



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات

دراسة حالة شركة سونلغاز - الوادي-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: حاكمية المؤسسات

الأستاذ المشرف:

◀ جلاب محمد

إعداد الطالب:

◀ الأشهب إلياس

الموسم الجامعي: 2014-2015

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GSO /2015/.....
تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير



﴿ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ

الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ

أَمْنًا يَعْجُبُونَ لِي لَا يَشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿

[سورة النور: الآية 55]

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد بن عبد الله وعلى اله وصحبه ومن تبع هداه

أتقدم بهذا العمل المتواضع إلى :

من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق وأشعل سنين عمره ليضيئ لي الطريق إليك أبي الغالي والعزيز حفظك

الله ورعاك

من وضعت تحت قدمها الجنة فكانت نبع الحنان ومنبع الأمان وسر السعادة إليك أمي الحبيبة حفظك ربي

لي وأظالي عمريهما

إلى ورود بيتنا إخوتي الأعزاء أطال الله في عمرهم

والى من رافق درب مسيرتي الدراسية

والى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي

شكرا

شكر وتقدير

اللهم أعوذ بك من قلب لا يخشع و عين لا تدمع و علم لا ينفع و دعاء لا يستجاب له ، أحمد و أشكر المولى عز و جل على كل العزيمة و الصبر الذي منحني إياهما طيلة هذا المشوار ليتكلم جهدي بهذا العمل. أتقدم بخالص شكري إلى الأستاذ المشرف " جلاب محمد " الذي يدخر جهدا لمساعدتي في إنجاز هذا العمل و على المجهود الذي بذله معي من خلال متابعتي للعمل بنصائحه القيمة، و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكذا كل أساتذة جامعة محمد خيضر بيسكرة. كما أشكر كل إدارات شركة سونلغاز فرع الوادي على دعمهم لي وعلى المعلومات المقدمة من طرفهم. إلى كل طلبة ماستر حوكمة المؤسسات دفعة 2015، وكل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي. وأختم شكري إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة وذلك من خلال تطبيق المبادئ حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الوسائل الحديثة التي تهدف إلى حماية الشركة وضمان استقرارها، وتحقيق الشفافية والنزاهة في القوائم المالية بالإضافة إلى حمايتها لحقوق المساهمين، كما تعمل على تخفيض المخاطر على مجلس الإدارة حيث يعتبر هذا الأخير ظاهرة عالمي حديثة سريعة الانتشار، يهدد الكيان الاقتصادي للشركات.

ولقد خلصت دراستنا التي قمنا بإجرائها في الشركة سونلغاز أن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات غير مقبول وذلك حسب اتجاهات آراء عينة الدراسة، وأن مستوى وجود مجلس الإدارة بما جاء في المجال المحايد، كما توصلت دراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط ضعيف جدا بين مبادئ حوكمة الشركات ومجلس الإدارة، حيث لاحظنا أن مبدأ حوكمة الشركات ليس لها دور فعال في مجلس الإدارة في شركة محل الدراسة وكذلك لا يساهم في تحسين تسيير الشركة والحفاظ على استقرارها وتطويرها.

الكلمات المفتاحية : مبادئ حوكمة الشركات، مجلس الإدارة، شركة سونلغاز بالوادي

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la gouvernance à travers l'application des principes qui sont considérés comme la plus importante des méthodes modernes qui visent à protéger la société et assurer sa stabilité, Et pour assurer la transparence et l'intégrité dans les états financiers ainsi que de protéger les droits des actionnaires, Il travaille également à réduire les risques pour le conseil d'administration lorsque De menacer celui-ci est un phénomène mondial qui se propage rapidement moderne les entreprises de l'entité économique.

L'étude que nous avons fait dans l'entreprise Sonelgaz a conclu que l'application des principes de gouvernance d'entreprise niveau acceptable, selon les opinions d'un L'existence du conseil d'administration, y tendances de l'étude de l'échantillon, compris dans le domaine est venu le niveau OK, L'étude a révélé qu'il existe une bonne corrélation entre les principes de gouvernance d'entreprise et le conseil d'administration de relation, Où nous avons remarqué que le principe de la gouvernance d'entreprise ont un rôle actif au sein du Conseil d'administration de la société à l'étude, ainsi que de contribuer à l'amélioration de la conduite de l'entreprise et la préservation de la stabilité et du développement.



مقدمة :

أصبحت حوكمة الشركات تحثل مكان الصدارة بالنسبة إلي جميع دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية خصوصا بعد التغيرات التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين والمتمثلة أساسا في الالتزامات المالية الكبرى وانهيار الشركات والتي مست العديد من أسواق المال العالمية كأزمة جنوب شرق آسيا عام 1997 إضافة إلي انهيار كبريات الشركات العالمية خصوصا الأمريكية مثل شركة انرون للطاقة وورلدكوم للاتصالات وهذا ما خلق أزمة اقتصادية عالمية وكذلك عدم مصداقية وشفافية القوائم المالية والإفصاح عنها بشكل سليم كان من بين الأسباب التي سهمت في ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وهذا من اجل إعادة بعث الثقة التي فقدت في التعاملات الاقتصادية وتحويل مفهوم المخاطر في الأسواق المالية إلي مفهوم الاستثمار الحقيقي وكذلك حسب ما أشار إليه SIR ABRION CADBURY هو نظام وضع من اجل توجيه إدارة جميع الأعمال داخل وخارج الشركة من اجل التأكد من أن هناك نظاما محكما يحدد مسؤوليات واجبات اعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لحماية حقوق المساهمين باختلاف أحجامهم وحماية أيضا حقوق أصحاب المصالح المختلفة في الشركة .

وانطلاقا من مبدأ حوكمة الشركات وضرورة وضعها حيز التطبيق وآلية من آلياته إذا ينبغي أن ترتقي دور مجلس الإدارة في الشركات إلي توجيه العمليات نحو النجاح وتوفير المعلومات إلى للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ إستراتيجيتها بشكل صحيح وكذلك تفعيل دور مجلس الإدارة ومدى تحقيق الأهداف المرجوة منها ومن هنا يمكن القول إن مجلس الإدارة له دور في الحصول علي درجة عالمية من الشفافية والإفصاح والمصداقية خدمة لأصحاب المصالح من المساهمين وبذلك فان مجلس الإدارة له دور هام في حوكمة العديد من الشركات لما تضيفه من الثقة على المعلومات الذي يوفرها بشؤون المؤسسة فتطور هذا الدور واتسع نطاقه مع مرور الزمن وأصبح يتضمن تقدير المخاطر والتحقيق من الإجراءات الرقابية واختبارات مدى الالتزام وكلها تقع مباشرة في إطار حوكمة المؤسسات .

ونتيجة الانهيارات في أداء الشركات قام صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادية لدراسة آلية الحوكمة ولقد حددت بذلك خمسة مبادئ للحوكمة من بينهم مسؤوليات مجلس الإدارة بحيث أنا حقوق المساهمين تعتمد بشكل كبير علي أهداف اعضاء مجلس الإدارة والتي قد تتعارض في الكثير من الأحيان مصلحة المساهمين مع مصلحة إدارة الشركة ولذلك نجد أن إجراءات ومعايير الحوكمة ستضل موجهة بالدرجة الأولى لسد الثغرات والنقص في التشريعات التجارية المعمول بها وذلك بهدف ضمان جودة التقارير المالية ومنع حدوث حالات الغش وبالتالي المحافظة علي سلامة الاقتصاد الوطني وذلك لارتباطه بأوضاع الشركة العالمية فيها.

التساؤل الرئيسي:

ما مدى مساهمة مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل دور حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم حوكمة الشركات وما هي مبادئ تطبيقها ؟
- ما هي مختلف ادوار مجلس الإدارة لتطبيق حوكمة الشركات ؟
- كيف تؤثر حوكمة الشركات علي مجلس الإدارة ؟

فرضيات البحث :

- يعتبر مجلس الإدارة أهم الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات
- تقع علي عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تفعيل نظام حوكمة الشركات
- مسؤولية مجلس الإدارة مسؤولية نسبية مقارنة بالأطراف الأخرى ذوي المصالح

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من حيث تناولها موضوعا معاصرا حيث تساهم حوكمة الشركات في العديد من الجوانب الاقتصادية المتمثلة في رفع مستوي الكفاءة الاقتصادية لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع في مستوي الشفافية في تلك الشركات وكذا تقليل المخاطر وبناء الثقة مع المساهمين وحماية استثمارتهم من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في مجلس الإدارة

- ضرورة تبني أسس سليمة لحوكمة الشركات بهدف تفعيل دور مجلس الإدارة وما ينجر عنها من نتائج ايجابية تنعكس علي أداء الشركة .
- الحرص علي حماية مصالح المساهمين والأطراف ذات المصلحة مما يزيد في ثقة هذه الأطراف بما يضمن تعاملات شفافية مبنية على التعاون وتحقيق المصلحة الجماعية.

أهداف الدراسة:

- إعطاء صورة واضحة على حوكمة الشركات
- التعرف علي دور مجلس الإدارة والمهام الذي يقوم به
- إبراز الأثر الناجم عن تحقيق الحوكمة من قبل مجلس الإدارة
- توضيح وإبراز أهمية الحوكمة في الإدارة واهم المصاعب التي تواجهها

الدراسة السابقة:

1 - عبيدي نعيمة، "دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة الشركات"، رسالة لنيل شاهدة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، جامعة قاصي مرياح ورقلة وكانت الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة هي "إلي أي مدى يمكن أن تساهم آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات؟ وما مدى استجابة البيئة الجزائرية مع هذه الآليات في إطار ما يحيط بها من تغيرات" وتهدف الدراسة علاوة على الإجابة على التساؤل الأساسي في الإشكالية البحث واختيار صحة الفرضيات في ما يلي :

- محاولة التحكم أكثر في الجانب النظري للموضوع بغية التعرف أكثر على المقاربات التي تحكمه وهذا ما سيطيح لنا إبراز التجربة الجزائرية في ميدان حوكمة المؤسسات من خلال الآليات الرقابة المدروسة من واقع مدي تكيف ممارساتها مع تطبيق الحوكمة وتكمن أهمية هذه الدراسة نظرا للفترة التي يمر بها الاقتصاد العالمي والوطني من تحولات وانفتاح على الأسواق العالمية وما ينجر عنها من زيادة الالتزام بتطبيق قوائم الإفصاح والشفافية التي تعتبر الأساس بالنسبة للمتعاملين خاصة المتعاملين الأجانب مما يزيد من أهمية مبادئ حوكمة المؤسسات كوسيلة للنهوض بالاقتصاديات.

2 - بن عيسى ريم، "تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء" رسالة نيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسير مؤسسة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، جامعة قاصي مرياح ورقلة وكانت الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة هي " ما هو اثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة؟ وتهدف الدراسة في هذا البحث بشكل رئيسي إلى البحث عن اثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية :

- إلقاء الضوء علي مفهوم الحوكمة المؤسسات والتزامية تطبيقها في الجزائر.
- إبراز أهمية حوكمة المؤسسات.
- تحديد آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات.

وتبرز أهمية الدراسة من خلال إلقاء الضوء على موضوع معاصر لقي اهتمام كبير في مختلف الباحثين والمحليلين والهيئات الرقابية والمنظمات الدولية وغيرهم من المهتمين من المجتمع لما يساهم به هذا الموضوع من تجنب الوقوع في الأزمات وتقليل المخاطر وحماية حقوق المساهمين وكذلك استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية في تلك المؤسسات كل هذه الايجابيات الموجودة في نظام الحوكمة المؤسسات ستؤدي بالحثم إلى تحسين سير المؤسسات الجزائرية الذي تنعكس على الاقتصاد الجزائري ككل.

- 3 - حمادي نبيل، "التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات" رسالة نيل شهادة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، بالشلف، سنة 2008 حيث تتمثل الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة هي "كيفية الاستفادة من التدقيق الخارجي كأداة لتطبيق حوكمة المؤسسات" حاول صاحب المذكرة معالجة هذه الإشكالية من خلال أربعة فصول، تطرق فيها صاحب المذكرة إلى إطار النظري لكل من التدقيق الخارجي وحوكمة الشركات، ليقوم في الأخير بإسقاط الدراسة النظرية على مجمع صيدال للوقوف على واقع التدقيق الخارجي يسعى من خلال مساهمته في تطبيق حوكمة الشركات بالجمع إلى التقليل من فجوة التوقعات من خلال اكتشاف الغش والتصرفات الغير قانونية، بالإضافة إلى دراسة القوائم المالية المستقبلية للشركة ويتحقق هذا من خلال التخطيط المحكم لعملية التدقيق والاعتماد على جميع المؤشرات التي تبين مدى قدرة الشركة على الاستمرار في النشاط وليس الاعتماد فقط على المؤشرات المالية.
- 4 - دراسة ماجد إسماعيل أبو حمام بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، دراسة ميدانية لشركات المدرجة في البورصة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وهي عبارة على مذكرة ماجستير غير منشورة في قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2009 .
- حاولت هذه الدراسة التعرف على قواعد حوكمة الشركات والإفصاح المحاسبي والمعلومة المحاسبية وإبراز أثر تطبيق الحوكمة على جودة التقارير المالية.
- ليصل الباحث في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها:
- عدم كفاية دور مجالس إدارات الشركات في وضع خطط إستراتيجية مما يؤدي إلى ضعف دور هذه المجالس في متابعة أعمال الإشراف والرقابة على الاستثمارات.
 - عدم توفر مقومات كافية للإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح في الشركات المصالح في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مما تؤثر على صحة قرارات المستثمرين المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.
 - يعتبر وجود دليل لحوكمة الشركات أمراً ضروريا لضبط الأداء لكافة الشركات في السوق المالي.
- 5 - دراسة فكري عبد الغني جوده: "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية دراسة حالة بنك فلسطين". سنة (2008). وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النقاط تمثلت في:
- يرى مجتمع الدراسة بأن البنك يحتفظ بأنظمة تدقيق مستقلة ونزيهة وفعالة يحددها.
 - بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الإفصاح والشفافية كما يلتزم بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر.
 - لدى البنك إجراءات لتحديد دور المساهمين وضمان حقوقهم.
 - أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر إيجابيا على أداء المصرف.

منهجية البحث :

اعتمد البحث في سبيل الوصول إلى مخرج الإشكالية على مناهج البحث متعارف عليها ونعني بذلك المنهج الوصفي الذي استعرض مفهوم حوكمة الشركات كمفهوم جديد ادرج ضمن آليات الإدارة في مختلف الشركات أو كبدل للإدارة الحالية إضافة إلى أسلوب التحليل المستعمل في السعر إلى ربط ما جاءت به حوكمة في آليات مبادئ في مجلس الإدارة.

أسباب اختيار الموضوع :

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع عدة اعتبارات من الجانبين الذاتي والجانب الموضوعي.

أ - الجانب الذاتي:

- رغبة في اختيار موضوع يناسب مجال الدراسة والتخصص: مالية وحوكمة الشركات.
- إثراء المكاتب الجامعية والمكاتب العمومية الأخرى.

ب - الجانب الموضوعي:

- تحديد الإطار النظري لحوكمة الشركات وكذا أهدافها وأهميتها.
- ضرورة تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة دراسة وتبيان الدور الفعال الذي تلعبه الحوكمة في المؤسسات الاستثمارية.
- النقص الذي تعاني منه المؤسسات الاستثمارية في تطبيق الحوكمة.

هيكل البحث:

قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول كما يلي :

- **الفصل الأول:** حوكمة الشركات، ويتضمن هذا الفصل الإطار النظري للحوكمة.
 - **الفصل الثاني:** الإطار النظري دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات.
 - **الفصل التطبيقي:** دراسة ميدانية شركة سونلغاز وتم فيه تحليل نتائج الدراسة
- الخاتمة:** تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها، مع تقديم بعض التوصيات الخاصة بالبحث.



الفصل الأول:

الإطار النظري لحوكة الشركات

تمهيد الفصل:

برزت مسألة حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة باعتبارها أساسا للتنمية الاقتصادية وقد شكلت اهتمام السلطات الإشرافية والرقابية والشركات والكثير من الباحثين، ويتضح ذلك بالشركات التي انفصلت فيها الملكية عن التسيير، لكن هناك شبه إهمال لشركات أخرى لا تقل أهمية عن الشركات وهي المؤسسات العمومية. لذا زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وقد حاز هذا الموضوع على اهتمام المجتمع الدولي نظرا للأهمية المتنامية له في ضمان حسن سير العمل والاستقرار وتجنب الأزمات في المؤسسات المالية وغير المالية، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية التي شهدتها الأوساط المالية نتيجة التلاعب في بيانات الشركات، حيث انهارت وأفلست مجموعة كبيرة من الشركات العالمية. وعليه يحتل موضوع حوكمة المؤسسات اليوم أهمية كبيرة نظرا للدور الذي تلعبه في اقتصاديات الدول، فالحوكمة عمل مهم وأساسي يجب تطبيقه بطريقة صحيحة لمواجهة تحديات هذه المؤسسات، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري لحوكمة الشركات باستعراض ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول : مفاهيم عامة لحوكمة الشركات.

المبحث الثاني : نظريات و معايير حوكمة الشركات ومحدداتها.

المبحث الثالث : آليات ومبادئ حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة لحوكمة الشركات.

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق الشركات والمؤسسات العملاقة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيال الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة .

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات.

أصل مصطلح الحوكمة :

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000م وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح Governance باللغة الإنجليزية، ويعود Governance إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة (Piloter un navire ou un cha) ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة Geubernar في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة (1478هـ) في اللغة الفرنسية بمصطلح (Art ou manière de gouverner)

غير أن في المصطلح إشارة تتجاوز العبارة إذا أن استخدام المصطلح المترجم، في أوروبا ثم في بلادنا، إنما يقصد به إلى تحول جوهري في النظر إلى شركات المساهمة بصورة خاصة، يخرج بها عن غيرها من نظريات تحكم الشركات الأخرى، ويخضعها لنظام مشابه للنظام الأمريكي في تنظيم العلاقات بين مؤسسات الشركة المختلفة، في ظل نظام اقتصادي و رأسمالي يلعب فيه سوق رأس المال النشط دورا كبيرا وخطيرا¹.

وتعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932، وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة². وفي الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية³.

¹ - المعتصم بالله الغرياني، " حوكمة الشركات المساهمة "، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، 2008، ص: 18.

² - أبو العطاء نزمين، " حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية "، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 8، سنة 2003، ص: 2.

³ - محمد مصطفى سليمان ، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة- "، الدار الجامعية، مصر، سنة 2006، ص: 377.

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبابة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديريين مستقلين لحضور مجلس الإدارة¹.

ومن ناحية أخرى جاءت ظاهرة الفضائح المالية للمؤسسات العالمية بما احتوت عليه من فساد إداري وتواطؤ مؤسسات محاسبية والمراجعة مع كبار الإداريين ، واستخدام المعلومات الداخلية ونشر القوائم المالية وأرباح غير حقيقية، لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في إدارة وتنظيم ومراقبة والإشراف الفعال على المؤسسات المساهمة بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لأعمال المؤسسات.

ويرى البعض أن ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات قد ارتبط بالأساس بفضيحة وترجيبت في الولايات المتحدة الأمريكية، وما رافقها من قيام لجان تابعة للكونجرس الأمريكي بإصدار قانون مكافحة الفساد عام 1977، والذي تضمن قواعد محددة لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية².

وفي عام 1991 تم تشكيل لجنة كادبيري (Cadbury) على اثر الفضائح المالية التي هزت الشركات في بريطانيا خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي مما أدى إلى فقدان الثقة بين المساهمين والبنوك من جهة وبين الشركات من جهة أخرى، وساد القلق على الاستثمارات، وبترتب على ذلك قيام بورصة لندن بتشكيل لجنة كادبيري عام 1991، وتحديد وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية، وذلك لمنع حدوث الخسائر الكبيرة في الشركات.

"وفي عام 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وبالتعاون مع البنك الدولي واتفقا على زيادة التعاون والحوار في مجال حوكمة الشركات، وذلك الاستجابة للحاجة المتزايدة للدول التي ترغب في تقوية حوكمة الشركات فيها ، حيث يوجد اجتماع دولي على أن حوكمة الشركات السليمة تعتبر قاعدة أساسية لتطوير الاقتصاد السوقي من أجل الطويل، وبفعل الأزمات المالية التي اجتاحت الشركات العملاقة عام 2002، حيث تم تشخيص أسباب هذا الانهيار ومنها العبث والغش والأخطاء المحاسبية، والمعلومات الداخلية الخفية، والتضليل، وتدني أخلاق إدارة المنظمات، ومكاتب التدقيق العالمية" آرثر أندرسون، برايس ووتر هاوس ونتيجة لذلك فقد المجتمع الثقة في الأنظمة الإدارية والرقابية والمحاسبية، مما اثر على قرارات الاستثمار في بورصة الأوراق المالية الأمريكية والبورصات العالمية الأخرى".

وفي عام 2002 اصدر مجلس الأوروبي توصيات مفادها انه توجد توصيات تجاوزت وجوب عدم قيام المدقق القانوني بعملية التدقيق إذا كان هناك أية علاقة مالية، أو تجاوز أو توظيف أو أية علاقات أخرى والتي

¹ - إيمان شاكر وفيحاء عبد الله يعقوب، "دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة والخصخصة"، مجلة دراسات محاسبية مالية، العدد الخامس، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق ، سنة 2007، ص: 74.

² - ريم بن عيسى، " تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء " ، رسالة الماجستير، في علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، ورقة، 2012/2011، ص: 4.

يمكن أن يستنتج الطرف الثالث العقلاني بان مثل هذه العلاقة يمكن أن تؤثر على استقلالية المدقق، بالإضافة إلى توصيات مفصلة مثل متطلب أو شرط أن تكون أتعاب التدقيق كافية لتغطية العمل الضروري للتدقيق، ومنع المضاربة بشدة في الأتعاب المتدنية للتدقيق ومع ذلك لم تمنع التوصيات المدققين من قبول العمل الاستشاري¹.

وكذلك تطرق كل من Jensen&Meckling في سنة 1976 و Foma سنة 1980 للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات. ويبرز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين الملكية والتسيير والإدارة².

المطلب الثاني : مفهوم حوكمة الشركات.

لفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Governance)، وقد توصل مجتمع اللغة بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح ، إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل: الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحكم الراشد، الحكم الصالح أو الجيد، لذا يطلق على مصطلح (Corporate governance) بحوكمة الشركات، وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف على وجهة نظر التي تتبناها الجهة المقدمة لهذا التعريف، حيث:

تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري ومساهميها والأطراف الأخرى ذات المصلحة"³.

ويعرفها كذلك (Cadbury) كما يلي : "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"⁴.

بناء على الاستعراض السابق لمفهوم حوكمة الشركات يمكن تقديم مجموعة من التعاريف التي نوجزها فيما يلي⁵:

¹ - أحمد مخلوف، مداخلة بعنوان: "أهمية تطبيق معايير الإبلاغ المالي للشركات وعلاقتها بتوليد تقارير مالية عالية الجودة"، بالملتقى الدولي حول: النظام المحاسبي المالي الجديد في ظل معايير المحاسبة الدولية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، يومي 7 و8 ديسمبر، 2010 .

² - عمر علي عبد الصمد، " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات "، رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، علوم الاقتصاد، جامعة المدية، 2008-2009، ص: 7.

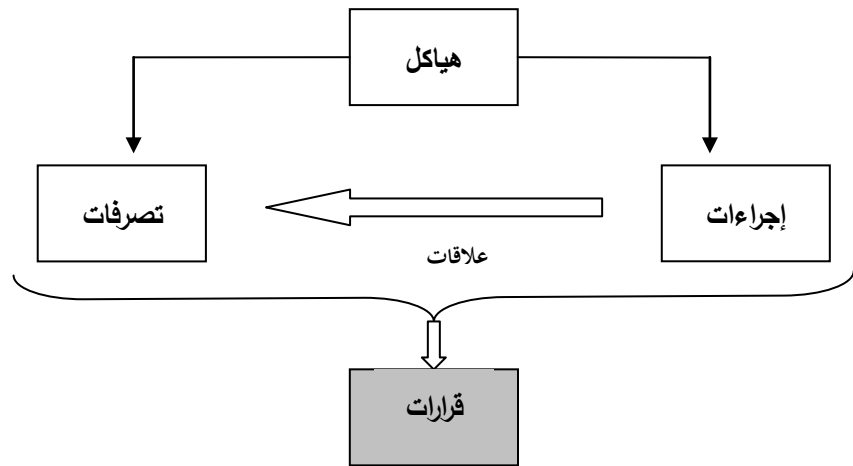
³ - أمال عياري، أبو بكر خوالد، " تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية "، ملتقى وطني، حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يوم 06-07-2012، ص: 4.

⁴ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات)، الناشر: الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2007 / 2008، ص: 11.

⁵ - حمادي نبيل، " التدقيق الخارجي كألية لتطبيق حوكمة الشركات "، شهادة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص مالية ومحاسبة، قسم العلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 2005/2007، ص ص: 41- 42.

1. الحوكمة تعني: " إدارة الشركة لتعظيم أدائها".
2. يقصد بالحوكمة: " تنفيذ الأنظمة الكفيلة بتجنب الغش وتضارب المصالح والتصرف غير المقبول".
3. تقوم الحوكمة على أنظمة تستخدم للرقابة* على الشركة ومجلس إدارتها وأعضائه.
4. الحوكمة هي: " أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين عدة أطراف مثل: مجلس الإدارة والهيئة الإدارية والمساهمين، ويرسم القواعد المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر والرقابة عليه.
5. كما يصف تقرير cadbury (كادبيري) لسنة 1992 حوكمة الشركات كما يلي:
" يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو دور حوكمة الشركات ".
ويواصل التقرير في توفيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة، كما يلي: " حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".
6. تمثل حوكمة الشركات: " الهياكل، الوظائف (المسؤوليات)، العمليات (الممارسات) وتقاليد الشركة التي تستخدمها الإدارة العليا للشركة للتأكد من تحقيق رسالة الشركة ".
7. حوكمة الشركات هي: " مجموعة القواعد الموجهة لمساعدة المسيرين في الالتزام بالتنسيق بطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على قاعدة واضحة على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة

الشكل(01): مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: Frédéric georgel, IT gouvernance : management stratégique d'un système d'information, édition dunod, paris, 2^{eme} édition, 2006, p :4

المطلب الثالث : أهمية وأهداف حوكمة الشركات.

أولاً: أهمية حوكمة الشركات

يتضح لنا مما سبق أن مفهوم حوكمة الشركات له العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للشركات بل والدول من أن تتجني ثمارها وهي تتمثل في الآتي:

1. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
2. جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
3. الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات¹.
4. تضيق وضمان النزاهة والأكيدة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
5. يحقق أعلى قدر للفاعلية منى مراجعي الحسابات الخارجية خاصة وإنهم درجة مناسبة من الاستقلال وعدم خضوعها لأي ضغط من جانب المجلس إدارة الشركات أو جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها².
6. محاربة الفساد الداخلي في الشركات، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه ، وعدم السماح بعودته مرة أخرى .
7. تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية ، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي ، وتحقيق فعالية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنجاز ، خاصة وأن العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وبينة فيها يحدث داخل الشركة .
8. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدث³.

ومن بين الشركات العالمية التي تعرضت للإفلاس والتدهور نتيجة نقص في تطبيق مبادئ الحوكمة نجد:

1. بنك القرض الليبوني الذي إنهار في منتصف التسعينات، ففي ذلك الوقت كانت ملكية البنك للدولة الفرنسية بنسبة 100 بالمائة، وكان مجلس الإدارة يختار من طرف الدولة ومبدئياً لم تكن هناك رقابة على إدارة وإستراتيجية البنك، وكانت تكاليف تدهور البنك مؤثرة على جميع أصحاب المصالح والمجتمع.
2. في قطاع الاتصالات والإعلام مثلاً، أفلست بعض الشركات بسبب إنعدام الرقابة الفعالة على الإدارة والمجالس الإدارية مثل شركتي (vivendi , France telecom)؛

¹ - محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين "، الناشر:الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص، ص:15-16.

² - مصطفى يوسف كافي، " الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات "، الناشر: مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، 2013، ص:215.

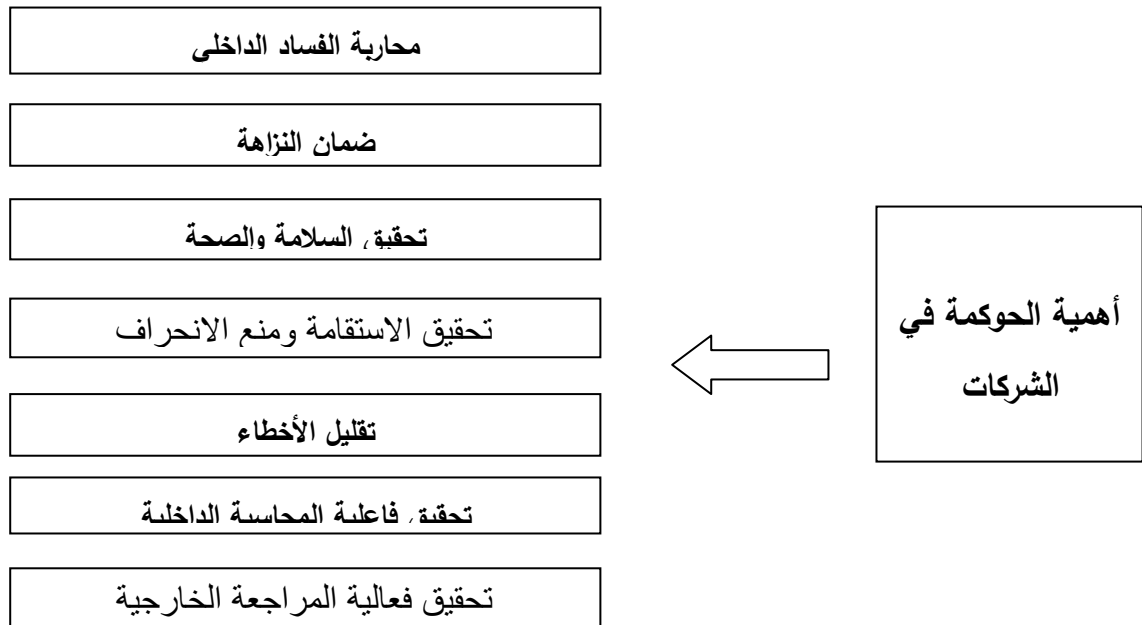
³ - محسن أحمد الخضيرى، " حوكمة الشركات "، الناشر: مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص، ص:58-59.

3. قصة شركة إنرون (Enron) وعدد آخر من الافلاسات خاصة في الـ 11 من أيار، فأصبح الاهتمام الكبير منصّب على الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية المقدّمة من طرف الشركة، في حين تبقى إستقلالية المراجع الخارجي مطروحة.

فغياب الحوكمة بالشركات يعني¹:

- زيادة قوة الفساد، حيث لن يكون هناك من يقاومه.
- شيوع حالات من اللامسؤولية وعدم الالتزام الذي يؤدي إلى إتساع دائرة الشك وعدم التأكّد.
- زيادة الضبابية وعدم القدرة على التمييز بين بدائل من الخيارات المطروحة للاستثمار.
- زيادة عدم الثقة والخوف من المستقبل.
- زيادة الشعور بالعدمية وعدم القدرة على الفعل، حيث يتحوّل العاملون إلى آلات ويختفي الدافع إلى العمل.
- زيادة عدم الشعور والوعي بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه، حيث لا يلتزم العاملون بالتعليمات الإدارية ويتم الخروج عن اللوائح والقواعد.

الشكل رقم: (02): أهمية حوكمة الشركات.



المصدر: محسن أحمد الخضيرى ، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص58.

¹ - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، 2005، ص، ص: 105-107.

