

## تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة – دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر -

الأستاذ: بلاسكة صالح - جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

balaskasaa@hotmail.com

Résumé :	ملخص:
<p>La gouvernance d'entreprise est l'une des mécanismes modernes du management des entreprises, elle devrait limiter les effets des conflits internes et externes. En effet, c'est au conseil d'administration de mettre en œuvre ce mécanisme au sein de l'entreprise. Ainsi, la présente étude cherche à savoir le niveau d'adoption des principes de gouvernance dans les entreprises algériennes.</p> <p>Portant sur un échantillon d'entreprises algériennes, cette étude est réalisée en suivant des méthodes statistiques pour le traitement et l'analyse des données collectées par un questionnaire.</p> <p>Nos résultats témoignent un effort sérieux de la part des conseils d'administration quant à la mise en œuvre des principes de gouvernance. Les entreprises franchissent de grands pas dans ce sens tout en surpassant de nombreux obstacles aux niveaux interne et externe.</p> <p><b>Mots-clés :</b> Les principes de gouvernance, le conseil d'administration, les entreprises algériennes</p>	<p>تعد الحوكمة من الآليات الحديثة لإدارة الشركات، حيث تحد من الأزمات الداخلية والخارجية. وبما أن مجلس الإدارة هو المسئول عن تطبيق هذه الآلية، فإن الدراسة تهدف إلى تبيان مدى تطبيق مجلس الإدارة لمبادئ الحوكمة في الشركات الجزائرية.</p> <p>لقد شملت الدراسة عينة من الشركات الجزائرية، اعتمد من خلالها على أساليب إحصائية في المعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة.</p> <p>وقد توصلت الدراسة إلى أن مجلس إدارة الشركات يعمل بجدية لتطبيق وتعزيز مبادئ الحوكمة، وأن الشركات تحدد خطوات كبيرة في هذا الجانب، وقد استطاعت أن تتجاوز العراقيل الداخلية والخارجية وتفرض هذه المبادئ في الشركات.</p> <p><b>الكلمات الدالة:</b> مبادئ الحوكمة، مجلس الإدارة، الشركات الجزائرية.</p>

### مقدمة

إن الأزمات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة، والتي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى، أثارَت مسألة مهمة جداً تتعلق بجودة المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية، وكان لابد من البحث عن وسيلة لتغيير هذه الصورة واستعادة ثقة المستثمرين وهذا ما كان من خلال تطبيق حوكمة الشركات، والتي كان لها الدور في إبراز سياسات الشركات والاستراتيجيات المتبعة في عمليات اتخاذ القرارات.

وقد برز مفهوم حوكمة الشركات، والذي يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة في الشركات وبين مديري الفروع التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح في الشركات؛ لتجنب تعارض المصالح بين هذه الأطراف والتهوض بالشركات والوصول بها إلى تعظيم مستويات الأداء على شتى النواحي.

في هذا البحث، سنحاول التركيز على جانبين: أولهما خاص بالإطار النظري، والذي نهدف منه إلى استعراض أساسيات حول الحوكمة ومبادئها، وكذا عرض مفاهيمي وتنظيمي حول مجلس إدارة الشركة وهيكلته والمهام القائم على شؤونها، وكذا العلاقة المتواجدة بين مجلس إدارة الشركة ومبادئ الحوكمة، وكذا آليات تسيير هذه الأخيرة لعمل المجلس. أما الجانب الثاني فيتمثل في القيام بدراسة ميدانية تشمل 12 شركة مساهمة جزائرية مستعينا بأساليب علمية منهجية للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات من عدمها.

### إشكالية البحث

تعيش الشركات الجزائرية حالياً تغييرات هامة فرضتها بيئة العمل المحلية والدولية، حيث أصبح من الضروري أن تتكيف هذه الشركات معها بشكل دائم وهذا من أجل البقاء والاستمرار؛ حيث لم تعد الشركات تسيير من قبل شخص وحيد بطريقة مركزية، بل أصبحت تسيير وتدار بواسطة هيئة مخول لها القيام بشؤون الشركة ككل، وهذه الهيئة تسمى مجلس الإدارة.

إن مجلس الإدارة هذا، يتطلب قواعد وقوانين تحكم عمله وتوجه أداءه، هذا ما استدعى من الشركات أن تطبق مبادئ الحوكمة باعتبارها نظاماً يحكم عمل المجلس، حيث يعد مجالس الإدارة الجهة المخول لها الإشراف والرقابة على الأعمال، وحتى يتسنى لها القيام بهذه الأعمال بكل كفاءة وفعالية يستوجب أن تطبق مضامين ما تنص عليه مبادئ

الحوكمة وتعمل على توحيد الجهود في هذا السياق. لقد أصبح تطبيق الحوكمة اتجاها دوليا، والجزائر ليست بمعزل عن العالم، فرغبة منها في زيادة التكامل الاقتصادي العالمي كغيرها من الدول النامية، بذلت مجهودات لبناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وافتتاح اقتصادها، وهذا ما يظهر جليا من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع.

بناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيس التالي:

### ما مدى تطبيق مجالس إدارة الشركات الجزائرية محل الدراسة لمبادئ الحوكمة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية، التي سنحاول الإجابة عنها والمتمثلة في:

- ما هي مبادئ الحوكمة التي تعتمدها الشركات محل الدراسة؟
- ما هو واقع هيكله وتنظيم مجالس إدارة الشركات محل الدراسة؟
- ما هي الآليات التي تحكم عمل مجالس إدارة الشركات محل الدراسة؟
- ما هي العقبات التي تحد من تطبيق مجالس إدارة الشركات محل الدراسة لمبادئ الحوكمة؟

### فرضيات البحث

لمعالجة الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة، يجدر بنا أن نحدد فرضيات البحث، والمتمثلة فيما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** تطبق مجالس إدارة الشركات الجزائرية مبادئ الحوكمة بفعالية، وتعد آلية أساسية لاتخاذ القرارات وإدارة شؤون الشركات.

### الفرضيات الفرعية:

- تعتمد الشركات الجزائرية محل الدراسة مبادئ الحوكمة المنصوص عليها في ميثاق الحكم الراشد الصادر سنة 2009 في الجزائر؛
- تهيكّل مجالس إدارة الشركات الجزائرية محل الدراسة وتنظم وفق النموذج الفرنسي المرجعي المستوحى بدوره من النموذج الألماني؛
- بالإضافة إلى مبادئ الحوكمة، تحكم القوانين والتشريعات الخاصة عمل مجالس إدارة الشركات الجزائرية محل الدراسة؛
- هناك عقبات داخلية وخارجية تحد من قدرة مجالس إدارة الشركات محل الدراسة على التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة.

