

# جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

## كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

### قسم علوم التسيير



رقم الترتيب : .....

رقم التسلسل : .....

مذكرة

مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير

في علوم التسيير

نخصص : مالية المؤسسة

إعداد الطالبة: عبدي نعيمة

بعنوان:

## دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات - دراسة حالة الجزائر -

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 27- ماي - 2009م

أمام لجنة المناقشة:

الدكتور/ بن بلغيث مداني	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة	رئيسا
الدكتور/ خليل عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	مقررا
الدكتور/ فرحي محمد	أستاذ محاضر	جامعة الأغواط	مناقشا
الدكتور/ صديقي مسعود	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة	مناقشا
الدكتور/ سويسي هواري	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2009/2008

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية

قسم علوم التسيير

## تقرير الأستاذ المشرف حول مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير

أنا الممضي أسفله الدكتور عبد الرزاق خليل بصفتي الأستاذ المشرف على مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، فرع مالية المؤسسة، المقترحة من طرف الطالبة: عبيدي نعيمة، بعنوان: دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات - دراسة حالة الجزائر-، أشهد أن الطالبة تطرقت بالشكل الكافي لجميع جوانب الموضوع، بدراستها الدور الذي من الممكن أن تحدثه آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات و هذا في إطار الإجابة على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات؟ و ما مدى استجابة البيئة الجزائرية مع هذه الآليات في إطار ما يحيط بها من متغيرات؟

و في هذا الإطار فقد نجحت الطالبة في الإلمام من جهة أولى بالمفاهيم النظرية لمفهوم الحوكمة و آليات الرقابة التي تحكمها، و من جهة ثانية محاولة إسقاط دورها على الواقع الجزائري من وجهة مدى تطابق القوانين التي تحكمها مع الواقع المعاش، و مقارنتها مع التطبيقات العالمية للحوكمة من جهة أخرى، و ذلك في إطار دراسة ميدانية اقتصرت على واقع كل من مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، باعتبارها آليات من آليات الرقابة، في الجزائر.

و قد تناولت الطالبة هذا الموضوع من خلال أربع فصول (4) هي:

- الفصل الأول: حوكمة المؤسسات - مفاهيم أساسية-؛
- الفصل الثاني: آليات الرقابة و التطبيقات العالمية للحوكمة؛
- الفصل الثالث: آليات الرقابة المباشرة و دورها في تفعيل حوكمة المؤسسات؛
- الفصل الرابع: دراسة حالة الجزائر - الدراسة الميدانية.

ووفقا لما سبق و من خلال إطلاعي على هذه المذكرة أشهد أن هذه الأخيرة قابلة للمناقشة، و في هذا الإطار اقترح عليكم

لجنة المناقشة التالية:

- د. مداني بن بالغيث ( جامعة ورقلة )؛
- د. عزاوي عمر ( جامعة ورقلة )؛
- د. صديقي مسعود ( جامعة ورقلة ).

حرر بالأغواط يوم:

إمضاء المشرف: د. عبد الرزاق خليل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿١﴾ و لله غيب السماوات و الأرض و إليه يرجع الأمر كله  
فاعبده و توكل عليه و ما ربك بغافل عما تعملون ﴿٢﴾ . صدق الله العظيم

قرآن كريم ( هود: الآية 122 )

الإهداء



## الإهداء

إلى أغلى ما في الوجود، إلى من بعثهم الله مؤدبين و مربيين لينيرا درب حياتي، إلى الوالدين الكريمين  
إلى أمي التي لمهج قلبها و لسانها دوما بالدعاء لي،  
إلى والدي الذي كان سندا و عوننا يسر لي بفضل الله طرق الخير و الرشاد.

إلى من كانت مرافقتهم لي في مشواري عوننا لي على إنجاز ما أردت، أخي أسامة، أخواتي العزيزات، زملائي و  
زميلاتي الفضليات، إلى كل من كان له الفضل في وقوفي حيث أنا الآن.

إلى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع  
نعيمة عبدي

الشكر

## شكر و تقدير

إن الحمد و الشكر لله سبحانه و تعالى أن وفقني و أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، فهو أحق أن يشكر و يحمد.

و اعترافا بالفضل و تقديرا للجميل أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور عبد الرزاق خليل الذي كثيرا ما تحمل عناء الإشراف بالتوجيه و النصائح القيمة خلال إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر و العرفان إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل و أخص بالذكر: الدكتور مداني بن بالغيث على مساعدته و توجيهاته القيمة أثناء إعداد هذه المذكرة، الأستاذ علال بن ثابت، الأستاذ تاوتي عبد العليم، الأستاذ قرية معمر، الأستاذ فاطمي محمد و إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل و لو بكلمة طيبة.

و في الأخير أرجوا من الله سبحانه و تعالى أن يجعله من صالح الأعمال التي ينتفع بها و أن يكتبنا من الذين يجعلون من العلم مسعى و من العمل وسيلة و من النجاح ثمرة تضيء على الأجيال بنور الفهم لتنعكس على ازدهار هذه الأمة و رقيها.

## الملخص:

تحاول هذه المذكرة معالجة دور آليات الرقابة من حيث مدى إمكانية مساهمتها في حوكمة جيدة للمؤسسات، م ع دراسة حالة الجزائر، أخذنا بعين الاعتبار خصوصية البيئة التي تعمل فيها هذه الآليات في ظل ما يحيط بها من متغيرات، حيث تم تركيز الاهتمام في هذه المذكرة على دور كل من مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة في التنفيع من حوكمة المؤسسات.

بعد استعراض المفاهيم النظرية الخاصة بحوكمة المؤسسات، إضافة إلى آلياتها، تأتي الدراسة الميدانية في محاولة لإبراز واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، حيث تعيش المؤسسة الجزائرية تجربة صعبة في تحولها نحو اقتصاد السوق، الأمر الذي يوجب عليها إعادة النظر في ممارسات تسيير ممتلكاتها، علاقتها مع شركائها و بشكل عام سلوكها في محيط أكثر انفتاح، و ذلك بدراسة واقع عمل كل من مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة في الجزائر بهدف مقارنتها مع القوانين التي تحكمها من جهة و بين التطبيقات العالمية للحوكمة من جهة أخرى، حيث أظهرت نتائج الدراسة إدراكا قويا و إجماعا حول أهمية إصلاح آليات الرقابة التي تحوكم بها المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاح: حوكمة المؤسسات، آليات الرقابة، مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، أنظمة الحوكمة، التطبيقات العالمية للحوكمة.

## Résumé :

Ce mémoire traite des mécanismes de contrôle et leur possible contribution à la bonne gouvernance des entreprises, avec l'étude du cas algérien, en prenant en considération la spécificité de l'environnement dans lequel se trouvent ces mécanismes.

Après l'exposé des définitions de la gouvernance et ses mécanismes, nous nous pencherons sur l'étude empirique du problème à partir d'un échantillon d'entreprises algériennes. L'étude se limitera à l'analyse de la réalité du fonctionnement du conseil d'administration, de l'audit externe, du comité d'audit en Algérie, en tant qu'instruments de contrôle. Les résultats de la recherche font apparaître une forte perception et un consensus sur l'importance de la réforme des mécanismes de contrôle des entreprises algériennes.

**Mots clés :** la gouvernance des entreprises, les mécanismes de contrôle, le conseil d'administration, l'audit externe, comité d'audit, les systèmes de gouvernance, les pratiques internationales de gouvernance.

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

57	الجدول رقم 1. 2 - يوضح آليات الحوكمة في المؤسسة حسب نظرية تكلفة الصفقة.....
71	الجدول رقم 2. 2 - يوضح النموذج الانقلوسكسوني.....
76	الجدول رقم 3. 2 - يوضح النموذج الفرنسي أو المحجين.....
83	الجدول رقم 1. 3 - دور المراجع الخارجي كآلية من آليات الرقابة: إسهامات بعض المفكرين.....
	الجدول رقم 2. 3 - إسهامات بعض المفكرين في مجال دور المراجعة الخارجية كأداة تسمح بتقليل آثار الاختيار العكسي
85	.....
86	الجدول رقم 3. 3 - المراجعة الخارجية كوسيلة لضمان نوعية المعلومة المالية.....

## قائمة الأشكال البيانية

11	الشكل رقم 1.1 - يوضح مكونات الحوكمة.....
56	الشكل رقم 1.2 - يوضح مختلف الآليات الداخلية و الخارجية للرقابة طبقا لنظرية الوكالة.....
89	الشكل رقم 1.3 - المراجعة و تخفيض عدم تماثل المعلومات.....
108	الشكل رقم 2.3 - هياكل حوكمة المؤسسات و آليات الرقابة.....
110	الشكل رقم 3.3 - الأنواع المختلفة للرقابة.....
123	الشكل رقم 4.3 - الإطار المتعارف عليه للعلاقة بين المساهمين و الإدارة و محافظ الحسابات.....
163	الشكل رقم 1.4 - يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب فئة المدراء و المديرين.....
163	الشكل رقم 2.4 - يوضح نسبة وجود إجراءات واضحة لاتخاذ القرار.....
164	الشكل رقم 3.4 - يظهر نسبة وجود الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار.....
164	الشكل رقم 4.4 - يوضح نسبة الاستعانة بالاستشارات القانونية.....
165	الشكل رقم 5.4 - يوضح نسبة تبني قواعد و آداب المهنة.....
165	الشكل رقم 6.4 - يعرض نسب وجود نظام للرقابة الداخلية.....
165	الشكل رقم 7.4 - يعرض نسب وجود وظيفة مراقبة التسيير.....
166	الشكل رقم 8.4 - الإشراف و الرقابة على الصفقات المنجزة مع الأطراف ذات العلاقة.....
167	الشكل رقم 9.4 - المهام الأساسية لمجلس الإدارة.....
167	الشكل رقم 10.4 - متابعة و تقييم أداء المديرين.....
168	الشكل رقم 11.4 - الآليات التي تسمح لمجلس الإدارة بتأمين نزاهة الأنظمة المالية و المحاسبية.....
168	الشكل رقم 12.4 - الآليات المعتمدة من طرف مجلس الإدارة.....
169	الشكل رقم 13.4 - إجراءات تعيين و عزل المديرين.....
170	الشكل رقم 14.4 - مكافآت أهم المديرين و المدراء.....
171	الشكل رقم 15.4 - نسبة وجود توجيهات مطبقة من قبل مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمكافآت.....
171	الشكل رقم 16.4 - نسبة وجود إجراءات شفافة تؤمن للمساهمين تعيين المدراء.....
171	الشكل رقم 17.4 - توزيع نسب الاهتمام بالأمر الاستراتيجية في المجلس.....
172	الشكل رقم 18.4 - توزيع نسب أعداد المدراء في مجلس الإدارة.....
172	الشكل رقم 19.4 - توزيع نسب اجتماعات مجلس الإدارة.....
173	الشكل رقم 20.4 - معدل حضور أعضاء المجلس.....
173	الشكل رقم 21.4 - المدة المتوسطة لاجتماعات مجلس الإدارة.....

- 174 ..... الشكل رقم 22.4- أجواء اجتماعات مجلس الإدارة
- 175 ..... الشكل رقم 23.4- توزيع نسب الوعي بوجود حوكمة جيدة لمجلس الإدارة
- 175 ..... الشكل رقم 24.4- عدد زيارات محافظ الحسابات
- 176 ..... الشكل رقم 25.4- تجديد عهدة محافظ الحسابات
- 176 ..... الشكل رقم 26.4- توزيع نسب العودة إلى المحافظ السابق
- 177 ..... الشكل رقم 27.4- آراء مجلس الإدارة فيما يتعلق بتعيين محافظ الحسابات
- 177 ..... الشكل رقم 28.4- استعانة المحافظ بفريق عمل
- 178 ..... الشكل رقم 29.4- نسب توزيع عدد معاونين
- 178 ..... الشكل رقم 30.4- إلغاء عقد محافظ الحسابات
- 178 ..... الشكل رقم 31.4- نسبة القضايا المرفوعة ضد محافظي الحسابات
- 179 ..... الشكل رقم 32.4- الاتصال بين محافظ الحسابات و مجلس الإدارة
- 179 ..... الشكل رقم 33.4- نسبة الترحيب بوجود لجنة للمراجعة



# فهرس المحتويات

الصفحة	
III	الإهداء
V	الشكر
VII	الملخص
IX	فهرس المحتويات
XVIII	قائمة الجداول و الأشكال
XXII	قائمة الملاحق

## المقدمة

ت	1. إشكالية البحث
ث	2. فرضيات البحث
ث	3. مبررات اختيار الموضوع
ج	4. أه داف الدراسة و أهميتها
ح	5. تحديد إطار الدراسة
ح	6. منهجية الدراسة وأدواتها
ح	7. الدراسات السابقة في الموضوع
ذ	8. خطة وهيكل البحث

## 01 الفصل الأول: حوكمة المؤسسات - مفاهيم أساسية -

03	المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات وأهميتها
03	المطلب الأول: فكرة الحوكمة - التكوين و التعاريف
03	1- تكوين فكرة الحوكمة
04	2- مفهوم حوكمة المؤسسات
07	المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات
09	1- أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات
10	2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين
10	المطلب الثالث: مناطق ومكونات الحوكمة
10	1- مناطق الحوكمة

10	أ- الحوكمة العالمية.....
10	ب- الحوكمة الوطنية.....
11	ج- الحوكمة المؤسسية أو المؤسسية.....
11	2- مكونات الحوكمة.....
12	أ-الحكومة .....
12	ب- القطاع الخاص.....
13	ج- المجتمعات المدنية.....

## المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات في الإطارين النظري و التطبيقي.....

14

14	المطلب الأول:الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.....
14	1- الانتقال من المؤسسة الرأسمالية إلى المؤسسة التسييرية.....
16	2- المؤسسة التسييرية La firme managèriarle.....
17	3- التعارضات الممكنة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة.....
17	أ- التعارض القائم بين المساهمين/المسيرين.....
18	ب- التعارض القائم بين المساهمين/الدائنون.....
18	المطلب الثاني: الإطار التطبيقي لحوكمة المؤسسات.....
19	1- تقرير لجنة كادوبري Cadbry.....
20	2- تقرير لجنة قرينبري Greenbury.....
22	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات.....
22	1- أسس ( مبادئ) الحوكمة في الفكر الإسلامي.....
22	أ- الأساس الأول: العدل.....
23	ب- الأساس الثاني: الشورى.....
23	ج- الأساس الثالث: المسؤولية.....
24	2- مبادئ حوكمة المؤسسات.....
25	أ- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات.....
26	ب- ضمان حماية حقوق المساهمين.....
26	ج- ضمان المعاملة المتكافئة لكل فئات المساهمين.....
26	د- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات.....
27	هـ- ضمان توفير الإفصاح و الشفافية.....
27	و - مسؤوليات مجلس الإدارة.....

## المبحث الثالث: نظريات حوكمة المؤسسات.....

28	المطلب الأول: النظريات التعاقدية للحوكمة.....
29	.....

29	1- المقاربات المساهماتية .....
29	أ- نظرية حقوق الملكية .....
30	ب- نظرية الوكالة .....
33	ج- نظرية تكلفة الصفقة .....
34	2- نظرية التجذر .....
37	3- المقاربة التشاركية .....
38	المطلب الثاني: النظريات المعرفية في الحوكمة .....
41	خلاصة الفصل .....

## 42 الفصل الثاني: آليات الرقابة و التطبيقات العالمية للحوكمة

44	المبحث الأول: مفاهيم أولية حول الرقابة .....
44	المطلب الأول: ماهية الرقابة .....
46	المطلب الثاني: أهمية الرقابة .....

## المبحث الثاني: آليات الرقابة في ظل حوكمة المؤسسات .....

48

49	المطلب الأول: آليات الرقابة الخارجية .....
49	1- المحيط القانوني و التنظيمي .....
49	2- المنافسة في سوق السلع و الخدمات .....
50	3- سوق العمل .....
51	أ- سوق العمل الداخلي .....
51	ب- سوق العمل الخارجي .....
52	4- السوق المالي .....
53	المطلب الثاني: الآليات الداخلية للرقابة .....
54	1- مجلس الإدارة .....
55	2- أنظمة المكافآت المبنية على الأداء .....
55	3- المراجعة الداخلية .....
56	المطلب الثالث: نحو آليات جديدة للرقابة .....
58	1- الآليات العمدية و الخاصة .....
58	2- الآليات العفوية و الخاصة .....
58	3- الآليات العمدية و غير الخاصة .....
58	4- الآليات العفوية و غير الخاصة .....
59	المطلب الرابع: المسير في مركز التوازن التنظيمي .....

## المبحث الثالث: تحليل مقارن لأهم أنظمة حوكمة المؤسسات في العالم .....

61

- 62 .....المطلب الأول: مختلف مقاربات حوكمة المؤسسات
- 62 .....1- المستوى المنظماتي
- 63 .....2- المستوى المؤسسي
- 64 .....المطلب الثاني : أهم النماذج النظرية لحوكمة المؤسسات
- 64 .....1- نموذج برقلف
- 65 .....2- تحليل ماير و فرنك
- 66 .....3- تحليل ميرلند
- 68 .....4- تحليل هاينيل و يزيموري
- 69 .....المطلب الثالث: نماذج الحوكمة في العالم
- 69 .....1- النموذج الأنكلوسكسونية أو نظام السوق
- 73 .....2- نموذج الألماني- الياباني
- 75 .....3- النموذج الفرنسي، النموذج الهجين
- 77 .....خلاصة الفصل

## 78 الفصل الثالث: آليات الرقابة المباشرة و دورها في تفعيل حوكمة المؤسسات

### .....المبحث الأول: دور المراجعة الخارجية في تفعيل حوكمة المؤسسات

80

- 80 .....المطلب الأول: التطور التاريخي لدور المراجعة في حوكمة المؤسسات
- 81 .....1- علاقة الوكالة كمبرر لخلق المراجعة القانونية
- 81 .....2- الدور الاقتصادي للمراجعة في إطار نظرية تكلفة الصفقة
- 82 .....3- المراجعة و دورها في خدمة مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة
- 82 .....أ- دور المراجعة في التقليل من حدة الصراع القائم بين المساهمين و المسيرين...
- 84 .....ب- المراجعة الخارجية كأداة لتقليل آثار الاختيار العكسي
- 86 .....ج- المراجعة و دورها في تأمين نوعية المعلومة المالية
- 87 .....المطلب الثاني: المراجعة كأداة لتخفيف عدم تماثل المعلومات في إطار حوكمة المؤسسات
- 87 .....1- عدم تماثل المعلومات
- 88 .....2- الأشكال المختلفة لعدم تماثل المعلومات و دور المراجعة في تخفيفها
- 88 .....أ-المستوى الأول: بين المسيرين و ممثلي المساهمين
- 88 .....ب- المستوى الثاني: بين المساهمين و ممثليهم

- ج-المستوى الثالث: بين المستثمرين المحتملين و بين المؤسسة..... 89
- المطلب الثالث: نظرة عامة عن إخفاقات المراجعة التي عجلت بتطبيق قانون سرين أكسلي..... 90
- 1- نبذة موجزة عن الوضع الاقتصادي الذي ميز عقد التسعينات..... 90
- 2- حوكمة المؤسسات و قانون سرين أكسلي..... 92
- أ- الطلب على حوكمة جيدة للمؤسسات..... 93
- ب- التقرير المطلوب عن ضوابط الرقابة الداخلية..... 93
- ج- الزيادة من استقلالية مهنة المراجعة..... 93
- د- الإقرار بمسؤولية أكبر للمراجعة و خدمات التأكد..... 94
- هـ- نقل عملية وضع معايير المراجعة إلى تنظيم جديد عام شبه حكومي..... 94

## المبحث الثاني: دور مجلس الإدارة في التفعيل من حوكمة المؤسسات.....

95

- المطلب الأول: مجلس الإدارة في إطار العرف العالمي و التشكيلة المثالية له..... 96
- 1-العرف العالمي في تشكيل مجالس الإدارة..... 96
- أ-النموذج البريطاني..... 96
- ب- النموذج الأمريكي..... 97
- ج- النموذج الأوروبي..... 98
- د- النموذج العربي..... 99
- 2- التشكيلة المثالية لمجلس الإدارة..... 100
- أ- شركات المساهمة..... 100
- ب- مجالس إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة..... 101
- المطلب الثاني: دور مجلس الإدارة في إطار نظريات الحوكمة..... 101
- 1- مجلس الإدارة كأداة لضبط و توجيه سلوكيات المسيرين في ظل النظرية التعاقدية للحوكمة 102
- 2- مجلس الإدارة كأداة مساعدة على خلق القيمة في إطار النظرية التشاركية للحوكمة..... 104
- 3- مجلس الإدارة كأداة معرفية تساعد على خلق الكفاءة في ظل النظريات الإستراتيجية للحوكمة..... 105
- المطلب الثالث: الدور الرقابي لمجلس الإدارة..... 106
- 1- اللجان المتخصصة في مجلس الإدارة..... 106
- أ- لجنة المراجعة..... 107
- ب- لجنة التعيينات..... 107
- ج- جنة المكافآت..... 108
- 2- الدور الرقابي لمجلس الإدارة..... 109
- أ- الصعوبات التي يواجهها مجلس الإدارة في تنفيذ عمله الرقابي..... 109
- ب- أنواع الرقابة التي يقوم بها مجلس الإدارة..... 109

112	المطلب الأول: جودة المراجعة و حوكمة المؤسسات.....
112	1- مفهوم جودة المراجعة.....
113	2- السلوك المهني للمراجع الذي يضمن جودة المراجعة.....
113	أ- استقلالية المراجع الخارجي بين الحقيقة و الضغوطات.....
115	ب- عدم كفاية المفاهيم التقليدية لجودة المراجعة.....
116	المطلب الثاني: تعريف لجان المراجعة و العوامل المساعدة على ظهورها.....
117	1- بواعث نشأة فكرة لجان المراجعة.....
118	2- تعريف لجنة المراجعة.....
119	المطلب الثالث: مهام لجنة المراجعة و دورها في إضفاء جودة أكثر على خدمات المراجعة.....
119	1- مهام لجنة المراجعة.....
119	أ- في مجال علاقة المؤسسة بالمراجع الخارجي.....
120	ب- في مجال دراسة و تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.....
121	ج- في مجال متابعة أعمال المراجعة الداخلية.....
122	د- مجالات العمل الأخرى للجنة المراجعة.....
122	2- لجنة المراجعة و دورها في إضفاء جودة أكثر لخدمات المراجعة.....
125	المطلب الرابع: العوامل المحددة لفعالية لجان المراجعة.....
126	1- استقلالية لجنة المراجعة.....
127	2- كفاءة لجنة المراجعة.....
128	3- نشاط لجنة المراجعة.....
129	خلاصة الفصل.....

## 130 الفصل الرابع: دراسة حالة الجزائر- دراسة ميدانية -

132	المطلب الأول: نبذة موجزة عن مراحل تطور المؤسسات الجزائرية و نظام الحوكمة فيها.....
132	1- المرحلة الأولى: من 1962- إلى 1987.....
134	2- مميزات هذه المرحلة في إطار نظرية الوكالة.....
135	3- المرحلة الثانية: من 1988- إلى 2006.....
136	أ- صناديق المساهمة.....
137	ب- الشركات القابضة العمومية.....
137	ج- شركات تسيير المساهمات.....

138	4- مميزات هذه المرحلة في إطار علاقة الوكالة.....
139	المطلب الثاني: سلوك مسيري المؤسسات العمومية و دور آليات الرقابة.....
140	1- التشغيل السيئ المتعلق بنقص العقلنة في التسيير.....
140	2- التشغيل السيئ المتعلق بضيق هامش اتخاذ المبادرة من قبل المسيرين.....
140	أ- اتساع نطاق التصديق المسبق.....
140	ب- التمثيل المكثف للدولة داخل هيئات التسيير.....
141	ج- التبعية المالية للدولة.....
141	3- العناصر غير الفعالة في تسيير المسير ذو العقلنة المحدودة.....
141	أ- القيادة عن بعد.....
141	ب- روتينية التسيير في المؤسسات العمومية.....
141	ج- التسيير اليومي.....
142	د- العقلية المحافظة.....
142	4- التشغيل السيئ المتعلق بدرجة التردد الكبير في اتخاذ القرارات.....
142	5- التشغيل السيئ المرتبط بوجود سلطة تقديرية بمقتضى الحال لدى المسيرين.....
	المطلب الثالث: نظرة عن واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر من ناحية مدى تطور السوق المالية و مدى وجود مبادئ
143	الحوكمة.....
144	1- الإطار التشريعي و التنظيمي للسوق المالية في الجزائر.....
144	أ- المراحل الأساسية لإنشاء بورصة الجزائر.....
146	ب- الإطار التنظيمي لبورصة الجزائر.....
147	2- واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر.....
147	أ- الإفصاح و الشفافية.....
148	ب- حقوق المساهمين.....
149	ج- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات.....
	المبحث الثاني: واقع مهنة المراجعة الخارجية و مجالس إدارة مؤسسات المساهمة في القانون الجزائري.....
	150
150	المطلب الأول: واقع المراجعة الخارجية في الجزائر.....
151	1- مراحل تطور مهنة محافظة الحسابات في الجزائر من 1969 إلى غاية 1991.....
151	أ- تطور مهنة محافظة الحسابات من 1969 إلى 1980.....
152	ب- إعادة تنظيم المهنة عام 1980.....
152	ج- إعادة الاعتبار لمهنة محافظة الحسابات في المؤسسات العمومية عام 1988... ..
153	د- تنظيم المهنة إلى غاية 1991.....
153	2- تقييم مهنة محافظة الحسابات في ظل المتغيرات المحيطة بالمؤسسات الجزائرية.....
154	المطلب الثاني: مجلس إدارة مؤسسات المساهمة في القانون الجزائري.....



154	1- نظام حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .....
155	أ- مؤسسات المساهمة طبقا للقانون الجزائري .....
155	ب- حوكمة و مراقبة شركات المساهمة .....
156	2- مجالس إدارة مؤسسات المساهمة في القانون الجزائري .....
159	3- رئيس المدير العام و دوره في مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية .....
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية .....	
	159
160	المطلب الأول: تصميم و تخطيط الدراسة .....
160	1- مجتمع و عينة الدراسة .....
160	2- حدود الدراسة .....
160	3- أسلوب جمع البيانات الأولية .....
161	4- ظروف عملية إعداد و تنفيذ الاستبيان .....
161	5- أساليب تحليل البيانات .....
161	6- مشاكل الدراسة .....
162	المطلب الثاني: معالجة و عرض نتائج الاستبيان .....
162	1 - تأثير وضوح الإجراءات واحترام القواعد القانونية على مصالح المساهمين .....
166	2- المهام الأساسية لمجلس الإدارة .....
169	3 - إجراءات تعيين و عزل المدراء و كيفية تحديد مكافأتهم .....
171	4 - الأمور الاستراتيجية لمجلس الإدارة و أجواء اجتماعه .....
175	5 - واقع مهنة محافظة الحسابات .....
180	المطلب الثالث: تحليل النتائج و التوصيات .....
182	خلاصة الفصل .....
الخاتمة	
	183
185	1- نتائج اختبار الفرضيات .....
186	2- عرض نتائج الدراسة .....
187	3- التوصيات .....
188	4- آفاق البحث في الموضوع .....
189	المراجع
196	الملاحق
197	الملحق رقم 01 - رسالة الاستبيان .....

198	..... الملحق رقم 02 - استمارة الاستبيان باللغة العربية
200	..... الملحق رقم 03 - استمارة الاستبيان باللغة الفرنسية
202	..... الملحق رقم 04 - المؤسسات المدروسة
203	..... الملحق رقم 05 - نموذج عن كيفية تقييم الإطارات المسيرة
205	..... الملحق رقم 06 - الهيكل التنظيمي لشركة صيدال
206	..... الملحق رقم 07 - الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

# المقدمة

لقد كان للتطور المذهل الذي عرفته المؤسسة منذ عهد الثورة الصناعية في مطلع القرن الثامن عشر (19)، نتيجة التطور العلمي و التكنولوجي الذي ساد تلك الفترة، الأثر البالغ في إحداث تغييرات كبيرة غيرت من ملامح إقتصاديات القرن العشرين، فمع إنفصال الملكية عن التسيير و ظهور شركات المساهمة الكبرى في بداية القرن الماضي، إضافة إلى مكانة و أهمية المعلومة في عصر تطورت فيه طرق نشر و توصيل المعلومات، تنامت و توسعت أنشطة المؤسسات الإقتصادية رغبة منها في إحتواء الأسواق العالمية، و هنا تعاظمت حاجة هذه المؤسسات إلى مصادر تمويل هذا التوسع، في ظل التطور الذي عرفته الأسواق المالية، و هو ما دعا إلى بروز معايير جديدة للتعاملات الإقتصادية.

في ظل هذا الواقع الجديد و أمام التحولات و التغييرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، ظهرت الحاجة أكثر إلى تدعيم عملية الرقابة بأدواتها و أساليبها المتعددة، فنتيجة للفضائح المالية التي تعرضت لها الشركات العملاقة و ما تبعها من حالات إفلاس و إتهام، فقدت العديد من شركات المساهمة ثقة غالبية المجتمع، و إقترن الشك بمستوى كفاءة و نزاهة و أداء مجالس إدارتها، مما زاد من قلق المساهمين حول فعالية اللجان التابعة للمجلس و آليات اختيار المديرين التنفيذيين و كبار الموظفين و تحديد مستويات مرتباتهم، إضافة إلى كيفية الالتزام بالمعايير و الإجراءات المحاسبية، كما زاد التساؤل عن فعالية أنظمة الرقابة الداخلية و كفاءة معايير المحاسبة و المراجعة و مدى إستقلالية المراجعين الخارجيين، إضافة إلى عدم شفافية المعلومات بشأن كافة الأمور الإدارية و المالية المتصلة بالمؤسسة و عدم إتاحة الفرصة لمساءلة الإدارة من قبل المساهمين و بقية المجتمع، مما فتح الباب أمام الفساد الإداري و القرارات غير النزيهة التي أدت إلى ظهور الفضائح المالية، هذا ما دعا إلى الإهتمام أكثر بالشفافية و الرقابة و المساءلة على هذه المؤسسات.

لقد جاء تزايد إيقاع فضائح الفساد المالي نتيجة تعرض العديد من الشركات للفضائح المحاسبية و الإجراءات القضائية و إشهار الإفلاس، لتؤكد على أهمية إيجاد معايير مثلى لأفضل الممارسات و الإجراءات في الإدارة و التنظيم و المراقبة و الإشراف الفعال على شركات المساهمة، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية و الالتزام بالأنظمة الداخلية و الخارجية المنظمة لشؤون أعمال المؤسسات، و هو ما يطلق عليه اسم حوكمة المؤسسات، المفهوم الذي يشير إلى توفير الإجراءات الحاكمة لضمان سير عمل المؤسسات على أفضل وجه، بالطريقة التي تتعدى فيها توفير عناصر الإدارة السليمة للمؤسسات و الرقابة عليها، إلى تفعيل تطبيق هذه الأدوات و الآليات الرقابية و الإشرافية، بما يضمن توفير شفافية و كفاءة أكثر لهذه الممارسات، مما ينعكس في النهاية على أدائها و إيراداتها.

## 1. طرح الإشكالية

بناء على ما سبق فإن السؤال الأساسي لهذه المذكرة هو:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات؟ و ما مدى استجابة البيئة الجزائرية مع هذه الآليات في إطار ما يحيط بها من متغيرات؟

و تظهر أهمية هذا السؤال، باستحواذ هذا الموضوع على اهتمام واسع من طرف الباحثين و المنظمات الدولية كالبنك الدولي و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و ذلك على الصعيد الدولي، في إطار السعي المستمر إلى إيجاد السبل الكفيلة التي تضمن أفضل الممارسات الإدارية لهذه المؤسسات، ليس رغبة منها في هذه الممارسات فحسب، و إنما في إطار ما يفرضه المحيط الجديد من طلب كبير على هذه الممارسات ، حيث أصبح المستثمر ينجذب نحو المؤسسات التي تتبنى قواعد سليمة للإدارة، التي تندرج تحت اسم حوكمة المؤسسات.

في هذا الإطار حاولت العديد من الدول تكييف أنظمتها لتصبح قادرة على تبني المبادئ التي نادى بها الحوكمة، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة هذه الدولة و ما يحيط بها من متغيرات، بمعنى تكييف هذه المبادئ بما يخدم بيئتها و ثقافتها، و هو ما بادرت بالقيام به كل من بريطانيا بإصدار تقريرها كادوبري، جنوب إفريقيا، كندا، استراليا... الخ، بل أكثر من ذلك فقد امتدت هذه المبادئ إلى العديد من الدول النامية إدراكا منها لأهميتها، في إطار انتشار الشركات متعددة الجنسيات و انفتاح الأسواق، و هو ما يفرض على هذه الدول عاجلا أم آجلا تهيئة نفسها لمثل هذه الممارسات، ليس من منطلق صلاح هذه الممارسات فحسب، و إنما من أهمية الدور الذي من الممكن أن تلعبه الآليات الرقابية التي تفرضها هذه الممارسات على تحقيق حوكمة جيدة للمؤسسات، إضافة إلى مصالح هذه الدول التي يمكن أن تتأثر بشكل كبير نتيجة المتغيرات التي تفرض نفسها عليها.

فبالنظر إلى التجربة الصعبة التي تعيشها المؤسسة الجزائرية في إطار تحولها نحو اقتصاد السوق، تجد هذه الأخيرة نفسها في مفترق طرق يوجب عليها إعادة النظر في ممارسات تسيير ممتلكاتها، علاقتها مع شركائها و بشكل عام سلوكها في محيط أكثر انفتاح.

## 2. فرضيات البحث

من أجل معالجة الإشكالية المدروسة، نقوم باعتماد الفرضيات التالية:

- فعالية حوكمة المؤسسات تعتمد بشكل كبير على فعالية آليات الرقابة المتبناة من طرفها و هو ما ينعكس على أداء المؤسسة؛
- تبني آلية من آليات الرقابة في إطار حوكمة المؤسسات، تتحقق بتكييف البيئة التي ستوجد فيها، في ظل إمكانيات و ظروف مؤسسات كل دولة؛
- فعالية الحوكمة الجيدة للمؤسسات جزء كبير منها يعتمد على الآلية التي تحوكم بها مجالس الإدارة و آلية عمل المراجعة الخارجية؛
- تعمل مؤسسات المساهمة الجزائرية في بيئة لا تعكس وجود اختلاف بين الواقع الذي تعيش فيه كل من مجالس إدارتها و المراجعة الخارجية و بين القوانين المنظمة لعملهما، في إطار الأساليب التي تحوكم بها المؤسسات الجزائرية.

### 3. مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة مبررات لاختيار هذا الموضوع، يمكن إيجازها فيما يلي:

- المكانة التي أصبحت تتميز بها مثل هذه المواضيع، في ظل انتشار مظاهر الفساد المالي و الإداري، و هو ما لفت الانتباه إلى إعادة النظر في الأطر الحالية، بهدف إعادة هيكلتها بما يتناسب مع معايير الممارسات الجيدة؛
- سلسلة الفضائح المالية العالمية التي مست كبرى الشركات متعددة الجنسيات، التي فتحت المجال لجدل كبير حول فعالية أنظمة و آليات الرقابة التي تعتمد عليها هذه المؤسسات، في الوقت الذي كانت فيه المثل الأعلى لأفضل الممارسات الإدارية تحتل مكانة كبيرة في هذه المؤسسات، أمام تطور الأسواق و شفافية التعاملات الاقتصادية و المالية؛
- الفضائح المالية التي شهدتها العديد من البنوك الجزائرية، التي كان من أسبابها قلة الرقابة و عدم تفعيل آلياتها؛

- الواقع الذي تعيشه الجزائر، في ظل ما يحيط بها من تحولات اقتصادية جديدة، تفرض عليها إعادة النظر في بعض ممارساتها، في إطار توجيهها نحو اقتصاد السوق و انضمامها القريب إلى المنظمة العالمية للتجارة؛

- قلة البحوث و الدراسات في مثل هذه المواضيع باعتبارها تمثل جانب حساس في إدارة المؤسسات، بالإضافة إلى شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية و تأثيراتها الجلية على المؤسسة.

#### 4. أهداف الدراسة و أهميتها

تظهر أهمية الدراسة من عدة جوانب:

- نظرا للفترة التي يمر بها الاقتصاد العالمي و الوطني من تحولات و انفتاح على الأسواق العالمية، و ما ينجر عنها من زيادة الالتزام بتطبيق قواعد الإفصاح و الشفافية التي تعتبر الأساس بالنسبة للمتعاملين - خاصة المتعاملين الأجانب-، مما يزيد من أهمية مبادئ حوكمة المؤسسات كوسيلة للنهوض بالاقتصاديات؛

- ضرورة تبني أسس سليمة لحوكمة المؤسسات، بهدف تفعيل دور آليات الرقابة و ما ينجر عنها من نتائج ايجابية تنعكس على أداء المؤسسة ووضعتها المالية و السوقية؛

- الحرص على حماية مصالح المساهمين و الأطراف ذات المصلحة مما يزيد من ثقة هذه الأطراف، بما يضمن تعاملات شفافة مبنية على التعاون و تحقيق المصلحة الجماعية.

في حين تتمثل أهداف الدراسة، علاوة على الإجابة على التساؤل الأساسي في إشكالية البحث، و اختبار صحة الفرضيات، في ما يلي:

- محاولة التحكم أكثر في الجانب النظري للموضوع، بغية التعرف أكثر على المقاربات التي تحكمه؛

- هذا ما سيتيح لنا إبراز التجربة الجزائرية في ميدان حوكمة المؤسسات، من خلال الآليات الرقابية المدروسة، من واقع مدى تكيف ممارساتها مع تطبيقات الحوكمة.

## 5. حدود الدراسة

تتعمق هذه الدراسة بدور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، بمعنى واقع تطبيق هذه الآليات في ظل ما يحيط بها من متغيرات قد تحد من فعالية تطبيقها و من ثم فعالية الحوكمة في حد ذاتها، من منطلق عدم كفاية مبادئ الحوكمة للوصول إلى أفضل الممارسات في مجال الإدارة، و هذا من خلال عرض مختلف هذه الآليات دون الخوض في التفاصيل الحاكمة لعملها، لتركز الجهود فيما بعد على دور كل من مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية، لجان المراجعة، في إطار التمهيد للدراسة الميدانية التي ستقتصر على هذه الآليات الأخيرة، من منطلق غياب سوق مالية حقيقية في الجزائر و عدم تبني أي مبادئ للحوكمة.

## 6. منهجية الدراسة و أدواتها

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث، تحليل أبعادها، جوانبها، نتائجها، الإجابة على تساؤلات الإشكالية و إثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها ، من أجل التحكم أكثر في الجوانب المرتبطة به، بغية المرور للجانب التطبيقي، الذي اعتمادنا فيه على منهج دراسة الحالة بهدف دراسة تجربة الجزائر في هذا الميدان، مستعينة بذلك ببعض المصادر، كالتصوص التشريعية و التنظيمية و بعض الإحصائيات، و في هذا الإطار تم استخدام أداة الاستبيان و المقابلة بهدف معرفة واقع الجزائر من هذه الممارسات - أي ممارسات الحوكمة- هذا إضافة إلى استخدام الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري و الدراسات السابقة للموضوع من أجل بناء نظرة شاملة متكاملة عن موضوع البحث، علاوة على استخدام برنامج Excel بالنسبة للدراسة الإحصائية.

## 7. الدراسات السابقة في الموضوع

في حدود ما لدينا من معلومات فقد تم تناول هذا الموضوع من طرف:

- **أيت خلف عبد الغني:** (Le gouvernement d'entreprise: pratiques des banque publique algérien)

مذكرة ماجستير مقدمة إلى المدرسة العليا للتجارة، تخصص مالية، الجزائر، سنة 2002، تدور الإشكالية الأساسية للبحث حول دور حوكمة الشركات كأداة فعالة لتطوير وعصرنة البنوك الجزائرية، حيث عالج صاحب المذكرة هذه الإشكالية في أربعة فصول أساسية، تناول الفصل الأول مختلف تطبيقات حوكمة المؤسسات في العالم، في حين عالج الثاني التقارير الأساسية الدولية حول حوكمة المؤسسات، أما الفصل الثالث فقد تناول المشاكل التي تنشأ بين أصحاب المصالح ودور الحوكمة في الحد منها، في حين تناول الفصل الأخير الحوكمة في البنوك الجزائرية العمومية.



حيث اهتم الباحث بدور حوكمة الشركات في قطاع جد حساس ألا وهو القطاع المصرفي، حيث حاول صاحب المذكرة دراسة مختلف القوانين المنظمة لهذا القطاع في الجزائر ومدى تطابقها أو ابتعادها عن القواعد الدولية للحوكمة المصرفية، مهماً بذلك القطاع الذي له علاقة مباشرة مع البنوك والذي قد يكون المتسبب الرئيسي وراء إفلاس البنوك ووقوعها في الأزمات المصرفية ألا وهو المؤسسات الاقتصادية.

### - جريمي مورفان:

(La gouvernance d'entreprise managériale positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables)

أطروحة دكتوراه قدمت في جامعة Bretagne occidentale بفرنسا، سنة 2005، حاول صاحب هذه الأطروحة الإجابة على التساؤل الأساسي: كيف يتم دمج مفاهيم جديدة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية SR في حوكمة المؤسسات؟ حيث أن هدف هذه الأطروحة هو دراسة التطورات التي حدثت في مجال الحوكمة، بناء على النقائص الملاحظة في المقاربات أو المساهمات المالية و ذلك بإدراج البعد الاستراتيجي، في هذا الإطار طرح صاحب البحث سؤالين أساسيين:

- ما هي الحدود التي تعطيها حوكمة المؤسسات للمساهمين، العمال، الزبائن و الأفراد؟ وكيف يمكن تسيير جميع هذه العلاقات المعقدة للسلطة في قلب المؤسسة؟ في هذا الإطار أعطى الباحث تعاريف استدلالية متبناة من المسؤولية الاجتماعية و البيئية؟.
- ما هي النتائج القياسية بالنسبة للمواضيع الكمية أو الوصفية لحوكمة المسؤولية الاجتماعية، و ذلك من خلال تبني المفاهيم الإستراتيجية.

### - أمنصوران سهيلة: ( الفساد الاقتصادي وإشكالية الحكم الراشد وعلاقتها بالنمو الاقتصادي).

مذكرة ماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2005-2006. حيث تدور الإشكالية الرئيسية للبحث حول: كيف يمكن لسياسة الحكم الراشد أن تكون أداة فعالة في يد الدولة تمكنها من تطويق الفساد الاقتصادي من خلال استهداف معدل النمو الاقتصادي، حيث حاولت صاحبة المذكرة معالجة هذه الإشكالية من خلال أربعة فصول أساسية تناول الأول منها الفساد الاقتصادي، في حين عالج الثاني إشكالية الحكم الراشد، ماهيته، معايير، أبعاده، في حين تناول الفصل الثالث علاقة كل من الفساد والحكم الراشد بالنمو الاقتصادي، ليتناول الفصل الأخير الفساد الاقتصادي والنمو الاقتصادي في الجزائر.

إلا أن الدراسة اهتمت فقط بالفساد الاقتصادي وأهملت أهم نوع من الفساد وهو الفساد الإداري وما ينجر عنه من مشاكل تنشأ بين أصحاب المصالح في المؤسسة.

### - فاتح دبله:

(le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie – étude de quelques cas -)

البحث عبارة عن مذكرة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الحاج لخضر، تخص ص تسيير المؤسسة، باتنة سنة 2007، حيث تدور الإشكالية الرئيسية لهذا البحث: حول معرفة بماذا وكيف يمكن للخصوصية أن تكون أداة فعالة محفزة على التغيير من أجل الوصول إلى مستوى جيد من الأداء و الفعالية للمؤسسة، دراسة حالة الجزائر.

حيث تناول صاحب المذكرة هذا الموضوع من منطلق الوضعية التي تمر بها الجزائر، حيث اعتبر أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات تستوجب اتخاذ العديد من القرارات، بهدف تحسين تسيير هذه المؤسسات و آلية عملها، و هنا تلعب الخصوصية دور هام جدا، خاصة بعدما أظهرت جميع الدلائل فشل أو ضعف المؤسسات العمومية الجزائرية، بسبب ما يحيط بها من قيود البيروقراطية التي أسفرت عن ضعف الرقابة المنفذة على المسيرين، و هنا أكد على ضرورة الخصوصية الفعالة.

و من أجل الإجابة على الإشكالية، تم تقسيم البحث إلى جزئين:

- تحديد و توصيف النموذج عن طريق التطبيق التدريجي أو المرحلي؛

- الخصوصية و ديناميكية نظام حوكمة المؤسسات في الجزائر، و ذلك نحو إعادة تشكيل الشروط الجديدة.

حيث أن أهم ما يلاحظ على هذه الدراسة، هو اقتصارها على الأنظمة التي تحوكم بها المؤسسات الجزائرية المخصوصة حديثا، في إطار وجود عدة متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير أكبر على الأنظمة التي تحوكم بها المؤسسات الجزائرية.

- **حمادي نبيل:** ( التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع "صيدال" ووحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة).

مذكرة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص مالية و محاسبة، جامعة حسبية بن بوعلي، بالشلف، سنة 2008/2007. حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في: "كيفية الاستفادة من التدقيق الخارجي كأداة لتطبيق حوكمة المؤسسات"، إذ حاول صاحب المذكرة معالجة هذه الإشكالية من خلال أربعة فصول، تناول الفصل الأول الإطار النظري لحوكمة المؤسسات: من خلال إدراج مختلف المفاهيم التي تناولت الحوكمة، المبادئ التي تقوم عليها، بالإضافة إلى جهود المنظمات الدولية في وضع قواعد حوكمة المؤسسات، في حين تناول الفصل الثاني الإطار النظري للتدقيق الخارجي كفصل تمهيدي للفصل الثالث الذي تناول دور التدقيق الخارجي في الحد من المشاكل الناتجة عن عقد الوكالة و التقليل من فجوة توقعات مستخدمي القوائم المالية للمؤسسة، ليسقط في الأخير دراسته النظرية على مجمع صيدال من خلال واقع التدقيق الخارجي كآلية لحوكمة مجمع صيدال، و بذلك تكون هذه الدراسة قد اقتصرت على دراسة آلية واحدة ألا و هي المراجعة الخارجية من حيث الدور الذي من الممكن أن تقوم به من أجل تحقيق حوكمة جيدة للمؤسسات.

- **بودريالة سارة حدة:** (دور المراجعة الخارجية في تحسين نوعية المعلومة المالية للتسيير، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وحدة DML بالأغواط).

مذكرة ماجستير مقدمة إلى المدرسة العليا للتجارة، تخصص محاسبة، الجزائر، سنة 2008، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في : الدور الذي من الممكن أن تلعبه المراجعة الخارجية في تحسين نوعية المعلومة المالية للتسيير، حيث تم تناول هذه الإشكالية من خلال ثلاثة فصول : تناول الفصل الأول الإطار العام للمراجعة الخارجية و تنظيمها في الجزائر، في حين تناول الفصل الثاني المراجعة الخارجية و نوعية المعلومة المالية للتسيير، ليتم في الفصل الأخير محاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على حالة مؤسسة سوناطراك وحدة DML بالأغواط، حيث أن أهم ما يأخذ على هذه الدراسة هو ابتعادها عن الجوانب التي نادت بها حوكمة المؤسسات، من خلال عدم وجود ربط بين المراجعة الخارجية كآلية من آليات الرقابة و حوكمة المؤسسات .

- **مساهمة البحث:** إن مساهمة هذه الدراسة تتمثل في :

- تناول الإطار النظري للحوكمة من خلال الآليات الرقابية التي نادت بها، من منطلق الدور الذي من الممكن أن تقوم به هذه الآليات في تفعيل حوكمة المؤسسات، في ظل ما يفرضه المحيط من متغيرات؛

- بالإضافة إلى الجانب التطبيقي لحوكمة المؤسسات، من خلال دراسة حالة الجزائر بالاعتماد على عينة من المؤسسات، و ذلك بالتركيز على دور كل من مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، انطلاقاً من الواقع الذي تعيش فيه الجزائر، في ظل غياب سوق مالية حقيقية.

## 8. خطة البحث

محاولة منا لإنجاز هذا البحث، الإجابة على الأسئلة المطروحة، مع اختبار صحة الفرضيات المقترحة، فقد تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول على النحو التالي:

- الفصل الأول: "حوكمة المؤسسات - مفاهيم أساسية -"، و هو عبارة عن فصل تمهيدي، حاولنا من خلاله عرض المفاهيم الأولية المرتبطة بالموضوع، من خلال تناول هذا المفهوم في الإطارين النظري و التطبيقي، إضافة إلى عرض أهم النظريات التي تناولت موضوع الحوكمة بهدف الوقوف على مختلف المقاربات التي تناولتها.

- الفصل الثاني: " آليات الرقابة والتطبيقات العالمية للحوكمة"، حيث خصص هذا الفصل لدراسة آليات الرقابة في ظل التطبيقات العالمية للحوكمة، من خلال إعطاء مفاهيم أولية عن

الرقابة، بغية التمهيد لعرض مختلف آليات الرقابة سواء كانت داخلية أو خارجية، ليتم في الأخير عرض تحليل مقارن لأهم أنظمة الحوكمة، بهدف معرفة أهم نماذج الحوكمة في العالم .

- الفصل الثالث: " آليات الرقابة المباشرة و دورها في تفعيل حوكمة المؤسسات"، أما فيما يخص هذا الفصل فقد خصص لدراسة فعالية بعض الآليات منها المراجعة الخارجية، نتيجة الأهمية التي منحت لها بعد انخيار أكبر مكاتب المراجعة في العالم، الأمر الذي شكك في مصداقية هذه الآلية في حماية مصالح المساهمين و الأطراف ذات المصلحة، حيث دارت نقاشات حادة حول الدور الذي من المفروض أن تقوم به، في ظل الانهيارات المالية التي تعرضت لها كبرى المؤسسات في العالم، حيث سيتم التركيز على الإطار العام للمراجعة دون الخوض في التفاصيل النظرية لها، هذا إضافة إلى تسليط الضوء على آلية عمل مجلس الإدارة و الدور الذي من الممكن أن يلعبه في تفعيل حوكمة المؤسسات، باعتبار أن هذا الأخير لا يقل أهمية عن المراجعة الخارجية، ليتم في الأخير التركيز على الدور الذي من الممكن أن تحققه لجنة المراجعة باعتبارها لجنة تابعة لمجلس الإدارة أعطيت لها من الأهمية ما جعلها موضوع بحث العديد من الدراسات.

- الفصل الرابع: دراسة حالة الجزائر - دراسة ميدانية - ، في هذا الفصل تمت محاولة تقييم خصوصيات الواقع الاقتصادي الجزائري، من خلال إعطاء لمحة عن واقع الحوكمة في الجزائر و ذلك باستعراض مراحل تطور المؤسسة الجزائرية و نظام الحوكمة فيها، إضافة إلى التعرف عن واقع مهنة المراجعة و مجالس إدارة شركات المساهمة في القانون الجزائري، لتتاح لنا الفرصة فيما بعد لإجراء الدراسة الميدانية التي حاولنا من خلالها قياس مدى تطابق آلية عمل كل من المراجعة الخارجية، مجلس الإدارة و لجنة المراجعة باعتبارها آليات للرقابة مع ممارسات الحوكمة، و النقائص التي من الممكن ملاحظتها في هذه الممارسات.

الفصل الأول:

# حوكمة المؤسسات

- مفاهيم أساسية -

## تمهيد الفصل

لقد أدت الأزمات المالية العالمية التي حدثت في العديد من دول العالم، الناتجة عن الفساد و سوء الإدارة و عدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية، إلى تفاقم أزمات المؤسسات العالمية الكبرى و تحقيقها خسائر بمليارات الدولارات، حيث أصبحت تكلفة ممارسات سوء التسيير تشكل عبئا على المؤسسات و الاقتصاد العالمي بشكل عام، كما أن افتقاد الشفافية و الوضوح و الدقة في القوائم المالية تجعل المستثمرين غير قادرين على اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح، مما جعلهم ملزمين بالبحث عن المؤسسات التي بها هياكل سليمة لممارسة حوكمة المؤسسات.

و بغية توضيح الأهمية التي حظيت بها حوكمة المؤسسات سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول مفاهيم أولية تناولت فكرة و مفهوم الحوكمة و الأهمية التي حظيت بها من خلال توضيح الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام أكثر بهذا المفهوم الجديد بالإضافة إلى مناطق و مكونات الحوكمة، في حين تناول المبحث الثاني حوكمة المؤسسات في الإطارين النظري و التطبيقي بالإضافة إلى المبادئ التي جسدت هذا المفهوم كأهم خطوة في حوكمة المؤسسات، ليتناول المبحث الثالث مختلف نظريات حوكمة المؤسسات من النظريات التعاقدية التي حوت المقاربات المساهماتية، نظرية التجذر، المقاربات التشاركية إلى النظريات المعرفية التي ركزت على فكرة التطوير في خلق القيمة.

## المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات وأهميتها

إن الحوكمة عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات، حيث تزايد استخدامه بشكل واسع في المراحل الأخيرة من هذا العقد و أصبح شائع الاستخدام من قبل خبراء الإدارة، و بشكل خاص من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي و مشروع الأمم المتحدة الإنمائي و غيرها من المنظمات الدولية و الإقليمية و المحلية.<sup>1</sup>

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الحوكمة كفكرة، مصطلح، تعاريف مختلفة و تطور للمفهوم خلال العقود الثلاثة الأخيرة، بالإضافة إلى أبعاد هذا المصطلح و بعض القضايا المرتبطة به.

### المطلب الأول: فكرة الحوكمة - التكوين و التعاريف

إن مصطلح الحوكمة ليس كلمة جديدة، إلا أن ظهورها في النقاش حول المؤسسة يعتبر نسبياً تطوراً جديداً، حيث خضع هذا المفهوم لإجتهاادات لغوية لا حصر لها، قليلها مكتوب باللغة العربية وأغلبها مكتوب باللغة الإنجليزية و غير دقيق في ترجمته،<sup>2</sup> لذا سيتم التركيز في هذا المطلب على تكوين هذا المصطلح، إضافة إلى مختلف التعاريف التي تناولت هذا المفهوم.

### 1- تكوين فكرة الحوكمة

خلال العشر سنوات الماضية استحوذ موضوع الحوكمة على اهتمام واسع في العديد من الأدبيات، حيث ظهرت العديد من الدراسات بهدف تسليط الضوء على أهميته و مفهومه و وضع قواعده و تحليل الالتزام به.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زهير عبد الكريم الكايد، "الحكمانية"، ( عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص.7.

<sup>2</sup> أشار العديد من الكتاب و من بينهم سميحة فوزي أن هناك العديد من المقترحات المطروحة: حكم الشركات -حكمانية الشركات -حوكمة الشركات -بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة الزهية و غيرها، و في هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقاً لما ورد من تفسير مركز المشكاة، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد " حكم الشركات " ، لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد لا يعكس المعنى المقصود . كما يتم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه و تماثل، و هو ما يضع المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد "حاكمية" لما قد يجده استخدامهما من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمة" و التي تتطرق للحكم و السلطة السياسية للدولة. كما روي استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تتعد عن جذر الكلمة (حكم) فيما يقابل باللغة الإنجليزية. و من ثم فإن "حوكمة الشركات" على وزن فועلة، تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم و الرقابة من خلال جهة رقابية داخلية أو هيئة رقابة خارجية، كما تحافظ على جذر الكلمة المتمثل في ( ح ك م ) حيث لا يمكن استبعادها إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح. و تجدر الإشارة أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل أمين جمع اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، لذا تم اقتراح استخدام "حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم corporate governance .

<sup>3</sup> عبيد بن سعد الطيري، " مستقبل مهنة المحاسبة و المراجعة، تحديات وقضايا معاصرة /تقنية المعلومات - منظمة التجارة العالمية - تعزيز الثقة و الشفافية"، ( المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2004 )، ص.103.

حيث تطور مفهوم الحوكمة من طرف المستثمرين الأمريكيين حيث سمح هذا المفهوم بتنظيم و إثراء و إعادة النظر في الدور الذي يجب أن تلعبه الجهات الرقابية.

حيث أن أول التجارب الكلاسيكية حول الموضوع كانت في حقل العلوم السياسية وسميت ب "gouvernabilité"، هذا المفهوم الذي إرتكز على مكونين أساسيين، هما معرفة القانون و النظام، لكن مع نهاية الحرب الباردة حل مصطلح الحوكمة « la gouvernance » محل مصطلح "gouvernabilité"، لينتقل مفهوم الحوكمة من السياسة و إدارة الدولة إلى المؤسسات، وليقترب هذا المفهوم الآن من الأسئلة المرتبطة بالميكانيزمات الضرورية لمناقشة مختلف مصالح المؤسسة، حيث اعتبر بعض الكتاب أن الحوكمة تعتبر العامل الموجه أو المرشد لاتخاذ القرارات التي تخدم الهدف المسطر، حيث أن المفاهيم الأولى عرفت الحوكمة على أنها فن حكم المؤسسات و المنظمات، و إذا جئنا إلى تتبع هذا المفهوم نجد أن أصل كلمة الحوكمة يرجع إلى الكلمة اللاتينية « gubernator » المشتقة من الكلمة الإغريقية « kubernetes » نسبتا إلى الشخص الذي يقود أو يدير السفن الحربية حسب الظروف المحيط به ، فدور « gubernator » ليس هو التجديف ولا فرض السيطرة على عمال السفينة و لا التأليف بين جماعات العمل ، و إنما يتمثل دوره في مراقبة مسار السفينة ، نتيجة لذلك فإن أول تعريف لكلمة حوكمة هو المراقبة و القيادة و التوجيه.<sup>1</sup>

## 2- مفهوم حوكمة المؤسسات

في هذا السياق يتم استعراض و في إطار تاريخي بعض التعاريف التي قدمت مفهوما لحوكمة المؤسسات. حيث أن المؤلفات و الأدبيات التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات، اهتمت و قبل كل شيء بتنظيم السلطات في المؤسسة، هذا ما دفع إلى إيجاد أساسيات الحوكمة الجيدة، أي التنظيم الداخلي الذي يضمن رقابة جيدة للمدراء، و في هذا الإطار أورد تقرير لجنة كادبري (cadbury) عام 1992 التعريف التالي : "هو نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية الذي يتم عن طريقه إدارة الشركة و الرقابة عليها"<sup>2</sup>.

و في عام 1999 عرفت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) الحوكمة على أنها: " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه و إدارة شركات الأعمال، ويحدد د هيكل الحوكمة، الحقوق و المسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب

<sup>1</sup> Wajdi .BEN REJEB, " Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie ", (mémoire pour l'obtention du diplôme des études approfondies en management, faculté des sciences économiques et de gestion, Tunis, 2003), [http://memoireonline.free.fr/110/06/02/m\\_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie2.html](http://memoireonline.free.fr/110/06/02/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie2.html), date de consultation, 30/12-2007, p.11.

<sup>2</sup> Cadbury, "Report of the committee on the financial aspects of Corporate governance" , <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, 1992, date de consultation, 14/1/2008, p.14.



المصالح، كما يحدد قواعد و إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها<sup>1</sup> و هذا التعريف لا يختلف كثيرا عن تعريف جرار شارو Gérard CHARREAUX الذي عرف الحوكمة على أنها: "مجموع الميكانيزمات المنظماتية التي تملك قوة التأثير على الحدود التي يستعملها المسيرون عند اتخاذ القرارات في المؤسسة و ذلك للحد من السلطة التقديرية لهم"<sup>2</sup> كما يمكن تعريفها على أنها: "التحكم في المؤسسة لأغراض إحكام الرقابة على مديري منظمات الأعمال من قبل مقدمي الأموال لضمان عدم قيام إدارة هذه المنظمات باستغلال أموالهم ذاتيا أو باستثمارها في مشروعات غير رشيدة اقتصاديا"<sup>3</sup>. كما عرفت الحوكمة بأنها: "مجموعة من القوانين و اللوائح و الإجراءات التي تمكن إدارة الشركة من تعظيم ربحيتها و قيمتها في المدى البعيد لصالح المساهمين"<sup>4</sup> وفي الأخير يمكن إدراج تعريف بسيط لحوكمة المؤسسات، إذ تعرف على أنها: "النظام الذي تقاد و تراقب به الشركات"<sup>5</sup>.

و بشكل عام يشير مفهوم الحوكمة إلى القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (عمال، موردين، دائنين...) من ناحية أخرى و بشكل أكثر تحديدا يقدم هذا المصطلح إجابات لعدة تساؤلات أهمها:

- كيف يضمن الملاك ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟
- كيف يتأكد هؤلاء أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية و قيمة أسهم المؤسسة في الأجل الطويل؟
- مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة و البيئة؟
- و أخيرا، كيف يتمكن حملة الأسهم و أصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟

<sup>1</sup> عبد القادر بريش، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، (مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006)، ص.3.

<sup>2</sup> Eustache. EBONDO, Wa. MANDZILA, "La gouvernance de l'entreprise une approche par l'audit et contrôle interne", (Paris : Harmattan, 2005), p.14.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح العشماوي، "إطار محاسبي مقترح لدور حوكمة الشركات في تنشيط سوق الأوراق المالية"، ملتقى أدوار المحاسبين و مراقبي الحسابات في قرارات الإدارة و تنمية الموارد، 20-24 مارس 2005، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص.100.

<sup>4</sup> إمام حامد آل خليفة، "صناديق الاستثمار و مفهوم الحوكمة"، ملتقى متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مايو 2007، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص.97.

<sup>5</sup> Bertrand. RICHARD, Dominique. MIELLET, "La dynamique du gouvernement d'entreprise", (Paris : Edition d'Organisation, 2003), p.1.

و هكذا يمكن استنتاج أن الحوكمة كموضوع دارت حولها العديد من النقاشات فيما يتعلق بالإدارة خلال العشر سنوات الأخيرة في عالم الأعمال، سياسيا، وأكاديميا، فالعقبة التي واجهت هذه النقاشات عكست أن حوكمة المؤسسات استوطنت و قبل كل شيء داخل عدة أطراف فاعلة و مختلفة ( المساهمون، المدراء، الموظفون، البنوك، الموردون، الزبائن...) داخل تنوع و اختلاف المواضيع المتناولة ( المعلومة، مكافآت المدراء، استثمار أسهم الموظفين، المستثمرين ذوي الأقلية...)، حيث نجد في الإطار الأكاديمي أن هناك حقولا واسعة تناولت هذا الموضوع ( كالمالية، المحاسبة، قانون المؤسسات، الاقتصاد، تسيير الموارد البشرية، علم الاجتماع...) و بالتالي فليس من الغريب أن نجد في مختلف الأدبيات التي تناولت الموضوع العديد من التعاريف والعديد من المقاربات.<sup>1</sup> إلا أن ذلك لا ينفي أن مصطلح حوكمة المؤسسات يثير بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحدثة هذا المصطلح:<sup>2</sup>

- السبب الأول هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة المؤسسات و كثيرا من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المؤسسة و بعض نظريات التنظيم و الإدارة، إلا أن هذا المصطلح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاث عقود.
- بينما يتمثل السبب الثاني في عدم وجود تعريف قاطع و واحد لهذا المفهوم، فالبعض ينظر إليه من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل و تضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة و استمرارها في الأجل الطويل، آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية التي تحدد حقوق و واجبات حملة الأسهم و أصحاب المصالح من ناحية و المديرين من ناحية أخرى، و فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية و الأخلاقية مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين و تحقيق التنمية الاقتصادية العادلة و حماية البيئة.
- و أخيرا، يرجع السبب الثالث في غموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم لا يزال في طور التكوين و مازالت كثير من قواعده و معاييرها في مرحلة المراجعة و التطوير.

وهكذا و من خلال العرض السابق يتضح عدم وجود اتفاق بين معظم الدراسات السابقة حول طبيعة حوكمة المؤسسات و ذلك من حيث مفهومها و أهدافها و هيكل إجراءاتها. فما الذي دعى إلى ظهور هذا المفهوم مؤخرا و في هذه المرحلة بالذات ؟ و لماذا دافعت المنظمات الدولية عن هذه الأداة (الحوكمة) ؟ هذا ما سيتم تناوله في المطلب التالي .

<sup>1</sup> Eustache. EBONDO, Wa. MANDZILA, OP.Cit, p.13.

<sup>2</sup> سميحة فوزي، "تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"، ( ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2003 )، ص.3.

## المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات

أصبحت حوكمة المؤسسات اليوم موضع العديد من المناقشات في المؤسسات و المنتديات الإقليمية التي تعنى بالجانب الاقتصادي و المالي على وجه الخصوص، فقد حظيت حوكمة المؤسسات بقدر من الاهتمام لم تكن لتحظ به في العادة و ذلك نتيجة لعدد من حالات الفشل التي منيت بها العديد من المؤسسات.

1

يمكن إبراز أهمية حوكمة المؤسسات من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- يعمل التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات على جذب الاستثمارات و زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة خاصة و أن معظم المستثمرين في ظل عوامة أسواق رأس المال و سهولة تدفق الاستثمار بين الدول يسعون إلى الاستثمار في المؤسسات التي تطبق فيها أساليب و قواعد سليمة للحوكمة، حيث يترتب على ذلك وجود إفصاح و شفافية و دقة في المعلومات الواردة في القوائم المالية التي تعدها و نشرها إدارة المؤسسة و التي تمكن المستثمرين من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة؛
- تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء المؤسسة لوظائفها على أكمل وجه، و تأكيد نزاهة مجلس الإدارة فيها و ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها بشكل قانوني و اقتصادي سليم؛
- كما تظهر أهمية الحوكمة في محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات و عدم السماح بوجوده و القضاء عليه نهائياً، و ضمان تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، و العمل على تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء؛
- تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات في المجتمع بأسلوب علمي و عملي يؤدي إلى حماية أصول المساهمين، توفير معلومات عادلة و شفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة و في نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة المؤسسات و محاسبتهم؛
- كما تعمل نظم حوكمة المؤسسات على جذب الاستثمارات بالنسبة لكل مؤسسة تحقق الحوكمة و بالتالي زيادة الاستثمارات في المجتمع و زيادة معدلات النمو و تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية عناصر الإنتاج الخاصة بالمشروع، حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس و ما يتبع ذلك من زيادة ملموسة في الإنتاج و ما يعنيه ذلك من وجود اقتصاديات أفضل للمشروع و ما يحققه من تأثير في الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة، وبالتالي تحقيق أرباح معقولة و مناسبة على رأس المال المستثمر في المشروع؛

<sup>1</sup> بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، عبد العزيز طيبة، " دور مجالس الإدارة بالمؤسسات المالية و المصرفية في إرساء نظام الحوكمة "، (الملتقى العلمي الدولي حول حوكمة المؤسسات أخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، 5-6 ديسمبر 2007، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر)، ص.4.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص ص.23-30.

- تضمن الحوكمة عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطاته للإضرار بمصالح المساهمين أو أي من الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، كالموردين، حملة السندات، المقرضين، الدائنين و المستهلكين، كما تعمل الحوكمة على ألا تسيء الإدارة استغلال أموال المساهمين مع المحافظة على حقوقهم و حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة؛
- يساعد التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة على تحقيق معدلات ربحية مناسبة بما يساعد المؤسسة على تدعيم مركزها المالي، زيادة احتياطياتها مما يؤدي إلى نموها و اتساعها و ازدياد حجمها و تطويرها بصورة مستمرة.

كما يمكن إرجاع زيادة الاهتمام بحوكمة المؤسسات إلى الأسباب التالية:<sup>1</sup>

- حظيت قواعد حوكمة المؤسسات باهتمام بالغ نتيجة لانحياز بعض المؤسسات الكبرى في العالم، والتي لم تؤثر فقط على من لهم صلة مباشرة بالمؤسسة، مثل المديرين و المساهمين، بل أثرت أيضا على الموظفين والعملاء و الموردين و السوق ككل، ومن أهم الأمثلة الواضحة لعدم التزام المؤسسات بتطبيق قواعد الحوكمة هو انحياز وإفلاس شركة "انرون للطاقة" و التي كانت من أكبر مؤسسات الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث ضللت مؤسسة إنرون المساهمين و كل الجهات العاملة بسوق الأوراق المالية، حيث تم بعلم مديريها، الاتفاق مع المراجع الخارجي على التلاعب بالتقارير المالية لإخفاء الخسائر وتضخيم الأرباح مما أدى إلى ارتفاع أسعار أسهمها في البورصة، إضافة إلى ذلك فقد استغل مديروها المعلومات الداخلية المتوفرة لديهم و قاموا ببيع حصتهم بالمؤسسة لتحقيق أرباح شخصية وذلك قبل أن يدرك باقي المساهمين و العاملين بالموقف المالي الحقيقي للمؤسسة و الأرباح المتضخمة الوهمية؛

- إن اتخاذ قرار الاستثمار من قبل المؤسسات الأجنبية في مؤسسة ما، لا يقصر فقط على تواجد إدارة كفئة للمؤسسة فحسب، بل يهتم المستثمرون بمدى تطبيق قواعد الحوكمة من قبل إدارة تلك المؤسسة، حيث أوضح التقرير الصادر من معهد التمويل الدولي أن تدفقات الاستثمارات للأسواق الناشئة قد انخفضت من 196 مليار دولار عام 2000 إلى 115 مليار دولار أمريكي عام 2001، وقد يرجع الانخفاض في تلك التدفقات إلى قصور في مدى الالتزام بقواعد الحوكمة؛

- دفعت الخوصصة الحكومات و المؤسسات إلى تلبية مطالب المساهمين و من ضمنها الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة؛

- يساهم التطبيق الجيد لقواعد الحوكمة في تحسين سبل إدارة المؤسسات من خلال:
  - وضع إستراتيجية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص 26-28.

- تحديد أهداف المؤسسة و كيفية تحقيقها؛
  - التأكد من أن الاندماج أو الاستحواذ يتم لزيادة كفاءة المؤسسة؛
  - تحفيز المديرين و العاملين على أداء عملهم بكفاءة و فعالية.
- إن التزام المؤسسات بتطبيق قواعد الحوكمة يساعدها على رفع كفاءة الإدارة و زيادة فاعلية استغلال الموارد البشرية و المادية على أكمل وجه بتقديم خدمات و منتجات جديدة بأسعار مناسبة مما يساهم في تنمية الاقتصاد و زيادة معدل النمو الاقتصادي؛
- مما سبق يتضح أن لحوكمة المؤسسات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمؤسسات و بالنسبة للمساهمين يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1- أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات: و تظهر أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات في النقاط التالية:

- الرفع من الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة و مجلس الإدارة و المساهمين؛
- وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية التي تراعي مصلحة المساهمين؛
- الانفتاح على أسواق المال العالمية من خلال جذب قاعدة عريضة من المستثمرين ( و بالأخص المستثمرين الأجانب ) لتمويل المشاريع التوسعية؛
- تحظى المؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، و تجعل المستثمرين يفكرون جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك المؤسسات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة المؤسسة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك المؤسسات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

## 2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين: كما تظهر أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمساهمين في النقاط التالية:

- تساعد على ضمان حقوق كافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل؛

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص. 29.

- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة و الوضع المالي و القرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا، مما يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات.

### المطلب الثالث: مناطق ومكونات الحوكمة

إن التكلم عن أهمية حوكمة المؤسسات، يدفعنا إلى إبراز الأنواع المختلفة للحوكمة، حيث أن فكرة الحوكمة يمكن أن توجد لأي شكل من أشكال النشاط الجماعي، حيث أنها تهتم بالجوانب الإستراتيجية لتسيير الأمور، أي القرارات الإستراتيجية نحو التوجهات و الأدوار، حيث أن لها أوجها متعددة الأبعاد منها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية كما تم توضيح ذلك في التعريف، بالإضافة إلى الميادين الرئيسية التي تنشط فيها هذه الحوكمة.<sup>1</sup>

#### 1- مناطق الحوكمة

في هذا الإطار تحدث تيم بليمبرت و جهو فراهام Joho GRAHAM, Time PLUMPTRE عن ثلاث مناطق مكانية يمكن أن ترتبط بها الحوكمة و هي:<sup>2</sup>

##### أ- الحوكمة العالمية

و هنا تكون الحوكمة في المجال العالمي، حيث تتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية الواحدة.

##### ب- الحوكمة الوطنية

و تحدث هذه الحوكمة في الدولة الواحدة أو في المجتمع الواحد، و التي يمكن أن تحتوي على عدة مستويات: الوطني، الولاية أو المحافظة، شبه المنطقة، الضواحي، المحلية. و يمكن إضافة مستوى المحي أيضا تحت هذا المجال. حيث أن الحوكمة على مستوى المحي تهتم بكيفية مشاركة العناصر الأخرى مثل، مؤسسات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات في الشؤون ذات الاهتمام العام.

##### ج- الحوكمة المؤسسية أو المؤسسة

حيث يضم هذا النمط أنشطة المؤسسات (المساهمة و غير المساهمة)، و التي عادة ما تكون مسؤولة أمام مجالس الإدارة، حيث أن بعض تلك المؤسسات مملوكة و مدارة من قبل القطاع الخاص، و البعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة، مثل المستشفيات، المدارس، المؤسسات العامة الحكومية، فقضايا الحوكمة هنا تهتم بدور

<sup>1</sup> زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سبق ذكره، ص ص. 27-28.

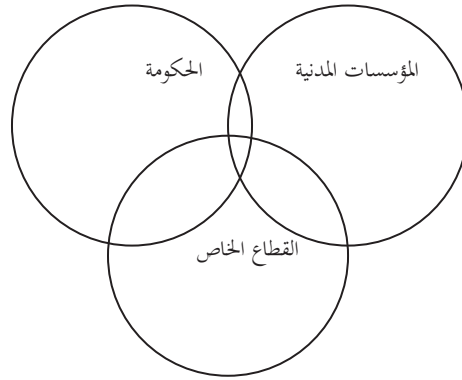
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص. 27-28.

مجلس الإدارة و علاقته بالإدارة العليا التنفيذية، و مسؤولياتهم اتجاه المساهمين أو المتأثرين بقرارات المجلس، و هو موضوع بحثنا.

## 2- مكونات الحوكمة

تتضمن الحوكمة ثلاثة ميادين رئيسية هي: الحكومة، القطاع الخاص و المجتمعات المدنية. كما هي مبينة في الشكل التالي:

### الشكل رقم 1.1: يوضح مكونات الحوكمة



المصدر: لخضر عزي، حسان بوعايدة، 'الحكم الرشيد و خصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال"، (الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر)، ص.6.