ثانياً: أهداف حوكمة الشركات:

تعمل حوكمة الشركات على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع الأطراف بدون استثناء ومن أهدافها :

1. تحقيق العدالة، الشفافية، وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة أن يستوجب الإدارة.
 2. ضمان قيام مؤسسات ناجحة تسعى لخدمة المجتمع بشكل عام والمساهمين بشكل خاص.
 3. ضمان تحقيق قدر كاف من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب.
 4. العمل على تدعيم استقرار الشركات من خلال تجنب الدخول في مشاكل تنظيمية ومحاسبية¹.
 5. التأكد من الإفصاح عن النتائج المادية أو نتائج نشاط الشركة وعوامل المخاطرة المتوقعة والصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى وأي ترتيبات تمكن مساهمين بعينهم من الحصول على سيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم في رأس المال و أي معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين بما يحصلون عليه من مكافآت والمعلومات التي تصف هياكل قواعد إدارة الشركة وسياساتها .
 6. إمكانية اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات².
 7. ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنك أمام مساهميها ، مع ضمان وجود المراقبة المستقلة (من غير العاملين بالبنك) على المديرين و المحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية ختامية على أسس مبادئ محاسبية عالية الجودة .
 8. ضمان مراجعة الأداء و حسن استخدام أموال البنك و مدى الالتزام بالقانون و الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للبنك على ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة³.
- وتسمح حوكمة الشركات كذلك، بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية، وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسيين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدّة محافظ وشركات، وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة إستفادة الشركات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة⁴.

¹ - غضبان حسام الدين، " محاضرات في نظرية الحوكمة "، الناشر، دار الحامد، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص ص:68-69.

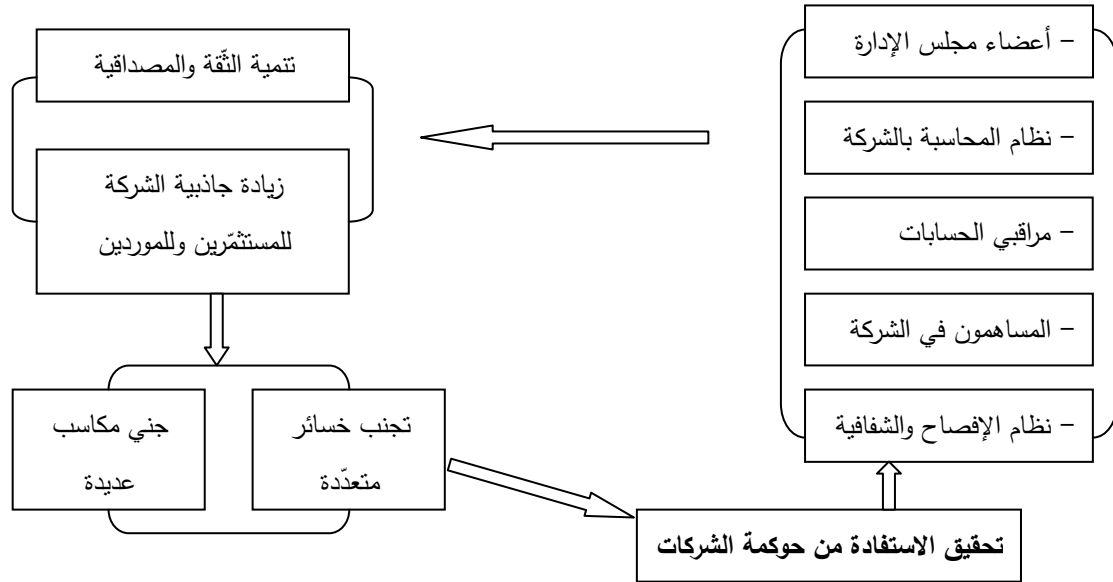
² - نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، " الحسابات وحوكمة الشركات "، في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص:78-79.

³ - محمد إلفي، " دور نظام حماية الودائع في سلامة واستقرار النظام المصرفي "، شهادة الماجستير، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، 2004/2005، ص:137.

⁴ - بريش عبد القادر، حمو محمد " دور حوكمة الشركات في الرفع من أداء وكفاءة السوق المالية "، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول " السوق المالي بين النظري و التطبيق في إطار تجارب الدول العربية " المنعقد في الفترات 21-22 أكتوبر 2008، بجامعة باجي مختار بعبانة.

والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل(03): الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2005، ص189.

المبحث الثاني : نظريات و معايير حوكمة الشركات ومحدداتها.

للتعرف على الأصول النظرية للحوكمة يجب أولاً التطرق للنظريات المفسرة للحوكمة والمتمثلة في ثلاث نظريات أساسية اهتمت كل منها بجانب من جوانب الحوكمة، وبعدها معرفة معايير التي تقوم الحوكمة واتجاهاتها.

المطلب الأول : نظريات حوكمة الشركات .

تتقاطع نظرية حوكمة المؤسسات مع الكثير من النظريات التعاقدية للمنظمات T.C.O ولعل أبرزها وأكثرها تأثيراً على آليات الحوكمة هي نظرية حقوق الملكية، نظرية تكاليف المعاملات، نظرية الوكالة.

الفرع 1 - نظرية حقوق الملكية:

في الواقع هو عبارة عن مجموعة من الحقوق التي تخول للشخص الشيء المملوك والتمتع به أو التخلص منه حسب ما يراه مناسباً.

1 - فرضيات نظرية حقوق الملكية :

تقوم على الفرضيات التالية:

- تعظيم المنافع
- توجهات الأفراد معلومة داخل السوق
- الأفراد يتصرفون بالعقلانية
- 2 - الهدف من نظرية حقوق الملكية :

تهدف نظرية حقوق الملكية إلى فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات، ذلك انطلاقاً من مفهوم حقوق الملكية حيث لا تعتبر حقوق الملكية علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين هما الاستقلالية والتحويل¹.

كما تميز نظرية حقوق الملكية بين مجموعة من الملكيات:

- الملكية الخاصة.
- الملكية الجماعية: وتكون في شركات المساهمة.
- الملكية العمومية: تكون في الشركات المملوكة للدولة.
- الملكية التعاونية: تكون في الجمعيات.

¹ - عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص: 11.

- الملكية المشتركة.

- الملكية البلدية: تكون في المؤسسات التابعة للجماعات المحلية¹.

الفرع 2- نظرية تكاليف المعاملات « La théorie des couts de transaction-coase »

ظهرت لأول مرة سنة 1937 في مقالة « Ronald coase » بعنوان « The nature of the fioun » وتتدرج في اقتصاد المنظمات وتحاول تفسير تواجد المنظمات الاقتصادية وترتكز على التسلسل في التواجد عن طريق تكاليف المعاملة ليس السوق وحده فقط كشكل من أشكال التنسيق عن طريق الأسعار.

المعاملات يمكن أن تكون من إنتاج المؤسسة بدلا من الحصول عليها من السوق وهذا ما يفسر وجود المؤسسة حسب (Coase) كما تعتمد كذلك على فرضية العقلانية المحدودة إذا كانت تكاليف المعاملة كبيرة في السوق فالأفراد يستطيعون اللجوء إلى البحث عن بدائل مؤسساتية أخرى لعقد المعاملات².

تكلفة المعاملة حسب هذا التصور الجديد عبارة عن التكلفة المرتبطة بالتبادل الاقتصادي وأكثر تحديدا المعاملة على مستوى السوق وحده، وتكون التكلفة منعدمة في حالة المنافسة التامة (Concurrnce pure et parfaite) ومنا ناحية أخرى « carlj Dahlman » يضع تكاليف المعاملة في ثلاث مجموعات:

1. تكاليف البحث عن المعلومات (دراسة السوق، مقارنة الأسعار).

2. تكاليف التفاوض والقرار (تحرير وإعداد العقود).

3. تكاليف الرقابة (الإشراف) والتنفيذ.

- فرضيات نظرية تكاليف المعاملات:

أ - الرشادة المحدودة: مضمون هذا المفهوم أن الفرد ليس له القدرة على الفهم بطريقة كاملة المحيط، لأنه لا يملك المعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي يكون قراره ضمن حالة عدم التأكد ودرجة مقبولة من الرضا.

ب - انتهازية الفرد: الفرد بطبيعته انتهازي، حيث عادة ما يعمل لمصلحته الشخصية، وعند الاقتضاء يعمل على خسارة شريكه إن تعارضت المصالح³.

- مصادر تكاليف المعاملات.

* العقلانية المحدودة أي ← اختيار حل مرضي وليس أمثل.

¹ - غضبان حسام الدين مرجع سابق ، ص :27.

² - ديلة فاتح، " محاضرات في مقياس نظرية المالية "، ماستر مالية وحوكمة المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009-2010، غير منشورة، ص:6.

³ - زرقى عمار، " التعميد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل لتعيين الإنتاجية "، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2012، ص:20.

* عدم تناظر المعلومات ← ومنه عدم اكتمال العقود.

* السلوك الانتهازي ← يؤدي إلى الضرر المعنوي نتيجة لغياب الثقة .

* خصوصية الأصل ← كلما كان الأصل خاصا كلما كانت علاقة التبعية بين الأفراد مهمة، وبالتالي ارتفاع درجة الأضرار في حالات السلوك الانتهازي، ويقصد بأن يكون الأصل خاصا أو مميزا عندما لا يكون إلا في إطار صفقة معينة، وإذا أستخدم في صفقة أخرى فسيكون ذا تكاليف أكثر.

- نقائص نظرية تكاليف المعاملات.

- 1 - صعوبة المقارنة بين تكاليف الإنتاج وتكاليف الاقتناء الخارجي.
- 2 - صعوبة تحديد تكاليف المعاملات نفسها.
- 3 - تجاهل إمكانية تكيف المؤسسة مع المعطيات الجديدة لمحيطها¹.

الفرع 3: نظرية الوكالة.

1 - تعريف نظرية الوكالة:

الوكالة هي عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال و الخدمات نيابة عنه وتفويضه في اتخاذ بعض القرارات، وعلى هذا الأساس تعرف نظرية وكالة المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية².

وكذلك تطرق كل من Jensen & Meckling في سنة 1976 و Fama سنة 1980 للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات. وبإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين الملكية والتسيير والإدارة³.

2 - تطور نظرية الوكالة:

ظهرت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينيات من القرن العشرين إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود للاقتصادي Adam smith عند مناقشته لمشكل الفصل بين الملكية و الرقابة في كتابة ثروة الأمم⁴.

¹ - بادن عبد القادر، دور " حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية " رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007-2008، ص: 88.

² - طارق عبد العال، " حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصاريف) "، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر 2007، ص 69.

³ - عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص: 7.

⁴ - بتول محمد نوي وعلى خلف سلمان، " حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة "، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى حول الإبداع و التفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، أيام 6-7 فيفري 2009، ص: 13.

بعد ذلك جاءت دراسة كل من Berled & Means (1932) لتشير إلى أن المؤسسات في طريقها إلى أن تصبح كبيرة جدا لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرقابة نظرا لكون المساهمين لا يستطيعون اتخاذ و إنجاز القرارات اليومية جماعيا¹.

3 - مضمون نظرية الوكالة:

في بدايتها الأولى جاءت نظرية الوكالة كحل لمشكل اتساع المؤسسات وتشتت الملكية فيها وكان الهدف المرجو هو إسناد مهمة التسيير لطرف ذا خبرة وإلمان بالشؤون التسييرية لتعظيم أداء المؤسسة، وهذا مايم كن تسميته بالشق المثالي للنظرية أما الشق الواقعي لها فتجسد ب بروز المشاكل بين الملاك والمسيرين وظهور سلوكات شاذة على مستوى المؤسسات كتجدر المسيرين والذي مرده أساسا لتضارب المصالح بينهما².

4 - الهدف من نظرية الوكالة :

الهدف من النظرية هو تقديم خصائص التعاقد الأمثل الذي يمكن أن تعقد بين الموكل و الوكيل معتمدة في ذلك على المبدأ النيوكلاسيكي الذي مؤداه أن كل عون اقتصادي يبحث عن تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العامة³.

المطلب الثاني: معايير حوكمة الشركات.

أكدت الدراسات الحديثة أن هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فعالية الحوكمة وبصفة خاصة في الأسواق الاستثمارية المختلفة، ومن خلال مجموعة معايير تعكس، وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر على حوكمة الشركات وهذه المعايير سنعرضها فيما يلي⁴:

• التحقق من وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

لا بد من وجود إطار عام لحوكمة الشركات يحقق الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات لكافة الأطراف، وكذا ضمان الالتزام بكافة القوانين واللوائح، ومن الضروري أن تتسم الجهات الإشرافية بالنزاهة التي تحكمها من أداء مهامها بموضوعية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تحقق الإفصاح والشفافية، توفيرها في الوقت المناسب، وذلك في ظل وجود مجموعة من القوانين والتشريعات الملزمة لكافة الشركات.

¹ - إسماعيل جوامع وفائزة بركات، " حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري "، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2009، ص:3.

² - هشام سفيان صلواتشي، " تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء "، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2008، ص:28.

³ - عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص:9.

⁴ - نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص:85-91.

• ضمان حقوق المساهمين:

يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات حماية وضمان حقوق المساهمين من ناحية الحق في الحصول على كافة المعلومات الهامة عن الشركة، وفي الوقت المناسب وحققهم في نقل ملكية الأسهم وحققهم في حضور الجمعيات العامة للشركة العادية وغير العادية، وإتاحة الفرصة لهم للتصويت والمشاركة الفعالة في اتخاذ قرارات الجمعية العامة للشركة، وبجدول أعمالهم وبكافة الموضوعات التي سيتم مناقشتها في الجمعية العامة للشركة، وحققهم في تعيين واختيار وعزل أعضاء مجلس الإدارة، أو إجراء تعديلات هامة وجوهرية في النظام الأساسي للشركة أو عقد الشركة.

• ضمان نفس المعاملة العادلة بين كافة المساهمين:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق المساواة وتحقيق المعاملة العادلة بين كافة المساهمين سواء كبار المساهمين أو صغار المساهمين (حقوق الأقلية) وكذلك المساواة بين المساهمين المحليين والمساهمين الأجانب.

• ضمان احترام دور كافة أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن تضمن حوكمة الشركات احترام دور كافة الأطراف ذوي المصلحة في حوكمة الشركات مثل الدائنين والموردين والعملاء والعاملين بالشركة وكافة الجهات الحكومية، وتوفير المعلومات اللازمة لهم بصورة دورية وفي الوقت المناسب، وحققهم في إخطار مجلس الإدارة بأي تصرفات أو مخالفات غير قانونية، وغير أخلاقية دون أن يترتب على هذا الإخطار أي مساس بحقوق تلك الأطراف تجاه الشركة.

• التركيز على الإفصاح والشفافية في كافة الأمور التي تخص الشركة:

يجب أن يركز إطار حوكمة الشركات على تحقيق الإفصاح والشفافية على كافة الأمور المالية التي تخص الشركة؛ وتتعلق تلك الأمور المالية بنتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي وحركة التدفقات النقدية وغيرها من الأمور المالية، ويجب أن يشمل الإفصاح عن مدى تحقيق أهداف الشركة، ونتيجة نشاطها ومركزها المالي وتدفقاتها النقدية والسياسية المحاسبية المستخدمة والعلاقات مع الأطراف ذات العلاقة، وبيان مدى الالتزام بمعايير المحاسبية والسياسية واللوائح ذات الصلة مع ضرورة الإفصاح عن حصة الأغلبية في حقوق الملكية وحقوق الأقلية ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بمؤهلاتهم.

• التأكيد على مجلس الإدارة:

يجب أن يؤكد الإطار العام لحوكمة الشركات على مسؤولية مجلس الإدارة في تصميم وتشغيل نظم رقابة فعالة مع التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة أمام المساهمين وجميع أصحاب المصلحة في الشركة، ويجب أن يتخذ مجلس الإدارة القرارات السليمة التي تحقق أفضل مصلحة للشركة وللمساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة، ويجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية تراعي مصلحة المساهمين وأن يلتزم بالقوانين واللوائح ذات الصلة، وأن يضع الخطط والاستراتيجيات والموازنات التقديرية سواء التشغيلية أو الرأسمالية وقياس الأداء

الفعلي وتحديد الانحرافات السلبية غير الملائمة، كما يجب على مجلس الإدارة تحديد طرق تعيين وعزل، وكذلك تحديد حوافز ومكافآت المديرين التنفيذيين.
المطلب الثالث : محددات حوكمة الشركات.

تعمل محددات حوكمة الشركات على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية، وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية.

والمحددات الأساسية لحوكمة الشركات تتمثل في¹:

- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومن هنا على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص².
ويمكن تلخيص هذه المحددات في النقاط التالية :

- 1) المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
- 2) تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- 3) كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.
- 4) وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
- 5) وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية³.

¹ - الجوزي جميلة، " دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية " ، محاضرة، جامعة الجزائر، ص:6.

² - فريد كورتل، " حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي "، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، سنة 2008.

³ - محمد حسن يوسف، " محددات الحوكمة ومعاييرها "، (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)، جويلية، 2007، ص ص:6-7.

- المحددات الداخلية:

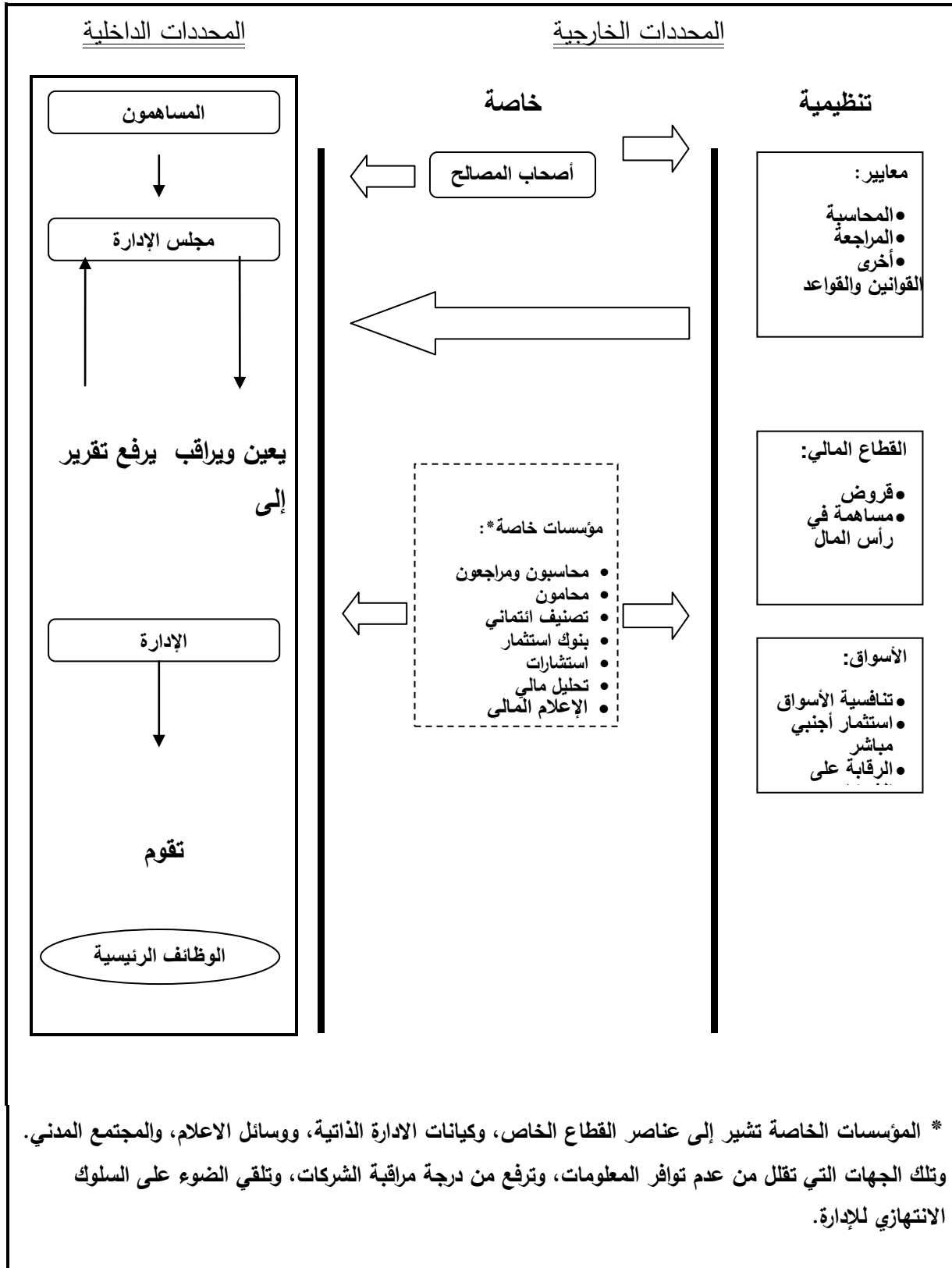
تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الثلاثة أطراف رئيسية فيها وهي : الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين¹.

وتشمل هذه المحددات ما يلي:

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

¹ - شريقي عمر، " دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي "، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص:4.

شكل (04): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار الدولي ، يونيو 2007. مقال متاح على الموقع الالكتروني:

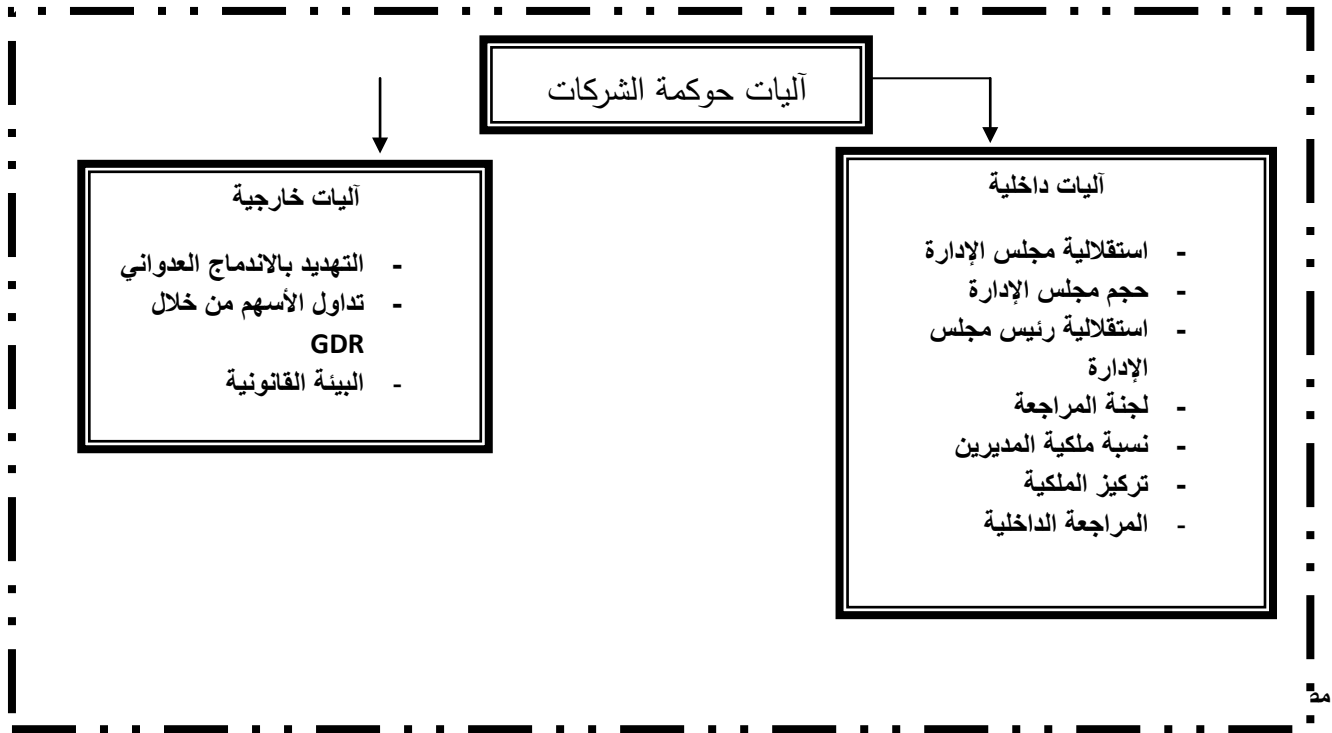
[http:// www .saaid.net/doat/hasn/hawkama.doc](http://www.saaid.net/doat/hasn/hawkama.doc)

المبحث الثالث : آليات ومبادئ حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى آليات ومن بعد إلى مبادئ حوكمة الشركات المنبثقة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبعدها معرفة الأطراف التي تقوم بتطبيقها.
المطلب الأول : آليات حوكمة الشركات .

تعمل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطة بأعمال الوحدة الاقتصادية من خلال إحكام الرقابة و السيطرة على أداء إدارة الوحدة الاقتصادية ومراقبة الحسابات، ويمكن تصنيف مجموعة آليات المستخدمة إلى نوعين من آليات الحوكمة¹.

شكل رقم (05):الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات



Performance of Large UK Public Company, "Jornal of Business Finance & Acoounting" Vol 29 No 5&6,Pp 579-611, 2002

¹ نصر علي عبد الوهاب، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص: 97.

² زكرياء بله باسي، "آليات علاقة حوكمة الشركات بالأداء المالي"، مداخلة حول الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المنعقد في 07-08 ديسمبر 2014، ص: 05-04.

أولاً: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

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

1 - مجلس الإدارة :

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في عين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أداؤها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة¹.

وفي ظل مفهوم حوكمة المؤسسات، فإن مجلس الإدارة يقوم بصفة محددة ونيابة عن المستثمرين، بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح المستثمرين، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة المؤسسة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل، ومن ناحية أخرى فإن الحوكمة الجيدة والتي تتم من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والأزمات، بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل بأمان كما أن إشراف مجلس الإدارة على الأداء يعمل على منع التهاون الإداري، وعلى تركيز اهتمام المديرين على تحسين أداء المؤسسة، كما أنه يعمل على ضمان استبدال المديرين الذين يخفون في أداء أعمالهم، كما أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات عن طريق إشراف مجلس الإدارة ستساعد من تخفيض تكاليف الوكالة بكافة أنواعها، على جانب الثقة في دخول الأسواق والاستمرار فيها، وهذا كله سيعود بالفائدة إلى كافة الأطراف فالمؤسسة ستستفيد عن طريق خفض تكلفة رأس المال وتحسين مستوى الأداء، والمساهمون يستفيدون عن طريق ارتفاع قيمة أسهمهم وبالتالي زيادة أرباحهم، والدولة ستستفيد عن طريق زيادة الاستقرار الاقتصادي².

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحمل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس، بالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي³.

¹ - حساني رقية وآخرون، " آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري " ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012، ص:18.

² - ريم بن عيسى، مرجع سابق، ص:98.

³ - بروش زين الدين ودھيمي جابر، " دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري "، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص:14.

2 - لجنة التدقيق :

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، خاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت بالشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات¹.

ويمكن تعريف لجنة التدقيق أنها لجنة منبثقة من مجلس الإدارة وعضويتها تقتصر فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة وتكون مسؤولة عن عملية إعداد القوائم المالية ومراجعة وظيفتي المراجعة الخارجية والداخلية وأيضا مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات².

3 - لجنة التعيينات :

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهارتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات هي³:

- ✓ أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوبة توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- ✓ يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- ✓ أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.
- ✓ يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوبة إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقييم طلباتهم للتعيين.
- ✓ على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة.

4 - لجنة المكافآت:

أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات و التوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها، توصي بضرورة أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة، فقد تضمنت إرشادات منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء

¹ - بروش زين الدين ودهيمي جابر، مرجع سابق، ص:14.

² - مصطفى محمد سليمان، مرجع سابق، ص:160.

³ - بروش زين الدين ودهيمي جابر، مرجع سابق، ص:18.

مجلس الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا¹.

5 - التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة وذلك بزيادة قدرتها المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينقدونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين والعاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي².

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

1 - التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس قبولها فقط، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختبار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى Abbot and parker إن لجان التدقيق المستقلة و النشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة، ويمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة، إذا يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) Institute of Internal Auditors على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، التبصر والحكمة، وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة اخذ وظيفة التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي، فعلى سبيل المثال يطلب معيار التدقيق SAS No.65 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق، أما معيار التدقيق SAS No.78 فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة³.

¹ - حساني رقية، مرجع سابق، ص:19.

² - بوقرة رايح، غانم هاجر، " الحوكمة: المفهوم والأهمية "، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، في 06-07 ماي 2012، ص:12.

³ - عزيزة بن سميحة وآخرون، " حوكمة الشركات و دورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني "، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وأفاق التطوير-تجارب الدول- جامعة الشلف، 3-4 ديسمبر 2012، ص:12.

2 - التشريع والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ولقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم¹.

3 - الاندماجات والاكتماسات:

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتماسات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لأن الاكتماسات آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتماسات أو الاندماج.

4 - التهديد بالاندماج العدواني:

وهي إحدى آليات الحوكمة التي انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية كأداة رقابية على مديري الشركات، وتقوم فكرة هذه الآلية على أساس قيام شركة ما (مزيدة) بتقديم عرض لدمج شركة أخرى لا يعمل مديروها لصالح ملاكها من خلال طرد المديرين القائمين على إدارتها، وإدارتها أفضل لتحقيق أرباح.

وتعتبر هذه الآلية آلية رقابية وعقابية للمديرين، واستخدمت هذه الآلية بكثرة في الولايات المتحدة الأمريكية في عقاب كثير من المديرين الذين يستنفذون ثروة الملاك، ويعتبر التهديد بالاندماج العدواني آلية رقابية أقوى من الاندماج العدواني نفسه لأنه إذا حدث اندماج عدواني يكون الوقت قد تأخر لتجنب التكاليف الضخمة المباشرة للأداء الإداري السيئ في الماضي، ويحاول المزايد (وهي الشركة الغازية التي تعمل على دمج الشركة القائمة) توضيح أن تكاليف الاستحواذ منخفضة وأن لديه القدرة على القيام بعملية الرقابة، وهنا الإدارة تحاول الموافقة على إعادة هيكلة الشركة وأنها تستطيع تحقيق أرباح أكثر، وبعد أخذ الإدارة هذا القرار فإن المزايد قد ينسحب.

ورغم ذلك فإن هذه الآلية لم تخل من النقد: فقد تكون هناك تكاليف أخرى للاندماج العدواني تتحملها الشركة الغازية مثل تكاليف البحث عن الشركة المستهدفة وتكلفة تقديم العرض².

¹ - بوقرة رايح، غانم هاجر، مرجع سابق، ص:14.

² - زكرياء بله باسي، مرجع سابق، ص:09.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات.

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمسة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية زائد المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 تتعلق ب¹:

1 - حقوق المساهمين " The Rights Of Shareholders "

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

ويرى البعض من الفقهاء أن دول النظام اللاتيني هي أقل الدول التي تعطي قوانينها أو أنظمتها الوطنية قدرا من الحماية لحقوق المساهمين والمقرضين مقارنة بالأنظمة القانونية الأخرى، كالنظام الأنجلوأمريكي، فأساس قوانين الشركات من هذا النظام هو القانون المدني الفرنسي المعروف عنه دوليا بأنه يقدم أقل درجة من الحماية للمساهمين مقارنة بنظام القانون الإنجليزي أو الأمريكي أو الألماني².

2 - المعاملة المتكافئة للمساهمين

" The Equitable Treatment Of Shareholders "

يجب يهتم هذا المبدأ بحماية حقوق مساهمي الأقلية عن طريق وضع نظم تمنع العاملين في داخل الشركة بما فيهم المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من وضعهم المميز داخل الشركة، وعلى سبيل المثال منع الداخلي في الأسهم وان يتم الإفصاح من جانب أعضاء مجلس الإدارة عن أي مصالح مادية مع الشركة وان تتم عملية تداول الأسهم بشفافية وإفصاح مناسب³.

3 - دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

" The Role of Stakeholders in Corporate Governance "

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، " مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات CIPE " ، القاهرة، مصر، سنة 2004، ص: 8.

² - محمد إبراهيم موسى، " حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية "، دار الجامعية الجديدة للنشر، الأزليطة، 2010، ص: 48.

³ - يوسف محمد طارق، " حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق - مبادئ وممارسات حوكمة الشركات -"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص: 124.

4 - الإفصاح والشفافية "Disclosure and Transparency"

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

5 - مسؤوليات مجلس الإدارة "The Responsibilities Of The Board"

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساهمة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كافة المعلومات، وكذلك على أساس النوايا

الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة للمساهمين.

- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ بالاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح¹.

