تأثير قواعد الحوكمة في تنظيم شركات المساهمة

د. وردة سالمي
كلية الحقوق
جامعة الإخوة منتوري–قسنطينة

الملخص:

على اعتبار أن حوكمة الشركات نظام تدار به الشركات وتراقب، يترتب على التزام شركات المساهمة به، إحداث تغيير ملموس في تنظيمها، يظهر ذلك من خلال تشكيل مجلس إدارة وفقا لمبدأ الفعالية بالاعتماد على أسس وضوابط كرستها اغلب مدونات الحوكمة وبالأخص المدونة الفرنسية والبلجيكية، تبدو من خلال المهارات والخبرات اللازمة في عضو مجلس الإدارة إلى جانب ضرورة الاستعانة بأعضاء مستقلين، كما يظهر تأثير قواعد الحوكمة أيضا من خلال استحداث لجان متخصصة لدى مجلس الإدارة من اجل دعم دور هذا المجلس في الإدارة والرقابة على الشركة، تحقيقا لمصالح هذه الأخيرة.

كلمات مفتاحية: قواعد حوكمة، مجلس إدارة، عضو مستقل

Effect of Corporate Governance on the Organization of Joint Stock Companies

Summary:

Since corporate governance is a system by which companies are governed and controlled, the joint-stock companies that embrace it must create a concrete change in their organization demonstrated by the reconfiguration of their boards of directors according to the principle of efficiency, based on the foundations and criteria laid down by the majority of corporate governance codes, in particular the French code and the Belgian code. The effect of these codes appears through the skills and expertise of the Board of Directors, in addition to engage independent members. One can also see the effect of the rules of governance by creating specialized committees under the board of directors in order to support the role of the latter in the administration and control of the company for its own interest.

Key words: The rules of governance, the Board of Directors, independent members

مقدمة:

حوكمة الشركات[1] فلسفة تسييرية حديثة ظهرت بالولايات المتحدة الأمريكية كرد فعل على الانهيارات المالية لشركات كبرى بسبب الغش والتلاعب في التقارير المالية على غرار ما حدث في

[1]- حوكمة الشركات هي ترجمة شائعة للمصطلح الانجلوسكسوني Corporation governance ، ليس هناك ترجمة متفق عليها باللغة الفرنسية مرة يستعمل اصطلاح gouvernement d'entreprise ومرة يستعمل اصطلاح gouvernance d'entreprise كذلك بالنسبة للغة العربية هناك عدة مصطلحات منها : – حكم الشركات- ، حكمانية الشركات، التحكم المؤسسي، حاكمية الشركات، الحكامة. نقلا عن

الشركتين Enron – Worldcom، هذه الفلسفة حملت تصور جديد بشان إدارة ورقابة الشركات وخصوصا المدرجة منها في البورصة يقوم على الشفافية والإفصاح، الإنصاف والمساءلة، والمسؤولية وتعزيز ثقة المستثمرين والممولين وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركات.

صحيح أن حوكمة الشركات كما اعتبرتها لجنة " كادبري" في تقريرها لسنة 1992 أنها نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب، ولكن هذا لا يعني أنها نظام مغاير لنظم الرقابة والإدارة في الشركات، بل هي ممارسات تهدف إلى تدعيم وتعزيز نظم الإدارة والرقابة المعروفة في قانون الشركات وتفعيلها[1] فحوكمة الشركات تحث الشركات على تحسين هياكل الإدارة دون أن تقترح نموذج امثل يحتذى به[2].

هذا التصور الجديد لإدارة ورقابة الشركات انتشر على نطاق واسع وحظي باهتمام بالغ، ودونت مبادئه وقواعده التي اتسمت بطابعها الإلزامي في بريطانيا والو م ا[3]، بينما فكانت في شكل توصيات في فرنسا والاتحاد الاروبي، وفي الجزائر برز تدوينه سنة 2009 من خلال ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة.

قواعد الحوكمة التي تضمنتها تلك المدونات أو المواثيق في غالب الأحيان هي قواعد إرشادية [4] أو قواعد سلوك أي ليست قواعد قانونية ملزمة، إلا إذا تم إدراجها ضمن قواعد القانون المنظم للشركات –كما حدث في فرنسا وبلجيكا- حينها تصبح ملزمة، فالالتزام بهذه القواعد عموما يرتبط بإرادة ورغبة الشركات في ذلك.

Philippe Boïkete :" Etat de la question , corporate governance : la loi protège plus que ne contrarie " , institu Emile Vandervelde , novembre 2008 ,p 1

عمار حبيب جهول آل علي خان: النظام القانوني لحوكمة الشركات، دار الكتب القانونية، القاهرة، 2011، ص 20.

[1]- عمار حبيب جهول آل علي خان: مرجع سابق، ص27.

[2] -Yves de Cordt ,Gaëtane Schaeken Willemaers :La transparence en droit des sociétés et en droit financier , édition Larcier, 2008 ,p164

[3]- عمار حبيب جهول آل علي خان: مرجع سابق، ص39

[4]- محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 20

إلا أنه عند التزام الشركة بقواعد الحوكمة سواء كان بإرادتها أو بقوة القانون، فانه حتما سيؤدي ذلك إلى تغيير في تنظيم وإدارة هذه الأخيرة عن ما هو مألوف عادة في ظل قواعد القانون المنظم للشركات، هذا التغيير يكون بحسب درجة التزام الشركة بقواعد الحوكمة، لذا يكون من المهم البحث بشأن هذا التغيير وما إذا كان سيساهم في تحسين أداء الشركات وتعزيز قدرتها على انجاز المشاريع الكبرى، وجذب المستثمرين وحماية مصالح الشركة ومصالح كل الأطراف المرتبطة بها، وما إذا كان على المشرع الجزائري أن يدرج هذه القواعد ضمن الأحكام المنظمة لشركات المساهمة بالنظر لأهميتها غرار المشرع الفرنسي والبلجيكي لذا نتساءل:

كيف سيبدو تأثير قواعد حوكمة الشركات على تنظيم شركات المساهمة التي ترغب في الالتزام بهذه الفلسفة التسييرية الحديثة؟ على اعتبار أن الالتزام بهذه القواعد مرهون بإرادة هذه الشركات عموما، وان معظم مدونات الحوكمة كانت موجهة للشركات المسعرة في البورصة وان تنظيم هذه الأخيرة يخضع للأحكام العامة لتنظيم شركات المساهمة عموما.

سنحاول الإجابة عن هذا التساؤل استنادا لقواعد الحوكمة المعتمدة بالنسبة لشركات المساهمة المسعرة في البورصة في كل من فرنسا وبلجيكا بالمقارنة مع ما تضمنه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، دون إغفال لقواعد القانون التجاري الجزائري المتعلقة بتنظيم شركات المساهمة، مع التركيز على الصيغة التقليدية لإدارة شركات المساهمة.

مبحث تمهيدي: قواعد الحوكمة وارتباطها بتنظيم شركات المساهمة

حتى نبين ملامح التغيير الذي سيبدو عند التزام الشركة بقواعد الحوكمة يجدر بنا أولا أن نعرف بهذه القواعد التي ستحدث التغيير، وارتباط هذه القواعد بتنظيم شركة المساهمة

المطلب الأول: التعريف بقواعد الحوكمة

حوكمة الشركات نظام متميز من حيث كونه نظام رقابي بالدرجة الأولى، يساهم في تحسين إدارة الشركة والقضاء على الفساد وسوء استغلال السلطة من طرف الهيئة المشرفة على الإدارة في الشركات ويساعد في تخفيض مخاطر التدهور المالي في الشركة ...

