الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العـالي والبحث العلمي

جـامعـة يحي فـارس - المـديـة -

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسـم علـوم التسـييـر

حوكمة الشركات بالمؤسسة الجزائرية في ضوء التجارب الأمريكية والأوروبية

دراسة حالة: شركة أن سي أ NCA رويبة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير

تخصص إستراتيجية مالية

إعداد الطالب:
عثمان عثمانية

إشراف الأستـاذ:
أ.د. صالح فلاحي

نوقشت علنا وأجيزت بتاريخ: 17 ديسمبر 2017 من طرف لجنة المناقشة:

أ.د. كمال رزيـــق	رئيســـــــا	جـامعة البليـدة
أ.د. صالح فلاحـــي	مـقـــــــررا	جـامعة باتنـــة
أ.د. مـــوراد تهتـان	عضـوا منـاقشـا	جـامعة المديـــة
د. فرج شعبـــان	عضـوا منـاقشـا	جـامعة البويـرة
د.عمر علي عبد الصمد	عضـوا منـاقشـا	جـامعة المديـــة
د. نبيـل حمـادي	عضـوا منـاقشـا	جـامعة المديـــة

السنة الجامعية: 2018/2017



الملخص:

تهدف هذه الأطروحة إلى توضيح الدور الذي تؤديه مختلف آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية على مستوى شركة "أن سي أ" NCA رويبة الجزائرية، التي تعمل في صناعة المشروبات وتعتبر الشركة الأولى في صناعتها، وتقييم مستوى تلك الآليات بالشركة باستخدام معايير تقييم محلية الواردة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ودولية المتمثلة في مصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمركز التمويل الدولي، وأيضا مقارنتها ببعض التجارب الأوروبية والأمريكية في هذا المجال.

وقد توصلت الدراسة إلى أن شركة "أن سي أ" رويبة تتجاوز في إلتزامها قواعد حوكمة الشركات التي يفرضها القانون التجاري المعمول به في الجزائر وأيضا مختلف القواعد واللوائح المنظمة لصناعتها، وهي تلتزم بأغلب معايير الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بينما تبقى الكثير من الجوانب تتطلب إهتماما أكثر وتحسينا وفقا لمصفوفة تقدم حوكمة الشركات، كما تتمتع بمستوى مقبول مقارنة بالمعايير التي تفرضها الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية على شركاتها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، المؤسسة الخاصة الجزائرية، سوق المشروبات في الجزائر، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، شركة أن سي أ NCA رويبة.

Abstract:

This dissertation aims to study corporate governance's mechanisms and standards in NCA Rouiba Company, which is the first company in the beverage industry in Algeria. And tries to assess and compare the level of internal and external mechanisms related to the company, using national and international tools, such as: the assessment standards of the Algerian Charter of Corporate Governance and the Corporate Governance Progression Matrix.

The results show that NCA Rouiba meets most of the Algerian charter standards, and it goes beyond the Algerian Code of Commerce, while many aspects of its governance according to the Corporate Governance Progression Matrix. And the company has an acceptable level of governance comparable to the standards that the United States of America and many other European Countries impose on their companies.

Key-words: *Corporate governance, Algerian corporations, Algerian beverage market, the Algerian charter of corporate governance, NCA Rouiba Company.*

الفهـــــــارس

حوكمة الشركات بالمؤسسة الجزائرية في ضوء التجارب الأمريكية والأوروبية

دراسة حالة شركة أن سي أ NCA روبية

ملخص الأطروحة

فهرس المحتويات..... **I**

فهرس الجداول..... **V**

فهرس الأشكال..... **VI**

فهرس الملاحق..... **VII**

مقدمة **1**

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات..... **14**

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات 14

المطلب الأول:مفهوم الحوكمة..... 14

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات..... 29

المطلب الثالث:كرونولوجيا حوكمة الشركات..... 24

المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات..... 25

المطلب الأول: نظرية الوكالة..... 26

المطلب الثاني:نظرية تكاليف المعاملة..... 28

المطلب الثالث: نظرية حقوق الملكية..... 30

المطلب الرابع:نظرية التجذر..... 31

المطلب الخامس:نظرية أصحاب المصلحة..... 34

المبحث الثالث: أهمية حوكمة الشركات 36

المطلب الأول: نطاق حوكمة الشركات 36

المطلب الثاني: أهداف حوكمة الشركات..... 38

المطلب الثالث: منافع حوكمة الشركات..... 39

خلاصة الفصل..... 41

الفصل الثاني: آليات حوكمة الشركات..... **43**

المبحث الأول: نماذج حوكمة الشركات..... 43

المطلب الأول: تصنيف نماذج حوكمة الشركات 44

المطلب الثاني: نموذج المساهم Shareholder Model..... 46

المطلب الثالث: نموذج أصحاب المصلحة Stakeholder Model..... 47
المطلب الرابع: نموذج المؤسسة العائلية Family-Based System (FBS)..... 50
المبحث الثاني: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات..... 52
المطلب الأول: المساهمون الكبار Blockholders 52
المطلب الثاني:مجلس الادارة Board of Directors 55
المطلب الثالث: المدققون الداخليون Internal Auditors 60
المبحث الثالث: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات..... 64
المطلب الأول: السوق كآلية للرقابة Market for Control..... 64
المطلب الثاني: المدققون الخارجيون External Auditors..... 66
المطلب الثالث: مراقبة الدائنين Creditor Monitorning..... 67
خلاصة الفصل..... 69
الفصل الثالث: التجارب الأمريكية والأوروبية في حوكمة الشركات..... **71**
المبحث الأول: مبادئ حوكمة الشركات..... 71
المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات المقبولة..... 72
المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات لدى منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية 73
المطلب الثالث: مبادئ رابطة الكومنولث لحوكمة الشركات..... 75
المبحث الثاني: تشريعات حوكمة الشركات..... 77
المطلب الأول: حوكمة الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية..... 77
المطلب الثاني: حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة..... 81
المطلب الثالث: حوكمة الشركات بفرنسا..... 85
المطلب الرابع: حوكمة الشركات بإيطاليا..... 89
المبحث الثالث: نماذج عن إخفاقات ونجاحات حوكمة الشركات..... 92
المطلب الأول: إنهيار شركتي أنرون Enron وولد كوم worldcom الأمريكيتين..... 92
المطلب الثاني: فشل شركتي بارمالات Parmalat الإيطالية وماكسويل Maxwell البريطانية..... 97
المطلب الثالث: الحوكمة بشركة أبل Apple الأمريكية..... 102
المطلب الرابع:حوكمة الشركات بشركة فولسفاغن VolksWagen الألمانية 106
خلاصة الفصل..... 110

الفصل الرابع: حوكمة الشركات بالمؤسسة الخاصة الجزائرية..... **112**
المبحث الأول: المؤسسة الخاصة في الجزائر..... 112
المطلب الأول: تطور المؤسسة الخاصة بالجزائر..... 113
المطلب الثاني: المؤسسات الداعمة للقطاع الخاص بالجزائر..... 116

المطلب الثالث: عوائق المؤسسة الخاصة الجزائرية..... 119
المبحث الثاني: حوكمة الشركات بالجزائر..... 120
المطلب الأول: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر..... 120
المطلب الثاني:عوائق حوكمة الشركات بالجزائر..... 122
المطلب الثالث: النظام المالي والمحاسبي الجديد..... 124
المطلب الرابع: حوكمة الشركات الجزائرية وفقا للقانون التجاري الجزائري..... 126
المبحث الثالث: تحديات حوكمة الشركات بالجزائر..... ... 130
المطلب الأول: طبيعة وحجم المؤسسات في الجزائر..... 130
المطلب الثاني: مناخ الأعمال 132
المطلب الثالث: الفساد 134
خلاصة الفصل..... 136
الفصل الخامس: الإطار المنهجي لدراسة الحالة..... **139**
المبحث الأول: سوق المشروبات في الجزائر..... 139
المطلب الأول: لمحة عامة عن سوق المشروبات الجزائري..... 140
المطلب الثاني: الشركات النشطة في سوق المشروبات بالجزائر..... 144
المطلب الثالث:تحليل سوق المشروبات في الجزائر..... 146
المبحث الثاني: تقديم شركة أن سي أ رويبة 149
المطلب الأول: نشأة وتطور شركة أن سي أ رويبة..... 149
المطلب الثاني: منتجات الشركة وتطور مواردها البشرية..... 150
المطاب الثالث: تطور أداء الشركة للفترة 2010-2015..... 152
المبحث الثالث: أساليب جمع وتحليل البيانات.....156
المطلب الأول: منهجية الدراسة.....156
المطلب الثاني: أساليب وأدوات جمع وتحليل البيانات..... 159
المطلب الثالث: أدوات التقييم المستخدمة..... 161
خلاصة الفصل..... 164
الفصل السادس: دراسة حالة شركة أن سي أ NCA رويبة في مجال حوكمة الشركات.....166
المبحث الأول: آليات الحوكمة الداخلية بشركة أن سي أ رويبة 166
المطلب الأول: ملكية الشركة.....166
المطلب الثاني: مجلس إدارة شركة أن سي أ رويبة..... 169
المطلب الثالث: التدقيق الداخلي بالشركة..... 173
المبحث الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة شركة أن سي أ رويبة.....174

المطلب الأول: التدقيق الخارجي بالشركة.....174
المطلب الثاني: السوق ومراقبة الدائنين كأدوات للرقابة..... 176
المطلب الثالث: علاقة شركة أن سي أ رويبة بأصحاب المصلحة.....178
المبحث الثالث: تقييم حوكمة شركة أن سي أ رويبة.....182
المطلب الأول: تقييم حوكمة الشركات بـ أن سي أ رويبة باستخدام معايير الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر.....182
المطلب الثاني: تقييم الحوكمة بشركة أن سي أ رويبة وفقا لمصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية.....184
المطلب الثالث: إستيفاء شركة أن سي أ رويبة لمعايير المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية.....187
خلاصة الفصل.....188
الخاتمة.....191
قائمة المراجع..... 196
الملاحق.....205

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج المساهم	46
2	ملخص الفرضيات النظرية لنموذجي المساهم وصاحب المصلحة	49
3	أنواع خلق القيمة	54
4	توزيع وقت مجلس الإدارة	59
5	بعض البيانات المالية لشركة إنرون	93
6	بيانات الشركة قبل إنهيارها	95
7	تطور بيانات مالية لشركة آبل	103
8	تطور بيانات مالية لشركة فولسفاغن	107
9	المشاكل العامة للحكم الراشد حسب الجيلين الكبيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	123
10	الكيانات الإقتصادية في الجزائر حسب الشكل القانوني والملكية	130
11	الكيانات الاقتصادية في الجزائر حسب عدد العمال	131
12	بعض مؤشرات تقرير ممارسة الأعمال لسنة 2016	134
13	الشركات الأساسية حسب كل منتوج	146
14	الإنتاج والإستهلاك بسوق المشروبات الجزائري	147
15	تحليل SWOT لصناعة المشروبات	148
16	تطور بعض المؤشرات المرتبطة بالعاملين في الشركة	152
17	بعض البيانات المالية لشركة أن سي أ رويبة	153
18	مؤشرات مالية لشركة أن سي أ رويبة	154
19	المعايير المستخدمة في تحديد حوكمة شركة أن سي أ رويبة	158
20	المؤشرات المالية المستخدمة	161
21	ملكية أسهم شركة أن سي أ رويبة	167
22	تشكيلة مجلس إدارة أن سي أ رويبة	170
23	عهدات في مجالس إدارة أخرى لأعضاء مجلس إدارة أن سي أ رويبة	172
24	مكاتب التدقيق والاستشارة المرتبطة بالشركة	176
25	قروض وديون شركة أن سي أ رويبة	177
26	عدد الإجراءات المكتسبة حسب درجة إكتسابها	183
27	مختلف مستويات خصائص حوكمة الشركات بـ أن سي أ رويبة	186

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نظام حوكمة الشركات	22
2	مقارنة أنشطة الحوكمة والإدارة	23
3	شرعية سلطة المديرين وأداء المؤسسة	33
4	أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين	35
5	نطاق حوكمة الشركات	37
6	من يستفيد من سياسات حوكمة شركات رشيدة	40
7	موقع لجنة التدقيق	58
8	موقع التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات	61
9	خطوات بدء الالتزام بقانون ساربينز وأوكزلي	79
10	أداء أسهم آبل لخمس سنوات	104
11	حجم قطاع المشروبات	141
12	الإنتاج الإجمالي لسنة 2010	142
13	الواردات من المشروبات والمنتجات الغذائية	143
14	الصادرات من المشروبات والمنتجات الغذائية	144
15	الهيكل القانوني لقطاع المشروبات	145
16	حجم الإستهلاك في الجزائر، المغرب ومصر	147
17	أداء أسهم شركة أن سي أ رويبة منذ إدراجها	155
18	فلسفة معيار إيزو ISO26000	180

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	التطور التاريخي لحوكمة الشركات	205
2	التقييم الذاتي لطرق إدارة وتسيير الشركة لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر	208
3	مصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية	211
4	مقارنة معايير حوكمة الشركات بشركة أن سي أ رويبة مع المعايير التي تفرضها الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية بناء على مقارنة المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات لمجموعة من الدول لشركة ويل Weil	216
5	الهيكل التنظيمي لشركة أن سي أ NCA رويبة	219
6	ميثاق السلوك المهني لجمعية منتجي المشروبات الجزائريين	220

مقدمـــــة

مقدمة

لقد أدى الفصل بين ملكية المؤسسة وإدارتها إلى ضرورة مراقبة ومتابعة أداء الإدارة من أجل ضمان عملها وفقا لمصالح المساهمين وأصحاب المصلحة في المؤسسة وتعظيم أهدافهم المختلفة، المتعددة والمتضاربة في بعض الأحيان. فمجلس الإدارة الذي يؤدي دور المشرف على أعمال وأنشطة المؤسسة يجب أن يضبط وأن يضمن التحكم الفعال في مختلف المستويات الإدارية حتى تتم الأعمال بفعالية وكفاءة. ويعتبر مجلس الإدارة إضافة لمواضيع أخرى كالتدقيق الداخلي والخارجي والشفافية والإفصاح محل إهتمام حوكمة الشركات التي تهدف إلى ضمان تحقيق أهداف ومصالح جميع أصحاب المصلحة.

ويعتبر مجلس الإدارة أحد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات التي تؤدي دورا هاما في أداء المؤسسة، فيعمل على وضع إستراتيجيتها وسياستها ويحدد طريقة سير العمل فيها، كما يشكل لجان تساعده في دوره الرقابي تهتم بمختلف المجالات من تدقيق إستراتيجية، تعيين المديرين ومنح المكافآت. وتعتبر بعض المسائل على غرار حجم مجلس الإدارة وإستقلالية أعضائه والفصل بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة الأكثر إلحاحية بخصوص هذه الآلية، فتعمد المؤسسات المختلفة على التحديد الدقيق لمسؤولياته ووضع ومناقشة مختلف القواعد والضوابط التي تحكمه، حتى يتسنى له أداء دوره الرقابي بفعالية.

كما يساهم التدقيق الداخلي والخارجي في فحص مدى صحة الحسابات المسجلة ومقارنتها مع ما حدث ويحدث فعلا في الواقع، ومراجعة مدى تطابقها والمعايير المحاسبية المعمول بها، والكشف عن الأخطاء والتجاوزات ومعالجتها في أوانها. وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى وكالات التدقيق ذات السمعة الجيدة، كما تتبنى المعايير الأكثر كفاءة في تدقيق حساباتها ووظائفها. ومن هنا، عادة ما تحاول المؤسسة تجنب المدققين غير المستقلين وتضارب المصالح معهم.

ومثلما تهدف هذه الآليات الداخلية لضبط أداء الأفراد داخل المؤسسة، فإن الآليات الخارجية تسعى أيضا لتحفيزهم على تحري الفعالية والكفاءة في عملهم، فالسوق والدائنون يعملون كمراقبين لأداء المؤسسة وقد يتدخلون في حالة حدوث مشكل أو تسجيل ضعف في الأداء. فالمقرضون للمؤسسة مثلا، يتابعون نشاط المؤسسة وأدائها حتى يضمنوا إمكانية إستعادة أموالهم والفوائد المترتبة عنها في المستقبل، كما يؤدي سوق العمل مثلا دورا ضابطا لسلوك المديرين الذين يسعون لتحقيق نتائج جيدة حتى يتم تثمين ذلك في سوق العمل ويزيد الطلب على خدماتهم. كما أن الأسواق المالية تعمل على عكس مختلف المعلومات عن المؤسسة وأدائها في أسعار أسهمها، وأصبح هناك إعتقاد سائد بأن المؤسسات التي تكون أسعار أسهمها أكبر هي الأحسن أداء وسمعة في السوق.

وفي حين يؤدي ضعف حوكمة الشركات إلى إمكانية حدوث ممارسات سلبية قد تؤدي بالشركة إلى الإفلاس، فإن الإهتمام بها وتبني معايير مثلى في هذا المجال قد يجعل من الشركة في مركز تنافسي قوي في صناعتها. والملاحظ أن ضعف حوكمة الشركات بأنرون الأمريكية وماكسويل البريطانية ساهم في إنهيارهما وأحدث فوضى عارمة في الأسواق المالية وفي تشريعات الأعمال في بلديهما. بينما ساهمت حوكمة الشركات في شركات مثل آبل الأمريكية وفولسفاغن الألمانية إلى تحسين وضعيهما المالي والتجاري، تخفيف رقابة وضغوطات الأطراف الخارجية وزيادة ولاء العملاء لمنتجاتهما.

أولا، مشكلة البحث:

تعتبر شركة "أن سي أ" NCA رويبة المنتمية لصناعة المشروبات من الشركات الخاصة العاملة في الجزائر التي نجحت في البقاء والإستمرار في ظل النهج الإقتصادي السائد بعد ستينيات القرن العشرين. غير أنه في ظل التغيرات البيئية على المستويين المحلي والدولي، أصبح لزاما عليها تحسين حوكمتها إن أرادت تحقيق الريادة أمام المنافسين الحاليين والمحتملين الذين يمتلكون من المعرفة والخبرة الكثير.

من خلال هذا التشخيص لواقع شركة "أن سي أ" رويبة يمكن طرح مشكلة البحث في السؤال الآتي: "**هل يعتبر مستوى حوكمة الشركات بـ أن سي أ رويبة جديرا بالإهتمام؟**"

ثانيا، الأسئلة الفرعية:

للإجابة على السؤال السابق، سيتم تقسيمه إلى عدة أسئلة فرعية كما يلي:

1- كيف تساهم خصائص الآليات الداخلية والخارجية في تفعيل الحوكمة بالشركات المختلفة؟
2- كيف أسهمت التجارب الأمريكية والأوروبية في إرساء قواعد ومعايير حوكمة الشركات؟
3- ما هو واقع حوكمة الشركات في الجزائر؟
4- كيف تعمل الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات بـ أن سي أ رويبة؟

ثالثا، أهداف البحث:

تسعى الشركات إلى تحقيق أهداف تتباين من شركة إلى أخرى. فقد تتضمن البقاء والإستمرارية في أنشطتها أو كسب أسواق جديدة أو تحسين مردوديتها. ومن خلال هذه الأطروحة تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1- تهدف شركة أن سي أ رويبة من خلال تطبيقها لحوكمة الشركات إلى تحقيق الريادة في سوق المشروبات الجزائرية والحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين، وإلى تدويل نشاطها والوصول إلى الأسواق الخارجية.

2- يساعد تطبيق حوكمة الشركات على الحصول على رؤوس الأموال بسهولة وبأقل تكلفة ممكنة، وأيضا يتيح إمكانية الإقتراض بأسعار فائدة منخفضة جراء إنخفاض المخاطر.
3- من خلال الإلتزام بقواعد حوكمة الشركات تستطيع الشركة أن تحقق مبيعات أكبر مما ينعكس إيجابا على تحقيق أرباح أكبر.
4- تتجنب الشركة الكثير من التكاليف المرتبطة بضغوطات المنظمات البيئية والحقوقية بتطبيقها لحوكمة الشركات.
5- تتفادى الشركة تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين، فيعمل المديرون من أجل تعظيم عوائد المساهمين والمحافظة على أموالهم من الإحتيال.

رابعا، أهمية البحث:

يساهم تطبيق حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي والتجاري للشركة، ويضمن المحافظة على أموال المساهمين وحصولهم على عوائد مناسبة لمساهماتهم في رأسمالها. كما أن الحوكمة تحسن من سمعة الشركة وصورتها الذهنية لدى الجميع. وهذا يساعد على جذب رؤوس الأموال وتخفيض تكلفتها في حالة اللجوء إلى المقرضين الذي يعتبرون ذلك تقليلا للمخاطر التي يمكن أن يتعرضوا لها. ومن مهامها أيضا بالنسبة لإدارة الشركة بث ثقافة الشفافية والإفصاح عن البيانات بشكل دائم، فتتمكن الشركة من التواصل الجيد مع أصحاب رأسمالها والحصول على إجماع وتأييد لقراراتها.

تطبيق حوكمة الشركات كفيل بوضع معايير أخلاقية تحكم علاقة الشركة بالعاملين فيها، فتحافظ على حقوقهم المرتبطة بالأجور العادلة وبالإطار اللائق للعمل وبساعاته والعطل، إضافة إلى إمكانية التطور الوظيفي والمهني. لذا تعتبر الشركات الأفضل حوكمة أكثر جذبا للمهارات والكفاءات. وهذا من شأنه تخفيف ضغوطات النقابات العمالية وتفادي الإضرابات والسلوكيات السلبية المؤثرة على أداء الشركة.

إن الوعي والإهتمام بالبيئة في تزايد مستمر، لذا وجب على الشركات المختلفة المساهمة في الحفاظ عليها في ظل التغيرات المناخية التي يشهدها العالم. وتساعد حوكمة الشركات على الحفاظ على البيئة من خلال المعايير التي تفرضها، وهذا يساعد على عدم الإضرار بها والحفاظ على صحة أفراد المجتمع، وأيضا تخفيف رقابة وضغوطات المنظمات البيئية. وهذا من شأنه أن يجنب الشركة ومساهميها أموالا طائلة قد تفرض عليها في حالة أخلت بالتزاماتها البيئية التي يفرضها القانون.

خامسا، منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد هو المنهج الوصفي التحليلي في الفصول الأربعة الأولى لتحليل الظاهرة

المدروسة بالتركيز على أهم مبادئ، نظريات، آليات ونماذج حوكمة الشركات للوصول إلى فهم كيفية تطبيقها في الشركات، ثم المنهج المقارن الذي يسمح بإبراز أوجه الشبه والإختلاف في موضوع الدراسة بين مختلف التجارب، وذلك باستعمال عدد كبير من مصادر المعلومات عالية القيمة الأكاديمية والمصداقية، وكثيرها متوفر باللغة الإنجليزية.

وفي دراسة حالة شركة "أن سي أ" رويبة سيتم جمع بيانات حول الموضوع تحت الدراسة من مصادر مختلفة، أهمها التقارير السنوية للشركة التي تحتوي على تشكيلة واسعة من البيانات المالية وغير المالية حول الشركة وأنشطتها المختلفة، التي تعتبر ذات مصداقية عالية إذ تخضع لحكم خارجي مستقل من قبل محافظ حسابات كما ينص على ذلك القانون التجاري الجزائري. وتتمثل البيانات المالية في قيم عناصر مثل رقم الأعمال والنتيجة الصافية ومجموع الديون التي سيتم إستعمالها لقياس مؤشرات مالية تمكننا من الحكم على الأداء المالي للشركة. وسيتم أيضا إستعمال بيانات مثل رقم أعمال وحجم مبيعات الشركة من أجل تحليل أدائها التجاري ودراسة تطوره من سنة لأخرى.

وبالنسبة للبيانات غير المالية فسيتم التركيز على ما يرتبط منها بإدارة الشركة ومختلف اللجان والوظائف الإدارية، وعلاقة الشركة بمختلف أصحاب المصلحة فيها. كما سيتم القيام بمقارنة من أجل الوقوف على بعض أوجه الشبه والإختلاف بين حوكمة شركة "أن سي أ" رويبة والمعايير التي تلزم بها الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية شركاتها، وهذا بالاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها من أجل الوصول إلى إقتراحات تساعد الشركة محل الدراسة في تبني معايير حوكمة الشركات التي تقارب المعايير التي تتبناها شركات عالمية.

سادسا، هيكل البحث:

لدراسة موضوع البحث دراسة وافية، سيتم تناول الموضوع في ستة فصول:

- **الفصل الأول:** ويتناول الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات من خلال التطرق لمفهوم الحوكمة وتشعب إستعمالاتها في مجالات عدة، من بينها: الإدارة العمومية، الإقتصاد والإدارة المحلية، ثم مفهوم حوكمة الشركات وتطورها التاريخي على مستوى الممارسة والنظرية. وأيضا نظرياتها الخمس: نظرية الوكالة التي تعتبر أساس حوكمة الشركات، نظرية حقوق الملكية، نظرية تكاليف المعاملة، نظرية التجذر المرتبطة بمديري الشركات ونظرية صاحب المصلحة. وفي الأخير ستتم معرفة دور وأهداف حوكمة الشركات وأهميتها بالنسبة للشركة.
- **الفصل الثاني:** ويعالج نماذج حوكمة الشركات من حيث تقسيمها إلى: نموذج المساهم الذي ينتشر في أمريكا والدول الأنجلوساكسونية، صاحب المصلحة الذي يسود في أوروبا، ونموذج الشركة العائلية المتواجد في كثير من الدول الآسيوية، الإفريقية وأمريكا اللاتينية. ثم يتطرق للآليات الداخلية التي تتحكم فيها

الشركة وتقع داخل حدودها التنظيمية وبالتالي بإمكانها تحسين عملها، والتي تتمثل في: المساهمين، مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي. وأيضا الآليات الخارجية التي تؤثر في الشركة أكثر من تأثير الأخيرة عليها، وهي: السوق من أجل الرقابة، المدققون الخارجيون ومراقبة الدائنين.

- **الفصل الثالث**: يركز على مبادئ حوكمة الشركات على المستوى الدولي والإقليمي من خلال عرض أهم المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية سنة 1999، مبادئ رابطة الكومنولث والمبادئ التي أصبحت مقبولة لتزايد إعتناقها من قبل الشركات. ثم التطرق لتشريعاتها في أمريكا وبعض الدول الأوروبية والتي تمت صياغتها لمعالجة الخلل في بعض ممارسات شركات تلك الدول. ويدرس أيضا بعض التجارب الأوروبية والأمريكية في مجال حوكمة الشركات من خلال عرض نماذج عن إخفاقها ونجاحها، نماذج الفشل التي ستتم دراستها تتعلق بشركتي أنرون وورلد كوم الأمريكيتين وشركتي بارمالات الإيطالية وماكسويل البريطانية، ونماذج النجاح الخاصة بشركتي آبل الأمريكية وفولسفاغن الألمانية.
- **الفصل الرابع**: ويعالج موضوع حوكمة الشركات في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة تاريخية وتحليلية لتطور المؤسسات الخاصة، وعرض أهم ما يتعلق بحوكمتها على ضوء القانون التجاري الجزائري وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ثم توضيح أهم المشاكل التي تواجهها في هذا السياق. كما يتم عرض أهم التحديات التي تواجهها مثل طبيعة وحجم الشركات الجزائرية التي يغلب عليها طابع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مناخ الأعمال الذي يتميز بضعف النظام المصرفي والتشريعات المنظمة لعمل الشركات والإستثمار وأيضا الفساد المالي والإداري واسع الإنتشار.
- **الفصل الخامس**: ويركز على تحديد الإطار المنهجي لدراسة حالة شركة "أن سي أ" رويبة، من خلال تحليل سوق المشروبات الذي تنتمي إليه الشركة بدراسة مختلف المؤشرات المرتبطة بالطلب والإستهلاك والمبيعات فيه، ثم التركيز على حالة الشركة محل الدراسة من أجل معرفة تطورها وتقييم أدائها المالي والتجاري، وأيضا توضيح أساليب جمع وتحليل وتقييم البيانات سواء التي تم إستعمالها في هذا الفصل أو تلك التي يتم إستعمالها في الفصل الموالي.
- **الفصل السادس**: يهتم بدراسة حوكمة الشركات بشركة أن سي أ رويبة من خلال دراسة مختلف آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجيه بها وتحديد علاقتها بمختلف أصحاب المصلحة فيها، للوصول إلى الحكم على مستواها في هذا المجال. كما سيتم تقييم حوكمة الشركات فيها وفقا لأدوات تقييم وطنية ودولية، ثم تحديد أوجه الشبه والإختلاف مع تلك المطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية.

سابعا، حدود الدراسة:

تقتضي منهجية البحث العلمي ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة، وذلك بوضع حدود لمشكلة الدراسة ضمن الحدود والأبعاد الآتية:

- **الحدود النظرية:** تعتبر الحوكمة مجالا واسعا، لذلك سيتم التركيز على حوكمة الشركات التي تتعلق بالمؤسسة الخاصة؛
- **الحدود المكانية:** ستركز هذه الدراسة على شركة أن سي أ رويبة التي تعتبر أحد المؤسسات الجزائرية التي تعمل في صناعة المشروبات؛
- **الحدود الزمانية:** الدراسة تغطي الفترة الممتدة ما بين سنة 2005 وسنة 2016 فيما يخص حوكمة الشركة.

ثامنا، الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة الشركات في مناطق متفرقة من العالم، سيتم عرض بعضها فيما يلي:

1- أريك ليمان ويورغن وايغند، *هل أداء الشركات المحكومة أفضل من غيرها؟ هياكل الحوكمة وأداء الشركات في ألمانيا (2000).*

Erick Lehman & Jurgen Weigand, ‘’***Does the Governed Corporation Perform Better? Governance Structures and Corporate Performance in Germany.***’’ In: Van Frederikslust, Ruud A.I. et al. ***Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective*****.** **(**Oxon, UK: Routledge, 2008).

في هذه البحث قام الباحثان بدراسة حالة 361 شركة ألمانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 1991 إلى سنة 1996، بهدف دراسة أثر نظم حوكمة الشركات على أداء الشركة من خلال دراسة أثر معايير الحوكمة على الهيكل المالي، ربحية الشركة وأدائها. وقد أجاب الباحثان عن سؤالهما في الأخير – هل أداء الشركات المحكومة أفضل من غيرها؟ بنعم إذ أنها تحقق ربحية أكثر من غيرها.

وقد خلص الباحثان إلى أن وجود عدد كبير من المساهمين لا يحسن بالضرورة أداء الشركة وأن الملكية المركزة ليست خيارا مثاليا بالنسبة للشركات الألمانية غير المدرجة بالبورصة، كما أن وجود مؤسسات مالية كبيرة كمساهمين يعزز ربحية الشركات المدرجة.

2- دوغلاس نانكا – بروس، *حوكمة الشركات والأداء متعدد الأبعاد*.

Douglas Nanka – Bruce, ''***Corporate Governance and Multi – Dimensional Performance,***'' (Doctorat Thesis, Universitat Autonoma de Barcelona, Barcelona: Spain, May 2009).

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر بعض متغيرات حوكمة الشركات على الأداء، من خلال جمع بيانات من 17 بلد ينتمي إلى منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، من بينها 16 بلد من الإتحاد الأوروبي إضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، كما تمت دراسة إختلافات الكفاءة التقنية والإنتاجية بين البلدان والقطاعات الصناعية المدروسة. وقد تم إعداد مؤشرا للحوكمة مكون من مجموعة من خصائصها المتمثلة في: نوع وتركيز ملكية الشركة، حجم وتركيبة مجلس الإدارة، الفصل بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة وسياسة الشركة المالية.

توصلت الدراسة إلى أن تركيز الملكية يؤدي إلى قيمة سوقية أقل للشركة، لكنه يرفع من كفاءتها التقنية وله أثر على ربحيتها. لحجم المجلس أثر سلبي على أغلب مؤشرات الأداء، بينما ليست هناك أهمية تذكر للفصل بين واجبات المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة على أداء الشركة. ويؤثر وجود أعضاء خارجيين في المجلس أثرا إيجابيا على القيمة السوقية للشركة وأثرا سلبيا على الكفاءة التقنية، وآثارا غير ذات دلالة على مقاييس الأداء الأخرى.

3- كولنز غياكاري نتيم، *آليات حوكمة الشركات الداخلية والأداء المالي للشركات الجنوب الإفريقية*.

Collin Gyakari Ntim**, *''Internal Corporate Governance Structures and Firm Financial Performance: Evidence from South African listed firms,''*** (Doctorat Thesis, University of Glasgow, Glasgow: Scotland, October 2009).

من أجل إختبار العلاقة بين الآليات الداخلية لحوكمة الشركات والأداء المالي للشركات جنوب الإفريقية المدرجة، قام الباحث باستخدام عينة مكونة من 100 شركة جنوب إفريقية من سنة 2002 إلى سنة 2006 وبيانات حوكمة الشركات المجموعة بصورة مباشرة من التقارير السنوية للشركات محل الدراسة، من أجل البحث عن ما إذا كانت الشركات الأفضل حوكمة ترتبط بعوائد مالية أكبر من الشركات سيئة الحوكمة.

توصل الباحث بناء على نموذج مؤشر الإلتزام إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإرتباط موجب بين جودة الآليات الداخلية لحوكمة شركات العينة وأدائها المالي. وتشير النتائج إلى أن الإلتزام بالعمل الإيجابي وأحكام حوكمة الشركات المتعلقة بأصحاب المصلحة يؤثر بصورة إيجابية على الشركات الجنوب الإفريقية المدرجة.

4- إسماعيل أديلوبو، *أثر حوكمة الشركات على إستقلالية المدقق: دراسة لجان التدقيق في الشركات المدرجة بالمملكة المتحدة*.

Ismail Adelopo, ''***The Impact of Corporate Governance on Auditor Independence: A Study of Audit Committees in UK Listed Companies.***'' (Doctorat Thesis, DeMontfort Uiversity, Leicester: UK, January 2010).

تناولت هذه الأطروحة العلاقة بين لجان التدقيق ورسوم المدققين الخارجيين لعينة من شركات مؤشر فوتسي FTSE 350 في المملكة اللمتحدة وللفترة 2005 – 2006 لتحديد محددات نشاط لجنة التدقيق، العلاقة بين نشاط لجنة التدقيق ورسوم المدققين الخارجيين، والعلاقة بين رسوم التدقيق ورسوم غير التدقيق وكيف تؤثر لجنة التدقيق على ذلك.

وجدت الدراسة أن نسبة أعلى من المديرين غير التنفيذيين المستقلين في مجلس إدارة الشركة يعزز نشاط لجنة التدقيق فيها، لكن وجود خبرات مالية في اللجنة ليست له دلالة إحصائية في تفسير نشاطها. وأثبتت الدراسة أن نشاط لجنة التدقيق مرتبط عكسيا مع ملكية المديرين لأسهم في الشركات. كما وجد الباحث علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ومستقرة بين مقاييس الترابط الإقتصادي ونشاط لجنة التدقيق، وهذه النتيجة تتوافق والفكرة الرائجة بأن لجان التدقيق تشتري خدمات أكثر من المدققين من أجل تعزيز جودة التدقيق والإفصاح. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين خدمات التدقيق وخدمات غير التدقيق، ولم يكن نشاط التدقيق هاما إحصائيا في هذه العلاقات.

5- كومودیني هينتيغالا، *ممارسات حوكمة الشركات وأداء الشركات السريلانكية المدرجة*.

Kumudini Heentigala,'' ***Corporate Governance Practices and Firm Performance of Listed Companies in SriLanka.***'' (Doctorat Thesis, Victoria University, Melbourne: Australia, April 2011).

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين ممارسات حوكمة الشركات والأداء المالي للشركة في سريلانكا، كنتيجة لتبني ميثاق للممارسات المثلى لحوكمة الشركات سنة 2003 ومدى التغييرات في ممارسات حوكمة الشركات بعد أربع سنوات (2007). خلال هذه الفترة تأثرت الشركات التي عملت في سريلانكا بعدم الإستقرار السياسي والإقتصادي، ومع ذلك أدت البورصة جيدا. وقد ركزت الدراسة على عينة مكونة من 37 شركة تم اختيارها من بين 50 شركة مدرجة في The Lanka Monthly Digest 50 للسنوات 2003 و2007.

بينت الدراسة أن هناك تطورا ملحوظا في ممارسات حوكمة الشركات خلال فترة الدراسة بالنسبة لتركيبة المجلس، لجانه والإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية للشركة. وكنتيجة لتحسن تلك الممارسات في سنة 2007، وضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية لفصل القيادة، تركيبة المجلس، لجانه وأداء الشركة المرتكز على العائد على حقوق الملكية. فمجلس الإدارة ولجان المجلس على علاقة ملحوظة مع الأداء المقاس بـ Tobin's Q في سنة 2007. ومع ذلك ممارسات الإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية من طرف شركات سريلانكا لا تظهر أي علاقة مع أدائها في 2007، وكل ذلك يشير إلى أن الشركات نفذت إستراتيجيات حوكمة نتجت في ربحية أكبر وأداء سعر سهم أفضل.

6- هوي زانغ، *حوكمة الشركات، أداء الشركات وتسرب المعلومات: دراسة تطبيقية للسوق المالية الصينية.*

Hui Zhang, ‘’***Corporate Governance, Firm Performance, and Information Leakage: an Empirical Analysis of the Chinese Stock Market,*** ‘’ (Doctorat Thesis, Plymouth Business School, Plymouth: England, March 2012).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر حوكمة الشركات على أداء الشركة وتسرب المعلومات في السوق المالية الصينية كأكبر الأسواق الناشئة في العالم، ومن أجل القيام بذلك قام الباحث بجمع بيانات حول أغلب الشركات غير المالية المدرجة في بورصتين صينيتين: بورصة شانغهاي Shanghai وبورصة شنزن Shenzen، عينة البيانات تغطي الفترة 2004 إلى 2008 التي تميزت باتباع إصلاحات جديدة في البورصة الصينية.

توصلت هذه الأطروحة إلى أن هيكل ملكية الشركات الصينية يؤثر على أدائها، وبالنسبة لتسرب المعلومات (الذي يشير إلى حصول المستثمرين على المعلومات قبل الإفصاح العام) خلصت الدراسة إلى أنه منتشر على نطاق واسع في السوق الصينية. كما أن نسبة أكبر من ملكية التأسيسيين لها أثر إيجابي على أداء الشركات الصينية، ولجان مجلس الإدارة تساعدها على رفع أدائها، ومع ذلك لا يؤثر مجلس الإدارة ومجلس المراقبين عليه. كما أن لجان مجلس الإدارة لها أثر سلبي على تسرب المعلومات في الشركات الصينية، بينما لا تؤثر باقي متغيرات حوكمة الشركات عليه.

7- آثولا سوميث بريثي غارديا مانا وادوج، *ممارسات حوكمة الشركات وآثارها على أداء الشركة في الأسواق الناشئة: حالة سريلانكا.*

Athula Smith Preethi Gardiya Mana Waduga, ‘’***Corporate Governance Practices and their Impacts on Corporate Performance in an Emerging Market: The Case of Sri Lanka***’’ (Doctorat Thesis, University of Wollongong, Wollongong: Australia, 2012).

تبحث هذه الدراسة طبيعة ومستوى إلتزام الشركات السريلانكية المدرجة بممارسات حوكمة الشركات، مع تحديد المسائل الهامة المرتبطة بها والعلاقة بين مستوى الإلتزام وأداء الشركات بسريلانكا. كما تفحص أيضا إدراكات أصحاب المصلحة وآثار تركيز الملكية على أداء الشركة. ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث بتحليل البيانات بثلاثة أشكال مستقلة:

- أولا، فحص الإلتزام بممارسات حوكمة الشركات عبر تحليل الإستبيان الذي مس 60 شركة سريلانكية مدرجة باستخدام مؤشر لحوكمة الشركات.
- ثانيا، إدراكات صاحب المصلحة لثمانية مظاهر لنظام حوكمة الشركات في سريلانكا باستخدام إستبيان لـ 277 صاحب مصلحة من سبع مجموعات صاحبة مصلحة.

- ثالثا، فحص العلاقة بين تركيز ملكية الشركات وأدائها باستخدام مقاييس الأداء المحاسبية والمرتكزة على السوق.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، فبالنسبة للإلتزام بممارسات حوكمة الشركات تبين أن مستوى إلتزام الشركات السريلانكية يختلف بشكل واضح من شركة لأخرى تبعا لهيكل ملكيتها، يؤثر تركيز ملكية الشركات وطابعها العائلي بشكل سلبي على ممارسات حوكمة الشركات فيها بعكس تلك التي يمتلكها أجانب، كما أن مستويات عليا من الإلتزام له أثر إيجابي على الأداء المالي لكنه لا يؤثر على الأداء السوقي. وبالنسبة لإدراكات أصحاب المصلحة، بين تحليل النتائج أن أغلبيتهم يوافقون على أن الممارسات السليمة لحوكمة الشركات تحسن الأداء المالي والأداء الإجتماعي والسوقي، وبشكل عام فشل المشرعون والشركات في تحقيق توقعات أصحاب المصلحة لمعايير الحوكمة بسريلانكا. ثم في الأخير بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تركيز الملكية والمقاييس المحاسبية للأداء، وعدم وجود علاقة بينها وبين المقاييس المرتكزة على السوق.

8- كينغسلي أبوكو آبيا، *حوكمة الشركات وفشل الشركة: دراسة شركات مدرجة بالمملكة المتحدة.*

Kingsley Opoku Appiah, ‘***’Corporate Governance and Corporate Failure: Evidence from Listed UK Firms’’*** (Doctorat Thesis, Loughborough University, Leicestershire: UK, June 2013).

تختبر هذه الدراسة ما إن كانت تركيبة وهيكل ووظائف مجلس الإدارة وتفاعلها مرتبطة باحتمال إفلاس الشركة. وبالإعتماد على نظريتي الوكالة والإعتمادية إفترضت الدراسة أن حوكمة مجلس الإدارة تؤثر على العلاقة بين سمات المجلس وإفلاس الشركة. وقد ركزت الدراسة على عينة مكونة من 385 شركة مدرجة بالمملكة المتحدة، تتكون من 95 شركة مفلسة و263 شركة غير مفلسة للفترة 1999 – 2011.

كشفت هذه الدراسة أن إحتمال الإفلاس أقل في الشركات ذات حجم مجلس الإدارة الكبير، فيه موظفون حكوميون سابقون، رئيس لجنة مكافأة مستقل، نسبة أكبر من المديرين الخارجيين، ولجان مكافأة وتدقيق فعالة. كما تبين أن إحتمال إفلاس الشركة أكبر في الشركات التي يوجد فيها أقل من ثلاثة مديرين غير تنفيذيين مستقلين في لجنتي التدقيق والتعيين، مع لجنة التدقيق التي لا تحتوي على عضو واحد ذو خبرة مالية. وتوصلت الدراسة أيضا إلى نتيجة أن إمكانية إفلاس الشركة أكبر في الشركات التي تتضمن مجالس إدارتها إمرأة كعضو ويكون فيها كل أعضاء لجنة التعيين مديرين غير تنفيذيين مستقلين. وبالنسبة لأثر التفاعل، تبين أن عدد مرات إجتماع المجلس وأيضا تفاعله مع وجود مديرة إمرأة، فعالية لجنة التدقيق والمكافأة كلها مرتبط إيجابا مع إحتمال إفلاس الشركة.

9- خالد عبد القادر مفتاح عثمان، *حوكمة الشركات وأداء الشركة في الشركات المدرجة في الإمارات العربية المتحدة*.

Khaled Abdelkader Muftah Otman, ‘’***Corporate Governance and Firm Performance in Listed Companies in the United Arab Emirates***’’ (Doctorat Thesis, Victoria University of Melbourne, Melbourne: Australia, March 2014).

هدفت الأطروحة إلى فهم حوكمة الشركات وآثارها على أداء الشركة في مجال إقتصادي، سياسي وإجتماعي مختلف مثل منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وخاصة الإمارات العربية المتحدة، من خلال دراسة أثر عدة متغيرات لآليات حوكمة الشركات وهي: حجم مجلس الإدارة، هيكل القيادة، تركيبة المجلس وإستقلالية لجنة التدقيق على أداء الشركة الذي يعبر عنه بمؤشرات هي: العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية وتوبنز كيو Tobin’s Q التي تدرس الأداء المالي والقيمة السوقية.

خلصت هذه الدراسة إلى أن آليات ومبادئ حوكمة الشركات تؤثر على الأداء المالي والقيمة السوقية للشركة، كما بينت أنها هامة لكل أصحاب المصلحة وأن الحوكمة المرتكزة على نموذج صاحب المصلحة مناسبة للإمارات العربية المتحدة. وقد وضحت الدراسة أن مبادئها المطبقة في الشركات المدرجة وثقافة المجتمع الإماراتي تعتبران العائق الأساسي، بينما يعتبر التبني الواسع لمعايير المحاسبة الدولية أهم عنصر مساعد على تطبيقها.

10- زياد مراشدة، *أثر حوكمة الشركات على أداء الشركة في الأردن*.

Zyad M. S. Marashdeh, ‘’***The Effect of Corporate Governance on Firm Performance in Jordan,***’’ (Doctorat Thesis, University of Central Lancashire, Preston: UK, September 2014).

بحثت هذه الدراسة أثر حوكمة الشركات على أداء الشركات الصناعية والخدمية الأردنية خلال الفترة من سنة 2000 إلى سنة 2010، وقد وظفت نظرية الوكالة لبحث العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركة إذ تم إفتراض أن مجلس الإدارة، تركيز الملكية والملكية الإدارية هي آليات حوكمة فعالة لحل مشكلة الوكالة بين المساهمين والإدارة. وقد إرتكزت هذه الدراسة على ثلاثة أنواع من البيانات:

- عينة مكونة من 115 شركة مدرجة في سوق عمان للأوراق المالية.
- بيانات حوكمة الشركات التي تم جمعها من قاعدة بيانات أوزيريس Osiris (قاعدة بيانات تحتوي على معلومات حول الشركات المدرجة في مختلف أنحاء العالم).
- البيانات الموجودة في التقارير السنوية للشركات.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة لحجم مجلس الإدارة على أداء الشركة، بينما وجدت أثرا إيجابيا لتقلد منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة من قبل شخص واحد على أداء الشركة، ووجدت الدراسة أن للمديرين غير التنفيذيين أثرا سلبيا على أداء الشركة ما لا يتناسب وفرضية نظرية الوكالة. ومن النتائج أيضا أن

للملكية الإدارية وتركيز الملكية آثارا إيجابية وسلبية على أداء الشركة (على التوالي). وفي الأخير وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين الملكية الأجنبية وأداء الشركة.

يظهر إستعراض الدراسات السابقة التي تناولت مسائل مرتبطة بموضوع الأطروحة حوكمة الشركات في مناطق متفرقة من العالم، إن من حيث أهميتها لشركات واقتصاديات الدول أو لعلاقتها بمتغيرات عديدة أهمها أداء الشركة. وقد جاءت النتائج متباينة من دراسة لأخرى، وهذا مرده إلى تفاوت تطور ممارسات الأعمال وتباين قدرة النظم التشريعية والتنظيمية في إلزام الشركات بتبني الحوكمة من بلد لآخر. ويعتبر نشاط السوق المالية بتلك البلدان قاسما مشتركا بينها، حيث انصبت كل الدراسات على الشركات المدرجة في البورصة.

واتفقت تلك الدراسات حول أثر هيكل الملكية، إذ يؤثر تركيز الملكية – أي تجمعها لدى فئة صغيرة من المساهمين – سلبا على أداء الشركة وقيمتها السوقية، بعكس تشتت رأسمال الذي يعكس شكل حوكمة أفضل. كما توصلت إلى الأثر الإيجابي للجان مجلس الإدارة على أداء الشركة وقيمتها السوقية، سيما لجان التدقيق والتعيين، بغض النظر عن تركيبتها. ووجدت أغلبها أن وجود أعضاء خارجيين في مجلس إدارة الشركة له أثر إيجابي على أدائها، وهذا ما يتوافق وما جاء في نظرية الوكالة. وتظهر نتائج جميع تلك الدراسات أن لحوكمة الشركات أثرا واضحا على أدائها.

إلا أنها اختلفت في الفصل بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، إذ توصلت بعض الدراسات إلى أن لذلك أثر إيجابي على أداء الشركة، بينما وجدت أخرى أثرا سلبيا في العلاقة بينهما. كما أن الإختلاف في نماذج حوكمة الشركات واضح، فالبلدان التي تحتوي على أسواق مالية نشطة ونظم تشريعية كفؤة تميل لتبني نموذج المساهم بعكس الأسواق الناشئة أو الأقل تقدما التي تفضل نموذج صاحب المصلحة.

الفصل الأول

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

أدى تطور المؤسسات وكبر حجمها إلى ضرورة البحث عن حلول وطرق جديدة للتعامل مع المشكلات الناتجة عن ذلك. كما أدى فصل الإدارة عن ملكية المؤسسة إلى ضرورة البحث عن طرق مستحدثة للرقابة على عمل إدارة تلك المؤسسات لضمان عملها في إطار المصلحة العليا لمالكيها. ومن هنا أدت الأبحاث والمحاولات الفكرية لحل هذه المشكلة إلى ظهور نظام رقابة وإدارة يعرف بـ "حوكمة الشركات،" كنظام يسعى لحماية مصالح مالكي المؤسسة وبعض الأطراف الأخرى ذات المصلحة فيها.

إن حوكمة الشركات كنظام يسعى لحماية المؤسسات المختلفة من الممارسات السلبية التي تؤدي غالبا إلى ضعف أدائها وتحد من تنافسيتها وقد تؤدي في النهاية إلى إفلاسها. وأصبح من مرتكزات إدارة المؤسسات في القرن الواحد والعشرين لكونها أصبحت مؤشرا على نزاهة تلك الإدارة وقدرتها على تحقيق أهداف المساهمين وباقي أصحاب المصلحة. كما أصبح من المقبول بأن المؤسسات الأحسن حوكمة هي المؤسسات الأحسن أداء، والأكثر قدرة على خلق القيمة والوصول إلى التمويل بأقل تكلفة.

يتطرق هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات من خلال المباحث الثلاثة الآتية: ماهية حوكمة الشركات، نظريات حوكمة الشركات ودور حوكمة الشركات وأهميتها.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

نتيجة لفصل ملكية المؤسسة عن إدارتها أصبحت مصالح المالكين وأهدافهم تخضع لتقدير المديرين الذين قد يختلفون عنهم من حيث الأهداف، وبالتالي لابد من مراقبتهم والسعي لمطابقة أهدافهم من خلال آليات رقابة وإشراف تشمل مجموعة من الآليات مثل مجلس الإدارة والمدققين. وقد أصبحت حوكمة الشركات على أجندة مديري المؤسسات ورجال الأعمال بعد الممارسات التي أدت إلى انهيار عدة مؤسسات على المستوى العالمي وكادت تعصف بالعديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

لقد تطورت الحوكمة لتصبح مصطلحا متداولا بشدة في العديد من العلوم والمجالات المعرفية مثل علوم الإدارة والسياسة، ولفهم حوكمة الشركات من الضروري فهم الحوكمة بصورة عامة واستعمالاتها في بعض العلوم وفي عدة

مستويات من المستوى الدولي إلى مستوى المؤسسة، ثم التعرض لمفهوم حوكمة الشركات الذي يرتبط عادة بشكل خاص من المؤسسات وهو شركات المساهمة.

أولا، أصل كلمة "حوكمة" وتعدد الإستعمالات:

في محاولة منه لتعريب الكلمة، توصل مجمع اللغة العربية إلى أن لفظ الحوكمة هو الترجمة للأصل الانجليزي للكلمة Governance،[1] وبالرغم من أن البعض يعتقد أن أقرب مصطلح مرادف في اللغة العربية للكلمة الانجليزية Governance هو الحاكمية al-hakimiya[2] أو الإدارة الرشيدة، إلا أن مصطلح الحوكمة هو الأكثر شيوعا.

ويرجع أصل كلمة حوكمة إلى الفعل اليوناني Kubernane الذي يعني قيادة السفينة أو المركبة،[3] وقد تم استعماله لأول مرة بصورة إستعارة من طرف أفلاطون Platon إشارة منه لحكم الأشخاص،[4] وأدى ذلك إلى ظهور الفعل اللاتيني Gubernare الذي له نفس المعنى، ومن خلاله أشتقت مختلف المصطلحات التي تشير إلى الحوكمة في مختلف اللغات المنحدرة من اللاتينية. وقد ظهر المصطلح الفرنسي الذي أستعمل في القرن الثالث عشر بمعنى فن أو طريقة الحكم، لينتقل في القرن الرابع عشر ميلادي إلى اللغة الإنجليزية، معلنا ميلاد المصطلح الإنجليزي Governance بنفس معنى المصطلح الفرنسي.[5]

أما مصطلح حوكمة بمعنى "ممارسة السلطة، التنظيم الفعال، الإدارة الرشيدة،"[6] أي المعنى الذي يعرف به في الكتابات الأكاديمية الحديثة فقد ظهر منذ أكثر من نصف قرن لدى الإقتصاديين الأمريكيين، ثم انتقل إلى مجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات من القرن العشرين. وفي نفس الفترة تم إستعماله من قبل دارسي العلوم السياسية، حيث قامت حكومة مارغرت ثاتشر[7] Margaret Thatcher سنة 1979 بوضع سلسلة إصلاحات تهدف إلى تحديد سلطة السلطات المحلية من خلال دعم مركزية وخصخصة بعض الخدمات العمومية، فأطلق الباحثون الذين إهتموا بهذه التحولات في طرق حوكمة المؤسسات المحلية الإنجليزية مصطلح الحوكمة

1- عوض بن سلامة الرحيلي، ***"لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية."*** في: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، الرياض، مجلد 22، عدد 1، (2008)، ص.183.

2- Zafar Iqbal and Mervyn K.Lewis, ***An Islamic Perspective on Governance*** (Cheltenham: Edward Elgar, 2009), P.2.

3- Manuel De Oliveira, ***Etymologie du terme « Gouvernance »***, Service de traduction, Commission européenne, P.1. Téléchargeable au: http://ec.europa.eu/ gouvernance/docs/doc5fr.pdf, Téléchargé le: 21/03/2010 à 18 :00.

4- Xavier Brouiette**, *Platon précurseur de la « saine gouvernance »? Les idées gestionnaires à la mode nous ramènent en partie à la position platonicienne ou des experts doit avoir le pouvoir***, publié dans Le journal: Le Devoir, Montréal, édition du 14/15 Novembre 2009, P. C6.

5- Olivier Payé, ***''La gouvernance: d'une notion polysémique à un concept politologique.''*** Dans Etudes internationales; éd l'institut Québécois de hautes études internationales, V. XXXVI, N°1, Mars 2005, P.13-14.

6- Brahim Lakhlef, ***La bonne gouvernance*** (Alger : Dar Elkhaldounia, 2006), P.08.

7- مارغرت ثاتشر Margaret Thatcher (13 أكتوبر 1925 – 8 أفريل 2013): سياسية بريطانية وأول إمرأة شغلت منصب الوزير الأول للملكة المتحدة من سنة 1979 إلى 1990، وقادت الحزب المحافظ من سنة 1975 إلى سنة 1990، وقد قامت بتنفيذ سياسات إقتصادية أصبحت تحمل إسمها. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Margaret_Thatcher.

الحضرية Urban Governance لوصف ذلك. وينتقل مصطلح الحوكمة بعد ذلك إلى مجال آخر، مجال العلاقات الدولية، فظهر مصطلح الحوكمة الرشيدة Good Governance الذي إستعملته المؤسسات المالية الدولية لتحديد معايير إدارة عمومية رشيدة في الدول التي تخضع لبرنامج تعديل هيكلي.[1]

مما سبق يتبين أن منذ ظهور مصطلح حوكمة الشركات وهو يستخدم للإشارة إلى القيادة بحكمة، وإن تعددت مستويات إستعماله على مستوى الدولة، المدينة أو الشركة. وتجدر الإشارة إلى أنه على عكس مصطلح الحوكمة الرشيدة الذي واجه الكثير من الإنتقادات، باعتبار أن المؤسسات المالية الدولية إستخدمته لتمنح قروضها ومساعداتها لمن تشاء، فإن الحاجة لحوكمة الشركات ظهرت في الإقتصاديات المتقدمة وبالتالي لا مانع من تبنيه من قبل شركات الدول الأقل تطورا.

وقد تعددت مجالات إستخدام مصطلح حوكمة الشركات حتى أصبح فيه نوع من الغموض المقنع على حد تعبير وين غرانت Wyn Grant،[2] حيث ميز بول هيرست Paul Hirst بين عدة إستخدامات لمفهوم الحوكمة، من بينها ما يلي:[3]

1- **الحوكمة الرشيدة** Good Governance: لقد أستعمل مفهوم الحوكمة حديثا في مجال التنمية الاقتصادية، أين أطلق البنك الدولي ومنظمات عالمية أخرى مفهوم الحوكمة الرشيدة أو السليمة Sound or Good Governance. وهي تنتمي إلى ما يسمى بإصلاحات الجيل الثاني التي تقوم على تقليل الإنفاق الحكومي التبذيري، الإستثمار في الصحة، التعليم والحماية الإجتماعية، ترقية القطاع الخاص من خلال الإصلاح التشريعي، تقوية البنوك الخاصة، إصلاح النظام الجبائي وخلق شفافية ومساءلة أكبر في أعمال الحكومة والمؤسسات. هذا الإستعمال يشير إلى القيم السياسية والإدارية والإقتصادية، وبكلمات أخرى مزاوجة الإدارة العامة بالدفاع عن الديمقراطية الليبرالية.
2- **الحوكمة دون حكومة I: العلاقات الدولية:** ينحدر المعنى الثاني للمصطلح من نظرية العلاقات الدولية ويعني إمكانية الحكم دون حكومة، في شكل حوكمة أوديمقراطية عالمية. وقد أشارت الأدبيات إلى إمكانية توافق السياسة بين مجموعة من الدول ضمن نظام دولي. لذلك ينظر للنظم والمنظمات والإتفاقيات الدولية على أنها أشكال جديدة للحوكمة الدولية للتعامل مع مشاكل فوق دولية. تعرف الحوكمة في هذا السياق

1- Nathalie Holec et Geneviève Grunet-Jolivald, ***Gouvernance*** (Paris: Edition Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction CDU, Octobre 1999), P.9.
2- William K. Tabb, ***Economic Governance in the Age of Globalization*** (New York: Columbia University Press, 2004), P.143.
3- Paul Hirst, "***Associative Democracy: New Forms of Economic and Social Governance.***" As cited by: Kees van Kersbergen and Frans Van Waarden, ''***Governance as a bridge Between Disciplines: Cross-disciplinary Inspiration Regarding Shifts in Governance and Problems of Governability, Accountability and Legitimacy***.'' In: Thomas Clarke and Jean François Chanlat, ***European Corporate Governance,*** Editors (New York: Routledge, 2009), PP.50-51.

بأنها نظام حكم مثل الأنشطة الهادفة للجماعات التي تصمم آليات مستدامة لضمان أمنها، إزدهارها، تجانسها، تناسقها، إستقرارها واستمرارها. هذه الآليات غالبا ما تكون جوهر عمل الحكومات، وتتواجد بصورة متزايدة في الجماعات الدولية.

3- **الحوكمة دون حكومة II: التنظيم الذاتي:** يشير الإستعمال الثالث للحوكمة إلى التنظيم الذاتي، ما وراء السوق وضعف الدولة. لقد كان عمل إلينور أوستروم[1] Elinor Ostrom عملا نموذجيا في هذا المجال، حيث درست قدرة المجموعات في أماكن وأوقات مختلفة على إدارة الموارد وحمايتها من النضوب. وقامت الجماعات المحلية الصغيرة بفعل ذلك دون مساعدة حكومية رسمية عبر الحكم الذاتي، عن طريق الجمعيات، التفاهم غير الرسمي، المفاوضات، التنظيمات (القواعد والقوانين)، علاقات الثقة والرقابة الإجتماعية غير الرسمية، بدلا من إكراه الدولة. لقد كان تركيز أوستروم على الظروف التي سهلت ترتيبات الحوكمة وجعلتها فعالة، كفؤة ومستقرة.

4- **الحوكمة الرشيدة في القطاع الخاص: حوكمة الشركات:** يتعلق الإستعمال الرابع بحوكمة الشركات، التي تمثل شعار أولئك الذين يرغبون في تحسين مساءلة وشفافية أعمال الإدارة، لكن دون تغيير جذري في البنية الأساسية للشركات التي يكون فيها المساهمون غير المتساوين هم المستفيدون الأساسيون في المؤسسة. كمفهوم عام تشير حوكمة الشركات إلى نظام توجيه والرقابة على شركات الأعمال. وهذا الإستعمال مرتبط بمدخل الحوكمة الرشيدة. فهناك فكرة مفادها أن الحكومات يمكنها أن ترفع الكفاءة الاقتصادية الكلية من خلال تطوير ممارسات حوكمة شركات رشيدة بسبب زيادة إعتماد الإستثمار عليها.

5- **الحوكمة الرشيدة في القطاع العمومي: الإدارة العمومية الحديثة:** الإستعمال الخامس للحوكمة يوجد في أدبيات الإدارة العمومية الحديثة. فبينما جلبت حوكمة الشركات ممارسات الحوكمة الرشيدة لقطاع الأعمال، حاولت الإدارة العمومية الحديثة تقديم ما يمكن إعتباره الحوكمة الرشيدة في المنظمات العمومية.

من الواضح أن الحوكمة مصطلح متعدد الإستعمالات، ويمكن أن يحمل معان مختلفة حسب المجال المعرفي والسياق المستعمل فيه، سيما أنه أصبح من المصطلحات الرائجة أين أصبحت عدة قضايا على غرار سوء إدارة الإقتصاد والأزمات المالية والإقتصادية جزءا من الحياة اليومية لأفراد المجتمع. فالحوكمة الرشيدة مثلا تشير إلى سياسات الإدارة الرشيدة على مستوى إقتصاد البلد بهدف تجنب الفساد والتبذير، بينما حوكمة الشركات تخص الشركات التي تنتمي إلى القطاع الخاص والتي تسعى إلى حماية مصالح مساهميها وباقي أصحاب المصلحة عن طريق ترقية معايير إدارتها ووضع نظم للرقابة.

1- إلينور أوستروم (7 أوت 1933 – 12 جوان 2012): عالمة اقتصاد سياسي أمريكية، إرتبطت أعمالها بالاقتصاد التأسيسي الحديث وعودة الاقتصاد السياسي. تشاركت جائزة نوبل في الإقتصاد لسنة 2009 مع أوليفر ويليامسون لتحليلها للحوكمة الاقتصادية. من بين أعمالها: حوكمة المشاعات: تطور مؤسسات العمل الجماعي (1990) Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Elinor_Ostrom.

ثانيا، تعريف الحوكمة:

يعتبر مفهوم الحوكمة مفهوما مربكا، لأنه يشمل في استعمالاته تشكيلة واسعة من الظواهر.[1] فكل تنظيم يتميز في حوكمته عن التنظيمات الأخرى التي لا تماثله في هيكل الملكية. وتشير الحوكمة أو الحكم الراشد يشير إلى الحوكمة على مستوى الدولة. وقد حل مصطلح الحوكمة محل الإدارة العمومية في الأدبيات التي تتناول ذلك وأيضا لغة الحديث العامة، بالرغم من إختلاف معنى المصطلحين.[2]

يعرف قاموس أكسفورد The Oxford English Dictionary (2004) الحوكمة على أنها فعل أو طريقة الحكم، ويعرف الفعل يحكم To govern على أنه توجيه ومراقبة تصرفات وأعمال (أفراد، دولة، أو أعضائها) سواء بصورة إستبدادية أو دستورية، أو أنها تنظيم أو التحكم في أعمال شركة أو مجموعة من الأشخاص.[3] ويشير هذا التعريف إلى مستويين من الحوكمة: الحوكمة على مستوى الدولة والحوكمة على مستوى الشركات. كما يركز على بعدين أساسيين للحوكمة هما التوجيه والرقابة.

أحد أهم الأعمال التي تناولت الحوكمة، كتاب آليات الحوكمة Mechanisms of Governance، للإقتصادي أوليفر ويليامسون[4] Oliver Williamson الذي عرف الحوكمة في مقدمة كتابه على أنها الأدوات التي يتحقق من خلالها النظام، في علاقة يهدد فيها نزاع محتمل بتعطيل أو قلب فرص تحقيق أرباح مشتركة.[5] ويركز هذا التعريف على العلاقة التنازعية التي تنشأ بين أصحاب المصلحة في علاقة ما، نتيجة لتعدد المصالح وتضاربها أحيانا والتي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى تضييع فرص تحقيق الأرباح. كما تعرفها لجنة الحوكمة العالمية Commission On Global Governance على أنها مجموع طرق إدارة الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة لشؤونها المشتركة، وهي عملية متواصلة يتم من خلالها التوفيق بين المصالح المتعددة والمتضاربة، والعمل بطريقة تعاونية. وتضم مؤسسات رسمية ومؤسسات حكومية لتقوية الإلتزام، وأيضا الإجراءات غير الرسمية التي يتفق عليها الأفراد والمؤسسات، أو يدركوا أنها في صالحهم.[6] ويتضح من هذا التعريف العلاقة التفاعلية بين المؤسسات الخاصة والعمومية، ويبين الدور الذي تؤديه المؤسسات الرسمية والحكومية في فرض معايير معينة للأداء، كما يسلط الضوء

1- Seppo Tiihonen, ***From Governing to Governance: A Process of Change*** (Finland: Tampere University Press, 2004), P.45.

2- Kameshwar Choudhary, ***Globalization, Governance, Reforms and Development in India*** (New Delhi: Sage Publications India Plt. Ltd., 2007), P.14.

3- Patrick S. Renz, ***Project Governance: Implementing Corporate Governance and Business Ethics in Non Profit Organizations*** (New York: Physica-Verlag Heidelberg, 2007), P.14.

4- أوليفر ويليامسون: ولد في 27 سبتمبر 1932، عالم إقتصاد أمريكي وأستاذ بجامعة كاليفورنيا بيركلي Berkeley، متخصص في إقتصاد تكاليف المبادلات. معروف بأعماله حول نظرية تكاليف المعاملات، تحصل على جائزة نوبل في الإقتصاد لسنة 2009 مع إلينور أوستروم لتحليله الحوكمة الاقتصادية، وبصورة خاصة حدود الشركات. من أهم أعماله آليات الحوكمة The Mechanisms of Governance (1996). أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Oliver_E._Williamson.

5- Oliver Williamson, ***The Mechanisms of Governance*** (New York: Oxford University Press Inc., 1996), P.12.

6- Glenn D.Hook and Hugo Dobson, ***Global Governance and Japan: The Institutional Architecture*** (Oxon: Routledge, 2007), P.2.

على مسألة الإلتزام التي تعد ضرورية لعمل الحوكمة، وضرورة التوفيق بين مختلف الرؤى والمصالح المتعددة والجمع بينها في صورة تعاونية.

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

إنتقل مصطلح الحوكمة خلال العقود الماضية إلى عدة مجالات، حيث تضاعفت مجالات تطبيقه، فكلما ظهرت مشاكل تنسيق بين الممثلين على مستوى الدولة، المدينة، المؤسسة والنظام الدولي، فقد تتعلق المسألة بالحوكمة المحلية، الحوكمة المدنية، حوكمة الشركات والحوكمة العالمية.[1] وقد ظهرت الحوكمة في خطاب الأعمال في شكل حوكمة الشركات Corporate Governance في الثمانينيات من القرن العشرين، لتصبح موضوعا شائعا في الدراسات الأكاديمية بعد ذلك.

أولا، ظهور حوكمة الشركات:

بالرغم من أنه في مقولة رجل المال الألماني كارل فورستنبرغ[2] Carl Fürstenberg بداية القرن العشرين بأن مساهمي المؤسسة أغبياء ووقحون، أغبياء لأنهم يعطون أموالهم لأشخاص آخرين دون رقابة ملائمة، ووقحون لأنهم يطالبون بأرباح مكافأة على غبائهم،[3] إشارة إلى ضرورة وضع نظم لمراقبة وضمان عمل إدارة المؤسسة في مصلحة مساهميها كتعبير عن حوكمة الشركات، إلا أن هذه الأخيرة لم تظهر في الكتابات الأكاديمية إلا في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين.

ينحدر مصطلح حوكمة الشركات من تشبيه حكومة المدن والدول بحكومة الشركات، وقد أستعمل لأول مرة من طرف ريتشارد إيلز Richard Eels سنة 1960 للتعبير عن هيكل وعمل سياسة المؤسسة.[4] أما حوكمة الشركات بمفهومها الحالي، فيبدو أن أول الأعمال حولها تم القيام بها من طرف المعهد البريطاني للأمناء الإداريين والقانونيين UK's Institute of Chartered Secretaries and Administrators الذي قام بإصدار سلسلة أوراق حول حوكمة الشركات في سنة 1979 فحص فيها مسؤوليات مجلس الإدارة، ثم اكتسب مصطلح حوكمة الشركات شهرته أول مرة عندما تم إستعماله في المدير المستقل The Independent Director من طرف روبرت

1- Catherine Baron, ***La Gouvernance: débats autour d'un concept polysémique***, dans: Droit et Société, éd Juridiques Associées, Paris, N° 50, 2003/2, P.330.

2- **كارل فورستنبرغ** (28 أوت 1850 – 9 فيفري 1933): كان أحد أبرز رجال البنوك الألمان أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، ومسؤولا عن إحياء صناعة التعدين بألمانيا آنذاك. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Carl_F%C3%BCrstenberg.

3- Erik Lehmann and Jürgen Weigand, ***Does The Governed Corporation Perform Better? Governance Structures and Corporate Performance in Germany***. In: Ruud A.I.Van Frederikslust, ***Corporate Governance and Corporate Finance: A European perspective*** (Oxon, England: Routledge, 2008), P.491.

4- Marco Becht, Patrick Bolton and Alisa Roell, ***Corporate Governance and Control***, Finance working paper N° N° 02/2002, Updated August 2005, Downloaded from ECGI working paper series in finance at: http://ssrn.com/abstract_id= 343461.

تريكر* Robert Tricker.[1] ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين، سيما خلال أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين وما صاحبها من أزمات وانهيارات مالية طالت كبرى الإقتصاديات والشركات العالمية.

ثانيا، تعريف حوكمة الشركات:

بالرغم من كثرة الأعمال والكتابات التي تناولت حوكمة الشركات بالدراسة والتحليل منذ ظهورها، إلا أنها اختلفت في تعريفها. إذ تشير حوكمة الشركات إلى نظام إدارة ومراقبة الشركات. وهذا يعني أنه من خلالها سيكون التركيز على الطريقة التي تدار وتراقب بها الشركات وتوزيع السلطة بين أعضاء الإدارة،[2] وتزداد في أي اقتصاد يمتد فيه تقسيم العمل للإدارة والرقابة.[3]

يعرف تقرير كادبوري[4] The Cadbury Report حوكمة الشركات على أنها النظام الذي تدار من خلاله المؤسسة وتراقب.[5] يبين هذا التعريف أن حوكمة الشركات هي عبارة عن مجموعة من العناصر، من قواعد وإجراءات وعمليات تساعد على إدارة المؤسسة ومراقبتها بصورة ملائمة، ويحدد هذا التعريف الدور الرئيسي لحوكمة الشركات.

ونتيجة لتنوع وكثرة الأعمال حول حوكمة الشركات، يمكن التمييز بين نظرتين لها: الأولى ضيقة وتركز على الجانب المالي فقط، وبالتالي على علاقة المؤسسة بمساهميها فقط، والثانية واسعة وتهتم بعلاقة المؤسسة بجميع أصحاب المصلحة فيها.

* **روبرت يان تريكر**: خبير بريطاني، كتب أول كتاب يستعمل في عنوانه مصطلح حوكمة الشركات سنة 1984، لقبه السير أدريان كادبوري بأب حوكمة الشركات. من بين أعماله: المدير المستقل The Independent Director 1978 وحوكمة الشركات Corporate Governance 1984. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Ian_Tricker.

1- Alan Calder, ***Corporate Governance: A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice*** (London: Kogan Page, 2008), P.10.

2- Frédéric Parrat, ***Le Gouvernement d'Entreprise: Ce qui a déjà changé Ce qui va encore évoluer*** (Paris: Maxima, 1999), P.9.

3- Stayan Tenev et al., ***Corporate Governance and Enterprise Reform in China*** (Washington DC: The World Bank and The International Finance Corporation, 2002), P.6.

4- **السير أدريان كادبوري** Sir Adrian Cadbury (15 أفريل 1929 – 3 سبتمبر 2015): بطل أولمبي بريطاني ورئيس مجلس إدارة شركة كادبوري وكادبوري شويبس Cadbury and Cadbury Schweppes لمدة 24 سنة. كان رائدا في دفع النقاش والوعي بحوكمة الشركات حيث أصدر تقرير كادبوري، الذي يعتبر بمثابة مدونة لأفضل الممارسات والذي كان أساس لإصلاح حوكمة الشركات عبر العالم. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Adrian_Cadbury.

5- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, ***The Financial Aspects of Corporate Governance*** (London: Gee & Co .Ltd., December 1992), P.15.

1- النظرة الضيقة لحوكمة الشركات:

إن النظرة الضيقة لحوكمة الشركات تهتم فقط بعلاقة المؤسسة مع مساهميها، ويتعلق الأمر بالأطراف التي توفر لها الموارد المالية اللازمة للقيام بأنشطتها المتنوعة. ومن أشهر التعاريف التي تندرج تحت هذه النظرة ما قدمه أندري شلايفر وروبرت فيشني[1] Andrei Shleifer and Robert Vishny اللذين اعتبرا أن حوكمة الشركات تتعامل مع الطرق التي يؤمن من خلالها موردو المالية أنفسهم للحصول على عائد على استثمارهم.[2] يشير هذا التعريف إلى أن حوكمة الشركات تهتم بمصلحة موردي المال، من مساهمين، بنوك ومقرضين من خلال ضمان أرباح تتوافق وتطلعاتهم الإستثمارية. وفي هذا التعريف تختصر حوكمة الشركات على مساهمي ودائني المؤسسة فقط.

ويعرفها جون باركينسون John Parkinson في نفس الإطار على أنها عملية الإشراف والرقابة، بغرض ضمان أن إدارة المؤسسة تتصرف بتوافق مع مصالح أصحاب رأسمالها.[3] ويركز هذا التعريف على ضرورة إقامة نظم إشراف ورقابة بهدف مطابقة أهداف المؤسسة وأهداف مموليها وتعظيمها بطريقة تتوافق ومصالحهم، وبالتالي فهو يدمج بين الدور الأساسي لحوكمة الشركات وتحقيق مصلحة أصحاب رأسمال المؤسسة باعتبارهم إهتمامها الأساسي والوحيد.

2- النظرة الواسعة لحوكمة الشركات:

تركز النظرة الواسعة لحوكمة الشركات على علاقة المؤسسة بجميع أصحاب المصلحة فيها، وفق هذا التصورر تبين منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية أن حوكمة الشركات تضم مجموعة علاقات بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها، مساهميها وأصحاب المصلحة فيها. وتقدم أيضا حوكمة الشركات الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف المؤسسة، والأدوات التي تحقق تلك الأهداف وتوجه الأداء.[4] بالإضافة إلى المساهمين في المؤسسة، يوسع هذا التعريف دائرة المتدخلين في حوكمة الشركات إلى العمال، الموردين، العملاء، المنظمات غير الربحية والبيئية والمنظمات الحكومية، كما يضفي عليها نظرة إستراتيجية من خلال ضرورة تحديد الأهداف والعمل على تطبيقها.

1- أندري شلايفر Andrei Shleifer (20 فيفري 1961): عالم إقتصاد روسي أمريكي، عمل كمدير معهد هارفرد للتنمية الدولية منذ افتتاحه سنة 1992 وإلى غاية إغلاقه سنة 1997. نال ميدالية جون بايتس كلارك John Bates Clark Medal التي تمنح كل عامين للإقتصادي الأمريكي الواعد الأقل من 40 سنة، لأعماله حول مالية الشركة وخاصة المتعلقة بحوكمة الشركات، قانون الشركات واقتصاديات الأسواق المالية. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Andrei_Shleifer.

– روبرت فيشني Robert Vishny (1959): عالم إقتصاد أمريكي وأستاذ المالية بمدرسة بوث للأعمال بجامعة تشيكاغو University of Chicago Booth School of Business. يعتبر أحد ابز مفكري مدرسة المالية السلوكية. وتتعلق أبحاثه خاصة بـ: السوق كأداة للرقابة، حوكمة الشركات حول العالم، الخصخصة ودور الحكومة في الإقتصاد، سلوك المستثمرين التأسيسيين وسلوك أسعار الأسهم. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_W._Vishny.

2- Andrei Shleifer & Robert W.Vishny, ***A Survey of Corporate Governance*** In: Ruud A.I.Van Frederikslust, ***Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective*** (Oxon, England: Routledge, 2008), P.52.

3- Jill Solomon and Aris Solomon, ***Corporate Governance and accountability*** (Chichester: John Wiley and Sons Ltd., 2004), P.13.

4 - Ralf Muller, ***Project Governance*** (Farnham, Canada: Gower Publishing Ltd., 2009), P.03.

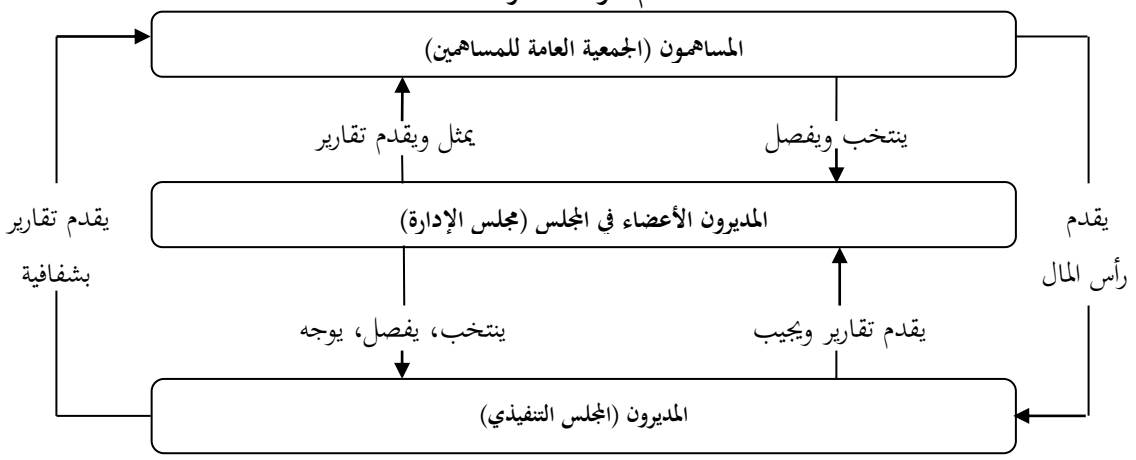
وحسب الكاتب الأرجنتيني رودولفو أبريدا Rodolfo Apreda، فإنه من خلال حوكمة الشركات يقصد مجال الدراسة والتطبيق المرتبط بهيكل الملكية في المؤسسة، الوضعية القانونية للمؤسسة وقانونها الداخلي، مجلس الإدارة، الوكلاء وتخصيص حقوق الرقابة، واجبات المديرين الوكلاء تجاه الملاك وتخصيص حقوق إتخاذ القرار، عقود حماية الدائنين، التغيرات في هيكل رأس المال، نزاعات المصالح بين المديرين والدائنين والملاك، المسؤولية تجاه أصحاب المصلحة، ضيق قيود الميزانية وقصر المدى، أداء المديرين والحوافز، إنتاج المعلومات والإفصاح للأسواق وأصحاب المصلحة، دور حراس الباب Gate Keepers، قانون المؤسسة الوطني والدولي، التشريعات وتنفيذ القانون.[1] ويلاحظ أن أبريدا قدم ملاحظات عميقة حول حوكمة الشركات، حيث حدد المتدخلين فيها من ملاك، مديرين ودائنين، ثم أشار إلى حراس الباب بالمؤسسة – مجلس الإدارة، المستشارون والخبراء القانونيون والماليون– كإشارة منه إلى الشركات التي تحمي حقوق الملاك والعمال وباقي أصحاب المصلحة فيها.

ثالثا، التمييز بين حوكمة الشركات والإدارة:

يتسم القرن العشرين بقرن الإدارة. أما القرن الواحد والعشرون فيعد بقرن الحوكمة، مع تحول الإهتمام نحو الشرعية وفعالية المديرين والمجالس عبر العالم وطريقة ممارسة السلطة على المؤسسات.[2] ولكن غالبا ما يتم الخلط بين الإدارة Management وحوكمة الشركات Corporate Governance. وعليه، ينبغي توضيح حدود كل منهما. ويمكن توضيح حوكمة الشركات كعلاقة بين المساهمين والمديرين بصورة بسيطة.

الشكل رقم 1

نظام حوكمة الشركات



Source: International Finance Corporation, ***Corporate Governance Manual***, 2nd ed. (Hanoi: Bascon, 2010), P. 8.

1- Rodolfo Apreda, "***Corporate Governance in Argentina: New developments Through 1991 – 2000,"*** CEMA Working Papers 154, Universidad del CEMA 1999. As Cited by: Julian Roche, ***Corporate Governance in Asia*** (New York: Routledge, 2005), P.12.