6 - ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات

"Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework"

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

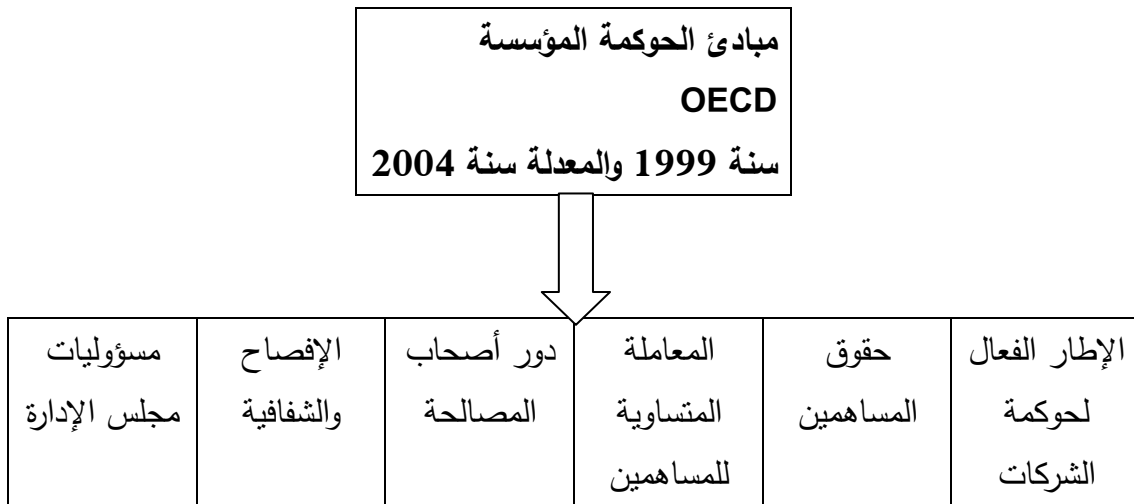
¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 237.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :

يقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ولحكومات الدول من غير أعضاء المنظمة في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات أوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات.

ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون والتنمية في عام 1999م، علماً بأنها قد أصدرت تعديلاً لها في عام 2004م وتتمثل المبادئ بعد التعديل فيما يلي¹

الشكل (06): مبادئ الحوكمة المؤسسة OECD



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الناشر: دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص:45.

1 - توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأشواق وان يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون ولقد شدد على الآتي:

- أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.

¹ - مركز مشروعات الدولية، "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات CIPE"، مرجع سابق، ص: 6.

- إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة الشركات داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانونية وشفافية والالتزام بتطبيقه.
- أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.
- أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية¹.

2 - حفظ حقوق جميع المساهمين:

وتشمل نقل ملكية الأسهم، اختيار أعضاء مجلس الإدارة، المشاركة في أرباح الشركة، مراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.

3 - المعاملة المتساوية للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وان يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق أو التلاعب بها أو الحيلولة دون ممارستها وخداع المساهمين.

4 - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرتبها القانون، وان يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة كما يلي²:

- ينبغي أن تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فان أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرص الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقه.
- يجب أن يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

¹ - علاء فرحان طالب، " إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف " ، الناشر: دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان، 2011، ص ص: 35-36.

² - عبد الرزاق الشحادة، وسمير إبراهيم البرغوثي، " ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل العولمة المالية العالمية " ، بحث مقدم في المنتدى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطييف، 12-20 أكتوبر 2009، ص ص: 10-14.

- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية ممارسة سلطات الإدارة بالشركات يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

5 - الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنضمة لحوكمة الشركات تحقيق الإفصاح السريع والدقيق وفي الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء، الملكية والرقابة على الشركة... الخ. باحتوائه على العناصر التالية¹:

- يجب أن يكون الإفصاح شاملاً ومتكاملاً وان لا يقتصر على المعلومات الجوهرية فقط وإنما يشمل أيضاً على معلومات أخرى مثل النتائج المالية والتشغيلية للشركة أهداف الشركة، ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت، عوامل المخاطرة المتوقعة، المسائل المادية المتعلقة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح وهياكل سياسات ممارسة سلطات الإدارة بالشركات.
- يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية.
- يجب القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل ، وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل المركز المالي الحقيقي للشركة وأدائها في جميع المجالات الهامة، وان يكون هذا المراجع، والمراجع الخارجي غير قادر على القيام بوظيفته بشكل كامل وان يراعي في عمله المبادئ والقواعد، والضوابط المهنية التي تمارس بها المهنة.
- يجب أن تكفل كامل الحرية للمراقب الخارجي في الاطلاع على كافة المستندات والدفاتر، وإجراء الجرد المناسب، والتحقق من وجود الأصول والموجودات الأخرى في المشروع، وان يعلن عن القيود أو الضغوط التي تمت ممارستها من قبل سلطة الإدارة عليه، أو على أي من العاملين لديه.
- يجب توفير قنوات لبث وتوزيع المعلومات تسمح بحصول المستخدمين على معلومات كافية في الوقت المناسب، وبتكلفة اقتصادية، وبطريقة تتسم بالعدالة.
- يجب أن يزود إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل ويدعم توصيات المحلل والوسائط وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرين، والتي تخلو من تعارض المصالح الذي قد يؤثر على نزاهة التحليل أو توصيات المحلل.

6 - مسؤوليات مجلس الإدارة :

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وان يضمن مساهمة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين وبمعنى آخر أن يتضمن هذا المبدأ ما يلي²:

¹ - محمد حسن يوسف، " محددات الحوكمة ومعاييرها، (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر) "، جويلية 2007، ص ص: 22-23.

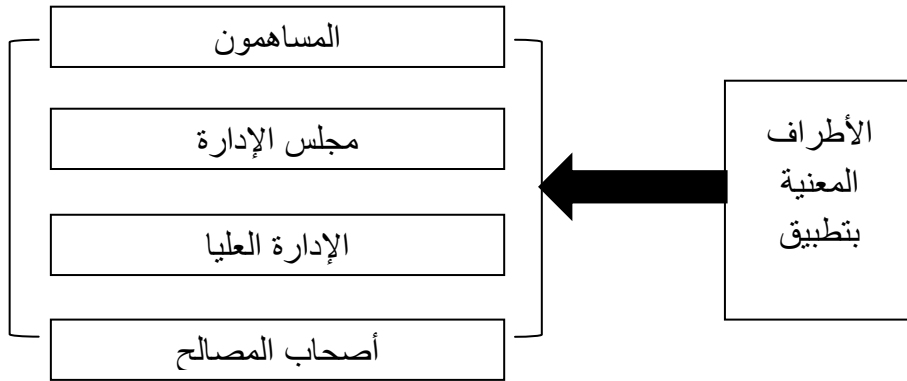
² - محمد حسن يوسف، " محددات الحوكمة ومعاييرها " نفس المرجع أعلاه، ص ص: 15-17.

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل المعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل الأعضاء لتحقيق صالح الشركة والمساهمين وليس لحساب أنفسهم.
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلي ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبحيث لا تحدث أي ظلم لأي فئة من فئات المساهمين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ في الحسبان اهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وان لا يسمح بأي حال من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين أو القرارات الحكومية التنظيمية، وان يعمل على التوافق معها.
- يجب على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية من بينها مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، سياسة المخاطرة، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الشركة، اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة ومتابعتهم أيضا، متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للشركة... الخ.
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة عن الإدارة، وذلك من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم مستقبل الأعمال وكذا من خلال التحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف وإجراء ت العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها، ومن خلال تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم.
- يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي الوقت المناسب، وبالشكل الذي يحقق المعرفة الفورية والكاملة، والتي تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

المطلب الثالث : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل يوضح هذه الأطراف:

شكل (07): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.



المصدر: صلاح حسن، البنوك والمصارف و منظمات الأعمال، الناشر دار الكتاب الحديث، 2011، ص:129.

- المساهمون :

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة¹.

- مجلس الإدارة :

وهو من يمثل المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين².

¹ - زلاسي رياض، "إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية"، شهادة لنيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة وجباية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي، مرياح ورقلة، 2011/2012، ص:16.

² - صلاح حسن، "البنوك والمصارف و منظمات الأعمال"، الناشر دار الكتاب الحديث، 2011، ص:129.

- الإدارة العليا :

وهي مسئولة عن الإدارة اليومية للعمل في الشركة وتقديم التقارير لمجلس الإدارة، ومسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين¹.

- أصحاب المصالح :

وهي مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معاملة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات ، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة ، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف د بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.

ومن الملاحظ أن حوكمة المؤسسات تتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف المعنية بتطبيقها وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراد أم عائلات أو شركات أخرى (شركة قابضة) بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة، ففي الوقت الذي تتزايد فيه مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة المؤسسات وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة كما يلعب الدائنون دور في حوكمة المؤسسات فيقومون بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة، وكذلك العاملون لهم دور في نجاح الشركة وأدائها، كما تعمل على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني للحوكمة².

¹ - لخضر أوصيف، " دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات " ، شهادة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2010/2009، ص:17.

² - زلاسي رياض، مرجع سابق، ص:17.

خلاصة:

إن ضرورة الاهتمام بآليات ومعايير حوكمة الشركات والمبادئ التي تعتمد عليها، في الشركات الاقتصادية أصبحت من متطلبات المحيط الاقتصادي الدولي، فإن وجود إطار يعزز ويدعم وجود نشاط مرن مع تميزه بالأمن والسلامة في نفس الوقت من شأنه أن يرفع من مكانة الشركة، وهو الأمر الذي يعزز ثقة المتعاملين معها، وأصبحت أحد العناصر المهمة التي تستند إليها لاتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق أهدافها وكسب ثقة عملائها بدرجة الأولى.

وقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على آليات ومبدأ نظام حوكمة الشركات ومن خلال آليات وأجهزة حوكمة الشركات، من مجلس الإدارة ولجان التدقيق والمراجعة، وغيرهم ممن لهم دور في إحداث التأثير الإيجابي، وقد أبرزنا كيفية مساهمة كل مبدأ في مسؤولية مجلس الإدارة.



الفصل الثاني:

مجلس الإدارة في ظل

حوكمة الشركات

تمهيد:

إن مجلس الإدارة يضمن للمستثمرين في الشركة بأن رأس المال الذي تم استثماره يجري استخدامه من جانب مديري الشركة بطريقة رشيدة ويستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة، وذلك عن طريق مهمة المجلس الرقابية، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة بصفة خاصة والرفاهية الاجتماعية بصفة عامة، كما يضمن لهم عدم الضياع في حالة إساءة استخدامه من قبل المديرين التنفيذيين وينبغي أن نتذكر دائماً أن المديرين ما لم تتم مراقبتهم باستمرار سيفضلون مصالحهم الذاتية على مصالح المستثمرين وبدون المراقبة من قبل المجلس سيظل الخطر ماثلاً على الدوام في أن يقوم المديرين الذين قد يكونون أولاً يكونون من أصحاب النسب الحاكمة من الأسهم باستخدام أصول الشركة ومواردها لصالحهم الذاتية بدلاً من المصلحة العامة للمساهمين و في عدم ادعاء أعمالهم بطريقة تتسم بالكفاءة وقيامهم بتحسين أنفسهم عن طريق قيامهم بارتكاب أعمال يشوبها الغش والتزوير ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات باستعراض ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول : مفاهيم أولية حول مجلس الإدارة

المبحث الثاني : مسؤولية مجلس الإدارة

المبحث الثالث : دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

المبحث الأول : مفاهيم أولية حول مجلس الإدارة.

يتم في هذا المبحث التعرف على مجلس الإدارة و ذلك من خلال مسؤولياته ووظائفه الأساسية.

المطلب الأول : ماهية مجلس الإدارة .

يعتبر مجلس الإدارة من الأطراف الأساسية والمهمة في المؤسسة، وهذا راجع إلى دور كل منهما المهم في إدارة المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

1 - مجلس الإدارة :

تعريفه:

- أولاً: وهو الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة يتم اختياره من مجموعات مختلفة من المساهمين، وهو مسؤول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما حددتها الجمعية العامة السنوية، يتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين في المنظمة¹.

- ثانياً: يعد مجلس الإدارة الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة، وهو المسئول عن مراقبة تنفيذ أهدافها كما حددتها الجمعية العامة، ومسئول عن رفع مستوى النجاح في المؤسسة والقيادة والتوجيه لشؤونها، يتكون مجلس الإدارة من أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين وأعضاء مستقلين، حيث يجب أن يكون عدد أغلبية أعضائه من غير الرئيس من الأعضاء غير التنفيذيين، وأن يكون لرئيس مجلس دور في خلق ظروف مناسبة للأعضاء، ويتم توصيف دور الرئيس واختصاصاته ومسئوليته حتى يكون فعالاً².

فهو يقوم بدور هام وفعال في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، إذا أن نجاح تطبيقها والحصول على النتائج المرجوة منها يتوقف بدرجة كبيرة على رئيس مجلس الإدارة، ونظراً لكمية وكبر حجم أعمال مجلس الإدارة التي يقوم بمناقشتها وتحليلها، تكون مجالس الإدارة مشغولة وتتعدد مهامها، ويترتب على هذه المجالس إنشاء العديد من اللجان، حيث هذه الأخيرة لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة وإنما تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس، فدورها يعتبر بمثابة الدور الاستشاري للمجلس الذي يتحمل المسئولة الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به اللجنة، وتتمثل هذه اللجان في:

¹ - عمر على عيد الصمد، " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات "، دراسة ميدانية، مذكرة لشهادة لنيل ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة الجزائر، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2009، ص:78.

² - اشرف حنا ميخائيل، " تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات "، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة شركات، المنعقد في الشارقة الإمارات العربية المتحدة سبتمبر 2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص:16-17.

✓ **لجنة المراجعة:** تساعد المجلس في ضمان صحة البيانات المالية وإجراء الاتصال بين المراجعين الداخليين والخارجيين (سبق التطرق إليها).

✓ **لجنة الأجور (في الو.م.ا) أو لجنة المكافآت (في انجلترا):** تقوم بتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافأة المناسبة للمديرين التنفيذيين في ظل مستوى الأداء والتحفيز وحالة التسويق والعوامل الداخلية والخارجية.

✓ **لجنة التعيينات أو الترشيحات:** تقوم بالموافقة على مواصفات الوظيفة للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة.

وقد تختار الشركة لجانا أخرى وقد تقوم بإنشائها إما على أساس مستمر أو لغرض معين، فكل هذه اللجان وغيرها لها تأثير استشاري كبير، وميزة تتمثل في منحها لأعضاء المجلس رؤية أوضح تتعلق بالمؤسسة لن يحصلوا عليها بدون هذه اللجان، كما أنها تظمن المساهمين خارج المؤسسة بخصوصية شمولية وموضوعية عمليات مجلس الإدارة، إضافة قيمة للعمليات التي يقومون بها مما تساعد على زيادة درجة ثقة المساهمون فيها، وأيضا حل النزاعات التي قد تنشأ نتيجة لتعارض المصالح بين المديرين التنفيذيين والمساهمين أو بين التنفيذيين والمراجعين الداخليين أو الخارجيين¹.

ويمكن تصنيف أعضاء المجلس إلى ثلاث أنواع هي:

- **العضو التنفيذي:** وهو العضو الذي يشغل منصب تنفيذي بالمؤسسة (كالمدير التنفيذي للمؤسسة، العضو المنتدب ورؤساء القطاعات بالمؤسسة مثل رئيس القطاع المالي)، وترجع أهمية وجود الأعضاء التنفيذيين بالمجلس لما لهم من دراية كاملة بالمؤسسة وبالمشاكل والمخاطر التي تواجهها والفرص الاستثمارية التي يمكن لها الدخول فيها، ويجب أن تكون نسبة تمثيل بالمجلس ألا تتعدى الثلث، وهم الأعضاء المسؤولون عن إدارة الأعمال اليومية داخل المؤسسة.
- **العضو الغير التنفيذي:** وهو العضو الذي لا يشغل منصب تنفيذي بالمؤسسة، ولا يكون متفرغا لإدارتها، أو لا يتقاضى راتبا شهريا أو سنويا منها، ويمكن أن يكون مستقل أو غير مستقل عن طريق علاقته بالمؤسسة، ويتمثل دوره في الترشيح والرقابة على القرارات والسياسات الإدارية التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون والتأكد من الإلزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات².
- **العضو المستقل:** وهو العضو الذي يتمتع بالاستقلالية التامة، وعددهم في المجلس لا يقل عن عضوين، لا يقوم بتأدية الخدمات الاستشارية للمؤسسة أو للمؤسسات التابعة لها، وألا يكون موظفا فيها أو احد الأشخاص المسيطرين عليها أو له صلة قرابة بأحد الأشخاص المسيطرين عليها³.

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص: 86-88.

² - محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين "، مرجع سابق، ص: 37.

³ - محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري "، مرجع سابق، ص: 30.

المطلب الثاني: مسؤوليات مجلس الإدارة:

هناك تباين في هياكل وإجراءات مجلس الإدارة سواء من الداخل أو فيما بين الدول في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويقصد بالمبادئ أن تكون عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على أي هيكل لمجالس الإدارة الذي يعهد إليه بوظائف حكم المنشأة أو الإشراف على إدارتها، مع قيامه بتوجيه إستراتيجية الشركة فان مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف على الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة، وحتى يمكن لمجالس الإدارة إن تفي بمسؤولياتها بشكل فعال يجب أن تكون قادرة على ممارسة حكم موضوعي ومستقل، ومن إحدى المسؤوليات الإدارية هي الإشراف على النظم التي توضع لضمان قيام الشركة بإطاعة القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتساوي الفرص والصحة وفي بعض الدول وجدت الشركات أن من المفيد النص بوضوح والتحديد الدقيق للمسؤوليات التي يتولاها مجلس الإدارة وتلك التي تتولاها إدارة الشركة وتخضع للمساءلة بشأنها¹.

كما يعتبر المجلس مسؤولاً أمام المساهمين، وكوكيل عنهم، وبالتالي كل أحكام الوكالة في القانون المدني تسري على مجلس الإدارة كما أنه مسئول مسؤولية جنائية عن أي تحريف أو تزوير في المعلومات الخاصة بالمؤسسة².

وإن التحديد الدقيق لمسؤوليات مجلس الإدارة يعتبر من العوامل الهامة لضمان فعاليته، ولقد ذكرت قواعد حوكمة الشركات مجموعة من المسؤوليات لمجلس الإدارة تتمثل في :

- توفير بيئة رقابة فعالة وإعداد نظام للرقابة الداخلية فعال.
- تحديد هيكل مجلس الإدارة ومهامه الأساسية ودوره الإشرافي على الإدارة التنفيذية وحماية حقوق المساهمين أصحاب المصالح والمعاملة المتساوية لهم³.
- تأدية مهامه بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام، والالتزام بالقيام بما يحقق مصلحة المؤسسة عموماً وليس ما يحقق مصالح المجموعة التي يمثلها، وتشكيل لجنة المراجعة من الأعضاء غير التنفيذيين.
- التأكد من وضع إجراءات لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل المؤسسة خاصة الجوانب المالية والقانونية.
- التأكد من توفير المؤسسة لمعلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء المجلس عامة ولأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين خاصة لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومهامهم بكفاية⁴.

¹ - محمد مصطفى سليمان، " دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري "، دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص: 55.

² - سميحة فوزي، " تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية "، ورقة عمل رقم (82)، المركز المصري للدراسات الاقتصادية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص: 31.

³ - ممدوح أبو السعود، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنعقد في الشارقة الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 370.

⁴ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 36.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق المبدأ المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وهي:

- 1 - ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية، ويحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق مصلحة المؤسسة والمساهمين.
- 2 - إذا كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإنه على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
- 3 - ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح¹.
- 4 - ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:
 - استعراض وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر، الموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء المؤسسة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.
 - الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة المؤسسات وإجراء التغييرات اللازمة.
 - اختيار وتحديد مكافآت ومرتببات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة واستبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
 - مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح المؤسسة والمساهمين في الأجل الطويل
 - ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.
 - رقابة وإدارة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
 - ضمان نزاهة حسابات المؤسسة ونظم إعداد قوائمها المالية، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وخاصة وجود نظم إدارة المخاطر، الرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقوانين والمعايير ذات الصلة. الإشراف على عمليات الإفصاح والشفافية².
- 5 - ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة. ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بتكليف عدد من أعضائه من غير موظفي المؤسسة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها.

¹ : فكري عبد الغني، محمد جوده، " مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية "، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص:33.

² : بن عيسى ريم، " تطبيق حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء حالة المؤسسات الجزائرية الدرجة في سوق الأوراق المالية "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، 2012، ص:38.

- عندنا يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد أن يفصح عن صلاحيتها وتشكيل وإجراءات عملها.
- ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.
- حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من ممارسة مسئولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة وفي الوقت المناسب¹.

المطلب الثالث : وظائف الأساسية لمجلس الإدارة .

يؤدي أعضاء مجلس الإدارة عملهم، على أسس مبنية على معلومات وافية تقدمها الإدارة لهم أو أية مصادر موثوقة أخرى مثل المراجع الخارجي، ويتصرفون بمسؤولية، وبحسن النية، وجدية، واهتمام، والمجلس مسؤول أمام المساهمين عن التوجهات الإستراتيجية للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة التنفيذية حيث نصت مبادئ حوكمة الشركات الدولية والعديد من لوائح الحوكمة بالدولة العربية على العديد من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وتتمثل في التالي:

(أ) - اعتماد التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها، تتمثل في:

1. وضع الإستراتيجية الشاملة للشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها.
2. تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة وإستراتيجياتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.
3. الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للشركة، وتملك الأصول والتصرف بها.
4. وضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل في الشركة.
5. المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية والوظيفية بالشركة واعتمادها.

(ب) - وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، وتتمثل في:

1. وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المصالح المحتملة لكل من أعضاء مجلس والإدارة التنفيذية والمساهمين ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة.
2. التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.
3. التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بشفافية على أعلى المستويات.
4. المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة².

¹ - المشروعات الدولية الخاصة، " مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات "، القاهرة، مصر، سنة 2004، ص، ص:17-18.

² - محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة التنفيذيين و المديرين التنفيذيين "، مرجع سابق، ص، ص:32-33.

- (ج) - وضع نظام حوكمة خاص بالشركة - بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة - والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فاعليته وتعديله عند الحاجة.
- (د) - وضع سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة لها.
- (هـ) - وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم ويجب أن تغطي هذه السياسة - بوجه خاص - الآتي:
1. آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود.
 2. آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح.
 3. آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم.
 4. قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين في الشركة بحيث تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح، على أن يضع مجلس الإدارة آليات مراقبة تطبيق هذه القواعد والالتزام بها.
 5. مساهمة الشركة الاجتماعية.
- (و) - وضع السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين¹.

¹ - عيد بن حامد الشمري، " حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية "، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، السورية، بين 15-16 أكتوبر 2008، ص:11.

المبحث الثاني : مسؤولية مجلس الإدارة .

سننظر في هذا المبحث اجتماعات ومهام مجلس الإدارة

المطلب الأول: اجتماعات مجلس الإدارة.

يختلف تكرار الاجتماعات الرسمية بين الشركات الناجحة وتعتبر حوالي 4 اجتماعات للمجلس الرئيسي وهي تمثل الحد الأدنى للمجلس الموحد في الولايات المتحدة وانجلترا وقد يجتمع المجلس أكثر من ذلك حسب ظروف وطبيعة عمل الشركة، وبصفة عامة يجب على أعضاء مجلس الإدارة عند تحديد عدد الاجتماعات الرسمية مراعاة العوامل التالية¹:

(أ) حجم وتعقيد الشركة:

حيث تحتاج الشركات البسيطة والصغيرة إلى اجتماعات رسمية قليلة، أما الشركات الكبيرة والتي تتميز عملياتها بالتعقيد، يتم طرح موضوعات ذات أهمية كبيرة كافية لجذب انتباه المجلس ولعقد عدد أكثر من الاجتماعات.

(ب) كمية العمل التي عهدت إلى لجان المجلس:

حجم وكمية الأعمال التي وكلها المجلس للجان التابعة له مثل المراجعة أو لجنة الترشيحات والمكافآت، وسوف تؤثر بلا شك على اجتماعات المجلس حيث تقوم تلك اللجان بعرض النتائج والتحليلات والقرارات التي توصلت إليها على المجلس لكي يقوم باتخاذ قرارات فيها وبالتالي يجب أن يوفر المجلس الوقت المناسب لذلك.

(ت) فترة وطول الاجتماعات:

هذه أيضا تتعلق بتعقيد الموضوعات ولكن هناك اعتبارات أخرى تتدخل مثل طول الوقت المستغرق لجمع أعضاء المجلس وعقد الاجتماعات وفترة كل اجتماع.

(ث) مهارة رئيس مجلس الإدارة:

مما لا شك فيه أن مهارة رئيس مجلس الإدارة الشخصية سوف يكون لها تأثير كبير على كيفية إدارته للاجتماعات، حيث نجد رئيس مجلس الإدارة المثالي سيتفق مع بقية الأعضاء على البنود التي يجب مناقشتها ووفقا لذلك سيقوم بترتيب تكرار ومدة الاجتماعات، إما الرئيس الغير جيد سيتترك بنود لم يكن من الضروري طرحها على المجلس أن تنتسل داخل جدول الأعمال، والأسوأ من ذلك انه قد لا يصر على أن يتعامل مجلس الإدارة مع قضية أو موضوع كان ينبغي أن يكون داخل اختصاصهم.

¹ - محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري "، مرجع سابق، ص، ص:111-112.

ويختلف المحتوى الفعلي لاجتماعات مجلس الإدارة، وقد أسفرت الدراسات والتوصيات بهذا الموضوع على انه في معظم مجالس الإدارة يكون هناك أمور روتينية يجب القيام بها بالترتيب وهي:

- 1 للتحقق من الغياب لأعضاء المجلس والنصاب القانوني.
- 2 للمراجعة والموافقة على محاضر الاجتماعات السابقة.
- 3 يتبع ذلك تقرير عن الوضع الحالي للشركة وبستهلك التقرير الذي يقدمه المدير التنفيذي أو العضو المنتدب (CEO) وقتا أكثر من أي بند آخر في جدول الأعمال. وهذا التقرير يبين لأعضاء مجلس الإدارة عما يحدث في الشركة وما هي الخطط المستقبلية، ويشتمل على تقييمات أداء الشركة ونتائج الأقسام المختلفة وأي تغييرات في الإدارة التنفيذية وأي تطور في الأحداث منذ الاجتماع السابق، وبميل أعضاء مجلس الإدارة إلى اعتبار تقرير المدير التنفيذي كأهم حدث في أي اجتماع عادي ويولونه معظم الانتباه، وعندما تسير الأمور على ما يرام يستخدم أعضاء مجلس الإدارة التقرير لتحسين فهمهم للشركة بدون مناقشة، وعندما تظهر المشاكل يبدأ مجلس الإدارة في تبادل هذا الفهم والمفاهيم في مناقشته.
- 4 وفي كثير من مجالس الإدارة يتبع تقرير المدير التنفيذي مراجعة النتائج المالية الماضية، حيث تتضمن تل المراجعة عرض مفصل للجوانب المالية التي ظهرت في تقرير المدير التنفيذي، وتشتمل أيضا على مراجعة التوقعات المتعلقة بنتائج مالية مستقبلية خاصة بالميزانية، ويقوم المدير المالي للشركة (CFO) بتقديم هذه النتائج ويمنح أعضاء مجلس الإدارة فرصة لتقييم الأداء الكلي للشركة.
- 5 مناقشة التقارير الخاصة بلجان المجلس والتي تحتاج رأي المجلس بها أو التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات.
- 6 مناقشة العروض التي تقدمها الإدارة، ويتم منح الوقت المناسب لأعضاء مجلس الإدارة لتوجيه الأسئلة وتقديم الاقتراحات.
- 7 يجب على أعضاء مجلس الإدارة في بعض الاجتماعات تناول بعض الأمور القضائية مثل الانتخابات السنوية للموظفين أو تعيين المرشحين الخارجيين.

وتهتم مبادئ الحوكمة الجيدة للشركات بضرورة أن يحصل أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات الكافية والمتعلقة بالموضوعات التي سوف يتم مناقشتها في الاجتماع بوقت كاف قبل الاجتماعات، وبالطبع سوف تختلف تلك المعلومات من اجتماع لآخر ولكنها يجب أن تحتوى على¹:

- 1 - محضر الاجتماع السابق وجدول أعمال الاجتماع القادم، وقد يبدو هذا جزئيا إلى حد ما، ولكنه في الحقيقية يلعب دورا هاما فعلاوة على أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين الذين يتابعون أعمال الشركة أول بأول إلا أن هناك الأعضاء غير التنفيذيين من خارج الشركة والذين ليسوا بحاجة إلى متابعة أنشطة الشركة بين

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 113.

الاجتماعات حيث تعتبر تلك المحاضر وجدول الأعمال فرصة لهم للاطلاع على شؤون الشركة بين الاجتماعات.

- 2 - قوائم مالية وعروض إدارية معينة إن وجدت، ويتم توفير القوائم المالية في شكل يعكس الممارسات المحاسبية المقبولة، ويتم تقديم عروض الإدارة في ملخص أو شكل موجز لتجنب التفصيل المبالغ فيه أو الذي يسبب الحيرة وعدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.
- 3 - تقارير التابعة للمجلس إن وجدت.

وفي معظم الشركات تتولى سكرتارية الشركة مسؤولية إدارة تدفق هذه المعلومات إلى المجلس وتنسيق الاجتماعات، إلا أنه في بعض الشركات وخاصة الشركات الكبيرة توكل هذه المهمة لموظف متفرغ ليس مسئول عن أي مهام أخرى¹.

مع كل الفرص والمشكلات غير المتوقعة التي تواجه الشركات صغيرة الحجم فلا عجب أن يتحدث المسئولون التنفيذيون بصفة منتظمة مع أعضاء مجلس الإدارة بين الاجتماعات.

وتؤدي الاتصالات التي تتم في ما بين الاجتماعات بتمكين أعضاء مجلس الإدارة من توفير المساعدة المناسبة للمسؤول التنفيذي عندما يتطلب الأمر ذلك، وعلى سبيل المثال قد يحتاج المسؤول التنفيذي إلى اسم عميل متحمل بين الاجتماعات، كما قد يقوم الاتصال بين اجتماعات مجلس الإدارة بمساعدة مجلس الإدارة على توجيه العمل وخصوصاً إذا كان المجلس يجتمع بصفة ربع سنوية².

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص: 114-115.

² - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص: 111.

المطلب الثاني : مهام مسؤوليات مجلس الإدارة .

تتلخص مهام مجالس الإدارة في ثلاث صلاحيات أساسية هي :

- 1 - **الأشراف** : يعتبر مجلس الإدارة هيئة تتكون من مجموعة من الاستشاريين الذين يشرفون على أداء المدير التنفيذي، وذلك عن طريق إما وضع الخطط والإستراتيجيات وتحديد الأهداف، وإما إطلاق يد المدير التنفيذي والاكتفاء بالتوجيهات، وذلك على شكل تمرير الخطط والقرارات التي تصدر عنه أو التعليق عليها وتعديلها.
 - 2 - **الرقابة**: ترصد مجالس الإدارة وأداء المؤسسة لتتأكد من سير الأمور في اتجاه تحقيق مصلحة أصحاب الشركة، في إطار قانوني متفق عليه.
 - 3 - **الحوكمة** : تتمثل في صياغة الخطوط العريضة لسير الأمور في الشركة لتحقيق مجموعة من الغايات النهائية، على أساسها أوجدت المؤسسة، يتم هذا داخل حدود وقيود معينة، ينبثق عن سلطة الحوكمة ما يسمى بالتوصيات.
 - 4 - **الفصل بين الغايات والوسائل**: تنقسم المواضيع التي يتعامل معها مجلس الإدارة إلى نوعين، فمنها ما يتعلق بغايات الشركة ، ومنها ما يتعلق بوسائل تحقيق الغايات، التفريق بينهما يمكن المجلس من أداء وظيفة بفعالية .
- أ - إدارة الغايات :

فالغاية هنا القصد منها الغاية من وجود المؤسسة، فهي تخص أصحاب الشركة ومالكيها، فهي مايجنيه أصحاب المؤسسة من وجودها، ويقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عنها المدير التنفيذي، ليقوم هو بدوره بترجمتها إلى أهداف مرحلية قابلة للتحقيق في إطار إستراتيجية عامة، كما أن لا علاقة لها أهداف المؤسسة و لا بالإستراتيجيات التي تختزنها في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

يمكن بلورة غايات أصحاب الشركة في تحقيق عائد جيد على استثمار رأس المال، مقارنة بالشركات المماثلة، أي تحقيق العائد على الاستثمار يكون يزيد عن المتوسط الذي تحققه المؤسسات المثالية في الحجم والعالمة في نفس النشاط باستخدام المقارنة المرجعية هنا يأتي دور مجلس الإدارة في تبليغ هذه الغايات للمدير التنفيذي وفرضها عليه مع المحافظة على تفسيرها في أضيق نطاق، فعلى مجلس الإدارة إعطاء الأولوية في التعامل مع كل ما يتعلق بالغايات، أي أن تكون سياسة مجلس الإدارة في التعامل مع الغايات ايجابية ومبادرة، وتكون سياسة تعامله مع الوسائل تابعة وتفويضية، كي لا يسمح بأي انحراف في تفسير المدير التنفيذي لها، وان يتجنب الخوض في مسائل الوسائل، ويكتفي بتفويض المدير في التعامل معها وهنا يكون من واجبات المجلس أن يدير توقعات المدير بحيث تتوافق مع توقعات أصحاب الشركة، من خلال ضمان مجلس احتواء سياسات الغايات العناصر الثلاثة التالية:

- النتائج المقبولة والمتوقعة من وجود الشركة والتي يجب أن تحقق.
- نظم توزيع هذه النتائج على أصحاب المصالح الذين شاركوا في تحقيقها من المساهمين، العاملين، العملاء والموردين.
- تحديد الأولوية الممنوحة لكل نتيجة.

