتفرعت أنواع عديدة، وخرجت تطبيقات لها مختلفة في التنظيمات والأجهزة كما يضاف إليها التطوير والتجديد مع تطور وتجدد الثقافة والفكر السائد، كما يضاف إليها التطور في الأدوات والطرق والوسائل، ويضاف أيضا جهود الأفراد المسؤولين عن تنفيذها والرقابة عليها وكذلك الأفراد الذين يعملون وهؤلاء الذين يديرون، كما يضاف إلى ذلك ما تضيفه الحوكمة ذاتها من تأثير على المناخ المحيط، وما يحدث لها تأثير بالبيئة والظروف والثقافة السائدة، وقد دفع هذا العديد من المهتمين بالحوكمة إلى البحث عن فرضيات النظام الأمثل، أو كيفية الوصول إلى نظام حيوي وفعال صالح للتطبيق بشكل عام أو له المرونة الكافية بحيث يستوعب متطلبات الحوكمة في أي مشروع من المشروعات، أو تكون له القدرة على التكيف مع هذه المتطلبات الخاصة، وفي واقع الأمر أن الحوكمة كنظام علاجي وقائي هو دائم التجدد وبشكل ذاتي تلقائي خاصة مع اكتساب ونمو الخبرة في معالجة الثغرات التي ينفذ منها الفساد الإداري في المؤسسات وما أظهرته الأزمات ومشاكل التمويلية وهو ما دفع بالحوكمة إلى سطح الأحداث، وأثبتت الحوادث أهمية نظامها وبالتالي امتلاك خاصية الاحتياج إليه

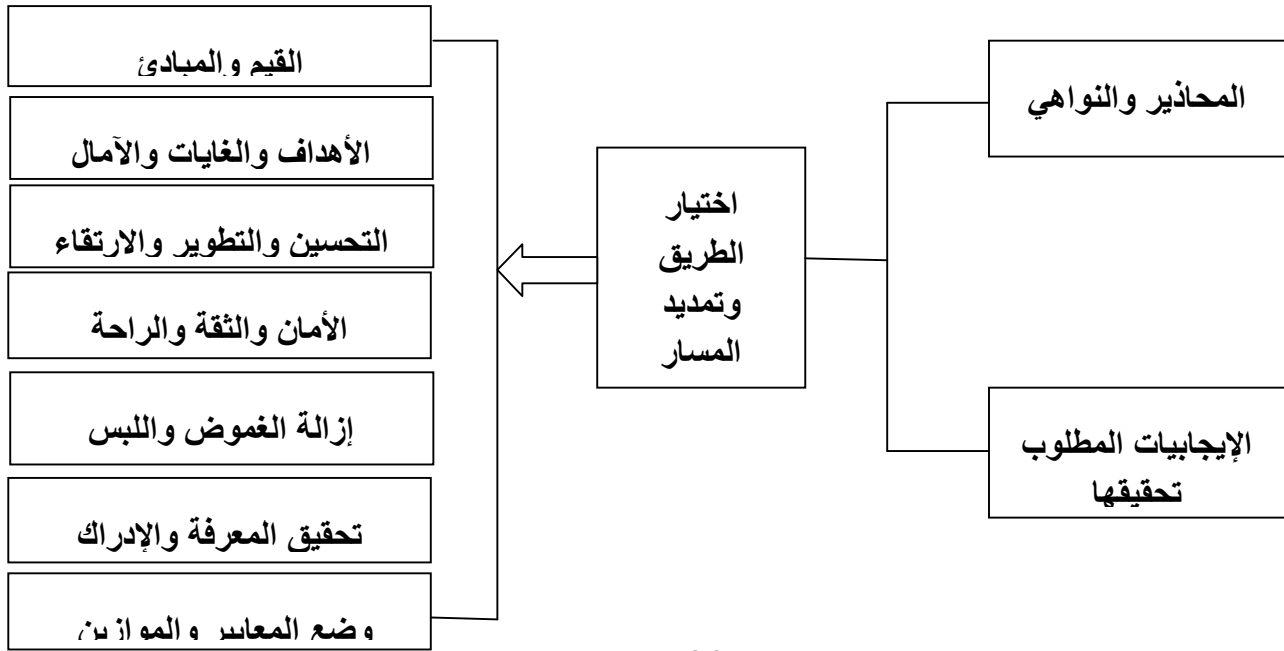
¹ <http://www.argaam.com/article/articledetail/173280> الحوكمة نظم للإدارة الرشيدة

فضلاً عن امتلاك خاصية الوعي به والإحساس بضرورته وبأهمية دعمه ومساندته، إلى جانب استخدامه والاستناد إليه.

الفرع الثاني: أدوات عمل الحوكمة وكيفية استخدامها

الحوكمة تبدأ من فرضية جدلية قوامها أن سلوك أي إنسان فرد يتجه إلى تحقيق غاية من الغايات ومن ثم فإن أي فعل إرادي اختياري يصدر عنه، له هدف يسعى إلى تحقيقه والوصول إليه، وهو في سعيه لتحقيق هذا الهدف يعمل مع آخرين ويتصل بآخرين، ويتفاعل بفعل وينتظر ردود فعل من هؤلاء الآخرين وهي جميعها تحكمها وتتحكم فيها لتضبطها قيم وأخلاق وعادات وتقاليده وضرورات عقلية وتعبر عن صور مختلفة من الحوكمة وعن أدواتها ووسائلها. ومن هنا فالحوكمة تعمل من خلال أداتين أساسيتين يظهرهما الشكل التالي:

الشكل رقم 03: أدوات عمل الحوكمة



المصدر: حوكمة الشركات، سبتمبر 2011

<http://www.unionintvestorg/publications/7corporate%20governanc>

page 43 .pdf

إن الحوكمة إطار فعلي أخلاقي، قائم بداخل النفس والوجدان والضمير كما أنه قائم داخل العقل والوعي والإدراك، وهي علاقة ما بين تكوينات أخلاقية وعمليات تنفيذية للعمل على إيجاد ما هو واجب وأحسن من خلال إزالة الغموض والكشف عن ما هو قائم في المؤسسات والقضاء على السلبية واللامبالاة وتحقيق الإيجابية وبما يعمل على اجتثاث المفسد وإصلاح العيوب.

ومن ثم فإن الحوكمة منظومة تدافعية ذات اتجاه عام ينشد الإصلاح ويسر التحسين والتطوير الدائم المستمر معتمدا على ثقافة الالتزام بالقيم والمبادئ، أي أن الحوكمة منظومة، لها مدخلاتها ومستلزماتها، كما أن لها نظام التشغيل الخاص بها، ولها مخرجاتها أو النتائج التي تحققها، ومن ثم فإن عملها كمنظومة له أبعاد وجوانب متكاملة، وهي جوانب قائمة على معطيات واقع تفاعلي حي، وواقع مليء بالمتغيرات والمستجدات، والتي يحتاج الأمر إلى التوافق والتكيف معها.

فاعتبارات الثقة قائمة على أركان وأعمدة من الشفافية والمصادقية والإفصاح، وهي تحتاج إلى المزيد منها، وإلى تطوير ودعم مستمر، وكلما زادت كثافة المتغيرات، وكلما تسارعت الأحداث وتضخمت الحوادث، كلما كان ذلك أوجب للتجديد والتحديث لدعائم الثقة. ومن ثم فالحوكمة تعمل بشكل مرن لاستيعاب كل جديد يحدث، والاستفادة من التجارب والخبرات، يهدف إما تأسيس منهجية ونظريات جديدة للحوكمة، تحقق الإيجابيات وتلأقي السلبيات السابقة من أجل تحسين أوضاع المؤسسات في كافة أعمالها وجوانبها.

وعليه كيف تعمل الحوكمة؟

للإجابة على هذا التساؤل يجب إلى تتبع نظام الحوكمة وكيف تؤثر في فكر الأفراد وبالتالي تشكيل المجتمع، وكيف تعمل على استعادة التوازن وتصحيح الإختلالات من خلال مجموعة من القوانين والضوابط والقواعد والمبادئ والقيم وأخلاق العمل. حيث تعمل الحوكمة على الدفع الذاتي نحو الأفضل، كما أنها تعمل من خلال الامتثال للنواهي وتبعية الأوامر والحرص على النظام والمنفعة ومقاومة الفساد... فالحوكمة آلية لها أدوات ووسائل تحتاج إلى المراعاة لضمان نجاحها ذلك عن طريقها:¹

¹ أشرف حنا ميخائيل، "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات 24-26، ص 05

- ✓ الامتنال للنواهي والبعد عن الإضرار بالآخرين أو الاعتداء على حقوقهم.
 - ✓ تنفيذ الأوامر الصادرة عن مجلس الإدارة من الجمعيات العامة للمساهمين وعدم الخروج عن أحكامها ومخالفتها.
 - ✓ الحرص على النظام داخل المؤسسة وتأكيد ثقافة العمل الجماعي المشترك وعدم السماح بتكوين بؤر فساد.
 - ✓ الحرص على المنفعة وعلى تحقيق المكاسب من أجل الوصول إلى تحقيق جميع الأهداف الموضوعية في الشركة ، ويعرف كل فرد دوره في تحقيق هذه الأهداف .
- وعليه فنظام الحوكمة يعمل من خلال عاملين أو محركين: الإطار العام للحركة بالإضافة إلى فواعل التحريك.

العامل الأول :الإطار العام للحركة

هو إطار يضم كافة العناصر والمناخ الذي يعمل به حيث يضم القوانين والتشريعات والمبادئ السلوكية والنظم التي تشكل في مجموعها العام إطار السلوك السليم، الذي يحمي ويمنع الفرد من الانحراف وما يشكل من ضوابط متحركة فعلا وعملا من خلال :

- ضوابط الرقابة الذاتية وما تساعده على تحقيقه في الجودة وفي العمل وفي الانجاز.
 - ضوابط الانتظام في منظومة القيم والأخلاق والمبادئ العليا للمجتمع التي تجعل المؤسسة متوافقة ومنسجمة مع المجتمع وأهلا لثقته ومستحقا لتقديره وجدارته.
- وعلى هذا فإن إطار الحوكمة إطار أخلاقي قيمى نابع من القيم والمبادئ ، حاكما متحكما ضابطا للسلوك.

العامل الثاني :فواعل التحريك

إلى جانب الإطار العام للحركة هناك فواعل التحريك تعمل على الحركة بالفعل، فوجود المساحة لا يعني وجود الشاغل لها، ومن ثم فإن الحرص القوي للحوكمة يجعلها تتجه إلى إيجاد فواعل التحريك حيث تحتاج إلى أدوات ووسائل لدفع الأفراد وبالتالي المنظمة إلى تجسيد واقع الحوكمة.. تدل فواعل التحريك هنا إلى توفر الرغبة أي إيجاد حافز على القيام بعمليات الحوكمة ولى ضوء ذلك يكون من الضروري إيجاد مجموعة من القواعد سواء الرئيسية الأساسية أو النوعية الفرعية، تشمل هذه القواعد على كافة الأجهزة والمؤسسات الإشرافية والرقابية التي تتابع أعمال المؤسسات والبنوك، كما تشمل كافة الكيانات الإدارية التي تحرص على تأكيد سلامة العمل وسلامة الإنجاز وصدق البيانات.

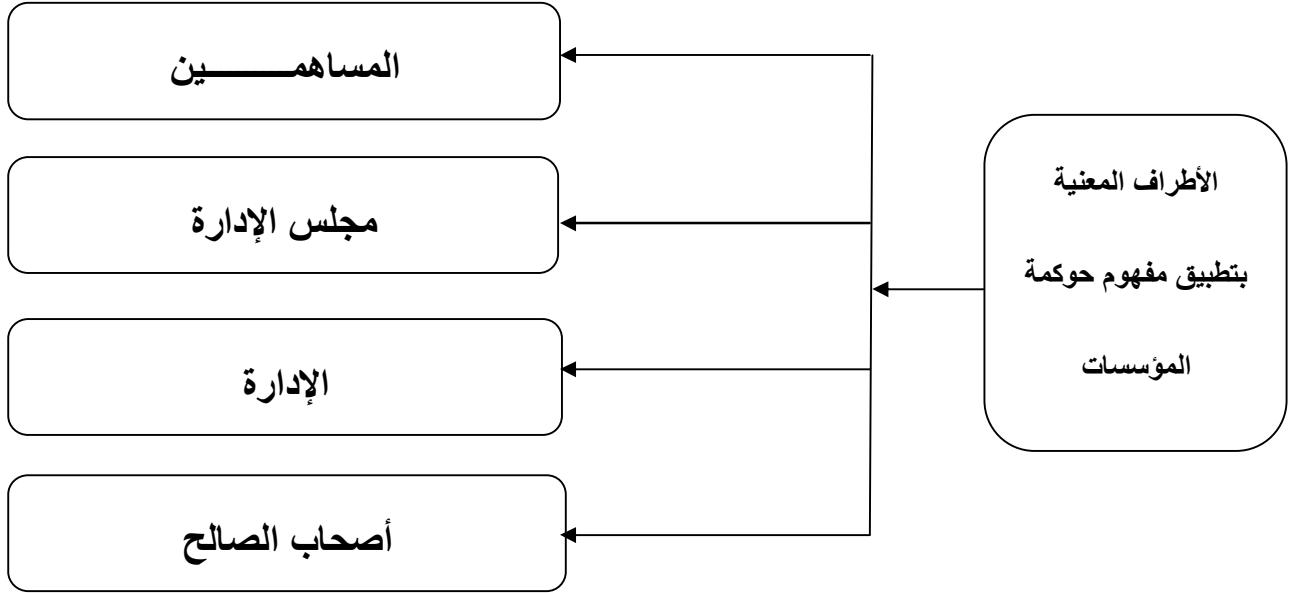
وفي نطاق هذين العاملين يعمل نظام الحوكمة على جعل سير العمل يتم بشكل أسهل وأيسر لتظهر نتائج الأعمال بشكل واضح يتوافق مع مستجدات الواقع، قادر على التعامل مع الأوضاع الخاصة بالآزمات التي حدثت نتيجة تسرب الاختلالات والقصور والأمراض الإدارية واستفحال الفساد في بعض المؤسسات.¹

الفرع الثالث :أطراف الحوكمة ومسؤولياتها

نرى أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتمثل تلك الأطراف في :

¹ أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات، مرجع سابق ص 9

الشكل 04: أطراف الحوكمة



المصدر: محمد سليمان مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين

القاهرة، 2008 صفحة 16

أولاً: المساهمين Shareholders:

وهم من يقومون بتقديم رأسمال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ثانياً: مجلس الإدارة Board of directors:

هم من يمثلون المساهمون وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أداائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسة العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

ثالثا: الإدارة Management:

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

رابعا: أصحاب المصالح stockholders:

وهم مجموعة من الأطراف لهم علاقة داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.

ويجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة المؤسسات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أي مؤسسات أخرى تعمل من خلال المؤسسات القابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك المؤسسة. ففي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق الملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة المؤسسات وعادة لا يسعى المساهمين الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونوا أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة المؤسسة.

ويلعب الدائنون دورا هاما في درجة التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات حيث نادى العديد من الهيئات الإشرافية المتخصصة لقطاع البنوك والاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية بازل البنوك بضرورة التأكد من التزام المؤسسات التي تتعامل معها بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، فقيام

المؤسسات الملتزمة بتطبيق تلك المبادئ بالحصول على تمويل من البنوك يؤدي إلى توافر مزايا عديدة لكلا من البنوك وتلك المؤسسات. فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة على أموالها وعلى قدرة المؤسسات على السداد، أما المؤسسات فتكون في وضع يكمنها من الحصول على التمويل المطلوب بتكلفة مناسبة. كما يلعب العاملون دور هام بالإسهام في نجاح المؤسسة ونجاحها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل للحوكمة ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس الحوكمة

من أجل تحسين إدارة المؤسسات ومكافحة الفساد وتجنب المخاطر، وتجسيد الأهداف التي تسعى لتحقيق التنمية الاقتصادية، بادرت المؤسسات الدولية المانحة في إطار طبيعة نشاطها والصلاحيات الممنوحة لها الى محاولة إقرار معايير وقواعد مرجعية لإدارة شؤون المؤسسات، الأمر الذي دفع بها إلى تبني مفهوم الحوكمة وقياسها كمعطى مؤسس وناجح يسمح بتسيير ضامن للموارد والزمن من جهة، وكآلية ضد الفساد وتجنب المخاطر من جهة أخرى، وهذا بالاستناد على معايير ومؤشرات قامت بإدراجها من أجل تقييم الحوكمة داخل المؤسسات.

المطلب الأول: مؤشر ستاندرد أندبورز¹

ستاندرد آند بورز هي شركة خدمات مالية ومقرها في الولايات المتحدة. وهي فرع لشركات مكغرو هيل التي تنشر البحوث والتحليلات المالية على الأسهم والسندات. وهي معروفة جيدا بمؤشراتها في سوق البورصة إس وبى 500 الأمريكية 200، الأسترالية الكندية الإيطالية والهندية. كما أنها واحدة من وكالات التصنيف الائتماني الثلاث الكبار، التي تضم أيضا تصنيف كلا من وكالة موديز ومجموعة فيتش.

¹ الموسوعة الحرة- ستاندرد أند بورز <http://ar.wikipedia.org/wiki/S&P>

تاريخ الشركة:

يعود تاريخ الشركة إلى سنة 1860 مع إصدار هنري فارنم بور كتابا عن "تاريخ السكك الحديدية والتقنيات في الولايات المتحدة". وكان هذا الكتاب محاولة لجمع معلومات كاملة عن الوضع المالي والتشغيلي لشركات السكك الحديد في الولايات المتحدة.

وفي 1906 أسس لوثر لي بليك Standard Statistics Bureau مكتب الإحصاء القياسي بهدف توفير المعلومات المالية عن شركات خارج نطاق سكك الحديد، واستخدم فيها بطاقات 5" x 7" كمعيار إحصائي بدلا من نشر الكتاب السنوي، مما يسمح بظهور تحديثات كثيرة التواتر. وقد اندمجت كلا من شركتي بور وستاندرد ستاتيستيك مكونة شركة ستاندرد آند بورز وكان ذلك في سنة 1941. وفي سنة 1966 استحوذت مجموعة شركات مكغرو هيل عليها وهي الآن تشمل قطاع الخدمات المالية.¹

تاريخ معايير الحوكمة:

طورت ستاندرد آند بورز معايير ومنهجية تقييم حوكمة الشركات منذ 1998، لذا فقد بدأت وبقوة تقييم ممارسات حوكمة إدارة الشركات منذ سنة 2000. وفي سنة 2007 خضع منهج استقلالية تحليل الحوكمة لعملية إصلاح كبيرة لزيادة تركيز المخاطر على التحليل المبني على خبرة مجموعة تحدد أهداف الحوكمة.

¹ الموسوعة الحرة- ستاندرد اند بورز- مرجع سبق ذكره

مؤشرات ستاندرد أند بورز لقياس الحوكمة:

الفرع الأول: مقياس غاما (حكم الإدارة)

تعريف مقياس غاما:

تعكس نتائج غاما رأي ستاندرد أند بورز في حجم القوة النسبية لممارسات إدارة حكم الشركات باعتبار ذلك حماية للمستثمر ضد الخسائر المحتملة المرتبطة بإدارة الحكم مثل القيمة أو الفشل في خلق تلك القيمة. فغاما صمم لإنصاف المستثمرين في الأسواق الناشئة وركز على تقييم المخاطر غير المالية وخصوصاً تقييم مخاطر إدارة حكم الشركات.

تستخدم ستاندرد أند بورز مقياس رقمي لغاما يبدأ من 1-10 (العشرة هي الدرجة الأفضل). حسب حرية التصرف لدى ستاندرد أند بورز فبالإمكان نشر مقياس غاما علناً أو استخدامها بصورة شخصية.

- **غاما -10 و غاما -9 - حسب رأي ستاندرد أند بورز:** عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية قوية جداً من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها. وحسب P&S فلدى الشركة في مقياس هذا التصنيف نقاط ضعف بسيطة في أي من المجالات الرئيسية للتحليل.
- **غاما -8 و غاما -7 - حسب رأي ستاندرد أند بورز:** عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية قوية من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها. وحسب P&S فلدى الشركة في مقياس هذا التصنيف بعض نقاط الضعف في أي من المجالات الرئيسية للتحليل.
- **غاما -6 و غاما -5 - حسب رأي ستاندرد أند بورز:** عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية معتدلة من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها. وحسب P&S فلدى الشركة في مقياس هذا التصنيف عدة نقاط الضعف في أي من المجالات الرئيسية للتحليل.
- **غاما -4 و غاما -3 - حسب رأي ستاندرد أند بورز:** عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية ضعيفة من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها. وحسب P&S فلدى الشركة في مقياس هذا التصنيف نقاط الضعف كثيرة في بعض المجالات الرئيسية للتحليل.

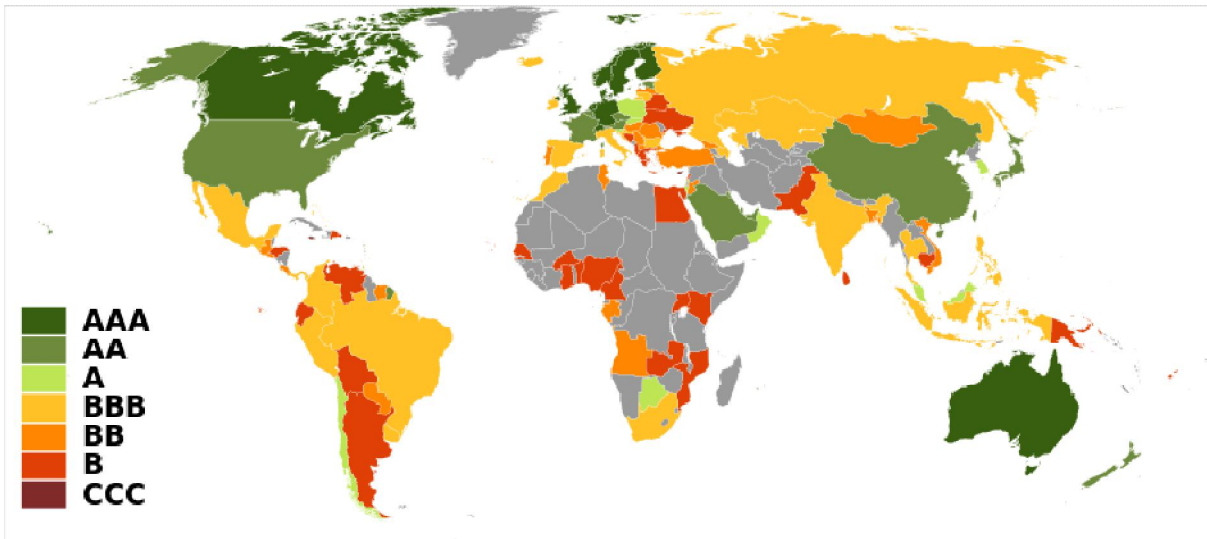
- **غامما 2- و غاما 1- حسب رأي ستاندرد أند بورز: عمليات حوكمة الإدارة**
وممارسات الشركة بالكاد توفر حماية لأي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها. وحسب P&S فلدى الشركة في مقياس هذا التصنيف نقاط الضعف كثيرة في معظم المجالات الرئيسية للتحليل.

عناصر منهجية غاما 1:

- نفوذ المساهمين.
- حقوق المساهمين.
- الشفافية، ومراجعة الحسابات، وإدارة مخاطر المؤسسات.
- فعالية المجلس، والعملية الإستراتيجية والحوافز.

الفرع الثاني: التصنيفات الائتمانية

الشكل رقم 5: قائمة دول حدتها ستاندرد أند بورز في اغسطس 2011



المصدر: الموسوعة الحرة، ستاندرد أند بورز <http://ar.wikipedia.org/wiki/S&P>

بوصفها وكالة للتصنيف الائتماني فهي تصدر تصنيفها لتقيس مدى قدرة حكومة أو شركة أو مؤسسة ما مقترضة على الوفاء بالتزاماتها المالية لدى الجهة المقرضة، أي أن هذا التصنيف هو شهادة بشأن الوضع

¹ <http://ar.wikipedia.org/wiki/S&P> مرجع سبق ذكره.

المالي للجهة المعنية. وهي إحدى وكالات تصنيف ائتماني التي صنفها الأمريكي "كمنظمة معايير إحصائية وطنية معترف بها"

وهي تصدر تصنيفات ائتمانية قصيرة وطويلة الأجل.

(1) التصنيفات الائتمانية طويلة الأجل :

تقيم الشركة المقرضين بمقياس يبدأ من AAA إلى D. المعايير المتوسطة تكون بين AA و CCC (مثال: BBB+ و BBB و BBB-). وتقدم الشركة عن بعض المقرضين (ما يسمى توجيه "مراقبة الائتمان") ما إذا كان من المرجح أن يتم ترقيته (إيجابية) أو خفضه (سلبية) وربما تكون غير مؤكد (محايد).

➤ **AAA:** أفضل نوعية المقرضين، موثوقة ومستقرة (وكثير منها الحكومات)

➤ **AA:** مقرضين ذو جودة، ومخاطر أكبر قليلاً من AAA. ويشمل:

✓ **AA+:** أي ما يعادل Aa1 في تصنيف موديز. (جودة عالية ومخاطر ائتمانية

منخفضة جداً، ولكن التعرض للمخاطر على المدى الطويل تبدو أعلى نوعاً ما).

✓ **AA:** أي ما يعادل Aa2.

✓ **AA-:** أي ما يعادل Aa3.

➤ **A:** نوعية المقرضين الذين يمكن أن يتأثر استقرارهم المالي ببعض الأوضاع الاقتصادية.

✓ **A+:** أي ما يعادل A1.

✓ **A:** أي ما يعادل A2.

➤ **BBB:** المقرضين الطبقة المتوسطة، التي تعتبر مرضية في الوقت الراهن.

درجة غير استثمارية (تعرف أيضاً باسم سندات عشوائية):

• **BB:** أكثر عرضة للتغيرات في الاقتصاد.

• **B:** الوضع المالية يتغير بشكل ملحوظ.

