الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

Université Mohamed KHIDHER-Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

الموضـــوع

واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز – بسكرة –

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبة:

رحيم لطيفة

اشراف الدكتورة:

حوحو سعاد

السنة الجامعية: 2019/2018

بـــــــــسـم الله الـــــرحـــــمـن الرحيم

((... ومـــا اوتـــيتـــم من الـــعلـــم الا

قـــلـــــــيلا...))

صـدق الله الـعـظـيم

(سورة الاسراء الاية 85).

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، اما بعد:

لا يسعني في هذا المقام الا ان احمد الله سبحانه وتعالى ان هداني ووفقني لهذا،واتقدم بجزيل الشكر للاستاذة "**حوحو سعاد**" لتكرمها بالاشراف على المذكرة وتحملها عناء المتابعة المستمرة، فجزاك الله كل خير.

دون ان ننسى اساتذتنا الاعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنير دربنا العلمي،

الشكر موصول لكل اساتذتي وزملائي بالكلية.

مقدمة

خلال العقود القليلة الماضية، تعاظم الاهتمام بحوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وخاصة في اعقاب انهيارات الاقتصادية، والازمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق اسيا،وامريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الامريكي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من اقطاب الشركات الامريكية العالمية خلال عام 2008م .

ومن اهم اسباب هذه الانهيارات هو افتقارادارة الشركات الي الممارسات السليمة في الرقابة والاشراف ونقص الخبرة والمهارة ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة، التي تستند على تطبيق مبدا الشفافية وتحقق الافصاح في اظهار المعلومات والبيانات التي تعبر عن حقيقة الاوضاع المالية للشركة وغيرها من الممارسات الغير سليمة.

وقد حرص العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى راس هذا المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي اصدرت عام 1999م، مبادئ حوكمة الشركات والمعنية بمساعدة كل من الدول الاعضاء وغير الاعضاء بالمنظمة، وتطوير الاطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات سواء التابعة للقطاع العام او الخاص، من خلال تقديم عدد من المبادئ والارشادات لتدعيم ادارة المؤسسات.

لقد اصبح تطبيق مبادئ الحوكمة اتجاه دوليا، وذلك راجع الي ان اهمية اتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي الي توفير الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الاداري ويساهم في تشجيع وترسيخ الشفافية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

ويعد تبني مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر بصفة عامة و المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري بصفة خاصة، امرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد الاداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات و الادارات العمومية، ومن هذا المنطلق كانت البلديات هي الاخرى معنية بالاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة نظرا لاحتكاكها المباشر بالمواطن،ذلك من اجل تحقيق كفاءة الادارة وتعزيز ثقة بينها وبين المواطنين المتعاملين معها .

الاشكالية :

وبناءا على ماسبق يمكن صياغة الاشكالية من خلال التساؤل التالي :

هل يوجد تطبيق نظام الحوكمة في ظل المؤسسات الاقتصاديه؟

ولتوضيح الاشكالية اكثر يتم طرح التساؤلات التالية :

- ماهي المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة؟
- ماهي طبيعة نظام الحوكمة ؟
- ماهو دور الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ؟

- دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية والاصلاح الاقتصادي؟

الفرضيات :

وللاجابة عن التساؤلات السابقة انطلاقا من الفرضيات التالية :

من بين المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة الشفافية والافصاح.

- يعتبر نظام الحوكمة نظام قائم على التنظيم الجيد والتسيير الحسن.

- طبيعة نظام الحوكمة نظام قائم على المصداقية .
- تكمل اهمية نظام الحوكمة في المؤسسات هو وجود تناسق وانظباط من كل العاملين.

اهداف الدراسة :

تتمثل الاهداف المتوخاة من البحث :

- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة ،والتعرف على اسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم.
- التعرف على طبيعة المؤسسات الاقتصاديه.
- توضيح مدى تاثير نظام الحوكمة على الاداء المتميز للشركات الفاعلة في الاقتصاد الوطني بما ينعكس بايجاب على المستوى الكلي.
- محاولة اقتراح بعض التوصيات من شانها تفعيل دور مثل هذا النظام في المؤسسات الجزائرية.

اهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة اهميتها اولا من تزايد بموضوع الحوكمة ، وذلك نظرا للاهمية البالغة التي يلعبها هذا النظام في حماية حقوق اصحاب المصالح المختلفة حيث شهد اهتماما كبيرا في الدول المتقدمة بعكس الدول النامية، وثانيا الانهيارات الكبيرة التي شهدتها الدول المتقدمة خاصة الشركات الامريكية العالمية والتي كان السبب الاساسي لها يعود الي عملية التدليس في القوائم المالية يعني غياب الشفافية والافصاح .

اسباب اختيار الموضوع :

توجد عدة اسباب لاختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الاقتصاديه الاخرى نذكر منها على الخصوص:

- ملائمة هذا الموضوع مع تخصصنا الدراسي.
- الميول الشخصي لهذا الموضوع .
- محاولة التعرف على النقاط التي تعيق اغلب المؤسسات في مسيرتها الاقتصاديه

هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم البحث الي ثلاث فصول تتمثل فيما يلي :

تناولنا في الفصل الاول نشاة مفهوم الحوكمه ، ثم توجهنا الي الفصل الثاني المؤسسات الاقتصاديه ووحوكمة الشركات الذي تطرقنا فيه الي مفاهيم اساسية لمؤسسة الاقتصادية والدورالحوكمة في تحسين من اداء تلك المؤسسات ، ونختم بحثنا بالجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية.

صعوبات البحث :

الصعوبات التي واجهتنا لانجاز البحث :

- صعوبة الحصول على معلومات من المؤسسة المبحوثه.
- نقص بعض الشيء في المراجع والكتب.

منهجية البحث:

اعتمد البحث في سبيل الوصول الي مخرج الاشكالية على مناهج المتعارف عليها ونعني بذلك المنهج الوصفيالذي استعرض مفهوم حوكمة الشركات والتعرف على على حوكمة المؤسسات الاقتصادية منها المتوسطة والصغيرة ومنها المؤسسات العمومية وكذلك على اسلوب دراسة الحالة المدعم بالمقابلة،وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال القدم للمؤسسة وقيام بمقابلة شخصية لطرح بعض الاستفسارات.

الدراسات السابقة:

1. دراسة:مناد على،دور حوكمة الشركات في الاداء المؤسسي،- دراسة قياسية حالة SPAالجزائر،مذكرة دكتوراهفي الاقتصاد والتنمية، غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ابي بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر،2014.

هدف الدراسة توضيح اثر تنبي ممارسات حوكمة شركات المساهمة العامة الجزائرية على الاداء المؤسسي في ظل توفر محيط مؤسساتي ملائم وتكريس اخلاقيات المسؤولية الاجتماعية.

وخلصت الدراسة الي ان حوكمة الشركات هي بمثابة نظام شامل يتضمن مقاييس حديثة وملاءمة لاداء جيد ،ويشمل اساليب رقابية تمنع اي طرف من الاطراف ذات العلاقة من التاثير سلبا على انشطة الشركة ،بالتالي الحوكمة هي ضمان للاستخدام الرشيد للموارد المتاحة للشركة بما يخدم مصالح جميع الاطراف.

بن عيسى ريم ،تطبيق اليات حوكمة المؤسسات واثرها على الاداء – حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الاوراق المالية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة ،غير المنشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،الجزائر ،2012.

هدف هذه الدراسة الي توضيح اثر تطبيق اليات حوكمة الشركات على الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة.

وتوصلت هذه الدراسة الي ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الاداءالثلاثة (معدل العائد على الاصول ، معدل العائد على المبيعات ،معدل العائد على حقوق الملكية) وبين الاليات الداخلية للحوكمة (دور مجلس الادارة ،اليات لجنة المراجعة ،اليات مكافاة التنفيذيون)، كما تتاثر ايضا هذه المقاييس (مقاييس الاداء) ايجابا باالاليات الخارجية للحوكمة (الية فعالية دور المساهمون ،الية فعالية اصحاب المصالح ،الية فعالية الدور الرقابي والاستشاري للمراجع الخارجي).

2. دراسة :عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة،اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية ،مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويلّ ،غير منشورة ،كلية الدراسات الادارية والمالية العليا ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،فيفري 2008.

هدف الدراسة الي الكشف عن مدى ممارسة الشركات الفلسطينية للحوكمة ،وعن اثر الممارسات السليمة للحوكمة على الاداء المالي للشركات الفلسطينية .

وتوصلت هذه الدراسة الي ان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين فاعلية الحوكمة وبين العائد على حق الملكية ،والعائد على الاستثمار ،وسعر السهم الي ربحيته والقيمة السوقية الي الدفترية .وان هناك علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين فاعلية الحوكمة وتباين سعر السهم اليومي.

الفصل الأول

الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات

تمهيد:

نتيجة للزمات المالية المختلفة التي حذثت كثيرا في الدول العالم وما صاحبها من ضياع حقوق اصحاب المصالح ،وفقد ثقة المستثمرين،وكاسلوب لتفادي الوقوع في هذه الازمات والتقليل من حدتها كان لزما على الاقتصاديين والمهتمين بايجاد الحلول لهذه الازمة ،وذلك من خلال دراسات اجريت حول اسباب هذه الانهيارات فوجد ان القسط الكبير يعود خاصة الي الفساد المالي والاداري والمحاسبي ،وما صاحبه من عدم قدرة الادارة على القيام بواجبها الرقابي،بالاضافة تاكيد مراقبي الحسابات على دقتها،نتيجة لكل ذلك زاد اهتمام بتطبيق مفهوم الحوكمة من خلال مبادئها والياتها،التي تضمن الممارسة السليمة لها.

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بدراسة هذا المفهوم والدوافع التي ساهمت في ظهورها وابراز اهميتها، وكذالك التعرف على مختلف مبادئها والياتها والاهداف الرئيسية لها ،ولفهم الموضوع اكثر نتناول في هذا الفصل شرح وتوضيح وتحديد المفاهيم الاليات الاساسية للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث رئيسية متمثلة

في المبحث الاول :الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.

المبحث الثاني :اساسيات تطبيق حوكمة الشركات.

المبحث الثالث:عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

حضي مفهوم حوكمة الشركات في السنوات الاخيرة باهتمام كبير ،نتيجة حالات الفشل التي منيت بها كبريات الشركات ،والتي لم تؤثر فقط في من لهم صلة مباشرة بالشركات المعنية ولكن اثرت على اقتصاد تلك الدول في مجملها ، وهذا ما جعل العالم ينظر نظرة جديدة الي مفهوم الحوكمة الشركات .

وسيتم التطرق في هذا المبحث الي تقديم عام حول حوكمة الشركات من خلال مفهومها وتطور تاريخها وخصائصها وهميتها واهدافها .

المطلب الاول:التطور التاريخي لحوكمة ودوافع ظهورها

تقوم (الحوكمة)على فلسفة الاحتكام، وعلى فكرة(التحكم)، وكليهما قائم على ثقافة (التحاكم)، وما بين (شمولية الفلسفة)، وحكمة وعدالة ثقافة (الاحتكام)،وعقلانية ورشادة (الحكمة)ووعي وادراك (الحكم)،نبتت بذور الحوكمة ، واخذت تنمو وتمتد جذورها ، وسيقانها ،وتزدهر اوراقها ، وتطيب الثمار . وهي كالزرع يحتاج الي تعهد ، ويحتاج الي عناية ورعاية ، ويحتاج الي اخلاص الزارع اي يستند الي ضمير الزارع، والي انه يحكمه عمل اداري عالي التفاعل ، ومتزايد الفاعلية ، ويقوم على الحكمة ، وعلى الرشد ، وعلى الوعي الادراكي باهمية ادارة الامر ادارة رشيدة عاقلة ، ادارة واعية ومذركة وعلمية قائمة على :[1]

- التخطيط
- التنظيم
- التنسيق
- التوجيه
- التحفيز
- المتابعة.

حيث لا يوجد عمل اداري بدون تخطيط ،ولا يوجد تخطيط بدون تنظيم ،ولايوجد تنظيم بدون تنسيق ، ولا يوجد تنسيق بدون توجيه ، ولا يوجد توجيه بدون تحفيز، ولا تحفيز بدون متابعة ، ولا يوجد اي منهما بدون حوكمة ،وهي بذلك انشطة ووظائف ادارية لازمة ومتلازمة ، كل منها يحتاج الي الاخر ، يعطي له وياخذ منه ،يؤثر فيه ويتاثر به ، في عمليات دائمة ومستمرة ، ومن ثم فان الادارة الرشيدة قائمة على : التخطيط ، والتنظيم

[1]– محسن احمد الخضيري،**حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2005، الطبعة الاولى، ص 30.29

،والتنسيق ، والتوجيه ، والتحفيز ، والمتابعة ... ومن هنا فان فاعلية الادارة تحتاج الي فاعلية المدير ، وفاعلية المدير تحتاج الي ان يشعر المدير ، بانه وان كان اعلى سلطة ادارية في المشروع ، فان سلطاته ليست مطلقة ، فان هناك مجلس ادارة يحاسب ، وجمعيات عمومية تحاسب ، واجهزة رقابة واشراف تتابع ،وجهات عديدة مهتمة ترصد كل ما يحدث في المشروع.

اولا- **اساس فكرة الحوكمة :**[1]

لم تنشا الحوكمة عشوائية ، بل استلزمتها حاجة ، ودفعت اليها رغبة ،واصبحت بحكم الضرورة مطلب حياة واساس تواجد للمشروعات في عصر العولمة ، ومن ثم تفاعلت معها كافة الكيانات الادارية كنتيجة منطقية للواجب وثقافة الالتزام ، والرغبة في التفوق والتقدم .

ويقوم فكرة الحوكمة على عملية الاحتكام الي نظام عمل ، والاستناد الي حصانة نظامه ، وتتبع الاجراءات والدقة التي تنص عليها لوائحه واجراءاته وترتيباته ، والتحاكم الي معايير ومقاييس موضوعية عادل وكافية ، ونظام جيد للرقابة والاشراف لرصد ،وتتبع ،وتحليل ، المستجدات ،والمتغيرات ، في اداء كا من :

1-الشركات ، وحجم نتائج اعمالها ، وما تحوزه من اصول وموجودات معبر عنها في القوائم المالية المنشورة.

2-الاوراق المالية الصادرة عن الشركات وما عليها من التزامات وتعهدات ، وما يحدث لها من تطور في سعرها في الاسواق.

3-سمعة الشركة والانطباع المتولد عنها في السوق لدى الجمهور والصورة الذهنية عن منتجاتها وعن العاملين فيها ، وعن مدرائها.

والحوكمة بذلك نظام علني حاكم قائم على العلانية والشفافية ،ونظام ضمني متحكم قائم على المبادئ والمثل والقيم الاخلاقية ، وهو في الوقت ذاته قائم على وجود كيان اداري داخل كل دولة ، وكل مؤسسة ، وكل منظمة جماهيرية ن وكل مشروع ، وكل اسره .

ثانيا – **مضمون فكرة الحوكمة :**

يدور مضمون فكرة الحوكمة على محور الضمير والحس الاخلاقي ، وعلى قاعدة القيم والمبادئ العليا ، وعلى نسيج الصدق والعلانية والشفافية ، وعلى تكامل العناصر المؤكدة لنجاح المشروع مثل : الاصرار والمثابرة والنزاهة والحرص على ما ينفع المشروع ، والتفاني والاخلاص في العمل ...حيث انه مع تطبيق الحوكمة اصبح هناك :[2]

[1]- محسن احمد الخضري،مرجع سابق،ص31.

[2]- محسن احمد الخضيري، مرجع سابق ،ص32-34.

1. تزايد في مطالب حاملي الاسهم وصغار المستثمرين للشركات بمزيد من الشفافية في الامور المالية والمحاسبية ، مزيد من الافصاح عما يحدث ويتم في هذه الشركات ، وبالتالي زيادة قدرتهم الاستثمارية في ضوء ما تحقق لديهم من معرفة عن هذه الشركات ،ومن ثم اتخاذ قراراتهم الاستثمارية في ضوء ما تحقق لديهم من معرفة عن هذه الشركات ، وسواء كانت قراراتهم متعلقة : اما بزيادة استثماراتهم ، او ابقاؤها على ماهي عليه ، او تخفيضها ، او تصنيفها .
2. تزايد مطالبة الجمعيات العمومية لمجالس ادارة الشركات والمديرين التنفيذيين فيها بمزيد من الرشد والنزاهة في ممارسة العمل الاداري بها ، ومزيد من الايضاحات التي تساعدهم على الحكم على مدى سلامة الامور في الشركة ، فضلا عن محاسبتهم عن نتائج قرراتهم التي اتخذوها ، وفي الوقت ذاته تقديمهم للمحاكمة اذا ما اخلوا بواجباتهم الوظيفية، او قامو باساءة استخذام سلطاتهم الادارية ، او تلاعبوا بالارقام واظهروا الوضع على غير الحقيقة.
3. تزايد توجيهات مراقبي الحسابات ومدققي الحسابات للشركات ، بمزيد من الافصاح ، فضلا عن تعاملهم بحذر مع ما يتم نشره وتدقيقه ، خاصة بعد تزايد ضغوط المجتمع والراي العام عليهم ، وزيادة عناصر الدقة والتدقيق في عمليات المراجعة ، كذا في التدقيق المالي للشركات ، خاصة وان سمعة مراقبي الحسابات اصبحت بحكم ما حدث من حوادث محل شك ، واصبح عملهم محل تساؤل ،
4. واصبحت مراجعتهم للعمل مراجعة اكثر دقة واكثر فاعلية ، واكثر شمولا واتساعا ، واصبح مراقب الحسابات معرضا للمحاكمة اذا لم يراع واجبات وظيفته ، فضلا عن تعرضه للشطب ، وسحب التراخيص ،وعدم مزاولته للعمل من جديد .[1]

ان هذا يدفع الي فهم محتوى ومضمون الحوكمة ، وحركتها الاصلاحية ، وتوافقها التام مع متطلبات احداث الصحة والحيوية ، سواء للنظام المالي العالمي ، او لاسواق التمويل ، او كمطلب للمستثمرين ، فهي اداة للتصحيح ، ووجودها عنصر لازم ومتلازم مع سلامة الحكم ، ونزاهته ، ودليل قائم حي ملموس ، على ضرورة حماية اصحاب الشركات من المساهمين ، وحقوق المودعين في البنوك ، وحقوق حملة الاسهم والسندات ،ومن ثم فقد وجدت الحوكمة لحماية كافة افراد المجتمع ، [2]سواء كان هذا المجتمع على المستوى القومي الكلي ، او على مستوى اصحاب العلاقة المباشرة بالشركات والمشروعات ...تاكيد للنزاهة ، وتعزيزا للسمعة الطيبة ، ومنعا للتزوير والتزييف ، والخداع ، واخفاء البيانات ، والتلاعب بالحقائق ، ومنعا للتلاعب في ارقام وبيانات القوائم المالية ، وما تتضمنه صور كشوف الحسابات والتقارير ، المعلنة ، خاصة بعد اكتشاف حالات من الغش

[1]- محسن احمد الخضيري،مرجع سابق،ص34.35..

[2]- مرجع سابق،ص35-36.