أما أهداف المدير التنفيذي فيمكن بلورتها في تحقيق نصيب أكبر من السوق حتى لو كان ذلك بتخفيض الأسعار، وتحقيق مبيعات أعلى للعام الحالي حتى إن اقتضي الأمر بزيادة تكلفة الحملات الدعائية والإعلانية، وتحقيق إيرادات أكبر من العم السابق ولو بزيادة النفقات، وتقليل معدل دوران العاملة ولو بمنح رواتب كبيرة .

با - إدارة الوسائل:

الوسائل من وجهة نظر أصحاب الشركة، تعبر عن الأهداف والإستراتيجيات التي يمكن ترك تحديد لها للمدير التنفيذي، التي يختارها في سبيل تحقيق هذه الغايات.

تشمل نظام العمل وعمليات وتقنيات التشغيل، من سياسات الوسائل التنفيذية والمسائل الأخلاقية والقانونية والسلوكية واعتبارات الأمان وإدارة المخاطر والوقاية من الأزمات، وتهدف لضمان حد ادني من التوافق المؤسسي مع البيئة التشريعية والاجتماعية والقانونية المحيطة فيما يخص الوسائل، لا يجب على مجلس الإدارة أن يحدد عمل المدير التنفيذي، بل عليه أن يحدد ما لا يجب على المدير التنفيذي فعله، وظيفة المجلس هي تحديد القيود التي يجب على المدير التنفيذي تجنبها، مثل الغش والعنف والتحايل، ولكن لا تمتد صلاحيات المجلس لفرض أسلوب عمل دون غيره على المدير، وإمكانية إدارة وسائل بما يخدم المصلحة العمة للشركة، لا بد من اختيار الوسائل المثلى لتحقيق غايات أصحاب الشركة، وتحديد التنظيم الأمثل لتسهيل استخدام هذه الوسائل، التحكم في نمط المنتجات والعلاقات مع الموزعين والعملاء ومع الموردين.

وكذا نمط توزيع المكافآت على عناصر الإنتاج المختلف، تحديد نمط العلاقات المطلوبة مع الجهات الخارجية ذات التأثير المحتمل على الشركة، وضع معايير لأداء التشغيلي والمالي ونسبة السيولة اللازم ومواقيت قياسها .

يمكن التمييز بين الغايات والوسائل بناء على الاعتماد على معيار من الذي يجب أن يصدر القرارات، ومن الذي يؤكد على أهميتها فما يهم أصحاب الشركة يعتبر غايات، وما يهم المدير التنفيذي يعتبر وسائل¹.

ويجب أن يتمتع مجلس الإدارة باستقلالية عالية وأن يتمتع أعضاؤه بمستوى عال من الكفاءة العلمية والخبرة العملية في إدارة الشركة ومن مهماته مايلي:

¹ - مناد علي، " دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي"، شهادة لنيل شهادة الدكتوراء تخصص اقتصاد تنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد 2013/2014، ص، ص: 143- 146.

- 1 - الالتزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية الذي هو جزء منها وذلك عن طريق المحافظة على حقوق المساهمين، والمعاملة العادلة لهم ولحقوق الأقلية والأجانب، واحترام دور أصحاب المصالح، وتوفير معلومات مناسبة وكافية، وبدقة عالية، وبالوقت المناسب.
- 2 - التوجيه الإستراتيجي للمنشأة وذلك عن طريق وضع الرؤيا و الرسالة ومراجعة واعتماد الخطط الإستراتيجية العامة.
- 3 - اختيار الإدارة التنفيذية التي تقوم بترجمة الخطط الإستراتيجية على أرض الواقع، وتعتبر هذه الإدارة بمثابة مفوض عن مجلس الإدارة للقيام بإدارة أعمال المنشأة بشكل يومي.
- 4 - القيام بمراقبة ومراجعة تطبيق وتنفيذ الخطط الإستراتيجية من البداية والتدخل بفاعلية إذا كانت هناك حاجة للتغيير.
- 5 - ضرورة توفر الكفاءة والمهارة في أعضاء مجلس الإدارة التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط، من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة¹.

ويمكن حصر مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة فيما يلي:

- رسم الخطط والسياسات.
- تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات.
- الإشراف على تنفيذ وتقييم الأداء والمخاطر.
- توفير مراجع خارجي مستقل.
- المسؤولية تجاه المساهمين

المطلب الثالث : أهمية تقييم مجلس الإدارة لنفسه .

إن حتمية التغيير والحقيقة التي تؤكد أن أكثر أعضاء مجلس الإدارة موهبة وممارسة في الماضين وقد تثار حولهم الشكوك في مستوى أدائهم في الوقت الحال، كل هذا يهني أن مجلس الإدارة الفعال يجب أن يراقب نفسه للوقوف على مستوى أدائه والجدير بالذكر انه في بعض الشركات يقوم الأعضاء غير التنفيذيين بالمجلس باستخدام استقصاءات لجمع الآراء الخاصة بأدائهم من أنفسهم ومن التنفيذيين في المناصب العليا ثم يقوم المجلس بمراجعة نتائج هذه الاستقصاءات لتحديد فرص التطوير والتحسين وفي بعض الشركات الأخرى يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتخصيص جزء من احد الاجتماعات سنويا لعقد مناقشة مفتوحة خاصة بأداء المجلس

¹ - على عبد الجابر الحاج علي إسماعيل، " العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010، ص، ص:21-22.

وأساليب تحسينه بغض النظر عن الإجراءات التي تستخدم في التقييم الذاتي، ويجب أن يتم تقدير إلى أي مدى يحسن لمجلس أداء مهامه ومسؤولياته ويتم هذا في ضوء الظروف التي تواجه أعضاء مجلس الإدارة وكيف كان أداء الشركة وما هي صعوبة الموضوعات التي تواجهه، وكيف تسير عملية تقييم المدير التنفيذي وإلى أي مدى تعتبر المعلومات المتوفرة للمجلس مفيدة وإلى أي مدى يستخدم أعضاء مجلس الإدارة وقتهم معا بفعالية تلك هي بعض الموضوعات التي يجب أن تناقش حتى نجعل المجلس أكثر فاعلية¹.

ويمكن لعملية التقييم الذاتي للمجلس تسهيلها بشكل كبير عن طريق تصميم المجلس لمجموعة من المبادئ التي تعكس ماذا ينوي أعضاء مجلس الإدارة فعله.

فعندما يتم وضع هذه المبادئ سيتوفر لأعضاء مجلس الإدارة مرجع واضح يستطيعون من خلاله تقييم أدائهم، كما توفر لهم الفرصة لمناقشة التغيرات التي من شأنها تحسين وتطوير العملية الإشرافية التي يقومون بها، ويجب أن نلاحظ انه بالإضافة إلى مراجعة عمليات المجلس هناك مجالس قليلة هي التي تقوم بإجراء مراقبات خاصة بالأعضاء غير التنفيذيين من خارج الشركة وبالطبع فان هذه المراجعات أكثر إثارة للمشاكل لأنها تشتمل على حساسيات وأحاسيس أعضاء مجلس الإدارة كأفراد وليس عمليات المجلس بصفة عامة وكنتيجة لذلك فان هذه المراجعات عادة كانت تتم في أوقات إعادة الترشيح أكثر من إتمامها على أساس مستمر بطريقة أو بأخرى فإنها تلفت النظر إلى الأهمية التي يجب أن تضعها الشركات في الاعتبار عند اختيار أو تعيين الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس.

وقد أوضحت لجنة Cadbury بإنجلترا هذه النقطة كالتالي " تعتقد اللجنة أن أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ذو مكانة ومنزلة خاصة، ومع الأخذ في الاعتبار المساهمات المتميزة التي يقدمونها، يجب أن يتم اختيار الأعضاء غير التنفيذيين بنفس الاهتمام الذي يتم به اختيار التنفيذيين في المناصب العليا"، وقد استمرت توصي بان تعيين الأعضاء غير التنفيذيين يجب أن يكون مسالة بيت فيها المجلس ككل وان تكون معتمدة على الكفاءة وليس على اعتبارات شخصية أخرى، وإعادة تعيين أي عضو يجب أن تكون بصورة اتوماتيكية ولكن تعكس قرارا جماعيا من المجلس والعضو، ويجب الأخذ في الاعتبار فيما يختص بهذا القرار ضرورة إجراء تغيرات في عضوية المجلس بشكل دوري لضمان حيوية المجلس، وهناك بعض الشركات الأمريكية تضع حدودا لمدة العضوية وذلك لضمان تدفق الدماء الجديدة بشكل منتظم، كما تضع حدودا للسنة لضمان أن الأعضاء سيظلون ملمين بممارسات العمل المالي.

¹ - محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين "، مرجع سابق، ص، ص: 47-48.

المبحث الثالث : دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات .

سنتطرق في هذا البحث إلى أهمية دور مجلس الإدارة وكيفية تطبيقها

المطلب الأول : أهمية ودور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات .

وفي ظل مفهوم حوكمة الشركات فان مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن المستثمرين بمساعدة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة وتحقيق مصالح المستثمرين، وهذا هو السبب في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا أداء المطلوب، وبالتالي فان الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل، إذ أن التأكيد على المحاسبة عن المسؤولية يؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء على كافة المستويات في المنشأة، وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة، وكانت النتيجة أن هناك علاقة كبيرة لها وزنها من الناحية الإحصائية بين الشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة مستقلة والأداء الأفضل للشركات. وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة لأداء الشركة ولحماية حقوق المستثمرين¹.

ومن ناحية أخرى فان الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات لاحتامية للهبوط في الأعمال بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان. كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري وعلى تركيز اهتمام المديرين على تحسين أداء المنشأة كما ينبغي أن يعمل على ضمان استبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم ، وان حوكمة الجدة للشركات عن طريق إشراف مجالس الإدارة، توفر تخفيض تكلفة رأس المال إلى جانب الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها، ونظرا لأهمية الثقة حوكمة الشركات، فان المستثمرين يرحبون بتقديم مبلغ اكبر للشركات ذات الممارسات الجيدة في حوكمة عمما قد يرغبون في دفعة لشركة ذات ممارسات سيئة ، وبالتالي فان الشركات في جميع أنحاء العالم وسواء أكانت الشركة مملوكة لعدد كبير من المستثمرين أو عدد قليل من الأفراد ومنشأة تسيطر عليها، يمكن أن تقوم بتحسين تقييم الشركات عن طريق تحسين نوعية ممارسات حوكمة الشركة ، وان ذلك سيحقق الكسب لكافة الأطراف التي يعينها الأمر، فالشركة ستستفيد عن طريق خفض تكلفة رأس المال وتحسين مستوى الأداء والمساهمون يستفيدون عن طريق ارتفاع تقييم الأسهم والدولة ستستفيد عن طريق تحسين درجة الاستقرار الاقتصادي وكافة الفوائد المترتبة عليه ، كما أن

¹ - جلاب محمد، " حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر "3"، ص: 95.

أولئك المسيطرين على المنشأة قد يصبحون أكثر ثراء عن طريق التحسن الذي يطرأ على القيمة الكلية لأصول المنشأة.

وبصفة عامة، فإنه عن طريق الإشراف على المديرين التنفيذيين بالشركة، يمكن لمجالس الإدارة الجيدة أن تضمن الأداء الاقتصادي الجيد، كما أن وجود الحوكمة وقدرتها على تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء تؤدي إلى تخفيض تكاليف رأس المال وزيادة قيمة ما يملكه المساهمون، وعلى هذا يمكن القول بان مجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات¹.

المطلب الثاني : كيفية تطبيق مجلس الإدارة في حوكمة الشركات.

ليس هناك نظام بعينه وحيد للحكومة الجيدة، للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعاً للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية للمستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح، ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وأن عناصر النظام توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات وبصيغة عامة، وهناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي²:

1 - الإشراف المستقل³.

2 - قدرة مجلس الإدارة على التنافس.

3 - دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة.

1 - الإشراف المستقل:

إن وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة الشركة، فعندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشيطة فإنها تهيئ نفسها للالتزام بدرجة أوثق بمصالح المساهمين، وسوف يؤدي هذا إلى حث إدارة الشركة على زيادة صافي الأرباح والعمل على تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل. ويوجد هناك مجموعة من الإرشادات التي يوفرها مبادئ حوكمة الشركات لضمان استقلالية المجلس وهي:

¹ - محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري"، نفس المرجع السابق، ص، ص:96-97.

² - فكري عبد الغني، محمد جوده، " مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية. ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية"، رسالة ماجستير. تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص:42.

³ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص:97-98-99.

- 1 - وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين لكي يصبح المجلس قادرا على ممارسة التفكير المستقل. وفي بعض الأحوال تتطلب المبادئ أن يكون غالبية المجلس من هؤلاء الأعضاء.
- 2 - وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.
- 3 - اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير تنفيذيين بدون الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة على انفراد، لبحث أداء الإدارة.
- 4 - قيام المجلس بنفسه بتحديد طرق عمه وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

إن ما يجري العمل عليه الآن في العديد من دول العالم، هو أن مجالس إدارة الشركات في معظمها تتكون من المديرين التنفيذيين، إلا أن المنطق والحكمة يوضحان أن مجلس الإدارة ذا التفكير المستقل يعتبر أساسا للإشراف والإدارة، ولا يمكن توقع أن يقوم المديرين التنفيذيين الأعضاء في مجلس الإدارة بالإشراف على أنفسهم كمديرين، وبالتالي تنادي العديد من الهيئات العلمية والبورصات العالمية والمهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات في الوقت الحالي، بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء الغير التنفيذيين، بل ذهبت إلى أكثر من ذلك عندما نادى بان تكون غالبية المجالس من الأعضاء غير التنفيذيين، وذلك حتى يتمكن المجلس من إنشاء اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة، ولجنة المكافآت، ولجنة التعيينات، والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين، ومن ناحية أخرى، فإن وجود مجلس إدارة غالبية من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية تجاه إدارة الشركة.

2 - قدرة مجلس الإدارة على التنافس:

هناك عامل آخر لمساعدة الإدارة على التركيز في أداء واجباتها، وهو القدرة على التنافس وهي الآلية التي تمكن ذوي القدرة على القيام بعمل ما، وان يحل في القيام به محل أولئك ذوي القدرة الأقل، وينبغي أن يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث، وباختصار ينبغي أن يكون لتهديد بالاستحواذ قائما باعتباره احد مصادر الحث على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة لمدة طويلة، كذلك فإن السوق الذي يراقب إشراف الشركة قد يتدخل عن طريق البيع إلى طرف ثالث أو تغيير مجلس الإدارة ويؤدي هذا إلى المحافظة على التركيز لدى كل من المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ويشجع على القيام بالتغيير إذا ما استدعى الأمر ذلك، وعندما توفر نظم حوكمة الشركات قيام الإشراف الإداري والقدرة على التنافس يصبح الأمر أكثر احتمالا هو استبدال المديرين ومجالس الإدارة الذين لا يركزون اهتمامهم على تحسين أداء المنشأة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.

3 - دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة:

قد بدأت مجالس الإدارة في أرجاء العالم في التحرك إلى ما وراء التغيرات الهيكلية التي تم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة إلى القيام بالتغييرات السلوكية التي تتعلق بصلب الموضوعات الخاصة بعمل المجلس.

واهم ما جاء بمبادئ حوكمة الشركات بخصوص هذا الموضوع، أن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الإستراتيجية يعتبر أمراً حاسماً، ويتضمن هذا كلا من¹:

1 - إستراتيجية كل وحدة من العمل.

2 - إستراتيجية الشركة.

- إستراتيجية كل وحدة من العمل: وتعني كيفية خلق ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.

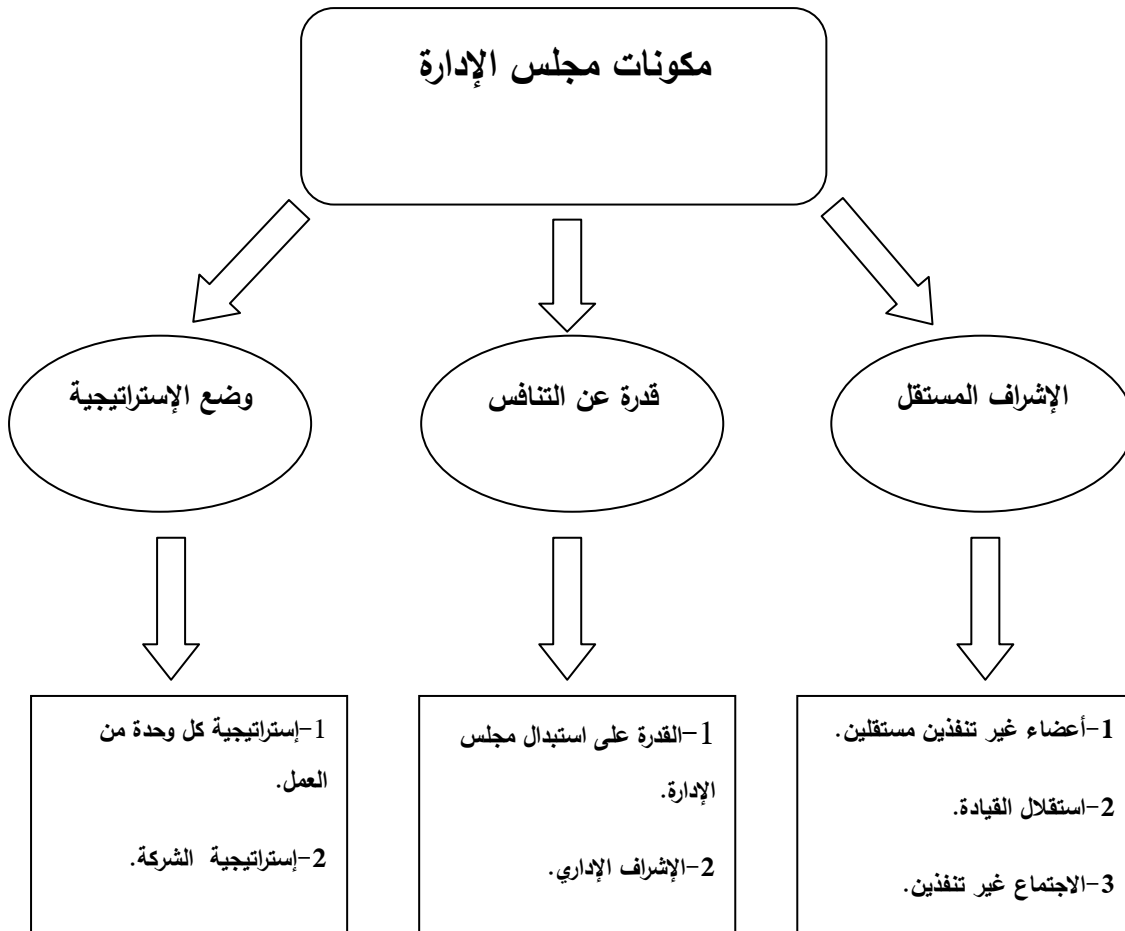
- إستراتيجية الشركة: وتعني الأعمال التي ينبغي للشركة أن تدخل فيها والكيفية التي ينبغي بها لإدارة الشركة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل.

ولمشاركة مجلس الإدارة في الإستراتيجية يجب أن يكون على فهم تام بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها الشركة، وكيفية الترابط والتناغم والتوافق بين تلك الأعمال وكيفية إدارتها والقيام بها مثل (الهرم الإداري - خطوط السلطة - هياكل الوحدات) ولكي يؤكد المجلس مشاركته في الإستراتيجية مع المحافظة على الاستقلال فإنه يجب أن يضع جدول أعمال خاص به يمكن لمجلس الإدارة أن يكون لديه الوسيلة لمراجعة الإستراتيجية بصورة دورية وشكل منتظم، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والتي لا يمكن تفاديها والتي تتطلب قيام الإدارة بإعادة تقييم الإستراتيجية من وقت لآخر.

ومما سبق يتضح لنا أن الإشراف النشط والاستقلالية، والقدرة على التنافس، والمشاركة في الإستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بأداء الشركة وهي تعتبر أساساً لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية، من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء مع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء الشركة وتعزيز قيمة الأسهم.

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 99-100.

شكل (08): وسائل تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة الشركات



المصدر: فكري عبد الغني، محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير. تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .

المطلب الثالث : مظاهر لحوكمة لمجلس الإدارة .

يكون لرئيس مجلس الإدارة دور في خلق ظروف مناسبة للأعضاء، وضمان فاعلية أعمال المجلس، ويتم توصيف دور الرئيس واختصاصاته ومسئوليته حتى يكون فعالاً، ويجب فصل دور الرئيس والرئيس التنفيذي وفصل المسؤوليات بينهما كتابياً وبموافقة المجلس، وبالنسبة لعضو مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، يجب أن يجتمع الأعضاء من غير التنفيذيين مرة على الأقل كل سنة بدون حضور الرئيس أو الأعضاء التنفيذيين ويجب أن يتضمن التقرير السنوي بياناً عما إذا كانت هذه الاجتماعات قد تمت أم لا¹.

وهناك مجموعة من المظاهر الخاصة بالحوكمة تحكم سلوك مجالس المؤسسات والتي اتفقت عليها العديد من التقارير والتوصيات المتعلقة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات وهي:

1 - المبادئ الأساسية: هناك مبدأين وهما:²

أ - المبدأ الأول: هو ضرورة خلق حرية داخل مجلس الإدارة حتى يسهل دفع المشروع إلى الإمام دون تدخل غير ضروري من أطراف خارجية وغالبا ما سيكون من الصعوبة البالغة ترتيب حدوث ذلك بعد سنوات من الإشراف والتدخل الدقيق في حالة الشركات المملوكة للدولة وتمت عملية الخصخصة لها .

ب - المبدأ الثاني: هو منح المجلس السلطة اللازمة، ويعتبر نتيجة للمبدأ الأول، لأنه من الضروري منح الإدارة دورها الرئيسي، ومن ثم يجب أن تكون هناك مساعلة فعالة بشأن طريقة استخدام تلك السلطة، ويتركز فن الحوكمة الجيدة للمؤسسات في فهم الفرق بين التداخل المبالغ فيه والمسؤولية المناسبة.

2 - رئيس مجلس الإدارة:

يوضح الفحص السريع لتنظيم الإدارة العليا في الغرب أن هناك اختلافات عديدة ، فلا يوجد مشروع متميز يمكن إدارته بواسطة شخص واحد، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على أن المؤسسات بحاجة إلى قائد، فالقضية لا تتعلق بالاختيار بين الفردية والكلية، بل تتعلق بالتأكد على كليهما ومن الملاحظ أن المشروع الذي يتم إدارته بواسطة الشخص الذي قام بتأسيسه سيسوده اتجاه نحو الفردية، وبالتالي يتم تدمير مشروعات جيدة بسبب استمرار الوضع لفترة طويلة ، ولذلك تأثرت بعض الدول بالأسلوب الكلي حيث يتم وضع السلطة مع جهاز الإدارة ويتولى الجهاز مسؤولية اختيار القائد ومنحه درجة من السلطة ، يعد كل أعضاء الإدارة أكفاء متعادلين، لذلك كان من الضروري إعطاء انطباع واضح يفيد أن القائد هو الأول بين الأكفاء المتعادلين، ويطلق على الشخص المختار اسم " المتحدث "، وأحياناً يمكن استخدام لقب " الرئيس " .

¹ - ميخائيل، أشرف حنا، " أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات "، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وإبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2005، ص:184.

² - عدنان بن حيدر درويش، مرجع سابق، 2007، ص:99.

3 - المدير التنفيذي أو العضو المنتدب:

ييدي المساهمون والسوق اهتماما خاصا بالمديرين التنفيذيين أكثر من أعضاء مجلس الإدارة. فحينما نقرأ عن مشروع كبير في الصحافة المالية، يكون المديرين التنفيذيين هم مركز الاهتمام بينما لا يذكر أعضاء مجلس الإدارة. وفي الواقع، يتم إعطاء اهتمام بسيط لأعضاء مجلس الإدارة من خلال المساهمين أو السوق أو الصحافة، وذلك في الظروف الطبيعية. ويتمتع بالطبع، المدير التنفيذي بمساندة كل المديرين وبالرغم من وجود لجنة خاصة للتعيينات تابعة لمجلس الإدارة، إلا أن المدير التنفيذي هو الذي يختار هؤلاء المديرين في الواقع العملي. كما أن هناك علاقة بينهم وهي علاقة الرئيس بالمرؤوسين.

وقد ساعدت سيطرة المدير التنفيذي كعضو في مجلس الإدارة (دائما يكون المدير التنفيذي كذلك) على تعزيز الإدراك العام لأهمية وظيفته.

4 - المساءلة

توضح الدراسات المتعلقة أن المساءلة يتم ترتيبها بطرق عديدة ومتنوعة، والترتيب الشائع هو إدراك أن المساءلة يمكن أن تتم من خلال نوعين هما:

المساءلة الداخلية: حيث يمكن تصنيفها كمرحلة داخلية، وهي الترتيبات التي يتم من خلالها تكوين الإدارة التي تكون مسئولة أمام جهاز أو جهة داخل المنشأة. ففي الولايات المتحدة وانجلترا، تخضع الإدارة للمسائلة أمام مجلس الإدارة، والذي قد يضم بعض الأعضاء من ذوي المسؤوليات التنفيذية. وفي لولايات المتحدة لوحظ لعدة سنوات تناقص أعضاء مجلس الإدارة من ذوي المسؤوليات التنفيذية. وهناك كثير من الحالات الآن، التي يكون فيها المدير التنفيذي الرئيسي هو الوحيد الذي يمثل الإدارة في مجلس الإدارة.

ويتميز هذا النظام بإمام المديرين الخارجيين بالعمل، وقدرتهم على المساهمة بأسلوب ايجابي في مباحثات المجلس. وهناك بعض المتشككين الذين يشعرون أن المديرين الخارجيين يكونوا خاضعين للجهاز التنفيذي لأنه مصدر المعلومات، ولأننا حين نطلب من نفس الأشخاص أن يساهموا بأرائهم في بعض الأحيان وان يصبحوا مشرفين في أحيان أخرى فان ذلك يعد مطلبا صعبا¹.

وفي الدول التي تتبع نموذج مجلس الإدارة المنفرد، يجب توجيه الاهتمام إلى الفصل بين دور المسئول التنفيذي الرئيسي CEO (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب) وبين دور مجلس الإدارة. وقد حدث هذا في المملكة المتحدة. وهناك حالات عديدة في الولايات المتحدة تصور أخطار الجمع بين الدورين، إذ أن هذا يشكل تركيز قدر كبير من السلطة، بينما أن إدارة أمور مجلس الإدارة بكفاءة تتطلب قدرا كافيا من السلطة دون إضافة مسؤوليات تنفيذية رئيسية.

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، 2006، ص، ص: 105-106.

ويوجد أسلوب آخر لتنظيم المسؤولية الداخلية عن طريق فصل المهام الإشرافية وإسنادها إلى جهاز منفصل يسمى المجلس الإشرافي ويطلق على هذا الأسلوب النظام المزدوج وهو النظام المطبق في ألمانيا.

وحتى يؤدي المجلس الإشرافي عمله بفعالية فهو بحاجة إلى القدرة على العمل الجماعي وهذا يفرض عبئا ملحوظا على رئيس مجلس الإدارة الذي يجب أن يقوم بخلق روح الجماعة، كذلك يجب عليه خلق علاقات عمل مناسبة مع مجلس الإدارة وذلك ليكون على دراية بما يحدث في الشركة ، وبالرغم أن المجلس الإشرافي يعتمد كثيرا على المعلومات التي يوفرها مجلس الإدارة أي انه قد يقوم بالتحقيق والبحث في أي موضوع بصورة مباشرة إذا أراد النظر إلى هذا الموضوع بمزيد من التفصيل.

المساءلة الخارجية: وتعني استجواب مجلس الإدارة ككل، أو كلا المجلسين في النظام المزدوج لمجلس الإدارة من شخص ما خارج الشركة ، ومن خلال المنظور الرسمي، فان هؤلاء الأشخاص هم المساهمون، لكن من خلال المنظور العملي ومع انتشار وتشتت لمساهمة في الوقت الحالي، فان هذا النوع من المسؤولية يجعلها غير موجودة، وان وجدت تكون في أضيق الحدود.

5 - التقرير السنوي:

يعد المجلس مسئولا مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن تقييم الأداء الإداري ويجب أن يقدم مجلس الإدارة تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل تقرير السنوي، وتتفاوت المتطلبات المتصلة بما يتم اطلاع المساهمين عليه وكذا بأسلوب الإعلام به من دولة لأخرى، ولكن دائما ما يتناول التقرير ذاته معالجة للحسابات السنوية للشركة والتي تم إعدادها بواسطة إدارة الشركة وتم مراجعتها بواسطة مراجعين خارجيين، ويعزى هذا إلى المراجعة الخارجية عادة ما توفر مراجعة مستقلة للطريقة التي أعدت وقدمت بها حسابات الشركة، حيث ينطوي هذا على طمأنينة لكل من لديه مصالح مالية في الشركة. وفي هذا الشأن تعتبر المراجعة الخارجية أكثر الطرق تأكيدا على مسؤولية الشركة بصورة مباشرة عن أعمالها والتقرير السنوي هو أهم وسيلة تبدو خلالها مسؤولية الشركة أمام مستثمريها ويجب أن نلاحظ أن هناك جانبين للتقرير السنوي تجدر الإشارة إليهما وهما¹:

أولا: أن المراجعين الخارجيين يصدرن أحكامهم من خلال لطار المعايير المحاسبية وحتى مع تطبيق نفس المجموعة من المعايير فان المعالجات المحاسبية المختلفة التي تطبق على مختلف الحقائق يمكن أن تؤدي إلى إظهار مواقف مالي مختلفة اختلافا جوهريا وبالإضافة إلى ذلك فان الأعراف المحاسبية التي تستند إليها التقارير تختلف اختلافا ملحوظا من دولة لأخرى ، وعلى سبيل المثال إذا كانت المعايير الأمريكية تعكس تقليدا مؤداه أن الحسابات تقدم صورة صادقة وحقيقية للشركة فان المعايير الألمانية تتبثق من مبدأ الحذر.

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص: 107-108.

ثانياً: تتم المراجعة في ظل افتراض استمرار الشركة في العمل خلال المستقبل القريب وأعضاء مجلس الإدارة مطالبون رسمياً بإثبات صحة هذا الافتراض عن طريق التنبؤ بالتدفقات النقدية على سبيل المثال وقد يؤدي غياب مثل هذه البيانات إلى انهيار الشركة دون سابق إنذار لذلك أصبح من الضروري أن يتفهم أعضاء مجلس الإدارة معنى استمرار فيما يختص بمعايير المراجعة، وأيضاً من الأهمية بمكان ملاحظة أن حسابات الشركة يتم إعدادها بواسطة الشركة وليس المراجعين، أما مهمة المراجعين فهي قاصرة على إيضاح ما إذا كانت هذه الحسابات تعبر بدقة عن مركز الشركة المالي بمعنى أنها توفر قدراً من التأكيد على أن هذه الحسابات خالية من البيانات المضللة أو المزورة ومع ذلك فالمجلس هو المسئول عن كشف ومنع هذه البيانات المضللة¹.

