

## دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات: ما مدى تأقلم المؤسسات الجزائرية

من إعداد:

علي مناد و أ.د. شعيب بونوه

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير - جامعة تلمسان

### الملخص :

- الهدف الأساسي من هذا البحث يمكن تلخيصه في النقاط التالية:
- دراسة الوضعية المؤسساتية للجزائر من خلال طرح مفهوم الحكم الرشيد في العالم وما محله في البلدان العربية وكذا الجزائر.
  - إلقاء الضوء على المصطلح الجديد المتمثل في حوكمة الشركات وشروط تطبيقه، وإظهار مناقبه في المؤسسات باختلاف طبيعتها وأحجامها.
  - التعرف على طبيعة مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وما مدى تبنها لمعايير حوكمة الشركات، من خلال البحث الميداني.

### مقدمة:

تشكل حوكمة الشركات دورا مهما في الحياة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية على الصعيد الدولي، كما على الصعيد المحلي والإقليمي، حيث لا يخفى على أحد أهمية الشركات، والدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات ونموها، حيث يعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، وإن اقتصاد أي بلد يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه.

تعنى حوكمة الشركات بالمفهوم الأوسع، بكيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون، وتشمل التغييرات الأساسية، تبي المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية، حتى يتمكن الدائنون

والمقرضون من مقارنة احتمالات الاستثمار بسهولة، ومن أهم المهتمين بالموضوع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، البنك الدولي للإنشاء والتعمير.

ويظهر اهتمام الجزائر بهذا المصطلح من خلال التظاهرات العلمية والملتقيات الدولية التي أقيمت بالجزائر نذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر الملتقى الدولي حول حوكمة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الذي أقيم بمركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية (CREAD) جوان 2003، المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المحلية، الحكم الراشد وواقع الاقتصاد الوطني، الذي جرت فعالياته بالمركز الجامعي لمعسكر سنة 2005، والمؤتمر العلمي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات لنفس السنة بورقلة، ومؤتمرات أخرى عديدة يصعب حصرها.

في هذا الفصل سوف نحاول معالجة مفهوم حوكمة الشركات "Corporate governance" بتقسيمه إلى بحثين، نتطرق في الأول، إلى أصل مفهوم حوكمة الشركات، أسباب ظهوره وانتشاره في السنوات الأخيرة، ومدى معالجته للمشاكل التي تعاني منها الشركات باختلاف أحجامها، وفي المبحث الثاني، سوف نركز على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك من خلال إظهار الدور والحجم الكبيرين اللذان يلعبهما هذا النوع من الشركات في الاقتصاد الوطني، ثم اقتراح قياس حوكمتها، عن طريق استخدام نظرية المجموعات المبهمة، لاكتشاف مواقع الخلل التي تعاني منها هذه المؤسسات، وتفاديها في المستقبل.

## 1- حوكمة الشركات

### 1-1: تطور مفهوم حوكمة الشركات.

#### 1-1-1 / تسمية حوكمة الشركات:

في بداية تناول هذا الموضوع، تجدر الإشارة إلى إنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لحوكمة الشركات، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل. و إجمالاً يمكن القول أن ماهية مفهوم حوكمة الشركات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم، حملة السندات، العاملين بالشركة، أصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.<sup>39</sup>

عبدالمملك الفهيدى، التقرير الختامي للمؤتمر الدولي "الإعلام وحوكمة الشركات" عمان، الأردن، 14-16 فبراير 2005.<sup>39</sup>

كما إنه 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، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات"، من ضمن عدد من المقترحات المطروحة (كحكم الشركات، حكمانية الشركات، حاكمية الشركات، حوكمة الشركات) بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى (مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة الزهية، وغيرها). وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى إن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقاً لما ورد من تفسير مركز المشكاة، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات" لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود. كما تم استبعاد "حاكمية الشركات" لما قد يحدث استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمة" والتي تنطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تتعد عن جذر الكلمة (ح ك م) فيما يقابل "Governance" باللغة الإنجليزية. ومن ثم فإن "حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية، أو هيئة رقابة خارجية، كما إنها تحافظ على "جذر" الكلمة المتمثل في (ح ك م)، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح. وتجدر الإشارة إن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنة عدد من المتخصصين في اللغة العربية ومنهم من مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. ولذا فمن المقترح استخدام "حوكمة الشركات" كمترادف لمفهوم Corporate Governance.<sup>40</sup>

#### 1-1-2/ جذور حوكمة الشركات:

إذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات نجد إنه في عام 1932 كل من Berle و Means<sup>41</sup> كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة والتي تجسّد آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. وفي عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة،<sup>42</sup> وكذلك تطرق كل من Jensen

<sup>40</sup> نزمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم، ورقة عمل، وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005.

انظر: [www.cpie-egypt.org](http://www.cpie-egypt.org)

<sup>41</sup> Williams, "The Modern Corporation and Private Property", *The Yale law journal*, 1978.

<sup>42</sup> Nichlas S. Argyres; Julia Porter Liebeskind, "Contractual commitments, Bargaining power and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory", *The academy of management review*, vol 24, n° 01, January 1999.

and Meckling<sup>43</sup> في عام 1976، Oliver Williamson في عام 1979 إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة. وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.<sup>44</sup>

محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجيدة له بأسواق المال والاقتصاديات المحلية والعربية، ونظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة والخاصة، سواء المكتتبة أو غير المكتتبة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات، وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل. وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999 من (OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسؤولية مجلس الإدارة،<sup>45</sup> وفي سنة 2004 أصدرت ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيئة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات. أما في الآونة الأخيرة، فقد تعاطت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات.<sup>46</sup>

وقد بدأ الاهتمام بموضوع "حوكمة الشركات" Corporate Governance يأخذ حيزا مهما في أدبيات الاقتصاد إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل إنرون و وورلدكوم، وتعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة مثل سويس إير، وفرانس تليكوم، وذلك حسب تقرير صدر عام 2000 لمصرف سويسري خاص تناول موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات الكبرى.<sup>47</sup>

<sup>43</sup> Jensen and Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 1976, vol 3.

<sup>44</sup> Oliver Williamson, "Corporate governance", *The Yale law journal*, vol 93, n° 7, June 1984.

<sup>45</sup> Organization for Economic Co-operation and Development, "Principles of Corporate Governance", *Economic Reform Journal*, Issue n°. 4, October 2000.

<sup>46</sup> Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", *Globe white page*, 2004.

<sup>47</sup> Helbling, C, and J. Sullivan, "Introduction: Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies", in *Search for Good Directors, a Guide to Building Corporate Governance in the 21 Century*, Center for International Private Enterprise, Washington, 2003, p 7.

### 1-1-3/ تعريف حوكمة الشركات:

حوكمة الشركات هي مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح، والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون على بعد آلاف الأميال، ومعزولين تماما عن إدارة الشركة.<sup>48</sup>

وتعتمد حوكمة الشركات على عدة عوامل تشمل احترام حقوق حاملي الأسهم والمساواة بينهم وتحقيق العدالة وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات بشفافية واضحة لكل حاملي الأسهم وتحديد مسؤولية وواجبات وحقوق أعضاء مجلس الإدارة. تهدف هذه العوامل، أو الاستحقاقات، إلى التأكد من أن الشركة المساهمة تدار بطريقة سليمة وأنها تخضع للمراقبة والمتابعة والمساءلة.

وتشكل هذه العوامل في مجملها الأسس التي تحكم إدارة الشركات المساهمة في إطار الاقتصاد الحر، وتعمل ضمن الأسس العامة التي تحكم سوق المال ومنها؛ الثقة في المعلومات المالية المصرح بها من الشركات المساهمة المدرجة في السوق، واستقلالية مراجعي الحسابات وعدم تأثرهم بمؤثرات خارجية، بالإضافة إلى دور الجهات الرسمية التي تراقب سوق المال.<sup>49</sup>

إن حوكمة الشركات تعنى بكيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون، وتشمل التغييرات الأساسية، تبني المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية، حتى يتمكن الدائنون والمقرضون من مقارنة احتمالات الاستثمار بسهولة.

### 1-1-4/ أسباب شيوع مفهوم حوكمة الشركات:

يمكن القول إن ثمة عوامل ارتبطت بالمنافسة الاقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات إلى العلن، منها:

مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال والحكومة، وحصول

<sup>48</sup> Yves Cannac, "Améliorer la gouvernance pour résoudre la crise de gouvernabilité", *Conservatoire National des Arts et Métiers*, France, 1999.

<sup>49</sup> د. عبدالعزيز إسماعيل داغستاني، حوكمة الشركات، مجلة عالم الاقتصاد، 01-06-2005، العدد 162.

الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.<sup>50</sup>

مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية مثل "أنرون" وغيرها، بدأ الحديث عن حوكمة الشركات؛ حيث إن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة؛ وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام.<sup>51</sup>

زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات، ممارسات الشركات متعددة الجنسية في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية. فرغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسية فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم، من خلال ممارستها الاحتكارية.<sup>52</sup>

اكتسب المفهوم أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.

#### 1-1-5/ نطاق تطبيق قواعد حوكمة الشركات:

تنطبق هذه القواعد في المقام الأول على شركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية، خاصة التي يجري عليها تعامل نشط، فتلجأ هي الشركات التي تكون ملكيتها موزعة بين عدد كبير من الشركاء والتي يلزم تحديد العلاقة بين ملكيتها وإدارتها أو التي تكون مؤثرة بشكل مباشر على جمهور واسع. كذلك تنطبق على وجه الخصوص على الشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي لما يترتب على التزامها بقواعد الحوكمة من ضمان للدائنين. وقد صيغت هذه القواعد بحيث تتلاءم مع هذه الشركات. لذلك فإن كل إشارة في هذه القواعد إلى شركة أو شركات تدل على الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى المؤسسات المالية التي تتخذ

<sup>50</sup> Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise, "Principaux enseignements", Banque mondiale, 2001.

