جامعة يحي فارس - المدية -

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

مـذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: مالية المؤسسة

تاريخ المناقشة: 17 رمضان 1439 هـ

الموافق لـ: 02 جوان 2018 م

بعنوان

تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية المحتكرة

- دراسة حالة مؤسسة نفطال-

من إعداد الطّالب:
عزالدين قطوش

تحت إشراف الأستاذ:
د. عمر علي عبد الصمد

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: علي مامي	أستاذ محاضر	جامعة المدية	رئيساً
الأستاذ: عمر علي عبد الصمد	أستاذ محاضر	جامعة المدية	مشرفاً
الأستاذ: أحمد يوسف سعيدي	أستاذ محاضر	جامعة المدية	ممتحناً

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و عرفان

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والديَّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" صدق الله العظيم النمل الآية 19.

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته حمداً طيباً كثيراً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه أن من علينا بكرمه لإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه وآله وبعد:

شكر خاص للوالدين الكريمين تربية، تأديباً، تشجيعاً ودعاء، ومعهم الزوجة الغالية التي بذلت الوقت، الجهد والدعم المعنوي الكبير فبارك الله في عمرهم وفي ميزان حسناتهم. كما أتوجه بعميق شكري وخالص تقديري إلى من شرفني بإشرافه على هذه المذكرة أستاذنا الفاضل: **الدكتور عمر علي عبد الصمد**، لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل، وبذله في ذلك من الوقت والجهد الكبيرين. والشكر موصول إلى لجنة المناقشة لتحملهم عناء قراءة هذه المذكرة، وتدقيقها لترى النور وتكرمهم بمناقشة هذا العمل المتواضع وتقويمه، فجازاهم الله عنا خير الجزاء.

كما لا يفوتني التوجه بالشكر إلى عمال نفطال –المديرية العامة– على حسن تعاونهم، دون أن ننسى طاقم جامعة المدية عامة، وأساتذة قسم العلوم التجارية خاصة، والشكر موصول إلى كل من وقف وراء دعم هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

والحمد لله ربي العالمين **الطالب: عز الدين قطوش**

الإهداء

إلى من تَعَهَّدَاني بالتربية في الصغر، وكانا لي نبراساً يضيء فكري بالنصح والتوجيه في الكبر، إلى أمي وأبي حفظهما الله.

إلى من كانت معي في السراء والضراء، إلى من أعانتني على تربية الأبناء، إلى من ساندتني ووقفت إلى جانبي في دراستي، إلى أم بناتي، وإلى زهرتي الدنيا العصفورتين **كوثر وسدرة المنتهى** حفظهم الله.

إلى من صعدت روحه إلى خالقه، الفقيد الراحل الذي ترك شوقاً لا تطفئه السنين وذكرى لا تمحوها الحياة،الصديق والأخ الغالي **أحمد رقاد**، رحمة الله عليه وأسكنه فسيح جنانه، ولكل أفراد أسرته كل باسمه.

إلى من أعتز وأفتخر بهم، وأحملهم في قلبي نقشا أزلياً، إلى إخوتي وأخواتي وأسرهم رعاهم الله.

إلى كل من علمني حرفاً، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم والمعرفة.وإلى الذين يحملون شعلة الفكر وهَّاجة، ومصابيح العلم وضَّاءة، فيُبددون بشُعاعها ظلمة لياليا، ويُعَبّدون بنورها طريق نهارها.

الطالب: عزالدين قطوش

ملخص الدراسة

تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية المحتكرة

- دراسة حالة مؤسسة نفطال-

تعد الحوكمة من بين الأدوات التي تعمل على تحسين أداء المؤسسات، وذلك للتقليل من المشاكل التي قد تقع فيها المؤسسة، خاصة إذا ما تحدثنا عن المؤسسات الاقتصادية العمومية التي لها الأثر البالغ على الاقتصاد الوطني.

ومن هنا فإن إشكالية الدراسة تتبلور في اكتشاف مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية المحتكرة، ومن أجل ذلك تم إدراج الإطار النظري الذي سلط الضوء على الإطار المفاهيمي للحوكمة بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسات الاقتصادية العمومية وكذا الاحتكار. وتم أيضا إعداد استبيان من أجل القيام بالدراسة الميدانية لحالة مؤسسة نفطال.

ولقد تتم التوصل إلى أن المؤسسة تطبق إلى حد كبير آليات الحوكمة، سواء ما تعلق بمعايير تشكيل مجلس الإدارة أو معايير أداءه إضافة إلى آلية التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، وذلك وفقا لإجابات أفراد العينة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة في المؤسسات البترولية، المؤسسات الاقتصادية العمومية، الاحتكار.

Résumé de la recherche:

Mécanismes d'application de la gouvernance dans les institutions économiques publiques - Étude de cas de Nafthal-

La gouvernance est l'un des outils qui permettent d'améliorer la performance des institutions, afin de réduire les problèmes qui peuvent survenir dans l'institution, surtout si l'on parle d'institutions économiques publiques qui ont un grand impact sur l'économie nationale.

Ainsi, le problème de l'étude se cristallise en découvrant la mesure dans laquelle la gouvernance est appliquée dans les institutions économiques publiques, ce qui inclut le cadre théorique qui a mis en évidence le cadre conceptuel de la gouvernance ainsi que la définition des institutions économiques publiques. Un questionnaire a également été préparé pour l'étude sur le terrain du cas NAFTAL.

Il a été conclu que l'institution applique largement les mécanismes de gouvernance, que ce soit en termes de composition du conseil d'administration ou de critères de performance, en plus du dispositif d'audit interne et d'audit externe, selon les réponses des membres de l'échantillon.

Mots-clés: Gouvernance, Gouvernance dans les Institutions Pétrolières, Institutions Economiques Publiques, Monopoles.

الفهرس العام

شكر وعرفان	
إهداء	
ملخص الدراسة	
الفهرس العـام	I
فهرس الجداول	VI
فهرس الأشكال	VIII
فهرس المـلاحـق	IX
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة	01
المبحث الأول: ما هية الحوكمة	02
المطلب الأول: أسباب ظهور الحوكمة	02
1- انفصال الملكية عن التسيير وعلاقتها بالحوكمة	02
2- انهيار كبريات الشركات	03
3- أسباب أخرى ساعدت على بروز مفهوم الحوكمة	04
المطلب الثاني: تعريف الحوكمة	04
المطلب الثالث: محدادت الحوكمة ومبادئها	05
1 -محددات الحوكمة	05

2 -مبادئ الحوكمة	06
المبحث الثاني: آليات الحوكمة	09
المطلب الأول: مجلس الإدارة	09
1- تعريف مجلس الإدارة	09
2- مهام مجلس الإدارة	09
3- عوامل مؤثرة على مجلس الإدارة تساعده في تحسين أداءه لتحقيق الحوكمة	11
المطلب الثاني: لجان التدقيق	13
1- تعريف لجان التدقيق	13
2- معايير فعالية أداء لجان المراجعة لتفعيل الحوكمة	13
المطلب الثالث: المراجعة الداخلية والتدقيق الخارجي	14
1- التدقيق الداخلي	14
2- التدقيق الخارجي	16
المبحث الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر	19
المطلب الأول: ميثاق الحكم الراشد	19
1- تعريف الحوكمة وفقا لميثاق الحكم الراشد	19
2- محتويات ميثاق الحكم الراشد	19
المطلب الثاني: واقع حوكمة الشركات في الجزائر	20
1- توثيق العلاقة بين المؤسسة وشركائها	20
2- تحديد مسؤولية المؤسسة، المديرين، الإطارات	21

المطلب الثالث: معوقات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر	21
1- المصدر الداخلي	21
2- المصدر الخارجي	22
الفصل الثاني: المؤسسات العمومية الاقتصادية والاحتكار	24
المبحث الأول: ما هية المؤسسات العمومية الاقتصادية	26
المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية الاقتصادية	26
1- استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية	26
2- إعادة الهيكلة الصناعية	27
3- المفهوم في إطار الخوصصة	28
المطلب الثاني: إصلاحات المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر	28
1- الإصلاحات	28
2- نتائج الإصلاحات	29
المطلب الثالث: خصوصية الحوكمة في المؤسسات العمومية والمؤسسات البترولية	32
1- قواعد الحوكمة في المؤسسات العمومية	32
2- الحوكمة في المؤسسات البترولية	34
المبحث الثاني: الاحتكار في المؤسسات	38
المطلب الأول: سوق المنافسة الكاملة	38
المطلب الثاني: سوق الإحتكار الكامل	39
1 -تعريف الاحتكار	37

2 -شروط تحقق الاحتكار الكامل	37
3 -مبرارت الاحتكار الكامل	38
المطلب الثالث: سوق المنافسة الاحتكارية	40
المطلب الرابع: سوق احتار القلة	41
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية – حالة مؤسسة نفطال-	43
المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال	45
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	45
1 -لمحة تاريخية عن المؤسسة	45
2 -الإمكانيات المادية	46
المطلب الثاني: منتجات المؤسسة	47
1 - تعريف المنتجات البترولية	47
2 -أنواع المنتجات البترولية	47
3 -طرق نقل المنتجات البترولية	49
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	50
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	51
المطلب الأول: منهجية الدراسة	51
1 -البيانات القاعدية	51
2 -البيانات الأولية	51
المطلب الثاني: إعداد الاستبيان	51

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة	52
1 ـمجتمع الدراسة	52
2 ـعينة الدراسة	52
المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج	54
المطلب الأول: عرض نتائج الأسئلة الشخصية	54
المطلب الثاني: عرض نتائج أسئلة المحور الأول	56
المطلب الثالث: عرض نتائج أسئلة المحور الثاني والثالث	64
الخـاتمة	74
قـائمة المراجع	78
المـلاحـق	83

فــهـرس الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
1.2	تطور الوضعية الاقتصادية للجزائر في الفترة 2000-2005	31
1.3	طرق النقل المستخدمة في نقل البترول	48
2.3	حجم عينة الدراسة	53
3.3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	54
4.3	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	54
5.3	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة الأكاديمية	55
6.3	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	55
7.3	نتائج الإجابة على السؤال الأول	56
8.3	نتائج الإجابة على السؤال الثاني	57
9.3	نتائج الإجابة على السؤال الثالث	57
10.3	نتائج الإجابة على السؤال الرابع	58
11.3	نتائج الإجابة على السؤال الخامس	58
12.3	نتائج الإجابة على السؤال السادس	59
13.3	نتائج الإجابة على السؤال السابع	59
14.3	نتائج الإجابة على السؤال الثامن	60
15.3	نتائج الإجابة على السؤال التاسع	61
16.3	نتائج الإجابة على السؤال العاشر	61

17.3	نتائج الإجابة على السؤال الحادي عشر	62
18.3	نتائج الإجابة على السؤال الثاني عشر	62
19.3	نتائج الإجابة على السؤال الثالث عشر	63
20.3	نتائج الإجابة على السؤال الرابع عشر	63
21.3	نتائج الإجابة على السؤال الخامس عشر	64
22.3	نتائج الإجابة على السؤال السادس عشر	65
23.3	نتائج الإجابة على السؤال السابع عشر	65
24.3	نتائج الإجابة على السؤال الثامن عشر	66
25.3	نتائج الإجابة على السؤال التاسع عشر	66
26.3	نتائج الإجابة على السؤال العشرون	67
27.3	نتائج الإجابة على السؤال الحادي والعشرون	67
28.3	نتائج الإجابة على السؤال الثاني والعشرون	68
29.3	نتائج الإجابة على السؤال الثالث والعشرون	68
30.3	نتائج الإجابة على السؤال الرابع والعشرون	69
31.3	نتائج الإجابة على السؤال الخامس والعشرون	69
32.3	نتائج الإجابة على السؤال السادس والعشرون	70
33.3	نتائج الإجابة على السؤال السابع والعشرون	70
34.3	نتائج الإجابة على السؤال الثامن والعشرون	71
35.3	نتائج الإجابة على السؤال التاسع والعشرون	71

فــهـرس الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
1.1	العلاقة بين آليات الحوكمة	18
1.2	مستوى التضخم بعد إصلاحات المؤسسات العمومية	29
2.2	حجم الموازنة العامة بعد إصلاحات المؤسسات العمومية	30
3.2	قواعد حوكمة الإدارات الحكومية	34
4.2	أنواع الأسواق من حيث الطبيعة التنافسية	38
1.3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	50

فــهـرس الملاحق

الرقم	البيان	الصفحة
/	الاستبيان الموزع	83

المقدمة

المقدمة

1- تمهيد

يحضى مفهوم الحوكمة بالاهتمام المتزايد، ومما زاد في هذا الاهتمام هو حدوث الأزمات المالية وانهيار كبريات الشركات في العالم، حيث اعتبرت الحوكمة بمثابة الحل لتلك المشاكل خاصة بعدما تزعزعت الثقة في القوائم المالية الصادرة عن المؤسسات والشركات خاصة في بعض دول مثل أمريكا وبريطانيا.

شهد مفهوم الحوكمة مجموعة من المستحدثات، كاستجابة للمشاكل المالية الحاصلة مثل إصدار قانون سربنز أوكسلي عقب إنهيار شركة إنرون- Enron للطاقة ومكتب وشركة اندروسن التي كانت تقوم على مهنة المراجع لهذه الشركة، والحدث الذي جاء به هذا القانون هو إلزام المدير التنفيذي والمدير المالي بالتوقيع على القوائم المالية التي تصدرها الشركة التي يعملون فيها وتوقيع عقوبات في حالة اكتشاف أخطاء أو تجاوزات كبيرة على مستوى هذه القوائم.

وعلى غرار الجزائر التي قامت بإصدار قانون للحكم الراشد سنة 2009، يخص وضع الأطر الأساسية لتسيير مفهوم الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية عامة، والمؤسسات العمومية الاقتصادية خاصة نظرا للمكانة التي تملكها هذه الأخيرة في الاقتصاد الجزائري. والمؤسسات الاقتصادية العمومية تنقسم بين من تعمل في سوق منافسة والأخرى تمتلك كل حصص السوق بمعنى أخر مؤسسات محتكرة، فنجد هذا النوع من المؤسسات خاصة في قطاع المحروقات.

2- طرح الإشكالية

استنادا لما سبق، يمكن بلورة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة كما يلي:

هل يتم تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية المحتكرة؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية أسئلة فرعية:

- ما هو مفهوم الحوكمة، وفيما تتمثل آليات الحوكمة ؟

- ما هي الخصوصية التي تمتاز بها المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر؟

- كيف يعرف الاحتكار؟

- ما واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسة نفطال؟

3- فرضيات الدراسة

ولمعالجة الإشكالية المطروحة، سيتم اقتراح الفرضيات الآتية:

- تعد الحوكمة أداة لمراقبة عمل المؤسسة.

- تمتاز المؤسسات الاقتصادية العمومية بكبر حجمها ودعمها للاقتصاد الجزائري.

- الاحتكار هو عدم وجود منافسة.

- تلتزم مؤسسة نفطال بتطبيق آليات الحوكمة.

4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إبراز دور الحوكمة في الرفع من أداء المؤسسات، وكذا ضمان الشفافية والنزاهة في القوائم المالية، بالإضافة إلى أن المؤسسات الاقتصادية العمومية تحتل حيزا كبيرا من الأهمية في الاقتصاد الجزائري ما يدفع لضرورة معرفة ما إذا كانت تعمل على التطبيق الجيد للحوكمة.

5- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعريف بآليات الحوكمة.

- إبراز خصوصية ودور المؤسسات الاقتصادية العمومية في الاقتصاد الجزائري.

- محاولة تشخيص مدى تطبيق آليات الحوكمة في مؤسسة اقتصادية عمومية محتكرة.

6- أسباب اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيار الموضوع للأسباب الآتية:

- ✓ **الأسباب الذاتية**

- الاطلاع على الموضوع من خلال الدراسة على مستوى سنة أولى ماستر.

- الاهتمام بالموضوع بعد مجموعة من القراءات.

- ✓ **الأسباب الموضوعية**

- الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة في العديد من دول العالم.
- السعي للربط بين التخصص الدراسي والواقع الاقتصادي المعاش في الجزائر.

7- الدراسات السابقة

- محمد جميل حبوش **"مدى التزام شركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات"** (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير- المحاسبة و التمويل- الجامعة الإسلامية -غزة،2007).

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مدى التزام الشركات العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، وقد خلصت إلى أن شركات المساهمة العامة تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات، وانه لا يوجد لجان تدقيق في هذه الشركات.

- أمال رحمون وأنفال نسيب " **نحو حوكمة جديدة للمؤسسات البترولية، الطاقات المتجددة في قلب التغيير"** المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية – عدد01 /ديسمبر2014.

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الحوكمة في المؤسسات البترولية، والتي تمتاز بطبيعة خاصة من أجل ضمان تعزيز تنافسيتها وجعلها مسئولة اجتماعيا وبيئيا. وقد تم التوصل إلى أن هناك توجهات جديدة للحوكمة في هذا النوع من المؤسسات يتمثل في استخدام طاقة متجددة وزيادة المسؤولية الاجتماعية.

- أبو العزم محمد فهيم **" أثر حوكمة الشركات في مصر على ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية دراسة ميدانية على شركات القطاع العام"** مجلة الإدارة العامة، المجلد 42، العدد 3.

هدفت هذه الدراسة إلى التسليط الضوء على واقع حوكمة الشركات في مصر، وأهم ما تم التوصل إليه:

- أن لجان التدقيق هي من تضمن ثقة الأعوان الاقتصاديين في القوائم المالية.
- تحتاج لجان التدقيق للاستقلالية والشفافية لضمان حسن أداءها.

8- ما يميز هذه الدراسة عن غيرها

إن هذه الدراسة تتميز عن سابقاتها كونها ركزت على مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاحتكاري.

9- المنهج المتبع في الدراسة

تم اختيار أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالنظر لطبيعة موضوع البحث.

10- حدود الدراسة

ويمكن التفريق بين نوعين من حدود الدراسة:

✓ **الحدود المكانية**

وتتمثل في اختيار مؤسسة واحدة فقط من أجل القيام بالدراسة الميدانية.

✓ **الحدود الزمنية**

محاولة القيام بمسح عن بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع، بالإضافة إلى توزيع استبيان خلال سنة 2018.

11- أدوات الدراسة

للقيام بهذه الدراسة سيتم الاعتماد على الأدوات الآتية:

- الإطلاع على مختلف المصادر المتنوعة لإثراء الجانب النظري للدراسة والمتمثلة في الكتب، المقالات العلمية المداخلات في الملتقيات التي ترتبط بموضوع الدراسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- الاستبيان وذلك للقيام بالدراسة الميدانية.

- استخدام برنامج Excel لعرض نتائج الدراسة الميدانية.

12- صعوبة الدراسة

الصعوبات التي واجهتنا في إعداد الدراسة، تمثلت أساسا في الدراسة الميدانية، حيث التحفظ في تقديم المعلومة حتى عن طريق الاستبيان.