فوظيفة المجلس الأساسية هي التأكد من نزاهة العلاقة بين المراجعين والإدارة التي تتم مراجعة قوائمها المالية، والمجلس هو الذي يعين أو يوافق على تعيين المراجعين لذا يجب مراعاة ألا يعمل المراجعون بالقرب من الإدارة فمثل هذا القرب يمكن أن تنتج عنه في بعض الأحيان علاقات بين الطرفين قد يكون من شأنها التأثير على نزاهة عملية المراجعة، وأيضاً فنظراً لنتافس المراجعين على العمل للشركة فإنهم في غمار المنافسة على السعر يمكن أن يضروا بصالح المساهمين، وأخيراً فإن البيانات المضللة بشأن المركز المالي للشركة قد يصعب كشفها أو إثباتها بواسطة أشخاص من خارج الشركة حتى لو تمكن المراجعين من إثارة الشكوك بوجود تزوير فإن المراجع قد لا يكون في مركز قوي يسمح له بمواجهة الإدارة أو تبليغ الجهات المسؤولة.

6 - التقييم الذاتي لمجلس الإدارة:

إن حتمية التغيير والحقيقة التي تؤكد أن أكثر أعضاء مجلس الإدارة موهبة وممارسة في الماضي، قد تثار حولهم الشكوك في مستوى أدائهم في الوقت الحالي، كل هذا يعني أن المجلس الإدارة الفعال يجب أن يراقب نفسه للوقوف على مستوى أدائه، وقد تبدو مناقشة عملية المراقبة الذاتية للأداء غير التنفيذي من قبل مجلس الإدارة شيئاً غامضاً وغير منطقي، خاصة وأن معظم مجالس الإدارة لا تقيم التنفيذيين في المراكز العليا بتعمق، وبالرغم من ذلك يعتقد العديد من أعضاء مجالس الإدارات والمديرين أنه لو أرادت مجالس الإدارة أن تقوم بعملية مراقبة فعالة على الأداء الإداري يجب أن تقيم أداءها أولاً كما أنه هناك عدداً متزايداً من الشركات يطلب من المجالس الإدارة أن تقيم نفسها بشكل دوري.

ويمكن لعملية التقييم الذاتي للمجلس تسهيلها بشكل كبير عن طريق تصميم المجلس لمجموعة من المبادئ التي تعكس ماذا ينوي أعضاء مجلس الإدارة فعله، فعندما يتم وضع هذه المبادئ سيتوفر لأعضاء مجلس الإدارة مرجع واضح يستطيعون من خلاله تقييم أدائهم، كما توفر لهم أيضاً الفرصة لمناقشة التغيرات التي من شأنها تحسين وتطوير العملية الإشرافية التي يقومون بها، ويجب أن نلاحظ أنه بالإضافة إلى مراجعة عمليات المجلس، هناك مجالس قليلة هي التي تقوم بإجراء مراقبات خاصة بالأعضاء غير التنفيذيين من خارج الشركة وبالطبع فإن هذه المراجعات أكثر إثارة للمشاكل لأنها تشتمل على حسابات وأحاسيس أعضاء مجلس الإدارة

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 109.

كأفراد وليس عمليات المجلس بصفة عامة ، وكننتيجة لذلك فإن هذه المراجعات عادة كانت تتم في أوقات إعادة الترشيح أكثر من إتمامها على أساس مستمر بطريقة أو بأخرى فإنها تلفت النظر إلي أهمية التي يجب أن تضعها الشركات في الاعتبار عند اختيار أو تعيين الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس.

وقد أوضحت لجنة cabdury بانجلترا هذه النقطة كالتالي تعتقد اللجنة أن أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ذوو مكانة ومنزلة خاصة، ومع الأخذ في الاعتبار المساهمات المتميز التي يقدموها، يجب أن يتم اختيار الأعضاء الغير التنفيذيين بنفس الاهتمام الذي يتم به اختيار التنفيذيين في المناصب العليا، وقد استمرت توصي بأن تعيين الأعضاء غير التنفيذيين يجب أن يكون مسألة يبت فيها المجلس ككل وأن تكون معتمدة على الكفاءة وليس على اعتبارات شخصية أخرى، وإعادة تعيين أي عضو يجب أن تكون بصورة اتوماتيكية ولكن تعكس قرارا جماعيا من المجلس والعضو، ويجب الأخذ في الاعتبار فيما يختص بهذا القرار ضرورة إجراء تغييرات في عضوية المجلس بشكل دوري لضمان حيوية المجلس¹.

وهناك بعض الشركات الأمريكية تضع حدودا لمدة العضوية وذلك لضمان تدفق الدماء الجديدة بشكل منتظم، كما تضع حدودا للسن لضمان أن الأعضاء سيظلوا ملمين بممارسات العمل المالي.

7 - اجتماعات مجلس الإدارة:

8 - لجان مجلس الإدارة:

نظرا لكمية وكبر حجم الأعمال التي يقوم المجلس بمناقشتها وتحليلها، تكون مجالس الإدارة مشغولة وتتعدد مهامها، وبترتب على ذلك قيام تلك المجالس بإنشاء العديد من اللجان، وهذه حقيقة في المجالس الأمريكية والبريطانية، حيث يتيح ذلك الفرصة لأعضاء مجلس الإدارة للتعامل مع العاملين الذين يعوق اشتراكهم في المجلس، وقد أوضح العديد من أعضاء مجالس الإدارة في الشركات الأمريكية أهمية لجان مجلس الإدارة، حيث قام أحدهم بالتعبير عن ذلك بالقول:

"في الفترة التي كنت فيها عضوا مجلس الإدارة تم إجراء معظم العمل في اللجان التابعة له، لأن بعضها يتطلب معرفة معينة والكثير من الوقت الذي لا يمكن الأعضاء المجلس منحه لكل الموضوعات التي يجب على المجلس الإدارة النظر إليها، لذلك فإننا في اللجان علينا التركيز على موضوعات معينة ثم يعتمد الأعضاء الآخرون على بعضهم البعض لدرجة أن كل عضو يحدد ما يكفي لتمثيل اهتماماته وفوائد التي ينبغي عليه خدمتها، فلا يمكن أن يكون لديك 12 إلى 15 شخص يعملون بعناية كما ينبغي خلال موضوعات تطرح في المجلس الإدارة لذلك يجب عليك تقسيم عبء العمل بين الأعضاء"

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 109-110.

والميزة الرئيسية لهذه لجان أنها لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة فهذه اللجان تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس والمجلس هو صاحب الكلمة النهائية ويتحمل المجلس المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصى به اللجنة وأكثر لجان انتشار أو شيوعاً في إنجلترا والولايات المتحدة هي لجنة المراجعة، ولجنة الأجور (في الولايات المتحدة) أو اللجنة المكافآت (في إنجلترا) حيث يؤدى ان نفس الوظيفة، ولجنة التعيينات، ويمكن ملاحظة أمثلة لاختصاصات كل لجنة وذلك من معنى الكلمة ذاتها لكن الهدف الرئيسي لكل لجنة يمكن عرضه كما يلي على التوالي:

- تقوم لجنة المراجعة بمساعدة المجلس في ضمان صحة البيانات المالية، حيث يتضمن ذلك الضرورة.
- تقوم لجنة الأجور أو المكافآت بمساعدة المجلس وتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافأة المناسبة للمديرين التنفيذيين في ضوء مستوى الأداء والتحفيز وحالة السوق والعوامل النسبية الداخلية والخارجية.
- تقوم لجنة التعيينات بالموافقة على موصفات الوظيفة للاماكن الشاغرة في مجلس الإدارة وان المرشحين لهذه الوظائف قادرون على أدائها بشكل موضوعي¹.

وفي النظم المزدوجة لمجلس الإدارة تكون ترتيبات اللجنة أقل تكراراً، وتوجد بالشركات الألمانية بعض اللجان الصغيرة يمكن أن يجتمع فيها ممثلون الموظفين والمساهمين والإدارة بشكل غير رسمي، كما تقوم البنوك بإنشاء لجان ائتمان لإقرار القروض والالتزامات ، وقد تختار الشركة لجاناً أخرى وقد تقوم بإنشائها إما على أساس مستمر أو لغرض معين وأية كانت الوظيفة التي ينبغي على اللجنة القيام بها، فإنه يجب على كل لجان مجلس الإدارة كتابة قائمة باختصاصاتها ومسؤولياتها وواجباتها وإجراءات العضوية بها، ويقوم المجلس باعتمادها وتسمى لائحة اللجنة، ومن بين العديد من الاختصاصات يجب أن توضح هذه اللائحة كيفية ومتى يمكن للجنة تقديم التقرير الخاص بها.

للجان تأثير استشاري كبير، ولكل هذه اللجان ميزة إضافية تتمثل في منح هذه اللجان لا أعضاء المجلس رؤية أوضح تتعلق بالشركة لن يتمكنوا من الحصول عليها بدون هذه اللجان، إلى جانب ذلك تكمن قيمة هذه اللجان في ثلاث مجالات²:

- 1 -طمأنة المساهمين خارج المشروع بخصوص شمولية وموضوعية عمليات مجلس الإدارة، وينطبق هذا على عمل لجنة المراجعة فيما يتعلق بالبيانات المالية، وعلى لجنة الأجور فيما يتعلق بأجور التنفيذيين، وعلى لجنة الترشيح في البحث عن مرشحين مناسبين لمجلس الإدارة .
- 2 -تحسين جودة المهام حيث تضيف اللجان الجيدة قيمة ملحوظة للعمليات التي يقومون بها وتساعد على زيادة درجة ثقة المساهمون في صحة تلك العمليات.

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 115-116.

² - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 117.

3 - حل المنازعات التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين المديرين التنفيذيين ومصلحة المساهمين، أو التي قد تنشأ بين هؤلاء التنفيذيين والمراجعين الداخليين أو الخارجيين وهو الدور الذي تلعبه لجنة المراجعة، ويمكن للجان المجلس وضع هذه النزاعات داخل المنظور المناسب لها وأيضا سهولة التعامل معها.

ويجب أن تعتمد اللجان على كل الأعضاء وليس فقط الأعضاء التنفيذيين، حيث تتادي مبادئ (OECD) بضرورة أن تتكون تلك اللجان من الأعضاء غير التنفيذيين فقط، وعلى الرغم من ذلك فإنه يلزم دعوة بعض الأعضاء التنفيذيين لحضور الاجتماعات (على سبيل المثال يجب دعوة المدير المالي لحضور اجتماعات لجنة المراجعة) وبهذه الطريقة فقط يمكن الحفاظ على استقلالهم، ويجب أن تتكون تلك اللجان من ثلاثة أعضاء على الأقل مع ضرورة أن يكون هناك تناسب بين حجم اللجان وكمية الأعمال الموكلة إليها ، هذا وسوف نستعرض في الجزء التالي من الفصل لمبادئ حوكمة الشركات التي تنظم عمل تلك اللجان والتي توضح مسؤولياتها وسلطاتها وقواعد العمل بها.

9 - الإطار القانوني لمجلس الإدارة:

يلعب الهيكل القانوني الخاص بكل دولة دورا هاما في عمل مجالس إدارة الشركات به، والسؤال الذي يطرح نفسه هو إلى أي مدى يجب أن يسهم القانون في تحديد حجم وتكوين ووظيفة مجلس الإدارة؟ ففي الولايات المتحدة، هناك العديد من أشكال الشركات المساهمة حيث لا يدع القانون الأمريكي العديد من الأمور المتعلقة بهذا الشأن إلى الولايات الفردية لتقرير القواعد المناسبة إلا أن قوانينها تميل إلى أن تكون إرشادية من حيث الحجم والتكوين، وفي نفس الشأن نجد أن قانون إنجلترا يعتبر تخطيطا بصفة عامة ويترك للشركات حرية وضع التفاصيل، ويتيح القانون الفرنسي إلى الشركات فرصة الاختيار بين نوعين من الأنظمة هما الفردي أو المزدوج كما يتيح فرصة التغيير، بينما يحدد القانون الألماني هيكل المجلس¹.

وفي الأعوام الماضية قامت بعض الجهات الأخرى مثل البورصة بالتدخل عن طريق فرض قواعد معينة متعلقة بحجم وتكوين ومسئوليات مجلس إدارة الشركة كشرط مسبقا للقيود بها، على سبيل المثال وجود لجنة مراجعة مكونة من أعضاء من خارج المجلس وهو نظام بدأت إنجلترا في إتباعه مؤخرا وطبقته بورصة الأوراق المالية بلندن، ويجب أن تكون هناك مرونة بين هذه الوسائل طالما كان هناك وضوح في وظيفة المجلس، فالإدارة بحاجة إلى أن يتم الإشراف عليها من داخل الشركة عن طريق مجلس الإدارة، وذلك بغض النظر عن حجمه أو تكوينه، أما فيما يتعلق بمسئولياتهن فلا يوجد مبرر لعدم الإفصاح عن المهام الأساسية لأعضاء المجلس في التقرير لسنوي لها ، وهناك ألان إجماع بين لدول يفيد بان لجان المراجعة والمكافأة هما ملحقات ضرورية للمجلس، وكذلك لجنة الترشيح وقد تم جعل هذه اللجان الثلاثة إجبارية كما في الولايات المتحدة وإنجلترا.

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص: 117-118.

ويحتاج القانون إلى التفرة بين الشركات الصغيرة والكبيرة، بحيث يفرض التزامات أكبر على الشركات الكبيرة وذلك نظراً لقدرتهم على إحداث خلل اقتصادي ويوضح القانون الألماني مثل هذا الفرق وتعمل معظم الدول على التفرة بين الشركات الخاصة والمسجلة لحماية المستثمر الخارجي وكثيراً ما تتداخل التقسيمات بين الشركات الكبيرة والصغيرة والمسجلة وغير المسجلة ، وهنا يبرز الدور الذي يلعبه الإطار القانوني في ترسيخ مبادئ الحوكمة السليمة، حيث يعتبر هذا الإطار بمثابة نقطة البداية في ضمان درجة التزام الشركات.

إرشادات حوكمة الشركات لمجلس الإدارة واللجان التابعة له:

سوف نستعرض في هذا الجزء الإرشادات العامة لعمل مجلس الإدارة واللجان التابعة له والتي استقرت عليها أفضل الممارسات في العديد من دول العالم، وهذه الإرشادات تهدف إلى تحسين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالشكل الذي يحافظ على أداء الشركة على المستوى الطويل، وتساعد أعضاء مجلس الإدارة في كيفية القيام بوظائفهم داخل المجلس أو داخل اللجان التابعة لهن وهذه الإرشادات يجب أن يتم وضعها بموقع الشركة على شبكة الانترنت، أو القيام بوضعها بالتقرير السنوي الذي تصدره الشركة بحيث يمكن للمستثمرين وأصحاب المصالح الاطلاع عليها، وهذه الإرشادات يجب أن يتم تعديلها من وقت إلى آخر لكي تتماشى مع المتطلبات القانونية الجديدة ومع أفضل الممارسات الحديثة المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات، وسوف نتناول الإرشادات المتعلقة بمجلس الإدارة والنظام الأساسي لكل من لجنة المراجعة ولجنة التعيينات والحوكمة وكذلك المكافآت (التعويضات).

➤ الإرشادات المتعلقة بمجلس الإدارة:

أ - دور مجلس الإدارة:

إن دور مجلس الإدارة هو حوكمة الشركة وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات، وتوفير القيادي لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، ومراقبة الإدارة الشركة، وإعداد التقارير للمساهمين حول إدارتهم للشركة وبيان مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية ومركز الشركة بشكل واضح للمساهمين، بينما يقتصر دور المساهمين على تعيين المدراء ومراقب الحسابات وضمان وضع هيكل نظام محكم يحقق متطلبات الحوكمة¹.

المسؤولية الأساسية لمجلس إدارة الشركة هو العمل على نجاح الشركة في المدى الطويل وتعظيم الأرباح التي يحصل عليها المستثمرين، ويتمثل دور مجلس الإدارة في الآتي²:

¹ - عطا الله واردة خليل، ومحمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة) ، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص:48.

² - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص:121.

- 1 - مراجعة الأهداف والسياسات والخطط الإستراتيجية بالشركة.
 - 2 - بمجرد اعتماد مجلس الإدارة لتلك الأهداف والخطط الإستراتيجية، يجب على أعضاء المجلس مساعدة رئيس المجلس والمديرين التنفيذيين في تحقيقها.
 - 3 - مجلس الإدارة مسؤول عن إدارة شؤونه والمتمثلة في: عضوية المجلس، اختيار رئيس المجلس، ترشيح الأشخاص تمهيدا لانتخابهم لعضوية المجلس، انتخاب أعضاء اللجان التابعة للمجلس ورؤساء تلك اللجان، وتحديد مكافأة أعضاء المجلس.
 - 4 - يجب على مجلس الإدارة مراجعة مدى التزام الشركة بالمتطلبات القانونية التي تحكم الشركة والمتطلبات الخاصة بالإفصاح والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والمراجعة وعملية إعداد التقارير المالية.
- بأ - دور رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب:
- 1 - المسؤولية الأساسية لرئيس مجلس الإدارة هي قيادة الشركة.
 - 2 - يقوم كل من رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب برسم السياسات المتعلقة بالشركة ويتم عرضها على أعضاء مجلس الإدارة لكي يقوموا بمراجعتها واعتمادها.
 - 3 - يجب على رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب إعلام باقي أعضاء المجلس بالتقدم الذي تحققه الشركة تجاه تحقيق الأهداف التي تم وضعها، وما هي الانحرافات الجوهرية التي تواجهها الشركة والتي تعوق تحقيق تلك الأهداف.
- ج - مسؤوليات مجلس الإدارة:
- يجب على مجلس الإدارة الاجتماع أربعة مرات بصفة منتظمة خلال العام وذلك بغرض مراجعة ومناقشة التقارير التي يقدمها كل من رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب والمتعلقة بأداء الشركة وخططها الإستراتيجية ويجوز لمجلس الإدارة الاجتماع لعدد أكثر من المرات وذلك إذا لزم الأمر ، وعلى رئيس مجلس الإدارة بالتعاون مع سكرتارية المجلس التنسيق في إعداد جدول الأعمال الخاص بكل اجتماع، ويجب أن يحصل أعضاء مجلس الإدارة على جدول الأعمال والمستندات والتقارير المرتبطة بالموضوعات التي سوف يتم مناقشتها، قبل الاجتماع بوقت كاف، وذلك لكي يتمكنوا من دراسة تلك الموضوعات ومراجعتها بالشكل الذي يمكنهم من إبداء الرأي فيها عند عرضها أثناء الاجتماع، وبصفة عامة تتمثل مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة في الآتي:
- 1 -مراجعة واعتماد الموازنة السنوية، الخطط المالية السنوية، التقرير السنوي المتعلق بإدارة المخاطر، الوضع الضريبي للشركة والتقارير المتعلقة به، السياسات والإجراءات المتعلقة بالبيئة والصحة والأمان، التقارير المتعلقة بالتأمين على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين، والتقارير المتعلقة بصندوق المعاشات.
 - 2 -مراجعة العمليات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للشركة والمحافظة على التقدم الذي تحققه الشركة تجاه تحقيق أهدافها.

- 3 - تقييم واعتماد أداء رئيس الشركة والشركة في ضوء الأهداف التي تم وضعها لها، والمكافآت الخاصة برئيس وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الإدارات التنفيذية، وهيكل المكافآت الخاص باللجان التابعة لمجلس الإدارة.
- 4 -مراجعة واعتماد والإشراف على تطبيق الإرشادات الخاصة بمفهوم حوكمة الشركات داخل الشركة، والقواعد الخاصة بأداب السلوك المهني المتعلقة بالمديرين والموظفين بالشركة، والنظام الأساسي للجان التابعة لمجلس الإدارة، وسياسات الاتصال داخل الشركة، والإرشادات المتعلقة بالإفصاح.
- 5 -تعيين أعضاء جدد بمجلس الإدارة، واختيار أعضاء اللجان التابعة لمجلس الإدارة، توجيهه وتدريب الأعضاء الجدد، واختيار المديرين التنفيذيين الجدد.
- 6 -مراجعة مدى التزام الشركة بتطبيق اللوائح والقوانين التي تفرضها الدولة واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود تجاوزات من قبل الإدارة.
- 7 - بالتعاون مع لجنة المراجعة، يجب أن يقوم المجلس بالتأكد من مدى التزام الشركة بتطبيق المتطلبات الخاصة بإعداد القوائم والتقارير المالية السنوية ومتطلبات الإفصاح التي تتطلبها بورصة الأوراق المالية المقيدة الشركة بها أسهمها.
- 8 -المراجعة والإشراف على إنشاء وتقييم هيكل نظام الرقابة الداخلية الذي أنشأته الإدارة والمتعلق بإعداد القوائم المالية.
- 9 - مراجعة وحل المشاكل المتعلقة بالمعاملات التي قد تتضمن تعارض في المصالح.
- 10 - بالتعاون مع لجنة المراجعة، يجب على أعضاء مجلس الإدارة المراجعة والإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية بالشركة.
- 11 - بالتعاون مع لجنة المراجعة، يجب على أعضاء مجلس الإدارة الإشراف على عملية تعيين المراجع الخارجي للشركة وتحديد الأتعاب الخاصة به، واعتماد قيامه بأداء خدمات غير المراجعة Non-Audit Service والإشراف عليها لضمان استقلاليته¹.
- دا - أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين:
- يجب على مجلس الإدارة الاجتماع بشكل منتظم بأعضاء المجلس غير التنفيذيين المستقلين وذلك في غياب الأعضاء التنفيذيين وذلك للقيام بمناقشة أداء الأعضاء والمديرين التنفيذيين².
- هـ - عضوية المجلس والمؤهلات المطلوبة في الأعضاء:
- يعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول عن عضوية الأعضاء وعن عملية اختيارهم ، ويجب أن يتوافر في العضو المهارات والخبرات الشخصية المناسبة ويجب أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساهمي الشركة وأصحاب المصالح ، ويجب أن تعكس عضوية المجلس توازن في المهارات والخبرات والدراية المناسبة

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص:122-123.

² - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص:124-125.

بطبيعة الصناعة وبيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة، وان يكون هناك توازن في عدد أعضاء المجلس من المديرين التنفيذيين ومن الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين والذين يتم الاستعانة بهم من خارج الشركة ، ويجب أن يناسب عدد أعضاء المجلس حجم الشركة وطبيعة العمليات التي تقوم بها، وفي جميع الأحوال يجب أن لا يتجاوز عمر عضو مجلس الإدارة عن 70 عاما، وفيما عدا موافقة مجلس الإدارة، يجب على العضو عدم الجمع بين عضوية أكثر من ثلاثة مجالس إدارة شركات عامة ويجب على العضو قبل قبوله عضوية المجلس، أن يذكر لرئيس مجلس الإدارة أسماء الشركات التي يعمل بها كعضو مجلس إدارة.

و- اعتماد مجلس الإدارة على إدارة الشركة والمستشارين المستقلين:

لكي يقوم المجلس بأداء المهام المطلوبة منه، يجوز له الاعتماد على نصائح وتقارير وأراء الإدارة والمحاسبين والمراجعين بالشركة والمستشارين من ذوي الخبرة من خارج الشركة، وللمجلس الحق في الاستعانة بهؤلاء الخبراء وتحديد الأتعاب المناسبة لهم، ولمجلس الإدارة الحرية الكاملة في الاتصال بجميع موظفي الشركة وذلك من خلال مديري الأقسام التي ينتمون إليها.

ز- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة:

أعضاء مجلس الإدارة من موظفي الشركة، لا يحق لهم الحصول على مكافآت إضافية مقابل عضويتهم بمجلس الإدارة، أما بالنسبة لأعضاء من غير موظفي الشركة، فيجب على المجلس القيام بمراجعة هيكل المكافآت التي يحصلون عليها وذلك على الأقل كل ثلاث سنوات في ضوء المكافآت التي يحصل عليها الأعضاء من غير موظفي الشركة في الشركات المماثلة.

ح- التوجيه واستمرارية التعليم لأعضاء مجلس الإدارة الجدد:

على إدارة الشركة بالتعاون مع مجلس الإدارة العمل على التوجيه السليم لعضو مجلس الإدارة الجديد فيما يتعلق بطبيعة عمل الشركة وبيئة الأعمال التي تعمل بها، وأهداف الشركة القصيرة والطويلة الأجل، وبطبيعة المخاطر التي تواجهها، وبدليل السلوك المهني الخاص بها، والعمل على عقد لقاءات مع مديري الإدارات التنفيذية بالشركة ويجب على الإدارة، بصفة دورية، إعداد تدريب وعقد لقاءات مع أعضاء مجلس الإدارة لتحليل ومناقشة المستجدات التي تطرأ على بيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة، والتغيرات التي تحدث في دليل آداب السلوك المهني بها.

ف- سياسة الإحلال للإدارة التنفيذية:

على الأقل كل عام، يجب على مجلس الإدارة وضع الخطط والسياسات والبادئ المتعلقة بسياسة الإحلال للإدارة التنفيذية بالشركة، وبخلافه رئيس مجلس الإدارة في جميع حالات الكوارث والأزمات، ويجب أن تشمل تلك السياسات على تقييم لجميع الخبرات والمهارات الشخصية المتوافرة لدى موظفي الشركة.

ل- تقييم أداء مجلس الإدارة واللجان التابعة له:

يجب على مجلس الإدارة القيام بشكل سنوي بإجراء تقييم ذاتي له ولكل عضو على حدة، لتحديد درجة فاعلية المجلس في القيام بوظائفه ويجب عليه أيضا، الأخذ في الاعتبار طبيعة المهارات والخبرات المتوافرة في

أعضائه وذلك لتحديد ما إذا كان المجلس تتوافر به المهارات والخبرات التي تمكن المجلس من أداء مسؤولياته الإشرافية بفاعلية أم لا وأيضاً يجب على اللجان التابعة للمجلس القيام بذلك التقييم الذاتي لها بشكل سنوي، وعرض نتائجه على مجلس الإدارة، ويجب أن يتم هذا التقييم في ضوء النظام الأساسي لكل لجنة.

م - اللجان التابعة لمجلس الإدارة:

على الشركة أن تنشئ على الأقل، اللجان التي تنص عليها متطلبات بورصة الأوراق المالية المقيدة بها أسهمها، وهذه اللجان بصفة عامة هي:

لجنة المراجعة ولجنة التعيينات والحوكمة ولجنة المكافآت (التعويضات)، ويقرر مجلس الإدارة مدى احتياجه من عدمه لإنشاء إحدى تلك اللجان أو اللجان الأخرى وتتشكل كل لجنة من تلك اللجان من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين والذين تتوافر لديهم الخبرة والمهارات المناسبة للعمل في تلك اللجان، ويجوز لعضو مجلس الإدارة الانضمام لأكثر من لجنة طالما المهارات والخبرات المتوافرة لديه تؤهله لذلك.

و قد تمّ التطرق للجان التابعة لمجلس الإدارة في المبحث السابق¹.

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص125-126.

خلاصة الفصل:

نقول من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استعراض هذا الفصل الخاص بمجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات أن بناء مجلس الإدارة فعال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات. فوجود مجلس إدارة فعال يضمن لمحافظة على استمرارية تلك التطبيق والسعي الدائم لتطويره لكي يتلاءم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال وكذلك الاهتمام بالحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات لاحتامية للهبوط في الأعمال بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستنزل في أمان وإن رئيس مجلس الإدارة يقوم بدور هام وفعال في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، بل يمكن أن نقول أن نجاح تطبيق تلك المبادئ والحصول على النتائج المرجوة منها يتوقف بدرجة كبيرة على رئيس مجلس إدارة الشركة.



الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لشركة

سونلغاز فرع بالوادي

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين تم في هذا الفصل محاولة ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي حيث حدد مكان التريص وهو المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الفرع بالوادي. كونها مؤسسة تتميز باهتمام كبير وذات طابع إنتاجي وتم في هذا الفصل إيضاح دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مسؤولية مجلس الإدارة لهذه المؤسسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : تقديم عام حول الشركة محل الدراسة.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الثالث : المعالجات الإحصائية لقياس فعالية حوكمة من خلال مسؤولية مجلس الإدارة.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة

تعتبر مديرية سونلغاز من المؤسسات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق تنمية في مجالات عملها في تحقيق كفاية وتغطية كاملة في تقديم منتجاتها والاستفادة منها على المدى الطويل بما يرضي الزبون، والتي تتعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي في الدولة. لذا سنحاول في هذا المبحث تقديمها والمديرية التابعة ليها.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز بالوادي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة وتطور مركز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الفرع الأول: نشأة مركز توزيع سونلغاز بالوادي

أولاً: نشأة سونلغاز بالوادي

يعتبر مركز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الذي تقرر إنشائه نظراً للزيادة في الكثافة السكانية، الذين هم بحاجة للكهرباء وبدء العمل بصفة رسمية ابتداء من فاتح جانفي 1992، حيث تحولت مندوبية تابعة لمنطقة ورقلة إلى مركز لتوزيع والمتكون من عدة منقطعات وهي (مقاطعة الوادي، مقاطعة المغير، مقاطعة الدبيلة) وهي عبارة عن خلايا مصغرة لتوزيع من أجل ضمان إعطاء كشوفات، والتسديدات الخاصة بالزبون وإيصال شبكات الكهرباء لمختلف المقاطعات، كما تهدف إلى تلبية رغبات الزبائن من خلال المعدات الحديثة من المخاطر وتزويد أكبر عدد ممكن من المناطق الولاية بأنابيب الغاز وتدعيم الأحياء الجديدة بأعمدة الكهرباء.... الخ¹.

ثانياً: مهام مركز التوزيع بالوادي

أهم نشاطات المؤسسة تتمثل في نقطتين أساسيتين هما:

- 1- الطاقة الكهربائية: فالشركة مكلفة بإنتاج ونقل وتوزيع واستغلال الطاقة الكهربائية.
- 2- الغاز: الشركة مكلفة بنقل وتوزيع الغاز إذا أن المؤسسة محتكرة لهذا النشاط ولكي تبقى لها هذه الأفضلية فعليها مراعاة ما يلي:

- ❖ إقامة بمؤسسات من أجل تنمية القطاع.
 - ❖ دراسة وتنمية التقنيات المستعملة في المؤسسة.
 - ❖ تسيير وتكوين العمال من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.
 - ❖ توسيع استعمال الكهرباء والغاز وتنمية المبيعات.
- بالإضافة إلى هذا فإن الوظائف التقنية والتجارية التي تقوم بها سونلغاز بالوادي في:
- ❖ تسيير المشتركين والزبائن.
 - ❖ تسيير المؤسسة الكهربائية والغازية.
 - ❖ تطوير مبيعات الطاقة.
 - ❖ تمثيل المؤسسة في حدود كامل الولاية.
 - ❖ الاتصال بالسلطات المحلية.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز بالوادي

❖ السهر على إنشاء ومد أنابيب الغاز (غاز المدينة).

الفرع الثاني: تطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

في نهاية الحرب العالمية الثانية اعتمدت الحكومة الفرنسية سياسة التطور الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر، وفي سنة 1947 تأسس كهرباء وغاز الجزائر بمجموعة من المؤسسات الجزائرية للكهرباء والغاز. هذه المؤسسة كانت خط نقل الكهرباء الذي يربط شرق وغرب الجزائر مع مراكز التحويل خلال 1962، بعدما تحصلت الجزائر على استقلالها في 5 جويلية 1962، بدأت تعمل من أجل التنمية الشاملة في كل القطاعات، وتكوين عمال مشرفين على استغلال الشبكات الكهربائية بالرغم من رحيل الكثير من المعمرين المستهلكين الأساسيين للطاقة الكهرباء والغاز.

بقرار رقم 69/59 بتاريخ 28 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969 تم تأسيس المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز NELGAZ SO تعويض عن كهرباء وغاز الجزائر EGA التي حلت بموجب هذا القرار، وبموجب هذا القرار تم تقسيم المؤسسة إلى أربعة مديريات جهوية (الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة). وفي 1978 تم تعديل المديريات الجهوية وأصبحت عبارة عن مناطق للتوزيع هي: (الجزائر، عنابة، الشلف، قسنطينة، سطيف، بشار، البليدة، وهران، ورقلة).

وفي 1978 أنطلق البرنامج الوطني للكهرباء PNE والذي يهدف إلى:

- التزويد بالطاقة الكهربائية لكل المناطق الجزائرية.
 - ربط 12000 مجمع سكني ل12000 سكن.
 - انجاز 600 كلم من الشبكات الكهربائية.
 - انجاز 11000 مركز تحويل.
- نظراً للتكلفة العالية للمشروع، وتكلفت الدولة بنسبة 100% إلى غاية 1985 بالموازات مع برنامج الوطني للكهرباء.