حيث أن الدولة تهيئ البيئة السياسية و القانونية المساعدة، في حين يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل و تحقيق الدخل لأفراد المجتمع، أما المجتمعات المدنية فتتفاعل للتحسين الاجتماعي و الاجتماعي بتسخير الجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية.<sup>1</sup> و يمكن إيضاح أهمية كل مكون من مكونات الحوكمة في ما يلي:

### أ- الحكومة

فالحكومات يجب أن تعمل على لامركزية الأنظمة الاقتصادية و السياسية لتكون أكثر تجاوباً و المتطلبات المواطنين و لتغيير الظروف الاقتصادية بشكل سريع و مناسب، فالحوكمة الجيدة للقرن الواحد و العشرين تحت

<sup>1</sup> لخضر عزي، حسان بوعايدة، مرجع سبق ذكره، ص.6.

على حكومات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، أن تعيد النظر في تعريفها لدورها في الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية، لتقليل هذا الدور و إعادة النظر فيه،<sup>1</sup> حيث تأتي التحديات لتغيير المصادر التالية:<sup>2</sup>

- القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة إضافة إلى تحقيق توازن أفضل بين الحكومة و السوق؛

- المواطن الذي يحتاج إلى أن تستجيب الحكومة أكثر لاحتياجاته، و أن تعمل هذه الأخيرة على تحقيق اللامركزية بشكل أوسع ليكون مشاركا بها و بأنشطتها على أوسع نطاق؛

- الضغوط العالمية من قبل القوى العظمى و الاتجاهات العالمية و الاجتماعية و الاقتصادية التي تواجه وتتحدى كيان و طبيعة الدولة و الحكومة الواحدة.

إن استجابة الحكومات في الدول المختلفة تتفاوت من دولة لأخرى. فالعديد من الدول بادرت لاتخاذ خطوات إعادة هيكلة اقتصادياتها و أنظمتها للإدارة الحكومية من خلال سياسات الخوصصة، بينما عمل البعض على تقليل الخدمات العامة الأساسية التي تقدمها الحكومات من خلال إعادة الهيكلة أو استخدام إستراتيجيات الإصلاح الإداري و الاقتصادي، لزيادة الكفاءة و الفعالية وجودة الخدمات من خلال إيجاد البيئة المناسبة لزيادة التنافسية. حيث أن مضامين الحوكمة الجيدة تنسجم مع تلك التحولات و التغييرات في سياسات و أساليب الإدارات الحكومية و التي أصبحت ضرورية لمواجهة التحديات المشار إليها سواء من قبل الدول المتقدمة أو النامية.<sup>3</sup>

## ب- القطاع الخاص

هناك تحول واضح في معظم دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص و اقتصاديات السوق و تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي من قبل العديد من الدول النامية الذي يعمل على تحرير الأنظمة المالية و النقدية و التجارية و التي تعتمد على أهمية القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية و من ثم الاجتماعية، و أن معظم الدول أصبحت تدرك أن القطاع الخاص يمثل المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل الأيدي العاملة على كافة مستوياتها، إضافة إلى تأهيلها لتحقيق النتائج الايجابية التي تساهم في التنمية الاقتصادية للمجتمع و رفع مستوى المعيشة للمواطنين و تحسين مستوى الخدمات لهم. لهذا كان من الضروري تشجيع المشاريع الخاصة و دعمها لتصبح أكثر شفافية على مستوى الأسواق الدولية في ظل العولمة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه من خلال نظام السوق فقط،<sup>4</sup> فالدولة تستطيع بدورها تقوية القطاع الخاص وإدامته من خلال الآليات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سبق ذكره، ص.45.

<sup>2</sup> لخضر عزري، حسان بوعباية، مرجع سبق ذكره، ص.6-7.

<sup>3</sup> زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سبق ذكره، ص.44-46.

<sup>4</sup> زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سبق ذكره، ص.47-48.



- خلق البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة؛
- إدامة التنافسية في الأسواق؛
- التأكيد على سهولة حصول الفقراء و الفئات صاحبة الإمكانيات البسيطة على التسهيلات المالية و الفنية للمساهمة الإنتاجية في المجتمع و تحسين مستوى دخولهم و معيشتهم؛
- تعزيز المشاريع التي تتيح و تخلق فرص العمل؛
- التحفيز لتنمية الموارد البشرية.

### ج- المجتمعات المدنية

تعمل مؤسسات المجتمع المدنية على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية و تعمل على تنظيمهم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة، لذا نجد بأن مؤسسات المجتمع المدنية وفي مقدمتها المؤسسات غير الحكومية تساعد على تحقيق إدارة أكثر ترشيدها للحكم من خلال علاقاتها بين الفرد و الحكومة ومن خلال تعبئتها لأفضل الجهود الفردية و الجماعية و التي يمكن استخدامها وفق الآليات التالية:<sup>2</sup>

- التأثير على السياسة العامة من خلال تعبئة جهود المواطنين و حملها على المشاركة في الشأن العام؛
- تعميق المساءلة و الشفافية عبر نشر المعلومات و السماح بتداولها على نطاق واسع؛
- العمل على تحقيق العدالة و المساواة أمام القانون و حماية المواطنين من تعسف السلطة؛
- تربية المواطنين على الثقافة الديمقراطية من خلال إكساب أعضائها قيم الحوار، قبول الآخر و الاختلاف، مساءلة القيادات، المشاركة في الانتخابات و التعبير الحر عن الرأي.

و يمكن القول في هذا المجال بأن مؤسسات المجتمع المدنية واسعة النطاق و متنوعة في مجالاتها و اهتماماتها و التي تشمل الاتحاديات العمالية و النقابات المهنية، و المنظمات التي لا تسعى للربح، الجماعات الخيرية و الاجتماعية، الدينية، الثقافية و العلمية... الخ.<sup>3</sup> و فيما يلي سيتم عرض الأطر التي حوت هذا المفهوم من أجل التعرف أكثر على سبب الأهمية التي أعطيت لهذا المفهوم.

### المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات في الإطارين النظري و التطبيقي

إن الأهمية التي حظيت بها حوكمة المؤسسات كانت نتيجة عدة عوامل ساهمت في التسريع من ظهور هذه المفهوم كنتيجة منطقية للأزمات المالية التي تعرضت لها الأسواق المالية في دول شرق آسيا سنة 1998، و الإخفاقات المالية و المحاسبية المؤثرة لكل من مؤسسة انرون ENRON سنة 2001 و مؤسسة ولدكوم

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.48.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.48-49.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص.49.

WORLD COM سنة 2002<sup>1</sup>. في هذا المبحث سيتم عرض التطورات التي ساهمت في ظهور و تطور هذا المفهوم في كل من الإطارين النظري و التطبيقي، بالإضافة إلى المبادئ التي صدرت عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) كتعزيز لهذا المفهوم.

## المطلب الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

في هذا المطلب يتم التطرق لمختلف التطورات التي طرأت على المؤسسة، انطلاقاً من المؤسسة الرأسمالية إلى المؤسسة التسييرية *managériale*، التي شكلت حجر الأساس و المنطلق الذي على أساسه ظهرت الحاجة إلى ما يسمى حوكمة المؤسسة، نتيجة التعارضات التي نشأت عن فصل وظائف الملكية عن التسيير، كما سيتم توضيحه فيما سيأتي.

### 1- الانتقال من المؤسسة الرأسمالية إلى المؤسسة التسييرية

لم تكن المؤسسة في إطار النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية موضوع اهتمام، حيث كان ينظر للمؤسسة على أنها وظيفة الإنتاج التي تقوم بتحويل المدخلات (عوامل الإنتاج) إلى كمية معينة من الإنتاج (مخرجات)، هذا ما جعل المؤسسة مجرد علبه سوداء لا تقوم إلا بوظيفة التحويل في ظل غياب إستراتيجية محددة، مما جعل المؤسسة غير قادرة على خلق القيمة، حيث تتمثل مهمتها الأساسية في توفير عوامل الإنتاج من السوق، حيث أن هذا الأخير في ظل هذه النظرية لا يعبر سوى عن نظام الأسعار الذي يعطي الإشارات الضرورية للمؤسسة من أجل ضبط مستواها من الإنتاج، كل هذا كان نتيجة المحيط الذي كانت تعيش فيه المؤسسة في ظل غياب المنافسة و مجانية المعلومات،<sup>2</sup> حيث أبرز كل من الشين و دمستتر DEMSETZ et ALCHIAN عام 1972 مميزات هذا النوع من المؤسسات من خلال:<sup>3</sup>

- إن أهم ما يميز المؤسسات الرأسمالية التقليدية هو الإنتاج بشكل جماعي في ظل تنظيم محكم و فعال؛
- وجود مصادر مشتركة للموارد بين مختلف المؤسسات؛
- إعادة النظر في تركيبة الفرق المنتجة (العمال) من وقت لآخر، لذا يعتبر حضور العامل أمر مهم في المؤسسة من أجل ضمان عدم استبداله.

<sup>1</sup> جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، "تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لقياس الأداء المتوازن"، (الجملة العلمية للتجارة و التمويل، جامعة طنطا- مصر، العدد الثاني، 2006)، ص. 1.

<sup>2</sup> Jean- luc. ARREGLE et autres, "Les nouvelles approches de la gestion des organisations", (Paris : Economica, 2000), pp. 86-87.

<sup>3</sup> Gérard. KOENIG, "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle", (Paris : Economica, 1999), p. 26.

و في هذه الظروف تكون مهام المسير معروفة و هي، التنظيم، تثبيت الأهداف، مراقبة النتائج، قياس الانحراف، بالإضافة إلى أن هذا المسير هو المالك سواء بطريقة مباشرة أو ينتمي إلى الأسرة صاحبه هذه المؤسسة.

مع نهاية القرن 19م، تغيرت بيئة الأعمال و المحيط التكنولوجي، كما ظهرت قوانين جديدة للتنظيم و التسيير ساهمت في إعادة النظر و بطريقة جذرية في طريقة الإنتاج و هذا تماشيا مع التطورات الحاصلة في الصناعية و تعقد المحيط مما دعى إلى إعادة النظر في فكرة المدير المالك، فالمؤسسة في ظل هذه الظروف تسعى إلى تعظيم منافذها من أجل تخفيض التكاليف و ذلك بالاعتماد على تقنيات الإنتاج ذات الحجم الكبيرة، مما يعني أن تطور حجم المؤسسة كان نتيجة لتطور الأعمال، و هو ما دعى إلى ضرورة وجود تمويل خارجي لسد حاجات الإنتاج، و هذا ما سيؤدي تدريجيا إلى زوال المؤسسة الرأسمالية و صعود المؤسسة التسييرية مكانها نتيجة انفصال الملكية عن التسيير.<sup>1</sup>

في هذا الإطار عكس كل من بريلز و ميان G.C.MEANS et A.A.BERLES من خلال دراستهما لهذه الظاهرة عام 1929 في الولايات المتحدة الأمريكية بناء على عينة مكونة من أكثر من 200 مؤسسة من أكبر المؤسسات الأمريكية، حيث خلصا إلى نتيجة فحوها وجود ستة أنواع كبيرة من الرقابة:<sup>2</sup>

#### أ- الرقابة التامة: le contrôle absolu

و هي تظهر عندما يكون أكثر من 80% من رأس مال المؤسسة هو في حوزة شخص واحد أو مجموعة صغيرة من المالكين.

#### ب- رقابة الأكثرية: (أو شبه التامة) le contrôle Majoritaire

و تتميز بأن المالك الأساسي يملك ما بين 50% إلى 80% من رأس مال.

#### ج- الرقابة الأقلية: le contrôle Minoritaire

و ظهرت هذه الرقابة نتيجة تشتت رأس مال المؤسسة، حيث تتميز هذه الرقابة بأن المالك الأساسي يملك ما بين 20% و 50%.

#### د- الرقابة القانونية: le contrôle légal

و ظهرت هذه الرقابة نتيجة تشتت رأس مال المؤسسة، و في هذه الحالة لا يملك المساهمون أغلبية رأس المال لكن يأتون على فترات منتظمة للمراقبة، خاصة طرف المساهمين ذوي الحصص، أو من طرف الهولدينق.

#### هـ- الرقابة الثنائية (أو المزدوجة): le contrôle conjoint

و تتميز بأن المساهم الرئيسي يملك ما بين 5 إلى 10% من رأس مال.

<sup>1</sup> Jean- luc. ARREGLE et autres, OP.Cit, pp. 86-88.

<sup>2</sup> Frédéric. PARRAT, " Le gouvernement d'entreprise", (Paris : Economica, 1997), p.23.

## و- الرقابة التسييرية: le contrôle managérial

و في هذا النوع من الرقابة لا يوجد أي مساهم يملك أكثر من 5 % من رأس مال، وهنا يظهر الدور الفعال الذي من المفروض أن يقوم به المدار غير المالكين كوكلاء عن المساهمين نتيجة انفصال وظائف الملكية عن التسيير، و هو ما ساهم في زيادة السلطات التقديرية للمسيرين.

حيث لاحظ كل من بريلز و ميان G.C.MEANS et A.A.BERLES من خلال الدراسة التي قاما بها، أن أكثر من 45 % من المؤسسات الأمريكية الكبيرة خاضعة للرقابة التسييرية و 23 % من هذه المؤسسات هو خاضع لرقابة الأقلية و 6 % للرقابة المطلقة في حين أن 5 % فقط من المؤسسات خاضعة لرقابة الأكثرية، وهنا ظهرت المؤسسة التسييرية كضرورة فرضها الواقع المعاش للمؤسسات.<sup>1</sup>

## 2- المؤسسة التسييرية: la firme managérial

المؤسسة التسييرية هي المؤسسة التي تتميز بانفصال وظائف الملكية عن التسيير و هي تضم مؤسسات المساهمة كبيرة الحجم التي يتشتت رأس مالها بين عدد كبير من المساهمين، لا يملك الواحد منهم سوى نسبة قليلة من رأس مال هذه المؤسسة، مما يزيد من السلطة التقديرية للمسير نتيجة تعارض المصالح بين المساهمين و المسيرين من جهة وبين المسيرين و أصحاب المصالح من جهة أخرى، مما يدفع بالمساهمين إلى إحكام عمليات الرقابة على هذه السلطة مادامت تكاليف الرقابة أقل من الخسائر الناتجة عن ممارسة هذه السلطات في المؤسسة.<sup>2</sup>

حيث غالبا ما يسعى المسير إلى تعظيم مصلحته الخاصة و ذلك بثلاث طرق:<sup>3</sup>

- البحث عن تعظيم أجره من خلال تعظيم أرباح المساهمين؛
- البحث عن تعظيم أجره من خلال الإضرار بمصالح المساهمين؛
- رفع استهلاكه من سلع الكمالية (المكاتب الفاخرة، السيارات.. الخ) مما يؤدي إلى تضخم التكاليف.

و بالتالي فإذ التخفيف من حقوق الملكية كان نتيجة لتكاليف الرقابة، فمع التشتت الكبير للملكية لم تعد هذه التكاليف ذات وزن كبير بالنسبة للمساهم نتيجة أن هذه التكاليف تكون مشتركة بين جميع المساهمين مما يخفف من عبئها، هذا من جهة، من جهة أخرى يفتح المجال لتسيير المسيرين مما قد يضر ليس فقط بمصالح المساهمين و إنما بمصالح جميع الأطراف ذات المصلحة، و السؤال الذي يطرح هنا، هو كيف يمكن لحوكمة المؤسسات أن توازن بين مختلف هذه المصالح؟

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p. 23.

<sup>2</sup> Gérard. KOENIG, OP.Cit, p. 27.

<sup>3</sup> Ibid, pp. 27-28.

### 3- التعارضات الممكنة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة

من بين الأطراف ذات المصلحة نميز خمسة مجموعات هم: المسيرين، المساهمون، الدائنون، العمال، بالإضافة إلى الأطراف الأخرى ذات المصلحة، فكل مجموعة من هذه المجموعات لها رهانات خاصة في المؤسسة، حيث نالت المجموعات الثلاثة الأولى اهتماما خاص في إطار نظرية الوكالة، في حين أن المجموعتين الأخيرتين دججتا في التحليل مؤخرا بعد ظهور النظريات الحديثة.<sup>1</sup> و أيا كان هذا الطرف فهو يسعى دائما إلى تفضيل مصلحته الذاتية و المكونة من الفائدة الخاصة و الفائدة المشتركة، أما الفائدة الخاصة فهي الفائدة المخصصة لصاحبها، في حين أن الفائدة المشتركة فهي الفائدة التي يشاركه فيها باقي أطراف

المصلحة، حيث أن:

$$F_P = I_P + I_{PE}$$

$F_P$  : المصلحة الذاتية؛

$I_P$  : الفائدة الخاصة؛

$I_{PE}$  : الفائدة المشتركة.

سيتم فيما يلي عرض مختلف التعارضات الموجودة بين المساهمين، المسيرين، الدائنين.

#### أ- التعارض القائم بين المساهمين/المسيرين

في ظل انفصال وظائف الملكية عن التسيير، فإن التعارض القائم بين المسير و المساهم يعد أمرا طبيعيا، حتى في ظل تحمل هذا المساهم لتكاليف الوكالة فإن هذا التعارض يظل قائما طالما أن آليات الرقابة لا تشكل عائقا ضد هذا السلوكيات الانتهازية. حيث بين كل من جسن و مكلينج JENSEN et MECKLING عام 1976 أن سلوك المسير يخضع لحصته في رأس مال المؤسسة، كلما كانت هذه الحصنة كبيرة كلما شكل ذلك دافعا قويا للتسيير بالنسبة للمسير.<sup>2</sup>

#### ب- التعارض القائم بين المساهمين/الدائنين

إن عدم قدرة الدائن على متابعة سلوكيات المسير، إلا من خلال العقد الموقع مع المؤسسة، بالإضافة إلى الأسئلة التي تدور حول مصداقية المعلومات المقدمة إليهم، يساهم في وجود تعارضات بين المساهمين و الدائنين، حيث ميز كل من سمث و ونتر SMITH et WERNER بين أربعة مصادر لهذه التعارضات هي كالآتي:<sup>3</sup>

#### - سياسة توزيع الأرباح

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.26.

<sup>2</sup> Ibid, p.19.

<sup>3</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, pp.19-20.

تعتبر سياسة توزيع الأرباح من المصادر التي تساهم في وجود تعارضات بين المساهمين و الدائنين نتيجة أن هذه السياسة قد تضر بمصالح الدائن، فبافتراض أن المؤسسة تحافظ على سياستها في توزيع الأرباح مع وجود قرض ذو مخطر معين، فإذ هذا من شأنه أن يبطل عملية تسديد القرض مما قد يرفع من مخطر التسديد بالنسبة للدائن.

#### - مخطر الديون المعدومة

إن الاستدانة المرتفعة قد تؤدي بالمؤسسة إلى مخطر الإفلاس، فإذا رأى الدائنون القدامى أن ديونهم القديمة ذات المبالغ الكبيرة لم تسدد بعد من طرف المؤسسة، في حين أن هذه الأخيرة تطلب ديون إضافية تعادل أو تفوق قيمة الديون القديمة، فإن هذا يعتبر كمؤشر على الإفلاس القريب لهذه المؤسسة، مما يشكل مخطر الديون المعدومة بالنسبة للدائن.

#### - الاستثمار في أصول ذات مخاطرة كبيرة

إن الديون المستعملة في تمويل مشروع استثماري ذو مخاطر كبيرة يجعل من استرداد هذا الدين أمر مشكوك فيه، نتيجة أن المساهمين غالباً ما يفضلون الاستثمارات التي تكون في مشاريع ذات مخاطرة كبيرة.

#### - فرضية عدم تماثل المعلومات

قد ترفض المؤسسة بعض المشاريع التي لها قيمة حالية صافية موجبة نتيجة أن المستفيد الوحيد من هذه المشاريع هم الدائنون، حيث بين ميرز MYERS عام 1937 و تحت فرضية عدم تماثل المعلومات أن من مصلحة المساهمين عدم تشغيل المشاريع التي لا تسمح إلا بتسديد الديون بدون أن يولدوا لأنفسهم أية فوائد.

### المطلب الثاني: الإطار التطبيقي لحوكمة المؤسسات

بناء على ما سبق و نتيجة الأزمات المالية التي تعرضت لها الأسواق المالية في دول شرق آسيا، بالإضافة إلى حالات الإفلاس التي منيت بها العديد من المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، فقد سارعت العديد من الدول إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات عن طريق قيام الهيئات العلمية بها و المشرعون بإصدار مجموعة من اللوائح و القوانين و التقارير التي تؤكد على أهمية التزام المؤسسات بتطبيقها، فمع تطور الرأسمالية الحديثة بدأ النقاش يتحدث حول حوكمة المؤسسات، وهذا لا يعني أنها أخذت نفس التطور بين مختلف دول العالم، حيث أنه في بريطانيا، و مع ازدياد الفضائح المالية في كثير من الفروع و المجمعات الصناعية أمثال ( Maxwell, Guinness, Polly ) ( Peck, Bcci )، اشتد النقاش حول البحث عن توازن السلطات بين المسيرين و المساهمين، فهذه الصعوبات و

أخرى ساهمت في تشكيل كل من لجنة Cadbry و لجنة Greenbury التي أعادت تأمين الأسواق المالية، كما وضعت الأسس الداعية لشفافية أكثر داخل المؤسسات، و هذا ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

## 1- تقرير لجنة كادوبري Cadbry

يعد تقرير لجنة كادوبري Cadbry لعام 1992 - و الذي تم إعداده بواسطة مجلس التقرير المالي Financial Reporting Council لبورصة لندن للأوراق المالية- مرحلة هامة في تاريخ حوكمة المؤسسات، حيث قام هذا التقرير بوضع المقاييس التي تعزز سلامة تنظيمات الأعمال من ثلاثة جوانب هي تحسين المعلومات المالية و التدخل التنظيمي الذاتي و استقلالية المراجع الخارجي، و ذلك بسبب انخفاض مستوى الثقة في كل من إعداد التقارير المالية و في قدرة المراجع الخارجي على توفير الضمانات التي يطلبها و يتوقعها مستخدمو هذه التقارير المالية.<sup>1</sup>

حيث أحاب هذا التقرير على الأسئلة المتعلقة بمسؤوليات المدراء التنفيذيين و غير التنفيذيين، علاقة المساهمين بمجلس الإدارة، دور لجنة المراجعة، كيفية تعيين و مكافئة مسيري المؤسسة، من أجل إعادة التوازن لهماكل السلطة و المسؤولية داخل المؤسسة،<sup>2</sup> و كنتيجة أعطت هذه اللجنة التوصيات التالية:<sup>3</sup>

- ضرورة وجود لجان (المراجعة، المكافآت، التعينات)؛

- ضرورة وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة؛

- التأكيد على شفافية المعلومة؛

## 2- تقرير لجنة قرينبري Greenbury

صدر تقرير قرينبري Greenbury في عام 1995 من أجل إبراز ضرورة الالتزام بالتوصيات المتعلقة بالقواعد المرتبطة بمكافآت المسير، بالإضافة إلى التوصيات التي أصدرتها بورصة لندن و الخاصة بالمؤسسات المدرجة فيما يخص الإعلان عن القاعدة التي حسبت بها مكافآت المسيرين بدقة مع توضيحها بشكل جيد للمساهمين، حيث يجب أن يكون تقرير لجنة المكافآت الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تقديم الإفصاحات للمساهمين عن مكافآت أعضاء المجلس، كما يجب أن يكون هذا التقرير باسم المجلس و أن يكون في قسم منفصل أو ملحق بالتقرير السنوي للمؤسسة و قوائمها.<sup>4</sup> و بعد ذلك انتقلت تطبيقات الحوكمة شيئاً فشيئاً إلى باقي الدول الأوروبية

<sup>1</sup> جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، مرجع سبق ذكره، ص. 1.

<sup>2</sup> Bertrand. RICHARD, Dominique. MIELLET, OP.Cit, pp. 5-6.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات، المفاهيم-المبادئ-التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف"، (الإسكندرية:الدار الجامعية، 2005)، ص. 12.

<sup>4</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص. 16.

و إلى باقي دول العالم فيما بعد، ففي الولايات المتحدة أدى تطور الأسواق المالية و وجود هيئات رقابية فعالة تعمل على المراقبة و تشرف على شفافية المعلومات التي تصدرها المؤسسات التي تعمل به- أي في السوق المالي- مثل (SEC) securities Exchange commission، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة و المراجعة، إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات و زيادة التزام المؤسسات و خاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم.<sup>1</sup>

أما تقرير TURNBULL عام 1999 و الذي تم إعداده بواسطة مجمع المحاسبين القانونيين بالجلترا بناء على طلب بورصة لندن للأوراق المالية، فإنه يمثل المحطة التاريخية الثالثة لحوكمة المؤسسات، نظرا لما يوفره من إرشادات عامة لمجلس الإدارة عن مخاطر كل من التسيير و نظم الرقابة الداخلية مؤكدا على المخاطر المالية و التشغيلية و التقنية و البيئية.<sup>2</sup>

فبعد هاتين المحطتين اللتين اعتبرتا نقطة الانطلاقة الإصلاحية المؤسساتية لوضع الإجراءات الحاكمة للمؤسسات، حيث قامت العديد من الدول بإصدار تقاريرها، و من أشهر و أحدث التقارير التي صدرت على مستوى الدول التقارير التالية:<sup>3</sup>

- تقرير كنج الثاني الصادر من جنوب أفريقيا في مارس 2002، و الذي حل بديلا لتقرير كنج الأول الصادر عام 1994؛

- تقرير five years to the dey بعنوان أين كان المديرين؟ عن كندا في يونيو 1999 و الذي حل بديلا لتقرير Toronto الصادر في ديسمبر 1994؛

- تقرير فيينو الثاني الصادر في فرنسا يوليو 1999، و الذي حل بديلا لتقرير فيينو الأول لعام 1995؛

- و في هولندا في يوليو 2002 صدر بيان حول أفضل الممارسات في المؤسسات العامة بعنوان Best practices in public companies؛

- و في اليونان صدر بيان بمبادئ حوكمة المؤسسات و ذلك في أكتوبر 1999 تحت عنوان principales on corporate goernance in greece recommandation for its compétitive transformation؛

- و في ألمانيا صدر الدستور الألماني لأفضل القواعد و الإجراءات الحاكمة للمؤسسات و كان ذلك في يونيو 2000 تحت عنوان German code of corporate Governance (GCCG)؛

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص. 13.

<sup>2</sup> جودة عبد الرؤوف، محمد زغلول، مرجع سبق ذكره، ص. 2.

<sup>3</sup> عبید بن سعد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص. 114-116.



- و في أندونيسيا صدر عن اللجنة الوطنية للإشراف على تطبيق أفضل الممارسات في الشركات the national committee on corporate Governance code for Good Governance؛ و كان ذلك في مارس من عام 2000.

- و صدر حديثا في البرازيل تقرير بعنوان CVM Recommendations on corporate Governance؛ و كان ذلك في يونيو 2002.

و رغم وجود تشابه بين تلك التقارير، إلا أن هناك بعض الاختلافات في مجالاتها و درجة تركيزها، و يرجع ذلك إلى القانون المطبق في تلك الدول، بالإضافة إلى البيئة القائمة في كل دولة.

لتأتي فيما بعد المبادئ غير الالتزامية لحوكمة المؤسسات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية سنة 1999 و التي تم تعديلها عام 2004 و التي تعد المحطة التاريخية الأهم و الأخطر لحوكمة المؤسسات.<sup>1</sup> وهذا ما سيتم تناوله في المطلب التالي.

### المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات

في هذا المطلب يتم التطرق إلى مبادئ حوكمة المؤسسات من زاويتين، الزاوية الأولى لإيضاح أن مبادئ الحوكمة هي في الأصل مطلب إسلامي، في حين تتمثل الزاوية الثانية في إيضاح مبادئ حوكمة المؤسسات التي أتت بها المنظمات الدولية و على رأسها منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية.

### 1- أسس الحوكمة في الفكر الإسلامي

قبل الحديث عن مبادئ حوكمة المؤسسات التي أتت بها منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية يتم في هذا العنصر الإشارة إلى أن أسس الحوكمة و التي هي في أصلها أسس الإصلاح تعد مطلب إسلامي في الأصل، فلا يستطيع أحد أن ينكر أن التجربة الإسلامية تضمنت نموذجا ساطعا للحكم الراشد و نظرية سياسية متكاملة أسست له، و لها القدرة على التكرار متى توفرت شروطها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبيد بن سعد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص. 2.

<sup>2</sup> عبد الرزاق مقرئ، "الحكم الصالح و آليات مكافحة الفساد"، ( البصيرة، الجزائر، العدد 10، جويلية 2005 )، ص. 14.

فكتاب الله و سنة رسوله هما بطبيعة الحال الركيزتان الأساسيتان لهذه النظرية و ذلك بالتركيز على القيم، المبادئ العامة، المنهج و المقاصد التي ينضبط بها الناس، و يستخرجوا منها ما يصلح لأزمئتهم، أحوالهم و ظروفهم.<sup>1</sup>

و من أهم هذه الأسس ما يلي:

### أ- الأساس الأول: العدل

يعتبر مطلب العدل أكبر الأسس و القواعد التي يقوم عليها النظام الإسلامي حيث تعود إليه كل الشروط العامة و الفرعية للحكم التي ذكرها علماء السياسة الشرعية، وقد شدد الله في اشتراط هذا المطلب من كل من تولى إدارة مصالح جماعة أو مجموعة ما، بشكل صريح و في آيات كثيرة في مقدمتها قوله سبحانه: " **إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها و إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل، إن الله نعماء يعظكم به، إن الله سميعا بصير** " <sup>2</sup>.

حيث جعل الله الظلم من أشنع الأعمال التي يعاقب عليها بأشد العذاب، قال تعالى: " **و لا تحسبن الله غافلا عما يعمل الظالمون، إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار** " <sup>3</sup>.

حيث أن العدل و المساواة من أعظم الأسس التي تحكم بين الناس، و هذا ما ينبغي أن ينعكس في صغائر و كباير الأمور التي يعهد إليها أي عمل من الأعمال التي يساهم في إنجازها مجموعة من الأطراف. سواء كان ذلك على المستوى الكلي أو الجزئي، فحينما تحدث علماء السياسة الشرعية عن صلاح العمران أو ما يعبر عنه الآن بالتنمية البشرية أرجعوه لفشو العدل بين الناس و هو ما يساهم في الشعور بالاطمئنان و يدفع للانصراف للعمل و بذل الجهد بجدية و إتقان و بذل النصيحة و القيام بواجب الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر، دون خوف من الحاكم أو المدير في المؤسسة على المستوى الجزئي، و هذا ما ينتج عنه كثرة تداول الأموال و السلع و تطور الصناعات، على العكس من ذلك إذا شعر أصحاب المصالح بالظلم و انتهاك الحقوق، فإن ذلك سيساهم في كراهية العمل، الركون إلى الركود، بالإضافة إلى ممارسة بعض الأفعال التي تعكس عدم رضاهم نتيجة فقدان الثقة و هذا ما يساهم في كثرة التوترات سواء على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي.<sup>4</sup>

### ب- الأساس الثاني: الشورى

لا يمكن للحاكم في المنظور الإسلامي أن يستكمل صفة العدل، و أن يجعلها خصلة يتصف بها نظام حكمه كله، إلا إذا كان قائما على أساس الشورى، فالإنسان مهما اتصف بصفات الكمال تفوته جوانب

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 14.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، سورة النساء، الآية. 58.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، سورة إبراهيم، الآية. 42.

<sup>4</sup> عبد الرزاق مقري، مرجع سبق ذكره، ص. 18.

أساسية من مدارك العدل لا يدركها إلا برأي غيره،<sup>1</sup> وهذا ما ينطبق أيضا على الوحدات الجزئية من مؤسسات أيا كان نوعها، فالتشاور و أخذ آراء جميع الأطراف التي لها تأثير على المؤسسة يساهم في إحداث جو من التعاون و التفاهم يعمل على حل المشاكل بطرق ودية تساهم في إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة.

حيث اشترط الله سبحانه و تعالى صلاح المؤمنين بالتزامهم بالشورى، يقول الله تعالى : **" فما أوتيتم من شيء فمتاع الحياة الدنيا، و ما عند الله خير و أبقى للذين امنوا، و على ربهم يتوكلون و الذين يجتنبون كبائر الإثم و الفواحش، و إذا ما غضبوا هم يغفرون ن، و الذين استجابوا لربهم و أقاموا الصلاة و أمرهم شورى بينهم، و مما رزقناهم ينفقون "**<sup>2</sup> بالإضافة إلى ذلك لم يكن أحد على وجه الأرض أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه و سلم.

### ج- الأساس الثالث: المسؤولية

تمثل المسؤولية في الفكر الإسلامي بمعنى العقد الاجتماعي المبرم بالبيعة بين الحاكم و المحكوم، فالحاكم يكون له حق السمع و الطاعة من الرعية حينما يلتزم بأمر الله في سياسة البلاد و العباد، و أساس ذلك كما ذكر العدل و الشورى، و هو مسؤول عن هذا الالتزام بشكل مزدوج أمام الله و أمام الناس. و هذا هو الفرق بين التجربة الإسلامية و غيرها من التجارب،<sup>3</sup> و مما ورد في كتاب الله في هذا المقام قوله سبحانه: **" يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله و الرسول و تخونوا أماناتكم و أنتم تعلمون "** 4.

غير أن المسؤولية في الفكر الإسلامي بين الحاكم و المحكوم لا تنحصر في شقها السياسي الذي يتعلق بالتولية و العزل فحسب، بل هي أوسع و أشمل بكثير، حيث أن الحاكم و المحكوم متحالفتان لخدمة الصالح العام و كلاهما مسؤول أمام الله على ذلك، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزائي، كل في موقعه وفق القاعدة العامة التي أسس لها الحديث الصحيح المشهور، " كلكم راع، و كلكم مسؤول عن رعيته "<sup>5</sup>. لقد نجحت هذه التجربة نجاحا باهرا بإصلاح المجتمع، من خلال تدخلها المباشر في اقتراح العمل الصالح، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى مؤسساتها الجزئية لتنعكس في الأخير على ازدهار المجتمع. و في الأخير يمكن القول بأن مقاييس و شروط الحوكمة التي أصبحت تدعو إليها المؤسسات الدولية، تحققت في التاريخ الإسلامي على مستوى التجربة و النظرية السياسة؛ و لذلك فإن التزام الدول الإسلامية بمطلب الإصلاح لا يشكل لها أية عقدة، فهي لا تبتدع أمرا جديدا يفرض عليها، و لكنها تحيي شيئا متأصلا في تراثها،

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.20.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، الشورى، الآية. 36-38.

<sup>3</sup> عبد الرزاق مقري، مرجع سبق ذكره، ص. 21.

<sup>4</sup> القرآن الكريم، الأنفال، الآية. 27.

<sup>5</sup> عبد الرزاق مقري، مرجع سبق ذكره، ص. 23.

أنت ثماره بالنسبة للدول الرأسمالية في زمننا المعاصر، و بالنسبة للاقتصاد الإسلامي في زمنهم الغابر، و كل مجرب قابل للتكرار.<sup>1</sup>

## 2- مبادئ حوكمة المؤسسات

تعد هذه المبادئ مرجعا علميا يتم الاسترشاد به و مقياس للممارسة الجيدة في مجال حوكمة المؤسسات، حيث تتمثل هذه المبادئ في:<sup>2</sup>

- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات؛
  - ضمان حماية حقوق المساهمين؛
  - ضمان المعاملة المتكافئة لكل فئات المساهمين؛
  - ضمان الاعتراف بالحقوق القانونية لمصالح جميع الأطراف ذات المصلحة؛
  - ضمان توفير الإفصاح و الشفافية لكافة الأمور الخاصة بتنظيم الأعمال، و المؤثرة على حقوق أصحاب المصلحة و ذلك بالقدر الملائم و في التوقيت المناسب؛
  - ضمان التزام مجلس الإدارة بمسؤولياته سواء فيما يتعلق بالتوجيهات السابقة أو فيما يتعلق بالتوجه الإستراتيجي لتنظيم الأعمال.
- و في مايلي سيتم شرح كل مبدأ من هذه المبادئ بشيء من التفصيل فيما يلي:

### أ- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة المؤسسات على الآتي:  
"ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق و أن يكون متوافقا مع أحكام القانون و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية".<sup>3</sup>

فلكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات، فإنه من الضروري وجود أساس قانوني و تنظيمي و مؤسسي يتيح لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، و عادة ما يضم هذا الإطار عناصر تشريعية و تنظيمية و ترتيبات للتنظيم الذاتي و الالتزامات الاختيارية و ممارسات الأعمال التي هي

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 24.

<sup>2</sup> حلف عبد الله الوردات، "التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية"، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006)، ص. 43.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص. 45.

- نتاج الظروف الخاصة بالدولة و تاريخها و تقاليدها. و لكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات هناك مجموعة من الإرشادات و العوامل يجب أخذها في الاعتبار وهي:<sup>1</sup>
- ينبغي وضع إطار لحوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل و نزاهة الأسواق؛ في ظل قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية و الفعالية؛
  - ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية و التنظيمية المؤثرة في ممارسة حوكمة المؤسسات، في نطاق اختصاص تشريعي ما يتوافق مع أحكام القانون و ذات شفافية و قابلية للتنفيذ؛
  - ينبغي توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح، مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
  - ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية السلطة و النزاهة و الموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة و موضوعية، فضلا عن أن أحكامها و قراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب و تتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

## ب- ضمان حماية حقوق المساهمين

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة المؤسسات على الآتي : "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يوفر الحماية للمساهمين و أن يسهل لهم ممارسة حقوقهم".<sup>2</sup>

و تتضمن مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، و حق المساهم في الحصول على الإفصاح التام عن المعلومات، و حقوق التصويت و المشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج و إصدار أسهم جديدة، بالإضافة إلى الإرشادات التي تحدد مجموعة من الموضوعات الأخرى المرتبطة بالاهتمام الأساسي لحماية قيمة المؤسسة.<sup>3</sup>

## ج- ضمان المعاملة المتكافئة لكل فئات المساهمين

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص.45-46.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص. 46.

<sup>3</sup> جون سوليفان و آخرون، "حوكمة الشركات في القرن الحادي و العشرين"، ترجمة سمير كرم، (غرفة التجارة الأمريكية واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003)، ص. 12.

ينص المبدأ الثالث من مبادئ حوكمة المؤسسات على الآتي: "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك المساهمين ذو الأقلية و المساهمين الأجانب و ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم".<sup>1</sup>

فنظام الحوكمة يؤكد على وجوب كفالة المعاملة المتكافئة في إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في المؤسسات، ومنع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح و الشفافية، فأصبح للهيئة العامة لسوق المال الحق في وقف قرارات الجمعية العامة التي تصدر لمصالح فئة معينة، و السماح للمالك المسجل بالتصويت نيابة عن المالك المستفيد بشكل كلي أو جزئي، و إحكام الرقابة على الاتجار بالمعلومات الداخلية.

#### د- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

ينص المبدأ الرابع من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية على الآتي: "ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون و تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، و أن تعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات و أصحاب المصالح في خلق الثروة و فرص العمل و استدامة المؤسسات السليمة ماليا".<sup>2</sup>

فينبغي على المؤسسات الاعتراف بأن إسهامات أصحاب المصالح تشكل أحد الموارد القيمة لبناء مؤسسات تنافسية و مربحة و من ثم فإن المصالح طويلة الأجل للمؤسسات تقتضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة مع أصحاب المصالح، كما ينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بأن مصالح المؤسسة تجري خدمتها عن طريق الاعتراف بمصلحة أصحاب المصالح و إسهاماتهم في نجاح المؤسسة في الأجل الطويل.<sup>3</sup>

#### هـ- ضمان توفير الإفصاح و الشفافية

ينص المبدأ الخامس على الآتي : "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم و الصحيح و في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي و الأداء و حقوق الملكية و حوكمة المؤسسات".<sup>4</sup>

حيث وفر هذا المبدأ من خلال عدد من النصوص التي توجب ضرورة الإفصاح و الإبلاغ عن الحقائق الأساسية الخاصة بالمؤسسة، ابتداء من التفاصيل المالية إلى هياكل الحوكمة، بما في ذلك مجلس الإدارة و ما يحصل

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص. 49.

<sup>2</sup> عبد الحميد الشواربي، محمد الشواربي، "إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي، النظر المصرفية و القانونية، منظور إصلاح مصرفي بين النظرية و التطبيق من خلال رؤية فلسفية و منهجية و تنويرية"، (الإسكندرية: مكتب الجامعي الحديث، 2007)، ص ص. 243-244.

<sup>3</sup> عبد الحميد الشواربي، محمد الشواربي، مرجع سبق ذكره، ص. 51.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص. 52.

عليه أعضائه من مكافآت، كما تحدد الإرشادات أيضا ضرورة أن تكون المراجعة السنوية بواسطة مراجعين مستقلين طبقا لأعلى المعايير من حيث الجودة.<sup>1</sup>

## و- مسؤوليات مجلس الإدارة

ينص المبدأ السادس و الأخير من مبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية على الآتي: "ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن التوجيه و الإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة و محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المؤسسة و المساهمين".<sup>2</sup>

حيث ينص هذا المبدأ على إرشادات عامة إلى حد ما، و من ثم يمكن التوفيق بينها و بين كل من النظم المختلفة للحوكمة ( مختلف هياكل مجالس الإدارة )، و على أية حال، فإذ هناك ضغطا متزايد لوضع آليات سهلة التنفيذ لتلك الإرشادات، و سيكون التحدي متمثلا في كيفية القيام بذلك بطريقة تتوافق مع إجراءات التوجه نحو السوق عن طريق إنشاء إجراءات تنفذ ذاتها بذاتها، و لا تفرض تكاليف ضخمة جديدة على المؤسسات.<sup>3</sup>

و هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ و هي:<sup>4</sup>

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة و بحسن النية مع العناية الواجبة و بما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسة و المساهمين؛
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يتخذ القرارات التي تخدم جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- الحرص على أداء وظائفه بأعلى درجة من الجودة؛
- القدرة على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة؛
- ضمان وجود المعلومات الصحيحة ذات الصلة و في الوقت المناسب من أجل ضمان القيام بمسؤولياته على أحسن وجه.

إلا أن هذه المبادئ في تكوينها لم تكن لتظهر إلا من خلال تطور تاريخي اختلقت فيه المقاربات و تعددت، و تطورت فيه النظريات بناء على التطور المحيط بالمؤسسة. و هذا ما سيتم تناوله في المبحث التالي.

<sup>1</sup> جون سوليفان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 13.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص. 44.

<sup>3</sup> جون سوليفان و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص. 13.

<sup>4</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص. 56-57.

## المبحث الثالث: نظريات حوكمة المؤسسات

في البداية يجب توضيح، أنه لا توجد نظرية رائدة في الحوكمة، حيث أن هذه الأخيرة هي نتيجة العديد من البناءات النظرية في إطار تيارات تنتمي إلى صيغ متقاربة، لكنها تقوم بعرض شروحات مختلفة لفعالية المؤسسة ووجودها، حيث أن التيار الأول مصدره التعاقد في حين أن التيار الثاني مصدره المعرفة.<sup>1</sup> في هذا المبحث سيتم التطرق لمختلف نظريات الحوكمة من أجل إعطاء إطار نظري يسمح بتوضيح الأساس الذي تقوم عليه مختلف آليات الرقابة - التي سيتم تناولها في الفصول القادمة - و من ثم آليات الحوكمة المناسبة في ظل مختلف هذه المقاربات.

### المطلب الأول: النظريات التعاقدية للحوكمة

إن المقاربات التعاقدية تنطلق من فكرة رئيسية مفادها هو اعتبار المؤسسة كمركز للتعاقد، حيث يدير هذا المركز التعاقدية، مختلف العقود المبرمة في المؤسسة،<sup>2</sup> حيث تنقسم النظريات التعاقدية إلى عدة مقاربات يتم تناولها على النحو التالي:

#### 1- المقاربات المساهماتية: L'approche actionnariales

في هذا الإطار توجد ثلاث نظريات تشكل جوهر هذا التيار التعاقد يتم عرضها في إطار تاريخي على نحو التالي:

- نظرية حقوق الملكية (ALCHAIN et DEMSETZ 1972)، « TDP »؛
- نظرية الوكالة (JESSENT et MECKLING 1976)، « ATA »؛
- نظرية تكلفة الصفقة (O.WILLIAMSON 1985)، « TCT ».

<sup>1</sup> Evelyne. POINCELOT, Grégory. WEGMANN, "Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique", (comptabilité contrôle audit, Revue de l'association francophone de comptabilité, Tunis, tome 11, volume 2, décembre 2005), p.109.

<sup>2</sup> Evelyne. POINCELOT, Grégory. WEGMANN, OP.Cit, p.112.



سيتم شرح كل نظرية من هذه النظريات، من أجل إعطاء إطار نظري يفسر بعض السلوكيات الملاحظة، و من ثم التفسير المنطقي لبعض الآليات المتبناة من طرف المؤسسة بهدف الوصول إلى صيغة توفيقية تلائم البيئة المحيطة بها.

## أ- نظرية حقوق الملكية

تأسست هذه النظرية من طرف دمستز و السين A.A.ALCHIAN et H.DEMSETZ، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية و نمو المؤسسة، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة كلما انعكس ذلك على أداء المؤسسة.<sup>1</sup> حيث قام كل من بجويش وفيربنت PJOYICH et FURUBOTN بتحليل حقوق الملكية إلى ثلاثة أقسام كبيرة:<sup>2</sup>

- حق الاستعمال: أي الحق في استعمال الشيء؛
- حق قطف الثمار: أي الحق في جني المنافع و الأرباح؛
- حق البيع: و هو حق تقرير المصير.

حيث أن المؤسسة في إطار هذه النظرية تعتبر كمركز للتعاقد تتمثل مهمة المدير فيها في تعريف طبيعة العلاقات و اختيار العمال في إطار العقد الجماعي. فبناء على النظرية النيوكلاسيكية، فإن تشتت حقوق الملكية هو بهدف تخفيض فعالية المؤسسة، حيث أن المدير المالك يعمل على تحقيق أعلى منفعة بالنسبة للمؤسسة التي يديرها، عن طريق توجيه الجهود نحو خدمة هدف المؤسسة، على عكس ما هو موجود في المؤسسة التسييرية أين تنفصل وظائف الملكية عن التسيير و في هذا الإطار فان المسير لا يملك إلا حق الاستعمال في حين أن حق قطف الثمار و حق تقرير المصير هي في حوزة المالك و هذا ما يجعل من تعارض المصالح أمراً طبيعياً.<sup>3</sup> و بالتالي أظهرت نظرية حقوق الملكية أن الفصل بين حق الاستعمال، حق قطف الثمار، حق تقرير المصير كان نتيجة ظهور المؤسسة التسييرية الهادفة إلى تخفيض فعالية حقوق الملكية، مما دعى إلى ضرورة متابعة جميع المصالح المتباعدة.<sup>4</sup>

## ب- نظرية الوكالة

ترتبط المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى حد كبير بالمفاهيم التي تقوم عليها نظرية المباريات، تختلف عنها فقط في توصيف طبيعة العلاقات القائمة بين أطراف اللعبة، ففي حين تعكس نظرية المباريات سلوك المتبارين غير

<sup>1</sup> Gérard.KOENIG, OP.Cit, pp. 13-15.

<sup>2</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p. 28.

<sup>3</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p. 28.

<sup>4</sup> Ibid, pp.28-29.

المتعاونين، تعكس نظرية الوكالة سلوك أطراف متعاونة ترتبط ببعضها ضمن علاقة تعاقدية تركزها شروط عقد التوظيف المبرم بين ملاك المؤسسة (المساهمين) من جهة و إدارة المؤسسة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

حيث يعتبر كل من جسن و مكلنج M.C.JENSEN, W. H.MECKLING مؤسسي هذه النظرية اعتمادا على أعمال دمستز و الشين ALCHIAN et DEMSETZ<sup>2</sup>، انطلاقا من تعريف المؤسسة كمرکز تعاقد، و كما يبدو من اسمها تقوم نظرية الوكالة على مفهوم الوكالة أي العلاقة التي تنشأ بين طرفين، الموكل أو الأصيل أو الرئيس من جهة و الوكيل من جهة أخرى، و تتحدد هذه العلاقة عادة بموجب شروط عقد صريح أو ضمني يكلف بموجبه الطرف الأول (الموكل) الطرف الثاني (الوكيل) بالقيام بأنشطة معينة لصالحه، كما يفوض إليه اتخاذ القرارات نيابة عنه.<sup>3</sup>

و تتركز هذه النظرية على مجموعة من الفرضيات الأساسية من أهمها:<sup>4</sup>

- يتميز كل من الموكل و الوكيل بالرشد الاقتصادي، لذا يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته الذاتية و التي تعتبر المحرك لتصرفاته و قراراته؛
- تأسيسا على ما تقدم سيسعى الوكيل إلى تعظيم منفعته و لو على حساب مصلحة الموكل، و هنا ينشأ نوع من تضارب المصالح بينهما؛
- عدم تماثل المعلومات بين الموكل و الوكيل.

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الوكالة تنشأ من تعرض المالك (الموكل) لخسارة نتيجة عدم بذل الوكيل العناية الكافية لتعظيم عائدته، وفي هذا الإطار هناك نوعان من الشكوك أو عدم التأكد الذي ينتاب سلوكيات المتعاقدين:

### - مشكلة الاختيار العكسي (أو المتناقض): selection adverse

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة " مسير / مساهم "، أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بين " المساهم و المسير " و أساليب حلها، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة " مسير / مستثمر محتمل و في هذه الحالة تختلف المعلومات و الخبرات بين الطرفين، أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين و هذا ما يعبر عنه " بالاختيار العكسي "،<sup>5</sup> و هذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على

<sup>1</sup> محمد مطر، " التأسيس النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات، القياس، العرض، الإفصاح "، ( عمان: دار وائل للنشر، 2004 )، ص.100.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص.67.

<sup>3</sup> محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص.100.

<sup>4</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص.67-68.

<sup>5</sup> نبيل حمادي، براهيم براهيمية، عاشور ديون كوش، " التدقيق القانوني كأداة لتسيير علاقة الوكالة في الشركة "، ( الملتقى العلمي الدولي حول حوكمة المؤسسات أخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، 5-6 ديسمبر 2007، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر )، ص.7.

إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة، في حالة التي لا يمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة و التحقق من نتائج قراراته و بالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة.<sup>1</sup>

### - مشكلة الخطر المعنوي: **hasard moral**

وهي تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه، حيث لا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.<sup>2</sup>

ومن هنا تظهر تكاليف الوكالة، و حسب جسن و مكلينج JENSEN et MECKLING مشاكل الوكالة تولد ثلاثة أنواع من التكاليف:<sup>3</sup>

- **تكاليف المراقبة:** وهي تنتج بهدف التأكد من تصرفات الوكيل بأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارته للمؤسسة؛

- **تكاليف الالتزام:** وهي تنتج عن الدعم و التحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس؛

- **الخسائر المتبقية:** وهي التكاليف الملازمة لتباعد المصالح بين المدراء و المساهمين (علاوة ضعيفة، اختيار إستراتيجية غير ملائمة).

بناء عليه، و حسب تحليل دمستز و الشين ALCHAIN و DEMSETZ و من بعدهما جسن و مكلينج JENSENet MECKLING، فإن الحالة المثالية هي أن تكون الإدارة و الملكية في يد شخص واحد، أما في ظل انفصال الملكية عن التسيير فإنه لا يوجد أي تأكيد (ضمان) على أن المدير يستعمل أموال المساهمين استعمالاً جيداً، من أجل هذا فإن العلاقات بين المساهمين و المدراء هي بالضرورة متعارضة.<sup>4</sup> إذ يأخذ هذا التباعد ثلاثة أنواع:<sup>5</sup>

-تباعد بين المساهمين و المدراء بخصوص آفاق القرارات (الزمن) ؛

-تباعد بخصوص تفضيلهم للمخاطر؛

-تباعد يتعلق بموضوع الفوائد الضعيفة التي يتحصل عليها المدراء.

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.32.

<sup>2</sup> Ibid, p.32.

<sup>3</sup> Benoit. PIGE, "Audit et contrôle interne", (Paris : édition EMS, 2<sup>e</sup> édition, 2001), p.95.

<sup>4</sup> Benoit. PIGE, OP. Cit, pp.94-95.

<sup>5</sup> Frédéric. PARRAT, OP. Cit., p p.37-38.

و منه و اعتمادا على نتائج نظرية الوكالة و اعتمادا على الاعتراف بالدور المركزي المحتمل للمدراء، هناك من تناول موضوع الحوكمة (ومن بينهم) شارو G. CHARREAUX على أنها "مجموع الآليات التي تحكم قرارات المدراء و تعرف حدودهم في السلطة التقديرية الممنوحة لهم"<sup>1</sup> فهذا التعريف يحتوي على مجموع آليات الحوكمة التي تضع حدود لاستعمال السلطة التقديرية للمدراء. حيث يؤكد جسن JENSEN أن هناك أربع قوى رقابية داخلية و خارجية تستطيع التقليل من سلطة القرارات المتخذة من طرف المدراء:<sup>2</sup>

- أسواق رأس المال؛
- النظام القانوني، السياسي، التنظيمي؛
- نظام الرقابة الداخلية الذي يقاد من طرف مجلس الإدارة؛
- أسواق المنتجات و أسواق عوامل الإنتاج.

في هذا الإطار ظهرت أهمية حوكمة المؤسسات في الحد من المشاكل التي نشأت عن فصل وظائف الملكية عن التسيير و التي صورتها نظرية الوكالة في إطار علاقة المسير بالمالك، و من ثم حتمية ظهور تكاليف الوكالة من خلال عمليات الرقابة التي يفرضها المساهمون على المسيرين.<sup>3</sup>

### ج- نظرية تكلفة الصفقة

تم توضيح فيما سبق- في المبحث سابق - أن المؤسسة في ظل النظرية النيوكلاسيكية لا تعبر إلا عن وظيفة الإنتاج، حيث أن التوازن بين العرض و الطلب يتحقق بتوازن كمية الإنتاج مع الطلب بطريقة آلية في ظل مستوى السعر المحدد في السوق، إلا أن ظهور عوامل مثل المنافسة، كبر حجم المؤسسات الصناعية، أسس لظهور ما يسمى الصفقات، حيث يعتبر رلند كس Ronald COASE أول من أسس في 1937 شرعية قدرة المؤسسة على إبرام صفقات داخلية أكثر فعالية من تلك الصفقات المبرمة في السوق،<sup>4</sup> وهذا الانتقال كان حتمية ظهور ثلاث حقائق:<sup>5</sup>

- كبر حجم الصفقات نسبة إلى الناتج الوطني الخام حيث بلغت تكاليف الصفقات الاقتصادية في الو.م.أ 45% في 1970 بعد ما كانت 25% في 1870؛

<sup>1</sup>Gérard.CHARREUX," Le gouvernement de l'entreprise" ,in Yves SIMON & Patrick JOFFRE, Encyclopédie de gestion , (Paris: Economica, 2<sup>e</sup>ED, 1997), P1653-1655.

<sup>2</sup> Wajdi. BEN REJEB, OP.Cit, p.26.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>4</sup> Jean- luc. ARREGLE et autres, OP.Cit, p.86.

<sup>5</sup> Ibid, pp. 86-87.

- كبر حجم مسؤوليات المسير في المؤسسة، فبعدما كان تركيزه منصبا فقط على أسئلة الإنتاج، تغير هذا الوضع مع ظهور الإدارة الإستراتيجية و كبر حجم المنافسة، مما جعل احتمال بقاء المؤسسة أمر يحتاج إلى جهد كبير؛

- ضرورة إبرام تعاقدات خارج حدود المؤسسة، مع الموردين، الممولين... الخ، أو اللجوء إلى خيار التحالف مع مؤسسات أخرى، نتيجة ضغط المنافسة.

فكل هذه العوامل ساهمت في توسيع الإطار الضيق الذي تناول العلاقة بين المساهمين و المسيرين، حيث أن اتساع هذا الإطار و اندماج مختلف الأطراف ذات المصلحة (Stakeholders)، خاصة العاملين، أدى إلى تأسيس نظرية تكلفة الصفقة من طرف وليمسن O.E.WILLIAMSON عام 1975، حيث تعتبر هذه النظرية أن وجود المؤسسة هو بهدف تخفيف تصدعات السوق المرتبطة بالمشاكل المطروحة من طرف خصوصية الأصول و انتهازية العوامل.<sup>1</sup>

فإذا كانت نظرية الوكالة تعتمد على فرضية تعارض المصالح فإن نظرية تكلفة الصفقة تعتمد على التعاقد كوحدة للتحليل في إطار خصوصية الأصول، حيث نقول عن أصل ما أنه أكثر خصوصية إذا كان غير قابل للاستعمال من طرف جهة أخرى، مما يؤدي إلى خسارة قيمة كبيرة في قيمة هذا الأصل عند انتقاله، حيث تتم المفاضلة بين الديون و رأس مال الخاص بناء على هذه الخصوصية، من أجل تجنب خسائر القيمة.<sup>2</sup> حيث عرف وليمسن O.E.WILLIAMSON تكلفة الصفقة: "بأنها التكاليف التي تتولد أثناء تبادل عقود السلع و الخدمات بين المؤسسات"،<sup>3</sup> حيث ميز وليمسن O.E.WILLIAMSON بين تكاليف الصفقة السابقة للتفاوض و تحرير العقد و التكاليف اللاحقة الناتجة عن تنفيذ هذا العقد أو تغييره في حالة حدوث تعارض، كما خلص إلى أن تكلفة الصفقة تتضمن أو تحوي تكاليف الوكالة على اعتبار أن العلاقة بين المسير و المالك هي أحد العقود المبرمة في المؤسسة و ليست كلها.<sup>4</sup>

و بالتالي فإن فعالية المؤسسات تقاس من خلال تكاليف الصفقة التي أنشأها، مما يجعل هذه المؤسسات كهيكل حوكمة داخلية لصفقات مراقبة من قبل آليات السوق. وهنا ميز وليمسن O.E.WILLIAMSON بين نوعين من الآليات من شأنها أن تخفض من تكاليف الوكالة و من ثم تكلفة الصفقة :<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Gérard .KOENIG, OP.Cit, pp. 151-152.

<sup>2</sup> Ibid, p.151.

<sup>3</sup> Gérard .KOENIG, OP.Cit, p.148.

<sup>4</sup> Ibid, p.149.

<sup>5</sup> Frédéric. PARRAT, OP. Cit., p.107.

– الآليات المقصودة: و هي الآليات التي من خلالها يتم تفعيل دور مجلس الإدارة من خلال عمليات المراجعة التي يقوم بها، للحد من تضخم التكاليف، و تقرير المصير المرتقب للمسيرين غير الأكفاء، و سيتم شرح هذه الآليات بشيء من التفصيل في الفصول القادمة إن شاء الله.

– الآليات غير المقصودة: و هي الآليات التي لا توجه إلى مؤسسة بعينها، و إنما تعتبر كآليات عفوية تفرضها ظروف معينة، مثل المنافسة في السوق السلع و الخدمات، مدى تطور السوق المالي في بلد معين... الخ.

و إجمالي القول فإن نظرية تكلفة الصفقة ساهمت في توسيع الإطار النظري لحوكمة، من حيث تناولها للعلاقة بين المساهمين و المسيرين كإحدى العقود العديدة المبرمة بين المؤسسة و باقي الأطراف، أي عدم اقتصادها على موشور واحد و إنما اعتبار المؤسسة كمركز للعديد من العقود.

## 2- نظرية التجذر

في نهاية الثمانينات طرح كل من شليفير، فزهني و مورك A.SHLEIFFER, R.W.VISHNY نظرية التجذر بهدف إعادة النظر في الأسس التي تقوم عليها نظرية الوكالة، و التي ترى أن مجلس الإدارة قادر على مراقبة سلوك المسيرين، حيث أن تعارض المصالح بين المالك و المسير يجعل من هذا الأخير على دراية بهوية آليات الرقابة - سواء كانت داخلية أو خارجية - الممارسة عليه بهدف بناء إستراتيجيات شخصية هادفة للمحافظة على منصبه، تدعى بإستراتيجيات "التجذر"، و هي الإستراتيجيات التي تجعل من احتمال إعادة النظر في المسير هو احتمال صعب و مكلف بسبب تجذر هذا المسير، و هو ما يجعله ضروريا في أعين المساهمين، و بالتالي التحرر و لو بشكل جزئي من رقابة هؤلاء المساهمين، مما يزيد من حريته أثناء ممارسة أنشطته نتيجة ضمان عدم استبداله أو الاستغناء عنه.<sup>1</sup> حيث بين شليفير و فزهني R.W.VISHNY, A.SHLEIFER أن التجذر يمكن أن يحدث في عدد كبير من الأنشطة، فمدير مصنع يمكنه إخفاء معلومات معينة من أجل الظهور في أعين رؤسائه كالشخص المثالي لتسيير المصنع، كذلك الأمر بالنسبة للسكرتيريا التي تختار بشكل مستقل عدم تبليغ معلومات معينة لزملائها من أجل تبيان أهميتها في التسلسل السلمي عن طريق تباطئ أنشطة الأمانة عند غيابها.<sup>2</sup>

حيث أن هذا التجذر يمكن أن يحدث عن طريق آليتين رئيسيتين:<sup>3</sup>

أ - الاستثمار في أصول أكثر خصوصية؛

<sup>1</sup> Gérard.CHARREAU, " Le gouvernement des entreprises", (Paris : Economica, 1997), pp. 105-106.

<sup>2</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.61.

<sup>3</sup> Ibid, pp.62 -70.

ب- وجود عقود ضمنية.

### أ- الاستثمار في أصول أكثر خصوصية

حسب جفر P.JOFFRE، هناك أربعة عناصر نستطيع من خلالها إعطاء صفة الخصوصية لأصل معين

هي:

- صعوبة تبادل هذا الأصل في السوق؛

- تخصيص هذا الأصل لاستثمارات دقيقة؛

- الخواص الأصلية للمنتوج؛

- الكفاءات الاستثنائية للعمال.

و بناءاً عليه يرى شارو G.CHARREAUX أن المسير إذا كانت له مهارة أو كفاءة قوية في التسويق مثلاً، فإنه سيبحث إذا أراد التجذر عن وضع الاستراتيجيات التي تحوي هذه الكفاءة، حيث أن ما يميز الأصول الأكثر خصوصية هو عدم القدرة على بيعها في السوق بدون تكبد خسائر كبيرة، نتيجة عدم قابليتها للاستعمال و بصفة مباشرة من طرف مستعمل آخر، و بالتالي فإن الاستثمار في الأصول الأكثر خصوصية يرفع من تبعية الأطراف الأخرى (المساهمين، العمال، الدائون، الزبائن... الخ) للمسيرين، مما يجعل من الصعب على المؤسسة الانفصال عن مسير يمتلك كفاءة خاصة ضرورية لتسيير أصول خاصة، في مقابل ذلك يرى وليمسن O.E.WILLIAMSON أن الاستثمار في الأصول الأكثر خصوصية يرفع من تكلفة الاستدانة، من حيث أن البنك لا يستطيع أن يمنح للمؤسسة القرض إلا إذا كانت نتاج هذه المؤسسة ذات مردودية أو اختيار حق حجز أصولها من أجل إعادة بيعها في حالة عدم قدرة المدين على التسديد، في هذه الحالة و نتيجة عدم القدرة على بيع هذه الأصول الخاصة، إلا بثمان زهيد، يجعل من احتمال منح قرض لهذه المؤسسة ضعيف جداً، مما يضعف من توسع هذه المؤسسة؛ و هذا ما يجعل من تمويل الاستثمارات ذات الخصوصية الكبيرة يكون في غالب الأحيان عن طريق الأموال الخاصة فقط. و بالتالي فإن المسير المتجذر يستطيع أن يحتفظ لنفسه بجزء كبير من الموارد المخلوقة و عدم الدفع لشركائه سوى الحد الأدنى المطلوب من أجل ضمان عدم ترك هؤلاء الشركاء للشركة و هذا ما سينعكس سلباً على مصالح المساهمين.

فبينما افترضت نظرية الوكالة نوعاً من الفعالية للأسواق؛ من حيث أن المساهمين و المسيرين يمكنهم في أي وقت فسخ العلاقة الموجودة بينهم، فإن نظرية التجذر تجعل من هذا الاختيار صعب جداً و لا يمكن ممارسته، مما يرغم على الاستمرار في علاقة هي ضد رغبة المساهمين (أو بالاحرى الملاك)، و بالتالي فإن هذا التجذر لا يمكن أن يحدث سوى بسبب عدم فعالية الآليات الكلاسيكية للرقابة المقررة من طرف نظرية الوكالة، فحقيقة أنه من الصعب على المساهمين، خاصة إذا كانوا متشتتين و غير إداريين، الحكم على ملائمة مشروع استثماري مقدم من

طرف المسير، فإن هذا الأخير يمكنه و بفعالية كبيرة، إذا تمكن من التجذر، أن يعين تابعين له مستفيدا من عدم تماثل المعلومات و نسخ العديد من العقود الضمنية مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، مما يصعب على المساهمين إمكانية التحقق من سلوكيات المسيرين.

فبالنسبة لشليفير، فزهني و مورك، R.MORCK, A.SHLEIFFER, R.W.VISHNY

فإن هناك ثلاثة طرق تحفز على الانتهازية بالنسبة للمسيرين هي :

#### - إتباع إستراتيجية التنوع في الاستثمار

حيث أن إستراتيجية التنوع في الاستثمارات تكون بهدف تغطية الأداء الضعيف مقارنة مع منافسي الصناعة، أو بسبب تغيير ظروف الصناعة التي تضع مستقبل هؤلاء المسيرين في خطر، حيث أن ظهور مسير منافس، و الذي من المحتمل أن يؤدي أعمال المؤسسة بشكل أكثر كفاءة من المسير السابق، سيحفز هذا الأخير على إتباع إستراتيجيات التنوع في المجالات التي يمتلك فيها ميزات استثنائية من أجل الرفع من مكانته في المؤسسة.

#### - إستراتيجيات المحافظة على دعم المرؤوسين

إن المسير المتجذر و من أجل المحافظة على دعم الإطارات التابعة له، يلجأ إلى إجراء وعود ترقية لهؤلاء التابعين، من أجل المحافظة على دعمهم لهم، و ذلك باحترام الوعود المقدمة لهم، و بالتالي كلما كبر ولاء المرؤوسين للمسير كلما قل تعرض هذا الأخير لإعادة النظر فيه من طرف مجلس الإدارة.

#### - المشتريات ذات المردودية

إن المسيرين الذين يتمنون البقاء في مناصبهم يسعون دائما إلى تثمين أنفسهم في أعين المساهمين أو محاولة تحسين سمعتهم في سوق العمل للمسيرين، عن طريق اكتساب المؤسسات ذات الأداء الجيد، من أجل تحسين المردودية الإجمالية للمجموعة التي يسيرونها بهدف الوصول إلى غاياتهم، بالإضافة إلى أن سياسة التنازل عن الاستثمارات يمكن أن تكون مفيدة لإستراتيجية التجذر، فيمكن للمسير أن يتنازل عن فرع معين لما يتأكد أن هناك منافس قادر على تسيير هذا الفرع أفضل منه، أو أن هذا الأخير لا يحقق فوائد بعبارات التجذر.

#### ب- العقود الضمنية

أولا يجب التمييز بين نوعين من العقود:

- العقود الواضحة: و هي العقود التي تأخذ الشكل الرسمي، كما أن وجودها معروف من قبل جميع الشركاء.



- العقود الضمنية: و هي العقود أو الاتفاقيات التي لا تكتسي الشكل القانوني، حيث أن أطراف هذه العقود يرتبطون فيما بينهم بسلوكيات ذات مظهر غير رسمي، تجعل من الصعب اكتشافه من طرف المساهمين أو مجلس الإدارة.

فالوعد بالترقية أو رفع الأجور لإطارات أو عمال المؤسسة يدخل ضمن هذا النوع من العقود، و هذا ما يزيد من تشبث هؤلاء العمال بالفريق المسير الحالي، على اعتبار أن علاواتهم مرهونة باستمرارية هذا الفريق المسير، و هذا ما يجعل هؤلاء المسيرين يفضلون الطابع الضمني لهذه العقود لرفع تجذرهم، مما يجعل من كل صاحب مصلحة في المؤسسة من مصلحته ترك الآخرين يتكفلون بالرقابة نيابة عنهم، نتيجة أن ما يهمه في الأمر هو مصلحته الذاتية فقط، لذا فإن أغلب المسيرين المتجذرين يتمتعون بمصداقية و سمعة من ناحية الالتزام بوعودهم، من أجل المحافظة على العلاقة اللارسمية مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، كالبنوك، الدولة و السلطات العمومية، العمال، الزبائن، الموردين... الخ و ذلك بهدف ضمان عدم صدور أية سلوكيات رقابية من طرف هؤلاء الأطراف و المحافظة عليهم دائما إلى جانب المسير.

لذا يجب على نظام الحوكمة السهر على ألا تكون هناك سلطة مفترطة لأي طرف من أطراف المصلحة في المؤسسة، فالتجذر يكون مقبول في حدود التأكد من عدم نزع الثروات المخلوقة، لا للتجذر المفرط الذي يترك الشركاء الآخرين غير قادرين على تغطية ما ساهموا في خلقه.

### 3- المقاربة التشاركية: L'approche partenariale

لقد ساهمت التطورات الحديث للنظريات التعاقدية للمؤسسة، في تطوير المقاربات المساهماتية، لتتجاوز العلاقة البسيطة مسير/المساهم، عن طريق إدراج مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة Stakeholders، فالمؤسسة و من أجل أن تضمن لنفسها الاستمرارية لا بد لفريقها أن يعمل بشكل متكامل، كفريق واحد تتعاقد فيه الجهود بدون إهمال مصلحة أي طرف ذو تأثير على المؤسسة، حيث أظهرت الحوكمة آليات لحماية رأس المال البشري الذي يعتبر الأساس في خلق الثروة في المؤسسة مما يساهم في تلاصق جميع الأجزاء المؤثرة في خلق القيمة.<sup>1</sup>

و في إطار هذه المقاربة، فقد عرفت الحوكمة من طرف بلير BLAIR "على أنها النظام الذي يضع و يبرز القواعد التي على أساسها نحدد من يمتلك سلطة اتخاذ القرار حسب الظروف و الحالة، من الذي له حق الحصول على حصة من الثروة التي خلقت و من يتحمل المخاطر المشتركة"<sup>2</sup> و بالتالي فإن هذه

<sup>1</sup> Wajdi .BEN REJEB, OP.Cit, p.30.

<sup>2</sup> Gérard .CHARREAUX, " Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnaire à la gouvernance cognitive", Février 2002, <http://ungaro.u-bourgogne.fr/WP/010401.pdf> , date de consultation, 15/3/2008, p.3.

المقاربة تعترف بمصالح كل طرف ساهم في خلق و إنشاء الثروة، مما لا يجعل عملية الرقابة حكرا على المساهمين فقط، بل هي من حق جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، و بالتالي الموازنة بين جميع الأطراف.

## المطلب الثاني: النظريات المعرفية في الحوكمة

في ظل المقاربات التعاقدية للحوكمة تم تبيان كيف أن آليات الحوكمة المتبناة في ظل هذه المقاربات، تسعى جاهدة للمحافظة على قيمة المؤسسة، من خلال آليات الرقابة التي تسعى إلى تخفيض عدم تماثل المعلومات بين المساهم و المسير و بين هذا الأخير و مختلف الأطراف ذات المصلحة، نجد أنه في المقاربات المعرفية و التي تركز على فكرة التطوير في خلق القيمة لا تعتبر أن المشكل الأساسي بالنسبة للمؤسسة هو المعلومة و إنما الأهم من ذلك هو الشرح و التعميم و الاستدلال من هذه المعلومة ما يساهم في إنتاج المعرفة،<sup>1</sup> و كيف يمكن لتراكم هذه المعرفة أن يطور من كفاءة المؤسسة عن طريق تطوير كفاءة عمالها و مسيريهما من أجل خلق الخواص المناسبة و الملائمة لها و ذلك بهدف التجديد و خلق التميز، على عكس ما هو موجود في النظريات التعاقدية التي تركز أساسا على حل مشاكل خلق القيمة الناتجة عن تعارض المصالح، في مقابل ذلك فإن النظريات المعرفية تركز على مسيرة أو مراحل خلق القيمة في إطار محيط تنافسي يهدف إلى خلق فرض تناسب إمكانات المؤسسة و ذلك لمواكبة تطورات المحيط، و بالتالي أسفرت هذه الرؤية الجديدة ليس على فكرة حل التعارض فحسب، و إنما حكم هذا التعارض عن طريق تقسيم الأدوار بين مختلف الأطراف ذات المصلحة.<sup>2</sup>

و هذا ما يساهم في خلق روح الجماعة في المؤسسة بهدف تطوير الأداء عن الطريق التكنولوجيات المستعملة في المؤسسة، حيث تلعب أنظمة الحوكمة في هذا الإطار دور مزدوج؛ فهي تضع الوسائل التي تساعد المسيرين على تطوير قدراتهم المهنية المساعدة على اكتشاف الفرض الجديد للنمو بناء على الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة، هذا من جهة، و تبسيط الإستراتيجيات التي يعرضها هؤلاء المسيرين و جعلها مفهومة من قبل جميع الأطراف، من جهة أخرى.<sup>3</sup>

حيث أن الحوكمة كمنهج عمل يجسد قيمة جديدة لا يمكن أن تفعل دون رؤية معرفية متجددة و بالتالي توفر المقاربات المعرفية قاعدة ضرورية لنجاح منهج الحوكمة من خلال:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Evelyne. POINCELOT, Grégory. WEGMANN, OP.Cit, pp. 116-117.

<sup>2</sup> Marc-Hubert. DEPRET et autres, " **Gouvernement d'entreprise enjeux managériaux, comptables et financiers** ", (Paris : Editions de boeck université, 2005), pp. 49-54.

<sup>3</sup> Marc-Hubert. DEPRET et autres, OP.Cit, p.55.

<sup>4</sup> طاهر محسن الغالي، عمار جلمبران، "المعرفة مدخل لتعزيز منهج الحوكمة في المنظمات العربية" ، ( المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادي، 25-27، أبريل، 2005، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن )، ص ص. 19-20.