13- هيكلة البحث

للإجابة على الإشكالية سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم النقاط المتعلقة بالحوكمة والمتمثلة في: أسباب ظهورها، تعريفها ومحدادتها ومبادئها، آلياتها وفي الأخير التطرق إلى واقع الحوكمة في الجزائر.

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية الاقتصادية والاحتكار

يعالج الفصل الثاني المؤسسات العمومية الاقتصادية والاحتكار، وذلك بتعريف المؤسسات العمومية الاقتصادية، التطرق إلى أهم الإ صلاحات التي مست هذا النوع من المؤسسات، من ثمة التعريض على الحوكمة في المؤسسات البترولية، وهذا في المبحث الأول. أما المبحث الثاني فيعبر عن الإطار المفاهيمي للاحتكار في المؤسسات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية – حالة مؤسسة نفطال-

في هذا الفصل سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسيعالج الإطار المنهجي للدراسة ، وفي الأخير فإن المبحث الثالث سيعرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للحوكمة

تمهيد

تعد الحوكمة من المفاهيم التي أحدثت تغييراً كبيراً على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وذلك نظراً لكونها تعتبر حلاً لبعض المشاكل حديثة الظهور، وهذا ما جعلها تحتل مكانة هامة في فكر المهتمين بالمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال الكم الهائل من البحوث والدراسات التي تدور حول هذا الموضوع.

وكبداية لموضوع الدراسة، لابد من التطرق إلى المفاهيم الرئيسية للحوكمة وذلك يتجسد من خلال هذا الفصل، والذي يتم تقسيمه إلى:

- المبحث الأول: ماهية الحوكمة؛
- المبحث الثاني: آليات الحوكمة؛
- المبحث الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر.

المبحث الأول: ما هية الحوكمة

على الرغم من الظهور الحديث لمفهوم الحوكمة، إلا أنه يلاحظ التزايد الكبير في الاهتمام بهذا الأخير. فما هي الدوافع التي أدت لظهور هذا المفهوم؟ وما هو تعريفه؟ وما هي المبادئ التي يقوم عليها؟.

هي أسئلة يتم الإجابة عنها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أسباب ظهور الحوكمة

تعددت الأسباب التي أدت لظهور الحوكمة، غير أن انفصال الملكية عن التسيير يعد السبب الرئيسي لذلك.

1 -انفصال الملكية عن التسيير وعلاقتها بالحوكمة

نتاجاً للعولمة والتقدم الاقتصادي، ظهر ما يعرف بالفصل بين الملكية والتسيير، فبكبر حجم الشركات وتوسع نشاطـها، أصبح الملاك غير قادرين على القيام بأمور التسيير، لذا قام هؤلاء بتوكيل إدارة أموالهم لأشخاص لهم الخبرة والتجربة في الأمور التسييرية أو ما يعرفون بالمدراء التنفيذيون.

1.1 - علاقة الوكالة

تُعرَّف علاقة الوكالة على أنها " عقد يُلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (المُوكل أو المساهم) شخصاً أخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بأعمال باسمه، بما يؤدي إلى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل".[1]

من خلال التعريف السابق يمكن القول أن علاقة الوكالة هي علاقة تعاقدية بين طرفين، يمنح بموجبه الطرف المالك حقه في اتخاذ القرار لشخص أخر له من الخبرة والتجربة للقيام بأعمال المالك بدلاً عنه، وذلك مقابل أجر متفق عليه.

2.1 - نظرية الوكالة كمفسرة لظهور الحوكمة

بما أن علاقة الوكالة هي علاقة قائمة على أساس أداء خدمة من طرف المسير صاحب المال، "ولأن لكل طرف مصلحة فإنهم يسعون إلى تعظيم منافعهم ولو على حساب الآخرين، من هنا تسعى حوكمة الشركات إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف".[2]

[1] عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2013، ص 4.

وتشير بعض الدراسات أن الحاجة للحوكمة تزداد بوجود "مشكل وكالة، أو تضارب في المصالح لأعضاء الشركة سواءً كانوا: المساهمين، المسيرين، العمال، أو الزبائن... ".[3]

2- انهيار كبريات الشركات

سنة 1995 أفلس بنك بارن، وسنة 2002 شركة الاتصالات الأمريكية ورلد كوم (World com) تم الإعلان عن إفلاسها، تبعتها شركة الأغذية الايطالية برملت (Parmalat) سنة 2003، ثم الشركة الصينية لوقود الطائرات (China Aviation Oil) سنة 2004؛ "واعتبرت الشركة الأمريكية أونرن (Enron) من أكبر حالات الإفلاس في التاريخ لشركة أمريكية"[4] .

نتاجاً لهذه الانهيارات في كبريات الشركات تم إعادة النظر في المتسبب الرئيس في ذلك، فأتت جهود المنظمات والقائمين على تسيير شؤون الشركات بمجموعة من التقارير والقوانين التي تساعد على تطوير ممارسات حوكمة الشركات، ومثال ذلك:

- " تم إصدار قانون ساربنز أوكسلي سنة 2002 (Sarbanes-Oxley Act of 2002) يلزم الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة الشركات والذي أحدث تغيرات جوهرية على بيئة الأعمال بشكل عام وبيئة مهنة المحاسبة والتدقيق بشكل خاص".[5]

- " تقرير كدبري Cadbury سنة 1992 حيث "تم إعداد هذا التقرير في خضم الإخفاقات التي عرفتها بعض الشركات البريطانية مثل شركة ماكس ويل (Maxwell) وبنك الائتمان والتجارة الدولية، وانخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية التي هزت سوق لندن".[6]

---

[2] حماد طارق عبد العال ، حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف - المفاهيم – المبادئ - التجارب - المتطلبات ، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 2.

[3] Oliver Hart, Corporate Governance : Some Theory and Implication, Royal Economic Society, May 1995, p : 678.

[4] إبراهيم منير هندي، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء مدخل حوكمة الشركات، المعارف، الإسكندرية، 2009، ص: 9.

[5] نعيم دهمش وظاهر شاهر القشي، "الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها "،المجلة العربية للإدارة، الأردن، أيار 2004، المجلد 23، العدد 4، ص:1.

[6] عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة ، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 111.

3- أسباب أخرى ساعدت على بروز مفهوم الحوكمة

إضافة إلى انفصال الملكية عن التسيير وانهيار كبريات الشركات، هناك أسباب أخرى ساعدت على زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات منها:[7]

- التحول إلى النظام الاقتصادي الليبرالي.

- تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

- تزايد إنتقال رؤوس الأموال عبر الحدود.

- ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، مما أدى إلى حصول الأزمات الاقتصادية.

المطلب الثاني: تعريف الحوكمة

يوجد الكثير والعديد من التعاريف التي تخص مفهوم الحوكمة، من بينها:

- **تعريف1:** عرفها سير أدرين كدبري (Sir Adrian Cadbury)، بأنها " تَعنَّى بإقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، بين الأهداف الفردية والجماعية، وان إطار حوكمة الشركات هنا لتشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها. وان الهدف هو الربط قدر الإمكان لمصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله ".[8]

- **تعريف2:** تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها "الإطار الذي يحدد العلاقات والمسؤوليات بين المجموعات الرئيسية في الشركات المساهمة وهم الملاك، مجلس الإدارة، الإدارة وأصحاب المصالح، وهذا الإطار يساعد الشركات على تحديد أهدافها وتعزيز الأداء التنافسي المطلوب لتحقيق تلك الأهداف، ويوفر الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة والإدارة لمتابعة مصالح الملاك والشركة، ويسهل الرقابة الفاعلة التي تضمن الاستخدام الكفء لموارد الشركة ".[9]

- **تعريف3:** تعريف الحوكمة على أساس أنها نظام:" حوكمة الشركات ذلك النظام الرقابي الذي يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية التي تمثل مدخلات النظام، تتدخل في

[7] محمد خالد المهانيي، حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية، بحث علمي مقدم ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق-سوريا، جوان، 2007، ص ص: 3-4.

[8] الصلاح و محمد سليمان، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص: 5.

[9] قدري عثمان إبراهيم، أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة: دراسة حالة الشركات المساهمة العامة الأردنية ، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 12.

تشغيلها مجموعة من الآليات الرقابية الداخلية (مجلس الإدارة، الرقابة المباشرة من طرف المساهمين، الرقابة التبادلية بين المسيرين، المدقق الخارجي، الهيئات والمنظمات الدولية وأسواق رأس المال)، بحيث تتفاعل تلك الآليات فيما بينها لتحقيق مخرجات النظام والمتمثلة في إرساء مبادئ حوكمة الشركات. [10]

من خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة على أنها:

- نظام له مدخلات يقوم بالمعالجة ويقدم مخرجات،
- تضبط الحوكمة العلاقات مابين الملاك والمدراء التنفيذيون،
- تعمل الحوكمة دور المنسق بين الأهداف الاقتصادية (تحقيق الأرباح والاستمرارية،...) والأهداف الاجتماعية (ضمان حق العمال،...)، وكذا الأهداف العامة والأهداف الخاصة،
- تشجع الحوكمة على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة،
- تضمن الحوكمة حماية كل من له حق في المؤسسة (ملاك، مسيرون، عمال، دائنون...).

المطلب الثالث: محددات الحوكمة ومبادئها

الحوكمة مثلها مثل أي نظام يقوم على أساس مبادئ معينة، كما يجب أن تتوفر محددات معينة حتى يتسنى لها أن تكون ذات فعالية.

3 -محددات الحوكمة

تتمثل محددات الحوكمة، في الظروف التي يجب أن تتوفر حتى تعطي الحوكمة النتائج المرجوة منها، وهي:[11]

1.1 - المحددات الخارجية

تشمل المحددات الخارجية القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي للدولة، أي ما الذي يفرض تطبيقه على جميع شركات تلك الدولة وتتمثل في:

-القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات، قوانين العمل، قوانين الاستثمار ورأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع الاحتكار.

[10] فداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة عينة من شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF 250، أطروحة دكتوراه تخصص مالية، محاسبة والتسويق في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2014 ص 31.

[11] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006،ص ص 18-17.

-توفير التمويل اللازم للمشروع من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع الشركات على التوسع والمنافسة.
-كفاءة الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك بإحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة وكذلك وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي في حالة عدم الالتزام.
-دور الشركات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتشمل هذه المؤسسات جمعية المحاسبين، نقابات المحامين، العمال، الموظفين وسلطة النقد.

2.1- المحـددات الداخلية

تشمل المحددات الداخلية القوانين واللوائح داخل الشركة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

4 - مبادئ الحوكمة

مبادئ الحوكمة: يقصد بها أنها القواعد التي تحكم التطبيق الجيد للحوكمة مما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها. وعليه فإن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أصدرت مجموعة من المبادئ سنة 1999 وتم تعديلها سنة 2004. وفيما يلي يتم عرض هذه المبادئ:

1.2 - ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ولضمان وجود الإطار الفعال للحوكمة لابد من: [12]

- وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الكلي وعلى نزاهة السوق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتعزيز قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.
- أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي متوافقة مع أحكام القانون وذا شفافية وقابلة للتنفيذ.

[12] حبوش محمد جميل، مدى التزام شركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات ، مكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2007، ص 36.

- أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص محدد وبشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلاً عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

2.2 - حقوق المساهمين

يقصد بهذا المبدأ أن تكفل الحوكمة حماية حقوق المساهمين، والمتمثلة أساساً في:[13]

- تأمين أساليب تسجيل الملكية.
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- المشاركة والتصويت في الاجتماعات.
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

3.2- المعاملة المتساوية للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول عل تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.[14]

وتجدر الإشارة إلى أن عدم التساوي في المعاملة بين المساهمين عادة ما يكون لصالح كبار حملة الأسهم على حساب الأقلية من حملة الأسهم سواءً كانوا أجانب أو صغار، وهو ما يعرف بالمشكلة الأفقية للوكالة.

4.2- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يقصد بهذا المبدأ على أنه لابد من الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، والحث على التعاون بين الشركة وهؤلاء من أجل التحسين المستمرة في الشركة. ومن أجل هذا لابد من:[15]

[13] فداوي أمينة، مرجع سابق، ص 47.
[14] عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 22.
[15] حبوش محمد جميل، مرجع سابق، ص ص 42-43.

- احترام أصحاب المصالح التي يقرها القانون أو تكون نتيجة الاتفاقات المتبادلة.
- أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة للحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- السماح لوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- السماح لأصحاب المصالح الحصول على المعلومات التي تساعد على المشاركة في عملية الحوكمة وبالقدر الكافي، وفي الوقت المناسب.
- تمكين أصحاب المصالح الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتماماتهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وعدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

5.2- الإفصاح والشفافية

قبل التطرق إلى هذا المبدأ لابد من التعريف بهذين المفهومين:

- يعرف الإفصاح على أنه "عرض المعلومات الهامة للمستثمرين والدائنين وغيرهم بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة الشركة على تحقيق الأرباح في المستقبل وسداد التزاماتها". [16]
- أما الشفافية فتعرف على أنها تهيئة البيئة المناسبة التي تكون فيها المعلومات متاحة ومفهومة لكل صاحب مصلحة في المؤسسة.

وينص هذا المبدأ على أنه "ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة". [17]

6.2- مسؤولية مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية والإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين. [18]

---

[16] أمين السيد أحمد لطفي، نظرية المحاسبة من منظور التوافق الدولي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 660.

[17] عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 22.

[18] نفس المرجع، ص 22.

المبحث الثاني: آليات الحوكمة

تتمثل آليات الحوكمة في الأدوات التي يتم استخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة من الحوكمة، ويمكن حصر هذه الأدوات في مجلس الإدارة، لجان التدقيق، التدقيق الداخلي، والتدقيق الخارجي.

المطلب الأول: مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من أعضاء منتخبين، يمثلون الفئات المختلفة للمساهمين، يعملون على مراقبة أداء المدراء التنفيذيون لتحقيق الأهداف المسطرة.

1- تعريف مجلس الإدارة

يعرف مجلس الإدارة عل أنه: "الهيئة أو الجهاز التنفيذي الذي يقوم بتسيير وإدارة شؤون الشركة، ويضع توصيات وقرارات الجمعية العامة للمساهمين موضع التنفيذ، كما يرأس مجلس الإدارة أحد أعضائه الذي يتولى إدارة الشركة".[19]

2- مهام مجلس الإدارة

يمكن إجمال المهام التي يقوم بها مجلس الإدارة في:[20]

1.2- اعتماد التوجيهات الإستراتجية و الأهداف الرئيسة للشركة والإشراف على تنفيذها، ويتم ذلك من خلال:

- وضع الإستراتيجية الشاملة للشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها.

- تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة وإستراتيجياتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.

- الإشراف على النفقات الرأسمالية للشركة، وتملك الأصول والتصرف بها.

- وضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل للشركة.

- المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية والوظيفية بالشركة واعتمادها.

---

[19] أحمد محمد محرز، الوسيط في الشركات التجارية، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، مصر، 2004، ص 521.

[20] الأشهب إلياس، مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 45-46.

2.2- وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، وذلك بـ:

- وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة هذه الحالات المحتملة لكل من أعضاء المجلس، الإدارة التنفيذية والمساهمون، ذلك في حالة إساءة استخدام أصول الشركة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة.

- التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.

- التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بشفافية على أعلى المستويات.

- المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.

3.2- وضع نظام حوكمة خاص بالشركة- بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة- والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فاعليته وتعديله عند الحاجة.

4.2- وضع سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة لها.

5.2- وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم ويجب أن تغطي هذه السياسة - بوجه خاص- ما يلي:

- آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود.

- آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح.

- آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم.

- قواعد السلوك المنهي للمديرين والعاملين في الشركة بحيث تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح، على أن يضع مجلس الإدارة آليات مراقبة تطبيق هذه القواعد والالتزام بها.

- مساهمة الشركة الاجتماعية.

6.2- وضع السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والالتزام بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين.

3- عوامل مؤثرة على مجلس الإدارة تساعده في تحسين أداءه لتحقيق الحوكمة

يعتبر مجلس الإدارة أحد أهم آليات الحوكمة غير أن هذا الأخير يتأثر بمجموعة من العوامل التي قد تحسن من أدائه اتجاه الحوكمة، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل متعلقة بطريقة التشكيل، وأخرى متعلقة بالأداء.

1.3 - العوامل المتعلقة بتشكيل مجلس الإدارة

تنقسم العوامل المرتبطة بتشكيل مجلس الإدارة إلى:

1.1.3- تركيبة مجلس الإدارة

تعد التركيبة المثلى لمجلس الإدارة، تلك التي تمتاز بـ:[21]

- يضم مجلس الإدارة نوعين من الأعضاء، أعضاء من خارج الإدارة التنفيذية للشركة وأعضاء من داخل الإدارة التنفيذية.

- مراعاة عنصر التوازن في تشكيلة مجلس الإدارة بحيث تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة مستقلين لا تنفيذيين.

- لابد أن تتوفر في أعضاء هذا المجلس المهارة والكفاءة التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

بالإضافة إلى ما سبق لابد من أن يتوفر مجلس الإدارة على مجموعة من اللجان والمتمثلة في:[22]

- لجنة المكافأة: تقوم بتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافآت المناسبة للمديرين التنفيذيين في ظل مستوى الأداء والتحفيز وحالة السوق والعوامل النسبية الداخلية والخارجية.

- لجنة التعيينات: تقوم بالموافقة على المواصفات الوظيفية للمناصب الشاغرة في مجلس الإدارة وأن المرشحين لهذه الوظائف قادرون على أدائها بشكل موضوعي.

[21] حبوش محمد جميل، مرجع سابق، ص 80.
[22] عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص ص 121- 122.

- لجنة حوكمة المؤسسات: تتميز لجنة حوكمة المؤسسات بأنها تتألف من أعضاء مستقلين يمثلون حملة الأسهم، وقد تطور وتوسع دور هذه اللجنة عبر الوقت بحيث أصبح لها دور قيادي في تشكيل الحوكمة في المؤسسة.

- لجنة التدقيق: هي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين ممن لديهم خبرة بمجال المحاسبية والتدقيق، وتشمل مسؤوليتها الأساسية في الإشراف على إعداد التقارير المالية والإفصاح عنها ودعم استقلالية المدقق الخارجي ومناقشته لنتائج التدقيق، وتقييم أداء المدقق الداخلي ودعم استقلاله، والتأكد من ملاءمة نظام الرقابة الداخلية ودرجة أدائه بالشركة وتقييم الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة.[23]

2.1.3 - درجة استقلالية مجلس الإدارة

في ظل حوكمة الشركات يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المسيرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة ومصالح المستثمرين، ولهذا وجب إعطاء درجة كافية من الاستقلالية لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المسيرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب. [24]

3.1.3- حجم مجلس الإدارة

تؤكد الكثير من الدراسات أن مجلس الإدارة الذي يحتوي على عدد كبير من الأعضاء تكون فعاليته أقل.

بينما تؤكد دراسات أخرى أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يجعل وظيفته أكثر فعالية.

