

تبني ممارسة حوكمة الشركات في قطاع الاتصالات:

دراسة حالة شركة "أوريدو"

The Adoption of Corporate Governance Practice in the Telecommunications Sector:

OOREDOO Case Study

كيموش بلال

جامعة سكيكدة - الجزائر

kimouchebilal@gmail.com

Received: 15/05/2019

شرشافة إلياس

جامعة سطيف 1 - الجزائر

ilyes.charchafa@yahoo.fr

Accepted: 29/06/2019

Published: 30/06/2019

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تبني المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات في الجزائر لمعايير الحوكمة السليمة ضمن آليات الحوكمة لديها. وقد كشفت الدراسة التي أجريت على مؤسسة "أوريدو"، وهي أحد أهم المؤسسات العاملة بقطاع الاتصالات في الجزائر، عن نشاط كبير وحجم متوسط لمجلس إدارة المؤسسة، مع فقدانه للاستقلالية، حيث يهيمن على تركيبته الأعضاء الرماديون، أما فيما يخص لجان المجلس، فقد بينت النتائج النشاط الكبير لكل من لجنة الترشيحات والمكافآت ولجنة التدقيق، مع استقلالية تامة للجنة التدقيق، وهيمنة الأعضاء الرماديين بالنسبة للجنة الترشيحات والمكافآت.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، مبادئ الحوكمة، آليات الحوكمة، شركة "أوريدو"، الحوكمة.

تصنيف JEL: M14، G34.

Abstract:

The study aimed to investigate the extent of applying good corporate governance standards within corporate governance mechanisms in companies of Algerian telecommunication sector. One of the most active companies in the mentioned telecommunication sector (OOREDOO) was selected as case study. The findings indicate that board of directors is characterized by high activity, medium size and lack of independence, board commissions are revealed both highly active, audit committee is entirely independent whereas gray members dominate Nominations and Remuneration committee composition.

Keywords: Corporate governance, Principles of governance, Mechanism of governance, OOREDOO, governance.

JEL Classification: M14, G34.

*مرسل المقال: كيموش بلال، kimouchebilal@gmail.com

أدت الأزمات المالية والانهيارات التي عرفتها كبرى الشركات في العالم، قبيل وبعد مطلع الألفية الثالثة، إلى ظهور صعوبة كبيرة في جذب الاستثمارات ورؤوس الأموال الكافية للقيام بالنشاطات الاقتصادية؛ وقد تم إرجاع تلك الأزمات والانهيارات إلى سوء الإدارة والفساد المالي وعدم كفاءة المسيرين في استغلال الموارد المتاحة. نتج عن ذلك إحجام المستثمرين عن استثمار أموالهم بعد تكبدهم لخسائر مالية فادحة، وازدياد الضغوط من قبل أصحاب المصالح على المؤسسات، حيث أصبح المستثمرون وأصحاب المصالح وقبل قيامهم بالاستثمار أو منح الدعم للمؤسسة يطلبون الأدلة والبراهين على أن المؤسسات التي ترغب في جذب رؤوس أموالهم أو الحصول على دعمهم تتبنى الممارسات السليمة العلمية والرشيده في الإدارة والتسيير. هذا ما دفع بالعديد من الدول والمنظمات الدولية إلى البحث عن آليات تمكن من الوصول إلى تلك الممارسات السليمة بحيث يتم من خلالها حماية المستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين من أخطاء مجلس الإدارة، وأصبح يطلق على تلك الممارسات أو الآليات والتي يراد من خلالها إدارة وتسيير المؤسسات بممارسات أو آليات حوكمة الشركات.

الإشكالية

نظرا لأهمية حوكمة الشركات ودورها في معالجة مشاكل الفساد والتقليل من حالات الصراع وتضارب المصالح بين أصحاب المصالح، سارعت الدول والمنظمات الحكومية وغير الحكومية إلى حث المؤسسات الاقتصادية على تبني مفهوم الحوكمة في أنشطتها، ويعد قطاع الاتصالات في الجزائر من القطاعات الخدمية التي تشكل عصب البنية التحتية للاقتصاد، لذا فإننا نتساءل ضمن هذا الدراسة عن مدى تبني المؤسسات العاملة بقطاع الاتصالات في الجزائر لمعايير الحوكمة السليمة ضمن آليات الحوكمة لديها؛ ولتتمكن من القيام بذلك قمنا باختيار شركة "أوريدو" للاتصالات لتكون موضوع دراسة الحالة.

لمعالجة إشكالية الدراسة، فإن الأمر يتطلب منا الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك تفعيل لمجلس إدارة شركة "أوريدو"؟
- هل هناك تفعيل للجان مجلس إدارة شركة "أوريدو"؟

للإجابة على الأسئلة السابقة تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

- الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات؛
- مبادئ حوكمة الشركات؛
- آليات حوكمة الشركات؛
- واقع تفعيل آليات حوكمة الشركات في مؤسسة "أوريدو".

1. الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

لا يوجد تعريف شامل للحوكمة، بل تعددت هذه التعاريف وتنوعت من كاتب أو باحث لآخر ومن مجال لآخر. عرفها "كادبوري" (Cadbury) في تقريره الشهير (الأبعاد المالية لحوكمة الشركات) سنة 1992 بأنها "النظام الذي تدار وتراقب به الشركات، ويكون مجلس الإدارة مسؤولا عن حوكمة الشركات، ويكون دور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمدققين، والتأكد من وجود هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه، وأن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف

الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة توليهم، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة¹.

أما معهد المدققين الداخليين الأمريكي فعرفها على أنها "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر، ومراقبة مخاطر المؤسسة، والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف، والمحافظة على قيم المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار، أن الذين يؤدون عمليات الحوكمة مسؤولون أمام أصحاب المصالح في المؤسسة للوصول إلى الإدارة الفعالة"².

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004 حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم بها ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى، كما توفر حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء"³.

يلاحظ أن التعاريف السابقة تعكس الخلاف حول من يفترض أن تمثله الإدارة أو مجلس الإدارة، فالتعاريف انقسمت بين من يرى أن الإدارة يجب أن تخدم وتمثل مصالح المساهمين، أما الفريق الثاني فيرى أن الإدارة يجب أن تمثل مصالح الأطراف الأخرى، بما فهم المساهمين، أي الاشتغال على أصحاب المصالح الآخرين من غير المساهمين، ويطلق على منظور الفريق الأول النظرة الضيقة للحوكمة (The narrow view) أو المنظور الأنجلوسكسوني، أما منظور الفريق الثاني فيطلق عليه النظرة الواسعة للحوكمة (The broaden view) أو المنظور الأوروبي-الياباني.