### أهمية البحث

تسعى الشركات الاقتصادية إلى التحسين من قدرتها التنافسية، والرفع من كفاءة أدائها والتكيف مع متغيرات بيئتها، لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة في الإدارة أصبح أمرا ضروريا. ويسعى مدراء وملاك الشركات أو ما يسمى مجلس الإدارة إلى تحقيق هذه الأهداف، عن طريق تطبيق آليات تمكنهم من الوصول بالشركة إلى أعلى مستويات الأداء فيها. من هذا المنطلق، فإن أهمية البحث تتمثل في تبيان هيكله مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية، وتشخيصها والوقوف على نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى محاولة البحث عن معرفة مستوى تطبيق الشركات محل الدراسة لمبادئ الحوكمة، وتوجيه عمل المجلس نحو الاعتماد عليها كآلية للإدارة.

### أهداف البحث

نهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- توصيف الأبعاد النظرية لمجلس الإدارة ومبادئ الحوكمة؛
- بناء إطار حول مهام وهيكله مجلس الإدارة؛
- معرفة مبادئ الحوكمة المطبقة والمعتمدة في مجالس الإدارة للشركات محل الدراسة؛
- القيام بدراسة تشخيصية لمجالس إدارة الشركات محل الدراسة، خاصة ما تعلق بهيكلتها وتنظيمها وفق ما تنص عليه مبادئ الحوكمة والقوانين المنظمة لها، وبالتالي معرفة القصور الحاصل (المشاكل).

## منهج البحث

للإجابة عن إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث؛ والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية والدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. أما في جانبه التطبيقي، فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة، حيث سنحاول دراسة عينة من شركات المساهمة الجزائرية والمقدر عددها بـ 12 شركة؛ حيث سنعتمد على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات وتحليل الإجابات للوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

## تقسيمات البحث

لاستيفاء الدراسة والوصول إلى تحقيق أهدافها، سنقسم البحث إلى ثلاث أجزاء: الجزء الأول نتناول فيه مفاهيم حول حوكمة الشركات من حيث المفهوم، النشأة والأهمية وكذا المبادئ. أما الجزء الثاني فنخصصه للتطرق إلى مفهوم مجلس الإدارة وهيكلته (أعضاءه) وكذا مكوناته. في حين يخصص فيه الجزء الثالث للدراسة الميدانية، حيث سنحلل إجابات الاستمارة بالاعتماد على أساليب إحصائية مناسبة.

## أولاً: التغيرات البيئية وظهور الحوكمة

مع توالي الانهيارات والأزمات المالية محلياً، إقليمياً وعالمياً، سارعت المنظمات الدولية المتخصصة في البحث عن آليات لمعالجة هذه الاختلالات وكان من بين هذه الآليات فعالية وشمولية استحداث معايير المحاسبة الدولية مع بداية السبعينات، ثم ظهور مفهوم حوكمة الشركات لاحقاً حيث أصبح هذين العنصرين مؤشرين مهمين لمدى قياس مناسبة الأسواق للاستثمار وصحة البيئة الاقتصادية العالمية.

**1- أسباب ظهور الحوكمة:** أدى ظهور نظرية الوكالة "Agency Theory" وما ارتبط بها من المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات (الوكيل) وبين المساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين، والحد من التلاعب المالي والإداري، الذي قد يقوم به مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة. من هذا الطرح يمكن أن نلخص الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهور الحوكمة كآلية لتنظيم وتوجيه وحل مشكل تضارب المصالح<sup>1</sup>:

- بقاء التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم المعاملات لفترة طويلة من الزمن دون تعديلات قد تقتضيها ظروف ممارسة هذه العمليات في الوقت الراهن؛

- كثرة الأزمات المالية والاقتصادية، وضعف قدرة الشركات على التنبؤ بها والتعامل معها؛

- كثرة المشاكل الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة أو ما يعرف بمفهوم الوكالة والتي ينجم عنها وجود تضارب في المصالح بين الإدارة والمساهمين من ناحية وبين ذوي المصالح المتعارضة من جهة أخرى؛

- تزايد الممارسات الإدارية والمالية الخاطئة بالشركات؛

- تدني أخلاقيات الأعمال وضعف نظم الرقابة الداخلية على الأنشطة لدى معظم الشركات؛

- غياب التحديد الواضح لمسؤوليات وسلطات مجالس الإدارة ومدراء الشركات أمام أصحاب المصالح المتعارضة؛

- ضعف حماية حقوق صغار المساهمين نتيجة احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع إدارة الشركة، لتعظيم دالة منافعهم الخاصة على حساب المنفعة العامة للشركة؛

- ضمان مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف ذات المصلحة في نجاح أداء الشركة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل<sup>2</sup>؛

- تشجيع الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة<sup>3</sup>.

وعليه، فإنه يمكن القول أن هذه الأسباب وغيرها عجلت ظهور ضرورة البحث عن آليات جديدة تحكم علاقات الأطراف في الشركة وتعمل على حماية حقوقهم وتجنب الشركة صراعات وتعارضات بين أطرافها. ويمكن تبويب العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وذلك حسب الشكل التالي:

**الشكل رقم 1: عوامل ظهور والاهتمام بحوكمة الشركات**



المصدر: بن الطاهر حسين، " بوظاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر – بسكرة، ص:05.

**2- تعريف الحوكمة وخصائصها:** قبل طرح تعريف لحوكمة الشركات يجب التنويه إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليين لمفهوم حوكمة الشركات " Corporate Governance" ويرجع ذلك إلى تداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات<sup>4</sup>.

لقد ترجم المصطلح الانجليزي "Corporate Governance" إلى اللغة العربية بعدة مصطلحات: الحكامة، الحكمانية، الحاكمية، الحوكمة.....

- تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"<sup>5</sup>.  
- كما عرفت منظمة OCDE الحوكمة أنها: "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسة الاقتصادية، والذي يحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات، وكذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع الأهداف ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء"<sup>6</sup>.

يتضح من التعريفين السابقين أن خصائص الحوكمة تتمثل في:

- مجموعة أنظمة يمكن من خلالها إدارة الشركة والرقابة على أدائها؛
  - مجموعة من الطرق والإجراءات التي يمكن من خلالها أن يتأكد المساهمون من تحقيق ربحية وتنمية ثروتهم؛
  - مجموعة قواعد تساعد الإدارة في تعظيم منافع الأطراف المتعاملة معها؛
  - قواعد وإجراءات تنظم علاقة الإدارة بالأطراف ذات المصلحة وتوجيه مصالحهم وتعظيم منافعهم دون تعارض؛
  - مجموعة قواعد تساعد في توجيه أنشطة الشركة ومراقبتها لتحقيق الأهداف؛
  - هو نظام يمكن من إدارة الشركة والتحكم فيها<sup>7</sup>؛
  - هو نظام ومجموعة قواعد يساعد في تقييم أداء الشركة في مختلف النواحي وعلى مختلف المستويات؛
- وعليه، يمكن أن نقول أن الحوكمة هي مجموعة القواعد والإجراءات والأدوات التي تربط مختلف الأطراف المتعاملة مع الشركة، والتي تهدف إلى توفيق العلاقات بين هذه الأطراف لتحقيق مسعى واحد وهو تعظيم منافع ومكاسب هذه الأطراف ككل دون طرف على آخر، وتقوم على مجموعة مبادئ تحكم العمل به وتساهم في نجاحه.

