

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الاقتصادية - تخصص: حوكمة المنظمات

بعنوان :

نماذج الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسة دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة

تحت إشراف الأستاذ :

د. بوزيان عثمان

من إعداد الطالبة :

● بن دهيينة رشيدة

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ :..... رئيسا

الأستاذ: بوزيان عثمان مشرفا

الأستاذ :..... ممتحنا

السنة الجامعية : 2012-2013

شكر وتقدير

إلى روح والدي غفر الله له و اسكنه فسيح جنانه تقديرا و وفاء

إلى أحن قلب في الوجود إلى من يعجز فيها اللسان عن التعبير و يتوقف العقل عن التفكير إلى من دعت

الله لي بالتوفيق و ألحت في الدعاء إلى قرّة عيني أمي.....

أطال الله في عمرها و قدرني على رد جزء من جميلها

إلى من لأجلهم سرت في الدرب عائلتي الكبيرة إخواني وأخواتي

خاصة الأطفال: صهيب - نهاد- هديل - مريم

إلى زوجي رشيد وكل عائلته

إلى صديقتي المخلصة بالكبير أم الخير و عائلتها و الأخت الغالية حفيظة

وانطلاقا من العرفان بالجميل فانه يسرني و يثلج صدري أن أتقدم بالشكر و الامتنان إلى أستاذي و

مشرفي الأستاذ: الدكتور بوزيان عثمان

و الشكر الجزيل و العرفان إلى أساتذتي الكرام أعضاء لجنة النقاش

و أخيرا وليس آخرا من لا يشكر الناس لا يشكره الله

لذلك أتقدم بأسمى معاني العرفان و التقدير لكل من ساهم و قدم لي المساعدة و المشورة لإتمام هذه

المذكرة

السيد: عبد الناصر عبد السلام

كل أساتذة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

إلى كل طلبة العلوم الاقتصادية تخصص حوكمة المنظمات دفعة 2012 / 2013

إليهم جميعا اهدي جهدي المتواضع هذا راجية الله الإطالة بأعمارهم

The summary :

The series of events that the world witnessed in the last two decades ,put the subject companies' governance at the high level of importance by international business society and international organizations ,it appeared clearly from this events that companies and even countries that face weakness on the level of governing practices involve in danger and get bad results more than scandals and financial crisis, it cleared that governance's success and the suitable application of it needs to build an ideal system of governing contributes in building a good example copes with companies' nature , for this we seek from this subject the shed light on some examples of governance and its applications in companies by using some internal and external mechanisms.

Where studies reached that there is an important relationship between the good application of governance and building an ideal example needs to precise the target from governance and mechanisms integration according to the aim of the system .

Key words : Companies' governance ,governance' s target , suitable application of of governance ,governance's application , governance' s system

-المحتويات -

أ.....	المقدمة
11.....	الفصل الأول : نظريات الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسة.
12.....	تمهيد.....
13	المبحث الأول: نظريات تأصيل الحوكمة.....
13.....	المطلب الأول. نظريتي الوكالة وحقوق الملكية.....
26	المطلب الثاني: نظريتي تكاليف الصفقات و أصحاب المصلحة.....
35.....	المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة في المؤسسات.....
35.....	المطلب الأول :مبررات الحوكمة.....
38.....	المطلب الثاني :أهداف وأهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات.....
44.....	خلاصة.....
45.....	الفصل الثاني: نظم ونماذج :الحوكمة.....
46.....	تمهيد.....
47.....	المبحث الأول: نماذج حوكمة المؤسسات.....
47.....	المطلب الأول : : نموذج السوق المالي.....
51.....	المطلب الثاني: نموذج الوساطة المالية للبنوك.....
56.....	المطلب الثالث :النموذج المشترك.....
58.....	المبحث الثاني: نظام حوكمة المؤسسات.....
58.....	المطلب الأول :مكونات نظام الحوكمة.....
70.....	المطلب الثاني: تشغيل وتصميم نظام الحوكمة.....
73.....	خلاصة.....
74.....	الفصل الثالث :دراسة حالة مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة.....
75.....	تمهيد.....
77.....	المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة.....
77.....	المطلب الأول : لمحة عامة عن المؤسسة الأم.....
78.....	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة محل الدراسة.....
83.....	المبحث الثاني: مكانة الحوكمة في مؤسسة مطاحن الفرسان.....
83.....	المطلب الأول: مدى انسجام المؤسسة مع مبادئ الحوكمة.....

88.....المطلب الثاني:النموذج المطبق في مطاحن الفرسان

90.....خلاصة

91.....الخاتمة

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
50	le modèle actiomariale نموذج الحوكمة التساهمية	1.2
54	le modèle partenariale نموذج الوساطة المالية للبنوك	2.2
55	خصائص حوكمة الشركات للنموذجين	3.2
57	أهم الفرق بين النماذج	4. 2
80	مناطق الانتاج بالمؤسسة	1.3

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الأشكال
18	مشاكل نظرية الوكالة	1.1
32	أصحاب المصلحة	2.1
41	الاستفادة من عمليات حوكمت الشركات	3.1
53	أبعاد الحوكمة وفق المنظور الياباني	2.1
59	نظام الحوكمة	2.2
63	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	3.2
64	خريطة العالم توضح الدول التي حددتها ستاندرد آند بورز	4.2
69	أهداف الحوكمة	5.2
78	مؤسسات الرياض	1.3
79	نشاط مؤسسة الفرسان بسعيدة	2.3
81	الميكمل التنظيمي لمؤسسة ERAID	3.3
85	الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة	4.3
85	الأطراف الفاعلين الخارجيين من خلال مؤسسة مطاحن الفرسان	5.3

مقدمة

في وقت تلعب فيه المؤسسات على اختلاف أنواعها دورا رئيسيا في دعم مسيرة الاقتصاد الوطني ودور فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة وضخامة استثماراتها وإشباع قاعدة عملها، كان لابد من وضع نظام يهدف إلى وضع مجموعة من الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة المؤسسة وفقا للمعايير والأساليب العالمية من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمؤسسة مع الأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح بالإضافة إلى ضبط عمليات التدقيق الداخلي والمتمثلة بالإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق التزامها بالقوانين والأنظمة والقرارات وللوائح التي تنظم عملها وتجعلها ضمن وأمام مجموعة من التجارب الدولية في هذا المجال، وقد تم صياغة هذه النظم والضوابط والمعايير فيما اصطلح عليه تسمية "حوكمة المؤسسات".

إن حوكمة المؤسسات "Corporate Governance" من الموضوعات الهامة على كافة

المؤسسات والمنظمات الاقليمية والدولية وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات خاصة في الدول المتقدمة، مثل: الازمات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م وأزمة شركة Enron والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2002م وكذا أزمة شركة Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002م.

وترجع هذه الازمات في معظمها إلى انتشار الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى عملية التدليس التي يمارسها مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية.

إضافة إلى هذا وكما أشار البعض بأنّ من أهم أسباب اضمحلال الشركات هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هياكل التمويل ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بالتطبيق السليم لمبادئ المحاسبة التي تستند على تطبيق الشفافية وتحقيق والإفصاح في إظهار المعلومات المحاسبية الحقيقية للأوضاع المالية للشركة وكذا عدم مقدور معظم الشركات على تبني نظام يجعلها قادرة للوصول إلى النموذج الأمثل الذي يمكنها من توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة وجعلها قادرة على ممارسة الأعمال في إطار سليم، وخروجها من محور الفساد ودائرة الازمات لأنه قد ينتج عن حالة الازمات افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنها وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية والقوائم المالية.

في ضوء ذلك يمكن القول بأن مبادئ حوكمة المؤسسات جاءت كمنقوض لمجمل وجل الانهيارات في الكثير من الوحدات الاقتصادية ونتيجة لذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، لم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثل: لجنة كاد بوري " Cadbury Comité " والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practice عام 1999م وصندوق المعاشات العامة Calpers في الولايات المتحدة الأمريكية كذلك لجنة Blue Bibbon Committe في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها 1999 كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات في تركيا ثم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002م.

الإشكالية:

إذا كانت الحوكمة تتأثر في بناء نماذجها بمحددات مباشرة وأخرى غير مباشرة، فما هي مرتكزات بناء نماذج الحوكمة ومحددات نظمها؟

فرضيات البحث:

من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: بناء نموذج للحوكمة مبني على مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية

الفرضية الثانية: إن نجاح أي نموذج إنما يتركز على تحديد الهدف من الحوكمة وطبيعة الوكالة فيها والقدرة على تكامل آلياتها وفقا لمنظور النظام.

أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التي تفرضها البيئة الاقتصادية في الوقت الراهن، والتي تدفع المؤسسات إلى التطبيق السليم لهذه المتطلبات لتبني نظام محكم يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق الريادة، كما تكمن أهمية البحث في التعرف على مدى إمكانية بناء نموذج للحوكمة في المؤسسة الجزائرية.

منهج الدراسة:

أما المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة وهذا بهدف التوصل إلى نتيجة واضحة بشأن أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات للوصول إلى النموذج الناجح والأنسب للمؤسسة هذا تناسبا مع طبيعة عمل المؤسسة، هذا النوع من المناهج يستند على حقيقة وجود ارتباط وتلازم بين الإطار النظري للبحث وبين الواقع التطبيقي له والذي نحاول من خلاله الإجابة على الإشكالية المطروحة.

وبالتالي تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول فصلان نظريان وفصل تطبيقي، خصص الفصل الأول لإعطاء نظرة شاملة عن أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات مروراً لنظريات الحوكمة حيث تم دراسة ذلك من خلال مبحثين سيتعرض الأول فهيماً لنظريات تأصيل الحوكمة أما المبحث فيتناول تطبيقات الحوكمة في المؤسسات ويتم في الفصل الثاني عرض نظم ونماذج الحوكمة والذي يتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب كل مطلب يدرس نموذج معين من نماذج الحوكمة والمبحث الثاني يدرس نظام الحوكمة، أما الفصل الثالث الذي ارتقينا من خلاله دراسة حالة مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة محاولين الوقوف على واقع الحوكمة في المؤسسة واقتراح النموذج المناسب لها.

نظريات الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسة

تمهيد:

إن الأدبيات الاقتصادية تؤكد أن للمؤسسات أهمية قصوى في تحقيق النمو والتنمية الاقتصاديين، ذلك لان وجود محفزات أخرى للاستثمار الأجنبي تعد غير كافية في ظل غياب مؤسسة ملائمة فالأبحاث كلها تشير إلى العلاقات المتينة بين المؤسسات والنمو الاقتصادي وفي هذا الإطار تأتي النظرية المؤسساتية لتفسير ضرورة توفير محيط مؤسسي ملائم ومنسجم تماما مع عملية تحقيق تنمية اقتصادية، فالمؤسسات القوية ذات القوانين الصارمة تسمح بتحسين الترابط بين المتعاملين الاقتصاديين، كما تساعد على تقليل التكاليف الخاصة بإبرام العقود وتنفيذها لهؤلاء المتعاملين .

وعلاوة على ذلك فإن جل النظريات التي أبرزت بؤادر الحوكمة في المؤسسات كمدخل لتفسير أهمية الحوكمة في كونها من أهم العمليات الضرورية اللازمة لحسن عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك الوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم.

المبحث الأول: نظريات تأصيل الحوكمة

حوكمة المؤسسات مرجعها مجموعة من النظريات التي على أساسها تتضح فكرة الحوكمة وتتسع وذلك باعتبار أن ظهور هذه النظريات راجع لعدة أسباب وكل نظرية جاءت لتعالج مشكل معين داخل المؤسسات من أجل توثيق حوكمة المؤسسات وهذا ما جعلنا نتطرق لكل من نظرية الوكالة ونظرية حقوق الملكية بالإضافة إلى نظرية تكاليف الصفقات ونظرية أصحاب المصلحة وكل هذا من أجل توضيح الجانب النظري لحوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: نظريتي الوكالة وحقوق الملكية

أدى انفصال الملكية عن الإدارة في شركات المساهمة إلى تفتت الملكية وتوزيعها على عدد كبير من حملة الأسهم بعضهم أو الغالبية العظمى منهم يملك عددا قليلا من الأسهم وقلة قليلة منهم تملك عددا كبيرا من أسهم الشركة الأمر الذي ترتب عليه ضعف قدرة الملاك على التحكم في تصرفات الإدارة.

1- نظرية الوكالة

ظهرت نظرية الوكالة نتيجة كبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها و انفصال الملكية عن الإدارة حيث أصبحت هناك علاقات وكالة متعددة في المؤسسات من بينها نذكر ما يلي:

- علاقة الوكالة بين الملاك والإدارة.

- علاقة الوكالة بين المساهمين والدائنين.

ولأن كل طرف يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية ولو على حساب الآخرين فإنه تنشأ مشكلات الوكالة وأخلاقيات التعامل ولذلك سنحاول تعريف الوكالة ومن ثم المشاكل أو المشكلات التي تظهر نتيجة عقد الوكالة ثم تحديد تكاليف أو تكلفة هذه الوكالة وفي الأخير التعرف على فروض النظرية.

1.1. علاقة الوكالة:

صف نظرية الوكالة المنشأة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية وأن وجود المنشأة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المنشأة وبالتالي يمكن دراسة سلوك المنشأة أو المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها"¹

¹ - د طارق عبد حمادة حوكمة الشركات، المفاهيم، لمبادئ، التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف،الدار الجامعية، جامعة عين الشمس،2005 ص76

"تعرف نظرية الوكالة بأنها إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل شخصا آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل".¹

"وحسب أليشان ودامساتز (alchian et demsetz) أن المنشأ تظهر كسوق خاص للبحث عن تحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين العميل والرئيس من داخل إطار العلاقات التعاقدية فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمنشأة قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تم وضعها في إطار عقد".²

ويمكن تعريف عقد الوكالة بأنه عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو الساهم) شخصا آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بأعمال باسمه مما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل.

ويمكننا أيضا تعريف الوكالة أو "الإنابة" بأنها: عقد بمقتضاه يفوض شخص شخصا آخر للقيام بشيء لحساب الموكل وباسمه".³

إذن عقد الوكالة يطرح مشكل تضارب المصالح بين المسيرين وحملة الأسهم حيث يسعى المسير إلى تحقيق أغراضه الشخصية بينما يسعى المساهم إلى تغطية القيمة السوقية لسهمه وهنا يجب الاستعانة بآليات مراقبة إذا كان يريد الحد من الخسائر الناتجة عن تضارب المصالح .

وبالتالي يعود ظهور النظرية أولا للأمريكيين bels-means سنة 1932 اللذان لاحظا أن هناك فصل بين

ملكية رأس مال الشركة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة.⁴ حيث اهتم كلاهما بفصل الملكية عن المراقبة ليس فقط بسبب انعدام مساءلة المديرين أمام المستثمرين ولكن انعدامها أمام المجتمع بصفة عامة.

ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد jensen-meckling سنة 1976 حيث قدما تعريفا لهذه النظرية "نحن نعرف الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص الرئيس principal صاحب

¹ عدنان بن حيدر بن درويس، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، دون ذكر مكان النشر، 2007 ص64

³oliver bouba-olaga leconomie de l'entreprise. editions du seuil paris. octobre 2003/p.40

³ - المادة 571 من القانون المدني الجزائري المؤرخ في سبتمبر 1975 معدل و متمم إلى غاية 2005، طبعة 2005، 2006، صفحة 151، منشورات بيري.

⁴ - غلاي نسيمة فعالية، حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان، مذكرة ماجستير، تحت إشراف المؤطر، شليل عبد اللطيف، جامعة تلمسان، 2010-2011 ص12

رأسمال لخدمة شخص آخر العامل agent لكي يقوم بدله ببعض المهام هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة".¹

إن نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية رأس المال التي تعود للمساهمين ومهمة اتخاذ القرار والتسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالشركة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم وخلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذا الأهداف بين المسيرين و المساهمين تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين الاثنين لتتعداه في ما بعد لباقي الأطراف الأخرى .

لهذا يلجأ المسيرين حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه أو ما يعرف "بتجذر المسيرين" ehracinement عن طريق استغلال نفوذه وبذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة (خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل).

لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالاً بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك السير السلبي وللحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على محاسبين ورقابة تبادلية بين المسيرين (رئيس - مرسوم) وكذا الرقابة المباشرة للمساهمين وخارجية ممارسة من طرف الأسواق (سوق رقابة المسيرين - السوق المالي - البنوك).

وعلى ضوء ذلك يمكن تقديم تعريف كل من jensen et meckling إذ تعتبر مقالتهما من أرسى قواعد هذه النظرية إذ ترجع جذورها إلى مشروع بحث نشأ بجامعة borl ester بداية السبعينات حيث تسند هذه النظرية حول ترشيد سلوك المسيرين ويعرفان من خلالها الوكالة بأنها: "عقد يربط طرف أو عدة أطراف (الموكل) بطرف آخر الوكيل أو المسير حيث يسمح بإجراء وتنفيذ مهمة أو عمل كيفما كان والذي يتضمن تفويض سلطة القرار للوكيل وبالتالي أي علاقة شرطية بين طرفين يمكن اعتبارها عقد وكالة".²

¹ - دبله فاتح، وآخرون ، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومات المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق ، الدار الجامعية، دون ذكر مكان النشر 2005 ص03

¹Jensen and mekling « theory of the firm /managerial behavior agency cost and owmnership –structure- journal of financial economics 1976-vol3

إن عقد الوكالة يركز على قيام الوكيل بأعمال لصالح الموكل وليس لمنفعته الشخصية وهذا وفق العقد الموقع بينهما إلا أنه في بعض الحالات قد يستغل المسير منصبه و الصلاحيات المخولة له من أجل القيام بمصالحه هو، وهذه الحالة أو الوضعية تطرقت لها نظرية الوكالة وأسمتها بالتجذر إذ يمكن تعريف التجذر enrarenement كالتالي: "بحث المدير عن جذوره في المؤسسة ليثبت منصبه ،حيث أنه كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها".

كما يعرف pige التجذرية بأنها "نسق أو سياق أو حالة من تكوين شبكة علاقات (رسمية أو غير رسمية) والتي من خلالها المسير يتمكن من التخلص بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته وبالتالي مساهميه." ¹

أما Ahmed el Aiuadi فعرف التجذرية بأنها رغبة المسير أو المدير في التخلص ولو جزئياً من مراقبة المساهمين الغرض من ذلك لاحتفاظ بمنصبه وزيادة الحرية في عمله وبالتالي تعظيم مداخليه.

إذن فان انفصال الملكية عن الإدارة يزيد من احتمال قيام المسير أو مسيري هذه المؤسسات باستخدام أموال الملاك أو حملة الأسهم في أنشطة استثمارية غير مرضية فعلى سبيل المثال: قد يرغب المسير في زيادة حجم المؤسسة حتى لو كان ذلك على حساب مصلحة المساهمين كما قد يفضل إعادة استثمار الأرباح وعدم إصدار أسهم جديدة لضمان الاستقلالية المالية وبالتالي تجنب أساليب الرقابة التي قد تصاحب دخول مساهمين وبالتالي فتحقيق النمو في حجم المؤسسة لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق النمو في مصالح المساهمين.

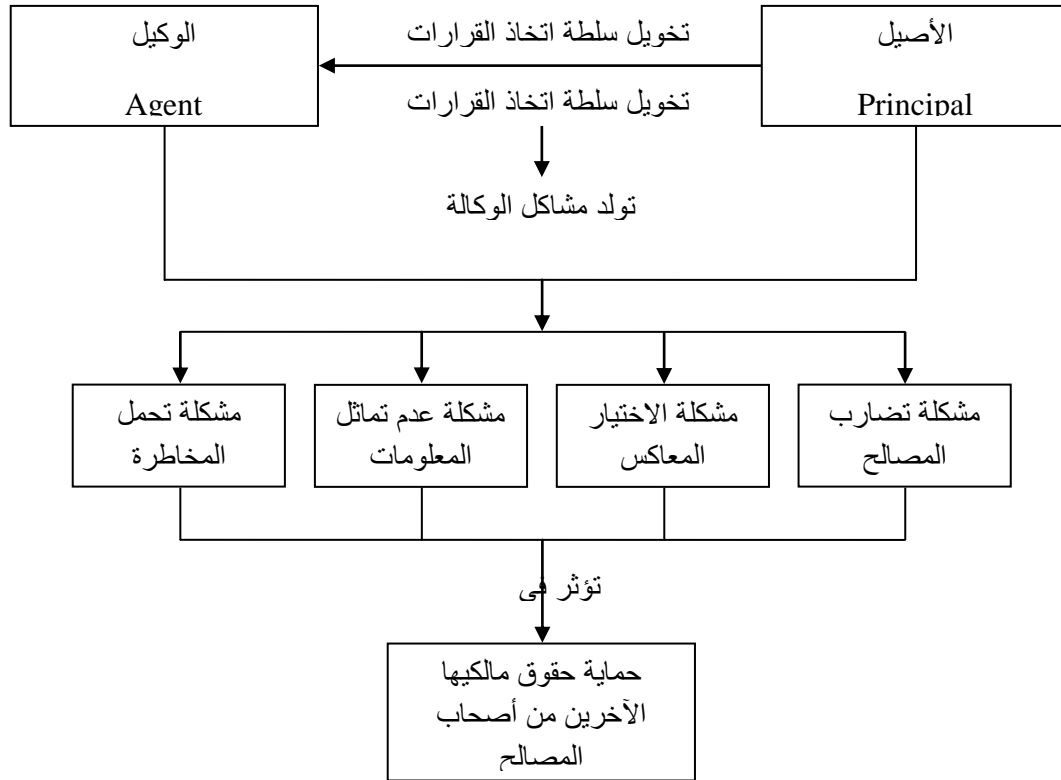
كذلك تجدر الإشارة إلى أن المسير له وصول مميز وسبق للمعلومة حيث يمكنه الاستفادة من هذه الميزة لزيادة ارتباطه بالمساهمين ومجموع الأطراف الأخرى في المؤسسة ،إذن المعلومة تعد مورداً أساسياً للمؤسسات والاحتفاظ بها يشكل مصدراً للسلطة بالنسبة للمسير وانطلاقاً من تجذريته يقوم بمراقبة وصول المعلومات إلى الأطراف الأخرى في المؤسسة حيث يتم حصرها وتقيدها وهذا الأمر يؤدي إلى إنشاء استغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير ومختلف الشركاء في المؤسسة وذلك من خلال جعل المعلومة المقدمة معقدة وصعبة الفهم.

