

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في شعبة: العلوم الاقتصادية - تخصص: حكمة المنظمات.

بمنا

الحكومة وترشيد موارد المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة "CEVITAL"

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

➤ أومجر صوفيا. * د. بوزيان عثمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ..... رئيسا

الأستاذ..... مشرفا

الأستاذ..... ممتحنا

الأستاذ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2013-2014

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهري إلى:

من شملني بالعطف والحنان، أحتمي به من نائبات الزمان وتحمل عبئ
الحياة حتى لا أحس بالحزن.....أبي الغالي حفظه الله وأطال في
عمره .

من جعل الله الجنة تحت أقدامها، بهجة حياتي التي أنارت وربي مجبها
وعطفها حياة الروح ونبع الحنان.....أمي الغالية حفظها الله وأطال في
عمرها.

نور حياتي إخوتي: حسين — صبرينا — لينرا — زهرة .

شموع قلبي : ميرال — جوري.

رفيقة وربي: عسكري ونيا نجا.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

شكر وتقدير

ربي نحمدك حمدا يليق بمجلال وجهك وعظيم سلطانك

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل أتوجه بحزب الشكر والامتنان إلى
الأستاذ الفاضل الدكتور "عثمان بوزيان" الذي تحمل عناء الإشراف
والتوجيه خلال إنجاز هذا العمل وكذا على صبره وحرصه الدائم...
وأقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل...
كما أقدم بـشكري الخالص وامتناني العميق إلى أساتذتي الأفاضل
وأعضاء لجنة المناقشة...

فأرجوا من الله سبحانه وتعالى أن يجعله من صالح الأعمال التي ينتفع بها

ص. أوجبر

ملخص الدراسة

إن الحوكمة تستهدف تخفيض مشاكل الوكالة الناجمة عن الفصل بين الملكية والإدارة من خلال القواعد والقوانين والإجراءات التي تطبقها، كما أنها تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين أدائها وحسن استغلال وترشيد مواردها وتخفيض تكاليفها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى ومختلف أطراف التعامل وهذا من خلال آليات الحوكمة الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، ترشيد موارد المؤسسة، آليات الحوكمة، الحوكمة والاستغلال الأمثل للموارد.

Résumé :

La gouvernance a pour objectif la diminution des problèmes de l'agence par le biais des lois et des règlements qu'elle applique.

Comme elle vise à concrétiser une particularité de la concurrence de l'entreprise par l'amélioration de sa performance et la meilleure utilisation et rationalisation de ses ressources et la diminution de ses cout pour garantir les différentes parties concernées et ce par des mécanismes de gouvernance internes et externes.

Les mots clé :

Gouvernance, rationalisation des ressources de l'entreprise, mécanisme de gouvernance, la gouvernance et la meilleure utilisation des ressources

قائمة المحتويات

IV	ملخص الدراسة.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
2	الفصل الأول مفاهيم أساسية لحوكمة المؤسسات.....
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: نشأة الحوكمة.....
3	المطلب الأول: نظرية الوكالة.....
5	المطلب الثاني: الأزمات المالية والشركات المتعثرة.....
9	المبحث الثاني: مفهوم الحوكمة.....
9	المطلب الأول: تعريف حوكمة المؤسسات.....
12	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسة.....
16	المبحث الثالث: أهمية ومزايا حوكمة المؤسسات.....
16	المطلب الأول: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات.....
18	المطلب الثاني: مزايا الالتزام بالحوكمة.....
20	المبحث الرابع: نظام ونماذج الحوكمة.....
20	المطلب الأول: نظام حوكمة المؤسسات.....
24	المطلب الثاني: نماذج حوكمة المؤسسات.....
28	خلاصة الفصل.....
30	الفصل الثاني: دور الحوكمة في ترشيد موارد المؤسسة.....
30	تمهيد.....
31	المبحث الأول: ماهية الموارد الاقتصادية.....
31	المطلب الأول: مفهوم الموارد الاقتصادية.....

36	المطلب الثاني: أساليب ترشيد الموارد الاقتصادية.
41	المبحث الثاني: دور الحوكمة في ترشيد موارد المؤسسة.
41	المطلب الأول: دور الحوكمة في ترشيد موارد المؤسسة.
42	المطلب الثاني: دور الحوكمة في ترشيد الموارد البشرية والمعلوماتية.
44	المبحث الثالث: آليات ونظم الحوكمة في ترشيد الموارد الاقتصادية.
44	المطلب الأول: الآليات الداخلية.
47	المطلب الثاني: الآليات الخارجية.
50	خلاصة الفصل.
52	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سيفيتال.
52	تمهيد.
53	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيفيتال.
53	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "Cevital".
55	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمؤسسة.
61	المبحث الثاني: تجربة سيفيتال في الحوكمة.
61	المطلب الأول: مبررات تطبيق الحوكمة.
64	المطلب الثاني: آليات الحوكمة في سيفيتال.
66	المبحث الثالث: دور الحوكمة في ترشيد موارد مؤسسة سيفيتال.
67	المطلب الأول: تحليل الموارد المالية.
81	المطلب الثاني: تحليل الموارد البشرية.
84	خاتمة الفصل.
85	الخاتمة.
89	قائمة المصادر والمراجع.
91	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
26	تقييم النموذج الأنجلوسكسوني والنموذج الألماني الياباني.	01
27	مقارنة النموذج الأنجلوسكسوني و الألماني الياباني.	02
67	إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنوات 2009-2010-2011	03
68	رأس المال العامل الخاص ونسبة التمويل الخاص	04
70	رأس المال العامل الدائم ونسبة التمويل الدائم	05
71	تحليل سيولة الأصول	06
72	نسبة السيولة العامة	07
75	نسبة السيولة الآنية	08
75	نسب المديونية	09
77	نسب الاستقلالية المالية	10
77	المردودية الاقتصادية	11
79	المردودية المالية	12
80	إنتاجية الموارد الأولية	13
81	إنتاجية الموارد البشرية	14

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	رقم الصفحة
1	خصائص حوكمة المؤسسات	11
2	ركائز حوكمة المؤسسات	15
3	نظام حوكمة المؤسسات	23
4	عرض معلومات القوائم المالية	46
5	التنظيم العام لمؤسسة سيفيتال	58
6	الحوكمة واستمرارية المؤسسة	63
7	رأس المال العامل الخاص ونسبة التمويل الخاص	68
8	رأس المال العامل الدائم ونسبة التمويل الدائم	70
9	تحليل سيولة الأصول	72
10	نسبة السيولة العامة	73
11	نسب المديونية	76
12	المردودية الاقتصادية	78
13	إنتاجية الموارد البشرية	82

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوانه	رقم الصفحة
1	جدول تكاليف التعبئة للزيت	91
2	جدول تكاليف الزجاج المسطح	91
3	جدول حسابات النتائج	92
4	جدول رقم الأعمال	93
5	جدول الأصول	94
6	جدول الخصوم	95
7	جدول أعباء الاستثمار	96
8	جدول ديون الاستثمار	97
9	جدول تعداد الموظفين	98
10	جدول تعداد الموظفين للوحدة المنتجة	98
11	جدول الموظفين والموارد	99

المقدمة

حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة التي زادت أهميتها في مجال الأعمال بسبب هدفها في إدارة الشركة وحماية حقوق المساهمين. وقد ارتبط ظهور الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بالآزمات المالية وتعثر كبريات الشركات في العالم، حيث كشفت هذه الآزمات على أن عدم تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب يزيد من حدة هذه الآزمات مما يؤدي إلى إفلاس العديد من الشركات وبالتالي التدهور في الاقتصاد العالمي.

كما أن الحوكمة توفر إطاراً يضمن الشفافية والكفاءة والمساءلة في صنع القرار، وهذا الإطار تحتاجه كل الشركات بغض النظر عن حجمها أو شكل ملكيتها. فينبغي على كل مؤسسة أن تمتلك أسلوباً للتوفيق بين مصالحها وكيفية التعامل مع قضية ندرة الموارد وتعاقب الأجيال.

فإن الإفصاح عن مختلف المعلومات عن طريق التقارير المالية وغير المالية داخل المؤسسة يكشف عن الكثير من الانحرافات التي تتسبب في هدر الموارد. فتعتبر هذه الأخيرة بمثابة الركيزة الأساسية لقيام المؤسسة.

ومن خلال المحافظة على هذه الموارد وحسن استغلالها تتمكن المؤسسة من تحقيق أكبر الأهداف بكفاءة وفعالية وبأقل التكاليف مع ضمان حقوق مختلف أطراف التعامل وبالتالي تحقيق الرضا عن الأداء.

الإشكالية:

تمكن الحوكمة من تحقيق الإفصاح والشفافية في مختلف المعلومات وضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح عن طريق تفعيل الدور الرقابي لمجلس الإدارة والمراقبة الخارجية، فما العلاقة التي تربط بين حوكمة المؤسسات من جهة والحد من هدر موارد المؤسسة من جهة أخرى؟

الأسئلة الفرعية:

- ✓ ماهو دور الحوكمة في ترشيد موارد المؤسسة؟
- ✓ ماهي آليات الحوكمة لترشيد الموارد؟
- ✓ ما أثر تطبيق الحوكمة عل موارد المؤسسات الجزائرية؟

الفرضيات:

- ✓ إن تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية يساهم وبشكل فعال في منع هدر الموارد.
- ✓ تتمكن الحوكمة من ترشيد موارد المؤسسة عن طريق آلياتها الداخلية والخارجية.
- ✓ يضمن تطبيق الحوكمة للمؤسسات الجزائرية حسن استغلال مواردها بما يحقق أهدافها.

مبررات اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الاقتصادية الأخرى نذكر

منها:

- ✓ ملائمة هذا الموضوع مع التخصص الدراسي.
- ✓ أهمية هذا الموضوع في ظل الفترة التي يمر بها الاقتصاد العالمي و الوطني من تحولات و انفتاح على الأسواق العالمية، مما يفرض زيادة الالتزام بتطبيق قواعد و مبادئ الحوكمة.

✓ انتشار ظاهرة الفساد وهدر الموارد خاصة موارد الأجيال القادمة و ما انجر عنها من انهيار شركات عملاقة بسبب القصور في تطبيق مفاهيم حوكمة المؤسسات.

أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا معاصرا، فقد تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة لمساهمة في عدة جوانب اقتصادية والمتمثلة في رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية والشفافية في المؤسسات مما يساعد على استقرار الأسواق المالية. وكذلك سنحاول إبراز دور الحوكمة في ترشيد الموارد الاقتصادية عن طريق تفعيل مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة والبدء بتطبيق قواعدها.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في:

✓ إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، و التعرف على أسباب و دوافع انتشار هذا المفهوم.

✓ التعرف على إيجابيات ومزايا الحوكمة.

✓ تحديد دور الحوكمة في ترشيد الموارد.

✓ تحديد علاقة تطبيق الحوكمة بترشيد الموارد في الجزائر.

منهجية الدراسة:

حسب طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها فإن منهج الدراسة سيكون وصفيا تحليليا لكونه من أكثر المناهج استخداما في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،و لكي نتوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة.

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا فيه على منهج دراسة الحالة لإسقاط مجمل ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة سيفيتال "CEVITAL".

أدوات الدراسة:

تم توظيف مختلف المصادر لإعداد هذه الدراسة والمتمثلة في:

❖ الوثائق: وتعتبر المرجع الأساسي حيث تتركز الأفكار والنظريات، والمعلومات الخاصة

بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ المقابلة: وهي من أهم أدوات دراسة الحالة، فتم استخلاص المعلومات عن طريق التواصل المباشر

مع أفراد مؤسسة سيفيتال.

الدراسات السابقة:

❖ د. مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، 2008: تدور الدراسة حول ضياع

حقوق المستثمرين الحاليين وفقدان ثقة المستثمرين الجدد في الشركات المنهارة وعلى هذا الأساس كان

الحل الأمثل هو تطبيق مفهوم الحوكمة لمعالجة هذه السلبات التي رافقت انهيار العديد من الشركات

الاقتصادية.

❖ د. فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد، جامعة الأردن:

تدور الدراسة حول تقييم دور الحوكمة في تقليص حجم النزاع في السلطات وتخفيض مستوى

التضارب في الأهداف بين مختلف الفئات ذات العلاقة في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى مكافحة

ظاهرة الفساد والوقاية منه وتعظيم المصالح المتبادلة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة.

❖ د. حاكم محسن محمد، تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال، جامعة

دمشق، 2008: تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات الأداء في

المنظمات وهذا بسبب الإخلال في مستوى لدى المؤسسات الحالية وذلك بغياب الإشراف والرقابة

والإخلال بقواعد الحوكمة.

خطة الدراسة:

من أجل إنجاز هذا البحث والإجابة عن الأسئلة المطروحة مع اختبار صحة الفرضيات المقترحة، فقد ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول حيث:

➤ الفصل الأول " مفاهيم أساسية لحوكمة المؤسسات " نتناول فيه مختلف المفاهيم المتعلقة بحوكمة

المؤسسات بتحديد المبادئ التي تقوم عليها والآليات التي تسمح بالتطبيق الجيد للحوكمة إضافة إلى المزايا المترتبة عنها.

➤ الفصل الثاني " دور الحوكمة في ترشيد موارد المؤسسة " تم تخصيص هذا الفصل لتحديد العلاقة بين

الحوكمة وترشيد الموارد والدور الذي تلعبه الحوكمة في منع هدر موارد المؤسسة من خلال آلياتها.

➤ الفصل الثالث " دراسة حالة مؤسسة سيفيتال " حيث سيتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من

حيث نشأتها والتنظيم المعتمد بها ثم سيتم تحليل موارد المؤسسة خلال السنوات الثلاث

2009-2010-2011 للوقوف في النهاية على دور الحوكمة في ترشيد الموارد.

□

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول المؤسسة

تمهيد

تعاظم مفهوم حوكمة المؤسسات عقب الأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية حيث ازداد الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات واهتم العديد من الاقتصاديين بهذا المفهوم وأهميته الهادفة لتحقيق مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل بما ينعكس على الاقتصاديات وتحقيق التنمية في مختلف الدول وهذا من خلال الدور الذي تلعبه الحوكمة في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين الأطراف المعنية وبالتالي منع حدوث مثل هذه الانهيارات والتقلبات المالية في المستقبل.

فالمستثمرين قبل توجيه استثماراتهم يبحثون عن الشركات التي تتميز بوجود هياكل سليمة لحوكمة الشركات داخلها والتي تضمن مستوى معيناً من الدقة في اتخاذ القرارات والإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها.

المبحث الأول: نشأة الحوكمة

استخدم مصطلح حوكمة المؤسسات في بداية التسعينات من القرن الماضي وأصبح استخدامه شائع في المنظمات الدولية والمؤسسات الكبيرة نظرا لدورها في حماية الشركات من التعرض لحالات التعثر والفشل المالي والإداري وأيضا حمايتها من مخاطر التصفية والخروج من عالم الاقتصاد إضافة إلى تعظيم قيمتها في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها على المستويات المحلية والدولية.

فتطبيق الحوكمة في المؤسسة ما هو إلا سبيل من سبل تنميتها انطلاقا من ضمان مصالح مختلف أطراف التعامل إلى غاية المحيط الكلي.

ويرجع تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة إلى العديد من الدوافع وهذا ما سنتطرق إليه.

المطلب الأول: نظرية الوكالة.

إن الفصل بين الملكية والإدارة من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة ففي ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد اقتضى أن توكل المؤسسات الاقتصادية إدارتها إلى مسيرين ذوي خبرة وكفاءة وهذا ما أدى إلى خلق مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة.

1. تعريف نظرية الوكالة: يعتبر من الأوائل الذين تطرقوا لنظرية الوكالة بهذا المصطلح فعرّفوها على أنها:

تعاقّد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصل يوكّل أو يفوض أطراف آخرين من أجل تنفيذ المهام،

وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار.¹

لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح من خلال نظرتها إلى المؤسسات على أنها

سلسلة من العقود بين مختلف الأطراف في المؤسسة من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها

الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى.

2. فرضيات نظرية الوكالة:

❖ تباين المعلومات.

❖ الاختلاف في الأهداف.

❖ السلوك الانتهازي.

إن نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين الملكية والإدارة، ملكية رأس المال التي تعود

للمساهمين ومهمة اتخاذ القرارات والتسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالشركة عقود تفرض عليهم العمل

لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم وخلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها، غير أنه حسب فرضيات هذه

النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذا الأهداف بين المسيرين والمساهمين تؤدي إلى خلق

صراع منفعة في البداية بين هذين الاثنين لتتعداه في ما بعد لباقي الأطراف الأخرى.

¹ : Michael c.jensen, William H.meckling, theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structur, 1976, p 05.

يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه وهو ما يعرف "بتجدر المسيرين" عن طرق استغلال نفوذه وشبكة العلاقات بالموردين والعملاء وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير من قبل غيره.

ولمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية أخلال بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمين لتعديل سلوك المسير السليبي والحفاظ على مصالحهم "المساهمين" إلى اتخاذ تدابير تقويمية وقائية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية وخارجية.

المطلب الثاني: الأزمات المالية والشركات المتعثرة .

لقد لعبت الشركات العالمية التي أفلست والأزمات المالية دورا مهما للاهتمام بالحوكمة حيث تبين أن أحد أهم الأسباب التي دعت المنظمات العالمية بسبب عدم تطبيق مبادئ الحكومة، ومن بين هذه الشركات شركة "إنرون" للطاقة الكهربائية و شركة "وورلدكوم" للاتصالات إضافة إلى الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 و الأزمة الآسيوية سنة 1997 .

1. الشركات المتعثرة و الحوكمة:

لعل من أهم هذه الشركات شركة "إنرون" . شركة "آرثر أندرسون" وشركة "وورلدكوم" . تعد قضية انهيار شركة "إنرون" سنة 2001 وما تبعها فيما بعد باهتار شركة "آرثر أندرسون" من قضايا العصر المهمة لما كان لها من تأثير كبير، ليس على الولايات المتحدة فقط بل على العالم بأسره. فمن جهة تعد شركة "إنرون" من أكبر الشركات بالعالم العاملة في مجال الغاز و الطاقة ومن جهة أخرى فان شركة "آرثر أندرسون" تعد من أضخم شركات التدقيق من حيث الحجم والانتشار.

ومن العوامل الرئيسية التي أدت إلى هذا الانهيار هو أن مجلس إدارة شركة "إنرون" أخفى معلومات في غاية الأهمية كان من الممكن أن تؤدي معرفتها إلى اتخاذ بعض الإجراءات المناسبة، وقامت إدارة الشركة بتضخيم أرباحها إلى نحو مليار دولار في سنة 2000. كما أن الرقابة الداخلية فشلت من الناحيتين الأخلاقية و المالية نتيجة الخداع المستمر إضافة إلى مكتب "آرثر أندرسون" الذي كان مكلفا بمراجعة حسابات الشركة. وقد تبين أن الخلل كان في سلوكيات أفراد الإدارة، فمعايير المحاسبة في شركة "إنرون" كانت تنص على آليات معينة يجب إتباعها إلا إن الإدارة لم تتقيد بها.¹ وهذا ما أدى إلى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحكومة المؤسسية. وتعد شركة "وورلدكوم" ثاني أكبر شركة أمريكية للاتصالات الهاتفية وخدمات المعلومات، وقد اتهمت من قبل محكمة نيويورك الفيدرالية بالاحتيال بعد اعترافها بإخفاء تكاليف بلغ قدرها 4 مليار دولار مما دفعها إلى إشهار إفلاسها.

و قد أثرت هذه الفضيحة على قيمة الدولار الأمريكي و انخفض سعره اتجاه العملات الأخرى، وبعد ملاحقة رؤساء الشركة المتورطين في المخالفات تأكدت هذه المخالفات في التلاعب في حسابات الشركة (الإيرادات) بشكل يتفق مع توقعات المستثمرين في البورصة بهدف رفع سعر السهم في السوق والحصول على أرباح وتضليل جمهور المستثمرين.²

¹: ظاهر شاهر القيشي، إغيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة، المجلة العربي للإدارة، مجلد25، العدد 2، الأردن، 2005، ص 13.

²: د. دريد آل شبيب، د. عبد الرحمن الجبوري، أهمية تطوير هيئة الرقابة على الأوراق المالية لرفع كفاءة السوق المالي، حالة شركة "وورلدكوم"، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، الأردن، 2005، ص 11.