3- أهمية الحوكمة: إن تطبيق معايير الحوكمة وقواعدها، من شأنه أن يحافظ على سلامة واستقرار الشركات على المستوى الجزئي، وعلى مستوى الاقتصاد الكلي. وعليه يمكن أن نلخص أهمية الحوكمة فيما يلي:<sup>8</sup>

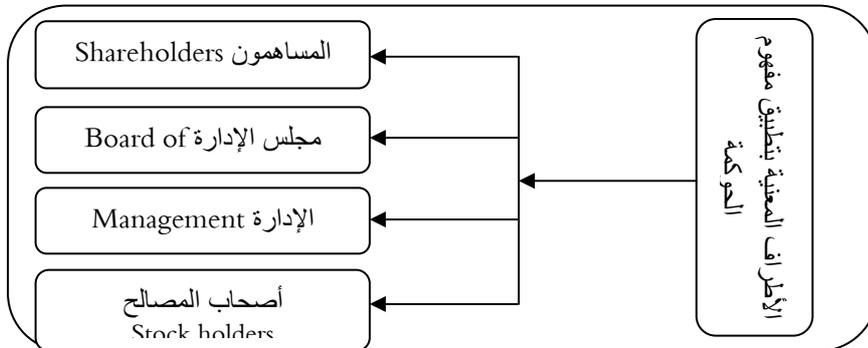
3-1- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة: تتمثل أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة في:

- وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين، مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف؛
  - العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها، من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة؛
  - تؤدي الحوكمة إلى الانفتاح على الأسواق العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية؛
  - تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لأنها تضمن حماية حقوقهم؛
  - رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي في تلك الدول التي تنتمي إليها هذه الشركات؛<sup>9</sup>
  - تطبيق مبادئ الحوكمة كالمساءلة والشفافية من شأنه أن يساهم في كشف التلاعبات والغش في الشركة وبالتالي القضاء على مشكل كان من شأنه أن يهدد الشركة؛
  - تطبيق مبادئ الحوكمة من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من الغش والفساد الأمر الذي قد يؤدي إلى مساءلة العاملين وكشف تورطهم، وهذا يؤثر سلبا على سمعة الشركة.<sup>10</sup>
- 3-2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين والأطراف ذات المصلحة: تتمثل في<sup>11</sup>:

- ضمان الحقوق بالنسبة لكافة المساهمين مثل حقوق التصويت، حق المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذا حق توزيع الأرباح وفق كل مساهمة؛
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الإستراتيجية؛
- كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة؛
- العدالة: يعد هذا عاملا مهما في الشركة، حيث أن العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات والأرباح يعزز من ثقة المساهمين، وإحساسهم بوجود شفافية ونزاهة داخل الشركة؛.

4- أطراف حوكمة الشركات: إن تبني الشركات لمفهوم حوكمة الشركات يقتضي الاهتمام بجميع الأطراف ذات المصلحة والمتعاملين معها، سواء كانوا مباشرين أو غير مباشرين، لأن الهدف الأسمى من تطبيق الشركة للحوكمة، هو تقليل التعارض بين أطرافها وهذا لا يكون إلا عن طريق تعظيم منفعة كل طرف من هذه الأطراف. لهذا هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل الموالي يبين هذه الأطراف:

#### شكل رقم 02: أطراف حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 17.

5- مبادئ حوكمة الشركات: لقد حرصت عديد من المؤسسات الدولية الرسمية على تناول مفهوم حوكمة الشركات بمزيد من التحليل والدراسة، وعلى رأسها صندوق النقد الدولي، البنك العالمي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، هذه الأخيرة، هي التي بادرت إلى إصدار مبادئ لحوكمة الشركات. ففي سنة 1988، طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع حكومات أعضاء في المنظمة، وكذا منظمات دولية أخرى، وقطاعات خاصة، بوضع مجموعة من المبادئ والإرشادات الخاصة بحوكمة الشركات. وقد تم في ماي 1999 إصدار هذه المبادئ وهذا بهدف مساعدة الدول الأعضاء، وحتى غير الأعضاء في المنظمة، على تطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة من خلال تقديم مجموعة ضوابط إرشادية لتدعيم إدارة الشركات وزيادة فعاليتها<sup>12</sup>. من هذا المنطلق، قامت الجزائر بصياغة مجموعة من المبادئ (وهذا بإصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009)، هذه الأخيرة التي لا تختلف كثيرا عن مبادئ (OECD) ولكنها مكيفة مع خصائص الشركات الجزائرية وبيئتها، وهذه المبادئ هي:

- المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة؛
- المبدأ الثاني: الحفاظ على جميع حقوق المساهمين؛
- المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية لجميع المساهمين؛
- المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في الحوكمة؛
- المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية؛
- المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

هذه المبادئ هي التي سيتم التأكد من تطبيقها من قبل مجالس إدارة الشركات المدروسة في الجانب التطبيقي من البحث.

### ثانيا: مجلس إدارة الشركة وآلياته لتطبيق مبادئ الحوكمة

تعد شركات المساهمة نوعا من الشركات المتواجدة في كل البلدان، هذه الشركات تعتمد في تسييرها وإدارة شؤونها على مجلس مخول يتكون من كل الأطراف التي لها علاقة بالشركة، يسمى مجلس الإدارة.

1- تعريف مجلس الإدارة: يمثل مجلس الإدارة: "مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية هي العمل وفق مصالح المالكين، من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى"<sup>13</sup>.

كما يعرف مجلس الإدارة كذلك بأنه: "الهيئة التي لها الدور الحيوي في إدارة الشركة وفي تسيير أعمالها، وهو يتخذ القرارات اللازمة لإدارة الشركة بأغلبية الأصوات، ويتم انتخاب أعضائه في الهيئات العمومية من بين المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة"<sup>14</sup>.

### 2- خصائص مجلس الإدارة: يمتاز مجلس الإدارة بالخصائص التالية:

- هيئة تتشكل من عدة أعضاء،
- منتخبة لمدة زمنية محدودة،
- يتكون من جهات تشكل في مجملها الأطراف ذات المصلحة،
- إستراتيجية الشركة وأهدافها يمثلان المحدد والموجه الرئيسي لمجلس الإدارة،
- يمكن لمجلس الإدارة أن يكون في الشركات المساهمة سواء الخدمية أو الإنتاجية،
- يعتمد مجلس الإدارة في عمله على آليات تمكن من تنظيم نشاطات الشركة والرقابة عليها، وتعد الحوكمة إحدى هذه الآليات،
- تعد النواة الأولى لظهور مجلس الإدارة هو فصل الملكية عن إدارة الشركة، مما خلق نوعا من التعارض بين المالك والمسير، الأمر الذي تطلب توجيهه وتقليل هذه المشاكل.

