

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في: العلوم التسيير – تخصص: حكمة المنظمات

بعنوان

الحوكمة وأطراف التعامل

تحت اشراف الاستاذ :

د.راشدي عبد القادر

من اعداد الطلبة :

بوتليليس يمينة

مسعودان خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ.....مشرفا

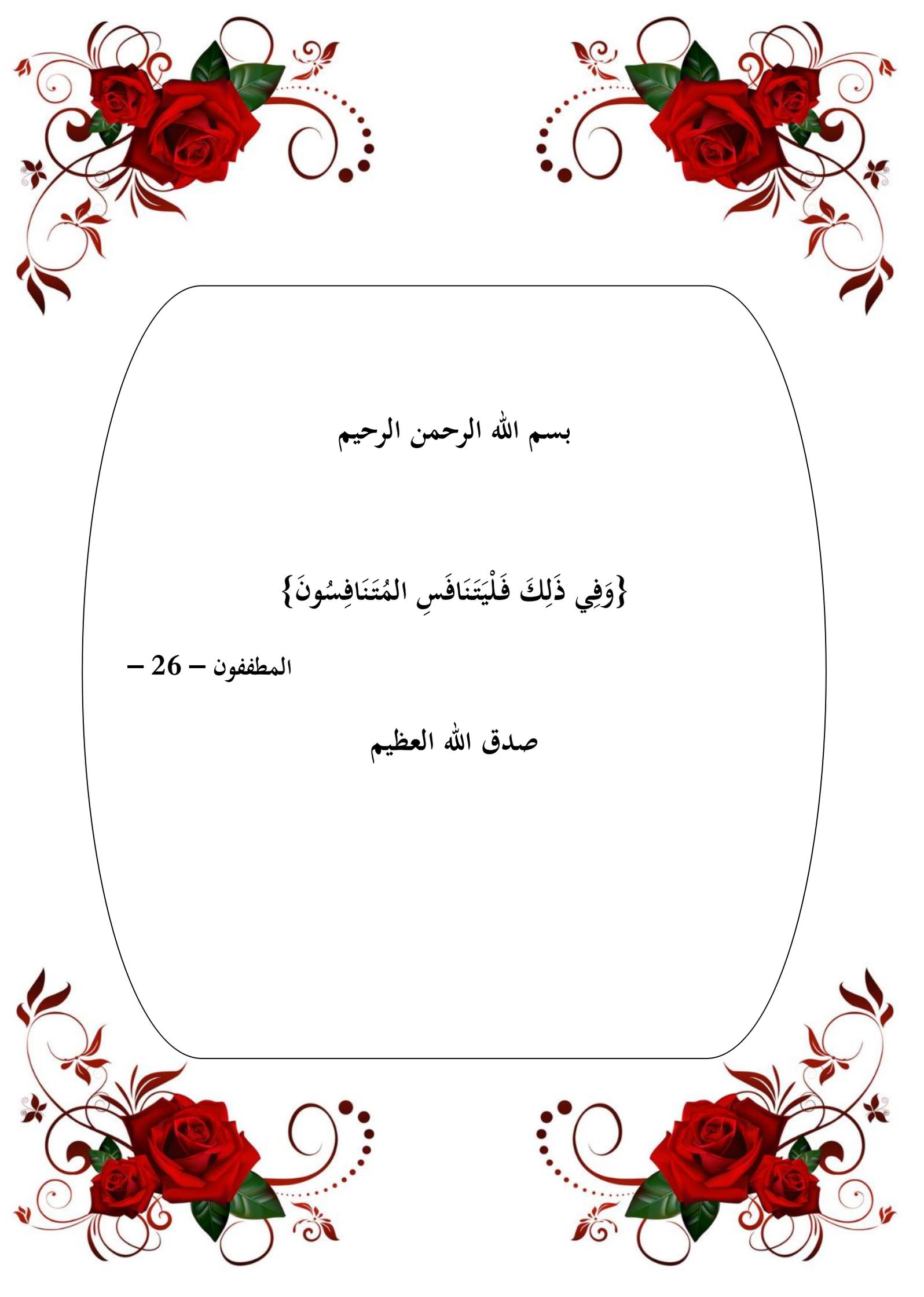
الأستاذ.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2016 - 2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
الَّذِي أَحْتَسِبُ عَلَىٰ عِلْمِهِ
رَيْبِي إِنَّهُ يَكْتُبُ الْعَمَلُ
لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ }

المطففون - 26 -

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله العلي القدير الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

نتوجه بالشناء العطر والشكر الجزيل والعرفان بالجميل الى الاستاذ المحترم السيد "راشدي"

على كل ما قدمه من توجيهات قيمة وملاحظات نيرة طوال فترة انجاز

هذا العمل.

ونوجه الشكر الجزيل الى كل الاساتذة الكرام الذين قدموا لنا الدعم في مشوارنا الدراسي

كما نشكر كل الموظفين وعمال مكتبة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير.

الى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه

من صعوبات.

كما نتقدم بالشكر والامتنان للأساتذة الكرام اعضاء لجنة المناقشة الموقرة على

تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

ولا يفوتنا أن نشكر كل عمال مؤسسة نفعال.

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل الا بشركك... ولا يطيب النهار الا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات الا بذكرك...

ولا تطيب الاخرة الا بعفوك... ولا تطيب الجنة الا برؤيتك... الله جل جلاله.

الى من بلغ الرسالة.. وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. الى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الى من علمني العطاء بدون انتظار... الى من احمل اسمه بكل افتخار... (والدي).

الى ملاكي في الحياة... الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني... الى بسمة الحياة وسر الوجود...

الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحی الى أغلى الحبايب... (أمي الحبيبة).

الى من بهم أكبر وعليهم اعتمد... الى من بوجودهم اكتسب القوة ومحبة لا حدود لها... (الى اخوتي)

الى اختي العزيزة الغالية فاطمة.

الى جميع اصدقائي من قريب ومن بعيد.

الى من علمني ونصحتني وارشدني الى الطريق الصحيح الاستاذ المحترم: راشد عبد القادر.

الى كل طلبة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وفي الاخير ارجو من الله تعالى أن يكون عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المتربصون المقبلين على

التخرج.

يمينة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الى من سهرت لاغفى ومرضت لاشفى تعبت لارتاح وتكون كل ايامي أجمل وأحلى...الى ينبوع الحنان
ومبعث الامان ...أمي الغالية.

الى من علمني العطاء...وكان لي سندا في الحياة ...الى ابي الغالي.

الى كل اخوتي واخواتي .

الى جميع اصدقائي من قريب ومن بعيد.

الى من علمني ونصحتني وارشدني الى الطريق الصحيح الاستاذ المحترم:راشدي عبد القادر.

الى كل طلبة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وفي الاخير ارجو من الله تعالى أن يكون عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المتربصون المقبلين على
التخرج.

خيرة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	التشكرات
	الإهداءات
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - د	مقدمة
22-02	الفصل الأول: حوكمة الشركات
07-03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
03	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات
05	المطلب الثاني: مفهوم عام حول حوكمة الشركات
06	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الشركات
14-08	المبحث الثاني: أسس ومبادئ حوكمة الشركات
08	المطلب الأول: أسباب ودوافع حوكمة لشركات
10	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات
13	المطلب الثالث: نماذج حوكمة الشركات
21-15	المبحث الثالث: آليات و ركائز حوكمة الشركات
15	المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات
18	المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات
19	المطلب الثالث: ركائز حوكمة الشركات
41-24	الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل
34-25	المبحث الأول: أطراف التعامل
25	المطلب الأول: تعريف أطراف التعامل
29	المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة
31	المطلب الثالث: تصنيفات أصحاب المصلحة

40-35	المبحث الثاني:مدخل إلى أصحاب المصلحة
35	المطلب الأول:أصحاب المصلحة المنصوص عليهم
36	المطلب الثاني: الأوجه المختلفة لنظرية أصحاب المصلحة
39	المطلب الثالث: متطلبات أصحاب المصلحة
43-	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نفعال GPLسعيدة
50-44	المبحث الأول: المبحث الاول:عموميات حول شركة نفعال
44	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة نفعال
45	المطلب الثاني: نشأة شركة نفعال ومهامها
47	المطلب الثالث: موقع المؤسسة وتنظيم هيكلها
51-52	المبحث الثاني: الاطار العام للحوكمة في شركة نفعال
51	المطلب الأول: واقع الحوكمة بشركة نفعال
52	المطلب الثاني: أطراف التعامل لشركة نفعال
90 -53	المبحث الثالث:علاقة الشركة باطراف التعامل.
53	المطلب الأول:منهجية البحث الميداني
54	المطلب الثاني:تحليل البيانات
92-93	خاتمة
	قائمة لمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الأشكال الخاصة بالفصل الأول

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	01
16	يوضح آليات الحوكمة للمؤسسات	02
18	ركائز الحوكمة للمؤسسات	03

الأشكال الخاصة بالفصل الثاني

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
34	تصنيف فريمان لأصحاب المصلحة	01

الأشكال الخاصة بالفصل الثالث

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
48	يمثل الهيكل التنظيمي للشركة	01
55	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
56	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
58	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	05
59	يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 01 المتعلقة بالمحور الأول	06
60	يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 02 المتعلقة بالمحور الأول	07
61	يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 03 المتعلقة بالمحور الأول	08
62	يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 04 المتعلقة بالمحور الأول	09
63	يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 05 المتعلقة بالمحور الأول	10
64	يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 06 المتعلقة بالمحور الأول	11

قائمة الجدول

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	56
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	57
04	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	58
05	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 01 المتعلقة بالمحور الأول	59
06	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 02 المتعلقة بالمحور الأول	60
07	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 03 المتعلقة بالمحور الأول	61
08	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 04 المتعلقة بالمحور الأول	62
09	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 05 المتعلقة بالمحور الأول	63
10	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 06 المتعلقة بالمحور الأول	64
11	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 07 المتعلقة بالمحور الأول	65
12	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 01 المتعلقة بالمحور الثاني	67
13	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 02 المتعلقة بالمحور الثاني	68
14	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 03 المتعلقة بالمحور الثاني	69
15	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 04 المتعلقة بالمحور الثاني	70
16	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 05 المتعلقة بالمحور الثاني	71
17	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 06 المتعلقة بالمحور الثاني	72
18	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 01 المتعلقة بالمحور الثالث	74
19	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 02 المتعلقة بالمحور الثالث	75
20	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 03 المتعلقة بالمحور الثالث	76
21	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 04 المتعلقة بالمحور الثالث	77
22	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 05 المتعلقة بالمحور الثالث	78
23	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 06 المتعلقة بالمحور الثالث	79
24	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 01 المتعلقة بالمحور الرابع	81

82	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 02 المتعلقة بالمحور الرابع	25
83	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 03 المتعلقة بالمحور الرابع	26
84	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 04 المتعلقة بالمحور الرابع	27
86	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 01 المتعلقة بالمحور الخامس	28
87	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 02 المتعلقة بالمحور الخامس	29
88	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 03 المتعلقة بالمحور الخامس	30
89	يبيّن الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة للسؤال 04 المتعلقة بالمحور الخامس	31

عالمه مقفله

مقدمة عامة

تعتبر حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحالي فما جاءت به من مفاهيم كان كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين وكافة الأطراف من أجل الحد من التلاعب والفساد المالي والإداري الذي انحصر في استغلال السلطة وانعدام الشفافية والإفصاح المالي، وكان ذلك نتيجة الإنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها الشركات العالمية الكبرى هذا ما أدى الى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية تطبيق واستخدام الحوكمة وما تضمنته من التزام بمبادئها وآليات تحد من هذه الانحرافات التي تواجهها الشركات لم تظهر بصفة بارزة سنة 1997 ومع انفجار الأزمة الآسيوية حيث انتقل من السياسة وإدارة الدولة إلى قطاع الاقتصاد وهي عملية الرقابة الادارية مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية للشركة إذا تمت على أكمل وجه ان تخفف من مخاطر الائتال والفساد كما حدث لشركة انرون و وولدكوم أمريكي فالحوكمة بقواعدها وضوابطها تهدف الى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة ادارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية، واثاحة فرص العمل، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الاداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الادارة أمام المساهمين وجميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

ومن هذا المنطلق يمكن أن نطرح الاشكالية التالية التي هي بصدد الدراسة:

كيف يؤثر نظام حوكمة الشركات على أطراف التعامل؟



فرضيات البحث:

كإجابة أولية عن التساؤل السابق الذكر نعتمد على الفرضيتين:

تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي تحدد العلاقة بين الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح

والأطراف المرتبطة بالشركة

للأطراف حقوق كثيرة للتعامل

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من أهمية الحوكمة وعلاقتها باطراف التعامل التي يتم تناولها، كما يسهم هذا البحث اسهاما

علميا في حل القصور في بعض الجوانب بما يعزز دور الحوكمة في حماية اطراف التعامل في الشركات، وايضا في

ابرار اهمية التوسع في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة الاقتصادية المحلية والعربية .

كما تتضح اهمية البحث في أنه محاولة لسد النقص في الابحاث في هذا المجال بصفة عامة وإثراء المكتبة بهذا النوع

من البحوث على وجه العموم.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث في الوقوف على حقيقة الحوكمة وعلاقتها باطراف التعامل وكيف يمكن لها حماية حقوق

أصحاب المصالح. وذلك من خلال ما يلي:

• التوسع أكثر في حوكمة الشركات وكيف يمكن لها حماية أطراف التعامل.

• التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين العلاقة بين

الاطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

حدود الدراسة:

من خلال التعرف على المشكلة وأهميتها، سيتم التركيز على أهمية التعرف على مفهوم الحوكمة وعلاقتها باطراف التعامل في شركة نפטال.

المنهجية المتبعة:

البحث الوصفي التحليلي اعتمدت عليه لما يجوي على أكبر قدر من المعلومات وهذا لاختبار صحة الفرضيات وكذا اسلوب الاستقصاء تم تصميم استبيانات وتوزيعها بالإضافة الى المقابلة وذلك بالتطبيق على مؤسسة نפטال -سعيدة-

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة اسباب دفعني لاختيار هذا الموضوع من بين كل المواضيع الاقتصادية الاخرى نذكر منها بالخصوص: تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي تحدد العلاقة بين الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة. يمكن أن تساهم حوكمة الشركات في تدعيم العلاقة بين أطراف التعامل داخل الشركة وذلك من خلال الالتزام بمبادئها وتفعيلها.

صعوبات البحث:

من الصعوبات التي واجهتها عند القيام بالبحث هي: قلة المراجع حول كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة بطريقة علمية و بسيطة. قلة المراجع عن الحوكمة. صعوبة ترجمة المصطلحات حيث نجد اختلافا كبيرا بين اللغة العربية وبالي صعوبة ضبطها.

يقصد بمصطلح "أصحاب المصالح" "أطراف التعامل"

تقسيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى 3 فصول منهما اثنان نظرية وفصل تطبيقي حيث تناول:

الفصل الاول: حوكمة الشركات

الفصل الثاني: الحوكمة واطراف التعامل

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نفعال GPL بسعيدة.

الفصل الأول:

حكمة الشركات

الفصل الاول: حوكمة الشركات

تمهيد:

يعد مصطلح الحوكمة من المفاهيم التي عرفت انتشارا سريعا في مجال الادارة، فقد اتفق الباحثون على ان حوكمة المؤسسات تقع ضمن الاستثمارات القادرة على توفير اسباب النجاح للشركات عن طريق تحقيق قيمة-تشاركية- لمختلف الاطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

ان الحوكمة تتضمن العديد من البنود والمفردات والعناصر والمقومات والاليات التي تعمل معا، وفق أسس ومبادئ وتوصيات وارشادات، تهدف الى: ضبط أداء وممارسات الادارة وما تتخذه من قرارات فعالة بغرض الحد من الفساد المالي والاداري والمحاسبي في الشركات.

كما يتضمن مفهوم الحوكمة الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة مع تحديد مسارات تحقيق تلك الاهداف ونظم الرقابة على الاداء وينبغي ان يتضمن نظام الحوكمة الجيد حوافز مناسبة للادارة حتى تستطيع تحقيق اهدافها والتي هي في الواقع مصالح حملة الاسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

الفصل الاول: حوكمة الشركات

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المطلب الاول: نشأة حوكمة الشركات

نشأة الحوكمة:¹

تعود جذور حوكمة الشركات الى العصر الاغريقي(افلاطون) Berle et Means ويعتبر أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الادارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن ان تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن ان تضر بالشركة.

أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الاخيرة منه وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء ولاسيما اولئك العاملون في المنظمات الدولية والاقليمية والمحلية.

وعند التعرف الى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ ان الولايات المتحدة الامريكية كانت السبابة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك(NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديري مستقلين لحضور مجلس الادارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني.

¹ بلهاشمي عبد القادر، " الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2015-2016، ص03

الفصل الاول: حوكمة الشركات

أما المفوضية الأوروبية فقد قامت بتكليف فريق عمل بيروكسيل لمهمة تطوير وتوحيد الاطار القانوني للشركات بهدف الافصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات.²

أما في المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر الدولية العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، وتشير الدراسات الى انهفي عام 2001 تم الانتهاء من أول تقرير لتقويم حوكمة الشركات في مصر، والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الاوراق المالية. ويذكر الرحيلي بانه هناك جهود ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية الاخرى مثل لبنان، الاردن، تونس، المغرب وبعض دول الخليج الاخرى.

أما الجزائر فإنه تم اعداد ميثاق الجزائر للحكم الراشد للمؤسسة ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الاعمال التي قادها فريق العمل لسنة 2007 الى غاية 2008 مستندا في ذلك على مبادئ OCDE (2004) اخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية، وبالخصوص الصغيرة والمتوسطة منها بهدف تحسين صورة المؤسسة الجزائرية وجاذبية الاقتصاد الوطني، فهذا الميثاق يستهدف هذه المؤسسات والتي تصبو الى ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح الى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية، ثم الى المؤسسات المساهمة في البورصة او تلك التي تنهياً لذلك.

² بلهاشمي عبد القادر، " الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل " مرجع سبق ذكره ، ص 03

الفصل الاول: حوكمة الشركات

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

تعريف الحوكمة:³

يعتبر مصطلح الحوكمة هو ترجمة مختصرة التي راجت لمصطلح Corporate governance أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والذي اتفق عليها الباحثون فهي " أسلوب ممارسة الادارة الرشيدة " وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

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

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الاسهم وغيرهم من المساهمين. "

وهناك من يعرفها: " بانها مجموعة من القواعد اللعبة تستخدم لادارة الشركة من الداخل ولقيام مجلس الادارة بالاشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ومعنى آخر فان الحوكمة تعني النظام، اي وجود نظام تحكم العلاقات بين الاطراف الاساسية التي تؤثر على الاداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية. "

وبشكل عام يمكن تعريف حوكمة الشركات: " بانها مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من جهة واصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الادارة لاموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركات في الاجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على الادارة "

³ نجد حلمي الجيلاني، "الحوكمة في الشركات"، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، قسم المحاسبة، ص11

الفصل الاول: حوكمة الشركات

المطب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

1- أهمية حوكمة الشركات:

لقد تعاضمت في الأواني الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير الحصانة القانونية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية للشعوب، إذ برزت هذه الأهمية في مايلي:⁴

- 1) محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده
- 2) تحقيق وضمان النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين
- 3) محاربة الانحرافات التي بوجودها يصعب تحقيق نتائج جيدة
- 4) تقليل الاخطاء الى أدنى قدر لتجنب تكاليف وأعباء الحدوث
- 5) تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أخطاء عمدية أو انحراف.

ويرى الباحثون بأن النقاط أعلاه شخصت الحاجة الى الاهتمام والتأكيد على كفاءة العمليات التشغيلية، وتطبيق القوانين والتعليمات والقواعد واصدار المعايير والمبادئ الواجب اتباعها لغرض زيادة الثقة بالتقارير والقوائم المالية فضلا عن تخفيض مخاطر الشركات وكلفة رأسمال واصدار تشريعات وقوانين حوكمة الشركات.

2- أهداف حوكمة الشركات:

تعمل حوكمة الشركات على تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى رأسها حماية حقوق المساهمين من خلال شفافية المعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، تحقيق العدالة والمساواة بين مختلف المساهمين اضافة الى حماية مصالح

⁴ بتول مجد نوري، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل الوكالة"، الملتقى العلمي الدولي، الجامعة المستنصرية، العراق، ص08.

الفصل الاول: حوكمة الشركات

مختلفة أطراف التعامل وهذا ما يؤدي الى زرع الولاء وروح الانتماء (الزبائن، العمال، الموردين) كما يعكس نظام الحوكمة سلامة الانظمة الرقابية وبالتالي سلامة أداء المؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة.

فحوكمة الشركات تقوم أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجلس الادارة والمديرين وكافة أطراف التعامل وتهدف الى زيادة قيمة الاستثمارات حملة الاسهم الى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل وذلك عن طريق تحسين أداء المؤسسة وترشيد اتخاذ القرارات فيها.

اضافة الى ما سبق تكمن أهداف الحوكمة في:⁵

- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية.
- محاربة التصرفات غير المقبولة ماديا، إداريا، أخلاقيا.
- الحد من هروب رؤوس الأموال الى الخارج.
- رفع تحسين الكفاءة الاقتصادية على المستوى الجزئي والكلي.
- ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة.
- رفع مستوى الاداء وبالتالي التقدم الاقتصادي ودفع عجلة التنمية.

⁵ بتول مجد نوري، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل الوكالة"، مرجع سبق ذكره، ص 08.

