

جامعة سعد دحلب البليدة
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص : إدارة أعمال

دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية إتخاذ القرارات

دراسة حالة مجمع صيدال - SAIDAL -

من طرف

يوسف خنيش

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر " أ " ، جامعة البليدة	دراوسي مسعود
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر " أ " ، جامعة الجزائر	عبد الله علي
عضوا مناقشا	أستاذة محاضرة " أ " ، جامعة البليدة	خضراوي ساسية
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر " أ " ، جامعة البليدة	غزاري عمر

البليدة، فيفري 2010

شكر

نحمد ونثني على الله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الكريم د. علي عبد الله على إشرافه و حسن توجيهه لنا أثناء إنجاز المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل د. دراوسي مسعود، د. خضراوي ساسية، د. غزالي عمر على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة .

كما نشكر كل من علمنا حرفا أو رمزا أو حكمة منذ نشأنا إلى اليوم.

كما أشكر الوالدين الكريمين وأسأل الله أن يحفظهما بما يحفظ به عباده الصالحين .

حفظهما ورعاهما الله لي.

كما أتقدم بالشكر إلى إخوتي وأخواتي، أصدقائي وزملائي الذين قدموا لي المساعدة وشجعوني على إتمام هذا العمل.

ملخص

تعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم الجديدة في أدبيات إدارة الأعمال و أعقدها نظرا لتعدد الأطراف الفاعلة فيها من مساهمين، عمال، مدراء، مستهلكين و غيرهم من ذوي المصالح في المؤسسة و تهدف مبادئ حوكمة الشركات إلى التقليل من تعارض المصالح بينهم، كما أن حوكمة الشركات توفر بيئة جيدة ترفع من جودة المعلومات و تدفقها بما يسمح بتوفرها في الوقت المناسب لزيادة فعالية القرار المتخذ.

و تتحدد فعالية القرار بمدى تحقق أهداف أصحاب المصالح، و الحد من الفساد المالي و الإداري بالإعتماد على المبادئ الأخلاقية لحوكمة الشركات التي تحقق الإصلاح في المؤسسات بالدول خاصة النامية و منها الجزائر.

RÉSUMÉ

La gouvernance est considéré non seulement comme un nouveau concept dans la littérature du management mais aussi l'un des plus complexes concepts étant donné la multiplicité d'acteurs (actionnaires, employés, dirigeants, consommateurs ... etc.), les principes de gouvernance d'entreprise visent à réduire les conflits d'intérêts entre les parties prenantes et offre un environnement qui augmente la qualité d'informations ainsi que son flux ce qui permet la disponibilité d'informations au bon moment pour accroître l'efficacité de la décision.

L'efficacité de la décision se détermine par l'amplitude de réalisation des objectifs des parties prenantes et de la lutte contre la corruption financière et administrative, tout en s'appuyant sur les principes d'éthiques de la gouvernance d'entreprise, et réaliser un redressement dans les pays particulièrement les sous-développés comme l'Algérie.

SUMMARY

The corporate governance is regarded not only as one new concepts in the literature of management but also one of the most complex concepts given the multiplicity of actors (shareholders, employees, managers, consumers... etc), the principles of corporate governance aims to reducing the conflicts of interests between the stakeholders and offers an environment which increases the quality of information as its flow what allows the availability of information at the good moment which increase the effectiveness of the decision.

The effectiveness of the decision is determined by the amplitude of realization of the stakeholder's objectives and the limitation against financial and administrative corruption, being based on corporate governance's ethics, and to carry out a rectification in the countries particularly underdeveloped like Algeria.

قائمة الجداول :

الصفحة		الرقم
26	الفرق بين حوكمة الشركات و الحكم الراشد	01
41	آليات التحكم المختلفة مقترحة من طرف G.Charreaux	02
112	توزيع الفئات السوسيو مهنية لكل عمال مجمع صيدال	03
113	توزيع كل العمال حسب الفروع	04
113	توزيع عمال المديرية العامة حسب سن و الجنس	05
114	توزيع عمال المديرية العامة حسب المستوى التعليمي	06
114	توزيع عمال المديرية العامة حسب الفئات السوسيو مهنية	07
114	توزيع عمال المديرية العامة حسب الأقدمية	08
119	توزيع المبيعات الكلية حسب الوحدات التجارية	09
121	تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجمع صيدال	10
125	تطور مبيعات مجمع صيدال منذ 2000 إلى 2008	11
126	تطور إنتاج مجمع صيدال منذ 2000 إلى 2008	12
127	ملخص عن الأداء العام للمجمع	13

قائمة الأشكال و المنحنيات البيانية

الرقم	الصفحة
01	أهم المزايا من تطبيق حوكمة الشركات 26
02	خصائص حوكمة الشركات 27
03	نموذج نظرية الوكالة 35
04	أطراف حوكمة الشركات 36
05	نشأة الصراع 46
06	إتخاذ القرار كجوهر للعملية الإدارية 61
07	معايير تصنيف القرارات 62
08	صنع و إتخاذ القرار 67
09	حالات إتخاذ القرار في ظل الظروف البيئية 71
10	نموذج لشجرة القرارات 78
11	مراحل تطبيق نظرية بيز 79
12	المؤسسة كنظام مفتوح 81
13	مراحل أسلوب دلفي 85
14	آليات الرقابة الداخلية و الخارجية في نظام التحكم 97
15	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال 105
16	مدى إحترام المجمع للمبدأ الرابع لحوكمة الشركات 110
17	تطور مبيعات المجمع منذ 2000 إلى 2008 125
18	تطور إنتاج المجمع منذ 2000 إلى 2008 126

الفهرس

	ملخص
	شكر
	الفهرس
10	مقدمة
16	1. حوكمة الشركات
16	1.1. مفاهيم عامة حول الشركات و حوكمة الشركات
16	1.1.1. مفهوم الشركات
18	2.1.1. مفهوم حوكمة الشركات
22	3.1.1. الفرق بين حوكمة الشركات و الحكم الراشد و الإدارة
24	4.1.1. مكونات و خصائص و مزايا حوكمة الشركات
29	2.1. تطور حوكمة الشركات و نظرياتها الأساسية
29	1.2.1. الأسباب الداعية لظهورها
30	2.2.1. التطور التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات
31	3.2.1. النظريات الإقتصادية المؤسّسة لحوكمة الشركات
34	4.2.1. نظرية المسؤولية الإجتماعية و نظرية أصحاب المصالح
36	3.1. البيئة التنظيمية لحوكمة الشركات
36	1.3.1. أصحاب المصالح في الشركة
39	2.3.1. آليات حوكمة الشركات
44	3.3.1. تجارب بعض الدول في حوكمة الشركات
45	4.3.1. الصراع و تضارب المصالح في البيئة التنظيمية
48	4.1. مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات
48	1.4.1. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
50	2.4.1. المعاملة المتساوية للمساهمين

52 3.4.1 دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات
54 4.4.1 الإفصاح والشفافية
56 5.4.1 مسؤوليات مجلس الإدارة
58 2. حوكمة الشركات و القرارات الإدارية
59 1.2 مفاهيم عامة حول القرارات الإدارية
59 1.1.2 مفهوم القرار الإداري و خصائصه
61 2.1.2 أنواع القرارات الإدارية
64 3.1.2 مراحل صنع و إتخاذ القرار الإداري
67 4.1.2 أركان القرار الإداري و العوامل المؤثرة فيه
70 5.1.2 صناعة و إتخاذ القرار في ظل الظروف البيئية المختلفة
71 2.2 المساهمات النظرية في عملية صنع و إتخاذ القرار الإداري
71 1.2.2 النموذج الكلاسيكي
74 2.2.2 نماذج الرشادة المحدودة
76 3.2.2 النماذج الرياضية و الإحصائية
80 4.2.2 النماذج الحديثة الأخرى و النموذج الإسلامي
84 3.2 مبادئ حوكمة الشركات و فعالية القرار الإداري
84 1.3.2 حقوق المساهمين و فعالية القرار الإداري
85 2.3.2 المعاملة المتساوية للمساهمين و فعالية القرار الإداري
87 3.3.2 دور أصحاب المصالح و فعالية القرار الإداري
88 4.3.2 الإفصاح و الشفافية و فعالية القرار الإداري
89 5.3.2 مسؤوليات مجلس الإدارة و فعالية القرار الإداري
91 4.2 أثر القرار المبني على الحوكمة في الإصلاح الإداري
91 1.4.2 محاربة الفساد الإداري و المالي
94 2.4.2 حل الصراعات التنظيمية
98 3.4.2 رفع الفعالية الإدارية
99 3. دراسة حالة مجمع صيدال
99 1.3 الإجراءات المنهجية للدراسة و تقديم المجمع و السوق المالي
99 1.1.3 الإجراءات المنهجية للدراسة

100 2.1.3. لمحة عن مجمع صيدال
103 3.1.3. فروع مجمع صيدال
106 4.1.3. تقديم البورصة الجزائرية و مكانة المجمع فيها
107 2.3. حوكمة الشركات و إتخاذ القرارات في مجمع صيدال
107 1.2.3. إتخاذ القرارات في مجمع صيدال
108 2.2.3. مدى تطبيق حوكمة الشركات في مجمع صيدال
110 3.3. عرض الإستبيانات
110 1.3.3. عرض الإستبيان المقدم للمساهمين
112 2.3.3. عرض الإستبيان المقدم للعمال
117 3.3.3. عرض الإستبيان المقدم لأعضاء مجلس الإدارة
119 4.3.3. عرض الإستبيان المقدم للزبائن
122 4.3. تحليل الإستبيانات على ضوء الفرضيات
122 1.4.3. الفرضية الأولى
122 2.4.3. الفرضية الثانية
124 3.4.3. الفرضية الثالثة
127 5.3. النتائج و الإقتراحات
127 1.5.3. نتائج الدراسة
128 2.5.3. بعض الإقتراحات
130 خاتمة

مقدمة

شهد العالم و ما يزال يشهد العديد من المشاكل المالية و الإدارية الناتجة عن سوء التصرف و الذي يؤدي إلى الضرر بالكثير من الأطراف، و في هذا النطاق عرف مفهوم حوكمة الشركات إنتشارا واسعا و إهتماما كبيرا من قبل الحكومات و المؤسسات و البنوك الدولية و أسواق رأس المال بالإضافة إلى الشركات الخاصة و العمومية.

و تعد حوكمة الشركات من أهم المبادئ الدولية الخاصة بالقواعد المنظمة لإدارة الشركات حاليا، لما لها من مبادئ رشيدة تهدف إلى تنظيم العلاقات بين الأطراف الفاعلة في الشركات و تعتمد حوكمة الشركات على البيئة القانونية و التنظيمية بالإضافة إلى عوامل أخرى كأخلاقيات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية.

و قد زادت الحاجة إلى هذه المبادئ الرشيدة و الأخلاقية التي تهدف إلى تهذيب السلوك الإنتهازي لدى بعض الأفراد و المنظمات، و الذي أدى إلى العديد من الأزمات المالية مثل أزمة الأسواق المالية في آسيا سنة 1997، بالإضافة إلى قضايا الفساد التي عرفتها العديد من الشركات الكبرى كشركة إنرون ENRON و شركة وورلدكوم WorldCom سنة 2001 و التي بينت التقارير المالية لديهما أنهما لا تعبران عن الموقف الحقيقي لتلك الشركات، و يرجع ذلك لتواطأ بين الإدارة و مراجعي الحسابات مما أدى إلى ضياع مصالح العديد من الأطراف الأخرى كالعمال و الزبائن و الممولون ، و قد تزايد الإهتمام بالموضوع كنتيجة منطقية بعد هذه الأزمات، كما دعم ذلك كبر حجم الشركات و انفصال الملكية عن الإدارة مما زاد في صعوبة رقابة المساهمين على الإدارة، و هو الأمر الذي أدى بالمدراء إلى تحقيق أهدافهم الخاصة و أهداف كبار المساهمين و تهميش باقي أصحاب المصالح الأخرى كالمساهمين الصغار و العمال و الزبائن و البنوك و المجتمع و الدولة التي تعمل فيها الشركة و غيرهم ممن له مصلحة في نشاط الشركة.

و بمجرد إعتقاد مبادئ الحوكمة الرشيدة يصبح لزاما على المدراء و مجلس الإدارة و أصحاب القرار في الشركة إتخاذ قرارات يراعى فيها أهداف كل الأطراف للتقليل من تضارب المصالح داخل الشركة، كما تهدف إلى ترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالشركة و مراقبي الحسابات للكشف عن الحالة الحقيقية للشركة دون تلاعب، و بالتالي يتخذ قرار مبني على معلومات صحيحة يؤدي في النهاية إلى تحقيق إستغلال جيد للموارد المتاحة و رفع ثقة المتعاملين مع الشركة مع إمكانية مساءلة الإدارة على النتائج المحققة، و هذا ما يقود ل طرح الإشكالية التالية :

- ما هو دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية إتخاذ القرار في الشركات الإقتصادية الجزائرية ؟

ويشتق من صميم هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية أخرى تدور وتتمحور الدراسة شكلا ومضمونا وتحليلا في الإجابة عليها و هي :

- 1- ما هي مبادئ حوكمة الشركات و مدى تطبيقها في الشركات الجزائرية ؟
- 2- ما هي أهم المساهمات النظرية و التطبيقية في إتخاذ القرار في الشركات الجزائرية ؟
- 3- كيف تساهم حوكمة الشركات في رفع فعالية القرارات الإدارية المتخذة في مجمع صيدال ؟

و لتسهيل الدراسة و توجيه البحث ، تم إعتداد الفرضيات التالية :

- 1- يستحوذ المساهمون الكبار على إمتيازات تفوق حقوقهم السهمية و أكبر من المساهمين الصغار و تمس مصالح الأطراف الأخرى.
- 2- تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يؤدي إلى تحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح في الشركة و تؤدي إلى حسن توزيع القيمة بينهم.
- 3- حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين أداء الشركة من خلال قرارات مبنية على أسس سليمة لحوكمة الشركات.

حدود الدراسة :

نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به، من قريب أو من بعيد، إرتأينا ضبطه وتحديد بعض معالمه ومعالجتها بأكثر تحليل ودقة، سواء من حيث المكان أو الزمان أو حتى المحتوى لهذا جاءت الدراسة مركزة على الجوانب المفاهيمية التالية :

1- التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة دون الخوض في مواضيع أخرى كالجانب الاجتماعي والسياسي، وكذلك عن الجانب الكلي لحوكمة الشركات و أثرها على الإقتصاد، لأن الهدف هو التعرف على مدى تأثيرها على المؤسسات الإقتصادية كوحدة في الإقتصاد، لا على إقتصاد الدولة ككل.

2- أما بالنسبة لإتخاذ القرار، سيتم التركيز على أهم المساهمات دون الدخول في التفاصيل العملية لها من بيئة تنظيمية و قيادة و تحفيز، وذلك بالإكتفاء فقط بأثر حوكمة الشركات على فعالية القرار المتخذ من حيث تطبيق الأهداف المسطرة من طرف متخذي القرار و أثر قراراتهم على أصحاب المصالح الأخرى.

في حين أن الدراسة إقتصرت على بعض التجارب في بعض الدول مع محاولة إسقاطها على حالة الجزائر، و بالتحديد على عينة من الشركات المساهمة و هو مجمع صيدال في الفترة الممتدة منذ إنشائه سنة 1969، إلى غاية 2009، مع الإشارة أنه تم التركيز على الفترة الأخيرة فقط، أي منذ دخول المجمع بورصة الأوراق المالية الجزائرية.

أسباب إختيار الموضوع :

تم إختيار الموضوع للأسباب الذاتية و الموضوعية التالية :

- أسباب ذاتية :

* الرغبة في الإطلاع على كل ما هو جديد في التخصص.

* معرفة أصحاب القرارات المؤثرة في الشركات الجزائرية و تأثير كل منهم على أداء و مستقبل الشركة.

* التطرق لبعض المفاهيم التي تتعلق بالتمويل و الأسواق المالية و كذلك التطرق لفنيات إتخاذ القرار المبني على مبادئ سليمة.

- أسباب موضوعية:

* إرتباط الموضوع بالتخصص.

* الإنتشار الواسع الذي عرفه الموضوع مؤخرا بحيث يضم الشركات الخاصة و العمومية و البنوك و الأسواق المالية ليمتد أثره حتى على العمال و الزبائن و غيرهم.

* إرتباط الموضوع بالكثير من المواضيع كالخصوصية، العولمة، التفاوض، الصراع بالإضافة إلى الجانب القانوني للشركة كل هذه العوامل لها أثر كبير على أداء و بقاء الشركة.

* باعتبار عملية إتخاذ القرار من بين أهم وظائف المدراء، مما يستوجب دراستها و معرفة الجوانب التي ترفع من فعاليته.

أهمية الموضوع :

إكتسب الموضوع أهمية كبيرة نظرا لتأثيره الهام على الإقتصاد ككل، بحيث يمس كل المؤسسات العمومية و كذا الأسواق المالية حيث يؤكد ونكلر Winkler على أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الإقتصادية و تجنب الوقوع في أزمات من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الإقتصادية بالأسواق و كشف حالات التلاعب (الفساد و سوء الإدارة) مما يؤدي إلى رفع ثقة المتعاملين في هذه الأسواق و العمل على إستقرارها، و الحد من التقلبات الشديدة وهو ما يعمل التقدم الإقتصادي المنشود [1] (ص2).

كما أن حوكمة الشركات تساعد على جذب رؤوس الأموال الأجنبية من خلال معايير الشفافية و تساعد على الحد من خروج رؤوس الأموال إلى الخارج كما تساعد على مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات العمومية [2] (ص5).

أما على المستوى الجزئي فتؤثر على أداء الشركة و كفاءة إستخدام الموارد و تعظيم قيمة الشركة و دعم تنافسيتها من خلال علاقة جيدة مع المتعاملين معها، و كذلك محاربة الفساد و سوء الإدارة للوقاية من الأزمات و الفضائح المالية التي هزت إقتصاديات بأكملها كحالتني أنرون و وورلدكوم بالولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى حالة الخليفة في الجزائر.

و حوكمة الشركات هي مبادئ تهدف إلى دعم أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية و تهدف إلى حماية و تنظيم مصالح كل الأطراف ذوو العلاقة مع الشركة، و ذلك لضمان مصادر التمويل اللازمة لنشاط الشركة و بناء علاقات جيدة مع الزبائن و الموردين و الممولين لضمان بقاء الشركة في نشاطها و دعم نموها و إستقرارها.

الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات في ميدان حوكمة الشركات نظرا لتعدد جوانب الموضوع (إقتصادية من خلال دراسة أثر الحوكمة على مواضيع كالخصوصية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأسواق المالية و الأزمات المالية ... و جوانب إجتماعية من خلال التعرض لمفهوم المسؤولية الإجتماعية و النظرة التعاونية للشركات ... و جوانب قانونية من خلال دراسة القوانين و التشريعات التي تنظم تطبيق حوكمة الشركات)، و من بين الدراسات المتوفرة مذكرة ماجستير بجامعة الحاج لخضر بباتنة للطالب دبله فاتح تحت عنوان نظام حوكمة الشركات المخصصة مع دراسة حالة مجمع الرياض سطيف لكن ركز الطالب في دراسته كثيرا على الخصوصية، و هناك بعض الدراسات الدولية الجادة و التي توجت بإصدار صندوق النقد و البنك الدوليين مبادئ حوكمة الشركات بالإضافة إلى مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OCDE) و التي تعد أهم المبادئ على الإطلاق، و ساعدت على نشر مفهوم حوكمة الشركات من خلال دراسات أجريت على الدول الأعضاء في المنظمة، و عددها 100 دولة، من بين الدول العربية مصر.