3- ظهور وتطور مجلس الإدارة: لقد أدخل المشرع الفرنسي هذا النوع الجديد من التسيير في شركات المساهمة عن طريق القانون الصادر في 24 جويلية 1966، وهو مستوحى من القانون الألماني، ويهدف هذا التسيير إلى الفصل بين إدارة الشركة والمراقبة، وهي وظائف يقوم بطليهما مجلس الإدارة. فإذا تولى مجلس المديرين إدارة الشركة، تكون الرقابة

من اختصاص مجلس المراقبة، ويمكن للشركة أن تتبنى هذا النوع من التسيير في بداية تأسيسها أو بعد ذلك. كما قام المشرع الجزائري بإدخال أسلوب جديد لتنظيم وإدارة شركات المساهمة، وهذا بموجب المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993<sup>15</sup>، حيث تناول أحكام هذا النظام في القسم الفرعي الثاني الذي تضمن فقرتين، تناول في الفقرة الأولى مجلس المديرين، وذلك في المواد من 642 إلى 653. كما تناول في الفقرة الثانية مجلس المراقبة في المواد من 654 إلى 673 من القانون التجاري. تجدر الإشارة إلى أن التنظيم الجديد لشركات المساهمة لا يُنشئ شكلا جديدا أو مستقلا لشركة مساهمة، وإنما يعتبر فقط حالة جديدة لتسييرها وإدارتها، حيث يجوز تبني هذا النظام من بداية تأسيس الشركة، كما يجوز إدخاله أثناء نشاطها وهذا ما قضت به صراحة المادة 642 من القانون التجاري، بقولها: "يجوز النص في القانون الأساسي لكل شركة مساهمة، على أن هذه الشركة تخضع لأحكام هذا القسم الفرعي. يمكن أن تقرر الجمعية العامة غير العادية أثناء وجود الشركة إدراج هذا الشرط في القانون الأساسي أو إلغاءه"<sup>16</sup>.

**4- الأعضاء المكونين لمجلس إدارة الشركة:** يتولى إدارة شؤون الشركة مجلس إدارة أو ما يعرف في القانون الجزائري بمجلس المديرين، يضم ثلاثة أعضاء على الأقل وخمسة على الأكثر، كما يمارس هذا المجلس وظائفه تحت أنظار مجلس المراقبة<sup>17</sup>؛ والذي يضم ما بين 7 و12 عضوا بينهم رئيس (في التنظيم الجديد لإدارة الشركات والمنصوص عليها في القانون التجاري مادة رقم 657)<sup>18</sup>.

لقد حددت القوانين والتشريعات جملة من الشروط التي يجب أن يتصف بها العضو المترشح لمجلس الإدارة، ونلخصها فيما يلي<sup>19</sup>:

- شروط الأهلية: وتمثل في سن الرشد، وحسب القوانين، فإن سن الأهلية في الترشح لعضوية مجلس الإدارة هو 21 سنة، بالإضافة إلى العقل أي القدرة الذهنية؛
  - أن يكون المترشح من غير ذوي السوابق القضائية؛
  - عدم الجمع بين عضوية مجلس الإدارة ووظيفة عامة؛
  - لا يمكن لعضو مجلس الإدارة أن يكون عضو في مجلس إدارة شركة منافسة.
- ويمكن تصنيف أعضاء مجلس الإدارة إلى ثلاثة أنواع وهي:
- النوع الأول: العضو التنفيذي (مدراء داخليون)؛
  - النوع الثاني: العضو غير التنفيذي (الخارجيون ذوي العلاقة)؛
  - النوع الثالث: العضو المستقل (الخارجي).

وعليه، فإن تركيبة مجالس الإدارة في الجزائر مبنية أساسا وفق النموذج الألماني، الذي يفصل بين مهام مجلس الإدارة والمجلس التنفيذي

**5- كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات:** ليس هناك نموذج وحيد للحوكمة الجيدة في الشركات بحيث يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف في ما بين الشركات وتبعاً للظروف في كل دولة، وينبغي أن تتمتع الحوكمة بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية للمستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة، وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها، ومن أهم الضمانات وجود مجالس إدارة الشركات لديها القدرة على ممارسة مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية عالية<sup>20</sup>.

وبصفة عامة، هناك ثلاث عوامل أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة:

**1- الإشراف المستقل:** إن وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة الشركة. وقد نوهت العديد من الهيئات العلمية، والبرصات والجهات المهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين، بل نادى أن تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين حتى يتمكن المجلس من إنشاء اللجان التابعة له مثل: لجنة المراجعة، لجنة المكافآت، ولجنة التعيينات والتي تقتصر عضويتها

على الأعضاء غير التنفيذيين. ومن ناحية أخرى، فإن وجود مجالس إدارة غالبيتها من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية اتجاه إدارة الشركة؛

ب- قدرة الإدارة على التنافس: هناك عامل آخر لمساعدة الإدارة على التركيز في أداء واجباتها وهو القدرة على التنافس.<sup>21</sup>

ج- قدرة مجلس الإدارة على وضع إستراتيجية الشركة: ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن، توجهت إلى ما بعد التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.

وبخصوص هذا الموضوع، فإن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الإستراتيجية، يعتبر أمرا حاسما، ويتضمن هذا إستراتيجية كل وحدة من العمل وإستراتيجية الشركة ككل.

وعليه، فإن تطبيق الحوكمة من طرف مجلس الإدارة يكون كالتالي<sup>22</sup>:

أ- الدور الرقابي لمجلس الإدارة: من خلال مساعدة مجلس الإدارة في التقييم الذاتي للحوكمة، وكذا البحث على فرص أفضل لتحقيق الالتزام بغرض تخفيض التكلفة على المدى الطويل، وباعتبار مجلس الإدارة من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة، استلزم وجود تفاعل بين مختلف اللجان المكونة للمجلس في عملية الرقابة وهذا حسب اختصاصاتها حتى يكون الرقابة شاملة؛

ب- دور مجلس الإدارة في حماية حقوق المساهمين: إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه سيتم حمايته من إساءة الاستخدام، أو إساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال. من هنا يظهر أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وهذا من خلال: توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم، الإفصاح والشفافية، تضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية والإجراءات والاحتياطات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية؛

ج- دور مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية: يتمثل الإفصاح في التأكيد على إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة من قبل جميع الأطراف المهتمة بالشركة، من خلال وجود إجراءات تتميز بالشفافية، فالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب يعتبر شينا أساسيا للمساهمين الحاليين والمرقبين والجهات الإشرافية وباقي أصحاب المصالح؛

د- مسؤوليات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتقرير السنوي للشركة: يعد مجلس الإدارة مسؤولا مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح على تقييم الأداء الإداري، ويجب أن يقدم مجلس الإدارة تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل التقرير السنوي، ودائما ما يتناول التقرير ذاته معالجة للحسابات السنوية للشركة، والتي تم إعدادها بواسطة إدارة الشركة وتم مراجعتها بواسطة مراجعين خارجيين.