وفي 1983 أدت إعادة هيكلة سونلغاز إلى إنشاء 06 شركات جديدة في مجال أشغال الكهرباء والغاز وهي:

- كهريف KAHIRIF: أشغال الكهرباء.
 - كهراكيب KAHRAKIB: تركيب المؤسسات والمراكز الكهربائية.
 - كاناغاز KANAGAZ: انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
 - إينرغا INERKIB: أشغال الهندسة المدنية.
 - التركيب ETTERKIB: التركيب الصناعي.
 - أم س AMC: إنتاج العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- وبفضل هذه الهيكلة، أصبحت سونلغاز أول مستثمر في الوطن برقم أعمال بمبلغ 4,5 مليار دينار خلال 1989م، وخلال سنة 1995 وصلت نسبة التوصيل بالكهرباء إلى 95%.

وبناء أعلى مرسوم الرئاسي رقم 159/02 والمؤرخ في 1 جوان 2002 المتضمن للقانون الأساسي للمؤسسة، شركة ذات أسهم لأن الدولة أصبحت غير قادرة على تغطية التكاليف، وستكون المرحلة بين (2002-2008) مرحلة تقسيم المؤسسة حسب نظام جديد، ومن خلال لجنة تتحكم في ضبط الأسعار.

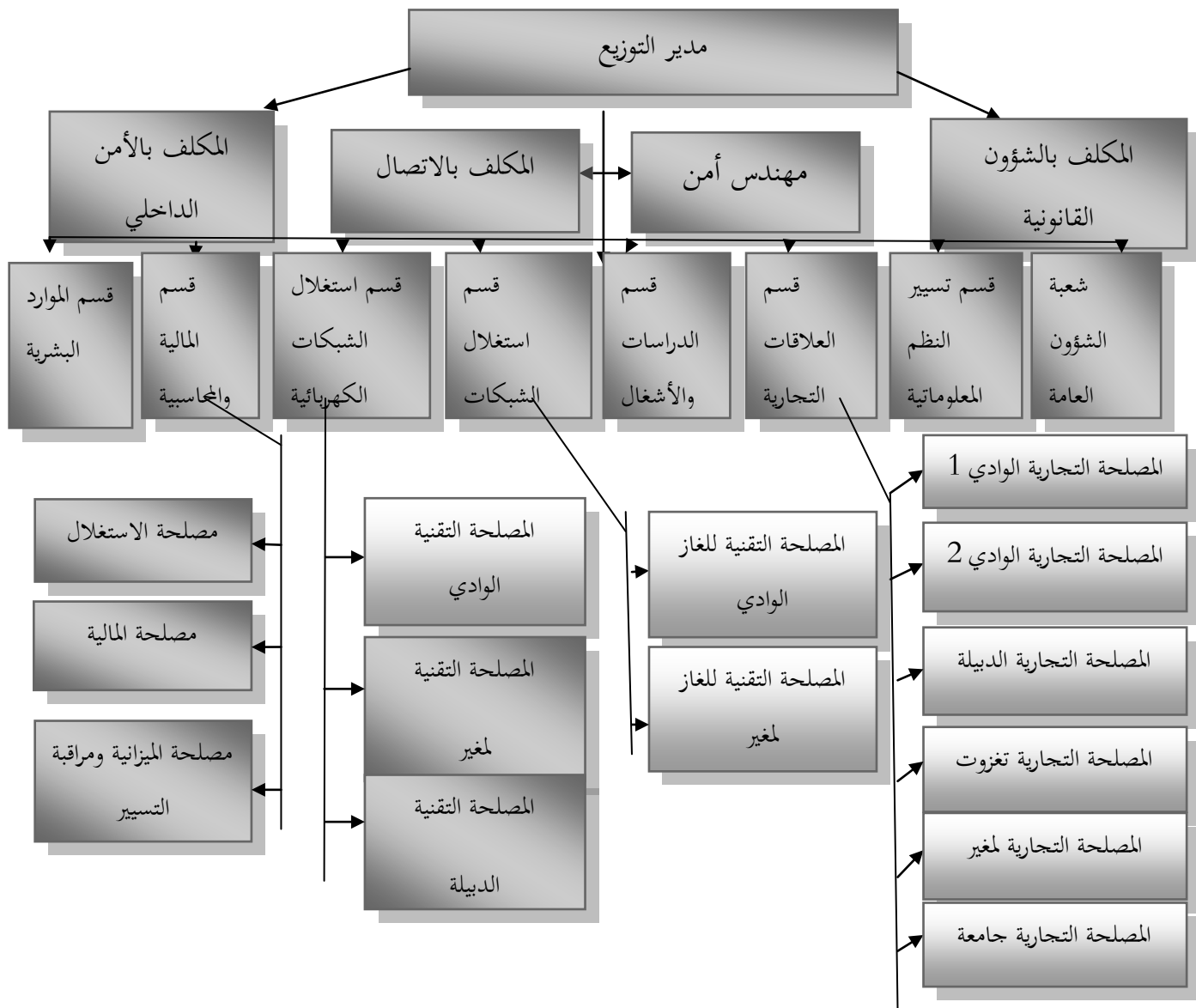
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والطاقة التشغيلية في سونلغاز بالوادي

تعتبر المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات العمومية الإستراتيجية وسنحاول من خلال هذا المطلب تعرف على هيكلها التنظيمي وأهم الفروع والمهام المسندة إليها.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لسونلغاز بالوادي

1 - يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمراكز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمراكز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

2- تحليل الهيكل التنظيمي

للقيام بأعمال المؤسسة في ظروف حسنة تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأقسام و المصالح التي يمكن التعرف عليها:

1 -المدير العام :

ويتمثل دور المدير في الإشراف 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 الأم.
المكلف بالشؤون القانونية و كان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير و أصبح قسم مستقل بعمل على حل الخلافات بين الموظفين ويتمثل دورها كذلك في:

- ✓ مساعدة الهياكل في إدارة المشاكل القانونية للمؤسسة
- ✓ تمثيل الشركة من مدير التوزيع بواسطة الوفد التوزيع أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية من أجل المجتمع.
- ✓ متابعة تنفيذ قرارات المحاكم.
- ✓ اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع.
- ✓ إضفاء الطابع الرسمي وإدارة ملفات المطالبات.
- ✓ مراجعة وتجهيز المطالبات من جميع الأنواع.
- ✓ تعميم ونشر المعلومات المتعلقة بالمتطلبات القانونية و في صياغة العقود والمواصفات .

مهندس أمن : ويكمن مهامه في ما يلي :

- ✓ جعل جدول زمني للزيارات مع برنامج التوعية.
- ✓ تحضير الاجتماعات نيابة عن مدير المبيعات.
- ✓ زيارة المواقع (يعمل الجديدة والقائمة) .
- ✓ إعداد وهمية الحادث الغاز والكهرباء للمقاطعة.
- ✓ تنفيذ جميع المبادئ التوجيهية ومتطلبات السلامة.
- ✓ نشر سجلات نوع الإصابات.
- ✓ وضع برنامج سنوي من الإجراءات.
- ✓ المشاركة في التنبؤات معدات السلامة.

المكلف بالاتصال : ويتمثل مهامه في مايلي:

- ✓ تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام المناسبة (النشرات والملصقات ، والصحافة والإذاعة المحلية، والكتيبات...)، استنادا إلى سياسات التي وضعتها الشركة.
- ✓ المشاركة مع الإدارة العليا للشركة .
- ✓ اقتراح الموضوعات على الدعاية والمعلومات استنادا الى ملاحظات العملاء المحليين.

✓ المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام (تلفزيون، راديو، صحف....).

المكلف بالأمن الداخلي : ويتمثل مهامه في مايلي:

✓ إتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية لتوزيع الكهرباء والغاز الانقسامات (الدوائر) وكذلك

الانقسامات ومكاتب المبيعات بشكل دائم

✓ إبلاغ المديرية العامة بانتظام مساعد / EIS عن حالة EIS خلال كامل أراضي الإقليمية.

✓ إنشاء حسابات المقدمة في الوقت الحقيقي عند الأحداث التي تؤثر على EIS.

✓ إجراء عمليات تفتيش دورية للهياكل التوزيع في ظل الاتجاه للتحقق من حالة الجهاز للأمن الداخلي.

✓ تطوير خطة الأمن الداخلي (ISP) و ORSEC توزيع الاتجاه بالتعاون مع السلطات مهندس

والسلامة.

شعبة الشؤون العامة : ويتمثل مهامه في ما يلي:

✓ إدارة وصيانة المساكن التابعة لمديرية التوزيع.

✓ الإدارة والمصالحة لملف المساعدة واقتراح الإصلاحات وأصول الإخراج.

✓ يوفر منافع للعلاقات الخارجية (تذاكر الطيران والفنادق ، الخ....).

✓ إدارة عقود الخدمات الخارجية.

✓ تطوير وتنفيذ البرنامج الاستثماري.

✓ تنفيذ البرنامج وشراء المعدات في السوق المحلية وفي الخارج.

✓ إدارة الائتمان.

✓ إدارة استخدام الحديدية (استهلاك الوقود ، ورأس المال رول من الحديدية).

✓ إدارة عقود الصيانة وتوفير وسائل النقل.

✓ اقتراح الإصلاحات.

✓ إدارة التراث والمواقع أرشيف المحفوظات.

✓ يدير المكتبة وجمع الوثائق.

✓ بحث والحصول على عمل

✓ يدير متجر للمعدات وتجهيزات الكهرباء والغاز.

قسم تسيير النظم المعلوماتية : ويتمثل مهامه في ما يلي:

✓ صيانة أنظمة التشغيل : AIX ، لينكس ، ويندوز 2003 خادم.

✓ إدارة قواعد البيانات : CMS ، MT GDO والغاز و GDS GDO.

✓ إدارة وصيانة أجهزة الحاسوب.

نظم إدارة المعلومات :

• تركيب وتكوين ، وصيانة وإصلاح أنظمة التشغيل : AIX ، لينكس ، ويندوز خادم 2003الخ.

• إدارة شبكة الاتصال المحلية (LAN) والاتصالات .

- إدارة حسابات المستخدمين وحقوق الوصول إلى موارد البرامج والأجهزة على الخادم والشبكة.
- صيانة معدات الشبكات والاتصالات السلكية واللاسلكية.
- صيانة أجهزة الكمبيوتر :

- تركيب وتحديث أنظمة التشغيل والمرافق العامة.
- تشخيص وإصلاح الأعطاب.
- تقديم المشورة والمساعدة للمستخدمين.
- جدول منتظم في مكاتب المبيعات لصيانة المعدات.

قسم العلاقات التجارية : ويشمل مهام قسم العلاقات التجارية على ما يلي:

- ✓ إدارة جميع حسابات القبض (الجرد الدوري) .
- ✓ احترام قواعد تأجير المعدات .
- ✓ إنشاء وإدارة الذاكرة الفواتير (مؤقتا حتى اللامركزية إلى مكتب المبيعات) .
- ✓ الفوترة الخدمات المختلفة .
- ✓ التقيد القيود المحاسبية لإدارة الإيرادات في مكاتب المبيعات .
- ✓ الرقابة والتفتيش على الوكالات التجارية للاستفسار عن التطبيق الصحيح لقواعد العمل .
- ✓ احترام إجراءات إدارة العميل (التخفيضات والحسومات ، والتكامل ، وإلغاء... الخ).
- ✓ أسباب الامتثال لإلغاء فواتير وأوقاتهم .

الإدارة :

- إدارة العملاء طن / النائب و HP / HT من حيث الفواتير ، والاشتراك والتقارير .
- مساعدة وتقديم المشورة للعملاء MT / النائب و HP / HT من حيث : ميزان الطاقة ، واختيار المعدات وأساليب الاتصال ، واختيار السعر ، ومراقبة رد الفعل من السلطة ، واختيار PMD / DMD .

الفواتير :

- وضع الطاقة الشهرية بعد تصريحات متناقضة من قبل عناصر و clients.qui GRTG GRTE والتصرف نيابة عن والتسويق التجاري في المجالات التالية : دراسة استقصائية لمؤشر العدادات ، وتقديم الفواتير والشيكات انسحاب و دفع الحوافز .
- إدارة محفظة العملاء .

الرقابة والتفتيش :

- دراسة و التعامل مع شكاوى العملاء .
- وضع برنامج سنوي للرصد والتفتيش على جميع العمليات التجارية مع الأخذ بعين الاعتبار الحالات الشاذة أو لاحظ المبلغ عنها .
- وضع برنامج وثائقي ، وتوفير مكاتب المبيعات .
- إعداد تقارير مفصلة بعد كل عملية تفتيش .

- إجراء مراجعة دورية من الضوابط ، وتسليط الضوء على التحسينات .
- المشاركة اللامركزية في التدريب.

الوكالة التجارية: وتنفرع إلى عدة مصالح تجارية وهي:

جدول رقم: (01) يمثل كيفية توزيع الوكالات التجارية

المصلحة التقنية	العنوان	المنطقة	الهاتف
الوادي	الوادي-كوينين-البياضة-الرياح-النخلة-العقلة-واد العلنده-ميه ونسه	تكتسبت الوادي	-
الدبيلة	الدبيلة-حساني عبد الكريم-المقرن-حاسي خليفة-طريفواي-طالب العربي-بن قشة-دوار الماء-قمار-الرقبية-سيدي عون-تغزوت-ورماس	نهج شعباني خليفة	-
المغير	المغير-جامعة-ام اطيور-اسطيل-تندلة-سيدي عمران-سيدي خليل-مرارة	شارع شارف محمد	-

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونالغاز) بالوادي

وتقوم هذه الوكالات التجارية بعدة وظائف وهي ملخصة في النقاط التالية:

✚ إدارة الأعمال اليومية، وتلك من الدرجة الأولى للموظفين .

✚ إدارة المخزون من الطاقة .

✚ ضمان استقبال العملاء (المطالبات ، والاشتراكات ، والتغيرات... الخ)

✚ ضمان التدخل السريع (إصلاح، نقل عدادات والدراسات واستقبال اتصالات بسيطة)

✚ تطبيق مبدأ التناوب البعثات التجارية المرفقة : المنزل ، والملاحظات النقدية .

✚ طلب الاجتماع للحصول على أفضل العملاء (الجديدة والقائمة) .

✚ اخذ شكاوى العملاء بعين الاعتبار والبحث عن أسباب المشاكل .

✚ التعامل مع الشكاوى في الوقت المناسب .

✚ التأكد من وضع وتنفيذ برامج لخفض / الإنعاش و ضمان مراقبة والرصد.

قسم الدراسات و الأشغال: البعثات والوظائف الدراسات والخدمات والكهرباء، والمجلس الوطني للمقاومة وبرنامج

النظافة هي المسؤولة عن إدارة المشروع لبرامج الأعمال الكهربائية لربط عملاء جدد (NCR) والبرامج على ما

يلي:

من حيث الدراسات والكهرباء : ويتمثل مهامه في ما يلي:

- ✓ الاهتمام في هذه الدراسة في اتصال من الكهرباء ، والتي تلقتها إدارة التوزيع .
- ✓ المشاركة في إعداد ملفات المناقصة و الدراسات .
- ✓ جمع الملفات التقنية لتعمل على تنفيذه .
- ✓ تنظيم لتبدأ أعمال التنفيذ .
- ✓ مراقبة وتفتيش مواقع البناء من حيث البرمجة ونوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة .
- ✓ فحص والموافقة على المرفقات.
- ✓ الحفاظ على الجدول الزمني للأعمال .
- ✓ إدارة المواقع وحل المشكلات .
- ✓ ضمان الامتثال للمعايير التقنية والسلامة.
- ✓ تنسيق أنشطة مختلف الشركات والمشرفين على العمل .
- ✓ تحليل التقارير الواردة من الفروع .
- ✓ ضمان التنفيذ السليم لخطط العمل بما يتماشى مع خطط التنفيذ والمعايير .
- ✓ ضمان إمدادات منتظمة من الفروع .
- ✓ نشر وظيفة القبول والموافقات والمشرفين على وحدات تحكم عمل الكهرباء.
- ✓ التحقق من الامتثال الأجهزة المعدات قبل أن يتم تركيبها من خلال الإشارة إلى قدرة العمل والراحة
- ✓ إبلاغ رئيس قسم من أي خلل في العثر على المواد أو المعدات .
- ✓ تأكد من الإبلاغ عن الإنجازات .
- ✓ تطوير وصيانة قاعدة بيانات للمعلومات عن الاتساق المالية والمادية والمراحل المختلفة لمعالجة المشاكل.

من حيث الدراسات والغاز : ويتمثل مهامه في ما يلي:

- ✓ الاهتمام في هذه الدراسة في إيصال الغاز ، والتي تلقتها إدارة التوزيع .
- ✓ المشاركة في إعداد ملفات المناقصة و الدراسات .
- ✓ جمع الملفات التقنية للعمل على تنفيذه .
- ✓ التنظيم لبدأ أعمال تنفيذ الدراسات.
- ✓ مراقبة وتفتيش مواقع البناء من حيث البرمجة ونوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة .
- ✓ فحص والموافقة على المرفقات.
- ✓ ضمان التنفيذ السليم لخطط العمل بما يتماشى مع خطط التنفيذ والمعايير .
- ✓ ضمان إمدادات منتظمة من المواقع .
- ✓ نشر وظيفة القبول والموافقات إلى وحدات تحكم العمل والمشرفين الغاز.
- ✓ التحقق من الامتثال الأجهزة المعدات قبل أن يتم تركيبها من خلال الإشارة إلى قبول العمل والراحة

- ✓ إبلاغ رئيس قسم من أي خلل في العثور على المواد أو المعدات .
- ✓ تطوير وصيانة قاعدة بيانات للمعلومات عن الاتساق المالية والمادية والمراحل المختلفة لمعالجة القضية.

قسم استغلال الشبكات الغازية. ويقوم هذا القسم ب :

- ✓ ضمان جودة و استمرارية شبكات الغاز في تشغيلها خلال تجربتها لضمان عملها جيدا .
- ✓ الامتثال لقواعد السلامة في الشبكات المنزلية.
- ✓ ضمان سلامة الهياكل ضد الأخطار الخارجية (مع الشبكات المجاورة المباني).
- ✓ شبكة ضمان التشخيص ، وتطوير برامج الصيانة والرصد والمراقبة والصيانة المستقبلية.
- ✓ قياس ومراقبة معايير التشغيل (التدابير الشتاء مع GRTG التدابير متناقضة، وزيارات لمحطات تعبئة الوقود).

✓ ضمان تحديد وإعداد وتحديث صحائف بيانات غاز (GDO فهرس : الصمامات ، CM ، الاتصالات.

✓ تحديد صحائف معلومات وموقع التسرب.(FLF)

هندسة الطرق:

- ✓ إدارة المكالمات الواردة.(TIA)
- ✓ إقامة الدعوة على جدول زمني والأوقات.
- ✓ الأمانة العامة للعمليات الخدمة الغاز (التسجيل ، إيداع وثائق ، الخ....). البريد
- ✓ ضمان جدولة فواتير الشركات .ضمان إدارة الخطأ والتدخلات.

قسم استغلال الشبكات الكهربائية:

المصالح التقنية للكهرباء: وتنقسم إلى ثلاث مصالح تقنية كما هي موضحة في الشكل التالي:
جدول رقم: (02) يمثل انقسام المصالح التقنية الكهربائية

المصلحة التقنية	العنوان	المنطقة	الهاتف
الوادي	الوادي-كوينين-البياضة-الرياح-النخلة-العقلة-واد العلنده- ميه ونسه	تكسبت الوادي	-
الدبيلة	الدبيلة-حساني عبد الكريم-المقرن-حاسي خليفة-طريفواي- طالب العربي-بن قشة-دوار الماء-قمار-الرقبية-سيدي عون- تغزوت-ورماس	نهج شعباني خليفة	-
المغير	المغير-جامعة-ام اطيور-اسطيل-تندلة-سيدي عمران-سيدي خليل-مرارة	شارع شارف محمد	-

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بالوادي

وظائف المصالح التقنية : وتتمثل فيما يلي

- * تحديث وتعيين جميع الخرائط العامة لمديرية لتوزيع وهذه الشبكات تحت الأرض من حيث الشامل للمدن.
- * التأكد من إطلاق مشروع نظام المعلومات الجغرافية.
- * وضع خطط لمناطق مختلفة تشمل منطقة تشمل شبكات الجهد المتوسط والمنخفض (خطط السجل العقاري).
- * وضع خطط للعمل الكابل المعايير التالية للأحداث.
- * صيانة وإدارة مجموعة من الوثائق وفقا لتوجيه رسم الخرائط.
- * رصد وتحليل إحصاءات والهيكل.
- * تأكد من الإبلاغ عن الحوادث.
- * من خلال تحسين نوعية الخدمة اتبع ، وتكاليف إصلاح وصيانة شبكات من أجل تعظيم التكاليف غير الموزعة للطاقة.
- * المشاركة في تحديث خطط الحماية.
- * المشاركة في دراسات تطوير شبكات الجهد العالي والمنخفض.
- * المشاركة في تطور من ميزانية مديريةية التوزيع.

قسم المالية و المحاسبة :

يعتبر القسم المحاسبي و المالي أساس المؤسسة حيث ينقسم قسم المالية والمحاسبة إلى ثلاث أقسام كما هي مبينة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي:

1- مصلحة الاستغلال ويتكون من:

- رئيس مصلحة الاستغلال: و يعمل فيها شخص واحد .
- مكلف بالدراسات : و يعمل فيها شخص واحد .
- محاسب: ويعمل فيها ثلاث محاسبين وترتكز مهامهم على ما يلي:

- معالجة الفواتير.

- معالجة الضرائب على الدخل IRG والضرائب IMPO.

- إعداد الكشوفات المحاسبية.

2- مصلحة المالية :حيث تقوم هذه المصلحة بعدة عمليات وضع برامج التمويل و الموازنات و المخططات المالية التي يتم تغطية المشاريع ماليا بناءا عليها و تتمثل كذلك في تسديد الفواتير والتي بدورها تنقسم إلى فواتير الاستثمار وفواتير الاستغلال بالإضافة إلى تسديد مستحقات الضمان الاجتماعي كم تقوم أيضا بمتابعة كل المدخولات البنكية وتقوم أيضا بما يسمى بعملية المقاربة البنكية فيما يخص كل حركات الأموال الخاصة بالشركة وتقوم أيضا بمراقبة القواعد المالية زد عل ذلك رعاية التعهدات المالية للمؤسسة و المراقبة المستمرة لصندوق للمؤسسة .

3- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: يتلخص دور هذه المصلحة في إعداد الميزانية لكل سنة سنة وتقوم بمتابعة برنامج الاستثمار كل شهر تنفيذ العمليات المحاسبية للمخطط العام و تحليل مختلف مراكز المنطقة وتسيير خزينة المنطقة (المديرية أو العملية المتعلقة بها).

وتقوم مصلحة مديرية المحاسبة والمالية بصفة عامة على ما يلي:

* تأكد من الأنظمة اللامركزية.

* متابعة حسابات الحسابات المصرفية النقدية والشيكات ومكتب البريد.

* إعداد توقعات التدفق النقدي على المدى القصير.

* إجراء التسويات للحسابات المصرفية ومكاتب البريد.

* مراقبة وتنظيم السوق (التزام الإدارة) .

* دائرة الميزانية والمراقبة الإدارية.

* وضع الميزانية السنوية للمديرية.

* متابعة المعلمات للامتياز والعلاقات مع CREG.

* تأكد من مراجعة الحسابات والرقابة والعمليات المحاسبية.

* ضمان السيطرة على السجلات المحاسبية P40 وSGC.

* التحقق من صناديق من الوكالات.

- * نفذ المحاسبة للحصول على أموال.
 - * المحافظ على الوثائق القانونية.
 - * الاتصال والتجميع.
 - * حساب النتائج المحاسبية للمديرية.
 - * تقديم نشاط ضريبة اللامركزية.
 - * المحافظ على ملف الممتلكات.
 - * توفير وصلات مع المراكز الأخرى والمحاسبة مقر DS.
 - * المراقب (عن طريق الخاصة أو بوسائل خارجية) قوائم الجرد المختلفة (الأسهم ، والاستثمارات، والعملاء ..)
- دائرة التفتيش والرقابة :**

- المسؤولة عن أنشطة الامتثال ونقل الملكية في المعايير التنظيمية المطلوبة ، فإنه سيتم العمل على :
 - * إدارة العمل.
 - * إدارة العملاء.
 - * صيانة وتسوية الحسابات.
 - * احترام الإجراءات.
 - * صناديق التحكم.
 - * التسيير الأمثل لميزانية المؤسسة والدراسات الاقتصادية .
 - * تسيير قروض المركز .
 - * تسيير الأشغال الكهربائية .
 - * تسيير المخزون .
- قسم الموارد البشرية :**

- يضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير الموظفين على مستوى منطقة التوزيع و يحدد الشروط الداخلية لتطبيق هذه السياسة التي تضمن السير الحسن للعمال ويقوم هذا ال ايضا ب:
- تنسيق أنشطة الموظفين داخل مديرية التوزيع ، بما في ذلك تجنيد والاستقبال / التكامل ، وتعيين والترقية والنقل...
 - عنصر في تنفيذ المشروع من السياسات والخطط وتدريب الموظفين والمشاركة .
 - تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها المديرية العامة .
 - تأكد من إعداد وتشغيل خطط الأجور والعناصر المتغيرة للعودة سجلات الرواتب ، وتجهيز المطالبات .
 - ضمان التنظيم الإداري للموظفين .
 - تزويد مديري الإدارة وكبار مديرية التوزيع.
 - مراقبة وتحديث ملفات محوسبة للموظفين .
 - التأكد من حفظ السجلات الإدارية للموظفين.

- إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بالأعمال الوظيفية وفقا للوائح .
- ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- ضمان التطبيق المتسق لتنظيم ومراقبة تنفيذها .
- أن يقدم إلى التسلسل الهرمي للتشوهات في التنظيم .
- التنسيق مع مركز الصحة المهنية والوكالات الخارجية .
- وضع الميزانية ، وإدارة العقود وإدارة الموارد البشرية لوحة أجهزة القياس.
- ضمان تجميع إحصاءات موظفي مديرية التوزيع والاعتمادية السيطرة .
- خطط في المدى المتوسط والطويل.
- ضمان الحفاظ على الموظفين الإحصائية ، وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة أجهزة القياس في إدارة التوزيع بأكملها .

- مراقبة والسيطرة على الوحدات المخصصة قاعدة التدريب .

- تقديم الدعم والمساعدة للوحدات الأساسية للمنظمة محددة لعمليات التدريب .

3- تقييم الهيكل التنظيمي: من خلال التطرق إلى تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضح أن الشركة تملك هيكلًا واسعًا بما فيه الكفاية ولسد كل الثغرات أثناء أداء الأعمال يجب إتباع هيكل من الهياكل التسييرية ومن خلال الدراسة تبين أن الهيكل هي من نوع الهيكل بحسب الوظائف، وهذا ما يجعل هذا الهيكل مثالي والأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة بالرغم من إن هذا الهيكل يشتمل على سلبيات وإيجابيات .

إيجابية هذه الهيكلية: فهي تشمل إيجابيات هذه الهيكلية بحسب الوظائف والمتمثلة في :

- المسؤوليات محددة بشكل جيد وواضح.
- كفاءة مسؤولي الوظائف القائمة على تطبيق مبدأ التخصص ومسؤول واحد لكل عضو.
- وضع حد للنزاع بين المصالح الكبرى في الاختصاصات لما يساعد على استقرار العمل بحيث يتم التنسيق من قبل الإدارة العامة.
- احترام وحدة القيادة
- السلبات هذه الهيكلية فهي :
 - مركزية قوية.
 - التنسيق بين المصالح غالبا ما يكون غير فعال.
 - هيكلية غير مرنة.
 - ردود فعلها بطيئة أي ثقيلة في الاتصال.

الفرع الثاني: الطاقة التشغيلية لسونلغاز بالوادي

تقدر الطاقة التشغيلية للمؤسسة ب: 258 عامل من بينهم 11 من العنصر النسوي موزعين كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): جدول يوضح توزيع العمال في سونلغاز

الوحدة: عامل

شريحة المستخدمين	عدد المستخدمين	منهم العنصر البشري	نسبة العنصر النسوي
إطارات	72	03	4%
عون تحكم	156	06	4%
عون تنفيذي	30	02	6%
المجموع	258	11	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي.

المطلب الثالث: دور مؤسسة سونلغاز وأهدافها

نظراً لدور العمال للمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء لذا سوف نتطرق لأهميتها في الاقتصاد الوطني.

الفرع الأول: دور المؤسسة

للمؤسسة دور هام جداً في الاقتصاد الوطني حيث تعتبر المصدر الحيوي للقطاعات الاقتصادية (زراعة، خدمات، صناعة) ففي ميدان الصناعة نجد أن الطاقة الكهربائية والغازية تستعملان في مختلف المصانع الإستراتيجية والتحويلية هذا لأن كل الآلات الموجودة على مستوى هذه المصانع تعمل بالكهرباء والغاز، كما لها دور كبير في تمويل القطاع الزراعي بمضخات ومختلف الآلات والمحركات، أما على مستوى قطاع الخدمات فإن مجمل وسائل النقل تستعمل مادة الغاز وكذا دور الكهرباء في الإنارة العمومية كما أن توفر منصب شغل للعاطلين عن العمل وبهذا يظهر حالياً دور شركة سونلغاز في الاقتصاد بحيث تعتبر الممول الرئيسي للقطاعات الاقتصادية.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

ورد في المادة 06 من المرسوم رقم 26-195 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

المسماة سونلغاز (ش، ذ، م) حيث تهدف إلى ما يلي :

- إنتاج الكهرباء والغاز في الجزائر ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل السوق وتلبية حاجات السوق.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل أو مصدر للطاقة وترقيته وتنميته.

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز (ش،ذ،أ) وبصفة عامة كل عملية مهمة كانت طبيعتها ترتب بصفة مباشرة أو غير مباشرة لهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافه وإنتاجه وتوزيعه.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية كانت.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث المنهجية المتبعة في الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها.

المطلب الأول: المنهج المستخدم

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث."¹

وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه:

" مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو موضوع محل الدراسة."²

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف واقع الثقافة التنظيمية في المنظمة وتحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة مكانة الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وكذا الوسائل الإحصائية، وتتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

أولاً: أدوات جمع المعلومات

إن أدوات جمع المعلومات متعددة وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس، وفي بحثنا استخدمنا الاستمارة كأداة للوصول إلى النتائج المرغوبة.

¹- محمد شفيق، البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990، ص:30.

²- بشير صالح الرشيد، "مناهج البحث التربوي- رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص:59.

1- **الاستمارة:** تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً وتعرف على أنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية".¹ وقد تم بناء وصياغة الأسئلة المتعلقة بالاستمارة اعتماداً على فرضيات الدراسة وهي عبارة عن أسئلة موجهة للعاملين لإبداء رأيهم حول الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة وكذا مستوى الرضا الوظيفي، وتم صياغة أسئلة الاستمارة من 70 سؤالاً توزعت.

ثانياً: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- 1- **النسب المئوية:** تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.
- 2- **التوزيعات التكرارية:** التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة، أي تقديم وصف شامل للبيانات المتحصل عليها.
- 3- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة.
- 4- **الانحراف المعياري:** وتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة. وتم استخدام سلم ليكارت ذو التدرج الخماسي لتحديد درجة موافقة المستجيب وهي:²
(1 معارض بشدة، 2 معارض، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة).

المطلب الثالث: عينة الدراسة وخصائصها

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات تسيير، إطارات، إطارات تحكم وأعاون تنفيذ والبالغ عددهم 430 فرد ولمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على رضاهم عن العمل، تم سحب عينة تضم 46 فرد.

اعتماداً على الطريقة التالية:³

$$10 \leftarrow 100 \text{ نختار } 50\%$$

$$100 \leftarrow 1000 \text{ نختار } 10\%$$

$$1000 \leftarrow 100000 \text{ نختار } 5$$

وعلى ضوء ذلك تكون عينة الدراسة تتكون من 46 عامل أي بنسبة 10% من فئة الدراسة، مع مراعاة أن تكون طبقية تمثل أصناف العاملين بالشركة.

³ - عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدون، "مناهج البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص:180.

² - شفيق العتوم، "طرق الإحصاء - تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss"، دار المناهج، عمان، 2005، ص:110.

³ - لعبيدي صونيا، "محاضرات في مقياس المنهجية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة، 2006، ص:14.