- **CCC**: حالياً ضعيف ويعتمد على الظروف الاقتصادية المؤاتية الوفاء بالتزاماتها.
- **CC**: السندات ضعيفة جداً، والغاية منها المضاربة.
- **C**: خطرة، ربما في حالة إفلاس أو متأخرة لكنها ما زالت تواصل دفع الالتزامات.
- **CI**: متخلفة وعليها فوائد مستحقة على التخلف.
- **R**: تحت إشراف تنظيمي نظراً للوضع المالي.
- **SD**: قد يتخلف اختياريًا عن بعض الالتزامات.
- **D**: وقد يتخلف عن الالتزامات ويرى مؤشر أس & بي بأنها ستتخلف في أغلب وربما جميع الالتزامات.
- **NR**: غير مصنفة.

(2) التصنيفات الائتمانية مسألة قصيرة الأجل:

يقيم مؤشر الشركة نقاطاً محددة على مقياس يبدأ من A-1 إلى D. ويمكن أن يضاف إلى فئة A-1 علامة (+). مما يشير بأن التزام الجهة المصدرة للوفاء بالتزامها قوية جداً. فعند تحليل الائتمان يؤخذ بالاعتبار مخاطر الدولة وعملة سداد المدين عند الالتزام بالدفع، فيؤثر سلباً أو إيجاباً في مسألة التصنيف.

- **A-1**: قدرة قوية للمدين على الوفاء بالتزاماته المالية.
- **A-2**: عرضة للظروف الاقتصادية السيئة ولكن قدرة المدين على الوفاء بالتزاماته المالية جيدة.
- **A-3**: احتمال أن تضعف الظروف الاقتصادية المعاكسة قدرة المدين على الوفاء بالتزاماته المالية.
- **B**: لها خصائص هامة بالمضاربة، للملتزم القدرة على الوفاء بالتزاماته المالية حالياً لكن سيواجه شكوك مستمرة قد تؤثر على دفع التزاماته المالية.
- **C**: عرضة في الوقت الحالي لعدم الدفع، ويعتمد على الأعمال التجارية المؤاتية والظروف الاقتصادية والمالية للمدين لتلبية التزاماته المالية.
- **D**: تأخر بالدفع. فالالتزام بالدفع لا يكون بسبب التاريخ أو فترة السماح. وأيضاً يستخدم هذا التقييم في حالة الإفلاس.

الفرع الثالث: مؤشر المعيار الاجتماعي والبيئي للحوكمة¹

أعلنت ستاندرد آند بورز، المؤسسة العالمية الرائدة في إطلاق المؤشرات، ومعهد حوكمة الشركات "حوكمة" عن إطلاق أول مؤشر قابل للتداول في أسواق الأسهم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتصنيف وتقصي أداء الشركات الإقليمية في مجال الشفافية والإفصاح الذي يؤسس تصنيفاته على أساس القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات.

قال نائب رئيس مؤشرات ستاندرد آند بورز، الكا بانيرجي "شاع في الآونة الأخيرة على نطاق واسع ادراك عميق بأن القضايا البيئية والاجتماعية، وتلك المتعلقة بالحوكمة لها عواقب وآثار كبيرة على المدى الطويل ولها انعكاسات خطيرة على الأداء المالي للمؤسسات، ولربما كان ربط أداء سوق الأسهم بالقضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة المؤسسات هو الأسلوب الأمثل والخطوة الأبعد أثرا لإبراز أهمية هذا العامل وتسلط الضوء على منظومة القضايا البيئية والاجتماعية والمسائل المتعلقة بالحوكمة. فهذه هي المرة الأولى التي يخضع فيها أداء المؤسسات المتعلقة بالحوكمة والقضايا البيئية والاجتماعية ضمن نطاق أسواق الأسهم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحث ودراسة معمقة وشاملة حتى يصار إلى تصنيف هذا الأداء وقياسه وضبط معاييرهِ وترجمته إلى سلسلة من العلاقات التي تسجل على شكل نقاط تقييمية محددة يتم استخدامها بصفته الأساس الذي يقوم عليه المؤشر الذي من شأنه المساعدة على الارتقاء بالوعي لتأثيرات الشركات على الناس وعلى عالمنا بوجه عام وعلى الأرباح، ويتفرد مؤشر ستاندر آند بورز/حوكمة للعالم العربي والمتعلق بالأداء الاجتماعي والبيئي وحوكمة الشركات بأنه يستخدم ما تسجله أي مؤسسة من نقاط في هذه المجالات الثلاث لتحديد وزن هذه الأخيرة ومزتلها وترتيبها على المؤشر، ليؤكد بذلك على أن الأداء يستند الى العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات أكثر من اعتماده على مجرد الحجم في السوق"

¹ معهد حوكمة – ستاندرد آند بورز وحوكمة و المؤسسة المالية الدولية تطلق أول مؤشر لأسواق أسهم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يعتمد معايير اجتماعية و بيئية وحوكمة الشركات- ص1 <http://www.hawkamah.org/sectors/esg/>

المطلب الثاني: مؤشر المنظمة الشفافية الدولية¹

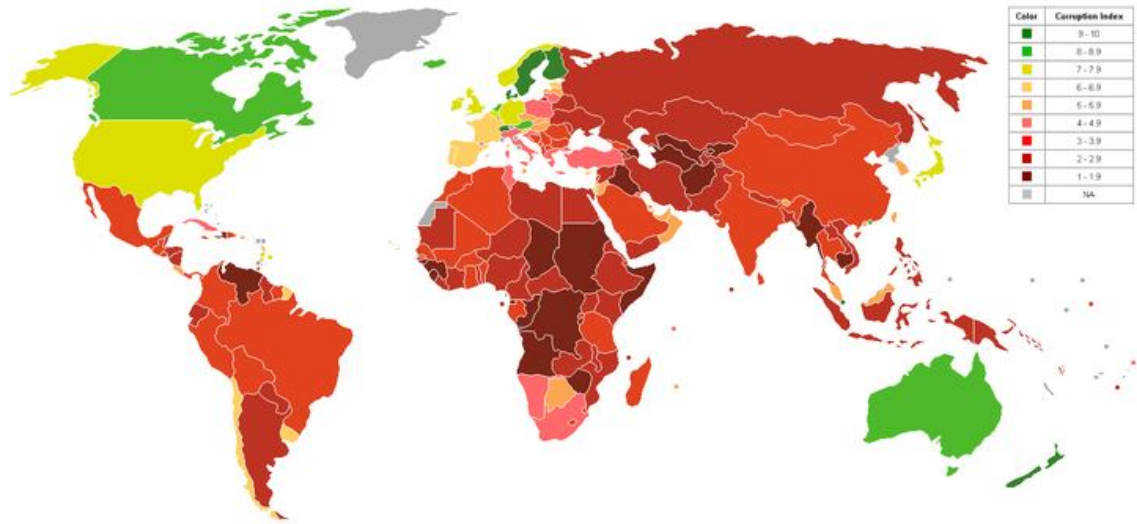
تعتبر ظاهرة الفساد وسوء الحكم، من بين الظواهر المرضية التي عرفتتها المجتمعات البشرية على نحو متفاوت، إلا أن عدد من العناصر تضافر منذ بداية تسعينات القرن الماضي محدثا انفجارا في الفساد في أنحاء مختلفة من العالم، تضمنت هذه العناصر:

"إزالة الضوابط وخصخصة الأسواق في دول الإتحاد السوفييتي السابق، ظهور فرص إبرام الصفقات الاقتصادية الدولية بين أطراف مختلفة في أنحاء العالم، وتسريع تكنولوجيات المعلومات وإضفاء طابع ديمقراطي نسبي عليها، وهي قادرة على نقل المعلومات والأموال مباشرة وبطريقة سرية في أنحاء الكوكب، ولقد أوجدت هذه الظروف معا فرصة لازدهار ظاهرة لم يسبق لها مثيل هي "الفساد بلا حدود"

قبل ظهور منظمة الشفافية الدولية سجل تقدم ضئيل في محاربة الفساد، سواء على المستويات الوطنية المحلية، أو العالمية كما أن المؤسسات الدولية الحكومية مثل البنك الدولي الذي ورغم اقتناعه بأن الفساد هو السبب الأساسي لفشل كل بعد من أبعاد الحوكمة المتمثلة في المساءلة والشفافية، إلا أن القسم القانوني في البنك الدولي أبدى معارضة شديدة لتطوير جدول أعمال لمكافحة الفساد بداية تسعينات القرن الماضي معتبرا أن ميثاق تأسيس البنك الدولي، يمنعه من التدخل في الشؤون السياسية للدول الأعضاء. وبالتالي فإن الفساد يتخطى صلاحيات البنك القانونية وفي ظل هذه الظروف، نشأت منظمة الشفافية الدولية متبينة خيار مكافحة الفساد كخيار استراتيجي لترشيد الحوكمة على المستوى العالمي والمحلي.

¹ معهد حوكمة - ستاندرد أند بورز وحوكمة و المؤسسة المالية الدولية تطلق أول مؤشر لأسواق أسهم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يعتمد معايير إجتماعية و بيئية وحوكمة الشركات- مرجع سبق ذكره _ ص 2 <http://www.hawkamah.org/sectors/esg/>

الشكل رقم 6: تصنيف الدول حسب مؤشر مدركات الفساد



المصدر: الموسوعة الحرة، مؤشر الفساد — http://ar.wikipedia.org/wiki/مؤشر_الفساد

1 منظمة الشفافية الدولية:

هي منظمة غير حكومية تطوعية، تمثل التغيير المؤسسي عن حركة عالمية لمكافحة الفساد في شكل مجتمع مدني عالمي، برز في سياق التحولات العالمية الكبرى التي أعقبت نهاية الحرب الباردة، تضم مجموعة من الأفراد من مختلف الاتجاهات والانتماءات الفكرية والمهنية والاجتماعية والوطنية المتعددة، يجتمعهم حس مشترك بخطورة الظاهرة التي تفوض كل جهود التنمية ووعي متبادل بضرورة مقاومتها والقضاء عليها بكل السبل.

ومع ازدياد انتشار الفساد بدأت هذه المنظمة بإصدار مؤشر مدركات الفساد منذ العام 1995 وهي تنشر أيضا فساد عالمي، هو باروميتر الفساد العالمي، ودليل دافعو الرشوة، لكن فرع الولايات

¹ خلاف ولید - دور المؤسسات الدولية في ترشيح الحكم المحلي - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة قسنطينة 2009 - 2010 - ص 160.

المتحدة لم يعلق على أية قضية فساد حصلت في و.م.أ في كل إصداراته وقام الفرع بأخذ المال من شركة بوينغ التي كان مديرها التنفيذي سجن بسبب قضايا فساد.

أسباب اهتمام منظمة الشفافية بالفساد:

تتعدد الدوافع نحو تبني إستراتيجية مكافحة الفساد من جانب المنظمة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أسباب إنسانية: وذلك لإعاقة الفساد الكثير من عمليات التنمية، والتي تؤثر على نوعية الحياة للمواطن، وتنتهك حقوقه الإنسانية الأساسية في العيش الكريم.
- أسباب إصلاحية: حيث يعوق الفساد أسلوب الحوكمة والخيار الديمقراطي الصحيح ونجاح إصلاح المؤسسات خاصة في بلدان عالم الجنوب التي تعاني من مشكلات التحول إلى اقتصاد السوق، وهو ما يستدعي التكامل والتنسيق بين جهود إصلاح المؤسسات وتطوير السياسات من جهة، وجهود مكافحة الفساد باعتباره المظهر المميز لسوء الحكم.
- أسباب أخلاقية: لإعاقة الفساد تكامل المجتمع من حيث تأثيره المباشر في منظومة القيم المنتج لسلوكيات فاسدة، والمؤثر على بنية و تماسك المجتمع مع ما قد يقضي إلى أزمات سياسية واجتماعية كانتشار مظاهر العنف والجريمة في أوساط المجتمع.
- أسباب اقتصادية: لتشويه الفساد للاقتصاديات الدولية وبالتالي يؤثر على منافع الاقتصاد الفعال، ويعيق النمو الاقتصادي المطلوب.

مؤشر مدركات الفساد:¹

مؤشر الفساد المسمى CPI بالإنجليزي CORRUPTION PERCEPTION INDEX بجانب مؤشر البنك الدولي للفساد هي أكثر مقاييس الفساد المستخدمة في مختلف البلدان حول العالم. يعتمد على دراسات عديدة، ويعرف هذا المؤشر بدقته، ويعرف على أنه ذلك المؤشر الذي

¹ الموسوعة الحرة – الشفافية الدولية- http://ar.wikipedia.org/wiki/الشفافية_الدولية

يقيم الدول ويرتبها وفقاً لدرجة وجود الفساد بين المسؤولين والسياسيين فيها بناءً على إدراك رجال الأعمال والمحليين من جميع أنحاء العالم بما في ذلك المتخصصين والخبراء من نفس الدولة التي يتم تقييمها. كما يعتبر مؤشر مدركات الفساد مؤشراً مركباً وسمي على أنه مسح المسوحات حيث يعتمد على البيانات ذات العلاقة بالفساد والتي يتم جمعها عن طريق استطلاعات رأي متخصصة تقوم بها مؤسسات مختلفة ومستقلة.