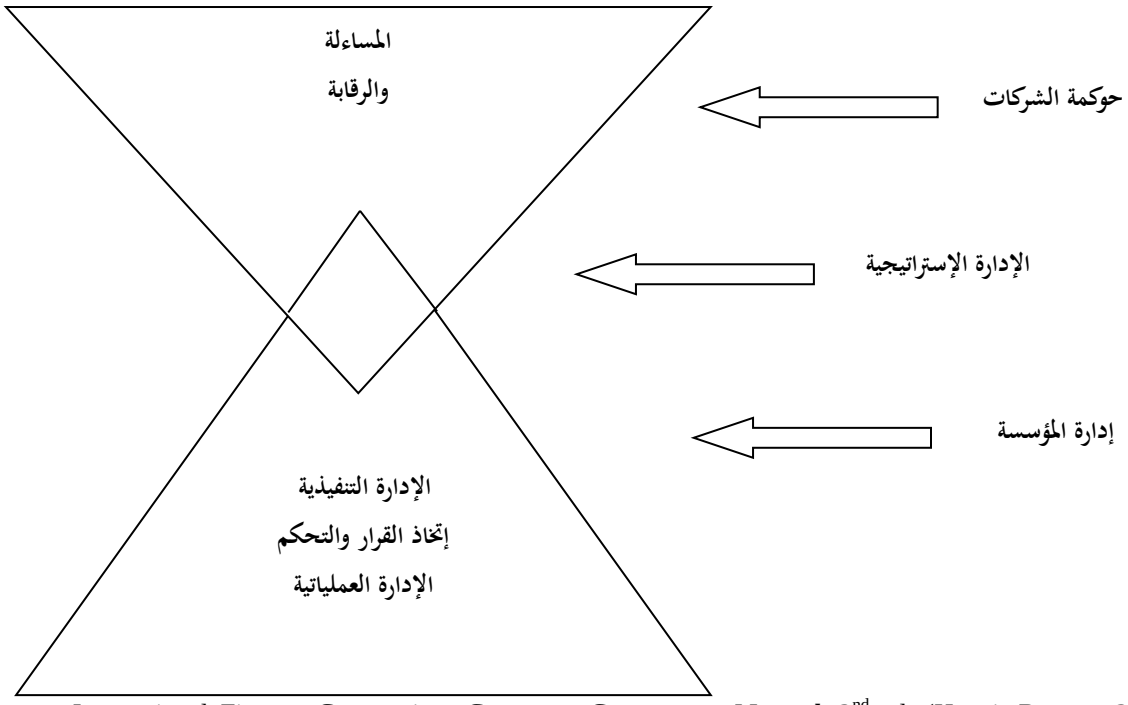
2 - Bob Tricker, ***Essential Director*** (London: Profile Books Ltd., 2003), P.17.

من الشكل رقم 1 يتضح أن نظام حوكمة الشركات يضم ثلاثة عناصر أساسية على علاقة ببعضها البعض، العنصر الأول هو المساهمون الذين يقدمون رأس المال اللازم لأداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة، كما ينتخبون أعضاء مجلس الإدارة ويتلقون تقارير حول أداء المؤسسة. والعنصر الثاني فهو المديرون الذين يشكلون مجلس الإدارة ولهم حق تعيين وفصل باقي المديرين التنفيذيين. أما العنصر الثالث فيتعلق بالمديرين الذين يقومون بدورهم في إدارة العمليات اليومية للمؤسسة وتقديم تقارير شفافة حول أعمالهم ووضعية المؤسسة في فترات زمنية معينة.

تركز حوكمة الشركات على هيكل المؤسسة وعملياتها لضمان سلوك مؤسسي عادل، مسؤول، شفاف وملتزم. أما إدارة المؤسسة فتركز على الأدوات اللازمة لتشغيل المؤسسة. وتقع حوكمة الشركات في مستوى عال من الإدارة يضمن إدارة المؤسسة في إطار مصالح مساهميها، وتشترك مع الإدارة في الإستراتيجية التي يتم التعامل معها على مستوى إدارة المؤسسة، وهي أيضا عنصر أساسي فيها.[1] وقد وضح إدغار موران Edgar Morin الفرق بين حوكمة الشركات والإدارة بتشبيهه لحوكمة الشركات بإدارة الإدارة.[2]

الشكل رقم 2

مقارنة أنشطة الحوكمة والإدارة



Source: International Finance Corporation, ***Corporate Governance Manual***, 2nd ed. (Hanoi: Bascon, 2010), P.15.

يبين الشكل رقم 2 الفرق بين الإدارة وحوكمة الشركات ويحدد أيضا العلاقة بينهما، ويوضح الشكل أن الإدارة تتعلق بالتنفيذ وإدارة العمليات اليومية للمؤسسة. أما حوكمة الشركات فهي تكون في الأعلى على مستوى

1- International Finance Corporation, ***Corporate Governance Manual***, 2nd ed. (Hanoi, Vietnam: Bascon, 2010), P.15.
2 - Frédéric Parrat, ***Le gouvernement d'entreprise*** (Paris: Dunod, 2003), P.11.

مجلس الإدارة تضمن السير الحسن للمستويات التي تقع تحتها، والتقاطع بينهما يكمن في الإدارة الإستراتيجية التي تقع مسؤولية إعدادها على مجلس الإدارة بمشاركة المديرين في مختلف المستويات.

وعليه، فحوكمة الشركات أعلى مستوى من الإدارة التي تهتم بالسير اليومي للأنشطة والعمليات وتضمن تحقيق الأهداف قصيرة المدى للشركة، بينما تركز حوكمة الشركات على المسائل التي تحكم عمل الإدارة وتضبطه مثل إستقلالية مجلس الإدارة، عمل المدققين الداخليين والخارجيين، الشفافية والإفصاح من أجل ضمان مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة في الشركة.

المطلب الثالث: كرونولوجيا حوكمة الشركات

يعتقد الكثيرون أن حوكمة الشركات حديثة الظهور، إلا أن ممارسات الأعمال في التاريخ الإنساني التي لا تخلو من الدعوة إلى حماية المصالح العامة والخاصة، وتبني قواعد أخلاقية تحكم عمل الحكومات والأفراد تثبت عكس ذلك، حتى وإن كانت تلك الممارسات لا ترقى إلى المفهوم الحديث لحوكمة الشركات أو لا تصف المقصود منها.

تعتبر ممارسات حوكمة الشركات قديمة ولم تتوقف عن التطور منذ ظهورها، إذ أن كل مسائل تضارب المصالح تستدعي إنشاء أنظمة مراقبة ومتابعة، لضمان تحقيق توافق بين تلك المصالح ومحاولة تعظيمها في ظل القيود المختلفة، وهذا يعتبر جوهر حوكمة الشركات.[1]

بالرجوع إلى الملحق رقم 1 يمكن ملاحظة المحطات التاريخية التي مر بها تطور مفهوم حوكمة الشركات بصورة واسعة، حيث يأخذ بعين الإعتبار مختلف الممارسات والمفاهيم التي تدخل في إطاره مثل الأخلاق، الإصلاح، والشفافية في المعاملات، ابتداء بالأخلاق في الحكم التي دعا إليها أتباع كونفوشيوس منذ 500 سنة ق.م بالصين، مرورا بالديانات والمبادئ والقيم التي دعت إليها، وصولا إلى تطورات القرن العشرين التي أفرزت هذا المفهوم، وارتقى الإهتمام به إلى مختلف حكومات العالم فظهرت مبادئ وقواعد حوكمة الشركات المعروفة حديثا.

فقبل الميلاد دافعت النخب الكونفيوشوسية في الصين عن الحكومة الأخلاقية التي تحكمها الفضيلة وقواعد الصلاح، ومكنت روما أفرادها من الإستثمار في الأعمال ومعاقبة كل من يرتكب خطأ. ثم بعد ذلك جاء الإسلام ليضفي الطابع الأخلاقي على سلوك الناس في ممارسة أعمالهم المختلفة وفي علاقاتهم مع بعضهم البعض. وفي بداية القرن السابع عشر كانت الشركة الانجليزية شرق الهندية أول شركة تفصل بين الملكية والإدارة عندما

1-Anthony G.Tarantino, ***Governance, Risk and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental, and International Guidance Best Practices*** (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2008), PP.6-9.

وضعت مجلسا لإدارتها سنة 1601. ثم جاء آدم سميث[1] Adam Smith ليوضح في أحد أهم كتب الإقتصاد في التاريخ (ثروة الأمم Wealth of Nations) كيف أن ضعف الحوافز والرقابة على الإدارة قد يؤدي إلى أضرار بالغة على المؤسسة وعلى الإقتصاد كل.

أما حديثا، فقد شكلت سنة 1932 إنطلاقة فعلية للأعمال حول حوكمة الشركات، حيث أصدر بيرل ومينز كتابهما الشهير المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة The Modern Corporation and The Private Property، الذي وضحا فيه كيف أدى تشتت رأسمال الشركات الحديثة إلى فصل ملكيتها عن إدارتها، ما يطرح مسألة هامة تتعلق بكيفية ضمان عمل إدارة الشركة في إطار أهداف وتطلعات مالكيها، وهذا ما تجيب عنه حوكمة الشركات.

وقد كانت المملكة المتحدة، سنة 1992، السباقة في إصدار أول قانون حول حوكمة الشركات في العالم الذي حمل اسم تقرير كادبوري، وكان إستجابة لانهيار شركتي بولي بك Polly Peck وماكسويل Maxwell. ثم إتبعتها في ذلك عدة دول عبر العالم: تقرير كينغ The King Report بجنوب إفريقيا سنة 1994، تقرير بريدا Preda Report بإيطاليا سنة 1999، قانون الممارسات المثلى Best Practices law بالمكسيك سنة 1999، وقانون كون تراغ Kon Trag بألمانيا سنة 2002. كما أن الصدى العالمي لحوكمة الشركات دفع بمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية إلى إصدار مبادئها لحوكمة الشركات، كمعيار على المستوى الدولي. وقد أدى إنهيار شركتي أنرون وورلد كوم الأمريكيتين إلى إصدار قانون ساربينز وأوكزلي بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 2002 الذي يعتبر إلزاميا لكل الشركات المدرجة في بورصة نيويورك.

المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات

تستمد حوكمة الشركات خلفيتها النظرية من أعمال العديد من الكاتبين الأنجلوساكسونيون، إذ تشكل كتابات أدوف بيرل وغاردينر مينز[2] Adolf Berle & Gardiner Means في بداية القرن العشرين، وأعمال

1- آدم سميث Adam Smith (16 جوان 1723 – 17 جويلية 1790): فيلسوف سكوتلاندي ورائد الاقتصاد السياسي، أشتهر بعملين: نظرية المشاعر الأخلاقية The Theory of Moral Sentiments (1759) وبحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم (1776)، هذا الأخير يعتبر أول عمل معاصر في علم الإقتصاد. وقد أسست أعمال سميث للنظرية الكلاسيكية لإقتصاد السوق الحرة. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith .

2- أدولف بيرل Adolf Berle (27 جانفي 1895 – 17 فيفري 1971): كان محاميا، كاتبا ودبلوماسيا أمريكيا. قام بتدريس قانون الشركات بمدرسة القانون بكولومبيا سنة 1927، لينضم فيما بعد لمجموعة مستشاري الرئيس الأمريكي فرانكلن ديلانون روزفلت Franklin Delano Roosevelt. من أهم أعماله كتاب الشركة الحديثة والملكية الخاصة The Modern Corporation and Private Property، الذي يعتبر عملا قاعديا في حوكمة الشركات. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Adolf_A._Berle.

- غاردينر مينز Gardiner Means (8 جوان 1896 – 15 فيفري 1988): إقتصادي أمريكي، كان أستاذا بجامعة هارفرد، تمحورت أعماله حول الإقتصاد التأسيسي. ومن بين أعماله الكتاب الشهير حول حوكمة الشركات الذي ألفه مع أدولف بيرل، والمذكور أعلاه. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Gardiner_Means.

أوليفر ويليامسون ورونالد كوز[1] Ronald Coase فيما بعد، الأساس النظري لحوكمة الشركات. وكان أول المنظرين لها هما بيرل ومينز، اللذان قاما بدراسة تشتت رأسمال أكبر المجموعات الأمريكية وخلصا إلى ظهور شكل جديد للملكية،[2] وبالتالي فالقدرة على التحكم في المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على القدرة على التحكم في العلاقات الناتجة عن أشكال الملكية الجديدة وخصوصا تلك المتعلقة بالمساهمين والإدارة، وهو جوهر حوكمة الشركات. ويمكن تحديد أهم النظريات التي قدمت دفعا لحركة حوكمة الشركات في خمس نظريات أساسية، هي: نظرية الوكالة، نظرية تكاليف المعاملة، نظرية حقوق الملكية، نظرية التجذر ونظرية صاحب المصلحة.

المطلب الأول: نظرية الوكالة

نتيجة لفصل ملكية الشركات الحديثة عن إدارتها تظهر مشاكل تضارب مصالح بين الملاك والمديرين، إذ يمكن أن يسعى هؤلاء الأخيرين لتحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة بدل أهداف الملاك الذين يدفعون لهم مقابل ذلك، وهذا ما تبحث فيه نظرية الوكالة من أجل ضبط العلاقة بين الطرفين والتوفيق بين مختلف الأهداف المتضاربة.

عرضت نظرية الوكالة بصورة مفصلة لأول مرة من طرف مايكل جنسن و ويليام مكلينغ[3] Michael Jensen & William Meckling سنة 1976، حيث عرفا مديري المؤسسة كوكلاء Agents، والمساهمين كموكلين Principals.[4] وتتمثل وظيفة نظرية الوكالة في المساعدة على إعداد تقنيات لوصف النزاع الملازم لعلاقة الموكل – الوكيل Principal-Agent والتحكم في الوضعية.[5]

عرف جنسن ومكلينغ علاقة الوكالة على أنها: علاقة يقوم فيها شخص أو عدة أشخاص "الموكل Principal" بتوكيل شخص آخر "الوكيل Agent" لأداء بعض الخدمات لمصلحتهم، ويضم تفويض قدر من

1- رونالد كوز Ronald Coase (29 ديسمبر 1910 – 2 سبتمبر 2013): عالم إقتصاد بريطاني ، كان أستاذا بمدرسة تشيكاغو للقانون، تحصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1991. من أبرز أعماله مقال طبيعة الشركة The Nature of the Firm 1937 الذي قدم فيه مصطلح تكاليف المبادلات لتحديد طبيعة وحدود الشركات، ومقال مشكلة التكلفة الإجتماعية The Problem of Social Cost 1960. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Ronald_Coase.

2- Armand Dayan et al., ***Le Manuel de Gestion***, V1. (Paris: Ellipses, 1999), P.216.

3- مايكل جنسن Michael Jensen (30 نوفمبر 1939): إقتصادي أمريكي، يحتل منصب أستاذ بجامعة هارفرد، تتمحور أعماله حول الاقتصاد المالي وحوكمة الشركات. من أشهر أعماله الورقة التي قدمها سنة 1976 مع ويليام مكلينغ بعنوان: نظرية الشركة: السلوك الإداري، تكاليف الوكالة وهيكل الملكية Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_C._Jensen.

- ويليام مكلينغ Willliam Meckling (1922 – 1998): إقتصادي أمريكي وأستاذ بجامعة روتشستر، اشتهر بأعماله حول نظرية الوكالة مع مايكل جنسن. أنظر: http://www.newswise.com/articles/william-h-meckling-dean-emeritus-at-university-of-rochester-dies.

4- Solomon and Solomon, ***Op.Cit.***, P.17.

5- Burton S. Kaliski, ***Encyclopedia of Business and Finance*** (Farmin: Mac Millan Reference USA, 2007), P.322.

سلطة صنع القرار للوكيل،[1] وحسبهما تشكل المؤسسة سلسلة مترابطة من العقود (Nexus) التي تضمن أن كل أصحاب المصلحة راضين.[2]

ونتيجة لكون مساهم (أو مساهي) ومدير (أو مديري) المؤسسة ليسا شخصا واحدا، ينشأ ما يسمى بنزاع أو مشكل الوكالة Agency Conflict or Problem، الذي ينتج جراء ثلاث إفتراضات أساسية تتمثل في:[3]

1- يفترض أن يكون للموكل والوكيل مواقف مختلفة تجاه تحمل المخاطرة Risk Bearing؛
2- قد يكون للوكيل والموكل أهداف ومصالح مختلفة؛
3- يفترض أن يعظم كلا طرفي العلاقة منفعتيهما الخاصة للحد الأقصى (الإنتهازية Opportunism)، حتى وإن كانت أهدافهما وتفضيلات المخاطرة لديهما غير مختلفة أصلا.

وما يدفع قيام تضارب مصالح بين الموكل والوكيل عدم التماثل في المعلومات بينهما Information Assymetry، وعدم إمكانية التعاقد حول كل الإحتمالات المستقبلية. أي أن العقود عادة ما تكون ناقصة Incomplete Contracts، وبالتالي يمكن للوكيل الإستفادة من ذلك والقيام بتعظيم مصلحته الخاصة بدل تعظيم مصالح المساهمين، مما يؤدي بالموكل إلى تحمل ما يسمى بتكاليف الوكالة Agency Costs، التي حددها جنسن ومكلينغ على أنها مجموع تكاليف المراقبة المنفقة من طرف الموكل، تكاليف إلتصاق الوكيل والخسارة المتبقية.[4] وتتمثل تكاليف المراقبة في التكاليف المتحملة من طرف الموكل لتقليل التصرفات الشاذة للوكيل على أساس منصبه، وتكاليف إلتصاق الوكيل Agent Bonding تتمثل في التكاليف التي يتحملها الوكيل لضمان ثقة الموكل. أما الخسارة المتبقية Residual Loss فتشير إلى وضعية رفاهية الموكل جراء تضارب قرارات الوكيل والقرارات التي يمكن أن تعظم رفاهية الموكل.

وتفاديا لمشاكل الوكالة، يسعى المساهمون لوضع تقنيات أهمها انتقاء المديرين الذين يتوافقون وأهدافهم ووضع حوافز مادية، وهذا ما يقود بالضرورة إلى التفكير في وضع هيكل وآليات تسعى للتقليل من نزاعات الوكالة، حيث تبين، في دراسة حديثة،[5] أن المؤسسة التي تحتوي على نزاعات وكالة أكثر، لها آليات حوكمة أفضل.

1- Collin Gyakari Ntim**,** Internal Corporate Governance Structures and Firm Financial Performance: Evidence from South African listed firms, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Glasgow (October 2009), P.82.
2- Jean Paul Page, ***Corporate Governance and Value Creation*** (New York: The research foundation, 2005), P.20.
3- Ntim, ***Op.Cit.,*** P.82.
4- Vasudha Chhotray and Gerry Stoker, ***Governance Theory and Practice: A Cross-Disciplinary Approach*** (London: Palgrave Macmillan, 2009), P.148.
5- أنظر:
Aiyesha Dey, "***Corporate Governance and Agency Conflicts***," Journal of Accounting Research, Vol 46, University of Chicago and Institute of Professional Accounting, Chicago, 5 December 2008.

مما سبق يتبين أن نظرية الوكالة تحاول معالجة مسألة تضارب المصالح بين الوكيل والموكل، هذا الأخير الذي يسعى إلى ضمان تحقيق الوكيل لأهدافه، وبالتالي هو مظطر للبحث عن آليات الرقابة الأكثر فعالية والأقل تكلفة لتحقيق ذلك.

المطلب الثاني: نظرية تكاليف المعاملة

تعمل الشركات في بيئتها مع عدة أطراف مثل الموردين، المحامين ومكاتب التدقيق وفقا لعقود تضبط العلاقة بينهم. وتسعى الشركات لضمان تنفيذ بنود العقد بالطريقة المثلى، لذلك تتحمل تكاليف مختلفة يطلق عليها وفقا لهذه النظرية بتكاليف المعاملة.

يعتبر رونالد كوز Ronald Coase المؤسس الأول لهذه النظرية في مقاله: طبيعة الشركة The Nature of The Firm، عندما تساءل عن سبب وجود الشركات ومقدرتها على القيام بالعملية الإنتاجية بأكملها لوحدها دون اللجوء إلى السوق، ليطورها أوليفر ويليامسون بعد ذلك.[1]

تسعى نظرية تكاليف المعاملة إلى فهم دور الشركات في المبادلات الإقتصادية، فالمؤسسة كفاعل في البيئة الإقتصادية تقوم بالتعامل مع عدة أطراف خارجية،[2] مثلا: تقوم المؤسسة بالتعامل مع موردين مختلفين لتزويدها بالموارد الضرورية للقيام بعملية الإنتاج، وبالتالي كيف يمكن للمؤسسة أن تضمن أن هؤلاء الموردين سيزودونها بما يطلب منهم بالشكل وفي الوقت المناسبين، لذلك لابد من الوصول إلى إتفاق، وهذا ينتج عنه ما يسمى بتكاليف المعاملة Transaction Costs. وهي التكاليف الإضافية المرتبطة بإجراء المعاملات، سواء كانت مقيمة بالنقود أو الوقت أو أي عبء آخر.[3] وتشير إلى تكاليف عمل نظام التبادل في إقتصاد السوق، كتلك المتعلقة بالحصول على المعلومات، التفاوض والسلوكيات المرتبطة باللجوء إلى السوق من أجل القيام بتخصيص الموارد، وتحويل حقوق ملكية العناصر محل التبادل.[4]

وتقوم نظرية تكاليف المعاملة على أربع إفتراضات أساسية، تتمثل فيما يلي:[5]

1- تتميز البيئة بعدم التأكد وبالتالي فهي غير قابلة للتوقع.
2- العدد الصغير للمتعاملين الذين يتوافق عرضهم وطلبهم وخصوصيات الأصول، يجعل من المكلف على الأفراد الداخلين في علاقات إقتصادية أن يتخلوا عن تلك العلاقات.

1- أنظر:
Louis Putterman and Randy Kroszner, ***The Economic Nature of The Firm: A Reader*** (Cambridge: Cambridge University press, 1986).
2- Chhotray and Stoker, ***Op.Cit.***, P.149.
3- Alejo José G.Sison, ***Corporate Governance and Ethics: An Aristotelian Perspective*** (Cheltenham: Edward Elgar, 2008), P. 2.
4- Charron et Sépari, ***Op.Cit.***, P.38.
5- Mark Bevir et al., ***Encyclopedia of Governance***, VII. (California: Sage Publications Inc., 2007), P.980.

3- العقلانية المحدودة Bounded Rationality للأفراد التي تحد من فرصهم لمسح البيئة من أجل كل الخيارات المتاحة.

4- الإنتهازية Opportunism المتأصلة في الأفراد في العلاقات الإقتصادية تجعل من تنفيذ العقد في الفترة الطويلة أمرا صعبا.

تؤدي العوامل الأربعة السابقة إلى زيادة تكاليف المعاملة عند التعاقد، وإلى إمكانية حدوث خلافات بسبب نقص العقود جراء العقلانية المحدودة للأفراد وعدم إمكانية توقع جميع الإحتمالات المستقبلية في ظل بيئة تتميز بعدم التأكد. ومن أجل حماية أطراف التعاقد، فإن نظرية تكاليف المعاملة تصر على ثلاثة عناصر أساسية:[1]

1- تقترح النظرية الوقاية لحماية كل طرف من السلوك الإنتهازي على حساب الآخر، وتقدم دوافع للإلتزام بالمعاملة، وبهذا الخصوص تشدد النظرية على التحكم في تكاليف نقض العقد – باستعمال إيداعات آمنة كرهينة، أو إستثمارات لا يمكن التراجع عنها مثلا – وطول مدة الإلتزام.

2- بزيادة طول مدة الإلتزام، يصبح من الضروري إعادة تحديد إلتزامات الأطراف بالنسبة لسير أداء العقد. وهنا تلاحظ سمة متناقضة لنقص العقود في احترام مصداقية الإلتزام. فعندما يعلم الأطراف أنه يمكن مراجعة العقد مستقبلا، يكونون أقل ميلا لانتهاك إلتزاماتهم عندما لا يقدم لهم العقد نتيجة مقنعة.

3- وضع آليات خاصة لحل النزاعات، فعلى الأطراف المتعاقدين أن يوافقوا مسبقا على إجراءات ثنائية لحل الخلافات.

ومن أجل تخفيض تكاليف المعاملة، تسعى المؤسسة إلى الحلول محل السوق من خلال جعل بعض المعاملات داخلية Internalization. فعندما تفعل المؤسسة ذلك، تتجنب تكاليف الحصول على معلومات حول الأسعار وأعباء التفاوض وإبرام العقود، وتكاليف أخرى ذات طابع تقني.[2] ويعتبر ويليامسون الحل الإقتصادي لذلك الإندماج العمودي.[3]

وعليه، تفسر نظرية تكاليف المعاملة العلاقات بين الشركة ومختلف الأطراف الأخرى التي تربطها معهم عقود خاصة بأعمال معينة، كما تطرح النظرية البحث عن حلول للمسائل الأساسية المتعلقة بالعقود مثل نقص العقود وإنتهازية الأفراد.

1- Eric Brousseau and Jean-Michel Glachant, ***The Economics of Contracts: Theories and Applications*** (Cambridge: Cambridge University Press, 2002), P.15.

2- Gilbert koenig, ***Les Théories de La Firme***, 2éme éd. (Paris: Economica, 1998), P.61.

3- **الإندماج العمودي**: هو الاندماج الذي يتم بين الشركة الأم وبين الشركات التي تزودها بالمواد الأولية أو التي تشتري منتجاتها الجاهزة، وبذلك يشتمل الإندماج على عمليات الاندماج والتوزيع معا. أنظر:

Claude Ménard and Mary M.Shirley, ***Handbook of New Institutional Economics*** (Heidelberg: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2008).

المطلب الثالث: نظرية حقوق الملكية

يعتبر رونالد كوز رائد نظرية حقوق الملكية التي طورها فيما بعد أرمن ألتشاين وهارولد دامستز[1] Armen Alchian & Harold Demsetz، حيث تفسر النظرية كيف تؤثر أشكال الملكية المختلفة على سلوك الأفراد وعلى كفاءة النظام الاقتصادي ككل.

وتمثل حقوق الملكية حقوق الأفراد في استعمال موارد معينة. ويرى دامستز أن حقوق الملكية تمثل أحد أدوات المجتمع التي تكتسي أهميتها من كونها تساعد الشخص على تشكيل التوقعات التي يمكن أن تكبح تعاملاته مع الآخرين. ويحصل مالك حقوق الملكية على موافقة الأتباع للسماح له بالتصرف بطرق معينة. وبالتالي من الواضح أن حقوق الملكية تحدد كيف يمكن أن يستفيد الأشخاص أو يعاقبون.[2] ويمكن التمييز بين عدة أنواع من حقوق الملكية:[3]

- الحقوق الخاصة Private Rights: تعني أن صاحب هذه الحقوق هو الشخص الوحيد الذي له السلطة في تقرير كيفية إستعمال الموارد محل الحقوق.
- الحقوق العمومية Communal Rights: هي الحقوق التي يمتلكها جميع الأفراد على مورد ما، مثل حق صيد الأسماك في البحر.
- الحقوق الجماعية Collective Rights: يكون في هذه الحالة مالك الحق مجموعة أفراد، حيث يتخذ قرار إستعمال الموارد محل الحقوق بصورة جماعية.
- الحقوق القابلة للتبادل Exchangeable Rights: هناك حقوق قابلة للتبادل وحقوق غير قابلة للتبادل، مثلا: شخص يملك منزلا، يمكنه التصرف فيه من خلال بيع حقوق ملكيته لشخص آخر، مثل تلك الحقوق هي حقوق قابلة للتبادل، بينما الشخص الذي له منزل لم تدفع كل أقساطه بعد، له حقوق استعمال المنزل، لكن لا يمكنه بيع تلك الحقوق، وبالتالي فهي حقوق غير قابلة للتبادل.

1- أرمن ألتشاين Armen Alchian (12 أفريل 1914 – 19 فيفري 2013): عالم إقتصاد أمريكي، كان أستاذا بجامعة كاليفورنيا وعضوا في مدرسة تشيكاغو للإقتصاد وأحد أبرز المساهمين في نظرية الأسعار خلال النصف الثاني من القرن العشرين. ومن خلال أعماله حول حقوق الملكية وتكاليف المعاملة، يعتبر من بين مؤسسي علم الاقتصاد التأسيسي الحديث. من بين أعماله: بعض إقتصاد حقوق الملكية (1965) Some Economics of Property Rights. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Armen_Alchian.

- هارولد دامستز Harold Demsetz (31 ماي 1930): عالم اقتصاد أمريكي، أستاذ بجامعة كاليفورنيا. ينتمي فكريا إلى مدرسة تشيكاغو للاقتصاد ويعتبر أحد مؤسسي علم الإقتصاد التأسيسي الحديث وعلم الإقتصاد الإداري. ساهم في تطوير نظرية حقوق الملكية من خلال عدة أعمال، من بينها: نحو نظرية لحقوق الملكية (1967) Toward a Theory of Property Rights، ومقاله الشهير الذي كتبه مع أرمن ألتشاين بعنوان: الإنتاج، تكاليف المعلومات والتنظيم الإقتصادي Production, Information Costs and Economic Organization. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Harold_Demsetz.

2- Harold Demsetz, ***Toward a Theory of Property Rights***, The American Economic Review, Vol57 N02, Papers and Proceedings of The Seventy-Ninth Meeting of The American Economic Association, May 1967, P.347

3- Martin Ricketts, ***The Economics of Business Enterprise: An Introduction to Economic Organisation and The Theory of The Firm*** (Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 2002), PP.88-92.

- الحقوق القابلة للنقل والثابتة Alienable and Inalienable Rights: الحقوق التي لا يمكن نقلها لشخص آخر تسمى بالحقوق الثابتة وتلك التي يمكن نقلها تعتبر حقوقا قابلة للنقل.

تقدم نظرية حقوق الملكية ردا على الإقتصاد التقليدي، إذ توضح النظرية أن الخصوصيات المختلفة لحقوق الملكية تؤثر على تخصيص الموارد النادرة وعلى السلوك الإقتصادي وتقسيم النتائج الإقتصادية، وتزودنا بمنظور تطوري للإجراءات التي تتم من خلالها الخيارات المؤسساتية، حيث تأخذ المصالح الإقتصادية للأطراف المتعاقدين بعين الإعتبار، وتساعد في فهم سبب إستمرار أنظمة حقوق الملكية غير الكفؤة،[1] كما تصيغ كل العلاقات الإجتماعية والتنظيمية لشركة ما.[2]

ويتضح بأن النظرية تبحث عن فهم العمل الداخلي للشركات تبعا لحقوق الملكية من خلال معرفة كيفية تأثير شكل الملكية على سير الأعمال والإدارة فيها. كما تتيح النظرية التمييز بين أشكال الشركات المختلفة، فمثلا عندما تكون هنالك إمكانية لامتلاك الأجراء في شركة ما لحق الحصول على جزء من نتائجها وامتلاك الدولة حق إستعمال هذه الشركة وحق بيعها فنحن بصدد شركة عمومية.

المطلب الرابع: نظرية التجذر

عادة ما يسعى المديرون إلى تحقيق نتائج جيدة على مستوى الشركات التي يديرونها. ويلاحظ أن الكثير منهم يهتمون أكثر بالنتائج على المدى القصير لإرضاء المساهمين ولتكوين سمعة جيدة تجعلهم محل طلب شركات أخرى. لذلك يعمدون إلى إتباع سياسات تجعل من إستبدالهم أو تسريحهم أمرا صعبا، وهذا ما تدرسه نظرية التجذر.

التجذر هو مفهوم حديث نسبيا في مجال الإقتصاد والإدارة، بالرغم من أن هذا المفهوم معروف منذ زمن طويل في العلوم السياسية. ففي القرن السادس عشر أنتج نيكولو مكيافيلي[3] Niccolo Machiavelli في كتابه الأمير (كتاب كثير الأمثلة التاريخية موجه لـ لوران دي ميديتشي Laurent De Médicis) عدة مبادئ حول الأدوات التي يمكن استعمالها من طرف القادة السياسيين من أجل المحافظة على سلطتهم وزيادتها.[4]

1- Jongwook Kim and Joseph T.Mahoney, ***Property Rights Theory, Transaction costs Theory and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management***. In: **Managerial and Decision Economics**, N26, (Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2005), P.226.

2- Charron et Sépari, ***Op.Cit.***, P.39.

3- **نيكولا ماكيافللي Niccolo Machiavelli** (3 ماي 1469 – 21 جوان 1527): مؤرخ، سياسي، دبلوماسي، فيلسوف وكاتب إيطالي، غالبا ما يوصف بأنه مؤسس علم السياسة الحديث. من أهم أعماله وأكثرها شهرة كتاب الأمير. أنظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Niccolo_Machiavelli.

4- Mathieu Paquerot, ***''Stratégies d'enracinement des dirigeants, Performance de la firme, et Structure de controle.''*** Dans: Gérard Charreaux, ***Le gouvernement d'entreprises: Corporate Governance théories et faits*** (Paris: Economica, 1997), P.106.

تقترح نظرية التجذر إطارا نظريا يسمح بالأخذ بعين الإعتبار المصلحة الشخصية في الفكر الإداري (فرضية تعظيم المنفعة التي تتسع لكل الخيارات الفردية المتخذة من طرف الأفراد المرتبطين بإدارة المؤسسة). وتسمح هذه النظرية بملاحظة أن بعض الخيارات الإستراتيجية المتخذة من طرف المديرين يمكن أن تندرج ضمن إستراتيجية عامة للتجذر، إذ يقوم المديرون بخلق وضعية يصعب التحايل عليها بحكم مناصبهم والقرارات التي يتخذونها داخل المؤسسة.[1] ويعتقد شلايفر وفيشني أن المديرين يستثمرون في أصول معينة مرتبطة بمهاراتهم، من أجل تعزيز مكانتهم لدى المساهمين ورفع تكلفة تعويضهم بمديرين آخرين. هذه الوضعية تسمح بزيادة الأمن الوظيفي والمكافأة وحرية عمل المديرين لحساب المساهمين.[2]

وتهدف إستراتيجيات التجذر إلى تحييد مختلف آليات الرقابة التي تضغط على المديرين لتخفيض مخاطر تسريحهم قبل الوقت و/أو من أجل الحصول على مزايا شخصية. فالمسؤولون داخل عمليات إتخاذ القرار في مؤسساتهم يستفيدون من عدم تكافؤ في المعلومات، لذلك يمكن أن يتخذوا قرارات لا تعظم ثروة المساهمين بل تقوي وضعيتهم الداخلية. إذن كلما كانت إقالة المدير من قبل المساهمين أو مجلس الإدارة صعبة وتنطوي على تكلفة، فإنه يعتبر متجذرا.[3]

ويمر تجذر المديرين بمراحل تعرف بـ: دورة حياة المديرين، التي قسمها ماثيو باكرو Mathieu Paquerot إلى ثلاثة مراحل، كما يلي:[4]

1- **مرحلة التثمين:** يتمتع المديرون المعينون حديثا بمعرفة قليلة حول المؤسسة، والقرارات المتخذة في هذا المستوى تكون متوافقة مع توقعات المساهمين، فمجيء الفريق الإداري الجديد يكون مدفوعا بضغوطات الأسواق المالية، التي تنتظر إجراءات جذرية تختلف عن تلك المتخذة من طرف الفريق الإداري السابق.
2- **مرحلة تخفيض أدوات الرقابة:** يتعلق الأمر في هذا المستوى بالإستثمارات المنجزة أو القرارات المتخذة التي يمكن أن تعطي للمديرين حرية تصرف كبيرة. وخلال هذه المرحلة ينشئ المدير الذي يبحث عن التجذر عقودا ضمنية مع الأفراد الأكثر تأثيرا والذين هم على علاقة مباشرة مع المؤسسة. فمثلا يستطيع المديرون أن يخلقوا هيكلا تنظيميا ثقيلا وأيضا زيادة حجم المؤسسة، مما يسمح لهم بمنح ترقيات لتثمين العقود الضمنية وزيادة مجال حرية التصرف. كما يستطيعون تجنب إتخاذ قرارات معينة قد تضعهم في وضعية موقف معاد للعمال، على الرغم من السلوك العقلاني الذي يمكن أن يخلو منه القرار.

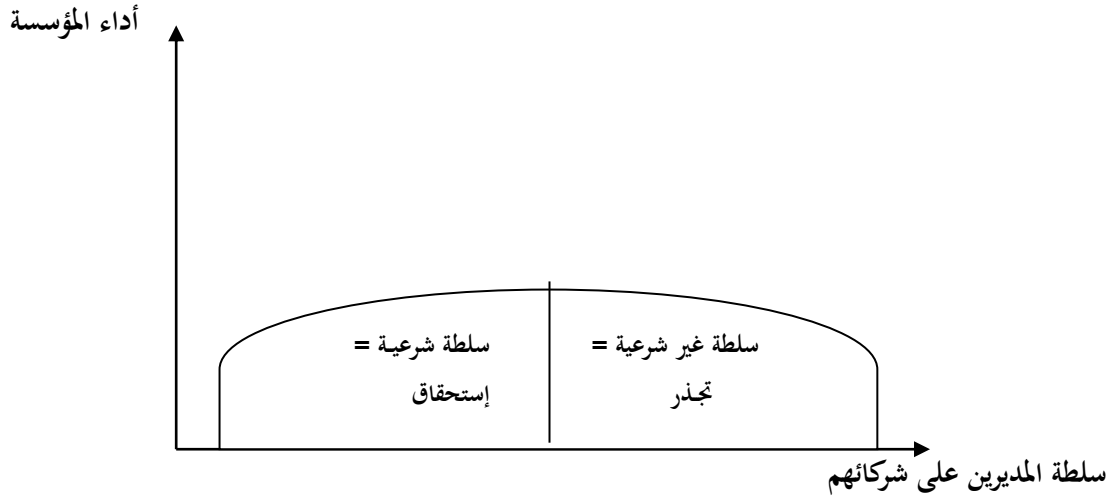
1 - Alain Finet, ‘***’Pourquoi le gouvernement d’entreprise, Introduction et mise en place d’un cadre théorique d’analyse.***’’ Dans: Allain Finet et al, ***Gouvernement d’entreprise: Enjeux managériaux, comptable et financiers*** (Bruxelles: De Boeck & Lacier sa., 2005), P.24.
2- Paquerot, ***Op.Cit.***, P.107.
3- Parrat, ***Le gouvernement d’entreprise, Op.Cit.***, P.20.
4- Finet, ***Op.Cit.***, PP.25-26.

3- **مرحلة زيادة الإستهلاك:** يمكن للمديرين أن يديروا المؤسسة كما يريدون بشرط أن يقدموا للمساهمين والشركاء في المؤسسة مردودية كافية. وخلال هذه المرحلة ينجزون إستثمارات بهدف خدمة مصالحهم الخاصة دون أن تكون بالضرورة مفيدة للشركاء الآخرين. وأثناء هذه المرحلة يمكن التفكير في أن لهم دافعين أساسيين: ضمان حصول المؤسسة على ما يسمح لهم بالإستمرار في خلق الأرباح، ومستوى عال من الإستقلالية، من ذلك مثلا إتخاذ قرارات دون اللجوء إلى التمويل الخارجي عن طريق البنوك التي تخاطر بممارسة ضغوطات على المديرين ذوي الأسلوب الإداري الفاشل.

مما سبق يعرف تجذر المديرين كإفراط في السلطة على الأطراف الأخرى مقارنة بأدائهم. عندما يقوم الفريق الإداري بزيادة مردودية المؤسسة، فهو يمتلك سلطة هامة على مختلف الأطراف. لكن عندما تسمح لهم إستراتيجيات التجذر برفع سلطتهم على الأطراف الأخرى بمستوى أعلى من أدائهم، في هذه الحالة يمكن إعتبار التجذر على أنه نتيجة سلطة غير شرعية.[1]

الشكل رقم 3

شرعية سلطة المديرين وأداء المؤسسة



Source: Mathieu Paquerot, ***''Stratégies d'enracinement des dirigeants, Performance de la firme, et Structure de controle.''*** Dans: Gérard Charreaux, ***Le gouvernement d'entreprises: Corporate Governance théories et faits*** (Paris: Economica, 1997), P.108.

يتضح من الشكل رقم 3 أنه كلما زادت السلطة الشرعية للمديرين أي السلطة الممنوحة لهم نتيجة لاستحقاقهم زاد أداء المؤسسة وزادت معه سلطتهم على الشركاء. وبالنسبة للسلطة غير الشرعية أو التجذر، فإنه كلما زاد ضعف أداء المؤسسة زادت معه سلطة المديرين على شركائهم.

1- Paquerot, ***Op.Cit.***, P.108.

ويستخلص مما سبق أن المديرين المتجذرين يسعون إلى إضعاف آليات الرقابة بالشركة وإلى صياغة إستراتيجيات تتناسب ومهاراتهم الخاصة، مما يزيد من سلطتهم على إدارة الشركة وعلى المساهمين فيها، ليجعلوا من عملية إستبدالهم أمرا صعبا.

المطلب الخامس: نظرية صاحب المصلحة

يعتبر مفهوم صاحب المصلحة أحد المفاهيم التي إرتبطت بعمل الشركات، سيما مع تزايد دور المنظمات البيئية وغير الحكومية، وتلك التي تسعى إلى تحسين دور الشركات في المجتمع التي تطالب الشركات المختلفة بالإلتزام بمعايير أخلاقية تجاه البيئة، العمال وأفراد المجتمع تتعدى إلتزامها بما تفرضه القوانين والتشريعات في بيئة أعمالها.

لقد ظهر مفهوم "صاحب المصلحة" Stakeholder لأول مرة في أدبيات الإدارة في مذكرة داخلية لمعهد ستانفورد للبحث Stanford Research Institute في سنة 1963.[1] يعرف إدوارد فريمان Edward Freeman "صاحب المصلحة" أي مجموعة أو فرد يمكنه التأثير على أو التأثر بتحقيق هدف الشركة. ويتضمن أصحاب المصلحة العمال، الزبائن، الموردين، حملة الأسهم، البنوك، المدافعون عن البيئة، الحكومة، ومجموعات أخرى يمكنها مساعدة أو الإضرار بالشركة.[2] ويعرف أيضا بأنه فرد، مجموعة اجتماعية، أو ممثل له مصلحة في قرارات أومداخيل منظمة ما.[3] وعليه، يمكن إعتبار أي فرد أو جماعة تتأثر بمنتجات الشركة، سياساتها، أنشطتها ومخرجاتها المختلفة وفي المقابل يمكنها هي الأخرى التأثير عليها كصاحب مصلحة. فالزبائن مثلا يهتمون بمنتجات الشركة ويتأثرون بمختلف خصائصها وهذا يجعلهم أصحاب مصلحة فيها وبإمكانهم التأثير عليها ونفس الشيء بالنسبة للعمال فهم يتأثرون بمختلف قرارات الشركة، وهم في موقع يمكنهم من التأثير على عملها. وهذا ما حدث سابقا في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قاطع عدد كبير من زبائن شركة نايك NIKE الأمريكية لصناعة الملابس الرياضية منتجات الشركة نظرا لإنتاج جزء كبير من منتجاتها في معامل تفتقر إلى أدنى شروط الأمن والسلامة بآسيا.[4]

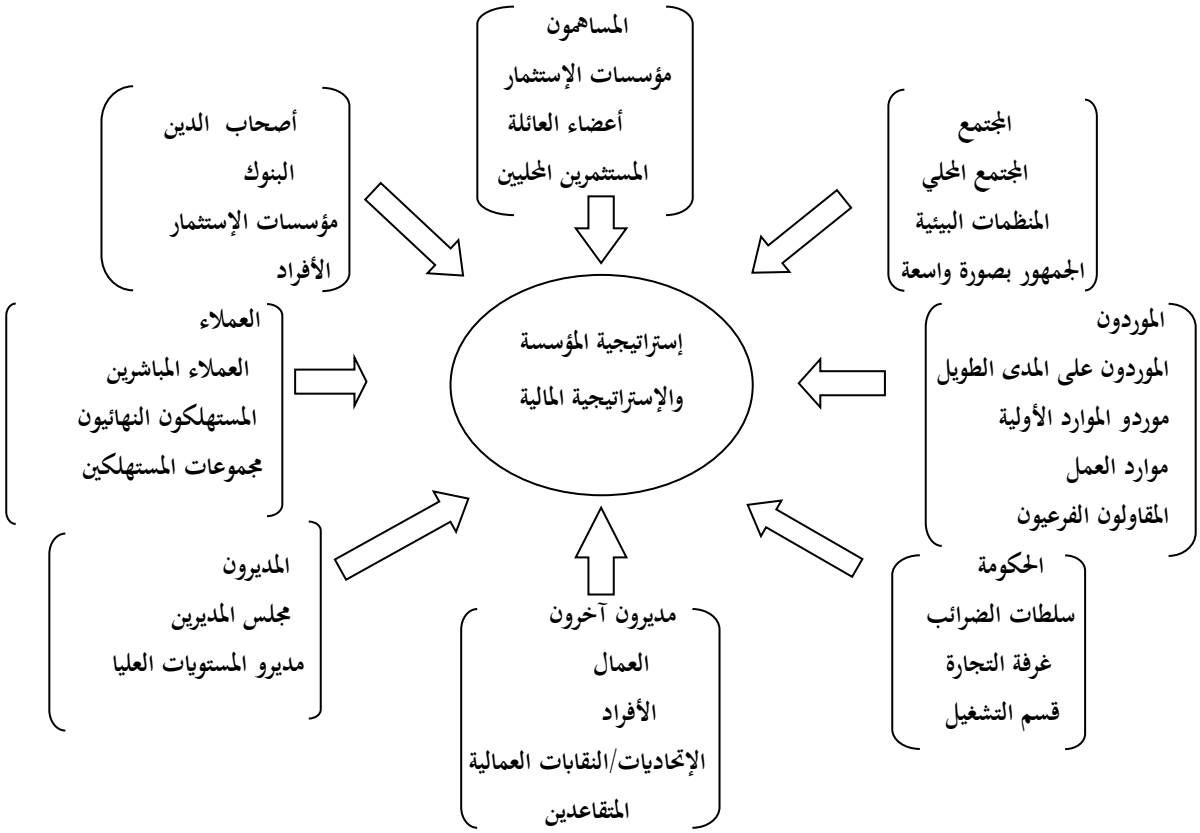
1- R.Edward Freeman, ***Strategic Management : A Stakeholder Approach*** (Massachussets: Pitman Publishing Inc., 1984), P.31.
2- ***Ibid.,*** P.vi.
3- David M-Navarrete & Cecilie Modvar, ***Stakeholder***. In: Mark Bevir, ***Encyclopedia of Governance***, V2. (California: Sage Publications Inc., 2007), P.918.
4- أنظر: http://www1.american.edu/ted/nike.htm

كما يمكن تقسيم أصحاب المصلحة إلى فئتين: أصحاب مصلحة داخليين تضم حملة الأسهم والعاملين بما في ذلك المديرين ومجلس الإدارة وأصحاب مصلحة خارجيين من بينهم العملاء، الموردين، الحكومة، الإتحادات، الجماعات المحلية والجمهور.[1]

تقوم نظرية صاحب المصلحة على نقيض مباشر لنظرية الوكيل – الموكل (السالف ذكرها)، فبينما تضع تلك النظرية فرضية أن تعظيم الربح هو الحافز الأساسي لإستراتيجية وتكتيكات المؤسسة[2]، تشدد نظرية أصحاب المصلحة على أهمية جميع الأطراف الذين يتأثرون بصورة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات المؤسسة، إذ تركز على الوصول بالثروة الاقتصادية المستدامة لكل الأطراف صاحبة المصالح إلى المستوى الأمثل.[3]

الشكل رقم 4

أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين



Source: Ruth bender and Keith Ward, ***Corporate Financial Strategy***, 2nd ed. (Woburn, England: Butterworth Heinemann, 2002), P.21.

1– تشارلز هيل وجاريث جونز، ***الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل***، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر، 2006)، ص.77.

2- الإستراتيجية والتكتيك: تعرف الإستراتيجية على أنها إعداد الأهداف والغايات طويلة المدى للمؤسسة وتخصيص الموارد واختيار طرق العمل الضرورية لبلوغها. وتتميز عن التكتيك بعموميتها، إذ تنطوي الإستراتيجية على مجموعة من التكتيكات. للتفصيل أكثر أنظر: http://www.web-strategist.com/blog/2013/01/14/the-difference-between-strategy-and-tactics/.

3- Robert Wearing, ***Cases in Corporate Governance*** (London: Sage Publications, 2005)

وطارق عبد العال حماد، ***حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية*** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009)،ص.510.

يوضح الشكل رقم 4 جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة سواء كانوا داخليين أم خارجيين، فالمديرون والعمال والمساهمون مثلا يعتبرون من الداخليين أما العملاء والموردين فهم خارجيون. وبينما يركز مدخل المساهم على أهمية من يزود المؤسسة برؤوس الأموال اللازمة لنشاطها فقط، يوسع مدخل "صاحب المصلحة" دائرة من لهم الحق في مساءلة الشركة إلى أطراف أخرى مثل أفراد المجتمع والمنظمات البيئية لما لنشاطها من آثار عليهم، حيث تحظى مسائل مثل تلويث البيئة وتشغيل الأطفال باهتمام بالغ من قبل المنظمات البيئية والحكومية وأفراد المجتمع في معظم الدول.

وتوسع نظرية أصحاب المصلحة دائرة إهتمام إدارة الشركات إلى قضايا وأطراف أكثر، وتقدم بديلا للشركات يقوم على السعي لتحقيق أهداف طويلة المدى وهذا ينعكس إيجابا على كل الأطراف من مساهمين وعمال وأفراد مجتمع. وهو كفيل بتقليل حدة المقاومة التي تتعرض إليها الإدارة غالبا من قبل كافة المستويات.

مما سبق يتضح أن أول النظريات التي أسست لما يعرف بحوكمة الشركات هي نظرية الوكالة التي ظهرت نتيجة لفصل ملكية المؤسسة عن إدارتها والتي أكدت على ضرورة مراقبة الموكل من قبل الوكيل من أجل ضمان عمله في إطار مصلحة الأخير، ثم جاءت نظرية تكاليف المعاملات التي ركزت على تكاليف معاملات المؤسسة مع الأطراف الخارجية ووضحت أهمية العقود وعمليات الإندماج في تخفيضها، ثم نظرية حقوق الملكية التي تحدد تنوع أشكال حوكمة الشركات حسب الجهة المالكة لحقوق ملكية المؤسسة، إضافة إلى نظرية تجذر المديرين التي تبين الاستراتيجيات التي يتبناها هؤلاء من أجل الحفاظ على مناصبهم والمنافع المرتبطة بها، ونظرية صاحب المصلحة التي توسع دائرة مسؤوليات المؤسسة لتشمل البيئة والمجتمع ككل.

المبحث الثالث: أهمية حوكمة الشركات

نتيجة لإخفاقات عدة شركات في مختلف دول العالم، أصبح من الواضح أن فشل الشركة في تطبيق أنظمة الحوكمة قد يؤدي إلى عدم الحفاظ على أموال وثروات ومصالح المساهمين وأصحاب المصلحة فيها، مما يكلفها الكثير ويؤدي بها حتى إلى الإفلاس أو الإنسحاب من عالم الأعمال. من هنا تتأتى ضرورة تطبيق تلك النظم علها تساهم في تحقيق وتعظيم أهدافها وتقدم نظرة شمولية لعملها في بيئة تتميز بعدم التأكد والتغير المتسارع.

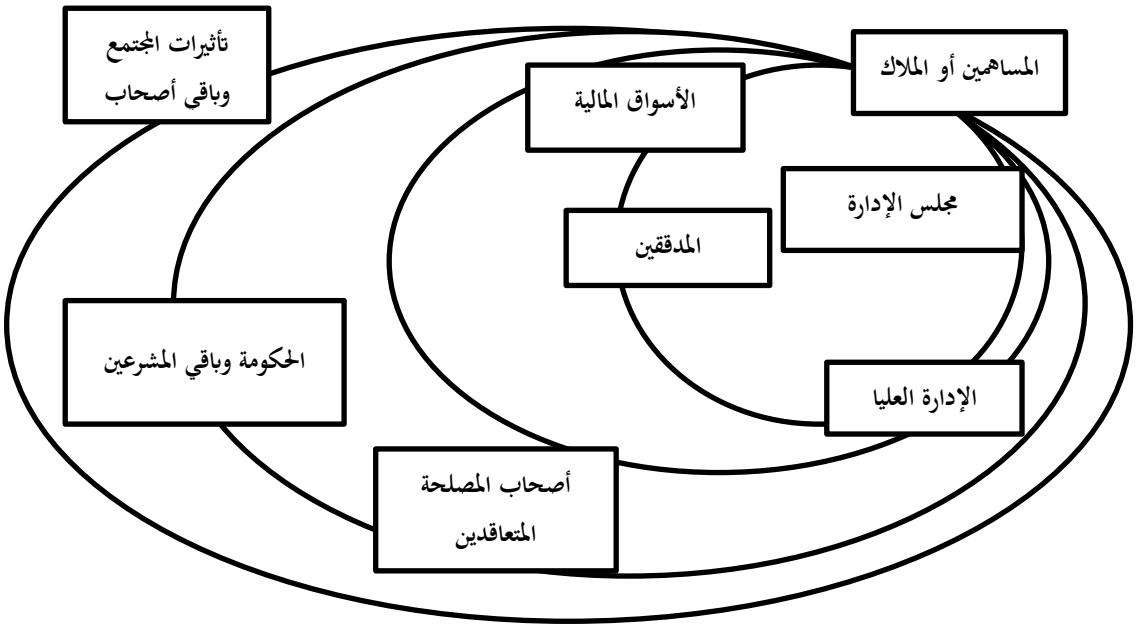
المطلب الأول: نطاق حوكمة الشركات

قبل التطرق لأهمية حوكمة الشركات والمنافع الناتجة عن تطبيقها، لابد من توضيح مختلف الأطراف المعنية بها والمجال الذي تعمل في إطاره. وتبني الشركة علاقات متعددة مع الأطراف الذين يؤثرون ويتأثرون بعملها، مثل المساهمين أو الملاك الذين يوفرون لها رأس المال الضروري لأداء أنشطتها المختلفة، مجلس الإدارة الذي يعمل على

مراقبة عمل المديرين التنفيذيين ويحدد الإطار الأخلاقي الذي يجب الإلتزام به، والبيئة الخارجية التي تستوعب ما تطرحه فيها من منتجات وخدمات متنوعة.

الشكل رقم 5

نطاق حوكمة الشركات



Source: Bob Tricker, ***Essential Director*** (London: Profile Books Ltd., 2003), P.5.

يوضح الشكل رقم 5 نطاق حوكمة الشركات الذي يشمل العلاقات المتبادلة للشركة مع مختلف الفاعلين في بيئتها الداخلية والخارجية. وهؤلاء الفاعلين الخارجيين قد يكونون داخل الشركة مقل مجلس الإدارة الذي يضم مجموعة من الأعضاء المنتخبين من طرف المساهمين، والمديرين الذين يشكلون الإدارة العليا ويعملون على إدارة العمليات والأنشطة اليومية للشركة. أما بالنسبة للأطراف الخارجية فتشمل الأسواق المالية التي تفرض على الشركة معايير الإدراج التي يجب أن تلتزم بها، والحكومة وباقي المشرعين الذين ينظمون مجال الأعمال ويضعون القوانين والتشريعات التي يجب أن تعمل في ظلها الشركة، إضافة إلى أصحاب المصلحة وأفراد المجتمع الذين لا يحق للشركة الإضرار بمصالحهم.

ويعتبر المساهمون أول المعنيين بحوكمة الشركات باعتبار أنهم يضعون أموالهم في يد أشخاص آخرين يديرونها نيابة عنهم، لذلك هم يسعون عادة للإستثمار في الشركات الأحسن حوكمة لضمان الحصول على عائد مقبول على إستثمارهم. ثم مجلس الإدارة الذي يتم إنتخابه من قبل الجمعية العامة للمساهمين، ليعمل على مراقبة الإدارة العليا والإشراف عليها وضمان عملها في إطار مصالحهم المثلى، وتسهل حوكمة الشركات عمل المجلس عبر

التحديد الواضح والدقيق للمسؤوليات. ويعمل على مراجعة مدى إلتزام الشركة بالمعايير المحاسبية، سلامة ومصداقية قوائمها المالية وإحترام القوانين والتشريعات المعمول بها من طرف المدققين سواء كانوا داخليين أم خارجيين. والملاحظ أنه كلما كانت الشركة أكثر إلتزاما كلما كان عمل المدققين أسهل. وتستفيد الأسواق المالية من الشركات ذات الحوكمة الأفضل التي تلقى أوراقها المالية إقبالا أكبر، مما يساهم في تنشيط التداول في السوق. أما أصحاب المصلحة والمجتمع فيتجنبون الأضرار البيئية والإجتماعية التي يمكن أن تتسبب فيها الشركات ضعيفة الحوكمة.

المطلب الثاني: أهداف حوكمة الشركات

تهدف المؤسسات من خلال تطبيقها لحوكمة الشركات أساسا إلى تعظيم أهداف المساهمين وباقي أصحاب المصلحة فيها، وذلك من خلال تحقيق هدفين اثنين:[1]

1- **خلق القيمة للشركة:** في الواقع يلاحظ أن بناء القيمة قد يكون أهم هدف للشركة، وهذا ما يقدم عوائد للمساهمين ويخلق فرصا للعمال ويساعد على استدامة حياة الشركة خلال أوقات التحدي الاقتصادي من خلال المنافسة.
2- **خلق الشفافية:** الشفافية تفرض أن الإدارة يمكنها أن تحدد بفعالية كيف تعمل الشركة وأين تكمن المخاطرة ومدى تطابق عمل الشركة مع سياسة الإدارة. والشفافية هي نافذة هامة للإدارة على العمل الداخلي للشركة، إذ كلما كانت النافذة أوضح، كانت القدرة على إدارة الشركة بفعالية أفضل.

ولتحقيق الأهداف السابقة ينبغي على نظام حوكمة الشركات أن يؤدي الأدوار المنوطة به بفعالية، وقد حدد جيرار شارو Gérard Charreaux دورين أساسيين لنظام الحوكمة هما:[2]

1- **دورا وقائيا:** يجب أن يسمح بتجنب حدوث أزمات، وضمان أن لا أحد من أصحاب المصلحة يحتكر بصورة دائمة جزءا معتبرا من الثروة، بينما في ذلك ضرر للشركاء الآخرين.
2- **دورا علاجيا:** ويسمح بحل وضعيات الأزمات، أحيانا قد تحل مثل تلك الوضعيات من خلال رحيل مديرين أو بعض العمال. لذلك لابد أن يكون نظام الحوكمة مرنا وتفاعليا ليسمح بذلك.

إن حوكمة الشركات غير الفعالة قد تؤدي بالشركة إلى الإنهيار، مثلما حدث مع شركتي بارمالات Parmalat الإيطالية وماكسويل Maxwell البريطانية. وعليه، يتطلب من الشركات مراقبة ومراجعة نظمها من

1- Jacob Lamm et al., ***Under Control: Governance Across the Enterprise*** (New York: CA Press Inc., 2010), P.17.
2- Gérard Charreaux, ''***Vers une théorie du gouvernement des entreprises.***'' Cité par: Parrat, ***Le Gouvernement d'Entreprise, Op.Cit.***, PP.39, 40.

أجل ضمان فعاليتها وتحديد مدى قدرتها ومساهمتها في الحفاظ على مصالح جميع المشاركين فيها. ولا يمكن أن تؤدي تلك الأنظمة الأدوار ولا أن تحقق الأهداف السالف ذكرها إلا عندما يتم ضمان أن كل المشاركين فيها:[1]

- يضيفون القيمة للأداء في المدى الطويل والمستدام للشركة؛
- يؤدون واجباتهم التوكيلية ومسؤولياتهم المهنية بصورة فعالة؛
- يحملون المسؤولية ويكونون مسؤولين شخصيا عن أدائهم؛
- يطورون ممارسة إلتزام بإدماج الإلتزام بالمعايير الأخلاقية العليا مع هدف تجنب تضارب المصالح المحتمل، والتصرف وفقط في إطار المصالح الفضلى للشركة ومساهميها.

مما سبق يتضح أن حوكمة الشركات تساهم في خلق القيمة للشركة وتحقيق العوائد للمساهمين لضمان تطور الشركة واستمرارها، كما تساهم الشفافية الناتجة عنها إلى ضمان عمل الإدارة في إطار مصلحة المساهمين، وتحسين قدرتها على تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب المشاركة الفعالة لكل الأطراف بالأداء وتحمل المسؤولية والالتزام بالمعايير الأخلاقية.

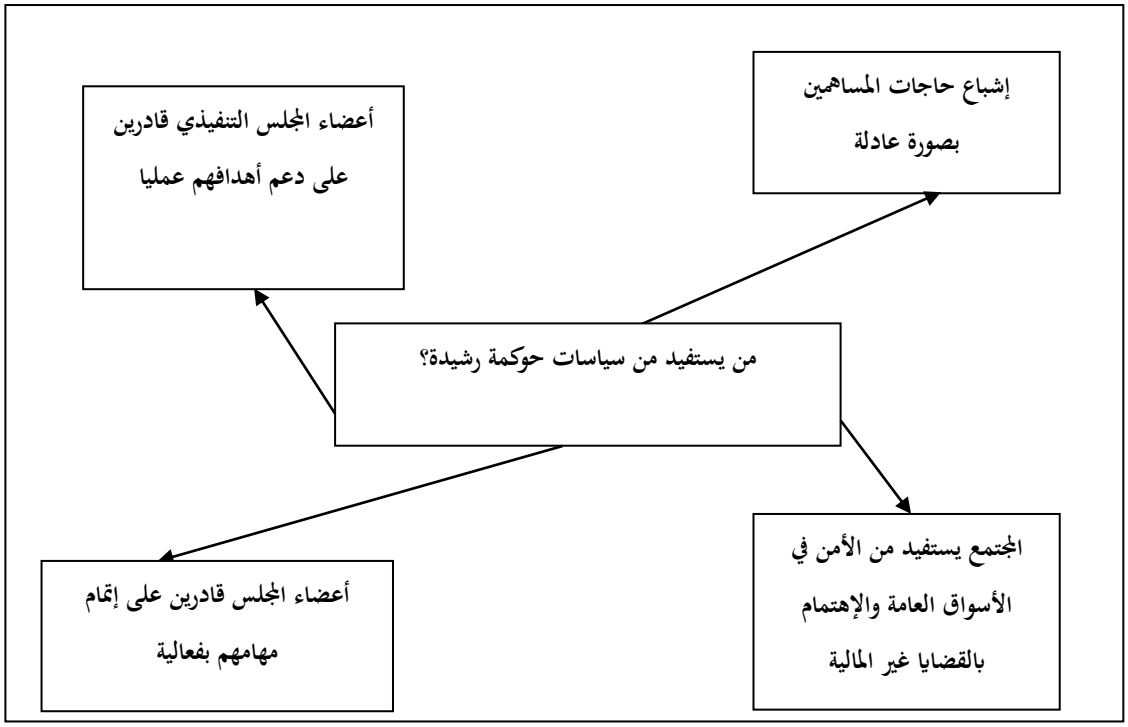
المطلب الثالث: منافع حوكمة الشركات

عند الحديث عن حوكمة الشركات، عادة ما يطرح السؤال الآتي: من المستفيد من تطبيق أنظمة حوكمة الشركات؟ غالبا ما تكون منافع حوكمة الشركات الفعالة متعددة، ويعتبر موردو رأسمال الشركة من مساهمين ودائنين وغيرهم الأكثر إستفادة نتيجة لاستثمارهم المباشر في رأسمال الشركة، كما تتحقق المنفعة لباقي أصحاب المصلحة في الشركة من عمال وغيرهم.

1- Zabihollah Rezaee, ***Corporate Governance Post Sarbanes-Oxley: Regulations, Requirements and Integrated Processes*** (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007), P.21.

الشكل رقم 6

من يستفيد من سياسات حوكمة الشركات



Source: Sanjay Anand**, *Essentials of Corporate Governance* (**New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007), P.82.

يلاحظ من الشكل رقم 6 أن سياسات الحوكمة تؤدي إلى إشباع حاجات المساهمين والمجتمع ككل، حيث يتلقى أغلبيتهم وأقليتهم عوائد مقابل إستثمارهم بشكل عادل. كما تسهل وتدعم عمل مجلس الإدارة وتحدد مهامه ومسؤولياته بشكل واضح ودقيق، وبالتالي يصبح تقييمه أمرا سهلا. وتخفيض احتمالات الإخفاق جراء ذلك.

ويمكن تلخيص الفوائد التي تقدمها حوكمة الشركات فيما يلي:[1]

- زيادة القيمة السوقية للشركة وتحسين تصنيفها؛
- زيادة القوة التنافسية؛
- جذب مساهمين ومستثمرين جدد؛
- كسب مصداقية أعلى؛
- تعزيز ظروف/تسهيلات الإقتراض المرن من المؤسسات المالية؛
- تخفيض معدل فائدة القروض وتكلفة رأس المال؛
- فرص إستثمارية والوصول إلى أسواق جديدة؛

1- Guler Aras and David Crowther, ***Global Perspectives on Corporate Governance and CSR*** (Surrey, England: Gower Publishing Ltd., 2009), P17.

- جذب عمال أفضل.

ومن هنا، فإن حوكمة الشركات تساعد على تحقيق منافع عديدة. فهي تساعد المساهمين على تحقيق أرباح أكبر وزيادة قيمة شركتهم وضمان عمل الإدارة في تحقيق أهدافهم، وتساعد الشركة على تخفيض تكلفة رأس المال وجذب عمال أكثر كفاءة وخبرة، علاوة على تحسين قدرتها على المنافسة والرفع من مستوى تصنيفها.

ومع إختلاف نتائج الدراسات التي تناولت أهمية حوكمة الشركات وتأثيرها على مختلف متغيرات وجوانب أداء المؤسسات، فهناك إجماع بأن حوكمة شركات أفضل تؤدي إلى نتائج أفضل على المدى الطويل وتضمن حماية مصالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة. وهذا ما يفسر الزخم الأكاديمي الذي ركز على هذا المفهوم منذ العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، بعد عدة فضائح وأزمات مالية واقتصادية أثرت سلبا على مؤسسات وإقتصاديات الدول المتقدمة والناشئة.

خلاصة الفصل:

تعرض هذا الفصل للإطار الفكري النظري لحوكمة الشركات كمفهوم وكممارسة. ويبدو أن حوكمة الشركات شهدت إهتماما كبيرا منذ إنطلاق النقاش حول فصل ملكية المؤسسة وإدارتها خلال الثلاثينيات من القرن العشرين. وقد كان الأساس النظري في العلاقة بين مالك المؤسسة وإدارتها وضرورة البحث عن آليات تضفي نوعا من الفائدة لكليهما في تلك العلاقة.

وتسعى المؤسسات المختلفة من خلال تطبيقها لنظم حوكمة الشركات إلى محاولة التصدي للتحديات البيئية التي تواجهها، وتجنب الفساد الإداري والمالي من خلال الرقابة الفعالة لمختلف وظائف الشركة والوصول إلى أحسن أداء يمكنه ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها في عصر التحولات المالية والإقتصادية السريعة. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإهتمام بمجموعة من القوى أو الآليات التي تبلور مفهوم حوكمة الشركات النظري على المستوى العملي للمؤسسة، وهذه الآليات منها ما يقع داخل المؤسسة ومنها ما يقع خارجها مثل: مجلس الإدارة والمدققون الداخليون والخارجيون لتشكل حاجزا أمام سوء الإدارة والاحتيال المالي والإداري، والأخذ بعين الإعتبار الخبرات والتجارب والممارسات الناجحة للمؤسسات الرائدة.

كما يتضح أن عمل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات يعتمد بشكل كبير على عمل الآليات الخارجية، وهذا ما يشكل نطاق حوكمة الشركات، ويحدد الأطراف المستفيدة من تطبيقها مثل المساهمين الذين يسعون للحصول على عوائد مناسبة لاستثماراتهم، وأعضاء مجلس الإدارة الذين يهتمون بأداء دورهم كموكلين في مراقبة وتحديد سلوك المديرين داخل الشركة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني:

آليات حوكمة الشركات

تختلف المؤسسات باختلاف أشكال ملكيتها وأنشطتها وطرق تمويلها، وأيضا إختلاف نماذج حوكمة الشركات من دولة لأخرى تبعا لتباين الأنظمة الإقتصادية المتبعة في العالم. ويمكن التمييز بين ثلاثة نماذج تتمثل في: نموذج المساهم ونموذج أصحاب المصلحة اللذين يعتبران أهم النماذج، إضافة إلى نموذج المؤسسة العائلية الذي ينتشر في الكثير من الدول الآسيوية والأمريكية اللاتينية.

ولتطبيق حوكمة الشركات وفقا للنماذج السابقة، وفي كل دول العالم، يتطلب مجموعة من الآليات التي يجب التركيز عليها وتدعيمها حتى تحقق إدارة الشركة ما ينتظر منها تجاه مالكيها وباقي أصحاب المصلحة. وهذه الآليات تنقسم إلى آليات داخلية وخارجية. فالأولى تتعلق بمتغيرات تقع داخل الشركة من هيكل رأسمال وإدارة تنفيذية وغير تنفيذية، والخارجية تتعلق بمتغيرات على علاقة بالشركة ولكنها تقع خارج حدودها مثل التدقيق الخارجي المستقل.

يتناول هذا الفصل نماذج وآليات حوكمة الشركات من خلال المباحث الثلاثة الآتية: نماذج حوكمة الشركات، آلياتها الداخلية وآلياتها الخارجية.

المبحث الأول: نماذج حوكمة الشركات

تختلف نماذج حوكمة الشركات باختلاف هيكل رأسمالها وطبيعة مالكها خاصا كان أم عاما. وهذا يحدد بدرجة كبيرة من يتحكم في الشركة ومن يراقب إدارتها. وعلى هذا الأساس، يمكن التمييز بين ثلاث نماذج: نموذج المساهم، نموذج أصحاب المصلحة ونموذج المؤسسة العائلية. ويلاحظ أن تطور الأسواق المالية والبنوك يحدد النموذج المتبع في البلد.

بينت جغرافيا رأسمال المؤسسات أن الفروقات في التطور بين الأسواق المالية الوطنية تشير إلى وجود أنظمة حوكمة مختلفة في الدول ذات التنمية الإقتصادية المتشابهة، كما توصلت الدراسة العلمية للباحثين الأمريكيين لابورتا، لوبيز، شلايفر، وفيشني (إختصارا LLSV[1]) حول جغرافيا رأس المال إلى:[2]

1- LLSV هي اختصار لأسماء أربعة من أبرز الباحثين في مجالات حوكمة الشركات: R. **L**a porta, F.**L**opez-de-Silanes, A.**S**hleifer, and R.W.**V**ishny.

2- Jérôme Caby, ‘’***La convergence internationale des systèmes de gouvernance***.’’ Dans: Frank Bournois et al., ***Comités exécutifs: Voyages au cœur de la dirigeance*** (Paris: Editions d’Organisation, 2007), P.678.

- المؤسسات ذات رأس المال المنتشر وتتواجد بكثرة في الدول التي تقدم حماية أفضل للمساهمين؛
- التحكم العائلي أكثر إنتشارا في الدول ذات الحماية الضعيفة لحقوق المساهمين؛
- التحكم من طرف الدولة للشركات المدرجة واسع الإنتشار، وبخاصة إذا كانت حماية المساهمين ضعيفة.

المطلب الأول: تصنيف نماذج حوكمة الشركات

تختلف نماذج حوكمة الشركات باختلاف الدول، وباختلاف طرق التمويل وهياكل رأسمال المؤسسات العاملة فيها، لذلك قسمت تلك النماذج إلى بضعة أنواع كل منها شائع التطبيق في ظروف معينة. ومن بين تلك التصنيفات ما يلي:[1]

1- **تصنيف إريك برغلوف Erik Berglof**: بالنسبة لـ برغلوف يوجد في العالم نوعان من أنظمة حوكمة الشركات: الأنظمة المرتكزة على البنوك والأنظمة المرتكزة على الأسواق. فالأولى توجد بصورة أساسية في دول مثل ألمانيا أو اليابان، في هذه الأنظمة:
   - للمؤسسات مستوى إستدانة عال؛
   - رأس المال قليل التشتت؛
   - الأسواق المالية ضعيفة التطور؛
   - غالبا ما تشارك البنوك في رأسمال المؤسسات الكبرى؛
   - تركز القروض وتجانسها نسبيا؛
   - ندرة عمليات الشراء العدائية Hostile takeovers؛
   - العلاقات بين المؤسسات البنكية ومؤسسات الأعمال مستقرة ومستدامة.

أما الأنظمة المرتكزة على الأسواق فتتواجد في الدول الأنجلوساكسونية. وتتميز بتشتت كبير لرأسمال المؤسسات وحضور ضعيف للبنوك والمؤسسات المالية في الاقتصاد، وبأسواق مالية نشيطة وعالية السيولة. في هذه الدول يعتبر برغلوف أن النزاعات تحل بصورة وحشية أكبر من الأنظمة المرتكزة على البنوك أين يفضل استعمال الكلمات والحوار وحل النزاعات داخليا. وفي هذا السياق في الدول الانجلوساكسونية لنظام حوكمة الشركات دورا علاجيا أكثر منه واقيا.

2- **تصنيف جوليان فرانكس وكولن ماير Julian Franks and Colin Mayer**: ميز هذان الكاتبان بين نظم الحوكمة المفتوحة، ونظم الحوكمة المغلقة. ويوجد الشكل الأول بصورة أساسية في الدول

1- Eric Berglof, ‘’***Capital Structure as a Mechanism of Control: A Comparison of Financial Systems,***’’ Julian Franks and Collin Mayer, ‘’***Ownership and Control of German Corporations,***’’ and Makoto Yoshimori, ‘’***Whose Company Is It? The Concept of Corporation in Japan and the West.***’’ As cited by: Parrat, ***Le gouvernement d’entreprise, Op.Cit.***, PP.31-32.

الأنجلوساكسونية حيث يكون عدد المؤسسات المدرجة بالبورصة كبير والأسواق المالية نشيطة وسائلة. كما أن المساهمات المتقاطعة بين المؤسسات نادرة والتحكم العدواني عال (عن طريق عمليات الشراء العدوانية). وبالتالي تبحث المؤسسات قبل كل شيء عن إرضاء مساهميها، ومراقبة المديرين تتم بصورة أساسية عن طريق آليات الضبط الخارجية (أنظر المبحث الثالث من الفصل الثاني).

أما نظم الحوكمة المغلقة تكون فيها المساهمات المتقاطعة بين المؤسسات كثيرة وحقوق الملكية قليلة السيولة، كما أن عمليات الشراء العدوانية[1] والأسواق المالية ليست متطورة كثيرا. ويوجد مثل هذه الأنظمة في ألمانيا واليابان وفرنسا، حيث تفضل المؤسسات تحقيق المصلحة الإجتماعية.

3- **تصنيف ماكوتو يوشيموري Makoto Yoshimori**: يعتبر تحليل يوشيموري أكثر دقة، حيث قسم أنظمة حوكمة الشركات إلى ثلاثة أصناف كبرى:

- **النموذج الياباني**: الذي يتميز بنظرة تعددية للحوكمة لأنه يفترض أن الشركة مملوكة ضمنيا من مجموع أصحاب المصلحة.
- **النموذج الألماني والفرنسي**: الذي يتميز بنظرة ثنائية لحوكمة الشركات لأن مصالح المساهمين والأجراء هي ما يؤخذ بعين الاعتبار بصورة أساسية. وبالرغم من اختلاف السوق المالية بين البلدين، حيث تعود ملكية أهم الشركات فيها إلى الحكومة بالنسبة لفرنسا، فالتمويل في البلدين يغلب عليه اللجوء إلى البنوك.
- **النموذج الأنجلوساكسوني**: الذي يدافع عن نظرة أحادية للشركة، حيث يتم فيه البحث عن مصلحة المساهمين فقط.

ويلاحظ أن نماذج الحوكمة تتعدد بتعدد أشكال ملكية الشركات وطرق التمويل في الأسواق، حيث يمثل نموذج حوكمة الشركات المرتكز على البنوك شكلا مختلفا عن نموذج حوكمة الشركات المرتكز على الأسواق المالية، تبعا لتطور الأسواق المالية وأيضا مدى تشتت رأسمال الشركات، وهذا ما حدد كيفية حل النزاعات في حال حدوثها، فيكون أكثر وحشية في الشكل الثاني. كما يمكن التمييز بين النماذج حسب أولوية تحقيق المصالح فيها، فنجد أن النموذج الياباني يركز على تحقيق أهداف جميع أصحاب المصلحة، والنموذج الأوروبي الذي يهتم أكثر بمصالح المساهمين والأجراء، ثم النموذج الأنجلوساكسوني الذي يدافع عن أولوية تحقيق أهداف المساهمين الذين يزودون الشركة بالأموال اللازمة لنشاطها.

1- **عمليات الشراء العدوانية Hostile Takeovers**: تشير إلى استحواذ شركة ما (تسمى المستحوذ) على شركة أخرى (تسمى الشركة الهدف) عن طريق التوجه مباشرة إلى المساهمين أو من خلال الضغط من أجل استبدال الإدارة للحصول على الموافقة على الاستحواذ. وما يميز عملية الشراء العدوانية هو أن إدارة الشركة المستهدفة لا تكون راغبة في المضي في الصفقة. مثل عملية شراء شركة فولكان ماتيريالز Vulcan Materials من قبل شركة مارتن ماريتا Martin Marietta وهما شركتان تعملان في صناعة مواد ومعدات البناء بالولايات المتحدة الأمريكية. أنظر: http://www.investopedia.com/terms/h/hostiletakeover.asp.

المطلب الثاني: نموذج المساهم Shareholder Model

كما يبدو من تسميته، فإن هذا النموذج يضع المساهمين في أعلى سلم أولويات الشركة، باعتبار أنهم الأكثر تأثرا بأعمالها، فهم الذين يزودونها برؤوس الأموال اللازمة لممارسة أنشطتها المختلفة، وبالتالي يجب على إدارة الشركة أن تسعى لتحقيق أهدافهم، وعدم تبذير أموالهم في مسائل قد لا تهمهم.

يرتكز هذا النموذج على إفتراض ضرورة تعظيم قيمة المساهمين، كونهم من يزود الشركة باحتياجاتها المالية، ويتحملون مخاطرة أكثر من غيرهم من أصحاب المصلحة الآخرين. ينتشر هذا النموذج في الاقتصاديات الأنجلوساكسونية (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، أيرلندا، أستراليا، وكندا).[1] وفي هذا النموذج يحكم على أداء الشركة على أساس قيمة المساهم، كما أن الإدارة العليا لها التزام ضمني لضمان أن الشركة تدار بتوافق مع مصالح المساهمين.[2] وهذا يعزز ما يعرف بـ "سيادة المساهمين Shareholders Supremacy" التي تشير إلى أن المساهمين هم المتحكمين الشرعيين في الشركة.[3]

الجدول رقم 1

نموذج المساهم

الخاصية	نموذج المساهم
التغطية الجغرافية	إقتصاديات السوق الليبرالية
الملكية والتحكم	ملكية متنوعة
أصناف المالك	مديرو الأموال المحترفين
حماية المساهمين الصغار	قوية
المجلس	غالبا قريب من الإدارة
سلطة الإدارة	قوية، مستقلة
حوافز الإدارة	محددة من خلال إشارات السوق في أسواق راس المال
سلوك الإدارة	تعظيم قيمة المساهم
علاقات البنك	إعتمادية، متنوعة، لا ملكية
هيكل رأس المال	معدل منخفض للدين مقابل الأوراق المالية
السوق من أجل التحكم في الشركة	العروض العدائية ذات أهمية
السلطة السياسية للملاك	ضعيفة، غير مباشرة

Source: Institute of Directors, ***The Handbook of International Corporate Governance: A Definitive Guide***, 2nd ed. (London: Kogan Page Ltd., 2009), P.44.

يبين الجدول رقم 1 خصائص نموذج المساهم، الذي تسعى الشركة من خلاله لتعظيم قيمة المساهمين الذين يشكلون الجزء الأكبر من تمويلها، وهو النموذج السائد في الدول الليبرالية ذات الأسواق المالية النشيطة والفعالة،

1- Institute of Directors, ***Op.Cit.***, P.43.
2- Chhotray and Stoker, ***Op.cit.***, P.157.
3- Alan Dignam and Michael Galanis, ***The Globalization of Corporate Governance*** (Surrey, England: Ashgate Publishing Ltd., 2009), P.40.

وهذا غالبا ما يطرح الكثير من التساؤلات حول الأهمية التي يجب إعطاؤها للمساهمين. وبالرغم من أنهم يزودون الشركة بما تحتاجه فعلا من موارد مالية، إلا أن نظرتهم المبنية على الربح في المدى القصير قد تسبب الكثير من المشاكل للإدارة الفعالة للشركة. ويطرح نموذجا بديلا هو نموذج أصحاب المصلحة، الذي يهتم بشريحة أوسع من الأطراف ذات العلاقة بالشركة. ومع كل هذا يمكن القول بأن مصالح الأطراف جميعها متكاملة ومحددة في القانون.

