

مساهمة ركائز حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة العمومية لأشغال الطباعة باتنة- الجزائر -

أ.حسام الدين غضبان

جامعة -بسكرة

ملخص:

تعتبر عملية خلق القيمة في ظل التغيرات الاقتصادية و الهيكلية التي يعرفها عالم الأعمال اليوم من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية، فالمسيرون وفقا لنظام الحوكمة يسعون لتحقيق مصالح المساهمين و أصحاب المصالح (الأطراف الآخذة) من خلال مجموعة من الركائز التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

خلق القيمة - حوكمة الشركات - ركائز حوكمة الشركات - الأطراف الآخذة.

Abstract :

The process of creating value in light of economical and structural changes that today's business world is witnessing is considered among the most important challenges facing Algerian institutions. Managers, according to the system of governance, seek to achieve the shareholders' and stakeholders' interests through a series of pillars that contribute to achieving the strategic goals of the institution.

Keywords:

Creating Value - Corporate Governance - the pillars of corporate governance - the stakeholders.

مقدمة:

بعد الفضائح المالية والانهيارات المتعددة التي زعزت عالم الأعمال هذه السنوات الأخيرة، خاصة بإفلاس المجموعات الأمريكية والأوروبية الضخمة وعلى رأسها شركة الطاقة الأمريكية العملاقة إنرون (Enron) سنة 2002،

وورلد كوم (World com)، فيفوندي (Vivendi)... بالإضافة إلى الأزمات المالية التي مست مختلف البورصات الآسيوية والأوروبية، كل هذه الظروف أثارت جوا من الخوف والتردد لدى المستثمرين، بالإضافة إلى عدم قدرة التشريعات وهيئات الرقابة على التنبؤ بفشل الشركات. فبدأ الحديث والالتفات إلى فلسفة جديدة ومبادئ متعارف عليها تدور حول ضرورة تطبيق تحكم مؤسسي على الشركات لتفادي الأزمات، ولا يكون ذلك إلا من خلال إتباع أساليب إدارة رشيدة تضع المقدمات وتستقرأ النتائج من أجل خلق هياكل اقتصادية متينة تعيد الثقة للناس، وتملك القدرة على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وخصوصا تعزيز قدرة الدول النامية على مكافحة الفساد وتحسين قدراتها على الاندماج في السوق العالمية.

بالمقابل أحدث موضوع خلق القيمة أهمية متنامية في مختلف المجالات: لإدارة الإستراتيجية، مالية المؤسسة، محاسبة ومراقبة التسيير، تسيير الموارد البشرية، التنظيم والتسويق. فموضوع خلق القيمة أصبح المبدأ الأساسي الجديد للمسير. كما تعتبر عملية خلق القيمة في ظل الظروف المعقدة الحالية من بين أهم التحديات المتعلقة بالمؤسسات، فالمسيرون وفقا لنظام الحوكمة يسعون تحقيقا لمصالح المساهمين إلى اتخاذ القرارات التي تفضي إلى تحسين الأداء، وهم يثبتون الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرار والتسيير من خلال قدرة تلك القرارات على خلق القيمة للمؤسسة ككل.

1- الإطار المنهجي للبحث النظري:

1-1- إشكالية البحث:

نسعى من وراء هذا البحث إلى التأكيد على أهمية الالتزام بركائز حوكمة المؤسسات والتي أثبتت نجاحها على المستوى الدولي، وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

- إلى أي مدى تساهم الحوكمة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تساهم الإدارة بالقيمة في خلق القيمة للمؤسسة؟
 - إلى أي مدى تساهم الثقة في خلق القيمة للمؤسسة؟
 - إلى أي مدى تساهم الشفافية في خلق القيمة للمؤسسة؟
 - إلى أي مدى تساهم المسؤولية الاجتماعية في خلق القيمة للمؤسسة؟
- انطلاقا من هذه التساؤلات يمكننا طرح الفرضيات التالية:
- لا تساهم الحوكمة في خلق القيمة للمؤسسة
 - لا يوجد دور للإدارة بالقيمة في خلق القيمة للمؤسسة
 - لا يوجد دور للثقة في خلق القيمة للمؤسسة
 - لا تساهم الشفافية في خلق القيمة للمؤسسة
 - لا يوجد دور للمسؤولية الاجتماعية في خلق القيمة للمؤسسة

1-2- منهج البحث:

في سبيل الإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا في الجانب النظري على الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى المراجع الأجنبية والعربية وأخذ منها ما يخدم مصالح بحثنا في سبيل التطرق لبعض المفاهيم كنظرية الحوكمة، خلق القيمة...، أي الانطلاق من المعلوم لاكتشاف المجهول... أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة، من خلال اختيار المؤسسة العمومية لأشغال الطباعة - باتنة - كحالة مدروسة.

1-3- الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات التي تحصلنا عليها والتي لها صلة مباشرة بالموضوع

نسوق:

- Bessire.D, Chatelin.C, et Onnée. S (2007), « qu'est-ce qu'une bonne gouvernance », Revue de Labo Orléanais de Gestion, France:

حاول الباحثون في هذه الدراسة إبراز أهم الركائز التي يقوم عليها نظام الحوكمة، من خلال التأكيد على أهمية النظر إلى المؤسسة كمركز للتعاقبات التي تجري بين هذه الأخيرة وأصحاب المصالح، وبالتالي ضرورة التحول من القيمة المساهمتية إلى القيمة التشاركية ، أي من حماية مصالح المساهمين فقط إلى حماية مصالح جميع الأطراف الآخذة.

- Charreaux.G (2011) , « quelle théorie pour la gouvernance ? de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier du FARGO n° 1110402 :

في هذه الدراسة قدم الباحث بعدا آخر للحوكمة يرى فيه فعالية أكثر في خلق القيمة للمؤسسة، ألا وهو البعد المعرفي الذي يسمح باكتشاف المهارات الكامنة لدى الأفراد واستغلالها في صالح المؤسسة، وقد اعتمد في تحليله هذا على أعمال الياباني نوناكا، وبذلك لم تعد الحوكمة مجرد عامل أخلاقي وإنما عامل انضباطي ومعرفي، تصبح فيه المؤسسة خزانا للمعارف.