لا يوجد نظام موحد لحوكمة الشركات، فنظام الحوكمة في الو م أ ليس نفسه نظام الحوكمة في بريطانيا، ولا في فرنسا ولا في دول الاتحاد الاروبي بل قد نجد داخل إقليم الدولة الواحدة عدة مدونات للحوكمة، ذلك أن القوة المنشئة لقواعد الحوكمة كانت متفاوتة من حيث ضغوطها على حسب درجة الانهيارات المالية التي حدثت والآثار السيئة التي نجمت عنها، وأهمية الاقتصاد الذي تعرض لتلك الأزمات على المستوى العالمي، فكانت بالنتيجة الاهتمامات التشريعية لقواعد الحوكمة متفاوتة من حيث زمن تشريعها وتطبيقها[1]

لذا اختلفت قواعد ومبادئ الحوكمة من مدونة لأخرى كونها صدرت عن لجان متخصصة أو هيئات مهنية، أو هيئات دولية مختصة...، فمثلا نجد أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أصدرت مدونتها للحوكمة سنة 2004 وكانت هذه الأخيرة مرجعا أساسيا للعديد من المدونات بما فيها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة، تضمنت هذه المدونة 6 مبادئ يندرج تحتها قواعد تفصيلية، من هذه المبادئ:

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**
- **حفظ حقوق جميع المساهمين**
- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين**
- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات**
- **الإفصاح والشفافية**
- **مسؤولية مجلس الإدارة[2]**

[1]- عمار حبيب جهول آل علي خان: مرجع سابق، ص37.

[2]- احمد على خضر: حوكمة الشركات، طبعة أولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 111.

- عبد الصبور عبد القوي على مصري: التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، طبعة أولى، مكتبة القانون والاقتصاد الرياض، 2012، ص66.

يرتبط تجسيد قواعد الحوكمة على ما يبدو بعدة أطراف: المساهمون، جهاز الإدارة، أصحاب المصالح ويتأثر بالعلاقات فيما بينهم[1].

ولأننا سنعتمد في البحث عن مظاهر تأثير قواعد الحوكمة في تنظيم شركات المساهمة على مدونة الحوكمة الفرنسية والبلجيكية وكذا ميثاق الحكمة الراشد يبدو من الأفضل الإشارة إلى ما تضمنته هذه المدونات من قواعد.

✓ بالنسبة لمدونة الحوكمة الفرنسية في صيغتها لسنة 2013

اهتمت مدونة الحوكمة الفرنسية بإدارة ورقابة الشركات المسعرة في البورصة على غرار باقي المدونات، لم تتضمن مبادئ واضحة للحوكمة، بل تضمنت مجموعة من القواعد الإرشادية تعلقت بالجانب التنظيمي والجانب الوظيفي في إدارة ورقابة الشركات.

حيث أشارت إلى مجلس الإدارة باعتباره هيئة جماعية وعلاقته بالسوق ووضحت مهامه في إدارة الشركة، كما ركزت على كيفية تشكيله وأسس اختيار أعضائه، وأشارت إلى ضرورة تمثيل فئات معينة ضمن المجلس كالإجراء، وصغار المساهمين.. ولزوم توفر تشكيلة المجلس على أعضاء مستقلين كما استحدثت المدونة قواعد هامة أخرى تساهم في تفعيل نشاط مجلس الإدارة منها ما يتعلق بإنشاء لجان متخصصة لدى المجلس كلجنة التدقيق، لجنة المكافأت والتعيينات، ومنها ما يتعلق بتكوين أعضاء مجلس الإدارة، إعلامهم، ومنها ما يتعلق بتقييم نشاط المجلس...[2]

✓ بالنسبة لمدونة الحوكمة البلجيكية في صيغتها لسنة 2009

تضمنت مدونة الحوكمة البلجيكية ديباجة جد هامة و9 مبادئ عامة يندرج تحت كل مبدأ قواعد تفصيلية له، بالإضافة إلى 6 ملاحق، تضمنت الديباجة تعريفا للحوكمة وتحديد الهدف الأساسي لمدونة الحوكمة، والإطار المرجعي لها ووصف عام لهيكلة ومضمون هذه المدونة.

[1]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 16 ص17.

[2]- Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révise juin 2013

في حين تمحورت المبادئ حول ضرورة أن تتبنى الشركة تنظيم واضح للإدارة والرقابة، وان يكون لها مجلس إدارة فعال يتخذ القرارات في مصلحتها، وان كل أعضاء هذا المجلس لهم كامل الاستعداد للعمل سواء كانوا أعضاء تنفيذيين أو مستقلين، أن تتبنى الشركة إجراءات شفافة في إطار تعيين وتقييم المجلس وأعضائه، وان تحدث لدى المجلس لجان متخصصة ...الخ.

أما الملاحق فمنها ما يتعلق بمعايير الاستقلالية – بالنسبة لأعضاء المجلس المستقلين–، منها ما يتعلق باللجان المتخصصة كل من لجنة التدقيق ولجنة التعيين ولجنة المكافأت ومنها ما يتعلق بمتطلبات النشر والإشهار التي يقتضيها الالتزام بالإفصاح تحقيقا للشفافية[1].

✓ بالنسبة لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر لسنة 2009

استهدف الميثاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة أساسا، من اجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ورقابتها دون التركيز على تلك المؤسسات المسعرة في البورصة، نظرا للنشاط المحتشم للبورصة في الجزائر الذي يجمع بين 5 شركات، هذا على خلاف مدونتي الحوكمة الفرنسية والبلجيكية

تضمن الميثاق جزئين هامين بالإضافة إلى الملاحق، تركز الجزء الأول على الاعتبارات التي جعلت من وضع الميثاق ضرورة بالنسبة للجزائر، في حين انصب الجزء الثاني على المعايير التي يقوم عليها الحكم الراشد في المؤسسة يعرض من جهة العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (جمعية عامة، مجلس إدارة ومديرية تنفيذية) وعلاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية...إلى جانب ملاحق[2]

عموما إذا قررت شركة الالتزام بقواعد الحوكمة، فإنها تحدد بداية مدونة الحوكمة التي ستلتزم بقواعدها وتحاول التكيف مع ما تتضمنه من أحكام، لكن امتثالها لتلك القواعد لا يكون كالتزامها

[1] – Le code Belge de gouvernance d'entreprise 2009.

[2] – على عبد الصمد عمر: "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر"، مقال مجلة الباحث، عدد 12، 2013، ص 3.

بقواعد القانون فهو يخضع لمبدأ هام" **مبدأ الإتباع والتفسير"**[1]، الذي تم تكريسه في جميع مدونات قواعد الحوكمة تقريبا والذي أضفى مرونة في الالتزام بقواعد الحوكمة.

المطلب الثاني: ارتباط قواعد الحوكمة بتنظيم شركة المساهمة

إن المتمعن في ما تضمنته مدونات الحوكمة وخصوصا تلك التي اعتمدناها كنموذج في هذا البحث، يلاحظ أكيد أن قواعد الحوكمة ترتبط بتنظيم شركة المساهمة من حيث هياكلها المكلفة بالإدارة والرقابة –وكذا بنشاط الشركة – من حيث وظيفة تلك الهياكل وأدائها لمهامها تحقيقا لغرض الشركة – كيف ذلك ؟

ما يهمنا في هذا الصدد فقط هو ارتباط قواعد الحوكمة بالجانب التنظيمي للشركة دون الجانب الوظيفي، لماذا حدث هذا الارتباط؟

لابد من التذكير بتنظيم شركات المساهمة بشكل عام حتى نوضح سبب هذا الارتباط، يرتكز تنظيمها على أساس تقسيم الحقوق داخل الشركة بين حق للإدارة والتسيير وحق الملكية حيث نجد جهاز خاص بممارسة حق الإدارة وجهاز يمارس حق الملكية.