2. الأزمات المالية :

لقد ارتبطت الأزمات المالية بالحوكمة ارتباطا وثيقا حيث تبين بأن الأزمة الآسيوية والأزمة المالية العالمية 2008 كانت لها علاقة بالحوكمة، ناهيك عن الأزمات الأخرى.

1. الأزمة الآسيوية 1997: تسببت الأزمة الآسيوية في انهيار الأسواق المالية في دول جنوب شرق آسيا نتيجة بعض الممارسات والإجراءات غير الصحيحة في الأسواق المالية، وقد تجلت الأسباب الحقيقية في حدوث هذه الأزمة في تخفيض قيمة العملة الوطنية لهذه بهدف زيادة الصادرات الوطنية وعدم ممارسة المصرف المركزي دوره الرقابي على المصارف التجارية بسبب توسعها في منح الائتمان، مما أدى إلى زيادة حجم النقد في الاقتصاد دون زيادة مماثلة في الناتج وشراء العقارات وإعادة بيعها بأسعار مرتفعة مما زاد أرباح هذه الشركات وزادت أرباح الأسهم من الأنشطة غير الإنتاجية. وقد دفعت هذه الأزمة بالاقتصاد العالمي للركود الذي استمر حتى عام 2002 تقريبا، والتي كان سببها قيام الكثير من الشركات بالاستثمار في أدوات مالية دون الإفصاح عن هذه الاستثمارات للمساهمين بهدف تحقيق الأرباح بشكل سريع جدا وبمخاطر عالية. فماذا لو قامت هذه الشركات بالإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية والتي تعتبر من متطلبات الحوكمة.

2. الأزمة المالية العالمية 2008: تحولت أزمة الرهن العقاري إلى أزمة مالية واقتصادية عالمية، وتعود جذور الأزمة إلى 2001 عند اتباع سياسة نقدية توسعية بهدف زيادة النشاط الاقتصادي، حيث تم تخفيض أسعار الفائدة إلى مستويات متدنية مما أدى إلى زيادة السيولة في الأسواق المالية بالإضافة إلى توسع المصارف في منح القروض العقارية مع التخلي على الشرط الأساسي في منح القروض وهو قدرة

المقترض على سداد أقساط القروض والفوائد، وأصبحت المساكن مرهونة لدى المصارف وانشأ ما يعرف بالاقراض العقاري بالجدارة الائتمانية الضعيفة من المصارف، وأصدرت أوراق مالية مدعمة بهذه القروض وشهادات رهون لهذه العقارات وتم تسويقها بمخاطر مرتفعة في مؤسسات مالية مختلفة في أمريكا ودول أخرى. إلى أن تم رفع سعر الفائدة إلى السيطرة على معدلات التضخم حيث بدأت حالات التعثر في سداد القروض العقارية وازدادت بشكل كبير بحيث أصبحت الأوراق المالية المدعومة بالقروض العقارية تفقد قيمتها بشكل طردي، وبالتالي تراجع أسعار المباني السكنية في السوق بسبب انخفاض الطلب وبعد هذه التطورات سجلت المصارف والمؤسسات المالية العقارية وصناديق الاستثمار خسائر في قوائمها المالية، تم تحولت إلى أزمة شح السيولة لدى المصارف التجارية، ثم إلى أزمة مالية عالمية التي صاحبها انخفاض حاد في أسعار النفط والأسهم في غالبية الأسواق العالمية. يتضح من الأزمة المالية العالمية أن الأسباب الرئيسية هي ابتكار العديد من الأدوات المالية التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل معقد مما سبب الكثير من المشاكل في هذه الشركات وغياب الرقابة وكذلك عدم تطبيق حوكمة الشركات بالشكل المطلوب.

المبحث الثاني: مفهوم الحوكمة

يشير مفهوم حوكمة المؤسسات إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من جهة أخرى. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة، فيؤدي الإلتزام المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات إلى إيجاد الحلول اللازمة لمكافحة سوء الإدارة وتشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية. وقد أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة لكافة المؤسسات وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية التي عرفها الاقتصاد العالمي.

المطلب الأول: تعريف حوكمة المؤسسات

تعددت معاني الترجمة لمصطلح Corporate Governance فيرى بعض الباحثين أن أقرب ترجمة لهذا المصطلح هي حوكمة الشركات كما يشير إليها البعض منهم إلى الحاكمية المؤسسية. وهناك أيضا العديد من التسميات منها على سبيل الذكر لا الحصر الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة الإجراءات الحاكمة...

تعرف الحوكمة على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة والتحكم في أعمالها.¹

كما تعرف بالحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية.¹

¹: د. ابراهيم سيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، 2010، ص 160.

وهناك من يعرفها بأنها مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من

ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى.²

كما يرى أن الحوكمة بديل لمفهوم "التحكم في المنشأة" لأغراض إحكام الرقابة على مديري منظمات

الأعمال من قبل مقدمي الأموال لضمان عدم قيادة إدارة هذه المنظمات باستغلال أموالهم ذاتيا أو باستثمارها

في مشروعات غير رشيدة اقتصاديا.³

وتتعدد تعاريف الحوكمة تبعا للزاوية أو الوجهة التي ينظر منها للظاهرة، إلا أن مجمل التعاريف تصب في

هدف واحد ألا وهو ضبط العلاقات بين مختلف أطراف التعامل وحماية مصالحهم. كما أن حوكمة المؤسسات

ينظر إليها بشكل معاصر على أنها إدارة موارد المؤسسة المادية، البشرية، المالية، والمعرفية.

وتهدف قواعد الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مسائلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق

الحماية للمساهمين مع مراعاة مصالح العمال، 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 قواعد

الحوكمة تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون مع تكوين لجنة مراجعة لها مهمة تحقيق الرقابة المستقلة على

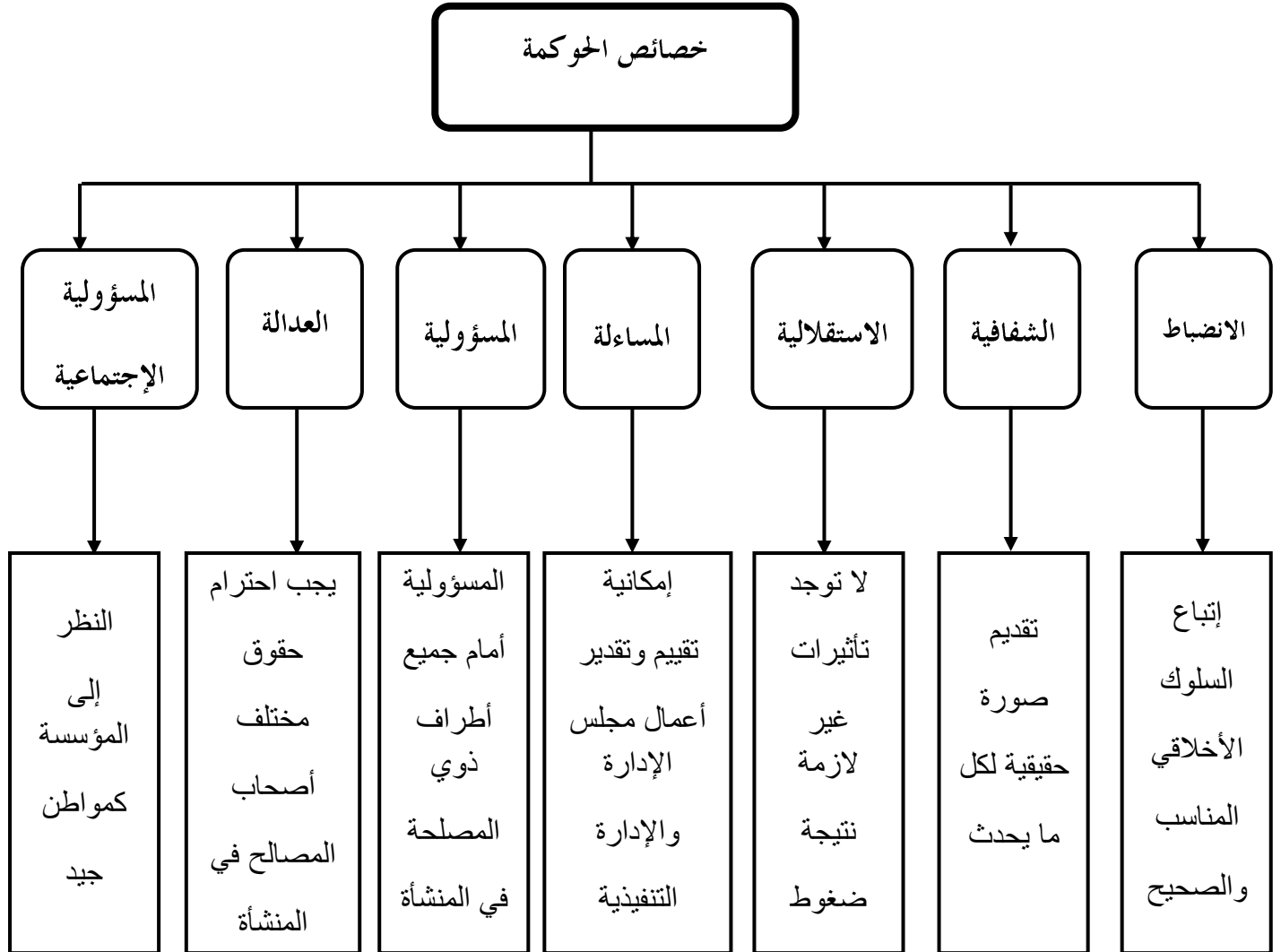
التنفيذ. والشكل التالي يوضح ذلك.

¹: د. عطاء الله وراد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية مدخل لمكافحة الفساد للمؤسسات العامة والخاصة 2008، ص 28.

²: د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، 2008، ص 15.

³: د. عطاء الله وراد خليل مرجع سبق ذكره، ص 29.

الشكل -1- خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، 2008، ص 23.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسة

حرصت العديد من المؤسسات الدولية في العديد من الدول على تناول مفهوم حوكمة المؤسسات بالتحليل والدراسة وإصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم له، وعلى رأس هذه المؤسسات صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي أصدرت سنة 1999 مبادئ حوكمة الشركات وتم تعديلها في 2004.

وكان هدف هذه المبادئ هو تفعيل نظام الحوكمة ورفع كفاءة المؤسسات والأسواق من خلال حماية المساهمين ومختلف أطراف التعامل وبالتالي الحد من الاختيارات الاقتصادية والمشاكل التي تتبعها.

وتتمثل هذه المبادئ الأساسية في:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق بما يتوافق والقانون مع تحديد وتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية والذي يؤثر بدوره إيجاباً على الأداء الاقتصادي وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية¹

ويتحقق هذا المبدأ من خلال:²

- تشجيع إطار حوكمة الشركات للشفافية والكفاءة للأسواق.
- يجب أن تكون المتطلبات القانونية للحوكمة متوافقة مع أحكام القانون وقابلة للتنفيذ.

¹: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك، 2004، ص 24.

²: د. عطاء الله وراد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- يجب أن يكون توزيع المسؤوليات في التنظيم موزعة بشكل واضح ويضمن خدمة المصالح العامة.
- يجب أن يكون لدى السلطات التنظيمية المسؤولية السلطة والموارد لتلبية واجباتها.

2. حقوق المساهمين:

يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات حقوق المساهمين وتشتمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.¹

3. المعاملة المتكافئة للمساهمين:

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة معاملة عادلة لجميع المساهمين بما فيهم المساهمين الأقلية والمساهمين الخارجين كما ينبغي أن يكون لدى المساهمين فرصة للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.²

4. دور أصحاب المصالح:

يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح المختلفة المرتبطين بأعمال الشركة وأن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم في تحسين الأداء إضافة إلى منحهم فرصة الحصول على المعلومات.³

¹: د. ابراهيم سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 165.

²: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³: د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف، 2005، ص 10.

5. الإفصاح والشفافية:

يتم الإفصاح عن مختلف المعلومات المتعلقة بـ: دور مراقب الحسابات، ملكية النسبة العظمى من الأسهم أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الوضع المالي والنتائج المالية للشركة، أهداف الشركة وعوامل المخاطرة... ويكون الإفصاح عن هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة.¹

6. مسؤوليات مجلس الإدارة:

تشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية ومعاملته العادلة لكل المساهمين إضافة إلى تطبيق معايير أخلاقية عالية والأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.²

على الرغم من أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نصت على أن هذه المبادئ عبارة عن لوائح استرشادية إلا أننا نجد في الواقع العملي وجوب تطبيقها لدى المؤسسات لكي تظهر للمساهمين بأنها تملك نظم إدارية ورقابية سليمة تضمن الشفافية والإفصاح في مختلف المعاملات مما يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين وبالتالي جذب الاستثمارات.

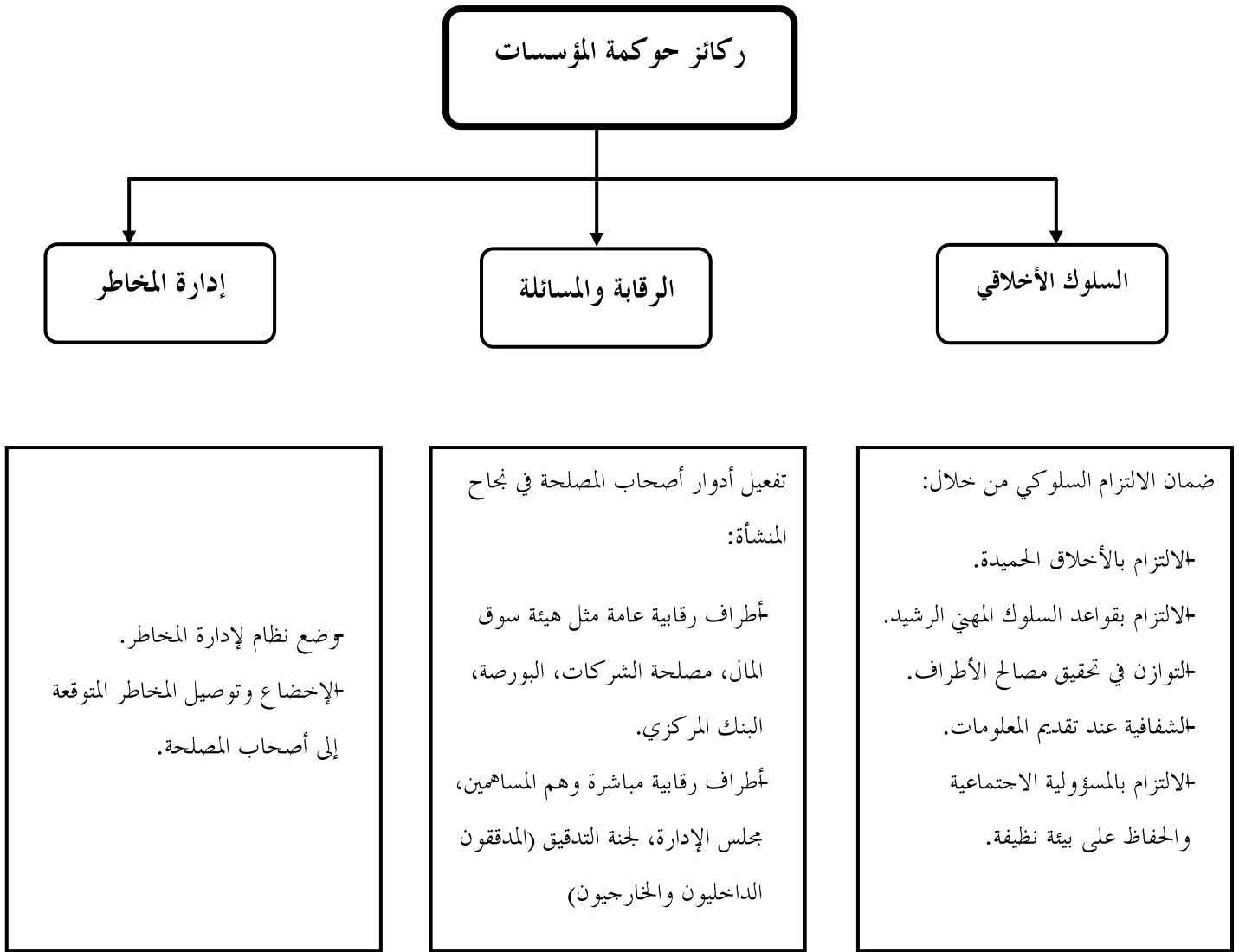
¹: د. إبراهيم سيد أحمد، نفس المرجع والصفحة سراً.

²: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص 50-57.

ومن خلال العرض السابق لمبادئ حوكمة المؤسسات يتضح أن هذه الأخيرة تركز على ثلاثة ركائز

أساسية والموضحة في الشكل التالي:

الشكل -2- ركائز حوكمة المؤسسات



المصدر: د. علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي

للمصارف، الطبعة 1، 2001، ص 51.

المبحث الثالث: أهمية ومزايا حوكمة المؤسسات

حظيت حوكمة المؤسسات باهتمام كبير نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي مست المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا على سبيل المثال، وقد تبين من خلال دراسة أسباب حدوث هذا الفشل أن انعدام تطبيق مبادئ الحوكمة مكن مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين و الدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين. لذلك تعتبر الحوكمة من المعايير المعتمدة للحكم على أداء المؤسسة نظرا لأهميتها والأهداف التي تعمل على تحقيقها ونتائجها الإيجابية ومزاياها العائدة على المؤسسات وعلى الاقتصاد ككل بما ينعكس على المجتمع.

المطلب الأول: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات.

تعمل الحوكمة على تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى رأسها حماية حقوق المساهمين من خلال الشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، تحقيق العدالة والمساواة بين مختلف المساهمين، إضافة إلى حماية مصالح مختلف أطراف التعامل وهذا ما يؤدي إلى زرع روح الانتماء والولاء "العملاء، العمال، الموردين... إلخ" كما يعكس نظام الحوكمة سلامة الأنظمة الرقابية وبالتالي سلامة أداء المؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب¹.

فحوكمة المؤسسات تقوم أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجلس الإدارة والمديرين وغيرهم، وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل وذلك عن طريق

¹: د. بتول محمد نوري، د. علي حلف سليمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة المستنصرية، العراق، ص8.

تحسين أداء المؤسسات وترشيد اتخاذ القرارات فيها. ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح حملة الأسهم وتحترم في نفس الوقت مصالح غيرهم في المؤسسة.

إضافة لما سبق تكمن أهمية الحوكمة في:¹

- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية.
 - محاربة التصرفات غير مقبولة ماديا، إداريا وأخلاقيا.
 - الحد من هروب رؤوس الأموال إلى الخارج.
 - رفع وتحسين الكفاءة الاقتصادية على المستويين الجزئي والكلي.
 - ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة.
 - التقليل من مخاطر الفساد المالي والإداري.
 - رفع مستوى الأداء وبالتالي التقدم الاقتصادي ودفع عجلة التنمية.
- وكذلك فإن من أهداف الحوكمة إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين في القيام بدور المراقبين لأداء الشركة وتجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم، استقرار نشاط الشركات وكذا تجنب حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي وتوفير الحصانة القانونية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية.

¹: د. مناور حداد، حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، مؤتمر علمي، دمشق، 2008، ص 10.

المطلب الثاني: مزايا الالتزام بالحوكمة.

تحقق الحوكمة العديد من المزايا للمؤسسة من بينها جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وضمن الأمان للمستثمرين وحماية الأسهم وحتى الأقلية منهم وما تحققه لهم من أرباح، كما تساعد على المنافسة المحلية والدولية من خلال تعظيمها للقيمة السهمية للمؤسسة ومنع الأزمات المالية نظرا لقوة وسلامة أداء المؤسسة المطبقة لضوابطها.

وهنا يمكن أن نبرز مزايا الحوكمة في:¹

1. توفير مصادر للتمويل:

إن اعتماد الشركة لضوابط وأسس الحوكمة يمكن المستثمرين من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم وبالتالي تمويلهم للمؤسسة بما يوفر الإمكانيات الكاملة لنموها. وفي الواقع لا تتوقف مصادر التمويل التي توفرها الحوكمة للمؤسسة على الأموال المحلية أو الأجنبية في شكل استثمارات جديدة، إنما من خلال تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة وترشيد مختلف طاقاتها ومواردها من أجل تحقيق أهدافها، ويعتمد هذا التوفير وبصفة أساسية على دور مجلس الإدارة والسياسات التي يتخذها ودرجة الشفافية والإفصاح في المعلومات لاسيما المتعلقة بمراد المؤسسة وإمكانياتها، كما يعتمد على وجود إطار قانوني متكامل من حيث هيكل الملكية، سياسات توزيع الأرباح...