<sup>51</sup> Pascal Salin. Gouvernance d'entreprise le mythe de l'indépendance, Montréal, *Le québécois libre*, 29 mars 2003, n° 122.

<sup>52</sup> عبد الحافظ الصاوي، الحوكمة: الحكم الرشيد للشركات، موقع إسلام أونلاين، 2005/09/27.

شكل شركات المساهمة ولو لم تكن مقيدة في البورصة، ويقصد بها تحديدًا البنوك وشركات التأمين وشركات التمويل العقاري وشركات التأجير التمويلي والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، وكذلك الشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من القطاع المصرفي.<sup>53</sup>

مع ذلك فإنه، ونظرا لأهمية قواعد حوكمة الشركات بشكل عام لكل أنواع الشركات، ونظرا كذلك لأن الأشكال الأخرى من الشركات يمكن النظر إليها على أنها في مراحل أولية تسبق احتمال قيدها في بورصة الأوراق المالية أو طرحها للاكتتاب العام، فإن هذه القواعد بعد أن تناولت تفاصيل قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات المقيدة في البورصة أو المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة، قد تناولت بشكل أكثر إيجازا بيان ما يمكن أن ينطبق منها على شركات المساهمة المغلقة، ثم على الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وأخيرا على شركات الأشخاص. ولعل هذا الأسلوب في تناول، وإن كان يخرج عن نطاق قواعد الحوكمة في بلدان المشاركة حيث يقتصر نطاقها على شركات المساهمة المقيدة في بورصات الأوراق المالية والمؤسسات المالية.<sup>54</sup>

من جهة أخرى فإن التطور الذي يشهده الاقتصاد العالمي وكذا الاقتصاد العربي، الذي أبدى مؤخرا إرادته الجدية في تبني عناصر حوكمة الشركات، مما جعل من المفيد أن ينتبه المساهمون وإدارة هذه الشركات إلى قواعد الحوكمة تمهيدا واستعدادا للقيود في سوق الأوراق المالية. فالتأهيل السليم للطرح العام أو القيد في البورصة من أهداف هذه القواعد، لذلك فإن المساهمين والشركات والدائنين والعاملين في الشركات عموما لديهم مصلحة في تشجيع ومراقبة التزام الشركات بمختلف أشكالها بهذه القواعد قدر المستطاع، حتى ولو لم تكن شركات مساهمة مقيدة في البورصة.

يرتبط بما سبق أيضا أن حوكمة الشركات على نحو سليم لا تعني فقط مجرد احترام مجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً، وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديريها والمتعاملين معها، ولذلك فكلما اتسع نطاق من يأخذون بها كلما كانت المصلحة أكبر للمجتمع بأسره.<sup>55</sup>

#### 1-1-6/ مراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات:

لا يمكن تطبيق حوكمة الشركات مرة واحدة، في أي منظمة كانت، بل يستوجب ذلك المرور بعدة مراحل نذكرها فيما يلي.<sup>56</sup>

<sup>53</sup> Daniel Bouton, *Rapport du conférence " Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées "*, Paris, septembre 2002.

<sup>54</sup> Helbling, C, and J. Sullivan, 2003, Référence précitée, p 116.

<sup>55</sup> Fama, Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, 1980, Vol. 88.

<sup>56</sup> د. عبد الرحمن نجم المشهداني، حوكمة الشركات، جريدة المدى للإعلام والثقافة، أوت 2005، عدد 407.

❖ **رفع مستوى الوعي:** إن أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح الحوكمة في الجزائر وعموم المنطقة هو أن مفهوم حوكمة الشركات لم يكن موجودا في اللغة المحلية، ولذا تتركز المناقشات في الفترة الأولى على تحديد معنى التعبير وعلى محاولة تطبيقه في السياق المحلي.

وتتركز الجهود الأولية أيضا على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك فوائد حوكمة الشركات فمثلا بدأت جمعية تطوير المؤسسات المالية في آسيا والمحيط الهادئ جهودها لرفع مستوى حوكمة الشركات بين المصارف الأعضاء فيها، وهي تعمل الآن مع أعضائها لتثقيفهم حول كيفية تقييم ممارسات الحوكمة عندما تتخذ القرارات بشأن القروض لان تلك الممارسات تؤثر بصورة مباشرة على مستوى المجازفة بالتسليف، وكان من نتيجة تلك الجهود أن العديد من الشركات الآسيوية باتت تعي الآن كيف تؤثر عوامل حوكمة الشركات على أرباحها.

❖ **وضع القوانين القومية:** ما أن يبرز الوعي في الأوساط التجارية في بلد ما، حتى يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية التي تشكل قضية في ما يتعلق بالامتثال، وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها، ومن خلال الانطلاق من مثل هذه القاعدة، تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي في ما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية، من خلال الجمع بين المدافعين عن الإصلاحات في البلدان المضيفة الذين يمثلون المنظمات غير الحكومية، ومعاهد تعليم حوكمة الشركات والقطاع الأكاديمي ووسائل الإعلام ومؤسسات الأعمال. وفي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة، بدعم من مبادرة الشراكة الأميركية الشرق أوسطية (MEPI) مع مجموعات لتطوير معاييرها الخاصة، المعايير التي تعكس واقع هيمنة مؤسسات الأعمال التي تملكها الدولة، وانتشار الشركات العائلية والنظام المصرفي الفريد.<sup>57</sup>

❖ **مراقبة التطبيق:** عندما يتم رسميا تبني قانون قومي ما للحكومة، يجب توضيح مدى تقييد الشركات به ففي الغرب، كانت أسواق الأوراق المالية تقليديا ضامنة التقييد بحوكمة الشركات من خلال متطلبات الإدراج فيها، ولكن هذه الطريقة كثيرا ما تكون غير كافية خارج الدول الغربية الصناعية وفي الأماكن الأخرى، لا تحظى أسواق الأوراق المالية حيث توجد، بحصة كبيرة مهمة من النشاطات الاقتصادية، و بموازية إنشاء وتطوير أسواق الأوراق المالية يجب إنشاء وتطوير المؤسسات الحكومية لمراقبة صناعة التعامل بالأوراق المالية.

انظر: [www.almadapaper.com/sub/aboutus.htm](http://www.almadapaper.com/sub/aboutus.htm)

<sup>57</sup> Regional Corporate Governance, "Corporate governance Morocco, Egypt, Lebanon, and Jordan Countries of the MENA Region", Working Group, CIPE, October 2003, p 40.



❖ **التدريب على المسؤوليات الجديدة:** بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة الشركات، تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية، وأعضاء مجالس الإدارة، وأمناء سر الشركات، وأمثالهم، ويتعين أن يقوم قطاع الشركات التجارية بتعليم هؤلاء اللاعبين كيفية أداء أدوارهم.

❖ **إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة الشركات:** تأتي المرحلة الأخيرة في تطور حوكمة الشركات في دولة ما عندما يتقبل الوسط التجاري تلك الحوكمة كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال التجارية وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين لتأمين التطور المهني المستمر.

## 2- أهمية حوكمة الشركات:

1-2/ **الأهمية من الناحية القانونية:** يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، وخاصة مع كبرى الشركات في الآونة الأخيرة. إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك، وأصحاب المصالح الآخرين. ولذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل، وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات تنتهك صيغ العقود المرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة، ومن ثم يؤكد كثير من القانونيين على مسؤوليات العهدة بالأمانة والتي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالشركة لضمان حقوقهم.<sup>58</sup>

وفي هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية في 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال والشركات، كما تؤكد المؤسسة إنه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي حيث يتعاضد دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين مهمتين: الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة.

2-2/ **الأهمية على الصعيد الاجتماعي:** أما على الصعيد الاجتماعي، فإن مفهوم حوكمة الشركات في معناه الشامل والذي لا يضم فقط الشركات الاقتصادية، يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص والتي يرتبط نشاطها إما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بالشكل الذي تؤثر فيه على رفاهية الأفراد والمجتمع ككل. ولذا فالإطار الأشمل لمفهوم الحوكمة لا يكون مرتبطاً فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية

<sup>58</sup> Regional corporate governance, working group, October 2003, Référence précitée, p 121.

بالشركات، ولكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بوجه عام، ويمكن القول إنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عددا كبيرا من فئات الاقتصاد والمجتمع، ولذا وجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح سواء من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي لا تحتم فقط بتدعيم مكانة وربحية الشركة، ولكنها تحتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقدم ونمو المجتمع ككل.

ومن هذا المنطلق يتم التأكيد على أن حوكمة الشركات هي سبيل التقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، فمن خلال تلك الآلية يتوفر للإنفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، وفي ذات الوقت تعمل على قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم استقرار وتقدم الأسواق والاقتصاديات والمجتمعات.<sup>59</sup>

2-3/ الأهمية على الصعيد الاقتصادي: سوف نحصر الأهمية الاقتصادية في خفض تكاليف المعاملات تكمن في تكاليف تنظيم وإدارة الأعمال، وهي تحدد طريقة النشاط الاقتصادي، ولها تأثير قوي على تخطيط الأعمال ونشاط الاستثمار. وتؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق، وعندما ترتفع التكاليف لا تعمل الأسواق بكفاءة وقد لا تكون هناك أسواق على الإطلاق ويصبح تعريف حقوق الملكية وحمايتها وتنفيذ الاتفاقيات عملية باهظة التكاليف وقد يؤدي ارتفاع تكاليف العمليات في معظم الحالات إلى فشل تام في السوق حتى أن بعض الأنشطة التي تعتبر القاعدة في بيئات التكاليف المنخفضة للعمليات قد لا تحدث على الإطلاق. هناك طريقة أخرى لدراسة تكاليف المعاملات باعتبارها تكاليف ترتيب العقود ومراقبتها وتنفيذها. وتشمل تكاليف المعاملات ما يلي:<sup>60</sup>

- تكلفة بيع وشراء السلع والخدمات والحصول على التمويل ورأس المال.
  - تكلفة ضمان وتنفيذ حقوق الملكية والحصول على معلومات بشأن الأعمال وفرص الشراكة.
  - تكلفة تكوين الشركات وتنظيمها، الدخول في عقود وتنفيذها وتشغيل وفصل العمال.
  - تكلفة نقل واستيراد وتصدير السلع والالتزام باللوائح والتمثيل الحكومي.
- إن التأكيد على تكاليف المعاملات هو أهم المشكل تعاني منه المؤسسات، ولما كانت تكاليف المعاملات تتضمن عناصر كثيرة، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشعر بالتأثير النسبي الارتفاع تكاليف المعاملات أكثر من المؤسسات الكبيرة، مما يؤثر سلبا على حجم هيكل الشركات.

