

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة-

كلية علوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: حكمة منظمات

الحوكمة و علاقتها بأطراف التعامل

تحت إشراف الأستاذ (ة):

د. راشدي عبدالقادر

إعداد الطالب (ة):

بلهاشمي عبدالقادر

. أعضاء لجنة المناقشة:

- | | | |
|----------|-------------|------------|
| أ- | أستاذ رئيسا | جامعة..... |
| ب- | أستاذ | جامعة..... |
| ج- | أستاذ | جامعة..... |
| د- | أستاذ | جامعة..... |

السنة الجامعية: 2015-2016

الحمد والشكر

الشكر الأول والأخير للجليل رب العرش العظيم، العالم فوق كل عليم
الذي مهدي لنا السبيل وهذا لما فيه الهدى والخير العميم وفتح لنا العقول
فله الحمد حتى يرضى

الحمد لله الذي وهب لنا بنعمة العمل والعلم
الحمد لله الذي يسير لي أموري وعززي بالفهم
الحمد لله الذي وفقني وسهل لي التقدم إلى الأمام
الحمد لله والصلاة على محمد أعظم النعم

قال صلى الله عليه وسلم: من لا يشكر الناس لا يشكر الله
نشكر العلي العظيم على حسن عونه لي لإنجاز هذا البحث
والذي جعل لنا من العلم نورا لنهتدي به في هذا الكون

وبداية أتقدم بالشكر الجزيل مع فائق الاحترام والتقدير للأستاذ المشرف: "راشدي عبدالقادر" على إشرافه من
أجل إنجاز هذا البحث المتواضع وما قدمه من نصائح وتوجيهات قيمة
وكل الأساتذة في معهد العلوم الاقتصادية الذين أعطي لهم كل سمات الاحترام وأرقى عبارات التقدير
والاحترام.

إلى كل طلبة معهد علوم التسيير، العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية.
إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.
لكن الحمد والشكر الأكبر يعود إلى الله العلي القدير فلولاه لما وفقت (الحمد لله).

محمد القادر

الإهداء

إلى من سهرت لأغفى ومرضت لأشفي تعبت لأرتاح وتكون كل أيامي أجمل وأحلى. إلى
الوردة التي اسكنتني ضلال بطنها وأطعمتني حلاوة شهدها وغمرتني بطيب ريحانها والتي
كانت سندي في مشوار حياتي من طيش تصرفاتي إلى أعلى شهاداتي
إلى من أوقدت عيناها قناديل أضاءت دربي وفي كل مرة طرقت فيها بابي ففرجت كربى.
إلى ينبوع الحنان ومبعث الأمان أُمى الغالية.
إلى الشهم المقدام الذي طالما دفعني إلى الأمام ورثني الطاعة والشجاعة، الصبر والإلحاح
على النصر يا بني الدنيا عطاء ثم فناء فخير عطاء الدنيا علم ودين ومسك فناءها فوز برضا
الرب والوالدين.
إلى من فاقت فضائله أرقام العد وكانت يده مبسطة للمد فتثاقلت دموعي حيرة في الرد وأبت
نفسي إلا تنحي خجلا ما بقي من الأمد إلى أخي قويدر وأخي خليفة حفظهما الله وسدد
خطاياهما.
إلى جميع شقيقاتي وإلى أحلى سنفونية صغيرة خولة وإلى الكتكوتة الصغيرة ابنة أختي
نورهان.
إلى جميع أعمامي وعماتي، أخوالي وخالاتي وأولادهم. إلى من قاسموني حلاوة الحياة
وتذوقوا عني مرارتها إلى جميع أحبائي وأصدقائي إلى كل من رافقني وكان لي خير السند في
إنجاز هذا العمل.
إلى من بلغوا الرسالة بكل حب وأمانة أساتذتي من الطور الابتدائي حتى الجامعي وأخص
بالذكر الأستاذ الدكتور "راشدي عبد القادر".
إلى كل من حمل القلم وجاد بأخص الكلم أهدي هذا العمل المتواضع.

عبد القادر

الملخص

باعتبار حوكمت الشركات من الموضوعات الهامة بالنسبة لكافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية فان ادراك المفاهيم النظرية الخاصة بها أصبح وسيلة كافة الأطراف أصحاب المصلحة من أجل توجيه المؤسسات نحو تحقيق غايتها و التي تمثل أساس النشاط، و لكن المفاهيم النظرية وحدها ليست بكافية دون تحويلها لواقع فعلي من خلال تجسيد تلك المفاهيم لتوافق الحالات التي تواجهها المؤسسات، و التي لا تبتعد عادة عن أهداف: ادارة المخاطر المالية، تحقيق السلوك الاخلاقي، و تجسيد مبادئ الافصاح و الشفافية ، من أجل تحقيق مستويات متميزة من الفعالية في التطبيق، وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على المستويات التي تتحلى بها منظمات الأعمال في هذا المجال خصوصا في ظل ما تفرضه العولمة من متطلبات جديدة تقضي بضرورة تحقيق التوافق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات البيئية والاجتماعية كشرط لضمان بقاءها ولا يتحقق ذلك إلا بكسب ثقة أصحاب المصالح. وذلك من خلال الاعتراف بهم و حمايتهم واشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، فهم موارد المؤسسة التي تمكنها من تحقيق قدرة تنافسية وخلق قيمة على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، أصحاب المصالح، القدرة التنافسية.

Résumé

Comme les entreprises essayé sujets importants Pour toutes les institutions et les organisations régionales et internationales qui perçoivent leurs propres concepts théoriques est devenue un tous les intervenants afin de guider les institutions dans la réalisation de son objet et qui représentent l'activité de base, mais les concepts théoriques seuls ne suffisent pas sans la convertir à la réalité par le biais de la personification de ces notions aux situations rencontrées par thSesat, qui habituellement ne s'écartent des objectifs : financier gestion des risques, réalisation de comportement éthique et incarnent les principes de divulgation et de transparence, afin d'atteindre des niveaux exceptionnels d'efficacité dans l'application, cette étude vise à déterminer les niveaux d'organisations commerciales dans ce domaine, notamment en fonction des nouvelles exigences imposées par la mondialisation requiert la nécessité d'harmoniser les objectifs économiques et les exigences environnementales et sociales comme une condition pour assurer sa survie et cela n'est possible qu'en gagnant la confiance des parties prenantes. Par reconnus et protégés et les associer aux décisions qui les concernent, comprendre les ressources d'entreprise qui leur permettent d'obtenir un avantage compétitif et de créer de la valeur à long terme.

Mots clés : Gouvernance d'entreprise, intervenants, compétitivité.

مقدمة

تعتبر حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة لجميع الشركات المحلية و العالمية في عصرنا الحالي، فما جاءت به من مفاهيم كان كرد فعل و استجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من الانحرافات و الفساد منه المالي و الاداري الذي تجلى في استغلال السلطة و قلة الشفافية و عدم الافصاح المالي ،و كان ذلك بسبب الازمات المالية التي حدثت في كبريات الشركات العالمية ، هذا ما ادى الى ضرورة تطبيق الحوكمة و ما تضمنته من التزام بمبادئها و اليات تثير كيفية الحد من هذه الانحرافات، التي تواجهها الشركات .ظهر بصفة بارزة سنة 1997 حيث انتقل من السياسة وإدارة الدولة إلى قطاعات الاقتصاد وهي عملية الرقابة الإدارية والتوجيه للشركة التي يمكن إذا مورست بشكل صحيح أن تخفف من مخاطر الاحتيال و الفساد كما حدث للشركتين: انرون و وركدكوم الأمريكيتين.

وهي مجرد إرشادات تطرح بشكل اختياري على الشركات الراغبة في تطبيقها، في بهذا ليس لها صفة الإلزام.

فالحوكمة عبارة عن مجموعة من القواعد و الأنظمة والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية :إدارات الشركات ، المساهمين أصحاب المصالح ، نظم الرقابة و الإفصاح التي تؤثر في أداء الشركات وتهدف إلى تحقيق الجودة ورفع معدلات الأداء من خلال وضع الخطط و الأهداف لتلك الشركات ، كما أنها تشمل تحديد الحوافز المناسبة للإدارات من تحقيق أهدافها لما يخدم مصالحها ومصلحة حملة الأسهم و يرغبهم في تطبيق مبدأ الشفافية ومنع تضارب المصالح والتصرفات الغير المقبولة ماديا و أخلاقيا ضمن الأنظمة الرقابية على الإدارة الشركات وأعضاء مجلس الإدارة وتحديد وتوزيع كل من الحقوق و المسؤوليات فيما بين مجلس الإدارة و المساهمين ،و تطبيق الإجراءات التي تحدد سير العمل في الشركات من اجل تحقيق أهداف الحوكمة ونظرا لأهميتها تسعى الشركات بمختلف أنواعها سواء شركات المساهمة أو الشركات العائلية إلى تطبيق الحوكمة ، حيث ان التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة ينتج عنه عدد من النتائج الجيدة ومن أهمها ،خلق جو من الطمأنينة في أوساط المستثمرين وحملة الأسهم ،وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسؤولية مجلس الإدارة، وتعظيم قيمة الشركات ، وتدعيم المنافسة في أسواق المال العالمية ،كل هذا تفاديا للمشكلات التي وقعت فيها شركات عالمية مدرجة في الأسواق المالية المرموقة.

وقد تضمنت معايير تطبيق الحوكمة التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي دور أصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة، حيث أوصت بضرورة العمل على احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك اليات لمشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة وهم يمثلون عادة أطراف معنية هامة تحدد كيفية عمل الشركات وكيفية اتخاذ القرارات، لذلك وضعت العديد من الدول مبادئ أساسية للحوكمة بهدف حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التي سنعالجها من خلال هذه الدراسة والمتمثلة في:
كيف يساهم نظام حوكمة الشركات في تفعيل العلاقة بين 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.
- يمكن ان تساهم حوكمة الشركات في تدعيم العلاقة بين أطراف التعامل داخل الشركة وذلك من خلال الالتزام بمبادئها وتفعيلها.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من أهمية الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل التي يتم تناولها ، كما يسهم هذا البحث اسهاماً علمياً في حل القصور في بعض الجوانب بما يعزز دور الحوكمة في حماية اطراف التعامل في الشركات، وأيضاً في إبراز أهمية التوسع في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة الاقتصادية المحلية والعربية . كما تتضح أهمية البحث في أنه محاولة لسد النقص في الأبحاث في هذا المجال بصفة عامة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في الوقوف على حقيقة الحوكمة وعلاقتها بأطراف 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 أجل تحسين العلاقة بين الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة

أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتني الى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الاقتصادية الأخرى اذكر منها على الخصوص:

- ملائمة هذا الموضوع مع تخصصي الدراسي.
- الحداثة النسبية لهذا المجال من الإدارة في المؤسسات ما بتوجب تسليط الضوء عليه.
- أهمية هذا الموضوع في ظل الفترة التي يمر بها الاقتصاد العالمي والوطني من تحولات وانفتاح على الأسواق العالمية، مما يفرض زيادة الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة للنهوض بالاقتصاديات.
- انتشار ظاهرة عمليات الفساد وما انجز عنها من اختيار شركات عملاقة بسبب القصور في تطبيق مفاهيم تطبيق حوكمة الشركات.

مجال وحدود الدراسة:أ. المجال الزمني:

نظراً للتغيرات المتسارعة والتطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة والتي أدت إلى جعل المؤسسات تفكر في تقنيات وتجديدات تسمح بالتكيف والتأقلم ومواكبة هذه التحولات، تعتمد في مجملها على المورد البشري باعتباره الأصل في إحداث التغير، ومخزن للمعرفة، الكفاءة ونتيجة للأداء المتميز حتى تضمن بقاءها واستمرارها، وهذا ما يوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني.

ب. المجال المكاني:

إنّ الإجابة على الإشكالية المقدّمة تتطلب دراسة معمقة للحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل وهذا لاعتبارات البحث التطبيقي، الذي يسعى إلى إسقاط المقاربات وصياغتها في الواقع العملي تكملة للجانب النظري. وهذا الطرح التطبيقي يرجع إلى دراسة شركة نفضال وهذا بهدف التعمق والشمولية وإثراء هذا البحث بإعطاء قيمة مضافة له.

حدود الدراسة:

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

- ولقد واجهتني عدّة صعوبات اعترضت سبيلي أثناء إعداد البحث الذي تطلب مني فترة زمنية معتبرة لإنجازه وإخراجه على ما هو عليه وكان من أهمها:
- صعوبة الموضوع كونه حديث النشأة.
 - صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدّراسة العملية (الميدانية) نظراً لعدم تفهم رؤساء أو مسؤولين، الذين لا يتعاونون مع الباحث إلّا في حدود ذيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام بثقافة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة.
 - صعوبة قبول الدراسة في الشركات الجزائرية حيث يواجه طلب الباحث بالرفض مباشرة قبل معرفة حتى موضوع البحث، و قد يكون هذا العنصر هو الجانب الأول في تخلف الإدارة الجزائرية لأنها مازالت بعيدة عن البحث العلمي و الدراسات الحديثة و لا تسمح بكشف نقاط ضعفها لأسباب مازالت غامضة و هذا عكس الدول المتقدمة التي تستفيد بقدر كبير من الطاقات و الدراسات العلمية.
 - قلة المراجع والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع في المكتبات الجامعية لاسيما في المرحلة الراهنة التي تعرف فيها المؤسسة تحديات اقتصادية وقانونية صعبة تملّحها عليها سياسة الإصلاحات الاقتصادية كالمنافسة الدولية.

منهج البحث:

إن الأسلوب المستخدم في دراستي لهذا الموضوع هو الأسلوب الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية. ففي الدراسة النظرية تم الإعتماد على الأفكار والمعلومات المستقاة من عدة مراجع باللغة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى التقارير الصادرة من المجالات المختصة، أما الدراسة الميدانية المهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل في شركة نفطال إلى جانب تنظيم عملية الاستبيان لآراء واتجاهات أفراد العينة الممثلة لكافة الإطارات والعاملين بالمؤسسة من رؤساء ومسؤولين.

محتويات البحث:

قمت منهجياً بتقسيم الموضوع المعنون بـ الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل إلى ثلاثة فصول منها اثنان نظرية وفصل تطبيقي حيث تناول:

الفصل الأول: مدخل عام لمفهوم لحوكمة الشركات.

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لشركة نفطال OPL بسعيدة

الفصل الأول:

مدخل لمفهوم حوكمة الشركات

مقدمة الفصل

يعد مصطلح الحوكمة من المفاهيم التي عرفت انتشارا سريعا في مجال الإدارة ، فقد اتفق الباحثون على أن حوكمة المؤسسات تقع ضمن الاستثمارات القادرة على توفير أسباب النجاح للشركات عن طريق تحقيق قيمة- تشاركية- لمختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة. والتي هي مسؤولية أطراف عديدة، أطراف ضالعة فيها سواء في الفكر أو في العمل التنفيذي، أو في تشكيل الوعي الإرتباطي بها. و من ثم فارتباط هذه الأطراف بهدف خدمة المصالح العامة يشكل المحور الأساسي للحوكمة.

أن الحوكمة تتضمن العديد من البنود والمفردات والعناصر والمقومات والاليات التي تعمل معا، وفق أسس ومبادئ وتوصيات و ارشادات، تهدف الى: ضبط أداء وممارسات الإدارة وما تتخذه من قرارات فعالة، بغرض الحد من الفساد المالي والإداري والمحاسبي في الشركات.

كما يتضمن مفهوم الحوكمة الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة مع تحديد مسارات تحقيق تلك الأهداف ونظم الرقابة على الأداء وينبغي أن يتضمن نظام الحوكمة الجيد حوافز مناسبة للإدارة حتى تستطيع تحقيق أهدافها والتي هي في الواقع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

المبحث الأول: مدخل عام لحوكمة الشركات

المطلب الأول: حوكمة الشركات

لمحة تاريخية:

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ريان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهده وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد الخطر وضد القراصنة التي تعترضها أثناء الإبحار فإذا تمكن من الوصول بها إلى الميناء وهي سالمة أطلق عليه التجار وخبراء البحار "القبطان المتحورم جيداً"¹ ثم نمت بدايات الحوكمة في علوم البحار ومدارس التعليم والتدريب وكذلك القوانين البحرية وكانت أول ما تعني في هذه البدايات مجموعة من القيم النبيلة والراسخة والأعراف والتقاليد البحرية.

أصل كلمة الحوكمة :

- لفظ حوكمة مشتق من كلمة يحكم "Gouverner" الذي يرجع أصلاً إلى اللغة اللاتينية من كلمة Gubernare التي أخذت من الكلمة اليونانية Kubernao (قيادة السفينة أو الدبابة) بحيث استخدمت لأول مرة من طرف افلاطون مجازاً لوصف فعل إدارة الأفراد.
- استخدم هذا اللفظ في القرن 13 سنة 1478 م في اللغة الفرنسية القديمة (فن أو طريقة الحكم - أو الإدارة) كمرادف لكلمة Gouvernement.
- في القرن 14 م تم مرور هذا اللفظ من اللغة الإنجليزية و أعطى ميلاد لكلمة "حوكمة" Gouvernance (العمل أو طريقة الإدارة) و أخذت هذه الكلمة الصدارة في اللغة الإنجليزية في التسعينات من قبل الاقتصاديين و علماء السياسة و المؤسسات الدولية (ONU, BM, FMI). يمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي:

1. حتى مرحلة الكساد (1932) و بدء الاعتراف يعمق الفجوة بين الإدارة و الملاك و تعارض المصالح.
2. مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات 1976-1990.
3. تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات.
4. مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة 1996-2000
5. أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ العامة للحكومة.
6. مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية تقوم بوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف
7. الحوكمة مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة 2001-2004

نشأة الحوكمة

تعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأقي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة .

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

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديري مستقلين لحضور مجلس الإدارة 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 .

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

أما في المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، وتشير الدراسات إلى أنه في 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 الأوراق المالية . ويذكر الرحيلي بأنه هناك جهود ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية الأخرى مثل لبنان، الأردن، تونس، المغرب وبعض دول الخليج الأخرى .

1- نرمين أبو العطا / حوكمة الشركات سبيل التقدم / من الموقع www.cipe.arabia.org اطلع عليه يوم : 2008/12/15

2- 1F ,batifuulier ,f,noble ,f,anction de directionet gouvernanace dant les associations
dunod,paris,2005,p87

المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

➤ مفهوم الحوكمة:

حوكمة الشركات (corporate governance) هي من أهم واشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدین الأخيرین وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في معظم الاقتصادیات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية .

وتجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة, بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء الكتاب والباحثين والمحللين وغيرهم والتي سنذكر بعضها:

- مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

1- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCED 2004 “إن حوكمت المؤسسات تتضمن مجموعة من العلاقات بين ادارة المؤسسة و مجلس إدارتها و مساهميها ، و ذوي المصلحة الآخرين ، و تقدم حوكمة المؤسسات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف المؤسسة و تحدد وسائل انجاز تلك الأهداف و الرقابة على الأداء”

2- تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC ”الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات التحكم في أعمالها“.

3- تعريف باركينسون Parkinson في كتابه Corporate Governance الحوكمة هي الإجراءات الإداري،الإشرافي والتنسيقي المعتمد و الذي يعكس مصداقية إدارة المؤسسة في رعايتها لمصالح الشركاء

4- تقرير “Cadbury” 1992: يصف حوكمة الشركات كما يلي: “يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة و كفاءة المؤسسات،وهكذا فان الفعالية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤوليتها تحدد الوضع التنافسي للدولة،وهكذا هو جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسات”

وتواصل Cadbury في توثيق بسيط و محكم في جملة صغيرة ”حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات و تراقب ”.

5- يعرفها د. طارق عبد العال بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

6- كما عرفها د. فريد كورتل: بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات وبمعنى آخر: الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المنظمات على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

7- إذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني "الانضباط" ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء:

- الانضباط في أداء كل عمل من قبل كل فرد مرتبط بأعمال المنشأة.
- الانضباط السلوكي والأخلاقي والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال المنشأة
- انضباط الإدارة كونها وسيط نزبه يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال المنشأة بنزاهة وموضوعية.
- انضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الاستراتيجيات والخطط وإدارة المخاطر والقيام بأعمال الرقابة والمتابعة والإشراف الفعال وقيام العاملين بالالتزام بأعمالهم بجد واجتهاد ووضع نظم فعالة للثواب والعقاب ومنع الإسراف والهدر والاهتمام بالأمر الأساسية المتعلقة بتحسين والبحوث والتدريب...
- تتم الحوكمة في وضع نظام محكم يجعل عملية حدوث الأخطاء والانحرافات والإهمال صعبة وينشر ثقافة الانضباط والأخلاقيات والإبداع داخل المنشأة.

حوكمة الشركات:

يشير مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام إلى مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، و الممولين و أصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم و تعظيم ربحية و قيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل و تحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة.

- عبد الله عبد اللطيف عبد الله محمد، دراسة عن مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية) .

- أ.د. حسين احمد دحدوح، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا، مجلة اريد للبحوث والدراسات، جامعة اريد الأهلية، الأردن المجلد (11) العدد الأول 2007.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

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

➤ أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات:

- 1- تساعد المؤسسات و الاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات و دعم الأداء الاقتصادي و القدرة على المنافسة في المدى الطويل.
- 2 - تعمل كمتغير أساس من متغيرات الإدارة الإستراتيجية التي تؤثر في تحديد أغراض المنظمة و توجيهها الإستراتيجي .
- 3 - تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة و مجلس الإدارة و المساهمين

➤ أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

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

➤ أهمية حوكمة المؤسسات من الجانب الرقابي و المحاسبي:

- 1- محاربة الفساد المالي و الإداري في المؤسسات و عدم السماح بوجوده .
- 2- تحقيق قدر كاف من الإفصاح و الشفافية في الكشوفات المالية .
- 3- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق و ربط الإنفاق بالإنتاج.
- 4- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- 5- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

ويرى الباحثان بان النقاط أعلاه شخصت الحاجة إلى الاهتمام والتأكيد على كفاءة العمليات التشغيلية، وتطبيق القوانين والتعليمات والقواعد وإصدار المعايير والمبادئ الواجب إتباعها لغرض زيادة الثقة بالتقارير والقوائم المالية، فضلاً عن تخفيض مخاطر الشركات وكلفة رأس المال وإصدار تشريعات وقوانين الحوكمة الشركات.

➤ تتجلى أهمية حوكمة الشركات بصفة عامة في:

1. محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده.
2. تحقيق و ضمان النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين.
3. محاربة الانحرافات التي بوجودها يصعب تحقيق نتائج جيدة.
4. تقليل الاخطاء الى ادنى قدر لتجنب تكاليف واعباء الحدوث.
5. تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود اي اخطاء عمدية او انحراف.

- الدوغجي، علي حسين، "حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل ونزاهة التقارير المالية"، مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العدد السابع، 2009.

- الملتقى الوطني تحت عنوان المداخلة "دور اليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الاداري ، سطيف ، 2012.

- ظاهر ، القشي ، " انحياز بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة " ، (المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 25، العدد الثاني، القاهرة) ، 2005 ، ص 2 .

2- أهداف حوكمة الشركات:

يعد أسلوب حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين و المقرضين ، كما يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد و سوء الإدارة ، و سنظهر ذلك من خلال إيضاح الأهداف التي تصبوا الحوكمة إلى تحقيقها.

من أهمها:

- 1) تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة.
- 2) إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- 3) تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- 4) العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- 5) العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- 6) فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
- 7) العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي او الإداري أو الأخلاقي.
- 8) توفير فرص عمل جديدة.
- 9) جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج .
- 10) الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.
- 11) تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة .

وبالتالي تسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ تحسين أداء الشركات.
- ✓ وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديًّا وأدائياً وأخلاقياً.
- ✓ وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
- ✓ وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين مجلس الإدارة والمساهمين.
- ✓ وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.

أ- ابراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق 2003، ص 36.

ب- محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، ص 15

ج- المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات، ص 18

المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة الشركات

المطلب الأول: النظريات التأسيسية لحوكمة الشركات

1- نظرية الوكالة:

ظهرت نظرية الوكالة نتيجة كبر حجم المؤسسات و تعقد عملياتها وانفصال الملكية عن الإدارة حيث أصبحت هناك علاقات وكالة متعددة في المؤسسة من بينها:

-علاقة الوكالة بين الملاك و الإدارة.

-علاقة الوكالة بين المساهمين و الدائنين.

-علاقة وكالة أخرى.

فنظرية الوكالة قد نشأت إذا كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة تعاقدات اختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة، للحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى.

✓ تعريف نظرية الوكالة:

يعود الفضل في تطوير نظرية الوكالة إلى الاقتصاديين الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد Jensen et Meckling سنة 1976 حيث قدما تعريفا لنظرية الوكالة على الشكل التالي:

"تعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب رأسمال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة " كما تعبر نظرية الوكالة عن عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصا آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بالأعمال بنفسه، بما يؤدي إلى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل.

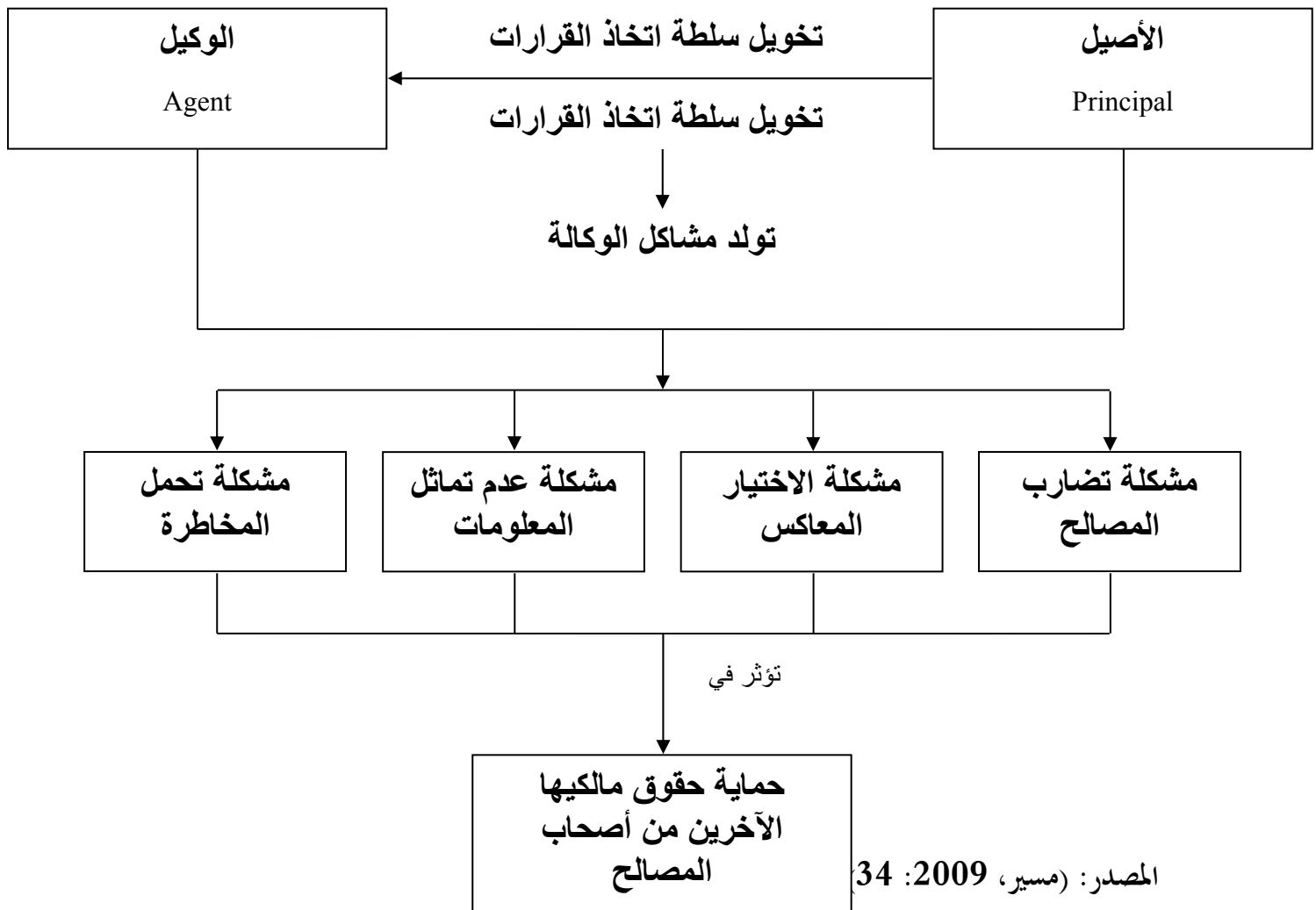
تحاول أيضا نظرية الوكالة تحليل آثار بعض القرارات المالية من منظور الخطر والمردودية، وبصفة عامة من منظور المصلحة لمختلف الأطراف على حساب أطراف أخرى، فهي تحاول أن توضح تأثير بعض القرارات المتخذة التي تكون في فائدة طرف واحد على حساب تعظيم الثروة لجميع الأطراف.