وتجدر الإشارة إلى أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يجب أن يخضع لرقابة شديدة وأن تضبطها قوانين واضحة، حتى يتمكن مجلس الإدارة من تحديد المهام والمسؤوليات بدقة. وعليه فقد قام المشرع الجزائري بإدخال وسن قوانين وإجراءات جديدة لتنظيم وإدارة شركات المساهمة، وتحديد مهام مسؤوليات كل طرف في الشركة. وهذا بموجب المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل، 1993 حيث تناول أحكام هذا النظام في القسم الفرعي الثاني الذي تضمن فقرتين<sup>23</sup>، تناول في الفقرة الأولى مهام ومسؤوليات مجلس المديرين، وذلك في المواد من 642 إلى 653. كما تناول في الفقرة الثانية مهام ومسؤوليات مجلس المراقبة في المواد من 654 إلى 673 من القانون التجاري. وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم الجديد لشركات المساهمة لا يُنشئ شكلا جديدا أو مستقلا لشركة مساهمة، وإنما يعتبر فقط حالة جديدة لتسييرها وإدارتها. حيث يجوز تبني هذا النظام من بداية تأسيس الشركة، كما يجوز إدخاله أثناء نشاطها وهذا ما قضت به صراحة المادة 642 من القانون التجاري، بقولها: "يجوز النص في القانون الأساسي لكل شركة مساهمة، على أن هذه الشركة تخضع لأحكام هذا

القسم الفرعي. ويمكن أن تقرر الجمعية العامة غير العادية أثناء وجود الشركة إدراج هذا الشرط في القانون الأساسي أو إلغائه<sup>24</sup>.

يؤخذ من هذا النص، أن لكل شركة مساهمة الحق في أن تتبنى في إدارتها النظام الحديث بشرط أن تصرح به في قانونها الأساسي، أي أن الشركة عند نشأتها، عليها أن تدرج نصوصا صريحا يقضي بتبنيها لهذا النظام، وفي حال عدم النص عليه في القانون الأساسي، فإن تأسيس الشركة يخضع لنظام الإدارة الكلاسيكي تلقائيا، ويحق لشركة المساهمة أثناء حياتها أي بعد انطلاقها وممارستها للنشاط التجاري، أن تحول نظام إدارتها من الكلاسيكي القديم إلى النظام الحديث، بشرط أن يتم ذلك بقرار من طرف الجمعية العامة غير العادية، لأن ذلك يعد بمثابة تغيير في نظامها بحيث تتحول إحدى هيئاتها المتمثلة في مجلس الإدارة فيصبح مجلسا للمديرين، كما تغير في طريقة إدارتها. فبدلا من أن يقوم مجلس الإدارة بالإدارة والمراقبة، فضلا عن رقابة جمعية المساهمين في الشركة، تنتقل هذه الرقابة إلى هيئة تتولى هذه الرقابة تسمى مجلس المراقبة، ويرجع قرار إلغاء هذا النظام إلى نفس الهيئة التي قررت إدراجه وهي الجمعية العامة غير العادية<sup>25</sup>.

### ثالثا: الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستمارة)، التي تم إعدادها مسبقا وتعديلها وفق ملاحظات المحكمين، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة من شركات المساهمة منتقاة عشوائيا من عدة ولايات عبر الوطن.

**1- منهجية الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التطرق لإبراز مدى تطبيق مجالس إدارة الشركات المدروسة لمبادئ الحوكمة والعقبات التي تحول دون ذلك، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما:

- **البيانات الثانوية:** وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والأبحاث والمواقع

الإلكترونية، المتعلقة بموضوع الدراسة؛

- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع استمارات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في الموضوع، ومن ثم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

هذا وقد تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من خلال الجمع بين أسلوب الاستبيان والمقابلة في آن واحد (المقابلة الموجهة)؛ كما تم توجيه الاستمارات إلى أطراف من الشركات المدروسة، وهم أعضاء في مجالس إدارة هذه الشركات.

**2- مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العاملة في القطر الوطني والتي تشكل عصب الاقتصاد.

ولأن عدد المؤسسات كبير جدا ولا يمكن إجراء دراسة شاملة من جهة، ولأن الموضوع يتطلب نوع محدد من المؤسسات وهي الشركات المساهمة، التي تعتمد في تسييرها على مجلس إدارة من جهة أخرى؛ تم تحديد عينة من المجتمع لدراسته والمتكون من 12 شركة مساهمة، حيث تم توزيع مجموعة من الاستمارات على هذه العينة والمقدرة ب 96 استمارة

بمعدل 8 استمارات في كل مفردة، وقد وجهت الاستمارات إلى أعضاء مجالس هذه الشركات للإجابة عليها وتحليلها.

لقد تضمنت الاستمارة 23 فقرة، وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

#### جدول رقم 01: تعريف معاملات مقياس ليكرت

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث.

**3- خصائص مفردات عينة الدراسة:** في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة وفق العناصر التي وردت في الجزء الأول للاستمارة كما يلي:

#### جدول رقم 02: خصائص مفردات عينة الدراسة

الرقم	المتغيرات وبياناتها	التكرارات	النسبة %
01	الجنس	ذكر	80.2
		أنثى	19.3
	المجموع	96	100

56.25	54	شهادة مهنية	المؤهل العلمي	02
31.25	30	جامعي		
12.5	12	دراسات عليا		
100	96	المجموع		
11.45	11	رئيس المجلس	نمط العضوية في مجلس الإدارة	03
12.5	12	مسئول لجنة المراقبة والتدقيق		
12.5	12	مدقق داخلي		
12.5	12	ممثلو العمال		
18.75	18	ممثلو المجتمع والبيئة		
12.5	12	ممثل المستهلك		
19.80	19	المساهمون		
100	96	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات الاستمارة.

هناك بيانات أخرى تم جمعها حول المؤسسات والمستجوبين، كالمؤهل العلمي والتخصص وكذا سنوات الخبرة والعمر، إلا أنها لا تخدم الدراسة بشكل مباشر ولكنها تساعد الباحث في التحليل وتفسير النتائج والإجابات. خلاصة تحليل مفردات العينة: من خلال النتائج المحصل عليها بعد إجراء الدراسة الإحصائية لإجابات أفراد العينة من الجانب الديموغرافي، حاولنا بواسطة هذه الأسئلة تحديد الخصائص المرتبطة بالعينة المدروسة من جميع الجوانب الممكنة، وبالتالي فهي عناصر مهمة ومكملة للدراسة الإحصائية الأخرى، ومساعدة في إظهار الجوانب الإيجابية والنقاط الخاصة بدراسة إشكالية الموضوع. انطلاقاً من هذه الأسئلة المطروحة وإجابات أفراد العينة، يمكننا استنتاج النتائج الممثلة في النقاط التالية:

- تمتلك المؤسسات مجالس إدارة ترعى شؤون الشركة؛
- هناك تمثيل نموذجي لأعضاء المجلس، حيث يشمل كامل الأطراف ذات المصلح؛
- تنوع المؤهلات العلمية لأعضاء المجلس، حيث نجد المهنيين ذوي الخبرة والأقدمية وكذا الجامعيين ذوي الشهادات العليا، وهذا ما يضمن الجمع بين الخبرة والكفاءة؛
- يوجد ضمن العينة فئة كبيرة من الشباب تمثل 65% وهذا ما يساعد في حيوية المجلس ويضمن نقل الخبرة بين الأجيال؛
- من خلال أفراد العينة لاحظنا استجابة وتعاون مع الباحث في ملئ الاستمارة وإجراء مقابلات لفهم الموضوع ميدانياً، وهذا بسبب وجود جامعيين وإطارات تسهل التعاون مع الباحثين، مع ضرورة التزام الباحث بالسرية والابتعاد عن التشخيص.