لحوكمة الشركات أهمية كبيرة تتجلى في⁴:

1.1. تعظيم القيمة السوقية للأسهم وتدعيم التنافسية

يفضل المستثمرون استثمار أموالهم في المؤسسات التي لديها هيكل جيد للحوكمة، ذلك أن المؤسسات التي لا تحوز على هيكل حوكمة جيدة تكون عرضة لمخاطر الفشل المالي أو الاختلاس أكثر من غيرها، بسبب ضعف نظم الرقابة الداخلية والمحاسبة، لذا فإن المؤسسات التي لها هيكل حوكمة غير جيدة، تكون لديها إمكانية محدودة للوصول إلى التمويل في الأسواق العالمية والعكس صحيح. وينجر عن ذلك أيضا تعظيم للقيمة السوقية للمؤسسة لإقبال المستثمرين على شراء أسهمها والمزيد من جذب الاستثمارات.

2.1. تحسين إدارة المؤسسة

بمساعدة مديري المؤسسات ومجالس الإدارة على وضع الاستراتيجيات السليمة والصحيحة، والتأكد من أن نظم المرتبات والمكافآت تعكس الأداء.

3.1. تحسين أداء المؤسسة

هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للمؤسسة، فالمؤسسات التي تتمتع بحوكمة جديّة تملك إدارة بمستويات عالية من الكفاءة، وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يوحى لحملة الأسهم والمتعاملين معها بالثقة، وتعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار ومنه تخفيض تكلفة رأس المال، من خلال وضع استراتيجية وأهداف واضحة للمؤسسة، وتحديد الطرق المناسبة لتنفيذها، وتوفير الحوافز للعاملين والإدارة لأداء الواجبات بكفاءة وفاعلية، وبالتالي زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

4.1. تعزيز كفاءة الأسواق

يؤدي التطبيق الجيد للحوكمة إلى توفير المعلومات الملائمة للمستثمرين بما يمكنهم من زيادة معرفتهم عن أداء المؤسسات، ومعرفة مستوى تنفيذ استراتيجياتها وطرق إدارتها للمخاطر، وكل ذلك يؤدي إلى جعل الأسواق قادرة على تخصيص أموال أولئك المستثمرين إلى المؤسسات الواعدة والتي يتم إدارتها بشكل أفضل.

5.1. تحسين فعالية الاقتصاد الوطني

هناك ارتباط وثيق بين حوكمة الشركات والنظام الاقتصادي في أي بلد فالمشاكل الناتجة عن ضعف حوكمة الشركات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك بحيث تشمل ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها، حيث أن المسألة لم تعد مجرد مسألة انهيار سمعة القليل من المؤسسات، بل إنها تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي، وعليه يجب النظر في تحسين حوكمة الشركات باعتبارها تمثل مكسبا لكافة الأطراف ذات الصلة، فهي تعد مكسبا للمؤسسة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، وتعد مكسبا لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة في المدى الطويل، وأخيرا تعد مكسبا للاقتصاد الوطني، من خلال النشاط المستمر والمستقر والأكثر كفاءة للمؤسسات التي تعمل في ظله.

6.1. دعم التنمية المستدامة

تساهم الحوكمة في الوصول إلى تلبية احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، فالحوكمة تدفع نحو تعظيم الأداء الاقتصادي للمؤسسة مع مراعاة المتطلبات الاجتماعية والبيئية في إطار من القيم والمبادئ الأخلاقية.

يمكن القول أن لحوكمة الشركات أهمية كبيرة على جميع الأصعدة سواء بالنسبة للشركة أو الأطراف الأخرى المرتبطة بها أو للاقتصاد الوطني، فعلى مستوى المؤسسة يؤدي الالتزام بمبادئ الحوكمة إلى تحسين أدائها، وزيادة قدراتها التنافسية ورفع قيمة أسهمها، وزيادة قدرتها على جذب الأموال والاستثمارات. أما بالنسبة لأصحاب المصالح، فالتطبيق الجيد للحوكمة يسمح بتحقيق مصالحهم، ويدفع باتجاه الحفاظ على مؤسستهم، ويزيد من ثقة هذه الأطراف في المؤسسة وأدائها، أما بالنسبة للاقتصاد الوطني فالتطبيق الجيد للحوكمة يساعد على استقرار أسواق رأس المال، وتحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وصولا للتنمية المستدامة.

كما يمكن تحديد أهداف الحوكمة فيما يلي⁵:

- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات.
- التمييز بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين من جهة، والمهام الخاصة بمجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه من جهة أخرى.
- الموازنة بين مصالح الأطراف المختلفة والتواصل معهم بشكل فعال.
- تبني معايير مرتفعة وتسريع عمليات إصلاح الأنظمة الداخلية للمؤسسات.
- توفير هياكل إدارية قادرة على محاسبة الإدارات العليا وتقييم أدائها.
- إتاحة الفرص أمام المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين وتمكينهم من القيام بدور المراقبين لأداء المؤسسات.

- تدعيم عنصر الشفاففة فف كافة معاملات المؤسسات وعملياتها، وإجراء المحاسبة والمراجعة المالية بشكل فف فف ضبط عناصر الفساد فف أف مرحلة.
 - حماية أصول المؤسسة وحقوق المساهمفن وغيرهم من أصحاب المصالح.
 - الاعتراف بحقوق جمفع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة، وبالشكل الذي ففضم تحقيق العدالة والمساواة بفن المساهمفن⁶.
 - تطوير سياسات وإجراءات مناسبة ففم من خلالها خدمة البيئة المحفطة والمجتمع لتحقيق مفهوم المسؤولية البفئفة والاجتماعفة للمؤسسة.
- تجدد الإشارة إلى أن هناك اعتقاد فسود بفن البافئفن أن أهداف الحوكمة ففختلف باختلاف نماذج الحوكمة ذاتها، والفف ففكس فف حقففها الأهداف الضمنية لنشاطات المؤسسة، وتنفوع الأطراف المرتبطة بها فف مختلف دول العالم، ففف الولايات المتحدة الأمريكية وبرفطانفا أفن فسود النظام الأنجلوسكسونف ففصب هدف أو أهداف الحوكمة على حماية حقوق حملة الأسهم وتعضفم قفمفهم، أما فف النموذج الأوروبي ففإن هدف الحوكمة ففكون إلى جانب حماية حقوق حملة الأسهم، حماية حقوق أصحاب المصالح الأخرفن، ولا سفما العاملفن والدائنفن والذفن ففعدون أطرافا لا تقل أهمية عن حملة الأسهم، وعلفه ففهدف حوكمة الشركات فف تلك الدول إلى تشجعف مجالس الإدارة على رقابة الإدارة والإشراف علفها من أجل حماية مصالح مختلف أصحاب المصالح.