فإذا تم اختيار الصيغة التقليدية للإدارة، نجد تنظيم الشركة يتشكل من الجمعية العامة للمساهمين كجهاز سيادي على حق الملكية، ومجلس إدارة مع مدير عام أو رئيس مجلس الإدارة إلى جانب محافظ الحسابات. أما إذا تم اختيار الصيغة الحديثة للإدارة، يكون التغيير في الجهاز المكلف

[1]– هذا المبدأ معناه انه عند تطبيق الشركة لقواعد الحوكمة لمدونة معينة، ليس عليها أن تلتزم بجميع القواعد ولكن عليها أن تفصح من القواعد التي طبقتها، وتنبين القواعد التي لم تطبقها وتقدم تفسيرا عن عدم تطبيقها. انظر:

-Véronique MAGNIER : « La règle de conformité ou l'illustration d'une acculturation méthodologique complexe », la gouvernance des société cotées Face à la crise pour une meilleure protection de l'intérêt social, ouvrage collectif, sous la direction de Véronique Magnier ,p 250.

-Refait-Alexandre Catherine et al, « La recherche de légitimité par la conformité aux codes de gouvernance d'entreprise. Une analyse des déclaration de conformité des société Française du SBF 120 », Management et Avenir, 2014/3, N°69 , p33

بالإدارة فقط حيث نجد بدلا من مجلس الإدارة مجلس للمديرين ومجلس للرقابة وبطبيعة الحال إلى جانبهما الجمعية العامة ومحافظ الحسابات.

تركزت قواعد اغلب مدونات الحوكمة على كيفية تفعيل دور هياكل الإدارة والرقابة ولان معظم الشركات تفضل الصيغة التقليدية للإدارة على الصيغة الحديثة – كانت قواعد الحوكمة موجهة بالأخص إلى "**مجلس الإدارة**" باعتباره المحرك الأساسي لنشاط الشركة فهو من يصنع نجاحها وهو من يتسبب في خسائرها. ذلك أن الانهيارات المالية التي حدثت في أكبر الشركات العالمية كان سببها فساد جهاز الإدارة والرقابة.

لذا كان الاهتمام بإعادة تنظيم مجلس الإدارة ضمن قواعد الحوكمة التي ظهرت أساسا لمواجهة الفساد وسوء الإدارة في الشركات، وكرد فعل على الهوة المتزايدة التي تفصل المساهمين في الشركة عن إدارتها، وما نجم عن ذلك من إساءة استخدام سلطة الإدارة في الشركة لصالح القائمين عليها[1].

واستهدفت قواعد الحوكمة إعادة تنظيم مجلس الإدارة كي يؤدي دوره الإداري والرقابي في الشركة بشكل أفضل، فكيف سيتم هذا التغيير الذي ستحدثه قواعد الحوكمة على هياكل الإدارة في الشركة إن التزمت هذا الأخيرة بتلك القواعد؟ أو بالأحرى كيف سيبدو تأثير هذه القواعد على تنظيم أجهزة إدارة الشركة؟

المبحث الأول: التغيير في تكوين مجلس الإدارة من مظاهر تأثير قواعد الحوكمة

من المظاهر الأولى لتأثير قواعد الحوكمة في تنظيم شركات المساهمة حسب مدونتي الحوكمة الفرنسية والبلجيكية الخاصة بالشركات المسعرة، وحتى في باقي المدونات هو تكوين مجلس إدارة الشركة وفقا لمبدأ الفعالية تحقيقا لمصالح هذه الأخيرة.

[1]– عمار حبيب جهول آل علي خان: مرجع سابق، ص 32 .

Matthieu Vincent: "Origines et principes du gouvernement d'entreprise" , journal des sociétés , n ^{0} 63 ;mars 2009 ,p 15.

فاستنادا لمبادئ الحوكمة لا يكفي لتكوين مجلس الإدارة مجرد انتخاب أعضائه من طرف الجمعية العامة للمساهمين[1]، كما هو مكرس في الأحكام المنظمة لشركة المساهمة في القانون التجاري، بل أن تكوين المجلس أضحى يقوم على أسس وضوابط أحدثتها مبادئ الحوكمة في المدونتين الفرنسية والبلجيكية، من ضرورة تحقيق التوازن في التشكيلة والتنوع والتكامل في الاختصاصات والخبرات والمعارف، وهو ما دعا إليه أيضا ميثاق الحكم الراشد، هذا إلى جانب ضم المجلس لأعضاء مستقلين[2] بنسب معينة تقتضيها مدونات الحوكمة.

فالتغيير الذي تحدثه قواعد الحوكمة في تكوين مجلس الإدارة يبدو واضحا من خلال:

- وضع أسس لاختيار أعضاء المجلس كي يكون دوره أكثر فعالية.
- أن يضم المجلس في تشكيلته أعضاء مستقلين.

المطلب الأول: وضع أسس لاختيار أعضاء مجلس الإدارة بفعالية

لم تضع القواعد القانونية المنظمة لشركة المساهمة أسس ومعايير واضحة، لاختيار أعضاء مجلس الإدارة على خلاف مبادئ حوكمة الشركات في أغلب المدونات التي اهتمت بتكوين مجلس إدارة بفعالية، حيث اعتبرت توافر المؤهلات والمهارات المناسبة في أعضاء المجلس شرط أساسي لضمان فعالية المجلس في أداء وظائفه.

فلتكوينه لابد من مراعاة عدة عوامل منها: تحديد الحجم الأمثل للمجلس والذي يعتمد على حجم الشركة، وحجم عملياتها، وطبيعة بيئة الأعمال التي تعمل بها، ومدى توفر الأعضاء القادرين

[1]- أنظر المادة 611 ق ت ج.

[2]- Dominique Bessire (…) : "Normes de gouvernance et effet d'universalisation , le cas de l'administrateur indépendant en pratique et en théorie" R.F.G.E , N°4/2008 p11.

على تولي مسؤوليات المجلس، ومدى توافر الوقت لديهم خاصة بالنسبة للأعضاء غير التنفيذيين المستقلين[1]، وكذا توافر المهارات المهنية والعلمية اللازمة لقيام كل عضو بأداء واجباته ومسؤولياته.

إذ لابد أن تعكس تشكيلة المجلس توازن في المهارات والخبرات والدراية المناسبة لطبيعة الصناعة وبيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة[2]، إذ ليس من الضروري أن تتوفر في كل عضو من الأعضاء كافة المهارات المطلوبة.

بالإضافة إلى توفر بعد النظر لدى الأعضاء، والمنظور الاستراتيجي، والتصور الإداري الجيد والقدرة على الإشراف، دون إغفال الخصائص الشخصية كل عضو من أمانة، واستقامة، ومسؤولية، إدراك، سلوك أخلاقي...[3].

إذن فالحرص على تشكيل مجلس إدارة فعال في مدونات الحوكمة خاصة منها الفرنسية والبلجيكية، جعل اختيار أعضاء هذا المجلس يرتكز على أسس ودعائم هامة، كالكفاءة المهنية للعضو وخبرته، وضع إجراءات شفافة لتشكيل مجلس الإدارة.

فحسب المبدأ الثاني من المدونة البلجيكية للحوكمة لسنة 2009، يكون للشركة مجلس إدارة فعَّال يتخذ القرارات في مصلحتها، وهو ما يجب أن تضمنه تشكيلة المجلس التي يتركز اختيار

---

[1]- العضو **غير التنفيذي**: أنه عضو لا يشغل منصب تنفيذي بالشركة ولا يكون متفرغا لإدارة الشركة أو لا يتقاضى راتبا شهريا أو سنويا منها، يمكن أن يكون العضو التنفيذي مستقل أو غير مستقل.