**4- التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:** من أجل حوصلة النتائج، تم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق بها من نسب مئوية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية، كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات بالطرق الإحصائية المعروفة. وعليه تم جمع وتلخيص نتائج إجابات المستجوبين في الجدول التالي:

جدول رقم 03: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

المؤشرات الإحصائية	الإجابات					التكرار	العبارات	الرقم
	الاتجاه العام للإجابات	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد			

المحور الأول: هيكلية ومهام مجلس الإدارة

موافق	3,99	14,00	75,00	1,00	4,00	2,00	ت	تنعقد الجمعية العامة لمجلس إدارتكم وفق ما تنص عليه القوانين	1
		14,58	78,13	1,04	4,17	2,08	%		
موافق	3,61	15,00	53,00	14,00	4,00	10,00	ت	ينعقد مجلس إدارتكم بصورة دورية ومنتظمة	2
		15,63	55,21	14,58	04,17	10,42	%		
موافق	3,92	10,00	78,00	0,00	6,00	2,00	ت	ينعقد مجلس إدارتكم في حالات استثنائية وفق الظروف الحاصلة	3
		13,54	81,25	0,00	3,13	2,08	%		
موافق	4,01	13,00	78,00	0,00	3,00	2,00	ت	يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة للمراقبة	4
		13,54	81,25	0,00	3,13	2,08	%		
موافق	3,91	11,00	76,00	0,00	7,00	2,00	ت	يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة الترشيحات والمكافآت	5
		11,46	79,17	0,00	7,29	2,08	%		
موافق	4,01	13,00	78,00	0,00	3,00	2,00	ت	يحتوي مجلس إدارتكم على اللجنة التنفيذية	6
		13,54	81,25	0,00	3,13	2,08	%		
موافق	4,01	13,00	78,00	0,00	3,00	2,00	ت	يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة إدارة المخاطر	7
		13,54	81,25	0,00	3,13	2,08	%		
موافق	3,92	50,00	10,00	14,00	22,00	0,00	ت	يحتوي مجلس إدارتكم على لجان أخرى غير اللجان الأربعة المذكورة سلفا	8
		52,08	10,42	14,58	22,92	0,00	%		
محايد	2,99	1,00	52,00	7,00	17,00	19,00	ت	فعالية لجان مجلس إدارة مؤسستكم وقيامهم بالأدوار الموكلة إليهم	9
		1,04	54,17	7,29	17,71	19,79	%		
محايد	3,21	11,00	30,00	35,00	8,00	12,00	ت	يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم عن طريق التعيين المباشر	10
		11,46	31,25	36,46	8,33	12,50	%		
موافق	3,65	26,00	28,00	30,00	6,00	6,00	ت	يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم عن طريق الانتخاب	11
		27,08	29,17	31,25	6,25	6,25	%		
محايد	3,36	15,00	30,00	35,00	7,00	9,00	ت	يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم بطريقة مختلطة بين الانتخاب والتعيين المباشر	12
		15,63	31,25	36,46	7,29	9,38	%		
موافق	4,21	54,00	13,00	24,00	5,00	0,00	ت	يلتزم مجلس إدارتكم بعدم الجمع بين	13

بشدة		56,25	13,54	25,00	5,21	0,00	%	منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي	
محايد	3,06	30,00	18,00	9,00	6,00	33,00	ت	يحتوي مجلس الإدارة في مؤسستكم على كامل ممثلي أصحاب المصالح	14
		31,25	18,75	9,38	6,25	34,38	%		

المحور الثاني: تطبيق مجلس الإدارة لمبادئ حوكمة الشركات

يقوم مجلس إدارتكم بـ:									
موافق	3,99	13,00	74,00	4,00	5,00	0,00	ت	المهام المنصوص عليها في قوانين حوكمة الشركات	15
		13,54	77,08	4,17	5,21	0,00	%		
موافق	3,42	15,00	35,00	30,00	7,00	9,00	ت	تفعيل الجمعية العامة وتنظيم هيكلتها	16
		15,63	36,46	31,25	7,29	9,38	%		
موافق بشدة	4,35	52,00	28,00	14,00	2,00	0,00	ت	تعزيز دور أصحاب المصالح في إدارتكم والرقابة على المؤسسة	17
		54,17	29,17	14,58	2,08	0,00	%		
محايد	2,99	1,00	52,00	7,00	17,00	19,00	ت	احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح	18
		1,04	54,17	7,29	17,71	19,79	%		
موافق	3,50	3,00	70,00	0,00	18,00	5,00	ت	المساواة بين كل أصحاب المصالح دون تفریق	19
		3,13	72,92	0,00	18,75	5,21	%		
موافق	3,98	3,00	50,00	5,00	18,00	20,00	ت	المعاملة المتكافئة لكل المساهمين	20
		3,13	52,08	5,21	18,75	20,83	%		
موافق بشدة	4,24	45,00	40,00	2,00	7,00	2,00	ت	الإفصاح والشفافية لكامل معاملات المؤسسة	21
		46,88	41,67	2,08	7,29	2,08	%		
موافق بشدة	4,27	50,00	29,00	10,00	7,00	0,00	ت	حق المراجعة والرقابة لأصحاب المصالح عند كامل معاملات المؤسسة	22
		52,08	30,21	10,42	7,29	0,00	%		
موافق	3,65	11,00	33,00	25,00	18,00	9,00	ت	وجود قوانين وأطر تضمن التطبيق السليم والسلس لمبادئ الحوكمة	23
		11,46	34,38	26,04	18,75	9,38	%		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات الاستمارة.

**ملاحظة:** يعين الاتجاه العام للدراسة وفق المجالات التالية: [1,8-1]... غير موافق بشدة. [1,8-2,6]... غير موافق. [2,6-2,6]... [3,4]... محايد. [4,2-3,4]... موافق. [5-4,2] موافق بشدة.

**5- تحليل نتائج الاستمارة:** من خلال الجدول رقم 03 يمكن تحليل النتائج المتحصل عليها وفق حدود فئات مقياس ليكرت

والتوسطات الحسابية. حيث أن:

أ- الجمعية العامة لمجالس إدارة الشركات المدروسة ينعقد بصورة دورية منتظمة، حيث وجدنا أن أغلب المجالس تنعقد جمعيتها العامة كل ثلاث أشهر، ويتم مناقشة القضايا الهامة المتعلقة بالشركة. أما الجمعية العامة غير العادية فوجدنا أنها نادرا ما تنعقد، حيث أنها في بعض الشركات تكون محصورة في حالات تتعلق بإضافة أو تعويض بعض الأعضاء وتغيير رئيس المجلس.