2. مبادئ حوكمة الشركات

بالنظر للأهمية المتزايدة لحوكمة الشركات، قامت مجموعة من الهفئات والمنظمات والجهات الإقلفمفة والدولفة، بفناول هذا المفهوم بالدراسة والتحلفل، ووضع المعاففر الضررففة لتطفقه، وتوففر المبادئ الفف ففراد لها أن ففكون المرجع الأساس لوافف السفساسات من أجل قففمف وتحسفن الإطار القانونف والمؤسسف والتنظفمف الخاص بحوكمة الشركات. لعل من أفرز هذه المنظمات أو الجهات نجد منظمة التعاون الاقفسادي والتنمية (OCDE)، لجنة بازل، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، بنك التسوفات الدولفة. ومما لا شك ففه أن أكثر الأعمال الفف لقفت انتشارا واسعا وحضفت بقبول أكثر فف أعمال (OCDE).

أصدرت (OCDE) مجموعة من المبادئ لحوكمة الشركات سنة 2004، ففث أطلقت علفها مبادئ منظمة التعاون الاقفسادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات. أوضحت ففها أن المبادئ قد بنفت على نطاق واسع من المشاورات، ففث توسعت لتضم إلى جانب ففبرة الدول الأعضاء فف المنظمة، ففبرة بلدان أخرى من خارج المنظمة وففبراء من مختلف أنحاء العالم، والأطراف ذات المصلحة من اتحادات ونقابات وقطاعات أعمال، ووافف المعاففر الدولفة، وبفنت أن المشاورات جرت ففث إشراف المجموعة القفادفة لحوكمة الشركات فف (OCDE)، مع حضور البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، بنك التسوفات الدولفة، منتدى الاستقرار المالي، لجنة بازل، المنظمة الدولفة لمشرفف الأوراق المالية (IOSCO) كمراقبفن.

أكدت المنظمة العالمية لمشرفف الأوراق المالية (IOSCO) على أهمية انتهاء هذه المبادئ، لما لها من أهمية فف الحفاظ على سلامة أسواق المال واستقرار الاقفسادفات⁷. كما أشارت (OCDE) إلى أن هذه المبادئ قد نالت موافقة منتدى الاستقرار المالي، باعتبارها أحد المعاففر الاثنف عشر الرئفسفة للنظم المالية السلفمة، وأنها أصبحت تشكل الأساس لعنصر حوكمة الشركات فف تقارير البنك الدولي، صندوق النقد الدولي عن مراعاة المعاففر والقواعد (ROSC).

منذ الموافقة على هذه المبادئ أصبحت تستخدم كنقطة مرجعية في عدة مبادرات خاصة بالمستثمرين لوضع الإرشادات، مثل دليل الشبكة الدولية لحوكمة الشركات، وكذا الإرشادات الخاصة ببعض أضخم المؤسسات الاستثمارية، مثل نظام معاشات الموظفين العموميين بكاليفورنيا، جمعية المعلمين للتأمين والتقسيم، صندوق أسهم التقاعد بالولايات المتحدة الأمريكية، وشركة هرمس لإدارة الأصول بالملكة المتحدة⁸. وتشير العديد من الدراسات إلى أن كل ما صدر من مبادئ وقواعد ومعايير حوكمة الشركات في الدول العربية، هو تأكيد لنفس مبادئ (OCDE).

1.2. المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات.

ما يلاحظ على هذا المبدأ أنه متعلق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة، فكلما كان الإطار متناغما مع البيئة المحيطة به، من أنظمة وقوانين وتشريعات، وإرشادات الجهات الرقابية والإشرافية، كلما كان فعالا من حيث الوصول إلى تحقيق الشفافية والكفاءة في الأسواق.

2.2. المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين الأساسية من تأمين لأساليب تسجيل نقل وتحويل الملكية، الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من الأرباح. وأيضا المشاركة والحصول على معلومات كافي، عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، وأيضا ما تعلق بعمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم.

يبرز هذا المبدأ بشكل جلي أهمية المساهم صاحب المصلحة في المؤسسة مقارنة بأصحاب المصالح الآخرين، نظرا لطبيعة المورد الممنوح من هذا الأخير وأهميته النسبية للمؤسسة. لذا وجب على الإطار الأخذ بعين الاعتبار جميع حقوق المساهمين، وهذا بغض النظر عن ما يحوزونه من أسهم في المؤسسة كما يبينه المبدأ الموالي.

3.2. المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك أصحاب الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.

4.2. المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال توليد الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستفادة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، ويتضمن ما يأتي:

- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- عندما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛

- ينبغي أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛
- ينبغي تمكين أصحاب المصالح من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتماماتهم بشأن أي ممارسات غير قانونية، أو غير أخلاقية، وينبغي حماية حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

يبرز هذا المبدأ بشكل جلي الدور المهم الذي يلعبه أصحاب المصالح في استمرارية وبقاء المؤسسة، وأيضاً أهمية وضرة إشراكهم من قبل المؤسسة. والمبدأ يشير بشكل صريح إلى أن الوصول إلى إطار فعال لحوكمة الشركات لن يكون إلا بإشراك أصحاب المصالح في المؤسسة، وأن تبتعد الإدارة عن السلوكيات غير الأخلاقية، مع السعي للوصول إلى المؤسسة المستدامة، والتي لن تتأذى كما هو معلوم إلا بأخذ الاهتمامات الاجتماعية والبيئية بعين الاعتبار، وعلى ذلك تقوم الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات.