– العضو التنفيذي: العضو الذي يشغل منصب تنفيذي بالشركة، كالمدير التنفيذي للشركة مثلا.

نقلا عن محمد مصطفى سليمان: مرجع سابق، ص 37

[2] – محمد مصطفى سليمان: مرجع سابق، ص30.

– عصام مهدي محمد عابدين: دور ممثلي المال العام في مجالس إدارة البنوك والشركات طبق الأحكام قوانين شركات المساهمة والبنوك وقواعد ومعايير الحوكمة في الشركات والبنوك، الجزء الأول، ط1 دار أبو المجد للطباعة بالهرم، مصر، 2014، ص 721،722.

– محمد على سويلم: حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، 2010، ص 255.

[3]- محمد مصطفى سليمان: مرجع سابق، ص ص 55-57.

أعضائها على التنوع والتكامل في الاختصاصات والخبرات والمعارف[1]، إذ يتعين تبني إجراءات شفافة لضمان فعالية تعيين أعضاء المجلس أو إعادة انتخابهم، كما يجب تقييم إمكانيات كل شخص مقترح كعضو في مجلس الإدارة وخبراته واختصاصه، وإرسال مقترحات لاختيار الأنسب لعضوية مجلس الإدارة، ويراعى التخصص.

لا تتجاوز مدة الوكالة العضو الذي تم اختياره مدة 4 سنوات، إلى جانب عدم إمكانية الجمع بين مهام رئيس المجلس الذي يختاره أعضاء المجلس ومهام المدير العام للشركة في يد شخص واحد.

يضم المجلس أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين بنسبة النصف (1/2)، ثلاثة من هؤلاء (غير التنفيذيين) يكونوا مستقلين، وذلك استنادا لضوابط ومعايير حددها الملحق "أ" ضمن المدونة، يتم نشر قائمة أعضاء المجلس ضمن بيان الحوكمة، الذي تعده الشركة من أجل إطلاع المتعاملين معها، عن هوية الهيئة المشرفة على الإدارة[2]، وينشر كذلك كل تغيير يطرأ على تشكيلة المجلس.

كذلك المدونة الفرنسية لحوكمة الشركات والخاصة بالشركات المدرجة بالبورصة حسب صيغتها الجديدة التي صدرت عن فريق AFEP-MEDEF في جوان 2013، حرصت على ضرورة تجسيد التوازن في تشكيلة المجلس من حيث تمثيل المرأة والرجل ومن حيث الجنسية، إلى جانب مراعاة التنوع، من حيث تخصص الأشخاص المرشحين كأعضاء للمجلس وكذا أخلاقهم، حيث ركزت المدونة على ضرورة فعالية كل عضو من حيث اهتمامه بتحقيق مصلحة الشركة، وخبراته السابقة التي ستسمح له بتحديد المخاطر والمشاكل الإستراتيجية، التي ستواجه الشركة لتجنبها أو لإيجاد الحلول الأنسب لها، إلى جانب حضوره المستمر ونشاطه[3].

---

[1] - Christine DARVILLE-Finet :" Le conseil d'administration – ses comites consultatifs : Rôles, Responsabilité, Quotas,..,« Le Droit des affaires en evolution,, institut des juristes d'entreprises , édition bruylant et Kluwer,2010 , p 201-202.

[2]- Le code Belge de gouvernance d'entreprise 2009, principe 2-4, p13-16

– Christine DARVILLE-Finet (…) op-cit, p 192.

[3] -V. code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révise juin 2013, p5.

ولكن يبقى أهم شرط لتولي مهام عضو بمجلس الإدارة هو تخصص هذا الشخص الذي يراعي أن يكون متوافق مع نشاط الشركة.

يتشكل المجلس من عدد من الأعضاء يكون نصفهم ½ أعضاء مستقلين، في حين تكتفي الشركات المراقبة بنسبة ⅓من الأعضاء المستقلين[1]، هذا مع عدم تجاوز مدة وكالة العضو 4 سنوات تحدد عن طريق أنظمة الشركة، حيث يتم الإشارة في التقرير السنوي لمجلس الإدارة بدقة إلى تواريخ بداية وانتهاء وكالة كل عضو، ويراعى دوما الحرص على التجديد في تشكيلة المجلس، وتبقى الجمعية العامة هي التي لها الصلاحية في تعيين أعضاء المجلس أو انتخابهم أو إعادة انتخابهم، هذا إلى جانب تمثيل مصالح أخرى في المجلس كالعمال، المساهمين الأجراء...[2] .

في حين أن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة، أشار فقط إلى انه يجب أن تحوي تشكيلة مجلس الإدارة على التوازن من حيث الخبرة والمهارات، وطرح فكرة إمكانية ضم إداريين خارجيين لتشكيلة المجلس واعتبر هؤلاء أعضاء مستقلين، وترك إمكانية ضمهم للسلطة التقديرية للشركة (المؤسسة)[3]، دون أن يفصل الميثاق بشأن تشكيل مجلس إدارة فعال، على خلاف المدونتين الفرنسية والبلجيكية اللتين اهتمتا بالأمر، رغبة في تحقيق الفعالية المطلوبة في نشاط الشركة.

لا يقتصر التغيير الذي تحدثه قواعد الحوكمة فقط على ضرورة اعتماد الشركة لأسس واضحة في اختيار أعضاء مجلس إدارتها، بل ينبغي أن تضم تشكيلة هذا المجلس أعضاء مستقلين حرصا على تحقيق مصلحة الشركة

المطلب الثاني: تشكيلة المجلس تضم أعضاء مستقلين

استلزمت قواعد حوكمة الشركات التي تضمنتها أغلب المدونات، ضرورة أن تضم تشكيلة مجلس إدارة الشركة أعضاء مستقلين، وذلك بنسب مختلفة وهو ما اشترطته كذلك كل من المدونة

[1] -V. code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révise juin 2013, p07.

[2]- V. code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révise juin 2013, p06-07.

[3] – أنظر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر، 2009، ص 40.

الفرنسية والبلجيكية للحوكمة، على خلاف ميثاق الحكم الراشد الذي دعا إلى ضم إداريين خارجيين لتشكيلة المجلس هؤلاء لا ينتمون لا للفريق التنفيذي ولا للمالكين واعتبرهم الميثاق أعضاء مستقلين، دون أن يلزم الشركة بضم أعضاء مستقلين لمجلس الإدارة، بل عدد لها بعض الفوائد الممكن أن تعود عليها في حال الاستعانة بهؤلاء الأعضاء، من إسداء نظرة موضوعية عن الشركة، وتقديم أراء ونصائح غير متحيزة بشأن تنازع المصالح الخاصة والمصالح العامة...[1].

حتى يتم ضم العضو المستقل أو الأعضاء المستقلين لتشكيلة المجلس، ينبغي بداية التأكد من مدى استقلاليته من الناحية الفكرية، من مدى حكمته ورزانته وموضوعيته وسداد رأيه، وكذا استقلاليته من الناحية المادية أي أن مصالحه لا تتعارض أبدا مع مصالح الشركة، فلا يتقاضى أجراً من الشركة ولم يسبق له ذلك خلال السنوات السابقة، ولم يكن زبون وممول، ولا مصرفيا مشرفا على أعمال الشركة...[2]

لأن وجود العضو المستقل سيساعد الشركة في تسيير تعارض المصالح بين الأغلبية والأقلية، كما سيساهم في مصداقية المعلومات الموجهة للسوق، ويشارك مع بقية أعضاء المجلس في اتخاذ القرار وإبدائه لنظرة خارجية، بمعنى أدق أنه يساهم في ترشيد قرارات التسيير[3].

---

[1] – المرجع السابق، ص 40.

[2]-Peter Wirtz : Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, éditions la Découverte, Paris, 2008, pp55-56.