✓ تكاليف الوكالة:

نظرية الوكالة تعمل على معالجة مشكلات العلاقة بين الموكل والوكيل من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة واختلاف مصادر امداد المشروع براس المال ، تحمل المخاطرة، ووظائف صنع القرار، والمراقبة على اداء الوكلاء. لهذا يمكن القول بان تصرفات طرفي العلاقة التعاقدية حسب مصالحهم الذاتية يؤدي الى نزاعات وصراعات يتجم عنها تكاليف الوكالة تتمثل في ماييلي:

- **تكاليف المراقبة:** التي يقوم بها المساهمون للتأكد من أن القادة أو أعضاء مجلس الإدارة لا يتصرفون من منطلق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المساهمين.
- **تكاليف الالتزام:** الالتزام من قبل مدير المؤسسة بتنفيذ التزاماته.
- **تكاليف الفرص البديلة:** في حالة الاختلاف مع مجلس الإدارة المؤسسة في الاستراتيجية المتبعة "إسراجيه غير مربحة، سوء تخصيص الموارد"

✓ مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: (مسير، 2009: 34)

التفسير:

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

1- نجاتي إبراهيم عبد العليم. نفس المرجع سبق ذكره

Michael jensen and clifford smith, stockholder, manager, and creditor interests: applications of agency Theory, 2-harvard business school, p02, 26-01-2010, [Http://papers.Ssrn.Com/sol3/results](http://papers.Ssrn.Com/sol3/results).

نظرية تجذر المسيرين:

إن التجذر في اللغة الفرنسية يعني Enracinement و تترجم تجذرية و معناه أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه حيث انه كلما كانت الجذور كان من الصعب اقتلاعها. يعرف Pige التجذرية بأنها "نسق أو سياق أو حالة من تكوين شبكة علاقات (رسمية أو غير رسمية) و التي من خلالها يتمكن المسير من التخلص و لو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته و بالتالي مساهميه ،فخالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة.

الحالة التجذرية التي يتواجد بها المسير .

- التجذرية الحيادية: هي الحالة التي يتواجد فيها المسير في بداية عقده .
 - التجذرية الهجومية: وهي عندما يقوم المسير من الاستفادة من مزايا منصبه بفضل علاقات يستطيع مسحها مع مختلف شركاء المؤسسة.
 - التجذرية الدفاعية: هي الحالة التي يقترب فيها المسير من نهاية عقده .
- تسعى هذه النظرية لوضع هياكل مراقبة التي تداولتها نظرية الوكالة من اجل قياس كل الحدود و بوجه خاص الخطر المتمثل في تجذر المدير التنفيذي ومشكل عدم تماثل المعلومات بين الوكيل و المساهمين
- نظرية التجذير تفترض أن الفاعلين يقومون دوما بتطوير استراتيجيات وخطط من أجل الحفاظ على مكانتهم داخل منظماتهم وهذا ما يكلف المؤسسة أعباء باهظة.

نظرية حقوق الملكية:

- 1- تعريف 1932 Means&Bearle: إن قانون الملكية يوحي بان يكون المديرين منضبطين و جميع الأرباح ينبغي ان تعود على المساهمين كما أن الدور الأول و الأساسي لهؤلاء المديرين هو تحقيق أكبر حصة ممكنة من الأرباح للمؤسسة و هذا يظهر مدى فعاليتهم.
 - 2- تعريف 1932 Alchan&Demsetz: وفق هذين الباحثين فان نظرية حقوق الملكية تنطلق من فكرة ان كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق الملكية بالنسبة للأشياء موضع التبادل و بالتالي فان حق الملكية هو حق اجتماعي لاختيار استعمال سلعة اقتصادية
- إشكالية الملكية وحقوقها قديمة بقديم الإنسان ظهرت هذه النظرية في السبعينيات وهذه الإشكالية طرحت من قبل:
- Harold ; Armer Alchiam ; Ronald coase
- تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية:

- المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها.

- فهي إذن تبادل لحقوق الملكية

- إذن الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد

✓ حقوق الملكية تمكن من 3 ممارسات:

الاستعمال: يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه

الاستثمار: يستفيد صاحب الحق من نتائج استعمال حقه

التصرف: يتصرف صاحب الحق في حقه (يتخلى عنه، يبيعه، يورثه...)

نظرية تكاليف الصفقات :

في التحليل الاقتصادي للمؤسسات يقدم Coase المؤسسة على أنها تشكل تنظيمًا أكثر فعالية من السوق لأنها تسمح باقتصاد و تقليل تكاليف الصفقة ، ثم جاء بعد ذلك Williamson حيث طور نظرية لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواحي ، مفهوم الصفقة هو في قلب التحليل المقدم من طرفه و هو يبحث في أشكال المؤسسة الأكثر كفاءة اي التي تسمح بتدنية التكاليف .

نظرية رونالد دوكوز 1937: تزامنا مع نظرية الوكالة طرح رونالد دوكوز أطروحته الشهيرة "لماذا وجدة المؤسسات" حيث كانت أطروحته قائمة على أن فكرة المؤسسة وجدت فقط للتنسيق الاقتصادي (البديل في السوق) انطلق رونالد دوكوز في بناء تحليله من مفهوم التبادلات التجارية عند الكلاسيك حول قانون العرض والطلب وتحديد السعر الأمر الذي يستدعي الكثير من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن. هذا كله يتطلب تكلفة سميت فيما بعد تكاليف الصفقات:

1- تكاليف البحث و المعلومة : مثلا إذا أردت شراء سيارة لا بد ان تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض و محاولة المقارنة بين التكاليف لكن هذا مكلف من حيث الوقت والتنقل.

2- تكاليف التفاوض و اتخاذ القرار: في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض و الطالب معقدة مثلا: الكمية الواجب توريدها ، المدة الزمنية الثمن المطلوب لهذا يستغرق اتخاذ القرار وقت و بالتالي تكلفة .

3- تكاليف المراقبة : يرى Coase أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم و سيلتين للتنسيق و هما السوق و المؤسسة اللتان تشكلان معا الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي .

مما يعاب على رونالد دوكوز أنه لم يستطيع تفسير جذور هذه التكاليف وفي أي حالة ترتفع وفي أي حالة تنخفض وهذا ما سينتظف منه ويليام سون

نظرية ويليام سون: ركز ويليام سون على تحديد تكاليف الصفقات مستندا على دراسات رونالد دوكوز وقد قام بتعريف الصفقة "على أنها عبارة عن انتقال منتج او خدمة نتيجة اعتماد مرحلة عن نتائج المرحلة السابقة وهذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفا حيث ويليام سون قدم فكرة تكلفة نظام السعر حيث قام بتسمية أسعار التكاليف الاضافية

بتكاليف الصفقات، ركز ويليام سون على تحديد العوامل المحددة لتكاليف الصفقات وركز في البداية على المقارنة بين المؤسسة والسوق كما جاء بالاضافة بما جاء به رونالدوكوز وتمثل في:

1- تكاليف العقود: يمكن تقسيمها أي قسمين تكاليف ما قبل العقد و تكاليف ما بعد العقد. إن العوامل المسببة لتكاليف الصفقات مرتبطة من جهة بسلوك الأفراد ، ومن جهة أخرى بخصائص الصفقات .و فيما يتعلق بسلوك الأفراد فان Williamson يعتبر أن الأفراد يتصرفون برشادة محدودة و انتهازية كاملة و في المقابل يحدد الصفقات من خلال معرفة نوعية الأصول و التكرار و حالة عدم التأكد

2-الفكرة الإنتهازية :يعتبر Williamson أن الأفراد يتصرفون برشادة محدودة (قريبة من تلك التي تعتمد عليها نظرية الوكالة)، كما أن الفكرة الانتهازية تقوم على انه لكي يحقق الإنسان غاياته قد يستعمل طرق غير شرعية او غير قانونية لان لديه سلوكيات انتهازية بطبعه

3- نوعية الأصول:الخاصية الأساسية في نمط تحليل Williamson هي خصوصية الأصول المطبقة في الصفقات. إن الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها فبعض الأصول يمكن تكرار في عملية التبادل في حين أن البعض الآخر يتم استبدالها مرة واحدة ،فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط شخصية بين طرفي العقد (هذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية) إذن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة و يمكن تقسيم الأصول الخاصة الى خمس فئات:

1-الأصول المادية الخاصة: مثل الأثاث و الآلات

2-الأصول الواقعة في مكان محدد: مثل المناجم لا يمكن نقلها دون تحميل تكاليف باهظة

3-الأصول البشرية الخاصة:نقصد بها اليد العاملة التي تملك مؤهلات خاصة

4- الأصول المخصصة: مخصصة لتلبية طلب زبون محدد لوحده.

5- الأصول الغير مادية: مثل براءات الاختراع ،شهرة المحل

نظرية أصحاب المصالح: Théorie des parties prenantes

مصطلح أصحاب المصلحة في أغلب الأحيان يترجم بـ "الطرف المعني" أو "أصحاب الحقوق، أما وفقاً ل Freeman استخدم لأول مرة في 1963 خلال عرض تقديمي لبحث في معهد ستانفورد لقد كان إنشائه نابعا من إرادة متعمدة للبحث بكلمة stockholder (التي تعني المساهم) حيث تشير إلى أن الأطراف الأخرى لها مصلحة في الشركة. ونظرية أصحاب المصالح تسعى لتحل محل الرؤية التقليدية للشركة والتي تعرف بـ: Stockholder Theory "نظرية المساهم" الذي تنص على أنه من واجب المدراء العمل و بشكل حصري لسبيل مصالح المساهمين. قبل استعمال هذا المصطلح يعتبر Dodd (1932) و Bernard (1938) رواد نظرية أصحاب المصلحة اللذان قدما فكرة أن الشركة يجب أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين من أجل الحفاظ على التعاون اللازم. في الثلاثينات عدد قليل من الشركات الأمريكية مثل جنرال إلكتريك و التي وفقاً ل Hummels عرفت أربعة أصحاب مصلحة: العملاء، الموظفين، المجتمعات المحلية، المساهمين. ويبدو أن أنسوف هو أول من استخدم مصطلح أصحاب المصلحة في التعريف بالأهداف التنظيمية و هو يعتقد أن مسؤولية الشركة هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات الآتية: القادة (المسيرين)، الموظفين، المساهمين، الموردون و المساهمين . مفهوم أصحاب المصلحة لم يظهر حقا في الأدبيات في مجال الإدارة إلا بعد نشر كتاب فريمان "الإدارة الإستراتيجية 1984": أين تطور مفهوم أصحاب المصلحة بطريقة متزايدة في تحليل علاقة الاقتصاد بالمؤسسات في البحث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة

المطلب الثاني : أسباب و دوافع ظهور حوكمة الشركات

1. أسباب ظهور الحاجة لحوكمة الشركات:

هناك جملة من الأسباب والتداعيات التي أدت الى ظهور الحاجة الى حوكمة الشركات، وتبوءها صدارة الأحداث والقضايا المرتبطة باقتصاديات دول العالم المتقدمة والناشئة منها على حد سواء يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

أ. الأحداث الدولية:

خلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية، وضعت قضية حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة والفجوة القائمة بين مكافآت الادارة وأداء الشركة، وكذلك أزمة جنوب آسيا عام 1997، التي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الادارة المالية للشركات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين القطاعات الاستثمارية والشركات والحكومة، كما انهارت شركات مثل شركة ENRON والتي تتبعها مكتب Arthur et Anderson لمراجعة الحسابات، لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والاحراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والاشراف الفعال على شركات المساهمة، لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه بحوكمة الشركات.

ب. العولمة:

يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة، التي تمكن الفرد عموماً والمستثمر خصوصاً من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها، بالإضافة لحالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من اجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتداوله وتسهيل حركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم، هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية تربط بين الشركة الأم والشركات التابعة.

ج. العوامل الاقتصادية:

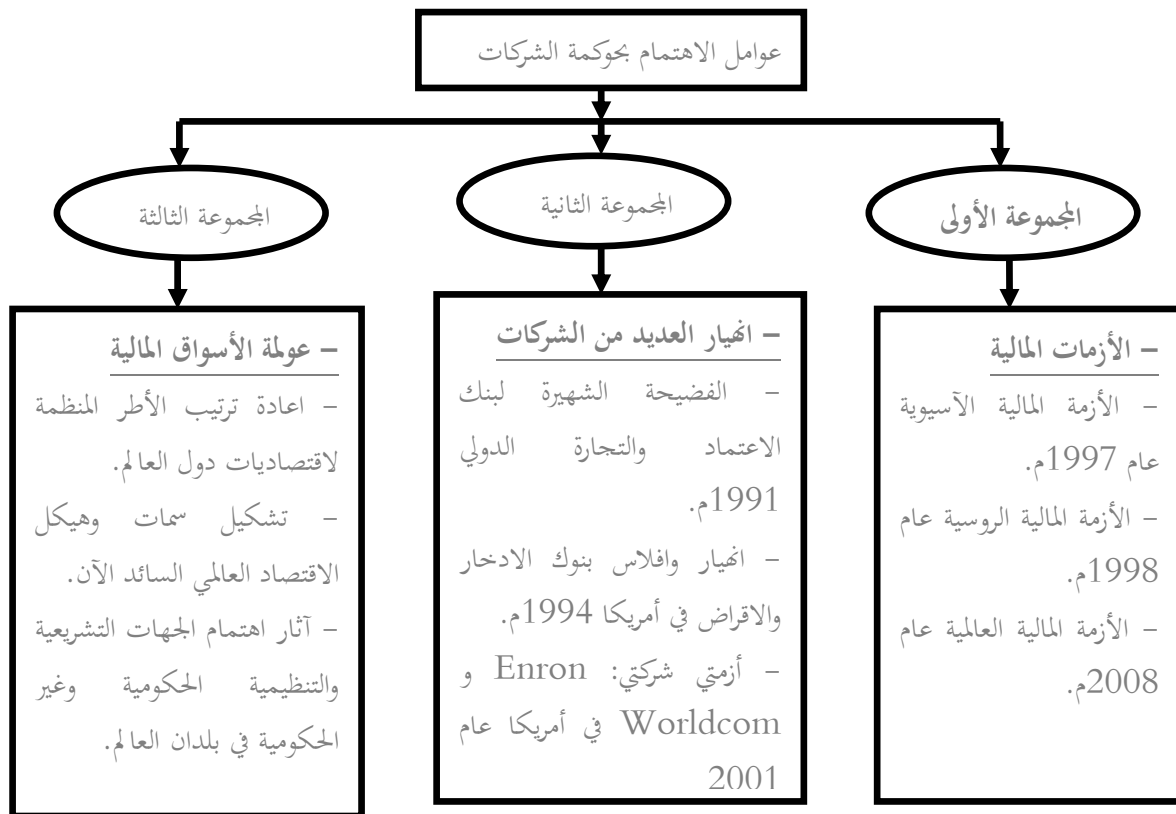
تتمثل هذه العوامل فيما تطمح اليه الحكومات الدول فيما يخص استقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال، وتعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات نمو اقتصاد ممكنة وتنمية استثماراتها، بالإضافة إلى

تحسين وتعزيز الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسساتها بغرض الاستفادة ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.

د. نظرية الوكالة:

يعتبر الفصل بين الملكية والادارة من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة ويعتبر كلا من (بيرل ومينز) أول من تناول هذا الموضوع 1932م، في ندوة بعنوان "الشركات الحديثة والملكية الخاصة"، حيث أشارت الندوة إلى أن المنظمة صارت ضخمة الحجم، وأن هذا سيؤدي إلى الانفصال بين الملكية والرقابة مما قد ينجر عنه ما يعرف بنظرية الوكالة التي تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين لاستراتيجيات تتعارض تماما مع مصالح الملاك وتخدم أغراضهم الخاصةⁱⁱ.

ويمكن تبويب العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وذلك حسب الشكل التالي:



المصدر: بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري 07-06 ماي 2012، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

المطلب الثالث: نظم ونماذج الحوكمة

نظام حوكمة الشركات:

يعرف نظام الحوكمة بمجموع السبل المعتمدة لتطبيق مبادئ الحوكمة التي تخدم أهداف المؤسسة. بحيث يمكن القول عن نظام الحوكمة على أنه تفعيل دور مجلس الإدارة من أجل تحقيق أهداف الأطراف المختلفة في المؤسسة

اعتماد سوق المسيرين من أجل ضمان خلق القيمة لكل من المساهمين و العملاء.

طبيعة نظام حوكمة الشركات:

يعد نظام حوكمت الشركات من الأنظمة الجيدة المرتبطة بالديمقراطية و بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية و بتفعيل آليات السوق و توازنات العرض و الطلب ،وفي الوقت ذاته فهي إطار متحكم وحاكم في عناصر جذب الاستثمار لأي دولة من الدول و لأي اقتصاد من الاقتصاديات و لأي مؤسسة من المؤسسات .فالحوكمة في ضوء مدخل النظم تتكون من ثلاثة أجزاء:

1-مدخلات نظام الحوكمة: مدخلات أي نظام تتمثل في الوسائل التي يحتاجها و التي يتم معالجتها في المرحلة الثانية التي تلي هذه المرحلة و بالتالي يتكون من: ما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات

ما يتعين توفيره لها من مطالب سواء مطالب أو متطلبات تشريعية، إدارية، اقتصادية ، إعلامية مجتمعية.

2-تطبق نظام الحوكمة: يقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة و كذلك المشرفة على هذا التطبيق و جهات الرقابة ،و كل كيان إداري داخل المؤسسة أو خارجها ،مساهم في تنفيذ الحوكمة و في تشجيع الالتزام بها ،وفي تطوير أحكامها و الارتقاء بفاعليتها.

3-مخرجات نظام الحوكمة : الحوكمة ليست هدفا بحد ذاتها و لكنها أداة و وسيلة لتحقيق نتائج و أهداف .

هيكل نظام حوكمة الشركات

يتركز مفهوم حوكمت الشركات على قيم الشفافية و المساءلة و المسؤولية والإنصاف

1-المساءلة Accountability: يتيح نظام الحوكمة مساءلة المؤسسة أمام جميع المساهمين ،أي امكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية

2-الشفافية Transparency: الشفافية تعني جعل الأمر واضحاً و شفافاً بعيداً عن اللبس و الغموض و تعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح امكانية متابعتها و معرفة أو جه النقص و الخلل فيها ،بمعنى تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث.وعناصر الشفافية الأساسية هي:

✓ وضوح رسالة المؤسسة .

✓ شرعية و مشروعية وجود المؤسسة .

✓ أن تتسم آليات و إجراءات العمل و التخطيط بالبساطة و الوضوح.

✓ نشر واسع للمعلومات و البيانات لمراقبة عمل المؤسسة و معرفة تطورها وتقديمها .

✓ أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة و الشكوك .

✓ امتلاك مدونات أخلاقية .

✓ صياغة برامج نوعية بمفهوم الشفافية .

تبني المنظمة موقعاً لها على شبكة الإنترنت

3- **العدالة : Fairness**: احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة ،أي أن المؤسسة

تتعهد بحماية مصالح المساهمين و تؤكد على معاملتها المتساوية بمن فيهم صغار المساهمين .

4 - **المسؤولية : Responsibility**: هي التزام الشخص بأداء عمل أو تصرف معين له القدرة على الوفاء

به في ضوء مجموعة من الشروط.وهناك أربعة أنواع من المسؤولية

✓ المسؤولية الأدبية: مسؤولية الحاكم أمام الناس

✓ المسؤولية الإدارية:محاسبة الموظف على ما يرتكبه من أخطاء

✓ المسؤولية القانونية: إدراك حقوق جميع الأطراف التي تتضمنها اللوائح

✓ المسؤولية اتجاه المجتمع : معاونة المجتمع و المساهمة في زيادة رفاهيته

✓ **محددات تطبيق نظام الحوكمة:**

✓ **1- المحددات الداخلية** : تتمثل في القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات

داخل المؤسسة بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و التي يؤدي توافرها و تطبيقها إلى

تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

✓ **2- المحددات الخارجية**: تتمثل في المناخ العام للاستثمار في الدولة (القوانين المنظمة لعمل السوق) و

كفاءة القطاع المالي (البنوك و سوق المال) و درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج ،وكفاءة

الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال و البورصة)

¹ بن دادة خير الدين. الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ماستر تحت اشراف بن عيشاوي احمد جامعة قاصدي مرباح 201

نماذج حوكمة الشركات:

لغة: نموذج: مثال، صورة، نمط، شكل، طراز، قالب، مجسم، طريقة،.....
تمثيل لظاهرة يستخدم للمساعدة على فهمها أو التنبؤ بسلوكها المستقبلي. بعض التعاريف الشهيرة
Lowry: النمذجة هي فن تبسيط العلاقات.
Britton Harris: النموذج هو تصميم تجريبي يعتمد على نظرية.
Ian Masser: تبسيط مفيد لواقع حال معقد، يجسد حاله الامثلية الأقل تعقيدا عن الواقع بحيث يعتبر أسهل
استخداما لأغراض البحث.
Colin lee: النموذج هو تمثيل للحقيقة يسهل ويستقرئ الحالات ذات الخصائص المهمة لواقع الحال الحقيقي
أو انه فكرة تجريبية من الحقيقة.

1- النموذج الأنجلوسكسوني (نموذج السوق المالي و آلياته):

يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتداولة أسهم في البورصة بحيث يعتبر هذا السوق عالي السيولة لتبادل
حقوق الملكية يحقق للمؤسسات أهداف التمويل في الأجل الطويل. كما تعتبر الملكية فيه مشتتة لوجود أعداد
كبيرة من المستثمرين كل منهم يمتلك عددا قليلا من أسهم المؤسسة، ولا يوجد لدى صغار المساهمين من ما
يحفزهم على مراقبة أنشطتها عن قرب، ويميل هذا النوع من هياكل الملكية إلى الانتشار في الدول التي تطبق القانون
العام مثل المملكة المتحدة والو.م.أ، استراليا. وبالتالي فإن النموذج الأنجلوسكسوني يركز على الآليات الخارجية
للحوكمة : الأسواق المالية لما تمثله من دور هام في حماية حقوق المساهمين الأقلية، و تعتبر كفاءة الأسواق المالية هنا
محورا هاما للنموذج. ذلك لأن أسعار الأوراق المالية تعكس واقع المؤسسة بصدق ، وبالتالي فالمسيرين يخشون من
الإشارات السعرية التي تبعثها سوق الأوراق المالية ، فهم يسعون دائما إلى تعظيم عائد الأموال الخاصة. يتميز هذا
النموذج بمجلس إدارة أحادي أين تكون الوظائف الإدارية و وظائف الرقابة غير منفصلة. و لكن في وجود إداريين
تنفيذيين و غير تنفيذيين و الذين يمارسون دورهم فقط كملاك يسعون لحماية أموالهم و هم بطبيعة الحال المساهمين
يتميز النموذج الأنجلوسكسوني بعدد من الخصائص:

1. وجود عدد كبير من المؤسسات المدرجة في البورصة.
2. أسواق مالية جد متطورة و بسيولة عالية خاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا أين نجد
أشهر البورصات. و التي تفرض قواعد محاسبية ملزمة ينشأ عنها ضرورة الشفافية في المؤسسات.
3. الرقابة الفعالة على المسيرين من خلال السوق المالي تخلق سوق تنافسي للمسيرين و دورا نشيطا للمستثمرين.
فمستويات الأداء الضعيفة تترجم في اغلب الأحيان بالتخلي عن الأسهم.

4. رأس المال وحقوق التصويت مشتتة بين عدد من المساهمين يفسر بوجود سوق رقابة نشيط و ديناميكي يمثل تهديدا للمسيرين ناتجا عن المراقبة المباشرة على أعماله.
5. وجود مخاطر التضارب بين المساهمين والمديرين.
6. علاقات اقتصادية في المدى القصير فقد اعتبر كل من Prodhام، Porter بان المسيرين في الدول الانجلوسكسونية يتميزون بقصر النظر بحيث يركزون على رفع نتائج الثلاثيات القادمة.
7. مجلس إدارة أحادي أين تكون الوظائف الإدارية و وظائف الرقابة غير منفصلة.

2- النموذج الألماني الياباني (نموذج الوساطة المالية للبنوك: المتعدد الموارد):

تعود التسمية إلى وجود النموذج أساسا في كل من اليابان وألمانيا مطبق في معظم دول أوروبا بخلاف بريطانيا، تمثل فيه البنوك ومؤسسات التأمين مكانة هامة، خاصة بالدور الذي تمثله في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهمتها الرئيسية في رأس مال أغلب المؤسسات ، وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي بالإضافة إلى دورها الرقابي و لكن ليس بنفس حجم الأسواق المالية في النموذج السابق . ، كما أن مجالس الإدارة تمتاز بالفعالية أكثر نتيجة لتركيبتها من مختلف أطياف أصحاب المصالح ، خاصة الأجراء الذين يحتلون مركزا جيدا. يسمى هذا النموذج كذلك بنموذج البنوك و يتميز بالملكية المركزة بحيث تكون السيطرة على المؤسسة في يد عدد صغير من الأفراد أو العائلات، المديرين التنفيذيين و المؤسسات بحيث يمارس الداخلون سيطرتهم من خلال إمتلاك معظم أسهم المؤسسة أو معظم حقوق التصويت والقيام بإدارة المؤسسة بالتمثيل المباشر في مجلس الإدارة.

يتميز النموذج الألماني الياباني بالخصائص التالية:

1. عدد المؤسسات المدرجة بالبورصة ضعيف مقارنة بنموذج السوق المالي ينتج عنه ضعف الدور الرقابي للأسواق المالية.
 2. أسواق رأس المال توفر سيولة قليلة ما يجعلها ملائمة لعروض الشراء العامة لتحل محلها مساهمات البنوك المرتفعة في رأس مال المؤسسات .
 3. التركيز القوي في الملكية وفي حقوق التصويت.
 4. وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية.
 5. سعي مجلس الإدارة إلى الدفاع عن مصالح المؤسسة ومصالح المساهمين على حدٍ سواء.
 6. هيكل إدارة ثنائي مجلس الإدارة و مجلس الإشراف.
 7. عدم استقلالية مجلس الإدارة .
- وعلى أساس درجة تركيز الملكية، يطلق على مساهمي هذا النموذج إسم المساهمين المراقبين، وهم:

المساهمون التاريخيون : و ينحدرون من الملاك الأساسيين.
المستثمرون المؤسسيون : ويندرج ضمنهم المؤسسات البنكية و مؤسسات التأمين.
المستثمرون الصناعيون و التجاريون: وهم الموردون، الموزعون ومنافسو المؤسسة.

3- النموذج الوسيط

إن خصائص هذا النموذج تنشأ من الازدواجية ما بين النموذجين السابقين (الموجه بالأسواق و الموجه بالشبكات)، فمفهوم المؤسسة وفقاً لهذا النظام يتواجد ما بين وجهتي النظر الهيكلية و السوقية. تعتبر فرنسا إحدى الدول التي تبني هذا النظام بالخيار ما بين الهيكلية الأحادية أو الثنائية فاعلب المؤسسات 98 % تعمل بهيكلية أحادية لان القانون التجاري الفرنسي لا يفرق ما بين الإداريين التنفيذيين و غير التنفيذيين فيمكن تمثيل ثلثي أعضاء مجلس الإدارة من إداريين غير تنفيذيين و لكنهم لا يتمتعون بالاستقلالية التامة. كما يختلف النموذج الوسيط عن سابقه بقوة و نفوذ رئيس المؤسسة (PDG). يمثل المساهمين الأقلية في ظل هذا النموذج دوراً مهماً، ففي المؤسسات التونسية يمثلون 15% من رأسمال المؤسسات، و بالتالي لديهم إمكانية التغيير في القرارات المتخذة من قبل المسير. أما عن تأثير الموظفين فليس بنفس الحجم في النموذج الموجه بالشبكات.

أهم خصائص النموذج الوسيط:

- 1- ربط مكافآت المسيرين بالأداء 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 المؤسسات.
- 5- تأمين نسبة 38% من التمويلات بواسطة السوق المالي.
- 6- وجود مساهمات متبادلة بين المؤسسات.

¹ بن دادة خير الدين - نفس المرجع سبق ذكره

- حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.