المنهج المتبع :

تم إعتداد المنهج الوصفي من خلال التعرض لمختلف النظريات في مجالي حوكمة الشركات و إتخاذ القرار و مدى تطبيقهما في الجزائر، و المنهج التحليلي بهدف تحليل البيانات التي تتوفر عن مشكلة البحث و دراسة طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات و مدى فعالية القرار المتخذ و الذي يهدف في الأخير إلى خدمة أهداف المساهمين دون إهمال مصالح باقي الأطراف من ذوي المصالح، و في هذا الإطار يتم الإشارة إلى عينة من الشركات الجزائرية بالإعتماد على البيانات الرسمية المتحصل عليها، و التي تعالج مدى تحقيق الإدارة لأهداف كل المساهمين دون إهمال أهداف ذوو العلاقة مع الشركة كالعمال و الزبائن و باقي المتعاملون الإقتصاديون مع مجمع صيدال محل الدراسة .

الأدوات المستخدمة :

تم الإعتماد على الإستمارات المقدمة للمبحوثين، بالإضافة إلى بعض الملاحظات المسجلة أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية في المجمع، و تمت الإستعانة ببرنامج EXEL لجداول البيانات قصد تحليلها للوصول في الأخير إلى نتائج الدراسة.

أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التطرق إلى الجانب الإقتصادي و الإداري محاولة منا لمعرفة طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة و مدى فعالية القرار المتخذ الذي يؤثر على أداء الشركة و علاقاتها مع متعاملليها و المجتمع الذي تعمل فيه و هو ما يضمن إستمراريتها و بقائها و تنافسيتها أيضا، و ذلك من خلال قرارات فعالة مبنية على أسس علمية صحيحة، و التي يمتد أثرها ليصل إلى الأسواق المالية، و تعتبر الجزائر من أحد الدول التي تعاني من عدم فعالية سوقها المالي و كثرة الفساد و الغش في الإدارات الجزائرية، و لعل حالة الخليفة خير دليل على نقص التنظيم في المجال الإداري.

محتويات الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول، منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي. تطرقنا في الفصل الأول إلى أساسيات حوكمة الشركات و أهم مبادئها و محدداتها بالإضافة إلى معرفة أصحاب المصالح في الشركة و طبيعة الصراعات بينهم. ولقد عالجتنا في الفصل الثاني أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات و دورها في رفع فعالية القرارات المتخذة من طرف المدير، مجلس الإدارة و الجمعية العامة للمساهمين. أما الفصل الأخير فتم تخصيصه لدراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في عملية إتخاذ القرار على عينة من الشركات الجزائرية و هو مجمع صيدال الذي يعتبر شركة مساهمة في البورصة الجزائرية .

الفصل 1 حوكمة الشركات

مع الإفتتاح الإقتصادي و عولمة الأسواق تسعى الشركات إلى رفع تنافسيتها من خلال توسيع أنشطتها و تنويعها، و لا يتأتى لها ذلك إلا من خلال مصادر للتمويل دائمة، و منه فالشركة مطالبة برفع شفافيته و تحقيق أهداف الممولين لها و كافة المتعاملين معها لإثبات مصداقيتها و يتم ذلك بإتباع مبادئ حوكمة الشركات التي تهدف إلى تحقيق أهداف كل من له مصلحة في نشاط الشركة ضمانا لبقائها و إستمراريتها، إلا أنه من الصعب حصر كل النظريات و المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات السائدة حاليا، و يرجع ذلك لتشعبها و تأثيرها على كل المجالات الإقتصادية و الإجتماعية و حتى السياسية و القانونية، و سنحاول في هذا الفصل التطرق لأهمها.

1.1. مفاهيم عامة حول الشركات و حوكمة الشركات

1.1.1. مفهوم الشركات المساهمة (شركات الأموال)

1.1.1.1. مفهوم الشركة المساهمة

أدت الثورة الصناعية إلى طلب كبير بالنسبة للأموال اللازمة ك رأس مال من أجل بناء المصانع و شراء المعدات و الآلات، لذلك بدأ تأسيس الشركات على أساس تجميع الأموال من أكبر عدد ممكن من الناس بحيث يساهم كل منهم في تمويلها. [3] (ص16).

تهدف الشركة إلى الإستغلال و الحصول على الربح و توزيعه على الشركاء، و تتصف الشركة بصفة التاجر لأن نشاطها يتطلب القيام بالأعمال التجارية. [4] (ص13).

و تعرف الشركة المساهمة على أنها عقد يلتزم به شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع إقتصادي بتقديم حصة من مال أو من عمل لإقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة. [5] (ص45).

و الشركة المساهمة تتألف من عدد من المؤسسين لا يقل عن سبعة مؤسسين، يكتبون بأسهم قابلة للإدراج في أسواق للأوراق المالية و للتداول و التحويل وفقا لأحكام قانون الشركات، و يكون مؤسسو

الشركة و مساهموها مسؤولون عن ديون الشركة و إلتزاماتها فقط بقدر مساهمتهم في رأس المال و ليس لشخصهم أي تأثير في تكوينها، و قد تكون مدة الشركة المساهمة غير محدودة إلا إذا كانت غاياتها القيام بعمل معين فتنتضي الشركة بإنتهائه. [3] (ص16-17).

2.1.1.1. أهداف الشركة المساهمة

الهدف الأساسي للإدارة هو تعظيم سعر السهم العادي للشركة، و لا يتحقق ذلك إلا إذا كانت الوحدات أكثر كفاءة و أقل تكلفة، و أن تنتج سلع و خدمات بجودة مرتفعة و بأقل الأسعار، و أن يتم الإهتمام بالعملاء و تحديث السلع من خلال البحث و التطوير. [6] (ص38-40).

3.1.1.1. أنواع الشركات المساهمة

و تنقسم الشركات المساهمة (شركات الأموال) إلى ثلاث أنواع :

- شركات التوصية العامة.
- شركات ذات التوصية المحدودة.
- شركة التوصية بالأسهم.

4.1.1.1. كيفية إنشاء الشركة المساهمة و خصائصها

و تنشأ الشركة بواسطة عقد تأسيسي يعبر عن إرادة الشركاء و رغبتهم في تكوين الشركة، أي أن الإنشاء أمر إختياري بالنسبة للشركاء، كما تتمتع الشركة بالشخصية المعنوية بمجرد تكوينها و يكون لكل شركة مجلس إدارة يدير نشاطها و جمعية تتداول شؤونها و مدير منتدب لمباشرة أعمالها و نظام أساسي يبين أغراضها و مراقبين للمحافظة على أموالها، ، كما أن الأصل في الشركة أن يستمر وجودها طيلة المدة المتفق عليها في العقد إلا إذا إنحلت قبل ذلك لسبب طارئ و للشركاء الحرية في تعيين مدة الشركة، و في حالة ما إذا تم حل الشركة، فإن موجوداتها تؤول إلى الشركاء.

إسم الشركة [4] (ص111) : تنص المادة 555 من القانون التجاري الجزائري على أنه :

يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو إسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة و شركائهم " .

و يحق للمساهم في شركات الأموال أن يخرج من الشركة بالتنازل عن أسهمه خلافا للشريك في شركات الأشخاص فلا يستطيع الخروج من الشركة عن طريق التنازل عن حصته إلا إذا وافق سائر الشركاء، أو كان التنازل مصرحاً به في العقد و في الحدود المنصوص عليها فيه. [4] (ص16-17).

و قد نصت المادة 594 من القانون التجاري الجزائري بالنسبة للشركة المساهمة على أن يكون رأسمالها قيمته خمسة (5) ملايين دينار جزائري على الأقل و في حالة إنخفاض رأسمالها إلى مبلغ أقل و يجب تصحيح هذا الوضع خلال سنة و رفع المبلغ إلى المستوى المحدد قانوناً، و إذا ما لم يحصل

التصحيح جاز لكل من يهمله الأمر أن يطلب حل الشركة من القضاء بعد إنذار ممثلها بتسوية الوضعية. [4] (ص78).

و من المعروف أن الشركة المساهمة تقوم على الإعتبار المالي، بمعنى أن الشخص المساهم ليس محل إعتبار لذا فإنه يجوز له أن تنتقل ملكية أسهمه إلى الغير في أي وقت شاء دون الحاجة إلى الحصول على موافقة المساهمين الآخرين، و دون أن يترتب على ذلك حل الشركة أو تخفيض رأسمالها طالما أن هناك من يحل محل المساهم في ملكية الأسهم. و تعد قابلية الأسهم للتداول من أهم الأسباب التي أدت إلى تدفق رؤوس الأموال الكبيرة على الشركات المساهمة و أضفت عليها أهمية إقتصادية و عملية تفوق ما تتمتع به شركات الأشخاص. [5] (ص93).

و قد تكتشف الشركة بعد تأسيسها عدم كفاية رأسمالها لمواجهة نشاطها، مما يدفعها إلى زيادة رأسمالها، و يتم ذلك وفق الشروط التالية: [7] (ص85).

- يجب أن تكون زيادة رأس المال بقرار من الجمعية العامة الطارئة (المادة 691 من القانون التجاري الجزائري).

- يجب أن تحقق زيادة رأس المال في أجل خمس (5) سنوات إبتداءا من تاريخ إنعقاد الجمعية العامة الطارئة التي قررت ذلك (المادة 692 من ق.ت.ج).

- يجب تسديد رأس المال بكامله قبل القيام بأي إصدار لأي أسهم جديدة (المادة 693 من ق.ت.ج).

- للمساهمين القدماء أفضلية في إكتتاب زيادات رأس المال (المادة 694 من ق.ت.ج).

2.1.1. مفهوم حوكمة الشركات

1.2.1.1. الحوكمة لغة

هناك عدد من المصطلحات المقترحة: حكم 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 النزيهة 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 إستبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها

اللغوي من أنية أو تشابه وتماتل، وهو ما يضيع المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد "حاكمية" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية" والتي تنطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما نرى استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبعد عن جذر الكلمة 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 (Governing Body) أو هيئة رقابة خارجية (Regulatory Body)، وتجدر الإشارة إن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، ولذا فمن المقترح استخدام "حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم (Corporate Governance). [8] (ص3).

2.2.1.1. الحوكمة إصطلاحاً

في الحقيقة لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الإقتصاديين و الإداريين و القانونيين، هذا ما تؤكد عليه موسوعة (Corporate Governance Encyclopedia) و ذلك يرجع لتداخل حوكمة الشركات في العديد من الأمور التنظيمية و الإقتصادية و المالية و القانونية و الإجتماعية للشركات و هو الأمر الذي يؤثر على المجتمع و الإقتصاد ككل، و فيما يلي عرض لأهم التعريفات :

* حوكمة الشركات هي إيجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم و حملة السندات و العمال بالشركة و أصحاب المصالح (Stakeholders) و غيرهم، و ذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم باستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح و الشفافية الواجبة. [9] (ص5).

الملاحظ أن هذا التعريف يركز على الجانب القانوني من خلال صيغ العقد المبرم بين الشركة و متعاملها، دون ذكر طبيعة العلاقة بينهم و كذلك تم التركيز على التنفيذ فقط دون المراحل السابقة بالإضافة إلى ذلك إهمال الجوانب الأخلاقية لحوكمة الشركات و روح المسؤولية لدى متخذي القرارات.

* حوكمة الشركات هي العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، و مساهميها و مجموعة الأطراف الأخرى لنشاطاتها مثل العمال، و مبادئها معروفة و مقبولة دولياً : فالمدراء يجب أن يكونوا صادقين و مراقبين من طرف مجلس إدارة مستقل و محترم لحقوق المساهمين و الأطراف الأخرى ذات المصلحة. و التسيير يجب أن يتميز بالشفافية مع إعلام الجمهور و حماية المصلحة العامة. [10] (ص62).

* حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة و قيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين. [11] (ص15).

نلاحظ أن التعريفين يهملان دور و مصلحة باقي الأطراف ذوو العلاقة مع الشركة كالزبائن ، الموردون و الممولون كالبنوك بالإضافة إلى المجتمع الذي تعمل فيه الشركة.

* حوكمة الشركات هي مجموعة الإجراءات و القوانين و النظم و القرارات التي تضمن كل من الإنضباط، الشفافية و العدالة بهدف تحقيق الجودة و التميز في الأداء عن طريق ترشيد تصرفات الإدارة في إستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوو المصلحة و المجتمع ككل. [12] (ص17).

نلاحظ إهمال الجانب الرقابي لحوكمة الشركات و إمكانية المساءلة في حالة إنتهاك حق من الحقوق.

* حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد و الممارسات و الضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة بإستخدام أصول الشركة المادية و المعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين، أو تمكين المساهمين و غيرهم من ذوي المصالح من ممارسة حقوقهم. [13] (ص7).

نلاحظ أن التعريف يركز فقط على مصالح المساهمين فقط دون الأطراف الأخرى الفاعلة في الشركة.

أما إذا أردنا تعريف حوكمة الشركات بكلمة واحدة فإنها تعني الإنضباط و يقصد به : [17] (ص3).

- الإنضباط في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال الشركة .
- الإنضباط السلوكي و الأخلاقي و التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال الشركة.
- إنضباط الإدارة و كونها وسيط نزيه يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال الشركة بنزاهة و موضوعية.

- إنضباط في أعمال مراقبة و متابعة أعمال الشركة من جانب الجهات الداخلية (مثل مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة و المراجعة الداخلية، المشرفين و رؤساء القطاعات و المديرين) و الجهات الخارجية (مثل مراقبي الحسابات و الوزارات المختصة...).

- إنضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤوليتها الأساسية من وضع الإستراتيجيات و الخطط و إدارة المخاطر و القيام بأعمال الرقابة و المتابعة و الإشراف الفعال و قيام العمال بالالتزام بجد و إجتهد و أطر فعالة للثواب و العقاب و منع الإسراف و الهدر، و الإهتمام بالأمور الأساسية المتعلقة بالتحسين و البحوث و التطوير و التدريب و الإعلان و الدعاية و تحسين المنتج/خدمة.
- الإنضباط في التوجه نحو العميل لكسب رضاه و ولائه.

* إذن حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الصراحة. [15] (ص11).

و يرى تيفود (Thiveaud) أنه من الجيد إستعمال مصطلح حوكمة الشركات للدلالة على المنظمات كبيرة الحجم في حين يرى مورين (Morin) أن الحوكمة تعني إدارة الإدارة. [15] (ص11).

و يعرف وليامسون (Williamson) سنة 1985 حوكمة الشركات بأنها الهيكل الذي يحكم التبادلات (Transactions) التي تحدث بين الشركة و مدراءها (مسيريهها) [16] (ص3).
و تعرف كذلك حوكمة الشركات على أنها فن إدارة شبكات العلاقات التي تربط مختلف الأطراف المعنية بإستراتيجية و أداء الشركة، و يتم ذلك بتقاسم السلطة و القوة (pouvoir) و المسؤوليات (responsabilités) حول المفهوم المالي و ليس تنظيمه. [17] (ص397).
و هذا ما يضيفي تداخلا بين حوكمة الشركات و إدارة الأعمال.
تعريف حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OCDE):

تشير حوكمة الشركات إلى العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، مساهميها، و باقي أصحاب المصالح، بحيث تحدد أيضا هيكل تعيين الأهداف و الطرق و الوسائل لبلوغها مع ضمان متابعة للنتائج المحققة. [18] (ص14).

و يعرف شارو (Gérrard Charreaux) حوكمة الشركات بأنها مجموعة الميكانيزمات (الآليات) التي تهدف إلى تحديد السلطة و التأثير على قرارات المدراء، و بعبارة أخرى التي تحكم سلوكهم و تحد من فضائهم الإستبدادي (التعسف في إتخاذ القرار)، يمكن تعميم هذا التعريف على مدراء المنظمات بصفة عامة (خاصة حكومات الدول). [16] (ص3).

و تعرف حوكمة الشركات على أنها الإطار العام الذي يجمع القواعد و العلاقات و النظم و المعايير و العمليات التي تساعد على ممارسة السلطة و التحكم في الشركات، حيث القواعد هي مجموعة القوانين و الإجراءات المنظمةة لعمل الشركة داخليا و خارجيا، أما العلاقات فتكون مع الأطراف ذات الصلة أو المصلحة بعمل الشركة خاصة أصحاب رأس المال و الإدارة و مجلس الإدارة و كذا الحكومة و العمال و المجتمع بصفة عامة، في حين أن العمليات تشمل ما تمارسه الشركة من تفويض السلطة و إتخاذ قرارات و إعداد التقارير و توزيع المسؤوليات و في الأخير النظم و المعايير التي تستخدمها الشركة لقياس أدائها. [19] (ص138).

نلاحظ أن التعريف يركز على الجانب الرسمي لحوكمة الشركات دون الجانب غير الرسمي الأخلاقي بالإضافة إلى إهمال إمكانية مساءلة الإدارة على النتائج المحققة.

* **التعريف الإجرائي** : حوكمة الشركات هي نظام يتم بواسطته توجيه الشركات و الرقابة عليها، بحيث يتم تحديد هيكل توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة و المديرين و أصحاب المصالح كل حسب مدى مساهمته، و بالتالي يتم وضع القواعد و الأحكام لإتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة و كسب ثقة متعاملها (عمال، زبائن، بنوك، المجتمع، موردين ..) لضمان إستمرارها و بقائها مع إمكانية مساءلة الإدارة على أداء الشركة و الإنتهاكات في الحقوق تجاه كل الأطراف إن وجدت.

و تهدف حوكمة الشركات إلى إعادة التوازن مستوى القوة (النفوذ) التي أصبحت تخدم مصالح المدراء دون الأطراف الأخرى في الشركة أي المساهمون و العمال خاصة. [20] (ص21).

3.1.1. التفرقة بين مفهوم الحوكمة والإدارة و الحكم الراشد

1.3.1.1. التفرقة بين مفهوم الحوكمة و مفهوم الإدارة

نظرية حوكمة الشركات لا تدرس كيف يُدير المدراء الشركة و لكن تدرس كيف يُدار هؤلاء المدراء. [21] (ص1).

2.3.1.1. التفرقة بين مفهوم الحوكمة و مفهوم الحكم الراشد

1- تعريف البنك الدولي للحكم الراشد [22] (ص11): هو التقاليد و المؤسسات التي من خلالها تتم

ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام و يشمل الحكم الراشد :

- عملية إختيار القائمين على السلطة و مراقبتهم و إستبدالهم.

- قدرة الحكومات على إدارة الموارد و تنفيذ السياسات السليمة بفاعلية.

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي [22] (ص12): هو ممارسة السلطة الإقتصادية و

السياسية و الإدارية لشؤون الدولة على كافة المستويات و يشمل الآليات و العمليات و المؤسسات التي

من خلالها يعبر المواطنون و المجموعات عن مصالحهم و يمارسون حقوقهم القانونية و يوفون

بالتزاماتهم و يقبلون الوساطة لحل خلافاتهم.

تعريف مركز دراسات و بحوث الدول النامية [22] (ص12):. هي إدارة شؤون الدولة و تتكون من آليات و مؤسسات يستخدمها المواطنون فرادى أو جماعات لدعم مصالحهم و التعبير عن مخاوفهم و الوفاء بالتزاماتهم و تسوية خلافاتهم.

نلاحظ أنها تشمل السلطة و حتى الجانب القضائي للفض في النزاعات القائمة بعدالة و ديموقراطية.

تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية سنة 2002: الحكم الراشد هو: " الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرّياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلاً كاملاً وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب" [23] (ص2).