2.1. مشاكل الوكالة:

تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافهما وهما كل من الأصيل (المالكين) والوكلاء (المدراء) حيث تهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه الجماع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل لعدم وجود عقود كاملة والشكل التالي يوضح ذلك:

¹pege B-Encacimement des dirigennts et ricchasse des actiannaires-finance comtrole strategie

الشكل 01.01: مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: د بتول محمد نوري - د علي خلق سليمان, دراسة بعنوان "مداخلة حول حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة" الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة - الجامعة المستنصرية ص 09

- يتضح من الشكل السابق أن مشاكل الوكالة تبدو واضحة، إذ من خلال علاقة الوكيل مع الأصيل سوف تنشأ علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ مشاكل عدة سببها:
- أن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الأصيل.
 - عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة كافة.

ومن بين أهم مصادر مشكلة الوكالة نجد مايلي:¹

- عدم قدرة الأصيل على رقابة أداء الوكيل .
- عدم تماثل المعلومات حيث الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر من الأصيل وحتى لو توفرت نفس المعلومات للأصيل فإنه قد لا يستطيع تفسيرها بنفس قدرة الوكيل المتخصص.

3.1. تكاليف الوكالة

إن تكاليف الوكالة هي الأموال التي ينفقها حملة الأسهم لمتابعة الأنشطة التي يقوم بها وكلائهم ذلك لان حامل السهم لا يمكنه بمفرده القيام بعملية المتابعة المستمرة نظرا لكثرة ما تتطلبه من مال ووقت وجهد للحصول على المعلومات الكافية والصحيحة عن تصرفات مديري المؤسسات.

إن تكلفة الوكالة يمكن أن تأخذ بعض الأشكال الآتية:²

- مصاريف مراقبة تصرفات الإدارة والمسيرين.
- مصاريف هيكلية التنظيم بما يساعد على التقليل من التصرفات غير مرغوبة فيها من قبل المسيرين.

إذن فتكاليف الوكالة هي ذات نطاق واسع وتشمل على تكاليف المراقبة وهي الناجمة عن قياس وتصحيح أداء المسيرين لتأكد وذلك حتى يطمئن الملاك إلى أن المسيرين أو المسير يعمل على تعظيم ثروتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بشكل مرضي، بالإضافة إلى هذه التكاليف نجد تكاليف الإفلاس أو الفشل وتشتمل على تحليل أسباب هذا الفشل وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلا والقضاء على أي معوقات تصاحبها.

وبتفصيل أكثر تكاليف الوكالة تنظم تكاليف المراقبة والمتابعة المعتمدة من طرف المسير وتكاليف الواجبات المأخوذة من طرف العون والخسائر المتبعة المتعلقة بضياح الفعالية التي يعنى بها المسير نتيجة تباعد المصالح مع العون.

كما يمكن أن نجد أيضا تكاليف رسمية كالعقد مع البنك وكذا مجموعة من التكاليف غير رسمية كالرشوة.

وبتوضيح أكثر يمكننا أن نقدم تكاليف الوكالة كالتالي:³

¹ - د طارق عبد العال حمادة حوكمة الشركات - المفاهيم - المبادئ - التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف - الدار الجامعية - جامعة عين الشمس 2005 ص69

² - د طارق عبد العال حمادة حوكمة الشركات - المفاهيم - المبادئ - التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص ومصارف - الدار الجامعية - القاهرة 2007 ص72

³ - عاطف وليم أندراوس التمويل والإدارة المالية للمؤسسات دار الفكر الجامعي 2007 ص40

- التكلفة المرتبطة بمراقبة تصرفات الإدارة: وأهمها أتعاب مراقبة المحاسب الخارجي.
 - تكلفة تنفيذ القيود التي تقرر الجمعية العمومية فرضها: وذلك على قرارات الإدارة من أجل حماية مصالح الملاك.
 - التكلفة المصاحبة لإعادة التنظيم: بما يسمح بتفويض السلطات وعدم تركيز القرارات في يد الإدارة العليا.
 - تكلفة الفرصة البديلة: الناجمة عن الانخفاض المتوقع في كفاءة الإدارة بسبب إعادة التنظيم أو بسبب القيود المفروضة عليها من قبل الملاك.
 - قيمة الحوافز المقدمة للإدارة: وذلك لدفعها إلى العمل على تحقيق مصلحة الملاك المتمثلة في تعظيم قيمة أسهم المنشأة.
- وهناك من يصنفها إلى ثلاث أنواع:

- تكاليف الرصد: الملاك أو المالكين يجب أن يضمنوا بأن الوكيل يتصرف وفقا لتوقعاتهم .
- تكاليف التخليص: يجب على الوكيل أن يثبت بأنه يسير لمصالح المالك.
- تكاليف المتبقية: أي الخسائر المتبقية بسبب تضارب المصالح.

4.1. فروض نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي:¹

- فرض كفاءة السوق:

ترتبط كفاءة السوق المالية بالأساس بالعلاقة بين القيمة السوقية للأدوات المالية ولاسيما الأسهم العادية والمعلومات المتاحة ومدى انعكاس تلك المعلومات بالقيمة السوقية للأوراق المالية بشكل كامل وسريع وموضوعي سواء كانت هذه المعلومات مستنبطة من القوائم المالية أو في تحليلات أو تقارير عن أداء الشركات. واتفق العديد من الكتاب على تعريف السوق المالية الكفوءة بأنها السوق التي تنعكس بالقيمة

¹ - د بتول محمد نوري و آخرون ، مداخلة بعنوان حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة

السوقية للأوراق المالية، المعلومات المتاحة جميعها، إذ لا يمكن لأي مشترك في السوق من تحقيق عوائد غير اعتيادية.

وهناك مجموعة من الأبحاث تؤكد بأن أسعار الأسهم تتغير بسرعة وبشكل صحيح في ضوء ظهور معلومات جديدة وهذا ما يطلق عليه بفرض السوق الكفاء. وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية وبالتالي يمكنهم إدراك أثر الطرائق المحاسبية البديلة في هذه الأرقام وبعبارة أكثر وضوحاً أن السوق لا يخدع أبداً بمكائد المحاسبة، ويستطيع أن يدرك حقيقة أي محاولة للتضليل. ويستند فرض السوق الكفاء على:

1. أن المعلومات المحاسبية تجعل من الممكن للأسواق تحديد القيمة الاقتصادية للشركة (من خلال قيمة الأسهم).

2. أن الأسواق تساعد في توزيع كفاء للموارد الاقتصادية.

وتقسم كفاءة الأسواق إلى ثلاثة أشكال:

- الشكل الضعيف لكفاءة السوق المالية:

بموجب هذا الشكل فإن أسعار الأسهم تعكس المعلومات التاريخية ذات العلاقة بالورقة المالية وحجم التداول جميعها، والفائدة قصيرة الأجل بجانب متغيرات أخرى، لذا لا يمكن للمستثمرين في السوق من تحقيق عوائد إضافية طبقاً لمعلومات الأسعار أو العوائد التاريخية، وعليه فإن أدوات التحليل التقني (Technical Analysis) للتعليق بأسعار الأدوات المالية لا تفضي إلى نتائج بشأن التوقعات لتحركات أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية).

- الشكل شبه القوي لكفاءة السوق المالية:

يشير الشكل شبه القوي من الكفاءة إلى أن الأسعار السوقية للورقة المالية تعكس المعلومات التاريخية المتاحة وكذلك المعلومات الجديدة وتحتوي المعلومات جميع السياسات المالية للشركة والإعلان عن الأرباح وعن التغيير في الطرائق المحاسبية وغيرها من المعلومات المتاحة للمشاركين في السوق جميعاً فضلاً عن المعلومات التاريخية، لذا فإن الشكل شبه القوي يحتوي المعلومات الخاصة بالشكل الضعيف لكفاءة السوق.

أن المضامين الرئيسية لكفاءة السوق المالية بالشكل شبه القوي هو عدم إمكانية تحقيق المشاركين في السوق عوائد اعتيادية بالاعتماد على تحليل المعلومات العامة أو بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، وعند حصول تباطؤ في تعديل أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية) للإعلان عن المعلومات الجديدة يمكن الاستفادة من هذا التباطؤ من قبل قسم من المشاركين لتحقيق عوائد غير اعتيادية من بيع أو شراء الأسهم العادية بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، مما يشير إلى عدم كفاءة السوق المالية بشكل كامل للشكل شبه القوي.

- الشكل القوي لكفاءة السوق المالية:

بموجب هذا الشكل الكفاء فان أسعار الأوراق المالية تعكس المعلومات المالية جميعها، والمعلومات الخاصة. وبالتالي فان أسواق الأوراق المالية تستجيب بسرعة وبدقة للمعلومات المتوفرة والمتاحة للمتعاملين في السوق أول بأول وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية أو الاستعانة بالحللين الماليين ومن ثم يمكنهم إدراك اثر الطرائق المحاسبية البديلة في تلك الأرقام وبالتالي يستطيعون ترجمة الأرقام الواردة في القوائم المالية بافتراض استعمال طرائق محاسبية بديلة.

● فرض التصرف الرشيد:

تشير نظرية الوكالة إلى انه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الاصلاء)، بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل أجر إضافي، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة.

● فرض اختلاف الافضليات لأطراف العلاقة:

أن هناك اختلاف بين أهداف أفضليات كلاً من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول (الأصيل) إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من عمل الوكيل مقابل اجر معقول، فان الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد اقل.

● فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر:

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

● فرض عدم تماثل المعلومات:

تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وان أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث أحياناً هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر.

2- نظرية حقوق الملكية

إن القبول بأهمية حقوق الملكية من قبل علماء الاقتصاد لم يتم إلا في العقود الأخيرة و قبل الحديث عن هذه النظرية فإننا نتساءل عن الأسباب التي أدت إلى إهمال حقوق الملكية الفردية في البحوث الاقتصادية، حيث لا نستطيع الاكتفاء بمجرد اللوم على الأنماط الاقتصادية التي تستخدم في الدراسات، بل يتوجب الرجوع إلى النظريات الفكرية التي تقف وراء ذلك الإهمال.

ف Adam Smith لم يهمل الملكية الفردية، فقد جاء في أول محاضرة ألقاها ضمن السلسلة الأولى من محاضراته حول فقد القانون و قال ما يلي:

إن الواجب الأول و الأساسي لأي نظام حكومي هو الحفاظ على العدالة : منع أعضاء المجتمع من أن يتعدى أي منهم على ممتلكات شخص آخر، أو الاستيلاء على ما هو ليس لهم . إذن النظام هو إعطاء كل واحد التملك الآمن و السلمي لممتلكاته.

إن العالم الاقتصادي Hayek في أواخر حياته عاد للاعتراف بأهمية حقوق الملكية في القليلات الاقتصادية في كتابه بعنوان " الطريق إلى الرق " و هو بحث سياسي دافع من خلاله عن الملكية الفردية قائلاً:

" إن نظام الملكية الفردية هو الضمان الأكبر للحرية، ليس فقط لأولئك الذين يملكون و لكنه بدرجة قليلة إلا قليلاً لأولئك الذين لا يملكون".¹

و حقيقة إن السيطرة على وسائل الإنتاج موزعة بين الناس و ذلك حتى يعملوا بصفة مستقلة عن بعضهم البعض وهذا ما منع وقوعنا تحت السيطرة الكاملة لأي إنسان ,وأنا كأفراد نستطيع أن نقرر ما نعمل بالنسبة لأنفسنا، فإذا كانت جميع وسائل الإنتاج تحت سيطرة يد واحدة سواء كان اسمها بالمجتمع ككل أو بيد دكتاتور فان من يملك مثل هذه السيطرة لقادر على السيطرة الكاملة علينا.

"أرمن لكيان" و "رونالد كوز" هما من بين مؤسسي المدرسة الاقتصادية الحديثة، وفيما يتعلق بحقوق الملكية لقد عملوا ليس فقط على تحديد أهمية نظام الملكية الفردية بالنسبة لإدارة الاقتصاد بكفاءة و لكن في تحديد الظروف التي تؤدي إلى تحويل و تكوين حقوق الملكية الفردية و قد كتب لكيان: وفق نظام حقوق الملكية، فإنني اعني طريقة أن تحول إلى الأفراد سلطة اختيار بضائع محددة و استخداماتها ما بين مجموعة من الاستخدامات المسموح بها .

¹ غلاي نسيمه ،فعالية حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان، مذكرة ماجستير، تحت إشراف المؤطر شليل عبد اللطيف ،جامعة تلمسان 2010-2011 ص17

"حق التملك بالنسبة لي يعني بعض الحماية من خيارات آخريين ضد إرادتي في استخدام موارد تعتبر مملوكة لي"¹

إن الأفراد في جميع المجتمعات لهم مصالح متضاربة و إحدى وسائل حل هذه التضاربات هي عن طريق المنافسة فنظام الملكية الفردية في المجتمع يحدد الأشكال المسموح بها في التنافس و يعطي الحق المطلق للأفراد لاستغلال مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، و كذلك الحق في تحويلها.

إن مثل هذا النظام يمنع استخدام القوة ويشجع التعاون والحقيقة هي أن المنافسة الاقتصادية هي نظام للتعاون الاجتماعي، وبقدر ما تكون حقوق الملكية الفردية مصانة وقوية بقدر ما يكون نظام الأسعار ناجحا في تخصيص الموارد وتعظيم الثورات .

إن مفهوم قوانين الملكية تركز على مبدأ الحق و قابلية التحويل من أجل السماح بتبادل التجارة،و تشمل حقوق الملكية على عنصران رئيسيان هما:

- حقوق الأفراد بالاستفادة من مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مادام أنهم لا يعتدون على حقوق أناس آخريين.

- قدرة الأفراد على نقل أو تبادل تلك الحقوق على أسس طوعية ، و هنا تظهر مدى فعالية عنصر الأسعار في تخصيص البضائع و الخدمات في الاقتصاد بكفاءة. ولقد أثبتت التجربة أن النظم الاقتصادية التي يعمل فيها عنصر الأسعار بكفاءة هي النظم الأفضل في تكوين الثروة.

وفيما يلي سنقوم باستعراض بعض التعاريف المقدمة لحقوق الملكية وهي كالتالي:

• تعريف Bearle-Means 1932

يعد Bearle-Means من أهم الباحثين حيث قاما بدراسة الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ومدى قدرتها على مراقبة المساهمين في ظل التغيرات الصناعية الضخمة التي شهدتها وكذلك نمو أسواقها المالية .

لقد تحدث Bearle في سنة 1932 عن المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة في الكتب التي ألفها حيث ركز على الآثار المترتبة عن الطبيعة المتغيرة للملكية الشركات الكبيرة حيث لاحظ أن معظمها لم يعد يسيطر عليها أصحابها وكتب يقول:

¹ - د عطا الله ورد خليل ، وآخرون، حوكمة المؤسسات ،مكتبة الحرية للنشر القاهرة 2008 ص70

إن قانون الملكية يوحي بأن يكون المديرين منضبطين وجميع الأرباح ينبغي أن تعود على المساهمين، كما أن الدور الأول والأساسي لهؤلاء المديرين هو تحقيق أكبر حصة ممكنة من الأرباح للمؤسسة وهذا يظهر مدى فعاليتهم

• تعريف حسب Demsetz-Alchan 1972

حسب Demsetz-Alchan فإن نظرية حقوق الملكية تنطلق من فكرة أن كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق الملكية بالنسبة للأشياء موضع التبادل وبالتالي فإن حق الملكية هو حق اجتماعي لاختيار استعمال سلعة اقتصادية.

وكتب Alchan عن أهمية نظام الملكية الفردية ليس فقط لإدارة الاقتصاد بكفاءة وإنما في تحديد الظروف التي تؤدي إلى تمويل وتكوين حقوق الملكية الفردية قائلا: "وفق نظام حقوق الملكية فأعني الطريقة التي تحول بموجبها للأفراد سلطة اختيار بضائع محددة واستخداماتها ما بين مجموعة من الاستخدامات المسموح بها فحق التملك بالنسبة لي يعني بعض الحماية من خيارات آخرين ضد إرادتي في استخدام موارد تعتبر مملوكة لي".¹

إن حقوق الملكية يمكن تعريفها بصفة إجمالية على أنها:

حق اجتماعي يتمثل في اختيار استعمال سلعة اقتصادية و هذه الوضعية تشير إلى أن امتلاك مؤسسة يعني أن يقوم مختلف الموردين بإحضار الموارد و ذلك بموجب الشروط الموجودة في العقد. كذلك الملكية تعني أن الأرباح المحققة من هذه العملية تكون نتيجة لوجود مختلف العناصر الثابتة في العقد.

من جهة أخرى تؤخذ القرارات وذلك حسب كل منطقة من أجل الاستعمال الصحيح والاستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المؤسسة لزيادة النشاط كما أن مختلف هذه القرارات يجب أن تكون موضحة في العقد.

المطلب الثاني: نظريتي تكاليف الصفقات وأصحاب المصلحة

في التحليل الاقتصادي للمؤسسات يقدم Coasse تفسيراً مقترحاً لتواجد الشركة، فهي تمثل تنظيماً أكثر فعالية من السوق لأنها تسمح باقتصاد تكاليف الصفقات، ثم جاء بعد ذلك Williamson حيث طور نظريته لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواحي في المقابل في ظل الثورة الصناعية كان الاتجاه السائد هو تعظيم الأرباح (المصلحة الفردية تشكل مصلحة المجتمع) وتطور هذا المفهوم فيما بعد ليصبح (مصلحة المؤسسة هي مصلحة المجتمع).

¹ - الشأن أرم إيه، القوى الاقتصادية في العمل، مطبعة الحرية 1997 ص 130

1- نظرية تكاليف الصفقات:

من خلال نظرية تكاليف الصفقات نجد نظرة كل من Ronald Coase و Williamson oliver حيث كل من هما يقدم تفسيراً واضحاً لتكاليف الصفقات وفي مايلي سنقوم باستعراض نظرة الباحثين لهذه النظرية.

• نظرية Ronald Coase 1937

يعد Ronald Coase اقتصادي حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1991 ، طرح سؤال عن انه كف يمكن للأفراد المتواجدين في السوق أن يجتمعوا و يشكلوا مؤسسة؟¹

وتزامنا لما جاء من قبل نظرية الوكالة وتحليل Coase الذي طور في مقال في مجلة Economica الصادرة بتاريخ 1937 تحت عنوان "طبيعة المنشأة" وقبل ذلك إذا تتبعنا منطق أو تفكير المدرسة النيوكلاسيكية حيث اعتبر أن التبادلات التجارية تتم وفق المفهوم التالي:²

- الشخص المنسق للعروض و الطلبات الناتجة عن السوق هو مقترح السعر الأولي و بذلك فإن العارضين و الطالبين يتموضعون حسب السعر.

- إذا كان هناك اختلال في التوازن بين العرض و الطلب يمكن للفرد أن يقترح أسعار جديدة.

- إذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة و إذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع.

و يبقى هذا المفهوم ساري المفعول حتى يكون هناك توازن بين العرض و الطلب و بالتالي:

نرى أن الفرد الذي يقوم بجمع المعلومات، تنفيذ و أداء الحسابات، إعادة توزيع المعلومات و غيرها من الوظائف يجري الكثير من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن.

¹ - قصاص فتيحة حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر مذكرة ماجستير تحت إشراف الأستاذ المؤطر - د ثابت أول وسيلة - جامعة تلمسان 2011-2012 ص 54

² - جان بول بتييز، المائة كلمة في الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، طبعة أولى 2008 ص 25

و تعد هذه النقطة الرئيسية في تحليل Coasse وان النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها، تكلفة سميت فيما بعد " تكاليف الصفقات " و بشكل أكثر تحديدا فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات:¹

1- تكاليف البحث عن المعلومات:

مثلا: إذا أرت شراء سيارة لا بد أن تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض والتحرك مع مختلف المتعاملين ,ومحالة المقارنة بين التكاليف لكن هذا مكلف من حيث الوقت والتنقل .

2- تكاليف التفاوض:

في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض والطالب معقدة مثلا: الكمية الواجب توريدها المدة الزمنية،النوعية الجديدة والتمن المطلوب،الضمان المقترح.....ولهذه الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقت وبالتالي تكلفة.

3- تكاليف المراقبة:

إذا تم العقد يجب ضمان احترامه وتطبيقه ويرى Coasse أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم وسيلتين لتنسيق بين السوق والمؤسسة اللتان تشكلان معا الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي.

وبالتالي كلما ارتفعت هذه التكاليف كلما ارتفع حجم المؤسسة وهنا المؤسسة تصبح بديلا للسوق .

إذا بقيت تكاليف الصفقات تكبر هل هذا يعني أن حجم المؤسسة له حدود؟ تكبر المؤسسة حتى تصل تكاليف التنظيم (التسيير) الداخلية أكبر من تكاليف الصفقات كما أن تكاليف الصفقات في وقتنا الحالي هي منخفضة بسبب تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى نستطيع الحصول على المعلومات التي نريد في أقصر وقت .