- نجاتي إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، 1991، ص 8

المبحث الثالث: الإطار الفكري لحوكمة الشركات

المطلب الأول: مبادئ وركائز حوكمة الشركات

أولاً: مبادئ الحوكمة:

من أجل بناء نظام سليم للحوكمة أو اصلاح نظام حوكمة قائم ,قامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) بوضع هيكل متكامل لنظام حوكمة مشتملا مبادئ حوكمة الشركات و التي تعتبر بمثابة مرجعيات للاستعانة و الاسترشاد بها وهي كالتالي :

1. توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة أسواق الأوراق المالية وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.

2- حماية حقوق المساهمين:

يجب أن تحمي القواعد المنظمة لحوكمة الشركات ممارسة حقوق المساهمين التي نصت عليها القوانين والأنظمة النافذة كقانون الشركات والنظام الأساسي للشركة في نقل الملكية وتسجيلها, الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة دورياً, المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين, انتخاب وعزل مجلس أعضاء الإدارة, المشاركة في أرباح الشركة. وكذلك حق المساهمين في المشاركة بالقرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة كالتعديل في النظام الأساسي.

ويعد التصويت من أهم الحقوق التي يجب أن يتمتع بها المساهم ولا يجوز لإدارة الشركة وضع أي إجراء قد يؤدي إلى إعاقة استخدام هذا الحق بل يجب تسهيل ممارسة المساهم لحقه في التصويت وتسييره. وقد نصت لوائح الحوكمة في بعض الدول على إلزامية اتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة. ويقصد بالتصويت التراكمي أن يكون لكل مساهم عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكها حيث يقوم بالتصويت بما لمرشح واحد لعضوية مجلس الدارة أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون حصول تكرار لهذه الأصوات.

3 . المعاملة المتساوية للمساهمين:

في إطار الحوكمة يجب أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية و المساهمين الأجانب و إتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم ,حيث :
أن يكون لكافة حملة الأسهم نفس الحقوق .

الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقا المناسب وبصفة منضمة.
المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

4. دور أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة:

يجب أن يضمن نظام الحوكمة حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون "كل شخص له مصلحة مع الشركة مثل المساهمين ، والعاملين، والدائنين، والعملاء، والموردين" كما هي محددة في القانون بما في ذلك إتاحة الفرصة لتطوير آلية مشاركة العاملين في تحسين الأداء، وكذلك توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

5. الإفصاح والشفافية:

وهذا يضمن القيام بالإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات العامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي و الأداء وحقوق الملكية لذلك على الشركة أن تضع إجراءات عمل خطية وفقاً لسياسة الإفصاح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة لتنظيم شؤون الإفصاح عن المعلومات ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة، وذلك من أجل توفير المعلومات الإفصاحية للمساهمين والمستثمرين بصورة دقيقة وواضحة وغير مضللة وفي الأوقات المحددة ووفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة بما يمكنهم من اتخاذ قراراتهم بما في ذلك الإفصاحات المتعلقة بما يلي:

- التقارير الدورية.
- المعلومات الجوهرية.
- تعاملات الأشخاص المطلعين في الشركة "أعضاء مجلس الإدارة - الإدارة التنفيذية العليا - مفتش الحسابات" في الأوراق المالية المصدرة من قبل الشركة.
- على الشركة استخدام موقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات.

6. مسؤولية مجلس الإدارة : يجب ان تكون واضحة و محددة ومعلنة سواء من حيث الصلاحيات و المسؤوليات و الحقوق و الواجبات و المزايا و الاجور و المكافآت ومن اهم مسؤولياته مراجعة و توجيه استراتيجية الشركة و ادارة المخاطر و ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية للشركة .

1- "الحوكمة و الاصلاح المالي و الاداري" ص(24.25)

2- محمد مصطفى سلماني ،ومعالجة الفساد المالي ة الإداري ، دراسة مقارنة- الطبعة الثانية-الدار الجامعية،مصر، ص 151 و ص160

3- محسن أحمد ، الحضيبي ، حوكمة الشركات (كيف يتم تفعيل أدوات الرقابة الضميرية) ، مصر ، مجموعة النيل العربية ، 2005 ، ص ص 195 - 200

ثانيا: ركائز حوكمة الشركات:

1- السلوك الأخلاقي: ضمان الالتزام السلوكي من خلال :

- التزام بالأخلاقيات الحميدة
- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد
- العمل على تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة
- الشفافية عند تقديم المعلومات الاجتماعية والحفاظ على البيئة

2- الرقابة و المساءلة:

- تفعيل دور أصحاب المصلحة في نجاح الشركة :
- أطراف رقابية مباشرة: المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون.
- أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المقرضون و الدائنون

3- إدارة المخاطر:

- وضع نظام لإدارة المخاطر:
- الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين و أصحاب المصلحة.
- تحديد درجة عدم التأكد

المطلب الثاني: محددات الحوكمة في الشركات :

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات, وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين:

أ) المحددات الخارجية :-

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة, وتشمل هذه المجموعة

- 1- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات .
- 2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس .
- 3- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات .
- 4- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية .
- 5- وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية .

ب) المحددات الداخلية :-

هذه المحددات تشمل :-

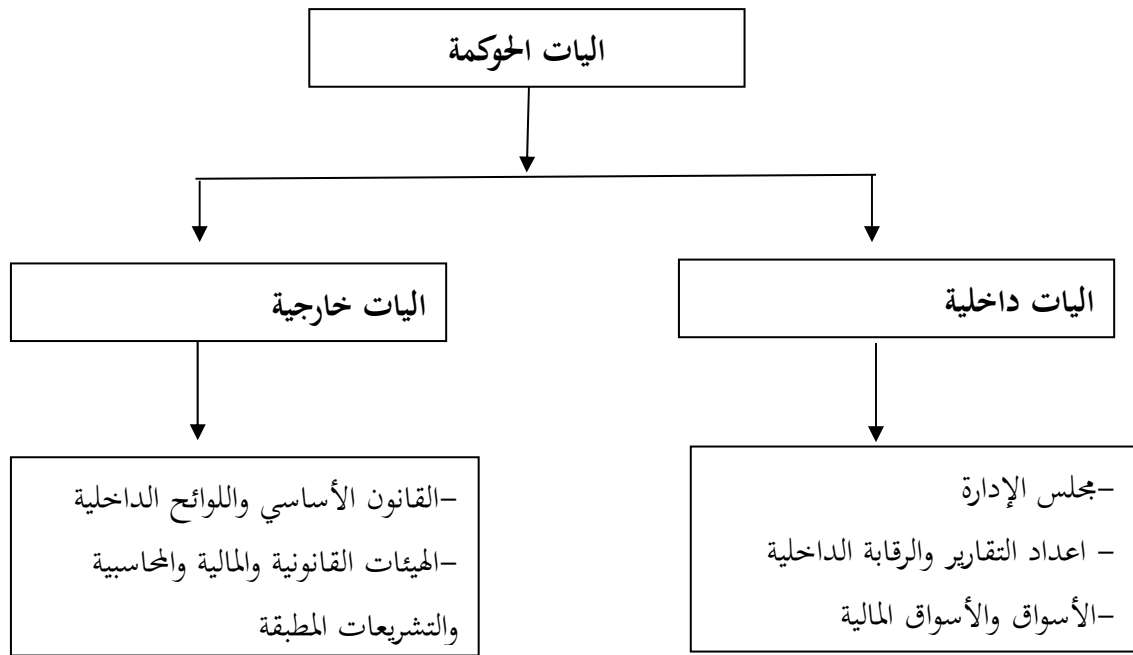
- 1- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة .
- 2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف .
- 3- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي .
- 4- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار .
- 5- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين .
- 6- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص, وخاصة قدرته التنافسية .
- 7- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح .
- 8- خلق فرص العمل .

أ- محمد حسن يوسف, محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر) يونيو 2007 .

المطلب الثالث: آليات الحوكمة

ان متطلبات تطبيق الحوكمة دعت الى وجود حزمة من البات بالشكل الذي يلائم ظروف المؤسسات ، وبيئة العمل الخاصة بها، وكذلك نظام الحوكمة المطبق داخل الاقتصاد الكلي.

نشير اليات الحوكمة "الى الطرق و الأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم" وبالنظر لمحججات ومبادئ الحوكمة فان هناك شبه اجماع على تصنيف اليات حوكمة المؤسسات الى فئتين:



-اليات داخلية: وهي المنظم المطبقة داخل المؤسسة والتي تعني التدابير التي تطبقها المؤسسة داخليا لتحديد العلاقات بين حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصلحة وادوار ومسؤوليات كل منهم.

-اليات خارجية: وهي مجموعة الاليات التي تدعم نظم الحوكمة سواء كانت مؤسسات، او تشريعات تتوفر داخل بيئة عمل المؤسسة، حيث ان إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن ان تصبح فعالة الا اذا عززتها النظم الخارجية للأسواق والمؤسسات، فهذه الاليات تركز الكفاءة، وتحدد معايير الحوكمة وتشجع على تدفق المعلومات.

- ان تنوع اليات الحوكمة وتعدد مصادرها يتطلب تنفيذها ووضع اطار شامل لها، يأخذ بعين الاعتبار جميع أصحاب المصالح في المؤسسة، اذ ان كل طرف من الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة، وانها تتفاعل فيما بينها ضمن اطار الحوكمة، على سبيل المثال التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا، وان لهذا التفاعل تأثيرا كبيرا في الحد من الفساد المالي و الإداري.

¹ المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات ص 32

خاتمة الفصل الأول:

لقد حظي موضوع حوكمة الشركات بأهمية بالغة بالنسبة لمؤسسات الأعمال الدولية وبرامج التنمية، ويرجع ذلك الى سلسلة الأزمات المالية الأخيرة التي مست باقتصاديات بعض المناطق من العالم في النصف الثاني من عقد التسعينات، وبعض الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية، حيث تم في هذا الاطار بذل مجهودات دولية في سبيل ارساء وتطبيق مبادئ الحوكمة حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكل دولة. تعد حوكمة الشركات الغلاف الذي يجمع مختلف المعايير والتصرفات السليمة على مستوى تسيير وإدارة المؤسسات، ولهذا يلاحظ أن لها ارتباطات وعلاقات بمختلف ميادين وعلوم الإدارة، والتي من شأنها المساهمة في استدامة نمو هذه المؤسسات وتحقيق مختلف مصالح الأطراف على المديين القصير والطول، وهذا هو جوهر المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل

مقدمة الفصل:

تقوم العديد من الحكومات والمنظمات الاقتصادية الكبيرة بالمناداة بكل شدة بضرورة انتهاز وتحديد وتنفيذ المبادئ المنظمة لحوكمة الشركات. وهذا اقتناع بأهمية موضوع الحوكمة والدور المؤثر الذي يمكن أن تلعبه في العمل المؤسسي السليم لصالح الشركة وملاكها وكذلك جميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة والمصلحة. من الواضح من الدراسات التي قامت بها العديد من بيوت الخبرة والمنظمات المختصة -ومن واقع الممارسات التي تمت- أن من العناصر الرئيسية لتحسين الكفاءة الاقتصادية في كل مكان هو توفر ووجود أسلوب حوكمة الشركات خاصة وأن حوكمة الشركات تتضمن العديد من الخطوات المؤثرة لتنظيم العلاقة في ما بين الأطراف الرئيسية في الشركة، وهم الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس الإدارة والمساهمين من جهة، وغيرهم من الأطراف المعنية من أصحاب المصلحة بصور علاقتهم المختلفة مع الشركة من الجهة الأخرى. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن مصطلح "أصحاب المصلحة" عندما تتم الإشارة 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. والاهتمام بهذه الشرائح المهمة ذات العلاقة والمصلحة بالشركة يعمل على تحسين سمعة الشركة وجذب الأعمال والاستثمارات إضافة لأنه يعطيها ميزة تنافسية قوية لا تتوفر لدى الشركات الأخرى التي لا تراعي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات. ومن الواضح تمامًا أن الشركات تعتمد على أصحاب المصلحة لتوفير سلسلة من الأعمال بصفة منتظمة ومستمرة، وإذا راعينا مثلاً اهتمام الشركة بالعاملين فيها ورعايتهم بصفته من أصول الشركة المهمة والأساسية فهذا قطعاً سيؤدي إلى المزيد من الإنتاج والعمل، وفي النهاية تتحقق الفائدة والأرباح للشركة. ومن هذا يتضح التداخل المثمر في ما بين الشركة من جهة وأصحاب العلاقة أو أصحاب المصلحة من الجهة الأخرى، وكلها تشكل دائرة تدور في مصلحة الشركة والمجتمع الذي تعمل فيه.

المبحث الأول: الحوكمة وأطراف التعامل

لقد كان الاتجاه السائد في ظل الثورة الصناعية هو تعظيم الأرباح (المصلحة الفردية تشكل مصلحة المجتمع) وتطور هذا المفهوم فيما بعد ليصبح (مصلحة المؤسسة هي مصلحة المجتمع) ، حيث يبرر كل شيء على حساب مصالح الأطراف الأخرى.

لقد بدأة الدعوة للحد من هذه الظاهرة و الاهتمام بالعامل البشري في بداية القرن 19 ثم بدا اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة فبدأ بالعاملين ومن ثم العملاء ،الموردين ،الموزعين، المنافسين، وصولا الى المجتمع ككل حيث ان المؤسسة التي تعمل بمسؤولية اتجاه المجتمع فهي بذلك تطبق اخلاقيات العمل.

المطلب الأول: تعريف أطراف التعامل

1- هم جميع الأطراف من ذوي العلاقة بالشركة مثل أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين والعاملين واتحادات العاملين المساهمين ومراقبي حسابات الشركة، ويجب ملاحظة ان هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار. ويقصد بأصحاب العلاقة او أصحاب المصلحة البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء.

2- مفهوم أصحاب المصلحة: عرّف أصحاب المصلحة في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963م - أين كان أول ظهور للمصطلح على أئهم " الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل"[6]. أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة. كما عرّفهم فريمان و واقفه في ذلك العديد من الكتاب والمنظرين على أنهم: "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة"[7]. واعتمادا على ما سبق وفي محاولة لوضع تعريف شامل لأصحاب المصلحة يضم كل الأطراف دون استثناء، نقترح التعريف الاجرائي الآتي: صاحب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية هو كل فرد (أو جماعة)، كيان طبيعي (أو معنوي)، حالي (أو مستقبلي) يملك عقودا صريحة (أو ضمنية) مع المؤسسة؛ يؤثّر (و/أو يتأثّر) أو يشارك بصفة مباشرة (أو غير مباشرة) بالمؤسسة وبأهدافها سواء نشطت أم لم تنشط.

1-د:محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والإداري، ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص18

[6] R. Edward Freeman, david L reed, " Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", California Management Review, the regents of

the university of California, vol 27 n° 3, 1983, p89

Yvon Pesqueux, "Stakeholders in perspective", Corporate Governance The International Journal of Business in Society, vol. 5 no. 2, EABIS and EFMD, 2005, p6[7]

3- **مجموعات أصحاب المصلحة:** هناك علاقة واضحة بين تعريف أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم. والطريقة الأكثر شيوعاً لتحديد أصحاب المصلحة هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين الشركة [8].

أ- **المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة:** وتضم هذه الفئة جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مميزة مع الشركة؛ بمعنى أنها تعتبر من الأطراف الحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل هذه الفئة كل من: **المساهمون:** يمثل المساهمون فئة مهمة من أصحاب المصالح، حيث أنّ هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يؤهلهم من الحق في الاستفادة من جزء من أرباحها على اختلاف أصنافهم [9].

الزبائن أو العملاء: إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء. فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء [10].

المورّدون والموزعون: يتوقّف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين، هؤلاء، يمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها [11]. كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من أصحاب المصلحة الحاسمين وهي جماعة الموزعين؛ حيث يعمل هؤلاء عمل الموردين لكن في جهة المخرجات.

العمّال: تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من إداريين وفنيين وفئات أخرى. ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة، حيث أن له مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجر فحسب؛ بل تتعداها إلى 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 متنوعة على اختلاف الكتابات. فالبعض يعتبرونهم من أصحاب المصلحة الآخرين في تجسيد إجراءات المنظمة ومسؤولياتها. وجاءت وجهة نظر مثيرة للاهتمام من طرف Aoki سنة (1984)، الذي يعتبرهم كحكم بين المستثمرين والموظفين [12].

المجتمع المحلي: يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين؛ نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

[8] Andrew L. Friedman and Samantha Miles, "Stakeholders Theory and Practice", Oxford University Press, 2006, p13

[9] العايب عبد الرحمن، بقّة الشرف، مداخل في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية.

المرجع السابق، بالتصريف [10].

[11] Gareth R. Jones, "Organizational Theory, Design, and Change", Sixth Edition, pearson international edition, 2011, p38

[12] Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, "The Stakeholder Theory", Stakeholder Theory of the MNC, December 2006, p7

ب-مجموعات أصحاب المصلحة الآخرون: 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:

المنافسون: تحتوي هذه المجموعة على جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص بالمؤسسة. وباعتبارها إحدى القوى الخمس للتنافسية في نموذج بورتر، فإن المنافسين للمؤسسة يتأثرون بنشاطها ويؤثرون عليها[13].

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

الدائنون: يدخل ضمن هذا الطرف حاملو السندات التي أصدرتها المؤسسة وتم الاكتتاب 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.

البيئة والطبيعة: ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء. وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان.

المنظمات غير الحكومية: تنامي دور هذه الجماعات في وقتنا الحالي، فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كممثل لأصحاب مصالح آخرين فإن نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها.

الجمهور ووسائل الإعلام: تلعب وسائل الإعلام دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية.

الأجيال السابقة واللاحقة[*]: يعتبر فريدمان أنّ هناك أطرافا من الأجيال السابقة يمكن اعتبارهم من أصحاب المصلحة؛ ويشير إلى مؤسسي الشركات الكبرى حول العالم. كما تصاعدت وتيرة المطالبة بحق الأجيال المستقبلية في تلبية حاجياتها مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة.

[13] Michael e. porter, "competitive strategy techniques for analyzing industries an competitors", the free press, 1985, p23.

[14] R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, "Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success", Yale University Press New Haven & London, 2007, p7,8

R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wick

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات ، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:

المساهمون shareholders : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و تعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين و السياسات المطلوبة.

مجلس الإدارة Board of Directors : بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أداائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

الإدارة Management : و هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء الأحسن إلى مجلس الإدارة و تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة،لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين.

أصحاب المصالح Stockholders : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العمال و الموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. 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 الإنتاج و تقديم الخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة و المساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، و المورد من بيع للشركة المواد الخام و السلع و الخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات إنتمائية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص و الدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خططا، لتمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.

” الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري ” ص 6.7 مرجع سبق ذكره

محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والإداري، ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص18

المطلب الثالث: تصنيفات أصحاب المصالح

لكثير من المؤلفين تطرح مسألة تحديد هوية أصحاب المصالح المبدأ من وما يهم حقاً على حجج تعبير فرومان. 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.

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 ناجم عن العلاقات التعاقدية نموذجياً، هذه المجموعة تضم المساهمين، المستثمرين، الموظفين، والعملاء، الموردين والسلطات العمومية الذين لديهم دور حاسم في توفير البيئة التحتية والاطر القانونية التي تعمل فيها الشركات.

يتم تعريف أصحاب المصالح الثانوية أم الإلزامية من قبل كلاركسون بأنهم "الثالث الذين يؤثرون ويتأثرون بالشركة إلا أنه ليس لديهم تعاملات مع الشركة وهم ليس ضروريين لبقائها". المجموعة الأولى لديها علاقات خاصة مع الشركة، وبالتالي تتقبل التأثيرات الخارجية الإيجابية أو السلبية. وعلاوة على ذلك ووفقاً لكلاركسون، هناك ترابط بين الشركة وأصحاب المصالح الأساسية، وبالمقابل فإن أصحاب المصالح الثانويين يعانون دون المقابل الآثار الخارجية للشركة. وفقاً لكلاركسون، فإن الشركة لا تعتمد على أصحاب المصالح الثانويين ولكن يمكن أن يتسببوا لهذه الأخيرة بأضرار لذلك من الحكمة رصدها.

ثانياً: تصنيف حسب Iren henriqueques و perry Sadorsky

ايرين هنريكس وبيري سادورسكي يشرون إلى أن أصحاب المصالح يختلفون في وظيفتهم وسلطتهم على الشركة. فنشأة بذلك أربع مجموعات: أصحاب مصالح الضبط (de régulation والتنظيمي organisationnell) منحدرة من المجتمع ووسائل الاعلام. ويمكن تعريفها كما يلي: الضبط: يمكن أن 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 أن يكونوا العملاء والموردين والموظفين والمساهمين عملياتهم تؤثر على وضعية الشركة في بيئتها.

من المجتمع: يمكنهم الإشادة بمنتجات أو خدمات شركة ما بطريقة شفعية ما يخلق لها حالة إيجابية أو يمكنهم ادانة سلوك معين للشركة من خلال تعبئة الناس لمقاطعة منتجاتها أو خدماتها ، وبالتالي الاضرار بها. وسائل الاعلام: يمكن ان يتحولوا الى صوت للفاعلين من المجتمع ، و مما لا شك 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 أصحاب المصالح الاقتصادية وغير الاقتصادية او الاجتماعية التي تبدوا بديهية ، حيث يمكن أيضا لأصحاب المصالح غير الاقتصادية تمييزها الى أصحاب المصالح البيئي و الاجتماعية. فالجهات الفاعلة الاقتصادية : المنافسين ، الزبائن ، او الموردين ، تسمح عموما " بتوليد معرفة الاستغلال التي تهدف الى تحسين الكفاءات التشغيلية و الأداء الاقتصادي " اما الأطراف الفاعلة البيئية و الاجتماعية فمطالبها غالبا ما تدور حول الاستدامة. واحيانا تكون هذه الطلبات هي نفسها بالنسبة للبعدين البيئي و الاجتماعي: على سبيل المثال يمكن للمجتمع المطالبة بتحسين الظروف الاجتماعية لبعض أعضائه ، وفي نفس الوقت ، التقليل من التلوث المنبعث من الشركة.

رابعا: التصنيف حسب (2002) Samantha Miles و Andrewie friedman

فريدمان و مايلز يميزان أربعة مجموعات من أصحاب المصالح و التي تتميز من خلال علاقتها مع الشركة ، وتفسير هذه العلاقات يستند على نظرية "التمايز الاجتماعي" لانتشر ماغريت Margaret archer فحسب فريدمان و مايلز ، يمكن ان يكون لأصحاب المصالح علاقات تتوافق او لا تتوافق مع مصالح الشركة و قد تكون ضرورية (داخلية) او محتملة (خارجية). أربعة أنواع من أصحاب المصالح تظهر في هذا التصنيف انظر المصفوفة:

-1 Annika cayrol, analyse du role des parties pernantes dans la stratégie de développement durable

ULB,2006,p29

-2 Quels fondements conceptuels,les cahiers de la, Didier Cazal, RSEet parties prenantes recherché mai,

2005, p7-8

جدول رقم (2) : تشكيلة أصحاب المصالح حسب فريدمان ، مايلز

الضرورية	المحتملة	
المساهمين المديرين الشركاء	الجمهور العام هيئات الجمعيات المشتركة	متوافقة
نقابة الموظفين السلطات العامة العملاء الموردون بعض المنظمات غير الحكومية	المنظمات غير الحكومية الأخرى الأشخاص المتضررين أو الجبابة العامة	غير متوافقة

المصدر: Annika Cayrol op/ci.p34

نلاحظ ظهور المنظمات غير الحكومية مرتين ، ذلك ان المؤلفين أرادوا توضيح فكرة ان الشركات متعددة الجنسيات كانت تعتبر عدوة ، لكن تطور الوضع لم يعد ينظر الى هذه الشركات بهذه الطريقة. وهذا ما حاول المؤلفين الإشارة اليه ، كما ان هذا النموذج ميزة ديناميكية في الزمن.

المبحث الثاني: مدخل الى أصحاب المصلحة

إنّ الحديث عن إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة يقودنا في البدء إلى الحديث عن فكرة أصحاب المصلحة وتبلورها في الفكر الإداري، حيث يرى البعض أنّ الفكرة بدأت مع أعمال كلّ من Adam Smith (1759) و Berle و Means (1932) و Bernabd (1938). أما ظهوره كمفهوم فيرجع لاجتماع عام 1963م في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة، وبعد ذلك تنوعت نظرة التخصصات إلى هذا المفهوم عبر تاريخه.

المطلب الأول: أصحاب المصلحة وتطلعاتهم

طبقاً ل freeman فإن مهمة أولئك الذين يديرون المنظمة هي تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم.

أولاً: أصحاب المصلحة وتطلعاتهم:

- أ- مطالب الأطراف الداخلية: القوى العاملة , المساهمين
- ب- مطالب الأطراف الخارجية: العملاء, الموردين , الحكومة , المنافسين , النقابات والاتحادات

أ-مطالب الأطراف الداخلية:

- 1-مطالب القوى العاملة: فالمنظمة تقوم عادة باستقطاب وجذب خبرات جديدة كي تقدم للقوى العاملة عملاً بكفاءة وينتظر من المنظمة مقابل العمل الذي قدمته لاشباع حاجاتها المختلفة كالحاجات الطبيعية من أكل ومشرب ومسكن وأخرى ذاتية كاحترام وشعورهم بالرضا الوظيفي. فالعمال ينتظرون من المنظمة:
 - 1-توفير ظروف عمل ملائمة وتوفير فرص الترقية.
 - 2-تقديم اجر عادل.
 - 3-توفير الرعاية الصحية والاجتماعية.
- 2-مطالب المساهمين: ان معايير المساهمين في تحديد مطالبهم هي: (معدل نمو الأسواق، الاختراعات والابتكارات، المنافسة، العدالة بدون اهمال المصالح المتبادلة بينهم). تتلخص مطالبهم في:
 - 1-المحافظة على أموالهم وتعطيهم عائداتهم.
 - 2-الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.
 - 3-احاطة الملاك علماً باستراتيجية المنظمة وتنفيذها.

ب - مطالب الأطراف الخارجية:

- 1-مطالب العملاء: ان العملاء هم المصدر الأساسي ليرادات المنظمة وبقائها واستمراريتها يتوقف يدرجة كبيرة على مدى رضا العميل ومدى التزامها المبرمة معهم حيث تتجسد مطالبهم في:
 - 1-تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب.
 - 2-مراعات جانب الجودة في السلع المقدمة اهم.
 - 3-الرد على جميع استفساراتهم.
 فمعايير العملاء اتجه المنظمة تركز على مدى توفر السلع وعلى درجة الجودة , في حالة عدم قيام المنظمة بالوفاء بالالتزامات السابقة يعني تحول العملاء الى منافسين يترتب عليه خروج المنظمة من السوق نتيجة تقلص حصتها السوقية.
- 2)-مطالب الموردين: الموردین لهم مطلب هام واساسي لضمان استمرارية توريد ما تحتاجه المنظمة وهو سداد الفواتير في مواعييدها فالموردون يزودون المنظمة بالمدخلات وفي المقابل يسعون وراء تحقيق الإيرادات لضمان صفقات مستمرة.
- 3)-مطالب الحكومة: تقدم الحكومة الى المنظمة مجموعة من القوانين والتشريعات والتعليمات التي تحكم الجانب العملي لها وتضمن المنافسة الشريفة وتمحور مطالب الحكومة للشركات ما يلي:
 - 1-الالتزام بتطبيق قوانين المنظمة.
 - 2-دفع الضرائب والرسوم.
 - 4)-مطالب المنافسين: تواجه المنظمة عدة أوجه من المنافسة منها المنافسة السعرية والمنافسة على الجودة والخدمات المقدمة وكلها تهدف الى الحصول على رضا العميل وجلب اكبر عدد من العملاء الا ان المنافسين ينتظرون من المنظمة:
 - 1-احترام حقهم في الابتكار.
 - 2-عدم استعمال الأساليب الغير المشروعة للاضرار بلغير.
 - 5)-مطالب النقابات والاتحادات: النقابات والاتحادات يمثلون العمال فهم مطالبون بتادية واجباتهم اتجه المنظمة كما يطالبون هذه الأخيرة باعطائهم حقوقهم مقابل ما يؤدون من مهام حيث تنظر النقابات الى الأجور واستقرار الفرد في وظيفته وفرص التاهيل والترقية.