- Dargham.N (2007) , « le rôle des plans d'actionnariat salarié dans la gouvernance des entreprises : le cas des sociétés de bourse de France SBF 250 », Publications de L'USJ, Saint Joseph, France :

توصل الباحث من خلال دراسته إلى أهمية المقاربة المالية (المساهماتية) للحوكمة، ونفضليتها على المقاربات الأخرى وذلك نتيجة للسلطة التي يمتلكها المساهمين نتيجة دورهم التمويلي وتقديمهم لرأس المال، فقد توصل الباحث إلى أن المقاربة الإستراتيجية للقيمة هي مقارنة مكملة فقط للمقاربة المالية، وعليهم وفي هذه الحالة تلعب الميكانزمات المالية دورا رئيسيا مقارنة بالميكانيزمات التسييرية في خلق القيمة.

- Lahlou, C. « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », Revue « Economie & Management » de l'université de Tlemcen, N° 07, Avril 2008 ,p 10 :

في نفس السياق وبالتركيز على القيمة المالية، توصل الباحث في دراسته هذه إلى وجود علاقة مباشرة بين تمويل كبار المساهمين وأداء المؤسسة، فهيكل الملكية يعتبر عاملا مفسرا للأداء المالي الذي تحققه المؤسسة.

1-4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية الحوكمة في حياة المؤسسة بصفة عامة، وفي عملية خلق القيمة لها بصفة خاصة في ظل العولمة وتحديات الاندماج والتنافسية، بالإضافة إلى توظيف نظريات جديدة عن الواقع الجزائري كنظرية الوكالة، حقوق الملكية....

1-5- أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- توضيح ماهية بعض المفاهيم كالحوكمة، خلق القيمة، نظرية الوكالة....
- توضيح مختلف النظريات الخاصة بخلق القيمة.
- إبراز دور ركائز حوكمة المؤسسات في خلق القيمة للمساهمين، الزبائن، وأصحاب المصالح
- التعريف بأهمية الحوكمة في خلق القيمة للمؤسسة.
- كشف خصوصية التسيير الحالي الذي تسير على أساسه المؤسسات الجزائرية .

1-6- محددات البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية محل الدراسة قمنا بإجراء بحثنا في إطار مجموعة من الحدود كالتالي:

- المتغير المستقل: والمتمثل في حوكمة المؤسسات تبنيها ركائزه كأبعاد للمتغير، والمتمثلة في الإدارة بالقيمة، الثقة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية.

- المتغير التابع: المتمثل في خلق القيمة، حصرناها في القيمة للمساهمين، الزبائن، وأصحاب المصالح.

2- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة. وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات. وفي موضوع بحثنا المتعلق بدور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية فإننا سوف نستعمل أداة جمع البيانات الأكثر شيوعا والتي تتلاءم مع طبيعة الموضوع، وهي الاستمارة التي تم توزيعها على جميع المساهمين في المؤسسة (32 مساهما).

وقبل التطرق إلى الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستمارة لابد أولا من التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة.

2-1- أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المستخدمة:

2-1-1- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة: تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعا، وقد قمنا بإعداد هذه الاستمارة بناء على إشكالية موضوع البحث وفرضياته حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة مرتبة وفقا لخطة البحث، تضمنت 41 سؤالا مقسما على الشكل التالي:

- المحور الأول : خصص للبيانات العامة الخاصة بالأفراد المبحوثين (المساهمين).

- المحور الثاني : نظام الحوكمة في المؤسسة، وعدد الأسئلة فيه ستة (من 01-09): الغرض من هذا المحور هو معرفة مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسة المعنية بدراسة الحالة، وذلك من خلال طرح عبارات حول مبادئ الحوكمة المنصوص عليها من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

- المحور الثالث : خلق القيمة للمؤسسة، وعدد الأسئلة فيه تسعة (من 01 إلى 06): يهدف هذا المحور إلى معرفة محددات خلق القيمة من وجهة نظر المساهمين (لكون المساهمين يمثلون مجتمع البحث)، أي أن عبارات المحور تبحث في المعايير التي يراها المساهمون تعبر عن القيمة التي يرغبون فيها.

- المحور الثالث : دور الحوكمة في خلق القيمة، وعدد الأسئلة ستة وعشرون (من 01-26): الهدف من هذا المحور هو أولاً معرفة إن كان هناك ارتباط بين المتغيرين (الحوكمة وخلق القيمة) في المؤسسة، وثانياً قيمة هذا الارتباط (كبير أم صغير).

2-1-2- أساليب التحليل المستخدمة: اعتمدنا في تحليل نتائج هذا البحث على الأسلوب الكمي من خلال مجموعة من المقاييس الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط لتوضيح درجة ارتباط متغيرات البحث. وهذا بالإعتماد على برنامج spss .

2-2- مجتمع الدراسة: تصعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تتضمن جميع أفراد مجتمع موضوع الدراسة لكن في دراستنا فقد أخذنا مجتمع الدراسة بكامله نظراً لسهولة الوصول إلى جميع أفرادها وكذا قلة عددهم حيث يمثلون

32 فردا مساهما في المؤسسة، منهم: 23 ذكر أي بنسبة 71.87% والإناث 9 بنسبة 28.12% يتوزعون بين الإدارة والعمل التقني (الورشات).