كما يركز المؤشر بشكل أساسي على الفساد في القطاع العام ويعرفه بسوء استغلال الوظيفة العامة من أجل تحقيق مصالح خاصة وبناءً على هذا التعريف تطرح استطلاعات الرأي المستخدمة في إعداد المؤشر أسئلة ذات صلة باستغلال الوظيفة العامة لتحقيق مصالح خاصة، مثل قبول الموظفين الحكوميين للرشاوى، أو اختلاس الأموال العامة، ومدى نجاح جهود مكافحة الفساد. وتصدر الإشارة إلى أن المصادر التي يعتمد عليها مؤشر مدركات الفساد لا تميز بين الفساد الإداري والفساد السياسي الذي يركز بشكل أساسي على تمويل الأحزاب واستغلال المناصب العامة لأغراض حزبية.

ومن أجل عمل الدليل تقوم منظمة الشفافية الدولية باستطلاعات تسأل رجال الأعمال والمحليين من داخل وخارج البلد التي يقومون بمسحها.

كما أن المؤشر ينتقد لسببين:

الأول: هو الخطورة من التنبؤ بالتحقيق الذاتي، حيث أن بعض البلدان ربما تتأثر عن طريق استقرار ماضي الفساد وهذا لا يعكس التغيير.

الثاني: استخدام قيم المؤشر في الإحصائيات المتتالية زمنياً صعبة بسبب طريق حساب قيم هذا المؤشر.

منهجية مؤشر مدركات الفساد¹

1. مصادر البيانات :

يعتمد مؤشر مدركات الفساد على البيانات التي يتم جمعها من خلال استطلاعات رأي توفرها مؤسسة مستقلة تضم كل من: البنك الأفريقي للتنمية، و البنك الآسيوي للتنمية، ومؤسسة بيرتلسمان، و وحدة الاستخبارات الاقتصادية، و بيت الحرية، و مؤسسة البصيرة العالمية، و المعهد الدولي للتنمية الإدارية، و مؤسسة الاستشارات حول المخاطر السياسية والاقتصادية، و مؤسسة خدمات المخاطر السياسية، و مؤسسة الشفافية الدولية، و البنك الدولي، و المنتدى الاقتصادي العالمي، و مشروع العدالة العالمي.

وتقيس هذه استطلاعات الرأي التي يعتمد عليها المؤشر المدى الإجمالي للفساد من حيث (تكرار حدوثه و/أو حجم الرشاوى) في القطاع العام والعمل السياسي، كما توفر جميع هذه الاستطلاعات الرأي تصنيفاً للدول.

2. احتساب مؤشر مدركات الفساد:

تتمثل الخطوة الأولى لاحتساب مؤشر مدركات الفساد في توحيد البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المصادر الفردية نتيجة تنوع و اختلاف درجات المقاييس المستخدمة فيها، ويتم ترجمة تلك البيانات إلى مقياس عام موحد ضمن حدود درجات مؤشر مدركات الفساد والتي تنحصر ما بين (0 – 100) .

و أخيراً، يتم تحديد الدرجات على مؤشر مدركات الفساد من خلال احتساب المتوسط الحسابي لجميع القيم الموحدة لكل دولة حيث تعني درجة (0) أعلى مستوى للفساد المدرك في حين تعني درجة (100) أدنى مستوى للفساد المدرك .

¹ احمد ابو زيد- مؤشر مدركات الفساد للعام 2012 – ورقة بحث-ص2

خلاصة الفصل الثاني:

إن الحوكمة كنظام قائم على الاستمرارية، وقائم على التدفق الائتماني، وقائم على التفاعل مع الأحداث والاستفادة منها، وفي الوقت ذاته فإنها كنظام قائم على إدخال كافة الأطراف إليه واستخدامهم فيه، وهو الأمر الذي صنع اهتماما استثنائيا، ووسع النطاق بالحوكمة وتطبيقها، خاصة عندما يمتلك متخذ القرار القدرة على أحكامها وإرساء قواعدها.

إن الحوكمة أصبح لها دور فعال في حماية مسار المؤسسات، وتأكيد صدقها ومصداقيتها بل وحماية المشروع من أي متغيرات ومستجدات تؤثر سلبا عليه، مما أوجد دافع البحث في وسائل وحماية ووقاية نظام المؤسسات، ولابد من قياس الأداء وإدارته بطريقة متوازنة ومعبرة، ولنلمس هذه النقطة في دراسة تطبيقية لمؤسسة نافطال وحدة سعيدة للتسويق وتوزيع المنتجات البترولية من خلال استجابتها لآليات الحوكمة.

الفصل الثالث

تمهيد:

تحاول معظم الدول مسايرة التطورات الاقتصادية في التحكم في آليات اقتصاد السوق، الذي أصبح منطق مفروض لا يمكن أن تتجاهله وفي هذا السياق تكون الظروف ملائمة لإنشاء مؤسسات المساهمة ومؤسسات الأموال التي تكون فيها الأدوات الرقابية أحد ركائزها وتشهد هذه الأخيرة خلال مراحل تطورها مجموعة من التغيرات إما على مستوى التشريع أو على مستوى الوسائل والآليات المستخدمة وهذا بهدف ضمان الفعالية لنشاط المؤسسات.

وستتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية لموضوع البحث، حيث نحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا وذلك من خلال قيامنا بالترقب في إحدى المؤسسات الوطنية مؤسسة نافتال والتي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال توزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها، كما يتم تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات في نهاية الدراسة ولتحقيق ذلك سوف نتناول في هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية وهي واقع الحوكمة في مؤسسة نافتال من ناحية مدى تطور آلياتها ونظمها.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة والمقابلة الشخصية لبعض الأفراد داخل المؤسسة نافتال بالإضافة إلى الإطلاع على بعض المجالات الخاصة بالمؤسسة.

المبحث الأول : الإطار العام للحوكمة في مؤسسة نافطال

كان اختيارنا لمؤسسة نافطال للتسويق وتوزيع المنتجات البترولية لتطبيق الدراسة النظرية لموضوعنا وذلك لزيادة كثير من المؤسسات الاقتصادية بالاهتمام في الآونة الأخيرة بتطبيق حوكمة المنظمات الاقتصادية خاصة التطبيق السليم لتلك المبادئ والآليات بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والثقافية التي تمر بها المؤسسة في الوقت الحالي.

المطلب الأول : تعريف بمؤسسة نافطال وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تقديم مؤسسة سونطراك:

الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات المعروفة باسم " سوناطراك" أنشئت تحت المرسوم رقم 63 - 491 في 31 ديسمبر 1963، الذي كلفها بمهام محددة تتلخص في نقل و تسويق المحروقات، ثم جاء مرسوم 66 - 296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966، ليوسع مهام الشركة إلى عدة ميادين منها: البحث عن المحروقات و إنتاجها و تحويلها و تسويقها، و رغم كل هذا التعديل بقيت المؤسسة باسمها القديم، و عملت بكل جهدها على تطوير فروع المحروقات ففرعت عنها 17 مؤسسة جديدة منها: **ENTP** المؤسسة الوطنية للبلاستيك، و **EGZIZ** المؤسسة الوطنية لتسيير منطقة سكيكدة الصناعية **NAFTAL** المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، أدى هذا التقسيم إلى تقليص عدد الموظفين إلى 3000 عامل، ليرتفع من جديد في 1963 إلى 36000 موظف .

و التنظيم الجديد لسوناطراك كان بين سنة 1984 و 1986 اعتمادا على توجيهات المخطط الرباعي، و في 21 جانفي 1998 و بعد موافقة المجلس الوطني للطاقة يرسم أن سوناطراك هي تسمية للشركة الوطنية للبحث و إنتاجها و نقلها و تحويلها و تسويقها ، و التي يوجد مقرها بمدينة الجزائر.

إن المؤسسة الوطنية سوناطراك أصبحت تتوفر على رأسمال مبلغه مائتان وخمسة وأربعون مليار دينار (245 مليار دينار) موزع على مائتين وخمسة وأربعين ألف سهم، قيمة كل واحد مليون دينار تكتبها الدولة دون سواها، وأن رأس مالها غير قابل للتصرف فيه أو الحجز أو التنازل عنه.

كما حدد هذا المرسوم الأهداف التي ترمي شركة سوناطراك إلى تحقيقها سواء في الجزائر أو في الخارج والتي تتمثل في:

- ✓ التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- ✓ تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها، واستغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- ✓ تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.
- ✓ تحويل المحروقات وتكريرها.
- ✓ تسويق المحروقات (الغازية والسائلة).
- ✓ إنشاء مخلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية واكتساب وحيازة كل حقية أسهم والاشتراك في رأس المال وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
- ✓ تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد.
- ✓ دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.
- و هي اليوم تحتل المرتبة 11 في العالم و هي أول مؤسسة الحوض المتوسط و تحتل المرتبة 4 عالميا في تصدير الغاز الطبيعي.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة نافطال:

نفطال مؤسسة ذات طابع تجاري، تأسست بمقتضى مرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 09 أبريل 1980، و دخلت حيز التنفيذ في جانفي 1981 كانت حين ذاك مكلفة بتصفية و توزيع المواد البترولية و في سنة 1987 ابعد هذا النشاط عن المؤسسة و تم الفصل بين فرع التكرير و فرع التوزيع

، فأصبح دور هذه الأخيرة توزيع و تسويق المواد البترولية المتمثلة في العجلات الزيوت الوقود الأرضي منتجات خاصة و الزيت ، على مستوى التراب الوطني .

حدد رأسمالها ب 15.68 مليار دج و بلغ عائد المؤسسة لسنة 2007 174 مليار دج مع أرباح قدرت ب 22.5 مليار دج.

وهي مؤسسة مختصة في توزيع و تسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون المصطلح الأجنبي لمؤسسة نافطال NAFTAL من :

نفط: NAFT : و هي كلمة مشهورة تعني البترول

ال : AL : و هي أول حرف من اسم البلاد الجزائر .

بداية من 18 أبريل 1998 أصبحت مؤسسة نافطال مؤسسة مساهمة SPA برأسمال مقدر ب 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي قيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك.

أ - الموقع الجغرافي للمؤسسة:

شركة نفطال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، و يغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة، البيض و النعامة مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمديّة و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر بـ 4 هكتارات منها :

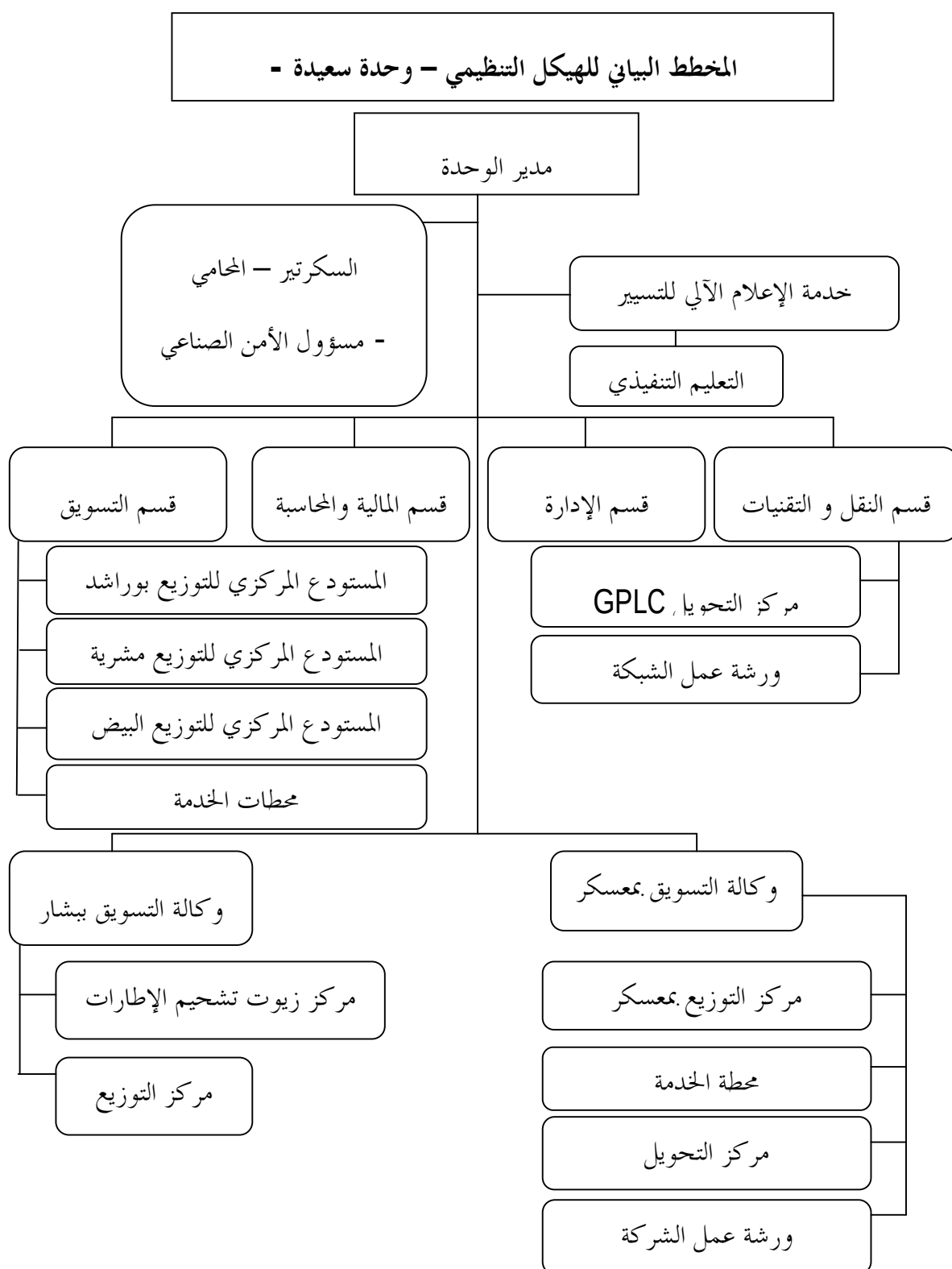
- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م².