ب- فيما يخص اللجان المكونة للمجلس، فإن معظم الشركات تحتوي أربعة مجالس وفي بعضها يكون أكثر؛ حيث وجدنا لجنة المراقبة وعلما من خلال استجوابنا لبعض رؤساء وأعضاء المجالس، أن دورها يتمثل في الرقابة الدورية على أداء مجلس المديرين المكلف بتنفيذ الأعمال والخطط، ولجنة الترشيحات المكلفة بتنظيم شؤون الشركة وتحديد الاحتياجات من

الموارد البشرية وطبيعتها، ولجنة المخاطر المكلفة بإدارة المخاطر والأزمات، خاصة المالية منها، وما تعلق بتقلبات الأسعار والعملات، وكذا اللجنة التنفيذية المكلفة بالقيام بمساعدة المجلس في أداء مهامه الإشرافية بكفاءة وفعالية، وخاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة والأولويات المالية والتشغيلية لها، ووضع التوصيات الخاصة بسياسة توزيعات الأرباح، بالإضافة إلى قيامها بتقييم الإنتاجية طويلة الأجل لعمليات الشركة التشغيلية. كما أن جميع القرارات التي تصدر عن اللجنة التنفيذية تعتبر غير ملزمة لمجلس الإدارة، ولكنها تعتبر توصيات.

ج- كما وجدنا في بعض الشركات لجان أخرى، حيث يقوم مجلس الإدارة بإنشاء لجنة خاصة تسمى لجنة الحوكمة، تتمثل مهامها في إنشاء آليات الحوكمة، والتأكد من الممارسات العملية السليمة للحوكمة، وإجراء تقييم سنوي لنظم الحوكمة، وإجراء التعديلات المناسبة بما يتفق مع المستجدات التي تواجهها الشركة. كما أن بعض الشركات الأخرى، يقوم مجلس الإدارة بها بإنشاء لجنة خاصة للتمويل والتخطيط الاستراتيجي، تتمثل مهامها في إعداد الاستراتيجيات قصيرة وطويلة الأجل، والتأكد من التزام الإدارة بالتنفيذية بها، ومقارنة الأداء الفعلي للشركة بما هو مخطط له بتلك الاستراتيجيات، بالإضافة إلى قيامها بوضع الأسس العامة المتعلقة بالقرارات التمويلية قصيرة الأجل التي تخدم الإستراتيجية العامة للشركة. كذلك نجد في قطاع البنوك، والذي درسنا بعض الشركات في العينة، أن مجالس الإدارة بها يقوم بإنشاء العديد من لجان مجلس الإدارة التي تعكس الطبيعة المميزة لهذا القطاع، مثل قيام المجلس بإنشاء لجنة الائتمان، والتي تتمثل مهامها في وضع السياسة الائتمانية للبنك.

د- من خلال الدراسة، وجدنا أن لجان المجالس المدروسة تقوم بمهامها بكل كفاءة وهذا لوجود رقابة عليها من قبل رئيس المجلس، الأمر الذي لا يترك مجالاً للتلاعب والتهرب من المسؤوليات خاصة من قبل المساهمين.

هـ- في أغلب مجالس الإدارة المدروسة وجدنا أن رئيس المجلس ينتخب من قبل الجمعية العامة، لمدة تتراوح بين 03-06 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة وهذا وفق ما تنص عليه قوانين الشركات، ففي بعض الشركات وجدنا عدم استقرار في رئاسة المجلس بسبب وجود صراعات ومشاكل داخلية أدت إلى التغيير الدوري وغير المنتظم لرئيس المجلس، عن طريق الجمعيات العامة غير العادية؛

و- من خلال دراسة هيكله المجالس المدروسة، وجدنا عدم جمع بين رئاسة مجلس الإدارة (مجلس المراقبة وفق الهيكل الجديدة) والمجلس التنفيذي (مجلس المديرين وفق الهيكل الجديدة)، وهذا أمر يساعد في ضمان الشفافية والنزاهة في تسيير شؤون الشركات. أما فيما تعلق بأعضاء المجلس وجدنا نقصاً في التمثيل، خاصة الأعضاء الممثلين للمجتمع والبيئة، وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى الشركات بضرورة دمج هذه الجوانب في شؤون الشركة بغرض التكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات التنمية المستدامة، التي أصبحت لزاماً على الشركات دمجها في جميع أنشطتها.

ز- من خلال الجدول نجد أن هناك تطبيق مقبول جداً لمبادئ الحوكمة في الشركات المدروسة، حيث وجد أن 77% من الإجابات تتفق مع هذا الطرح، وهذا ما يدل على أن هناك توجه جدي نحو تطبيق الحوكمة خاصة أن الشركات الأجنبية تتعامل بمبادئ الحوكمة، الأمر الذي يلزم الشركات المحلية التعامل بمثل نظيراتها حتى يسهل الاحتكاك معها والتعاون والتبادل. ففي مقابلات مع بعض رؤساء المجالس، علمنا أن بعض الشركات الأجنبية المتعاملة معهم فرضوا عليهم تطبيق الحوكمة حتى يمكن الاتصال فيما بينهم.

ح- من خلال الجدول، نجد أن أصحاب المصالح في الشركات لهم مكانتهم ويقومون بالأدوار المخولة لهم من رقابة ومساءلة واتخاذ للقرارات ومشاركة في الإدارة، لكن ما يعاب على هذه المجالس إهمالها لطرفين مهمين وهما المجتمع والبيئة، ولكن وجدنا في هذه الشركات رغبة وعمل جدي لتصحيح هذا الخلل ودمج هذه الأطراف؛

ط- فيما تعلق بمبدأ احترام الحقوق القانونية لأطراف المصالح، وجدنا تحفظاً في الإجابات وتبايناً في الآراء، فقد يرجع السبب إلى وجود مشاكل في هذا الصدد وهذا ما يفسر وجود عدم استقرار في منصب رئيس المجلس في العديد من الشركات المدروسة؛

ي- فيما تعلق بمبدأ المساواة بين أصحاب المصالح، نجد موافقة العينة المدروسة بنسبة 70% وهذا راجع إلى فعالية لجان المجلس وقيامها بدورها، وكذا فعالية الجمعية العامة، كما أن المجلس يعمل بجدية لضمان المساواة بين جميع المساهمين تجنباً للمشاكل والصراعات التي تنجر عنه.

ك- فيما تعلق بمبدأ الإفصاح والشفافية، نجد أن المجلس يضمن هذا الحق بدرجة كبيرة وهذا ما جاءت الحوكمة على إثره، أي أن الإدارة التقليدية كانت لا تضمن هذا الحق ولكن الحوكمة تعززه وتدرجه مع الأولويات، باعتبار أن الشفافية تضمن

ثقة الأطراف بالمجلس، كما أن المجلس يضمن الحق لأصحاب المصالح في الرقابة والتأكد من معاملات الشركة وتوزيعها للأرباح، وهذا من خلال لجنة المراقبة التي تسهر على تعزيز هذا المبدأ، خاصة وأن المساهم يرغب دائما في تنمية رأس ماله في المدى القصير.