5.2. المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات القيام بالإفصاح السليم والصحيح، وفي الوقت المناسب عن كافة المعلومات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية، وحوكمة الشركات، ويتعين أن يشمل الإفصاح على المعلومات التالية (من دون الاقتصار عليها):

- أهداف الشركة والنتائج المالية والتشغيلية، وعوامل المخاطرة المتوقعة؛
 - سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات المتعلقة بهم كمؤهلاتهم ومدى استقلاليتهم؛
 - الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت؛
 - الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين، وهياكل وسياسات حوكمة الشركات؛
 - ينبغي أن يكون إعداد وعرض المعلومات المفصّل عنها، سواء المعلومات المالية أو غير المالية طبقاً لمعايير ذات جودة عالية؛
 - ينبغي أن تخضع المعلومات المفصّل عنها لمراجعة خارجية بواسطة مراجع مستقل يتولى مهمة تقديم التأكيدات الموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي؛
 - ينبغي أن تكفل قنوات توصيل المعلومات، إمكانية حصول مستخدميها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- يبرز هذا المبدأ أهمية الإفصاح وتوصيل المعلومات المالية وغير المالية لأصحاب المصالح بما فهم المساهمين، وأن تتميز تلك المعلومات بالجودة والتأكد المستقل، الضروريين للتعبير العادل والموثوق عن أداء المؤسسة، ومنه كيفية استغلال الموارد الممنوحة من طرف أصحاب المصالح للمؤسسة.

6.2. المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية والتعليمات الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين، وللوصول إلى ذلك:

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في عين الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- ينبغي أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية التي تبرز سلطاته الرقابية والإشرافية على نشاطات المؤسسة، وأن يكون قادرا على ممارسة التقييم الموضوعي المستقل عن الإدارة التنفيذية على شؤون المؤسسة.
- يؤكد هذا المبدأ ضرورة الفصل بين السلطات، أي الفصل بين السلطة الإشرافية والسلطة التنفيذية، وأن يكون للسلطة الإشرافية الصلاحيات التي تمكنها من متابعة ومراقبة نشاطات السلطة التنفيذية، مع خضوع كلا السلطتين للمساءلة من طرف أصحاب المصالح، وهو ما يعزز من حماية مصالحهم.

يمكن القول أن توافر هذه المبادئ جاء ليحقق مصالح أصحاب المصالح، والذي يتطلب ضمان أن الإدارة ستتحمل مسؤولياتها وتتخذ القرارات التي تصب في مصلحتهم (مسؤوليات مجلس الإدارة)، وأن تضمن لهم حقوقهم (حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية بينهم، ودور أصحاب المصالح)، وأن لا تضللهم (الإفصاح والشفافية)، وبعبارة أخرى، ضمان حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم، وحقوق أصحاب المصالح وإشراكهم في المؤسسة، مع وجود فصل في السلطات بين ما هو إشرافي رقابي وبين ما هو تنفيذي إداري، يؤدي إلى خلق إطار فعال يرتكز على الشفافية والمساءلة والعدالة، بما يحقق الحماية لمصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة. وكل ما سبق يجب أن يكون متوافقا ومهيئا له، مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحقيق ما سبق يعبر عن الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات.

ينبغي الإشارة إلى أن وجود إطار متكامل وفعال للحوكمة في أي دولة يعتمد على مدى توفر مجموعة كاملة من الأطر المؤسسية والتشريعية، والتي من أهمها، إطار قانوني متكامل، قطاع مصرفي كفاء، سوق مالي كفاء ونشط، وجود أسواق تنافسية، نظم ضريبية واضحة ومستقلة.

على قاعدة أن من الصعب توفير نموذج واحدة لظروف مختلفة، فقد تركت الحرية لواضعي السياسات أو المشرعين لتكييف ما جاءت به هذه المبادئ مع خصوصيات بيئاتهم الاقتصادية والمؤسسية، فقد أكدت (OCDE) على أن المبادئ ليست ملزمة ولا تهدف إلى تقديم وصفات جاهزة للمشرع الوطني، مبنية أن الغرض منها هو أن تكون نقطة مرجعية يمكن لواضعي السياسات استخدامها عند قيامهم بوضع واختبار أطر حوكمة الشركات التي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية الخاصة بهم.

3. آليات حوكمة الشركات

تجسيد مفهوم الحوكمة بناء على مبادئها ومن ثم قيمها، يتطلب الركون إلى مجموعة من الإجراءات القانونية والتنظيمية، ويشار إلى هذه الإجراءات والأطر في مختلف الأدبيات بالآليات الحوكمة، ومن بين أهم هذه الآليات نجد مجلس الإدارة واللجان التابعة له.

1.3. مجلس الإدارة

تخضع المؤسسات المساهمة العامة لسيطرة جهة حاكمة تسمى بمجلس الإدارة، هذا الأخير يفوض جزء من صلاحياته للمدير التنفيذي، على أن يقوم المدير التنفيذي بالحصول على مصادقة المجلس فيما يخص القرارات الهامة والإستراتيجية المتعلقة بنشاط المؤسسة. وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة التي يحضى بها مجلس الإدارة ينظر إليه على أنه قلب حوكمة الشركات⁹.

يعد مجلس الإدارة الهيئة المكلفة بتوجيه ومراقبة تصرفات المديرين، كما يعد مكلفا بمتابعة وتوجيه المؤسسة نحو الاستدامة، وضمان أنها مسؤولة أمام مختلف أصحاب المصالح، ووجوده يعد حيويًا لمراقبة الممارسات الإدارية لتكون متوافقة مع مصالح أصحاب المصالح في المؤسسة.

يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من قبل المساهمين، ويتولى أعضاء المجلس الإشراف على أعمال الإدارة التنفيذية لضمان أن المؤسسة تعمل بشكل يعظم ثروة المساهمين وباقي الأطراف ذات العلاقة، وتتمثل مهام المجلس على العموم في:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات؛
- تقييم الأداء ومتابعة فعالية القرارات؛
- الرقابة على التعويضات والمكافآت، والتحقق من انسجامها مع قوانين وأنظمة المؤسسة الداخلية؛
- وضع الأنظمة، التعليمات، اللوائح الخاصة بالهيكل الإداري والمالي، لجعل المعلومة متاحة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة؛
- مراقبة إدارة المخاطر في المؤسسة؛
- متابعة سياسة توزيع الأرباح.

1.1.3. مكونات مجلس الإدارة

يضم مجلس الإدارة عدة أصناف من الأعضاء يمكن إدراجهم ضمن ثلاث مجموعات:

- الأعضاء الداخليون (التنفيذيون): وهم غالبًا الأعضاء الذين يعملون في المستوى الأعلى للإدارة التنفيذية، كالمدير العام وكبار المدراء التنفيذيين.

- الأعضاء الخارجيون (المستقلون أو غير التنفيذيين): لا تربطهم أي علاقة بالمؤسسة، وهم في العادة أشخاص مهنيون، يتم انتخابهم لتقديم المشورة للمؤسسة، وقد يعملون في مواقع إدارية عالية في مؤسسات لا تربطها علاقة بالمؤسسة، ويتلقون تعويضات ويكتسبون شهرة نتيجة قيامهم بدورهم على أكمل وجه.