- المعلومات كمصدر أساسي للقيمة، من خلال دورها في الحوار و التقييم و تشكيل المعرفة و توفير حرية التفكير و الإبداع في ظل مناخ قائم على العدالة و المساواة و المساءلة و الشفافية و المصدقية و المشاركة و التنافس الإيجابي؛
- توفر المقاربات المعرفية الإمكانيات اللازمة لعمل الحوكمة الشاملة بصورة جيدة، فإذا كانت فعالية و كفاءة استخدام الحوكمة مرتبط بأربعة أبعاد أساسية و هي القياس، التحفيز، الضبط، و الرقابة، فإن تفاعل هذه الأبعاد في تحسين القيمة الكلية للمؤسسة لا يمكن أن يتم إلا من خلال تنظيم المعلومات و المعرفة لغرض التقييم الجيد للأداء أولاً و تطوير البرمجيات و الحواسب الملائمة لأغراض ضبط و رقابة الأعمال ثانياً، تفعيل الحوافز لتؤدي إلى زيادة القيمة الكلية للمؤسسة أخيراً، و هنا تظهر أهمية استخدام العلم و المعرفة مدخلاً ملائماً للتطوير و التحسين من خلال مبادئ الحوكمة؛
- إن المقاربات المعرفية و بما تتصف به من شمولية و مرونة تستطيع توفير الإطار المنهجي الصحيح لتفعيل أسس و مبادئ الحوكمة في التطبيق العملي، من خلال استجابتها لمتطلبات الإنفتاح و التطوير نظم العمل و أساليب الإدارة و تنوع أشكال أدائها و ممارستها لمهامها، من خلال ترسيخ قيم الشفافية و النزاهة و المساءلة و المشاركة و هي تمثل في جوهرها روح منهج الحوكمة الشاملة للمؤسسات في عصر الاقتصاد المعرفي؛
- تقدم المقاربات المعرفية الدعامة الكاملة لتطبيق منهج الحوكمة في المؤسسات العربية، من خلال قدرة هذه المقاربات على خلق نظم إدارية تفعل دور النخب الإدارية، من خلال المفاهيم الجديدة التي تهيئ لها قدرة عالية للتكيف مع البيئة الجديدة، مما يتوجب إعادة تشكيل العقل الإداري العربي ليوكب متطلبات بيئة معرفية سريعة التطور؛
- تساهم المقاربات المعرفية في جعل الحوكمة رؤية و منهج علمي شمولي و ليس موقف سياسي أو حكم ناتج عن مواقف شخصية، و هنا يتم استخدام البرامج و الأسس العلمية الحديثة لتوفير القدرة على إصدار القرارات الإدارية على أسس تراعي مصالح كافة الأطراف و إصدار تقارير مؤهلة و محايدة ذات جودة عالية يمكن من خلالها الحصول على خلاصات و نتائج واضحة.

## خلاصة الفصل

بناء على ما سبق فإن الحوكمة كمصطلح جديد تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات، حظيت بقدر كبير من الاهتمام لم تكن لتحظى بها في العادة، نتيجة لعدد من حالات الفشل التي منيت بها العديد من المؤسسات في العالم نتيجة الأهمية التي يكتسبها هذا المفهوم في إضفاء الثقة و الشفافية و الدقة في المعلومات الواردة في القوائم المالية للمؤسسات و ما ينجر عن ذلك من فائدة تعود على المؤسسة و على الاقتصاد الوطني ككل، من أجل ذلك فقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية سنة 1999 المبادئ غير الإلزامية لحوكمة المؤسسات و التي تم تعديدها عام 2004 كدليل عملي للمؤسسات للاسترشاد بها في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة و بالتالي فإن الحوكمة و من خلال مبادئها و آلياتها ساهمت في إحكام عملية الرقابة في المؤسسة و التي تعتبر الأساس في ضمان حقوق المساهمين و جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، فما هي مختلف آليات الرقابة التي تساهم في تفعيل حوكمة المؤسسات في إطار البيئة التي تعمل فيها هذه الآليات؟ و هذا ما سيتم تناوله في الفصل التالي.



الفصل الثاني:

# آليات الرقابة والتطبيقات العالمية للحوكمة

## تمهيد الفصل

إن خير ما نستفتح به هذا الفصل هي مقولة لعمر بن الخطاب رضي الله عنه إذا قال: "أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا نعم، قال: لا حتى أنظر عمله أعمل بما أمرته أم لا" و بهذا يكون قد وضع لنا المبدأ و أوضح لنا الطريق عندما بين ضرورة الرقابة لحماية المال العام، من أجل تحقيق أفضل تخصيص للموارد المتاحة،<sup>1</sup> مما يعني أن مفهوم الرقابة هو مفهوم قديمة قدم التاريخ بل أكثر من ذلك فهي قد ترجع إلى حكومات قدماء المصريين و اليونان.

إلا أن كبر حجم المشروعات و ظهور المؤسسات العملاقة مع نهاية القرن العشرين الماضي، ساهم في زيادة الأهمية التي تحضى بها الرقابة من خلال تبني آليات جديدة للرقابة تستجيب لمختلف التطورات الحاصلة سواء داخل أو خارج المؤسسة، من أجل ضمان فعالية أداء المؤسسة التي تتعدى آثارها محيطها الداخلي لتشمل الاقتصاد الوطني ككل، بناء عليه سيتم في هذا الفصل عرض مختلف آليات الرقابة المطبقة في إطار حوكمة المؤسسات مع بناء تحليل مقارن لمختلف هذه الآليات لأهم أنظمة الحوكمة في العالم، من أجل دراسة فعالية هذه الآليات و كيف تأثر بيئة الحوكمة في فعاليتها؟ و ما مدى انعكاس ذلك على تحقيق جودة أكبر لأداء المؤسسة و ازدهارها في محيط أصح شعاره "البقاء للأقوى".

<sup>1</sup> عوف محمود الكفراوي، "الرقابة المالية، النظرية و التطبيق"، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1989)، ص. 70.

## المبحث الأول: مفاهيم الأولوية حول الرقابة

تعتبر عملية الرقابة بصفة عامة الإطار العام و الشامل و المفهوم الذي يحقق العديد من الأدوات و الأساليب الرقابية المختلفة، بهدف التحقق من أن ما تم التخطيط له من أهداف و نتائج قد تحقق بالشكل الملائم و المناسب، في إطار الالتزام بالقواعد و المفاهيم و المعايير العامة و الخاصة التي تعمل في نطاقها المؤسسة، باعتبار أن ذلك يمثل الهدف العام لعملية الرقابة.<sup>1</sup> سيتم في هذا المبحث عرض بعض المفاهيم الأولوية المتعلقة بالرقابة مع تسليط الضوء على بعض القضايا المرتبطة بها.

### المطلب الأول: ماهية الرقابة

لقد تعددت و تنوعت التعاريف المرتبطة بالرقابة رغم اتحادها في المعنى، كما اختلفت وجهات نظر الكتاب في مجال تحديد تعريف موحد و دقيق يختص بالرقابة، فمنهم من يعرفها بأهدافها و آخر بإجراءاتها و آخر يربطها بنوع من أنواع الرقابة و آخر بأهمية الرقابة ذاتها، و بالرغم من ذلك فقد اعتبرت الرقابة في نظر الجميع وظيفة من وظائف التسيير بالإضافة إلى التخطيط، التنظيم و التوجيه.<sup>2</sup> و من أبرز التعاريف المقدمة للرقابة تعريف فايول الذي يعتبر أن الرقابة هي: "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة و التعليمات المحددة و المبادئ، من أجل تصحيحها و مع تكرارها، حيث تشمل عملية الرقابة كل من، الأشخاص، التصرفات و الأشياء".<sup>3</sup> و رغم اختلاف الكتاب في ماهية الرقابة و رغم وجود تعاريف عديدة للرقابة، يمكن القول أن جميع هذه التعاريف تميزت بثلاثة اتجاهات هي كما يلي:<sup>4</sup>

### 1- الاتجاه الأول

و يهتم بالجانب الوظيفي للرقابة، الذي يركز على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهو يهتم بوجود عمليات معينة من الواجب توفرها لتحقيق الرقابة، مما يتضمن تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا، "أصول و قواعد المراجعة و التدقيق، الإطار النظري- المعايير و القواعد - مشاكل التطبيق العملي"، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007)، ص. 17.

<sup>2</sup> عبد الله إبراهيمي، "الرقابة و أهميتها في تطوير تنافسية المؤسسة"، (الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 2003، جامعة عمار تليجي، الجزائر)، ص. 17.

<sup>3</sup> عبد الرحمن الصباح، "مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح"، (عمان: دار زهران للنشر، 1997)، ص. 17.

<sup>4</sup> عوف محمود الكفراوي، "الرقابة المالية النظرية و التطبيق"، (الإسكندرية: مطبعة الانتصار، الطبعة الثالثة، 2005)، ص. 17-18.



## 2-الاتجاه الثاني

و يهتم بالرقابة من حيث كونها إجراءات حيث يركز على الخطوات التي يتعين إجرائها للقيام بعملية الرقابة، فالإتمام عملية الرقابة يتطلب الأمر وجود بيانات عن أوجه النشاطات المختلفة كشرط أساسي للقيام بالرقابة، على أن تعد بشكل يمكن الاستفادة منها في متابعة النشاط و مراجعة نتائج الأعمال.

## 3-الاتجاه الثالث

الإشراف و الفحص و المراجعة من السلطة التي لها هذا الحق للتعرف على كيفية سير الأعمال داخل الوحدات، التأكد من حسن استخدام الأموال في الأغراض المتخصصة لها، أن تحصيل الموارد يكون طبقاً لأحكام القوانين و اللوائح و التعليمات، التحقق من تنفيذ هذه الوحدات لأهدافها بكفاءة، سلامة نتائج الأعمال و المراكز المالية، الكشف عن ما قد يقع من مخالفات و انحرافات و بحث أسباب حدوثها و اقتراح وسائل العلاج لتفادي تكرارها مستقبلاً، بهدف المحافظة على المال و تحسين معدلات الأداء مستقبلاً لتخصيص أمثل للموارد الاقتصادية.

في إطار ما سبق يمكن إدراج بعض التعاريف للرقابة، حيث تعرف الرقابة "بأنها أية إجراءات متخذة من قبل الإدارة أو المجلس أو أية أطراف أخرى لتحسين إدارة الخطر، و الزيادة من احتمالية تحقيق الأنظمة و البرامج الموضوعة للإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه و تطبيق الإجراءات للحصول على تأكيد معقول بأن الأهداف و البرامج سيتم تحقيقها".<sup>1</sup>

كما عرف كل من قيلت و هيكرز GULLET et HICKS الرقابة على أنها "العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقيق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث و إذا لم يحدث ذلك فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة".<sup>2</sup>

و من جانبهما عرف كل من تيري و فليمر FULMER et TERRY أن "الرقابة تتمثل في القيام بثلاث خطوات هي:<sup>3</sup>

- وضع المعايير و المقاييس؛
- قياس الأداء و مقارنته بالمعايير؛
- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية و الخطط الموضوعة".

<sup>1</sup> حلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص. 19.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الصباح، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 19.

و على العموم يمكن تعريف الرقابة بأنها إحدى وظائف التسيير التي تعنى بمتابعة و تقييم كل عمليات و أنشطة المؤسسة و مقارنتها مع ما خطط له و من ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم من قرارات لتجنب وقوع الانحرافات أو معالجتها في حالة وقوعها. فالرقابة ضرورة حيوية لكنها غير كافية لوحدها لذا يتم الاستعانة بأدوات و آليات جديدة، كالمراجعة الداخلية، مجالس الإدارة، لجان المراجعة من أجل استكمال العملية الرقابية و تطوير أداء المؤسسة و توجيهه نحو خدمة أهداف المؤسسة، و في بعض الأحيان يبدو اللجوء إلى أطراف خارجية أمراً ضروريا و ربما حتى أمراً يمله القانون، كما أن الرقابة لا تقف فقط عند مجرد فحص العمليات بل تتعداها لتؤمن فعالية قرارات الإدارة العليا للمؤسسة.<sup>1</sup> على هذا الأساس يتعين على الإدارات العليا ضرورة الاهتمام بالآتي:<sup>2</sup>

- ضمان السلوك الملائم داخل التنظيم من خلال الحوافز التنظيمية؛
  - مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقق الأهداف؛
  - ثقافة المؤسسة المحسدة في القيم و المعتقدات الحالية، على أن تتوافق مع الأهداف السابق تحديدها و المرغوبة من قبل التنظيم؛
  - الحاجة إلى شفافية المعلومة لتحقيق الأهداف.
- فما الذي جعل عمليات الرقابة تدعم بأدوات و أساليب متعددة؟ هذا ما يتم توضيحه في المطلب التالي.

### المطلب الثاني: أهمية الرقابة

لقد مرت عملية الرقابة بصفة عامة بمراحل تطور مختلفة وفقا لاحتياجات كل مرحلة ابتداء من استخدام سجلات محددة بهدف المطابقة و كشف أي اختلافات، إلى المرحلة التي بات فيها من الضروري كشف أي تصرفات غير مرغوب فيها خاصة السرقات و الاختلاسات بهدف حماية موارد المؤسسة، و كان ذلك في ظل وجود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم، لكن مع ظهور مؤسسات المساهمة كبيرة الحجم مع بداية القرن العشرين الماضي، ظهرت الحاجة أكثر إلى تدعيم عملية الرقابة بأدواتها و أساليبها،<sup>3</sup> للأسباب التالية:<sup>4</sup>

- لقد أدى انفصال وظائف الملكية عن التسيير، خاصة في ظل مؤسسات المساهمة الكبرى، إلى ظهور الحاجة أكثر إلى رقابة خارجية كطرف ثالث يراقب تصرفات الإدارة بهدف حماية حقوق

<sup>1</sup> عبد الله إبراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 18.

<sup>2</sup> Allel. HAMINI, "Le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable", (Alger : OPU, 2003), p. 74.

<sup>3</sup> محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص. 17-18.

الملاك من المساهمين و المستثمرين سواء كانت هذه الرقابة تتولها مكاتب و مؤسسات مراجعة خاصة أو تتولها أجهزة رقابية خارجية حكومية بالنسبة للمؤسسات المملوكة للدولة أو تلك التي تساهم فيها الدولة بنسبة معينة.

- إن كبر حجم المشروعات و ظهور المؤسسات العملاقة مع نهاية القرن العشرين الماضي و بداية القرن الحادي و العشرين أدى إلى تعقد البناء التنظيمي لهذه المؤسسات و تضخم الهياكل التنظيمية و الإدارية من إدارات و أقسام متعددة، مما أدى إلى ظهور الحاجة أكثر إلى أهمية وجود نظم رقابية أكثر فعالية و أكثر ملائمة لخدمة أغراض الرقابة و المراجعة الخارجية من ناحية و خدمة الإدارة و العاملين من ناحية أخرى.

- تلبية الاحتياجات المختلفة للأطراف المتعددة ذات العلاقة بالمؤسسة بالبيانات و المعلومات و القوائم و التقارير المالية و المحاسبية المدققة و المعتمدة من قبل المراجع، حيث أن أهم هذه الأطراف، الإدارة، العاملين داخل المؤسسة، المساهمين، العملاء، الموردين و البنوك، و غير ذلك من الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

كما تأتي أهمية الرقابة من دورها المزدوج في:<sup>1</sup>

**أولاً:** في المساهمة و التعاون في تحقيق نتائج المؤسسة انطلاقاً من كشف نقاط القوة و تدعيمها و كشف نقاط الضعف و تفاديها مستقبلاً لمواجهة المنافسين، حتى تضمن المؤسسة بقائها و نموها، و في هذا الإطار ينبغي أن تضمن الرقابة الداخلية و تتأكد من أن كل القرارات المتخذة تصب في اتجاه واحد، و معنى ذلك ضمان التنسيق و التعاون بين مختلف مكونات التنظيم من أجل خدمة الأهداف العامة و النهائية للمؤسسة.

**ثانياً:** دور المسير: و معنى ذلك أن توليفة الإنتاج المستعملة من قبل المؤسسة من أجل الحصول على أصل أو خدمة ما، يجب أن يكون أكثر تكيفاً مع وضعيتها في السوق، ففي إطار المنافسة القوية ينبغي على الرقابة المتبناة من طرف المؤسسة أن تعمل على التحكم في تكاليف الإنتاج و تقليصها من أجل ضمان مكانة المؤسسة في السوق و مواجهة المنافسة بغية المساهمة في تنمية و تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة.

كما تزداد أهمية الرقابة أيضاً بالنظر إلى نقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Martine. REUZEAU, “ **Economie d'entreprise**“, (Paris : ESKA, 1993), pp.111-112.

<sup>2</sup> Martine. REUZEAU, OP.Cit, p. 112.

- كثرة التقلبات و المفاجآت و الفرص و المخاطر التي يعرفها محيط المؤسسة اليوم و المرتبطة بالسوق؛
- كبر حجم المؤسسة من يوم إلى آخر؛
- تنوع و تعدد أنشطة المؤسسة من فترة لأخرى؛
- التوزيع الجغرافي للمؤسسة؛
- تعدد و اختلاف المستويات التنظيمية تبعاً للهيكل التنظيمي المعتمد؛
- زيادة حدة المنافسة و تقلص الدور الحمائي للدولة.

أمام هذه الوضعية يتعين على المؤسسة إذا ما أرادت البقاء و النمو مواجهة هذه التحديات التي يفرضها المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، و هذا ما يشكل بدوره عبئاً على نظام الرقابة في حد ذاته مما يتطلب وضع معايير محددة على شكل خطة تستجيب لواقع المؤسسة ضمن محيطها لمقارنة النتائج بها و قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة و تصحيحه إذا ثبت وجود انحراف.<sup>1</sup>

و على هذا الأساس تعد الرقابة ضرورة حيوية للتأكد من حسن سير العمل و التأكد من أن الإنجاز يسير حسب ما قرر له، و هي بهذا تعتبر وظيفة ذات علاقة مع باقي عناصر العملية الإدارية و بشكل خاص التخطيط و اتخاذ القرار.

## المبحث الثاني: آليات الرقابة في ظل حوكمة المؤسسات

هناك شبه اتفاق بين معظم الباحثين حول محددات و آليات الحوكمة، رغم اختلافهم في مفهومها، حيث أن التباين في حوكمة المؤسسات من دولة إلى أخرى لا يرجع إلى السلطة أو التاريخ أو الثقافة، و إنما نتيجة تباين المحيطات القانونية و التنظيمية للمؤسسة و إلى درجة تركز رأس مال المؤسسة في أيدي المساهمين، حيث أن نظام حوكمة المؤسسات في إطار نظرية الوكالة يغطي مجموع الآليات التي يتمثل هدفها في تدنية تكلفة الوكالة و التخفيض من انتهازية المسيرين.<sup>2</sup>

بناء على ما سبق و من أجل تخفيض مختلف التعارضات بين المساهمين و المسيرين، ما هي آليات الرقابة المتبناة من طرف هذه النظرية و التي تحد من انتهازية المسيرين؟ فتقليدياً، منظرو نظرية الوكالة قسموا آليات الرقابة

<sup>1</sup> عبد الله إبراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 19.

<sup>2</sup>Gérard.CHARREAU, " Le gouvernement de l'entreprise", in YVES SIMON et Partrick Joffre, encyclopédie de gestion, OP.Cit, p.1657.

إلى آليات داخلية و أخرى خارجية.<sup>1</sup> في حين تناولت المقاربة الحديثة تصنيفات أخرى لهذه الآليات يتم تناولها في هذا المبحث.

## المطلب الأول: آليات الرقابة الخارجية

و هنا يجب التأكيد على أن الآليات التي تحكم حوكمة المؤسسات هي مزيج من الآليات الخارجية و الداخلية في كل دولة، حيث تتضمن الآليات الخارجية التشريعات الحكومية الخاصة بالبيئة التي تعمل بها المؤسسات، من قوانين المؤسسات، قوانين أسواق الأوراق المالية، الاستثمار، الخوصصة، معايير المحاسبة و المراجعة.<sup>2</sup> إضافة إلى مختلف القوانين المنظمة لعمل الأسواق، مثل درجة المنافسة في أسواق السلع و الخدمات، أسواق العمل، الأسواق المالية، كفاءة الهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات و غيرها من الأنظمة ذات العلاقة بتحسين قطاع الأعمال... الخ، من الآليات التي تشكل شبكات مختلفة لعلاقات المؤسسة بالسوق و هذا في إطار محيط قانوني، سياسي، تنظيمي، اجتماعي و ثقافي.<sup>3</sup> فيما يلي يتم إعطاء نبذة عن بعض هذه الآليات.

### 1- المحيط القانوني و التنظيمي

ينشأ الإطار القانوني وسائل الرقابة التي تضع قيود على تصرفات المسيرين و تقوم في نفس الوقت بمكافأة الجهود المبذولة من طرفهم عن طريق المنح العينية، لكن فعالية هذه الآلية تبدو ضعيفة من حيث أن المسيرين غالباً ما يجدون الوسائل التي تمكنهم من تجنب بعض التنظيمات، فحسب بروس PROWSE هذا الإطار قد يؤدي إلى تكاليف اقتصادية و سياسية يمكن أن تتطور مع الزمن بسبب بعض التغيرات في سلوكيات الأشخاص ذوو المصالح، الابتكارات المالية و غيرها من تطورات السوق.<sup>4</sup>

### 2- المنافسة في سوق السلع و الخدمات

حسب دمستز H.DEMSETZ فإن الانتهازية العالية للمسيرين قد تضر بالمساهمين و الأطراف الأخرى ذات المصلحة، من حيث ارتفاع تكاليف الإنتاج و انعكاسها على أسعار البيع المعروضة في السوق، نتيجة اختيار المسير من بين الإستراتيجيات المعروضة الإستراتيجية التي تحقق مصالحه الخاصة و التي قد تضر بمصالح المؤسسة،

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP. Cit. p. 40.

<sup>2</sup> عبيد بن سعد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص.110.

<sup>3</sup> Gérard.CHARREAUX, " Le gouvernement de l'entreprise", in YVES SIMON et Partrick Joffre, encyclopédie de gestion, OP.Cit, p.1657.

<sup>4</sup> S. PROWESE, " Corporate governance : comparaison internationale " (revue d'économie financière, N°30, Hiver, 1994), pp.119-158.

سواء في المدى القصير أو المدى الطويل و هذا ما يقلل من قابلية المؤسسة للمنافسة لأنها لا تعيش في بيئة تنافسية و بالتالي ظهور مخاطر التدهور التي توجدها هذه الأخيرة، مما يوجب التقليل من هذه الانتهازية لأن المؤسسات التي لا تدار بصفة جيدة فإن مصيرها هو الفناء، هذا ما يؤكد أنه كلما كان الضغط التنافسي قوي داخل الأسواق كلما كانت فعالية هذه الآلية كبيرة، حيث يؤيد جيسن JENSEN هذه الفكرة و يظهر أنها حتمية طالما أنها ستضع أسواق السلع و الخدمات في محيط تنافسي.<sup>1</sup>

### 3- سوق العمل

يعتبر سوق العمل أداة مهمة لإخضاع المسيرين للانضباط و التي يبادر بها عادة مجلس الإدارة،<sup>2</sup> حيث يلتزم هذا السوق بتقييم أداء المسير بصفة مستمرة، مما يجبر هذا الأخير على ممارسة بعض السلوكات التي تحول دون اكتشاف هذا السوق للانتهازية الممارسة من طرفه، إلا أن هذه السلوكات الانتهازية من المفروض أن تزول بوجود المنافسة بين المسيرين التي تسمح باختبار الأفضل و استبعاد الأسوء عن طريق الضغط الممارس من طرف هذا السوق و الذي يحث المسيرين على الأداء الجيد.<sup>3</sup>

و رغم ذلك لا يوجد أي ضمان فيما يخص المعلومات المتاحة في سوق العمل في ما يتعلق بكمال هذه المعلومات و مطابقتها لواقع المسيرين عن طريق تحويل معلومات غير كاملة و الاحتيايل على السوق الذي يلتزم بتقييمه، مع الأخذ بعين الاعتبار أن النتائج التي يحققها مسير ما في مؤسسة معينة قد تختلف فيما لو حول هذا المسير إلى مؤسسة أخرى، بمعنى أن التكامل الموجود بين المؤسسة و مسيرها قد لا يكون قابل للانتقال، مما يعني أن السوق في تقييمه يجب أن يعكس المنافسة الذاتية أو الباطنية للمسيرين،<sup>4</sup> ففي المؤسسات أين توجد توطؤات كبيرة بين المسيرين و المدراء قد لا يكفي الاعتماد على الآليات التي على أساسها يتم اختيار المسيرين فقط لأن هذه الآليات لوحدها قد تحرر هذا المسير من التقييم الذي يمارسه السوق عليه و هنا يظهر الدور الحقيقي الذي من الممكن أن يلعبه سوق العمل كحاجز ضد السلوكات الانتهازية للمسيرين، لأن عدم وجود المسيرين في جو تنافسي سيرفع حتما من السلوكات الانتهازية للمسيرين بالرغم من وجود آليات فعالة لاختيارهم.<sup>5</sup> و في هذا الإطار يتم التمييز بين سوقين للعمل، سوق العمل الداخلي و سوق العمل الخارجي:<sup>6</sup>

#### أ- سوق العمل الداخلي

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p. 41.

<sup>2</sup> Jérôme. CABY, Gérard. HIRIGOYEN, " **Création de valeur et gouvernance de l'entreprise**", (Paris : Economica, 3 éme édition, 2005), p.99.

<sup>3</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, pp. 41-42.

<sup>4</sup> Ibid, p.43.

<sup>5</sup> Ibid, p.44.

<sup>6</sup> Eustache.EBONDO, Wa.MADZILA, OP.Cit, pp. 24-25.

في داخل المؤسسة يلعب هذا السوق دورين أساسيين: الدور الأول يتمثل في تصنيف المسيرين حسب القدرات و المواهب التي يمتلكونها من المسيرين ذوي الكفاءة العالية إلى الأقل مستوى و في هذا الإطار يعتبر المسير ذو الكفاءة العالية كهدف للمسير ذو المستوى الضعيف، خصوصا إذا حققت المؤسسة نتائج ضعيفة، حيث يسعى هذا الأخير إلى إظهار إهمال و عدم تنافسية المسير الذي يعلوه و ذلك بهدف جعل إمكانية إعادة النظر فيه محتملة و بالتالي إمكانية أن يحل مكانه. أما الدور الثاني فيتمثل في الرقابة المطبقة على المسيرين من خلال التهديد باختيار فرق جديدة للتسيير، في هذا الإطار قام كل من تلسون و تيتل TOLLINSON et TAITL بتحليل أثر قدوم مسيرين جدد على سلوكيات المسيرين القدامى و خرجا بنتيجة فحواها أن اختيار مسيرين خارجيين سيؤدي إلى كسر التوافق السلوكي القائم بين المسيرين داخل المؤسسة، هذا من جهة، من جهة أخرى بين كل من تلسون و تيتل TOLLINSON et TAITL أنه على الرغم من أن اختيار مسيرين خارجيين يجر تكاليف إضافية بالنسبة للمؤسسة (تكلفة البحث عن المسيرين بالإضافة إلى تكلفة التكوين)، إلا أن ذلك يشكل وسيلة لضبط سلوك المسيرين داخل المؤسسة و هذا ما جعل العديد من الكتاب أمثال فاما FAMA يلحون على الدور الذي من الممكن أن يلعبه سوق العمل بصفته منظم لعملية الرقابة.

## ب- سوق العمل الخارجي

في خارج المؤسسة يوجد سوق حقيقي يتكفل بالتقييم المستمر للمسيرين عن طريق تعيين و عزل هذا المسير تبعا لظروف المنافسة و هذا ما يشكل ضغط قوي بالنسبة للمسير، يلزمه بالعمل على تحقيق مصالح المساهمين. و في هذا المجال يؤكد فاما على الدور الذي من الممكن أن يلعبه سوق العمل في هذا الشأن، حتى إذا لم يعبأ حملة الأسهم بمراقبة تصرفات الإدارة نتيجة للتنوع الجيد لمحفظة الأوراق لدى كل واحد منهم، فإن هناك دافع ذاتي يقود الإدارة العليا إلى التقدم بالمؤسسة إلى الأمام و هو ما ينعكس بدوره على قيمتها السوقية.<sup>1</sup> ففي ظل النظر للمؤسسة على أنها مجموعة من العقود تجمع بين الأطراف المعنية، كما سبق الإشارة إلى ذلك، يمكن النظر إلى الإدارة على أنها مؤجر قام بتأجير جزء من مهارته و قدراته للمؤسسة، حيث تتحدد قيمة الأجرة المدفوعة على أساس تقييم سوق العمل مدى قدرة الإدارة على توظيف إمكانياتها للتقدم بالمؤسسة إلى الأمام و هذا ما يعد في حد ذاته دافعا لكي تقوم الإدارة بدورها الأصيل، و ذلك بالتنسيق الفعال بين أعضاء الفريق، أي أطراف التعاقد (الملاك، الدائنون، العمال، الإدارة...). بما يضمن تحقيق ذلك الهدف.<sup>2</sup>

فبفضل سوق العمل سوف يعمد كل مدير - في محاولته لتعظيم ما يحصل عليه من أجر- إلى مراقبة تصرفات المديرين الآخرين على كافة المستويات و هناك سببين لذلك: السبب الأول يتمثل في أن كل مدير يشعر

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، "الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات"، (الإسكندرية: منشأة المعارف، الطبعة الثانية، 2005)، ص. 23.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 24.



بأن تعظيم ثروته لا يعتمد فقط على أدائه بل يعتمد كذلك على أداء المديرين الآخرين، أما السبب الثاني هو أن المديرين في المستوى التالي لمستوى الإدارة العليا ينظرون بشوق للترقية و هم يدركون أن ذلك رهن بانخفاض مستوى أداء أفراد الإدارة العليا، و هكذا فإنه على ضوء مستوى أداء كل مدير تتحدد قيمته في سوق العمل و ما إذا كانت له فرصة الاستمرار مع المؤسسة أم لا، فمثل هذا التقييم من قبل سوق العمل من شأنه أن يدفع المديرين لبذل ما في استطاعتهم لكي يتحقق للمؤسسة النجاح و يتحقق للملاك تعظيم ثرواتهم، و مع ذلك هناك احتمال أن يسعى أعضاء الإدارة إلى تجنب المنافسة فيما بينهم و يحاولون خلق فرص للتعاون يستطيعون من خلالها تنمية ثرواتهم على حساب الملاك، غير أن وجود عضو خارجي في مجلس الإدارة يعتبر بمثابة حكما يتوقع منه أن يمنع مثل هذا التعاون المعرض، أما دافعه إلى ذلك هو أن قيمته في سوق العمل تتوقف على نجاحه في القيام بهذا الدور الذي يتوقع أن يكون له أثر على نجاح المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 4- السوق المالي

في عام 1965 أظهر مان H.MANNE أن حرية و عدم تقييد سير الأسواق المالية يأسس لرقابة أكثر ديمقراطية و أكثر فعالية بالنسبة لأكثر المؤسسات في الحالات التي تكون فيها انتهازية المسيرين عالية و تسبب أضرارا للمؤسسة. و هنا يستطيع هؤلاء المساهمون أن يقرروا بانتهازية هؤلاء المسيرين الذين ينسب لهم سوء تسيير المؤسسة، و ذلك بالإقبال على البيع ما يملكونه من أسهم و سندات تعبيراً عن استيائهم. فهذا الضغط الممارس من طرف السوق المالي يجبر المسيرين على إدارة المؤسسة طبقاً لمصالح المساهمين، لكن في المؤسسات الكبيرة أين تشتت المساهمين له وزن كبير يجعل من كل مساهم صغير أو من كل حامل سهم من مصلحته ترك الآخرين ليقوموا بمهمة الرقابة عوضاً عنه في الوقت الذي تكون فيه تكاليف هذه العملية مرتفعة و مشتركة بين جميع المساهمين. و هذا ما قد يؤدي في الأخير إلى التخفيض من الفعالية الحقيقية للسوق المالي.<sup>2</sup>

في مقابل ذلك تمثل العروض العامة للشراء OPA (offre publique d'achat) أكبر تهديد يشكل ضغطاً على المسيرين عديمي الكفاءة من حيث أن بعض المستثمرين يحاولون مسك الرقابة من خلال عمليات إعادة الشراء التي تتيح لهم امتلاك المؤسسة بطريقة غير مباشرة من طرف OPA.<sup>3</sup> وفي هذه الحالة تقوم المستويات المالكة بعزل الفريق المسير صاحب الأدلة الضعيف، حيث أن عمليات الاندماج و الاستحواذ هذه من المفروض أن تحدث في المؤسسات التي تحمل في طياتها بوادر النمو و الاستمرارية فقط عمليات الإدارة فيها غير فعالة، مما يجعل من استبدال الفريق المسير له الأثر البالغ في تحسين نتائج المؤسسة، حيث تم تأييد هذه النظرة من طرف

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 23-24.

<sup>2</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, pp. 43-44.

<sup>3</sup> العرض العمومي للشراء offre publique d'achat هو أن يعرض احد المساهمين أو المسيرين على المستثمرين شراء الأسهم، التي يملكونها، بسعر غالباً ما يكون أعلى من سعر السوق، و ذلك لإغرائهم على التنازل.



العديد من الباحثين أمثال ريبارك وجيسن M.C. JENSEN et R.S.RUBACK و غيرهم، في حين أظهر كل من شليفير و فيزهني A. SCHLEIFFER et R.W.VISHNY أن أخذ الرقابة من خلال عمليات الشراء و الاندماج يمكن أن تجري لصالح المسيرين من خلال سياسات التمويل المتبناة من طرفهم، حيث يفضلون اللجوء إلى التمويلات البنكية بدلا من اللجوء إلى السوق المالي لتخفيض نسبة رأس المال الخاص، ثم شراء هذه النسبة بسعر أعلى من السعر السوقي من أجل الاستحواذ على المؤسسة، و هذا ما قد يوسع من سلطتهم التقديرية في ممارسة أنشطتهم، حيث أظهرت بعض الدراسات ضعف فعالية الرقابة المنفذة من طرف السوق المالي، حيث بينت أن نسبة الربح فقط من العروض العامة للشراء في الو. م. أ تحدث ليس بهدف التملك و إنما نتيجة استيائهم من الطرق التي تدار بها المؤسسة . على العكس من ذلك أظهر كل من مايرس وفرانك J.R.FRANKS et C.MAYER عام 1992، أن عمليات استبدال الفرق المسيرة بلغ 90% بعد عامين من عمليات الشراء بعدما كانت 20% في الفترة السابقة و بالتالي الإقرار بالدور الانضباطي الذي تلعبه العروض العامة للشراء OPA في معاقبة الفرق المسيرة عديمة الفعالية.<sup>1</sup>

فإذا كان الضغط الممارس من طرف السوق المالي يكاد يكون غائبا كليا في المؤسسات العمومية و التي نادرا ما تكون مدرجة أين توفر الدولة ضمانات ضد التخوفات المحتملة من الأسواق المالية، فإن القطاع الخاص يتساءل عن قدرة هذه الأسواق في تقييم هذه المؤسسة بشكل صحيح، في ظل غياب شفافية المعلومة و عدم كمالها!<sup>2</sup> و إجمالا، فإن الدور الذي يلعبه السوق المالي كآلة من آليات مراقبة المسيرين تبقى موضوع جدل.

### المطلب الثاني: الآليات الداخلية للرقابة

إن الآليات الداخلية للرقابة تشير إلى توفير الإجراءات و المبادئ التي تتبعها المؤسسات لإدارة و توجيه أعمالها و متابعة أداؤها من أجل تعظيم فائدة المساهمين و الأطراف الأخرى ذات المصلحة، حيث أن الآليات الداخلية للرقابة يتم تبنيها داخل المؤسسة بناء على القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل المؤسسة بين مختلف الأجزاء الفاعلة و من بين هذه الآليات، الجمعية العامة و مجلس الإدارة من خلال اللجان المتخصصة التابعة له- و التي أضفت نفس جديد زاد من فعالية هذا المجلس- التي ستساهم بشكل كبير في التقليل من حدة التعارضات الموجودة بين مختلف الأطراف، مما يساهم في حماية أفضل لحقوق المساهمين و ضمان مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة.<sup>3</sup> في هذا المطلب سيتم عرض بعض آليات الرقابة الداخلية و كيف تساهم في حل بعض التعارضات الموجودة في المؤسسة.

<sup>1</sup> Jérôme. CABY, Gérard. HIRIGOYEN, OP.Cit, pp.98-99.

<sup>2</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit., p. 46.

<sup>3</sup> Roland. PERZ, " La gouvernance de l'entreprise ", (Paris : Editions La Découverte, 2003), p. 43.

## 1- مجلس الإدارة

إن مجلس الإدارة و المنبثق مباشرة عن تصويت المساهمين في الجمعية العامة، يتمتع بصلاحيات كبيرة في مجال مراقبة المسيرين، حيث أظهر كل من جيسن و فاما JENSEN et FAMA عام 1983 أهمية وجود إداريين خارجيين لضمان مراقبة فعالة للمسيرين عن طريق التقليل من السلطات التقديرية التي يتمتعون بها و التي تعتبر الأساس لبعض السلوكيات الانتهازية الممارسة من طرفهم، في إطار حماية حقوق المساهمين و الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.<sup>1</sup>

إذ يعد مجلس الإدارة التنظيم الأساسي للرقابة تكملة للآليات الخارجية، إلا أن هناك العديد من الانتقادات ووجهت إلى هذا المجلس و قدرته كآلية من آليات الرقابة على ضبط سلوكيات المسيرين بشكل فعال، أول هذه الانتقادات هي أن هؤلاء الإداريين ليس لهم مصلحة مباشرة في أن تكون المؤسسة ذات أداء جيد لأن أغلب هؤلاء الإداريين لا يملكون سوى نسبة قليلة من رأس مال المؤسسة، ثاني انتقاد هو أن أغلب أعضاء مجلس الإدارة خاصة الأعضاء الخارجيين لا يملكون من الوقت الكافي ما يسمح لهم بأداء مهامهم على أحسن وجه نتيجة لكبر المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، هذا من جهة و عدم تفرغهم من جهة أخرى.<sup>2</sup>

هذا ما أدى بالعديد من الدول في إطار تفعيل آليات حوكمة المؤسسات إلى إصدار تقارير تؤكد على أهمية الاهتمام أكثر بهذه الآلية نتيجة العواقب الوخيمة التي خلفتها الفضائح المالية في جنوب شرق آسيا و في العديد من بلدان العالم، حيث يعد تقرير لجنة كادوري لعام 1992 من أهم التقارير التي تناول هذا الموضوع من خلال تأكيده على ضرورة أن تحوي مجالس الإدارة على لجان متخصصة (لجنة المراجعة، لجنة التعيينات و لجنة المكافآت) من أجل ضمان فعالية أكثر لمجلس الإدارة.<sup>3</sup> و هذا ما سيتم التطرق له في الفصل الثالث إن شاء الله

## 2- أنظمة المكافآت المبنية على الأداء

من وجهة نظر فاما FAMA فإن وجود سوق عمل فعال هو حقا وسيلة لمراقبة المسيرين، لكن يمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك عن طريق إدراج مكافآت<sup>4</sup> للمسيرين ترتبط بأدائهم، فعلى سبيل المثال يمكن أن تتمثل

<sup>1</sup> Thierry .WIEDEMANN – GOIRAN, "Développement Durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur ", (Paris : Editions d'Organisation, 2002), p. 137.

<sup>2</sup> Franck. BANCEL, OP.Cit, p. 22.

<sup>3</sup> Hélène. PLOIX, " Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise ", (Paris : Village Mondial, 2003). P. 81.

<sup>4</sup> في هذا الإطار يوجد ثلاثة أنواع من المكافآت:  
- المكافآت الثابتة و هي المكافأة المستقلة عن أداء المؤسسة

هذه المكافآت في شكل خيارات تمنح للمسيرين تعمل على تحقيق أقصى قيمة لرأس المال الخاص عن طريق تحقيق أعلى ربح ممكن، إلا أن هذا الشكل من التحفيز لا يقل صعوبة من حيث أنه يفترض تشغيل طرائق هادفة لقياس أداء المسيرين،<sup>1</sup> حيث أثبتت التجارب العلمية أنه ليس من السهل دائما التمييز بين ما يعود للمسيرين و ما يعود للصدفة، هذا بالإضافة إلى المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من جراء تفضيل المسيرين للمشاريع ذات المخاطرة الكبيرة بهدف الرفع من قيمة الخيارات التي يملكها المساهمون و هو ما سيعود عليهم بالنفع أيضا نتيجة امتلاكهم لنسبة معينة من هذه الحقوق،<sup>2</sup> و هو ما يشجع هؤلاء المسيرين إلى استعمال شتى الطرق من أجل جعل القيمة السوقية للمؤسسة في أعلى قيمة لها، و كلها أمور عادة ما يكون لها تأثير عكسي على ثروة الملاك.<sup>3</sup>

في هذا الإطار و لكي تكون للحوافز المادية تأثير إيجابي على الأداء ينبغي أن ترتبط بمتغيرات تخضع لسيطرة الإدارة، على أن تتم مقارنة تلك المتغيرات مع المؤسسات المماثلة قبل تقرير هذه المكافآت أو الحوافز، كما ينبغي ربطها بمصالح الملاك و بالتحديد ينبغي أن ترتبط بالتغير الإيجابي في القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.<sup>4</sup>

### 3- المراجعة الداخلية

لقد تعددت المفاهيم و الآراء التي تناولت موضوع الرقابة الداخلية، حيث يضع البعض تعريفا لها باعتبارها أسلوبا علميا أو خطة تنظيمية، يحاول آخرون تعريفها من زاوية وسائلها، البعض الآخر يعتبرها وظيفة إدارية بحتة، إلا أن التقدم العلمي و التكنولوجي الذي صاحب هذا العصر و الذي أدى إلى زيادة الوحدات الاقتصادية و زيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق أهدافها، فضلا عن تعقد المشاكل الإدارية الناتجة عن تنوع و زيادة حجم الأعمال الإدارية، هذا بالإضافة إلى تأخر نتائج المراجعة الخارجية، فكل هذه الأمور جعلت من الرقابة الداخلية أمرا حتميا تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة، و لعل من بين أهم الأدوات الرقابية هي المراجعة الداخلية<sup>5</sup> و التي عرفت على أنها "وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى"<sup>6</sup> و بناء عليه فقد اعتبرت المراجعة الداخلية آلية من آليات الرقابة الداخلية التي من خلالها تتحقق المؤسسة من:<sup>7</sup>

- المكافآت المرتبطة بالنتائج المحققة

- المكافآت المرتبطة بقيمة سهم المؤسسة في السوق المالي

<sup>1</sup> صعوبة ربط الحوافز بمستوى الأداء، و ربما يرجع ذلك إلى عدم وجود معايير موضوعية للأداء في كثير من الأحوال.

<sup>2</sup> Franck.BANCEL, OP.Cit, p. 22.

<sup>3</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص. 22.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص. 23.

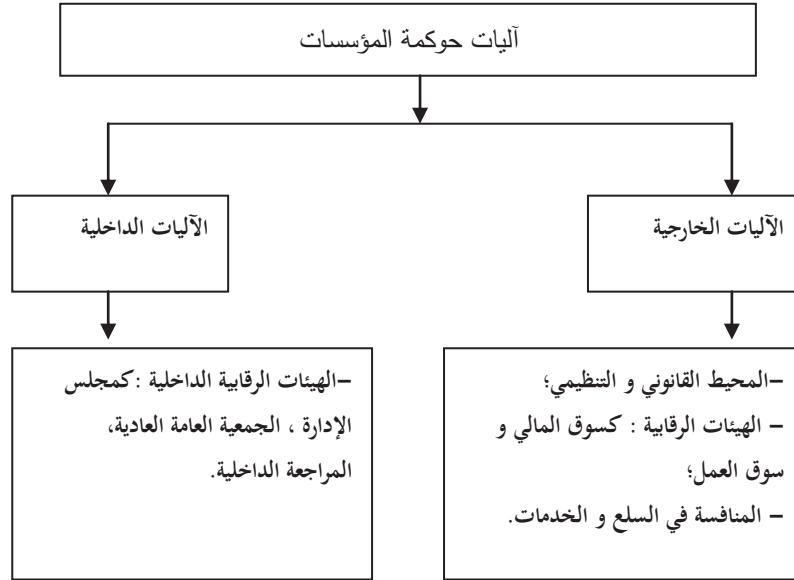
<sup>5</sup> أحمد حلمي جمعة، "مدخل إلى التدقيق الحديث"، (عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2005)، ص ص. 80-81.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص. 91.

<sup>7</sup> محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص. 126.

- مدى الالتزام بالسياسات و الإجراءات الرقابية الداخلية؛
- مدى كفاية و فعالية الأداء داخل إدارات و أقسام هذه المؤسسة؛
- و في الأخير يمكن تلخيص الآليات الداخلية و الخارجية في الشكل التالي:

## الشكل رقم 2. 1: يوضح مختلف الآليات الداخلية و الخارجية لرقابة طبقا لنظرية الوكالة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص.19.

## المطلب الثالث: نحو آليات جديدة للرقابة

تم التطرق في المطلبين السابقين إلى الآليات الداخلية و الخارجية للرقابة طبقا لنظرية الوكالة، في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تصنيف آخر لهذه الآليات اعتمادا على نظرية تكلفة الصفقة. حيث اقترح وليامسن O.WILLIAMSON دراسة أنواع بنيات الحوكمة التي يميز فيها من جهة بين:<sup>1</sup>

- الآليات العفوية للرقابة الناتجة عن السوق؛
  - الآليات العمدية للرقابة و المعدة من طرف المؤسسة.
  - و من جهة أخرى بين:<sup>2</sup>
  - الآليات الخاصة المعدة من طرف مؤسسة بعينها للحد من السلطة التقديرية للمسير؛
  - الآليات غير الخاصة، المتبناة من طرف جميع المؤسسات.
- حيث يعرض الجدول التالي مختلف آليات الحوكمة في المؤسسة حسب نظرية تكلفة الصفقة.

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.105.

<sup>2</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, P.106.

## الجدول رقم 2. 1: يوضح آليات الحوكمة في المؤسسة حسب نظرية تكلفة الصفقة

الآليات الخاصة	الآليات غير الخاصة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقابة المباشرة المنفذة من طرف المساهمين، الجمعية العامة؛</li> <li>- مجلس الإدارة (أيا كان نوعه، في النظام الأنقלוوسكسوبي أو النظام الألماني)؛</li> <li>- أنظمة المكافآت؛</li> <li>- المراجعة الداخلية؛</li> <li>- اللجان الموجودة داخل المؤسسة؛</li> <li>- النقابة الداخلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المحيط القانوني و التنظيمي (قوانين الشركات، قانون العمل، الإفلاس....)؛</li> <li>- النقابات الوطنية؛</li> <li>- المراجعة الخارجية ( خاصة القانونية)؛</li> <li>- جمعيات المستهلكين.</li> </ul>	الآليات العمدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبكة الثقة غير الرسمية؛</li> <li>- الإشراف أو الرقابة المتبادلة بين المديرين؛</li> <li>- ثقافة المؤسسة؛</li> <li>- سمعة المؤسسة (احترام الالتزامات).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسواق السلع و الخدمات؛</li> <li>- الأسواق المالية؛</li> <li>- الوسطاء الماليون؛</li> <li>- المقرضين؛</li> <li>- أسواق العمل؛</li> <li>- المنافسة في الأسواق السياسية؛</li> <li>- سوق رأس المال الاجتماعي؛</li> <li>- المحيط الاجتماعي؛</li> <li>- المحيط الإعلامي؛</li> <li>- ثقافة الأعمال.</li> </ul>	الآليات العفوية أو غير العمدية

المصدر: Gérard CHARREAUX, op.Cit, p. 427

بناء عليه توجد أربعة أنواع كبيرة لآليات الرقابة المطبقة على المديرين تجعل مصالحهم و مصالح المساهمين على خط واحد تتمثل في: <sup>1</sup>

### 1- الآليات العمدية و الخاصة

وهي تجمع آليات الرقابة التي تستهدف بيئة خاصة بمؤسسة أو مؤسسات معينة للحد من السلطة التقديرية للمديرين، مثل: الرقابة المطبقة من طرف مجلس الإدارة أو الجمعية العامة للمساهمين و في بعض الحالات من

<sup>1</sup> Gérard .CHARREAUX, " Le gouvernement des entreprises", OP.Cit, pp.427-429.

طرف اللجان الموجودة في المؤسسة، حيث أن ما يميز هذه الآليات هي أنها خاصة بمؤسسات بعينها، و عمدية في كون أنها مبنية من طرف المؤسسة ذاتها (أي أن المؤسسة هي التي قامت ببناء هذه الآليات بناء على القوانين و التشريعات المنظمة للمهنة).

## 2- الآليات العفوية و الخاصة

و هي تركز على تحليل بريتون و ونتروب R.WINTROBE et A.BRETON لشبكات الثقة اللارسمية، هذه الشبكات هي عفوية من حيث أنها ليست منشأة عمدية من طرف المؤسسة و كونها خاصة هي أنها تطبق بشكل مختلف من مؤسسة لأخرى، من بين هذه الآليات ثقافة المؤسسة و سمعتها.

## 3- الآليات العمدية و غير الخاصة

و هي تضم مجموع الآليات التي لا تطبق بصفة خاصة على مؤسسة معينة، لكنها تبقى بالرغم من كل شيء عمدية في كون أنها تبنى من طرف الهيئات أو المؤسسات التي من مصلحتها تنظيم و هيكله الرقابة الممارسة على الفرق المسيرة، كالتقابات الوطنية.

## 4- الآليات العفوية و غير الخاصة

وتشمل الآليات المقررة من طرف نظرية الوكالة، كالأسواق المالية، أسواق العمل، أسواق السلع والخدمات... الخ و التي من الممكن أن تحد من السلطات التقديرية للمسيرين.

فحسب G.CHARREAU : فإن الانضباط الممارس من طرف هذه الآليات العفوية و غير الخاصة يمكن أن يصدر أيضا من عدة مصادر متنوعة هي:<sup>1</sup>

### - البيئة الإعلامية

حيث أن الضغط و الأحكام التي تصدر عن الصحافة يمكنها و على درجات نوعا ما مرتفعة، الحد من السلطة التقديرية للمسيرين.

### - المنافسة في الأسواق السياسية

وخاصة في الفترات الانتخابية، حيث يمارس رجال السياسة بعض الضغوطات على المسيرين من أجل أن يعمل هؤلاء على تحقيق مصالحهم الخاصة، فمثلا قد يؤجل مسير مؤسسة معينة برنامج تسريح العمال إلى تاريخ ما بعد الانتخابات لأغراض خاصة برجل سياسة معين.

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.108.

## - الانضباط الممارس من طرف جمعيات المستهلكين

و ذلك من خلال الضغوطات التي تمارسها على المؤسسة و التي بإمكانها التأثير على سلوكيات المسيرين. و في إجمال القول، يمكن ملاحظة أن الفضاء أو السلطة التقديرية للمسير تنخفض مساحتها من خلال تفاعل هذه الآليات مع بعضها البعض و بنسب متفاوتة حسب الأطر و الأسواق التي تعمل فيها هذه المؤسسات، حيث يلاحظ في البلدان الأنجلوسكسونية أن الآليات العفوية و غير الخاصة تلعب دورا بارزا من خلال الضغوطات الممارسة من طرف هذه الآليات (كالضغوط الممارسة من طرف السوق المالي، سوق العمل...)، إلا أنها تبقى غير كافية للحد من انتهازية المسير، على العكس من ذلك فإن نفس هذه الآليات يصبح دورها محدودا نوعا ما في حضور الآليات الخاصة العمودية و/أو العفوية في بلد مثل فرنسا. فإذا كانت آليات الرقابة الموجودة في بلد ما تبدو فعالة سيكون من غير المنطقي إستيراد كل الآليات الخاصة و العفوية التي تمارس في الدول الأنجلوسكسونية لمجرد اسمها فقط، و هذا ما أكده G.CHARREAU من خلال استنتاجه، حيث خلص إلى أن نظام حوكمة المؤسسات يجب أن يفهم في إطاره الكلي و يأخذ بعين الاعتبار كل الآليات التي تلعب دورا انضباطيا، حيث أن كل هذه الآليات متداخلة و لا يمكن أن تستبدل كليا الواحدة بالأخرى.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: المسير في مركز التوازن التنظيمي

في المطالب السابقة تم توضيح مختلف آليات الرقابة، في هذا المطلب سيتم عرض المركز التوازني للمسير في إطار الحوكمة الجيدة للمؤسسات بناء على آراء بعض الكتاب في مجال حوكمة المؤسسات. إذ بين كل من بريتون و وونتروب A. BRETON et R.WINTROBE أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات، هي الحوكمة التي تسعى للموازنة بين مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة بحيث تضمن الحرية الكافية للمسيرين التي تضمن لهم تشغيل كل طاقاتهم لإدارة أعمال المؤسسة، و ذلك ما لا يتحقق إلا بطمأننتهم أن الشروات المخلوقة لن تنزع كليا من طرف الأطراف الأخرى ذات المصلحة، كما تضمن العوائد الجيدة للمساهمين، لأن انسحاب هؤلاء المساهمين يمكن أن يولد صعوبات جمة للمؤسسة، و هذا ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من طرف آليات الرقابة المطبقة.<sup>2</sup>

أما بالنسبة لهايفل A.HYAFIL فنظام الحوكمة من خلال الآليات التي يستعملها يجب أن يضمن توجيه جيد لقرارات المسيرين بالشكل الذي لا يضر بمصلحة أي طرف من الأطراف ذات المصلحة، عن طريق السهر

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.108.

<sup>2</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.109.

على أن تؤخذ مصالح جميع الأطراف بعين الاعتبار و عدم إهمال مصلحة أي طرف على حساب مصلحة الطرف الأخر.<sup>1</sup>

فعندما يكون الربح ( أيا كان نوعه ) المحقق لأحد الأطراف ذات المصلحة هو أقل مما هو مقرر، نظام الحوكمة يجب عليه في هذا الإطار أن يتأكد من حقيقة فحواها، هي هل أن الأمر يتعلق بوجود مخطر في نظام الحوكمة القائم أم هو مجرد سوء تقدير من هذا الطرف، و هذا ما يجعل من وضع نظام للحوكمة من بين الأمور الصعبة نتيجة ما يتطلبه من مقارنة لعوائد جميع الأطراف ذات المصلحة، كما أن أنماط هذا القياس لا يمكن أن تحدث إلا حالة بحالة على مستوى كل مؤسسة ووفق متطلبات كل مجموعة من الأطراف ذات المصلحة.<sup>2</sup>

فإجمالا، نظام الحوكمة عليه أن:<sup>3</sup>

- يمتلك القدرة على فهم أسباب الإختلالات الواقعة في المؤسسة؛

- امتلاك القدرة على إلحاق العقوبات بالأطراف صاحبة هذه الإختلالات؛

- بالإضافة إلى القدرة على توقع ظهورها.

بناء على آراء مختلف الكتاب، فإن الآليات التقليدية للرقابة لا يمكن تطبيقها إلا بشكل جزئي، فالسلوك الانتهازي لبعض الأعوان، العقلنة المحدودة للأشخاص، بالإضافة إلى السير غير العقلاني أحيانا للأسواق، من شأنها أن تشكل ضغطا خطيرا على السير الحسن لهذه الآليات، مما يوجب وضع توازنات جديدة توازن بين الخسائر الناتجة عن عدم فعالية آلية من آليات الرقابة و التكلفة التي يمكن أن تتحملها من أجل تصحيح الآليات الانضباطية.<sup>4</sup>

أما فيما يخص تحليل جونس و هيل C.W.HILL et T.M.JONES و اللدان أعطيا مفهوما جد حركي لنظام الحوكمة يكون بتقليص الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها أي طرف من الأطراف ذات المصلحة، و ذلك بإنشاء لعبة تعاونية تهدف للوصول إلى توازن تعاوني يتحقق لما لا تستطيع أي مجموعة من الأطراف ذات المصلحة الرفع من منفعتها عن طريق المخاطرة بفقدان مصلحة مجموعة أخرى أو انسحابها، بمعنى أن النظام الفعال للحوكمة هو النظام الذي يضمن لكل طرف من الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة (الموظفين، المسيرين، المساهمين، الدائنين... الخ) مستوى أدنى من الرضى، يسمح بخلق الثروات و إعادة توزيعها بالشكل الذي يرضي تطلعات كل طرف و يضمن عدم انسحابهم من التحالف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p.110.

<sup>2</sup> Ibid, p.110.

<sup>3</sup> Ibid, p.110.

<sup>4</sup> Ibid, pp.110-111.

<sup>5</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, pp.110-112.



و بناء على ما سبق لا يوجد نظام حوكمة عالمي قابل للنقل في كل المؤسسات، لكن تختص كل مؤسسة بتحديد و بكل شفافية أنماطها للحوكمة و توازناهما التعاونية الخاصة بها، فالنقاش توسع بشكل معتبر انطلاقا من العلاقة البسيطة بين المساهمين و المسيرين إلى أنظمة الحوكمة التي تدمج كل شركاء المؤسسة، فآليات الرقابة هنا لا يمكن أن تطبق بشكل مستقل عن ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات تجبر كل مؤسسة على تطبيق نظام حوكمة خاص.

و من أجل التعرف أكثر على الفروقات الناتجة عن اختلاف بيئات الحوكمة في العالم و التي يتمخض عنها اختلاف في آليات الرقابة المتبناة في كل بيئة، يتم عرض تحليل مقارن لأهم أنظمة حوكمة المؤسسات في العالم.

## المبحث الثالث: تحليل مقارن لأهم أنظمة حوكمة المؤسسات في العالم

في هذا المبحث يتم عرض أهم أنظمة الحوكمة الملاحظة في أكبر الدول الرأسمالية و ذلك انطلاقا من الدراسات النظرية و التجريبية و من ثم أهم آليات الرقابة الممارسة على الفرق المسيرة، فإذا كانت الرقابة الممارسة في الدول الأنكلوسكسونية anglo-saxons تتم بشكل واسع من خلال تدخلات السوق و المنافسة الحرة، نجد أن هذه الآليات تلعب دورا ثانويا في دول اقتصاديات الاستدانة. مثل ألمانيا و اليابان، كما سيلاحظ فيما سيأتي.

### المطلب الأول: مختلف مقاربات حوكمة المؤسسات

قبل الخوض في مختلف النماذج النظرية لأنظمة حوكمة المؤسسات، يتم أولا إبراز مختلف مقاربات حوكمة المؤسسات لما لها من أهمية في فهم أكثر لهذه الأنظمة، حيث في حوكمة المؤسسات يتم التمييز بين مستويين: Le niveau institutionnel و المستوى المؤسساتي، و Le niveau organisationnel و المستوى المنظماتي.

1

### 1- المستوى المنظماتي

و في هذا المستوى يتم التمييز بين مقاربتين لحوكمة المؤسسات، المقاربة الكلاسيكية أو ما تسمى ب Shareholding، و المقاربة الحديثة أو ما تسمى ب Stakeholdering.

فحسب مؤيدي المقاربة الأولى، يعتبر المنظرون الكلاسيكيون أن هيكل الحوكمة يجب أن يهتم بحماية مصالح المساهمين من خلال وضع الترتيبات التي تتيح لهؤلاء المساهمين إمكانيات الرقابة الجيدة للمسيرين الذين غالبا ما يتبنون إستراتيجيات معاكسة لإستراتيجيات المساهمين من خلال تعظيم مصالحهم الذاتية، نتيجة تعارض المصالح، فهذا السلوك الانتهازي للمسيرين يفسر من خلال فصل وظائف الملكية عن التسيير كما سبق و أن وضح ذلك في أساس النظري لهذه الرؤية و المتمثلة في نظرية الوكالة و العقود غير الكاملة *des contrats incomplets*<sup>1</sup>.

في حين أن المقاربة الثانية تستند على رؤية أكثر ازدواجية بالمؤسسة، من حيث أن هيكل الحوكمة يجب أيضا أن يأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى (كالمسيرين، العمال، الموردين، المقرضين... الخ). و ذلك نتيجة أن المؤسسة تعتبر كمرکز للتعاقد، أي المكان الذي يحوي عدة علاقات للوكالة، و نتيجة لذلك فإن المؤسسة لا تستطيع أن تقتصر على موشور واحد هو المسير/ المساهم، بل لابد من الاعتراف بتدخلات جميع الأطراف التي تستعمل في مراحل خلق الثروة، حيث أن هذه الرؤية تشدد على أن المؤسسة يجب أن تمنح أهمية متساوية لمصالح جميع الأطراف التي لها حق المطالبة بمكائنتها، و ذلك استنادا إلى فحوى نظرية تكلفة الصفقة الدعامة النظرية لهذه المقاربة، فالمميزات التي تنتج من أخذ مصالح جميع الأطراف الفاعلة هي تعبئة الجميع بالطاقات التي تسمح لهم بحماية المؤسسة و تفادي بعض السلوكات الانتهازية التي تعتبر مصدر للتكلفة، و هذا ما تم تأييده من طرف العديد من الكتاب أمثال دنلدسن و برستن، جونس و بليير، DONALDSON et PRESTON، من أجل إبراز تفوق و سيطرة النماذج التي تأخذ مصالح جميع الأطراف بعين الاعتبار *(Stakeholdering)*<sup>2</sup>.

لذا من المعقول جدا أن أنظمة الحوكمة المصورة داخل المؤسسة لا تعكس سوى أحد هذين المفهومين، فإما تعظيم القيمة البورصية و بالتالي مصالح المساهمين و إما التنسيق بين مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، مع عدم إهمال تغيرات المحيط و ما يمارسه من ضغوطات تتفاوت حدتها من المؤسسة لأخرى (المحيط القانوني، التنظيمي، الثقافي، تطورات الأسواق المالية... الخ).

## 2- المستوى المؤسسات

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.202.

<sup>2</sup> Eustache. EBONDO, Wa. MANDZILA, OP.Cit, p.16.

إن حوكمة المؤسسات قد ترجع بالإضافة إلى ما سبق إلى هيكل رأس المال و هنا يتم التمييز بين نموذجين أساسيين لحوكمة المؤسسات: نموذج من نوع نظام الخارجيين (outsider) و نموذج من نوع نظام الداخليين (insider).<sup>1</sup>

في نظام الخارجيين يتم تأمين احتياجات رأس المال من طرف المساهمين من خلال وجود سوق مالية متطور، حيث أن ما يميز هذا النظام هو تشتت هيكل رأس المال، شدة الاهتمام بشفافية المعلومة، تنظيمات تحد من انتهازية المسيرين (كوجود أسواق مالية جد متطورة، أسواق العمل للمسيرين... الخ)، و تشكل في نفس الوقت تهديدات تحفز هؤلاء المسيرين على الأخذ بعين الاعتبار مصالح المساهمين في المقام الأول (كالتهديد الممارس من طرف OPA كما سبق و أن ذكر ذلك).<sup>2</sup>

أما بالنسبة لنظام الداخليين و عوضا عن الأسواق المالية المتطورة، فإن احتياجات المؤسسة من رأس المال تؤمن بفضل إسهامات عدد قليل من المساهمين يملكون نسب معتبرة من رأس المال، فالسوق المالي هنا لا يلعب أي دور<sup>3</sup>، فضلا عن ذلك فإن المساهمين ليسوا هم فقط من يمارس الرقابة على المسيرين، حيث يشترك في هذه المهمة أطراف عديدة منها على سبيل المثال (الموظفون، الزبائن، البنوك، الموردون...)، مما يوجب على المسير أخذ مصالح جميع هذه الأطراف بعين الاعتبار، فالتوازن الداخلي بين مختلف الأطراف المؤثرة يتحقق من خلال مجلس الإدارة، حيث أن ما يميز هذا النموذج هو تمركز رأس المال بين عدد قليل من المستثمرين، مما يجعل المطالبة بشفافية المعلومة أم ضعيف جدا، وكنتيجة لذلك فإن شكل هذا التنظيم يجب أن يحدد و بدقة دور كل طرف من هذه الأطراف المؤثرة.<sup>4</sup>

بناء على ما سبق يمكن القول أن اختلاف العوامل السابقة يلعب دور كبير في اختلاف أنظمة حوكمة المؤسسات، حيث أن هذه الأنظمة لا تشكل إلا انعكاسا لهذه التفاوتات، حيث يقول بروس S.PROWSE "إن تباين حوكمة المؤسسات ليست نتيجة عوارض بسيطة، تاريخية أو ثقافية، و إنما نتيجة اختلاف المحيطات القانونية، التنظيمية للمؤسسات و إلى درجة تمركز رأس المال في أيدي المساهمين"<sup>5</sup> فما هي أهم النماذج النظرية لحوكمة المؤسسات في العالم بناء على هذه المقاربات؟

## المطلب الثاني: أهم النماذج النظرية لحوكمة المؤسسات

<sup>1</sup> Ibid, p.16.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup> جون سوليفان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.9.

<sup>4</sup> Eustache. EBONDO, Wa. MANDZILA, OP.Cit , p. 17.

<sup>5</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.203.

يتناول هذا المطلب تحليل مقارن لمختلف أنظمة الحوكمة، من خلال الدراسات التي اهتمت بهذا التحليل، حيث يميز أغلب المنظرين بين نموذجين كبيرين لحوكمة المؤسسات:<sup>1</sup>

- نماذج الحوكمة التي تتمحور حول طريقة عمل الأسواق؛
- نماذج الحوكمة التي تستند إلى إشراك البنوك و الحد من آليات السوق.

فيما يلي يتم عرض بعض النماذج التي تؤيد هذه الفكرة.

## 1 - نموذج برقلف: Le modèle de Berglof

في هذا النموذج يتم التمييز بين نظامين لحوكمة المؤسسات:<sup>2</sup> الأنظمة ذات التوجيه البنكي *banques orientès-marchès*، الأنظمة ذات التوجيه السوقي *orientès-marchès*.

حيث نجد الأنظمة ذات التوجه البنكي *orientès banques* بشكل كبير في دول مثل اليابان و ألمانيا و بنسبة قليلة في فرنسا، و تتميز هذه الأنظمة بست مميزات أساسية هي:<sup>3</sup>

- نسبة استنادة مرتفعة؛
- ضعف تشتت المساهمين؛
- مشاركة البنوك في رأس المال بشكل قوي؛
- تمركز و تجانس أكثر للديون؛
- ثبات العلاقات المالية بين المستثمرين الماليين و المؤسسات.

ففي هذا النظام تنادي البنوك بمستوى مخطر مرتفع جدا و ذلك لأنها تقدم الائتمان للمؤسسات على المدى الطويل، بمبالغ غالبا ما تكون كبيرة، بالإضافة إلى مساهمتهم المباشرة في رأس مال المؤسسة أو تفويض حقوق التصويت التي يملكونها لزيائهم، لكن في حالة التعارض مع المدين فإن البنك الدائن غالبا ما يجد صعوبات كبيرة في استرداد حقوقه، لذلك و من أجل حل مختلف التعارضات الداخلية يلجأ هذا النظام إلى طرق الحوار و الحلول الداخلية التي ترضى جميع الأطراف، و هو ما يساهم في تدنية التكاليف.<sup>4</sup>

في حين أن الأنظمة ذات التوجه السوقي *orientès-marchès* - التي تتميز بها الدول الأنقلوسكسونية - تظهر الملكية أكثر تشتتا مع وضوح أكثر لانفصال وظائف الملكية عن التسيير، أين تلعب الأسواق دورا انضباطيا في توجيه سلوكات المسيرين من خلال آليات الرقابة الخارجية التي سبق شرحها في المبحث السابق.<sup>5</sup> و

<sup>1</sup> Gérard. CHARREAUX, " Le gouvernement d'entreprise", OP.Cit, p.457.

<sup>2</sup> Ibid, p. 457.

<sup>3</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.204.

<sup>4</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.205.

<sup>5</sup> Gérard. CHARREAUX, " Le gouvernement d'entreprise", OP.Cit, pp. 457-458.

تكملة لهذا التحليل فقد اعتبر ألن F.ALLEN أن الأنظمة ذات التوجه السوقي هي أكثر فعالية لأنها تسعى إلى تمويل الأنشطة الجديدة من خلال تركيزها على شفافية المعلومة التي تعتبر الأساس في اتخاذ قرارات الاستثمار بالنسبة للمستثمرين، على العكس من ذلك فإن التمويلات البنكية في الأنظمة ذات التوجه البنكي تمنح على المدى الطويل، بهدف المحافظة على استمرارية العلاقة بين البنك و المؤسسة، مما يجعل المطالبة بشفافية المعلومة أمر يمكن الاستغناء عنه، و هذا ما يشرح حقيقة المشاكل المعاشة في المؤسسات اليابانية من خلال مطالبة المستثمرين الأجانب بشفافية أكثر للمعلومة.<sup>1</sup>

## 2- تحليل ماير و فرنك: L'analyse de J.Frank et C.Mayer

فحسب هذين الباحثين تم تقسيم أنظمة حوكمة المؤسسات إلى: أنظمة الحوكمة المفتوحة و أنظمة الحوكمة المغلقة.

### أ- أنظمة الحوكمة المفتوحة: حيث تتميز هذه الأنظمة ب:<sup>2</sup>

- وجود عدد كبير من المؤسسات المدرجة في البورصة؛
- الاهتمام أكثر بمصالح المساهمين و إهمال مصالح الأطراف الأخرى ذات المصلحة؛
- تشتت كبير للملكية؛
- كبر مآخذ الرقابة العدائية الممارسة من طرف العروض العمومية للشراء (OPA).

و هذا ما يجعل تركيز المستثمرين يصوب أكثر نحو المدى القصير، مما قد يضر بالاستثمارات ذات المدّة الزمنية الطويلة، مثل مشاريع البحث و التطوير، و ذلك بهدف تحقيق مردودية عالية في أسرع وقت ممكن، و هذا ما قد يضعف و ينقص من مصادر التمويل نتيجة اهتمام الجميع بالمدى القصير، كما أن الرقابة المنفذة على المسيرين أصلها خارجي و تنفذ أساسا بواسطة المساهمين.<sup>3</sup> حيث أن أهم مساوئ هذه الأنظمة هو إهمال مصالح الأطراف الأخرى، لأن الهدف الأساسي هو حماية مصالح المساهمين فقط، و هذا ما يترجم ضعف ارتباطها بثقافة المؤسسة.

### ب- أنظمة الحوكمة المغلقة: على عكس ما هو موجود في الأنظمة المفتوحة فإن هذه الأنظمة تتميز ب:<sup>4</sup>

- عدد قليل من المؤسسات المدرجة؛
- تشتت ضعيف للملكية بين المساهمين؛

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, pp .205-206.

<sup>2</sup> Gérard. CHARREAUX, " Le gouvernement d'entreprise", OP.Cit, pp.460-461.

<sup>3</sup> Gérard. CHARREAUX, " Le gouvernement d'entreprise", OP.Cit, pp. 460-461.

<sup>4</sup> Ibid, pp.461-462.

- أسواق مالية غير متطورة؛

- حضور قوي لجميع الأطراف ذات المصلحة، مع أخذ مصالحهم بعين الاعتبار بشكل متساوي؛  
- محيط لا يساعد على مآخذ الرقابة العدائية.

و هذا ما يجعل العلاقات الداخلية للمؤسسة تتميز باستقرار و استمرارية كبيرين، نتيجة أن بناء هذه العلاقات أساسه المدى الطويل، كما أن الرقابة المنفذة على المؤسسة أصلها داخلي و تتم بطرق ودية، مما يساهم في تخفيض تكاليف الرقابة.

و بالتالي و حسب بروس و فرنك و ماير C.MAYER, J.FRANKS, S.PROWSE فإن الاختلاف بين هذين النظامين يرجع بالدرجة الأولى إلى العوامل التنظيمية التي تحكمهما، مما ينعكس على نوعية آليات الرقابة المستعملة في كل منهما.<sup>1</sup>

### 3- تحليل ميرلند: L'analyse de P.W.Moerland

حيث طور هذا الباحث نموذجا قريبا من النماذج السابقة حيث قسم أنظمة الحوكمة، إلى أنظمة ذات التوجه الشبكي des systèmes orientés- réseaux و الأنظمة ذات التوجه السوقي systemes orientés-marchés<sup>2</sup>، حيث أنه في الأنظمة ذات التوجه السوقي و التي سبق الإشارة إليها في النموذج السابق تلعب الأسواق المالية دورا جوهريا و أساسيا، بإضافة إلى المميزات التي سبق ذكرها، في حين أنه في الأنظمة ذات التوجه الشبكي تلعب البنوك و المؤسسات المالية دورا جوهريا من حيث الاضطلاع بمهمة الرقابة، مما يجعل العلاقات داخل هذه الأنظمة متماسكة بشكل كبير.<sup>3</sup>

و حسب مورلند P.W. MOERLAND يوجد بين هذين النموذجين العديد من الأنظمة المختلطة التي تجمع بين النموذجين و بدرجات متفاوتة حدثها من دولة إلى أخرى؛ حيث درس مورلند و بصفة خاصة دور كل من:<sup>4</sup>

- مجلس الإدارة؛

- أسواق العمل للمسيرين؛

- مآخذ الرقابة Du marché des prises de contrôle.

و توصل إلى:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.207.

<sup>2</sup> Ibid, pp.209.

<sup>3</sup> لشرح أكثر يمكنك الرجوع إلى المطلب السابق.

<sup>4</sup> Gérard. CHARREAUX, " Le gouvernement d'entreprise", OP.Cit, pp. 462-463.

<sup>5</sup> Ibid, pp.461-463.

- أن مجلس الإدارة يلعب دور أكثر أهمية في الأنظمة ذات التوجه السوقي orientè-marchè أين تشتت المساهمين لا يسمح بمراقبة فعالة للمسيرين؛
- في مقابل ذلك فإن مآخذ الرقابة les prises de contrôle تكون أكثر ترددا في الأنظمة ذات التوجه السوقي، حيث أظهر أن نسبة 30% من عينة حجمها 500 مؤسسة من أكبر المؤسسات الأمريكية غيرت ملكيتها على إثر عمليات الشراء العدائية مثلت خلال الفترة 1985-1989 نسبة 17.8% من مجموع الصفقات المسجلة في و.م.أ. مقابل 37.1% في Royaume-Uni و 9.5% كمتوسط في باقي البلدان الأوروبية؛
- أما فيما يتعلق بسوق العمل للمسيرين فقد أظهر أن:
- هذه الآلية تظهر أكثر فعالية في الأنظمة ذات التوجه السوقي نتيجة اعتمادها على الأنظمة الخارجية؛
- على العكس من ذلك فإن هذه الآلية تظهر أقل فعالية في الأنظمة ذات التوجه البنكي و ذلك لارتباطها بأنظمة تقوم على حركية داخلية.