الفصل الاول: حوكمة الشركات

المبحث الثاني: أسس ومبادئ حوكمة الشركات

المطلب الأول: أسباب ودوافع حوكمة لشركات

أسباب والحاجة الى حوكمة الشركات:⁶

يرى بعض الباحثين أن أسباب الحاجة الى الحوكمة هي:

- متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها.
- حدوث حالات الافلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الادارة والاساءة استخدام السلطة ودفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لاتخاذ الاجراءات لحماية مصالحهم.
- التوجه الى الخصخصة استدعى دفع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصص.
- الحاجة الى الاهتمام بجوانب اداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع خصوصا في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة.
- العدد الكبير من حملة الاسهم الامر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أداؤها.
- حماية حقوق صغار المساهمين مع الادارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على الباقي.
- غياب التحديد الواضح لمسئولية مجلس الادارة والمدبرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.
- انتشار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي.

⁶ عدنان بن حيدر بن درويش، "مذكرة اتحاد المصارف العربية لحوكمة الشركات ودور مجلس الادارة"، 2007، ص27

الفصل الاول: حوكمة الشركات

دوافع ظهور حوكمة الشركات:⁷

- تقويم أداء الادارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة.
- توفير الحوافز لمجلس الادارة والادارة التنفيذية لما يضمن تحقيق أهداف المنشأة.
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لاداء المؤسسة بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كل من مجلس الادارة والمساهمين والممثلين في الجمعية العامة العمومية.
- مساءلة العاملين وغيرهم من الاطراف أصحاب المصلحة في نجاح اداء المؤسسة لتحقيق اهدافها على المدى الطويل.
- ضمان الحصول على المعاملة العادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشأة.
- تشجيع المنشأة على الاستخدام الامثل للموارد بأكفأ السبل الممكنة.
- توفير اطار عام واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف.
- تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة .
- توفير اطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتمل المسؤولية.

⁷ عدنان بن حيدر بن درويش، "مذكرة اتحاد المصارف العربية لحوكمة الشركات ودور مجلس الادارة"، مرجع سبق ذكره، ص23

الفصل الاول: حوكمة الشركات

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

مبادئ الحوكمة:

حرصت العديد من المؤسسات الدولية في العديد من الدول على تناول مفهوم الحوكمة المؤسسات بالتحليل والدراسة واصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم تطبيق السليم له، وعلى رأس هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية OFCD التي أصدرت سنة 1999 مبادئ حوكمة الشركات وتم تعديلها في 2004.⁸

وكان هدف هذه المبادئ هو تفعيل نظام الحوكمة ورفع الحوكمة ورفع كفاءة المؤسسات الاسواق من خلال حماية المساهمين ومختلف أطراف التعامل وبالتالي الحد من الانهيارات الاقتصادية والمشاكل التي تتبعها وتمثل هذه المبادئ في:

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

تعمل الحوكمة على ضمان وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق والقانون مع تحديد وتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتعليمية والتنفيذية والتي تؤثر بدوره الإيجابي على الاداء الاقتصادي وتشجيع على قيام الاسواق تتميز بالشفافية والمالية ويتحقق هذا المبدأ من خلال:

- تشجيع إطار حوكمة الشركات للشفافية وكفاءة الاسواق.
- يجب أن تكون المتطلبات القانونية للحوكمة متوافقة مع أحكام القانون وقابلة للتنفيذ.
- يجب أن يكون توزيع المسؤوليات في التنظيم موزعة بشكل واضح يضمن خدمة المصالح العامة.

⁸ طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة 2005، ص10.

الفصل الاول: حوكمة الشركات

- يجب أن يكون لدى السلطات التنظيمية المسؤولة السلطة والموارد لتلبية واجباتها.

حقوق المساهمين:

يجب أن يحمي اطار حوكمة الشركات حقوق المساهمين وتشمل نقل ملكية الاسهم واختيار مجلس الادارة وحصول على عائد في الارباح والمراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يضمن اطار حوكمة الشركات معاملة عادلة لجميع المساهمين الاقلية والمساهمين الخارجيين كما ينبغي أن يكون لدى المساهمين فرصة للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.

دور أصحاب المصالح:⁹

يجب أن يضمن أو يعمل اطار الحوكمة على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح المختلفة المرتبطين باعمال الشركة وان يسمح بوجود آليات لمشاركتهم في تحسين الاداء اضافة الى منحهم فرصة الحصول على المعلومات بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

الافصاح والشفافية:

يتم الافصاح عن مختلف المعلومات المتعلقة بدور مراقب الحسابات ملكية النسبة العظمى من الاسهم أعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين الوضع المالي والنتائج المالية للشركة ، أهداف الشركة وعوامل المخاطر ويكون الافصاح عن هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة.

⁹ طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص11

الفصل الاول: حوكمة الشركات

مسؤوليات مجلس الإدارة:¹⁰

تشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار اعضاءه ومهامه الأساسية ودوره في الاشراف على الادارة التنفيذية ومعاملة العادلة لكل المساهمين اضافة ال تطبيق معايير اخلاقية عالية والاخذ بالحسبان مصالح اصحاب المصالح.

على الرغم من ان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نصت على ان هذه المبادئ عبارة عن لوائح الا اننا نجد في الواقع العلمي وجوب تطبيقها لدى المؤسسات لكي تظهر للمساهمين بأنها تملك نظم إدارية ورقابية سليمة تضمن الشفافية والافصاح في مختلف المعاملات مما يؤدي الى زيادة ثقة المستثمرين وبالتالي جذب الاستثمارات

¹⁰ طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص 11

الفصل الاول: حوكمة الشركات

المطلب الثالث: محددات الحوكمة

محددات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية:¹¹

اضافة الى الجهود المبذولة من طرف العديد من المنظمات الدولية في الاهتمام بكل جوانب حوكمة الشركات هناك العديد من المحددات التي تمكن الشركات من تطبيق السليم لمبادئ الحوكمة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار وتمثل في مجموعتين:

أ- المحددات الخارجية: تشير المحددات الى متح العام للاستثمار في أي دولة والذي يشمل على القوانين التي تنظم المنافسة وتمنع الممارسة الاحتكارية.

- كفاءة القطاع المالي (المصارف وسوق المال) وفي توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل الذي يشجع الشركات على التوسع وتحسين أساليب التسيير.
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الانتاج.
- كفاءة الاجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال) في تنفيذ الرقابة على الشركات.

تعود أهمية المحددات الخارجية الى ان وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن ادارة الشركة من خلال تقليل التعارض بين مختلف الاطراف في الشركة.

ب- المحددات الداخلية: تشمل المحددات الداخلية مختلف القواعد والاساليب التي تطبق داخل الشركة والتي تضمن وضع هياكل ادارية سليمة تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات والواجبات بشكل مناسب داخل الشركة بين الطرف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات مثل مجلس الادارة المديرين

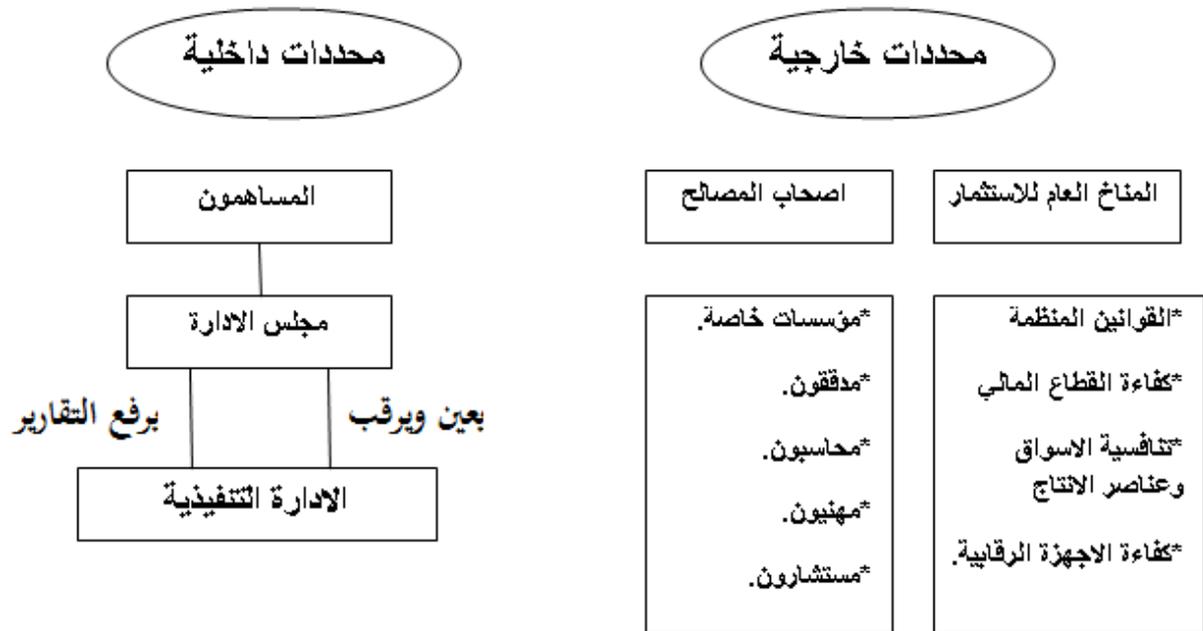
¹¹ محمد حلمي الجيلاني، "الحوكمة في الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص 11

الفصل الاول: حوكمة الشركات

التنفيذيين والمساهمين وترجع أهمية هذه المحددات الى أن وجودها يقلل تعارض بين مصالح تلك الاطراف الثلاثة.

تجدر الاشارة الى أن هذه المحددات سواءا داخلية أو خارجية فهي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بالنظام السياسي والاقتصادي للدولة ومستوى التعليم والوعي لدى الافراد وعليه فحوكمة الشركات تعتمد أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية بالاضافة الى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال ومدى ادراك الشركات لمصالح البيئة والاجتماعية والمجتمعات التي تعمل فيها الشركات والتي يمكن ان يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها على المدى الطويل. والشكل الموالي يوضح محددات الحوكمة.¹²

الشكل رقم(01): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: مُجد حلمي الجيلاني " الحوكمة في الشركات " مرجع سبق ذكره، ص11.

¹² مُجد حلمي الجيلاني، "الحوكمة في الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص11

الفصل الاول: حوكمة الشركات

المبحث الثالث: آليات و ركائز حوكمة الشركات

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات

آليات الحوكمة:¹³

تشير اليات الحوكمة الى الطرق والاساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الادارة وحملة الاسهم وبين الاقلية من حملة الاسهم وبين الاغلبية المسيطرة من حملة الاسهم.

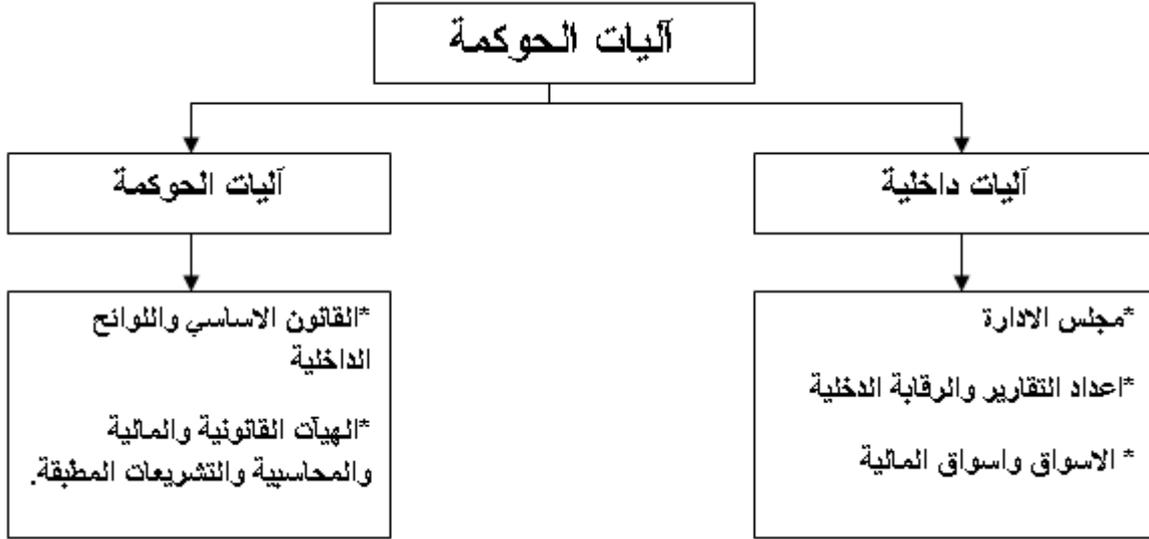
هناك العديد من الاهداف لآليات الحوكمة منها التأكد من عدم انتهاك حقوق الاقلية من حملة الاسهم ومراقبة اداء المديرين، كما تؤثر آليات الحوكمة على مستوى افصاح الادارة عن أي بيانات أو معلومات غير صحيحة وتكفل آليات حوكمة المؤسسات حصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم، كما تهدف الى التقليل من أوجه القصور التي تنشأ عن المخاطر الاخلاقية وسوء الاختيار.

ان متطلبات تطبيق الحوكمة دعت الى وجود حزمة آليات بالشكل الذي يلائم ظروف المؤسسات وبيئة العمل الخاصة بها، وكذلك نظام الحوكمة المطابق داخل الاقتصاد الكلي وبالنظر لمبادئ ومحددات الحوكمة فان هناك شبه اجماع على تصنيف آليات حوكمة المؤسسات الى فئتين:

¹³ محمد حلمي الجيلاني، "الحوكمة في الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص12

الفصل الاول: حوكمة الشركات

الشكل رقم (02): يوضح آليات الحوكمة المؤسسات



المصدر: مُجَدّ حلمي الجليلي " الحوكمة في الشركات " مرجع سبق ذكره، ص 13

بالنظر الى المبادئ السابقة يتضح انها تضمنت مجموعة من الاليات التي يتم استخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة في التطبيق العلمي فهناك:¹⁴

الاليات القانونية: وهي تختص بتطوير النظام بما يضمن توفير الاطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة المؤسسات.

الاليات الرقابية: تحقيق حوكمة المؤسسات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيآت المختلفة المسؤولة عن الاشراف والرقابة.

¹⁴ مُجَدّ حلمي الجليلي، "الحوكمة في الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص 13

الفصل الاول: حوكمة الشركات

الاليات التنظيمية: والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الادارة واللجان المختلفة.

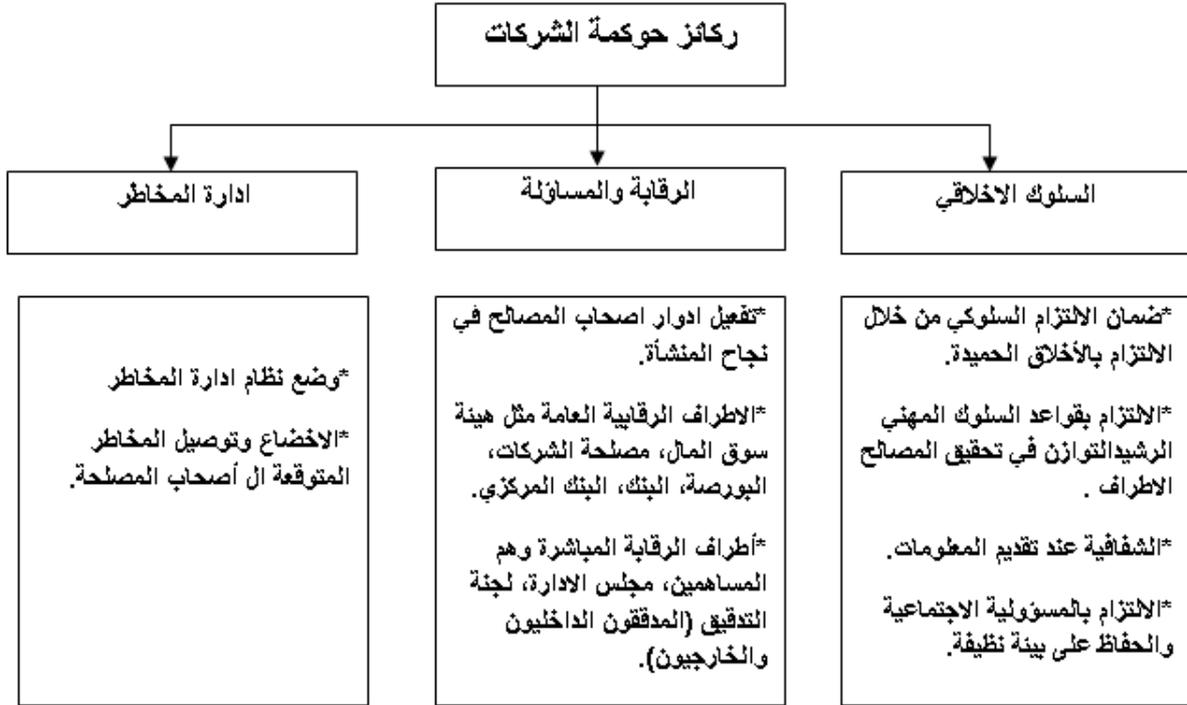
الاليات المحاسبية: والتي تختص بوجود نظام فعال لادارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

وبداسة الاليات المختلفة للحوكمة نجد ان بينهما علاقة تأثيرية، فعلى سبيل المثال وجود قانون فعال للمؤسسات يحدد السجلات المحاسبية التي يجب امساكها والقوائم المالية التي يجب نشرها من الممكن ان تؤدي الى تفعيل الاليات المحاسبية المتعلقة باعداد التقارير المالية بما يحقق الافصاح والشفافية من اجل الوفاء بمتطلبات هذا القانون.

الفصل الاول: حوكمة الشركات

المطلب الثاني: ركائز حوكمة الشركات

الشكل رقم(03): ركائز الحوكمة للمؤسسات



المصدر:علاء فرحان طالب إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف،

الطبعة1، 2001، ص51.

الفصل الاول: حوكمة الشركات

المطلب الثالث: نماذج حوكمة الشركات

أدى انفصال الملكية عن الادارة في المؤسسات المساهمة الى تشتت الملكية وتوزيعها على عدد كبير من حملة الاسهم بعضهم أو الغالبية منهم يملكون عدد قليل من الاسهم وقلة قليلة منهم تملك عددا كبيرا من الاسهم كما قد يكون هناك عدد كبير من أصحاب الاسهم يملك كل منهم عدد صغير من أسهم المؤسسة وهذا ما يترتب عنه ظهور نماذج لحوكمة الشركات وهي:¹⁵

أ- نموذج الأنجلوسكسوني:

يطبق هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، استراليا، نيوزيلندا، وغيرها من الدول، حيث يقوم هذا النموذج على أن حوكمة الشركات تستخدم لحماية مصالح حملة الأسهم لذا تعتبر الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم ورغباتهم كما تعتبر الفئة الوحيدة التي لديها قدرة التأثير على القرارات الادارة، ففي هذا النموذج الادارة هي الوكيل لحملة الاسهم ووظيفتها الاولى هي تعظيم ثروتهم لذا فإن نجاح المؤسسات في هذا النموذج يقاس على مقدار الارباح والعوائد المحققة من الاموال المستثمرة.

يتميز نموذج الأنجلوسكسوني بعدد من الخصائص:

- يمتاز هيكل الملكية هذا النموذج بالتشتت أي وجود عدد كبير من المالكين كل منهم يملك عدد قليل من أسهم المؤسسة حيث توفر القوانين لحماية الاقلية من حملة الاسهم.
- يقوم بادارة المؤسسة في هذا النموذج مجلس الادارة واحد هو مسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية ويقوم بالدور الرقابي على الادارة التنفيذية.

¹⁵ بن دهبنة رشيدة، "نماذج الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2012-2013، ص48.

الفصل الاول: حوكمة الشركات

- كما يمتاز هذا النموذج بمنع تدخل فرد واحد منصب رئيس مجلس الادارة، ويعتبر السوق من آليات الرقابة على المؤسسات.

ب- النموذج الياباني الالماني:

يقوم هذا النموذج بشكل أساسي على تركيز الملكية أي السيطرة على المؤسسة تكون في يد عدد قليل من المساهمين، حيث يمارسون سيطرتهم من خلال حقوق التصويت والتمثيل المباشر في مجلس إدارة، ويعتمد ذا النموذج على البنوك كعمول حيث تزداد ملكية البنوك مما يمكنها من الرقابة على الادارة ة ضبط أدائها، الا أن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت الى هذا النموذج وذلك بسبب الخاصية المميزة لهذا النظام وهي تركيز الملكية في يد عدد قليل من المستثمرين.

يتميز النموذج الالماني الياباني بالخصائص التالية:¹⁶

- عدد المؤسسات المدرجة بالبورصة ضعيف مقارنة بنموذج السوق المالي.

- التركيز القوي في الملكية وفي حقوق التصويت.

- وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية.

- هيكل الادارة ثنائي: مجلس الادارة ومجلس الاشراف.

- عدم استقلالية مجلس الادارة.

أ- النموذج الوسيط:

إن خصائص هذا النموذج تنشأ من الازدواجية ما بين النموذجين السابقين، فمفهوم المؤسسة وفقا لهذا النظام يتواجد ما بين وجهتي النظر الهيكلية والسوقية، تعتبر فرنسا إحدى الدول التي تنتمي هذا النظام بالخيار ما بين

¹⁶ بن دهبنة رشيدة، "نماذج الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص51.

الفصل الاول: حوكمة الشركات

الهيكلية الاحادية او الثنائية، كما يختلف النموذج الوسيط عن سابقه بقوة ونفوذ رئيس المؤسسة، يمثل المساهمين الاقلية في ظل هذا النموذج دورا مهما، أما عن تأثير الموظفين فليس بنفس الحجم في النموذج الموجه بالشبكات.

أهم خصائص النموذج الوسيط:¹⁷

- (1) ربط مكافآت المسيرين بالاداء محدودة الاستخدام.
- (2) آلية السوق للرقابة على المؤسسات غير نشطة.
- (3) هيكل الملكية بين المشتت والمركز.
- (4) عدم وجود قيود قانونية لمساهمات البنوك في رأس مال المؤسسة.
- (5) وجود مساهمات متبادلة بين المؤسسات.