ل- أما بالنسبة لمبدأ وجود قوانين تضمن التطبيق السليم للمبادئ السابقة للحوكمة، فقد لاحظنا أن الشركات المدروسة تمتلك ميثاق الحكم الراشد طبعة 2009، وأن كل القوانين المتعلقة بالحوكمة وتنظيم شركات المساهمة موجودة وتحاول هذه الشركات تطبيقها والتماشي معها، كما تقوم بعض هذه الشركات المدروسة بإقامة ندوات ولقاءات للتعريف بهذه المبادئ والقوانين، كما تقوم كذلك بنفس الشيء في الدورات العادية للجمعية العامة والمجلس.

#### الخاتمة:

وجدنا مما سبق أن حوكمة الشركات من الآليات التي تسعى الشركات إلى تطبيقها، وهذا تماشيا مع متطلبات البيئة التي أصبحت في كثير من الحالات تلزم على الشركات تبني مفاهيم وآليات. فتطبيق الحوكمة من طرف الشركات الجزائرية يساعدها في التكيف مع بيئتها ويمكنها من إدارة شؤونها بشكل يضمن لها تحقيق أهداف كل الأطراف ذات المصلحة، وأن تحسين الأداء المالي لهذه الشركات أصبح مرهونا باحترام أهداف أخرى اجتماعية وبيئية.

وبعد دراسة الموضوع نظريا وميدانيا توصلنا إلى ما يلي:

- يعود السبب الرئيس لظهور الحوكمة إلى وجود مشاكل بسبب فصل الملكية عن إدارة الشركات؛
- نظرية الوكالة هي أول شكل من أشكال الحوكمة وقد ظهرت سنة 1976، وجاءت لتعالج تضارب المصالح بين المسيرين والمالكين؛
- تهدف حوكمة الشركات إلى تقليص التعارض بين الأطراف ذات المصلحة في الشركة، وتوجيه الجهود لتعظيم أهداف كل طرف؛
- تهدف ضوابط الحوكمة ومبادئها إلى تحقيق الشفافية والعدالة، وحماية حقوق المساهمين مع مراعاة مصالح بقية الأطراف؛
- يعد نظام حوكمة الشركات نظاما قابلا للتحسين (التحديث) ويتكيف مع متطلبات البيئة، وهذا ما يؤكد وجود طرف من أصحاب المصلحة يختص بالبيئة والمجتمع، وكذا وجود تحديث دوري لمبادئها؛
- يعد الهدف الأسمى للحوكمة تعظيم أداء أصحاب المصلحة دون طرف على آخر، وهذا طبقا لمبدأ العدالة والمساواة بين الأطراف؛
- يعد مجلس الإدارة طرفا مهما وأساسيا في تطبيق وإنجاح الحوكمة، وهذا بسبب الدور الكبير الذي يلعبه في تأكيد تطبيق ضوابط الحوكمة ومبادئها؛
- وجود رغبة فعلية وجادة من قبل مجالس إدارة الشركات المدروسة في تطبيق مبادئ الحوكمة؛
- تعد هيكلة مجالس إدارة الشركات المدروسة مثالية، مع ضرورة زيادة الاهتمام بجانب البيئة والمجتمع؛
- وجود معرفة شاملة من قبل مجالس إدارة الشركات المدروسة بأهمية الحوكمة وقوانينها، ومتابعة دائمة لما يخصها؛
- عدم وجود عقبات تحد من التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في مجالس إدارة الشركات المدروسة، وأن هذه المجالس استطاعت أن توفر قاعدة متينة وتضبط السلوكات السلبية لبعض الأطراف وهذا بالتطبيق الصارم للقوانين.
- في الأخير، يمكن القول أن حوكمة الشركات نظام متكامل من حيث المبادئ والمنهج المعتمد، كما أنه يهدف إلى ضمان بقاء الشركة وسيورتها، ولكن يعد حجر الأساس في نجاح هذا النظام وكفاءته؛ هو وجود مجلس إدارة قوي قادر على تطبيق المبادئ والقوانين والسهر على تحقيق أهداف كل الأطراف ذات المصلحة.
- كما أن مجالس إدارة الشركات المدروسة استطاعت بفضل وجود رغبة جديّة من طرف مسيريتها، أن تطبق مبادئ الحوكمة وأن تستفيد من مزاياها، واستطاعت أن توحد جهود كل الأطراف ذات المصلحة نحو تحقيق الأهداف العامة للشركة.

## الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشاوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 21-22.
- <sup>2</sup> عبد الحميد أحمد شرف، "إدارة الربحية والور المحاسبي في حوكمة الشركات"، المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول: حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية، 2005، ص: 14.
- <sup>3</sup> عبد الحميد أحمد شرف، المرجع السابق، ص: 14.
- <sup>3</sup> - المرجع نفسه.
- <sup>4</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 15.
- <sup>5</sup> وليد بن نعمة الهزاع، "حوكمة الشركات أهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وقواعدها"، مجلة إدارة البحوث والدراسات، مطبعة الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي، الرياض، 2009، ص: 15.
- <sup>6</sup> - J. Roche, Corporate Governance in Asia, Routhedge, First Published, 2005, P: 04.
- <sup>7</sup> - Ibid, P: 05.
- <sup>8</sup> مؤيد علي الفضل، "العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة، دراسة حالة الأردن"، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 112، المجلد 28، اتحاد غرف التجارة والصناعة، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص: 25.
- <sup>9</sup> محمد سليمان مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص: 28-29.
- <sup>10</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007، ص: 22.
- <sup>11</sup> أنظر، بولمخال مريم، "إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة - سطيف" رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2012، ص: 83، وكذلك: نعيمة يحيوي، حكيمة بوسلمة، "لور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07-2012، ص: 06.
- <sup>12</sup> أنظر: وليد بن نعمة الهزاع، مرجع سابق، ص: 20. وكذلك: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص: 42.
- <sup>13</sup> زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص: 378.
- <sup>14</sup> هاشم محمد خليل، "الدعوى الناشئة عن أخطاء مجلس إدارة الشركة المساهمة العامة"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، غزة. 2011، ص: 20.
- <sup>15</sup> - Yves Guyon, Droit des affaires, tome 1, droit commercial général et sociétés, 7eme édition, édition Economica, Paris, 1992,p.358.
- <sup>16</sup> - عمار عمور، شرح القانون التجاري الجزائري، الأعمال التجارية - التاجر - الشركات التجارية، بدون طبعة، دار المعرفة، الجزائر، 2010، ص: 253.
- <sup>17</sup> - المرجع نفسه.
- <sup>18</sup> - نادية فضيل، شركات الأموال في القانون الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص: 87.
- <sup>19</sup> - أنظر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 37، وكذلك: دليل الحاكمية المؤسسية، بنك سورية الدولي الإسلامي، بدون طبعة، 2008، ص: 3.
- <sup>20</sup> محمد مصطفى سليمان، دور الحوكمة في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص - ص: 114-115.
- <sup>21</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 116.
- <sup>22</sup> حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010، ص: 68.