-Jean-Paul Valuet : « Synthèse du colloque sur la gouvernance d'entreprise-entre Réalités et faux semblants » intervention au colloque « la gouvernance d'entreprise-entre Réalités et faux semblants » faculté Jean-Monnet, université de Paris sud (paris XI) Jeudi 21 avril 2005, cahiers de droit de l'entreprise, N°5/sept-oct 2005,p66.

- François Basdevant, Anne Charvériat, Françoise Monod : le guide de l'administrateur de société anonyme,2eme édition, éditions du Juris. Classeur, paris, p 127 .

[3] -Estelle Scholastique : « l'administrateur indépendant, quelle indépendance ? »Intervention au colloque « la gouvernance d'entreprise-entre

وقد وضعت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) تعريفا استرشادي لعضو الإدارة المستقل في تقريرها الصادر في 2002/09/10، وتبنت هذا التعريف العديد من مدونات حوكمة الشركات، حيث وضعت عدة معايير لتحديد استقلالية العضو اتجاه الشركة، منها غياب علاقة وظيفية مع الشركة، وغياب صلة القرابة بأي موظف بالشركة...[1].

كذلك حددت المدونة البلجيكية لحوكمة الشركات لسنة 2009 في الملحق "A" ضوابط ومعايير الاستقلالية، حيث أشارت إلى أن كل الأعضاء المستقلين يعينون طبقا لقانون الشركات ويستجيبون للمعايير المحددة في هذا الملحق، – مادة 526 قانون الشركات البلجيكي-وهي تسعة (9) معايير منها:

أن هذا الشخص المراد تعيينه كعضو مستقل في مجلس الإدارة، لا يمارس ولم يمارس خلال 05 سنوات سابقة عهدة (وكالة) عضو تنفيذي لمجلس الإدارة، أو وظيفة عضو لجنة إدارة مفوضة للتسيير اليومي...، أن هذا الشخص لم يكن له مقعد بمجلس الإدارة كعضو غير تنفيذي لأكثر من 3 عهدات متتالية دون أن تتجاوز هذه المدة 12 سنة...، أنه لم يتلق أو لم يحصل على مكافأة أو امتياز ذو طبيعة مادية من الشركة...[2].

ووضعت المدونة الفرنسية لحوكمة الشركات كذلك المعايير التي يجب على اللجنة والمجلس أن يأخذها بعين الاعتبار لوصف العضو بالمستقل، لتجنب تنازع المصالح بين القائم بالإدارة والإدارة... بأن لا يكون أجير أو مدير وكيل عن الشركة ولا أجير وعضو بإدارة شركة أم، وذلك لفترة 05 سنوات سابقة...، وألا يكون زبون أو ممون أو مصرفي لأعمال الشركة، وألا تكون له علاقة عائلية قريبة مع

Réalités et faux semblants » faculté Jean-Monnet, université de Paris sud (paris XI) Jeudi 21 avril 2005, cahiers de droit de l'entreprise, N°5/sept-oct 2005, p37.

[1] -أنظر: عمار حبيب جهول آل على خان: مرجع سابق، ص 127،128.

[2]-Le code belge de gouvernance d'entreprise, Annexe A, p27.28.

وكلاء الشركة، وأنه لم يكن محافظ الحسابات في الشركة في فترة 05 سنوات سابقة، ولم يكن عضواً بمجلس الإدارة لمدة أكثر من 12 سنة...[1].

في حين اكتفى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالنسبة لمعايير الاستقلالية بالإشارة فقط لعدم وجود علاقة مع الفريق التنفيذي للشركة أو مع المالكين.

مما سبق يبدو أن وجود عضو مستقل في تشكيلة مجلس الإدارة أمر مهم، نظرا لعدم ارتباطه بالشركة من خلال مصالح مادية أو في إطار علاقات عائلية[2]. حيث سيساهم ذلك في تفعيل نشاط مجلس الإدارة الشركة وفي تحقيق غرض الشركة وحماية مصالحها.

إلى جانب التغيير في تكوين مجلس إدارة الشركة والذي تحدثه هذه الأخيرة تطبيقا منها لقواعد الحوكمة، يبدو أثر آخر لهذه القواعد في تنظيم الشركة، وذلك من خلال استحداث لجان متخصصة لدى مجلس الإدارة.

[1] -Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées 2013, p8.

[2]- ولكن بعض الفقه اعتبر أن فكرة استقلالية عضو مجلس الإدارة غير موجودة من الناحية القانونية، فإما أن يكون عضو كباقي أعضاء مجلس الإدارة، أو أن فكرة الاستقلالية هذه خدعة فقط، لجذب المستثمرين فقط، وهي فكرة موجودة فقط في مدونات الأخلاق والمسماة مدونات الحوكمة والتي ليست لها بالضرورة قوة القانون والأحكام، وان هذا العضو سيكون له دور المستشار أكثر منه دور عضو مجلس الإدارة، من الناحية القانونية واستنادا لقانون الشركات، هذا العضو ليس له إطار قانوني خاص به يتميز من خلاله عن عضو الإدارة العادي، و أنه مادام سيشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الشركة، من المنطقي أن يخضع لنفس المسؤولية التي يخضع لها باقي الأعضاء، وهل يملك سلطات خاصة به لا يملكها باقي الأعضاء.

انظر في هذا الشأن :

-Jacques Delga : « De l'inexistence juridique l'administrateur indépendant en France aux risques encours », intervention au colloque « la gouvernance d'entreprise-entre Réalités et faux semblants » faculté Jean-Monnet, université de Paris sud (paris XI) Jeudi 21 avril 2005, cahiers de droit de l'entreprise, N°5,2005, p 40-41.

المبحث الثاني: استحداث لجان متخصصة لدى مجلس الإدارة من مظاهر تأثير قواعد الحوكمة

يظهر كذلك تأثير قواعد الحوكمة في تنظيم شركات المساهمة من خلال إحداث لجان متخصصة لدى مجلس الإدارة، تكلف بأحد أوجه نشاط المجلس، هذا ما دعت إليه أغلب توصيات ومدونات حوكمة الشركات، ولم يكرسه المشرع الجزائري ضمن الأحكام المنظمة لشركة المساهمة في القانون التجاري، بل كان معروف في تنظيم المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.

كرست مدونات الحوكمة إنشاء هذه اللجان، بهدف مساعدة مجلس الإدارة نظراً لتزايد مهام ومسؤوليات هذا الأخير، جعل من العسير عليه القيام بها في إطار اجتماعاته الدورية العادية ولتعقد واقع الأعمال، وتجسيداً للموضوعية في اتخاذ قرارات المجلس، وتجنباً لتعارض المصالح[1]، أضحى من الضروري تشكيل لجان فرعية من أعضاء المجلس تختص كل واحدة منها بوجه معين من أوجه نشاط المجلس، وذلك دون الحاجة لانتظار الاجتماعات الدورية وحضور كامل الأعضاء[2].

هذه اللجان لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة، فهذا الأخير يبقى صاحب الكلمة النهائية، فقط هذه اللجان تمنح له رؤية أوضح بحكم اختصاصها بمجال نشاط معين، من خلال دورها الاستشاري لكن المسؤولية الكاملة عن أي تصرف أو عمل توصي به أحد اللجان تكون واقعة على المجلس[3].

وقد كرست كل من المدونة البلجيكية والفرنسية، إحداث هذه اللجان المتخصصة لدى مجلس الإدارة وحددت هذه اللجان وتشكيلها، ونمط عملها واختصاصها، وأفردت المدونة البلجيكية ملحق

[1] -Christine DARVILLE-FINET: op-cit, p203-204.

- Peter Wirtz :op –cit , p 57 .