<sup>59</sup> Commissions des finances publiques Québec, "Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable", Canada, Mai 2002.

<sup>60</sup> بول هولدين، الإصلاح الحكومي لتخفيض تكاليف المعاملات تعزيز و تنمية القطاع الخاص، أوراق عمل، معهد

بحوث المؤسسات، واشنطن، ، سبتمبر 2005.

هناك علاقة وثيقة بين تكاليف المعاملات والمؤسسات، فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال وتحدد إطار طريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها ومورديها وعملائها ومموليها، وتحدد قواعد اللعبة التي تأثر بدورها على تكاليف المعاملات التي تواجه الشركات. فإذا كانت المؤسسات ضعيفة وكانت تكلفة المعاملات مرتفعة ستظهر حوافز منحرفة تلحق الضرر بنمو القطاع الخاص، لان المؤسسات الضعيفة وتكلفة المعاملات المرتفعة تخلق احتلال في سير الشركة.

### 3- أهداف حوكمة الشركات:

هناك أهداف كثيرة مرجوة من حوكمة الشركات نذكر منها ما يلي:

- ☛ الاحتياطات اللازمة من سوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة ومقاومة المؤسسات للإصلاح وإيجاد منهجية علمية وعملية لاستخدام الحوكمة لمنع الأزمات المالية.<sup>61</sup>
- ☛ التعاون بين القطاعين العام والخاص: لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع يقوم على أساس القانون وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهيكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص وتجعل المنطقة أكثر جذب للاستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملاً للمنطقة في الأسواق العالمية. من منطلق أن تطبيق أفكار ونظم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين الإدارة في الشركات والمؤسسات بما يحقق ارتفاعاً في الإنتاجية وزيادة في العائد الاقتصادي للشركات ذاتها وكذلك زيادة معدلات نمو الاقتصاد الوطني.<sup>62</sup>
- ☛ تشجيع ثقة المستثمرين: تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة جزءاً من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات، بما في ذلك المتطلبات التي أدخلتها إصلاحات حوكمة الشركات خلال السنوات الأخيرة، مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية، وهيكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين يجتمعون وحدهم دون حضور مسؤولي الإدارة للتناقش بصراحة حول أي موضوع يريدون، ولجنة نشطة للتدقيق في الحسابات. ذلك أنه من غير المحتمل أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو بمدرائها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم. ويمكن أن يتجمع قرار كل مستثمر فرد محتمل بالنسبة للاستثمار أو عدمه في شركة ما مع قرارات المستثمرين المحتملين الآخرين على المستوى القومي ليصور

أبو بكر عبود باعشن، الملتقى الدولي جهود الإدارة العليا ومسؤولياتها في مواجهة متطلبات الحوكمة، مركز الدراسات

الإعداد الكفاءات لإدارية، السعودية، 13 جوان 2005.

<sup>62</sup> OCDE, Le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, Juin 2002.

Revue économie & management

№ 1 Décembre 2009

أهمية حوكمة الشركات على نطاق واسع. فإذا كانت لدى بلد ما أو منطقة ما بنية تحتية سليمة للحوكمة، فإن مجمل اقتصادها سوف يستفيد من الاستثمارات المحلية والداخلية المتزايدة.<sup>63</sup>

وللأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات في تقدم الاقتصاديات والمجتمعات فقد اهتمت عدد من الدول المتقدمة والناشئة بترسيخ القواعد والتطبيقات الجيدة لها لاستقرار الأسواق بتلك الاقتصاديات. فخلال عام 2002، قامت عدد من الدول ببعض الخطوات الهامة في سبيل تدعيم فعاليات حوكمة الشركات بها، ومنها على سبيل المثال:<sup>64</sup> الولايات المتحدة: قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد للقيود تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماع مجلس الإدارة. كما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.

- اليابان: أعلنت بورصة طوكيو إنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لتهتدي بها المؤسسات اليابانية، وذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية، وخاصة في ظل توقع بدء سريان العمل بالقانون التجاري الياباني في 2003.

- المفوضية الأوروبية: أنطت إلى فريق عمل عال المستوى بروكسل مهمة تطوير وتوحيد الإطار التشريعي لقانون الشركات، لتدعيم الإفصاح، وحماية المستثمرين.

- أمريكا اللاتينية: اجتمع عدد من المهتمين بحوكمة الشركات في سبعة دول في سان باولو للاتفاق على تفعيل مشاركتهم في رابطة مؤسسات حوكمة الشركات بأمريكا اللاتينية.

#### 4- دور الشركات في الاقتصاد.

#### 4-1 / التحديات التي تواجه حوكمة الشركات:

❖ تنافس القلة المحتكرة والمطلعون على بواطن الأمور في الشركات: تنعكس أهمية وصعوبة هذا التحدي في اتساع انتشار وتغلغل ظاهرتين تغذيان بعضهما البعض أحيانا كثيرة في العالم النامي:<sup>65</sup> المدى الكبير الذي يستطيع فيه المطلعون على بواطن الأمور في الشركات التلاعب بالبيئة الاقتصادية، لانتزاع دخل مالي لا ينسجم مع جهد أو استثمار يبذل لمقابلته. فالمطلعون على بواطن الأمور يبدون ممانعة متوقعة إزاء إفشاء المعلومات الضرورية لقياس قيمة

الدولي ومنظمة التعاون إيرا م ميلستين، إرساء أسس النمو الاقتصادي، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك<sup>63</sup> والتنمية الاقتصادية، 2005.

<sup>64</sup> Newsletter, "International Corporate Governance and Shareowner Value", *Global Proxy Watch*, issues of November 8, 15, 22, 2002.

تشارلز أومان، حوكمة الشركات: التحدي التنموي، مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2005.<sup>65</sup>

شركاتهم، ومع ذلك يمكن استخدام الفرق بين السعر الذي تم دفعه لشراء كتلة من الأسهم تحقق السيطرة على الشركة والسعر الذي دفعه الآخرون لشراء الأسهم في السوق المفتوحة كمؤشر موضوعي على تلك القيمة.

تأثير تنافس القلة المحتكرة بين مجموعات المصالح القوية المتمترسة في الهيكليات المحلية للسلطة الاقتصادية والسياسية. و تقوم هذه المجموعة بصرف موارد مالية ومادية وبشرية كبيرة في محاولاتها للدفاع عن قواعدها أو لتوسيعها بغية انتزاع القيمة التي تحددها المجموعات بدلا من توظيف الموارد في خلق ثروة جديدة لاقتصادياتها القومية ولأنفسها. وتشمل هذه المجموعات عادة المطلعين على بواطن الأمور في الشركات الكبرى الخاصة والحكومية.

❖ **استراتيجيات الملكية:** ثمة ثلاثة أساليب يستخدمها أصحاب القرار في الشركات على نطاق واسع في العالم النامي لمصادرة أو لتحويل الموارد من الشركات بطرق تحرم المستثمرين الذين لا يسيطرون على الشركات، أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة، من الثروة التي يمكن اعتبارها حصتهم العادلة في البلدان التي توجد فيها حوكمة جيدة للشركات. وأهم هذه الأساليب:<sup>66</sup>

هو استخدام الهيكليات الهرمية لامتلاك الشركات، حيث تمتلك شركة واحدة حصة مسيطرة من الأسهم في شركة أو أكثر الطبقة الثانية، وتمتلك كل واحدة من شركات الطبقة الثانية، بدورها، حصة مسيطرة من الأسهم في شركة واحدة أو أكثر الطبقة الثالثة. وتسمح هذه البنية الهرمية لمن يسيطر على الشركة الواقعة في قمة الهرم من السيطرة عمليا على موارد جميع الشركات المشمولة في الهرم، حتى وأن كانت ملكيتهم الاسمية في جميع الشركات الأخرى، وعلى الأخص في الطبقات السفلى صغيرة.

ملكية الأسهم المتبادلة، أي الشركات التي تمتلك أسهم بعضها البعض، والفئات متعددة الأسهم في نفس الشركة تمتع بحقوق تصويت عالية، وتمكن هذه الأساليب من السيطرة على أصول الشركة، التي تزيد قيمتها كثيرا على ما يمكن أن تبرره حقوق ملكيتهم الاسمية، وبالنسبة للمدراء، ما يمكن أن تبرره أجورهم الاسمية.

استخدام المسيطرين على الشركات، لطرق وأساليب تهدف إلى الدفاع عن نصيبهم من السلطة أو زيادته إزاء منافسيهم، يميل أيضا إلى تقليص أو إزالة الحاجة للسعي وراء وسائل بديلة للحصول على تمويل خارجي، وخاصة عبر حوكمة أفضل للشركات. وتمنح هذه الأساليب أيضا حملة الأسهم والمدبرين المسيطرين، المنتشرين بكثرة في معظم أنحاء العالم النامي، فائدة إضافية من منظورهم: فبدلا من الاضطرار إلى تقليص سيطرتهم، كما قد يحصل في حال بيع الأسهم لجمع الأموال من المستثمرين الخارجيين، يقومون في الواقع بتعزيز تلك السيطرة، أحيانا بشكل كبير جدا، بحيث تتجاوز حقوقهم الملكية الاسمية.