وطالما أن هذا النموذج يشير إلى نظرة ضيقة لحوكمة الشركات كما عرفها "شلايفر وفيشني" (أنظر المطلب الثاني من المبحث الأول من الفصل الأول) اللذان عللا توجه الحوكمة نحو المساهمين بأنه بعكس باقي أصحاب المصلحة، فإن المساهمين هم الأكثر عرضة لخسارة استثمارهم، بينما باقي أصحاب المصلحة كالعمال مثلا يمكنهم الانتقال إلى مكان آخر بسهولة.[1] وقد قدمت عدة انتقادات لهذا النموذج، خصوصا كونه يعاني من عدة نقاط ضعف تتعلق بسلطة المساهم وديمقراطيته، مصالح أصحاب المصلحة، المبادئ الاجتماعية والأخلاقية والإفراط في النظرة قصيرة المدى.[2]

وبالتالي يهمل نموذج المساهم مصالح أصحاب المصلحة على الرغم من تأثرهم بنشاطات وقرارات الشركة، فالعمال مثلا يمكن أن يتأثروا مباشرة بقرار غلق أحد المصانع وتسريحهم، ومع ذلك فالإدارة تعمل وفقط من أجل تعظيم مصالح المساهمين، بحجة أنهم الأكثر تأثرا جراء امتلاكهم لحقوق ملكية في رأسمال الشركة. ولكن هذا قد يؤثر سلبا عليها، حيث يمكن أن تميل الإدارة إلى السعي وراء تحقيق الأرباح قصيرة المدى من أجل إرضاء المساهمين على حساب أهداف النمو والتوسع والإستمرار.

المطلب الثالث: نموذج أصحاب المصلحة Stakeholder Model

يقوم نموذج أصحاب المصلحة على فرضية مغايرة لتلك التي يقوم عليها نموذج المساهم، حيث يفرض على الشركة تبني مدخل متعدد الأهداف، وأن يتجاوز إلتزامها المساهمين إلى كل الأطراف التي تتأثر بنشاطها مثل العمال والبيئة وأفراد المجتمع، وهؤلاء إضافة إلى أطراف أخرى يطلق عليهم أصحاب المصلحة.

نموذج أصحاب المصلحة يطلق على نموذج حوكمة الشركات المطبق عموما في المؤسسات الأوروبية، الذي يرى ماكدونالد وبوكستي McDonald & Puxty أنه يعبر عن تحول تجاه مساءلة الشركات لكل أصحاب المصلحة فيها.[3] يفترض هذا النموذج ضرورة التزام الشركة تجاه تشكيلة واسعة من الأفراد والمجموعات التي يعتمد عليهم

1- Mark Goergen, ''***What Do We Know about Different Systems of Corporate Governance***?'' European Corporate Governance Institute, Finance Working Paper n 163/2007, April2007, Downloadable at: http://ssrn.com/abstract_id=981531 in 16/01/2010, P.1.
2- Ntim, ***Op.Cit.***, P.37.
3- Aras and Crowther, ***Op.Cit.,*** P.22.

نجاحها، ويطلق عليهم أصحاب المصلحة، حيث بينت مارغريت بلاير Margaret Blair أن هدف حوكمة الشركات يجب أن يكون إمكانية تعظيم خلق الثروة للشركة ككل، بدلا من تعظيم قيمة المساهمين فقط.[1]

ويعتبر منح الأولوية لأهداف المساهمين المتمثلة في تحقيق أرباح قصيرة المدى قصر نظر من قبل الإدارة مما يؤثر على تحقيق أهداف أخرى مثل النمو والإستمرار، وأيضا قد يؤدي ذلك إلى رفض ومقاومة باقي أصحاب المصلحة من خلال إضرابات العمال أو عزوف الزبائن مثلا.

وقد وجهت عدة إنتقادات لهذا النموذج، خصوصا عن طريق إيلان ستارنبارغ Elaine Sternberg التي وصفته بأنه وصفة لـ: الشلل الإداري Managerial Paralysis، سيما ما يتعلق بتعدد واختلاف أهداف أصحاب المصلحة. فعندما لا يمكن محاسبة المديرين على هدف واحد، فهم غير مسؤولين عمليا تجاه أي شخص، وبالتالي فهذا النموذج يدمر المسؤولية.[2] ويضاف إلى ذلك العدد الكبير لأصحاب المصلحة.

وهناك عدة أوجه إختلاف بين النموذجين، يمكن ذكرها في ما يلي:[3]

- **مصادر التمويل**: في نموذج المساهم تتم مقابلة الحاجات المالية للشركة عبر السوق، بينما يعتبر التمويل البنكي المصدر الأساسي للتمويل في نموذج صالحب المصلحة.
- **الرقابة والتحكم**: يتدخل السوق ويؤدي دورا أساسيا في ضبط سلوك الإدارة ضمن نموذج المساهم، بعكس نموذج أصحاب المصلحة الذي يؤدي فيه مجلس الإدارة الثنائي الدور الأهم في الرقابة على عمل الإدارة.
- **تماثل المعلومات**: يعمل نموذج المساهم في ظل افتراض وجود معلومات كاملة وقدرة مختلف الأطراف على الوصول إليها، أما نموذج أصحاب المصلحة فيتميز بوجود عدم تماثل في وصول المعلومات لهم.
- **حماية أقلية المساهمين**: يقوم نموذج المساهم على سيولة الأسواق المالية وتنويع المحافظ مما يجعل من رأس المال أكثر انتشارا منه في نموذج أصحاب المصلحة، وهذا بدوره يجعل من حماية المساهمين أفضل في النموذج الأول.

مما سبق تتضح أهم الإختلافات بين نموذجي المساهم وأصحاب المصلحة، فنموذج المساهم يوجد بالدول التي تحتوي على أسواق مالية نشيطة وفعالة، ويكون الجزء الأكبر من تمويل المؤسسات فيها يتم عبر تلك الأسواق، مما يجعل المعلومات تتدفق بصورة أكثر فعالية. وهذا يسمح بحماية أكبر لأصحاب رأس المال بمن فيهم أقلية

1- Margaret Blair, ***Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty–First Century.*** Cited by: Chhotray and Stoker, ***Op.Cit.***, P.158.
2- Elaine Sternberg, ***The Defects of Stakeholder Theory***. Cited by: Rajiv Prabhakar, ''***Corporate Governance***.'' *In: Mark Bevir,* ***Encyclopedia of Corporate Governance***, VI. (California: Sage Publications Inc., 2007), P.168.
3- Carla I.Koen, ***Comparative International Management*** (Berkshire: McGraw-Hill Education, 2005), P.257.

المساهمين. أما نموذج أصحاب المصلحة فيكون في الاقتصاديات التي تعتمد في التمويل على أنظمتها المصرفية بصورة أكبر من الأسواق المالية، ويتميز هذا النظام في أغلب الأحيان بحماية ضعيفة لأقلية المساهمين، بعكس الدائنين والمساهمين الكبار.

الجدول رقم 2

ملخص الفرضيات النظرية لنموذجي المساهم وأصحاب المصلحة

الفرضيات النظرية، المميزات الأساسية، الحلول الأساسية	نموذج المساهم Shareholding	نموذج أصحاب المصلحة Stakeholding
الفرضيات النظرية:		
هدف الشركة	تعظيم قيمة المساهم	تعظيم ثروة كل أصحاب المصلحة
مشكل الحوكمة	مشكل الوكالة	غياب مشاركة أصحاب المصلحة
سبب المشكل	ليس للمساهمين تحكم كاف	فشل الحوكمة في تمثيل مصالح أصحاب المصلحة
الخلفية	فصل الملكية عن التحكم	أسلوب مختلف للرأسمالية
فرضيات حول السبب	المصلحة الشخصية كسلوك إنساني	العقلية التقليدية للرأسمالية الخاصة
نوع المنظمة الاقتصادية	وحدة اقتصادية عقلانية ذات دافع ربحي	وحدة اقتصادية اجتماعية ذات دافع رفاهية أصحاب المصلحة
الاقتراح	كفاءة السوق للاقتصاد	كفاءة المجتمع للاقتصاد
الرفض	أية تدخلات خارجية	نموذج الموكل–الوكيل
مصدر الانضباط	قوى السوق الخارجية	القوى الاجتماعية الداخلية
المميزات الأساسية:		
هيكل المجلس	صف واحد (مجلس تنفيذي وغير تنفيذي)	مزدوج (مجالس إشرافية وتنفيذية)
المصدر الأساسي للتمويل	الأوراق المالية من أسواق رأس المال	الدين من البنوك
دور أسواق رأس المال	قوي	ضعيف
دور البنوك	ضعيف	قوي
تركيز الملكية	منخفض/منتشر	عالي/مركز
التوجيه التنظيمي	تعليمات ذاتية	تعليمات قانونية
النظام القانوني/ المصدر	القانون الموحد/المملكة المتحدة وأمريكا/كومنولث	القانون المدني/ قارة أوروبا: فرنسا، ألمانيا واليابان
المدى الزمني للمنافع الاقتصادية	المدى القصير	المدى الطويل
الحلول الأساسية:		
الحل	إزالة القيود على الأسواق، تقوية نظام الحوافز، تقديم قانون طوعي للحوكمة، تقديم توليفة عقود كفأة.	الثقة والروابط التعاقدية بين الشركة وأصحاب المصلحة، التعاون بين الشركات، مشاركة العمال، تقديم أخلاق العمل.

Source: Collin Gyakari Ntim, ***''Internal Corporate Governance Structures and Firm Financial Performance: Evidence from South African listed firms,''*** (Doctorat Thesis, University of Glasgow, October 2009), P.35.

من الجدول رقم 2 يتبين أن نموذج المساهم يعكس شكلا مختلفا عن الشكل الذي يتفق مع نموذج أصحاب المصلحة، حيث تلعب السوق دورا حاسما في ضبط سلوك الشركة في حالة النموذج الأول، إذ أن انتشار ملكية رأسمال الشركة لا يجعل مساهما واحدا أكثر نفوذا، بينما تؤدي مجالس الإدارة المزدوجة والقوى الداخلية دورا هاما في الحفاظ على مصالح كل من له مصلحة في الشركة ضمن النموذج الثاني، سواء كانوا مساهمين، دائنين أو أفراد المجتمع ككل.

المطلب الرابع: نموذج المؤسسة العائلية Family-Based System (FBS)

تشهد الكثير من الإقتصاديات طغيان شكل المؤسسات العائلية على نسيجها الإقتصادي سيما في الإقتصاديات النامية، وهي مؤسسات تملكها عائلات تتحكم فيها وتديرها، ولا يستمر منها سوى نسبة قليلة جدا عند إنتقالها من جيل لآخر. لذلك تتميز بنموذج حوكمة خاص بها يطلق عليه نموذج المؤسسة العائلية.

تنتشر المؤسسات العائلية خصوصا في عدة دول آسيوية وبأمريكا اللاتينية وفي باقي دول العالم. وفي دراسة لمركز الشركات العائلية بجامعة القديس غالن St. Gallen السويسرية أكدت أن الشركات العائلية تمثل ما بين 80 و90% من مجموع الشركات في العالم، وهي تعتبر محركا هاما في نمو الناتج المحلي الخام ومناصب الشغل.[1] وفي بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية نحو 90% من الأعمال، والواقع أن 90% فقط من الأعمال التي تديرها عائلات تستمر حتى الجيل الثاني، و12% تستمر حتى الجيل الثالث، و3% فحسب تنتقل بنجاح إلى الجيل الرابع. وتواجه الشركات العائلية أزمات شديدة في إدارة تعاقب الأجيال إذا لم يتم التخطيط لها بشكل جيد.[2] وعادة ما تمر المؤسسات العائلية بثلاثة مراحل من التطور تتمثل في:[3]

- **المرحلة الأولى (الجيل الأول)**: ويطلق عليها أيضا مرحلة المؤسس، من بين خصائصها أن ملكية المشروع وإدارته تتم من قبل المؤسس الذي يتخذ القرارات بتدخل بسيط من قبل الجهات الخارجية، ويكون هيكل الحوكمة بسيط وغير رسمي مع قلة عدد المساهمين، بينما يتكون المجلس من أفراد العائلة وبعض المساهمين. ومن بين المشاكل التي تواجهها الشركات العائلية في هذه المرحلة ما يتعلق بإنتقال القيادة وتعاقب الأجيال في الإدارة، وهذا ما يؤدي في أغلب الأحيان إلى زوالها.
- **المرحلة الثانية (الجيل الثاني)**: في هذه المرحلة تنتقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس وتصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيدا بكبر حجم المؤسسة. وتنطوي هذه المرحلة على مشاكل مختلفة عن المرحلة الأولى،

1- Chase Peterson-Withorn, ''***New Report Reveals The 500 Largest Family-Owned Companies in the World.***'' At: *http://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2015/04/20/new-report-reveals-the-500-largest-family-owned-companies-in-the-world/#18ad092f22c4, Acssessed at: 10/13/2016.*

2- مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، "***تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول.***" فيفري 2011. ص ص. 6-7.

3- ***المرجع نفسه***، ص.75.

تتمثل في: صعوبة الحفاظ على الفريق والإنسجام، حفظ ملكية الأسرة، إنتقال القيادة، تعاقب الأجيال في الإدارة، وضع عمليات وإجراءات العمل في إطار رسمي ووضع أساليب تواصل فعالة.

- **المرحلة الثالثة (الجيل الثالث)**: وتسمى أيضا بمرحلة العائلة الممتدة، يتدخل في هذه المرحلة عدد أكبر من أفراد الأسرة، من بينهم الأبناء والأخوة وأبناء العم والأنساب، وتصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحمل أية صراعات. ولكن تواجه مشكلات مختلفة عن المرحلتين السابقتين مثل توزيعات الأرباح، الديون، مستويات الربح، حقوق المساهمين، توظيف أفراد العائلة، السيولة المالية للمساهمين، تسوية النزاعات العائلية، مشاركة العائلة ورؤيتها.

يتضح مما سبق أن هناك عدة خصائص تميز المؤسسات العائلية خلال مراحل تطورها كما تواجهها عدة مشكلات عند انتقالها من جيل لآخر. وتقتصر إدارة المؤسسة في بداياتها على عائلة المؤسس التي تتحكم في زمام الأمور وتكون مشاكل الحوكمة بسيطة. ومن بين المشاكل التي تظهر خلال هذه المرحلة صعوبة الانتقال إلى الجيل الثاني. وفي المرحلة الثانية بعد أن يكبر حجم المؤسسة تصبح حوكمتها أكثر تعقيدا، ويصبح التفكير في تعاقب الأجيال على إدارتها وإقامة نظم اتصال رسمية أمرا ضروريا. أما في المرحلة الأخيرة فيصبح تدخل أكبر عدد من أفراد العائلة ممكنا.

ويبين حيدر خان Haider Khan أن الفرق بين نظام حوكمة الشركات العائلية ونموذجي المساهم وأصحاب المصلحة يكمن في بقاء التحكم الجوهري لدى مجموعات العائلة بدلا من البنوك أو أسواق الأوراق المالية، ويكون هذا النموذج قابل للعمل كشكل حوكمة فقط بتوفر الشروط التالية: قدرات مناسبة للنظام المالي على الرقابة، خبرات إدارية، وسوق تنافسية.[1]

وهناك عدة نقاط للقوة والضعف في نموذج المؤسسة العائلية، حيث تتمتع المؤسسات العائلية بروابط ثقة أكبر بين المالكين والمديرين وباقي أصحاب المصلحة، كما تتميز غالبا بنظرة طويلة المدى. وفي المقابل، تعاني أغلبها من عدم وضوح الرؤية بخصوص انتقال المؤسسة من الجيل المؤسس إلى الجيل الثاني والنزاع بين المديرين والعائلة، وهذا ما يؤدي غالبا إلى خروج المؤسسة من السوق بوفاة المؤسس.[2]

مما سبق يتبين أن هناك عدة نماذج لحوكمة الشركات أهمها نموذجي المساهم وأصحاب المصلحة، وكلاهما يعكسان اختلافا في آليات التمويل وحقوق ملكية المؤسسات بين دول العالم. وينتشر نموذج المساهم في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة بشكل خاص نتيجة تطور الأسواق المالية في تلك الدول، بينما ينتشر نموذج

1- Haider A. Khan, ***''Corporate Governance of Family Businesses in Asia: What's Right and What's Wrong?''*** Cited by: Roche, ***Op.Cit.***, P.32.

2- Muriel Jougleux, ***Management et contrôle de gestion: Manuel et applications*** (Vanves, France: Foucher, 2007), P.36.

أصحاب المصلحة في الدول التي تتميز بهيمنة البنوك على تمويل المؤسسات. أما نموذج المؤسسات العائلية فهو يميز الدول التي تضعف فيها الأسواق المالية وتكون حماية المستثمرين ضعيفة.

المبحث الثاني: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

بهدف تقليل نزاعات الوكالة والتكاليف المرتبطة بها، وأيضا تكاليف المعاملات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة في إطار نشاطها، تسعى هذه الأخيرة إلى إعداد آليات حوكمة بهدف تحسين أدائها ورفع درجة الفعالية والكفاءة فيها.

وفقا للبنك العالمي، فإن داخل نظام الحوكمة توجد قوى داخلية وخارجية تواجه إحداهما الأخرى وتؤثر على سلوك وأنشطة الشركات. وفي حين تحدد القوى الداخلية العلاقات بين اللاعبين الأساسيين، تستعمل القوى الخارجية لجعل سلوك الداخليين في المؤسسة منضبطا.[1] ويمكن تصنيف هذه القوى أو الآليات في صنفين واسعين: آليات حوكمة داخلية وآليات حوكمة خارجية. وبالتالي نميز بين حوكمة شركات داخلية وأخرى خارجية تتفاعلان فيما بينهما بصورة مكملة، إذ تعتمد الحوكمة الداخلية بصورة حاسمة على نطاق حوكمة الشركات الخارجية، والعكس صحيح.[2] وتمثل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات القوى التي تقع داخل المؤسسة التي تؤثر بصورة كبيرة على ممارسات حوكمة الشركات داخل المؤسسة، ومن بين تلك الآليات: المساهمون الكبار Blockholders ومجلس الإدارة Board of Directors.

المطلب الأول: المساهمون الكبار Blockholders

يؤدي المساهمون دورا هاما في حوكمة الشركات، حيث يتحملون مسؤولية إنتخاب ممثليهم في مجلس إدارة الشركة. ومن بين المساهمين فئة تملك نسبة أكبر من غيرها في رأسمال الشركة يطلق عليها المساهمون الكبار، يكون لهم دور هام في مراقبة إدارة الشركة إنطلاقا مما يمتلكونه من حقوق ملكية في رأسمالها.

المساهم الكبير هو مساهم نشيط، راغب وقادر على مراقبة الإدارة العليا عمليا.[3] ويمتلك حصة كبيرة من رأسمال الشركة ويؤدي دور المراقب الرئيسي لعمل الإدارة العليا. وعادة ما يكون المساهمون الكبار الأساسيون ضمن الأصناف الآتية:[4] الشركات القابضة Holding، المؤسسات المالية، الشركات الصناعية والتجارية، المستثمرون

1- World Bank, ***Corporate Governance: Framework for Implementation Overview*** (Washington: The World Bank, 2000), PP.4-5.
2- K.J Martijn Cremers & Vinay B.Nair, ''***Governance and Equity Prices***.'' In: The Journal of Finance, Vol LX, N 06, December 2005, P.2889.
3- Christine A.Mallin, ***International Corporate Governance: A Case Study Approach*** (Cheltenham: Edward Elgar, 2006), P.58.
4- Luis Correia Da Silva et al., ***Dividend Policy and Corporate Governance*** (New York: Oxford University Press Inc., 2004), P.24.

الأفراد، العائلات أو المديرين. ويؤدي المساهمون الكبار دورا محددا لدرجة تركيز ملكية الشركة، كما يؤثرون على نوعية حوكمة الشركة.

أولا، المساهمون التأسيسيون:

المساهمون التأسيسيون هم مؤسسات تقوم باستثمارات كبيرة، عن طريق جمع المدخرات الصغيرة للآخرين معا والعمل في صالحهم. ومع تزايد تدفق مدخرات الأفراد عبر هذه المؤسسات حديثا، أصبح لديها تأثيرا كبيرا في الأسواق المالية. ففي المملكة المتحدة مثلا تملك أكثر من 70% من كل الأوراق المالية المدرجة، ويعتبر المساهمون التأسيسيون أقوى في الدول الأنجلوساكسونية.[1] ويشمل المستثمرون التأسيسيون عدة مؤسسات، من بينها:[2]

1- **صناديق الإستثمار Mutual Funds**: تعتبر صناديق الاستثمار أسرع المستثمرين التأسيسيين، إذ تجمع بين استثمارات مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مالية خاصة بطريقة كفؤة. صناديق الاستثمار هي مؤسسات الإستثمار التي تقبل عددا غير محدود من الاستثمارات الفردية، فيعلن الصندوق الاستراتيجية التي سيتبعها. وبحصوله على أموال لاستثمارها، يشتري مديرو الصندوق أدوات مالية تتناسب وتلك الاستراتيجية.

2- **صناديق التحوط Hedge Funds**: نوع آخر من مؤسسات الإستثمار، صندوق التحوط يمكن أن يقبل الاستثمارات فقط من عدد قليل من الأفراد الأغنياء أو المؤسسات الكبرى. بالمقابل هو محرر من أغلب أنواع التشريعات الموجهة لحماية المستهلكين. يمكن أن تتبع صناديق التحوط إستراتيجيات إستثمارية عدائية، مثل إستعمال المال المقترض لزيادة المبلغ المستثمر وتركيز الإستثمار على نوع واحد من الأصول بدل التنويع. إذا نجحت، فمثل تلك الإستراتيجيات يمكن أن تقود إلى عوائد عالية جدا، وإن لم تنجح يمكن أن تنتج في خسائر عالية وإقفال الصندوق.

3- **مؤسسات التأمين Insurance Institutions**: وهي أهم نوع من المستثمرين التأسيسيين، تملك ثلث الأصول المالية التي تملكها المؤسسات المختلفة. وتقدم مؤسسات التأمين بوالص التأمين للجمهور، إما عن طريق البيع المباشر لرد ما أو عبر مصدر آخر مثل الشركات التي تلجأ إليها من أجل تأمين موظفيها. ويمكن أن تتخصص في نوع خاص من التأمين مثل: التأمين على الحياة، التأمين على الصحة والتأمين على السيارات أو أن تتخصص في عدة أنواع معا.

4- **صناديق التقاعد Pension Funds**: تجمع صناديق التقاعد مدخرات التقاعد لمجموعة كبيرة من العمال، وعادة ما يرعى موظف، مجموعة من الموظفين، أو نقابة عمالية. تملك صناديق التقاعد أموالا ضخمة، ولا تعطي الأفراد إمكانية التحكم في كيفية استثمار مدخراتهم.

1- Nigel Gibson, ***Essential Finance*** (London: Profile Books Ltd., 2003), P.172.
2- Marc Levinson, ***Guide to Financial Markets***, 4th ed. (London: Profile Books Ltd., 2006), PP.8-10.

ثانيا، تعظيم قيمة المساهمين:

في سعي الشركة لتحقيق أهدافها المتعددة، تقوم بأداء أنشطة وأعمال تهدف من ورائها إلى خلق القيمة لمساهميها ولباقي أصحاب المصلحة فيها، فيترتب عن ذلك خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية لأطراف داخلية وأخرى خارجية.

الجدول رقم 3

أنواع خلق القيمة

	خلق القيمة داخليا	**خلق القيمة خارجيا**
خلق القيمة الاقتصادية	التدويل، الاندماج، إعادة الهيكلة، الإبداع، المخاطرة	الأداء المالي: عوائد السوق المالية، العوائد المحاسبية، نمو المبيعات.
خلق القيمة الاجتماعية	الوضعية المعيشية للعامل، أمن مكان العمل، أخلاق مكان العمل، برنامج تدريب العمال	الأداء الاجتماعي للشركة والسلوك الأخلاقي، رفاهية العائلة، جودة المنتج ورضا العميل، الاستدامة البيئية، خلق مناصب العمل

Source: Morten Huse, ***Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*** **(**Cambridge: Cambridge University Press, 2007), P.274.

يلاحظ من الجدول رقم 3 أنه إلى جانب القيمة الإقتصادية التي يمكن للشركات خلقها، هناك أيضا القيمة الإجتماعية التي تشمل تحسين المستويات المعيشية للعاملين والإهتمام بأمنهم وتدريبهم وتحسين مستواهم لضمان تطورهم الوظيفي في المستقبل، إضافة إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة للعملاء. ويمكن خلق كلتى القيمتين داخليا أو خارجيا، فبالنسبة للقيمة الإقتصادية يمكن للإبداع ونمو المبيعات أن يسهما في تحقيقها على المستويين الداخلي والخارجي، بينما تقتصر القيمة الإجتماعية على العاملين داخليا لتشمل فئة أوسع من أفراد الجتمع خارجيا.

إن الدافع الرئيسي لاستثمار المساهمين لأموالهم في الشركة هو تعظيم العوائد المترتبة عن مساهمتهم، وقد حدد ألفرد رابيورت Alfred Rappaport سبعة عوامل أساسية تساهم في تعظيم قيمة المساهم، سماها بـ: محركات القيمة Value Drivers، هي: نمو المبيعات؛ هامش الربح التشغيلي؛ معدل الضريبة؛ إستثمار رأس المال الثابت؛ إستثمار رأس المال العامل؛ الفترة الزمنية للميزة التنافسية وتكلفة رأس المال.[1]

1- Alfred Rappaport, ***Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance***. Cited by: Ruth Bender and Keith Ward, ***Corporate Financial Strategy***, 3rd ed. (Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 1999), P.56.

تختلف نسبة تأثير كل عامل من العوامل السابقة على قيمة المساهم، وبالتالي يتطلب من الإدارة أن تحاول زيادة أو تخفيض تلك العوامل وفقا لإستراتيجيتها المتبعة، لتشكل تركيبة مثلى يمكن من خلالها تعظيم وتحسين أدائها المالي.

ثالثا، مسألة أقلية المساهمين:

ومن بين المسائل الهامة التي تتعلق بعلاقة المساهمين والشركة مسألة أقلية المساهمين التي تمثل مجموعة من المساهمين في شركة ما يملكون أقل من 50% من حقوق الملكية فيها، ولا يمكنهم بصورة فردية أن يتحكموا في الشركة. وهنا، فإن المسألة الأخلاقية الهامة هي أنه بسبب كونهم أقلية لديهم صوت ضعيف في حوكمة الشركة. أما أولئك الذين يمثلون الأغلبية فقد يديرون الشركة في إطار مصلحتهم وفي إتجاه غير عادل بالنسبة لأقلية المساهمين. ويمكن حماية حقوقهم إما حماية مسبقة عن طريق الوقاية أو حماية لاحقة عن طريق العلاج أو التعويض. فالحماية المسبقة يمكن إيجادها في النظام التشريعي والتنظيمي لحماية أقلية المساهمين، دستور الشركة، وقواعد الإدراج في البورصة. أما الحماية اللاحقة فتكون أساسا عبر نظام العدالة، إما عن طريق أوامر من المحكمة تمنع إجراءات معينة، أو عن طريق فرض تعويض عند إثبات المسؤولية التقصيرية للتعويض عن الأضرار الناتجة عن الأخطاء.[1]

يلاحظ أن المساهمين الكبار هم أفراد أو مؤسسات يطلق عليهم في الغالب تسمية المستثمرين التأسيسيين مثل مؤسسات التأمين، صناديق التحوط وصناديق التقاعد، الذين يمتلكون نسبة هامة من حقوق ملكية الشركة، مما يتيح لهم حضور جمعياتها العامة والتمثيل في مجلس إدارتها، وبالتالي التأثير على القرارات التي تهمهم. وعادة ما تقع الشركات ذات المساهمين الكبار في قصر المدى الذي يشير إلى السعي لتحقيق عوائد أكبر للمساهمين على المدى القصير بدل السعي للبقاء والإستمرار والتوسع، وهذا يكون على حساب فئة أقلية المساهمين.

المطلب الثاني: مجلس الإدارة Board of Directors

تعتبر مجالس الإدارة أحد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، التي تؤدي دورا هاما في الرقابة على المديرين التنفيذيين وعلى سير عمل الشركة لضمان مصلحة المساهمين وخلق القيمة التي يسعون إلى تحقيقها باستثمارهم في الشركة. لذلك يعتبر المجلس حجر الزاوية في حوكمة الشركات، وتعتبر مسائل مثل الفصل بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، إستقلاليته، عدد أعضائه، اللجان التي يشكلها كلجنة التدقيق ولجنة حوكمة الشركات أهم المسائل المرتبطة بعمله في مجال حوكمة الشركات.

1- Royston Gustavson, ‘’***Minority Shareholders.***’’ In: Robert W. Kolb, ***Encyclopedia of Business Ethics and Society***, Vol.5 (California: SAGE Publications, Inc., 2008), PP.1392-1393.

أولا، مفهوم مجلس الإدارة ومهامه:

هو عبارة عن هيكل من الأشخاص يقومون بتوجيه إدارة الشركة والإشراف عليها. وينتخب أعضاؤه من خلال المساهمين عن طريق عدد الأصوات المجموعة والمتناسبة عادة مع الأسهم المحمولة.[1] وتنسب له نموذجيا ثلاث وظائف:[2]

1- دور الرقابة، الذي يعتبر جزءا من حل تكلفة الوكالة. ويقوم المجلس باختيار ومكافأة المديرين، مراقبة تضارب المصالح والإشراف على سيرورة إعداد التقارير المالية، بما في ذلك التدقيق الخارجي والإفصاح؛
2- التمثيل حسن السمعة وتقديم صورة حسنة للشركة؛
3- المساعدة في إعداد إستراتيجية الشركة.

إلى جانب دور مجلس الإدارة في حماية الشركة، فهو يقوم أيضا بضمان خلق القيمة لأصحاب المصلحة على أساس مستدام، وبالتالي على أعضاء المجلس ممارسة الحكم على بعض الأبعاد الحرجة مثل: المخاطرة مقابل المكافأة، المدى القصير مقابل المدى الطويل، الإشراف العملي مقابل الإدارة التحفيزية، الاعتبارات الأخلاقية مقابل ممارسات السوق، وجعل توازن في المصالح التنافسية لمختلف أصحاب المصلحة.[3] ويؤدي المجلس عادة مجموعة من المهام المتمثلة في: وضع أو على الأقل الموافقة على أهداف الشركة وإستراتيجيتها؛ التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين؛ تحديد المسؤوليات ومساءلة الإدارة؛ تحديد المكافآت والحوافز للتنفيذيين؛ وضع مؤشرات أداء رئيسية للإشراف؛ ومراقبة أداء الرئيس التنفيذي؛ تحديد أهداف واضحة لإشراف ومراقبة تقدم الشركة؛ النظر في خطط التوسع والمشروعات الكبرى للشركة؛ النظر في كافة السياسات المحاسبية والبيانات المالية؛ النظر في المعاملات المالية الكبرى (رفع رأس المال والإقتراض وغيرهما)؛ وضع المبادئ التوجيهية بشأن الإتصالات الخارجية؛ الإجتماع بشكل منتظم لتنفيذ مهامه وضمان إنجاز الشركة لالتزاماتها المالية بشكل يتسم بالفاعلية والشفافية.[4]

ولتفعيل حوكمة الشركات على مجلس الإدارة أن يكون مستقلا، من خلال تعيين مديرين من خارج الشركة ضمن أعضائه بنسبة تساوي أو تفوق النصف، واختيار الحجم الأمثل الذي لا يؤثر سلبا على سيرورة إتخاذ القرار. كما أن الفصل بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة له أثر هام على إتخاذ القرارات بعيدا عن تأثير الإدارة التنفيذية للشركة.

1- Mark Jickling, ***Barriers to Corporate Fraud*** (New York: Nova Science Publishers, Inc., 2009), P.3.
2- Oliver Marnet, ***Behaviour and Rationality in Corporate Governance*** (Oxon, England: Routledge, 2008), P.27.
3- Yilmaz Argüden, ***Boardroom Secrets: Corporate Governance for Quality of Life*** (New York: Palgrave Macmillan, 2009), P.1.
4- مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ***مرجع سبق ذكره***؛ ص.58.

ثانيا، لجان مجلس الإدارة:

تعتبر لجان مجلس الإدارة أداة أساسية حتى يتمكن المجلس من التعامل بفعالية مع بعض التحديات، وبصورة أدق يتمثل دور اللجان في كونها تسمح لمجلس الإدارة بتحمل عدد أكبر من المسائل المعقدة بطريقة أكثر كفاءة، عن طريق السماح لأخصائيين بالتركيز على مسائل خاصة، وتقديم تحليلات وتوصيات مفصلة للمجلس. وتمكين مجلس الإدارة من تطوير خبرة خاصة حول عمليات الشركة، وبخاصة حول: الإفصاح المالي، المخاطرة والرقابة الداخلية؛ وتدعيم موضوعية واستقلالية حكم مجلس الإدارة، بعيدا عن التأثير القوي للمديرين والمساهمين المسيطرين.[1]

ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان للقيام بعملية الإشراف، من بينها:

1- **لجنة المكافآت**: وتساعد هذه اللجنة على وظيفة الإشراف على القضايا المتعلقة بتصميم، مراجعة، وتنفيذ برامج تقييم ومكافأة المديرين والمديرين التنفيذيين،[2] فهي:[3]

- تقدم مسودة اقتراحات لمجلس الإدارة حول سياسة المكافأة المعدة من قبل مجلس الإدارة.
- تقدم مسودة اقتراح حول مكافأة أعضاء مجلس الإدارة كل على حدة، مكافأة المجلس التنفيذي والمدقق الخارجي، أو تعليقات حول اقتراح مجلس الإدارة. الاقتراحات يجب أن تتوافق مع هيكل المكافأة وقيمتها المحددة.
- تقيم – المجال الموصى به مرتين سنويا على الأقل- حجم وهيكل المكافأة لأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة والمجلس التنفيذي، وأيضا المدقق الخارجي، وتقديم توصيات متعلقة بأي تغيير سيتم عرضه على المساهمين في الجمعية العامة للمساهمين القادمة.
- تؤدي أي مهمة أخرى مرتبطة بسياسة مكافأة الشركة كما هو محدد من قبل المجلس.

2- **لجنة التعيين**: يتم إنشاء لجنة تعيين من أجل تقديم توصيات للمجلس حول كل التعيينات الجديدة فيه، أغلبية أعضاء هذه اللجنة يجب من مديرين غير تنفيذيين، أما رئيس اللجنة فيجب أن يكون غير رئيس المجلس أو مدير غير تنفيذي. ويتم تحديد رئيس وأعضاء لجنة التعيين في التقرير السنوي.[4] وتهتم بدعم وظيفة إشراف المجلس فيما يتعلق بتحديد والتوصية بالمرشحين للتعيين في مجلس الإدارة، كما تهتم أيضا بقضايا حوكمة الشركات داخل الشركة، وبالاتصالات مع المساهمين.

3- **لجنة التدقيق**: تعرف أرثر وأندرسون Arthur and Andersen لجنة التدقيق بأنها لجنة مديري الشركة الذين تسند إليهم مسؤولية خاصة تتمثل في مراجعة القوائم المالية السنوية. وتتصرف اللجنة كرابط بين

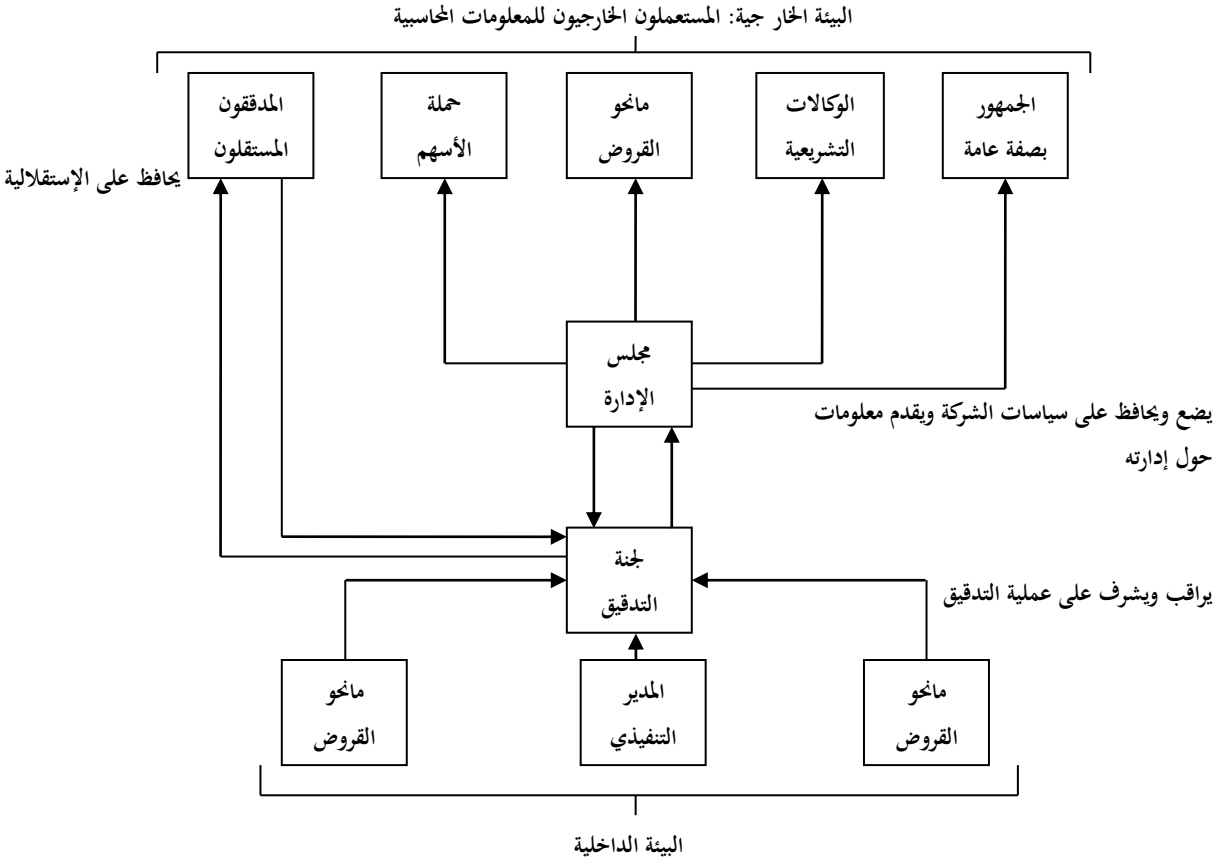
1- International Finance Corporation, ***Op.Cit.,*** P.133.
2-,Rezaee, ***Op.Cit.***, P.144.
3 International Finance Corporation, ***Op.Cit.***, 134-135.
4- Tricker, ***Op.Cit.***, P.207.

المدقق ومجلس الإدارة، وأنشطتها قد تضم مراجعة تعيين المدققين، النطاق العام للتدقيق، نتائج التدقيق، الرقابة المالية الداخلية، والمعلومات المالية الموجهة للإفصاح.[1] وتتحمل هذه اللجنة المسؤولية الأساسية عن ما لا يقل عن الوظائف الأربعة الآتية:[2]

- توصي بأشخاص معينين أو شركة معينة ليتم استخدامهم من قبل الشركة كمدققين مستقلين.
- تتشاور مع الأشخاص الذين تم اختيارهم ليكونوا مدققين مستقلين بخصوص خطة التدقيق.
- تراجع – بالتشاور مع المدققين المستقلين – تقريرهم المتعلق بالتدقيق، أو التقرير المقترح ورسالة الإدارة المرافقة إن وجدت.
- تتشاور مع المدققين المستقلين (بصورة دورية دون حضور الإدارة) بخصوص ملاءمة الرقابة الداخلية، وإذا دعت الحاجة مع المدققين الداخليين.

الشكل رقم 7

موقع لجنة التدقيق



Source: Louis Braiotta et al., ***The Audit Committee Handbook,*** 5th ed. (New Jersey: John Wiley and Sons Inc., 2010), P.33.

1- Laura F.Spira, ***The Audit Committee: Performing Corporate Governance*** (New York: Kluwer Academic Publishers, 2002), P.05.

2- Louis Braiotta et al., ***The Audit Committee Handbook,*** 5th ed. (New Jersey: John Wiley and Sons Inc., 2010), P.63.

يوضح الشكل رقم 7 الدور المركزي الذي تؤديه لجنة التدقيق في الشركة، فهي بمثابة صلة وصل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ورابط بين المدقق الخارجي المستقل والتدقيق الداخلي بالشركة ومجلس الإدارة، وبالتالي فهي تساهم بدرجة كبيرة في ضبط سلوك الداخليين وتحديد درجة ضغط الخارجيين. وتعمل لجنة التدقيق المستقلة على ضمان حسن سير التدقيق الداخلي، والكشف عن الأخطاء والتجاوزات قبل الاضرار بمصالح الأطراف الداخلية والخارجية للشركة. بالإضافة إلى لجان خاصة تساعد المجلس في الإشراف على القضايا الاستراتيجية.

ثالثا، تقييم أداء المجلس:

في دراسة للقضايا التي يخصص لها مجلس الإدارة أكبر جزء من وقته في 495 شركة بخمسة دول: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ألمانيا، الدنمارك والسويد،كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم 4.

الجدول رقم 4

توزيع وقت مجلس الإدارة

نسبة الوقت المكرسة لمختلف المواضيع من طرف مجلس الإدارة في 495 مؤسسة	
الموضوع	المتوسط
إعداد الإستراتيجية	%25
الإدارة المالية	%21
الرقابة على العمليات	%20
الموارد البشرية بما في ذلك إختيار ومكافأة المدير العام	%10
إدارة المخاطر	%5
شؤون خارجية	%5
متفرقات	%14

Source: Jean Brilman and Jacques Hérard, ***Les meilleures pratiques de management***, 6e éd. (Paris: Editions d'Organisation, 2006), P.579.

يوضح الجدول رقم 4 الوقت الذي يقضيه مجلس الإدارة في مختلف المسائل التي تعنيه، وذلك يشير إلى ترتيب المسائل حسب أهميتها بالنسبة للمجلس، فكان إعداد الإستراتيجية على رأس المسائل التي يخصص لها المجلس أكبر وقت، حيث يعتبر ذلك من أهم مهامه في إشرافه على المؤسسة، تليها الإدارة المالية التي تحظى بأهمية عالية بالنسبة للمجلس في سعيه لتعظيم قيمة المساهمين، ودرجة أهمية الإدارة المالية تقارب درجة أهمية الرقابة على العمليات المختلفة للمؤسسة التي ترتبط مباشرة بالدور الرقابي للمجلس. أما باقي المسائل المتعلقة بالموارد البشرية وإدارة المخاطر والشؤون الخارجية وقضايا أخرى فتحظى بجزء أقل من وقت مجلس الإدارة.

وحتى يضمن تحقيق المجلس لأهدافه بفعالية لابد أن يتم تقييمه بصورة دورية، وقد دعا تقرير هامبل Hampel Report لتبني إجراءات رسمية من أجل تقييم أداء المجلس والمديرين الأعضاء بصورة جماعية وفردية. وهناك مجموعة من الأسئلة تقع في صلب تقييم المجلس هي:[1]

- كيف يقوم المجلس بتحديد دوره وواجباته؟
- كيف يرتب المجلس مسؤولياته حسب أولويتها؟
- كيف يقوم المجلس بالإشراف على أداء الشركة بفعالية؟
- هل للمجلس الاستقلالية الكافية ليؤدي واجباته بصورة سليمة؟
- هل للمجلس التركيبة السليمة من الكفاءات حتى يحقق أهدافه؟
- هل للمجلس الحجم والهيكل المناسبين؟
- كيف يقوم المجلس بمراقبة وظائف التدقيق لتقليل المخاطرة؟
- ما هو الهيكل والاستعمال الأفضل للمجلس ولجنة التعيين؟
- ما هو دور المجلس في تحديد مكافأة المديرين والتنفيذيين؟
- كيف يقود المجلس عملية تخطيط تعيين المدير التنفيذي وخلافته؟
- هل أن عمليات صنع القرار في المجلس فعالة؟
- هل للمجلس عملية لتقييم ما إن كان حقق أهدافه؟

من خلال الإجابة عن الأسئلة السابقة يمكن تقييم أداء المجلس لمهامه ومدى تحقيقه للأهداف المنوطة بعمله، ويساعد ذلك على تحديد أوجه القصور لدعمها وتحسينها، خصوصا بالنسبة لتحديد مهامه ولجانه وكل ما يتعلق بعملية صنعه للقرار.

مما سبق يتضح أن مجلس الإدارة يعتبر من بين الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، إذ يؤدي دورا هاما في الرقابة على عمل المديرين التنفيذيين من خلال إتخاذه القرارات الهامة المرتبطة بمستقبل الشركة، مكافأة المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين، تعيين أعضاء في مجلس الإدارة، التنسيق مع وظيفة التدقيق الداخلي لتعيين المدققين المستقلين والإشراف على عمل الإدارة التنفيذية.

المطلب الثالث: المدققون الداخليون

إن وظيفة التدقيق هي أحد الوظائف الحيوية والهامة لكل الشركات، حيث تساهم في الكشف عن الأخطاء والإنحرافات بهدف تصحيحها، وضمان أن مختلف الأقسام تعمل وفقا للتشريعات والقواعد المنظمة لعملها. لذلك تقوم الشركات بإنشاء وظيفة داخلية للتدقيق للكشف عن الممارسات السلبية وتصحيحها في الوقت المناسب.

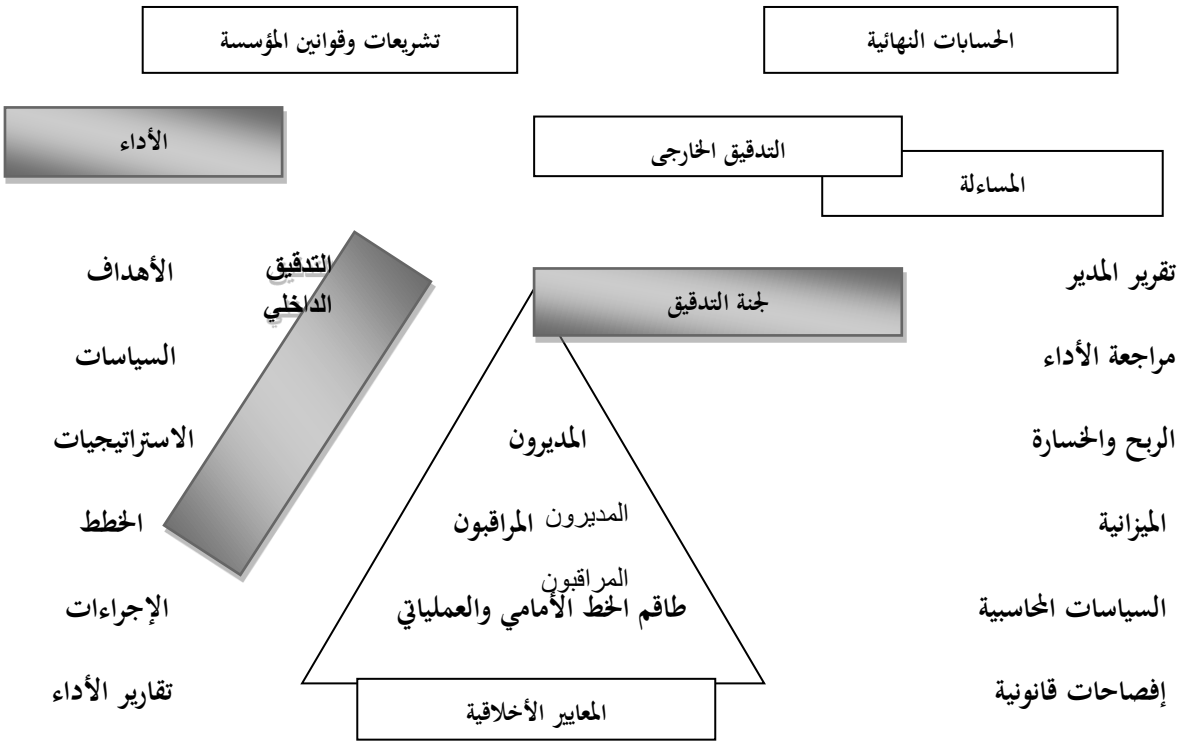
1- Tricker, ***Op.Cit.,*** PP.35.36.

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة حديثة نسبيا، فقد ظهرت عقب الأزمة الإقتصادية لسنة 1929 بالولايات المتحدة الأمريكية. ويعتبر التدقيق الداخلي وظيفة شاملة لأنها تطبق على كل المؤسسات، وهو أيضا وظيفة شاملة لأنها تطبق على كل الوظائف التي تعمل معها.[1]

يعرف معهد المدققين الداخليين The Institute of Internal Auditors التدقيق الداخلي بأنه ضمان موضوعي ومستقل، ونشاط إستشاري مصمم لإضافة القيمة وتحسين عمليات الشركة، وهو يساعد الشركة على تحقيق أهدافها من خلال مدخل منضبط ونظمي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، الرقابة، وعمليات الحوكمة.[2] يساهم التدقيق الداخلي في حوكمة الشركة من خلال تقييم وتحسين العمليات عن طريق تحديد وإعلان الأهداف والقيم، ثم إعلان إنجاز الأهداف وضمان المساءلة وأخيرا الحفاظ على القيم.[3]

الشكل رقم 8

موقع التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات



Source: K.H. Spencer Pickett, ***The Internal Auditing Handbook***, 2nd ed. (Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2003), P.112.

1- Jacques Renard, ***Théorie et pratique de l'audit interne***, 7e éd. (Paris: Editions d'Organisation, 2010), PP.35.40.

2- Braiotta et al., ***Op.Cit.***, P.84.

3- K.H. Spencer Pickett, ***The Internal Auditing Handbook***, 2nd ed. (Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2003), P.112.

يتبين من الشكل رقم 8 أن التدقيق الداخلي يحظى بمكانة هامة في الشركة، ويتعلق الأمر بكل وظائف الشركة وادارتها والرقابة عليها، وهو في علاقة تكاملية مع باقي العناصر، على غرار التدقيق الخارجي، لجنة التدقيق والمعايير الأخلاقية.

ويعتبر التدقيق الداخلي الوظيفة الوحيدة داخل الشركة التي تفهم بعمق المخاطرة والرقابة، حيث تعمل على تقديم نصائح خاصة بالرقابة وإدارة المخاطرة لمختلف الطواقم بالشركة، وتوفير ضمان مستقل وموضوعي للمجلس حول ملاءمة وفعالية الأنشطة الأساسية للرقابة وإدارة المخاطر بالشركة والعمل كمعلم للمخاطرة والرقابة داخل الشركة.[1] ويمكن التمييز بين ثلاثة أصناف من التدقيق: تدقيق القوائم المالية، تدقيق العمليات وتدقيق الالتزام. كما يلي:[2]

1- **تدقيق القوائم المالية**: يتم فحص القوائم المالية لتحديد ما إذا كانت تقدم نظرة صادقة وعادلة للوضعية المالية بالتوافق مع المعايير المحددة التي قد تكون معايير الإفصاح المالي الدولية *IFRS. وبالتالي تتم وفق هذا النوع من التدقيق مراجعة مدى مطابقة البيانات المالية التي تظهرها القوائم مع الوضع القائم فعلا.
2- **تدقيق العمليات**: التدقيق العملياتي هو دراسة لوحدة خاصة من وحدات الشركة من أجل قياس أدائها. التدقيق العملياتي يراجع كل أو جزء من الإجراءات العملياتية للشركة من أجل تقييم فعالية وكفاءة العملية. الفعالية هي مقياس فيما إذا كانت الشركة تحقق أهدافها وغاياتها، والكفاءة تبين كيف تستعمل الشركة أفضل مواردها لتحقيق أهدافها. أما المراجعة العملياتية فلا يجب أن تتعلق بالمحاسبة فقط، بل تتعداها لتشمل تقييم هيكل المنظمة، التسويق، طرق الإنتاج، عمليات الكمبيوتر أو أي منطقة تحس الشركة بأنها تتطلب تقييما، وتوجيه التوصيات للإدارة من أجل تحسين العمليات.
3- **تدقيق الإلتزام**: تدقيق الالتزام هو مراجعة لإجراءات الشركة من أجل تحديد ما إن كانت الشركة تتبع إجراءات خاصة، قواعد، وتشريعات موضوعة من طرف سلطة أعلى. ويقيس هذا النوع التزام كيان ما مع المعيار الموضوع، وأداء تدقيق الالتزام يعتمد على وجود بيانات قابلة للفحص ومعيار أو معايير معترف بها، مثل القوانين والتشريعات المحددة، أو إجراءات وسياسات الشركة.

مما سبق يتضح أن الأصناف الثلاثة للتدقيق تتمثل في تدقيق القوائم المالية الذي يهتم بصحة وسلامة القوائم المالية في تعبيرها عن الوضعية المالية للشركة، والتدقيق العملياتي الخاص بمراجعة وظائف الشركة من أجل تحديد ما إن كانت فعالة وكفؤة أم لا، وتدقيق الإلتزام الذي يحدد مدى انضباط الشركة والتزامها بالقوانين والإجراءات سواء الخارجية منها أو الداخلية.

1- Pickett, ***Op.Cit.***, P.112.
2- Hayes et al., ***Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing***, 2nd ed. (Harlow: Pearson Education Ltd., 2005), PP.14-15.
* IFRS: اختصار لـ International Financial Reporting Standards أي معايير الإفصاح المالي الدولية.

وتختلف درجة فعالية آليات حوكمة الشركات بين الدول المتقدمة والدول الناشئة، ففي الاقتصاديات الناشئة تختلف الآليات الداخلية بصورة ملحوظة مقارنة بالآليات الداخلية لاقتصاديات الأسواق المتقدمة فيما يلي:[1]

1- يمثل مفهوم الملكية في حد ذاته مشكلة. فملكية المؤسسات عادة ما تكون متقاسمة بين الدولة، الشركات العمومية، البنوك، الجماعات المحلية، المديرين، العمال، شركات عمومية أو خاصة أخرى، الأفراد والشركات الأجنبية. وغياب ملاك حقيقيين أدى إلى تجاهل مصالح رأس المال ما أدى إلى التدني في جودة رأس المال، مضرة بذلك بالمصالح طويلة المدى للشركة.
2- فشل مجالس الإدارة في ممارسة دور رقابي حقيقي، لأن الدولة كانت حامل الأسهم الأساسي فكان هناك عدم توازن في القوة بين مختلف حملة الأسهم، فأعضاء مجلس الإدارة عادة ما يمثلون الدولة، الحزب الحاكم، الشركات العمومية أو البنوك. وبالنسبة لأعضاء المجلس الذين يمثلون الأفراد ليس لهم أي حافز للسؤال ناهيك عن الفعل، بسبب اعتمادهم على الإدارة من أجل تحقيق مصالحهم الخاصة للاستفادة من تعيينات مجلس الإدارة، وخاصة أنهم يفتقدون إلى المعرفة بالعمل الإداري ما يجعلهم غير قادرين على ممارسة رقابة مباشرة على المديرين، وبذلك يتم التركيز أكثر على الرقابة المالية من أجل ضمان تحقيق النتائج على المدى اللقصير.
3- لا تزال هذه الدول تملك إطارا قديما من المديرين الذين لا يملكون قدرة على التفكير الإستراتيجي، خلق الرؤية، عمل الفريق، تحمل المخاطرة وإدارة التغيير، وهذا يعيق تطويرهم لمهارات القيادة التحويلية أو الإستراتيجية.
4- يصعب تطبيق حوكمة الشركات في إطار سوق نام أو ناشئ، لكن التجارب بينت أن بعض المشاكل تحل نفسها تدريجيا من خلال تركيبة من النمو الإقتصادي والديمقراطية السياسية.

وعليه، تتمثل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في ملكية رأسمال الشركة الذي يمكن أن يكون موزعا بين مجموعة من المالكين أو مركزا لدى فئة قليلة وهذا ينعكس على إدارة الشركة وطريقة سير العمل فيها، ومجلس الإدارة الذي يعتبر بالغ الأهمية في حوكمة الشركات، وبخاصة فيما يتعلق باستقلاليته أي كون أغلب أعضائه مديرين غير تنفيذيين، وحجمه وتشكيله للجان مستقلة تساعده على دوره الإشرافي والرقابي. إضافة إلى المدققين الداخلين الذين يعملون على ضمان جودة وفعالية إجراءات وأنظمة الرقابة الداخلية، لكشف المشاكل والتجاوزات في وقت مبكر لمعالجتها.

1- Roche, ***Op.Cit.,*** PP.24-25.

المبحث الثالث: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات القوى التي تقع خارج الشركة، سيما في بيئة تتميز بقوة التشريعات في هذا المجال. ويختلف تأثير تلك القوى على سلوك مجلس الإدارة والآليات الداخلية الأخرى من بيئة إلى أخرى، باختلاف طبيعة التمويل وبجودة التدقيق الخارجي فيها. ومن بين تلك الآليات: السوق، المدققين الخارجيين والدائنين.

المطلب الأول: السوق كآلية للرقابة Market for Control

تعتمد فعالية السوق كآلية للرقابة على تطور بيئة الأعمال في البلد، وعلى قدرة النظم والمؤسسات التشريعية في تحديد وضبط سلوك إدارة الشركات. فالأسواق المالية مثلا تفرض معايير وقواعد أخلاقية على الشركات المدرجة بها. وكلما كانت تلك الأسواق أكثر تطورا، كلما كانت قادرة على إلزام تلك الشركات بالسلوك الجيد لصالح المساهمين، السوق والإقتصاد ككل.

هناك العديد من الآليات التي تعمل على الحفاظ على توافق مصالح المديرين والمساهمين. لكن ما الذي يضمن أن المجلس عين المديرين الأكثر كفاءة؟ ما الذي يحدث عند عدم ملاءمة المديرين؟ ماذا لو كان مجلس الإدارة لا يمارس مهامه في الإشراف على أداء المديرين؟ أو ماذا لو كان مديرو الشركة جيدين، ولكن موارد الشركة يمكن أن تؤدي بصورة أفضل عند إدماجها مع شركة أخرى؟ هل يمكن أن نعتمد على المديرين للقيام بتسويات قد تجعلهم خارج وظائفهم؟ هذه الأسئلة كلها حول السوق كآلية للرقابة في الشركة.[1]

تؤدي الآليات الداخلية غير الفعالة لحوكمة الشركات إلى تدخل السوق من أجل الرقابة في الشركة. ومن بين آليات التدخل: عمليات الشراء Takeovers، الاندماج Mergers والاستحواذ Acquisition. ولكن تبقى هذه الآليات محل تساؤل كونها آليات تحكم تساهم في تحسين ثروة مساهمي الشركات المطبقة عليها.

وهناك أربعة طرق لتغيير إدارة الشركة: تمكن المساهمين من انتخاب مجموعة مديرين جدد الذين يقومون بدورهم باختيار فريق إدارة جديد، شراء شركة من طرف أخرى في شكل اندماج أو استحواذ، الإستحواذ على الشركة من قبل مجموعة مستثمرين خواص، أو التصفية التي يتم من خلالها إما بيع الشركة لجزء من عملياتها لشركة أخرى أو يتم تشغيلها كشركة مستقلة.[2]

1- Richard A.Brealeyn, Stewart C.Myers, and Alan J.Marcus, ***Fundamentals of Corporate Finance***, 3rd ed. (New York: McGraw Hill Companies, Inc., 2001), P.569.
2- ***Ibid.***, P.569.

- **الطريقة الأولى:** ينتخب المساهمون مجلس إدارة لمراقبة إدارة الشركة واستبدال المديرين غير المرضيين، إذا لم يؤد المجلس دوره في أداء عمله. هنا يكون المساهمون أحرارا في انتخاب مجلس مختلف. وهذا يؤكد على أن الشركة تدار في إطار المصالح الفضلى للمساهمين.

عندما تعتقد مجموعة من المستثمرين أن المجلس وإدارته يجب استبدالها يمكنهم أن يطلقوا حملة للحصول على الوكالة. ومن خلال ذلك يحاول المساهمون الرافضون للإدارة الحالية الحصول على ما يكفي من وكالات لانتخاب مجلس إدارة جديد. وبمجرد مجيء مجلس الإدارة الجديد يمكن استبدال الإدارة. ولهذا؛ فإن معركة الوكالة هذه هي سباق مباشر للسيطرة على الشركة.[1]

- **الطريقة الثانية:** تتمثل الطريقة الثانية في عمليات الاندماج والاستحواذ، فنتيجة لاشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، تحاول بعض الشركات القيام بتنمية حصصها السوقية، وتوسيع أنشطتها من خلال القيام بتحالفات إستراتيجية مع شركات أخرى من نفس صناعتها أو من صناعة أخرى. ويشار إلى تلك التحالفات بالاندماج والاستحواذ اللذين يميزان الساحة الدولية.

ويشير الإندماج Merger إلى تركيب شركتين أو أكثر، حيث يتم امتصاص أصول وخصوم الشركة/الشركات البائعة من طرف الشركة المشترية. وبالرغم من أن الشركة المشترية قد تختلف بصورة كبيرة بعد عملية الاندماج، إلا أنها تحتفظ بهويتها الأصلية. أما الاستحواذ Acquisition فيمثل شراء الشركة لأصل ما مثل فرع شركة ما، أحد أقسامها، أو الشركة كاملة.[2] وتختلف عمليات الإستحواذ والإندماج باختلاف طبيعة نشاط الشركة التي يتم الاستحواذ عليها، فيمكننا التمييز بين:[3]

- الإندماج أو الإستحواذ الأفقي: هذا يمثل الإندماج والإستحواذ على شركة في نفس صناعة الشركة المستحوذة، أي أن المؤسستين تتنافسان في نفس سوق المنتج؛
- الإندماج أو الإستحواذ العمودي: هذا الشكل يمثل استحواذ الشركة على مراحل مختلفة من سيرورة الإنتاج، مثلا الاستحواذ على وكالة أسفار من طرف شركات خطوط جوية؛
- الإندماج أو الإستحواذ المختلط: الشركة المستحوذة والشركة المستحوذ عليها لا تمارسان أنشطة مرتبطة ببعضها البعض، مثلا الاستحواذ على شركة إنتاج أغذية من طرف شركة حاسبات آلية.

وقد يؤدي الإندماج والإستحواذ إلى رفع قيمة الشركة المستحوذة، خصوصا من خلال ما يسمى في مجال إدارة الأعمال بالتذاؤب Synergy والذي يعبر عنه غالبا بالمعادلة: 2+2=5، أي أن القيمة التي يعطيها عنصران كل منهما على حدة أقل بكثير من القيمة التي يعطيها العنصران مجتمعين.

1- ***Ibid.***, P.570.
2- Andrew J. Sherman and Milledge A. Hart, ***Mergers and Acquisitions from A to Z***, 2nd ed. (New York: AMACOM, 2006), P.11.
3- David Whitehurst, ***Fundamentals of Corporate Finance***, 6th ed. (New York: Mc Graw Hill Companies Inc., 2003), P.823.

- **الطريقة الثالثة:** وتتمثل في الشراء المدعم بالرفع المالي. ففي بعض الأحيان يسيطر مجموعة من المستثمرين على شركة ما عن طريق الشراء المدعوم بالرفع. وهذه المجموعة تمتلك الشركة وتصبح أسهمها متداولة في السوق المالية. وغالبا ما يكون جزء كبير من تمويل الشراء المدعم بالرفع متأتي من الإقتراض، ومن هنا يأتي مصطلح الرفع.[1]

- **الطريقة الرابعة:** تتمثل في التصفية، فالمؤسسات لا تستحوذ فقط على الأعمال، بل أيضا تبيعها. وتعتبر هذه الطريقة جزءا من آلية رقابة السوق، فبدل بيع الشركة إلى شركة أخرى، تقوم المؤسسات بالتنازل على نشاط ما عن طريق فصله عن الشركة الأم، وتوزيع أسهم الشركة المستقلة الجديدة على مساهمي الشركة الأم.[2]

وقد يكون للسوق دور غير مباشر على الشركة. فقد يؤدي تهديد الشركة بعملية شراء Takeover إلى زيادة كفاءتها، كما أن الشركات المحمية من عمليات الشراء قد تكون أسعار أسهمها أقل.[3]

ويستخلص من هذا أن للسوق دور هام في ضبط سلوك إدارة الشركات المختلفة، فكلما كان نشطا وحيويا شديد المنافسة كلما توجب على إدارة الشركات العمل بفعالية أكبر للبقاء فيه وتجنب عمليات الشراء أو الإندماج والإستحواذ، مما يدفع إدارة الشركة للسعي لتحقيق أهداف مساهميها لتجنب مثل تلك العمليات.

المطلب الثاني: المدققون الخارجيون External Auditor

التدقيق الخارجي هو عملية فحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية للشركة، ويجرى الفحص من قبل المدققين المستقلين، الذين يعبرون عن رأي موضوعي بشأن سلامة عرض القوائم المالية.[4] ويقوم المدققون بتقييم البيانات المالية لضمان مطابقتها للمعايير المحاسبية المعمول بها، ويقدمون رأيا حول الحالة الحقيقية والعادلة للصحة المالية للشركة، كما يفحصون الالتزام من خلال قواعد ومعايير معينة،[5] ومن ثم فهم يقدمون نظرة مستقلة لحالة الشركة المالية. ويجب توضيح ثلاثة نقاط أساسية حول التدقيق الخارجي:[6]

- تبقى إدارة الشركة مسؤولة عن إعداد وعرض القوائم المالية للشركة؛
- المدقق الخارجي مسؤول عن تشكيل وتقديم رأي حول القوائم المالية التي تقوم الإدارة بإعدادها؛
- تدقيق القوائم المالية لا يعفي الإدارة من أي من مسؤولياتها.

1- Brealeyn, Myers, and Marcus, ***Op.Cit.***, P.571.
2- ***Ibid.***, P.571.
3- Da Silva et al., ***Op.Cit.***, 2004, P.29.
4- Braiotta et al., ***Op.Cit.***, P.82.
5- Marnet, ***Op.Cit.***, P.29.
6 - International Financial Corporation, ***Op.Cit.***, P.544.

ويوضح التطور التاريخي للتدقيق الخارجي في القرن التاسع عشر أنه كان يهدف إلى فحص الإستعمال الموثق والمرخص للأموال في لمصلحة الملاك بالمملكة المتحدة، ليصبح أكثر عالمية في القرن العشرين وتتعدد أهدافه بين تقديم المصداقية للمعلومات المالية وغير المالية التي تقدمها الإدارة، تقديم خدمات إستشارية، الكشف عن الإحتيال، الإفصاح للسلطة التشريعية والمساهمة في حوكمة الشركات المسؤولة. وهذا في مصلحة فئة أوسع مما كان عليه الأمر سابقا، متمثلة في: المساهمين، الدائنين، المستثمرين، الزبائن، الموردين، والمجتمع بصورة عامة.[1] ويلتزم المدقق الخارجي بالواجبات الآتية:[2]

- يخصص موارد بشرية محترفة ومناسبة لضمان جودة خدمة التدقيق المقدمة، ودفع تعويضات عن الأضرار التي يسببها فريق التدقيق لزبائنه أثناء تقديمهم خدمة التدقيق أوخدمات أخرى؛
- أثناء عملية التدقيق، إذا اكتشف المدقق إشارات عن خرق تشريعات محاسبية ومالية عليه أن يبلغ عنها للمؤسسات المدققة، أو يكتب تعليقات مناسبة في تقارير التدقيق؛
- يقدم معلومات حول المدققين المرخصين العاملين والزبائن المدققين (الذين قدمت لهم خدمة التدقيق) لمؤسسات التدقيق بما يتفق والإجراءات القانونية؛
- يتحمل المسؤولية كاملة أمام القانون والزبائن، ومسؤولية جزئية أمام مستخدمي نتائج التدقيق والخدمات المقدمة؛
- يرفض تقديم الخدمات، إذا ما ثبت أن شركة التدقيق غير قادرة على ضمان ظروف إستقلالية واحترافية التدقيق، أو إذا إنتهك الزبون قانون التدقيق أو أي تشريعات أخرى مرتبطة بذلك.

مما سبق يتضح أن التدقيق الخارجي يساعد على كشف عدم الإلتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها وأيضا الإنحرافات إن وجدت، كما يقدم رأيا مستقلا حول الوضعية المالية للشركة، ما يساعد على كشف عمليات الإحتيال والفساد الإداري والمالي في المرحلة التي يمكن فيها علاجها.

المطلب الثالث: مراقبة الدائنين Creditor Monitoring

تلجأ الشركات لتغطية إحتياجاتها المالية إلى عدة مصادر داخلية وخارجية، من المصادر الخارجية الإستدانة أو الإقتراض من البنوك والمؤسسات المالية. وتستفيد الشركات من خلال الإستدانة من أثر الرفع المالي، وقد يؤدي ذلك إلى زيادة أرباح الشركة أكثر من لو تعتمد فقط على أموالها الذاتية، ولكن ذلك قد يضع الشركة في مجال تأثير دائنيها.

1- Brend Porter, Jon Simon, and David Hatherly, ***Principles of External Auditing***, 2nd ed. (Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2003), P.19.
2 - ***Ibid***., P.545.

ترتبط بعض الشركات بالدائنين بصورة وثيقة، بسبب حجم ديونها الذي يكون كبيرا في بعض الأحيان، وبالتالي تكون الشركة عرضة لتدخل هؤلاء الدائنين في حالة حدوث مشاكل في حوكمة الشركة. وقد بين شلايفر وفيشني أن الدائنين الكبار يؤدون دورا مماثلا للمساهمين الكبار، لأن هؤلاء الدائنين يملكون إستثمارات كبيرة في الشركة، وهذا يعتبر دافعا قويا لمراقبة الإدارة.[1]

في حين أن البنك الدائن قد يجد أن مراقبة الشركة التي أقرضها الأموال تستحق الجهد والعناء (لأن المبالغ الضخمة يمكن أن تكون على المحك)، وأن حملة السندات الأفراد قد لا تتوافر لديهم الموارد اللازمة للقيام بذلك. ولحسن الحظ، فإن الدين في حد ذاته يمكن أن يكون آلية للحوكمة. علاوة على ذلك، تمنح وكالات تصنيف إئتماني تقديرات لمستوى أمان الدين المؤسسي. وعليه، فإن وجود الدين المؤسسي يخلق ثلاث أدوات هامة لمراقبة النظام المؤسسي: [2]

1- **المراقبة بواسطة المقرضين المؤسسين:** تقوم البنوك وباقي المقرضين بمراقبة المؤسسات التي تقرضها أموالا، وفي بعض الأحيان تقوم شركة معينة بإقامة علاقة طويلة المدى مع بنك معين، وربما تكون الصيرفة العلاقاتية مفيدة للشركة المقترضة من ناحيتين على الأقل: أولاهما أنها قد تتمكن من الحصول على سعر فائدة مناسب من بنكها؛ وثانيهما أنه قد تتوصل الشركة إلى أنه من الأسهل إعادة التفاوض على عقود الدين إذا لزم الأمر مع مقرض واحد بدل عدة مقرضين مشتتين (كحملة السندات). إلا أن الحصول على معدلات فائدة مناسبة من البنوك يستلزم أحيانا من الشركة أن تكشف للبنك على معلومات خاصة، مما يمنحه سلطة زائدة عليها في بعض الأحيان.
2- **الدين كآلة تأديبية:** نظرا لأن مدفوعات الفائدة تمثل التزامات سنوية على الشركة، فإن الدين يفرض فعليا انضباطا أو تأديبا على إدارة الشركة. وهذا يعني أن على إدارة الشركة أن تولد كل سنة إيرادات كافية لتغطية نفقات الفائدة، وإذا أخفق المديرون في ذلك يمكن أن يستولي أحد الدائنين على السيطرة على الشركة منهم. وتمثل نفقة الفائدة عقبة إيرادية هامة يجب على المديرين التغلب عليها، وهي بذلك تشكل حافزا يحتمل أن يكون فعالا لهم، وقد يكون استعمال الدين لتأديب المؤسسات مقتصرا على المؤسسات الناضجة بصورة أساسية، لأنه قد يقيد امكانية اقتناص الفرص تبعا لانخفاض الإيرادات.
3- **وكالات التصنيف الائتماني:** نظرا لكون المستثمرين في السندات هم بالأساس مستثمرون يتفادون المخاطرة، فإنهم يهتمون بدرجة أساسية بمخاطرة السند التي هي محور تركيز وكالات التصنيف الائتماني التي تقوم بإعطاء تقديرات للسندات من أجل المستثمرين المحتملين في السندات. ويمكن القول أن مستوى أمان سند ما يعد في غاية الأهمية بالنسبة لأولئك الذين يختارون الاستثمارات ذات الدخل الثابت،

1- Da Silva et al., ***Op.Cit.***, P.31.

2- حماد، ***مرجع سبق ذكره***، ص ص.386.385.

وأفضل عائد يمكن لحامل السندات الحصول عليه هو مدفوعات الفائدة خلال أجل السند، وأصل الدين عند حلول موعد استحقاق السند. ولذلك فإن حملة السندات يركزون على الأمان، وتساهم هذه الوكالات في تقدير ذلك الأمان.

يتضح أن الآليات الخارجية تهدف إلى ضبط سلوك إدارة المؤسسات من خلال مكافأتها أو معاقبتها حسب أدائها. وتنقسم إلى ثلاث آليات هي: المدقق الخارجي الذي يراقب ويراجع حسابات الشركة ويضمن موافقتها للمعايير المعمول بها، والسوق الذي يؤدي دورا هاما في الضغط على إدارة المؤسسات لتحقق أداء أفضل وإلا سيتم الإستحواذ عليها أو تغيير طاقمها الإداري، وأخيرا مراقبة الدائنين الذين يؤثرون على قرارات إدارة الشركة من أجل ضمان استرداد أموالهم وحصولهم على الفوائد المتفق عليها.

خلاصة الفصل:

نتيجة لاختلاف النظم المالية والتشريعية للدول، تختلف تبعا لذلك حوكمة الشركات المطبقة من بلد لآخر، فتظهر خصائص تميزها لتكون شكلا خاصا من حوكمة الشركات، فيظهر نموذج المساهم في الدول التي تتمتع بأسواق مالية متطورة ونظم تشريعية قادرة على حماية المساهمين، ونموذج أصحاب المصلحة في الدول التي تشهد تركيزا أكبر على الجانب الاجتماعي وتتحصل على الجزء الأكبر من تمويل مؤسساتها من البنوك، ثم نموذج المؤسسات العائلية المنتشر في الكثير من مناطق العالم الذي تتحكم فيه العائلة المالكة بصورة عالية في ادارة الشركة وحوكمتها.

وحتى تعمل حوكمة الشركات في إطار النماذج السابقة الذكر يجب تفعيل الآليات اللازمة لتحقيق ذلك، وهذه الآليات تنقسم إلى آليات داخل الشركة، تتمثل في المساهمين الكبار أو ما يشار إليه إيضا بالملكية، مجلس الإدارة بما في ذلك اللجان المستقلة التي يشكلها مثل لجنة التدقيق ولجنة المكافأة. أما الآليات التي تقع خارج الشركة فتشير إلى تدخل السوق للتحكم في الشركة إن كانت لا تؤدي جيدا، المدققون الخارجيون المستقلون الذين يقدمون نظرة مستقلة حول وضعية الشركة ومدى التزامها بالقوانين والإجراءات، وأخيرا مراقبة الدائنين الذين يمارسون نوعا من الضغط على الإدارة تتناسب درجته والأموال التي يقرضونها للشركة.

وتوضح نماذج وآليات حوكمة الشركات الخصائص المرتبطة بها عند التطبيق، وبالتالي لابد من الأخذ بعين الإعتبار عدة شروط من بينها: درجة تقدم النظم المالية والتشريعية بالبلد، تركز وانتشار ملكية الشركة، تطور ممارسات الأعمال، درجة تطور الوعي لدى أصحاب المصالح وقوة ضغطهم، عند تطبيق حوكمة الشركات وممارساتها في المؤسسات المختلفة. وتساهم هذه الآليات في تحسين أداء المؤسسات، وتعمل كمخفف للنزاعات التي تنتج عن فصل الملكية والإدارة، كما تعمل كعائق أمام الفساد المالي والإداري الذي أدى سابقا إلى انهيار عدة مؤسسات على المستوى العالمي، وما خلفه ذلك من آثار على فئة واسعة من أفراد المجتمع.

الفصل الثالث

الفصل الثالث:

التجارب الأمريكية والأوروبية في حوكمة الشركات

بالرغم من أن البدايات النظرية لموضوع حوكمة الشركات تعود إلى ثلاثينيات القرن العشرين، إلا أن قضاياها لم تكن مسألة ملحة بالنسبة لمديري المؤسسات وصناع القرار إلا بعد سلسلة من الإنهيارات المالية التي أصابت شركات الكثير من الدول. ولعل أهم تلك الانهيارات ما أصاب شركات كبرى أمريكية وأوروبية، كانت بالأمس القريب مثالا للأداء الجيد والنجاح في عالم المال والأعمال.

وعليه، بادرت عدة دول لسن قواعد وتشريعات تحدد طريقة سير الأمور في شركاتها، وتحدد أدوار نظم الرقابة والإشراف فيها لتقوية ممارسات الأعمال المثلى وتحسين أداء مؤسساتها المختلفة. وهذا ما بادرت به عدة دول أوروربية على غرار المملكة المتحدة التي كانت سباقة، وأيضا الولايات المتحدة الأمريكية التي قادت حوكمة الشركات على المستوى العالمي فكريا وعمليا عن طريق صناديق الإستثمارات ومؤسساتها العابرة للقارات. كما سارعت الكثير من المؤسسات الدولية، مثل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، لوضع مبادئ لحوكمة الشركات تحمل صبغة الدولية، مما جعلها مقبولة على نطاق واسع، وجعلها أساسا لقواعد ومبادئ حوكمة الشركات على المستوى الدولي.

سيتناول هذا الفصل التجارب الأمريكية والأوروبية في حوكمة الشركات من خلال ثلاثة مباحث كما يلي: مبادئ حوكمة الشركات، تشريعات حوكمة الشركات ونماذج عن نجاح وإخفاق حوكمة الشركات.

المبحث الأول: مبادئ حوكمة الشركات

أدت الأزمة الآسيوية أواخر التسعينيات وانعكاساتها على أغلب الإقتصاديات في المنطقة وفي العالم إلى بث الوعي بضرورة إنشاء معايير وقواعد تحكم قطاع الأعمال على المستويين المحلي والدولي. لذلك سعت أغلب الدول لصياغة مجموعة معايير وقواعد توجه وتراقب من خلالها إدارة شركاتها المختلفة.

وتسعى الشركات المختلفة لصياغة لوائح وقواعد تحكم سلوك الإدارة والعمال داخل المؤسسة، وتوجه تصرفاتهم تجاه تعظيم مصالح مساهميها وأصحاب المصلحة فيها، كما تحدد البيئة القانونية – الاجتماعية الوطنية للمؤسسة شكلا قانونيا أوسع للإحاطة، ليس فقط بالممارسة التقليدية للمؤسسة فحسب، لكن أيضا بالالتزامات الضمنية والصريحة تجاه العمال وباقي أصحاب المصلحة.[1] وكنتيجة لتدويل القاعدة القانونية الناتج عن ظاهرة

1- Justin O'Brien, ***Governing the Corporation: Regulation and Corporate Governance in an Age of Scandals and Global Markets*** (Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2005), P.12.

العولمة،[1] أصبحت بعض المبادئ تكتسي صفة العالمية، من بينها: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ومبادئ رابطة الكومنولث لحوكمة الشركات *CACG. ومع تزايد الوعي بضرورة أخلاقيات الأعمال لدى الدول الناشئة والنامية، تقوم هي الأخرى بإعداد مبادئ وقواعد تنظم وتضبط سلوك الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات المقبولة

بعد ظهور حوكمة الشركات وسعي الكثير من الشركات لتبني مبادئها ومعاييرها، أصبح هناك توافق بينها حول مبادئ عامة مثل تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة، المساواة في التعامل مع المساهمين سيما أقلية المساهمين والإلتزام بأخلاقيات الأعمال.

وهناك بعض مبادئ حوكمة الشركات التي تم تبنيها بشدة خلال سنوات. وهذه يمكن إعتبارها كمبادئ عامة تحظى بقبول مختلف المؤسسات، ومن بينها ما يلي:[2]

- **حقوق والمعاملة العادلة لأصحاب رأس المال:** المؤسسات يجب أن تستمع لانشغالات أصحاب رأس المال وأن تحترم حقوقهم، وهذا يتضمن إتصال مفتوح وفي الإتجاهين وإدراج أصحاب رأس المال في اجتماعات المجلس العام.
- **أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة:** إن مجالس المؤسسة الكبيرة تكون في حاجة إلى عناصر ذوي المهارة وتركيز عال، ويملكون خبرة ومعرفة واسعة. إن المزج بين الأعضاء المستقلين والأعضاء الداخليين ذوي الخبرة أمر ضروري، ومن الأفضل أن يحتل منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي **CEO شخصين مختلفين.
- **السلوك الأخلاقي والمهني:** المؤسسة بحاجة إلى ثقافة الإلتزام والأخلاق، وليس قانون الأخلاق فقط. وهذا ينتقل إلى الأسفل من خلال المجلس والمنفذين ويقوى من خلاله الأفعال وليس الكلمات.
- **الشفافية المالية والإفصاح:** المؤسسات بحاجة إلى رقابة وإجراءات قوية وموثقة، تقدم الشفافية التامة للتقارير المالية. ويجب أن تتبع النتائج معايير مقبولة وممارسات فضلى، وأن تدقق من طرف خبراء مستقلين داخليين وخارجيين. ويجب أن يكون المدققون الداخليون والخارجيون أكفاء وأقوياء لتقديم تقييم

1- Kim R Homes et al., ***2008 Index of Economic Freedom*** (Washington DC: The Heritage Foundation and Dow Jones Company Inc., 2008), P.37.

* CACG هي إختصار لـ Commonwealth Association of Corporate Governance أي رابطة الكومنولث لحوكمة الشركات.

2- Tarantino, ***Op.Cit.,*** P.10.

** CEO إختصار لـ Chief Executive Officer أي مدير تنفيذي.

صريح دون الخوف من التبعات. ومن مهامهم أيضا الدفاع وتشجيع أصوات الذين غالبا ما يعتبرون أدوات جيدة لكشف الأخطاء والإحتيال في التقارير المالية.