و من خصائص الحكم الراشد ما يلي: [24] (ص5).

- تسيير بالمشاركة.
- تسيير دائم.
- شرعي ومقبول من طرف السكان.
- تسيير شفاف.
- يشجع العدالة والمساواة.
- قادر على تطوير الموارد وطرق التسيير الجيد.
- يشجع التوازن ما بين الأجناس.
- مسامح ويقبل الآراء المخالفة.
- قادر على تعبئة الموارد من أجل تحقيق أهداف إجتماعية.
- يدعم الآليات الذاتية.
- يتطابق مع القانون.
- استعمال عقلائي وفعال للموارد.
- يخلق ويحفز الاحترام والثقة المتبادلة.
- قادر على تحديد حلول وطنية والتكفل بها يضبط أكثر مما يراقب.
- قادر على معالجة المسائل المؤقتة.
- يوجه نحو الخدمة.
- روح المسؤولية وطبيعة التسهيلات.

الجدول رقم 01: الفرق بين حوكمة الشركات و الحكم الراشد ، الطالب

النوع	الحكم الراشد	حوكمة الشركات
الهدف	الصالح العام	صالح المساهمين ثم الأطراف الأخرى
المستوى	على المستوى الكلي للدولة	على المستوى الجزئي للدولة (سوق السلع و الخدمات - السوق المالية - سوق العمل ...)
المقاربة	سياسية، إجتماعية و قانونية	إقتصادية و إجتماعية
من حيث الأركان المركبة	- الديمقراطية - حقوق الإنسان - سيادة القانون - مؤسسات المجتمع المدني - الإدارة العمومية	- الشفافية و المساءلة - الرقابة - أخلاقيات الأعمال - التمكين - الإدارة الخاصة
الإدارة	إدارة الدولة برئاسة الحاكم (الرئيس أو الملك) و الحكومة حسب الصلاحيات القانونية الممنوحة.	تدار من طرف الجمعية العامة للمساهمين و مجلس الإدارة و الرئيس المدير العام حسب الصلاحيات المدونة في عقد تأسيس الشركة.

4.1.1. مكونات و خصائص و مزايا حوكمة الشركات

1.4.1.1. مكونات حوكمة الشركات : و تعتمد حوكمة الشركات على الأركان التالية :

1.1.4.1.1. المساءلة Accountability :

و تعني تقديم كشف حساب عن تصرف ما و تشمل جانبين :

الجانب الأول هو التقييم و الجانب الثاني هو الثواب أو العقاب أي تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه. [25] (ص18).

و بالتالي فمجلس الإدارة يخضع لمساءلة المساهمين, و المدير العام بدوره يخضع لمساءلة مجلس الإدارة و يخضع المدراء التنفيذيون لمساءلة المدير العام و الموظف يخضع لمساءلة مديره و هكذا. [26] (ص7).

2.1.4.1.1. الإفصاح و الشفافية : Disclosure and Transparency

و تعني العلنية في مناقشة الموضوعات و حرية تداول المعلومات بشأن العمل. [25] (ص18).

و يتطلب هذا الركن القيام بخطوتين أساسيين : [26] (ص7).

- إعداد كافة البيانات المرتبطة بالأمر المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي و الأداء و الملكية و الرقابة على الشركة بالإضافة إلى المعلومات الأخرى التي تتطلبها الجهات الرقابية حسب التشريعات القائمة .

- توفير قنوات إتصال لبث المعلومات تسمح بعدالة و لكافة المستخدمين و المهتمين بالحصول على تلك و المعلومات و بالتوقيت المناسب و بتكلفة أقل .

التفرقة بين مفهومي الإفصاح و الشفافية :

الإفصاح يشمل المعلومات المالية و المحاسبية، أما الشفافية فتكون أكثر عمومية من حيث أنها تمس مختلف جوانب الحياة السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية. [13] (ص22).

3.1.4.1.1 المشاركة Participation

و تعني أن يكون أسلوب الإدارة ديمقراطياً يشجع على المبادرة، و ليس سلطوياً ينشر التقاعس و اللامبالاة، و تكمن أهمية هذا المبدأ في أنه يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء و زيادة إنتاجية العمال، كما أن عدم تبني المشاركة يؤدي إلى إضعاف الدور الإستراتيجي للإدارات العليا، و ذلك لإنشغالها بالتفاصيل و عدم توفر الوقت الكافي للإهتمام بالإستراتيجية مما ينعكس سلباً على أداء الشركة. [26] (ص8). و يتعدى ذلك، فالمشاركة تهدف حتى للسماح بالمواطنين بالمشاركة الفعالة في كل نواحي الحياة، بحيث يتحولون من مجرد مستهلكين إلى مشاركين يصنعون واقعهم بأنفسهم. [25] (ص18).

2.4.1.1.1 مزايا حوكمة الشركات:

لحوكمة الشركات عدة مزايا نذكر منها [27] (ص6) :

1.2.4.1.1 مزايا للمجتمع :

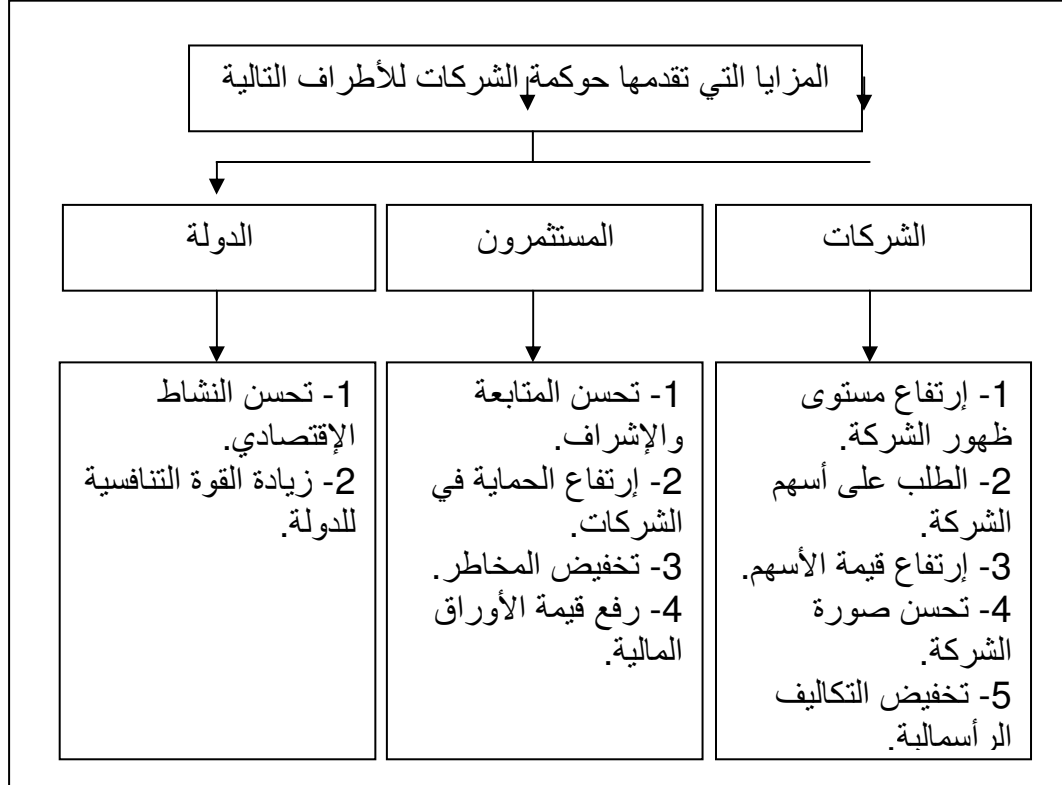
- تشجيع الإستثمار و التنمية المستدامة.
- محاربة الفساد.
- التشجيع على زيادة الإنتاجية و الابتكار.
- التشجيع على العمل بكفاءة.
- جعل الأسواق المالية مستقرة و تنميتها.
- التشجيع على القيام بعلاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال و الدولة.

2.2.4.1.1 مزايا للشركات و المساهمين:

- تحسين أداء الشركة.
- تقليل تكلفة رأس المال.
- تقوية سمعة الشركة.
- صياغة جيدة للإستراتيجية.
- بناء علاقات قوية مع أصحاب المصالح.
- حماية حقوق المساهمين و المساواة بينهم حسب المساهمة.

- تخفيف أثر المخاطر من خلال الشفافية.

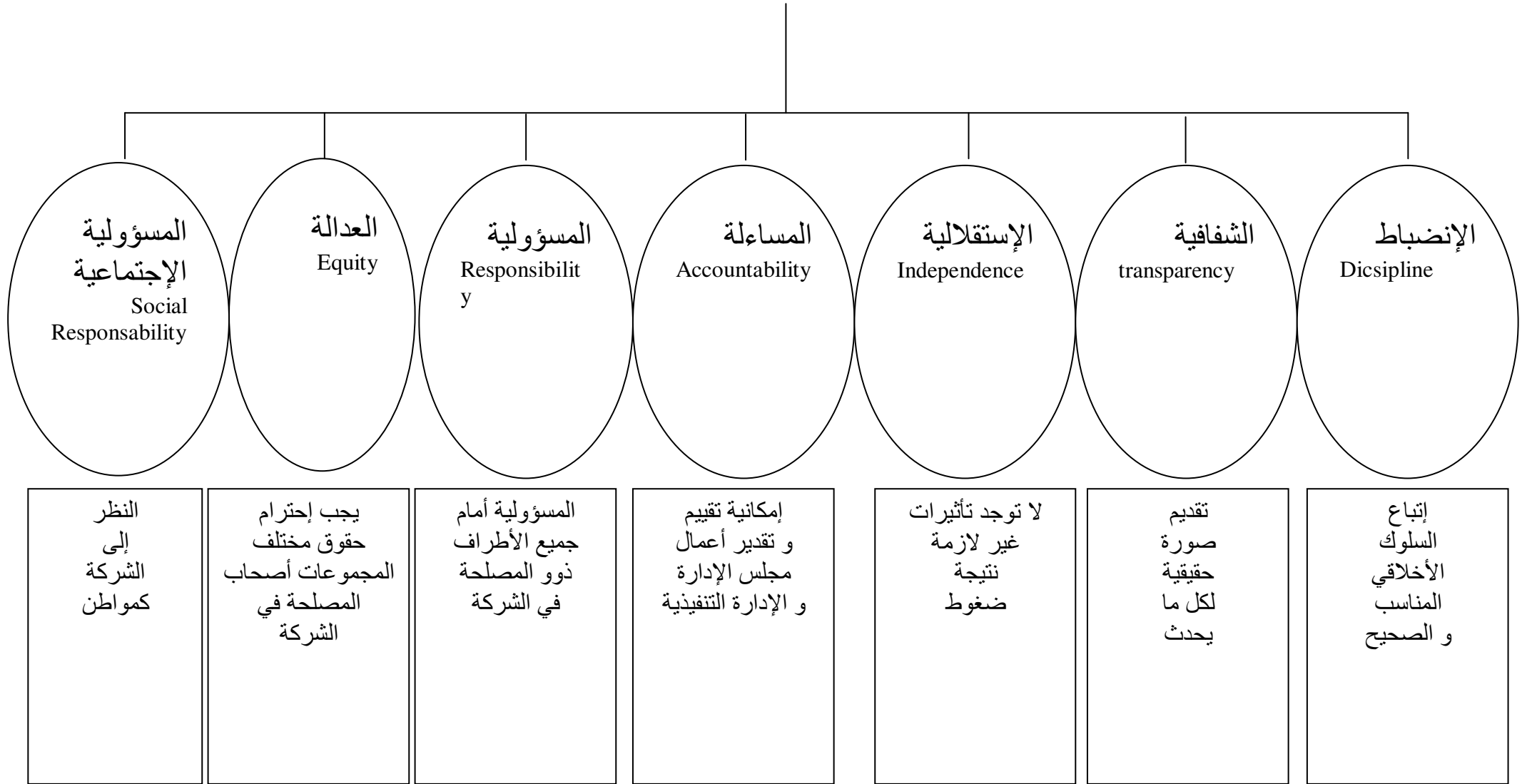
- رفع السيولة و قابلية التمويل.



شكل رقم 01 : أهم المزايا من تطبيق حوكمة الشركات [11] ص 93

3.4.1.1. خصائص حوكمة الشركات: الشكل رقم 02 يبين خصائص حوكمة الشركات :

خصائص حوكمة الشركات



شكل رقم 02 : أهم المزايا من تطبيق حوكمة الشركات [14] ص 25

2.1. تطور حوكمة الشركات و نظرياتها الأساسية

1.2.1. الأسباب الداعية لظهور حوكمة الشركات

تعد الانهيارات المالية لعدد من الشركات الأمريكية خلال عام 2002، وعلى رأسها كل من شركة "إنرون" و"وورلد كوم" (Enron – WorldCom) من أبرز الأمثلة الدافعة لمزيد من الاهتمام لمعايير الإفصاح والمعايير المحاسبية الدولية. ومن ثم وإحداث مزيد من الانضباط فقد تم صدور تشريع جديد في الولايات المتحدة يسمى "ساربنز- أوكسلي" (Sarbanes-Oxley Act)، مؤكداً على أهمية انتهاج آليات دورية وسريعة لإحداث الإفصاح والشفافية الفعالة. وكذلك أوجد التشريع الجديد لجان مراجعة داخلية تتشكل من أعضاء مستقلين لمتابعة أعمال المراجعة في حيادية تامة، بالإضافة إلى إن التشريع الجديد الخاص بالمحاسبة والمراجعة قد أشار إلى أهمية إنشاء جهاز يتابع ويراقب أداء شركات المحاسبة والمراجعة لضمان كفاءة أداء مهامها. [28] (ص12).

ويعد الإنهيار المالي لشركة إنرون للطاقة من أهم العبر التي يمكن إستخلاصها نتيجة غياب حوكمة الشركات و عدم الإلتزام بها، بحيث ضللت شركة إنرون المساهمين و كل الجهات العاملة بسوق الأوراق المالية، حيث تمَّ بعلم مديريها الإتفاق مع مراقبي الحسابات بالتلاعب في التقارير المالية لإخفاء الخسائر و تضخيم الأرباح، مما أدى إلى إرتفاع أسعار أسهمها في البورصة، فإستغل مديروها المعلومات الداخلية المتوفرة لديهم، و قاموا ببيع حصصهم بالشركة لتحقيق أرباح شخصية، و ذلك قبل أن يُدرك باقي المساهمين و العاملين بالشركة الموقف المالي الحقيقي للشركة و الأرباح المتضخمة الوهمية، و التي أدت في النهاية إلى الإنهيار المالي للشركة و إفلاسها. [11] (ص127).

و من الأسباب الداعية كذلك إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات [17] (ص398-399):

- المضمون الغير نظامي المفروض من طرف النظام السياسي الذي جعل نصف الجانب المالي شبه غير مراقب.
- إنحراف دور مجالس الإدارة و دورها المقلص و الذي أصبح مجرد غرفة تسجيل فقط.
- غياب التنسيق في المعايير المحاسبية الذي جعل من الممكن التلاعب و تغيير الحسابات.
- الأثر السلبي لبعض الحسابات و التوزيعات في الأرباح التي لا تظهر في القوائم المالية.
- ضعف مصداقية (Crédibilité) المحللون الماليون الذين يقعون في تعارض للأهداف مما أدى إلى تعزيز قانون أعمالهم.

- الأثر السلبي للأهداف المعلنة المتعلقة بنسب مردودية رأس المال الخاص بـ 15 % مما أدى إلى إتباع إستراتيجيات قصيرة الأجل معتمدة على تقليص المناصب (Downsizing) و تقليص الفروع... إلخ.

- توطأ المدققون مثل حالة أندرسون (Andersen) الذي أدى إلى تعزيز التشريع كأن تؤكد الحسابات من طرف مدققين.

- ضعف سلطة الجهات المعنية في الأسواق المالية.

2.2.1. التطور التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات

كان (Clark) من الأوائل الذين تطرقوا لمفهوم أخلاقيات الأعمال التنظيمية حيث كتب في مقال له " نحتاج إلى إقتصاد مسؤول يتطور و تجسد في أخلاقيات عملنا " بحيث يشرح توجه الشركات من المسؤولية الفردية إلى المسؤولية الإجتماعية. [29] (ص5).

و النظرية الكلاسيكية كانت تتمحور حول العلاقة بين المدراء و المساهمين، بحيث كان في السابق الملاك هم الذين يملكون كل الحقوق بما فيها إتخاذ القرار، و بعد إنفصال الملكية عن الإدارة أصبحت توجد علاقة وكالة واحدة فقط (مدراء/مساهمون). [30] (ص60).

لكن يرجع الفضل للكاتبين (Berle et Means) الذين تطرقا إلى فصل الملكية عن الإدارة عند الغرب سنة 1932 و محاولة سد الفجوة التي تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات التي تضر بالشركة و بالصناعة ككل. [9] (ص2).

حيث لاحظ (Berle et Means) كذلك نشوء ضغط إجتماعي لدى المدراء للإعتراف بمسؤوليتهم تجاه قرارات المنظمة التي تمس مختلف الأطراف. [31] (ص2).

و يقول (Berle et Means): " التحكم في المؤسسات الكبيرة سيؤدي إلى تكنوقراطية محايدة توازن بين مصالح مختلف الجماعات في المجتمع " و هذا ما أدى إلى ظهور المسؤولية الإجتماعية فيما بعد من طرف (Brown) سنة 1953 التي تركز على الواجب الإجتماعي و المعنوي لرجال الأعمال للأخذ بعين الإعتبار الجماعات الخارجية التي تمسها قراراتهم في تسييرهم. [31] (ص3).

و قد تحولت وظيفة الملكية إلى وظيفة رقابية التي تشجع المتابعة من طرف المساهمين، و وظيفة إتخاذ القرار مفترض أن تكون إمتياز لدى المدراء التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين و هو ما يميز الشركات الكبيرة المدرجة في البورصة (المنظمة الإدارية)، و بسبب عجز أنظمة الرقابة المكلفة بتأديب و تطويع المدراء الرئيسيون، أدى ذلك إلى إنخفاض الأداء و سلب (نهب) ثروة المساهمين. هذا ما أدى إلى ضرورة تعزيز تقنين السوق المالية في الولايات المتحدة

و منه ظهرت هيئة (لجنة) رقابية (Securities and Exchange Commission : SEC) المكلفة بحماية المستثمرين المليون. [32] (ص2).
 وقد قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالإنحرافات (N.C.F.F.R) في إعداد القوائم المالية التابعة لـ (SEC) بإصدار تقرير سمي (Tread Way) الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات و ما يرتبط بها من حدوث تلاعب في القوائم المالية. 11 ص [14] .
 و في أعقاب الإنهيارات لكبرى الشركات الأمريكية سنة 2002 تم إصدار قانون سربانز- أوكسلي (Sarbanes –Oxley) الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي و الإداري و الدور الذي يلعبه الأعضاء التنفيذيون في مجالس إدارة الشركات. [11] (ص14).

3.2.1. النظريات الإقتصادية المؤسّسة لحوكمة الشركات

1.3.2.1. نظرية حقوق الملكية :

تقسم حقوق الملكية في الشركة إلى ثلاث مجموعات: [15] (ص11).

* USUS و هو حق إستعمال الشيء.

* FRUCTUS و هو حق جني الثمار (الربح الناتج عن إستعمال الشيء).

* ABUSUS و هو حق بيع الشيء.

و منه يقترح كل من (Furubotn) و (Pejovich) أنواع المنظمات التالية حسب نظرية حقوق الملكية : [15] (ص11-14).