1- الإطار النظري للبحث:

1- مدخل إلى حوكمة الشركات:

تؤكد الدراسات والبحوث الإدارية والاقتصاديات الحديثة على أن استثمار المؤسسات في تبني الاتجاهات والمداخل الإدارية الناجحة هي استثمارات ناجحة خاصة إذا كان هناك إجماع على فعاليتها، فنظام حوكمة الشركات يقع ضمن الاستثمارات القادرة على توفير أسباب النجاح للمؤسسات عن طريق تحقيق قيمة لمختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وخاصة المساهمين، الزبائن، وأصحاب المصالح وهذا على حسب E.Clarkson. ونتيجة للظروف التي عرفها عالم الأعمال (خاصة منذ الأزمة المالية الآسيوية 1997) بدأ الحديث عن آلية جديدة تركز على ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة من خلال العمل على إرضاء مختلف المتعاملين معها والتوفيق بين مصالحهم، وقد عرفت هذه الآلية بـ "حوكمة المؤسسات"¹.

1-1- مفهوم حوكمة الشركات :

لغويا على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح Corporate governance باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، استقر مجمع اللغة العربية بمصر على مصطلح " حوكمة الشركات". والحوكمة لغويا معناها الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم العلاقات داخل المنظمة.² أما اصطلاحا وبعد

¹ Lakhlaf.B (2007), la bonne gouvernance, édition dar el khaldounia, Alger, Algérie.,p30.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات: دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008،ص 14.

أن أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات المثيرة جدا خاصة بعدما اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية والاقتصادية العالمية، فقد عرفت من قبل صندوق النقد الدولي على أنها: " الإدارة الرشيدة للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية "، أما منظمة التمويل الدولية فعرفت بأنها: " مجموعة الأطر التنظيمية، الهيكلية، وعمليات التحكم التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة، المالك، وأصحاب المصالح الآخرين " .¹

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن حوكمة الشركات تعني "إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على تسيير الشركة، بما يحافظ على حقوق المساهمين والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح"²، ما يعني باختصار أن حوكمة الشركات تعبير واسع يتضمن قواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركة لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ هذه القرارات، ومدى المساءلة التي يتعرض لها المسؤولين عن القرارات.³

1-2- أسباب زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات: هناك عدة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في دول العالم، ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات إلى العلن منها :

أ- **منذ العام 1997** : مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، والأزمة الآسيوية المشار إليها قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 18.

² محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 47.

³ عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 77.

الأعمال، والعلاقات فيما بين منظمات الأعمال والحكومات، وكانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين، منها حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في الوقت نفسه الذي حرصت فيه هذه الشركات على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق وأساليب محاسبية مبتكرة.

ب- مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية مثل إنرون Enron، وورلد كوم Worldcom وغيرهم من الشركات العالمية بدأ الحديث عن حوكمة الشركات حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة.

1-3- مبادئ حوكمة الشركات: " في أبريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص ، بوضع مجموعة من المعايير والمبادئ الخاصة بحوكمة الشركات، وفي سنة 2004 توصلت المنظمة إلى مجموعة من المبادئ الرسمية (وذلك بعد اعتمادها مبادئ غير رسمية سنة 1999) التي تهدف إلى دعم الثقة في سوق رأس المال، وكانت هذه المبادئ على النحو التالي:¹

أ- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات: ويقصد به ضرورة وجود أساس قانوني وتنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق من الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2006، ص ص 15-16.

حوكمة الشركات عناصر تشريعية، تنظيمية، ترتيبات النظام الداخلي، وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها.¹

ب- حقوق المساهمين: يهدف هذا المبدأ إلى العمل على المحافظة على مصالح المساهمين أقلية كانوا أم أغلبية، صغار أم كبار، ويمكن القول بشكل أدق بأن على حوكمة الشركات أن تعمل على الأقل على حماية مصالح المساهمين التي يكفلها لهم القانون: كالحرية في الانتخاب، الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات، التصويت....

ج- المعاملة المتكافئة للمساهمين: إن مجالس الإدارة والمديرين وكبار المساهمين قد تكون لديهم فرصة الاضطلاع بأنشطة معينة لتحقيق مصالحهم على حساب مصالح غيرهم من المساهمين، وعليه يتضمن هذا المبدأ تأكيدا على المعاملة المتكافئة للمساهمين في نطاق أساليب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، ولكن لا يتصدى للمبدأ للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر.²

د - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

عرف كل من KOCHAN ET RUBENSTIEN أصحاب المصالح: " هم

الأفراد الطبيعيين والمعنويين الذين تتوفر فيهم ثلاث ميزات هي:

- القدرة على التأثير في أداء المؤسسة
- تقديم موارد خاصة من أجل تميز ونجاح المؤسسة
- القدرة على تحمل المخاطر مع المؤسسة

¹ مركز المشروعات الدولية CIPE.

² Yahchouchi .G, « valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise », www.lacpa.org.lb/.../18%20Dr.%20Gorge%20Yahchouchi.pdf.

أما saches et Puston فقد عرفا أصحاب المصالح على أنهم: " الأفراد الذين يسعون لخلق الثروة للمؤسسة والسعي لنجاح أنشطتها " ¹ . من خلال ما سبق يجب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل.

هـ - الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بالمؤسسة كالحالة المالية، هيكل المالية....

و- مسؤوليات مجلس الإدارة: حيث يجب أن تتيح حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه وتسيير المؤسسة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين ².

1-4- أهمية حوكمة المؤسسات: يمتد نظام حوكمة الشركات ليقطع مع العديد من المجالات الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية...، فمن الناحية الاقتصادية تبرز أهمية الحوكمة في كونها تعمل على ضمان رفع الأداء المالي، تخصيص أموال الشركة، تدعيم المركز التنافسي للشركة من خلال كسب ثقة أصحاب المصالح في السوق، بالإضافة إلى كونها تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.

أما من الناحية القانونية، يهتم القانونيون بحوكمة الشركات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالشركة لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة، لذا فالتشريعات المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 09.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات: دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص 15.

لأطر وآليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين واللوائح الداخلية بشكل محدد ودقيق العلاقات بين الأطراف المعنية في الشركة (قوانين الشركات، المنافسة، الضرائب...). وعليه يمكن القول بأن أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية تتجلى من خلال التغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنشأ نتيجة الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة. ومن الناحية الاجتماعية وباعتبار أن الشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، الدخول، المدخرات...، فإن الحفاظ على هذه الشركات وحسن تسييرها يعتبران عنصرا جوهريان في معادلة الأداء الاجتماعي.