- **الرقابة الداخلية**: إن الرقابة الداخلية هي مكون هام بالنسبة لكل الأنظمة السائدة لتحسين حوكمة الشركات بصورة عامة، لتخفيض المخاطر ولتقديم شفافية مالية مناسبة. لقد وصل النقاش حول نطاق الرقابة الداخلية ذروته منذ عدة عقود. لكن الغالبية يتفقون على أن الرقابة الداخلية التي تؤثر في التقارير المالية تقع داخل نطاق حوكمة الشركات. يوضح البعض أن السياسات والإجراءات والتدريب يؤثر أيضا على الرقابة الداخلية.

مما سبق يتبين أن أهم المبادئ التي يتم تبنيها من قبل الشركات تتمثل في إحترام حقوق أصحاب رأس المال والإصغاء إليهم ومعاملتهم بعدل، وهذا يشير إلى أهمية الإهتمام بمصالح المساهمين الذين يعتبرون الأكثر تضررا جراء أعمال الشركة، وأيضا تحديد مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة بدقة من أجل ضمان إمكانية محاسبته في حالة التقصير، والتشجيع على تحسين نظم الرقابة الداخلية والالتزام بالمعايير المثلى والعمل وفقا للأطر الأخلاقية في بيئة تسودها الشفافية والإفصاح عن الأداء.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات لدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

بعد تزايد الإهتمام بمسائل حوكمة الشركات خلال بداية تسعينيات القرن العشرين، إتجهت الكثير من الدول لصياغة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها لما لها من أهمية في ضبط سلوك إدارة شركاتها وضمان مصالحها. ومن هنا بدأ التفكير في إعداد قواعد ذات صبغة دولية، فكانت قواعد حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية لسنة 1999.

تم تطوير مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات بدعوة من مجلس المنظمة في اجتماع وزاري في 27-28 أفريل 1998، بالمشاركة مع الحكومات الوطنية، بعض المنظمات العالمية الأخرى والقطاع الخاص، ليطوروا مجموعة معايير وقواعد حوكمة الشركات. ومنذ أن تمت الموافقة عليها سنة 1999، أصبحت تشكل الأساس لمبادرات حوكمة الشركات في دول المنظمة أو غيرها.[1]

في سنة 2004 قام مجلس المنظمة بمراجعة المبادئ السابقة التي أصبحت تمثل مرجعا على المستوى الدولي، وتلك المبادئ تتمثل فيما يلي:[2]

1- Organization of Economic Cooperation and Development (OECD), ***Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective*** (Paris: OECD Publications, 2008), P.101.
2- OCDE, ***Principes de Gouvernement d'Entreprise de l'OCDE*** (Paris: Les éditions de l'OCDE, 2004), PP.18-23.

1- **إقامة نظام فعال لحوكمة الشركات:** أن يستند نظام حوكمة الشركات دوما إلى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون منسجما ودولة القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع الكفاءات بين المسائل الملحة المتعلقة بالرقابة، التشريع وتطبيق القواعد.

2- **حقوق المساهمين ووظائفهم الأساسية:** أن يحمي نظام حوكمة الشركات حقوق المساهمين ويسهل عملهم. ومن بين تلك الحقوق حق الحصول على المعلومات بصورة كافية، والمشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغيرات الأساسية للمؤسسة، وحق الانتخاب في الجمعية العامة للمساهمين.

3- **المعاملة العادلة للمساهمين:** أن يضمن نظام حوكمة الشركات معاملة عادلة لكل المساهمين، بما في ذلك أقلية المساهمين والأجانب؛ يجب أن يكون لكل المساهمين إمكانية الحصول على المعالجة الفعالة لكل إنتهاك لحقوقهم.

4- **دور مختلف أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات:** أن يعترف نظام حوكمة الشركات بأصحاب المصلحة في حياة المؤسسة، كما هم محددين من خلال القانون الحالي أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين المؤسسات ومختلف أصحاب المصلحة من أجل إنشاء الثروة ومناصب العمل وضمان بقائها سليمة ماليا، وذلك من خلال احترام جميع القوانين والاتفاقيات المتعلقة بذلك، وحماية مصالحهم، والسماح بإشراك العمال لتحسين الأداء.

5- **الشفافية والإفصاح (إذاعة المعلومات):** أن يضمن نظام حوكمة الشركات إذاعة المعلومات الدقيقة حول كل المواضيع الهامة المتعلقة بالمؤسسة في الوقت المناسب، خصوصا الوضعية المالية، النتائج، المساهمات وحوكمة هذه المؤسسة. ومن بين تلك المعلومات، المعلومات المتعلقة بـ:

- النتيجة المالية ونتيجة استغلال المؤسسة؛
- أهداف المؤسسة؛
- المشاركة الأساسية في رأس المال وحقوق الانتخاب؛
- سياسة مكافأة المديرين بمختلف مراتبهم؛
- عوامل المخاطرة القابلة للتوقع.

يتعلق الأمر أيضا بالمعلومات القادمة من المدققين الخارجيين المسؤولين تجاه المساهمين.

6- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** نظام حوكمة الشركات يجب أن يضمن القيادة الإستراتيجية للمؤسسة والمتابعة الفعالة لها من طرف مجلس الإدارة، كذلك مسؤولية وولاء المجلس تجاه المؤسسة ومساهميها.

تكتسي معايير منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية صبغة العالمية، كون المنظمة تمثل عددا كبيرا من الدول المتقدمة التي تحقق فيها الكثير من الشركات نتائج إستثنائية من حيث النمو وتوزيعات الأرباح على المساهمين. ومع

ذلك فهذه المعايير ليست إلزامية بل تتبعها الشركات بشكل طوعي. وتؤكد هذه المعايير على ضرورة أن يكون الإطار العام لحوكمة الشركات قائما على الشفافية والإلتزام بالقوانين. وتوصي بضرورة حماية حقوق المساهمين بما فيها الحصول على المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومعاملتهم معاملة عادلة. وتشير المبادئ إلى ضرورة الإهتمام بأصحاب المصلحة في الشركة وتحسين جودة المعلومات المالية وغير المالية، وأيضا أهمية تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة الذي يضمن القيادة الإستراتيجية للشركة.

المطلب الثالث: مبادئ رابطة الكومنولث لحوكمة الشركات

في نفس وقت إصدار قواعد منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية إتجهت مجموعات دولية أخرى لصياغة قواعد خاصة بها، من بينها دول الكومنولث التي أسست هذه الرابطة لحوكمة الشركات التي صاغت قواعد حوكمة شركات خاصة بها.

يعتبر الكومنولث Commonwealth إتحاد حر من الدول ذات السيادة، يضم المملكة المتحدة وعدد من مستعمراتها السابقة التي اختارت إبقاء الروابط الإقتصادية معها.[1] وقد أسس سنة 1998 "رابطة الكومنولث لحوكمة الشركات The Commonwealth Association for Corporate Governance" التي حددت سنة 1999 خمسة عشر مبدأ لحوكمة شركاتها، وهي:[2]

1- **القيادة**: أن يمارس مجلس الإدارة القيادة، التنظيم والحكم في إدارته للمؤسسة لتحقيق نمو مستمر للمؤسسة والعمل في إطار المصلحة العليا لعملها بطريقة تقوم على الشفافية، المساءلة والمسؤولية.
2- **تعيين المجلس**: أن يضمن المجلس أنه من خلال عملية تعيين أعضائه بفعالية يقدم مزيجا من المديرين البارعين، كل واحد منهم قادر على إضافة القيمة وتقديم حكم مستقل للتأثير على عملية اتخاذ القرار.
3- **الإستراتيجية والقيم**: أن يحدد المجلس هدف المؤسسة وقيمها، وأن يحدد الإستراتيجية التي من خلالها يحقق ذلك الهدف وينشر قيمها بهدف ضمان بقائها ونجاحها، ويضمن أن الإجراءات والممارسات في مكان يمكنه من خلاله حماية أصول المؤسسة وسمعتها.
4- **أداء المؤسسة**: أن يرشد المجلس ويقيم تنفيذ الاستراتيجيات، السياسات، معايير إدارة الأداء، ومخططات العمل.
5- **الإلتزام**: أن يضمن المجلس أن المؤسسة تلتزم بكل قوانين، قواعد، وتشريعات الممارسة المثلى.
6- **الإتصال**: أن يضمن المجلس أن المؤسسة تتصل مع مساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين بصورة فعالة.

1- "Commonwealth." **Encyclopædia Britannica. Encyclopaedia Britannica Ultimate Reference Suite**. Encyclopædia Britannica, Chicago, 2010.
2- CACG, ***Guidlines Principles for Corporate Governance in the Commonwealth: Towards Global Competitiveness and Economic Accountability***, 1999. PP.8-15. At : http://www.ecgi.org/ , accessed : 20/09/2014.

7- **المساءلة تجاه أصحاب رأس المال**: أن يخدم المجلس المصالح المشروعة لمساهمي المؤسسة وأن يعمل لحسابهم كلية.

8- **العلاقات مع أصحاب المصلحة**: على المجلس أن يحدد أصحاب المصلحة في المؤسسة الداخليين والخارجيين، وأن يوافق على سياسة أو سياسات محددا كيفية ارتباط المؤسسة بهم.

9- **توازن السلطات**: أن يضمن المجلس أن شخصا واحدا أو مجموعة من الأشخاص لا يملكون سلطة غير مقيدة، وأن هناك توازنا مناسبا من السلطة به، وغالبا ما ينعكس ذلك في فصل أدوار المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وفي توازن بين المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين.

10- **الإجراءات الداخلية**: أن يراجع المجلس الإجراءات والعمليات نظاميا لضمان فعالية نظم رقابتها الداخلية، بصورة تحافظ على قدرة صنعها للقرار ودقة تقاريرها ونتائجها المالية في مستوى عال وفي كل الأوقات.

11- **تقييم أداء المجلس**: أن يقيم المجلس أداءه وفعاليته ككل بصورة نظامية، وأداء المديرين بصورة منفردة، بما في ذلك المديرين التنفيذيين.

12- **تعيين وتنمية الإدارة**: على المجلس أن يعين المدير التنفيذي وأن يشارك على الأقل في تعيين الإدارة العليا، وأن يضمن تحفيز وحماية رأس المال الفكري الجوهري للمؤسسة، ويضمن أن هناك تدريب مناسب للإدارة والعمال فيها، ومخطط خلافة للإدارة العليا.

13- **التكنولوجيا**: على المجلس أن يضمن أن التكنولوجيا والأنظمة المستعملة في المؤسسة مناسبة للسير الملائم للعمل.

14- **إدارة المخاطر**: على المجلس أن يحدد مناطق المخاطرة الأساسية ومعايير الأداء الأساسية لعمل المؤسسة وقيادة هذه العوامل.

15- **التقرير السنوي حول القدرة على الوفاء بالديون في المستقبل (اليسر المالي)**: على المجلس أن يضمن سنويا أن المؤسسة ستستمر.

تغطي المبادئ سابقة الذكر جزءا هاما من عمل مجلس إدارة الشركة وتضبط علاقاته بالمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، فتلزمه بممارسة قيادته في ظل الشفافية والمساءلة، وبتركيبة مناسبة من حيث الكفاءة والإلتزام. كما توضح ضرورة إلتزام المجلس بتحقيق أهداف المساهمين، من خلال استعمال التكنولوجيا، تقليل المخاطر، ضمان الأداء الأفضل وتعزيز التواصل والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الأفضل أن تتبع المؤسسة المبادئ التي تتوافق ووضعها القانوني، نشاطها، حجمها وبيئتها الخارجية، وبالتالي ينبغي على الشركات أن تكون على علم بحقيقة أن نظام حوكمة الشركات للشركات العائلية مثلا يختلف عنه بالنسبة للشركات العمومية والشركات المدرجة في البورصة.

بعد إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ودول الكومنولث مبادئها لحوكمة الشركات، سعت عدة دول لتطبيق تلك المبادئ أو مبادئ مماثلة على مؤسساتها، فأصبحت بورصات مثل بورصة نيويورك للأوراق المالية تلزم المؤسسات المدرجة فيها بضرورة تبني مجموعة من معايير حوكمة الشركات حتى يتم قبولها، وهذا ما جعل حوكمة الشركات تحظى بأهمية بالغة على مستوى المناخ العام للأعمال في دول العالم، وهذا ما دفع بالكثير منها لتبني إصلاحات في هذا المجال حتى تصبح جاذبة لرؤوس الأموال والإستثمارات.

المبحث الثاني: تشريعات حوكمة الشركات

بعد الإخفاقات التي تعرضت لها شركات كبرى خلال الأزمة الآسيوية لسنة 1997، سعت الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأخرى إلى سن قوانين وتشريعات تحكم وتضبط سلوك الشركات، من أجل تجنب حدوث إنهيارات مالية قد تعصف بنظمها المالية والإقتصادية. ومن بين القوانين التي إهتمت بحوكمة الشركات تقرير كادبوري Cadbury بالمملكة المتحدة وقانون ساربينز وأوكزلي Sarbanes & Oxley بالولايات المتحدة الأمريكية.

المطلب الأول: حوكمة الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية

تأسيسا لحوكمة شركات ولممارسات أعمال مثلى، تتفاعل الكثير من المؤسسات والتشريعات والقواعد بالولايات المتحدة الأمريكية لتشكل تجربة فريدة من نوعها في نجاح الأعمال، وقدرة حوكمة الشركات على ضبط سلوكها.

أولا، لجنة الأوراق المالية والتداول The Securities and Exchange Commission:

تأسست لجنة الأوراق المالية والتداول بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1934 من خلال قانوني الأوراق المالية سنة 1933 والتداول سنة 1934، من أجل إستعادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال الأمريكية بعد أزمة الكساد العظيم سنة 1929، من خلال ضمان تقديم معلومات أكثر موثوقية، قواعد واضحة وصفقات أكثر صدقا.[1] ويمكن تقديم مهام اللجنة فيما يلي:[2]

- حماية المستثمرين والحفاظ على أسواق عادلة ومنظمة وكفؤة وتسهيل تكوين رأس المال.

1- أنظر الموقع الإلكتروني للجنة: http://www.sec.gov/about/whatwedo.shtml#org

2- Tarantino, ***Op.Cit.,*** P.910.

- لتحقيق ذلك تفرض اللجنة على الشركات المدرجة إفصاح المعلومات المالية وغيرها للجمهور بصورة ذات معنى، فهذا يقدم معرفة مشتركة لكل المستثمرين ليعتمدوا عليها في الحكم ما إذا يقومون بالشراء، البيع أو الإحتفاظ بورقة مالية معينة.
- فقط من خلال تدفق معلومات شاملة، دقيقة، وفي الوقت المناسب يمكن للأفراد إتخاذ قرارات إستثمارية سليمة.
- تشرف اللجنة على المشاركين في عالم الأوراق المالية، بما في ذلك تداول الأوراق المالية، المتعاملين والسماسرة في الأوراق المالية، المستشارين الاستثماريين وصناديق الإستثمار، حيث تهتم اللجنة أساسا بترقية الإفصاح عن المعلومات الهامة المرتبطة بالسوق والمحافظة على التعامل العادل والحماية ضد الإحتيال.
- تتخذ اللجنة كل سنة مئات الإجراءات المدنية ضد أفراد وشركات لانتهاك قوانين الأوراق المالية، وتشمل المخالفات النموذجية: التداول من الداخل، الاحتيال المحاسبي، وتقديم معلومات خاطئة أو مظللة حول الأوراق المالية والشركات التي تصدرها.

ويتضح أن لجنة الأوراق المالية والتداول تعمل على الحفاظ على إستقرار السوق المالية الأمريكية من خلال وضع قواعد تحدد أدورا ومسؤوليات المتدخلين فيها، وتفرض على الشركات المدرجة فيها معايير عالية تتعلق بالشفافية والإفصاح، كما تعاقب اللجنة مخالفي تلك القواعد.

ثانيا، قانون ساربينز وأوكزلي Sarbanes-Oxley Act:

بعد إنهيار شركة إنرون Enron طلب من الرئيس الأمريكي السابق جورج بوش الإبن George Bush Jr أن يشدد تشريع الشركات والمدققين، فرفض ذلك قائلا أنه لا يريد أن يعاقب أغلبية المديرين التنفيذيين الذين يعملون بصورة صحيحة، بسبب ما يبدو أنه سلوك سيئ لـ"بعض التفاحات السيئة."[1] ولكن السيناتور الأمريكي بول ساربينز Paul S.Sarbanes صرح أن المشكل لا يتعلق ببعض التفاحات السيئة الأسطورية، وإنما بالنظام والعيوب الهيكلية التي تتطلب علاجا قانونيا، خصوصا نقص إستقلالية المدقق، الإشراف التنظيمي غير الفعال للمحاسبين، المعايير المتساهلة لحوكمة الشركة وتضارب المصالح بين محللي الأوراق المالية.[2]

وبعد قيام السناتور الأمريكي بول ساربينز بتنسيق جهوده مع رجل الكونغرس مايكل أوكزلي Michael Oxley لوضع نص يحكم وينظم عمل الشركات ويوضح أسس حوكمتها، كان قانون "ساربينز أوكزلي" الذي تمت المصادقة عليه في 30 جويلية 2002، وقد تم تصميمه للقيام بستة أمور هي: تأسيس هيكل تشريعي مستقل لمهنة

1- Christine A.Mallin, ***International Corporate Governance: A Case Study Approach*** (Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Inc, 2006), P.13.
2- Rezaee, ***Op.Cit.,*** P.35.

المحاسبة؛ وضع معايير عالية ومبادئ جديدة موجهة لحوكمة الشركات؛ تحسين جودة وشفافية التقارير المالية؛ تحسين موضوعية ومصداقية وظيفة التدقيق وتعزيز لجنة التدقيق؛ إنشاء عقوبات مدنية وإجرامية أكثر صرامة لخرق القوانين الأوراق المالية الفيدرالية وزيادة استقلالية محللي الأوراق المالية.[1] وفيما يلي الخطوات التي يمكن للمؤسسات الخاصة إتخاذها حتى تحقق الإلتزام الطوعي بساربينز وأوكزلي:[2]

1- إنتخاب مجلس من الأعضاء المستقلين: حتى وإن كان هناك عضو مجلس إدارة واحد مستقل، فسيخدم عملية تقييم وظائف المؤسسة، ويمكن أن يعمل كأساس للجنة تدقيق في المستقبل؛

2- إنشاء رقابة داخلية واختبار خط الأساس: إن فعل ذلك يسمح للمؤسسة بتأسيس معايير عملياتية وخلق إطار تنظيمي لالتزام بعيد المدى؛

3- تبني قانون رسمي لأخلاق وعمل المؤسسة: يمكن وضع قواعد منفصلة للمستويات المختلفة بالمؤسسة لتقدم توجيهات خاصة بتوصيف كل وظيفة؛

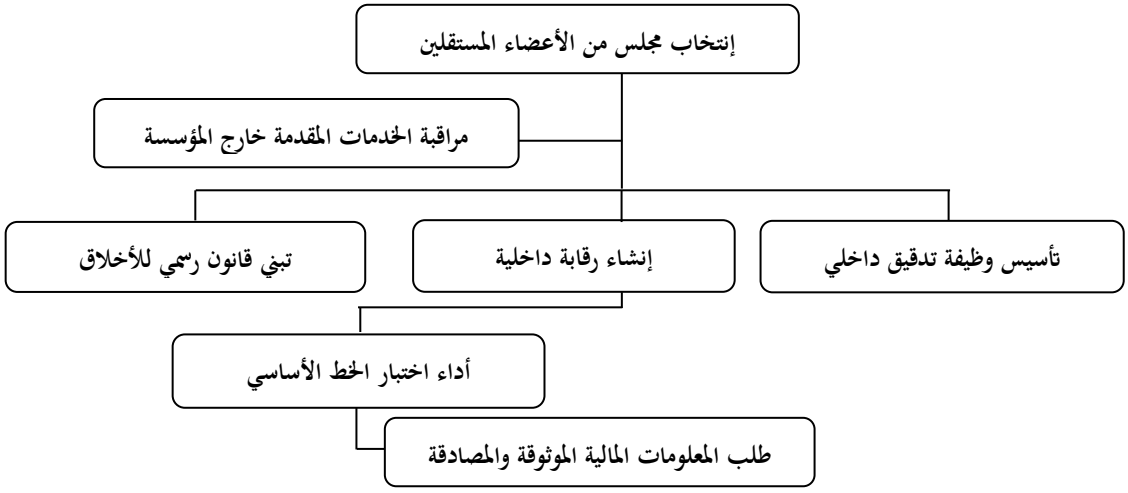
4- تأسيس وظيفة تدقيق داخلي: سواء عبر توظيف مستشار أو إنشاء وظيفة جديدة، فالمؤسسة يمكنها أن تراقب وتقيم الرقابة الداخلية عن طريق انشاء وظيفة تدقيق داخلي؛

5- طلب المصادقة على المعلومات المالية: مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءات المحاسبية الداخلية؛

6- مراقبة الخدمات المقدمة من طرف شركات محاسبة وتدقيق خارجية: من خلال تقليل مخاطرة المحاسبين الخارجيين الذين يقدمون خدمات متضاربة وتقليل المشاكل مع الجهات التشريعية في البلد.

الشكل رقم 9

خطوات بدء الالتزام بقانون ساربينز وأوكزلي



Source: Anthony G.Tarantino, ***Governance, Risk, and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental, and International Guidance and Best Practices*** (New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2008), P.950.

1- ***Ibid.***, PP.35-36.
2- Tarantino, ***Op.Cit.***, P.950.

يبين الشكل رقم 9 خطوات البدء بالإلتزام بقانون ساربينز وأوكزلي إنطلاقا من تكريس الإستقلالية في مجلس الإدارة ومراقبة الخدمات المقدمة خارج المؤسسة، ثم تعزيز التدقيق والرقابة الداخلية ووضع قواعد أخلاقية تحكم عمل المؤسسة، بالإضافة إلى التأكيد على الإعتماد على المعلومات المالية الأكثر موثوقية ومصداقية.

وقد ركز القانون أساسا على وظيفتي المحاسبة والتدقيق، وبالتحديد البنود الأساسية المتعلقة بـ: مجلس الإشراف على الشركة؛ إستقلالية المدقق؛ مسؤولية الشركة؛ تعزيز الإفصاح المالي؛ تضارب مصالح المحلل؛ موارد وسلطة اللجنة؛ الدراسات والتقارير؛ مسؤولية الاحتيال الإجرامي واحتيال الشركة.[1]

وعموما تندرج مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية تحت إسم مبادئ حوكمة الشركات الأساسية Core Corporate Governance Principles، وتشمل ما يلي:[2]

1- يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين؛
2- يجب أن يتم عقد إجتماع للأعضاء المستقلين (على الأقل مرة في السنة) بدون المدير التنفيذي أو الأعضاء غير المستقلين؛
3- عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة كتنفيذي، فإن المجلس يجب أن يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضوا مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين؛
4- إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين شاملة:
   - المراجعة؛
   - تعيين الأعضاء؛
   - تقييم أعمال المجلس والحوكمة؛
   - تقييم أجور التنفيذيين والإدارة؛
   - التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات.
5- لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل إستشاري أوخدمة يقدمها للشركة؛
6- يجب أن تتم مكافأة الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة، وتشكل الأوراق المالية جزءا هاما من الأجر.

يعد قانون ساربينز وأوكزلي أهم قانون يحدد ويضبط ممارسات حوكمة الشركات بالنسبة للشركات الأمريكية، ويكتسي أهميته من المرحلة التي صدر فيها بعد سلسلة الإنهيارات التي شهدتها عدة شركات أمريكية كبرى وأزمة

1- Sanjay Anand, ***Essentials of Sarbanes-Oxley*** (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007), PP.187-194.

2- طارق عبد العال حماد، ***حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف: المفاهيم، المبادئ، التجارب والمتطلبات***، ط.2 (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص.22.

شركات الدوت كوم[1] وتلزم البورصات الأمريكية الشركات المدرجة فيها بتطبيق بنود هذا القانون لحماية المساهمين من الاحتيال ولضمان تحقيق مصالحهم.

المطلب الثاني: حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة

تعتبر المملكة المتحدة السباقة في إصدار قواعد لحوكمة الشركات التي تم تأييدها في مراحل لاحقة بقواعد أخرى مثل تقارير غرينبوري Greenbury، هامبل Hampel وهيغز Higgs. ولكن ما يميز تلك القواعد كلها أنها غير إلزامية بالنسبة للشركات، بل تخضع لقاعدة الإلتزام أو التبرير، أي إما أن تلتزم الشركة بتلك القواعد أو تجد نفسها ملزمة بتبرير مختلف الإجراءات الإدارية التي إتبعتها.

كان أول تقرير حول حوكمة الشركات في المملكة المتحدة تقرير كادبوري سنة 1992، وقد كان هذا التقرير بمثابة أساس بناء حوكمة الشركات بالمملكة وصولا إلى القانون الموحد لحوكمة الشركات. وقد كانت نقطة البداية لذلك سلسلة من الفضائح المالية التي حدثت ثمانينيات وبداية تسعينيات القرن العشرين، أكثر هذه القضايا صدما كانت قضية روبرت ماكسويل.[2]

وهناك عدة خصائص لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة تتمثل في تبني الشركات لنموذج المجلس الموحد، فصل أدوار رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، عدم وجود حق تمثيل للعمال في المجلس، مدخل قائم على الزام المبدأ بدلا عن الزام القانون، يشترط على الشركات الالتزام أو التبرير، والنشاط العالي من قبل المستثمرين التأسيسيين، سيما فيما يتعلق بمكافأة المديرين.[3]

أولا، تقرير كادبوري Cadbury Report:

لقد كانت أول لجنة لحوكمة الشركات الحديثة لجنة تريدواي Treadway Committee بالولايات المتحدة الأمريكية التي أسست سنة 1985 للتحقيق في احتيال التقارير المالية لشركات وول ستريت، ثم لجنة كادبوري Cadbury Committee بالمملكة المتحدة التي أسست سنة 1991 من طرف مجلس الإفصاح المالي للملكة المتحدة، بورصة لندن ومجلس مهنة المحاسبة للمملكة لمخاطبة المظاهر المالية لحوكمة الشركات.[4] وكان هدف اللجنة

1- أزمة شركات الدوت كوم: حدثت هذه الأزمة على إثر إنفجار فقاعة الدوت كوم التي ظهرت في سنوات التسعينيات من القرن العشرين، وتميزت بارتفاع سريع في الإستثمار في أسواق الأوراق المالية بدفع من الإستثمارات في شركات التكنولوجيا العالية، فارتفع مؤشر ناسداك NASDAQ من 1000 نقطة إلى أكثر من 5000 نقطة يسن سنتي 1995 و2000. وعندما وصلت أسعار الأسهم إلى ذروتها سنة 2000 قامت عدة شركات قائدة في السوق مثل ديل Dell ببيع عدد كبير من أسهمها، مما أثار الذعر بين المستثمرين الذين سارعوا للبيع أيضا، ففقد مؤشر ناسداك 78% من قيمته في غضون أشهر. أنظر:
http://www.investopedia.com/terms/d/dotcom-bubble.asp

2- Geoffrey Owen, Tom Krichmaier, and Jeremy Grant, ***Corporate Governance in the US and Europe: Where Are We Now?*** (New York: Palgrave Macmillan, 2008), P.101.

3- David A.Nadler, Beverly A.Behan, and Mark B.Nadler, ***Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*** (San Francisco: Mercer Delta Consulting LLC., 2006), P.254.

4- Calder, ***Op.Cit.***, P.12.

"المساعدة على رفع معايير حوكمة الشركات ومستوى الثقة في الإفصاح المالي والتدقيق من خلال عرض ما تم النظر إليه على أنه المسؤوليات الخاصة بأولئك الأطراف وما يعتقد أنه متوقع منهم."[1] وقد ركز التقرير أساسا على تحسين المعايير والقواعد التي تحكم عمل هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة، دور المدققين ومهنة المحاسبة، حقوق ومسؤوليات المساهمين، الإفصاح المالي، المكافآت، الإحتيال والتصرفات اللاقانونية.[2]

ثانيا، تقرير غرينبوري 1995 The Greenbury Report:

لقد تم إنشاء لجنة حوكمة شركات ثانية كاستجابة لاهتمامات الجمهور والمساهمين حول مكافأة المديرين، وكانت هناك حالات غير منتهية في السنوات الماضية من المبالغة في مكافأة المديرين. وقد جلبت حالة بريتيش غاس British Gas في منتصف التسعينيات انتباها اعلاميا عاليا، وآلمت الكثير من مساهمي شركات المساهمة الكبرى (سيما صغار المساهمين)، فظهر مصطلح القطة السمينة Fat Cat للإشارة إلى المديرين الذين منحوا لأنفسهم حزم مكافآت عالية لا ترتبط بالأداء.[3] في هذه النقطة لابد من توضيح أن هدف تقرير غرينبوري لم يكن بالضرورة تخفيض أجور المديرين، وبدلا عن ذلك كان تقديم أدوات لإعداد توازن بين أجور المديرين وأدائهم. وقد اعترف التقرير بأهمية عرض الشركات لأجور عالية كفاية من أجل جذب مديرين من عيار ثقيل، قادرين على إدارة منظمات كبيرة ومتعددة الجنسيات.[4]

ثالثا، تقرير هامبل The Hampel Report:

لقد أوصى تقرير مجموعة العمل بأن بيان مجلس الإدارة يجب أن يعترف بمسؤولية المجلس عن نظام الرقابة المالية الداخلية، ولكنه يوضح أن هذا النظام يمكن أن يقدم فقط تأكيدا معقولا ضد التحريفات الجوهرية أو الخسارة كذلك، وأن يوضح الإجراءات الأساسية التي توجد لتوفر رقابة مالية فعالة وأن تثبت أن أعضاء المجلس قد راجعوا فاعلية النظام، كما شجع أعضاء المجلس – وإن لم يطلب منهم ذلك – أن يذكروا آراءهم عن فاعلية نظام الرقابة المالية الداخلية، ولكن قليل من الشركات هي التي فعلت ذلك...وتشير مجموعة العمل إلى أن الرقابة المالية الداخلية يقصد بها رقابة داخلية للحفاظ على الأصول وإمساك سجلات مالية سليمة وموثوقية المعلومات المالية المستخدمة للإفصاح، وكذلك التشجيع لضمان عمليات ذات كفاءة وفاعلية وتطابق مع القوانين واللوائح.[5]

1- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, ***Op.Cit.***, P.15.

2- أنظر للتفصيل:

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, ***Report of The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)*** (London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd, December 1992).

3- Solomon and Solomon, ***Op.Cit.***, PP.48-49.

4- ***Ibid***.

5 حماد، ***مرجع سبق ذكره***، ص.19-20.

رابعا، تقرير هيغز The Higgs Report:

في سنة 2002 عينت الحكومة السير ديريك هيغز Sir Derek Higgs ليباشر مراجعة دور وفعالية المديرين غير التنفيذيين، وقد فحصت مراجعة هيغز عدة عناصر أساسية كما يلي:[1]

1- **دور وتركيبة المجلس:** إعترف هيغز بضرورة توضيح أكبر لأدوار ومسؤوليات أعضاء المجلس، واقترح تحديد دور المجلس، لجانه، رئيس المجلس، المديرين غير التنفيذيين، المدير المستقل الأعلى، والمدير التنفيذي.

2- **أدوار ومسؤوليات المدير:** ستزيد واجبات المديرين أيضا كنتيجة للشروط الجديدة على المؤسسات من أجل إنتاج تصريح مراجعة مالي وتشغيلي سنوي. وفي محاولة لإلقاء الضوء على ما يحدث في مجلس الإدارة، اقترح هيغز أيضا أن يحتوي التقرير السنوي والحسابات على بيان يوضح كيفية عمل مجلس الإدارة. كما أكد على قيادة رئيس مجلس الإدارة، وعلى الفصل بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وأوضح بأن "دور رئيس مجلس الإدارة هو إدارة المجلس بصورة فعالة، ودور المدير التنفيذي إدارة عمل الشركة."

كما بين أنه لا يمكن للمدير التنفيذي أن يترأس في المستقبل مجلس إدارة نفس الشركة التي يعمل بها، وحدد مهام المديرين غير التنفيذيين مرة في السنة على الأقل دون المديرين التنفيذيين، وأوصى بضرورة تعيين مدير مستقل أعلى، الذي يجب أن يكون متاحا للمساهمين في حالة حاجتهم له.

3- **لجان مجلس الإدارة:** أوصى هيغز بأن كل شركة مدرجة يجب أن تمتلك اللجان الآتية: التدقيق (على الأقل ثلاثة أعضاء كلهم مديرين مستقلين غير تنفيذيين)، المكافأة (على الأقل ثلاثة أعضاء كلهم مديرين مستقلين غير تنفيذيين)، والتعيين (مكونة من أغلبية المديرين المستقلين غبر التنفيذيين).

4- **حجم وتوازن المجلس:** لقد راجع هيغز حجم المجالس ولكنه لم يقرر وضع أي شروط محددة سوى اثنين: لا يجب أن يكون كبيرا جدا حتى تصعب قيادته، ويجب أن يكون ذو حجم كاف حتى يكون توازن الكفاءة والخبرة مناسبا لعمل الشركة ويكون تغير تركيبة المجلس قابلا للإدارة دون تمزيقه.

خامسا، القانون الموحد:

نقطة البداية في تطور ما أصبح معروفا بالقانون الموحد لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة، كانت سلسلة من الفضائح المالية التي حدثت في ثمانينيات وبداية تسعينيات القرن العشرين. أكثر هذه الفضائح صدمة كانت قضية

1- Nadler, Behan, and Nadler, ***Op.Cit.,*** PP.257-261.

روبرت ماكسويل[1] Robert Maxwell التي أثارت نقاشا واسعا حول الحوكمة وفعالية نظم الرقابة القائمة بالمملكة.[2]

وقد كانت أهم إصلاحات القانون الجديد سنة 2003 تضم ما يلي:[3]

- على الأقل نصف أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا مديرين مستقلين غير تنفيذيين؛
- المدير التنفيذي للشركة لا يمكن أن يصبح رئيسا لمجلس إدارة نفس المؤسسة إلا في ظروف استثنائية؛
- رئيس المجلس يجب أن يكون مستقلا عند تعيينه؛
- المدير المستقل السامي يجب أن يعين ليكون متاحا لمساهمي الشركة إن كانت لهم مسائل عالقة؛
- على المجالس أن تباشر تقييما رسميا دقيقا لأداءها، آخذة بعين الإعتبار خصوصا أداء وفعالية لجانها ومديريها؛
- على المستثمرين التأسيسيين أن يتجنبوا "غلاف العلبة" (في إشارة للمظهر الخارجي) عند تقييمهم لحوكمة الشركات في المؤسسات التي يستثمرون فيها؛
- على الشركات أن تتبنى إجراءات صارمة، رسمية، وشفافة عند توظيف مديرين جدد؛
- يمكن إعادة تعيين مديرين غير تنفيذيين فقط بعد ست سنوات من الخدمة، وبعد مراجعة دقيقة؛
- يمكن للمديرين غير التنفيذيين الإستمرار فقط بعد تسع سنوات خدمة، وبعد إعادة انتخاب سنوي، ولا يجب اعتباره مستقلا بعد ذلك؛
- يجب على المجالس أن لا توافق على أن يقبل المدير التنفيذي المتفرغ لأكثر من مدير غير تنفيذي في رئاسة المجلس في أول 100 شركة.

مما سبق يتبين أن حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة هي نتيجة مسار طويل من الإصلاحات ابتداء بتقرير كادبوري وصولا إلى القانون الموحد. ويعتبر التركيز على إستقلالية مجلس الإدارة وتشكيله للجان مساعدة، الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، إستقلالية المدقق الخارجي وتعزيز التدقيق والرقابة الداخلية، مكافأة المديرين وتقييم أداء المجالس، من أهم المسائل التي ركزت عليها القواعد والتقارير سالفة الذكر.

[1] نتجت هذه الفضيحة المالية عن إنهيار إمبراطورية الأعمال التي كان يمتلكها روبرت ماكسويل نتيجة التلاعب بالحسابات والإحتيال المالي الذي أثبتته التحقيقات فيما بعد. للتفصيل أكثر أنظر المطلب الثاني من المبحث الثالث من الفصل الثالث.

2- Owen, Krichmaier, and Grant, ***Op.Cit.***, P.101.

3- Solomon and Solomon, ***Op.Cit.***, P.57.

المطلب الثالث: حوكمة الشركات بفرنسا

يعتبر النموذج الإقتصادي المتبع في فرنسا مختلفا عنه في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، إذ يؤثر الطابع الإجتماعي لإقتصادها على تركيبة مجلس إدارة شركاتها مثلا. ويعتبر تزايد تدفق الإستثمارات والمساهمات الأجنبية في رأسمال الشركات الفرنسية، هو ما فرض عليها تبني قواعد حوكمة الشركات لتقارب المعايير الدولية في ذلك المجال.

لقد عرف النموذج الفرنسي لحوكمة الشركات تحولات كبرى خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين. وقد ساهم في ذلك ما يلي:[1]

- **المستثمرون الأجانب**: 45% من أسهم كاك 40 CAC – المؤشر القائد في بورصة فرنسا، وهو مقياس للقيمة المرجحة لـ 40 أعلى الشركات رسملة في فرنسا – مملوكة من قبل مستثمرين أجانب من عدة دول كألمانيا، اليابان، الو.م.أ، وبريطانيا. الملكية الأجنبية لكاك 40 وشركات فرنسية أخرى، مثلت تحولا كبيرا في الملكية التي كانت مركزة لدى مالكين محليين.
- **تنويع الشركة**: قامت كبرى المؤسسات الفرنسية بتفكيك هياكلها المتكتلة في خطوة للإبتعاد عن السياسات السابقة، مفضلة التنويع لمجالات عمل أخرى. أغلب المؤسسات الكبرى ما عدا بعض المؤسسات العائلية، أصبحت تفضل التركيز على عدد محدود من الكفاءات الجوهرية. وكنتيجة لذلك، عمال بعض هذه الشركات فقدوا الحماية التي تهددها الطبيعة المجزأة لهذه الشركات، كما أن التوظيف فيها لا يتوقف كثيرا على أدائها.
- **حوافز أداء الإدارة**: وضعت أغلب المؤسسات الفرنسية حوافز أداء للإدارة العليا، وأصبح حوالي نصف مكافأة المدير التنفيذي متغير ومرتبط بالأداء، كما أصبحت فرنسا تقود الإتحاد الأوروبي في دفع أكبر حزم خيارات الأسهم.

أولا، تقرير فيينو الأول Viénot I:

تبعا للجنة كادبوري بالمملكة المتحدة، طلبت الرابطة الفرنسية للمؤسسات الخاصة من رئيس بنك سوسييتي جينيرال Société Générale منتصف التسعينيات، مارك فيينو Marc Viénot، أن يجمع لجنة خبراء ويقوم بإعداد مجموعة توصيات تتعلق بحوكمة الشركات، فقام باصدار تقريرين: الأول نشر سنة 1995 ولقي الكثير من التحفظات، ثم الثاني نشر سنة 1999. وفي الواقع لم تقم توصيات فيينو I و II إلا بإعادة طرح التوصيات

1- Tarantino, ***Op.Cit.***, PP.769-770.

المعروفة (ضرورة إنشاء لجان تدقيق وامتلاك على الأقل ثلاثة مديرين مستقلين بمجلس الإدارة)، ولكنها كانت قد إقترحت نقطتين أساسيتين:

- عدد العهدات التي يمكن لرئيس مجلس الإدارة أن يتحصل عليها يجب أن تسقف عند 5 (بينما حددها القانون آنذاك عند 8 عهدات).
- لا يجب على المؤسسة أن تشبع فقط مصالح المساهمين (تعظيم الربح أو سعر السهم) لكن يجب أن تبحث عن إشباع "المصلحة الإجتماعية،" هذا يعني أن تخدم قبل كل شيء مجموعة مصالح (مساهمين، أجراء، مديرين، عملاء).[1]

وقد لاحظت اللجنة أن القواعد المطبقة على مجالس إدارة المؤسسات المدرجة تسمح دون تعديل كبير بحل المشاكل المطروحة. وهنا مثالين يعكسان هذه النتيجة: الأول أنه بعكس بعض التشريعات الأجنبية، يحدد التشريع الفرنسي بصورة حازمة مشاركة موظفي الشركة في مجلس إدارتها، لأن عدد المديرين العامين أو الموظفين الذين يمكنهم أن يكونوا أعضاء محدود، ومن الواضح أن تلك القواعد لا تعارض تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين بل تفضله وكل مجلس يمكنه أن يشكل أي لجنة دراسة، فهناك عدة مؤسسات لديها لجان مكافآت، لجان تدقيق، أو لجان استراتيجية تعمل منذ عدة سنوات بصورة مرضية تحت إمبراطورية النصوص القانونية الحالية.[2]

وقد جاء في تقرير فيينو الأول عدة إصلاحات لنظام حوكمة الشركات الفرنسي القائم، وبعض النقاط التي عالجها التقرير كما يلي:[3]

1- **مهمة وخصائص مجلس الإدارة:** وتتمثل فيما يلي:

أ- **نهاية ومهمة المجلس:** تعتبر اللجنة أن تصرفات أعضاء المجلس يجب أن تعكس الإهتمام بمصلحة المؤسسة المعنية.

ب-**مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمين:** فحصت اللجنة التقسيم القانوني للسلطات بين الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة، ولم تظهر مشاكل تتطلب تدخلا تشريعيا أو اقتراحات تهدف لتعديل أدوار الهيئتين.

ج- **مجلس الإدارة والسوق:** أن تكون لمجلس إدارة المؤسسة المدرجة مسؤولية خاصة تجاه السوق، وقد قدرت اللجنة أنه بهدف الشفافية، على المجلس أن يقدم رأيا للعامة حول ظروف العمليات المتعلقة بأسهم المؤسسة، حتى وإن كان القانون لا يلزمه بذلك.

1- Parrat, ***Op.Cit.***, PP.94-95.
2- Marc Viénot et al., ***''Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées: Rapport du groupe de travail CNPF/AFEP,''*** Juillet 1995, P.06.
3- ***Ibid***.

د- **مجلس الإدارة ورئيسه:** قدرت اللجنة ترك سلطة واسعة للمجلس لتخصيص الصلاحيات داخله، فذلك من الأهمية بمكان للسير الجيد للهيئات الإجتماعية للمؤسسات بسبب تنوعها وتنوع الظروف التي تمر بها.

2- **تركيبة مجلس الإدارة:** التي تتعلق بما يلي:

أ- **المبادئ الأساسية:** يعتبر رئيس مجلس الإدارة كممثل لمجموعة المساهمين ويجب أن يتصرف على هذا الأساس. ويجب أن يناقش كل مجلس توازنه وتركيبته المفضلة، أو تركيبة اللجان المشكلة داخله، باتخاذ إجراءات خاصة لضمان أن مهامها تم تحقيقها أمام السوق والمساهمين مع الإستقلالية والموضوعية اللازمتين.

ب- **المديرون المستقلون:** رأت اللجنة أنه من الأفضل أن يحتوي مجلس الإدارة على مديرين مستقلين على الأقل، ويعود لكل مجلس البحث عن التوازن المثالي لتركيبته.

ج- **ممثلو الأصناف الخاصة:** ترى اللجنة أنه ينبغي تعيين مديرين مستقلين في المؤسسة، بدل محاولة ضمان تمثيل خاص للأقليات.

إهتم تقرير فيينو الأول أكثر بمجلس إدارة الشركات الفرنسية سيما مهامه ومسؤوليات أعضائه، كما تطرق لإستقلالية المديرين وضرورة تحقيق توازن بينهم وبين الأعضاء غير المستقلين منهم، وأكد على مسؤولية المجلس تجاه السوق والمساهمين من خلال الإفصاح الشفاف.

ثانيا، تقرير فيينو الثاني Viénot II:

أوصى تقرير فيينو الثاني بأن على التقارير السنوية أن تتضمن فصلا يفصح عن مكافآت الموظفين. ويجب أن يتضمن هذا الفصل توصيفا مفصلا للسياسة التي تحدد أجر التنفيذيين، مبادئ تخصيص الحصص المتغيرة والثابتة، معيار تحديد قاعدة الحصص المتغيرة وقواعد العلاوات والمكافآت. ثم المبلغ الإجمالي للمكافأة من كل الأنواع المجموعة من قبل التنفيذيين يقسم بين الحصص الثابتة والمتغيرة، والمبالغ الفردية لأتعاب الاجتماعات المدفوعة للمديرين.[1]

في سنة 1999 قدمت شركة الدراسة التنفيذية كورن/فيري Korn/Ferry تقريرا بينت فيه أن 90% من الشركات تطبق توصيات Viénot؛ و30% من المديرين كانوا مستقلين؛ 90% من المجالس تملك لجان تدقيق ومكافأة وتعيين لعبت دورا متزايد الأهمية، كما إرتفع عدد الأعضاء الخارجيين في المجلس من 10 إلى 20% بين سنتي 1994 و1999.[2]

1- Monks and Minow, ***Op.Cit.***, P.336.
2- ***Ibid.***, P.334.

ويتضح أن تقرير فيينو الثاني يشير لمسألة في غاية الأهمية في حوكمة الشركات، تلك المرتبطة بمكافأة المديرين والموظفين والتي غالبا ما تتميز بنوع من الغموض، لذا حاول التقرير معالجة ذلك بإلزام الشركات بالإفصاح عنها في تقاريرها السنوية. وقد أدى صدور تقريري فيينو الأول والثاني إلى تزايد إهتمام الشركات الفرنسية بمسائل حوكمة الشركات.

ثالثا، تقرير بوتون Bouton حول المؤسسات المدرجة:

بدأ تقرير بوتون بالتذكير بأنه لا يمكن امتلاك اقتصاد سوق دون قواعد ودون تنظيم فعال، وركز على أن التشريع الفرنسي يتوقع نصوصا تعاقب بشدة المديرين غير الملتزمين بالقوانين.[1] وقد نص التقرير على ضرورة إتباع ما يلي:[2]

1- **ضمان إستقلالية فعالة لمجالس الإدارة:** من خلال تكوين المجالس من قبل أغلبية مستقلة، تقييم دوري منتظم لمجالس الإدارة وإعلام المديرين.
2- **إقامة لجان متخصصة مستقلة ضمن مجالس الإدارة:** تتمثل في لجنة الحسابات، لجنة المكافآت، لجنة التعيينات.
3- **إقامة معلومة مالية ومحاسبية شفافة:** بالتركيز على المعلومة المالية، شفافية المكافآت، ضمان استقلالية محافظي الحسابات.

وقد أصدر المستثمرون التأسيسيون توجيهات حوكمة الشركات في 2001 و2004. ويمكن تلخيص الإجماع العام على هذه التوصيات فيما يلي:[3]

- **هياكل ولجان المجلس:** بعد الكثير من الجدل تقرر ترك الشركات حرة في الاختيار بين خيارين: هيكل الثلث الواحد مع مجلس إدارة برئيس مدير عام ورئيس مجلس إدارة ومدير عام أو هيكل الثلثين. وقد تم تحديد عدد المناصب التي يمكن أن يتقلدها المدير بأربعة مناصب أو أقل غير مرتبطة بمؤسسته.
- **دور اللجان:** دعت التوجيهات المجالس إلى خلق لجان مناسبة لأداء مهام مراجعة الحسابات، مراقبة التدقيق الداخلي، إختيار مدققين قانونيين، الإشراف على سياسات المكافأة وخيارات الأسهم والإشراف على تعيين المديرين.
- **إستقلالية المدير غير التنفيذي ودوره:** حدد القانون المعايير التي تستعمل لوصف مدير ما كمدير غير تنفيذي من أجل تجنب تضارب المصالح، كأن لا يكون موظفا، أو مديرا بالشركة، الشركة الأم أو شركة

1- Parrat, ***Op.Cit.***, P.96.
2- ***Ibid.***, P.97-105.
3- Tarantino, ***Op.Cit.***, P.775-776.

أخرى تم الإندماج معها خلال السنوات الخمس الماضية، ألا يكون زبونا، موردا هاما، موظف بنك استثماري أو بنك تجاري على علاقة بالشركة.

- **دور المدققين:** دوران المدققين ضروري كل ست سنوات، إستقلاليتهم إلزامية وتمنعهم من أن تكون لهم أية مصلحة في الشركة التي يدققونها، كما يمنع المدققون من تقديم خدمات أخرى لعملائهم الذين يدققون لهم لتجنب تضارب المصالح.
- **إفصاح حوكمة الشركات:** أعضاء مجلس الإدارة ملزمون بذكر الإجراءات المستعملة في تقاريرهم السنوية من أجل تحضير وتنظيم عمل المجلس، وأيضا إجراءات الرقابة الداخلية للشركة.

ويلاحظ أن تقرير بوتون إهتم بتفاصيل أكبر من التقريرين السابقين، حيث ترك الخيار لإدارة الشركات في تبني الشكل الذي يناسبها من مجالس الإدارة، واللجان التي تشكلها هذه الأخيرة لتساعدها في أدوارها الرقابية والإشرافية، كما ركز على أهمية إستقلالية المدققين الخارجيين وضرورة تغييرهم مل ست سنوات على الأكثر.

المطلب الرابع: حوكمة الشركات بإيطاليا

تتميز الشركات الإيطالية بتركيز عال في ملكية رأسمالها وضعف دور السوق بسبب النظام التمويلي السائد الذي يفضل التمويل البنكي بدل اللجوء إلى السوق المالية وهذا ما ينعكس على حوكمة تلك الشركات. إن شكل ملكية هذه الأخيرة يبرر طريقة إدارتها لصالح المساهم الكبير الذي غالبا ما يكون العائلة، ويقف عائقا أمام عناصر أساسية في حوكمة الشركات مثل إستقلالية مجلس الإدارة والفصل بين منصبي رئيس المجلس والمدير التنفيذي.

والواقع أن الشركات الإيطالية تسيطر عليها العائلات أو مملوكة من طرف هيكل مساهمات بين الشركات، والمساهمات مركزة. والمساهم الرئيسي في الشركات الإيطالية (يسمى المساهم الكبير) يمارس التحكم على إدارة المؤسسة. وهذا قد يشير إلى إمكانية تفضيل القانون الإيطالي لتحكم العائلة بدل حماية المساهمين.[1]

أولا، خصائص حوكمة الشركات الإيطالية:

تتميز حوكمة الشركات بإيطاليا بعدة خصائص يمكن عرضها فيما يلي:[2]

- **مجلس الإدارة:** الشركات الإيطالية المدرجة تتميز بهيكل مجلس إدارة خاص مكون من مجلس إدارة ومجلس مدققين قانونيين، كلاهما معين من قبل الجمعية العامة للمساهمين، إصلاح دراغي Draghi لم يغير هيكل مجلس الإدارة. وبالنسبة لتركيبة المجلس، فكلا المديرين (التنفيذيين وغير التنفيذيين) يتم اقتراحهم من طرف

1- Solomon and Solomon, ***Op.Cit.***, P.170.
2- Andrea Melis, ‘’***Corporate Governance in Italy***.’’ In: Clarke and Chanlat, ***Op.Cit.***, PP.88-89.

رئيس مجلس الإدارة أو من طرف المساهم الكبير ويتم تعيينهم من قبل الجمعية العامة للمساهمين، التي هي تحت سيطرة المساهم الكبير، وغالبا ما تكون فترة تعيينهم محددة مسبقا وتدوم ثلاث سنوات.

وتوكل مهمة الرقابة على المديرين التنفيذيين ومساندتهم في تكوين وتنفيذ إستراتيجيات الشركة للمديرين غير التنفيذيين، الذين يشاركون أحيانا إتخاذ القرار حول مكافأة المدير التنفيذي.

- **الفصل بين المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة:** يصعب إعتبار الإدارة العليا للشركة الإيطالية مستقلة لسببين رئيسيين يتمثلان في أن تقسيم الأدوار بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي غير واضحة كفاية، كما أن التأثير العالي للمساهم الكبير على الإدارة: مجلس الإدارة غالبا ما يصادق على القرارات المتخذة من قبل المساهم الكبير.
- **لجان مجلس الإدارة:** يتميز مجلس الإدارة بعدم وجود هيئات مثل لجنة التدقيق، لجنة المكافأة ولجنة التعيين إلا ما ندر. وأحيانا تكون هنالك لجنة تنفيذية تؤدي الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة، وتعطي باقي المجلس واجب المصادقة على ما تم تقريره في اللجنة التنفيذية.
- **السوق من أجل التحكم:** النظام الإيطالي يتميز بتوجه ضعيف نحو سوق رأس المال وتقريبا لا يوجد السوق من أجل التحكم. وبالرغم من أن البنوك لها حصة هامة في التمويل الخارجي للمؤسسة، إلا أنها تؤدي دورا ضعيفا في حوكمة الشركات.
- **هيكل الملكية والتحكم:** هيكل الملكية والتحكم يتميز بوجود مساهم كبير، مستثمر نشيط، قادر على مراقبة الإدارة العليا بفعالية. وبسبب هذا الهيكل يحتمل أن تكون أقلية المساهمين ضحايا المساهم الكبير.

يتبين مما سبق أن حوكمة الشركات بإيطاليا تختلف عنها في فرنسا أو أمريكا، ويعود ذلك أساسا إلى اختلاف أشكال الملكية من دولة إلى أخرى، فالشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مملوكة من قبل الأفراد أو المستثمرين التأسيسيين بينما الشركات الإيطالية فهي عائلية، هيكل مجلس إدارة شركاتها يضم إلى جانب مجلس الإدارة مجلسا للمدققين، مع عدم إلزامية تشكيله للجان مساعدة، وضعف الدور الرقابي الذي تؤديه الأسواق.

ثانيا، تقرير بريدا Preda report:

لقد بدأ التقرير بالتركيز على أهمية نجاح الشركة لنجاح الإقتصاد الإيطالي، وأهمية حوكمة الشركات في ظل تطور أسواق رؤوس الأموال. وقد نص القانون على عدة نقاط في حوكمة الشركات، يمكن تلخيص أهم ما جاء فيها فيما يلي:[1]

1- Stefano Preda et al., ***Code of Conduct: Preda Report***, Borsa Italiana S.P.A, October 1999, PP.20-27. At: http://www.ecgi.org/codes/documents/code_of_conduct.pdf , Accessed: 09/12/2015.

- **مجلس الإدارة:** نص القانون على أن التركيبة المتوازنة للمجلس، مع مشاركة المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين الذين يصنفون على أنهم مستقلون يضمن الحوكمة الرشيدة. وقد شدد القانون على ضرورة الحكم المستقل لكل المديرين، سواء كانوا مستقلين أو غير مستقلين، وأوصت اللجنة بضرورة انتخاب عدد مناسب من المديرين المستقلين في مجلس إدارة المؤسسات المدرجة. ولكن اللجنة لم توص بالفصل بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة. ونصت اللجنة على أهمية المعلومات الحساسة المقدمة للمجلس، التي يجب أن تبقى سرية، ونصحت بأن يتبنى المجلس إجراءات لإيصال وثائق الشركة والمعلومات إلى الأطراف الأخرى.
- **لجان المجلس:** نادت اللجنة بضرورة تشكيل عدة لجان من بينها لجنة التعيين، حيث تعتقد أن بعض الشركات ترى أنه من المساعد إقامة لجنة لاقتراح التعيينات، ولجنة المكافأة إذ إعتبرت اللجنة أن مقاربة مصالح المديرين مع مصالح المساهمين تعني التوصية على الأقل بأنظمة متغيرة للمكافآت، تكون مرتبطة بالأهداف الإقتصادية. وقد ركزت اللجنة أيضا على ضرورة الرقابة الداخلية ولجنة الرقابة الداخلية، حيث نصحت بإنشاء نظام للرقابة الداخلية، واعتبرت أن نظام رقابة جيد يتوفر على موارد بشرية ومالية مناسبة يرفع القدرة على تحديد واتخاذ إجراءات والحد من المخاطر التشغيلية والإحتيال على حساب الشركة قدر الإمكان. كما شجعت كل الشركات المدرجة بإقامة لجنة رقابة داخلية مكلفة بتحليل ومخاطبة المشاكل المرتبطة بالرقابة على أنشطة الشركة.
- **العلاقات مع المساهمين:** تعتقد اللجنة أنه من مصلحة الشركات المدرجة إقامة حوار مستمر مع عامة المساهمين، سيما المستثمرين التأسيسيين، وضرورة تشجيع وتسهيل مشاركة المساهمين في الجمعية العامة، وحضور كل المساهمين متى أمكن ذلك. كما بينت اللجنة بأنه على الشركاء إعداد قواعد لجمعيات المساهمين من أجل السماح بالسير الفعال والمنظم للعمل.
- **أعضاء مجلس المدققين:** شجعت اللجنة على تعيين أعضاء هذا المجلس عن طريق قواعد شفافة، وضرورة تقديم المعلومات الملائمة حول المرشحين مسبقا.

لقد كانت إستجابة النظم التشريعية لكثير من دول العالم سريعة بعد ما شهدته من انهيار في شركات كانت تمثل ركائز أساسية في إقتصادياتها. وقد كان تقرير كادبوري أول الخطوات في التأسيس لقواعد حوكمة الشركات على المستوى الوطني والدولي، من أجل تجنب الأحداث التي أدت إلى زوال الكثير من الشركات على غرار بارمالات الإيطالية وماكسويل البريطانية. وهذا ما شكل تجربة يمكن لدول العالم الأخرى الاستفادة منها، للوصول إلى مستوى ممارسة أعمال يرقى إلى المعايير الدولية.

المبحث الثالث: نماذج عن إخفاق ونجاح حوكمة الشركات

لقد واجهت الإقتصاديات الرأسمالية عدة أزمات مالية واقتصادية خلفت الكثير من الخسائر والتبعات السلبية التي دامت لعقود، ويعود السبب في أغلبها إلى فشل الأنظمة والقواعد الأخلاقية التي تحكم وتحدد سلوك الأفراد والشركات التي تعتبر أساس تلك الاقتصاديات.

المطلب الأول: إنهيار شركتي إنرون Enron وولد كوم WorldCom الأمريكيتين

إرتبطت حوكمة الشركات عادة بانهيار شركتي إنرون وولد كوم الأمريكيتين، ومرد ذلك سببين رئيسيين: الأول، أن سوء إدارة هاتين الشركتين والممارسات السلبية التي تبنتها مجالس إدارتها وتضارب المصالح، وبإختصار ضعف الحوكمة فيهما أدى إلى انهيارهما، والثاني أن هاتين الشركتين كانتا هامتين بالنسبة للإقتصاد الأمريكي من حيث الحجم والقيمة.

أولا، إنهيار شركة إنرون:

كانت شركة إنرون من أبرز الشركات الأمريكية والعالمية مع نهاية التسعينيات. وكانت تعتبر خامس أكبر شركات الولايات المتحدة الأمريكية بمداخيل تزيد عن 100 مليار دولار أمريكي.[1] وفي الربع الأخير من سنة 2001، انهارت شركة إنرون وانهارت قيمة أسهمها بنسبة 99%، مخلفة انعكاسات سلبية على مختلف أصحاب المصلحة فيها. أما وولد كوم فتعد هي الأخرى من الشركات الكبيرة في مجال الاتصالات ونقل الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم. وفجأة وجدت نفسها في وضعية تستدعي إعلان إفلاسها بعد نجاح في مجال الأعمال دام أكثر من 19 سنة، فيما مثل أكبر نموذج لفشل حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين بعد إخفاق إنرون.

وقد تأسست شركة إنرون من قبل كينيث لاي Kenneth Lay سنة 1985، كنتيجة لاندماج شركتين تعملان في مجال الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية هما شركة أنترنورث InterNorth (شركة لمد أنابيب الغاز بين الولايات) مع شركة هيوستن للغاز الطبيعي Houston Natural Gas، ثم توسعت بعد ذلك إلى سوق المملكة المتحدة سنة 1988، لتوسع سوقها ونشاطها فيما بعد إلى الكهرباء والتجارة الإلكترونية، لتصبح سادس أكبر شركة في العالم. وقد عانت الكثير من المشاكل انطلاقا من أفريل 2001، لينتهي ذلك كله في ديسمبر 2001

1- Paul W.Mac Avoy & Ira M.Millstein, ***The Recurrent Crisis in Corporate Governance*** (New York: Palgrave Macmillan, 2003), P.6.

بدخولها تحت حماية الفصل الحادي عشر للإفلاس بمحكمة إفلاس بـ نيويورك، وخسارة المستثمرين لأسهم بقيمة 70 مليار دولار.[1]

يبين الجدول رقم 5 أن المداخيل المصرح بها من قبل شركة إنرون تضاعفت بحوالي 600% بين سنتي 1996 و2000، ومع ذلك فالربح الصافي ضعيف مقارنة برقم الأعمال ولا يعكس تلك الزيادة. ويبدو أن الشركة كانت تعلن عن مداخيل أكبر بالرغم من أن ذلك غير صحيح من أجل زيادة قيمة المكافآت التي يتحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الآخرين، فمثلا بلغ معدل نمو رقم الأعمال من سنة 1999 إلى سنة 2000 حوالي 151% كما صرحت الشركة، ولكن في واقع الأمر كانت الزيادة لا تتعدى 17.2%.

الجدول رقم 5

بعض البيانات المالية لشركة إنرون مليون دولار أمريكي

		1996	1997	1998	1999	2000
رقم الأعمال	القيمة	13.289	20.273	31.260	40.112	100.789
	التغير %	/	52.5	54.2	28.3	151.3
الربح الصافي	القيمة	584	105	703	893	979
	التغير %	/	-82.02	569.5	27.02	9.6
معدل نمو رقم الأعمال كما أفصحت الشركة (%)		/	/	/	28.3	151.3
المعدل الحقيقي لنمو رقم الأعمال (%)		/	/	/	9.7	17.2

المصدر: تم جمع بيانات الجدول من:

- Enron, ***Annual Report 2000***, P.1. At: http://picker.uchicago.edu/Enron/EnronAnnualReport2000.pdf, accessed at: 08/20/2016.
- Bala G. Dharan and William R. Bufkins, ‘***’Red Flags in Enron’s Reporting of Revenues and Key Financial Measures.’’*** In: Nancy B. Rapaport and Bala G. Dharan, ***Enron: Corporate Fiascos and Their Implications*** (N.M: Foundation Press, 2004), P.104.

وقد حدد ستيوارت Stewart أربعة أسباب لفشل إنرون: أولها، التركيز على النمو في عائد السهم بدل مقاييس أخرى أكثر فاعلية، وأيضا الدوافع السيئة لأعضاء الإدارة والآخرين وإستعمال أساليب محاسبية مظللة، ثم طريقة سير الأمور في الشركة حيث كان إتمام المعاملات أكثر أهمية من إدارة الأصول بربحية. وقد شكل كل هذا

1- للتفصيل أكثر أنظر:

- Christopher L.Culp and William A.Niskanen, ***Corporate Aftershock: The Public Policy Lessons from the Collapse of Enron and Other Major Corporations*** (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003) ;
- Drs. Dirk J.Barreveld, ***The Enron Collapse: Creative Accounting, Wrong Economics or Criminal Acts?*** (Lincoln: Writers Club Press, 2002);
- Stephen V.Arbogast, ***Resisting Corporate Corruption: Lessons in Practical Ethics from the Enron Wreckage*** (Massachussets: M & M Serivener Press, 2008);
- Robert Bryce, ***Pipe Dreams: Greed and the Death of Enron*** (New York: Public Affairs, 2002).

صورة سيئة عن إستعمال أساليب المحاسبة الإبداعية[1] في تسجيل أرباح محتملة أكبر بكثير من الأرباح الحقيقية لمنح مكافآت أكبر للمديرين.[2]

ويضيف بيرمان Bierman إلى الأسباب السابقة عدة أسباب أخرى، كينيث لاي (مؤسس الشركة) قام بتوظيف أفراد من أمثال جيفري سكيلينغ Jeffrey Skilling (المدير التنفيذي للشركة) الذين تسببوا في دخول إنرون في أنشطة وأماكن لم تكن تفهمها مثل البرازيل والهند وهذا ما حمل الشركة خسائر هائلة، وأيضا عدم عقد إتفاقيات قرض لصالح الشركة بسبب سعيها لزيادة رأسمالها بسرعة، كما أن مصالح لاي السياسية والخارجية صرفت إنتباهه وإهتمامه بتفاصيل إدارة الشركة.[3]

بانهيار هذه الشركة وما تبعها من إنعكاسات طالت حتى الشركات الأخرى المدرجة في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية، زاد الاهتمام بحوكمة الشركات نظرا للمشاكل الجدية في حوكمة الشركة، ومن بين تلك المشاكل عدم تقييد سلطة المدير التنفيذي CEO، واحتلال منصبي المدير العام والمدير التنفيذي بواسطة شخص واحد وضعف وظيفة المديرين غير التنفيذيين الذين لم يكتشفوا إحتيال الأنشطة المحاسبية من خلال وظيفة التدقيق الداخلي. وفي نفس الوقت ظهر تضارب مصالح بين أعضاء لجنة التدقيق الداخلي في الشركة وفشل سياسة مراقبتهم للتدقيق الخارجي وأيضا الأخلاق السيئة التي تميز بها أعضاء مجلس الإدارة ونواياهم للقيام بأنشطة احتيالية.[4]

إن حوكمة الشركات في جوهرها لا تتعلق بالسلطة، بقدر إهتمامها بضمان أن القرارات تتخذ بفعالية،[5] ومن الملاحظ من حالة شركة إنرون فإن سوء الحوكمة فيها أدى إلى ضياع مليارات الدولارات وتسريح عشرات آلاف العمال، ناهيك عن آثارها على أداء السوق المالية الأمريكية ومحيط الأعمال ككل، وزعزعة ثقة المستثمرين في إدارة الشركات الأمريكية وفي نظم الرقابة والشك في عدم قدرتها على حماية أموالهم.

لقد أسهمت الأساليب المحاسبية التي كانت قائمة على تسجيل الأرباح المتوقعة من مشاريع الشركة قبل تحققها فعلا، ثم احتساب المكافآت على أساسها في انهيار إنرون، ناهيك عن الدور السلبي الذي لعبه أعضاء مجلس إدارتها وتضارب المصالح الواضح في أعمالهم في إدارة الشركة وفي إدارة شركات أخرى تتعامل معها. كما أن

1- **المحاسبة الإبداعية**: أو **إدارة الأرباح** هي أسلوب من أساليب التلاعب في الحسابات الممارسة لإخفاء الأداء الفعلي للشركات بغرض تحقيق نتائج نافعة للشركة أو بعض العاملين فيها. أنظر:
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B3%D8%A8%D8%A9_%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9

2- Harold Bierman Jr., ***Accounting Finance Lessons of Enron: A Case Study*** (Singapore: World Scientific Publishing Co.Pte.Ltd., 2008), P.197.

3- ***Ibid.***, P.198.

4- Solomon and Solomon, ***Op.Cit.***, PP.40, 41.

5- John Pound, ***The Promise of the Governed Corporation***. *In:* ***Harvard Business Review on Corporate Governance***, HBR Paperback Series, 6th ed. (Boston: HBS Press, 2000), P.81.

سياسة المبالغة في الإستثمار والتوسع غير المحسوب في الأنشطة وفي المناطق ذات المخاطرة أدى إلى خسائر كبيرة على عاتق الشركة.

ثانيا، إفلاس شركة وولد كوم WorldCom الأمريكية:

كانت وولد كوم ثاني أكبر متعامل في مجال الهاتف عن بعد في الولايات المتحدة الأمريكية، أكبر ناقل للهاتف والأنترنت، إمتدت أعمالها إلى خمس قارات وعدد كبير من الدول أين قدمت الشركة خدمات لحوالي 20 مليون زبون، وقد أفصحت الشركة عن مداخيل قدرت بـ 30 مليار دولار أمريكي، و60000 موظف قبل إفلاسها.[1]

لقد تم إنشاء الشركة من خلال جهود برنارد إبرز Bernard J.Ebbers إبن أحد الباعة المتجولين من كندا في سنة 1983. وشرعت في التوسع والتطور خلال فترة التسعينيات حيث منحها استبيان لوحة تقييم المساهم Shareholder Scoreboard Survey المرتبة الأولى من بين 1000 شركة في سنة 1996 لأفضل أداء في السنوات العشر السابقة لها، وفي نفس السنة أضيفت إلى مؤشر ستاندرد أند بورز S&P 500. وقد وصلت القيمة السوقية لأسهم الشركة سنة 1999 إلى 115 مليار دولار أمريكي، وكان سعر سهمها 64.50 دولار أمريكي، وكانت أكبر رابع عشر شركة في الولايات المتحدة الأمريكية.[2]

الجدول رقم 6

بعض بيانات الشركة قبل إنهيارها **مليون دولار أمريكي**

		2000	2001	2002
رقم الأعمال	القيمة	39.344	37.668	32.202
	التغير (%)	/	(4.26)	(14.51)
الخسائر التسغيلية	القيمة	(49.079)	(11.444)	(4.222)
	التغير (%)	/	(76.68)	(63.11)
عدد العمال	العدد	97.600	87.800	62.700
	التغير (%)	/	(10.04)	(28.59)

Source: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/723527/000119312504039709/d10k.htm, accessed at: 08/25/2016.

يتضح من الجدول رقم 6 أن رقم أعمال الشركة قد إنخفض بين سنتي 2000 و2002 بحوالي 20% من قيمته، وهي الفترة التي بدأت فيها مشاكلها بالظهور. كما يمكن ملاحظة الخسائر التي تكبدتها الشركة خلال السنوات

1- Jerry W.Markham, ***A Financial History of Modern US Corporate Scandals from Enron to Reform*** (New York: M.E.Sharpe Inc., 2006), P.331.
2- ***Ibid.***, PP.331-335.

الثلاث التي تجاوزت 54 مليار دولار أمريكي. كما لجأت الشركة في هذه الفترة إلى تخفيض عدد العمال بحوالي 40%.

وقد ركزت إستراتيجية نمو هذه الشركة على الإستحواذ مما أدى إلى أربع نتائج أساسية، تمثلت فيما يلي:[1]

1- قسم التدقيق الداخلي الذي كان مسؤولا عن ضمان الرقابة والتحكم الملائمين، قد ركز أساسا على المسائل العملياتية وكانت تنقصه الكفاءات البشرية.
2- لاحظ تقرير ديك ثورنبرغ Dick Thornburgh القائم على محكمة الإفلاس أن النمو غير المسبوق وغير المنتهي قد حجب قدرة المستثمرين على التركيز على القوة الحالية والأداء المالي للشركة عند مختلف الظروف وتقييمه بصورة موضوعية.
3- خلص ذات التقرير إلى أن توقعات المحللين بالنسبة للإيرادات وسعر السهم كانت معيارا هاما في تكوين إستراتيجية الش وفي اختيارها للصفقات.
4- جعلت صفقات الإستحواذ والتمويل المتتالية والمتكررة من الشركة زبونا ماليا مطلوبا من شركات الإستثمار البنكية، مما دفع بمحلل الاتصالات جاك غروبمان Jack Grubman العامل لدى بنك سالومون سميث باربي SSB إلى وضع توقعات متفائلة جدا بالنسبة لسعر سهمها، الذي أعطاه أعلى تقييم إلى غاية أفريل 2002 بهدف حماية عمل الإستثمار البنكي لـ SSB، كما اتضح أن غوبرمان كان يحضر اجتماعات مجلس إدارتها كمستشار مالي، دور كان فيه تضارب مصالح واضح.

إضافة إلى ما سبق، أظهر مجلس إدارة الشركة أن المديرين التنفيذيين الكبار للشركة قد ضخموا أرباح الشركة بأكثر من 9 ملايير الدولارات، كما قامت إدارة الشركة بالاحتيال المالي، لكن مكتب المحاسبة "آرثر أندرسون Arthur Andersen" قد تجاهل ذلك مثلما حدث في حالة إنرون.[2]

في سنة 2000 بدأ سهم وولد كوم بالتهاوي واستمر في الانخفاض مكبدا مساهميها ودائنيها خسائر بملايير الدولارات وآلاف الوظائف، إلى غاية إعلان الشركة إفلاسها سنة 2002، معلنة عن فشل نظم إدارة ورقابة أحد أكبر الشركات العالمية، ومحذرة بضرورة تحسين وترقية عمل ما يسمى بحراس الباب Gate-Keepers، من إدارة ومدققين ومستشارين ماليين.

1- Beth Young, ‘’***WorldCom***.’’ In: Monks and Minow, ***Op.Cit.***, PP.508-511.
2- Mallin, ***Op.Cit.***, P.14.

المطلب الثاني: فشل شركتي بارمالات الإيطالية وماكسويل البريطانية

لم تقتصر المتاعب على الشركات الأمريكية فقط، بل طالت شركات في مناطق أخرى من العالم. وكانت شركتي بارمالات الإيطالية وماكسويل البريطانية نماذج لنجاح وكفاءة إدارتيهما، لكن في مرحلة ما فشلت الشركتين محدثتين آثارا بالغة على كل من كانت له مصلحة فيهما.

أولا، فشل شركة بارمالات Parmalat الإيطالية:

في سنة 1961، الشاب الذي لم يكمل دراسته الجامعية، والبالغ من العمر 22 سنة كاليستو تانزي Calisto Tanzi ورث مؤسسة Prosciutto التي تملكها العائلة التي أضاف إليها منشأة للبسترة في بارما Parma بإيطاليا، لتصبح فيما بعد معروفة بـ "بارمالات".

1- تطور شركة بارمالات:

لقد نمت بارمالات بشكل متسارع إلى مؤسسة متعدد الجنسيات للألبان والمشروبات والمخابز وأصبحت واحدة من أكبر المؤسسات نفوذا في أوروبا. وقد تطورت الشركة كما يلي:[1]

- في نهاية الستينيات: دخل تانزي سوق الحليب مستفيدا من طريقة التغليف المستمر المطورة من طرف Tetra Pak (مؤسسة ذات ميزة تنافسية في تغليف الأغذية السائلة ونصف السائلة)، وبدأت بارمالات توسعها في صناعة الألبان.
- في السبعينيات: أصبحت العلامة التجارية بارمالات مشهورة بفضل رعايتها المميزة في عالم الرياضة، وفي نفس العقد بدأت المؤسسة اختراق أسواق أمريكا اللاتينية.
- في الثمانينيات: كانت مرحلة توسع أكبر، حيث عززت بارمالات وضعيتها كقائد عالمي في سوق الألبان وامتدت لأسواق غذاء أخرى مثل منتجات المخابز، صلصة الطماطم، وعصير الفواكه.
- في التسعينيات: أطلقت مجموعة بارمالات حملة دولية جديدة للاستحواذ في أمريكا الجنوبية. وكان رقم أعمال المجموعة حوالي 2.4 مليار يورو 1995 و2.8 مليار يورو سنة 1996، حوالي 45% منه كان ناتجا عن عن عمل المجموعة في أمريكا اللاتينية. وفي نفس الوقت قامت هذه الشركة بتنويع عملها لكرة القدم بشراء نادي Palmeiras البرازيلي، ونادي Audax Italiano التشيلي. كما دخل تانزي أيضا سوق السياحة عبر العديد من الصفقات والإستحواذات. وقد وصل رقم أعمال شركة السياحة لعائلة Hit Tanzi لحوالي 550 مليون يورو، وكانت إبنته مسؤولة عنها.

1- G.A.Ferrarini and P.Giudici ***''Financial Scandals and the Role of Private Enforcement: the Parmalat Case''*** (2005, May) (ECGI-Law Working paper N°40/2005). Retrieved August 20,2005, from http://ssrn.com/abstract=730403

- نوفمبر 2000: مع استمرار بارمالات في اصدار السندات، صنفت standard and Poor's بارمالات بدرجة BBB (أسوأ درجة استثمار)، تبع ذلك المشاكل في اقتصاديات أمريكا اللاتينية (بإفلاس الأرجنتين في ديسمبر 2001) وإفلاس سيريو Cirio (مصنع الأغذية) في نوفمبر 2002، فارتفعت بذلك تكلفة رأسمال بارمالات.
- نهاية 2002: الشركة ذات الأسهم Parmalat Finanziaria كانت شركة قابضة مدرجة لمجموعة شركات متعددة الجنسيات للأغذية، مكونة من أكثر من 200 شركة منتشرة في 50 دولة. المجموعة كانت قائدا عالميا في أسواق الحليب ومنتجات الألبان والمشروبات، شغلت أكثر من 139 مصنعا وأكثر من 36000 عاملا، مع رقم أعمال مدمج بقيمة 7.6 مليار يورو.

إنهارت مجموعة بارملات Parmalat Group ودخلت الحماية من الافلاس ديسمبر 2003 بعد الإعتراف بثغرات هائلة في بياناتها المالية. وقد فقدت ملايير اليورو من حساباتها. وقد أدى هذا الانهيار الدراماتيكي إلى التشكيك في سلامة معايير المحاسبة والإفصاح المالي وأيضا نظام حوكمة الشركات الايطالية. ولم يتمكن مجلس المدققين القانونيين من تأدية دوره بكفاءة بسبب ضعف قدرته على الوصول إلى المعلومات المرتبطة بنشاطات المساهمين من ونقص إستقلاليته عن المساهمين المتحكمين في المؤسسة من جهة أخرى، كما فشل المدقق الخارجي وكان إما غير كفؤ أو غير مستقل.[1]

2- ضحايا بارمالات:

لم يتم تحديد العدد الأساسي لضحايا إفلاس بارمالات (أساسا المساهمون وحملة السندات) بدقة. في أكتوبر 2004، دخل 8000 من المدخرين الصغار في متابعة قضائية ضد المؤسسة. ويمكن إدراج المتضررين من ممارسات المؤسسة فيما يلي:[2]

- **المساهمون:** كان هناك حوالي 40.000 يملكون أسهم بارمالات. وهذه الأسهم هبطت بصورة دراماتيكية وبيعت عند 2.48 يورو للسهم في جانفي 2003، وانخفضت إلى 0.11 يورو بنهاية السنة عندما أوقفت البورصة الإيطالية تداول أسهم المؤسسة وأعلنت تحقيقا حولها.
- **الدائنون:** منحت ستاندرد أند بورز المؤسسة تصنيفا ممتازا، بالرغم من أنها كانت تحت أنقاض دين بقيمة 14.3 مليار يورو، مثلت فيها السندات حوالي 9.5 مليار والقروض البنكية حوالي 4.2 مليار.

1- Andres melis, ***''Corporate Governance Failures: to What Extent is Parmalat a Particularly Italian Case?*** In: Corporate Governnace: An international Review, V.13, N°4 (Oxford: Blackwell Publishing Ltd., July 2005).
2- George Kellens, Michael Dantine, and Bertrand Demonceau, ***''Enron, Lernout & Hauspie, and Parmalat: Comparative Case Studies.''*** In: Henry N.Pontell and Gilbert Geis, ***International Handbook of White-Collar and Corporate Crime*** (New York: Springer Science + Business Media, LLC, 2007), P .542-544.

- **البنوك**: إجمالي تعرض البنوك التي قدمت تسبيقات لبرمالات قدرت بـ 4.2 مليار يورو، وقائمة الدائنين شملت المئات منهم، وبعض البنوك تلقت ضربة قاسية بما في ذلك Wells Fargo، Unicredit Banca d'Impresa، Deutshe Bank، و Credit Suisse First Boston.
- **الموردون**: أزمة بارمالات أثرت على آلاف الموردين، أغلبهم يعملون في صناعة الألبان، وتعرض بعضهم للإفلاس.
- **الموظفون**: في سنة 2003 وظفت بارمالات 36.356 شخصا عبر العالم، بعضهم سرح والبعض الآخر منح تقاعدا مسبقا.

إن فشل شركة بارمالات الإيطالية يعود بالأساس إلى فشل عمليات التدقيق سواء كانت داخلية أم خارجية، وإلى فشل وكالات التصنيف الإئتماني التي لم تتمكن من تقدير وضع الشركة تقديرا سليما، سيما أن الشركة كانت مدينة بمبالغ كبيرة وكان يبدو أنها لن تتمكن من الدفع، ومع ذلك منحتها تلك الوكالات تصنيفا جيدا لا يتناسب ووضعها. كما أن نظام حوكمة الشركات الذي يسيطر فيه المساهم الكبير على كل القرارات أظهر محدوديته.

ثانيا، فشل شركة ماكسويل Maxwell للإتصالات:

في نوفمبر 1991 إنفجرت ساحة الأعمال البريطانية بقراءة مفادها أن روبرت ماكسويل Robert Maxwell الذي كان يبدو رجل أعمال ناجح له جريدة هامة ومطابع قد اختفى في البحر من على يخته لايدي غيزلان Lady Ghislaine. وفي الأسابيع اللاحقة أصبح واضحا أن إمبراطورية أعماله كانت تواجه مصاعب مالية جادة.[1]

لقد كان روبرت ماكسويل مشهورا في صناعة الإعلام وكان يملك إمبراطورية كانت تبدو أنها قائمة على أسس صلبة. فقد أسس برغامون برس Pergamon Press سنة 1951 لتعمل في مجال نشر المجلات العلمية والكتب التي توسعت بشراء عدة جرائد ومؤسسات طباعة، إلى غاية إيجاد جثة ماكسويل على يخته في سنة 1991، بعد تاريخ حافل بالإحتيال وممارسات الأعمال اللاأخلاقية.[2]

وقد كشف تقرير قسم التجارة والصناعة البريطانية حول إمبراطورية ماكسويل عن عدة قضايا وجوانب ضعف في حوكمتها، وقد حدد التقرير القضايا الأربعة الآتية:[3]

1 - Wearing, ***Op.Cit.,*** P.25.
2 - ***Ibid.***
3- DTI, ''Maxwell –Ethics Report-'' at: *http://fr.scribd.com/doc/22811645/Maxwell-Ethics-Report#scribd.* Accessed at: 01/12/2014.