بناء عليه فإن الأنظمة ذات التوجه السوقي تمارس ضغطا مستمرا على المسيرين، يسمح هذا الضغط بتعويض الموارد بسرعة أكبر، لكن المشكل الأساسي يتمثل في تشتت رأس مال و عدم وجود مساهمين مرجعين، مما قد يضعف من تماسك المساهمين في المؤسسة.

على العكس من ذلك فإن الأنظمة ذات التوجه الشبكي تبدي تماسكا أكثر للمساهمين من خلال تمركز الملكية في أيدي عدد قليل من المساهمين، مع حضور قوي لجميع الأطراف ذات المصلحة، مما يساهم في إعطاء حلول أكثر مرونة للتعارضات الموجودة بين المساهمين و المسيرين ترضى جميع الأطراف.

#### 4- تحليل هايغل و يزهييموري: Les analyses d'A.Hyafil et de Yoshimori

إن تحليل هايغل A.HYAFIL، الذي يعتبر أحد فلاسفة حوكمة المؤسسات، يركز على عرض المقاربات التالية:<sup>1</sup>

##### أ- المقاربة الأنقلوسكسونية

و التي تعطي الأولوية في المقام الأول لمصالح المساهمين و الاعتماد أكثر على آليات الأسواق.

##### ب المقاربة المعتمد على المفاهيم الألمانية

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, pp .212-213.

و التي تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (المساهمين، المسيرين، البنوك، الموردین...)، مع الاعتماد أكثر على الآليات الداخلية للرقابة.

في حين ركز تحليل يزهموري M.YOSHIMORI على تقسيم أنظمة الحوكمة إلى ثلاثة أصناف كبيرة أضافت لتحليله دقة كبيرة هي كالآتي:<sup>1</sup>

#### - النموذج الأنقلوسكسوني

و الذي يشترك في رؤية واحدة للمؤسسة و هي أخذ مصالح المساهمين في المقام الأول.

#### - النموذج الألماني الفرنسي<sup>2</sup>

و الذي يظهر برؤية أكثر ازدواجية لحوكمة المؤسسات، من حيث أنه يعطي الأولوية لمصالح العمال إضافة إلى مصالح المساهمين.

#### - النموذج الياباني

و الذي يظهر برؤية أكثر تعددية على اعتبار أن المؤسسة تعتبر مركز لعدة حقوق، تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة.

و بناء على جميع هذه النماذج و التحليلات، فإن النظام التشريعي و التنظيمي لأي دولة يولد معه تكاليف سياسية و اقتصادية تنمو مع مرور الزمن، مما يجعل من مرونة هذه الأنظمة أمراً ضروريا لأي نظام حوكمة في العالم، من خلال التغيرات القانونية و التنظيمية الهادفة لتكيف أكثر مع العوارض الجديدة.

فإذ أخذنا اليابان على سبيل المثال نجد أنه في الإطار التنظيمي و القانوني لها هناك ثلاثة ضغوط كبيرة تمارس عليها:<sup>3</sup>

- التشديد على شفافية المعلومة من طرف المستثمرين الأجانب؛

- المنافسة مع بورصة لندن و باريس،

- المنافسة العالمية لأكبر المؤسسات، بالإضافة إلى تشكيلة الإتحاد الأوروبي.

نفس الشيء بالنسبة للدول الأنقلوسكسونية التي طورت من محيطها التنظيمي، من خلال القوانين الجديدة التي أصدرتها و التي حدت من مشاركة البنوك في رأس مال المؤسسات، بالإضافة إلى القوانين القاهرة لسلطات المساهمين في المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p.213.

<sup>2</sup> مع وجود بعض الدراسات التي تؤكد أن فرنسا تعتبر داخل النظام orientes-réseaux.

<sup>3</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.211.

<sup>4</sup> Ibid, p.212.



## المطلب الثالث: نماذج الحوكمة في العالم

إن دراسة هياكل حوكمة المؤسسات في مختلف دول العالم تميز بين الدول الأنقلوسكسونية أين تلعب الأسواق المالية دورا أساسيا، الدول الأوروبية، اليابان، يتم في هذا المطلب عرض هذه النماذج مع توضيح أهم مميزاتهما.

### 1- النموذج الأنقلوسكسوني أو نظام السوق

#### أ- تعريف النموذج

حيث تتميز الدول الأنقلوسكسونية بالدور الجوهري الذي تلعبه الأسواق المالية إضافة إلى القوانين التي تحد من مشاركات البنوك في رأس مال المؤسسات، سعيا وراء جعل الملكية أكثر تشتتا خوفا من السيطرة التي يمكن أن تحدثها البنوك،<sup>1</sup> حيث أن أكثر السمات البارزة لهذا النظام هو غياب المستثمرين المهيمنين، كما أن أسهم المؤسسات الأمريكية يملكها عدد كبير من المساهمين، حيث توجد أعداد كبيرة من المؤسسات لا يملك المساهم فيها، سواء كان فردا أو مؤسسة، ما يزيد عن 1% من إجمالي أسهمها، و قد اتضح ذلك في عام 1988، حيث أظهرت الدراسات أنه من بين 50 مؤسسة أمريكية 8 مؤسسات فقط هي التي يوجد من مساهميتها من يمتلك 5% أو أكثر من إجمالي الأسهم، و نتيجة لهذا لا توجد مجموعة وحيدة من حائزي الأسهم تستطيع الإدعاء بوجود حق سائد لها بالتمثيل،<sup>2</sup> حيث يضم هذا النموذج الو.م.أ، كندا، Rotaume-uni ، اعتمادا على الخصائص المشتركة لهذه الدول.

ففي حالة الملكية المتناثرة، تكون المشكلة الرئيسية هي عدم كفاية الرقابة، نتيجة غياب الإلتزام من جانب الملاك الأفراد، حيث أن الرقابة الفعالة تستلزم عملا جماعيا، إلا أن الملاحظ أن كل مساهم يكون لديه الحافز في أن يكون راكبا بالجمان على حساب الآخرين، كما أن التهديد بالاستحواذ لا يتحقق إلا في ظل وجود سوق مالي فعال و هذا ما هو موجود فعلا في الو.م.أ ، علاوة على ذلك فإن هذه الملكية ليست بمتناثرة فحسب و إنما هناك أيضا تركيز للملكية غير الفردية، تتمثل في ملكية صناديق المعاشات و صناديق الاستثمار. حيث أن هؤلاء المستثمرين يجوزون الآن ما يزيد عن 50% من سوق الأسهم الأمريكية، بالإضافة إلى طبيعة علاقات العمل بين الملاك و المؤسسة، فقد يكون لبعض من كبار الملاك علاقات تجارية بالمؤسسة يحصلون من خلالها على منافع تفوق ما يحصلون عليه في صورة توزيعات للأرباح، و هو ما يمكن أن يحدث تأثيرات مملوسة على أسلوب حوكمة

<sup>1</sup> Frank .BANCEL, " La gouvernance des entreprises ", (Paris : Economica, 1997), p. 32.

<sup>2</sup> جون سوليفان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.81.

المؤسسات، فعلى سبيل المثال فإن ملكية البنوك لخصص من الأسهم، و هو الوضع الشائع في ألمانيا، يعد أمرا غير مسموح به قانونا في الولايات المتحدة، و ما ينظر إليه على أنه عمل تعاوني في اليابان يعتبره الأمريكيون أمرا تأمريا، فهذه الاختلافات تحمل في طياتها معايير مختلفة للمسؤولية بالمؤسسات و لقواعد السلوك، علاوة على تحديدها لأدوار و التزامات ملاك المؤسسات و أعضاء مجالس إدارتها على حد السواء.<sup>1</sup>

## ب- المساهمون

تعتبر المؤسسات في الدول الأنكلوسكسونية- بحكم حق الملكية و بحكم القانون- مملوكة لأصحاب الأسهم. و ينطوي حق الملكية هذا على حق الهيمنة و الرقابة، الذي يطلق عليه الاقتصاديون حقوق الهيمنة المتبقية: و هي الحق في اتخاذ القرارات المتصلة باستخدام أصول المؤسسة التي لا تخضع بشكل صريح، طبقا للقانون أو للعقود، لهيمنة أي طرف آخر، و تتسم هذه الحقوق المتبقية بالحدودية، فطبقا للقانون الأمريكي يكون حق المساهمين في التأثير على نشاط المؤسسة محدودا بانتخاب أعضاء مجلس إدارة المؤسسة أو إقصائهم، بالإضافة إلى عمليات الدمج العدائية، في مقابل هذه الحقوق القليلة للمساهمين فإن التزامهم تكون أيضا محدودة، فباستثناء نظم المعاشات في القطاع الخاص لا يكون للمساهمين الحق في التصويت أو المشاركة في حوكمة المؤسسات إلا من خلال التصويت وفقا لخصص المساهمين، لأنهم المجموعة الوحيدة التي لا يوجد ضمان تعاقدى بوجود عائد لها، و في هذا الإطار يوجه عمل مجلس الإدارة مبدآن: تمثيل لمجموعة وحيدة، عمل في سبيل مصلحة وحيدة، فالمساهمون هم المجموعة الوحيدة التي يتم تمثيلها و يكون على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على تحقيق مصالحهم على أفضل نحو ممكن.<sup>2</sup> حيث يوضح الجدول التالي أهم مميزات هذا النموذج.

### الجدول رقم 2. 2 : يوضح النموذج الانكلوسكسوني

العنصر/النموذج	النموذج الأنكلوسكسوني. Le modèle anglo-saxon.
تعريف النموذج	يسمى هذا النظام للحوكمة بنظام السوق، حيث أن الرقابة تمارس من طرف السوق المالي من خلال عمليات الشراء العدائية OPA و من خلال أسواق العمل للمسييرين. <sup>3</sup>
تحديد النموذج	الإطار السياقي: بعد الأزمة العالمية لعام 1929 مجمل الإجراءات الحكومية المتبناة في ذلك الوقت وجهت نحو تحديد أكثر لطريقة عمل الأنشطة في مختلف القطاعات و إلى تفعيل دور المؤسسات المالية، حيث تم إصلاح النظام القائم بالاشتراك مع النظام البنكي حيث أصبح هذا الأخير يملك دورا محدودا من حيث المسؤوليات التي أصبح يقوم بها. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص. 80-81.

<sup>2</sup> جون سوليفان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص. 82-83.

<sup>3</sup> Frank. BANCEL, OP.Cit, p. 32.

<sup>4</sup> Ibid, p.33.

<p><b>الإطار القانوني:</b> منعت البنوك التي تحتل وزنا ثقيلًا في الو.م.أ من ممارسة أنشطة البيع و الشراء في السوق المالي وحصر إجرائها في قطاع التأمين و ذلك بناء على قانون Le glass steagall act de 1933 و من بعده قانون Bank holding company act de 1956، حيث منعت هذه القوانين البنوك من المساهمة في رأس مال المؤسسات.<sup>1</sup></p> <p><b>الإطار الثقافي:</b> نستطيع تلخيص الثقافة الأمريكية في ثلاثة أمور هي: التميز- العمل- الإنتاجية، فضلا عن ذلك فإن قيم مثل الحرية لها مكانتها في الو.م.أ، و هو ما أعطى الانسجام و ترابط قوى العرض و الطلب أهمية كبيرة في الأسواق انعكست على الحرية الممنوحة للمستهلك و للمنتج في تفضيل العوامل الاقتصادية.</p>	
<p>يتميز هيكل رأس مال هذا النظام أو هذا النموذج بما يلي:<sup>2</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إن مشاركات البنوك لا تستطيع أن تتعدى نسبة 5% من رأس مال نفس المؤسسة؛</li> <li>- تشتت ملكية رأس المال؛</li> <li>- غياب المساهمات المتقاطعة (أي مساهمة المؤسسة في رأس مال مؤسسة أخرى و في نفس الوقت مساهمة هذه الأخيرة في رأس مال المؤسسة الأولى).</li> </ul>	<p>هيكل رأس المال</p>
<p>و تنقسم طرق الرقابة إلى:<sup>3</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>الرقابة الخارجية:</b> من خلال L'OPA و مختلف أدوات الرقابة الخارجية. بسبب تشتت و سيولة حقوق الملكية، توفر المعلومات حول المؤسسات و طرق تمويل استثماراتها. حيث تلعب الأسواق المالية دورا رئيسيا في تحقيق الانضباط للمسيرين من خلال عمليات الدمج و الاستحواذ ( الاستحواذ العدائي)، حيث تمكن هذه الأسواق المستثمرين من الهيمنة على أصول المؤسسات في ظل متطلبات الإفصاح التي تتيح لهم متابعة و تقييم أداء المؤسسة بشكل حقيقي.</li> <li>- <b>الرقابة الداخلية:</b> و التي تتم من خلال مجلس الإدارة، حيث لا يفرق القانون بين وظائف التنفيذيين و وظائف غير التنفيذيين داخل المجلس، أما عن عضوية هذا المجلس من ناحية التنفيذيين و غير التنفيذيين فقد تركها القانون لتقدير المساهمين، أما من ناحية العدد يسود مجلس الإدارة الأمريكي وجود الأعضاء الخارجيين، حيث عادة ما يوجد تسع أعضاء غير تنفيذيين من بين إجمالي 12 عضوا، عادة ما يتم تعيين المدير التنفيذي للمؤسسة كرئيس لمجلس الإدارة. و اتفقا مع الاتجاه نحو تجنب الفصل بين وظائف التنفيذيين و غير التنفيذيين بمجلس الإدارة، فإن</li> </ul>	<p>طرق الرقابة</p>

<sup>1</sup> Ibid, p.34.

<sup>2</sup> Ibid, p.34.

<sup>3</sup> جون سوليفان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص.82-84.

القانون لا يتضمن تخصيصاً لأية أدوار محددة لأعضاء مجلس الإدارة فرادى.	
<p>و يتميز هذا النموذج ب:<sup>1</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كبر عدد المؤسسات المدرجة في البورصة؛</li> <li>- عدد كبير من المساهمين نتيجة تشتت الملكية؛</li> <li>- أسواق مالية متطورة و مرنة؛</li> <li>- التشديد على شفافية المعلومة التي يتم نشرها في القوائم المالية للمؤسسات نتيجة تطور المحاسبية؛</li> <li>- عدم وجود مساهمات كبيرة متبادلة بين المؤسسات غير المالية و البنوك؛</li> <li>- ضعف مساهمة المؤسسات المالية في حوكمة المؤسسات.</li> </ul>	مميزات النموذج
<p>من أبرز محاسن هذا النموذج:<sup>2</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التهديد المستمر للممارس على المسيرين من طرف OPA؛</li> <li>- تخصيص جيد و فعال للموارد؛</li> <li>- إحترام خصوصية العوامل الاقتصادية؛</li> <li>- بالإضافة إلى الدور العلاجي الذي يتميز به هذا النموذج.</li> </ul>	محاسن النموذج
<p>من أهم مساوئ هذا النموذج:<sup>3</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام أكثر بالمدى القصير و إهمال المدى الطويل؛</li> <li>- تحفيز أكثر للمسيرين على ممارسة إستراتيجيات التجذر في مقابلة آليات الرقابة الممارسة عليهم؛</li> <li>- إهمال مصالح الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.</li> </ul>	مساوئ النموذج

المصدر: بناء على المراجع المهمش بها في هذا الجدول.

## 2- النموذج الألماني- الياباني

### أ- تعريف النموذج

خلافاً للنظام السائد في الدول الأنكلوسكسونية، يعد الجانب الأكبر من حقوق ملكية المؤسسات بألمانيا و اليابان مملوكاً لمؤسسات أخرى حيث أن الملكية المتبادلة بين المؤسسات تمثل ما يقارب نصف قيمة الأسهم، و على الرغم من أن المستثمرين الأفراد الذين يمتلكون ما يقل عن 20% من إجمالي حقوق ملكية المؤسسات يمثلون الفئة الثانية من المساهمين من حيث الحجم في ألمانيا، فإن أسهم أولئك الأفراد هي أسهم لحاملها و يتركز الاستئمان عليها لدى البنوك و بالتالي فإن نصيب الأسد، أكثر من 90%، من حقوق ملكية المؤسسات

<sup>1</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.303.

<sup>2</sup> Frank .BANCEL, OP.Cit, p. 208.

<sup>3</sup> Frédéric. PARRAT, OP.Cit, p.208 .

المتداولة في البورصة يوجد في حوزة المؤسسات (و إن لم يكن ذلك بالضرورة في شكل ملكية)، بالإضافة إلى تميز هذه الملكية بالتركيز الشديد، ففي عام 1988 لوحظ أنه في 27 من بين أكبر 40 مؤسسة ألمانية يوجد مساهم واحد على الأقل يمتلك أكثر من 10 % من الأسهم، و في معظم الحالات كانت أعلى ثلاث كتل تصويرية تمتلك نصف أسهم المؤسسة، ففي 14 مؤسسة ألمانية 22 كتلة تصويرية مؤسسية تمثل 10 % على الأقل من أسهم المؤسسة. و بالتالي فإن ملاك المؤسسات الألمانية تقوى لديهم روابط العمل مع المؤسسات التي يمتلكونها، نتيجة لهذا تكون لديهم دوافع أقوى للقيام بمسؤوليات الملاك عن طريق الإشراف الداخلي الفعال على أداء المؤسسة، في ظل غياب الأسواق المالية المتطورة، فبالرغم من قوة و حجم الاقتصاد الألماني لا تتداول بأسواق الأوراق المالية سوى أسهم 600 مؤسسة تمثل أقل من خمس عدد المؤسسات المناظرة لها في المملكة المتحدة وعشر عدد المؤسسات في البورصات الأمريكية.<sup>1</sup>

## ب- شكل الرقابة

بالإضافة إلى ما سبق فإن الرقابة المنفذة من طرف الأسواق على المؤسسات تعد غير موجودة حيث يعزى غياب هذه الأسواق جزئياً إلى وضع الأسواق المالية، أما العامل الأكثر أهمية فهو يتمثل في المحددات التي يفرضها هيكل ملكية المؤسسات و أساليب حوكمة المؤسسات فيها، فالقانون الألماني يسمح للمؤسسات بأن تحد من حصة حقوق التصويت التي يجوزها مساهم واحد، كما أن حيازة البنوك لأسهم المؤسسات ليس مطروحا للبيع، كما ينتج عن دور العاملين في عملية حوكمة المؤسسات منع حدوث عمليات الاستحواذ العدائية، من خلال إضفاء طابع عدم اليقين على جدوى إعادة هيكلة المؤسسات و التي عادة ما تتبع عمليات الاستحواذ، حيث تؤدي هذه الأمور كلها إلى إضفاء صعوبة على قدرة المستثمرين على تصفية ملكيتهم، و كل ما سبق نابع من جذور الاقتصاد الألماني الذي تتعاون فيه كافة الفئات الاجتماعية بهدف تحسين أوضاع الرفاهية على المستوى القومي.<sup>2</sup>

## ج- أصحاب المصالح

لا توجد لوائح أو قواعد محددة تحكم تمثيل المساهمين (عدا القيد الذي ينبع من الالتزام بتمثيل أصحاب المصالح الآخرين)، إلا أن الحق في ذلك التمثيل غالبا ما يمنح للمؤسسات و بصفة خاصة للبنوك، و نتيجة لهذا فإن تمثيل المساهمين في ألمانيا عادة ما يأخذ شكل كتل تصويرية كبيرة، حيث تتصف الجمعية العامة للمساهمين بوجود نسبة مرتفعة من الأصوات، على غرار الوضع في الدول الأخرى، فإن تلك الاجتماعات عادة ما تكون شكلية أو احتفالية فحسب. و على الرغم من أن تركيز حقوق التصويت يولد تمثيلا مباشرا للمساهمين بصورة

<sup>1</sup> جون سوليفان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.90-91.

<sup>2</sup> جون سوليفان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.91.

نسبية، إلا أن ذلك لا يعني عدم قدرة المساهمين الأفراد على طرح المسائل التي تقتضيها مصالحهم كمجموعة و التي تعبر في نفس الوقت عن مصالح كافة الأطراف المعنية (المساهمون، الدائنون، العاملون، الموردون...)، حيث أن الهدف الأساسي للتمثيل المتعدد ليس هو التعبير المستقل عن مصالح أية فئة دون مصالح الفئات الأخرى أو ضد مصالح فئة بعينها، بل يتمثل الهدف من ذلك في إقرار المصالح المشتركة لكافة الفئات، و هو الأمر الذي ينظر إليه بوصفه استمرارا لنشاط المؤسسة من خلال استمرار الأوضاع التنافسية، حيث يعد التمثيل المتعدد بمثابة المبدأ الذي يحكم المصالح المشتركة و الذي تتحدد وفقا له المسؤولية الأساسية لمجلس الإدارة و ذلك بالتعبير عن مصلحة المؤسسة ككل من خلال تنمية قدرة المؤسسة على توليد الثروة.<sup>1</sup>

### 3- النموذج الفرنسي (أو النموذج الهجين)

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدر تقرير فينو vienot Report، الذي نشر سنة 1992 بسبب مجموعة من العوامل أهمها: العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس، حيث جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الحالية وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، إذ لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات.<sup>2</sup>

حيث يتوسط هذا النموذج النموذجين السابقين، من خلال وجود هذه الأنظمة الهجين للحوكمة، حيث يتميز هذا النموذج بتدخل الدول في تصور نظام الحوكمة القائم، مثل ما هو ملاحظ في بعض الدول مثل إيطاليا و فرنسا و يمكن توضيح مميزات هذا النموذج في ما يلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 92.

<sup>2</sup> نبيل حمادي، " التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال، وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة" ، ( مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية و محاسبية، جامعة حسنية بن بو علي، الشلف، 2008 )، ص. 31.

### الجدول رقم 2. 3: يوضح النموذج الفرنسي أو الهجين

<p>في هذا النظام و المسمى بالنظام الهجين تتم الرقابة بطريقة غير مباشرة من طرف السوق و من طرف المؤسسات المالية.</p>	<p>تعريف النموذج</p>
<p>الإطار السياقي: سيطرة الدول و لمدة زمنية طويلة بفضل موجة التأميمات التي قامت بها على رأس مال العديد من المؤسسات، وفي إطار امتلاك الدولة لرأس مال أهم البنوك الفرنسية، فقد اشترطت من أجل تطوير نظام الحكومة وجود سوق مالي متطور مع خصوصية رأس مال المؤسسات الوطنية الأكثر أداء و ذلك بإدخال النموذج الألماني.<sup>1</sup></p> <p>الإطار القانوني: لا توجد أي قيود تنظيمية، مهما كانت طبيعتها، تفرض على البنوك عدم مساهمتها في رأس مال المؤسسات غير المالية، كما أعطى قانون 24 جويلية 1966 للمؤسسات حرية الاختيار بين هيكلين مختلفين للحكومة، مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة.<sup>2</sup></p>	<p>تحديد النموذج</p>
<p>إن أهم مميزات هيكل رأس مال المؤسسات الفرنسية هي:<sup>3</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بالرغم من عدم وجود قيود قانونية، فإن مساهمات البنوك في رأس مال المؤسسات غير المالية لا تتعدى نسبة 5 % كنسبة متوسطة؛</li> <li>- تأمين نسبة 38% من التمويلات بواسطة السوق المالي؛</li> <li>- وجود مساهمات متبادلة بين المؤسسات، بالإضافة إلى ارتباط (نوعا ما قليلا) للمؤسسات الفرنسية بالبنوك مما</li> </ul>	<p>هيكل رأس المال</p>

<sup>1</sup> Jérôme. MAATI, " Le gouvernement d'entreprise", (Paris Bruxelles : de boeck université, 1999), p.226.

<sup>2</sup> Frank .BANCEL, OP.Cit, p p. 78-79.

<sup>3</sup> Ibid, p.75.

<p>يؤثر على استقلالية هذه المؤسسات؛ - تركيز نوعا ما كبير للملكية؛ - بالإضافة إلى أن أهم الأطراف الفاعلة (الأطراف ذات الاهتمام) في مجلس الإدارة هم المساهمين و العمال؛</p>	
<p>و يتم التمييز بين: <sup>1</sup> - <b>الرقابة الخارجية</b>: الممارسة من طرف السوق المالي من خلال مأخذ الرقابة <b>des prises de contrôle</b> (عمليات الشراء العدائية من طرف OPA) بالإضافة إلى الرقابة الممارسة من طرف المؤسسات التي تملك نسبة من رأس مال هذه المؤسسة (المساهمات المتبادلة بين المؤسسات) - <b>الرقابة الداخلية</b>: و التي تتم من خلال مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة، حيث يمزج هذا النموذج بين خصائص النموذجين السابقين.</p>	<p>نوعية الرقابة</p>

المصدر: بناء على المراجع المهمش بها في هذا الجدول.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج أن الحوكمة و ما قدمته من آليات تسمح بتخفيض السلوكات الانتهازية للمسيرين عن طريق تخفيض السلطة التقديرية التي يتمتع بها هؤلاء المسيرين، لا يمكن تحقيقها في غياب تفاعل هذه الآليات مع بعضها البعض، و بنسب تتفاوت حسب الأطر و الأسواق التي تعمل فيها هذه المؤسسات و حسب ما يحيط بها من متغيرات تلعب دورها في تحديد فعالية هذه الآليات من عدمها، فإذا كانت آلية مثل السوق المالي تلعب دورا جد فعال في البلدان الأنقلوسكسونية فإن نفس هذه الآلية تنعدم فعاليتها في إطار بلد مثل ألمانيا.

و بالتالي فإذا كانت آليات الرقابة الموجودة في بلد ما تبدو فعالة سيكون من غير المنطقي إستراد كل الآليات التي تمارس في بلد آخر لمجرد الاعتقاد بأن هذه الآليات يمكن أن تكون فعالة، و هذا ما دفع إلى القول أن نظام حوكمة المؤسسات يجب أن يفهم في إطاره الكلي، و يأخذ بعين الاعتبار كل الآليات التي تلعب دورا انضباطيا، مما يعني أن جميع هذه الآليات هي متداخلة و لا يمكن أن تستبدل كليا الواحدة بالأخرى، إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض التحديات التي توجب على بلد معين آلية من الآليات بحكم الاستجابة لبعض التطورات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تطبيق هذه الآلية يجب أن يراعي البيئة التي وجدت فيها، و بدرجات متفاوتة.

<sup>1</sup> Ibid, p p.75-82.



الفصل الثالث:

# آليات الرقابة المباشرة و دورها في تفعيل حوكمة المؤسسات

## تمهيد الفصل

سيتم في هذا الفصل التركيز على بعض آليات الرقابة و دورها في تفعيل حوكمة المؤسسات و ذلك بتناول دور كل من المراجعة الخارجية باعتبارها السبب الرئيسي وراء إفلاس أكبر المؤسسات في العالم، مثل مؤسسة إنون و مؤسسة ورلدكوم، حيث سيتم دراسة كيف يمكن لهذه الآلية من خلال الالتزام و التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة أن تفعل من دور هذه الأخيرة و إلى أي مدى يمكن تحقيق ذلك، في إطار ما أحيط بمهنة المراجعة من شك و جدال كبير عرض المهنة إلى نقاشات حادة شككت في مصداقيتها و نزاهتها، نتيجة نقص الشفافية و المساءلة و هو ما ساهم بشكل كبير في الضعف المالي للعديد من المؤسسات على المستوى العالمي.

كما سيتم تناول دور كل من مجلس الإدارة و لجنة المراجعة باعتبارهما من أهم آليات الحوكمة التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة و مدى انعكاس ذلك على جودة التقارير المالية التي تصدرها المؤسسة، من خلال إضفاء الثقة و المصداقية في قوائمها المالية نتيجة تبني المفاهيم الجديدة التي أوردتها الحوكمة، و إلى أي مدى يمكن لهذه المفاهيم أن تتحقق في الواقع العملي.

## المبحث الأول: دور المراجعة الخارجية في تفعيل حوكمة المؤسسات

إن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد على المعلومات المتاحة، و حتى تكون تلك المعلومات مفيدة يجب أن تتصف بصفتين أساسيتين هما الملائمة و المصادقية، حيث أن حاجة متخذي القرار إلى تلك المعلومات الملائمة و ذات المصادقية هي التي خلقت الحاجة إلى الطلب على خدمات المراجعة التي تهدف إلى الفحص الحيادي لتلك المعلومات وذلك بإبداء الرأي عليها و المصادقة على صحتها.<sup>1</sup>

فأي خلل في مهنة المراجعة الخارجية سيؤدي إلى عواقب وخيمة على المستثمر و على المؤسسة و من ثم على الاقتصاد ككل، فما الذي ساهمت به حوكمة المؤسسات في التفعيل من المراجعة الخارجية؟<sup>2</sup> و إلى أي مدى يمكن أن يتحقق ذلك في الواقع العملي؟

### المطلب الأول: التطور التاريخي لدور المراجعة في حوكمة المؤسسات

إن الشكوك التي منيت بها المراجعة و التي جعلت منها موضع شك الجميع، دفع بالعديد من الباحثين إلى توجيه اهتمامات خاصة لموضوع المراجعة، في هذا المطلب سيتم إثبات كيف يمكن للمراجعة أن تساهم في تفعيل حوكمة المؤسسات من خلال المميزات التي تحققها في خدمة جميع الأطراف ذات المصلحة، و ذلك بالتطرق إلى التطور التاريخي الذي حدث في مجال المراجعة و كيف أصبحت أداة لخدمة مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة. حيث أن التوسع الذي حدث في مجال المراجعة حمل في طياته توسعا في أدوارها، فبعدها كانت تقتصر على أدوار اقتصادية و اجتماعية، أصبحت المراجعة اليوم كأداة لحل مختلف التعارضات و خدمة مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة.<sup>3</sup> حيث سيتم توضيح الأدوار التي من الممكن أن تلعبها المراجعة في إطار حوكمة جيدة للمؤسسات.

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفى، " المراجعة بين النظرية و التطبيق"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص ص. 8-10.

<sup>2</sup> حيث عرف كل من Germond et Bonnault المراجعة في كتاب " **Audit et control interne- aspects financiers, opérationnels et stratégiques**" للمؤلفين Lionnel. C, Gerard.V، على: " أنها اختيار تقني صارم بني بأسلوب منظم من طرف مهني مؤهل و مستقل، بغية إعطاء رأي

معلل على نوعية و مصادقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، و على مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف، و على مدى احترام القواعد و القوانين و المبادئ المحاسبية المعمول بها، في صورة صادقة على الموجودات و الوضعية المالية و نتائج المؤسسة". كذلك عرف كل من منصور أحمد البديوي، شحاتة السيد شحاتة، المراجعة في كتابهما "الاتجاهات الحديثة في المراجعة": "على أنها عملية منظمة لتجميع الأدلة و القرائن الكافية و المقنعة و تقييمها بطريقة موضوعية بواسطة شخص مؤهل و مستقل لإبداء رأيه الفني المحايد عن مدى تمثيل و تطابق المعلومات المتعلقة بوحدة اقتصادية للواقع بدرجة معقولة في ضوء المعايير المحددة و تبليغ هذا الرأي للمهتمين بشؤون الوحدة الاقتصادية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات". و في هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المراجعة الخارجية، و هي المراجعة القانونية التي تفرض بقوة القانون، المراجعة التعاقدية و هي اختيارية، الخبرة القضائية و تكون بناء على طلب من المحكمة، في هذا المبحث سيتم التركيز على النوعين الأولين باعتبارهما تشكلا موضوع المراجعة المالية الخارجية، و ذلك دون التركيز على الأمور التقنية و المفاهيم الأولية التي تتعلق بموضوع المراجعة.

<sup>3</sup> Eustache. EBONDO, Wa. MANDZILA, OP.Cit, p. 105.

## 1- علاقة الوكالة كمبرر لخلق المراجعة القانونية

إن المشكلة الأساسية لعلاقة الوكالة تتمثل في تخوف الموكل من قيام الوكيل ب استبدال الهدف أو شروط الاتفاق الواردة في بنود العقد، و ذلك بسعي الوكيل نحو تعظيم ثروته و أهدافه الشخصية المرتبطة بتعظيم منفعته الذاتية و هو ما سيؤدي إلى ظهور تكاليف الوكالة.<sup>1</sup>

فالمصلحة الوحيدة التي كان يعترف بتأييد مصالحها هي مصلحة المساهمين، و من أجل حماية هذه المصلحة كان لابد من وجود أداة تعمل على تخفيض تكلفة الوكالة من أجل حماية هذه المصلحة، و هنا ظهرت المراجعة أولاً و قبل كل شيء من أجل حقائق اقتصادية، أي منع المسيرين من تحويل ثروات المؤسسة لمصلحتهم الذاتية، عن طريق الرقابة التي يمارسها المراجع بهدف حماية مصالح المساهمين من احتمالات الغش و التزوير، و بالتالي اعتبر هذا الدور من الأدوار الأولى التي تكفل بها المراجعون.<sup>2</sup>

## 2- الدور الاقتصادي للمراجعة في إطار نظرية تكلفة الصفقة

نتيجة للتطورات الاقتصادية و التكنولوجية و توسع المحيط التنافسي للمؤسسة ظهرت نظرية تكلفة الصفقة، حيث أدركت المؤسسة أن وجودها في السوق مرهون بقدرتها على تخفيض تكاليف بعض الصفقات التي تستطيع تحقيقها من خلال السوق، و في خضم هذا التطور أصبحت أعمال التفتيش و الرقابة التي يقوم بها المراجع القانوني على درجة كبيرة من الأهمية، مما زاد من عبئ المسؤوليات الملقاة على عاتقه إضافة إلى الأتعاب الكبيرة التي أصبح يطالب بها نتيجة هذا التوسع، لهذا السبب و لأسباب أخرى أدركت المؤسسات الكبيرة أن الحل الوحيد لتخفيض تكاليف المراجع القانوني يكون بإنشاء مصلحة للمراجعة داخل المؤسسة تقوم بتقاسم المهام مع المراجع الخارجي من أجل التقليل من حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق هذا الأخير، حيث ساعدت نتائج الأزمة العالمية لسنة 1929 على تعيين المراجعين الداخليين من أجل القيام بأعمال التفتيش و الرقابة طبقاً لما تنص عليه القوانين و التنظيمات المنظمة للمهنة، فتقاسم أعمال المراجعة بين المراجعين الخارجيين و الداخليين دون التقليل من الدور الفعال الذي من الممكن أن يقوم به المراجع الخارجي باعتباره جهة مستقلة، كان بهدف التخفيض من تكاليف الصفقة، و رغم ذلك لم تستطع المراجعة الداخلية التقليل من هذه التكاليف حيث ظهرت أبعاد أخرى للمراجعة.<sup>3</sup>

## 3- المراجعة و دورها في خدمة مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة

<sup>1</sup> حيث أشار GITMAN أن تكلفة الوكالة تتمثل في تلك العناصر التي يتحملها المالك بهدف الخفض أو الحد من مشاكل الوكالة . و هي تتضمن التكاليف المدفوعة نظير قيام الموكل بالرقابة على أداء و تصرفات الوكيل للتأكد من ولاءه وسعيه نحو تحقيق هدف الموكل، مع منح مجموعة من الحوافز المالية الملائمة للوكيل لتحفيزه نحو حسن إدارة المؤسسة.

<sup>2</sup> Ibid, p.106.

<sup>3</sup> Eustache. EBONDO, Wa. MANDZILA, OP.Cit, p. 107.

إن المراجعة حسب نظرية الوكالة لا تعتبر أكثر من أداة لمراقبة نزاهة أداء المسيرين أو أداة لتخفيض تكاليف الصفقة حسب نظرية تكلفة الصفقة، إلا أن هذا المفهوم للمراجعة تطور نتيجة أن الأطراف المستفيدة من خدمات المراجعة هي كثيرة و عديدة، سواء كانت أطرافاً داخلية أو خارجية. في ما يلي سيتم عرض بعض أهم الأطراف المستفيدة من خدمات المراجعة، مع توضيح كيفية استفادة هذه الأطراف من خدماتها.

#### أ- دور المراجعة في التقليل من حدة الصراع القائم بين المساهمين و المسيرين

إن الدور الذي من الممكن أن يلعبه المراجع الخارجي في هذا المجال يكون من خلال إفصاحه عن كل الممارسات التي تؤثر سلبيًا على تمثيل القوائم المالية للمؤسسة للواقع الفعلي لها، و من ثم تقليل حدة الصراع الدائر بين حملة الأسهم و المسيرين و ذلك بإجبار الإدارة على التقيد بما تنص عليه التشريعات المختلفة و بما هو مرسوم في الخطة العامة للمؤسسة، مما يساهم في المحافظة على حقوق حملة الأسهم و ذلك بالتحديد الجيد لسلطات هؤلاء المسيرين أثناء ممارسة نشاطهم.<sup>1</sup>

فيما يلي إسهامات بعض المفكرين حول دور المراجع الخارجي كآلية من آليات الرقابة.

#### الجدول رقم 3. 1: دور المراجع الخارجي كآلية من آليات الرقابة: إسهامات بعض المفكرين

مفكر/ باحث	السنة	الإسهام الذي قدمه
آدم سميث (ADEM Smith)	1776	استنتج عدم فعالية المؤسسات التي يكون فيها المسير ليس هو المالك، و بالتالي ضرورة وجود طرف خارجي مستقل يبحث في أسباب هذا المشكل و المتسبب فيه.

<sup>1</sup> نيل حمادي، براهيم براهيمية، عاشور ديون كوش، مرجع سبق ذكره ذكره، ص. 5.

<p>إن دور المراجع القانوني يتمثل في حل المشاكل الناتجة عن تضارب المصالح بين المساهمين و المسيرين، وهو ما يساهم في تخفيض تكاليف الوكالة. و بهذا يكون كل من بارل و مينس BERLE et MEANS قد أضافا على ما قدمه آدم سميث في أن المراجع القانوني لا يبحث في أسباب هذا المشكل و المتسبب فيه فقط و إنما إيجاد حل للمشاكل الناتجة عن تضارب المصالح بين المساهم و المسير.</p>	<p>1932</p>	<p>بارل و مينس (BERLE et MEANS)</p>
<p>ينطلق جيسن JENSEN من ضرورة الاستعانة بآلية تضمن تقليل الخسائر الناتجة عن تضارب المصالح، و تتمثل هذه الآلية في المراجع القانوني الذي يساهم في ضبط سلوك المسير، حيث استنتج وظيفتين أساسيتين لهذا الأخير هما: - المراجع كأداة مراقبة وملاحظة؛ - المراجع كوسيلة تبرير اتجاه الأطراف المتعارضة ..</p>	<p>1976</p>	<p>جينسين و ماكينج (JENSEN et MECLING)</p>
<p>انطلق الباحثان من الفرضية التالية: " وهي ارتباط رواتب المسيرين بالنتائج"، أي أن المسير يسعى دائما إلى تعظيم النتائج و ذلك بمهدف تعظيم عوائده و لو كان ذلك على حساب مصالح الأطراف الأخرى و خصوصا المساهمين، و بالتالي تتمثل مهمة المراجع القانوني في إظهار صدق المعلومات المقدمة من طرف هؤلاء المسيرين</p>	<p>1978</p>	<p>ن.ج و انتال (N.G et ANTAL)</p>
<p>يشير إلى أن هناك ثلاثة عوامل ترفع من الطلب على خدمات المراجعة القانونية هي: 1- نسبة غموض القرارات المتخذة من طرف المسيرين؛ 2- نسبة الديون في هيكلها المالي؛ 3- حجم الشركة؛ فكلما زادت نسبة العناصر السابقة كلما زادت حدة الصراعات بين أصحاب المصالح، و بالتالي زيادة الحاجة لخدمات المراجع الخارجي لإزالة هذا الصراع.</p>	<p>1982</p>	<p>شو (CHOU)</p>

المصدر:

David .CARASSUS, Georges .GREGORIO, "GOUVERNANCE ET AUDIT EXTERNE LEGAL", (une approche historique comparée a travers l'obligation de reddition des comptes, Communication aux 9èmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, Mars 2003), pp. 15-16.

فالتحليل السابقة لدور المراجع الخارجي كآلية رقابية تعتبر تحاليل منفردة، أي لا يمكن تعميمها على كل المؤسسات، مما يستدعي فهم الدور التكميلي للمراجع الخارجي كأداة لتقليل آثار الاختيار العكسي sélection adverse.

ب- المراجعة الخارجية كأداة لتقليل آثار الاختيار العكسي

في البداية يجب توضيح أن مفهوم الاختيار العكسي<sup>1</sup> يمكن النظر إليه من زاويتين:

### - الزاوية الأولى

تظهر لما يحاول المراجع الخارجي استغلال العقد المبرم بينه و بين المؤسسة (في الفترة القصيرة على الأقل) لتعظيم منفعة الشخصية عن طريق الإخلال بالمعايير المحاسبية و المهنية، مما يؤثر على جودة الخدمات التي يقدمها أو يكون نتيجة الضغط الذي تمارسه الإدارة على هذا المراجع نتيجة ما تملكه هذه الأخيرة من سلطة تجديد العقد معه و تحديد أتعابه مقابل بعض الخدمات الاستشارية التي يقدمها هذا المراجع للمؤسسة بناء على طلبها، وهذا ما يشجعه على مخالفة المعايير المهنية. كما قد ينشأ خطر الاختيار المعاكس لحظة إمضاء العقد بين المراجع و المؤسسة و ذلك بتقديم هذا المرجع لمعلومات مزيفة عنه و خداع العميل.<sup>2</sup> حيث يبقى خطر الاختيار العكسي موضوع معقد في مجال المراجعة الخارجية، فإذا تمكنت المؤسسة من اكتشاف فائض تقييم المراجعين مقارنة بجودة خدماتهم المقدمة لحظة إمضاء العقد فإنه من الصعب مراقبة مدى احترام تنفيذ أعمال المراجعة من قبل هذا المراجع.<sup>3</sup>

### - الزاوية الثانية

و هي النظرة الإيجابية التي تتمثل في مدى مساهمة المراجعة الخارجية في التقليل من آثار الاختيار العكسي، و هي الزاوية المعنية بالدراسة في هذا الجزء. و الاختيار العكسي يعني أنه: عندما تريد المؤسسة رفع رأس مالها فإن المسيرين يملكون معلومات داخلية عن نوعية أدائهم و التي لا تكون في متناول المستثمرين المحتملين (الجدد)، فهذا النقص في المعلومات يؤدي إلى عدم إمكانية التمييز بين المسيرين الجيدين من غيرهم، مما يؤدي إلى إحقاق سوق المكتتبين الجدد<sup>4</sup>، و هنا تظهر الحاجة إلى خدمات المراجع الخارجي لتخفيض عدم تماثل المعلومات بين المسيرين و المستثمرين المحتملين، و ذلك بتقديم معلومات عن أداء المؤسسة و بالتالي عن أداء التسيير و المسيرين، هذا من وجهة نظر المستثمرين الجدد، أما من وجهة نظر المسير فتكمن أهمية المراجع الخارجي باعتباره وسيلة في أيدي المسيرين الأكفاء لإرسال إشارة إلى المستثمرين و اجتذاب أكبر عدد منهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الاختيار العكسي يظهر لما يكتشف المدراء (أو المؤسسة محل المراجعة) أو المستثمرون المحتملون عدم توافق قدرات المراجعين الحقيقية أو قدرات المؤسسة المختارة مع التوقعات التي رسمتها المؤسسة أو المستثمر المحتمل.

<sup>2</sup> Riadh. MANITA, Makram. CHEMANGUI, " Les approches d'évaluation et les indicateurs de mesure de la qualité d'audit", <http://www.management.free.fr/AFC/p32.pdf>, date de consultation, 28/4/2008, pp.5-8.

<sup>3</sup> Makram. CHEMANGUI, Benoît. PIGE, " La qualité de l'audit : analyse critique et proposition d'une approche d'évaluation axée sur la nature des travaux d'audit réalisés " , communication présentée au 25<sup>e</sup> congrès de l'association Francophone de la comptabilité, Orléans, Mars 2004, [http://www.afc-cca.com/archives/docs\\_congres/congres2006/ressources/32.pdf](http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2006/ressources/32.pdf), date de consultation, 28/04/2008, p.6.

<sup>4</sup> سوق المكتتبين الجدد: هي السوق التي تعرض فيها أسهم المؤسسة لأول مرة

<sup>5</sup> David .CARASSUS, Nathalie. GARDES, "Audit légal et gouvernance d'entreprise: une lecture théorique de leurs relations " , conférence internationale de l'enseignement et de la recherche en comptabilité, brodeaux

حيث يستمد هذا المدخل فكرته من الإسهامات التي قدمها بعض الكتاب في هذا الشأن و التي يتم تلخيصها في الجدول التالي:

### الجدول رقم 3. 2: إسهامات بعض المفكرين في مجال دور المراجعة الخارجية كأداة تسمح بتقليل آثار الاختيار العكسي

مفكر / باحث	السنة	الإسهام الذي قدمه
أكارلوف (AKER LOF)	1990	عرف الاختيار العكسي بأنه "عدم قدرة المستثمر المحتمل في الحصول عن المعلومات الوافية عن وضعية المؤسسة و نوعية التسيير فيها"
مور و لومن (MOORE et LOMEN)	1990	يفترضان أنه عندما تريد المؤسسة رفع رأس مالها في السوق المالي سيكون هناك نقص في المعلومات لدى المستثمرين المحتملين نتيجة إخفائها من قبل المسيرين و بالتالي فمهمة المراجع القانوني تتمثل: - إزالة عدم تماثل المعلومات بين المستثمرين المحتملين و المسيرين، أي أن المراجع يقدم معلومات صادقة عن أداء المسيرين و المؤسسة؛ - يعتبر وسيلة في يد المسيرين لإرسال إشارة إلى المستثمرين المحتملين عن الأداء الجيد للمؤسسة.
نيليماد و تومرن (NELUMAD et THOMRN)	1990	دور المراجع القانوني هو "تخفيف الخطر المحتمل من طرف المستثمر المحتمل"
كولات-بروس (COLLAT-Paros)	1999	يدرس أهمية المراجع القانوني في تحسين المعلومات المقدمة للمساهمين عن نشاط المسيرين، و بالتالي يعتبر المراجع القانوني وسيلة لإزالة الصراع بين المستثمر و المسير من جهة، و المسير و المساهم من جهة أخرى.

المصدر: David CARASSUS, Georges GREGORIO, OP.Cit, p.17.

### ج- المراجعة و دورها في تأمين نوعية المعلومة المالية التي يتم نشرها في القوائم المالية

هناك العديد من المقاربات النظرية التي تدرس دور المراجعة الخارجية في تأمين نوعية المعلومة المالية المنشورة في القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة، حيث أن مستعملي هذه المعلومة - خاصة الخارجيين منهم - لا يمكنهم تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات صادقة و يمكن الاعتماد عليها أم لا، نتيجة أن هؤلاء المستعملين ليست لهم الخبرة



الكافية للحكم على مصداقية هذه المعلومة، بالإضافة إلى صعوبة الوصول إليها، فهذا الخطر المرتبط بالمعلومة المالية سيضر بعدد كبير من الأطراف المستعملة لها، هذا ما يتطلب وجود ضمان يخص نوعية المعلومة المالية يتحقق عن طريق المراجعة الخارجية.<sup>1</sup>

فيما يلي عرض لإسهامات بعض المفكرين في هذا المجال من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم 3.3: المراجعة الخارجية كوسيلة لضمان نوعية المعلومة المالية

الكاتب	السنة	الإسهام الذي قدمه
فلينت (FLINT)	1988	المراجع يقدم رأيه حول درجة صدق القوائم المحاسبية و هو ما يسمح بمراقبة التقارير الإدارية المتعلقة بتسيير و أداء المؤسسة.
روبرسن (REBERSON)	1993	"مستعملو المعلومة المالية لا يمكنهم تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات صادقة و يمكن الاعتماد عليها أم لا، لأن هؤلاء المستعملين ليست لديهم الخبرة الكافية لإنشاء رأي عن حقيقة هذه المعلومات" وهنا يظهر الدور الاجتماعي للمراجع في نشر المعلومات المالية لمستعمليها و هو بذلك يؤمنهم ضد المخاطر المرتبطة بنوعية هذه المعلومات.
بروي (BROY)	1998	حسب المعايير المطلوبة (خاصة من طرف السوق المالي) نجد دائما أن الأخطار المرتبطة بنوعية المعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية تتعلق باحتمال وجود أخطاء في هذه القوائم، و ما قد يضر بعدد كبير من مستعملي هذه المعلومات، وهو ما يوجب وجود ضمان يخص نوعية المعلومات الموجودة في القوائم المالية، حيث أظهر هذا التحليل أن المراجع القانوني من أجل إثبات نوعية المعلومات المالية عليه أن يسعى إلى حل النزاعات الموجودة بين المساهمين و المسيرين.
بورتيرتال (PORTERETAL)		- و تم التوصل إلى أن البيئة المحيطة بالمؤسسة أصبحت تطالب المراجع القانوني بتقديم حسابات المؤسسة و قوائمها المالية بالصورة التي تساهم في حل مختلف التعارضات الموجودة في المؤسسة من جهة و بين هذه الأخيرة و بين الأطراف الأخرى من جهة أخرى.

المصدر: David CARASSUS, Georges GREGORIO, OP.Cit, pp. 18-19.

### المطلب الثاني: المراجعة كأداة لتخفيض عدم تماثل المعلومات في إطار حوكمة المؤسسات

في إطار تحليل مختلف أنظمة الحوكمة ظهر للعيان القدرة الكبيرة التي يتمتع بها المسيرون في الوصول إلى المعلومات الإستراتيجية، هذه المعلومات التي يمكن استعمالها في تحقيق مصالحهم الشخصية مما قد يضر بمصالح

<sup>1</sup> نبيل حمادي، براهيم براهيمية، عاشور ديون كوش، مرجع سبق ذكره، ص. 9.

المساهمين و مصالح المؤسسة ككل، مما يعني أن ظهور عدم تماثل المعلومات ليس كنتيجة لطبيعة و مواصفات كل طرف فحسب و إنما كنتيجة لكثرة التعارضات الموجودة في المؤسسة بين مختلف الأطراف المؤثرة.<sup>1</sup> في هذا المطلب سيتم توضيح كيف تساهم المراجعة في التخفيض من عدم تماثل المعلومات بين مختلف الأطراف ذات المصلحة.

## 1- عدم تماثل المعلومات

إن عدم تماثل المعلومات بين مختلف الأطراف ذات المصلحة يحدث عندما تعتمد المؤسسة حجب معلومات معينة عن هذه الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة أو تحجبها نتيجة لاعتقادها أن هذه المعلومات قد تضر بمركزها التنافسي عندما يستخدمه المنافسون في تعديل خططهم الإنتاجية أو قراراتهم الاستثمارية.<sup>2</sup> حيث يؤدي عدم تماثل المعلومات إلى إحداث أضرار جسيمة بسوق رأس المال و الاقتصاد الوطني ككل، فمعاناة الأطراف الأخرى من نقص وعدم كمال المعلومات سيؤدي بهم إلى استخدام أساليب دفاعية لحماية أنفسهم من استغلال الأطراف صاحبة هذه المعلومات، عن طريق الانسحاب من سوق رأس المال كلية مما يؤدي إلى صغر حجم هذا السوق و زيادة تكلفة العمليات و هذا ما قد يؤدي بدوره إلى تخفيض سيولة الأسهم مما قد يؤثر سلبا على حركة الاستثمار و بالتالي على التنمية الاقتصادية، لهذا السبب اعتبر الإفصاح المحاسبي أمرا ضروريا لزيادة كفاءة سوق رأس المال، عن طريق تخفيض عدم تماثل المعلومات.<sup>3</sup> فممارسة المراجعة الخارجية - باعتبارها آلية من آليات الرقابة - من قبل مراجع خارجي يتمتع بالاستقلالية و الحيادية يعتبر أحد أهم الوسائل التي تضمن جودة المعلومة المالية التي تتضمنها القوائم المالية المنشورة، حيث تسمح بتخفيض تكاليف العمليات و عدم تماثل المعلومات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، من خلال تقليل خطر الأخطاء التي قد تتضمنها القوائم المالية.<sup>4</sup>

## 2- الأشكال المختلفة لعدم تماثل المعلومات و دور المراجعة في تخفيضها

إن انفصال وظائف الملكية عن وظائف التسيير و الرقابة أحدث تغيرات كبيرة في قلب المؤسسات التسييرية، بهدف الوصول إلى الأدوات التي من خلالها يتم إدارة مختلف التعارضات الموجودة في المؤسسة، حيث أن قدرة المسيرين في الوصول مباشرة إلى المعلومات يعتبر من بين المصادر الأساسية لكبر السلطة التي يتمتعون بها،

<sup>1</sup> Eustache. EBONDO, Wa. MANDZILA, OP.Cit, p. 114.

<sup>2</sup> سارة حدة بودريالة، "دور المراجعة الخارجية في تحسين نوعية المعلومة المالية للتسيير دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وحدة DML بالاغواط"، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبية، جامعة الجزائر، 2008)، ص ص. 110-111.

<sup>3</sup> كامل الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، "دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص. 14.

<sup>4</sup> Ali. MEZGHANI, Ahmad. ELLOUYZE, " **Gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière** ", <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p185.pdf>, date de consultation, 29/04/2008, p.9.

مما قد يزيد من حدة التعارض القائم بينهم و بين مختلف الأطراف، خاصة المساهمين، مما يوجب ضرورة وجود آليات تنظيمية تساهم في الحد من انفجار السلطة التي يتمتع بها هؤلاء المسيرين، بمعنى أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات هي الحوكمة التي تساهم في ضبط السلطة التقديرية التي يملكها المسيرون.<sup>1</sup>

و هنا يظهر الدور الفعال الذي من الممكن أن تقوم به المراجعة في التخفيض من عدم تماثل المعلومات، حيث أظهر وتس و زميرمن WATTS et ZIMMERMAN عام 1979 أن المراجعة الجيدة هي المراجعة التي تفي بإرضاء توقعات جميع الأطراف، حيث يسعى المراجع من خلال تحضيره لعملية المراجعة إلى التخفيض من عدم تماثل المعلومات عن طريق كشف الحقائق التي يقوم بإخفائها المسير و إصدار قوائم مالية تعكس الصورة المالية الحقيقية للمؤسسة.<sup>2</sup>

في هذا الإطار ناقش BENOIT Pige ثلاثة مستويات لعدم تماثل المعلومات المرتبطة بحوكمة المؤسسات و كيف تساهم المراجعة في التخفيض من حدتها، هي:<sup>3</sup>

#### أ- المستوى الأول: بين المسيرين و ممثلي المساهمين

و هو المستوى الأكثر دراسة، و يكون بين المسيرين و ممثلي المساهمين (أعضاء مجلس الإدارة)، حيث تعطي المراجعة الخارجية لمجلس الإدارة، من خلال تطبيق إجراءات الرقابة، تأكيداً معقولاً على أن هؤلاء المسيرين يقومون فعلاً بمهامهم في المؤسسة، عن طريق وضع الإجراءات التي تضمن حماية الأصول و تطبيق القرارات الاستراتيجية، حيث يستطيع مجلس الإدارة من خلال لجنة المراجعة أو بتدخله مباشرة، الإطلاع على معلومات التسيير التي تعد الأساس في عملية إعداد و تقييم القرارات الاستراتيجية، هذا إضافة إلى الإجراءات التي يقوم بها للتأكد من اعتمادتي المعلومات (fiabilité) المقدمة إليهم و فعالية الأنظمة المسؤولة عن تجميع هذه المعلومات، و هذه الرقابة تدخل كلها ضمن اختصاص المراجع الخارجي.

#### ب- المستوى الثاني: بين المساهمين و ممثليهم

و يكون هذا المستوى من عدم تماثل المعلومات بين هؤلاء المساهمين و وكلائهم، حيث يتمتع هؤلاء المدراء (و هم أعضاء مجلس الإدارة) بميزة الإطلاع على المعلومات الداخلية للتسيير على عكس المساهمين الذين يقتصر إطلاعهم على الحسابات السنوية و المعلومات المالية المنشورة التي يستعملونها في تقييم ملائمة الإستراتيجيات وفعالية الرقابة المطبقة من قبل مجلس الإدارة، وهذا ما يوجب ضرورة أن تكون هذه المعلومات المقدمة إليهم (كأدنى حد) موثوقة و يمكن الاعتماد عليها، و كل هذا لا يتحقق إلا إذا قام محافظ الحسابات بالمصادقة و بكل موضوعية على الحسابات السنوية للمؤسسة و الرقابة عليها.

<sup>1</sup>Eustache. EBONDO, Wa. MANDZILA, OP.Cit, p. 115.

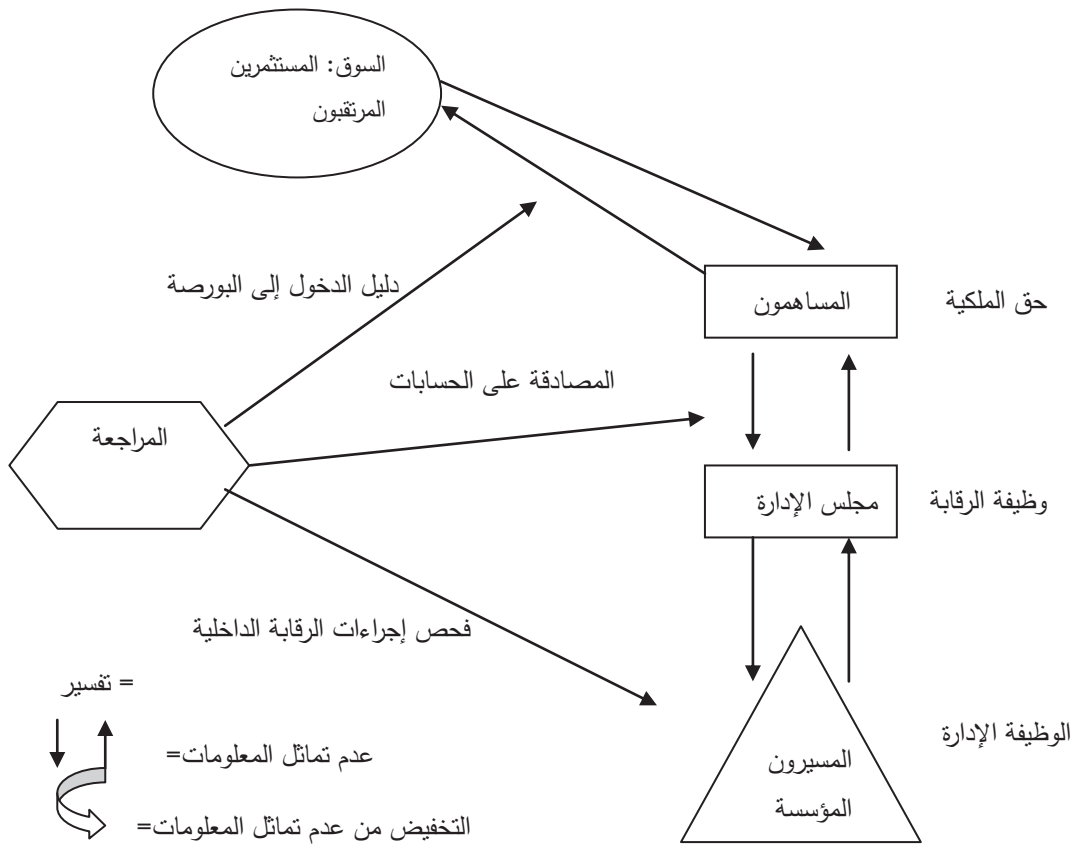
<sup>2</sup> Ibid, pp. 115-119.

<sup>3</sup> Benoit .PIGE, OP.Cit, pp. 96-97.

### ج-المستوى الثالث: بين المستثمرين المحتملين و بين المؤسسة

و يكون هذا المستوى من عدم تماثل المعلومات بين المستثمرين المحتملين و بين المؤسسة، فعندما يقدم المساهمون على بيع أسهمهم في سوق رأس المال أو عندما تقدم المؤسسة نفسها على طرح أسهم جديدة في سوق رأس المال، فإنها غالبا ما تواجه بتخوفات من طرف المستثمرين المحتملين، و هنا يأتي دور المراجع الخارجي في طمأننتهم حول مصداقية المعلومات المقدمة إليهم من طرف هذه المؤسسة. حيث يشرح الشكل أدناه دور المراجعة في التخفيض من الأشكال السابقة لعدم تماثل المعلومات.

#### الشكل رقم 1.3 : المراجعة و تخفيض عدم تماثل المعلومات



المصدر: Benoît. PIGE, OP.Cit, p.98.

فإذا كانت المراجعة أداة تسمح بحل مختلف التعارضات القائمة بين مختلف الأطراف، فيما يلي سيتم إعطاء لمحة عن الإخفاقات التي تعرضت لها المراجعة و التي أثرت في جودتها و الهدف الذي من الممكن أن تقوم به، نتيجة ظهور ممارسات مست جانب حساس من هذه المهنة، ألا و هي استقلالية المراجع.

المطلب الثالث: نظرة عامة عن إخفاقات المراجعة التي عجلت بتطبيق قانون سربن أكسلي

لعل من أبرز إخفاقات المراجعة في السنوات الأخيرة تتمثل في مراجعة شركتي إنرون وولدكوم Enron et Worldcom باعتبارهم من عملاء آرث أندرسون Arthur Anderson أحد أبرز مؤسسات المراجعة في الولايات المتحدة بل و في العالم عموماً، إضافة إلى وجود العديد من الإخفاقات الأخرى للمحاسبة و المراجعة ارتبطت بمؤسسات أخرى أبرزها Xerox, Adelphi, Qwest, Tyco, Microstartegy, Waste Management. حيث أن كافة أحداث الفشل و الإخفاق لم تحدث بتلك المؤسسات فحسب، بل إنها تمثل إخفاقات ملموسة و فعلية في حوكمة المؤسسات، في هذا الإطار أصبح من الواجب فهم العلاقات المتداخلة لتلك الأطراف المكونة لهيكل الحوكمة و كيف فشل كل طرف منها في هذا الخصوص، حيث تباينت مشاكل هذه المؤسسات من الأخطاء الصغيرة إلى المخالفات الجسيمة.<sup>1</sup> حيث فقدت معظم مؤسسات المساهمة كسب ثقة غالبية المجتمع، و اقترن الشك بمستوى كفاءة و نزاهة و أداء مجالس إدارتها، و بدا قلق المساهمين حول فعالية اللجان التابعة للمجلس و آلية اختيار المسيرين و تحديد مستويات مرتباتهم، كما زاد التساؤل حول فعالية نظام الرقابة الداخلية و كفاءة معايير المحاسبة و المراجعة و مدى استقلالية المراجعين الخارجيين.<sup>2</sup>

## 1- نبذة موجزة عن الوضع الاقتصادي الذي ميز عقد التسعينات

بناء على ما سبق و نتيجة الفضائح التي تطور انتشارها بشكل سريع، و جب استعراض تلك المشاكل أو الاتجاهات التي ألفت بظلالها، في ضوء عدد من الاتجاهات الرئيسية يتم عرضها على النحو التالي:

- اختل التوازن - أثناء الثمانينيات - اختلال شديداً بظهور عمليات الاستحواذ العدائي، و بالرغم من أن هذه العمليات سبقت عقد الثمانينيات، إلا أنه و ابتداء من عام 1983 بدأ تمويلها بالسندات الرديئة، هذا ما جعل من المؤسسات هدفاً مغرباً بالنسبة لمقدمي العروض المالية الذي حقق أرباحاً عالية من خلال عمليات الاستحواذ، هذا ما أعطى بدوره لإدارات المؤسسات المستهدفة اهتماماً أكبر بأسعار أسهم مؤسساتهم في المدى القصير، و هكذا بدأت حروب الاستحواذ ساعية للشراء المؤسسات المقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية و التي كانت تتم في الغالب بالتعاون مع إدارة المؤسسة.<sup>3</sup>

- و بناء عليه تم تحديد القوتين الرئيسيتين اللتين غيرتا حوكمة المؤسسات الأمريكية خلال عقد التسعينات و هما: حركات الاستحواذ و الاندماج و تنامي استخدام حقوق الملكية كوسيلة لمنح الحوافز للإدارة، و هكذا تحولت تعويضات و حوافز المدراء التنفيذيين من كونه تعويضاً نقدياً

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، "التطورات الحديثة في المراجعة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص. 686.

<sup>2</sup> عبيد بن سعد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص. 100.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص. 86.

بالأساس إلى تعويض من خلال الأسهم، و هو ما دفعهم إلى ضرورة المراقبة اليومية لأسعار أسهم مؤسساتهم.<sup>1</sup>

- أمام هذا الوضع يتم طرح السؤال التالي، ما الذي دفع المراجعين الخارجيين للتورط في أعمال الغش مع إدارة المؤسسة؟ فمبدئياً يمكن تقديم بعض الأسباب الواضحة التي تجعل من المراجع الخارجي يقاوم عمليات الغش و عدم التورط في ارتكاب المخالفات المحاسبية، فمن الناحية النظرية يوجد لمراجعي الحسابات الخارجيين عملاء كثيرون يدفع كل واحد منهم أتعاباً متواضعة مقابل الإيرادات الكلية للمؤسسة، فقد كان مؤسسة آرثر اندرسون 2300 عميلاً، على هذا الأساس كان يوجد لدى المؤسسة ظاهرياً حافزاً ضعيفاً للمخاطرة برأس مالها من السمعة من أجل عميل واحد، لكن إذا تم مقارنة ذلك بالأتعاب السنوية التي كانت تحصل عليها آرثر اندرسون من مؤسسة إنرون و البالغة 100 مليون دولار ربما يفسر في ما بعد الانهيار الكارثي لها بعدما كانت في يوم ما واحدة من أكبر مؤسسات الخدمات المهنية تتمتع بالاحترام، و كل هذا نتيجة وجود تآكل عام في جودة التقارير المالية في أواخر التسعينيات نتيجة الاعتماد على تقنيات جديدة في حساب الأرباح من بينها على سبيل المثال، الاعتراف بالإيراد قبل تحققه من أجل تضخيم الأرباح.<sup>2</sup>

- بالإضافة إلى ذلك فقد تعلمت مكاتب المراجعة في سنوات التسعينيات كيف تتبع الخدمات الاستشارية و كيف تجعل من وظيفة المراجعة بوابة للدخول إلى عميد مغربي، فقبل منتصف التسعينيات كان تقديم الخدمات الاستشارية لعملاء المراجعة أمر قليل الحدوث في مجمله، لكن فيما بعد أصبحت مؤسسات المساهمة الكبرى تدفع لمراجعيها نظير الخدمات الاستشارية ثلاثة أضعاف ما كانت تدفعه للمراجع نظير الخدمات الخاصة بالمراجعة، مما يعني أن أرباح مكاتب المراجعة تأتي أساساً من الخدمات الاستشارية<sup>3</sup> و ليس من عمليات المراجعة، و هو ما أحدث تآكلاً في استقلالية المراجع نتيجة التهديد الذي تمارسه المؤسسة عن طريق رفع أو خفض استخدامها للخدمات الاستشارية.<sup>4</sup>

فهذه الأوضاع و أخرى جعلت من الدور الذي من الممكن أن تلعبه الجهات الرقابية أمراً مهماً من أجل

تصحيح الأوضاع التي مرت بها مهنة المراجعة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 87.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص، 90-93.

<sup>3</sup> حيث عرف أمين السيد أحمد لطفي في كتابه المراجعة بين النظرية و التطبيق، تلك الخدمات: بأنها تلك الاستشارات المهنية التي تحدف أساساً إلى تحسين كفاءة و فعالية استخدام العميل للطاقت و الموارد المتاحة له و بما يحقق أهداف التنظيم، و تتعلق تلك الخدمات بنصح الإدارة و تقديم المشورة لها فيما يتعلق بتحليل و تخطيط و تنظيم و تنفيذ و رقابة الوظائف المختلفة للتنظيم، و القيام ببعض الدراسات الخاصة مثل دراسة نظم الرقابة المحاسبية و الإدارية و إعداد التوصيات و اقتراح الخطط و تقديم المساعدة الفنية لتنفيذها، و تقييم أو إعادة النظر في التطوير المقترح للسياسات و الإجراءات و النظم و الطرق و العلاقات التنظيمية بالإضافة إلى تقديم الأفكار و المفاهيم و الطرق الإدارية الجديدة للعميل.

<sup>4</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص. 145.

## 2- حوكمة المؤسسات و قانون سربن أكسلي

في مواجهة منع تكرار حدوث أزمة فقدان ثقة المستثمر في القوائم المالية و سوق الأوراق المالية بوجه عام، يمكن القول أن قانون سربن أكسلي Sarbanes -Oxley، الذي بني على أساس ممارسات حوكمة المؤسسات و القوانين التي تم تطويرها، ساهم في حدوث تغييرات ملحوظة في مهنة المراجعة مثلت تحديا كبيرا بالنسبة لها، نتيجة عدد من العوامل أثرت و قادت ذلك التغير أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- فشل أحد أكبر مكاتب المراجعة في العالم (آرثر اندرسون)؛
- وجود أربعة حالات إفلاس - نادرا ما تحدث كل حالة من تلك الحالات - نتيجة وجود غش في القوائم المالية لتلك المؤسسات المفلسة؛
- خسائر ضخمة تبلغ بلايين الدولارات نتيجة خسائر الاستثمارات وصناديق التقاعد؛
- انخفاض استقلالية المراجعين القانونيين نتيجة أن تعيينهم و عزلهم كان يتم من طرف المدراء الذين كانوا يعدون تلك القوائم المالية الاحتياطية،
- فقدان الثقة - من طرف العديد من الأطراف خارج مهنة المراجعة - في قدرة المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين على حماية مصلحة الجمهور، حيث تم النظر إليه على أنه مؤسسة تجارية بدلا من مؤسسة مهنية مصممة لحماية الجمهور.

لذا يعتبر قانون سربن أكسلي Sarbanes-Oxley عام 2002 أحد أكثر التشريعات أهمية و تركيز على التحسينات الخمسة الحرجة الضرورية لحماية المستثمرين و كيفية عرض المعلومات المالية إلى أصحاب المصالح و هي:<sup>2</sup>

- الحوكمة الجيدة للمؤسسات؛
- تقارير جديدة عن ضوابط الرقابة الداخلية؛
- استقلالية مهنة المراجعة الخارجية؛
- الإقرار بمسؤولية أكبر للمراجعة و خدمات التأكد؛
- نقل عملية وضع معايير المراجعة و التأكد إلى تنظيم جديد عام شبه حكومي.

### أ-الطلب على حوكمة جيدة للمؤسسات

إن الافتقار إلى حوكمة جيدة للمؤسسات كان أحد العيوب الرئيسية المرتبطة بفشل المؤسسات في العقد السابق، فمعظم ما كان مفقودا في تلك الفترة هو:

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، "التطورات الحديثة في المراجعة"، مرجع سبق ذكره، ص ص. 717-718.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص. 717-722.



- الإشراف المستقل على الإدارة من طرف مجلس الإدارة؛

- الاستخدام غير الفعال لمهنة المراجعة من طرف المجلس.

حيث طالبت كل من لجنة تداول الأوراق المالية SEC، سوق أسهم نيويورك، المجمع القومي لمديري المؤسسات و لجنة NASDAQ باستقلالية متزايدة لأعضاء مجلس الإدارة، علاوة على ذلك فقد طالبت أسواق الأسهم الرئيسية من كل مؤسسة مسجلة لديها تكوين لجنة مراجعة تتكون من مدراء مستقلون يتولون مهمة الإشراف على التقارير المالية للمؤسسة و على سير كل من وظائف المراجعة الخارجية و الداخلية، إضافة إلى ذلك فإن مجلس الإدارة من خلال لجنة المراجعة أصبح عميل مكتب المراجعة من خلال دورها في تعيين و عزل المراجع الخارجي.

### ب- التقرير المطلوب عن ضوابط الرقابة الداخلية

لقد لاحظ الكونجرس و المستخدمون عند اكتشاف وجود غش ببلايين الدولارات في مؤسسات مثل ولدكوم و إنرون أن الإدارة العليا قد تخطت النظام المحاسبي القائم، مما يعني أن جميع هذه المؤسسات تقريبا كانت تفتقر إلى ضوابط رقابية داخلية فعالة لم يتم توضيحها في التقرير السنوي للمؤسسة، مما دفع بقانون سربن أكسلي Sarbanes-Oxley إلى جعل هذا المطلب أمرا ضروريا بالنسبة للمؤسسات المقيدة بالبورصة.

### ج- الزيادة من استقلالية مهنة المراجعة

يجب أن تتمتع مهنة المراجعة باستقلالية و موضوعية كبيرين حتى يمكن للطرف الثالث أن يثق في تأكيداتها، حيث يمكن تقوية و تعزيز استقلالية المراجعين من خلال النقاط التالية:

- يجب أن تتمتع لجنة المراجعة بسلطة تعيين و عزل المراجعين الخارجيين؛

- التدوير الإلزامي للمراجع الخارجي، كل خمس (5) سنوات كحد أقصى؛

- عدم إمكانية أداء أي عمل استشاري لعملاء المراجعة؛

- الإشراف المتزايد على تعارضات الاستقلالية المحتملة عن طريق لجنة المراجعة.

و على الرغم من أن كثيرا من المؤسسات و مكاتب المراجعة الصغيرة قد تبنت أن تتبع نفس تلك الإرشادات إلا أنها غير مطابقة بالقيام بذلك، فهناك العديد من الأسباب العلمية لتحرير مكاتب المراجعة الصغيرة من نفس المطالب مقارنة بالمكاتب الكبيرة، حيث أن مكاتب المراجعة الصغيرة قد لا يكون لها أكثر من عميل أو عميلين، علاوة على ذلك فإن مستخدمي القوائم المالية للمؤسسات الصغيرة يعرفون المراجع بشكل جيد.

### د- الإقرار بمسؤولية أكبر للمراجعة و خدمات التأكد

إن الجمهور و على وجه التحديد الكونجرس يتوقع من المراجعين اكتشاف الغش و الالتزام بالمبادئ المحاسبية التي تعرض روح المفاهيم المتبناة من طرف مجلس معايير المحاسبة المالية و التي يجب أن تكون حيادية للمستخدمين،



كما أن الجمهور يتوقع أيضا من المراجعين أن يكونوا مدافعين عن الحقائق الاقتصادية، حيث يأمل هذا الجمهور من المراجعين أن يقرروا و يسلموا بمسؤولية أكبر عن اكتشاف الغش و التأكد من أن هذا الغش قد تم التقرير عنه إلى مجلس الإدارة من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، كما يتوقع الجمهور أن يعترف المراجع بأن الطرف الثالث هو المستخدم الرئيسي لتأكيداته و ليست الإدارة، لذلك فقد أقر الكونجرس قانون سربن أكسلي Sarbanes-Oxley الذي يأخذ في الحسبان توقعات الجمهور عن مسؤولية المراجع و الحاجة إلى التوسع في خدماته لاستفاء احتياجات الجمهور بشكل أفضل.