¹⁷ بن دهبنة رشيدة، "نماذج الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص57.

الفصل الاول: حوكمة الشركات

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه نستخلص أن نظام الحوكمة جاء لضبط العلاقة بين الملكية والادارة من خلال ضمان حقوق مختلف الاطراف التعامل من المساهمين ومستثمرين وأصحاب المصالح تحديد المسؤوليات والسلطات في أداء العمل وتعزيز ثقة أصحاب المصالح بالمؤسسة من أجل ضمان الولاء والانتماء.

كما أنها تساعد على دعم تنافسية المؤسسة من خلال جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتوفير مصادر التمويل من خلال تخصيص تكلفة رأس المال وترشيد العلاقات والموارد من خلال دور مجلس الادارة في نظام الحوكمة وسياسات التي يتخذها.

إضافة الى هذا فإن الحوكمة تركز على أخلاقيات الاعمال ورقابة الأداء ومسائلة جميع الاطراف التعامل للتغلب على المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسات في ظل الظروف المتغيرة من خلال ترشيد القرارات، وجل هذا يضمن عدم استنزاف الموارد وترشيدها وحسن استغلالها.

الفصل الثاني:

الحكومة وأطراف التعامل

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

مقدمة الفصل:

إن من العناصر الرئيسية لتحسين الكفاءة الاقتصادية في كل مكان هو توفر ووجود أسلوب حوكمة الشركات خاصة و أن هذه الأخيرة تضمن العديد من الخطوات المؤثرة لتنظيم العلاقة في ما بين الاطراف الرئيسية في الشركة .وهم الادارة التنفيذية و مجلس الادارة و المساهمين من الجهة وغيرهم من الاطراف المعنية من أصحاب المصلحة بـصـور علاقاتهم المختلفة مع الشركة من جهة أخرى،و هنا لا بد من الاشارة الى أن أصحاب المصلحة "عندما تتم الاشارة له في هذا الخصوص فإنه يشمل كل أصحاب العلاقة المباشرة وغير المباشرة مع الشركة بمن فيهم العاملون والدائنون والموردون والعملاء وأنصار البيئة بل وكل المجتمع الذي تعمل فيه وتتعامل معه الشركة. واهتمام بهذه الشرائح المهمة ذات العلاقة والمصلحة بالشركة يعمل على تحسين سمعة الشركة وجذب الاعمال و الاستثمارات اضافة لأنه يعطيها ميزة تنافسية قوية لا تتوفر لدى الشركات الاخرى التي لا تراعي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

المبحث الأول: الحوكمة وأطراف التعامل

ستنطلق في هذه المبحث الى مفهوم اطراف التعامل وبالتحديد الى مفهوم اصحاب المصلحة وايضا الى مجموعات اصحاب المصلحة و متطلباتهم بالاضافة الى تصنيفاتهم حسب العديد من الباحثين و المكفرين واخيرا علاقة المؤسسة بمختلف اصحاب المصلحة .

المطلب الاول: تعريف أطراف التعامل

هم جميع الاطراف من ذوي العلاقة بالشركة مثل اعضاء مجلس الادارة و المديرين و الموظفين و العاملين و مراقبي حسابات الشركة، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الاطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الاحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار، ويقصد بأصحاب العلاقة أو المصلحة البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

مفهوم أصحاب المصلحة:

عرف أصحاب المصلحة في اجتماع معهد ستانفورد للآبحاث في الولايات المتحدة عام 1963م أين كان أول ظهور للمصطلح على أنهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل"¹

أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة ، كما عرفهم فريمان ووافقه في ذلك العديد من الكتاب والمنظرين على أنهم "الجماعات أو الافراد التي يمكن أن تتأثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة"²

¹ R.Edward Freeman david L reed "Stockholders and Stakeholders:A New Perspective on Corporate Governance" California Management Review, the university of California vol 27 n°3.1983.p89.

² Y von Pesqueux. "Stakeholders in perspective". Corporate Governance .The International Journal of Business in Society. vol.5 n°2.EABIS and EFMD.2005.p6

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

واعتمادا على ما سبق يمكن وضع تعريف شامل لأصحاب المصلحة بأنه صاحب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية هو كل فرد أو جماعة، كيان يؤثر ويتأثر أو يشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة وبأهدافها سواء نشطت أو لم تنشط.

مجموعات أصحاب المصلحة:

هناك علاقة واضحة بين تعريف أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم، والطريقة الأكثر شيوعا لتحديد أصحاب المصلحة هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين الشركة.

أ- المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة: وتضم هذه الفئة جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مميزة مع الشركة، بمعنى انها تعتبر من الاطراف الحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل مايلي:

➤ المساهمون: يمثل المساهمون فئة مهمة من أصحاب المصالح، حيث أن هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من

أصول المؤسسة ما يخولهم من الحق في الاستفادة من جزء من أرباحها على إختلاف أصنافهم.³

➤ الزبائن أو العملاء: إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية

بدون استثناء، فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط باننتاج سلع والخدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من

قبل هؤلاء.⁴

➤ الموردون والموزعون: يتوقف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين

هؤلاء يمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها.

كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من أصحاب الحاسمين وهي جماعة الموزعين حيث يعمل هؤلاء عمل

الموردين لكن في جهة المخرجات.

³ العايب عبد الرحمن، بقة الشريف، مداخلة في المنتدى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية
⁴ Gareth R Jones, "organizational theory design and change",sixt Edition 2011 p 38

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

➤ العمال: تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من اداريين وفنيين وفتات أخرى ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة حيث أن له مصلحة لا تقتصر على الأجر فحسب، بل تتعداها الى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز، كما يندرج ضمن هذا الطرف كل المسيرين والمدراء باعتبارهم أجراء رغم التعامل معهم بطرق مختلفة على اختلاف الكتابات.

➤ المجتمع المحلي: يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، يقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الانتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

ب- مجموعات أصحاب المصلحة الاخرون: تتشكل هذه الفئة من أفراد أو جماعات غير حاسمة في نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها، لكنهم قد يكونون عرضة لمخاطر وأضرار ناتجة عن هذه الأهداف وتضم هذه الفئة:⁵

➤ المنافسون: تحتوي هذه المجموعة على جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص بالمؤسسة، وباعتبارها احدى القوى الخمس للتنافسية في نموذج بورتر، فإن المنافسين للمؤسسة يتأثرون بنشاطها ويؤثرون عليها.

➤ الحكومات: تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها على المؤسسات بالسياسات التنظيمية والقوانين الاستثمارية.

➤ الدائنون: يدخل ضمن هذا الطرف حاملو السندات التي أصدرتها المؤسسة وتم الاكتاب فيها من طرفهم أو شراؤها من السوق المالي، ويعتبر حاملو السندات من الممولين للشركة غير أنهم يختلفون عن المساهمين سواء من حيث تحمل المخاطر أو من حيث العائد المتحصل عليه.

⁵ بلهاشمي عبد القادر، " الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل " مرجع سبق ذكره ، ص33

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

- البيئة والطبيعة: ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالأثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الانسان.
- المنظمات غير الحكومية: تنامي دور هذه الجماعات في وقتنا الحالي سواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كمثل لأصحاب مصالح آخرين فإن نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها.
- الجمهور ووسائل الاعلام: تلعب وسائل الاعلام دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية.⁶
- الأجيال السابقة واللاحقة: يعتبر فريدمان ان هناك أطرافا من الاجيال السابقة يمكن اعتبارهم من اصحاب المصلحة، ويشير الى مؤسسي الشركات الكبرى حول العالم. كما تصاعدت وتيرة المطالبة بحق الاجيال المستقبلية في تلبية حاجياتها مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال والتنمية المستدامة.

⁶ بلهاشمي عبد القادر، " الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل " مرجع سبق ذكره ، ص33

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد الى درجة كبيرة مدى

النجاح او الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الاطراف هي:⁷

- المساهمون shareholders: وهم من يقومون بتقديم راس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للاسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الارباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار اعضاء مجلس الادارة المناسبين لحماية حقوقهم، ويمكن تحقيق اهداف المساهمين من خلال حسن اختيار اعضاء الادارة العليا لادارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.
- مجلس الادارة Board of Directors: بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل لهم سلطة الادارة اليومية لاعمال الشركة بالاضافة الى الرقابة على ادائهم، كما يقوم مجلس الادارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
- الادارة Management: وهي المسؤولة عن الادارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالاداء الاحسن الى مجلس الادارة وتعتبر ادارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم الارباح وزيادة قيمتها بالاضافة الى مسؤوليتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والادارة هي حلقة الوصل بين مجلس الادارة وبقية الاطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار افراد الادارة بعناية لانهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين.

⁷ أحمد علي الخضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، ط 1، 2012،

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

• أصحاب المصالح Stockholders: وهم مجموعة من الاطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين

والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الاحيان.

ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف ، وهذه الأطراف مهمة في معاملة

العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الانتاج وتقديم الخدمات، وبدونهم لا

تستطيع الادارة ولا حتى مجلس الادارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف

الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الاخرى، أما الممولين

وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات إنتمائية للشركة فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الاطراف بمنتهى

الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خططاً لتمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي

للشركة.

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

المطلب الثالث: تصنيفات أصحاب المصلحة

لكثير من المؤلفين تطرح مسألة تحديد هوية أصحاب المصالح المبدأ من وما بهم حقاً على حجج تعبير فريدمان، نواجه هنا المشكلة الأولى نظراً لعدم التجانس الشديد لأصحاب المصالح، ويتعارض اتجاهين رئيسيين في الأدبيات بشأن أصحاب المصالح حول كيفية إجراء التصنيفات: رؤية "الأخلاقيات" ورؤية "المسير" الأولى لا تقترح أي ترتيب هرمي بين أصحاب المصالح، أما الثانية المتسمة بالطابع العملي، تعكس واقع السياسة العامة للمسيرين.

على الرغم من أن كلا المنهجين قد انتقدا الرؤية "الأخلاقية" بسبب جانبها الانتهازي، علينا أن نتبع واحدة من هذه المحاور لتأطير هذا العمل، نختار تقديم نظريات رؤية المسير لأنها تركز على الواقع وسنشرع في دراسة تصنيفات المؤلفين التي اختيرت لأهميتها حسب تسلسلها الزمني.⁸

أولاً: التصنيف حسب (1995) max clarkso

كلاركسون يستخدم مصطلحي أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين، ووصف أصحاب المصالح الأساسيين أو المتطوعين بأنه يمكن أن يكون "لديهم حق ناشئ عن العلاقات التعاقدية نموذجياً، هذه المجموعة تضم المساهمين، المستثمرين، الموظفين، والعملاء، الموردین والسلطات العمومية الذين لديهم دور حاسم في توفير البيئة التحتية والاطر القانونية التي تعمل فيها الشركات.

يتم تعريف أصحاب المصالح الثانوية ام اللإرادية من قبل كلاركسون بأنهم " أولئك الذين يؤثرون بالشركة الا انه ليس لديهم تعاملات مع الشركة وهم ليس ضروريين لبقائها". المجموعة الأولى لديها علاقات خاصة مع الشركة، وبالتالي تتقبل التأثيرات الخارجية الايجابية او السلبية . وعلاوة على ذلك ووفقا لكلاركسون، هناك ترابط بين الشركة وأصحاب المصالح الأساسية، وبالمقابل فان أصحاب المصالح الثانويين يعانون دون المقابل الاثار الخارجية

⁸ ربيعي بركانة، " الحوكمة وحماية حقوق التعامل"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، ص56.

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

للشركة. وفقا لكلاركسون، فان الشركة لا تعتمد على أصحاب المصالح الثانويين ولكن يمكن ان يتسببوا لهذه الأخيرة بأضرار لذلك من الحكمة رصدها.

ثانيا: تصنيف حسب Iren henriqueques و perry Sadorsky

ايرين هنريكس وبيري سادورسكي يشيرون الى أن أصحاب المصالح يختلفون في وظيفتهم وسلطتهم على الشركة.

فنشأت بذلك أربع مجموعات : أصحاب مصالح لضبط (de régulation والتنظيمي organisationnell

منحدرة من المجتمع ووسائل الاعلام. ويمكن تعريفها كما يلي:⁹

الضبط: يمكن ان تكون السلطات المحلية والجمعيات المهنية والشبكات أو أي من الشركات الرائدة في مجال عملهم التي يمكن أن تواجه هذه المعايير في صالحهم، لديهم السلطة للتأثير على جميع الشركات العاملة في هذا القطاع.

التنظيمية: هم متورطون في العملية المباشرة للشركة ويمكن ان يكونوا العملاء والموردين والموظفين والمساهمين ، عملياتهم تؤثر على وضعية الشركة في بيئتها. تعبئة الناس لمقاطعة منتجاتهم أو خدماتهم، وبالتالي الاضرار بها.

وسائل الاعلام: يمكن أن يتحولوا الى صوت للفاعلين من المجتمع، ومما لاشك فيه ان وسائل الاعلام تعرف التأثير على تصورات المجتمع او إضفاء طابع الشرعية على هذه المطالب.

ثالثا:التصنيف حسب Sharma Sanjay

سانجاي شارما تشير الى مجموعة من من أصحاب المصالح الاقتصادية وغير الاقتصادية أو الاجتماعية التي تبدو بديهية، حيث يمكن أيضا لأصحاب المصالح غير الاقتصادية تمييزها الى أصحاب المصالح البيئية والاجتماعية.

⁹ ربيعي بركانة، " الحوكمة وحماية حقوق التعامل"، مرجع سبق ذكره ،ص57.

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

فالجهات الفاعلة الاقتصادية: المنافسين، الزبائن، الموردين، تسمح عموماً "بتوليد معرفة الاستغلال التي تهدف إلى تحسين الكفاءات التشغيلية والاداء الاقتصادي" اما الاطراف الفاعلة البيئية والاجتماعية فمطالبها غالباً ما تدور حول الاستدامة. واحياناً تكون هذه الطلبات هي نفسها بالنسبة للبعدين البيئي والاجتماعي: على سبيل المثال: يمكن للمجتمع المطالبة بتحسين الظروف الاجتماعية لبعض أعضائه، وفي نفس الوقت، التقليل من التلوث المنبعث من الشركة.

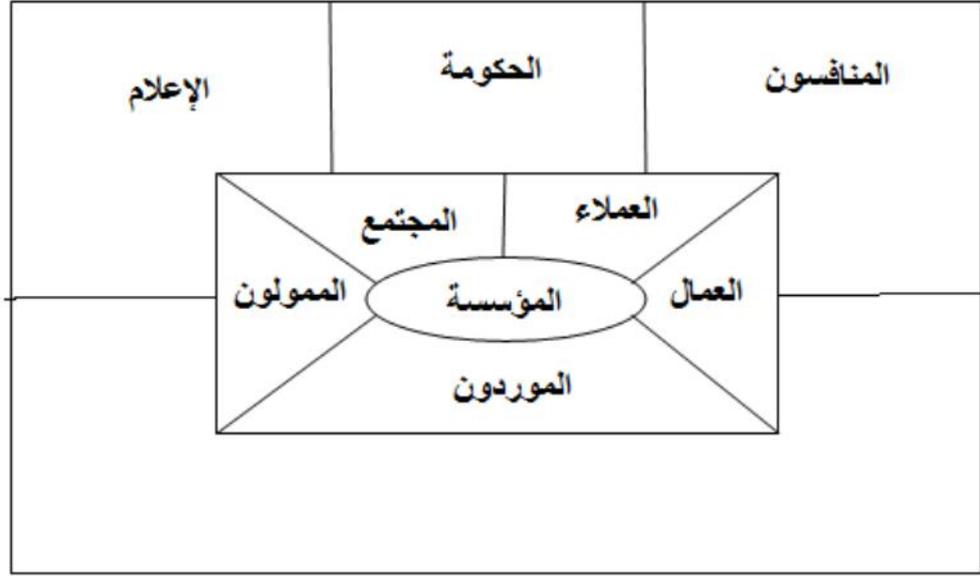
رابعاً: التصنيف R-EDWARD.FREEMAN¹⁰

في البداية قدم فريمان تصنيفاً يفرق فيه بين أصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين، غير أنه عاد هو وآخرون* سنة 2007 ليقدموا تصنيفاً يفرقون فيه بين أصحاب المصلحة الأساسيين وأصحاب المصلحة الثانويين، حيث يعتبرون أن تحقيق المؤسسة لأداء جيد مستدام مشروط بربط علاقات وطيدة بينها وبين أصحاب المصلحة الثانويين لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بالأساسيين والشكل التالي يبين ذلك.

¹⁰ R.Edward Freeman, Jeffrey S.Harrison, Andrew C. Wicks, "Managing for Stakeholders *Servival, Reputation , and Success*", Yale University Press New Haven & London, 2007,p07-08.

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

الشكل رقم (01): تصنيف فريمان لأصحاب المصلحة



المصدر:

R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, "Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success", Yale University Press New Haven & London, 2007, p07

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

المبحث الثاني: مدخل إلى أصحاب المصلحة

إن مصطلح أصحاب المصلحة في أغلب الأحيان يترجم بـ "الطرف المعني" أو صاحب الحقوق أما وفقاً لـ Freeman استخدم لأول مرة في عام 1963 خلال عرض تقديمي للأبحاث في معهد ستانفورد وبعد ذلك تنوعت نظرة التخصصات إلى هذا المفهوم عبر تاريخه.

المطلب الأول: أصحاب المصلحة المنصوص عليهم

تضمنت معايير تطبيق الحوكمة التي نصت عليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دور أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة حيث أوصت بضرورة العمل على احترام حقوقهم القانونية والتعويض عند انتهاكها وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة فهم يمثلون عادة أطراف معنية هامة تحدد كيفية عمل الشركة وكيفية اتخاذ قراراتها وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الرابع المتعلق عن طريق الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح وهي:¹¹

- 1- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون .
- 2- تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم.
- 3- يجب العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.
- 4- توفير المعلومات لأصحاب ذوي المصالح بأسلوب دوري وفي الوقت المناسب.
- 5- يجب أن يزود اطار قواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل كفاء والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

¹¹ ابراهيم عبد الله المنيف، " حوكمة الشركات مهام وواجبات ومسؤوليات مجلس الادارة" مدير للنشر الرياض، 2006، ص401.

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

6- يجب السماح لذوي المصالح بما فيهم العاملين والجهات التي تمثلهم بالاتصال بحرية بمجلس الادارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لاخلاقيات المهنة بما لا يؤدي الى المساس بحقوقهم.

المطلب الثاني: الأوجه المختلفة لنظرية أصحاب المصلحة

إن اعطاء مفهوم واسع أو ضيق للفظ صاحب المصلحة يقود لعدة مقاربات نظرية، هذه المقاربات وجدت لاعطاء ظاهرة تنظيمية مميزة وعنوان النظرية، إن Donaldson و Preston (1955) يقترحان ثلاث مستويات للتحليل ولتبرير من اجل تأهيل نظرية أصحاب المصالح بنظرية المنظمات وهي تتمثل في:¹²

أ- نظرية أصحاب المصالح هي نظرية وصفية:

نظرية أصحاب العملية الادارية وكيفية الاخذ بمصالح اطراف التعامل بعين الاعتبار وفقا لاستخدام هذه النظرية لوصف وشرح ميزات وسلوكيات محددة على سبيل المثال:

- طبيعة الشركة
- طريقة تفكير المسيرين لادارة الشركة
- كيفية ادارة بعض المنظمات حاليا
- نشر المعلومات المجتمعية
- الاهمية المعطاة لاصحاب المصالح والتي تختلف حسب المرحلة من دورة حياة الشركة.

¹² مختاري نصيرة، "الحوكمة وحماية حقوق أطراف التعامل"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2012-2013، ص62-63.

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

البعد الوصفي مهم لانه يساعد على تفسير العلاقات بين الشركة وأطراف التعامل كما أنه يساعد على شرح ظروف ظهور أشكال تنظيمية جديدة تاخذ في الحسبان بقدر أكبر مصالح أصحاب المصالح وأخيرا فإنها تمكن من التنبؤ بالسلوك التنظيمي .

ب- نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أداتية:

وهي تتطرق لأصحاب المصالح على أنهم موارد تمكن من تحقيق أهدافها وبالتالي وفاء المسيرين بواجباتهم الائتمانية اتجاه المساهمين والهدف من هذه المقاربة هو توفير أداة للمسيرين لفهم أصحاب المصالح وتوجيههم بطريقة استراتيجية، فإن تحديد طبيعة أصحاب المصالح وتأثيرهم النسبي على القرارات تشكل معلومات ذات الصلة بالنسبة للمنظمة من منظور تعاقدى "جونز" يشير الى ان الشركات التي تتعاقد مع أصحاب المصالح على أساس التعاون والثقة المتبادلة تمنح لنفسها الميزة التنافسية على تلك التي لا تفعل ذلك، الهدف من خلق القيمة يتطلب اهتماما منهجيا لمصالح واهتمامات اطراف التعامل الذين يتأثرون بنشاط المؤسسة.

إن تلبية المصالح المشروعة لأصحابها يسمح بضمان أهداف كفاءة وبقاء المؤسسة، وهو ما تشير اليه دراسة "كوتر وهسكت" (1992) عن تطور 200 مؤسسة خلال 20 سنة، وفي هذا السياق فان ادارة اصحاب المصالح لا تتعارض مع الربح بل يمكن ان تكون استراتيجية لتعظيمه.

ت- نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أخلاقية:¹³

دوناد سون و بريستون يؤكدان أيضا على الاسس المعيارية لنظرية أصحاب المصلحة فبدلا من جمع البيانات واستخدام الطرق الكمية المخصصة لاختبار الافتراضات وجهات النظر هذه تستند على نتائج معيارية و يتعلق الامر عندئذ بتحديد الالتزامات الاخلاقية التي يقوم عليها اصحاب المصالح.