- المساحة المغطاة للإدارة : 800 م².

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافتال:

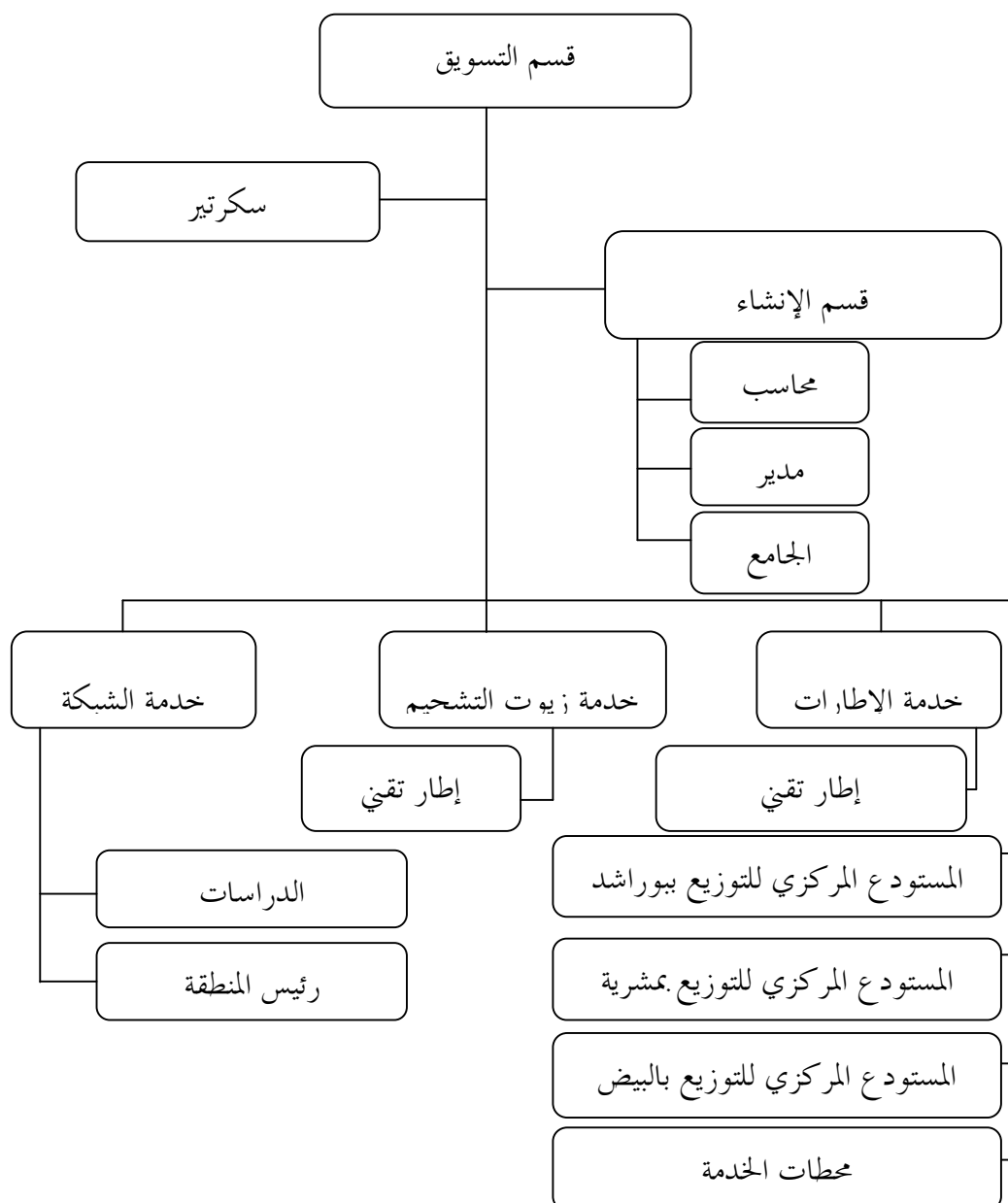
هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وفي كل عمل جماعي يجب أن يكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نافتال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 أبريل 2003 والذي يسمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات وإعطائها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة في توسيع نشاطها وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعاً، ويجب التطرق أولاً إلى الهيكل التنظيمي الكلي وبعد ذلك الهياكل التنظيمية الجزئية الخاصة بفروع هذه المؤسسة.

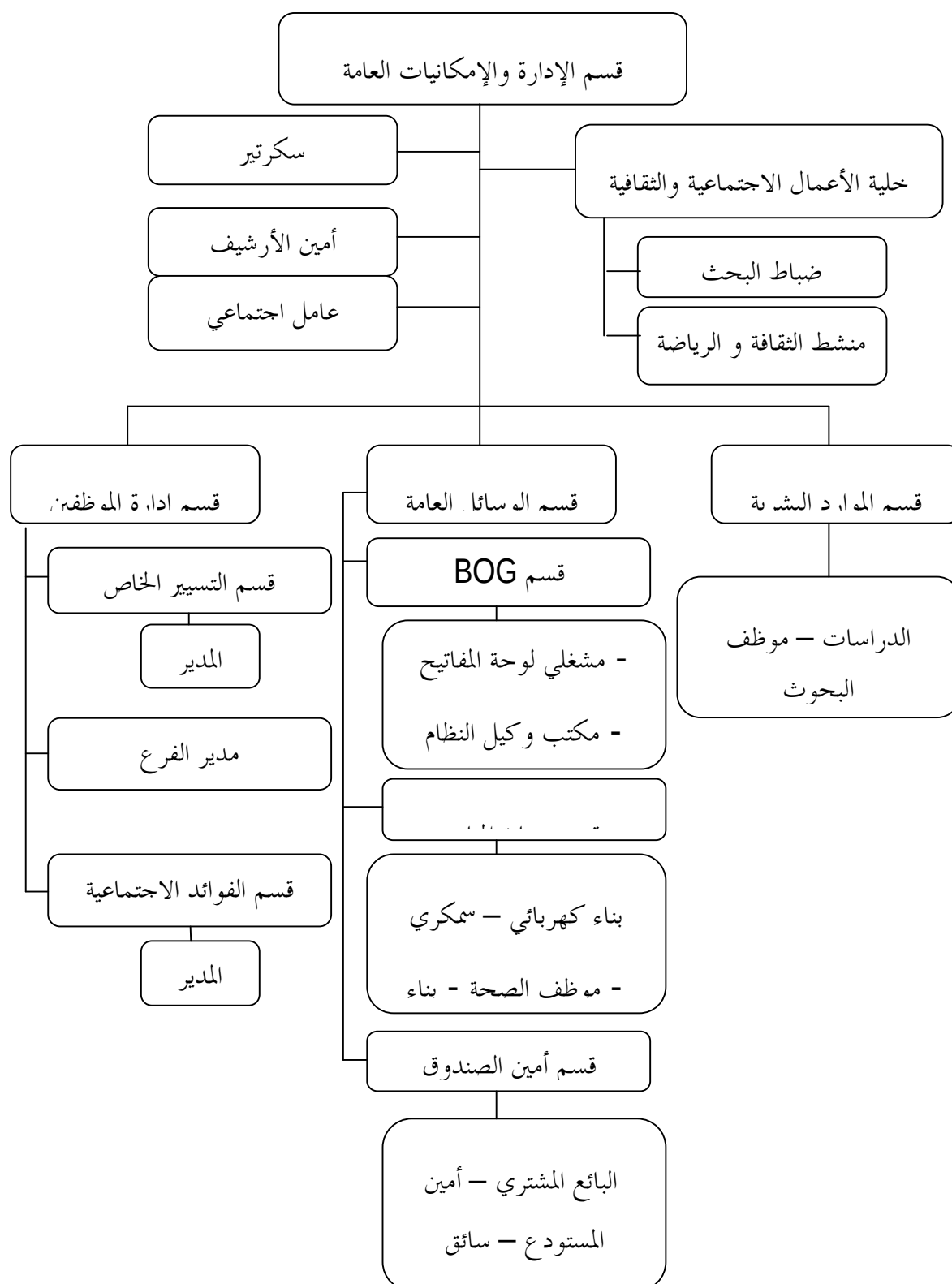


المصدر: قسم الموارد البشرية - نافطال - وحدة سعيدة.