- الأعضاء الرماديون (خارجيون لكن غير مستقلين): لديهم علاقة تعاقدية أو غير تعاقدية أو مصلحة مع المؤسسة لكنهم لا يشاركون في نشاطاتها اليومية، مثلًا أحد العاملين في مؤسسة متعاقدة مع المؤسسة.

بناء على ذلك، يمكن القول بأن مجلس الإدارة يعد الجهة الأساسية المنوط بها تحقيق مصالح أصحاب المصالح في المؤسسة، ففي ظل عدم التماثل في المعلومات وصراع المصالح بين الإدارة وأصحاب المصالح في المؤسسة، يبرز مجلس الإدارة كآلية مراقبة وتوجيه لممارسات الإدارة التنفيذية نحو تحقيق مصالح أصحاب المصالح. فمجلس الإدارة هو الذي يتولى تعيين

الإدارة التنفيذية والإشراف عليها وتوجيهها ومراقبتها ومساءلتها، ومحققا في نفس الوقت المساءلة لأصحاب المصالح، وقد جاءت مبادئ الحوكمة مؤكدة على ضرورة التعامل العادل لمجلس الإدارة مع اهتمامات أصحاب المصالح.

2.1.3. خصائص مجلس الإدارة

لممارسة المجلس لمهامه الرقابية والإشرافية بفعالية يجب أن يتميز ببعض الخصائص والتي من أهمها:

- الاستقلالية: تتحدد استقلالية المجلس بعدة عوامل منها تركيبته، فكلما زاد عدد الأعضاء الخارجيين زادت استقلالية وقوته في توفير أفضل سيطرة على تصرفات المديرين. فالأعضاء المستقلون يمكن أن يلعبوا دورا مهما في مراقبة الأداء الإداري والحد من السلوك الانتهازي للإدارة، على عكس التنفيذيين فافتقارهم للاستقلالية قد يضعف من إمكانية قيامهم بأي دور معارض لقرارات مدراءهم¹⁰.

كما يوجد جانب آخر لاستقلالية المجلس، يتعلق بهيكل السلطة داخل المجلس، بمعنى ما مدى وجود فصل بين سلطات المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، حيث يمكن تخفيض تكاليف الوكالة من خلال الفصل بين وظائف التسيير في المؤسسة وعملية الرقابة، لأن منح الرئيس التنفيذي للوظائف يزيد من إمكانية اتخاذه لقرارات في سبيل تحقيق أو حماية مصالحه الشخصية، وحرمان الأطراف الأخرى من تحقيق مصالحهم، لذا ينظر إلى الفصل بين مهمة الرقابة والتسيير على أن لها أثر إيجابي في أداء المؤسسة¹¹.

يمكن القول، أن تحقيق استقلالية مجلس الإدارة يتطلب توفر شرطين أساسيين، وجود نسبة عالية من الأعضاء الخارجيين، والفصل بين مهام المدير التنفيذي ورئيس المجلس بشرط أن يتولى رئيس المجلس بتصرفات سليمة.

- حجم المجلس: هناك من يرى أن حجم المجلس يعزز قدرته على الرقابة، فكبر المجلس يؤدي إلى زيادة احتمالية وجود أعضاء مستقلين ذوي خبرة (تنوع الخبرات والمعارف نتيجة التوسع في توظيف الأعضاء)، كما يسمح بإشراك أكبر لأصحاب المصالح بما يساهم في الاستجابة لمصالحهم بشكل أكثر فاعلية، كما يمكن من تجنب هيمنة المدير التنفيذي الأول على المجلس، وهذا ما يؤدي بدوره إلى التقليل من الانتهازية الإدارية¹².

فيما يرى آخرون أن صغر حجم مجلس الإدارة وتجنب العدد الكبير للإداريين يزيد من فعالية دوره كأداة رقابية، فالمجالس الكبيرة تعاني من صراعات الوكالة، كما تعاني من صعوبات التواصل واتخاذ القرارات، لذا يرجح هذا الفريق أن مجلس الإدارة الصغير سيسمح للأعضاء بالاحتكاك ببعضهم البعض بشكل أفضل، وتقوية التواصل فيما بينهم، بما يسمح بزيادة فعالية المناقشات والوصول إلى تفاهات وتوافقات حقيقية بين الأعضاء عند المداولات¹³.
لذا عادة ما تذهب قوانين الحوكمة نحو التوصية بالتسقيف، وبعبارة أخرى يجب أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة في المجال الذي يحافظ على الفعالية الرقابية للمجلس، ويؤدي إلى التعزيز من تبادل الأفكار وزيادة مرونة عملية صنع القرارات والدفع بأن تكون ردود فعلها حازمة وصارمة اتجاه أي تلاعبات يمكن أن تحدث.

2.3. لجان مجلس الإدارة

يتطلب عمل مجلس الإدارة القيام بجمع قدر هائل من المعلومات، ثم العمل بمقتضاها حتى يتحقق له الإشراف بدرجة كافية على إدارة المؤسسة، ومن ثم فإن قيام المجلس بتفويض المهام المعقدة إلى لجان متخصصة يمكنه من التركيز بكفاءة على النواحي المتفرقة من العمل¹⁴.

هذه اللجان التي يتم تفويضها تساعد مجلس الإدارة على أداء مسؤولياته الرقابية، وهي تتكون من أعضاء ذوي خبرة يكون بمقدورهم التعامل مع قضايا متخصصة والتي ستكلف المجلس الكثير من الوقت لو قرر التعامل معها بمفرده. وبالنظر للدور الرقابي لهذه اللجان، فإن تركيبة هذه اللجان يجب أن تتضمن أغلبية من الأعضاء المستقلين، نظرا للدور الذي تلعبه الاستقلالية في معالجة مشاكل الوكالة¹⁵.

يمكن القول أن هذه اللجان بالخبرة التي يحوزها أعضاؤها في مجال معين تعمل كأذرع للمجلس، يستعملها في التعامل مع تفاصيل قضايا معينة لا يكون للمجلس الوقت الكافي للتعامل معها. ومن أهم هذه اللجان نجد لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت.