### هـ- نقل عملية وضع معايير المراجعة و التأكد إلى تنظيم جديد عام شبه حكومي

نتيجة للأحداث الحديثة للغش بالمؤسسات فقد الجمهور الثقة في مهنة المراجعة و في الجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين كجهة ذاتية التنظيم، حيث كانت هناك مخاوف فيما إذا كانت هذه المنظمات ذاتية التنظيم يمكن أن تتحكم في نفسها بفعالية لخدمة مصلحة الجمهور، و قد كانت هناك مخاوف إضافية فيما إذا كان المراجعون يحتاجون إلى أن يكون هناك شخص معين من خارج المهنة يساعد على وضع و عرض مطالب الجمهور الخاصة بالجودة المتزايدة لخدمات التأكد المقدمة عن طريق المراجع، لذلك قام قانون سربن أكسلي Sarbanes-Oxley بخلق المجلس الإشراف المحاسبي على مؤسسات المساهمة PCAOB<sup>1</sup> و أعطى لهذا المجلس كامل السلطة لتطوير معايير مراجعة شركات المساهمة المسجلة في البورصة أو التي يجب أن تسجل نفسها في البورصة، يتكون هذا المجلس من خمسة أعضاء عموميين اثنين منهما يجب أن يكونا من المراجعين القانونيين، يتم تعيين أعضائه من طرف البورصة، كما يتم الإشراف على تمويله من طرف البورصة كذلك.

و في الأخير يمكن القول أن الخاصية الرئيسية لقانون سربن أكسلي Sarbanes-Oxley تتمثل في قوته الإلزامية، حيث يعاقب القانون المسؤولين التنفيذيين بالمؤسسة الذين يعدون تقريرا عن القوائم المالية بشكل احتيالي و ذلك بتعرضهم إلى عقوبات جنائية إذا ما انتهكوا ذلك القانون، بالإضافة إلى أن كافة المؤسسات الأمريكية المسجلة (سواء كانت محلية أو أجنبية) يتعين عليهم الالتزام بهذا القانون رغم اختلاف في ثقافة و قوانين المؤسسات الأجنبية.<sup>2</sup>

ومع ذلك فإن الفشل الذي وقع خلال القرن السابق لم يكن يعزى على وجه التحديد إلى فشل في مهنة المراجعة فقط بل يمثل فشل في كافة أجزاء و مكونات هيكل حوكمة المؤسسات، فهو إذا ليس فشل في عملية المراجعة أو فشل في الإدارة فقط، فكل جزء في النظام فشل و لكن بدرجات متفاوتة من الإدارة إلى المراجعين إلى مجلس الإدارة إلى التنظيمات ذاتية التنظيم... الخ و من أجل فهم التغيرات المؤثرة على مهنة المراجعة يتعين فهم

<sup>1</sup> Public company Accounting Oversight Board.

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفي، "التطورات الحديثة في المراجعة"، مرجع سبق ذكره. ص. 723.

كيف يتم التوفيق بين مهنة المراجعة داخل هيكل حوكمة المؤسسات.<sup>1</sup> و هنا سيتم دراسة دور مجلس الإدارة و الأثر الذي يمكن أن يحدثه لتحقيق حوكمة فعالة للمؤسسات.

## المبحث الثاني: دور مجلس الإدارة في تفعيل من حوكمة المؤسسات

يوجد في قلب أي نظام من نظم حوكمة المؤسسات مجلس لإدارة المؤسسة تتمثل مهمته في توجيه شؤون المؤسسة و الإشراف عليها، إلا أنه و بعد الفضائح المالية التي تعرضت لها العديد من المؤسسات في العالم، كانت أصابع الاتهام تتجه إليها بشكل مباشر، إما بسبب التقصير الفادح في تأدية مسؤولياته أو التجاوز المتعمد من بعض أعضائه لصالحاتهم و الاعتداء على حقوق بقية المساهمين، فهذه الأحداث المؤسفة و المدمرة للاقتصاد والتي زعزعت ثقة المستثمرين بشركات المساهمة على وجه الخصوص، ما كان لها أن تقع لولا جهل الرأي العام و جهل الكثير من أعضاء تلك المجالس أنفسهم بأصول الأداء السليم لمجالس الإدارة و حدود صلاحيات أعضائها والتزاماتهم، إضافة إلى النقص في القوانين و التشريعات التي تضبط ذلك.<sup>2</sup>

في هذا المبحث سيتم تبيان كيف يساهم الأداء الجيد لمجالس الإدارة في تفعيل من حوكمة المؤسسات حيث أن هذه الأخيرة ليست هدفا في حد ذاتها، إذ أنها لا تتعلق بعملية رقابية شكلية فحسب و إنما تهدف إلى التحسين من أداء المؤسسات عن طريق تبني الآليات التي تضمن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في ظل ما هو متوفر من إمكانيات.

### المطلب الأول: مجلس الإدارة في إطار العرف العالمي و التشكيلة المثالية له

سيتم في هذا المطلب معالجة التشكيلة المثالية لمجالس الإدارة بالتعرف على العرف العالمي في تشكيل هذه المجالس بما يضمن فعالية أداء المؤسسة.

#### 1- العرف العالمي في تشكيل مجالس الإدارة

إن التأكيد على العرف العالمي في تشكيل مجالس الإدارة نابع من أن ما من نظام قانوني في أي دولة يضع وصفا حاسما لطريقة تشكيل مجلس الإدارة، بل جاءت القوانين كلها لتضع ضوابط و توجيهات تعالج ما تعارفت عليه المجتمعات الاقتصادية في بلدانها، بهدف تطوير أداء مجالس الإدارة فيها و جعل تشكيلها أكثر قدرة على الاستجابة إلى مبادئ حوكمة المؤسسات، في ما يلي سيتم عرض النماذج التالية:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.725.

<sup>2</sup> محمد محي الدين الخطيب، "تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي"، (عمان: دار البازوري، 2008)، ص.13.

## أ- النموذج البريطاني

تتبع المؤسسات في بريطانيا نمط مجلس الإدارة الأحادي الذي يتشكل عادة بغالبية من الأعضاء التنفيذيين و عدد قليل من الأعضاء غير التنفيذيين، حيث تعرض هذا النموذج للكثير من الانتقادات و التشكيك في كفاءته، و بالرغم من أن هذا النمط هو الدارج الآن، فإنه من المفيد التذكير بأن البنوك الإنجليزية و مؤسسات التأمين و المؤسسات المالية الأخرى ظلت تتبع نمطا مختلفا حتى الستينيات من القرن الماضي، ذلك النمط كان أقرب إلى النموذج الأمريكي، حيث يضم مجلس الإدارة واحد أو اثنين فقط من الأعضاء التنفيذيين أو التنفيذيين المتقاعدين، وبالرغم من أن هذا النموذج كان مثبطا لكبار المدراء التنفيذيين الذين كان من الصعب عليهم الوصول إلى عضوية مجالس الإدارة، إلا أنه كان أكثر قدرة على الفصل بوضوح بين مهمني إدارة المؤسسة و توجيهها، في الأخير استطاعت المؤسسات المالية و تحت ضغط رغبة كبار المدراء التنفيذيين الانحراف تدريجيا نحو النموذج البريطاني، حيث زاد عدد الأعضاء التنفيذيين في مجالس الإدارة.<sup>1</sup>

مع أن النمط البريطاني يمكن أن يكون ناجحا و فعالا في الظروف الصحيحة، عندما يحسن رئيس المجلس و الرئيس التنفيذي استعمال صلاحياتهما و عندما ما يكون الأعضاء غير التنفيذيين مؤهلين و قادرين على طرح وجهات نظرهم و فرض احترامها، إلا أن هذا النمط يتيح لهم إساءة استعمال سلطاتهم و تعريض المؤسسات إلى هزات و اضطرابات مالية كبيرة، حيث أن العضو الخارجي غير التنفيذي عادة ما يتم اختياره من الأشخاص الذين لا توجد لديهم الخبرة المناسبة، كما أنه يدين في تعيينه لرئيس المجلس، إضافة إلى أن هذا العضو يعتمد عادة فيما يحصل عليه من معلومات على ما يوفره له الرئيس التنفيذي أو العضو المنتدب، و قد لا تكون لديه صلاحيات أو إمكانيات للحصول على المعلومات من مصادر مستقلة.<sup>2</sup>

غير أن هذا النموذج تعرض للتغيير و التطوير خلال العقود الأربعة الماضية، تحت ضغط أنظمة السوق الأوروبية المشتركة التي انضمت إليها بريطانيا عام 1973، و قواعد حوكمة المؤسسات و توصيات اللجان المختلفة التي شكلتها الحكومة البريطانية لإصدار توجيهات لتحسين أداء مجالس الإدارة.<sup>3</sup>

## ب- النموذج الأمريكي

في هذا النموذج تغطي نسبة الأعضاء الخارجيين غير التنفيذيين على عدد أعضاء مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الكبيرة المدرجة في البورصة، حيث لا تضم تلك المجالس سوى عدد ضئيل من التنفيذيين يتمثلون في رئيس المؤسسة التنفيذي بالإضافة إلى واحد أو اثنين من نوابه، حيث غالبا ما يكون عدد الأعضاء غير التنفيذيين

<sup>1</sup> محمد محي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

<sup>2</sup> محمد محي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 58.

ثلاثة أو أربعة أضعاف التنفيذيين، أما المؤسسات الصغيرة، و المملوكة من قبل القطاع الخاص، فإنها أقرب إلى النموذج البريطاني في تشكيل مجالس الإدارة، حيث نجد عدد الأعضاء التنفيذيين أكبر.<sup>1</sup>

حيث أن النموذج الأمريكي لم يتطور نتيجة ضغط المشرع و إنما كان نتيجة للتجارب العملية التي مرت بها المؤسسات الأمريكية و التي منحت أعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين قدرا كبيرا من صلاحية التقدير في مساءلة المديرين عن أدايتهم، بالإضافة إلى تمتعهم بالصلاحيات الكافية لممارسة سلطاتهم.<sup>2</sup>

حيث امتد دور مجالس الإدارة الأمريكية من الإشراف الاستئماني إلى تقديم النصح و الاستشارة بشأن القضايا الإستراتيجية، إلا أن ما حدث مؤخرا من تضاول في الأداء التنافسي لأنشطة الأعمال الأمريكية قد جعل هذا النظام موضوعا لبحث مكثف من جانب الباحثين و الممارسين على حد سواء.<sup>3</sup>

حيث أدرجت لجنة كادبري في هذا الإطار مسالتان أساسيتان تتصلان بالموضوع ينبغي إيلاؤهما اهتماما خاصا:<sup>4</sup>

- الدور القائم على المبادرة لا على رد الفعل، بالنسبة للأعمال التي تقوم بها هذه الجهالس فيما يتعلق بشؤون المؤسسات؛
- التصرف بأسلوب المستثمر لا بأسلوب المالك، من جانب المساهمين و بصفة خاصة من جانب المساهمين المؤسسين.

حيث ترتب على الجدل القائم بشأن سلبية المؤسسات الأمريكية ظهور عدد من المقترحات استهدف تحقيق مساهمة أكثر فاعلية و أكثر استقلالية من جانب أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين، و من أمثلة ذلك تلك التوصيات المتصلة بتكوين لجان للإستراتيجيات داخل مجالس الإدارة، أو المقترحات الهادفة لخلق مؤسسة من أعضاء مجالس الإدارة المهنيين غير التنفيذيين.<sup>5</sup>

### ج- النموذج الأوروبي

تتبع الدول الأوروبية الأكثر تطورا في حوكمة المؤسسات مثل ألمانيا، هولندا و فرنسا نمطا خاصا في تشكيل مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الكبيرة يطلق عليه (نمط الطبقتين)، و هذا النمط تحكمه قواعد قانونية ملزمة في ألمانيا و هولندا، و اختيارية في فرنسا، أما المؤسسات الصغيرة أو الخاصة، فهي لا تخضع لهذا النمط بحكم القانون

<sup>1</sup> جون و سوليفان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 84.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 86.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 89-90.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص. 90.

<sup>5</sup> جون و سوليفان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 90.

و لها حق الاختيار في أسلوب تشكيل مجالس إدارتها. حيث يتكون هذا النموذج لمجلس الإدارة من مجلسين: مجلس إشرافي يتكون بالكامل من أعضاء غير تنفيذيين يتم اختيار ثلثهم من بين ممثلي الموظفين و العمال المنتخبين، أما الباقون فهم من المصرفيين و الأشخاص ذوي المؤهلات و الخبرة العلمية و العملية، حيث يجتمع المجلس الإشرافي أربعة مرات سنويا على الأقل و ذلك للمصادقة على القرارات الرئيسية المتعلقة بالاستثمارات، تعيين الإدارة التنفيذية، تحديد رواتبها و امتيازاتها و اعتماد الحسابات الختامية، في حين يتكون المجلس الثاني و الذي يطلق عليه المجلس الإداري من أعضاء تنفيذيين فقط.<sup>1</sup>

و ألمانيا هي الدولة التي نشأ و ترعرع فيها نمط (مجلس الطبقتين) في القرن التاسع عشر، مع أن التشريع الخاص بإدخال ممثلي الموظفين و العمال إلى عضوية مجالس الإدارة استحدثت في ألمانيا الفدرالية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تتميز شركات المساهمة الكبيرة في هذا النموذج بما يلي:<sup>2</sup>

- فصل واضح بين وظائف التنفيذيين و وظائف غير التنفيذيين، أي بين مهمة إدارة المؤسسة و توجيهها؛
- تحقيق إشراف فعال و منتظم على أعمال الإدارة التنفيذية للمؤسسة من خلال مجالس كفئة و مستقلة؛
- تجنب المعضلة التي يعانها عضو مجلس الإدارة الخارجي غير التنفيذي، أو غير المتفرغ في بريطانيا و أمريكا، من حيث التبعية لمن يعينه و واجب الولاء لكبار المساهمين.

بالإضافة إلى أن أعضاء المجلس الإشرافي هم غالبا موظفون في بنوك أو في مؤسسات أخرى لها حقوق ملكية مباشرة أو دائنة للمؤسسة، فأهم لا يمتلكون المهارات و الخبرات اللازمة لإجراء تقييم سليم لأداء الإدارة فحسب و إنما يستفيدون أيضا من التحليل المنتظم و المتابعة لهذا الأداء، مما يدفعهم إلى الالتزام بمعايير مرتفعة من حيث العناية الواجبة تتجاوز تلك المعايير التي يلتزم بها الشخص العادي، هذا من جهة، من جهة أخرى فإن القانون الألماني لا يمنع العضوية في مجالس إدارات مؤسسات متنافسة، مما يؤدي إلى وجود تبادل للمؤسسات الألمانية الكبرى في المجالس الإشرافية لكل منها، الأمر الذي يؤدي أيضا إلى الوجود البارز للبنوك الألمانية في المجالس الإشرافية لعدد كبير من المؤسسات، مما قد يخلق إمكانيات لتعارض المصالح تتجاوز في مضمونها مجرد احتمالات إفشاء السرية.<sup>3</sup>

كما اتبعت بعض الدول الأوروبية نمط الطبقتين بأساليب مختلفة، فالنمسا على سبيل المثال تأثرت إلى درجة كبيرة بهذا النمط منذ أواخر القرن التاسع عشر، أما هولندا و السويد فهي تتجه إلى هذا النمط بالتدرج،

<sup>1</sup> محمد محي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص. 58.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 59.

<sup>3</sup> جون سوليفان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 95.

أما في فرنسا و منذ عام 1967 أصبح على كل مؤسسة لديها عدد كبير من الموظفين دعوة ممثلين عن النقابة العمالية للانضمام إلى مجلس الإدارة بصفتهم مراقبين. و مع أن العرف قد جرى على أن رؤساء مجالس الإدارة في فرنسا عادة ما يعينون من بين الرؤساء التنفيذيين السابقين، إلا أن غالبية أعضاء مجالس الإدارة يعينون من بين الأشخاص غير التنفيذيين الخارجيين غير المتفرغين من ذوي الاختصاص و الخبرة، و التطبيق الحالي في مجالس الإدارة الفرنسية لا تضم أكثر من عضوين أو ثلاثة من المدراء التنفيذيين، حيث أن غالبية المؤسسات في فرنسا تتجه الآن نحو النموذج الأمريكي الحديث في تشكيل مجالس الإدارة، إلا أن بعض المؤسسات الكبرى مازالت تفضل إتباع نمط الطبقتين و ذلك بتشكيل مجلس إشرافي و آخر إداري.<sup>1</sup>

## د- النموذج العربي

إن مؤسسات المساهمة في العالم العربي، خاصة تلك التي تشارك الحكومات بجزء من رأسمالها (و هي كثيرة و تلعب دورا هاما في اقتصاديات دولها)، تكاد لا تعترف مطلقا بحق المدراء التنفيذيين في عضوية مجالس الإدارة، و هي تتشكل غالبا من أعضاء غير متفرغين و غير تنفيذيين يعينون من المساهمين الكبار في المؤسسة. حيث لم تعرف المجالس العربية اللجان التنفيذية سوى في ثمانينات القرن الماضي، عندما أخذ بعضها في مد تعامله إلى النطاق العالمي و التأثير بالنماذج الغربية و الأمريكية، و حتى عندما بدأت بعض مجالس الإدارة العربية في تشكيل لجان تنفيذية ظلت تلك اللجان في أغلب الأحيان تقتصر على الأعضاء غير التنفيذيين و حتى يومنا هذا فإن القليل جدا من شركات المساهمة هي من تسمح بضم المدير العام أو الرئيس التنفيذي أو بعض كبار مدراء المؤسسة إلى عضوية مجالس إدارتها.<sup>2</sup>

لكن الوضع السابق لا ينطبق على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يكون كبار المساهمين فيها قد حجزوا لأنفسهم مراكز رئيسية في الإدارة التنفيذية لهذه المؤسسات، حيث في أغلب الحالات لا تضم هذه المجالس أعضاء خارجيين غير تنفيذيين، حيث أن دور الأعضاء الخارجيين غير التنفيذيين مازال موضع شك، لأنهم غالبا ما يعينون من قبل الجهات الحكومية أو كبار المساهمين و هم مدركون تماما بأنهم مدينون لتلك الجهات بهذا التعيين، مما يجعلهم غير قادرين على توجيه المؤسسة بكفاءة عالية عن طريق الإشراف الفعال على أعمال الإدارة نتيجة افتقارهم إلى الخبرات المتخصصة اللازمة لفهم أعمال المؤسسة بعمق لغياب المدراء التنفيذيين عن عضويتها، بالإضافة إلى افتقارها إلى بعض اللجان المتخصصة مثل: لجنة المراجعة، لجنة التعيينات، لجنة المكافآت، و التي أصبحت أمرا واقعا في كثير من الأعراف و أنظمة حوكمة المؤسسات العالمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد محي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص. 59-60.

<sup>2</sup> محمد محي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص. 62.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص. 62-63.

و في الأخير فإن كل نموذج من النماذج السابقة الذكر مازال محل نقاش و انتقادات كثيرة، مما يدفع إلى التساؤل عن التشكيلة المثالية لمجلس الإدارة التي تضمن أفضل كفاءة ممكنة لعمل المجلس و تؤدي إلى تحقيق طموحات المساهمين في دفع المؤسسة إلى أعلى الدرجات و تحقيق أعلى الأرباح.

## 2- التشكيلة المثالية لمجلس الإدارة

لا يمكن لأي شخص أن يزعم أن لديه وصفة محددة و مثالية لتشكيل مجلس الإدارة، و إنما لابد لكل مجتمع اقتصادي أن يدرس أوضاعه و تطبيقاته على ضوء تجارب الآخرين و أن يطور ممارساته بحيث يتجنب العيوب و النقائص التي تحف بتلك الممارسات، و ذلك على النحو التالي:

### أ- شركات المساهمة

ينبغي أن تسعى هذه المؤسسات إلى إدخال عضوين تنفيذيين على الأقل في المجلس الذي يتكون من ثمانية أعضاء تقريباً، لكسر حاجز اقتضار عضوية مجالس هذه المؤسسات على الأعضاء غير التنفيذيين، حيث يتمثل هذين العضوين في الرئيس التنفيذي للمؤسسة و أحد نوابه، مع عدم شغل الرئيس التنفيذي لمنصب رئيس مجلس الإدارة لأن هذا يؤدي إلى تركيز السلطة في يده و تحويل المجلس إلى تابع له بحكم سيطرته على أعمال المؤسسة و تبعية جميع المدراء التنفيذيين له، كما ينصح كذلك أن يكون هناك عضوان مستقلان على الأقل من بين الأعضاء غير التنفيذيين من ذوي الاختصاص الذين يتم تعيينهما في مجلس الإدارة بأجرة و عقد محدد المدة.<sup>1</sup>

### ب- مجالس إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تضم هذه المجالس في معظمها أعضاء تنفيذيين هم أصحاب المؤسسة، و لكسر هذا الجمود و الاستفادة من ميزة التنوع التي تنادي بها الأنظمة الحديثة لحوكمة المؤسسات، فإن مجالس إدارة هذه المؤسسات ينبغي أن تضم أعضاء غير تنفيذيين مستقلين للاستفادة من خبراتهم حسب تخصص كل مؤسسة و النسبة المعقولة هنا هي عضوين مستقلين على الأقل في المجلس الذي يتكون من ثمانية ( 8) أعضاء، حيث أن ميزة هذا التنوع تكمن في أنه يمكن بالإضافة إلى مد المجلس بالخبرة الخارجية أنه يؤدي إلى خلق توازن بين أعضاء مجلس الإدارة.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: دور مجلس الإدارة في إطار نظريات الحوكمة

<sup>1</sup> محمد محي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص. 78.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 78-79.



بعد الحديث عن التشكيلة المثالية لمجلس الإدارة بغية توضيح العرف العالمي في تشكيل هذا المجلس، سيتم في هذا المطلب محاولة مناقشة هذه التشكيلة انطلاقاً من الدور الذي من المفروض أن يقوم به هذا المجلس و ذلك طبقاً لمختلف نظريات الحوكمة، في محاولة للوصول إلى نظرية شاملة تشرح دور مجلس الإدارة انطلاقاً من فعاليته في تحسين أداء المؤسسة، في هذا الإطار أجريت العديد من الدراسات ركزت في محتواها على تغيير تركيبة و دور مجلس الإدارة بهدف تحسين الآليات التي تعمل بها المؤسسات و مدى انعكاس ذلك على حوكمة جيد للمؤسسات، فالنظرية المثالية لمجلس الإدارة المنتظر الوصول إليها في إطار تكوينها لا بد لها أن تأخذ بعين الاعتبار حجم هذا المجلس، مكوناته (من حيث نسبة المدراء الداخليين و الخارجيين)، الأدوار التي يقوم بها، و غير ذلك من الأمور التي لا بد للمجلس أن يتميز بها، إلا أن الاختلافات الكبيرة الملاحظة في تشكيل مجلس الإدارة في إطار العرف العالمي لم تسمح بوجود نظرية قادرة على أخذ جميع المعايير المتعلقة بتكوين مجلس الإدارة، حيث أن النظريات التي تناولت دور مجلس الإدارة تطورت مع تطور نظريات الحوكمة و ذلك في إطار التسلسل التاريخي لها. و في قلب هذه الأخيرة هناك توجهين أساسيين، التيار التعاقدية الناتج عن النظريات التعاقدية للمؤسسة، و التيار الإستراتيجي الناتج عن النظريات المعرفية و الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup> و هذا ما سيتم توضيحه فيما يلي.

## 1- مجلس الإدارة كأداة لضبط و توجيه سلوكيات المسيرين في ظل النظرية التعاقدية للحوكمة

إن البعد التعاقدية الذي يسيطر عليه و بشكل خاص بعد تخفيض التعارضات الممكنة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة يسعى إلى أن لا يؤثر هذا التعارض في خلق القيمة التي من الممكن أن تحدث نتيجة تعاون هذه الأطراف، حيث أن هذا البعد أو الاتجاه بني في إطار المنظور المال الانضباطي الذي يهتم بحماية استثمارات المساهمين و تجنب الأهداف الشخصية للمسيرين التي من الممكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، و بناء عليه فإن مجلس الإدارة في إطار هذا البعد يظهر كآلية خاصة تساهم في بلوغ هذا الهدف عن طريق تخفيض خسائر القيمة الناتجة عن تكلفة الوكالة، الصفقة، أسعار حقوق الملكية و غيرها من التكاليف، و هنا تقاس فعالية مجلس الإدارة من خلال قدرته على تخفيض هذه التكاليف - التي يتحملها المساهمين - شريطة أن تكون التكاليف التي يتحملها هذا المجلس للقيام بمهمة الرقابة أقل من التكاليف الناتجة عن عدم القيام بهذه الرقابة، و كل ذلك بهدف حماية مصالح المساهمين و هو الهدف الذي يسعى نظام الحوكمة إلى بلوغه، كما بين ذلك كل من جنسن و مكلينج JENSEN et MECKLING عام 1976 و فاما FAMA عام 1980، و هنا تقاس فعالية نظام الحوكمة في قدرته على تخفيض الخسائر التي من الممكن أن يتعرض لها المساهمين، و في إطار تحقيق هذا الهدف فإن نظام الحوكمة يستعمل مجموعة من الآليات العفوية التي ترتبط بآلية عمل الأسواق و التي حضيت باهتمام العديد من الكتاب أمثال فاما الذي اعتبر أن آليات السوق هي الآليات الغالبة و السائدة - و على رأسها سوق

<sup>1</sup> Gérard. CHARREAUX, " Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance", Décembre 2000, <http://ungaro.u-bourgogne.fr/wp/001201.pdf>, date de consultation, 14/2/2008, pp.2-4.



المسيرين الذي حظي باهتمام كبير من طرف هذا الكاتب- إلا أن هذه الآليات و مهما بلغت كفاءتها فإنها لن تحقق الفعالية المطلوبة منها في ظل غياب أو عدم فعالية الآليات الداخلية التي تعتبر الأساس أو المنبع لجميع مخرجات المؤسسة.<sup>1</sup>

و هنا يظهر الدور الذي من الممكن أن يقوم به مجلس الإدارة باعتبارها آلية من آليات الرقابة الداخلية التي تسعى إلى تنفيذ رقابة جيدة على المسيرين و ذلك على مستويين :- كما أظهر ذلك كل من كبتة GUPTA عام 1987 و هوسكسن HOSKISSON عام 1989 - مستوى الرقابة المالية و مستوى الرقابة الإستراتيجية، حيث تنفذ الأولى من طرف مدراء خارجيين مستقلين يعملون على إضفاء مصداقية أكبر للمعلومات المالية و المحاسبية، في حين أن الرقابة الإستراتيجية تتعلق بالإستراتيجية المتبناة من طرف مسيري المؤسسة و مدى تطابقها مع الإستراتيجية المنفذة من طرف مجلس الإدارة، حيث أن المجال الاستراتيجي هي ميزة المدراء الداخليين الذين يعيشون داخل المؤسسة أين لا توجد حالة عدم تماثل المعلومات على اعتبار أنهم هم الذين يحضرون هذه المعلومات، على عكس الرقابة المالية المنفذة من طرف المدراء الخارجيين المستقلين الذين لا علاقة لهم بتحضير هذه المعلومات و إنما تتمثل مهمتهم في التأكد من صحتها و مصداقيتها.<sup>2</sup>

و بناء على ما سبق و في إطار المقاربة المدروسة يقوم مجلس الإدارة بتحفيز المدراء على الأداء سواء من خلال أنظمة المكافآت أو من خلال التهديد بالعزل، فهذه الأنظمة التي يستعملها مجلس الإدارة سوف تسمح ببحث و توجيه سلوكات المسيرين نحو تحقيق مصالح المساهمين، و هو ما حاولت العديد من الدراسات اختبار صحته من خلال اختبار فعالية استقلالية مجلس الإدارة من خلال تركيبة هذا المجلس ( من حيث عدد المدراء الداخليين و الخارجيين الذين ينتمون إليه )، حجمه، هل هناك فصل بين وظائف المدير العام و رئيس المجلس، و كل هذا من أجل وضع و بشكل واضح تأثير ملائم أو مشجع على استقلالية مجلس الإدارة التي يتم تأمينها من خلال وجود أغلبية أعضاء المجلس من الأعضاء المستقلين، فصل وظائف المدير العام عن وظائف رئيس المجلس، ربط مكافآت المسيرين بالنتائج التي تحقنها المؤسسة. إلا أن نتائج هذه الدراسات في مجموعها تعتبر غير كافية و تتناقى في بعض الأحيان مع الدور الانضباطي لمجلس الإدارة،<sup>3</sup> حيث أظهر كل من شارو

MCNULTY et G.CHARREAUX ، PITOL- BELIN عام 1990، بتيقرو و مكنلت  
PETTIGREW عام 1994 صعوبة أو تعقد اختبار هذه النظرية و ذلك نتيجة عدة أسباب أو حقائق هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Gérard. CHARREAUX," Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance ",OP.Cit, p.5.

<sup>2</sup> Eustache. EBONDO, Wa. MANDZILA, OP.Cit, p.29.

<sup>3</sup> Gérard. CHARREAUX," Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance", OP.Cit, p.6.

<sup>4</sup> Ibid, pp.6-7.

أولاً: أن مجلس الإدارة يعتبر مجرد آلية خاصة لنظام الحوكمة فهو يحتاج إلى آليات أخرى داخلية أو خارجية تكمل عمله، حيث يظهر و في كثير من الأحيان ضعف الدور الانضباطي لمجلس الإدارة في المؤسسات التي رأس مالها مسيطر عليه من طرف فئات قليلة، هذا ما قد يؤثر على عمل هذا المجلس و على أداء الأدوار التي من المفروض أن يقوم بها.

ثانياً: أن الدور الانضباطي لمجلس الإدارة يمكنه أن يتجاوز مجرد العلاقات الموجودة بين المساهمين و المسيرين، عن طريق توسيع و فتح المجال إلى أطراف أخرى مؤثرة.

ثالثاً و أخيراً: أن مجلس الإدارة يقوم بتأمين أو ممارسة أدوار أخرى تكميلية تتعارض مع دوره الانضباطي.

و بناء عليه فإن المقاربة المالية لمجلس الإدارة و نتيجة الثغرات المحيطة بها لم تستطع شرح حضور بعض الأطراف المؤثرة كالعمال مثلا في قلب مجلس الإدارة و هو ما حاولت المقاربة التشاركية تداركه.

## 2- مجلس الإدارة كأداة مساعدة على خلق القيمة في إطار النظرية التشاركية ( أو نظرية الشراكة)

### للحوكمة la théorie partenariale

في المقاربة السابقة لمجلس الإدارة و التي تعتبر هذا الأخير كآلية خاصة لنظام الحوكمة تسمح بتخفيض التعارضات القائمة بين المساهمين و المسيرين، قد أثبتت عدم قدرتها أو عدم كفاءتها لتطبق في أكبر الشركات المدرجة التي يتركز رأس مالها في أيدي عدد قليل من الأطراف ( مثل حالة الشركات الألمانية )، حتى في الاقتصاد الأمريكي فإن إعادة تركيز رأس المال قد أعطي لها أهمية كبيرة عن طريق المستثمرين التأسيسيين و هو ما أظهر أن تعارض المصالح لا يمكن اقتصاره على التعارضات القائمة بين المساهمين و المسيرين، و إنما هناك تعارضات أخرى ذات أهمية و تأثير أكبر قد يفوق التأثير الذي من الممكن أن تحدثه التعارضات القائمة بين المساهمين و المسيرين من حيث الخسائر التي تحدثها و مدى انعكاس ذلك على أداء المؤسسة، و هذا ما دفع بنظام الحوكمة إلى إدخال أساس آخر يقوم على أخذ مصالح جميع الأطراف بعين الاعتبار و دراسة مدى تأثير التعارضات الموجودة بينها على أداء المؤسسة و نتائجها، انطلاقاً من أن الإيراد الذي تنتجه المؤسسة إنما هو نتيجة تعاون جميع هذه الأطراف، و بالتالي فإن الفشل في تحقيق أهداف المؤسسة و النتائج المرجوة منها لا يمكن أن يتحمله طرف واحد و إن كان هو الطرف الأساسي، إضافة إلى ذلك فإن الإيراد الذي يسعى المساهمون للحفاظ عليه باستعمال وسائل رديعية ( مثل عزل المسيرين ) هو نفسه الإيراد الذي يخسره هؤلاء المساهمين نتيجة التخلي عن مسيرهم و هو ما أثبتته نظرية التجذر، مما يعني أن الدافع الانضباطي الذي قد يمارسه المساهمون على المسيرين من خلال عدة

آليات من بينها مجلس الإدارة قد لا يحقق الهدف المرجو منه، مما يفسح المجال إلى القول أن دور مجلس الإدارة قد تجاوز مجرد الدفاع عن مصالح المساهمين ليتحول إلى آلية تساهم في تأمين أفضل تعاون ممكن بين المساهمين و المسيرين و جميع الأطراف ذات المصلحة أو العلاقة، بالطريقة التي يساهم فيها في تحقيق أفضل النتائج عن طريق الكفاءات الخاصة التي يتمتع بها هؤلاء الأطراف، و بالتالي أعطت هذه المقاربة رؤية مختلفة لمجلس الإدارة لم تحصر دوره في مراقبة المسيرين و إنما أبرزته كآلية تساهم في حماية مجموع العلاقات المكونة للقيمة، هذا إضافة إلى أن هذه المقاربة تكون أقل أو أكثر اتساعا حسب طبيعة هؤلاء الأطراف أو الشركاء.<sup>1</sup>

### 3- مجلس الإدارة كأداة معرفية **cognitif** تساعد على خلق الكفاءة في ظل النظريات الإستراتيجية للحكومة

إن النظرية التشاركية و بالرغم من اتساعها إلا أنها تبقى سجينه الحدود التعاقدية التي فشلت هي الأخرى في خلق تطورات جديدة و ملائمة للمؤسسة، في محيط أقل ما يقال عنه أنه متغير، كما أن السلوكيات الانتهازية التي طالما سعت هذه المقاربة إلى تخفيضها بقيت موجودة و امتدت أثارها إلى التأثير على قيمة المؤسسة و نشاطها، نتيجة أن النظريات التعاقدية تجاهلت أهمية تأسيس الكفاءات و المهارات المميزة التي تستند عليها إستراتيجيات خلق القيمة في ظل ندرة الموارد و التنافس عليها، و هو ما دعت إليه النظريات الإستراتيجية للحكومة التي اعتبرت أن بقاء المؤسسة مشروط بقدرتها على مراقبة الموارد الضرورية، بطريقة تضمن المحافظة على هذه الموارد و استمرارية التمويل بها، و هنا وجب على المؤسسة في ظل هذا المحيط الذي يتميز بعدم الثبات أن تندمج مع مجلس إدارتها من أجل جلب الموارد الأكثر أهمية، مع قدرتها على مراقبة هذه الموارد، مما أدى إلى دمج الاعتبارات الإستراتيجية في قلب نظريات الحوكمة بهدف رقابة و حماية الموارد الأكثر أهمية استنادا إلى مفاهيم أكثر ديناميكية تستوجب تشكيل إستراتيجيات تسمح بخلق القيمة بطريقة ثابتة، و في هذا البعد ستحتاج الحوكمة إلى الاستعانة بالنظريات المعرفية ( التي تجمع خصوصا النظرية السلوكية المستلهمة من أعمال كل من سيمون SIMON عام 1947، كيري و مارش CYERT et MARCH عام 1963، النظرية التقييمية évolutionniste ل ولسن و وينتر NELSON et WINTER عام 1982، نظرية الموارد و الكفاءات ل بنروز PENROSE عام 1959 ) التي تعتبر أن دور مجلس الإدارة يجب أن يساهم في إنتاج فرص و كفاءات

<sup>1</sup>Gérard. CHARREAUX, " Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance", OP.Cit, pp.7-10.

جديدة من خلال إستراتيجيات التجديد، حيث أن النظريات المعرفية و كما يشير اسمها ترتبط بشكل جوهري و أساسي بخلق المعرفة الداخلية الناتجة عن التعلم المؤسسي *L'apprentissage Organisationnel*، أي قدرة المؤسسة على التجديد و خلق فرص جديدة في ظل محيط متغير بشكل كبير، فمفتاح الأداء سيكون بقدرة المؤسسة و استعدادها، انطلاقا من **كفاءتها** الإدارية، على تصور فرص جديدة انطلاقا من إعادة تشكيل محفظة أنشطتها أخذنا بعين الاعتبار تطورات المحيط، و هذا ما سيقود مجلس الإدارة إلى القيام بالأدوار التي تمنحه تبريرات جديدة تسهل من تطوير **الكفاءات** و تساعد على الأخذ بعين الاعتبار خيارات إستراتيجية جديدة، فإذا كانت الأبعاد المالية تركز و بشكل كبير على كيفية ممارسة الرقابة على المسيرين من طرف مجلس الإدارة الذي يسعى من أجل تحقيق هذا الهدف إلى أن تكون المكونات التي تشكل الأغلبية في مجلس الإدارة هم من المدراء المستقلين الخارجيين، فإن البعد الإستراتيجي المعرفي يوجب على المجلس جلب و بصفة أساسية مدراء يستطيعون المساهمة و بشكل جيد في خلق القيمة و الفرص التنافسية، كما يساعد المسيرين على تصور رؤية سهلة للتطوير داخل المؤسسة، مما يعني أن جودة التنوع في مجلس الإدارة لا يمكن اقتصرها على معايير الاستقلالية و الخبرة المتعلقة بموضوع الرقابة و الفصل الجيد بين الأعضاء الداخليين و الخارجيين فقط، و إنما لا بد لهذا التنوع أن يأخذ أبعاد أخرى إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار تطورات المحيط الذي يتطلب هو الآخر أخذ أبعاد أخرى بعين الاعتبار كالمعرفة، التجديد، التطوير...<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الدور الرقابي لمجلس الإدارة

إن من بين الأمور التي أضافت فعالية أكبر لعمل مجالس الإدارة هي تزويدها بمجالس متخصصة تتولى القيام ببعض الأعمال، مما يساهم في التخفيض من حجم و تعقد المهام التي كانت ملقاة على عاتق مجلس الإدارة و التي حالت دون أدائه لجميع مسؤولياته بأحسن صورة.<sup>2</sup> و هذا لا يعني أنها تقوم بوظائف مجلس الإدارة، و إنما تقوم هذه اللجان برفع تقرير مفصل للمجلس و هذا الأخير هو صاحب الكلمة النهائية، كما يتحمل المسؤولية الكاملة عن أي تصرف أو عمل توصي به اللجنة،<sup>3</sup> حيث تتكون هذه اللجان من: لجنة المراجعة، لجنة التعيينات، لجنة المكافآت، بالإضافة إلى لجنة الإستراتيجية في بعض مجالس الإدارات.

<sup>1</sup> Gérard. CHARREAUX, " Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance", OP.Cit, pp.11-13.

<sup>2</sup> Hélène. PLOIX, OP.Cit, p. 81.

<sup>3</sup> Ibid, p. 81.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية أصدر الكونجرس الأمريكي قانون سرينت أكسلي Surbanes-Oxley عام 2002 شدد من خلاله على سلطات و مسؤوليات هذه اللجان خاصة لجنة المراجعة، حيث أوجب القانون على جميع أعضاء لجنة المراجعة أن يكونوا من المدراء المستقلين بمجلس الإدارة، كما أعطى للجنة المراجعة صلاحية استخدام المستشارين أو الخبراء و ذلك بتمويل من المؤسسة.<sup>1</sup> و كل هذا بهدف أن تكون الرقابة المنفذة من طرف مجلس الإدارة فعالة و تؤدي الدور المناط بها، عن طريق الدور الفعال الذي من الممكن أن تقوم به هذه اللجان.

## 1- اللجان المتخصصة في مجلس الإدارة

قبل الحديث عن الدور الرقابي و الانضباطي لمجلس الإدارة من خلال اللجان المتخصصة التابعة له، يجب توضيح أولاً مفهوم و دور هذه اللجان و التي وجدت بهدف التعزيز من الدور الرقابي لهذا المجلس.

### أ- لجنة المراجعة

يتمثل الهدف الأساسي للجنة المراجعة في الإشراف على السير الحسن لمهام المراجعة الداخلية و الخارجية بما يضمن استقلالية كبيرة للمراجعة سواء الداخلية أو الخارجية و ذلك بانتقاء المراجعين الخارجيين بما يضمن قيام هذا الأخير بمهامه على درجة كبيرة من الكفاءة و الفعالية،<sup>2</sup> أما فيما يخص تنظيم هذه اللجنة التي يتم تعيين أعضائها عن طريق مجلس الإدارة فإذ هذه اللجنة تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة يترأسها رئيس يتولى الإعداد للاجتماعات و عرض الموضوعات عليها.<sup>3</sup> حيث تتولى اللجنة القيام بالمهام التالية:<sup>4</sup>

- ضمان تطبيق الإجراءات الخاصة بنظام الرقابة و وظيفة المراجعة الداخلية؛
- مراقبة و ضمان مهام المراجع القانوني، عن طريق ضمان استقلالية كل من المراجع الخارجي و مكاتب المراجعة؛
- متابعة الإجراءات المساعدة على الاتصال المالي.

### ب- لجنة التعيينات

<sup>1</sup> Louis .VAURS, "Le comité d'audit : un moyen pour renforcer l'efficacité du conseil d'administration ", (séminaire sur le contrôle interne et audit interne pour une plus grande efficacité dans le gouvernement d'entreprise, 18-19 juillet 2000, Work School), pp. 118-119.

<sup>2</sup> فتحي رزق السوفيري، سمير كمال محمد، محمود مراد مصطفى، "الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص ص. 83-82.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص. 129.

<sup>4</sup> Mohamed. HAMZAOUI, "Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne ", (France : Village Mondial, 2005), pp. 29- 30. .

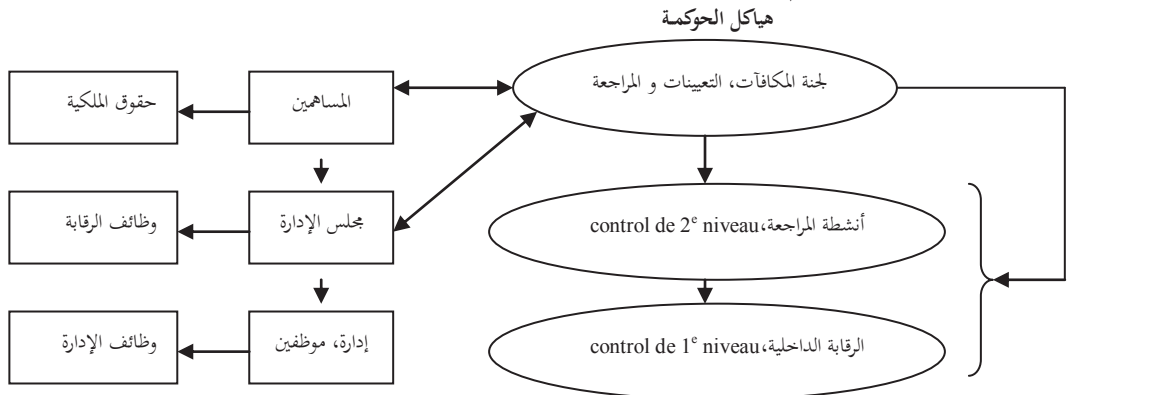
تتكون لجنة التعيينات من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين، حيث يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة،<sup>1</sup> و في هذا الإطار تتولى هذه اللجنة القيام بمجموعة من الواجبات من بينها دراسة و تحديد الأشخاص المتوقع ترشيحهم لمنصب رئيس مجلس الإدارة و منصب العضو المنتدب و ذلك في ضوء المتطلبات التي تم وضعها من قبل مجلس الإدارة، و لها في هذه المهمة أن تستعين بخدمات إحدى المؤسسات المتخصصة لكي تساعد في اختيار المرشحين، بالإضافة إلى ذلك تقوم لجنة التعيينات بمراجعة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد و مبادئ حوكمة المؤسسات و إمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير و تحديث تلك الإرشادات و إجراء تقييم ذاتي لأدائها على أساس سنوي، بهدف تحديد ما إذا كانت تقوم بمسؤولياتها بفاعلية أم لا.<sup>2</sup>

### ج- لجنة المكافآت

إن لجنة المكافآت هي لجنة مكونة من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة و لا يزيد عن ستة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، أما فيما يخص المهام التي تتكفل بها هذه اللجنة فهي القيام بمراجعة و اعتماد الأهداف المرتبطة بمكافأة العضو المنتدب و القيام بتقييم أدائه في ضوء تلك الأهداف، بالإضافة إلى مراجعة و اعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يحصل عليها كبار المديرين التنفيذيين بالمؤسسة، و لها في هذه المهمة أن تستعين بخدمات المستشارين من ذوي الخبرة في القيام بمسؤولياتها و ذلك على حسب الحاجة لذلك.<sup>3</sup>

حيث يبين الشكل التالي الدور الذي من الممكن أن تقوم به هذه اللجان المتخصصة كآليات للرقابة تساهم في حوكمة جيدة لمؤسسات.

### الشكل رقم 2.3: هياكل حوكمة المؤسسات و آليات الرقابة



<sup>1</sup> Hélène. PLOIX, OP.Cit, p. 95.

آليات الرقابة الداخلية	الغضل بين وظائف المتعارضة incompatible es مما يخفض من مخاطر الأخطاء و العفش، نتيجة سرعة اكتشافه، بالإضافة إلى رفع الإنتاجية.	إجراءات استدراج العروض d'appel d'offres مما سيخفض من تكاليف شراء السلع و الخدمات.	إنشاء معايير للجودة تمنع الإسراف و تساهم في تخفيض التكاليف.	وضع إجراءات، و التعيين، و الاستثمارات التي بما يساهم في عدم وجود خسائر في التكلفة.	المراقبة و التقنين و التخزين، بما يساهم في تخفيض عدم تماثل المعلومات.	تحديد الأهداف، برنامج الرقابة بما يساهم في تخفيض تكاليف الصفقات اللاحقة.	التفويض، التوكيل، و التنسيق بين الأنشطة بما يساهم في تسير جيد.	الرقابة الداخلية الجيدة، في إطار نظام معلومات جيد، و تخفيض عدم تماثل المعلومات.	تقسيم العمل، مما يحدد تخصص الموارد البشرية في المؤسسة و توحيد طرق العمل.
	2	3							

المصدر: Eustache. EBONDO, Wa. MANDZILA, OP.Cit, p. 176.

## 2- الدور الرقابي لمجلس الإدارة

في إطار النظريات التعاقدية - نظرية الوكالة أو نظرية تكلفة الصفقة - يستعمل مجلس الإدارة الآليات الخاصة من أجل مراقبة المسيرين، هذه الآليات التي تظهر أهميتها أكثر بالنسبة للمؤسسات ذات الملكية المشتتة، وهو الأمر الذي أكدته الدراسات التي تمحورت أساسا حول إجراء تحليل معمق للعلاقة بين توزيع رأس المال و آليات الرقابة، و بغض النظر عن مكونات رأس المال، فإن المعيار الأساسي هو أن يعرف مجلس الإدارة الكيفية التي من خلالها يحدد مكافآت المسيرين و كيفية تعيينهم و عزلهم إذا اقتضى الأمر ذلك، باعتبار أن ذلك يعتبر من بين المهام الصعبة التي يقوم بها مجلس الإدارة،<sup>1</sup> في هذا العنصر سيتم التعرف على الصعوبات التي يواجهها مجلس الإدارة في تنفيذ عمله الرقابي في إطار المهام التي يقوم بها.

### أ- الصعوبات التي يواجهها مجلس الإدارة في تنفيذ عمله الرقابي

إن مهمة تقييم المسيرين من قبل مجلس الإدارة تعتبر إلى حد ما معقدة، ذلك أن هذا الأخير يقيم - في آن واحد- قدرات المسيرين و المجهودات التي يقومون بها.<sup>2</sup> إن تعقد المهام التسييرية، إضافة إلى عدم تماثل المعلومات بين مجلس الإدارة و مسيري المؤسسة، من حيث أن المعلومات التي يملكها هذا المجلس ما هي في الحقيقة إلا المعلومات التي يحضرها هؤلاء المسيرين و يزودون مجلس الإدارة بها، جعلت من هؤلاء المسيرين يتبنون سلوكات معاكسة لمصالح المساهمين أو بالاحرى جميع المصالح التي

<sup>1</sup>Gérard. CHARREAUX, "Le gouvernement des entreprises", OP.Cit, p.152.

<sup>2</sup> Ibid, pp.152-153.



ترابطها علاقة بالمؤسسة، فالمدراء الخارجيين و بالرغم من أنهم يدركون جيدا كيفية سير الوظائف الإدارية، إلا أنهم يبقون دائما خارج هذه الوظائف، و مهما كانت درجة المعرفة التي يمتلكها هؤلاء المدراء، فإن الشروط الضرورية من أجل فعالية الرقابة المنفذة من طرف مجلس الإدارة، سواء كان يسيطر عليه من طرف مدراء داخليين أو خارجيين، توحى بصعوبة مناقشة الأداء المحقق من طرف هؤلاء المسيرين، نتيجة أن هذا الأخير تحكمه ظروف قاهرة تجعل من تغييره أمر طبيعي في إطار المنافسة و ندرة الموارد، هذا إضافة إلى تعدد المعايير التي تحكم تحديد هذا الأداء.<sup>1</sup>

### ب- أنواع الرقابة التي يقوم بها مجلس الإدارة

حسب وشي OUCHI عام 1979 و ازنهارت EISENHADT عام 1985 فإذ نوع الرقابة يتغير حسب متغيرين أساسين: أولا، حسب الخصائص المعلوماتية الواجب توفرها للقيام بالعمل أو الوظيفة، أي أساس برنامج العمل ( principalement de la programmabilite de la tache ) بحيث أن هذه البرمجة الجيدة للعمل تسمح بمراقبة جيدة للسلوكات، ثانيا إمكانية قياس النتائج، فهذين البعدين يشكلان الأنواع المختلفة للرقابة،<sup>2</sup> كما يظهر ذلك في الشكل التالي.

### الشكل رقم 3.3 : الأنواع المختلفة للرقابة

إمكانية قياس النتائج	مرتفعة	مراقبة السلوكات أو النتائج contrôle du comportement ou des résultats	مراقبة النتائج Contrôle des résultats
	منخفضة	مراقبة السلوكات Contrôle du comportement	Socialisation « contrôle clanique »
		تامة	غير تامة

برمجة آلية العمل

المصدر : Gérard CHARREAUX, " le gouvernement des entreprises", OP.Cit, p.153.

بناء على الشكل السابق، إذا كانت إجراءات العمل غير تامة مع وجود إمكانية عالية لقياس جودة المخرجات أو النتائج - أي كان نوعها - فإن الرقابة المستعملة في هذه الحالة تكون بناء على النتائج المحققة و التي

<sup>1</sup> Ibid, p.153.

<sup>2</sup> Gérard. CHARREAUX, "Le gouvernement des entreprises", OP.Cit, p.154.



من خلالها نستطيع اكتشاف الأخطاء المرتكبة، في حين أنه إذا كانت هذه الإجراءات تامة مع إمكانية ضعيفة لقياس النتائج، في هذه الحالة سيتم التركيز على مراقبة السلوكات لأن انضباط هذه السلوكات سيؤدي بالنتيجة إلى نتائج جيدة حتى ولو لم تكن هناك وسائل جيدة لقياسها، فمع الأخذ بعين الاعتبار تعقد الأعمال التسييرية و التي تؤدي غالبا إلى برمجة أو وضع إجراءات غير تامة للعمل - ليست دقيقة بشكل تام- يظهر أن الرقابة المنفذة على المسيرين هي إما رقابة بناء على السلوكات و إما رقابة بناء على السلوكات أو النتائج معا.<sup>1</sup>

فبالرغم من أن المسيرين يستطيعون التخلص من جميع البرامج و الإجراءات الرقابية، فإن مجلس الإدارة يستطيع أن يتدخل و بشكل أساسي و ذلك عن طريق تحديد الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، الشروط أو القيود التي يجب أن تلتزم بها الإدارة عند القيام بالاستثمار أو التمويل، بل أبعد من ذلك فإن بعض المجالس توجب و بشكل ملزم استشارتها في الأمور التي تحددها، وهذا ما هو ملاحظ في المؤسسات الأمريكية.<sup>2</sup>

أما بالنسبة لرقابة النتائج و التي تكشف عن تناقضات توشي بصعوبة قياس أداء المسيرين، حيث أن ما هو مستخدم هو استعمال مقاييس الأداء المبنية على تغيرات البورصة و ذلك بهدف جعل مصالح المسيرين و المساهمين على خط واحد، لكن هناك جزء أساسي و جوهري في هذا التقييم حذف من رقابة المسيرين ألا و هو التعريف بالمعايير الموضوعية للأداء المبنية على قيم السوق.<sup>3</sup>

إلا أن هناك بعض الكتاب جمع بين مراقبة السلوكات و مراقبة النتائج، عن طريق التمييز بين الرقابة الإستراتيجية و الرقابة المالية، حيث تتميز الأولى بأنها قبلية لمراحل اتخاذ القرار المبنية على معايير موضوعية ذاتية، ليستكمل هذا التقييم بالمعايير المالية للأداء. فحسب بيزنغر BAYSINGER و هسكزون HOSKISSON عام 1999، فإن المدراء الداخليين و نتيجة معرفتهم الجيدة بمراحل اتخاذ القرار فهم يتكفلون بالرقابة الإستراتيجية، في حين أن المدراء الخارجيين يتكفلون بالرقابة المالية، حيث أن نوعية الرقابة تؤثر على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف مجلس الإدارة، حيث أن المجلس الذي يسيطر عليه من قبل مدراء داخليين يسمح بسلوكات تعطي سلطات تقديرية كبيرة للمسيرين تقود إلى تبني إستراتيجيات أكثر جرأة، مثل إستراتيجية البحث و التطوير.<sup>4</sup>

## المبحث الثالث: دور لجان المراجعة في التحسين من جودة خدمات المراجعة في ظل حوكمة المؤسسات

<sup>1</sup> Ibid, p.154.

<sup>2</sup> Ibid, p.154.

<sup>3</sup> Gérard. CHARREAUX, "Le gouvernement des entreprises", OP.Cit, p.154.

<sup>4</sup> Ibid, pp.154-155.

لقد أدت الفضائح المالية التي مست أكبر المؤسسات على الصعيد العالمي إلى الاهتمام أكثر بدور لجان المراجعة في إعادة الثقة إلى مستثمري المؤسسات، حيث أثير الجدل حول الدور الذي من الممكن أن تلعبه جودة المراجعة و تأثيراتها على جودة الخدمات المقدمة من قبل المراجع، إذ جاءت القوانين الجديدة على الصعيد الدولي مثل القانون الأمريكي سريت أكسلي Sarbanes - oxley Act, (SOA) و القانون الفرنسي لحماية المالية loi sécurité financière (LSF) من أجل التأكيد على ضرورة مراقبة جودة و نوعية خدمات المراجعة و خاصة الخارجية.

في المبحث الأول تم التوقف عند عنصر حساس في مهنة المراجعة تمثل في استقلالية المراجع، الموضوع الذي نال اهتمام العديد من الباحثين و اعتبر نقطة الانعطاف التي يجب أن تتوقف عليها الحوكمة الجيدة للمؤسسات، في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم جودة المراجعة المفهوم الجديد الذي خلفته الانهيارات المالية التي مست كبرى المؤسسات في العالم، وكيف يمكن لظهور لجان المراجعة أن يحسن من جودة و نوعية المراجعة و من ثم جودة حوكمة المؤسسات.

## المطلب الأول: جودة المراجعة و حوكمة المؤسسات

تعد جودة المراجعة من بين المفاهيم الحديثة في مجال المراجعة التي عنيت باهتمام العديد من الكتاب في مجال حوكمة المؤسسات، كما شكلت موضوعا للعديد من الأبحاث و الدراسات في مجال المراجعة . في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم جودة المراجعة و بعض العوامل أو المتغيرات التي تضمن هذه الجودة، منها استقلالية المراجع و غيرها من الأمور الذي شكلت موضوعا لجودة المراجعة.

### 1 مفهوم جودة المراجعة

حسب العديد من الكتاب أمثال جسن و مكلينج JENESEN et MECKLING عام 1976 و وتس و زمرمن WATTS et ZIMMERMAN عام 1983، ن.ج و ستكنيز NG et STOECKENIUS عام 1979، افنس EVANS عام 1980، كيني و مارتين KINNEY et MARTIN عام 1994 و غيرهم، فإن ظهور المراجعة كان في إطار علاقة الوكالة من أجل التخفيض من حدة التعارضات الموجودة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة - كما وضع ذلك في المبحث الأول- من أجل ذلك وضعت مكاتب المراجعة كآلية تضمن جودة المراجع من خلال الكفاءة و الاستقلالية التي يتمتع بها و من خلال السمعة التي يتمتع بها هذا المكتب، حيث تبنت العديد من الدول بعض الإجراءات الضرورية من أجل ضمان فعالية و كفاءة أكثر لعملية المراجعة، في هذا الإطار عرف كل من دو أنجلو DE ANGELO عام 1981 و

ولاس WALLACE عام 1989، كرومير CORMIER عام 1991، لي ستون LEE et STONE عام 1995، جودة المراجعة على أنها: "هي قدرة المراجع على اكتشاف أعمال الغش و عدم انتظامية الحسابات المدرجة في القوائم المالية للمؤسسة المراجعة، مع قدرة المراجع في نفس الوقت على تبليغ هذه الأعمال المكتشفة في تقريره السنوي"<sup>1</sup>

كما أوضح سترون تفير CITRON et TAFFER أن تقرير المراجعة يكون ذا جودة إذا كان محصلة مجموعة من الإجراءات أنجزت بكفاءة و استقلالية، في حين يرى فلنت FLINT عام 1988 "أن المراجعة تكون ذات جودة، إذا قام المراجع بمهامه بنزاهة و استقامة من جهة، و كفاءة على المستوى التقني و المهني من جهة أخرى"<sup>2</sup>.

مما يعني أن الاستدلال على جودة المراجعة لا يتحقق بالملاحظة المباشرة من طرف العميل و إنما يتم الاستدلال عليها بناء على مجموعة من المؤشرات، أهم هذه المؤشرات هي درجة استقلالية المراجع الخارجي بالإضافة إلى التكنولوجيا المستعملة من طرف هذا المراجع أثناء قيامه بمهام المراقبة... الخ، و هذا ما سيتم التطرق إليه في العنصر التالي.

## 2- السلوك المهني للمراجع الذي يضمن جودة المراجعة

لقد أظهرت الدراسات الميدانية أن هناك العديد من الصعوبات التي يتعرض لها المراجع و التي تؤثر بدرجة كبيرة على استقلاليته، خاصة المراجعة الخارجية باعتبارها الوسيلة التي تضمن دقة و شفافية المعلومات الواردة في القوائم المالية، إضافة إلى النقائص التي يعاني منها هذا المراجع في مجال تكوينه، ناهيك عن السلوكات الانتهازية التي يمارسها بهدف التقليل من المهام الموكلة إليه و عدم احترام معايير العمل الميداني، إلا أن جميع هذه النقائص يمكن التحكم فيها إلى درجة معينة من قبل المراجع في الوقت الذي تتعرض استقلاليته إلى ضغوطات كبيرة تجعل من التحكم فيها أمر صعب في ظل ما يحيط به من متغيرات.

### أ- استقلالية المراجع الخارجي بين الحقيقة و الضغوطات

<sup>1</sup> Eustache. EBONDO, Wa. MANDZILA, OP.Cit, p. 208.

<sup>2</sup> Markram. CHEMANGUI, " La problématique de mesure de la qualité d'audit : proposition d'une approche de conception ", [http://www.afc-cca.com/archives/docs\\_congres/congres2006/ressources/32.pdf](http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2006/ressources/32.pdf), date de consultation, 6/5/2008, p. 4.

تعتبر استقلالية المراجع من بين الأبحاث التي تشرح السلوكات المهنية للمراجع الخارجي بناء على مجموعة من المؤشرات،<sup>1</sup> حيث عرفت الاستقلالية "بأنها إمكانية قيام المراجع من تغطية و اكتشاف الفساد و أعمال الغش بدون أية ضغوطات خارجية تؤثر عليه".<sup>2</sup>

في هذا الإطار توجد العديد من المتغيرات التي تفرض نفسها كعوامل مؤثرة على درجة الاستقلالية التي يتمتع بها المراجع الخارجي، فعلى الرغم من وجود العديد من الإجراءات و القواعد المنظمة لآداب و سلوك المهنة إلا أنها تبقى غير كافية للتعبير عن استقلالية المراجع نتيجة مجموعة من العوامل، يتم عرض بعضها فيما يلي:

حيث أظهر كل من بريلف و قلودمن BARLEV et GOLDMAN عام 1974 أن من بين مصادر القوة التي تضغط بها المؤسسة على المراجع الخارجي تأتي من الطبيعة التنافسية لمهنة المراجعة الخارجية في حد ذاتها، حيث تختار المؤسسة مراجعها من بين عدد كبير من مكاتب المراجعة المتنافسة، بالإضافة إلى تحديد أتعابه و توفير التسهيلات اللازمة لتأدية مهامه، كما أن لها القدرة على عزله و إحلاله بمراجع آخر.<sup>3</sup>

هذا ما قد يؤثر على جودة التقرير الذي يصدره هذا المراجع نتيجة الضغوطات التي تمارسها الإدارة على هذا المراجع من أجل إعداده لتقرير نظيف.

حيث بينت الدراسات العلمية أن هناك خطر حقيقي على المراجع يتمثل في فقدان العقد المبرم بينه و بين المؤسسة إذا ما خالف رغبات هذه الأخيرة، كما أظهرت نتائج الاختبارات التي تم تطبيقها على عدد من المؤسسات الأمريكية (9.460 مؤسسة) خلال الفترة ما بين 1973-1974 أن أغلب المؤسسات تقوم بتغيير مراجعها الخارجي مباشرة بعد تقديمه لتقريره يحتوي على تحفظات أو في حالة رفضه للمصادقة على قوائمها المالية.<sup>4</sup>

إضافة إلى أن المنافسة القائمة بين مكاتب المراجعة و لجان التعيينات في مجالس الإدارة تطرح العديد من التساؤلات حول استقلالية المراجع الخارجي.<sup>5</sup>

كما أن كثرة الضغوطات الممارسة من قبل الإدارة على المراجع الخارجي تحول دون اكتشاف النقص الموجود في تكوين هذا الأخير مما يجعل من هذه الضغوطات وسيلة لإخفاء أمور أخرى جوهرية في عملية المراجعة.<sup>6</sup>

كما أظهرت دراسات أخرى أن مدة التعيين تعتبر كذلك كمؤشر على استقلالية المراجع الخارجي من حيث أن طول هذه المدة تعطي دلالة على عدم استقلالية هذا المراجع، ففي فرنسا مثلاً مدة التعيين و البالغة 6

<sup>1</sup> Eustache. EBONDO, Wa .MANDZILA, OP.Cit, pp. 213-214.

<sup>2</sup> Ibid, p. 214.

<sup>3</sup> كمال الدين الدهراوي، "مناهج البحث العلمي في مجال المحاسبة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002)، ص. 221.

<sup>4</sup> Riadh .MANITA, Makram. CHEMANGUI, OP.Cit, p. 6.

<sup>5</sup> Eustache. EBONDO, Wa .MANDZILA, OP.Cit, p. 216.

<sup>6</sup> Ibid,p. 214.

- سنوات لا تظهر ضمان ثابت على استقلالية المراجع الخارجي خاصة في آخر التوكيل mandat، مما جعل من السلطات المختصة تخفض هذه المدة إلى 3 سنوات من أجل ضمان استقلالية أكثر لمهنة المراجعة الخارجية.<sup>1</sup>
- هذا إضافة إلى التأثير الذي قد تحدثه عوامل أخرى يتم إيضاحها فيما يلي:<sup>2</sup>
- عدد الدعاوى القضائية المرفوعة ضد المراجع الخارجي: من المتفق عليه أن القيمة المضافة للمراجعة تتمثل في إعطاء تأكيد معقول لمستخدمي القوائم المالية بأن هذه الأخيرة لا تحتوي على أخطاء جوهرية، حيث أن فشل المراجع الخارجي في تحقيق هذه القيمة المضافة لعميله قد يعرضه لدعاوى قضائية من جانب مستخدمي القوائم المالية لمطالبته بالتعويض عن الضرر الناتج عن إهماله غير المتعمد في القيام بعمله أو الدعاوى المطالبة بحبسه في حالة إهماله أيضا، لذا يمكن القول بأن عدد الدعاوى القضائية المرفوعة ضد مكتب المراجعة يعتبر مقياس لجودة عمليات المراجعة المنجزة من طرفها، و هو ما قد يؤثر على سمعتها.
  - مدة استمرارية المراجع الخارجي مع عميله: تعتبر مدة استمرارية المراجع في مراجعة مؤسسة عميله من العوامل التي قد تؤثر على جودة عملية المراجعة، حيث ترتفع جودة هذه الأخيرة في حالة طول فترة تعاقد المراجع الخارجي مع عميله، حيث أن طول فترة ارتباط المراجع بالمؤسسة يرفع من احتمال اكتشاف الأخطاء الجوهرية في القوائم المالية للمؤسسة، و هو ما قد لا يتحقق في فترة الارتباط القصيرة، ومن جهة أخرى فإن هناك علاقة عكسية بين طول فترة تعاقد المراجع الخارجي مع العميل و جودة المراجعة، حيث تؤثر هذه العلاقة على استقلاليته، بمعنى أن طول فترة ارتباط المراجع بالعميل قد تخفض من احتمال إفصاح المراجع الخارجي عن الأخطاء المكتشفة في القوائم المالية.
  - خبرة مكتب المراجعة بالصناعة التي ينتمي إليها العميل: لا شك أن خبرة مكتب المراجعة بالصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة يزيد من احتمال خلو القوائم المالية من الأخطاء الجوهرية، حيث أن هذه الخبرة تكسب مكتب المراجعة سمعة طيبة في مجال الصناعة التي تخصص فيها و التي تنتمي إليها المؤسسة محل المراجعة، و هذا ما ينعكس على جودة عملية المراجعة.
  - التقدم التقني في أداء المهنة: إن إتباع الأساليب و الوسائل العلمية و التكنولوجية من قبل مكتب المراجعة يعتبر من أحد أهم مظاهر الجودة، و هو ما يجعل من فريق عمل المراجعة على علم بأحدث التطورات المهنية و التكنولوجية في تنفيذ عملية المراجعة، مثل توسع مكتب المراجعة في استخدام أحدث الأساليب التقنية و الإحصائية في المراجعة.

<sup>1</sup> Ibid, pp. 214-215.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة ، مرجع سبق ذكره، ص 392.

- مدة إنجاز مراحل المراجعة: يمكن استخدام الزمن المستغرق في عملية المراجعة كمؤشر لقياس جودتها، حيث أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين السابقين، هذا و إن كان الزمن المستغرق في عملية المراجعة لا يرتبط في كثير من الأحيان بجودة في عملية المراجعة، حيث أن طول الفترة المستغرقة في عملية المراجعة قد تكون محصلة عدد من العوامل مثل مدى تعقد عمليات العميل أو انخفاض كفاءة المراجع.

### ب- عدم كفاية المفاهيم التقليدية لجودة المراجعة

بناء عليه فإن التعبير عن جودة المراجعة بناء على مفهوم الكفاءة و الاستقلالية تعتبر غير كافية، و خير دليل على ذلك هو انهيار مؤسسة المراجعة آرثر اندوسون تبعاً لقضية أنرون، حيث أثارت هذه الفضيحة العديد من التساؤلات حول رقابة جودة المراجعة، في هذا الإطار دعمت فكرة تحديد قواعد يمكن الاعتماد عليها لتقييم هذه الجودة، و لما كانت مؤسسة المراجعة هذه تحتل المرتبة الأولى عالمياً بناء على رقم أعمالها المحقق من خلال عمليات المراجعة و جودة خدماتها، فقد استعملت شهرة و حجم مكتب المراجعة من قبل العديد من الباحثين كمؤشرات يمكن الاعتماد عليها في قياس جودة خدمات المراجعة، لكن بعد انهيارها ظهر للعيان عدم جدوى بعض هذه المؤشرات و من أهمها حجم مكتب المراجعة في التعبير عن جودة المراجعة، حيث استعمل حجم مكتب المراجعة من قبل العديد من الكتاب كدليل على كفاءة و استقلالية المراجع، و الدليل على ذلك أن مكاتب المراجعة كبيرة الحجم هي عادة أكثر كفاءة من المؤسسات الصغيرة في اكتشاف الأخطاء، حيث أن الأولى و ما تمتلكه من موارد كثيرة يجعلها قادرة على اجتذاب أشخاص مؤهلين بالإضافة إلى حصولها على نسبة عالية من الأتعاب و هو ما يفسر الجودة العالية للمراجعة، أما فيما يخص الاستقلالية فهناك من يرى أن مكاتب المراجعة التي تقدم خدماتها لعدد كبير من العملاء هي أقل عرضة لخسارة سمعتها من مكاتب المراجعة صغيرة الحجم التي لها عدد محدود من العملاء، مما يجعل من مكاتب المراجعة كبيرة الحجم تتمتع باستقلالية كبيرة اتجاه عملائها.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار يقول بيجي PIGE أن كل الافتراضات السابقة تركز على فرضية أخرى تتمثل في التجانس الداخلي لمكاتب المراجعة، حيث لا يمكن لهذه المكاتب أن تكون أكثر كفاءة و استقلالية إلا إذا كان هناك تجانس و تنميط لطرق العمل و كيفية المصادقة على الحسابات داخل مكاتب المراجعة، حيث في غياب هذا التجانس ينعدم الارتباط بين هذه العوامل، أي بين حجم مكتب المراجعة، الكفاءة و الاستقلالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Riadh. MANITA, Makram. CHEMANGUI, OP.Cit, pp.6-7.

<sup>2</sup> Ibid, p.7.

و من أجل تحسين جودة المراجعة و نوعية خدماتها تم تشكيل لجنة للمراجعة توكل إليها مهام إضفاء جودة أكثر على خدمات المراجعة الخارجية.

## المطلب الثاني : تعريف لجان المراجعة و العوامل المساعدة على ظهورها

سيتم في هذا المطلب عرض أهم العوامل التي ساعدت على ظهور لجان المراجعة مع إبراز ماهيتها من خلال الوظائف التي تقوم بها هذه اللجنة و دورها في حل بعض المشاكل التي تعرضت لها كبرى المؤسسات في العالم.

### 1- بواعث نشأة فكرة لجان المراجعة

لقد ظهرت فكرة تكوين لجنة المراجعة في المؤسسات و البنوك في الخارج نتيجة وجود بعض الضغوطات التي مارسها إدارة تلك المؤسسات و البنوك على مراجع الحسابات الخارجي، مما أثر سلباً على استقلاليته و حياديته، خاصة و أن الإدارة تملك سلطة تحديد أتعابه و عزله إذ رأت ضرورة ذلك، و بالتالي فإن لجنة المراجعة ستساعد مجلس الإدارة على تأدية مسؤولياته القانونية، و ذلك بالعمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة و كل من المراجع الخارجي و الداخلي<sup>1</sup>. و بالتالي يمكن القول أن المحافظة على استقلالية المراجع الخارجي هو الأساس الذي أنشأ فكرة وجود لجنة المراجعة، هذه اللجنة التي تتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين و المعينين من خارج المؤسسة بصورة تؤدي إلى زيادة استقلالية المراجع الخارجي في إبداء الرأي في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات مما يزيد من فاعلية عملية المراجعة.<sup>2</sup>

من ناحية أخرى فإن وجود لجنة المراجعة في أي مؤسسة يمثل حماية للمساهمين و أصحاب رؤوس الأموال من حالات تحريف القوائم المالية و بالتالي تدعيم الثقة في عملية إعداد و مراجعة تلك القوائم المالية.<sup>3</sup> و قد ساعدت عوامل كثيرة على زيادة الاهتمام بموضوع لجنة المراجعة و اتجاه معظم المؤسسات و البنوك نحو تشكيل تلك اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، أهم هذه العوامل ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات و عولمة أسواق المال"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص. 301.

<sup>2</sup> محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، "الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص ص. 3158-316.

<sup>3</sup> عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات و تكنولوجيا المعلومات"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص. 200.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص ص. 200-201.



- تزايد حالات الفشل المالي للعديد من المؤسسات و البنوك في الخارج، مما ساهم في زيادة رغبة هذه المؤسسات في تدعيم عملية الرقابة على أنشطتها للوفاء بمسؤولياتها؛
  - زيادة الضغوط من جانب مستخدمي القوائم المالية على المؤسسات و البنوك لإظهار نتيجة أعمالها و مركزها المالي بصورة حقيقية و سليمة؛
  - التناقض الموجود بين المراجعين الخارجيين و بين إدارة المؤسسة خاصة في مجال المحافظة على استقلالية المراجع الخارجي و ذلك بإبداء الرأي الفني المحايد، وبالتالي فإن وجود لجنة للمراجعة في أي مؤسسة يمثل حماية للمساهمين و يضمن تحقيق استقلالية المراجع الخارجي في عملية إبداء الرأي؛
  - يترتب على وجود لجنة للمراجعة في أي مؤسسة الحد من حالات الغش و التلاعب، مما يزيد من فعالية نظم الرقابة الداخلية و تدعيم استقلالية المراجع الخارجي، و بالتالي تدعيم الثقة في عملية إعداد و مراجعة القوائم المالية، خاصة في ظل اقتصاديات السوق و المنافسة، حيث يعتبر الحصول على قوائم مالية سليمة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات الاستثمار أساس عملية التنمية و مؤشر لفعالية بورصة الأوراق المالية؛
  - حاجة أصحاب المصلحة في المؤسسات خاصة المقيدة بالبورصة إلى آلية إدارية تساهم في ضبط و رقابة أداء الإدارة كوكيل عنهم خاصة فيما يتعلق بالأمور المالية و الرقابية.
- بناء على هذه العوامل كان ظهور هذه اللجنة ضرورة حتمية فرضتها متغيرات المحيط.

## 2 - تعريف لجنة المراجعة

- لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجنة المراجعة، نظرا لأن مسؤولياتها قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فيما يلي سيتم عرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بها:<sup>1</sup>
- "هي لجنة يتم تعيين أعضائها عن طريق الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة، و تعتبر قناة اتصال بين مجلس الإدارة و المراجع الخارجي للشركة و في نفس الوقت لها دور رقابي على جميع عمليات الشركة".
  - "هي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة و تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين أو غالبيتها من الأعضاء غير التنفيذيين، مسؤوليتها يجب أن تشمل مراجعة المبادئ و السياسات المحاسبية المطبقة داخل الشركة، و الاجتماع بالمراجع الخارجي و مناقشته حول نتيجة عملية المراجعة، و أيضا التأكيد على ملائمة نظم الرقابة المالية بالشركة".