إذن فالإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية، المالية، المحاسبية للشركات، ولكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والقانونية، ويمكن القول أنه إذا صلحت الشركة أو المؤسسة كنواة صلح الاقتصاد، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عددا معتبرا من فئات الاقتصاد والمجتمع.¹

2- ركائز حوكمة الشركات: رغم التعاريف المختلفة للحوكمة وزاوية النظر إليها إلا أنها تشترك في الركائز التي تبنى عليها، وتمثل هذه الركائز والمتطلبات في:

2-1- الإدارة بالقيمة: الإدارة بالقيمة وحوكمة المؤسسات تقريبا وجهان لعملة واحدة، يكمن الاختلاف بينهما في كون الأولى تهدف إلى خدمة المساهمين بتنظيم العلاقة بين المساهمين والمسيرين، والثانية أي الحوكمة تهدف إلى خدمة المساهمين بتنظيم العلاقة بين المساهمين ومختلف الأطراف الآخذة. ولقد لقيت

¹ حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص

فكرة الإدارة بالقيمة قبولاً كبيراً خاصة في السنوات الأخيرة على إثر الفضائح التي طالت المؤسسات الكبيرة.

تعرف الإدارة بالقيمة على أنها: (مقاربة تسييرية تضمن أن المؤسسة تسير من أجل خلق القيمة)، وفي الغالب تتمثل هذه القيمة في زيادة أرباح المساهمين، كما تعرف أيضاً على أنها: (مجموعة من الإجراءات والأهداف التي تهدف إلى التنسيق بين مجموعة من العوامل الإستراتيجية كمهمة المؤسسة، ثقافتها.... من أجل تعظيم ثروة المساهمين إلى أقصى حد). ويكون ذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ المتمثلة في: دور المسيرين وموقعهم على مستوى عملية خلق القيمة، بالإضافة إلى توفر نظام للحوافز المالية بهدف التخفيض من حدة المشاكل والصراعات بين المسيرين والمساهمين، وأخيراً تبني آليات رقابة فعالة بغرض ضبط العلاقة بين المسيرين والمساهمين.¹

2-2- الثقة: ظهرت الأبحاث المهمة بمفهوم الثقة بعد العديد من الدراسات التي أجريت من أجل البحث عن نظريات جديدة في تسيير المؤسسات، كإقتصاد المؤسسة الذي شكل أرضاً خصبة لاستخدام المفهوم على الرغم من أن معالمه مازالت غامضة وملتبسة المحتوى، ولكن رغم كل هذا اتفق معظم الباحثين على أهمية الثقة في فهم العلاقات الاقتصادية خاصة من خلال التعاقدات (المعاملات) التي تجري بين المؤسسة والأعوان الاقتصاديين. من أهم الدراسات التي تناولت موضوع الثقة في الآونة الأخيرة نجد دراسة Fakyama التي نشرها في كتابه الذي حقق أعلى المبيعات سنة 1995 والذي عنوانه بـ: "الثقة : الفضائل الاجتماعية وخلق الرخاء"

¹ Charreaux.G (1998) , « le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/0980501.pdf , 16-03-2012,11:28, p 02.

"Trust, the social virtues and the creation of prosperity" ،حيث ابرز فيه دور الثقة من خلال اعتبارها الاستثمار المفقود داخل المجتمع والذي يجب أن يحكمه سلوك نزيه وعادل وتعاوني.¹

الثقة اصطلاحا تعددت تعاريفها على حسب زاوية النظر إليها. فيمكن تعريف الثقة على أنها:

- آلية من آليات الحوكمة: حيث عرف Mayer الثقة على أنها:(خاصية وميزة ترتبط بالتعاقدات التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية).

- حالة ذهنية: بعض الباحثون عرفوا الثقة على أنها: (شعور متبادل بين الأطراف المتعاملة، حيث لا يشعر أي طرف بان الطرف الآخر يستغل الضعف الموجود فيه).

- سمة وخاصية: تظهر خاصة في مجال التفاوض حيث تمكن من التفريق بين متعامل وآخر وبذلك نجد متعامل موثوق فيه ومتعامل غير موثوق فيه.

- متغير ظرفي دوري (conjoncturelle): حسب هذه المقاربة فان الثقة لا تكون مطلقة ودائمة إلا إذا توفرت الأطراف بالفعل، فهذه المقاربة تعطي الثقة طابع مؤقت في حين تعتبر هي سمة شخصية مستقرة في واقع متغير.

- قرار: حسب هذه المقاربة فالثقة هي: (قبول التعامل مع طرف معين لتوفر جزء من الثقة فيه، فهي بذلك اتخاذ قرارات في الحالات التي تتميز بدرجة معينة من الخطر واللايقين).¹

¹ Hireche .A et Mezhouda .A, « une approche transactionnelle de l'efficience du management stratégique: proposition d'une typologie des transactions fondée sur la confiance entre managers et propriétaire », http://www.strategi-aims.com/Ai_ms08/aim_s08c_om/HIR_ECH_EA%20M_EZH_OU_DAA%20AIMS2008.pdf , 14-02-2012,19 :25, p p 4-7.

من خلال هذه التعاريف وحسب تعريف Fakyama يمكن القول بان الثقة هي عبارة عن تعاون زائد نزاهة.