، 2005. USA الاقتصادية، جريدة دانيل بلوم، العمل الخاص بالحوكمة الشركاتية، منظمة التعاون والتنمية<sup>66</sup>

## 5- معايير (OCDE) لحوكمة الشركات.

قامت منظمة التجارة و التنمية الاقتصادية بإعداد نموذج عام، وعناصر نظام حوكمة الشركات، وتهدف هذه المبادئ والأسس إلى مساعدة الحكومات على تقييم وتحسين كل من الإطار التشريعي وعناصر نظام التحكم المؤسسي في دولهم، وقد تم تطوير هذه المبادئ اعتمادا على وجهات النظر الدولية وبما يشكل إجماعا عاما على وحدة متطلبات هذه النظم وضرورات اعتماد عناصرها دوليا حيث تكمن في تفاعل مزيج من التشريعات الحكومية ومجموعة من أنظمة السلوك الإداري وبما يكفل تحقيق مصالح كل من المساهمين والأطراف وذوي العلاقة، وندرج تاليا موجزا لما تضمنه النموذج العام الصادر عن هذه المنظمة في وصف بنية أسس وعناصر نظام التحكم المؤسسي وأطره العامة.

### 1-5/ تأمين محيط مؤسستي لإطار حوكمة فعالة للشركات:

على إطار حوكمة الشركات أن يكون مشجعا لقيام أسواق شفافة وفعالة، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون، وأن يُحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية والتي تفرض تطبيق القوانين.<sup>67</sup>

### 2-5/ حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية:

على إطار حوكمة الشركات أن يكون قادرا على حماية وتسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم والتي يمكن إجمالها بما يلي<sup>68</sup>:

☞ حق المساهمين الأساسي في نظام آمن لتسجيل ملكية المساهم، وتحويل ونقل ملكية الأسهم، حق المساهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالشركة بشكل دوري ومنتظم، المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة والإطلاع على أنظمة وإجراءات التصويت، انتخاب مجلس الإدارة، المشاركة بالأرباح الناتجة عن أعمال الشركة.

☞ حق المساهمين في المشاركة والإطلاع على القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة ورسم خطط الشركة وتحديد كل من أهدافها وغاياتها.

☞ حق المساهمين بمعرفة هيكل رأس المال والخطوات التي تمكن بما بعض المساهمين من فرض درجة من السيطرة تتناسب مع نسب ملكيتهم لرأس المال.

### 3-5/ المعاملة العادلة لحملة الأسهم:

<sup>67</sup> Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", *Globe white page*, 2004.

<sup>68</sup> Robert B. Thompson, "Preemption and federalism in corporate governance: protecting shareholder rights to vote sell and sue", *Law and contemporary problems*, Summer 1999.

على إطار حوكمة الشركات ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم بمن فيهم حملة الأسهم الذين ينتمون إلى الأقلية وحملة الأسهم الأجانب. ويجب أن يعطى جميع حملة الأسهم الفرصة للحصول على التصحيح الفعال لانتهاك حقوقهم.

يجب على أنظمة التحكم المؤسسي أن تكفل تحقيق المعاملة العادلة لجميع المساهمين بما في ذلك رعاية كل من حقوق الأقلية من المساهمين والمستثمرين الأجانب، ويجب أن يأخذ كافة المساهمين الفرصة في تصويب أي تجاوزات لحقوقهم وبما يشمل التأكد من منع التعامل الداخلي، وإلزام كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء بالإفصاح عن أي منفعة لهم من صفقات تم إجرائها مع المنشأة وأي أمور أخرى متعلقة بالمنشأة

#### 4-5/ دور أصحاب المصالح:

على إطار حوكمة الشركات الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وبين أصحاب المصالح من أجل خلق الثروة وفرص العمل واستدامة مشاريع الأعمال السليمة من الوجهة المالية، و ذلك بما يتضمن التأكيد على:<sup>69</sup>

- احترام الحقوق القانونية لذوي العلاقة.
- تصويب أي تجاوزات تؤثر في حقوقهم.
- توفير آلية لتحسين أداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفاعلهم مع المنشأة.
- الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لتفعيل أدوارهم وتقييم حدود تعاملاتهم مع المنشأة.

#### 5-5/ مسؤوليات مجلس الإدارة:

على إطار حوكمة الشركات ضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم، وتضع حدود مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه كل من المنشأة والمساهمين ضمن إطار من الصلاحيات وبما يتضمن ما يلي:<sup>70</sup>

- العمل بموجب معلومات كافية وموثقة وبذل العناية والحرص على مصلحة المنشأة والمساهمين.
- المعاملة العادلة لكافة المساهمين في الحالات التي يمكن أن يؤثر فيها القرار المتخذ على المجموعات المختلفة للمساهمين.

<sup>69</sup> John D. Sullivan, "Role of Stakeholders in Enhancing Corporate Governance Practices", *Center for International Private Enterprise*, February 2003.

<sup>70</sup> KORN / FERRY, "International, Gouvernement d'entreprise: Deux visions de la démocratie d'entreprise; France et l'Allemagne", USA, Novembre 2000.

- التأكد من الالتزام بالقوانين والعمل لمصلحة كل من المنشأة والمساهمين.
  - القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنشأة بشكل موضوعي ومستقل عن الإدارة.
  - حق الحصول على معلومات ملائمة ودقيقة بالوقت المناسب ليتمكن المجلس من القيام بواجباته.
- كما تنص مبادئ حوكمة الشركات أنه على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بما يلي:<sup>71</sup>
- ☞ المراجعة والضوابط الداخلية: وصف ضوابط الشركة الداخلية، تحديد الجهة الموكلة بالمراجعة الداخلية، الدور الذي يلعبه العضو المنتدب ورئيس المحاسبين، ولجنة المراجعة المحاسبية في مجلس الإدارة ومع من تتعامل، الإجراءات المتبعة ومواعيد التعامل مع المراجعين الداخليين والخارجيين.
  - ☞ المراجعة الخارجية والمراجعين الخارجيين: الإفصاح عن السياسة التي تتبعها الشركة فيما يتعلق باختيار المراجعين الخارجيين، المسؤول عن المراجعين الخارجيين من الناحية الشكلية والعملية ومن الجهة القائمة عليها.
  - ☞ الإفصاح العادل: ضمان المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، فيما يتعلق بنشر المعلومات المالية وغير المالية بما في ذلك إستراتيجية الشركة، والإفصاح عن اتفاقيات المساهمون المبرمة مع المساهمين المسيطرين أو بين بعضهم البعض، والإفصاح عن الصفقات الرئيسية والأحداث الهامة.

#### 5-6 / الإفصاح والشفافية:

على إطار حوكمة الشركات ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المادية التي تتعلق بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركة.

مع تزايد نمو اقتصاد السوق العالمي والتنافس بين مصالح الأطراف المختلفة، تزايد درجة التدقيق في نشاط وأداء الشركات. ويظل أمر الشفافية المتحققة من خلال الإفصاح أمراً ضرورياً يحتاج إلى إيجاد توازن بين المستوى المقبول لدى الشركات وبين المستوى الذي ترغب فيه الأطراف المتعددة الأخرى. وقد عبر الكثير من المحللين عن رأيهم في أن افتقاد الشفافية والمساءلة قد ساهم بشكل كبير في الضعف المالي على مستوى الشركات وعلى المستوى البلد في كثير من الأزمات المالية الإقليمية التي حدثت في الآونة الأخيرة.

نشير هنا إلى أن الشركات تسعى إلى الحصول على مزيد من رؤوس الأموال وتحقيق قدر أكبر من السيولة ولذلك تتطلع إلى اجتذاب مستثمرين في أغلب الأحيان لا يعلمون عن عملياتها اليومية شيئاً، ومن هنا يكون على الشركات المسلحة في أسواق المال الكشف عن حساباتها أو نشاطها من أجل اجتذاب استثمارات كافية لتمويل التوسع في أنشطتها المتنوعة واكتساب ثقة المستثمرين. وتخلق هذه المكاشفة بالطبيعة ضرراً بالنسبة للشركة العامة

<sup>71</sup> Daniel Bouton, *Rapport du conférence: "Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées"*, Paris, septembre 2002.



بسبب التكلفة الإضافية اللازمة لإصدار المعلومات بالإضافة إلى وضع عملياتها ونشاطها تحت المجهر من قبل العامة بما في ذلك المنافسين.

على النقيض من ذلك، نجد أن الشركة المغلقة التي يسيطر عليها عدد قليل نسبيا من المساهمين أو أفراد العائلة لا تواجه نفس متطلبات الشفافية. فمعظم الشركات المغلقة وهي النمط الأكثر شيوعا تتعامل وتتفاعل مع دائرة صغيرة من المستثمرين والشركاء وتعمل في ظل أدنى مستوى من الإفصاح. وعلى الرغم من فعالية هذا الشكل التنظيمي للشركات على المستوى المحلي، إلا أنها مهما نمت، فلن تتجاوز حجما معينا لأنها محددة بثروات أصحابها أو المساهمين فيها. بالإضافة إلى ذلك فإن دخول تلك الشركات أسواق رأس المال والتنافس مع كيانات أخرى محلية ودولية للحصول على الموارد المالية الدولية القليلة وعلى اهتمام المستثمرين والأطراف الأخرى ذات المصلحة يكون أمرا صعبا بسبب انعدام الشفافية في إعمالها. إلا أن الشفافية ليست هدفا في حد ذاتها، فهناك تكلفة ترتب على توفير المعلومات الدقيقة. وستسعى الأسواق إلى التوفيق بين التكلفة المرتفعة لتجميع المعلومات وتحليلها واستخدامها وبين الحاجة للإفصاح عن المعلومات لخدمة مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة وخدمة المصلحة العامة.