<sup>1</sup> محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 318-319.



- " لجنة يتم تكوينها عن طريق و من خلال مجلس إدارة الشركة بغرض مراجعة عمليات إعداد التقارير المحاسبية و المالية و أيضا مراجعة الإفصاح في التقارير و القوائم المحاسبية التي تنشرها الشركة".

بناء على ما سبق، فإن تعريف لجنة المراجعة تم في ضوء كل من عضويتها و مسؤوليتها، إلا أن هناك ثلاث خصائص مميزة للجنة المراجعة هي:<sup>1</sup>

- لجنة منبثقة من مجلس إدارة المؤسسة؛
- عضويتها تقتصر فقط على الأعضاء غير التنفيذيين و الذين تتوفر لديهم درجة عالية من الاستقلالية و الخبرة في مجال المحاسبة و المراجعة؛
- مسؤولية لجنة المراجعة تتعلق بمراجعة عملية إعداد التقارير المالية و عمليات المراجعة الداخلية و الخارجية، إضافة إلى مراجعة الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث: مهام لجنة المراجعة و دورها في إضفاء جودة أكثر على خدمات المراجعة

لقد أكدت العديد من الدراسات العلمية على أن التوضيح الدقيق لمهام لجنة المراجعة يؤدي إلى زيادة الوعي لدى أعضاء اللجنة بخصوص طبيعة مسؤولياتهم، في نفس الوقت إبراز هذه المسؤوليات إلى الأطراف الأخرى التي تتعامل معها اللجنة مثل إدارة المؤسسة و المراجع الخارجي و الداخلي، بالشكل الذي يؤدي إلى عدم تداخل هذه المسؤوليات بين الأطراف المختلفة.<sup>2</sup> في ما يلي يتم عرض بعض المهام التي تقوم بها هذه اللجنة في إطار التفعيل من حوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى دورها في إضفاء جودة أكثر على خدمات المراجعة.

#### 1- مهام لجنة المراجعة

إن توضيح مهام لجنة المراجعة يؤدي إلى زيادة توضيح المسؤوليات الملقاة على عاتق هذه اللجنة، فيما يلي سيتم عرض بعض مهام لجنة المراجعة في عدة مجالات كما يلي:

#### أ- في مجال علاقة المؤسسة بالمراجع الخارجي

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 319.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات و تكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص. 204.

- في مجال علاقة المراجع الخارجي بالمؤسسة تقوم لجنة المراجعة بمهام معينة أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- ترشيح المراجع الخارجي، تقدير أتعابه و إعداد خطاب التكليف الصادر إليه؛
  - دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة للموافقة عليها، بالإضافة إلى فحص و مراجعة الأسس التي من خلالها يتم إعداد القوائم المالية السنوية و كذا القوائم و المعلومات المالية الفورية؛
  - متابعة نتائج الفحص التي يقوم بها المراجع الخارجي و دراسة و تقييم الملاحظات التي يبيدها، استلام تقرير المراجعة و دراسة التوصيات و الملاحظات الواردة به؛
  - مساعدة المراجعين الخارجيين في الحصول على كافة المعلومات و الإيضاحات التي يحتاجون إليها و حل أي مشاكل قد تواجههم، الأمر الذي يترتب عليه في النهاية تحسين جودة و فعالية عملية المراجعة الخارجية؛
  - العمل كحلقة وصل بين المديرين التنفيذيين و مجلس الإدارة و بين المراجعين الخارجيين و بالتالي فهي تعمل على دعم و تحسين عملية الاتصال بالمراجعين و على دعم استقلالية المراجع الخارجي، عن طريق التأكد أن الأتعاب التي تدفعها الإدارة للمراجع الخارجي عن خدمات أخرى بخلاف برنامج المتابعة لا تؤثر على استقلاليته؛
  - متابعة ردود أفعال أصحاب المصالح في حالة عدم رضاهم عن الإفصاح المحاسبي و التقارير المالية المنشورة، بالإضافة إلى أسباب تعديل المراجع الخارجي لرأيه في القوائم المالية.

## ب- في مجال دراسة و تقييم أنظمة الرقابة الداخلية

بعد الاختيارات التي تعرضت لها كبرى المؤسسات العالمية أصبحت الرقابة الداخلية في المؤسسات غاية في الأهمية، لأن وجود هذا النظام يضمن إعداد الإدارة لقوائم مالية خالية من التحريفات الجوهرية.<sup>2</sup> في هذا الصدد تساهم لجنة المراجعة في دعم حوكمة المؤسسات من خلال الأدوار التي تلعبها في مجال الرقابة الداخلية:<sup>3</sup>

- متابعة و تقييم نظم الرقابة الداخلية و نظم العمل، التحقق من أن هذه النظم توفر الضمانات الكفيلة بمنع حدوث الأخطاء و المخالفات، وضع الضوابط التي تكفل اكتشافها فور حدوثها؛
- يؤدي قيام لجنة المراجعة إلى تطوير نظم العمل، النظم المحاسبية و الإجراءات المالية و الإدارية، إجراءات المراجعة الداخلية، اقتراح التعديلات المناسبة، وهو ما يؤدي بدوره إلى انسياب العمل و

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات و عولمة أسواق المال"، مرجع سبق ذكره، ص 308-309.

<sup>2</sup> جورج دانيال غالي، "تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة و تحديات اللفية الثالثة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص 96.

<sup>3</sup> عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات و تكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص 207-210.

إلغاء أي تعقيدات في دورة الإجراءات تؤدي إلى بطء تنفيذ المهام المختلفة مما يزيد من فعالية عملية الرقابة الداخلية؛

- بعيدا عن الأعمال التنفيذية، تقوم لجنة المراجعة بكشف الحقائق و الأفكار و المشاكل و الصعوبات التي تواجهها الإدارة، و عرض بعض التوصيات الملائمة في هذا الصدد على مجلس الإدارة؛
- من مهام اللجنة من الناحية الرقابية أيضا التحقق من شكل و محتوى تقرير المراجع الخارجي الموجه لها من حيث المعلومات الواردة به و الموجهة فقط لاستخدام لجنة المراجعة و إدارة المؤسسة أو أية أطراف أخرى داخل المؤسسة أو خارجها إذا ما طلبت الجهات التشريعية هذا التقرير؛
- العمل على دعم فعالية هيكل الرقابة الداخلية بالمؤسسات المقيدة بالبورصة وهو ما يزيد من فعالية تقرير المراجع الخارجي عن هيكل الرقابة الداخلية، حيث يمكن للجنة المراجعة من خلال استلامها لهذا التقرير اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة أوجه الضعف الجوهرية في هيكل الرقابة الداخلية؛
- دعم حوكمة أصحاب المصلحة في المؤسسات المقيدة بالبورصة خاصة حملة الأسهم، و ذلك من خلال فعالية و كفاءة أداء الإدارة كوكيل عنهم لمسئولياتها بشأن الرقابة الداخلية؛
- مشاركة إدارة المؤسسة في صياغة خطاب التكليف للمراجع الخارجي، من خلال فحص إيضاحات الإدارة عن هيكل الرقابة التي يتم توصيلها من خلال كتيب مجلس الإدارة.

### ج- في مجال متابعة أعمال المراجعة الداخلية

تولي لجنة المراجعة في هذا الصدد اهتماما خاصا بالمراجعة الداخلية و تقييم فعاليتها كجزء من نظام الرقابة الداخلية، عن طريق فعالية و كفاءة نظم الرقابة الداخلية كمصدر للمعلومات عن مدى الالتزام بالقوانين و اللوائح و التعليمات السارية في ممارسة الأنشطة المختلفة،<sup>1</sup> و في هذا الصدد سيكون من أهم مهام لجنة المراجعة ما يلي:<sup>2</sup>

- تقييم فعالية المراجعة الداخلية كجزء من نظام الرقابة الداخلية؛
- يمكن أن تكون إدارة المراجعة الداخلية تابعة للجنة المراجعة في الأمور الفنية و ذلك لدعم استقلاليتها و موضوعيتها و التخفيض من أي نظرة عدائية لها؛
- تقوم لجنة المراجعة في هذا المجال بالتنسيق بين عمل المراجعين الداخليين و الخارجيين مما يؤدي إلى تحسين الاتصال بينهم و زيادة جودة عملية المراجعة الداخلية و الخارجية و تحقيق التكامل بينهم؛

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات و عولمة أسواق المال"، مرجع سبق ذكره، ص. 313.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص. 321-

- تؤكد الدراسات و البحوث الميدانية الآن في مجال الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية أن تلك المراجعة إذا كانت فعالة فسوف تساهم إيجابيا في ممارسة الإدارة لمهامها الرقابية على عمليات و أنشطة و أقسام المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على أداء مجلس الإدارة لمهامه.

#### د- مجالات العمل الأخرى للجنة المراجعة

إن المسؤولية الأساسية للجنة المراجعة تنحصر في مساعدة مجلس الإدارة على النهوض بمسؤولياته، و من ثم تعتبر لجنة المراجعة قلب حوكمة المؤسسات لأنها ضمانا لشفافية و مصداقية و عدالة التقرير المالي،<sup>1</sup> ففي حقيقة الأمر كان لنجاح لجنة المراجعة عمليا، خاصة من حيث أثارها الحوكمية، التأثير الكبير على قيامها بمهام متنوعة و غير تقليدية نذكرها منها ما يلي:

- يمكن للجنة المراجعة أن تتحقق من سلامة الإفصاح و البحث عن أي حقائق ينبغي الإفصاح عنها و مراجعة ما يصدر عن المؤسسة من معلومات حالية تقدم للجهات المختلفة أو للجمهور أو للمساهمين؛<sup>2</sup>

- دراسة معاملات المؤسسة مع بعض الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، و مدى التزام المؤسسة بالقوانين و اللوائح السارية عند ممارسة أعمالها؛<sup>3</sup>

- على رغم من أن لجنة المراجعة تعتبر فقط أحد أبعاد الحوكمة، إلا أن ضعف إشراف لجنة المراجعة يمكن أن يدمر ثقة الجمهور في التقارير المالية، لذا يعتبر قيام هذه اللجنة بالكشف عن الحقائق و الأفكار و المشاكل و الصعوبات التي تواجهها الإدارة و عرض بعض التوصيات الملائمة في هذا الصدد على مجلس الإدارة من أهم الأعمال التي تقوم بها هذه اللجنة.<sup>4</sup>

#### 2- لجنة المراجعة و دورها في إضفاء جودة أكثر لخدمات المراجعة

تؤثر قرارات اختيار و تكليف المراجع الخارجي، قرارات تغييره، قرارات تحديد أتعابه تأثيرا مباشرا في مصالح المساهمين.

<sup>1</sup> فهم أبو العزم محمد محمد، "أثر حوكمة الشركات في مصر على ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية: لجنة المراجعة دراسة ميدانية"، (المجلة العلمية للتجارة و التمويل، جامعة طنطا- مصر، المجلد الأول، العدد الأول، 2006)، ص. 130.

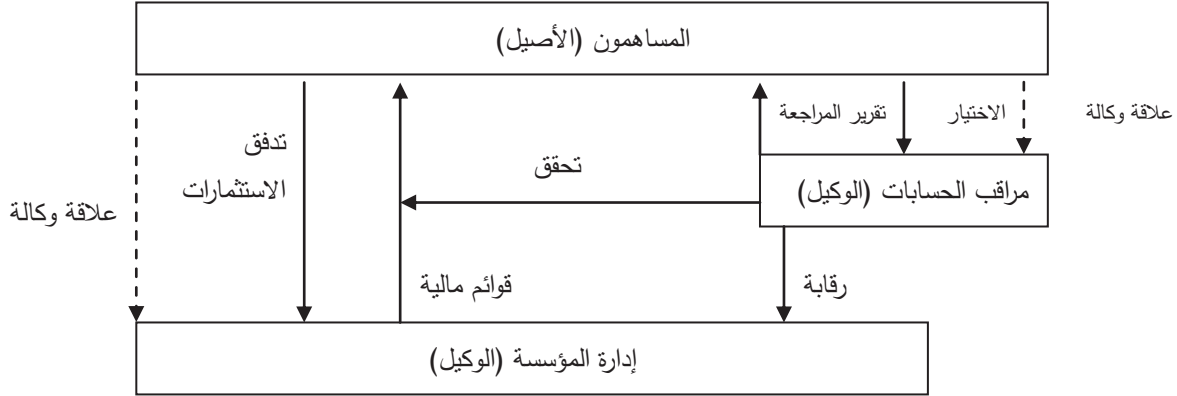
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 131.

<sup>3</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات و الحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص. 328.

<sup>4</sup> فهم أبو العزم محمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 133.

فيما يخص القرار الأول و المتعلق باختيار المراجع الخارجي الذي يكلف بمراجعة حسابات المؤسسة فمن المتعارف عليه أن هذا القرار يعود للمساهمين من خلال الجمعية العامة للمؤسسة، حيث يتم التعامل مع محافظ الحسابات باعتباره مفوضاً منهم و وكيلاً عنهم لمراقبة إدارة المؤسسة.<sup>1</sup> و يمكن التعبير عن هذه العلاقة على النحو التالي:

### الشكل رقم 3. 4: الإطار المتعارف عليه للعلاقة بين المساهمين و الإدارة و محافظ الحسابات



المصدر: عبد الوهاب نصر علي شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة، ص. 337.

في هذا الإطار يثار تساؤل عملي هو: إلى أي مدى تتحقق علاقة الوكالة المتعارف عليها في الممارسة العملية؟ و الإجابة ببساطة أن علاقة الوكالة المفترضة بين المساهمين و محافظ الحسابات غير محققة عمليا بشكل يمكن الوثوق به، لأن الواقع العملي يشير إلى أن إدارة المؤسسة هي التي تقترح على الجمعية العامة للمساهمين اسم محافظ الحسابات، و غالبا ما توافق الجمعية العامة للمساهمين على اسم محافظ الحسابات المقترح، مما سيقبل من فعالية حوكمة المؤسسات.<sup>2</sup>

أما فيما يتعلق بقرار تغيير محافظ الحسابات، فهو من اختصاص الجمعية العامة للمساهمين أيضا، حيث أنها تملك حق تجديد عهده أو عزله، غير أن ذلك لا يتحقق في الواقع العملي حيث جرت العادة على استمرار محافظ الحسابات لمدة طويلة و متجددة في عمله كمراقب لحسابات المؤسسة التي تطلب منه أداء مجموعة من الخدمات الاستشارية طالما أن الإدارة لم تطلب من الجمعية العامة للمساهمين عزله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص.337.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص.338-

أما فيما يتعلق بقرار تحديد أتعاب محافظ الحسابات هي أيضا من اختصاص الجمعية العامة للمساهمين، إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن الإدارة هي التي تقترح هذه الأتعاب على الجمعية العامة لتتولى عملية تسديدها لمحافظ الحسابات فيما بعد.<sup>1</sup>

و بناء على ما سبق فإن جميع القرارات السابقة تحتاج إلى إعادة النظر من أجل أن تساهم عمليا في تحقيق فعالية أكثر لحوكمة المؤسسات.

في هذا الإطار جاءت لجنة المراجعة كأحد أهم آليات حوكمة المؤسسات المتصلة بأداء المؤسسة عن طريق ما تتمتع به من استقلالية كبيرة تجعلها قادرة على أن تلعب دورا هاما في مجال تفعيل حوكمة المؤسسات.<sup>2</sup> و قد تنامي دور لجنة المراجعة في الآونة الأخيرة، لدرجة أن بورصة الأوراق المالية بنيويورك قد أكدت على تفعيل هذا الدور و اشترطت زيادة مسؤولية لجنة المراجعة بحيث تصبح السلطة الوحيدة في مجال تغيير و عزل المراجع الخارجي، بحيث تصبح السلطة الوحيدة في مجال الموافقة على أي علاقة مهنية بين المراجع الخارجي و الإدارة بخلاف عملية المراجعة الأساسية.<sup>3</sup>

أما فيما يتعلق بسياسة اختيار و تعيين و تغيير المراجع الخارجي فلا بد لهذه السياسة أن تشمل النقاط التالية:<sup>4</sup>

- يجب أن يكون القرار الخاص بتعيين المراجع الخارجي من سلطة و اختصاص مجلس الإدارة بعد المصادقة عليه من قبل الجمعية العامة للمساهمين؛
- تعتبر لجنة المراجعة مسؤولة عن عملية الاختيار و رفع التوصيات الخاصة باختيار المراجع الخارجي و تحديد أتعابه لمجلس إدارة المؤسسة؛
- تقوم لجنة المراجعة بتقييم المراجعين الخارجيين بناء على مجموعة من العوامل منها، منهجية المراجعة، عمليات الحوكمة الداخلية، الموارد المتاحة للمؤسسة و المخصصة لعملية المراجعة الخارجية، حجم المكتب و خبرته المهنية في مجال نشاط المؤسسة؛
- بناء على نتائج التقييم السابق تقدم لجنة المراجعة توصيات باسم المراجع الخارجي المقترح لمجلس إدارة المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص. 339-340.

<sup>2</sup> Mohamed .HAMZAOU, OP.Cit, p. 29.

<sup>3</sup> عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص. 340.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص ص. 341-342.

و في جميع الحالات تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على جودة عملية المراجعة، كفاءة و ملائمة الخدمات الاستشارية، تقديم توصياتها لمجلس الإدارة فيما يتعلق بكفاءة المراجع الخارجي و أخيرا تتضمن الإرشادات قيام لجنة المراجعة بالإشراف على تبني سياسة ملائمة بصدد تغيير المراجع الخارجي دوريا.

أما فيما يخص معايير اختيار المراجع الخارجي قدمت دراسة بلاشستو وقيب GABB et BLACHISTON عام 2004 تصورا يشمل معايير إلزامية و أخرى مكملية، فبالنسبة لمعايير الاختيار الإلزامية ينبغي على لجنة المراجعة أن تتحقق من قدرة المراجعين الخارجيين على أداء عملية المراجعة بالجودة المطلوبة و بصورة مستقلة، قدرة محافظة المراجع الخارجي على استقلاليته خلال فترة عملية المراجعة، حيث تقوم اللجنة بإعداد قائمة تشمل المراجعين الخارجيين الناجحين مرتبة بحسب وفائهم لمعايير الاختيار الإلزامية، لتستخدم هذه القائمة فيما بعد في إطار سياسة تغيير المراجع دوريا، أما المعايير المكملية الأخرى فترتبط بمدى إدراكه لطبيعة نشاط المؤسسة و خبرته بالصناعة التي تنتمي إليها.<sup>1</sup>

و رغم ذلك يشير الواقع العملي إلى عدم تحقق هذا الدور عمليا نتيجة لارتباط لجنة المراجعة بمجلس الإدارة من ناحية و تعيين أعضاء لجنة المراجعة بالمؤسسة بواسطة مجلس الإدارة أيضا، نتيجة أن تمثيلها لا يشمل أطراف ذات مصالح بالمؤسسة، حيث يظل مجلس الإدارة هو المسؤول عن قرارات تعيين و عزل و تغيير و تحديد الأتعاب بعد إقرارها من الجمعية العامة للمساهمين.<sup>2</sup>

و بالتالي فإن أي إطار مقترح لترشيد القرارات الثلاثة السابقة و المتعلقة باختيار و تغيير و تحديد أتعاب المراجع الخارجي ينبغي أن يستوفي عدة اعتبارات أهمها:<sup>3</sup>

- أن يكون قرار اختيار و تغيير و تحديد أتعاب المراجع الخارجي له آثار إيجابية على استقلالية و سمعة و خبرة المراجع الخارجي و من ثم على جودة عملية المراجعة؛
- كما يكون له الأثر الإيجابي أيضا على مدى التزام المراجع الخارجي بالوفاء بمسؤولياته المهنية و القانونية و من ثم جودة عملية المراجعة.

و هذا ما سيكون له الأثر البالغ على مصداقية القوائم و التقارير المالية، مما يساهم في إخفاء العديد من مشاكل علاقات الوكالة المتعارف عليها.

#### المطلب الرابع: العوامل المحددة لفعالية لجان المراجعة

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص. 343.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 345.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 346.

إن ظهور لجان المراجعة كان بهدف إضفاء جودة أكثر على مراحل هذه الأخيرة، حيث جعلت الدول النقلوسكسونية من إنشاء هذه اللجنة أمراً إلزامياً بالنسبة للمؤسسات المدرجة، حيث أجبرت السلطات الأمريكية المشرفة على البورصة كل المؤسسات المدرجة فيها على تكوين لجنة مراجعة، في مقابل ذلك نجد أن دولة مثل فرنسا مازالت تتابع مجهوداتها في هذا المجال، من خلال التوصيات و التقارير التي تصدرها.<sup>1</sup>

هذا ما دفعنا إلى التساؤل حول المبررات التي تحث المؤسسات المدرجة على تأسيس - و بصفة اختيارية- لجنة مراجعة، إذا لا بد من إيجاد فائدة اقتصادية من تطوير هذه اللجنة، حيث أن فعالية هذه الأخيرة تكون في الحد من تعارضات الوكالة، لأن إنشاء لجنة للمراجعة لمجرد الانسجام مع ما تقتضيه تطبيقات الحوكمة سينقص من الفعالية المرجوة منها.

فإذا جئنا إلى تتبع مراحل إنشاء لجان المراجعة نجد أن العوامل التي أسست لهذا الخلق سبقت القوانين المنظمة لعملها، حيث بادرت العديد من الدراسات إلى تشكيل النماذج التي من المفترض أن تؤثر في خلق لجنة المراجعة، في الوقت الذي كانت فيه لجان المراجعة غير مفروضة بقوة القانون - خاصة بالنسبة للمؤسسات الأمريكية- مما يظهر أن الدراسات التي تناولت موضوع اختيار العوامل المفسرة التي نستدل من خلالها على وجود لجنة المراجعة كانت نتيجة عوامل موضوعية.<sup>2</sup>

فاستقلالية مجلس الإدارة من المفترض أن تساعد على إنشاء لجنة مراجعة، حيث أن صعوبة حصول الأعضاء الخارجيين المستقلين على المعلومات الخاصة يوجب خلق لجان متخصصة لتقليل من عدم تماثل المعلومات، مما يعني أن وجود أعضاء خارجيين مستقلين في مجلس الإدارة من المفترض أن يجرى على إنشاء هذه اللجنة، هذا إضافة إلى عوامل أخرى كدرجة تمركز رأس المال، وجود مشاركات متقاطعة بين المؤسسات في رأس المال... الخ من العوامل التي من المفترض أن تؤثر في إنشاء لجنة المراجعة.<sup>3</sup>

فإذا كانت العوامل المساهمة في خلق لجنة المراجعة لها دور في اتخاذ قرار إنشاء أو عدم إنشاء لجنة للمراجعة، ما هي العوامل المحددة لفعالية هذه اللجنة في حد ذاتها.

## 1- استقلالية لجنة المراجعة

لقد أشار تقرير تريديوي Treadway أن 69% من المؤسسات التي أصدرت تقارير مالية احتيالية نتيجة ممارسة أعمال الغش و التدليس كانت بها لجان للمراجعة، مما يجعلنا نتساءل عن العوامل المحددة لفعالية هذه اللجنة، و هنا تعد استقلالية لجنة المراجعة من بين الأمور المهمة المحددة لفعالية لجنة المراجعة، حيث أظهرت بعض الدراسات المنجزة خلال سنوات 1990 غياب استقلالية لجان المراجعة الأمريكية بالرغم من إجبارية وضع هذه

<sup>1</sup> Marc-Hubert. DEPRET et autres, OP.Cit, p.182.

<sup>2</sup> Marc-Hubert. DEPRET et autres, OP.Cit, p.187.

<sup>3</sup> Ibid, pp.187- 188.



اللجنة من طرف سلطات البورصة، و هو ما جعل من الاستقلالية موضوعا تحوم حوله العديد من الشكوك، هذا ما دفع بالسلطات المتخصصة إلى التشديد على موضوع الاستقلالية من خلال عدة إجراءات ( من بينها سقف المكافآت بالنسبة للمدراء، شروط العضوية في هذه اللجنة.... الخ).<sup>1</sup>

حيث أن الدراسات التي تناولت موضوع استقلالية لجان المراجعة حاولت إظهار أهم محددات الاستقلالية لهذه اللجان بناء على بعض الدراسات التجريبية التي تناولت هذه المشاكل، حيث أن هذه المحددات تعلقت بصفة جوهرية بمميزات الحوكمة الداخلية للمؤسسة، بمعنى الأمور التي من شأنها أن تدعم استقلالية هذه اللجان و من بين هذه العوامل ما يلي:<sup>2</sup>

- هناك بعض الدراسات أكدت على أن حضور المساهمين المؤسسين في مجلس الإدارة من شأنه أن يساهم في استقلالية لجنة المراجعة، حيث ترى هذه الدراسة ضرورة أن تنعكس استقلالية لجان المراجعة في حضور هؤلاء المساهمين في مجلس الإدارة، إذ لا معنى لوجود استقلالية إذ لم تضمن مساهمتها الحضور في مجلس الإدارة و مناقشة القرارات المهمة؛
- كما أن لمكونات مجلس الإدارة دور في زيادة استقلالية لجان المراجعة، إذ لا بد من وجود توازن بين المدراء الداخليين في المؤسسة الذين لهم أولوية تحديد المعرفة المتخصصة الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية و المدراء الخارجيين الذين لهم قدرة المحافظة على الرقابة المستمرة، و هو ما يساهم في تقوية استقلالية لجنة المراجعة، حيث أظهرت الدراسات وجود علاقة ايجابية قوية بين استقلالية مجلس الإدارة و استقلالية لجان المراجعة.

مما يعني أن درجة استقلالية لجنة المراجعة تتحدد من خلال مجموعة من العوامل ليست ثابتة في كل الدراسات و إنما تتغير بتغير المحيط الذي توجد فيه ( حيث أن المقاييس المأخوذة بعين الاعتبار ليس بالضرورة أن توجد في كل النماذج)، و بناء على هذه العوامل تحدد استقلالية لجنة المراجعة، مما يعني أن الجزم بوجود استقلالية لهذه اللجنة تساهم في حوكمة جيدة للمؤسسات تتحدد من خلال فعالية العوامل المساهمة في هذه الاستقلالية!

## 2- كفاءة لجنة المراجعة

و يتعلق هذا العنصر بكفاءة أعضاء لجنة المراجعة، حيث يشترط في أعضاء لجنة المراجعة المعرفة و الخبرة في مجال المحاسبة و التسيير المالي، حيث أن هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت موضوع الكفاءة الذي يتقاطع مع موضوع الاستقلالية، حيث يعد كل من بريسل و سليتريو Beasley et Salterio عام 2001 الوحيدان إلى حد الآن الذين اقترحا نموذج لقياس كفاءة أعضاء اللجنة يتكون من ثلاث عناصر:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ibid, pp.187- 189.

<sup>2</sup> Marc-Hubert. DEPRET et autres, OP.Cit, pp.189- 190.

<sup>3</sup> Ibid, p.191.

- ضرورة توفر خبرة مهنية في مجال المحاسبة؛
- له خبرة إطار سامي 'expérience de cadre supérieur'؛
- يكون قد عمل مسبقا كعضو مستقل في مجلس الإدارة.

### 3 نشاط لجنة المراجعة

يقاس نشاط لجنة المراجعة بصفة عامة من خلال العدد السنوي لاجتماعاتها، و بالرغم من أن هذا العامل يعد غير دقيق من أجل تمييز عمل اللجنة، إلا أن العديد من التشريعات المحاسبية أكدت على ضرورة وجود على الأقل ثلاث اجتماعات سنوية من أجل أن تكمل لجنة المراجعة عملها بكل فعالية، حيث وضع قانون سربن اكسلي شروط تنظيمية أوجب من خلالها أن تكون اجتماعات اللجنة بصورة سداسية.<sup>1</sup>

في هذا المجال أظهر كل من منون و وليام Menon et Williams عام 1994 أن عدد اجتماعات اللجنة يرتفع مع ارتفاع استقلالية مجلس الإدارة و حجم المؤسسة، في حين أظهر كولير و قريقر Collier et Gregory من خلال دراسة تجريبية أن عدد اجتماعات لجنة المراجعة يرتفع إذا كان رئيس مجلس الإدارة ليس هو المدير التنفيذي للمؤسسة و ينخفض إذا كان المدير التنفيذي للمؤسسة هو نفسه رئيس مجلس الإدارة. حيث أن نتائج الدراسات التجريبية في مجملها تحاول إيجاد علاقة بين نشاط لجنة المراجعة الذي يفعل من أداؤها.<sup>2</sup>

و مهما تعددت العوامل المحددة لفعالية لجنة المراجعة إلا أنها تبقى سحينة عدة اعتبارات منها طبيعة و محيط كل مؤسسة، مما يجعل من الدور الذي من الممكن أن تلعبه لجان المراجعة في تحقيق حوكمة جيدة للمؤسسات يحتاج إلى العديد من الدراسات النظرية و التجريبية مازالت قيد الانجاز.

<sup>1</sup> Marc-Hubert. DEPRET et autres, OP.Cit, p.191.

<sup>2</sup> Ibid, p.192.

## خلاصة الفصل

إن الهدف الرئيسي لهذا الفصل كان منصباً حول دراسة دور كل من المراجعة الخارجية، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، باعتبارهم آليات مباشرة في تفعيل حوكمة المؤسسات، فقد أظهر المبحث الأول كيف يمكن أن تساهم المراجعة في تخفيض عدم تماثل المعلومات بين مختلف الأطراف، خاصة بين المساهمين و المسيرين، و ذلك عن طريق الالتزام بالمعايير التي أوردتها الحوكمة في هذا المجال، إلا أن الفضائح المالية التي حدثت في كبرى المؤسسات الموجودة في العالم، لفتت الانتباه إلى ضرورة إعادة النظر في جدوى القوانين و المعايير المنظمة للمهنة، هذا ما حدث بالفعل في الوم. أ عن طريق إصدار قانون سابرن أكسلي الذي أعاد النظر في بعض الأمور المنظمة للمهنة، بالإضافة إلى أمور أخرى ذات الصلة بالموضوع، و ذلك بهدف إضفاء جودة أكثر على خدمات المراجعة التي يعتبر تحققها دليل واضح على إرساء مظاهر حوكمة المؤسسات التي تؤكد على إضفاء ثقة أكبر على مصداقية القوائم المالية من خلال التأكيد على جودة خدمات المراجعة، و هذا ما أدى بالعديد من الدول و من أجل تنظيم أكثر لمؤسساتها إلى إدراج عدد من اللجان إلى مجلس الإدارة من أجل التخفيض من المسؤوليات الملقاة على عاتق هذا الأخير و التي حالت دون قيامه بواجباته على أكمل صورة، و أهم هذه اللجان لجنة المراجعة التي حضيت باهتمام العديد من الكتاب و الأكاديميين و ذلك قصد إضفاء استقلالية أكبر للمراجع الخارجي التي ستعكس في الأخير على جودة أداء مجلس الإدارة و من ثم جودة خدمات المراجعة و في الأخير جودة حوكمة المؤسسات.

الفصل الرابع:

# دراسة حالة الجزائر

– دراسة ميدانية –

## تمهيد الفصل

لقد أدت الظروف العالمية و تطور الأحداث و كثرة المعوقات التي تحيط بالقطاع العام إلى أن أصبح هذا الأخير غير قادر على القيام بالدور الموكّل له، و في أغلب الأحيان أصبح يمثل عبء ثقيل على جهاز الدولة ماليا و إداريا، نتيجة لذلك و أمام تحدي دخول الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و انفتاح الأسواق بالإضافة إلى تحديات أخرى، وجدت نفسها أمام صراعين، صراع داخلي في إطار بيئة داخلية أقل ما يقال عنها أنها متردية و صراع خارجي في إطار ضغوطات خارجية تحتم عليها التكيف مع المستجدات العالمية من أجل البقاء و النمو، من جهة أخرى.

و هذا ما جعل من الظروف السياسية و الإجتماعية التي عاشتها الجزائر عقب الاستقلال، الأثر البالغ في دخول هذه الأخيرة في سلسلة من التحولات العميقة دفعتها إلى تبني العديد من الإصلاحات الهيكلية، التي دفعتها إلى إرساء سياسات جديدة و طموحة على الأقل من الناحية القانونية، بهدف إعادة تنظيم المؤسسة الصناعية الجزائرية، و جعلها تساير مقتضيات المؤسسة المنتجة في الدول المتقدمة صناعيا.

و رغم ما قامت به من إجراءات عملية و استخدامها لبعض أساليب التنظيم الجديدة، استغرقت عشرية من الزمن، لم تستطع تجاوز بعض المشكلات التنظيمية و القانونية جعلتها تفتقر إلى خصائص المؤسسة المنتجة و شروط العمل المنتج، هذا ما جعل الجزائر من الدول التي هي بحاجة ماسة إلى تبني أساسيات الحوكمة أو الحكم الراشد، هذه القضية التي حازت على قدر كبير من الاهتمام و عناية السلطات الإشرافية و الرقابية و المنظمات الدولية، بهدف الاستفادة منها و جعلها كأداة لإصلاح الواقع الجزائري. و من بين الآليات المهمة التي نادت بها الحوكمة و ركزت عليها و اعتبرت من الآليات التي مستها إصلاحات جذرية نتيجة الفوضى المالية التي تعرضت لها كبرى المؤسسات في العالم، هي كيفية عمل مجالس الإدارة و الإصلاحات الجذرية التي مستها، بالإضافة إلى الإصلاحات التي مست آليات عمل المراجعة و ما لها من صلة بما يسمى بلجان المراجعة.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى واقع هذه الجوانب في الجزائر و النقائص التي ما زالت مسيطرة على هذا الواقع، الذي إن نجح في تجاوزها فإن ذلك يعتبر من الخطوات الأولى نحو إرساء بيئة تصبح جاهزة لتبني مبادئ حوكمة المؤسسات، معتمدين في ذلك على تقييم خصوصيات الواقع الجزائري ( في إطار الحوكمة )، انطلاقا من المعلومات المتوفرة لدينا.

## المبحث الأول: لمحة تاريخية عن سلوك المسيرين في المؤسسات الجزائرية و واقع الحوكمة في الجزائر

في الفصول السابقة تم ملاحظة كيف أن المسير يسعى جاهدا إلى استخدام تقنيات التجذر التي ترفع من انتهازيته و تجعله مهما في أعين من هم حوله، عن طريق إدراكه لمختلف آليات الرقابة المطبقة عليه و كيف يمكن أن يؤثر هذا السلوك على أداء المؤسسات و من ثم على مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة، فإذا كان هذا هو سلوك المسيرين في أكبر مؤسسات المساهمة في العالم التي لها من الآليات الداخلية و الخارجية ما من المفروض أن يساهم في تخفيض جميع السلوكيات الانتهازية للمسير، فكيف يكون سلوك هذا الأخير في المؤسسات العمومية التي لازالت تمثل نسبة كبيرة من إجمالي المؤسسات الموجودة في الجزائر.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى نبذة موجزة عن مراحل تطور المؤسسات الجزائرية و ما مدى تأثير ذلك على كيفية تسير المؤسسات و بالذات تأثير ذلك على سلوكيات المسيرين، مع عرض واقع الحوكمة في الجزائر من حيث مدى ملائمة البيئة التي تعمل فيها المؤسسات الجزائرية إلى بعض مؤشرات الحوكمة.

### المطلب الأول: نبذة موجزة عن مراحل تطور المؤسسات الجزائرية و نظام الحوكمة فيها

في هذا المطلب سيتم إعطاء نبذة موجزة عن مراحل تطور المؤسسة الجزائرية و ذلك على مرحلتين، تمتد المرحلة الأولى من 1962 إلى أول خطوة نحو الاستقلالية، في حين تمتد المرحلة الثانية من نهاية المرحلة الأولى إلى غاية عام 2006، مع إعطاء مميزات كل من المرحلتين و التي تتشابه في نظام حوكمة المؤسسات.

#### 1- المرحلة الأولى: من 1962- إلى 1987

بعد خروج الجزائر من دائرة الاستعمار عام 1962 حاولت إعادة تشغيل مؤسساتها المقدرة بأكثر من 500 مؤسسة بما أكثر 1500 عامل على المستوى الوطني،<sup>1</sup> خلال هذه المرحلة لم تحدد أهداف اقتصادية واضحة فقد كان هم الدولة الوحيد هو استمرار مؤسساتها في التشغيل، لتأتي بعدها مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية الصناعية و يظهر هذا النمط جليا عقب تقسيم المؤسسات الصناعية إلى قطاعات و فروع إنتاجية،<sup>2</sup> و بما أن الجزائر اختارت سياسة التصنيع أي ركزت على القطاع الصناعي، فقد حاولت تكوين قاعدة مالية قادرة على تلبية شروط هذا القطاع و حاجاته، فاعتمدت في ذلك على التمويل الداخلي و الخارجي نظرا لنقص السيولة و عرفت دخول المؤسسات في استثمارات و أنشطة مختلفة، بالإضافة إلى وجود تخطيط مركزي لهذه

<sup>1</sup> أحمد هني، "إقتصاد الجزائر المستقلة"، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991)، ص. 21.

<sup>2</sup> عبد السميع رويبة، "مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات"، (مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2004)، ص. 72.

الاستثمارات، حيث اندمج القرار السياسي بالقرار الاقتصادي وشرعت الدولة في تحريك الحياة الاقتصادية اعتمادا على أسلوب التخطيط كأداة لتوجيه التنمية و تنظيمها.<sup>1</sup>

خلال هذه المرحلة وجدت ثلاثة أنواع من المؤسسات تختلف من حيث التنظيم و الأهداف و تتفق من حيث خضوعها لمركزية القرارات و هي:<sup>2</sup>

- الشركة الوطنية: و تجسد أسلوب تسيير الشركة الوطنية خلال الفترة (1964-1976) و كان هدفها سياسيا أكثر منه اقتصاديا؛

- المؤسسة الوطنية: و دامت خلال الفترة (1968-1974)، استخدمت خلالها المؤسسة كأداة للخطة الاقتصادية؛

- المؤسسة الاشتراكية: ظهر هذا النوع من المؤسسات مع ظهور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات و العلاقة بين المؤسسة و الدولة تبين جوهر التسيير المركزي الذي انعكس على المؤسسة نفسها.

لتأتي مرحلة المخططات التنموية التي تم التركيز خلالها على المؤسسات العمومية على حساب نظيرتها الخاصة التي لم يفتح لها مجال المنافسة و كان الهدف الاجتماعي للمؤسسات العمومية يغلب على الهدف الاقتصادي، كما ركز الساسة على نموذج الصناعات المصنعة الذي حدده الاقتصادي الفرنسي "دبرنيس".<sup>3</sup> و تكملة لسياسات المخططات، أدرج ضمن المخطط الخماسي الأول ( 80-1984) إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية التي بلغ عددها حوالي 150 شركة وطنية بهدف تعميم استعمال أدوات التسيير الناجحة على كافة الوحدات الاقتصادية المجزأة، من أجل تدعيم فعالية المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق الاستعمال العقلاني للكفاءات و الموارد المالية.<sup>4</sup> لتحقيق ذلك تم الاعتماد على تقنيتين لإعادة هيكلة المؤسسات، بهدف الإصلاح الاقتصادي للقطاع العام هما:<sup>5</sup>

- إصلاح هيكلية للمؤسسات و النمط التنظيمي لها و اعتماد مقاييس جديدة في توجيه الاقتصاد؛  
- إصلاح طرق الإدارة و التسيير.

فكل هذه الإجراءات المتبعة في إعادة هيكلة المؤسسات تمحورت حول نقطتين أساسيتين هما:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد السميع رويبة، مرجع سبق ذكره، ص. 72.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 72-73.

<sup>3</sup> عبد اللطيف بن اشنهو، "التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980)"، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1980)، ص. 47.

<sup>4</sup> عبد السميع رويبة، مرجع سبق ذكره، ص. 73.

<sup>5</sup> علي شرابي، "تخطيط المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر" (مجلة تخطيط المؤسسة العمومية في الجزائر، مارس 1985)، ص. 70.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص. 70.

- تعدد مراكز اتخاذ القرار و لامركزية السلطة الاقتصادية؛

- التقليص من حجم المؤسسة و مسؤوليتها الاقتصادية و المالية.

إلا أن سياسة إعادة الهيكلة لم تحقق النتائج المرجوة منها لكونها لم تستطع نقل المؤسسة العمومية الصناعية من مؤسسة مسيرة كلياً من طرف الدولة إلى مؤسسة مستقلة، حيث بقيت تابعة للدولة تمويلاً و تسييراً.<sup>1</sup>

## 2- مميزات هذه المرحلة في إطار نظرية الوكالة

استناداً إلى نماذج حوكمة المؤسسات و إلى أسس نظرية الوكالة و بعض النظريات التي لها علاقة بها، نستطيع وضع أو إدراج خبرة تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية في هذه المرحلة ضمن نموذج حوكمة المؤسسات ذو التوجه البنكي *GE orienté banques*، هذا النموذج الذي يتميز بالحضور القوي للبنوك في رأس مال المؤسسات و التي تعبر عن نظام اقتصاد الاستدانة في ظل غياب سوق للقيم المنقولة و امتلاك الدولة لأغلبية المؤسسات.<sup>2</sup>

بناءً عليه يمكن إظهار الدور الرقابي الذي كانت تلعبه البنوك من أجل ضمان استرداد أموالها من هذه المؤسسات، و ذلك بحرصها على احترام عدة مقاييس من بينها:<sup>3</sup>

- الاهتمام بمدى تطور موارد التمويل الذاتي للمؤسسة؛

- التشديد على بعض المقاييس المتعلقة بالاستدانة؛

- منع الاستدانة بين فروع المؤسسات... الخ.

و رغم وجود جميع هذه المقاييس فإن هذا النوع من الرقابة لم يستطع تحقيق المردودية الاقتصادية و ذلك بسبب سياسة التدعيم المطبقة من طرف الدولة، هذه الأخيرة التي تأتي في نهاية المطاف لتمتص جميع الخسائر التي حققتها هذه المؤسسات، حيث أن ضخامة الاستثمارات في إطار نظام المخططات الوطنية جعل من اللجوء إلى البنوك أمراً مبالغاً فيه، من أجل توفير متطلبات تنفيذ هذه المخططات، حيث أن هذا القصور قام بتوليد عدة مشاكل أثرت على مكونات القطاع العمومي طيلة هذه الفترة، فتحت ثقل إجراءات التمويل الخاصة بالاستثمارات فإن مسؤولي المؤسسات أثناء تنفيذ استراتيجياتهم يتجاهلون متطلبات المردودية الاقتصادية و المالية، هذا إضافة إلى غياب ليس فقط أساسيات الربح و خلق الثروة الحقيقية للمؤسسة، لكن أيضاً الرؤية الاستراتيجية الحقيقية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السميع رويبة، مرجع سبق ذكره، ص. 74.

<sup>2</sup> Nacer. DADDI ADDOUN, " **Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne**", (Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie mondiale, école supérieure de commerce, N°2, 2007), P.58.

<sup>3</sup> Ibid, pp.58-59.

<sup>4</sup> Nacer. DADDI ADDOUN, OP.Cit, p.59.



و بالتالي فإن تغليب الأهداف الاجتماعية عن الأهداف الاقتصادية في هذه الفترة دفع إلى استبعاد تحقيق الفرضيات و الشروط الأساسية لنظرية الوكالة، من خلال الغياب الشبه الكلي للأداء الاقتصادي، حيث أن مفهوم الإدارة في المؤسسات العمومية لا يعطي لمسؤولي المؤسسات السلطات الضرورية التي يحتاجونها لممارسة وظائفهم و ذلك بسبب تدخل الإدارة الوصية في تسيير هذه المؤسسات، هذا ما جعل مسيري المؤسسات العمومية يعتبرون و بالنسبة للبعض عوامل غير رئيسية، حيث أن هؤلاء المسيرين و بصفتهم ممثلين للسلطة العمومية لا يملكون القدرة على تحقيق أهداف الأداء الاقتصادي وهو ما جعلهم أطراف غير فاعلة في قلب نظرية الوكالة على اعتبار أنهم يملكون هامش ضيق من السلطة يستطيعون التحرك فيه.<sup>1</sup>

### 3- المرحلة الثانية: من 1988 إلى 2006

لتأتي بعد ذلك مرحلة أخرى تميزت باستقلالية المؤسسات، هذه الاستقلالية ليست غاية في حد ذاتها و إنما هي جهاز تنظيمي يهدف إلى تحسين فعالية تسيير المؤسسات، فهي وسيلة تهدف إلى تحسين مستوى الإنتاج كما و كيفا، فالاستقلالية لا تعني التخلي الكلي للدولة عن المؤسسات العمومية لأنها المساهم الوحيد فيها.<sup>2</sup> مما يعني أن مبدأ الاستقلالية يقوم على ترك حرية التسيير للمؤسسات من خلال تنظيم نابع أساسا من رغبتها، و بالتالي إعطاء الصلاحيات لمسيري المؤسسات لمعالجة المشاكل اليومية التي تعيشها المؤسسة و في نفس الوقت تحمل مسؤوليتهم إزاء ذلك، وهذا ما جسد بإصدار القواعد القانونية لاستقلالية المؤسسات و تجسد هذا بإصدار قوانين سنة 1988 المؤرخة جميعها في 12/01/1988 و المتمثلة في: القانون 01/88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، القانون 03/88 المتضمن صناديق المساهمة، القانون 04/88 المعدل و المتمم للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26/09/1975 المتضمن القانون التجاري المحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، و التي جاءت لتكرس مرور المؤسسات العمومية للاستقلالية، فبموجب القانون 01/88 تصبح المؤسسات العمومية في شكل مؤسسات ذات مسؤولية محدودة و تتمثل أساسا في المؤسسات المحلية أو في شكل شركات أسهم و أغلبها المؤسسات الوطنية، و بالتالي الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في اتخاذ القرار.<sup>3</sup> و بالتالي تعتبر هذه العملية الخطوة الأولى لانسحاب الدولة من التدخل في تسيير هذه المؤسسات.

في هذه المرحلة سيتم مناقشة علاقة الوكالة في المؤسسات العمومية الجزائرية و ذلك من خلال:

### أ- صناديق المساهمة: les fonds de participation

<sup>1</sup> Ibid, p.60.

<sup>2</sup> عبد السميع رويبة، مرجع سبق ذكره، ص. 74.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 74-75.

إن استقلالية المؤسسات العمومية التي كانت بهدف فصل وظائف الملكية عن التسيير، تم تجسيدها عن طريق ما يسمى صناديق المساهمة، حيث لعبت هذه الأخيرة دور الوسيط بين الدولة و المؤسسات العمومية عن طريق علاقة الوكالة المتمثلة في الدولة / صناديق المساهمة، و ذلك بإعادة النظر في أنظمة الرقابة الخاصة بالمؤسسات مع إخضاعها لإجراءات التسوية القانونية أو الإفلاس مع العمل على عدم التمييز بين مصالح القطاعين العام و الخاص و بالتالي تسيير المؤسسات العمومية طبقا للأهداف الاقتصادية، حيث أصبحت هذه الأخيرة شخص معنوي يخضع للقانون التجاري.<sup>1</sup> حيث رصدت الدولة مبالغ مالية ضخمة للتطهير المالي للمؤسسات بلغت كما صرح بذلك السيد مراد بن اشهو الوزير السابق للاقتصاد - حتى سنة 1994 ما يزيد عن 400 مليار دج و هذا ما سيجب للمؤسسات معرفة قيمة ممتلكاتها من جهة و التصرف فيها من جهة أخرى لمواجهة المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات الخاصة و مستقبلا المؤسسات الأجنبية مادامت الجزائر في طريقها إلى الانفتاح على الاقتصاد العالمي.<sup>2</sup>

حيث تتكون الجمعية العامة لصناديق المساهمة من أعضاء يتم تعيينهم من طرف رئيس الحكومة بالإضافة إلى بعض الأعضاء الاستشاريين يتمثلون في مدير الخزينة العمومية و مدير بنك الجزائر، كما تعمل هذه الشركات تحت إشراف مجلس إدارة يتكون من 7 أعضاء من بينهم عضوين يتم تعيينهم من طرف الدولة، و بالتالي يظهر جليا أن تركيبة أعضاء مجلس الإدارة الخاصة بصناديق المساهمة يتم بناء على الكفاءات و المؤهلات الكلاسيكية الخاصة بالمدراء، هذا ما يجعل هؤلاء الأعضاء مجرد أجراء، لأنهم في الحقيقة لا يمثلون أي علاقة وكالة مع الملاك المساهمين، إضافة إلى ذلك فإن هذه الشركات لم تشتغل كما تم التخطيط له نتيجة عدة عوامل لعل أهمها هو مستوى هامش السلطة الذي يعمل فيه هؤلاء المدراء و الميسرين و الذي يحد من استعمال قدراتهم أثناء التسيير مما يولد نوعا من الروتين، هذا ما دفع بالسلطات العمومية إلى إعادة النظر في نظام حوكمة المؤسسات و ذلك بإنشاء الشركات القابضة العمومية.<sup>3</sup>

## ب - المؤسسات القابضة العمومية

<sup>1</sup> تيهاني بالرفي، " المؤسسات العمومية بين إمكانية البقاء و احتمالات الخوصصة - حالة الجزائر"، ( اقتصاديات الخوصصة و الدور الجديد للدولة، المنتدى الدولي المنعقد خلال الفترة 3-5 أكتوبر 2004، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، منشورات مخبر الشركة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأورو- مغربي، 2006 )، ص.372.

<sup>2</sup> عبد السميع رويبة، مرجع سبق ذكره، ص. 76.

<sup>3</sup> Nacer. DADDI ADDOUN, OP.Cit, p.61-62.

إن الوضع السابق لم يستمر طويلا حيث ألغيت هذه الصناديق ليتم استبدالها بالمؤسسات القابضة<sup>1</sup> مع بداية سنة 1995 و ذلك كمرحلة إعدادية لتنفيذ برنامج الخصوصية و تكملة لمهام صناديق المساهمة، حيث تتكون الجمعية العامة للشركات القابضة العمومية من أعضاء المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE و ذلك بحضورهم كوكلاء عنها من طرف هذا المجلس، هذا بالإضافة إلى مجلس إدارة خاص بالمجمع يتولى مهمة الربط بين مجالس إدارة مؤسسات الفروع، مما قد يزيد من قوة الرقابة المطبقة على المؤسسات.<sup>2</sup>

### ج- مؤسسات تسيير المساهمات

نتيجة للضغوطات التي واجهتها عمليات الخصوصية بالإضافة إلى بطئها حلت الشركات القابضة في 12-2001 و هذا ما دعى إلى إنشاء إطار جديد لتسيير المؤسسات العمومية طبقا للأمر رقم 01-04 الموافق ل 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم و تسيير و خصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث تمثلت مهام هذه المؤسسات SGP<sup>3</sup> في إطار استراتيجية الخصوصية في:<sup>4</sup>

-ترجمة و وضع الترتيبات الملائمة لمخططات التقويم و التصحيح و ذلك بناء على الأسس التجارية؛

-تنظيم و إعادة بناء و خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية، مع محاولة الانسجام مع البيئة القانونية و المالية؛

-تأمين التسيير الاستراتيجي لمحفظة الأسهم و القيم المنقولة، مع مراعاة معايير المردودية.

حيث من بين 1337 مؤسسة عمومية، 75% منها تعتبر فروع ل 25 مؤسسة من مؤسسات تسيير المساهمات SGP الوطنية و ثلاثة SGP إقليمية، حيث تأخذ هذه المؤسسات شكل مؤسسات ذات أسهم و تدار طبقا للمرسوم رقم 1-283 الموافق ل 24 سبتمبر 2001، حيث يترأسها مدير عام أو مجلس مديرين *directoire* يتكون من ثلاثة أعضاء من بينهم رئيس، حيث يضمن هذا الأخير -مجلس المديرين- مراقبة عمليات التسيير التي يجب أن تدار لحساب الدولة، كما يمكن لمؤسسات تسيير المساهمات SGP أن تدار من طرف مجلس مراقبة يقوم بملاحظة مدى تطبيق القواعد المنصوص عليها في القانون التجاري، في حين أن الجمعية العامة لهذه المؤسسات تتكون من أعضاء يتم تعيينهم من طرف مجلس مساهمات الدولة بالإضافة إلى وزراء بعض القطاعات التي لها علاقة و بعض الوزراء الآخرين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الشركات القابضة هي شركات لها حق ملكية مساهمات الدولة و هدفها تسيير مجموعة من المؤسسات تعمل في قطاع واحد

<sup>2</sup> Nacer . DADDI ADDOUN, OP.Cit, p p.63.

<sup>3</sup> نجد في كل شركة من شركات تسيير المساهمات S.G.P يدخل تحت وصايتها عدد من المؤسسات - شركات المساهمة Société par action S.P.A - تعمل في نفس النشاط، بمعنى أن مؤسسات المساهمة المنتشرة في الجزائر هي عبارة عن المؤسسات مساهمة تعتبر الدولة هي المالك الوحيد لرأس مالها.

<sup>4</sup> Ibid, p p.63.

<sup>5</sup> Nacer. DADDI ADDOUN, OP.Cit, p.64.

#### 4- مميزات هذه المرحلة في إطار علاقة الوكالة

إن نموذج الحوكمة في هذه المرحلة بقي على حاله، مع بعض التحسينات الطفيفة في العلاقة بين الوزارة الوصية و المؤسسة، حيث أن شروط المحيط الاقتصادي و القانوني تعتبر غير كافية لتطبيق مبادئ الحوكمة و النظريات المتعلقة بها، أما إذا ربطنا هذا بنظرية الوكالة نستطيع ملاحظة أن الأشكال الجديدة لتسيير المؤسسات العمومية تتجلى من خلال تهيئة عدد كبير من المؤسسات إلى عملية الخوصصة، من خلال تجميع العوامل المساعدة التي تسمح لمسيرى المؤسسات أن يصبحوا وكلاء حقيقيين، فبالنظر إلى علاقات الوكالة الموجودة في صناديق المساهمة و المؤسسات القابضة نجد أن هذه العلاقات لا يمكن اعتبارها كعلاقة وكالة، حيث أن العلاقة الموجودة في الأصل هي الدولة / المؤسسة بعد المرور بعلاقة التعدي و ذلك بدخول هذه المؤسسات - صناديق المساهمة، المؤسسات القابضة- الموكل إليها تسيير و مراقبة مساهمات الدولة كوسيط بين الدول و المؤسسة، هذا ما قد يولد تكاليف وكالة في إطار تعدد المصالح و كثرة التعارضات، الأمر الذي قد يؤدي في الأخير إلى تخفيض أداء المؤسسة سواء من ناحية النتائج المحاسبية أو من ناحية قيم أسهم الشركة.<sup>1</sup>

فمن المهم لفت الانتباه إلى أن هذه الشركات قد تم إنشائها من أجل مرحلة و أهداف محددة في إطار إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، إلا أن هذه الشركات لم تستمر أكثر من سبع سنوات بالنسبة لصناديق المساهمة و ست سنوات بالنسبة للمؤسسات القابضة و خلال هذه المرحلة لم تستطع تحقيق نتائج مرضية، إضافة إلى تداخل و تشابك المسؤوليات بين هذه الشركات و بين الإدارة الوصية و تغيير الاستراتيجية من فترة لأخرى، الأمر الذي أدى إلى استبدالها بشكل جديد يدعى مؤسسات تسيير المساهمات SGP التي أنشئت عام 2001 انطلاقاً من المهام المشار إليها، إلا أنها هي الأخرى لم تستطع إضافة تغييرات جديدة سوى في تسيير بعض الصفقات الاقتصادية للمؤسسات العمومية في إطار التحسينات الطفيفة في شروط المحيط الاجتماعي و الاقتصادي للدولة و ما صاحبه من توسع في امتيازات مؤسسات تسيير المساهمات SGP، مما يعني أن علاقة الوكالة لم تجسد بعد بكل شروطها.<sup>2</sup>

حيث أن المؤسسات العمومية كانت واقعة في هذه المرحلة بين مطرقة المساهم الغائب و سندان ضروريات السوق، حيث بقيت المؤسسات العمومية تتأرجح بين المصلحة العامة و البحث عن الأرباح في إطار خضوعها للضغوط المتناقضة للمحيط، فهي في هذه الوضعية لا هي في مرحلة التسيير الاشتراكي و لا هي في مرحلة اقتصاد السوق؟

بعد التطرق إلى مراحل تطور المؤسسات العمومية الجزائرية و كيف انسحبت الدولة من تسيير هذه المؤسسات، يتم طرح السؤال التالي هو: كيف أو بما تميز سلوك مسيرى المؤسسات العمومية في ذلك الوقت؟ و

<sup>1</sup> Ibid, p.65.

<sup>2</sup> Ibid, pp.65-66.

ذلك بغرض توضيح كيف أن البيئة التي كانت تعيش فيها المؤسسات الجزائرية ساعدت أو أعطت الأرضية الخصبة لانتهازية أكبر لمسيري المؤسسات.

## المطلب الثاني: سلوك مسيري المؤسسات العمومية و دور آليات الرقابة

إذا كانت الانتهازية الأمر البارز أو السلوك البديهي في أكبر مؤسسات المساهمة في العالم التي لها من الآليات الداخلية و الخارجية ما يجد عنها ظاهريا هذه السلوكات، فكيف يمكن تصور هذه السلوكات الصادرة عن مسيري المؤسسات العمومية الجزائرية.

فبالنسبة لسلوك مسيري المؤسسات العمومية نستطيع أن نميز بين اتجاهين متناقضين: من جهة زيادة التدخل الخارجي الذي يؤدي إلى تآكل سلطة اتخاذ القرارات لدى المسيرين، من جهة أخرى التساهل الذي لا مفر منه لمختلف أنواع الرقابة، مما يسمح لهؤلاء المسيرين الاستفادة من هامش معين من السلطة التقديرية (بمقتضى الحال).<sup>1</sup>

فهذه الحركة المزدوجة و المتناقضة تثير نوعين من المشاكل في علاقتها بسلوك المسيرين:<sup>2</sup>

- كيف يتجلى تآكل نفوذهم على مستوى سلوكهم مقابل مسؤوليتهم داخل المؤسسات؟
- كيف يستخدمون سلطتهم التقديرية؟ بمعنى آخر ما هو سلوك مسيري المؤسسات العمومية في ظل هامش التحرك الذي تركته لهم الوصاية.

فحسب التحليل السوسولوجي فإن نقص الحرية و المبادرة الناتجة عن مختلف أنواع الرقابة و التنظيم تمنع المسيرين من تحمل المخاطرة، كما أن إعطائهم المرونة اللازمة لتسيير المؤسسة يخلق سلوكات شعائرية (كثرة الشعارات) و يساهم في ظهور عقلية فتوية و تحالفات مضررة بفعالية المؤسسة، أما بالنسبة للتحليل الاقتصادي فإن الوصاية لا تسمح أبدا بمراقبة دقيقة، مما يعني أن هامش الاستقلال الذاتي للمسيرين لا مفر منه لتعظيم المصالح الخاصة، فيما يلي شرح موجز لسلوك مسيري المؤسسات العمومية من خلال العناصر التالية:<sup>3</sup>

### 1- التشغيل السيئ المتعلق بنقص العقلنة في التسيير

بالنظر إلى الظروف التي انطلق فيها التصنيع خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية الضعيفة، يلاحظ الآتي:  
غياب التكامل الاقتصادي على الصعيد الوطني، غياب وسائل جمع البيانات و المعلومات و إن وجدت فهي

<sup>1</sup> سعد بشايبية، "المؤسسات العمومية، نهاية أسطورة، التشغيل السيئ المتعلق بسلوك المسيرين"، (مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 20، ديسمبر 2003)، ص. 92.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 92.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 92-98.

متطورة، يد عاملة ريفية في طابعها و معيشتها، غياب تنظيم نقابي مستقل و قوي...، جميع هذه العوامل و غيرها أدت إلى بروز ظاهرة نقص العقلنة في التسيير.<sup>1</sup> و هنا يجد المسير ذو العقلنة المحدودة نفسه بين فكي كماشة. فبالنظر إلى طول سلسلة الوصاية و مركزية اتخاذ القرارات و تعدد أشكال الرقابة فإن المسير في المؤسسة العمومية يجد نفسه من جهة داخل عالم متغير باستمرار و غير واضح المعالم تتخذ فيه قرارات هامة تتعلق بالمؤسسة، في مقابل ذلك فإن هذه الوصاية لا تترك أي فرصة للمبادرة الخاصة.

## 2- التشغيل السيئ المتعلق بضيق هامش اتخاذ المبادرة من قبل المسيرين

توجد ثلاثة عوامل تسيء إلى إمكانية أخذ المبادرة من قبل المسيرين:

### أ- اتساع نطاق التصديق المسبق

إن إمكانية تطبيق بعض قرارات المسؤولين الإداريين في المؤسسة لا يمكن أن تحدث إلا بعد المصادقة عليها من قبل السلطات الوصية، مما يعني أن طابعها التنفيذي متعلق بموافقة الجهاز الأعلى المختص، حيث تتراوح هذه المصادقة بين المصادقة البسيطة و الاستبدال الرسمي، و في هذا الإطار تخضع مداولات مجلس الإدارة لمصادقة السلطات الوصية، حيث غالبا ما يكون هذا التدخل سياسيا و غير موضوعي من وجهة النظر الاقتصادية، كما يشكل عامل قهر على المسير. في هذا السياق فإن أهم مشكلة تواجه المؤسسة هي عامل الزمن، حيث تأخذ عملية المصادقة وقتا طويلا مما يفوت الفرصة على المؤسسة و تكون قد خسرت السوق أو الاستثمار أو غير ذلك.

### ب- التمثيل المكثف للدولة داخل هيئات التسيير

حيث يظهر هذا التمثيل من خلال كبار المسؤولين، مثل الرئيس المدير العام، المدراء العامين و المساعدين، و في هذا امتياز مادي و معنوي كبير لهؤلاء المسؤولين، لكنه بالمقابل يؤدي في الواقع إلى تبعيتهم الكبيرة للوصاية و إلى تضيق حريتهم في اتخاذ أي مبادرة. هذا فضلا عن أن اختيار هؤلاء و أولئك غالبا ما يتم حسب اعتبارات عديدة في مقدمتها السياسية (الانتماء السياسي) أو اعتبارات اجتماعية (مثل الأهل و المحاباة...) و بالنتيجة الامتثال دون قيد أو شرط لأوامر الوصاية.

### ج- التبعية المالية للدولة

<sup>1</sup> يعرف أكس قريفي (x.Greffé): المسير ذو العقلنة المحدودة هو ذلك المسير المتميز بالسلوك التالي : يجب عليه دائما مواجهة معلومات غير كاملة، و قواعد مراقبة قد تتغير دون استشارة متقدمة، و نزاعات داخلية يجب عليه أن يحسم الأمر بشأنها.

حيث تعد التبعية المالية للدولة من أخطر العوامل المساهمة في ضيق هامش المبادرة المتخذ من قبل المسيرين، سواء تعلق الأمر بالاستثمارات الكبيرة أو حتى تلك المتعلقة بنفقات التسيير و التشغيل.

### 3- العناصر غير الفعالة في تسيير المسير ذو العقلنة المحدودة

إن ضيق كل من هامش المناورة، مجال التردد، إضافة إلى شك المسير، يساهم في خلق عناصر تتسبب في عدم فعالية التسيير، تتمثل هذه العناصر في الآتي:

#### أ- القيادة عن بعد

إن الظروف التي يعمل فيها المسير في المؤسسات العمومية لا تسمح له بالقيام بوظائفه الإدارية حسب القواعد المتعارف عليها (الفايولية) و هي خمس: التنبؤ، التنظيم، التنسيق، القيادة، الرقابة، إضافة إلى بؤر التردد التي تتسبب فيها التدخلات الخارجية المختلفة و المتناقضة أحيانا كثيرة، هامش المناورة الضيق جدا الذي يمتلكه المسير، يجعلنا نتصور الظروف الصعبة للغاية التي يواجهها المسير من أجل تطبيق تصورات على التسيير و كذا مبادئه.

#### ب- روتينية التسيير في المؤسسات العمومية

قد يغامر مسير مؤسسة عمومية ما و يقاوم الضغوطات ليتجنب قرارات الوصاية التي يراها لا تنسجم مع وضعية ما في زمن معطى في حياة المؤسسة، لكن في المقابل فإن هذا المسير سوف يواجه أمرين: إما يعزل من مهامه أو يتعرض للتهميش و هذا أحف الضررين. و من ثم يصبح الشغل الشاغل للمسير الذي يريد كيفما كانت الأمور المحافظة على منصبه، الاستجابة السريعة لأوامر الوصاية و التطبيق الحرفي للتوصيات، و هكذا تدب الرتابة و الملل و تنكمش مساحة حب العمل و الولاء للمؤسسة.

#### ج- التسيير اليومي

إن المسير في المؤسسة العمومية يتحول إلى مجرد دولاب في الجهاز البيروقراطي، إذ أمام التدخل الواسع للوصاية المباشرة و غير المباشرة، يتحول إلى كاتب ينفذ الأوامر دون مناقشتها.

#### د- العقلية المحافظة

إن العقلية المحافظة في ظل الظروف السابقة تصبح السلوك المميز لعقلية مسير المؤسسة العمومية، فحرصه الشديد على المحافظة على مركزه و الامتيازات التي يتمتع بها تدفعه إلى تجنب أي مخاطرة في مجال عمله و عدم إبداء أي مبادرة، مما يسفر عن سلوك انتهازي يجسد عدم ولاءه.



#### 4- التشغيل السيئ المتعلق بدرجة التردد الكبير في اتخاذ القرارات

إن مراكز التردد بالنسبة للمسير توجد على مستوى اتخاذ القرارات و تنفيذها، فالتنظيم المعمول به في المؤسسات العمومية يؤدي إلى ذوبان السلطة المباشرة للمسير و نزع المسؤولية عنه، إضافة إلى تفاديه المخاطرة بأي قرار، حيث يلاحظ ضيق هامش المبادرة الخاصة كلما نزلنا في السلم الهرمي للمؤسسة.

#### 5- التشغيل السيئ المرتبط بوجود سلطة تقديرية (بمقتضى الحال) لدى المسيرين

إن الرقابة التي جاء بها دستوري 1976 و 1986: الرقابة التي تضمن التسيير الجيد لأجهزة الدولة، عن طريق التحري في الظروف التي يتم فيها استخدام الوسائل البشرية و المادية و تسييرها من طرف الأجهزة الإدارية و الاقتصادية للدولة، جعلت من هذه الرقابة متعددة و متنوعة و هو الشيء أو العامل الذي أدى إلى تميع الرقابة في حد ذاتها، هذا فضلا عن أن بعض الوزارات (الوصاية) كانت تفتقر إلى الإطارات الكفأة لمراقبة المؤسسات التي تفوق الوزارات ذاتها من حيث التأطير، هذا ما أدى بالمسيرين إلى ممارسة الرقابة الذاتية على أنفسهم، إلا أن طبيعة ملكية المؤسسة تجعلهم لا يعيرون اهتماما كبيرا لإفلاس المؤسسة أو نجاحها.

و هنا يظهر للعيان أن الطريقة التي كانت تحوكم بها المؤسسات الجزائرية هي في حاجة ماسة إلى ضرورة تبني قواعد الحوكمة أو على الأقل السعي إلى توفير بيئة مساعدة على إرسائها، من أجل مواجهة التحديات العالمية، حيث أن أقرب تحدي هو انضمام الجزائر في المستقبل القريب إلى المنظمة العالمية للتجارة، فالمؤسسات الصناعية الجزائرية تعيش في وضعية يصعب الخروج منها إذا ظلت الأوضاع و الإمكانيات و طرق التنظيم على حالها، حيث أنها تعاني من مشاكل عديدة يصعب حلها ببقائها على وضعها الحالي، لا سيما أن عالم الصناعة اليوم يتميز باكتسابه الطابع الدولي أكثر من غيره، فقد أصبحت هذه الصناعة:<sup>1</sup>

- نشاط متغير و في تطور دائم و مستمر، في ظل أسس تكنولوجية حديثة و متطورة هي الأخرى؛
- نشاط يتطلب مستوى عالي من التوسع و كبر الحجم، يركز على قاعدة علمية و فنية عريضة و سوق واسعة للتصريف؛
- نشاط يركز بصورة متزايدة على آلية كبيرة و معقدة، تنتج أنمطا من السلع بكميات كبيرة و نماذج مختلفة، في أماكن عديدة حسب تخصصات و نتائج و استعمالات السلعة.

<sup>1</sup> الطاهر جعيم، "بعض أساليب التنظيم و التسيير و مشكلاته في المؤسسة الصناعية بالجزائر، دراسة نقدية تحليلية"، (مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 12، 1999)، ص. 49.



فيما سيأتي سيتم إعطاء نظرة عن واقع الحوكمة في الجزائر من حيث مدى توفر الأرضية المناسبة لتبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.

## المطلب الثالث: نظرة عن واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر من ناحية مدى تطور السوق المالية و مدى وجود مبادئ الحوكمة

تماشياً مع التطورات التي يعرفها النظام المالي العالمي - خاصة أسواق الأوراق المالية- و سعياً لمواكبة هذه التطورات، تعمل الدول العربية منذ نشأة أسواقها على تكييف أطرها التشريعية مع مستجدات الساحة المالية الدولية، انطلاقاً من الدور الذي تلعبه هذه الأسواق كنظام جديد لتمويل الاقتصاد بمشدد المدخرات و توجيهها إلى مجالات الاستثمار المتعددة.

و الجزائر كغيرها من البلدان العربية عرفت حركة من الإصلاحات، بهدف معرفة مدى انعكاسها على أداء السوق المالي، نحاول في هذا المطلب عرض التطورات الحاصلة فيها من خلال:

- التطورات التشريعية و التنظيمية؛

- واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر.

و ذلك بهدف دراسة الإطار الذي تحوكم به المؤسسات الجزائرية و الذي من المفروض أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق، حيث أن ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات يفترض وجود أساس قانوني و تنظيمي و مؤسسي فعال يمكن كافة المشاركين في السوق من الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، إلا أن هذه الأطر تتباين من دولة لأخرى، على اعتبار أن الحوكمة لا تفرض مبادئ و واجبة التطبيق في كل الدول و إنما تسعى كل دولة إلى حوكمة مؤسساتها أخذاً بعين الاعتبار الواقع الذي تعيش فيه، بكل ما يفرضه من تحديات و حواجز، و هنا تكمن صعوبة الحوكمة من خلال تهيئة الإطار الجيد الذي يضمها بكل أبعاده.

فإلى أي مدى ساهمت السوق المالية الجزائرية في التحسين من الواقع المعاش للمؤسسات الاقتصادية، في الوضع الذي هي عليه الآن؟ و هل الواقع الجزائري هو في مستوى سوق مالية متطورة، تستجيب لمعايير الإفصاح و الشفافية؟

### 1- الإطار التشريعي و التنظيمي للسوق المالية في الجزائر

لقد جاءت فكرة إنشاء بورصة الأوراق المالية في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي أعلن عنها عام 1987 و دخلت حيز التطبيق عام 1988 بصدور قوانين اقتصادية عن استقلالية المؤسسات العمومية و صناديق المساهمة، حيث قسم رأس مال المؤسسات العمومية إلى عدد من الأسهم و بذلك تحولت الشركات العمومية إلى

شركات أسهم لتساير أحكام القانون التجاري لسنة 1975 المكمل بقانون عام 1988، حيث لا يمكن أن تقام شركات المساهمة بدون إنشاء سوق مالية يتبادل فيها هذه الأسهم.<sup>1</sup>

أ- المراحل الأساسية لإنشاء بورصة الجزائر: لقد مرت بورصة الجزائر بعدة مراحل يمكن إجمالها في الآتي:<sup>2</sup>

#### -المرحلة التقريرية:(1990-1992 )

لقد ظهرت فكرة إنشاء بورصة الجزائر عام 1990، حيث اتخذت الحكومة في هذه المرحلة عدة إجراءات بعد أن تحصلت معظم المؤسسات العمومية على استقلاليتها و بعد إنشاء صناديق المساهمة، من جملة هذه الإجراءات إنشاء مؤسسة تسمى شركة القيم المنقولة S.V.M مهمتها تشبه إلى حد كبير مهمة البورصة في الدول المتقدمة، حيث تأسست هذه الشركة بفضل صناديق المساهمة الثمانية برأس مال يقدر ب 320.000 دج موزعة بحصص متساوية بين الصناديق الثمانية، يديرها مجلس إدارة مكون من ثمانية أعضاء، حيث أن كل عضو يمثل أحد صناديق المساهمة، إضافة إلى ذلك عرفت هذه الفترة إصدار المراسيم التنفيذية التالية: المرسوم التنفيذي رقم 169 الصادر في 21 ماي 1991 و الذي يشمل تنظيم العمليات على القيم المنقولة، المرسوم التنفيذي رقم 91-177 يوضح أنواع القيم المنقولة و كذا شروط الإصدار من طرف المؤسسات.

و نظرا لبعض الصعوبات التي واجهتها هذه الشركة و الخاصة بالدور غير الواضح الذي يجب أن تلعبه إضافة إلى ضعف رأس مالها، تم تعديل قوانينها و رفع رأس مالها في فبراير 1992 إلى 9.320.000.00 دج كما غير اسمها لتحمل بذلك اسم بورصة القيم المتداولة B.V.M. و رغم كل الجهود المبذولة إلا أن البورصة لم تتمكن من أن تكون عملية بالمرّة في هذه المرحلة، حيث اعترضت انطلاقها العديد من الصعوبات المتعلقة بالحيط الاقتصادي و الاجتماعي للبلاد.

#### - المرحلة الابتدائية:(1993-1996)

في هذه المرحلة تم وضع الأساس التشريعي لبورصة القيم المتداولة في الجزائر في غضون عام 1993 بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25-4-1993، المتمم و المعدل للأمر المتضمن القانون التجاري و المرسوم التشريعي رقم 93-10 المؤرخ في 23 ماي 1993 المتعلق بسوق القيم المتداولة.

<sup>1</sup> رشيد بوكساني، "الإصلاحات الاقتصادية لأسواق الأوراق المالية العربية خلال الفترة 1999-2003 مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، (مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الثاني، 2007)، ص.51-52.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.52.

و بموجب هذين المرسومين التشريعيين تم تكريس انطلاق عملية تأسيس بورصة الجزائر، حيث نص المرسوم الأخير 93-10 على إنشاء هيئة ممثلة للسلطات العمومية تتكفل بمهمة تنظيم و مراقبة البورصة وعملياتها، حيث منحت لها من الصلاحيات ما يجعل أي نشاط متعلق بالبورصة مرهون بوجود هذه الهيئة.