إن نظرة Coasse للمؤسسة كانت كالتالي:

- المؤسسة ما هي إلا بديل للتعاملات التي تحدث في السوق وهي مصدر للثروة، أما فيما يخص توزيع هذه الثروة فتلعب الأسعار الدور الأساسي أما داخل المؤسسة فإنها تتم على أساس العلاقات السلطوية.

- إنشاء المؤسسة متعلق بارتفاع تكاليف الصفقات فكلما زادت كبر حجم المؤسسة وهنا تبدأ المؤسسة في نشاطات مختلفة و كمثل على ذلك:

¹ - غلاي نسيمة فعالية حوكمة الشركات مرجع سبق ذكره ص 21

مؤسسة في مجال المحروقات تبدأ العمل في عملية استخراج البترول و عندما توسع من نشاطها فإنها ستقوم بعملية تحويلها ثم توزيعه..

كما أن العمل داخل المؤسسة يتسم بالمركزية و ذلك لأنه خاضع لقوانينها، عكس السوق الذي يتسم باللامركزية.

وكخلاصة لما تطرقنا إليه من نظرة Coasse بتفكير بسيط و الذي يتطلب أن يكون معمقا Ronald Coasse الذي وصف مختلف تكاليف الصفقات (البحث عن المعلومات ، التفاوض و اتخاذ القرار ، المراقبة) قد أكد أن تكاليف المنظمة الداخلية ترتفع مع حجم المؤسسة لكن لم يفسر بطريقة محكمة جذور هذه التكاليف. في أي حالة ترتفع؟ وفي أي حالة تكون ضعيفة؟ لكن Williamson هو الذي سيتعمق و يعرف مفاتيح المتغيرات على أساس مختلف التكاليف المفسرة ل Coasse .

● نظرة oliver Williamson

هو منظر حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 قام بتأليف 05 كتب و 169 مقال ولد في ولاية "يسكنسن" الأمريكية وهو يعمل في جامعة كاليفورنيا في بيركلي منذ 1988 حيث ركز Williamson على تحليل تكاليف الصفقات (التبادلية) مستندا في ذلك على دراسات سابقة ل Coasse و Simon وذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على " أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها تكنولوجيا"¹.

حيث يركز Williamson على الإهتمام بتكاليف الصفقات ما بين المراحل وقد قام بتعريف الصفقة على أنها:

انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة وهذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفا

فقد أوضح Williamson العوامل المحددة لتكاليف الصفقات حيث ركز في البداية على المقارنة بين المؤسسة والسوق. كما أضاف تكاليف العقود حيث تم تقسيم هذه التكاليف إلى قسمين هما: تكاليف ما قبل العقد وتكاليف ما بعد العقد .

الشروط و المسلمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر:²

¹<http://ar.wikipedia.org/wiki>

² - أفيناس ديكست (avinash k.dixit) ،ترجمة نادر إدريس التال، صنع السياسات الاقتصادية، منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 1988ص32-35

● العقد باعتباره التحليل: في علم الاقتصاد فان الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية حيث أن أطراف العقد تملك درجات متفاوتة في الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعدهم المبادلة.

● وضع العقود موضع التنفيذ: قد يكون ممكنا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما بحيث يجدون أن من مصالحهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول.

● هياكل الإدارة: ينظر علم الاقتصاد تكاليف الصفقات إلى المنشآت باعتبارها هياكل إدارية عوضا عن النظرية الفكرية النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج.

هناك بعض الأشكال مهمة لتكاليف الصفقات ¹:

● انضغاط المعلومات: أدخل هذا المصطلح من طرف وليامسون بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير التماثلية إضافة إلى تكاليف البحث عنها وفي السوق المالي تتكون هذه التكاليف بالنسبة للمقرض من عمليات تجميع المعلومات حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب و التداول.

● الانتهازية: في علم الاقتصاد تكاليف الصفقات عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية ويتطلب السيطرة عليها الحاجة إلى آليات ملائمة ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) وإلى آليات ما بعد الحدث (التدقيق و العقوبات).

● تكاليف التحفيز: والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير تام بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وانجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم.

2 - نظرية أصحاب المصلحة:

لقد بدأت الدعوة والاهتمام بالعامل البشري في بداية القرن 19 ثم بدأ اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة فبدأت بالعاملين ومن ثم العملاء ، الموردین، الموزعين، المنافسين وصولا إلى المجتمع ككل حيث أن المؤسسة التي تعمل بمسؤولية تجاه المجتمع فهي بذلك تطبق أخلاقيات العمل.

● أصول مفهوم أصحاب المصلحة:

¹ - صديقي خضرة مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات مذكرة ماجستير تحت إشراف الأستاذ المؤطر - د كرزاي عبد اللطيف - جامعة تلمسان 2009-2010 ص08

مصطلح أصحاب المصلحة في أغلب الأحيان يترجم بـ "الطرف المعني" أو "صاحب الحقوق" أما وفقا ل Freeman استخدم لأول مرة في عام 1963 خلال عرض تقديمي لبحث في معهد ستانفورد التعامل مع مصطلح "Stckholder" الذي يعني المساهمين لإظهار أن للأطراف الأخرى مصلحة "حصّة" في المؤسسة، إن نظرية أصحاب المصلحة تسعى بذلك لتحل محل الرؤية التقليدية للمؤسسة يشار إليها باسم: Stckholder theory- الذي ينص على أن من واجب المدراء العمل بشكل حصري لسبيل مصالح المساهمين.

قبل استخدام هذا المصطلح يمكن أن نعتبر دود 1932 وبرنار 1938 رواد نظرية أصحاب المصلحة اللذان قدما فكرة أن الشركة يجب أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين من أجل الحفاظ على التعاون اللازم.

يعتبر Ansoff أول من استخدم مصطلح أصحاب المصلحة في التعريف بالأهداف التنظيمية. وهو يعتقد أن مسؤولية المؤسسات هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات الآتية: القادة (المسيرين) الموظفين والمساهمين والموردين والموزعين.

فهذا المفهوم لم يظهر حقا في الأدبيات في مجال الإدارة إلا بعد نشر كتاب فريمان: الإدارة الإستراتيجية سنة 1984 أين تطور مفهوم أصحاب المصلحة بطريقة متزايدة في تحليل علاقة الاقتصاد بالمؤسسات في البحث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

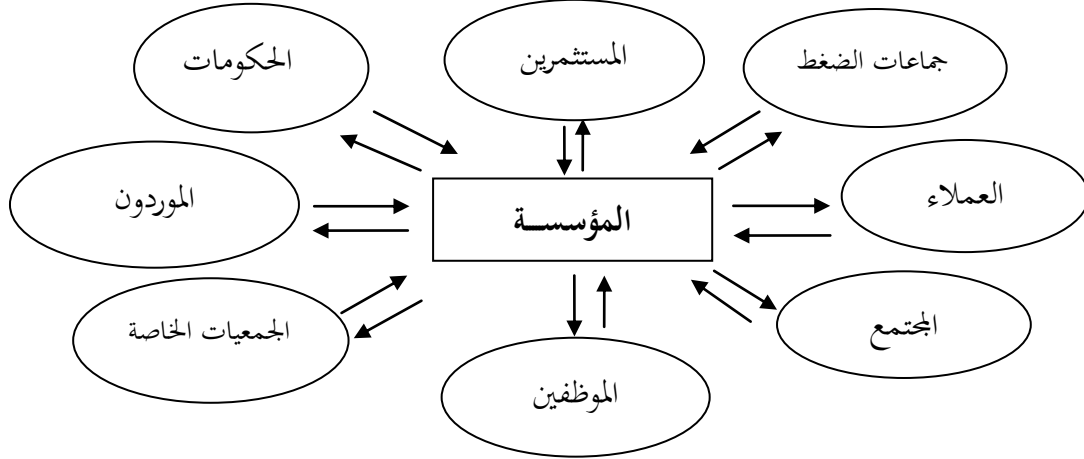
● تعريف أصحاب المصلحة:¹

في التعريف الأصلي لمعهد بحوث ستانفورد 1963 مفهوم أصحاب المصلحة "يعني المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة أي المجموعة التي تعتمد على المؤسسة في تحقيق أهدافها الخاصة وبأن هذا الأخير يعتمد على وجودها".

والتعريف الأكثر شهرة والذي يعطي معنى مصطلح PP على أوسع نطاق هو الذي اقترحه فريمان أصحاب المصلحة هم "كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية. في هذه الرؤية يعني: موردين ، جماعات الضغط ، العملاء والموظفين والمستثمرين والمجتمع، وما إلى ذلك" والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ د زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص262-264

الشكل 01.02: أصحاب المصلحة



المصدر: غلاي نسيمه مرجع سبق ذكره ص 22

- أبعاد نظرية أصحاب المصلحة: يمكن أن نميز بعدين لهذه النظرية على النحو التالي:

- البعد الوصفي:

إن نظرية أصحاب المصلحة تؤدي إلى وصف العلاقة بين المنظمة وبيئتها مما يؤدي إلى وصف طبيعة المنظمة كيف أنها تؤثر على **PP** وتأثيرها على القرارات التنظيمية؟ وهكذا بحيث ينظر إلى المنظمة كمجموعة من المصالح التعاونية والتنافسية، قد تساعد أيضا في تفسير ظروف ظهور أشكال تنظيمية جديدة كما تأخذ في الاعتبار زيادة مصالحي **PP**.

- البعد الفعال:

في هذا السياق **PP** غير المساهمين هم موجهين كعوامل تسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها فالسياسي الاستراتيجي ل **PP** ليس سوى طريقة لتحقيق أهداف المديرين التنفيذيين والمساهمين. فاخذ في الاعتبار **PP** يتوجه نحو أهداف ليست بالضرورة أخلاقية، وهذا لا يجعل المؤسسة تدرك مسؤولياتها الاجتماعية.

Langtr، Freeman، يشيران إلى أن نظرية أصحاب المصلحة تسمح بإدارة المؤسسة بطريقة أكثر فعالية.

وتحدر الإشارة إلى أن لنظرية أصحاب المصلحة دور فعال في توسيع مفهوم نظرية الوكالة، أدى هذا التوسع على وجه الخصوص إلى الأخذ في الاعتبار نظريات السلطة والتطبيقات الأخلاقية في العلاقات مع **PP**.

فنظرية الوكالة تحاول تسيير التعارض في المصالح بين **PP** بغية التقليل من ضخامة التكاليف التي تنجر عن أنظمة الرقابة.

• أخلاقيات العمل وأصحاب المصالح:¹

إن الواجبات الأخلاقية التي على المؤسسة أن تقوم بها اتجاه أصحاب المصالح هي كالآتي:

- واجبات اتجاه حملة الأسهم: يتوقع المساهم أن يحصل على عائد في الاستثمار و مع ذلك قد يختلف المستثمرون في تفضيلاتهم للربح الحالي مقابل الربح في المستقبل و احتمالات زيادة المخاطرة، و التمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- واجبات اتجاه المستخدمين: تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه المستخدمين من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات و منزلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل.
- واجبات اتجاه الزبائن: تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاههم من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع و الخدمات. و التقدير غير المناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية من خلال وكالات حماية المستهلك.
- واجبات اتجاه المجتمع: تبرز من خلال الوضع الشرعي للمؤسسة كفرد في المجتمع كمؤسسة اجتماعية.

المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة في المؤسسات

تعتبر ظاهرة حوكمة الشركات أحد أهم الآليات التي كشف عنها اقتصاد المعرفة والتي نالت اهتمام علمي كبير من قبل المنظمات العالمية الدولية نظرا لدورها في حماية الشركات من التعرض لحالات التعثر والفشل المالي والإداري وأيضا حمايتها من مخاطر التصفية هذا فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق و ضمان بقائها ونموها واستمرارها على المستوى المحلي والدولي ، كما تعتبر الحوكمة عنصر لازم ومتلازم في كافة الأعمال لأنها تشكل دورا مهما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية على الصعيد الدولي كما على الصعيد المحلي والإقليمي حيث لا يخفى على احد أهمية الشركات والدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات ونموها.

المطلب الأول: مبررات الحوكمة

بدأ ظهور الحوكمة مع بداية شركات المساهمة وانفصال الملكية عن الإدارة ووجود ظاهرة ما تسمى بالوكالة أي أن هناك مجموعة من الوكلاء المساهمين والملاك يديرون أعمال هذه الشركات، وما قد تحمله هذه الوكالة من تضارب محتمل في المصالح، ومع كل أزمة اقتصادية تمر بأسواق المال أو الاقتصاديات العالمية ككل يظهر ثغرات كثيرة في قضية الحوكمة أو قضية الحكم في هذه الشركات بحيث تحقق المصالح التي أنشئت من أجلها، وحيث لا تستغل هذه الشركات لتحقيق مصالح خاصة لفئة أو فئات على حساب فئات أخرى، ومع تطور الزمن لم يصبح الموضوع فقط قضية انفصال الملكية عن الإدارة وحماية مصالح الملاك، وإنما اتضح أن هذه الشركات المساهمة تؤثر

¹ د زكريا مطلق الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 264-265

تأثيراً كبيراً على المجتمع و الاقتصاد القومي ككل، ومن هنا ظهرت فكرة أصحاب المصالح وليس أصحاب الأسهم فقط، بمعنى أن هذه الشركات يجب أن تدار وتراقب وتوجه، بحيث أنها تحقق المصالح المتعارضة في بعض الأحيان للفئات العديدة وليست لفئة واحدة.

ويمكن ذكر أهم "المبررات" والتداعيات التي أدت إلى ضرورة ظهور الحاجة للحكومة كما ما يلي:

• الأحداث الدولية:¹

وقعت العديد من الأحداث خلال العقد الماضي التي وضعت قضية حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي International Credit and Commercial-Bank (BCCT) وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة، وغيرها من الأحداث التي دعت إلى الاهتمام بالتغيير في الدول المتقدمة وقد حدثت مؤخرًا فضائح كبيرة وأزمات اقتصادية أو حالات فشل مؤسسي في روسيا وآسيا والولايات المتحدة جعلت حوكت الشركات تطفو إلى السطح في الدول النامية والاقتصاديات المتحولة والأسواق الناشئة .

ومن ضمن هذه الأحداث ما حدث في جنوب شرق آسيا من كارثة مالية اجتاحت الأسواق الآسيوية، وأدت إلى انهيار العديد من البورصات في ماليزيا وسنغافورة والفلبين وإندونيسيا في عام 1997 م والتي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للمؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين القطاعات الاستثمارية ومنشآت الأعمال والحكومة، وقد ظهرت مشاكل عديدة إلى المقدمة في أثناء هذه الأزمة تضمنت ممارسات ومعاملات كبار الموظفين المنفذين والأقارب، ودورهم في إلحاق الضرر بين منشآت الأعمال والحكومة وحصول الشركات على مبالغ هائلة من القروض قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.

والمتمتع للأزمة الآسيوية التي ظهرت عام 1997 م في سوق العملات يرى أنه بدأت كأزمة سيولة مؤقتة لكنها تحولت بعد ذلك إلى أزمة مالية واقتصادية ذات أبعاد سياسية خطيرة بسبب السياسات غير المرنة لأسعار الصرف، وشركات مدينة أكثر من قدرتها الائتمانية، وقطاع مصرفي ضعيف، وقروض كبيرة وقصيرة الأجل بالعملات الرئيسية للحكومات، ولوائح محاسبية وإشرافية غير كافيتين بصفة عامة، وضوابط مصرفية داخلية متراخية، وتقييم غير صارم للمخاطر الائتمانية والسوقية. أما من حيث الأسباب التي أدت إلى الأزمة في كل دولة على حدة، فهي معروفة قبل سنوات من ظهورها، كالفساد في تايلاند، والمحسوبية في إندونيسيا، وضعف القطاع

¹ - صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مذكره ماجستير، تحت إشراف الدكتور، وحيد بن أحمد الهندي، جامعة المملكة العربية السعودية 2002ص22-23 .

المالي في كوريا الجنوبية، إلا أن الترابط بين اقتصاديات هذه الدول أدى إلى سلسلة من ردود الفعل جعلت من الصعب احتواء الأزمة.¹

ويتضح من هذه الأحداث أن انعدام حوكمت الشركات تمكن الداخليين، سواء أكانوا من مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من نهب الشركة و المال العام على حساب المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين وفي اقتصاد العالم الحالي تصبح الشركات، بل والدول التي تضعف فيها ممارسات حوكمت الشركات أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية ومن هنا جاء اهتمام العالم بحوكمة الشركات.

● عصر العولمة:

يمكن القول بأن مفهوم العولمة يعني ازدياد الاندماج العالمي المتبادل، وأن لها أوجهًا متعددة أبعاد منها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية وتوصف العولمة بأنها تعني تدفق سريع، غير مسبوق في البضائع والخدمات ورؤوس الأموال الخاصة وكذلك التدفق في الأفكار وقد أصبح من الواضح تمامًا أن كيفية إدارة الشركات - أي حوكمة الشركات - يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير الاقتصاديات كلها في عصر العولمة حيث أصبحت مجتمعات الأعمال ومدراء الشركات في كل دولة يعرفون أن تحقيق التوسع والقدرة التنافسية على المستوى الدولي يتطلب الحصول على رأس مال يفوق مصادر التمويل التقليدية. كما أنه زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات، الممارسات التي كانت تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات الدول في ظل العولمة.

● جذب رؤوس أموال جديدة:

أدى الإخفاق في جذب مستويات كافية من رأس المال يهدد كيان الشركة وقد يؤدي إلى نتائج خطيرة بالنسبة إلى الاقتصاد ككل لأن نقص رأس المال يؤدي على سبيل المثال: إلى إضعاف قدرتها التنافسية والاستغناء عن بعض العاملين والقضاء على المكاسب الاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي إلى تفاقم مشكلة الفقر وتحاطر الشركة التي تفشل في جذب رأس المال بمكانتها كمورد أو بائع إلى الشركات الدولية والأسوأ من ذلك أنها تصبح عاجزة عن التنافس فتخرج من الأسواق الدولية تمامًا.

● الفساد وسوء الإدارة:

حدثت العديد من الأزمات المالية في الآونة الأخيرة الناتجة عن الفساد وسوء الإدارة، ومنها ما حدث في كبرى الشركات الأمريكية مثل إنرون وغيرها من الشركات العالمية الكبرى، عندما تم اكتشاف أن التقارير المالية

¹ عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمت الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، مذكرة ماجستير، تحت إشراف الدكتور، حمدي شحدة زعرب، الجامعة الإسلامية غزة 2012ص66-67

والحسابات الختامية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الموقف المالي الحقيقي لها من خلال التواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة ولهذا قبل أن يلتزم المستثمر بأي مبلغ أصبح يطلب إثبات أن الشركة تدار وفق ممارسات الأعمال السليمة التي تقلل إلى أدنى حد احتمالات الفساد وسوء الإدارة، ومن هنا جاءت حوكمة الشركات من أجل محاربة هذا الفساد الذي يعني سوء استخدام الموقع الوظيفي من أجل تحقيق مكاسب شخصية.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات

يزداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم حوكمة الشركات على اثر الأزمات المالية المتكررة والتي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات بسبب انتشار الفساد المحاسبي الراجع إلى عدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية للوحدات الاقتصادية مما أدى إلى فقدان عنصر مهم ألا وهو الثقة. لذا أصبحت حوكمت الشركات الترياق المضاد للفساد والأمر المحتتم تطبيقه والالتزام بأهدافه وأهميته داخل المؤسسات. وعليه يمكن أن نفصل أكثر ونعطي تفسيراً واضحاً لحوكمت المؤسسات كالتالي:

يتداخل مفهوم حوكمت الشركات في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل هذا ما أدى إلى عدم وجود تعريف متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والمحللين لمفهوم حوكمت الشركات لذا سنستعرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم والتي أهمها:

"حوكمت الشركات مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعمل على تحقيق المصالح بين الأطراف المتعاملة مع الشركة من إدارة ومساهمين وأية أطراف أخرى ذات علاقة بالشركة"¹

أما منظمة التعاون الاقتصادي الدولي والتنمية OECD فقد أوردت مفهوماً للحاكمية المؤسسية على أنها مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، وهو أسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة الذي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعة لخدمة مصالح المؤسسة ومساهمتها ولتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد وأصول الشركات بكفاءة وفاعلية.

¹ - عبد الرزاق حسن الشيخ وآخرون، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، مذكرة ماجستير تحت إشراف الدكتور، حمدي شحادة زعرب، الجامعة الإسلامية غزة، 2012ص14

• أهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات:

تهدف الحوكمة إلى وضع نظام محكم يجعل عملية حدوث الأخطاء أو الانحرافات أو الإهمال صعبة وينشر ثقافة الانضباط والأخلاقيات والإبداع داخل المؤسسة فالحوكمة تسعى إلى ترشيد ممارسات المديرين ومجلس الإدارة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي بالإضافة إلى زيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في السوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة وبالتالي يمكن القول أن هدف حوكمت المؤسسات يتركز على ثلاث محاور بغض النظر عن البلد الذي تمارس فيه وتمثل في:¹

• تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للشركات والعائد على المحودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل.

• تقيد استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد الشركة حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول الشركة (إساءة استخدام موارد الشركة لصالح فائدة أفراد أو الهدر الكبير لموارد الشركة) وهذا ما يسمى بـ **مشاكل الوكالة** - والتي تكون عموماً نتيجة ميل المسيرين لخدمة أنفسهم.

• توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة الشركات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالشركات.