- **القضية الأولى – معيار الإفصاح:** المغالاة في الأرباح المحققة خلال السبعينيات، ومنذ أن سعى ماكسويل إلى تنمية إمبراطورية أعماله عن طريق برغامون، قام بالإتفاق مع سول ستاينبرغ Saul Steinberg (رئيس لياسكو Leasco) لدمج مؤسستيهما بشراء لياسكو لـ برغامون برس وقبول ماكسويل لدور ثانوي في المؤسسة المركبة. وتساءلت Sunday Times عن إجراءات التدقيق المستعملة من طرف Chalmers Impey حول حسابات برغامون، وزعمت أن أسعار الأسهم مبالغ في تقييمها. كما وجد المستشارون الماليون لـ لياسكو وجدوا بأنه من الصعب إستخراج المعلومات من برغامون، وبدأوا يشككون حول مستقبل ربحيتها.

بعد التدقيق المستقل للقوائم المالية للشركة سنة 1968 وجد أن الربح يجب أن يكون 140.000 دولار عوضا عن 2.1 مليون دولار. وقد إستقال كالمرز إمبي Chalmers Impey كمدقق، وتم التحقيق مع ماكسويل من قبل مجلس التجارة (سمي فيما بعد بـ قسم التجارة والصناعة)، الذي أصدر تقريرا سنة 1971 بين فيه أن ماكسويل في رأيهم ليس شخصا يمكن الإعتماد عليه لممارسة إدارة سليمة لشركة مدرجة.

- **القضية الثانية – الاستعمال السيء لرأس المال في التسعينيات:** في 1990 كان على شركة ماكسويل للاتصالات أن تدفع جزءا من قروض بقيمة 3 مليار دولار، فواجهت المؤسسة أزمة مالية دفعت بها لبيع 49% من مجموعة صحف ميرور Mirror Group of Newspapers. وفي 1991 عانى ماكسويل من نقص في النقدية، فقام ببيع مجموعة داتش ألزيفير Dutch Group Elsevier بـ 440 مليون جنيه إسترليني، كما استعمل ماكسويل صندوق المعاشات (767 مليون دولار) لتمويل استثمارات كبيرة في أسهم شركة ماكسويل للاتصال، وهذا لم يكن معروفا لدى أمناء الصندوق.
- **القضية الثالثة – المديرون غير التنفيذيين المستقلين:** كانت MGN تعمل تحت حكم روبرت ماكسويل، الذي كان رئيسا تنفيذيا بالمؤسسة التي لم يكن مديروها المستقلون فاعلون في ممارسة الرقابة عليه. ولم يتصرف ماكسويل بطريقة مناسبة لما أخبروه أنه يجب تعيين مديرين غير تنفيذيين، لكنه وافق في نهاية المطاف أن ذلك ضروري. والواقع أن المديرين المستقلين ليست لهم وظيفة في عالم روبرت ماكسويل.
- **القضية الرابعة – القوة والسلطة:** وفاة ماكسويل كشفت تعاملاته وأنشطته المثيرة للجدل. فقد استعمل مئات ملايين الجنيهات من صندوق التقاعد لتمويل دين شركته، عمليات الشراء الهائجة وأسلوب حياته المسرف دون تصريح مناسب. دخل ماكسويل تحت حماية الافلاس في 1992، كما أعلن إبناه افلاسهما مع ديون 400 مليون جنيه إسترليني، وقد حوكما بتهمة الاحتيال مع مديرين سابقين سنة 1995.

لقد أدى ضعف الحوكمة في شركات ماكسويل إلى انهيار إمبراطوريته وفقدان أعداد من العمال لوظائفهم، وأعداد أخرى من المتقاعدين لمعاشاتهم وآلاف المساهمين لرؤوس أموالهم. وقد إتبع ماكسويل أربعة أساليب سمحت

له بالإستحواذ على الأموال من المؤسسات التي كان يتحكم فيها. فقد قام برهن أصول كضمان من أجل الحصول على قروض إضافية، وبدل تسليم تلك الأصول إلى المقرض، قام ماكسويل في بعض الحالات ببيع الأصول من أجل السيولة. كما قام بتحويل أسهم وسيولة من Mirror Group Newspapers إلى Bishopgate Investment Management Ltd (التي يسيطر عليها ماكسويل)، ورهن نفس الأسهم فيما بعد كضمان لقروض أكثر لشركات ماكسويل الخاصة. وإستعمل ماكسويل أيضا النقدية التي تحصل عليها من رهن الأسهم لدعم سعر السهم لـ MCC وMGN، ولم يقم بالإفصاح عن عمليات الشراء هذه كما يجب أن يكون في تشريعات البورصة. وقد كان بحاجة لسعر سهم عال من أجل المحافظة على مصداقيته المالية مع البنوك التي تقرضه.[1]

إن إنهيار إمبراطورية ماكسويل سنة 1991 أظهر مجموعة من مشاكل حوكمة الشركات، كانت بمثابة أسباب لكيفية تمكن ماكسويل من إساءة إستعمال منصبه بصورة كبيرة. ويمكن ذكر تلك المشاكل فيما يلي:[2]

- غياب فصل مناصب السلطة، إذ كان روبرت ماكسويل مديرا تنفيذيا ورئيسا لمجلس إدارة شركة ماكسويل للإتصالات في نفس الوقت من 1981 إلى 1991. كما تقلد مناصب رئيس مجلس إدارة ومدير تنفيذي لشركة ماكميلان بابليشرز MacMillan Publishers من 1988 إلى 1999. مثل هذه السيطرة غير الموزعة تمثل ضعفا في حوكمة الشركات.
- بالرغم من أن ماكسويل عين مديرين غير تنفيذيين في المجلس، لكن أداءهم لم يظهر إستقلالية فعلية ونافعة. فالمديرون غير التنفيذيين كانوا أشخاصا ذوي سمعة جيدة وساهموا في إعطاء المؤسسة هالة من الإحترام. ومع ذلك، فهم لم ينبهوا المساهمين لنقص الشفافية في أنشطة ماكسويل المالية.
- إضافة لما سبق، لم تعمل وظيفة التدقيق بصورة فعالة. فقد كان المدققون في وضعية لملاحظة حركات رؤوس الأموال من صندوق التقاعد إلى الشركة، ولكن لم يلاحظوا مثل هذه الأنشطة في الواقع العملي. وبالرغم من أنه كانت هنالك فجوة توقعات واضحة في التدقيق، إلا أن هذا النوع من الفشل في التدقيق غير مقبول.

مما سبق يمكن ملاحظة أنه بالرغم من إختلاف مجال عمل الشركات المدروسة واختلاف القوانين والتشريعات بين الدول التي تنتمي إليها، إلا أن السمة المشتركة بينها هي ضعف معايير حوكمة الشركات فيها مما أدى إلى انهيارها وفقدان المساهمين، المديرين، العمال والكثير من أفراد المجتمع لأموالهم ووظائفهم. فالملاحظ أن مجالس إدارتها لم تتمتع بالقدر الكافي من الإستقلالية ولا تفصل بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، ونفس الشيء بالنسبة للمدققين الخارجيين الذي تواطئوا معها لتقديم صورة خاطئة عن أوضاعها المالية، وأيضا ضعف السوق في الرقابة من خلال وكالات التصنيف الإئتماني مثلا التي كانت تقدم تصنيفات جيدة للمخاطر بتلك

1- Wearing, ***Op.Cit.***, P.35.
2- Solomon and Solomon, ***Op.Cit.***, P.46.

الشركات. وهذا ما قدم دفعا غير مسبوق لحوكمة الشركات عبر العالم، فتتالت التشريعات والقواعد الملزمة والطوعية من أجل ضبط سلوك إدارة الشركات المختلفة.

المطلب الثالث: الحوكمة بشركة آبل Apple الأمريكية

تعتبر شركة آبل الأمريكية أحد الشركات الرائدة على مستوى العالم وعلى مستوى صناعة التكنولوجيا العالية، وتلقى منتجاتها المتنوعة مثل الهاتف آيفون iPhone® والحاسوب اللوحي آيباد iPad® رواجا كبيرا في مناطق شتى من العالم.

وفي سنة 1976 أسس ستيفن فوزنياك وستيفن جوبز Stephen Wozniak and Stephen Jobs شركة آبل للحواسيب Apple Computers من خلال تقديم أول جيل من الحواسيب الشخصية الذي كان الأكثر رواجا في تلك الفترة.[1] وتقوم الشركة بتصميم وصنع وتسويق الهواتف وأجهزة الإتصال، الحواسيب الشخصية والأجهزة الرقمية المحمولة. كما تبيع تشكيلة واسعة من التطبيقات، الخدمات والملحقات المرتبطة بها. ومن بين منتجاتها: الهاتف آيفون iPhone®، الحاسوب اللوحي آيباد iPad®، الساعة الذكية Apple Watch® والتلفزيون الذكي Apple TV®. وتبيع الشركة منتجاتها في كافة أنحاء العالم عبر محلات التجزئة الخاصة بها، المتاجر الإلكترونية والبيع المباشر.[2]

أولا، أداء الشركة:

وفقا لتصنيف مجلة فورتشن Fortune الأمريكية المتخصصة في مجال الأعمال التي تصدر تصنيفا سنويا لخمسمائة شركة الأولى في العالم، صنفت شركة آبل في المرتبة التاسعة عالميا بمداخيل تتجاوز 233 مليار دولار أمريكي، والمرتبة الأولى عالميا بأرباح تتجاوز 53 مليار دولار أمريكي سنة 2015.[3]

1- Lou Marino, John Hattaway and Katy Beth Jackson, "***Apple Inc. in 2008.***" In: John E.Gamble and Arthur A.Thompson, Jr., ***Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*** (Irwin: McGraw Hill, 2008), P.C145.

2- Apple, Annual Report 2015. At: *http://investor.apple.com/common/download/download.cfm?companyid=AAPL&fileid=861262&filekey=2601797E-6590-4CAA-86C9-962348440FFC&filename=2015_Form_10-K_As-filed_.pdf* , accessed: 08/20/2016.

3- Fortune Global 500, 2015. At: *http://beta.fortune.com/global500/list/filtered?sortBy=ranking*, accessed at: 08/20/2016.

الجدول رقم 7

تطور بعض البيانات المالية لشركة آبل

مليار دولار أمريكي

		2011	2012	2013	2014	2015
المبيعات الصافية	القيمة	108.242	156.508	170.910	182.795	233.715
	نسبة التغير%	/	44.59	9.2	6.95	27.86
الربح الصافي	القيمة	25.922	41.733	37.037	39.510	53.394
	نسبة التغير%	/	60.99	(11.25)	6.68	35.14
مجموع الديون	القيمة	0	0	16.960	28.987	55.963
	نسبة التغير%	/	/	/	70.91	93.06
العائد على حقوق الملكية		41.67	42.84	30.64	33.61	46.25
العائد على الإستثمار		41.04	42.01	26.08	26.2	31.32
الديون/حقوق الملكية		/	/	0.14	0.26	0.45

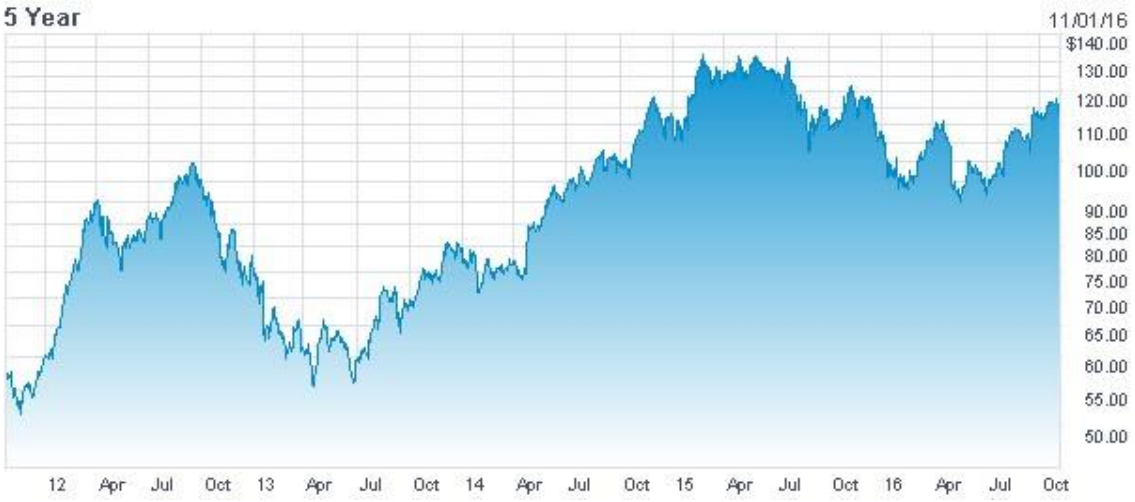
Source: Apple, Annual Reports 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 and 2015. At: http://investor.apple.com/financials.cfm , accessed: 08/20/2016.

يلاحظ من الجدول رقم 7 تزايد مبيعات الشركة خلال السنوات الخمس من 2011 إلى 2015، حيث تضاعفت خلال هذه الفترة بأكثر من مرتين. وهذا ما وضعها في المرتبة التاسعة في تصنيف فورتشن لأكبر خمسمائة شركة في العالم. وبالنسبة للأرباح فهي تأخذ منحى تصاعديا لتصل إلى أكثر من 53 مليار دولار أمريكي سنة 2015، وبذلك هي أول شركة في العالم من حيث الأرباح. وبالنسبة للعائد على حقوق الملكية، فيلاحظ أنه تطور بين سنتي 2014 و2015 بالإرتفاع من 31.61% إلى 46.25%، وقد إنخفض العائد على الإستثمار بأكثر من 35% بين سنتي 2011 و2013 وبحوالي 23% سنتي 2011 و2015، وهذا يرجع إلى حجم الإستثمارات المتزايد خلال تلك الفترة. وبالنسبة للديون، فالشركة لم تكن تعتمد عليها إلى غاية سنة 2013، ثم ارتفعت لتصل إلى حوالي 55 مليار دولار سنة 2015، وهذا يعود إلى تغير الإستراتيجية المالية للشركة نتيجة لتزايد حجم الإستثمار والسعي للإستفادة من أثر الرفع المالي.

وقد كان سهم شركة آبل يحظى بطلب عال نتيجة للأداء المالي المميز الذي حققته الشركة على مدى عدة سنوات، وهذا ما جعل أسهمها تحقق نتائج إيجابية، كما يوضح ذلك الشكل رقم 10.

الشكل رقم 10

أداء سهم آبل لخمس سنوات



Source:*http://www.nasdaq.com/fr/symbol/aapl/stock-chart?intraday=off&timeframe=5y&splits=off&earnings=off&movingaverage=20day&lowerstudy=volume&comparison=&index=&drilldown=off*, accessed at: 11/04/2016.

يبين الشكل رقم 10 تطور أداء أسهم شركة آبل لخمس سنوات إلى غاية أكتوبر 2016 كما هو مسعر ببورصة ناسداك NASDAQ الأمريكية والذي شهد تذبذبا بين الإرتفاع والإنخفاض، فقد بلغ 54.94 دولارا أمريكيا في 11 نوفمبر 2011، ليصل إلى ذروته في 22 ماي 2015 عند سعر 132.54 دولار، ليبقى متذبذبا عند مجال 90-120 دولار خلال سنة 2016. ويعود حفاظ الشركة على مستوى مرتفع من سعر أسهمها لإبتكارها الدائم والمتجدد وإطلاقها لمنتجات جديدة تستجيب لتطلعات زبائنها.

ثانيا، حوكمة شركة آبل:

تلتزم شركة آبل بقواعد حوكمة الشركات إذ تبنى مجلس إدارتها مجموعة من القواعد التي تحدد وتضبط عمله وعمل مختلف لجانه. تحدد تللك القواعد دور مجلس الإدارة الذي يشرف على المدير التنفيذي وأعضاء الإدارة العليا الآخرين في إطار أخلاقي وعلى أساس يومي، ويضمن تحقيق المصالح الطويلة المدى للمساهمين. كما يضمن أيضا إلتزام الشركة بالنجاح في الأعمال من خلال وضع معايير عالية للمسؤولية والأخلاق.

ويتمتع أعضاء المجلس بمزيج مناسب ومتكامل من المهارات والقدرات، ويتم إختيارهم من قبل لجنة التعيين والحوكمة. ويمكن للمساهمين أيضا إنتخاب ممثليهم في المجلس في الجمعية العامة السنوية للمساهمين وفقا لقواعد الشركة. ويتم إختيار المرشحين وفقا لعدة معايير، من بينها إستقلاليتهم، شخصيتهم وقدراتهم على تقديم أحكام

سليمة، تنوعهم، قدراتهم القيادية، مهاراتهم بما في ذلك معارفهم المالية وخبراتهم حسب حاجة المجلس. وتستمر عهدة عضو مجلس الإدارة لسنة واحدة قابلة للتجديد في كل سنة إلى غاية إنتخاب من يخلفهم.[1]

وتقضي سياسة الشركة بأن يكون أكثر من نصف أعضاء المجلس مستقلين، بما يتوافق أو يتجاوز متطلبات الإستقلالية التي تحددها بورصة ناسداك الأمريكية، وضرورة ضمان أن يقضي أعضاء المجلس الوقت الكافي وأن يلتقوا كلما كان ذلك ضروريا للوفاء بمسؤولياتهم بالشكل الصحيح. وتفرض الشركة على أعضاء مجلس إدارتها ألا يخدموا في أكثر من مجلسين آخرين للشركات المدرجة الأخرى. ويقيم المجلس بصورة منتظمة ما إن كان يتم الفصل بين أدوار رئيس المجلس والمدير التنفيذي.

ويتوقع المجلس أن يعمل أعضاؤه وباقي المديرين والموظفين بشكل أخلاقي، وأن يلتزموا بالقواعد الأخلاقية للشركة سيما المتعلقة بتضارب المصالح. ويشكل المجلس عدة لجان تساعده على أداء مهامه: لجنة التعيين وحوكمة الشركات، لجنة المكافأة ولجنة التدقيق والمالية، وأغلب أعضاء تلك اللجان أو كلهم مديرين مستقلين. كما يقيم بصورة منتظمة ما إن كان يتم الفصل بين أدوار رئيس المجلس والمدير التنفيذي.

بالنسبة للتدقيق الخارجي تتعاقد الشركة مع مدقق خارجي مستقل ذو سمعة عالية على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية والعالم هي شركة أرنست ويونغ Ernest & Young LLP، كما تسعى الشركة دوما لتعزيز وظيفة التدقيق الداخلية وتقوية نظام الرقابة فيها وترقية معايير عمله إلى المعايير العالمية.

أما سوق الشركة فهو يؤدي دورا هاما في ضبط إدارتها، إذ يعتبر سوق منتجات وخدمات الشركة شديد التنافسية، ويتميز بطرح المنتجات بشكل متكرر والتقدم التكنولوجي السريع، الذي أدى إلى زيادة عالية في إمكانيات وإستعمالات هواتف وأجهزة الإتصال والحواسيب الشخصية والمنتجات الإلكترونية الأخرى. ويلتجئ منافسو الشركة الذين يبيعون أجهزة الهاتف والحواسيب الشخصية التي ترتكز على أنظمة تشغيل أخرى إلى تخفيض أسعارهم وهوامش أرباحهم.

ثالثا، المسؤولية الإجتماعية للشركة:

بالنسبة لحماية البيئة، تستعمل الشركة حوالي 93% من طاقتها من مصادر متجددة، وهي تبحث عن طرق لتصل إلى نسبة 100%. وتقوم بتصميم كل جيل من منتجاتها لتكون كفؤة في استخدام الطاقة وتتعاون مع الموردين لإضافة طاقة نظيفة لمرافقها. كما عمدت الشركة لتعديل ممارسات إعادة التدوير وإعادة النظر في إستراتيجيات الشحن لديها. وتسعى الشركة لاستعمال 4 جيغاواط من الطاقة النظيفة عبر العالم مما سيجنب البيئة

1- أنظر للتفصيل أكثر: http://investor.apple.com/corporate-governance.cfm

أكثر من 30 مليون طن متري من الكربون الملوث بحلول سنة 2020، وهو ما يعادل سحب أكثر من 6 مليون سيارة من الطرقات لسنة واحدة.[1]

وبالنسبة للعمل وحقوق الإنسان فالشركة تكافح كل المظاهر السلبية واللاأخلاقية، سيما المتعلقة بالحصول على أموال من العمال مقابل توظيفهم في الشركات المتعاملة مع الشركة. وفي حال حدوث ذلك، تدفع الشركة بالموردين لإعادة دفع تلك الأموال للعمال، سواء إرتبطوا مباشرة بعملية التوظيف أم لا. وقد نتج هذا في إعادة دفع أكثر من 25.6 مليون دولار أمريكي للعمال منذ سنة 2008، من بينها 4.7 مليون دولار سنة 2015. كما تتأكد الشركة من إحترام العمل لوقت أقل وتحدد العمل في سلسلة توريدها لأقل من 60 ساعة في الأسبوع مع يوم راحة إلزامي مرة كل 7 أيام.

وتمتد مسؤولية الشركة إلى مورديها الذين يوظفون أكثر من 1.6 مليون شخص في 20 بلد. وتسعى الشركة لضمان أن كل من أولئك العاملين يعاملون بإحترام وكرامة، وتتبع الشركة عدة خطوات من أجل خلق ظروف عمل عادلة وآمنة عبر سلسلة التوريد الخاصة بها.[2]

مما سبق يستخلص أن شركة آبل الأمريكية التي تعمل في مجال التكنولوجيا العالية تحتل دورا رياديا في صناعتها، إذ تعتبر منتجاتها من هواتف ذكية وحوسيب لوحية الأكثر طلبا من العملاء في العالم، وهذا مرده إلى سياسة الإبتكار المستمر الذي عملت الشركة على ترسيخه خلال عقود، مما جعلها أكبر شركة من حيث القيمة السوقية والأرباح في العالم. ويتبين من دراسة حوكمتها أنها تهتم كثيرا بمختلف مبادئها ومعاييرها، فتفرض مثلا إستقلالية مجلس إدارتها وتشكيله لجان مساعدة وهي تتعدى في ذلك المعايير التي تفرضها بورصة ناسداك الأمريكية. وما يميز الشركة على مستوى المسؤولية الإجتماعية أنها تحقق معدلا عاليا في استعمال الطاقة البديلة في مصانعها بنسبة تفوق 93% من مجموع الطاقة المستعملة، وتفرض على جميع المتعاملين مضمن سلسلة التوريد الخاصة بها مثل الموردين استعمال طاقات بديلة في عملهم.

المطلب الرابع: حوكمة الشركات بشركة فولسفاغن VolksWagen الألمانية

قادت صناعة السيارات النمو في الإقتصاد العالمي لعدة عقود، كما ساهمت في تحسين وتبسيط تنقل الأفراد من مكان لآخر بشكل أكثر أمانا وسرعة. ولكن نضج سوق هذه الصناعة جعل من الشركات المنتمية إليها تسعى لاكتساب قدرات إدارية تمكنها من جعل منتجاتها تستجيب لحاجات زبائنها في ظل سوق شديدة التنافسية.

1- أنظر للتفصيل أكثر: http://www.apple.com/environment/reports

2- ***المرجع نفسه.***

وتعتبر شركة فولسفاغن الألمانية أول مصنع سيارات في أوروبا، وتنتمي إليها عدة علامات شهيرة على المستوى العالمي، من بينها: أودي Audi (ألمانيا)، سيات SEAT (إسبانيا) وسكودا SKODA (جمهورية التشيك). تأسست الشركة نتيجة فكرة إبداعية جاء بها المهندس الألماني فرديناند بورشه Ferdinand Porsche، الذي أراد صناعة سيارة صغيرة وبأسعار معقولة، ولكنه لم يجد الدعم المالي لتحقيق فكرته إلى غاية لقائه بأدولف هتلر Adolf Hitler الذي وعد الألمان بسيارة معقولة السعر. وقام بورشه سنة 1934 بإنشاء شركة تطوير سيارات الأشخاص Gesellschaft Zur Vorbereitung des Volkswagens. وبحلول سنة 1937 تم إنشاء مصنع ومساكن العاملين بمدينة فولسبورغ Wolfsburg الألمانية.[1]

أولا، الأداء المالي للشركة:

تصنف مجلة فورتشن شركة فولسفاغن الألمانية في المرتبة السابعة لتصنيف أكبر خمسمائة شركة في العالم لسنة 2015، بمداخيل تجاوزت 236 مليار دولار أمريكي و610.076 عاملا في مختلف مصانعها بالعالم.[2] وقد حققت الشركة أداء ماليا جيدا لفترة طويلة من الزمن، يمكن توضيح جزء منها فيما يلي.

الجدول رقم 8

تطور بعض البيانات المالية لشركة فولسفاغن مليون دولار أمريكي

		2010	2011	2012	2013	2014
المبيعات الصافية (وحدة)	القيمة	7.278.440	8.361.294	9.344.559	9.728.250	10.217.003
	نسبة التغير%	/	14.9	11.8	4.1	5
عدد العمال	القيمة	399.381	501.956	549.763	572.800	592.586
	نسبة التغير%	/	25.7	9.5	4.2	3.5
رقم الأعمال	القيمة	126.875	159.337	192.676	197.007	202.458
	نسبة التغير%	/	25.6	20.9	2.2	2.8
النتيجة بعد الضرائب	القيمة	7.226	15.799	21.884	9.145	11.068
	نسبة التغير%	/	118.64	38.51	(58.21)	21.03
EBITDA	القيمة	13.940	17.815	19.895	20.594	23.100
	نسبة التغير%	/	27.8	11.7	3.5	12.2
معدل العائد على الإستثمار		13.5	17.7	16.6	14.5	14.9
العائد على حقوق الملكية (قبل الضريبة)		12.9	14	13.1	14.3	12.5

Source: Volkswagen, ***Annual Reports 2014, 2013, 2012, 2011.*** **At:** http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/publications.html, accessed: 09/12/2016.

1- Amanda Quick et al., ***Company Profiles for Students*** (Farmington Hills, Michigan: The Gale Group, 1999), P.1393.

2- Fortune Global 500, 2015. At : *http://beta.fortune.com/global500/list/filtered?sortBy=ranking*, accessed at: 08/20/2016.

يوضح الجدول رقم 8 بعض البيانات والمؤشرات المالية لمجموعة فولسفاغن، وقد وصلت مبيعات الشركة إلى أكثر من 10 ملايين سيارة سنة 2014 لأول مرة في تاريخها بزيادة تتجاوز 40% عنها في سنة 2010. كما تزايد عدد عمال الشركة خلال هذه الفترة ليصل إلى أكثر من 590 ألف عامل سنة 2014 بزيادة تقدر بحوالي ضعف عددهم سنة 2010. أما بالنسبة لرقم الأعمال فقد أخذ مسارا تصاعديا من سنة 2010 إلى سنة 2014 إذ تزايد بأكثر من 60% وبلغ حوالي 202 مليار دولار أمريكي سنة 2014. وقد شهدت الأرباح تذبذبا خلال نفس الفترة، فوصلت الذروة عند أكثر من 21 مليار دولار سنة 2012 لتنخفض بحوالي النصف سنة 2014 عند 11 مليار دولار.

ويوضح الجدول أيضا العائد على الإستثمار للشركة الذي بلغ 17.7% سنة 2011 لينخفض إلى 14.9% سنة 2014، ولكن يبقى معدلا مرتفعا في صناعتها. أما العائد على حقوق الملكية فقد بلغ 14.3% سنة 2013 لينخفض إلى 12.5% سنة 2014 أي أن كل 1 دولار من حقوق الملكية مسؤول عن خلق حوالي 12.5 سنتا من الأرباح.

ثانيا، حوكمة الشركات بمجموعة فولسفاغن:

يحكم شركة فولسفاغن مجلسين: الأول مجلس إدارة يتضمن 9 أعضاء، كل عضو من هؤلاء مسؤول عن وظيفة أو أكثر في مجموعة فولسفاغن، يدعم عملهم مجالس مخصصة لإدارة كل علامة ومنطقة ولباقي وحدات المجموعة، وبالتالي فكل أعضاء مجلس الإدارة غير مستقلين. والثاني مجلس إشرافي مسؤول عن مراقبة الإدارة والمصادقة على القرارات الهامة للشركة، وتعيين أعضاء مجلس الإدارة، يرأسه شخص مختلف عن رئيس المجلس الأول، ويتضمن 19 عضوا إضافة إلى الرئيس، من بينهم ممثلين عن المساهمين في الشركة.

وبالنسبة لعهدة أعضاء المجلس الإشرافي فهي قابلة للتجديد وغير محدودة بفترة زمنية محددة. كما يشكل لجانا مساعدة تتمثل في اللجنة التنفيذية التي يترأسها رئيس المجلس، الذي يترأس لجنتين أخريين هما لجنتي التعيين والوساطة، ويشكل المجلس أيضا لجنة خاصة لمحركات الديزل. يتراوح أعضاء كل لجنة بين 3 و6 أعضاء بمن فيهم رئيس اللجنة.[1]

أما بالنسبة للإلتزام بقواعد الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات الأعمال، فالشركة تتجاوز الإلتزام الذي تفرضه القوانين في ألمانيا إلى الإلتزام طوعا بقواعد أخلاقية تعتقد أنها تساعدها على تحقيق نجاح إقتصادي مستدام. تنقسم القواعد الأخلاقية للشركة إلى عدة أقسام، من بينها القسم الأول الذي يحدد المتطلبات العامة لعمل الشركة مثل المسؤولية عن سمعة المجموعة وعن الحقوق الإجتماعية. والقسم الثاني فيتطرق لتجنب الفساد وتضارب المصالح،

1- للتفصيل أكثر أنظر:
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/investor_relations/corporate_governance.html

ويحدد عمل العون المكلف بمكافحة الفساد الذي يكون متاحا لتقديم نصائح لكل موظف وشريك وأطراف أخرى حول المسائل المتعلقة بالفساد. أما القسم الثالث فيهتم بالعلاقة مع الشركاء والأطراف الآخرين، ويضبط العلاقة مع مختلف أصحاب المصلحة.

بالنسبة لسياسة الشفافية والإفصاح فالشركة تفصح عن كل المعلومات المالية وغير المالية، من خلال إصدار تقارير سنوية وفصلية، وموقع إلكتروني يتيح لجميع أصحاب المصلحة الحصول على كل ما يتعلق بالشركة بالشكل وفي الوقت المناسبين. كما تفصح الشركة سنويا عن مدى إلتزامها بقواعد حوكمة الشركات الألمانية، وتوضح كتابيا السبب في حالة عدم الإلتزام ببعض البنود، ويدرج ذلك في التقرير السنوي للشركة.

ثالثا، المسؤولية الإجتماعية بفولسفاغن:

إن تحمل شركة فولسفاغن للمسؤولية الإجتماعية يعتبر في قلب ثقافتها التنظيمية، فمثلا في سنوات السبعينيات أسست الشركة في عدة مواقع لها بالبرازيل جمعيات لترقية التعليم والصحة في تلك المناطق. وتتحمل الشركة مسؤوليتها في تقديم مكان عمل جيد وآمن، لضمان التدريب والفرص للأجيال القادمة، وتسعى لتحقيق توازن بين مختلف أصحاب المصلحة، وبتبني معايير عالية من أجل حماية البيئة ومكافحة أمراض مثل السرطان.[1]

وتتبع الشركة سياسة صارمة من أجل تخفيض إنبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون من سياراتها، وقد تمكنت من تخفيض الإنبعاثات بـ 23.2% سنة 2014. كما تمكنت من تخفيض إستهلاك الطاقة في عمليات الشركة بنسبة 18.5%، وخفضت النفايات من عمليات إنتاجها بـ 21.7% في نفس السنة.[2] ولكن سمعة الشركة تضررت كثيرا عبر العالم على إثر مسألة التلاعب ببرمجية محرك الديزل، وهي تسعى جاهدة لاستعادة الثقة وتلميع صورتها من جديد.

يتضح مما سبق أن شركة فولسفاغن أحد أكبر شركات صناعة السيارات في العالم إذ يصل إنتاجها إلى اكثر من عشرة ملايين سيارة في العام، كما تظهر الشركة أداء ماليا جيدا وتعتبر في مركز متقدم عالميا حسب الأرباح التي تحققها. وتعمل حوكمة الشركات بها على توفير المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات الهامة بشكل فعال ولأداء الأنشطة والعمليات بكفاءة. سيما بالإلتزام بمعايير حوكمة الشركات بألمانيا، بل وتجاوز تلك الإجراءات التي تنص عليها القوانين التي تحكم نشاطها.

1- للتفصيل أكثر أنظر:
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/sustainability_and_responsibility/CSR_worldwide.html /

2- *المرجع نفسه.*

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح أن أغلب مبادئ حوكمة الشركات سواء التي صاغتها المنظمات الدولية أو الدول والبورصات المحلية تركز على حماية المساهمين وضمان حصولهم على المقابل المناسب لمساهمتهم في الشركة، وهذا من خلال ضبط عمل مجلس الإدارة عن طريق دعم تشكيلته بأعضاء مستقلين والفصل بين رئيسه والمدير التنفيذي للشركة وأيضا الاهتمام بمسألة مكافأة المديرين وتقييم المجلس بشكل دوري. كما ركزت على أهمية إستقلالية المدقق الخارجي وضرورة إقامة نظم رقابة وتدقيق داخلية للكشف عن الإنحرافات في الوقت المناسب.

ويستخلص أن نظم حوكمة الشركات وقواعدها تختلف من بلد لآخر، باختلاف ملكية شركاته وأساليب التمويل الأكثر إتباعا فيه. ففي فرنسا مثلا يحق للعاملين العضوية في مجلس الإدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة، وفي إيطاليا يضاف إلى مجلس الإدارة مجلس للمدققين لتعزيز الرقابة. وتلك النظم تم تعديلها وتحسينها بعد إخفاقات الشركات العملاقة التي تم توضيحها سابقا في مختلف أنحاء العالم التي تشترك في ضعف حوكمتها.

كما يلاحظ أن الشركات الأحسن حوكمة غالبا ما تتميز بأداء جيد، وهذا ما يظهر جليا من حالة شركة آبل الأمريكية التي تصنف في مراكز جيدة على مستوى العالم، وتحقق عوائد إستثنائية للمساهمين، الزبائن، الموظفين والإقتصاد الأمريكي ككل. ونفس الشيء بالنسبة لشركة فولسفاغن الألمانية التي تحقق أرباحا عالية لمساهميها وتقدم منتجات فائقة الجودة للزبائن، وتساهم بشكل هام في الإقتصاد الألماني. لذا على الشركات التي تسعى لأن تستقطب رؤوس الأموال والإقبال على منتجاتها تبني معايير عالية فيما يخص حوكمتها ومسؤوليتها الإجتماعية.

وتبقى مؤسسات دول العالم الأخرى غير المتقدمة أيضا عرضة للفساد الإداري والمالي وضعف الأداء، نتيجة لسوء إدارتها وضعف حوكمتها، وهذا ما دفع بالكثير من تلك الدول ركوب موجة إصدار تشريعات وقواعد حوكمة الشركات لتهذب سلوك إدارة مؤسساتها وتضمن عملها في إطار مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.

الفصل الرابع

الفصل الرابع:

حوكمة الشركات بالمؤسسة الخاصة الجزائرية

منذ إستقلالها عن فرنسا سنة 1962، سعت السلطات الجزائرية لاسترجاع سيادتها سياسيا واقتصاديا وتحقيق العدالة الإجتماعية بين أفراد المجتمع. وكان في مخيلة صانعي القرار أن النظام الإقتصادي القادر على تحقيق ذلك هو النظام الإشتراكي القائم على سيطرة الدولة على عوامل الإنتاج، عبر المؤسسات العامة المحتكرة للقطاعات المختلفة. ونتيجة لضعف الأداء الإقتصادي والضغوطات الخارجية، سعت الجزائر للتحول إلى اقتصاد السوق الحرة في أواخر ثمانينيات وبداية تسعينيات القرن العشرين مما سمح للقطاع الخاص ليحتل مكانة في النسيج الإقتصادي الوطني.

وبعد أكثر من عقدين من التأكيد على الدور الهام للقطاع الخاص في الإقتصاد الوطني، لازال أداء المؤسسات متواضعا وممارسات الأعمال ضعيفة، ويواجه الكثير من العوائق التي تؤدي بنسبة كبيرة منها إلى الزوال بعد فترة قصيرة من إنشائها. وبالرغم من المحاولات المتكررة، فلا يزال مناخ الأعمال لا يشجع على ترسيخ قواعد لحوكمة الشركات على مستوى المؤسسات الإقتصادية، وهذا ينعكس على ضعف الأداء نتيجة الفساد الإداري والمالي الذي أصبح الصفة الغالبة على قطاع الأعمال في الجزائر.

يتناول هذا الفصل حوكمة الشركات بالمؤسسة الخاصة الجزائرية من خلال ثلاثة مباحث: المؤسسة الخاصة في الجزائر، واقع حوكمة الشركات بالجزائر وتحديات حوكمة الشركات فيها.

المبحث الأول: المؤسسة الخاصة بالجزائر

مر الإقتصاد الجزائري بمرحلتين أساسيتين في تطوره، إمتدت المرحلة الأولى من الإستقلال إلى أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، وتميزت بتبني الخيار الإشتراكي، وكانت أغلب المؤسسات الجزائرية مملوكة للدولة. ثم المرحلة الثانية من نهاية الثمانينيات، وهي مرحلة تبني خيار اقتصاد السوق والإنتقال من رأسمالية الدولة إلى رأسمالية الخواص وتشجيع القطاع الخاص. ونتيجة للإختلالات الإقتصادية وإنخفاض مداخيل الدولة من النفط، التجأت السلطة إلى صندوق النقد الدولي الذي طالب بضرورة إجراء إصلاحات إقتصادية تهدف لتخفيض عجز الموازنة العامة، معالجة عجز ميزان المدفوعات وتحقيق الإنفتاح الإقتصادي.

المطلب الأول: تطور المؤسسة الخاصة بالجزائر

بعد إستقلالها عن المستدمر الفرنسي، تبنت الجزائر النظام الاشتراكي لتجميع عوامل الانتاج وتوفير البنى التحتية للإنطلاق في عملية التنمية بكل أبعادها. ولذا أولت أهمية خاصة للمؤسسات العامة والتضييق على القطاع الخاص من حيث التواجد والمساهمة في الاقتصاد.

أولا، المؤسسة الخاصة في ظل التوجه الإشتراكي:

في بداية المسيرة التنموية للإقتصاد الجزائري كانت هنالك عدة محاولات للتنمية الإقتصادية للبلاد، سيما بعد الدمار الذي لحقها بعد حوالي قرن وثلث القرن من الإستدمار الفرنسي، فسارعت السلطات الحاكمة لتبني الخيار الإشتراكي الذي كان يعول عليه لتحقيق العدالة الإجتماعية بين الجزائريين الذين ذاقوا ويلات التجويع والتخويف والتشريد.

في سنة 1966 صدر قانون الإستثمار الذي بدا من الناحية النظرية أنه سيفتح الأبواب أمام القطاع الخاص، حيث أوضح الأمر المتعلق بهذا القانون دور ومكانة وشروط والضمانات المشروعة للرأسمال الخاص في التنمية الإقتصادية، كما نص على أن دور الدولة هو أساسي في مجال الإستثمار في القطاعات الحيوية. وهذا لا يمنع من إشراك القطاع الخاص الوطني والأجنبي في الإستثمار في تلك القطاعات، لكن في باقي القطاعات هناك إجراءات خاصة تنظم وتحدد شروط دخول رأس المال الخاص. وقد أسهم تبني الإشتراكية القائمة على تحكم الدولة وإيقاف كل أشكال الدعم للقطاع الخاص في جعل هذا الأخير دون أهمية إلى غاية التسعينيات من القرن العشرين.

وقد تطورت وتيرة إنشاء المؤسسات الخاصة في هذه المرحلة ببطء شديد، بسبب التركيز على المؤسسات العامة في تلبية الحاجات المتزايدة للسكان وإحتكارها لأنشطة التجارة الدولية والتوزيع إضافة إلى الإنتاج، حيث تم إنشاء دواوين كل منها يختص بمنتجات معينة، مثل الديوان الوطني للمواد الغذائية. ويرجع هذا البطء بالأساس إلى التشريعات التي كانت ترفض الإستثمار الخاص.

لقد تطور عدد المشاريع الإستثمارية الخاصة في مختلف القطاعات بين سنتي 1967 و1978، حيث يمكن ملاحظة إرتفاع عددها من حيث العدد والقيمة من سنة 1967 إلى سنة 1969، وهي الفترة التي غطاها المخطط الثلاثي التمهيدي، لكن في ظل إستراتيجية التنمية الإقتصادية التي تقوم على رأسمالية الدولة والشروع في تنفيذ المخططين الرباعي الأول والثاني، إتخذ العدد منحى تنازليا طوال الفترة المتبقية إلى غاية 1978. وهذا يوضح

النسيج الإقتصادي الذي كان سائدا آنذاك والذي كانت تسيطر عليه المؤسسات العامة، وفي ظل مناخ الأعمال الذي لم يكن يشجع على الإستثمار الخاص.[1]

ثانيا، المؤسسة الخاصة في ظل التوجه نحو إقتصاد السوق الحرة:

في فيفري 1988 نظمت مؤسسة الصحافة ملتقى حول "إنشاء المؤسسات." لأول مرة منذ الإستقلال يجتمع مسؤولو الدولة والإدارة (وزراء، موظفين سامين) مع أرباب عمل خواص لحل المشاكل التي يواجهها القطاع الخاص المحلي وفرص الإستثمار لأصحاب رؤوس الأموال. وفي نفس السنة جاء قانون إستقلالية المؤسسات العامة، الذي منح للمؤسسة إستقلالية الإدارة مع بقاء الملكية للدولة التي تمثل المساهم الوحيد للمؤسسات.[2] وإنطلاقا من جانفي 1988 ارتكز إصلاح الإقتصاد الجزائري بصورة أساسية على إستقلالية المؤسسة، وتم إصدار عدة قوانين من أجل ذلك، تتعلق بإنشاء صنف جديد من المؤسسات العامة (المؤسسة العامة الاقتصادية) التي منحت لها استقلالية كبيرة في الإدارة، وإنشاء مؤسسات مالية جديدة مكلفة بإدارة أسهم المؤسسات العامة الاقتصادية (صناديق المساهمة)، التي ستختفي سنة 1995 وتحل محلها الشركات القابضة العامة المكلفة بإدارة رؤوس الأموال التجارية للدولة. وأيضا إقامة نظام جديد يقوم على تخطيط استراتيجي يرتكز على إعداد برامج على المدى المتوسط على المستوى الوطني، الجماعات المحلية والمؤسسات العامة.[3]

ثم جاء مسار خصخصة المؤسسات العامة في تسعينيات القرن العشرين، الذي كان الهدف منه ترشيد جهاز الإنتاج الذي يجب أن يستجيب للمنطق الوحيد لخلق القيمة المضافة والمردودية، وإعادة تأهيله من خلال تنظيم الوصول إلى المؤسسات التي توجد في وضعيات تهدد الإستثمار، التكنولوجيا، الإبداع، الأسواق، وتحديد الإدارة، وإنسحاب الدولة من مسؤوليات الإنتاج في مجالات كثيرة والحفاظ على الوظائف.[4]

وقد شهدت المؤسسة الخاصة بالجزائر عدة محطات في مسار تطورها، فكانت أول مرحلة ابتداء من سنة 1994 من خلال السماح للمؤسسات بفتح رأسمالها الإجتماعي للمساهمين الخواص.[5] ووصفت هذه المرحلة بمرحلة الخصخصة الجزئية للمؤسسات العامة. وفي السنة الموالية تبنى المجلس الوطني الإنتقالي لتلك الفترة الأمر الخاص بخصخصة المؤسسات العامة. وقد كان الأمر محدودا بالقطاعات الآتية: البنوك، قطاع المناجم، قطاع المحروقات، التعدين، الصلب، النقل الجوي وبالسكك الحديدية والإتصالات. ثم في سنة 1998 تم نشر قائمة أول

1- ***المرجع نفسه***، ص.178.

2- Fodil Hassam, ***Les chemins d'une croissance retrouvées 1986-2004: Vignt ans de réformes libérales*** (Alger: L'Economiste d'Algérie Editions, 2005), P.147.

3- Hamid A.Temmar, ***L'économie de l'Algérie: Les stratégie de développement***, Tome I. (Alger: OPU, 2015), P.133.

4- ***Ibid.***, P.258.

5- أنظر المادتين 24 و25 من قانون المالية التكميلي لسنة 1994.

مجموعة مؤسسات عامة ستتم خوصصتها في شكل مرسوم تنفيذي بعد حذف المؤسسة العامة للبناء كوسيدار COSIDER.[1]

وقد جاء التحول في السياسة الحكومية تجاه القطاع الخاص كنتيجة للتغييرات التي طرأت على الإقتصاد الوطني نهاية الثمانينيات. وقد وضع صندوق النقد الدولي شروطا من أجل منح الجزائر قروضا. ومن بين الإجراءات التي فرضها تغييرات على مستوى السياسة النقدية والمالية للبلاد، تخفيض سعر صرف الدينار الجزائري، تحرير الأسعار ومنح مجال أوسع للإستثمار الخاص.

وفي سنة 2001 تبنت الجزائر إستراتيجية جديدة تم فيها رفع القيود على خصخصة المؤسسات العامة.[2] وبعكس قانون 1995 وسع مجال الخصخصة لكل قطاعات الأنشطة الإقتصادية ولكل المؤسسات العامة الإقتصادية التي تحمل الشكل القانوني مؤسسة مساهمة. لكن هذا القانون شهد تعديلا في سنة 2009 من خلال تقديم مواد 58 و62 لقانون المالية التكميلي لسنة 2009، التي تلغي شكل الخصخصة المباشرة بـ 100% مميزة بين المشتري الأجنبي والوطني:[3]

- **الإجراءات المتعلقة بالمشتري الأجنبي**: تشير هذه الإجراءات الجديدة إلى أن الإستثمارات الأجنبية المنجزة بالشراكة مع مؤسسات عامة اقتصادية لا يمكن إجراؤها إلا في إطار شراكة تمثل فيها المساهمة الوطنية المقيمة على الأقل 51% من رأس المال الاجتماعي. المساهمة الوطنية قد تكون عامة أو خاصة، أو إضافة العديد من الشركاء.
- **الإجراءات المتعلقة بالمشتري الوطني**: الاستثمارات المنجزة من طرف مستثمرين وطنيين مقيمين بالشراكة مع المؤسسات الاقتصادية العامة، لا يمكن أن تتحقق إلا في إطار مساهمة دنيا لهذه المؤسسات تساوي أو أكبر من 34% من رأس المال الاجتماعي.

هذه الإجراءات الجديدة التي تلغي أي شكل للخصخصة 100%، تعني عودة التمويل عن طريق الخزينة العامة للمؤسسات الكبرى ذات العجز، مثلما كان عليه الأمر في سنوات السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين.[4]

وقد مهد قانون المالية لسنة 2016 للعودة إلى خصخصة المؤسسات العامة، حيث ألزمت المادة 62 منه المؤسسات العامة الإقتصادية التي تفتح رأسمالها الإجتماعي لفائدة المساهمة الوطنية المقيمة، أن تحتفظ بنسبة 34%

1- Amel Tebani, ***Privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie*** (Alger: Belkeis édition, 2011), PP.124-136.

2- أنظر الأمر رقم 01-04 ل 20 أوت 2001.

3- Tebani, ***Op.Cit.***, PP.124.

4- ***Ibid.***, P.136.

من مجموع الأسهم أو الحصص الإجتماعية، ويمكن للمساهم الوطني بعد انتهاء 5 سنوات أن يرفع أمام مجلس مساهمات الدولة خيار شراء الأسهم المتبقية.[1]

لم يكن تغير إستراتيجية الدولة القائمة على إحتكار المؤسسات العامة للنشاط الإقتصادي إلا نتيجة للضغوطات الداخلية المتمثلة في إختلال الاقتصاد وتزايد مشاكله وعدم كفاءة تلك المؤسسات، وضغوطات خارجية تمثلت في انخفاض أسعار النفط في السوق الدولية ووصول النظام الإشتراكي لنهايته في مناطق مختلفة في العالم. فكان الخيار التحول نحو إقتصاد السوق الحرة القائم على ترك الحرية للمؤسسات الخاصة من أجل إشباع حاجات ورغبات الأفراد وخلق الثروة.

المطلب الثاني: المؤسسات الداعمة للقطاع الخاص بالجزائر

منذ التغييرات التي مست الإقتصاد الجزائري بداية التسعينيات من القرن العشرين، سعت السلطات المتعاقبة لوضع تشريعات ومؤسسات داعمة لعمل المؤسسات الخاصة ولتساهم في خلق ودعم وتنشيط القطاع الخاص، سيما بعد تراجع المداخيل جراء إنخفاض أسعار النفط وتزايد المديونية الخارجية بعد صدمة النفط لسنة 1986، وتحول الإستراتيجية التنموية إلى توجه يكون فيه للقطاع الخاص دورا هاما في التنمية. ومن بين تلك المؤسسات:

أولا، الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار:

شهدت الوكالة التي أنشئت في إطار التغييرات الأولى التي تمت مباشرتها في الجزائر خلال التسعينيات والمكلفة بالاستثمار تطورات تهدف للتكيف مع تغيرات الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، أوكلت لهذه المؤسسة الحكومية، التي كانت تدعى في الأصل وكالة ترقية ودعم ومتابعة الإستثمار من سنة 1993 إلى سنة 2000 ثم أصبحت الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار في تعديلات على مستوى الإطارات المؤسساتية والتنظيمية، عدة مهام من بينها إرساء لجنة طعن ما بين وزارية مكلفة باستقبال شكاوي المستثمرين والفصل فيها، تخفيض أجل الرد للمستثمرين، وتبسيط إجراءات الحصول على المزايا وتخفيف ملفات طلبها.[2]

وتملك الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار سمعة جيدة لدى المستثمرين الوطنيين والأجانب بالنسبة للخدمات التي تقدمها لهم مجانا، حيث تستقبل وتنصح وتصطحب المستثمرين على مستوى هياكلها المركزية والجهوية، تطلع المستثمرين خاصة من خلال موقعها على الأنترنت وركائزها الدعائية ومختلف نقاط الإستعلامات بمناسبة ظواهر إقتصادية منظمة في الجزائر وفي الخارج، تضفي الطابع الرسمي على المزايا التي ينص عليها نظام التشجيع وذلك بإنصاف وفي آجال قصيرة، تحرص على التنفيذ المتفق عليه مع مختلف المؤسسات المعنية (الجمارك والضرائب)

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 72 ، 31 ديسمبر 2015، ص.23.

2- http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos, accessed at: 20/09/2015.

لقرارات التشجيع على الإستثمار، وتساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التنمية بالتآزر مع القطاعات الاقتصادية المعنية.[1]

ثانيا، المجلس الوطني للإستثمار:

المجلس الوطني للإستثمار هو جهاز أنشئ لدى الوزير المكلف بترقية الإستثمار، وموضوع تحت سلطة رئيس الحكومة الذي يتولى رئاسته، وله وظيفة إقتراح ودراسة، كما يمتلك سلطة فعلية لاتخاذ القرار. أما وظائف الاقتراح والدراسة، فيقترح المجلس الإستراتيجية والأولويات من أجل ترقية الاستثمار والتكيف مع التطورات الملحوظة لحوافز الإستثمار، ويقترح أيضا على الحكومة كل القرارات والإجراءات الضرورية لاستعمال آلية دعم وتشجيع المساهم ويدرس اقتراحات معينة لإقرار مزايا جديدة.[2]

أما القرارات التي يتخذها المجلس فتتعلق بالموافقة على قائمة الأنشطة والسلع المقصاة من مزايا وأيضا تعديلها وتحيينها، الموافقة على معايير تحديد المشاريع التي تكون نافعة للاقتصاد الوطني وإعداد مدونة النفقات التي يمكن تحميلها للصندوق المخصص لدعم وترقية الإستثمار. كما يحدد المجالات التي يمكن أن تستفيد من نظام الإعفاء الذي تم إقراره سنة 2006.

ثالثا، الشباك الوحيد:

الشباك الوحيد غير المركزي هو جزء من الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار على المستوى المحلي. والذي أنشئ على مستوى الولاية. وهو يشمل إلى جانب إطارات الوكالة، ممثلين عن الإدارات التي تتدخل، في وقت آخر، في سياق الإستثمار بما في ذلك الإجراءات المتعلقة بتأسيس وتسجيل الشركات، الموافقات والتراخيص بما في ذلك إصدار تراخيص البناء والمزايا المتعلقة بالإستثمارات.[3] ويتولى مهمة إستقبال المستثمرين، بعد تلقيه تصريحاتهم، إقامة وإصدار شهادات الإيداع وقرار منح المزايا؛ كذلك التكفل بالملفات ذات الصلة بالإدارات الحكومية والهيئات الممثلة داخل الشباك الوحيد، وإيصالها إلى المصالح المختصة وصياغتها النهائية الجيدة.

دور الشباك الوحيد اللامركزي هو تسهيل وتبسيط الإجراءات القانونية لتأسيس مؤسسة وتنفيذ المشاريع الاستثمارية. لهذا الغرض، ممثلو الإدارات والهيئات المكونة له مكلفين بإصدار كل الوثائق المطلوبة مباشرة على مستواهم، وتقديم الخدمات الإدارية المرتبطة بإنجاز الإستثمار. ويكلفون زيادة على ذلك بالتدخل لدى المصالح المركزية والمحلية لإداراتهم أو هيئاتهم الأصلية لتذليل الصعوبات المحتملة التي يلاقيها المستثمرون.

1- http://www.andi.dz/index.php/ar/missions-de-l-andi, accessed at: 20/09/2015.
2 KPMG, ***Guide Investir en Algérie*** 2015, PP.66-67.
3 http://www.andi.dz/index.php/ar/guichet-unique, accessed at: 20/09/2015.

ولم تعد تقتصر الخدمات المقدمة من طرف الشباك على معلومات بسيطة، ولكنها تمتد إلى الانتهاء من جميع الإجراءات المطلوبة عن طريق التفويض الفعلي للسلطة، اتخاذ القرار والتوقيع عن الإدارات والهيئات المعنية الممثلة داخل الشباك.

رابعا، الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري:

أنشئت الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري لتتولى المهام الآتية:[1]

1- **الوساطة العقارية:** وتتمثل أهم مهام الوساطة العقارية في الإدارة بموجب اتفاقية الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية، ترقية الحافظة العقارية، تسويق الحافظة العقارية، إنشاء آلية تجسد الطلبات وفق نظام يواكب المستثمرين لتوجههم من أجل إقامة مشاريعهم الاستثمارية، وإنشاء بنك للمعلومات عن طريق وضع والتحديث المستمر لبنك المعلومات للتصفح العام المتضمن للعروض العقارية على المستوي الوطني.
2- **الضبط العقاري:** إنشاء مرصد عقاري اقتصادي عن طريق جدولة أسعار العقار الاقتصادي يتم تحديثها وإعداد تقارير وفق تغيرات السوق العقارية كل 6 أشهر والقيام بدراسات خاصة.
3- **الترقية العقارية:** تقتني الوكالة الأملاك العقارية المبنية والغير مبنية لإعادة بيعها أو منحها بالامتياز بعد تثمينها وتجزئتها وتهيئتها لصالح أصحاب مشاريع ذات طابع صناعي بحت.

خامسا، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

يوجه جهاز "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب" لدعم الشباب العاطلين عن العمل للفئة العمرية 19 إلى 35 سنة لتأسيس استثماراتهم الخاصة، عندما يخلق الإستثمار على الأقل ثلاثة وظائف دائمة، وتؤدي هذه الوكالة المهام الآتية:[2]

- دعم، مشورة ومرافقة الشباب في إنشاء مؤسساتهم المصغرة؛
- توفير المعلومات الإقتصادية، التقنية، التشريعية والتنظيمية المرتبطة بأنشطتهم؛
- إنشاء بنك للمشاريع؛
- تطوير العلاقات مع مختلف شركاء الوكالة (البنوك، دائرة الضرائب، الضمان الإجتماعي)؛
- توفير تكوين مرتبط بالمؤسسة للشباب القائمين على الأعمال؛
- تشجيع أشكال أخرى من الإجراءات والتدابير لتعزيز إنشاء الأعمال.

1- http://www.aniref.dz/index.php/ar/missions-statuts-et-organisation-2, accessed at: 20/09/2015.
2- http://www.ansej.org.dz/?q=fr/content/le-dispositif-de-soutien-lemploi-des-jeunes, accessed at: 20/09/2015.

ويتضح أن الوكالة من خلال المهام السابقة تهدف إلى توفير الظروف الضرورية لخلق المؤسسات المصغرة، خلق النشاط والثروة، خلق مناصب عمل مستدامة، ضمان إستدامة المؤسسات المصغرة التي أنشئت في إطار الوكالة وتنمية روح المبادرة لدى البطالين.

المطلب الثالث: عوائق المؤسسة الخاصة الجزائرية

تعاني المؤسسة الخاصة الجزائرية من عدة مشاكل، تندرج أغلبها في إطار مناخ الأعمال الجزائري الذي لا يشجع على نشاطها ولا يمنحها فرص البقاء والإستمرار. لذلك عادة ما تخرج المؤسسات الجديدة من السوق بعد فترة قصيرة من بدء نشاطها لعدة أسباب، منها ما يخص نقص التمويل جراء ضعف النظام المصرفي الجزائري أو البيروقراطية الجامحة التي تميز الإدارة الجزائرية.

هناك العديد من العراقيل والعوائق التي تواجه المؤسسات الجزائرية:[1]

- **في مجال الإستثمار**: يعاني المستثمرون الجزائريون من عائقين: الوصول إلى القرض والوصول إلى العقار. في مجال القرض تمويل الإستثمار تعترضه عوائق وصعوبات لا تشجع أي خلق لمؤسسة، نفس المصاعب أعلنها المنظمون حول قروض الإستغلال. هذه العوائق تفسر العدد الكبير من المنظمين الذين يفضلون التمويل الذاتي بدل اللجوء إلى النظام البنكي: 72% من المنظمين أكدوا أنهم يمولون رأسمالهم العامل ذاتيا، و70% منهم إستثماراتهم. كما انتقدوا أيضا البنوك بسبب سوء جودة الخدمات التي تقدمها، مثلا أنه من أجل تحصيل شيك لنفس البنك في نفس المدينة يتطلب مدة من 6 إلى 17 يوم، و33 إلى 34 يوم عندما يكون شيك بنك مختلف في مدينة أخرى، ومن أجل فتح إعتماد مستندي الفترة هي 15 يوما.
- أما الصعوبة الثانية فهي الوصول إلى العقار بالنسبة للمرقين الراغبين في إنجاز مشاريع إستثمارية، الاستقصاء بين أن أكثر من 40% من المرقين يبحثون عن عقار صناعي، وهذا البحث يستمر في المتوسط 5 سنوات.
- **في مجال الإنتاج**: أكد المنظمون المستجوبون أنهم يعانون من عائقين آخرين: المنافسة غير العادلة للقطاع غير الرسمي ومعدل الضريبة الذي يتعبرونه عال، بالرغم من أن الضغط الضريبي الذي يقع على مؤسساتنا يعد أضعف المعدلات في دول الجنوب، والأضعف بين دول شمال إفريقيا. وقد تذمروا أيضا من عمل الإدارات الإقتصادية الوطنية وأيضا تلك المسؤولة عن الخدمات العامة أو الوصول إلى شبكة الهياكل القاعدية. هذه الإدارات أداؤها ضعيف (ليست كفؤة) وتصعب ظروف عمل المؤسسات. بين الإستقصاء

1- Abdelmajid Bouzidi, ***Economie Algérienne: Eclairages*** (Alger: ENAG éditions, 2011), PP.241-243.

أيضا أن المدة المتوسطة لجمركة البضاعة هي 16 يوم (المدة الأطول 35 يوما). المدة المتوسطة هي 3 أيام (5 ايام المدة الأطول).

- **في مجال الخدمات العامة والوصول إلى شبكة الهياكل القاعدية الوضعية ليست أحسن:** لا بد من 217 يوم من أجل الحصول على خط هاتفي، 21 يوم من أجل إصلاح خط معطل، 134 يوما لتصبح متصلا بالشبكة الكهربائية، 107 يوم من أجل الحصول على رخصة سياقة و122 يوم لتسجيل المؤسسة.

كما حدد تقرير التنافسية العالمي 2016/2015 الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي مجموعة من العوامل التي تمثل عائقا لممارسة الأعمال في الجزائر، يأتي في مقدمتها الوصول إلى التمويل، البيروقراطية الحكومية والفساد.[1] وهذه العناصر مجتمعة قادرة على القضاء على المبادرات الخاصة وإعاقة كل محاولات إنشاء قطاع خاص فعال يساهم في الإقتصاد الوطني.

مما سبق يتبين أن المؤسسات الخاصة في الجزائر لا تزال ضعيفة الأداء، فبعد الإستقلال تبنت الجزائر الإيديولوجية الإشتراكية القائمة على المؤسسات العامة. وبالرغم من تغييرات كثيرة منذ الثمانينيات من القرن العشرين، يشهد قطاع الأعمال جمودا جراء ضعف النظم التشريعية والمؤسسات الرقابية وهشاشة النسيج الإقتصادي، وضعف النظام التمويلي الذي تسيطر عليه البنوك العامة إضافة إلى الوضع السيء الذي يشهده مناخ الأعمال في الجزائر.

المبحث الثاني: حوكمة الشركات بالجزائر

في سنة 2009 تم وضع أول قواعد لحوكمة الشركات في الجزائر، سيما في ظل السعي لتفعيل دور المؤسسة الخاصة في الاقتصاد الوطني، كما شرع في سنة 2010 تطبيق النظام المحاسبي والمالي الجديد الذي ينتظر منه تحسين الشفافية والإفصاح في المؤسسات الجزائرية وتقريب عمل محاسبتها من عمل معايير الإفصاح المحددة والواضحة.

المطلب الأول: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

إنطلاقا مما شهدته الكثير من إقتصاديات العالم من متاعب لمؤسساتها الإقتصادية والمالية، سعت الدول من خلال منظمات عالمية وأسواق مالية إلى صياغة لوائح وقواعد تلزم شركاتها بالعمل وفقا لإطار أخلاقي وقيمي، يهدف في المقام الأول لتحقيق أهداف المساهمين وتجنيب تلك الإقتصاديات العواقب الوخيمة لفشل شركاتها ومؤسساتها المالية.

1- Klaus Schwab and Xavier Sala-i-Martin, Economic Forum, ***The Global Competitiveness Report 2015/2016***, 2015, P.94.

سعت الجزائر إلى ترسيخ الممارسات المثلى للمؤسسات التي تعتبر ضرورية لإقامة اقتصاد سوق قادر على جذب الاستثمار وتحسين مستوى ونوعية معيشة الأفراد، قدمت حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، موجه بصورة خاصة إلى مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، التي تصبو إلى ديمومة واستمرارية نشاطها، كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية والمؤسسات المساهمة في البورصة أو تلك التي تتهيأ لذلك.[1]

يتضمن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة جزئين هامين وملاحق، حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع مشكلات المؤسسة الجزائرية، سيما الصغيرة والمتوسطة. ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية) ومن جهة أخرى علاقة المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممونون أو الإدارة. ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع، في الأساس، أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.[2]

ويهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع، تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة، قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع. ويعتبر الإنضمام إلى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة مسعى حر وتطوعي، وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة استغلال فرصة مثل هذا المسعى من طرف المالكين بالدرجة الأولى وعزمهم الراسخ لبعث مبادئ الحكم الراشد على المستوى الداخلي للمؤسسة ودعمها واستدامتها.[3] وقد حدد الميثاق أربعة مبادئ للحكم الراشد للمؤسسة:[4]

- يتمثل الأول في الإنصاف في توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وأيضا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة.
- يعكس الثاني الشفافية، حيث تكون تلك الحقوق والواجبات والصلاحيات والمسؤوليات الناجمة عنها واضحة وجلية للجميع.

1- حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات، ***ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر***، 2009، ص.19. على: http://www.algeriacorporategovernance.org/download/Code-ara.rar ، بتاريخ: 2010/01/25.

2- ***المرجع نفسه***، ص.20.

3- ***المرجع نفسه***، ص.16.

4- ***المرجع نفسه***، ص.27.

- يمثل الثالث مسؤولية الأفراد، التي تكون محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.
- ويحدد الرابع التبعية، إذ يعتبر كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة به.

وتحكم المبادئ السابقة أربعة مجالات أساسية تتمثل في: الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة، علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين، النوعية ونشر المعلومات وانتقال ملكية المؤسسة.

إن المبادئ التي حددها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر لتحكم عمل المؤسسة وعلاقتها مع الأطراف الخارجية أبسط من أن تضبط سلوك الإدارة، ولم تحدد مختلف الإجراءات الواجب إتباعها بالتفصيل حتى يرتقي مستوى حوكمة الشركات الجزائرية إلى مستوى المعايير الدولية في هذا المجال. كما أن الطابع الطوعي لهذا الميثاق يجعل من تطبيقه أمرا صعبا. وقد قدم الميثاق في الأخير تقييما ذاتيا لحوكمة الشركات الجزائرية، يمكن أن تستعمله هذه الأخيرة لتقييم مستوى حوكمتها لتخطي نقاط الضعف فيها.

المطلب الثاني:عوائق حوكمة الشركات بالجزائر

تواجه حوكمة الشركات الجزائرية الكثير من العوائق، منها ما هو مرتبط بطبيعة الشركات الجزائرية في حد ذاتها، مثل حجمها وطبيعة ملكيتها إذ تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات العائلية الجزء الأكبر منها، ومنها ما يعود إلى حداثة ممارسات الأعمال الخاصة في الجزائر، إذ شكل منتصف التسعينيات من القرن العشرين المنطلق الفعلي لها، إضافة إلى بيئة الأعمال التي تعمل فيها تلك الشركات وما لها من أثر على تحقيق أهداف مساهميها.

قسم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر المشاكل التي تواجه حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها إلى مشاكل عامة وأخرى خاصة، يمكن توضيح العامة منها حسب مرحلة تطور تلك المؤسسات في الجدول الآتي:

الجدول رقم 9

المشاكل العامة للحكم الراشد حسب الجيلين الكبيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني صعوبات البقاء	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات النمو
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المديرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين، وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية	عملية الفصل بين وظيفة عضو مجلس الإدارة والمدير تكون أكثر تحديدا، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وتنجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى
الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة	ضعف قواعد الإدارة لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة	وجود قواعد للإدارة تسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحا
حالات الانتقال والخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها إلى خطر	تكون مشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقعا، ولكن معالجتها يمكن أن تثير إضطرابا في سيرورة المؤسسة
التناسق بين الاستراتيجية ومصالح المؤسسة	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوما بعد يوم	تكون للمؤسسة قدرة على وضع استراتيجية، لكن مدى تناسقها مع مصالحها يستحق الدعم

المصدر: حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات، ***ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر***، الجزائر: 2009، ص.23. على: http://www.algeriacorporategovernance.org/download/*Code-ara.rar* ، بتاريخ: 2010/01/25.

يوضح الجدول رقم 9 المشاكل التي تواجهها حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، حيث يتضح أن أغلب تلك المؤسسات هي مؤسسات عائلية لا يوجد فيها فصل بين الملكية والإدارة في البداية، وبعد تجاوز تحدي البقاء فالفصل يصبح أكثر وضوحا، كما أن مشكلة الإنتقال والخلافة تشكل هاجسا للمؤسسات في كل فترات حياتها،إذ أن أغلب المؤسسات تزول بزوال الجيل الأول. وتجدر الإشارة إلى أن النسبة الأكبر من الشركات في الجزائر هي من شكل الشخص الطبيعي، أي أنها شخصية لا يتعدى فيها عدد العمال عادة الشخص الواحد، وهذا يعتبر عقبة كبيرة في تطبيق حوكمة الشركات.

كما تواجه حوكمة الشركات الجزائرية عدة مشاكل خاصة تتمثل في:[1]

1- **علاقة المؤسسة بالبنك:** تشتكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين تشتكي البنوك عادة من ضعف رأسمال هذه المؤسسات أو حساباتها (السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس الحقيقة الإقتصادية لهذه الأخيرة.

1- ***المرجع نفسه***، ص ص.24-25.

2- **مشكلة جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية:** ليس هناك تجميع كاف لتجارب ناجحة تخص تجارب في فتح رأس المال في الجزائر، بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لإدارة المؤسسة بالنظر إلى المساهمين الغالبين.

3- **علاقة الثقة مع الإدارة الجبائية:** توسعت مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية، ومنها الخاصة، من الإدارة الجبائية.

4- **غموض العلاقة بين المساهمين:** تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين وهذه تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا.

5- **غموض العلاقة بين المساهمين والمديرين:** أدى قبول المديرين التنفيذيين غير المساهمين، وفضلا عن ذلك ليسوا أعضاء نواة العائلة المؤسسة لخلق وضعية جديدة في عدة مؤسسات، مما طرح مشكل الثقة والامتياز والأجر ويشوبها عدم إستقرار المدير غير المساهم أو غير المنتمي للعائلة.

6- **غموض المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي:** تعاني العديد من المؤسسات من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه.

7- **مشاكل إنتقال الإستخلاف:** لا تستطيع الأغلبية الساحقة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة.

يتضح مما سبق أن المؤسسات الجزائرية تواجه عدة مشاكل تعيق حوكمتها، حيث لا تكون العلاقة محددة بدقة بين مختلف الأطراف الفاعلين فيها، سواء بين الإدارة والمساهمين أو بين الإدارة والأطراف الخارجيين. كما تعد مسألة إستمرار المؤسسة بعد الجيل المؤسس الأكثر أهمية، لذا يجب تحديد كيفية الإستخلاف بشكل دقيق وتسهيل دخول خارجيين إلى النواة الأساسية للمساهمين.

المطلب الثالث: النظام المالي والمحاسبي الجديد

تعتبر الشفافية والإفصاح أحد أهم مرتكزات حوكمة الشركات، وقد عمدت الجزائر لتحسين نظام محاسبة مؤسساتها، من خلال التقارب مع المعايير الدولية للمحاسبة والإفصاح المالي، فنتج عن ذلك النظام المالي والمحاسبي. هذا على المستوى النظري، ففي الواقع العملي مازال الغموض يسود أداء كل المؤسسات العامة والخاصة، الكبيرة والصغيرة.

يعرف النظام المالي والمحاسبي على أنه "نظام لتنظيم المعلومة المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عددية، تصنيفها، تقييمها، تسجيلها وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان، نجاعته ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية."[1]

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 74، 25 نوفمبر 2007، ص.3.

وتلزم الكيانات الآتية بمسك محاسبة مالية:[1]

أ- الشركات الخاضعة لأحكام القانون التجاري؛

ب- التعاونيات؛

ج- الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون المنتجون للسلع أو الخدمات التجارية وغير التجارية، إذا كانوا يمارسون نشاطات اقتصادية مبنية على عمليات متكررة؛

د- وكل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الخاضعين لذلك بموجب نص قانوني أو تنظيمي.

يلاحظ أن النظام المالي والمحاسبي يؤدي الأدوار المعروفة للمحاسبة من تسجيل لعمليات وممتلكات الكيانات المختلفة بشكل منظم ووفقا لمبادئ متعارف عليها، وعرضها في شكل كشوف مالية التي تعتبر الوسيلة الأفضل في التواصل مع كل من له مصلحة في الكيان.

وابتداء من جانفي 2010 شرع في تطبيق النظام المحاسبي المالي من طرف المجلس الوطني الجزائري للمحاسبة، بالتعاون مع مهنيين جزائريين ومع المجلس الوطني الفرنسي للمحاسبة. هذا النظام يشمل في الواقع عدة عناصر:[2]

أ- مجموعة معايير محاسبية أكثر تفصيلا عن السابق، مستوحاة من معايير الإفصاح الدولي؛

ب- مخطط حسابات عصري، يقارب بقوة مخطط الحسابات الفرنسي الحالي مع الحفاظ على بعض الخصوصيات الجزائرية؛

جـ- إقامة عدد معين من المبادئ أو الإلزامات الرسمية، خصوصا فيما يتعلق بالإدماج والملاحق المحاسبية.

وبالتالي فالنظام الجديد يقدم إمكانيات جديدة:[3]

- تقديم القيمة العادلة مع إمكانية إعادة التقييم؛
- تنظيم شفافية مالية أكثر للمؤسسات ومجموعات الشركات، وبخاصة مع التركيز أكثر على مفهوم الصورة الوفية؛
- التأكيد على أهمية الرقابة الداخلية والخارجية للحسابات.

وقد ألزم النظام الجديد كل الكيانات غير الصغيرة بإعداد قوائم مالية، تشتمل على الميزانية، حساب نتائج، جدول سيولة الخزينة، جدول تغير الأموال الخاصة وملحق يبين القواعد والطرق المحاسبية المستعملة ويوفر معلومات مكملة للميزانية ولحساب النتائج. ويتم إصدار القوائم المالية تحت مسؤولية مديري الكيان، ويتم إصدارها خلال مهلة أقصاها ستة أشهر التالية لتاريخ إقفال السنة المالية، ويجب أن تكون متميزة عن المعلومات الأخرى التي يحتمل أن ينشرها الكيان.

1- المرجع نفسه.

2- KPMG, ***Guide investir en Algérie***, Alger, 2015. P.139.

3- ***Ibid.***

ويهدف تطبيق هذا النظام لتعزيز الشفافية المالية ليتمكن كل من هم بحاجة للمعلومات المالية للشركة بالحصول عليها في الوقت وبالشكل المناسبين، ووضع لغة تقنية موحدة على المستوى الوطني وعلى مستوى الدول التي تستعملها فيصبح بامكان فروع الشركات الأجنبية التي تعمل في الجزائر من إعداد قوائم مالية باتباع نفس الإجراءات في الشركة الأم. ويسمح هذا النظام بالمقارنة ما بين الدول وما بين القطاعات المختلفة، ويكشف نقاط القوة في تنافسية الشركة مما يساهم في تعزيز نقاط القوة فيها وفي وضع معايير عالية للأداء تمكنها من الوصول إلى مواقع ريادية في صناعتها.[1]

وقد عرف النظام المالي والمحاسبي الجديد الشفافية بأنها "توافق إحلال بيئة تكون فيها المعلومات عن الشروط والقرارات والأعمال متوفرة وواضحة ومفهومة من جميع الفاعلين في السوق. ويكون تقديم المعلومات الشفافة والمفيدة عن الفاعلين في السوق المالي وعملياتهم أساسيا لوجود سوق يطبعه الإنضباط والحيوية."[2] وهذا يساعد على تحسين عمل الشركات وتسهيل الرقابة عليها من قبل مساهميها ودائنيها ومن قبل الإدارات العامة التي يهمها ذلك مثل إدارة الضرائب.

يستخلص مما سبق أن النظام المالي والمحاسبي يعتبر خطوة هامة في تعزيز حوكمة الشركات الجزائرية، سيما من خلال تكييف معايير المحاسبة والإفصاح المالي الدولية مع طبيعة وطريقة عمل الشركات الجزائرية، والتوكيد على أهمية الشفافية في عرض القوائم المالية لتوفير المعلومات الضرورية للمساهمين وباقي أصحاب المصلحة.

ويحاول النظام المالي والمحاسبي الجزائري تقريب طريقة عرض القوائم والمعلومات المالية من كيفية عرضها من قبل الشركات في الدول الأخرى، وبالتالي تسهيل عمل الأنظمة المحاسبية للشركات الجزائرية العاملة في الخارج، أو تلك الأجنبية العاملة في الجزائر. وقد ركز بشكل خاص على الشفافية في عرض المعلومات المالية ووسع تشكيلة القوائم المالية الواجب عرضها والمذكورة سالفا.

المطلب الرابع: حوكمة الشركات الجزائرية وفقا للقانون التجاري الجزائري

يمكن أن تأخذ المؤسسات في الجزائر عدة أشكال قانونية، من أهمها وأكثرها إنتشارا: الشركة ذات الأسهم، الشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة التضامن. ويتميز كل شكل من الأشكال السابقة بمجموعة من الخصائص التي قد تتناسب وظروف المؤسسين وتطلعاتهم. ويحدد القانون التجاري الجزائري كيفية إدارة كل شكل منها وأسلوب الرقابة عليها.

1- Ahmed Mimeche et Amar Kaddouri, ***Cours de Comptabilité Financière selon les normes IAS/IFRS et le SCF 2007*** (Alger: ENAG Editions, 2009), P.10.

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 19، 25 مارس 2009. ص.90.

أولا، الشركة ذات الأسهم:

يعرفها القانون التجاري الجزائري في المادة 592 منه على أنها "الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم."[1] ويمكن أن تأخذ إدارة المؤسسة نظامين:[2]

1- **الإدارة المكونة من مجلس إدارة ورئيس:** يتكون مجلس الإدارة من ثلاثة أعضاء على الأقل وإثني عشر عضو على الأكثر، يتم إنتخاب أعضاء المجلس من طرف الجمعية العامة التأسيسية أو عن طريق الجمعية العامة العادية لفترة لا تتجاوز ست سنوات، ولا يمكن أن ينتمي العضو لأكثر من 5 مجالس إدارة شركات مساهمة مقراتها في الجزائر في نفس الوقت. ويشترط أن تمثل الأسهم المملوكة من قبل كل الأعضاء 20% من رأس المال الإجتماعي على الأقل، حيث تخصص هذه الأسهم التي تسمى بأسهم ضمان لضمان كل تصرفات الإدارة، وحتى تلك الشخصية الخاصة بعضو ما.

2- **الإدارة المكونة من هيئة مديرة ومجلس مراقبة:** تتكون من:

- **الهيئة المديرة:** تسير الشركة ذات الأسهم من طرف هيئة مديرة تتكون من 3 إلى 5 أعضاء، تمارس مهامها تحت سلطة مجلس المراقبة. النظام الأساسي يحدد فترة عهدة المديرية في حدود سنتين إلى ست سنوات. أعضاء الهئية المديرة يجب أن يكونوا بالضرورة أشخاصا معنويين، يعينون من طرف مجلس المراقبة الذي يوكل لأحدهم الرئاسة. وفي حالة التسوية القضائية أو الإفلاس، يمكن أن يتحمل أعضاء الهيئة المديرة مسؤولية ديون الشركة.
- **مجلس المراقبة:** يتكون مجلس المراقبة من سبعة أعضاء على الأقل وإثني عشر عضو على الأكثر، يمكن أن يكونوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين، يتم انتخابهم من طرف الجمعية العامة التأسيسية أو من طرف الجمعية العامة العادية لفترة لا تتجاوز ست سنوات قابلة للإعادة، ولا يمكن لأي عضو في مجلس المراقبة أن يكون عضوا في الهيئة المديرة.

3- **مراقبة الشركة ذات الأسهم:** تلزم الشركة بتعيين محافظ حسابات واحد أو أكثر، دورهم يتمثل في فحص دفاتر قيم المؤسسة ومراقبة صدق الحسابات الإجتماعية للشركة ومطابقتها للقواعد المعمول بها. كما يفحص أيضا صدق المعلومات المقدمة في تقرير مجلس الإدارة أو الهيئة المديرة حسب الحالة، والمعلومات المقدمة في الوثائق الموجهة للمساهمين حول الوضعية المالية وحسابات الشركة.

ويصادق محافظو الحسابات على صدق الجرد، الحسابات الاجتماعية والميزانية، ويتأكدون من احترام المساواة بين المساهمين، كما يمكنهم في أي مرحلة إجراء الفحوصات والرقابة التي يرونها مناسبة، كما يمكنهم استدعاء الجمعية العامة في الحالات الطارئة.

1- ***القانون التجاري في ضوء الممارسة القضائية***، ط.9 (برتي للنشر، الجزائر، 2014)، ص.269.

2- ***المرجع نفسه***، ص ص.277 -279 و286-294.

يتبين مما سبق أن حوكمة الشركات ذات الأسهم كما هو محدد في القانون التجاري الجزائري يتم من خلال نظامين: الأول يكون فيه مجلس إدارة ورئيس والثاني عن طريق هيئة مديرة ومجلس مراقبة. ويضبط القانون عهدات أعضاء تلك المجالس وعملهم في مجالس إدارة شركات أخرى داخل الوطن. وبالنسبة لمراقبة الشركة فيتم من خلال تعيين محافظ حسابات لفترة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وهو يمثل المدقق الخارجي بالنسبة للشركات الجزائرية. وتجدر الإشارة إلى ضعف وجود هذا النوع من الشركات في الجزائر، إذ تنتشر شركات التضامن والمسؤولية المحدودة لأن أغلبية الشركات هي كيانات صغيرة وشخصية ولغياب ثقافة الأعمال لدى أصحاب تلك الشركات.