والفساد ، والخلل الاداري ،والتدخل الاداري العمدي لطمس الحقائق ، وزيادة معدلات التواطؤ المحاسبي الداخلي ، والتواطؤ الرقابي الخارجي ، وازدياد سطوته وقسوته ، وامتداد الي اعمال وانشطة لم يكن ليمتد اليها في العديد من الصناديق والشركات والمؤسسات المالية ، وليس فقط في اظهار واقع زائف لاخفاء حالات الفساد ، حيث طالت الشكوك كفاءة المحللين الماليين ، ونزاهة مؤسسات وشركات التصنيف ، ومؤسسات ترتيب الشركات ،وغيرها من مؤسسات البحوث والدراسات التمويلية ، والتي بنت دراساتها وبحوثها ، ومن ثم قراراتها المالية ،ونصائحها الذهبية على بيانات حاطئة ... ومن ثم المال والاعمال ، شكوك متعددة المصادر ، وحول مدى كفاءة وسلامة الاجراءات ، ومدى التعويل عليها في تحقيق النزاهة ...شكوك امتدت الي مجالس ادارة الشركات ....واثارت المخاوف عن سوء استخدام الذب والخداع ، وامتداد الي الشكوك في القوائم المالية التي صدرت عن هذه الشركات ، خاصة تلك التي اعدت عن نتائج اعمال واوضاع هذه الشركات ، ومدى تعبيرها عن حقيقة الاوضاع القائمة ، والنتائج التي تمت بالفعل فيها ، خاصة قوائم الحسابات الختامية ، والميزانيات الفترية ،والتقارير الدورية التي اعدت لتعبر عن وضع الشركات ،حقيقة البيانات التي تعرض على الجمعيات العمومية ، وكذلك التي تطلب للجهات ذات العلاقة والمصلحة الارتباطية المرتبطة بهذه الشركات ، والتي راجعتها بيوت خبرة ومؤسسات محاسبة ومراجعة وخبراء شركات مال متخصصة ، وبيوت مال لها سمعة عالمية ودولية ، الا انها لم تكن نزيهة او دقيقة في عملها ،لقد ادى ذلك الي اثارة تساؤلات ادت الي الحوكمة :[1]

- مامدى الشفافية ؟
- مامدى المصداقية؟
- مامدى الافصاح؟
- مامدى العلانية ؟
- مامدى العدالة والمساواة؟
- مامدى الحصانة والصحة ؟
- مامدى الاعتماد والتعويل عليها؟

وهي تساؤلات تتصل بالبيانات Data، وترتبط بالمعلومات Information، وتتعلق بالادارة والمعرفة Awarenes&Knowledge، فكل عمل من الاعمال يكاد يتوقف على كل منها ، بل في عصرنا الحاضر ، اصبح واقعنا الافتراضي Virtual لايقوم الا عليها ،ولا يعيش او يستمر بدونها.

ثالثا– **مدى ضرورة الحوكمة:**[2]

[1]– نفس المرجع السابق،ص37.38.39.40.

[2]– مرجع سابق،ص38.39.

تحتاج الشركات والمؤسسات و الجمعيات الي نظام حمائي ووقائي ، نظام يدافع عن صحة وسلامة كل شيء ، يعبر عن الحقيقة ، ولا شيء غير الحقيقة ، ويعمل على تحقيق المصداقية ، ويزيد من درجة الافصاح ...انه نظام ومنظومة الحوكمة، تلك التي تصنع نظام مناعة قوى ، ضد الفساد والافساد ، نظام قائم على الاخلاق الحميدة، وعلى القيم والمبادئ العليا،وعلى النسيج القومي للتقاليد والاعراف المهنية ،تلك الاعراف التي تشكل ميثاق شرف المهنة...لقد جاءت "الحوكمة "عملا لازما ،استلزمته طبائع الاشياء ،وحسن سير الامور،وحثت عليه ضرورات الاستمرار، سواء في ممارسة الانشطة، او في القيام بعمليات الاستثمار او في عمليات الاقراض والاقتراض، وعمليات الادخارومن ثم جاءت (الحوكمة) لتوفر قدر كبير من الانضباط ، وللتصدي لكافة جوانب الكذب والخداع وعدم اظهار الحلقيقة ...لقد تم تطبيق مبدا (العين ترى، والاذن تسمع)، وذلك من اجل تصحيح الاوضاع ،تحقيق مزيد من العلانية الموضحة لحقائق اوضاع الشركات ،وبنشر مزيد من تفاصيل البيانات والمعلومات، وزيادة درجة الافصاح، وتحقيق قدر كبير من الشفافية ...كل ذلك لتحقيق مصداقية وسلامة القوائم المالية التي تعبر عن اوضاع الشركات ...وفي الوقت ذاته تبسيط البيانات التي تعرضها هذه القوائم دائما...لتصبح مفهومة وواضحة، والابتعاد عن الغموض، وعن استخدام المصطلحات المركبة، والكلمات المبهمة، وكل مامن شانه ان يؤدي الي عدم قدرة متخذي القرار على معرفة الحقيقة .

المطلب الثاني:مفهوم حوكمة الشركات

يرى البعض من وجهة النظر القانونية ان مفهوم حوكمة الشركات يمثل العلاقة التعاقدية بين مختلف الاطراف في حين يراه اخرون من جهة النظر المحاسبية انه يتمثل في التركيز على كيفية تعظيم الربحية وقيمة الشركة في الاجل الطويل،كما ينظر اليه اخرون من الوجهة الاخلاقية باعتباره يشير الي حماية حقوق مساهمي الاقلية،وقد ادى تنوع الباحثين واختلاف اهتماماتهم وتخصصاتهم العملية الي ظهور مفاهيم متنوعة لحوكمة الشركات يمكن تناولها فيما يلي:[1]

عرفت **لجنة كادبور cadbury** حوكمة الشركات بانها:

نظام متكامل للرقابة يتضمن النواحي المالية والنواحي الاخرى،حيث يؤدي تطبيقه الي ادارة الشركة ورقابة عملياتها بشكل معين.

وقد عرفت **منظة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)** حوكمة الشركات بانها:

[1]– جيهان عبد المعز الجمال،**المراجعة وحوكمة الشركات**،دار الكتاب الجامعي،1435هـ–2014م، الطبعة الاولى،ص 490.491

مجموعة من العلاقات بين ادارة الشركة ومجلس ادارتها والمساهمين والاطراف الاخرى ذات المصلحة داخل الشركة، متضمنا ذلك هيكل الاهداف الموضوعة من قبل الشركة ووسائل تحقيق تلك الاهداف مع رقابة محددة ومستمرة للاداء.

كما عرفت **المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسئولية الاجتماعية** حوكمة الشركات بانها:

الاجراءات المستخدمة من قبل ممثلي اصحاب المصالح في المنشاة لتوفير الاشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الادارة .

كما عرفت **مؤسسة التمويل الدولية (IFC)** انها النظام الذي يتم من خلالهادارة الشركات والتحكم في اعمالها.[1]

وقد اشار James Wilfton احد اكبر خبراء الحوكمة في الولايات المتحدة الامريكية الي ان حوكمة الشركات هي :

محموعة من الاطر التنظيمية والهيكلية التي تحكم توجيه الشركات وتنظيم العلاقة بين الادارة والملاك والمساهمين الرئيسين واصحاب المصالح.

وبالتالي يمكننا ان نستخلص من التعاريف السابقة ان حوكمة الشركات هي نظام يهتم بايجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على ادارة الشركة،يتضمن العديد من العناصر والمبادئ والاجراءات التي تعمل معا على توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الاطراف المختلفة المشاركة في المنظمة ، ووضع القواعد والاجراءات المتعلقة بشؤون المنظمة بما يحافظ على حقوق حملة الاسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة واصحاب المصالح وغيرهم .

المطلب الثالث: خصائص ومزايا و ركائز حوكمة الشركات

الفرع الاول:خصائص حوكمة الشركات

تتمثل خصائص حوكمة الشركات في :[2]

الانضباط ،المسؤولية ،المسالة ،الاستقلالية ، الافصاح والشفافية ،العدالة ،والمسؤولية الاجتماعية وفيما يلي التفصيل في هاته الخصائص:

1. **الانضباط** :اي اتباع السلوك الاخلاقي المناسب والصحيح
2. **المسؤولية:** اي وجود مسؤولية امام جميع الاطراف ذوي المصلحة في الشركة.

[1]–عهد علي سعيد،**الاثر المتوقع على مهنة المراجعة في سوريا**،دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة، جامعة تشرين،كلية االاقتصاد،2009،ص38.

[2]–طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات(المفاهيم،المبادئ،التجارب:تطبيقات الحوكمة في المصارف)**،مصر ،2005،ص12.

3. **المسالة** :مجالس الادارة مسؤولة امام مساهيمها ويقع على كليهما عبء القيام بدوره وجعل المسؤولية فعالة ،فمجالس الادارة في حاجة الي تحقيق هذا من خلال جودة المعلومات التي يتم تقديمها للمساهمين .في حين يقوم المساهمون بتفعيل مسؤولياتهم من خلال ممارسة مسؤولياتهم كملاك اي امكان تقييم وتقدير اعمال مجلس الادارة والادارة التنفيذية.
4. **الاستقلالية** :اي لا توجد تاثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
5. **الشفافية** :بمعنى توافر كل من التعامل النزيه والمكتمل وماهو مطلوب من التقارير المالية هو انها ينبغي ان تكون امينة وان تقدم صورة متوازنة عن حالة الشركة ونزاهة التقارير تعتمد على نزاهة اولئك الذين يعدونها ويعرضونها ،اي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
6. **العدالة** :يجب ان يتضمن اطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية والعادلة بين المساهمين اي يجب احترام حقوق مختلف اصحاب المصلحة في الشركة.
7. **المسؤولية الاجتماعية** :اي النظر الي الشركة كمواطن جيد ويجب على المؤسسة زيادة الوعي الاجتماعي خلال تبني المسؤولية الاجتماعية.

الشكل يبين :خصائص حوكمة الشركات

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على ما سبق

الفرع الثاني :مزايا حوكمة الشركات

هناك العديد من المزايا والمنافع لمفهوم حوكمة الشركات التي يمكن للشركات والدول سواء متقدمة او ناشئة من ان تجني ثمارها وتتمثل هذه المزايا فيما يلي:[1]

1. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والاداري التي تواجهها الشركات والدول.
2. رفع مستوى الاداء للشركات، ما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي اليها تلك الشركات.
3. جذب الاستثمارات الاجنبية وتشجيع راس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية
4. زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح اسواق جديدة لها.
5. الشفافية والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات ويترتب على ذلك ممن زيادة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
6. زيادة فرص العمل لافراد المجتمع .

وهناك مزايا اخرى لا تقل اهمية على سابقتها نذكر منها:[2]

7. حماية المساهمين بصفة عامة سؤاء كانوا قلية او اغلبية وتعظيم عائدهم.
8. ضمان مراجعة الاداء المالي وحسن استخدام اموال الشركة في ضوء قواعد حوكمة الشركات.
9. الحصول على مجلس ادارة قوي.

الفرع الثالث: ركائز حوكمة الشركات

تعتبر هذه الكائز الضمان لتحقيق اهداف حوكمة الشركات التي تسعى الي تحسين الاداء من خلال تفعيل الرقابة بشقيها المالي والاداري لدعم الاداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل، وتتمثل هذه الركائز فيما يلي:[3]

- السلوك الاخلاقي ويضمن:
  - الالتزام بالاخلاقيات الحميدة

[1]–محمد مصطفى سليمان،**حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الاداري،(دراسة مقارنة)**،الطبعة الاولى،الدار الجامعية، الاسكندرية،2006،ص32.31.

[2]–محمد جميل حبوش، **مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات(دراسة تحليلية لاداء المراجعين الداخليين،المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات الساهمة العامة)**،رسالة الماجستير، تخصص محاسبةوتمويل،علوم التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة،2007،ص31.

[3]جيهان عبد المعز الجمال،**المراجعة وحوكمة الشركات**،مرجع سابق ،ص493–494.

- الالتزام بقواعد السلوك المهني
- التوازن في تحقيق مصالح الاطراف المرتبطة بالمنشاة.
- الشفافية عند تقديم المعلومات
- الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية.

➢ الرقابة والمسائلة وتتضمن:

- وجود جهات رقابية عامة مثل هيئة سوق المال ومصلحة الشركات والبورصة والبنك المركزي.
- وجود جهات رقابية مباشرة مثل المساهمين ولجنة المراجعة والمراجعون الداخليون والمراجعون الخارجيون.
- وجود جهات اخرى مثل الموردون والعملاء والموزعون والمقرضون.
- ادارة المخاطر وتتضمن :
- وضع نظام لادارة المخاطر
- الافصاح عن المخاطر وتوصيل النتائج الي المستخدمين او اصحاب المصالح

➢ دور اصحاب المصالح ويتضمن :

- لجنة المراجعة :حيث تساهم بدورا فعالا فيما يلي:
- الاشراف على القوائم المالية التي تعد قبل اجراء المراجعة الخارجية.
- النظر في كفاءة نظام الرقابة الداخلية .
- المشاركة في تعيين المراجعين الداخليين.
- التاكد من وجود نظام فعال لادارة المخاطر .
- فحص التمويل والانفاق في النشاة.[1]
- مجلس الادارة
- المراجعة الداخلية

المطلب الرابع: اهمية حوكمة الشركات واهدافها

الفرع الاول :اهمية حوكمة الشركات

[1]– جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق ،ص494 .

ترجع اهمية حوكمة الشركات الي العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها في الاسواق بما يمكن من جذب مصادر التمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو ،وايضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار الاسواق المالية والاجهزة المصرفية، مما يؤدي الي تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة .[1]

تكمن اهمية حوكمة الشركات في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق اهداف المؤسسة، لاسيما ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة للمساهمين للاطلاع بمسؤولياتهم ،وحماية دورهم الرقابي على اداء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركة ،بما يكفل حماية حقوق اصحاب المصالح،وتستمد اهميتها من اختصاصاتها بالجوانب التالية:[2]

- تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في الشركات في مختلف المستويات التنظيمية
- تقليل الاخطاء الي ادنى قدر ممكن ،والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الاخطاء ومن ثم تفادي تكاليف حدوثها.
- ضمان الاسفادة من نظم الرقابة الداخلية.
- التاكد من الاستقلالية والموضوعية وحيادية المراجعين الخارجيين،وضمان عدم تاثرهم باي ضغوط من جانب مجلس ادارة الشركة ،او اي اطراف داخلية اخرى.

كما تهدف قواعد وضوابط الحوكمة الي تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة ادارة الؤسسة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي الي تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقة وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية واتاحة فرص عمل جديدة، كما ان هذه القواعد تؤكد على اهمية الالتزام باحكام القانون والعمل على مراجعة الادراء المالي ووجود هياكل ادارية تمكن من محاسبة الادارة امام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير اعضاء مجلس الادارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.[3]

---

[1] عدنان بن حيدر بن درويش،**حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة**،اتحاد المصارف العربية،2007،ص22.

[2] مجدي محمد سامي،**دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات واثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الاعمال المصرية**،مجلة كلية التجارية للبحوث العملية، جامعة الاسكندرية، العدد(2)،المجلد 46،2009،ص18.

[3] – فريد كورتل،**حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي**،ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي لكلية الاقتصاد،جامعة دمشق،2008،ص3

الفرع الثاني:اهداف حوكمة الشركات

برزت حوكمة الشركات كضرورة عملية لمواجهة الخلل الذي اصاب الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة والخاصة وما صاحبها من ظهور مشاكل تتعلق بالفساد وعدم الشفافية في المعلومات وسوء الادارة،ويمكن تلخيص اهم اهداف حوكمة الشركات في النقاط التالية:

- ضمان الشفافية والافصاح وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.[1]
- ضمان تطبيق معايير محاسبية سليمة لمنع الفساد وسوء الادارة.
- بتوفير الحماية للمساهمين ومنع تضارب الاهداف وتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة.
- ضمان وجود قوانين وتشريعات واجراءات واضحة ودقيقة وتبين كيفية وتوقيت اجراءا خصخصة الشركات.
- تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار الملي والاجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل.
- تشجيع نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وساعدته في الحصول على التمويل.
- الالتزام باحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الاداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل.

وطبقا لما اصدرته منظمة التعاون الدولي فان اهداف حوكمة الشركات تتلخص في:[2]

- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الاطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين وعملاء ومقترضين ومديرين وموظفين وموردين والمجتمع المحيط بها.
- بناء سيادة وثقافة الحوكمة جيدة في المجتمع .

كما حددت هيئة سوق المال بنيوزيلندا على ضرورة ان تحتوي وتشمل اهداف حوكمة الشركات على :

- تعظيم ثروة المساهمين .
- الامداد بمعلومات تمكن المتعاملين من الاطراف المتعددة على اتخاذ القرار المناسب .
- التطابق مع القوانين.

وقد اوصت مؤسسة المساهمين الاوروبين في الدليل الذي اصدرته في فيفري2000 ببعض التوصيات والتي وضعت تحت قسم اهداف الحوكمة واهمها:

- يجب ان يتمتع المراجعون باستقلال يمكنهم من اداء عملهم .
- يجب ان يتم اتباع الوسائل الحديثة اللازمة لامداد المساهمين بالمعلومات ذات الاهمية الخاصة.

---

[1]- جيهان عبد المعز الجمال،**المراجعة وحوكمة الشركات**،مرجع سابق،ص492-493.

[2]- عمرو يس،**دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات**،ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الاصلاح الاقتصادي والهيكلي،القاهرة،نوفمبر2006،منسورات المنظمة العربية للتنميةالادارية،القاهرة،مصر،2009،ص ص188-190.

- يجب ان يمتلك المساهمون حق انتخاب الاعضاء وحق اقتراحهم قبل انتخابهم.
- يجب ان لا تزيد عضوية مجلس ادارة المؤسسة عن 12 سنة للاعضاء غير التنفيذيين.

المبحث الثاني: اساسيات تطبيق حوكمة الشركات

المطلب الاول: محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على ان التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما الخارجية والمحددات الداخلية وتتمثل هذه المحددات فيما يلي :

أ- المحددات الخارجية:

يشير الي المناخ العام للاستثمار في الدول ويشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي الذي تعمل من خلاله المؤسسات وقد يختلف من دولة لاخرى وهي عبارة عن :[1]

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالاسواق مثل قوانين المؤسسات، قوانين راس المال ،القوانين المتعلقة بالافلاس والمنافسة ومنح الاحتكار.[2]
- وجود نظام مالي جيد يضمن التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات والاجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق احكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعاملات التي تنشرها .
- دور المؤسسات الغير الحكومية في ضمان التزام الاعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والاخلاقية ،التي تضمن عمل الاسواق بكفاءة ،وتشمل هذه المؤسسات جمعيات المحاسبين والمراجعين ،ونقابات المحامين وترجع اهمية المحددات الخارجية الي ان وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن ادارة الشركة ،والتي تقلل من التعارض بين العئد الاجتماعي والعائد الخاص.

كما لا تستطيع المؤسسة ان تدار بشكل جيد وتزدهر وتجذب استثمارات اضافية الا اذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية ،ذلك لان اجراء الحوكمة الداخلية لا يمكن ان تصبح فعالة الا اذا عززتها النظم الخارجية للاسواق والمؤسسات ،فهذه القوى الخارجية تكرس الكفاءة ،وتحدد معايير الحوكمة وتعاقب المخالفين وتشجع على تدفق المعلومات.[3]

---

[1]- جيهان عبد المعز،مرجع سابق ،ص498

[2]- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة،**اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية** ،مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل ،كلية الدراسات الادارية والمالية العليا،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،2008،ص44.