- المنظمة الرأسمالية : بحيث USUS ، FRUCTUS و ABUSUS مجمعة في يد واحدة و هو المالك أو المقاول (Entrepreneur) بحيث لا يوجد فصل بين وظائف إتخاذ القرار و الملكية و هو ما يعطي فعالية لهذه المنظمة.

- المنظمة الإدارية : (شركة واحدة برأسمال مشتت) تكون حقوق الملكية مقسمة حيث يملك المالك ABUSUS و USUS أي يأخذ جزء أو كل أرباح الأسهم و السندات، كما لديه الحق في بيع ملكيته، في حين أن للإداريين حق FRUCTUS لتسيير المؤسسة، هذا التقسيم يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراعات في الأهداف بين المالك و المسير الغير مالك لأن المسيرين لا يملكون سوى جزء قليل من رأس المال، و بالتالي لا يبحثون على تعظيم ثروة المساهمين. فكل ما كان رأس المال مشتتا إرتفعت درجة حرية المدراء و تقل قوة نفوذ المساهمين.

- المنظمة العمومية : يكون USUS جماعي بين العمال في حين أن FRUCTUS و ABUSUS مملوك من طرف الدولة، حيث يرى الكاتبان أن هذا النوع من المنظمات غير فعال

بطبيعته، بحيث يؤكد (Gomez) أن العمال جماعيا يتمنون مواصلة المؤسسة وبقائها لكن كل منهم فرديا يفضل العمل أقل ما يمكن (لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين الأجر و المجهود).

- المنظمة التعاونية : الملكية تكون جماعية، بحيث لا يوجد مالك واحد واضح، و بالتالي توجد رقابة فعالة على التسيير و يكون FRUCTUS للعمال و المدراء جماعيا و منه ينتظر أن يكون النموذج غير ناجح.

* لكن ما يعاب على هذه النظرية أنها بالغت في شأن الملكية الخاصة و أهملت فعالية الملكية الجماعية و تسيير الدولة .

2.3.2.1. نظرية تكاليف التبادل

تعود جذور حوكمة الشركات كذلك لنظرية تكاليف التبادل المقترحة من طرف (Coase) سنة 1937 ثم قام كل من (Demsetz et Alchian) و (Jensen et Meckling) سنة 1972 ثم سنة 1976 و (Fama) سنة 1980 بتطوير هذه النظرية. [33] (ص3).

و تعتمد النظرية على مبدئين أساسيين هما : النظرة التعاقدية للمنظمة و مبدأ الإختيار الطبيعي (Sélection Naturelle) بالإضافة إلى ذلك تم إستبعاد الرؤية السابقة للمنظمة و التي كانت عبارة عن لعبة سوداء، و أصبح ينظر للمنظمة على أنها مجموعة من العقود الضمنية و الصريحة التي تحكم العلاقات بين المتعاملين الداخليين للمنظمة، بحيث تحدد العقود الداخلية للمنظمة حقوق كل المتعاملين (خاصة الحقوق المالية) و أنظمة الرقابة و التقييم ... [33] (ص3-4).

أما مبدأ الإختيار الطبيعي فيفترض وجود منافسة بين مختلف الهياكل التنظيمية بحيث يتم إختيار الهيكل الذي يقلل تكاليف تشغيل المنظمة المتعلقة بالعقود و تسمى بتكاليف الوكالة. [33] (ص4). و تعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها مركز من العقود التي بها علاقات بين مختلف أصحاب المصلحة و الذين نجد منهم من له حقوق شرعية على المنظمة كالمساهمون و المدراء و الإطارات و العمال بالإضافة إلى الموردون و الزبائن و البنوك و أطراف أخرى ممولة للنشاط (كالجماعات المحلية و الدولة ...). [15] (ص14).

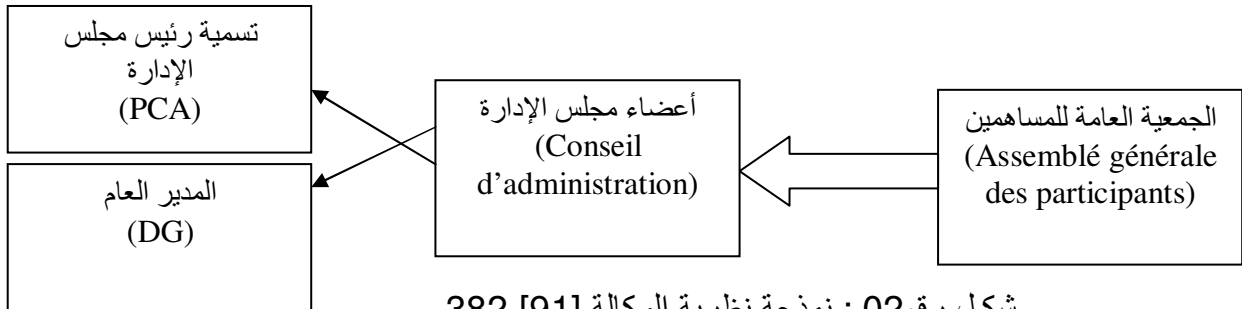
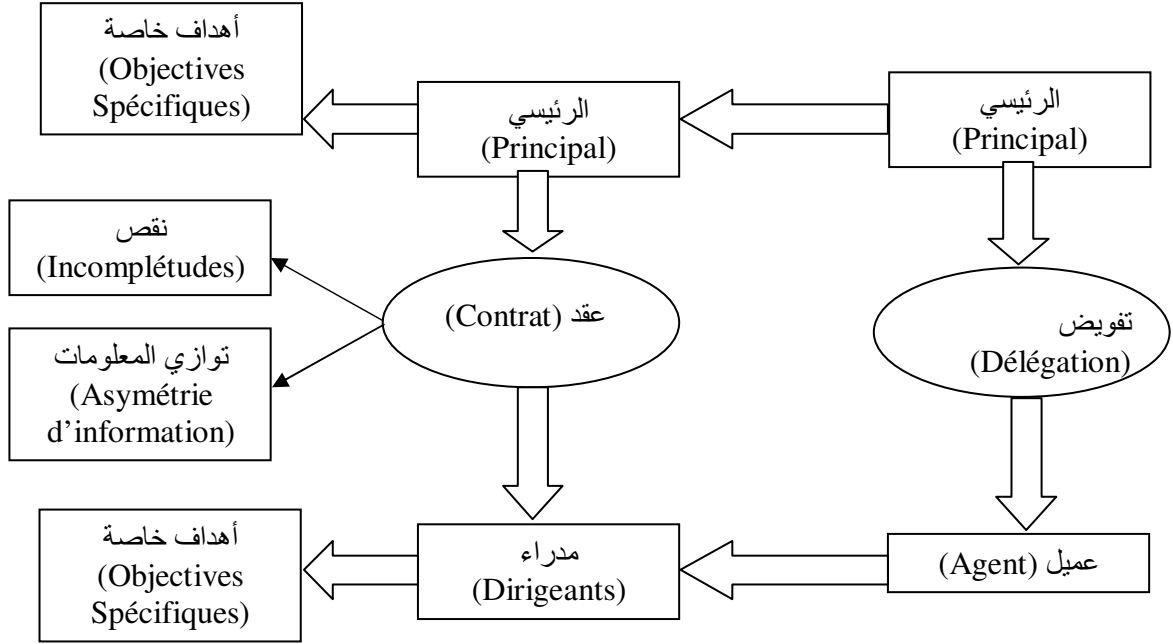
و يركز أصحاب هذه النظرية على العلاقة بين المساهمون و المدراء و التي هي مصدر الصراع. و منه فالمنظمات التي توازن بين أهداف المدراء و المساهمون هي التي تستطيع البقاء و باقي المنظمات التي بها صراعات تزول مع مرور الوقت. [15] (ص14).

لكن الملاحظ أن النظرية تهمل المدراء المساهمون بالإضافة إلى أنها ترى الصراع من منظور سلبي دائما و الواقع غير ذلك.

3.3.2.1. نظرية الوكالة (العقود)

و تعتمد نظرية الوكالة أساسا على مبدئين : توازي المعلومات و صراع المصالح ، و الجمع بينهما يؤدي إلى تكاليف الوكالة. [29] (ص5).

و يمكن نمذجة نظرية الوكالة كما يلي:



شكل رقم 02 : نمذجة نظرية الوكالة [91] 382

* خصائص نظرية الوكالة : [34] (ص381-382).

- يمتلك المساهمون القوة و النفوذ.
- تختلف أهداف المساهمون و المدراء.
- العقد المبرم بين الرئيسي (Principale) و العميل (Agent) يكون غير كامل لأنه لا يمكن التنبؤ بكل الحالات و لا يستطيع الرئيسي (Actionnaire) التنبؤ بكل قرارات المدير (Agent).

- هناك توازي للمعلومات، فالمدراء في الميدان لهم معلومات أكثر من المساهمين.

4.2.1. نظرية المسؤولية الاجتماعية و نظرية أصحاب المصالح

لهذين النظريتين مساهمة جد فعالة في إرساء مفهوم حوكمة الشركات.

1.4.2.1. نظرية المسؤولية الاجتماعية

- و من أبرز العوامل التي أدت إلى ظهور المسؤولية الاجتماعية هي: [35] (ص178-179).
- تزايد القوة الاجتماعية للمنظمات: فالمنظمات كبيرة الحجم خاصة أصبح لها تأثير كبير على العديد من القضايا التي تمس المجتمع الذي تتواجد فيه، مثال ذلك حجم العمال الذين يمكن توظيفهم و مستوى الأسعار، و أنماط الإستهلاك و مستوى تلوث البيئة، و غيرها من القضايا ذات التأثير على المجتمع و طالما أن للمنظمات هذه القوة فيجب عليها أن تتحمل المسؤولية عن الظروف التي قد تواجه المجتمع و الناتجة عن ممارسة هذه القوة.
 - التغيير في حاجات المجتمع: مع ارتفاع مستويات المعيشة، لم يعد إشباع الحاجات المادية للأفراد هو موضع إهتمامهم فقط، بل تحول ذلك إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية.
 - تبني مفهوم النظم: بإعتبار المنظمة نظام مفتوح و فرعي من النظام الكلي تؤثر و تتأثر به، و لكي تتجح المنظمة و تنمو و تستمر يجب أن تتوافق مع بيئتها.
 - تغيير دور الإدارة: لم تعد الإدارة مسؤولة عن تحقيق رغبات و مصالح فئة واحدة فقط و هم الملاك أو المساهمون، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات مثل العملاء و العمال و الرأي العام و النقابات و الممولون.
 - النظر إلى المنظمة كيانا إجتماعيا: و ذلك بإلتزام المنظمة في المساهمة في حل مشكلات المجتمع و تحسين رفاهيته، و ذلك من خلال التعليم و الصحة و الخدمات العامة الأخرى و التوظيف و تنمية الموارد البشرية.
- ففي بداية القرن العشرين كان ينظر للمؤسسة على أنها نظام إقتصادي مغلق تهدف فقط إلى تعظيم الأرباح بكافة الوسائل، لكن واجه هذا المفهوم نقدا كبيرا و ظهرت العديد من المدارس و المفكرين التي فرضت أن تتبنى المؤسسات مسؤولية تجاه البيئة التي تعمل فيها، و قد عرف هولمز (Holmes) المسؤولية على أنها إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه و ذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمة و مكافحة التلوث و خلق فرص عمل و حل مشكلة الإسكان و المواصلات و غيرها. [36] (ص15).

أما جمعية الإداريين الأمريكيين (American Management Association) فتعرفها على أنها إستجابة إدارة الشركات إلى التغيير في توقعات المستهلكين و الإهتمام العام بالمجتمع مع الإستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الإقتصادية. [36] (ص17).

و من الناحية النظرية كان (Clark) سنة 1916 من الأوائل من تطرق لمفهوم الأخلاقيات التنظيمية حيث كتب في مقال له " نحتاج إلى إقتصاد مبني على المسؤولية بحيث يتطور و يظهر في أخلاقيات عملنا " بحيث يشرح الكاتب توجه الشركات من المسؤولية الفردية إلى المسؤولية الجماعية. [37] (ص4).

و تجيب نظرية المسؤولية الإجماعية على سؤالين أساسيين: [38] (ص7).

- ما هي مسؤولية الشركة ؟

- و تجاه من هذه المسؤولية ؟

و تمس المسؤولية الإجماعية دور الشركة في حياة المجتمع و مشاركتها فيه و ليس فق البعد الإجماعي. [38] (ص4).

2.4.2.1. نظرية أصحاب المصالح (stakeholders theory):

و يعد (I.Ansoff) أول من تكلم عن نظرية أصحاب المصلحة في تحليله للأهداف التنظيمية بحيث يعتبر أن مسؤولية المؤسسة التي بها جماعات ذوو علاقات مع بعضهم و لهم أهداف متعارضة و هم : العمال، المساهمون، الموردون و الموزعون، فالمؤسسة يجب أن تضبط أهدافها بطريقة تمنح لكل طرف جزء متساوي من الإشباع، فالربح جزء من الإشباع لكن ليس الجزء الراجح من إجمالي هذه الأهداف التنظيمية. [29] (ص3).

تعريف أصحاب المصالح:

تعريف (Freeman) سنة 1984: أصحاب المصلحة هم كل الجماعات أو الأفراد الذين يؤثرون

أو يتأثرون من خلال عمل المنظمة و تحقيقها لأهدافها. [39] (ص3).

تعريف (Post, Preston) و (Sach) سنة 2002: هم أفراد أو أطراف تشارك بصفة إرادية أو غير إرادية في إمكانية خلق الثروة للمنظمة و أنشطتها و قد يكونون مستفيديون أو متحملون للخطر. [31] (ص5).

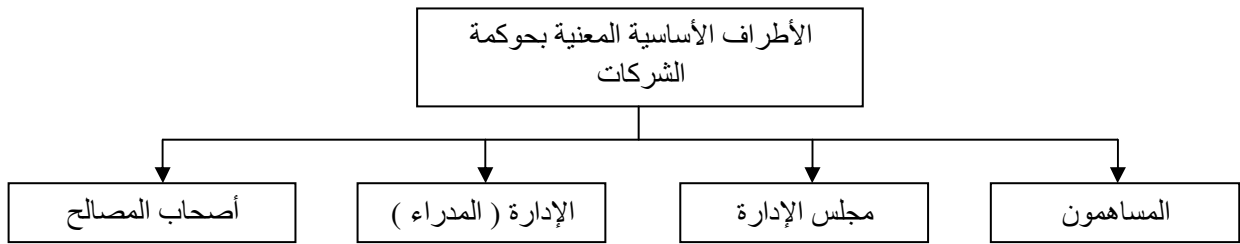
و أهم أصحاب المصالح للشركة هم : الدائنون، الموردون، العملاء، العمال، و الموظفون. [11] (ص18).

و يضاف إلى هؤلاء البنوك، المجهزون، المقاولون من الباطن، بالإضافة إلى الدولة و المجتمع.

- و يقسم (Clarkson) أصحاب المصالح إلى مجموعتين: [39] (ص4).
- أصحاب مصالح أوليون: (أساسيون) بحيث تعتمد عليهم حياة و بقاء المنظمة و لهم علاقة بإنتاج المنظمة و تمويلها (العمال، المساهمون، الزبائن و الموردون).
- أصحاب مصالح ثانويون : و تشمل الفاعلون (Acteurs) الذين يتأثرون بالمنظمة و يؤثرون عليها بدون الدخول في مبادلات مباشرة مع المنظمة و بدون تأثير مباشر على حياتها كالمجتمع.

3.1. البيئة التنظيمية لحوكمة الشركات

1.3.1. أصحاب المصالح في الشركة



شكل رقم 03 : أطراف حوكمة الشركات [12] ص20

و فيما يلي عرض مختصر لمختلف أصحاب المصالح في الشركة :

1.1.3.1. المساهمون :

و هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم، و أيضا إلى تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، و هم من لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. [12] (ص20).

كما يتحمل هؤلاء المساهمون مخاطر الإستثمار متوقعين عائدا مناسباً، و يمكن أن يكون المساهم شخصا أو مجموعة أو شركة تضام أو أي شكل قانوني آخر. [40] (ص86).

و للمساهمين دور إقتصادي يتمثل في الخطر الناتج عن الربح الصافي، و أجرهم يتحدد بتطور نتيجة الشركة، بحيث يهدفون إلى تعظيمها بالأخذ بعين الإعتبار الخطر، و تعظيم قيمة أسهمهم، إذا كانت

الشركة مساهمة في البورصة فالخطر يأتي أيضا من تطور الأسهم (Evolution des Cours)

و أجرهم يعتمد على عاملين عشوائيين: [41] (ص21-22).

- ربح الأسهم (Dividendes)

- تطور قيمة الأسهم (Evolution des Valeur de Titre)

كما أن تطور قيمة الأسهم يعتمد على :

- تطور المحيط الإقتصادي الذي يحدد خطر السوق المالي الذي يمس الشركات المساهمة.
- السياسة المتبعة من طرف الشركة في الإستثمار و التمويل.

2.1.3.1. المدراء و الإدارة

تنشأ عن أعمال المدير نوعان من المسؤولية، مسؤولية الشركة عن أعمال المدير في مواجهة الغير، و مسؤولية المدير نفسه عن أعماله تجاه الشركة [4] (ص130)، بحيث تنص المادة 1/555 من القانون التجاري الجزائري على ما يلي :

" تكون الشركة ملزمة بما يقوم به المدير من تصرفات تدخل في موضوع الشركة و ذلك في علاقاتها مع الغير" أي تلتزم الشركة بإعتبارها شخصا معنويا بجميع الأعمال التي تصدر عن المدير طالما كانت تتعلق بموضوع الشركة (عملها). [4] (ص130).

و الإدارة هي المسؤولة عن التسيير اليومي للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة و تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية و المعلومات التي تنشرها للمساهمين. [12] (ص21).

ففي الشركات الصغيرة و المتوسطة (PME) يوجد تداخل بين المدراء و المساهمون (المدير المساهم)، بحيث يكون هنا هدف المدير نفسه هدف المساهم، و بالتالي يتلقى المدير أجرا على إدارته من جهة و ربحا له كمساهم، و منه يهدف المدير إلى رفع أجره مستفيدا من حقه كمساهم و منه يرفع أجره إستنادا لهذا الإمتياز الذي لا يكون له لو لم يكن مساهما. أما في الشركات الكبيرة فالمدراء هم عملاء (Agents) للمساهمين (Mandataires) الذين يسلمون لهم حق تسيير الشركة، فهم يهدفون في هذه الحالة إلى المحافظة على وظائفهم كمدراء، و ذلك من خلال العمل على تحقيق مصالح المساهمين الذين يملكون مختلف الطرق للتحكم في التسيير. [41] (ص32-33).

3.1.3.1. الدولة و المجتمع

تتدخل الدولة في مختلف مستويات الدورة المالية و تؤثر على القرارات المالية و ذلك من خلال التأثير على المتغيرات التي تمس الأعوان الإقتصاديون كالجباية و التأثير على عرض و طلب النقود و تهدف الدولة إلى تخفيض معدل التضخم و تخفيض البطالة... إلخ، و تحدد حسب السياسة الإقتصادية المتبعة. [41] (ص34).

4.1.3.1. مجلس الإدارة

و هم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، و مجلس الإدارة يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى

الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
[12] (ص18).

5.1.3.1. الزبائن

وجود شركة مرتبط بإنتاج سلع و خدمات يستهلكها زبائن، و طبيعة التعامل معهم و إقناعهم بإستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي شركة، و في الدول المتقدمة يعبر الزبائن عن طلباتهم من خلال مصادر متعددة للرأي العام و جمعيات حماية المستهلك و النشرات و الدوريات الخاصة بهذه الجمعيات، و تعتبر أداة ضاغطة على الشركات و يهدف الزبائن عادة إلى:
[40] (ص89-90).