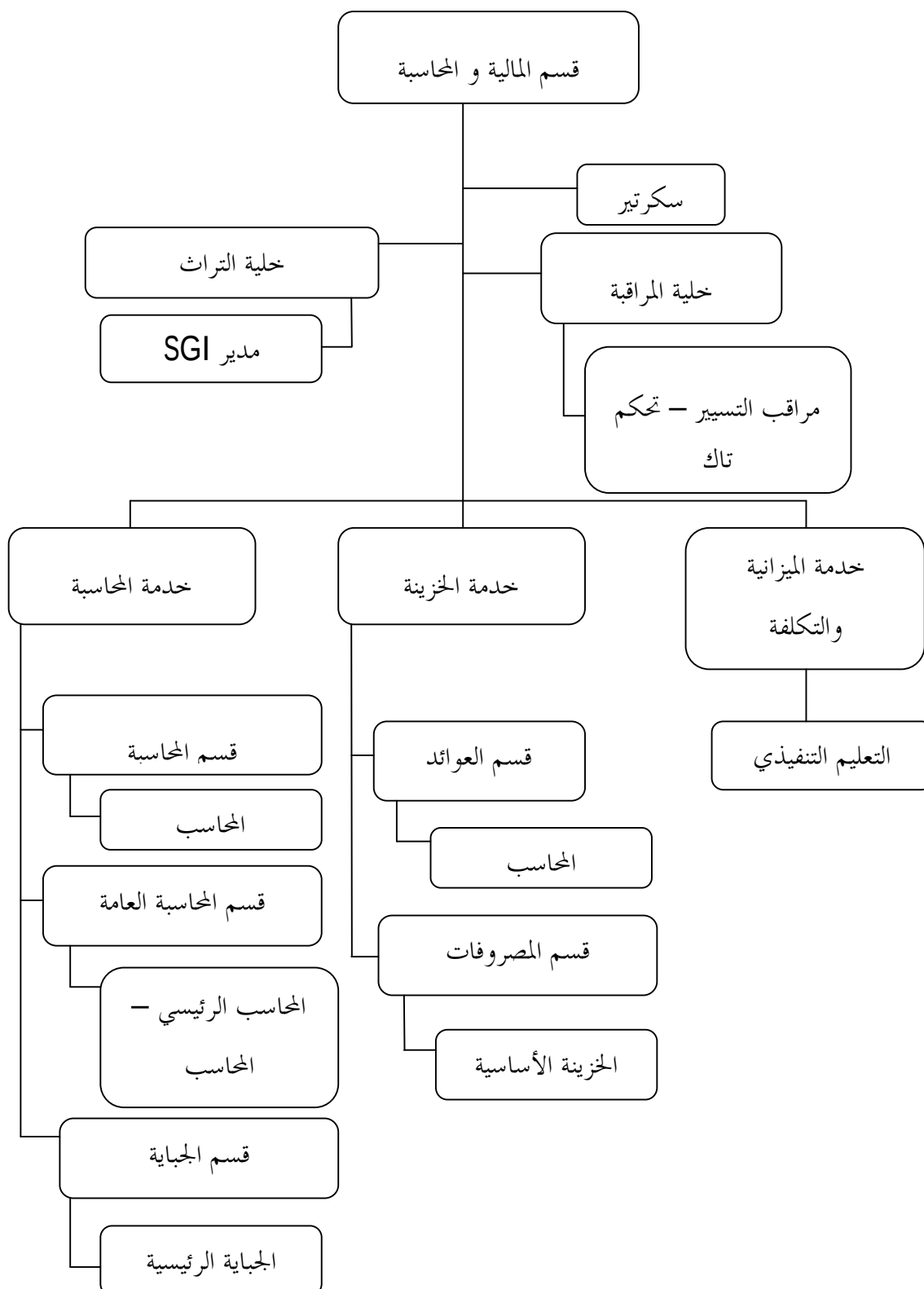
الهيكل التنظيمي الخاص بفرع التسويق

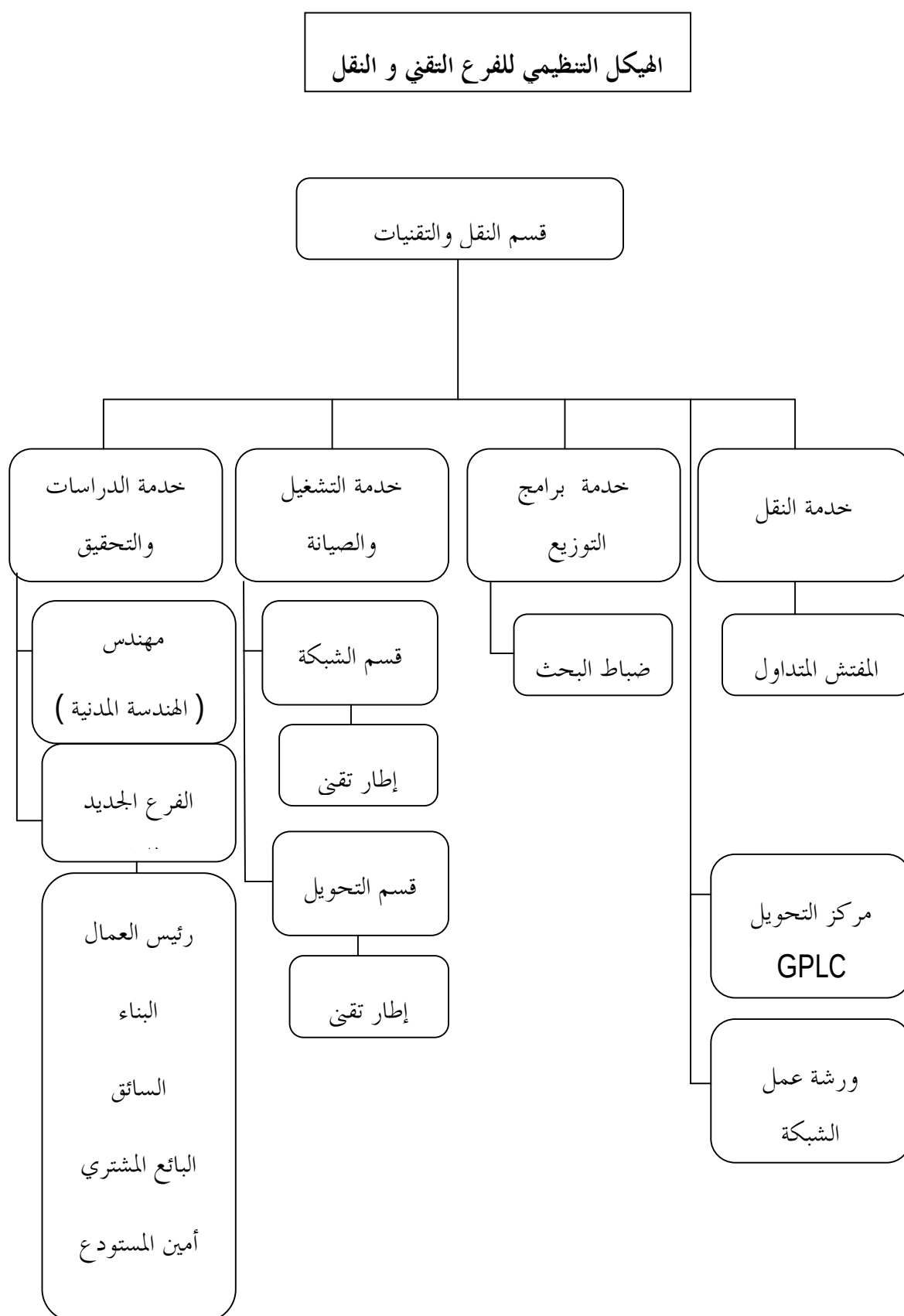


الهيكل التنظيمي لفرع الإدارة والإمكانيات العامة



الهيكل التنظيمي لفرع المالية والمحاسبة





أ- التعريف بالمصالح والدوائر وأهم مهامها:

1- مهام المصالح:

أ- أمانة المدير:

- ✓ تنظيم استعمال الزمن للمدير وتسيير تجهيزات مكتبية.
- ✓ تتكفل بضمان الاتصالات الداخلية والخارجية.
- ✓ ضمان تسيير المراسلات الداخلية والخارجية.
- ✓ تسجيل فرز وترتيب المراسلات.

ب- مسؤول الأمن الداخلي:

- ✓ المحافظة على ممتلكات الشركة.
- ✓ المحافظة على أمن الشركة.

ت- مسؤول الأمن الصناعي:

المهمة الأساسية لهذه الخلية تتمثل في:

- ✓ متابعة حالة المنشآت التابعة للشركة من حيث مطابقتها لمواصفات الأمن والسلامة والنظافة.

- ✓ متابعة الحالة الصحية التي يعمل فيها موظفي الشركة.

ث- دائرة الإدارة والوسائل العامة:

- ✓ ضمان تسيير الوسائل العامة للشركة.
- ✓ ضمان تسيير الموارد البشرية.
- ✓ السهر على التطبيق الصارم للقوانين الداخلية والخارجية.
- ✓ إعداد برنامج ترتيب الأشغال.

ج- دائرة التسويق: ومهمته هذه الأخيرة تتركز في:

- ✓ متابعة عملية بيع المواد البترولية على مستوى نقاط البيع التابعة للشركة. (التوزيع)
- ✓ ترويج منتج الشركة.
- ✓ الاتصال بزبائن الشركة ومتابعة المستحقات لديهم.

ح- دائرة التقنية: ومن ضمن مهامها مايلي:

- ✓ متابعة حالة الشركة وصيانتها.
- ✓ متابعة أشغال توسعته وإعادة هيكلة الهياكل التابعة للشركة.

خ- دائرة المالية والمحاسبة:

- ✓ تقوم بتنسيق ومتابعة كل النشاطات الخاصة بالمحاسبة، الخزينة، الميزانية.
- ✓ السهر على تطبيق قواعد المحاسبة، وتطابق تعليمات المخطط الوطني للمحاسبة.
- ✓ تحضير المخطط المالي والميزانية.

د- دائرة الإعلام الآلي:

- ✓ جمع، تحقيق وتحليل المعلومات التسيير المنطقة.
- ✓ القيام بدراسات إحصائية إيضاحية محللة للتائج والانجازات.
- ✓ ضمان تركيب، استغلال وحفظ برامج المعطيات المختلفة.

المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة نافتال

الفرع الأول: تعريف مختلف الإدارات والفروع بمؤسسة نافتال

- أ- الفرع التجاري : يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع مؤسسة نافتال لم له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتكون هذا الفرع من:

- إدارات تنفيذية: حلية الصحة، الأمن، البيئة والجودة، فريق الإعلام الآلي، حلية المنازعات،
- إدارات الدراسات، التنبؤات والتخطيط، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبة
- إدارة النقل والصيانة.

➤ إدارة العملية (التشغيلية):

- قسم الزيوت والعجلات
- قسم الشبكات
- قسم الزيت

- ب - فرع الوقود: يعتبر هذا الفرع ذو أهمية بالغة وأثر كبير في نشاط المؤسسة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم والإمداد وذلك من المنابع (محطات التكرير والتصفية) إلى المخازن الرئيسية
- ويمكن تمييز الفروع التالية:
- فرع التسويق، صناعة الوقود، فرع G.P.L، فرع المسؤول عن الأنشطة الدولية.
- وكانت هذه طريقة أخرى لإنشاء إدارة العلاقات العامة والاتصالات.

الفرع الثاني: فروع مؤسسة نافتال:

وتجدر الإشارة إلى أن فروع التسويق و الوقود هي مشتقة من فرع CLPB و البعثات :

- أ - فرع التسويق:
- تسويق وتوزيع الوقود وزيوت التشحيم والإطارات والإسفلت لحالة إعادة البيع والتسليم للعميل.

- ب - فرع صناعة الوقود :
- مشتريات وإمدادات المراكز ومستودعات الموردين من إدارة وسائل التنمية للتخزين ونقل وصيانة مرافق التوزيع.

الفرع الثالث: المهام والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نافتال:

من خلال مزاوله المؤسسة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

- 1- تحسين جودة خدماتها.
- 2- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.

لذلك تسخر المؤسسة كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من اجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها:

- ✓ تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.
 - ✓ تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
 - ✓ تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.
 - ✓ تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات إستراتيجية.
 - ✓ تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات.
 - ✓ توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغاربية وأفريقية.
 - ✓ تصدير غاز البترول المميع لتونس والمغرب.
 - ✓ زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.
 - ✓ تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.
- وأخيرا يمكن القول أن طموح مؤسسة نافطال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها لمعايير الجودة، حماية البيئة والسلامة في الميدان الصناعي.

الفرع الرابع: نشاط مؤسسة نافطال:

إن تدفق المواد (المنتجات البترولية ومشتقاتها) يتم على ثلاثة مراحل:

أ- **التموين:** هذه المرحلة تهتم بنقل المنتجات من مراكز التكرير والتصفية إلى مراكز التخزين الرئيسية عبر الأنابيب أو عن طريق الشاحنات، حاليا يتم التموين أساسا عبر خطوط الأنابيب التالية:

- من مركز التكرير سكيكدة إلى مركز التخزين سكيكدة.
- من مركز التكرير سكيكدة إلى مركز التخزين الخروب.
- من مركز التكرير أرزيو إلى مركز التخزين وهران.
- من مركز التكرير الجزائر العاصمة إلى مركز التخزين الشفا.

ب - تموين المخازن : هو نشاط يتم من خلاله تحويل المنتجات البترولية ومشتقاتها من مراكز التخزين الرئيسية إلى المخازن الثانوية ومن خاصيته انه يقوم بالنقل بأحجام صغيرة مقارنة بالتموين.

ت - التسليم : هو المرحلة الأخيرة من نشاط توزيع المؤسسة ويهدف إلى توفير المنتجات البترولية بالأحجام والكميات المطلوبة في الوقت المناسب لمختلف محطات الخدمات والزبائن وذلك باستخدام وسائل النقل المختلفة على رأسها الشاحنات وشبكات الأنابيب.

المبحث الثاني : واقع الحوكمة بمؤسسة نافطال.

تعد الحوكمة في المؤسسة أداة تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وكذا كافة أطراف التعامل، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن آليات الحوكمة تعمل على تحسين أداء المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولهذا تسعى جل المؤسسات على رأسها مؤسسة نافطال إلى تطبيق نظام الحوكمة وذلك من أجل التحسين في منتجاتها وأدائها وصورتها.

المطلب الأول : الإطار العام للحوكمة بمؤسسة نافطال.

إن وجود نظام حوكمة جيد يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل المؤسسة كونه نظام مناعة يحمي المؤسسة من الضغوطات والأفعال غير الأخلاقية، فأصبحت المؤسسة بحاجة إلى هذا النظام كضرورة تلازمها لبلوغ أهدافها، حيث يقوم هذا الأخير بإدارة المخاطر وتعزيز قيمة المنظمة وضمان استمراريتها والتركيز على إمكانية تفعيل نظام الحوكمة كأحد الاتجاهات الحديثة .

تقوم مؤسسة نافطال على مجموعة من التطبيقات والتدابير التي يتم من خلالها متابعة أداء إدارة المؤسسة والرقابة عليها ومعالجة المشكلات الناتجة عن ذلك والعلاقة بين الجهات المتداخلة بالمؤسسة، بالإضافة إلى استخدام الوسائل المالية والمحاسبية وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة، كل هذا وذاك في إطار ضوابط الحوكمة كركن تسييري.

➤ المبادئ المنتهجة في المؤسسة:

من خلال الملاحظة والمقابلة لعدد من الموظفين ورؤساء المصالح تم التوصل أي أن المبادئ المطبقة داخل مؤسسة نافطال هي :

- ✓ توافر إطار فعال للحوكمة حيث يعمل هيكلها على رفع مستوى الشفافية ودور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الأقسام والهيئات المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق هذا النظام.
- ✓ يحمي إطار القواعد المنظمة للحوكمة، ويسهل ممارسة حقوق المساهمين.
- ✓ المعاملة العادلة لكافة الأطراف داخل المؤسسة والحصول على تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم.
- ✓ الإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بأمور المؤسسة بما في ذلك الموقف المالي والرقابة على المؤسسة متضمنا عنصر الشفافية.
- ✓ مسؤوليات مجلس الإدارة المتمثلة في رسم أهداف المؤسسة والخطة المنتهجة لتحقيقها والرقابة الفعالة على الإدارة .

➤ أهمية الحوكمة في المؤسسة :

الحوكمة نظام يحدد العلاقة بين أصحاب المصلحة والإدارة بالمؤسسة، وهي تؤثر على الكيفية التي تعمل بها المؤسسة، حيث تعمل على أساس الفصل بين الملكية والإدارة لكنها تتجاوز في الأهمية من مجال إلى آخر .

وبعد ما تم إجراء المقابلة مع عدد لا بأس به من الموظفين تم التوصل إلى أن المؤسسة لاحظت بعض التحسينات في تسييرها من جراء تطبيق نظام الحوكمة عن طريق مجموعة من الآليات المتمثلة في لجان متعددة المهام.

كما أن وجود معايير حوكمة قوية داخل المؤسسة يركز على تحقيق قيم النزاهة والشفافية والمساءلة والمسؤولية لكل الأطراف بها ولكن هناك مجموعة من العراقيل تواجه المؤسسة في تبني هذا النظام كعدم وجود نظام قضائي فعال لترجمة قوانين ولوائح الحوكمة إلى ممارسات واقعية عملية لتضمن إمكانية المساءلة .