4.1.3- رئيس مجلس الإدارة

رئيس مجلس الإدارة هو المسئول الأول عن تنظيم المجلس وحسن أداء المهام المطلوبة منه، لذا لابد أن يكون رئيس المجلس يتمتع بالمهارات والكفاءات اللازمة التي تمكنه من تسيير هذا المنصب الحساس.

[23] عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 110.
[24] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص111.

2.3- العوامل المرتبطة بأداء مجلس الإدارة

هي القيام بالمهام التي سبق ذكرها.[25]

المطلب الثاني: لجان التدقيق

لجنة التدقيق هي تلك اللجنة التي تكون من بين اللجان المنتمية لمجلس الإدارة.

1- تعريف لجان التدقيق

عرفت الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين لجان التدقيق على أنها " لجنة مكونة من مدراء الشركة الذين تتركز مسؤوليتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة. ويعد التدقيق كحلقة وصل بين المدققين ومجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في تدقيق ترشيح المدقق الخارجي، ونطاق ونتائج التدقيق، وكذلك الرقابة الداخلية للشركة، وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر.[26]

2- معايير فعالية أداء لجان التدقيق لتفعيل الحوكمة

حتى تؤدي لجان التدقيق دورها بما يخدم الحوكمة لابد عليها أن تتوفر على المعايير الآتية:[27]

1.2- الاستقلال

إن لجنة التدقيق يجب أن تكون مستقلة وهذا يتطلب ألا تكون جزءا من الإدارة أو لها أي ارتباط من خلال تعيين أعضاء لجنة التدقيق والمديرين التنفيذيين، مع عدم وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين أعضاء لجنة التدقيق والمديرين التنفيذيين بالشركة، وأن لا يمتلك العضو أسهم مؤثرة بالشركة التي يكون بها عضو من أعضاء لجنة التدقيق.

2.2- التأهيل العلمي والخبرة العملية

يجب أن يكون أعضاء لجنة التدقيق لديهم قدر كبير من الدراية والمعرفة بالأمور المحاسبية والمالية.

---

[25] أنظر الصفحة 9 وما يليها.

[26] عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات ، " مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة" ، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، العدد 1، 2008، ص 193.

[27] عيد بن حامد الشمري، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، السعودية، 2010، ص ص 10-11.

إن الاهتمام بالخبرة العلمية كأحد المعايير التي تحقق فعالية أداء لجنة التدقيق، وبالتالي يجب أن يتوفر لدى عضو لجنة التدقيق الخبرة الكافية سواء في طبيعة نشاط الشركة أو في المجالات المالية والمحاسبية ويمكن الاستعانة ببعض الخبراء في المجالات التي يحتاجون إليها، وعقد لقاءات مع المديرين التنفيذيين بالشركة للتعرف على الأبعاد المختلفة لأنشطة الشركة.

3.2- بذل العناية اللازمة

يتطلب من العضو بذل العناية اللازمة على سبيل المثال: التواجد بشكل دوري في الشركة ومعايشة الأحداث والمشاكل التي تحدث بالشركة والمتابعة المستمرة للإدارة المالية وإدارة التدقيق الداخلي والمناقشة والحوار المستمر مع المدقق الخارجي.

4.2- دورية الاجتماعات

يجب أن يحرص العضو على حضور الاجتماعات الدورية، ويمكن ألا يقل عدد الاجتماعات عن 6 اجتماعات وألا يزيد عن 12 اجتماع في العام حتى تكون هناك متابعة ومعايشة من جانب التدقيق للأحداث والأنشطة المختلفة بالشركة.

المطلب الثالث: التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

يعد التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي من بين آليات الحوكمة، وفي ما يلي سيتم عرض هاتين الآليتين:

1- التدقيق الداخلي

سيتم التعريف بالتدقيق الداخلي، أهميته ثم عوامل المؤثرة عليه والتي تساعدها في تحسين أداءه لتحقيق الحوكمة.

1.1 - مفهوم التدقيق الداخلي

التدقيق هو مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استنادا على معايير التقسيم وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم. [28]

[28] محمد التهامي، طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 09.

2.1 - أهمية التقيق الداخلي

تتجلى أهمية التدقيق الداخلي في ما يلي:[29]

- خدمات وقائية: حيث يقوم المدقق الداخلي بالتأكيد على وجود الحماية الكافية للأصول.

- خدمات تقييمية: تعمل هذه الوظيفة على قياس وتقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإجراءاتها ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية.

- خدمات إنشائية: يمكن تقديم هذه الخدمات من خلال اقتراح التحسينات اللازمة على الأنظمة الموضوعية داخل المؤسسة.

3.1 - عوامل مؤثرة على التدقيق الداخلي تساعده في تحسين أداءه لتحقيق الحوكمة

تتمثل المعايير التي تسعد على تحسين أداء التدقيق الداخلي لتفعيل الحوكمة في:[30]

1.3.1- معايير الصفات

وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة عن معهد المدققين الداخليين، وتتمثل في:

- معيار الأهداف، الصلاحية والمسؤولية: أي تحديد الأهداف والصلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي.

- معيار الاستقلالية والموضوعية: أي نشاط أن التدقيق الداخلي يكون مستقلا، وعلى المراجعين وأن يتسموا بالموضوعية أثناء تأدية عملهم.

- معيار البراعة وبذل العناية المهنية: يجب تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي ببراعة وعناية مهنية.

- معيار الرقابة النوعية وبرامج التحسين: أي أن إدارة التدقيق الداخلي تضع برنامج للرقابة النوعية، والتحسين، الذي يغطي جميع أعمال التدقيق الداخلي، ويراقب فعاليتها بشكل مستمر.

[29] الصحن عبد الفتاح، الرقابة ومراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصدر، 2004، ص27.
[30] بن داود محمد عبد النور، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة ، الجزائر، 2015، ص ص 5-6.

2.3.1- معايير الأداء

وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف أنشطة التدقيق الداخلي، والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة:

- معيار إدارة نشاط التدقيق الداخلي: على مدير التدقيق الداخلي إدارة نشاط التدقيق الداخلي بفعالية، للتأكد من أنه يضيف قيمة للشركة.

- معيار طبيعة عمل المراجعة الداخلية: يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة.

- معيار تخطيط مهمة العمل: على المدققين الداخليين وضع وتكوين خطة لكل مهمة.

- معيار تنفيذ المهمة: يجب على المدققين الداخليين تعريف، تقييم وتدوين المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة.

- معيار توصيل النتائج: على المدققين توصيل النتائج المهمة مباشرة إلى من يهمه الأمر.

- معيار متابعة التقدم: على مدير قسم التدقيق الداخلي وضع والمحافظة على نظام لمراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة.

- معيار الإدارة للمخاطر: عندما يعتقد مدير قسم التدقيق الداخلي أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول، عليه مناقشة الأمر مع الإدارة التنفيذية، وإذا لم يتم حل هذه المسائل المتعلقة بالمخاطر، فإنه على مدير القسم التقرير عن ذلك لمجلس الإدارة لإيجاد الحل.

3.3.1- معايير التنفيذ

وهي معايير تتولى تطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء على أنواع وحالات محددة مثل فحص التدليس والغش والتقييم الذاتي للرقابة.

2- التدقيق الخارجي

يلعب التدقيق الداخلي دورا بارزا في تحقيق الحوكمة، بما تضمنه من توفير الرقابة على أداء المدراء التنفيذيون وهذا ما يساهم في توفير حق المساهمون.

1.2 - مفهوم التدقيق الخارجي

هو التدقيق الذي يقوم به جهة مستقلة عن المشروع لا تخضع لإشراف الإدارة بل تمارس عملها خصوصا في شركات المساهمة كوكيلة عن المساهمين وتراعي تطبيق إدارة الشركة القانون الأساسي وقانون الشركات المعمول به.[31]

2.2 - عوامل مؤثرة على التدقيق الخارجي تساعده في تحسين أداءها لتحقيق الحوكمة

العوامل التي تساعد على تحسين أداء التدقيق الخارجي لتفعيل الحوكمة هي:

1.2.2- استقلالية مدقق الحسابات الخارجي

تشكل استقلالية مدقق الحسابات الخارجي الأساس في أداء عملية التدقيق، فوظيفة التدقيق الخارجي قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون المدقق مستقلا بحيث يبدي رأيا محايدا على القوائم المالية.[32]

2.2.2- درجة تخصص مكتب التدقيق

يقصد بالتخصص في مهنة التدقيق أن يتخصص المدقق في مراجع قطاع من النشاط الاقتصادي مثل التخصص في تدقيق البنوك أو الشركات الصناعية أو التجارية وغيرها، والذي يقاس من خلال نسبة عملاء مكتب التدقيق في نشاط معين إلى إجمالي عملائه.[33]

3.2.2- سمعة مكتب التدقيق الخارجي

تعتبر سمعة مكتب التدقيق أحد الأصول المعنوية الخاصة بالمكتب، والتي يتم اكتسابها من خلال الممارسة والقدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، ويقصد بسمعة مكتب التدقيق تداول اسم المكتب بين العملاء على أنه يقدم خدمات ذات جودة مميزة، وهذا ما يجعل المكتب يعطي أهمية قصوى للحفاظ على جودة الخدمات التي يقدمها لكي يحافظ على سمعته في السوق.[34]

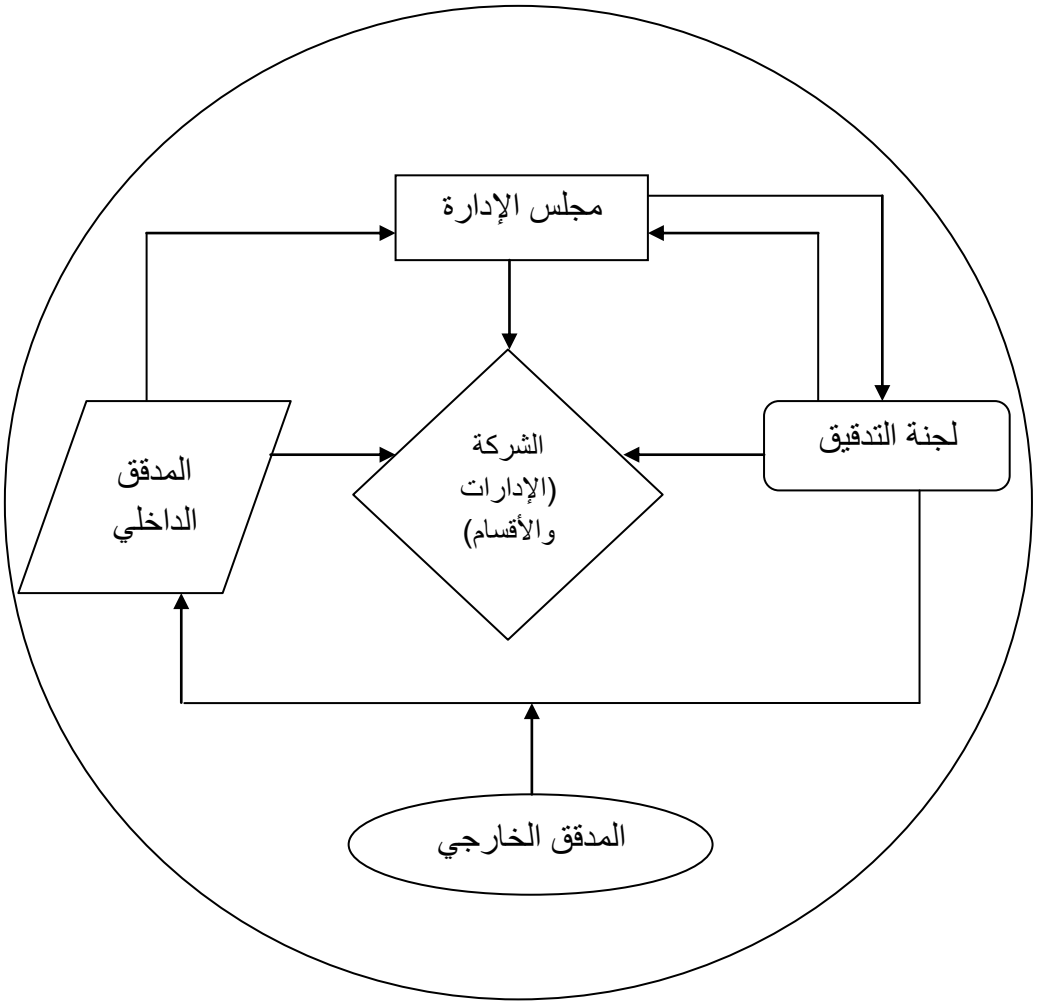
---

[31] حبوش محمد جميل، مرجع سابق، ص91.
[32] حبوش محمد جميل، مرجع سابق، ص92.
[33] عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 81.
[34] نفس المرجع السابق، ص 79.

4.2.2- الحرص على تطبيق معايير الأخلاقية للمهنة والحوكمة

لابد أن يكون المدقق الخارجي يحرص على تطبيق أخلاقية المهنة، كما لابد له أن يكون مطلع على الحوكمة ويحرص على تطبيقها.

الشكل رقم 1.1: العلاقة بين آليات الحوكمة



المصدر: عوض بن سلامة الرحيلي، مرجع سابق، ص 197.

المبحث الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر

على الرغم من أن الحوكمة كانت حديثة الظهور في الجزائر، إلا أنها تمتاز بنوع من الخصوصية مثلها مثل أي نموذج حوكمة في دولة أخرى.

المطلب الأول: ميثاق الحكم الراشد

يعد "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية" الصادر في سنة 2009، إحدى الخطوات الهامة في مجال تطوير الحوكمة.

1- تعريف الحوكمة وفقا لميثاق الحكم الراشد

حيث يعرف هذا الأخير الحوكمة على أنها: [35]

" تعتبر تلك العملية الإرادية والتطوعية للمؤسسة، من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها".

يشمل هذا التعريف على العناصر الأساسية لحوكمة الشركات ويتمثل ذلك في التركيز على الجانب التنظيمي والجانب الرقابي، وكذا شفافية ومصداقية المعلومة داخل الشركة، إضافة إلى المعايير الأساسية الآتية:

- **الإنصاف:** توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات المرتبطة بها.

- **الشفافية:** الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة وجلية للجميع.

- **المسؤولية:** مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.
- **التبعية:** كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة له.

2- محتويات ميثاق الحكم الراشد

يركز ميثاق الحكم الراشد على الآليات التي تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الجزائرية بما تتميز به من خصوصية. وتجدر الإشارة إلى أن الميثاق مخصص إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وينقسم الميثاق إلى:[36]

[35] بوهلة هاجر، الحوكمة في إطار النظام المحاسبي المالي ودورها في النهوض بسوق الأوراق المالية ، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2013، ص 11.

- عرض عام حول الحكم الراشد للمؤسسة.

- ضرورة إعداد ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية.

- المعايير الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة.

- الملحقات.

المطلب الثاني: واقع حوكمة الشركات في الجزائر

لقد حاز الوعي بقضايا الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر تقدما معتبرا، إثر بروز العلاقة الوثيقة بينه وبين المرور إلى اقتصاد سوق حديث وفعال، من شأنه أن يكون البديل لما بعد النفط. وقد زادت حدة هذا التحدي المزدوج أن تعزز بالسياق الدولي من حيث استمرار التغيرات العالمية السريعة والنتائج الناجمة عن ذلك، مما يستعجل تحقيق النقلة النوعية نحو التألق الأعمال والمؤسسة.[37]

لعل من ابرز الإصلاحات التي يمكن تصنيفها ضمن خانة تفعيل حوكمة المؤسسات الجزائرية: [38]

1- توثيق العلاقة بين المؤسسة وشركائها: في هذا الصدد نجد مجموعة من الإجراءات التي وضعت بغرض تنظيم العلاقات بين المؤسسة ومساهميها، زبائنها، موظفيها...، من بينها:

- تحديد حقوق وواجبات شركاء المؤسسة من خلال مجموعة من القوانين كالقانون التجاري، القانون الجنائي، قانون التأمينات...
- حماية وضمان الاستثمار: وهي محددة من خلال المرسوم رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، بالإضافة إلى الترتيبات المتعددة الأطراف المنصوص عليها في إطار إنشاء الوكالة الدولية لتطوير وضمان الاستثمار.
- مصالح المساهمين محمية من طرف القانون التجاري الذي يحدد إطار ممارسة هؤلاء الأطراف لحقوقهم في إطار الجمعية العمومية العادية والاستثنائية، فالقانون مثلا يعطي للمساهمين الحق في الإطلاع على الوثائق التي تسمح لهم بمعرفة الأسلوب الذي يتم به تسيير المؤسسة، تعيين وإنهاء مهام أعضاء مجلس الإدارة، طلب خبرة مدققين خارجيين مستقلين للتأكد من حسابات وقوائم المؤسسة المالية...، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الحقوق صالحة مهما كان نوع وطبيعة المؤسسة القانونية.

---

[36] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص ص 18-48.

[37] نفس المرجع السابق، ص19.

[38] غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 127-128.

- بالإضافة إلى مصالح وحقوق المساهمين فإن مصالح الأطراف الأخرى (إداريين، موردين، مجتمع..) محفوظة ومحددة بموجب المادة 04 من المرسوم رقم 04-01 المتعلق بتسيير وتنظيم خوصصة المؤسسات العمومية، فمن أهم المواد التي ينص عليها المرسوم هي التأكد على أن الرأس المال الاجتماعي هو تعهد دائم بين الدائنين وغير قابل للاختزال، بالإضافة إلى تحديد كيفية تنظيم العقود بين الطرف الأجنبي والمحلي في إطار توقيع اتفاقية الخوصصة.

2- تحديد مسؤولية المؤسسة، المديرين، الإطارات: من أهم الإجراءات التي تنظم نشاط ومسؤولية هؤلاء الأطراف نجد:

- نشاط المؤسسات المالية والمصرفية، المؤسسات الصناعية، ومؤسسات التامين سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة فهي منظمة من طرف القانون التجاري، لوائح مجلس النقد والقرض، قانون التأمينات وقانون الضرائب.
- المادة 75 من القانون الجبائي تنص على أنه لا يسمح لأي هيئة خاضعة لسلطة إدارية محلية (ولاية، بلدية) أن يعارض أو ينتهك السرية المهنية التي يتحلى بها أعوان الإدارة الجبائية.
- نظام المعلومات الاقتصادي الوطني يتميز بعدم الفعالية نتيجة أسباب عديدة منها: عدم كفاءة العمل الإحصائي، عدم القدرة على الوصول إلى المعلومات الخارجية...

بالإضافة إلى ما سبق، هناك إجراءات تم اعتمادها لتحسين الحوكمة في الجزائر:[39]

- أصدرت شركات التسيير والمساهمات " SGP" جملة من المعايير، تلتزم المؤسسات العمومية بتطبيقها، لضمان الإدارة الجيدة لها.

- مواكبة ظهور المعايير الدولية للمحاسبة والمراجعة (IAS /IFRS)، من أجل ضمان مستوى من الرقابة على التقارير المالية.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

تنقسم معوقات تطبيق الحوكمة في الجزائر بين معوقات داخلية، وأخرى خارجية:[40]

1- المصدر الداخلي

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة

[39] بوهلة هاجر، مرجع سابق، ص ص 12-13.