المطلب الثاني: أصحاب المصلحة المنصوص عليهم في حوكمة الشركات

تضمنت معايير تطبيق الحوكمة التي نصت عليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة حيث أوصت بضرورة العمل على احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة فهم يمثلون عادة أطراف معنية هامة تحدد كيفية عمل الشركات وكيفية اتخاذها لقراراتها. كما ورد دورهم بالنسبة للقواعد المنظمة للشركات ضمن المبادئ الدولية الخاصة لحوكمة الشركات الصادرة في أبريل 2004 التي أوضحت أنه:

- (أ) - يجب أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون. ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف وتوفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا.
 - (ب) - يجب إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب على انتهاك حقوقهم.
 - (ج) - يجب العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء
 - (د) - توفير المعلومات لأصحاب ذوي المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.
 - (هـ) - يجب السماح لذوي المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات الغير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.
 - (و) - يجب أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل كفاء والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.
- وقد تضمنت لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية النص بالباب 4 في المادة 10 على : وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتها وحفظ حقوقهم.

د. إبراهيم عبدالله المنيف ، " حوكمة الشركات - مهام وواجبات ومسئوليات مجلس الإدارة " ، المدير للنشر ، الرياض ، 2006 ، ص 401 وما بعدها.

المطلب الثالث: أسلوب التواصل مع أصحاب العلاقة والاجراءات

- من الأخطاء الشائعة أن هناك تعارضاً بين هدف تحقيق الربح وهدف العناية بأصحاب العلاقة أو أصحاب المصالح (مثل العاملين والدائنين والموردين والعملاء وأنصار البيئة والمجتمع المحلي ككل .) إن تأثير مراعاة النزاهة والعدالة في العمل وتحمل المسؤولية وقبول المحاسبة والشفافية تجاه المساهمين لا يقتصر على تحسين سمعة الشركة وجذب الإستثمارات فقط، بل يعطيها ميزة تنافسية. فالشركات تعتمد على أصحاب المصلحة لتوفير سلسلة من عمالة أو توريدات بصفة منتظمة، ويؤدي التوقف في توريد هذه الخدمات أو البضائع إلى الأضرار بقدره الشركة على العمل أو بيع منتجاتها والبقاء على الساحة، ناهيك عن تحقيق الربح، ومن ثم تنبع أهمية إقامة العلاقات المنتجة مع أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل.
- إن الشركات التي تدرك أن موظفي الشركة من أصولها الهامة وتدفع لهم رواتب جيدة وتعاملهم معاملة طيبة ، وتستثمر الأموال في التدريب ، يصبح لديها قوة عاملة ممتازة وملتزمة وقادرة على التكيف مع تحديات العولمة Globalization ورفع جودة الإنتاج. أما العاملون في الشركة فيكتسبون مهارات جديدة ويتمتعون بأعمال جيدة ورواتب مجزية.
- ولا بد من ضرورة الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام أصول الشركة وإحكام السيطرة في بعض العمليات المتعلقة بها (3).
- تكليف عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يتوافر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي على الحالات التي قد يحدث فيها تعارض المصالح المحتملة (مثل: التقارير المالية - التعيينات - مكافآت التنفيذيين وأعضاء مجلس الادارة)
- يجب توفير قنوات لبث المعلومات تسمح بحصول المستخدمين على معلومات كافية وفي التوقيت المناسب وبتكلفة اقتصادية تتسم بالعدالة.
- يجب توافر المعلومات الكاملة والمطلوبة للمواطنين والمتعاملين مع الشركة حول الانشطة المالية الماضية والحالية والمتوقعة ، ونشر المعلومات المالية في وقتها ، لأن اجراءات الشفافية الجيدة لسياسات الشركة من الممكن ان تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف سياسة الشركة النقدية والمالية ، كما يشجع هذا الإطار على التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصلحة في تكوين الثروات ، وخلق فرص العمل ، والحفاظ على قدرة الشركة المالية المستدامة والأمانة.

[3] وقد وفر قانون ساربنيس - أوكسلي لعام 2002 للمدعيين العامين ترسانة اكبر من الأدوات التي تمكنهم من مقاضاة المخالفين للقوانين في الشركات الكبيرة.

- إن الشركات التي تتعامل مع اصحاب المصلحة بنزاهة وتجعلهم جزءاً من استراتيجياتها طويلة المدى تكون أقل تعرضاً لقيام أصحاب المصلحة باستخدام قوتهم لإجبار الشركة على شراء الموارد الخاصة الضرورية للإنتاج بأسعار باهظة (ويدخل في ذلك أيضاً الدعم الفني) ، أو إلغاء تعاقداتهم مع الشركة ، لأن اصحاب المصلحة يدركون بسرعة أن مصائيرهم مرتبطة جزئياً بأداء الشركة والعكس بالعكس.
- كذلك يمكن أن تكون العلاقات الصحية بين الشركات وأصحاب المصالح مفيدة في تحسين نصيب الشركة في السوق. والعاملون (سواء من موظفي الشركة أو الموردين أو الباعة) الذين يحصلون على رواتب مجزية ويتمتعون بوظائف أو عقود مستمرة ستتاح لهم الأموال والدوافع لشراء منتجات الشركة مما يزيد من قيمة الشركة وأرباحها.
- وهناك طرق وأساليب أخرى تمكن الشركة من زيادة أرباحها مع تحقيق الفائدة لأصحاب المصالح ، فالشركة التي تبنى البنية الأساسية وتقدم برامج التعليم والتدريب ، تقدم للمجتمع المحلي موارد مفيدة ، وسيجد المواطن العادي في المجتمع المحلي وصانع القرار دافعاً لرد الجميل بتزويد الشركة بمناخ جيد للنشاط التجاري في حدود القوانين واللوائح ، وقد يؤدي ذلك إلى تخفيض تكاليف الشركة وتحسين قدرتها التنافسية وزيادة أرباحها.
- وعلى إدارة الشركة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنوياً عن سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية ، وتلك المتعلقة بالسلامة الصحية والمهنية وغير ذلك.
- يراعى أن تكون السياسات المعلن عنها واضحة وغير مضللة وأن تتضمن ما تنوى الشركة القيام به من تطوير أو تغيير في حجم العمالة أو تدريبها ، وبرامجها للرعاية الاجتماعية سواء داخل الشركة أو في المجتمع المحيط بها ، أما بالنسبة للسياسات الصحية والبيئية فيجب أن تكون متفقة مع القوانين والنظم المعمول بها في المملكة العربية السعودية ، وأن تكون قابلة للإستمرار على المدى الطويل.
- على الشركة أن تضع بالتشاور مع العاملين معها قواعد لسلوكها المهني تتضمن:
 - * قواعد التعامل مع الشركة بيعاً أو شراءً أو غير ذلك.
 - * ما يتم تفويضه من صلاحيات.
 - * أساليب الإعلان عن السياسات الجديدة.
 - * معايير السلامة والصحة المتبعة.
 - * المعايير المهنية السليمة للتعامل بين العاملين والمديرين ، وبينهم وبين من هم خارج الشركة.
- على الشركة أن تضع نظاماً داخلياً لمراقبة تطبيق قواعد سلوكها الهني.
- النص على مسؤولية مجلس الإدارة امام الشركة والمساهمين وأصحاب العلاقة ، ويتضمن ذلك الجوانب المتعلقة باستراتيجية الشركة والمخاطر والتعويضات التنفيذية والأداء بالإضافة إلى نظم المحاسبة وإعداد التقارير ؛ حيث يؤدي ذلك إلى إشاعة جو من الطمأنينة مع أصحاب العلاقة .
- السماح لمجلس الإدارة بتشكيل لجنة للتواصل مع أصحاب العلاقة تكون ذات سلطات مستقلة.

- عقد حلقات نقاش تدريبية وتعليمية للمسئول عن التعامل مع أصحاب العلاقة ، وكذلك من الممكن تقديم تعهدات إضافية لأصحاب المصالح[4]. والتي تأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر اصحاب المصالح فيما يتصل ببعض القرارات الرئيسية ، بالإضافة إلى ذلك قد يؤخذ في الاعتبار مشاركة الجهات الدائنة في ممارسات حوكمة الشركات وذلك في حالات وجود إجراءات متعلقة بالإفلاس [5].
- وهناك من يرى إمكان مشاركة أصحاب العلاقة عند وضع أطر لحوكمة الشركات ، ومن أمثلة آليات مشاركة اصحاب العلاقة او المصالح : تمثيل العاملين في مجالس الإدارة ، وخطط تمليك الأسهم للعاملين أو أى من العمليات المتصلة بممارسات حوكمة الشركات
- أخيراً يجب البدء بحملات توعية لإقناع أصحاب العلاقة بمبادئ حوكمة الشركات ، الأمر الذى سينتج عنه إمكانية جذب الاستثمارات [6].
- * باختصار : ليس هناك أي تناقض بين الإهتمام بحقوق أصحاب المصالح وتنظيم الأرباح ، بل تقوم استراتيجيات الشركات الناجحة على هذين الهدفين التوأم.

[4] د.محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالى والإدارى ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، طبعة 2006 ، ص377 وما بعدها .

[5] د.إبراهيم عبدالله المنيف حوكمة الشركات – مهام وواجبات ومسئوليات مجلس الإدارة " ، المدير للنشر ، الرياض ، 2006 ، ص 401 وما بعدها .

[6]مقالة " الدعوة إلى تفعيل دور القطاع الخاص فى نشر مفهوم الحوكمة ، المنشور بشبكة المعلومات الدولية

أسلوب حل النزاعات مع أصحاب العلاقة والاعراض:

- للتغلب على النزاعات التي قد تنشأ بين الشركة وبين اصحاب العلاقة، فمن الممكن انشاء لجنة للتواصل وحل النزاع في مراحله الأولى، وإذا ما فشلت اللجنة في انهاءه، فيجوز تشكيل مجلس تحكيم داخلي مستقل لفض المنازعات وتسوية الخلافات التي من الممكن أن تنشأ.

-وعلى أصحاب العلاقة اللجوء إلى اللجنة المشكلة أولاً من قبل مجلس الإدارة ، وإذا ما فشلت في حل النزاع يكون لصاحب المصلحة اللجوء إلى مجلس التحكيم الداخلي.

1- بالنسبة للعاملين في الشركة: فمن الممكن تكوين " لجنة للعاملين " أو " لجان للعمال " لتعالج كل الأمور ذات الصلة بالعاملين ؛ لا سيما المسائل المتعلقة بالرواتب وغير ذلك من التعويضات ، على أن يتم اسناد مهمة الإتصال بهذه اللجنة لأحد اعضاء مجلس الإدارة.

-ويمكن كذلك تشكيل لجنة " للأجور والمرتبات " ، " لجنة الإلتزام القانوني " ، ولجنة " علاقات المساهمين واصحاب المصالح " على غرار دليل حوكمة الشركات الصادر عن جمعية الشفافية اللبنانية[7].

2- أما مالكي السندات: فيمكن أن يشكلوا جماعة تسمى " حملة السندات " واختيار ممثل قانوني يتصرف بالنيابة عنهم ، ويحضر الجمعيات العامة السنوية للشركة ، ويعرض توصيات حملة السندات على الجمعية العامة السنوية لمجلس الادارة ، إلا أنه لا يحق له التصويت في هذه الجمعية ، ويحق لجماعة حملة السندات الاطلاع على كل المستندات والبيانات والإخطارات وإرسال مندوب عنهم ليحضر الجمعيات العامة السنوية[8].

-وقد بدأت بعض الشركات بتنفيذ برامج ملكية لأسهم للعاملين والمديرين التنفيذيين فيها ، ويحق للعاملين باعتبارهم من حملة الأسهم الحصول على نفس المعلومات مثل كل المساهمين الآخرين.

3- ونقترح إنشاء لجنة " فض المنازعات " أو " لجان التوفيق في بعض المنازعات " ، على غرار القانون رقم 7 لسنة 2000م ، المعمول به في مصر والمتعلق بلجان التوفيق في بعض المنازعات ، على أن تتولى هذه اللجنة أو اللجان حل أي منازعات تتعلق بأصحاب العلاقة ، على أن يرأسها أحد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتضم في عضويتها (قانوني ومالي وإداري)

4-تقول خبيرة الإستثمارات المالية patricia A. small

" الإهتمام بأصحاب المصلحة وتحقيق الربح يسيران جنباً إلى جنب مع النمو الانتاجي "

((نتيجة الممارسات الجيدة بصورة متزايدة نحو شكل من أشكال حوكمة الشركات في التعامل مع أصحاب المصلحة ، وهذا لا يعنى تنازل الشركات عن المسؤولية عن أنشطتها ، بل يعنى استخدام القيادة لبناء علاقات مع أصحاب المصلحة وتحسين الأداء من جميع النواحي ، وقد بينت الدراسات طويلة المدى أن الشركات التي تحقق الأرباح المالية المستمرة هي تلك الشركات التي تركز على القيم بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة المدى " .

((لكن الثقة في الأوضاع القائمة هي المكون الأساسي للتفاعل الإيجابي بين المنظمات وجميع الناس الذين يتأثرون بأنشطتها – اصحاب المصالح. ويجب تصميم وتنفيذ نظام حوكمة الشركات لتسهيل بناء هذه الثقة والمحافظة عليها (معهد المحاسبية والأخلاقية ، بريطانيا)

www.accountability.org.uk

[7] مركز المشروعات الدولية الخاصة.

[8] وهذا هو المعمول به في مصر طبقاً للقانون رقم 95 لسنة 1992 الذي ينظم سوق رأس المال .

المبحث الثالث: حوكمة الشركات العائلية

تختلف حوكمة الشركات العائلية بصورة جوهرية عن حوكمة الشركات العامة التي يملكها عدد كبير من المساهمين فامتلاك عائلة ما لشركة يركز السلطة في يدها فيسهل اتخاذ القرارات ، وتساعد على بناء الثقة داخل العائلة ، وإضافة قيمة أكبر مع البقاء متناغما مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة التي يمكن أن تعود بفوائد اقتصادية واضحة على تلك الشركات .

المطلب الأول: تعريف الشركات العائلية

هي شركات تمتلكها أفراد عائلة ما غالبا ما تكون بدايتها عبارة عن قيام الوالد بإدارة مشروع صغير ليتطور ويتنوع نشاطه التجاري و توسعه يتحول إلى شركة تظم أفراد العائلة بعد توريث السلطة لهم. وتعد الشركات العائلية قوة اقتصادية مهمة تتقاسم بذلك الأدوار الاقتصادية مع الشركات العامة فهي تحقق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي وتوفر فرص كبيرة للتوظيف بالإضافة إلى ذلك فهي تساهم في الناتج المحلي الإجمالي، ومما يدل على أهمية هذا النوع من الشركات نجد أنه في دول العالم تساهم الشركات العائلية في دخلها الوطني يشكل كبير مثل ذلك في :

الولايات المتحدة الأمريكية: وصل عدد الشركات العائلية نحو 20 مليون منشأة تقدم نحو 49% من الناتج القومي ويعمل فيها أكثر من 90% من العمالة، وتساعد على توفير 75% من فرص العمل الجديد.

دول الاتحاد الأوروبي : تمثل هذه النوعية من الشركات حوالي 70% إلى 95% من إجمالي الشركات الموجودة وتصل نسبة مساهمتها في الناتج القومي الإجمالي إلى نحو 70% وهي نسبة ليست ضئيلة بالمقارنة باقتصاديات الدول العالمية .

الدول العربية: تمثل هذه الشركات نحو 95% من إجمالي الشركات العاملة و تساهم بنحو 70% ، بنحو 95% من حجم النشاط الاقتصادي وعليه فالشركات العائلية تمثل قوة اقتصادية لا يستهان بها .

المطلب الثاني: طبيعة الملكية العائلية

لا تركز مجموعات الملكية العائلية السيطرة بيد أفراد العائلة وحسب، بل تتصف أيضاً أحياناً كثيرة بتعلق عاطفي قوي بشركاتها. ويمكن أن يكون لدى العائلة إحساس بالواجب الأخلاقي إزاء أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة، بل قد تنظر أيضاً إلى أعمالها التجارية كوسيلة لتقديم مساهمة إيجابية إلى المجتمع. وعلاوة على ذلك، كثيراً ما ينظر أصحاب الشركات العائلية إلى شركاتهم كإرث اجتماعي أسسته وطورته الأجيال السابقة ويجب أن يستمر مع الأجيال اللاحقة. والافتقار إلى السيولة المتوفرة فوراً اختلافاً هاماً آخر بين الشركات ذات الملكية العامة وذات الملكية العائلية. ويصعب في الكثير من الأحيان التخلي عن ملكية الشركات العائلية. وتضع بعض العائلات قيوداً قانونية على بيع الأسهم كما أن العديد من الشركات العائلية يمتلكها أفراد. وفي مثل هذه الظروف، يمكن أن تكون عملية خلق سوق لبيع الأسهم مسألة معقدة. ويمكن أيضاً أن تدخل السياسة الضريبية في اللعبة، جاعلة بيع الأسهم في الشركات العائلية مكلفاً أكثر من الملكية المستمرة، ويميل امتلاك الأسهم في شركة عائلية إلى حشد ثروة الأفراد في أصول واحدة. ففي مجموعات الملكية العائلية، تكون نسبة مئوية غير متناسبة من الثروة الصافية للعديد من الأفراد موظفة في الشركة العائلية. وهذا يعني أن أصحاب الشركة العائلية، كمجموعة من المستثمرين، تكون لديهم نسبة أقل من التنوع ومخاطر أعلى مما كانوا سيواجهونه لو كانوا مستثمرين في سوق الأسهم الأوسع. ويدفع مثل هذه المخاطر الشديدة أصحاب الشركات العائلية إلى إعارة استثماراتهم اهتماماً أكبر كما يميل إلى جعلهم أكثر نشاطاً وانخراطاً في أعمال الشركة. وهذا، بدوره، يجعل العائلات ملتزمة أكثر بإصلاح العيوب الموجودة في شركاتها بدلاً من الهروب منها اقتصادياً. وفي بعض الأحيان، يمكن أن يبدو هاجس المحافظة على سمعة العائلة بنفس الأهمية التي تُعطى للمحافظة على الاستثمارات العائلية الجماعية في الشركة.

المطلب الثالث: بعض التجارب الدولية في حوكمة الشركات

نظرا لأهمية الحوكمة سارعت عدد من الدول على اختلاف درجات النمو الاقتصادي لها لتبني هذا المصطلح الاقتصادي الجديد وتطبيقه من أجل محاربة الفساد و الغش و إعطاء النمو الاقتصادي لها دفعة قوية نحو الأمام وفيما يلي بعض التجارب الدولية في حوكمة الشركات.

أولا: في دول قارة أمريكا:

أ. تجربة البرازيل: تقدم الإصلاحات الأخيرة في البرازيل صورة مفيدة حول إمكانية تشكيل ثقة المستثمرين بنزاهة الشركات كمؤسسات إلى مقوم أساسي في نمو أسواق الرأسمالية وقد بدأ تطبيق برنامج إصلاحات في سوق الأوراق المالية في البرازيل في أكتوبر سنة 2000 بعد سنوات من الجمود وفي أقل من السنة تم إطلاق سوق ثانية تدعى (نوفو مركادو) أي السوق الجديدة . وتفرض السوق الجديدة معايير صارمة لحوكمة الشركات كشرط مسبق لإدراجها في السوق ، وقد نجحت في اجتذاب الاستثمارات . فقد عززت إجراءات الحوكمة الشركات التي استحدثتها و طبقتها السوق الجديدة ثقة المستثمرين في نزاهة مؤسسات الشركات وفي الذين يشرفون على استثماراتهم و على سبيل المثال: عززت القوانين التي تنظم الصفقات التي تنطوي على تضارب في المصالح وجود بيئة شفافة و مشاركين على اطلاع جيد بالأمور المتعلقة بالسوق وعلاوة على ذلك ضمنت إجراءات حوكمة الشركات التي تحمي حقوق حملة الأسهم كون أعضاء مجالس الإدارة والمديرين مسؤولين أمام المستثمرين و خاضعين لمساءلتهم ومحاسبتهم . وبهذا تكون البرازيل بسوقها النوفومركادو قد برهنت على أهمية الانفتاح و الشفافية ووجود الحوكمة الجيدة للشركات بالنسبة إلى المستثمرين.(1)

(1) : www.Usinfo.state.gov اطلع عليه يوم : 2008/02/05.

ب. الولايات المتحدة الأمريكية: (1)

إن هياكل مسؤولية الشركة ولجنة بورصة الأوراق المالية SEC بنظمها، تشمل مجموعة مبادئ الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يعرف بمبادئ حوكمة الشركات الأساسية المتمثلة في :

- . يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين .
- . يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين (على الأقل مرة في السنة) بدون الأعضاء غير المستقلين.
- . عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة كتنفيذي في الشركة فإن المجلس يجب أن يعين رسمياً أو بشكل غير رسمي عضواً مستقلاً يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين.
- . إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين شاملة:

- المراجعة.

- تعيين الأعضاء .

- تقييم أعمال المجلس و الحكومة.

- تقييم أجور التنفيذيين والإدارة.

- التوافق مع القوانين و توفير الأخلاقيات .

- لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للشركة .

. يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة ومكون الأوراق المالية يمثل جزء هام من الأجر، وموضوع هذا الكود هو استقلال أعضاء مجلس الإدارة واستخدام اللجان لتعزيز دور الإشراف ويوجد هذا الأمر التوازن الهام بين السلطة الضخمة الموكلة للأعضاء التنفيذيين يقابلها وجود أشخاص مستقلين قادرين على توجيه أسئلة صعبة إذا لزم الأمر وهو ما يطلق عليه آلية توازن القوى .

(1) : طارق عبد العال حماد / حوكمة الشركات / مرجع سبق ذكره .

ثانيا: في دول أوروبا:

تشهد أوروبا دخول دولها إلى تكتل واسع والمعروف بالاتحاد الأوروبي ومع توسعه كان لابد من أن يكون مصطلح ومفهوم الحوكمة الشركاتية أحد أهم المعايير التي يجب أن تتبناها. ولقد أوكلت المفوضية الأوروبية إلى فريق عمل عالي المستوى ببروكسل مهمة تطوير وتوحيد الإطار التشريعي لقانون الشركات لتدعيم الإفصاح وحماية المستثمرين .

ثالثا: في دول آسيا:

أ. التجربة الروسية: (1) بعد انصهار القطاع المصرفي الروسي سنة 1998. واجهت الشركات الروسية واقعا جديدا فيما يخص الأعمال التجارية ، وضمن سعيها لتحسين ثقة المستثمرين و تعزيز قيم الأسهم ، التزمت الشخصيات المرموقة في الأوساط التجارية و الصناعية الروسية علنا بمعايير أعلى للحوكمة الشركاتية . وتم وضع معهد انبثق من منحة قدمها مركز المشروعات الدولية الخاصة سايب (CIPE) إلى معهد سوق الأوراق المالية و الإدارة (ISMM) بغية تقديم دورات تدريب لأعضاء مجالس إدارة الشركات الروسية وكبار الموظفين المسؤولين عن إدارتها . وقد تحول المعهد الذي شاركت رعايته الشركات الروسية الكبرى وهي أعضاء فيه مع المفوضية الفدرالية الروسية للأوراق المالية والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، إلى معهد يقدم كامل الخدمات لأعضاء مجالس الإدارة ومن بين الخدمات التي يقدمها هذا المعهد : تدريب أعضاء مجالس الإدارة وأمناء سر الشركات والاحتفاظ ببنك المعلومات معطيات عن أعضاء مجالس الإدارة المؤهلين وقيادة مبادرة حكومية خاصة جديدة لتحسين الحوكمة الشركاتية.

(1) : www.Usinfo.state.gov /اطلع عليه يوم 2008/01/05.

ب. التجربة اليابانية: أعلنت بورصة طوكيو (TSE) أنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لتتحدى بها المؤسسات اليابانية وذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية وخاصة في ظل توقع بدء سريان العمل بالقانون التجاري الياباني في سنة 2003. (1)

رابعاً: في المنطقة العربية:.

أ. تجربة مصر : (2): أدرك قادة القطاع الخاص المصري منذ عام 1999 ضرورة معالجة الحوكمة الشركات كمفتاح لتحديث الشركات المصرية وقام المركز المصري للدراسات الاقتصادية ECEO واتحاد الصناعات المصرية بمساعدة من مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بإدخال هذا المفهوم إلى العالم العربي .
في سنة 2001 كثفت الهيئة المصرية العامة لسوق المال (ECMA) و بورصتا القاهرة و الإسكندرية بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة بالنقاش حول حوكمة الشركات ،ومن بين الإجراءات التي تم اتخاذها لتدعيم الممارسات الجيدة في السوق .

1. استحداث نظام الكتروني للتداول.
2. تطبيق النظام الآلي للتسوية والمقاصة والحفظ المركزي.
3. وجود صندوق لضمان التسوية.
4. إصدار قواعد جيدة للقيود بالبورصة.
5. إصدار معايير للمحاسبة المصرية تتسق مع مثيلاتها العالمية.
6. إلزام الشركات بتقديم تقارير مالية ربع سنوية.

(1) : www.cipe.arabia.org / اطلع يوم 2008/01/19.

(2) : www.aitrs.org / اطلع عليه يوم 2008/01/19.

ب . تجربة الأردن : (1)

فرض دخول الأردن إلى السوق العالمية بانضمامه إلى منظمة التجارة العالمية مجموعة من المعطيات المتسارعة والمواكبة لمفاهيم الانفتاح المعلوماتي والتجارب ومن بين القوانين التي أقرتها الأردن لتفعيل مفهوم حوكمة الشركات:

- قانون الشركات رقم 22 عام 1997: يعتبر هذا القانون مع تعديلاته أهم تشريع ينظم إدارة الشركات في الأردن ويدعم أنظمة التحكم المؤسسي بها.
- قانون الأوراق المالية رقم 23 عام 1997: يعتبر صدور قانون الأوراق المالية من أهم معالم هذه التطورات حيث يهدف إلى إعادة هيكلة وتنظيم سوق المال واستكمال بنيته التحتية وبما يتنافس والمعايير الدولية تحقيقا للشفافية وسلامة التعامل بالأوراق المالية وقد تم نتيجة لذلك إنشاء ثلاث مؤسسات جديدة لتحل محل سوق عمان الدولي:

- 1 . هيئة الأوراق المالية.
- 2 . بورصة عمان لسوق الأوراق المالية.
- 3 . مركز إيداع الأوراق المالية.

(1) : www.usinfo.state.gov / اطلع عليه يوم 2008/03/22.

خاتمة الفصل الثاني:

إن حوكمة الشركات تنظيم هيكلي للشركات وذو أهمية سواء بالنسبة لحملة الأسهم أو بالنسبة إلى مجلس الإدارة أو بالنسبة إلى كل من لهم مصالح في الشركة . كما تلعب حوكمة الشركة دورا هاما في بناء الاقتصاد وتوفير حاجات المجتمع بكل شفافية ونزاهة، وهذا ما تسعى إليه كل من شركات المساهمة والشركات العائلية وذلك ما كشفته بعض التجارب الدولية في هذا المجال والذي يمكن لباقي البلدان النامية أن تنظر إلى نماذج تطبيق حوكمة الشركات في تلك الدول وتسترشد بها عند صياغة وتشريع قواعد ومبادئ محلية لها، بحيث تكون قادرة على تعزيز ثقة المستثمرين و بالتالي نمو الاقتصاد وازدهاره .

وقد توسع هذا المفهوم ليمتد إلى الأسواق المالية كطريقة لتعميم حوكمة الشركات ، وجعلها شرطا للقيود في البورصة أخيراً إن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة إذا تم انجازها بشكل سليم فإنها تمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل إلا أن نجاح مبادئ الحوكمة في تحقيق أهدافها لا يقف فقط عند إصدارها، وإنما يعتمد على جدية التطبيق ونفاذ آثارها وتبنى ثقافة الحوكمة، وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه ما لم يؤمن القائمون على إدارة الشركات والمؤسسات المالية والجمعيات المهنية ومراقبو الحسابات والمساهمين بجدوى هذه القواعد وآثارها الايجابية على أنشطة الشركات وسوق المال ككل وكذلك مصالحهم المشروعة .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفاطال GPL بسعيدة

تمهيد الفصل :

باعتبار الجزائر إحدى الدول المصدرة للغاز فقد أصبحت تحتل مكانة بارزة في سوق النفط و يرجع الفضل في ذلك إلى شركة سوناطراك التي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان حرصا منها للانضمام في المحيط الاقتصادي الجديد و مسايرة التطور الذي يشهده هذا القطاع، و الملاحظ خلال هذه السنوات الأخيرة هو ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة و هذا بفضل الجهود المبذولة من طرف مسيريهها، و إن التغيرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا أدت إلى بروز منافسة شديدة في هذا الميدان مما حتم على الشركة ضرورة اتخاذ إجراءات من شأنها التقويم و التطهير و التحكم في التكلفة و تحسين المردودية و الجودة في التسيير لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية و على الصعيد العالمي.

من خلال قيامي بالتربص في إحدى المؤسسات الوطنية مؤسسة نפטال GPL و التي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال نقل و توزيع المنتجات الممتلئة في المواد البترولية و مشتقاتها.