¹: د. محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، 2010، ص 38-46.

2. تدعيم تنافسية الشركة:

تؤكد التقارير الصادرة عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD على أن المعيار الأساسي في جذب الاستثمارات الأجنبية ودعم المؤسسات على المنافسة والاستثمار يكمن في وجود التنظيمات الإدارية اللازمة كحوكمة المؤسسات.

فطبيق الحوكمة يساهم وبدون شك في زيادة ثقة المستثمر في المؤسسة مما يساعد على تدفق الأموال بهذه الأخيرة وبالتالي تحفيزها على التنافس وحصولها على أكبر حصة سوقية. كما يدعم نظام الحوكمة المؤسسة على المنافسة من خلال تأهيلها على إدارة المخاطر وذلك من خلال تزويدها بأفراد مؤهلون لاتخاذ القرارات السليمة والرشيطة ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة في ظل العولمة والتغلب عليها.

3. ضمان الأمان للمستثمرين:

تساعد الحوكمة المؤسسة على تحقيق الأرباح ودعم سعر سهم المؤسسة في السوق المالية وعلى زيادة العائد على رأس المال، فضلا عن زيادة حصتها السوقية.

فالحوكمة تضمن للمساهمين والمستثمرين حد أدنى من الأمان، وهذا من خلال إعطائهم الحق في امتلاك أو بيع الأسهم وسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة من أجل المراقبة والتدخل في حال ظهور مخاطر على حساب مصالحهم، وبالتالي لا يكون على إدارة المؤسسة سوى العمل على إيجاد سياسات وإستراتيجيات تحسن من أداء المؤسسة وترفع قيمة أسهمها.

فالحوكمة هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق التناغم بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين، فمع تطبيق أسس وقواعد الحوكمة تزداد قوة واستقلالية الجمعية العامة ويتعدى دورها من مجرد الرقابة إلى توجيه الإدارة نحو تحقيق مصالح المساهمين وحماية السندات.

المبحث الرابع: نظام ونماذج الحوكمة

إن قواعد حوكمة الشركات التي تنص عليها لوائح الحوكمة التي تصدرها هيئات السوق المالية هي قواعد عامة يجب أن تلتزم بها الشركات، على أن تقوم الشركة على حسب ظروفها بصياغة ووضع نظام حوكمة بداخلها يؤدي في النهاية الى الالتزام بتلك المبادئ. فعند تطبيق نظام الحوكمة داخل أي مؤسسة يجب الأخذ في الاعتبار طبيعتها والظروف التي تعمل بها.

المطلب الأول: نظام حوكمة المؤسسات.

يتكون أي نظام من مجموعة من المتغيرات تمثل مدخلاته أو استخداماته، ومجموعة من العمليات التي تمكن من تحويل هذه المدخلات في ظل ظروف بيئية معينة من أجل الحصول على مجموعة من النتائج التي تمثل الانتاج النهائي للنظام والهدف الرئيسي من وجوده.

فنظام الحوكمة بدوره يتكون من: مدخلات الحوكمة، عمليات الحوكمة ومخرجات هذا النظام.

1 - مدخلات نظام الحوكمة:

المدخلات هي كل ما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وهي المبادئ الأساسية ومختلف القوانين والتشريعات التي تلتزم بها المؤسسة، وتتمثل هذه المدخلات في المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة.

أ - المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي) مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس (وكفاءة القطاع المالي) البنوك وسوق المال (في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية) هيئة سوق المال والبورصة(في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة) ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها ، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.¹

ب - المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.²

¹: د. صديقي مسعود، د. دريس خالد، دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسات واقع آفاق ورهانات، أم البواقي.

²: هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2009، ص 30.

2 - عمليات نظام الحوكمة:

يتم تطبيق الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صُنفت إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية

أولاً : الآليات الداخلية للحوكمة:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة . ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى:

أ -مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس مال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أدائها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.

ب - التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية ، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة . حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.

ثانياً : الآليات الخارجية للحوكمة:

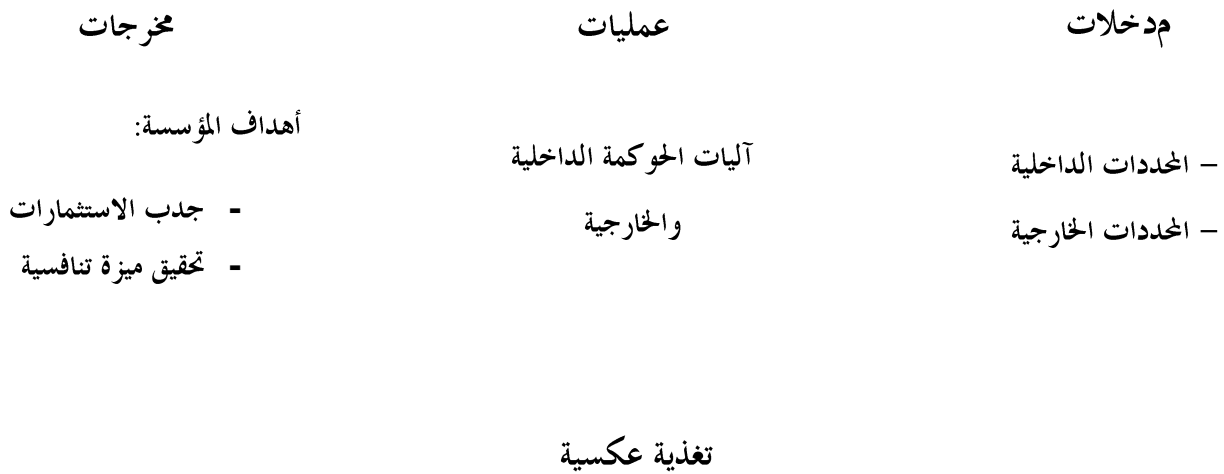
تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة .

3 - مخرجات نظام الحوكمة:

تتمثل مخرجات الحوكمة في مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة في ظل تطبيق مبادئ وخصائص الحوكمة والمتمثلة في جذب الاستثمارات، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وحماية حقوق مختلف أطراف التعامل.

والشكل التالي يوضح نظام الحوكمة

الشكل - 3 - نظام حوكمة المؤسسات



المطلب الثاني: نماذج حوكمة المؤسسات.

أدى انفصال الملكية عن الإدارة في مؤسسات المساهمة إلى تشتت الملكية وتوزيعها على عدد كبير من حملة الأسهم، بعضهم أو الغالبية منهم يملكون عددا قليلا من الأسهم وقلة قليلة منهم تملك عددا كبيرا من أسهم المؤسسة.

كما قد يكون هناك عددا كبيرا من أصحاب الأسهم يملك كل منهم عددا صغيرا من أسهم المؤسسة. وهذا ما يترتب عليه ظهور نموذجين لحوكمة المؤسسات، النموذج الأنجلوسكسوني (القائم على حملة الأسهم) والنموذج الألماني الياباني (القائم على أصحاب المصلحة).¹

1 النموذج الأنجلوسكسوني: Anglo-saxon

يطبق هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، استراليا، نيوزلندا وغيرها من الدول. حيث يقوم هذا النموذج على إن حوكمة المؤسسات تستخدم لحماية مصالح حملة الأسهم لذا تعتبر الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم ورغباتهم، كما تعتبر الفئة الوحيدة التي لديها قدرة التأثير على قرارات الإدارة. ففي هذا النموذج الإدارة هي وكيل حملة الأسهم ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروتهم، لذا فإن نجاح المؤسسات في هذا النموذج يقاس على مقدار الأرباح والعوائد المحققة من الأموال المستثمرة .

¹: أ. هاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية، 2009 ص 12.

يمتاز هيكل الملكية في هذا النموذج بالتشتت أي أن عدد كبير من المالكين كل منهم يمتلك عدد قليل من أسهم المؤسسة، حيث توفر القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم.

يقوم بإدارة المؤسسات في هذا النموذج مجلس إدارة واحد هو المسئول عن اتخاذ القرارات التنفيذية ، ويقوم بالدور الرقابي على الإدارة التنفيذية.

كما يمتاز هذا النموذج بمنع شغل فرد واحد لمنصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، ويعتبر السوق من آليات الرقابة على المؤسسات ، فهو آلية نشطة لتمييزه بالكفاءة في توفير رؤوس الأموال بسبب القوانين والتشريعات التي تسهل ذلك.

ويعتمد الملاك في هذا النموذج على آلية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين على تحقيق مصالح ورغبات حملة الأسهم.

2 النموذج الألماني الياباني:

على عكس النموذج الأنجلوسكسوني القائم بشكل أساسي على تشتت الملكية وسيطرة الإدارة وتحكمها في اتخاذ القرار، يأتي النموذج الألماني الياباني الذي يطبق في ألمانيا واليابان القائم على تركيز الملكية أي أن السيطرة على المؤسسة تكون في يد عدد قليل من المساهمين حيث يمارسون سيطرتهم من خلال حقوق التصويت والتمثيل المباشر في مجلس الإدارة.

ويعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على البنوك كعمول حيث تزداد ملكية البنوك مما يمكنها من الرقابة على الإدارة وضبط أداؤها.

إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج وذلك بسبب الخاصية المميزة لهذا النظام وهي تركز الملكية في يد مجموعة قليلة من المستثمرين.

والجدولين التاليين يوضحا تقييم النموذجين إضافة إلى وضع مقارنة بينهما.

الجدول -1- تقييم النموذج الأنجلوسكسوني والنموذج الألماني الياباني.

النموذج	الايجابيات	السلبيات
الأنجلوسكسوني	- استقلالية أعضاء مجلس الإدارة في المراقبة. - قابلية المساءلة. - أقل عرضة للفساد.	- استراتيجيات قصيرة الأجل. - توليد الصراع بين المسيرين والمساهمين.
الألماني الياباني	- ثبات الملكية. - المشاركة في اتخاذ القرار.	- خلق صراع بين كبار المساهمين وصغار المساهمين.

الجدول -2- مقارنة النموذج الأنجلوسكسوني و الألماني الياباني.

معايير الاختلاف	الأنجلوسكسوني	الألماني الياباني
هدف الحوكمة	تعظيم ثروة الملاك	تحقيق مصالح أصحاب المصالح
مجلس الإدارة	يعتمد على مجلس إدارة واحد	يعتمد على مجلسين للإدارة
وجود سوق كفى للرقابة	آلية نشطة	آلية غير نشطة
هيكل الملكية	مشتت	مركز
مكافئات الإدارة التنفيذية	يرتبط بالأداء والنجاح المحقق	لا يعتمد على الربط بين الأداء والمكافئات

المصدر: بن دهيبة رشيدة، نماذج الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

2013/2012 ، ص 57.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه نستخلص أن نظام الحوكمة يعمل على ضبط العلاقة بين الملكية والإدارة من خلال ضمان حقوق مختلف أطراف التعامل من مساهمين ومستثمرين وأصحاب تحديد المسؤوليات والسلطات في أداء العمل وتعزيز ثقة أصحاب المصالح بالمؤسسة من أجل ضمان الولاء والانتماء.

كما أنها تساعد على دعم تنافسية المؤسسة من خلال جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتوفير مصادر للتمويل من خلال تخفيض تكلفة رأس المال وترشيد الطاقات والموارد من خلال دور مجلس الإدارة في نظام الحوكمة وسياسات التي يتخذها.

إضافة إلى هذا، فإن الحوكمة تركز على أخلاق الأعمال ورقابة الأداء ومسائلة جميع أطراف التعامل التغلب على المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسات في ظل الظروف المتغيرة من خلال ترشيد القرارات، وجل هذا يضمن عدم استنزاف الموارد وترشيدها وحسن استغلالها.

الفصل الثاني:

دور الحكومة في ترشيد موارد المؤسسة

تمهيد

إن من أهمية حوكمة الشركات دورها في زيادة كفاءة استخدام الموارد وحسن استغلالها وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وتدعيم القدرة التنافسية بالأسواق مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة.

كما أن من المعايير الرئيسة لحوكمة الشركات هو تحقيق فعالية وكفاءة الأداء وحماية الأصول. وبذلك فإن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية لحوكمة المؤسسات ينعكس بشكل جيد على الموارد الاقتصادية وعلى أدائها، أي أن تطبيق الحوكمة يساعد على ترشيد المورد الاقتصادي مما يدعم من قدراته على الاستمرار والنمو وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية خاصة وأن مفهوم حوكمة المؤسسات يحمل في مضمونه بعدين أساسيين هما الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية، والأداء بما يحمله من استغلال للفرص المتاحة وترشيد الموارد الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الموارد الاقتصادية

إن الموارد الطبيعية أصبحت مهددة بالنفاذ نتيجة الاستخدام الزائد لها والتي تعتبر في معظمها أرصدة غير متجددة مما يهدد بجرمان الأجيال القادمة من هذه الموارد التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي فترة من الفترات. وتعتبر الموارد الاقتصادية رصيد ذو قيمة اقتصادية يترتب عن استغلاله سلسلة من المنافع والإشباعات بحيث يشمل هذا الرصيد الموارد الطبيعية، الموارد المصنعة والموارد البشرية، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ مهما كان نوعها وتنوع نشاطها دون توفير عوامل الإنتاج التي تسمح لها بالقيام بوظائفها المتنوعة من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الموارد الاقتصادية.

قبل التطرق لمفهوم الموارد الاقتصادية من الضروري التعرف على بعض المفاهيم والمصطلحات الأساسية ومعرفة ما تعنيه وتحديد الفرق فيما بينها.¹

- أ. المصادر: المصدر هو ثروة كامنة لم يعرف الإنسان أهميتها بعد ولا كيفية استغلالها لما فيه نفعه. كما يمكن أن لا يكون الإنسان على علم بوجودها أصلاً.
- ب. المورد: هو مصدر معروف لثروة اكتشف الإنسان أهميتها وتثقف ذهنه على تطوير أساليب تمكنه من استغلالها لنفعه.

¹: محمد آدم، مقال بعنوان ماهية الموارد الاقتصادية وأنواعها، ص 07

ج. عناصر الإنتاج: تمثل ذلك الجزء من الموارد الاقتصادية الذي تم إعداده فعلا للمساهمة في عملية الإنتاج.

د. المدخرات: الجزء الذي استخدم فعلا من عناصر (عوامل) الإنتاج في العملية الإنتاجية.

أولاً: تعريف الموارد الاقتصادية:

يمكن تعريف المورد الاقتصادي على أنه رصيد ذو قيمة اقتصادية يترتب على استغلاله تيار من المنافع أو الإشباع.¹

وحتى يكون موردا بالمفهوم الاقتصادي يتعين أن يكون عليه طلب أي يمكن استخدامه في إشباع احتياج بشري معين ويكون للوحدة المنتجة منه سعر يغطي تكاليف الإنتاج منه بما في ذلك الربح.

إن الطلب على المورد المعين يتحدد زيادة أو نقصا بمدى تقدم المعارف العلمية البشرية والتي قد يترتب عليها إما زيادة الحاجة إلى المورد بتقدم العديد من الخدمات والسلع الجديدة التي يتطلب الاستفادة منها المزيد من المورد المحدد.

أو قد يترتب على التقدم العلمي أيضا نقص الطلب على المورد المعين وذلك لاكتشاف بديل آخر أقل تكلفة أو أنظف استخداما.

كذلك يتأثر الطلب على المورد الاقتصادي المعين بتغيير الأذواق البشرية وتغير موقف الإنسان إزاء المورد المعين.

ثانياً: تصنيف الموارد الاقتصادية:

المورد الاقتصادي قد يكون طبيعياً أو غير طبيعي وقد يكون ملموساً أو غير ملموس، فيكون مادياً أو بشرياً وقد يكون المورد متجدداً أو غير متجدد.

¹: د. رمضان محمد مقلد، د. أحمد رمضان نعمة الله، د. عفان عبد العزيز عابد، اقتصاديات الموارد والبيئة، 2003، ص 08.

أ. الموارد الطبيعية وغير الطبيعية:

الموارد الطبيعية هي تلك الهبات التي أودعها الخالق سبحانه وتعالى في أرضه وسخرها للإنسان والمتمثلة

في الموارد المائية والهوائية والغابات... التي لا دخل للإنسان في توزيعها. وتتميز هذه الموارد بعدم القدرة

على زيادة مخزونها الإجمالي وإن كان بعضها يزيد بالتقريب والكشف مثل البترول.¹

أما الموارد غير الطبيعية فهي الموارد المصنعة من قبل الإنسان بفكره وعمله التي تساعد على الإنتاج

والتعايش في البيئة المحيطة به مثل المباني والسدود، الطرق والسكك الحديدية...²

ب. الموارد الملموسة وغير الملموسة:

يعتمد هذا التقسيم على درجة مادية الموارد الاقتصادية، فالموارد الملموسة هي كل تلك الموارد التي لها

كيان مادي ملموس مثل الأرض وما عليها وما في باطنها، الموارد البشرية ورؤوس الأموال... إلخ.

أما الموارد غير الملموسة تتمثل في الموقع الجغرافي والمناخ السائد مثلاً وفي الأفكار والمعارف التي

يكتسبها الأفراد.

ج. الموارد المتجددة وغير المتجددة:

الموارد المتجددة تتمثل في الموارد التي تتزايد مع مرور الزمن مثل الأشجار و طاقة الرياح التي تعتبر

مصدراً للطاقة بحيث لا تتأثر المناخ منها بمعدلات استخدامها لها.³

¹: د. رمضان محمد مقلد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

²: نفس المرجع، ص 15.

³: د. محمد عبد الكريم علي عبد ربه، د. محمد عزت محمد ابراهيم غزلان، اقتصاديات الموارد والبيئة، 2000، ص 128.

ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد المتجددة:

- الموارد المتجددة التي لا يتوقف تجددتها على معدل الاستهلاك الإنسان لها مثل الهواء الجوي.
- الموارد المتجددة التي يتوقف تجددتها على معدل استهلاك الإنسان لها - حتى تكون هذه الموارد متجددة من الضروري أن يكون معدل استهلاك الإنسان لها أقل أو يساوي معدل تزايدها بحيث يبقى رصيدها ثابت عبر الزمن كالثروة الحيوانية.¹

أما الموارد غير المتجددة أي القابلة للفناء هي الموارد التي تتناقص باستمرار الإنتاج كالبترول والغاز الطبيعي فتعطي إنتاجا لفترات محدودة.²

ثالثا: الخصائص الاقتصادية للموارد: تتميز الموارد الاقتصادية بـ :

1 - ندرة الموارد الاقتصادية:

- بمعنى كل ما تزخر به الطبيعة من إمكانيات وموارد متاحة (معادن، إنتاج حيواني ونباتي...) غير كافي لإشباع الحاجات الإنسانية، ففي هذه الحالة لا ينسب المورد إلى الكمية المتوفرة بها وإنما ينسب إلى مدة الاحتياج إليه، ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد:
- الموارد الحرة التي توجد في الطبيعة بكميات وفيرة تكفي لتلبية كل احتياجات الإنسان بحيث لا تتسم هذه الموارد بالندرة المطلقة لتوافرها بكميات تكفي لتلبية احتياجات الإنسان.
 - الموارد الاقتصادية التي لا توجد في الطبيعة بكميات تكفي لمقابلة الحاجة إليها وبالتالي فلا بد من بذل الجهد الإنساني للحصول عليها واستخدامها.

فكلما زاد المورد الاقتصادي ندرة أرتفع ثمنه وكلما قلت ندرته انخفض ثمنه.³

¹: د. إبراهيم مشطفي، د. أحمد محمد المريتي، د. أسامة أحمد محمد الخليل، د. سحر عبد الرؤوف القفاش، اقتصاديات الموارد والبيئة، 2009، ص 43-44.

²: د. رمضان محمد مقلد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³: د. محب خلة توفيق، التطور واقتصاديات الموارد، 2011، ص 169-170.