[40] صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية-، المؤتمر الثامن:دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، ص 12.

أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.

- أعضاء مجلس الإدارة أي عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

- لجان مجلس الإدارة ومن أهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والتعين، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

2- المصدر الخارجي

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

الخلاصة

في الختام يمكن الخلاص إلى أن الحوكمة تعد من المفاهيم حديثة الظهور، ويعد انفصال الملكية عن التسيير وانهيار كبريات الشركات العالمية من أهم الأسباب التي دفعت ببروز هذا المفهوم. الذي يعرف على أنه مجموعة الآليات والإجراءات التي تعمل على حماية حقوق أصحاب المصالح في المؤسسة.

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ والتي تتمثل في تهيأة إطار فعال للحوكمة، وكذا حماية حقوق المساهمين وضمان المساواة بينهم، الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية، بالإضافة إلى الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح والسعي لضمانها، وفي الأخير مسؤولية مجلس الإدارة.

آليات الحوكمة هي الأدوات التي تعمل لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وتتمثل في مجلس الإدارة الذي يسعى بالدرجة الأولى لحماية حقوق المساهمين، لجان التدقيق، التدقيق الخارجي، والتدقيق الداخلي. وكل أداة من الأدوات السابقة لابد أن تحتوى على مجموعة من المعايير التي تمكنها من تحقيق أهداف الحوكمة.

الفصل الثاني:

المؤسسات العمومية والاحتكار

تمهيد

تمتاز المؤسسات الاقتصادية العمومية، عن غيرها من المؤسسات بالكثير من الصفات كما أنها تساهم في الرفع من دخل الاقتصاد الوطني، توفير مناصب شغل، توفير مختلف السلع والخدمات...إلخ.

والمؤسسات البترولية تعد من أحد أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية، لما توفر من مصادر للطاقة، كما تساهم في الرفع من الصادرات وكذا جلب العملة الصعبة، غير أن هذا النوع من المؤسسات يمتاز بأن له طبيعة احتكارية، أي أنه لا توجد منافسة وأنه هو المهيمن على كل السوق.

وعلى هذا الأساس فإن هذا الفصل، فرض نفسه كحتمية لأن موضوع الدراسة يختص بالمؤسسات العمومية الاقتصادية ذات القطب الواحد. لذا سنتطرق من خلاله للمفاهيم العام التي تشمل المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك من خلال المبحث الأول، ثم التعرف على مفهوم الاحتكار من خلال شرح بنية السوق وأنواعها وهذا ما سيعرضه المبحث الثاني.

المبحث الأول: ما هية المؤسسات العمومية الاقتصادية

لطالما اعتبرت المؤسسات الاقتصادية التي ترجع ملكيتها إلى الدولة، أو بما يعرف باسم المؤسسات العمومية الاقتصادية مصدرا هما للدخل الوطني، خاصة إذا ما تحدثنا عن المؤسسات الخاصة بمصادر الطاقة كالبترول. وفي هذا السياق سيتم التعرف على هذا النوع من المؤسسات بشكل عام والمؤسسات البترولية بشكل خاص.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية الاقتصادية

قبل تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية لابد من التعريف بالمؤسسة العمومية.

تعرف المؤسسة العمومية على أنها "المؤسسة العامة هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من الاستقلال المالي والإداري من لتمارس عملا من أعمال الدولة يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث القانون الإداري."[41]

حتى يتم تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية، لابد من ذكر أن هناك مرحلتين مر بها التعريف، أولاهما التعريف ظل الاقتصاد الموجه، والثاني في ظل نظام اقتصاد السوق.

وعليه سوف يتم التركيز على مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل نظام اقتصاد السوق، وهذا التعريف ينقسم إلى ثلاثة مراحل: [42]

1- استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية

تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية، في إطار التنمية الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد وتراكم رأس المال. وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها.

- ✓ **مجالات استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية**

والمجالات التي منحت فيها استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية هي:

- الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

[41] يوسف قروج وفتيحة قصاص، "عقود النجاعة لتفعيل الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السادس، ديسمبر، 2016، ص 174.

[42] بهلول سمية، النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر،جامعة محمد خيضر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص25-37.

- التحكم في الأمور المالية.

- المراقبة وتقييم الأداء.

✓ **أهداف استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية**

ومن بين أهداف الاستقلالية:

- إعادة الاعتبار للمؤسسة بتحديد أهميتها وشخصيتها وإعطاء الحق في إدارة أعمالها بنفسها لتفرض مكانتها في السوق وفق أساليب تسييرية حديثة.

- بعث أشكال تنظيم وتسيير جديدة خاصة على مستوى قمة المؤسسة، وذلك بغرض تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- إعطاء المؤسسة المستقلة المسؤولية المباشرة في القيام بعملياتها الاقتصادية والتجارية وتنظيم علاقاتها الاقتصادية.

2- إعادة الهيكلة الصناعية

إعادة الهيكلة الصناعية هي مجموعة الإجراءات المتعلقة بإعادة تنظيم أدوات الإنتاج وتوزيعها، وتحديثها، قصد رفع فعاليتها وقدرتها التنافسية، ودمجها في التقسيم الدولي للعمل.

✓ **أسباب إعادة الهيكلة الصناعية**

من أسباب إعادة الهيكلة الصناعية:

- نقص وعجز جهاز الإنتاج عن تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني.

- بروز العديد من نقاط الاختلال في التوازنات الهيكلية الداخلية والخارجية.

- التبعية المفرطة للأسواق الخارجية نتيجة تطور التكاليف والتبذير الفادح للموارد الوطنية.

- العجز المسجل على مستوى التنظيم والتسيير.

- ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية مقارنة بنظيراتها في باقي الدول العربية والغربية.

✓ **أهداف إعادة الهيكلة الصناعية**

تهدف إعادة الهيكلة الصناعية إلى:

- حصر اهتمام المؤسسات بالنشاطات الرئيسية والتخلي عن النشاطات الثانوية غير المنتجة.

- إدخال ثقافة إدارية وتسييرية ترتكز على التطور والتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير، وضمان إدارة جيدة للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

3- المفهوم في إطار الخوصصة

تعني الخوصصة القيام بمعاملة أو معاملات تجارية تتجسد:

- إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في المؤسسة العمومية أو جزء منها، أو كل رأسمالها أو جزء منه، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص.

- وإما في تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفيات تحويل التسيير وممارسته وشروطه.

المطلب الثاني: إصلاحات المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى الإصلاحات التي شهدتها المؤسسات العمومية الاقتصادية، من ثمة أهم نتائج هذه الإصلاحات.

1- الإصلاحات

من بين الإصلاحات التي خصت بها المؤسسات العمومية الاقتصادية ما يلي: [43]

- إن أول عملية دخلت ضمن إطار الإصلاحات هي إجراءات إعادة الهيكلة العضوية والمالية في بداية الثمانينات.

- وقبل استكمال هذه المرحلة وخاصة إعادة الهيكلة المالية تبعتها قوانين 1988 بما حملته من إجراءات والتي لم تقتصر على المؤسسة العمومية الاقتصادية فحسب، بل مست الجوانب الأخرى للاقتصاد الوطني ككل.

[43] بوهزة محمد، بعض أثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، "مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول،نوفمبر2001، ص ص 70-72.

- بدخول هذه المؤسسات مرحلة الاستقلالية تم إنشاء صناديق المساهمة وصدور قانون النقد والقرض وقانون الاستثمار وغير ذلك. فكل هذه القوانين في الحقيقة كانت عبارة عن إعداد للأرضية السياسية اللازمة للدخول في اقتصاد السوق وإعداد هذه المؤسسات للدخول إلى الخوصصة.

- إن عملية الخوصصة هذه، لم تكن حديثة العهد، فقد ظهرت في عدة أشكال ومست قطاعات أخرى، قبل أن تصل إلى المؤسسة العمومية.

- تم إدخال تعديلا على القوانين، من بينها إنشاء مجلس مساهمات الدولة عوض المجلس الوطني للخوصصة للدولة وذلك من أجل التغيير في التعرفة الجمروكية، إصلاح البنوك وغير ذلك.

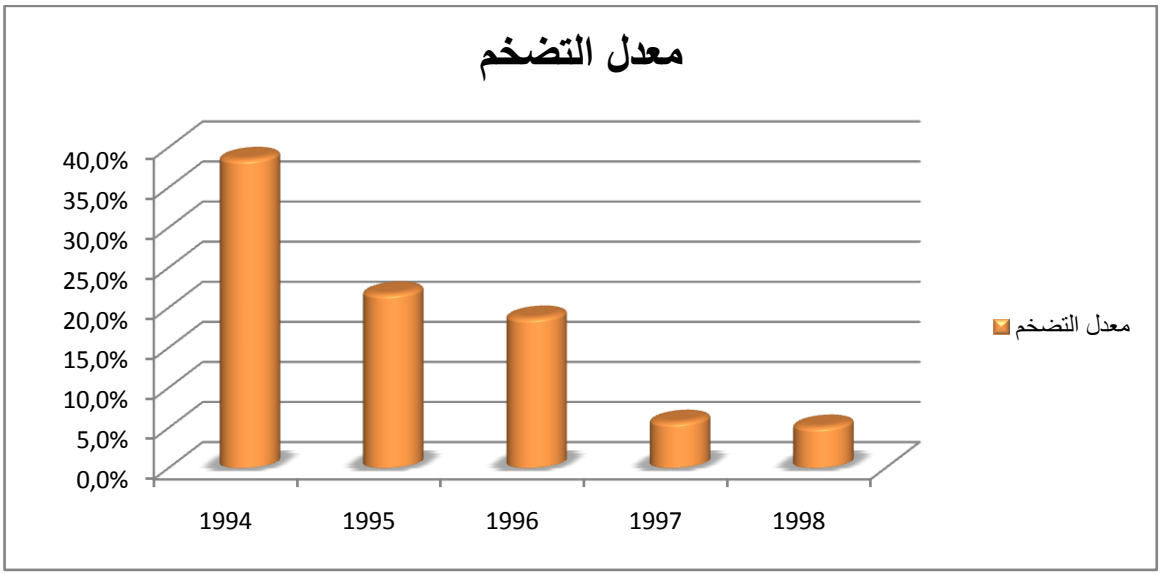
2- نتائج الإصلاحات

تختلف نتائج الإصلاحات التي شملت المؤسسات الاقتصادية العمومية باختلاف المستوى الذي شمله الإصلاح:

1.2- على مستوى التضخم

يلاحظ تراجع التضخم بعض الإصلاحات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم 1.2: مستوى التضخم بعد إصلاحات المؤسسات العمومية



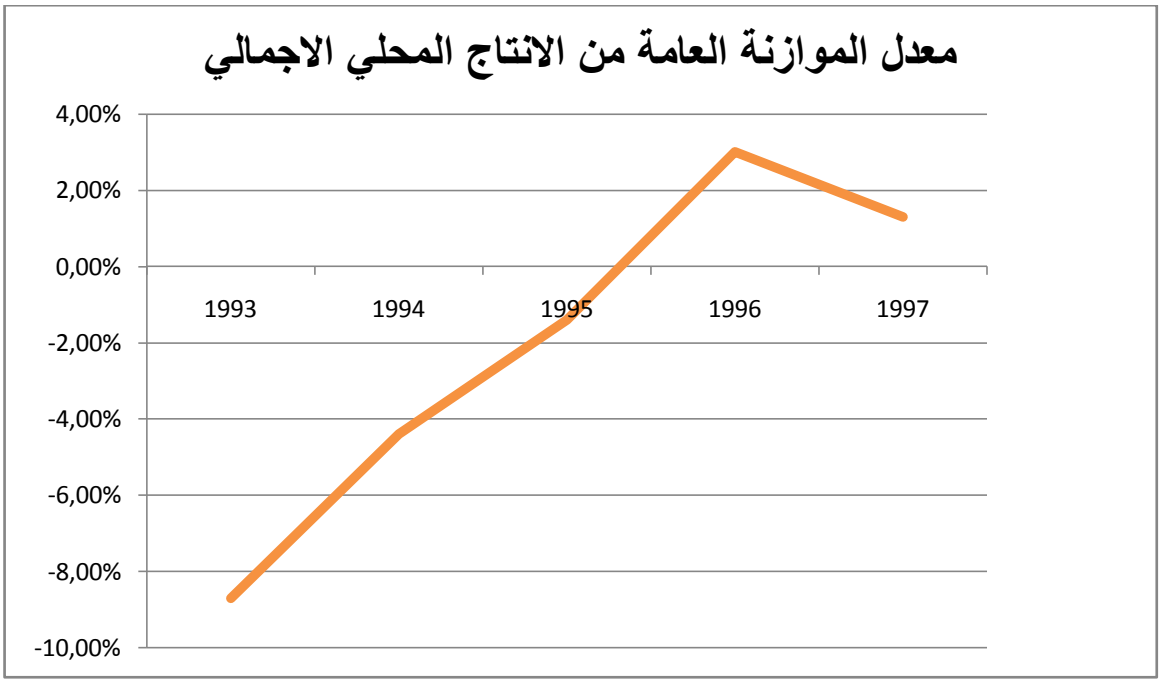
المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى سحنون محمد، المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية ، "مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع،ماي 2003، ص 104.

يلاحظ أن مستوى التضخم شرع في الانخفاض مع الإصلاحات التي شملت المؤسسة العمومية الاقتصادية، فمن معدل بلغ 38.5% سنة 1994 إلى أن وصل لـ 5.1% سنة 1998.

2.2- على مستوى الموازنة العامة

الموازنة العامة شهدت انخفاض في العجز، ثم حققت فائض يظهر ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 2.2: حجم الموازنة العامة بعد إصلاحات المؤسسات العمومية



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى سحنون محمد، مرجع سابق، ص 104.

حققت الموازنة العامة عجزا بلغ 8.7% سنة 1993، فمع الإصلاحات التي شهدتها المؤسسات العمومية الاقتصادية فائض بلغ 3% سنة 1996.

3.2- على مستوى الميزان التجاري

سجل الميزان التجاري فائضا قدره 5.6 مليار خلال السداسي الثاني من سنة 1997، بعد أن سجل انخفاضا بـ 600 مليون دولار سنة 1996 والذي كان سببه تدهور أسعار النفط.[44]

[44] سحنون محمد، مرجع سابق، ص 104.

4.2- على مستوى ميزان المدفوعات [45]

عرف ميزان المدفوعات تحسنا سمح بمضاعفة احتياطات الصرف والتي بلغت في نهاية 1996 حوالي 4.23 مليار دولار8.3 مليار دولار 1998.

5.2- على مستوى المديونية الخارجية

تراجعت المديونية الخارجية ما بين 1997 و 1998 بحوالي 750 مليون دولار، كما ارتفعت نسبة خدمات الديون إلى 47.5% بعد أن كانت 28.4% سنة 1997 و 29.16 % سنة 1996. [46]

وزيادة على ما سبق، الجدول الأتي يقدم تطور الوضعية الاقتصادية للجزائر في الفترة 2000-2005 بعد الإصلاحات على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

الجدول رقم 1.2: تطور الوضعية الاقتصادية للجزائر في الفترة 2000-2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
معدل النمو	2.4	2.1	4.7	6.9	5.2	5.1
معدل التضخم	0.3	4.2	1.4	2.6	3.6	1.6
معدل البطالة	29.5	27.3	25.7	23.7	17.7	15.3
مستوى الاحتياطي (مليار دولار)	11.9	17.96	23.11	32.92	43.11	56.18
مخزون الدين الخارجي (مليار دولار)		22.441	22.54	23.203	21.411	16.485

المصدر: قدي عبد المجيد، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية: الجزائر نموذجا ، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، ص 05 www.kantakji.com/figh/files/manage/911.doc(Consulté17/04/2018,16:17)

[45] المرجع نفسه.
[46] سحنون محمد، مرجع سابق، ص 104

المطلب الثالث: خصوصية الحوكمة في المؤسسات العمومية والمؤسسات البترولية

صحيح أن للحوكمة مبادئ وأسس معينة يتم اعتمادها في كل العالم، غير أنه يوجد خصوصية في التطبيق من بلد إلى أخر نتيجة للاختلاف الموجود على الصعيد القانوني النظام الجبائي وحتى طابع المؤسسات الغالب لكل بلد. وكذا الأمر بين المؤسسات في بلد واحد وذلك حسب القطاع الذي تشغله، فمثلا الحوكمة في المؤسسة البترولية مثلا، تختلف عن الحوكمة في المؤسسة تختص التي بإنتاج المنتجات الغذائية.

أولا: قواعد الحوكمة في المؤسسات العمومية

تتمثل قواعد الحوكمة في المؤسسات العمومية:[47]

1- قاعدة الشفافية

نعني بالشفافية البساطة أي جعل الأمر واضح وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض وتعقيد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها، بمعنى تقديم صورة حقيقية لكل ما حدث.

وفي حالة المؤسسات العمومية، يجب تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن في معرفة وفهم ومراقبة سلوكيات الموظفين العموميين وإتاحة المعلومات للمواطنين عن ذلك دون طلب، أو بناء على الطلب حسب الحالة.

وتتمثل عناصر الشفافية في:

- وضوح رسالة المؤسسة الحكومية.
- شرعية ومشروعية وجود المؤسسة والمنظمة.
- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح.
- نشر واسع للمعلومات والبيانات لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقدمه.
- أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك.
- امتلاك مدونات أخلاقية.
- صياغة برامج نوعية بمفهوم الشفافية.
- تبني المنظمة موقعا لها على شبكة الإنترنت.

[47] يوسف قروج وفتيحة قصاص، مرجع سابق، ص ص 174-176.

إذا يجب تطوير آليات ووسائل خاصة لمختلفة الأنشطة، وعلى سبيل المثال:

- نشرات تصدر دوريا لأولياء أمور الطلاب -حالة مؤسسة تربوية-.
- الكتب الدورية الصادرة من وحدات الجهاز الإداري.
- إتاحة الإحاطة الفورية بمعاملات البورصة.
- إتاحة تقرير مدقق الحسابات للمستثمرين والمساهمين.
- إتاحة العروض المقدمة في المناقصة أو المزايدة للكافة.
- تفعيل قوانين ومواثيق أخلاقيات العمل في مختلف المهن بالشكل الذي يدعم الشفافية.