كما تعمل الحوكمة الجيدة على تحقيق العديد من الأهداف وأهمها:²

- تحقيق القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية أملم المنافسة الأجنبية وزيادة قيمتها ,حيث هذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية
- فرض رقابة وتدعيم المساءلة المحاسبية للوحدات الاقتصادية وهذا يدعم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط الفساد.
- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية والحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- زيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية لتدعيم المواطنة الاستثمارية مما يؤدي إلى جذب الاستثمارات الأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال.
- محاربة الفساد بكل صوره سواء كان الفساد مالياً أم محاسبياً أو إدارياً وهذا يحقق الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.

¹ - زلاسي رياض، إسهامات حوكمت المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، تحت إشراف الأستاذ، دادان عبد الغني، جامعة ورقلة 2012 ص11

² صدقي مسعود وآخرون، مداخلة بعنوان: المحاسبة للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، الملتقى الدولي حول: دور الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار، جامعة أم البواقي يومي 7-8 ديسمبر 2010 ص14

بالإضافة إلى ذلك تناول الكثير من الباحثين أهداف الحوكمة وكانت كالتالي:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة عن الأداء .
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات .
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف .
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والتجارة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
- تشجيع تدفق الأموال وجذب الاستثمارات.

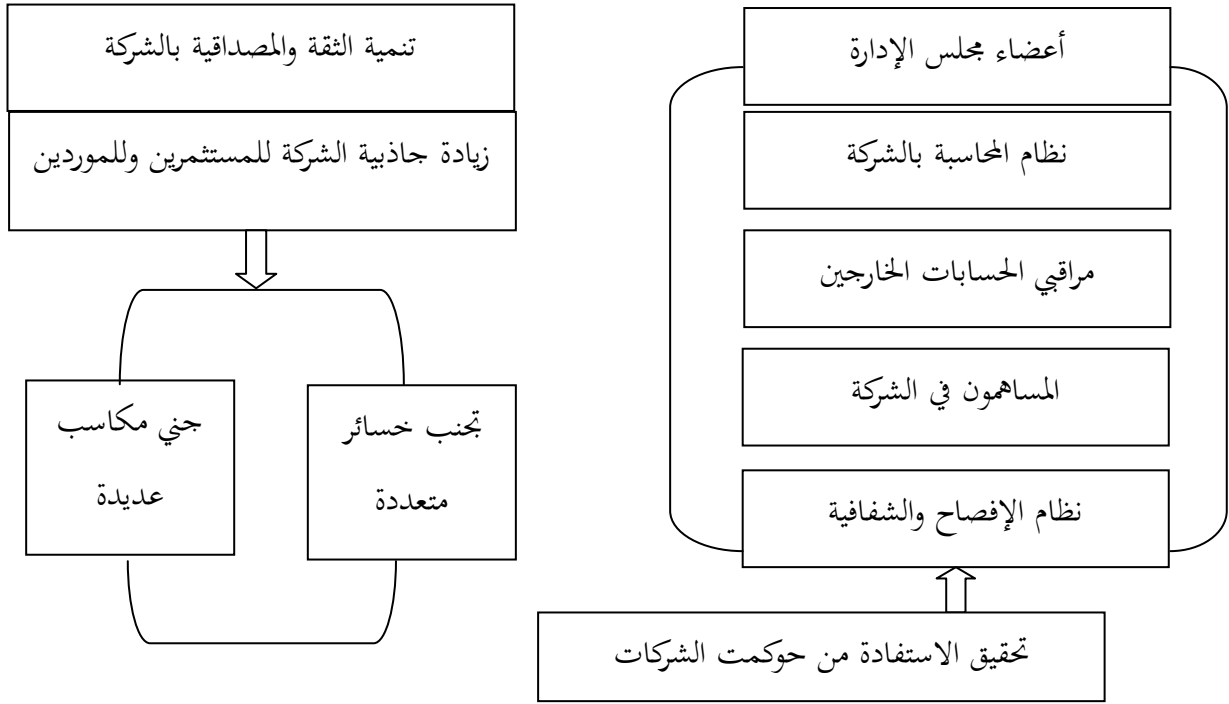
وكتتمة للأهداف المذكورة سابقا يمكن أن نقيّد بعض الأهداف التي ركز عليها معظم الباحثين حيث إن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:¹

- كبح مخلفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية.
- تعميق دور أسواق المال وتنمية المدخرات.
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني .
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.

وبالتالي حوكت المؤسسات تسمح بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية إذ تمكن المستثمرين الماليين والمؤسسين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة وتعظيم القيمة لمساهماتهم وزيادة استفادة الشركات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ د. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسات والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2011، ص43-44.

الشكل 03.01: الاستفادة من عمليات حوكمت الشركات.



المصدر: هوام جمعة، وآخرون، مداخلة بعنوان، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر 2010 ص 09 .

● أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات:

اكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة والتي منيت بها العديد من الشركات العالمية لخسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات بنسب مبالغ بها فضلا عن السعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي كأعراف سائدة مما أدى إلى حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال.

كل هذا استدعى الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية وتأكيد أهميتها التي برزت آثارها واضحة من خلال تحقيقها للمنافع الآتية:¹

¹ علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية، مرجع سبق ذكره، ص 33-34

- تجنب الشركات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق وضمن بقائها ونموها واستمرارها في عالم الأعمال على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل في بيئة تنافسية عالية.

- تحديد مصير الشركات فضلا عن مصير اقتصاديات الدول في الوقت الحالي المسمى بعصر العولمة لان فوائد الحوكمة والالتزام بها أصبح أداة قوية تخلق سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس إدارات الشركات والتزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة.

- تبرز أهمية الحوكمة المؤسسية لشركات القطاعين العام والخاص بنفس الأهمية وقد بدت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام أو عندما تعمل تلك الدول على إمداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة من خلال توافر الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية والعمل بطريقة ديمقراطية شفافة كي يتمكن أصحاب المصالح من اتخاذ قرارات صائبة للحصول على عائد عادل من الموجودات وهذه الإجراءات هي لب وجوهر الحوكمة.

كما يمكن توضيح أكثر لأهمية حوكمت المؤسسات كالتالي:¹

- التطبيق السليم لقواعد الحوكمة بحسن من أداء الأسهم وتعظيم الربحية ويولد الثقة لدى المستثمر وحمة الأسهم ويؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة في الأجل الطويل نظرا لما تتمتع به هذه الشركات من الشفافية في معاملتها وإجراءاتها المحاسبية والمراجعة المالية في جميع عمليات الشركة بما يدعم ثقة المستثمرين .

- تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استخدامات أدوات واليات مالية جديدة وحدوث اندماجات أو استحواذ.

- تطبيق قواعد الحوكمة يعطي الشركات قدر أكبر في الحصول على التمويل اللازم ويخفض تكاليف رأس المال ويحقق أداء أفضل ومعاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

بالإضافة إلى ما ذكر يمكن أن نميز أو نقسم أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات هذا من ناحية وبالنسبة للمساهمين من ناحية أخرى وهذا لتفصيل أكثر في الأهمية البالغة للحوكمة وأثر تطبيقها في المؤسسات :

¹ شحاتة السيد شحاتة، وآخرون، مراجعة الحسابات وحوكمت الشركات الدار الجامعية، الإسكندرية 2006-2007ص28

● أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات:

- تساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل .
- تعمل كمتغير أساس من متغيرات الإدارة الإستراتيجية التي تؤثر في تحديد أغراض المنظمة وتوجهها الإستراتيجي.¹
- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين.

● أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:²

- تساعد على حماية مصالح المساهمين من خلال مجموعة من الإجراءات مثل: ضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة داخل الهيئات العامة .
- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا ويساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات.

¹ - مؤيد الفضل، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة التفكير الاستراتيجي في عالم متغير، الجزء 2 الطبعة العربية الأولى 2010 ص28.

² - شحاتة السيد شحاتة مرجع السابق ص29.

خلاصة:

تجسد مفهوم الحوكمة في مختلف النظريات التي مهدت لظهورها والتي تمثلت في نظرية الوكالة التي درست علاقة انفصال الملكية عن الإدارة وكذا مختلف المشاكل التي تصاحبها ونظرية تكاليف الصفقات التي حاول من خلالها willianson إيجاد أفضل الطرق والأساليب التي يتم بها تخفيض هذه التكاليف وكذا نظرية أصحاب المصلحة أين يتم التعامل مع مختلف الشركات بأخلاق التعامل ومن هنا نتجت أهداف وأهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات من اجل إلمام بمختلف العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي مؤسسة وتحديد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى.

نظم ونماذج الحوكمة

تمهيد:

إن تطور أسواق رأس المال وكفاءة مجلس الإدارة وكذا مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين ودرجة التركيز في الملكية من بين أهم العناصر التي تفرق بين النماذج المختلفة لحوكمة المؤسسات وذلك باعتبار أن هذه الأخيرة تختلف باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم حوكمة المؤسسات وكذا الظروف الاقتصادية، التشريعية، الاجتماعية وحتى الثقافية بالإضافة إلى اختلاف طبيعة العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

هذا ما جعل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة تعمل على إقامة نظام للحوكمة يسمح ويستجيب التطور والتوافق مع متغيرات المحيط ويرفع من كفاءة وفعالية وأداء مبادئها وبالتالي يمكن القول إن نظام الحوكمة يعبر عن مجموعة من النشاطات والعمليات والإجراءات في المستوى الشامل للمنظمة بل ويعتبر كنظام شامل يتضمن مقاييس الأداء للإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة داخليا وخارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الايجابي للمؤسسة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل. فالحوكمة نظام علاجي وقائي دائم التجديد وبشكل ذاتي وتلقائي خاصة من خلال صياغة الأهداف ومعالجة الثغرات ومقارنة الأداء الفعلي بالهدف المخططة .

إذن يمكن اعتبار الحوكمة بطبيعتها نموذج يراعي الخصوصية المالية الذاتية والظروف السائدة في المجتمع.

المبحث الأول: نماذج حوكمة المؤسسات

تقدم حوكمة المؤسسات مجموعة متكاملة من أدوار مجالس الإدارة وكيفية تكوينه والعلاقات مع المساهمين والإدارة العليا والمراجعة والإفصاح عن المعلومات بالإضافة إلى قواعد اختيار المديرين والمسؤولين عن الإدارة العليا وعزلهم . هذه المفاهيم يخلق تطبيقها من دولة إلى أخرى ، وعلى العموم يوجد عالميا نموذجين رئيسيين لتطبيق نظام الحوكمة: النموذج لأنجلو-ساكسون والنموذج الألماني-الياباني بالإضافة إلى النموذج المشترك.

المطلب الأول: نموذج السوق المالي

ذكر -جون كولي- في كتابه حول حوكمة الشركات أن نموذج الحوكمة للشركات الناجحة يجب أن يشمل على خصائص عدة من بينها:¹

- مجلس إدارة قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدر وسلامة.
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة ويتم إعطائه السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة التي يتم اختيارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها ضمن نصيحة وموافقة مجلس الإدارة.
- نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة وكذلك ضمن نصيحة مجلس الإدارة وموافقته.
- إفصاح كافي وملائم عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي.

وعليه فإن النموذج الموجه بالأسواق (le Modèle anglo-saxon) يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتداولة أسهمها في البورصة حيث يعتبر هذا السوق كبير جدا للسيولة ولتداول حقوق الملكية بالإضافة إلى وجود عدد قليل من الشركات التي تشرف على رقابة مؤسسات أخرى les holding de contrôle كما تعتبر الملكية فيه متشعبة أي عدد كبير من المالكين كل منهم يمتلك عدد صغير من أسهم الشركة ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة الشركة عن قرب وبميل هذا النوع من هياكل الملكية إلى الانتشار في الدول التي تطبق القانون العام مثل المملكة المتحدة و .م.أ²

وعلى هذا الأساس يمكن القول إن النموذج إلى تطبقه الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا يركز أساسا على الآليات الخارجية للحوكمة والمتمثلة أساسا في السوق المالية أين تلعب قوانين هذه الأخيرة والهيئات المنظمة لها دورا مهما في حماية مصالح المساهمين وخاصة الأقلية ويشكل المساهمين المؤسسين في هذا النموذج جانبا مهما في التأثير

¹ Colley Jneohn (Schwartz et al) Corporate Governance, McGraw-Hill Professional, 2005 www.worldcat.org.

² دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، بدون تاريخ النشر ص 14 CIPE) مطبوعات مركز المشروعات الدولية الخاصة)

على قرارات المؤسسة خاصة مؤسسات التأمين وصناديق التقاعد، كما تحتل مسألة كفاءة السوق المالية محورا هاما في هذا النموذج إذ يجب أن: تعكس أسعار الأوراق المالية واقع المؤسسة بصدق، وبالتالي فالمسيرين يخشون من الإشارات السعريّة التي تبعثها سوق الأوراق المالية فهم يسعون دائما إلى تعظيم عائد الأموال الخاصّة.¹

انطلاقا مما سبق يمكننا أن نعدد مميزات النموذج الانجلو سكسوني:

- 1- وجود عدد كبير من الشركات المدرجة في البورصة (السوق المالي) .
- 2- أسواق مالية جد متطورة وبها سيولة كبيرة .
- 3- قواعد محاسبية ملزمة ينشأ عنها ضرورة الشفافية في الشركات .
- 4- ضعف إدراج المؤسسات المالية لمناهج حوكمة الشركات في هياكل إدارية.

هذا إضافة إلى الميزات التي يتصف بها النموذج عموما ومنها:²

- 1- رأس المال وحقوق التصويت متشعبة بين عدد من المساهمين .
- 2- وجود مخاطر التضارب بين المساهمين والمدريين.
- 3- كثير ما تقنن السلطات في البورصة معايير شفافية المعلومات.

لقد تميزت الرأسمالية الأمريكية في القرن العشرين بملكية عائلية لرأس المال أكبر المؤسسات حيث كان يتولى الملاك أنفسهم مهمة الإدارة فلم تكن هناك إذا ما يعرف بفصل الملكية عن الإدارة وبمرور الوقت وضع طرق جديدة للإنتاج ومع تطور الاستهلاك، وجدت تلك الحاجة إلى رأس مال إضافي من أجل تمويل النمو في وسائل الإنتاج ومنه أدى هذا بالعائلات إلى طلب شركاء خارجين، في البداية تقدمت البنوك ودخلت في رأس مال كبرى الشركات الأمريكية، وبعد أزمة 1929 التي أخرج سببها إلى البنوك نسبيا قامت السلطات بأعداد تنظيمات وقواعد جديدة لترتيب آليات تمويل المؤسسات من خلال أسواق رأس المال، فظهرت الحاجة إلى حوكمة الشركات المدرجة.³

بأن الملكية متشعبة في نموذج السوق المالي فإن الشركات في هذا النموذج يطغى عليها المساهمون غير مراقبون حيث تميز بين خمسة أصناف من هؤلاء المساهمين⁴

¹ <http://www.shatharat.net/vb/archive/index.php/t-18500>

² أ.بن ثابت علال وآخرون ، مداخلة بعنوان، المستثمرون المؤسسين ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة الشركات المتلقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات ،دراسة حالة الجزائر والدول النامية، يومي 21-22 نوفمبر 2006 جامعة محمد خيضر بسكرة ص05

³ - غلاي نسيمه فعالية حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان مذكرة ماجستير-تحت إشراف المؤطر شليل عبد اللطيف -جامعة تلمسان 2010-2011 ص-80

1- المستثمرون المؤسسون: مثل الصناديق المشتركة في الو.م.أ وما يقبلها في فرنسا هيئات التوظيف الجماعي للقيم المنقولة (DPCVM) هذا النوع يبحث عن مردودية على المدى القصير.

2- المستثمرون الأفراد: يكتبون على أجزاء صغيرة من رأس المال للبحث عن أقصى أداء ممكن على المدى القصير والمتوسط اضافة إلى الدخول في رأس المال محدود وبالمعلومات المتوفرة.

3- الأسواق المالية : والتي تعكس التقلب والتذبذب في الأسعار ،حيث تجمع الأطراف ذوي أكبر حصة من الأصول في السوق ،يبحثون عن أقصى أداء على المنظور القصير ولهم كفاءة كبيرة في إدارة استثماراتهم.

4- المساهمين المقرضين: هم الذين يملكون السندات القابلة للتحويل إلى أسهم يبحثون عن أقصى أداء في المدى القصير ولديهم فريق من الإدارة يحدد تكاليف إشرافهم على الاستثمارات.

إن هذا النموذج من الحوكمة يعمل على الرفع من قيمة الأسهم كهدف وحيد للمؤسسة وتوزيع المداخيل الناتجة عن كل علاقة تعاقدية بحيث يمنح هذا التحليل التقليدي حوكمة الشركات نظرة ثابتة بحيث يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 01.02: نموذج الحوكمة التساهمية (le modèle actionariale)

الحوكمة التساهمية	
تعظيم أرباح المساهمين	الهدف الرئيسي
توزيع القيم المحققة	المشكل المطروح
التحفيز والرقابة	الحلول المقترحة
التعويضات النقدية وغير نقدية، فتح رأس مال المؤسسة	الأدوات التنظيمية
نظرية الوكالة	النظريات الرئيسية

Source: l'évolution des modèles de gouvernance dans le cas de rapprochements a forte immolation stratégique p3

كما أنه هناك اهتمام متجدد في ممارسات حوكمة الشركات الحديثة منذ عام 2001 لاسيما بسبب انهيار عدد كبير من الشركات الأمريكية الكبرى مثل شركة "إنرون" وشركة "وورلد كوم" وفي عام 2002 قامت الحكومة الفيدرالية الأمريكية بتمرير قانون "ساربانيس أوكسلي" Sardanes-Oxley لاستعادة ثقة الجمهور في إدارة الشركة.

وبالتالي فإن نموذج السوق المالي يطبق في العديد من البلدان الانجلو سكسونية إذ يقوم هذا النموذج على افتراض بأن الحوكمة تستخدم لحماية مصالح حملة الأسهم لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى الشركة لتحقيق مصالحهم، والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة فالإدارة من منظور

هذا النموذج هي وكيل لحملة الأسهم ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم لذا فإن مقياس نجاح الشركات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحق على الأموال المستثمرة .

إذ يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات حملة الأسهم مثل ربط المكافآت بأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفي، السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات ويقوم بإدارة المؤسسات في هذا النموذج مجلس إدارة واحد هو المسؤول عن اتخاذ القرارات والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية¹

إلا أن هذا النموذج يعاني من نقاط الضعف التالية:²

- 1- يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل ويؤدي ذلك إلى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات.
- 2- توتر التغيرات في هيكل الملكية، نظرا لأن المساهمين قد لا يرغبون في التخلي على استثمارهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة .

المطلب الثاني: نموذج الوساطة المالية للبنوك

إن نموذج الياباني (le modèle germano-nippon) موجود أساسا في كل من اليابان وألمانيا وتحتل فيه البنوك الكبيرة ومؤسسات التأمين والدولة أي الآليات الداخلية للحكومة مكانة مهمة ،خاصة بالدور الذي تلعبه البنوك الكبرى في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهمتها الرئيسية في رأس مال أغلب المؤسسات وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي كما أن مجالس الإدارة تمتاز بالفعالية أكبر نتيجة لمكوناته من مختلف أطياف أصحاب المصالح، خاصة الأجراء الذين يحتلون مركزا جيدا.³

إن هذا النموذج يدعى كذلك بنموذج البنوك أو نموذج Black Holder ويتصف بملكية مركزية، أي أن السيطرة على الشركة يكون في يد عدد صغير من الأفراد أو العائلات، المدربين التنفيذيين والشركات القابضة والبنوك، حيث يطلق عليهم اسم الداخلين (Insiders) حيث يمارس الداخلين سيطرتهم من خلال امتلاك معظمهم أسهم الشركة أو معظم حقوق التصويت والقيام بإدارة الشركة بالتمثيل المباشر في مجلس الإدارة أو

¹ - بماء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحكومة الشركات على الأداء المالي للشركات، المصرية دراسة تطبيقية مركز المدربين المصري جامعة القاهرة 2009 ص14

² - صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحكومة في الشركات المدرجة في السوق الأسهم السعودي ، مذكرة ماجستير ، تحت إشراف المؤطر ، حيد بن أحمد الهندي، جامعة الملكة العربية السعودية 2008 ص54

مطبوعات مركز المشروعات الدولية الخاصة مرجع سبق ذكره ص13-14³

يتملكون بعض الأسهم إلا أنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ،فهذا النموذج لا يعتمد على آليات السوق المالي وإنما على البنوك.

يتميز نموذج البنوك بالخصائص التالية: ¹

- 1- عدد الشركات المدرجة بالبورصة ضعيف مقارنة بنموذج السوق المالي .
- 2- عمليات تقديم وعرض القوائم المالية غير مقصودة اختيارية غير ملزمة ولا محددة الفترات لان القواعد المحاسبية المعمول بها أقل تقييد.
- 3- وجود مناهج لحوكمة الشركات في هياكل إدارة البنوك بشكل كبير.

إضافة إلى ما سبق يتميز نموذج البنوك المطبق في فرنسا ،ألمانيا ،اليابان بمايلي:

- 1- التركيز القوي في الملكية وفي حقوق التصويت .
- 2- ضعف في حماية المساهمين ذوي الأقلية في الحصص.
- 3- وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية.
- 4- سعي مجلس الإدارة إلى الدفاع عن مصالح الشركة ومصالح المساهمين على حد سواء.
- 5- ارتكاز نظام الحوكمة على الثقافة الوطنية وعلى التضامن القوي خاصة بعد انهزام كل من ألمانيا واليابان في الحرب العالمية الثانية وضرورة دعم وتمويل شركاتها.