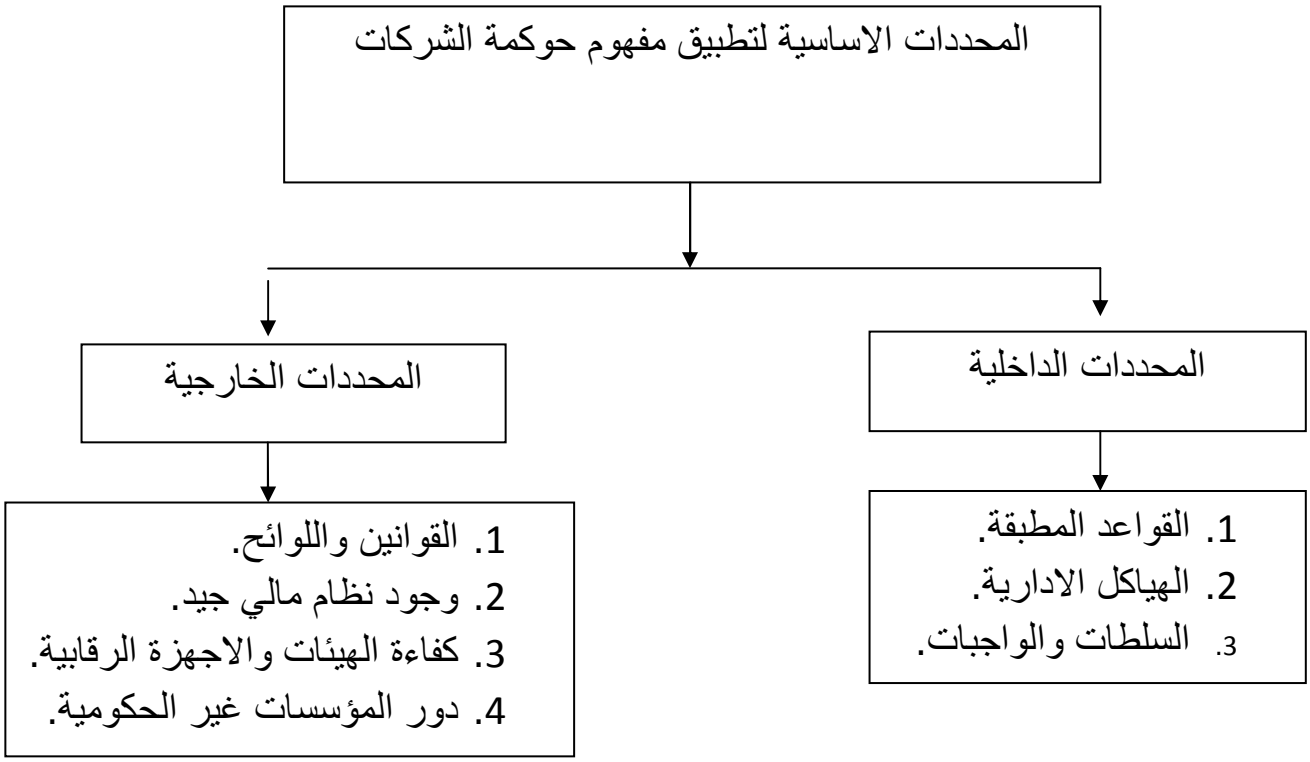
[3]- امير فرج يوسف،**حوكمة الشركات**،دار المطبوعات الجامعية،الاسكندرية،مصر،بدون سنة نشر،ص50.

ب- المحددات الداخلية :

وتشير الي :[1]

- القواعد والاسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- توزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين من اجل تقليل التعارض بين مصالح هذه الاطراف .
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- خلق فرص العمل .[2]
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الارباح.
- العمل على ضمان حقوق الاقلية.
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية.

الشكل رقم (2) : يوضح محددات الحوكمة



المصدر:ماجد اسماعيل ابو حمام،اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة وتمويل كلية التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة،2009، ص28.

[1]- جيهان عبد المعز الجمال،مرجع سابق ،ص499.

[2]- مناور حداد،**دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية**، المؤتمر العلمي الاول حول :الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي ،كلية الاقتصاد،جامعة دمشق ،سوريا،15-16 اكتوبر،2008،ص76.

وفي ضوء ما سبق نجد ان المحددات سواء كانت داخلية او خارجية هي بدورها تتاثر بمجموعة عوامل اخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي ،وبالوعي من افراد المجتمع كما انها مرتبطة ايضا بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية دالخ الشركة كما ان الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية ،وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الارباح وخلق فرص عمل .

كما نستخلص من الشكل السابق ان المحددات الخارجية تتعلق بالمحيط الشركة ،اما الداخلية تحدد الشركة في حد ذاتها.

المطلب الثاني : الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك اربعة اطراف رئيسية تتاثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات ،وتحدد الي درجة كبيرة مدى النجاح او الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل هذه الاطراف الاربعة في :[1]

1-المساهمين: وهم من يقومون بتقديم راس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للاسهم وذلك مقابل الحصول على الارباح المناسبة لاستثماراتهم، وايضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل ،وهم من لهم الحق في اختيا اعضاء مجلس الادارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2-مجلس الادارة :وهم من يمثلون المساهمين وايضا الاطراف الاخرى مثل اصحاب المصالح ، ومجلس الادارة يقوم باختيا المديين التنفيذيين والذين يوكل اليهم سلطة الادارة اليومية لاعمال المؤسسة بالاضافة الي الرقابة على الادائهم ،كما يقوم مجلس الادارة برسم، السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3-الادارة :وهي المسئولة عن الاداة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالاداء الي مجلس الادارة وتعتبر اداة المؤسسة هي المسئولة عن تعظيم ارباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالاضافة الي مسئولياتهما تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

تعتبر الوظيفة الاساسية لمديري المؤسسات هي الاشراف على ادارة المؤسسة وكذلك والقيام بكافة الاعمال اللازمة لتحقيق المؤسسة للغرض الذي تاسست من اجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الادارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة، وعلى ذلك فانه يمكن القول ان المدير يلعب دورا حيويا في المؤسسة باعتباره شخص مسئول عن مصلحة المؤسسة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين .

[1]- عبد الوهاب مصر علي ،شحاتة السيد شحاته،**مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة**،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر ،2007/2006،ص ص20.

4-اصحاب المصالح: وهم مجموعة من الاطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة ان هؤلاء الاطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الاحيان، فالدائنون على سبيل المصالح يهتمون بمقدة المؤسسة على السداد،في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.[1]

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

هناك ستة مبادئ اساسية تم وضعها من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2004م لترسيخ قواعد الحوكمة والتاكيد من اهميتها في دعم الاداء الاقتصادي ،وتعد هذه المبادئ بمثابة نقاط مرجعية بالامكان استخدامها من قبل صانعي

السياسة غمار اعدادهم للاطر القانونية والتنظيمية لاساليب حوكمة الشركات، والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية وكذا الاطراف المختلفة بالسوق وذلك عند قيامهم باعداد المماسات الخاصة بهم.[2]

ويرى سليمان ،2008" انه عادة ما تتواجد مبادئ حوكمة الشركات في القوانين والتشريعات واللوائح التي تطبقها الدول ،وبالتالي قد تختلف هذه المبادئ من دولة لاخرى حسب القانون الذي تتبعه، ونتيجة بانه قد تخلو القوانين المطبقة من بعض الدول من هذه المبادئ فان الهيئات الرقابية الاخرى العاملة في بعض الدول كهيئات الاسواق المالية والبورصات تسعى الي وضع مبادئ لحوكمة الشركات يجب ان تتبعها الشركات المقيدة بها او التي ترغب في القيد، وذلك لضمان توفير الحماية اللازمة لحملة الاسهم، هذا يعني انه ليس هناك نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن ان يطبق في جميع الدول بحيث يؤدي تطبيقه للحصول على نفس النتائج ،بل ان هناك مبادئ عامة لحوكمة الشركات تصدرها هيئات دولية مختصصة كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتكون عونا لحكومات الدول في جهودهم من اجل تقييم وتحسين الاطا القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم ومن اجل توفير الارشادات والاقتراحات لبورصات الماليو والمستثمرين والشركات والاطراف الاخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات، وفي هذا السياق نجد انه في الاونة الاخيرة قامت العديد من الدول العربية باصدار لائحة للحوكمة الخاصة بها، والتي تعكس مدى الاهمية التي تضعها تلك الدول لقيام شركاتها بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات .وتعتبر مبادئ حوكمة الشركات الصادة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية غير ملزمة، ولا تقدم وصفات جاهزة للتشريع المحلي ،ولكنها تعد بمنزلة نقطة مرجعية تضم عدد من العناصر المشتركة في ضوء حدوث تغيرات كبية في الظروف والتي تعد اساسا لحوكمة

[1]- عبد الوهاب مصر ،السيد شحاته،مرجع سابق ،ص21.

[2]- امينة فداوي،**دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية -دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250**،مالية،محاسبة والتسويق في المؤسسة ،اطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة باجي مختار،عنابة،2014/2013.ص45.

الشركات، فصحيح انه ليس هناك نموذج منفرد لحوكمة الشركات ولكن اذا ارادت الشركة ان تحتفظ بقدرتها التنافسية في السوق، واذا ارادت الحكومات توفي المرونة الكافية التي تسمح للاسواق ان تعمل بفاعلية وتستجيب لتوقعات المساهمين واصحاب المصالح،يجب عليها تطبيق هذه المبادئ ووضع وتطوير الاطر الخاصة بتطبيقها .

ويمكن استعراض هذه المبادئ بالتفصيل كمايلي:

أ- ضمان الاساس الازم لتفعيل اطار حوكمة الشركات

وفق ما ينصه هذا المبدا ينبغي ان يتضمن اطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الاسواق وكفاءتها، وكما يجب ان يكون متناسقا مع احكام القانون وان يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة،بحيث :

- ينبغي وضع اطار حوكمة الشركات يمكن ان يؤثر على الاداء الاقتصادي العام، سلامة السوق،خلق الحوافز للمشاركين في الاسواق وتعزيز شفافيتها وكفاءتها.
- يجب على المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركات ان تكون متسقة مع سيادة القانون والشفافية وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي ان يكون تقسي المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة محددة بوضوح وان يتم التاكد من ضمان تقديم المصلحة العامة
- يجب على السلطات التنظيمية والاشرافية والتنفيذية ان تكون لديهم السلطة والنزاهة والموارد اللازمة لاداء واجباتها بطريقة مهنية موضوعية، وعلاوة على ذلك،ينبغي ان تكون لاحكام الصادرة عنها في الوقت المناسب،شفافة وواضحة.

ب- حقوق المساهمين

وفق ما ينصه هذا المبدا ينبغي ان يكفل اطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين بحيث:

تشمل الحقوق الاساسية للمساهمين مايلي":[1]

- تامين اساليب تسجيل الملكية .
- نقل او تحويل ملكية الاسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- المشاركة والتصويت في الاجتماعات.

[1]- امينة فداوي،مرجع سابق،ص46-47.

- انتخاب اعضاء مجلس الادارة .
- الحصول على حصص من ارباح الشركة.

- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الاساسية في الشركة من بينها:

- التعديلات في النظام الاساسي او في بنود تاسيس الشركة او في غيرها من الوثائق الاساسية للشركة .
- طرح اسهم اضافية .
- اية تعاملات مالية غير عادية قد تفسر عن بيع الشركة.
- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب بشان تواريخ واماكن وجدول اعمال الاجتماعات العامة، بالاضافة الي توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشان المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشانها خلال الاجتماعات.
- يجب اتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه اسئلة الي محللي الادارة ولاضافة موضوعات الي جداول اعمال الاجتماعات العامة على ان توضع حدود معقولة لذلك.[1]

- يتعين الافصاح عن الهياكل والترتيبات الراسمالية التي تمكن المساهمين من ممارسة درجة الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.

- ينبغي السماح لاسواق الرقابة على الشركات بالعمل نحو فعال ويتسم بالشفافية بحيث:

- يجب ضمان الصياغة الواضحة والافصاح عن القواعد التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في اسواق راس المال، ويصدق ذلك ايضا التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من اصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما ان التعاملات المالية ينبغي ان تجري باسعار مفصح عنها وان تتم في ظل ظروف

عادله يكون من شانها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة .

- يجب الا تستخدم الاليات المضادة للاستحواذ لتحصين الاداة التنفيذية ضد المساءلة .

- ينبغي ان ياخذ المساهمون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

ج- المعاملة المتكافئة للمساهمين[2]

يجب ان يكفل اطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، من بينهم صغار المساهمين والمساهمين الاجانب ،كما ينبغي ان تتاح لكافة المساهمين

[1]- امينة فداوي،مرجع سابق ،ص47.48.

[2]- امينة فداوي،مرجع نفسه،ص48.49.

فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم وذاك كما يلي:

- يجب ان يعامل المساهمون المنتمون الي نفس الفئة معاملة متكافئة،حيث:
- ينبغي ان يكون للمساهمين– داخل كل فئة – نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمون يجب ان يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين، وذلك قبل قيامهم بشراء الاسهم كما يجب ان تمون اية تغيرات مقترحة في حقوق التصويت من جانب المساهمين.
- يجب منع تداول الاسهم بصورة لا تتسم بالافصاح او الشفافية .
- ينبغي ان يطلب من اعضاء مجلس الادارة او المديرين التنفيذيين الافصاح عن وجود اي مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات او بمسائل تمس الشركة .

د– دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب ان ينطوي اطارحوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق اصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وان يعمل ايضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين اصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على اسس مالية سليمة، بحيث:

- ينبغي ان يعمل اطار حوكمة الشركات على تاكيد احترام حقوق اصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق اصحاب المصالح، فان اولئك ينبغي ان تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب ان يسمح اطار حوكمة الشركات بوجود اليات لمشاركة اصحاب المصالح وان تكفل تلك الاليات بدولها تحسين مستويات الاداء.[1]

هـ– الافصاح والشفافية

ينبغي ان يكفل اطار حوكمة الشركات تحقيق الافصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشان كافة المسائل المتصلة بتاسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والاداء والملكية، واسلوب ممارسة السلطة بحيث:

- يجب ان يشتمل الافصاح – ولكن دون ان تقتصر– على المعلومات التالية:
- النتائج المالية والتشغيلية للشركة واهداف الشركة.
- حق الاغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت .
- اعضاء مجلس الادارة، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
- عوامل المخاطر المنظورة.

[1]– امينة فداوي،مرجع نفسه،ص50.51.

- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من اصحاب المصالح.

و- مسؤوليات مجلس الادارة

يجب ان يتيح اطار حوكمة الشركات الخطوط الارشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب ان يكفل المتابعة الفعالة للادارة التنفيذية من قبل مجلس الادارة

،وان تضمن مساءلة مجلس الادارة من قبل الشركة والمساهمين ،حيث:

- يجب ان يعمل اعضاء مجلس الادارة على اساس توفر كامل للمعلومات، وكذا على اساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة كما يجب ان يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين .
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الادارة تاثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فان مجلس الادارة ينبغي ان يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين .
- يجب ان يضمن مجلس الادارة التوافق مع القوانين السارية وان ياخذ في الاعتبار اهتمامات كافة اصحاب المصالح.
- يجب ان يتمكن مجلس لادارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشئون الشركة، وان يجري ذلك- بصفة خاصة – على نحو مستقل عن الادارة التنفيذية ، بحيث:
- يتعين ان ينظرمجلس الادارة في امكانية تعيين عدد كاف من الاعضاء الغير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للاعمال حينما تكون هناك امكانية لتعارض المصالح. ومن امثلة تلك المسئوليات الرئيسية:[1]
- التقارير المالية ،ترشيح المسئولين التنفيذيين، تقرير مكافات اعضاء مجلس الادارة.
- يجب ان يخصص اعضاء مجلس الادارة وقتا كافيا لمباشرة مسئولياتهم.

اهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات

منذ عام 1997م ومع انفجار الازمة المالية الاسيوية، اخذ العالم ينظر نظرة جديدة الي حوكمة الشركات تلك الازمة المالية المشارايها يمكن وصفها بانها كانت ازمة ثقة في المؤسسات والتشريعات لتي تنظم نشاط الاعمال والعلاقات فيما بين منشات الاعمال والحوكمة، وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت الي المقدمة اثناء الازمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والاقارب والاصدقاء بين منشات [2].

[1]- مرجع سابق ،ص51.52

[2]- امينة فداوي،مرجع نفسه،ص52.53

الاعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الاجل،في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الامور، [1]واخفاء هذه الديون خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة" ممارسات المحاسبة الابداعية " وما الي ذلك.

كما ان الاحداث الاخيرة وابتداءا من فضيحة شركة انرون وماتلا ذلك من سلسلة اكتشاف تلاعب الشركات في قوائمها المالية، ظهرت بوضوح اهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتباها اسواق مالية قريبة الكمال"، وقد اكتسبت حوكمة الشركات اهمية اكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لايمكن معه اجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما ان ضعف نوعيى المعلومات يؤدي الي منع الاشراف والرقابة، ويعمل على انشار الفساد وانعدام الثقة، ويؤدي اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات الي خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء تصرف الادارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للاصلاح. وقد ادت الازمة المالية بكثير منا الي اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الازمات المالية القادمة،ويرجع هذا الي ان حوكمت الشركات ليست مجرد شيء اخلاقي جيد نقوم بعمله فقط، بل ان حوكمة الشركات مفيدة لمنشات الاعمال، ومن ثم فان الشركات لا ينبغي ان تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير او مبادئ معينة لحوكمة الشركات، بقدر ما يمكن لهذه الشركات ان تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات اساليب الادارة الجيدة في شكل الافصاح عن المعلومات المالية، يمكن ان تعمل على تخفيض تكلفة راس مال المنشاة، كما يمكن ان تساعد على تجنب الاستثمارات سواء الاجنبية ام المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الاموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الان بما ينجز عنه من اعاقة للنمو الاقتصادي، فما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم، فان التمويل لن يتدفق على المنشات،وبدون التدفقات الماليةلن تتحقق الامكانات الكاملة لنمو المنشاة، ومن بين احدى الفوائد الكبرى التي تنشا من تحسين حوكمة الشركات عي اتاحة التمويل وامكانية الحصول على مصادر ارخص للتمويل، مايزيد اهمية الحوكمة بشكل بالنسبة للدول النامية.[2]

[1]– امينة فداوي،مرجع سابق،ص52.53

[2]– امينة فداوي ،مرجع نفسه.

المبحث الثالث: واقع حوكمة الشركات في الجزائر

تشكل حوكمة الشركات الموضوعات الت تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن،حيث اصبح اولوية وطنية واستراتيجية، ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيدقدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفوحة ومتطورة،وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعنى الاول بهذا الميثاق،في ظل التحديات،باعتبار المكانة التي نام لان تحتلها كمحرط لخلق الثورة خارج المحروقات واحداث مناصب شغل دائمة.

وسنتناول في هذا المبحث ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية وكيفية صدوره،مضمونه،مبادئه،والمؤسسات المعنية بتطبيقه،والمعوقات والتحديات التي واجهت تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر،وفي الاخير سنتطرق لاجراءات تحسين تطبيقها في الجزائر.

المطلب الاول:ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

باعتبار ان الجزائر ةاحدة من الدول التي وعت باهمية حوكمة الشركات وترشيد سياستها لتحقيق التنمية وتحسين ادائها،قامت باصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية،والذي يعتبر اداة ارشادية تسمح للمؤسسات بفهم المبادئ الاساسية لحوكمة الشركات،كما يمنح لها وسائل تساعد على تحرير وظائفها من خلال ضمان حماية اكبر لها.