2- قاعدة المساءلة

أي إمكانية تقييم أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. وتمكين الموظفين العموميين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه بغير سند وتتمثل وسائل المساءلة على سبيل المثال في:

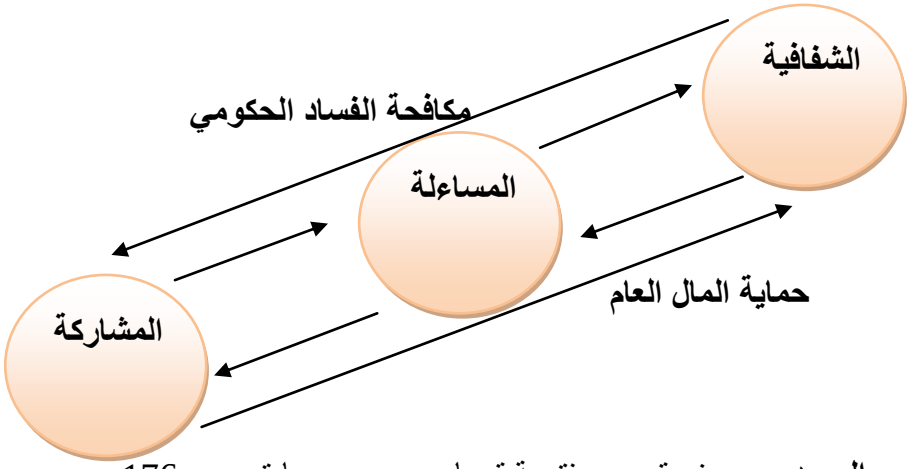
- مجالس المستفيدين (مثل مجلس الآباء في المدرسة، ومجلس العملاء في البنوك...).
- النشر بكافة صوره، فالشفافية تؤدي إلى المساءلة، ويجب الإلزام بالنشر.
- متابعة الالتزام بالمعايير.
- المجالس المستقلة للتقييم والرقابة.
- الجمعيات الأهلية بكافة مجالاتها وصورها مثل: جمعية حماية المستهلك، جمعية حماية البيئة، جمعية المحافظة على التراث، جمعيات حقوق الإنسان، الصحافة ووسائل الإعلام، لإقامة إدارات متخصصة للمساءلة...ألخ.

3- قاعدة المشاركة

إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسيات ووضع قواعد للعمل في مختلف المجالات وبخاصة الأعمال الحكومية وتتمثل أهمية ذلك فيما يلي:

- توسيع نطاق الأفكار والعقول والتخصصات التي تصنع القرار وهو ما ينعكس إيجابيا على القرار في أغلب الحالات.
- أخذ رأي المستفيدين فيما يتخذ من قرارات وهذا مهم للغاية.
- المشاركة في القرار تعني الالتزام بالدفاع عنه من جانب كل الأطراف فتزداد فرص نجاحه.

الشكل رقم 3.2: قواعد حوكمة الإدارات الحكومية



المصدر: يوسف قروج وفتيحة قصاص، مرجع سابق، ص 176.

ثانيا: الحوكمة في المؤسسات البترولية

وبما أن دراسة الحالة التي ستكون في هذا البحث، تختص في المنتجات البترولية سيتم التطرق لخصوصية الحوكمة في مثل هذا النوع من المؤسسات.

1- أسس حوكمة المؤسسات البترولية

ظهرت الحوكمة في المؤسسات البترولية لأنها: [48]

1.1- مؤسسات البترول لها مكانة كبيرة في الاقتصاد فهي:

- تساهم بشكل كبير في الناتج الداخلي الخام.

- حسب طبيعة النشاط، هي صناعة استخراجية وتحويلية ثقيلة.

- أداؤها له نتائج مباشرة على غالبية المجتمع، أما بالنسبة للمؤسسات الأخرى فقد يكون تأثيرها مباشر أو غير مباشر.

- تساهم في التنافسية العامة للدولة.

[48] رحمان أمال ونسيب أنفال، نحو حوكمة جديدة للمؤسسات البترولية، الطاقات المتجددة في قلب التغيير، "المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية"، عدد01، ديسمبر 2014، ص ص 45-46.

2.1- هذه المؤسسات لها الأولوية عند توصيات الحوكمة الجيدة:

- توازن القوى، عملية اتخاذ القرار، شفافية المعلومات.

- الرهانات والتحديات البيئية، الأخلاقيات، ومحاربة الفساد.

2- الاتجاهات الحديثة للحوكمة في المؤسسات البترولية

إن النظرة الحديثة للحوكمة في المؤسسات البترولية تنادي بأنه على المؤسسة أن تكون تتوفر على ما يلي: [49]

1.2- المؤسسات البترولية والأخلاقيات

تعتبر أخلاقيات الأعمال شكل من أشكال الأخلاقيات التطبيقية التي تدرس المبادئ الأخلاقية والمشكلات الأخلاقية أو الأدبية التي تنشأ في بيئة الأعمال التجارية. الأمر ينطبق على جميع جوانب إدارة الأعمال ذات الصلة بسلوك الأفراد ومنظمات الأعمال ككل.

وترتبط الحاجة للأخلاقيات في هذا النوع من المؤسسات من خلال:

- زيادة الطلب على العمليات الأكثر أخلاقية في مجال الأعمال والإجراءات المعروفة باسم الأخلاقيات، وذلك مع مطلع القرن الواحد والعشرين.

- يتم تطبيق الضغط على الصناعة لتحسين أخلاقيات الأعمال التجارية من خلال مبادرات القطاع العام وقوانينه الجديدة مثل رفع الضرائب على الطرق في المملكة المتحدة للسيارات ذات الإنبعاثات العالية.

- تأكد العديد من المؤسسات الكبيرة والأكاديميات تعزيزها لأخلاقيات الأعمال وذلك من خلال مدونات قواعد السلوك، المواثيق والمسؤولية الاجتماعية.

- إن المؤسسات البترولية لا يمكنها أن تتطور وهي لا تحترم السياق الاجتماعي والسياسي للدول التي تنشط بها، خاصة وان هذا النوع من المؤسسات لها التأثير البالغ على البيئة، النمو الاقتصادي والاجتماعي، وحتى على الصعيد السياسي، كما أنها تمتاز بنوع من الخطورة والمتمثلة في نقل مواد قابلة للاشتعال والانفجار.

- على اعتبار أن هذه المؤسسات تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال المساهمة في الناتج الوطني الخام والميزان التجاري وحتى ميزانيات الأفراد المستهلكين، وهذا الدور الهام يجعل

[49] نفس المرجع السابق، ص ص 46-48.

العلاقات في المجتمع المدني معقدة ومتشابكة، وهذا ما يرفع التحدي أمام هذا النوع من المؤسسات من أجل الحكم الجيد والتسيير الفعال فهي الركائز الأساسية والمناسبة لما يسمى بالأخلاقيات.

2.2- المؤسسات البترولية وحماية البيئة

إن ظهور الوعي البيئي في الصناعة النفطية جعلها تغير مجموعة من التقنيات والتكنولوجيا المستعملة وكذا التشريعات والتنظيمات وذلك من خلال خمس نقاط أساسية نوجزها فيما يلي:

- صيانة المورد النفطي وذلك بترشيد استعماله وحمايته من الاستنزاف ففي الولايات المتحدة مثلا تم إنشاء هيئة لصيانة موارد النفط عام 1924 للتحري عن صناعة النفط والخروج بحلول وإجراءات مناسبة والتعاون مع الصناعات للحفاظ على النفط.
- الصحة، الأمن، البيئة، هذه الأعمال تهدف إلى تحسين التكنولوجيا في جميع مراحل الصناعة النفطية من الاستكشاف إلى التوزيع...
- التكنولوجيا العالية والمتطورة: إن الثورة الصناعية أدت إلى ميل دائم للصناعات نحو تحسين الفعالية وتخفض البصمة في أي شيء صناعي.
- مستوى المعيشة: إن بحث الإنسان الدائم عن مستوى معيشة أفضل قادنا إلى تغيير طرق استعمال الوقود بأشكال أخرى أنظف (كتخزين ثاني أكسيد الكربون، استعمال الألواح الشمسية لتشغيل الأجهزة والمعدات في حقول النفط).
- الاحتباس الحراري والحد من تغيرات المناخ.

3.2- التوجه الجديد للمؤسسات البترولية - الطاقات المتجددة-

ويمكن إجمالها في:

- **التزام المؤسسات البترولية في ظل الحوكمة الجديدة:**

الواعي بالتطور العالمي وبزيادة الوعي السياسي، فإن غالبية المؤسسات البترولية الغربية تسعى جاهدة للبحث عن إعادة تشكيل لالتزامها الأخلاقي من خلال إعداد مواثيق فردية أو قوانين للسلوك والعمل والتي تنظم العلاقات داخل المؤسسة ومع شركائها التجاريين. هذه الوثائق تعتبر الأساس التدقيق التي تقوم بها وكالات التصنيف والتي تقوم بإدراج احترام مبادئ الأخلاقيات عند ترتيبها للمؤسسات الأكثر فاعلية.

وفي الوقت الراهن تكثف المؤسسات البترولية علاقاتها مع المجتمع المحلي لتحصل على علامة إيجابية ومميزة. كما تقوم بدعم التكوين والتعليم واستعمال كلما أمكن منتجات خدمات محلية. وعندما لا يكون هذا متاحا فإنها تعمل مع الحكومة ومنظمات أخرى لتنمية الاقتصاد المحلي. وبحوار مع ممثلي المنظمات غير الحكومية ومسيرين محليين ينشأ تفاهم مشترك وتولد شروط للثقة.

وفي هذا السياق وفي إطار التزام المؤسسات البترولية بتحقيق الأخلاقيات فإنها سعت جاهدة في السنوات الأخيرة إلى التحول إلى استعمال الطاقات المتجددة نتيجة قرب استنزاف الاحتياطي العالمي من الطاقات وخصوصا البترول، إن استعمال الطاقات المتجددة في هذه المؤسسات هو جزء من حماية البيئة والتي تعتبر بدورها جانبا مهما من الحوكمة الجديدة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها حيث تستعمل هذه الأخيرة الطاقات المتجددة سواء في نشاطها البترولي باستعمال وقود أنظف أو بالاستثمار في هذه الأخيرة متحولة من مؤسسات بترولية إلى مؤسسات للطاقة.

- **استثمار المؤسسات البترولية في الطاقات المتجددة كجزء من الحوكمة:**

ليس من المستغرب أن الكثير من الاستثمارات في الطاقات المتجددة تأتي من جيوب مؤسسات بترولية، حيث لا تتردد هذه الأخيرة في تزويد مواقعها بمعدات وتجهيزات تعمل بالطاقة الشمسية وطاقة الرياح. وحسب الفرص المتاحة لهذه المؤسسات فإنها تسعى أيضا إلى شراء مؤسسات تقوم بتصنيع الألواح الشمسية، وإنتاج الكهرباء من طاقة الحرارة الجوفية، كما أنها تهتم بطاقة الكتلة الحيوية وإنشاء مزارع لطاقة الرياح.

في الأعوام الخمسة عشر الأخيرة، أنفقت أكبر خمس مؤسسات بترول حوالي 5 ملايين دولا من أجل تطور للطاقة المتجددة. ويمثل هذا 10% من 50 مليار دولار تقريبا تم ضخهم إلى قطاع الطاقة النظيفة، من خلال صناديق استثمارية ومستثمرين في مؤسسات أثناء تلك الفترة. وتعتبر الطاقات المجددة مشروع ثانوي بالنسبة لمؤسسات البترول العالمية بعد المحرقات التي تأخذ حصة الأسد في استثماراتها.

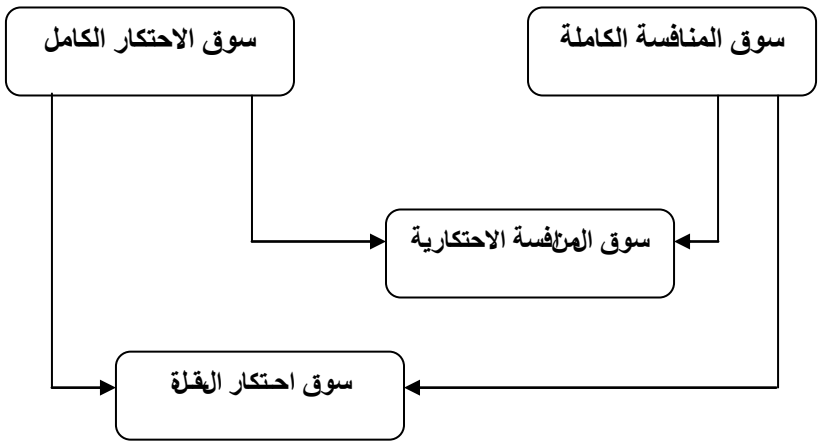
المبحث الثاني: الاحتكار في المؤسسات

يعرف السوق على أنه المكان الذي يلتقى فيه البائعون والمشترون، فالبائعون يقومون بعرض سلعهم والمشترون يقدمون مقابل مادي لقاء الحصول على السلعة.

هذا المفهوم يعتبر ضيقا لأنه ربط السوق بالمكان الجغرافي، إذا أضحى مفهوم السوق يعبر عنه بتلك الشبكة التي تضمن الاتصال مابين البائع والمشترى. وهذه الشبكة يتم فيها استخدام كل وسائل الاتصال المتاحة من هاتف، انترنت، ...

وكل سوق سلعة يختلف عن غيره من حيث الطبيعة التنافسية، غير أن تواجد أنواع محددة من الأسواق تشمل كل الأنواع الفرعية، ويمكن إجمالها في ما يلي:

الشكل رقم 4.2: أنواع الأسواق من حيث الطبيعة التنافسية



المصدر:من إعداد الباحث

المطلب الأول: سوق المنافسة الكاملة

وتمتاز بما يلي: [50]

- كثرة عدد المنتجين (أو البائعين) إلى درجة تجعل حصة أي منهم إلى مجموع مبيعات السوق ضئيلة (مثلاً أقل من 1%)، بحيث تجعل تأثير مقدار مبيعات كل منهم على سعر السوق مهملاً.
- تماثل السلعة (أو الخدمة) تمامًا بين البائعين بحيث أن المشتري لا يقيم وزنًا من أيهم يشتري. وغالبًا ما يسمي الاقتصاديون ذلك تجانس السلعة.

[50] الزرقا محمد أنس، الأسواق غير التنافسية المعاصرة بين الفقه والتحليل الاقتصادي ، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، الكويت، متاح على
Iefpedia.com / (consulté le 20/04/2018 a 19 :28) p p 5.

- حرية الدخول إلى الصناعة والخروج منها، بحيث يمكن لأي منتج جديد أن يدخل السوق ويزاحم غيره فيها، كما يمكنه الخروج منها متى شاء.

- توافر المعلومات الكاملة ، وبدون كلفة، عن الكميات والأسعار وعن صفات السلعة لدى البائعين والمشترين.

ويمكن البرهنة بسهولة على أنه متى تحققت هذه الشروط في سوق ما، فـإنه لا يمكن أن تتعدد فيها الأسعار، بل سوف يسود سعر واحد في أي وقت معين.

ومن الناحية الفنية يرى الاقتصاديون أن السمة المميزة لسوق المنافسة الكاملة هي أن كل بائع فيه يتقبل سعر السوق كأمر مسلم به لا يستطيع تغييره ، لأنه لو زاد ثمن سلعته عن ذلك السعر فإن مبيعاته تنخفض إلى الصفر. والتعبير الاقتصادي عن هذه الحقيقة بيانيًا هو أن كل بائع يواجه منحنى طلب أفقي (لا نهائي المرونة) يقطع محور الأسعار عند مستوى سعر السوق.

ومن أمثلة الأسواق التي تقترب من المنافسة الكاملة: الأسواق الدولية لبعض السلع كالقمح ، والذرة، والقطن، والأرز. فالشرط الأول محقق فيها غالبًا ، وكذلك الشرط الثاني ، لأن هذه السلع مصنفة أصنافًا دقيقة ومحددة المواصفات، والشرط الثالث متحقق أيضًا ، والشرط الرابع ، وهو توافر المعلومات ، يتحقق بتكلفة ضئيلة بسبب وجود سوق نشطة تعقد فيها الصفقات باستمرار وبأسعار معلنة مع وجود وسائل اتصال ضئيلة التكلفة تسهل الحصول على المعلومات عن الأسعار والكميات.

المطلب الثاني: سوق الاحتكار الكامل

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف وذكر شروط تحقق الاحتكار الكامل.

1 ـ تعريف الاحتكار

والحكر هو ادخار الطعام للتربص وصاحبه يسمى محتكر ابن سيده، الاحتكار جمع الطعام ونحوه مما يؤكل واحتباسه وانتظار وقت الغلاء.[51]

2 ـ شروط تحقق الاحتكار الكامل

يشترط لتحقق الاحتكار الكامل الشرطان التاليان:[52]

- أن يوجد بائع وحيد : إن اشتراط أن يكون البائع وحيدًا يعني ضمنًا انه توجد عوائق تمنع سواه من الدخول إلى الصناعة، إذ لولا العوائق لتعدد البائعون.

- أن لا توجد للسلعة بدائل قريبة: والاحتكار الكامل نادرًا ما يتحقق في الواقع بدون حماية قانونية تمنع

[51] لعور هدى، الاحتكار وعقوبته بين الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي ، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، 2014، ص 17.

[52] الزرقا محمد أنس، مرجع سابق، ص 6.

دخول المنافسين.

وأكثر حالات الاحتكار الكامل شيوعًا اليوم هي في مجال المرافق العامة ، التي تزود سكان المدن بالماء والكهرباء، وأحيانًا في مجال النقل الجوي والسكك الحديدية والاتصالات الهاتفية.

3 - مبررات الاحتكار الكامل

ومن الناحية الفنية، يُعدّ المحتكر هو الصناعة بأكملها، فيواجه منحنى طلب السوق الذي ينحدر إلى الأسفل واليمين. ويستطيع المحتكر (بخلاف المتنافس في سوق منافسة كاملة) أن يختار السعر الذي يبيع به سلعته، لكن عليه أن يقبل بالكمية التي يطلبها الناس عند ذلك السعر. وقد يفعل العكس فيحدد الكمية التي ينتجها ويقبل السعر الذي يمكن بيعها به.

المطلب الثالث: سوق المنافسة الاحتكارية

إذا كانت المنافسة الكاملة نادرة، كما أن الاحتكار الكامل نادر إلا عندما تحميه الدولة، فما هو الشائع إذن ؟[53]

الحقيقة التي يظهرها استقراء الواقع هي أن كل سوق تقريبًا فيها بعض خصائص المنافسة وبعض خصائص الاحتكار. وهناك بين المنافسة الكاملة والاحتكار الكامل محطتان - إن صح التعبير - هما "المنافسة الاحتكارية" و"احتكار القلة"، حظيتا بقدر كبير من التحليل لأنهما أكثر قربًا من واقع الحياة الاقتصادية.

إن أهم خصائص المنافسة الاحتكارية هي:

أولا: كثرة عدد المنتجين البائعين وضآلة حصة الواحد منهم بالنسبة إلى مجموع السوق.

ثانيا: الاختلاف فيما بين السلع التي ينتجونها، بمعنى أنها بدائل غير كاملة مع بعضها البعض.

ثالثا: سهولة الدخول إلى الصناعة.

والمنافسة الاحتكارية مماثلة في خصائصها للمنافسة الكاملة باستثناء تميز سلع المنتجين تميزًا يجعلها مختلفة على الأقل في نظر المستهلكين.

ومن صور اختلاف السلع البديلة بعضها عن بعض: اختلاف النوعية أو الاسم التجاري المميز، أو طريقة التغليف، أو الشروط المقترنة بالبيع، أو المكان أو الزمان الذي تباع فيه السلعة، أو طريقة تعامل البائع مع المشترين.