وعلى هذا أساس درجة تركيز الملكية يطلق على مساهمي هذا النموذج اسم المساهمين المراقبين وهم:

- المساهمون التاريخيون: وينحدرون من الملاك الأساسيين ،يطمحون إلى إقامة شراكة لتحديد ووضع المشروع الاستراتيجي قيد الانجاز ،وتعتبر المكافآت الصفة المالية التي يدور حولها الأداء المنجز في الواقع.
- المستثمرون المؤسسون: ويندرج ضمنهم المؤسسات البنكية والشركات القابضة ،يراقبون المؤسسة من نظرة اقتصادية لتقويمها على المدى المتوسط والطويل في إطار أدائهم لمحفظة الأصول والخصوم .

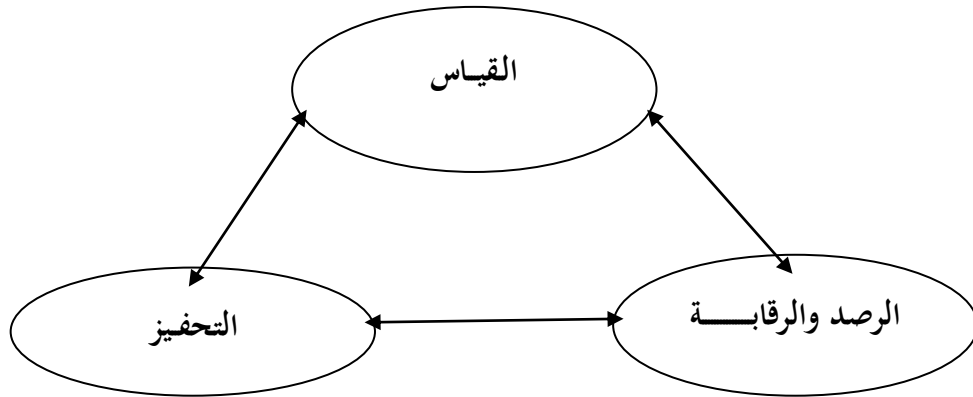
بين النموذج مدى أهمية البنوك الشاملة في النظام البنكي الألماني ولعبها دور بارز في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، فبعد العديد من الانهيارات والافلاسات التي تعرضت لها الكثير من الشركات في ألمانيا تم الحرص

¹غلاي نسيمه فعالية حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان مذكرة ماجستير-تحت إشراف المؤطر شليل عبد اللطيف -جامعة تلمسان 2010-2011 ص 83

على بناء نظام قوي من خلال إجراءات الشفافية التي تعتبر من أهم أدوات الحوكمة . كما تولي المنظمات والباحثين في اليابان الاهتمام لثلاث أبعاد أساسية في موضوع الحوكمة والتي تجعل منها كفاءة في التطبيق وهي¹:

- 1- **القياس**: يتجسد بناء أنظمة معلومات تعطي حكما دقيقا وصادقا عن الإدارة والأداء المالي بالخصوص.
- 2- **الرصد والرقابة**: يتم من خلال تطوير الإطار المادي وتجهيزاته البرمجية القادرة على جعل عمليات الرصد والرقابة على المنظمة فاعلة على جميع المستويات.
- 3- **التحفيز**: الذي يجعل من الإدارة ساعية بكل جد ومثابرة إلى زيادة قيمة الشركة ويتم توضيح تلك الأبعاد في الشكل التالي:

الشكل 01.02: أبعاد الحوكمة وفق المنظور الياباني.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي , صالح مهدي محسن العامري "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع" دار وائل للنشر والتوزيع - عمان الأردن - الطبعة الأولى 2005 ص 454

وبالتالي فإن هذا النموذج القائم على أصحاب المصلحة المطبق بصفة خاصة في ألمانيا واليابان يسعى إلى شمول أهداف ومصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح بالإضافة إلى أهداف ومصالح حملة الأسهم حيث يتبنى وجهة النظر الاجتماعية للمؤسسات من حيث اعتبارها وحدة وفرد في المجتمع حيث يعتمد بشكل أساسي على مشاركة

1 - صالح بن إبراهيم الشعلان ، مرجع سبق ذكره ص 77

البنوك والمستثمر المؤسسي أين تتوفر لهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أداءها إذ يعتمد النموذج على مجلس إدارة واحد لإدارة المؤسسات مبني على أربعة عناصر:¹

- 1- الجمعية العامة.
- 2- مجلس الإدارة.
- 3- المديرين.
- 4- مكتب المراجعين.

ولكل منهم مجموعة مسؤوليات، فالمسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة هي اتخاذ القرارات الخاصة بأعمال المؤسسة، أما مسؤولية المديرين فهي تنفيذ القرارات التي أقرها مجلس الإدارة أما وظيفة مكتب المراجعين فهي الإشراف على أنشطة كل من مجلس الإدارة والمديرين، تعتبر آلية السوق للرقابة آلية غير نشطة في هذا النموذج بالإضافة إلى انه لا يعتمد على أسلوب ربط المكافآت بالأداء. والجدول التالي يوضح ذلك أكثر:

الجدول 02.02 نموذج الوساطة المالية للبنوك le modèle partenariale

الحوكمة متعددة الموارد	
تعظيم القيمة لمختلف أصحاب المصالح	الهدف الرئيسي
خلق القيمة وكيفية توزيعها	المشكل المطروح
التحفيز، كسب وفاء أصحاب الموارد وخصوصا غير المادية	الحلول المقترحة
التعويضات النقدية وغير نقدية، المشاركة في اتخاذ القرارات العملية والإستراتيجية، الاستقلالية، المسؤولية، العمل الجماعي.	الأدوات التنظيمية
نظرية الموارد الحرجة	النظريات الرئيسية

Source: l'évolution des modèles de gouvernance dans le cas de rapprochements a forte immolation stratégique p4

إلا انه هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج أهمها¹:

¹ - بماء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، دراسة تطبيقية مركز المدنين المصري جامعة القاهرة 2009 ص 15

- تركز الملكية في يد مجموعة صغيرة من المستثمرين وبالتالي يخفض في التنوع من المخاطر ويزيد من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لاستغلال صغار المساهمين .

وفي الأخير نلخص خصائص حوكمة الشركات للنموذجين السابقين في الجدول التالي :

الجدول 03.02: خصائص حوكمة الشركات للنموذجين

الخصائص	نموذج السوق المالي	نموذج الوساطة المالية للبنوك
الدور الرقابي	رقابة ضعيفة.	رقابة قوية.
المساهمين	- رأس مال متنوع. - أهداف قصيرة الأجل. - رقابة تركز على أسعار الأصول في البورصة.	- رأس مال مركز عند مساهمين مسيطرين. - مشاركة متعددة البنوك. - رقابة ممارسة من الفاعلين الصناعيين والبنوك الأساسية.
الملاك	- مديونية مصرفية ضعيفة جدا . - مديونية مهمة في السوق المالي . - علاقات أقل استقرار.	- مديونية مهمة من البنوك . - علاقات طويلة الأجل, - احتمال مشاركة البنوك في رأس المال.
الأجراء	- رقابة ضعيفة مع هيئات النقابة	- رقابة قوية متضمنة في القرارات .
دور مجلس الإدارة ونظم الحوافز	- رقابة ضعيفة. - مجلس إدارة يسيطر عليه المدربين. - الرقابة على أسعار الأسهم.	- رقابة قوية جدا. - يغلب على مجلس الإدارة أصحاب المصلحة وحضور قوي للبنوك -رقابة على المدى البعيد وذات نوعية.
الدور العلاجي (تحويل حقوق الملكية)	- نسبيا سهل.	- أكثر صعوبة .
تغير المديرين	- مع التضارب أكثر وأقل	- ظاهريا أكثر سهولة.

¹ - صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في السوق الأسهم السعودي ، مذكرة ماجستير ، تحت إشراف المؤطر ، حيد بن أحمد الهندي، جامعة الملكة العربية السعودية 2008ص54

- غالباً يتم التفاوض داخل مجموعة.	سهولة وفق التجذر. - أهمية السوق الخارجي للمدريين .	
- أكثر صعوبة (علاقة طويلة الأجل مع البنوك ومع الأجراء).	- أكثر سهولة.	إمكانية خروج أصحاب المصلحة
- أكثر صلابة . - تفضيل التعاون والاستثمار على المدى البعيد. - الموافقة على النشاطات التقليدية.	- أحسن تخصيص لرأس المال ما بين القطاعات . - أحسن مرونة وقابلية لتكيف. - تفضيل الآجال القصيرة. - تأيد النشاطات الجديدة .	النتائج على الأداء الاقتصادي

المصدر: غلاي نسيم "فعالية حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان" مذكرة ماجستير-تحت إشراف المؤطر شليل عبد اللطيف -جامعة تلمسان 2010-2011 ص 84- 85

المطلب الثاني : النموذج المشترك

إن خصائص هذا النموذج تنشأ من الازدواجية مابين النموذجين السابقين (السوق المالي - الوساطة المالية للبنوك) فمفهوم المؤسسة وفقا لهذا النموذج يتواجد مابين وجهتي النظر الهيكلية والسوقية وتعتبر فرنسا إحدى الدول التي تتبنى هذا النموذج بالخيار ما بين الهيكلية الأحادية أو الثنائية فأغلب المؤسسات 98 في المائة تعمل ببياكل أحادية لان القانون التجاري الفرنسي لا يفرق مابين الإداريين التنفيذيين وغير التنفيذيين، فيمكن تمثيل ثلثي أعضاء مجلس الإدارة من ادايرين غير تنفيذيين ولكنهم لا يتمتعون بالاستقلالية التامة كما يختلف النموذج الوسيط أو المشترك عن سابقه بقوة ونفوذ رئيس المؤسسة (PDG) .

حيث أن للمساهمين الأقلية في ظل هذا النموذج دورا مهما، ففي المؤسسات التونسية على سبيل المثال يمثلون 15 في المائة من رأس مال المؤسسات وبالتالي لديهم إمكانية التغيير في القرارات المتخذة من قبل المسير، أما هيكل الملكية فيتوزع إلى مساهمات ولا تؤثر الأسواق في هذا النموذج مثل: نموذج السوق المالي وذلك لقلة أسواق الرقابة النشطة ناتج عن قلة التبادلات في الأسواق لارتفاع مركزية الملكية في فرنسا، إيطاليا، إسبانيا وتونس ففي إيطاليا 200 مؤسسة التي تحتل المراتب الأولى في الاقتصاد تتم الرقابة عليها من طرف العائلات

أما عن تعويضات المسير فلا تتم وفقا لمستويات الأداء ففي فرنسا يتم التركيز على بناء العلاقات المستدامة ما بين كافة الأطراف في المؤسسة.¹

وبالتالي ومما سبق نجد بين النموذجين القائمين على حملة الأسهم وعلى أصحاب المصلحة نموذج آخر يجمع بين خصائص النموذجين حيث يعتبر حملة الأسهم هم الفئة ذات التأثير ولكن بشرط إجماع 50 في المائة على الأقل من المساهمين، تمتاز المؤسسات التي تخضع للنموذج أن هناك مؤسسات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد (المجلس التنفيذي) وهناك مؤسسات أخرى تحتوي على مجلسين للإدارة (مجلس إشرافي) أما فيما يتعلق بهيكل ملكية المؤسسات نجد انه يتميز بوجود مؤسسات تخضع للملكية العائلية وتعتبر آلية السوق للرقابة على المؤسسات غير نشطة في هذا النموذج وفيما يتعلق بأسلوب الربط مكافآت الإدارة العليا بالداء فهي محدودة الاستخدام.²

وعليه فالجدول التالي يوضح أهم الفروق بين النماذج الثلاث للحكومة:

الجدول 04.02: أهم الفرق بين النماذج.

معايير الاختلاف	النموذج الانجلو سكسوني	النموذج الياباني	النموذج المشترك
هدف الحكومة	تحقيق أكبر قدر من تعظيم ثروة الملاك.	تحقي مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح.	يجمع بين مراعاة مصالح حملة الأسهم ومصالح الفئات المختلفة.
مجلس الإدارة	يعتمد على مجلس واحد لإدارة الشركة	يعتمد على مجلسين	يسمح بوجود مجلس إدارة واحد وأيضا مجلسين للإدارة
وجود سوق كفى للرقابة	آلية نشطة بحيث تمتاز أسواق رأس المال بالكفاءة	آلية غير نشطة .	آلية غير نشطة وتستخدم بصورة بسيطة .
وجود تركيز في الملكية	وجود تشتت في الملكية	وجود نسبة تركيز كبيرة للملكية	وجود مؤسسات تخضع للسيطرة الحكومة ومؤسسات تخضع للملكية العائلية
مكافآت الإدارة التنفيذية	يرتبط بالأداء والنجاح المحقق	لا يعتمد على الربط بمكافآت الإدارة العليا	بشكل عام لا يتم ربط مكافآت الإدارة العليا

¹ - غلاي نسيمة مرجع سبق ذكره ص 93

² - بماء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحكومة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية مركز المدربين المصري، جامعة القاهرة 2009 ص 18

بالأداء	بالأداء		
---------	---------	--	--

المصدر: بهاء الدين سمير علام "أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية" مرجع سبق ذكره ص 16

المبحث الثاني: نظام حوكمة المؤسسات.

الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة ورقابة منشآت الأعمال يشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة ووضع القواعد والإجراءات بهدف تحسين الأداء المالي وكذا تعزيز المساءلة والشفافية وذلك لخدمة المساهمين وكافة أصحاب المصالح.

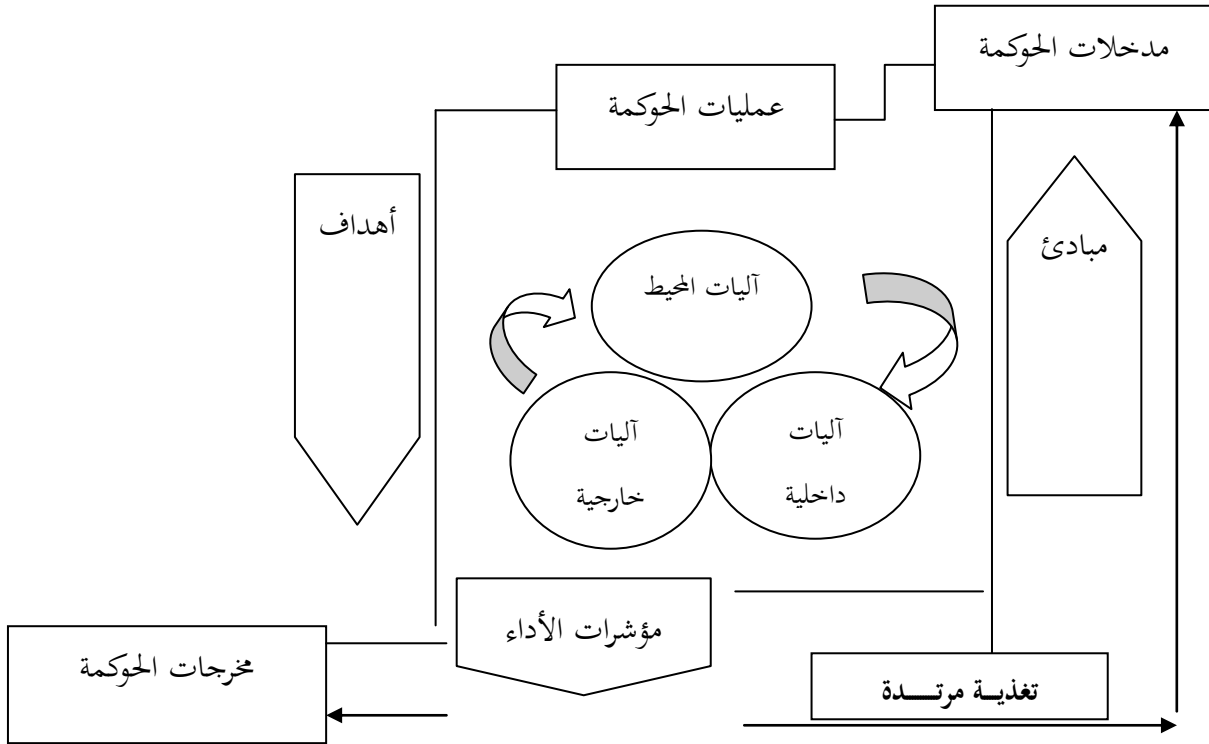
المطلب الأول: مكونات نظام حوكمة المؤسسات

الحوكمة كنظام يتكون من مجموعة أجزاء يعمل على تفعيل الإمكانيات وتوظيف الموارد بطريقة كفوءة وبالتالي أي نظام للحوكمة ينطوي على وجود مجموعة من المتغيرات تمثل استخدامات النظام أو بعبارة أخرى مدخلاته وعلى وجود مجموعة من العمليات التي يقوم النظام بأدائها على هذه المدخلات في ظل ظروف بيئية ومعايير أداء محددة ومجموعة من النتائج التي تمثل النتاج النهائي للنظام إذن الحوكمة المؤسسية نظام يعمل كمنظومة تفاعلية استهدافية مكونة من ثلاثة أجزاء هي:

- مدخلات الحوكمة .
- عمليات الحوكمة .
- مخرجات الحوكمة.

والشكل التالي يوضح ذلك بتفصيل:

الشكل: 02.02 نظام الحوكمة.



المصدر: من إعداد الطالبة

1- مدخلات الحوكمة: مدخلات أي نظام تتمثل في الوسائل التي يحتاجها والتي يتم معالجتها في المرحلة الثانية التي تلي هذه المرحلة وبالتالي يتكون من ما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات وما يتعين توفيره من متطلبات سواء كانت متطلبات تشريعية أم إدارية أم اقتصادية أم إعلامية مجتمعة¹.

ويمكن القول أن نظام الحوكمة يحتاج إلى وجود مجموعة من المتغيرات تمثل استخدامات النظام أو مدخلاته وتتمثل في المبادئ الواجب توفرها وتحقيقها أو بالأحرى الالتزام بها وتطبيقها داخل المؤسسة وذلك حتى تتمكن من تحصيل الناتج الهائي لهذا النظام والمتمثل في الأهداف المحققة ويمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي:

¹ د علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، للمصارف دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان- 2011 الطبعة الأولى ص65

• مبادئ حوكمة المؤسسات :

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصلحة الأخرى المرتبطة بها وهناك خمسة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية زائد المبدأ السادس الذي وضعته بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 تتعلق ب:¹

1- حقوق المساهمين:

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

2- المعاملة المتكافئة للمساهمين :

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

3- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالي سليمة.

4- الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

5- مسؤوليات مجلس الإدارة :

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.

مطبوعات مركز المشروعات الدولية الخاصة "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات" القاهرة ص 08¹

6- ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات:

حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

2- عمليات الحوكمة: ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وكذلك المشرفة على هذا التطبيق وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها في فعاليتها¹

إن هذه العمليات التي يقوم النظام بأدائها على المدخلات وذلك في ظل ظروف بيئية معينة وتحت معايير أداء محددة تعتبر كمعالجة محكمة للوصول إلى مخرجات النظام ويمكن حصر هذه العمليات في الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات.

• آليات الحوكمة:

رغم الجهود المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية والتقدم الملحوظ في احتواء الحوكمة يبقى هناك العديد من المحددات (الآليات) التي تؤثر في إنجاح عملية الحوكمة وبالتالي حتى تستفيد المؤسسات والدول من مزايا تطبيق حوكمة المؤسسات يجب توفير مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات وهناك مجموعتين من المحددات وتتمثل في:²

1- المحددات الخارجية:

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة المؤسسة، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل: القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات .

¹ د علاء فرحان طالب مرجع سبق ذكره ص 65-66

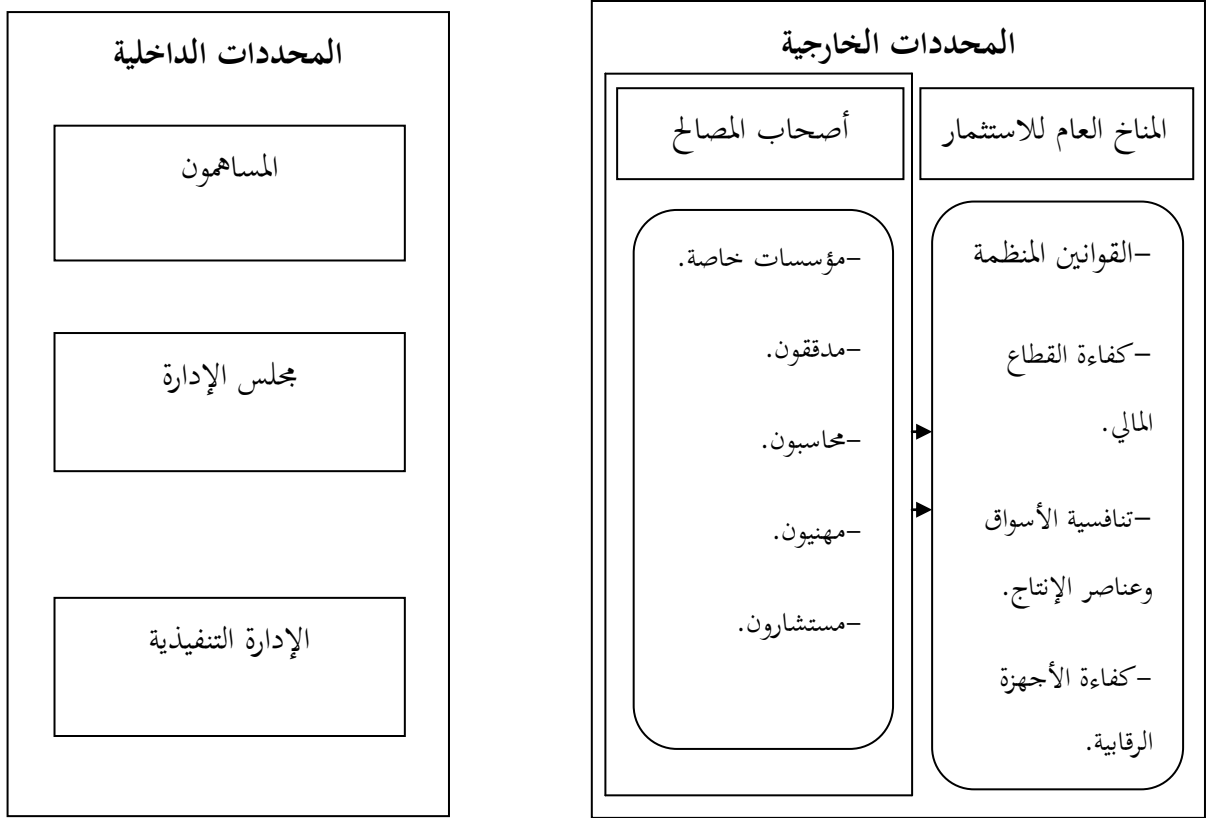
² - المرجع السابق ص 68

وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال: الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والشركات العالمية في سوق الأوراق المالية وغيرها.