الفرع الاول:عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

في جويلية 2007 انعقد بالجزائر اول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات"وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح واشكالية حوكمة الشركات،من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الاداء ببلورة الوعي باهمية حوكمة الشركات في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.[1]

من خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة اعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة،كاول توصية وخطوة عملية تتخذ.[2]

حيث قامت جمعيات واتحادات الاعمال بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع حوكمة الشركات في مجتمع الاعمال،ولقيادة هذه العملية قام اصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص بانشاء فريق عمل لحوكمة الشركات يعمل جنبا الي جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات(GCGF) ومؤسسة المويل الدولية (IFC)

[1]– منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية،**ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر**،اصدار 2009،ص13.

[2]– منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع نفسه ،ص13.

[1]وبرنامج سيدا لتطوير المؤسسات اللصغيرة والمتوسطة وسمي فريق العمل هذا ب:"فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر2008(GOAL 08)."[2]

كما انه عقد مؤتمر في 11مارس 2009،واعلنت كل من جمعية(CARE) وللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن اصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري.

وقد تم اعداد هذا الدليل بالاستثناء على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن اصدارها لعام2004 مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.[3]

يتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي:[4]

- يوضح الجزء الاول الدوافع التي ادت الي ان يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر،كما انه يربط الصلات مع اشكاليات المؤسسة الجزائرية،لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة؛

- ويتطرق الجزء الثاني الي المقاييس الاساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات،فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة،مجلس الادارة والمديرية التنفيذية)،ومن جهة اخرى علاقات المؤسسة مع الاطراف الشريكة الاخرى كالبنوك والمؤسسات المالية،الممونون،وغيرهم بالاضافة الي نوعية نشر المعلومات واساليب نقل الملكية.

- ويختم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الاساس ادوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسة اللجوء اليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.

الفرع الثاني:مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

تقوم حوكمة الشركات على اربعة مبادئ اساسية هي:[5]

- **الانصاف:**الحقوق والواجبات الخاصة بالاطراف الشريكة،وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم يجب ان توزع بصورة منصفة.

- **الشفافية:**الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك يجب ان تكون واضحة وصريحة للجميع.

- **المساءلة:** مسؤولية كل طرف محددة على حدا بواسطة اهداف محددة وغير متقاسمة.

---

[1]– على عبد الصمد عمر،اطار حوكمة المؤسسات في الجزائر – دراسة مقارنة مع مصر ،مجلة الباحث ،العدد12،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،الجزائر،2013،ص41.

[2]– منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية،مرجع سابق ،ص13.

[3]– علي عبد الصمدعمر،مرجع سابق،ص41.

[4]– علي عبد الصمد عمر،مرجع نفسه ،ص41.

[5]– حمادي نبيل،**اثر تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية**،مجلة ابحاث اقتصادية وادارية،العدد 11،جامعة المدية،الجزائر،2012،ص.ص83.84.

- **المحاسبة:**كل طرف شريك يكون محاسبا امام طرف اخر عن الشيءالذي هو مسئول عنه.

الفرع الثالث:المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق[1]

ان كل المؤسسات الجزائرية معنية مبدئيا بمبادئ حوكمة الشركات غير ان الميثاق الحالي لايدمج المؤسسات ذات راسمال عمومي والتي تخرج اشكالية الحوكمة فيها عن نطاق الميثاق الحالي لانها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للاموال العمومية.

ان هذا الميثاق موجه بصفة خاصة الي:

- مجموع المؤسسات الصغيرة المتوسطة الخاصة،والتي تؤدي الي ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح ال فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي،تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية.
- المؤسسات المساهمة في البورصة،او تلك التي تتهيا لذلك.

المطلب الثاني:معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على ارض الواقع تنشا من داخل الشركة او خارجها وتتمثل فيما يلي:[2]

الفرع الاول:المصدر الداخلي

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والادارة فاغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول ان تبتعد قدر الامكان في تاسيس شركاتها عن الشركة العائلية،فليس بالضرورة ان يكون رئيس مجلس الادارة اوالرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الاكبر من اسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمي الشركة،ولكن من الضرورة ان يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في ادارة الشركة،ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية اخرى من اهمها:

- **مجلس الادارة:**عدم الفصل بين الملكية والادارة ومهمة الادارة التنفيذية ومسؤوليات ادارة الشركة،ومستوى الرقابة، واعدد اجتماعات المجلس.
- **اعضاء مجلس الادارة:**عدم توفر اعضاء مستلقين غير تنفيذيين في مجلس الادارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الاراء واجتهادات مستقلة نابعة من احساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة؛
- **لجان مجلس الادارة:**واهمها لحنة التدقيق،ولجنة المكافات والترشيحات،ومدى فعاليتها واستقلاليتها،وتوفر اعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

[1]– منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية،مرجع سابق،ص19.

[2]– صبايحي نوال ،**واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية**،المؤتمر الدولي الثامن حول:دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر،20/19 نوفمبر 2013،ص668.

الفرع الثاني:المصدر الخارجي

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي،الذي يضمن تطبيق الحوكمة في الشركات واعطائهاصفة الالزام وعدم تعارضها مع القوانين.

المطلب الثالث:تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

يواجه تطبيق الحوكمة على ارض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص اهمها فيمايلي:[1]

أ- الفساد:

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة،وينتج عنه العديد من الافكار السلبية والخطيرة،فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الاجنبية،الي جانب ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية اخرى،منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجيهات الاجتماعية،زيادة سوء تخصيص الموارد،والتحدي الاكبر الذي يواجه مطبق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الاجهزة الحوكمية المسؤولة اساسا عن محاربة الفساد،لان الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الاصلاحات التشريعية،وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

ب- الممارسات العملية والديمقراطية:

اذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول ان تطبق الحوكمة بشكل سليم،فانها في اطار هذا السعي اصبح من الواجب عليها ان تعمل على ارساء قواعد الديمقراطية والتي من اثارها الايجابية:

- تعتبر الديمقراطية الية تلقاية لعملية تداول السلطة،وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية،والتي تقف حائلا امام سعي اي طرف او اي قوة سياسية للانفراد بالسلطة،وذلك يعمل على تضييق نطاق الفساد والاثار السلبية الناجمة عنه.

ج- احترام سلطة القانون:

لايمكن لاي شيء ان يكون فعالا الا اذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة،فلن تكون هناك حوكمة فعالة الا اذا كان هناك قوانين تدعمها،وتاتي اهمية سلطة القانون كونها احدى الادوات التي تساعد على جذب الاستثمارات الاجنبية .

[1]- صبايحي نوال،المرجع السابق ،ص668.669.

د- انشاء علاقة سليمة بين اصحاب المصالح:

ان عمليات التواطئ والفساد التي تتم بين مجالس الادارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق اصحاب المصالح،ولكنها تضر ايضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري ان يكون هناك حزمة من الاجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق اصحاب المصلحة بالشركة. [1]

المطلب الثالث:اجراءات تحسين حوكمة الشركات

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لابد من وجود مجموعة من الاجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين ادائها وتتمثل هذه الاجراءات فيما يلي:[2]

أ- اجراءات قصيرة الاجل:

تقوم الشركة باتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الافصاح والاعلان عنها،هذه السياسة يجب ان توضح انشاء مجلس الادارة ودور اعضائه والكفاءات الخاصة بهم وانشاء مجلس الادارة استشاري،كذلك لابد ان توضح اتصالات مع مساهمي الاقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والافصاح ومعاملة المساهمين الاخرين،وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

- تنص سياسة حوكمة الشركات على انشاء مجلس اداري استشاري مكون من ثلاثة او اربعة اعضاء،والغرض من انشاء مجلس اداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الادارة ومجلس الادارة باراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كاعضاء مجلس ادارة مستقلين .
- تقوم الشركة باتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الافصاح والاعلان عنها.
- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس ادارة منتدب من بين الخبراء والموجودين في السوق.
- تؤكد الوثائق الاساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الاقلية

ب- اجراءات متوسطة الاجل:

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الادارة الاستشاري خلال عام واحد،ويعقد هذا المجلس الاستشاري اربعة اجتماعات سنويا،وللشركة جدولا للاجتماعات والمستندات الاساسية للاجتماعات،وتقدم الي اعضاء مجلس الادارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

- تعيين عضو من مجلس الادارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين،ويمكن ان يكون عضوا بمجلس الادارةالاستشاري.

[1]- صبايحي نوال ، مرجع سابق ، ص669.

[2]- صبايحي نوال ، مرجع نفسه ، ص669.

- ان تقوم الشركة بالافصاح في تقريرها السنوي المقدم الي المساهمين عن [1]
- محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة .
- البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين .
- ان تقوم الشركة بالافصاح في تقريرها السنوي على مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

[1]– صبايحي نوال ، مرجع سابق ، ص670.669.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نستخلص ان تطبيق حوكمة الشركات اصبح اكثر من ضرورة باعتبارها اسلوب لتحقيق التوازن بين مصالح الافراد والشركات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة من الهيئات والمنظمات الدولية مع الاخذ بعين الاعتباره ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ فنجاحها يتطلب تفعيل اليات الحوكمة

فالحوكمة اصبحت بمثابة الاداة التي تضمن كفاءة ادارة المؤسسة،بحيث تعتبر عن وجود مجموعة من الضوابط والاخلاقيات ومن الاعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات وتاكيد نزاهة الادارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمان تحقيق الشركة لاهدافها.

ولم تغفل الجزائر عن اهمية الحوكمة فقامت باصدار دليل لقواعد الحوكمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

الفصل الثاني

عموميات حول المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية النواة الاساسية والمحور الاساسي الذي يدور حوله اي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة الي بلوغ وتحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية متعددة وتعتبر المؤسسة المصغرة والعمومية والخاصة احد المؤسسات الاقتصادية،التي شهدت في الاونة الاخيرة اهتماما بالغا من العديد من الدول متقدمة منها او نامية وهذا ما تتميز به هذا النوع من المؤسسات من خصائص ومميزات،ادت بها للوصول الي نتائج ملموسة حيث اثبتت قدرتها في معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة وبدرجة اكبر من المؤسسات الكبيرة.

المبحث الاول:ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعد المؤسسة نواة النشاط الاقتصادي مهما كان حجمها كبيرا ام صغيرا كما تعد اداة لتنمية المجتمع لان نشاط العملية الانتاجية يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية والمادية وعناصر اخرى معنوية.

المطلب الاول:تعريف المؤسسة الاقتصادية

ان عملية اعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر امر بالغ الصعوبة،فقد تعددت وتباينت اراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية،وهناك جملة من الاسباب التي ادت الي عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الافتصادية اهمها:[1]

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها،وفي اشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية،سواء الخدماتية منها او الصناعية،وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة انواع من النشاطات في نفس الوقت،وفي امكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والايدولوجية،حيث ادى ذلك الي اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي الي المؤسسة عن نظرة الراسماليين، وعليه اعطاء تعاريف للمؤسسة.

ومع ذلك حاولنا ايجاد تعاريف شاملة تشمل مختلف انواع المؤسسات،سواء من ناحية الانظمة الاقتصادية او نوعية النشاط الاهداف .

وفيما يندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها:

تعرف المؤسسات الاقتصادية على "انها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية(طبيعية كانت او مادية او ماديةاو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين محدد قصد انجاز او اداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع."[2]

وتعرف كذلك على انها "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل ادوات الانتاج وفق اسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي لتنظيم العمل بهدف انتاج سلع او وسائل الانتاج او تقديم خدمات متنوعة."

وعليه يمكن تعريف المؤسسات الاقتصادية على انها" اندماج عدة عوامل بهدف انتاج او تبادل سلع وخدمات مع اعوان اقتصاديين اخريين،وهذا في اطار قانوني ومالي اجتماعي معين،ضمن شروط تختلف تبعا لمكان

[1]–ناصر دادي عدون،اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة، الجزائر،الطبعة الثانية،1998،ص08.

[2]– احمد طرطار،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،1999،ص15.

وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به،ويتم هذا الاندماج لعوامل الانتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية واخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالافراد،[1]

وتتمثل الاولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة،اما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الاولى."

المطلب الثاني:اهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

الفرع الاول:اهداف المؤسسة الاقتصادية

ان اصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها او خاصة،يسعون وراء انشائهم للمؤسسة،الي تحقيق جملة من الاهداف والتي تختلف وتتعدد،باختلاف اصحاب وطبيعة ميدان نشاط المؤسسات،ويمكن تلخيص هذه الاهداف في النقاط التالية:

1. الاهداف الاقتصادية

1-1 تحقيق الربح:[2]

يعتبر تحقيق الربح المبرر الاساسي لوجود المؤسسة لانه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الانتاجية وتطويرها او على الاقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود امام منافسة المؤسسات الاخرى والاستمرار في الوجود.

1-2 عقلنة الانتاج:[3]

اي الاستعمال الرشيد لعوامل الانتاج ورفع انتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للانتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والافلاس في اخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الانتاج.

1-3 تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الانتاج لتلبية الحاجات المتزايدة،ويجب ان يحقق الانتاج مايلي:

- مستوى عالي من المرونة؛
- ان يتم الانتاج في وقته المحدد دون تقديم او تاخير .
- ان يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

[1]- احمد طرطار ،مرجع سابق ،ص10.

[2]- ناصر دادي عدون،مرجع سابق،ص ص17.18.

[3]- مرجع سابق ،ص18.

2- الاهداف الاجتماعية:

من بين الاهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه مايلي:

2-1 ضمان مستوى مقبول من الاجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الاوائل من نشاطها،حيث يتقاضون اجورا مقابل عملهم بها،ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا شرعا وعرفا،اذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة الا ان مستوى وحجم هذه الاجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي مستوى المعيشي.

2-2 تحسين مستوى معيشة العمال:

ان التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنلوجي يجعل العمال اكثر حاجة الي تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بالاضافة الي التطور الحضاري لهم .

2-3 توفير تامينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التامينات مثل التامين الصحي والتامين ضد حوادث العمل كذلك التقاعد،بالاضافة الي المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم..الخ.[1]

2-4 تاهيل العمال:[2]

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية،وهذ عن طريق اخضاع العمال الي دورات تكوين وتدريب من اجل رفع المستوى المهني ،والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

3- الاهداف التكنولوجيا

ومن بين الاهداف التكنلوجية التي تؤديها المؤسسة:

- البحث والتنمية: حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير ادارة او مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علميا،وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد اهمية لتصل الي نسبة عالية من الارباح،ويمثل هذا البحث نسبا من الدخل الوطني في الدول المتقدمة،وخاصة في السنوات الاخيرة،اذا تتنافس المؤسسات فيما بينهاعلى الوصول الي احسن طريقة انتاجية واحسن وسيلة،تؤدي تؤدي الي التاثير على الانتاج ورفع المردودية الانتاجية في المؤسسة.

- كما ان المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنلوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنمية العامة للدول

[1]- ناصر دادي عدون،مرجع سابق، ص19.

[2]- ناصر دادي عدون،مرجع نفسه ، ص19.

المتوسطة الاجل،التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداءا من مؤسسات البحث العلمي،والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

الفرع الثاني: وظائف المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من اداء،دورها الاقتصادي والاجتماعي:

1- الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من اهم الوظائف في المؤسسة،فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من انتاج وتسويق دون توفر الاموال اللازمة لتمويل اوجه النشاط المختلفة واوجه الانفاق.[1]

2- وظيفة التموين:

هو مجموعة من المهام والعمليات،يعني على العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليا من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.[2]

وتنقسم الي فرعين: مهمة الشراء ومهمة التخزين

أ- **مهمة الشراء:**[3]

هي مجموعة من الانشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والاسعار المناسبة،وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.

ب- مهمة التخزين:

هي مجموعة من الاجراءات والاعمال التي تقوم بها المؤسسة على اساس انظمة محكمة،ووفق صيغ معينة وعبر اجهزة مختصة،لتامين الامداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

3- وظيفة الانتاج:

يعتبر الانتاج الوظيفية الاساسية للمؤسسات الانتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقاءها كون الانتاج يرتبط باشباع الحاجات الانسانية وبالتالي فانه ويستمر مادامت الحاجة الانسانية قائمة.

ويمكن تعريفها بانها عملية انتاج المنفعة او المنافع التي يقام العمل من اجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح.

---

[1]- ناصر دادي مرجع سابق ،ص263.

[2]- مرجع نفسه ،ص294.

[3]- علي الشرقاوي،المشتريات وادارة المخزون،الدار الجامعية،بيروت،1995،ص20.

4- وظيفة التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الاربعة الاخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

ويعرف التسويق على انه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة اكثر لمتطلبات السوق،وما يجب انجازه في مجال مواصفات المنتوج الشكلية والتقنية حتى تستجيب اكثر لهذه المتطلبات من جهة،وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتوج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تبيع اكبر كمية ممكنة منه وباسعار ملائمة تحقق اكثر ارباحا لها.[1]

المطلب الثالث:تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

تصنف المؤسسات الاقتصادية تبعا لثلاثة معايير اساسيةهي:طبيعة الملكية،طبيعة النشاط الاقتصادي واخيرا تبعا للحجم.[2]

1- **تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لطبيعة الملكية:**وينتج عن هذا التصنيف مايلي:

أ- **المؤسسات الخاصة:**وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد او مجموعة من الافراد(شركات اموال،شركات اشخاص).

ب- **المؤسسات المختلطة:** وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام والخاص.المؤسسات العامة :وتعود ملكيتها للدولة وتهدف الي تحقيق المصلحة العامة.

2- **تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للطابع الاقتصادي:** وينتج عن هذا التصنيف مايلي:

أ- **المؤسسات الصناعية:**وهي المؤسسات ذات الطابع الصناعي،ومنها المؤسسات الصناعية الثقيلة (كالحديد والصلب)،والتي تتطلب رؤوس اموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها ومنها مؤسسات الصناعات التحويلية اي الخفيفة(الغذائية).

ب- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تمارس الانشطة الانتاجية الزراعية فتقوم بعمليات الانتاج الزراعي سواء كان انتاج حيواني،انتاج نباتي.

ت- **المؤسسات التجارية:**وهي التي تعمل في النشاط التجاري اي قيام بعمليات توزيع السلع والخدمات.

ث- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التامين..الخ.

ج- **مؤسسات الخدمات:**وهي المؤسسات التي تقدم الخدمات كمؤسسات النقل والعيادات الصحية وكاتب الخبرات(الهندسية والمحاسبية الخ).

---

[1]- ناصر دادي،مرجع سابق،ص327.

[2]- رابح خوني،رقية حساني،المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها،الدار الهندسية ،القاهرة،2008،ص14-15.

3- **تصنيف المؤسسات تبعا للعمالة الموظفة:** وينتج عن هذا التصنيف تقسيم المؤسسات الي :

أ- المؤسسات الصغيرة:وتقسم الي قسمين،المؤسسات المصغرة وتضم من واحد الي تسعة عمال،المؤسسات الصغيرة وتضم من عشرة الي مائة وتسين عامل.

ب- المؤسسات المتوسطة: وهي المؤسسات التي تضم من مائتين الي اربعة مائة وتسعة وتسعين عامل.

ت- المؤسسات الكبيرة: وهي المؤسسات التي تضم اكثر من خمس مائة عامل ومنها على سبيل المثال: مؤسسسات البترول ،المركبات الكبيرة، صناعة الطائرات ..الخ.[1]

4- تصنيف المؤسسات تبعا للمعيار القانوني: ويتكون من مؤسسات فردية وشركات.[2]

4-1- مؤسسات فردية: هي المؤسسة التي يملكها شخص واحد، وهو رب العمل وصاحب راس المال وكذا عوامل الانتاج ويديرها بنفسه،وهي المؤسسة التي تندمج فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب راس المال.