[2] – عمار حبيب جهول آل على خان: مرجع سابق، ص 133.

[3] – محمد مصطفى سليمان: مرجع سابق، ص 86-87.

– محمد على سويلم: مرجع سابق، ص 284.

خاص بكل لجنة محدثة، في حين اكتفى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالإشارة إلى إمكانية إحداث لجان متخصصة، لدى مجلس الإدارة دون أن يفصل أكثر بشأن كيفية إنشائها وعملها...

حتى يظهر بوضوح استحداث اللجان المتخصصة كأثر ثاني مترتب عن تطبيق الشركة لقواعد الحوكمة، يكون من الأفضل تأصيل فكرة استحداث هذه اللجان ضمن قواعد القانون وكذا في ضمن مدونات الحوكمة المعتمدة كنموذج، ثم توضيح كيفيات تنظيمها.

المطلب الأول: تكريس إحداث لجان متخصصة لدى المجلس

لم تتضمن الأحكام المنظمة لشركة المساهمة في القانون التجاري الجزائري إحداث لجان متخصصة لدى مجلس الإدارة الشركة، بل تمت الإشارة إلى ذلك فقط في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة 2009، بان مجلس الإدارة يستطيع أن ينشا على مستواه لجان متخصصة تضطلع بمهمة تنوير الإداريين ومساعدة مجلس الإدارة في اتخاذ قراراته، اختصاص هذه اللجان لا يتعدى إسداء الرأي[1].

إلا أن الأمر في بلجيكا وفرنسا كان مختلف، ففي بلجيكا تم تكريس إحداث لجان متخصصة لدى مجلس الإدارة ضمن قانون الشركات البلجيكي في المادة 522 منه

(La loi du 2 out 2002 « Loi sur le corporate gouvernance » modifiant le code des sociétés-art 522, 81, 3éme a alinéa.).

التي نصت على إمكانية إنشاء لجان استشارية من طرف مجلس الإدارة وتحت مسؤوليته، يحدد هذا الأخير تشكيلتها ومهامها، وقد كان أمر إحداث اللجان موجها للشركات المقيدة في البورصة أكثر منه إلى الشركات غير المقيدة بالبورصة، وقد عبَّر هذا التكريس القانوني لإنشاء اللجان عن إرادة المشرع البلجيكي في دعم فعالية تسيير الشركة، حيث أصدر بعد ذلك قوانين خاصة تؤكد هذا المسعى، ففرض إنشاء بعض الأجهزة الاستشارية في الشركات المسعرة، من خلال قانون 17 ديسمبر2008 المتعلق بلجنة التدقيق، وقانون 6 أفريل 2010 المتعلق بتدعيم حوكمة الشركات الذي فرض إنشاء لجنة المكافآت[2]، هذا إلى جانب ما تضمنه المبدأ الخامس من المدونة البلجيكية

[1]- أنظر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة 2009، ص 39.

[2] - Christine DARVILLE-finet (…) :op-cit , pp 203-206.

لحوكمة الشركات 2009، الذي نص على إنشاء لجان متخصصة[1] من أجل التكفل بمسائل معينة ونصح مجلس الإدارة، هذه اللجان لها دور استشاري، ويبقى اتخاذ القرار اختصاص جماعي للمجلس الذي يضع تشكيلة هذه اللجان المعروفة عمليا (لجنة التدقيق، لجنة التعيينات، لجنة المكافآت)، كما تضمنت المدونة كذلك ثلاث ملاحق[2]، حددت من خلالها تشكيلة وسلطات كل لجنة من هذه اللجان.

أما في فرنسا فكان تكريس إمكانية إحداث لجان لدى مجلس الإدارة ضمن المادة R225-29 alinéa 2 من القانون التجاري، والتي كانت موجودة منذ صدور المرسوم التطبيقي لقانون الشركات لسنة 1966، ولم يقتصر تطبيقها بالنسبة للشركات المقيدة بالبورصة، بل شمل الشركات غير المقيدة، سمحت هذه المادة لمجلس الإدارة بإنشاء لجان مكلفة بدراسة مسائل محددة وإبداء رأيها بشأنها، ويتولى المجلس تحديد تشكيلة هذه اللجان ومهامها التي تمارسها تحت مسؤوليته[3] حيث نصت:

« Le conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet pour avis, à leur examen-il fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité »[4].

هذا بالإضافة إلى ما تضمنه النص الجديد الذي اندرج ضمن القانون التجاري الفرنسي النص L.823-19 بمقتضى الأمر رقم 2008-1278 المصادق عليه بالقانون رقم 2009-526 الذي فرض تعيين جهاز يكلف خاصة بضمان متابعة المسائل المتعلقة بإعداد ورقابة المعلومات المالية والمحاسبية، وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وتسير المخاطر، وذلك بالنسبة لمؤسسات القرض،

[1] -Le code belge de gouvernance d'entreprise, 2009, p19.

[2]- Les annexes: C.D.E du code belge de gouvernance ce d'entreprise 2009.

[3] -V. Art- R225-29 /al 2 du code de commerce français

[4]- Dominique MANGENET, Jean-Yves MARTIN, David ROBINE : « comités d'audit : une consécration entourée d'incertitudes », article, droit des sociétés N°01, Janvier 2010,p2.

ومؤسسات التأمين وإعادة التأمين...والشركات المقيدة أسهمها بالبورصة هذا الجهاز المكلف بهذه المهام هو لجنة التدقيق التي كرست بمقتضى هذا النص[1] .

ولأننا اعتمدنا مدونة الحوكمة الخاصة بالشركات المسعرة الصادرة عن الجمعيات المهنية الفرنسية بشكل أساسي في هذا البحث (AFEP-MEDEF)، فقد أكدت هذه الأخيرة في صيغتها لسنة 2013 على إنشاء لجان فرعية لدى مجلس الإدارة على غرار ما تضمنته الصيغ السابقة لهذه المدونة، وكذا المدونات الخاصة الأخرى والتقارير، وتركت أمر إنشاء اللجان، وعددها وتنظيمها إلى مجلس إدارة الشركة المعينة[2]، نظمت المدونة تشكيل هذه اللجان (التدقيق، التعيينات، المكافآت) ونمط عملها ومهامها، هذا وقد التزمت الشركات المقيدة في البورصة في فرنسا بإحداث اللجان على مستوى مجالس إدارتها بنسب عالية[3].

كذلك أهتم الدليل التطبيقي لمدونة الحوكمة (AFEP-MEDEF) الذي صدر في جانفي 2014 بشكل خاص بلجنة المكافآت، وكيفيات أدائها لعملها[4].

المطلب الثاني: تنظيم اللجان المتخصصة المحدثة لدى المجلس

لم تكتف مدونات حوكمة الشركات بتكريس إحداث لجان فرعية متخصصة لدى مجلس الإدارة شركة المساهمة وبالأخص المدرجة منها في البورصة، بل اهتمت كذلك بتنظيم هذه اللجان بإبراز تشكيلها ونمط أدائها لعملها ومهامها.

---

[1] -Ibid, p1.

[2] -Le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, 2013, p12.

[3] -Philippe Bissara, Régis Foy ; Amicie de Vauplane : Droit et pratique de la gouvernance des sociétés cotées , éditons Joly , 2007 , p174.

[4]-Haut comite de gouvernement d'entreprise , guide d'application du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ;révisé en juin2013 , janvier 2014 .

- Bénédice François: « Rapport 2014 du Haut Comite de gouvernement d'entreprise » , revue des sociétés , 2015, p68.