- شراء منتجات بأسعار مناسبة.
- منتجات بنوعية جيدة.
- سهولة الحصول على المنتجات.
- إعلانات صادقة.
- منتجات أكثر أمانا.
- إرشادات بشأن إستخدام المنتج و التخلص منه بعد الإستعمال.
- إلتزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع و الإستخدم.
- تطوير مستمر للسلع و الخدمات.
- إلتزام أخلاقي بعدم خرق قوانين العمال في السوق مثل الإحتكار.

6.1.3.1. العمال

تقضي المدة 02 من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل:
" يعتبر عمالا أجراء في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم". [4] (ص19).
ويؤثر العمال من خلال أجورهم و أدائهم وكذا الضغط الاجتماعي الذي ينشأ من خلال الاتجاه والنقابات للتعبير عن انشغالاتهم.

نستنتج من هذا أنها تشمل جميع العمال من إداريين و فنيين و فئات أخرى بحيث لا تقتصر مصلحتهم على الأجور فقط، و إنما يتعدى ذلك إلى أهداف أخرى نذكر منها: [40] (ص87-89).

- فرص ترقية متاحة و جيدة.
- تدريب و تطوير مستمر.
- عدالة وظيفية.

- ظروف عمل صحية مناسبة.

- المشاركة في القرارات.

- الرعاية الصحية.

- إجازات مدفوعة.

- إسكان و خدمات أخرى.

7.1.3.1. الممولون (Créancier)

و هم ممولو الإستثمار أو الإستغلال و ينقسمون إلى ثلاث مجموعات:

- ممولون إجباريون : و تكون أسهمهم مدرجة في السوق المالي، لكن فقط الشركات الكبيرة لها الحق في دخول السوق الإجباري.

- البنوك و مختلف المنظمات المالية التي تمول نشاط الشركة.

- المؤجرون : و ذلك من خلال التأجير مع إمكانية البيع بالتأجير (Crédit-Bail).

و بالتالي ينتظر هؤلاء الممولون أن تأخذ الشركة مصالحهم بعين الإعتبار خاصة ما تعلق

بإسترجاع الأموال المقرضة و يتحمل هؤلاء كذلك خطر إفلاس الشركة و عدم قابليتها للسداد. [41] (ص33-34).

2.3.1. آليات حوكمة الشركات

مما لا شك أن النظام الفعال لحوكمة الشركات يعتمد على ضوابط داخلية و خارجية معا .

1.2.3.1. الضوابط الداخلية

عبارة عن الترتيبات التي تقوم بها الشركة للتقليل من المخاطر عن طريق تحديد العلاقة بين

الإدارة و المساهمين و أعضاء مجلس الإدارة و أصحاب المصالح المختلفة. [42] (ص1).

فهي بإختصار تشمل رقابة و متابعة المساهمين على مجلس الإدارة و تشمل الضوابط الداخلية: [15] (ص17).

- حقوق المساهمين في التصويت في إطار الجمعية العامة: و يستدعون كل سنة للتصويت و المصادقة على الحسابات و حل بعض المشاكل العامة، بالإضافة إلى ذلك يسمح لهم هذا الحق بمعاينة الإدارة في حالة إنخفاض المردودية.

- رقابة مجلس الإدارة: و يعتبر أهم آلية تحكم في الشركة، و هو مكلف بمراقبة الإدارة و متابعة أدائها.

و كذلك يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على إستراتيجية المؤسسة، و التأكد من إلتزام الإدارة بالقوانين و الإشراف على تدقيق القوائم المالية. [27] (ص8).

و يتولى مجلس الإدارة خمسة وظائف أساسية و هي: [18] (ص 37-38).
وظيفة الحماية, وظيفة التحكيم, وظيفة التقييم, و وظيفة التخطيط .

2.2.3.1. الضوابط الخارجية

و تمثل هذه المحددات البيئة أو المناخ الذي تعمل فيه الشركات، و التي تختلف من دولة لأخرى، و يمكن إختصارها فيما يلي: [11] (ص 20).

- القوانين و اللوائح التنظيمية التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات و قوانين سوق رأس المال و القوانين المتعلقة بالإفلاس، و أيضا القوانين التي تنظم المنافسة التي تمنع الإحتكار.
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع و المنافسة الدولية.

- كفاءة الهيئات و الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال و البورصات، و ذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات و التحقق من دقة و سلامة المعلومات التي تنشرها، و أيضا العقوبات المناسبة و التطبيق الفعلي لها في حالة عدم إلتزام الشركات.

- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان إلتزام أعضائها بالنواحي السلوكية و المهنية والأخلاقية و التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، و تتمثل المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين و المراجعين و نقابات المحامين على سبيل المثال.

لكن حسب (G . Charreaux) فإنه من الصعب تحديد حدود الشركة و ما هو داخلي عما هو خارجي فأقترح تقسيم آليات الحوكمة إستنادا إلى المعيارين التاليين: [15] (ص 19).

الخصوصية spécificité : و هو مصطلح مستوحى من نظرية تكاليف التبادل، فالشيء الخاصي للشركة هو الذي يميزها عن غيرها و من الصعب تقليده من السوق .

القصدية Intentionnalité : و هو كل ما يوضع بصفة إرادية و بكل حال فهو معيار لا يخص الشركة و إنما يخص كل الشركات, كالقوانين و التنظيمات .

و فيما يلي شرح موجز لهذه الآليات حسب هذين المعيارين المبينان في الجدول أدناه :

الجدول رقم 02: آليات التحكم المختلفة مقترحة من طرف G.Charreaux [16] ص9

نوع الآلية	خاصة بالشركة فقط	عامة و تخص كل الشركات
آليات قصدية (عمدية) و تنظيمية (مؤسساتية)	- الرقابة المباشرة للمساهمين - مجلس الإدارة - أنظمة الأجور و أنظمة الإهتمام - الهياكل الرسمية - المدققون الداخليون - لجان الشركة - النقابات العمالية	- المحيط التنظيمي و القانوني (قانون الشركات، العمل، قوانين الإفلاس، القانون التجاري ...) - النقابات الدولية - المدققون الداخليون - منظمات حماية المستهلكون
آليات تلقائية	- شبكة الإتصال غير الرسمية - الرقابة المتبادلة - ثقافة الشركة - السمعة تجاه العمال (إحترام العقود)	- سوق السلع و الخدمات - السوق المالي - الوساطة المالية - القرض ما بين المؤسسات - سوق العمل - الساحة السياسية - سوق رأس المال الإقتصادي - المحيط الشركاتي (المؤسساتاتي) - المحيط السمعي و البصري - ثقافة الأعمال - سوق التدريب و التكوين

الآليات القصدية الخاصة بالشركة:

- الرقابة المباشرة للمساهمين: من خلال الإجتماعات المنعقدة مع المدير و مجلس الإدارة، و ذلك للرقابة المباشرة على أداء الشركة.

- مجلس الإدارة: بدوره يراقب أداء المدراء التنفيذيين، كونه مسؤول أمام الجمعية العامة للمساهمين.

- أنظمة الأجور و أنظمة الإهتمام: حسب (Jensen et Meckling) 1976, كل مدير لا يملك حصة مساهمة مهمة فهو يهدف إلى إستعمال موارد الشركة لإشباع حاجات شخصية, و تكلفة الإشباع يتحملها المساهمون, فمن الطرق المستعملة حديثا لمعالجة هذا المشكل هو ربط الأجر بالنتائج المحققة و من أنظمة الإهتمام نذكر الترقية, التدريب, الإسكان, الضمان الإجتماعي, المتابعة الطبية و خدمات أخرى تهتم بها الشركة لصالح موظفيها و عمالها بصفة عامة. [18] (ص34-35).

فكلما كان المدراء مساهمون في الشركة، كلما تساوت أهدافهم مع أهداف المساهمين، لهذا يدعم المساهمين مساهمة المدراء لتوحيد المصالح بينهم. [15] (ص172).

- الهياكل الرسمية: التي تفرض بدورها قوانين و إجراءات، تحد من حرية المدراء.
- المدققون الداخليون: و ذلك للرقابة على أداء الإدارة من جهة، و مدى تطبيقها للقوانين و الإجراءات المعمول بها في نشاط الشركة، و المدققون الداخليون هم مستخدمون (Fonctionnaires) يكلفهم المساهمون لدعم فعالية الرقابة على الشركة و للمدقق الداخلي ثلاث مهام أساسية: [18] (ص39).
* مهمة دائمة تتمثل في الرقابة المحاسبية لوضعية الشركة المحاسبية و المالية، و تتمثل في التحقق من الحسابات و التسويات و كذلك صدق الحسابات و تطابق معلومات الشركة مع المعلومات المقدمة لمجلس الإدارة و الملفات الممنوحة للمساهمين .

* مهمة الإعلام (Informer) و تتمثل في إعلام الجمعية العامة للمساهمين حول وضعية الشركة و بعض الجوانب الإجتماعية فيها .

* مهمة التنبيه و تتمثل في تنبيه المدير و المساهمين حول المشاكل الممكن حدوثها.
- لجان الشركة: سواء كانت لجان مجلس الإدارة أو لجان أخرى مخصصة و أهم الجان :
* لجنة التدقيق: و تشرف على مدى فعالية التدقيق الداخلي و الخارجي للشركة .
* لجنة الرواتب و الأجور: و تحدد الرواتب و الأجور و المكافآت و الحوافز لأعضاء الإدارة و قفا لأسس موضوعة و الإفصاح عن المبالغ المدفوعة للأعضاء في التقرير السنوي لمجلس الإدارة. [43] (ص2).

و تسمى هذه اللجنة كذلك بلجنة الترشيحات و المكافآت و من مهامها: [44] (ص8).
- التأكد من استقلالية أعضاء مجلس الإدارة بشكل مستمر.
- إعداد السياسة الخاصة بمنح المكافآت و الحوافز و الرواتب في الشركة و مراجعتها بشكل سنوي.
- تحديد احتياجات الشركة من الكفاءات على مستوى الإدارة التنفيذية العليا و الموظفين و أسس إختيارهم .

* إعداد السياسة الخاصة بالموارد البشرية و التدريب في الشركة، مراقبتها، تطبيقها و مراجعتها بشكل سنوي.

و تتألف هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، لا يقل عددهم عن ثلاث أعضاء.
بالإضافة إلى كل هذه اللجان، يستطيع مجلس الإدارة إنشاء لجان أخرى متخصصة لحل المشاكل أو غير ذلك.

- النقابات العمالية: و ذلك للدفاع عن حقوق العمال، و تعتبر وسيلة للضغط على المدراء بصفة قانونية و دفعهم لتحقيق مصالح العمال.

الآليات القصدية العامة التي تشمل كل أنواع الشركات :

- المحيط التنظيمي و القانوني (قانون الشركات، العمل، قوانين الإفلاس، القانون التجاري ...): و يشمل قانون الشركات المعمول به في الدولة، بالإضافة إلى تشريعات العمل، قوانين المالية و الضرائب القانون التجاري و قوانين الإفلاس إن إستدعى الأمر حل الشركة .

- النقابات الدولية: و تمثل تشريعات حماية الإنسان من مناخ عمل، أجر، صحة إلخ .

- المدققون القانونيون (الخارجيون) : خاصة المكلفين من طرف الدولة لمتابعة القوائم المالية لمصالح الضرائب و غيرها، و على المدقق أن يكون مستقلا عن الشركة و عن أعضاء مجلس إدارتها و ألا يكون مساهمتها فيها أو عضوا ذا خبرة في مجلس إدارتها (مستشار). [45] (ص21).

- منظمات حماية المستهلكين: و هي منظمات غير ربحية تسهر على حماية المستهلكين و مقاومة الإحتكار و متابعة التجاوزات المتعلقة بتجارة المواد الفاسدة و المحظورة .

الآليات التلقائية الخاصة :

- شبكة الإتصال غير الرسمية : و تعتبر وسيلة غير رسمية لنقل المعلومات تمتاز بالمرونة و الحرية بحيث يعبر كل عامل عما يراه في الشركة، و يصرح به بكل حرية.

- الرقابة المتبادلة: بين مجلس الإدارة و الإدارة على رأسها المدراء التنفيذيون من جهة، و بين الإدارة و العمال من جهة أخرى، و كذلك يتم تقييم أداء الإطارات و العمال بصفة دائمة في سوق العمل و قيمتهم في السوق تتحدد بنتائج الشركة، فهم يعلنون عنها كلما كانت النتائج جيدة. [15] (ص17).

- ثقافة الشركة: تعتبر وسيلة ضاغطة على المدير، بحيث يصعب تغييرها، و يجب التأقلم معها.

- السمعة تجاه العمال (إحترام العقود): أي سمعة الإدارة تجاه العمال، و مدى تحقيقها لأهدافهم.

الآليات التلقائية العامة :

- سوق السلع و الخدمات: حسب (Demsetz) 1983، فإن الإستراتيجيات المتخذة من طرف المدير لإشباع حاجاته على حساب أهداف الشركة يؤدي إلى إنخفاض تنافسية الشركة و منه إلى زوالها فالتنافسية هي أداة للحد من إنتهازية المدراء. [18] (ص24).

كلما كانت المنافسة كبيرة، رفع ذلك من الضغط على المدراء لرفع تنافسية الشركة. [15] (ص18).

- السوق المالي: عند الحاجة للتمويل، فإن السوق المالي يفرض على المدراء أداء جيد لتمويل أنشطة الشركة من طرف السوق المالي، و بالتالي تعتبر أداة جيدة للضغط على المدراء و مجلس الإدارة للرفع من أداء الشركة.

- الوساطة المالية: السمسة و السفتجة بحيث يراقبان الشركات للبحث عن فرص للإستثمار.
- القرض ما بين المؤسسات: خاصة المؤسسات المالية، فهي تتطلب مستوى أداء معين لمنح القروض و بالتالي تعتبر وسيلة رقابية على أداء الشركة.
- سوق العمل: العمال يراقبون الشركات و في حالة العجز فإنهم يفرضون شروط لهم كأجر مرتفع مثلا.
- الساحة السياسية: كل القوانين و التشريعات التي تمس نشاط الشركة و تؤثر عليها.
- سوق رأس المال الإجتماعي: و ذلك عند الحاجة لرفع رأس المال، و إستخدامه في الإستثمار.
- المحيط الشركاتي (المؤسساتاتي): المنافسة، المقاوله من الباطن، الموردون، الممولون ... إلخ.
- المحيط السمعي و البصري: التكنولوجيا المستخدمة لدى الشركة و لدى منافسيها.
- ثقافة الأعمال: و تعبر عن أخلاقيات الأعمال السائدة في مهنة الشركة.
- سوق التدريب و التكوين: فالمؤسسات التدريبية تراقب الشركات و التكنولوجيا المستخدم، و ذلك لكي تعرض خدماتها لتكوين عمال تلك الشركات.

3.3.1. تجارب بعض الدول في حوكمة الشركات

أسفر الإهتمام المتزايد بحوكمة الشركات إلى قيام العديد من الدول بإصدار العديد من التقارير و التوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات، و ذلك عن طريق المؤسسات العلمية بها أو عن طريق بورصة الأوراق المالية بها [11] (ص75)، و فيمل يلي عرض تجارب لبعض الدول :

1.3.3.1. تجربة المملكة المتحدة

أدت المشاكل المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات و تقارير مالية تتعلق بالحسابات في بداية التسعينات إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية (F.R.C)، و جهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توفير الثقة مرة أخرى، و كانت البداية بإجراء حوار جدي و مفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، و قد أسفر هذا عن صدور تقرير كادبوري (Cadbury Report)، و الذي يعتبر من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في العالم، و يضم تسعة عشرة (19) بنداً، و تركز على مجلس الإدارة و الإفصاح و تحديد المسؤوليات. [11] (ص75-77).

و في أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان (Rutteman)، الذي أوصى الشركات المقيدة بالبورصة أن يكون ضمن تقريرها جزء يتعلق بالرقابة الداخلية التي تقوم بها الشركة للمحافظة على أصولها، و في 1995 ظهر تقرير قرين بوري (Greenbury)، الذي إهتم بموضوع المكافآت و المزايا التي تمنح لأعضاء مجلس الإدارة، أما في 1998 فقد ظهر الكود الموحد (Combined Code)، الذي إشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له . [11] (ص78-79).

2.3.3.1. تجربة الولايات المتحدة

تشابه الإهتمام بموضوع حوكمة الشركات بين الولايات المتحدة و المملكة المتحدة نظرا لتشابه الإقتصاديين و إرتباطهما ببعضهم البعض، حيث أدى تطور سوق المال و تطور مهنة المحاسبة و المراجعة إلى زيادة الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، و إلزام الشركات بتطبيقه، و بداية الإهتمام كانت مع صندوق المعاشات العامة (* Cal.P.E.R.S)، الذي قام بإلقاء الضوء على أهمية حوكمة الشركات و دورها في حماية حقوق المساهمين فيه، من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ التي قام بإصدارها. [11] (ص79-84).

و بعد إنهيار كبرى الشركات الأمريكية سنة 2002، تم إصدار قانون ساربانز- أوكسلي (Sarbanes – Oxley)، الذي ركز على القضاء على الفساد المالي و الإداري من خلال تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الإدارات. [11] (ص84).

3.3.3.1. تجربة فرنسا

من أبرز العوامل التي أدت إلى الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في فرنسا هو زيادة وجود المساهمين الأجانب و الرغبة في تحديث سوق المال بباريس، و تولى ذلك أهم منظمين لأصحاب الأعمال في فرنسا و هما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين، و الجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة، و الذان قاما بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات، و التي كانت برئاسة فينو (Vienot) و بذلك صدر تقرير فينو سنة 1995، إلا أن ذلك التقرير لم يقترح تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية آنذاك، و لم تكن هناك متابعة رسمية للإلتزام بالتوصيات المقترحة. [11] (ص86-87).

4.3.1. الصراع و تضارب المصالح في البيئة التنظيمية

بعض الكتاب مثل Durkheim و Pareto يعتبران أن الصراع هو تشويش للنظام الاجتماعي و تعتبر مؤثر لسوء التسيير مثلا فالصراع يؤدي إختلالات تنظيمية مثل انخفاض الإنتاجية نتيجة الغيابات (Absentéisme) أو عدم التحفيز (Démotivation)، و يؤدي الصراع كذلك إلى فقدان الفعالية نتيجة عم التنظيم (Désorganisation) وارتفاع تكاليف التنسيق و الرقابة، فقدان الوقت، هدر للطاقة، الاتصال غير الفعال، كل هذا يؤدي إلى تخفيض رقم الأعمال. فعلى المسير إذن أن يمنع حدوث الصراع، و البعض الآخر من الكتاب مثل Touraine و Marx يعتبران أن كل جماعة إلا تحتوي على صراعات، و وجود الصراع مستحب في حالة ما إذا كان ذلك بداية للتغيير أو لإخراج الجماعة من الروتين (الوتيرة المملة)، فالصراع حسب هؤلاء يؤدي إلى تطوير ضروري للمعايير و هيكل المنظمة

وتخفيض الضغط النفسي ما بين الأشخاص، فالمدير عليه تشجيع الصراعات التي تؤدي إلى الإبداع. [34] (ص776).

نستنتج أن للصراع إيجابيات تتمثل في التنشيط، والتطور، الإبداع، و التجديد والتوضيح وللصراع أيضا سلبيات تتمثل في العنف، التدمير و الفساد، عدم الاستقرار، فقدان الرشادة، سوء التنظيم. [34] (ص777).