4-2- الشركات: وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها الي شخصين او اكثر متراضين يشتركان في تمويلها بقيمة مادية او عينية، وان يكون تمويلها خاليا من المخالطة والتدليس او الاكراه وتتمتع بشخصية اعتبارية، وهي اما شركات اشخاص او اموال.

أ- **شركة اشخاص** :ويمكن تقسيمها هي الاخرى الي :

- **شركة تضامن:** هي الشركة التي ينعقد رباطها بين شخصين او اكثر بقصد مزاولة نشاط ذي طبيعة تجارية ،والشركاء بالتضامن لهم صفة التاجر،وهم مسؤولون من غير تحديد عن ديون الشركة من جميع اسماء الشركاء او من اسم احدهم او اكثر ،متبوع بكلمة وشركاتهم ،لايجوز ان تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول ،ولايمكن احالتها الا برضا جميع الشركاء،وتنتهي الشركة بوفاة احد الشركاء او بافلاسه او اعساره او الحجر عليه مالم ينص القانون الاساسي على عكس ذلك .

- **شركة المحاصة:** هي شركة مستقلة ليست لها شخصية معنوية تنعقد بين شخصين او اكثر،يقوم احد الشركاء بتسجيل اسمه الشخصي ويكون ملزما وحده حتى في حالة الكشف عن اسماء الشخصي ويكون ملزما وحده حتى في حالة الكشف عن اسماء الشركاء الاخرين ودون موافقتهم لايمكن تمثيل حقوق الشركاء بسندات قابلة للتداول.

- **شركة التوصية البسيطة:** يقضي القانون التجاري الجزائري بان تقوم شركة التوصية البسيطة على الاعتبار الشخصي لجميع الشركاء فيها ،يستوي في ذلك الشركاء المتضامنون والشركاء الموصون وتسميتها بالتوصية تعني الثقة،اذ يثق الشريك الموصى بالشريك المتضامن من حيث قدرته وكفاءته لادارة الشركة، كما

[1]- خوني رابح،رقية حساني،مرجع سابق ،ص14.15.

[2]- القانون التجاري،الكتاب الخامس في الشركات التجارية، المواد من 544 الي 842،الطبعة 2003.

يثق الشريك المتضامن في الشريك الموصى الذي يقدم له المال اللازم ،او يتعهد بتقديمه ولا يشترك في الادارة.[1]

ب-شركة الاموال: يمكن تقسيمها الي :

- **شركة ذات المسؤولية المحدودة:**

الاطار القانوني لشركة ذات المسؤولية المحدودة يضم عدد كبير من الشركاء،لا يتعدى 20 شريكا،لا يكتسبون صفة التاجرولا يسالون عن ديون الشركة ولا يتحملون الخسائر الا في حدود ماقدموه من حصص في راسمالها.تتخذ الشركة اسما خاصا بها،يجوز ان يكون مشتقا من الغرض من تاسيسها او اسم احد الشركاء،وان لا يكون راسمال الشركة اقل من 1.000.000 دج .

وينقسم راس المال الي حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000دج على الاقل ولا يمكن ان تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول،لاتحل الشركة ذات المسؤولية المحدودة نتيجة الحظر على احد الشركاء.

هناك ايضا:

- الشركة ذات الشخص الواحد.
- شركة المساهمة.
- شركة التوصية بالاسهم.

[1]- المواد من 544 الي 842، الكتاب الخامس في الشركات التجارة،القانون التجاري،الطبعه 2003.

المبحث الثاني:الاطار النظري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الاول: تعريف المؤسسات الصغيرة المتوسطة.

كانت اول محاولة لنعريف هذه المؤسسات في الجزائر عند وضع تقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة لوزارة الصناعة في بداية التسعينات،والذي يرى ان المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي وحدة انتاجية تتميو بما يلي:

الاستقلالية القانونية،تشغل اقل من 500 عامل،وتقدر قيمة انشائها باقل من 10مليون،تحقق رقم اعمال يقدر باقل من 15 مليون دينار جزائري،كما وتاخذ هذه المؤسسات اشكالا عدة هي :(مؤسسات تابعة للجماعات المحلية،فروع للمؤسسات الوطنية ،مشروعات مختلطة،مؤسسات مسيرة ذاتيا، تعاونيات،مؤسسات خاصة).

كما عرف القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة المتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2012في المادة الرابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانها:"تلك المؤسسات التي تقوم بانتاج السلع والخدمات التي تشغل من 01-250 عامل ورقم اعمالها السنوي لا يتجاوز 02 مليار دينار جزائري ولها حصيلة سنوية ما بين 100 الي 500 مليون دينار ".[1]

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول :رقم(01) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المعيار المعتمد / أنواع المؤسسات	العمالة الموظفة	رقم الاعمال السنوي "مليون دينار "	الحصيلة السنوية "مليون دينار"
المؤسسة المصغرة	01-10	اقل من 20	اقل من 10
المؤسسة الصغيرة	10-49	اقل من 200	اقل من 100
المؤسسة المتوسطة	20-250	200-2مليار	100-500

المصدر: قاسمي السعيد،عربية سلوى،بلعيد وردة،مرجع سابق ،ص69-70.

[1]- قاسمي السعيد،عربية سلوى،بلعيد وردة،المسؤولية الاجتماعية كخيار فعال لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،مجلة اقتصاديات المال والاعمال،مسيلة،2017،ص69-70.

المطلب الثاني:اهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فرع الاول: اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تظهر اهمية هذه المؤسسات في اعادة ادماج العمال المسرحين لظروف اقتصادية،مما يسمح باستغلال الكفاءات والتجارب وتجسيد افكارهم في الواقع هذا ما يساهم في امتصاص البطال،لما يتميز به هذا النوع من المؤسسات في خلق فرص عمل في شتى القطاعات،فعملية تمويل هذه المؤسسات اصبح من الاولويات التي تساهم في التنمية الاقتصاديو المحلية.

ويمكن ان نرجع ايضا ضرورة الاهتمام هذا النوع من المؤسسات لاعتبارها غالبا صناعات مكملة ومغذية للصناعات الكبيرة،اضافة الي الدور الذي تلعبه عند اقامته بالريف او لمدن الصغيرة فهي تقلل من هجرة العمال باتجاه المدن،مما يساهم في خلق توازن جهوي اقتصاديا واجتماعيا.[1]

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمثل خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:

- انخفاض مستوى معامل راس المال الي العمل،حيث تتخص عادة في عدد محدود من عمليات التصنيع مما يتيح لها استخدام تكنلوجيا اقل كلفة للراسمال،وبالتالي تكون اكبر قدرة على استيعاب فائقي العمالة.
- استخدام قنوات محلية انتاجية،هذه القنوات تكون ملائمة لظروف البيئة المحلية بدرجة كبيرة فصغر حجمها يجعلها تحتاج الي توفر عوامل محددة تسجل انطلاقها وتشغيلها،ومنه المساهمة في تدعيم التنمية الوطنية.
- تعتبر مراكز تدريب ذاتية للعاملين فيها لنظر لممارستهم اعمالهم وسط عمليات الانتاج وتحملهم المسؤوليات مما يحقق اكتساب المزيد من المعرفة والخبرات
- القدرة على الانتشار بين المناطق الجغرافية الواسعة.
- تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعدلات فشل عالية مقارنة لمشروعات الكبيرة.

المطلب الثالث : اهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستدامتها واستمراريتها:

الفرع الاول: واقع ممارسات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري

قامت الجزائر بتبني ممارسات الحوكمة الرشيدة للشركات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،حيث تم اصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11 مارس 2009 وذلك لتعزيز النمو الاقتصادي.

[1]– يزيد تقرارت،دور اليات الحوكمة في تحسين اداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ،مقال لدكتور ،جامعة ام لبواقي .

ومنه يوجد مجموعة من الاسباب للاهتمام بحوكمة الشركات،تمثلت الاهداف الرئيسية للحوكمة في التوجه نحو اصلاح الاقتصاد وتدوير عجلته بالشكل الذي يساهم في تحقيق التنمية،وهذا دليل على الدور الكبير الذي تلعبه الحوكمة في الارتقاء والعمل على استقطاب الاستثمارات الاجنبية المباشرة ويظهر من خلال مايلي:[1]

- اصلاح الاطار المحاسبي الجزائري من خلال الاعتماد على النظام المحاسبي المالي الذي طبق من 2010/01/01 للشركات سعيا لمعالجة النقائص التي كان في المخطط المحاسبي الوطني العام 1975.
- انتقال الجزائر الي اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي فرض جملة من القيود التي يفرضها المحيط الدولي ممثلا في المنظمات الدولية التي تسعى الي تعزيز الشفافية والتنافسية في الاقتصاد.[2]

الفرع الثاني: اسباب اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحوكمة:

- يمهد التطبيق السليم للحوكمة لاي نمو المؤسسات المحتمل مستقبلا بيعها او تعزيز القدرة على جذب مستثمرين جدد بدلا من اللجوء الي البنوك والاعتماد على قروض عالية الفائدة.
- تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة الي تحسين نظام الرقابة الداخلية،مما يؤدي الي المسالة والي هامش ربح اكبر ناتج عن دعم الية الضبط الداخلي التي تحد من الخسائر والاختلاسات

الفرع الثالث: اهمية ميثاق الحوكمة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكننا توضيح اهمية ميثاق الحوكمة من خلال مايلي:

- ❖ توفي التمويل:

من اجل تحقيق استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق خططها التوسيعية تحتاج الي الحصول على مصادر راس مال،ومنه يجب ارساء الشفافية وتكريس الضوابط المالية للمحافظة على المستثمرين واستقطاب اكبر قدر من المستثمرين.

- ❖ تاطر القوى العاملة:

تعتبر الموارد البشرية العقل المفكر الذ تعتمد عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصوصا اذا اطر بمواثيق اخلاقية،والتعامل بنزاهة دالخ الاوساط العمالية باعتبارهم جزءا من اصحاب المصلحة.

- ❖ استشراف المخاطر:

[1]– يزيد تقرارت،مرجع سابق

[2]– مرجع سابق،مقال .

ان تاسيس اطار فعال لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشتمل على مشاركة المجلس والضوابط الداخلية الفاعلية.[1]

الفرع الرابع: مجالات الحوكمة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يوجد عدة مجالات للحوكمة وذلك لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،حيث تبرز اهمية كل من الشفافية والمساءلة وتحديد المسؤولية ودور مجلس الادارة في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،وهذا من خلال دور الحوكمة في تحسين جودة المعلومات المالية ل(PME)،حيث ان التطبيق السليم لحوكمة الشركات يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات والتقارير المالية،باعتبارها احد المعايير الاساسية للحوكمة من خلال ابراز دقة وموضوعية التقارير المالية،الي جانب الالتزام بالقوانين والتشريعات لذلك :

- يجب ان تشمل التقارير المالية على النتائج المالية والتشغيلية للشركة وتباين الاداء المالي وملاحظة مراجع الحسابات .
- اعداد المعلومات ومراجعتها والافصاح عنها وفق احدث اصدارات المعايير المحاسبية والمالية.ما يساهم بدوره في تحسين قدرة المستثمرين والمساهمين على متابعة اداء الشركة من خلال توافر معلومات ذات شفافية.

[1]– مرجع سابق،مقال.

المبحث الثالث: الاطار النظري للمؤسسات العمومية

تعمل المؤسسات العمومية على تقديم خدمات وتلبية احتياجات المواطنين بكافة الطرق وفي هذا المبحث سيتم تقديم اهم المفاهيم الاساسية عن المؤسسات العمومية

المطلب الاول:تعريف المؤسسات العمومية

المؤسسة العمومية تاخذ بها جميع دول العالم،سواء كانت غربية او شرقية،مهما كانت متقدمة اقتصاديا،او سائرة في طريق النمو،فهي ظاهرة ادارية اساسية لاغنى عنها لتنظيم الادارة العامة في الدولة،لذا تعددت وتنوعت تعريفات المؤسسة العمومية في فقه القانون العام عموما،وفي الفقه الفرنسي على الخصوص،واتسمت هذه التعريفات بتضمنها لاركان المؤسسة العمومية،فيعرف الاستاذ" houriou" المؤسسة العمومية بانها:"عبارة عن ادارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة،وتتولى ادارة مرفق عام او عدة مرافق عامة،متخصصة ضمن حدود اقليمية معينة".[1]

ويعرف الدكتور خالد خليل الظاهرة"المؤسسة العمومية بانها "اشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية،تنشئها الدولة لادارة مرفق عام،ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي والاداري،وهي صورة من صور اللامركزية المرفقية".[2]

نستنتج من جملة التعاريف السابقة ان المؤسسة العمومية:هي منظمة تنشئها الدولة لها الكلمة الاخيرة في تنظيمها وتسييرها،واخضاعها للنظام القانوني الذي تراه مناسبا

وبالتالي فهذه المنظمة هي منظمة عامة لارتباطها المطلق بسيادة الدولة ورادتها .

المطلب الثاني:اهداف وانواع المؤسسات العمومية

الفرع الاول:اهداف المؤسسات العمومية

تسعى الدولة الي تحقيق عدة اهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيرها ويمكن تلخيصها فيها يلي:[3]

الاهداف الاقتصادية:وتتمثل في :

- **تحقيق الربح:**ان استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى ادنى من الربح يضمن لها امكانية رفع راسمالها باقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد امام المؤسسات الاخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون وتوزيع الارباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر والاعباء .

[1]– علي خطار شنطاري، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقها في المملكة الاردنية الهاشمية ، دار الفكر للنشر والتوزيع،طبعة 1990،1،ص11.

[2]– خالد خليل الظاهر،القانون الاداري(دراسة مقارنة)،الكتاب الثاني،الطبعة الاولى،1997،دار المسير للنشر والتوزيع ،عمان ،ص54.

[3]– المؤسسات العمومية واساليب ادارتها ،قسم علوم التسيير،تسيير واقتصاد المؤسسة متحصل عليه من الانترنت من الموقع ،http://isla mfin-go-forum.net/t1531-topic في 12/06/2019، 00:21.

- **تلبية متطلبات المجتمع:**ان تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف او بيع انتاج المؤسسة العمومية وهو مايغطي طلبات المجتمع.
- **عقلانية الانتاج:**يتم ذلك باستعمال الترشيد للعوامل الانتاج والتخطيط الجيد والاشراف على عمالها بالاضافة الي مراقبة الدولة لتنفيذ هذا البرنامج .

الاهداف الاجتماعية:

- **ضمان مستوى مقبول من النتائج:** يعتبر العمال في المؤسسة العمومية المستفيدين الاوائل من نشاطها ويتقاضون اجور تضمن لهم تلبية حاجاتهم .
- **تحسين مستوى معيشة العمال:** نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل العمال اكثر حاجة لمنتوجات جيدة مما يدعو الدولة لتنويع الانتاج وتحسينه وتوفير امكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم اقتناءهم .

الاهداف التكنلوجية:

تؤدي الدولة او تعمل على ادارة مصلحة او الوسائل الانتاجية علميا تؤدي الدولة دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي خاصة المؤسسة ألضخمة وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة لاجل التي يتعرض من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداءا من هيئات ومؤسسات البحث العلمي والجامعات والمؤسسات الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط الاخرى كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي.[1]

الفرع الثاني:انواع المؤسسات العمومية

من اجل ضمان التنمية المستمرة تنشئ الدولة وتشرف على سير المؤسسات المؤسسات العمومية،باعتبارها الوسيلة المفضلة لانتاج والسلع والخدمات ذات الطابع العمومي،وكذلك تساهم في تراكم راس المال و تسري عليها قواعد القانون العام،وتعمل في خدمة الامة والتنمية وفق الدور والمهام المنوط بها [2]

- **المؤسسات العمومية الاقتصادية:**

هي عبارة عن شركات مساهمة او شركات محدودة المسؤولية،تمتلك الدولة/او الجماعات المحلية فيها اغلبية راس مالها الاجتماعي(جميع الاسهم او الحصص)بصفة مباشرة او بصفة غير مباشرة ،وتتكفل باداء نشاطات الخدمة

[1] – الموقع الالكتروني .http://isla mfin-go-forum.net/t1531-topic

[2] – فاطيمة الزهراء لواطي،معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية E-Gouvernance في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري،مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،فرع تسيير المنظمات ،جامعة محمد خيضر –بسكرة–،السنة 2014-2015،ص53.

العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري،مثل مؤسسة سونلغاز او سونطراك.

- **المؤسسات العمومية الادارية:**

هي عبارة عن هيئات عمومية ذات طابع اداري،ويتم تعريفها وفق المعياري القانوني والمعيار الاقتصادي .

التعريف وفق المعياري القانوني: عرفها المشرع الجزائري في المادة 2من الامر 06-03 المتعلق بالقانوني الاساسي العام للوظيفة العمومية كما يلي"يقصد بالمؤسسات العمومية،المؤسسات العمومية والادارات المركزيةفي الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الاقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي كل مؤسسة عمومية يمكن ان يخضع مستخدموها لاحكام هذا القانون الاساسي.

التعريف وفق المعيار الاقتصادي: هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام،تقوم بتقديم الخدمات العمومية للمواطنين مثل الجامعات ومراكز التكوين والمستشفيات وغيرها،قصد تلبية احتياجاتهم المتنامية والمتنوعة والمتطورة.

المطلب الثالث:خصائص ومزايا المؤسسات العمومية

الفرع الاول:خصائص المؤسسات العمومية

تتميز المؤسسات العمومية بجملة من الصفات والخصائص الذاتية التي تساهم في تحديد ماهيتها بصورة اكتر دقة ووضوحا،وتميزها عن غيرها من الهيئات والمنظمات التي تقترن بها.

ومن اهم الخصائص للمؤسسات العمومية مايلي :[1]

- ✓ المؤسسة العمومية تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الادارية
- ✓ المؤسسة العمومية مرفق عام او منظمة عامة وفقا للمعايير الراجحة.
- ✓ تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية العامة .
- ✓ تخضع المؤسسة العمومية للسلطة والرقابة الادارية الوصائية
- ✓ تتخصص المؤسسة العمومية لتحقيق اهداف عامة محددة،تتمثل عادة في انتاج سلع انتاجية،استهلاكية وفي تقديم خدمات عامة،لاشباع الحاجات العامة .
- ✓ تتمتع المؤسسة العمومية بالاستقلال المالي والاداري في حدود القانون .

الفرع الثاني:مزايا المؤسسات العمومية

قد انتشر نطاق المؤسسات العمومية باتساع المرافق الصناعية والتجارية بعبارة اهم المرافق العامة المالية والاقتصادية.

[1]- عمار عوابدي ،القانون الاداري،ج1،النظام الاداري،ديوان المطبوعات الجامعية،طبعة 5،2008،ص310

وقد ادى تبرير انشاء هذه المؤسسات بان عملها يستوجب نوعا من الاستقلال في الادارة والمال،وتتمتع اليوم جميع المؤسسات العمومية بشخصية معنوية ويترتب على ترتب هذه المؤسسات بالشخصية المعنوية مايلي:

- يصبح لها ذمة مالية مستقلة قائمة بذاتها،كما يمكنها حق قبول الهبات والوصايا.
- يكون لها اهلية مدنية بحيث تتعاقد مع الغير وتقيم الدعاوي ويقام عليها الدعاوي امام القضاء اي يكون لها اهلية التقاضي.
- تتحمل مسؤولية كاملة عن تصرفاتها بحيث تكون مسؤوليتها منفصلة عن مسؤولية الدولة وتعوض عن الاعمال الضارة التي تلحقها بالاخرين.
- قد يكون موظفو المؤسسات العمومية موظفون عموميون ورغم ذلك فهم مستقلون عن موظفي الدولة

المطلب الرابع:اشكال المؤسسات العمومية والتمييز بين المؤسسات الاقتصادية والعمومية

الفرع الاول:اشكال المؤسسات العمومية

تنص المادة 49من القانون رقم :88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 الي التقسيم المزدوج القديم للمؤسسة العمومية الموروث عن النظام الليبرالي الاستعماري :المؤسسة العمومية الادارية،المؤة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

وضمن الصنف الواسع للمؤسسات العمومية (الهيئات العمومية).