ومن الأسواق التي تتسم غالبًا بالمنافسة الاحتكارية بهذا المعنى: تجارة التجزئة بأنواعها والمصنوعات من الألبسة والأغذية والأثاث والمأكولات الطازجة والسلع المنزلية. يضاف إلى ذلك أكثر

[53] المرجع نفسه، ص ص 6-7.

الخدمات الطبية والشخصية (الحلاقة مثلاً) والتعليمية.

وحيث إن اختلاف السلع (عدم تجانسها) هو السمة التي تتميّز بها سوق المنافسة الاحتكارية فمن الضروري تحديد مفهوم السلعة (أو الخدمة) ومعنى تماثل (تجانس) السلع واختلافها.

أولاً: إن معيار تماثل سلعتين أو اختلافهما هو شخصي بحسب ما يحسَبه المستهلكون، وليس موضوعيًا بحسب ما يعلمه الخبراء.

ثانيًا: إن ظروف ومكان استهلاك علبة العصير في بقالة على الشارع تختلف عن ظروف استهلاك نفس العلبة في بهو فندق مكيف وبهيج، مما يجعل السلعتين متميزتين في نظر المستهلك .

المطلب الرابع: سوق احتكار القلة

من أهم شروطها الآتي:[54]

أولا: قلة عدد المنتجين (البائعين) إلى حد يشعر فيه كل منهم بأثر تصرفات الآخرين عليه. فعندما تقوم مثلاً إحدى شركات السيارات أو الألبان بترويج مكثف لسلعها، تشعر الشركات الأخرى بانخفاض في مبيعاتها.

ثانيا: وجود عقبات أمام دخول منتجين جدد، قد تتمثل في ضخامة رأس المال اللازم أو المعرفة الفنية (التكنولوجية) الخاصة أو براءات الاختراع التي تعتمد عليها الصناعة.

والمنتجات في هذه السوق قد تكون متماثلة تمامًا (متجانسة)، أو مختلفة لكنها بدائل لبعضها بعضًا ، كأنواع السيارات المتقاربة. كما أن حصص المنتجين المختلفين من مجموع السوق قد تكون متفاوتة إلى حد كبير مما يجعل هذا النوع من الأسواق أكثر تنوعًا في نظرياته ونتائجه المحتملة م قارنا بالأسواق الأخرى.

ومن الخصائص الشائعة في أسواق احتكار القلة وجود اقتصاديات الحجم الكبير، أي إمكانية تخفيض متوسط تكلفة إنتاج الوحدة مع زيادة حجم الإنتاج. فإذا كان حجم السوق الكلي لا يتسع إلا لبضع منتجين فإن المنافسة ستخرج من السوق (بسبب الخسارة) أية أعداد زائدة من المنتجين.

ومن الواضح نتيجة ذلك أنه إذا كانت سوق كبيرة (كالولايات المتحدة أو ألمانيا) لا تتسع إلا لبضع شركات منتجة للسيارات أو الفولاذ أو تكرير البترول أو صناعة إطارات السيارات، فإن أسواقًا أصغر منها مثل تركيا أو مصر أو ماليزيا ستتسع لعدد أقل، بل قد لا تتسع إلا لمنتج واحد، ما لم توجد فرص تصدير كبيرة. لذا نلاحظ أن المنتجات التي يوجد فيها اقتصاديات الحجم الكبير يسود فيها احتكار القلة

[54] المرجع نفسه، ص ص 7-8.

في الدول الصناعية الكبيرة، ويتوقع أن يسود احتكار القلة أو الاحتكار الهجت في الاقتصاديات الأصغر حجمًا.

الخلاصة

في ختام هذا الفصل يمكن القول أن المؤسسات العمومية الاقتصادية معرفة كما هي بشكلها الحالي، وإنما مرت بمجموعة من الإصلاحات التي تمثلت في: الاستقلالية، إعادة الهيكلة، والخوصصة فكان لهذه الإصلاحات الأثر البالغ على العديد من الأصعدة مثل الرفع من الناتج الوطني الخام، تخفيض معدل التضخم، الرفع من مستوى الميزان التجاري، وميزان المدفوعات بالإضافة إلى التخفيض من مستوى المديونية الخارجية.

أما فيما يخص الاحتكار فهو تفرد مؤسسة معينة ببيع سلعة معينة، وله ثلاثة مستويات، الأول هو احتكار القلة، ثم المنافسة الاحتكارية وأخيرا الاحتكار الكامل.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد

لاستكمال هذه الدراسة لابد من تدعيمها بجانب تطبيقي، وذلك بمحاكاة الواقع مع النظريات السابق دراستها في الجانب النظري، لذا جاء هذا الفصل ليتم من خلاله التطرق للدراسة التطبيقية.

تشمل الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على إعداد استمارة استبيان، ومن ثمة توزيعها على العينة المستهدفة من الدراسة، وتتمثل في أفراد من المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة نفطال، بعدها سيتم تحليل النتائج المتحصل عليها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال

تعد مؤسسة نفطال من كبريات المؤسسات التي تعنى بقطاع المحرقات في الجزائر، على غرار مؤسسة سوناطراك، وتعد الوحيدة في الجزائر التي تمارس هذا النوع من النشاط، أي ليس لها منافسة وتملك حصص السوق كاملا. فمن خلال هذا المبحث سيتم التعريف بهذه المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

للتعريف بالمؤسسة، سيتم التطرق إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة أولا، ثم الإمكانيات المادية.

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة

- طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 101/80 المؤرخ في 06 أفريل 1981، تم إنشاء مؤسسة "نفط الجزائر"، وهي مؤسسة تهتم بصناعة وتصفية المواد البترولية، بالإضافة إلى توزيعها. وشرعت في النشاط بتاريخ 01 جانفي 1982 تحت اسم **"نفطال"** وهي اختصار لاسم "نفط الجزائر".

- سنة 1987 تم تقسيم نفطال إلى مؤسسة **"نفطاك"** وأوكلت لها مهمة تصفية البترول، ومؤسسة **"نفطال"** وتعنى هذه المؤسسة بتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

- بتاريخ 18 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال شركة مساهمة (SPA) تابعة 100% لمؤسسة سوناطراك برأسمال قدر بـ 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم، وأصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة. يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة بالجزائر العاصمة، ويتكون رمزها من 5 خطوط تمثل فروع المؤسسة وهي: فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات وأخيراً فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

يتمثل الدور الرئيسي لشركة نفطال في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل التراب الوطني، وتتدخل أساساً في المجالات التالية:

- توزيع،تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت والعجلات، الزفت والمواد الخاصة.
- نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المركز الرئيسية ومنه إلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في: الأنابيب، الشاحنات، الباخرات وعربات السكك الحديدية.

في سنة 2015 قامت شركة نفطال بتوزيع وتسويق ماحجمه 17 مليون طن من المواد البترولية، كما هو موضح في الجدول التالي:

مبيعات 2015	المواد	
14.06	Carburants Terre	الوقود (مليون طن)
0.53	Carburants Aviation	وقود الطائرات (مليون طن)
0.27	Carburants Marine	الوقود البحري (مليون طن)
1.57	GPL	غاز البترول المميع (مليون طن)
0.46	Bitumes	الزفت (مليون طن)
87.95	Lubrifiants	الزيوت (ألف طن)
20.50	Produits Spéciaux	المواد الخاصة (ألف طن)
37.91	Pneumatiques Véhicules	العجلات (ألف طن)

Source : www.naftal.dz consulté le: 22/05/2018 à 23 : 14

في سنة 2015، نشاطات المؤسسة جمعت رقم أعمال يقدر بـ: 333.2 مليار دج، بارتفاع طفيف مقارنة بسنة 2014 (332.7 مليار دج).

2 – الإمكانيات المادية

تمتلك شركة نفطال إمكانيات مادية تتمثل في:

- 47 مستودع للوقود.
- 30 مركز إيداع للمواد الخاصة بالملاحة الجوية.
- 06 مركز إيداع للمواد الخاصة يالملاحة البحرية.
- 42 مركز لتعبئة غاز البترول المميع، بقدرة ملئ 1.2 طن سنويا.
- 09 مراكز للغاز الخام.

- 15 مركز للزفت بقدرة تحويل تقدر بـ 400.000 طن سنويا.

- 3903 ناقلة للتوزيع، و815 آلة تفريغ والتثبيت والصيانة.

- شبكة لنقل الوقود عبر القنوات بطول 700 كم.

- حظيرة شاحنات بسعة 3300 شاحنة نقل مختلفة.

- 1.9 مليون قارورة بروبان ذات 11كغ.

- 3.8 مليون قارورة بوتان ذات 13 كغ.

- 03 وحدات للصيانة.

- 2010 محطات خدمات لتوزيع المواد البترولية، موزعة على محطات مسيرة مباشرة من طرف نفطال(GD)، ومحطات خدمات تسيير حر(GL).

المطلب الثاني: منتجات المؤسسة

تتمثل المنتجات المستخدمة في مؤسسة نفطال في المنتجات البترولية، ومن خلال هذا المطلب يمكن التعريف بها.

1- تعريف المنتجات البترولية

" المنتجات البترولية هي المنتجات الناتجة عن عملية تكرير البترول الخام، وهي أنواع فنجد البنزين والمازوت...إلخ، كما أن لهذه المنتجات استعمالات متعددة حيث أصبح المجتمع الحالي يعتبرها من الضروريات"[55].

2- أنواع المنتجات البترولية

من أهم المنتجات البترولية التي تنتج عن عملية تكرير البترول، يتم ذكر: [56]

- الغاز الطبيعي: يعتبر الغاز الطبيعي مصدرا هاما لتوليد الطاقة الحرارية لما يمتاز به من طاقة حرارية عالية وهو ينافس أنواع الوقود الأخرى، وذلك لسهولة استعماله وخلوه من الملوثات.

[55] شبوكي شفيقة، إستراتيجية توزيع المنتجات في المؤسسة الاقتصادية البترولية الجزائرية في الفترة 2008-2013، مذكرة ماستر- تخصص اقتصاد بترولي، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 3.
[56] المرجع نفسه، ص ص3-4.

- الايثر البترولي: تنتج الايثيرات البترولية من تقطير البترول، وتدخل كمذيبات لكثير من المنتجات الكميائية والدهانات والمواد اللاصقة وغيرها.

- الجازولين: هو عبارة عن مزيج هيدروكربونات متطايرة، ويتم الحصول عن الجازولين من عمليات التكرير والتكسير...إلخ، ويعتبر الجازولين أهم مكونات النفط الخام.

- الكبريت: يوجد في شكل غاز كبريتيد الهيدروجين مصاحبا للغازات الطبيعية التي ترافق إنتاج النفط، وكذلك على شكل مركبات مختلفة مذابة في الزيت الخام أو المنتجات البترولية وهذه بدورها تعالج بالهيدروجين لتحويلها إلى غاز الكبريت المتطاير، يلي ذلك فصل كبريتيد الهيدروجين من الغازات الطبيعية بامتصاصه السوائل الكيميائية، وتسخين هذا السائل إلى درجات حرارة معينة.

- الزفت: ينتج كمواد متخلفة بعد عمليتي التقطير الفراغي للمازوت واستخلاص زيوت التزييت بالمذيبات، وهو عبارة عن مادة سوداء بنية اللون داكنة، شديدة اللزوجة.

- زيوت التزييت والشحوم: تنتج زيوت التزييت بانتزاع الاسفلت والصمغ والشوائب الأخرى من زيت الوقود الثقيل، أما الشحوم فتنتج بتغليظ زيوت التزييت بمزجها بمواد مغلظة كالصابون والصلصال، وغيرها من المنتجات البترولية المتعددة المعروفة والمتداولة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن مؤسسة نفطال تختص في:

- الإطارات المطاطية: وتقوم المؤسسة بتسويق مختلف الأحجام والأنواع المختلفة بالإطارات (الخاصة بالشاحنات، السيارات السياحية، الدرجات النارية...إلخ.

- المنتجات الخاصة: وتتمثل في:

- ✓ **الشمع الأبيض:** يستخرج من النفط وهو نوعان:

الشمع الأبيض المكرر: يستخدم لحفظ الأغذية بدون رائحة وبدرجات متنوعة.

الشمع الأبيض نصف المكرر: يستخدم في المجال الصناعي حيث تكون مسبة الزيت فيه أكثر ارتفاعا.

- ✓ **الشمع:** ونميز بين:

الشمع الغذائي الشفاف جزئيا،

الشمع الأصفر أو الأحمر المستخدم لتغطية الجبن.

البنزين الخاص: يستخدم في إنتاج العجلات، أدوات المطاط، أعواد الثقاب، مستحضرات التجميل.

3- طرق نقل المنتجات البترولية

يتم استخدام مجموعة من الوسائل حتى يتم نقل المنتج، والجدول الموالي يقدم مزيدا من التوضيح:

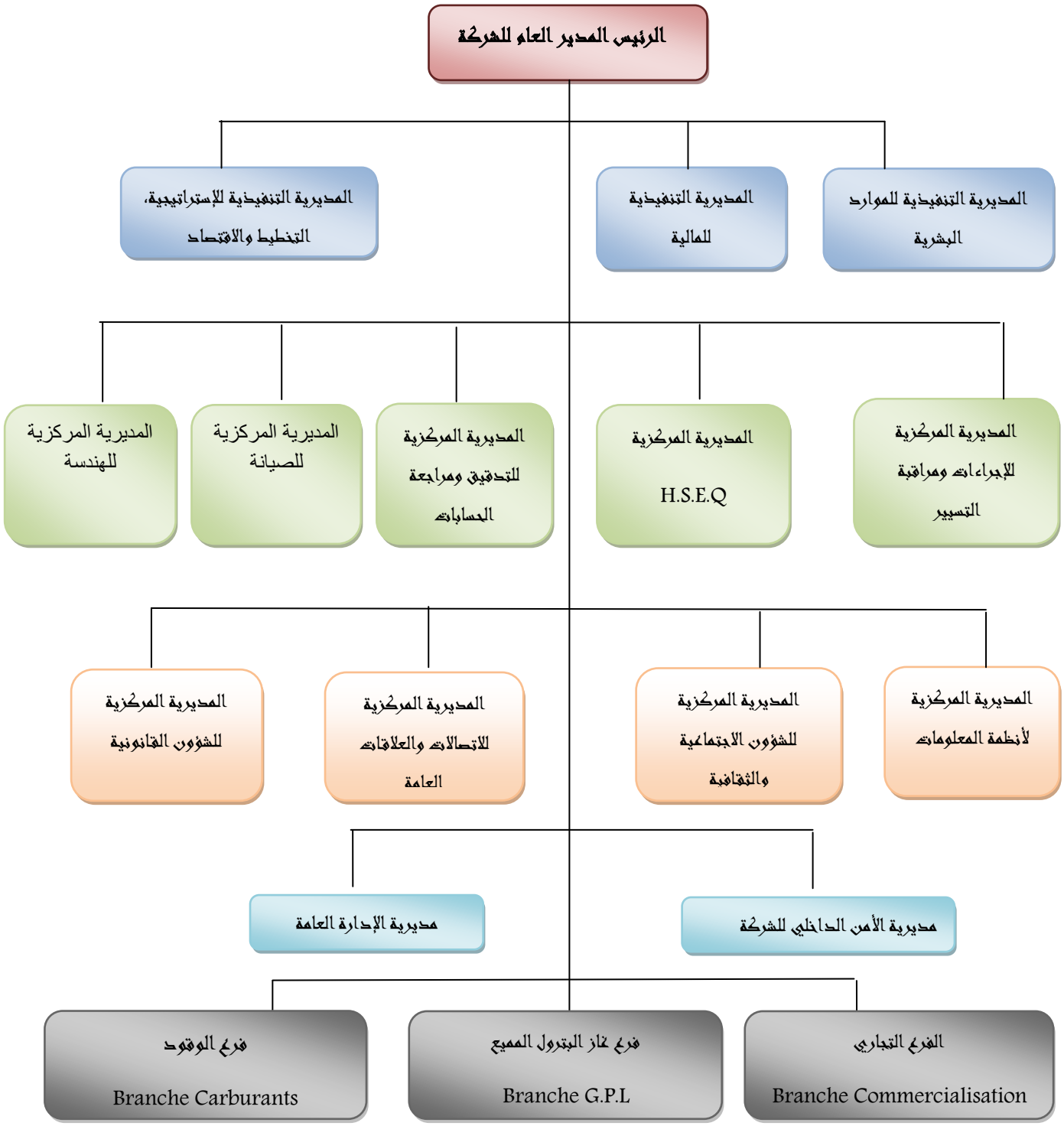
الجدول رقم 1.3- طرق النقل المستخدمة في نقل البترول

كيفية النقل	طريقة استخدامها
النقل بواسطة الأنابيب **Capotage pipe**	**نقل المنتجات البترولية من مناطق التكرير من أجل ملء المستودعات.**
النقل بواسطة السكك الحديدية **Rail**	**نقل المنتج من المستودعات إلى المخازن، وتوزيعه على كافة الوطن.**
النقل البري **Route**	**يستخدم هذا النوع من أجل تسليم المنتج للمستهلك، أو لتموين المخازن.**

Source : www.naftal.dz consulté le 19/05/2018 a 20 : 17

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم 1.3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



Source : www.naftal.dz consulté le 19/05/2018 à 20 : 21

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة هو الخطوات التي تم السير عليها من أجل إعداد الدراسة الميدانية، وهذا المبحث سيوضح ذلك.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة وهي - معرفة مدى التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية المحتكرة بتطبيق آليات الحوكمة-، يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بوصف الظاهرة كما هي، من ثمة القيام بتحليلها.

ولهذا ستعتمد الدراسة على نوعين من البيانات القاعدية (الرئيسية) والبيانات الأولية:

1 -البيانات القاعدية

البيانات القاعدية هي مختلف المعلومات التي تم تدوينها في الجانب النظري وذلك حتى تكون أساسا أو قاعدة يتم الانطلاق منها للقيام بالدراسة الميدانية، ولقد تم تكوين هذه القاعدة من المعلومات من خلال الإطلاع على مختلف المصادر كالكتب، المذكرات، ورسائل الدكتوراه، المداخلات في الملتقيات والمقالات العلمية والتي تخص الحوكمة، المؤسسات الاقتصادية العمومية والاحتكار.

2- البيانات الأولية

المعلومات الأولية تم جمعها من خلال قائمة استبيان تم إعداد لهذا الغرض، من ثمة سيتم تحليل هذه البيانات من خلال استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي، ولذلك يتم الاعتماد على برنامج Excel.

المطلب الثاني: إعداد الاستبيان

الاستبيان مكون من 4 صفحات ويحتوى على ما يلي:[57]

- مقدمة للتعريف بموضوع الدراسة، وتحفيز مفردات العينة للإجابة على الأسئلة.

- **المجموعة الأولى**: من الأسئلة وهي الأسئلة الشخصية.

- **أسئلة المحور الأول:** تبين مدى التزام مجلس الإدارة في المؤسسة بأداء مهامه وفقا لقواعد الحوكمة. وهي مقسمة إلى نوعين من الأسئلة، النوع الأول: أسئلة مرتبط بطريقة تشكيل مجلس الإدارة وشملت 7

[57] انظر الملحق.