2 - قابلية المورد الاقتصادي الواحد للاستخدامات البديلة:

إضافة إلى الندرة فالموارد الاقتصادية غير متخصصة أن المورد له العديد من الاستخدامات البديلة، فالأرض مثلاً يمكن أن تستخدم في الزراعة كما يمكن أن تستخدم في البناء والتعمير، كما هو الحال بالنسبة للمورد البشري حيث يمكن أن يوجه للزراعة أو الصناعة... وبالتالي فإن الموارد الاقتصادية قادرة على إشباع العديد من الحاجات.¹

3 - اشتراك العديد من الموارد في إنتاج السلعة الواحدة:

إن إنتاج أي سلعة أو خدمة يحتاج للعديد من الموارد بنسب مختلفة حسب حاجة كل منتج. فإنتاج السلع مثلاً تحتاج إلى مصنع (الأرض) وكذلك إلى رأس المال المادي والمالي إضافة إلى المورد البشري لتسيير هذه العمل.

كما أن مزج مختلف الموارد لإنتاج السلعة الواحدة يعتمد على مدى توافر هذه الموارد والكفاءات

العلمية والتنظيمية ومدة كبر حجم الإنتاج.²

¹: نفس المرجع، ص 170.

²: د. محب خلة توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 171.

المطلب الثاني: أساليب ترشيد الموارد الاقتصادية.

تتم عملية ترشيد الموارد الاقتصادية في المؤسسة على مختلف الأنشطة والمهام بهدف حسن التدبير في الاستخدام مختلف الموارد والاستفادة منها قدر الإمكان.

أولاً: تعريف ترشيد الموارد:

يقصد بترشيد الموارد، توجيه الموارد الاقتصادية المتاحة نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قدر ممكن من الهدر.¹

أي التحكم في الإمكانيات المادية، المالية والبشرية للمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف في ظل المحيط الذي تنشط فيه.

فعملية الترشيد هي تحقيق زيادة في المنتجات بنفس عناصر الإنتاج المتاحة أو بأقل منها وبأقصى كفاءة، أي تحقيق أكبر قدر من الإنتاج وبأقل التكاليف.

وتسري عملية الترشيد على مختلف الأنشطة والأعمال وكل أقسام والفروع داخل المؤسسة باعتبارها عملية شاملة تهدف إلى تحقيق الانسجام والتكامل بما يرفع من مستوى الأداء في ظل الموارد المتاحة.

ويرتكز ترشيد الموارد الاقتصادية على مجموعة من المبادئ والقواعد أهمها:²

- توفير الجو المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة من حيث توفير مختلف الموارد سواء كانت مالية، مادية

أو بشرية مع الحرص على تهيئة كل الشروط الإدارية والتنظيمية الكفيلة بتجسيد الأهداف إلى واقع

ملموس وتوفير الظروف الملائمة المساعدة على تحقيق الترشيد للموارد الاقتصادية.

¹: أ. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، طبعة 2001، ص 08.

²: أ. أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

– الدقة في تحديد الأهداف ووضع الخطط التفصيلية الواجب إتباعها من أجل تحقيق هذه الأهداف المسطرة.

– تحقيق أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة مع التنسيق والتكامل، أي عدم بقاء مورد عاطل من خلال التوظيف العقلاني والمنظم بما يخدم الأهداف.

– البحث المستمر عن البدائل من أجل توفير طرق ومنافذ متعددة للوصول إلى الأهداف وهذا ما يقلل من حجم الإمكانات والجهود المبذولة.

ثانياً: أساليب ترشيد الموارد.

يوجد نوعين من الأساليب لترشيد الموارد الاقتصادية للمؤسسة وهي أسلوب الاستغلال الأمثل للموارد وذلك عن طريق تخصيص الموارد وأسلوب الإحلال.

1. الاستغلال الأمثل للموارد: حتى تتمكن من تطبيق هذا الأسلوب يجب أولاً تحليل الموارد المتاحة لدى المؤسسة وذلك من خلال:¹

أ. تحديد وتصنيف موارد المؤسسة: بداية يجب تقسيم موارد المؤسسة إلى موارد مادية، بشرية، مالية وموارد تكنولوجية، وهدف المؤسسة هو تعظيم الأرباح على مدار فترات زمنية مختلفة وبالتالي فمن الضروري بحث العلاقة بين مختلف الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

ب. التحديد الدقيق لقدرات المؤسسة: تعبر القدرات والكفاءات عن ما تقوم به المؤسسة نتيجة استخدام الموارد المتاحة وبشكل متكامل، فإن أهم العوامل النجاح المؤسسات هو عامل التكامل بين القدرات الذي يؤدي إلى تحقيق التناسق بين مختلف الموارد.

ج. تقييم إمكانية تحقيق الموارد للربح: تعتمد العوائد المتحققة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تحققها موارد المؤسسة ومقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد من مواردها وقدراتها.

¹: د. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1996، ص 44-51.

فتعتمد سرعة تضائل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص موارد المؤسسة وقدراتها وقدرة المؤسسات الأخرى على تقليدها. كما أن العوائد المحققة للمؤسسة لا تعتمد فقط على مدى تواصل موقفها التنافسي لكنها تعتمد على مقدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد.

د. اختيار الإستراتيجية التي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد: إن الإستراتيجية التي يتم اختيارها تتوقف على خصائص الموارد كدرجة إستمراريتها وصعوبة تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.

ه. تحديد فحوصات الموارد وتنمية أساسها: فلا يجب أن تهتم المؤسسة بتنمية مواردها الحالية ولكن يجب أن تهتم أيضا بتنمية قاعدة مواردها مستقبلا.

وبعد القيام بعملية تحليل الموارد ومن أجل الاستغلال الأمثل لها فإن الأمر يتطلب تخصيص هذه الموارد. فلفظ تخصيص الموارد يدل على الطريقة التي يتم بها توزيع الموارد على استخداماتها البديلة والمتنوعة حيث تحقق في النهاية قدر معين من الإنتاج يساهم في تحقيق قدر من الإشباع للحاجات.¹

من المعروف أن كل مورد من الموارد الإنتاجية له أكثر من استخدام بديل، حيث أن الموارد أصلا نادرة والمعروض منها ثابت، فلا بد أن تكون هذه الاستخدامات البديلة متناسقة في نفس الوقت أي حتى تحقق بعض هذه الاستخدامات لا بد أن يكون على حساب عدم تحقق بعض الاستخدامات الأخرى.

لهذا يعتمد طريقة التخصيص الأمثل للموارد من أجل تحقيق أقصى ناتج كلي ممكن وأقصى مساهمة لهذه الموارد.²

وإن أسلوب التخصيص الأمثل للموارد يتطلب اجتياز عدة مراحل وهي:³

أ. تحديد حجم الإنتاج كما ونوعا من خلال السوق ودراسة الاحتياجات الحالية والمتوقعة.

¹: د. محب خلة توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 174.

²: د. أحمد منقور، د. أحمد رمضان، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، 1990، ص 350.

³: د. محب خلة توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 174-175.

ب. تقدير وتوفير الموارد اللازمة لهذا الإنتاج ويتحقق من خلال العلاقة بين المنتجين وأصحاب

عناصر الإنتاج.

ج. اختيار طريقة الإنتاج المثلى التي تحقق الحصول على أحسن نتيجة ممكنة بأقل جهد ونفقة

ممكنة.

2. الإحلال:

يعتمد هذه الأسلوب لترشيد الموارد على بحث المؤسسات عن الموارد التي تؤدي نفس الوظيفة فمثلا:

العقارات، التأمينات والسندات تمثل حالات إحلال واضحة للأسهم لأنها عبارة عن طرق بديلة للاستثمار

وكذلك هو الحال بالنسبة للتكنولوجيا فهناك أشكال كثيرة من الآلات التكنولوجية مثل خلية الوقود

المتقدمة أو البطاقات الهيدروجينية تمثل حالات إحلال قوية لآلات الاحتراق الداخلي في صناعة السيارة،

كما أن اليوم يتنافس الحديد والألمنيوم لكي يصبح المعدن الأساسي في مكونات السيارات والبلاستيك

بدوره إحلال متوقع لكل المعدنين في الأجل الطويل.¹

¹: عريبي خيرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان الحوكمة ونظم التكلفة، 2013، ص 64.

3. تخطيط موارد المؤسسة ERP:

يعرف نظام تخطيط موارد المؤسسة على أنه نظام لمعالجة العمليات لتخطيط وتحديد موارد المؤسسة

المالية والبشرية.¹

فتعتمد المؤسسة في هذه الحالة على مورد المعلومات كأداة إستراتيجية لمواجهة التحديات وضمان

الاستمرار والنجاح. فنظام تخطيط الموارد هو عبارة عن حزمة برمجيات تطبيقية تتضمن حلول لوظائف المؤسسة

ابتداء من التموين، مراقبة المخزون، المحاسبة المالية وشؤون العاملين. أي أنها تهتم بمختلف موارد المؤسسة.

¹: أسماء مروان الفاعوري، رسالة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، جامعة الشرق الأوسط، ص12.

المبحث الثاني: دور الحوكمة في ترشيد موارد المؤسسة.

إن تطبيق المؤسسة لمبادئ وأساليب حوكمة الشركات من خلال إتباع القوانين والقواعد والمعايير والسياسات التي تحكم عمل المؤسسات والإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالمؤسسة وما يتعلق بها من معلومات مع الغير سيكون له أثر ايجابي في تحديد العلاقة بين مختلف أطراف التعامل مع ضمان عدم إساءة استغلال أموال المساهمين و ضمان حقوق المقرضين عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد وتخفيض التكاليف مع ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

المطلب الأول: دور الحوكمة في ترشيد موارد المؤسسة.

أدت سهولة تدفق رأس المال بين الدول إلى ضرورة الاتجاه نحو حماية رؤوس الأموال، ومما هو جدير بالذكر أن عملية جذب رأس المال تتسم بقدر كبير من التحديات، وقد أصبح المستثمرون ومن بينهم المؤسسات الاستثمارية يوضحون أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج سوء الإدارة والفساد الإداري والمالي وما يترتب عليه من تفضيل مصالح من يقومون بإدارة المؤسسات على مصالح المستثمرين، وأصبحوا قبل الالتزام بأي تمويل يطالبون بالأدلة التي تثبت أن المؤسسات تدار وفق أساليب إدارية سليمة بحيث تقلل من إمكانية الفساد المالي وهدر المورد المالي إلى أقل حد ممكن، إضافة إلى تمكنهم من تحليل الاستثمارات الحالية والمحتملة وفقا لقوائم مالية تم إعدادها على أساس معايير ذات درجة عالية من الشفافية والوضوح والدقة.¹

¹: د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، 2006، ص 27.

يتضح مما سبق أن المستثمرين يسعون إلى الشركات التي تتمتع بوجود هياكل سليمة للحوكمة بها وما يترتب على ذلك من وجود الشفافية والدقة في القوائم المالية التي تنشرها تلك الشركات حتى يتمكن المستثمرون من اتخاذ القرارات السليمة إضافة إلى ضمان تدني التكاليف وزيادة الربحية.

وهذا ما تحققه مبادئ الحوكمة المتمثلة في حماية حقوق المساهمين من خلال دور مجلس الإدارة في استغلال أموال المساهمين بما يخدم الهدف العام للمؤسسة وهو البقاء والنمو والاستمرار¹، حيث تعتبر أموال المساهمين من موارد المؤسسة الحالية والمتوقعة، فيعمل مجلس الإدارة على استغلال موارد المنشأة استغلالاً أمثلاً إضافة إلى معالجة الطاقات العاطلة ومحاولة الاستفادة منها من جهة. ومن جهة أخرى يسعى مجلس الإدارة إلى ضمان حقوق أطراف التعامل كالمقرضين من خلال تسديد الديون في الوقت المناسب.

فتعمل الحوكمة على تمكين مختلف أطراف التعامل من ضمان حقوقهم كالدائنين والموردون وذلك من خلال تمكنهم من الرقابة على أداء المؤسسة بطريقة غير مباشرة وبشكل فعال.

المطلب الثاني: دور الحوكمة في ترشيد الموارد البشرية والمعلوماتية.

إن عدم تماثل المعلومات بين الملاك والوكلاء تعتبر مشكلة هامة والتي نمت بشكل بارز بفصل الملكية عن الإدارة، وهذا ما ينجم عنه قضيتين مرتبطتين باقتصاديات المعلومات والموارد البشرية، بحيث ترتبط المشكلة الأولى باتجاهات المديرين للملاك في مجال التقرير ويطرح ذلك مشاكل ما إذا كان للمديرين حافز للكشف بصدق عن معلوماتهم لمختلف العمليات والإجراءات داخل المؤسسة للمستثمرين الخارجيين، ثانياً حيث أن للمديرين حق الوصول للمعلومات الخاصة بأنشطة المؤسسة ومواردها البشرية المتاحة والمستغلة منها وحق الاختيار والتوظيف والتحفيز.

¹: د. محمد شحاتة خطاب خطاب، التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات إطار مقترح دراسة نظرية وميدانية، المملكة العربية السعودية 2010، ص 15.

وعلى هذا الأساس فقد جاءت الحوكمة للحد من مشكل عدم الإفصاح عن المعلومات، فهي تساعد على الاستغلال الأمثل للمعلومات عن طريق لوائح المؤسسة وتقارير مجلس الإدارة والرقابة الداخلية والخارجية للأداء والتصريح بالمعلومات للمستثمرين من أجل ضمان اتخاذ القرارات السليمة إضافة إلى حماية حقوقهم، كما أنها تعمل على ضبط العلاقة بين الملاك "المستثمرين" والوكلاء "المديرين" وبالتالي استغلال الموارد البشرية المتاحة منها وتحفيزهم وجني كفاءاتهم وخبراتهم بما يخدم مصالح مختلف أطراف التعامل، بالإضافة إلى جذب موارد بشرية إضافية سواء كانت مستثمرين أو مسيرين ذوي كفاءات عالية وبالتالي الرفع من الأداء نتيجة لمبادئ الحوكمة المطبقة داخل هذه المؤسسة.

المبحث الثالث: آليات ونظم الحوكمة في ترشيد الموارد الاقتصادية.

يحاول هيكل حوكمة الشركات أن يحل المشكلة الاقتصادية الخالصة بتخصيص الحقوق والسلطات والرقابة للأطراف التي لديها حوافز ومعلومات التي يحتاجونها في استخدام الموارد بكفاءة لخلق الثروة للمؤسسات.

فآليات الحوكمة تهتم بقضايا هامة من بينها تخصيص الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة. وتتمثل هذه الآليات في آليات داخلية وتتضمن مجلس الإدارة ولوائح المؤسسات وآليات خارجية التي تشمل بدورها الأسواق المالية والمؤسسات المالية المتخصصة.

المطلب الأول: الآليات الداخلية.

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة المؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى:

أ. مجلس الإدارة:

إن المحور الذي تركز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة، فبدون مجلس إدارة فعال فإن بقية ما يمكن أن يطلق عليه كلمة "إصلاح" سيكون قاصراً، فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن الأصول التي تم توفيرها يجري استخدامها من جانب مديري الشركة ووكلائهم لتحقيق أغراض الشركة وبالتالي تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال بل يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

ومن هنا فإن مجلس الإدارة مجموعة من الأدوار والمسؤوليات التي يقوم بها مع أصحاب المصالح،

ويمكن تقسيم الأدوار إلى:¹

1. المسؤولية القانونية: تشتمل على:

- رعاية مصالح واهتمامات حملة الأسهم داخل المؤسسة

- اختيار وتقسيم العضو المنتدب.

- تقسيم الأداء المالي.

2. مسؤولية توفير الموارد:

يعتبر توفير الموارد للمؤسسة من أحد وظائف مجلس الإدارة وذلك من خلال علاقات أعضاء

مجلس الإدارة مع المنظمات الأخرى، إضافة إلى ذلك الاستغلال الأمثل لهذه الموارد وتخصيصها

والمحافظة عليها.

3. مسؤوليات علاقة الوكالة:

وهي تقوم على الرقابة والتحكم في الإدارة إذا لزم الأمر حتى يتم التأكد أن قرارات الإدارة تتخذ

من أجل مصلحة حملة الأسهم وليست للمصالح الشخصية للإدارة العليا.

على الرغم من أن مجلس الإدارة يعتبر آلية جيدة لحوكمة المؤسسات إلا أنه في الواقع العملي آلية يوجه

إليها عدة انتقادات بسبب:²

- قد يكون أعضاء مجلس الإدارة من العاملين بإدارة المؤسسة، والتي من المفترض أن يقوم المجلس

بمراقبة وتقييم أدائهم.

- قد يكون العضو المنتدب هو نفسه رئيس مجلس الإدارة.

¹: بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، 2009، جامعة القاهرة، ص 25.

²: نفس المرجع، ص 12.

- التدخل القوي للإدارة في تعيين أعضاء مجلس الإدارة.

- سيطرة بعض الأعضاء على عمليات اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

- عدم الإفصاح وتعمد حجب المعلومات عن بعض الأعضاء.

ب. لوائح المؤسسات:

إن عرض مختلف المعلومات الخاصة بالمؤسسة سواء كانت مالية أو غير مالية يعتبر أمراً هاماً من أجل

تفعيل سوق رأس المال، وهي تعتبر مفيدة أيضاً لأصحاب المصالح على غرار المستثمرين.

تستخدم المؤسسات مجموعتين من الإفصاحات، إفصاحات إلزامية وأخرى اختيارية من أجل إعلام

الأطراف المهتمة بالقضايا المرتبطة بأداء المؤسسة. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل-4- عرض معلومات القوائم المالية

إفصاحات إلزامية

القوة التنظيمية

قوى سوق رأس المال

عرض المعلومات

قوى سوق الرقابة على

إفصاحات اختيارية

تصرفات وقرارات المديرين

المصدر: د. أمين السيد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، 2010، ص 91.

تتضمن التقارير المالية الإلزامية القوائم المالية والإيضاحات المتممة لها ومناقشات وتحليلات الإدارة بالإضافة إلى أية نماذج تنظيمية أخرى بهدف توفير معلومات لاتخاذ القرارات الاقتصادية إضافة إلى مساعدة المستثمرين والدائنين على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية باعتبار أن توقع التدفقات النقدية يؤثر على مقدرة المؤسسة على سداد الفائدة وتوزيعات الأرباح.

كما أن هذه التقارير ليست مقصورة على القوائم المالية فحسب بل القوائم غير المالية أيضا التي تهدف إلى توفير معلومات ترتبط بتخفيض الموارد الاقتصادية للمنشأة والالتزامات على تلك الموارد بالإضافة إلى المعاملات والأحداث التي تغير من تلك الموارد.

المطلب الثاني: الآليات الخارجية

تتمثل في الحوكمة الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين علي المؤسسة والضغط التي تمارسها المنظمات المهنية

1. السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات:

إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فسوف تفشل منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس ل الصناعة.

وفي حالة فشل الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات أي وجود بين القيمة الفعلية للمنظمة والقيمة المتوقعة يكون هناك حافز للأطراف الخارجية لمحاولة الاستحواذ علي هذا المؤسسات والعمل علي الرفع من قيمتها مما يؤدي إلى انخفاض الفجوة بين القيمة المتوقعة والقيمة الفعلية ومحاولة السيطرة على تخوف المديرين من فقدان

مراكزهم مما يدفعهم إلى إهدار موارد المنظمة وتعظيم مكاسبهم الحالية بأي طريقة والتالي تعمل هذه الآلية علي المحافظة علي مختلف موارد المؤسسة وتعظيم أرباح المستثمرين.

2. التشريع والقوانين:

إن النظم القانونية والتشريعات المطبقة لحماية حقوق المستثمرين تعتبر آلية جيدة لحوكمة المؤسسات وذلك من خلال وضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تهدف إلى حماية أموال المستثمرين سواء كانوا مساهمين أو من استعمال الإدارة لهذا الأموال أو استغلال كبار المساهمين لأموال الأقلية من حملة الأسهم.¹

3. المؤسسات المالية:

تعتبر آلية مكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في المؤسسة فعلة سبيل المثال تمارس لجنة بازل ضغوطات هائلة علي البنوك من أجل ممارسة الحوكمة فيها وذلك من خلال إصدار مجموعة من المبادئ.²

- يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة علي درجة عالية من التأهيل العلمي والعملية من أجل إعطاء الحكم السليم.

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة التأكد من التزام جميع الموظفين بالسلوك الأخلاقي.

- يجب علي مجلس الإدارة التأكيد من السياسة المتبعة للأجور داخل البنك.