### - مرحلة الانطلاق الفعلية: ( من 1996 إلى وقتنا الحالي )

مع نهاية سنة 1996 كانت كل الظروف جاهزة من الناحية القانونية و التقنية لإنشاء بورصة القيم المنقولة

حيث:

- وضع الإطار القانوني لإنشاء و تنظيم هذه البورصة؛
- أصبح للبورصة مكان مادي بغرفة التجارة؛
- تم تشكيل لجنة تنظيم و مراقبة عمليات البورصة ( COSOB ) في فيفري 1996 إلى جانب مؤسسة تسيير القيم SGBV، مع تحديد مخطط كل منهما، حيث أصبح كل الأفراد العاملين بالهيئتين جاهزين للعمل.

و مع بداية سنة 1997 تم اختيار الوسطاء في عمليات البورصة يمثلون مختلف المؤسسات المالية ( البنوك و شركات التأمين )، حيث عمدت لجنة تنظيم و مراقبة عمليات البورصة طوال سنة 1997 على تهيئة الجو الملائم و تحضير كل الهيئات المعنية للشروع في العمل بالتاريخ المحدد، نهاية سنة 1997، حيث تم بالفعل إصدار أول قيمة منقولة بالجزائر بتاريخ 2 جانفي 1998، متمثلة في القرض السندي لشركة سوناطراك و ذلك فيما يسمى بالسوق الأولي للسوق المالي، على هذا الأساس أصبحت شركة سوناطراك أول متعامل اقتصادي يدشن بورصة الجزائر في الوقت الذي كان ينتظر فيه أن تصبح هذه البورصة عملية.

حيث أن هناك ثلاث شركات قامت بالإصدار الفعلي للأوراق المالية بغية رفع رأس مالها الاجتماعي مروراً

بالبورصة و هي:

- مؤسسة رياض سطيف: فتح رأس مالها الاجتماعي بنسبة 20%؛
- مجمع صيدال: رفع رأس ماله الاجتماعي بنسبة 20%؛
- فندق الأوراسي: رفع رأس ماله الاجتماعي بنسبة 20%.

### ب- الإطار التنظيمي لبورصة الجزائر

تسيير بورصة الجزائر من خلال هيئتان هما:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رشيد بوكساني، مرجع سبق ذكره، ص.52.

- لجنة تنظيم و مراقبة عمليات البورصة COSOB؛

- مؤسسة تسيير القيم المنقولة SGBVM : و هي مؤسسة ذات أسهم تقوم بتسيير المعاملات التي تجري حول القيم المنقولة في البورصة، يتمثل رأس مالها في الأسهم المخصصة للوسطاء في عملية البورصة، حيث لا يصب ح اعتماد أي وسيط اعتمادا فعليا إلا بعد أن يكتتب في قسط من رأسمال هذه الشركة، كما أنها تتلقى عمولات مقابل العمليات التي تجري في البورصة.

من بين مهامها:<sup>1</sup>

- **الوظيفة القانونية:** حيث تقوم لجنة تنظيم و مراقبة عمليات البورصة بتنظيم سير سوق القيم المنقولة بسن تقنيات لهم بما يأتي على الخصوص: رؤوس الأموال التي يمكن استثمارها في عمليات البورصة، اعتماد الوسطاء في عمليات البورصة و القواعد المهنية التي تطبق عليهم، العروض العمومية لشراء القيم المنقولة و غير ذلك من الأحكام التي تضبط سير السوق المالي.

- **الوظيفة التأديبية:** و يقوم بهذه المهمة لجنة تنظيم و مراقبة عمليات البورصة COSOB، حيث تقوم بمعاينة كل مخالفة تتعلق بالحقوق المهنية للوسطاء و كذا مخالفة اللوائح و القواعد التشريعية و التنظيمية، أما فيما يخص التحكيم فهذه الغرفة مؤهلة للفصل في مختلف النزاعات التقنية الناجمة عن سوء فهم القوانين و القواعد المتعلقة بعمل البورصة، حيث تحدد قواعد حساباتها في اللائحة التي تصدرها لجنة تنظيم و مراقبة عمليات البورصة COSOB.

من خلال ما سبق يظهر أن الدور الرقابي للسوق هو دون المستوى بالنظر إلى أنه لا يفصل بين الجهاز الرقابي المعني بإصدار الأحكام و القواعد التي تنظم إصدار و تداول الأوراق المالية و الجهاز الذي يتولى تسجيل و تحويل عقود بيع و شراء الأوراق و حفظ سجلات و وثائق الملكية، مما يعني عدم وجود فصل بين المهام الرقابية و المهام التنفيذية للسوق.

## 2- واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، إضافة إلى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين و أجهزة الإعلام، لكن بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية و على رأسها صندوق

<sup>1</sup> محمد زيدان، بومدين نورين، " دور السوق المالي في تمويل التنمية الاقتصادية بالجزائر المعوقات و الأفاق "، (الملتقى الدولي حول سياسات التمويل و أثرها على الاقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر و الدول النامية، 21-22 نوفمبر 2006، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر)، ص.8.

النقد الدولي و البنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، و نظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية و ضعف مناخ الاستثمار، أصبحت قضية الحوكمة تطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت ب " لجنة الحكم الراشد"، حتى و إن كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أن ذلك يعتبر بداية الإحساس بأهمية تبني مبادئ الحوكمة التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول و مناخ الاستثمار بها.<sup>1</sup>

فضلا عن ذلك فإن قيام مؤسسات تنتهج مبادئ و أسس الحوكمة في أي دولة لا يمكن أن يتحقق إلا في ظل مناخ أو بيئة تضمن تطبيق هذه المبادئ و ذلك ضمن إطار قانوني و تنظيمي و مؤسسي يضمن التطبيق الجيد لها، ففي مرحلة دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق، إضافة إلى تحديات انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة و التي ستفرض عليها فيما بعد فتح أسواقها، أمام هذه التحديات ستجد الجزائر نفسها أمام صراعين، صراع البيئة الداخلية التي تعيش فيها مؤسساتها و صراع البيئة الخارجية التي ستفرض عليها من الأمور ما يجعلها تتكيف مع المستجدات الحديثة، مع ملاحظة أن كل دولة لا يمكن أن تنسلخ من واقعها و إنما تكيف تلك المبادئ بما يخدم بيئتها، حيث أن مبادئ الحوكمة لا تعد أمرا جديدا في حد ذاتها و إنما تعتبر كمبادئ داعمة و مطورة لأمر كانت موجودة أصلا، بهدف الرقي بمستوى أداء الإدارة من جهة و من أجل تصحيح بعض الثغرات التي أدت إلى حدوث انهيارات في أكبر الدول المتطورة.

في ما يلي سيتم مناقشة بعض المؤشرات كالإفصاح و الشفافية، حقوق المساهمين و المعاملة المتساوية لهم، دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات، وذلك من حيث وجودها و درجة انتشارها باعتبارها مؤشرات تعكس مدى استعداد الجزائر لتبني مبادئ حوكمة المؤسسات.

## أ - الإفصاح و الشفافية

إن موضوع الإفصاح و الشفافية في الجزائر لم يرقى حتى إلى مستوى المشاكل التي تعاني منها أسواق المال العربية، حيث أن السوق المالية في الجزائر لم تشهد بعد عمليات تداول لأسهم المؤسسات المدرجة فيها، و اقتصر نشاطها على السوق الأولي، حيث بلغ عدد الأسهم المتداولة في بورصة الجزائر للمؤسسات الثلاثة ما يقارب 4200000 سهم<sup>2</sup>، و هو ما يعكس بوضوح تركيز نشاط البورصة واقتصرها على عدد ضئيل جدا من المؤسسات وابتعادها عن التنوع رغم إتاحة المشرع الجزائري الفرصة أمام الشركات في تنوع الأوراق المالية، كما أن هذا العدد من الأسهم لا يمثل سوى 20% من رأس مال هذه المؤسسات، مما يعني أن الإفصاح عن المعلومات

<sup>1</sup> عبد القادر بريس، مرجع سبق ذكره، ص.12.

<sup>2</sup> عتيقة و صاف، سهام عاشور، " مكانة الأسواق المالية في الاقتصاديات العربية وعوامل رفع كفاءتها"، ( الملتنقى الدولي حول سياسات التمويل و أثرها على الاقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر و الدول النامية، 21-22 نوفمبر 2006، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر)، ص.10.

المحاسبية إنما يستجيب في الواقع للاحتياجات التي تعبر عنها الدولة باعتبارها صاحبة النسبة الكبيرة من رأس مال هذه المؤسسات، حيث يظهر ذلك جليا من خلال غياب نصوص قانونية واضحة و صريحة منظمة لإشهار المعلومات المتعلقة بالمؤسسات وسير أعمالها وكشف حقيقة مراكزها المالية ، حيث تقتصر الدولة على توفير الحد الأدنى للإفصاح كنشر الميزانية السنوية التي يتأخر صدورها في كثير من الأحيان، حيث ترتب على غياب هذه النصوص ضعف الرقابة على شركات المساهمة، كما تعذر توفير الضمانات الأساسية فيما يتعلق بصحة المعلومات الواردة في القوائم المالية، و كل هذا من شأنه أن يهيئ من احتمالات تعريض حقوق المستثمرين للضياع والتلاعب بمدخراتهم، مما يساهم في خلق عدم الثقة لدى المستثمرين في السوق المالية و عدم وضع مدخراتهم في هذه السوق، إضافة إلى أن هذه النصوص القانونية لا تلزم المؤسسات المدرجة فيها بإصدار تقارير نصف أو ربع سنوية، مما يوحي أن الإفصاح ما زال لم يرقى إلى المستوى المطلوب، لا من ناحية توفير المناخ الذي يطالب بمستوى معين من الإفصاح و لا من ناحية القوانين التي تشجع و تجبر المؤسسات على الإفصاح الملائم المبني على دقة و شفافية المعلومات.

## ب- حقوق المساهمين

إن حماية حقوق المساهمين لا تتحقق إلا من خلال أطر تشريعية و تنظيمية تضمن لهم ممارسة حقوقهم بكل شفافية و موضوعية، حيث ضمنت القوانين المنظمة لعمل المؤسسات ( القانون التجاري) هذه الحقوق عن طريق تبيان كيفية و شروط ممارسة هذه الحقوق، مثل حق المساهمة و التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين، حق الإطلاع على القوائم المالية للمؤسسة.

حيث بينت المادة 685 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 3 ذو القعدة 1413 الموافق ل 25 أبريل سنة 1993: "أنه يجوز أن يحدد القانون الأساسي عدد الأصوات التي يحوزها كل مساهم في الجمعيات العامة للمساهمين، شريطة أن يفرض هذا التحديد على جميع الأسهم دون تمييز فئة عن فئة أخرى"<sup>1</sup>، كما بينت المادة 684 من المرسوم السابق أنه: " مع مراعاة الأحكام الواردة في المادتين 603 و 685، يكون حق التصويت المرتبط بأسهم رأس المال أو الانتفاع متناسبا مع حصة رأس المال التي تنوب عنها. و لكل سهم صوت على الأقل"<sup>2</sup>.

مما سبق يظهر أن المشرع الجزائري قد أعطى للمساهمين جزء لا بأس به من الحقوق التي تضمن حماية مصالحهم، إلا أن الواقع العملي يشير إلى بعض النقائص التي تحول دون ممارسة هذه الحقوق من بينها:

<sup>1</sup> القانون التجاري، وفق التعديلات الجديدة، 2005، ص.200.

<sup>2</sup> القانون التجاري، وفق التعديلات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص.201.

- بالرغم من برنامج الخوصصة التي تنتهجها الجزائر و الذي اعترض نجاحه عدة معوقات، مازالت الدولة تسيطر على جل القطاعات الحساسة التي تمثل أغلبية المؤسسات الكبرى في الجزائر، كما أن المؤسسات المدرجة في البورصة لا يمثل رأس المال المدرج فيها سوى نسبة 20% من رأس مال هذه المؤسسات، مما يجعل من شروط ممارسة هذه الحقوق غير متوفرة في الواقع العملي، حيث أن تشتت و صغر حجم الأسهم التي يمتلكها المساهمين الصغار تحول دون إمكانية ممارسة هذه الحقوق، ضف إلى ذلك ضعف أو انعدام ثقافة البورصة لدى هؤلاء المساهمين.

مما يعني أن القانون الجزائري لم تهيم له البيئة المناسبة بعد لتطبيق كل ما جاء فيه، بعبارة أخرى أن القانون الجزائري يفوق بيئته في بعض الجوانب التي توجب مراعاة المناخ الذي تطبق فيه هذه القوانين، حتى لا يجعل من هذه الأخيرة شيئاً مفصلاً عن الواقع، إضافة إلى ذلك فإن هذه القوانين في حد ذاتها لم ترقى إلى المستوى الذي نادت به مبادئ الحوكمة، من حيث افتقارها إلى العديد من الممارسات التي لم تتاح لها الفرصة بعد للظهور في الممارسة العملية.

### ج- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

إن الحديث عن مشاركة الأطراف الأخرى ذات المصلحة في ضمان مستوى جيد من الأداء و خلق الثروة لم ترقى إلى مستوى المساهمة في حوكمة جيدة للمؤسسات، رغم وجود قوانين تضمن العلاقات المبرمة بين المؤسسة و بعض الأطراف ذات المصلحة، لكن تبقى جميع هذه العلاقات في أطر ضيقة تمنع مشاركة هؤلاء الأطراف في تحقيق حوكمة جيدة للمؤسسات، إضافة إلى أن الممارسة العملية في كثير من الأحيان تنتهك بعض حقوق هذه الأطراف.

بعد إعطاء لمحة موجزة عن واقع الحوكمة في الجزائر انطلاقاً من واقع وجود بعض مبادئها، فيما يلي سيتم دراسة بعض آليات الرقابة التي نادت بتطويرها مبادئ الحوكمة، مركزين على دور كل من مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية، بهدف مقارنة واقع تطبيق هذه الآليات مع القوانين المنظمة لعملها من جهة، و مقارنة هذه الأخيرة مع ما نادت به مبادئ الحوكمة من جهة أخرى.

## المبحث الثاني: واقع مهنة المراجعة الخارجية و مجالس إدارة مؤسسات

### المساهمة في القانون الجزائري

لقد انطلقت الجزائر في الفترة الأخيرة منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي، بإجراء سلسلة من الإصلاحات و التغييرات الجذرية في طرق تسيير المؤسسات بمختلف قطاعاتها، كما أرست سياسات جديدة و طموحة، على الأقل من الناحية القانونية، بهدف إعادة تنظيم المؤسسة الصناعية الجزائرية و جعلها تسير



مقتضيات المؤسسة المنتجة - الناجحة - في الدول المتقدمة صناعيا، حيث أن توجه الجزائر إلى نظام السوق بالإضافة إلى دخولها المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة يفرضان عليها ضرورة التكيف مع الوضع الجديد.

في ظل هذه الظروف تجد الهيئات المنظمة لمهنة المحاسبة و المراجعة نفسها أمام تحديات كبيرة تحتم عليها ضرورة إعادة النظر في تنظيم هذه المهنة و ذلك بتبني المعايير المحاسبية الدولية، كما تجبرها على ضرورة تبني آليات ووسائل رقابية فعالة، لعل من أهم هذه الآليات مجالس الإدارة التي توكل إليها مهمة ضمان حماية مصالح المساهمين و المراجعة الخارجية باعتبارها الوسيلة التي تضمن صحة و مصداقية القوائم المالية للمؤسسة.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى واقع مهنة المراجعة الخارجية في الجزائر بالإضافة إلى كيفية تنظيم عمل مجالس الإدارة في القانون الجزائري.

### المطلب الأول: واقع المراجعة الخارجية في الجزائر

إن تطور مهنة محافظة الحسابات في الجزائر كانت مستمدة من الواقع الفرنسي، حيث طبقت القوانين الفرنسية المتعلقة بالمهنة إلى غاية 1975، ليتم تنظيم هذه المهنة على مستوى المؤسسات العمومية في سنة 1969 بمقتضى الأمر رقم 69-107 الموافق لـ 31-12-1969 المتضمن قانون المالية لسنة 1970 و المرسوم 70-173 المؤرخ في 16-11-1970 و المتعلق بمهام و واجبات محافظي الحسابات، بعد ذلك تطورت المهنة تطورا ملحوظا تمخض عنها تقديم مفهومين مختلفين للمهنة هما:<sup>1</sup>

- المفهوم الأول يتعلق بمحافظي الحسابات كموظفين لدى الدولة يتم توظيفهم باتفاق غير محدد، يكلفون بتقديم الرأي حول مصداقية الحسابات السنوية، بالإضافة إلى تقويم التسيير (المرسوم 70-173 المؤرخ في 16-11-1970).

- المفهوم الثاني يتعلق بمحافظي الحسابات المكلفون بإجراء الرقابة القانونية المستقلة، عن طريق الإدلاء بالشهادة حول صحة و مصداقية الحسابات السنوية، بدون التدخل في تسيير المؤسسة موضوع الفحص (القانون 88-01 و القانون 88-04 الصادر في 12-01-1988، و القانون 91-08).

فيما يلي يتم عرض أهم المراحل التي مرت بها مهنة محافظة الحسابات في الجزائر بغية التعرف على التطورات التي حدثت من أجل النهوض بالمهنة و مدى استجابتها للتطورات العالمية في هذا المجال.

### 1-مراحل تطور مهنة محافظة الحسابات في الجزائر من 1969 إلى غاية 1991

<sup>1</sup> أنظر قانون المالية لسنة 1970.



فيما يلي سيتم إعطاء نبذة موجزة عن مراحل تطور مهنة محافظة الحسابات من 1969 إلى غاية 1991، بهدف التعرف على الواقع الذي مرت به هذه المهنة في ظل المتغيرات المحيطة بها و أثر ذلك على مصداقية عملها، من خلال المراحل التالية:<sup>1</sup>

### أ- تطور مهنة محافظة الحسابات من 1969 إلى 1980

تم تنظيم مهنة محافظة الحسابات في المؤسسات العمومية الجزائرية لأول مرة سنة 1969 طبقا للأمر 69-107، ليتم تحديد مهام و واجبات محافظي الحسابات بالمرسوم 70-173 الذي نصت مادته الأولى على الاحتفاظ بمحافظ الحسابات كمراقب دائم لتسيير المؤسسات العمومية و شبه العمومية، على أن يكون من بين موظفي الدولة التابع للهيئات التالية: مراقبون عامون للمالية، مراقبون ماليون، مفتشو المالية و بصفة استثنائية الموظفون المعتمدون من قبل وزارة المالية.

حيث استمر تطبيق هذا النوع الخاص من محافظة الحسابات إلى غاية 1980 و هو تاريخ إنشاء مجلس المحاسبة و المفتشية العامة للمالية، الذي لم يطبق بسبب عدم مسيرته للمعطيات الاجتماعية و الاقتصادية الجديدة لتلك الفترة و المعايير المهنية المقبولة على الصعيد الدولي، هذا بالإضافة إلى النقص الملاحظ في المهنيين المكلفين بالمراقبة القانونية، نتيجة غياب سياسة تكوينية لمحافظي الحسابات، إضافة إلى النقائص الموجودة في فهم و تحديد القانون المنظم للمهنة، يمكن حصر أهم هذه النقائص فيما يلي:

- غياب الرقابة الدائمة على الحسابات نتيجة نقص الوسائل و العدد الهائل للمؤسسات التي يجب مراقبتها؛

- عدم وضوح شروط الالتحاق بالمهنة (حيث كانت الشروط توضع من طرف الإدارة و حسب أهداف تلك الفترة)؛

- الامتداد المنتظر للمرسوم 70-173، الذي أدى إلى تعدد مجالات المراقبة التي يقوم بها محافظي الحسابات، بالإضافة إلى تعدد المهام التي قد تتعارض أحيانا، خاصة فيما يتعلق بالمعايير العامة المقبولة دوليا و محليا، حيث أن مهامهم لا تقتصر على إبداء الرأي حول انتظامية و مصداقية الحسابات، بل تمتد أيضا إلى تقييم نشاطات التسيير الخاصة بالمؤسسة و تقديم آراء حولها، حيث يتطلب هذا التقييم موافقة وزير المالية؛

- المدة غير المحدودة لتفويض محافظ الحسابات.

### ب- إعادة تنظيم المهنة عام 1980

<sup>1</sup> Nacer Eddine. SADI, Ali. MAZOUZ, " La pratique du commissariat aux comptes en Algérie ", (Alger : édition société Nationale de comptabilité SNC, 1993), pp. 27-35.

بحلول الإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية في الفترة ما بين 1980-1984<sup>1</sup> و زيادة تعقد القطاع العمومي، أصبحت الرقابة السابقة غير كافية للحصول على ضمان يسمح بمسايرة الأعمال التي تقوم بها المؤسسات تضمن فعالية التسيير في المؤسسة، في ظل هذه الظروف أعيد تنظيم المهنة، حيث أسس المشرع مجلس المحاسبة و المفتشية العامة للمالية بصدور القانون رقم 80-05 الصادر في 1-03-1980 الذي ألغى المادة 39 من قانون المالية لسنة 1976، حيث صرح هذا القانون بحق احتكار مراقبة المؤسسات العمومية من طرف هذا المجلس، المشار إليه في المادة 5 من القانون رقم 80-05 أعلاه، حيث عانت المهنة فراغات قانونية إلى غاية 1984، ليتم تدارك ذلك بموجب قانون المالية لسنة 1985 الذي عدل المهنة، حيث نصت المادة 196 منه على تعيين مندوبي الحسابات لدى المؤسسات التابعة للقطاع العام و المؤسسات التي تملك الدولة حصة من رأس مالها، إلا أن هذه الأحكام لم تطبق للأسباب التالية:

- عدم ملائمة الظروف الاقتصادية لتلك الفترة، التي تميزت بإعادة الهيكلة العضوية و المالية؛
- نقص في عدد الأشخاص الممارسين للرقابة القانونية (الخبراء المحاسبين أقل من 20 و عدد المؤسسات فاق 1600 مؤسسة في ذلك الوقت)؛
- غياب الهيئات المهنية المختصة بتحديد الدور الفعال للرقابة القانونية.

### ج- إعادة الاعتبار لمهنة محافظة الحسابات في المؤسسات العمومية عام 1988

في هذه المرحلة تم إصدار القانون 88-01 المؤرخ في 12-01-1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية حيث حرر هذا القانون المؤسسات العمومية من كل الضغوطات الإدارية و البيروقراطية، كما أكد على ضرورة إعادة تنظيم مهنة محافظة الحسابات لتفادي أي نقائص قد لا تتوافق مع الإصلاحات التي تقوم بها السلطات العمومية. و بإعادة الاعتبار لمهنة محافظة الحسابات، ركز المشرع في هذه المرة على الاهتمام أكثر بفعالية و نوعية الرقابة باختلاف أشكالها و ذلك من خلال:

- ممارسة الرقابة القانونية من قبل مهنيين مستقلين؛
- عدم التدخل في التسيير عن طريق الفصل بين الرقابة الخارجية التي تعد من اختصاص محافظ الحسابات و بين تقييم التسيير الذي يقع تحت مسؤولية الإدارة.

و من بين أهم الأسباب الداعية لإعادة الاعتبار لمهنة محافظة الحسابات ما يلي:

<sup>1</sup> انطلقت عملية إعادة الهيكلة بعد صدور المرسوم المتعلق بما في 1980 ضمن المخطط الخماسي للتنمية (1980-1984) و هي أولى الإصلاحات المطبقة على المؤسسات العمومية و التي سميت آنذاك بالشركات الوطنية، و استمرت هذه العملية حتى نهاية الثمانينات تقريبا، بعد ذلك تم إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية.

- تعدد أشكال الرقابة الخارجية التي كانت تخضع لها المؤسسات العمومية و عجزها عن تحقيق الهدف المرجو منها؛
- الصرامة في التسيير، التي لا تتحقق إلا بإعطاء أهمية للدور الخاص الذي تمثله المحاسبة في كونها أداة لتقديم المعلومات؛
- تحقيق مبدأ الشفافية في تسيير المؤسسات العمومية المستقلة، الذي لا يتحقق إلا بتطبيق رقابة خارجية مستقلة.

## د- تنظيم المهنة إلى غاية 1991

في هذه المرحلة تم إعادة الاعتبار لمهنة محافظة الحسابات عن طريق وضع مقاييس قانونية و تنظيمية و تأطيرية تنظم المهنة، حيث تم تأسيس المصنف الوطني للخبراء المحاسبين، المحاسبين المعتمدين و محافظي الحسابات، حيث يسمح هذا المصنف في المرحلة الأولى على الأقل بسد الفراغ القانوني الذي تعاني منه المهنة. حيث سمح هذا التنظيم الجديد المستمد من البلدان ذات الخبرة بممارسة المهن الثلاثة في المؤسسة، من أجل الارتقاء بالمهنة إلى المستوى الذي بلغته الدول المتطورة.

## 2- تقييم مهنة محافظة الحسابات في ظل المتغيرات المحيطة بالمؤسسات الجزائرية

إن المراحل التي مرت بها مهنة محافظة الحسابات سمحت في الأخير بسد الفراغ القانوني الذي كانت تعاني منه المهنة مقارنة مع ما كان موجود في السابق، لكن إذا أردنا الاقتراب أكثر من واقع ممارسة هذه المهنة مقارنة مع ما كان منتظرا منها و مقارنة مع التطبيقات العالمية في هذا المجال، يمكن القول أن هناك العديد من النقاط تحتاج إلى إعادة الرؤية في الآليات التي تحكم عملها باعتبارها تشكل جوهر الفعالية بالنسبة لجودة المراجعة و الدور الذي من المفروض أن تقوم به، من بين أهم العناصر في هذا المجال استقلالية محافظ الحسابات التي تعتبر عنصرا هاما في زيادة ثقة الجمهور في رأيه، و ذلك بإعطاء مصداقية أكثر للمعلومات المالية التي تحويها القوائم المالية للمؤسسة، هذا ما دفع بالعديد من الدول المتطورة إلى توفير الوسائل التي تضمن وجودها. من بين أهم هذه الآليات لجنة المراجعة التي تضمن معايير جيدة في تعيين هذا المراجع و تحديد أتعابه، لما لهما من أهمية كبيرة في توفير جزء لا بأس به من هذه الاستقلالية، حتى و إن كانت التطبيقات العالمية تشير إلى بعض الصعوبات التي تتعرض لها مهنة المراجعة و التي قد تؤثر على هذه الاستقلالية، هذا ما دفع بالعديد من الدول إلى تبني المبادئ التي نادى بها الحوكمة بغية إضفاء جودة أكثر على هذه المهنة. فإذا كان هذا هو واقع مهنة المراجعة في الدول الصناعية، فماذا يمكن القول عن هذا الواقع في المؤسسات الجزائرية التي لا تزال بعيدة عن المبادئ التي نادى بها حوكمة المؤسسات فيما يتعلق بمهنة المراجعة ( عدم وجود

لجنة المراجعة، لجنة التعيينات و المكافآت داخل المؤسسات الجزائرية ) و ذلك نتيجة المتغيرات التي تعيش فيها هذه المؤسسات، من بينها غياب سوق مالي كفؤ يشدد على وجود مثل هذه اللجان. أما بالنسبة لتعيين محافظ الحسابات و الذي يتم عادة من طرف الجمعية العامة للمساهمين فهو يهدف إلى حماية مصالح هؤلاء المساهمين الذين يمثلون و في أغلب الحالات مساهم واحد هو الدولة، كذلك الأمر بالنسبة لتحديد أتعابه التي تحدد بناء على جدول أتعاب محدد قانونا، فإذا كان الأمر كذلك فهل يعني ذلك أن مهنة محافظة الحسابات هي على درجة من الجودة تجعل منها أداة فعالة لحوكمة جيدة للمؤسسات الجزائرية ؟

### المطلب الثاني: مجلس إدارة مؤسسات المساهمة في القانون الجزائري

إن مجلس الإدارة الذي يعد من بين آليات الرقابة الداخلية، إنما تتمثل مهمته في تأمين محاسبة جيدة للأهداف المسطرة من طرف المساهمين و بين ما تقوم به الإدارة لتحقيق هذه الأهداف، مما يعني أن فعالية مجلس الإدارة تعتبر كعامل محدد لفعالية حوكمة المؤسسات، من هذا المنطلق و بالنظر إلى دور مجلس الإدارة في المؤسسات الجزائرية، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى آليات عمل هذه المجالس، ذلك أن المشرع الجزائري و من أجل تفعيل عمليات الرقابة في المؤسسات الجزائرية سارع إلى سن القوانين التي تضمن تشكيل هذا المجلس في مؤسسات المساهمة.<sup>1</sup> مع محاولة ضبط شروط العضوية في هذا المجلس، السلطات و الواجبات التي من المفروض أن يقوم بها لضمان رقابة جيد لهذه المؤسسات.

### 1- نظام حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

سيتم في هذا العنصر محاولة شرح الأمور المحيطة و المؤثرة في آلية عمل مجالس إدارة المؤسسات الجزائرية، و ذلك بالتطرق إلى القوانين التي تحكم شركات المساهمة بصفة عامة باعتبارها الإطار الكلي الذي تعمل فيه هذه المجالس، حوكمة و مراقبة هذه المؤسسات و آليات عمل مجلس إدارتها.

### أ- مؤسسات المساهمة طبقا للقانون الجزائري

قبل الحديث عن واقع عمل مجالس الإدارة في المؤسسات الجزائرية انطلاقا من القوانين المنظمة لها، في هذا العنصر سيتم إعطاء نظرة عامة عن الواقع الذي تعيش فيه مؤسسات المساهمة، ففي إطار خصوصية المؤسسات العمومية الجزائرية بدأت هذه الأخيرة بتهيئة نفسها لهذه العملية، في هذا الإطار اعتبرت مؤسسات المساهمة الشكل

<sup>1</sup> شركة المساهمة طبقا للمادة 592 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993 هي الشركة التي ينقسم راس مالها إلى أسهم و تتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بمقدار حصتهم، و لا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن 7، و لا يطبق الشرط أعلاه على المؤسسات ذات رؤوس الأموال العمومية.

القانوني الأكثر ملائمة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلا أن الواقع أظهر أن العديد من المؤسسات الاقتصادية قد تم تخصيصها بصورة مباشرة، مما ساهم في تقليل عدد مؤسسات المساهمة، التي من المفروض أن تكون الجسر العابر الذي تعبر من خلاله المؤسسات العمومية إلى الخوصصة، هذه الأخيرة التي من المفروض هي الأخرى أن تساهم في زيادة عدد المؤسسات المدرجة في البورصة، أضف إلى ذلك أن المؤسسات المخوصصة حديثاً لم تحقق شروط الإدراج نتيجة الفهم السيئ لمفهوم الخوصصة، حيث أن بورصة الجزائر التي بدأت في ممارسة عملياتها الأولى لا تضم سوى عدد قليل من المؤسسات المدرجة، في هذا الإطار لم تضع القوانين الجزائرية أي شروط تتعلق بمكونات و نشاط مجلس الإدارة تتيح أخذ متغيرات البورصة بعين الاعتبار، و هو ما أوجب تحديد النقاط الحاسمة في حوكمة هذه المؤسسات و الآليات التي تؤمن رقابتها، فأمام نقص عدد مؤسسات المساهمة التي يتضاءل عددها يوماً بعد يوم و أمام الواقع المر الذي تعيشه بورصة الجزائر، يتم طرح سؤال أساسي و جوهري: ما هي الجدوى المنتظرة من محاولة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية من خلال التأكيد على وجود لجنة للتعيينات، المكافآت، المراجعة، في ظل ضعف المؤسسات المدرجة من جهة، و في ظل الواقع الذي تعيش فيه هذه المؤسسات، هذا الواقع الذي قد يتعارض في كثير من الأحيان مع بعض الأمور التي نادى بها الحوكمة، مما يوجب في المقام الأول تهيئة البيئة لمثل هذه المبادئ.<sup>1</sup> الأمر الذي دفعنا إلى التقرب أكثر من الأنظمة التي تحوكم بها هذه المؤسسات.

## ب- حوكمة و مراقبة مؤسسات المساهمة

من أجل حماية مصالح المساهمين يستعمل مجلس الإدارة وسيلتين أساسيتين:<sup>2</sup>

-سياسة المكافآت المتبعة من طرف مجلس الإدارة: من خلال تأثيرها على سلوكيات المسيرين؛

-الهيئة المكلفة بتعيين و عزل هؤلاء المسيرين و المدراء: و هي الأكثر فعالية.

حيث تتحدد فعالية مجلس الإدارة من خلال فعالية الوسائل المستعملة من طرفه.

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية يلاحظ أن السلطات التقديرية الممنوحة للمدراء تكون محددة في أغلب الحالات من طرف النصوص القانونية، التي تعطي إشارات خاصة عن المسؤولية الإدارية و الوظائف التي يجب أن يقوموا بها، مما يعني أن المدراء يستطيعون ممارسة أي عمل تسييري يعتقد أنه يصب في مصلحة المؤسسة،

<sup>1</sup> Fateh. DEBLA, " Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : (étude de quelques cas) ", (Mémoire de Magister en sciences économiques, université el Hadj lakhdar, Batna, 2007), p p.85-103.

<sup>2</sup> Ibid, p.105.

فسلطتهم التقديرية في هذه الحالة تكون كبيرة، كما أن سلوكاته م غير متحقق منها،<sup>1</sup> نتيجة لذلك فإن الأدوار التي لها وزن كبير في حوكمة المؤسسات الجزائرية تحدد من طرف الجهات التالية:<sup>2</sup>

- الدولة؛
- مسيري المؤسسة؛
- مجلس الإدارة؛
- محافظ الحسابات.

فالمسيرين في إطار هذه الحلقة عليهم أساسا تطبيق القرارات و الأهداف المحددة من طرف مجلس الإدارة، أما الرقابة القانونية فيتم تأمينها من طرف محافظ الحسابات الذي يؤمن مصداقية و انتظامية المعلومات المدرجة في القوائم المالية للمؤسسة، كما أن المعلومات التي يوجب القانون نشرها لا تعكس سوى جزء بسيط مما يحدث في الواقع، مما يعني أن النظام القانوني الذي يتحكم في آليات عمل مؤسسات المساهمة لا يستطيع أن يؤمن الرقابة المنتظر تحقيقها، فهو يحتاج إلى تغييرات كبيرة من أجل تأمين شروط ملائمة أكثر لهذه المؤسسات، هذا ما يستلزم من هذه القوانين أن تتميز بمرونة أكثر تسمح لها بالتكيف مع جميع الحالات التي يعرضها المحيط الجديد، من بين هذه الحالات انضمام الجزائر القريب إلى المنظمة العالمية للتجارة، التي قد ينجر عنها جلب مستثمرين أجانب في المستقبل.<sup>3</sup>

بغية التعرف أكثر على دور مجلس الإدارة، سيتم تناول القوانين التي تحكم عملها فيما يلي.

## 2- مجالس إدارة مؤسسات المساهمة في القانون الجزائري

في إطار القانون الجزائري تتكون مؤسسات المساهمة من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بمقدار مساهمتهم، كما أن عدد هؤلاء المساهمين يجب ألا يقل عن سبعة مساهمين، حيث تدار هذه المؤسسات من طرف مجلس إدارة يتكون من أعضاء يتراوح عددهم بين ثلاثة أعضاء و 12 عضو، يعينون من طرف الجمعية العامة العادية، كما أن مدة عضوية هؤلاء الأعضاء تحدد من خلال القانون الأساسي، كما يمكن عزلهم في أي وقت من طرف هذه الجمعية أو إعادة انتخابهم دون أن يتجاوز ذلك ست ( 06 ) سنوات، إضافة إلى أن هؤلاء الأعضاء يمثلون مساهمات شخص معنوي هو الدولة، هذا ما وضحته المادة 612 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993،<sup>4</sup> حيث لازال مبدأ ارتباط الملكية بالإدارة جليا و سائدا في إدارة مؤسسات المساهمة في كافة الأنظمة و القوانين، حيث لم يرد على هذا المبدأ إلا القليل من الاستثناءات مما جعله الأصل في إدارة مؤسسات

<sup>1</sup> Fateh. DEBLA, OP.Cit, pp.105-106.

<sup>2</sup> Ibid, p.106.

<sup>3</sup> Ibid, pp.106-107.

<sup>4</sup> القانون التجاري، وفق التعديلات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص.276.

المساهمة، من بين هذه الاستثناءات ما يرد عادة في تكوين مجلس إدارة مؤسسات المساهمة التي يملكها القطاع العام، في هذه الحالة لا يمكننا أن نصور قيام الشخص المعنوي بإدارة المؤسسة بذاته لكونه شخصا اعتباريا، و عليه فإن الدولة بواسطة أحد أجهزتها تقوم بتعيين مجلس الإدارة.<sup>1</sup>

و خلافا للعديد من التشريعات في البلدان العربية أمثال البحرين، لبنان، الإمارات، عمان، الأردن، فإن القانون الجزائري تطرق إلى شكل مجلس الإدارة في حالة دمج مؤسسة مع مؤسسة أخرى، إقتداء بالقانون الفرنسي في مادته الثامنة (8) و التاسعة (9) المعدلة بالقانون رقم 17 لعام 1988،<sup>2</sup> حيث أوضح القانون الجزائري أنه في حالة الدمج يجوز رفع عدد أعضاء مجلس الإدارة، شريطة ألا يتجاوز عددهم 24 عضوا.

أما فيما يتعلق بأعضاء مجلس الإدارة، و طبقا للمادة 619 من المرسوم التشريعي السابق ذكره فإنه يجب على مجلس الإدارة ( بكل أعضائه) أن يكون مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل 20 % من رأس مال المؤسسة، حيث يحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يجوزها كل قائم بالإدارة، حيث تخصص هذه الأسهم لضمان جميع أعمال التسيير، مع عدم إمكانية التصرف فيها.<sup>3</sup> و ذلك تطبيقا للمبدأ السائد في العمل التجاري و هو عدم مجانية الأعمال التجارية، حتى أن الوكالة التي هي في الأصل عملا مجانيا ( في الأعمال المدنية ما لم يتفق على عكس ذلك)، فإنها في العمل التجاري على العكس من ذلك تكون بأجرة ما لم يتفق على مجانيته.

فطبقا للمادة 631 من المرسوم التشريعي السابق ذكره، مع مراعاة أحكام المادة 615، فإنه لا يجوز للقائمين بالإدارة أن يحصلوا من المؤسسة على أية أجرة دائمة كانت أم غير دائمة ماعدا الأجور المبنية في المواد 632 ، 633 ، 634 و 639 من المرسوم السابق ذكره، فطبقا للمادة 632 تمنح الجمعية العامة لمجلس الإدارة مكافآت عن نشاطات أعضائه، حيث تنقسم هذه المكافآت إلى:<sup>4</sup>

- مكافآت ثابتة تتعلق ببذل الحضور في مجلس الإدارة تمثل مبالغ ثابتة سنويا، مع تقييد هذه المبالغ في تكاليف الاستغلال، حيث يتحصل هؤلاء الأعضاء عن كل جلسة تم الحضور فيها على مبلغ ثابت يقدر ب 5000 دج بعد إخضاعها للضريبة؛
- مكافآت متغيرة تتعلق غالبا بالأرباح المحققة من طرف المؤسسة، طبقا للشروط المنصوص عليها في المادتين 727 و 728 من المرسوم التشريعي السابق ذكره، حيث تحدد نسبتها الجمعية العامة، و

<sup>1</sup> صادق محمد محمد الجبران، " إدارة شركة المساهمة في القانون السعودي "، ( بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، 2006)، ص ص. 142-143.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 45.

<sup>3</sup> القانون التجاري، وفق التعديلات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص ص. 278-279.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص ص. 284-285.



عادة لا تفوق هذه النسبة مبلغ عشر (10) جلسات، أي لا تفوق 50.000 دج للعضو الواحد، حيث يحدد مجلس الإدارة كيفية توزيع المبالغ الإجمالية التي تمثل بدل الحضور و النسب بين أعضائه.

إضافة إلى ذلك فقد حددت المادة 633 من المرسوم السابق أنه يجوز لمجلس الإدارة منح أجور استثنائية عن المهام أو الوكالات المعهود بها للقائمين بالإدارة، في هذه الحالة يجب أن تقيد هذه الأجور في تكاليف الاستغلال، هذا إضافة إلى مصاريف السفر و التنقلات التي يأذن بتسديدها مجلس الإدارة و كذا المصاريف التي تحملها القائمون بالإدارة في مصلحة المؤسسة.<sup>1</sup>

أما فيما يخص مهام رئيس مجلس الإدارة فقد نصت المادة 635 من المرسوم التشريعي السابق ذكره على ما يلي: ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسا له شريطة أن يكون شخصا طبيعيا و ذلك تحت طائلة بطلان التعيين، كما يحدد مجلس الإدارة أجره، حيث يعين هذا الرئيس لمدة لا تتجاوز مدة نيابته كقائم بالإدارة، مع إمكانية إعادة انتخابه، كما يجوز للمجلس أن يعزله في أي وقت طبقا للمادة 636.<sup>2</sup> في هذا الإطار يتولى رئيس المجلس و تحت مسؤوليته الإدارة العامة للمؤسسة و يمثل المؤسسة في علاقتها مع الغير، حيث يتمتع الرئيس بالسلطة الواسعة للتصرف باسم المؤسسة في كل الظروف مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لجمعيات المساهمين و كذا السلطات المخصصة لمجلس الإدارة.

هذا إضافة إلى بعض الأحكام الأخرى التي توضح علاقة القائمين بالإدارة بالمؤسسة، التي عاجلت في مجملها مسائل تتعلق بكيفية معالجة الشغور في منصب العضوية، أحوال القائمين بالإدارة من حيث عدم قبولهم لعقد العمل في هذه المؤسسة بعد تعيينهم فيها، الحضور في اجتماعات هذا المجلس الذي لا تصح مداولاته إلا بحضور نصف أعضائه طبقا للمادة 626 من المرسوم السابق ذكره،<sup>3</sup> و ما إلى ذلك من الأمور التي من المفروض أن تضبط عمل هذه المجالس.

### 3- رئيس المدير العام (PDG) و دوره في مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية

بعد منح الاستقلالية للمؤسسات الجزائرية (خلال الفترة 1988-1990)، كانت أغلبية مؤسسات المساهمة الشكل القانوني الأكثر انتشارا تحوكم من طرف مجلس الإدارة الذي يرأسه المدير العام للمؤسسة (الذي يعين بطريقة الانتخاب من طرف المجلس)، بمعنى أن رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير العام، و نتيجة قيام هذا الأخير بمهمتين، مهمة الإدارة و مهمة القيام بوظائف رئيس مجلس الإدارة، و جب على هذا الأخير من أجل استكمال وظائفه بشكل جيد استثمار كل قدراته و سلطاته التقديرية من أجل القيام بهذه المهام، هذا ما يعني أن

<sup>1</sup> القانون التجاري، وفق التعديلات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص. 285.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 286.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 282.



دور مجلس الإدارة فيما يتعلق بمراقبة رئيس مجلس الإدارة ليس لها أي معنى، حيث يلاحظ في أغلب الحالات أن المجلس يكتفي بالقرارات المتخذة من طرف الرئيس، و هو ما يساهم في تقليص الدور الرقابي الذي من المفروض أن يقوم به مجلس الإدارة اتجاه رئيسه.<sup>1</sup> مما قد يحمل المؤسسات الصناعية أضرار كبيرة.

فبالنظر إلى واقع القوانين الجزائرية المنظمة لعمل مجالس إدارة مؤسسات المساهمة نجد أن الجزائر قد سعت جاهدة إلى إحكام عمليات الرقابة داخل هذه المؤسسات من أجل ضمان أداء جيد لهذه الأخيرة، إلا أن الواقع العملي يشير إلى حقائق أخرى يتم تبيانها في الدراسة الميدانية.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

تم التوصل في الإطار النظري لهذا البحث - الفصل الثالث من هذه المذكرة - إلى أن الآليات المدروسة في هذا الفصل و المتمثلة في دور كل من المراجعة الخارجية و علاقتها بلجنة المراجعة، إضافة إلى دور مجلس الإدارة تبقى فعاليتها مرهونة بواقع تطبيق هذه الآليات، في إطار ما يفرضه المحيط من ضغوطات قد تحد من التطبيق الجيد لها، ذلك أن وجود بعض هذه الآليات يتوقف على عدة عوامل هي التي تفرض وجودها و التي قد لا تتوفر في البيئة الجزائرية.

بناء عليه و انطلاقا من حجم و طبيعة الوثائق و البيانات التي تجمعت لدينا، في إطار النقائص التي تعاني منها البيئة الجزائرية، أبرزها غياب سوق مالية حقيقية، في ظل عدم تطبيق أية مبادئ تتعلق بحوكمة المؤسسات. فإن المنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة من أجل الوفاء بمتطلبات العمل الميداني ستقتصر على دراسة واقع تطبيق هذه الآليات ( مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية و لجنة المراجعة) مقارنة مع القوانين المنظمة لعملها من جهة، و مقارنة بالتطبيقات التي نادت بها الحوكمة من جهة أخرى.

و بغية معالجة هذه الدراسة سيتم تناول العناصر التالية:

- تصميم و تخطيط الدراسة؛
- معالجة و عرض نتائج الاستبيان؛
- تحليل النتائج و التوصيات.

### المطلب الأول: تصميم و تخطيط الدراسة

في هذا المطلب سيتم توضيح مجريات هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

<sup>1</sup> Fateh. DEBLA, OP.Cit, pp.107-108.

## 1- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من شركات المساهمة (SPA) سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في البورصة، و نأخذ كعينة ممثلة بعض شركات المساهمة من ولايات الأغواط، الجلفة، الجزائر و بجاية تكون في مجموعها 18 مؤسسة ( مبينة في الملحق رقم أربعة ( 4 ))، تم اختيارها عشوائيا نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد هذه المذكورة و كذا الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للدراسة.

## 2- حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: إن نتائج الدراسة الميدانية ترتبط بالزمن الذي أجريت فيه من 1-3-2008 إلى 10-08-2008.

- الحدود المكانية: تمت الدراسة على شركات المساهمة الموجودة في الجزائر و تم أخذ عينة ممثلة له في بعض الشركات من ولايات، الأغواط، الجلفة، الجزائر، بجاية.

## 3- أسلوب جمع البيانات الأولية

استخدمنا في هذه الدراسة طريقة الاستبيان في جمع البيانات الأولية، حيث قسم هذا الأخير إلى الأقسام التالية:

- معلومات عامة عن المؤسسة: و تتكون من ستة (6) أسئلة؛
- تأثير وضوح الإجراءات واحترام القواعد القانونية على مصالح المساهمين: و تتكون من سبعة ( 07 ) أسئلة؛
- المهام الأساسية لمجلس الإدارة: وتتكون من ثلاثة (03) أسئلة؛
- إجراءات تعيين و عزل المدراء و كيفية تحديد مكافآتهم: وتتكون من أربعة (04) أسئلة؛
- القضايا الإستراتيجية لمجلس الإدارة و أجواء اجتماعاته: وتتكون من ثلاثة ( 03 ) أسئلة عبارة عن تقييم لواقع عمل هذه المجالس؛
- واقع مهنة محافظة الحسابات: وتتكون من سبعة (07) أسئلة.

## 4- ظروف عملية إعداد و تنفيذ الإستبيان

لقد مرت قائمة الإستبيان بعدة مراحل قبل أن تصبح في شكلها الحالي و قبل توزيعها على المؤسسات المدروسة، حيث تم تحكيم هذا الإستبيان لدى بعض الأساتذة المختصين و أخذ آرائهم بخصوصها، هذا ما مكنا

من حصر الأسئلة غير المفهومة و الغامضة و من ثم مراجعتها و تصحيحها فيما بعد ليتم إعادة صياغة قائمة الأسئلة من جديد بناء على الملاحظات السابقة حتى أصبحت في شكلها الحالي.

أما فيما يخص الزيارات الميدانية التي قادتنا إلى مختلف المؤسسات، فقد مكنتنا من الملاحظة المباشرة للواقع عن طريق المقابلات الشخصية مع رؤساء المدراء العامين ( PDG ) و الإطارات المسيرة في المؤسسات بالإضافة إلى المعلومات المستقاة من بعض المدربات الإقليمية و شبكة الإنترنت حول الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات، علما أنه في كل مرة يتم تعديل طريقة طرح الأسئلة و توجيهها بالشكل الذي يمكن من خلاله تدارك النقائص الملاحظة في المقابلات السابقة.

و قد كان عدد المؤسسات المستقصى منها يقدر ب 18 مؤسسة، وزعت عليها 100 استمارة، بعد مراجعة و فرز الاستمارات تم الإحتفاظ ب 85 استمارة و إلغاء 15 استمارة، إما لعدم اكتمال المعلومات فيها أو لتناقض الإجابات الواردة في هذه الاستمارات، هذا إضافة إلى المؤسسات التي تم توزيع الإستبيان عليها عن طريق البريد الإلكتروني البالغ عددها 35 مؤسسة، و التي ألغيت بأكملها، لأن معدل الردود من هذه المؤسسات بلغ 0%.

## 5- أساليب تحليل البيانات

إعتمدنا في عملية التفرغ و كذا العرض و التحليل الإحصائي للبيانات، على برنامج Excel، الذي يعتبر مصدرا لكافة الأشكال البيانية المرفقة.

## 6- مشاكل الدراسة

رغم أهمية الإستبيان كوسيلة لتحقيق أهداف الدراسة، فيما يتعلق بالمخاور المدروسة، إلا أن هذا الأخير لم يسلم من بعض المشاكل و القيود الموضوعية و الشكلية أهمها:

- التجاوب السلبي لبعض مفردات العينة، إضافة إلى مبدأ التحفظ الذي اعتمده بعض الأطراف أثناء الإجابة على بعض الأسئلة؛
- انتشار أفراد العينة في مناطق جغرافية متباعدة مما دفعنا إلى الاستعانة ببعض الأشخاص في الحصول على بعض الإجابات؛
- عدم وجود عناوين إلكترونية، و إن وجدت فهناك عدم تجاوب عند استعمال هذه الوسيلة.

المطلب الثاني: معالجة و عرض نتائج الإستبيان

من أجل معالجة نتائج الإستبيان و محاولة منا لاختبار صحة الفرضيات، سيتم تبني المنهجية التالية و ذلك بمعالجة أسئلة الإستبيان حسب التقسيم التالي:

- تأثير وضوح الإجراءات واحترام القواعد القانونية على مصالح المساهمين؛
- المهام الأساسية لمجلس الإدارة؛
- إجراءات تعيين و عزل المدراء و كيفية تحديد مكافآتهم؛
- القضايا الإستراتيجية لمجلس الإدارة و أجواء اجتماعاته؛
- واقع مهنة محافظة الحسابات.

## 1 - تأثير وضوح الإجراءات واحترام القواعد القانونية على مصالح المساهمين

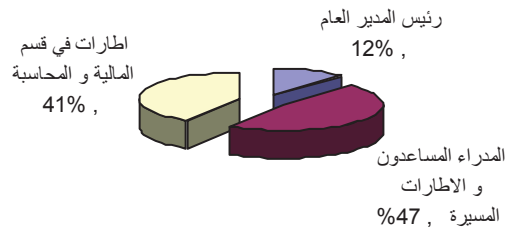
في هذا العنصر و الذي يضم مجموعة الأسئلة الممتدة من السؤال الثاني (2) إلى السؤال الثامن (8)، تتعلق الأسئلة بواقع وجود بعض الإجراءات و تأثير وضوحها مع احترام القواعد القانونية على تحقيق مصالح المساهمين.

**أولاً-** قبل البدء في تحليل أسئلة هذا الجزء، نفرد السؤال الأول لتحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات العامة

عن المؤسسة و المتعلقة بالشخص المقابل، فمن مجموع 85 استمارة معالجة تم الحصول على ما يلي:

- الاستمارات التي تم الإجابة عليها من طرف المدير العام للمؤسسة، الذي يحتل في بعض الأحيان منصب رئيس مجلس الإدارة تقدر ب 10 أي ما نسبته 12%، نتيجة عدم توفر الفرصة للقيام بمقابلات أكثر، نتيجة التصريح بانشغال هذا الأخير.
- الاستمارات التي تم الإجابة عليها من طرف المدراء المساعدين و الإطارات المسيرة في المؤسسة تقدر ب 40 أي ما نسبته 47%،
- الاستمارات التي تم الإجابة عليها من طرف بعض الإطارات في قسم المالية و المحاسبة تقدر ب 35 أي ما نسبته 41%، و ذلك لتأكيد بعض المعلومات الواردة في الإستبيان.

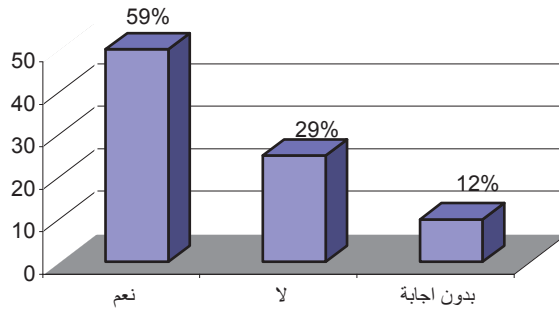
الشكل رقم 4. 1: يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب فئة المدراء و المسيرين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

**ثانيا-** بالنسبة للسؤال الثاني (2) و المتعلق بتأثير وضوح الإجراءات، فقد تم الحصول على النتائج التالية: نعم: 50 أي ما نسبته 59%، لا: 25 أي ما نسبته 29%، بدون إجابة: 10 أي ما نسبته 12%، و ذلك كما هو موضح في الشكل التالي.

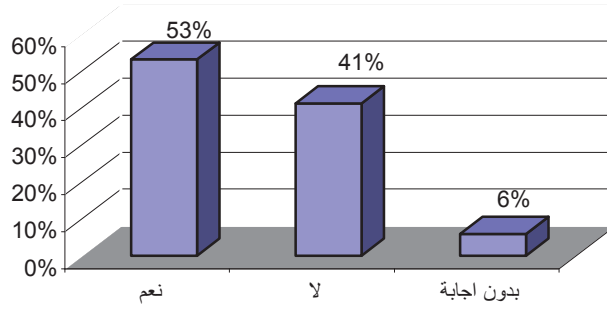
الشكل رقم 4. 2: يوضح نسبة وجود إجراءات واضحة لاتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

**ثالثا-** أما بخصوص السؤال الثالث (3) و المتعلق بالوسائل المساعدة على اتخاذ القرار فإنه من مجموع 85 استمارة معالجة تم الحصول على ما يلي: نعم: 45 أي ما نسبته 53%، لا: 35 أي ما نسبته 41%، بدون إجابة: 5 أي ما نسبته 6%، و ذلك كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم 4. 3: يظهر نسبة وجود الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار

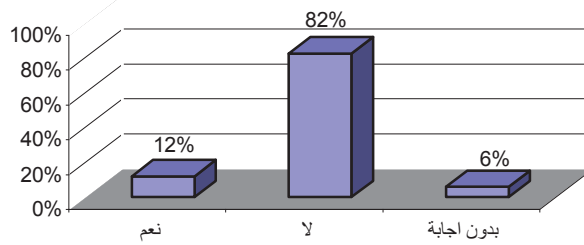


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

رابعا- بالنسبة للسؤال الرابع ( 4 ) المتعلق بلستعانة المدراء بالاستشارات القانونية، فقد تم الحصول على النتائج التالية: نعم: 10 أي ما نسبته 12%، لا: 70 أي ما نسبته 82%، بدون إجابة: 5 أي ما نسبته 6%.

و هذا ما يظهر النسبة المنخفضة لاستعانة المدراء بالاستشارات القانونية أثناء ممارسة أنشطتهم، هذا ما قد يعزى إلى عدم انتشار مثل هذه المفاهيم في الأوساط المدروسة.

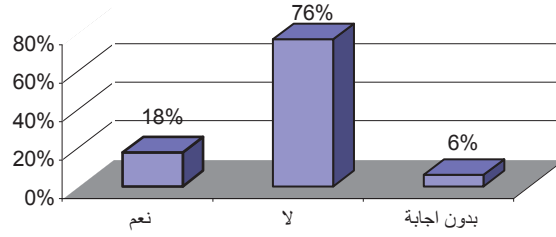
#### الشكل رقم 4.4: يوضح نسبة الاستعانة بالاستشارات القانونية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

خامسا- و عن السؤال الخامس ( 5 ) الخاص بتبني قواعد و آداب للمهنة، فإن عدد المستجوبين الذين صرحوا بنعم يقدر ب 15 أي ما نسبته 18%، الذين صرحوا ب لا فيقدر ب 65 أي ما نسبته 76%، في حين أن عدد الذين امتنعوا عن الإجابة فيقدر ب 5 أي ما نسبته 6%، حيث نفسر توزيع النسب بهذه الكيفية إلى عدم الوضوح الجيد، أو عدم الدقة فيما يخص المعايير التي على أساسها يتم التهذيب، حيث تترك هذه المعايير إلى تقدير المدير أو من ينوبون عنه.

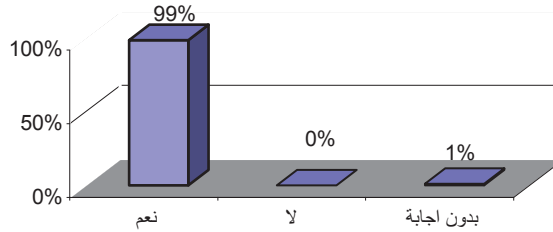
#### الشكل رقم 5.4: يوضح نسبة تبني قواعد و آداب المهنة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

سادسا- أما عن السؤال السادس ( 6) المتعلق بوجود نظام للرقابة الداخلية، فقد تم الحصول على النتائج التالية: نعم: 84 أي ما نسبته 99%، لا: 0 أي ما نسبته 0%، بدون إجابة: 1 أي ما نسبته 1%، و ذلك كما هو مبين في الشكل.

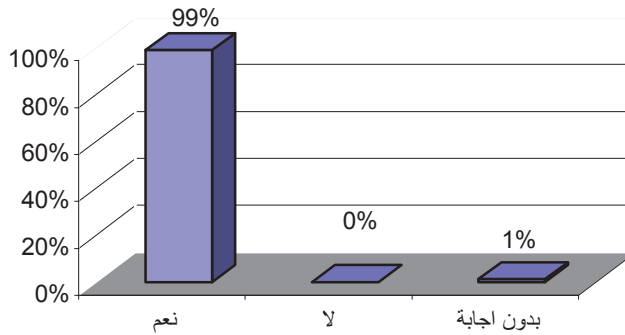
الشكل رقم 4. 6: يعرض نسب وجود نظام للرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

سابعا- نفس النتائج تحصلنا عليها في السؤال السابع (7) المتعلق بوجود وظيفة لمراقبة التسيير، فمن مجموع 85 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية: نعم: 84 أي ما نسبته 99%، لا: 0 أي ما نسبته 0%، بدون إجابة: 1 أي ما نسبته 1%، و ذلك كما هو موضح في الشكل التالي.

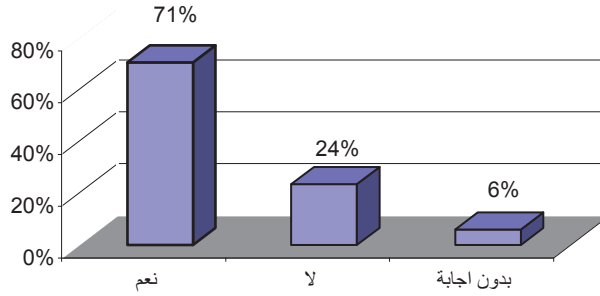
الشكل رقم 4. 7: يعرض نسب وجود وظيفة لمراقبة التسيير



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

**ثامنا-** أظهرت نتائج السؤال الثامن (8)، المتعلق بالإشراف و الرقابة على الصفقات المنجزة مع الأطراف ذات العلاقة، ما يلي: نعم: 60 أي ما نسبته 71%، لا: 20 أي ما نسبته 24%، بدون إجابة: 5 أي ما نسبته 6%.

#### الشكل رقم 4. 8: الإشراف و الرقابة على الصفقات المنجزة مع الأطراف ذات العلاقة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستبيان

#### 2- المهام الأساسية لمجلس الإدارة

ترتبط أسئلة هذه المجموعة، الممتدة من السؤال التاسع ( 9 ) إلى السؤال الحادي عشر ( 11 )، بدرجة الاهتمام بتأدية المهام الأساسية لمجلس الإدارة من خلال وجود بعض الآليات و الأنظمة.

**أولاً-** بالنسبة للسؤال التاسع ( 9 ) و المتعلق بالمهام الأساسية لمجلس الإدارة، فإنه من بين 85 استمارة معالجة تم الحصول على ما يلي:

- تحديد إستراتيجية المؤسسة: 80 أي ما نسبته 94%؛
- تحديد الأهداف ط، م، ق: 70 أي ما نسبته 82%؛
- التعريف بسياسة المخاطر: 10 أي ما نسبته 12%؛
- المصادقة على الموازنات السنوية: 85 أي ما نسبته 100%؛
- مراقبة نفقات الاستثمارات: 70 أي ما نسبته 82%؛
- اتخاذ قرار التنازل عن الاستثمارات: 50 أي ما نسبته 59%.

من خلال هذه النتائج، نلاحظ أن سياسة التعريف بالمخاطر تكاد تكون معدومة في إجمالي المهام التي يقوم بها المجلس، و هو ما يلاحظ من خلال النسبة المنخفضة لها و المقدرة ب 12%، حيث يلاحظ أن المهام المصرح القيام بها داخل المجلس حسب أهمية القيام بها هي:

- المصادقة على الموازنات السنوية؛
- تحديد إستراتيجية المؤسسة؛

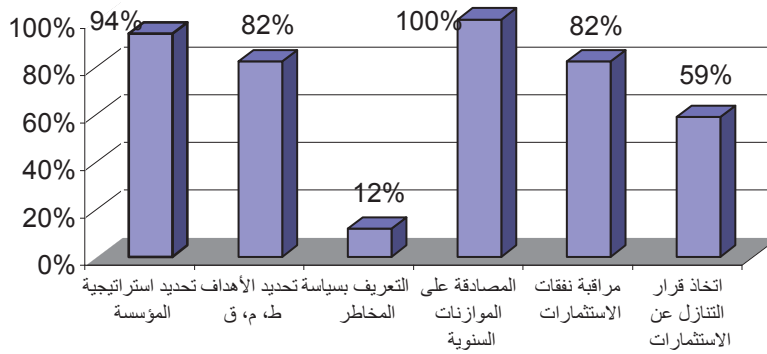


- مراقبة نفقات الاستثمارات؛

- تحديد الأهداف ط، م، ق.

أما فيما يخص اتخاذ قرار التنازل عن الاستثمارات فقد بلغت نسبة تأدية هذه المهمة نسبة 59%، فبالرغم من أن هذا القرار هو من اختصاص الجمعية العامة إلا أن اقتراحات مجلس الإدارة فيما يخص اتخاذ هذا القرار غالبا ما تقبل من طرف الجمعية العامة و هو ما جعل من بعض المستجوبين يضمون هذا القرار إلى مهام مجلس الإدارة، و ذلك كما هو موضح في الشكل التالي.

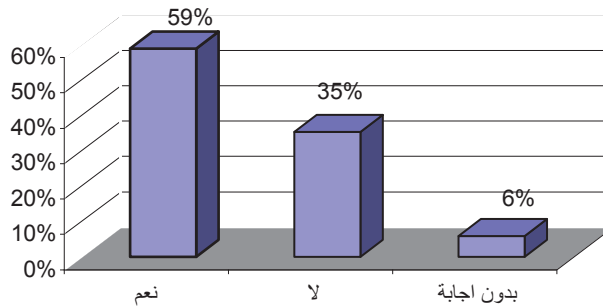
الشكل رقم 4.9: المهام الأساسية لمجلس الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

ثانيا - بالنسبة للسؤال العاشر ( 10) و المتعلق بوجود نظام لتقييم أداء المسيرين ف إنه من مجموع 85 استمارة معالجة على ما يلي: نعم: 50 أي ما نسبته 59%، لا: 30 أي ما نسبته 35%، بدون إجابة: 5 أي ما نسبته 6%، و ذلك كما يوضحه الشكل التالي:

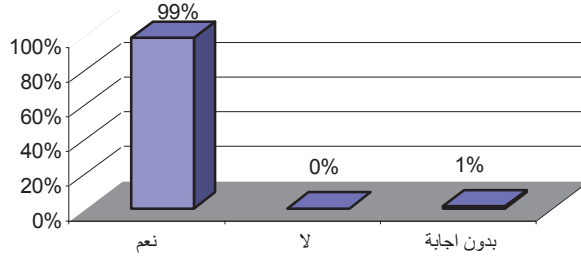
الشكل رقم 4.10: متابعة و تقييم أداء المسيرين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

ثالثا- و بالنسبة للسؤال الحادي عشر ( 11 ) الخاص بوجود آليات تسمح لمجلس الإدارة بتأمين نزاهة الأنظمة المحاسبية و المالية فإنه من مجموع 85 استمارة معالجة تم الحصول على ما يلي: نعم: 84 أي ما نسبته 99%، لا: 0 أي ما نسبته 0%، بدون إجابة: 1 أي ما نسبته 1%، و ذلك كما هو موضح في الشكل التالي.

#### الشكل رقم 4. 11: الآليات التي تسمح لمجلس الإدارة بتأمين نزاهة الأنظمة المالية و المحاسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

و بعد الإستقصاء عن طبيعة هذه الآليات المعتمدة من طرف مجلس الإدارة، فإن الإجابات صرحت بأن هذه الآليات التي تسمح بتأمين نزاهة الأنظمة المالية و المحاسبية، تنحصر في الآليات التالية:

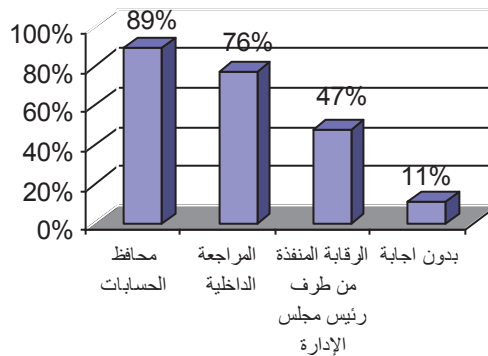
- محافظ الحسابات بنسبة 89%؛

- المراجعة الداخلية بنسبة 76%؛

- الرقابة المنفذة من رئيس مجلس الإدارة بنسبة 47%.

حيث يلاحظ أن الآلية التي يعتمد عليها مجلس الإدارة بشكل كبير في تأمين نزاهة الأنظمة المالية و المحاسبية هي محافظة الحسابات، هذا ما يفسر النقص الذي يعاني منه مجلس الإدارة من أجل تأمين نزاهة الأنظمة المحاسبية و المالية، و ذلك كما هو موضح في الشكل التالي.

#### الشكل رقم 4. 12: الآليات المعتمدة من طرف مجلس الإدارة



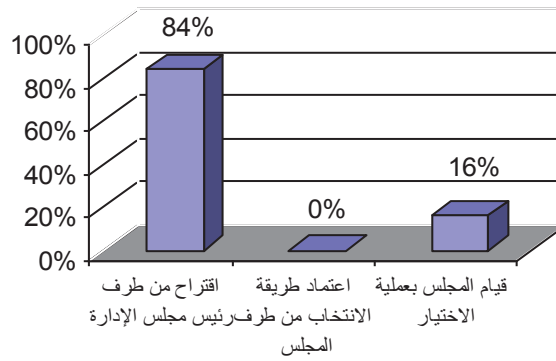
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

### 3 - إجراءات تعيين و عزل المدراء و كيفية تحديد مكافآتهم

في هذا العنصر، الذي يضم الأسئلة الممتدة من السؤال الثاني عشر ( 12 ) إلى السؤال الخامس عشر (15)، يوجه الاهتمام إلى الطرق التي من خلالها يعين و يعزل المسيرون في المؤسسات الجزائرية.

أولاً- تبين من خلال الإجابات المتعلقة بالسؤال الثاني عشر (12) و المتعلق بكيفية تعيين و عزل المسيرين من طرف المجلس، أن ما نسبته 84% صرحت بأن الإطارات المسيرة تعين بناء على اقتراحات رئيس مجلس الإدارة، في حين صرحت ما نسبته 16% أن المجلس هو من يقوم بتعيين الإطارات المسيرة في المؤسسة، و هو ما يبينه الشكل التالي.

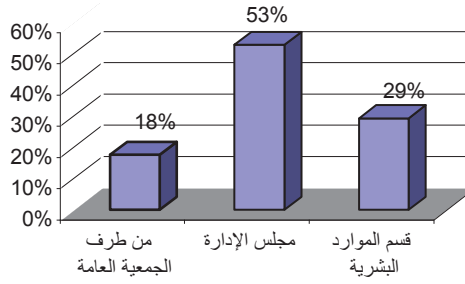
الشكل رقم 4. 13: إجراءات تعيين و عزل المسيرين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

ثانياً- أما فيما يخص السؤال الثالث عشر ( 13 ) الذي يتعلق بكيفية تحديد مكافآت أهم المسيرين و المدراء، فإن ما نسبته 18% صرحت بأن الجمعية العامة هي من تقوم بتحديد مكافآت أهم المسيرين في المؤسسة بناء على معايير للتنقيط ( يمكن توضيح ذلك من خلال مثال لبعض المؤسسات التي تمت عليها الدراسة في الملحق رقم خمسة (5) )، في حين أن ما نسبته 53% صرحت بأن مجلس الإدارة هو الذي يقوم بتحديد هذه المكافآت، بينما أظهرت ما نسبته 29% أن قسم الموارد البشرية هو الذي يتكفل بتحديد هذه المكافآت.

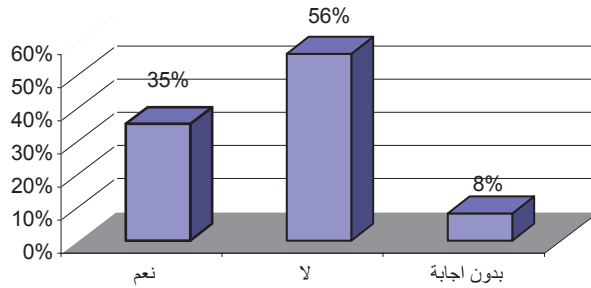
#### الشكل رقم 4. 14: مكافآت أهم المسيرين و المدراء



#### المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

ثالثا- أما بالنسبة للسؤال الرابع عشر ( 14) المتعلق بوجود توجيهات تساعد مجلس الإدارة فيما يتعلق بموضوع المكافآت، فقد تم الحصول على النتائج التالية: نعم: 30 أي ما نسبته 35%، لا: 48 أي ما نسبته 56%، بدون إجابة: 7 أي ما نسبته 8%، هذا ما يوضح أن اهتمامات المجلس فيما يتعلق بموضوع المكافآت لا تشكل نسبة كبيرة، مما يعني أن موضوع المكافآت لا يدخل ضمن الأمور الإستراتيجية للمجلس، و هذا ما تؤكده النسب التالية.

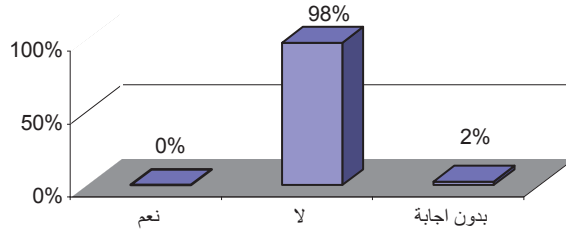
#### الشكل رقم 4. 15: نسبة وجود توجيهات مطبقة من قبل مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمكافآت



#### المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

رابعا- إن السؤال الخامس عشر ( 15)، المتعلق بمدى وجود إجراءات شفافة تؤمن للمساهمين تعيين المدراء، فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: نعم: 0 أي ما نسبته 0%، لا: 83 أي ما نسبته 98% بدون إجابة: 2 أي ما نسبته 2%، و هو ما يفسر بانخفاض، أولا نسبة المؤسسات المدرجة، ثانيا نسبة المساهمين الصغار في هذه المؤسسات، و بالتالي فإن البيئة التي تعيش فيها المؤسسات الجزائرية مازالت لم تهيأ لمثل هذه الإجراءات.

#### الشكل رقم 4. 16: نسبة وجود إجراءات شفافة تؤمن للمساهمين تعيين المدراء



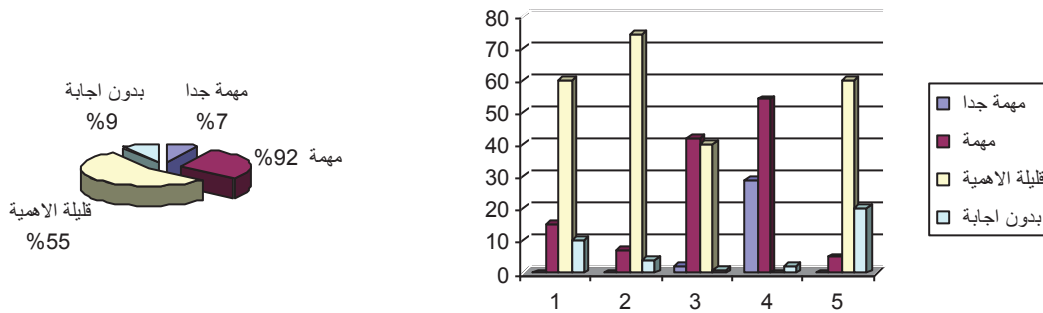
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

#### 4 - الأمور الإستراتيجية لمجلس الإدارة و أجواء اجتماعاته

تتلم مجموعة الأسئلة الممتدة من السؤال السادس عشر ( 16 ) إلى السؤال الثامن عشر ( 18 )، بدرجة اهتمام مجلس الإدارة بتأدية بعض الأمور الإستراتيجية، إضافة إلى أجواء اجتماعاته وضرورة وجود بعض الأمور التي نادى بها حوكمة المؤسسات، عن طريق استقصاء آراء المستجوبين.

**أولاً-** بالنسبة للسؤال السادس عشر ( 16 ) المتعلق بتقييم درجة اهتمام المجلس بتأدية المهام الإستراتيجية المذكورة، فقد أظهرت الدراسة أن نسبة 7% من المستجوبين تعطي أهمية كبيرة للأمور الإستراتيجية في مجلس الإدارة تنحصر معظمها في السؤال الرابع المتعلق بالخطط و الميزانيات السنوية و مناقشتها من طرف المجلس، كما هو مبين في الرسم البياني، في حين أن نسبة 29% من مجموع المستجوبين تقرر بأهمية بعض المهام الإستراتيجية تنحصر في معظمها في السؤالين الثالث و الرابع المتعلقين باستلام المعلومات الدورية من الإدارة التنفيذية من أجل التحكم في مجريات الأمور، فيما ترى نسبة 55% أنه ليس من الضروري أصلا القيام بالمهام المذكورة.