☞ **أصحاب المصالح في الإفصاح:** هناك إلحاح على الشركات في كلا من الأسواق الصاعدة والمتقدمة لأن تكون أكثر إفصاحا ليس فقط في تقاريرها المالية ولكن أيضا حول أدائها في القضايا الرئيسية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، ويكون بالتالي على الشركات الاستجابة لمصالح الأطراف المختلفة أو إيجاد التوازن بين مصالح تلك الأطراف وتشمل تلك الأطراف الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين والشركاء التجاريين والعملاء وجهات الائتمان والحكومات.<sup>72</sup>

وعند دراسة إطار الإفصاح وحدوده يجب مراعاة جميع تلك المصالح المتنافسة، ومن اجل تعزيز الثقة في الأسواق، يجب أن يكون هناك إطار كاف لضمان الإفصاح بأسلوب دقيق وسريع، إلا أن هذا الإطار يكون عديم الجدوى بدون ضمان توازن المصالح بين المستثمرين وبدون الآليات المناسبة لتنفيذ متطلبات الإفصاح.

☞ **حدود الشفافية:** ساد اتجاه كبير لدى العامة خلال السنوات القليلة الماضية يطالب بدرجة أكبر من الإفصاح، ومن أسباب النمو الكبير في الاقتصاد العالمي في السنوات السابقة قدرة الشركات والكيانات الأخرى على إتاحة المعلومات عبر الحدود في زمن قصير جدا من تحلل التقنيات الحديثة المتعددة، وهذه القدرة المضافة على الاتصال لها أيضا سلباتها حيث يجب على الشركات الحذر وتقليل المخاطر التي قد تنتج عن الإفصاح عن المعلومات

<sup>72</sup> Gregory Gehlmann, "The Limits of Corporate Disclosure, Feature Service", *Center for International Private Enterprise*, January 2002.

بشكل غير متعمد أو غير مرغوب فيه، ففي هذا العصر الجديد، يجب أن تقوم الشركة وأصحاب المصالح فيها بفحص المعلومات وتحديد الدقيق والخطأ؛ منها.<sup>73</sup>

وبين ما تحرك اقتصاديات الأسواق الصاعدة بشكل عام نحو زيادة درجة الشفافية المطلوبة من الشركات، يكون من الضروري وجود حدود لذلك من اجل حماية الشركة من الإفصاح غير اللازم والإفصاح الذي قد يؤثر على قدرتها التنافسية من خلال التكلفة الإضافية.

إن المعايير التي ذكرناها تعتبر بمثابة الروط الرسمية الواجب توفرها لقيام حوكمة الشركات في المنظمة، وهي تجمع في طياتها مجموعة أخرى من المعايير غير الرسمية يصعب تحديدها (السمعة وسياسة السوق، والعامل البشري...) كما يبينه الشكل (3-19) في الملحق 01.

#### 6- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME:

يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا مميزا، ويلعب دورا هاما في اقتصاديات معظم الدول النامية و المتقدمة، ويشتمل هذا القطاع على الورش والمصانع والتجار والخدمات الأخرى، ويتسع هذا القطاع ليشمل المنشآت الحديثة جدا ذات التقنية المعاصرة، ويمتد ليشمل المنشآت التقليدية البسيطة سواء كانت منشآت مستقلة، مقاولين، منشآت تنتج بصفة رئيسية للسوق المحلي أو تلك التي تنتج للتصدير.

وغالبا ليس هناك تعريفا مقبولا ومتفق عليه على المستوى العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والدليل على ذلك أن بعض الدراسات أحصت أكثر من 50 تعريفا في 75 دولة. ويقع في العديد من الحالات صعوبة اختيار المعايير المستعملة من طرف دولة لتحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وليس من الغريب أن نجد على مستوى دولة واحدة عدة تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بعضها يعتمد على معيار رقم الأعمال، البعض الآخر على عدد العمال المستخدمون أو رأس المال المستثمر. هذه الاختلافات تجعل من الصعب القيام بمقارنات على المستوى الدولي، حتى ولو توافرت المعطيات الضرورية.

وعلى العموم هناك صعوبة كبيرة تواجهنا عند تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ويرجع ذلك إلى سببين:  
- هو عدم وجود معيار واحد لتصنيف المؤسسات حسب حجمها حيث تختلف الآراء حول تحديد دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى ومن منظومة اقتصادية إلى أخرى ويمكن أن يعود ذلك إلى اختلاف درجة التطور الاقتصادي والفلسفة الاقتصادية في كل منها .

<sup>73</sup> Christopher ray, "The enterprise crimes prosecution", *E- journal USA economic perspectives*, February 2005.

- انه من النادر أن تجد تحديدا خاصا بالمؤسسات الصناعية عن غيرها عند وضع المعايير حيث أن السائد هو الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إجمالا.

وفي الأخير ننوه إلى أن معظم الدول تحتمل في تعريفها إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عنصرين فقط من كل العناصر المذكورة أنفا وهما عدد العمال وحجم رأس المال أو رقم أعمالها.

### توزيع PME عبر النشاطات الرئيسية في الجزائر:

إن أكثر من 68% من نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتركز في خمس قطاعات رئيسية المذكورة في الجدول الموالي وأن هذه القطاعات الرئيسية توظف أكثر من 60% من جملة المستخدمين في هذا النوع من المؤسسات.

الجدول (1): توزيع PME عبر النشاطات الرئيسية.

النسبة %	عدد المستخدمين	النسبة %	عدد المؤسسات	القطاعات النشطة
28,4%	209.621	28%	51.873	البناء والأشغال العمومية
15,8%	116.982	16%	29.070	التجارة والتوزيع
5,24%	38.682	8,9%	16.015	النقل والمواصلات
3,8%	27.783	8,1%	14.574	الخدمات المقدمة للعائلات
7,04%	51.930	8,6%	12.381	الصناعات الغذائية الفلاحية
60,2%	444.998	68,8%	123.913	المجموع

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، 2001.

### 7- تقييم حوكمة الشركات لـ PME/PMI دراسة حالة:

كما سبق ذكره في المباحث السابقة فان حوكمة الشركات تخص كل أنواع المؤسسات، باختلاف وظائفها، ملكياتها وأحجامها. في بحثنا هذا، نركز على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قمنا بمحاولة لقياسها وذلك باستعمال ما يسمى بـ (La théorie des ensembles flous) المجموعات المبهمة.

تعد نظرية المجموعات المبهمة من أهم الطرق المستعملة في معالجة الظواهر التي ليس لها خصائص ومميزات محددة، أي ليس بالمقدور قياسها كميًا، كان استعمالها في أول الأمر منحصرًا في الرياضيات والفيزياء، ثم انتقل استعمالها إلى العلوم الأخرى، التي من ضمنها علم الاقتصاد. ومن أهم خصائصها، الاعتماد على التحليل متعدد الأبعاد، أي عند قياس أي ظاهرة باستعمال النظريات المبهمة، تؤخذ بعين الاعتبار كل خصائصها، ليتم فيما بعد تحديد نسبة مدى أهمية كل خاصية على حدا في الظاهرة المدروسة، وذلك باستعمال (Les fonctions d'appartenances) دوال الانتماء، على خلاف ما كان متبعًا في السابق، من الاعتماد على معيار واحد، يكون بمثابة المعيار الوحيد الأهم في التحليل والذي تبنى عليه كل النتائج.<sup>74</sup>

لقد خص أول استعمال للنظريات المبهمة في علم الاقتصاد في قياس ظاهرة الفقر، وكان ذلك سنة 1965 من طرف العالم (Zadeh) زادي، لتتوالى عليها التطورات، من أهمها أبحاث (Cerioli and Zani) سيرولي و زني، ثم (Cheli, Lemmi) شلي و لومي،<sup>75</sup> و (Betti, Verma, Mussard, Pi-Alperin) بيتي، فرنه، مسارد و فالبران.<sup>76</sup>

كل هؤلاء الباحثين تركزت جهودهم في القياس متعدد الأبعاد للفقر. ونحن بدورنا من خلال الدراسة النظرية لحوكمة الشركات، وجدنا تشترك مع الفقر من ناحية خصائصها ومعاييرها التي تتميز بطابعها الكيفي، مما جعلنا نحاول استعمال هذه النظريات في محاولة لتقييم تطبيق معايير حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة.

#### 7-1/ المتغيرات المستعملة:

##### معايير حوكمة الشركات:

- ☞ دور مجلس الإدارة في نشاط المؤسسة.
- ☞ دور المساهمين في نشاط المؤسسة.
- ☞ دور الإفصاح والشفافية في نشاط المؤسسة.

<sup>74</sup> Burlat Patrick et Xavier Boucher, "Une utilisation de la théorie des sous-ensembles flous pour le calcul d'indicateurs de performance", 4e Conférence Francophone de Modélisation et Simulation: Organisation et Conduite d'Activités dans l'Industrie et les Services, Toulouse, France, du 23 au 25 avril 2003 .

<sup>75</sup> Cheli, Totally, "Fuzzy and Relative Measures in Dynamics Context", *Metron*, 1995, n° 53, p. 83.

<sup>76</sup> Gianni Betti; Bruno Cheli; Achille Lemmi; Vijay Verma, "The Fuzzy Approach to Multidimensional Poverty: the Case of Italy in the 90's", *The Conference on "The Measurement of Multidimensional Poverty, Theory and Evidence"*, Brasilia, August 2005.

☞ دور أصحاب المصالح في نشاط المؤسسة.

☞ دور المحيط المؤسسي في نشاط المؤسسة.

معايير الأداء الجيد في المؤسسة:

1- وضع، تنفيذ الاستراتيجيات وغياب المخاطر في المؤسسة.

2- ترقية الإنتاجية، المردودية، تسيير التكاليف والتنوع.

3- إشباع رغبات الزبائن وزيادة عددهم.

4- احترام القوانين والعقود.

5- زيادة الكفاءات في المؤسسة.