¹³ مختاري نصيرة، "الحوكمة وحماية حقوق أطراف التعامل"، مرجع سبق ذكره، ص64

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

إن القاسم المشترك بين مختلف المناهج من هذا النوع هو أنه ينبغي معاملة أصحاب الشأن بإعتبارهم غايات وإن مصالحهم لها قيمة جوهرية هذا يؤدي إلى تحليل الأسباب التي تجعل المنظمات تهتم بمصالح اطراف التعامل في غياب اية منفعة واضحة، وحدة التحليل في الجزء المعياري لهذا النظرية هو الشركة في حين أن النسخة الادائية تركز على دور المسيرين.

العلاقة بين مختلف النظريات:14

إن التصنيف الذي يفترض أن النظرية الوصفية تحبنا كيف أن العلم موجود في الواقع في حين أن النظرية المعيارية تصف لنا كيف ينبغي له أن يكون وبأن نظرية الآداة تحدد كيف يمكننا أن نفعل، أهم نقاط الاختلاف التي تنشأ بين النظريات السابقة:

1- الجانب الوصفي لنظرية أصحاب المصالح يعكس ويفسر العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح ويميل

الى طرح اقتراحات استكشافية وتنبؤية في حين ان الاسس الادائية تقوم بالربط بين مناهج اصحاب المصالح والاهداف المرجوة المشتركة كالربح.

2- هناك اختلاف على تصنيف دونالدسون وبريستون (1995) وفقا للمرجعية المستخدمة في المنظور

التفسيري فان البحوث المعيارية تدعي ان السلوك الاخلاقي لا يحتاج الى ان يكون له مايرره ،فالاخلاق تملك في حد ذاتها الفضل فالنسخة الحالية لنظرية الادائية هو انها تتوقع ان يتم معاقبة بعض اشكال السلوك الاخلاقي وذلك حتى في المدى الطويل

3- جونز ويكس(1999)يعتقد ان النظرية الجيدة يجب ان تساعد الناس على عيش حياة افضل داخل

المنظمات دون اجراء أية اختبارات تجريبية.

¹⁴مختاري نصيرة، "الحوكمة وحماية حقوق أطراف التعامل"، مرجع سبق ذكره، ص65

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

المطلب الثالث: متطلبات أصحاب المصلحة

أ- مطالب الأطراف الداخلية:¹⁵

1- مطالب القوى العاملة:

المنظمة عادة تقوم باستقطاب وجذب خبرات جديدة كي تقدم للقوى العاملة عملا بكفاءة وينتظر من المنظمة مقابل العمل الذي قدمته لاشباع حاجاتهم المختلفة كالحاجة الطبيعية من أكل وشرب ومسكن وأخرى ذاتية كالا احترام وشعورهم بالرضا الوظيفي، فالعمال ينتظرون من المنظمة:

- توفير ظروف عمل ملائمة وتوفير فرص الترقية كذلك تقديم أجر عامل.

- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية.

2- مطالب المساهمين:

إن معايير المساهمين في تحديد مطالبهم هي معدل نمو الاسواق، الاختراعات والابتكارات، العدالة... الخ.

- المحافظة على أموالهم وتحقيق عائداتهم.

- الالتزام بمواعيد توزيع الارباح.

- احاطة الملاك علما باستراتيجية المنظمة وتنفيذها.

ب- مطالب الاطراف الخارجية:¹⁶

1- مطالب العمال: انهم المصدر الاساسي لايرادات المنظمة وبقائها واستمراريتها يتوقف بدرجة كبيرة

على مدى رضا العميل ومدى التزامها المبرم معهم حيث تتجسد مطالبهم في:

¹⁵ محمد مصطفى سليمان "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري" الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2006، ص377

¹⁶ بلهاشمي عبد القادر، "الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2015-2016، ص38.

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

- تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في الوقت وبسعر مناسب.
 - مراعاة الجودة في السلع المقدمة لهم.
 - الرد على استفساراتهم.
- 2- مطالب الموردین: لهم مطلب هام وأساسي لضمان استمرارية توريد ما تحتاجه المنظمة وهو سداد الفواتير في موعدها فهم يزودون المنظمة بالمدخلات وفي المقابل يسعون وراء تحقيق الإيرادات لضمان الصفقة.
- 3- مطالب الحكومة: تقدم الحكومة الى المنظمة مجموعة من القوانين والتشريعات والتعليمات التي تحكم الجانب العملي لها وتضمن المنافسة الشريفة وتمحور المطالب في: ¹⁷
- الالتزام بتطبيق قوانين المنظمة.
 - دفع الضرائب والرسوم.
- 4- مطالب المنافسين: تواجه المنظمة عدة أوجه من المنافسة منها السعرية والمنافسة على الجودة والخدمات المقدمة وكلها تهدف الى الحصول على رضا العميل وجلب أكبر عدد من العملاء إلا أن المنافسين ينتظرون من المنظمة:
- احترام حقهم في الابتكار
 - عدم استعمال الأساليب غير الشرعية لاضرار بالغير.
- 5- مطالب النقابات والاتحادات: فهي تمثل العمال وهم مطالبون بتأدية واجباتهم اتجاه المنظمة كما يطالبون هذه الاخيرة باعطائهم حقوقهم مقابل ما يؤدون من مهام حيث تنظر النقابات الى الاجور واستقرار الفرد في وظيفته وفرص التأهيل والترقية.

¹⁷ بلهاسمي عبد القادر، " الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل"، مرجع سبق ذكره، ص39.

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

خلاصة الفصل:

على الشركة أن تكون قادرة على وضع حوار بناء مع كافة أطراف التعامل الخاصة بها أي حوار يتجلى بعده الأخذ بعين الاعتبار مطالب أصحاب المصالح، وبالنسبة لجميع الشركات فإنه عامل جديد بإمتياز في عملية التطبيق لسياستها واستراتيجياتها.

ينبغي أن توجه المؤسسة لفائدة أصحاب المصالح بها ولا بد من الاعتراف بهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم فهم موارد المؤسسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها وعدم إشراكهم يظهر قصر النظر لدى المؤسسة بالإضافة الى السعي لحماية حقوقهم.

الفصل الثالث:

دراسة حالة شركة نفاط GPL

سعيدة

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

تمهيد الفصل:

باعتبار الجزائر احدى الدول المصدرة للغاز فقد اصبحت تحتل مكانة بارزة في سوق النفط ويرجع الفضل في ذلك الشركة سونطراك التي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان حرصا منها للانضمام في المحيط الاقتصادي الجديد ومسيرة التطور الذي يشهده هذا القطاع، والملاحظ خلال هذه السنوات الاخيرة هو ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة وهذا بفضل الجهود المبذولة من طرف مسيريهها، إن التغيرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا أدت الى بروز منافسة شديدة في هذا الميدان مما حتم على الشركة ضرورة اتخاذ اجراءات من شأنها التقويم والتطهير والتحكم في التكلفة وتحسين المردودية والجودة في التسيير لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية وعلى الصعيد العالمي.

من خلال قيامنا بالدراسة على مستوى مؤسسة نפטال GPL والتي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال نقل وتوزيع المنتجات المتمثلة في المواد البترولية ومشتقاتها.

سوف نتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: عموميات حول شركة نפטال

المبحث الثاني: الاطار العام للحكومة في شركة نפטال

المبحث الثالث: علاقة الشركة باطراف التعامل.

الفصل الثالث: دراسة حـالة شركة نـفـطـال GPL سـعـيـدة

المبحث الاول:عموميات حول مؤسسة نـفـطـال

المطلب الاول:لمحة تاريخية حول مؤسسة نـفـطـال

نـفـطـال مؤسـسـة وـطـنـيـة عـلى قـدر كـبـيـر مـن الـاهـمـيـة تـخـصـ بـتـوزـيـع و تـسـويـق مـخـتـلـف المـواد البـتـروليـة عـلى المـسـتـوى الـوـطـنـي بـراس مـال يـقـدـر ب 15.650.000.000.00 دج تـشـغـل حـوايـ 30000 عـامـل عـلى المـسـتـوى الـوـطـنـي.¹

تم بناء نـفـطـال مـن طـرف شـركـة اجنـبـيـة سـنـة 1973 ولـقـد انـشـات وـحـدة نـفـطـال بـسـعـيـدة فـي 01جانفي 1981 في اطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06دوائر و 23 بلدية .ارتفاع نسبة استهلاك الوقود وهذا ما يقتصر اهميته في الحياة الاقتصادية تضم منطقة سعيدة 16 نقاط ومراكز بيع : gd03تسيير مباشر، gl04تسيير ro04 بائع عادي ومؤخرا في سنة 1984 لما اعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند اعادة هيكلة الانشطة ،اما فيما يخص انشاء وحدات تدعى L'UND في اطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي انشا في مارس 1985

L'UND سعيدة :هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات ،محملة لتمويل ولاية سعيدة ،البيض والنعامة بمواد GPL والوقود ،اما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود CARBURANT ،الزيوت LUBRIFIANT ،الزفت BITUME ،المطاط

لمراكز التميع قدرة انتاجية 16000 قارورة يوميا

مركز CDS للتخزين والتوزيع له القدرة على التخزين

مركز متعدد الانتاج بالبيض والمشربة له قدرة التخزين وكذلك عين الصفراء

شركة نـفـطـال للتوزيع بـسـعـيـدة تـغـطـي ثـلاث وـلايـات سـعـيـدة ،الـبـيـض ،الـنـعـامـة و هـذا بـعـد ضـم شـركـة نـفـطـال السـابـقـة بالبيض و النعامة في افريل 1992

المساحة الاجمالية للشركة تقدر ب 100000 كلم²

¹المصدر: وثائق المؤسسة

سعيده: 6612 كلم²

المطلب الثاني: نشأة شركة نפטال ومهامها²

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80-101 الصادر بتاريخ 06 ابريل 1980 من خلال التحويلات التي اخذتها مرسوم 08-106 الصادر بنفس التاريخ السابق هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سونطراك من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نפטال احدى فروعها هاته الاخيرة نجدها قد تلقت بتكرير وتوزيع المواد البترولية، ومن تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، وقد اعيدت هيكله هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87-189 الصادر بتاريخ 28 اوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية.

تسمية نפטال: هذه التسمية هي مختارة في اطار مسابقة داخلية تعطي للنفت مقطعين هما: نפט هي كلمة جامعة ومشهورة تعني البترول .

(AL) ال: الاشارة الى الجزائر

اذن نפטال تعني نפט الجزائر

مهامها:

ان مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرار لصالح المؤسسات الاجنبية في غالبيتها منها مؤسسة نفتاك عند 28 اوت 1987 وابتداءا من هذا التاريخ اصبحت مكلفة بمهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني والمتمثلة في:

- جمع انواع الوقودوزيوت التشحيم
- غاز البترول المميع (بوتان، بروبان)
- الزفت بجميع انواعها والمواد الخاصة
- غاز الطبيعي كوقود سير غاز

²المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

تجسيدها³:

هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كالوقود، سير غاز يعتبر احد الاهداف التي تصبو اليها مؤسسة نפטال وتسعى جاهدة بغية تحقيقها، اضافة الى ذلك العمل الجاد من اجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، وفعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا وتحقيقه على ارض الواقع وذلك بانجاز:

44مركز تحويل

3محطات لاستغلال هذا الوقود

22محطة في طريق الانجاز

22000سيارة حولت الى استعمال سيرغاز

مركز ترميم قارورات الغاز بسعيدة:

تأسس مركز ترميم قارورات الغاز بسعيدة سنة 1973 من طرف شركة الدنمركية كوزان كري سيلان Kosas Crisplaints على مساحة قدرها اربعة هكتارات، بطاقة التخزين تبلغ 1200طن ما يعادل 2061م³ بالنسبة لغاز البيتان، وحوالي 150طن اي ما يعادل 306 م³ بالنسبة لغاز البروبان ويعد عاملة تقدر حوالي 152 عامل، وبدأ في عملية الانتاج سنة 1975 ويرمز له ب CF 201 ويمارس نشاطا تجاريا وصناعيا والمتمثل في ترميم قارورات الغاز المتمثلة في البوتان والبروبان.

أما وحدة نפטال لهذه الولاية أنشأت في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP ولما أعيدت الهيكلة الاقتصادية سنة 1984 خصص فرع المحروقات، وفي مارس 1985 تم انشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط الوطني لتوزيع المواد الطاقوية.

³ المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

المطلب الثالث: موقع المؤسسة وتنظيم هيكلها.

1- موقع المؤسسة:⁴

شركة نפטال بسعيده مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات: سعيده، البيض، النعام، مهمتها تتمثل في التمويل وتوزيع المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 طريق الرياحية وجنوبا السكة الحديدية الرابطة بين المحمدية وبشار وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية، على مساحة تقدر ب4 هكتارات منها:

- المساحة المغطاة لعملية الانتاج 3200م².

- المساحة المغطاة للإدارة 800م²

2- تنظيم الشركة وهيكلها:

يعد التنظيم المطلب الاولي لأي مؤسسة فبدونه تكون عبارة عن خراب وموطن مشاكل والصراعات أي أنها المقياس الجيد والركيزة الاساسية لأي كان.

اضافة الى ذلك نسبة المعبر عن حجمها وطبيعة النشاط وعن اهمية الدور الذي تقوم به كمؤسسة فهي بعبارة ادق وحدة اقتصادية مكتملة للاقتصاد الوطني ككل، لذا ماعلى المؤسسة الا ان تفسر وتوضح منهجها وخططها التنظيمية بطريقة حسنة وجيدة ، وتزيد في بيان الوظائف والاختصاصات بشكل ملائم وسليم وهذا بهدف ابراز المسؤولية بين كافة دوائرها وخلاياها وكذا توضيح وتنسيق العلاقة المهنية مما يسهل مهمة المتابعة والمراقبة والمراجعة لكافة أجزاء المؤسسة.

⁴ المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

المخطط التنظيمي أعلاه يوضح تنظيم شركة نפטال منطقة سعيدة، ومن أجل الدراسة سوف نوضح المهام التجارية أسفل هذا المخطط.

3- دراسة مختلف الدوائر الموجودة على مستوى الشركة:⁵

مدير الشركة: له الأولوية وحرية التحكم في تحديد وتقرير وتحقيق الاتفاقات والعقود وإصدار القرارات الداخلية مما يخص التحركات وتصرفات المستخدمين والنشاطات المالية.

أمين الشركة: يقوم بالمراسلة ويرتب الوثائق (وصول الرسائل).

المسؤول عن الامن الصناعي: هو مساعد المدير فيما يخص الامن ويسهر على أمن الشركة.

خلية الدراسات (التخطيط والاعلام): يجمع كل المعلومات من أجل إيصالها الى المديرية العامة فيما يخص الاحتياطات السنوية ومتابعة التحقيقات الشهرية.

مصلحة الخدمات الاجتماعية والثقافية: وضع وتطوير سياسة الشركة فيما يخص النشاطات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وتقديم الخدمات والمساعدة لفائدة العمال وذوي الحقوق.

دائرة المحاسبة والمالية:

- مصلحة المحاسبة العامة: مراقبة الشيكات والصكوك تسلم الى المصلحة المالية، أما الوثائق كالفاتورات

ووصول التسديد ترسل الى خلية الاعلام الالي لاجل التسجيل ثم تحسب الاعباء متبوعة بالاستثمارات

الممولين والناقلين ثم توضع مخططات الانتاج والمالية.

- مصلحة الخزينة والمالية: مهمتها تتمثل في مراقبة المداخيل رفض الشيكات بدون أرصدة، ومراقبة

الاخراجات.

- مصلحة الميزانية والتكاليف: مراقبة الاستثمارات ووضع أسعار السلع والتعاون مع رؤساء المركز.

دائرة المستخدمين و الوسائل المشتركة:

⁵المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

- مصلحة الوسائل العامة: تسيير أنشطة النقل والمستخدمين ، صيانة، سكن، وهي مكلفة بتحقيق الرغبات والاحتياجات المادية للمستخدمين وتوفير الوسائل المادية والبشرية لتحقيق نظافة أماكن العمل.
- مصلحة تسيير المستخدمين: تهتم بتسيير الملفات الادارية للمستخدمين، متابعة الغيابات والعطل وأوراق تسجيل الحضور وتسيير ومراقبة المنح العائلية والملفات والمصاريف.
- مصلحة الموارد البشرية والتكوين: تقوم بمراقبة وتسيير حياة العامل منذ بداية عمله الى نهايته (تقاعد)، ووضع المخططات السنوية للتكوين.⁶

دائرة التقنية والصيانة:

- مصلحة دراسة الطرق والمراقبة: هذه المصلحة تضم مختلف الدراسات المتعلقة بالبنية التحتية للتخزين والتوزيع وذلك من قبل الدراسات والانشاءات الجديدة وعملية توسع والتجديد.
- المصلحة التقنية: هاته المصلحة تقوم بوضع مجموعة التجهيزات والعتاد من أجل الاستغلال على مستوى البنية التحتية للتخزين والتوزيع بطرق الايصال.
- المصلحة التقنية والوسائل المتنقلة: تضم كل الوسائل المتعلقة لنقل المنتجات.

⁶ المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الاطار العام للحوكمة في مؤسسة نפטال

المطلب الاول: واقع الحوكمة بشركة نפטال

إن المهمة التي تتولاها هذه الإدارة هي صعبة شيئاً ما، ولكن الأهم هنا هو تحقيق تنظيم وتناسق بين مختلف الفروع ولكي يتحقق ذلك يجب ان تكون العلاقة بين مجموع الفروع الموجودة في الشركة متكاملة فيما بينها وبما ان الشركة ليس لها مختصين في ميدان الحوكمة فهي لديها فرع يقوم ببيع وتوزيع منتجاتها ولهذا رأينا من الواجب تبيان العلاقة بين فرع البيع وفرع الانتاج لتهيئة الظروف اللازمة للمستهلك النهائي.⁷

فقد تكون العلاقة الموجودة بين الفرعين من اقرب العلاقات اذ يعتبر التوزيع النشاط الذي يلي الانتاج مباشرة اذن هذا الفرع يقدم بعض البيانات الموجودة في السوق حيث تقدم حجم الانتاج المطلوب لمقابلة الاحتياجات او امكانيات التخزين الموجودة في الشركة والتغيرات المتوقعة في الانتاج وبما أن المؤسسة كغيرها من المؤسسات التي تطمح ان تكون لها حصة سوقية معتبرة، فمؤسسة نפטال تعمل جاهدة على ارضاء رغبات المستهلكين وتحقيقها فهي توفر منتجاتها المتمثلة في قارورات الغاز ولوازمها في جميع نقاط البيع التابعة لها باعتبار هذه المادة لها أهمية بالغة في حياة المستهلك.

ففي ولاية سعيده نلاحظ اقبال كبير في مختلف نقاط البيع المتواجدة على مستوى كل بلدية لاقتناء منتج المؤسسة وهذا خلال معظم أيام السنة.

وفي الاخير يمكن القول بان هذه الشركة تطبق الحوكمة بنسبة معينة.

⁷ من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

المطلب الثاني: أطراف التعامل لشركة نפטال

- 1- المساهمين: الشركة مسيرة من طرف الدولة ولا يوجد مساهمين.
 - 2- الزبائن أو العملاء: إن شركة نפטال تحتوي على عدة مناطق ونقاط البيع تقوم بتسويق منتجاتها في عدة ولايات: البيض، الابيض سيدي الشيخ، النعامة، والمشرية، عين الصفراء، معسكر(في حالة خاصة)، وظيفة هذه النقاط هي القيام بعملة وساطة بين الشركة والمستهلك النهائي.
- والشركة لا تقوم بعملية التوزيع المباشر أي عملية البيع مباشرة للمستهلك بل تتعامل مع تجار الجملة، وبما أن الشركة هي وحدة اقتصادية وتجارية مهمتها بيع المنتجات النهائية في صفة قارورات الغاز P35,B13 وتقوم بتمويل المراكز الاخرى.

تعاملات الشركة:

تتعامل شركة نפטال سعيدة مع المؤسسات الموجودة على التراب الوطني الداخلي على مستوى الولاية سعيدة:

- تتعامل مع جهاز الامن
- البلديات والدوائر.
- المؤسسات التعليمية.
- المؤسسات الوطنية.

الموردين: ليس للشركة موردين ولكن المورد الدائم لها هو مؤسسة الام نפטال حيث تزودها بمواد اولية وتقوم نפטال بتكرير واستخراج مشتقاته(الغاز المميع بنوعين: البوتان والبروبان).

العمال: شركة نפטال تهتم بالعنصر البشري حيث نجدها تهتم بتكوين عمالها في مختلف الوظائف والمستويات سواءا الجانب التقني او الجانب الاداري، ما ان الشركة تهتم بمسألة سلامة عمالها وخاصة في المجال التقني نظرا لخطورة العملية الانتاجية على العاملين، كما تقوم بتحفيز موظفيها وذلك وفقا لسلم حوافز المردودية للتوظيف العمومي.

البيئة المجتمعية: الشركة توفر للمجتمع مناصب شغل حيث يقدر عدد عمال المنطقة ب357 منصب شغل، كما أنها تهتم بالحفاظ على البيئة.

المبحث الثالث: علاقة الشركة بأطراف التعامل

تحليل النتائج:

منهجية البحث الميداني:

قصد دراسة دور وأهمية الحوكمة وعلاقتها باطراف التعامل في مؤسسة نפטال لجأنا الى الاستعانة بنموذج الاستبيان الموجه لافراد المؤسسة.

حجم عينة الدراسة:

تم توزيع 50 استمارة على جميع الموظفين بوحدة نפטال وتم استرجاع حوالي 35 استمارة بسبب:

- قلة عدد العمال في هذه الوحدة
- رفض المساعدة من بعض الافراد
- عدم الدراية التامة بمفهوم الحوكمة.

أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال اسلوب الاستقصاء حيث قمنا بتصميم استمارة للبحث موجهة الى أفراد المؤسسة.

فيما يتعلق بتصميم الاستمارة فقد تكونت من قسمين:

القسم الاول: يتعلق بالخصائص الشخصية للعينة.

القسم الثاني: يتعلق بالاسئلة الموضوعية.

حتى تكون اسئلة الاستمارة وعباراتها واضحة وسهلة الفهم من قبل المبحوث عملنا على ان تكون الاسئلة واضحة ومفهومة حتى يدركها افراد المؤسسة في مختلف المستويات

اما فيما يتعلق بالاسئلة والعبارات وتسجيل الاجابات اعتمدنا منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها. وبرنامج (Excel) للرسم البياني.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

تحليل البيانات:

سنحاول تحليل بيانات الاستثمار بالتركيز على النقاط التالية :

وصف خصائص عينة الدراسة:

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لافراد عينة الدراسة ، سنتناول في الجزء الاول من الاستبيان بعض

البيانات الشخصية لافراد العينة وهي الجنس ، السن... الخ.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

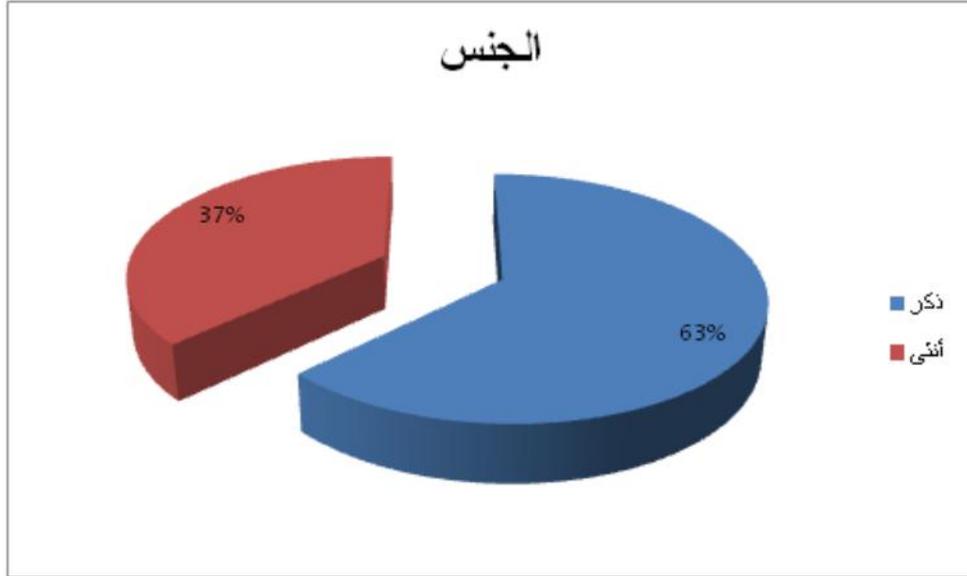
أولاً: وصف وتحليل الاستبيان

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم(01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	الاجابات	الجنس
63%	22	ذكر
37%	13	أنثى
%100	35	المجموع

الشكل رقم(02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

التعليق:

من خلال إجابات المبحوثين عن الجنس ومن خلال العينة المدروسة نلاحظ أن نسبة 63% ذكور أكثر من الاناث بنسبة 37% وهذا يوضح أن المؤسسة تعتمد على الجانب الذكوري أكثر من الاناث.

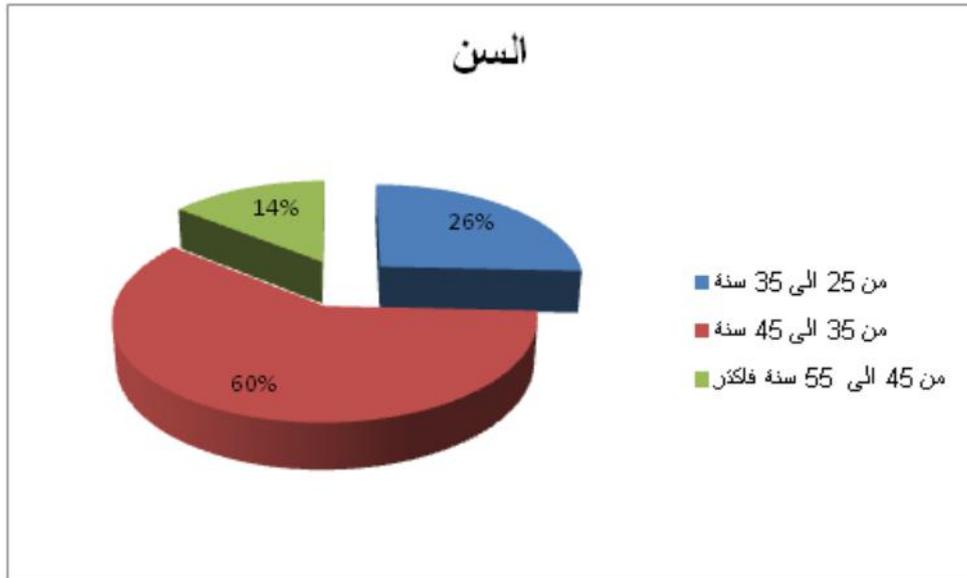
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

ب- توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	الاجابات	السن
%26	09	من 25 الى 35 سنة
%60	21	من 35 الى 45 سنة
%14	05	من 45 الى 55 سنة فأكثر
%100	35	المجموع

الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان %60 من العينة تتراوح اعمارهم من 35 الى 45 سنة، وان نسبة %26 من افراد العينة تمثل اعمارهم ما بين 25 الى 35 سنة ، اما الباقي والمتمثل في نسبة %14 من العينة فاعمارهم تتراوح ما بين 45 الى 55 سنة فأكثر ومنه نستنتج أن المؤسسة معظم موظفيها الفئة الشبانية وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء ويتميز بالنضج الفكري وهذا يعود لصالح المؤسسة بالفائدة.

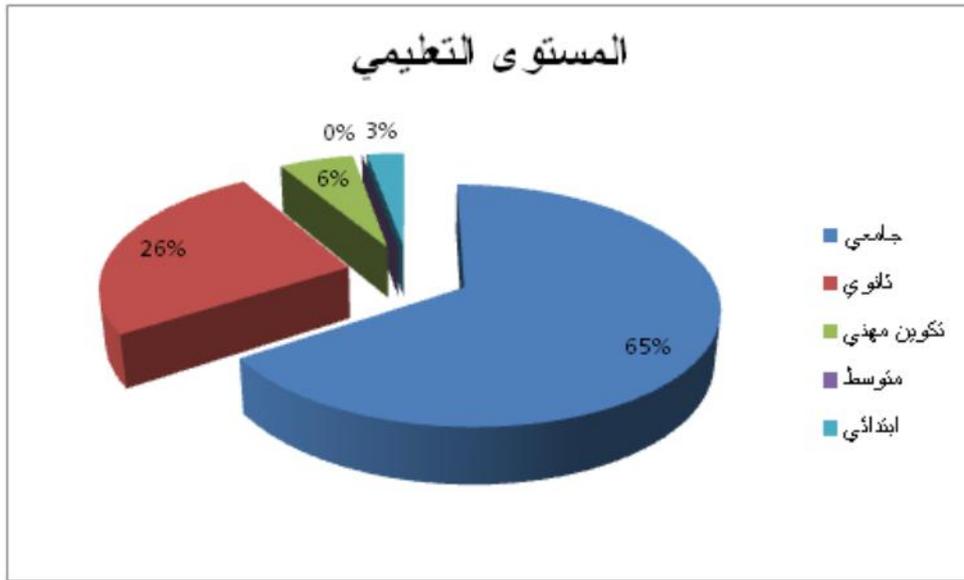
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

ج- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	الاجابات	المستوى التعليمي
65%	23	جامعي
26%	09	ثانوي
6%	02	تكوين مهني
0%	00	متوسط
3%	01	ابتدائي
100%	35	المجموع

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

التعليق:

نلاحظ أن نسبة 65% جامعيون وهذا ما يفسر أن المؤسسة تمثل في الاشخاص الذين لديهم مستوى عال بصفقتها تحتاج الى يد عاملة مؤهلة.

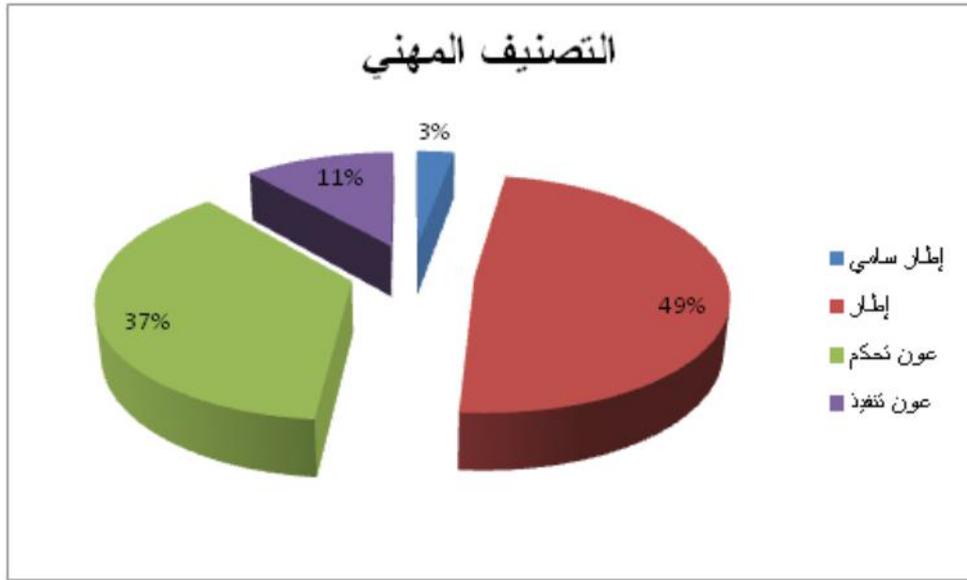
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

د- توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني:

جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

النسبة المئوية	الاجابات	التصنيف المهني
%65	01	إطار سامي
%26	17	إطار
%6	13	عون تحكم
%0	04	عون تنفيذ
%100	35	المجموع

الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Exel

التعليق:

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية العمال إطار بنسبة 49% وان 37% تمثل عون تحكم وهذا ما يفسر لنا أن المؤسسة تهتم بتوظيف الاطارات وأعوان تحكم بنسبة كبيرة وهي التي تمثل اليد العاملة المؤهلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

المحور الاول: واقع الحوكمة في المؤسسة

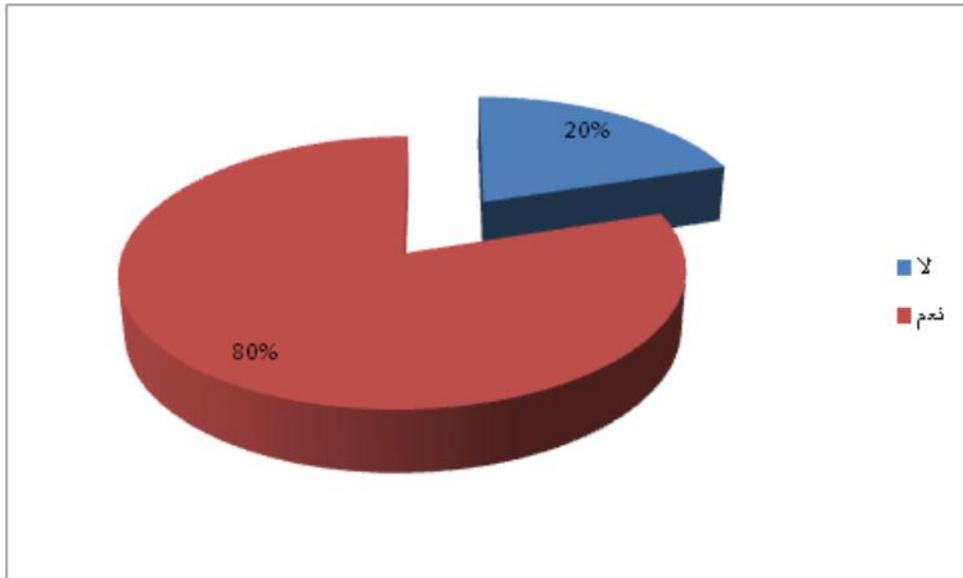
ثانيا: نتائج الاستمارة

1- هل تقوم المؤسسة بتطبيق مفهوم الحكم الراشد

الجدول رقم(05): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 01

النسبة المئوية	الاجابات	تقوم المؤسسة بتطبيق مفهوم الحكم الراشد
80%	28	نعم
20%	07	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم(06): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

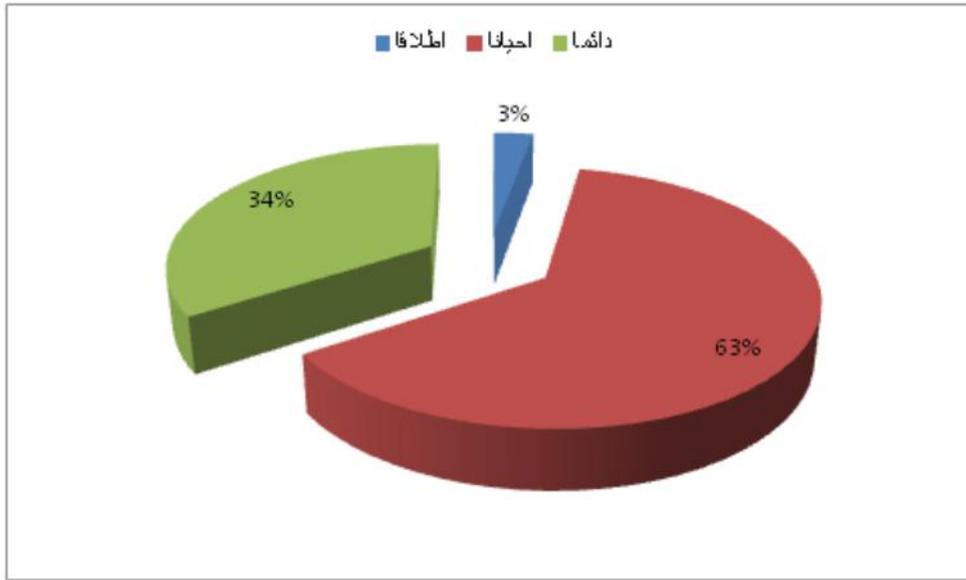
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

2- هل تقوم الشركة بالافصاح عن المعلومات المتعلقة بها

الجدول رقم (06): يبين اجابات المبحوثين عل السؤال الثاني

النسبة المئوية	الاجابات	تقوم الشركة بالافصاح عن المعلومات المتعلقة بها
34%	12	دائما
63%	22	أحيانا
3%	1	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم (07): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

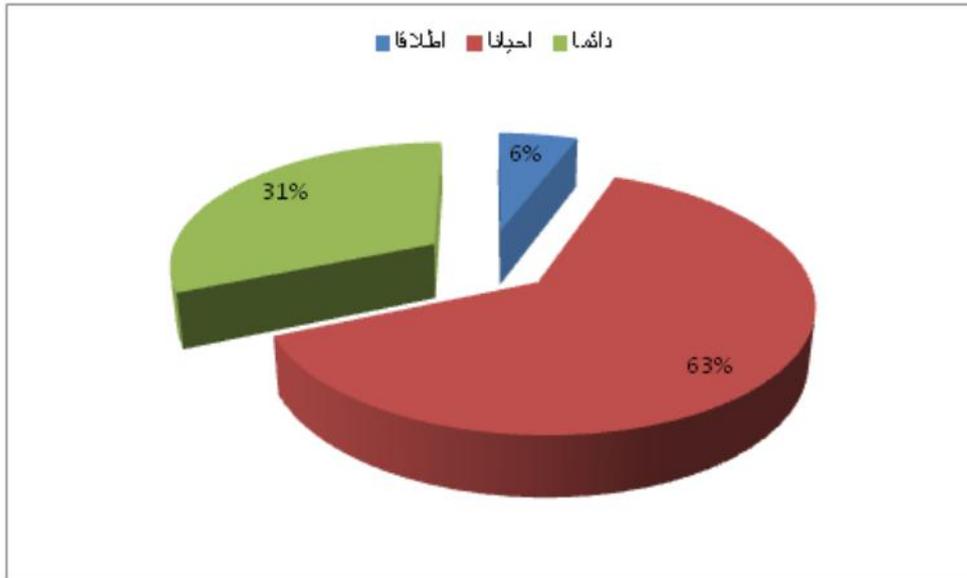
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

3- هل تراعي الاحترام لحقوق جميع الاطراف التعامل

الجدول رقم (07): اجابة المبحوثين على السؤال الثالث

النسبة المئوية	الاجابات	تراعي الاحترام لحقوق جميع الاطراف التعامل
31%	11	دائما
63%	22	أحيانا
6%	2	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم (08): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

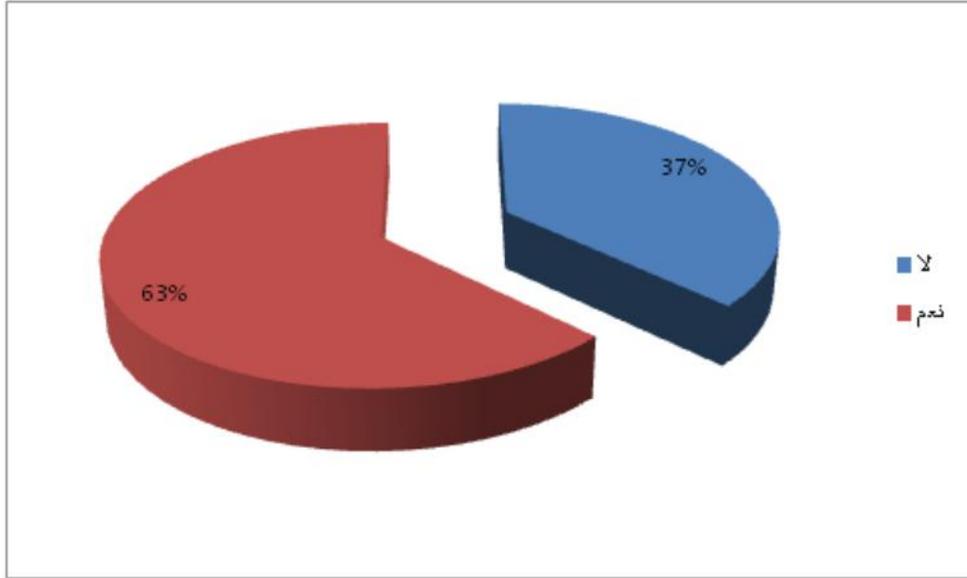
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

4- هل تقوم بتحقيق العدالة والمساواة بين جميع أصحاب المصالح

الجدول رقم(08): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 04

النسبة المئوية	الاجابات	تقوم بتحقيق العدالة والمساواة بين جميع أصحاب المصالح
63%	22	نعم
37%	13	لا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(09): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Exel

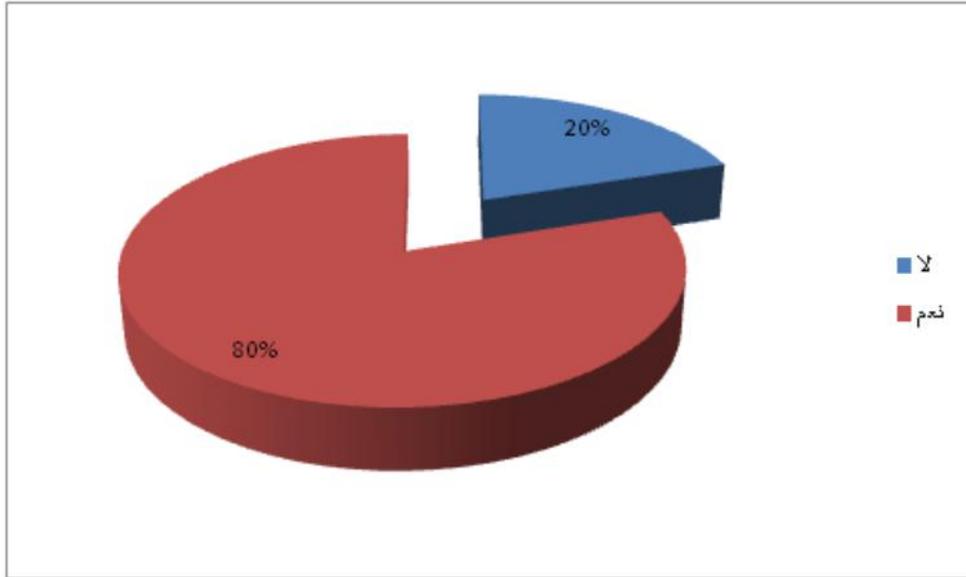
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

5- هل يوجد هيكل تنظيمي تتحدد من خلاله الاهداف و مسؤولية المؤسسة

الجدول رقم(09): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 05

النسبة المئوية	الاجابات	يوجد هيكل تنظيمي تتحدد من خلاله الاهداف و مسؤولية المؤسسة
80%	28	نعم
20%	07	لا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(10): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

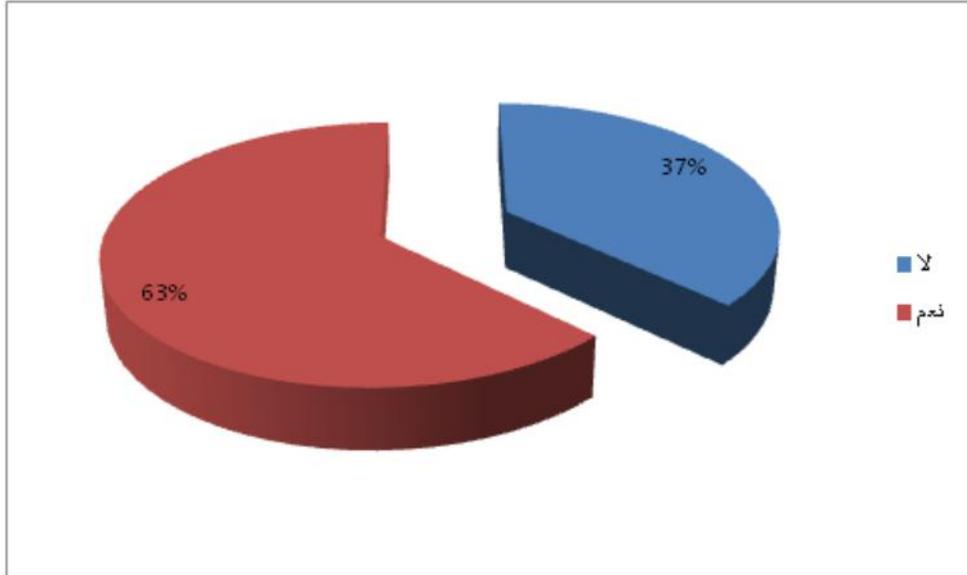
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

6- هل العلاقة بين المسؤولين والموظفين علاقة جيدة تتسم بالشفافية..