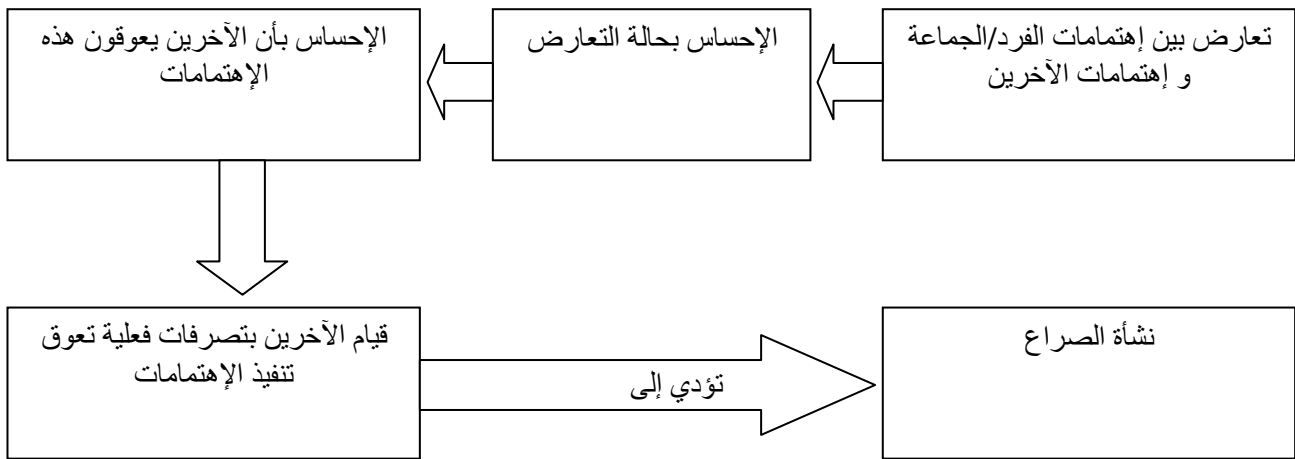
وكذلك ماري فيوليت (Mary Fiollette) ترى أن الصراع أمر طبيعي في المؤسسة ويجب إدارة هذه الصراعات بالطريقة التي تحقق أهداف الأطراف المعنية بالصراع وذلك عن طريق التوفيق وليس التفريق أو سيطرة فريق على آخر. [46] (ص42).

و يعتبر الصراع على مستوى المنظمات أمرا حتميا، نظرا للعوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة على سلوك الفرد والجماعة.

ويمكن تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عليه عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل. [47] (ص197).

تعريف ليكرت للصراع : (R.Likert):

هو المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، التي لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يريدون تحقيقها، لذا ينشأ الصراع بين الطرفين. [48] (ص372).



شكل رقم 05 : نشأة الصراع [49] ص263

ومن أسباب الصراع ما يلي: [47] (ص199-200).

- وجود موقف يتحتم فيها إتخاذ قرارات مشتركة.
- إختلاف الأهداف والقيم.

- إختلاف الإدراك والإنماء.
- غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات والمسؤوليات بشكل دقيق.
- ندرة الموارد ومحدوديتها، كلما كانت محدودة زاد الصراع عليها.
- طبيعة بعض الأشخاص وذوو المزاج الحاد مما يصعب التعامل معهم.
- عدم الرضا عن العمل أو الامتيازات الوظيفية، مما يصعب الاستمرار في العمل.

وبصفة عامة يمكن تقسيم أسباب الصراع إلى: [49] (ص 264).

- الأسباب الشخصية للصراع: و ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد و إنفعالاته و مركزه الوظيفي و أهمها :

- * الشعور بالحقد و الضغينة نتيجة تميز الغير عنه ببعض المزايا و الصفات.
 - * سوء إدراك الفرد لظروفه و دوافعه، و سوء تفسيره للأمور.
 - * سوء الإتصالات بين الفرد و الآخرين.
 - * علاقات شخصية غير طيبة مع الآخرين.
 - * خصائص الفرد و صفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
 - أسباب تنظيمية: و ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة أهمها :
 - * المنافسة في الحصول على موارد تنصف بالندرة.
 - * غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
 - * إعتقاد الإدارات و الأقسام الداخلية على بعضها البعض في إنجاز بعض الأعمال و المهام.
 - * نظام الأجور و التعويضات التنافسي.
 - * رغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها من الإدارات و الأقسام الأخرى.
- أما مستويات الصراع فهي: [34] (ص 781-785).

- المستوى الأول: صراع داخل الشخص نفسه.
 - المستوى الثاني: صراع ما بين الأشخاص.
 - المستوى الثالث: صراع بين شخص وجماعة.
 - المستوى الرابع: صراع داخل الجماعة الواحدة.
 - المستوى الخامس: صراع بين جماعة وجماعة.
- و أشهر أنواع الصراع هي التي تحدث ما بين المدير والعمال، فالمدير يحاول تحقيق الأهداف الاقتصادية (مردودية جيدة) أما العمال فلهم منطق اجتماعي ويحاولون تحقيق أهداف مثل حفظ مراكزهم، تحسين ظروف العمل، رفع الأجور. [34] (ص 788).

4.1. مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات

1.4.1. حقوق المساهمين

و يمكن تلخيص حقوق المساهم كما يلي: [50] (ص332).

- حق حضور الجمعية العامة للمساهمين و حق التصويت بنسبة ما يمتلكه من أسهم.
- حقه في حصة أصول الشركة بنسبة ما يمتلكه من أسهم.
- حق الإطلاع على دفاتر الشركة.
- حقه في توزيعات الأرباح التي تقررها الشركة.
- حق الإشتراك في إقتسام موجودات الشركة بالتساوي مع المساهمين الآخرين في حالات التصفية.
- حق بيع أسهمه أو شراء أسهم أخرى.
- حق الإكتتاب في الأسهم الجديدة التي تصدرها الشركة بنسبة ما يملكه من أسهم.
- و حسب مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية فللمساهم حقوق متمثلة في:
- الحقوق الأساسية للمساهمين و هي: [51] (ص18-19).
- * الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية.
- * نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
- * الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنتظمة.
- * المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- *- إنتخاب و عزل أعضاء مجلس الإدارة.
- * المشاركة في أرباح الشركة.
- حق المساهمين في المشاركة و إعلامهم بشكل كافٍ عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة و ذلك من خلال :
- * التعديلات في النظام الأساسي وبنود التأسيس وغيرها من المستندات الحاكمة للشركة.
- * الترخيص بإصدار أسهم زيادة رأس المال.
- * أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلي بيع الشركة.
- حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وإعلامهم بالقواعد، بما في ذلك إجراءات التصويت، التي تحكم إجتماعات الجمعية و ذلك من خلال: [11] (ص47).

* الحصول علي معلومات كافية وفي الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال، اجتماعات الجمعية العامة، بالإضافة إلى المعلومات الكاملة في التوقيت المناسب عن الموضوعات التي سيتخذ بشأنها قرارات في الاجتماع.

* إتاحة الفرصة لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما فيها الأسئلة الخاصة بالمراجعة، السنوية الخارجية، وإدراج بنود جديدة في جدول الأعمال واقتراح الحلول المناسبة.

* المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الأساسية الخاصة بحوكمة الشركات، مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، ويجب على المساهمين إعلان رؤيتهم بشأن سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، كما يجب أن تخضع مكونات نظام البدلات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والعاملين لموافقة المساهمين.

* حق المساهمين في التصويت بالحضور شخصياً أو غيابياً مع مراعاة المساواة في تأثير التصويت بالحضور الشخصي أو الغيابي.

- وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة بما لا يتناسب مع نسبة مساهمتهم.

- الكفاءة والشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة علي الشركات.

* القواعد والإجراءات التي تغطي عمليات الاستحواذ والصفقات غير العادية مثل الاندماج وبيع أصول الشركة يجب أن تكون واضحة ومعلنة وأسعارها تتصف بالشفافية والشروط العادلة.

* عدم استخدام وسائل مضادة لعمليات الاستحواذ بغرض حماية الإدارة من المساءلة.

- يجب على جميع المساهمين بما في ذلك المستثمر المؤسسي ممارسة حقوق الملكية الخاصة بهم بحيث: [51] (ص19).

* يجب على المستثمر المؤسسي الذي يعمل في المجالات المالية أو الائتمانية أن يفصح عن جميع السياسات المتعلقة بحوكمة الشركات والتصويت فيما يخص استثماراته، بما في ذلك الإجراءات الخاصة باستخدام حقوقه في التصويت.

* يجب على المستثمر المؤسسي الذي يعمل في المجالات المالية أو الائتمانية أن يفصح عن أسلوبه في التعامل مع تضارب المصالح الذي قد يؤثر على ممارسة الحقوق الرئيسية للملكية الخاصة باستثماراته.

- يجب أن تتوافر لجميع المساهمين، بما في ذلك المستثمر المؤسسي، الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال.

2.4.1. المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة إنتهاك حقوقهم فمُنظمة التعاون الإقتصادي تقترح في هذا المجال :

- معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي من خلال: [51] (ص20).
- * توفير حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول علي معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم، و يجب أن تخضع التغييرات في حقوق التصويت والتي تؤثر سلبيًا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم.
- * حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الإستغلالية من جانب أو لمصلحة المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير وسائل تعويضية فعالة.
- * حق التصويت من جانب أمناء الحفظ أو المالك المسجل بالإتفاق مع المالك المستفيد.
- * إزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود.
- * يجب أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد إجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين، وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات و إرتفاع تكاليف التصويت للمساهمين.
- حظر الإتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية.
- على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير علي الشركة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى.
- ومن بين الوسائل التي يتسنى للمساهمين إستخدامها لفرض حقوقهم القدرة على إقامة الدعوى القانونية و الإدارية ضد المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، وقد أظهرت التجربة أن المحدد الهام لدرجة حماية المساهمين لحقوقهم يتمثل فيما إذا كانت هناك وسائل فعالة للحصول على تعويضات عن الأضرار مقابل تكلفة مناسبة ودون تأخير زائد. وتقوى ثقة صغار المساهمين حينما يوفر النظام القانوني الآليات اللازمة لإقامتهم للدعوى القانونية حينما تكون لديهم الأسانيد المناسبة التي تدعو إلى اعتقادهم بأن حقوقهم قد انتهكت، وثمة مخاطر تتمثل في أن النظام القانوني، الذي يمكن المساهمين من إقامة الدعوى القضائية ضد أنشطة الشركة، قد يؤدي إلى إسراف في إقامة مثل تلك الدعوى، ولهذا أضاف كثير من النظم القانونية أحكامًا تقضى بحماية المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من إساءة استخدام الحق في إقامة الدعوى القضائية وتتخذ تلك الأحكام شكل اختبارات لمدى كفاية مضمون شكاوى المساهمين. [51] (ص40).

و للتفصيل أكثر في هذا المبدأ يمكن القول :

- ينبغي تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين من خلال: [51] (ص41-43).

* أن يحصل جميع المساهمين من داخل كل فئة من فئات المساهمين على نفس حقوق التصويت، وينبغي أن تتوافر للمستثمرين القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين، وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم، كذلك ينبغي تصويت المساهمين على أية تغييرات في حقوق التصويت.

ويقوم المديرون وأعضاء مجلس الإدارة بتحديد الهيكل الأمثل لرأس المال بشرط الحصول على موافقة المساهمين، كما تقوم بعض الشركات بإصدار أسهم ممتازة تتمتع بأولوية في الحصول على أرباح الشركة، ولكنها لا تتمتع بحق تصويت كذلك فقد تصدر الشركات شهادات مشاركة، أو أسهما دون حقوق تصويت، وعادة ما يجرى تبادلها بأسعار تختلف عن أسعار الأسهم المتمتعة بحقوق تصويت، وقد يكون لكل من هذه الهياكل فعالية في توزيع المخاطر وتحقيق العائد على نحو يحقق أفضل مصالح الشركة بالكفاءة من حيث تكلفة التمويل، ولا تحدد المبادئ الموقف من قاعدة " صوت لكل سهم "، وإن كان الكثيرون من المستثمرين المؤسسيين و إتحادات المساهمين يؤيدون هذه القاعدة.

ويتوقع المساهمون الحصول على المعلومات المتصلة بحقوقهم التصويتية قبل إقدامهم على الاستثمار وبعد قيامهم بالاستثمار، ينبغي ألا تطرأ أية تغييرات على تلك الحقوق ما لم يكن هؤلاء حاملي الأسهم صاحبة الحق في التصويت قد أتيحت لهم الفرصة في اتخاذ القرارات المتصلة بمثل تلك التغييرات، وعادة ما يتم تقديم المقترحات الخاصة بتغيير حقوق التصويت لفئات الأسهم المختلفة إلى اجتماع عام للمساهمين ويكون مقدمو الاقتراح هم أغلبية معينة من الأسهم صاحبة الحق في التصويت والتي تنتمي للفئات التي يتوقع تأثرها نتيجة للتغييرات المقترحة.

* أن يتم التصويت بواسطة أمناء أو أشخاص معينين تم الموافقة عليهم من قبل ملاك الأسهم.

وقد كان من المعتاد في بعض دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قيام بعض المؤسسات المالية التي تحوز أسهم المستثمرين على أساس إستثنائي التصويت عن تلك السهم وفي بعض الأحيان كان يطلب من جهات الاستثمار – ومن بينها بنوك وشركات سمسرة مالية تحتفظ بالأسهم لصالح عملائهم – التصويت لصالح الإدارة ما لم يطلب المساهم عكس ذلك تحديداً.

والاتجاه السائد في دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية هو إلغاء الأحكام التي يكون من شأنها تمكين جهات الاستئمان من التصويت تلقائياً نيابة عن المساهمين وقد تمت مؤخراً مراجعة القواعد المطبقة في بعض الدول بحيث صارت تستلزم قيام جهات الاستئمان بتوفير المعلومات للمساهمين فيما يتصل بحقوقهم التصويتية. وقد يرغب المساهمون في تفويض كافة حقوقهم التصويتية لجهات الاستئمان أو قد يعربون عن رغبتهم في الحصول على المعلومات المتصلة بكافة عمليات التصويت المرتقبة للمساهمين ومن ثم يقومون بالإدلاء ببعض الأصوات ويفوضون جهات الاستئمان في الإدلاء ببعض الأخر.

* أن تسمح العمليات و الإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين بتحقيق معاملة متكافئة لكافة المساهمين . كما ينبغي أن ينتج عن الإجراءات التي تتبعها الشركة صعوبة أو ارتفاع في تكلفة الإداء بالأصوات.

- ينبغي منع عمليات تداول الأسهم التي تستند إلى معلومات داخلية، وكذا منع أية عمليات للتبادل تستهدف تحقيق مصالح للأشخاص ذوي العلاقة بالشركة، و تتحقق المصالح الذاتية للمديرين حينما يقوم أشخاص تربطهم علاقات وثيقة بالشركة باستغلال تلك العلاقات لغير صالح الشركة والمساهمين، ونظرًا لأن عمليات التداول المستندة إلى معلومات داخلية تنطوي على تلاعب في أسواق رأس المال، فهي محظورة بمقتضى اللوائح الخاصة بتداول الأوراق المالية، كما تمنعها أيضًا قوانين الشركات و/أو القوانين الجنائية في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلا أن الحظر على مثل تلك الممارسات لا يرد في كافة التشريعات، كما أن تطبيق التشريعات لا يكون بالقوة الكافية في بعض الحالات، وواقع الأمر أن تلك الممارسات تنطوي على إعاقة الممارسات السليمة لحوكمة الشركات طالما أنها تمثل خرقًا لمبادئ المعاملة المتكافئة للمساهمين.

وتؤكد المبادئ مرة أخرى على أنه من حق المساهمين أن يتوقعوا حظر إساءة استخدام السلطات الداخلية.

وفى الحالات التي لا تنص فيها التشريعات بشكل قاطع على حظر مثل تلك الأساليب أو في الحالات التي لا يكون تطبيق التشريعات فيها فعالاً، يتعين على الحكومات إتخاذ الإجراءات التي تكفل بسد مثل تلك الفجوات.

- يجب أن يطلب من أعضاء مجالس الإدارة الإفصاح عن أية مصالح مادية أو تعاملات أو أمور تخصهم يكون من شأنها التأثير على الشركة، ويشير هذا البند إلى الحالات التي يكون فيها لأعضاء مجالس الإدارة والمديرين أية تعاملات أو علاقات عائلية أو أية علاقات أخرى خاصة بالشركة، على النحو الذي قد يؤثر على حكمهم على التعاملات المختلفة.

3.4.1. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

و أصحاب المصالح هم جميع الأطراف من ذوي العلاقة بالشركة مثل أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين والعاملين واتحادات العاملين المساهمين ومراقبي حسابات الشركة.

و يجب أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف ضمان الاستمرارية السليمة للشركات ماليًا.

و ينص هذا المبدأ على : [51] (ص21).

- أن يؤكد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن إنتهاك حقوقهم.

- العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.

- توفير المعلومات وفرص النفاذ لها لأصحاب ذوي المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

- السماح لذوي المصالح، بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير قانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

- أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل فعال كفاء للحماية من الإعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

و للتفصيل أكثر في هذا المبدأ يمكن القول بالإعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يراها القانون و أن يعمل أيضًا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، و ثمة جانب أساسي في ممارسات حوكمة الشركات يتمثل في ضمان تدفق رؤوس الأموال الخارجية للشركات .

كما يتجه الاهتمام في ممارسات حوكمة الشركات نحو إيجاد السبل التي تكفل تشجيع أصحاب المصالح في الشركة على الاطلاع على مستويات الاستثمار التي تتسم بالكفاءة من الناحية الاجتماعية وتوجه نحو رأس المال البشري والمادي في الشركة، وتعد القدرة التنافسية التي تتمتع بها الشركة ونجاحها في النهاية بمثابة نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مجموعة مختلفة من مصادر الموارد، من بينهم: المستثمرون، والعاملون و جهات الاقتراض، والموردون، و ينبغي أن تدرك الشركات أن إسهامات أصحاب المصالح تشكل موردا بالغ القيمة لبناء القدرة التنافسية للشركات وتدعيم مستويات ربحيتها، ولهذا فمن مصلحة الشركات في المدى الطويل بناء التعاون فيما بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح فهيا لغرض بناء و تعظيم ثروتها، ويجب أن يشتمل إطار ممارسات حوكمة الشركات على إدراك الحقيقة المتمثلة في أن صالح الشركة إنما يتحقق من خلال الاعتراف بمصالح الأطراف المختلفة وإسهاماتهم في نجاح الشركة. و لا يتم ذلك إلا من خلال : 51 ص [21] .

- أن يؤكد إطار ممارسات حوكمة الشركات على إحترام حقوق أصحاب المصلحة والتي يحميها القانون، ففي كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يحمي القانون أصحاب المصالح، وذلك بمقتضى قوانين العمل، والشركات، والعقود، والإفلاس، وحتى في المجالات التي لا توجد فيها تشريعات تختص

بحقوق أصحاب المصالح، تقوم الشركات بتعهدات إضافية لهم، وغالبًا ما يؤدي الاهتمام بسمعة الشركة وأدائها إلى استلزام الإعراف بنطاق أوسع من المصالح.

- حينما يقدم القانون الحماية لحقوق أصحاب المصالح فإنه يجب أن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويضات فعلية نتيجة انتهاك أي من حقوقهم.