6- توسيع استعمال تقنيات المعلومات والاتصال (TIC).

2-7/ مفاهيم أساسية حول دوال الانتماء:

نضع  $D$  مجموعة جزئية متكونة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تنتمي إلى فضاء اقتصادي  $A$  (ولاية تلمسان)

$A = \{a_1, \dots, a_i, \dots, a_n\}$ ، حيث كل  $a_i \in D$  يعبر عن درجة من النقص في عنصر واحد على الأقل

من معايير الأداء الجيد  $k$  في المؤسسة، والمحتواة في  $X$ :

$$X = \{X_1, \dots, X_j, \dots, X_k\} \quad j = 1, \dots, k.$$

دالة الانتماء للمجموعة الجزئية المهمة  $D$  للمؤسسة  $i$  حيث  $(i = 1, \dots, n)$  بالنسبة لمعيار الأداء الجيد في

المؤسسة  $j$  والمعرفة كما يلي: <sup>77</sup>

$$x_{ij} = \mu_D(X_j(a_i)) \quad (1)$$

يمكن أن نحصل على ثلاثة حالات:

$$\left. \begin{array}{l} (أ) \dots\dots\dots x_{ij} = 0 \\ (ب) \dots\dots\dots x_{ij} = 1 \\ (ت) \dots\dots\dots 0 < x_{ij} < 1 \end{array} \right\}$$

(أ) في حالة إذا لم يكن للمؤسسة  $a_i$  أي نقص في المعيار  $j$ .

(ب) في حالة إذا كان للمؤسسة  $a_i$  نقص كامل في المعيار  $j$ .

<sup>77</sup> Cerioli A. and Zani, "A Fuzzy Approach to the Measurement of Poverty", Springer Verlag, Berlin, 1990.

(ت) في حالة إذا كان للمؤسسة  $a_i$  نقص جزئيا في المعيار  $j$  منحصر بين (0 و1). لكي تكون دوال الانتماء محققة، يجب أن تنحصر قيمتها في مجال يمتد من [0 1]، كما يمكن لدالة الانتماء أن تتخذ عدة أشكال، كون الباحث يستطيع استعمال الشكل الذي يكون مبسطا، ذي نتائج فعالة وقريبة من الحقيقة، بالإضافة إلى ذلك فان دوال الانتماء تنطلق في عملياتها من إطار مرجعي المتمثل في المعلومات المتحصل عليها من تصريحات المتخصصين في الميدان المدروس، التي تخص في دراستنا بمعايير حوكمة الشركات، التي تركز على معايير الأداء الجيد للمؤسسات.

و من خلال ما سبق الإشارة إليه، و انطلاقا من دراسة (Cerioli et Zani) تعرف درجة الانتماء للمؤسسات  $i$  من المجموعة الجزئية المبهمه  $D$  للحوكمة الرديئة للشركات، كمتوسط حسابي لدرجات دوال الانتماء لمجموع المؤسسات ذات الحوكمة الرديئة بالنسبة لمجموعة معايير الأداء الجيد للمؤسسة متجمعة  $k$ .<sup>78</sup>

$$\mu_D(a_i) = \frac{\sum_{j=1}^k x_{ij} w_j}{\sum_{j=1}^k w_j} \quad (2)$$

### 7-3/ تحديد دوال الانتماء:

تحدد دوال الانتماء من خلال خمس وجهات نظر:<sup>79</sup>

- ☞ وجهة نظر الإمكانية (likelihood view): وهو أن تطرح القضية المدروسة على المختصين في الميدان، والذي سوف يصرح كل منهم بمستوى معين لتحقق الظاهرة، فيتم تسجيل إجماع الآراء في كل مستوى، وذلك بإعطاء قيم لنسب كل مستوى. وهي وجهة النظر التي تتفق مع بحثنا.
- ☞ وجهة نظر المجموعة العشوائية (random set view): هو طرح القضية عشوائيا على مجتمع ما، وجمع الإجابات على شكل نسب.
- ☞ وجهة نظر التشابه (similarity view): عبارة عن وضع نموذج معين يكون مجال للمقارنة مع مختلف وضعيات الظاهرة المدروسة.

<sup>78</sup> Chiappero -Martinetti, "A multi-dimensional assessment of wellbeing based on Sen's functioning theory", *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Berlin, 2000, N° 108, p 209.

<sup>79</sup> Taner Bilgic and Burhan Turksen, "Measurement theoretic frameworks for fuzzy set theory", *Working notes of the IJCAI 95 workshop on "Fuzzy Logic in Artificial Intelligence"*, 14th International Joint Conference on Artificial Intelligence, Montreal, Canada, 1995, p 55 -65.

وجهة نظر القياس (measurement view): هي تحديد مقاييس و تسجيل الحالات التي تتلاءم معها. سوف نستعمل دالة الانتماء لقياس حوكمة الشركات في المؤسسة  $i$ ، أين تمثل الوزن الخاص بمعايير الأداء الجيد  $W_j$ . من خلال هذا التعريف نستنتج أن:

$$0 \leq \mu_D \leq 1$$

مع:

$$\begin{cases} \mu_D(a_i) = 0 \dots\dots\dots (أ) \\ \mu_D(a_i) = 1 \dots\dots\dots (ب) \\ 0 < \mu_D(a_i) < 1 \dots\dots\dots (ت) \end{cases}$$

(أ) إذا لم يكن هناك نقص في معايير الأداء الجيد  $k$ .

(ب) إذا كان هناك نقص كامل في معايير الأداء الجيد  $k$ .

(ت) إذا كان النقص في معايير الأداء  $k$  يمتد ما بين 0 و 1.

كما تركز هذه الدوال على طريقة اختيار الوزن  $W$  والذي يحدد أساسا على حسب إطار الدراسة، وتشكل عملية اختيار الوزن عاملا أساسيا في تعريف مؤشر المجموعات المبهمة. وهي دالة عكسية لدالة الانتماء. هناك عدة طرق مستعملة في اختيار الوزن  $W$ ، كالاقتراح الذي تقدم به (Cerlioli et Zani):

$$\omega_j = \log \left( \frac{\sum_{i=1}^n h(a_i)}{\sum_{i=1}^n x_{ij} h(a_i)} \right) \geq 0 \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} h(a_i) > 0 \quad \forall i \text{ لا تنعدم}$$

كما أن هناك طريقة أخرى، والأكثر استعمالا، بيناطة ومنطقية، التي تأخذ الوزن  $W$  في أحسن الحالات في الظاهرة المدروسة، أي الحالات التي يكون فيها النقص قليلا أو منعدما في المعايير أو الخصائص قيد الدراسة، والتي سوف نحاول تطبيقها في دراستنا لحوكمة الشركات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-7/ النتائج التطبيقية:

في إطار بحثنا، استخدمنا المعطيات المحصل عليها، من خلال الاستبيان، الذي تطرقنا فيه، إلى الاستثمار عن مدى تحقيق معايير حوكمة الشركات، وكذا دورها في ترقية معايير الأداء الجيد في المؤسسة، مقدم لحوالي 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، مختلفة النشاطات، وذات ملكية عامة وخاصة، يمتد عدد عمالها ما بين 40 عمالا و250 عمالا، تنحصر في مجال جغرافي لولاية تلمسان، واستتبنا المؤسسات الصغيرة جدا لعدم توافرها و أهداف البحث. والإشارة فإن معظم المؤسسات الخاصة المدروسة، شركات عائلية، لا تتوفر على مجالس إدارة بالشكل القانوني المعروف، أي أن الملاك هم اللذين يقومون بعملية الإدارة في حل الأحيان، ولذلك فإن المهم في دراستها هو التعرف على التناقص، التوافق، الاحتكاك وكذا تنظيم العمل بين المسر وأفراد العائلة والمساهمين في رأس مال المؤسسة، ونشير أيضا إلى أن المساهمين هم عبارة عن أفراد العائلة والأصدقاء في معظم المؤسسات الخاصة، أما بالنسبة الشركات ذات الملكية العامة، فقد مثلنا معيار المساهمين بشركات تسيير المساهمة (SGP).

والإزاء الدراسة، تطرقنا أيضا إلى مستوى التكوين لدى مسيري مؤسسات العينة الممثل في الجدول والشكل المرفقين:

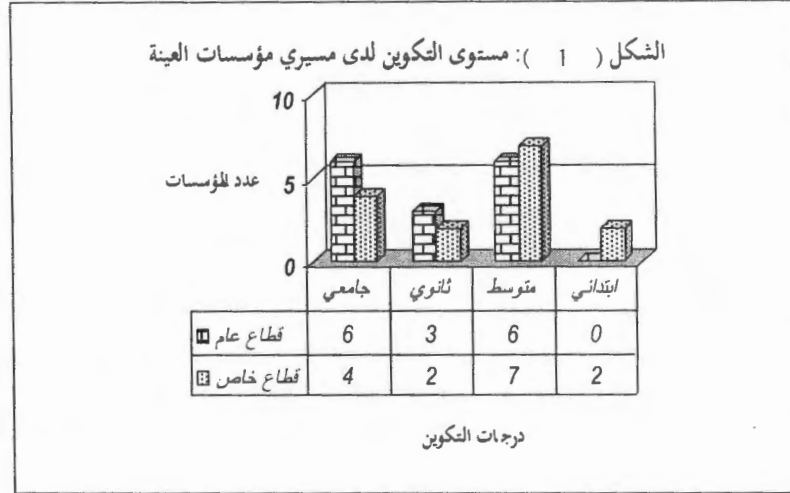
الجدول (2): مستوى التكوين لدى مسيري مؤسسات العينة المدروسة.