- يجب أن يدار البنك بواسطة أسس تتم بالشفافية.

¹: أ. عباس حميد النميمي، بحث بعنوان آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، ص16.

²: د. محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة المديرين التنفيذيين مرجع سابق ص263

جميع هذه المبادئ تصب في هدف واحد وهو حماية الحقوق لمختلف الأطراف عن طريق ال شفافية والزاهة في تسيير الموارد (المالية، البشرية..) وحسن استغلالها بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

إضافة إلى منظمة الشفافية الدولية TI التي تأسست 1993 وهي منظمة غير حكومية متواجدة في برلين تمارس ضغوطات على الحكومات والدول بغية تحقيق الشفافية والتخلص من المالي والإداري.¹

فعدم وجود الشفافية تعني تحمل المستثمرين تكاليف إضافية لعدم توفر المعلومات والحصول عليها قد يكون مكلفا، إضافة إلى انتشار الفساد في المؤسسات يؤدي إلى رفع التكاليف وبالتالي هدر واستنزاف الموارد.²

فالشفافية تمكن من إعطاء رؤية واضحة وحقيقية لمختلف أصحاب المصالح عن سلامة الأداء ومدى الالتزام باللوائح، كما أنها توفر البيانات الحقيقية السليمة عن الموارد المتاحة وما أستغل منها إضافة إلى تمكن المؤسسة من التخطيط للموارد المستقبلية. وعلى هذا الأساس جاءت منظمة الشفافية الدولية لمراقبة الفساد على مستوى الدول.

¹ : L'index de perception de la corruption, 2004, transparency international, www.transparency.org.

²: د. بلعوج بولعيد، مقال بعنوان تأثير الشفافية على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، قسنطينة، ص.4.

خلاصة الفصل

إن حوكمة المؤسسات لا تعد هدفا في حد ذاته فهي لا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية، بل إن ما تهدف إليه في حقيقة الأمر هو تحسين أداء المؤسسات وضمان حصولها على الموارد اللازمة واستغلالها وترشيدها بتكلفة معقولة ، حيث أن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

فالمؤسسات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك موارد بمستويات عالية وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يوحى للمستثمرين والمتعاملين الآخرين بالثقة، ويعمل على تخفيض الهدر من الموارد المتاحة ومخاطر الاستثمار وبالتالي تخفيض التكاليف.

كما توفر الحوكمة قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الأسهم والمستثمرين المهتمين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم مع تعظيم أسهمهم والحفاظ على حقوقهم ولا سيما حاملي أقلية في ظل مشكل الوكالة ، كما تم توافر فوائد الحوكمة ل تشمل أسواق رأس المال وذلك عن طريق تحديد المخاطر وبالتالي تخفيض موارد أولئك المستثمرين إلى المؤسسات الواعدة والتي يتم إدارتها بشكل أفضل.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة سيفيتال

Cevital

تمهيد

تطرقنا فيما سبق للمفاهيم الأساسية الحكومة المؤسسات والموارد الاقتصادية وأساليب ترشيدها ، وأوضحنا العلاقة بين الحكومة وترشيد الموارد الاقتصادية من خلال آليات الحوكمة ومبادئها، لذا ومن أجل مقارنة ما نظري بالواقع في الجزائر ، ارتأينا القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة سيفيتال "Cevital" الرائد في مجال الصناعة الزراعية والخدمات والمطبقة لمفهوم الحوكمة من خلال القواعد الإجرائية وأسلوب الإشراف والرقابة على مختلف العمليات والمستويات من أجل تحقيق الأهداف وضمان أكبر ربحي بأقل التكاليف من خلال الترشيد الأمثل للموارد وحسن استغلالها لضمان حقوق مختلف أطراف التعامل.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيفيتال " Cevital "

تنتمي مؤسسة سيفيتال " Cevital " إلى القطاع الاقتصادي الخاص مؤسسها السيد اسعد ربراب في بداية سنوات السبعينات 1971، كانت نشاطاتها في البداية مقتصر على الصناعة الحديدية لكن الانطلاقة الفعلية للشركة الأم كانت في 1997 حيث تأسست منها عدة مؤسسات.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "Cevital"

تعتبر مؤسسة سيفي تال شركة ذات أسهم SPA والمساهمين الأساسيين هم السيد ربراب وأولاده، تم إنشاؤها عن طريق أموال خاصة في سنة 1998، فهي أول مجموعة خاصة في الجزائر، وهي تشمل القطاع الصناعي والزراعي والخدمات المختلفة التي تمس أكثر من عشرة مهن ومجالات مختلفة التي يمكن تقسيمها كما يلي:

أ - الميدان الذي يحتل المرتبة الأولى والأهم في المؤسسة يشمل ميدان انتاج الزراع ة الغذائية زراعة الخضروات النقل البحري والتجاري . كما تحتوي الشركة خمسة مرافق صناعة في ميدان الإنتاج

الزراعي الذي يمكن تمثيله كما يلي:

- وحدة تصفية تكرير السكر والتعبئة والتغليف .
- وحدة تصفية وتعبئة الزيت الطبيعي .
- وحدة صنع السمن النباتي.
- وحدة المياه الطبيعية لالة خديجة.Lala Khadidja

• Cojet عصير الفواكه، المشروبات الغازية، المربي، تعليب الطماطم، وحدة البس ترك وتطوير المنتجات

الزراعية من خلال فرع Ceviagro و الشحن والنقل البحري Nolis.

ب - القطب الثاني خاص بميدان الساران والخدمات الميكانيكية المتمثلة في شركة هيونداي Hyundai

Motors وأيضا علامات أخرى لمعدات البناء والشاحنات والحفلات المؤسسات التجارية . ونجد أيضا

وحدة Cevica المتخصصة في كراء السيارات السياحية ومعدات البناء ونجد أيضا F. Mdia و

Immobis للإعلام والاتصال.

ج- القطب الثالث خاص بالمجال الصناعي ويضم الوحدات التابعة Verre Plat MFG (الزجاج المسطح)

المعادن سيفيتال Cevital Mimerals (التعدين واستغلال المعادن)، ساحمة Samha Electronic

(الكهربائية والالكترونية)، Baticompo (منتج لمكونات البناء والعزل ال بناحي)، و Prainsa Cevico

Algérie (منتج لعناصر البناء الصلب).

د- القطب الرابع والذي لا يزال يشهد تطورات في هذا المجال متخصص في التوزيع في المساحات الكبيرة

Supermarchés Uno وسيفيتال سيرا لإدارة مراكز التسويق .

تعمل سيفيتال علي دراسة بعض المشاريع الاستثمارية من قبل هيئاتها المتخصصة ، كما أنها تعمل على

التحقيق بإضافة إلى النشاطات الممارسة في مختلف الميادين إلى تطوير وتوسيع نشاطها الإنتاجي بلانفتاح على

القطاعات كالبسترو كيمياء ، صناعة الفولاذ والطاقة المتجمدة مما سوف يسمح لها من مواصلة مسارها

التنموي.

تتميز المؤسسة بقوة اقتصادية في السوق الوطني والأجنبي ، كما أنها تعتبر أول مؤسسة خاصة في

الجزائر وثاني مؤسسة وطنية بعد شركة سونطراك ، تحتوي الشركة علي قدرات معتبرة نظرا للطاقت الإنتاجية

الكبيرة والعدد الكبير من العمال الذين تشغلهم، حيث ساهمت من خلال نشاطها في إعطاء نفس جديد

للاقتصاد الوطني والمحلي خاصة، وهي تحتل إلى غاية اليوم المرتبة العاشرة من بين أحسن المؤسسات الاقتصادية في القارة الإفريقية.

تعد مؤسسة سيفيتال أول مؤسسة صناعية خاصة في ميدان المنتجات الغذائية الزراعية، خاصة الزيت إذ تغطي لوحدها أكثر من 50 من احتياجات السوق الوطنية، كما تعد من المؤسسات الجزائرية الخاصة التي عرفت النشأة مع تبني الدولة الجزائرية لسياسة اقتصاد السوق بانفتاحها على الأسواق الأوروبية والعالمية. تعمل المؤسسة على تأمين مشروعاتها لأجل طويل في الصناعة الغذائية الزراعية وهي تمثل 3/2 من رأس مال المؤسسة.

كما تلعب المؤسسة دورا كبيرا في خلق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني الجزائري، حيث تساهم في تمويل ميزانية الدولة من خلال الضرائب التي تدفعها سنويا، مع قيمة الاستثمارات التي كانت تقدر بـ 2.5 مليار دينار 1999 لترتفع إلى 13 مليار دينار في 2004، فتفوق 41.6 مليار دينار.¹

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمؤسسة.

ككل المؤسسات تقوم مؤسسة سيفيتال على تنظيم داخلي خاص بها، يجيب تطلعات وطموحات المؤسسة، مدروس وموافق عليه من طرف مجلس الإدارة بالتنسيق مع الإدارات الأخرى. يعمل التنظيم على مرافقة المؤسسة، في تحقيق أهدافها وطموحاتها حتى يجيب عن تطلعاتها المستقبلية ويرافقها في نموها وتوسعها بتوضيح مختلف الوحدات الإدارية التي تتشكل منها المؤسسة والمسؤولين عن كل وحدة منها،

1: حسب الوثائق الداخلية للمؤسسة.

بهدف تحديد صلاحيات وواجبات هذه الوحدات الإدارية، وبنفس الشكل تحديد المسؤوليات والإجازات التي تقع عليها.

عملت الإدارة على تحديد التنظيم الداخلي للمؤسسة قبل الانطلاق في النشاط، وصاحب تطور المؤسسة تطورا وتحديثا في تنظيمها الداخلي، حيث أدخلت فيه عدة تغيرات وتعديلات حتى تصل المؤسسة إلى الشكل الذي يناسبها ويمثل نشاطها وطموحاتها على أحسن صورة.

وحتى الآن لم تعرف المؤسسة استقرارا في تنظيمها الداخلي وهذا راجع إلى :

- نمو المؤسسة باستمرار وتوسع نشاطها.
- زيادة وحدات إنتاجية جديدة ومنتجات جديدة في السوق.
- إضافة أو إنقاص وحدات إدارية حسب الأرباح الناجمة والتكاليف المحتملة.
- زيادة عدد العمال وزيادة متطلبات كل مصلحة.

ويمثل الهيكل التنظيمي مايلي:

1. مجلس الإدارة:

يضم مجلس الإدارة الرئيس المدير العام الذي يرأس المؤسسة والشركاء المساهمين في المؤسسة، يقومون باتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد خطة ومسار عمل المؤسسة.

2. المديرية العامة للمؤسسة:

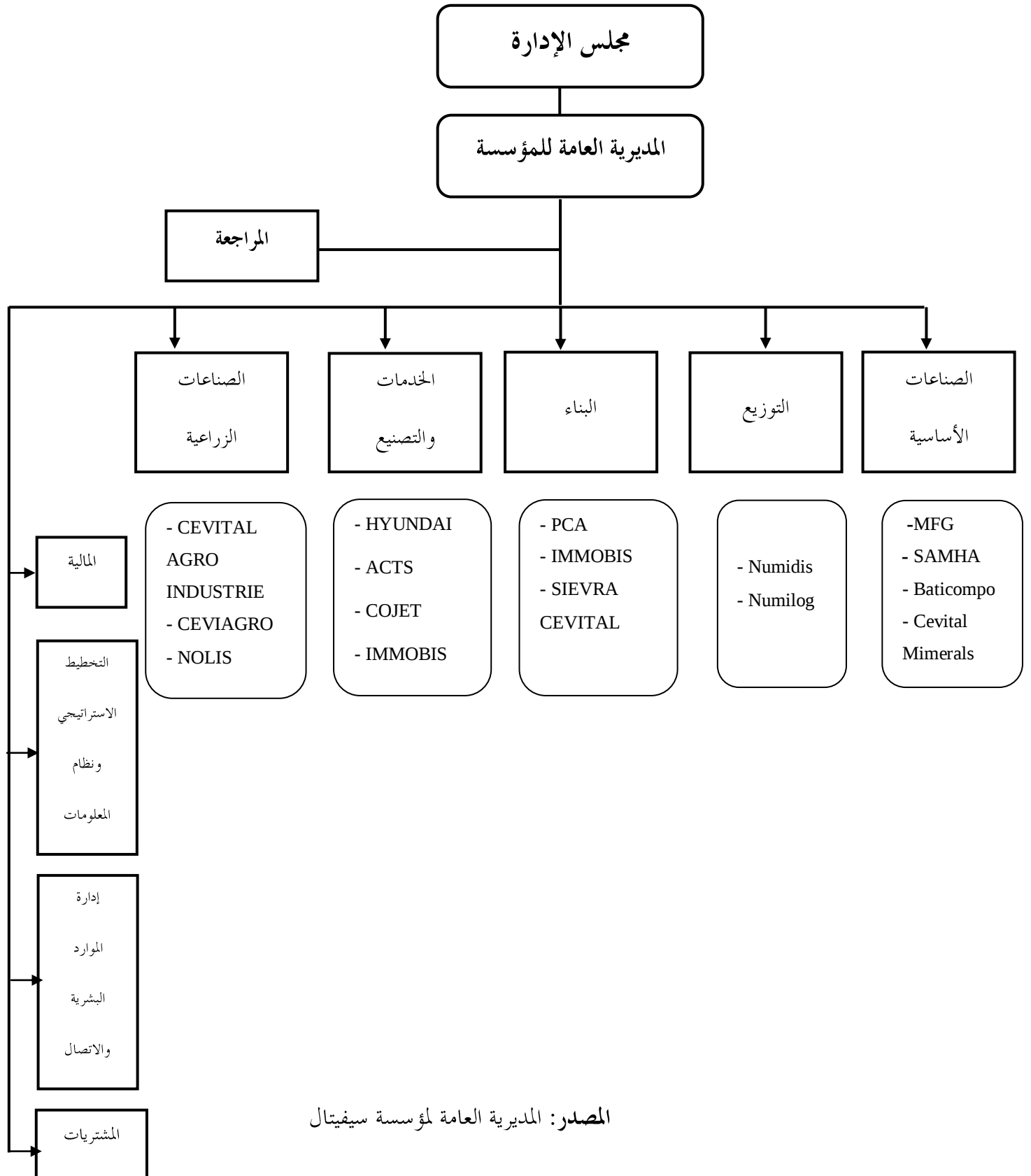
تعمل الإدارة العليا المتمثلة بالمدير العام على التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات الإنتاجية للمؤسسة، وبالسهر على السير الحسن لكل واحدة منها، وتقوم أيضا ببرمجة وتنظيم اجتماعات مع مختلف مديرياتها

ووحداها لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم وتحليلها ومناقشتها لإيجاد الحلول المناسبة، كما تقوم بمتابعة وتنفيذ توصيات مجلس الإدارة وذلك من خلال المديرية التالية:

- مديرية نظام المعلومات: تقوم بوضع نظام إعلامي معلوماتي وتطويره.
- مديرية المحاسبة والمالية: تقوم بوضع السياسات المالية ومراقبة السيولة المالية.
- مديرية الموارد البشرية: مسؤولة عن إعداد ومتابعة وتنفيذ سياسة الموارد البشرية في المؤسسة.
- مديرية الإمداد: تنقسم إلى مصلحة التموين، مصلحة التخزين ومصلحة النقل والعبور.
- مديرية الشؤون القانونية: التي تراعي مدى تطابق جميع ملفات المؤسسة مع القوانين السارية.

وفي مايلي الشكل التنظيمي لمؤسسة سيفيتال:

الشكل-5- التنظيم العام لمؤسسة سيفيتال



إن نجاح المؤسسة يركز بالأخص على رؤيتها التي تتمثل في جعل مواردها البشرية مصدرها الدائم للنجاح، لهذه الغاية اتبعت سيفيتال سياسة موارد بشرية تتمحور حول:

- أ - اكتساب أحسن المواهب: من خلال عملية الاختيار مدعما ببرنامج اتصال من أجل التعريف بالمؤسسة وفرص التطوير والازدهار التي توفرها.
- ب - التطوير الدائم للمهارات: عم طريق تسيير يسمح بتوقع الاحتياجات المستقبلية وتخطيط أفضل للموارد، برنامج تكوين، تدريب ومتابعة إضافة إلى إنشاء جامعة الأعمال.
- ج - تقدير ومكافئة أفضل المساهمين: عن طريق نظام رواتب يركز على مبدأ الفريق والتميز على أساس المساهمات والإنجازات.

كما أن المؤسسة تتبنة مجموعة من القيم والمبادئ والمتمثلة في:

1. النزاهة والشفافية:

إن النزاهة في جميع أعمال الإدارة هي القيمة الأساسية لدى المؤسسة من خلال أفعالها لتعين أعلى مستوى للمعايير الأخلاقية للمهنة، والشفافية من خلال إعطاء جميع أصحاب المصلحة المعلومات الضرورية لفهم العمليات داخل المؤسسة.

2. المبادرة والمثابرة:

وهذا من خلال استنباط حلول مبتكرة للمشاكل وتوقع المشاكل المحتملة من أجل التطور باستمرار عن طريق تعزيز منهجية المبادرة.

3. الشجاعة والأداء:

في سيفيتال يتم الحكم على الجميع من خلال أفعاله واحترام التزاماته اتجاه المؤسسة، فكل فرد يجب أن يثبت الالتزام والمشاركة والمسؤولية لتحقيق الأهداف. إضافة إلى وجود الشجاعة للدفاع عن وجهات النظر واتخاذ القرارات اللازمة لنجاح الفريق وتحقيق الأهداف الجماعية.

4. الاستماع والاحترام:

ويتجلى هذا في كل موظف من خلال مراعاة أثر الإجراءات والسلوك مع الآخرين، واحترام الجميع بغض النظر عن موقفهم الهرمي، كما يجب إحداث قيم الاستماع والاحترام اليومي مع الزبائن والموردين ومختلف أطراف التعامل.

5. التضامن وروح الفريق:

الدعم وروح الفريق من المفاهيم الهامة داخل المؤسسة من خلال التفاهم المتبادل وتشجيع وتعزيز الانجازات.

المبحث الثاني: تجربة سيفيتال في الحوكمة

عرف مجمع سيفيتال في السنوات الأخيرة نمو هائل في رقم أعمالها وذلك راجع للنشاطات المتعددة التي راجت بها المؤسسة والاستثمار في مختلف المجالات: الصناعية، الزراعية والخدماتية.

في أكتوبر 2009 قامت مؤسسة سيفيتال بتبني مفهوم الحوكمة وذلك من أجل دعم نموها الاقتصادي والمحافظة على مكانتها وصورتها بين مختلف المؤسسات المحلية والدولية.

المطلب الأول: مبررات تطبيق الحوكمة.

تشكل المؤسسة نظاما مفتوحا على محيطها وتتفاعل معه بطريقة دائمة والذي يشمل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى في عملية تمويلها وكذا الموارد البشرية التي تشغلها وغيرها من المؤسسات التي تنشط في فضاءها كالزبائن والموردين والمنافسين. فالمؤسسة ملزمة بالاندماج مع هذه الأطراف نتيجة أن يكون الجميع فائز بواسطة تحسين العلاقات مما يزيد من مصداقيتها وجاذبيتها.

وقد واجهت المؤسسات الجزائرية مجموعة من العوائق تمنعها من تحقيق الاستمرار ألا وهي:¹

- عدم كفاية رأس مالها الذي يملؤها من تمويل أنشطتها.

- ضعف وغياب قواعد التسيير.

- انغلاقها عن الاستشارة الخارجية والخبرة.

- تسييرها يخضع إلى النمط العائلي.

¹: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص 21.

- صعوبة الحفاظ على استمرارية المؤسسة خلال مرحلة الانتقال والتحويل...

وعلى هذا الأساس تشكل الحوكمة أهم الموضوعات التي استقطبت اهتمام الجزائر في الوضع

الراهن. ففي 2007 انعقد أول ملتقى دولي حول "الحكم الرشيد للمؤسسات" وتبلورت فكرة إعداد "

ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة" GOAL الذي تم إنجازه في نوفمبر 2008، حيث كانت

مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD سنة 2004 أهم المراجع لإعداد

ميثاق الحكم الرشيد مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.¹

وقد تبنت مؤسسة سيفيتال هذا المفهوم من أجل تحسين صورتها وجذب رؤوس الأموال والمهارات

وذلك من خلال:

- الارتفاع إلى مستويات كافية برؤوس الأموال والتي تسمح لها بتمويل أنشطتها.