1.2.3. لجنة المراجعة

هي فرع لمجلس الإدارة تتحمل مسؤولية تعزيز إجراءات الرقابة الداخلية، والإشراف على إعداد وعرض القوائم المالية، وإدارة المخاطر في المؤسسة، كما تلعب دورا مهما في تسهيل التواصل بين مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين والخارجيين. والغرض من تشكيل لجنة المراجعة هو ضمان موثوقية وكفاية وملاءمة المعلومات المفصّل عنها، لتمكين أصحاب المصالح من استخدامها في الحكم على أداء المؤسسة¹⁶، باعتبارها المراقب النهائي لعملية إعداد التقارير المالية، حيث تعمل على التأكد من خلوها من الأخطاء والانحرافات، كما أن وجودها يساهم في الحد من التلاعبات والممارسات غير الشرعية ومقاومة ضغوط وتدخّلات الإدارة في عمليات المراجعة بما يساهم في ضمان جودة التقارير المالية المفصّل عنها¹⁷.

حتى تؤدي لجنة المراجعة دورها بفعالية، يجب أن تضم أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، ذوي القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل عن الإدارة، حيث أن الاستقلالية بما تضيفه من مميزات للجنة تجعلها في وضع أفضل لتقييم نوعية الإفصاح المالي، ومدى كفاية الرقابة الداخلية، وتجنب الكثير من ممارسات الإدارة التنفيذية المشكوك فيها، إضافة إلى ضرورة تمتعها بالمعرفة والخبرة المالية والمحاسبية والقانونية، حتى تتمكن من تأدية المهام الرقابية والإشرافية الموكلة إليها¹⁸. وقد حددت لجنة (BRC) في تقريرها الصادر سنة 1999 الشروط الواجب توفرها لاستقلالية عضو اللجنة، ومنها:

- أن لا يحصل العضو على مكافآت عن أعمال أخرى بخلاف خدماته بالمجلس.
 - أن لا يتولى مهام من بينها مساعدة أحد أو بعض المدراء أو أعمال الرقابة لحساب حملة الأسهم.
 - أن لا يكون موظفا أو مسؤولا بالشركة أو أحد مؤسستها خلال الخمس سنوات السابقة على عضويته بلجنة المراجعة.
 - أن لا يكون للعضو علاقة عائلية مباشرة بأحد مدراء الشركة أو مسؤوليها.
- كما ينبغي على لجنة المراجعة أن تعقد اجتماعات رسمية على الأقل أربع (4) مرات في العام، ويحضر الاجتماع أعضاء اللجنة فقط إلا الأشخاص الذين قد تستعين بهم اللجنة في أمور معينة، كتقديم النصيح أو الاستشارة في بعض المواضيع، ويقدم تقرير عن الاجتماع لمجلس الإدارة من أجل إطلاعه على أعمال اللجنة.

2.2.3. لجنة الترشيحات والمكافآت

يمكن أن نبرز مهامها الأساسية في:

- التأكد من استقلالية الأعضاء المستقلين بشكل مستمر، وعدم وجود تعارض مصالح إن كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة مؤسسة أخرى؛

- إعداد السياسة الخاصة بمنح المكافآت والمزايا والحوافز والرواتب الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والعاملين، ومراجعتها بشكل سنوي، ويراعى عند وضع هذه السياسات الربط بين تلك المكافآت والحوافز ومعايير محددة للأداء؛
- المراجعة الدورية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة؛
- تنظيم ومتابعة الإجراءات الخاصة بالترشيح لعضوية مجلس الإدارة.

من خلال وضعها لخطط الحوافز فإن لجنة الترشيحات والمكافآت بإمكانها المساعدة في تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، وضمان أن مصالح المساهمين لا تخضع للمصالح الإدارية قصيرة الأجل، كما أن إشرافها على عملية الترشيح لعضوية مجلس الإدارة بعيدا عن المدير التنفيذي الأول يؤدي إلى زيادة فرصة تعيين أعضاء بمجلس الإدارة أكثر استعدادا لحماية مصالح المساهمين¹⁹.

يؤدي غياب هذه اللجنة إلى قيام المؤسسات بترشيح عدد أكبر من الأعضاء الرماديين في مقابل المستقلين، وسعي الإدارة للحصول على مكافآت بشكل مفرط لا يتناسب والأداء المحقق، مما قد يضر بقيمة المؤسسة ويؤجج من صراع المصالح، أما عند وجود اللجنة فذلك سيسمح بضمان أن المكافآت والرواتب الممنوحة تكون أكثر قربا من الأداء المحقق، وسيدفع الإدارة للعمل لمصالح أصحاب المصالح من أجل الحصول على مكافآت أكبر والاحتفاظ بموقعهم في المؤسسة²⁰.

4. ممارسة حوكمة الشركات في مؤسسة "أوريدو"

سيتم الوقوف على مدى تبني ممارسة حوكمة الشركات بشكل سليم من قبل مؤسسة "أوريدو"، وذلك من خلال إخضاع آليات الحوكمة ضمنها إلى الفحص لمعرفة إن كانت مفعلة أم لا، وللوصول إلى ذلك سيتم ضمن هذه الدراسة الاقتصار على آليتين فقط هما مجلس الإدارة ولجان المجلس، حيث سيتم قياس الحجم، النشاط والاستقلالية المرتبطة بهما، وذلك بالاعتماد على المعلومات الواردة ضمن التقرير السنوي للمؤسسة والصادر سنة 2018.

1.4. التعريف بمؤسسة "أوريدو"

"أوريدو" مؤسسة اتصالات عالمية تتخذ من الدوحة عاصمة قطر مقرا لها، في 31 ديسمبر 2018 بلغت القاعدة الموحدة لزبائن الشركة في العالم أكثر من 115 مليون زبون، وبحجم إيرادات وصل إلى 8 ملايين دولار أمريكي، وتشغل المؤسسة شبكة من مؤسسات الاتصالات في 10 دول عبر الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب شرق آسيا.

في شمال أفريقيا نجد "أوريدو" الجزائر، حيث شهدت المؤسسة تطورات إيجابية خلال 2018، ففي شهر أفريل انتهت من تمديد شبكتها 4G في جميع ولايات الجزائر، وذلك خلال عامين فقط، بما يوفر الخدمة لـ 48% من السكان. وتواصل المؤسسة طريقها في السعي نحو توفير خدمات الاتصالات الضرورية لدعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مختلف مناطق الوطن، حيث وصل عدد زبائن المؤسسة في الجزائر سنة 2018 إلى 13 مليون و780 ألف، كما بلغ عدد الموظفين لديها لنفس السنة 2807 موظف، هذا وتم إطلاق منتجات جديدة للزبائن، ساعدت في زيادة حركة البيانات في 2018 بنسبة 117% مقارنة بالعام الذي سبقه.