تنص المادية 49 من القانون رقم 88-01 [1]"تعد اجهزة الضمان الاجتماعي هيئات عمومية ذات تسيير خاص تحكمها القوانين المطبقة في هذا المجال،يحدد التنظيم

الاداري لاجهزة الضمان الاجتماعي عن طريق التنظيم ".

توجد اربعة اشكال للمؤسسات العمومية (الهيئات العمومية) في الجزائر نتناولها كما يلي :

1. **المؤسسة العمومية الادارية:**

عرفها المشرع الجزائري من خلال القانون رقم:88-01 بخضوعها للقواعد المطبقة على الادارة ولمبدا التخصص بحيث تنص المادة 43 منه "تخضع الهيئات العمومية الادارية ولمبدا التخصص،تتمتع هذه الهيئات بنفس النظام المالي والحسابي المطبق على الادارة مالم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستقلالية سيرها وتسييرها".

[1]– بوزيد غلابي،مفهوم المؤسسة العمومية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ،تخصص قانون الادارة العامة ،جامعة العربي بن مهيدي ،ام لبواقي ،كلية الحقوق والعلوم السياسية،السنة 2011/2010.

والمؤسسة العمومية الادارية هي تلك التي تمارس نشاطا ذا طبيعة ادارية محضة وتسمى ايضا المؤسسة العمومية التقليدية .[1]

وتنقسم المؤسسات العمومية الادارية الي مؤسسات عمومية ادارية وطنية ومؤسسات عمومية ادارية محلية .

فالمؤسسة العمومية الوطنية تنشئها الدولة وتبقى خاضعة لرقابتها طبقا لنص انشائها.

اما المؤسسة العمومية المحلية فتنشئها وحدات الادارة المحلية (البلدية،الولائية)وتبقى خاضعة لرقابتها .

2. المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:

تعتبر المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري اكثر شيوعا لتدخل الدولة في الميدان الاقتصادي،وهو شكل ورثته الجزائر عن النظام الاستعماري.

عرفتها المادة 44 من القانون رقم:88-01 بانها:

" الهيئة العمومية التي تتمكن من تمويل اعبائها الاستغلالية جزئيا او كليا عن طريق عائد بيع انتاج تجاري ينجز طبقا لتعريفة معدة مسبقا ولدفتر الشروط العامة الذي يحدد الاعباء والتقييدات وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين.

3. المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنلوجي:

من خلال نص المادة 17 من القانون رقم98-11 يمكن تعريف المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي بانها" مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي،تنشا لتحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنلوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الميادين المحددة في النص المتضمن انشاءها".

4. المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني:

طبقا للمادة 32 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في: 04افريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي،"المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني هي مؤسسة وطنية للتعليم العالي وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".[2]

الفرع الثاني:التمييز بين المؤسسات العمومية الاقتصادية والمؤسسات العمومية(الهيئة العمومية)

يمكن التمييز بين المؤسسة العمومية الاقتصادية والمؤسسة العمومية من عدة نواحي:

[1]- عمار عوابدي،القانون الاداري، مرجع سابق ،ص316.

[2]- عمار عوابدي،مرجع سابق،ص316.317

اولا- **من حيث الطبيعة القانونية:**

المؤسسة العمومية (الهيئة العمومية) هي شخص من اشخاص القانون العام،اماالمؤسسة العمومية الاقتصادية فهي شركة تجارية تخضع للقانون التجاري وتعتبر من اشخاص القانون الخاص.[1]

ثانيا- **من حيث طبيعة النشاط:**

المؤسسة العمومية (الهيئة العمومية) تمارس نشاطا له طابع المرفق العام اي هدفه تحقيق المنفعة العامة وليس الربح فالمؤسسة العمومية الصناعية والتجارية رغم تشابه نشاطها مع المؤسسة العمومية الاقتصادية الا انها تختلف عنها،بكون هدفها يتارجح بين الجانبين الاجتماعي المتمثل في تقديم الخدمة،والاقتصادي المتمثل في تحقيق التوازن المالي،بينما نشاط المؤسسة العمومية الاقتصادية نشاط تجاري

الهدف منه تحقيق التراكم المالي الذي يعني الربح

ثالثا- **من حيث النظام القانوني:**

المؤسسة العمومية(الهيئة العمومية) تخضع للقانون العام حتى وان كانت المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية تخضع للقانون العام مع علاقتها مع الدولة وللقانون الخاص في علاقاتها مع الغير،اما المؤسسة العمومية الاقتصادية فالاصل ان تخضع للقانون التجاري كغيرها من الشركات التجارية.

وبالتالي نرى ان يبقى المشرع على استعمال مصطلح المؤسسة العمومية بالنسبة للهيئات العمومية اما المؤسسة العمومية الاقتصادية فما دامت اخذت شكل الشركة التجارية فلما لا تسمى شركات القطاع العام،او شركات الدولة حتى لا يقع خلط بين المفهوم والمصطلح سيما بالنسبة للباحث بالغة العربية

فالاختلاف بين المؤسسة العمومية(الهيئة العامة) والمؤسسة العمومية الاقتصادية يشمل:التنظيم والتسيير والرقابة التي تمارسها السلطة المركزية.

المطلب الخامس:الغاية من حوكمة القطاع العام

غاية الحوكمة في القطاع العام هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الاهداف الاتية:[2]

1- زيادة نسبة رضا المواطنين عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام
2- تحقيق مبدا المحاسبة والمساءلة للدوائر الحوكمية وموظفيها،والالتزام بالقوانين والانظمة.
3- تحقيق تكافئ الفرص بين الموطنين.
4- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الاطراف ذات العلاقة

---

[1]- محمد الصغير بعلي،القانون الاداري،عنابة ،دار العلوم للنشر والتوزيع،ص246.

[2]- الحوكمة والاداء المؤسسي في القطاع العام، متحصلة عليه من موقع:- https://carjj.org/../lhwkm_wld_imwssy_fy_lqt_im_ _wrq_ml_flsty ، 2019/06/09، 15:40.

5- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الاداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر.

6- انشاء انظمة فعالة لادارة مخاطر العمل المؤسسي،وتخفيف اثار المخاطر والازمات المالية .

تعتبر الدائرة الحوكمية ذات حوكمة جيدة في حال امتلاكها الاطر التشريعية والتنظيمية والاجرائية (التشريعات ،الهياكل التنظيمية،العمليات،الانظمة..)التي تمكنها من :

أ- الاداء الجيد:ادارة البرامج، وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.

ب- المطابقة:اتخاذ القرارات والاجراءات الادارية وفقا للتشريعات النافذة بحيث تلبي توقعات الاطراف ذات العلاقة من الشفافية والنزاهة والمساءلة.

خلاصة الفصل:

يمكن ان نستخلص من خلال ما استعرضناه في هذا الفصل الي مايلي:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والاهداف التي تقوم بها، بالاضافة الي مختلف التصنيفات التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية والتي راينا عدة انواع من الشركات التي صنفت على اساسها هاته المؤسسات حيث :

تطرقنا في المباحث الاخرى لنوع من انواع المؤسسات الاقتصادية الموجوده في الجزائر،فاولا درسنا في المبحث الثاني مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاولنا ان نجزء كل تعريف الي ان وصلنا الي التعريف الشامل وايضا ناقشنا انواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا اهميتها وايضا تناولنا خصائص هاته المؤسسات والاسباب التي ادت الحوكمة الي دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطه وواقع دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطه للحوكمة .

كما عالجنا في المبحث الثاني المؤسسات العمومية التي نظرنا في مفهومها العام واستخلصنا تعريف شامل ثم تناولنا انواع واهمية المؤسسات العمومية والتي قسمناها الي فروع ،ثم راينا خصائص المؤسسة العمومية والمزايا التي تحملها في طياتها والاشكال التي جاءت من خلالها هاته المؤسسات ثم اخيرا وضعنا مقارنة بين المؤسسات العمومية والمؤسسات العمومية الاقتصادية والتي درسنا فيما محتواها الغاية من الحوكمة في القطاع.

الفصل الثالث

واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسة سونلغاز – بسكرة –

تمهيد:

بعد التطرق الي الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين تم في هذا الفصل محاولة ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي حيث حدد مكان التربص وهو المدرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) ببسكرة.

كونها مؤسسة تتميز باهتمام كبير وذات طابع انتاجي وثم في هذا الفصل ايضاح دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مسؤولية مجلس الادارة لهذه المؤسسة،وتم تقسيم الفصل الي مبحثين

المبحث الاول: تقديم عام حول الشركة محل الدراسة

المبحث الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسة سونلغاز

تعتبر مديرية سونلغاز من المؤسسات الوطنية التي تسعى الي تحقيق تنمية في مجالات عملها في تحقيق كفاية وتغطية كاملة في تقديم منتجاتها والاستفادة منها على المدى الطويل بما يرضي الزبون،والتي تنعكس بشكل ايجابي على النمو الاقتصادي في الدولة.لذا سنحاول في هذ المبحث تقديمها .

المبحث الاول:تقديم عام حول الشركة محل الدراسة

يحتوي هذا المبحث على فكرة عامة حول مؤسسة سونلغاز .

المطلب الاول:التطور التاريخي والاقتصادي لمؤسسة سونلغاز

الفرع الاول:التطور التاريخي

انشئت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ابابان الفترة الاستعمارية وتحديدا سنة 1947تسمية كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي اضطلعت بانتاج،نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

وغداة الاستقلال عادت ملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودا كبيرة في تدريب وتاهيل اليد العاملة الوطنية التي تولت مسؤولية ادارة هذه المؤسسة الحساسة.

وفي سنة 1969 تحول اسم المؤسسة (كهرباء وغاز الجزائرEGA) الي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغازSONELGAZ،وذلك بهدف التحكم افضل بالقدرات التنظيمية التسييرية من اجل مواكبة النمو الاقتصادي وخاصة الصناعي الذي عاشته الجزائر اثناء هذه المرحلة.[1]

وشهدت سنة 1983 اعادة هيكلة المؤسسة،حيث انبثقت عنها خمسة فروع ومتخصصة هي:

- KAHRIF الاشغال المتعلقة بالكهربة
- KAHRAAKIB الاشغال القاعدية والتوصيلات الكهربائية
- KANAGAZ انجاز قنوات وشبكات نقل وتوزيع الغاز
- INERGA الهندسة المدنية
- ETTERKIB التركيب الصناعي

وفي ظل تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعداد لدخول اقتصاد السوق،اصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية(EPIC) ويعكس هذا التحول التركيز على طابع الخدمة العمومية مع الاخذ بعين الاعتبار الطابع الاقتصادي والتجاري للمؤسسة بما يجعله نقطة تحول في تاريخ المؤسسة،كما اصبحت الفروع المتخصصة السابقة مؤسسات مستقلة بذاتها.

[1] محتصل عليه من الموقع ،- WWW.SONELGAZ.DZ .

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-195المؤرخ ب 01 جوان 2002تم تحويلها الي مؤسسة ذات اسهم براس مال اجتماعي قدره 150 مليار دينار جزائري .

وفي الفترة مابين 2004 و2006 تم تنظيم المؤسسة على اساس مجمع او هولدينغ حيث قسمت الي مجموعة من الفروع تختص كل منها في مجال نشاطاتها الاساسية،هذه الفروع هي:

- سونلغاز لانتاج الكهرباء SPF
- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE
- مسير شبكة نقل الغاز GRTG
- صيانة التجهيزات الصناعية MEI
- نقل وتوزيع التجهيزات الصناعية TRANSMEX
- صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط TRANSFO CENTRE
- صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب TRANSFO OUST
- صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للشرق TRANSFO EST
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجزائر MPVA[2]
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الغرب MPVO
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجنوب MPVS
- التقنيات المعلومات SAT INFO
- الوقاية والتنمية الامنية SPAS
- توزيع العتاد الكهربائي والغازي CAMEG

كما تم سنة 2006 هيكلة وظيفة التوزيع ضمن اربعة فروع هي :

- الجزائر العاصمة
- منطقة الوسط
- منطقة الشرق
- منطقة الغرب

[2]- مرجع سابق ،- WWW.SONELGAZ.DZ

الفرع الثاني:التطور الاقتصادي

شهدت المؤسسة منذ نشاتها تطورات وطفرات اقتصادية هامة تظهر بجلاء من خلال الارقام المحققة على شتى الاصعدة، فمستوى التغطية الكهربائية ارتفع ليصل 97% اما نسبة التغطية بغاز المدينة فقد بلغت حدود 34%، كما تعدى عدد المستفيدين من الكهرباء حدود 5.6 مليون مشترك بعدما كان لا يتعدى 740 الف سنة 1962 اما بالنسبة لغاز المدينة فان ازيد من 2.3 مليون زبون يستفيدون اليوم من هذه المادة الحيوية مقارنة بالعدد المسجل ابان 1962 والذي لم يتجاوز 199 الف .

وواكبت هذه التطورات في خدمة المستهلك جهود كبيرة استهدفت تنمية الهياكل القاعدية للانتاج والتوزيع،حيث بلغت القدرة الانتاجية للكهرباء المحققة سنة 2007 حدود 6800 ميغاواط (MW) كما بلغت كمية الغاز المستهلكة 17.8مليار متر مكعب، تم تصريفها عن طريق شبكة توزيع يتعدى طول الكهربائية منها 274 الف كيلومتر والغازية ازيد من 43 الف كلومتر .

كما رافق ذلك تطور اخر هذه المرة في المجال البشري،فوعي ادارة المؤسسة باهمية هذا المجال ودوره في التنمية الشاملة دفعها لايلائه الاهمية اللازمة،ويترجم ذلك بعدد عمال المؤسسة والذي يقدر اليوم ب40 الف عامل بعدما لم يكن يتعدى 6000 عام سنة 1962.

ولعل ما ساعد على تحقيق هذه الانجازات،الاستثمارات الكبيرة الموظفة في هذا القطاع الحساس،اذ فاق حجمها منذ 1962 الي غاية 2007 حدود 32 مليار دولار ،وعلى الرغم من النمو السنوي الذي تشهده قدرات المؤسسة الانتاجية من الكهرباء والذي حددته المؤسسة ذاتها 04% الا ان ذلك يبدو غير كافي لتلبية الطلب على هذه الخدمة الحيوية والذي يقدر نموه حسب نفس المصدر ب05% سنويا خلال السنوات الثلاث الاخيرة.

ولمواجهة هذا العجز رسمت المؤسسة خطة تطوريرية لقدراتها راصدة لها كاستثمارات الي غاية 2009 مايربو عن 7.1 مليار دولار امريكي،2.7 مليار موجهة لتنمية وتحديث شبكة التوزيع،204 مليار اخرى مخصصة لتدعيم القدرات الانتاجية للمؤسسة في مجال الطاقة الكهربائية،حيث تم ابرام عقود هامة مع مجموعة من الشركات الكبرى لتجسيد هذا الهدف بتاريخ 28 ماي 2007 تضمنت:

- مركب لتوليد الكهرباء بولاية غليزان بطاقة تبلغ 300 ميغاواط اسند انجازه للمجمع الفرنسي الرائد الستوم يرتقب تسلمه في جوان 2009 .
- مركبان لتوليد الكهرباء بولاتي باتنة والاربعاء بطاقة 260و280 ميغاواط على التوالي اسندا للشركة الايطالية انسالدو ويرتقب دخولهما الخدمة ابتداءا من مارس 2009 .
- مركبان اخران بكل من ولاتي عنابة والجزائر بطاقة 80 ميغاواط لكل منهما تم اسنادا الاشغال فيهما للمؤسسة الامريكية جنرال الكتريك وينتظر دخولهما الخدمة في جانفي وافريل 2009 على التوالي.

في حين توجه 2 مليار دولار المتبقية لتحديث وتنمية شبكة النقل لكل من الكهرباء والغاز،هذا وقد فاقت الاستثمارات المحققة سنة 2007 عتبة 116 مليار دينار جزائري .

الفرع الثالث:اهداف المؤسسة

تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الاهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل اهمية طموحها في ان تصبح من بين المؤسسات الخمس الاولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز،معتمدة في ذلك على :[3]

- التحسين والرفع من جودة خدماتها
- تطبيق الجودة في مجالات التسيير وادارة الاعمال
- العمل على تقليص التكاليف

كما تعمل المؤسسة على مجارات مختلفة التطورات التكنلوجية والمعرفية واستغلالها في خدمتها،من خلال تنمية المهارات والخبرات لدى عمالها وتعزيز رضاهم الوظيفي من اجل تحقيق الاداء التنافسي .

بالاضافة لذالك تعي المؤسسة الاهمية البالغة للمسائل البيئية،لذالك فهي تعمل بجدية من اجل تحقيق تنوع في مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلك فيها الجزائر امكانية ضخمة.