2- المحددات الداخلية: وتمثل فيما يلي:

- القوانين والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف. حيث أن كل هذا يدخل ضمن تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 03.02: المحددات الخارجية والداخلية للحكومة



المصدر: علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية، مرجع سبق ذكره ص 47.

- مؤشرات قياس أداء الحوكمة:

من أجل التقدم في مجالات أداء المؤسسات لاسيما على مستويات الإفصاح والشفافية ووضوح المعلومات المقدمة للمستثمرين وكافة أصحاب المصلحة يجب تبني دليل عملي للاستفادة من قواعد الحوكمة وكذا مخرجاتها لضمان الاستقرار والنمو في الأسواق المالية وغي المالية بهدف استقطاب رؤوس أموال استثمارية جديدة لذلك فالحوكمة

تعمل بكل الوسائل لإظهار مستويات تطبيقها واحترامها لكل مبادئها ومراقبة مدى نجاح الناتج النهائي كمنخرج تستفيد منه المؤسسة من جهة وكافة الأطراف الأخرى وكل هذا يتم عن طريق مؤشرات قياس للأداء حتى يتم معرفة مدى حاكمية المؤسسات وعليه فان العديد من الهيئات المتخصصة في قياس أداء المؤسسات سعت لإيجاد مؤشرات لقياس ذلك من بينها مؤسسة ستاندرد آند بورز standard and poor

1- التعريف بالمؤسسة:

ستاندرد آند بورز هي شركة خدمات مالية ومقرها في الولايات المتحدة الأمريكية هي فرع لشركات مكغرو هيل التي تنشر البحوث والتحليلات المالية على الأسهم والسندات معروفة جدا بمؤشراتها في سوق البورصة إس وي 500 الأمريكية.¹

وبوصفها وكالة للتصنيف الائتماني فهي تصدر تصنيفها لتقيس مدى قدرة حكومة أو شركة أو مؤسسة ما مقترضة على الوفاء بالتزاماتها المالية لدى الجهة المقرضة أي هذا التصنيف هو شهادة بشأن الوضع المالي للجهة المعنية وفيما يلي قائمة الدول التي حددتها ستاندرد آند بورز في 2011 :

أحضر AAA	أزرق فاتح A	-	بنفسجي BB
فيروزي AA	أزرق غامق BBB		أحمر B

الشكل: 02. 04: خريطة العالم توضح الدول التي حددتها ستاندرد آند بورز



Source: <http://ar.wikipedia.org/wiki>

¹ <http://ar.wikipedia.org/wiki>

● التصنيفات الائتمانية طويلة الاجل:

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

- درجة استثمارية:

- **AAA:** أفضل نوعية المقترضين، موثوقة ومستقرة .

- **AA:** مقترضين ذو جودة، ومخاطر أكبر قليلاً من AAA. ويشمل:

AA+: (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 المقترضين الذين يمكن أن يتأثر استقرارهم المالي ببعض الأوضاع الاقتصادية.

A+: أي ما يعادل A1.

A: أي ما يعادل A2.

BBB: المقترضين الطبقة المتوسطة، التي تعتبر مرضية في الوقت الراهن.

درجة غير استثمارية (تعرف أيضاً باسم سندات عشوائية):

BB: أكثر عرضة للتغيرات في الاقتصاد.

BB: الوضع المالية يتغير بشكل ملحوظ.

CCC: حالياً ضعيف ويعتمد على الظروف الاقتصادية الموالية 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 و ستتخلف في الأغلب وربما جميع الالتزامات.

NR: غير مصنفة.

• التصنيفات الائتمانية قصيرة الاجل:

يقيم مؤشر الشركة نقاطا 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 جدا. فعند تحليل الائتمان يؤخذ بالاعتبار مخاطر الدولة وعملة سداد المدين عند الالتزام بالدفع، فيؤثر سلبا أو إيجابا 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 حاليا لكن سيواجه شكوك مستمرة قد تؤثر على دفع التزاماته المالية.

C: عرضة في الوقت الحالي لعدم الدفع، ويعتمد على الأعمال التجارية المواتية والظروف الاقتصادية والمالية للمدين لتلبية التزاماته المالية.

D: تأخر بالدفع. فالالتزام بالدفع لا يكون بسبب التاريخ أو فترة السماح. وأيضا يستخدم هذا التقييم في حالة الإفلاس.

- مؤشرات سوق الأسهم:

تنشر ستاندارد أند بورز العديد من مؤشرات أسواق الأسهم، التي تغطي جميع مناطق العالم، ومستوى رأس مال السوق ونوع الاستثمار (مثال: مؤشرات ثقة الاستثمار العقاري والأسهم الممتازة) ومن ضمن تلك المؤشرات:

مؤشر وزني -لرأس مال الحر- لأسعار لأكثر 500 سهم يتداول في الولايات المتحدة .

● مؤشرات الحوكمة غاما:

تعكس نتائج غاما رأي ستاندرد أند بورز في حجم القوة النسبية لممارسات الحوكمة في المؤسسات باعتبار ذلك حماية للمستثمر ضد الخسائر المحتملة المرتبطة بإدارة الحكم مثل القيمة أو الفشل في خلق تلك القيمة. فمؤشر غاما صمم لإنصاف المستثمرين في الأسواق الناشئة وركز على تقييم المخاطر غير المالية، حيث طورت ستاندرد أند 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. ويركز تحليل غاما على عدد من المخاطر التي تتغير مع الاحتمالية أو التأثير المتوقع في قيمة حقوق المساهمين. لذلك يسعى تحليل ستاندرد أند بورز أن يحدد أكثر المناطق ضعفا التي تسبب باحتمال خسائر في القيمة ويكون سببها خلل الحوكمة. وتؤكد التطورات الأخيرة في أسواق المال الدولية على أهمية إدارة المخاطر ونهج الإستراتيجية لجودة الحوكمة. ويتضمن مؤشر غاما على عناصر لمعالجة اهتمامات المستثمر في تلك المجالات التي تم. كما أنها تعزز ثقافة إدارة المخاطر والتفكير الاستراتيجي طويل الأجل بين المؤسسات.

1. نفوذ المساهمين.

2. حقوق المساهمين.

3. الشفافية، ومراجعة الحسابات، وإدارة مخاطر المؤسسات.

4. فعالية المجلس، والعملية الإستراتيجية والحوافز.

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 علنا أو استخدامها بصورة شخصية:

- غاما-10 و غاما-9 - حسب رأي ستاندرد أند بورز: عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية قوية جدا من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها. ولدى الشركة في مقياس هذا التصنيف نقاط ضعف بسيطة في أي من المجالات الرئيسية للتحليل.

- غاما-8 و غاما-7 - عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية قوية من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها. ولدى الشركة في مقياس هذا التصنيف بعض نقاط الضعف في أي من المجالات الرئيسية للتحليل.

- غاما-6 و غاما-5 - عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية معتدلة من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها. ولدى الشركة في مقياس هذا التصنيف عدة نقاط الضعف في أي من المجالات الرئيسية للتحليل.
- غاما-4 و غاما-3 - عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية ضعيفة من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها. ولدى الشركة في مقياس هذا التصنيف نقاط الضعف كثيرة في بعض المجالات الرئيسية للتحليل.
- غاما-2 و غاما-1 - عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة بالتقريب توفير حماية لأي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها ولدى الشركة في مقياس هذا التصنيف نقاط ضعف كثيرة في معظم المجالات الرئيسية للتحليل.

يتولى مؤشر ستاندر د أند بورز/حوكمة استنادا للمعايير الاجتماعية والبيئية ومقاييس الحاكمة واعتمادا على 200 مؤشر قياسي للأداء يتعلق بهذه العوامل المعيارية الثلاث من أهم هذه البنود:

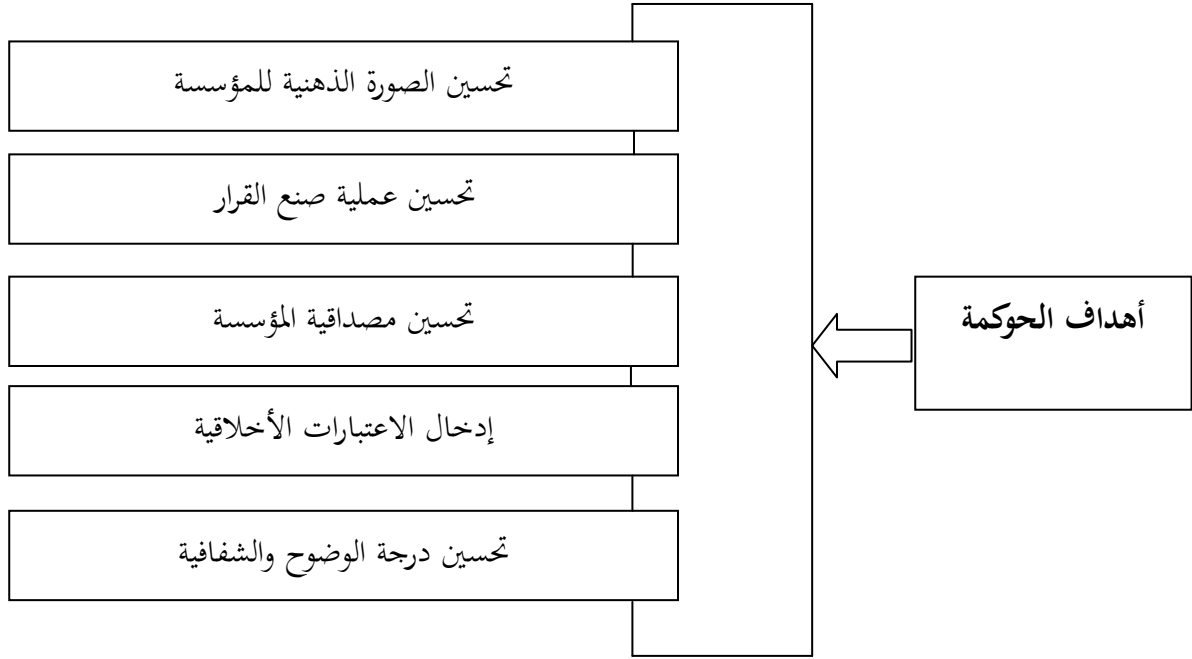
- إنبعاثات الكربون واستهلاك الماء والطاقة.
- صحة وسلامة الموظفين العاملين.
- الاستثمار المجتمعي والخيري.
- التقارير المالية وتقارير التدقيق المالي.
- استقلالية مجلس الإدارة .
- مكافآت المدراء التنفيذيين .
- الشفافية والإفصاح.

3- مخرجات الحوكمة: الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها أداة لتحقيق نتائج وأهداف ومن بين هذه الأهداف نجد:¹

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المنشأة .
- توفير الحوافز السليمة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها.
- تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة. والشكل التالي يلخص لنا هذه الأهداف.

¹ - عبد الوهاب نصر علي ، دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات ، المراجعة الخارجية الحديثة الجزء الثالث، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2009 ص 177.

الشكل 05.02: أهداف الحوكمة



المصدر: بن علي بلعزوز, وآخرون، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات المالية المصرفية، بالإشارة لحالة الجزائر جامعة سطيف 2009 ص 648

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام الحوكمة يتضمن مجموعة من المتطلبات والمبادئ الواجب تبنيتها كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات أو محددات كفاءة القطاع المالي والأجهزة الرقابية التي تخدم مصالح الأطراف المختلفة والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج متمثلة في خصائص أو أهداف تعمل ويعمل بها على إدارة المؤسسات بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

الطلب الثاني: تشغيل وتقييم نظام الحوكمة

إن تحديد إطار منهجي وذلك بالأخذ بجميع المدخلات وإنجاز جميع المخرجات بما يتضمن ذلك من عمليات مختلفة بعد ترتيب وتركيب عناصر كثيرة منفصلة وربطها في علاقات داخلية يجعل منها كيانا جديدا متجاوزا سلبيات النظام القديم لتحقيق أفضل الأهداف عن طريق عملية التصميم بعد إجراء عملية تحليل النظام المتبع وذلك حتى يتم وقيم من طرف مسيري المؤسسة.

ولتحقيق نظام الحوكمة بطريقة سليمة داخل المؤسسات يجب صيغة نظام فعال أو بالأحرى محكم بمراحل متكاملة متسلسلة إذ يمكن إجمالها في مايلي:

1- تصميم وتحليل نظام الحوكمة:

نقصد بتحليل نظام الحوكمة عملية تجزئته وتفكيكه إلى أجزاءه ومكوناته ونظمه الفرعية وذلك من أجل فحص ودراسة هذه الأجزاء والمكونات وعليه يمكن تشخيص علاقتها، هذا يؤدي إلى فهم طبيعتها ووظائفها ودور كل جزء في سياق عمل هذا النظام المتكامل، من هنا يمكننا المرور إلى تصميم هذا النظام وذلك باعتبار أن مخرجات التحليل هي مدخلات عملية التصميم الذي يعتبر عملية تشكيل أو ترتيب الأجزاء والمكونات والنظم الفرعية في كل واحدة بطريقة تساهم بصورة صحيحة في انجاز أهداف الحوكمة داخل المنظمة.

كما سبق فالعلاقة بين هاتين الخطوتين علاقة قوية جدا بحيث لا يمكن تصميم نظام للحوكمة دون إن يكون هناك تحليل مفصل للنظام الحالي في المؤسسة الذي يجيب على التساؤل ما الذي يقوم به النظام الحالي وما يفترض أن القيام به لتلبية حاجات المستفيدين من أطراف التعامل وكذا ذوي العلاقة لذا يتطلب عند تصميم نظام للحوكمة أن يكون يتصف بخصائص مهمة، تنعكس إيجابيا على أهداف النظام وآليات تنفيذه، وتشكل مدخلا في معرفة مبادئ نظام الحوكمة وأخلاقياته وبالتالي مواجهة تلك المتطلبات عن طريق وضع الحلول لمعالجة المشاكل التي تواجه التطبيق السليم لنظام الحوكمة وبالتالي الخروج بنظام يحقق أهداف الإدارة وانجاز وظائفها بشكل دقيق وسريع.

2- تنفيذ ورقابة نظام الحوكمة:

بعد تصميم نظام محكم للحوكمة داخل المؤسسة يلي جميع المتطلبات ويتوافق مع طبيعة المؤسسة يجب العمل على تنفيذه بما يضمن تحقيق كل مستلزمات الحوكمة لخدمة المساهمين من جهة وأصحاب المصالح من جهة أخرى وهذا ما يتطلب تصمم آليات نظام الحوكمة ووسائل الرقابة من أجل خفض من الخلل الذي ينشأ عن المخاطرة في السمعة، أو الاختيار الخاطئ، لذا ينبغي توفر الدقة في المعلومات عند مراقبة المديرين، واستخدام طرف محاي¹ لتنفيذ هذه المهمة.

يجب أن ينعكس نظام الرقابة إيجابيا على كل من الدافعية والإمكانية، وتتخذ آليات تنفيذ نظام الحوكمة نوعين من الرقابة:²

¹ - د. مسلم علاوي شليبي، وآخرون بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه دراسة استطلاعية في جامعة البصرة 2008 جامعة البصرة ص12-13

الرقابة الداخلية: تبدأ الرقابة الداخلية بمراقبة النشاطات ، وعلى أساسها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة ، وتتضمن آليات تنفيذ الرقابة كل مما يأتي :

- مجلس الإدارة.
- الرقابة من خلال نظام المكافآت المعتمدة على الأداء.
- هيئات التدقيق الداخلي.

الرقابة الخارجية : تمارس الرقابة الخارجية على تعاملات وتصرفات أصحاب المصالح الداخليين ، وتتضمن الآليات الآتية:

- التعهدات التي تقدمها الشركة من أجل ضمان حقوق الممولين والمقرضين .
- التشريعات الحكومية .
- هيئات التدقيق الخارجي.

وعليه فان النظام يركز على الطريقة التي يقاد على أساسها الأشخاص في الشركة ، وهذه تتأثر بكل من (السوق ، المنافسة والبيئة التنظيمية ، التشريعات والقوانين، وثقافة الإدارة) ، ويشارك في نظام الحوكمة (تصميما وتنفيذا") كل من (الإدارة القانونية في المنظمة ، الرئيس التنفيذي ، مجلس الإدارة والمساهمين) ، فضلا" عن مجموعة أخرى من أصحاب المصالح ، (المجهزون، الزبائن، الممولون والمقرضون، العاملون والمجتمع الواسع) وكل هذا يساعد على تسهيل عملية تنفيذ وتبني نظام للحوكمة داخل المؤسسات .

خلاصة:

تقدم حوكمة المؤسسات مجموعة من النماذج المختلفة التي تختلف باختلاف طبيعة البلدان وهذا الاختلاف جعل إدارة ونظم الحوكمة تطرح إشكالية النموذج الأمثل للحوكمة ولتطبيق ذلك كان لابد من إقامة نظام متخصص لتجسيد الحوكمة من اجل الرفع من كفاءة وفعالية وأداء مبادئها وتوفير المتطلبات وإعدادها بالطريقة التي تسمح بإنتاج نوعيات مختلفة من المبادئ التي يمكن استخدامها عن طريق الأفراد ، وذلك باعتبار الحوكمة تعمل على نشر ثقافة الالتزام وتحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق اقتصادي التشغيل الأمثل والارتقاء الإنتاجي ومن هنا تأتي الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات وتشغيل وتوظيف الموارد ويزيد من كفاءة استخدامها في إطار سليم يحقق تفاعل وتفعيل اقتصاديات السوق.

دراسة حالة مؤسسة مطاحن

الفرسان بولاية سعيدة

تمهيد:

لقد حاز الوعي بقضايا حوكمة المؤسسات في الجزائر تقدما معتبرا اثر بروز العلاقة الوثيقة بينه وبين المرور إلى اقتصاد سوق حديث وفعال من شأنه أن يكون البديل لما بعد النفط، وقد زاد من حدة هذا التحدي المزيج أن تعزز بالسياق الدولي من حيث استمرار التغيرات العالمية السريعة والنتائج الناجمة عن ذلك مما يستعجل تحقيق النقلة النوعية نحوى التآلق لعالم الأعمال والمؤسسة.

وباعتبار أنه للاقتصاد الجزائري طاقة كامنة ضخمة قابلة للتطور خارج المحروقات وبهدف تكريس ذلك على ارض الواقع تم الشروع في السنوات الأخيرة في الكثير من المعاهدات نذكر منها الاستثمارات العمومية الضخمة المنجزة من أجل تعزيز البنى التحتية الأساسية والعديد من الإجراءات التنظيمية لفائدة المؤسسة.

وعليه وتتمتع للجانب النظري ارتأينا أن نسقط ذلك على مؤسسة جزائرية من خلال مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة لتوضيح مدى انسجامها مع متطلبات الحوكمة وكذا مدى سعيها للتطبيق السليم للحوكمة وبالتالي إمكانية معرفة واستنتاج النموذج الأقرب والأنسب للمؤسسة مع وضعها الحالي.

إذ تم الاستناد في هذه الدراسة التطبيقية على منهج دراسة حالة معتمدين في ذلك على الأدوات التالية:

- **البحث الوثائقي:** وذلك من خلال طلب جميع الوثائق من مسيري المؤسسة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من بين وسائل جمع البيانات، حيث انه ومن خلال الزيارات المستمرة لمؤسسة مطاحن الفرسان تم ملاحظة كل ما يتعلق بالمؤسسة بصفة عامة وكل ما يتعلق بالموضوع المدروس بصفة خاصة.
- **المقابلة:** وتمت المقابلة في المؤسسة بطريقة مباشرة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على الخبراء وأصحاب القرار داخل المؤسسة وكل الأطراف ذات العلاقة من خارج المؤسسة من أجل جمع البيانات والمعلومات التي لم تتوفر في المصادر بغية الإلمام بالموضوع.