سوف أتطرق في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: عموميات حول شركة نפטال GPL

المبحث الثاني: الاطار العام للحوكمة في شركة نפטال GPL

المبحث الثالث: علاقة الشركة بأطراف التعامل

المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة نفطال GPL

المطلب الأول : لمحة تاريخية حول مؤسسة نفطال GPL

نفطال (Naftal) مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر بـ 15.650.000.000.00 دج، "تشغل حوالي 30000 عامل على المستوى الوطني".

تم بناء نفطال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، و لقد أنشأت وحدة نفطال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية. ارتفاع نسبة استهلاك الوقود وهذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية. تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع : - 03 GD تسيير مباشر - 04 GL تسيير RO بائع عادي و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

L'UND سعيدة : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant)، الزيوت (Lubrifiant)، الزيت (Bitume)، المطاط (CLPB) (Pneumatique) لمراكز التجميع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

- مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين.

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.

شركة نفطال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات : سعيدة، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات نفطال السابقة البيض و النعامة في أفريل 1992.

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم².

سعيدة : 6612 كلم².

البيض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم².

النعامة (مشرية، عين الصفراء) : 27137 كلم².

و إجمالي عدد السكان يقدر بـ : 609921 نسمة يتوزعون كالتالي :

سعيدة : 29375 نسمة.

البيض : 192540 نسمة.

النعامة : 140.000 نسمة.

شركة نفطال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة :

- 01 محطة GD (تسيير مباشر.

- 02 محطتان GL (تسيير حر.

- 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.

ولاية سعيدة مركز لتميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، و إنتاج يقدر ب 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.

- البنية التحتية للاستغلال : 01 مدخل للماء.

24 ميزان للبوتان.

04 موازين للبروبان.

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين :

- مركز التخزين و التوزيع 17000 : 3م CLPB وقود.

- 05 مراكز تسيير مباشر.

- 01 مركز تسيير حر.

- 07 مراكز بيع خاص.

- 02 مركزين لبائع عادي.

* ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزيت في عين الصفراء.

04 تسيير مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

* ولاية البيض : 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م3 من الوقود و 50000 من B13، 01 مخزن الوقود

بيوقطب ب 300 م3 [لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية] مخزن رابط GPL، 04 تسيير مباشر،

04 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي.

* GPL 40000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

* مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم.

* وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL : 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

ملاحظة : بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين و مراكز التوزيع، نفطال تحتوي على شبكة توزيع عبر

المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر و المحطات المسيرة من طرف بائعي GPL.

المطلب الثاني: نشأة شركة نפטال ومهامها.

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

✓ **تسمية نפטال** : هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفت مقطعين هما : - نפט (NAFT) : هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول.

- ال (AL) : إشارة إلى الجزائر (Algérie).

* إذن نפטال تعني نפט الجزائر.

✓ **مهامها**:

إن مؤسسة نפטال (NAFTAL) قد تنازلت عن مهمة التكرار لصالح المؤسسات الأجنبية في غالبيتها منها مؤسسة نفتاك عند 28 أوت 1987 ، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في :

. جميع أنواع الوقود و زيوت التشحيم .

. غاز البترول المميع (بوتان ، بروبان)

. الزفت بجميع أنواعها و المواد الخاصة مثل WITE SPRITE

. الإطارات المطاطية

. غاز الطبيعي كوقود سير غاز

- الغاز الطبيعي كالوقود.

✓ **تجسيدها**:

هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز:

• 44 مركز للتحويل.

• 3 محطات لاستغلال هذا الوقود.

• 22 محطة في طريق الإنجاز.

• 20 محطة مبرجة.

• 22000 سيارة حولت إلى استعمال « سير غاز

فاستهلاك غاز البترول المميع « سير غاز » هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية و غير ملوث للطبيعة. هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين « سيسان » الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الربية و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نפטال. فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و السيارات ذات المحرك ديزال.

مركز تعميم قارورات الغاز بسعيدة:

تأسس مركز تعميم قارورات الغاز بسعيدة سنة 1973 من طرف الشركة الدنمركية كوزان كري سيلان Kosas crisplants على مساحة قدرها أربعة هكتارات ، بطاقة تخزين تبلغ 1200 طن ما يعادل 2061 متر مكعب. بالنسبة لغاز البيتان ، و حوالي 150 طن أي ما يعادل 306 متر مكعب بالنسبة لغاز البر وبان ، و بيد عاملة تقدر حوالي 152 عاملا و بدأ في عملية الانتاج سنة 1975 و يرمز له ب " CF 201 " و يمارس نشاطا تجاريا و صناعيا و المتمثل في تعميم قارورات الغاز المتمثلة في : البوتان: قارورة : B13 ، قارورة : B03 البروبان: قارورة : P35 قارورة : P11 أما وحدة نפטال بهذه الولاية أنشأت في 1 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، و لما أعيدت الهيكلة الاقتصادية سنة 1984 خصص فرع المحروقات ، و في مارس 1985 تم إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط الوطني لتوزيع المواد الطاقوية .

المطلب الثالث: موقع المؤسسة وتنظيم هيكلها

1) موقع المؤسسة:

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

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج 3200 CE : م2.

- المساحة المغطاة للإدارة : 800 م2.

✓ عدد عمال شركة نפטال سعيدة.

يقدر عدد عمال شركة نפטال (2016) بسعيدة منطقة GPL بـ :

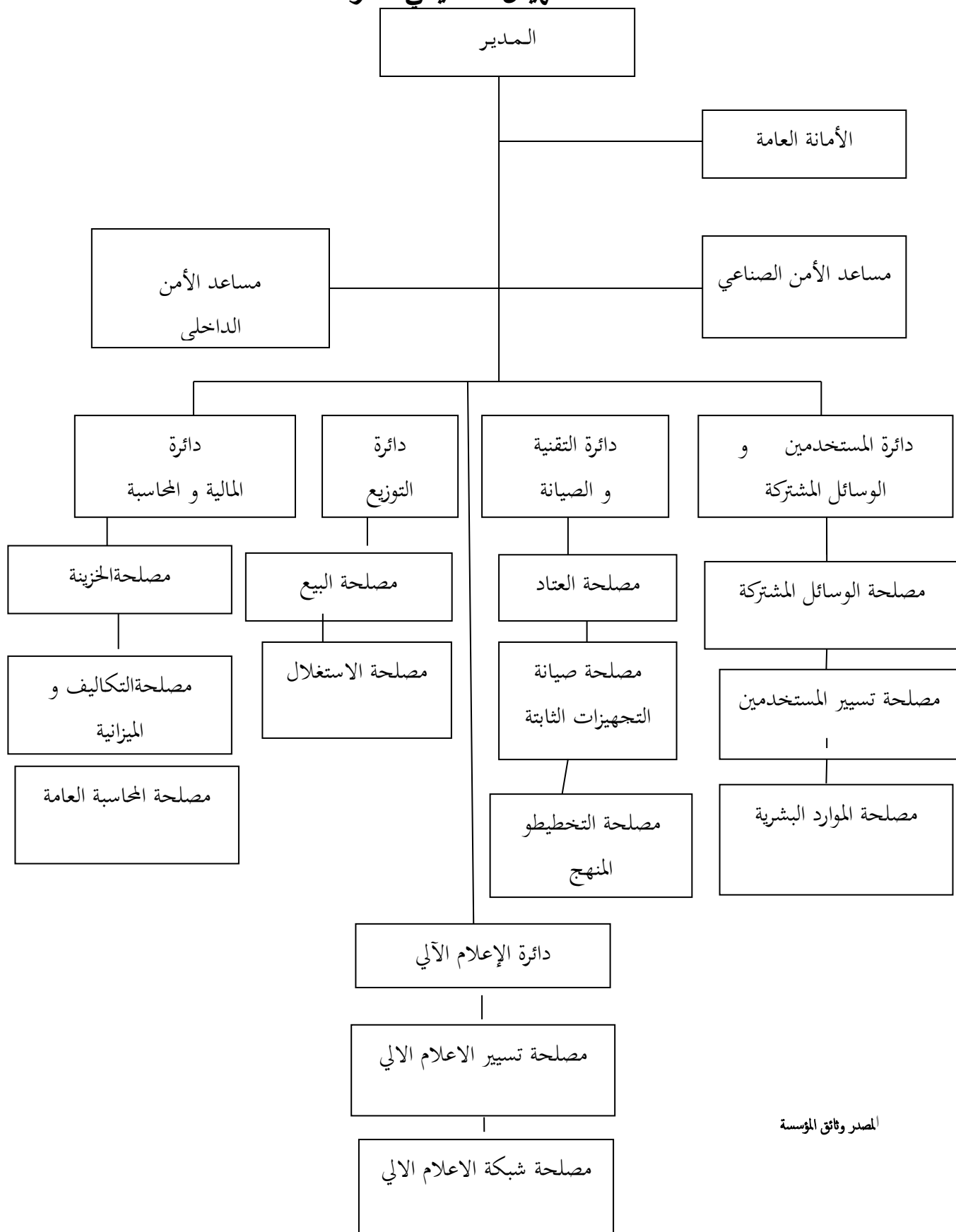
المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطار	إطار سامي	
63	5	19	38	1	المديرية
89	32	51	6	/	مركز تعميم سعيدة CE207 saida
76	32	37	7	/	مركز تعميم معسكر MCE 293
69	24	42	3	/	مركز تعميم البيض MCE202
16	5	10	1	/	مستودع تخزين وبيع المشربة DR 321
18	6	11	1	/	مستودع تخزين وبيع عين الصفراء DR 322
26	10	15	1	/	مستودع تخزين وبيع لبيض سيدي الشيخ DR 202
357	114	185	57	1	المجموع total

(2) تنظيم الشركة وهيكلها:

يعد التنظيم مطلب أولي لأي مؤسسة فبدونه تكون عبارة عن خراب و موطن المشاكل و الصراعات، أي أنها المقياس الجيد و الركيزة الأساسية لأي كان.

إضافة إلى ذلك النسبة المعبر عن حجمها و طبيعة نشاطها و عن أهمية الدور الذي تقوم به كمؤسسة فهي عبارة أدق وحدة إقتصادية مكملة للإقتصاد الوطني ككل، لذا ما على المؤسسة إلا أن تفسر و توضح منهجها و خططها التنظيمية بطريقة حسنة و جيدة، و تزيد في بيان الوظائف و الإختصاصات بشكل ملائم و سليم و هذا بهدف إبراز المسؤولية بين كافة دوائرها و خلائها و كذا توضيح و تنسيق العلاقات المهنية، مما يسهل مهمة المتابعة و المراقبة و المراجعة لكافة أجزاء المؤسسة، فالتنظيم بالنسبة للمؤسسة مهمة راقية لها وظيفتها الفعالة لذلك نجد أن مؤسسة نفطال قد أولت عناية كبيرة و إهتماما بالغاً بهدف تحسين كل من نشاط و صورة المؤسسة أمام نظيراتها من المؤسسات.

الهيكل التنظيمي للشركة



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

3) دراسة مختلف الدوائر الموجودة على مستوى الشركة:

- **مدير الشركة :** له الأولوية و حرية التحكم في : تحديد و تقرير و تحقيق الاتفاقات و العقود، و إصدار القرارات الداخلية فيما يخص تحركات و تصرفات المستخدمين و النشاطات المالية.
- **أمين الشركة :** يقوم بالمراسلة و يرتب الوثائق (وصول الإرسال) و هو يعتبر بمثابة عقل المدير.
- **المسؤول عن الأمن الصناعي :** هو مساعد المدير فيما يخص الأمن و يسهر على أمن الشركة.
- **خلية الدراسات (التخطيط و الإعلام) :** يجمع كل المعلومات من أجل إيصالها إلى المديرية العامة فيما يخص الاحتياطات السنوية و متابعة التحقيقات الشهرية، هاته المعلومات تعبر عن قاعدة الحساب و مجموع المنح للمداخيل الجماعية و المؤشرات الاقتصادية للتسيير و يمكننا اعتبارها بنك المعلومات.
- **مصلحة الخدمات الاجتماعية و الثقافية :** وضع و تطوير سياسة الشركة فيما يخص النشاطات الاجتماعية و الثقافية و الترفيهية و تقديم الخدمات و المساعدة لفائدة العمال و ذوي الحقوق، القيام بالبحوث ذات الطابع الاجتماعي يتطلب من المدير أو جمعية الخدمات الاجتماعية لذوي الحقوق.
- **دائرة المحاسبة و المالية :**
 - 1- **مصلحة المحاسبة العامة :** بعد مراقبة الشيكات و الصكوك تسلم إلى مصلحة المالية، أما الوثائق كالفاتورات و وصول التسديد ترسل إلى خلية الإعلام الآلي لأجل التسجيل ثم تحسب الأعباء (المستخدمين، الاستغلال) متبوعة باستثمارات الممولين و الناقلين ثم توضع مخططات الإنتاج والمالية.
 - 2- **مصلحة الخزينة و المالية :** مهمتها تتمثل في مراقبة المداخيل، رفض الشيكات التي هي بدون أرصدة و مراقبة الاخراجات.
 - 3- **مصلحة الميزانية و التكاليف :** مراقبة الاستثمارات و وضع أسعار السلع و التعاون مع مسؤولي الأقسام و رؤساء المراكز.

- دائرة المستخدمين و الوسائل المشتركة :

- 1- مصلحة الوسائل العامة : تسير أنشطة النقل و المستخدمين، الصيانة، السكن ... و هي مكلفة بتحقيق الرغبات و الاحتياجات المادية للمستخدمين و تسهر على توفير الوسائل المادية و البشرية لتحقيق نظافة أماكن العمل و على التسيير الأحسن للسكن الوظيفي و ضمان الشراء و توزيع بدلات العمل.
- 2- مصلحة تسيير المستخدمين : تهتم بتسيير الملفات الإدارية للمستخدمين، متابعة الغيابات و العطل و أوراق تسجيل الحضور و تسيير و مراقبة المنح العائلية و الملفات و المصاريف، أجرة المستخدمين الدائمة و المؤقتة.
- 3- مصلحة الموارد البشرية و التكوين : تقوم بمراقبة و تسيير حياة العامل منذ بداية عمله إلى نهايته (التقاعد)، و وضع المخططات السنوية للتكوين و تطبيق قوانين التمهين.

- الدائرة التقنية و الصيانة :

- 1- مصلحة دراسة الطرق و المراقبة : هذه المصلحة تضم مختلف الدراسات المتعلقة بالبنية التحتية للتخزين و التوزيع و ذلك من قبل الدراسات و الإنشاءات الجديدة و عمليات التوسع و التجديد، التخزين و قاعدة التجهيزات الموجودة و الثابتة.
- 2- المصلحة التقنية : هاته المصلحة تقوم بوضع مجموع التجهيزات و العتاد من أجل الاستغلال على مستوى البنية التحتية للتخزين و التوزيع بطرق الإيصال.
- 3- المصلحة التقنية و الوسائل المتنقلة : تضم كل الوسائل المتعلقة بنقل المنتجات

المبحث الثاني: الإطار العام للحوكمة في مؤسسة نפטال

المطلب الأول: واقع الحوكمة بشركة نפטال

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

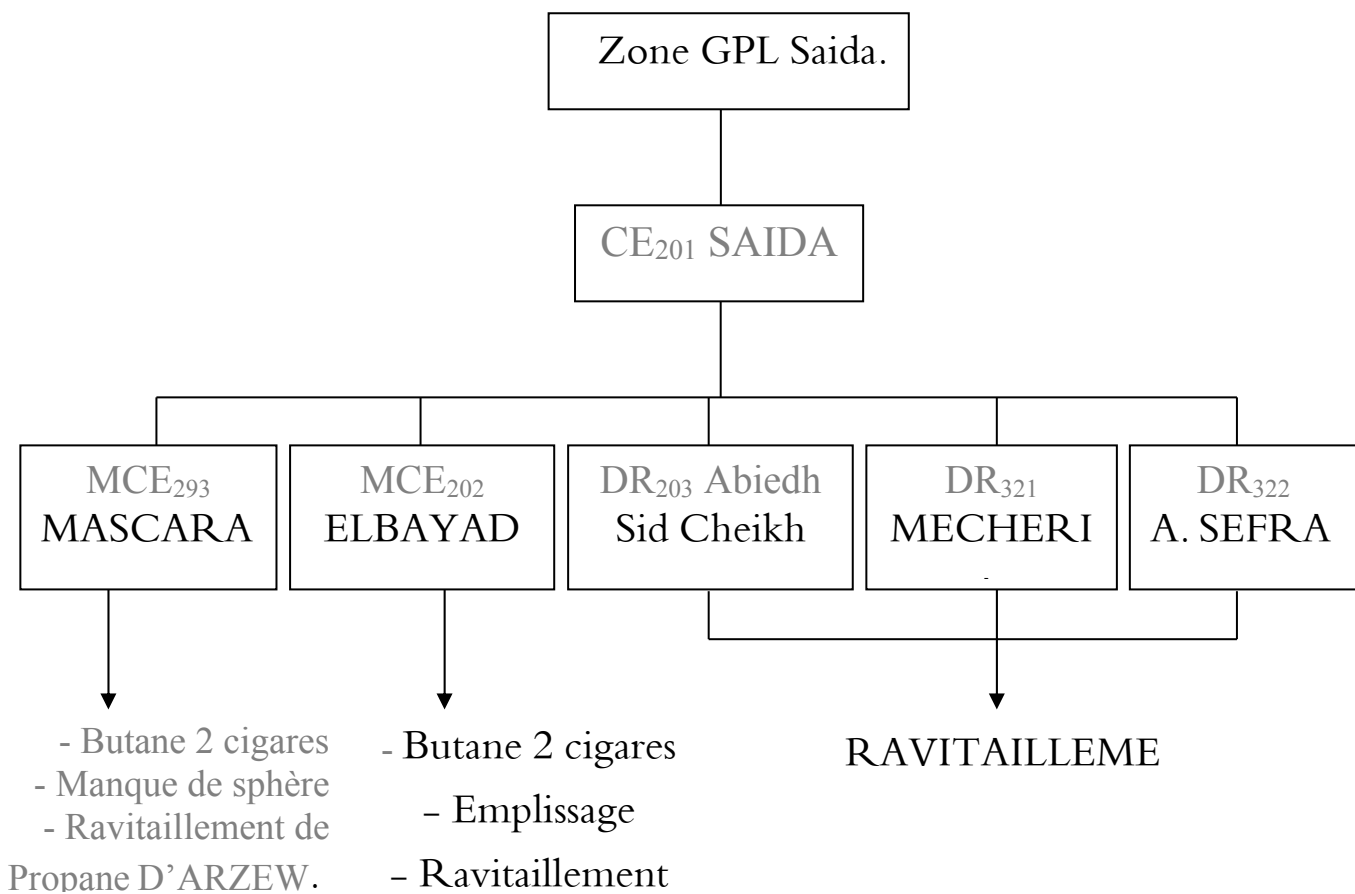
قد تكون العلاقة الموجودة بين فرع البيع وفرع الإنتاج من أقرب العلاقات إذ يعتبر التوزيع النشاط الذي يلي الإنتاج مباشرة، إذن إن هذا الفرع يقدم بعض البيانات الموجودة في السوق، حيث تقدم حجم الإنتاج المطلوب لمقابلة الاحتياجات أو إمكانيات التخزين الموجودة في الشركة والتغيرات المتوقعة في الإنتاج عن تغير الطلب على السلعة. وبما أن المؤسسة كغيرها من المؤسسات الأخرى التي تطمح أن تكون لها حصة سوقية معتبرة، فإن مؤسسة نפטال تعمل جاهدة على إرضاء رغبات المستهلكين و تحقيقها فنجدها تعمل على توفير منتجاتها و المتمثلة في قارورات الغاز و لوازمها في جميع نقاط البيع التابعة لها باعتبار هذه المادة حيوية و ذات أهمية بالغة في حياة المستهلك، كما أنها تقدم عدة خدمات تساعد المستهلك على اقتناء منتجاتها و تضمن وفاء لها، و نظرا للتنوع و الجودة التي تتسم بها منتجات نפטال فقد أصبح لها متعاملين من الخارج يفضلون منتجاتها على غيره من المنتجات الأخرى. و في ولاية سعيدة نلاحظ إقبال كبير من مختلف نقاط البيع المتواجدة على مستوى كل بلدية لاقتناء منتوج المؤسسة و هذا خلال معظم أيام السنة، و يكثر الشراء و الطلب خاصة في فصل الشتاء الذي يتميز ببرودة شديدة. و في الأخير نستطيع القول بأن الشركة مبدئيا تطبق الحوكمة الى درجة معينة.

المطلب الثاني: أطراف التعامل لشركة نفطال

1-المساهمين: الشركة مسيرة من طرف الدولة وبالتالي لا يوجد مساهمين حاليين.

2-الزبائن: إن شركة نفطال تحوي على عدة مناطق ونقاط البيع تقوم بتسويق منتجاتها في عدة ولايات: البيض، الأبيض سيدي الشيخ، النعامة، مشرية، عين الصفراء ومعسكر (في حالة خاصة)، وظيفة هذه النقاط هي القيام بعملية وساطة بين الشركة والمستهلك النهائي وهي كذلك كمحاولة تقرب السلع لهم أي المستهلك، حيث تقوم معهم بالتوزيع عن طريق القناة الطويلة.

و الشركة لا تقوم بعملية التوزيع المباشر أي عملية البيع مباشرة للمستهلك بل تتعامل مع تجار الجملة مما يؤدي إلى الرفع من ثمن البيع أكثر فأكثر، و بما أن الشركة هي وحدة اقتصادية و تجارية مهمتها بيع المنتجات النهائية في صفة قارورات الغاز B13 و P35 و تقوم بتمويل المراكز الأخرى كمعسكر مثلا عند الحاجة. والمخطط التالي يوضح ذلك.



مخطط يوضح منطقة توزيع الغاز البترولي المميع سعيدة.

تتم عملية بيع المنتج في السوق عبر مختلف مناطق البيع التالية:

- GD (محطات مباشرة).
- PVO (مراكز نقاط البيع العادية مثال : محل تجاري يبيع إلا قارورات P35).
- PVS (نقاط البيع مختصة لا تباع إلا الغاز).
- ASR (نقاط البيع مختصة و ممونة تباع الغاز بوسائلها الخاصة).
- PVA (مركز بيع معتمد).
- GL (تسيير حر) كمحطات بيع البنزين المسيرة ذاتيا مثل محطة مكاوي على سعيدة.

ملاحظة: سعيدة لها مركز إنتاج واسع.

تعاملات الشركة : تتعامل شركة نفطال سعيدة مع المؤسسات الموجودة على التراب الوطني الداخلي، و على مستوى الولاية تتعامل سعيدة مع أربع ولايات الموضحة في المخطط :

- تتعامل مع جهاز الأمن (الشرطة، القطاع العسكري) بـ P35 و B13.
- البلديات والدوائر P35 و B13.
- المؤسسات التعليمية (المدارس P35).
- المؤسسات الوطنية (سونلغاز Propane).

3-الموردين: ليس للشركة موردين ولكن المورد الدائم للشركة هو المؤسسة الأم نفطال حيث تزودها بالمواد الأولية (الخام) وتقوم نفطال بالتكرير واستخراج مشتقاته (الغاز المميع بنوعيه البوتان و البروبان).

4-العمال: شركة نفطال سعيدة واعية تماما بأهمية العنصر البشري وتنميته، حيث نجدها مهتمة كثيرا بتكوين عمالها في مختلف الوظائف والمستويات سواء في الجانب التقني أو في الجانب الإداري كما أن الشركة تهتم بمسألة سلامة عمالها وخاصة في المجال التقني نظرا لخطورة العملية الانتاجية على العاملين وكذلك تهتم الشركة بشخصيا بصحة عمالها في حالة حدوث الحوادث كما تقوم الشركة بتحفيز موظفيها وذلك وفق سلم حوافز المردودية للوظيف العمومي.

5-البيئة المجتمعية: الشركة توفر للمجتمع مناصب شغل حيث يقدر عدد عمال شركة نفطال سعيدة منطقة GPL لشهر مارس 2016 بـ : 357 منصب شغل.

المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بأطراف التعامل

➤ تحليل النتائج

• منهجية البحث الميداني

قصد دراسة دور و أهمية الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل في مؤسسة نفضال ارتدادية للجوء الى الاستعانة بنموذج الاستبيان الموجه لأفراد المؤسسة .

• حجم عينة الدراسة :

تم توزيع 50 استمارة على جميع الموظفين بوحدة نفضال - سعيدة - وتم استرجاع حوالي 44 استمارة بسبب :

✓ قلة عدد العمال في هذه الوحدة

✓ رفض المساعدة من بعض الافراد

• اسلوب جمع البيانات :

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال أسلوب الاستقصاء حيث قمة بتصميم استمارة للبحث موجهة الى عمال المؤسسة

فيما يتعلق بتصميم الاستمارة فقد تكونت من قسمين :

القسم الأول : يتعلق بالخصائص الشخصية للعينة .

القسم الثاني : يتعلق بالأسئلة الموضوعية.

حتى تكون أسئلة الاستمارة وعباراتها واضحة وسهلة الفهم من قبل المبحوث عملة على أن تكون الأسئلة مفهومة حتى يدركها العمال في مختلف المستويات .

أما فيما يتعلق بالأسئلة والعبارات وتسجيل الاجابات اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على استخدام التكرارات و النسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها. و برنامج (exel) للرسم البياني.

• تحليل البيانات

سنحاول تحليل بيانات الاستمارة بالتركيز على النقاط التالية:

1. وصف خصائص عينة الدراسة:

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لافراد عينة الدراسة ، سنتناول في الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لافراد العينة وهي : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، التصنيف المهني ، الخبرة المهنية.

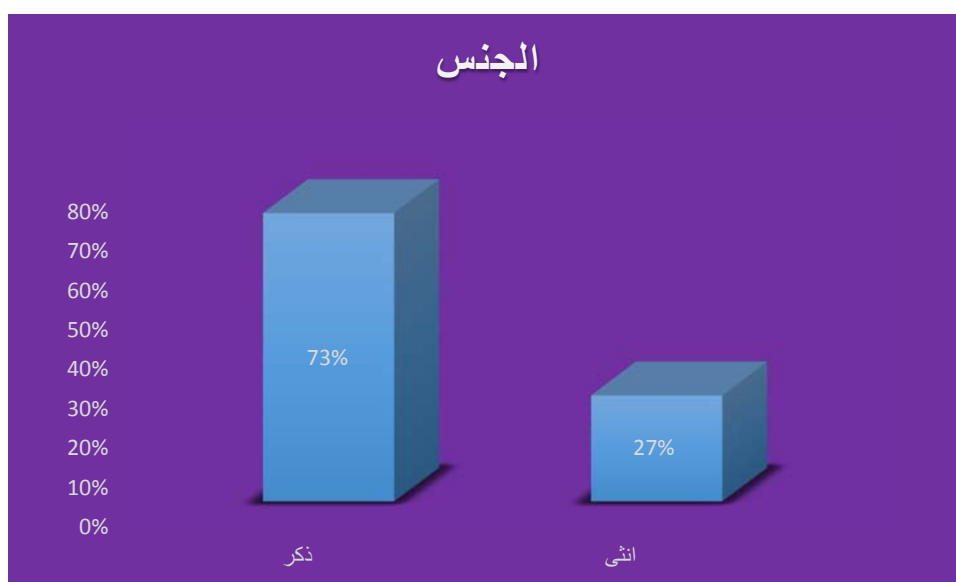
أولاً- وصف و تحليل الاستبيان

أ-توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	الإجابات	النسبة المئوية %
ذكر	32	73%
انثى	12	27%
المجموع	44	100%

أعمدة بيانية توضح الجنس: الشكل 6



اعداد من الطالب

التعليق:

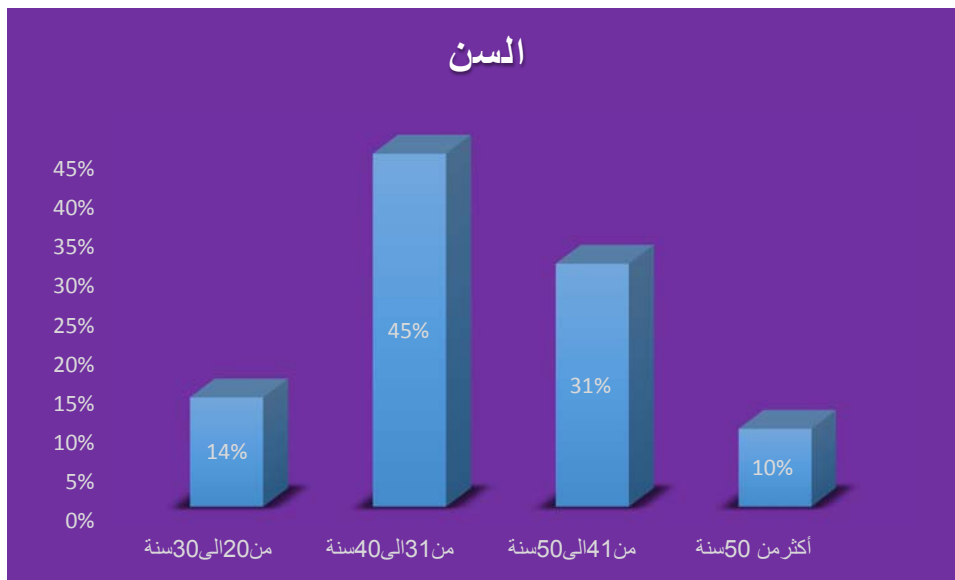
من خلال إجابة المبحوثين عن الجنس و من خلال العينة المدروسة فإننا نلاحظ أن نسبة 73% من الذكور أكبر من الإناث بنسبة 27%. مما يعني ان المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على الجانب الذكوري.