#### الشكل رقم 4. 17: توزيع نسب الإهتمام بالأمور الإستراتيجية في المجلس



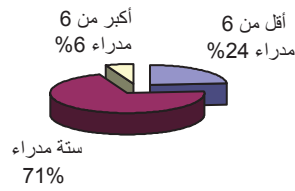
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

**ثانياً** - أما بالنسبة للسؤال السابع عشر ( 17 )، و المتعلق بأجواء اجتماعات مجلس الإدارة، فيمكن

تقسيمه إلى العناصر التالية:

- العدد الحقيقي للمدراء : أظهرت نتائج الإستبيان أنه من بين مجموع 85 استمارة معالجة لوحظ أن: نسبة 24% من المؤسسات عدد أعضاء مجلس إدارتها هو أقل من ستة ( 6 ) أعضاء، في حين أن 6% منها هو أكبر من ستة ( 6 ) أعضاء، بينما 71% من هذه المجالس بلغ عدد أعضائها ستة (6)، و هنا يلاحظ أن نسبة المؤسسات التي تتكون مجالس إدارتها من ستة ( 6 ) أعضاء هي النسبة الغالبة.

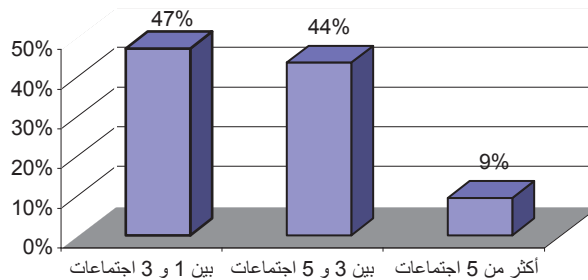
#### الشكل رقم 4. 18: توزيع نسب أعداد المدراء في مجلس الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

- عدد اجتماعات مجلس الإدارة في السنة، أظهرت نتائج الاستبيان، أنه من بين مجموع 85 استمارة معالجة لوحظ: أن عدد الاجتماعات التي يتراوح عددها بين اجتماع واحد ( 1 ) و ثلاثة اجتماعات (3) في السنة بلغت نسبتها 47%، في حين أن الاجتماعات التي يتراوح عددها بين ثلاثة (3) و خمسة (5) اجتماعات فبلغت نسبتها 44%، بينما الاجتماعات البالغ عددها أكثر من خمسة (5) اجتماعات في السنة، فتقدر ب 9%.

#### الشكل رقم 4. 19: توزيع نسب اجتماعات مجلس الإدارة



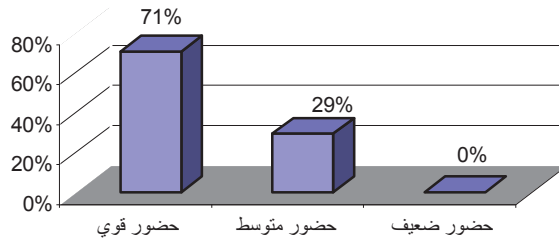
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

- معدل حضور أعضاء المجلس، أظهرت نتائج الدراسة أن معدل الحضور يتوزع بالشكل

التالي:

- حضور قوي: بنسبة 71%؛
- حضور متوسط: بنسبة 29%؛
- حضور ضعيف: 0%. و ذلك كما هو مبين في الشكل التالي.

#### الشكل رقم 4. 20: معدل حضور أعضاء المجلس

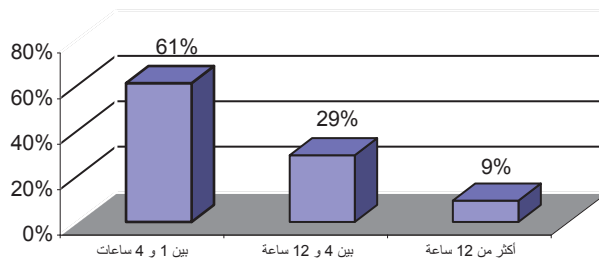


المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستبيان

- المدة المتوسطة للاجتماع الواحد، أما فيما يتعلق بهذا العنصر فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- المدة بين ساعة (1) و أربع (4) ساعات، تمثل نسبة 61%؛
- المدة بين أربع (4) ساعات و اثنا عشرة (12) ساعة، تمثل نسبة 29%؛
- المدة أكثر من اثنا عشرة ساعة (12)، تمثل نسبة 9%. مما يظهر أن غالبية الاجتماعات يتراوح عددها بين ساعة (1) و أربعة (4) ساعات.

#### الشكل رقم 4. 21: المدة المتوسطة لاجتماعات مجلس الإدارة



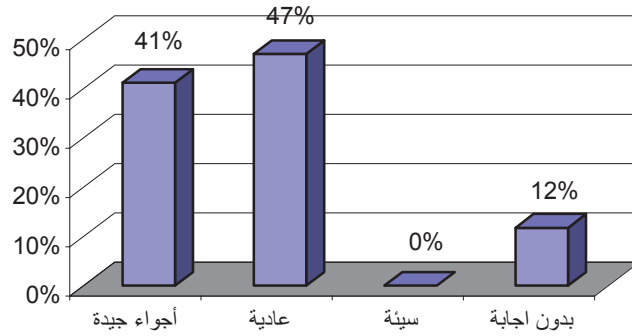
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الإستبيان

- أجواء اجتماع مجلس الإدارة، إن تقييم المدراء لأجواء اجتماعات مجلس الإدارة تظهر كما يلي:

- أجواء جيدة: بنسبة 41%؛

- أجواء عادية: بنسبة 47%؛
- أجواء سيئة: بنسبة 0%.
- بدون إجابة: 12%. كما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم 4. 22: أجواء اجتماع مجلس الإدارة

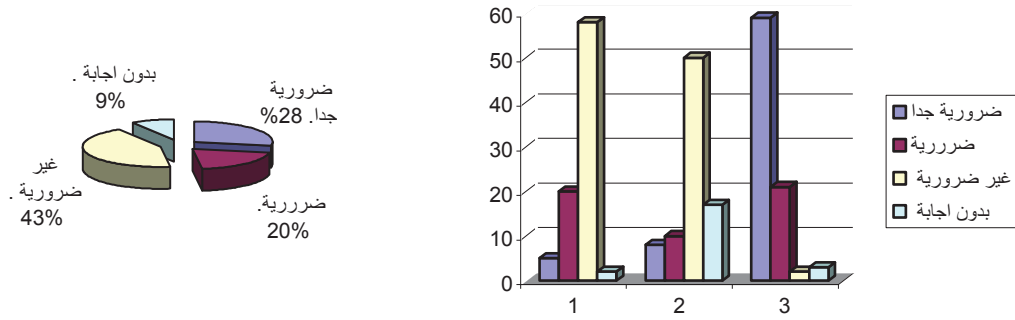


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

**ثالثا-** أما فيما يتعلق بالسؤال الثامن عشر ( 18)، المتعلق بدرجة الوعي بوجود حوكمة جيدة لمجلس الإدارة، فقد أظهرت النتائج أن نسبة 28% ترى أنه من الضروري جدا الإهتمام بحوكمة جيدة للمؤسسات عن طريق إدراج المفاهيم الجديدة التي أتت بها الحوكمة فيما يخص مجالس الإدارة، حيث تمركز هذا الإهتمام بشكل كبير في ضرورة وجود أعضاء داخليين (كالعمال) في مجلس الإدارة، و بشكل قليل جدا في ضرورة وجود لجان مستقلة في مجلس الإدارة، على العكس من ذلك فإن نسبة 20% ترى أنه من الضروري الإهتمام بحوكمة جيدة لمجلس الإدارة، تمركزت في معظمها في ضرورة وجود لجان مستقلة في المجلس، إضافة إلى وجود أعضاء داخليين ( كالعمال مثلا) في مجلس الإدارة، في حين أن نسبة 43% لا ترى ضرورة وجود مثل هذه المفاهيم في مجلس الإدارة، خصوصا فيما يتعلق بوجود لجان في هذا المجلس، و تبريرها في ذلك أن المشكلة في المؤسسات الجزائرية ليس مشكل لجان و إنما هو مشكل ثقافة على حسب ما صرح به بعض المدراء !، في حين بقيت نسبة 9% بدون إجابة .



#### الشكل رقم 4. 23: توزيع نسب الوعي بوجود حوكمة جيدة لمجلس الإدارة



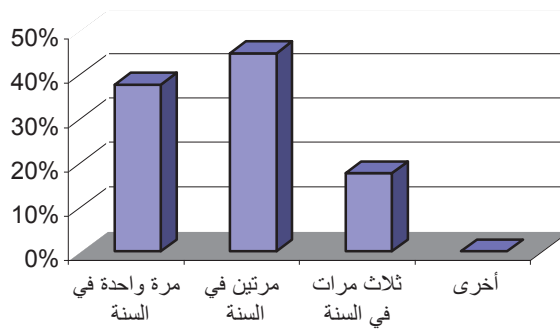
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

#### 5 - واقع مهنة محافظة الحسابات

يتناول هذا الجزء واقع مهنة المراجعة انطلاقا من بعض المؤشرات، و ذلك من خلال مجموعة الأسئلة الممتدة من السؤال التاسع عشر (19) إلى السؤال الخامس والعشرون (25).

أولا - بالنسبة للسؤال التاسع عشر (19) و المتعلق بعدد زيارات محافظ الحسابات للمؤسسة فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن ما نسبته 38% صرحت بزيارة واحدة ( 1) لهذا المحافظ، في حين صرحت 45% بزيارتين ( 2) في السنة لهذا المحافظ، بينما 18% صرحت بثلاث ( 3) زيارات في السنة يقوم بها محافظ الحسابات.

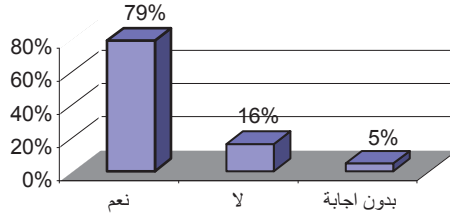
#### الشكل رقم 4. 24: عدد زيارات محافظ الحسابات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

ثانيا- أما بالنسبة للسؤال العشرون (20) الخاص بتجديد عهدة محافظ الحسابات فقد تم الحصول على النتائج التالية: نعم: بنسبة 79%، لا: بنسبة 16%، بدون إجابة: بنسبة 5%. كما هو مبين في الشكل.

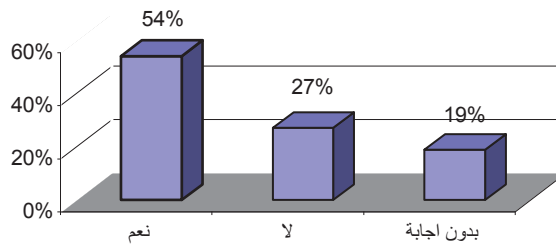
#### الشكل رقم 4. 25: تجديد عهدة محافظ الحسابات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

- في حالة تعيين محافظ آخر هل يتم إعادة تعيين المحافظ السابق الذي تم تجديد عهده، فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: نعم: بنسبة 54%، لا: بنسبة 27%، بدون إجابة: بنسبة 19%. كما هو مبين في الشكل التالي.

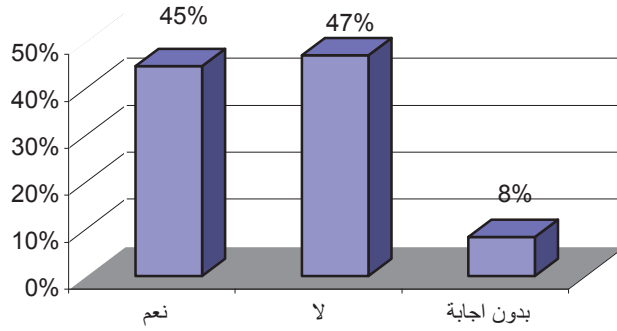
#### الشكل رقم 4. 26: توزيع نسب العودة إلى المحافظ السابق



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

ثالثا- أما بخصوص السؤال الواحد و العشرون ( 21) المتعلق بلُخذ آراء مجلس الإدارة بعين الاعتبار من طرف الجمعية العامة فيما يخص تعيين محافظ الحسابات، فقد تم الحصول على النتائج التالية: نعم: بنسبة 45%، لا: بنسبة 47%، بدون إجابة: بنسبة 8%.

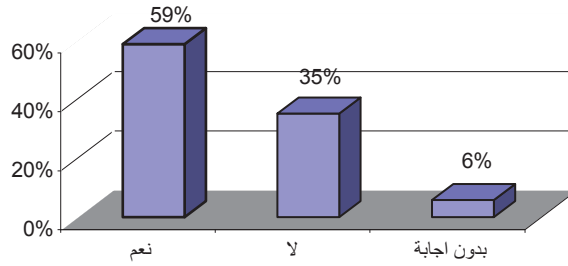
#### الشكل رقم 4. 27: آراء مجلس الإدارة فيما يتعلق بتعيين محاسب الحسابات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

رابعاً- في حين أظهر السؤال الثاني و العشرون (22) المتعلق باستعانة محاسب الحسابات بفريق عمل، فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: نعم: بنسبة 59%، لا: بنسبة 35%، بدون إجابة: بنسبة 6%، و ذلك كما يظهره الشكل التالي.

#### الشكل رقم 4. 28: استعانة المحاسب بفريق عمل

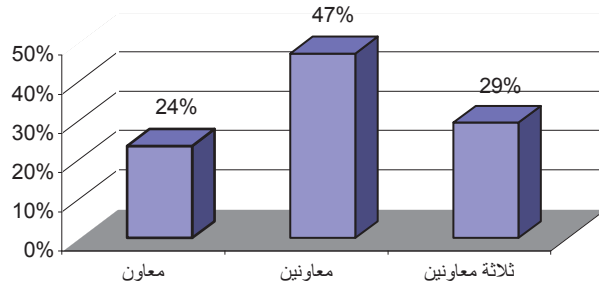


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

- عدد الفرق المعاونة: بخصوص هذا السؤال، فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- معاون واحد (1): بنسبة 24%؛
- معاونان (2): بنسبة 47%؛
- ثلاثة معاونين (3): بنسبة 29%. كما يظهره الشكل البياني التالي.

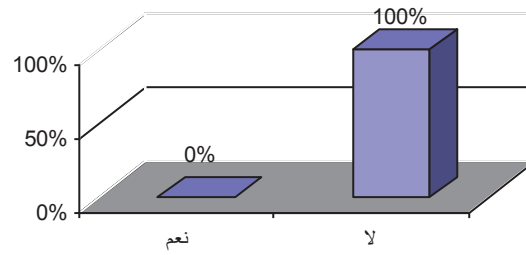
#### الشكل رقم 4. 29: نسب توزيع عدد معاونين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

خامسا- لقد أظهرت النتائج بخصوص السؤال الثالث و العشرين ( 23 ) و المتعلق بإلغاء العقد مع محافظ الحسابات، النتائج التالية: نعم: بنسبة 0%، لا: بنسبة 100%، كما يظهره الشكل التالي.

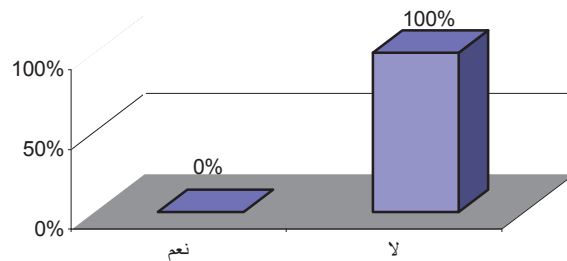
#### الشكل رقم 4. 30: إلغاء عقد محافظ الحسابات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

سادسا- و عن السؤال الرابع و العشرين ( 24 ) و الخاص برفع دعوة قضائية ضد محافظ الحسابات، فقد تحصلنا على نفس النتائج السابقة، نعم: بنسبة 0%، لا: بنسبة 100%.

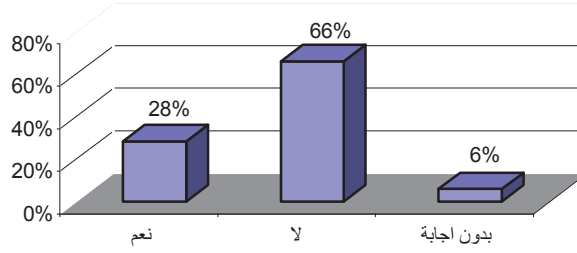
#### الشكل رقم 4. 31: نسبة القضايا المرفوعة ضد محافظي الحسابات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

سابعاً- في حين أظهر السؤال الخامس و العشرون ( 25) المتعلق بإمكانية وجود اتصال بين محافظ الحسابات و مجلس الإدارة، فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: نعم: بنسبة 28%، لا: بنسبة 66%، بدون إجابة: بنسبة 6%. و هو ما يظهر ضرورة وجود لجنة للمراجعة تضمن هذا الاتصال.

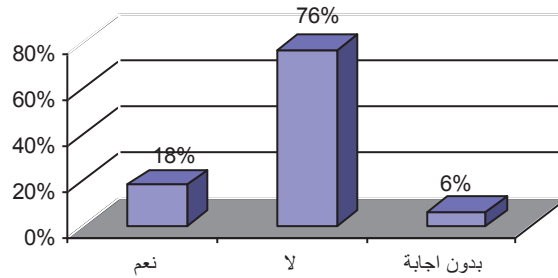
#### الشكل رقم 4. 32: الإتصال بين محافظ الحسابات و مجلس الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

- جدوى وجود لجنة للمراجعة: بخصوص هذا السؤال، فقد أظهرت النتائج عكس ما كان متوقعا، حيث أظهرت الدراسة النتائج التالية: نعم: بنسبة 10%، لا: بنسبة 76%، بدون إجابة: بنسبة 6%، و هو ما قد يفسر بوجهات نظر قد يكون لها وزن، خصوصا إذا أقيمت الجزائر على تبني مثل هذا المفهوم.

#### الشكل رقم 4. 33: نسبة الترحيب بوجود لجنة للمراجعة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان

## المطلب الثالث: تحليل النتائج و التوصيات

بناء على نتائج الجزء الأول من الدراسة الميدانية، يمكن القول أن نسبة استعمال وسائل مساعدة من قبل المدراء تقدر ب 53% و هي نسبة ليست بالكبيرة توحى بأن السلطة التقديرية الممنوحة للمدراء أثناء ممارسة نشاطاتهم تعتبر كبيرة، في مقابل انخفاض نسبة استعانة هؤلاء المدراء ببعض الاستشارات القانونية أثناء ممارسة نشاطاتهم، كما يظهر من خلال نتائج السؤال الرابع ( 4)، هذا ما سينجر عليه ضعف صرامة تطبيق القواعد القانونية، فللقانون الجزائري حقيقة زود مجلس الإدارة بمجموعة من السلطات، لكن هذه الأخيرة تعتبر غير دقيقة في الواقع.

أما فيما يخص الجزء الثاني و الثالث المتعلق بالمهام الأساسية لمجلس الإدارة، إضافة إلى إجراءات تعيين و عزل المدراء و كيفية تحديد مكافآتهم، فقد أظهرت النتائج أن هناك نوع من التداخل بين مهام مجلس الإدارة و المهام التي هي من اختصاص الجمعية العامة، و ذلك بطريقة غير مباشرة، ذلك أن اقتراحات مجلس الإدارة غالباً ما تقبل من طرف الجمعية العامة، أما بخصوص الآليات المعتمدة من طرف مجلس الإدارة من أجل تأمين نزاهة الأنظمة المالية و المحاسبية فهي محافظة الحسابات بدرجة كبيرة، إضافة إلى الرقابة المنفذة من طرف رئيس مجلس الإدارة التي تشكل نسبة 47%، هذا إضافة إلى اقتراحاته فيما يتعلق بتعيين الإطارات المسيرة في المؤسسة، و هذا ما أظهرته نتائج السؤال الثاني عشر ( 12)، و هذا ما قد يشكل نقطة ضعف في مجالس إدارة المؤسسات الجزائرية، حيث يطرح في هذا الإطار سؤال أساسي عن جدوى الرقابة المنفذة من طرفه باعتبار هريئسا لمجلس الإدارة و هو المدير العام للشركة؟ و الأمر نفسه ينطبق على تحديد المكافآت.

أما بالنسبة لأهمية القضايا الإستراتيجية في مجلس الإدارة، السؤال السادس عشر (16) و (17) و (18)، فقد أظهرت النتائج أن معظم مجالس الإدارة يقدر عدد أعضائها بستة ( 6) أعضاء، في حين أن نسبة اجتماعاته تتراوح بين ثلاثة (3) و خمسة (5) اجتماعات في السنة، بينما تقدر المدة المتوسطة للاجتماع بين ساعة ( 1) و أربع (4) ساعات، يكتنفها حضور قوي لأعضائها، بينما أظهرت استطلاعات الرأي بخصوص درجة الوعي بوجود حوكمة جيدة لمجالس الإدارة، أن ما نسبته 48% فقط هي من تؤيد هذه المفاهيم، في حين ترى النسبة الباقية، أن المشكل ليس في وجود لجان في مجلس الإدارة من عدمه و إنما المشكل هو في تغيير الذهنيات الحالية.

أما عن واقع مهنة محافظة الحسابات، فقد أظهرت نتائج هذا الجزء أن نسبة زيارات محافظ الحسابات و البالغ عددها زيارتين في السنة (2) تقدر ب 45%، في حين أن نسبة المؤسسات التي تقوم بتجديد العهدة مع محافظ الحسابات تقدر ب 79%، أما فيما يخص آراء مجلس الإدارة التي تؤخذ بعين الاعتبار فيما يتعلق بتعيين محافظ الحسابات فقد بلغت نسبتها 45%، كل هذا في ظل انعدام تدخل المحاكم في قضايا مرفوعة ضد محافظي الحسابات، على عكس ما هو موجود في الدول المتطورة التي لا تكاد تخلو محاكمها من مثل هذه القضايا، هذا ما

يعطي تصورا حول الواقع الذي تعيش فيه هذه المهنة، من النقص الملاحظ في عدد الشركات ذات الأسهم، حيث تكاد لا تجد مكتب محافظ حسابات أو خبير محاسبي ليس لديه حالات لشركات مساهمة قد أفلست أو هي قيد الإفلاس، هذا ما جعل من أغلب تعاملات هذه المكاتب تتم مع الأنواع الأخرى من المؤسسات من غير شركات المساهمة ( المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة ( SARL )، المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة (EURL)..... الخ )، و كل هذا فرض من المتغيرات ما أثر بشكل كبير على مهنة محافظة الحسابات، التي أصبحت تعيش في جو من التنافس فرض عليها بعض التنازلات.

أما بخصوص درجة الترحيب بوجود لجنة للمراجعة تتكفل بضمان الاتصال الجيد بين محافظ الحسابات و بين المؤسسة، فقد أظهرت النتائج أن هذه النسبة تقدر ب 18%، مما قد يوحي بأهمية أخذ متغيرات أخرى بعين الاعتبار عند الإقدام على تشكيل مثل هذه اللجنة، و عدم الاكتفاء بإصدار القوانين، و إنما لا بد أن يكون إصدارها بعد دراسة مدى توافقها مع الواقع المعاش.

و بناء عليه فإن الواقع العملي يشير إلى أن مجلس الإدارة باعتبار هآلية من آليات الرقابة قد أثبت عدم فعاليته في مواجهة المشاكل الملقاة على عاتقه و القيام بوظائفه بشكل تام، هذا من جهة، من جهة أخرى فإن الإهمال و نقص الصرامة نتيجة عدم قيام القانون بدوره بشكل واضح، هذا إضافة إلى الدعائم الضعيفة التي تستند عليها المسؤولية، حيث يلاحظ أن بدل الحضور من خلال الحصص لم يتغير منذ 1988، هذا إضافة إلى عدم تحمل المسؤولية المدنية و الجزائية للمدراء، كما أن السلطات التقديرية للمسيرين و قدرتها على وضع إستراتيجيات شخصية جزء كبير منها يتوقف على الظروف المحيطة بهذه المؤسسة.

فمجالس إدارة المؤسسات العمومية لم تستطع ممارسة دورها بالشكل الذي كان يرجى منها، فغياب هذا الدور لوحظ بشكل جيد، إضافة إلى نقص الرقابة و التساهل الذي لوحظ في تطبيق القوانين المتعلقة بالهيكل التنظيمية، هذا ما دعا إلى إعادة تقييم دور هذه الآلية التي من المفروض أن يكون لها دور أساسي في إطار مجموع أنظمة الرقابة، فمجلس الإدارة يجب أن يخرج من الأدوار الكلاسيكية نحو أدوار أخرى تستجيب أكثر إلى معايير الفعالية. في ظل تهيئة الظروف لآليات أخرى - من بينها السوق المالية- التي لا يمكن أن تحقق فعاليتها في ظل ضعف هذه الآليات الداخلية ( مجلس الإدارة ).

## خلاصة الفصل

لقد تم تركيز الاهتمام في هذا الفصل على واقع الحوكمة في الجزائر، ليس من واقع تطبيق بعض مبادئها لأن الجزائر لحد الساعة لم تتبنى أي دليل لحوكمة المؤسسات، وإنما من واقع مسايرة الممارسات الحالية و البيئة التي تعيش فيها الجزائر أو بالأحرى مؤسساتها، لواقع بعض الممارسات التي نادت بها الحوكمة، هذا ما سيتيح و قبل تبني أي مبادئ للحوكمة معرفة الهوة أو مقدار الفرق الذي يجب تحقيقه لتصبح البيئة الجزائرية قادرة على تبني مبادئ مثل مبادئ الحوكمة، هذا ما حاولنا معالجته من خلال ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول: لمحة تاريخية عن سلوك المسيرين في المؤسسات العمومية و واقع الحوكمة في الجزائر مما ساهم في إعطاء تصور لعلاقة الوكالة الموجودة في المؤسسات الجزائرية، في حين تناول المبحث الثاني: واقع مهنة المراجعة الخارجية و مجالس إدارة شركات المساهمة في القانون الجزائري، و ذلك بهدف تسليط الضوء على القوانين التي تنضم عمل كل من هذه الآليات، بهدف مقارنة هذه القوانين مع الواقع الذي تعيشه هذه المؤسسات، و هو ما تناوله المبحث الثالث من خلال الدراسة الميدانية التي حاولت إبراز بعض الحقائق التي ميزت بعض الممارسات التي أصبحت لصيقة بآلية عمل الآليات المدروسة و مدى انعكاس ذلك على أداء هذه المؤسسات و من ثم على مصالح المساهمين.

و خلاصة القول أن فعالية الآليات المدروسة جزء كبير منها يتوقف على البيئة المحيطة بها، نتيجة إما عدم اكتمال أو عدم توفر الشروط الضرورية في هذه البيئة نتيجة تجمع عدة عوامل، و إما نتيجة عوامل أخرى ناتجة عن الظروف الخاصة التي تمر بها المؤسسات الجزائرية، و التي أورثت بعض المفاهيم و العقليات الخاطئة، ناتجة عن الظروف السابقة التي مرت بها الجزائر خاصة في فترة التسيير الإشتراكي، و هو ما قد يوجب إعادة النظر في هذه الممارسات عن طريق السعي إلى تغيير هذه البيئة بالوسائل التي تضمن نقلة نوعية لهذه المؤسسات، أخذا بعين الاعتبار الأدوار التي من الممكن أن تلعبها آليات أخرى مثل السوق المالي في ضمان تطبيق و ممارسة جيدة لهذه الآليات.



الخاتمة

إن تناولنا لموضوع دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، جاء كمحاولة للإجابة على إشكالية البحث التي تدور حول الدور الذي من الممكن أن تلعبه آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، مع محاولة إسقاط ذلك على الواقع الجزائري من منطلق مدى استعداد هذا الواقع لتبني مبادئ الحوكمة، و ذلك انطلاقا من الفصول الأربعة التي تناولتها هذه المذكرة، و التي حاولت الإجابة على الفرضيات الأساسية للبحث باستخدام الأدوات السابق ذكرها.

إن الجزائر و نتيجة للظروف التي مرت بها منذ الاستقلال و إلى يومنا هذا، و بالرغم من جميع الإصلاحات التي مست المحيط الاقتصادي للمؤسسة و التي حاولت من خلالها المرور إلى اقتصاد السوق و الانسلاخ من مخلفات التوجه الاشتراكي الذي بقيت آثاره إلى حد الساعة، لم تستطع الجزائر تهيئة نفسها لما سينجر عن اندماجها في الاقتصاد العالمي، الذي تزيد تكلفته يوما بعد يوم، و من أسباب ذلك أن موضوع الحوكمة بمختلف الآليات التي تستعملها، ترتبط بعدة متغيرات، المراجعة و المحاسبة و مدى تكيفها مع المعايير الدولية، إضافة إلى درجة تطور الأسواق المالية... الخ، و كلها أمور ما زالت في مرحلتها الأولية.

و كخلاصة لهذا البحث نقول أن فعالية إطار الحوكمة في أي دولة لا تعتمد فقط على توفر عناصر و أسباب الإجراءات الحاكمة للمؤسسات من خلال الأنظمة و التشريعات بل يتجاوز ذلك إلى وجود تفاعل بين الآليات الخارجية و الداخلية المنظمة لأعمال المؤسسات من جهة، و بين مجالس إدارة المؤسسات و لجان المراجعة و الإدارة التنفيذية و المراجعين الداخليين و الخارجيين من جهة أخرى. و هنا تسابقت معظم الدول إلى إتباع هذا الأسلوب الحاكم في النواحي الإدارية و المالية للمؤسسات، و هذا ما يؤكد أنه نموذج إداري مؤسسي متطور يحمل في طياته معايير دقيقة بشأن أفضل الممارسات كما يهيئ الفرص الكبيرة لتحقيق مستويات عالية جدا من الأداء و المساءلة. و في هذا الإطار تختلف الدول في تبنيتها و إعدادها للمبادئ الحاكمة لمؤسساتها باختلاف أنظمتها القانونية و مناخها الاقتصادي، و هنا تلعب الثقافات المتنوعة القائمة في كل دولة بما في ذلك ظروفها الاقتصادية و السياسية دورا رئيسيا في تبنيتها لمفهوم الحوكمة، نتيجة لذلك تتفاوت جهود و اهتمامات الدول في ممارستها لذلك المفهوم.

## 1. نتائج اختبار الفرضيات

انطلاقاً من الدراسة النظرية و التطبيقية التي اعتمدت في هذا البحث تم التوصل أثناء اختبار الفروض إلى النتائج التالية:

فيما يتعلق بالفرض الأول و المتعلق بأن فعالية حوكمة المؤسسات تعتمد بشكل كبير على فعالية آليات الرقابة المتبناة من طرفها و هو ما ينعكس في النهاية على أداء المؤسسة. فقد تحقق نتيجة أن الأطر التشريعية لا تكفي لوحدها في وجود حوكمة جيدة للمؤسسات. و هو ما أثبتته الممارسات العالمية، التي لها من الآليات الداخلية و الخارجية ما يساهم في حوكمة جيدة لمؤسساتها، إلا أن الواقع أظهر انهيارات في كبرى مؤسساتها، و هو ما يؤكد أن فعالية الحوكمة لا تعتمد فقط على الأطر التشريعية المؤيدة لممارستها من خلال تبني مبادئ الحوكمة، و إنما يعتمد جزء كبير منها على فعالية تطبيق هذه الآليات الرقابية. مما يوحي أن الحوكمة هي مجرد وسيلة للوصول إلى غاية هي التفعيل من الآليات الرقابية التي تنعكس بالنتيجة على حوكمة جيدة للمؤسسات.

أما بخصوص الفرض الثاني و المتعلق بأن تبني آلية من آليات الرقابة في إطار حوكمة المؤسسات تتحقق بتكثيف البيئة التي ستوجد فيها، في ظل إمكانيات و ظروف مؤسسات كل دولة. فقد تحقق أيضاً، ذلك لأن الإقبال على استراد مبادئ للحوكمة، بحكم نجاحها في دول أخرى، دون الأخذ بعين الاعتبار المناخ الذي تعيش فيه هذه الدولة، سينجر عنه آثار سلبية بحكم ممارسات الحوكمة فيها. و بالتالي فإن وضع مبادئ للحوكمة بما يتناسب مع محيطها، أو على الأقل تكثيف بيئتها لهذه الممارسات أصبح ضرورة حتمية تملئها الظروف الجديدة التي أصبحت تحكم العلاقات الإقتصادية، و هذا ما يجب أن تبادر به الجزائر في ظل المتغيرات الإقتصادية المحيطة بها، خاصة انضمامها القريب إلى المنظمة العالمية للتجارة.

و عن الفرض الثالث و المتعلق بأن فعالية الحوكمة الجيدة للمؤسسات جزء كبير منها يعتمد على الآلية التي تحكمها مجالس الإدارة و آلية عمل المراجعة الخارجية. فقد تحقق أيضاً نتيجة أن الفضاء المالي التي مست كبرى المؤسسات في العالم و التي كانت تتبنى مبادئ جيدة للحوكمة، كان المتسبب الرئيسي فيها هو ضعف آلية عمل كل من المراجعة الخارجية نتيجة ضعف عنصر فعال منها و هو استقلالية المراجع الخارجي. إضافة إلى التجاوزات التي مارستها مجالس إدارتها، و هو ما يجعل من هاتين الآليتين العنصر الأساسي الذي تقاس من خلاله فعالية حوكمة المؤسسات.

أما بخصوص الفرض الرابع و المتعلق بأن شركات المساهمة الجزائرية تعمل في بيئة لا تعكس وجود اختلاف بين الواقع الذي تعيش فيه كل من مجالس إدارتها و المراجعة الخارجية و بين القوانين المنظمة لعملهما، في إطار الأساليب التي تحكمها المؤسسات الجزائرية، فلم يتحقق نتيجة أن مجالس إدارة المؤسسات العمومية لم

تستطع ممارسة دورها بالشكل الذي كان يرجى منها. فغياب هذا الدور لوحظ بشكل جيد، إضافة إلى نقص الرقابة و التساهل الذي لوحظ في تطبيق القوانين المتعلقة بالهيكل التنظيمية، و هذا ما دعى إلى إعادة تقييم دور هذه الآلية التي من المفروض أن يكون لها دور أساسي في إطار مجموع أنظمة الرقابة، و هو ما لا يختلف كثيرا عن الواقع الذي تعيش فيه المراجعة الخارجية التي فرض عليها من المتغيرات ما أثر بشكل كبير على مهنتها، التي أصبحت تعيش في جو من التنافس فرض عليها بعض التنازلات.

## 2. عرض نتائج الدراسة

من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن لفت الإنتباه إلى ما يلي:

أن فعالية الآليات التي تم التركيز عليها في الفصل الثالث – مجلس الإدارة، المراجعة، لجنة المراجعة- إنما يتوقف جزء كبير منها على البيئة المحيطة بهذه الآلية، نتيجة إما عدم اكتمال أو عدم توفر الشروط الضرورية في هذه البيئة نتيجة تجمع عدة عوامل، و إما نتيجة عوامل أخرى ناتجة عن الظروف الخاصة التي تمر بها المؤسسات الجزائرية، و التي أورثت بعض المفاهيم و العقليات الخاطئة، بسبب الظروف السابقة التي مرت بها الجزائر خاصة في فترة التسيير الإشتراكي، و هذا ما سيوجب إعادة النظر في هذه الممارسات عن طريق السعي إلى تغيير هذه البيئة بالوسائل التي تضمن نقلة نوعية لهذه المؤسسات، أخذا بعين الإعتبار الأدوار التي من الممكن أن تلعبها آليات أخرى مثل السوق المالي في ضمان تطبيق و ممارسة جيدة لهذه الآليات. و هذا في ظل اتجاهها نحو اقتصاد السوق، إضافة إلى انضمامها القريب إلى المنظمة العالمية للتجارة و إبرام العديد من اتفاقيات الشراكة.

إن السلوكيات التي تميز آليات عمل مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية باعتبارها آلية من آليات الرقابة قد أثبتت عدم فعاليتها في مواجهة المشاكل الملقاة على عاتقها و القيام بوظائفها بشكل تام.

فمجالس إدارة المؤسسات العمومية لم تستطع ممارسة دورها بالشكل الذي كان يرجى منها، فغياب هذا الدور لوحظ بشكل جيد، و هذا ما دعا إلى إعادة تقييم دور هذه الآلية التي من المفروض أن يكون لها دور أساسي في إطار مجموع أنظمة الرقابة، فمجلس الإدارة يجب أن يخرج من الأدوار الكلاسيكية نحو أدوار أخرى تستجيب أكثر إلى معايير الفعالية.

كذلك الأمر بالنسبة إلى واقع مهنة المراجعة في الجزائر، حيث أن الواقع الذي تعيش فيه هذه المهنة، من النقص الملاحظ في عدد الشركات ذات الأسهم، حيث تكاد لا تجد مكتب محافظ حسابات ليس لديه حالات لشركات مساهمة قد أفلست أو هي قيد الإفلاس، و هذا ما جعل من أغلب تعاملات هذه المكاتب تتم مع الأنواع الأخرى من المؤسسات من غير مؤسسات المساهمة، و كل هذا فرض من المتغيرات ما أثر بشكل كبير على مهنة محافظة الحسابات، التي أصبحت تعيش في جو من التنافس فرض عليها بعض التنازلات. وهذا ما يوحي

بأهمية أخذ متغيرات أخرى بعين الاعتبار عند الإقدام على تشكيل لجنة مثل لجنة المراجعة في سياق على تطبيق الممارسات الجيدة في المؤسسات، و عدم الإكتفاء بإصدار القوانين، و إنما لا بد قبل إصدارها دراسة مدى توافقها مع الواقع المعاش.

### 3. التوصيات

بناء على الدراسة النظرية و نتائج الدراسة الميدانية، يمكن إدراج التوصيات التالية:

إعادة النظر في الأطر التشريعية المنظمة لعمل شركات المساهمة، و ذلك بما يتناسب مع المتغيرات الإقتصادية التي تميز المناخ الجزائري في الوقت الحاضر، بما يكفل نقلة نوعية له، و هذا في إطار تحضير هذه المؤسسات إلى الاندماج في اقتصاد السوق في ظل خصوصية فعالة لهذه المؤسسات بما يضمن تنشيط جيد لعمل السوق المالية في الجزائر، و بما قد يساهم في توفير بيئة مناسبة لتبني مبادئ الحوكمة في المستقبل.

أن يتم تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الجزائرية، خاصة من خلال تفعيل دور كل من المراجعة الخارجية، الداخلية، مجلس الإدارة، لما لهذه الآليات من أهمية في تأمين نزاهة الممارسات الإدارية في هذه المؤسسات، و ذلك أخذاً بعين الاعتبار الأسس التي تقوم عليها هذه المراقبة، من منطلق تغييرها بما لا يتيح أي ثغرات يمكن لأي طرف في المؤسسة أن يستعملها بما يحقق أغراضه الشخصية، و هذا ما سيتحقق من خلال ضبط و تدقيق القوانين، إضافة إلى صرامة تطبيقها، و هذا ما لا يتحقق إلا إذا عرف كل واحد ما له و ما عليه، و منح سلطة تقديرية للمسيرين تناسب أكثر الواقع الجديد الذي تعيش فيه المؤسسة، و هذا ما لم يحدث في المؤسسات الجزائرية، التي قيدت فيها حرية المسير و تركته يتخبط في أزمات و مشاكل جعلته يمارس أدواراً قد تخالف في بعض الأحيان الدور الذي حدد له، لكن بفعل ما يحيط بهذه المؤسسة من متغيرات و منافسة شرسة جعلت من هذه الأدوار مباحة مبدئياً، و هو ما سيضعف من الدور الإنضباطي الذي من الممكن أن تقوم به الأطر القانونية نتيجة تساهلها و عدم عدالتها.

الاهتمام أكثر بمهنة المحاسبة و المراجعة، و إعطاء أهمية أكبر لموضوع الإفصاح المحاسبي، ذلك أن الإقبال على تبني مبادئ الحوكمة، يوجب في المقام الأول أن تكون هناك وسيلة جيدة تضمن الإعداد الجيد للقوائم المالية للمؤسسة، طبقاً لاحتياجات التوجه الجديد لاقتصاد السوق، في ظل تطبيق المعايير الدولية، كما توجب وجود هيئة قادرة على إظهار مصداقية أكثر لهذه المعلومات، في ظل شفافية و مصداقية أكثر.

إن المشاكل التي تطرحها علاقات الوكالة، تختلف حدتها من بيئة أعمال إلى أخرى، و من دولة إلى أخرى، مما يعني أن الأدوات اللازمة لمواجهة مشاكل الوكالة تتعدد تبعاً لتعدد خصوصية كل مؤسسة و طبيعتها. و بالتالي فإن أي أداة للقضاء على مشاكل الوكالة — خاصة في الجزائر — يجب أن تنطلق من تسوية النزاعات، ضبط

المسيرين من أجل العمل على ضمان تحقيق مصالح أصحاب الحقوق. و هو ما يستلزم من المراجع الخارجي أن يتمتع باستقلالية كافية من أجل:

- إبداء الرأي الفني المحايد عما تحويه القوائم المالية؛
- الرقابة على سلوك الإدارة باعتبارها وكيلا عن المساهمين و من ثم منعها من تحقيق المصالح الشخصية لها.

إقبال الجزائر على تبني إستراتيجي شاملة لتحسين مهنة المراجعة فيها، في ظل معايير المراجعة المتعارف عليها دوليا.

فالجزائر و ما تنوي القيام به من الانصياع لبعض الضغوطات بتكوين لجنة تهتم بالحكم الراشد في الجزائر، و رغم اعتبار ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول و مناخ الاستثمار بها، إلا أن ذلك لا ينفى أن توفر الجزائر الأسس المتينة التي تستند عليها مثل هذه المبادئ، و عدم ترك الفرصة لأن يصبح تطبيقات نتيجة ضغوطات خارجية قد تؤدي إلى نتائج سلبية تفوق تلك النتائج التي كانت محققة قبل تبنيها لهذه المبادئ.

#### 4. آفاق البحث في الموضوع

لقد تناول هذا البحث، موضوع دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات مع دراسة حالة الجزائر، و هذا في إطار دراسة المتغيرات التي تحيط بآليات عمل هذه الآليات، و التي من الممكن أن تحد من فعاليتها و من ثم فعالية الحوكمة في حد ذاتها، و هي بذلك دراسة شاملة لدور آليات الرقابة- مع تركيز الإهتمام على دور كل من المراجعة، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة- و هو ما يفتح المجال لدراسات أكثر تركيز لدور كل آلية على انفراد، و الدور الذي من الممكن أن تساهم به، في فعالية أكبر لحوكمة المؤسسات، هذا إضافة إلى تعدد القطاعات التي من الممكن أن تشكل موضوعا للحوكمة، مثل القطاع البنكي الذي يعتبر قطاع حساس جدا، و يشكل موضوع الحوكمة فيه جانبا ذو أهمية كبيرة خاصة في ظل الفضائح المالية المتكررة به، هذا إضافة إلى المواضيع التي تتناول الحوكمة من جانبها السلوكي و ذلك لكون أن المورد البشري يعتبر الأساس و الأداة التي من خلالها يتم تطبيق آليات الحوكمة، و بالتالي فإن فعالية هذا الفرد قد يكون لها من الأثر ما قد يساهم في تطبيق جيد لآليات الحوكمة.

# قائمة المراجع

## 1. قائمة المراجع باللغة العربية

## أ - الكتب

- 01 - البديوي منصور أحمد، شحاتة السيد شحاتة، الاتجاهات الحديثة في المراجعة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003).
- 02 - بن اشنهو عبد اللطيف، "التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980)"، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1980).
- 03 - الجبران صادق محمد محمد، "إدارة شركة المساهمة في القانون السعودي"، (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، 2006).
- 04 - جمعة أحمد حلمي، "مدخل إلى التدقيق الحديث"، (عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2005).
- 05 - حماد طارق عبد العال، "حوكمة الشركات، المفاهيم- المبادئ- التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
- 06 - الخطيب محمد محي الدين، "تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي"، (عمان: دار اليازوري، 2008).
- 07 - الدهراوي كمال الدين، "مناهج البحث العلمي في مجال المحاسبة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002).
- 08 - الدهراوي كامل الدين مصطفى، محمد السيد سرايا، "دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
- 09 - سرايا محمد السيد، "أصول و قواعد المراجعة و التدقيق، الإطار النظري- المعايير و القواعد - مشاكل التطبيق العملي"، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007).
- 10 - سليمان محمد مصطفى، "حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
- 11 - السوفيري فتحي رزق، سمير كمال محمد، محمود مراد مصطفى، "الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
- 12 - سوليفان جون و آخرون، "حوكمة الشركات في القرن الحادي و العشرين"، ترجمة سمير كرم، (غرفة التجارة الأمريكية واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003).
- 13 - الشواربي عبد الحميد، الشواربي محمد، "إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي، النظر المصرفية و القانونية، منظور إصلاح مصرفي بين النظرية و التطبيق من خلال رؤية فلسفية و منهجية و تنويرية"، (الإسكندرية: مكتب الجامعي الحديث، 2007).
- 14 - الصباح عبد الرحمان، "مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح"، (عمان: دار زهران للنشر، 1997).
- 15 - الصبان محمد سمير، سليمان محمد مصطفى، "الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
- 16 - علي عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، "دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات و تكنولوجيا المعلومات"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003).
- 17 - علي عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، "مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).



- 18 - على عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، "الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات و عولمة أسواق المال"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
- 19 - غالي جورج دانيال، "تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة و تحديات الألفية الثالثة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001).
- 20 - الكايد زهير عبد الكريم، "الحكمانية"، (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 21 - الكفراوي عوف محمود، "الرقابة المالية، النظرية و التطبيق"، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1989).
- 22 - الكفراوي عوف محمود، "الرقابة المالية النظرية و التطبيق"، (الإسكندرية: مطبعة الانتصار، الطبعة الثالثة، 2005).
- 23 - لطفي أمين السيد احمد، "التطورات الحديثة في المراجعة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).
- 24 - لطفي أمين السيد احمد، " المراجعة بين النظرية و التطبيق"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
- 25 - مطر محمد، " التأسيس النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات، القياس، العرض، الإفصاح "، ( عمان: دار وائل للنشر، 2004 ).
- 26 - المطيري عبيد بن سعد، " مستقبل مهنة المحاسبة و المراجعة تحديات وقضايا معاصرة /تقنية المعلومات - منظمة التجارة العالمية - تعزيز الثقة و الشفافية"، ( المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2004 ).
- 27 - هندي منير إبراهيم، "الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات"، (الإسكندرية: منشأة المعارف، الطبعة الثانية، 2005).
- 28 - هني أحمد، "اقتصاد الجزائر المستقلة"، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991).
- 29 - الوردات خلف عبد الله، "التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية"، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006).

## ب - الملتقيات

- 30 - إبراهيمي عبد الله، "الرقابة و أهميتها في تطوير تنافسية المؤسسة"، (الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 افريل 2003، جامعة عمار ثليجي، الجزائر).
- 31 - آل خليفة إمام حامد، " صناديق الاستثمار و مفهوم الحوكمة"، (ملتقى متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مايو 2007، شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية، ( القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007).
- 32 - البارقي تيهاني، " المؤسسات العمومية بين إمكانية البقاء و احتمالات الخوصصة - حالة الجزائر"، ( اقتصاديات الخوصصة و الدور الجديد للدولة، الملتقى الدولي المنعقد خلال الفترة 3-5 أكتوبر 2004، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأورو- مغربي، 2006 ).
- 33 - بلعوز بن علي، حبار عبد الرزاق، طيبة عبد العزيز، " دور مجالس الإدارة بالمؤسسات المالية و المصرفية في إرساء نظام الحوكمة"، ( الملتقى العلمي الدولي حول حوكمة المؤسسات أخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، 5-6 ديسمبر 2007، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر ).
- 34 - حمادي نبيل، براهيمية براهيم، كتوش عاشور ديون، " التدقيق القانوني كأداة لتسيير علاقة الوكالة في الشركة"، (الملتقى العلمي الدولي حول حوكمة المؤسسات أخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، 5-6 ديسمبر 2007، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر ).

- 35 - زيدان محمد، نورين بومدين، " دور السوق المالي في تمويل التنمية الاقتصادية بالجزائر المعوقات و الأفاق "، ( الملتقى الدولي حول سياسات التمويل و أثرها على الاقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر و الدول النامية، 21-22 نوفمبر 2006، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر ).
- 36 - عزي لخضر، بوعايدة حسان، " الحكم الرشيد و خصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال "، ( الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر ).
- 37 - العشماوي محمد عبد الفتاح، " إطار محاسبي مقترح لدور حوكمة الشركات في تنشيط سوق الأوراق المالية "، ( ملتقى أدوار المحاسبين و مراقبي الحسابات في قرارات الإدارة و تنمية الموارد، 20-24 مارس 2005، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، ( القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 ).
- 38 - العالبي طاهر محسن، جلميزان عمار، " المعرفة مدخل لتعزيز منهج الحوكمة في المنظمات العربية "، ( المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادي، 25-27، أبريل، 2005، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن ).
- 39 - وصاف عتيقة، عاشور سهام، " مكانة الأسواق المالية في الاقتصاديات العربية و عوامل رفع كفاءتها "، ( الملتقى الدولي حول سياسات التمويل و أثرها على الاقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر و الدول النامية، 21-22 نوفمبر 2006، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر ).

### ج- المجالات

- 40 - بريش عبد القادر، " قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر "، (مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006).
- 41 - بشاينية سعد، " المؤسسات العمومية، نهاية أسطورة، التشغيل السيئ المتعلق بسلوك المسيرين "، (مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 20، ديسمبر 2003).
- 42 - بوكساني رشيد، "الإصلاحات الاقتصادية لأسواق الأوراق المالية العربية خلال الفترة 1999-2003 مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، (مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الثاني، 2007).
- 43 - جعيم الطاهر، "بعض أساليب التنظيم و التسيير و مشكلاته في المؤسسة الصناعية بالجزائر، دراسة نقدية تحليلية" ، (مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 12، 1999).
- 44 - رونية عبد السميع، "مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات"، (مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2004).
- 45 - زغلول حودة عبد الرؤوف محمد، "تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لقياس الأداء المتوازن" ، ( المجلة العلمية للتجارة و التمويل، جامعة طنطا- مصر، العدد الثاني، 2006 ).
- 46 - شرابي علي، "تخطيط المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر" (مجلة تخطيط المؤسسة العمومية في الجزائر، مارس 1985).
- 47 - محمد فهيم أبو العزم محمد، "أثر حوكمة الشركات في مصر على ثقة المجتمع المالي في تقارير المالية: لجنة المراجعة دراسة ميدانية" ، (المجلة العلمية للتجارة و التمويل، جامعة طنطا-مصر، المجلد الأول، العدد الأول، 2006).
- 48 - مقري عبد الرزاق، "الحكم الصالح و آليات مكافحة الفساد"، ( البصيرة، الجزائر، العدد 10، جويلية 2005 ).

## د - أوراق عمل

49 - فوزي سميحة، "تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"، ( ورقة عمل رقم 82، المركز المصري لدراسات الاقتصادية، 2003 ).

## د - قائمة الاطروحات و الرسائل

50 - بودريالة سارة حدة، " دور المراجعة الخارجية في تحسين نوعية المعلومة المالية للتسيير دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وحدة DML بالاغواط"، ( مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبية، جامعة الجزائر، 2008 ).

51 - حمادي نبيل، " التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال، وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة " ، ( مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية و محاسبية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 2008 ).

## هـ - النصوص القانونية

52 - القانون التجاري، وفق التعديلات الجديدة، 2005.

## 2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

## A - Livres

- 53 - ARREGLE .Jean- luc et autres, " **Les nouvelles Approches de la gestion des organisations**", (Paris : Economica, 2000).
- 54 - BANCEL .Frank, " **La gouvernance des entreprises** ", (Paris : Economica, 1997).
- 55 - C .Lionnel, V. Gérard, " **Audit et contrôle interne- aspects financiers, opérationnels et stratégiques** ", ( Paris : Dalloz, 4<sup>e</sup> édition, 1992).
- 56 - CABY. Jérôme, HIRIGOYEN. Gérard, " **Création de valeur et gouvernance de l'entreprise**" , (Paris : Economica, 3<sup>e</sup> édition, 2005).
- 57 - CHARREUX .Gérard, " **Le gouvernement de l'entreprise**" ,in Yves SIMON & Patrick JOFFRE, Encyclopédie de gestion , (Paris: Economica, 2<sup>e</sup>ED, 1997).
- 58 - CHARREAUX .Gérard, " **Le gouvernement des entreprises**", (Paris : Economica, 1997).
- 59 - DEPRET. Marc-Hubert et autres, " **Gouvernement d'entreprise Enjeux managériaux, comptables et financiers** ", (Paris : Editions de Boeck Université, 2005).
- 60 - EBONDO. Eustache, MANDZILA .Wa, " **La gouvernance de l'entreprise une approche par l'audit et contrôle interne** ", (Paris : Harmattan, 2005).
- 61 - HAMINI .Allel, " **Le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable**", (Alger : OPU, 2003).
- 62 - HAMZAOUI. Mohamed, " **Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne** ", (France : Village Mondial ,2005).
- 63 - KOENIG .Gérard, " **De nouvelles théories pour Gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle**", (Paris : Economica, 1999).
- 64 - MAATI. Jérôme, " **Le gouvernement d'entreprise**" ,(Paris Bruxelles :De Boeck Université,1999).
- 65 - PARRAT. Frédéric, " **Le gouvernement d'entreprise**", (Paris : Economica, 1997).
- 66 - PERZ .Roland, " **La gouvernance de l'entreprise** " , (Paris : Editions La Découverte, 2003).

- 67 - PIGE .Benoît, "**Audit et contrôle interne**", (Paris : Edition EMS, 2<sup>e</sup> édition, 2001).
- 68 - PLOIX .Hélène, "**Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise** ", (Paris : Village Mondial, 2003).
- 69 - REUZEAU. Martine, "**Economie d'entreprise**", (Paris : ESKA, 1993).
- 70 - RICHARD. Bertrand, MIELLET. Dominique, "**La dynamique du gouvernement d'entreprise**", (Paris : Edition d'Organisation, 2003).
- 71 - SADI .Nacer Eddine, MAZOUZ .Ali, "**La pratique du commissariat aux comptes en Algérie** ", (Alger : édition société Nationale de comptabilité SNC, 1993).
- 72 - WIEDEMANN – GOIRAN. Thierry, "**Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur** ", (Paris : Editions d'Organisation, 2002).

## B – Séminaires

- 73 - CARASSUS. David, GREGORIO .Georges, "**GOVERNANCE ET AUDIT EXTERNE LEGAL** ", (une approche historique comparée à travers l'obligation de reddition des comptes, Communication aux 9<sup>èmes</sup> journées d'histoire de la comptabilité et du management, mars 2003).
- 74- VAURS. Louis, "**Le comité d'audit : un moyen pour renforcer l'efficacité du conseil d'administration** ", (séminaire sur le contrôle interne et audit interne pour une plus grande efficacité dans le gouvernement d'entreprise, 18-19 juillet 2000, Work School).

## C –Revue

- 75 - DADDI ADDOUN .Nacer, "**Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne**", (Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie mondiale, Ecole supérieure de commerce, N°2, 2007).
- 76 - POINCELOT. Evelyne, WEGMANN. Grégory, "**Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique** ", (comptabilité contrôle audit, Revue de l'association francophone de comptabilité, Tunis, tome 11, volume 2, décembre 2005).
- 77 - PROWESE .S, "**Corporate governance : comparaison internationale** " (Revue d' Economie Financière, N°30, Hiver, 1994).

## D - Rapports

- 78 - Cadbury , "**Report of the committee on the financial aspects of Corporate governance** ", <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, 1992, date de consultation, 14/1/2008, p.14.

## E –Thèses et Mémoires

- 79 - BEN REJEB .Wajdi, "**Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie** ", (mémoire pour l'obtention du diplôme des études approfondies en management, faculté des sciences économique et de gestion, Tunis, 2003), [http://memoireonline.free.fr/110/06/02/m\\_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie2.html](http://memoireonline.free.fr/110/06/02/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie2.html), date de consultation, 30/12-2007, p.11.
- 80 - DEBLA. Fateh, "**Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : (étude de quelques cas)**", (Mémoire de Magister en sciences économiques, université El Hadj Lakhdar, Batna, 2007).

## 3. مواقع الانترنت

- 81 - CARASSUS .David, GARDES .Nathalie, "**Audit légal et gouvernance d'entreprise: une lecture théorique de leurs relations** " ,conférence internationale de l'enseignement et de la recherche en comptabilité, brodeaux , 29-30-septembre, 2005, <http://web.univ-pau.fr/~carassus/Publications/AuditGouvernance.pdf>, date de consultation, 5-5-2008, p.7.
- 82 - CHARREAUX .Gérard, "**Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance**", Décembre 2000, <http://ungaro.u-bourgogne.fr/wp/001201.pdf>, date de consultation, 14/2/2008, pp.2-4.
- 83 - CHARREAUX .Gérard, "**Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive**", Février 2002, <http://ungaro.u-bourgogne.fr/WP/010401.pdf> , date de consultation, 15/3/2008, p.3.
- 84 - CHEMANGUI .Makram, PIGE .Benoît, "**La qualité de l'audit : analyse critique et proposition d'une approche d'évaluation axée sur la nature des travaux d'audit réalisés** " , communication présentée au 25e congrès de l'association Francophone de la comptabilité, Orléans, Mars 2004, [http://www.afc-cca.com/archives/docs\\_congres/congres2006/ressources/32.pdf](http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2006/ressources/32.pdf) ,date de consultation, 28/04/2008, p.6.
- 85 - CHEMANGUI .Markram, "**La problématique de mesure de la qualité d'audit : proposition d'une approche de conception** " , [http://www.afc-cca.com/archives/docs\\_congres/congres2006/ressources/32.pdf](http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2006/ressources/32.pdf), date de consultation, 6/5/2008 , p. 4.
- 86 - MANITA .Riadh, CHEMANGUI .Makram, "**Les approches d'évaluation et les indicateurs de mesure de la qualité d'audit**", <http://www.management.free.fr/AFC/p32.pdf> ,date de consultation, 28/4/2008, pp.5-8.
- 87 - MEZGHANI .Ali, ELLOUYZE .Ahmad, "**Gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière** " , <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p185.pdf>, date de consultation, 29/04/2008, p.9.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) -رسالة الاستبيان:

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية  
في ..../.../2008

بعد التحية و السلام؛

يشرفني في إطار التحضير لشهادة الماجستير حول موضوع:

"دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات - دراسة حالة الجزائر-" أن ألتمس من سيادتكم التكرم بمساعدتي على إنجاز هذا البحث، و ذلك بلكرم بملء الاستمارة المرفقة بهذه الرسالة و المتعلقة بمعلومات حول المؤسسة و علاقتها بمجلس الإدارة و محافظ الحسابات و بعض المعلومات العامة، يقوم بملئها المدراء العامون و الإطارات المسيرة في المؤسسة، مع العلم أن هذه المعلومات سيتم استعمالها في إطار الدراسة فقط مع احترام كامل السرية التي تقتضيها علاقة المؤسسة بالمعلومات المطلوب الاستفسار عنها.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

ن.عبيدي

## الملحق رقم (2) - استمارة الاستبيان باللغة العربية

1- معلومات عامة حول المؤسسة

- المؤسسة: ----- • النشاط الرئيسي: ----- • الشخص المقابل: -----  
• الوظيفة: ----- • العنوان البريدي و/أو الإلكتروني: ----- • الهاتف: -----

### I - تأثير وضوح الإجراءات واحترام القواعد القانونية على مصالح المساهمين

- 2- هل هناك إجراءات واضحة لاتخاذ القرارات محددة من طرف المدراء؟  نعم  لا  
3- هل هناك وسائل تساعد المدراء على اتخاذ بعض القرارات؟  نعم  لا  
4- هل يقوم المدراء بالاستعانة ببعض الاستشارات القانونية أثناء ممارسة نشاطهم؟  نعم  لا  
5- هل هناك قواعد للتهذيب وآداب المهنة يتم تبنيها من طرف المدراء؟  نعم  لا  
6- هل يوجد نظام للرقابة الداخلية في المؤسسة؟  نعم  لا  
7- هل يوجد داخل المؤسسة وظيفة لمراقبة التسيير؟  نعم  لا  
8- هل هناك ترتيبات للإشراف والرقابة على الصفقات المنجزة مع الأطراف ذات العلاقة؟  نعم  لا

### II - المهام الأساسية لمجلس الإدارة

- 9- من بين المهام التالية، ما هي المهام التي يتم تنفيذها من طرف مجلس الإدارة؟  
 تحديد استراتيجية المؤسسة  
 تحديد الأهداف الطويلة، والمتوسطة والقصيرة المدى  
 تحديد أو التعريف بسياسة المخاطر  
 المصادقة على الموازنات السنوية  
 مراقبة النفقات الأساسية للاستثمارات  
 اتخاذ قرار التنازل عن الاستثمارات ومراقبة هذا القرار  
10- هل هناك نظام لمتابعة وتقييم أداء المسيرين يتم تبنيها من طرف المدراء؟  نعم  لا  
11- هل توجد إجراءات أو آليات تسمح لمجلس الإدارة بتأمين نزاهة الأنظمة المحاسبية والمالية في المؤسسة؟  نعم  لا  
• إذا كانت الإجابة بنعم ماهي: -----

### III - إجراءات تعيين وعزل المدراء وكيفية تحديد مكافآتهم

- 12- كيف يتم تعيين وعزل المسيرين من طرف مجلس الإدارة؟ -----  
13- كيف تحدد مكافآت أهم المسيرين والمدراء في المؤسسة؟ -----  
14- هل هناك توجيه مطبق من طرف مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمكافآت؟  نعم  لا  
15- هل هناك إجراءات شفافة تؤمن للمساهمين تعيين المدراء؟  نعم  لا

### IV - الأمور الاستراتيجية لمجلس الإدارة وأجواء اجتماعه

16- علاقة مجلس الإدارة بالمؤسسة

- كيف تقيمون درجة اهتمام مجلس الإدارة بتادية المهام التالية:

درجة الاهتمام				المهام
بدون إجابة	قليلة الأهمية	مهمة	مهمة جدا	
				هل قام المجلس مؤخرا، أو في أي وقت مضى، بتخصيص وقت وجهد كافيين للنظر في الخطط طويلة المدى لتحقيق أغراض الشركة والخيارات الاستراتيجية المتاحة أمامها؟
				هل يقوم المجلس بشكل دوري بمراجعة الهيكل التنظيمي للشركة، وكيف يجب أن يتم تطويره في المستقبل؟
				هل يستلم المجلس من الإدارة التنفيذية بشكل منتظم كل المعلومات التي يحتاجها لضمان قدرته على التحكم في مجريات الأمور في المؤسسة؟
				هل يطلب المجلس من المدير التنفيذي تزويده بشكل منتظم بالخطط والميزانية السنوية لمناقشتها وإقرارها؟
				هل فكر المجلس بشكل منتظم بفلسفة الشركة الأساسية أو ما يطلق عليه نظام قيم الشركة، مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية، و الصورة الاعتبارية للشركة؟



17- أجواء اجتماع مجلس الإدارة

- ماهو العدد الحقيقي للمدراء ؟ -----
- ما هو عدد اجتماعات مجلس الإدارة في السنة ؟
  - بين 1 و 3 اجتماعات
  - بين 3 و 5 اجتماعات
  - أكثر من 5 اجتماعات
- ماهو معدل حضور المدراء في المجلس ؟
  - حضور قوي حدد النسبة اذ كان ذلك ممكنا -----
  - حضور متوسط حدد النسبة اذ كان ذلك ممكنا -----
  - ضعيف حدد النسبة اذ كان ذلك ممكنا -----
- ما هي المدة المتوسطة للاجتماع ؟
  - بين 1 و 4 ساعات
  - بين 4 و 12 ساعة
  - أكثر من 12 ساعة
- كيف تصفون أجواء اجتماع مجلس الإدارة ؟
  - أجواء جيدة
  - عادية
  - سيئة
  - بدون إجابة

18- من بين الخيارات التالية، ما هي الخيارات التي ترون ضرورة وجودها في مجلس الإدارة ؟

الخيارات				درجة الضرورة
بدون إجابة	غير ضرورية	ضرورية جدا	ضرورية	
				- ضرورة وجود لجان مستقلة تابعة للمجلس تهتم بتعيين المدراء والمسيرين وتحديد مكافآتهم كما تضمن الاتصال الجيد بين محافظ الحسابات والمجلس، و بالتالي التخفيف من عبء المهام الملقاة على عاتق مجلس الإدارة
				- ضرورة تخصيص المزيد من الوقت والجهد للنظر في القضايا الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة
				ضرورة وجود أعضاء داخليين ( كالعمال مثلا) في المجلس لضمان إلمام المجلس بما يجري داخل المؤسسة و عدم الاكتفاء بالمعلومات التي يزود بها من قبل PDG

**V - واقع مهنة محافظ الحسابات**

19- ماهو عدد زيارات محافظ الحسابات للمؤسسة ؟

- مرة واحدة في السنة
- مرتين في السنة
- ثلاثة مرات في السنة
- أخرى

20- في إطار علاقتكم بمحافظ الحسابات هل تم تجديد العهدة مع هذا المحافظ ؟  نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم و في حالة تعيين محافظ آخر هل يتم إعادة تعيين المحافظ السابق الذي تم تجديد العهدة معه ؟  نعم  لا

21- هل تؤخذ آراء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة فيما يخص تعيين محافظ الحسابات ؟  نعم  لا

22- هل يتم مراجعة المؤسسة من قبل محافظ الحسابات بالتعاون مع الفريق العامل معه ؟  نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم ما هو عدد الفريق العامل معه ؟ -----

23- هل قامت المؤسسة بإلغاء العقد المبرم مع محافظ الحسابات لاي سبب كان ؟  نعم  لا

24- هل تم رفع دعوى قضائية اتّجاه محافظ الحسابات ؟  نعم  لا

25- هل هناك اتصال ما بين محافظ الحسابات و مجلس الإدارة ؟  نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بلا ، ألا تعتقدون بجدوى وجود لجنة تضمن الاتصال الجيد بين محافظ الحسابات و مجلس الإدارة يضمن إطلاع هذا الأخير على ما يجري في مجلس الإدارة ؟  نعم  لا

1 -Données générales sur l'entreprise

•Entreprise :----- •Activité principale:----- • Personne interviewée:-----

• Fonction:-----Adresse( BP/E-mail) :----- • Tél. :-----

**I- Agir en connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence requise dans l'intérêt de la société et des actionnaires**2 - Existe-t-il une procédure de décision clairement définie par les administrateurs ?  oui  non3 - Existe-t-il des organes d'aide à la décision engagés par les administrateurs ?  oui  non4 - Les administrateurs s'attachent-ils les services d'un conseil juridique dans l'exercice de leurs fonctions ?  
 oui  non5 - Y'a-t-il un code de conduite et déontologique adopte par les administrateurs ?  oui  non6 - Existe-il un système de contrôle interne ?  oui  non7- Existe-il une fonction contrôle de gestion ?  oui  non8 -Existe-il un dispositif de surveillance et de contrôle des transactions avec les parties liées ?  oui  non**II- Fonctions essentielles de conseil d'administration**

9 - Parmi les fonctions suivantes, quelles sont celles exercées par le conseil d'administration ? :

- Définition de la stratégie de l'entreprise
- Définition des objectifs a' long, moyen terme et court terme
- Approbation des budgets annuels
- Définition d'une politique de risque
- Contrôle des principales dépenses d'investissement
- Décision et contrôle en matière de cessions d'actifs

10 -Existe-il un système de suivi et évaluation des dirigeants par les administrateurs ?  oui  non11- Existe-il une procédure ou des mécanismes permettant au conseil d'administration de s'assurer de l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière de la société ?  oui  non

• si oui : Lesquels ?-----

**III- Recrutement, nomination/révocation et rémunération des principaux dirigeants**

12 -Comment sont nommes/révoques les dirigeants de la société par le conseil d'administration ?-----

13-Comment les rémunérations des administrateurs et des principaux dirigeants sont-elles définies ?-----

14- Existe-il une note d'orientation établie par le conseil d'administration en matière de rémunération ?

 oui  non15-Existe-il une procédure ouverte et transparente associant les actionnaires en matière de choix et de nomination des administrateurs ?  oui  non**IV- la stratégie de conseil d'administration**

16-la relation du conseil d'administration avec l'entreprise.

• comment qualifiez- vous l'importance des fonctions suivantes dans le conseil d'administration ?

Les aspects	Degré de l'importance			
	Très importants	Importants	Peu importants	Sans réponse
- Est-ce que le conseil d'administration a accordé plus de temps et d'efforts a' la préparation des plans a' long terme pour réaliser les objectifs et les aspects stratégiques de l'entreprise				
- Est- ce que le conseil d'administration vérifie, d'une manière périodique, l'organigramme de l'entreprise, et comment il faut le développer au futur ?				
- Est- ce que le conseil reçoit toute les information nécessaires pour contrôler tout ce qui ce passe a' l'entreprise régulièrement ?				
- Est-ce que le conseil demande, régulièrement, au président (DPG) les plans, les bilans annuels de l'entreprise pour les négocier (vérifier) ?				
- Est-ce que le conseil prend en considération un système des valeurs pour l'entreprise, responsabilité morale, sociale et l'image que cette entreprise reflète ?				

17- l'ambiance des réunions du conseil d'administration

- Quel est le nombre actuel d'administrateurs ?-----
- combien de fois le conseil d'administration se réuni ?
  - entre 1 et 3 réunions par an
  - entre 3 et 5 réunions par an
  - Plus de 5 réunions par an
- Quel est le taux moyen de présence des administrateurs aux conseils ?
  - Fort
  - Moyen
  - Faible
- Quelle est la durée moyenne des réunions ?
  - Entre 1et 4 heure
  - entre 4 et 12 heure
  - plus de 12 heure
- Comment qualifiez-vous l'ambiance des réunions du conseil d'administration ?
  - Bon ambiance
  - Normale
  - Mauvaise ambiance
  - Sans réponse

18 - parmi les aspects suivants, quels sont ceux qui doivent nécessairement exister dans le conseil d'administration ?

Aspects	Degré de la nécessité			
	Plus que nécessaire	Nécessaire	Pas nécessaire	Sans réponse
- La nécessité de l'existence des comites indépendants aux conseil d'administration qui assure les nominations et les rémunérations des principaux dirigeants et des administrateurs, en plus ils assurent la bonne communication entre le commissaire aux compte et le conseil d'administration, aussi, pour diminuer la pression du travail sur le conseil d'administration				
- Accorder plus de temps et d' d'efforts pour traiter les affaires stratégiques de l'entreprise				
- L'existence des membres intérieurs (par exemple les employés) dans le conseil est importante pour informer le conseil de tout ce qui se passe dans l'entreprise, des informations données par le PDG n'est pas toujours suffisante				

**V- le commissaire aux comptes**

- 19 - combien de fois le commissaire aux comptes rend visite à votre entreprise ?
  - Une fois par an
  - Deux fois par an
  - Trois fois par an
  - Autre-----
- 20- selon votre relation avec le commissaire aux comptes, est ce que son contrat a été renouvelle ?  oui  non
  - Si votre réponse est positive (oui), est ce que ce commissaire aux comptes sera nommé après le renouvellement de son contrat pour les prochaines années ?  oui  non
- 21 - Est-ce que l'assemblée générale prend les avis du conseil d'administration concernant la nomination du commissaire aux comptes ?  oui  non
- 22 -Est –ce que le commissaire aux comptes se fait assister d'une équipe de travail ?  oui  non
  - Si la réponse est positive (oui), quel est le nombre de cette équipe ?-----
- 23- quel que soit la cause, est- ce que l'entreprise a annulé le contrat de travail avec le commissaire aux comptes ?
  - oui  non
- 24 - Est-ce que le commissaire aux comptes a été poursuivi judiciairement ?  oui  non
- 25 - Existe-il une communication entre le commissaire aux comptes et le conseil d'administration ?  oui  non
  - si la réponse est négative (non), Est- ce que vous pensez que l'existence d'un comité est nécessaire pour garantir la bonne communication entre le commissaire aux comptes et le conseil d'administration ( aussi pour garantir au commissaire aux comptes d'être au courant de ce qui se passe dans le conseil d'administration) ?
    - oui  non

أسماء المؤسسات

- مجمع صيدال؛
- مطاحن الاغواط، تحويل القمح ( الصلب و اللين) و توزيعه؛
- SOTHIL ، أعمال التسطيح Travaux de surfaces،
- مطاحن الجلفة، تحويل القمح ( الصلب و اللين) و توزيعه؛
- سونغاز، توزيع الكهرباء و الغاز؛
- Avisud.SPA.laghouat، تربية الدواجن جنوب؛
- MILOK.SPA، استثمار المياه المعدنية؛
- EPE.EDiMMA.SPA، توزيع و صيانة العتاد الفلاحي؛
- Bergerat Monnoyeur algérie.SPA، بيع آليات و عتاد الأشغال العمومية؛
- Construction Bâtiments، بناء العمارات،
- Transport spécialisé نقل متخصص
- إنتاج معدات البناء، production materiaux construction؛
- LITMOD société algérienne de Literie Moderne.spa ؛
- NAFTAL، توزيع المنتجات البترولية؛
- ALGAL société algérienne de l'aluminium .spa
- TOTAL.SPA، صناعة زيوت السيارات؛
- EPE.CABEL.SPA، صناعة الكوابل الكهربائية؛
- Meghreb Truck company.SPA، توزيع الشاحنات؛

أسماء المؤسسات

- مجمع صيدال؛
- مطاحن الاغواط، تحويل القمح ( الصلب و اللين) و توزيعه؛
- SOTHIL ، أعمال التسطيح Travaux de surfaces،
- مطاحن الجلفة، تحويل القمح ( الصلب و اللين) و توزيعه؛
- سونغاز، توزيع الكهرباء و الغاز؛
- Avisud.SPA.laghouat، تربية الدواجن جنوب؛
- MILOK.SPA، استثمار المياه المعدنية؛
- EPE.EDiMMA.SPA، توزيع و صيانة العتاد الفلاحي؛
- Bergerat Monnoyeur algérie.SPA، بيع آليات و عتاد الأشغال العمومية؛
- Construction Bâtiments، بناء العمارات،
- Transport spécialisé نقل متخصص
- إنتاج معدات البناء، production materiaux construction؛
- LITMOD société algérienne de Literie Moderne.spa ؛
- NAFTAL، توزيع المنتجات البترولية؛
- ALGAL société algérienne de l'aluminium .spa
- TOTAL.SPA، صناعة زيوت السيارات؛
- EPE.CABEL.SPA، صناعة الكوابل الكهربائية؛
- Meghreb Truck company.SPA، توزيع الشاحنات؛