ومن بين مبررات اختيار ميدان الدراسة :

- إمكانية إسقاط نماذج الحوكمة على المؤسسة.
- تفرغ المؤسسة معناه هناك مجلس إدارة وأطراف تعامل ما يساعد على إسقاط الجانب النظري على ذلك .
- إمكانية الوصول إلى المعلومة في المؤسسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة

إن كل مؤسسة باختلاف نوعها (تجارية، صناعية.....) تسعى إلى تحقيق مكانة في البيئة التي تحيط بها وتحقيق حصة كبيرة في السوق بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

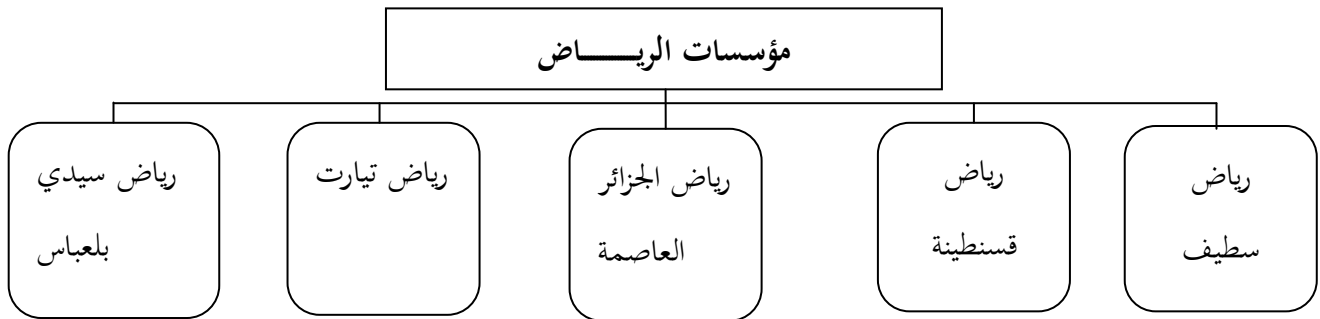
ولتحقيق هذه الأهداف فإن المؤسسة تعمل على تنشيط وتسهيل أداء الأعمال التجارية متخذة في ذلك كل مستلزمات ومتطلبات الإدارة الرشيدة هذا ما يضمن لها تشجيع تدفق الأموال وجذب الاستثمارات.

المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة الأم

في 25 مارس 1965 وبموجب المرسوم رقم 65189 تم إنشاء مؤسسة وطنية جديدة تحت اسم "المؤسسة الوطنية للحبوب الجافة وصناعة العجائن الغذائية والكسكس" (SN;SEMPAC) حيث عرفت المؤسسة زيادة في عدد العمال وزيادة في رقم أعمالها والذي قدر بـ 1 مليار وسبع مائة مليون 1700000000 دج والذي أعطى للمؤسسة صرامة وقوة ومن أجل استمرار هذا الوضع زادت المؤسسة في طاقتها الإنتاجية من أجل ضمان توفير منتجاتها في الأسواق لذا كان لا بد من تحقيق التوزيع الكامل لمنتجاتها في كل التراب الوطني.

فبموجب المرسوم رقم 379 /82 في 27 جوان 1982 تعرضت المؤسسة إلى التغيير الشكلي بحيث ظهرت تحت اسم مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاته بحيث عرفت SN- SEMPAC إعادة الهيكلة إلى خمسة مؤسسات الرياض كالتالي:

الشكل 01.03: مؤسسات الرياض



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى وثائق المؤسسة.

استطاعت هذه الوحدات الاقتصادية توفير احتياجات مختلفة ومتنوعة من الموارد الغذائية وطرحها في الأسواق الوطنية كما تمكنت في مدة وجيزة من وضع إستراتيجية محكمة في التسيير وتطوير وحداتها الإنتاجية الاقتصادية

فيما يخص التوزيع، النقل، التخزين وهذا بفضل مجموعة من الدراسات المعمقة حول متطلبات الأسواق الوطنية مع مراعات الأطراف ذوي العلاقة وكذا إتباع برامج ومخططات تنموية حديثة.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة محل الدراسة

مطاحن الفرسان سعيدة les moulins d èlforsane وهي فرع تابع للمؤسسة " رياض سيدي بلعباس " وهي شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها الاجتماعي ب 425 مليون دينار. أسست بتاريخ 01 / 08 / 1998 والتي مقرها الاجتماعي بسعيدة مركب مطحنة الدقيق المنطقة الصناعية " الرباحية " وتهدف إلى تحويل المادة الأولية (القمح) إلى منتجات استهلاكية تتمثل في : السميد، الدقيق، النخالة. تتربع المؤسسة على مساحة قدرها 34046 م² مغطاة كما لها قدرة على تخزين المواد الأولية 280 ألف قنطار. أما فيما يخص السميد و الدقيق فهي 7500 قنطار لكل منهما، يتم تسويق المنتج من السميد والدقيق عن طريق شبكة متواجدة عبر الولايات الثلاث: سعيدة، نعامة، البيض أما النخالة فتتمثل النفايات فهي تباع على مستوى المؤسسة، تتعامل المؤسسة الوطنية مطاحن الفرسان مع عملائها المتمثلين في الخبازين وتجار الجملة والتجزئة عبر الولايات الثلاث عن طريق شبكة بيع وتوزيع متمثلة في نقاط البيع الكائنة ب سعيدة، بوقطب، البيض، بوعلام، ستين، لبيض سيد الشيخ عسلة، عين الصفراء، المشرية، أما النخالة فهي تباع للموالين والمربين للمؤسسة نفسها.

يمثل القمح الصلب المادة الأولية لصناعة السميد كما يمثل القمح اللين المادة الأولية لصناعة الدقيق (الفرينة) حيث تقوم الديوان الوطني للحبوب بسعيدة بتزويد مطاحن الفرسان بالمواد الأولية بأسعار مدعومة من طرف الدولة كالآتي:

- سعر القنطار من القمح الصلب=2280 دج

- سعر القنطار من القمح اللين=1285 دج

قامت المؤسسة الوطنية مطاحن الفرسان خلال سنة 2011 بشراء 222079.50 قنطار من القمح اللين و6657 قنطار من القمح الصلب حيث أن المؤسسة تشغل حاليا 86 عاملا موزعين على الشكل التالي:

- إطارات 22 ، أعوان مهارة 50، أعوان التنفيذ 14

أما كتلة الأجور فقد بلغت في نهاية 2011 إلى 95793037.22 دج ومؤونة العطلة السنوية 3368316.3

● نشاط المؤسسة:

إن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تحويل القمح الصلب إلى سميد وتحويل القمح اللين إلى دقيق أي نشاطها يكمن في إنتاج وبيع السميد والدقيق بالإضافة إلى منتج ثانوي يتمثل في النخالة إذ يمكن تلخيص نشاط المؤسسة كما يلي:

الشكل 02.03: نشاط مؤسسة الفرسان بسعيدة

ISSUESDE النخالة MEUN	الدقيق MINOTERIE	السميد SEMOULE
بقايا تنتج من جراء إنتاج السميد و الدقيق باستثناء فضلات مثل الحصى والتراب	فرينة (دقيق) Panifiable Type courant	- سميد ممتاز - سميد ذو نوعية أولى - سميد ذو نوعية ثانية - سميد 3

المصدر : من إعداد الطالبة

• تصنيف مناطق الإنتاج:

قدرة الإنتاج للوحدة كما يلي:

من خلال الجدول أدناه يتضح بأن وحدة الرباحية تمثل أعلى نسبة إنتاجية مقارنة بسعيدة وسط المدينة حيث نرى بأن هذه الأخيرة تم إغلاقها.

الجدول 01.03: مناطق الإنتاج بالمؤسسة

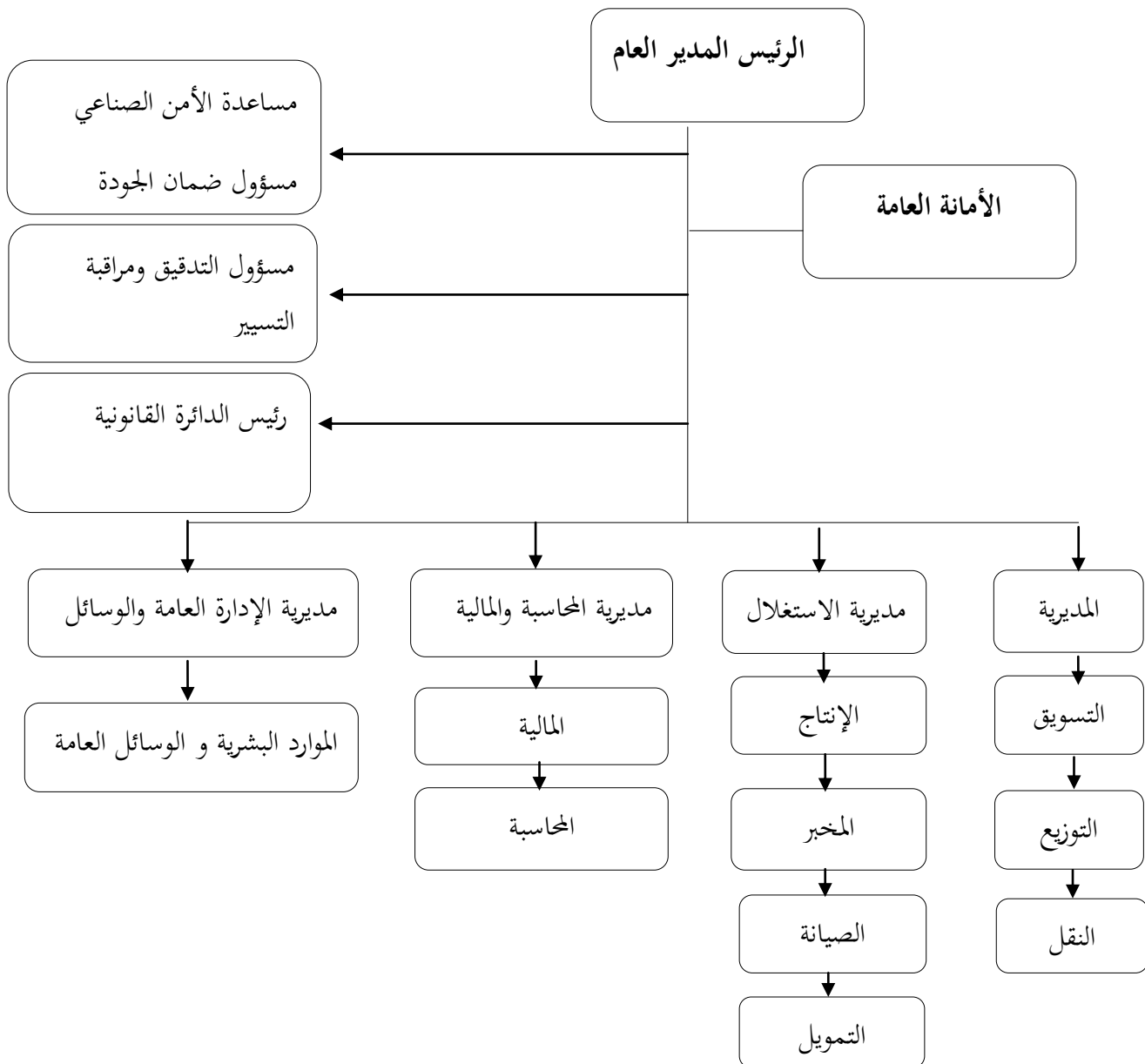
المنطقة	التسمية	القدرة المبرمجة ق/يوم الإنتاج		قدرة تخزين القمح (القنطار)
		قمح صلب	قمح اللين	
الرباحية المنطقة الصناعية	وحدة إنتاج السميد والفرينة	1000	1000	280000
سعيدة مركز المدينة	وحدة إنتاج السميد	500	-	-

المصدر: وثائق المؤسسة

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية مطاحن الفرسان أربع مستويات إذ يتم شرح هذا الهيكل وهذا لمعرفة مدى إمكانية تطبيق النموذج الذي يتناسب وهذا الهيكل.

الشكل 3.3 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ERAID



المصدر: من وثائق المؤسسة

• تحليل الهيكل التنظيمي:

لتحقيق تسيير جيد يجب توفير التنظيم المحكم بين الموارد المالية والبشرية وتوفير ما يتطلب من مبادئ وأهداف لتحقيق الحوكمة داخل أقسام المؤسسة بشكل يضم تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وبالتالي تبني النموذج الأنسب، ولذلك يجب على الوحدة أن تقوم بتحديد المسؤوليات وتوضيح نشاطها وتوزيعه على وحداتها وأفرادها والعمل على تحسين الاتصال والعلاقة السليمة مع أطراف التعامل ذلك سوف يبين مهام كل مدربات الوحدة.

1- مهام مديرية المالية والمحاسبة:

من بين هذه المديرية ما يلي:

- ✓ إعداد السياسة المالية للمؤسسة.
- ✓ إعداد الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة.
- ✓ إعداد الملفات المتعلقة بالمساهم والتعاملات مع البنك.

2- مهام مديرية الاستغلال:

من بين مهام هذه المديرية:

- ✓ القيام ببرامج الإنتاج.
- ✓ العمل على لاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج.
- ✓ تحديد سياسة التموين بالمقارنة مع برامج الإنتاج والصيانة.
- ✓ تطوير نوعية المنتجات.

3- مهام مديرية التجارة:

من بين مهام هذه المديرية ما يلي:

- ✓ رسم سياسة التجارة للوحدة.
- ✓ تحليل سياسة ترويج المنتجات وتحسين صورة المؤسسة.
- ✓ التحكم في شبكة التوزيع.

4- مديرية الإدارة العامة والوسائل العامة:

يمكن إنجازها فيما يلي:

- ✓ إعداد السياسة الاجتماعية للمؤسسة.
- ✓ القيام بوضع سياسة تسيير الموارد البشرية.
- ✓ التحكم في الإجراءات الداخلية وإعداد القوانين.

✓ التحكم في وثائق المؤسسة (الأرشيف ووسائل الإعلام).

البحث الثاني: مكانة الحوكمة في مؤسسة مطاحن الفرسان

غالبا ما يفسر أداء المؤسسة وانتظام سلوكها على أساس أن مشكلات المؤسسة وضمنان توفير متطلبات البقاء والازدهار تعد جميعا على الكيفية التي يتم من خلالها الإمساك بقضايا التنسيق والدافعية من داخل المؤسسة، وهذه تحتاج إلى نظام شفاف وعادل يعتمد على المعاملة النزيهة مع جميع أصحاب المصالح ويفر فرصة النجاح للملكي المؤسسة.

المطلب الأول: مدى انسجام المؤسسة مع مبادئ الحوكمة

- المبدأ الأول: حقوق المساهمين

إن ضمان الملكية الآمنة للأسهم والإفصاح التام عن المعلومات وحقوق التصويت والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة من أهم حقوق المساهمين التي تسعى مؤسسة مطاحن الفرسان لتحقيقها بغية الحفاظ على صلاحيات وحقوق الساهم الوحيد للمؤسسة وهذا باعتبار أن المؤسسة مؤسسة عمومية لذلك فهي ملزمة بتطبيق عدة قواعد تضمن هذه الحقوق من ما بينها:

- حسب المادة 678 (معدلة) من القانون التجاري الجزائري: يجب على الشركة أن تبلغ المساهمين أو تضع تحت تصرفهم كل المعلومات الكافية والتي تخص عمل الشركة وإدارتها مثل: أسماء القائمين بالإدارة والمديرين العاملين وغيرها...¹
- حسب المادة 715 مقرر من القانون التجاري الجزائري فإنه للمساهم الحق في المشاركة في الجمعيات العامة.
- للمساهم الحق في انتخاب هيئات التسيير أو عزلها والمصادقة على كل عقود الشركة أو جزء منها وقانونها الأساسي أو تعديله مع حق التصويت الذي بحوزته.
- للمساهم الحق في تحصيل الأرباح عندما تقرر الجمعية العامة توزيع كل الفوائد الصافية المحققة أو جزء منها.

- لمزيد من الاطلاع أنظر المادة 678 من القانون التجاري الجزائري، 2007 ص 181¹

- حسب المادة 680 (معدلة) من القانون التجاري الجزائري يحق للمساهم أن يطلع خلال

الخمسة عشر يوما السابقة لانعقاد الجمعية العامة على ما يلي:

- ✓ جرد جدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية والقائمين بالإدارة وبمجلس الإدارة.
- ✓ تقارير مندوبي الحسابات التي ترفع للجمعية.
- ✓ المبلغ الإجمالي المصادق على صحته من مندوبي الحسابات والأجور المدفوعة للأشخاص المحصلين على أعلى أجر.

ومن هذا فان مؤسسة مطاحن الفرسان وبعد مراجعة كل الوثائق المتعلقة بذلك فهي تحترم هذا المبدأ انطلاقا من أن المساهم الوحيد لهذه المؤسسة هو مجمع الرياض لها لحق في ممارسة كل هذه الحقوق (انظر الملحق 01 صفحة 05).

- المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين

من خلال القواعد المنظمة لعمل المؤسسات نجد أن مؤسسة مطاحن الفرسان لا تعمل على تحقيق هذا المبدأ وذلك نظرا لوجود مساهم واحد يساهم بـ 100 في المائة من أسهم المؤسسة وبالتالي لا وجود لمساهم أقلية ولا مساهم أكثرية.

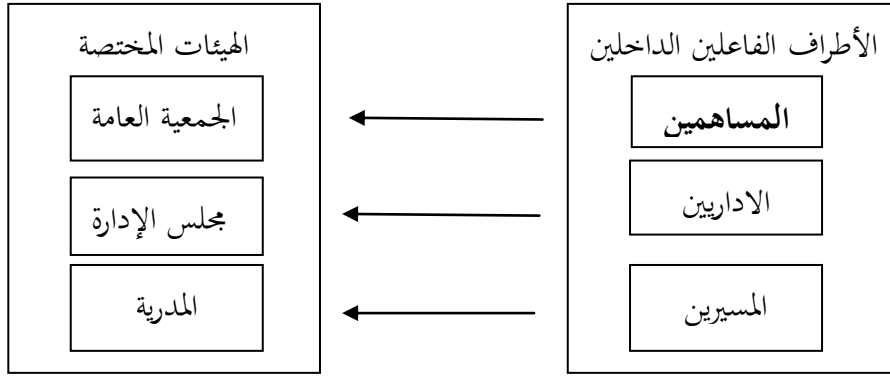
- المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

مؤسسة مطاحن الفرسان تربطها عدة مصالح بأطراف ذات العلاقة وذلك باختلافهم حيث يمكن أن نميز الأطراف الداخليين والأطراف الخارجيين وهذا يتناسب مع طبيعة نشاطها.

1- الأطراف الفاعلين الخارجيين وعلاقتهم المتبادلة

تعمل الأطراف الفاعلة الداخليين في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم في هذا السياق فقط وبواسطة هذه الهيئات العضوية المتمثلة في الشكل أدناه يتم مد الجسور ويمكن تداخل وتبادل الوظائف المسموح بها والمقررة، لذا تعمل مؤسسة مطاحن الفرسان على العمل على ضمان حماية أطراف التعامل الداخليين من عمال ومسيرين داخل المؤسسة وذلك من خلال وضع برامج تكوين وترقيات للعمال على سبيل المثال: تكوين جل العاملين في أقسام المحاسبة والمالية في مجال نظام المحاسبة الجديد IFRS.

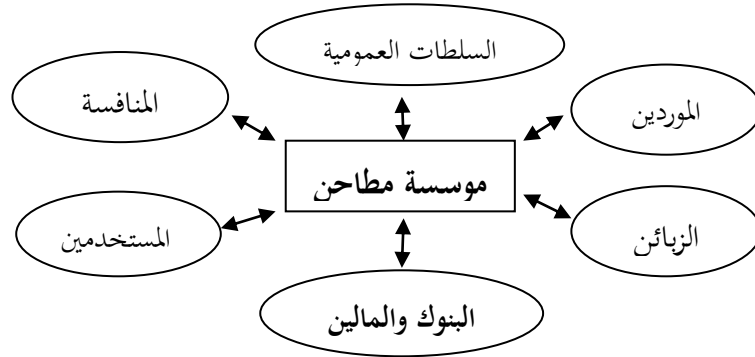
الشكل: 04.03 الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة



المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى وثائق المؤسسة

2- الأطراف الفاعلين الخارجيين وعلاقة المؤسسة معهم

الشكل: 05.03 الأطراف الفاعلين الخارجيين من خلال مؤسسة مطاحن الفرسان



المصدر: من إعداد الطلبة

تشكل مؤسسة مطاحن الفرسان بسعيدة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين وهي على اتصال دائم معهم، وعليه فان الواجب عليها تحسين علاقاتها مع الأطراف الفاعلة ذات العلاقة بالمؤسسة وتوسيع جاذبيتها اتجاههم هذا ما تم ملاحظة من خلال المقابلة التي أجريت مع كافة أو مجمل هؤلاء الأطراف ويمكن إجمال ذلك فيمايلي:

● السلطات العمومية: كشريك

باعتبار مؤسسة مطاحن الفرسان مؤسسة عمومية من طرف الدولة وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي تمارسه فهي جزء لا يتجزأ من السلطة العمومية، فإن من مصلحة هذه الأخيرة أن ترى مؤسسة مطاحن الفرسان تزدهر وهذا ما تشهد عليه العديد من إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة حيث أنه حسب المدير

العام للمالية والمحاسبة في المؤسسة تم منح مؤخرًا مبلغ قدره 42 مليار جزائري هذا كتدعيم للمؤسسة وذلك لإعادة تجهيز المؤسسة وجعلها قابلة للعطاء أكثر، ويجب عليها بالمقابل أن تتشدد مع المؤسسة إذا قامت بمخالفة للقانون وذلك من خلال 3 مجالات هي قانون العمل والضرائب وحماية البيئة، ولتحسين العلاقة عملية مؤسسة مطاحن الفرسان على الانتباه لتطورات النصوص القانونية وتنفيذ ما جاء فيها.

● البنوك والهيئات المالية الأخرى: ثقة وشفافية

تتعامل مؤسسة مطاحن الفرسان مع البنك الفلاحي بولاية سعيدة لذا فهي تعمل في ضوء مبادئ الحوكمة على إرساء وفي الوقت المناسب المعلومات الشاملة والصحيحة عن الوضع المالي للمؤسسة هذا من جراء الثقة مع البنك ومن خلال ما لدى المؤسسة من محاسبة دقيقة.