يتطلب تحليل الثقة الأخذ بعين الاعتبار جميع العلاقات التي تتم بين المؤسسة وشركائها. وتحدد قيمة هذه العلاقات وفقا لـ Wintrole et Berton في الفرق بين تكلفة المورد المحصل من هذه العلاقات والسعر المدفوع من قبل الزبائن (المرتفع) نتيجة توفر الثقة في خدمات المؤسسة، كما يمكن التعبير عن قيمة العلاقة بين المؤسسة وشركائها بأنها الفرق بين قيمة التأمين المرتفع نتيجة انعدام الثقة وقيمة التأمين المنخفض نتيجة توفر الثقة.²

2-3- الشفافية: تعتبر الشفافية أداة هامة لمحاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات فهي ببساطة عبارة عن تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة عن طريق توفير إجراءات واضحة لكيفية صنع القرارات في المؤسسة.³ لغويا الشفافية كلمة غير عربية حيث لم تشر اللغة إلى المعنى الصريح للشفافية ولكنها أشارت إلى شف عليه ثوبه أي رق حتى يرى ما تحته. أما اصطلاحا فقد تعددت تعاريف الشفافية تبعا لوجهات نظر الباحثين، فمن الناحية السياسية عرفت الشفافية بأنها: (الدقة التي يمكن للناس أن يلاحظوا من خلالها تصرفات السياسيين)، ومن الناحية المحاسبية فقد عرفت بأنها: (الكشوف التي تستعمل وتستخرج المعلومات المطلوبة منها بسهولة).

- أما صندوق النقد الدولي في النسخة المعدلة لدليل الشفافية فيرى بأنها: (إطلاع الجمهور على هيكل القطاع ووظائفه والبيانات التي تستند إليها السياسات المالية العامة). أما هيئة الأمم المتحدة فقد عرفت بأنها:

¹Charreaux .G, op.cit, pp 10-12.

² حسين المحمدي برادي، الفساد الإداري لغة المصالح، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 35.

³ جيار محمد علي الكعبي، شفافية الضريبة وآفاق تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب، www.nazaha.iq/، h asbe/5.doc _web/mu arch e s، 2012-02-22، 15:40.

(حرية تدفق المعلومات، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة متفتحة تسمح لأصحاب المصالح بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء). من خلال هذه التعاريف نجد أن المفصود بالشفافية هو خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال متاحة ومنظورة ومفهومة، وبشكل أكثر تحديدا توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب ولكل الأطراف ذات العلاقة، وعليه فالشفافية هي نقيض الغموض والسرية في العمل.¹

تعتبر الشفافية ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الحديث، ولا يمكن للمؤسسات أن تزدهر إذا لم ترافقها الشفافية في فترة نشاطها. لذلك تتنوع آليات الشفافية على تنوع طبيعة المؤسسات، ومن بين هذه الآليات والتي سنعتمد عليها في بحثنا نذكر: الإفصاح المحاسبي الذي يعني إظهار كافة المعلومات المالية والمحاسبية التي تؤثر في موقف متخذ القرار سواء كانت المؤسسة أو الأطراف الأخرى، وهذا يعني أن تظهر المعلومات في القوائم والتقارير المحاسبية بلغة مفهومة للمستخدمين الداخليين والخارجيين دون لبس أو تضليل.² بالإضافة إلى المساءلة وهي العملية التي: تركز الشفافية في المؤسسة من خلال استجواب المديرين داخليا من طرف مجلس الإدارة والمساهمين، وأخارجيا من طرف مراجع خارجي، مفتشية العمل....

¹ محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 12.

² فاتح ساحل، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2003/2004 (غير منشورة)، ص 22.

2-4- المسؤولية الاجتماعية: لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح، ولحد الآن لم يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية بشكل محدود وقاطع يكتسب صفة القبول، فقد تعددت المبادرات في محاولة تحديد تعريف دقيق للمسؤولية الاجتماعية، وهذا الاختلاف راجع لطبيعة البيئة المحيطة بالمؤسسة وكذا نطاق نشاطها ورأسمالها، فهذه المسؤولية بطبيعتها ديناميكية تتصف بالتطور المستمر كي تتلاءم بسرعة ومتطلبات المؤسسة بالإضافة إلى متطلبات المجتمع حسب التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.¹

عرف Drucker المسؤولية الاجتماعية بأنها: (التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه)، أما Holmes فقد عرفها بأنها: (التزام على منشآت الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية مكافحة التلوث...).

من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية هي: (عمل الأشياء التي على الأقل تحافظ على مصالح المجتمع وتصونها وتعمل على تحسينها إن أمكن)، أي أن المؤسسة يجب أن تضع نصب عينها

¹ المرجع نفسه، ص 14.

المجتمع كأولوية مهمة لها وتحاول أن تخدم مصالحه بالإضافة إلى مصالحها
...¹

3- الإطار النظري لخلق القيمة : يعتبر مصطلح خلق القيمة جديدا في الأدبيات الاقتصادية ، بالرغم من أن مصطلح القيمة ظهر قديما حيث كان الاقتصاديون أول من آثروا موضوع القيمة وكيفية زيادتها عن طريق نسبة الفوائد والتدفقات المالية ومن أوائل هؤلاء الاقتصاديين الذين كانوا الأقرب إلى مفهوم خلق القيمة نجد Fisher ، Williams ، ثم بداية التسعينات خاصة بفضل أعمال Majulf سنة 1984 ، Rappaport سنة 1986 ، Koller et Murrin و Copeland ما بين 1990 و 1996 ، Stewart et Ohlson سنة 1991 و Fethan et Ohlson سنة 1995 .

3-1- مفهوم خلق القيمة: يكاد مصطلح خلق القيمة أن يجاور مصطلح المؤسسة في أغلب البحوث والمقالات المعاصرة لذا تعددت تعاريفه، بالإضافة إلى كونه مصطلح ظهر حديثا. ومن أهم مفاهيم خلق القيمة نذكر :

- هي: (وسيلة لتحسين الكفاءة عن طريق التحكم في التكاليف، وتحسين الفعالية عن طريق إرضاء الزبائن).²
- هي: (مصدر القلق لأنها تعمل على إرضاء حاجات الزبائن وإرضاء حاجات المهنة، وذلك بالاعتماد على الخبرة والإشهار).³

¹ جون سيليفان، ألكسندر شكولنيكوف، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، www.cipe.org/.../nt_-_Arabic.pdf_one_CG_Comp_Business_Ethics_- 01-15-2012، 17:45.