- يجب أن يتيح إطار ممارسات حوكمة الشركات الآليات التي تعمل على رفع الأداء من خلال مشاركة الأطراف أصحاب المصالح، إذ يجب أن تتيح أطر ممارسات حوكمة الشركات الفرصة للأدوار المختلفة لأصحاب المصالح وتعتمد درجة مشاركة الأطراف المختلفة على القوانين والممارسات الوطنية، و قد تتفاوت أيضًا من شركة إلى أخرى، ومن أمثلة آليات مشاركة أصحاب المصالح : تمثيل العاملين في مجالس الإدارة، وخطط تملك الأسهم للعاملين أو أي من الآليات الأخرى للمشاركة في الأرباح، أو العمليات المتصلة بممارسات حوكمة الشركات والتي تأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر أصحاب المصالح فيما يتصل ببعض القرارات الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك، قد يؤخذ في الاعتبار مشاركة الجهات الدائنة في ممارسات حوكمة الشركات وذلك في حالات وجود إجراءات متعلقة بالإفلاس.

- حينما يشارك أصحاب المصالح في ممارسات حوكمة الشركات ، ينبغي أن تكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة لذلك، فعندما تسمح القوانين والممارسات بمشاركة أصحاب المصالح، يكون من الأهمية إمكانية حصول تلك الأطراف على المعلومات اللازمة للاطلاع و معرفة مسؤولياتهم.

4.4.1. الإفصاح والشفافية

و الإفصاح يعني نشر الحقائق دون إخفاء المعلومات العامة حتى تكون القوائم المالية كاملة و تعبر تعبيراً صادقاً عن نتيجة أعمال المؤسسة و مركزها المالي، و من أمثلة الملاحظات المرفقة بالقوائم المالية نجد ملخص بتفاصيل المخزون و أسس تقييمه، و القيمة الجارية للأصول طويلة الأجل... إلخ. [51] (ص21).

و هناك عدة نماذج يمكن الإعتماد عليها في الإفصاح عن المعلومات و هي: [52] (ص111).

- التفسير في شكل ملحوظة بين قوسين، و يستخدم ها الأسلوب للإفصاح عن طرق تقييم الأصول أو طرق حساب الإهلاك .

- استخدام الملاحظات (الهوامش) إذا كانت المعلومات الإضافية لا يمكن الإفصاح عنها في شكل شرح مختصر في صلب الميزانية تستخدم الملاحظات لتفسير رقم إجمالي وارد في الميزانية، أو لعرض معلومات لم تنرجم بعد لأرقام مالية .

- الجداول الملحقة : و يعتمد عليها لإظهار تفاصيل بند من بنود الميزانية مثل جدول المخزون, جدول الأموال المملوكة, جدول المدينين و الدائنينإلخ.
- و حسب منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية، فإن هذا المبدأ على الإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأموار المادية للشركة، بما في ذلك الموقف المالي، الأداء، الملكية والرقابة على الشركة و منه فهذا المبدأ ينص على : [51] (ص22).
- يجب ألا يقتصر الإفصاح على المعلومات الجوهرية وإنما يشمل أيضا ما يلي:
- * النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
 - * أهداف الشركة.
 - * ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت.
 - * مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية إختيارهم وعلاقتهم المديرين الآخرين ومدى استقلالهم.
 - * معاملات الأطراف ذوي العلاقة.
 - * عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.
 - * الأمور الجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي الشأن والمصالح.
 - * هياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات وأسلوب تنفيذه.
- يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية.
- يجب إجراء المراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة وأدائها في جميع المجالات الهامة.
- يجب أن يقدم مراجعي الحسابات الخارجيين تقاريرهم للمساهمين وعليهم بذل العناية المهنية الحريصة عند القيام بالمراجعة.
- يجب توفير قنوات لبث المعلومات تسمح بحصول المستخدمين علي معلومات كافية وفي التوقيت المناسب وبتكلفة إقتصادية وبطريقة تتسم بالعدالة.
- يجب أن يزود إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل، ويدعم توصيات المحلل، والوسطاء، وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرين والتي تخلق من تعارض المصالح الذي قد يؤثر على نزاهة التحليل أو توصيات المحلل.

5.4.1. مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يؤكد إطار قواعد حوكمة الشركات على إستراتيجية رئاسة الشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين، و ينص هذا المبدأ على: [51] (ص24).

- على أعضاء مجلس الإدارة العمل على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح الشركة والمساهمين.

- على مجلس الإدارة، في حالة ما إذا أثرت قراراته على مجموعة من المساهمين أن يعامل معاملة متساوية لكل فئة من فئات المساهمين.

- أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقانون مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة.

- على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية، بما في ذلك:

* وضع إستراتيجية الشركة، سياسة الخطر، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الأداء، مراقبة التنفيذ والأداء، النفقات الرأسمالية، الإستحواذات، وتصفية الاستثمارات.

* متابعة قياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء التعديلات عند الحاجة.

* إختيار، مكافأة، متابعة وإحلال كبار المديرين عند الضرورة.

* الإفصاح عن مكافآت المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين طويلة الأجل.

* توفر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح و إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

* الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام أصول الشركة وإحكام السيطرة في بعض العمليات المتعلقة بها.

* التأكد من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للشركة بما في ذلك نظام المراجعة المالي المستقل والرقابة الداخلية، خاصة أنظمة إدارة الخطر والرقابة المالية والتشغيلية، والالتزام بتطبيق القانون.

* الإشراف على عملية الإفصاح ووسائل الإتصال.

- أن يتمكن مجلس الإدارة من الحكم بموضوعية على شؤون الشركة مستقلا عن الإدارة من خلال :

* تكليف عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يتوفر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي على مهام قد يحدث فيها حالات تعارض المصالح المحتملة (مثل التقارير المالية – التعيينات – ومكافآت المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة).

* يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بالتحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف والتشكيل وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها.

* على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كافٍ لممارسة مسؤولياتهم.

- أن يتوفر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي التوقيت المناسب حتى يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه .

مما سبق يمكن القول بأن مفهوم حوكمة الشركات لاقى إنتشارا كبيرا في أوساط الشركات الكبيرة المساهمة و الهيئات الدولية على رأسها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية، صندوق النقد و البنك الدولي، أسواق رأس المال و المصارف، و تعتبر مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية من أهم المساعي الأخلاقية التي ينبغي تحقيقها، خاصة في بيئة الأعمال الناشئة كإقتصادنا الوطني، و غيره من الإقتصاديات العربية و تعتبر المساهمات في ميدان حوكمة الشركات بمثابة دفعة جديدة للتخلي بالمسؤولية تجاه بيئة أعمال الشركات.

الفصل 2

دور حوكمة الشركات في تفعيل إتخاذ القرارات

تعتبر عملية إتخاذ القرارات جوهر الإدارة لما لها من أهمية و شمولها لكل المستويات التنظيمية في الشركة، و لقد إختلفت نظريات إتخاذ القرار نظرا لإختلاف المداخل المنتهجة، و تعد عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، و يعتبر القرار حلقة رئيسية في العملية الإدارية بحيث لا تتكامل بدونها، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيذ إلا إذا تم إتخاذ قرار فيها، كما أن إتخاذ القرارات لا يقتصر على مستوى إداري دون آخر، بل تشمل كل المستويات الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية و الإتصال ، و سنحاول التطرق في هذا الفصل لأهم النظريات في إتخاذ القرار مع إبراز دور حوكمة الشركات في الرفع من فعالية القرارات المتخذة من طرف الإدارة، و حل المشاكل الإدارية.

1.2. مفاهيم عامة حول القرارات الإدارية

1.1.2. مفهوم القرار الإداري وخصائصه

1.1.1.2. مفهوم القرار الإداري

1.1.1.1.2. تعريف القرار لغة

قرر بمعنى سكن و إطمأن، و قرر الأمر بمعنى رضي عنه و أمضاه، و تقرر الأمر بمعنى ثبت و إستقر، و القرار هو ما إنتهى الأمر إليه. [53] (ص105).

2.1.1.1.2. تعريف القرار إصطلاحا :

لقد تعددت التعاريف التي قدمها كتاب و منظرو الإدارة و إن تشابهت في الكثير من النواحي و يمكن عرضها فيما يلي :

- القرار هو عملية إختيار بين مجموعة من البدائل للتوصل إلى البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين. [53] (ص105).

- هو عملية إختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للشركة. [53] (ص105).

و يقول هربرت سايمون H.Simon أن إتخاذ القرارات هو قلب الإدارة و أن مفاهيم الإدارة يجب أن تستند على منطق و سيكولوجية الإختيار الإنساني. [54] (ص63).

* من التعاريف السابقة و غيرها من تعاريف لعلماء الإدارة، نجد أن جميعها يتفق على أن جوهرها هو الإختيار المبني على تفضيل بديل من بين بديلين أو مجموعة من بدائل متاحة أمام متخذ القرار، و تكون عملية الإختيار مبنية على أساس عدد من المعايير أو القيم التي تحقق أفضل النتائج.

أما القرار الرشيد فهو القرار المبني على أساس عدد من الحقائق و الأساليب العلمية، و إحكام العقل و التفكير به، بما يجعله أفضل ما يحقق الغرض الذي إتخذ من أجله في وقت معين و وفقا لظروف معينة. [54] (ص73).

تعريف القرار السليم :

هو ذلك القرار الذي لا يخالف القانون، و يكون واضحا و مفهوما بشكله و محتواه، و تكون محاسنه أكثر من مساوئه، و قادرا على إقناع الذين يقومون بتنفيذه. [55] (ص17).

و تاريخيا يعد شستر برنارد (Chester Barnard 1886-1961) من الأوائل من درس عملية إتخاذ القرار في كتابه (The Function Of The Executive) الذي صدر سنة 1938.

[56] (ص47).

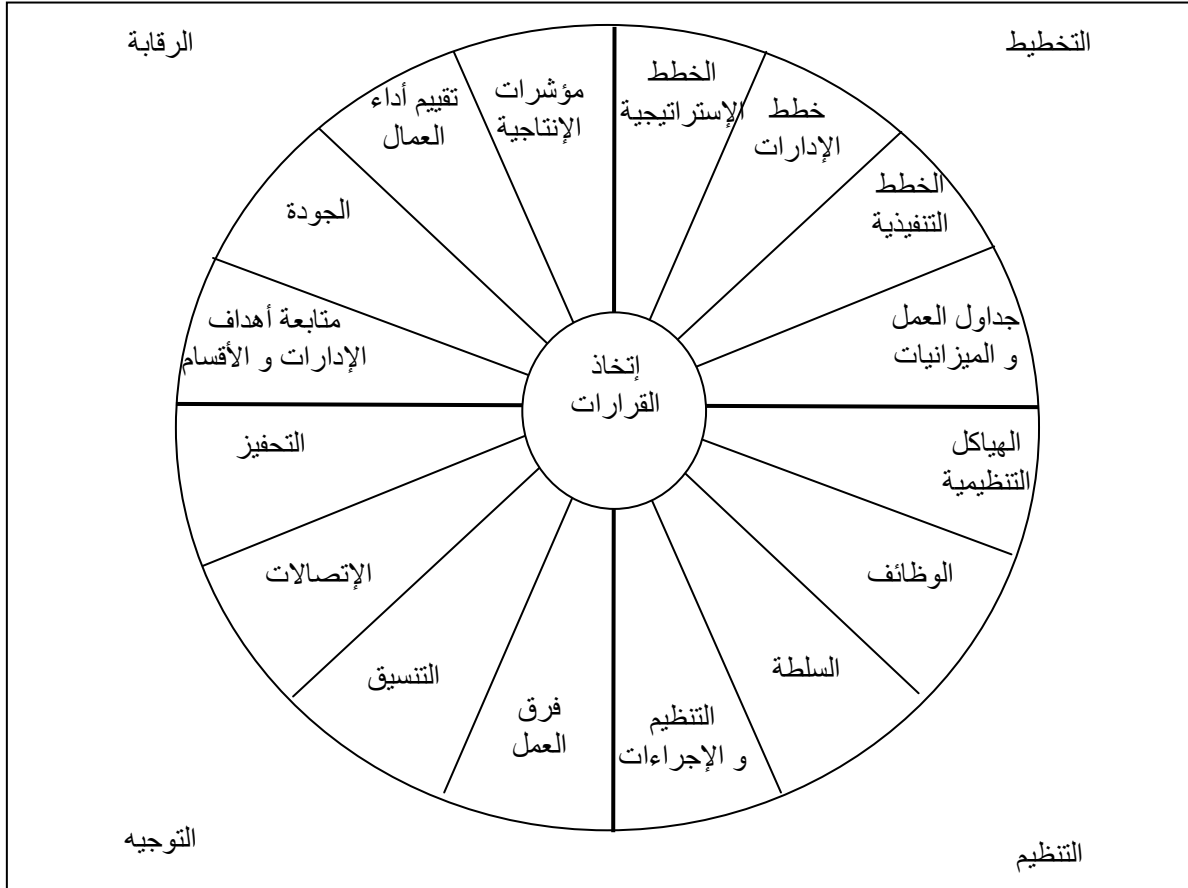
و يمكن إستنتاج أن عملية إتخاذ القرار تنطوي على عدد من العناصر : [57] (ص132).

- الإختيار.
- توفر البدائل.
- الأهداف و الغايات، أو محركات دوافع السلوك.
- الوقت.
- الموارد المادية و البشرية.
- البيئة الداخلية (مناخ العمل).
- البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية و إقتصادية و إجتماعية.

2.1.1.2. خصائص عملية إتخاذ القرار :

هناك عدة خصائص تتميز فيها عملية إتخاذ القرار و هي : [55] (ص21-22).

- أن عملية إتخاذ القرارات تتصف بالواقعية، حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول و ليس الحد الأقصى.
- أن عملية إتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثق عن سلوكيات الشخص الذي يقوم بإتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون بإتخاذه.
- أن أي قرار إداري لابد أن يكون إمتداد من الحاضر إلى المستقبل، لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي إمتداد و إستمرار للماضي.
- أن عملية إتخاذ القرار هي عملية عامة، و هذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على إختلاف تخصصاتها و شاملة، حيث أنها تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
- أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
- أنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
- أنها عملية تشمل عدة نشاطات و فروع.
- تتصف عملية إتخاذ القرار بالإستمرارية، أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة بإستمرار.
- و تعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية كما يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم 01 : إتخاذ القرار جوهر العملية الإداري [49] ص 37

2.1.2. أنواع القرارات الإدارية و خصائصها

1.2.1.2. أنواع القرارات :

القرارات الفردية:

و هي عادة قرارات بسيطة و روتينية، يتم إتخاذها في معظم الأحيان لإشباع رغبات و سد حاجيات الفرد، و هذه عادة تكون في مركز شخص المدير نفسه دون مشاركة أحد من حوله، و يطلق عليها " نظرية الفرد "، و هذا يتم في حالات أن تكون المشكلة تتطلب حلا سريعا و عاجلا، أو أن يكون الذين من حول المدير موظفين ليسوا على درجة كفاءة عالية، أو في الحالات العادية عندما يكون القرار ليس فيه أية خطورة على الشركة، و هنا تبرز أهمية خبرة و قدرة المدير في مواجهة و إتخاذ القرارات الفردية. [55] (ص 17-18).

و من أهم الأسباب التي تبرر الأسلوب الفردي في إتخاذ القرارات ما يلي: [35] (ص 265-266).

- زيادة درجة خطورة أو سرية القرار.
- قيود الوقت المفروضة على المدير والتي تحول دون مشاركة الآخرين والظروف الطارئة.

- عدم توفر الجماعة التي يمكن مشاركتها في عملية إتخاذ القرار.
- عدم توفر الكفاءات والخبرة الكافية لدى أفراد الجماعة لتحقيق فاعلية المشاركة.

القرارات الجماعية:

و هنا تتم مشاركة في صنع القرار بالإضافة إلى المدير أشخاص آخرون، و هذا نوع من الديمقراطية، و يتم إستخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة و حاجتها إلى أكثر من جهة للمشاركة بها. [55] (ص18).

و من أهم مزايا المترتبة على إتباع الأسلوب الجماعي هي: [35] (ص266).

- الاستفادة من الآراء المتخصصة في مجالات متنوعة يتطلبها القرار.
- تحقيق المشاركة في التفكير في البدائل
- تنمية المرؤوسين أو أعضاء الجماعة و تدريبهم على إتخاذ القرارات.
- رفع الروح المعنوية لأعضاء الجماعة.
- كسب التأثير و الدعم للقرار عند التنفيذ بسبب مشاركة الجماعة فيه.

و هناك تقسيمات أخرى للقرار الذي يُنَحَدُ حسب المركز الإداري وصلاحيات متخذه و البيئة التي إتخذ فيها و نتيجة هذه الاختلافات يتم تصنيف القرارات إلى أنواع عديدة حسب المعايير كما يبينه الشكل رقم 07 :



شكل رقم 07 : معايير تصنيف القرارات [48] ص110

- الناحية القانونية: وتنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى أربعة أقسام وهي:
- * مدى القرار وعموميته: ويتضمن ما يلي: [48] (ص15).
- القرار التنظيمي المتعلق بالقواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد غير محدد من الناس كاللوائح التنظيمية والسلطات والسياسات في المؤسسة.
- القرار الفردي المتعلق بمخاطبة فرد محدد كقرار التعيين.
- * تكوين القرار: ويتضمن ما يلي: [48] (ص16).

- قرارات بسيطة: لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع (تعيين موظف أو مكافأته).
- قرارات مركبة: تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل عديدة (إجراء مناقصة أو مزاد).
- * أثر القرار على لأفراد:
- قرارات ملزمة (الأوامر الإدارية).
- قرارات لا تحمل صفة الإلزام (النشرات والتعليمات التي توضح إجراءات العمل).
- حسب طبيعة القرار: وتنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى نوعين:

القرارات الأساسية والقرارات الروتينية: [58] (ص16).

فالقرارات الأساسية تتطلب إجراءات كثيرة قبل إتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وتكون قرارات إستراتيجية مثلا موقع المشروع أو طريقة الإنتاج.

أما القرارات الروتينية فهي متكررة باستمرار وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة مثل الرقابة على جدولة الإنتاج.

- بيئة القرار الإداري:

وتنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى ما يلي:

* قرارات تبعا لدرجة التأكد.

* قرارات تبعا لدرجة عدم التأكد.

* قرارات تبعا لدرجة المخاطرة.

- قابلية القرار للإلغاء أو التعويض: ويمكن تقسيمها إلى: [58] (ص16).

- قرارات قابلة للإلغاء و التعويض (قرارات الفصل أو العقوبة).

- قرارات غير قابلة للإلغاء (الأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة).

و هناك تصنيفات أخرى :

- القرار الإداري و وظائف المؤسسة: وتنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى ما يلي: [58] (ص19).

- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).

- قرارات تتعلق بالإنتاج وحجمه وأسلوبه ونوعه (حجم الإنتاج، حجم المصنع، موقعه وطرق

الإنتاج...).

- قرارات متعلقة بالتسويق (تحديد الأسواق، تغليف المنتجات، العلامة التجارية، السعر...).

- قرارات متعلقة بالتمويل (الهيكل المالي، توزيع الأرباح، خطط إعادة التمويل، التصفية...).

- قرارات الأفراد (الإختيار، التدريب، تحليل العمل وتقييمه، أسس دفع الأجور...).