الجدول رقم(10): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 06

العلاقة بين المسؤولين والموظفين علاقة جيدة تتسم بالشفافية	الاجابات	النسبة المئوية
نعم	22	63%
لا	13	37%
المجموع	35	%100

الشكل رقم(11): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

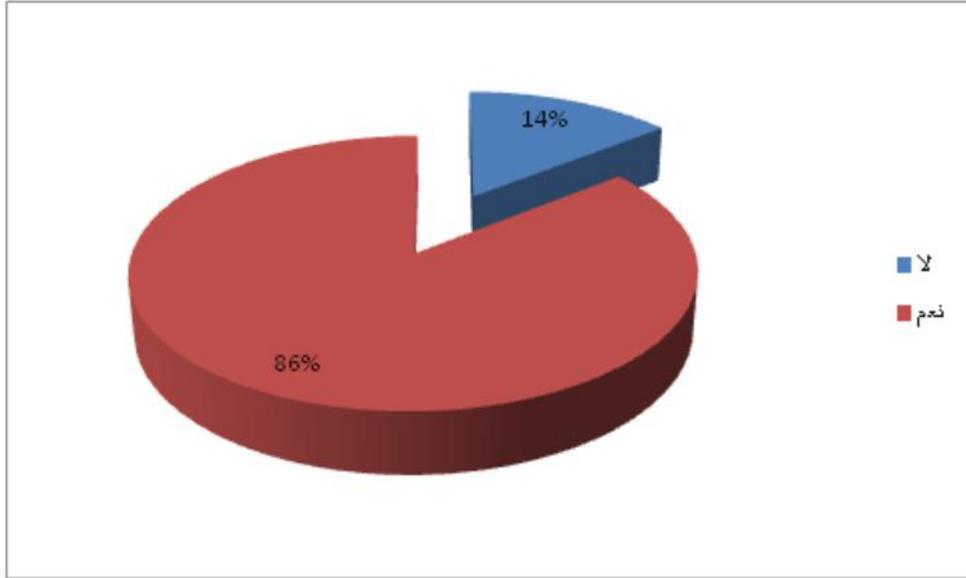
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

7- هل يتم الافصاح عن هيكل رأس مال الشركة

الجدول رقم(11): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 07

النسبة المئوية	الاجابات	يتم الافصاح عن هيكل رأس مال الشركة
86%	30	نعم
14%	5	لا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(12): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Exel

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

تحليل الاستثمار :

من خلال النتائج المتحصل عليها والتي تبين اراء افراد العينة في المحور الاول والمتعلق بواقع الحوكمة في الشركة حيث نجد ان المؤسسة تقوم بتطبيق مفهوم الحوكمة لان اغلبية الاجابات كانت بنعم والتي قدرت بنسبة 80% من العينة اما الباقي بنسبة 20% لا يرون ان المؤسسة تهتم بممارسة الحوكمة ،اما بالنسبة للسؤال الثاني والثالث والرابع فحرصت المؤسسة على تطبيق مبادئ الحوكمة بمستوى محدود من خلال توفير هيكل تنظيمي فعال يضبط مختلف جوانب الحوكمة بنسبة 63% وكذلك ايجاد العلاقة بين المسؤول والموظف التي تتسم بالشفافية بنسبة 80% واحترام حقوق جميع الاطراف والتي مثلت بنسبة 63% مع ذلك تحقيق العدالة والمساوات بينهم وهذا ما يتطابق مع احد الخصائص للحوكمة الا وهي المساواة بما يمكن من تقييم وتقدير اعمال الموظفين على مختلف المستويات الا انه يمكن الخلل في تحديد الشركة متطلبات الوظيفة المعلن عنها وهذا يتنافى مع مبادئ الحوكمة ،اما بالنسبة للسؤال السابع يتضح لنا ان اغلبية افراد العينة بنسبة 86% قد صرحوا ان الشركة تقوم بالافصاح عن هيكل راس مالها مثلما تقوم بالافصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بالشركة في الوقت وهذا ما يؤدي الى زيادة ثقة العاملين في الادارة وهذا بدوره يؤدي الى تحفيزهم على العمل ممل يؤدي هذا الى تحسين الاداء ورفع القدرة الانتاجية للمؤسسة.

من خلال هذا نستنتج ان الشركة تطبق مبادئ واليات يمكن ان نقول عنها انها من مبادئ واليات الحوكمة فمنها احترام حقوق جميع الاطراف مع وجود الهيكل التنظيمي الذي من شأنه يحدد مسؤولية كل طرف وذلك من اجل المساواة وتحقيق العدالة وهذا اهم شئ في الحوكمة وهذا ما نقوله في الاخير ان الشركة تلتزم نسبيا بتطبيق مبادئ الحوكمة .

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

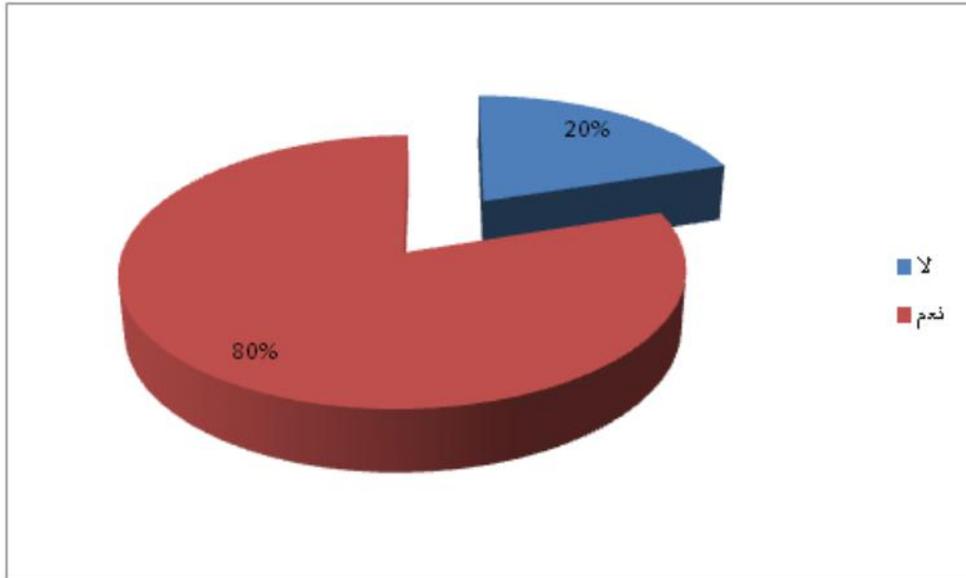
المحور الثاني: علاقة المؤسسة بالموظفين

1- هل أنت راض عن عملك

الجدول رقم (12): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 01

النسبة المئوية	الاجابات	أنت راض عن عملك
80%	28	نعم
20%	07	لا
%100	35	المجموع

الشكل رقم (13): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

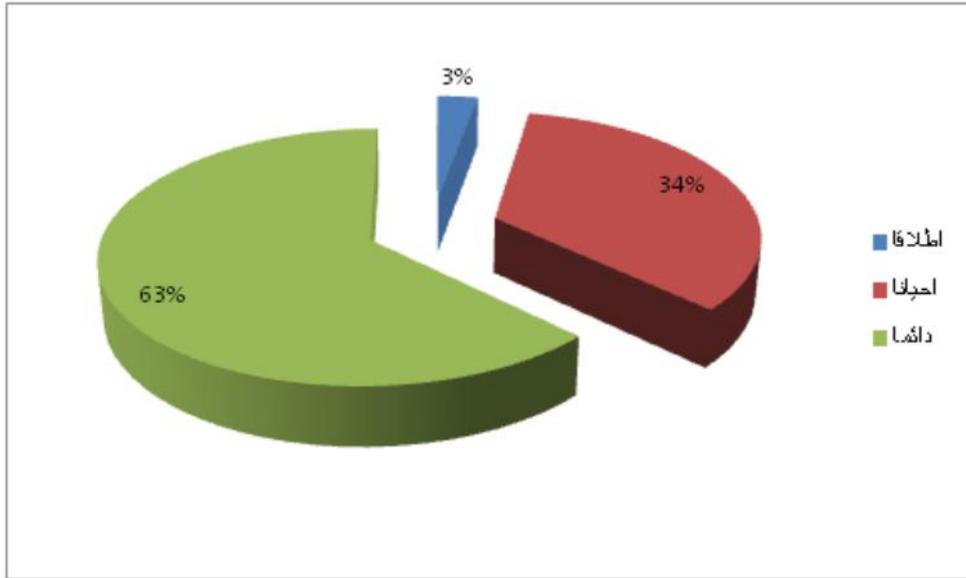
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

2- هل تراعي المؤسسة شروط السلامة في العمل

الجدول رقم(13): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 02

النسبة المئوية	الاجابات	تراعي المؤسسة شروط السلامة في العمل
63%	22	دائما
34%	12	أحيانا
03%	1	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(14): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

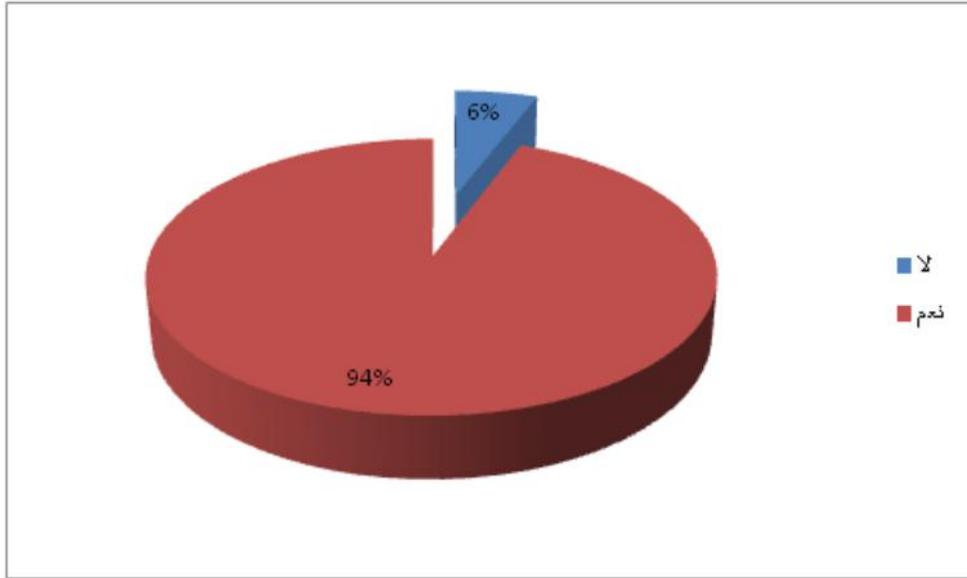
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

3- هل تقدم المؤسسة خدمات تأمين للعمال

الجدول رقم(14): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 03

النسبة المئوية	الاجابات	
94%	33	نعم
6%	2	لا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(15): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

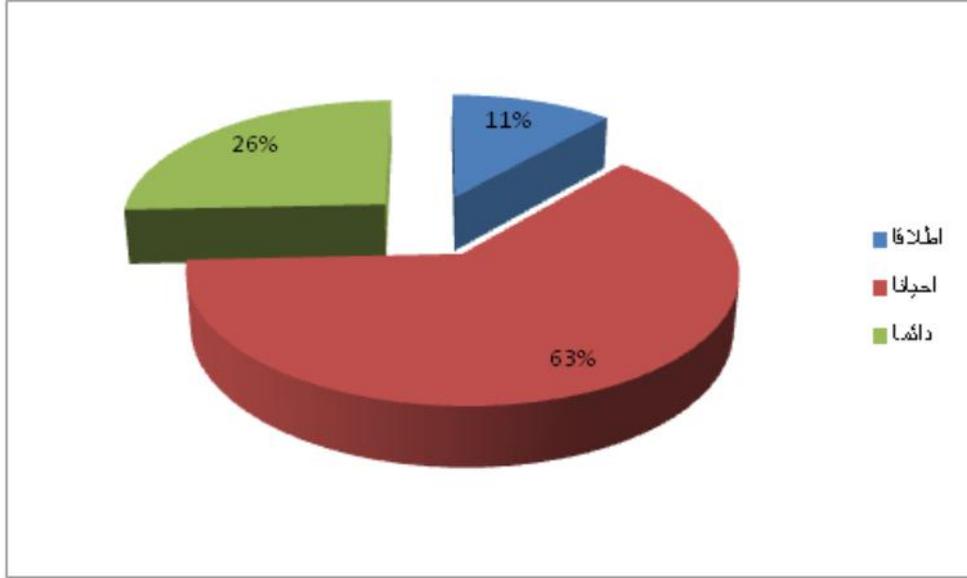
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

4- هل توفر الشركة فرص الترقية للعاملين

الجدول رقم(15): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 04

النسبة المئوية	الاجابات	
26%	9	دائما
63%	22	أحيانا
11%	4	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(16): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

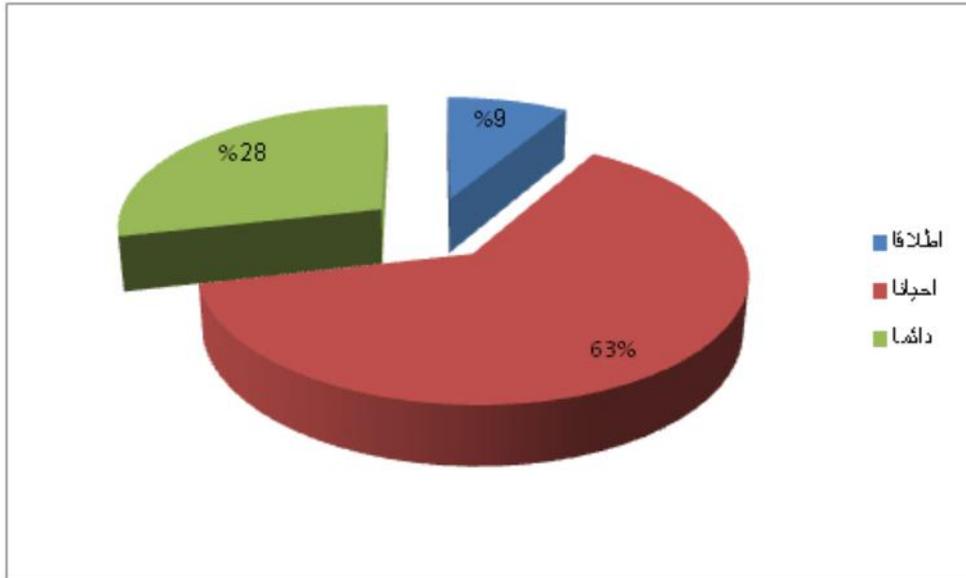
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

5- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لتلبية الاحتياجات الفعلية

الجدول رقم(16): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 05

النسبة المئوية	الاجابات	
28%	10	دائما
63%	22	أحيانا
9%	3	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(17): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

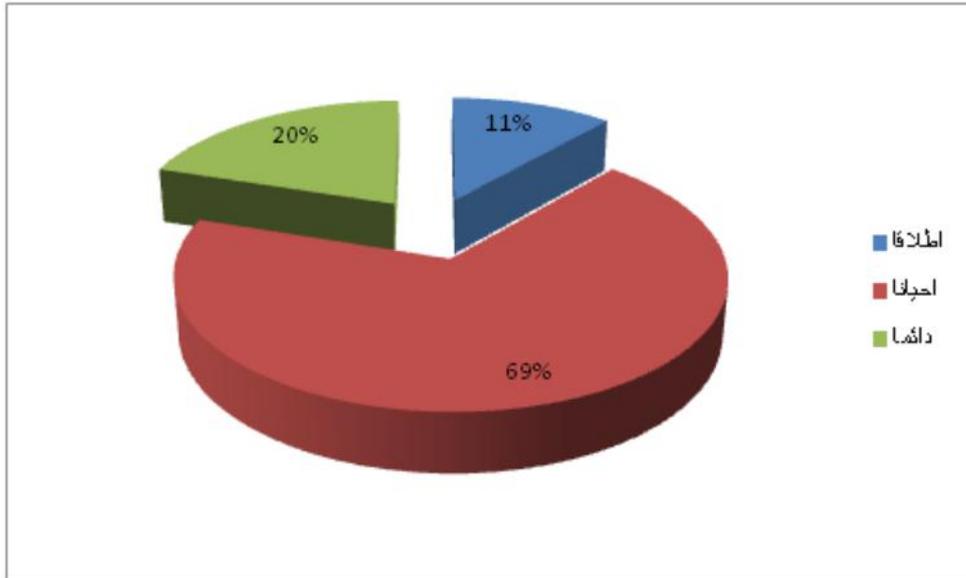
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

6- هل تأخذ الشركة بعين الاعتبار مطالبكم

الجدول رقم (17): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 06

النسبة المئوية	الاجابات	
20%	7	دائما
69%	24	أحيانا
11%	4	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم (18): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

تحليل الاستثمار:

من خلال النتائج المتحصل عليها والتي تبين اراء افراد العينة في المحور الثاني "علاقة المؤسسة بالموظفين" نلاحظ في السؤال الاول ان نسبة 80% من الموظفين راضين عن العمل وهم عمال دائمون فيها فالرضا الوظيفي للعمال من شأنه ان يجعله مبدع ويضع كل مجهوده من أجل خدمة المؤسسة، اما فيما يخص السؤال الثاني والثالث نلاحظ ان المؤسسة تراعي شروط السلامة في العمل بنسبة 63% كما تقوم بتقديم خدمات التامين للعمال بصفة دائمة وكذلك تراعي توفير فرص الترقية ، أما بالنسبة للسؤال الخامس والسادس فإنها تقوم باعداد دورات تكوينية للعمال بنسبة تقدر ب 63% وذلك من اجل تحسين ادائهم وزيادة كفاءتهم ومهاراتهم ، مع اخذ بعين الاعتبار مطالبهم بنسبة 69% وهذا يعطي نوعا من الاهمية ووعي المؤسسة بضرورة تحسين الجانب الاجتماعي للموظفين رغبة في تحسين المستوى الاقتصادي.