²Jaunet.P, «la création de valeur : approche financière ou managériale », www.memoireonline.com/.../m_management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm

³Fayol.A, « création de valeur et innovation » ,mdi.typepad.com/.../creation_de_la_v.html

« Une nouvelle définition de création de valeur », www.fredcavazza.net/.../une-nouvelle-definition-de-la-creation-de-valeur/

- هي: (عملية خلق الثروة وتعظيم رأس مال المساهمين)
- أو: (هي الإيداع وخلق الأفضلية التنافسية المستدامة)
- وتعرف أيضا على أنها: (القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة الحالية)، والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى.¹

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ أن خلق القيمة هي نتيجة للممارسات المطبقة داخل المؤسسة وبالتالي ليست هدفا، ونجاحها يتوقف على مدى استيعاب الأطراف الذين لهم العلاقة بالمؤسسة بالدور المطلوب منهم.²

3-2- خصائص خلق القيمة للمؤسسة: يجب أن تتوفر في القيمة التي تبحث

عنها المؤسسة مجموعة من الخصائص نذكر منها :

- أن تكون لها أهمية ضرورية لكل من المؤسسة والأطراف الآخذة
 - أن تكون متميزة عما هو موجود في السوق
 - لها القدرة على إحداث تغيير إيجابي في سمعة المؤسسة
 - صعوبة تقليدها من طرف المنافسين
 - سهولة تقبلها من طرف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة
 - لها القدرة على تحقيق مردودية كبيرة في السوق.
- كما يجب أن يستفيد من هذه القيمة باقي الأطراف الآخذة من زبائن، موردين، مقرضين، المجتمع. ..، فكل طرف من هذه الأطراف يبحث عن القيمة التي تشبع مصالحه.³

¹ Jaunet.P, op.cit

² Ib.id p 23.

³ Caby .J et Hirigoyen .G (2005), « création de valeur et gouvernance de l'entreprise » ,édition economica, Paris, France ,p44.

II- الإطار التطبيقي للبحث:

1- عرض وتحليل نتائج الاستمارة: استعنا في عرض وتحليل نتائج الاستمارة ببرنامج SPSS حيث نقوم أولاً بتفريغ المعلومات والبيانات النوعية وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية من خلال هذا البرنامج، ثم تبويب البيانات في الجداول، ثم نبدأ في تحليل وتفسير البيانات المبوبة.

1-1- الإجابة على الفرضية الرئيسية: من خلال الجدول رقم (01) الذي يعبر عن مدى ارتباط بين محوري الحوكمة وخلق القيمة نلاحظ وجود ارتباط Pearson قوي جدا بين المتغيرين (0.72) وعليه فهناك علاقة بين الحوكمة وخلق القيمة. وبما أن معنوية الارتباط أقل من مستوى الدلالة 0.01 (وجدناها 0.00) فإننا نرفض الفرضية الصفرية وتكون إجابة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

- تساهم الحوكمة بدرجة كبيرة في خلق القيمة للمؤسسة.

الجدول رقم (01): الارتباط بين محوري الحوكمة وخلق القيمة

المعنوية	خلق القيمة	
0.00	*0.72	الحوكمة معامل Pearson

* النتائج ذات دلالة عند مستوى 0.01

هذا يعني بأن هناك توافق تام ووعي كبير في المؤسسة بأن الحوكمة تعمل على حماية مصالح جميع الأطراف من مساهمين، عمال، زبائن، موردين...، وهذا ما يسهل من تطوير ممارساتها وتفعيل تطبيقها بشكل أكبر في وقت لاحق.

1-2- الإجابة على الفرضيات الفرعية: بالنسبة للفرضية الأولى نلاحظ من خلال الجدول رقم(02) وجود ارتباط قوي ذا معنوية 0.00 يقدر بين الإدارة بالقيمة وخلق القيمة حيث يقدر ب 0.65، وبما أن معنوية الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم وتكون الإجابة على التساؤل الأول كما يلي: - تساهم الإدارة بالقيمة بدرجة كبيرة في خلق القيمة للمؤسسة.

وعليه فالنظرة الكلاسيكية (المالية) للحكمة مترسخة في المؤسسة والمساهمون يمارسون الدور الأكبر ، وهو ما يوافق ما توصلت إليه الدراسات الغربية. إن تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المساهمة في كون عمالها وبعض مسيريهما هم في نفس الوقت مساهميهما يجعل من تعارض المصالح في المؤسسة يكون بنسبة صغيرة، وهو ما يسهل من عملية الاتصال بين المسيرين والمساهمين أو بعبارة أخرى بين المساهمين فيما بينهم. لذلك يعمل المسيريون على خلق القيمة للمساهمين وللزبائن ولأصحاب المصالح من خلال:

- بذل كل طاقاتهم في سبيل خدمة ونجاح المؤسسة: وهذا يعتبر أهم دور يقوم به المسيريون لأن أي تقصير أو نتيجة سلبية ستعكس عليهم.
- وضع الخطط والسياسات التي تضمن تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج كالبحت الدائم عن مصادر التوريد المناسبة.
- بالرغم من اعتراف المسيرين بأهمية دورهم في إطار الإدارة بالقيمة فإنهم يهملون عنصر الرقابة في كونه يساعد على خلق القيمة للمؤسسة فهم يرون بأنهم حراس بذاتهم عن أموالهم فهم يرون دور الرقابة في كونها عملية شكلية

تتمثل في المحاسبة من أجل تسجيل العمليات والمراجعة الخارجية من أجل تطبيق القانون.

وبالنسبة للفرضية الثانية فإننا نلاحظ من خلال الجدول رقم وجود ارتباط قوي ذا معنوية 0.00 يقدر بـ 0.60 بين الثقة وخلق القيمة، وبما أن معنوية الارتباط أقل من مستوى الدلالة 0.01 فإننا نرفض فرضية العدم وتكون الإجابة على التساؤل الثاني : - تساهم الثقة بدرجة كبيرة في خلق القيمة للمؤسسة.