المطلب الثاني: آليات ونظم الحوكمة.

تأتي الحوكمة كضرورة فرضتها البيئة الاقتصادية الحالية على المؤسسات الخاصة في ظل الظروف التي نشأ فيها تعارض المصالح بين الأطراف الفاعلة في العمليات الاقتصادية، سواء كانوا مستثمرين أو عاملين أو مدراء أو مدراء داخل المؤسسة والغاية من تبني هذا المفهوم هو محاربة الفساد بطرفيه المالي والإداري وإحداث موائمة بين الأطراف المتعارضة وتوفير المناعة الكافية ضد الفشل المالي وأحد الركائز الهامة التي تعتمد عليها الحوكمة هي الشفافية ومصادقية التقارير.

ومن هنا تظهر أهمية نظام الحوكمة في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق مجموعة من الإجراءات تتمثل في المراجعة والتدقيق والإفصاح قصد تبيين المعلومات ودرجة موثوقيتها . جاءت هذه الدراسة لمعرفة الدور المهم لنظام الحوكمة ومدى مساهمته في إرساء دعائمها.

أولا :آليات الحوكمة بمؤسسة نافطال

1. الآليات الداخلية:

يختلف تطبيق الحوكمة من مؤسسة إلى أخرى، رغم أن هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة المحددات والآليات المعتمد عليها لذا سنتطرق للآليات المنتهجة في تطبيق الحوكمة بمؤسسة نافطال.

يتم تطبيق الحوكمة بمؤسسة نافتال من خلال مجموعة من الآليات نصنفها إلى آليات داخلية وأخرى خارجية كما يلي :

1. مجلس الإدارة :

يمثل مجلس الإدارة بمؤسسة نافتال مساهمين وأيضاً أطراف أخرى ، يتولى الإدارة العامة للمجموعة رئيس المدير العام . يتراوح عدد أعضائه من أربعة أعضاء ، يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا المجلس يهتم بالرقابة على أدائهم وكذا رسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على أصحاب المصالح.

كما أن مجلس إدارة المؤسسة يؤمن توجيهها استراتيجياً للمؤسسة محاسبة ومساءلة الإدارة تجاه المؤسسة ، وهذا يعني أن أعضاء المجلس يعملون على أساس معلومات شاملة ، وبنية حسنة وبجذر بالغ ولصالح المؤسسة ، كما أنه بمراعاة والالتزام بالقوانين بالإضافة إلى ممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن الإدارة .

تساق هذه الحركة في سياق تطوير قيادة نشاطات المؤسسة سواء من حيث إستراتيجية التنمية مع المستجدات الوطنية والدولية بصفة ديناميكية مستمرة ، أو من حيث تعزيز التنسيق بين محمل النشاطات وموارد المؤسسة .

مهام مجلس الإدارة :

- يفي المخطط الجديد للهيكل التنظيمي للبنية الكبرى لسونا طراك بالمتطلبات الآتية :
- تزويد سونا طراك بإنشاء مديرية تنسيقية للمجموعة فروع ومشاركات التي تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار إستراتيجية سونا طراك والخروج بقرارات المديرية العامة لاسيما من الجوانب الإستراتيجية (التخطيط، المالية، الموارد البشرية، الشؤون القانونية، تدقيق)
- تعزيز إجراء إبرام الصفقات لسونا طراك بإنشاء مديرية مكلفة بإحياء وتنسيق هذا النشاط في ظل احترام الإجراءات الشرعية القانونية.

- ايلاء اهتمام خاص لمتابعة أنشطة المشاركات في نشاط المؤسسة. بمراعاة المسائل العملية، الإستراتيجية والمالية للمؤسسة وذلك بإنشاء مديرية تنسيقية يعود تسييرها مباشرة للمديرية العامة.
- يتخذ أيضا قرار إنشاء لجان خاصة على مستوى المديرية العامة وهي :
 - ✓ لجنة اختيار المشاريع مكلفة بالنظر لمقبولية المشاريع الصناعية والتهيئة للإنشاء من طرف المؤسسة واتخاذ القرار لإطلاقها .
 - ✓ لجنة التنسيق بين المشاريع الدولية المكلفة بمتابعة وتنسيق المشاريع الدولية.
 - ✓ لجنة للأخلاقيات مكلفة بالسهر على احترام أحكام القانون وتعزيز للامتثال للممارسات الأخلاقية في المؤسسة.

2. لجنة المراجعة :

هي لجنة منبثقة من المؤسسة، تتكون من عدد أعضاء مستقلين، مجهزة بشكل يمكنها من الوفاء بالتزاماتها ويتضمن هذا التجهيز عملية الاختيار والتدريب وتنمية المهارات والسماح بالحصول على المعلومات اللازمة.

تجتمع هذه اللجنة كل ثلاث أشهر، ويحضر هذه اللجنة المراجعون الداخليون والمراجع الخارجي إذا لزم الأمر، وتسند للجنة سلطات العمل طبقا للأحكام المقررة.

ترجع أهمية المراجعة إلى كونها وسيلة لا غاية، وتهدف هذه الوسيلة إلى خدمة عدة جهات مختلفة تستفيد من مختلف القوائم المالية التي تمت مراجعتها وتدقيقها.

3- التدقيق الداخلي:

هو نشاط مستقل موضوعي، يضمن جودة العمليات، يهدف لتأدية خدمات التوكيد والأنشطة الاستشارية المختلفة، حيث يعمل على تحسين وإضافة قيمة للعمليات في المؤسسة . وهو يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تطبيق أساليب منضبطة من أجل تطوير وتقييم فعالية أنشطة إدارة المخاطر والضوابط والحوكمة بالمؤسسة.

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في نظام الحوكمة إذ أنها تعزز هذه الوظيفة وذلك بزيادة قدرة الموظفين على مساءلة المنظمة، حيث يقوم المدققين الداخليين بمؤسسة نافطال من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة، وكذا تحسين سلوك الموظفين في مؤسسة نافطال بالإضافة إلى تقليل مخاطر الفساد المالي والإداري وذلك من خلال لجنة التدقيق يرأسها مدقق داخلي. هو شخص يعمل ضمن قسم التدقيق الداخلي بالمؤسسة، يقوم بمهامه ويتحمل مسؤوليتها. حيث أن هذه الوظيفة هي نوع من الانضباط الإداري الذي تم تطويره في المؤسسة من نشاط يتركز أساسا على الأمور المالية والمحاسبية إلى أن وصل لكامل المستويات التشغيلية .

II. الآليات الخارجية :

تتمثل الآليات الخارجية للحوكمة في المؤسسة بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجية على المؤسسة ، وكذا الضغوطات من المؤسسات المنافسة (الخاصة)، وتتمثل هذه الآليات في :

● محافظ الحسابات :

وهو الطرف المهم، والذي يقوم بالمصادقة على صحة وسلامة القوائم المالية ومطابقتها للقوانين المنصوص عليها في القانون التجاري، كما يكمن له أن يمنع عن ذلك بتقديم الأسباب الداعية لعدم المصادقة، فهو الوكيل عن المساهمين نظرا لما يتمتع به من استقلالية عن المؤسسة، فيقوم بحماية حقوق المساهمين من تبذير وإسراف وسد جميع أوجه الاختلاسات، وهذا أمر آخر يؤكد أن الرقابة الخارجية تعتبر متين يمكن أن يؤدي إلى التطبيق الجيد للحوكمة. حيث يقوم هذا الأخير بنوعين من التدقيق :

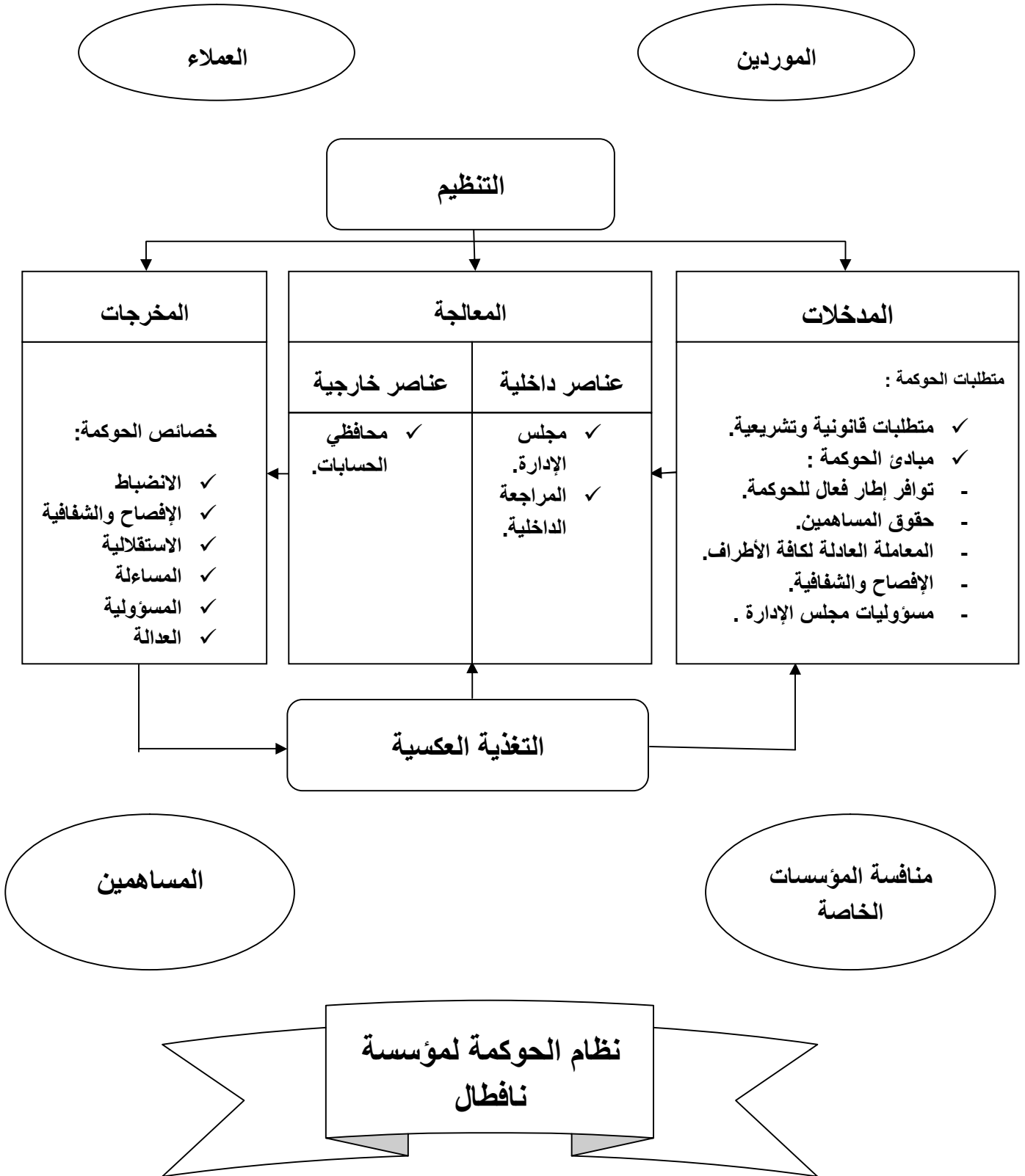
❖ تدقيق مفاجئ يقوم به في أي وقت يريد.

❖ تدقيق حسب المناسبات أي بشكل دوري.

ثانيا : نظام الحوكمة بمؤسسة نافطال

هدفت الدراسة التي قمنا بها إلى تسليط الضوء على نظام هام ضمن أنظمة الإدارة، ألا وهو نظام الحوكمة الذي يهدف إلى تحقيق التوازن والتوفيق بين أصحاب المصالح المتعارضة . حيث تظهر أسس ومعاليم نظام الحوكمة في المؤسسة من خلال العناصر التي يحتويها هذا الأخير والتي تقوم على أسس العدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية .

يتكون نظام الحوكمة بمؤسسة نافتال كغيره من الأنظمة، من مدخلات وعمليات، بالإضافة إلى المخرجات والتغذية العكسية كما يوضحه الشكل التالي :



يتكون نظام الحوكمة بالمؤسسة من العناصر التالية:

أولا :مدخلات النظام

وهي المستلزمات التي يحتاجها نظام الحوكمة وما يتعين توفيره من مطالب التي تتمثل في :

✓ متطلبات تشريعية وقانونية: التي تتمثل في لوائح العمل والقواعد اللازمة سارية المفعول حيث تنقسم إلى نوعين:

- الأولى تستند إلى النصوص التشريعية إلزاما تحت طائلة المسؤولية القانونية، والثانية قواعد تنسجم مع ممارسات الحوكمة .
- وتعالج هذه القواعد الجوانب التالية :
- اجتماع الجمعية العامة للمساهمين .
- حقوق المساهمين المتكافئة .
- إدارة المؤسسة .
- التدقيق .
- الإفصاح والشفافية في التقارير المالية والمحاسبية.
- أصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة.