ومن هذا كله يتضح لنا ان المؤسسة تراعي اهتمام كبير لعمالها باعتبارهم العنصر والمورد المهم في وجود المؤسسة ،حيث ان هذا الاخير نصت عليها قوانين وتشريعات العمل في الجزائر ،وهذا ما يؤكد ضمن الامور المؤثرة بدرجة كبيرة في مسؤولية المؤسسة اتجاه العمال فهذه القوانين تضمن حقوقهم على اكمل وجه.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

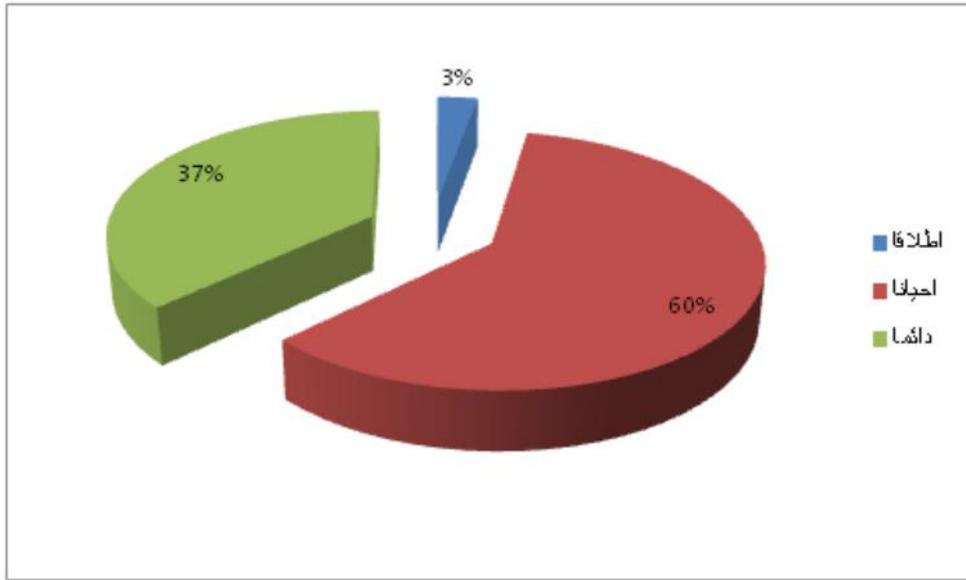
المحور الثالث: علاقة المؤسسة بالزبائن

1- هل تجد معاملة وترحيب جيد من طرف المؤسسة

الجدول رقم (18): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 01

النسبة المئوية	الاجابات	
37%	13	دائما
60%	21	أحيانا
3%	1	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم (19): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

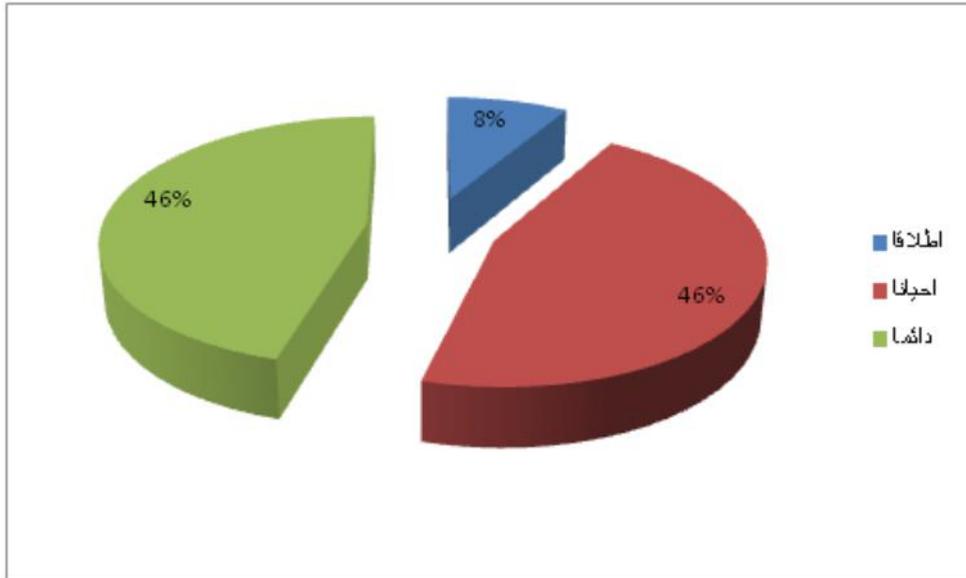
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

2- هل تقوم المؤسسة بتقديم السلع والخدمات في الوقت وبالسعر المناسب

الجدول رقم(19): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 02

النسبة المئوية	الاجابات	
46%	16	دائما
46%	16	أحيانا
8%	3	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(20): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

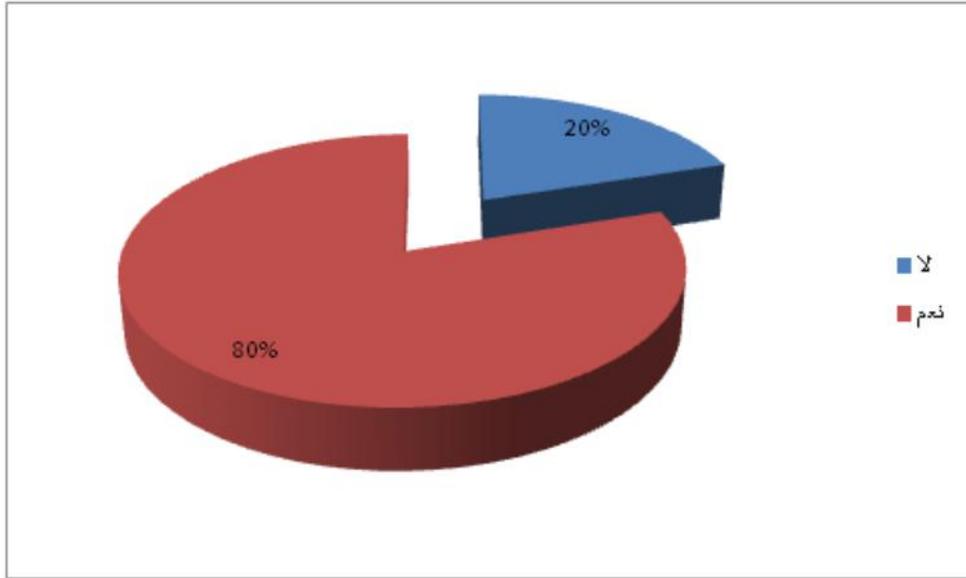
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

3- هل انت راض عن منتج المؤسسة

الجدول رقم(20): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 03

النسبة المئوية	الاجابات	
80%	28	نعم
20%	07	لا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(21): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

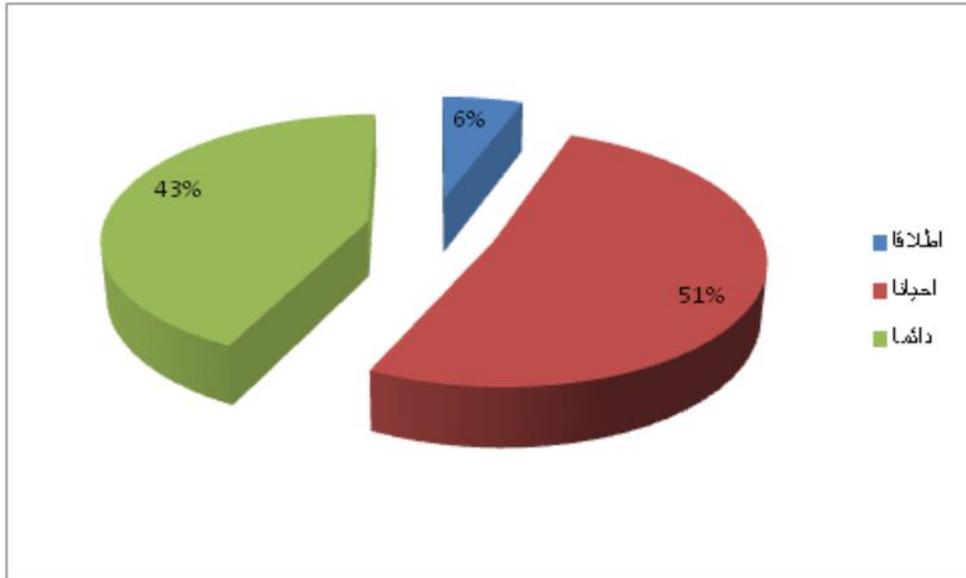
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

4- هل الاستماع الى صوت الزبون من اهتمام المؤسسة

الجدول رقم(21): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 04

النسبة المئوية	الاجابات	
43%	15	دائما
51%	18	أحيانا
6%	2	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(22): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

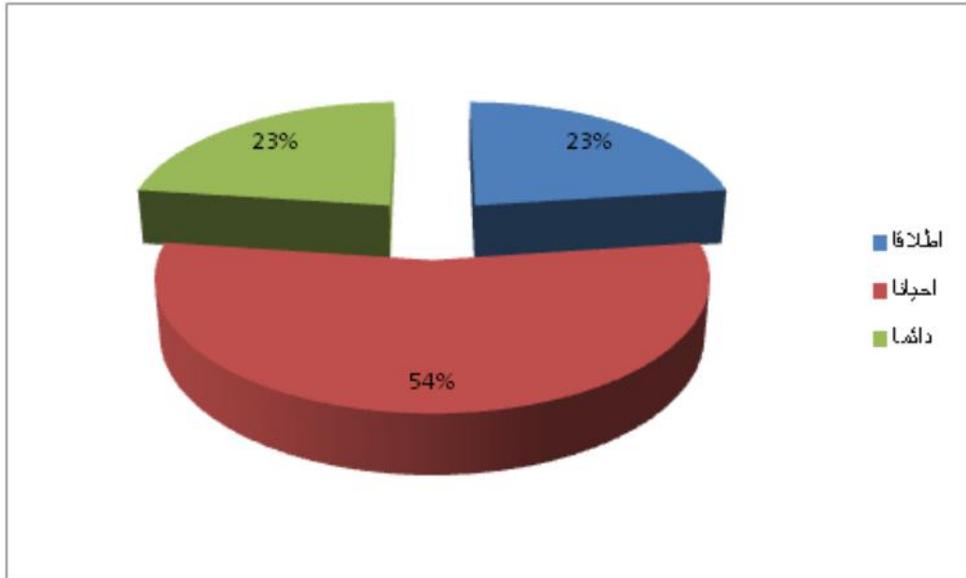
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

5- هل تقوم الشركة بقياس رضا الزبون

الجدول رقم(22): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 05

النسبة المئوية	الاجابات	
23%	8	دائما
54%	19	أحيانا
23%	8	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(23): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

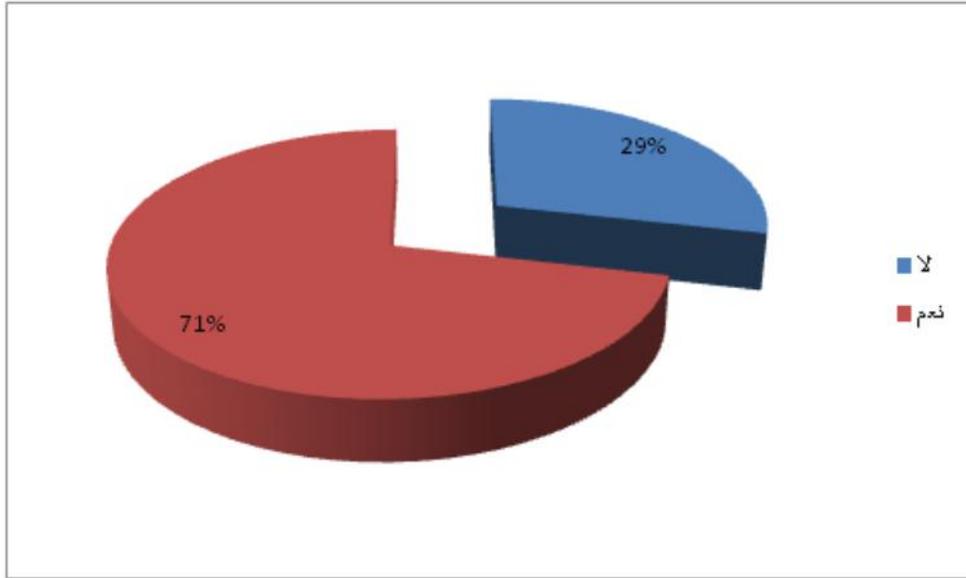
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

6- هل انت مقتنع بظروف التسليم

الجدول رقم(23): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 06

النسبة المئوية	الاجابات	
71%	25	نعم
29%	10	لا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(24): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

تحليل الاستثمار:

من خلال ماتحصلنا عليه من نتائج التي بينت اراء افراد العينة في المحور الثالث المتعلق بعلاقة المؤسسة بالزبائن نلاحظ في السؤال الاول والثاني ان المؤسسة ترحب وتعامل زبائنها بطريقة جيدة وذلك بنسبة اجابتهم وهي 60% بالاضافة للاستجابة لطلباتهم من السلع والخدمات التي تكون دائما وب 46% وهذا مايفسر بانهم راضين عن عملها ومنتوجها بنسبة 80%، وهذا بدوره يؤدي الى جذب العديد من الزبائن الجدد وزيادة تنافسيتها على المدى البعيد، اما فيما يخص السؤال الرابع والخامس والايخير فان المؤسسة تولي الاهتمام للاستماع لصوت الزبون وتعتبره من اولويتها وهذا ما تعبر عنه بنسبة كما تقوم بقياس رضاه على منتوجها ومهمة الاقتناع بظروف تسليمه وهذا ما يفسر أن الزبون يكون دائما في اتصال مسؤول مركز توزيع الغاز المميع وهذا من أجل تزويده بهذه المادة بطريقة مستمرة وسليمة.

وفي الاخير نستنتج بان المؤسسة تطبق مبادئ واليات يمكن ربطها بالحوكمة من خلال ما ظهر لنا في علاقتها مع الزبائن والتي تتمثل في رضاهم عن الخدمات والمنتوج وظروف التسليم التي تقوم بها المؤسسة هذا ما يعني انها تطبق قواعد تساعد على للحصول على رضاه بالرغم من ان هناك جانب يقصر في علاقة المؤسسة مع الزبون واهمها عدم اعتبار الزبون طرفا فاعلا في تحسين اداء المؤسسة وضمان بقائها بل تعتبر العلاقة معه مجرد صفقة تجارية.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

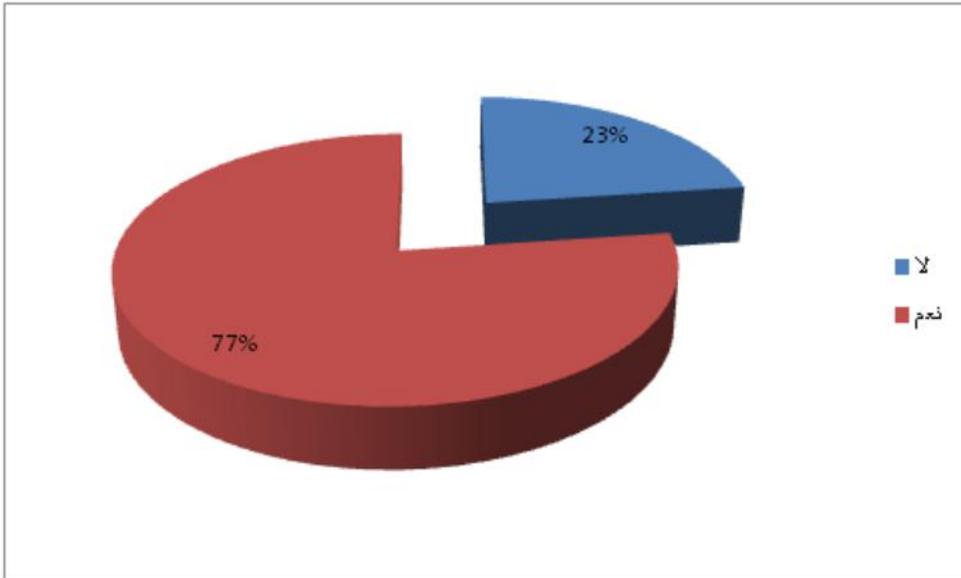
المحور الرابع: علاقة المؤسسة بالموردين

1- هل تراعي المؤسسة انتقاء الموردين ذو كفاءة

الجدول رقم(24): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 01

النسبة المئوية	الاجابات	
77%	27	نعم
23%	8	لا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(25): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Exel

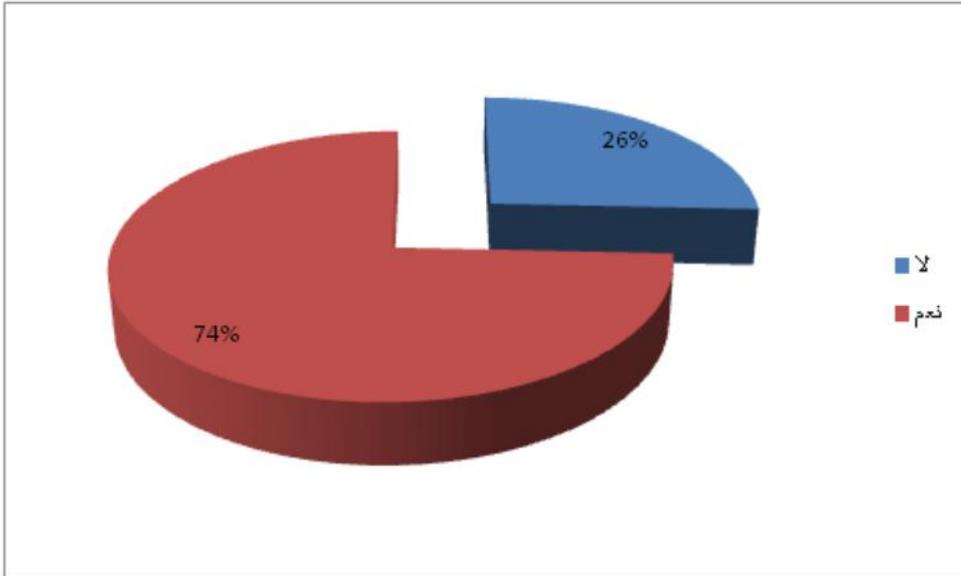
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

2- هل توجد علاقة تكامل بين المؤسسة والموردين

الجدول رقم(25): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 02

النسبة المئوية	الاجابات	
74%	26	نعم
26%	9	لا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(26): بين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Exel

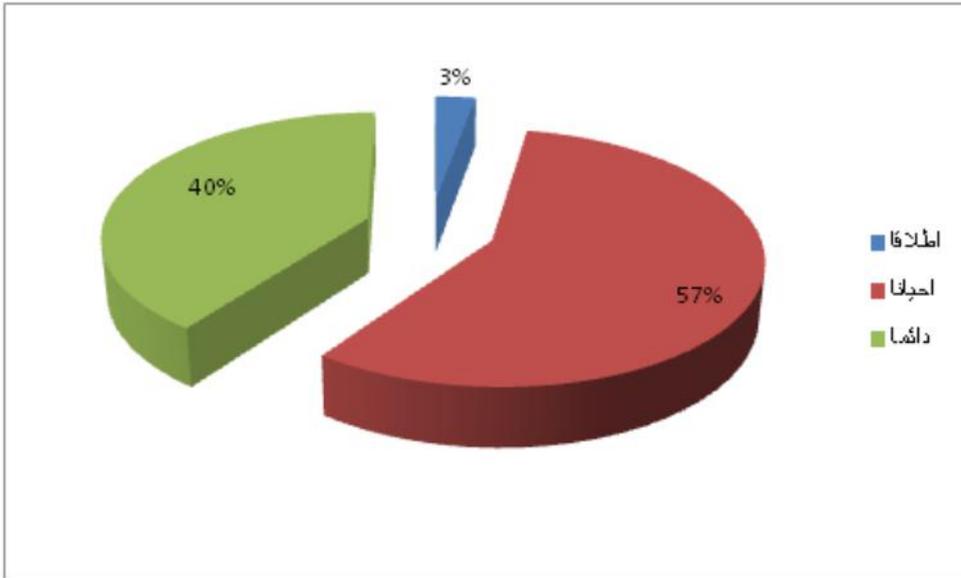
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

3- هل تحترم المؤسسة حقوق الموردين وتلبي رغباتهم

الجدول رقم(26): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 03

النسبة المئوية	الاجابات	
40%	14	دائما
57%	20	أحيانا
3%	1	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(27): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

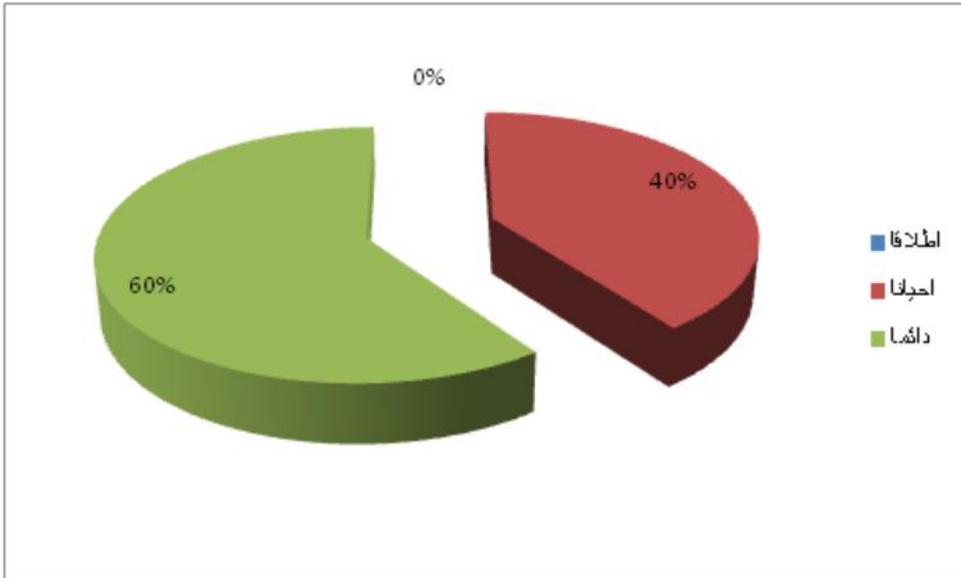
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

4- هل تقوم بتسديد ديونهم في الاحال المحددة

الجدول رقم(27): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 04

النسبة المئوية	الاجابات	
60%	21	دائما
40%	14	أحيانا
0%	0	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(28): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

تحليل الاستمارة:

من خلال النتائج المتحصل عليها التي تبين آراء افراد العينة في المحور الرابع والمتعلق بعلاقة المؤسسة مع الموردين نلاحظ ان السؤال الاول المتمثل في مراعاة المؤسسة لانتقاء الموردين ذو كفاءة بنسبة قوية وهذا ما يحدد انها تراعي معيار كفاءته، اما بالنسبة للسؤال الثاني فلا توجد علاقة تكامل بين المؤسسة والمورد بل هي علاقة عادية وتقدر نسبتها ب 70% مع ان المؤسسة تراعي احترام حقوقه وتلبي طلباتهم وذلك بتسديد ديونهم في الاجال المحددة والتي تعبر عنها بنسبة 60% وهذا مايفسر ان المؤسسة علاقتها بالمورد تعتمد على التوريد وتسديد مستحققاته وهذا مايجدد لنا الاستنتاج ان المؤسسة تطبق اسس ومعايير الحوكمة في علاقتها مع الموردين بنسبة محددة لان علاقتها ليست مبنية على استراتيجية شراكة اساسها المصلحة المشتركة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

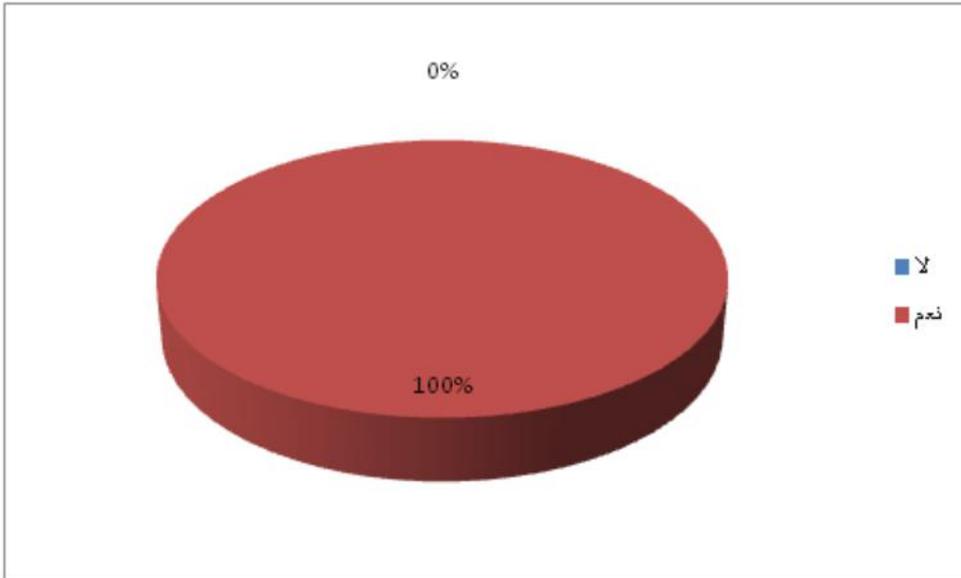
المحور الخامس: علاقة المؤسسة بالسلطة العمومية