ثانيا، الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

في المادة 564 من القانون التجاري الجزائري "تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص."[1] وتدار الشركة وتراقب كما يلي:

1- **إدارة الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** بالنسبة لإدارة الشركة فيتم تعيين مدير أو مديرين، يكونون بالضرورة أشخاصا معنويين يمكن أن يتم إختيارهم من بين الشركاء أو من غير الشركاء، يتم تعيينهم في النظام الأساسي أو في الجمعية العامة بأغلبية الشركاء الذين يمثلون أكثر من نصف رأس المال الإجتماعي.
2- **مراقبة الشركة:** نفس الأمر مثل الشركة ذات المساهمة، ويعد محافظ أو محافظو حسابات الشركة ما يلي:[2]
   - تقرير المصادقة على حسابات السنة المعنية؛
   - تقريرا خاصا بالأجر والامتيازات النقدية والعينية الممنوحة للمدير ولمساعد المدير وللإطارات الخمسة الرئيسية؛
   - تقريرا خاصا حول حصص المساهمات وفروع الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

وعليه فإن الشركة ذات المسؤولية المحدودة قد تكون شركة شخصية أي أن مؤسسها شخص واحد، أو عدة أشخاص يتحملون المسؤولية والمخاطر بقدر مساهماتهم، لذلك يعتبر هذا الشكل أكثر إنتشارا في ظل عدم وجود ثقافة أعمال مشجعة على تحمل المخاطر. وبالنسبة لحوكمة هذا الشكل من الشركات فهي لا تحمي حقوق أقلية المساهمين في اختيار المديرين، أما الرقابة فيضمنها محافظ حسابات يؤدي دور المراقب الخارجي المستقل.

1- *المرجع نفسه*، ص.254.
2- *المرجع نفسه*، ص.584.

ثالثا، شركة التضامن:

تعرف شركة التضامن على أنها الشركة التي تتكون بين شريكين أو أكثر، يسأل فيها الشريك عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية ومطلقة ولذا فهي تسمى بأسماء الشركاء.[1] وتتميز شركة التضامن بما يلي:[2]

- أن الشركاء جميعا في الشركة يسألون عن ديونها مسؤولية شخصية تضامنية ومطلقة؛
- أن الشركة تسمى بأسماء الشركاء جميعا؛
- أن جميع الشركاء يكتسبون صفة التاجر بمجرد انضمامهم إلى الشركة؛
- أنه لا يجوز التنازل عن حصة الشريك، كما لا تنتقل الحصة للورثة بسبب واقعة الوفاة كأصل عام.

ويقوم بإدارة شركة التضامن عادة مدير واحد أو أكثر، وقد يعين المدير من بين الشركاء وقد يكون أجنبيا عن الشركة، إلا أن العادة درجت بأن يعهد بإدارة شركة التضامن إلى مدير شريك للشركة أو أكثر، وذلك لكي يهتم المدير بالشركة على أحسن وجه مادام يسأل عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية ومطلقة بصفته شريكا فيها.[3]

أما بالنسبة لمراقبة شركة التضامن، فقد منح القانون التجاري الجزائري الحق للشركاء في المراقبة المباشرة لإدارة الشركة، حيث يعرض التقرير الصادر عن عمليات السنة المالية وإجراء الجرد، وحساب الاستغلال العام وحساب الخسائر والأرباح والميزانية الموضوعة من المديرين على جمعية الشركاء للمصادقة عليها، وذلك في أجل ستة أشهر ابتداء من قفل السنة المالية. كما يحق للشركاء غير المديرين الاطلاع مرتين في السنة على كل وثائق الشركة ولهم حق أخذ نسخ منها.[4]

يتيح هذا الشكل للشركاء تحمل المسؤولية بشكل تضامني، وهذا ما يدفع المديرين الشركاء للعمل في إطار مصلحتهم جميعا. وحوكمة هذا الشكل مثل سابقه لا تتم عن طريق مجلس إدارة، بل يتم تعيين مدير أو مديرين يكونون من بين الشركاء أو أجانب عن الشركة ليضمنوا إدارتها، وتتم مراقبتها بتعيين محافظ حسابات لمراجعة حساباتها والمصادقة عليها.

وما يمكن إستخلاصه أن القانون التجاري الجزائري يفرض على الشركات ذات الأسهم فقط تشكيل مجالس إدارة أو مجالس مديرين إضافة إلى مجلس مراقبة، بينما يمكن أن تتم إدارة شركات التضامن والشركات ذات

1- عمار عمورة، ***الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري*** (الجزائر: دار المعرفة، دون سنة نشر)، ص.219.
2- ***المرجع نفسه***، ص.219.
3- ***المرجع نفسه***، ص.234.
4- ***القانون التجاري في ضوء الممارسة القضائية***، مرجع سبق ذكره، ص ص.249-250.

المسؤولية المحدودة من قبل مدير أو مديرين من الشركاء أو من خارجهم. ويلزم القانون كل الشركات بتعيين محافظ للحسابات لمراجعة حسابات المؤسسة.

ووعيا بأهمية حوكمة الشركات للمؤسسات الجزائرية جاءت خطوة هامة في هذا السياق، بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر من أجل وضع مرجعية طوعية للمؤسسات التي ترغب في تحسين مستوى إدارتها، وتجنب الفساد المالي والإداري الذي ينتشر بشدة في المؤسسات الجزائرية. وبخاصة أن القانون التجاري الجزائري لا يتناول بالتفصيل كل العناصر والمعايير التي تهدف حوكمة الشركات لتقويتها وتعزيزها من أجل ضمان مصالح الجميع.

المبحث الثالث: تحديات حوكمة الشركات بالجزائر

تواجه المؤسسات الجزائرية العديد من التحديات بالنسبة حوكمتها، ولتحسين هذا الوضع يتطلب تقليل الضغوطات التي تواجهها تلك المؤسسات، والتي يمكن تحديدها في ثلاث تحديات أساسية: طبيعة وحجم المؤسسات، مناخ الأعمال والفساد.

المطلب الأول: طبيعة وحجم المؤسسات في الجزائر

قاد الديوان الوطني للإحصاء إجراء أول إحصاء إقتصادي سنة 2011، وقد جاءت نتائجه سنة 2012 لتوضح واقع النشاط الاقتصادي والكيانات الاقتصادية المتواجدة في الجزائر إلى غاية تاريخ الإحصاء. وقد بلغ عدد الكيانات الاقتصادية 934250 كيان، تختلف من حيث شكلها القانوني، ملكية رأسمالها، حجمها وأرقام أعمالها. وتجدر الإشارة إلى أن مثل هذه المعلومات لا توفرها سوى المؤسسة الحكومية المذكورة سابقا في ظل غياب مؤسسات إحصاء وسبر آراء مستقلة.

الجدول رقم 10

الكيانات الاقتصادية في الجزائر حسب الشكل القانوني والملكية

	حسب الشكل القانوني			حسب الملكية		
	شخص طبيعي	شخص معنوي	المجموع	عامة	خاصة	أخرى
عدد المؤسسات	888794	45456	934250	16718	915316	2216
النسبة	%84	%16	%100	%1.8	%98.0	%0.2

Source: ONS, ***Le premier recensement économique: Résultats définitifs de la première phase***, Alger, Juillet 2012, PP.10, 13.

يتضح من الجدول رقم 10 أن عدد الكيانات الاقتصادية في الجزائر بلغ 934250 سنة 2011، منها 84% تحمل الشكل القانوني شخص طبيعي، و16% منها تحت شكل شخص معنوي، أي أن أغلبها شركات شخصية صغيرة. أما بالنسبة لملكية رأسمال تلك الكيانات، فيمتلك الخواص رأس مال حوالي 98% من تلك الكيانات، وهذا تتويج للسياسة الحكومية المتبعة منذ أواخر ثمانينيات القرن العشرين، والتي تقضي بالتحول نحو السوق الحرة وإعطاء دور للقطاع الخاص في تنمية الاقتصاد الوطني.

والجدول رقم 11 يوضح تصنيف الكيانات الاقتصادية في الجزائر حسب عدد العمال فيها، ويبين عدد المؤسسات في كل مجال محدد، ليمكننا من معرفة حجم وخصائص المؤسسات العاملة في الجزائر.

جدول رقم 11

الكيانات الاقتصادية في الجزائر حسب عدد العمال

	حسب عدد العمال				
	0 – 9 عامل	10 – 49	50 – 249	250 عامل فأكثر	المجموع
عدد المؤسسات	914106	15465	3747	932	934250
النسبة	%97.84	%1.65	%0.41	%0.10	%100

Source: ONS, ***Le premier recensement économique: Résultats définitifs de la première phase***, Alger, Juillet 2012, P.15.

يبين الجدول رقم 11 الكيانات الإقتصادية حسب عدد العمال، حيث تمثل المؤسسات المصغرة التي يبلغ عدد عمالها من شخص لتسعة أشخاص نسبة 97.84% من مجموع المؤسسات في الجزائر، بينما تمثل المؤسسات الكبيرة فقط نسبة 0.1% من مجموع المؤسسات، وهذا ينعكس على نمط إدارة تلك المؤسسات.

مما سبق يتضح أن طابع النسيج الإقتصادي في الجزائر يؤثر بشدة على طابع إدارة المؤسسات، فأغلب المؤسسات مصغرة عدد الأشخاص فيها يتراوح بين شخص واحد وتسعة أشخاص، ويغلب على المؤسسات الخاصة الطابع العائلي الذي يقف عائقا أمام استمرار الشركة وانتقالها من جيل لآخر من جهة، ودخول مساهمات أجنبية عن العائلة ومديرين مستقلين من جهة ثانية. كما أن أغلب المؤسسات الكبرى عامة يتأثر أسلوب إدارتها بأهداف السياسة الحكومية الإجتماعية، وهي بعيدة كل البعد عن الفعالية والكفاءة، لذلك يصعب تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات الرشيدة في ظل هذا الوضع.

أضف إلى ذلك الشكل القانوني لأغلب المؤسسات الجزائرية الذي لا يسهم في تحسين حوكمتها، فالشركة ذات المسؤولية المحدودة مثلت حوالي 50.5% من المؤسسات الإقتصادية نهاية سنة 2013، وشركات التضامن حوالي 34.6 من مجموع المؤسسات، بينما تشكل شركات المساهمة أقل من 15%.

المطلب الثاني: مناخ الأعمال

يؤثر مناخ الأعمال على حوكمة الشركات، فالقوانين والتشريعات إضافة إلى عناصر مناخ الأعمال الأخرى يمكن أن تؤدي دورا هاما في ضبط سلوك إدارة المؤسسات وتحديد الأطر الأخلاقية التي يجب أن تعمل فيها المؤسسات. ومع التغييرات التي اتخذتها الجزائر بداية تسعينيات القرن العشرين مازال مناخ الأعمال الجزائري يتميز بخصائص لا تشجع على الإستثمار وتعيق عمل الشركات.

1- **البيئة المالية والمصرفية:** بالرغم من التغييرات التي بدأت مع صدور قانون النقد والقرض سنة 1990، إلا أن تلك الإصلاحات تركزت أساسا حول إعادة هيكلة النظام المصرفي وتنظيم العمليات مما أدى إلى رهن الدور التحفيزي الذي يجب أن تلعبه المنظومة المصرفية تجاه المؤسسة الإقتصادية.[1] ويشير تقرير التنافسية العالمي لسنة 2014/2013 أن النظام المصرفي الجزائري يحتل المرتبة 142 من بين الأنظمة المصرفية لـ 144 بلد، كما وضع تقرير التنافسية العالمي لسنة 2016/2015 مشكلة الوصول إلى التمويل في المركز الأول كأهم مشكلة تعترض أداء الأعمال في الجزائر.[2] ويؤدي ضعف التمويل البنكي للمؤسسات إلى غياب مراقبة الدائنين كآلية لحوكمة الشركات يمكنها أن تضبط سلوك الداخليين.

2- **البيئة المؤسساتية:** صنف تقرير التنافسية العالمي لسنة 2016/2015 البيروقراطية الحكومية غير الكفأة كثاني أهم عامل يعيق ممارسة الأعمال في الجزائر، كما يصنف تقرير ممارسة الأعمال الصادر عن مجموعة البنك العالمي لسنة 2015 الجزائر في المرتبة 163 من بين 189 بلد، حيث تبلغ فترة بدء نشاط تجاري 22 يوما، استخراج تراخيص البناء 204 يوم، تسجيل الملكية 55 يوم ودفع الضرائب يتطلب 451 ساعة في السنة.[3] وغالبا ما توصف الجزائر بالبيروقراطية الجامحة وغياب الجهاز التشريعي الكفؤ. وهذا يضعف دور التشريعات والقوانين في ضبط سلوك المؤسسات، ومعاقبة المؤسسات ضعيفة الحوكمة.

وقد أجرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية سبرا كيفيا للآراء، عن طريق استبيان يحمل أسئلة حول اهتمامات وعراقيل المنظمين مثل العراقيل الإدارية، الحصول على العقار والتمويل، مشاكل الخزينة وتوفر يد عاملة مؤهلة. وقد أجاب عن الإستبيان حوالي 660000 من 934250 كيان اقتصادي، أي بنسبة 71%. وقد كانت أهم العراقيل كما يلي:[4]

1- العوامل الهامة في القرار الأولي للإستثمار: تتمثل فيما يلي:

- فترة إنشاء المؤسسة: حوالي 40% من رؤساء المؤسسات يعتبرون فترة إنشاء مؤسسة فترة طويلة؛

1- إكرام مياسي، ***الإندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر*** (الجزائر: دار هومة، 2011)، ص ص.293-294.

2- أنظر: Klaus Schwab & Xavier Sala-i-Martin, Economic Forum, ***The Global Competitiveness Report 2015/2016***

3- أنظر: The World Bank Group**, *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency***, 2014.

4- ONS, ***Op.Cit.***, PP.25-28.

- الملف الإداري: إعتبر 43.9% من رؤساء المؤسسات أن الملف الإداري المتعلق بإنشاء المؤسسة معقد، مقابل 39.3% الذين اعتقدوا العكس؛
- الموارد المالية: تعتبر عاملا هاما في قرار الإستثمار لأكثر من نصف المؤسسات؛
- البنية التحتية: 46.3% من رؤساء المؤسسات يعتبرون جودة البنية التحتية كعامل هام في القرار الأولي للاستثمار؛
- الطاقة: نصف رؤساء المؤسسات يقدرون أن توفر الطاقة (الكهرباء، الغاز) عامل هام في اتخاذ قرار الاستثمار.

2- المصادر الأساسية لتمويل الاستثمارات: تتمثل في:

- القروض البنكية: عادة لا تلجأ المؤسسات للقروض البنكية، لذلك 3.3% فقط من المؤسسات تصرح بأن القروض البنكية مصدر أساسي لتمويلها؛
- التمويل الذاتي: 83.2% من المؤسسات صرحت بأنها تعتمد هذا الشكل من التمويل؛
- إعانات الحكومة: إعانات الحكومة تتعلق بحوالي 5% من كيانات كل القطاعات، 4.2% منها من القطاع الخاص، حيث تستفيد المؤسسات ذات عدد العمال من 50 إلى 249 عامل من 13.5% من هذه الإعانات؛
- حوالي 4% من المستجوبين استفادوا من آليات المساعدة لإنشاء المؤسسات حيث:
  - 65.7% منهم استفادوا من آلية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؛
  - 22.3% من المتعاملين الاقتصاديين استفادوا من مساعدة الوطنية لترقية الاستثمار؛
  - آلية الوكالة الوطنية لإدارة القرض المصغر استفاد منها 5.9% من المستجوبين؛
  - قرض الصندوق الوطني للتأمين على البطالة استفاد منه 6.2% من المستجوبين.

3- الوصول إلى العقار: يمكن ذكر أهم النتائج فيما يلي:

- يعتبر الحصول على عقار عائقا بالنسبة لحوالي 27.0% من رؤساء المؤسسات؛
- تبقى التكلفة العالية العائق الأساسي حسب 24% من المستجوبين، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة (23.8%)، متبوعة بالمكان (الملاءمة مع النشاط) 15.8%، عدم توفر قطعة الأرض 15.7%، المشاكل الإدارية (مديرية مسح الأراضي، عقد الملكية) 14.0% والحصول على مصدر الطاقة 10.3%.

وقد صنف تقرير ممارسة الأعمال لسنة 2016 الجزائر في المرتبة 156 من بين 189 بلد،[1] وقد حدد عدة مؤشرات تعتبر عائقا لأداء الأعمال في الجزائر، على السلطات الإهتمام بها وتحسينها حتى تؤسس لبيئة جاذبة للإستثمار.

1- أنظر: The World Bank Group, ***Doing Business 2017: Equal Opportunity for All***, 2016.

جدول رقم 12

بعض مؤشرات تقرير ممارسة الأعمال لسنة 2016

المؤشر	المؤشر الفرعي	الجزائر	إقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية
بدء النشاط	عدد الإجراءات	12.0	7.8	4.8
	الوقت (أيام)	20.0	20.1	8.3
الحصول على الإئتمان	مؤشر مدى عمق المعلومات الائتمانية (0–8)	0.0	4.4	6.5
	تغطية مركز السجلات (٪ من البالغين)	3.0	13.5	12.1
حماية أقلية المستثمرين	مؤشر نطاق قوة حماية المستثمرين (0–10)	3.3	4.5	6.5
	مؤشر أنظمة نطاق تضارب المصالح (0–10)	3.3	4.7	6.3
	مؤشر نطاق الحوكمة وحقوق المساهمين (0–10)	3.3	4.3	6.6

المصدر: بناء على ما جاء في: http://arabic.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/*algeria*، تاريخ الإطلاع: 2016/10/30.

يوضح الجدول رقم 12 بعض المؤشرات التي ظهرت في تقرير ممارسة الأعمال لسنة 2016، ويقدم المقارنة بين المعدل المحقق في الجزائر وذلك المحقق في إقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وفي منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية. بالنسبة لمؤشر بدء النشاط يتبين أن عدد الإجراءات في الجزائر 12 إجراء وهي تتجاوز عدد الإجراءات في المناطق الأخرى. أما الوقت المتوقع لفعل ذلك فيبلغ 20 يوما في الجزائر وهو أكبر بكثير من عدد أيام بدء نشاط في منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية والمقدر بـ 8.3 يوم فقط. وبالنسبة للحصول على الإئتمان فيشير التقرير إلى عد إتاحة معلومات حول الإئتمان وضعف التغطية المصرفية. أما حماية أقلية المساهمين فالجزائر لا توفر حماية قوية، ولا تقدم حوكمة تضمن عدم تضارب المصالح وتحمي حقوق المساهمين.

بالرغم من محاولة السلطات الجزائرية تلميع صورة مناخ الأعمال في الجزائر إلا أنه لا يزال بعيدا عن المعايير الإقليمية ناهيك عن الدولية، وهو ما يشكل عائقا أساسيا لتشجيع الإستثمار المحلي وجلب الإستثمار الأجنبي. وتعيق جوانب مثل حماية المساهمين تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.

المطلب الثالث: الفساد

يوصف الاقتصاد الجزائري بأنه اقتصاد تطورت فيه آليات الفساد، وأضحت تؤثر على حركية النشاط الاقتصادي ومجالاته، وتحد من كفاءة السياسات والمؤسسات الاقتصادية وتعطل المنظومة القانونية والتشريعية

والاقتصادية وتوجهها، وازدادت شبكات الاقتصاد الموازي وتنامت أحجام الثروات التي تتحرك في قنواته، الأمر الذي سيؤثر في السياسة الاقتصادية االازمة لتأهيل الاقتصاد الجزائري.[1]

وفي استقصاء حديث لاتجاهات الرأي العام نحو مدى انتشار الفساد المادي والإداري في 12 بلد عربي أجراه المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، إعتقد 69% من المستجوبين أن الفساد منتشر في الجزائر، 37% منهم اعتقدوا أن الفساد منتشر بكثرة، بينما رأى 18% من المستجوبين أن الفساد منتشر إلى حد قليل.[2] وقد صنف مؤشر مدركات الفساد لسنة 2014 الصادر عن المنظمة الدولية للشفافية الجزائر في المرتبة 100 من بين 175 بلد.

وقد روجت الجزائر لكل ما يشجع على الرشوة: توزيع السكنات مجانا، منح الأراضي، مجانية الصحة والوصول إلى مناصب المسؤولية العليا محل فساد. كما أن المؤسسات المكافحة للفساد: النقابات، الأحزاب اليسارية والجمعيات التي ترفض خصخصة العديد من الأنشطة الاقتصادية وأن تضع حدا لاحتكار الدولة، لا يعلمون أنهم يشكلون لعبة لدى الأوساط التي يحاربونها، فهم يدافعون عن الآليات التي تتيح الفساد. ودليل ذلك أن هناك فسادا قليلا في أسواق المنتجات التي تتعامل فيها الدولة بصورة ضعيفة. ويلاحظ أن السلع والخدمات الموزعة إداريا لا تصل إلى مستقبليها الذين هم بحاجة إليها إلا بنسبة 10 إلى 20% تقريبا، وهذا يعني أنه لكل مسكن موزع لمحتاج، 8 أو 9 مساكن تقدم مجانا لأشخاص قادرين على الحصول عليها في السوق.[3]

وقد خيمت العديد من قضايا الفساد المرتبطة باختلاسات الأموال والانهيارات المالية على بيئة الأعمال الجزائرية، فقد أصبحت قضايا مثل: قضيتي سوناطراك 1 و2، المشاكل المرتبطة بالطريق السيار شرق – غرب وانهيار مجموعة الخليفة، تخيم على الرأي العام الجزائري وعلى ثقة الجزائريين في مؤسسات الدولة وفي شركات الأعمال. كما أن إنتشار الفساد يصعب، بل يحول في كثير من الأحيان دون تطبيق ممارسات حوكمة الشركات. وقد قامت الجزائر بإنشاء عدة هيئات لمكافحة الفساد من أهمها:

1- مجلس المحاسبة:

يتمتع مجلس المحاسبة باختصاصات واسعة في مجال الرقابة. وتتمثل مهامه في التدقيق في شروط الهيئات، الموارد، والوسائل المادية والأموال العامة التي تدخل في نطاق اختصاصه وفي تقييم إدارتها وفي التأكد من مطابقة عمليات هذه الهيئات المالية والمحاسبية للتنظيمات والقوانين المعمول بها.

والهدف من هذا المجلس هو تشجيع الاستعمال الفعال والصارم وترقية إجبارية تقديم الحسابات وتطوير شفافية إدارة المالية العامة. ويساهم المجلس في إطار صلاحياته في تعزيز الوقاية من مختلف أشكال الغش

1- سليم سعداوي، ***الجزائر ومنظمة التجارة العالمية: معوقات الإنضمام وآفاقه*** (الجزائر: دار الخلدونية، 2008)، ص.34.

2- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ***برنامج قياس الرأي العربي: المؤشر العربي 2015***، الدوحة، 2015. ص.97.

3- Abdelhak Lamiri, ***La décennie de la derniére chance: Emergence ou déchéance de l'économie Algérienne***? (Alger: Chihab éditions, 2013), P.210-211.

والممارسات غير القانونية أو غير الشرعية ومكافحتها، كما يمارس صلاحياته الإدارية من خلال مراقبة نوعية الإدارة من حيث الفعالية والكفاءة والإقتصاد.[1]

2- الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:

الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته هي سلطة إدارية مستقلة، تتشكل من مجلس اليقظة والتقييم وهياكل إدارية أخرى. ولا تعمل الهيئة ضمن فضاء مغلق، بل تمارس مهامها بالتنسيق والتعاون مع الإدارات والمؤسسات والهيئات العامة العاملة في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته، كما تقدم الهيئة كل ما تراه مناسبا من توصيات وآراء وتقارير ودراسات إلى الجهات المعنية طبقا للإجراءات التشريعية والتنظيمية المعمول بها.[2] تقوم هذه الهيئة باقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد، تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد، وضع برامج تسمح بتوعية وتحسيس المسؤولين و جمع ومركزة واستغلال كل معلومة يمكن أن تساعد على الكشف والوقاية من وقائع الفساد.[3]

يتضح أن هناك الكثير من التحديات التي تواجه حوكمة الشركات في الجزائر، ولعل أهمها شلل بورصة الجزائر التي يمكن أن تقود نشر معايير حوكمة الشركات في قطاعات الأعمال المختلفة، وأيضا انتشار الفساد الإداري والمالي وضعف مؤسسات وهيئات مكافحة الفساد. كما ان حجم وطبيعة المؤسسات التي تعتبر صغيرة ومتوسطة في أغلبها يحول دون تحمل عناء تطبيق القواعد والمعايير المنصوص عليها في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر أو في المواثيق والتقارير الدولية في هذه المجال.

خلاصة الفصل:

يستنتج مما سبق أن المؤسسة الخاصة الجزائرية لا تزال فتية من حيث ممارسات حوكمة الشركات فيها، خصوصا في ظل قصور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وطوعية تبني الميثاق، وأيضا الطابع الذي يميز المؤسسات الجزائرية التي تشكل المؤسسات الصغيرة أغلبها، ويغلب عليها الطابع العائلي الذي يحول دون تحسين حوكمتها ويقف عائقا أمام دخول مديرين مستقلين لمجالس إدارتها، كما أن الشكل القانوني لتلك المؤسسات والذي يضبط إدارتها ولا يلزم أغلبها بتشكيل مجالس إدارة وبالتالي يضعف حوكمتها.

وتبين أن هناك العديد من التحديات التي تواجه حوكمة الشركات بالمؤسسة الجزائرية، من أهمها مناخ الأعمال الذي يتميز ببيروقراطية عالية وبالقصور في الكثير من الجوانب مما لا يشجع القيام بالأعمال ولا يرسخ مبادئ

1- http://www.ccomptes.org.dz/ar/missions_ar.html, accessed at: 30/09/2015.
2- http://www.onplc.org.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=56, accessed at: 30/09/2015.
3- http://www.onplc.org.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=37&Itemid=3, accessed at: 30/09/2015.

وقواعد حوكمة الشركات، إضافة إلى غياب الحركية لبورصة الجزائر والتي يمكن أن تؤدي دورا هاما في إرساء حوكمة الشركات بالنسبة للمؤسسات المدرجة، كما يؤثر الفساد على الممارسات السليمة للأعمال ويعيق الأداء الجيد، ويغيب الظروف الملائمة لتطبيق حوكمة الشركات.

وتبقى حوكمة الشركات بالمؤسسات الجزائرية تواجه الكثير من العوائق والتحديات، لذلك وجب تبني تدابير وإجراءات لترسيخ مبادئها وقواعدها الكفيلة بتغيير الثقافة الإدارية السائدة فيها، تحسين أدائها وتجنيبها الفساد الإداري والمالي وما له من آثار سلبية على المؤسسات والإقتصاد ككل.

الفصل الخامس

الفصل الخامس:

الإطار المنهجي لدراسة الحالة

خلال عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين كانت السياسات والتشريعات الحكومية معادية للقطاع الخاص إلى غاية سنوات التسعينيات، أين شجعت الدولة على إنشاء مؤسسات خاصة من خلال عدة تشريعات تسمح بوجودها وأيضا خصخصة عدد هام من المؤسسات العمومية المملوكة من طرفها. وقد كان ذلك بمثابة مرحلة جديدة في تطور الإقتصاد الجزائري، تحتل فيها المؤسسة الخاصة دورا هاما في التوظيف وخلق القيمة وإشباع الحاجات والرغبات المختلفة.

وشركة "أن سي أ" *NCA رويبة العاملة في صناعة مشروبات الفواكه هي إحدى المؤسسات الخاصة التي تم إنشاؤها في مرحلة متقدمة بعد الإستقلال (1962)، بالرغم من التعقيدات الحكومية والعدائية تجاه القطاع الخاص آنذاك. وبالرغم من الطابع العائلي للشركة، إلا أنها تمكنت من البقاء والاستمرار وحققت الانتقال بسلاسة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني الذي يديرها حاليا، بالرغم من الحركية العالية والمنافسة الشديدة التي تميز سوق المشروبات بالجزائر.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي: سوق المشروبات بالجزائر، تقديم شركة أن سي أ رويبة محل الدراسة، أساليب جمع وتحليل البيانات.

المبحث الأول: سوق المشروبات بالجزائر

تنتمي صناعة المشروبات للصناعات الغذائية وتتميز بعدد كبير من المؤسسات المتنافسة وبتنوع كبير من حيث المنتجات. كما أنها الفرع الوحيد ضمن الصناعات الغذائية التي تنخفض فيها فاتورة الواردات، ويتجه فيها الإستهلاك نحو المنتوج الوطني الذي يشهد طلبا متزايدا سيما بالنسبة لمشروبات الفواكه التي تنتمي إليها الشركة محل الدراسة.

* أن سي أ هي ترجمة حرفية للعبارة الفرنسية في تسمية الشركة NCA وهي اختصار لـ: Nouvelle Conserverie Algériennes أي: شركة التعليب الجزائرية الجديدة.

المطلب الأول: لمحة عامة عن سوق المشروبات الجزائري

تضم صناعة المشروبات عدة فروع، من بينها المشروبات الغازية والمشروبات المنعشة غير الكحولية والمياه. ويغطي الإنتاج المحلي كل الطلب الداخلي تقريبا، كما يعتبر الميزان التجاري لهذه الصناعة موجبا، حيث تصدر عدة شركات منتجاتها لبعض الدول المجاورة والأوروبية.

تصنف صناعة المشروبات وفقا للمدونة الدولية للأنشطة ضمن الصناعات الغذائية. وتميز المدونة الجزائرية للأنشطة بين 11 فرعا للصناعات الغذائية تتمثل في: الحليب، اللحم، الأسماك، الفواكه، الخضر، المشروبات، الزيوت والدهون، الحبوب، الطماطم الاصطناعية، السكر والتبغ. ويضم فرع المشروبات عدة أقسام فرعية تضم: المشروبات الغازية بما فيها المشروبات التي تحتوي على لب الثمار والمشروبات المسطحة مثل مشروبات الفواكه، المشروبات المعطرة، العصائر، مشروبات الطاقة والمشروبات التي تعتمد على الحليب، عصير الفواكه والمشروبات الكحولية.[1]

في سنة 2007، تم إعداد دراسة قطاعية في إطار برنامج تكوين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإتحاد الأوروبي، توصلت إلى مجموعة من الخصائص لسوق المشروبات الجزائري يمكن ذكرها فيما يلي:[2]

- القطاع الخاص يسيطر على الإنتاج؛
- يغطي الإنتاج المحلي الإستهلاك الوطني بالكامل تقريبا؛
- يوجد تصدير ولكن بكميات قليلة؛
- يتميز هذا القطاع باحتكار القلة وعدد كبير من المؤسسات المحلية؛
- قصور نظام المعلومات حول أنشطة القطاع؛
- التشريعات التي تحكم القطاع غير كافية وغير مطبقة؛
- المرافقة البنكية غير كافية؛
- إرتفاع الضرائب وصعوبة العلاقات مع مصالح الجمارك؛
- تتميز الصناعة بالمنافسة غير الشريفة وكبر حجم السوق غير الرسمية.

وعليه، يعتبر قطاع المشروبات قطاعا خاصا في مجمله، إذ تقوم الشركات الخاصة بتلبية حاجات الأفراد من خلال تشكيلة واسعة من المنتجات. تغطي فيه نسبة قليلة من الشركات التراب الوطني بأكمله، بينما تعمل الأخرى على مستوى بعض الولايات أو المدن. ومن أهم العوائق التي يواجهها هذا القطاع هي الضرائب التي تعد عالية إذا ما أضيفت إلى أسعار المواد الأولية المرتفعة. ويعاني قطاع المشروبات في الجزائر أيضا من عدم كفاءة

1- APAB et PME II, ***Filiere boisson en Algérie 2012***, Alger 2012. P.16.
2- ***Ibid.***, P.9.

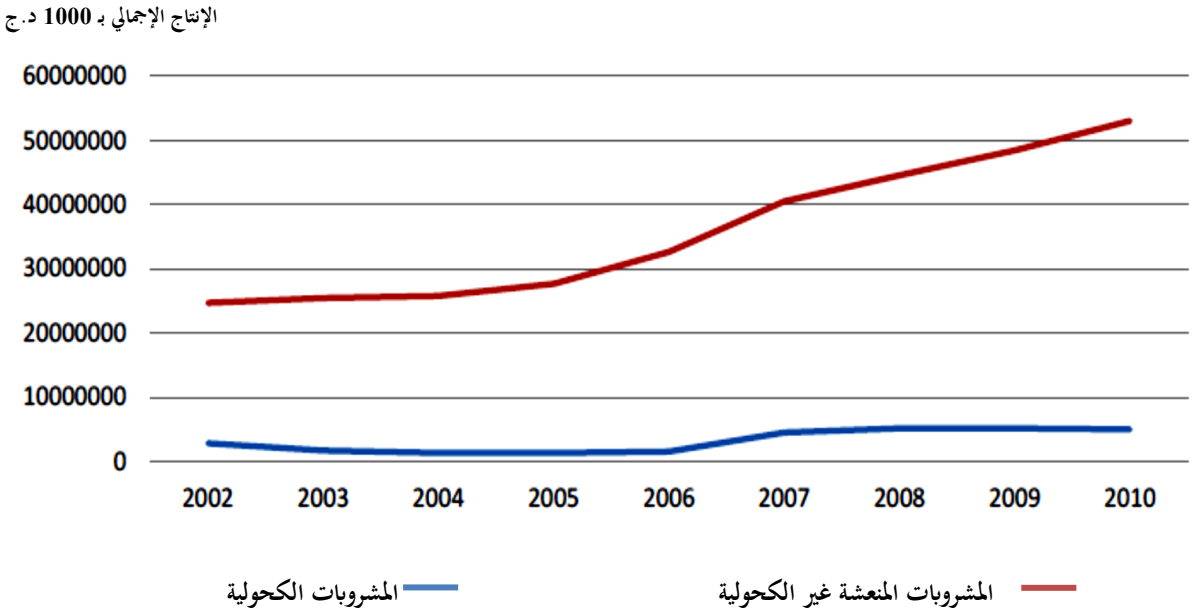
النظام المصرفي، إذ يصعب الحصول على التمويل اللازم لاستمرار الشركات في نشاطها، سيما في ظل تقلبات أسعار المواد الأولية. ويعاني أيضا من غياب المعلومات اللازمة حول الإستهلاك والإنتاج وشبكات التوزيع وعدد المؤسسات والعلامات الموجودة فعلا في السوق.

1- حجم القطاع:

تنقسم صناعة المشروبات إلى قسمين أساسيين: المشروبات الكحولية والمشروبات المنعشة غير الكحولية، إذ شهدت هذه الأخيرة تطورا هاما في إنتاجها خلال السنوات الثماني إبتداء من سنة 2002. والشكل الآتي يوضح تطور إنتاج القسمين بالقيمة.

الشكل رقم 11

حجم قطاع المشروبات



Source: APAB et PME II, ***Filiere boisson en Algérie 2012***, Alger 2012. P.26.

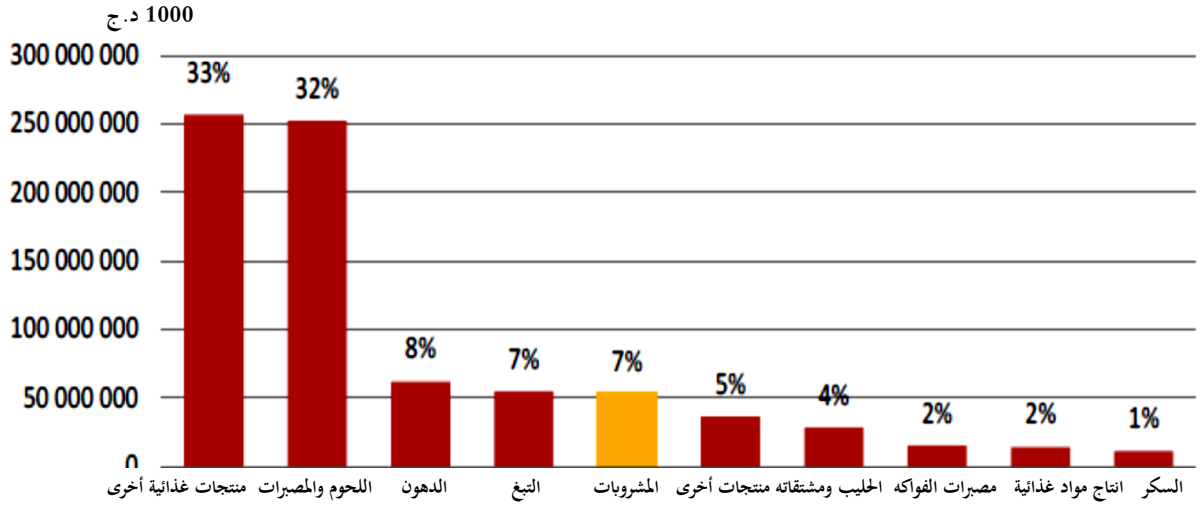
يوضح الشكل رقم 11 تطور الإنتاج الإجمالي للفرعين الأساسيين لصناعة المشروبات، ويتبين تطور حجم فرع المشروبات المنعشة غير الكحولية من حيث الإنتاج بشكل بطيء في البداية من سنة 2002 إلى سنة 2005، ليشهد تزايدا سريعا إنطلاقا من 2005-2006 ويستمر في التطور إلى غاية سنة 2010، حيث ارتفع حجم إنتاج الفرع من حوالي 20 مليار د.ج سنة 2002 ليتجاوز 50 مليار د.ج سنة 2010، ومرد هذا التطور بالأساس زيادة عدد الشركات التي تعمل في هذه الصناعة إستجابة لزيادة الطلب الناتج عن تزايد مداخيل الجزائريين وتحسن مستواهم المعيشي خلال تلك الفترة.

2- مساهمته في الصناعات الغذائية:

يعتبر فرع المشروبات جزءا من الصناعات ذات المساهمة الضعيفة، وهذا يعود إلى طبيعة المنتجات في الفرع ذاته وإلى مستويات إستهلاك تلك المنتجات في الجزائر.

الشكل رقم 12

الإنتاج الإجمالي لسنة 2010



Source: APAB et PME II, ***Filiere boisson en Algérie 2012***, Alger 2012. P.24.

يوضح الشكل رقم 12 الإنتاج الإجمالي لمختلف فروع الصناعة الغذائية من سكر وحليب ومشتقاته ودهون. ويبين أن قطاع المشروبات لا يساهم سوى بنسبة ضعيفة في الإنتاج الإجمالي، إذ لا تتعدى نسبة مساهمته في إجمالي إنتاج الصناعة الغذائية سوى 7% من إجمالي إنتاج مختلف فروعها، وهي أقل بكثير من نسبة مساهمة فروع أخرى مثل صناعة اللحوم والمنتجات المرتبطة بها أو صناعة الدهون، وهذا أمر طبيعي إذ أن إستهلاك الأشخاص للمشروبات أقل بكثير من إستهلاكهم لباقي المنتجات وهذا يرجع لأسباب طبيعية مرتبطة بحاجات المستهلك وصحته.

3- مساهمة القطاع في التجارة الخارجية:

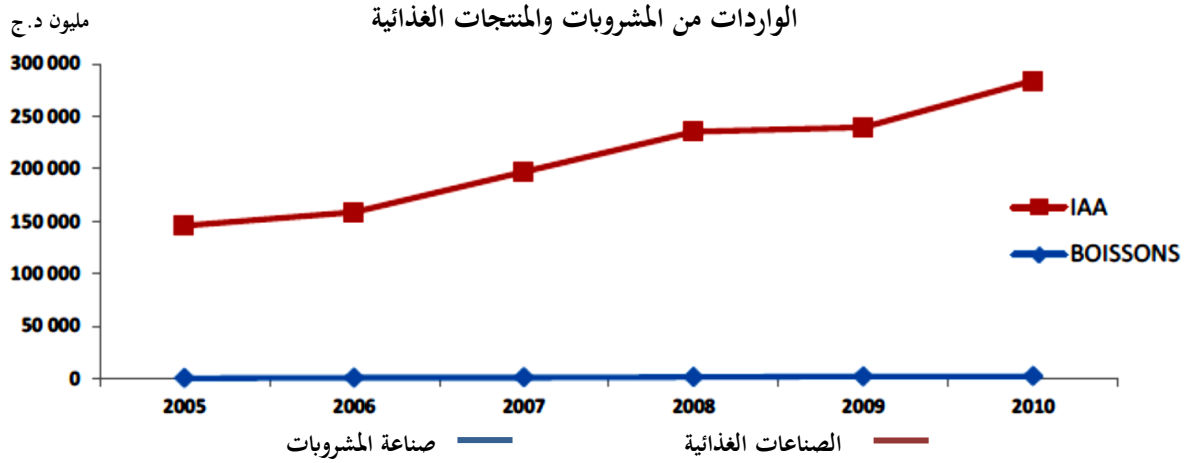
يلعب قطاع المشروبات دورا حيويا في التجارة الخارجية بالجزائر، كما يوضح ذلك التبادل التجاري خلال السنوات 2005–2010، وقد إستطاعت عدة شركات جزائرية على غرار شركة حمود بوعلام فرض نفسها في الأسواق الأجنبية، وهذا دليل على جودتها.

أ- تطور الواردات:

حجم واردات المشروبات مقارنة بتلك الخاصة بالمنتجات الغذائية ليس ذو أهمية (أقل من 1% خلال 6 سنوات)، ويفضل الجزائريون عادة المنتجات المحلية التي تعتبر منافسة سعريا للمنتجات المستوردة عالية الثمن، وتقاربها في الجودة. كما أن الطلب المتزايد على بعض المنتجات المحلية جعل من منتجيها غير قادرين على إشباع السوق المحلية كاملة على غرار شركة رامي لمشروبات عصير الفواكه.

الشكل رقم 13

الواردات من المشروبات والمنتجات الغذائية



Source: APAB et PME II, ***Filiere boisson en Algérie 2012***, Alger 2012. P.48.

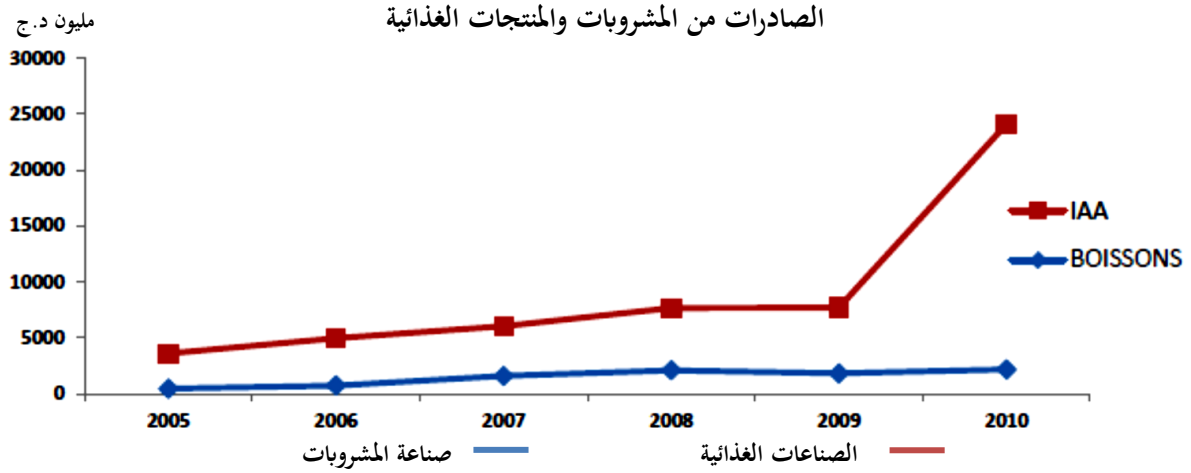
يبين الشكل رقم 13 تطور الواردات من المنتجات الغذائية والمشروبات لست سنوات ابتداء من 2005 إلى غاية 2010. وتعتبر واردات المشروبات هامشية مقارنة بغيرها. فبالنسبة للمنتجات الغذائية شهدت تزايدا من سنة إلى أخرى، وهذا ناتج عن سياسة الإستيراد التي اتبعتها السلطات الجزائرية منذ سنة 2001 وغياب المؤسسات الوطنية القادرة على إشباع الطلب المتزايد نتيجة لتزايد عدد السكان، إنخفاض نسب البطالة وتحسن المستوى المعيشي خلال تلك الفترة.

ب- تطور الصادرات:

إن حجم قطاع المشروبات في الصادرات أهم منه في الواردات. وقد شهد حجم وقيمة الصادرات تزايدا مستمرا خلال السنوات الست من 2005 إلى غاية 2010 بالنسبة لفرع المشروبات والصناعات الغذائية، ولكن تبقى القيمة ضعيفة مقارنة بالواردات سيما بالنسبة للأخيرة.

الشكل رقم 14

الصادرات من المشروبات والمنتجات الغذائية



Source: APAB et PME II, ***Filiere boisson en Algérie 2012***, Alger 2012. P.48.

يتضح من الشكل رقم 14 أن حجم صادرات المشروبات قد تزايد بين سنتي 2005 و2010، وفي نفس الوقت تزايدت الصادرات الجزائرية من المنتجات الغذائية بشكل ضعيف بين سنتي 2005 و2009، لتشكل قفزة هامة بين سنتي 2009 و2010، وتعتبر مساهمة الصادرات من المشروبات في إجمالي الصادرات أهم منها بالنسبة للواردات. وتجدر الإشارة إلى أن قيمة صادرات المشروبات لا تزيد عن 2.5 مليار د.ج سنويا، وضعف صادرات الجزائر خارج المحروقات هو ما يجعل تلك القيمة ذات أهمية.

المطلب الثاني: الشركات النشطة في سوق المشروبات بالجزائر

تستقطب صناعة المشروبات الكثير من المستثمرين على المستوى المحلي، وقد أسهم في ذلك تزايد الإستهلاك في هذه الصناعة وعدم تغطية الشركات المعروفة للسوق الوطنية بنسب كافية، فتظهر الحاجة لشركات محلية قد لا يتعدى إنتاجها حدود المدينة التي تنشط فيها. ولكن كبر حجم السوق الموازرية وتزايد المنافسة يجعل من عملها محفوفا بالصعوبات والمخاطر. وقد أصبحت عدة علامات جزائرية مثل علامة رامي بالنسبة لعصير الفواكه وعلامة حمود بوعلام بالنسبة للمشروبات الغازية وعلامة إيفري للمياه المعبأة تحظى بولاء الزبائن وتحقق نتائج تجارية ومالية جيدة.

لقد بينت الدراسة التي أنجزتها جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات سنة 2005 أن هناك 1400 مؤسسة مسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري، ولكن نسبة كبيرة من بين تلك المؤسسات غير نشيطة أو لا تعمل سوى لفترة قصيرة من السنة، حيث قدرت الدراسة حوالي 430 مؤسسة تعمل فعلا.[1] وقد تراجع عدد الشركات العاملة في صناعة المشروبات المسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري، حيث وصل عددها سنة 2012 إلى 748

1- APAB et PME II, ***Filiere boisson en Algérie 2012***, Alger 2012. P.30.

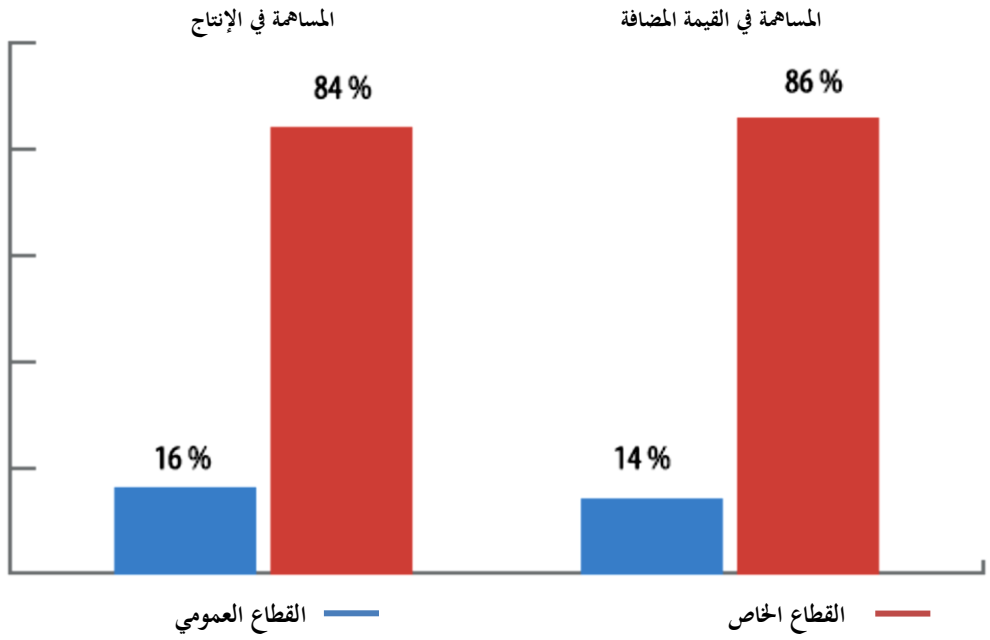
شركة من بينها 695 شركة تعمل في صناعة المشروبات المنعشة *BRSA. بينما يشير الإحصاء الإقتصادي الذي أجراه الديوان الوطني للإحصاء سنة 2011 أن هناك 810 مؤسسة تعمل في هذه الصناعة، من بينها 19 مؤسسة عمومية، 760 خاصة و25 مختلطة الملكية.[1]

1- الهيكل القانوني:

لقد زالت هيمنة القطاع العمومي على الصناعة الغذائية التي ميزت سنوات التسعينيات من القرن العشرين، إذ كانت الحكومة أكبر منتج وموزع ومشغل في البلاد. وكان القطاع العام يسيطر على كل مفاصل الإقتصاد. وقد أدت التشريعات والقوانين المرتبطة بتحرير الشركات الخاصة من القيود التي كانت موجودة سابقا إلى ظهور قطاع خاص كبير الحجم في الجزائر. وفي نفس السياق، أصبحت السيطرة في قطاع المشروبات للقطاع الخاص بأكثر من 80% من الإنتاج الإجمالي الصناعي و86% من القيمة المضافة.

الشكل رقم 15

الهيكل القانوني لقطاع المشروبات



Source: APAB et PME II, ***Filiere boisson en Algérie 2012***, Alger 2012. P.26.

يوضح الشكل رقم 15 الهيكل القانوني لسوق المشروبات بالجزائر، إذ يمكن ملاحظة أن القطاع الخاص يسيطر بنسبة كبيرة على الإنتاج والقيمة المضافة في هذا السوق. حيث ينتج القطاع الخاص ما نسبته 84% من

* BRSA هي إختصار لـ Boissons Refraichissantes Sans Alcool أي مشروبات منعشة غير كحولية.

1- الإحصاء الإقتصادي للديوان الوطني للإحصاء، على: http://www.ons.dz/IMG/pdf/Resultats_definitifs_phase_I_RE2011.pdf، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2015/12/12.

الإنتاج الإجمالي مقابل 16% للقطاع العمومي. وبالنسبة للقيمة المضافة يعتبر القطاع الخاص مسؤولا عن خلق 86% منها. وهذا يعود إلى السياسات التي تبنتها الحكومة بداية التسعينيات، والتي تقضي بتحرير المبادرة الخاصة وخصخصة مؤسسات القطاع العام.

ويمكن تحديد الشركات الأساسية لصناعة المشروبات المنعشة غير الكحولية حسب كل منتوج كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم 13

الشركات الأساسية حسب كل منتوج

المنتج	العلامات
الليموناظة، الصودا	أورانجينا، مامي، بيبسي، حمود بوعلام، بونا، إفري، فرويكاد، روايال، كوكا كولا، كاستيل، مجموعة سيم
العصير	كاراجو، فرويتال، نقاوس، أن سي أ رويبة، فيتاجو
المياه	سفيتال، جميلة، سعيدة، إفري، نستليه، القولية، قديلة، سيم، موزايا

Source: Agroligne, Novembre – Décembre 2015, N°7, à: http://www.agroligne.com/IMG/pdf/agroligne_web_97.pdf, Consulté le 20/07/2016.

يبين الجدول رقم 13 الشركات الأساسية في الجزائر حسب كل منتوج. ويمكن ملاحظة أن تلك الشركات هي التي تغطي النسبة الأكبر من التراب الوطني وتصل منتجاتها إلى أغلب المدن الجزائرية، وبذلك منتجاتها هي الأكثر طلبا في السوق. وتتنوع تلك المنتجات بين المشروبات الغازية والعصير والمياه، مثل المشروبات الغازية لعلامة حمود بوعلام وعصير رويبة ومياه سعيدة.

المطلب الثالث: تحليل سوق المشروبات في الجزائر

يعتبر سوق المشروبات السوق الأكثر ديناميكية في الجزائر، بطلب يتوقع أن يصل إلى 708 مليون لتر سنة 2016. وقد قدمت دراسة للقطاع تم إعدادها نهاية سنة 2012 المؤشرات الآتية:[1]

- الشغل في القطاع: حوالي 17000 وظيفة مباشرة. أما مناصب الشغل غير المباشرة فقدرت بحوالي 30000 منصب شغل.
- الإنتاج والإستهلاك : يمكن توضيح حجم الإنتاج والإستهلاك في السوق حسب الجدول الآتي:

1- أنظر:

-Ministére de l'industrie, de PME et de la promotion d'investissement, ***filière boisson en algérie.*** Téléchargeable à: http://apab-algerie.org/attachments/article/112/Etude%20de%20Fili%C3%A8re%20Boissons%202012.pdf.

الجدول رقم 14

الإنتاج والإستهلاك بسوق المشروبات الجزائري

القطاعات الفرعية لصناعة المشروبات في الجزائر	الإنتاج (مليار لتر)	الإستهلاك (لتر/شخص/سنة)
القطاع الفرعي لعصير الفواكه ومشروبات الفواكه	0.5	6.5
القطاع الفرعي للمشروبات الغازية	1.8	22.2
القطاع الفرعي للمياه المعبأة	1.2	23.4
القطاع الفرعي للمشروبات الكحولية	0.2	5.8
القطاع الفرعي لمشروبات الحليب (ألف لتر)	36.5	غ م
الإجمالي	3.7	57.4

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعلومات الواردة في:

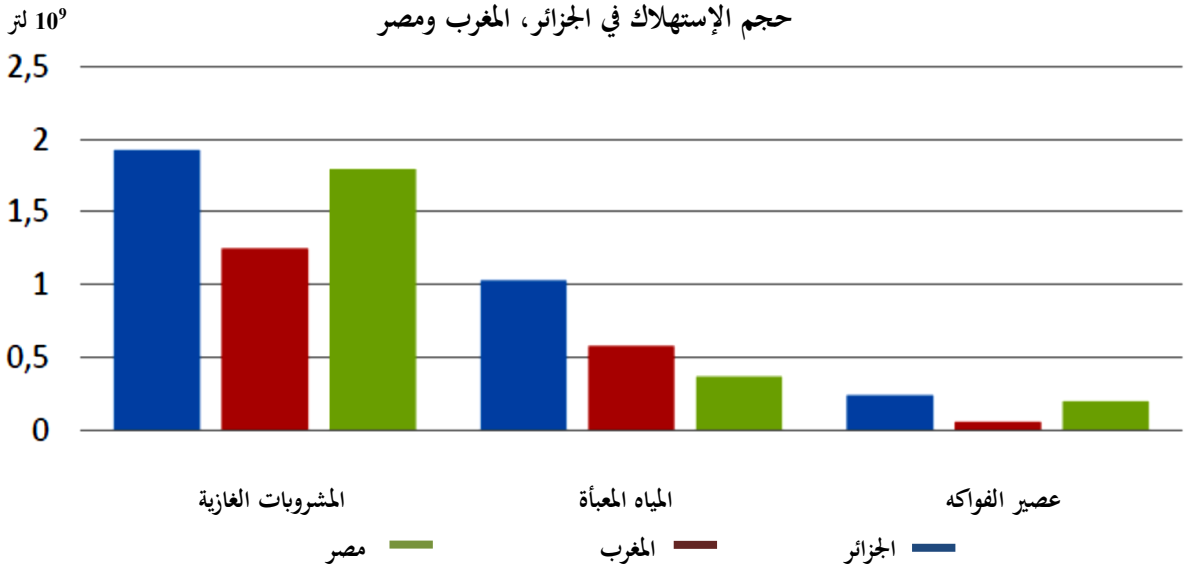
Ministére de l'industrie, de PME et de la promotion d'investissement, ***filière boisson en Algérie.*** Téléchargeable à :http://apab-algerie.org/attachments/article/112/Etude%20de%20Fili%C3%A8re%20Boissons%202012.pdf . Consulté Le: 12/01/2016.

يوضح الجدول رقم 14 إنتاج وإستهلاك المشروبات بمختلف أشكالها في الجزائر، ويتضح أن القطاع الفرعي للمشروبات الغازية يحتل الصدارة من حيث الإنتاج بـ 1.8 مليار لتر سنويا، وهذا ما يشكل حوالي نصف إنتاج المشروبات في الجزائر، بينما لا يشكل انتاج عصير الفواكه ومشروبات الفواكه سوى 13.51% من إجمالي الإنتاج، وحوالي 11% من الاستهلاك الفردي الكلي المقدر بـ 57.4 لتر/شخص/سنة.

ويعتبر إستهلاك المشروبات في الجزائر الأعلى في منطقة شمال إفريقا، وهذا يعود إلى إرتفاع مستوى معيشة الجزائريين مقارنة بباقي الدول المجاورة، ما يجعل السوق الجزائرية واعدة فيما يتعلق بالاستثمار في هذه الصناعة.

الشكل رقم 16

حجم الإستهلاك في الجزائر، المغرب ومصر



Source: APAB et PME II, ***Filiere boisson en Algérie 2012***, Alger 2012. P.76.

يوضح الشكل رقم 16 مستويات إستهلاك عصير الفواكه، المياه المعبأة والمشروبات الغازية في الجزائر، المغرب ومصر، ويمكن ملاحظة أن مستويات الإستهلاك في الجزائر بالنسبة لكل المنتجات تتعدى مستوياته في المغرب ومصر، بالرغم من أن عدد سكان هذه الأخيرة ضعف عدد سكان الجزائر، وهذا ما يشير إلى جودة السوق الجزائرية مقارنة بباقي الأسواق في شمال إفريقيا، وذلك يرجع إلى تحسن مستوى معيشة الجزائريين ابتداء من منتصف سنوات العقد الأول من القرن الواحد والعشرين.

ويمكن تحليل صناعة عصير ومشروبات الفواكه التي تنتمي اليها شركة أن سي أ رويبة وفقا لنموذج SWOT[1] الذي يوضح نقاط القوة والضعف للصناعة، وأيضا الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها.

الجدول رقم 15

تحليل SWOT لصناعة المشروبات

الصناعة	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
المشروبات الغازية	حجم السوق مردودية عالية تكللفة المدخلات الموجودة في الجزائر تكلفة اليد العاملة التحكم في النقل تنويع تشكيلة المنتجات	المنافسة من السوق الموازية كثرة المعاملات الرقابة غير كافية منافسة قوية ضعف قوى البيع لدى م.ص.م تكلفة مواد التعبئة والتغليف	حجم السوق ونموه هيكل أعمار ملائم إمكانية التصدير التنويع	عدم كفاية الرقابة تقلب أسعار السكر في السوق الدولية إرتفاع الضرائب وجود سوق موازية سياسة الإغراق
المياه المعبأة	حجم السوق مردودية عالية الجودة	ارتفاع تكلفة مواد التعبئة مستوى ضعيف من شبكات التوزيع	حجم السوق ونموه إمكانية التصدير مخزون هام من المصادر	مخاطر تلوث البيئة ومصادر المياه تقلب أسعار مواد التغليف الضرائب
عصير ومشروبات الفواكه	جودة المنتجات الابتكار مردودية عالية	خلط في التسميات (مشروب الفواكه، عصير)	حجم السوق ونموه إمكانية التصدير	إعتماد عال على إستيراد المدخلات

Source: Ministére de l'industrie, de PME et de la promotion d'investissement, ***filière boisson en Algérie.*** Téléchargeable à :

http://apab-algerie.org/attachments/article/112/Etude%20de%20Fili%C3%A8re%20Boissons%202012.pdf . Consulté Le: 12/01/2016.

يوضح الجدول رقم 15 سوق المشروبات المنعشة غير الكحولية من خلال نموذج SWOT الذي يبين نقاط القوة والضعف في الصناعة والفرص والتهديدات التي تواجهها. ويعتبر حجم السوق والمردودية العالية من أهم نقاط قوة صناعتي المشروبات الغازية والمياه المعبأة أما تكلفة مواد التعبئة والمنافسة القوية هي أهم نقاط ضعفهما، ولكن

1 SWOT اختصار لـ: نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weakenesses، الفرص Opportunities والتهديدات Threats.

يبقى الحجم الهام للسوق ومعدل نموه فرصة للشركات لتحقيق مردودية جيدة. ويتضح أن صناعة عصير ومشروبات الفواكه تتميز بأنها عالية المردودية وإمكانية الإبتكار، كما أن حجم السوق كبير نسبيا مع امكانية التصدير للخارج. ولكن هذه الصناعة تعتمد على واردات المدخلات من الخارج، وتقلبات أسعار المواد الأولية في السوق الدولية يؤثر عليها بشكل كبير.

وبسبب غياب تنظيم كامل وشروط ومعايير الصحة واحترافية المنتجين، يتراوح عدد المهنيين الحقيقيين لهذه الصناعة بين 500 إلى 600 من بين 1476 شركة المسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري، يواجهون منافسة شرسة وغير شرعية وغير مهتمة بأدنى قواعد النظافة والسلامة الصحية.

ويستخلص مما سبق أن سوق المشروبات الجزائري سوق حيوي ويحتوي على عدد كبير من الشركات المتنافسة فيما بينها، وبالرغم من أنه يحقق فائضا تجاريا في المعاملات مع الخارج، إلا أن مساهمته في القيمة المضافة على مستوى الإقتصاد الوطني ضعيفة مقارنة بباقي فروع الصناعات الغذائية. ويتبين أن حجم السوق أكبر منه في الدول المجاورة مثل تونس والمغرب، وتلبي المؤسسات العاملة فيه حاجات الجزائريين من مختلف أنواع المشروبات. وهو يتأثر بشدة بتقلبات أسعار المواد الأولية والنقل وبالسوق الموازية التي تشكل ضغطا كبيرا عليه.

المبحث الثاني: تقديم شركة أن سي أ رويبة

يعتبر سوق المشروبات في الجزائر الأكثر حيوية والأكثر تنافسية، كما أن حجمه كبير مقارنة بالدول الأخرى في المنطقة، ويتميز هذا السوق بوجود عدد كبير من المؤسسات المتنافسة، ومن بينها شركة "أن سي أ" رويبة التي تعتبر أحد الشركات العاملة هذا السوق، إذ تحقق أداء ماليا متزايدا من سنة لأخرى.

المطلب الأول: نشأة شركة أن سي أ رويبة وتطورها

شركة أن سي أ رويبة هي شركة جزائرية خاصة تعمل في مجال صناعة مشروبات الفواكه، تم تأسيسها سنة 1966 وهي شركة ذات المسؤولية المحدودة، ثم تحولت بعد ذلك إلى شركة مساهمة في مارس 2003، وقد كانت فترة حياة الشركة في البداية محدودة بـ 50 سنة، ثم تم تمديدها إلى 99 سنة عن طريق الجمعية العامة الإستثنائية التي عقدت في 5 فيفري 2006.[1]

طوال السبعينيات من القرن العشرين عملت أن سي أ رويبة في تصنيع المنتجات الغذائية والزراعية. وفي تلك الفترة وفي ظل سياسات الجزائر حينها، تدخلت الحكومة في قرارات الشركة الإستثمارية بأساليب إدارية بعيدة عن الشفافية. وبحلول الثمانينيات تراجعت القيود الإقتصادية وحصلت الشركة على موافقة للتوسع.

1- ***Notice d'information NCA Rouiba***, 2013. P.24.

وفي التسعينيات بدأ عهد جديد من التحرر السياسي والإقتصادي. وجاءت هذه التغيرات السياسية والاقتصادية في وقت مهم، إذ واجه الجيل الثاني من المالكين التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من الشركات العائلية: إذا لم تتوسع الشركة سيتفوق حجم العائلة عن الشركة. وأدرك الرئيس التنفيذي أنه ستكون هناك حاجة إلى تمويل النمو بشكل مناسب. غير أنه كان من المستحيل أن يسعى للحصول على تمويل مصرفي لأن معدل الدين كان مرتفعا للغاية. ولذلك إتخذ قرارا بأن يدخل مساهما خاصا من خارج العائلة. وعلى الرغم من التردد الشديد، إقتنع أفراد العائلة في النهاية بأن هذه الخطوة هي الاختيار الوحيد المجدي اقتصاديا للنمو.[1]

ويتضح أن الشركة تأسست في مرحلة أولى لإنتاج وتوزيع المصبرات الغذائية في علب حديدية (هريسة وطماطم) إلى غاية سنة 1984 حيث أطلقت نشاط إنتاج مشروبات الفواكه. وقد كان إنتقال إدارة الشركة من الجيل الأول إلى الثاني سلسا، حين تم تعيين السيد سليم عثماني كمدير عام للشركة سنة 1999. وقد حاولت الشركة الدخول في نشاطات جديدة مثل إنتاج الحليب سنة 2004، إلا أن إرتفاع الأسعار في السوق العالمية وتقييد حرية السوق في تحديد أسعار مثل تلك المنتجات في الجزائر، جعلها تتخلى عنه بسرعة وتركز على نشاط إنتاج المشروبات.[2]

وفي سنة 2005، سمحت العائلة بدخول رأسمال أجنبي إستثماري غير مقيم: أفريك أنفست المحدودة Afric Invest Ltd في رأسمال الشركة. وقد شكل ذلك منعطفا حاسما في طريقة الإنتاج والإدارة بالشركة، حيث تم تبني عدة برامج للتأهيل الصناعي والتكوين وإعادة الهيكلة المالية، ما جعل الشركة تتحصل تباعا على شهادات إيزو 14001، 14000، 22000 و26000. ثم توجهت الشركة لتوفير الشروط اللازمة للإدراج ببورصة الجزائر، وهذا ما تحقق في سنة 2013، بعد أن أصبح مركزها قويا في سوق المشروبات في الجزائر.

المطلب الثاني: منتجات الشركة وتطور مواردها البشرية

تنتج شركة أن سي أ رويبة تشكيلة واسعة من المنتجات المعتمدة على عصير الفواكه بأذواق مختلفة لتتناسب ورغبات كل الأفراد. وتتنوع منتجات الشركة بين العلب الكرتونية والقارورات البلاستيكية، كما تتعدد الأحجام لتناسب عدد الأفراد والأعمار. وتتبع الشركة سياسة لاستقطاب العمال تقوم على التحفيز وعلى توفير الظروف الملائمة للعمل، وأيضا تكوينهم وإدارة مساراتهم المهنية بشكل يجعلهم يساهمون في تحقيق الرؤية العامة للشركة وجعلها في موضع مميز مقارنة بباقي المنافسين.

1- مركز المشروعات الدولية الخاصة، ***تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا***، فيفري 2011، ص.24.

2- للإطلاع أكثر أنظر:

- NCA Rouiba, ***Notice d'information***, 2013, PP.36-38.
- NCA Rouiba***, Rapport Annuel 2014***.
- NCA Rouiba, ***Rapport Annuel 2015***.

أولا، منتجات الشركة:

تقوم الشركة بتجزئة سوقها إلى عدة أجزاء لتوجه لكل جزء المنتج الذي يتلاءم والعمر، مستوى الدخل فيه وعدد أفراد العائلة. وهذا ما جعلها تمتلك تشكيلة واسعة من المنتجات المصممة بشكل يستجيب لتطلعات زبائنها، إيمانا من الشركة بأن الزبون هو أساس وجودها. وكانت الشركة في السابق تعبأ منتجاتها فقط في العلب الكرتونية، لكنها إنطلاقا من سنة 2010 توجهت لإستعمال القارورات البلاستيكية.



1- **رويبة التميز Rouiba Excellence**: يأتي هذا المنتج في علب كرتونية معقمة من حجم 100 سل وبخمس نكهات مختلفة: الرمان، المانجو، الإجاص، البرتقال والعنب. ويأتي هذا المنتج أيضا على شكل قارورات بلاستيكية معقمة بحجمين: 15 و25 سل بخمس عطور: البرتقال، الرمان، العنب، الكرز والتفاح.



2- **رويبة طاقتنا Rouiba notre énergie**: يكون هذا المنتج أيضا في علب كرتونية معقمة من ثلاثة أحجام مختلفة: 20 سل، 100 سل و150 سل. ويأتي بخمس عطور: البرتقال، البرتقال والمشمش، الفواكه الحمراء، الأناناس والكوكتيل.



3- **رويبة إكزوتيك Rouiba Exotique**: يأتي هذا المنتج في علب كرتونية معقمة من حجمين 10 سل و75 سل، وبنكهتين: تروبيكال وكوكتيل.



4- **رويبة لايت Rouiba Light**: يعبأ هذا المنتج في علب كرتونية معقمة من حجم 100 سل، ويكون بثلاث نكهات: برتقال وأناناس، برتقال وكوكتيل. ويستهدف هذا المنتج شريحة سوقية خاصة تتمثل في مرضى داء السكري.



5- **رويبة جينيور Rouiba Junior**: يستهدف هذا المنتج شريحة الأطفال الصغار، ويكون في علب كرتونية معقمة صغيرة حجمها 20 سل، وبأربع نكهات: التفاح والتوت، الخوخ والمانجو، فواكه متنوعة والفرولة والموز.



6-**رويبة بولب Rouiba Pulp**: يكون هذا المنتج في قارورات بلاستيكية معقمة بثلاثة أحجام: 200 سل، 100 سل و33 سل، وبأربعة عطور مختلفة: كوكتيل، برتقال، مانجو وبرتقال وفواكه حمراء.

يتبين مما سبق أن للشركة تشكيلة منتجات متعددة الأذواق والأحجام تخاطب كل منها جزءا سوقيا معينا، مثلا بالنسبة للأطفال الصغار فهناك منتج رويبة جونيور منخفض السعر والذي يتناسب وحاجاتهم، وبالنسبة للعائلات التي تتكون من عدد كبير من الأفراد فهناك رويبة طاقتنا من حجم 150 سل. وقد أطلقت الشركة أيضا خلال السنوات الماضية مشروب رويبة لايت الخالي من السكر الذي يستهدف شريحة المرضى بداء السكري.

ثانيا، تطور المورد البشري بالشركة:

تتبع الشركة سياسة تحفيزية في استقطاب العاملين والمحافظة عليهم، حيث يتزايد عددهم من سنة لأخرى. ويتضح ذلك من خلال تطور كتلة الأجور وأيضا نفقات التكوين خلال السنوات 2010–2015 كما هو موضح في الجدول رقم 16. وتهتم الشركة بالمسار الوظيفي للعاملين، حيث تحصل عدة موظفين على ترقيات إلى مناصب أخرى، كما تقوم الشركة بتكريم شهري للعامل الأفضل أداء.

الجدول رقم 16

تطور بعض المؤشرات المرتبطة بالعاملين في الشركة

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد العاملين	401	421	481	510	539	536
كتلة الأجور (مليون دج)	414	465	531	658	723	729
نفقات التكوين (مليون دج)	4.0	6.6	10.7	12.9	/	/

Source: Selon les données du:

- NCA Rouiba, ***Notice d'information***, 2013.
- http://www.rouiba.com.dz/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%88%D8%B1%D8%B5%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%A6%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9/?lang=ar, consulté le: 26/02/2016.

يوضح الجدول رقم 16 تطور عدد العاملين، كتلة الأجور، ونفقات التكوين بالشركة للفترة 2010-2015، حيث ارتفع عدد العمال بين سنتي 2010 و2015 إلى 536 عامل بزيادة تقدر بـ 135 عامل خلال ست سنوات، وارتفعت أيضا كتلة الأجور في نفس الفترة بأكثر من 300 مليون دج. أما نفقات التكوين فلم تتوقف عن الارتفاع حيث تضاعفت بين سنتي 2010 و2013 بأكثر من ثلاث مرات، منتقلة من 4 مليون دج سنة 2010 إلى 12.9 مليون دج سنة 2013. وهذا يعكس الإلتزام الإجتماعي للشركة التي تسعى دوما لتوظيف أفضل الموظفين والمحافظة عليهم من خلال تحفيزهم.

المطلب الثالث: تطور أداء الشركة للفترة 2010-2015

النمو المسجل في نتائج الشركة للسنوات الست من 2010 إلى 2015 يقوم على قدرة أن سي أ رويبة تسويق منتجات تلبي توقعات المستهلكين وتأخذ بعين الإعتبار رغبات الجميع، وهذا واضح من خلال تعدد العلامات والأذواق وتنوع تعبئة وتغليف المنتجات ما بين القارورات والعلب الورقية بأحجام مختلفة. كما أن تحكم الشركة في سيرورة الإنتاج والتوزيع أدى إلى إنخفاض أسعار منتجاتها مقارنة ببعض المنافسين في السوق، ومنحها أفضلية في تحقيق مبيعات أكثر.

لذلك فالشركة تسعى بصورة متواصلة لتحسين المنتجات الموجودة، تقديم منتجات جديدة مبتكرة يمكن الوصول إليها من قبل أعداد أكبر وتفضيل إستهلاك الكتلة، والإستفادة من الكفاءة التسويقية من أجل تزويد السوق بمنتجات عالية القيمة المضافة ومرافقة القدرة الشرائية وتطور أنماط الإستهلاك. وفيما يلي بعض المؤشرات التي توضح أداء الشركة المالي.

أولا، الأداء المالي:

حققت شركة أن سي أ رويبة نتائج مالية جيدة خلال السنوات الخمس من سنة 2010 إلى سنة 2015، والجدول الآتي يوضح بعض البيانات المالية للشركة خلال الفترة المذكورة سابقا.

الجدول رقم 17

بعض البيانات المالية لشركة أن سي أ رويبة

ألف د.ج

السنة / البيانات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	3998475	4633431	5669817	6032294	7053728	7490167
نسبة التغير	/	%15.88	%22.37	%6.4	%16.93	%6.19
إجمالي الأصول	2993170	4059879	4594800	5482583	7209674	8340204
نسبة التغير	/	%35.64	%13.17	%19.32	%31.5	%15.68
الاستمار المنجز	288386	583226	476097	1061893	1687134	1281013
نسبة التغير	/	%102.24	%18.37-	%123.04	%58.88	%24.07-
النتيجة الصافية	255635	188042	168603	228870	310854	188985
نسبة التغير	/	%26.44-	%10.34-	%35.74	%35.82	%39.20-

المصدر: التقارير السنوية للشركة.

يوضح الجدول رقم 17 بعض البيانات المرتبطة بنشاط الشركة خلال ست سنوات، من سنة 2010 إلى سنة 2015، حيث يتبين أن رقم أعمال الشركة انتقل من حوالي 4 مليار د.ج إلى حوالي 4.6 مليار د.ج سنة 2011، كما ارتفع بين سنتي 2010 و2014 بنسبة 76.41% وهذا يشير إلى النمو العالي الذي شهدته مبيعات الشركة نتيجة لإعادة الهيكلة الصناعية وبرنامج التسويق الذي تبنته خلال الفترة. كما يلاحظ من الجدول التطور الهام الذي شهدته أصول الشركة التي تضاعفت أكثر من مرتين خلال الفترة، وهذا يعكس استراتيجية الشركة التوسعية والتي ترجمت في الحصة السوقية الأكبر في صناعة المشروبات، كما ساهم في ذلك حجم الاستثمارات المنجزة خلال الفترة التي تضاعفت حوالي خمس مرات من سنة 2010 إلى سنة 2014. وبالنظر إلى بيانات سنة 2015 يمكن ملاحظة تراجع في مختلف العناصر المذكورة، إذ انخفضت نسبة نمو رقم الأعمال من 16.93% بين سنتي

2013 و2014 إلى 6.19% بين سنتي 2014 و2015، كما استمر نمو اجمالي الأصول بنسبة 15.86% والتي تعتبر نصف النسبة المحققة بين سنتي 2013 و2014.

وقد حققت شركة أن سي أ رويبة نتائج صافية جيدة خلال الفترة، لتنتقل من حوالي 255 مليون د.ج سنة 2010 إلى حوالي 310 مليون د.ج سنة 2014، وهذا ناتج عن تزايد الطلب على منتجات الشركة من سنة إلى أخرى. ويلاحظ أن النتيجة الصافية قد انخفضت سنة 2015 إلى حوالي 189 مليون د.ج لتحقق تراجعا بنسبة 39.20% عما كانت عليه سنة 2014.

الجدول رقم 18

مؤشرات مالية لشركة أن سي أ رويبة

السنة / المؤشر	2010	2011	2012	2013	2014	2015	المتوسط الحسابي
العائد على الأموال الخاصة	%18.72	%12.73	%10.63	%13.04	%15.69	%9.13	%13.32
العائد على الأصول	%8.5	%4.6	%3.7	%4.2	%4.3	%2.26	%4.59
الهامش الصافي	%6	%4	%3	%3.8	%4.4	%2.52	%3.95
درجة السيولة	%117	%124	%96	%103	%104	%96.71	%106.78
القدرة على الإستدانة	%183	%153	%199	%100	%74	%66.05	%129.17

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعلومات الواردة في الجدول رقم 17.

يبين الجدول رقم 18 بعض مؤشرات الأداء المالي لشركة أن سي أ رويبة خلال الفترة 2010–2015، فقد حققت الشركة عائد على الأموال الخاصة متوسطه 13.32% خلال الفترة، وهذا يشير إلى أن كل 1 د.ج من الأموال الخاصة يدر 0.13 د.ج من الربح الصافي. وتشير نسب السيولة المتمثلة في نسبتي درجة السيولة والقدرة على الإستدانة إلى أن الشركة تتمتع بمركز مالي قوي، إذ لا تشكل الديون سوى نسبة ضعيفة من الخصوم، وتعتمد الشركة بشكل أكبر على الأموال الخاصة، وتؤكد هذه المؤشرات الصحة المالية لشركة أن سي أ رويبة، فنسبة القدرة على الإستدانة تقدر بـ 129.17% للفترة المدروسة. ويلاحظ أن هناك تراجع في كل النسب المدروسة خلال سنة 2015، وهذا راجع بالأساس إلى تراجع النتيجة الصافية لتلك السنة مقارنة بالسنوات الأخرى.

ثانيا، أداء أسهم الشركة:

في سنة 2013 تم إدراج شركة أن سي أ رويبة في بورصة الجزائر بعدما قامت بفتح النسبة الأدنى التي تشترطها الأخيرة، وهي 20% من رأسمالها للإكتتاب. ومنذ ذلك الحين شهد سهم الشركة عدة تقلبات بين الصعود والهبوط. وتجدر الإشارة إلى أن دخول البورصة هو شكلي أكثر منه حقيقي، فالنسبة الأكبر من الأسهم يمتلكها

أفراد العائلة، والجزء المتبقي يمتلكه صندوق إستثماري وحيد، وعليه في واقع الأمر لم تعرض الشركة للإكتتاب العام بل لاكتتاب أفراد العائلة.

الشكل رقم 17

أداء أسهم شركة أن سي أ رويبة منذ إدراجها



Source: http://www.ilboursa.com/marches/graph.aspx?s=ROUI.DZ, 15/09/2016.

يوضح الشكل رقم 17 أداء أسهم شركة أن سي أ رويبة منذ إدراجها سنة 2013 إلى غاية سبتمبر 2016، ويلاحظ أن سهم الشركة شهد عدة تقلبات صعودا وهبوطا، حيث وصل ذروته بداية ومنتصف سنة 2014 عند 420 د.ج للسهم الواحد، لينخفض للفترة اللاحقة ويصل إلى أدنى قيمة له عند 300 دج للسهم الواحد شهر ماي 2016، ويرتفع من جديد شهر أوت من نفس السنة ليتجاوز 390 د.ج، ويستقر شهر سبتمبر عند 335 دج للسهم.

وما يمكن ملاحظته من خلال تطور سعر سهم الشركة أنه لا يعكس واقع أدائها المالي ، فبين سنتي 2013 و2014 مثلا إرتفعت النتيجة الصافية بنسبة تتعدى 35% وزاد حجم الإستثمار بنسبة 58%، كما إرتفع رقم الأعمال إلى أكثر من 7 مليار د.ج ومع ذلك إنخفض سعر السهم.

وعليه، فشركة أن سي أ رويبة تحقق نتائج هامة بالنسبة لأدائها المالي، إذ أن رقم أعمالها واستثماراتها في تزايد من سنة لأخرى، وهذا ما أدى إلى تحقيقها لنتائج مالية إيجابية. ويمكن ملاحظة أن أداء أسهم الشركة لا يعكس ذلك الأداء المالي، ومرد ذلك إلى طبيعة ملكية الشركة العائلية.

المبحث الثالث: أساليب جمع وتحليل البيانات

تخضع الدراسات الأكاديمية إلى مناهج علمية، تضبطها وتحقق انسجاما بين فروضها واختبارها، وسيتم في هذا المبحث عرض منهج الدراسة وطرق وأدوات جمع البيانات وتحليلها، ومنهجية تقييم حوكمة شركة أن سي أ رويبة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحديد مستوى حوكمة الشركات في ضوء التجارب الأمريكية والأوروبية، سيتم في هذا الجزء استعمال منهج دراسة حالة المتمثلة في شركة أن سي أ رويبة. وهو منهج يتضمن دراسة مفصلة عن حالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على الحالات المماثلة في ذات القطاع.[1] وهذا من خلال دراسة مختلف جوانب حوكمة الشركات بشركة أن سي أ رويبة، عن طريق إسقاط مختلف آليات الحوكمة المدروسة في الجزء النظري على واقعها على مستوى الشركة محل الدراسة.

تتكون المعلومات حول حالة الدراسة من معلومات مالية وغير مالية، ترتبط الأولى بمجموعة من البيانات المالية التي تعتبر أساس إعداد القوائم المالية، والمتمثلة في: رقم الأعمال، النتيجة الصافية، الإستثمار المنجز وإجمالي الأصول. أما المعلومات غير المالية فترتبط بمختلف وظائف إدارة شركة أن سي أ رويبة وأيضا آليات حوكمة الشركات بها.