ب - توزيع أفراد العينة حسب السن :

جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	الاجابات	السن
14%	6	امن 20-30 سنة
45%	20	من 31 الى 40 سنة
31%	14	من 41 الى 50 سنة
10%	4	أكثر من 51
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية توضح السن: الشكل 7



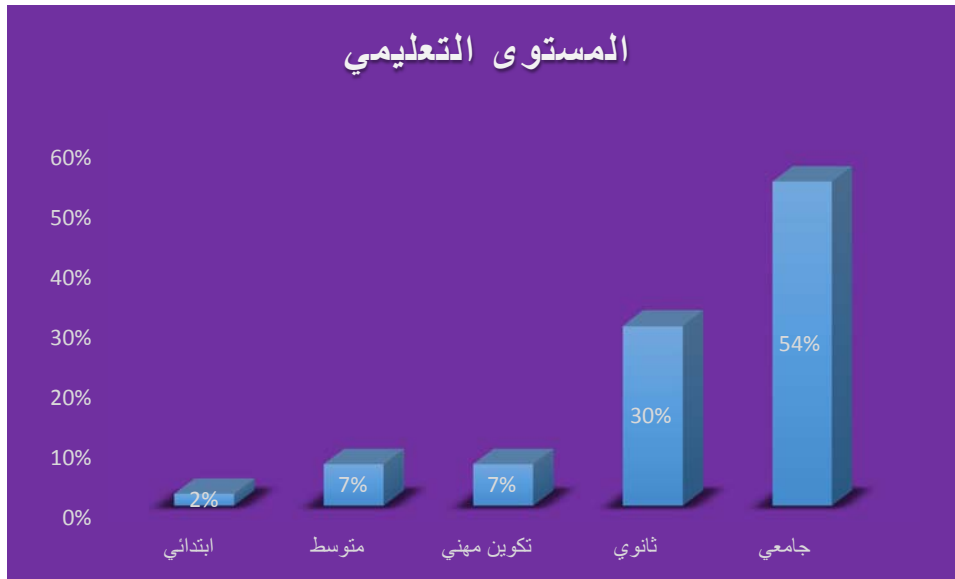
اعداد من الطالب

التعليق: يوضح الجدول ان نسبة 14 % من العينة يتراوح سنها أقل من 30، أما نسبة 45 % من العينة يتراوح سنها ما بين 31 – 40 سنة و كذلك نسبة 10 % من العينة فإنها تمثل أكثر من 50 سنة. و بالتالي فإن الشيء الملاحظ هنا هو تفاوت في الأعمار فبمقارنة بسيطة نستنتج أن عدد الأعمار المتغلب في هذه المؤسسة ما بين 31 و 40 سنة. وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادر على العطاء و يتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة و منه حرصه على عمله و عدم تفريطه فيه و يزيد رضاؤه عن عملة إضافة الي زيادة انتاجيته و خبرته مما يحقق التميز في العمل .

د- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :
جدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	الاجابات	المستوى التعليمي
54%	24	جامعي
30%	13	ثانوي
7%	3	تكوين مهني
7%	3	متوسط
2%	1	ابتدائي
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية توضح المستوى التعليمي: الشكل 8



اعداد من الطالب

التعليق:

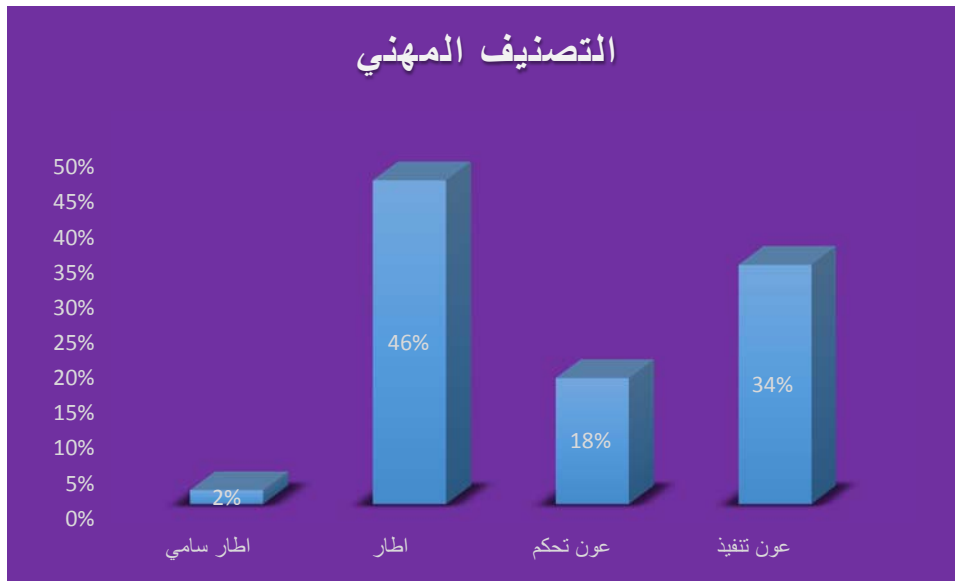
تحتاج المؤسسة الى يد عاملة مؤهلة جدا وعلى هذا الاساس نلاحظ هنا أن العدد الأكبر للعمال ، هو الجامعيون بنسبة 54 % و عليه فإن المؤسسة توظف الأشخاص الذين لديهم مستوى دراسي أعلى ، و كلما قل مستوى التعليم (الشهادة المتحصل عليها) تكون فرص التوظيف ضعيفة.

هـ. توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني :

جدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

النسبة المئوية %	الاجابات	التصنيف المهني
2%	1	اطار سامي
46%	20	اطار
18%	8	عون تحكم
34 %	15	عون تنفيذ
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية توضح التصنيف المهني: الشكل 9



اعداد من الطالب

التعليق:

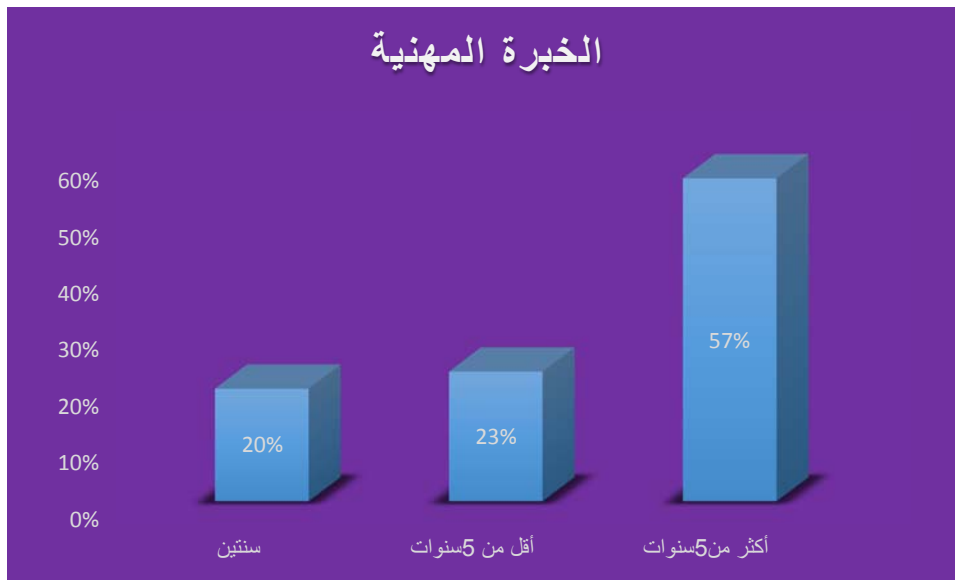
نفس الشيء الذي ذكر في السابق من حيث الأهمية التي تكتسبها المؤسسة فانها تعتمد في عملها وخدماتها على تقنيات فهي تحتاج الى يد عاملة مؤهلة وعلى هذا الاساس نلاحظ أن حصة العمال هم اطارات 20 عامل أي بنسبة تقدر ب 46% وفي البيان السابق يبين نسبت المقارنة بين مختلف الفئات فيما يخص العمل. ومنه نستنتج أن المؤسسة، وفقا للعينة المدروسة تهتم بتوظيف إطارات وأعاون تنفيذ بنسبة كبيرة.

و. توزيع أفراد حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	الاجابات	
20%	9	سنتين
23%	11	اقل من 5 سنوات
57%	25	اكثر من 5 سنوات
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية توضح الخبرة المهنية : الشكل 10



اعداد من الطالب

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية المبحوثين لهم خبرة تفوق خمس سنوات بنسبة 57% وهذا مؤشر على أن المؤسسة لديها كفاءات مهنية وأن الشركة تعمل على استقطاب أصحاب الشهادات الجامعية و تثبيتها بهدف تبني التقنيات الحديثة في التسيير. و هذا يؤكد استقرار في حركة العمل داخل المؤسسة و منه يوجد ثبات في سلوك و توفير رصيد معتبر من المهارة و الخبرة لدى أفراد المؤسسة و منه يمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة قوة في حياة المؤسسة.

المطلب الأول: واقع المحوكة في الشركة:

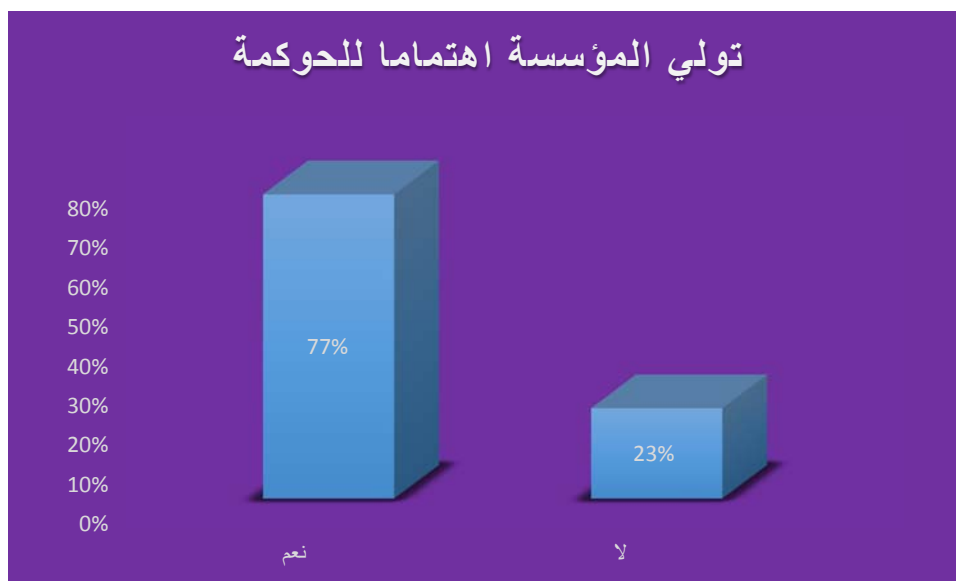
ثانيا. نتائج الاستمارة:

1. هل تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لممارسة المحوكة

اجابة المبحوثين عن السؤال 01: الجدول 08

النسبة المئوية %	الاجابات	اهتمام المؤسسة بتطبيق الحوكمة
77%	34	نعم
23%	10	لا
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 11

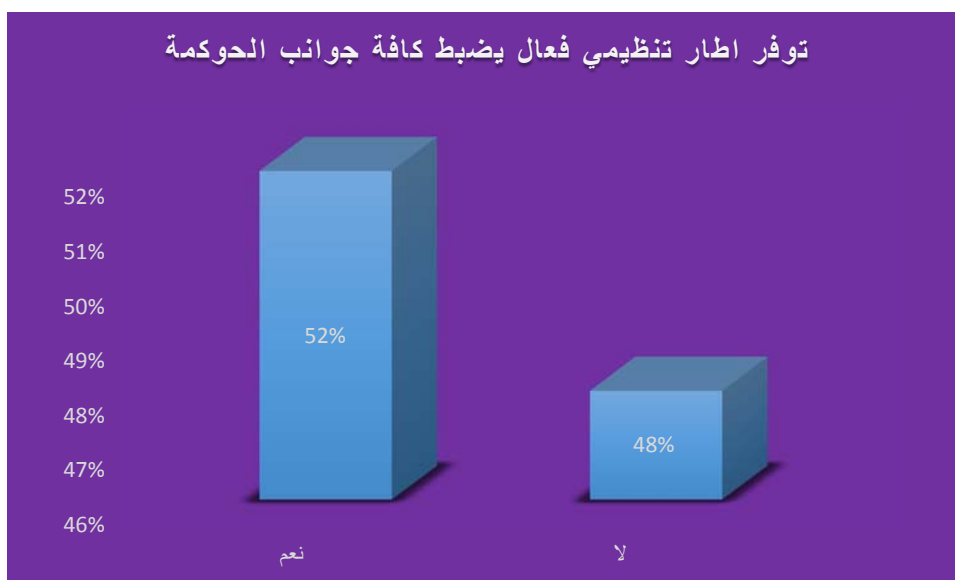


اعداد من الطالب

2. هل تتوفر اطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة
اجابة المبحوثين عن السؤال 02: الجدول 09

وجود اطار تنظيمي فعال للحوكمة	الاجابات	النسبة المئوية %
نعم	23	52%
لا	21	48%
المجموع	44	100%

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة : الشكل 12



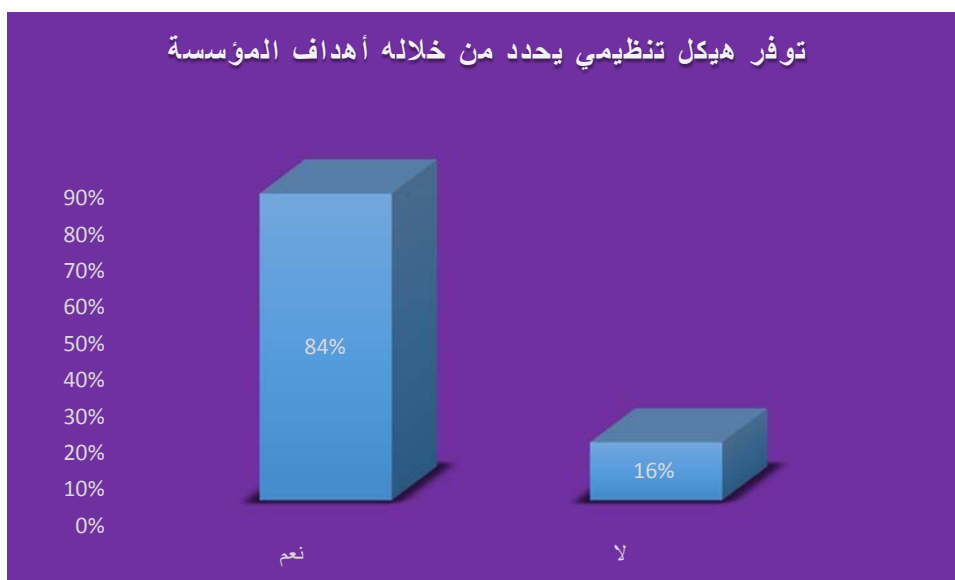
اعداد من الطالب

3. هل يوجد هيكل تنظيمي يحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء

اجابة المبحوثين عن السؤال 03:الجدول 10

وجود هيكل تنظيمي يحدد من خلاله أهداف المؤسسة	الاجابات	النسبة المئوية %
نعم	37	84%
لا	7	16%
المجموع	44	100%

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 13



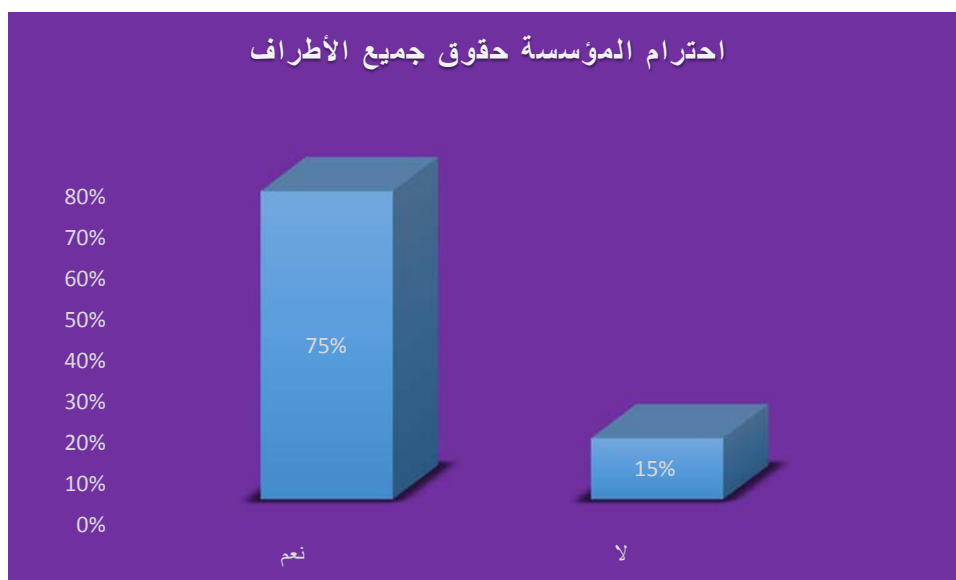
اعداد من الطالب

4. هل تقوم الشركة باحترام حقوق جميع الأطراف (المساهمين، الموظفين، زبائن، موردين، الإدارة العمومية)

اجابة المبحوثين عن السؤال 04: الجدول 11

النسبة المئوية %	الاجابات	احترام حقوق جميع الأطراف
75%	33	نعم
15%	11	لا
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 14



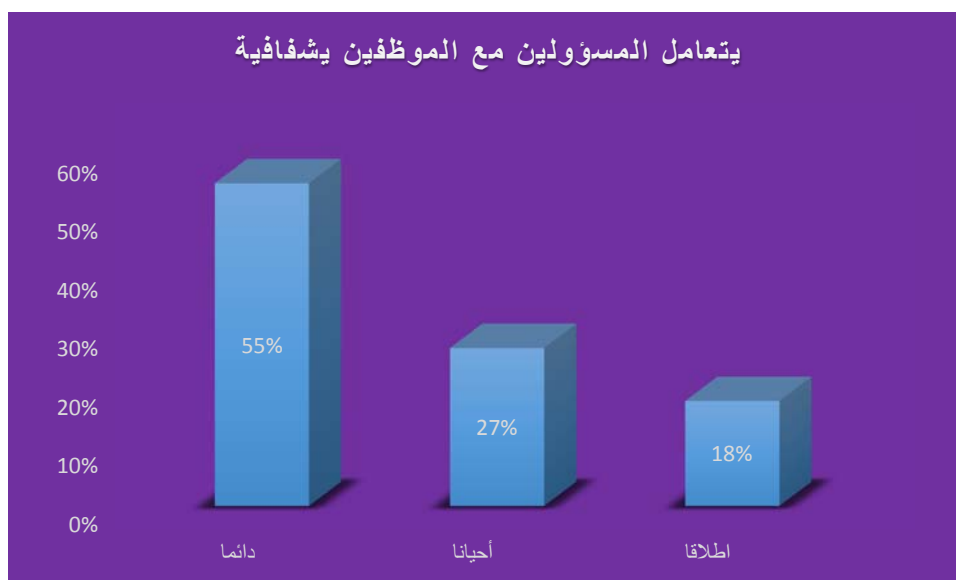
اعداد من الطالب

5. هل يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية

اجابة المبحوثين عن السؤال 05:الجدول 12

النسبة المئوية %	الاجابات	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية
55%	24	دائما
27%	12	أحيانا
18%	8	اطلاقا
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 15



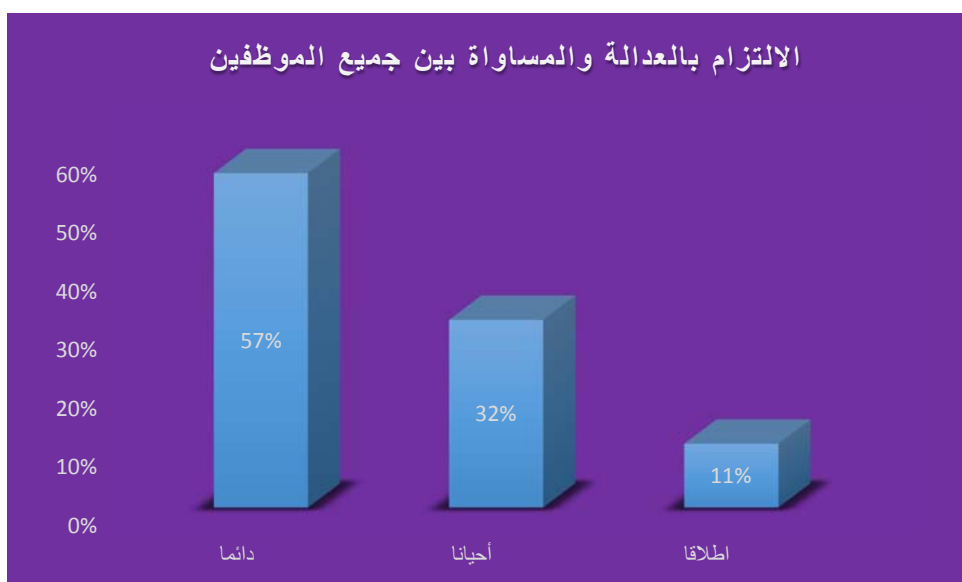
اعداد من الطالب

6. هل يتم الالتزام بالعدالة والمساواة بين جميع الموظفين

اجابة المبحوثين عن السؤال 06:الجدول 13

النسبة المئوية %	الاجابات	العدل والمساواة بين جميع الموظفين
57%	25	دائما
32%	14	أحيانا
11%	5	اطلاقا
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 16



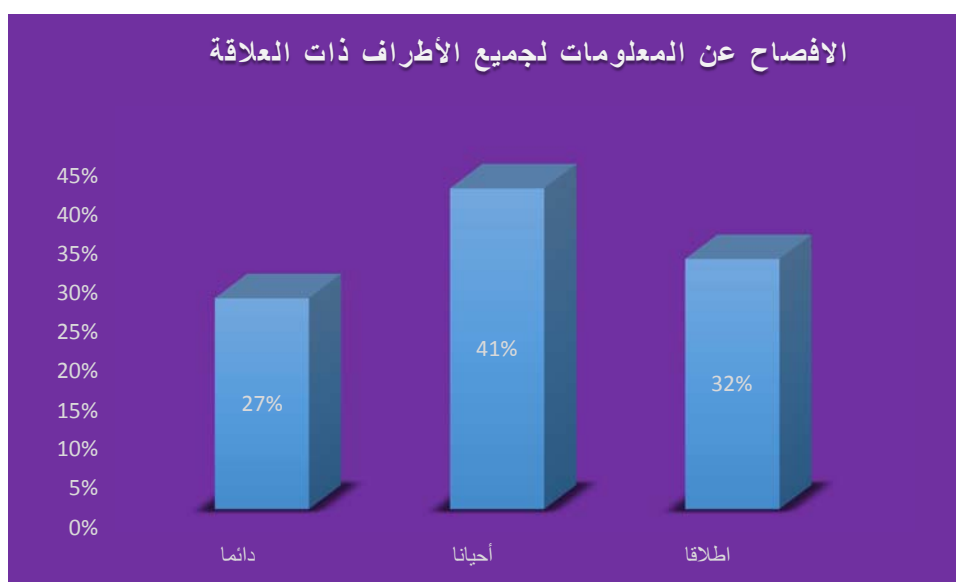
اعداد من الطالب

7. هل يتم الإفصاح عن المعلومات المهمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة

اجابة المبحوثين عن السؤال 07:الجدول 14

النسبة المئوية %	الاجابات	الافصاح عن المعلومات لجميع الأطراف
27%	12	دائما
41%	18	أحيانا
32%	14	اطلاقا
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 17



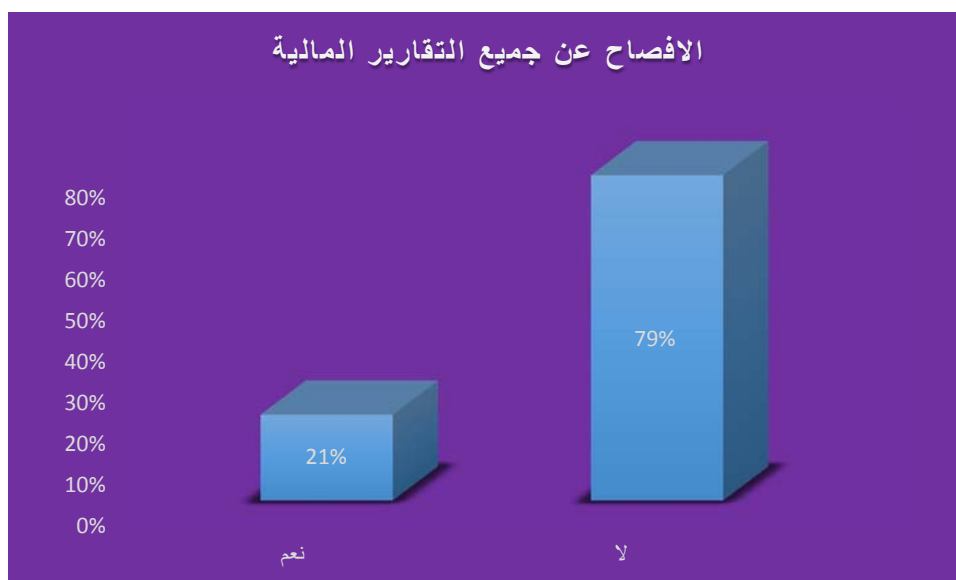
اعداد من الطالب

8. هل يتم الإفصاح عن التقارير المالية بالقدر الكافي وبدون استثناء ليطلع عليها ذوي المصالح

اجابة المبحوثين عن السؤال 08:الجدول 15

النسبة المئوية %	الاجابات	الإفصاح عن التقارير المالية
21%	9	نعم
79%	35	لا
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 18



اعداد من الطالب

تحليل الاستمارة:

من خلال النتائج المتحصل عليها والتي تبين آراء أفراد العينة في المحور الأول والمتعلق "بواقع الحوكمة في الشركة " نجد ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لممارسة الحوكمة حيث نرى أن أغلبية المبحوثين كانت اجابتهم بنعم بنسبة 77% من العينة أما باقي العينة بنسبة 23 % لا يرون أن المؤسسة تهتم بممارسة الحوكمة ،أما بالنسبة للسؤال الثاني والسؤال الثالث فحرصت المؤسسة (عينة الدراسة) على تطبيق مبادئ الحوكمة بمستوى محدود وذلك من خلال توفير هيكل تنظيمي فعال يضبط مختلف جوانب الحوكمة بنسبة 52% وكذلك توفر قوانين واضحة تحدد الواجبات و الصلاحيات لكل مسؤول في الشركة مع ضمان تحقيق المصلحة العامة بنسبة 37% وتتطابق هذه العبارة مع أحد خصائص الحوكمة ألا وهي المساءلة بما يمكن من تقييم وتقدير أعمال الموظفين على مختلف المستويات الا أنه يكمن الخلل في تحديد الشركة متطلبات واضحة للتوظيف المعلن عنها وهذا يتنافى مع مبادئ الحوكمة، أما بالنسبة للسؤال الرابع يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة و بنسبة 75 % قد صرحوا أن الشركة تحقق المسؤولية الواجبة عليها حيث تقوم باحترام حقوق جميع الأطراف (الموظفين ،المساهمين ، زبائن، موردين) أما في ما يخص السؤال الخامس والسؤال السادس فان المؤسسة تتعامل مع موظفيها بشفافية و الالتزام بالعدل والمساواة أي بنسبة 55% وبنسبة 57% على التوالي وهذا يؤدي الى زيادة ثقة العاملين في الادارة وهذا بدوره يؤدي الى تحفيزهم على العمل.أما فيما يخص السؤال السابع الذي ينص على الإفصاح عن المعلومات المهمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة نلاحظ أن المؤسسة لا توفر قنوات لنشر المعلومات الكافية وبطريقة عادلة لجميع الأطراف ذات العلاقة أي بنسبة 57% وتفسر هذه القيمة بنقص ووعي الموظفين خاصة القائمين على المؤسسة بأهمية الإفصاح عن المعلومات بالنسبة لذوي المصلحة أو للمؤسسة ذاتها لأن الإفصاح يعكس الأداء الحقيقي للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى أداء الموظفين على مختلف المستويات، أما فيما يخص السؤال الثامن والأخير نلاحظ أن نسبة 79% من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تفصح على جميع بنود التقارير المالية بالقدر الكافي وبدون استثناء ليطلع عليها ذوي المصالح ويفسر ذلك أن الالتزام النسبي بحوكمة الشركات يؤدي الى الإفصاح الجزئي على المعلومات التي تتضمنها التقارير المالية وذلك لرغبة القائمين على المؤسسة بإعطاء معلومات غير كافية عن البنود والتي تبين تفصيلات عن مختلف الدورات في المؤسسة.