1- هل تحترم المؤسسة القوانين والتشريعات المنصوص عليها

الجدول رقم (28): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 01

النسبة المئوية	الاجابات	
100%	35	نعم
0%	0	لا
%100	35	المجموع

الشكل رقم (29): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Exel

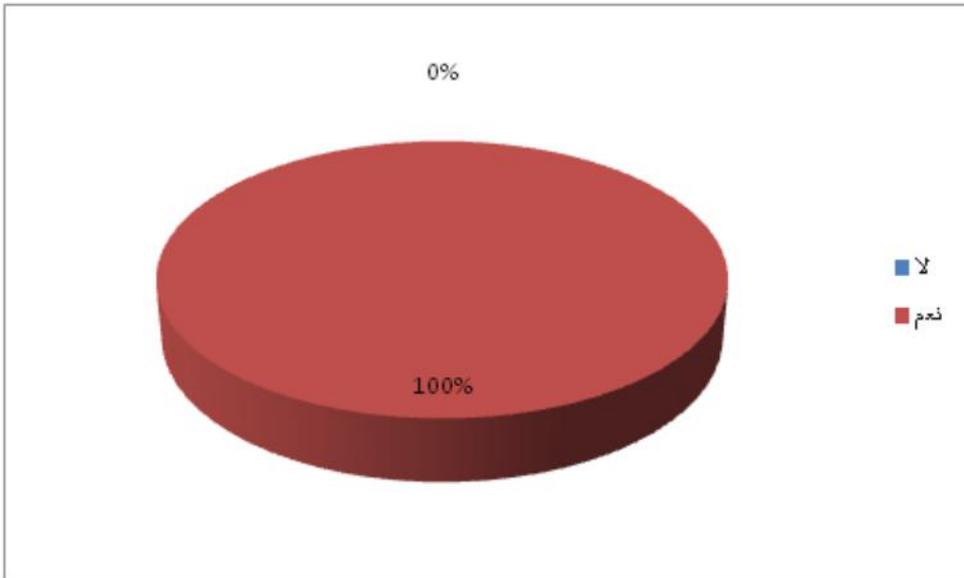
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

2- هل تلتزم المؤسسة بدفع الضرائب في أجالها المحددة

الجدول رقم (29): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 02

النسبة المئوية	الاجابات	
100%	35	نعم
0%	0	لا
%100	35	المجموع

الشكل رقم (30): بين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

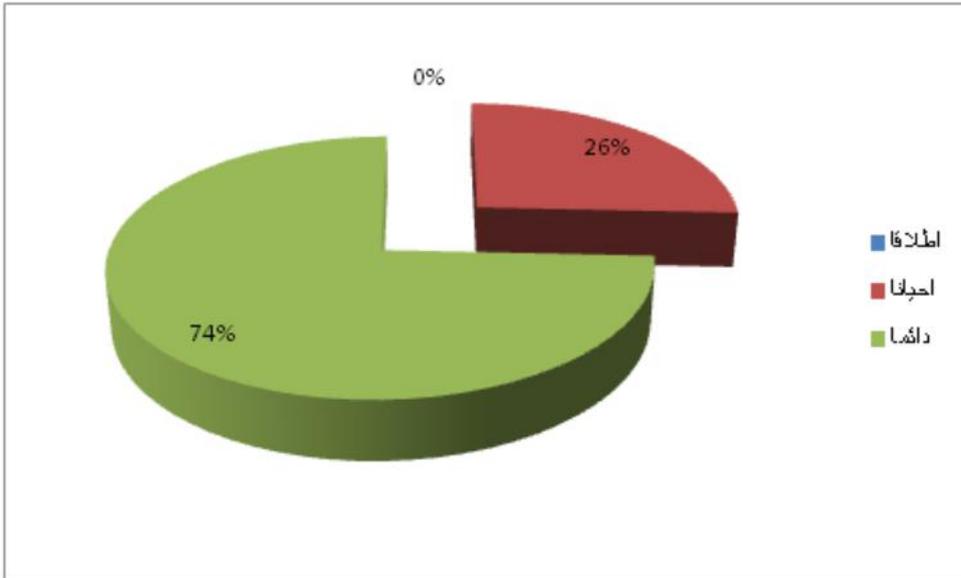
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

3- هل تجد المؤسسة الدعم والمساعدة من طرف الدولة

الجدول رقم(30): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 03

النسبة المئوية	الاجابات	
74%	26	دائما
26%	9	أحيانا
0%	0	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم(31): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

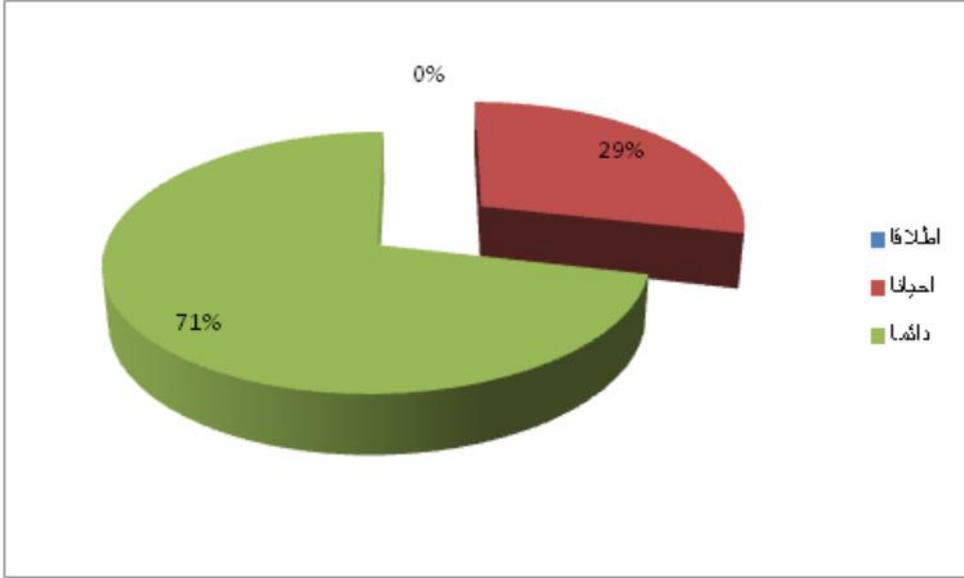
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيده

4- هل تلتزم المؤسسة بحماية البيئة والمحافظة عليها

الجدول رقم (31): اجابة المبحوثين على السؤال رقم 04

النسبة المئوية	الاجابات	
71%	25	دائما
29%	10	أحيانا
0%	0	اطلاقا
%100	35	المجموع

الشكل رقم (32): يبين الدائرة النسبية لاجابات المبحوثين المقترحة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نפטال GPL سعيدة

تحليل الاستثمار:

تبين اراء افراد العينة في المحور الخامس المتعلق بعلاقة المؤسسة بالسلطات العمومية اي الدولة فنلاحظ ان السؤال الاول والثاني ان المؤسسة تحترم القوانين والتشريعات كما انها تلتزم بدفع الضرائب في اجالها المحددة وهذا ما عبر عنهما بنسبة 100 % بالاضافة الى السؤال الثالث فان المؤسسة تجد الدعم والمساعدة من طرف الدولة بنسبة 74%. وذلك في بعض الاحيان وعند الضرورة كما ان المؤسسة تلتزم بحماية البيئة والمحافظة عليها وهذا مايفسر ان المؤسسة تهتم نوعا ما بالجانب الاخلاقي والبيئي

وفي الاخير نستنتج ان المؤسسة تسعى لتحقيق ما هو معتمد في نظام الحوكمة في علاقتها مع الدولة بالالتزام بالقوانين مع احترام قوانين وقواعد المؤسسات الاخرى مثل مؤسسات البيئية ومؤسسات المياه المعدنية.

خاتمة عالمة

خاتمة عالمة

خاتمة عامة

قمنا في هذه الدراسة بمعالجة موضوع حوكمة المؤسسات كموضوع حديث في عالم التسيير، لما في ذلك من

تطور في سبل التسيير بما يقابله من اتساع في حجم الشركات وتعدد نظم تسييرها وتشعب علاقاتها مع محيطها

فاختلاف المؤسسة مع محيطها هو حالة عادية بمنظور ومفهوم العلاقات الثنائية بين كيانين مختلفين فهي تتميز

بالاختلاف تارة وبالتعارض تارة اخرى ، وتتجسد نظرية اصحاب المصالح في مشروع واع بالعلاقة "المؤسسة

، المجموعات" فهي في نفس الوقت اساس ومعيار حيث الاساس :هو كون جوهر المؤسسة نشا من العلاقة بين هذه

المجموعات ، والمعيار يتعلق بالمؤسسة من خلال تاكيدها على المثابرة والاستمرارية في تسيير هذه العلاقات .

وقد اوضحت اليوم قدرة المسيرين على التوفيق بين الاولويات واعمال المؤسسة مع احتياجات وحقوق

اصحاب المصالح عاملا حاسما لكفاءة المؤسسة ،فانشاء علاقات مناسبة مع اصحاب المصالح تسهم في ضمان

قدرة الشركة على خلق القيمة في المدى البعيد ،وكذا تنافسيتها واستمراريتها.

ان العلاقة بين المؤسسة واطراف التعامل هدفها الرئيسي هو الوصول الى توليفة مثلى من التوفيق بين المصالح

المتضاربة للاطراف وتحقيق مبادئ الانصاف والمشاركة ،ولتحقيق علاقة جيدة يجب على المؤسسة توفير حقوق

هذه الاطراف والعمل على تلبيتها.

النتائج :

- المؤسسة تهتم بنسبة معينة في تطبيق الحوكمة
- عدم وجود حاجز بين اصحاب المصلحة والادارة
- الزبائن راضين عن منتج المؤسسة وكذلك معاملتها لهم دائمة مما يمنحها ميزة تنافسية
- توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة للعمال مع توفير شروط السلامة في العمل وتاخذ بعين الاعتبار مطالبهم.

خاتمة عامة

- تراعي المؤسسة انتقاء موردين اصحاب كفاءة مع احترام حقوقهم وتسديد ديونهم.
- تلتزم المؤسسة بقوانين المشرعة من قبل السلطات العمومية

الاقتراحات والتوصيات:

- الاخذ بعين الاعتبار جميع احتياجات العمال والسهر على تلبيتها
- وضع الزبائن محل الاهتمام والسهر على تلبية رغباته بتوفير المنتجات كما ونوعا
- ان العلاقة بين المؤسسة والزبائن لا تخرج عن مجرد ابرام صفقة تجارية فالعلاقة غير مبنية على ما يسمى بالمصلحة المشتركة.

علاقة المؤسسة مع الدولة تنحصر في مساهمتها برأسمال المؤسسة والمالك الوحيد لاصولها يجعل المؤسسة اداة من

ادوات تحقيق مشاريعها والاهتمام بتعظيم الربحية منعدم.

خاتمة عامة

قمنا في هذه الدراسة بمعالجة موضوع حوكمة المؤسسات كموضوع حديث في عالم التسيير، لما في ذلك من

تطور في سبل التسيير بما يقابله من اتساع في حجم الشركات وتعدد نظم تسييرها وتشعب علاقاتها مع محيطها

فاختلاف المؤسسة مع محيطها هو حالة عادية بمنظور ومفهوم العلاقات الثنائية بين كيانين مختلفين فهي تتميز

بالاختلاف تارة وبالتعارض تارة اخرى ، وتتجسد نظرية اصحاب المصالح في مشروع واع بالعلاقة "المؤسسة

، المجموعات" فهي في نفس الوقت اساس ومعيار حيث الاساس :هو كون جوهر المؤسسة نشا من العلاقة بين هذه

المجموعات ، والمعيار يتعلق بالمؤسسة من خلال تاكيدها على المثابرة والاستمرارية في تسيير هذه العلاقات.

وقد اوضحت اليوم قدرة المسيرين على التوفيق بين الاولويات واعمال المؤسسة مع احتياجات وحقوق

اصحاب المصالح عاملا حاسما لكفاءة المؤسسة ،فانشاء علاقات مناسبة مع اصحاب المصالح تسهم في ضمان

قدرة الشركة على خلق القيمة في المدى البعيد ،وكذا تنافسيتها واستمراريتها.

ان العلاقة بين المؤسسة واطراف التعامل هدفها الرئيسي هو الوصول الى توليفة مثلى من التوفيق بين المصالح

المتضاربة للاطراف وتحقيق مبادئ الانصاف والمشاركة ،ولتحقيق علاقة جيدة يجب على المؤسسة توفير حقوق

هذه الاطراف والعمل على تلبيتها.

النتائج :

- المؤسسة تهتم بنسبة معينة في تطبيق الحوكمة
- عدم وجود حاجز بين اصحاب المصلحة والادارة
- الزبائن راضين عن منتوج المؤسسة وكذلك معاملتها لهم دائمة مما يمنحها ميزة تنافسية
- توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة للعمال مع توفير شروط السلامة في العمل وتاخذ بعين الاعتبار مطالبهم.

خاتمة عامة

- تراعي المؤسسة انتقاء موردين اصحاب كفاءة مع احترام حقوقهم وتسديد ديونهم.
- تلتزم المؤسسة بقوانين المشرعة من قبل السلطات العمومية

الاقتراحات والتوصيات:

- الاخذ بعين الاعتبار جميع احتياجات العمال والسهر على تلبيتها
- وضع الزبائن محل الاهتمام والسهر على تلبية رغباته بتوفير المنتجات كما ونوعا
- ان العلاقة بين المؤسسة والزبائن لا تخرج عن مجرد ابرام صفقة تجارية فالعلاقة غير مبنية على ما يسمى بالمصلحة المشتركة.

علاقة المؤسسة مع الدولة تنحصر في مساهمتها برأسمال المؤسسة والمالك الوحيد لاصولها يجعل المؤسسة اداة من

ادوات تحقيق مشاريعها والاهتمام بتعظيم الربحية منعدم.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

المذكرات:

(1) بلهاشمي عبد القادر، " الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2015-2016.

(2) بن دهينة رشيدة، " نماذج الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2012-2013.

(3) ربيعي بركانة، " الحوكمة وحماية حقوق التعامل"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، 2015/2016.

(4) مختاري نصيرة، " الحوكمة وحماية حقوق أطراف التعامل"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2012-2013.

الكتب:

(1) بتول محمد نوري، " حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل الوكالة"، الملتقى العلمي الدولي، الجامعة المستنصرية، العراق.

(2) عدنان بن حيدر بن درويش، "مذكرة اتحاد المصارف العربية لحوكمة الشركات ودور مجلس الادارة"، 2007.

(3) طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة 2005.

(4) محمد حلمي الجيلاني، "الحوكمة في الشركات".

(5) علاء فرحان طالب ايمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة 1، 2001.

6) ابراهيم عبد الله المنيف، "حوكمة الشركات مهام وواجبات ومسؤوليات مجلس الادارة" مدير للنشر الرياض، 2006.

7) أحمد علي الخضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، ط 1، 2012.

8) محمد مصطفى سليمان "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري" الدار الجامعية، الاسكندرية، ط 2006.

الملتقيات والمجلات:

1) العايب عبد الرحمن، بقة الشريف، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية. مراجع الفرنسية:

- 1) *R.Edward Freeman david L reed "Stockholders and Stakeholders:A New Perspective on Corporate Governance" California Management Review,the university of California vol 27 n°3.1983.*
- 2) *Y von Pesqueux. "Stakeholders in perspective" .Corporate Governance The International Journal of Business in Society.vol.5 n°2.EABIS and EFMD.2005.*
- 3) *R.Edward Freeman, Jeffrey S.Harrison, Andrew C. Wicks, "Managing for , Haven & London "Stakeholders Servival,Reputation , and Success", Yale University Press New, 2007*
- 4) Gareth R Jones " **organizational theory design and change**" ، Sixt Edition 2011.

قائمة الملاحق

استبيان

يشرفنا أن نتقدم الى سيادتكم المحترمة بطلب ملئ هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة وذلك من أجل مساعدتنا لانجاز هذا البحث واتمامه.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: 25 الى 35 35 الى 45 45 الى 55 فأكثر

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي تكوين مهني جامعي

المستوى المهني: اطار سامي اطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الأول: واقع الحوكمة في المؤسسة

هل تقوم المؤسسة بتطبيق مفهوم الحكم الراشد نعم لا

هل تقوم الشركة بالافصاح في الوقت عن كافة المعلومات المتعلقة بما دائما احيانا اطلاقا

هل تراعي الاحترام لحقوق جميع الأطراف (الموظفين ، العملاء، الموردين...)
 دائما احيانا اطلاقا

هل تقوم بتحقيق العدالة والمساواة بين جميع أصحاب المصالح. نعم لا

هل يوجد هيكل تنظيمي تحدد من خلاله الاهداف والمسؤوليات المؤسسة نعم لا

هل العلاقة بين المسؤولين والموظفين علاقة جيدة تتسم بالشفافية نعم لا

هل يتم الافصاح عن هيكل راس مال الشركة نعم لا

المحور الثاني: علاقة المؤسسة بالموظفين

هل أنت راض عن عملك نعم لا

هل تراعي المؤسسة شروط السلامة في العمل دائما احيانا اطلاقا

هل تقدم المؤسسة خدمات التأمين للعمال نعم لا

هل توفر الشركة فرص الترقية للعاملين دائما احيانا اطلاقا

هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لتلبية الاحتياجات الفعلية دائما احيانا اطلاقا

هل تأخذ الشركة الاعتبار مطالبكم دائما احيانا اطلاقا

المحور الثالث: علاقة المؤسسة بالزبائن

- هل تجد معاملة وترحيب جيد من طرف المؤسسة دائما احيانا اطلاقا
- هل تقوم المؤسسة بتقديم السلع والخدمات في الوقت وبالسعر المناسب دائما احيانا اطلاقا
- باعتبارك زبون هل انت راض عن منتج المؤسسة نعم لا
- هل الاستماع الى صوت الزبون من اهتمام المؤسسة دائما احيانا اطلاقا
- هل تقوم ادارة الشركة بقياس رضا الزبون دائما احيانا اطلاقا
- هل انت مقتنع بظروف التسليم نعم لا

المحور الرابع: علاقة المؤسسة بالموردين

- هل تراعي المؤسسة انتقاء موردين ذو كفاءة نعم لا
- هل توجد علاقة تكامل بين المؤسسة والمورد نعم لا
- هل تحترم المؤسسة حقوق الموردين وتلبي طلباتهم دائما احيانا اطلاقا
- هل تقوم بتسديد ديونهم في الاجال المحددة دائما احيانا اطلاقا

المحور الخامس: علاقة المؤسسة بالسلطات العمومية

- هل تحترم المؤسسة القوانين والتشريعات المنصوص عليها نعم لا
- هل تلتزم المؤسسة بدفع الضرائب في اجالها المحددة نعم لا
- هل تجد المؤسسة الدعم والمساعدة من طرف الدولة دائما احيانا اطلاقا
- هل تلتزم المؤسسة بحماية البيئة والمحافظة عليها دائما احيانا اطلاقا

الملخص:

جاءت حوكمة الشركات كاجابة عن سلسلة الانحرافات التي وقعت في المؤسسات الكبرى ،للتطور وتفرض نفسها كابتكار معاصر كبير ، في ميدان تسيير المنظمات كنمط عالمي ويمكن هذا المسعى في توفير الصرامة والشفافية في طريقة تسيير المؤسسة وادارتها ومراقبتها .

اذ اصبحت حقلا خاصا للبحث والدراسة ومن اجل ذلك كانت الحاجة ماسة للقيام ببحث يربط العلاقة بين اطراف التعامل وحوكمة الشركات للاستفادة من ايجابيات متعددة ،اذ تساعد الحوكمة في القضاء على التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مختلف اصحاب المصلحة في المؤسسة سواء من داخلها او من خارجها . هذه الدراسة تهدف الى توجيه المؤسسة لفائدة اصحاب المصلحة بها و انشاء علاقات مناسبة معهم لتسهم في تحقيق قدرة تنافسية عالية للمؤسسة وخلق قيمة في المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات ، اطراف التعامل (اصحاب المصلحة)، الافصاح ،الحقوق.

Resume

La gouvernance d'entreprise est venue en répons a une série de Déviationses dans la gestion des entrepris avant de se developper et De simposer comme la plus importante innovation contemporaine dans Le domaine de la gestion des organisation comme style global.cette démarche consiste a instaurer dans la prestation de la rigueur et de la transparence dans la gestion l'administration et le contrôle de entrepris .

Il est devenu un éunque du champ de recherche et d'etude et pour cela ils ont besoin d'espérement de faire de la recherche reliant la relation entre les acteurs et La gouvernance d entrepris de beneficier des avantages du multiple avce l aide de La gouvernance d entrepris dans l'elimination des conflits et de realiser l harmonie et l'équilibre entre les differentes parties prenantes dans l'organisation que ce soit de l'interieur ou de au – del'a.

Cette étude vise a guider l'organisation dans l'interet des parties prenantes et d'etabli des relations appropriées avce eux pour contribuer a la réalisation d une institution hautement concurrentielle et créer de la valeur a long terme .

Mots clés : gouvernance des entreprises – parties prenantes – divulgation – droits.