بالنسبة لهيكل الملكية فسيتم التركيز على ملكية رأسمال الشركة لتحديد مدى تركيزه أو تشتته، وهذا يعبر عن حقوق ملكية الشركة التي تتيح لصاحبها تأثيرا هاما على قراراتها. كما أن لذلك أثرا هاما على حوكمة الشركة، وكلما كانت ملكيتها أقل تركيزا كلما كانت حوكمتها أفضل، فعند تشتت الملكية على عدد كبير من المساهمين يكون تأثيرهم على قرارات الإدارة أكبر، مما يؤدي دورا ضابطا لسلوكها ويحدد عملها لتحقيق مصالحهم. وسيتم تناول جمعية المساهمين التي تنعقد لمرة واحدة في السنة على الأقل وفقا لجدول أعمال مسبق تقدمه الإدارة للمساهمين، إذ تعبر قدرة المساهمين على المساهمة في وضع جدول الأعمال وعلى اتخاذ قراراتهم بأنفسهم حول المسائل التي تهمهم من العوامل الهامة في حوكمة الشركات. إضافة إلى ميثاق المساهمين الذي يحدد العلاقة بين المساهمين الأساسيين والمساهمين الآخرين، وفي حالة الشركات العائلية بين أفراد العائلة أنفسهم وفي علاقتهم بباقي المساهمين.

ويعتبر مجلس الإدارة من أهم الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، وسيتم الوقوف على دوره في حوكمة شركة أن سي أ رويبة من خلال عدة معايير. أولها عدد أعضائه إذ أن العدد الكبير يجعل من النقاشات تتسم بالفوضى

1- صالح فلاحي، ***السراج المنير في هندسة وضبط قواعد البحث والتحرير*** (باتنة: دار قانة للنشر والتوزيع، 2016)، ص ص.32-34.

وبصعوبة إتخاذ القرارات وفقا لأسس علمية ولدراسات وافية، كما أن العدد القليل للأعضاء يفرغ المجلس من تنوع الكفاءات والخبرات والآراء. ثم فترة خدمة العضو في مجلس الإدارة التي يجب أن تكون محددة بالشكل الذي يمكن المجلس من تجديد أعضائه بعد كل فترة محددة من الزمن. وتعتبر إستقلالية المجلس إحدى العناصر الهامة في حوكمة الشركات، فوجود عدد من المديرين المستقلين بالمجلس يجعل من القرارات تتخذ في صالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، ويجعلها بمعزل عن تأثير الإدارة التنفيذية، ونفس الأمر بالنسبة لفصل منصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة. وأخيرا لجان مجلس الإدارة التي تعتبر أساسية في عمله الإشرافي، وفي الغالب تتمثل تلك اللجان في: لجنة التدقيق، لجنة التعيين، لجنة المكافأة ولجنة حوكمة الشركات.

ويمثل التدقيق الداخلي آخر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، ويعبر عنه بوجود قسم مستقل داخل الشركة يؤدي دور التدقيق ويعمل جنبا إلى جنب مع لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة لضمان سلامة القوائم المالية وتحديد الإنحرافات إن وجدت، وتقديم تقارير مفصلة لمجلس الإدارة حول ذلك. كما يعملان على ضمان إستقلالية المدقق الخارجي.

ويعتبر التدقيق الخارجي من بين الآليات الخارجية التي تسهم في ضبط سلوك الإدارة، ويمكن معرفة مدى تأثيره على حوكمة الشركة من خلال التركيز على عنصرين أساسيين: الأول يتمثل في إستقلاليته من خلال ضمان أنه لا يوجد تضارب مصالح في تعيينه، والثاني في فترة تعيينه التي يجب أن تكون محددة. وهذا كفيل بجعله يقدم رأيا مستقلا حول وضعية الشركة دون تحيز.

وبالنسبة لمراقبة الدائنين فهي تعبر عن مدى تأثير أولئك الذي يقدمون قروضا للشركة على إدارتها وعلى عملية إتخاذ القرارات فيها. ولكن تجدر الإشارة إلى أن قدرة الدائنين على فعل ذلك يرتبط مباشرة بهيكل رأسمال الشركة، ومدى إعتمادها على الديون في تمويل أنشطتها المختلفة، وأيضا هيكل تلك الديون من حيث طويلة أو قصيرة المدى.

أما السوق كآلية للرقابة فهي تحل محل الآليات الداخلية للحوكمة في حالة عدم فعاليتها وعدم قدرتها على تحقيق أهداف مساهمي الشركة وأصحاب المصلحة فيها. ويتخذ تدخل السوق عدة أشكال، فالشركات الأقل قدرة على على خلق القيمة يتم الإستحواذ عليها أو شرائها بصورة عدوانية، أو تكون عرضة للإندماج مع شركة أخرى. والجدول الآتي يوضح المعايير المستخدمة في الدراسة.

الجدول رقم 19

المعايير المستخدمة في تحديد حوكمة شركة أن سي أ NCA رويبة

آليات حوكمة الشركات	المعايير المستخدمة
هيكل الملكية	رأسمال الشركة
	الجمعية العامة للمساهمين
	ميثاق المساهمين
مجلس الإدارة	عدد الأعضاء
	فترة العضوية
	إستقلالية مجلس الإدارة
	الفصل بين منصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة
	لجان مجلس الإدارة
	مكافأة المديرين
التدقيق الداخلي	وجود وظيفة تدقيق داخلية مستقلة
	وجود لجنة تدقيق
التدقيق الخارجي	إستقلالية المدقق الخارجي
	دوران المدقق الخارجي
مراقبة الدائنين	قوة وقدرة الدائنين على مراقبة الإدارة
السوق كآلية للرقابة	عمليات الشراء العدوانية
	عمليات الإندماج والإستحواذ

المصدر: تم إستنباط هذا الجدول إعتمادا على ما ورد في الفصل الثاني.

يوضح الجدول رقم 19 مجموعة معايير حوكمة الشركات التي سيتم إستخدامها في دراسة واقع حوكمة شركة أن سي أ رويبة، حيث تغطي جميع آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية التي تمت دراستها سابقا بالتفصيل (أنظر المبحثين الثاني والثالث من الفصل الثاني). ومدى إستيفاء الشركة للمعايير التي تحكم تلك الآليات يعبر عن مستوى حوكمة الشركات بها.

يستخلص مما سبق أنه لمعرفة مستوى الحوكمة بالشركة يجب دراسة مختلف العناصر سابقة الذكر التي تحدد عمل آلياتها المختلفة، وهو ما يحدد بدوره عمل إدارة الشركة الذي سينعكس على أدائها التجاري والمالي، مما يؤثر على تحقيق أهداف المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، لذا يسعى هؤلاء لتعزيز تلك العناصر بالشكل الذي يجعل من إدارة الشركة أكثر فعالية وكفاءة.

المطلب الثاني: أساليب وأدوات جمع وتحليل البيانات

لإسقاط ما تمت دراسته في الفصول الأربعة الأولى على شركة أن سي أ رويبة، وللوصول إلى نتائج واقعية سيتم الإعتماد على مجموعة من أدوات وأساليب جمع البيانات وتحليلها. بالنسبة لجمع البيانات فهناك عدة مصادر داخل الشركة وخارجها للحصول على معلومات موثوقة حول موضوع الدراسة. أما لتحليل تلك البيانات، سيما المالية منها، فيمكن الإعتماد على المؤشرات المالية التي تقيس الأداء المالي للشركة.

أولا، أساليب جمع البيانات:

نظرا لطبيعة الموضوع تم الإعتماد على عدة مصادر لجمع البيانات الضرورية للدراسة تتمثل فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية:** الإتصال المباشر مع عدة مسؤولين بالشركة من أجل الحصول على معلومات حول مختلف عناصر ومبادئ حوكمة الشركات فيها.
- **التقرير السنوي:** هو عبارة عن مصدر مفيد للمعلومات حول الشركة بصورة خاصة، أو الاتجاه العام لصناعة ما.[1] وينقسم التقرير عادة إلى قسمين: تقرير مالي وتقرير التسيير. يحتوي التقرير المالي على تشكيلة واسعة من المعلومات المالية للسنة الماضية ومقارنتها بمعلومات مالية لسنوات سبقتها، والمتمثلة في القوائم المالية التي ألزم بها القانون الجزائري الشركات الجزائرية، وهي: الميزانية، حساب نتائج، جدول سيولة الخزينة، جدول تغير الأموال الخاصة، وملحق يبين القواعد والطرق المحاسبية المستعملة ويوفر معلومات مكملة للميزانية ولحساب النتائج. ويقدم التقرير المالي أيضا تحليلا للمعلومات الواردة في القوائم المالية، باستعمال المؤشرات المالية التي تقدم مقارنة بين معلومة مالية وأخرى. ويوضح التقرير أيضا سبب تغير النتائج المالية من سنة إلى أخرى وفقا لحركة السوق والأسعار.

  أما تقرير التسيير فيقدم مجموعة من المعلومات حول مبيعات الشركة للسنة الماضية ومقارنتها بسنوات سابقة لها، كما يوضح هيكل المبيعات حسب كل منتج، منطقة وشكل تغليف. ويقدم تحليلا لأسباب التغير في تلك المعلومات.

  ويحتوي التقرير السنوي أيضا على معلومات حول إدارة الشركة، ويقدم معلومات كثيرة حول أعضاء مجلس الإدارة، حول عمل لجان المجلس وحول مختلف الوظائف. وقد يحتوي على معلومات حول السياسات التي تتبناها الشركة للحفاظ على البيئة وعلى سلامة وأمن الموظفين فيها.
- **الموقع الالكتروني:** تم اللجوء للموقع الالكترونية للشركة محل الدراسة، والذي يحتوي على العديد من المعلومات الهامة المالية وغير المالية، مع إمكانية تحميل التقارير السنوية وتقارير التدقيق وغيرها.[2] يقدم

1- Burton S.Kaliski. ***Encyclopedia of Business and Finance*** (Farmin, USA: Mac Millan Reference, 2007), P.506.

2- الموقع الالكتروني للشركة محل الدراسة: http://www.rouiba.com.dz/?lang=ar

الموقع الإلكتروني معلومات حول الشركة وحول تشكيلة منتجاتها، التعبئة والتغليف المتاحة لتلك المنتجات وتركيبة كل نوع منها. ويخصص مجالا واسعا لسياسة التوظيف التي تتبعها الشركة، حيث يوضح تلك السياسة والفرص التي تتيحها الشركة لموظفيها، وينشر في الموقع شهريا "موظف الشهر" الذي يتم إختياره وفقا لأدائه المتميز مقارنة بباقي الموظفين ليمنح جائزة تحفيزية. ويتيح الموقع إمكانية التقدم للعمل لدى الشركة بشكل إلكتروني، حيث لا يتطلب ذلك سوى عدة ثوان.

ويقدم الموقع معلومات كثيرة حول أداء الشركة المالي، حيث يتيح معلومات حول بيانات مالية أساسية مثل رقم الأعمال والنتيجة الصافية، مع إمكانية المقارنة تصل إلى ست سنوات سابقة. ويتيح الموقع أيضا الإطلاع على أداء سهم الشركة في بورصة الجزائر.

- مذكرة المعلومات الخاصة بشركة أن سي رويبة، والتي تم إعدادها سنة 2013 تمهيدا لفتح رأسمالها والإدراج في بورصة الجزائر. وتحتوي هذه المذكرة معلومات متنوعة تتعلق بتاريخ الشركة وتطورها، مختلف أقسامها، حوكمتها، ومعلومات مالية كاملة لعدة سنوات.[1]
- **تقرير محافظ الحسابات:** يحتوي على معلومات حول عملية مراجعة القوائم المالية للشركة من قبل محافظ الحسابات المستقل، حيث يصادق فيه هذا الأخير على المعلومات المالية التي تقدمها الشركة، ويعرض بعض عناصر الميزانية ويبحث مدى مصداقيتها.

وعليه، يمكن الإعتماد على المصادر سابقة الذكر لجمع بيانات متنوعة مالية وغير مالية حول الشركة، ومعلومات حول مختلف معايير وآليات حوكمتها، من أجل تحليلها للوصول إلى نتائج تعكس مستوى حوكمة الشركات بها.

ثانيا، أدوات تحليل البيانات:

من أجل تتبع تطور الأداء المالي لشركة أن سي أ رويبة، تم إستعمال مجموعة من المؤشرات المالية التي تعتبر مقارنة بين معلومة مالية وأخرى، مثل نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة والتي يطلق عليها درجة السيولة. وقد تم إستخدام المؤشرات المالية الموضحة فيما يلي.

1- أنظر: http://www.rouiba.com.dz/wp-content/uploads/2015/07/Notice_detaillee-_couv_finale.pdf

جدول رقم 20

المؤشرات المالية المستخدمة

المؤشرات المالية	كيفية الحساب	الهدف من الحساب
الهامش الصافي	النتيجة الصافية / رقم الأعمال	تقييم مدى فعالية الشركة في استعمالها لأصولها
العائد على الأموال الخاصة	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	تقيس هذه النسبة الربح الصافي الذي تحصل عليه أصحاب رأس المال نتيجة استثمارهم في الشركة
العائد على الأصول	النتيجة الصافية / مجموع الأصول	تقيس العلاقة بين النتيجة الصافية والأصول المسخرة في نشاط الشركة
درجة السيولة	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة	تقيس هذه النسبة قدرة الشركة على السداد
القدرة على الاستدانة	الأموال الخاصة / الديون طويلة ومتوسطة الأجل	تقيس مدى تغطية الموارد الداخلية للأموال المقترضة

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعلومات الواردة في:

Frank J.Fabozzi & Pamela P.Peterson. ***Financial Management and Analysis***, 2nd ed. (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2003), P.721.

يوضح الجدول رقم 20 مجموعة المؤشرات المالية التي تم إستخدامها لتقييم الأداء المالي لشركة أن سي أ رويبة خلال فترة الدراسة (2010-2015)، ويحدد طريقة حساب كل مؤشر إضافة إلى الهدف من إستخدامه. وتبين لنا هذه المؤشرات بشكل عام مدى فعالية الشركة في إستعمال أصولها وأموالها، ومدى تأثير الديون على وضعها المالي.

يتضح مما سبق أنه سيتم الإعتماد على تشكيلة واسعة من مصادر جمع المعلومات، وهي كلها مصادر موثوقة ورسمية سواء كانت من داخل الشركة مثل التقرير السنوي أو من خارجها مثل تقرير محافظ الحسابات. كما أنه لتحليل البيانات المالية سيتم استخدام مؤشرات قياس الأداء المالي لمعرفة الوضعية المالية للشركة.

المطلب الثالث: أدوات التقييم المستخدمة

من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من المعايير التي تقيس حوكمة الشركات بـ "أن سي أ" رويبة وفقا لأداتين للتقييم، الأولى هي معايير التقييم الذاتي لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر والثانية هي مصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية.

أولا، معايير التقييم الذاتي لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر:

جاء ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر (المطلب الأول من المبحث الثاني من الفصل الرابع) بمجموعة من المعايير في إطار ما سماه بالتقييم الذاتي لطرق إدارة الشركة. وهي مجموعة من المعايير التي تغطي جزء هاما من مبادئ وآليات حوكمة الشركات المعروضة في شكل عبارات واضحة، وموجهة للمؤسسات التي ترغب في القيام بتقييم مستوى حوكمتها ذاتيا. وهو مقسم إلى خمسة أقسام تغطي العناصر الآتية: (أنظر الملحق رقم 5)

- **حقوق وواجبات المساهمين:** ويحتوي على 13 عبارة تتناول مختلف العناصر المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للشركة مثل مناقشة رؤيتها، إستراتيجيتها وأهدافها خلال إجتماع الجمعية العامة، وتلك الخاصة بالعلاقة بين العائلة والمساهمين مثل مجلس وميثاق العائلة، وأيضا تواصل المعلومات مع المساهمين ومنحهم صلاحيات في مسائل هامة مثل قرارات توزيع الأرباح.
- **إدارة المؤسسة:** ويضم هذا العنصر 13 عبارة أيضا تغطي إجراءات الإدارة ومجلس الإدارة، إذ يمكن الوقوف على مستواهما بالشركة من خلال وجود مجلس إدارة ومدى تحديد مهامه ومسؤولياته وصلاحياته، وأن تعكس تركيبته تركيبة الجمعية العامة. وقد تناول إستقلالية المجلس بوجود إداريين خارجيين وأيضا مكافأة المديرين.
- **المديرية التنفيذية:** وتحتوي على 12 عبارة توضح عمل المديرين التنفيذيين في المؤسسة. وتشمل كل ما يتعلق بعملهم من تحديد واضح لوظائفهم ومناصبهم وعملية تعيينهم، وضبط لعلاقاتهم مع مجلس الإدارة، وتوضيح لكيفية عزلهم.
- **العلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين:** تضم 7 عبارات تتناول علاقة المؤسسة بمختلف أصحاب المصلحة الخارجيين، من خلال سياسة الشفافية المالية التي تتبناها وحرصها على نشر المعلومات القانونية وإعلامهم بالمسائل التي تهمهم. وأيضا الإمتثال للقوانين التي تنظم عملها وتدير علاقاتها مع العاملين، ومدى تحملها للمسؤولية البيئية والإجتماعية.
- **تنقل المؤسسة:** تحتوي على 4 عبارات تتعلق بانتقال ملكية المؤسسات العائلية وامكانية خلافة الجيل الذي يدير حاليا، بتحديد الخلفاء المحتملين للمؤسسة، وتحضير إحتمال نقل الملكية خارج الورثة من خلال توظيف ودمج مديرين خارجيين.

وعليه، فميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر يقدم أداة سهلة الإستعمال لتقييم مستوى حوكمة الشركات بالجزائر لدعم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة فيها، مما يسهم في تحسين أدائها المالي، التجاري، البيئي والإجتماعي ويساعدها على البقاء والإستمرار حتى بعد الجيل الذي يحكمها حاليا.

ثانيا، مصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية:

منهجية تقييم حوكمة الشركات التي تقدمها مؤسسة التمويل الدولية تضم مجموعة من الأدوات والمصفوفات والقوائم المعدة خصيصا لكل من هذه النماذج، هذه الأدوات تساعد على اختبار الخصائص الهيكلية التي تقوم على 5 عناصر أساسية أو مناطق مخاطرة حوكمة الشركات. وتعترف منهجية حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية بأنه لا يوجد مقاس واحد مناسب للجميع من الحوكمة لكل الشركات، وبالتالي قامت بتخصيص تحليل بأدوات تتناول تحديات خاصة تواجهها شركات مختلفة.

ومن بين تلك الأدوات مصفوفة التقدم في حوكمة الشركات التي تعتبر الأداة الأساسية لأخذ نظرة عن نظام الحوكمة الحالي للشركة، وتحديد كيف تؤدي في كل من المناطق الخمسة للحوكمة (الإلتزام بحوكمة الشركات الرشيدة، مجلس الإدارة، مراقبة البيئة والعمليات، الشفافية والإفصاح وحقوق المساهمين) حسب أربع مستويات (ممارسات حوكمة شركات مقبولة، خطوات إضافية لحوكمة شركات رشيدة، مساهمة كبرى لتحسين حوكمة الشركات على المستوى الوطني ومستوى القيادة). هذه الأداة تساعد على تحليل حوكمة الشركات وتقييم كيف تؤدي شركة ما في المناطق الخمسة لحوكمة الشركات. فمثلا حتى تصل الشركة إلى مستوى "الخطوات الإضافية لحوكمة الشركات" يجب أن تستوفي العناصر الآتية في المناطق الخمسة للحوكمة:

- **الإلتزام بحوكمة الشركات**: يعين بالشركة عون مسؤول عن ضمان الإلتزام بسياسات الحوكمة والميثاق وأيضا الإلتزام بميثاق أخلاقيات الشركة، كما تقوم الشركة دوريا بالإفصاح لمساهميها عن ميثاق الحوكمة الخاص بها والممارسات، وإلى أي مدى تنطبق تلك الممارسات مع ميثاق الممارسات المثلى الطوعي للبلاد.
- **مجلس الإدارة**: أن يكون عضوين أو أكثر من مجلس الإدارة مستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين، مع لجنة تدقيق ذات أغلبية من المديرين المستقلين. وأن تعكس تركيبة المجلس (مزيج الكفاءات/المهارات) إجراءات رقابة الشركة، وأن يتم إجراء تقييم سنوي للمجلس والمدير.
- **مراقبة البيئة والعمليات**: يتم تدقيق القوائم المالية وفق معايير التدقيق الدولية، وأن يشرف المجلس على إدارة المخاطر وإجراءات وسياسة الإلتزام.
- **الشفافية والإفصاح**: تنشر الشركة تقارير فصلية مفيدة، تحتوي على إفصاح جزئي ونتائج السهم، حيث تتجاوز ممارساتها متطلبات الإدراج المحلية. كما تحضر وتعرض كل القوائم المالية وتفصح بالتوافق مع معايير الإفصاح المالي الدولية IFRS ومعايير المحاسبة المقبولة الأمريكية US GAAP.
- **حقوق المساهمين**: توفر تمثيل فعال لأقلية المساهمين من خلال التصويت التراكمي أو آليات مماثلة. وتحدد الشركة بشكل واضح وبسياسات قابلة للتنفيذ معاملة أقلية المساهمين عند تغيير التحكم. ولديها سياسة

مفهومة جيدا وممارسة إفصاح للكشف الكامل وفي الوقت المناسب عن كل المعاملات المادية مع الشركات التابعة للمساهمين المسيطرين وأعضاء مجلس الإدارة (تضارب المصالح)، ويتم الإفصاح الكامل والدقيق وفي الوقت المناسب عن كل الإتفاقيات المادية مع المساهمين.

ويجب أن يفصح التقرير السنوي عن المخاطر الرئيسية لأقلية المساهمين المرتبطة بهوية المساهمين المسيطرين على الشركة، درجة تركيز الملكية، الملكية المتقاطعة بين الشركات التابعة، وأي إختلال بين القوة التصويتية للمساهمين المسيطرين ووضعية الأموال العامة في الشركة.

خلاصة الفصل:

مما سبق يتبين أن سوق المشروبات في الجزائر هو سوق ديناميكي كبير الحجم ومعدلات نموه محفزة لنشاط الشركات العاملة في صناعة المشروبات، وهذا يعود إلى تزايد الطلب على المنتجات الموجودة في السوق التي يتم تلبية الجزء الأكبر منها عن طريق الإنتاج الوطني الذي تسيطر عليه الشركات الخاصة بصورة شبه كلية. ولكن تبقى مشاكل مرتبطة بتقلبات أسعار المواد الأولية غير الموجودة في الجزائر وارتفاع تكلفة مواد التعبئة والتغليف، وأيضا قيام سوق موازية عائقا يزداد تأثيره على نشاط الشركات القائمة اليوم، وهذا ما يفسر عدم نشاط كل الشركات المسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري في هذه الصناعة.

وفيما يخص شركة أن سي أ رويبة العاملة في هذا السوق، يمكن إستخلاص أن تلك الشركة تمكنت منذ تأسيسها سنة 1966 من البقاء والإستمرار في ظل التضييق على نشاط الشركات الخاصة في البداية، ثم المنافسة الشديدة الناتجة عن خصخصة المؤسسات العمومية وتحرير التجارة الخارجية فيما بعد. إذ تقدم تشكيلة واسعة من المنتجات التي تلبي حاجات ورغبات أجزاء كثيرة من السوق، وهذا ما جعل أداءها المالي هاما خلال الفترة 2010–2015.

إن نجاح الشركات في ظل بيئة مماثلة لبيئة شركة أن سي أ رويبة يتطلب تنظيما وإدارة عالية المعايير، كما يتطلب القدرة على التوفيق بين مختلف الأهداف والمصالح المتعارضة في بعض الأحيان، لذلك سيتم التركيز فيما يأتي على دراسة حوكمة شركة أن سي أ رويبة وتقييمها وفقا للمعايير الدولية، ووفقا للتجارب الأمريكية والأوروبية في هذا المجال.

الفصل السادس

الفصل السادس:

شركة أن سي أ NCA رويبة في ضوء حوكمة الشركات

تعتبر ممارسات الأعمال في الجزائر ضعيفة مقارنة بما هي عليه بالنسبة لشركات في مناطق أخرى من العالم، وهذا يعود إلى طبيعة الشركات الجزائرية التي تتخذ شكل مؤسسات عمومية كبيرة مثل سوناطراك وسونلغاز أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة. ويضاف إلى هذا بيئة الأعمال التي لا تشجع على تحمل عناء تطبيق معايير إدارية وتنظيمية عالية المستوى، وغياب سوق مالية نشيطة يمكنها أن تلزم الشركات بمعايير أخلاقية عالية وتحركها لتؤدي مهامها على أكمل وجه.

إن حوكمة الشركات كنظام يعمل من خلال مجموعة من الآليات التي يجب وضع معايير دقيقة وواضحة تحكمها وتضبطها، وتلك الآليات التي تمت دراستها بالتفصيل في الفصل الثاني، تنقسم إلى آليات داخلية وأخرى خارجية. وفي حين يمكن للشركة التأثير في الداخلية منها، فإن الخارجية تعد بعيدة عن تحكمها ولكن دورها هام في عمل النظام. وبالتالي فإن بيئة الأعمال التي تتضمن الآليات الخارجية قد تؤدي دورا عكسيا وتصبح معيقة لتجسيد حوكمة الشركات التي تعمل فيها.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي: آليات الحوكمة الداخلية بشركة "أن سي أ" رويبة، آليات حوكمة الشركات الخارجية بهذه الشركة وتقييم حوكمة الشركات فيها.

المبحث الأول: آليات الحوكمة الداخلية بشركة أن سي أ رويبة

تقع آليات الحوكمة الداخلية ضمن الحدود التنظيمية للشركة. وتكون للأخيرة القدرة على التأثير عليها وتعديلها بالشكل الذي يلائم نشاطها وملكية رأسمالها. وتعتبر ملكية رأسمال الشركة ومجلس إدارتها إضافة إلى التدقيق الداخلي الآليات الداخلية التي تسعى لضمان عمل إدارة الشركة في إطار المصالح المثلى لمساهميها وفقا للأطر الأخلاقية والقانونية المفروضة عليها. وفيما يلي عرض لتلك الآليات بشركة أن سي أ رويبة.

المطلب الأول: ملكية الشركة

تؤدي ملكية رأسمال الشركات دورا هاما في تحديد حوكمتها من حيث تشتت رأس المال وتركيزه، وقد تغير هيكل ملكية شركة أن سي أ رويبة منذ مساهمة رأسمال أجنبي غير مقيم في رأسمال الشركة، وبالتالي تغير هيكل حوكمة الشركة، وهذا ما سيتم تناوله من خلال هذا المطلب.

أولا، ملكية شركة أن سي أ رويبة:

تعتبر شركة أن سي أ رويبة شركة عائلية، حيث تعود ملكية الجزء الأكبر من رأسمالها لعائلة واحدة هي عائلة عثماني، وهي الصفة الغالبة للشركات العائلية التي لا تسمح في الغالب للأجانب بالمساهمة فيها، حتى يبقى التحكم بإدارتها بيد العائلة.

الجدول رقم 21

ملكية أسهم شركة أن سي أ رويبة

المساهم	عدد الأسهم	%
عائلة عثماني	5360300	63.1
أفريك إنفست المحدودة	3131640	36.9
شركة مغرب الجزائر للإستثمار	10	0.0
المجموع	8491950	100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعلومات الواردة في:

NCA Rouiba**,** ***Notice d'information*** (2013), P.31.

يوضح الجدول رقم 21 ملكية أسهم الشركة التي تنقسم بين مساهمين رئيسيين هما: عائلة عثماني التي تملك أغلبية أسهم الشركة بنسبة 63.1% من مجموع الأسهم، والصندوق الإستثماري الأجنبي أفريك إنفست المحدودة Afric Invest Fund Ltd الذي يملك 36.9% من أسهم الشركة، بينما تملك شركة مغرب الجزائر للإستثمار Maghreb Invest Algérie SPA 10 أسهم، تعطيها حق التمثيل في مجلس إدارة الشركة وحضور جمعياتها العامة. وتسيطر عائلة عثماني على إتخاذ القرار فيها تبعا لذلك. وبالتالي فملكية الشركة مركزة لصالح العائلة، مما يزيد من تأثيرها ونفوذها عليها ويضعف آليات الحوكمة الأخرى بها.

ثانيا، الجمعية العامة للمساهمين:

تنظم الجمعيات العامة للشركة طبقا لقواعد القانون التجاري. وتجتمع الجمعية العامة كلما دعت الحاجة لذلك، أو على الأقل مرة واحدة كل سنة بعد الأشهر الستة التي تلي إغلاق الدورة. والجمعية الإستثنائية تجتمع كلما تطلب الأمر ذلك من أجل مناقشة كل القرارات المتعلقة بتعديل الوضع القانوني والقرارات الهامة التي لا يمكن تأجيل البت فيها.

1- ميثاق المساهمين: يوجد ميثاقان يحكمان العلاقات بين بعض المساهمين:

أ- تم عقد ميثاق بين السادة: سعيد عثماني، مُحَّد الهادي عثماني، مُحَّد عثماني، سليم عثماني، السيدة ثريا عثماني وأفريك إنفست المحدودة يوم 21 فيفري 2005، وتم تعديله بالتظهير في 28 مارس 2005، هذا الميثاق يحمل مجموعة من الشروط الأساسية من بينها:

- إلتزام مساهمي عائلة عثماني، الأطراف في هذا الميثاق، بتعيين أفريك إنفست المحدودة كعضو مجلس إدارة، والإبقاء على هذا التعيين طوال فترة سريان هذا الميثاق؛
- حق تدقيق يسمح لـ "أفريك إنفست" بتكليف خبير محاسبي بإجراء مهام رقابة محاسبية ومالية؛
- يحق لـ "أفريك إنفست" الإنسحاب مع شروط مالية محددة.

ب- تم إبرام ميثاق مساهمين في 17 أفريل 2012 لفترة ثلاث سنوات، بين سليم عثماني، مُحَّد الهادي عثماني، مُحَّد عثماني، ثريا عثماني زوجة كمون، مُحَّد صحبي عثماني، يحتوي على الأحكام الأساسية الآتية:

- أطراف هذا الإتفاق يملكون معا الأغلبية النسبية لرأسمال الشركة، قرروا أن يشكلوا نواة صلبة للمساهمين من أجل ضمان استقرار إدارة الشركة بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة في برنامج أعمال الشركة. وقد إتفق هؤلاء الأطراف على تنظيم وضبط علاقاتهم كمساهمين بعد إدراج الشركة في البورصة.
- ينص الإتفاق على إنشاء مجلس العائلة، مهمته التشاور المسبق في الإجتماعات العامة للشركة، والذي يجتمع كلما دعت الحاجة من أجل مناقشة الرهانات ذات الصلة:
  - في العلاقة بين النواة الصلبة والشركة؛
  - في العلاقات بين عائلة عثماني والشركة؛
  - وعموما في تماسك النواة الصلبة في ظل المستجدات.
- ينص الإتفاق على عدم إمكانية التنازل عن الأسهم المملوكة من قبل النواة الصلبة لفترة ثلاث سنوات، إلا في حالة التنازل بين أعضاء النواة الصلبة والذي يسمح في حدود الإمتثال للقواعد الحالية التي تحكم صفقات الكتلة.

تضبط المواثيق السابقة العلاقة بين المساهمين من أفراد عائلة عثماني فيما بينهم، وعلاقتهم بالمساهم الخارجي أفريك إنفست المحدودة. ينص ميثاق العائلة على تأسيس مجلس للعائلة من أجل التشاور ومناقشة علاقتهم بالشركة، والميثاق مع شركة أفريك إنفست المحدودة يحدد حقوق هذه الأخيرة في علاقتها مع العائلة، حيث يمنحها حق التمثيل في مجلس الإدارة وحق اللجوء إلى التدقيق الخارجي المستقل، كما يحدد إجراءات إنسحاب الشركة.

2- **تقديم برنامج عمل مسبق لمناقشته في الجمعية العامة:** تمنح الشركة المساهمين أو ممثليهم مشروع القرار الذي ستتم مناقشته في إجتماع الجمعية العامة العادية أو الإستثنائية للمساهمين، إذ تضع إدارة الشركة برنامجا مسبقا لإجتماع الجمعية العامة العادية للمساهمين، الذين يصادقون على نتائج الشركة، توزيع الأرباح، دفع حقوق أعضاء مجلس الإدارة، إضافة إلى مراجعة مسائل أخرى.

المطلب الثاني: مجلس إدارة شركة أن سي أ رويبة

يعتبر مجلس الإدارة أهم آليات حوكمة الشركات، حيث يؤدي دورا مباشرا في الرقابة والإشراف على عمل الإدارة العليا ويربط بينها وبين المساهمين. ويعمل على ضمان تحقيق أهداف جميع أصحاب المصلحة في الشركة في إطار أخلاقي وقيمي.

أولا، تركيبة مجلس الإدارة وإستقلاليته:

تعتبر تركيبة وإستقلالية مجلس الإدارة، إضافة إلى الفصل بين منصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة من أهم المعايير التي يتم من خلالها الحكم على مجلس الإدارة كآلية لحوكمة الشركات. ومن خلال تركيبة مثالية بين مديرين تنفيذيين ومستقلين يمكن للشركة أن تكون أكثر فعالية في إتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

1- تركيبة مجلس إدارة شركة أن سي أ رويبة:

يتكون مجلس إدارة أن سي أ رويبة من 11 عضو يتم إنتخابهم من قبل الجمعية العامة التي عقدت في 7 جوان 2010 لفترة 6 سنوات إضافة إلى عضو شرفي، وإنتخب أعضاء مجلس الإدارة من بين الأعضاء سليم عثماني كرئيس للمجلس. وتجدر الإشار إلى أن العضو الشرفي يمكنه حضور إجتماعات مجلس الإدارة وإبداء رأيه لكنه لا يصوت على القرارات.

ويعتبر حجم المجلس، والمتمثل في 11 عضو إضافة إلى صالح عثماني الرئيس الشرفي للمجلس، ليس كبيرا ليجعل مناقشة المسائل الإدارية أمرا معقدا ولا صغيرا حتى تنقصه الكفاءات المتنوعة والمتكاملة، أي أن حجمه مثالي ليكون فيه مزيج من الخبرات والكفاءات اللازمة لاتخاذ القرارات.

الجدول رقم 22

تشكيلة مجلس إدارة أن سي أ رويبة

الإسم واللقب	الوظيفة
صالح عثماني	رئيس شرفي
سليم عثماني	رئيس
مُحَّد صحبي عثماني	عضو – مدير عام
مُحَّد مختار عثماني	عضو
سعيد عثماني	عضو
مُحَّد الهادي عثماني	عضو
مُحَّد عثماني	عضو
مُحَّد عزيز مبارك –ممثل أفريك إنفست المحدودة–	عضو
مهدي غريب –ممثل مغرب إنفست الجزائر ذات الأسهم–	عضو
ثريا عثماني	عضو
زاهر مسعودي	عضو
جون بيار ديمونتاليفي Jean Pierre DeMontalivet	مراقب مستقل

Source : NCA Rouiba, ***Notice d'information*** (2013), P.80.

يتضح من الجدول رقم 22 أن أغلب أعضاء المجلس هم من عائلة عثماني إضافة إلى 3 أعضاء من خارج العائلة، من بينهم ممثلين لمساهمين في رأسمال الشركة ومراقب مستقل. وبالتالي فمجلس إدارة الشركة غير مستقل تماما. والملاحظ أن الشركة تفصل بين منصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، وهذه من التوصيات الهامة في تقارير وقواعد حوكمة الشركات المختلفة.

2- إستقلالية المجلس:

من الجدول رقم 22 يتبين أن أغلب أعضاء مجلس إدارة شركة أن سي أ رويبة داخليين ومن عائلة عثماني، وعددهم 8 أعضاء، إضافة إلى ممثل أفريك إنفست المحدودة وممثل مغرب إنفست الجزائر، وعضو ومراقب مستقل. وبالتالي يتضح أن مجلس إدارة الشركة غير مستقل، إذ أن أكثر من نصف الأعضاء مديرين تنفيذيين وممثلين لمساهمين.

3- دور ومسؤوليات مجلس الإدارة:

أما تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، لدى الشركة قانون داخلي لمجلس الإدارة حسب توصيات مؤسسة التمويل الدولية التابعة لمجموعة البنك العالمي، فإن دور مجلس الإدارة محدد تجاه الإدارة العليا بوضوح ودقة،

ويفصل بين وظائف المدير العام ورئيس مجلس الإدارة منذ سنة 2003. ويؤدي أمانة المجلس مكتب محامين مستقل.

ثانيا، لجان مجلس الإدارة:

يشكل مجلس إدارة شركة أن سي أ رويبة عدة لجان لمساعدة المجلس في دوره الإشرافي، ولكن يلاحظ أن كل اللجان غير مستقلة كنتيجة طبيعية لعدم استقلالية مجلس الإدارة، وتلك اللجان تتمثل فيما يلي:

1- **اللجنة الإستراتيجية:** تأسست سنة 2005، تجتمع كل شهر بناء على دعوة المدير العام، وتجمع الإطارات الأساسية للشركة، وأيضا خبراء مستقلين. ليس للجنة أي سلطة على اتخاذ القرار ونقاشاتها تقوم على مناقشة شفهية للاجتماعات التي تضم كل التوجهات الأساسية الموصى بها. أهم مهام اللجنة الإستراتيجية هي:
   - متابعة التوجهات المناقشة والموصى بها في مقررات الاجتماعات السابقة؛
   - تحضير قرارات استراتيجية لطرحها على مجلس الإدارة؛
   - متابعة إنجازات الشهر ومقارنته بالفترات السابقة وبالميزانية.
2- **لجنة التدقيق:** تأسست لجنة التدقيق سنة 2010 بهدف قيادة وظيفة التدقيق الداخلي بالشركة، وضمان التواصل مع المدققين الخارجيين للشركة. المهمة الأولى للجنة التدقيق تتمثل في القيام بتدقيق عملياتي للتدفقات المادية والمالية التي ينتج عنها توصيات يتم تبنيها من قبل الإدارة.
3- **لجان أخرى للمجلس:** تم تأسيس لجان أخرى للمجلس، تتمثل فيما يلي:
   - **لجنة التعيين:** هذه اللجنة مسؤولة عن دراسة التعيينات في المناصب الهامة للشركة.
   - **لجنة المكافأة:** هذه اللجنة تعمل على فحص مكافآت الإطارات العليا للشركة واقتراح المكافآت السنوية لمجمل الموظفين.
   - **لجنة الأخلاق، البيئة، والتنمية المستدامة:** هذه اللجنة تعمل على ضمان اليقظة تجاه احترام القواعد الأخلاقية وحماية البيئة.

يلاحظ أن مجلس الإدارة يشكل لجانا تساعده على الرقابة والإشراف، ولكن تركيبة تلك اللجان كلها غير مستقلة، ويترأس كلا منها عضو غير مستقل ما عدا اللجنة الإستراتيجية. وبالتالي تقل فعاليتها في عملية الإشراف، إذ يمكن أن يكون الرأي الذي تقدمه متحيزا لإدارة الشركة.

ثالثا، عمل أعضاء مجلس الإدارة في مجالس إدارة أخرى:

يشير عمل أعضاء مجلس إدارة شركة ما في مجالس إدارة شركات أخرى، إن لم يكن في ذلك تضارب مصالح، إلى القدرات والمؤهلات التي يتمتع بها أولئك الأعضاء، وقدرتهم على تأدية دور عضو مجلس إدارة بالشكل المناسب.

الجدول رقم 23

عهدات في مجالس إدارة أخرى لأعضاء مجلس إدارة أن سي أ رويبة

عضو مجلس إدارة	مركزه كعضو مجلس إدارة بشركة أن سي أ رويبة	عدد مجالس الإدارة خارج أن سي أ رويبة	قائمة مجالس الإدارة الأخرى
صالح عثماني	عضو	1	SELECTAIR. SPA
سليم عثماني	رئيس	4	- SELECTAIR. SPA - LAPALPRO. SPA -AFIA INTERNATIONAL ALGERIA. SPA -ALLIANCE ASSURANCE. SPA
مُحَمَّد مختار عثماني	عضو	1	- SELECTAIR. SPA
سعيد عثماني	عضو	2	- SELECTAIR. SPA - FRUITAL. SPA
مُحَمَّد الهادي عثماني	عضو	2	- SELECTAIR. SPA - FRUITAL. SPA
مُحَمَّد عثماني	عضو	1	- SELECTAIR. SPA
مُحَمَّد عزيز مبارك	ممثل دائم في مجلس إدارة أن سي أ رويبة لشركة رأس المال الاستثماري غير المقيم أفريك إنفست المحدودة	6	- MAGHREB LEASING ALGERIA. SPA - ICOSNET. SPA - MAGHREBINVEST. SPA - INPHA-MEDIS. SPA - SANCELLA ALGERIE. SPA - SOLS ET FONDATIONS. SPA
مهدي غربي	ممثل دائم في مجلس إدارة أن سي أ رويبة لشركة مغرب إنفست الجزائر	4	- SNAX. SPA - INPHA-MEDIS. SPA - GENERAL EMBALLAGE. SPA - AMIMER ENERGIE. SPA

Source: NCA Rouiba, ***Notice d'information*** (2013), P.81.

يبين الجدول رقم 23 خدمة أعضاء مجلس إدارة أن سي أ رويبة في مجالس إدارة مؤسسات أخرى، حيث يتضح أن 8 أعضاء حاليين يعملون كأعضاء في مجالس إدارة عدة مؤسسات أخرى، ومن بينهم رئيس مجلس الإدارة الحالي السيد سليم عثماني الذي يعمل كعضو مجلس إدارة 4 مؤسسات أخرى من بينها شركة أليانس للتأمين Alliance Assurance SPA، كما يشغل 7 أعضاء آخرين مناصب أعضاء مجلس إدارة في عدة مؤسسات أخرى، مثلا مُحَمَّد عزيز مبارك عضو مجلس إدارة أن سي أ رويبة والممثل لشركة رأس المال الإستثماري غير المقيم أفريك إنفست المحدودة Afric Invest Ltd يعمل في 6 مجالس إدارة مؤسسات أخرى.

يحضر أعضاء مجلس إدارة أن سي أ رويبة إجتماعات مجالس إدارة شركات أخرى كأعضاء فيها، وعدد المجالس التي يمكن أن يحضرو إجتماعاتها غير محدد من قبل الشركة، فقد تصل إلى ستة مجالس، وهذا قد يؤثر على تركيزهم وعلى مساهمتهم في إتخاذ قرارات لصالح الشركة ومساهميها.

المطلب الثالث: التدقيق الداخلي بالشركة

تحتوي الشركة على وظيفة تدقيق مستقلة، كما تحتوي على وظيفة مراقبة إدارة مستقلة أيضا (أنظر الملحق رقم 5). وتهتم الوظيفتين بتحسين عمل نظام الرقابة الداخلية للشركة لكشف الإنحرافات والمشاكل في الوقت المناسب لمعالجتها، ولضمان صحة البيانات الواردة في القوائم المالية وموافقتها للمعايير المحاسبية المعمول بها.

أولا، الإلتزام بمعايير المحاسبة:

يتم إعداد حسابات الشركة طبقا لقواعد النظام المحاسبي والمالي الجديد وطبقا لمبادئ واتفاقيات المحاسبة المقبولة، خاصة مبدأ أفضلية الواقع الاقتصادي على المظهر القانوني، التكلفة التاريخية، مبدأ الحذر، مبدأ الأهمية النسبية وديمومة مناهج المحاسبة. وعلى هذا الأساس تقوم الشركة بإصدار قوائمها المالية، والتي يفرضها القانون الجزائري، وهي: الميزانية، حساب النتائج، جدول سيولة الخزينة، جدول تغير الأموال الخاصة، وملحق يبين القواعد والطرق المحاسبية المستعملة ويوفر معلومات مكملة للميزانية ولحساب النتائج. وتتوفر الشركة على نظام محاسبة يسمى MFG PRO، هذا النظام شرعت في إستخدامه منذ سنة 2005 مكان النظام القديم الذي يسمى النظام المتكامل.

ثانيا، إستقلالية وظيفة التدقيق الداخلي:

توجد وظيفة تدقيق داخلي مستقلة بالشركة، أي هنالك مصلحة منفصلة تعنى بشؤون التدقيق، وتسهر فرق التدقيق الداخلي على الإحترام الجيد لإجراءات الرقابة، وهي مسؤولة عن ضمان الجودة. مديرية الرقابة الداخلية لشركة أن سي أ رويبة تنحدر تنظيميا من الإدارة العامة، وعمليا من لجنة التدقيق (أنظر الملحق رقم 5). وبخصوص التخطيط ومراقبة الشركة، تلجأ الشركة منذ 2005 بشكل رسمي ومنظم إلى مناقشة الموافقة على الميزانية السنوية من طرف مجلس الإدارة.

ثالثا، مراقبة الإدارة:

وعيا بالدور المركزي لمراقبة الإدارة كوظيفة منظمة وكأداة للقيادة، قامت الشركة بإقامة قسم مستقل لمراقبة الإدارة سنة 2005، (أنظر الملحق رقم 5) ويعمل هذا القسم على تحقيق ثلاثة مهام أساسية تتمثل في المشاركة في إعداد التقديرات، الرقابة والإشراف على الموازنة وتحليل النتائج.

رابعا، الشفافية والإفصاح:

بدأت شركة أن سي أ رويبة منذ سنة 2003 في نشر تقاريرها الفصلية، السداسية والسنوية على موقعها على الأنترنت مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين والعاملين والمستثمرين والعائلة. ولم يعد المساهمون الذين هم من العائلة في الغالب بحاجة للإستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم به الشركة، فقد نشر كل شيء في التقرير السنوي. وتعتبر شركة أن سي أ رويبة من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرا سنويا، يتضمن خطة الشركة التوسعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية. كما تملك الشركة خلية مكلفة بالإتصال الداخلي والخارجي يترأسها السيد سليم عثماني، ولها بريد وموقع الكترونيين.

المبحث الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة شركة أن سي أ رويبة

تعتبر الآليات الخارجية لحوكمة الشركات على قدر عال من الأهمية في تحديد وضبط سلوك إدارة الشركة، ولكن تلك الآليات تعتمد بشكل أساسي على بيئة الأعمال وخصائص النظام التشريعي والأسواق التي تعمل في إطارها الشركة. وبالتالي تساهم آليات مثل السوق والمدقق الخارجي في تحسين سلوك الشركات لحماية كل من له المصلحة فيها فقط في البلدان التي تكون فيها بيئة الأعمال مناسبة لذلك.

المطلب الأول: التدقيق الخارجي بالشركة

يضمن الرقابة الخارجية في الشركات الجزائرية محافظ الحسابات الذي يتم التعاقد معه وفقا للقانون التجاري الجزائري لفترة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. وإضافة إلى ما يفرضه القانون التجاري الجزائري، تلجأ شركة أن سي أ رويبة إلى الاستشارة الخارجية وإلى مكاتب تدقيق مستقلة أخرى. وتلجأ الشركة بصورة دورية لمكاتب استشارة لمرافقتها في التدقيق العملياتي وإدارة المخاطر. وتتعاقد وفقا لقواعد القانون التجاري الجزائري مع محافظات حسابات مستقل من أجل تدقيق حساباتها والتصديق عليها.

أولا، محافظة الحسابات:

يتم تدقيق الحسابات السنوية والقوائم المالية للشركة من قبل محافظ حسابات مستقل يعين لمدة 3 سنوات يتم تجديدها مرة واحدة وفقا لقانون 10-01 لـ 29 جوان 2010 من القانون التجاري الجزائري. محافظة حسابات شركة أن سي أ رويبة يضمنها مكتب مصطفى حداد الذي عين في 30 مارس 2009 وتم تجديد عهدته مرة واحدة حسب القانون، وحل محله سعيد قديم سنة 2016.

ويقدم المدقق الخارجي (محافظ الحسابات) تقريرا لمحافظة الحسابات نهاية كل سنة، ويتم تواصل هذا التقرير مع مختلف المساهمين والجهات الحكومية، وأيضا يتم وضعه على موقع الشركة على الأنترنت ليكون متاحا لجميع أصحاب المصلحة.

ويحتوي التقرير عادة على تقرير عام يوضح فيه محافظ الحسابات دوره ومسؤوليته في تدقيق القوائم المالية للشركة، والتي تتحمل إدارة الشركة مسؤولية إعدادها، ويكتفي هو بتقديم رأيه حول سلامتها وموافقتها للمعايير المحاسبية المعمول بها بناء على التدقيق الذي يقوده، ويحدد فيه إجمالي أصول الميزانية والنتيجة الصافية، ثم يصادق على سلامة ومصداقية تلك القوائم في عرض الوضعية المادية والمالية للشركة وفقا لمعايير النظام المالي والمحاسبي.

قد يقدم محافظ الحسابات أيضا تقريرا خاصا بالاتفاقيات المبرمة مع شركات أخرى ويفحصها ثم يصادق عليها، وهذا لتجنب تضارب المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، في حالة التعاقد مع شركات يعمل لديها بعض أولئك الأعضاء.

ويفحص محافظ الحسابات في تقرير خاص بالمكافآت الأجور العشرة الأعلى، ويحدد من تحصل في تقريره من تحصل على المكافآة، وظيفته ومبلغ المكافأة نهاية السنة المالية. ويقدم أيضا تقريرا خاصا بالنتائج المحاسبية للسنة محل التقرير إضافة إلى النتائج الصافية للسنوات الخمس الماضية، الذي يقدمه للجمعية العامة للمساهمين كما ينص على ذلك القانون التجاري.

ويصادق محافظ الحسابات ويعرض في تقريره القوائم المالية للسنة محل التقرير مثل الميزانية وحساب النتائج. ويقدم تعليقات حول مختلف الحسابات ويدون ملاحظات حولها. ويوضح أيضا التغيرات في هيكل المساهمات إن وجدت ويبين تلك التغيرات.

إذن، تعين الشركة مدققا خارجيا مستقلا، يقود عمليات التدقيق الخارجي الذي تكون فيه لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة همزة الوصل بين الخارج والداخل، كما أن الشركة تحدد مدة دوران هذا المدقق وفقا للقانون التجاري الجزائري، والتي تقدر بثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

ثانيا، الإستشارة الخارجية:

تتحصل شركة أن سي أ رويبة على الإستشارة من المكاتب الآتية:

جدول رقم 24

مكاتب التدقيق والاستشارة المرتبطة بالشركة

المكتب	المرافقة
مكتب لوريات نوال GIDE Loyrette Nouel	أمانة مجلس الإدارة، المرافقة القانونية والإستراتيجية
TUV	إعداد وصيانة نظام إدارة الجودة والبيئة
Technip	تحسين البنية التحتية اللوجستية
Certification-Audit-Agrément C2A	تطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد والتدقيق العملياتي
NEXT STEPA	نظام مكافأة وإجراءات إدارة الموارد البشرية
Alti Conseil & Ingénierie	تدقيق نظام المعلومات

Source: Notice d'information NCA Rouiba (2013), P.85.

يبين الجدول رقم 24 المكاتب التي تلجأ إليها شركة أن سي أ رويبة من أجل مرافقتها في أنشطتها، وهي مكاتب ذات سمعة حسنة في مجال أعمالها، فشركة التدقيق Certification-Audit-Agrément مثلا ساعدت الشركة على تطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد، وتلجأ إليها من أجل التدقيق العملياتي، ومكتب لوريات نوال GIDE Loyrette Nouel الذي يرافق الشركة في المسائل القانونية والإستراتيجية.

بالنسبة لإدارة المخاطر، يرافق الشركة مكتب Certification-Audit-Agrément الذي يجري بصورة دورية عمليات تدقيق عملي بهدف تحديد المخاطر المرتبطة بالتطبيق السيء لموجز الإجراءات والرقابة الداخلية.

المطلب الثاني: السوق ومراقبة الدائنين كأدوات للرقابة

تعمل شركة أن سي أ رويبة في ظل صناعة ديناميكية تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين وتزايد ملحوظا في الطلب من سنة لأخرى، كما تواجه منافسة غير شرعية يغذيها تقليد المنتجات وكبر حجم السوق الموازية في الجزائر. كما أن حركية السوق كمهذب لسلوك مديري الشركة ضعيف جدا في كل الصناعات، وهذا يرجع إلى غياب حركية بورصة الجزائر من جهة والاقتصاد الجزائري من جهة أخرى.

أولا، مراقبة الدائنين:

تقترض الشركة من عدة جهات وطنية وأجنبية، ولكن تبقى نسبة الاقتراض ضعيفة نسبيا، إذ تعتمد الشركة في الجزء الأكبر من تمويل نشاطها على التمويل الذاتي والرفع المالي (مساهمة أفريك إنفست المحدودة، والإدراج في البورصة)، وهذا ما يجعل تدخل هؤلاء الدائنين ودورهم الرقابي ضعيف. من بين الدائنين: البنك الوطني الجزائري BNA، وفرانسا بنك Fransa Bank.

الجدول رقم 25

قروض وديون شركة أن سي أ رويبة **1000 د.ج**

البيان	2014-12-31	2015-12-31
قرض لأكثر من سنة من بنك سوسييتي جينرال الجزائر SGA	1.534.664	2.257.188
قرض لأكثر من سنة من بنك بي أن بي باريبا BNP	787.106	624.447
قرض لأكثر من سنة من البنك الوطني الجزائري BNA	323.319	194.600
ديون متعلقة بتمويل عقد تأجير	31.691	41.168
المجموع	2.676.781	3.117.402

Source: NCA Rouiba**,** ***Rapport Annuel 2015,*** P.23.

يبين الجدول رقم 25 ديون الشركة من عدة بنوك وطنية وأجنبية تنشط في الجزائر، ويلاحظ أن مجموع الديون قد إرتفع بحوالي 500 مليون د.ج بين سنتي 2014 و2015. وبالإطلاع على إجمالي الخصوم المقدر بأكثر من 7 مليار و8 مليار د.ج لسنتي 2014 و2015 على التوالي، تبقى الشركة في وضع آمن فيما يخص ديونها الخارجية.

ثانيا، عمليات الشراء العدوانية، الإندماج، والاستحواذ:

يعتبر سوق المشروبات في الجزائر كبير الحجم نسبيا، وهو أكبر من السوق التونسية والمغربية والليبية معا. ويتوقع أن يصل الطلب فيه إلى 708 مليون لتر سنة 2016. ويتميز بتنافسية شديدة، حيث اختفت 62 شركة بين سنتي 2011 و2012.

بالنسبة لعمليات الشراء العدوانية، الإندماج والاستحواذ فهي ضعيفة، إذ تكون الشركات العائلية مثل أن سي أ رويبة محصنة ضد ذلك في الغالب، كما أن العائلة ترفض البيع والاندماج مع شركات أخرى، على الأقل في ظل الجيل الثاني الذي يحكم الشركة اليوم. كما أن هذه الممارسات لا تزال ضعيفة في الجزائر.

ثالثا، قواعد الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر:

تم إطلاق ميثاق لحوكمة الشركات بالجزائر سنة 2009 تحت تسمية قواعد الحكم الراشد للشركة بالجزائر، وهو ميثاق يحمل مجموعة من المبادئ والمعايير التي يمكن تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، والتي سيتم دراسة مدى تطابق حوكمة شركة أن سي أ رويبة معها. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الميثاق هو نتيجة عمل فريق عمل أطلقت عليه تسمية Goal 08، ترأسه السيد سليم عثماني رئيس مجلس الإدارة الحالي لشركة أن سي أ رويبة.

رابعا، ميثاق السلوك المهني لجمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات:

أنشئت جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات سنة 2003 من قبل شبكة من منتجي المشروبات لأكثر من 50 شركة من بين الأكبر في المهنة، وموردي المدخلات بما يغطي حوالي 85% من الحصة السوقية، وهي تمثل قطاعات: المياه المعبأة، المشروبات الغازية، عصير الفواكه، المشروبات الكحولية ومشروبات الحليب.

وتعتبر الجمعية المديرين وباقي أعضاء مجلس إدارة مؤسسات القطاع مسؤولين بشكل تضامني وغير محدود عن السير القانوني لمؤسستهم، بالسهر على احترام القوانين والسلوك المهني داخل الشركة في مقابل العمال بشكل خاص وأصحاب المصلحة الآخرين بشكل عام. وقد وضعت الجمعية مدونة قواعد السلوك المهني سنة 2014 لتحكم وتضبط سلوك المؤسسات الأعضاء، وهو ينقسم إلى ثلاثة أقسام (أنظر الملحق رقم 6). خصص القسم الأول لقواعد أخلاقيات الأعمال الداخلية لكل شركة عضو، والثاني للأخلاق التي يجب التحلي بها فيما بين الأعضاء، أما القسم الثالث فقد تناول معايير إنضمام أعضاء آخرين في المستقبل.

ويلاحظ أن المعايير التي يحملها هذا الميثاق محتواة في مصادر متنوعة سواء كانت التنظيم المحلي أو المعايير المتعارف عليها على المستوى الدولي، وهي مستوحاة من عدة مصادر من بينها المرجعية التي تكون المعيار ISO 26000. وفيما يلي بعض تلك القواعد:

- **المادة 7**: على كل عضو في جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات أن يلتزم باحترام كل القوانين والقواعد، خصوصا تلك التي تحكم علاقات العمل.
- **المادة 12**: بخصوص البيئة يتعين على المؤسسات تطبيق مدخل الوقاية تجاه المشاكل التي تمس البيئة، تبني مبادرات بهدف تعزيز مسؤولية أكبر تجاه البيئة وإستعمال تكنولوجيات محترمة للبيئة.
- **المادة 13**: يتعين على المؤسسات العمل ضد الرشوة بكل أشكالها، بما فيها ابتزاز الأموال وتقديم الرشاوي.

تلتزم الشركات التي تنتمي إلى جمعية منتجي المشروبات الجزائريين طوعا بتبني قواعد هذا الميثاق، الذي يعتبر بمثابة ميثاق لحوكمة الشركات يحكم صناعة المشروبات في الجزائر. وتؤدي شركة أن سي أ رويبة دورا هاما في هذه الجمعية وتلتزم بكل المعايير التي تفرضها على عملها وإدارتها.

المطلب الثالث: علاقة شركة أن سي أ رويبة بأصحاب المصلحة

تسعى شركة أن سي أ رويبة إلى ربط علاقات جيدة مع مختلف أصحاب المصلحة سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وقد تبنت الشركة العديد من الإجراءات والبرامج من أجل ذلك، مما ساعد على الحصول على ISO

9001، ISO 14001، ISO 26000، وجعل منها الشركة الرائدة في المسؤولية الإجتماعية والبيئية على مستوى إقليمي.

أولا، مع العمال:

في سنة 2010 شرعت أن سي أ رويبة في إطلاق مبادرة على مستوى وظيفة الموارد البشرية بهدف بناء رؤية مشتركة من قبل مهنيي وظيفة الموارد البشرية والمديرين في كل المستويات والأجراء، وتشكيل إطار مرجعي يسمح للشركة بالإدارة الحسن وإعطاء قيمة لمواردها البشرية.

ومن أجل الوصول إلى هذين الهدفين الطموحين، تم وضع مشروع سياسة الموارد البشرية بناء على تحديات وأولويات الشركة، من بينها ربط المكافآت بالأداء، تحسين تكوين وتطوير الكفاءات، تقديم آفاق لتطور المسار الوظيفي وجذب المواهب الأفضل.

وقد استخدمت الشركة سنة 2014 نظام جديد للمكافأة المتغيرة، يقوم على الأداء الإقتصادي، نتائج مختلف الأقسام (الانتاج، الصيانة، سلسلة التوريد، الدعم، التسويق) ونتائج الأداء الفردية.

ثانيا، مع الزبائن:

تعتبر سلامة المنتجات الغذائية أحد أولويات الشركة، وبالتالي تشكل واحدة من الركائز الأساسية لسياسة الجودة الخاصة بالشركة، والتي تعرف كما يلي: تقديم منتجات وخدمات للزبون والمستهلك تحترم الشروط القانونية والتنظيمية والمعايير سارية المفعول من أجل ضمان الأمن الغذائي للمنتوج وحماية المستهلك من جميع المخاطر الميكروبويولوجية والكيميائية أو الجسدية.

وبهدف تقديم منتجات صحية وآمنة للمستهلك والتحكم في المخاطر المحتملة، تم وضع بروتوكولات تضمن نظافة المنتوج، وأطلقت الشركة سنة 2011 مشروعا لإدخال نظام جديد لإدارة المواد الغذائية، والذي دفعته المشاركة القوية لمختلف هياكل الشركة. وبعد سنتين من الجهود لتعزيز التزام الشركة تجاه زبائنها ومستهلكيها، تحصلت في جانفي 2013 على شهادة ISO 22000.

كما أطلقت الشركة مشروعا للتتبع في سبتمبر 2013، والذي أصبح إلزاميا قانونا شهر ماي 2012 (مرسوم رقم 12-2003 لـ 6 ماي 2012)، من أجل ضمان موثوقية المعلومات الخاصة بالمنتجات والسماح بكشف سبب مشاكل الجودة بسرعة عند مواجهتها.

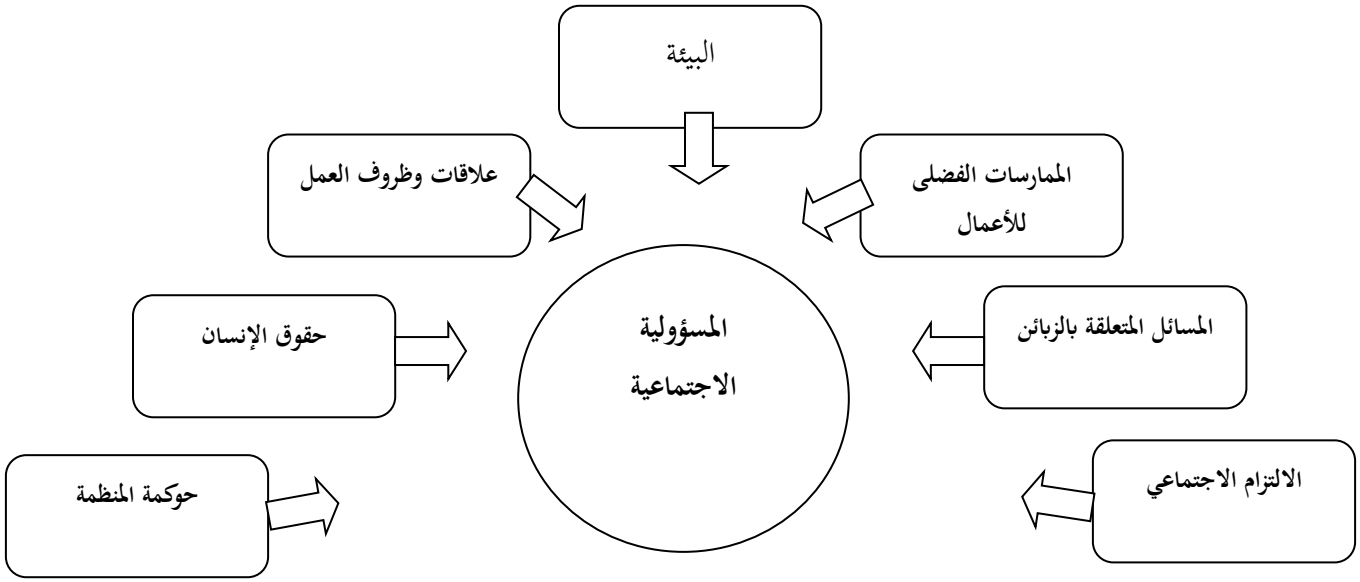
ثالثا، المسؤولية الإجتماعية:

تم اختيار شركة أن سي أ رويبة لتمثيل الجزائر كشركة رائدة في إطار برنامج المسؤولية الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مع منظمة التقييس الدولية ISO والمعهد الجزائري للتقييس IANOR من أجل تطبيق وترقية المعيار ISO 26000 المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، وهذا ترجم في الواقع في ممارستين أساسيتين هما: تحديد آثار قرارات وأنشطة المنظمة بخصوص التساؤلات الأساسية لـ ISO 26000 (أنظر الشكل رقم 18)، وتحديد أصحاب المصلحة والتواصل معهم، وتعتبر أن سي أ رويبة أول شركة جزائرية تلتزم بهذا المدخل.

شاركت الشركة في برنامج للمسؤولية الإجتماعية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث تم اختيار الشركة كممثل عن القطاع الخاص الجزائري، وتوج ذلك بالحصول على إيزو ISO 26000، وتعتبر شركة أن سي أ رويبة على رأس المؤسسات التي أدمجت هذا المعيار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والشكل الآتي يوضح فلسفة هذا المعيار في الشركة:

الشكل رقم 18

فلسفة معيار إيزو ISO 26000



Source: NCA Rouiba**,** ***Rapport annuel 2013,*** P.3.

يوضح الشكل رقم 18 فلسفة معيار ISO 26000 الذي يقوم على سبعة مبادئ: المساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، الإعتراف بمصالح أصحاب المصلحة، إحترام مبدأ الشرعية، الأخذ بعين الإعتبار المعايير الدولية للسلوك وإحترام حقوق الإنسان.

رابعا، حماية البيئة:

تأخذ حماية البيئة حيزا هاما من اهتمامات إدارة أن سي أ رويبة، وهي تتجاوز في ذلك الإجراءات والمعايير التي يفرضها القانون الجزائري، وتتعداها لتبني معايير عالية جعلت ممارساتها الخضراء تتحصل على إعتراف وطني وإقليمي.

1- القواعد البيئية:

قامت الشركة بإقامة نظام للجودة والبيئة، وتحصلت الشركة على إيزو ISO 9001 ثم إيزو ISO 14001، وقد توج ذلك بالحصول على الجائزة الوطنية للبيئة سنة 2008، كما قامت الشركة بتحسين نظام السلامة الغذائية، وتحصلت على إيزو ISO 22000.

2- المياه:

يعتبر الماء المكون الأساسي لمنتجات الشركة، حيث تستعمله الشركة في مصانعها من أجل عمل التجهيزات الصناعية ولتغذية شبكات الحريق. وتقوم الشركة بجمع النفايات الصناعية السائلة في خزان معادلة بسعة 200 م^3، دخل الخدمة منذ السداسي الثاني من سنة 2012، وهذا يسمح بسحب الشحنة الملوثة قبل التخلص منها عن طريق شبكة الصرف الصحي العام نحو محطة المعالجة للرغاية. وقد بينت متابعة نوعية المياه المستعملة من قبل مخابر خارجية أن مستوى التلوث أقل من العتبة التي يسمح بها القانون.

3- مواد التعبئة والتغليف:

تشكل حماية البيئة منذ أكثر من عقد أحد اهتمامات الشركة، وهذا ترجم في تحسن هام في جمع وترتيب واسترجاع النفايات القابلة للتدوير (العلب الورقية، البلاستيك، الزجاجات، الدلاء البلاستيكية والبراميل المعدنية)، هذه النفايات يتم جمعها وترتيبها ووضعها تحت تصرف جامعي النفايات المعتمدين. وهذا مكن الشركة من تخفيض 29% من كميات النفايات الناتجة. هذا التخفيض جاء بفضل الجهود المبذولة من طرف مجموع العمال من أجل تخفيض الخسائر في التعبئة والتغليف والتغليف الثانوي، وتحسين السيطرة على نسبة إعادة التدوير.

4- مرصد الصحة السليمة والحافز:

أنشأت الشركة مرصدا للصحة السليمة والحافز، والذي يعتبر تجربة فريدة في الجزائر. النتائج المتحصل عليها من المرصد سمحت للجنة المعرفة-الأداء-الابتكار SPI بإطلاق عدة مشاريع مهيكلة ترتكز على تنفيذ نظام أجور جديد وميثاق جماعي جديد، تصور نظام شامل لإدارة الأداء، تحسين والأخذ على العاتق عنصر صحة الأجراء، إعادة تهيئة فضاءات عيش الموظفين إلى فضاءات ودية وعصرية وتنظيم بناء الفرق وأيام رويبة.

يتضح من خلال السياسات التي تتبناها شركة أن سي أ رويبة في مجال حماية البيئة والزبائن وحقوق العمال، أنها شركة مسؤولة إجتماعيا وتتجاوز في إلتزاماتها البيئية والإجتماعية ما تلزمها به القوانين والتشريعات التي تحكم صناعتها وعمل الشركات في الجزائر. فقد تحصلت الشركة على مختلف المقاييس التي تعكس فعالية أساليبها الإنتاجية بيئيا، وتمكنت من تقليص كمية المياه الضائعة، وتتبع سياسة تطور وظيفي تهتم بالعمال وبمستقبلهم مع الشركة. وتلتزم الشركة أيضا تجاه زبائنها بتوفير منتجات ذات جودة عالية وخالية من الإضافات ومن المواد الصناعية المضرة بصحتهم، كما تستعمل مواد تعبئة وتغليف تحافظ على القيمة الغذائية لمنتجاتها.

المبحث الثالث: تقييم حوكمة شركة أن سي أ رويبة

بعد التطرق لأهم آليات وعناصر الحوكمة بشركة أن سي أ رويبة، سيتم تقييم مستوى الحوكمة فيها باستعمال عدة منهجيات للتقييم، أولها نظام التقييم الذاتي الذي جاء به ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر، فمصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية، ثم ستتم مقارنة عناصر حوكمة الشركات بـ أن سي أ رويبة مع بعض العناصر التي تفرضها الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية.

المطلب الأول: تقييم حوكمة الشركات بـ أن سي أ رويبة باستخدام معايير الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر

يقدم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر مجموعة من العناصر التي يمكن من خلالها تقييم إدارة المؤسسة ذاتيا، من خلال تقييم ما إن كان الإجراء ضعيفا أو غير موجود، متوسط يتعين تحسينه أو جيد مكتسب من قبل المؤسسة (أنظر الملحق رقم 2).

يوضح الملحق رقم 2-1 إجراءات الجمعية العامة وإدارة المؤسسة ودرجة إلتزام الشركة بها، ويلاحظ أن شركة أن سي أ رويبة تكتسب أغلب الإجراءات بصورة جيدة، ما عدا بعض الإجراءات التي تتطلب تحسينا، مثل حق المساهمين في تسجيل نقاط في جدول الأعمال، والذي يعتبر محتكرا من قبل مجلس إدارة الشركة. وتعتبر الممارسات المتعلقة بالجمعية العامة وإدارة المؤسسة جيدة بالشركة، إذ تتم معاملة المساهمين بصورة عادلة ويتمتعون بحقوقهم التي ينص عليها القانون ومختلف المواثيق التي تلتزم بها الشركة.

ويتبين من الملحق رقم 2-2 أن شركة أن سي أ رويبة تكتسب وبصورة جيدة أغلب إجراءات الإدارة ومجلس الإدارة، هذا الأخير الذي يمثل الركيزة الأساسية لحوكمة الشركة وتتوافق الكثير من الممارساته مع الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات. ويتخلل تلك الممارسات بعض الإجراءات الضعيفة، مثل نسبة الإداريين الخارجيين في مجلس الإدارة، والتي تعتبر ضعيفة جدا عند عضوين من بين 11 عضو.

يوضح الملحق رقم 2-3 إجراءات مجلس المديرية وما يتفق معها بشركة أن سي أ رويبة، حيث يلاحظ أن أغلب الإجراءات مكتسبة من قبل الشركة بصورة جيدة، إذ توضح الشركة بشكل محدد ومفصل مختلف الوظائف

ومسؤوليات المديرية، كما توظف الشركة مديرين من خارج العائلة والمساهمين. بينما لا ترقى تلك الإجراءات إلى المعايير الدولية. ففي ألمانيا مثلا يتم تمثيل العمال في المجلس، وفي المملكة المتحدة يكون تمثيل العائلة ضعيفا ومعدوم أحيانا في مجلس المديرية.

يتضح من الملحق رقم 2-4 أن الشركة تكتسب كل إجراءات طرق الإدارة والعلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين، إذ تعتبر أن سي أ رويبة شركة رائدة في سياسات الإفصاح والشفافية، من خلال تقاريرها السنوية المتاحة لجميع أصحاب المصلحة والجمهور بصورة عامة، وجودة المعلومات الموجودة في تلك التقارير والتي تغطي الجوانب المالية وغير المالية لعمل الشركة. كما تلتزم الشركة بكل القوانين التي تحكم عملها ومختلف القوانين المسيرة لعلاقات العمل، وتولي رعاية خاصة للموارد البشرية من حيث الأجور والمكافآت والتكوين. كما تعتبر أن سي أ رويبة شركة مسؤولة إجتماعيا، ومختلف المعايير البيئية والإجتماعية والأحلاقية التي تتبناها تجعل منها شركة مواطنة.

يحدد الملحق رقم 2-5 الإجراءات المتعلقة بالحكم الراشد وعلاقته بنقل المؤسسة، والمقصود بنقل المؤسسة هنا هو استمرار الشركة إلى ما بعد الجيل المؤسس وانتقال ملكيتها داخل أفراد العائلة أو خارجها. وتكتسب أن سي أ رويبة إجراءين هما تحديد المصادر المحتملة للخلافات، حيث قامت الشركة بإبرام مواثيق بين المساهمين بغرض ذلك، وأيضا إعطاء أهمية خاصة للكثير من النقاط بما فيها تحديد المسؤوليات داخل الشركة، إذ تقسم المسؤوليات في الشركة تقسيما واضحا، وتحدد الوظائف بدقة. بينما تعتبر إجراءات مثل تحديد وتحضير الخلفاء المحتملين للشركة ونقل الملكية خارج الورثة إجراءات متوسطة ينبغي تحسينها.

يظهر مما سبق أن شركة أن سي أ رويبة تلتزم بأغلب الإجراءات الواردة في التقييم الذاتي لطرق إدارة الشركة لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر. والجدول رقم 26 يوضح عدد الإجراءات المكتسبة حسب درجة اكتسابها من قبل الشركة.

جدول رقم 26

عدد الإجراءات المكتسبة حسب درجة اكتسابها

الإجراءات	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة
الجمعية العامة وإدارة المؤسسة	/	3	10
إجراءات الإدارة ومجلس الإدارة	1	1	10
اللجنة المديرة/مجلس المديرية	/	1	11
طرق الإدارة والعلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين	/	/	7
الحكم الراشد وعلاقته بنقل المؤسسة	/	2	2
عدد الإجراءات المكتسبة	1	7	40

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على ما ورد في الملحق رقم 2.

يتبين من الجدول رقم 26 أن شركة أن سي أ رويبة تكتسب وبصورة جيدة أغلب إجراءات حوكمة الشركات التي حددها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ويرجع ذلك إلى أن الشركة شرعت في تطبيق مختلف متطلبات حوكمة الشركات في وقت مبكر، وأيضا إلى أن السيد سليم عثماني رئيس مجلس إدارة الشركة كان قد ترأس فريق العمل الذي أنتج هذا الميثاق، كما أن أغلب إجراءات حوكمة الشركات المذكورة هي إجراءات بسيطة يمكن اكتسابها. لذلك سيتم اللجوء إلى أداة أخرى للتقييم باستعمال مصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية فرع البنك الدولي.

المطلب الثاني: تقييم الحوكمة بشركة أن سي أ رويبة وفقا لمصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية

تقدم مصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية مجموعة من الإجراءات التي تخص حوكمة الشركات، والتي تدرس الشركة مدى التوافق معها حتى تتعرف على مستوى حوكمة لشركات فيها. وسيتم تظليل الإجراءات التي تحققها شركة أن سي أ رويبة للوصول إلى حكم حول مستوى حوكمة الشركات فيها (أنظر الملحق رقم 3).

بالرجوع إلى الملحق يتبين أن الحوكمة بشركة أن سي أ رويبة تتوافق والعديد من الإجراءات الواردة في مصففوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية، والعبارات المظللة في الملحق هي ما يتحقق من تلك الإجراءات على مستوى الشركة محل الدراسة.

فيما يتعلق بالالتزام بحوكمة الشركات، تتوفر الشركة على أساسيات حوكمة الشركات إضافة إلى مواثيق حوكمة الشركات والأخلاقيات التي تحكم وتضبط علاقة مختلف المساهمين والمديرين والعمال في الشركة، وأيضا علاقتهم مع الأطراف الخارجية، وبالتالي فالشركة تتوفر على ممارسات حوكمة الشركات بالمستوى الأول. بينما لا تتبنى الشركة أيا من الخطوات الإضافية لضمان حوكمة الشركات الرشيدة. بينما لا يشكل مجلس إدارة أن سي أ رويبة لجنة لحوكمة الشركات، كما تطبق الشركة ميثاق حوكمة الشركات الطوعي للبلاد، بل يعتبر السيد سليم عثماني رئيس مجلس إدارة الشركة قد ترأس فريق عمل تحرير ذلك الميثاق. وبالنسبة للمستوى الرابع تعتبر الشركة معروفة وطنيا كرائد وطني في مجال حوكمة الشركات. وفيما يتعلق بهذا العنصر يمكن استنتاج أن شركة أن سي أ رويبة تحقق مستوى مقبول من الإلتزام بممارسات حوكمة الشركات.

وبالنسبة لهيكل وعمل مجلس الإدارة يحقق مجلس إدارة أن سي أ رويبة أغلب الإجراءات الواردة في المستوى الأول، وبعض الإجراءات الواردة في المستويين الثاني والثالث. ولا يتوفر مجلس إدارة الشركة سوى على عضوين اثنين مستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين، كما أن المجلس يشكل عدة لجان منها لجنة التدقيق ولجنة المكافآت ولجنة التعيين، ولكن كل هذه اللجان ذات أغلبية من المديرين التنفيذيين، كما يتم انتخاب أعضاء

المجلس مرة كل ست سنوات. وبالنسبة لهذا العنصر يمكن أن تصنف الشركة في المستوى الثاني أي أن الشركة تتخذ خطوات إضافية لضمان حوكمة شركات رشيدة.

وبالنسبة لمراقبة البيئة والعمليات، فالشركة تحقق بوضوح مستوى خطوات إضافية لضمان حوكمة شركات رشيدة. حيث تحتوي على وظيفة تدقيق داخلية مستقلة وأيضا وظيفة لمراقبة الإدارة، وتحقق مستوى مقبولا من الرقابة الداخلية. ويقوم المدقق الخارجي المستقل المعين وفقا لمقتضيات القانون التجاري الجزائري بتدقيق القوائم المالية وفق المعايير الدولية للتدقيق، ويقدم تقريرا مفصلا عن مختلف القوائم المالية للشركة، مكافآت المديرين، تسوية الصفقات مع الشركات الأخرى وعدة عناصر أخرى تعنى بهذا النوع من التدقيق، كما يشرف مجلس إدارة الشركة على إدارة المخاطر وعلى نشر مفهوم حوكمة الشركات بها، وتوضيح منافعه ومتابعة الالتزام به في مختلف المستويات، ولكن تبقى كل هذه الممارسات لا ترقى بعد إلى المعايير العالمية في هذا المجال.

أما الشفافية والإفصاح فشركة أن سي أ رويبة كغيرها من الشركات الجزائرية تحولت إلى استعمال النظام المالي المحاسبي الجديد الذي يقرب المحاسبة في الجزائر من معايير المحاسبة الدولية، في إعداد قوائمها المالية منذ سنة 2010 كما نص القانون على ذلك. وتعاقدت الشركة مع مكتب إستشارة خارجي لمتابعة تطبيقه وضمان سلامة تطبيقها له من الأخطاء. كما تتعاقد الشركة مع مدقق خارجي مستقل وفقا لأحكام القانون التجاري الجزائري، وتصل فترة العقد إلى 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

وعموما تقوم الشركة بإعلام مختلف الأطراف من مساهمين وأصحاب مصلحة آخرين في الوقت المناسب، من خلال وسائل إعلام وإتصال مختلفة. كما تعرض الشركة مختلف تقاريرها على موقعها على الأنترنت، وهي قابلة للتحميل والتصفح من قبل الجميع. وبالنسبة لمختلف ممارسات الشفافية والإفصاح، تتعدى أن سي أ رويبة متطلبات الإفصاح المنصوص عليها في القانون التجاري. وحسب مصفوفة تقدم حوكمة الشركات يمكن اعتبار الشركة في المستوى الثالث، أي أن الشركة تقدم مساهمة كبرى في تحسين حوكمة الشركات على المستوى الوطني.

أما معاملة أقلية المساهمين، فالشركة تعاملهم معاملة عادلة، ولكن تجدر الإشارة إلى أن طبيعة الشركة العائلية تجعل من أغلب المساهمين فيها من العائلة، وهم الذين يتحكمون في الجزء الأكبر من رأسمالها. وهناك مجلس للعائلة لضبط العلاقات بين مختلف أعضائها، والمساهم الأجنبي أفريك إنفست المحدودة الذي يتحكم في جزء هام من رأس المال لا يجعل منه من أقلية المساهمين، ومع ذلك فالشركة تسعى لمعاملة الجميع بعدل وفقا لما تنص عليه القوانين والإجراءات المعمول بها، وبالتالي فالشركة تطبق ممارسات حوكمة شركات مقبولة فيما يتعلق بهذا العنصر. ويمكن توضيح نتيجة تطبيق المصفوفة على شركة أن سي أ رويبة في الجدول رقم 27.

جدول رقم 27

مختلف مستويات خصائص حوكمة الشركات بـ أن سي أ رويبة

الخصائص	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4
أ. الإلتزام بحوكمة الشركات	X			
ب. هيكل وعمل مجلس الإدارة		X		
ج. مراقبة البيئة والعمليات		X		
د. الشفافية والإفصاح			X	
هـ. معاملة أقلية المساهمين	X			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على ما جاء في الملحق رقم 3.

يوضح الجدول رقم 27 نتيجة تطبيق المصفوفة على شركة أن سي أ رويبة، حيث تحقق الشركة المستوى الأول بخصوص الالتزام بحوكمة الشركات إذ تتوفر على الأساسيات إضافة إلى بعض إجراءات المستويين الثالث والرابع، فالشركة تطبق توصيات ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر طوعيا كما تعتبر الشركة الرائدة في هذا المجال على المستوى الوطني. ولا تستوفي الشركة إجراءات المستوى الثاني المتمثلة في عدم وجود عون مسؤول عن الإلتزام بسياسات حوكمة الشركات وعدم الإفصاح دوريا عن مدى الإلتزام بتلك السياسات، كما لا يشكل مجلس إدارة الشركة لجنة خاصة بحوكمة الشركات.