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يظم الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز مايلي:

- مجلس الادارة:ويضم كلا من

- وزير الطاقة والمناجم
- وزير المالية
- وزير مساهمات الدولة
- ممثل عن رئاسة الجمهورية
- المسؤول الحكومي المكلف بالتخطيط

- الرئيس المدير العام: يشرف على اربعة مدراء فرعيين موزعين حسب مستوياتهم هرمية تضم هي الاخرى خمسة عشرا مديرا مركزيا كما يلي :

✓ المستوى الاول:ويضم

[3] - - WWW.SONELGAZ.DZ

- مديرية الاعمال والضبط
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير
- مديرية الاستراتيجية والتطوير

✓ المستوى الثاني:يضم

- مديرية التنظيم والاعلام الالي
- مديرية المالية
- مديرية الادارة العامة

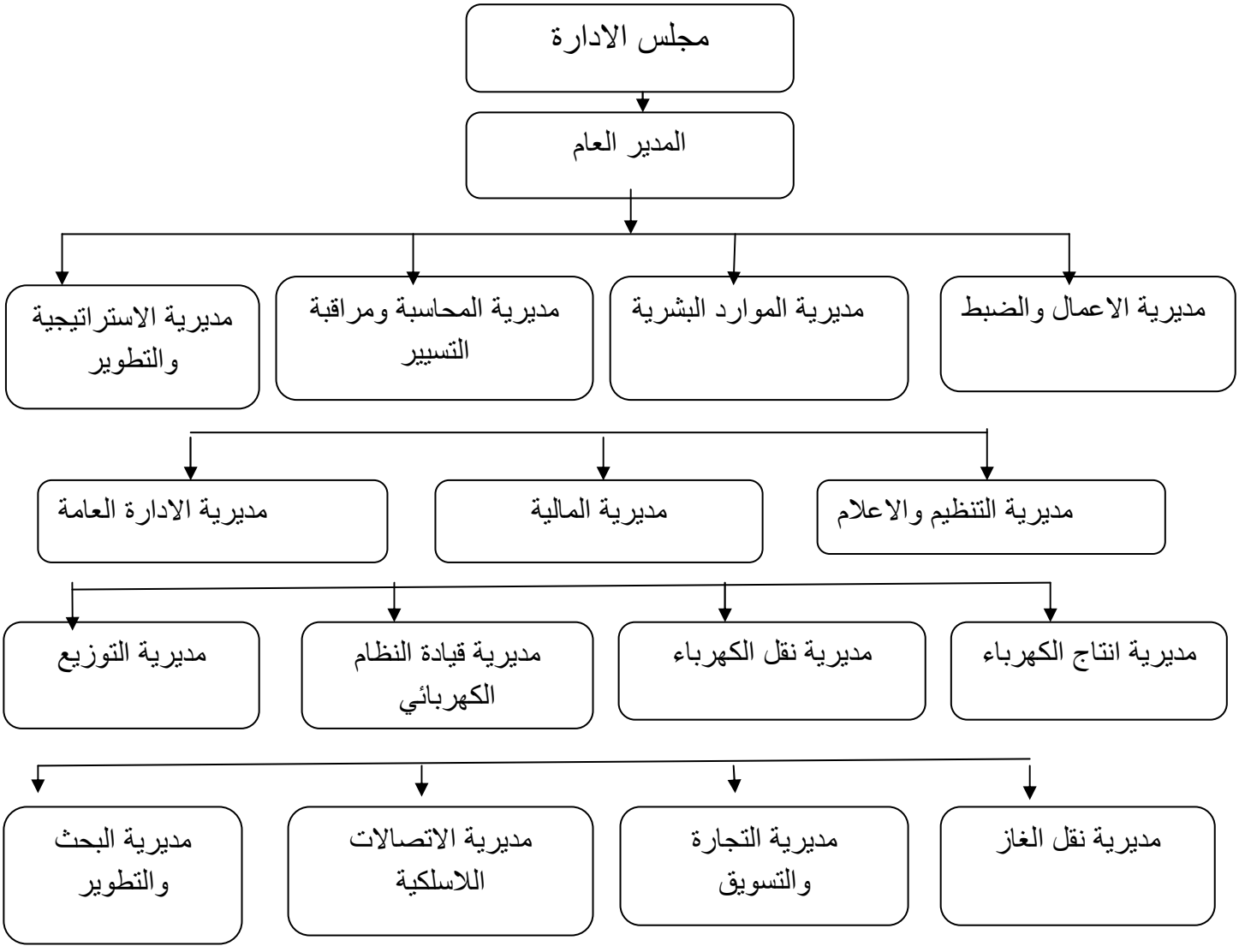
✓ المستوى الثالث:يظم

- مديرية انتاج الكهرباء
- مديرية نقل الكهرباء
- مديرية قيادة النظام الكهربائي
- مديرية التوزيع

✓ المستوى الرابع:ويظم

- مديرية نقل الغاز
- مديرية الاتصالات اللاسلكية
- مديرية البحث والتطوير
- مديرية التجارة والتسويق

ويظهر الهيكل التنظيمي كما يلي :



المصدر :وثائق المؤسسة

المطلب الثالث:التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع ببسكرة

نظرا لكون دراستنا كما سياتي فيما بعد تستهدف المديرية الجهوية للتوزيع ببسكرة فسنقدم عرضا بسيطا لهذه الوكالة ووصفا مختلف وظائفها،تتبع هذه المديرية فرع التوزيع للوسط (SONELGAZ DISTRIUTION CENTRE)

منذ 2006الي جانب كل من المديريات الجهوية:

- البليده
- البويرة
- المدية
- تيزي وزو
- الجلفة
- ورقلة
- الوادي
- الاغواط
- غرداية
- اليزي
- تامنراست

تظم المديرية الجهوية للتوزيع ببسكرة اربعة فروع هي:

- مركز التوزيع بطولقة
- مركز التوزيع بسيدي عقبة
- مركز التوزيع ببسكرة المدينة

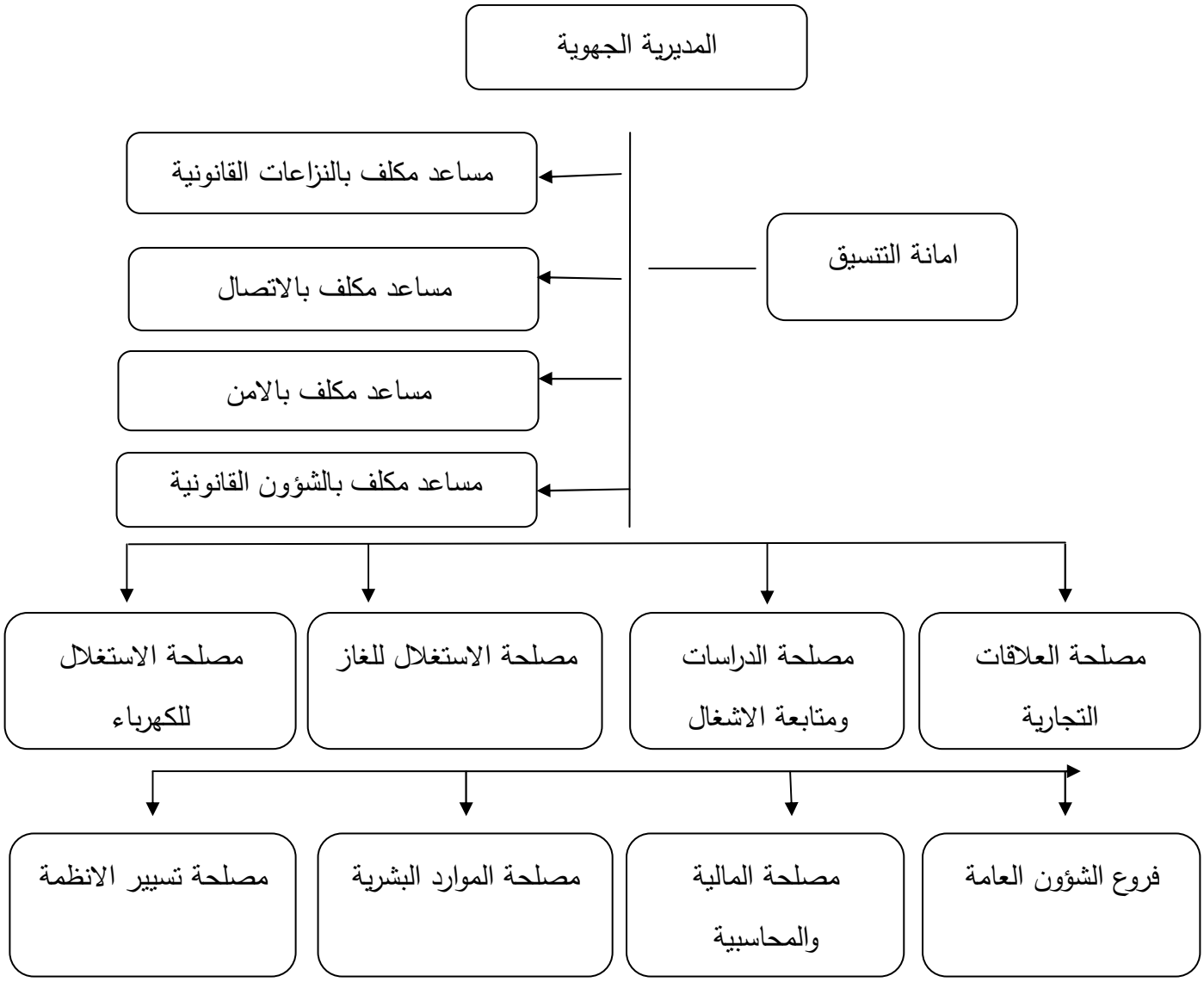
تخدم المؤسسة 121717 مشترك في مجال الكهرباء عن طريق شبكة وصل طولها عند 31-12-2007 الي 5870.873 كلم اي بزيادة قدرات ب86.637 كلم مقارنة مع 2006،و 48760 مشترك في مجال الغاز مرتبطين بشبكة بلغ طولها 909.436 كلم عند نهاية ديسمبر 2007وهذا بزيادة قدرات ب76 كلم مقارنة بنفس الفترة من سنة 2006.

يسهر على خدمة هذا العدد من الزبائن مجموعة من العمال وصل عددهم عند 31-12-2007 الي 341 عامل موزعين حسب مستوياتهم التنظيمية الي:

- 67 اطارا
- 60عون تنفيذ

اما الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيظهر حسب الشكل التالي:

الشكل2:الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع–بسكرة



المصدر:وثائق المؤسسة

شرح بعض العناصر الموجودة في الهيكل التنظيمي:

المدير العام:ويتمثل دور المدير في الاشراف على جميع العمليات التي يقوم بها الفرع والمصادقة عليها ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقديم نسخ منها للسلطات العليا ويتمثل دوره كذلك في مراقبة اداء العمال لعملهم وهو يمثل الفرع في المديرية الجهوية والمؤسسة الام.

المكلف بالشؤون القانونية: وكان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير واصبح قسم مستقل بعمل على حل الخلافات بين الموظفين ويتمثل دوره كذالك في :

- مساعدة الهياكل في ادارة المشاكل القانونية للمؤسسة
- تمثيل الشركة من مدير التوزيع بواسطة الوفد التوزيع امام المحاكم واتخاذ اجراءات ودية من اجل المجتمع.
- متابعة تنفيذ قررات المحاكم
- اضفاء الطابع الرسمي وادارة ملفات المطالبات
- مراجعة وتجهيز المطالبات القانونية وفي صياغة العقود والمواصفات

المكلف بالاتصال: ويتمثل مهامه في مايلي:

- تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء الذين يستخدمون وسائل الاعلام المناسبة (النشرات والملصقات،والصحافة والاذاعة المحلية،والكتيبات..)،استنادا الي سياسات التي وضعتها الشركة.
- المشاركة مع الادارة العليا للشركة .
- اقتراح الموضوعات على الدعاية والمعلومات استنادا الي سياسات التي وضعتها الشركة.
- اقتراح الموضوعات على الدعاية والمعلومات استنادا الي ملاحظات العملاء المحليين.
- المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الاعلام(تلفزيون،راديو ،الصحف..)

المكلف بالشؤون القانونية: يشرف على جميع المنازعات الخاصة بالملفات المؤسسة.

المكلف بالامن:يكمن مهامه في مايلي:

- السهر على مراقبة احترام اجراءات الامنية المتعلق بالمنشات الكهربائية الغازية واستعمال الطرقات للحفاظ على العتاد وعلى ارواح العمال،لانهم يتدخلون في تجهيزات تعمل بتوفر 30 الف فولط،وفي تجهيزات تعمل تحت ضغط غازي4 بار،ويستعملون الطرقات لذلك فهو يؤدي دور مهم.

- التكفل بالامن ضد الحريق في المؤسسة ومحيطها من خلال اعدادخطة ضد اندلاع الحريق (توفير تجهيزات مراقبة الحريق،صيانتها..)
- القيام بالحملات التوعوية لتنفادي الاخطار.
- السهر على متابعة حسن اداء الحراس،وعلى اجهزة المراقبة(الكاميرات)، وعلى نوعية الجدران المحيطة بالمقرات وعلوها بالاضافة الي توفير الخدمة فيما يتعلق بالخطوط الهاتفية الخاصة بالامن وبالحماية المدنية ومختلف المصالح الحساسة الاخرى.

مصلحة العلاقات التجارية:ويشمل قسم العلاقات التجارية على مايلي:

- ادرة جميع حساسات القبض
- احترام قواعد تاجير المعدات
- انشاء وادارة الذاكرة الفواتير(مؤقتا حتى اللامركزية الي مكتب المبيعات)
- الفوترة الخدمات المختلفة.
- التقيد القيود المحاسبية لادارة الايرادات في كاتب المبيعات
- الرقابة والتفتيش على الوكالات التجارية للاستفسار عن التطبيق الصحيح لقواعد العمل
- احترام اجراءات ادارة العميل(التخفيضات والحسومات،والتكامل،والغاء..الخ)
- اسباب الامتثال لالغاء فواتير واوقاتهم

مصلحة الدراسات ومتابعة الاشغالّ:

يهتم هذا القسم بانجاز الدراسات لانجاز المنشات الكهربائية والغازية ويشرف علىمتابعة اشغال الانجاز حتى تكون وفق المعايير التقنية،ولا تسبب مخاطر للزبائن عند استعمالها.

مصلحة استغلال الغاز: مهمته مماثلة لقسم تقنيات الكهرباء الا انه يهتم بمنشات الغاز وتتمثل وظيفة هذا القسم في :

- متابعة استغلال صيانة وتطوير منشات الغاز لتوزيعه بنوعية جيدة وباستمرارية
- تصليح الاعطاب فور وقوعها
- صيانة الشبكات

مصلحة استغلال الكهرباء:

- متابعة واستغلال صيانة وتطوير المنشات الكهربائية لتوفير الكهرباء بنوعيه جيدة وباستمرارية.
- تصليح الاعطاب لارجاع الكهرباء ليلا نهار
- صيانة الشبكات

مصلحة الشؤون العامة:

مهتمة بتوفير العتاد اللازم لحسن سير المصالح الاخرى،وتسهر على توفير التجهيزات المكتبية وخطوط الهاتف واجهزة الحاسوب ومختلف الضروریاتمن اجهزة ومكاتب واستثمارات وسيارات تتابع حالتها وتقوم بتصليح اعطابها ان وجدت.

مصلحة الموارد البشرية:

- يقوم بعمليات اختيار وتوظيف العمال ومتابعة مسارهم المهني بما في ذلك الترقيات والعقوبات وتغيير المناصب ووحدات العمل.
- بالاضافة الي تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في الاساس بتسيير المرتبات.

مصلحة تسيير الانظمة:

يقوم بدور اعلامي بحت،بحيث يقوم بدور المراسل بين المؤسسة وجهات اخرى،واصلاح اجهزة الحاسوب المعطلة.

مصلحة المالية والمحاسبة:

يقوم هذا القسم بالتسيير الحسن للعمليات المحاسبية والمالية التي تقوم بها المؤسسة،كما يهدف لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة.

المبحث الثاني:واقع تطبيق الحوكمة في سونلغاز

بدات الدراسة الميدانية بتاريخ 2019/06/16 واستمرت على مدى لمدة ثلاثة اربعة ايام تم خلالها جمع القدر المتوفر من المعلومات الضرورية للبحث وكان ذلك عن طريق القيام بمقابلة.

وقد استهدفت الدراسة التي تم اجراؤها على مستوى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز،المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز ببسكرة العاملين في مصلحتي الموارد البشريو وكذا مصلحة تنمية المبيعات نظرا لاهمية هاتين المصلحتين وخاصة مصلحة تنمية المبيعات التي تعتبر من ضمن مصلحة العلاقات التجارية التي نستطيع القول انها الجانب الاهم في المؤسسة .

وعليه قمنا باجراء مقابلة وذلك بطرح بعض الاستفسارات لرئيس مصلحة الموارد البشرية وكذا مع رئيس مصلحة تنمية المبيعات ،حول نظام(الحوكمة) الداخلية للمؤسسة والنظام الخارجي وكذا الاجراءات التي تعمل بها والمشاكل التي تعيقها .

المطلب الاول :النظام الداخلي

من خلال المقابلة والوثائق التي اعطيت لنا فان للمؤسسة نظام يقوم على تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة وذلك لانها تتبع نظام قائم على المصداقية والعدالة ولانها تعمل على في اطار تنظيمي يسمح للهيئة رقابية القائمة على ضبط كافة جوانب الاداءوهذا راجع ايضا لوجود اتصال فعال بين كل المستويات ،لان اي مؤسسة يحكم نظام عام موحد الا وهو القانون هنا يلعب القانون دوره في انا هاته المؤسسة تركيزها الاهم تطبيق القانون فهو يضمن حسن ادارة الشركة وتنظيمها ويقلل من المخاطر التي تواجهها

فنرى ان المؤسسة وخاصة مجلس الادارة لا يبوح بكل المعلومات التي تمس الجانب المالي لها فهي لا تفصح بقوائمها المالية عبثا او لاين ما كان الا لو كانت هيئة واضحه كمصلحة الضرائب هنا يؤتي دور انها ملزمة بتصريح عن الحركة المالية والمحاسبية التي تمتلكها ،فهي شركة تتمتع بالاحتكار وتعتبر لها مساهمين لكن هاته المساهمه فيما بينها اي مع الدولة.

حسب اعوان الشركة فان الارباح تذهب للاستثمار في تدعيم الشبكة و وتوسيع للشبكة الكهربائية وذلك ان الزبون يدفع 65% والشركة تدفع 35% كاستثمار وفي حالة هذا التوسيع سيكون فيه محول كهربائي وتوابعه ستضعه المؤسسة هي كاستثمار يعني محول الكهربائي يكون على عاتق الشركتهم .

المطلب الثاني:النظام الخارجي

تعتبر المؤسسة انها مجمع سونلغاز فيه 33 شركة وشركة التوزيع هذه من بين واحدة من 33 هي عملها التوزيع، تشتري الكهرباء بسعر ما وتعيد بيعه للموزع، تشتري من مؤسسات من نفس المجمع (شركة تسيير نقل الكهرباء وشركة تسيير نقل الغاز) وهذه الشركة مهمتها التوزيع و دورها توصيل الكهرباء للولاية و البيع، فالمؤسسة لها عداد تشتري الكهرباء، وكل شهر تأتي الفاتورة واذ لم تسدد تعتبر دين عليها هذا من جانب الطاقة وديون اخرى من جانب الاشغال مثلا تزويد حي بالكهرباء او المدينة وهذا العمل ليس من خاصية هذه المؤسسة ،يوجد شركاء اقتصاديين وهم مقاولين سواء تبعا للدولة او اشخاص طبيعيين اي مقاول يكون لديه تعاقد مع الشركة يستطيع ان يدخل المناقصة ويباشر بالعمل وهنا يعتبر لدينهم ديون معهم .

في حالة تقسيط للافراد حسب الاوامر التي تأتينا من السلطات العليا. وفي الفترة الحالية لا يوجد تقسيط للافراد اما بالنسبة للشركات العمومية كالجامعات او مستشفيات وهنا يدخلون في قانون الصفقات العمومية تكون هنالك صفقة تنعقد في مدة عام او ستة اشهر وتكون لها نسبة مثلا50 %

تعتبر المؤسسة لديها مساهمين وهم شركات المجمع ونستطيع ان نقول ليسوا مساهمين بل شركاء فما بينهم .

المطلب الثالث:الاجراءات التي تتبعها المؤسسة للاسترجاع مستحقاتها

هناك عدة اجراءات التي تتخذها المؤسسة او التي تتماشى بها المؤسسة من بينها:

- الاعذارات
- الانذارات
- القطع
- المتابعة القضائية

تعتبر المتابعة القضائية هي اخر حل تلجاه اليه المؤسسة وهذا بعد اعطاء فرصة للمؤسسات سواء الخاصة او العامة وذلك عن طريق تنبيه واعطاء مدة ما بين 8 ايام او 45 يوم وهذا الانذار الاخير بعد ما تم ارسال اعذار الاول وبعد انتهاء المدة يتم القطع بدون الرجوع اليه.

فهنا يمكن للمؤسسة ان تتابع قضائيا الشركات او الافراد الذين لم يسددوا ديونهم . المؤسسة لا تتاثر بالمتابعة القضائية بل بالعكس تستفاد وذلك باسترداد حقوقها او مستحقاتها،فهذه الاجراءات التي وضعتها المؤسسة تعتبر فعالة وبنسبة كبيرة جدا وهذا الذي جعلها لازالت مستمرة

ففي حالة ان المؤسسات لا تخضع للاعذار او للانذار تلجا في الاخير توقيف تزويدهم بالطاقة،فكل هاته الاجراءات التي تم التعرف عليها سابقا تطبق على الكل سواءا ،الافراد العاديين او المؤسسات الخاصة او العامة .