من بين اللجان التي تم تنظيمها ضمن مدونة الحوكمة الفرنسية والبلجيكية والتي عرفت انتشار واسع في الواقع العلمي، لجنة التدقيق، لجنة التعيين (الانتقاء) لجنة المكافآت، ولكن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر لسنة 2009، أشار إلى إمكانية إحداث لجان متخصصة، إلا أنه أغفل مسألة تنظيم اللجان، وبالرغم من ذلك وجدنا شركة " الرويبة" والتي التزمت بمبادئ الحوكمة في الجزائر، عملت على إحداث لجان فرعية متخصصة على مستوى مجلس إدارتها منذ سنة 2010، وذلك على غرار باقي الشركات التي التزمت بمبادئ الحوكمة في الدول المتقدمة، حيث أنشأت هي الأخرى لجنة التدقيق، لجنة التعيين، لجنة المكافآت ولجان أخرى[1].

لا يتوقف إحداث لجان لدى المجلس على الأنواع الثلاث السابق ذكرها، وإنما يخضع إنشاء اللجان لحاجة الشركة بها وبحسب حجم نشاطها[2].

ولان ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة لم يعمل على تنظيم اللجان الفرعية المتخصصة لدى مجلس الإدارة، سنكتفي بعرض تنظيم أهم اللجان الفرعية حسب المدونتين البلجيكية والفرنسية، حيث خصت هذه الأخيرة تنظيم اللجان بأحكام عامة، وأخرى خاصة بكل لجنة.

فحسب المدونة البلجيكية للحوكمة، يتولى مجلس إدارة الشركة تعيين أعضاء ورئيس كل لجنة، من بين الأعضاء غير التنفيذيين وتضم كل لجنة على الأقل 3 أعضاء، مدة وكالتهم كأعضاء باللجنة لا تتجاوز مدة عضويتهم كأعضاء مجلس الإدارة، يؤخذ بعين الاعتبار عند تشكيل اللجان الاحتياجات الضرورية لكل لجنة، هذا كما يعد المجلس وينشر نظام داخلي لكل لجنة ضمن ميثاق حوكمة الشركة، كما يصف المجلس ضمن إعلان الحوكمة تشكيلة ونمط عمل كل لجنة، تقدم كل لجنة لمجلس الإدارة تقرير بعد كل اجتماع لها حول النتائج والتوصيات المقترحة[3].

---

[1] – أنظر المذكرة الإعلامية لشركة "الرويبة" المودعة لدى لجنة مراقبة عمليات البورصة، سنة 2013 ص 86، على موقع اللجنة.

[2] – محمد مصطفى سليمان: مرجع سابق، ص 88.

[3]- Voir le principe 5 du code belge de gouvernance d'entreprise, 2009, p 19 .
-Christine DARVILLE-Finet (…):op-cit, p 206.

كذلك حسب المدونة الفرنسية للحوكمة، مجلس الإدارة هو من يتولى تشكيل اللجان لمساعدته[1]، يكون لكل لجنة نظام يحدد صلاحياتها ونمط عملها،
يصادق المجلس على هذا النظام ويدرجه ضمن نظامه الداخلي[2].
بإمكان اللجان المحدثة لدى المجلس، سواء حسب المدونة الفرنسية أو البلجيكية للحوكمة أن تستعين بخبرة تقنية خارجية حول موضوعات ضمن مجالات اختصاصها على حساب الشركة بعد إعلام رئيس المجلس أو المجلس ذاته.
وقد خصت المدونتين الفرنسية والبلجيكية للحوكمة اللجان الفرعية المتخصصة بقواعد خاصة بكل لجنة.

✓ تنظيم لجنة التدقيق

لجنة التدقيق هي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة، عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتوافر لديهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة.
تساعد هذه اللجنة مجلس الإدارة في تنفيذ مهامه ومسؤولياته فيما يخص الرقابة والتدقيق، باعتبار هذه اللجنة أداة أساسية للشركة التي تلتزم بمبادئ الحوكمة، حظيت باهتمام بالغ نظرا ما تساهم به من زيادة الدقة والشفافية في المعلومات المفصح عنها، في التقارير المالية المصدرة من الشركة والموجهة للمساهمين والجمهور، تقوم هذه اللجنة بالإشراف على إعداد التقارير المالية والرقابة الداخلية والخارجية والتأكد من مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة.
وجود هذه اللجنة لدى مجلس الإدارة، يزيد ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية الأخرى التي تبني قراراتها على المعلومات المالية التي تصدرها الشركات في التقارير[3].
فحسب الملحق "C" من المدونة البلجيكية، يقوم مجلس إدارة الشركة بتشكيل لجنة التدقيق من أعضاء غير تنفيذيين حسب المادة 526 مكرر/ف1،ف2 قانون الشركات البلجيكي ويكون على

[1]- Philippe Bissara(…) : op-cit, p176.

[2]- François Basdevant, Anne Charvériat, Françoise Monod : op cit, p 128.

[3] – محمد مصطفى سليمان: مرجع سابق، ص 90-96.

الأقل واحد من بين الأعضاء، مختص في المجال التدقيق والمحاسبة تقوم اللجنة بمهامها المحددة ضمن الملحق "C"، وتعد بانتظام تقرير للمجلس حول ممارستها لمهامها[1].

كذلك المدونة الفرنسية للحوكمة في صيغتها لسنة 2013، اشترطت إحداث لجنة تدقيق لدى مجلس الإدارة لا تنفصل في عملها عن هذا الأخير، تضم أعضاء مستقلين على الأقل نسبة ثلثين، هذا مع وجوب تخصص أعضاء اللجنة في مجال المالية والمحاسبة[2].

✓ تنظيم لجنتي التعيينات والمكافآت:

التزاما بمبادئ الحوكمة، يقوم مجلس إدارة الشركة بإنشاء لجنتي التعيينات (أو الترشيحات) والمكافآت، أو لجنة واحدة تهتم بالتعيين والمكافآت في ذات الوقت، وذلك حسب حجم الشركة، على أن تستجيب اللجنة المجمعة لضرورات تكوين لجنة المكافآت بأن تضم تشكيلتها أعضاء غير تنفيذيين فقط أغلبهم مستقلين، وهو ما دعت إليه مدونتي الحوكمة البلجيكية[3] والفرنسية[4].

- تنظيم لجنة التعيينات (الترشيحات):

حسب الملحق "D" لمدونة الحوكمة البلجيكية، يشكل مجلس الإدارة، لجنة التعيينات من أغلبية أعضاء غير تنفيذيين ومستقلين، يمكن أن يترأس اللجنة رئيس المجلس أو عضو أخر غير تنفيذي، إلا أنه إذا تعلق الأمر بتعيين خلف لرئيس المجلس، فلا يمكن لهذه الأخير ترأس اللجنة بل فقط يشارك في المناقشة، تجتمع اللجنة مرتين على الأقل في السنة[5]، على خلاف لجنة التدقيق ولجنة المكافآت، هذه اللجنة لم يتم تكريس إنشائها في إطار تشريعي.

[1]- Voir l'annexe "C" du code belge de gouvernance d'entreprise,2009, p30.

[2] - François Basdevant, Anne Charvériat, Françoise Monod : op-cit, p 128.

[3]- Christine DARVILLE-Finet (…) :op-cit, p 217.

[4]- Voir :code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, version2013, p16.

- François Basdevant, Anne Charvériat, Françoise Monod : op-cit pp 128-129.

[5] -Voir l'annexe "D" du code belge de gouvernance d'entreprise,2009 p34.

- Christine DARVILLE-Finet (…) :op-cit, p 216.

وتلعب هذه اللجنة دورها في مستقبل الشركة حسب المدونة الفرنسية للحوكمة كونها مكلفة بتشكيلة مستقبلية لهيئات الإدارة، إذ يتعين على مجلس إدارة الشركة إنشاء لجنة الانتقاء (ترشيحات) على خلاف لجنة المكافآت يشارك المدير التنفيذي في أعمال اللجنة في حالة الفصل بين الوظائف بين الرئيس والمدير العام.