المبحث الثالث : تصميم الاستبيان

المطلب الأول : إعداد الاستبيان

تم إعداد الاستبيان باللغة العربية، وقد تضمن ستا وأربعين سؤالاً حيث تم تحرير هذه الأسئلة على ورق عادي من حجم (format A4) ، ووزع جزء كبير من الاستمارات عن طريق التسليم المباشر لأفراد العينة، وتم إيداع جزء آخر على مستوى المديرية الداخلية وجزء قليل جدا وزع عن طريق البريد الإلكتروني.

أولاً: هيكل الاستبيان

يتكون الاستبيان الذي قمنا بإعداده من ستة وأربعين سؤالاً، استعمل فيها الطالب الأسئلة المغلقة لمساعدة المستقصى على التركيز وتسهيل الإجابة، فقد تمت صياغة هذه الأسئلة بالاعتماد على مقياس ليكارت *LIKERT SCALE* المكون من خمسة أوزان، وحتى يتسنى لنا تحديد آراء العينة المبحوثة حول الأسئلة التي تناولها الاستبيان، قمنا بتقسيم هذا الأخير إلى محورين، المحور الأول تتعلق بالتعرف على مبادئ حوكمة الشركات المطبقة في شركة سونلغاز بالوادي، أما المحور الثاني من الاستبيان فتمحورت أسئلته حول مجلس الإدارة داخل هذه المؤسسة .

الجدول(04) : مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة (الدرجة)	1	2	3	4	5

ثانياً : اختبار الاستبيان

تم إجراء الاختبار القبلي للاستبيان عن طريق عرضه على أساتذة وباحثين مختصين في مجال لحوكمة، لأخذ آرائهم حول مدى وضوح صياغة أسئلة الاستبيان وعدم وجود صعوبة في فهم عناصرها وكيفية الإجابة عليها، وقد ترتب على ذلك تعديل في صياغة بعض العبارات واستبعاد بعض العبارات الأخرى حتى توافرت درجة مقبولة ومطمئنة لاستخدام الاستبيان في جمع البيانات، وبناء على الملاحظات و التوصيات المقدمة من هؤلاء الخبراء و الأكاديميين تمكنا من تدارك النقائص الموجودة في الاستبيان، وتم إخراجها بشكل نهائي .

المطلب الثاني: معالجة الاستبيان

بعد الانتهاء من عملية إعداد الاستبيان وتوزيعه واستلام الإجابات من أفراد العينة محل الدراسة، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المستخلصة من هذه الإجابات.

أولاً : الأدوات المستخدمة في تحليل الاستبيان

تمت عملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج من خلال تطبيق الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، ونوع العينة، وأهداف الدراسة وذلك باستخدام:

- برنامج (EXCEL) لمعالجة البيانات في شكل جداول ورسومات بيانية، حتى تسهل علينا عملية الملاحظة والتحليل.

- برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package For Social Sciences)

حتى يتسنى لنا حساب: التكرارات، النسبة المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية... الخ،

ثانياً: التحليل الإحصائي للمتغيرات الديمغرافية

تتكون عينة الدراسة من عدة فئات حيث قمنا بتوزيع 70 استمارة، وبعد استعادة الاستمارات الموزعة قمنا بعملية فرزها وتبويبها متحصلنا على نتائج المبينة في الجداول التالية:

جدول رقم(05): توزيع الاستمارات الموزعة على أفراد العينة.

البيانات	العدد	نسبة المئوية
الاستمارات الصالحة للتحليل	46	65%
الاستمارات المفقودة أو المهملة	14	20%
الاستمارات الملغاة (غير كاملة في الإجابة أو الواردة بعد الأجل)	10	15%
مجموع الاستمارات الموزعة	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل البيانات

يتمثل في تحليل البيانات الذي استخرجت من الاستبيان

الأول : تحليل البيانات الشخصية

يتم ذلك بالاعتماد على الجداول التالي:

1 - المؤهل العلمي:

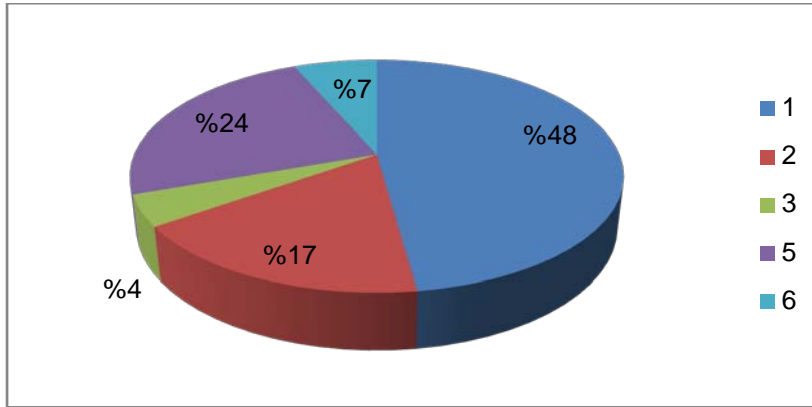
يوضح الجدول توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، حيث يتكون المؤهل العلمي من ستة فئات، فأكثر الفئات تكرارا هي الفئة الأولى التي تتمثل شهادة تقني سامي حيث بلغت نسبتها 47.8%، أما أقل الفئات تكرار هي فئة شهادة مستوي نهائي حيث بلغت نسبتها 4.3%، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم قدرة كافية وهو الشيء الذي يساعد على إعطاء نتائج جيدة للدراسة، من خلال فهم أسئلة الاستبيان وإعطاء إجابات دقيقة ومحددة.

جدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
47.8%	22	تقني سامي
13%	6	ليسانس
4.3%	2	مستوى نهائي
4.3%	2	دراسات عليا متخصصة
23.9%	11	مهندس
6.5%	3	ماستر
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل: رقم (9): يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبيان

2 - مجال الوظيفة الحالية:

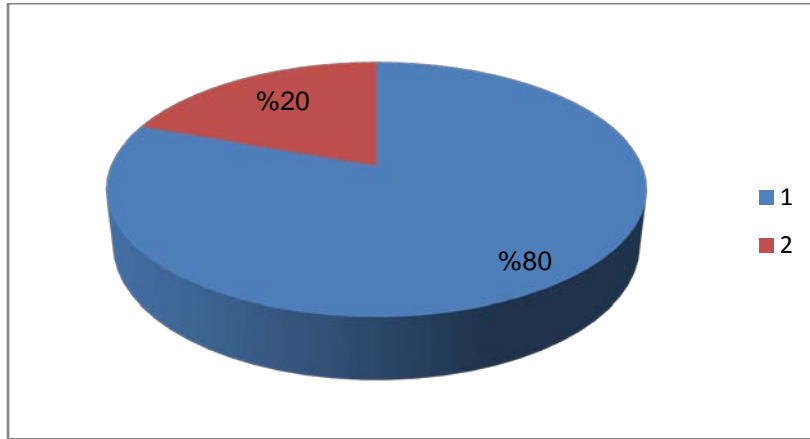
يوضح الجدول توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير مجال الوظيفي لعينة الدراسة، حيث يتكون مجال الوظيفي من فئتان، فأكثر الفئة تكرر هي الفئة الأولى حيث بلغت نسبتها 80.4% أما أقل الفئة تكرر هي الفئة الثانية حيث بلغت نسبتها 19.6% مما يدل على أن أغلب أفراد العينة مجال الوظيفي هم مسير إطار.

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	مجال الوظيفة الحالية
80.4%	37	مسير إطار
19.6%	9	تحكم عون
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل: رقم (10): يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

3 - سنوات الخبرة:

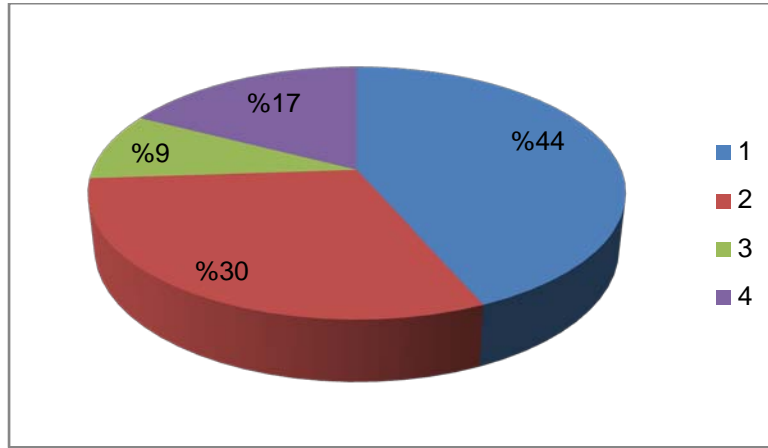
يوضح الجدول توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة، حيث تتكون سنوات الخبرة من أربعة فئات وكانت الفئة الأخيرة مفتوحة، فأكثر الفئات تكرر هي الفئة الثالثة حيث بلغت نسبتها 43.5%، أما أقل الفئات تكرر هي الفئة الأولى حيث بلغت نسبتها 8.7% مما يدل على أن أفراد العينة لديهم خبرة كافية.

جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
43.5%	20	أقل من 5 سنوات
30.4%	14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
8.7%	4	من 10 إلى أقل من 15 سنة
17.4%	8	15 سنة فأكثر
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل: رقم (11): يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

ثالثا: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة

- ❖ قمنا بحساب الوسط الفرضي من خلال تقسيم مجموع بدائل الإجابة على عددها، وبما أننا استعملنا مقياس (ليكارت) الخماسي في بناء الاستبيان فإن :
 - عدد البدائل (عدد الإجابات المقترحة وفق مقياس ليكارت) = 5
 - المتوسط الحسابي الفرضي المطلق = مجموع بدائل ÷ عدد البدائل = $5 \div 15 = 3$
- ❖ تم تحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه ايجابيا أو سلبيا عن طريق تحديد الفئة التي تقع ضمنها قيمة المتوسط الحسابي من خلال حساب:
 - حدود الفئات : تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى = $5 - 1 = 4$
 - طول الفئة : طول الفئة = $4/5 = 0.8$
 - نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى إلى غاية الفئة الخامسة، فينتج لدينا:
 - الفئة الأولى : { 1-1.8 } تمثل الإجابة لا أوافق تماما.
 - الفئة الثانية : { 1.81- 2.6 } تمثل الإجابة لأوافق.
 - الفئة الثالثة : { 2.61- 3.4 } تمثل الإجابة محايد.
 - الفئة الرابعة : { 3.41- 4.2 } تمثل الإجابة أوافق.
 - الفئة الخامسة : { 4.21- 5 } تمثل الإجابة أوافق تماما.
- ❖ بعد تفرغ البيانات الموجودة بالاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل تم الحصول على النتائج التالية :

المحور الأول : مبادئ حوكمة الشركات

جدول رقم (09): نتائج آراء عينة الدراسة بالنسبة للمساهمين:

الاتجاه	المؤشرات الإحصائية		الإجابــــــــــــــــة					العــــــــــــــــارة		
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام			
موافق	1.127	3.94						أ	حقوق المساهمين	
موافق	1.087	4.13	21	17	3	3	2	تكرار	إتاحة الفرصة للمساهمين في توجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة.	1
			45.7	37.0	6.5	6.5	4.3	نسبة المئوية		
موافق تمام	0.867	4.22	18	24	1	2	1	تكرار	للمساهمين الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.	2
			39.1	52.2	2.2	4.3	2.2	نسبة المئوية		
موافق	1.041	3.93	14	23	2	6	1	تكرار	يمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإتابة.	3
			30.4	50.0	4.3	13.0	2.2	نسبة المئوية		
موافق	1.092	3.91	14	23	2	5	2	تكرار	تتخذ المؤسسة إجراءات كافية لحماية حقوق المساهمين	4
			30.4	50.0	4.3	10.9	4.3	نسبة المئوية		
موافق	1.373	3.74	18	14	2	8	4	تكرار	يتم حصول المساهم على المعلومات بصفة دورية و منتظمة كما تتوفر لديهم كافة المعلومات عن اجتماعات الجمعية العامة.	5
			39.1	30.4	4.3	17.4	8.7	نسبة المئوية		
موافق	1.303	3.76	16	18	-	9	3	تكرار	يشارك المساهمين في التعديلات التي تطرأ على النظام.	6
			34.8	39.1	-	19.6	6.5	نسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

- تحليل استنتاج برنامج SPSS:

تشير النتائج الجدول رقم(09) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3.94 وانحراف معياري عام قدره 1.127، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات.

- 1 - جاءت الإجابات عن السؤال الأول من الجزء " أ " بأوافق بنسبة 37% وبمتوسط حسابي قدره 4.13 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.087 مما يدل على أن المساهمين لديهم تحفظ في طرح أو توجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة وهذا من أتاحت له الفرص بذلك.
- 2 - جاءت الإجابات عن السؤال الثاني من الجزء " أ " بأوافق تمام بنسبة 39.1% وبمتوسط حسابي قدره 4.22 يتجه نحو الاتفاق تمام، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.867 مما يدل على أن المساهمين لديهم الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- 3 - جاءت الإجابات عن السؤال الثالث من الجزء " أ " بأوافق بنسبة 50% وبمتوسط حسابي قدره 3.93 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.041 مما يدل يتمكن للمساهمين بالتصويت بصفة شخصية أو بالإنابة.
- 4 - جاءت الإجابات عن السؤال الرابع من الجزء " أ " بأوافق بنسبة 50% وبمتوسط حسابي قدره 3.91 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.092 مما يدل على أن المؤسسة تتخذ كل الإجراءات والتدابير التي من شأنها الحفاظ على حقوق المساهمين .
- 5 - جاءت الإجابات عن السؤال الخامس من الجزء " أ " بأوافق بنسبة 30.4% وبمتوسط حسابي قدره 3.74 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.373 مما يدل على أنه يسمح للمساهم الحصول على معلومات بصفة دورية.
- 6 - جاءت الإجابات عن السؤال السادس من الجزء " أ " بأوافق بنسبة 39.1% وبمتوسط حسابي قدره 3.76 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.303 مما يدل أن يمكن للمساهم المشاركة في التعديلات التي تطرأ على النظام .

جدول رقم (10): نتائج آراء عينة الدراسة بالنسبة لأصحاب المصالح:

الاتجاه	المؤشرات الإحصائية		الإجابات					العبارة	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
موافق	1.209	3.85						أصحاب المصالح	
موافق	1.108	3.87	12	26	1	4	3	تكرار	يوجد نظام فعال للرقابة في شركة.
			26.1	56.5	2.2	8.7	6.5	نسبة المئوية	
موافق	1.189	3.91	15	23	1	3	4	تكرار	تهتم شركة بإشباع رغبات أصحاب المصالح (الزبائن - العاملين - الموردين... الخ) واحتياجاتهم ونيل رضاهم.
			32.6	50.0	2.2	6.5	8.7	نسبة المئوية	
موافق	1.264	3.96	18	20	1	2	5	تكرار	يتم التحقق من تطبيق الخطط والتعليمات الصادرة من أجل معرفة الانحرافات.
			39.1	43.5	2.2	4.3	10.9	نسبة المئوية	
موافق	1.083	3.93	12	28	1	1	4	تكرار	التأكد من احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون.
			26.1	60.9	2.2	2.2	8.7	نسبة المئوية	
موافق	1.378	3.54	12	20	1	7	6	تكرار	تهتم شركة بإشباع رغبات أصحاب المصالح واحتياجاتهم ونيل رضاهم.
			26.1	43.5	2.2	15.2	13.0	نسبة المئوية	
موافق	1.233	3.89	16	21	1	4	4	تكرار	يحصل أصحاب المصالح على تعويضات في حالة استهلاك حقوقهم.
			34.8	45.7	2.2	8.7	8.7	نسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

- تحليل استنتاج برنامج SPSS:

تشير النتائج الجدول رقم (10) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3.85 وانحراف معياري عام قدره 1.209، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات.

- 1 - جاءت الإجابات عن السؤال (1) من الجزء " ب " بأوافق بنسبة 56.5% وبمتوسط حسابي قدره 3.87 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.108 مما يدل أنه يوجد نظام فعال للرقابة في شركة.
- 2 - جاءت الإجابات عن السؤال (2) من الجزء " ب " بأوافق بنسبة 50% وبمتوسط حسابي قدره 3.91 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.189 مما يدل أن الشركة تهتم بإشباع رغبات أصحاب المصالح واحتياجاتهم ونيل رضاهم.
- 3 - جاءت الإجابات عن السؤال (3) من الجزء " ب " بأوافق بنسبة 43.5% وبمتوسط حسابي قدره 3.96 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.264 مما يدل على أن الشركة تحقق من تطبيق الخطط والتعليقات الصادرة من أجل معرفة الانحرافات.
- 4 - جاءت الإجابات عن السؤال (4) من الجزء " ب " بأوافق بنسبة 60.9% وبمتوسط حسابي قدره 3.93 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.083 مما يدل على أنه يوجد احترام لحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون.
- 5 - جاءت الإجابات عن السؤال (5) من الجزء " ب " بأوافق بنسبة 43.5% وبمتوسط حسابي قدره 3.54 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.378 مما يدل بأن شركة تهتم بإشباع رغبات أصحاب المصالح واحتياجاتهم ونيل رضاهم.
- 6 - جاءت الإجابات عن السؤال (6) من الجزء " ب " بأوافق بنسبة 45.7% وبمتوسط حسابي قدره 3.89 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.233 مما يدل على أن يحصل أصحاب المصالح على تعويضات في حالة استهلاك حقوقهم.

جدول رقم(11): نتائج آراء عينة الدراسة بالنسبة للإفصاح والشفافية:

الاتجاه	المؤشرات الإحصائية		الإجابات					العبارة		
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام			
موافق	1.399	3.48						الإفصاح والشفافية		ج
موافق	1.433	3.65	14	21	-	3	8	تكرار	تقوم المؤسسة بالإفصاح على كافة المعلومات المالية.	1
			30.4	45.7	-	6.5	17.4	نسبة المئوية		
موافق	1.343	3.59	9	27	-	2	8	تكرار	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية.	2
			19.6	58.7	-	4.3	17.4	نسبة المئوية		
محايد	1.412	3.30	8	22	-	8	8	تكرار	يتم الإفصاح عن المزايا و المكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين.	3
			17.4	47.8	-	17.4	17.4	نسبة المئوية		
موافق	1.408	3.41	9	23	-	6	8	تكرار	يتم تحقيق من وجود شفافية في القوائم المالية.	4
			19.6	50.0	-	13.0	17.4	نسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

- تحليل استنتاج برنامج SPSS:

تشير النتائج الجدول رقم(11) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3.48 وانحراف معياري عام قدره 1.399، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات

1 - جاءت الإجابات عن السؤال (1) من الجزء " ج " بأوافق بنسبة 45.7% وبمتوسط حسابي قدره 3.65 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.433 مما يدل على أن الشركة تقوم بالإفصاح على كافة المعلومات المالية.

2 - جاءت الإجابات عن السؤال (2) من الجزء " ب " بأوافق بنسبة 58.7% وبمتوسط حسابي قدره 3.59 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.343 مما يدل على أنه يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية.

3 - جاءت الإجابات عن السؤال (3) من الجزء " ب " بأوافق بنسبة 47.8% وبمتوسط حسابي قدره 3.30 يتجه نحو المحايد، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.412 مما يدل على أنه يتم الإفصاح عن المزايا و المكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين.

4 - جاءت الإجابات عن السؤال (4) من الجزء " ب " بأوافق بنسبة 50% وبمتوسط حسابي قدره 3.41 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.408 مما يدل على أنه يتم تحقيق من وجود شفافية في القوائم المالية.

جدول رقم(12): نتائج آراء عينة الدراسة بالنسبة توفير إطار فعال:

الاتجاه	المؤشرات الإحصائية		الإجابات					العبارة		
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام			
موافق	1.285	3.53						توفير إطار فعال	د	
موافق	1.222	3.59	8	26	2	5	5	تكرار	توفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور في شركة.	1
			17.4	56.5	4.3	10.9	10.9	نسبة المئوية		
موافق	1.275	3.41	7	24	1	9	5	تكرار	تقوم الهيئات الرقابية في شركة بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.	2
			15.2	52.2	2.2	19.6	10.9	نسبة المئوية		
موافق	1.402	3.45	7	25	-	5	9	تكرار	ترويج لشفافية وكفاءة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين.	3
			15.2	54.3	-	10.9	19.6	نسبة المئوية		
محايد	1.403	3.17	6	22	1	8	9	تكرار	يملك الإداريين المعرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة.	4
			13.0	47.8	2.2	17.4	19.6	نسبة المئوية		
موافق	1.339	3.63	12	22	1	5	6	تكرار	توفير إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الأداء.	5
			26.1	47.8	2.2	10.9	13.0	نسبة المئوية		
موافق	1.074	3.96	13	27	-	3	3	تكرار	تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.	6
			28.3	58.7	-	6.5	6.5	نسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

- تحليل استنتاج برنامج SPSS:

تشير النتائج الجدول رقم(12) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3.53 وانحراف معياري عام قدره 1.285، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات

- 1 - جاءت الإجابات عن السؤال (1) من الجزء " د " بأوافق بنسبة 56.5% وبمتوسط حسابي قدره 3.59 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.222 مما يدل على أنه تتوفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور في شركة.
- 2 - جاءت الإجابات عن السؤال (2) من الجزء " د " بأوافق بنسبة 52.2% وبمتوسط حسابي قدره 3.41 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.275 مما يدل على أن الهيئات الرقابية تقوم في شركة بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.
- 3 - جاءت الإجابات عن السؤال (3) من الجزء " د " بأوافق بنسبة 54.3% وبمتوسط حسابي قدره 3.45 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.402 مما يدل على أنه يوجد ترويج لشفافية وكفاءة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين.
- 4 - جاءت الإجابات عن السؤال (4) من الجزء " د " بمحايد بنسبة 2.2% وبمتوسط حسابي قدره 3.17 يتجه نحو المحايد، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.403 مما يدل على أن الإداريين لا يمتلكون المعرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة.
- 5 - جاءت الإجابات عن السؤال (5) من الجزء " د " بأوافق بنسبة 47.8% وبمتوسط حسابي قدره 3.63 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.339 مما يدل على أن هناك إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الأداء.
- 6 - جاءت الإجابات عن السؤال (6) من الجزء " د " بأوافق بنسبة 58.7% وبمتوسط حسابي قدره 3.96 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.074 مما يدل على توفير نظام يقوم على تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.

المحور الثاني: مسؤولية مجلس الإدارة

جدول رقم (13) : نتائج آراء عينة الدراسة

الاتجاه	المؤشرات الإحصائية		الإجابات					العبارة		
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق تمام			
موافق	1.425	3.54	10	25	1	-	10	تكرار	يقوم مجلس الإدارة بوضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.	1
			2.17	54.3	2.2	-	2.17	نسبة المثوية		
موافق	1.144	3.74	9	28	1	4	4	تكرار	يضمن مجلس الإدارة الإشراف الملائم للإدارة العليا بوضع وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية بالشكل الذي يوافق سياسته.	2
			19.6	60.9	2.2	8.7	8.7	نسبة المثوية		
موافق	1.410	3.52	12	20	1	6	7	تكرار	يفصح مجلس الإدارة بقوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق.	3
			26.1	43.5	2.2	13.0	15.2	نسبة المثوية		
موافق	0.843	4.00	9	33	1	1	2	تكرار	الاهتمام بتنفيذ القوانين يضمن حسن إدارة الشركة وتنظيمها مما يقلل المخاطر.	4
			19.6	71.7	2.2	2.2	4.3	نسبة المثوية		
موافق	1.043	3.98	12	29	1	-	4	تكرار	يتم إخضاع مجلس الإدارة للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الإشراف عن أداء الشركة.	5
			26.1	63.0	2.2	-	8.7	نسبة المثوية		
موافق	1.043	4.00	15	25	1	1	4	تكرار	تخضع الإدارة للمساءلة أمام مجلس الإدارة.	6
			32.6	54.3	2.2	2.2	8.7	نسبة المثوية		

موافق	1.210	3.85	17	17	1	10	1	تكرار	إن مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف على الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة.	7
			37.0	37.0	2.2	21.7	2.2	نسبة المئوية		
موافق	1.256	3.98	20	17	-	6	3	تكرار	ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.	8
			43.5	37.0	-	13.0	6.5	نسبة المئوية		
موافق	1.007	4.09	17	23	-	5	1	تكرار	يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.	9
			37.0	50.0	-	10.9	2.2	نسبة المئوية		
موافق	0.865	4.09	12	31	-	1	2	تكرار	يضمن مجلس الإدارة القيام بالإدارة العليا بوضع وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.	10
			26.1	67.4	-	2.2	4.3	نسبة المئوية		
موافق	0.902	4.17	17	25	-	3	1	تكرار	يقوم مجلس الإدارة بتحديد وتوزيع المسؤوليات والمهام بما يخدم أهداف شركة.	11
			37.0	54.3	-	6.5	2.2	نسبة المئوية		
موافق	1.185	3.87	13	25	2	1	5	تكرار	يؤدي مهام مسؤوليات مجلس الإدارة وحسن نية وجدية واهتمام والالتزام بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة.	12
			28.3	54.3	4.3	2.2	10.9	نسبة المئوية		
موافق	1.154	3.85	12	26	1	3	4	تكرار	تقوم الإدارة بالكشف عن أي أضرار قد تضر بأصحاب المصالح.	13
			26.1	56.5	2.2	6.5	8.7	نسبة المئوية		
موافق	1.158	3.76	11	25	1	6	3	تكرار	يتم الإشراف من قبل مجلس الإدارة على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية.	14
			23.9	54.3	2.2	13.0	6.5	نسبة المئوية		

موافق	1.258	3.87	15	23	-	3	5	تكرار	الحق لأصحاب المصالح الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.	15
			32.6	50.0	-	6.5	10.9	نسبة المئوية		
موافق	1.120	3.89	11	29	1	-	1	تكرار	يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبراتهم الإدارية التي يتمتعون بها.	16
			23.9	63.0	2.2	-	10.9	نسبة المئوية		
موافق	1.276	3.87	17	19	1	5	4	تكرار	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي الشركة والإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين من طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم لتحسين الأداء.	17
			37.0	41.3	2.2	10.9	8.7	نسبة المئوية		
موافق	1.314	3.70	12	24	-	4	6	تكرار	لدى مجلس الإدارة السياسات الكافية التي تضمن وجود تجانس إداري مناسب وفعال.	18
			26.1	52.2	-	8.7	13.0	نسبة المئوية		
موافق	1.196	3.76	12	24	-	7	3	تكرار	يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة بشكل آمن وسليم وفعال.	19
			26.1	52.2	-	15.2	6.5	نسبة المئوية		
موافق	1.105	4.02	17	22	-	5	2	تكرار	يحصل دائما الأعضاء الجدد في المجلس الإدارة على معلومات كافية عن الشركة وتقاريرها المالية والغير مالية.	20
			37.0	47.8	-	10.9	4.3	نسبة المئوية		
موافق	1.189	3.91	14	25	1	1	5	تكرار	يحضر دائما رئيس مجلس الإدارة اجتماعا واحدا على الأقل من اجتماعات الجمعية العامة الدورية.	21
			30.4	54.3	2.2	2.2	10.9	نسبة المئوية		

موافق	1.220	4.02	18	22	-	1	5	تكرار	يجمع المدير التنفيذي للمؤسسة بين وظيفتي العضو المنتدب ورئيس مجلس الإدارة .	22
			39.1	47.8	-	2.2	10.9	نسبة المئوية		
موافق	1.351	3.67	13	22	-	5	6	تكرار	يسمح لذوي المصالح بالاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات الغير قانونية .	23
			28.3	47.8	-	10.9	13.0	نسبة المئوية		
موافق تمام	0.987	4.22	19	24	-	-	3	تكرار	يقع على مجلس الإدارة مسؤولية وضع إستراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة.	24
			41.3	52.2	-	-	6.5	نسبة المئوية		
موافق	0.825	4.17	15	28	-	2	1	تكرار	يجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل كل ثلاثة شهر .	25
			32.6	60.9	-	4.3	2.2	نسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

- تحليل استنتاج برنامج SPSS:

تشير النتائج الجدول رقم (13) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3.51 وانحراف معياري عام قدره 1.082، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات

- 1 - جاءت الإجابات عن السؤال (1) بأوافق بنسبة 54.3% وبمتوسط حسابي قدره 3.54 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.425 مما يدل على مجلس الإدارة يقوم بوضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- 2 - جاءت الإجابات عن السؤال (2) بأوافق بنسبة 60.9% وبمتوسط حسابي قدره 3.74 يتجه نحو، الاتفاق وانحراف معياري بلغت قيمته 1.142 مما يدل على أن مجلس الإدارة يضمن الإشراف الملائم للإدارة العليا بوضع وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية بالشكل الذي يوافق سياسته.
- 3 - جاءت الإجابات عن السؤال (3) بأوافق بنسبة 43.5% وبمتوسط حسابي قدره 3.52 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.410 مما يدل على أن مجلس الإدارة يفصح بقوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق.
- 4 - جاءت الإجابات عن السؤال (4) بأوافق بنسبة 71.7% وبمتوسط حسابي قدره 4 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.843 مما يدل على أن الاهتمام بتنفيذ القوانين يضمن حسن إدارة الشركة وتنظيمها مما يقلل المخاطر.
- 5 - جاءت الإجابات عن السؤال (5) بموافق بنسبة 63% وبمتوسط حسابي قدره 3.98 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.043 مما يدل على أنه يتم إخضاع مجلس الإدارة للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الإشراف عن أداء الشركة.
- 6 - جاءت الإجابات عن السؤال (6) بموافق بنسبة 54.3% وبمتوسط حسابي قدره 4 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.043 مما يدل على أن الإدارة تخضع للمساءلة أمام مجلس الإدارة.
- 7 - جاءت الإجابات عن السؤال (7) بأوافق بنسبة 37% وبمتوسط حسابي قدره 3.85 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.210 مما يدل على أن مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف على الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة.
- 8 - جاءت الإجابات عن السؤال (8) بأوافق بنسبة 37% وبمتوسط حسابي قدره 3.98 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.256 مما يدل على أنه يوجد شفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.
- 9 - جاءت الإجابات عن السؤال (9) بأوافق بنسبة 50% وبمتوسط حسابي قدره 4.09 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.007 مما يدل على أن أعضاء مجلس الإدارة يكون لديهم القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.

- 10 - جاءت الإجابات عن السؤال (10) بأوافق بنسبة 67.4% وبمتوسط حسابي قدره 4.09 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.865 مما يدل على أن مجلس الإدارة يضمن القيام بالإدارة العليا بوضع وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
- 11 - جاءت الإجابات عن السؤال (11) بأوافق بنسبة 54.3% وبمتوسط حسابي قدره 4.17 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.902 مما يدل على أن مجلس الإدارة يقوم بتحديد وتوزيع المسؤوليات والمهام بما يخدم أهداف شركة.
- 12 - جاءت الإجابات عن السؤال (12) بأوافق بنسبة 54.3% وبمتوسط حسابي قدره 3.97 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.185 مما يدل على أن مجلس الإدارة يؤدي مهام مسؤولياته وحسن نية وجدية واهتمام والالتزام بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة.
- 13 - جاءت الإجابات عن السؤال (13) بأوافق بنسبة 56.5% وبمتوسط حسابي قدره 3.85 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.154 مما يدل على أن الإدارة تقوم بالكشف عن أي أضرار قد تضر بأصحاب المصالح.
- 14 - جاءت الإجابات عن السؤال (14) بأوافق بنسبة 54.3% وبمتوسط حسابي قدره 3.76 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.185 مما يدل على أنه يوجد إشراف من قبل مجلس الإدارة على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية.
- 15 - جاءت الإجابات عن السؤال (15) بأوافق بنسبة 50% وبمتوسط حسابي قدره 3.87 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.258 مما يدل على أن أصحاب المصالح الحق في الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.
- 16 - جاءت الإجابات عن السؤال (16) بأوافق بنسبة 63% وبمتوسط حسابي قدره 3.89 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.120 مما يدل على أنه يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبراتهم الإدارية التي يتمتعون بها.
- 17 - جاءت الإجابات عن السؤال (17) بأوافق بنسبة 41.3% وبمتوسط حسابي قدره 3.87 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.276 مما يدل على أنه يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي الشركة والإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين من طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم لتحسين الأداء.
- 18 - جاءت الإجابات عن السؤال (18) بأوافق بنسبة 52.2% وبمتوسط حسابي قدره 3.70 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.314 مما يدل على وجود سياسات كافية التي تضمن وجود تجانس إداري مناسب وفعال.
- 19 - جاءت الإجابات عن السؤال (19) بأوافق بنسبة 52.2% وبمتوسط حسابي قدره 3.76 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.196 مما يدل على أن المجلس يقوم بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة بشكل آمن وسليم وفعال.