وتوجد استثناءات حول عدم القطع لبعض المؤسسات العمومية كالمستشفيات او ثكنات الجيش الشعبي(مؤسسات ذات طابع امني)،السجون ،المدارس في الاوقات الرسمية وهذا راجع للسلطات العليا.

المطلب الرابع:المعوقات التي تواجه المؤسسة

- المشاكل التي بينها وبين الافراد وسبب ذلك الاحتجاج عن سعر الفاتورة .المرتفع او الاحتجاج على عدم الحصول على الفاتورة ويوجد ايضا قطع الكهرباء وهذا راجع لعدم توعية المواطنين.
- عدم تسديد المؤسسات الاخرى لاستحقاقات مؤسسة الكهرباء والغاز.
- التاخير في سداد الدين وهذا يسبب تعطيل حركة سير المؤسسة .

خلاصة الفصل:

من خلال التربص بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –بسكرة–تم التعرف على المؤسسة ونشاطاتها وايضا هيكلها التنظيمي،من خلال المقابلة التي اجريت مع بعض من المصالح الموجودة داخل المؤسسة كمصلحة الموارد البشرية ومصلحة قسم العلاقات التجارية والتابعة لها مصلحة تنمية المبيعات،وهذا من اجل اثبات او تطبيق ما توصلنا اليه في الدراسة النظرية وذلك عن طريق لكل من النظام الخارجي والداخلي للمؤسسة ،وايضا بدورنا نظرنا الي المعوقات التي تواجه المؤسسة ، والاجراءات التي التي تتم اتخاذها لاسترجاع حقوقها وهنا والتغلب على اي ضرر.

الخاتمة

حاولنا من خلال تناولنا موضوع واقع تطبيق الحوكمة في ظل المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز الي الاجابة عن الاشكالية المتمثلة في هل يوجد تطبيق نظام الحوكمة في ظل المؤسسات الاقتصادية ؟وذلك من خلال ثلاث فصول فصلين نظريين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات العمومية فكان من الواجب تطرقنا لموضوع المؤسسات الاقتصادية بالجزائر وذلك من خلال تعرفنا على مفهوم كل منهم واستنتجننا اهم الخصائص التي تقوم عليها كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعمومية ، والنقاط التي تهدف لها هاته المؤسسات ،فاصبح دور الحوكمة في كل منهما بعد الازمات التي مرت بها دول العالم لحين وصول هذه الازمات الي الجزائر فاصبت المؤسسات تصد مجمل المشاكل التي تواجهها وذلك من خلال تحسين الحركة الاقتصادية وتحسين الاداء العملي وهذا راجع لتطبيق مبادئ الحوكمة ،وفي الفصل الثالث واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، وذلك باسقاط الحوكمة على واقع المؤسسات العمومية .

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى: تم تاكيد صحة الفرضية الاولى لان الحوكمة قائمة على عدة مبادئ ومن بين تلك المبادئ الافصاح والشفافية فحسب المؤسسة العمومية او اي مؤسسة ثانية فان عملية الافصاح تكون في حالات استثنائية منها مصلحة الضرائب لان لها الحق في الاطلاع على الدفاتر المحاسبية للمؤسسة .

الفرضية الثانية: االكد صحة الفرضية الثانية التي جزءت من المفهوم العام والذي هو المؤسسات الاقتصادية فهنا تنقسم هاته المؤسسات الاقتصادية الي مؤسسات متوسطة وقصيرة ومؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة ،مؤسسات كبرى ،مؤسسات صغرى.

الفرضية الثالثة: االكد صحة الفرضية الثالثة لان نظام الحوكمة يهدف الي تحسن وتننظم المسيرة العملية وذلك للتفادي المخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها اي مؤسسة.

الفرضية الرابعة:ان الفرضية صحيحة لان كل مؤسسة لها طابع خاص بها ووضعية قائمة على طبيعة مسيرة المؤسسة وعلى ما تعتمد، فهذا راجع على ما تتاسس في بداية الامر من ناحية نشاطها العملي.

الفرضية الخامسة:االكد صحة هاته الفرضية وذلك لان نظام الحوكمة دليله المصداقية في العمل بين العمال او بين اصحاب العمل والعاملين ،او بين العاملين فيما بينهم يكون هناك ترابط او اتصال يشل فكرة التمييز وينمي روح التعاون بينهم.

الفرضية السادسة: هنا المؤسسة تعتمد في تكوينها على العاملين ذلك من خلال وجود تواصل فيما بينهم وارتباط وتفاهم وهذ لاعطاء نتيجة افضل للمؤسسة، وطبعا هذا يعود لدعم المؤسسة عامليها وتشجيعهم لكسب ثقتهم اكثر واعطائهم دافع اكبر لابراز ما لديهم من قدرات ومهارات.

النتائج:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالحوكمة وكذا اهم المفاهيم حول الاداء في المؤسسات العمومية والدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في التحسين من اداء المؤسسات الاقتصادية،توصلنا الي مجموعة من النتائج:

- اصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمجموعة من المبادئ تخص حوكمة الشركات سنة 2004 والتي تعتبر معايير شاملة تناسب نموذجي الحوكمة في العالم ومدى تطبيقها في المؤسسات الجزائرية مثل شركة الكهرباء والغاز ببسكرة.
- الحوكمة نظام تدار من خلاله الشركات وتراقب
- المبادئ التي جاءت بها الحوكمة جد متناسقة وملائمة كعلاج ووقاية للمؤسسة ،وذلك بوضع قرارات جيدة من خلال الشفافية والافصاح،وعلاج ضعف انظمة مجلس الادارة في شركة توزيع الكهرباء والغاز ببسكرة.
- اسلوب تطبيق اليات الحوكمة يعد من الدعائم الاساسية لتحسين الاداء الشامل للمؤسسات العمومية وتعزيز قدراتها الاستثمارية للمؤسسات وللاقتصاد ككل.
- باعتبار ان شركة محل الدراسة وتخضع عملية تسييرها من طرف المديرية الجهوية على مستوى الوطن،فان كل واحدة تاتيها الحوكمة من الجهة العليا لها .
- نقص في الاتصال والحوار بين الادارة العليا والعمال،مما يعطيهم الانطباع بعدم اهميتهم داخل المؤسسة

التوصيات:

- يجب نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناتها،وتشكيل اجراءات مجلس الادارة وكذلك الافصاح ويجب ان يواكب ذلك مع وضع قواعد تساعد على قيام مجلس الادارة بمسؤولياته من خلال تفعيل دور لجنة التدقيق.
- زيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات والاليات الداعمة لها لما لذلك من اثار ايجابية على زيادة الثقة في الاقتصاد المحلي.
- تفعيل دور الاجهزة الرقابية في الادارات العامة وتوليها صلاحيات واسعة

- وضع قوانين خاصة بتطبيق الحوكمة في الشركات الجزائرية والعمل على توفير البيئة المناسبة لذلك
- ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية والعربية المبذولة لتبني قواعد ومبادئ للحوكمة.
- تنظيم وعقد المؤتمرات والندوات للتوعية بمفهوم الحوكمة، وادخالها كمادة علمية تدرس من خلال الجامعات لتاسيس وتاصيل مفهوم الحوكمة.

اما فيما يخص التوصيات للمؤسسة محل الدراسة:

- ضرورة الالتزام بميثاق الحكم الراشد لسنة 2009.
- الدعوة لزيادة الوعي لدى المسيرين والمشاركة في المؤتمرات والملتقيات لزيادة فعالية حوكمة الشركات .

افاق البحث:

البحث في موضوع الحوكمة لايزال واسعا،اذ تبقى الكثير من الاشكاليات التي تكون بمثابة بحوث جديدة منها:

- اهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية .
- اجراء دراسات في ضرورة وضع ضوابط رقابية صارمة لتطبيق الحوكمة في البلاد.
- اجراء دراسات مقارنة بين التاثيرات الايجابية والسلبية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.
- دور مجلس الادارة في تحقيق رضا اصحاب المصالح في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب.

1- احمد طرطار،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،1999.

2- امير فرج يوسف،حوكمة الشركات في مجال الفساد المالي الاداري،(دراسة مقارنة)، طبعة الاولى،الدار الجامعية ،الاسكندرية،2006.

3- جيهان عبد المعز الجمال،المراجعة وحوكمة الشركات،دار الكتاب الجامعي،1435هـ-2014م،الطبعة الاولى.

4- خالد خليل الظاهر،القانون الاداري،(دراسة مقارنة)،الكتاب الثاني،الطبعة الاولى،دار المسير للنشر والتوزيع،عمان،1997.

5- رابح خوني،رقية حساني،المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها،الدار الهندسية،القاهرة،2008.

6- طارق عبد العال حمادة،حوكمة الشركات(المفاهيم،المبادئ،التجارب،تطبيقات الحوكمة في المصارف)،مصر،2005

7- عبد الوهاب مصر علي،شحاته السيد شحاته،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،2007/2006.

8- عدنان بن حيدر بن درويش،حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة،اتحاد المصارف العربية،2007.

9- علي الشرقاوي،المشتريات وادارة المخزون،الدار الجامعية،بيروت،1995.

10- علي خطور شنطاري،نظرية المؤسسات العامة وتطبيقها في المملكة الاردنية الهاشمية،دار الفكر للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى،1990.

11- عمار عوابدي،القانون الاداري،الجزء الاول،النظام الاداري،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الخامسة،2008.

12- محمد الصغير بعلي،القانون الاداري،دار العلوم للنشر والوزيع،عنابة.

13- محسن احمد الخضيري،حوكمة الشركات،مجموعة النيل العربية للنشر،القاهرة،الطبعة الاولى،2005.

14- محمد مصطفى سليمان،حوكمة الشركات في مجال الفساد المالي الاداري،(دراسة مقارنة)،طبعة الاولى،الدار الجامعية،الاسكندرية،2006.

15- ناصر دادي عدون،اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية،1998.

مذكرات واطروحات:

1- امينة فداوي،دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية،دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤتمر spf 250،مالية،محاسبة والتسويق في المؤسسة،اطروحة لنيل شهادة دكتوراه،الطور الثالث،جامعة باجي مختار،عنابة،2014/2013.

2- بوزيد غلابي،مفهوم المؤسسة العمومية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام،تخصص قانون الاداري العامة،جامعة العربي بن مهيدي،ام لبواقي،كلية الحقوق والعلوم السياسية،السنة2010-2011.

3- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة،اثر فاعلية الحاكمية المؤسسة على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية،مذكرة دكتوراه الفلسفة في تمويل كلية الدراسات الادارية والمالية العليا،جامعة عمانالعربية للدراسات العليا،2008.

4- عهد علي سعيد،الاثر المتوقع على مهنة المراجعة المراجعة في سوريا،دراسة ميدانية،رسالة مقدمة لنيل رسالة ماجستير،تخصص محاسبة، جامعة تشرين،كلية الاقتصاد،2008.

5- فاطيمة الزهراء لواطي،معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية E-GOUVERNUNCE في المؤسسات العمومية ذات طابع الاداري،مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،فرع تسيير المنظمات،جامعة محمد خيضر بسكرة،سنة 2014.

6- محمد جميل حبوش،مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات(دراسة تحليلية لاداء المراجعين الداخليين،المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات الساهمة العامة)،رسالة ماجستير،تخصص محاسبة وتمويل،علوم التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة،2007.

مقال:

1- يزيد تقرارت، دور اليات الحوكمة في تحسين اداء المؤسسة الغيرة والمتوسطة،مقال لدكتور،جامعة ام لبواقي.

المجلات:

1- حمادي نبيل،اثر تبني المؤسسات الصغيرة والموسطة في الجزائر كميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية،مجلة ابحاث اقتصادية وادارية،العدد11،جامعة المدية،الجزائر،2012.

2- علي عبد الصمد عمر،اطار حوكمة المؤسسات في الجزائر،دراسة مقارنة مع مصر،مجلة الباحث،العدد12،كلية العلوم الاقتصاديةوالتجاريةوعلوم التسيير،جامعة المدية،الجزائر،2013.

3- قاسي السعيد،عربية سلوى،بلعيد وردة،المسؤولية الاجتماعية كخيار فعال لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،مجلة اقتصاديات المال والاعمال،مسيلة،2017.

4- مجدي محمد سامي،دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات واثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الاعمال المصرية،مجلة كلية التجارية للبحوث العملية،جامعة الاسكندرية،العدد(2)،المجلد 46،2009.

الملتقيات والمؤتمرات:

1- صباحي نوال،واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية،المؤتمر الدولي الخاص حول :دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسا والاقتاديات،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر،20/19 نوفمبر 2013.

2- عمرو يس،دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الاصلاح الاقتصادي والهيكلي،القاهرة،نوفمبر 2006،منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية،القاهرة،مصر،2009.

القوانين والتشريعات:

1- القانون التجاري ،الكتاب الخامس في الشركات التجارية،المواد من 544الي 842،الطبعة 2003.

2- منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية،ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر،اصدار 2009.

الموقع الالكتروني:

1- . http://isla mfin-go-forum.net/t1531-topic
2- https://carjj.org/../lhwkm_wld_imwssy_fy_lqt_im_-_wrq_ml_flsty
3- WWW.SONELGAZ.DZ

فهرس المحتويات

الشكر والعرفان.....
الاهداء.....
مقدمة.....أ – د
الفصل الاول:الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات.....6
تمهيد.....6
المبحث الاول:الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.....7
المطلب الاول:التطور التاريخي لحوكمة ودوافع ظهورها.....7
المطلب الثاني:مفهوم حوكمة الشركات 11
المطلب الثالث:خصائص ومزايا وركائز حوكمة الشركات.....12
الفرع الاول:خصائص حوكمة الشركات.....12
الفرع الثاني:مزايا حوكمة الشركات.....15
الفرع الثالث:ركائز حوكمة الشركات.....15
المطلب الرابع:اهمية حوكمة الشركات واهدافها.....16
الفرع الاول:اهمية حوكمة الشركات.....16
الفرع الثاني:اهداف حوكمة الشركات.....17
المبحث الثاني:اساسيات تطبيق حوكمة الشركات.....19
المطلب الاول:محددات حوكمة الشركات.....19
المطلب الثاني:الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.....20
المطلب الثالث:مبادئ حوكمة الشركات.....20
المبحث الثالث:واقع تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر.....28
المطلب الاول:ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية.....28
الفرع الاول:عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية 28
الفرع الثاني:مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية 29
الفرع الثالث:المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق.....30
المطلب الثاني: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر.....30
الفرع الاول: المصدر الداخلي.....30
الفرع الثاني:المصدر الخارجي.....31

المطلب الثالث: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر.....31
المطلب الرابع: اجراءات تحسين حوكمة الشركات.....32
خلاصة الفصل الاول.....34
الفصل الثاني: عموميات حول المؤسسات الاقتصادية.....35
تمهيد.....36
المبحث الاول: ماهية المؤسسات الاقتصادية.....37
المطلب الاول: تعريف المؤسسات الاقتصادية وتصنيفاتها.....37
المطلب الثاني:اهداف ووظائف المؤسسات الاقتصادية.....38
الفرع الاول:اهداف المؤسسات الاقتصادية.....38
الفرع الثاني: وظائف المؤسسات الاقتصادية.....40
المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.....41
المبحث الثاني: الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....44
المطلب الاول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....44
المطلب الثاني: اهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....45
الفرع الاول: اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....45
الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....45
المطلب الثالث: اهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستدامتها واستمراريتها.....45
الفرع الاول: واقع ممارسات الحوكمة في (PME) الجزائرية.....45
الفرع الثاني:اسباب اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحوكمة.....46
الفرع الثالث: اهمية ميثاق الحوكمة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....46
الفرع الرابع: مجالات الحوكمة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....47
المبحث الثالث:الاطار النظري للمؤسسات العمومية.....48
المطلب الاول: تعريف المؤسسات العمومية.....48
المطلب الثاني: انواع واهداف المؤسسة العمومية.....48
الفرع الاول: اهداف المؤسسات العمومية.....48
الفرع الثاني: انواع المؤسسات العمومية 49

المطلب الثالث : خصائص و مزايا المؤسسات العمومية.....50
الفرع الاول : خصائص المؤسسات العمومية.....50
الفرع الثاني : مزايا المؤسسات العمومية.....50
المطلب الرابع: اشكال المؤسسة العمومية والتمييز بين المؤسسة العمومية والمؤسسة العمومية الاقتصادية...51
الفرع الاول: اشكال المؤسسة العمومية.....51
الفرع الثاني: التمييز بين المؤسسة العمومية (الهيئات العمومية) والمؤسسة العمومية الاقتصادية.....53
المطلب الخامس: الغاية من حوكمة القطاع العام.....53
خلاصة الفصل الثاني.....55
الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لشركة سونلغاز –بسكرة.....57
المبحث الاول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.....58
المطلب الاول: التطور التاريخي والاقتصادي لمؤسسة سونلغاز.....58
الفرع الاول:التطور التاريخي.....58
الفرع الثاني:التطور الاقتصادي.....59
الفرع الثالث:اهداف المؤسسة.....61
المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....61
المطلب الثالث : التعريف بالمديرية الجهوية بسكرة.....64
المبحث الثاني:واقع تطبيق الحوكمة في سونلغاز.....69
المطلب الاول:النظام الداخلي.....69
المطلب الثاني:النظام الخارجي.....70
المطلب الثالث:الاجراءات التي تتبعها المؤسسة لاسترجاع مستحقاتها.....70
المطلب الرابع:المعوقات التي تواجه المؤسسة.....71
خلاصة الفصل التطبيقي.....72
الخاتمة:.....74
قائمة المصادر و المراجع 78
الفهرس 82

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الي ابراز الدور الذي تلعبه الحوكمة وذلك من خلال تطبيق المبادئ حيث تعتبر هذه الاخيرة من اهم الوسائل الحديثة التي تهدف الي حماية الشركة وضمان استقرارها،وتحقيق الشفافية والنزاهة في القوائم المالية ولحمايتها لحقوق المساهمين،كما تعمل على تخفيض المخاطر على مجلس الادارة حيث يعتبر هذا الاخير ظاهرة عالمية حديثة سرعة الانتشار، يهدد الكيان الاقتصادي للشركات.

ولقد لخصنا دراستنا التي قمنا باجرائها في الشركة سونلغاز ان مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة غير مقبول وذلك حسب التجاوب معنا حول الاستفسارات التي قدمناها،كما توصلت دراسة الي ان هناك علاقة ارتباط ضعيف جدا بين مبادئ الحوكمة ومسيرة المؤسسة،حيث لاحظنا ان المؤسسات لا تعتمد على مبدا حوكمة الشركات فهي بذلك تبطئ من حركة سير الشركة ومن مستوى تحسينها وتطويرها.

الكلمات المفتاحة: الحوكمة .

Abstract :

This study aims to highlight the role played by governance by applying the principles. The latter is considered as one of the most modern means of protecting the company and ensuring its stability. It achieves transparency and integrity in the financial statements and protects the rights of shareholders. It also reduces risks to the board of directors. The latter is a recent global phenomenon of rapid proliferation, threatening the economic entity of companies.

Our study at Sonalgaz summarized that the level of application of the principles of governance is not acceptable, according to the response to our inquiries. A study found that there is a very weak correlation between the principles of governance and the institution's progress. We noted that institutions do not rely on a governance principle Companies are thus slowing down the company's traffic and level of improvement and development.

Keywords: Governance.