وأخيرا في ضوء التحليل الذي تم من خلال اجابات عينة الدراسة في الاستبيان فاني سأتناول عرض مجمل النتائج التي توصلت اليها وهي:

- تولي المؤسسة اهتماما لممارسة الحوكمة.
- يوجد تطبيق للقوانين ولوائح العمل العادية وليس لقواعد الحوكمة.
- وجود اتصال وتنسيق بين الوحدات داخل المؤسسة.
- عدم وجود حواجز بين أصحاب المصلحة والادارة.
- صعوبة الحصول على المعلومات وهذا يؤدي الى عدم اجتذاب المستثمرين خاصة وأن المؤسسة توجد في منطقة معزول.

ومن هذا كله نستنتج أن المؤسسة تطبق مبادئ واليات يمكن ربطها بالحوكمة فمن مبادئها احترام حقوق جميع الأطراف وكذلك وجود هيكل تنظيمي فعال من شأنه تحديد المسؤوليات من أجل المساءلة وهي احدى أهم خصائص الحوكمة وكذلك توضيح متطلبات الوظائف المطلوبة مما يتطابق مع خاصية الانضباط والعدالة وأخيرا يمكننا القول بأن المؤسسة تلتزم نسبيا بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

المطلب الثاني: علاقة المؤسسة بالموظفين :

- نتائج الاستمارة:

. هل أنت راض عن عملك

اجابة المحوثين على السؤال 09: الجدول 16

النسبة المئوية %	الاجابات	درجة الرضا عن العمل
%70	31	نعم
%30	13	لا
%100	44	المجموع

الدائرة النسبية للإجابات المقترحة: الشكل 19



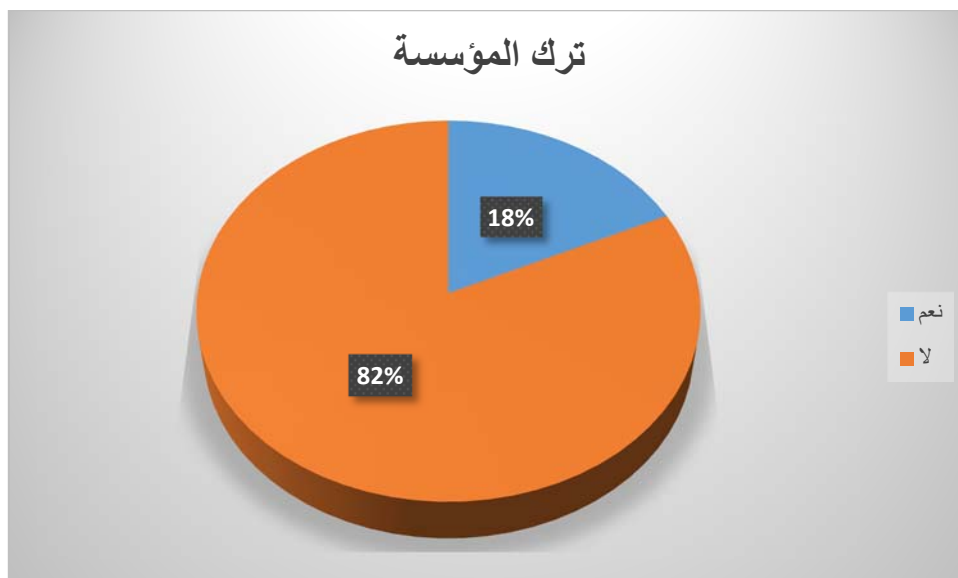
اعداد من الطالب

10. هل تفكر في ترك المؤسسة اذا أتاح لك الفرصة

اجابة المبحوثين على السؤال 10: الجدول 17

ترك الشركة	الاجابات	النسبة المئوية %
نعم	8	18%
لا	36	82%
المجموع	44	100%

الدائرة النسبية للإجابات المقترحة: الشكل 20



اعداد من الطالب

11. هل توفر الشركة ظروف عمل ملائمة للعاملين

اجابة المبحوثين على السؤال 11: الجدول 18

ظروف العمل	الاجابات	النسبة المئوية %
دائما	22	50%
أحيانا	16	36%
اطلاقا	6	14%
المجموع	44	100%

الدائرة النسبية للإجابات المقترحة: الشكل 21



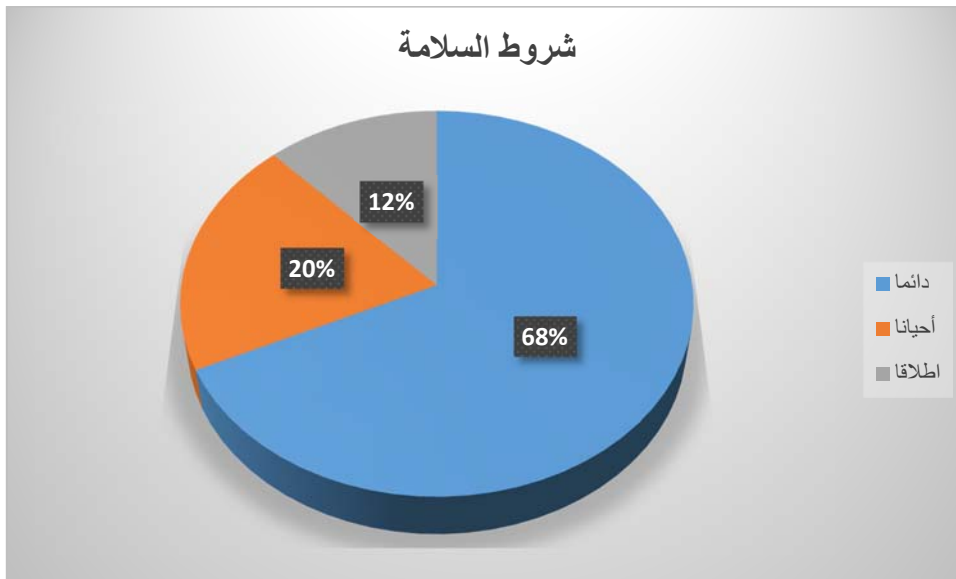
اعداد من الطالب

12. هل تراعي الشركة شروط السلامة في العمل

اجابة المبحوثين على السؤال 12 : الجدول 19

شروط السلامة	الاجابات	النسبة المئوية %
دائما	30	68%
احيانا	9	20%
اطلاقا	5	12%
المجموع	44	100%

الدائرة النسبية للإجابات المقترحة : الشكل 22

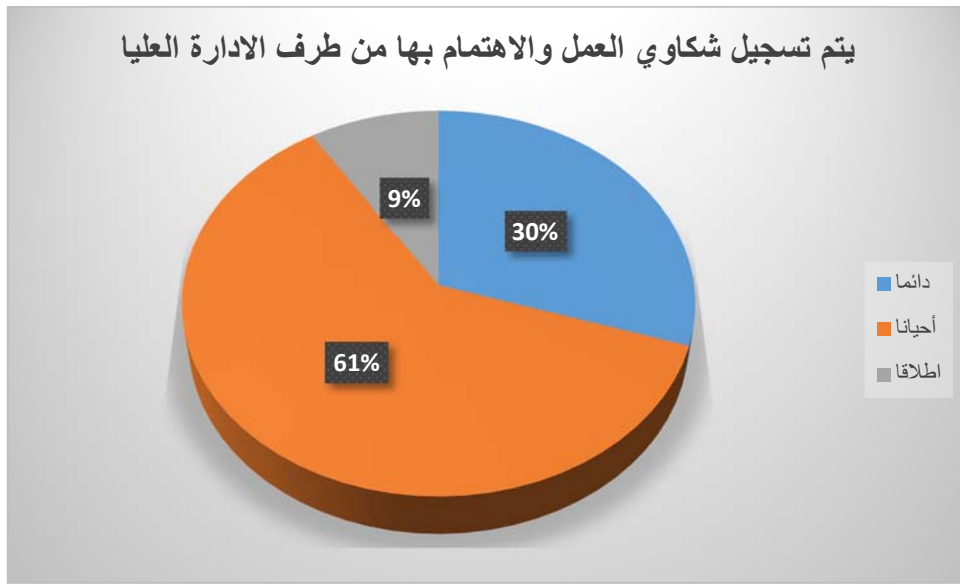


اعداد من الطالب

13. هل يتم تسجيل شكاوي العمال واقتراحاتهم والاهتمام بها من طرف الإدارة العليا
اجابة المبحوثين على السؤال 13 :الجدول 20

النسبة المئوية %	الاجابات	الشكاوي والاقتراحات
30%	13	دائما
61%	27	احيانا
9%	4	اطلاقا
100%	44	المجموع

الدائرة النسبية للإجابات المقترحة : الشكل 23



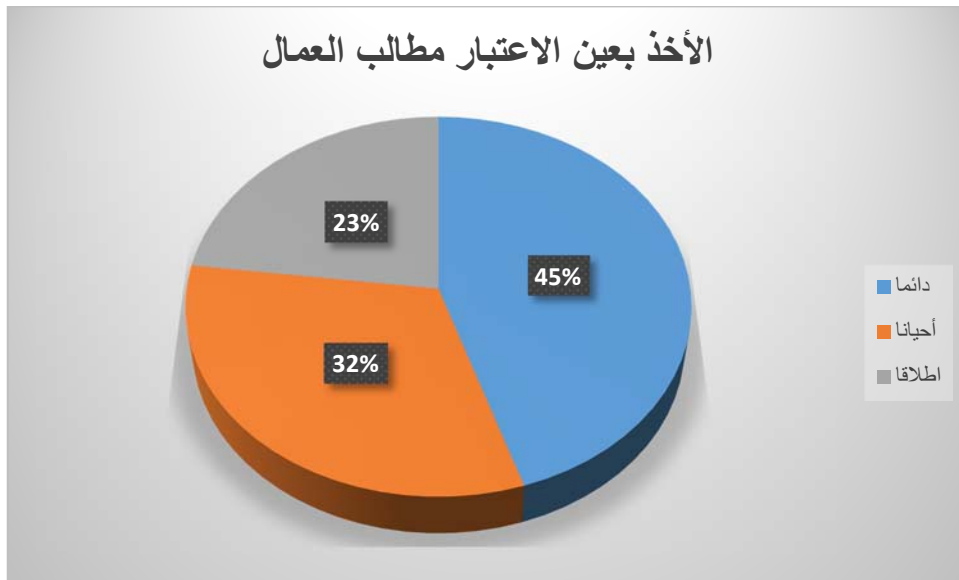
اعداد من الطالب

14. هل تؤخذ الشركة بعين الاعتبار مطالبكم

اجابة المبحوثين عن السؤال 14: الجدول 21

النسبة المئوية %	الاجابات	المطالب
45%	20	دائما
32%	14	أحيانا
23%	10	اطلاقا
100%	44	المجموع

الدائرة النسبية للإجابات المقترحة : الشكل 24



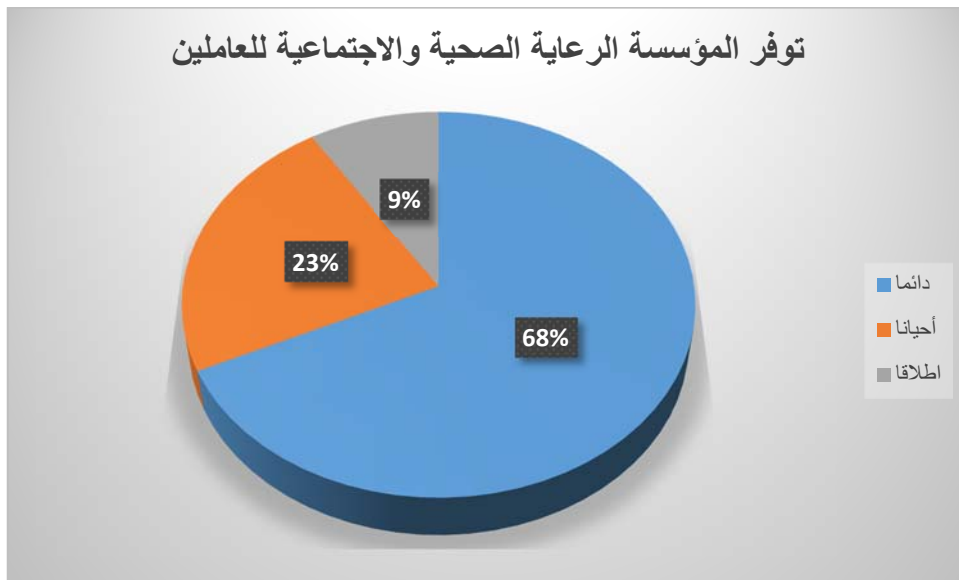
اعداد من الطالب

15. هل توفر الشركة الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين

اجابة المبحوثين عن السؤال 15: الجدول 22

النسبة المئوية %	الاجابات	الرعاية الصحية والاجتماعية
%68	30	دائما
%23	10	احيانا
%9	4	اطلاقا
%100	44	المجموع

الدائرة النسبية للإجابات المقترحة : الشكل 25



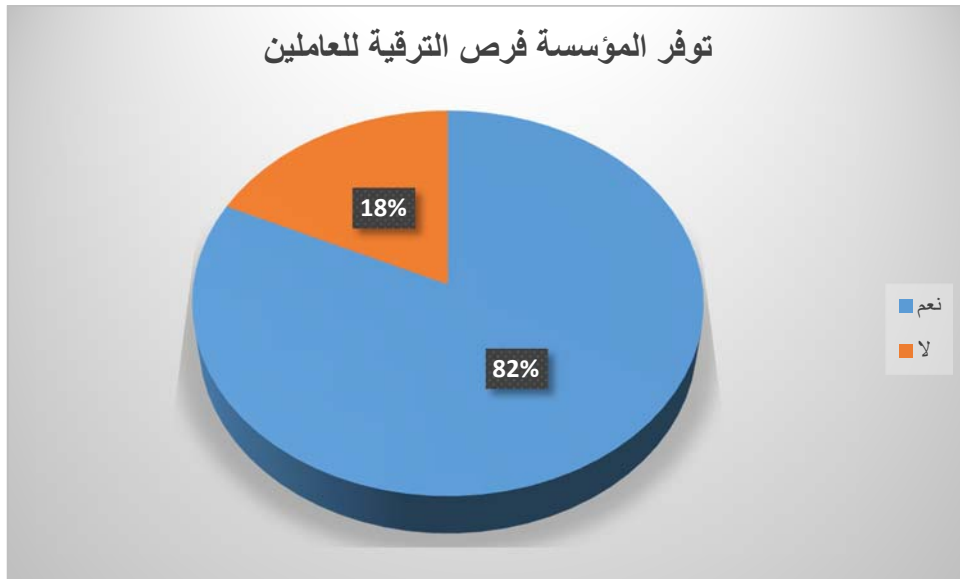
اعداد من الطالب

16. هل توفر الشركة فرص الترقية للعاملين

اجابة المبحوثين عن السؤال 16: الجدول 23

فرص الترقية	الاجابات	النسبة المئوية %
نعم	36	%82
لا	8	%18
المجموع	44	%100

الدائرة النسبية للإجابات المقترحة : الشكل 26

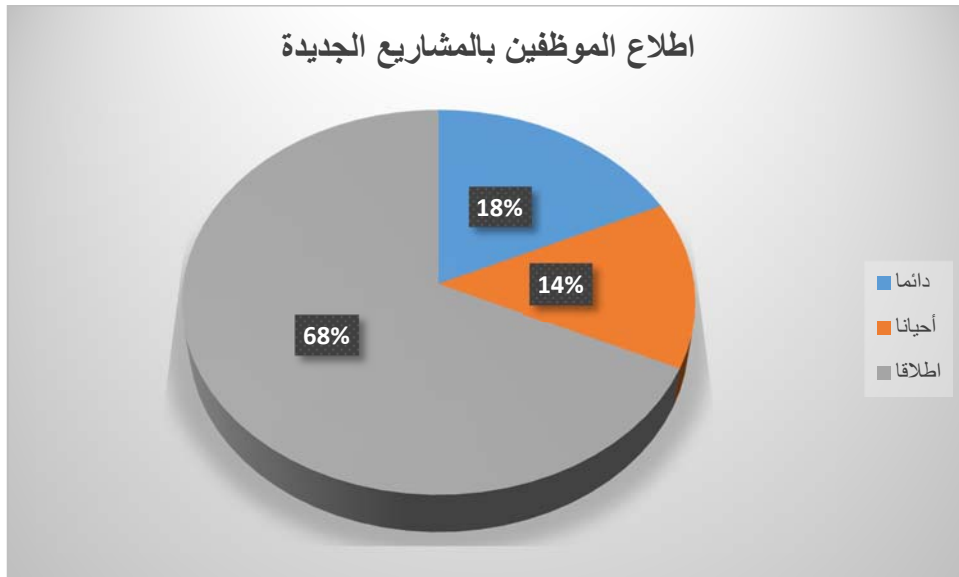


اعداد من الطالب

17. هل يتم اطلاع الموظفين بأي مشاريع تحدث تغييرا في العمل
اجابة المبحوثين عن السؤال 17: الجدول 24

النسبة المئوية %	الاجابات	اطلاع الموظفين على المشاريع الجديدة
18%	8	دائما
14%	6	أحيانا
68%	30	اطلاقا
100%	44	المجموع

الدائرة النسبية للإجابات المقترحة : الشكل 27

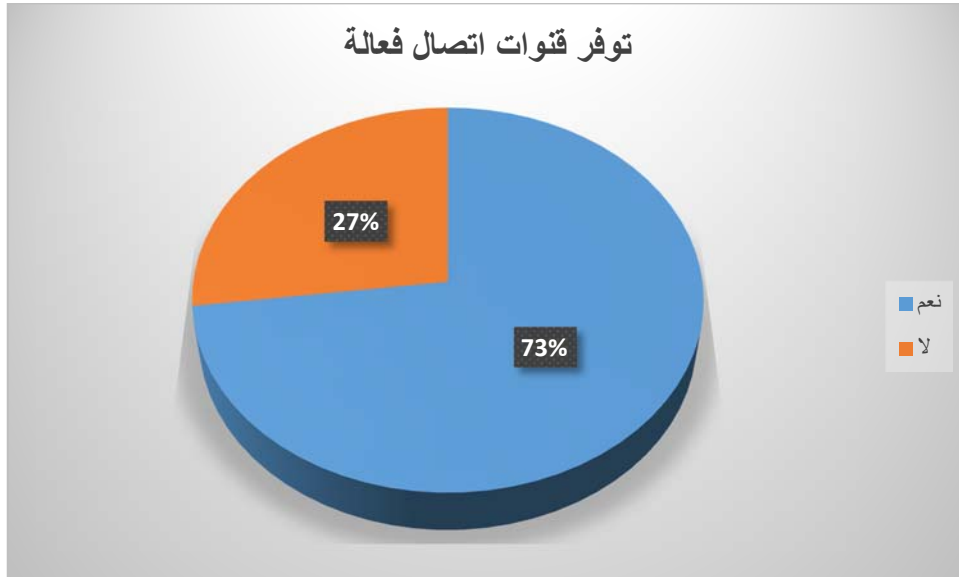


اعداد من الطالب

18. هل توجد قنوات اتصال فعالة لتوصيل آراء الموظفين للإدارة العليا
اجابة المبحوثين عن السؤال 18: الجدول 25

النسبة المئوية %	الاجابات	توفر قنوات اتصال فعالة
73%	32	نعم
27%	12	لا
100%	44	المجموع

الدائرة النسبية للإجابات المقترحة: الشكل 28



اعداد من الطالب

تحليل الاستمارة:

من خلال النتائج المتحصل عليها والتي تبين آراء أفراد العينة في المحور الثاني والمتعلق "علاقة المؤسسة بالموظفين" نلاحظ في السؤال الأول و السؤال الثاني أن نسبة 70% من الموظفين راضين عن العمل وهم عمال دائمون ولا يفكرون في ترك المؤسسة إطلاقاً بنسبة 82 % ويفسر ذلك بأن المؤسسة واعية بأهمية العنصر البشري لأنها تعتبره أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعاً ويسخر كل طاقاته لخدمة المؤسسة، أما في ما يخص السؤال الثالث والسؤال الرابع نلاحظ أن المؤسسة توفر ظروف عمل ملائمة للعاملين أي بنسبة 50% أما علاقتهم بالشركة تتمثل في شروط السلامة المتوفرة في المؤسسة فهي دائمة بنسبة 68% أما بالنسبة للسؤال الخامس الذي ينص على تسجيل شكاوي العمال واقتراحاتهم والاهتمام بها من طرف الإدارة العليا نلاحظ أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار انشغالات العمال أحياناً بنسبة 61 % وهذا يعطي نوعاً من الأهمية لتحسين شروط العمل داخل المؤسسة، أما فيما يخص السؤال السادس نلاحظ أن المؤسسة تؤخذ مطالب الموظفين دائماً أي بنسبة 45 % وهذا التوجه يمكن تفسيره بوعي المؤسسة بضرورة تحسين الجانب الاجتماعي للموظفين رغبة في تحسين المستوى الاقتصادي، أما بالنسبة للسؤال السابع والذي ينص على توفير المؤسسة الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين تكون دائماً أي بنسبة 68 % وتفسر هذه القيمة بالتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل، أما فيما يخص فرص الترقية تكون دائماً بنسبة 82 %، أما بالنسبة للسؤال التاسع نلاحظ أن نسبة 68 % من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تطلع الموظفين بأي مشاريع تحدث تغييراً في العمل ويمكن تفسير هذا بأن الموظفين يقومون بمهامهم المكلفين بها فقط من طرف الإدارة العليا، وبالتالي هذا مؤشر عن عدم رغبتهم في العمل ولا يحاولون ادخال أي تحسينات وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم في العمل، أما بالنسبة للسؤال الأخير الذي ينص على وجود قنوات اتصال فعالة لتوصيل آراء الموظفين للإدارة العليا أي بنسبة 73 % يمكن تفسيره بأنه يوجد هيئات تمثل العمال في المؤسسة يتم من خلالها ربط قنوات الاتصال الفعالة بين الإدارة والعمال بحيث من خلاله يتم اعلان العمال بكل القرارات الاستراتيجية التي تمس مصيرهم في المستقبل.

وأخيرا في ضوء التحليل الذي تم من خلال اجابات عينة الدراسة في الاستبيان فاني سأتناول عرض مجمل النتائج التي توصلت اليها وهي:

- الموظفين متعلقين بالمؤسسة بدرجة كبيرة ولا يفكرون في تركها وهذا راجع الى:
- توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة للعاملين.
- توفر شروط السلامة في العمل من قبل المؤسسة.
- توفر فرص الترقية
- الأخذ بعين الاعتبار مطالب واقتراحات العمال الى درجة ما.

ومن هذا كله يتضح لنا أن هذا الاهتمام يعتبر غير كافى حتى تبرهن المؤسسة على مسؤوليتها اتجاه عمالها، حيث أن هذه الأمور نصت عليها قوانين وتشريعات العمل في الجزائر. وهذا يؤكد أن هذه القوانين وتشريعات تعتبر من ضمن الأمور المؤثرة بدرجة كبيرة في مسؤولية المؤسسات اتجاه عمالها. فهذه القوانين تضمن حقوق العمال حيث أنها تجبر المؤسسات على ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعمال وضرورة وجود طب العمل وتكفل هذه القوانين أيضا حق العامل في الحصول على العطل المدفوعة الأجر وهي أيضا تحدد مدة العمل القانونية.

المطلب الثالث: علاقة المؤسسة بالزبائن

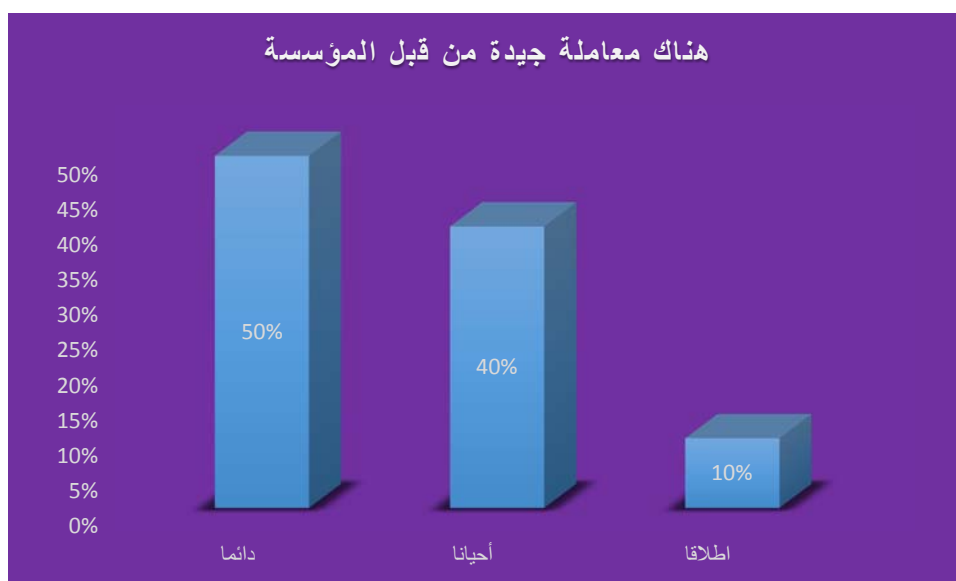
نتائج الاستمارة:

19. هل تلقى ترحيب ومعاملة جيدة من قبل المؤسسة

اجابة المبحوثين عن السؤال 19: الجدول 26

النسبة المئوية %	الاجابات	هناك معاملة جيدة من قبل المؤسسة
50%	22	دائما
40%	18	أحيانا
10%	4	اطلاقا
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 29



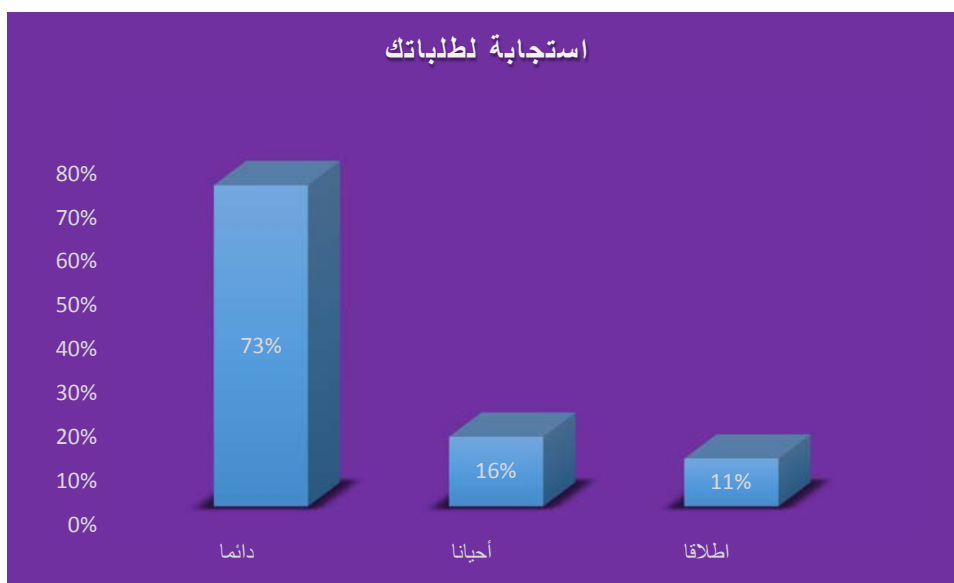
اعداد من الطالب

20. هل هناك استجابة لطلباتك من سلع وخدمات في وقتها وبسعر المناسب

اجابة المبحوثين عن السؤال 20: الجدول 27

النسبة المئوية %	الاجابات	هناك استجابة لطلباتك من سلع وخدمات من قبل المؤسسة
%73	32	دائما
%16	7	أحيانا
%11	5	اطلاقا
%100	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 30