أما هيكل وعمل مجلس الإدارة، تستوفي الشركة إجراءات المستوى الأول، حيث يجتمع المجلس بصورة منتظمة وبشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية، وهذا لا يلغي تأثير الإدارة التنفيذية فيه إذ يتمتع بعض التنفيذيين بالعضوية في المجلس، كما يضم المجلس مديرين غير تنفيذيين مستقلين. كما تستوفي الشركة بعض إجراءات المستويين الثاني والثالث، حيث يبلغ عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة عضوين، كما يشكل مجلس الإدارة عدة لجان مساعدة منها لجان: التدقيق والمكافأة والتعيين، ولكن تبقى تلك اللجان تتكون من أغلبية من المديرين غير المستقلين.

أما البيئة والعمليات فالشركة تحقق المستوى الثاني من المصفوفة، إذ أن للشركة وظيفتي تدقيق ومراقبة إدارة داخليتين، تهتمان – بالتنسيق مع لجنة التدقيق – بمختلف إجراءات وأنظمة الرقابة الداخلية وتنسقان مع المدقق الخارجي. كما أن مجلس الإدارة يشرف على إدارة المخاطر المختلفة التي تواجهها الشركة في ظل المنافسة الشديدة التي تميز صناعتها.

وبالنسبة للشفافية والإفصاح تحقق الشركة إجراءات المستويات: الأول والثاني والثالث تقريبا، حيث شرعت الشركة منذ سنة 2010 في تطبيق النظام المالي المحاسبي الذي يقارب معايير المحاسبة الدولية في إعداد قوائمها

المالية، والتي تتم مراجعتها دوريا من قبل محافظ حسابات خارجي مستقل. كما تفصح الشركة عن مجموعة هامة من المعلومات المالية وغير المالية لجميع الأطراف ذات المصلحة، مع إتاحتها على موقع الشركة على شبكة الأنترنت.

أما معاملة أقلية المساهمين فالشركة تحقق المستوى الأول، إذ أن المساهمين الرئيسيين عائلة عثماني وشركة أفريك إنفست المحدودة يتحكمان في جزء هام من رأسمال الشركة، مما يجعل كليهما خارج دائرة أقلية المساهمين، ومع ذلك فكل المساهمين لهم الحق في حضور الجمعية العامة للمساهمين والتصويت أو توكيل من يمثلهم، وتتم معاملة الجميع بصورة عادلة.

وبصورة عامة يمكن إعتبار الحوكمة بشركة أن سي أ رويبة في مستوى الخطوات الإضافية لضمان حوكمة شركات رشيدة من مصفوفة تقدم حوكمة الشركات، وهو مستوى مقبول نسبة إلى ممارسات الأعمال في الجزائر وغياب إجراءات حوكمة مناسبة تفرضها الجهات المعنية بذلك.

المطلب الثالث: إستيفاء شركة أن سي أ رويبة لمعايير المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية

ستتم مقارنة مجموعة من معايير حوكمة الشركات بين الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية: المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا، ليتم تحديد مدى توافق معايير حوكمة الشركات بـ أن سي أ رويبة مع تلك المعايير، وسيتم تظليل المعايير التي تشترك فيها الشركة مع ما تلزم بها تلك الدول شركاتها. وتجدر الإشارة إلى أن المعايير المذكورة بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية هي المعايير التي تلزم بها بورصة نيويورك الشركات المدرجة فيها.

يتضح من الملحق رقم 4 أن عدة ممارسات لحوكمة شركة أن سي أ رويبة تتوافق مع بعض معايير حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، فرنسا وألمانيا. فبالنسبة لإستقلالية مجلس الإدارة تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية الوحيدة التي تلزم شركاتها بأن تكون مجالس إدارتها مستقلة، أي أن عدد الأعضاء غير التنفيذيين فيها أكبر من نصف مجموع عدد الأعضاء. وبالتالي فمجلس شركة أن سي أ رويبة يتفق مع معايير إستقلالية المجلس بفرنسا وألمانيا. أما بالنسبة لحجم المجلس فهو غير محدد في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وألمانيا، بينما تلزم المملكة المتحدة الشركات بأن يكون حجم مجالس إدارتها متوسطا، وهو حال مجلس إدارة أن سي أ رويبة الذي يضم 11 عضوا، حيث يعتبر مثاليا بالنسبة لشركة في هذا الحجم. أما لجان مجلس الإدارة في الشركة فهي غير مستقلة بعكس ما تلزم به الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة شركاتها. ومع ذلك فهي تتفق والمعايير التي تفرضها فرنسا وألمانيا بهذا الخصوص. وبالنسبة للمدقق المستقل فيتم تعيينه بشركة أن سي أ رويبة من قبل الجمعية العامة للمساهمين، وهذا ما يتفق مع ممارسات تعيين المدقق المستقل في ألمانيا، بينما تشرف لجنة التدقيق على اختياره واستقلاليته في المملكة المتحدة وفرنسا، إضافة إلى مجلس الإدارة في الولايات المتحدة

الأمريكية. وتفصل أن سي أ رويبة بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (المدير التنفيذي) منذ سنة 2003 مثلما هو عليه الأمر في المملكة المتحدة، ويعتبر ذلك اختياريا في فرنسا، ولا تلزم به الشركات الأمريكية.

وبالنسبة لدور أصحاب المصلحة فالمملكة المتحدة تلزم شركاتها بأن تكون مسؤولة تجاه مساهميها، وهذا يعكس نموذج المساهم الأكثر انتشارا فيها وفي الولايات المتحدة الأمريكية. أما في فرنسا وألمانيا فهناك توجه مختلف يقضي بضرورة تمثيل العمال في مجالس إدارة الشركات، وهذا يشير إلى السياسة الإجتماعية المتبناة من قبل البلدين، بينما تتبنى أن سي أ رويبة سياسة مختلفة تماما موجهة نحو خدمة كافة أصحاب المصلحة. وبخصوص أنظمة الرقابة الداخلية فالولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا تلزمان الشركات بضرورة وجود وظيفة تدقيق داخلية، وفي المملكة المتحدة يعتبر ذلك طوعيا مع إهتمام مجلس الإدارة بتلك الأنظمة في ألمانيا. وتحتوي أن سي أ رويبة على وظيفة تدقيق داخلية مستقلة عن باقي الوظائف إضافة إلى وظيفة مراقبة الإدارة.

أما التواصل مع أصحاب المصلحة فكل الدول المذكورة تلتزم بضرورة التواصل الفعال مع المساهمين والمحللين الماليين وباقي أصحاب المصلحة، وأن سي أ رويبة تتبنى هي الأخرى سياسة شفافية تتبلور في إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب من قبل الجميع، كما قامت الشركة بإنشاء خلية للتواصل برئاسة رئيس مجلس الإدارة. وتناقش الشركة علنا الكثير من المسائل التي يضعها مجلس الإدارة كبرنامج عمل للجمعية العامة للمساهمين، التي تعقد مرة واحدة على الأقل في السنة، مع إمكانية دعوة المساهمين إلى عقد جمعيات عامة إستثنائية خلال السنة وهذا يتفق مع معايير حوكمة الشركات للدول المذكورة.

بالنسبة لعروض الشراء فتتم مناقشة ذلك على مستوى الجمعية العامة في ألمانيا، وتلزم الولايات المتحدة الأمريكية شركاتها بضرورة تكافؤ فرص المساهمين في مناقشة ذلك. أما بالنسبة لشركة أن سي أ رويبة وبحكم هيكل رأسمالها المملوك في الجزء الأهم منه من قبل عائلة عثماني وضعف السوق كأداة للرقابة، إضافة إلى المواثيق بين أعضاء عائلة عثماني، وبين العائلة والمساهم الأجنبي أفريك إنفست المحدودة، والتي تقضي بأولوية العائلة في شراء حصص رأس المال عند الرغبة في التنازل، فالشركة تعتبر حصينة ضد عروض الشراء.

وبالرغم من تطور ممارسات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية وقوة أنظمتها التشريعية وأسواقها المالية، يتضح أن حوكمة الشركات بأن سي أ رويبة تحقق عدة معايير تفرضها تلك الدول على شركاتها.

خلاصة الفصل:

مما سبق، يتبين من دراسة حوكمة الشركات بـ أن سي أ رويبة حسب مختلف آلياتها الداخلية والخارجية أن ملكية الشركة مركزة لصالح عائلة عثماني، وهذا ما ينعكس على مجلس إدارة الشركة الذي ينتمي أغلب أعضائه إلى

العائلة، إضافة إلى عضوين خارجيين أحدهما عضو مستقل والآخر مراقب، ما يجعل المجلس غير مستقل. في حين تفصل الشركة بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، ويشكل المجلس عدة لجان تساعده على دوره الإشرافي والرقابي، تتمثل أساسا في لجنة التدقيق والاستراتيجية برئاسة عضو مستقل، إضافة إلى لجان أخرى كالتعيين والمكافأة. أما بالنسبة للتدقيق فهناك وظيفة تدقيق داخلية تعمل على مراجعة حسابات الشركة وأنظمة الرقابة الداخلية، إضافة إلى وظيفة مراقبة إدارة مستقلة.

أما بالنسبة للآليات الخارجية فتتعاقد الشركة مع مدقق خارجي مستقل (محافظ حسابات) وفقا لمتطلبات القانون التجاري الجزائري، كما تلجأ إلى عدة مكاتب تدقيق واستشارة في مجالات المحاسبة والتدقيق والرقابة الداخلية. أما بالنسبة لمراقبة الدائنين والسوق كآلية للتحكم فهما يؤديان دورا ضعيف في حوكمة الشركة، ما عدا المنافسة في سوق المشروبات، والتي تفرض على الشركة تحسين إدارتها وأساليب عملها بشكل مستمر.

وقد بين تقييم حوكمة الشركات على مستوى أن سي أ رويبة وفقا لنموذج تقييم وطني يتمثل في إجراءات التقييم الذاتي الذي جاء به ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وآخر دولي يتمثل في مصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية، أنها تستوفي عدة معايير لحوكمة الشركات التي تفرضها عدة دول على شركاتها ويعتبرها المستثمرون مؤشرا على مستوى أمن وجودة إدارة إستثماراتهم.

الخـــاتمـــة

الخاتمـــــة

يتضح مما سبق أن أغلب الشركات المكونة للنسيج الإقتصادي في الجزائر هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وبالتالي يصعب عليها تبني قواعد لحوكمة الشركات إذ أن أغلبها لا تسيرها مجالس إدارة ووظائف التدقيق فيها قاصرة على إجراء مراجعة شاملة لعملها. كما أنها عادة ما لا تنفصل فيها الإدارة عن ملكيتها، لذلك لا تظهر الحاجة أصلا لنظم رقابة وإشراف عليها. وتعتمد في الغالب على التمويل الذاتي أو القروض المصرفية مع عدم رغبة المالك في اللجوء إلى الشراكة محلية كانت أم أجنبية، وهذا ما يعد عائقا في إستفادة الشركة من خبرات وتجارب الآخرين.

وبينما تؤدي بيئة الأعمال دورا محفزا على تبني قواعد حوكمة الشركات والعمل وفقا للأطر الأخلاقية والإنسانية تؤدي بيئة الأعمال الجزائرية دورا عكسيا، فالكثير من الممارسات السلبية تخيم عليها جراء ضعف الأجهزة التشريعية والرقابية للحكومة. فالبيروقراطية الجامحة التي تميز الإدارة الجزائرية تعيق عمل الشركات وتحملها تكاليف باهضة جراء ضياع الوقت والجهد للقيام بأبسط المعاملات، كما أن الفساد الإداري والمالي المتفشي يعطل عملها ويدفعها للتورط في ممارسات الرشوة والإحتيال والتهرب الضريبي. فحجم السوق الموازية في الجزائر مثلا يشكل عبئا كبيرا على عاتق الخزينة العمومية جراء التهرب الضريبي، وعلى عاتق الشركات التي تعمل بشكل رسمي إذ لا تتمكن من المنافسة السعرية للناشطين فيه.

ويعد دور آليات السوق كأدوات ضبط لإدارة الشركات غائبا في الجزائر، وهذا يرجع بالأساس إلى غياب سوق مالية نشيطة وكفؤة بإمكانها معاقبة الشركات ضعيفة الأداء أو تلك المتورطة في أعمال لا تمت بصلة لأخلاقيات الأعمال. وتعتبر الشركات الجزائرية سيئة من حيث الشفافية والإفصاح إذ أن المعلومات المالية وغيرها تعد شحيحة ولا يمكن الحصول عليها إلا نادرا، وعادة ما يكون ذلك متأخرا.

وما يزال الإطار العام لحوكمة الشركات في الجزائر ضعيفا وتشوبه الكثير من النقائص، كما أن قواعد الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الذي صدر سنة 2009 لا يغطي كافة الجوانب المرتبطة بحوكمة الشركات، وتكتفي الشركات الجزائرية عادة بتطبيق ما جاء في القانون التجاري دون تحمل عناء الإلتزام الطوعي بمعايير أكثر شمولا وتفصيلا في هذا المجال. وهذا ما يرفع نسب الشركات ضعيفة الأداء والمتعرضة للإحتيال المالي في الجزائر، سيما بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تتم إدارتها بعيدا عن معايير الفعالية والكفأة، وتشكل عبئا على الإقتصاد الوطني وعلى رفاهية المواطنين.

وقد سعت شركة أن سي أ رويبة منذ بداية العقد الأول من القرن العشرين لتحسين حوكمتها، من خلال تبني عدة معايير مثل الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي. وساعدها على ذلك السماح بمساهمة أجانب عن العائلة في رأسمالها، ما شجعها على المضي قدما في تطبيق معايير أخرى وفي تحسين نظام رقابتها بالحصول على آراء أخرى من خارج العائلة سواء كانت مرتبطة بالمساهم أو مستقلة. وقد تم طرح عدة أسئلة حول حوكمة الشركات بـ أن سي أ NCA رويبة، وفيما يلي موجز لتلك النتائج المتوصل إليها:

1- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، التي يمكن عرضها فيما يلي:

- تتسم آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية بالشركات الأفضل حوكمة بمجموعة من الخصائص تجعلها أكثر فعالية وقدرة على الرقابة على إدارة الشركة.
- بالرغم من إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009، إلا أن تطبيق حوكمة الشركات على مستوى المؤسسات الجزائرية لازال ضعيفا، وهذا بسبب طبيعة ملكية وحجم المؤسسات التي تكون إما ملكيتها عامة أو صغيرة ومتوسطة الحجم، ومناخ الأعمال الذي بقي متخلفا، وغياب بورصة نشطة وفعالة إضافة إلى الفساد الإداري المستشري في مختلف المؤسسات.
- يعتبر مجلس إدارة شركة أن سي أ رويبة ذو تركيبة مناسبة لشركة في حجمها، إذ يساعد عدد أعضائه المتوسط على تقديم تشكيلة متنوعة من الخبرات والأحكام بخصوص القرارات التي يجب إتخاذها. ولكن تطغى على تشكيلته عضوية عائلة عثماني بصفتها المساهم الرئيسي في رأسمال الشركة، وهذا ما قد يشكل تحيزا لمصالحها على حساب مصلحة المساهم الآخر. ومع ذلك، الشركة تفصل بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة ما يعتبر خطوة هامة في طريق إضافة أعضاء مستقلين آخرين.
- الشركة لديها وظيفة تدقيق مستقلة تهتم بوظائف المراجعة الداخلية ومدى مطابقة القوائم المالية للواقع وللمعايير المعمول بها. وتحتوي الشركة أيضا على وظيفة مراقبة إدارة مستقلة تعمل على تعزيز رقابتها الداخلية.
- بالنسبة للمدقق الخارجي فالشركة تهتم كثيرا للآراء المستقلة حول وضعها العام وحول قوائمها المالية، فبالإضافة إلى التعاقد مع محافظ حسابات خارجي كما ينص على ذلك القانون التجاري الجزائري، تلجأ الشركة للتعاقد مع مكاتب ذات سمعة جيدة على المستوى الدولي، من أجل تعزيز نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية.
- لا يؤدي السوق دورا هاما في ضبط سلوك إدارة الشركة سوى في جزئه المرتبط بالسلع والخدمات، حيث يشهد منافسة شديدة وسوقا موازية تفرض على الإدارة أن تحسن من أدائها حتى تقود الشركة لتحقيق أداء أفضل.

- تتبع الشركة سياسة شفافية مقبولة، فهي تعد تقارير فصلية وسداسية وسنوية وتقدم تشكيلة واسعة من المعلومات المالية وغير المالية، وتتيح الكثير منها على موقعها على شبكة الأنترنت، كما يتم تحيين تلك المعلومات بالشكل وفي الوقت المناسبين.
- بين تقييم مستوى حوكمة الشركات بـ أن سي أ NCA رويبة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، أن الشركة تكتسب وبشكل جيد أغلب الإجراءات التي حددها الميثاق، حيث تحترم الشركة حقوق المساهمين من خارج العائلة، وتعاملهم في إطار ما ينص عليه القانون والميثاق الذي بينها وبينهم. وتبقى مسألة إستقلالية مجلس الإدارة ومنح العضوية لأعضاء خارجيين أضعف ممارسات مجلس الشركة، والتي يجب تحسينها للحصول على قدر كاف من الآراء المستقلة عند إتخاذ القرارات الهامة.
- تحقق الشركة مستوى جيدا في الإفصاح وتوفير المعلومات لأصحاب المصلحة فيها، وتسعى للمحافظة على علاقة جيدة معهم بتبني سياسات إيجابية تجاه العمال والبيئة وتحقيق مستوى جيد من المسؤولية الإجتماعية. ويتوجب على الشركة الإهتمام أكثر بنقل الملكية خارج الورثة، حتى تضمن بقائها وانتقالها إلى الجيل الثالث بشكل سلس يمكنها من الإستمرار.
- بعكس ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر، لم تستوف شركة أن سي أ NCA رويبة الكثير من معايير مصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية، فالشركة تحقق مستوى ممارسات حوكمة الشركات المقبولة بالنسبة لمعيار الإلتزام بحوكمة الشركات. وبالنسبة لمعياري هيكل وعمل مجلس الإدارة ومراقبة البيئة والعمليات، فالشركة في مستوى خطوات إضافية لضمان حوكمة شركات رشيدة. أما بالنسبة للشفافية والإفصاح، فالشركة تخطو خطوات هامة في مستوى المساهمة في تحسين حوكمة الشركات على المستوى الوطني.
- وفقا للمقارنة مع معايير حوكمة الشركات التي تفرضها الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية، فالممارسات التي ترتبط بمجلس الإدارة ولجانه، التدقيق، أنظمة الرقابة والجمعية العامة بشركة أن سي أ رويبة تتوافق والمعايير التي تفرضها فرنسا وألمانيا على شركاتها، بعكس المعايير التي تفرضها الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة إذ تتميزان بحوكمة شركات أكثر نضجا. بينما تعتبر الممارسات المرتبطة بعروض الشراء وحدود العهدات في مجلس الشركة غير متوافقة وما تفرضه الدول المذكورة على شركاتها.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن التجارب الأمريكية والأوروبية التي تمت دراستها تعتبر تجارب غنية في مجال حوكمة الشركات، يمكن لشركة أن سي أ رويبة وشركات جزائرية أخرى الإستفادة منها، من أجل الوصول إلى الفعالية والكفاءة في أدائها

2- الإقتراحات:

بناء على ما تقدم من نتائج، يمكن صياغة الإقتراحات الآتية:

- أن تطرح الشركة جزءا من رأسمالها للإكتتاب العام.
- على الجمعية العامة للمساهمين أن تعين أعضاء مستقلين آخرين في مجلس إدارة الشركة من أجل تقديم آراء محايدة حول مختلف المسائل المرتبطة بالشركة.
- تعيين أغلبية من الأعضاء المستقلين في مختلف لجان مجلس الإدارة، سيما في لجان التدقيق والتعيين.
- تشكيل لجنة بمجلس الإدارة تكلف بحوكمة الشركات، وتعيين عون مسؤول عن ضمان الإلتزام بمختلف السياسات والمبادئ المنوطة بها.
- الإفصاح بصورة دورية عن إلتزام الشركة بمختلف سياسات حوكمة الشركات والأحكام الواردة في ميثاق الشركة حول حوكمة الشركات وأخلاقيات العمل.
- إعداد تقارير فصلية وشهرية وحتى يومية حول أداء الشركة المالي والتجاري ونشره على موقع الأنترنت.
- تعزيز مكامن الضعف في بيئة الأعمال الجزائرية بهدف تسهيل إنشاء الشركات وإمكانية تطويرها، سيما المنظومة المصرفية والسوق المالية.
- العمل على تحسين ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بإدراج إجراءات وقواعد قابلة للتطبيق مباشرة على مستوى المؤسسات الراغبة في ذلك، مع توسيعه ليشمل حتى المؤسسات العمومية.
- تحديد عهدات عمل أعضاء مجلس الإدارة في مجالس إدارة الشركات الأخرى.

3- آفاق الدراسة:

بالنظر إلى محددات الدراسة التي دفعت إلى التركيز على بعض جوانب الموضوع، في الأخير يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية تكمل مختلف زوايا هذه الدراسة:

- أثر حوكمة الشركات على أداء الشركات الجزائرية؛
- دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تفعيل إدارة الشركات الجزائرية؛
- دور لجان مجلس الإدارة في تفعيل وظيفة الرقابة بالشركات الجزائرية؛
- أثر تطبيق النظام المالي والمحاسبي على حوكمة الشركات الجزائرية؛
- دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- أثر استقلالية المدقق الخارجي على حوكمة الشركات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولا، المراجع باللغة العربية:

I- الكتب باللغة العربية:

1- بوكبوس، سعدون. ***الإقتصاد الجزائري: محاولتان من أجل التنمية 1962-1989 1990-2005***. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2012.

2- سعداوي، سليم. ***الجزائر ومنظمة التجارة العالمية: معوقات الانضمام وآفاقه***. الجزائر: دار الخلدونية، 2008.

3- عبد العال حماد، طارق. ***حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية***. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.

4- ـــــــ.***حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف: المفاهيم، المبادئ، التجارب والمتطلبات***، ط.2. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007.

5- عمورة، عمار. ***الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري***. الجزائر: دار المعرفة، دون سنة نشر.

6- فلاحي، صالح. ***السراج المنير في هندسة وضبط قواعد البحث والتحرير***. باتنة: دار قانة للنشر والتوزيع، 2016.

7- مياسي، إكرام. ***الإندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر***. الجزائر: دار هومة، 2011.

8- هيل، تشارلز. وجاريث جونز، ***الإدارة الإستراتيجية:"مدخل متكامل"***، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال. الرياض: دار المريخ للنشر، 2006.

II- الدوريات العلمية:

9- بن سلامة الرحيلي، عوض. **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية**، الرياض: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، ، م22، ع1، 2008.

III- منشورات الهيئات:

10- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. العدد 72 لـ 31 ديسمبر 2015.

11- ـــــــ. العدد 19 الصادرة بـ: 25 مارس 2009.

12- ـــــــ. العدد 74 الصادرة بـ: 25 نوفمبر 2007.

13- ***القانون التجاري في ضوء الممارسة القضائية***، ط.9، برتي للنشر، الجزائر، 2014.

14- حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات. ميثاق **الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر**، الجزائر: **TBWA/JAZ**، 2009.

15- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ***برنامج قياس الرأي العربي: المؤشر العربي 2015***، الدوحة، 2015.

16- مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، "***تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول***.". فيفري 2011.

ثانيا، المراجع باللغات الأجنبية:

I- الكتب باللغات الأجنبية:

17- A.Mallin, Christine. ***International Corporate Governance: A Case Study Approach***. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

18- A.Nadler, David. Beverly A.Behan, and Marc B.Nadler. ***Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance***. San Francisco: Mercer Delta Consulting LLC., 2006.

19- A.Temmar, Hamid. ***L'économie de l'Algérie: Le système économique***, Tome II. Alger: OPU, 2015.

20- ——— . ***L'économie de l'Algérie: Les stratégies de développement***, Tome I. Alger: OPU, 2015.

21- Anand, Sanjay. ***Essentials of Sarbanes-Oxley***. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007.

22- Aras, Guler. and David Crowther. ***Global Perspectives on Corporate Governance and CSR.*** Surrey : Gower Publishing Ltd., 2009.

23- Arbogast, Stephen V. ***Resisting Corporate Corruption: Lessons in Practical Ethics from the Enron Wreckage***. Massachussets: M & M Serivener Press, 2008.

24- Argüden, Yilmaz. ***Boardroom Secrets: Corporate Governance for Quality of Life***. New York: Palgrave Macmillan, 2009.

25- Bender, Ruth. and Keith Ward. ***Corporate Financial Strategy***, 3rd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 1999.

26- Bevir, Mark et al. ***Encyclopedia of Governance***, VI. California: Sage Publications Inc., 2007.

27- ——— . ***Encyclopedia of Corporate Governance***, VII. California: Sage Publications Inc., 2007.

28- Bierman Jr., Harold. ***Accounting Finance Lessons of Enron: A Case Study***. Singapore: World Scientific Publishing Co.Pte.Ltd., 2008.

29- Bournois, Frank. et al. ***Comités exécutifs: Voyages au cœur de la dirigeance***. Paris : Editions d'Organisation, 2007.

30- Bouzidi, Abdelmajid. ***Economie Algérienne: Eclairages.*** Alger: ENAG éditions, 2011.

31- Braiotta, Louis. et al. ***The Audit Committee Handbook,*** 5th ed. New Jersey: John Wiley and Sons Inc., 2010.

32- Brealeyn, Richard A. Stewart C.Myers, and Alan J.Marcus. ***Fundamentals of Corporate Finance***, 3rd ed. New York: McGraw Hill Companies, Inc., 2001.

33- Brousseau, Eric. and Jean-Michel Glachant, ***The Economics of Contracts: Theories and Applications***. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

34- Bryce, Robert. ***Pipe Dreams: Greed, and the Death of Enron.*** New York: Public Affairs, 2002.

35- Calder, Alan. ***Corporate Governance: A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice***. London: Kogan Page, 2008.

36- Charreaux, Gérard. ***Le gouvernement d'entreprises: Corporate Governance théories et faits***. Paris: Economica, 1997.

37- Chhotray, Vasudha. and Gerry Stoker. ***Governance Theory and Practice: A Cross-Disciplinary Approach.*** London: Palgrave Macmillan, 2009.

38- Choudhary, Kameshwar. ***Globalization, Governance, Reforms and Development in India.*** New Delhi: Sage Publications India Plt. Ltd., 2007.

39- Clarke, Thomas. and Jean François Chanlat. ***European Corporate Governance.*** New York: Routledge, 2009.

40- Colley, John. et al. ***What is Corporate Governance?*** New York: Mc Graw Hill Companies Inc., 2005.

41- Cummings, Lorne. and Chris Patel. ***Managerial Attitudes Towards a Stakeholder Prominence Within a Southeast Asia Context***. Bingley: JAI Press, 2009.

42- D.Hook, Glenn. and Hugo Dobson. ***Global Governance and Japan: The Institutional Architecture***. Oxon: Routledge, 2007.

43- Da Silva, Luis Correia. et al. ***Dividend Policy and Corporate Governance***. New York: Oxford University Press Inc., 2004.

44- Dahmani, Ahmed. ***L'Algérie à l'épreuve: Economie politique des réformes 1980-1997*** . Alger: Casbah Editions, 1999.

45- Dayan, Armand. et al. ***Le Manuel de Gestion***, V1. Paris: Ellipses, 1999.

46- Dignam, Alan. and Michael Galanis. ***The Globalization of Corporate Governance***. Surrey: Ashgate Publishing Ltd., 2009.

47- Fabozzi, Frank J. and Pamela P.Peterson. ***Financial Management and Analysis***, 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2003.

48- Finet, Allain. et al. ***Gouvernement d'entreprise: Enjeux managériaux, comptable et financiers.*** Bruxelles: De Boeck & Lacier sa., 2005.

49- Freeman. R.Edward. ***Strategic Management : A Stakeholder Approach***. Massachussets: Pitman Publishing Inc., 1984.

50- G.Sison, Alejo José. ***Corporate Governance and Ethics: An Aristotelian Perspective***. Chentelham: Edward Elgar, 2008.

51- G.Tarantino, Anthony. ***Governance, Risk, and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental, and International Guidance Best Practices***. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2008.

52- Gibson, Nigel. ***Essential Finance***. London: Profile Books Ltd., 2003.

53- Given, Lisa M. et al. ***The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods***, V1. California: Sage Publications Inc., 2008.

54- Gugler, Klaus. and B.Burcin Yurtoglu. ***The Economics of Corporate Governance and Mergers.*** Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

55- Hassam, Fodil. ***Les chemins d'une croissance retrouvée 1986-2004: Vignt ans de réformes libérales***. Alger: L'Economiste d'Algérie Editions, 2005.

56- Hayes, Rick. et al. ***Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing***, 2nd ed. Harlow: Pearson Education Ltd., 2005.

57- Hilb, Martin. ***New Corporate Governance: Successful Board Management Tools***, 3rd ed. Heidelberg: Springer-verlag Berlin Heidelberg, 2008.

58- Hirschey, Mark. et al. ***Corporate Governance and Firm Performance*** Bingley: JAI Press, 2009.

59- Holec, Nathalie. et Geneviève Grunet-Jolivald. ***Gouvernance***. Paris: Edition Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction CDU, Octobre 1999

60- Holmes, Kim R et al. ***2008 Index of Economic Freedom***. Washington DC: The Heritage Foundation and Dow Jones Company Inc., 2008.

61- Institute of Directors. ***The Handbook of International Corporate Governance: A Definitive Guide***, 2nd ed. London: Kogan Page Ltd., 2009.

62- International Finance Corporation. ***Corporate Governance Manual***, 2nd ed. Hanoi: Bascon, 2010.

63- Iqbal, Zafar. and Mervyn K.Lewis. ***An Islamic Perspective on Governance.*** Cheltenham: Edward Elgar, 2009.

64- J.Barreveld, Drs. Dirk. ***The Enron Collapse: Creative Accounting, Wrong Economics or Criminal Acts?*** Lincoln: Writers Club Press, 2002.

65- J.Fabozzi, Frank. and Pamela P.Peterson. ***Financial Management and Analysis***, 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2003.

66- J.Sherman, Andrew. and Milledge A.Hart. ***Mergers and Acquisitions from A to Z***, 2nd ed. New York: AMACOM, 2006.

67- Jickling, Mark. ***Barriers to Corporate Fraud***. New York: Nova Science Publishers, Inc., 2009.

68- Jougleux, Muriel. ***Management et contrôle de gestion: Manuel et applications.*** Vanves: Foucher, 2007.

69- Kaliski, Burton S. ***Encyclopedia of Business and Finance***. Farmin: Mac Millan Reference USA, 2007.

70- Koenig, Gilbert. ***Les Théories de La Firme***, 2éme éd. Paris: Economica, 1998.

71- Kolb, Robert W. ***Encyclopedia of Business Ethics and Society***, Vol.5 California : Sage Publications, Inc., 2008.

72- L.Culp, Christopher. and William A.Niskanen. ***Corporate Aftershock: The Public Policy Lessons from the Collapse of Enron and Other Major Corporations***. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

73- L.Friedman, Andrew. and Samantha Miles, ***Stakeholder: Theory and Practice***. New York: Oxford University Press Inc., 2006.

74- Lakhlef, Brahim. ***La bonne gouvernance***. Alger : Dar Elkhaldounia, 2006.

75- Lamiri**,** Abdelhak. ***La décennie de la derniére chance: Emergence ou déchéance de l'économie Algérienne****?* Alger: Chihab éditions, 2013.

76- Lamm, Jacob. et al., ***Under Control: Governance Across the Enterprise***. New York: CA Press Inc., 2010.

77- Levinson, Marc. ***Guide to Financial Markets***, 4th ed. London: Profile Books Ltd., 2006.

78- Mac Avoy, Paul W. and Ira M.Millstein. ***The Recurrent Crisis in Corporate Governance***. New York: Palgrave Macmillan, 2003.

79- Markham, Jerry W. ***A Financial History of Modern US Corporate Scandals from Enron to Reform***. New York: M.E.Sharpe Inc., 2006.

80- Marnet, Oliver. ***Behaviour and Rationality in Corporate Governance***. Oxon: Routledge, 2008.

81- Ménard, Claude. and Mary M.Shirley**.** ***Handbook of New Institutional Economics.*** Heidelberg: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2008.

82- Mimeche, Ahmed. et Amar Kaddouri. ***Cours de Coptabilité Financiére selon les normes IAS/IFRS et le SCF 2007***. Alger: ENAG Editions, 2009.

83- Monks, Robert A.G. and Nell Minow. ***Corporate Governance.*** Oxford: Blackwell Publishing, 2004.

84- Muller, Ralf. ***Project Governance***. Farnham: Gower Publishing Ltd., 2009.

85- N.Pontell, Henry. and Gilbert Geis, ***International Handbook of White-Collar and Corporate Crime.*** New York: Springer Science + Business Media, LLC, 2007.

86- O'Brien, Justin. ***Governing the Corporation: Regulation and Corporate Governance in an Age of Scandals and Global Markets***. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2005.

87- Owen, Geoffrey. and Tom Krichmaier and Jeremy Grant. ***Corporate Governance in the US and Europe: Where Are We Now?*** New York: Palgrave Macmillan, 2006.

88- Page, Jean Paul. ***Corporate Governance and Value Creation.*** New York: The research foundation, 2005.

89- Parrat, Frédéric. ***Le gouvernement d'entreprise***. Paris : Dunod, 2003.

90- ——— . ***Le Gouvernement d'Entreprise: Ce qui a déjà changé Ce qui va encore évoluer***. Paris: Maxima, 1999.
91- Patrick S. Renz, ***Project Governance: Implementing Corporate Governance and Business Ethics in Non Profit Organizations*** (New York: Physica-Verlag Heidelberg, 2007).
92- Pickett, K.H. Spencer. ***The Internal Auditing Handbook***, 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2003.
93- Pound, John. ***The Promise of the Governed Corporation***. *In:* ***Harvard Business Review on Corporate Governance***, 6th ed. Boston: HBS Press, 2000.
94- Putterman, Louis. and Randy Kroszner. ***The Economic Nature of The Firm: A Reader***. Cambridge: Cambridge University press, 1986.
95- Renard, Jacques. ***Théorie et pratique de l'audit interne***. 7e éd. Paris: Editions d'Organisation, 2010.
96- Rezaee, Zabihollah. ***Corporate Governance Post Sarbanes-Oxley: Regulations, Requirements and Integrated Processes***. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007.
97- Ricketts, Martin. ***The Economics of Business Enterprise: An Introduction to Economic Organisation and The Theory of The Firm***. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 2002.
98- Roche, Julian. ***Corporate Governance in Asia***. New York : Routledge, 2005.
99- Solomon, Jill. and Aris Solomon. ***Corporate Governance and accountability***. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., 2014.
100- Spira, Laura F. ***The Audit Committee: Performing Corporate Governance***. New York : Kluwer Academic Publishers, 2002.
101- Tabb, William K. ***Economic Governance in the Age of Globalization***. New York: Columbia University Press, 2004.
102- Tebani, Amel. ***Privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie***. Alger : Belkeis édition, 2011.
103- Tenev, Stayan. et al. ***Corporate Governance and Enterprise Reform in China.*** Washington DC: The World Bank and The International Finance Corporation, 2002.
104- Tiihonen, Seppo. ***From Governing to Governance: A Process of Change***. Finland: Tampere University Press, 2004.
105- Tricker, Bob. ***The Essential Director***. London: Profile Books Ltd, 2003.
106- Van Frederikslust, Ruud A.I. et al. ***Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective.*** Oxon (UK): Routlege, 2008.
107- Wearing, Robert. ***Cases in Corporate Governance.*** London : Sage Publications, 2005.
108- Williamson, Oliver. ***The Mechanisms of Governance***. New York: Oxford University Press Inc., 1996.

II- الرسائل والأطروحات:

109- Adelopo, Ismail. *''**The Impact of Corporate Governance on Auditor Independence: A Study of Audit Committees in UK Listed Companies.**''* Ph.D Dis., DeMontfort Uiversity, Leicester : UK, January 2010.
110- Appiah, Kingsley Opoku. ***''Corporate Governance and Corporate Failure: Evidence from Listed UK Firms.''*** Ph.D Dis., Loughborough University, Leicestershire: UK, June 2013.
111- Gyakari Ntim**,** Collin. ***''Internal Corporate Governance Structures and Firm Financial Performance: Evidence from South African listed firms.''*** Ph.D Dis.,

Department of Accounting and Finance, University of Glasgow, Scotland, October 2009.

112- Heentigala, Kumudini. ''***Corporate Governance Practices and Firm Performance of Listed Companies in SriLanka.''*** Ph.D Dis., Faculty of Business, Victoria University, Melbourne, April 2011.

113- Mana Waduga, Athula Smith Preethi Gardiya. ‘***’Corporate Governance Practices and their Impacts on Corporate Performance in an Emerging Market: The Case of Sri Lanka.''*** Ph.D Dis., University of Wollongong, Wollongong: Australia, 2012.

114- Nanka – Bruce, Douglas ‘***’Corporate Governance and Multi – Dimensional Performance,‘’*** Ph.D Dis., Universitat Autonoma de Barcelona, Barcelona: Spain, May 2009.

115- Otman, Khaled Abdelkader Muftah. ‘***’Corporate Governance and Firm Performance in Listed Companies in the United Arab Emirates.***’’ Ph.D Dis., Victoria University of Melbourne, Melbourne: Australia, March 2014.

116- Zhang, Hui. ‘’***Corporate Governance, Firm Performance, and Information Leakage: an Empirical Analysis of the Chineses Stock Market’’*** Ph.D Dis., School of Management, Plymouth Business School, Plymouth, March 2012.

117- Zyad M. S. Marashdeh, ‘***’The Effect of Corporate Governance on Firm Performance in Jordan,’’*** Ph.D Dis., University of Central Lancashire, Preston: UK, September 2014.

III- الدوريات العلمية:

118- Aiyesha Dey. ‘’**Corporate Governance and Agency Conflicts**.’’ Journal of Accounting Research, Vol 46, Chicago: University of Chicago and Institute of Professional Acounting, 5 December 2008.

119- Catherine Baron. **La gouvernance: débats autour d’un concept polysémique**, dans : Droit et Société, Paris: éd Juridiques Associées, N° 50,2003/2.

120- DTI. ‘’Maxwell –Ethics Report-‘’ at : http://fr.scribd.com/doc/22811645/Maxwell-Ethics-Report#scribd.

121- **Encyclopædia Britannica. Encyclopaedia Britannica Ultimate Reference Suite**. Encyclopædia Britannica, Chicago, 2010.

122- G.A.Ferrarini and P.Giudici. ***‘’Financial Scandals and the Role of Private Enforcement : the Parmalat Case’’*** (2005, May) (ECGI-Law Working paper N°40/2005). Retrieved August 20,2005, from http://ssrn.com/abstract=730403.

123- Harold Demsetz. ***Toward a Theory of Property Rights***, The American Economic Review, Vol57 N02, Papers and Proceedings of The Seventy-Ninth Meeting of The American Economic Association, May 1967.

124- Harvard Business school. ***Harvard Business Review on Corporate Governance***. HBR Paperback Series, 6th edition, Boston: HBS Press, 2000.

125- Henry Mintzberg. ‘’***The Case for Corporate Social Responsibility***.’’ Journal of Business Strategy, New York: The Global Commercial Consulting Firm Booz & Company, (Pre-1986). Fall 1983.

126- Jongwook Kim and Joseph T.Mahoney. ‘’***Property Rights Theory, Transaction costs Theory and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management***.’’ Managerial and Decision Economics Journal, N26, Chichester, 2005.

127- Joseph P.H.Fan and T.J.Wong. ‘’***Do External Auditors Perform a Corporate Governance Role in Emerging Markets? Evidence from East Asia***.’’ Journal of Accounting Research, Vol.43 N 1, March 2005, USA.

128- K.J Martijn Cremers & Vinay B.Nair. ‘’**Governance and Equity Prices**.’’ The Journal of Finance, Vol LX, N 06, December 2005.
129- Manuel De Oliveira. ***Etymologie du terme « Gouvernance »***, Service de traduction, Commission européenne, Téléchargeable au: http://ec.europa.eu/ gouvernance/docs/doc5fr.pdf.
130- Marco Becht, Patrick Bolton and Alisa Roell. ‘’***Corporate Governance and Control***,’’ Finance working paper N° 02/2002, Updated August 2005, Downloaded from ECGI working paper series in finance at: http://ssrn.com/abstract_id= 343461.
131- Mark Goergen. ‘’***What Do We Know about Different Systems of Corporate Governance?’’*** European Corporate Governance Institute, Finance Working Paper n 163/2007, April2007, Downloadable at : http://ssrn.com/abstract_id=981531.
132- Michael E.Porter & Mark R.Kramer. ‘’**Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**.’’ HBR Organization, Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, December 2006.
133- Olivier Payé. ***‘’La gouvernance: d’une notion polysémique à un concept politologique.’’*** Dans Etudes internationales; éd l’institut Québécois de hautes études internationales, Volume XXXVI, N°1, Mars 2005.
134- The Economist. ‘’***A Special Report on Globalization***,’’ London, September 20th , 2008.
135- Xavier Brouiette**. ‘’*Platon précurseur de la « saine gouvernance »? Les idées gestionnaires à la mode nous ramènent en partie à la position platonicienne ou des experts doit avoir le pouvoir*,’’** publié dans Le journal: Le Devoir, Montréal, édition du 14/15 Novembre 2009.

IV- منشورات الهيئات:

136- CACG. ***Guidlines Principles for Corporate Governance in the Commonwealth: Towards Global Competitiveness and Economic Accountability***, 1999. At : http://www.ecgi.org/.
137- Klaus Schwab and Xavier Sala-i-Martin. World Economic Forum, ***The Global Competitiveness Report 2015/2016***, 2015.
138- KPMG, ***Guide investir en Algérie***, Alger, 2015.
139- Marc Viénot et al. ***‘’Le Conseil d’Administration des Sociétés Cotées: Rapport du groupe de travail CNPF/AFEP,’’*** Juillet 1995.
140- OCDE. ***Principes de Gouvernement d’Entreprise de l’OCDE***. Paris: Les éditions de l’OCDE, 2004.
141- Organization of Economic Cooperation and Development (OECD). **Using The OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective**. Paris: OECD Publications, 2008.
142- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. ‘’***Report of The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)’’*** (London) The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd, December 1992.
143- The World Bank Group**. *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency***, 2014.
144- The World Bank. ***Corporate Governance: Framework for Implementation Overview***. Washington: The World Bank, 2000.

ثالثا، مواقع الأنترنت:

145- http://arabic.doingbusiness.org/
146- http://beta.fortune.com/
147- http://fr.scribd.com/
148- http://picker.uchicago.edu
149- http://www.agroligne.com
150- http://www.algeriacorporategovernance.org
151- http://www.andi.dz/
152- http://www.aniref.dz/
153- http://www.ansej.org.dz/
154- http://www.apple.com
155- http://www.ccomptes.org.dz/
156- http://www.djazairess.com
157- http://www.ecgi.org/
158- http://www.ecgi.org/
159- http://www.globalcorporategovernance.com/
160- http://www.ilboursa.com/
161- http://www.investopedia.com
162- http://www.leconews.com/
163- http://www.nasdaq.com
164- http://www.onplc.org.dz/
165- http://www.ons.dz/
166- http://www.rouiba.com.dz/
167- http://www.sec.gov
168- http://www.volkswagenag.com

الملاحق

الملحق رقم 1

التطور التاريخي لحوكمة الشركات

السنة	المكان	الحدث
500 ق.م	الصين	النخب الكونفيوشيوسية دافعت عن حكومة أخلاقية، تقاد بفضيلة وتناسق مع قواعد الصلاح. كتاب منزيوس Mensius يدافع عن حقوق المحكومين لإسقاط الحكام الفاسدين.
31 ق.م	روما	بالرغم من نقص بعض الميزات الأساسية للشركات الحديثة، قام مواطنو روما بالاستثمار في مؤسسات الأعمال كأصحاب حصص في رأس المال؛ الحكومة تعاقب الشركات.
71 م	كل العالم	العهد الجديد للإنجيل (Matt ,25:14-30)، يظهر أن النقود تميزنا عن مملكة الحيوانات وتسمح بالقيام بالتبادل الطوعي بصورة "أكثر نظافة، أقل تبذيرا، وأكثر شمولا بكثير". الربح والنقود تقدم فرصا لتعظيم الله، من خلال توسيع إدارتنا، ملاقاة حاجاتنا وحاجات الآخرين، الإحسان، وترقية مهمة الكنيسة في العالم.
700م	كل العالم	القرآن الكريم (الكتاب المقدس للإسلام) يأمر بالإخلاص في إتباع مبادئ الشريعة، التي تتطلب سلوك أعمال أخلاقي وترى النقود كوسيلة لفعل الخير.
1600 م	المملكة المتحدة وهولندا	شركة شرق الهند وضعت مجلس إدارة، فاصلة بذلك بين الملكية والتحكم.
1700	المملكة المتحدة	حذر آدم سميث Adam Smith من ضعف الرقابة على الإدارة وضعف الحوافز.
1844	المملكة المتحدة	سن أول قانون عن شركة رأس المال المشترك.
1899	اليابان	سن القانون التجاري الذي كان مبنيا على القانون التجاري الألماني.
1930	دول مجموعة العشرة G10	إنشاء البنك الدولي للإنعاش من أجل تعزيز التعاون المالي والنقدي الدولي، أقدم منظمة دولية في العالم.
1931	الو.م.أ	قام بيرل ومينز بإصدار كتابهما المشهور بعنوان: المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة The Modern Corporation and Private Property.
1933، 1934	الو.م.أ	قانون الأوراق المالية لسنة 1933 هو أول قانون لضبط أسواق الأوراق المالية؛ قانون 1934 يفوض مسؤولية التنفيذ للجنة الأوراق المالية والتبادل (SEC).
1956	الهند	سن قانون شركات كأحد أشمل القوانين في العالم.
1968	الإتحاد الأوروبي	الإتحاد الأوروبي يتبنى توجيهة أول قانون شركة.
1974	مجموعة العشرة G10	بنك الإنعاش الدولي أنشأ لجنة بازل Basel لتحسين حوكمة الشركات والعمل على استقرار الأسواق.
1977	الو.م.أ	سن قانون أعمال الرشوة الأجنبية (FCPA)، من أجل حماية الدولة من رشاوى المسؤولين الأجانب.
1985	فرنسا	إصدار تقرير فيانو Vienot Report.
1985	الو.م.أ والإتحاد الأوروبي	خمس منظمات محاسبة وتدقيق غير ربحية كونت لجنة المنظمات الراعية (COSO) لتجنب الإحتيال من خلال التقارير المالية.

1987	الو.م.أ والإتحاد الأوروبي	لجنة تريدواي The Treadway Commission قامت بإصدار تقارير حول الإحتيال عن طريق التقارير المالية، مؤكدة الوضع الشرعي والدور الذي تؤديه لجان التدقيق، كما قامت بتطوير نظام COSO للرقابة الداخلية ، الذي تم إصداره سنة 1992.
1988	مجموعة العشرة	لجنة بازل قامت بإصدار أول اتفاقية بازل، ملزمة بحد أدنى من احتياجات رأس المال.
1990	G10 المملكة المتحدة	انهيار إمبراطورية الأعمال بولي بك Polly Peck (خسائر بـ1.3 مليار جنيه إسترليني)، بنك الإقراض والتجارة الدولية (BCCI) وماكسويل Maxwell (480 مليون جنيه إسترليني)، كدعوة لتحسين ممارسات حوكمة الشركات لحماية المستثمرين.
1992، 1993	المملكة المتحدة	أصدرت لجنة كادبوري The Cadbury Committee أول قانون في العالم حول حوكمة الشركات؛ في سنة 1993 الشركات المدرجة في بورصة المملكة المتحدة، عليها أن تكشف عن الحوكمة على أساس الطاعة أو على أساس الرغبة في التفسير.
1994	جنوب إفريقيا	إصدار تقرير كينغ The King Report.
1994	المملكة المتحدة	نشر تقارير: روترمان Rutterman (حول الرقابة الداخلية والتقارير المالية)، غرينبوري Greenbury (حول مكافأة المنفذ)، وهامبل Hampel (حول حوكمة الشركات).
1995	روسيا	تبني القانون الروسي حول شركات رأس المال المشترك.
1996	روسيا	تبني القانون الروسي حول سوق الأوراق المالية.
1998	ألمانيا	سن قانون كون تراغ Kon Trag لتحسين حوكمة الشركات.
1998	المملكة المتحدة	إصدار القانون الموحد Combined Code.
1999	مجموعة العشرة	لجنة بازل للبنك الدولي للإنعاش يطلق اتفاقية رأس المال بازل II لتحسين الرقابة الداخلية (الركيزة II)، والشفافية (الركيزة III).
1999	كل العالم	أصدرت "منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD" أول معيار دولي: مبادئ OECD لحوكمة الشركات.
1999	الهند	سن البند 49 لتحسين حوكمة الشركات، ليدخل حيز التنفيذ في سنة 2003.
1999	إيطاليا	سن قانون بريدا Preda، لتحسين الحوكمة.
1999	المكسيك	تم إقرار قانون الممارسات الفضلى، ليمثل أول قانون من نوعه في أمريكا اللاتينية، وأحد الأوائل في العالم.
1999	المملكة المتحدة	اصدار توجيه تورنبول Turnbull Guidance حول الرقابة الداخلية.
2001	الإتحاد الأوروبي	إصدار تقرير لامفالوسي Lamfalussy حول ضبط أسواق الأوراق المالية الأوروبية.
2001	روسيا	تم تعديل القانون الروسي حول شركات رأس المال المشترك بصورة ملحوظة.
2001	الو.م.أ	قامت شركة أنرون، سابع أكبر شركة مدرجة بالبورصة في الولايات المتحدة الأمريكية، بإعلان إفلاسها.
2002	كندا	لجنة أونتاريو Ontario للأوراق المالية (OSC) تقر: Bill 198-Multilateral instruments 52-109 and 52-111 المسمى CSOX، الذي يعكس قانون ساربانز أوكزلي .Sarbanes-Oxley Act (SOX) sections 302 and 404.

2002	الإتحاد الأوروبي	إقرار تقرير ونتر حول إصلاح قانون المؤسسة.
2002	ألمانيا	إصدار القانون الألماني لحوكمة الشركات Kon Trag.
2002	روسيا	إصدار القانون الروسي FCSM حول قيادة المؤسسة.
2002	الو.م.أ	إنهيارأنرون وفضائح بعض الشركات الأخرى يقود إلى قانون ساربانز أوكزلي.
2003	فرنسا	إقرار قانون المالية السنوي LSF، وقانون NRE لتعزيز الحوكمة والإفصاح القانوني.
2003	إسبانيا	انتهاج تقرير لجنة ألداما Aldama لتحسين الحوكمة.
2003	المملكة المتحدة	إصدار تقرير هيغز Higgs حول المديرين غير التنفيذيين.
2004	الإتحاد الأوروبي	فضيحة بارمالات Parmalat تهز إيطاليا، مع احتمال تداعيات على الإتحاد الأوروبي ككل.
2004	الو.م.أ والإتحاد الأوروبي	قام COSO بتحيين نظام المراقبة الداخلية لسنة 1992 من خلال إضافة إدارة مخاطر المؤسسة، ويعرف ذلك أيضا بـ COSO II أو COSO 2004.
2005	روسيا	قيام لجنة ملكية دوما Duma's Property Commitee، وزارة التجارة والتنمية الاقتصادية، ووكالة الخدمات الفيدرالية بإقرار والتوصية بعدة تحسينات في حوكمة الشركات.
2005	الإتحاد الأوروبي	تبني أكثر من 7000 شركة في الإتحاد الأوروبي لمعايير التقارير المالية الدولية IFRS كأداة لتحسين وتوحيد التقارير المالية.
2006	اليابان	قانون شركات جديد – يسمى JSOX– دخل حيز التنفيذ لتحسين الحوكمة والرقابة الداخلية للمؤسسة.
2007	الو.م.أ	فضائح خيارات الأسهم بتاريخ سابق Backdating Stock Options تؤثر على أكثر من 140 شركة، مع انهيار نظام المكافأة حسب الأداء Pay-For-Performance المصمم لإصلاح مكافآت المؤسسة.
2007	الو.م.أ	لجنة الرقابة على الأوراق المالية والتبادل (SEC) ومجلس المراقبة المحاسبية للشركات العمومية (PCAOB) اقترحا تغييرات في الأقسام الأكثر جدلا من قانون "ساربانز أوكزلي SOX" بهدف تحسين تنافسية الو.م.أ في الأسواق الدولية.
2011	البنوك الشاملة	البنوك الشاملة مضطرة للخضوع لاتفاقيات رأس المال Basel II.

Source: Anthony G.Tarantino, ***Governance, Risk, and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental, and International Guidance Best Practices*** (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2008), PP.6-9.

الملحق رقم 2

التقييم الذاتي لطرق إدارة وتسيير الشركة لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر

1-2 إجراءات الجمعية العامة وإدارة المؤسسة بشركة أن سي أ رويبة

الجمعية العامة وإدارة المؤسسة	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة
هل تتم مناقشة رؤية واستراتيجية المؤسسة خلال الجمعية العامة		X	
هل يتم عرض الأهداف المسطرة على الجمعية العامة في شكل مخطط مالي سنوي أو لعدة سنين		X	
هل الصلاحيات القانونية للجمعية محترمة بكل أشكالها (AGO/AGEX/AG MIXTE)			X
تضم المؤسسة العائلية مجلس عائلي دون المساس بمصلحة المساهمين الغير منتمين للعائلة			X
يرتبط المساهمون بميثاق يضم الاتفاقيات التي لم يحددها مسبقا القانون الأساسي للمؤسسة			X
تصل المعلومات الكاملة المتعلقة بانعقاد الجمعية العامة الى المساهمين في الوقت المناسب			X
يتم توثيق نقاط جدول الأعمال مسبقا			X
يحق للمساهمين تسجيل نقاط في جدول الأعمال		X	
يحق للمساهمين الإطلاع على المعلومات المتعلقة بحسابات الشركة، تقارير مراجعي الحسابات والخبرات			X
يملك المساهمون الخيارات الاستراتيجية والمعلومات التي تؤثر على توزيع أرباح الأسهم			X
يملك المساهمون الحق الفعلي في توزيع أرباح الأسهم (سياسة توزيع واضحة)			X
لا توجد إجراءات مكتوبة أو غير مكتوبة تحدد حقوق المساهمين الأقلية			X
يتم إيصال قرارات الجمعية العامة إلى المساهمين في الآجال المتفق عليها			X

2-2 إجراءات الإدارة ومجلس الإدارة بشركة أن سي أ رويبة

إجراءات الإدارة ومجلس الإدارة	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة
لدى المؤسسة مجلس إدارة أو ما يوافقه (شركة ذات مسؤولية كحدودة أو شركة ذات الشخص الوحيد...)			X
إن صلاحيات مجلس الإدارة محددة في القانون الأساسي أو في وثيقة موازية			X
أن المهام والمسؤوليات موزعة في المجلس			X
يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات مراقبة المديرية التنفيذية			X
أن عمل مجلس الإدارة محدد في وثيقة داخلية في شكل قانون أو إجراءات			X
يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمل المجلس			X
يعكس تشكيل مجلس الإدارة تشكيل الجمعية العامة			X
يمتثل تشكيل مجلس الإدارة على مبدأ الكفاءة			X
يتكون مجلس الإدارة أيضا من إداريين خارجيين	X		
يستعين مجلس الإدارة أو الهيئة الموازية بالخبرة الخارجية الدقيقة (الإستشارة)			X
أجور الإداريين محددة بدقة وبصفة شفافة		X	
تتفرق أجور الإداريين عن الأجور المتعلقة بوظائفهم أو مهامهم الأخرى			

بصفتهم (مساهمين و/ أو موظفين)			
التعويضات التي يتقاضاها الإداريون مؤطرة ومراقبة بوضوح حتى لا تعتبر أجرا مشبوها			X

3-2 إجراءات مجلس المديرية بشركة أن سي أ رويبة

اللجنة المديرة/مجلس المديرية	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة
إن وظائف المديرية محددة بوضوح داخل المؤسسة			X
أن مناصب المديرية محددة ومخصصة			X
يلتزم التعيين في مناصب المديرية بمعايير الكفاءة			X
تلجأ الشركة إلى توظيف مديرين خارج حلقة المساهمين والعائلة			X
إن صلاحيات الإدارة محددة ومصادق عليها من قبل المديرين			X
يتم ترسيم مديرية الشركة عن طريق مجلس/لجنة إدارة			X
إن عمل مجلس المديرية محدد عن طريق قانون أو إجراءات			X
تتبع أجور أعضاء المديرية معايير متفق عليها مسبقا			X
إن طرق عزل أعضاء المديرية محددة مسبقا			X
تلجأ المديرية إلى الخبرة الخارجية الدقيقة إستشارة			X
إن إدارة الشركة مرسم عن طريق إجراءات تمثل للمعايير الدولية		X	
إن العلاقات مع مجلس الإدارة مرسمة ومقننة			X

4-2 إجراءات طرق الإدارة والعلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين بشركة أن سي أ رويبة

طرق الإدارة والعلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة
تتبنى الشركة سياسة الشفافية المالية			X
تحرص الشركة على نشر المعلومات القانونية في الوقت المطلوب			X
تعلم الشركة في الوقت المناسب أصحاب المصلحة المشتركة بالمسائل التي تخصهم			X
تمتلك الشركة وسائل معلوماتية مناسبة (تصورها لمشاريعها ونتائجها واحتياجاتها) تستعملها مع أصحاب الأطراف الشريكة إضافة إلى الوثائق القانونية التي تستعملها مع: – البنك والشركاء الماليون؛ – الممونين؛ – المستخدمين.			X
تمتثل الشركة للتشريع الاجتماعي وإلى القوانين المسيرة لعلاقات العمل			X
تتبنى الشركة سياسة موارد بشرية تضمن تطورها على المدى الطويل			X
تتبنى الشركة سياسة مواطنة وتتحمل مسؤولية بيئية واجتماعية وأخلاقية			X

5-2 إجراءات الحكم الراشد وعلاقته بنقل المؤسسة بشركة أن سي أ رويبة

الحكم الراشد وعلاقته بنقل المؤسسة	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة
يتم تحديد وتحضير الخلفاء المحتملين للمؤسسة لهذا الغرض		X	
يتم تحديد المصادر المحتملة للخلافات أو النزاعات وتتخذ الإجراءات المناسبة لحلها والفصل فيها			X
تولى أهمية خاصة للنقاط التالية: – تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة؛ – وضعية الذمة المالية للمؤسسة؛ – المديونية؛ – الديون؛ – هيئة فعلية ومفترضة من المساهمة.			X
يتم تحضير نقل الملكية خارج الورثة كحالة محتملة. نقوم ضمن هذا الإطار بالخصوص: – في توظيف ودمج المسيرين الخارجيين من أجل الوصول إلى إدارة مثالية عن طريق الأهداف؛ – في دمج المساهمين الخارجيين؛ – في تقييم المؤسسة.		X	

الملحق رقم 3:

1-3 مصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية

ATTRIBUTES	LEVEL 1 *Acceptable CG Practices*	LEVEL 2 *Extra Steps to Ensure Good CG*	LEVEL 3 *Major Contribution to Improving CG nationally*	LEVEL 4 *Leadership*
A. COMMITMENT TO CORPORATE GOVERNANCE	- The basic formalities of corporate governance are in place. - The company has a written articulated set of policies or corporate governance code addressing, at a minimum, the rights and treatment of shareholders, the role of the board, and transparency and disclosure. - The company has a written code of ethics, approved by the board.	- The company has a designated officer responsible for ensuring compliance with the company's corporate governance policies and code and also a compliance officer for its code of ethics. - The company periodically discloses to shareholders its corporate governance code and practices, and the extent to which such practices conform to the country's voluntary code of best practices.	- The company meets all applicable recommendations of the country's voluntary code of best practices. - The board has a corporate governance committee.	- The company is publicly recognized as a national leader and among the global leaders in corporate governance.
B. STRUCTURE AND FUNCTIONING OF THE BOARD OF DIRECTORS	- The board meets regularly, and deliberates independently of executive management. - Board members are given sufficient time and information for analysis and deliberation so they can exercise their duties of oversight and developing company direction and strategy. - The board includes directors who are neither executives of the company and its affiliates, nor a controlling shareholder.	- Two or more board members are independent of management and controlling shareholders. - The board has an audit committee with a majority of independent directors. - Board composition (competencies/skill mix) adequate for its oversight duties. Annual board and director evaluation conducted.	- The audit committee is composed *entirely* of independent directors. - A board committee composed *entirely* of independent directors is required to approve all material transactions with affiliates of the controlling shareholders, directors or management. - Other board specialized committees address special technical topics or potential conflicts of interest (e.g., nominations, compensation, risk). - The board is fully elected on an annual basis.	- The company's board is composed of a majority of independent directors.
C. CONTROL ENVIRONMENT AND PROCESSESS	- The company has in place an appropriate system of internal controls and internal audit that regularly interfaces with the external auditors and is accountable to the board.	- The company's financial statements are audited in accordance with *International Standards on Auditing*. - The board monitors the company's risk management and compliance policies and procedures.	- The company has a comprehensive compliance program that is annually reviewed.	- Internal controls, internal audit and external audit practices are in accordance with *highest international standards*.

D. TRANSPARENCY AND DISCLOSURE	- Financial statements are prepared in accordance with an internationally recognized system of accounting, and audited by a recognized independent external auditing firm. - The company complies with all disclosure requirements under applicable laws, regulations and listing rules (fair disclosure). Investors and financial analysts are treated equally regarding information disclosure.	- The company publishes meaningful quarterly reports, containing segment reporting as well as results per share. Its practices go beyond local listing requirements. - The company prepares and presents all financial statements and reporting in accordance with IFRS or U.S. GAAP.	- The company discloses its code of ethics, the main provisions of its implementation program and the degree of compliance experienced in its annual report. - All disclosure and communications with shareholders are made available on the Internet in a timely fashion.	- Financial and non-financial disclosure practices are in accordance with *highest international standards*.
E. TREATMENT OF MINORITY SHAREHOLDERS	- Minority shareholders are provided with adequate notice and an agenda of all shareholders' meetings; and are permitted to participate and vote at shareholders' meetings. - All shareholders of the same class are treated equally with respect to voting rights, subscription rights and transfer rights. - Holders of all securities of the same type and class are treated equally with respect to information disclosure (fair disclosure). - Shareholders are provided with accurate and timely information regarding the number of shares of all classes held by controlling shareholders and their affiliates (ownership concentration).	- Effective representation of minority shareholders is provided by cumulative voting or similar mechanisms. - The company has clearly articulated and enforceable policies with respect to treatment of minority shareholders in changes of control. - The company has a well understood policy and practice of full and timely disclosure to shareholders of all material transactions with affiliates of the controlling shareholders, directors or management (conflicts of interest); and complete, timely and accurate disclosure is made of all material shareholder agreements. - The annual report discloses the principal risks to minority shareholders associated with the identity of the company's controlling shareholders; the degree of ownership concentration; cross-holdings among company affiliates; and any imbalances between the controlling shareholders' voting power and overall equity position in the company.	- The company has effective shareholder voting mechanisms in place to protect minority shareholders against unfairly prejudiced actions of controlling shareholders when ownership is especially concentrated or controlling shareholders may have strong conflicts of interest (e.g., super-majority or "majority of minority" provisions).	- The company's history of equitable treatment of shareholders demonstrates consistent conformance with international market expectations.

2-3 تطبيق مصفوفة تقدم حوكمة الشركات على شركة أن سي أ NCA رويبة

الملحق رقم 4:

مقارنة معايير حوكمة الشركات بشركة أن سي أ رويبة مع المعايير التي تفرضها الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية بناء على مقارنة المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات لمجموعة من الدول لشركة ويل Weil

	الو.م.أ	المملكة المتحدة	فرنسا	ألمانيا	شركة أن سي أ رويبة
استقلالية مجلس الإدارة	مستقل	غير مستقل (النصف على الأقل)	غير مستقل	غير مستقل	غير مستقل (عضوين مستقلين فقط من بين 11 عضو)
حجم المجلس	غير محدد	متوسط الحجم	غير محدد	غير محدد	متوسط الحجم (11 عضو)
حجم/هيكل اللجان	لجنة تعيين/حوكمة شركات مستقلة كلية لجنة مكافأة مستقلة كلية لجنة تدقيق مستقلة كلية	لجنة تعيين/حوكمة شركات مستقلة كلية لجنة تدقيق مستقلة كلية + عضو خبير في المالية لجنة مكافأة مستقلة كلية	لجنة تدقيق الزاميا لجنة تعيين ومكافأة طوعيا	لجنة تدقيق رئيسها مستقل لجنة تعيين غير مستقلة	لجنة التدقيق غير مستقل، رئيسها مستقل وخبير في مجال المالية لجنة تعيين غير مستقلة لجنة مكافأة غير مستقلة
المدقق المستقل	يعين من قبل المجلس لمساعدة لجنة التدقيق	تراجع لجنة التدقيق استقلاليته	تشرف لجنة التدقيق على اختياره	يعين من قبل الجمعية العامة	يعين من قبل الجمعية العامة للمساهمين وفقا لقواعد القانون التجاري الجزائري
رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي	لا يوجد فصل	يوجد فصل	الفصل اختياري	فصل مختلف لوجود مجلسين	يوجد فصل (تم الفصل بينهما سنة 2003)
دور أصحاب	غير مغطى	المسؤولية تجاه	ضرورة تمثيل العمال	تمثيل العمال في	ليس هناك تمثيل للعمال في

المصلحة		المساهمين ومختلف أصحاب رأس المال	في المجلس	المجلس الإشرافي بنسبة قد تصل إلى نصف عدد أعضائه	المجلس، ولكن الشركة تعتبر نفسها مسؤولة تجاه العمال، البيئة والمجتمع بصورة عامة
أنظمة الرقابة الداخلية	ضرورة وجود وظيفة تدقيق داخلية	التوصية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلية دون الإلزام بها، ويعمل المديرون غير التنفيذيين على مراجعة مصداقية المعلومات المالية	ضرورة وجود إجراءات مناسبة لتحديد إدارة وتقييم إلتزامات ومخاطر المؤسسة، مع التأكيد على أهمية دور لجنة التدقيق	مجلس الإدارة هو من يضمن فعالية تلك الأنظمة	وجود وظيفة تدقيق داخلية وجود وظيفة مراقبة الإدارة لجنة التدقيق تضمن فعالية تلك الأنظمة إضافة إلى المدقق الخارجي
التواصل مع المساهمين، الصحافة والزبائن	ضرورة التواصل مع جميع الأطراف	ضرورة التواصل الفعال مع المساهمين	ضرورة التواصل مع المحللين والسوق	عدالة التواصل مع المساهمين وضرورة الافصاح للمحللين الماليين والمساهمين	تتواصل الشركة مع جميع الأطراف وعن طريق وسائل اتصال متنوعة
الجمعية العامة	عقد جمعية سنوية خلال كل سنة مالية	ضرورة حضور كل أعضاء مجلس الإدارة	يضع المجلس جدول الأعمال مع ضرورة حضور أعضائه	يعقد المجلس الإداري جمعية عامة مرة واحدة على الأقل، وتنشر كل القرارات والوثائق على الأنترنت	تعقد جمعية عامة عادية واحدة سنوية، مع امكانية دعوة المساهمين لعقد جمعية عامة استثنائية واحدة على الأقل سنويا. ويضع المجلس جدول الأعمال
عروض الشراء	تكافؤ فرص المساهمين في مناقشة عروض الشراء	غير مغطى	غير مغطى	عقد جمعية عامة استثنائية يناقش فيها المساهمون العرض	هناك مواثيق بين عائلة عثماني والمساهم الأجنبي أفريك أنفست المجدودة تقضي بأولوية العائلة في

					حالة التنازل
حدود العهدات، التقاعد الإلزامي وتغيير المسؤوليات	تناقش في المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات	6 سنوات عهدة المديرين غير التنفيذيين، وأكثر من ذلك يتطلب المراجعة	لا تتعدى عهدة المديرين 6 سنوات ولا يمكن أن يعمل عضو إدارة ما لأكثر من 12 سنة	أهمية سن أعضاء المجلسين بالنسبة للمجلس الإداري تقدر الفترة القصوى الممكنة للتعيين بـ 5 سنوات	6 سنوات مع إمكانية إعادة الإنتخاب، مع وجود عضو دائم يمثل المساهم الأجنبي أفريك أنفست المحدودة

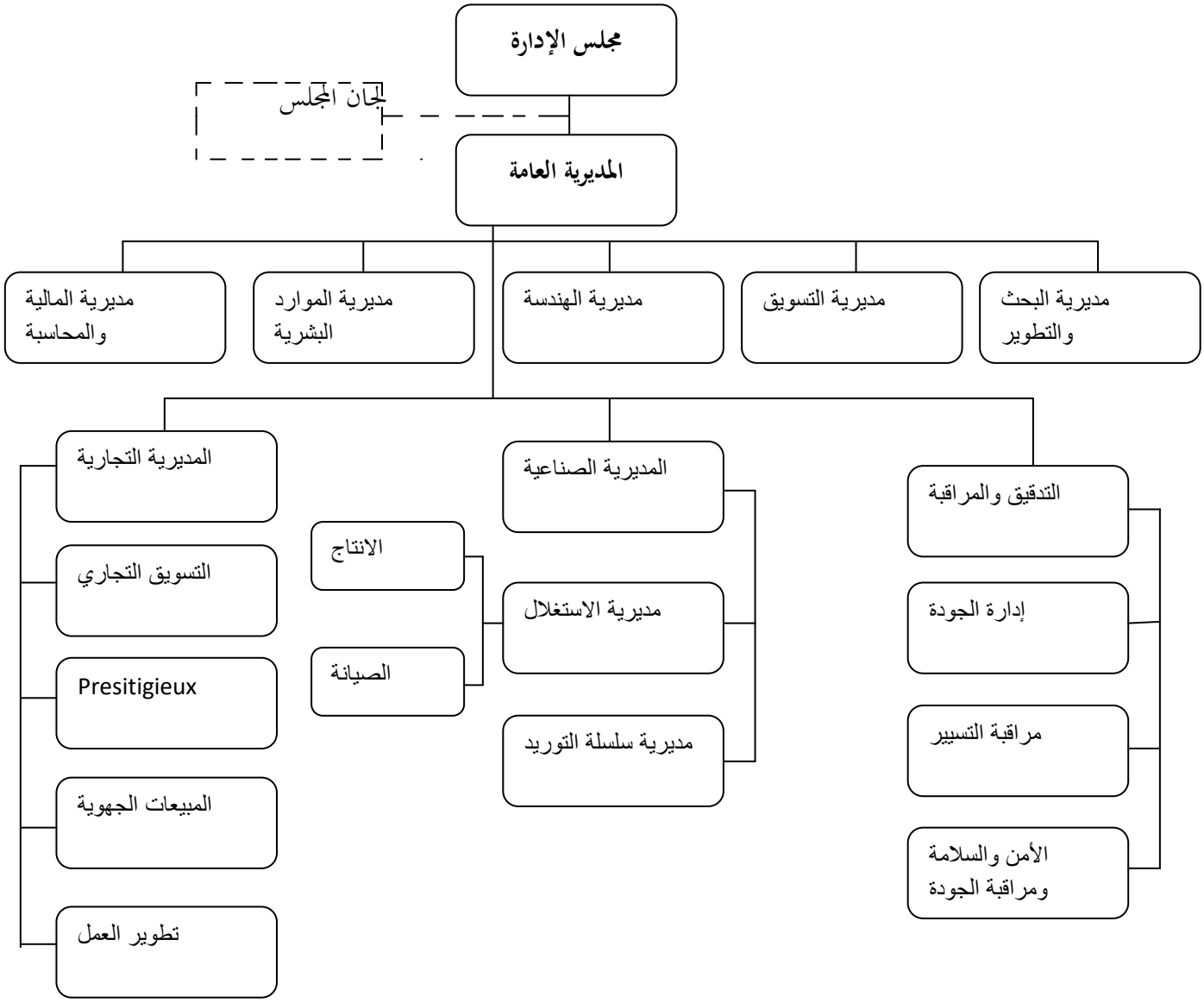
المصدر: بناء على المعلومات الواردة في:

- الفصل السادس؛

- Weil, ***International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practices*** (New York: Weil Gotshal & Manges LLP, 2014).

الملحق رقم 5:

الهيكل التنظيمي لشركة أن سي أ NCA رويبة



الملحق رقم 6:

ميثاق السلوك المهني لجمعية منتجي المشروبات الجزائريين

VII Présentation du Code de bonne conduite professionnelle

Titre 1 : Dispositions générales

Article 1 : Compte tenu du préambule ci-dessus qui fait partie intégrante du présent Code de bonne conduite professionnelle, les dispositions qui suivent viennent en complément des Statuts et du Règlement Intérieur régissant le fonctionnement de l'APAB et des entreprises qui la composent.

Article 2 : Nonobstant les dispositions des Statuts et du Règlement Intérieur, le présent Code définit les règles de bonne conduite et d'éthique professionnelles à observer par toute la composante des entreprises membres de l'APAB, selon les cas définis ci-dessus, dans leur fonctionnement et dans les relations inter-Membres.

Article 3 : L'APAB œuvre à ce que le présent Code s'applique également à toutes les entreprises de la filière boissons, y compris à celles qui n'en sont pas membre.

Article 4 : Le Code de bonne conduite professionnelle définit les conditions d'honneur, de probité et de réserve, en référence aux usages et aux normes reconnues en matière de comportement et d'éthique, que tous les Membres de l'Association s'engagent à respecter dans l'exercice de leurs activités.

Article 5 : Les règles édictées dans le présent Code visent à consolider et à promouvoir la réputation de professionnalisme, d'intégrité et d'honnêteté acquise par l'APAB et ses Membres dans leurs activités et leurs relations professionnelles.

Titre 2 : Règles d'éthique professionnelle applicables au sein des entreprises composant l'APAB

Article 6 : Le respect des lois et règlements applicables au domaine de la profession des boissons est une impérieuse nécessité pour les Membres de l'APAB, en particulier au regard des règles de santé, d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement.

Article 7 : Les Membres de l'APAB s'engagent à respecter toutes les lois et tous les règlements, notamment ceux régissant les relations de travail.

Article 8 : Tout Membre de l'APAB s'engage à exercer son activité en appliquant les principes et standards de l'éthique professionnelle, notamment :

- respecter les engagements pris ;
- respecter la personnalité de chacun et s'interdire toute forme de discrimination au sein de l'entreprise ;
- prendre des engagements dans les limites de ses compétences et de sa disponibilité ;
- mettre en œuvre toutes ses compétences requises au service des clients et de l'APAB ;

- œuvrer continuellement à améliorer la qualité des produits en investissant dans les normes et les techniques modernes de management ;
- s'interdire tout abus lié à sa position ;
- respecter les décisions des organes régissant l'APAB ;
- lutter contre tout produit contrefait d'une manière particulière et le marché informel d'une manière générale.

Article 9 : Selon la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les entreprises sont invitées :

- à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;
- à veiller à ce qu'elles ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Article 10 : Selon les principes des normes du travail extraits de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT, les entreprises :

- sont invitées à reconnaître le droit de négociation collective ;
- s'engagent à veiller à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ;
- prennent des dispositions pour assurer l'abolition effective du travail des enfants ;
- éliminent la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Article 11 : A compétence égale, les entreprises s'interdisent toute discrimination en matière d'emploi de femmes et s'engagent à favoriser l'emploi de personnes handicapées qui peuvent remplir les mêmes fonctions que les personnes valides. Dans ce même cadre, elles s'engagent à respecter les lois et règlements en matière de travail des enfants.

Article 12 : En matière d'environnement, les entreprises sont invitées à :

- à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- à utiliser des technologies respectueuses de l'environnement.

Article 13 : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Article 14 : Quand une entreprise de la filière boissons a besoin d'orientations et de clarifications plus précises en matière d'éthique professionnelle, elle est invitée à en discuter avec les organes de l'APAB. L'APAB estime qu'il est de son devoir d'aider les opérateurs de la filière à résoudre les problèmes déontologiques qui se présentent à eux dans le contexte de leurs activités.

Article 15 : Chaque Membre veillera à contribuer au développement de la filière et à œuvrer autant que possible à son intégration à l'agriculture en vue de favoriser la production nationale.

Titre 3 : Respect de l'éthique professionnelle entre les Membres

Article 16 : Tout Membre doit s'abstenir de déclarer tout fait ou propos de nature à discréditer la qualité des produits et services des entreprises adhérentes à l'APAB ou à ternir l'image ou la réputation de celles-ci auprès de la clientèle ou du public en général.

Article 17 : Chaque Membre de l'APAB s'interdit de porter préjudice à un autre Membre par une publicité mensongère ou une concurrence de nature déloyale et non conformes à l'éthique professionnelle.

Article 18 : Les Membres s'abstiennent de nuire par leurs déclarations ou leurs actes aux intérêts de l'Association ou de l'un de ses Membres. Toute doléance au sujet du comportement d'un autre membre ou tout désaccord avec les décisions de l'Association sont soulevés et tranchés dans le cadre de l'Association.

Article 19 : Un Membre qui a connaissance d'actes illégaux ou frauduleux ou qui a connaissance de circonstances, de faits, de gestes ou d'actions pouvant porter atteinte aux intérêts ou à la réputation d'intégrité de l'APAB ou de l'un de ses Membres doit informer dans les plus brefs délais les organes compétents de l'APAB qui prendront les mesures nécessaires en la matière, conformément au présent Code de bonne conduite professionnelle et aux textes régissant l'APAB.

Article 20 : Toute communication d'un Membre au nom de l'Association APAB est soumise à l'accord préalable du président de l'Association.

Article 21 : En cas de litige ou de conflit d'intérêt qui survient entre Membres, il convient de rechercher une solution à l'amiable ou à défaut de recourir à l'arbitrage de l'APAB.

Article 22 : Chaque Membre est tenu de respecter la confidentialité des informations issues de l'APAB et s'interdit de divulguer toute information qui se révélera comme un délit d'initié ;

Article 23 : Les Membres de l'APAB se déclarent solidaires et s'engagent à partager entre eux l'information utile et à se porter une assistance mutuelle dans le cadre de leurs activités afin que chacun puisse bénéficier de l'expérience de l'autre. Par solidarité, il faut également entendre le devoir d'un Membre d'orienter un client dont il n'a pu satisfaire une commande en priorité sur un autre confrère.

Article 24 : Un Membre de l'APAB s'interdit d'utiliser tout moyen d'influence visant à s'adjoindre la clientèle ou le personnel cadre d'un autre Membre.

Article 25 : Les Membres de l'APAB s'engagent à se vouer un respect mutuel et à n'entreprendre aucune action individuelle ou concertée de nature politique au nom de l'APAB.

Titre 4 : Dispositions communes

Article 26 : La violation des règles de la profession définies par le présent Code est sanctionnée conformément aux dispositions y afférentes des Statuts et du Règlement Intérieur. Toute autre violation d'un principe d'éthique fixé par le présent Code peut être sanctionnée par un avertissement, la radiation ou l'exclusion, suivant la gravité du fait en cause, par l'assemblée générale sur proposition du Bureau Exécutif. Un cumul de deux avertissements vaut exclusion.

Article 27 : Le présent Code est élaboré et adopté par le Bureau Exécutif de l'Association à la majorité des Membres présents ou représentés. Il est soumis pour adoption finale à l'Assemblée Générale qui statue à la majorité simple de ses Membres.

Il peut être modifié sur proposition de l'un des Membres du Bureau Exécutif. La nouvelle version est adoptée dans les mêmes formes que la version précédente.

Dans les 15 jours qui suivent son adoption, le Code est transmis à tous les membres de l'Association qui en accusent réception.

Article 28 : Il est institué un Comité d'Ethique et de Déontologie au sein de l'APAB composé de Membres volontaires de l'Association qui dresse périodiquement le bilan global de l'application du présent Code. Le Comité élabore son règlement intérieur qu'il fait adopter par le Bureau Exécutif et élit son président. Il se réunit au moins une fois par an et peut faire appel à l'assistance de toute compétence extérieure et être consulté sur toute question d'interprétation. Un rapport du Comité est présenté annuellement à l'Assemblée Générale.

Titre 5 : Critères d'adhésion à l'APAB

Article 29 : Tout candidat qui fait la demande pour être Membre de l'APAB doit se conformer, outre aux dispositions des Statuts et du Règlement intérieur de l'Association, au présent Code de bonne conduite professionnelle.

Article 30 : Toute demande d'adhésion emporte l'acceptation des termes des Statuts, du Règlement Intérieur et du présent Code de bonne conduite professionnelle et doit être accompagnée des pièces suivantes :

- La fiche d'adhésion ci-annexée dûment renseignée et signée ;
- Une copie du registre du commerce de l'entreprise ;
- Une copie du dernier bilan comptable ;
- Le logo de l'entreprise, sur support numérique, afin de l'insérer sur le site web de l'Association ;
- Un chèque portant le montant de la cotisation annuelle ;
- Toutes autres informations que l'APAB jugerait utile le cas échéant de requérir du nouveau postulant.