● المنافسين: أخلاق وواجبات

لا تقتصر المنافسة على التخاصم عن الحصة في السوق وعدد الزبائن ولكنها تبرز على أرض الواقع حيث التموين لدى الموردين وتشغيل الكفاءات المطلوبة وبصفة أكثر عموماً في مجال تمثيل علامة منتج السميد أمام الغير، على هذا الأساس تعمل مؤسسة مطاحن الفرسان وهي على علاقة مع المنافس مقيدة باحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة ونفس المنتج مدعوون لتشاوور حول الاهتمامات القطاعية الموجودة.

● الموردون: من أجل تعاون دائم

يشكل الموردون حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخولات (المواد الأولية) التي يقدمونها وبذلك يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الأجل التي يمنحها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم وعليه فإن الاختيار الدقيق للموردين ونوعية العلاقة معهم تشكل حجر الأساس بالنسبة للإنتاج وعلى ضوء ذلك فإن مؤسسة مطاحن الفرسان تتعامل مع مورد وحيد وهو الديوان الوطني للحبوب بولاية سعيدة وهذا نظراً لانعدام الخواص أو بالأحرى الخواص يفضلون المصلحة الخاصة بينما الديوان الوطني للحبوب بولاية سعيدة ينظم السوق وبالتالي عدم الوقوف في ندرة فعلاقات التعامل مع المورد والمؤسسة جيدة كونها علاقة تكامل لأنه ابتداءً من السنة الماضية أصبحت مؤسسة مطاحن الفرسان تابعة لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية بينما كانت سابقاً تابعة لوزارة الصناعات الحقيقية هذا ما أدى لبروز علاقة التكامل مع الديوان الوطني للحبوب.

● الزبائن: الملاك الحقيقيين للمؤسسة

في مناخ اقتصادي تطبعه المنافسة الحادة تتجلى أهمية إرضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام المؤسسة على هذا الأساس تعمل مؤسسة مطاحن الفرسان على توطيط العلاقة مع مختلف الزبائن الذي تتعامل معهم من خبازين وموالين إضافة إلى جمعيات منتجي الحليب والديوان الوطني لتغذية الأنعام وهذا من خلال توفير كل متطلباتهم وكذا تنمية علاقات صادقة وأخلاقية معهم، فمحمل العلاقات التي تربط الزبائن بالمؤسسة هي علاقات تلبية المستلزمات من المؤسسة وكذا الوفاء بالدفع من قبل الزبون هذا ما أدى إلى نجاح تلك العلاقات مع المؤسسة.

- المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية

تعمل مؤسسة مطاحن الفرسان على تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة هذا من جهة ومن جهة أخرى فهي لا تعمل على توفير المعلومات الكافية للأطراف ذات الصلة هذا إضافة أنه ليتوفر للمؤسسة مواقع الكترونية ولا حتى مسؤول عن توصيل المعلومات للأطراف ذات العلاقة.

- المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة

إن مهام الأساسية التي يتكفل بها مجلس الإدارة محددة بواسطة القانون الأساسي للمؤسسة وتوضح بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة حيث أنه على مجلس الإدارة أن يراعي إدماج مبادئ الحوكمة.

وفيما يلي مجمل الصلاحيات وسلطات مجلس إدارة مؤسسة مطاحن الفرسان:

- يعد النظام الداخلي للشركة، يعين ويعزل جميع المدربين والمدربين الفرعيين أو الموظفين المعتمدين والأعوان، تحديد مهامهم، رواتبهم وأجورهم ومنحهم الكل سواء باتفاقية أو غيرها.
- تحديد المصاريف العامة للاستغلال والإدارة.
- يجعل ويقبل ويرخص جميع الشراءات والمبيعات والمبادلات والتقدميات والتنازلات وإيجارات العقارات والحقوق العينية العقارية.
- يجعل ويأذن بجميع لاتفاقيات والصفقات.

كل هذا يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها (أنظر الملحق 02)

- المبدأ السادس: ضمان الأساس للقيام بإطار حوكمة المؤسسات

عملت مؤسسة مطاحن الفرسان ولازمت تعمل على تطبيق القوانين والتشريعات فيما يخص حقوق الملكية والنظم الضريبية وغيرها وهذا ما يعمل على ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة المؤسسات يعمل على تبني نموذج مثالي.

إذن ومن خلال ما تم تشخيصه لمؤسسة مطاحن الفرسان حول مدى انسجامها مع مبادئ حوكمة المؤسسات بصفة عامة يمكننا القول أن المؤسسة تطبق هذه المبادئ ولكن ليست وفق نظام للحوكمة مبني على معايير وأسس سليمة.

المطلب الثاني: النموذج المطبق في مؤسسة مطاحن الفرسان بسعيدة

لتسهيل إمكانية معرفة واستنتاج النموذج الأقرب الذي يمكن تطبيقه في مؤسسة مطاحن الفرسان يجب دراسة كل من هيكل الملكية ومجلس الإدارة.

1. هيكل الملكية:

ونقصد بهيكل الملكية من هم أصحاب المال المملوك أي لم تعود ملكية عوامل الإنتاج في المؤسسة وقيمة ونسبة أنصبتهم في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق فلمؤسسة مطاحن الفرسان مساهمين مؤسسين وبنوك وعليه فهنا لا يوجد تشتت للملكية أي لا يوجد مساهمين بكثرة بل تعتمد على مساهم واحد وبالتالي يوجد تركيز في الملكية أي لا تعتمد على حماية مصالح المساهم فقط بل حماية كل أطراف ذات العلاقة.

2. مجلس إدارة مؤسسة مطاحن الفرسان

يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعينون من طرف الجمعية العامة وعليه ووفقا للقانون الأساسي لمؤسسة مطاحن الفرسان فإنها تدار من قبل مجلس إدارة يتألف من سبعة أعضاء مجزيين كما يلي (أنظر الملحق 2)

- اثنان ممثلي للعمال.
- ثلاثة أعضاء مستقلين.
- رئيس مجلس الإدارة من خارج المؤسسة.
- إداري من خارج المؤسسة (مستقل).

يتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة العادية لمدة ستة سنوات قابلة للتجديد وثلاثة سنوات بالنسبة لممثلي العمال، إذ يجتمع المجلس ستة اجتماعات في الحالة العادية، ويعتبر مجلس إدارة مؤسسة مطاحن

الفرسان مسؤول عن التنفيذ الحسن لمهامه، يسعى إلى جلب حكم موضوعي ومستقل عن سير شؤون المؤسسة والتصرف. وبسرعة من أجل مصلحة هذه الأخيرة، فهو يؤدي مختلف المهام بعلم الأسباب وبجسنة النية وبكل عناية.

هذا إضافة إلى أن للمؤسسة لجان للمراجعة الداخلية والخارجية حيث تجدر إلى أنها تعتمد على مدقق الحسابات الذي يكون من خارج المؤسسة ، يعين من طرف مجلس الإدارة وكذا محافظ للحسابات يعين من طرف الجمعية العامة للمساهمين حيث يقوم بمراجعة حسابات الشركة والتأكد على شفافتها وموضوعيتها رغم أنه هذا الدور محدود كونه دور محاسبي.

وعليه فمؤسسة مطاحن الفرسان تعتمد على مساهم وحيد وكذا اعتمادها على مجلس إدارة يعمل على حمايته وحماية الأطراف ذات الصلة وبالتالي نستنتج وجود تركيز الملكية في يد عدد قليل من المساهمين وهذا ما يؤدي إلى أن النموذج الأنسب للمؤسسة هو النموذج الداخلي القائم على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسين والبنوك تتوفر لديهم القدرات و الإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الغدارة وضبط أدائها وهذا ما تم ملاحظته من خلال مؤسسة مطاحن الفرسان.

خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة مطاحن الفرسان تبين لنا أن المؤسسة أولت اهتماما بمبادئ الحوكمة، بالرغم من أن هذا كان بصفة جزئية وليست وفق نظام حوكمة يقوم على مدخلات يجب معالجتها بطريقة تسمح للمؤسسة الحصول أو تحصيل المخرج النهائي وهو مدى تطبيقها واستفادتها من حوكمة المؤسسات وعليه فالمؤسسة عملت ولازلت تعمل على التطبيق السليم للحوكمة، كونها تتمكن من استنتاج وتميز النموذج الأقرب والأنسب للمؤسسة الذي يمكنها أن تعمل على أساس ما ينص عليه من مشاركة البنوك والمساهم في عملية حوكمة المؤسسات على غير نموذج القائم على تشتت الملكية الذي يعتمد على دور السوق كأحد آليات للرقابة وكذا على ربط الأداء بالتعويضات.

الخاتمة

مما لا شك فيه أن حوكمة المؤسسات مفهوم أصبح يحتل أهمية كبيرة على المستويات المحلية والعالمية، خاصة في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي، والذي أصبح فيه نمو الشركات الكبيرة والخاصة والشركات التي تفصل بين الإدارة والملكية لها دور كبير ومؤثر في الاقتصاديات المحلية والدولية، وهذا ما يتطلب ضرورة الرقابة على هذه الشركات والعمل على تقييم أدائها بما يحقق مصالح من لهم علاقة.

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والمالية التي شهدتها أسواق المال في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في عقد التسعينيات من القرن الماضي وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي والأوروبي من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية والتي كان آخرها أزمة الرهونات العقارية وما تنشأ عنها من أزمات مالية طالت كثيراً من الدول وتسببت في فقدان مليارات الدولارات والتي سوف يكون لها بالغ الأثر لمراجعة هذه الضوابط والمعايير لذا كان الاهتمام بتطبيق حوكمة المؤسسات الحل التكاملي والفعال لكل هذه السلبيات وبذلك حازت على اهتمام مختلف الكتاب والباحثين في المجالات المختلفة المحاسبية والاقتصادية والإدارية والقانونية وغيرها وأصبحت حقلاً خصبا للبحث والدراسة للاستفادة من مزاياها وواجباتها المتعددة.

تطبيقها يعطي ميزات إيجابية للمؤسسة بحيث يؤثر على صورة المؤسسة، صيت المؤسسة، المصدقية وتحرك فيها المسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية.

إذن فالحوكمة كنظام يركز على مبادئ واليات تضبط ذلك وتساعد في حل عدة مشاكل والوصول لعدة أهداف تتطلب وجود هيكل في كل مؤسسة وهذا لحماية جميع الأطراف وتدعيم لمركزها في السوق لمواجهة المنافسين والمحافظة على دقة وصحة المعلومات الصادرة عن هذه المنشأة.

وقد أصبح من الضروري تطبيق مفهوم الحوكمة في الدول النامية عامة والجزائر خاصة، ونظرا لهذه الأهمية وذلك من خلال توفير وتبني نظام سليم يحكم قواعد ومبادئ ومستلزمات المؤسسات للمضي نحوى امتلاك ما يسمى بالرشد الإداري وحسن استغلال الأموال وتعظيم الأرباح في الأجل الطويل كان لزاما على المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة الاهتمام بقضايا حوكمة المؤسسات وبالتالي توفير الممارسات السليمة لها والتي تتجسد في سعيها لبناء نظام داخلي محكم يجعلها قادرة على تجميع الميزات الخاصة بها للوصول إلى نموذج مثالي يتلاءم مع وضعها الراهن.

ونظرا للدور الذي تلعبه المؤسسات العمومية لتعزيز تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والتي أشرنا إليها فيما سبق فقد قمنا بدراسة لتقييم هذا النموذج متخذين المؤسسة الوطنية مطاحن الفرسان بولاية سعيدة "ERIAD" نموذجا لذلك واستنادا على الجانب النظري والدراسة التي قمنا بها حاولنا الإجابة على الفرضيات باستخدام الأدوات السابقة الذكر.

نتائج اختبار الفرضيات:

انطلاقا من الدراسة النظرية و الميدانية التي اعتمدت في هذا البحث فقد تم الوصول لنتائج بخصوص الفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث كما يلي:

فيما يتعلق بالفرض الأول: "بناء أي نموذج للحوكمة مبني على مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية" فقد توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى وجود اتفاق على هذا المنطلق من خلال إبراز خصائص كل من النموذج الانجلو سكسوني الذي يعتمد على تشتت الملكية وتعظيم أرباح المساهمين كهدف وحيد حيث تحتل مسألة كفاءة السوق المالية محورا هاما هذا وإضافة إلى على ربط التعويضات والمكافآت بالأداء المحقق فهو مبني على المحددات الخارجية للحوكمة، أما النموذج الياباني الذي تحتل فيه البنوك الكبيرة ومؤسسات التأمين والدولة أي الآليات الداخلية للحوكمة مكانة مهمة إذ يعمل على تعظيم القيمة لمختلف أصحاب المصالح حيث أنه لا يعتمد على أسلوب ربط المكافآت بالأداء. إضافة إلى النموذج المشترك التي تشترك فيه خصائص النموذجين السابقين وبالتالي بناء نموذج للحوكمة داخل المؤسسة يعتمد على تفعيل الآليات الداخلية أو الخارجية للوصول إلى التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات.

أما بالنسبة للفرضية الثانية: "إن نجاح أي نموذج إنما يتركز على تحديد الهدف من الحوكمة وطبيعة الوكالة فيها والقدرة على تكامل آلياتها وفقا لمنظور النظام" فقد تحقق هذا الفرض أيضا وذلك من خلال ما يقدمه نظام الحوكمة من معاملات سليمة وهذا من خلال الوصول إلى مخرجات تسهم في نجاح النموذج المطبق من قبل المؤسسة، وهذا ما تم الوصول إليه من خلال تشغيل وتقييم نظام الحوكمة سواء كان هذا نظريا أو تطبيقيا حيث أن نظام الحوكمة يعتمد على مدخلات تمثل مبادئ الحوكمة يتم معالجتها وفق مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية للوصول للمخرج النهائي المتمثل في أهداف الحوكمة.

عرض نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بكل من حوكمة المؤسسات ونماذجها، وكذا محاولة تبيان أهمية إقامة نظام للحوكمة للوصول إلى النموذج الأنسب، ثم بعد قيامنا بالدراسة الميدانية وتمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- تمثل حوكمة المؤسسات الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.
- 2- نظرا لعدم انتشار ثقافة ممارسة حوكمة المؤسسات داخل مؤسسة "ERIID" جعل منها تطبق متطلبات الحوكمة ومبادئها بصورة محدودة دون الوعي الكافي بهذه المبادئ كما ينبغي، حيث يظهر ذلك في عدم توفير مقومات الإفصاح والشفافية لجميع الأطراف ذات العلاقة مما يؤثر على صحة القرار.
- 3- إن تشكيلة مجلس الإدارة تحوي التوازن من حيث الخبرة والمهارات التي تركبه بحيث يمكن أن يضم المساهمين ومسيري المؤسسة والإداريين الخارجيين وهذا ما لوحظ من خلال تشكيلة مجلس إدارة مؤسسة مطاحن الفرسان.
- 4- نظام الحوكمة بحاجة إلى جهاز إداري رقابي ومحاسبي كفؤ من أجل ضمان عدم انحراف المؤسسات عن مسارها الصحيح وعلى نحو يضر بالاقتصاد الوطني.
- 5- تدخل أطراف ذات العلاقة في صياغة إستراتيجية المؤسسة أي ضمن مهام مجلس الإدارة قد يكون حافزا جيدا للإدارة المؤسسة للعمل على رفع قيمة المؤسسة لذا فمؤسسة مطاحن الفرسان تعتمد على ذلك لكن بصفة محدودة.
- 6- إن تركز الملكية أي السيطرة على المؤسسة يكون في يد عدد قليل من الأفراد والبنوك ما يطلق عليهم باسم الداخلين حيث يمارس الداخلين سيطرتهم من خلال امتلاك معظم أسهم الشركة أو معظم حقوق التصويت والقيام بإدارة المؤسسة والتمثيل المباشر في مجلس الإدارة، هذا ما تم استنتاجه من خلال دراسة مؤسسة مطاحن الفرسان وبالتالي كان نموذج الوساطة المالية للبنوك هو اقرب للتطبيق في هذه المؤسسة.
- 7- حتى يتمكن المساهمين من التمتع بحقوقهم فعليا يقع على الجمعية العامة واجب اعتماد مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح للمساهمين من ممارسة صلاحياتهم كاملة، ينبغي أن تسمح للمساهمين من ممارسة صلاحياتهم كاملة، ينبغي أن تسمح الأحكام والإجراءات المتخذة في هذا الشأن لجميع المساهمين المشاركة الفعلية في نقاشات ومداولات الجمعية العامة وهذا محقق في مؤسسة مطاحن

الفرسان فهي تعمل على أن يتلقى المساهم كل المعلومات المتعلقة بانعقاد الجمعية العامة وفي الوقت المناسب: التواريخ، الأماكن، جداول الأعمال، الوثائق الكاملة والملائمة التي تسمح بتوضيح مشاريع القرارات التي ستتخذ.

وبعد توضيح مجمل النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات كالتالي:

- 1- تكريس ثقافة الحكامة في المؤسسة من خلال برامج التدريب والتحسين من قدرات الموظفين بما يضمن الاهتمام أكثر بمتطلبات التطبيق السليم للحوكمة.
- 2- في حالة ما إذا كانت لقرارات مجلس الإدارة تأثيرا متفاوتا على الفئات المختلفة يجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار المصلحة الحاضرة ويسهر على معالجتها بالعدل، هذه القرارات والتحكيمات يجب أن تؤسس على معايير الأخلاقية العالمية.
- 3- حتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بعمله على أكمل وجه يجب أن تتوفر على الأقل ثلاث شروط:
 - ينبغي أن يتمتعون بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤوليات.
 - على الإداريين واجب القيام بالمهام الموكلة لهم وبتفاني.
 - أن يكونو بوسعهم الوصول إلى المعلومات الدقيقة والحاسمة في الوقت المناسب.
- 4- إرساء وفي الوقت المناسب المعلومات الشاملة والصحيحة عن الوضع المالي للمؤسسة وهذا بالاستناد إلى مواقع الكترونية والاهتمام أكثر بنظم المعلومات.
- 5- إن الانتقال لمعايير المحاسبة، المعايير الدولية للمحاسبة والمعايير الدولية للإبلاغ المالي سيشكل التحدي الجديد الذي ستواجهه المؤسسة مما يستلزم اللجوء إلى مساعدة تقنية خارجية تسهم في الانتقال من نظام ينتج معلومات المحاسبة إلى نظام ينتج المعلومات المالية.
- 6- إن اعتماد مؤسسة مطاحن الفرسان على نموذج مثالي يتناسب وطبيعتها يساعدها على خلق قيمة مضافة محليا ووطنيا وهذا ما يجعلها قادرة على الاندماج بسهولة في مسار التنمية

قائمة المراجع باللغة العربية

• الكتب:

- 1- أفيناس ديكست (avinash k.dixit)، صنع السياسات الاقتصادية، منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، ترجمة نادر إدريس التال، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى 1988.
- 2- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات، المصرية دراسة تطبيقية مركز المدربين المصري، جامعة القاهرة، مصر 2009.
- 3- جان بول بتبيز، المائة كلمة في الإدارة المؤسسة، الجامعية للدراسات، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، طبعة أولى 2008.
- 4- دبله فاتح، وآخرون، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومات المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق، الدار الجامعية، جامعة عين الشمس، الإسكندرية، مصر 2005.
- 5- زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- الشان أم ايه، القوى الاقتصادية في العمل، مطبعة الحرية 1997.
- 7- شحاتة السيد شحاتة، وآخرون، مراجعة الحسابات وحوكمت الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
- 8- طارق عبد العال حمادة حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، القاهرة، مصر 2007.
- 9- طارق عبد العال حمادة حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر 2005.
- 10- عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، بيروت 2007.
- 11- عبد الوهاب نصر علي، دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، المراجعة الخارجية الحديثة الجزء الثالث، الدار الجامعية، الإسكندرية 2009.

- 12- عدنان بن حيدر بن درويس حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- 13- عطا الله ورد خليل، وآخرون، حوكمة المؤسسات، مكتبة الحرية للنشر، القاهرة 2008.
- 14- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسات والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2011.
- 15- مسلم علاوي شبلي، وآخرون بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداءه دراسة استطلاعية في جامعة البصرة ، جامعة البصرة، العراق 2008
- 16- مؤيد الفضل، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة التفكير الاستراتيجي في عالم متغير، الجزء 2، الطبعة العربية الأولى 2010.

• المذكرات:

- 1- بن علي بلعزوز، وآخرون، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية، بالإشارة لحالة الجزائر مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 2009 .
- 2- صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مذكرة ماجستير، جامعة المملكة العربية السعودية 2002.
- 3- عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمت الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة 2012.
- 4- غلاي نسيمه فعالية، حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010-2011.
- 5- قصاص فتيحة حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان 2011-2012

• المداخلات:

- 1- بتول محمد نوري، وآخرون، دراسة بعنوان: مداخله حول حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 2- صدقي مسعود وآخرون ، مداخله بعنوان المحاسبة للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، الملتقى الدولي حول دور الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار، جامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 7-8 ديسمبر 2010.

-3 هوام جمعة, وآخرون، مداخلة بعنوان، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية
الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر
.2010

• القوانين والمراسيم:

- 1 القانون التجاري الجزائري المادة 678، 2007،
- 2 منشورات ببرتي، المادة 571 من القانون المدني الجزائري المؤرخ في سبتمبر 1975 معدل و متمم إلى
غاية 2005، طبعة 2005,2006

المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- oliver bouba. **olaga leconomie de lentrprise**, editions du seuil
paris. 2003
- 2- Jensen and mekling « theory of the firm /managerial behavoir
algency cost and owmership –structure–journal of einancial
economics 1976

مواقع الانترنت

- 1- Colley Jneohn(Schwartz et al) Corporate
Governance, McGraw–Hill Professional, 2005
www.worldcat.org
- 2- <http://www.shatharat.net/vb/archive/index.php/t-18500>
- 3- <http://ar.wikipedia.org/wiki>