- ترجمة شفافية أنشطتها عن طريق وضع معايير مكتوبة بالتسيير.

- نقل التسيير إلى خبراء خارج المؤسسة العائلية وكذا مساهمين خارج هذه النواة.

- اكتساب قدرة تنافسية مماثلة للمؤسسات الدولية من نفس النشاط.

- وضع خطة إستراتيجية يمتد نشاطها إلى عدة سنوات.

فالحوكمة تهتم بصحة الحسابات وزيادة شفافية المؤسسة للعميل، كما أنها تقضي على مشكل الحذر

المتبادل الناتج عن فتح رأس المال للمساهمين الخارجيين (خارج العائلة) من خلال تحديد الشروط المناسبة لوضع

الثقة في المستثمرين الخارجيين والمحافظة على حقوقهم من قبل ملاك المؤسسات، إضافة إلى توضيح العلاقات

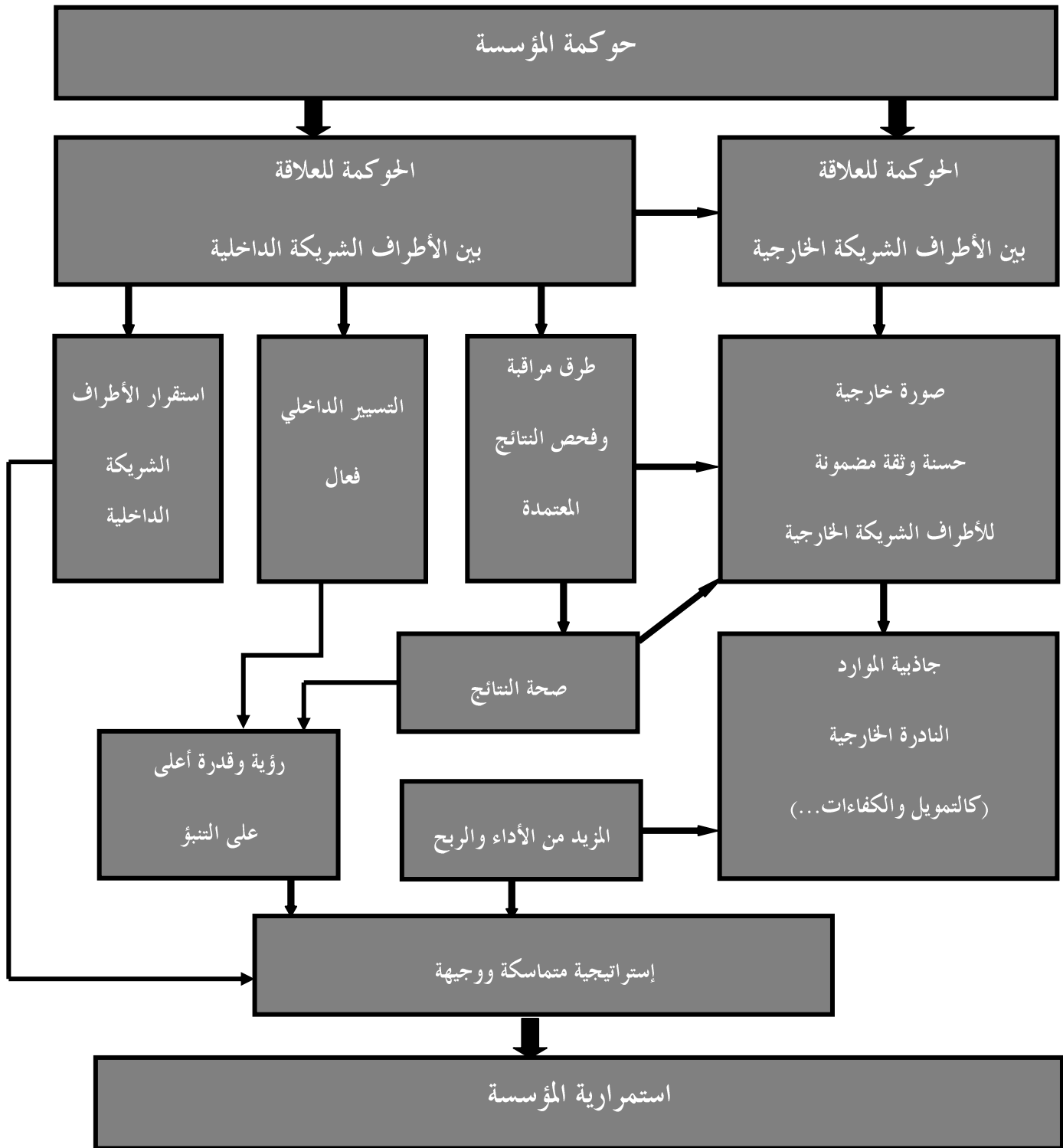
بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة ولجنة المديرين التنفيذيين غير المساهمين وغير المنتمين لنواة

المؤسسة العائلية.

ويمثل الشكل التالي دور الحوكمة في عملية استمرارية المؤسسة.

¹: ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الشكل-6- الحوكمة واستمرارية المؤسسة



المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص 65.

المطلب الثاني: آليات الحوكمة في سيفيتال.

نلخص تطبيق مفهوم الحوكمة في مؤسسة سيفيتال في 3 محاور أساسية هي:¹

- فتح مجلس الإدارة على أعضاء خارجيين.
- الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام.
- إنشاء هيكل تنظيمي جديد يضم خمس مجالات رئيسية.

1 -مجلس الإدارة:

تم فتح المجال في مجلس الإدارة للأعضاء الخارجيين ذوي الكفاءة والخبرة في مجال التسيير، وتم الانتقال من مؤسسة عائلية إلى مؤسسة كبيرة حيث تساوي فيه عدد الأعضاء الداخليين مع عدد الأعضاء الخارجيين.

فبالنسبة للأعضاء الداخليين أي المساهمين هم النواة العائلية المتمثلون في رئيس مجلس الإدارة ومدراء بعض الفروع، وعددهم ستة.

أما الأعضاء الخارجيين لا ينتمون إلى النواة العائلية ويشملون مستشار الإدارة، استشاري الإستراتيجية، المحامي، ومدراء بعض الفروع، وكذلك عددهم ستة.

2 -الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام:

تم الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام بدوام كامل لضرورة دعم النمو وضمان الاستدامة للمجموعة من خلال رئاسة الهيئة الإستراتيجية وضمان فعالية اللجان وبالتالي التنسيق فيما بينها ورفع مستوى المشاركة في تحديد فرص جديدة للتنمية.

¹ : Journal LIBERTE, 11 novembre 2009 ,P 5.

3 - الهيكل التنظيمي الجديد:

حتى تضمن المؤسسة عملية التنسيق والنظر، عملت على وضع هيكل تنظيمي يشمل خمس وظائف

رئيسية تحت سلطة مجلس الإدارة ألا وهي:

التصنيع - البناء - التوزيع - الصناعة الزراعية والصناعة الأساسية.

المبحث الثالث: دور الحوكمة في ترشيد موارد مؤسسة سيفيتال

حتى يتمكن من تحديد مدى مساهمة الحوكمة في ترشيد موارد مؤسسة سيفيتال سنتطرق لتحليل

استغلال الموارد المالية والبشرية والمادية خلال الثلاث سنوات: 2009 قبل تطبيق الحوكمة، 2010 عند تطبيق

الحوكمة و2011 بعد تطبيق الحوكمة. ثم معرفة ما إذا تمكن الحوكمة من حسن استغلال الموارد مثل ما تبين

نظريا، وهذا اعتمادا على المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة.

1- إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنوات 2009-2010-2011:

الخصوم				الأصول			
2011	2010	2009	البيان	2011	2010	2009	البيان
20152829	12457200	9512101	رأس المال الخاص	16564898	14937545	13129644	القيم الثابتة
1873204	3769728	5156898	ديون طويلة الأجل	10534832	9131641	8148778	القيم المتداولة
5073697	7842259	6609442	ديون قصيرة الأجل	3697280	2162558	2555657	المخزونات
				56943661	4594323	4034802	الحقوق
				1143192	2374759	1558318	المتاحات
27099730	24069187	21278442	المجموع	27099730	24069186	21278442	المجموع

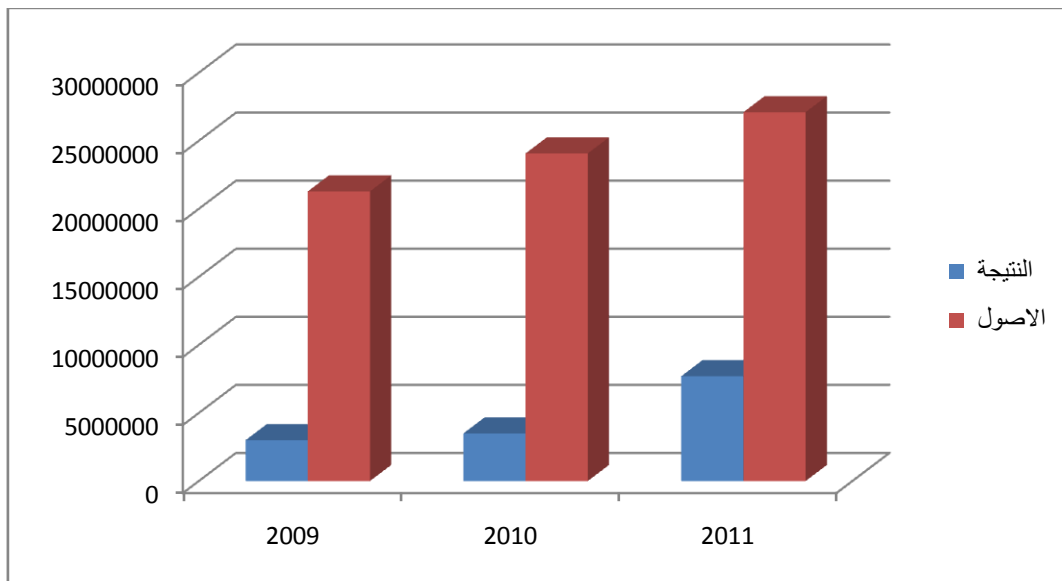
– تحليل رؤوس الأموال ونسب الهيكلة المالية:

1 رأس المال العامل الخاص ونسبة التمويل الخاص:

يظهر الجدول أدناه رأس المال العامل الخاص ونسب التمويل الخاصة للمؤسسة عبر السنوات الثلاث محل

الدراسة

السنوات	البيان	2009	2010	2011
رأس المال الخاص		9512101	12457200	20152829
القيم الثابتة		13129644	14937545	16564898
رأس المال العامل الخاص		3617563 -	2480345-	3587931
نسبة التمويل الخاص		0.724	0.8339	1.216

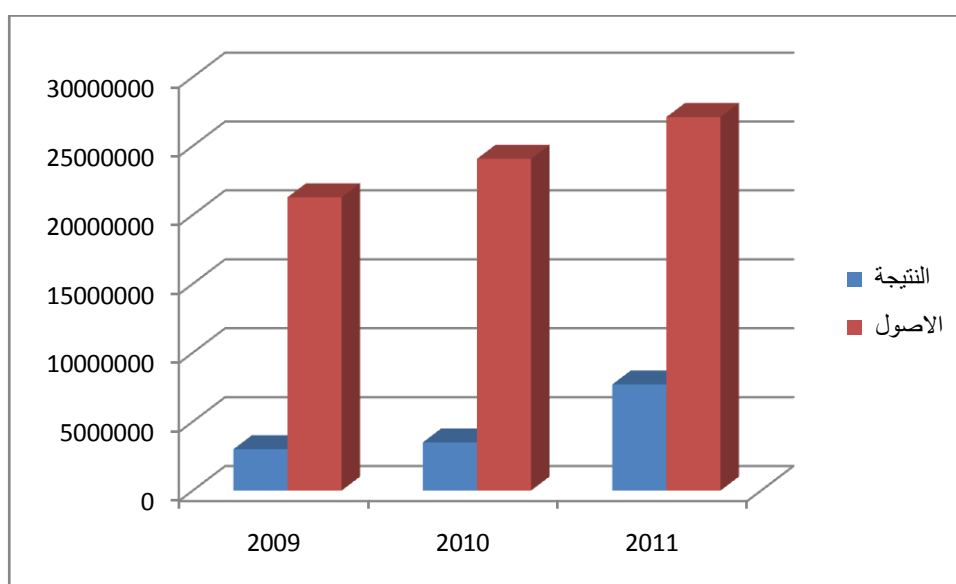


من خلال تحليل رأس المال الخاص ونسب التمويل الخاصة للمؤسسة عبر السنوات الثلاث نجد أن هناك تغير جذري في السياسة التمويلية للمؤسسة في سنة 2011 عنها في سنة 2009 و 2010، بحيث أنه في سنة 2009 سجلت المؤسسة عجز في التمويل الخاص للأصول الثابتة بقيمة سالبة مقدارها 3617563 ونسبة تمويل 72 % وهو ما يعني أن المؤسسة قد لجأت إلى ما مقداره 27 % من تمويلها إلى الديون طويلة الأجل، في حين أنه في سنة 2010 قد سجلت نسبة تمويل خاص 83 % أي أن المؤسسة قد لجأت إلى ما مقداره 16 % من التمويل إلى الديون طويلة الأجل، وهو ليس بالأمر السيئ، بل بالعكس هو أمر صحي بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية، فمن الطبيعي أن تلجأ المؤسسة إلى الديون طويلة الأجل من أجل عملية تمويل استثماراتها والتي تعتبر المصدر الأساسي لخلق القيمة في هكذا نوع من المؤسسات، وليس من المنطقي أن تحول مورد مهم كالديون طويلة الأجل للتمويل قصير الأجل. أما في سنة 2011 نجد أن المؤسسة سجلت فائض على مستوى رأس المال، والسبب الرئيسي لتسجيل هذا الفائض يعود إلى تراكم النتائج قيد التخصيص في رأس المال، والمؤسسة لم تستغل هذا الفائض لتمويل الاستثمارات، ولم تلجأ إلى الديون طويلة الأجل لتمويل الاستثمارات، ووجهتها لتمويل الأصول المتداولة، بل الأكثر من ذلك نجد فائض من رأس المال قد وجه للاستغلال في الأجل القصير (بنسبة 21 %)، أي أن المؤسسة قد غيرت جذريا في سياستها التمويلية وفضلت تسيير الموارد في الأجل القصير بدلا من المراهنة على الأجل الطويل، وهنا المؤسسة تكون قد ضيعت فرصا للاستثمار مفضلة استغلال أموالها خلال دورة الاستغلال الحالية، وهو ما يظهره جدول حسابات النتائج، فمن خلال النظر في هذا الجدول لسنة 2011 نجد أن هناك زيادة مضطردة في حجم الإنتاج المباع والمادة الأولية وتكاليف العمال حيث حققت المؤسسة قفزة نوعية في نتيجة الاستغلال بمقدار 46 % في سنة 2011 عنه في سنة 2010 وهو أمر جد إيجابي إذا نظرنا إليه من هذه الزاوية فقط، لكن المؤسسة تمارس نشاط مستمر، ويجب

النظر إلى السنوات المقبلة، فهذه النتيجة في جزء كبير منها جاءت على حساب تضييع فرص للاستثمار خلال هذه الدورة ، وهو ما سيؤثر في السنوات المقبلة .

2 – رأس المال العامل الدائم ونسبة التمويل الدائم

السنوات	البيان	2009	2010	2011
	رأس المال العامل الدائم	1539335	1289383	5461135
	نسبة التمويل الدائم	1.17	1.08	1.32

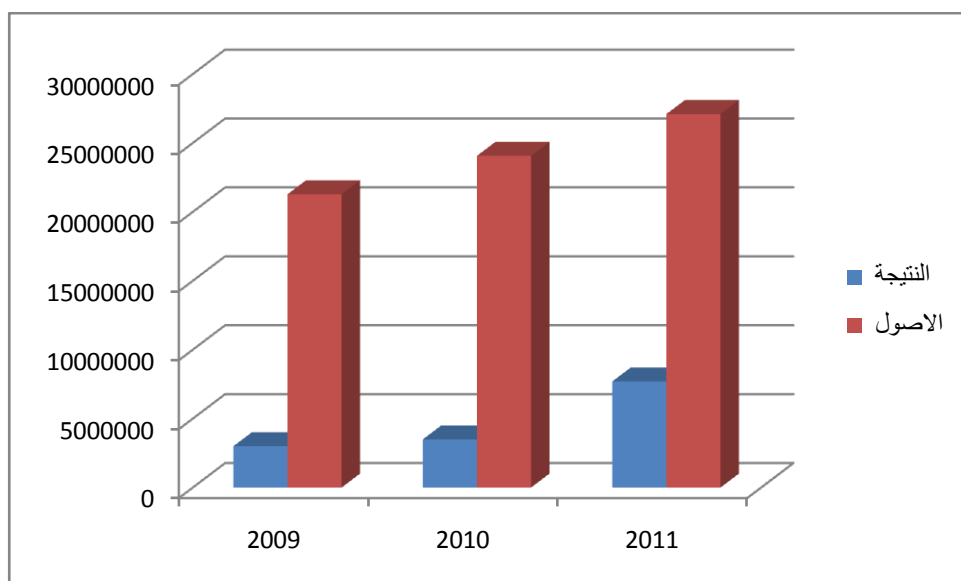


بالنظر إلى المعدلات التي تعطيها رؤوس الأموال الدائمة عبر السنوات الثلاث نجد أن المؤسسة لم تلجأ في أي سنة من السنوات إلى الديون قصيرة الأجل من أجل عملية تمويل أصولها وهو ما جعلها في منأى عن مجابهة أي مشاكل متعلقة بالاستحقاقات قصيرة الأجل، بل وهي تحتفظ برؤوس أموال طويلة الأجل كهوامش أمان في الأجل القصير تختلف نسبتها من سنة لأخرى، ففي سنة 2009 هي تحتفظ بما مقداره 1539335 أي

بمعدل 11 % كهامش تمويل من الأجل الطويل موجه للاستغلال في الأجل القصير، وفي سنة 2010 قد احتفظت بما مقداره 1289383 أي بمعدل 8 % كهامش تمويل من الأجل الطويل مستغل في الأجل القصير أما في سنة 2011 فقد ارتفعت النسبة إلى 32 % بما مقداره 5461135 وهو هامش كبير جدا وغير منطقي وسبب ذلك هو أن المؤسسة قد وجهت كافة ديونها طويلة الأجل إلى دورة الاستغلال بالإضافة إلى جزء من الأموال الخاصة والديون قصيرة الأجل طبعاً، وهو أمر كنا قد تطرقنا إليه خلال دراسة التمويل الخاص بالمؤسسة هنا قد خالفت قاعدة التوازن العامة، وراهنّت على الأجل القصير بدلا من الأجل الطويل، فهي ستضمن الوفاء باستحقاقاتها في الأجل القصير ولكن ليس بمستوى الضمان في الأجل الطويل .