أسئلة، أما النوع الثاني: فهي أسئلة مرتبطة بفعالية أداء مجس الإدارة لتحقيق قواعد الحوكمة وقد ضمت 8 أسئلة.

- أسئلة المحور الثاني: وهي أسئلة خاصة بمدى التزام التدقيق الداخلي في المؤسسة بأداء مهامه وفقا لقواعد الحوكمة، وهي مكونة من 8 أسئلة.

- أسئلة المحور الثالث: وتخص مدى التزام التدقيق الخارجي بأداء مهامه وفقا لقواعد الحوكمة، وتحتوى على 5 أسئلة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه "كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة". وعليه سيتم التعرف على مجتمع هذه الدراسة.[58]

1- مجتمع الدراسة

تم اختيار مؤسسة نفطال كدراسة حالة للمذكرة، إذ تتوفر فيها شروط موضوع الدراسة فهي مؤسسة اقتصادية عمومية محتكرة في مجال توزيع المواد البترولية في الجزائر.

وكما هو معلوم أن المؤسسة تتوزع عبر كافة التراب الوطني، ولأن موضوع الحوكمة يرتبط أساسا بالتسيير، كما يشمل على مجلس الإدارة الذي يعد من آلياتها، ومجلس الإدارة في مؤسسة نفطال متواجد على مستوى المديرية العامة بالشراقة بالجزائر العاصمة، لذا تم اختيار هذه المديرية لتوزيع الاستبيان، لما تتوفر من شروط تساعد في الدراسة.

2- عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: " مجموعة من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة"، فمن خلال هذا المطلب سيتم التعريف بنوعية وحجم العينة المدروسة.

2-1- نوعية العينة

العينة المختارة للدراسة، شملت العاملين في المديرية العامة لمؤسسة نفطال، وذلك بالتركيز على رؤساء المصالح خاصة منهم مصالح المالية والمحاسبة، مصالح التدقيق وقسم التدقيق المركزي، وتم

[58] الطويسي زياد أحمد، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لواء البتراء، الأردن 2001، ص 2، متاح على: www.fhf.demo.blue.ps, consulté 13/05/2018 a 20:30.

السعي لتوزيع الاستبيان على أعضاء مجلس الإدارة سواء التنفيذيين أو غير التنفيذيين إلا أنه ولظروف معينة لم يتم وصول هذا الاستبيان لهؤلاء.

2-2- حجم العينة

يقدر حجم عينة الدراسة بـ 60 مفردة، تم توزيع الاستبيان عليهم، إلا أن عدد الاستبيانات المسترجعة قدر بـ 35 استبيان فقط، والجدول الأتي يقدم المزيد من التوضيح:

الجدول رقم 2.3: حجم عينة الدراسة

	العـدد	**النسـبة**
عـدد الاسـتمـارات الـمسترجعة	35	%58.3
عـدد الاسـتمـارات المسـتـبـعـدة	04	%6.67
عـدد الاسـتـمـارات الـمدروسـة	31	%51.67
عدد الاستمارات الـموزعة	**60**	**%100**

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على النتائج المحصل عليها.

وبهذا فإن حجم العينة القابلة للدراسة الذي سيتم دراسته هو: 31.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم التوصل إلى نتائج الآتية:

المطلب الأول: عرض نتائج الأسئلة الشخصية

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج المحصل عليها فيما يخص الفئة المدروسة.

1- توزيع العينة حسب الجنس

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة
الذكور	15	48.4%
الإناث	16	51.6%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة الإناث في عينة الدراسة كانت أكبر من نسبة الذكور، بحجم مفردة واحدة فقط.

2- توزيع العينة حسب العمر

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	04	12.1%
من 30 إلى 45 سنة	17	51.5%
أكثر من 45 سنة	10	30.3%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان.

يلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 45 سنة.

3- توزيع أفراد العينة حسب الشهادة الأكاديمية

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة حسب الشهادة الأكاديمية

البيان	التكرار	النسبة
ليسانس	19	61.29%
ماجستير	2	6.45%
دكتوراه	00	00%
أخرى	10	32.25%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان.

إن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس، و 2 فقط يحملون شهادة الماجستير، أما بالنسبة لشهادات أخرى فكانوا من حملة شهادة الماستر، مهندس دولة ومستوى الثانوي...

4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 6.3: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	19.35%
من 5 إلى 20 سنوات	17	54.83%
أكثر من 20 سنة	08	25.80%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان.

يلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة لهم خبرة مهنية تتراوح مابين 5 إلى 20 سنة، والربع لهم خبرة لأكثر من 20 سنة بل هناك من تجاوز الـ 35 سنة خبرة.

المطلب الثاني: عرض نتائج أسئلة المحور الأول

أسئلة المحور الأول والخاصة بمدى التزام مجلس الإدارة في المؤسسة بأداء مهامه وفقا لقواعد الحوكمة، مقسمة إلى قسمين:

أولا: معايير تشكيل مجلس الإدارة حسب قواعد الحوكمة

وهي مكونة من 7 أسئلة وكانت نتائجها كما يلي:

1- السؤال الأول: ينتخب مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة للمساهمين

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 7.3: نتائج الإجابة على السؤال الأول

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	7	22.58%
أوفق	14	45.16%
محايد	08	25.81%
غير موافق	02	6.45%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول، يلاحظ أن نسبة 22.58% من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن مجلس الإدارة ينتخب من طرف الجمعية العامة للمساهمين وأن 45.16% منهم أيضا يوافقون على ذلك. أي أن ما مجموعه 64.51 % من أفراد العيينة كان رأيهم إيجابي.

2- السؤال الثاني: يتكون مجلس الإدارة من ممثلين عن المساهمين ويلتزمون بتحقيق مصالحهم ومصالح المؤسسة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 8.3: نتائج الإجابة على السؤال الثاني

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	02	6.5%
أوفق	12	38.71%
محايد	08	25.81%
غير موافق	09	29.03%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

بين أوافق بشدة وأوافق، بلغت إجابات أفراد العينة ما نسبته 45.21%، وعليه يمكن القول أن مجلس الإدارة يتكون من ممثلين عن المساهمين ويلتزمون بتحقيق مصالحهم ومصالح المؤسسة . إلا أنه توجد نسبة ما يقارب 30% ممن يرفضون هذه العبارة.

3- السؤال الثالث: يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة كافيا لأداء المسؤوليات الواقعة على عاتقه

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 9.3: نتائج الإجابة على السؤال الثالث

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	04	12.9%
أوفق	14	45.16%
محايد	10	32.25%
غير موافق	03	9.67%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

يلاحظ أن أفراد العينة بنسبة 12.9% يوافقون بشدة على أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يعتبر كافيا لأداء المسؤوليات الواقعة على عاتقه، و 45.16 % يوافقون على ذلك أي أنه يمكن الجزم من خلال إجابات العينة أن عدد مجلس الإدارة كافي.

4- السؤال الرابع: يعين أعضاء مجلس الإدارة بناءا على الكفاءات والمهارات العالية التي يمتلكونها

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 10.3: نتائج الإجابة على السؤال الرابع

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	03	9.7%
أوفق	12	38.7%
محايد	09	29.03%
غير موافق	06	19.35%
غير موافق بشدة	01	3.23%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

نصف أفراد العينة يوافقون على أن أعضاء مجلس الإدارة يعينون بناءا على الكفاءات والمهارات العالية التي يمتلكونها، وما نسبته 19.35% من العينة لا يوافقون على ذلك.

5- السؤال الخامس: يتوفر مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 11.3: نتائج الإجابة على السؤال الخامس

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	02	6.5%
أوفق	03	9.7%
محايد	16	51.6%
غير موافق	08	25.8%
غير موافق بشدة	02	6.5%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

يلاحظ أن نسبة 16.2 % يتوافقون على أن مجلس الإدارة يتوفر على أعضاء مستقلين، بينما نصف أفراد العينة كانوا في موقف المحايد، بينما 32.3 % لم يتوافق مع ذلك.

6- السؤال السادس: يضم مجلس الإدارة مجموعة من اللجان المتخصصة في أداء مهام محددة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 12.3: نتائج الإجابة على السؤال السادس

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	02	6.45%
أوفق	12	29.03%
محايد	13	41.94%
غير موافق	05	16.13%
غير موافق بشدة	02	6.45%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

يتفق 43% من أفراد العينة على أن مجلس الإدارة يضم مجموعة من اللجان المتخصصة في أداء مهام محددة، غير أن 22% منهم غير موافقون على ذلك.

7- السؤال السابع: ينتخب مجلس الإدارة الجديد بكل شفافية ونزاهة يضمنها مجلس الإدارة المنتهية صلاحيته

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 13.3: نتائج الإجابة على السؤال السابع

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	03	9.68%
أوفق	08	25.81%
محايد	09	29.03%
غير موافق	07	22.58%
غير موافق بشدة	04	12.9%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

يلاحظ أن نسبة 35% من أفراد العينة يوافق على أن مجلس الإدارة الجديد ينتخب بكل شفافية ونزاهة يضمنها مجلس الإدارة المنتهية صلاحيته، ونفس النسبة منهم لا يتوافقون مع ذلك وحوالي 30% منهم اكتفوا بموقف الحياد.

ثانيا: معايير أداء مجلس الإدارة وفقا لقواعد الحوكمة

كان الهدف من خلال هذه الأسئلة هو معرفة معايير أداء مجلس الإدارة وفقا لقواعد الحوكمة، وفيما يلي عرض للنتائج المتوصل لها.

8- السؤال الثامن: يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتجيات المؤسسة والسهر على تنفيذ وتقييم النتائج المحصل عليها

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 14.3: نتائج الإجابة على السؤال الثامن

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	01	3.2%
أوفق	19	61.3%
محايد	06	19.4%
غير موافق	03	9.7%
غير موافق بشدة	02	6.5%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

يلاحظ أن نسبة 64.5% من أفراد العينة يوافقون على أن مجلس الإدارة هو من يقوم بوضع استراتجيات المؤسسة ويسهر على تنفيذ وتقييم النتائج المحصل عليها.

9- السؤال التاسع: يحرص مجلس الإدارة على إبقاء التناسق والانسجام مابين الإدارة العليا والمدراء الفرعين المباشرين

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 15.3: نتائج الإجابة على السؤال التاسع

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	01	3.2%
أوفق	18	58.81%
محايد	06	19.4%
غير موافق	05	16.1%
غير موافق بشدة	01	3.2%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

يتفق ما يقارب 61% من أفراد العينة على أن مجلس الإدارة يحرص على إبقاء التناسق والانسجام مابين الإدارة العليا والمدراء الفرعين المباشرين.

10- السؤال العاشر: يقدم مجلس الإدارة تقارير للمساهمين من أجل إطلاعهم على وضعية المؤسسة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 16.3: نتائج الإجابة على السؤال العاشر

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	05	16.1%
أوفق	14	45.2%
محايد	07	22.6%
غير موافق	03	9.7%
غير موافق بشدة	02	6.5%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

يتفق ما يقارب 61% من أفراد العينة، على أن يقدم مجلس الإدارة تقارير للمساهمين من أجل إطلاعهم على وضعية المؤسسة.

11- السؤال الحادي عشر: يعمل مجلس الإدارة على متابعة تقارير المدقق الداخلي والخارجي

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 17.3: نتائج الإجابة على السؤال الحادي عشر

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	03	9.68%
أوفق	16	51.6%
محايد	08	25.8%
غير موافق	03	9.7%
غير موافق بشدة	01	3.2%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

يلاحظ أن نسبة 61 % يتوافقون على أن مجلس الإدارة يعمل على متابعة تقارير المدقق الداخلي والخارجي، بينما 25.8 % من العينة كانوا في موقف المحايد.

12- السؤال الثاني عشر: يحدد مجلس الإدارة مهام ومسؤوليات أعضاءه من خلال ميثاق مجلس الإدارة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 18.3: نتائج الإجابة على السؤال الثاني عشر

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	00	00%
أوفق	17	54.8%
محايد	12	38.7%
غير موافق	01	3.2%
غير موافق بشدة	01	3.2%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

يلاحظ أن نسبة 38.7% من أفراد العينة يوافقون على أن مجلس الإدارة هو من يحدد مهام ومسؤوليات أعضاءه من خلال ميثاق مجلس الإدارة، ونسبة 38.7% وقفوا موقف المحايد.

13- السؤال الثالث عشر: رئيس مجلس الإدارة يضمن وصول أراء وانشغالات المساهمين لمجلس الإدارة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 19.3: نتائج الإجابة على السؤال الثالث عشر

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	06	19.4%
أوفق	13	41.9%
محايد	10	32.3%
غير موافق	01	3.2%
غير موافق بشدة	01	3.2%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

إن ما يقارب نسبة 61 % يتوافقون على أن رئيس مجلس الإدارة يضمن وصول أراء وانشغالات المساهمين لمجلس الإدارة، بينما 32.3 % من العينة كانوا في موقف المحايد.

14- السؤال الرابع عشر: يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية في السلوك المهني

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 20.3: نتائج الإجابة على السؤال الرابع عشر

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	04	12.9%
أوفق	10	32.3%
محايد	13	41.9%
غير موافق	02	6.5%
غير موافق بشدة	02	6.5%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

إن ما يقارب نسبة 50 % من أفراد العينة وقفوا موقف المحايد في إجابتهم عل السؤال الخاص بتطبيق مجلس الإدارة لمعايير أخلاقية عالية في السلوك المهني، وقد يعزى ذلك لعلمهم المحدود اتجاه ذلك.

15- السؤال الخامس عشر: يخضع مجلس الإدارة للمساءلة عند التقصير في أداء مهامه

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 21.3: نتائج الإجابة على السؤال الخامس عشر

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	03	9.68%
أوفق	10	32.3%
محايد	10	32.3%
غير موافق	07	22.58%
غير موافق بشدة	01	3.2%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

حوالي 40 % من أفراد العينة وافقوا على أن مجلس الإدارة يخضع للمساءلة عند التقصير في أداء مهامه، بينما بلغت نسبة المجيبين بنفي حوالي 25.7 %.

المطلب الثالث: عرض نتائج أسئلة المحور الثاني والثالث

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مدى التزام المؤسسة بتطبيق المعايير المتعلقة بالتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

المحور الثاني: مدى التزام المدقق الداخلي في المؤسسة بأداء مهامه وفقا لقواعد الحوكمة

لمعرفة مدى التزام المدقق الداخلي بتطبيق الحوكمة يتم عرض نتائج الاستبيان كما يلي:

1- السؤال الأول: يعين المدقق الداخلي على أساس مستواه التعليمي، كفاءته المهنية، درجة خبرته والشهادات المهنية المتحصل عليها

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 22.3: نتائج الإجابة على السؤال السادس عشر

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	05	16.13%
أوفق	11	35.48%
محايد	08	25.81%
غير موافق	06	19.35%
غير موافق بشدة	01	3.23%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

أجاب حوالي 41 % من أفراد العينة على أن يعين المدقق الداخلي على أساس مستواه التعليمي، كفاءته المهنية، درجة خبرته والشهادات المهنية المتحصل عليها، بينما بلغت نسبة المجيبين بالنفي بلغت حوالي 22 %.

2- السؤال الثاني: مجلس الإدارة هو من يتكفل بتعين وعزل المدقق الداخلي

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 23.3: نتائج الإجابة على السؤال السابع عشر

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	01	3.23%
أوفق	13	41.94%
محايد	13	41.94%
غير موافق	03	9.68%
غير موافق بشدة	01	3.23%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

إن ما يقارب نسبة 45 % من أفراد العينة وافقوا على أن مجلس الإدارة هو من يتكفل بتعين وعزل المدقق الداخلي، بينما 41.94 % منهم بقوا في موقف المحايد.

3- السؤال الثالث: يعمل المدقق الداخلي وفقا للمهام والأهداف التي يسطرها له مجلس الإدارة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 24.3: نتائج الإجابة على السؤال الثامن عشر

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	00	00%
أوفق	20	64.5%
محايد	07	22.6%
غير موافق	03	9.7%
غير موافق بشدة	01	3.2%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

حوالي 64 % من أفراد العينة وفقوا على أن المدقق الداخلي يعمل وفقا للمهام والأهداف التي يسطرها له مجلس الإدارة، بينما بلغت نسبة المجيبين بالنفي حوالي 11.9 %.

4- السؤال الرابع: يمنح للمراجع الداخلي الصلاحيات والإمكانيات اللازمة للقيام بأداء مهامه على أكمل وجه

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 25.3: نتائج الإجابة على السؤال التاسع عشر

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	01	3.23%
أوفق	18	58.06%
محايد	09	29.03%
غير موافق	01	3.23%
غير موافق بشدة	02	6.45%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

حوالي 61% من أفراد العينة وافقوا على أنه يمنح للمدقق الداخلي الصلاحيات والإمكانيات اللازمة للقيام بأداء مهامه على أكمل وجه، في حين أن ما نسبته 29.03 % بقوا على موقف الحياد.

5- السؤال الخامس: يؤيد المدقق الداخلي تطبيق حوكمة الشركات

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 26.3: نتائج الإجابة على السؤال العشرون

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	02	6.45%
أوفق	15	48.39%
محايد	09	29.03%
غير موافق	04	12.9%
غير موافق بشدة	01	3.23%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

يلاحظ أن أفراد العينة متفقون على أن المدقق الداخلي يؤيد تطبيق حوكمة الشركات بنسبة تقارب 54 %، أما الذي رفضوا ذلك فقدرت نسبتهم بحوالي 16 %.

6- السؤال السادس: يلتزم المدقق الداخلي بأخلاقيات المهنة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 27.3: نتائج الإجابة على السؤال الحادي والعشرون

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	06	19.35%
أوفق	17	54.83%
محايد	03	16.12%
غير موافق	01	3.22%
غير موافق بشدة	04	12.9%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

أجاب حوالي 74 % من أفراد العينة على أن المدقق الداخلي يلتزم بأخلاقيات المهنة، في حين أن 16.12 % منهم بقوا حياديين.

7- السؤال السابع: يقدم المراجع الداخلي الاستشارات التي تساعد على تحسين الأساليب الرقابية في المؤسسة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 28.3: نتائج الإجابة على السؤال الثاني والعشرون

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	05	16.12%
أوفق	14	45.16%
محايد	06	19.35%
غير موافق	05	16.12%
غير موافق بشدة	01	3.22%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

ما يقارب 61% من العينة اتفقوا على أن المدقق الداخلي يقدم الاستشارات التي تساعد على تحسين الأساليب الرقابية في المؤسسة، بينما كانت نسبة الحياديين متساوية مع نسبة الرافضين بحوالي 19 % من مجموع أفراد العينة.

8- السؤال الثامن: يقدم المدقق الداخلي تقريرا إلى مجلس الإدارة يوضح فيه مدى التزام الشركة بتطبيق القواعد الموضوعة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 29.3: نتائج الإجابة على السؤال الثالث والعشرون

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	06	19.35%
أوفق	14	45.16%
محايد	06	19.35%
غير موافق	03	9.68%
غير موافق بشدة	02	6.45%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

اتفق حوالي 64% من العينة على أن المراجع الداخلي يقدم تقريرا إلى مجلس الإدارة يوضح فيه مدى التزام الشركة بتطبيق القواعد الموضوعة.بينما كانت نسبة الحياديين حوالي 19 %.