ثانيا :العمليات

وهو ما يعرف بنظام التشغيل المسئول عن معالجة مدخلات النظام عن طريق مجموعة من اللجان والتي تعمل على خلق تحسن في التسيير، تتكون هذه اللجان من موظفي المؤسسة وهي متعددة المهام، تقوم بعملية المتابعة والمراقبة لجميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة وتتمثل هذه اللجان في :

- ✓ لجنة الصفقات اللامركزية .
- ✓ لجنة تقييم المناقصات .
- ✓ لجنة تجتمع حسب الظروف.

✓ لجنة الاستقبال .

وعلاقة هذه اللجان بالحوكمة هي نموذج لمدى تطبيق الشفافية بالمؤسسة في مجال تمرير الصفقات .

ثالثا :مخرجات نظام الحوكمة

تعمل مؤسسة نافطال على التطبيق السليم لنظام الحوكمة تحت قيد الالتزام بالمبادئ، حيث تتمثل مخرجات النظام من خصائص الحوكمة وهي كالآتي :

✓ **الإفصاح والشفافية :** تتحقق عن طريق العمال وتقديمهم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما

يجد داخل المؤسسة وذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة وكذا نشر التقرير

السنوي في موعده، الإفصاح العدل عن النتائج، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة.

✓ **الاستقلالية :** لا تتحقق بأثر ضغوطات خارجية.

✓ **المساءلة :** للمؤسسة إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة من خلال ممارسة العمل بعناية

ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، وضع آليات تسمح بمعاينة الموظفين التنفيذيين عن

الإساءة وتجاوز سلطاتهم .

✓ **المسؤولية :** وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي العلاقة، ويتحقق ذلك من خلال عدم

قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي، الاجتماعات الدورية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود

لجنة المراجعة ترشح المراجع الخارجي، بالإضافة لمراجعتها لتقارير المراجعين الداخليين

والإشراف عليهم .

✓ **العدالة :** احترام حقوق كل الأطراف ذات المصلحة من خلال المعاملة العادلة لحملة الأسهم،

المكافآت العادلة لأعضاء المجلس والموظفين، إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإساءة

لحقوقهم والمشاركة في تعيين المديرين وكذا في اتخاذ القرارات .

رابعاً: التغذية العكسية

كما وجدنا في السابق أن الحوكمة نظام مناعة يحمي المؤسسة من المخاطر التي تواجهها من خلال دعائم الحوكمة فهي أيضاً تحقق للمؤسسة فوائد عظيمة .

إلى جانب الشرف التي تحظى به نافطال من خلال الثقة التي يضعها فيها المتعاملين وشركائها وكذا السلطات العمومية، حيث يرى عمال المؤسسة أكثر من أي وقت مضى هذه الثقة على أنها مزيد من المسؤولية، وهو ما يتطلب مضاعفة الجهود المستمرة لتعزيز مكانتها وتأكيداتها من خلال نيل استحسان جديد وأفضل كل يوم وذلك ما يترجم مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال أبرام عقد لإنتاج نوع جديد من الوقود، يعرف بغاز الوقود المميع بأقل سعر وضمان لحماية البيئة، وإدراكاً منها لهذا التحدي الذي يتقدم يتربع على قمة أهدافها الإستراتيجية، قامت نافطال بتحديث أدوات إدارتها ومرافقتها، ونظم المعلومات وتطوير مواردها، وهذا التحدي يومي تشرف عليه مباشرة المديرية العامة.

وعلى هذا المنوال بادرت إلى وجود الكثير من المشاريع التي من شأنها أن تضع المؤسسة بقوة على مسار العصرية بين الكفاءة والأداء والجودة والسلامة . كما تشكل المسألة البيئية جزءاً من هذه الديناميكية وتحتل مكانة مركزية، وبخاصة من خلال توسيع وتأکید أهلية أنشطتها وامتثال جميع منشآتها لأدق المعايير الدولية من خلال نظام الحوكمة، وأخيراً انتشار استخدام الوقود النظيف مثل غاز البترول المميع والبترين الخالي من الرصاص وتطوير منتج الغاز الطبيعي المضغوط.

كل هذه الجهود تعكس رغبة نافطال في الاستمرار في الماضي قدما نحو أهدافها ضمن إطار الحوكمة ومواصلة استحقاق الثقة التي تحظى بها والتي تمثل خزاناً لا ينضب، تستمد منه كل قوتها .

خلاصة الفصل:

اختص هذا الفصل بإعطاء نظرة على الأوضاع الحالية لآليات الحوكمة وعن سبل تطوير النظم. بما يحقق متطلبات الحوكمة، وفي دراستنا التي قمنا بها فإن مؤسسة نافطال تطبق الحوكمة باحتوائها على آليات الحوكمة كمجلس الإدارة، لجنة التدقيق والمراجعة.

وقد أفادت الدراسة التطبيقية بالنتائج والتوصيات التالية:

نتائج الدراسة جاءت كما يلي:

- 1- مدى إلمام الموظفين في المؤسسة لمفهوم الحوكمة والياتها:
 - مستوى معرفة آليات الحوكمة ليس واضحاً بالنسبة لبعض الموظفين.
 - أغلبية الموظفين يعرفون الحوكمة معرفة سطحية.
- 2- دوافع تطبيق آليات الحوكمة :
 - الرغبة الصادقة من المؤسسة في أن يكون كافة أصحاب المصلحة على دراية تامة. بما يحصل في المؤسسة.
 - وضع قواعد منظمة لإدارة المؤسسة.
 - الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة.

التوصيات:

على ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة التطبيقية لمؤسسة نافطال تم اقتراح بعض التوصيات التي قد تسهم في نجاح تطبيق الحوكمة في المؤسسة وهي:

- 1- توفير نشرات وكتيبات بالمؤسسة حول الحوكمة، ليطلع عليها الموظفون حتى يكونوا على دراية بتفاصيل الحوكمة
- 2- اهتمام المؤسسة بتقنية المعلومات المتطورة والتي تساعد في تطبيق الحوكمة
- 3- الاهتمام بمجلس الإدارة ولجان المراجعة والتدقيق بالمؤسسة
- 4- إعادة النظر في الأنظمة والإجراءات والتشريعات الخاصة بالمؤسسة لتطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب.

خاتمة

تعتبر الحوكمة عن إحدى أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة، والمساواة في الفرص، والشفافية والإفصاح التي تضمن نزاهة المعاملات، وتعزيز سيادة القانون ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة، والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ.

إن جوهر نظام الحوكمة هو التوفيق بين أصحاب المصالح المتعارضة، وكذا تحقيق الموازنة بين الرغبة كهدف اقتصادي والمتطلبات الاجتماعية للجمهور، وهذا لا يتأتى بصياغة نظام متقن وقواعد شاملة للحوكمة فحسب، وإنما المهم أن تتم ممارسة هذا النظام بشكل فعال.

انطلاقاً من الجانب النظري والذي حاول الإجابة على الفرضيات الأساسية للبحث باستخدام الأدوات السابق ذكرها تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. إن تبني أي مؤسسة للحوكمة يتحقق بتطبيق نظمها من خلال تبني إجراءات الحوكمة كأحد الأساليب الداعمة لحل مشاكلها ولتسهيل المعاملات والتأقلم مع المجتمع، وهذا هو المشكل المطروح وهو صعوبة التأقلم وتبني العمل بمبادئ الحوكمة، وهذا لطبيعة المناخ السائد ومظاهر الفساد المنتشرة ولهذا تسعى كل مؤسسة إلى تبني نظم الحوكمة بما يتوافق مع الطبيعة المؤسسية والقدرات والإمكانيات المتاحة، كما تسعى المؤسسات إلى تطوير نظامها، من نظام كان يعتمد على الأساليب التقليدية مبنية على أسس وطنية تتوافق والنظام الموجه، إلى أسس ومعايير دولية تمكن من تحقيق الشفافية والمصداقية للمعلومات المالية والمحاسبية المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، ولعل أهمها الأسواق المالية التي تعتبر أن المعلومات المالية والمحاسبية الصادقة والشفافة من بين المدخلات الأساسية لتطبيق نظام الحوكمة وسلامة المعلومات التي تتوقف على المصداقية والشفافية والعمل الدءوب للآليات بصورة تضمن تحسين المناخ الاستثماري وافتتاح الأسواق المالية.

2. تبرز أهمية الالتزام بالحوكمة كنظام للإدارة الرشيدة بما يشمل إعادة هيكلة مجالس الإدارة، وحماية حقوق الأقلية، وتعزيز إجراءات الرقابة، وتكريس الشفافية والإفصاح والمساواة بالفرص سواءً في الشركات المدرجة وغير المدرجة.

3. جودة الحوكمة تعتمد بشكل كبير على فعالية الآليات المتبناة والمعبر عنها بالمراجعة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى التدقيق بنوعيه واللجان ومجلس الإدارة، تعتبر أحد الروافد الهامة والضرورية المؤدية للحوكمة الفعالة من خلال ترشيد القواعد والإجراءات لإنتاج معلومات مالية ومحاسبية جيدة تتوافق والبيئة التي تطبق فيها، ولكن يجب إحداث نوع من الانسجام بينها، وهذا ما يزيد من الشفافية والإفصاح ونزاهة التقارير المقدمة وخدمة كل الأطراف ذات المصلحة فنجاح الحوكمة في تحقيق أهدافها يتوقف على تكامل الآليات الداخلية والخارجية لأنها تعتبر العناصر الأكثر احتكاكا بالمؤسسة لتحقيق التطبيق الأمثل والفعال للحوكمة.

عرض التوصيات:

بناء على الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية ومن هنا ندرج التوصيات الآتية التي من شأنها المساهمة في تفعيل دور الآليات والنظم في تطبيق الحوكمة إذ لا بد من:

- ❖ ضرورة تبني إجراءات وقوانين صارمة تخص المؤسسات بالتزام القانوني بتطبيق مبادئ الحوكمة أو العمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك.
- ❖ التوعية اللازمة للمؤسسات بضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوك المهني وحثهم المستمر على مراعاتها والتمسك بها، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والتكوينية في هذا المجال.
- ❖ ضرورة العمل على تكوين المستخدمين والمدراء في نطاق الحوكمة وجعلها منهجا تطبيقيا يعتد به كل موظف ومدير، والابتعاد عن الدراسات الأكاديمية الجوفاء.
- ❖ ضرورة الأخذ في الاعتبار المعلومات الأخرى المؤثرة في قياس الحوكمة بخلاف نظمها.
- ❖ يجب الأخذ بالحوكمة كمنهج أساسي لتحقيق استدامة الأنشطة الاقتصادية وبالتالي التركيز على متطلباتها من رقابة ومراجعة لتحقيق ذلك.

قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم سيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية-الإسكندرية، القاهرة، 2010.
2. أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009.
3. أحمد خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي-الإسكندرية، القاهرة، 2012.
4. أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، الدار الجامعية - الإسكندرية، القاهرة، 2005.
5. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية-الإسكندرية، القاهرة، 2009.
6. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة واتحاد المصارف العربية 2007
7. العسيلي، محمد أحمد، تفعيل الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات من خلال استخدام قواعد القيد بالبورصات المالية، المؤتمر العلمي السنوي لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية - الإسكندرية، سبتمبر 2005
8. عطا الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتب الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
9. علاء فرحان طالب، إيمان شبيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
10. محمد عبد الحليم عمر، محاضرة الجوانب المحاسبية للحوكمة، جامعة الأزهر، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، 2008.
11. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، دار الجامعة الاسكندرية 2006 .

12. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية-الإسكندرية، القاهرة، 2008.
13. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية -الإسكندرية، القاهرة، 2009.
14. مركز النشر عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، بحث منشور وعات الدولية الخاصة ، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، القاهرة، 2005
15. المطيري عبيد بن سعد ، كيف يمكن أن تفعل مفهوم إدارة ومراقبة المنشآت ، 2002

مواقع الانترنت:

- الموسوعة الحرة - ستاندرد أند بوروز <http://ar.wikipedia.org/wiki/S&P>
- محمد حمودة ، دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي ، مقال منشور <http://auditorshassanmahmoud.blogspot.com/2011/12/blog-post3325.html>
- معهد حوكمة - ستاندرد أند بوروز وحوكمة و المؤسسة المالية الدولية تطلق أول مؤشر لأسواق أسهم الشرق الاوسط و شمال إفريقيا يعتمد معايير إجتماعية و بيئية و حوكمة الشركات - ص 1 <http://www.hawkamah.org/sectors/esg/>
- الموسوعة الحرة - الشفافية الدولية - http://ar.wikipedia.org/wiki/الشفافية_الدولية
- محمد حمودة ، دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي ، مقال منشور <http://auditorshassanmahmoud.blogspot.com/2011/12/blog-post3325.html>

<http://isearch.babylon.com> *OECD Principles and Annotations on Corporate Governance*
Arabic translation .p 8

<http://ar.wikipedia.org/wiki> نظام الحوكمة

<http://www.argaam.com/article/articledetail/173280> الحوكمة

نظام للإدارة الرشيدة

الرسائل والمذكرات:

- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2008
- السعيد خلف، دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مذكرة التخرج ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة ورقلة، 2012
- هيدوب ليلي ريمة، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بجامعة ورقلة، 2012
- خلاف وليد - دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة قسنطينة 2009 - 2010.