– تحليل سيولة الأصول

2011	2010	2009	السنوات البيان
% 38	% 37	%38	نسبة سيولة الأصول



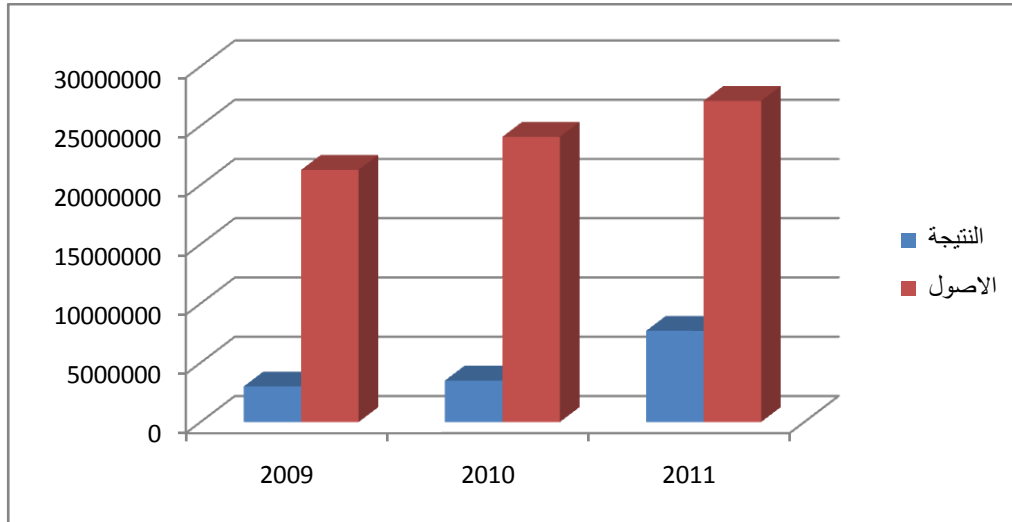
ظهرت نسبة سيولة الأصول بنسب ثابتة عبر السنوات الثلاث، وهي نسب معقولة وطبيعية بالنسبة

لمؤسسة إنتاجية (أقل من 50 %)

– نسبة السيولة العامة

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل

2011	2010	2009	السنوات البيان
2.07	1.16	1.23	نسبة السيولة العامة



من خلال النظر في نسب السيولة العامة التي حققتها المؤسسة خلال السنوات محل الدراسة ، نجد أن هذه الأخيرة قد حققت فائض في التمويل لسنتي 2009 و 2010 بمقدار 23 % و 16 % على التوالي بحيث أنها كانت قادرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من خلال تصريف الأصول المتداولة وتحقيق فائض معقول بالنسب السابقة، لكن في سنة 2011 نجد أن الفائض مبالغ فيه نوعا ما (2.07) والسبب الرئيسي كما ذكرنا سابقا يعود إلى أن المؤسسة قد اعتمدت على الديون طويلة الأجل بنسب كبيرة في تمويل أصولها المتداولة، وهو أمر كنا قد تطرقنا إليه سابقا في دراسة رأس المال العامل الدائم، بحيث حققت فائض مقداره 21 % وجه للتمويل في الأجل القصير، وعليه ننصح المؤسسة أن تخفض من هذا الفائض وذلك إما لتوجيهه لعملية الاستثمار أو التقليل من الديون طويلة الأجل وتسديد جزء من هذه الديون بإعادة رسكلتها في الأجل القصير مادامت المؤسسة تحقق نتائج إيجابية، وذلك طبعاً يستلزم تصريف بعض الأصول المتداولة.

– نسب السيولة المختصرة

نسبة السيولة المختصرة = القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة / ديون قصيرة الأجل

تفسر نسب السيولة المختصر مدى قدرة المؤسسة على الوفاء باستحقاقاتها قصيرة الأجل حين بلوغ موعد آجالها دون اللجوء إلى المخزونات، وذلك نظرا للصعوبات والمشاكل التي قدر ترافق عملية تصريف المخزون عند الحاجة وما قد يصاحبها من خسائر، بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، نجد أنها قادرة على الوفاء بالتزاماتها انطلاقا من تصريف قيمها الجاهزة وقيمها الغير جاهزة بنسب 84 % و 88 % على التوالي لسنتي 2009 و 2010 وبالتالي فما معدله (16 % و 12 %) فقط على التوالي من استحقاقاتها قصيرة الأجل تحتاج إلى عملية تصريف المخزون للوفاء بها، أي ما مقداره (1016321 ، 873176) على التوالي في حالة الحاجة الماسة إلى ذلك للوفاء بكافة الاستحقاقات قصيرة الأجل. أما الفائض عن ذلك فهو يتأتى من مصادر تمويلية طويلة الأجل، وهو يمثل رأس المال العامل الدائم .

بالنسبة لسنة 2011 نجد أن المؤسسة لا تحتاج أصلا لمخزونات في حال بلوغ آجال الاستحقاق قصير الأجل، بل ونجدها تحقق فائض بنسبة 34 % بعد أداء كافة مستحقاقها دون اللجوء للمخزون، و هو ما كانت قد فسرتة النسبة المرتفعة لرأس المال العامل الدائم لهذه السنة .

– نسبة السيولة الآنية:

نسبة السيولة الآنية = القيم المتاحة / ديون قصيرة الأجل

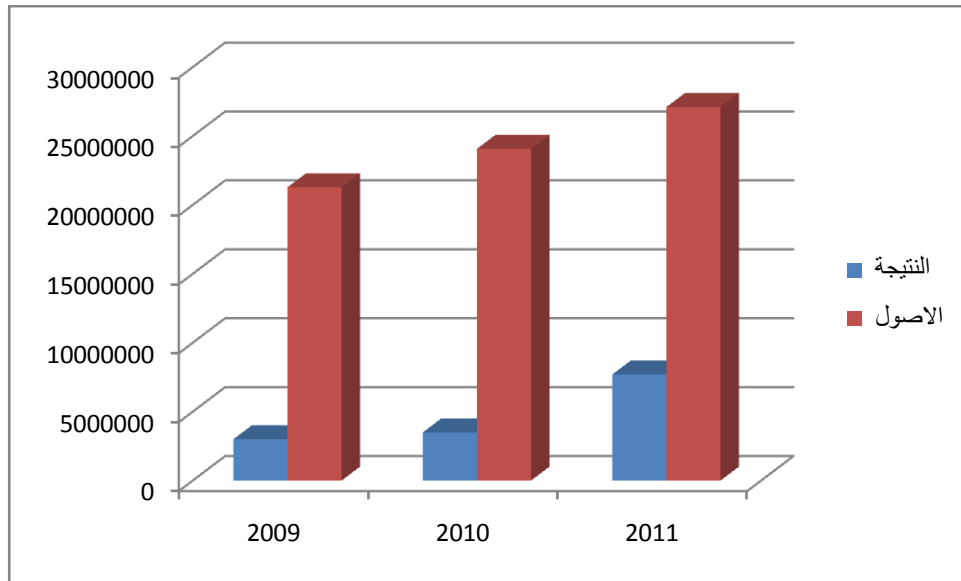
2011	2010	2009	السنوات البيان
22.5 %	30.2 %	% 23.5	نسب السيولة الآنية

إن النسب أعلاه للسيولة الآنية تبرز أنه للمؤسسة قدرة لا بأس بها على أداء مستحقاتها انطلاقاً مما يتوفر لديها من سيولة فورية، فعلى الرغم من أن هذه السيولة تعتبر أموال مجمدة إلا أنه على المؤسسة الاحتفاظ بهذه الأموال لمواجهة أي استحقاقات قريبة الأجل.

– نسب المديونية

نسب المديونية = الأصول / الأموال الخاصة

2011	2010	2009	السنوات البيان
% 25.6	% 48.24	% 55.2	نسب المديونية



من خلال ملاحظة نسب المديونية نجد أن المؤسسة قد تجاوزت سقف 50 % في سنة 2009 وهو ما يعني أنها اعتمدت على الغير أكثر مما اعتمدت على أموالها الخاصة، وهو أمر سلبي بالنسبة للمؤسسة، في نجد أنه في سنة 2010 قد تداركت المؤسسة نوعاً ما هذا الخلل فكانت نسب التمويل تقريباً متساوية فيما بين التمويل الخارجي بنسبة 48 % والتمويل الداخلي بنسبة 52 % لكن على الرغم من ذلك هذه النسبة تبقى مرتفعة ، إلا أنها تحسنت سنة 2011 وأصبح للمؤسسة استقلالية نوعاً ما عن دائيتها، و ذلك بنسبة 25.6 % فقط كتمويل خارجي، وهذا ما سنتبينه أكثر من خلال دراسة نسب الاستقلالية .

نسبة الاستقلالية المالية

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / الأموال الدائمة

2011	2010	2009	السنوات البيان
2.9	1.07	0.8	نسبة السيولة المختصرة

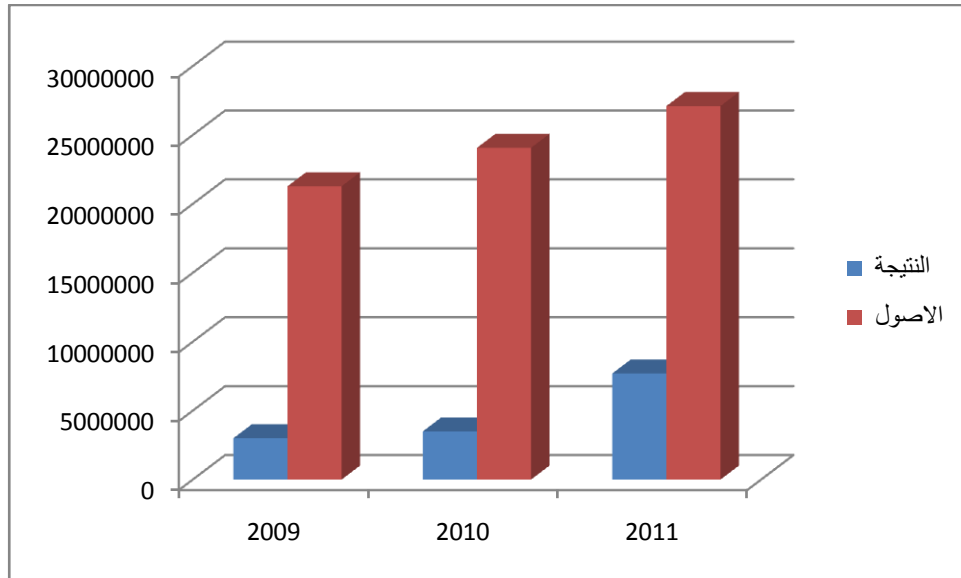
إن هذه النسب تفسر النسب السابقة، بحيث أنه في سنة 2009 نجد أن المؤسسة تعاني نوعاً ما من التبعية فالغير يملك في المؤسسة أكثر مما يملكه أصحابها، لتحسن نسبة الاستقلالية تدريجياً في السنوات اللاحقة خصوصاً سنة 2011 حيث مثلت الأموال الخاصة ثلاثة أضعاف الديون، أي أن المؤسسة في هذه السنة قد استقلت عن الغير كما أن ديون الغير مضمونة من رؤوس الأموال الخاصة.

نسب المردودية

1 - المردودية الاقتصادية

المردودية الاقتصادية = النتيجة / الأصول

2011	2010	2009	السنوات البيان
0.28	0.145	0.14	المردودية الاقتصادية



إن نسب المردودية الاقتصادية التي تقدمها المؤسسة عبر السنوات الثلاث هي نسب لا بأس بها، إذ أن النتيجة تمثل حوالي 14 % من مجموع الأصول في سنتي 2009 و 2010، فالمؤسسة نظريا وفق هذه النسب تحتاج إلى حوالي 7 سنوات لتغطية كافة الأصول جراء تراكم نتائج هذه السنوات، وهو أمر جيد، أما في سنة 2011 نجد أن المردودية قد قفزت إلى نسبة 28 % وإذا ما رجعنا إلى التحاليل السابقة نجد أن السبب هو تحويل السياسة التمويلية في جزء كبير منها إلى الأجل القصير واستثمار كافة الديون بنوعيتها طويلة وقصير الأجل بالإضافة إلى جزء من رأس مالها في دورة الاستغلال وهو ما رفع من مردودية المؤسسة، لكن كما ذكرنا سابقا الأمر لا يخلو من الانعكاسات السلبية التي تظهر في الأجل الطويل (الفرص الضائعة للاستثمار)

– المردودية المالية

المردودية المالية = النتيجة / الأموال الخاصة

2011	2010	2009	السنوات البيان
0.38	0.28	0.31	المردودية المالية

المؤسسة تحقق معدلات مرتفعة في نسب المردودية المالية خصوصا سنة 2011 ، فكل دينار منفق من قبل المساهمين كان يحقق مردودية مقدارها (31 % ، 28 % ، 38 %) في السنوات الثلاث على التوالي.

– إنتاجية المواد الأولية:

يتم تحديد نسبة إنتاجية المواد الأولية من خلال العلاقة التالية:

إنتاجية المواد الأولية = حجم المبيعات / المواد الأولية المستهلكة

2011	2010	2009	السنوات البيان
38165001	27394706	14342895	حجم المبيعات
27568418	20994934	10232204	المواد الأولية المستهلكة
% 72	% 76	% 71	إنتاجية المواد الأولية

– النتيجة:

من خلال تحليل النتائج السابقة نستنتج ما يلي:

تحسنت النتيجة من سنة إلى أخرى حيث في سنة 2011 بعد تطبيق المؤسسة للحوكمة فقد اهتمت بالبعد التكتيكي أكثر من البعد الاستراتيجي بحيث كانت جل استثماراتها قصيرة الأجل من خلال الزيادة في المواد الأولية من أجل الزيادة في حجم الإنتاج وبالتالي الزيادة الواضحة في النتيجة.

إلا أن المؤسسة خفضت من القيمة المضافة التي تحققها الاستثمارات طويلة الأجل من خلال تبنيها الاستثمارات قصيرة الأجل المتمثلة في الرفع من المواد الأولية لزيادة الإنتاج وبالتالي الزيادة في المبيعات، وذلك على حساب السنوات القادمة.

ومن هنا يتبين أن المؤسسة تمكنت من حسن استغلال مواردها المالية والمادية بعد تطبيقها للحوكمة وذلك من خلال الاستثمارات المنجزة والنتائج المحققة منها.

المطلب الثاني: تحليل الموارد البشرية

يوجد عدة طرق لحساب إنتاجية العامل نذكر منها:

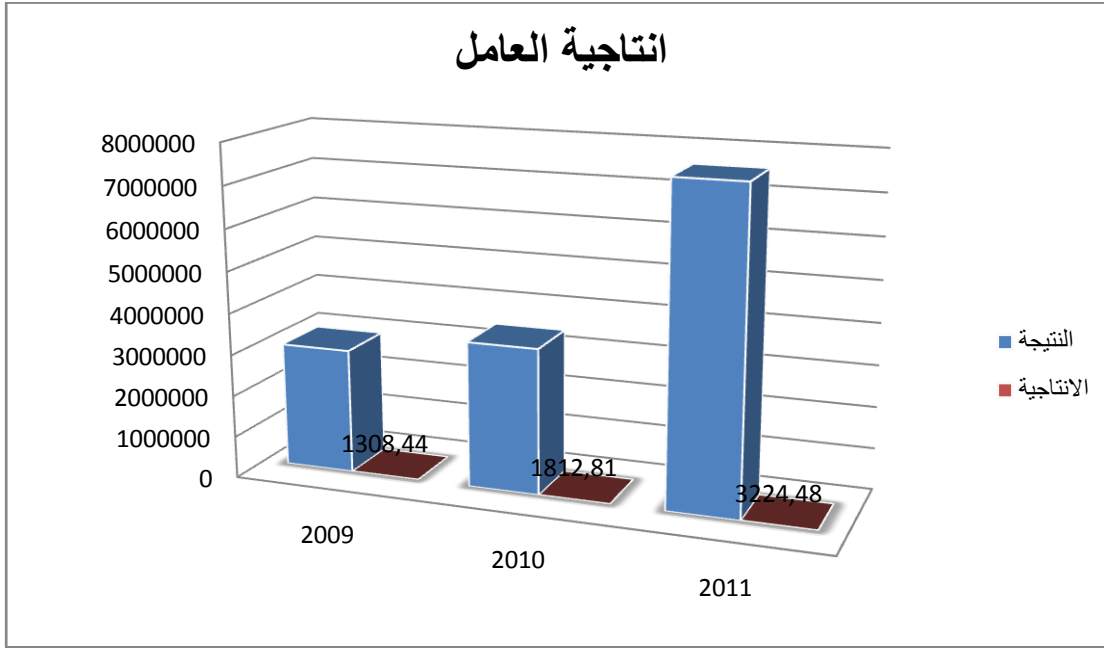
$$\text{نسبة مردودية العامل} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{عدد العمال}}$$

$$\text{نسبة مردودية عمال الإنتاج} = \frac{\text{حجم الإنتاج}}{\text{عدد عمال مصلحة}}$$

$$\text{نسبة مردودية عمال المبيعات} = \frac{\text{حجم المبيعات}}{\text{عدد عمال}}$$

واعتمادا على الوثائق المحصل عليها من المؤسسة يمكن احتساب إنتاجية كل عامل كآتي:

السنوات البيان	2009	2010	2011
النتيجة	2996339	3495098	7596878
عدد العمال	2290	1928	2356
إنتاجية كل عامل	1308.44	1812.81	3224.48



من خلال تحليل إنتاجية العامل الواحد للمؤسسة خلال السنوات الثلاث نجد أن هناك ارتفاع في الإنتاجية رغم نقص عدد العمال بالمؤسسة في السنة الثانية مقارنة بالسنة الأولى، أما السنة الثالثة فقد تراجعت الإنتاجية بالنسبة للسنة الثانية رغم الارتفاع الكبير المحق في النتيجة وهذا راجع للزيادة الكبيرة في عدد العمال. أي الزيادة في العمال أكثر من الزيادة في النتيجة وبالتالي تراجعت إلى ما كانت إليه النسب.

النتيجة:

من خلال تحليل إنتاجية العمال تم التوصل إلى:

عند تطبيق مفهوم الحوكمة تمكنت المؤسسة من رفع أداء العمال رغم نقص عددهم من خلال الشفافية في التعامل والإحساس بالانتماء وروح الفريق الذي ساد المنظمة إضافة إلى ضمان حقوق العمال من خلال مبادئ الحوكمة والزراعة وأخلقة الأعمال والقواعد والمعايير المتخذة لمراقبة الأداء إضافة إلى التكوين والتدريب واهتمام المؤسسة بالموارد البشري باعتباره أهم الموارد.

إلا أن نقص الإنتاجية في 2011 لا يعني تراجع الأداء وإنما الزيادة في عدد العمال نسبة للنتيجة وهذا بسبب الزيادة في الاستثمارات وفي خطوط الإنتاج وكذا التوسع في عدة مجالات إنتاجية وخدمائية وصناعية.

خلاصة الفصل:

أصبح الحكم الراشد أولوية وطنية لمؤسساتنا الجزائرية قصد تعزيز قدراتها التنافسية ورفع تحدي مزدوج حيث يتمثل التحدي الأول في التحضير لمرحلة ما بعد النفط والتحدي الثاني يتمثل في الانتقال نحو اقتصاد سوق حديث يتميز بتنافسية المؤسسات.

فللحوكمة دور فعال في تحسين الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة والزيادة في رقم الأعمال وهذا من خلال التطبيق السليم لمبادئها التي تضمن بدورها حقوق المساهمين واستغلال أموالهم أحسن استغلال مع ضمان أيضا حقوق الدائنين، إضافة إلى استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وترشيدها من خلال الشفافية والتزاهة في التعامل. وهذا ما أوضحته نتائج مؤسسة سيفيتال على العموم عند تطبيقها لمفهوم الحوكمة.

الختام

إن ما نعيشه من تطور معرفي وتقنيات اتصال سريعة وما شهده العالم من أزمات مالية والخيارات مست كبريات الأسواق المالية والمؤسسات جعلنا نواجه العديد من التحديات. فمن خلال هذه الدراسة تم الإحاطة بمدخل من مداخل المناجنت الحديثة ألا وهي حوكمة المؤسسات، والتعرف على إطارها العام ومبادئها والركائز التي تقوم عليها والتركيز على آلياتها الداخلية والخارجية التي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في تحسين أداء المؤسسة وإكسابها ميزة تنافسية من خلال ترشيد وحسن استغلال مواردها مع تدني تكاليفها بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة وكذا ضمان حقوق المساهمين، الدائنين، العمال، الموردين.. وكل من لهم صلة بالمؤسسة.

فالمؤسسة التي تطور وتحسن أدائها من خلال إدارة أكثر كفاءة وتخصيص أفضل للموارد تساهم في توثيق علاقات أفضل وتضمن مستويات استثمار أعلى ونفقات أقل لرأس المال، هذا ما اتضح من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية سيفيتال ودور تطبيق مفهوم الحوكمة في ترشيد مواردها.

1 نتائج اختبار الفرضيات :

اعتمادا على الدراسة النظرية والميدانية لهذا البحث تم الوصول لنتائج بخصوص الفرضيات المقترحة:

بالنسبة للفرضية الأولى: من خلال الدراسة النظرية تم توضيح مفهوم الحوكمة على أنه مجموعة القواعد والإجراءات والقوانين التي تضمن الانضباط والشفافية والعدالة وبالتالي تهدف إلى تحقيق التميز والجودة في الأداء عن طريق تفعيل الإدارة في حسن استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة مع تخفيض التكاليف بما يحقق أفضل المنافع لمختلف الأطراف. وهذا ما حقق الفرض.

أما الفرضية الثانية : تعتبر الآليات الداخلية والخارجية أداة للرقابة على أداء المؤسسة ومواردها، فمن خلال التقارير وما تتضمنه من مؤشرات يمكن الحكم على كفاءة المؤسسة، كما أن هذه التقارير وما تتضمنه من معلومات تعتبر أداة لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وبالتالي حسن استغلال الموارد. كما تؤدي المؤسسات المالية دورها في الرقابة وبطريقة غير مباشرة على هذه المؤسسات وبالتالي ضمان حسن استغلال الموارد المتاحة. وهذا ما حقق الفرض.