مستوى التكوين	قطاع عام	قطاع خاص
مستوى جامعي	6	4
مستوى ثانوي	3	2
مستوى متوسط	6	7
مستوى ابتدائي	0	2

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى التكوين في المؤسسات العمومية مرتفع عنه في المؤسسات الخاصة، خاصة فيما يخص ذوي المستوى الجامعي، الذي يمثل 40% في المؤسسات العمومية، وهذا راجع إلى كون المستوى التعليمي يمثل أهم الشروط المطلوبة في تعيين الموظفين. كما نلاحظ أن 60% من مسيري القطاع الخاص حاصلين فقط على المستوى المتوسط والابتدائي، مما يجعل الفرق شاسعا بين القطاعين في مستويات التكوين للمسيرين، لكن مع هذا فإن القطاع العام ليس له أداء جيد في الاقتصاد الوطني.



الشكل ( 1 ) : مستوى التكوين لدى مسيري مؤسسات العينة



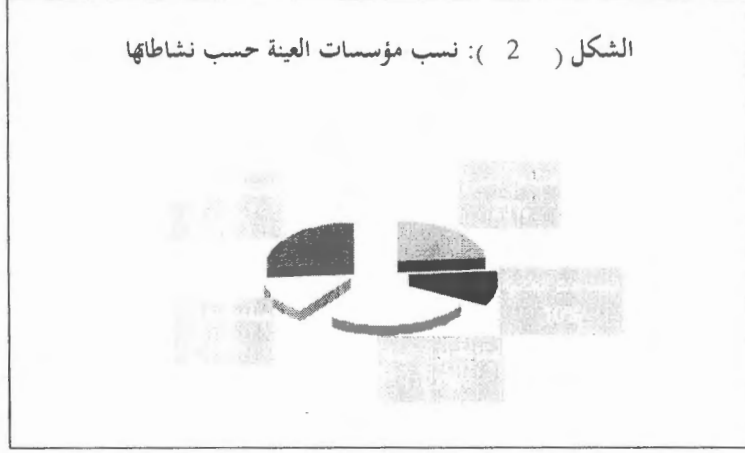
الجدول (3): تقسيم مؤسسات العينة حسب نشاطها.

خاصة	عامة	نشاط المؤسسة
5	2	صناعة النسيج
3	0	الصناعات الغذائية
3	5	صناعة مواد البناء
3	1	صناعة الورق
1	7	الأشغال العمومية
15	15	المجموع

إن تقسيم مؤسسات العينة من حيث النشاط يبدو متجانسا، حيث تظهر أكبر حصة من نصيب مؤسسات الأشغال العمومية ومؤسسات صناعة مواد البناء بنسبة 27% على التوالي، ثم تأتي بعدها مؤسسات صناعة النسيج بنسبة

23% ، واقل نسبة كانت من نصيب مؤسسات صناعة الورق ومؤسسات الصناعات الغذائية بنسب 13% ، 10% على التوالي، ولم يكن هذا التوزيع بدافع الصدفة، وإنما كان بسبب محدودية عدد المؤسسات التي تلي الشروط الموضوعية، التي من أهمها انحصار عدد عمال المؤسسة ما بين 40 و250 عاملا.

الشكل ( 2 ) : نسب مؤسسات العينة حسب نشاطاتها



#### 7-5/ تطبيقات دوال الانتماء:

بالنسبة لمراحل النتائج التطبيقية لدوال نظرية المجموعات المهمة، في البداية بحثنا عن دوال الانتماء أحادية البعد لكل كل معيار لحوكمة الشركات  $J$ ، الذي يجمع كل مؤسسات العينة  $a_i$ ، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

كم سبق وان ذكرنا، فان الطريقة التي استعملناها في تحديد دوال الانتماء هي وجهة نظر الإمكانيات، وذلك بإعطاء قيم تمتد من 0 (الذي يعني انه ليس هناك أي نقص لمعايير الأداء الجيد في أي معيار من معايير حوكمة الشركات) إلى 1 (الذي يعني النقص التام لمعايير الأداء الجيد) التي نرسم إليها بـ  $E$ ، وتسجيل هذه القيم يكون من خلال تصريحات مجموعة من المسيرين والمتخصصين، فمثلا قيمة 0,7 في الجدول (3) من الملحق 01، تعني أن 70% من المستجوبين بان  $X=(1+2+4)$  (وضع، تنفيذ الاستراتيجيات وغياب المخاطر في المؤسسة + ترقية الإنتاجية، المرودية، تسيير التكاليف والنوعية + احترام القوانين والعقود) لا تكفي لكي يكون دور مجلس الإدارة فعالا في تطبيق حوكمة الشركات.

لتأتي مرحلة التوفيق بين هذه القيم وما يقابلها من عدد شركات العينة  $a_i$ ، ثم نحسب  $\sum(a_i * E)/n$  حيث  $n$  عدد مؤسسات الدراسة، المعبر عنه بالقييد  $F(x)$ ، الذي يعتبر المؤشر المبهم أحادي البعد لكل معيار من معايير حوكمة الشركات.

ثم قمنا باختبار الوزن  $W_j$  بطريقة الاعتماد على خبرة أصحاب التخصص، ونشير إلى أن اختبار الوزن هو أهم خطوة في تطبيق دوال الانتماء، وهو دالة عكسية لدالة الانتماء، وبما أن نتائج دالة الانتماء تدل على مدى النقص في معايير حوكمة الشركات في حالتنا هذه، فإن اختبار الوزن يكون بأخذ عدد المؤسسات التي تتبنى أكبر نسبة من معايير الأداء الجيد، بافتراض أنها أحسن المؤسسات، كحالة عكسية لدالة الانتماء. ثم يتم تقسيمها على عدد المؤسسات  $n$ ، لما تمثله من تكرارات نسبية. مما يسمح لنا بحساب المؤشر الكلي المبهم متعدد الأبعاد  $\mu_D(a_i)$  الخاص بكل مؤسسات العينة، من خلال حساب معادلة الانتماء الكلية لحوكمة الشركات حسب المعادلة (2)

$$\mu_D(a_i) = \frac{\sum_{j=1}^k x_{ij} w_j}{\sum_{j=1}^k w_j} \quad (2)$$

هذا المسار يؤدي بنا الى الحصول على مجموعة من النتائج سجلناها في الجدول (4).

الجدول (4): دوال الانتماء الكلية أحادية البعد لقياس حوكمة الشركات.

المعيار	$F(x)$	المساهمة المطلقة	المساهمة النسبية
x1	0,4167	0,0725	% 16,6732
x2	0,4433	0,0964	% 22,1719
x3	0,4200	0,1096	% 25,2078
x4	0,4867	0,0635	% 14,6055
x5	0,4267	0,0928	% 21,3416
المجموع	0,4346	0,4346	% 100,0000

من خلال نتائج الجدول تحصلنا على المؤشر الكلي المبهم متعدد الأبعاد لحوكمة الشركات بقيمة 0,4346 الخاصة بكل شركات العينة، سواء كانت من القطاع العام أو من القطاع الخاص، معناه أن 0,4346% من مؤسسات العينة تعاني عدم تطبيق حوكمة الشركات.

وإذا ما لاحظنا النتائج المتحصل عليها في القياس أحادي البعد، نجد معيار دور أصحاب المصالح (X4) والذي يمثل البنوك، الزبائن، العمال والمساهمين، هو العنصر الأساسي الذي يتحكم في الظاهرة بنقص قيمته 0,4867%، وتبقى المعايير الأخرى تتقارب في نسبها إلى قيمة 0,42% وهي ضعيفة التأثير حسب التحليل أحادي البعد.

لكن التحليل متعدد الأبعاد لحوكمة الشركات، لا تتفق نتائجه مع النتائج السابقة، والتي تظهر من خلال المساهمة النسبية لكل المعايير في المؤشر الكلي المبهم متعدد الأبعاد، حيث يظهر أن أكبر حصة مساهمة، هي من نصيب المعيار

دور الإفصاح والشفافية (X3) بنسبة 25,2078 %، ويأتي إلى جانبها معيار دور المساهمين (X2) بنسبة % 22,1719، هذا يعني أن من خصائص هذا التحليل الأخذ بعين الاعتبار كل العناصر التي تؤثر في الظاهرة المدروسة جنباً إلى جنب، وذلك حسب نسبة مساهمتها. أما بالنسبة للمعيار دور أصحاب المصالح (X4) فلا تمثل نسبة إسهامه إلا 14,6055 % في الظاهرة، وهي نسبة ضئيلة جداً على العكس مما كان يظهر في التحليل أحادي البعد. مما سبق تحليله، يظهر أنه الشركات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة تعاني من خلل بدرجة كبيرة في كل من معياري الإفصاح والشفافية، وكذا دور المساهمين، الأمر الذي يؤثر سلباً على أدائها، لذا من الأجدر بمسيري هذه المؤسسات التركيز على معالجة هذه الجوانب الحساسة، إذا ما أرادوا تحقيق الأداء الجيد لمؤسساتهم، والذي يؤدي بدوره إلى إنعاش نشاطها في السوق، وتصديها للمنافسة بشقيها المحلي والأجنبي، مما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة للاقتصاد ككل.

إن هذا التحليل الذي قمنا به كان خاصاً بكل الشركات باختلاف ملكياتها، ولكي تكون الدراسة أكثر تدقيقاً، قمنا بتقسيم مؤسسات العينة حسب القطاعات التي تنتمي إليها، من قطاع خاص وقطاع عام، كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5): تقسيم مؤسسات العينة حسب القطاعات، المساهمة المطلقة والنسبية.

المساهمة النسبية	المساهمة المطلقة	F(x)	
0,3889	0,1617	0,4311	القطاع العام
0,6111	0,2592	0,4147	القطاع الخاص
1,0000	0,4346	0,4346	كلا القطاعين

من خلال نتائج الجدول يظهر لنا أن 0,43% من مؤسسات القطاع العام تعاني من عدم تطبيق التسيير الجيد، بينما 0,41% من مؤسسات القطاع الخاص لديها نقص في تطبيق حوكمة الشركات، وهذا من خلال دالتي الانتماء من وجهة نظر البعد الواحد لكل من مؤسسات القطاعين. بينما تظهر المساهمة النسبية للقياس متعدد الأبعاد أرقاماً مختلفة، إذ ما نسبته 0,61% من النقص في تطبيق حوكمة الشركات من نصيب مؤسسات القطاع الخاص، والنسبة المتبقية من نصيب مؤسسات القطاع العام بقيمة 0,38%.