- تنظيم لجنة المكافآت:

يشكل مجلس الإدارة، لجنة المكافآت حصرا من أعضاء غير تنفيذيين، أغلبهم مستقلين يترأس اللجنة رئيس المجلس أو عضو أخر غير تنفيذي، تجتمع مرتين في السنة كما يمكنها الاجتماع كلما كان ذلك ضروري للقيام بالتزاماتها، وهذا حسب الملحق "E" للمدونة البلجيكية[1]، أما المدونة الفرنسية للحوكمة فقد اشترطت عدم ضم التشكيلة أي مدير، بل يكون أغلبية أعضائها مستقلين، ويترأسها عضو مستقل.

تطلع المجلس عن أعمالها بشأن المكافآت ويتداول هذا الأخير بشأن تلك الأعمال ويعرض نشاط اللجنة أثناء تقديم التقرير السنوي للمجلس[2].

الخاتمة:

يبدو مما سبق أن تنظيم شركة المساهمة يتأثر بشكل ملحوظ إذا ما قررت هذه الأخيرة تطبيق قواعد الحوكمة وذلك استنادا لمدونتي الحوكمة الفرنسية والبلجيكية، هذا التأثير يظهر من خلال التغيير المحدث في تكوين مجلس إدارة الشركة باعتماد أسس ومعايير واضحة عند اختيار أعضاء هذا المجلس والاستعانة بأعضاء مستقلين، الأمر الذي سينعكس بشكل ايجابي على دور المجلس، خاصة بعد تدعيمه بلجان متخصصة مما يساهم في استعادة ثقة المساهمين بأجهزة إدارة ورقابة الشركة وفي تفعيل نشاط هذه الأخيرة بوجه عام.

[1] -Voir l'annexe "E" du code belge de gouvernance d'entreprise, 2009, p34.

[2] -Le code de gouvernement d'entrepris des sociétés cotées, version 2013, p18.

إلا أن هذا التأثير الملموس لا يزال بعيد المنال بالنسبة للشركات في الجزائر خاصة مع ما تضمنه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر من قواعد إرشادية غير كافية، في غياب الاهتمام اللازم من المشرع الجزائري بالحوكمة على خلاف المشرع الفرنسي والبلجيكي.

فلا يكفي للاستفادة من التجربتين الفرنسية والبلجيكية في مجال الحوكمة من اجل إحداث التغيير المرغوب في تنظيم أجهزة إدارة شركات المساهمة في الجزائر وتحسين هياكل الادارة والرقابة في الشركات والقضاء على اشكال الفساد واستعادة ثقة المستثمرين في الشركات، أن ندعو المشرع لإدراج قواعد الحوكمة ضمن النصوص القانونية المنظمة لشركات المساهمة في القانون التجاري على غرار المشرع الفرنسي وحتى البلجيكي وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بما يحويه من قواعد إرشادية لا يرقى للمستوى المطلوب، والوعي لدى المتعاملين في السوق – أي لدى الشركات – بأهمية العمل بقواعد الحوكمة يكاد يكون غير موجود بالمقارنة مع ما تحظى به قواعد الحوكمة من اهتمام في كل من فرنسا وبلجيكا .

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- احمد على خضر: حوكمة الشركات، طبعة أولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.

- عبد الصبور عبد القوي علي مصري: التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، طبعة أولى، مكتبة القانون والاقتصاد الرياض، 2012

- عصام مهدي محمد عابدين: دور ممثلي المال العام في مجالس إدارة البنوك والشركات طبق الأحكام قوانين شركات المساهمة والبنوك وقواعد ومعايير الحوكمة في الشركات والبنوك، الجزء الأول، ط1 دار أبو المجد للطباعة بالهرم، مصر، 2014.

- عمار حبيب جهول آل على خان: النظام القانوني لحوكمة الشركات، دار الكتب القانونية، القاهرة، 2011.

- محمد على سويلم: حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، 2010.

- محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

المقالات:

على عبد الصمد عمر: "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر"، مقال مجلة الباحث، عدد 12، 2013

الوثائق:

ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر، 2009.

المذكرة الإعلامية لشركة "الرويبة" المودعة لدى لجنة مراقبة عمليات البورصة، سنة 2013.

المراجع باللغة الفرنسية:

Les ouvrages :

-Christine DARVILLE-Finet : " Le conseil d'administration – ses comites consultatifs : Rôles, responsabilité, Quotas,.." , Le Droit des affaires en evolution,, institut des juristes d'entreprises , édition bruylant et Kluwer, 2010

-François Basdevant, Anne Charvériat, Françoise Monod: le guide de l'administrateur de société anonyme, 2eme édition, éditions du Juris. Classeur, paris.

-Peter Wirtz: Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, éditions la découverte, Paris , 2008 .

-Philippe Bissara, Régis Foy, Amicie de Vauplane: Droit et pratique de la gouvernance des sociétés cotées, éditons Joly, 2007.

-Véronique MAGNIER: « La règle de conformité ou l'illustration d'une acculturation méthodologique complexe », la gouvernance des société cotées Face à la crise pour une meilleure protection de l'intérêt social, ouvrage collectif, sous la direction de Véronique Magnier .

-Yves de Cordt , Gaëtane Schaeken Willemaers: La transparence en droit des sociétés et en droit financier, édition Larcier, 2008

Les articles – revues et colloques–

-Bénédice François : « Rapport 2014 du Haut Comite de gouvernement d'entreprise », revue des sociétés , 2015.

-Dominique Bessire (…) : "Normes de gouvernance et effet d'universalisation : le cas De l'administrateur indépendant en pratique et en théorie" R.F.G.E, N°4/2008

-Dominique MANGENET, Jean-Yves MARTIN, David ROBINE : « comtés d'audit : une consécration entourée d'incertitudes », article, droit des sociétés N°01, Janvier 2010.

-Estelle Scholastique: « l'administrateur indépendant, quelle indépendance ? » Intervention au colloque « la gouvernance d'entreprise-entre Réalités et faux semblants » faculté Jean-Monnet, université de Paris sud (paris XI) Jeudi 21 avril 2005, cahiers de droit de l'entreprise, N°5/sept-oct 2005.

-Jacques Delga: « De l'inexistence juridique l'administrateur indépendant en France aux risques encours », intervention au colloque « la gouvernance d'entreprise-entre Réalités et faux semblants » faculté Jean-Monnet, université de Paris sud (paris XI) Jeudi 21 avril 2005, cahiers de droit de l'entreprise, N°5,2005.

-Jean-Paul Valuet : « Synthèse du colloque sur la gouvernance d'entreprise-entre Réalités et faux semblants » intervention au colloque « la gouvernance d'entreprise-entre Réalités et faux semblants » faculté Jean-Monnet, université de Paris sud (paris XI) Jeudi 21 avril 2005, cahiers de droit de l'entreprise, N°5/sept-oct 2005,

-Matthieu Vincent: "Origines et principes du gouvernement d'entreprise ,« journal des sociétés, n° 63 , mars 2009 .

-Philippe Boïkete: " Etat de la question, corporate governance : la loi protège plus que ne contrarie ", institu Emile Vandervelde , novembre 2008 .

-Refait-Alexandre Catherine et al, « La recherche de légitimité par la conformité aux codes de gouvernance d'entreprise. Une analyse des déclaration de conformité des société Française du SBF 120 », Management et Avenir, 2014/3, N°69

Documents :

-Le code Belge de gouvernance d'entreprise 2009.

-Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révise juin 2013

-Haut comite de gouvernement d'entreprise , guide d'application du code AFEP- MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révisé en juin2013 , janvier 2014 .