المحور الثالث: مدى التزام المدقق الخارجي بأداء مهامه وفقا لقواعد الحوكمة

1-السؤال الأول: تعتمد المؤسسة على مكاتب المدقراجعة الكبيرة، المتخصصة ذات الخبرة الواسعة والسمعة الجيدة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 30.3: نتائج الإجابة على السؤال الرابع والعشرون

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	04	12.9%
أوفق	16	51.61%
محايد	07	22.58%
غير موافق	02	6.45%
غير موافق بشدة	02	6.45%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

اتفق حوالي 64% من العينة على أن المؤسسة تعتمد على مكاتب التدقيق الكبيرة، المتخصصة وذات الخبرة الواسعة والسمعة الجيدة، بينما بلغت نسبة الحياديين حوالي 22 %.

2- السؤال الثاني: يعين المدقق الخارجي من طرف الجمعية العمومية للمساهمين وهي من تحدد أتعابهم، سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 31.3: نتائج الإجابة على السؤال الخامس والعشرون

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	02	6.5%
أوفق	11	35.5%
محايد	12	38.7%
غير موافق	05	16.1%
غير موافق بشدة	01	3.2%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

أجاب حوالي 41% من العينة على أن المدقق الخارجي يعين من طرف الجمعية العمومية للمساهمين وهي من تحدد أتعابهم.بينما كانت نسبة الحياديين حوالي 38.7 %، أما المجيبون بالنفي فكانت نسبتهم تقدر بـ19%.

3- السؤال الثالث: يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية التامة عن الإدارة الداخلية

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 32.3: نتائج الإجابة على السؤال السادس والعشرون

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	04	12.9%
أوفق	12	38.7%
محايد	11	35.5%
غير موافق	04	12.9%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

اتفق حوالي نصف افرد العينة على أن المدقق الخارجي يتمتع بالاستقلالية التامة عن الإدارة الداخلية، بينما بلغت نسبة الحياديين حوالي 35.5 %.

4- السؤال الرابع: يلتزم المدقق الخارجي بتطبيق المعايير الأخلاقية للمهنة، ويحرص على اعتماد مبادئ المحاسبة

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 33.3: نتائج الإجابة على السؤال السابع والعشرون

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	03	9.68%
أوفق	18	58.06%
محايد	07	25.58%
غير موافق	02	6.45%
غير موافق بشدة	01	3.23%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

أجمع حوالي 67% من العينة على أن المدقق الخارجي يلتزم بتطبيق المعايير الأخلاقية للمهنة، ويحرص على اعتماد مبادئ المحاسبة، في حين أن نسبة 25.58 % منهم بقوا حياديين.

5- السؤال الخامس: يحق للمدقق الخارجي الإطلاع على كافة المستندات والوثائق المتعلقة بالقوائم المالية

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 34.3: نتائج الإجابة على السؤال الثامن والعشرون

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	04	12.9%
أوفق	15	48.39%
محايد	07	22.58%
غير موافق	05	16.13%
غير موافق بشدة	00	00%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

اتفق حوالي 60% من العينة على أنه يحق للمدقق الخارجي الإطلاع على كافة المستندات والوثائق المتعلقة بالقوائم المالية.

6- السؤال السادس: يدرك المدقق الخارجي بضرورة تطبيق الحوكمة، فهي ملزمة له بقوة القانون

سيتم توضيح نتائج هذا السؤال من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 35.3: نتائج الإجابة على السؤال التاسع والعشرون

البيان	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	02	6.45%
أوفق	19	61.29%
محايد	07	22.58%
غير موافق	02	6.45%
غير موافق بشدة	01	3.23%
المجموع الكلي	**31**	**%100**

المصدر: معد بناء على نتائج الاستبيان

أجاب حوالي 67% من العينة على أن المدقق الخارجي يدرك بضرورة تطبيق الحوكمة وأنها ملزمة له بقوة القانون. بينما كانت نسبة الحياديين حوالي 22.58 %.

الخلاصة

استهدف هذا الفصل دراسة ميدانية لمدى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية العمومية المحتكرة وكدراسة حالة وقع الاختيار على مؤسسة نفطال، والتي خلصت نتائجها إلى أن:

مؤسسة نفطال على العموم ملتزمة بتطبيق آليات الحوكمة، ويلاحظ ذلك من خلال الإجابات المحصل عليها، إلا أنه تجدر الإشارة إلا أن نسبة كبيرة من الإجابة كانت حيادية أي أن أفراد العينة تحفظوا على الإجابات.

الخاتمة العامة

الخاتمة

1 - خلاصة

نتيجة للعولمة، انفتاح الأسواق المالية وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات زادت الحاجة لتفعيل مفهوم الحوكمة، والجزائر كمثيلاتها من الدول تسعى إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على صعيد المؤسسات الاقتصادية الخاصة منها والعمومية.

فمن خلال هذ ه الدراسة، حاولنا تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة، ومدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية العمومية المحتكرة، كان ذلك بتقسيم البحث إلى قسمين، أولاهما نظري والثاني تطبيقي:

- الجزء النظري: ومكون من فصلين، حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للحوكمة ثم التعريف بآليات الحوكمة وفي الأخير التعريف بواقع الحوكمة في الجزائر. أما الفصل الثاني فقد ركز على مفاهيم حول المؤسسات العمومية والاحتكار.
- الجزء التطبيقي: فكان حول دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال، وذلك لمعرفة مدى التزامها بتطبيق آليات الحوكمة

2 - نتائج البحث

لقد تم التوصل إلى نتائج البحث الآتية:

- **الفرضية الأولى:** "تعد الحوكمة أداة لمراقبة عمل المؤسسة"

تعتبر هذه الفرضية صحيحة فالحوكمة تعمل على مراقبة أداء المؤسسة وذلك من خلال آلياتها المختلفة، فمجلس الإدارة هو أداة لمراقبة عمل المدراء التنفيذيون وذلك لحماية مصالح المساهمين، أما التدقيق الداخلي فهي أيضا أداة للرقابة وتقديم الإشارة، بالنسبة للتدقيق الخارجي فهي أداة رقابية وتزداد فعالية أداها أكثر إذا كانت تتمتع بالاستقلالية التامة وتتمتع بالسمعة الجيدة.

كما أن الحوكمة أداة لمراقبة أداء المؤسسة فهي أيضا أداة لتسييرها من خلال ضبط العلاقات بين مختلف الأفراد دخل المؤسسة الواحدة، إضافة إلى أنها تعمل على تحديد مهام ومسؤوليات كل الأطراف وذلك لحماية حقوق كل من له مصلحة في المؤسسة (أصحاب المصالح).

- الفرضية الثانية: "تمتاز المؤسسات الاقتصادية العمومية بكبر حجمها ودعمها للاقتصاد الجزائري"

من خلال الفصل الثاني تم إثبات صحة الفرضية الثانية إذ أن المؤسسات الاقتصادية العمومية تمتاز بكبر حجمها، وأثر أداءها على الاقتصاد الجزائري وما يؤكد ذلك حجم التغيرات التي طرأت على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية (الميزان التجاري، انخفاض عجز الميزانية العمومية، انخفاض مستوى التضخم...)[59] بعد عمليات الإصلاح التي شملتها، ومن أمثلة ال

- الفرضية الثالث: "الاحتكار هو عدم وجود منافسة"

الفرضة الثالثة صحيحة إلى حد ما إذ أن هناك أنواع من الاحتكار، حيث يوجد الاحتكار الكامل والذي يعني أن هناك عارض واحد فقط ومجموعة من الطالبين، بينما المنافسة الاحتكارية يقصد بها وجود عدد كبير من المنتجين وضآلة حصة كل واحد منهم. أما احتكار القلة يقصد به وجود عدد قليل من المنتجين حيث أن تصرف أحدهم يشعر فيه كل منهم بأثر تصرفات الآخرين عليه.

- الفرضية الرابعة: "تلتزم مؤسسة نفطال بتطبيق آليات الحوكمة"

الفرضية الرابعة تم إثبات صحتها من خلال الفصل الثالث، حيث:

- ✓ **آلية مجلس الإدارة** يتم تطبيقها بشكل عام بصورة جيدة وفقا لإجابة أفراد العينة فمن حيث معايير تشكيل مجلس الإدارة كانت تقريبا كلها إيجابية ماعدا المتعلقة بتوفر أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المعيار هام جدا لان توفر أعضاء مستقلين في مجلس

[59] أنظر الفصل الثاني.

الإدارة يساعد في تعزيز مصداقية أداء مجلس الإدارة وضمان عدم تواطؤ مجلس الإدارة مع المديرية التنفيذية (المسير)، وبالتالي تحقيق مصالح المساهمين (الدولة).

- ✓ **آلية المدقق الداخلي** أجمع أفراد العينة على أن المراجعة الداخلية في المؤسسة تعمل وفقا لمتطلبات الحوكمة سواء من حيث تعيين وعزل المدقق الداخلي أو من حيث أحقية المدقق الداخلي في الإطلاع على مختلف الوثائق والمستندات التي تساعده في ممارسة عمله، وكذا في تقديمه لاستشارات تساعد على تحسين العملية الرقابية في المؤسسة.
- ✓ **آلية المدقق الخارجي** تعتبر هذه الآلية مطبقة إلى حد ما وذلك وفقا لإجابات أفراد العينة، وذلك باستعمال مكاتب التدقيق الخارجي الكبيرة وذات السمعة الجيدة، وإدراك المدقق الخارجي إلزامية تطبيق الحوكمة بقوة القانون.

3 - اقتراحات البحث

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات الآتية:

- السعي لتفعلي أداء مجلس الإدارة من خلال توفير فيه أفراد مستقلين،
- إعادة النظر في معايير ضم أعضاء مجلس الإدارة حتى تكون وفقا لكفاءة ومهنية العضو.
- ضمان وجود هيئات رقابية تعمل على رقابة أداء المدقق الداخلي،
- العمل على متابعة طرق تعيين وعزل المدقق الداخلي،
- التحقق من أداء المدقق الخارجي بحيث يكون بكل شفافية ومصداقية.

4 - أفاق البحث

من خلال تناولنا لهذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الأفاق الخاصة بالدراسة:

- الحوكمة في المؤسسات المصرفية الإسلامية.
- آليات الحوكمة للحد من الأزمات المالية.
- الحوكمة ودورها في الحد من المحاسبة الإبداعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1 -الكـتب

1- إبراهيم منير هندي، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء مدخل حوكمة الشركات ، المعارف، الإسكندرية، 2009.

2- أحمد محمد محرز، الوسيط في الشركات التجارية، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، مصر، 2004.

3- أمين السيد أحمد لطفي، نظرية المحاسبة من منظور التوافق الدولي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.

4- الصحن عبد الفتاح، الرقابة ومراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصدر، 2004.

5- حماد طارق عبد العال ، حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف - المفاهيم – المبادئ - التجارب - المتطلبات، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2007.

6- عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة ، دار المريخ، المملكة العربية السعودية،2004.

7- محمد التهامي، طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

8- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

9- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

2 - أطروحات الدكتوراه

10- عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2013.

11- غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2014.

12- فداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة عينة من شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF 250، أطروحة دكتوراه تخصص مالية، محاسبة والتسويق في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2014.

3 - مذكرات الماجستير

13- بوهلة هاجر، الحوكمة في إطار النظام المحاسبي المالي ودورها في النهوض بسوق الأوراق المالية، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2013.

14- حبوش محمد جميل، مدى التزام شركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات ، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2007.

15- قدري عثمان إبراهيم، أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة: دراسة حالة الشركات المساهمة العامة الأردنية ، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

4 - مذكرات الماستر

16- الأشهب إلياس، مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات ، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2015.

17- بن داود محمد عبد النور، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2015.

18- بهلول سمية، النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري ، مذكرة ماستر،جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة، الجزائر، 2013.

19- شبوكي شفيقة، إستراتيجية توزيع المنتجات في المؤسسة الاقتصادية البترولية الجزائرية في الفترة 2008-2013، مذكرة ماستر- تخصص اقتصاد بترولي، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2014.

5 - المداخلات والمقالات

20- الزرقا محمد أنس، الأسواق غير التنافسية المعاصرة بين الفقه والتحليل الاقتصادي ، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، الكويت، متاح على

Iefpedia.com / (consulté le 20/04/2018 a 19 :28)

21- الصلاح ومحمد سليمان، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.

22- الطويسي زياد أحمد، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لواء البتراء، الأردن 2001، متاح على:

www.fhf.demo.blue.ps, consulté 13/05/2018 a 20:30.

23- بوهزة محمد، بعض أثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، "مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر2001.

24- رحمان أمال ونسيب أنفال، نحو حوكمة جديدة للمؤسسات البترولية، الطاقات المتجددة في قلب التغيير، "المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية"، عدد 01، ديسمبر 2014.

25- سحنون محمد، المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية ، "مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، ماي 2003.

26- صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة -مع التركيز على التجربة الجزائرية -، المؤتمر الثامن: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر.

27- عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات، " مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة" ، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، العدد 1، 2008.

28- عيد بن حامد الشمري، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة ، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، السعودية، 2010.

29- قدي عبد المجيد، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية: الجزائر نموذجا ، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، www.kantakji.com/figh/files/manage/911.doc(Consulté17/04/2018,16:17)

30- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009.

31- محمد خالد المهانيي، حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية، بحث علمي معد ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق-سوريا، جوان،2007.

32- نعيم دهمش وظاهر شاهر القشي، "الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها"، المجلة العربية للإدارة، الأردن، أيار 2004، المجلد 23، العدد 4.

33- يوسف قروج وفتيحة قصاص، "عقود النجاعة لتفعيل الحوكمة ودورها في ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السادس، ديسمبر، 2016.

34- Oliver Hart, Corporate Governance : Some Theory and Implication, Royal Economic Society, May 1995.

6 - مواقع الانترنت

www.naftal.dz

الملاحق

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الأخ الكريم / الأخت الكريمة
سلام الله عليكم ورحمته وبركاته..

استكمالاً لمتطلبات درجة الماستر في مالية المؤسسة، تم إعداد استمارة الاستبيان هذه، في إطار القيام ببحث تحت عنوان:

" مدى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية المحتكرة "

- دراسة حالة نفطال-

تحتل نتائج هذا الاستبيان أهمية بالغة في هذه الدراسة، لذا يرجى منكم منحها اهتمامكم، والتكرم بملء الاستمارة، وهذا بعد القراءة الجيدة للأسئلة المطروحة ومن تم يتم اختيار الإجابة التي يعتقد أنها الأقرب للصواب في نظركم.

كما نحيطكم علماً أن المعلومات المحصل عليها، لا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي والتعامل بها يكون بسرية مطلقة.

"شكرا لحسن تعاونكم"

الطالب
قطوش عز الدين

1 - الجنس: ذكـر ☐ أنـثـى ☐

2 - العمـر: ☐ **عاماً**

3 - الشهادة الأكاديمية:

- لـيسانـس ☐
- ماجستـيـر ☐
- دكتوراه ☐
- أخرى:.....

4 - المنصب المهني:.....

5 - عدد سنوات الخبرة: .....

المحور الأول: مدى التزام مجلس الإدارة في المؤسسة بأداء مهامه وفقا لقواعد الحوكمة

البـيـان	أوافـق بشدة	أوافـق	محايد	غير موافـق		غير موافق بشدة
أولا: معايير تشكيل مجلس الإدارة حسب قواعد الحوكمة						
1- ينتخب مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة للمساهمين.						
2- يتكون مجلس الإدارة من ممثلين عن المساهمين ويلتزمون بتحقيق مصالحهم ومصالحة المؤسسة.						
3- يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة كافيا لأداء المسؤوليات الواقعة على عاتقه.						
4- يعين أعضاء مجلس الإدارة بناءا على الكفاءات والمهارات العالية التي يمتلكونها.						

5- يتوفر مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين.						
6- يضم مجلس الإدارة مجموعة من اللجان المتخصصة في أداء مهام محددة.						
7- ينتخب مجلس الإدارة الجديد بكل شفافية ونزاهة يضمنها مجلس الإدارة المنتهية صلاحيته.						
ثانيا: معايير أداء مجلس الإدارة وفقا لقواعد الحوكمة						
8- يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتجيات المؤسسة والسهر على تنفيذ وتقييم النتائج المحصل عليها.						
9- يحرص مجلس الإدارة على إبقاء التناسق والانسجام مابين الإدارة العليا والمدراء الفرعين المباشرين.						
10- يقدم مجلس الإدارة تقارير للمساهمين من أجل إطلاعهم على وضعية المؤسسة.						
11- يعمل مجلس الإدارة على متابعة تقارير المدقق الداخلي والخارجي.						
12- يحدد مجلس الإدارة مهام ومسؤوليات أعضاءه من خلال ميثاق مجلس الإدارة.						
13- رئيس مجلس الإدارة يضمن وصول أراء وانشغالات المساهمين لمجلس الإدارة.						
14- يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية في السلوك المهني.						
15- يخضع مجلس الإدارة للمساءلة عند التقصير في أداء مهامه.						

المحور الثاني: مدى التزام المدقق الداخلي في المؤسسة بأداء مهامه وفقا لقواعد الحوكمة

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يعين المدقق الداخلي على أساس مستواه التعليمي، كفاءته المهنية، درجة خبرته والشهادات المهنية المتحصل عليها.					
2- مجلس الإدارة هو من يتكفل بتعين وعزل المدقق الداخلي.					
3- يعمل المدقق الداخلي وفقا للمهام والأهداف التي يسطرها له مجلس الإدارة.					
4- يمنح للمدقق الداخلي الصلاحيات والإمكانيات اللازمة للقيام بأداء مهامه على أكمل وجه.					
5- يؤيد المدقق الداخلي تطبيق حوكمة الشركات.					
6- يلتزم المدقق الداخلي بأخلاقيات المهنة.					
7- يقدم المدقق الداخلي الاستشارات التي تساعد على تحسين الأساليب الرقابية في المؤسسة.					
8- يقدم المدقق الداخلي تقريرا إلى مجلس الإدارة يوضح فيه مدى التزام الشركة بتطبيق القواعد الموضوعة.					

المحور الثالث: مدى التزام المدقق الخارجي بأداء مهامه وفقا لقواعد الحوكمة

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تعتمد المؤسسة على مكاتب التدقيق الكبيرة، المتخصصة ذات الخبرة الواسعة والسمعة الجيدة.					
2- يعين المدقيق الخارجي من طرف الجمعية العمومية للمساهمين وهي من تحدد أتعابه.					
3- يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية التامة عن الإدارة الداخلية.					
4- يلتزم المدقق الخارجي بتطبيق المعايير الأخلاقية للمهنة، ويحرص على اعتماد مبادئ المحاسبة.					
5- يحق للمدقق الخارجي الإطلاع على كافة المستندات والوثائق المتعلقة بالقوائم المالية.					
6- يدرك المدقق الخارجي بضرورة تطبيق الحوكمة، فهي ملزمة له بقوة القانون.					

شكرا لكم.