- 20 - جاءت الإجابات عن السؤال (20) بأوافق بنسبة 47.8% وبمتوسط حسابي قدره 4.02 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.105 مما يدل أنه يحصل دائما الأعضاء الجدد في المجلس الإدارة على معلومات كافية عن الشركة وتقاريرها المالية والغير مالية.
- 21 - جاءت الإجابات عن السؤال (21) بأوافق بنسبة 54.3% وبمتوسط حسابي قدره 3.91 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.189 مما يدل على أن رئيس مجلس الإدارة يحضر دائما اجتماعا واحدا على الأقل من اجتماعات الجمعية العامة الدورية.
- 22 - جاءت الإجابات عن السؤال (22) بأوافق بنسبة 47.8% وبمتوسط حسابي قدره 4.02 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.220 مما يدل على أن المدير التنفيذي يجمع في المؤسسة بين وظيفتي العضو المنتدب ورئيس مجلس الإدارة.
- 23 - جاءت الإجابات عن السؤال (23) بأوافق بنسبة 47.8% وبمتوسط حسابي قدره 3.67 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 1.351 مما يدل على أنه لا يسمح لذوي المصالح بالاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات الغير قانونية.
- 24 - جاءت الإجابات عن (24) بأوافق بنسبة 52.2% وبمتوسط حسابي قدره 4.22 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.987 مما يدل على أن مجلس الإدارة يقع على مسؤوليته ووضع إستراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة.
- 25 - جاءت الإجابات عن السؤال (25) بأوافق بنسبة 60.9% وبمتوسط حسابي قدره 4.17 يتجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.825 مما يدل على أن مجلس الإدارة يجتمع مرة على الأقل كل ثلاثة شهر.

استخلاص تفسير النتائج من خلال صحة الفرضيات:

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات الموظفين التي استخرجناها من الجداول وجدنا أن مبادئ حوكمة الشركات مساهم أساس في مجلس الإدارة بالشركة من خلال وجود نتائج ايجابية فمبادئ حوكمة الشركات داعم ايجابي للمجلس الإدارة ومصدرا للتفكير والحل السليم نحو المستقبل للمؤسسات الغير مطبق مبدأ الحوكمة بالإضافة إلى أن يجب وجود تطبيق صحيح لها عبر كافة أنحاء المؤسسة وكذلك خاصة بالثقة والقبول داخل مجلس الإدارة ويعني ذلك وهو أن الانتقال من واقع معين إلى مستوى أفضل يتمشى مع جميع التغييرات داخل المؤسسة وخاصة مجلس الإدارة.

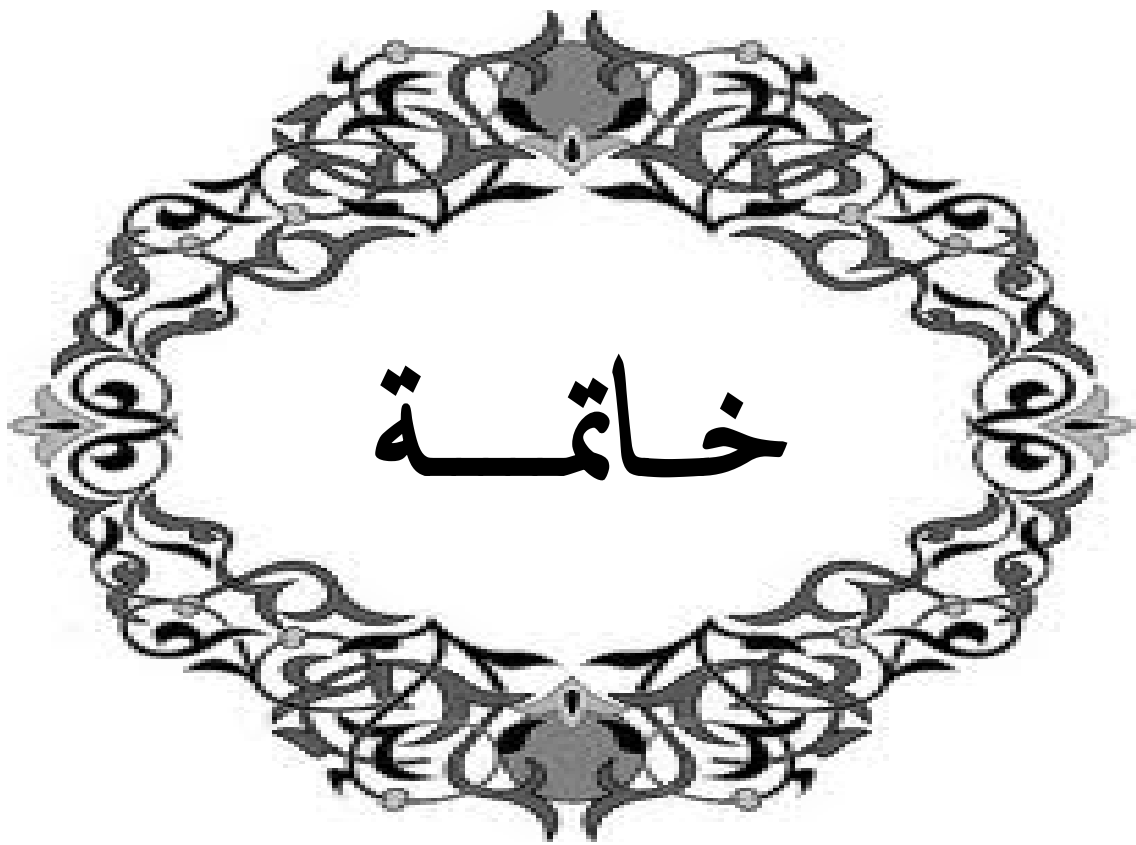
وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.7 الذي يشير اتجاه الموظفين للموافقة على عبارات المحور.

ومن خلال هذه النتائج يمكن إثبات صحة الفرضيات قائلة أن مبادئ حوكمة الشركات مطبقة في مجلس الإدارة بالشركة محل الدراسة.

ونستخلص أن وجود مجلس إدارة فعال معني ذلك أنه قد طبقنا مبادئ حوكمة الشركات تطبيق صحيح.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على الشركة محل الدراسة وهي شركة سونلغاز فرع الوادي من خلال هيكلها التنظيمي، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من موظفي وإدارات الإدارة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: مبدأ حوكمة الشركات ومسؤولية مجلس الإدارة، وعند استرجاع الاستمارة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في مسؤولية مجلس الإدارة وقد توصلنا إلى أنها توجد علاقة ارتباط صريحة بين مبادئ حوكمة الشركات ومسؤولية مجلس الإدارة وامنني هي علاقة جيد من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة سونلغاز محل الدراسة، تتمثل هذه العلاقة وفق دراستنا في متغيرات لم تظهر في دراستنا، ولكنها موجودة ضمناً من خلال تطبيق من طرف شركة سونلغاز.



خاتمة

تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات في الفترة التي أعقبت الأزمات المالية الدولية التي هزت العديد من اقتصاديات الدول في النصف الثاني من التسعينات، وأزمة شركة إنرون (Enron) الأمريكية وشركات أخرى في بداية الألفية، وبعد القيام بدراسات من لدن هيئات دولية والوقوف على حقيقة تلك الأزمات ومسبباتها، تمّ التوصل إلى نتيجة مفادها إفتقار تلك الاقتصاديات وتلك الشركات إلى أنظمة حقيقية تتوافق ومبادئ الإدارة المعاصرة التي تتطلب الشفافية في التعامل والإحترام الضروري لحقوق الآخرين وإحساس المسؤولين والمديرين بمسؤولياتهم تجاه الشركات وتجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة.

وعلى إثر ذلك سارعت الحكومات والمنظمات الدولية والإقليمية والهيئات المحلية إلى إصدار مبادئ ومواثيق تعزّز من تطبيق معايير الحوكمة الجيدة بالشركات التي تفيد بدورها في مجلس الإدارة لتلافي حدوث أزمات وإنهيارات أخرى تضّر بكثير من الأطراف، وذلك ما قامت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإصدار مبادئ حوكمة الشركات سنة 2004 وهي مبادئ عالمية وملائمة لأنماط ونماذج الحوكمة في العالم.

فالمبادئ التي جاءت بها الحوكمة جدّ متناسقة وملائمة كعلاج ووقاية من الفساد الإداري، و ما لها من مساهمة في مجلس الإدارة من خلال الشفافية والإفصاح، وعلاج ضعف أنظمة الرقابة الداخلية، إضافة إلى إهمال المسؤولين في الشركات لعنصر المسؤولية وضرورة ضمان وحماية حقوق الآخرين، هذه الأسباب عالجتها مواثيق الحوكمة التي تمّ إصدارها من طرف الدول والشركات لسدّ الثغرات السابقة، حيث أنّ ذلك يعود بالفائدة والمصلحة على الشركات وأصحاب المصالح وعلى الاقتصاد ككل.

نتائج البحث:

على أساس هذا البحث، فإنه تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمّها:

- يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين من خلال المسؤوليات الاجتماعية التي تتحملها الشركات ومساهمتها في دفع وجود مجلس إدارة فعال والعمل على مكافحة كلّ أشكال الفساد داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمجموعة من المبادئ تخص حوكمة الشركات سنة 2004 والتي تعتبر معايير شاملة تناسب نمودجي الحوكمة في العالم ومدى تطبيقها في المؤسسات الجزائرية مثل شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي.
- فالمبادئ التي جاءت بها الحوكمة جدّ متناسقة وملائمة كعلاج ووقاية من مجلس الإدارة، و ما لها من مساهمة في وضع القرارات جيدة من خلال الشفافية والإفصاح، وعلاج ضعف أنظمة مجلس الإدارة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- ضعف مجلس الإدارة وقصور أنظمة الرقابة أدى إلى ظهور موجات كبيرة من المشاكل التي تهز بمصالح الشركة.

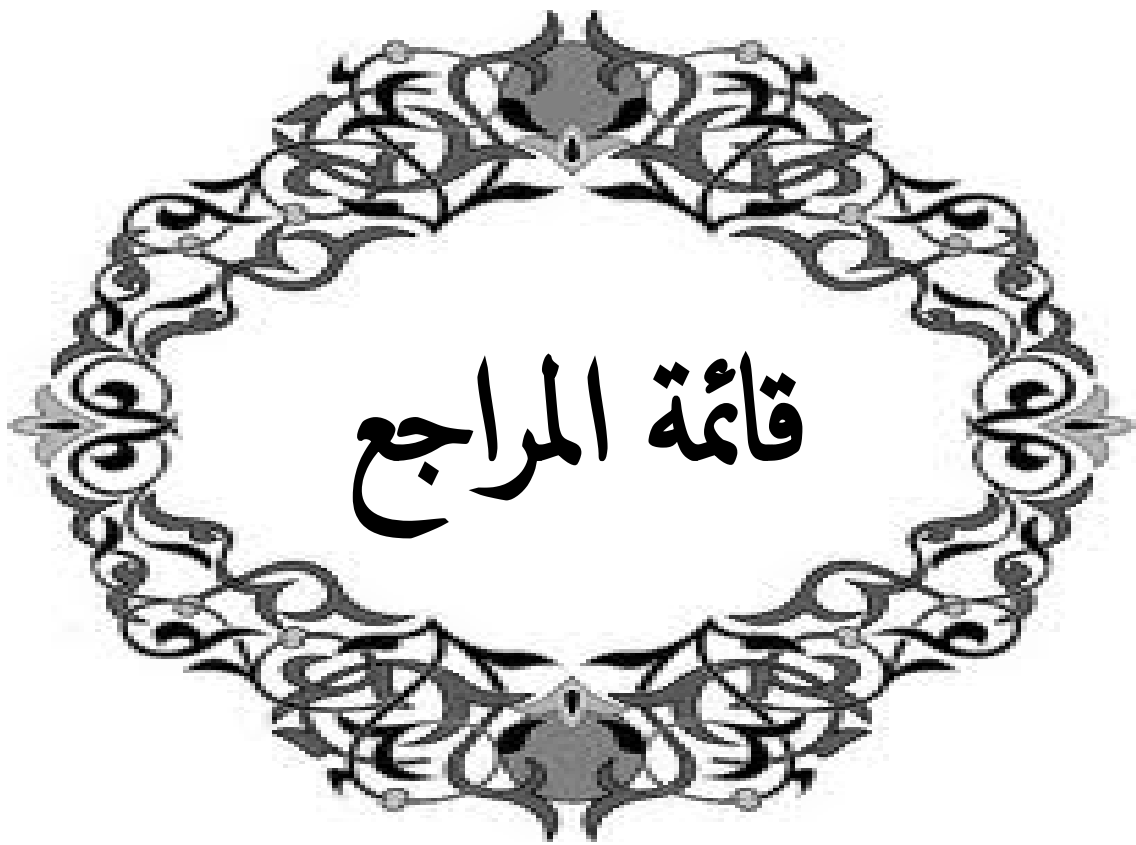
- إن تناسق مبادئ حوكمة الشركات و ملائمتها يؤدي بالضرورة إلى وجود مجلس إدارة فعال من خلال الشفافية و الإفصاح الكافي داخل الشركة.
- ضرورة اهتمام مجالس إدارة المؤسسات بوضع دليل أو ميثاق أخلاقي للمنشأة، والذي من شأنه أن يحد من السلوك النفعي الذي يمكن أن تمارسه الإدارة لتحقيق الأهداف.
- باعتبار أن شركة محل الدراسة وتخضع عملية تسييرها من طرف المديرية الجهوية على مستوى الوطن، فإنه لو كانت الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية لكانت نتائج الدراسة التطبيقية أحسن، ويرجع ذلك لعدم مرفئية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الشركة.

توصيات الدراسة:

- ومن خلال لما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة، لابد من تقديم مجموعة من التوصيات والتي من شأنها الاهتمام بالاستثمار المحلي في المؤسسات الجزائرية، والتي من شأنها تؤدي إلى المساهمة في تطبيق آليات حوكمة الشركات في مختلف الجزائرية العامة والخاصة والتي نذكر منها:
- بذل مختلف الجهود لتطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات والعمل على تقنينها.
- ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية والعربية المبدولة لتبني قواعد ومبادئ للحوكمة.
- وضع قوانين خاصة بتطبيق الحوكمة في الشركات الجزائرية والعمل على توفير البيئة المناسبة لذلك.
- تفعيل دور الأجهزة الرقابية في الإدارات العامة وتوليها صلاحيات واسعة.
- الاعتماد في تعيين الوظائف العمومية على مبدأ الكفاءة والخبرات والمؤهلات والابتعاد عن المحسوبية.
- الحرص على اختيار الموظف أو المسؤول الذي يلتزم بالأخلاق الحميدة ويكون أميناً ومخلصاً لعمله.
- ضرورة وضع برنامج لتقييم نتائج المؤسسة من سنة لأخرى يسمح باكتشاف الأخطاء وتصحيح الانحرافات.
- يجب دعم عمليات مجلس الإدارة لجمهور أصحاب المصالح، وهذا بقيام الشركات بالدعم المالي والمعنوي الكافي للتطبيق الجيد لمجلس الإدارة.

أفاق البحث :

- دور لجان المراجعة ضمن مجلس الإدارة وفق متطلبات نظام حوكمة الشركات.
- دور مجلس الإدارة في تحقيق رضا أصحاب المصالح في المؤسسة الاقتصاد



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب.

- 1 -المعتصم بالله الغريانى، حوكمة الشركات المساهمة، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 2 -محمد مصطفى سليمان ، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة-"، الدار الجامعية، مصر، سنة 2006.
- 3 -طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات)، الناشر:الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2007/2008.
- 4 -محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ،الناشر:الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.
- 5 -مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، الناشر:مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، 2013.
- 6 -محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الناشر: مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 7 -غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الناشر، دار الحامد، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 8 -نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، الحسابات وحوكمة الشركات ، في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 9 -طارق عبد العال، حوكمة الشركات(شركات قطاع عام وخاص ومصاريف)، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر 2007.
- 10 -محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها ، (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)، جويلية، 2007.
- 11 -مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات CIPE ، القاهرة،مصر، سنة 2004، القاهرة، مصر، سنة، 2004.
- 12 -محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية ، دار الجامعية الجديدة للنشر، الأزليطة، 2010.
- 13 -يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 14 - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف ، الناشر: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- 16 - عطا الله وارد خليل ،ومحمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 17 -البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990 .
- 18 -بشير صالح الرشيدى ، مناهج البحث التربوي- رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- 19 -عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- 20 -شفيق العتوم، طرق الإحصاء - تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss -، دار المناهج، عمان، 2005.
- ❖ **المذكرات و الأطروحات.**
- 1 -ريم بن عيسى، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة الماجستير، في علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، ورقلة، 2012/2011.
- 2 - عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات ، رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، علوم الاقتصاد، جامعة المدية، 2008-2009 .
- 3 -حمادي نبيل ، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات، شهادة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، قسم العلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2007/2005.
- 4 -محمد إلفي، دور نظام حماية الودائع في سلامة واستقرار النظام المصرفي، شهادة الماجستير، تخصص نفود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2005/2004.
- 21 -زرقي عمار، التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل لتعيين الإنتاجية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قاصدي مرياح، ورقلة، 2012/2011.
- 22 -بدان عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية رسالة الماجستير في علوم التسيير،تخصص مالية ومحاسبة، غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007-2008.
- 23 -هشام سفيان صلوانشي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2008.

- 24 -زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، شهادة لنيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة وجباية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي، مرياح ورقلة، 2012/2011.
- 25 -لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، شهادة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2010/2009.
- 26 -مناد علي، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي، شهادة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص اقتصاد تنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد 2014/2013.
- 27 -على عبد الجابر الحاج علي إسماعيل، العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسة وجودة التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010.
- 28 -جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر "3".
- 29 -فكري عبد الغني، محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية .ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- ❖ **المطبوعات و محاضرات.**
- 1 -دبلة فاتح، محاضرات في مقياس نظرية المالية، ماستر مالية وحوكمة المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2009.
- 2 -الجوزي جميلة، " دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية "، محاضرة، جامعة الجزائر.
- 3 -فريد كورتل، حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، سنة 2008.
- 4 -تعدي صونيا، محاضرات في مقياس المنهجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة، 2006.
- ❖ **مجالات ورقة بحثية.**
- 1 -أبو العطاء نرمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد8، سنة 2003.

- 2 -إيمان شاكر وفيحاء عبد الله يعقوب، دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة والخصخصة، مجلة دراسات محاسبية مالية، العدد الخامس، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، سنة 2007.
 - 3 سعيد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية ، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، السورية، بين 15-16 أكتوبر 2008.
 - 4 عطا الله وارد خليل ،ومحمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- ❖ **ملتقيات ومدخلات.**
- 1 - أحمد مخلوف، مداخلة بعنوان: أهمية تطبيق معايير الإبلاغ المالي للشركات وعلاقتها بتوليد تقارير مالية عالية الجودة، بالملتقى الدولي حول :النظام المحاسبي المالي الجديد في ظل معايير المحاسبة الدولية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،المركز الجامعي بالوادي، يومي 7و8 ديسمبر،2010.
 - 2 -أمال عياري، أبوبكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية ، ملتقى وطني، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، يوم 06-07-2012.
 - 3 -بريش عبد القادر، حمو محمد، دور حوكمة الشركات في الرفع من أداء وكفاءة السوق المالية ، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول السوق المالي بين النظري و التطبيق في إطار تجارب الدول العربية المنعقد في الفترات 21-22 أكتوبر 2008، بجامعة باجي مختار بعنابة.
 - 4 -بتول محمد نوي وعلى خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى حول الإبداع و التفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، أيام 6-7 فيفري 2009.
 - 5 -إسماعيل جوامع وفايزة بركات، حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة بسكرة، و6 و7 ماي 2009.
 - 6 -شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.
 - 7 -زكرياء بله باسي، آليات علاقة حوكمة الشركات بالأداء المالي، مداخلة حول الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المنعقد في 07-08 ديسمبر 2014.
 - 8 -حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012.

- 9 - بروش زين الدين ودهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012.
- 10 - بوقرة رايح، غانم هاجر، الحوكمة: المفهوم والأهمية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، في 06-07 ماي 2012.
- 11 - عزيزة بن سميحة وآخرون، حوكمة الشركات و دورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وأفاق التطوير تجارب الدول، جامعة الشلف.
- 12 - عبد الرزاق الشحادة، وسمير إبراهيم البرغوثي، ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل العولمة المالية العالمية، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 12-20 أكتوبر 2009.
- 13 - ميخائيل، أشرف حنا، أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات ، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وإبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2005.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مفهوم حوكمة الشركات	الشكل رقم 01
07	أهمية حوكمة الشركات	الشكل رقم 02
09	الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات	الشكل رقم 03
17	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	الشكل رقم 04
18	الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	الشكل رقم 05
25	مبادئ الحوكمة المؤسسة OECD	الشكل رقم 06
29	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	الشكل رقم 07
50	وسائل تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة الشركات	الشكل رقم 08
84	يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	الشكل رقم 09
85	يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية.	الشكل رقم 10
86	يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم 11

قائمة الجداول:

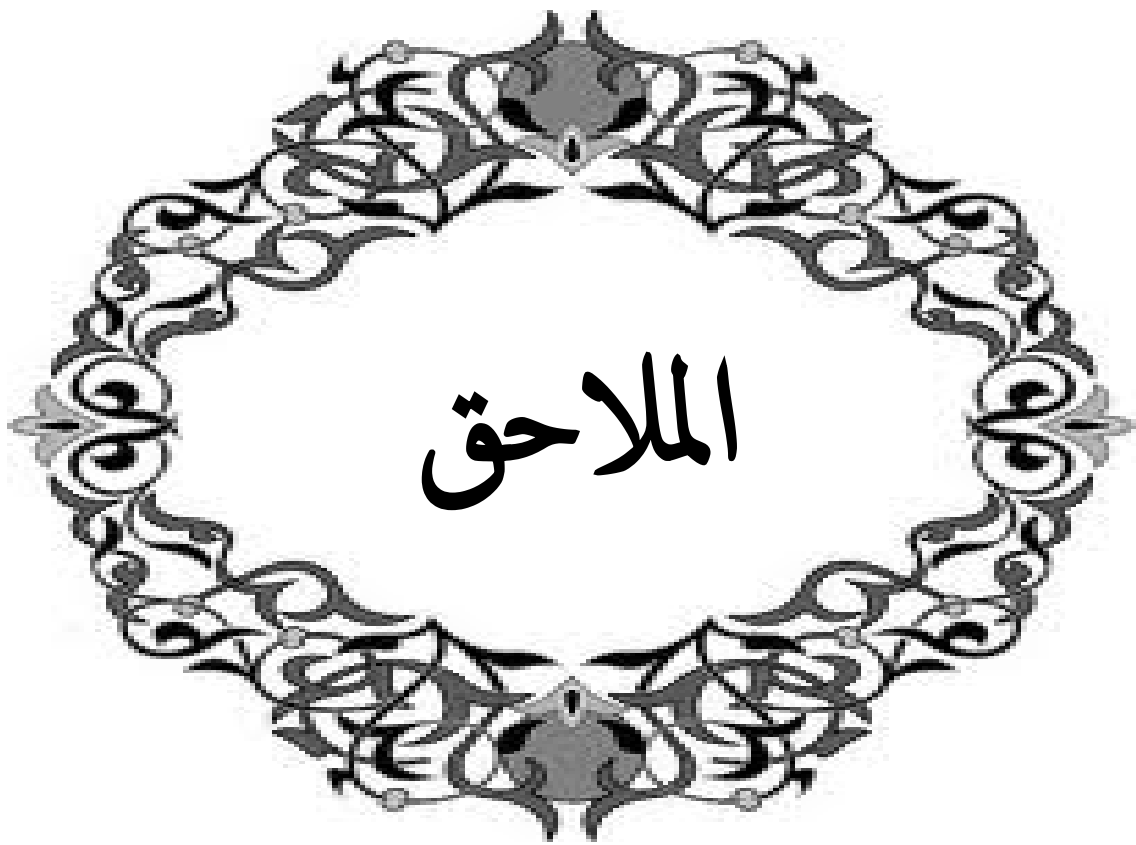
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
71	يمثل كيفية توزيع الوكالات التجارية	الجدول رقم 01
73	يمثل انقسام المصالح التقنية الكهربائية	الجدول رقم 02
77	جدول يوضح توزيع العمال في سونلغاز	الجدول رقم 03
81	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم 04
82	توزيع الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة	الجدول رقم 05
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول رقم 06
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	الجدول رقم 07
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول رقم 08
87	نتائج آراء عينة الدراسة بالنسبة للمساهمين	الجدول رقم 09
89	نتائج آراء عينة الدراسة بالنسبة للأصحاب المصالح	الجدول رقم 10
90	نتائج آراء عينة الدراسة بالنسبة للإفصاح والشفافية	الجدول رقم 11
93	نتائج آراء عينة الدراسة بالنسبة توفير إطار فعال	الجدول رقم 12
95	نتائج آراء عينة الدراسة لمسؤولية مجلس الإدارة	الجدول رقم 13

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مفاهيم عامة لحوكمة الشركات
09	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات
11	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات
13	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
17	المبحث الثاني: نظريات ومعايير حوكمة الشركات واتجاهاتها
17	المطلب الأول: نظريات حوكمة الشركات
20	المطلب الثاني: معايير حوكمة الشركات
22	المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات
25	المبحث الثالث: آليات ومبادئ حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها
25	المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات
30	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات
36	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: مفاهيم أولية حول مجلس الإدارة
41	المطلب الأول: ماهية مجلس الإدارة
43	المطلب الثاني: مسؤوليات مجلس الإدارة

45	المطلب الثالث: وظائف الأساسية لمجلس الإدارة
47	المبحث الثاني: مسؤولية مجلس الإدارة
47	المطلب الأول: اجتماعات مجلس الإدارة
50	المطلب الثاني: مهام مسؤوليات مجلس الإدارة
52	المطلب الثالث: أهمية تقييم مجلس الإدارة لنفسه
54	المبحث الثالث: دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات
54	المطلب الأول: أهمية ودور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات
55	المطلب الثاني: كيفية تطبيق مجلس الإدارة في حوكمة الشركات
59	المطلب الثالث: مظاهر لحوكمة لمجلس الإدارة
71	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لشركة سونلغاز فرع الوادي	
73	تمهيد
74	المبحث الأول: تقديم عام حول الشركة محل الدراسة
74	المطلب الأول: نشأة وتطوير مؤسسة سونلغاز بالوادي
76	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والطاقة التشغيلية في سونلغاز بالوادي
87	المطلب الثالث: دور مؤسسة سونلغاز وأهدافها
88	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
88	المطلب الأول: المنهج المستخدم
98	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة
101	المطلب الثالث: عينة الدراسة وخصائصها
90	المبحث الثالث: تصميم الاستبيان
90	المطلب الأول: إعداد الاستبيان
91	المطلب الثاني: معالجة الاستبيان
92	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل البيانات
111	خلاصة الفصل
113	خاتمة
116	قائمة المراجع
121	قائمة الأشكال والجداول

الملاحق



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التسيير



الاستبيان بحث

أخي الفاضلأختي الفاضلة السلام عليكم و رحمة الله.

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات و البيانات اللازمة للإتمام الجانب التطبيقي المتعلق بمذكرة التخرج بعنوان:

"مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوامة الشركات "

"دراسة حالة شركة سونلغاز "

وذلك لنيل شهادة الماستر في التخصص حوكمة المؤسسات .

كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في مجلس الإدارة في الشركات، حيث يقصد ب: حوكمة الشركات : " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى بما يحقق أهدافها ، والوفاء بمعايير المسؤولية والنزاهة والشفافية. "

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نتمنى من حضرتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ،حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم ،لذلك نرجو منكم أن تولو هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركاتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذا البحث .

الأستاذ المشرف:

جلاب محمد

إعداد الطلبة:

الأشهب إلياس

السنة الجامعية: 2015/2014

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي شركة سونلغاز ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1-المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس مستوى نهائي

دراسات عليا مهندس ماستر
متخصصة (PGS)

2- مجال الوظيفة الحالية إطار مسير عون تحكم

3-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبان

المحور الأول: الحوكمة الشركات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أبعاد الحوكمة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام
أ- حقوق المساهمين						
1	إتاحة الفرصة للمساهمين في توجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة.					
2	للمساهمين الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.					
3	يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة.					
4	تتخذ المؤسسة إجراءات كافية لحماية حقوق المساهمين.					
5	يتم حصول المساهم على المعلومات بصفة دورية و منتظمة كما تتوفر لديهم كافة المعلومات عن اجتماعات الجمعية العامة.					
6	يشارك المساهمين في التعديلات التي تطرأ على النظام.					
ب- أصحاب المصالح						

					1 يوجد نظام فعال للرقابة في شركة.
					2 تهتم شركة بإشباع رغبات أصحاب المصالح (الزبائن - العاملين - الموردين... الخ) واحتياجاتهم ونيل رضاهم.
					3 يتم التحقق من تطبيق الخطط والتعليمات الصادرة من أجل معرفة الانحرافات.
					4 التأكد من احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون.
					5 تهتم شركة بإشباع رغبات أصحاب المصالح واحتياجاتهم ونيل رضاهم.
					6 يحصل أصحاب المصالح على تعويضات في حالة استهلاك حقوقهم.

ج- الإفصاح والشفافية

					1 تقوم المؤسسة بالإفصاح على كافة المعلومات المالية.
					2 يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية.
					3 يتم الإفصاح عن المزايا و المكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين.
					4 يتم تحقيق من وجود شفافية في القوائم المالية.

د- توفير إطار فعال

					1 توفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور في شركة.
					2 تقوم الهيئات الرقابية في شركة بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.
					3 ترويج لشفافية وكفاءة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين.
					4 يملك الإداريين المعرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة.
					5 توفيق إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الأداء.
					6 تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.

المحور الثاني: مسؤوليات مجلس الإدارة.

فيما يلي مجموعة من العبارات ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام
1	يقوم مجلس الإدارة بوضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.					
2	يضمن مجلس الإدارة الإشراف الملائم للإدارة العليا بوضع وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية بالشكل الذي يوافق سياسته.					
3	يفصح مجلس الإدارة بقوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق.					
4	الاهتمام بتنفيذ القوانين يضمن حسن إدارة الشركة وتنظيمها مما يقلل المخاطر.					
5	يتم إخضاع مجلس الإدارة للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الإشراف عن أداء الشركة.					
6	تخضع الإدارة للمساءلة أمام مجلس الإدارة.					
7	إن مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف على الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة.					

					8	ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.
					9	يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.
					10	يضمن مجلس الإدارة القيام بالإدارة العليا بوضع وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
					11	يقوم مجلس الإدارة بتحديد وتوزيع المسؤوليات والمهام بما يخدم أهداف شركة.
					12	يؤدي مهام مسؤوليات مجلس الإدارة وحسن نية وجدية واهتمام والالتزام بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة.

					تقوم الإدارة بالكشف عن أي أضرار قد تضر بأصحاب المصالح.	13
					يتم الإشراف من قبل مجلس الإدارة على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية.	14
					الحق لأصحاب المصالح الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.	15
					يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبراتهم الإدارية التي يتمتعون بها.	16
					يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي الشركة والإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين من طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم لتحسين الأداء.	17
					لدى مجلس الإدارة السياسات الكافية التي تضمن وجود تجانس إداري مناسب وفعال.	18
					يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المؤسسة بشكل آمن وسليم وفعال.	19
					يحصل دائما الأعضاء الجدد في المجلس الإدارة على معلومات كافية عن الشركة وتقاريرها المالية والغير مالية.	20
					يحضر دائما رئيس مجلس الإدارة اجتماعا واحد على الأقل من اجتماعات الجمعية العامة الدورية.	21
					يجمع المدير التنفيذي للمؤسسة بين وظيفتي العضو المنتدب ورئيس مجلس الإدارة .	22

					يسمح لذوي المصالح بالاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات الغير قانونية .	23
					يقع على مجلس الإدارة مسؤولية وضع إستراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة.	24
					يجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل كل ثلاثة شهر.	25

و في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير و شكرا لكم على مساعدتكم .

الملحق رقم: (02)

قائمة محكمي الاستبيان.

الجامعة	الأستاذ	الرقم
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	غضبان حسام الدين	1
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	غربي وهيبة	2