أما الفرضية الثالثة : تسعى المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق مفاهيم المناجنت الحديثة من أجل ضمان استمراريته وتحقيق ميزة تنافسية إلا أنها لم تتمكن بعد من تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق الحوكمة وذلك لكونها مؤسسات عائلية مثل مؤسسة سيفيتال.

2- نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف جوانب حوكمة المؤسسات وكذا ترشيد الموارد، إضافة إلى محاولة تبيان دور

الحوكمة في ترشيد موارد المؤسسة، وبعد قيامنا بدراسة حالة مؤسسة سيفيتال توصلنا إلى:

✓ تتأثر الحوكمة في كل بلد بظروفه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، لذلك لا يوجد نموذج محدد للحوكمة يمكن أن يطبق في جميع البلدان، وهذا ما دعا المنظمات الدولية بوضع مبادئ عامة استرشادية غير إلزامية.

✓ تمكن الحوكمة من إدارة ومراقبة المؤسسات من طرف مختلف أطراف التعامل، فهي بمثابة أداة تضمن كفاءة إدارة المؤسسة واستغلالها لمواردها.

✓ إن مبادئ وخصائص وركائز الحوكمة تسمح بتفعيل الشفافية داخل المؤسسة والوضوح في توظيف واستغلال الموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة.

✓ إن آليات الحوكمة الداخلية والخارجية تهم بتخصيص موارد المؤسسة وحسن استغلالها وتعظيم قيمة المؤسسة وذلك من خلال دور مجلس الإدارة في توفير الموارد ورعاية مصالح مختلف أطراف التعامل، إضافة للدور الرقابي الذي تلعبه المؤسسات المالية والسوق المالي على المؤسسة حفاظا على مواردها بما يحقق أهدافها.

✓ في الآونة الأخيرة أدركت المؤسسات الجزائرية الخاصة منها دور الحوكمة في تحقيق النمو والاستمرارية من خلال تطبيق مبادئها وأثرها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

3 -التوصيات:

بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية، ندرج التوصيات الآتية:

- ✓ يجب عدم اكتفاء مؤسسة سيفيتال بالإعلان عن تطبيق الحوكمة بل يجب تجسيدها على أرض الواقع حتى يتسنى بلوغ الأهداف المرجوة بذلك.
- ✓ ضرورة تكوين المستخدمين وأفراد المؤسسة في مجال الحوكمة وتعريفهم بهذا المفهوم والغاية من تطبيقه مع ضرورة المحافظة عليها والاستثمار فيها.
- ✓ ضرورة الانتقال من المؤسسة العائلية وفتح مجال الاستثمار لتوسيع الأنشطة داخلها من أجل تطويرها ودفع عجلة الاقتصاد والنمو.
- ✓ الالتزام بالشفافية أكثر داخل هذه المؤسسة، فالحوكمة تعني الشفافية التامة لضمان حقوق مختلف أطراف التعامل ومنع هدر الموارد الحالية وموارد الأجيال القادمة.
- ✓ يجب التركيز أكثر على الاستثمارات طويلة الأجل من أجل ضمان توفير الموارد المالية والمادية على المدى الطويل والعمل على حسن استغلالها.

أفاق البحث

تناولنا في هذا البحث دور الحوكمة في ترشيد موارد المؤسسة من خلال توضيح الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة ومدى مساهمتها في ذلك، حيث اعتمدنا على المحاسبة التحليلية والتسيير المالي لتوضيح هذه العلاقة في دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، إلا أننا واجهنا بعض الحدود في هذه الدراسة ألا وهي حداثة هذا المفهوم وتطبيقه في بعض المؤسسات الجزائرية وغيابه عن العديد منها كما أن الطرق المستعملة في تحديد العلاقة لم تكن مباشرة، وبالتالي فإن البحث الحالي ونتائجه تبرر بعض القضايا التي يمكن أن تكون مجالاً للأبحاث القادمة وهي:

- ✓ دراسة أسباب تأخر المؤسسات الجزائرية في تبني الحوكمة.
- ✓ تحديد أساليب وأدوات قياس دقيقة لقياس فعالية الحوكمة ومدى مساهمتها في ترشيد موارد المؤسسة.

قائمة المصادر والراجع

قائمة المصادر باللغة العربية

- د. إبراهيم سيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، 2010
- د. إبراهيم مصطفى، د. أحمد محمد المريتي، د. أسامة أحمد محمد الخليل، د. سحر عبد الرؤوف القفاش، اقتصاديات الموارد والبيئة، 2009
- أ. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، طبعة 2001
- د. أحمد منقور، د. أحمد رمضان، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، 1990
- د. أمين السيد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، 2010
- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، جامعة القاهرة، 2009
- د. دريد آل شبيب، د. عبد الرحمن الجبوري، أهمية تطوير هيئة الرقابة على الأوراق المالية لرفع كفاءة السوق المالي، حالة شركة "وورلدكوم"، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، الأردن، 2005
- د. رمضان محمد مقلد، د. أحمد رمضان نعمة الله، د. عفان عبد العزيز عابد، اقتصاديات الموارد والبيئة، 2003
- د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، 2008
- د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف، 2005
- د. عطاء الله وراذ خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية مدخل لمكافحة الفساد للمؤسسات العامة والخاصة، 2008
- د. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة 1، 2001
- د. محب خلة توفيق، التطور واقتصاديات الموارد، 2011
- د. محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، 2010
- د. محمد شحاتة خطاب خطاب، التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات إطار مقترح دراسة نظرية وميدانية، المملكة العربية السعودية، 2010
- د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، 2008
- د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، 2006
- أ. محمد عبد الكريم علي عبد ربه، د. محمد عزت محمد إبراهيم غزلان، اقتصاديات الموارد والبيئة، 2000
- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009
- د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1996

قائمة البحوث

- أسماء مروان الفاعوري، رسالة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، جامعة الشرق الأوسط
- بن دهيبة رشيدة، نماذج الحوكمة وتطبيقها في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر 2012/2013
- عباس حميد النميمي، بحث بعنوان آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري
- عريبي خيرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان الحوكمة ونظم التكلفة، 2013
- هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009

قائمة المقالات

- د. بلعوج بولعيد، مقال بعنوان تأثير الشفافية على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، قسنطينة
- ظاهر شاهر القيشي، انخيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 25، العدد 2، الأردن، 2005
- محمد آدم، مقال بعنوان ماهية الموارد الاقتصادية وأنواعها

المصادر باللغة الأجنبية

- Journal LIBERTE, 11 novembre 2009
- Michael c.jensen, William H.meckling, theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structur, 1976

قائمة التظاهرات العلمية

- د. بتول محمد نوري، د. علي خلف سليمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة المستنصرية، العراق
- د. صديقي مسعود، د. دريس خالد، دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسات واقع آفاق ورهانات، أم البواقي
- د. مناور حداد، حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، مؤتمر علمي، دمشق، 2008

مواقع الانترنت

- L'index de perception de la corruption, 2004, transparency international, www.transparency.Org
- منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك، www.oecd.Org, 2004

الملاحق

en millions de DA

Équipement de conditionnement d'huile

Extrait du rapport du Commissaire aux Comptes pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011

	Montant	
	Montant Brut	Net
Fabrication de préformes	295,4	147,9
Soufflage de préformes	847,4	605,1
Embouteillage d'huile	205,2	97,2
Fabrication de bouchons et poignées	126,7	88,7
Poseuse de poignées	9,9	7,9
Équipement de conditionnement d'huile	1 484,6	946,8

en millions de DA

Note 4: Unité de verre plat

Équipements au coût d'acquisition

(valeur en dinars calculée sur la base de taux de change de 1USD = 73 DA et 1Euro=1,18USD)	Valeur
Rouleaux transporteurs (New-Hudson)	96,7
Système de combustion au gaz naturel et système de combustion au GPL (Laidlaw-Drew)	49,3
Système d'inspection automatique de défauts du produit fini (Isra-Vision)	21,2
Caméras de supervision pour le four de fusion et le bain d'étain (SVA)	18,8
Étenderie (four de recuite) "Dross Box" (Stein-Heurtley et Shangai Stein-Heurtley)	243,9
Ligne de traitement et de manipulation pour le verre plat (Grenzabach)	359,5
Tour de composition (Zippe)	216,9
Atelier de production d'hydrogène (Tianjin)	74,5
Four de fusion et bain d'étain (CLFG)	1 608,7
Atelier de production de nitrogène (Qiyuan)	98,4
Unité de verre plat	2 787,7

4.3. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES COMPTES DE RÉSULTATS.

Les tableaux des comptes de résultat pour les exercices 2009, 2010 et 2011 se présente comme suit:

Désignation	En Milliers de Dinars		
	2009	2010	2011
Ventes de marchandises		7 507	
Marchandises consommées		7 143	
MARGE BRUTE	-	364	-
Marge brute	-	364	-
Production vendue	14 342 895	27 394 706	38 165 001
Production stockée	278 903	- 41 701	204 710
Production de l'entreprise pour elle-même		1 547	41 850
Prestations fournies	1 822		-
Transfert de charges de production	2 676	71 935	22 627
Matières et fournitures consommées	10 232 204	20 994 934	27 568 418
Services	207 523	375 157	559 934
VALEUR AJOUTEE	4 186 569	6 056 759	10 305 836
Valeur ajoutée	4 186 569	6 056 759	10 305 836
Produits divers	21 164	62 980	22 697
Transfert de charges d'exploitation	50 937	95 390	87 418
Frais du personnel	315 886	418 768	741 342
Impôts et taxes	8 856	208 498	450 683
Frais financiers	337 429	453 680	366 841
Frais divers	28 217	58 685	80 807
Dotations aux amortissement et provisions	494 004	1 076 870	1 261 421
RESULTAT D'EXPLOITATION	3 074 278	3 998 629	7 514 857
Produits hors exploitation	159 768	206 553	698 300
Charges hors exploitation	237 708	513 334	517 527
RESULTAT HORS EXPLOITATION	- 77 939	- 306 781	180 773
Résultat d'exploitation	3 074 278	3 998 629	7 514 857
Résultat hors exploitation	- 77 939	- 306 781	180 773
RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	2 996 339	3 691 847	7 695 630
Impôts sur les Bénéfices		196 750	98 751
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 996 339	3 495 098	7 596 879

Chiffre d'Affaires	En Millions de Dinars		
	2002	2003	2004
Huiles	12 973	15 739	23 459
Margarine	930	2 015	2 610
Sucre	439	9 639	12 097
Prestations	2	2	42
Autres	1	10	
Total	14 345	27 404	38 207

Actif	En Milliers de Dinars				2011				
	2009		2010		2011		2011		
Désignation du Compte	Montant Brut	Amortissement ou Provisions	Montant net	Montant Brut	Amortissement ou Provisions	Montant net	Montant Brut	Amortissement ou Provisions	Montant net
Frais préliminaires	5 086	4 069	1 017	5 086	5 086	-	5 086	5 086	-
Valeurs incorporelles	13 900		13 900	13 900		13 900	13 900		13 900
Terrains	85 750		85 750	1 050 902		1 050 902	1 293 250		1 293 250
Bâtiments	1 188 582	197 700	990 882	2 774 524	323 478	2 451 046	5 675 043	461 115	5 213 928
Installations Complexes	561 563	190 712	370 851	991 919	289 773	702 146	1 009 401	389 548	619 853
Matériel de Fabrication	2 285 859	786 195	1 499 664	7 124 205	1 472 083	5 652 122	7 925 685	2 248 470	5 677 215
Matériel de Transport	189 675	77 945	111 730	496 552	121 685	374 867	686 833	186 872	499 961
Equipements de Bureau	35 623	13 345	22 278	58 001	23 425	34 576	74 158	36 361	37 797
Emballage Réutilisable	120 135	53 029	67 106	217 136	83 638	133 498	408 577	161 403	247 174
-Agencement -Amenag et Install	132 369	45 668	86 701	620 557	107 434	513 123	789 437	171 088	618 349
Equipement de Production	4 513 806	1 364 594	3 149 212	12 282 894	2 421 516	9 861 378	16 569 134	3 654 856	12 914 278
Equipements Sociaux	8 621	4 478	4 143	12 318	6 392	5 926	14 629	8 280	6 349
Investissement en Cours	9 875 642		9 875 642	4 005 439		4 005 439	2 337 121		2 337 121
INVESTISSEMENT	14 502 805	1 373 141	13 129 664	17 370 540	2 432 994	14 937 545	20 233 120	3 668 222	16 564 898
Marchandise	7 143		7 143				4 031		4 031
Matières et Fournitures	1 950 723		1 950 723	1 606 468		1 606 468	2 844 963		2 844 963
Produits finis	293 116		293 116	250 159		250 159	460 683		460 683
Déchets et rebuts	30 560		30 560	305 931		305 931	253 428		253 428
Stock à l'extérieur	274 116		274 116				134 175		134 175
STOCKS	2 555 657		2 555 657	2 162 558		2 162 558	3 697 280		3 697 280
Créances d'investissement	1 761 791		1 761 791	2 313 236		2 313 236	2 687 380		2 687 380
Créances de stock	59 255		59 255	35 887		35 887	45 217		45 217
Créances s/asso et stés app	829 641		829 641	20 448		20 448	109 205		109 205
Avances pour comptes	329 101		329 101	520 938		520 938	600 838		600 838
Avances d'exploitation	63 439		63 439	134 077		134 077	254 387		254 387
Créances sur clients	995 902	4 327	991 575	1 656 841	87 104	1 569 737	2 103 408	106 074	1 997 334
Disponibilités	1 558 318		1 558 318	2 374 759		2 374 759	1 143 192		1 143 192
CREANCES	5 597 447	4 327	5 593 120	7 056 186	87 104	6 969 082	6 943 627	106 074	6 837 553
TOTAL ACTIF	22 655 910	1 377 468	21 278 442	26 589 284	2 520 098	24 069 186	30 874 027	3 774 296	27 099 730

Passif	En Milliers de Dinars		
	2002	2003	2004
Fonds social	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Prime d'apport	-	-	-
Réserves légales	515 066	664 883	664 883
Titres participatifs	-	-	-
Résultat en instance d'affectation	697	2 297 219	5 792 317
Provisions pour pertes et charges	-	-	-
FONDS PROPRES	6 515 763	8 962 102	12 457 200
<i>Emprunts Bancaires</i>	<i>764 000</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Créditeurs d'Investissement</i>	<i>3 512 737</i>	<i>3 755 891</i>	<i>1 860 576</i>
<i>Autres Emprunts</i>	<i>858 265</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Fournisseurs retenus garanties consignations à rembourser</i>	<i>12 248</i>	<i>4 065</i>	<i>2 856</i>
	<i>9 648</i>	<i>9 772</i>	<i>9 772</i>
Dettes d'investissement	5 156 898	3 769 728	1 873 204
<i>Fournisseurs de stocks</i>	<i>4 998 140</i>	<i>6 274 537</i>	<i>4 006 385</i>
<i>Factures à recevoir</i>	<i>183 677</i>	<i>121 910</i>	<i>273 636</i>
Dettes de Stocks	5 181 817	6 396 447	4 280 020
IRG	6 944	90 084	9 805
Cotisations retenues CNAS	6 439	7 199	9 236
TVA due	225 104	219 368	64 331
Autres détentions pour compte	3 220	6 231	13 906
Détention pour compte	241 707	322 883	97 278
Dettes des associés et sociétés apparentées	-	-	-
<i>Créditeurs de services</i>	<i>371 298</i>	<i>488 020</i>	<i>420 133</i>
<i>Rémunérations dues au personnel</i>	<i>15 874</i>	<i>64 043</i>	<i>34 044</i>
<i>Impôts d'exploitation dus</i>	<i>6 121</i>	<i>364 333</i>	<i>23 612</i>
<i>Créditeurs de frais financiers</i>	<i>5 722</i>	<i>103 484</i>	<i>103 636</i>
<i>Créditeurs de frais divers</i>	<i>5 440</i>	<i>702</i>	<i>26 225</i>
<i>Organismes sociaux</i>	<i>5 414</i>	<i>6 089</i>	<i>70 518</i>
Dettes d'exploitation	409 870	1 026 672	678 167
<i>Avances reçues des clients</i>	<i>243 662</i>	<i>51 362</i>	<i>-</i>
<i>Recette en attente d'imputation</i>	<i>19 708</i>	<i>44 895</i>	<i>18 233</i>
Avances commerciales	263 370	96 257	18 233
Dettes Financières	512 678	-	-
DETTES	11 766 340	11 611 987	6 946 901
RESULTAT DE L'EXERCICE	2 996 338¹	3 495 098²	7 695 629³
TOTAL PASSIF	21 278 442	24 069 187	27 099 730

Créances d'investissements.

Créances d'Investissements	En Milliers de Dinars		
	2009	2008	2007
	1 761 791	2 313 236	2 687 380
Titres de Participation	1 045 450	1 395 069	1 773 779
OTA (Orascom)	1 000 000	1 300 000	1 300 000
Nolis	4 000	4 000	334 000
EDIPAL Soummam			53 946
Chabim		49 619	43 983
Al Rayan Bank	25 650	25 650	25 650
Al Rayan Assurance	12 500	12 500	12 500
Finamel	3 000	3 000	3 000
Megafone			400
Semarl	175	175	175
Autrimage	125	125	125
Prêts	374 678	640 619	133 897
Prêts au personnel	5 590	5 983	4 711
Autre prêts et avances S/stés liées	360 666	623 207	9 733
Prêts Véhicule au personnel	8 422	11 430	119 453
Avances sur Investissements	314 317	273 807	738 479
Fournisseurs Algériens	216 262	175 752	61 797
Fournisseurs Étrangers	91 330	91 330	669 957
Achats de Terrains	6 725	6 725	6 725
Cautionnements Versés	27 346	3 740	30 335
Autres Créances d'Investissements			10 890

Dettes d'investissements.

Le détail de ce poste du passif pour les exercices 2010 et 2011 est le suivant :

Dettes d'Investissement	En milliers de Dinars	
	2010	2011
	3 769 728	1 873 204
Crédits d'investissement	3 755 891	1 860 576
<i>Fournisseurs d'Investissements</i>	1 177 408	74 431
<i>Crédit Documentaire</i>	277 018	88 095
<i>Crédits Acheteur</i>	2 301 464	1 698 050
Fournisseurs retenues de garantie	4 065	2 856
Consignations à rembourser	9 772	9 772

PERSONNELS ET EFFECTIFS:

Evolution des effectifs sur les 3 exercices

	2002		2003		2004	
	Exploit	Projet	Exploit	Projet	Exploit	Projet
Effectifs permanents						
Cadres	57	18	219	20	289	33
Agents maîtrise	105	75	124	42	228	51
Employés/ouvriers	803	1 232	837	686	998	757
S/tpermanents	965	1 325	1 180	748	1 515	841
Total effectifs permanents	2 290		1 928		2 356	
Les écarts N/N-1	-		-		362	
					428	

Effectifs par unités de production au 31/12/2011

Effectifs permanents	Soutien	huile	margarinerie	sucré	Distribution	Total
Cadres	69	119	26	69	6	289
Agents maîtrise	83	87	38	13	7	228
Employés/ouvriers	205	252	79	98	364	998
S/tpermanents	357	458	143	180	377	1 515
Effectifs projets (sites BEJAIA/LARBAA/LALLA KHADIDJA)						841
Effectifs cumulés =						2 356

TABLEAU DES EMPLOIS & RESSOURCES

Les emplois et ressources stables de CEVITAL pour les exercices 2009, 2010 et 2011 sont représentés dans le tableau suivant :

En millions de DA

DESIGNATION	2009	2010	2011
Solde de trésorerie début de période	136	521	1 198
EMPLOIS			
- Acquisition investissement	3 646	2 868	2 863
- Remboursement crédit d'investissements	28	1 387	1 897
- Augmentation du besoin en fonds de roulement			4 660
Total Emplois	3 674	4 255	9 419
RESSOURCES :			
- Cash Flow	3 490	4 572	8 858
- Crédit obtenu	549		
- Diminution du besoin en fonds de roulement	20	360	
Total Ressources	4 059	4 932	8 858
Solde Trésorerie fin de période	521	1 198	637