2.4. استقلالية مجلس الإدارة

يتم قياس استقلالية المجلس بنسبة الأعضاء المستقلين، أي عدد أعضاء المجلس المستقلين إلى إجمالي عدد أعضاء المجلس ككل. والأعضاء المستقلون كما سبق وأشرنا هم اللذين تنحصر علاقتهم بالمؤسسة في عضويتهم بمجلس إدارتها وليس لديهم أي علاقات تعاقدية أو غير تعاقدية أو مصلحة مع المؤسسة، وعليه

$$\text{استقلالية المجلس} = \frac{\text{عدد الأعضاء المستقلين}}{\text{العدد الإجمالي لأعضاء المجلس}} \times 100$$

$$\text{استقلالية المجلس} = 100 \times \frac{4}{10} = 40\%$$

تصل استقلالية المجلس إلى 40%، أما الباقي فيشكله الأعضاء الرماديون، حيث تقدر نسبتهم بـ (100 - 40 = 60%)، وهو ما يعني غلبة الأعضاء الرماديين، والأعضاء الرماديون خارجيون لكن غير مستقلين، حيث لديهم علاقة تعاقدية أو غير تعاقدية أو مصلحة مع المؤسسة، لكنهم لا يشاركون في نشاطاتها اليومية، وغلبة الأعضاء الرماديين تعني أن استقلالية المجلس تتميز بنوع من الضبابية، وهم في الغالب وعلى فرض النفعية الذاتية لنظريات التعاقد قد يميلون إلى تعظيم مصالحهم أو مصالح أطراف بعينها على حساب مصالح الأطراف الأخرى، وعليه فاستقلالية المجلس الفعلية غير محققة. إلى جانب عدم الاستقلالية، نجد غياب تام للأعضاء التنفيذيين، وغلبة الأعضاء الرماديين، فالعضو الرمادي تربطه علاقة تعاقدية أو غير تعاقدية مع المؤسسة لكن لا يشارك في نشاطاتها اليومية، وبالتالي هو أقل إطلاعاً من الأعضاء التنفيذيين على واقع وحقيقة نشاط المؤسسة. أما العضو التنفيذي فأكثر إطلاعاً على نشاطات المؤسسة، كما أنه يحوز على خبرة أكبر بحكم إشرافه المباشر على نشاطات المؤسسة، وبالتالي فإن غياب الأعضاء التنفيذيين قد يكون له انعكاسات سلبية على نشاطات المؤسسة من حيث عدم خضوع قرارات مجلس الإدارة للتداول مع الأعضاء التنفيذيين.

3.4. حجم مجلس الإدارة

يتم قياس حجم المجلس من خلال إجمالي عدد الأعضاء المشكلين للمجلس مهما كانت صفة العضو، وعليه:

$$\text{حجم المجلس} = \text{إجمالي عدد أعضاء المجلس}$$

$$\text{حجم المجلس} = 10 \text{ أعضاء}$$

فيما يخص حجم المجلس والمكون من 10 أعضاء، فيمكن القول أنه ذو حجم متوسط، هذا إذا ما استندنا إلى المعيار الذي وضعه (Lipton and Lorsch)، من أن حجم مجلس الإدارة الصغير يحدد بعشر أعضاء على الأكثر²¹. الحجم المتوسط لمجلس الإدارة والذي يخرج عن المجال الذي يكون فيه حجم مجلس الإدارة صغيراً أو كبيراً، يسمح بالمحافظة على الفعالية الرقابية للمجلس، ويؤدي إلى التعزيز من تبادل الأفكار وزيادة مرونة عملية صنع القرارات، والدفع بأن تكون ردود فعلها حازمة وصارمة اتجاه أي تلاعبات يمكن أن تحدث.

4.4. لجنة التدقيق

بنفس طريقة القياس السابقة يمكن احتساب استقلالية لجنة التدقيق كما يلي:

$$\text{استقلالية لجنة التدقيق} = \frac{\text{عدد الأعضاء المستقلين}}{\text{العدد الإجمالي لأعضاء اللجنة}} \times 100$$

$$\text{استقلالية اللجنة} = 100 \times \frac{3}{3} = 100\%$$

لجنة التدقيق مستقلة بشكل تام (100%)، وهو أمر إيجابي، فالاستقلالية تمنح لأعضائها القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل عن الإدارة، حيث أن الاستقلالية بما تضيفه من مميزات للجنة تجعلها في وضع أفضل لتقييم نوعية الإفصاح المالي، ومدى كفاية الرقابة الداخلية، وتجنب الكثير من ممارسات الإدارة التنفيذية المشكوك فيها.

5.4. لجنة الترشيحات والمكافآت

يمكن احتساب استقلالية لجنة الترشيحات والمكافآت كما يلي:

$$\text{استقلالية لجنة الترشيحات والمكافآت} = \frac{\text{عدد الأعضاء المستقلين}}{\text{العدد الإجمالي لأعضاء اللجنة}} \times 100$$

$$\text{استقلالية اللجنة} = \frac{1}{3} \times 100 = 33\%$$

لجنة الترشيحات والمكافآت غير مستقلة حيث لا تتعدى استقلاليتهما الثلث (3\1)، حيث يلاحظ غلبة الأعضاء الرماديين، مما يعني أن استقلالية اللجنة غير محققة وأن الاستقلالية الفعلية لا تتعدى 33% والأعضاء الرماديون وكما سبق وأشرنا قد يميلون إلى تعظيم مصالحهم على حساب مصالح الأطراف الأخرى، فيما وجود نسبة غالبية من الأعضاء المستقلين في اللجنة يسمح بزيادة فرصة تعيين أعضاء بمجلس الإدارة أكثر استعدادا لحماية مصالح أصحاب المصالح بعيدا عن الميولات الذاتية للإدارة أو أي أطراف أخرى، كما يسمح بضمان أن المكافآت والرواتب الممنوحة تكون أكثر قربا من الأداء المحقق، وبما يدفع الإدارة للعمل لمصالح أصحاب المصالح من أجل الحصول على مكافآت أكبر والاحتفاظ بموقعهم في المؤسسة.

يسجل أيضا غياب تام للأعضاء التنفيذيين عن هذه اللجنة، ما يعني بدوره غياب منظور الإدارة التنفيذية على اعتبار أن هذه الأخيرة ومن منطلق كونها الأكثر اطلاعا على نشاطات المؤسسة فإن رأيها عند تعيين أعضاء مجلس الإدارة قد يكون مهما وفقا لطبيعة وواقع نشاط المؤسسة، كما أن للإدارة التنفيذية الحق في إبداء رأيها ومناقشة المكافآت والرواتب التي تمنح لأفرادها بما يتناسب وأدائهم.