وهو ما يدل على أن المساهمين مقتنعون بان للثقة دور في خلق القيمة للمؤسسة، فمن جانبهم الثقة تسمح بالعمل بارتياح ضمن المجموعة من أجل التركيز على زيادة الأرباح دون الاهتمام بأشياء جانبية، ومن جانب الزبائن فتوفر الثقة بينهم وبين المؤسسة يسمح بكسبهم كزبائن دائمين لها (المؤسسة كما سبق لنا وأن ذكرنا تعتبر الجماعات المحلية من زبائنها الدائمين)، أما من جانب أصحاب المصالح فالثقة والتعاون والنزاهة الموجودة بينهم وبين المؤسسة سمحت لهذه الأخيرة من الحصول على مشاريع معتبرة بمساعدة أصحاب المصالح وأكبر دليل على ذلك هو مساعدة عضومجلس الإدارة والموظف بالولاية في حصول المؤسسة على طبع تذاكر مهرجان تيمقاد الدولي بولاية باتنة.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة نلاحظ من خلال الجدول وجود ارتباط سالب بين الشفافية وخلق القيمة هذا لا يعني عدم وجود علاقة بينهما وإنما وجود علاقة عكسية. كما نلاحظ أن معنوية الارتباط (0.89) أكبر من مستوى الدلالة 0.01 وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بأن الشفافية ليس لها دور في خلق القيمة للمؤسسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إما:

- بعدم فهم عبارات متغير الشفافية من قبل الأفراد في المؤسسة رغم أننا حاولنا تبسيطها إلى أبسط شكل ممكن.

- لإهمال المساهمين لهذا العنصر نظرا لتقنتهم الكبيرة في المسيرين.
وأخيرا بالنسبة للفرضية الرابعة وجود ارتباط قوي ذا معنوية 0.00 يقدر بـ 0.61 بين المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة، وبما أن معنوية الارتباط أقل من مستوى الدلالة 0.01 فإننا نرفض فرضية العدم وتكون الإجابة على التساؤل الرابع: - تساهم المسؤولية الاجتماعية بدرجة كبيرة في خلق القيمة للمؤسسة.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من ركائز نظام حوكمة المؤسسات المطبقة في المؤسسة بشكل كبير خاصة فيما يتعلق بمواطنة المؤسسات، فالمؤسسة في تعاملها مع الزبائن المختلفين لا تعطي أولوية للجانب المالي لبعض هؤلاء كالجامعة عند طبع مجلتها ووزارة المجاهدين في حالة طبع الكتب التاريخية، وأكبر دليل على ذلك هو كلام الرئيس المدير العام للمؤسسة الذي قال (يفرحني أن أجد اسم مؤسستي على ظهر كتاب تاريخي أو تذكرة مهرجان أكثر من أن حقق أرباح مع زبائن غير دائمين)، ونتيجة لتطبيق هذا المبدأ فقد حصلت المؤسسة على مشروع من طرف وزارة الداخلية لطبع كتب عديدة منها كتاب يتحدث عن حياة المرحوم علي تونسي.

الجدول رقم (02): الارتباط بين ركائز الحوكمة وخلق القيمة

خلق القيمة	معنوية الارتباط
------------	-----------------

0.00	*0.65	الإدارة بالقيمة (Pearson)
0.00	*0.60	الثقة (Pearson)
0.892	- *0.25	الشفافية (Pearson)
0.00	*0.61	المسؤولية الاجتماعية (Pearson)

* النتائج ذات دلالة عند مستوى 0.01

1-3- النتائج التطبيقية للدراسة:

في بداية قراءتنا للنتائج المحصل عليها نجد أن أكثر ركائز الحوكمة ارتباطا بخلق القيمة هو " الإدارة بالقيمة"، أي أن المسيرين يعملون على خلق القيمة المالية للمساهمين كهدف أساسي، وهو ما تشير إليه المقاربة التقليدية للحكومة. لكن يجب التأكيد على ضرورة تجنب مشاكل الوكالة التي قد تتجم بين المسيرين والمساهمين في المؤسسة، لأن هيكل الملكية في هذه الأخيرة مشتت على عدد كبير من المساهمين والذين هم في نفس الوقت أجراء (المساهمين - الأجراء).

يعتبر المساهمون الطرف الأقوى في المؤسسة رغم تشتت ملكيتهم فهم يبحثون عن عوائد عظمى مقابل ما أسهموا به من رؤوس أموال، وهذا يتوقف طبعاً على مدى قدرة المسيرين على تحقيق عوائد ملائمة مقابل استثماراتهم ، لتتمكن فيما بعد من إجراء توزيعات مرضية للمساهمين. لذلك فالطاقم الإداري يعتمد على مجموعة من الركائز والميكانزمات لتحقيق حوكمة فعالة، من أهمها: دور المسيرين كطرف حيادي في المؤسسة يسهر على تلبية مصالح المساهمين بشكل ذا أولوية، بالإضافة إلى تفعيل آليات الرقابة المتوفرة كالجمعية العمومية، مجلس الإدارة على وجه الخصوص.

ولتحقيق تعظيم ثروة المساهمين فإن مجلس الإدارة وبتزكية من هؤلاء المساهمين يقوم بتقديم بعض الامتيازات المالية للمسيرين على مستوى المؤسسة، لتجنب أزمة الوكالة التي قد تنجم من تعارض المصالح بين الطرفين، من أبرزها:

- توفير حوافز خاصة تشجع المسيرين على اتخاذ القرارات الصعبة في حالات الأزمة لكي تضمن عدم تقاعسهم في أداء الأعمال.
- تقديم الامتيازات المناسبة للاحتفاظ بالمسيرين في الأوقات الحرجة.
- ليس بالضرورة التخفيض من حقوق المسيرين إذا ما أراد المساهمون تخفيض التكلفة.