إن هذه التقسيم قد أظهر نسب النقص في تطبيق حوكمة الشركات لكل من القطاعين، لكن مع هذا يبقى غير كافي، لعدم إظهاره مكامن الخلل، مما أدى بنا إلى اللجوء إلى تقسيم آخر،

حيث سوف نقوم بالتقسيم متعدد الأبعاد أولي، على حسب معايير حوكمة الشركات المدروسة (X5,X4,X3,X2,X1)، نستخرج فيه دوال الانتماء لكل معيار والمتعلقة بكل قطاع على حدا، كما يبينه الجدول رقم(6)

الجدول(6): تقسيم مؤسسات العينة حسب معايير حوكمة الشركات.

المعايير القطاعات	x1	x2	x3	x4	x5
القطاع العام	0,4667	0,4400	0,4533	0,5067	0,3733
القطاع الخاص	0,3600	0,4467	0,3867	0,4667	0,4800

ثم يليه تقسيم ثاني يجمع بين معايير حوكمة الشركات، والتقسيم حسب القطاعات، كما يظهر في الجدول(7).

الجدول(7): تقسيم مؤسسات العينة حسب القطاعات و المعايير، المساهمة المطلقة والنسبية.

المعايير القطاعات	المساهمة	x1	x2	x3	x4	x5
القطاع العام	المساهمة المطلقة	0,0519	0,0978	0,1007	0,0563	0,1244
	المساهمة النسبية	12,0287	22,6810	23,3666	13,0596	28,8641
القطاع الخاص	المساهمة المطلقة	0,0960	0,0893	0,1031	0,0622	0,0640
	المساهمة النسبية	23,1500	21,5440	24,8670	15,0057	15,4333
القطاعان معا	المساهمة المطلقة	0,0725	0,0964	0,1096	0,0635	0,0928
	المساهمة النسبية	16,6732	22,1719	25,2078	14,6055	21,3416

إن النتائج المتحصل عليها، جاءت أكثر تدقيقاً، حيث تبين مواطن الخلل ممارسة حوكمة الشركات في كل معيار وقطاع على حدا، حيث تبين هذه النتائج أن نسبة أكبر خلل في تسيير مؤسسات القطاع العام، تتحدد في المعيار دور المحيط المؤسسي (X5) بمساهمة نسبية قيمتها 28,86% من مجموع مساهمات المعايير الأخرى. وأن الخلل في مؤسسات القطاع الخاص يتمحور في المعيار دور الإفصاح والشفافية (X3) بمساهمة نسبية قدرها 24,86%، وهو ما يدعم ما

جاء به الجانب النظري للدراسة، الذي ركز على إصلاح هذين المعيارين بالخصوص للوصول إلى ممارسة جيدة لحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

#### خلاصة:

تعتبر حوكمة الشركات نظام جديد يقوم على المشاركة والشفافية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات لرعاية مصالح كافة الأطراف كبار وصغار المساهمين وكذلك العاملين والبنوك والزبائن. إن الهدف من تطبيق نظام الحوكمة هو وجود إدارة رشيدة ونظام يحقق التفوق وتحسين اقتصاد المؤسسات، وتدعيم مركزها في السوق لمواجهة المنافسين، والمحافظة على دقة وصحة المعلومات الصادرة عن هذه المنشأة، وقد أصبح من ضرورة أن يتم تطبيق أنظمة الحوكمة في الدول العربية عامة والجزائر خاصة لإقبالها على الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية. وذلك بالتركيز على المحاور التالية إعادة النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية. تطبيق نظام الحوكمة في الشركات والجهات الحكومية سيؤدي إلى تحسين الإدارة في الشركات والمؤسسات، مما يحقق ارتفاعا في الإنتاجية، وزيادة في العائد الاقتصادي للشركات ذاتها، مما يدعم ثقة المستثمرين، ويرفع قيمة أسهم الشركات والجهات الحكومية، ويرفع قيمة أسهم الشركات مما ينعكس ذلك على الدورة الاقتصادية وكذلك زيادة معدلات نمو الاقتصاد الوطني.

وللوصول إلى التطبيق الجيد لحوكمة الشركات، من أجل تحقيق التنمية لا بد من التركيز بالدرجة الأولى على إصلاح كل من واقع الإفصاح والشفافية، وكذا المحيط المؤسسي لشركتنا، دون التفريط في الجوانب الأخرى من مجالس الإدارات، المعاملة العادلة بين المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

#### المراجع:

- أبو بكر عبود باعشن، الملتقى الدولي جهود الإدارة العليا ومسئولياتها في مواجهة متطلبات الحوكمة، مركز الدراسات لإعداد الكفاءات الإدارية، السعودية، 13 جوان 2005.
- إيرام ميلستين، إرساء أسس النمو الاقتصادي، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2005.

- بول هولدين، الإصلاح الحكومي لتخفيض تكاليف المعاملات تعزيز و تنمية القطاع الخاص، أوراق عمل، معهد بحوث المؤسسات، واشنطن، سبتمبر 2005.
  - تشارلز أومان، حوكمة الشركات: التحدي التنموي، مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2005.
  - دانييل بلوم، العمل الخاص بالحوكمة الشركاتية، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، جريدة USA، 2005.
  - عبد الحافظ الصاوي، الحوكمة: الحكم الرشيد للشركات، موقع إسلام اولين، 2005/09/27.
  - عبد الرحمن نجم المشهداني، حوكمة الشركات، جريدة المدى للإعلام والثقافة، أوت 2005، عدد 407.
  - عبدالعزيز إسماعيل داغستاني، حوكمة الشركات، مجلة عالم الاقتصاد، 01-06-2005، العدد 162.
  - عبدالملك الفهيدى، التقرير الختامي للمؤتمر الدولي "الإعلام وحوكمة الشركات" عمان، الأردن، 14-16 فبراير 2005.
  - نزمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم، ورقة عمل، وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005.
- Burlat Patrick et Xavier Boucher, "Une utilisation de la théorie des sous-ensembles flous pour le calcul d'indicateurs de performance", *4e Conférence Francophone de Modélisation et Simulation: Organisation et Conduite d'Activités dans l'Industrie et les Services*, Toulouse, France, du 23 au 25 avril 2003 .
- Cerlioli A. and Zani, "A Fuzzy Approach to the Measurement of Poverty", *Springer Verlag*, Berlin, 1990.
- Cheli, Totally, "Fuzzy and Relative Measures in Dynamics Context", *Metron*, 1995, n° 53, p. 83.
- Chiappero -Martinetti, "A multi-dimensional assessment of wellbeing based on Sen's functioning theory", *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Berlin, 2000, N° 108, p 209.
- Christopher ray, "The enterprise crimes prosecution", *E- journal USA economic perspectives*, February 2005.
- Commissions des finances publiques Québec, "Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable", Canada, Mai 2002.
- Daniel Bouton, *Rapport du conférence " Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées"*, Paris, septembre 2002.
- Fama, Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, 1980, Vol. 88.
- Gianni Betti; Bruno Cheli; Achille Lemmi; Vijay Verma, "The Fuzzy Approach to Multidimensional Poverty: the Case of Italy in the 90's", *The Conference on "The Measurement of Multidimensional Poverty, Theory and Evidence"*, Brasilia, August 2005.
- Gregory Gehlmann, "The Limits of Corporate Disclosure, Feature Service", *Center for International Private Enterprise*, January 2002.

- 
- Helbling, C. and J. Sullivan, "Introduction: Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies", in *Search for Good Directors, a Guide to Building Corporate Governance in the 21 Century*, Center for International Private Enterprise, Washington, 2003, p 7.
- International Corporate Governance and Shareowner Value". *Global Proxy Watch*, issues of November 8, 15, 22, 2002.
- Jensen and Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 1976, vol 3.
- John D. Sullivan, "Role of Stakeholders in Enhancing Corporate Governance Practices", *Center for International Private Enterprise*, February 2003.
- KORN / FERRY, "International, Gouvernement d'entreprise: Deux visions de la démocratie d'entreprise; France et l'Allemagne", USA, Novembre 2000.
- Nichlas S. Argyres; Julia Porter Liebeskind, "Contractual commitments, Bargaining power and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory", *The academy of management review*, vol 24, n° 01, January 1999.
- OCDE, Le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, Juin 2002.
- Oliver Williamson, "Corporate governance", *The Yale law journal*, vol 93, n° 7, June 1984.
- Organization for Economic Co -operation and Development, "Principles of Corporate Governance", *Economic Reform Journal*, Issue n°. 4, October 2000.
- Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", *Globe white page*, 2004.
- Pascal Salin, Gouvernance d'entreprise le mythe de l'indépendance, Montréal, *Le québécois libre*, 29 mars 2003, n° 122.
- Regional Corporate Governance, "Corporate governance Morocco, Egypt, Lebanon, and Jordan Countries of the MENA Region", *Working Group*, CIPE, October 2003, p 40.
- Robert B. Thompson, "Preemption and federalism in corporate governance: protecting shareholder rights to vote sell and sue", *Law and contemporary problems*, Summer 1999.
- Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise, "Principaux enseignements", *Banque mondiale*, 2001
- Taner Bilgic and Burhan Turksen, "Measurement theoretic frameworks for fuzzy set theory", *Working notes of the IJCAI 95 workshop on "Fuzzy Logic in Artificial Intelligence"*, 14th International Joint Conference on Artificial Intelligence, Montreal, Canada, 1995, p 55 -65.
- Williams, "The Modern Corporation and Private Property", *The Yale law journal*, 1978.
- Yvès Cannac, "Améliorer la gouvernance pour résoudre la crise de gouvernabilité", *Conservatoire National des Arts et Métiers*, France, 1999.