6.4. نشاط مجلس الإدارة واللجان التابعة له

جدول 1: عدد اجتماعات مجلس الإدارة واللجان التابعة له.

البيان	عدد الاجتماعات في السنة
مجلس الإدارة	6
لجنة التدقيق	8
لجنة الترشيحات والمكافآت	7

المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة "أوريدو" لسنة 2018.

من الجدول يتبين أنه تم عقد 6 اجتماعات، مما يعني أن المجلس نشط نوعا ما، ذلك لتجاوزه الحد الأدنى الموصى به في كثير من الدراسات المتعلقة بالحوكمة (أربع اجتماعات). تم عقد 8 اجتماعات للجنة التدقيق، ما يعني أن اللجنة نشطة جدا، ذلك أنها تتجاوز الحد الموصى به في كثير من الدراسات لعدد الاجتماعات المطلوبة بالضعف (أربع اجتماعات). تم عقد 7 اجتماعات للجنة الترشيحات والمكافآت، ما يعني أن اللجنة نشطة جدا، ذلك أنها تتجاوز الحد الموصى به في كثير من الدراسات لعدد الاجتماعات المطلوبة بكثير (أربع اجتماعات).

مجلس الإدارة ولجان المجلس تعد نشطة وبشكل كبير، مما يعني وجود نشاط قوي للهياكل المشرفة على إدارة المؤسسة، وهذا النشاط القوي سينعكس في الإطلاع المستمر على سيرورة نشاط المؤسسة، ومواكبة التقدم في مدى تحقيق أهدافها المسطرة وتقييم أدائها، ووجود رقابة مستمرة ومتواصلة لسلوكاتها وتصرفاتها.

خاتمة

تعتبر حوكمة الشركات عن الممارسات السليمة العلمية والرشيده في الإدارة والتسيير، وهي تحظى باهتمام واسع سواء من قبل الأكاديميين أو المهنيين، نظرا للدور الذي تلعبه في محاربة الفساد والتقليل من تضارب ومصالح بين مصالح أصحاب المصالح للمؤسسة، وقد بينت الدراسة النظرية أن آليات الحوكمة وحتى تؤدي دورها التوجيهي، الإشرافي والرقابي وجب أولا تفعيلها من خلال العمل على توفير مجموعة من العناصر التي يجب أن تميز تلك الآليات بنسب أو بمعايير معينة ومحددة، وتتمثل هذه العناصر أساسا في الاستقلالية، الحجم والنشاط. وبإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الدراسة التطبيقية والتي ارتأينا أن تتم في قطاع الاتصالات وبالضبط في مؤسسة "أوريدو"، والتي تعد من بين كبرى شركات الاتصالات في العالم حيث يحتل فرعها في الجزائر المرتبة الثالثة من حيث الحصة السوقية لقطاع الاتصالات وبنمو متزايد سنويا، فقد بينت النتائج أن مجلس إدارة المؤسسة نشط بشكل كبير وذو حجم متوسط غير أنه يعاني من فقدان الاستقلالية حيث يهيمن على تركيبته الأعضاء الرماديون، أما فيما يخص لجان المجلس، فقد بينت النتائج النشاط الكبير لكل من لجنة الترشيحات والمكافآت ولجنة التدقيق، مع استقلالية تامة للجنة التدقيق، وهيمنة للأعضاء الرماديين بالنسبة لجنة الترشيحات والمكافآت.

- ¹ سوليفان، د. جون (2009). البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد، قيم ومبادئ، وأداب المهنة، وحوكمة الشركات. منتدى حوكمة الشركات الدولي - الدليل السابع، واشنطن: مؤسسة التمويل الدولي، ص. 9-10.
- ² Hermanson, D. R. & Rittenberg, L. E. (2003). Internal audit and organizational governance. USA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, p. 27.
- ³ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004). مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات. مصر، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص. 5.
- ⁴ ضويفي، حمزة (2014). فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي مع دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات التابعة لجمع سونلغاز. (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3)، الجزائر، ص. 23.
- ⁵ السويداوي، محمد مشرف حماد (2014). الحاكمية المؤسسية وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (دراسة ميدانية على الشركات الخدمية المدرجة في بورصة عمان). (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء)، الأردن، ص. 16.
- ⁶ النواس، رافد عبيد (2008). أثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات: نموذج مقترح. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 14(50)، ص. 243.
- ⁷ الشعلان، صالح ابن إبراهيم (2008). مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود)، المملكة العربية السعودية، ص. 39.
- ⁸ نستور، ستيلبون (2003). الفصل الثالث: التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات. حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: سمير كريم. واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص. 44.
- ⁹ Adjaoud, F., Mamoghli, C. & Siala, F. (2007). La réputation de l'audit externe et les mécanismes de gouvernement d'entreprise: Interactions et effet sur la performance. 28^e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 23-25 Mai, France, p. 7.
- ¹⁰ Abdel-Fattah, T. M. H. (2009). Voluntary disclosure practices in emerging capital markets: The case of Egypt. (PHD thesis, Durham University), UK, p. 177.
- ¹¹ Aburaya, R. K. (2012). The relationship between corporate governance and environmental disclosure: UK evidence. (PHD thesis, Durham university), UK, p. 191.
- ¹² Pearce, J. A. & Shaker, A. Z. (2007). Board composition from a strategic contingency perspective. Journal of Management Studies, 29(4), p. 422-433.
- ¹³ Lipton, M. & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. The Business Lawyer, 48(1), p. 67.
- ¹⁴ جريجوري، ج. هولي و ليلين، ر. جيسون (2003). الفصل الثالث عشر: دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركة. حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: سمير كريم. واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص. 207.
- ¹⁵ Puni, A. (2015). Do board committees affect corporate financial performance? evidence from listed companies in Ghana. International Journal of Business and Management Review, 3(5), p. 16.
- ¹⁶ Pankaj, M. M. (2015). Study of relationship between board committees and corporate governance practices of Indian firms. Global Management Review, 9(3), p. 7.
- ¹⁷ أحمد، سامح محمد رضا رياض (2011). دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7(1)، ص. 44، 52.
- ¹⁸ سلطان، عطية صلاح (2005). دور لجان المراجعة في دعم حوكمة الشركات لأغراض استمرار المنشأة. الملتقى العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 24-26 سبتمبر، ص. 227.
- ¹⁹ Pankaj, M. M. (2015). Op.cit., p. 7.
- ²⁰ Aburaya, R. K. (2012). Op.cit, p. 209.
- ²¹ Lipton, M. & Lorsch, J. W. (1992). Op.cit, p. 67.