كما يقع على عاتق المسيرين ترسيخ علاقات الثقة والشفافية وذلك بالالتزام بالأخلاق الذي هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص في المؤسسة، لذلك فالمسيرون لن يعتمدوا على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية بل هم في حاجة لأن يلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، ثم القيام بتحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي لكي يلتزم به الجميع، من أجل أن ينعكس ذلك على صورة المؤسسة وتعاملاتها فالمجتمع الذي تعيش فيه. أما أصحاب المصالح فمنذ وضع المؤسسة لإستراتيجياتها وهي تركز على مجموعة من الأهداف التي تسعى لتعظيم ثروة المساهمين، هذه الأهداف يصعب انجازها إذا لقيت رفضا من بعض أصحاب المصالح خاصة الذين لديهم علاقة مباشرة وتأثير كبير على نشاط المؤسسة، لذا فالمؤسسات تحاول قدر المستطاع أن تجعل أصحاب المصالح راضين عنها وداعمين لها، وذلك لا يتحقق إلا

بخلق القيمة لهم. وعليه فالمؤسسة تتبنى من مجموعة من الركائز الأخلاقية والاجتماعية في سبيل حوكمة التعاقدات مع أصحاب المصالح.

وفي هذا الإطار يلعب المسكرون دورا مهما في خلق القيمة لهذه الأطراف، من خلال الحصول على تكنولوجيا جديدة والتحكم فيها، بالإضافة إلى إبداع طرق وأساليب إنتاجية جديدة من شأنها الحفاظ على البيئة أوبتحسين المنتجات لتصبح أقل تلويثا.

وفي الأخير يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات تساهم بدرجة كبيرة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية من خلال جوانب مختلفة: مالية وإستراتيجية، رغم أننا حاولنا التركيز على القيمة للإستراتيجية بما يتناسب مع هدف البحث.

خاتمة:

إن دراستنا لموضوع دور ركائز حوكمة المؤسسات في خلق القيمة للمؤسسة ومن خلال أيضا مساهمتنا للمساهمين في المؤسسة المختارة لدراسة الحالة، سمحت لنا بتحديد درجة أهمية تبني الحوكمة، خاصة وأن المؤسسات الجزائرية لا تولي اهتماما بهذه المداخل الإدارية ذات الطابع العلمي، رغم الإفراج عن الدليل الوطني لحوكمة المؤسسات. فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الوطنية هو ضعف وعدم فعالية ميكانزمات التسيير لذلك لا بد من تبني نظرة تفاعلية لآلية تطبيق مبادئ وركائز الحوكمة في الجزائر، تتمحور أساسا حول عدم النظر إلى المفهوم بصورة مجردة، وإنما العمل على تفكيك المفهوم والبحث عن مبادئه وركائزه.

كما أن حاجة المؤسسات في الجزائر اليوم إلى التوجه نحوآليات التسيير الحديثة أكثر ضرورة من قبل،

خاصة وأنها باشرت العمل بالمعايير المحاسبية الجديدة التي تعتبر عنصرا أساسيا في نظام حوكمة المؤسسات. وعليه يجب توفير الإطار القانوني المناسب والمشجع من أجل ترسيخ ثقافة الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فوضع القوانين ومراقبة تنفيذها لا بد له من بيئة تدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص وأصحاب المصالح، مع توفر إرادة جادة للدولة في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع:

أولا/ الكتب باللغة العربية:

- حسين المحمدي برادي، الفساد الإداري لغة المصالح، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 .
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- طاهر محسن الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

- محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
- محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- مركز المشروعات الدولية CIPE.
- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

ثانيا/الكتب باللغة الأجنبية:

- lakhlaf.B (2007), la bonne gouvernance, Edition Dar El Khaldounia, Alger, Algérie.
- Caby .J et Hirigoyen .G (2005), « création de valeur et gouvernance de l'entreprise » », édition Economica, Paris, France.
- Cohen.D (2005), « création de valeur », édition Ernst et young, Paris, France.

Révue :

- Bessire.D, Chatelin.C, et Onnée. S (2007), « qu'est-ce qu'une bonne gouvernance », Revue de Labo Orléanais de Gestion, France

- Charreaux.G (2011) , « quelle théorie pour la gouvernance ? de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier du FARGO n° 1110402
- Dargham.N (2007) , « le rôle des plans d'actionnariat salarié dans la gouvernance des entreprises : le cas des sociétés de bourse de France SBF 250 », Publications de L'USJ, Saint Joseph, France.
- Lahlou, C. « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », Revue « Economie & Management » de l'université de Tlemcen, N° 07, Avril 2008 ,p 10.

Sites d'internet :

- Caby .J, «Gestion par la valeur », <http://123business-fr.com/valueanalysis.aspx>.
- Charreaux.G (1998) , « le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/0980501.pdf .
- Dejaeger .M, « management par valeur » www.12manage.com/methods_mfv_fr.html.
- Fayol.A, « création de valeur et innovation » ,[mdi.typepad.com/.. / création _ de _ la _ v.html](http://mdi.typepad.com/.. /creation_de_la_v.html)
« Une nouvelle définition de création de valeur », [www.fredcavazza.net/.../une nouvelle -définition –de-la- création –de-valeur/](http://www.fredcavazza.net/.../une-nouvelle-definition-de-la-creation-de-valeur/)
- Hireche .A et Mezhoua .A, « une approche transactionnelle de l'efficacité du management stratégique: proposition d'une typologie des transactions fondée sur la confiance entre managers et propriétaire », <http://www.strategi-aims.com/Aims08/Aims08com/HIRECHEEA%20MEZHOUDA%20AIMS2008.pdf> .
- ¹³Jaunet.P, «la création de valeur : approche financière ou managériale », [www.memoireonline.com/.../ m _management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm](http://www.memoireonline.com/.../management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm)
- Yahchouchi .G, « valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise », [www.lacpa.org.lb/.../ 18%20Dr.%20George s% 20Yahchouchi.pdf](http://www.lacpa.org.lb/.../18%20Dr.%20George%20Yahchouchi.pdf) .