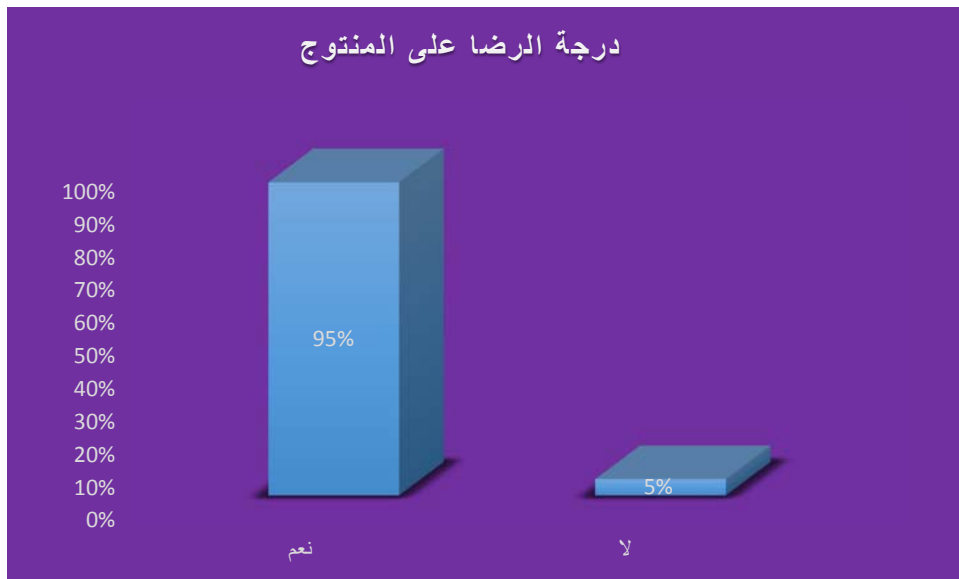
اعداد من الطالب

21. هل انت راض عن منتج المؤسسة

اجابة المبحوثين عن السؤال 21: الجدول 28

النسبة المئوية %	الاجابات	انت راض عن منتج المؤسسة
%95	42	نعم
%5	2	لا
%100	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 31



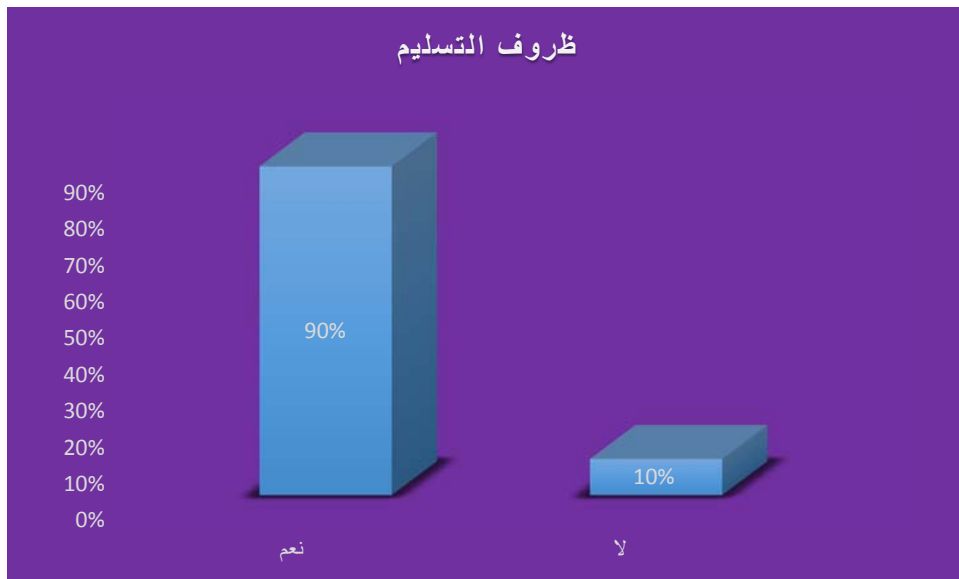
اعداد من الطالب

22. هل انت راض عن ظروف التسليم

اجابة المبحوثين عن السؤال 22: الجدول 29

النسبة المئوية %	الاجابات	انت راض عن ظروف التسليم
%90	40	نعم
%10	4	لا
%100	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 32

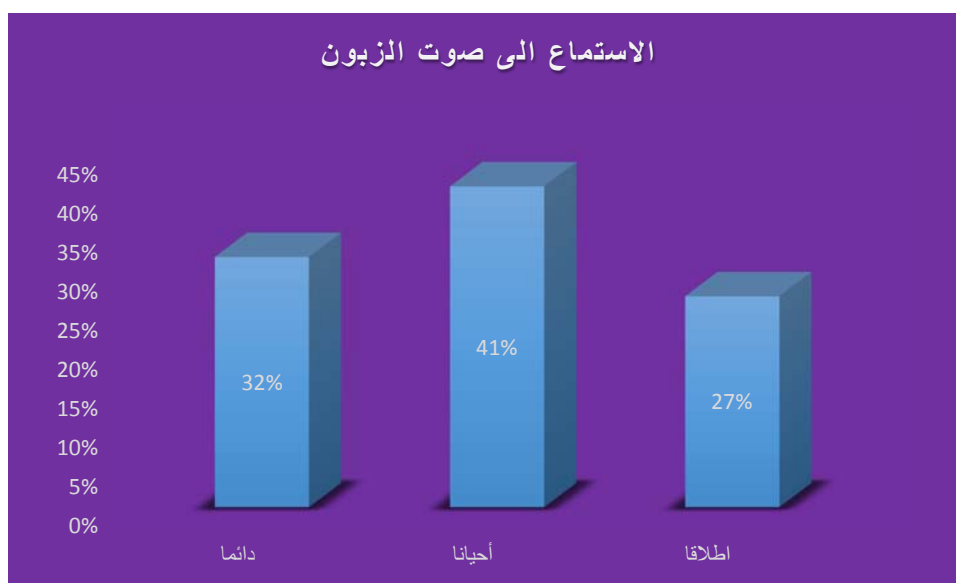


اعداد من الطالب

23. هل الاستماع الى صوت الزبون من اهم أولويات الشركة
اجابة المبحوثين عن السؤال 23: الجدول 30

النسبة المئوية %	الاجابات	الاستماع الى صوت الزبون من قبل المؤسسة
32%	14	دائما
41%	18	أحيانا
27%	12	اطلاقا
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 33



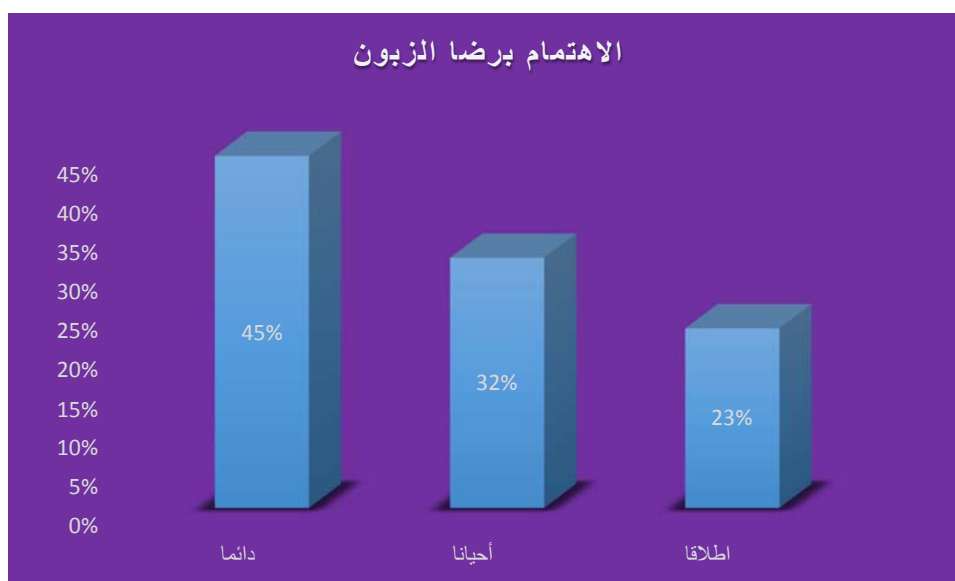
اعداد من الطالب

24. هل تهتم الإدارة بقياس رضا الزبون والرد على جميع استفساراته

اجابة المبحوثين عن السؤال 24: الجدول 31

النسبة المئوية %	الاجابات	اهتمام الادارة بقياس رضا الزبون والرد على جميع استفساراته
45%	20	دائما
32%	14	أحيانا
23%	10	اطلاقا
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 34



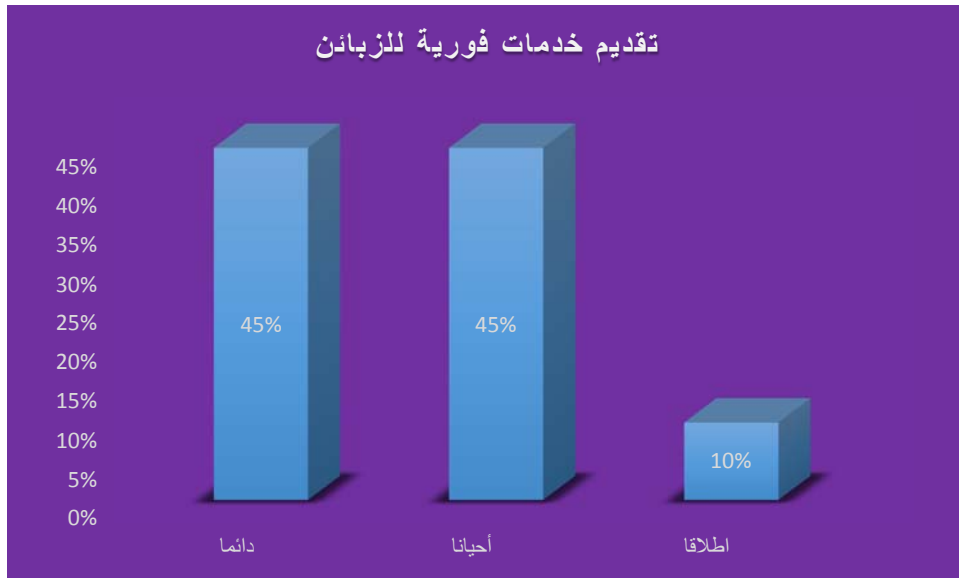
اعداد من الطالب

25. هل تضع المؤسسة في اعتبارها أن أعظم أصولها هو ولاء الزبائن لها فتقدم خدمات فورية لهم

اجابة المبحوثين عن السؤال 25: الجدول 32

النسبة المئوية %	الاجابات	تضع المؤسسة في اعتبارها أن أعظم أصولها هو ولاء الزبائن لها فتقدم خدمات فورية لهم
45%	20	دائما
45%	20	أحيانا
10%	4	اطلاقا
100%	44	المجموع

أعمدة بيانية للإجابات المقترحة: الشكل 35



اعداد من الطالب

تحليل الاستثمار:

من خلال النتائج المتحصل عليها والتي تبين آراء أفراد العينة في المحور الثالث والمتعلق "علاقة المؤسسة بالزبائن" نلاحظ في السؤال الأول والسؤال الثاني أن المؤسسة ترحب بزبائنها ومعاملة الجيد لهم من قبل المؤسسة تكون دائما بنسبة 50% ، أما الاستجابة لطلباتهم من سلع وخدمات تكون دائما بنسبة 73 % ويمكن تفسير ذلك بأن الزبائن راضين عن المعاملة والخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم وهذا يؤدي الى زيادة عائداتها من خلال جذب زبائن جدد لها وأيضا يؤدي هذا بدوره الى زيادة تنافسيتها في المدى البعيد، أما بالنسبة للسؤال الثالث نلاحظ أن الزبائن راضين عن منتج المؤسسة أي بنسبة 95 % ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تقوم بدور هام اتجاه الزبائن بتوفيرها المنتجات بالكمية والنوعية التي يريدونها، أما فيما يخص السؤال الرابع الذي ينص على درجة رضا الزبائن عن ظروف التسليم نجد نسبة 90 % من الزبائن راضين ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتبر وظيفة التوزيع داخل الشركة من أهم الوظائف الفعالة، حيث تقوم الشركة بتوزيع منتجاتها عبر نقاط و مراكز البيع التابعة لها، عبر كافة الولاية من أجل خدمة المستهلك و ذلك بإيصال المنتج إليه و تخفيف عنه عناء البحث و التنقل، و تتم عملية التوزيع بصورة منتظمة حيث تأتي طلبات التمويل من مراكز و نقاط البيع حسب المبيعات و احتياجاتهم لمخزون الأمان (المخزون الاحتياطي)، حيث أن إيصال هاته الاحتياطات يكون على عاتق المؤسسة بوسائل نقل متعددة و التي تشرف عليها مصلحة النقل. أما بالنسبة للسؤال الخامس فان الاستماع الى صوت الزبون من قبل المؤسسة يكون أحيانا بنسبة 42 % ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تأخذ مطالب واقتراحات الزبون بعين الاعتبار الى درجة ما، أما فيما يخص السؤال السادس نلاحظ أن المؤسسة تهتم بقياس رضا الزبون والرد على جميع استفساراته تكون دائما بنسبة 45 % ويمكن تفسير ذلك بأن الزبون يكون دائما في اتصال مع مسؤول مركز توزيع الغاز المبيع وهذا من أجل تزويده بهذه المادة بطريقة مستمرة وأحيطكم علما أن جميع الزبائن لديهم ملفات تخضع الى مراقبة أو تحديد بصفة دورية مثلا كل نقطة بيع يلتزم صاحبها بتأمين محله وجميع القارورات المستعملة في عملية البيع حيث أن عملية التأمين تكون سنوية، وأيضا من حق الزبون أن يقدم شكوى في حالة عدم التزام مؤسسة نفطال بشروط المتفق عليها في العقد، أما فيما يخص السؤال السابع والأخير نلاحظ أن نسبة 45 % من أفراد العينة أبدوا ولائهم للمؤسسة ولعل أهم العوامل المساعدة على تحقيق ولاء الزبائن هو تميز مؤسسة نفطال باسمها وعلامتها في السوق فهي راسخة في أذهان أفراد العينة ويعود ذلك كونها وطنية مما يؤثر ايجابا في درجة ولاء الزبائن لها.

وأخيرا في ضوء التحليل الذي تم من خلال اجابات عينة الدراسة في الاستبيان فاني سأتناول عرض مجمل النتائج التي توصلت اليها وهي:

- معاملة المؤسسة لزملائها دائمة وهذا من شأنه أن يعطيها ميزة تنافسية في المستقبل.
 - الزبائن راضين عن السعر والخدمات وأيضا على ظروف التسليم
- ومن هذا كله نستنتج أن المؤسسة تطبق مبادئ واليات يمكن ربطها بالحوكمة ويظهر لنا ذلك من خلال علاقتها مع الزبائن والتي تتمثل في رضا الزبائن عن الخدمات وأيضا ظروف التسليم مما يعني أن المؤسسة تطبق قواعد ومبادئ ساعدتها للحصول على رضا الزبون وبالرغم من وجود جوانب إيجابية في علاقة المؤسسة مع زملائها أهمها اختيار الزبون يتم على أسس تتوفر فيها الشفافية وهي احدى أهم خصائص الحوكمة كوجود دفتر للشروط وأيضا توفر شروط السلامة ووجود قنوات للاتصال الدائم والمستمر مع الزبون. إلا أن جوانب القصور تكاد تغطي على هذه العلاقة وأهمها عدم اعتبار الزبون طرفا فاعلا في تحسين أداء المؤسسة وضمان نموها وتطورها ذلك لأن إبرام علاقة المؤسسة مع الزبون ليست مبنية على إستراتيجية شراكة أساسها المصلحة المشتركة. فالمؤسسة تعتبر العلاقة مع الزبون مجرد صفقة تجارية تبرم معهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن المعايير المستعملة في اختيار الزبائن المناسبين كلها معايير ذات بعد اقتصادي، وتبقى المعايير ذات البعد الأخلاقي والبيئي بعيدة تماما كل البعد في عملية الانتقاء.

خاتمة الفصل :

من خلال دراستنا الميدانية محاولة الربط بين الفصلين الأول والثاني ومن خلال الزيارة الميدانية لشركة نפטال GPL بسعيدة اطلعنا على الواقع الميداني لنظام الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل في هذه الشركة، ومن خلال عرض البيانات الميدانية وتحليل الاستبيان كشفت لنا الدراسة غياب الحوار الجاد مع أطراف ذات المصلحة، والذي يؤكد ذلك هو ما يلي :

- في إدارة العلاقة المؤسسة مع الزبائن: الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم المختلفة والسهر على إشباع رغباتهم بتوفير المنتجات المطلوبة كما ونوعا.

- إن علاقة المؤسسة بزبائنها لا تخرج عن مجرد إبرام صفقة تجارية فالعلاقة غير مبنية على ما يسمى بالمصلحة المشتركة.

- اتجاه عمالها: فكل ما تقوم به المؤسسات فهو عبارة عن متطلبات قانونية مجبرة على الالتزام بها أكثر من كونها إحدى القيم الأخلاقية التي يجب أن تتحلى بها.

- تنحصر علاقتها مع الدولة بصفقتها المساهم في رأسمال المؤسسة والمالك الوحيد لأصولها في جعل المؤسسة أداة من أدوات تحقيق المشاريع التي تطلقها، والاهتمام بتعظيم الربحية يكاد يكون منعدما.

خاتمة عامة :

استعرضنا من خلال الدراسة مفهوم أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، أو ما اصطلح على تعريفه اختصاراً باسم " الحوكمة ". ومما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي، والذي تلعب فيه الشركات الخاصة دوراً كبيراً ومؤثراً، بما يستتبعه ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقويمه.

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً وتعويضهم في حالة انتهاك حقوقهم، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هيكل إداري تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح. ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد نقوم بعملة فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات، التي ينبغي عليها إتباعها في عملها.

إن حوكمة الشركات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون. وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملاً للمنطقة في الأسواق العالمية.

الملاحق



جامعة "د. الطاهر مولاي" - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص "حكامة المنظمات" ندرج هذه المذكرة الموسومة بعنوان "الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل - دراسة شركة نفطال بولاية سعيدة -" تحت إشراف "الأستاذ ود. راشدي عبدالقادر", حيث نرجو من سيادتكم الموقرة إفادتنا ببعض البيانات والمعلومات وذلك من خلال ملء هذه الاستمارة, كما نحيطكم علماً أن البيانات والمعلومات التي ستقدمونها في هذه الاستمارة لن تستخدم إلا للأغراض العلمية لهذا البحث فقط.

البيانات الشخصية

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ 30-20 ☐ 40-31 ☐ 0-41 ☐ أكثر من 51

المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ تكوين مهني ☐ ثانوي ☐ جامعي

التصنيف المهني:

☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐ اطار سامي

الخبرة المهنية:

☐ سنتين ☐ من 2 الى 5 سنوات ☐ 05 سنوات فأكثر

الأسئلة الموضوعية

المحور الأول : واقع الحوكمة في المؤسسة

1. هل تولي الشركة اهتماما كبيرا لممارسة الحكم الرشيد:

☐ نعم ☐ لا

2. هل تتوفر اطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحكم الرشيد:

☐ نعم ☐ لا

3. هل يوجد هيكل تنظيمي يحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء:

☐ نعم ☐ لا

4. هل تقوم الشركة باحترام حقوق جميع الأطراف (المساهمين، الموظفين، زبائن، موردين، الإدارة العمومية):

☐ نعم ☐ لا

5. هل يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

6. هل يتم الالتزام بالعدالة والمساواة بين جميع الموظفين:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

7. هل يتم الإفصاح عن المعلومات المهمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

8. هل يتم الإفصاح عن التقارير المالية بالقدر الكافي وبدون استثناء ليطلع عليها ذوي المصالح:

☐ نعم ☐ لا

المحور الثاني : علاقة المؤسسة بالموظفين

9. هل أنت راض عن عملك:

☐ نعم ☐ لا

10. هل تفكر في ترك المؤسسة اذا أتاحة لك الفرصة:

☐ نعم ☐ لا

11. هل توفر الشركة ظروف عمل ملائمة للعاملين:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

12. هل تراعي الشركة شروط السلامة في العمل:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

13. هل يتم تسجيل شكاوي العمال واقتراحاتهم والاهتمام بها من طرف الإدارة العليا:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

14. هل تؤخذ الشركة بعين الاعتبار مطالبكم:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

15. هل توفر الشركة الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

16. هل توفر الشركة فرص الترقية للعاملين:

☐ نعم ☐ لا

17. هل يتم اطلاع الموظفين بأي مشاريع تحدث تغييرا في العمل:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

18. هل توجد قنوات اتصال فعالة لتوصيل آراء الموظفين للإدارة العليا

☐ نعم ☐ لا

المحور الثالث: علاقة الشركة بالزبائن

19. هل تلقى ترحيب ومعاملة جيدة من قبل المؤسسة:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

20. هل هناك استجابة لطلباتك من سلع وخدمات في وقتها وبسعر المناسب

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

21. هل انت راض عن منتج المؤسسة:

☐ نعم ☐ لا

22. هل انت راض عن ظروف التسليم:

☐ نعم ☐ لا

23. هل الاستماع الى صوت الزبون من اهم أولويات الشركة:

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

24. هل تهتم الادارة بقياس رضا الزبون والرد على جميع استفساراته

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

25. هل تضع المؤسسة في اعتبارها أن أعظم أصولها هو ولاء الزبائن لها فتقدم خدمات فورية لهم

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ اطلاقا

شكرا على تعاونكم

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع بالعربية:

1. طارق عبد العالي حمادة، حوكمة الشركات - المبادئ - التجارب - المتطلبات - شركات قطاع عام وخاص، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
2. عبد الله عبد اللطيف عبد الله محمد، دراسة عن مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية) .
3. أ.د حسين احمد دحدوح، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا، مجلة اريد للبحوث والدراسات، جامعة اريد الأهلية، الأردن المجلد (11) العدد الأول 2007.
4. الدوغجي، علي حسين، "حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل ونزاهة التقارير المالية"، مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العدد السابع، 2009.
5. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري - دراسة مقارنة- الطبعة الثانية-الدار الجامعية، مصر، 2009.
6. نجاتي إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، 1991 ، ص 89.
7. د . احمد علي حضر ، حوكمة الشركات ، دار الفكرالجامعي ، طبعة الاولى ، 2012.
8. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر) يونيو 2007

المصادر والمراجع بالفرنسية:

- 1-Annik cayrol, analyse du role des parties pernantes dans la stratégie de développement durable d une banque ULB,2006
- 2- Michael jensen and clifford smith, stockholder, manager, and creditor interests: applications of agency Theory, harvard business school, p02, 26-01-2010, [Http://papers.Ssrn.Com/sol3/results](http://papers.Ssrn.Com/sol3/results).
- 3-Samuel mercier,op,cit
- 4- Salma damak –Ayadi-Yvon ,op,cit,
- 5- www.accountability.org.uk
- 6- www.usinfo.state.gov .2008
- 7-1F ,batifuulier ,f,noble ,fansion de directionet gouvernanace dant les associations dunod,paris,2005,
- 8-Quels fondements conceptuels,les cahiers de la, Didier Cazal, RSEet parties prenantes recherché mai, 2005,

فهرس الجدول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تشكيلة أصحاب المصالح حسب فريدمان ، مايلز	37
02	عدد عمال شركة نفطال سعيدة	59
03	الجنس	68
04	العمر	69
05	المستوى التعليمي	70
06	التصنيف المهني	71
07	الخبرة المهنية	72
08	اهتمام المؤسسة لممارسة الحوكمة	73
09	وجود اطار تنظيمي فعال للحوكمة	74
10	وجود هيكل تنظيمي يحدد من خلاله أهداف المؤسسة	75
11	احترام حقوق جميع الأطراف	76
12	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية	77
13	العدل والمساواة بين جميع الموظفين	78
14	الافصاح عن المعلومات لجميع الأطراف	79
15	الافصاح على جميع بنود عناصر الميزانية	80
16	درجة الرضا عن العمل	83
17	ترك الشركة	84
18	ظروف العمل	85

19	شروط السلامة	86
20	الشكاوي والاقتراحات	87
21	المطالب	88
22	الرعاية الصحية والاجتماعية	89
23	فرص الترقية	90
24	اطلاع الموظفين على المشاريع الجديدة	91
25	توفر قنوات اتصال فعالة	92
26	معاملة جيدة من قبل المؤسسة	95
27	استجابة لطلباتك من سلع وخدمات من قبل المؤسسة	96
28	درجة الرضا عن منتج	97
29	ظروف التسليم	98
30	الاستماع الى صوت الزبون	99
31	قياس رضا الزبون	100
32	ولاء الزبائن	101

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	مشاكل نظرية الوكالة	11
02	عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات	18
03	آليات الحوكمة	28
04	الهيكل التنظيمي للشركة نفاطال	61
05	مخطط يوضح منطقة توزيع الغاز البترولي المميع سعيدة.	65
06	الجنس	68
07	العمر	69
08	المستوى التعليمي	70
09	التصنيف المهني	71
10	الخبرة المهنية	72
11	اهتمام المؤسسة لممارسة الحوكمة	73
12	وجود اطار تنظيمي فعال للحوكمة	74
13	وجود هيكل تنظيمي يحدد من خلاله أهداف المؤسسة	75
14	احترام حقوق جميع الأطراف	76
15	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية	77
16	العدل والمساواة بين جميع الموظفين	78
17	الافصاح عن المعلومات لجميع الأطراف	79
18	الافصاح على جميع بنود عناصر الميزانية	80

19	درجة الرضا عن العمل	83
20	ترك الشركة	84
21	ظروف العمل	85
22	شروط السلامة	86
23	الشكاوي والاقتراحات	87
24	المطالب	88
25	الرعاية الصحية والاجتماعية	89
26	فرص الترقية	90
27	اطلاع الموظفين على المشاريع الجديدة	91
28	توفر قنوات اتصال فعالة	92
29	معاملة جيدة من قبل المؤسسة	95
30	استجابة لطلباتك من سلع وخدمات من قبل المؤسسة	96
31	درجة الرضا عن منتج	97
32	ظروف التسليم	98
33	الاستماع الى صوت الزبون	99
34	قياس رضا الزبون	100
35	ولاء الزبائن	101

الفهرس

الاهداء

الشكر

الملخص

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

مقدمة عامة

الفصل الأول : مدخل عام لحوكمة المؤسسات

01..... مقدمة الفصل الأول.....

..... المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

02..... المطلب الأول: لمحة تاريخية حول حوكمة الشركات

04 المطلب الثاني: مفاهيم عامة لحوكمة الشركات.....

06..... المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات.....

المبحث الثاني: الايطار النظري لحوكمة الشركات.

10..... المطلب الأول: النظريات التمهيدية لحوكمة الشركات.....

17..... المطلب الثاني : أسباب ودوافع حوكمة الشركات.....

19..... المطلب الثالث: نظم ونماذج الحوكمة.....

المبحث الثالث: الايطار الفكري لحوكمة الشركات.

24..... المطلب الأول: مبادئ حوكمة ومعاييرها.....

27..... المطلب الثاني : اليات وركائز حوكمة الشركات.....

28..... المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات.....

29..... خاتمة الفصل الاول

..... الفصل الثاني: الحوكمة وأطراف التعامل.....

30..... مقدمة الفصل الثاني.....

المبحث الأول: أطراف التعامل

31..... المطلب الأول: تعريف أطراف التعامل.....

- 34.....المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.
- 35.....المطلب الثالث: تصنيفات أصحاب المصلحة.
-المبحث الثاني: مدخل الى أصحاب المصالح.
- 38.....المطلب الأول: أصحاب المصلحة وتطاعاتهم.
- 40.....المطلب الثاني : أصحاب المصلحة المنصوص عليهم في حوكمة الشركات.
- 41.....المطلب الثالث: اسلوب التواصل مع اصحاب المصلحة.
-المبحث الثالث: حوكمة الشركات العائلية.
- 46.....المطلب الأول: تعريف الشركات العائلية.
- 47.....المطلب الثاني : طبيعة الملكية العائلية.
- 48.....المطلب الثالث: بعض التجارب الدولية في حوكمة الشركات.
- 53.....خاتمة الفصل الثاني.
-الفصل الثالث : الجانب التطبيقي (دراسة تطبيقية بمؤسسة نفطال).....
- 54.....تمهيد.
-المبحث الأول: عموميات حول شركة نفطال.
- 55.....المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة نفطال.
- 57.....المطلب الثاني : نشأة مؤسسة نفطال.
- 59.....المطلب الثالث: موقع المؤسسة وهيكلها التنظيمية.
-المبحث الثاني: الايطار العام لحوكمة الشركات في مؤسسة نفطال
- 64.....المطلب الأول: واقع الحوكمة في مؤسسة نفطال.
- 65.....المطلب الثاني: اطراف التعامل(اصحاب المصلحة) في مؤسسة نفطال.
-المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بأطراف التعامل
- 73المطلب الأول: واقع الحوكمة في الشركة.
- 83المطلب الثاني :علاقة الشركة بالعمال(الموظفين).
- 95المطلب الثالث: علاقة الشركة بالزبائن.
- 104.....خاتمة الفصل.
- 105.....خاتمة عامة.