- التصنيف الشكلي للقرارات : و تنقسم إلى :

القرارات الإستراتيجية و القرارات الروتينية : فالقرارات الإستراتيجية تعالج مشاكل معقدة، فهي غير متكررة بإستمرار، و هي ذات طابع إستراتيجي، بحيث تسلتزم عناية فائقة و إهتماما كبيرا، و تتميز هذه القرارات بأن لها صفة الدوام و يكون الإلتزام بها طويل نسبيا، و أن أي خطأ أو قصور فيها يؤثر على إنتظام المؤسسة، و يتسبب في خسائر كبيرة، أما القرارات الروتينية فهي قرارات تتكرر بإستمرار و تظهر عادة في نطاق الكتابية و غير الفنية، و يكون لها أسلوب و إجراءات معينة لمعالجتها و هي لا تحتاج جهدا ذهنيا كبيرا لإتخاذها. [58] (ص501-502).

- من حيث المضمون : و هو عملية تصنيف القرارات حسب طبيعة المشكلة التي يقوم القرار على معالجتها، فهل هي مشكلة إقتصادية، سياسية، إدارية، قانونية، أو إجتماعية. [55] (ص17).

- من حيث طرف إتخاذة : فرد أو جماعة، و هل هو موجه نحو فرد أو جماعة.

تصنيف Igor Ansoff للقرارات :

- قرارات إستراتيجية :

- قرارات إدارية: مثل قرارات تتعلق بتنظيم أقسام المؤسسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أو تنظيم مصادر المؤسسة.

- قرارات تشغيلية: مثل قرارات تتعلق بميزانيات المؤسسة، أو تتعلق بتسهيل الإنتاج و المهم هنا أن هذه القرارات مكلمة الواحدة للأخرى، إذ أن هناك ترابط كبير بين هذه الأنواع من القرارات بعضها بالبعض، و إنه من الضروري التمييز بين القرارات، و إن على المدير أن يعرف إن كان القرار الذي هو بصده إستراتيجيا أو تكتيكيا. [59] (ص28).

3.1.2. مراحل صنع و إتخاذ القرار الإداري

تمر عملية صنع و إتخاذ بالمراحل التالية: [57] (ص132).

- تحديد الهدف أو المشكلة.

- تحديد بدائل الوصول إلى الهدف (أو حل المشكلة)

- تقييم البدائل السابقة في ضوء القيود الخاصة بالتكلفة، و الوقت و العائد و إعتبرات أخرى إجتماعية أو ثقافية.

- إختيار أفضل البدائل.

- إصدار القرار: و هي المرحلة الأخيرة التي تعطي للقرار الذي تم إتخاذة الشرعية التنظيمية أو صفة الإلزام.

- متابعة تنفيذ القرار.

و فيما يلي عرض مفصل لمراحل صنع و إتخاذ القرار :

- صياغة المشكلة و تعريفها:

لقد أوضح ألبرت آينشتاين Albert Einstein في كتابه " تطور الفيزياء " أن صياغة و تحديد المشكلة غالبا ما تكون هي النقطة الأساسية، إذ أن الحل لا يتعدى إستخدام بعض المهارات الرياضية أو التجريبية. [59] (ص1).

و يجب على الشخص متخذ القرار الإستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية و موضوعية، و من المعلوم أن سوء تشخيص المشكلة و تحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى إرتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها. [58] (ص203).

و تبدأ هذه المرحلة بجمع البيانات (المتعلقة بالمحيط العام، حول أوضاع السوق، و العناصر الداخلية للمؤسسة)، ثم معالجة البيانات المتحصل عليها، فالبيانات المُجمعة تسمح بالتفكير في نقاط القوة و الضعف للشركة، و الفرص و التهديدات كذلك، عادة ما تبدأ عملية إتخاذ القرار عندما تظهر أعراض مشكل بالظهور، الذي يشير مثلا إلى أن المردودية غير كافية، و طريقة تحليل المشكل في البداية لها أثر هام على الحل الذي سيقترح. [60] (ص98).

و في هذه المرحلة قد تظهر ثلاث أخطاء و هي: [60] (ص99).

- التركيز على الأعراض المشكل دون التركيز على أسبابه : فالأعراض هي مؤشرات تعني وجود مشاكل مثلا في حالة إنخفاض المبيعات فعلى المسير بدل محاولته للقضاء على الأعراض بخفض سعر البيع، على المسير أن يذهب إلى مصدر المشكل من خلال تحليل أسباب إنخفاض المبيعات (مثلا منتوجات لا تلائم إحتياجات الزبائن، حملات إعلانية غير فعالة، منافسة كبيرة ...إلخ).

- تحليل المشكل بصفة عامة : فعلى المسيرين تحليل المشاكل بصفة موسعة و معمقة.

- الخطأ في إختيار المشكل المراد معالجته: فعلى المسير إقتراح أولويات و توفير حلول للمشاكل الأكثر أهمية بالإضافة إلى المشاكل التي يمكن حلها أنيا.

- مرحلة البحث عن الحقائق:

هي عبارة عن الحلول للمشكلة أو المشاكل التي تواجه الإدارة، و هنا لابد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، و بعد ذلك يتم إستبعاد أي بديل لا يتفق مع هدف الشركة، و دراسة البديل الذي يحقق الأهداف و يتفق معها، و لابد أن يكون أكثر من بديل، و عملية إيجاد الحلول ليست بالعملية السهلة لأي شركة، فإذا كان على سبيل المثال تدني حجم المبيعات هو قَدَم السلعة بحيث أصبح الطلب عليها منخفض، و أن الإدارة وجدت أنه لابد من تحديث السلعة، و عملية التحديث تتطلب آلات حديثة و خبرات فنية مدربة جديدة، و هذه كلها تحتاج إلى رأس مال كبير، و الشركة ليس بإمكانها أن تحصل

على مثل هذه الآلات و اليد العاملة المدربة لعدم كفاية رأس المال و منه تنتظر الشركة إلى حلول أخرى إضافية مثلا : تقسيط أسعار هذه الآلات أو إمكانية قرض من أحد البنوك لهذه العملية، و يتطلب ذلك دراسة هذين البديلين دراسة معمقة [55] (ص23) ، أو اللجوء للسوق المالي لرفع رأس المال عن طريق الأسهم إذا كانت تستوفي شروط الدخول للسوق المالي.

- مرحلة تقييم البدائل:

تتطلب هذه المرحلة وضع معايير مالية، فنية، إدارية، و إجتماعية و التي لها علاقة بالتكاليف و من ثم علاقة بالأرباح و كذلك رأس المال و العائد و الإنتاجية و العمالة. [55] (ص23).

بعد البحث عن البدائل يصبح من الضروري التفكير في النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل و تعتبر من المراحل الصعبة نظرا لضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لإكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل و تقييم مزايا و عيوب كل منها و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية: [58] (ص204).

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذه.

- التكاليف المالية لتنفيذه و الأرباح التي يتوقعها و الخسائر التي يمكن أن تتولد منه.

- الإنعكاسات النفسية و الإجتماعية لتنفيذه، و مدى إستجابة المرؤوسين للبديل و حسن توقيته تنفيذه.

- مرحلة إختيار أفضل بديل:

تعتبر المراحل تحضيرية لمرحلة إختيار أفضل بديل، و تتمثل الصعوبة في عملية موازنة البدائل المطروحة، فما قد يعتبره البعض عيبا، قد يجد فيه الآخرون ميزة وفقا للإعتبارات التي يركز عليها متخذو القرار، و التي قد تكون إنسانية أو مالية أو إقتصادية، و لاشك أن القرار الأفضل هو الذي يأخذ جميع هذه الإعتبارات في الحسبان عند إختيار البديل. [58] (ص204).

فتحديد الأصلح من البدائل يتأثر إلى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار و خبرته و مهارته و تتفاوت من شخص لآخر. [55] (ص23).

- مرحلة تحويل القرار إلى عمل فعال :

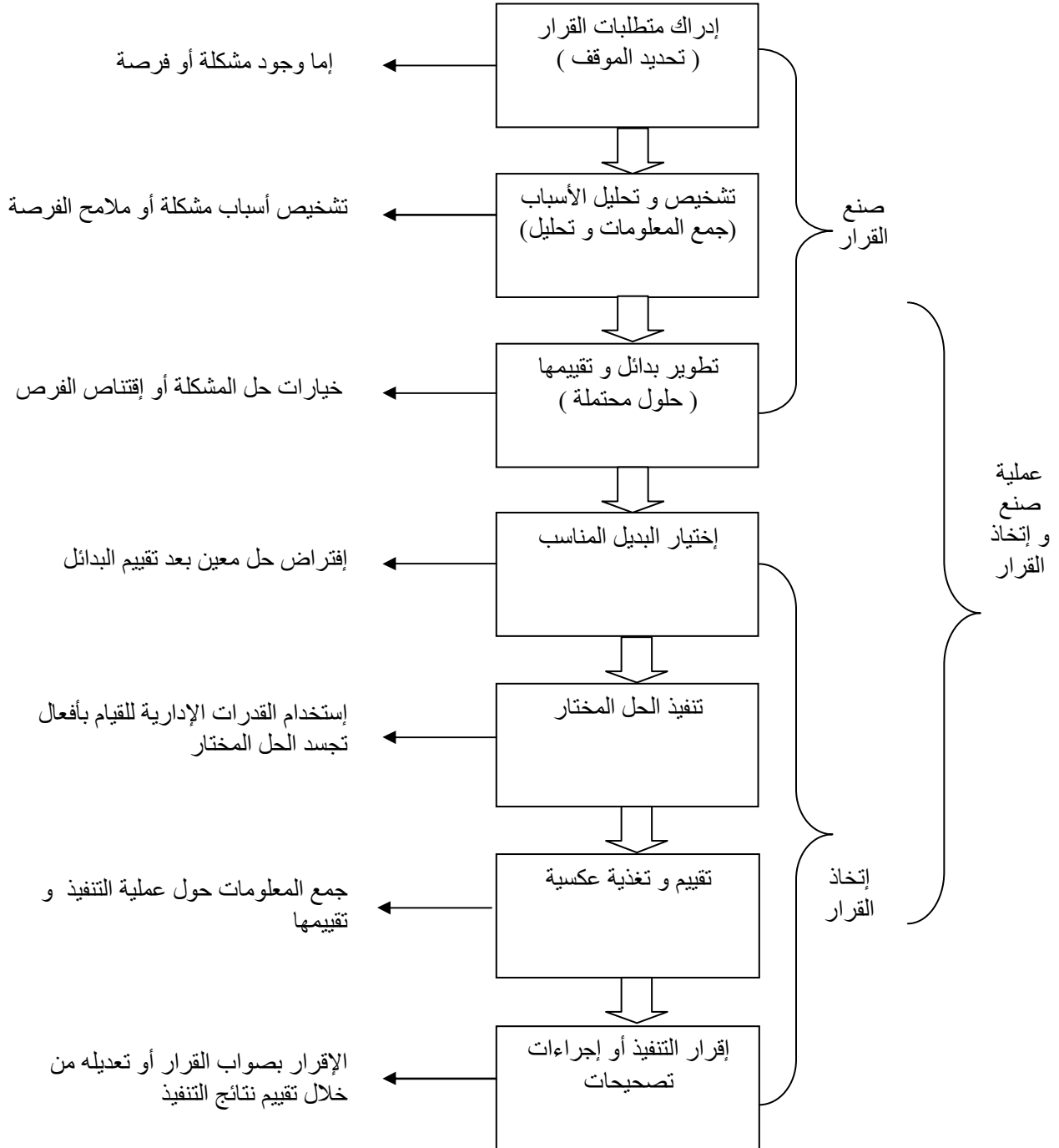
يعتقد بعض متخذو القرارات أن دورهم قد إنتهى بإختيارهم لأفضل بديل، لكن هذا الإعتقاد خاطئ، لأن القرار يتطلب تحويله إلى عمل فعال و منتج لآثاره. [58] (ص204).

فالقرار لا ينتهي بإقراره و إنما بتنفيذه، و قد يكون المنفذ هو غير الشخص الذي أعدّ القرار، مما يستوجب التعاون و التنسيق و تحديد المهام و المسؤوليات، و تدخل كذلك عملية تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في صنع و إتخاذ القرار و دفعهم لإنجاز هذا القرار ماديا و معنويا من خلال إشراكهم في إتخاذ القرار و إختيار البديل مما يدفعهم لبذل الجهد و الإهتمام أكثر لتنفيذ القرار. [55] (ص24).

- مرحلة متابعة تنفيذ القرار و مراقبته :

و ذلك لمعرفة الإنحرافات أو الإختلافات، لكي تقوم الإدارة بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن، و أهمية الرقابة تكمن في أن ما تم التخطيط له أصلا قد تم تحقيقه فعلا، و يتم ذلك من خلال جمع المعلومات و فحصها و تحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لإختيار هذا البديل و تنفيذه، و هل كانت النتائج إيجابية أو سلبية ؟ [55] (ص24-25).

و الشكل التالي يمثل عملية صنع و إتخاذ القرار :



شكل رقم 08 : عملية صنع و إتخاذ القرار [61] ص299

4.1.2. أركان القرار الإداري و العوامل المؤثرة فيه

1.4.1.2. أركان القرار الإداري

هناك مجموعة من العناصر التي تشكل متطلبات القرار الإداري و هي :

1.1.4.1.2. المشاكل :

لا بد من وجود مشكلة لإصدار قرار و هذه المشاكل ثلاثة أنواع و هي : [55] (ص19).

- المشاكل المعروفة: و هذا يعني أن هناك معلومات يمكن الوصول إليها، و لكن تحتاج إلى جهد و ربما لا تكون كاملة، بل ناقصة.

- المشاكل المعروفة جيدا: و هي أسهل المشاكل، حيث تكون البدائل معروفة و المعلومات عنها كاملة و حالات الطبيعة و معروفة و ثابتة.

- المشاكل الغامضة: و هي المشاكل التي لا يوجد أية معلومات عنها و صعب الحصول على معلومات و حالات الطبيعة غير معروفة.

2.1.4.1.2. وجود البدائل (Alternatives) : عندما يكون هناك بديل واحد أو طريق واحد لا بد من سلوكه نكون مجبرين، و بالتالي فلا وجود لقرار هنا. [61] (ص298).

3.1.4.1.2. حرية الإختيار (Choix Libre) : إن وجود البدائل و حده لا يكفي، بل لا بد من وجود حرية في إختيار أي منها، و إذا لم توجد هذه الحرية فنكون مجبرين على إختيار بديل معين و أيضا لن يكون هذا قرارا. [61] (ص298).

4.1.4.1.2. وجود هدف (Objectives) : إن لكل قرار هدف نسعى لتحقيقه، و عادة ما يرتبط القرار بظهور مشاكل أو أداء غير مرضي، لذلك تحاول الإدارة حل المشكلة بهدف تحسين الوضع القائم و تطويره، إن حل المشكلة يعني تشخيصها و إتخاذ الإجراء المناسب لحلها و يأتي هذا الحل عادة في إطار صناعة قرار مناسب و من ثم لإتخاذه و تنفيذه. [61] (ص298).

5.1.4.1.2. بيئة القرار: و هو الجو الذي يتم فيه إتخاذ القرار، و ما يتضمنه الجو من إعتبرات منها : [62] (ص13).

- شخصية متخذ القرار .

- القرارات السابقة.

- الظروف المحيطة بإتخاذ القرار (التأكد، عدم التأكد، المخاطرة) .

- المتغيرات التي لا يستطيع متخذ القرار التحكم بها، كالمتغيرات البيئية و الإجتماعية و السياسية و غيرها .

و هناك أركان أخرى يحددها رجال القانون بحيث لا تصلح القرارات إلا بها و هي: [63] (ص71).

- ركن السبب: (لماذا يتخذ القرار ؟) .

- ركن الإفصاح عن الإرادة في الشكل القانوني: (كيف يتخذ القرار ؟) .

- ركن الإختصاص: (من يتخذ القرار ؟).

- ركن المحل: (من يتأثر بالقرار ؟).

- ركن الغاية أو الغرض: (لمصلحة من يتخذ القرار ؟).

2.4.1.2. العوامل المؤثرة على القرار الإداري

يتأثر القرار بالكثير من العوامل و المتغيرات من أهمها: [63] (ص70).

- عوامل تتعلق بالإدارة: طبيعتها، أهدافها، تنظيمها، سياساتها، ظروفها و مناخها التنظيمي، إمكانياتها المادية و البشرية ... إلخ.

- عوامل تتعلق بالإطارات البشرية المتوفرة للتنفيذ و المتابعة : طبيعتهم، خبراتهم، إتجاهاتهم، إنتماءاتهم، ولائهم للشركة ... إلخ.

- عوامل تتعلق بالمشكلة: الوضوح، التحديد، الواقعية ... إلخ.

- عوامل تتعلق بدرجة توفر المعلومات المطلوبة و الموارد اللازمة للتنفيذ: ميزانية، أفراد، أجهزة، تكنولوجيا ... إلخ.

- نوع القرار و أهميته و طبيعة الموضوع الذي يتناوله.

- الفتية الزمنية المتاحة لإتخاذ القرار.

- مدى ملاءمة الظروف البيئية الداخلية و الخارجية: الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية ... إلخ، و ما يترتب عنها من ضغوط على المدير أو متخذ القرار.

- درجة تكرار القرار و درجة تأثيرها.

- دور شخصية المدير في القرار: علاقة القرارات بالشخصية التي يتمتع بها متخذ القرار مردها أشياء كثيرة منها مدى إدراك متخذ القرار للموقف، خبرته في العمل الذي يمارسه، قوة شخصيته في التعامل مع الأفراد و مواجهة المشاكل، المواقف و الميول و الإتجاهات و الإنفعالات و غيرها من العوامل المؤثرة، و قد أثبتت الدراسات أن الشخصية القوية أقدر من غيرها على إتخاذ قرارات صحيحة. [64] (ص230).

بالإضافة إلى ذلك، فهناك عوامل أخرى مؤثرة على متخذ القرار مثل الجماعات، العائلة، القيم، العادات ... إلخ. [55] (ص26).

- تأثير حالات إتخاذ القرار : و هي الظروف البيئية المحيطة بالقرار و هي :

- حالة التأكد.

- حالة المخاطرة.

- حالة عدم التأكد.

5.1.2. صناعة و إتخاذ القرار في ظل الظروف البيئية المختلفة

1.5.1.2. في ظل ظروف التأكد

قد يتوفر لبعض القرارات معلومات كاملة بشكل محدد لا تتخلله أي من ظروف عدم التأكد و يعتبر متخذ القرار في حالة تأكد إذا كان بالإمكان تحديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملة، و في مجال الأعمال يمكن القول بأن القرارات الروتينية تتصف بحالة التأكد. [64] (ص256).

- في ظل المخاطرة : يطلق هذا التعبير على المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل دون أن تتمكن من تقرير حدوث أي منها بشكل قاطع، و أن في هذه الحالة يلزم إيجاد وسط مرجح لتقديرات كل بديل على ضوء احتمالات الأوضاع المختلفة، و يفترض بطبيعة الحال أن إجمالي هذه الاحتمالات ينبغي أن يساوي الواحد (1)، و بذلك يمكن القول أن المعلومات المتاحة عن الموقف من هذا النوع تقل عن سابقتها في أن نتائج البدائل المختلفة لن تكون معروفة بنفس الدرجة من التحديد و التأكيد. [64] (ص257).

و هناك أسلوبين من أكثر الأساليب إستخداما و هما :

* أسلوب القيمة النقدية المتوقعة : [65] (ص24-25).

تنطوي القيمة النقدية المتوقعة لبديل ما على القيم المختلفة لهذا البديل مرجحة بإحتمالات حدوث لكل قيمة، و تشير المعادلة إلى الكيفية التي يتم بها حساب القيمة النقدية المتوقعة :

$$قنم = ق1 \times ح1 + ق2 \times ح2 + ق3 \times ح3 + + قن \times حن$$

حيث تشير ق1 إلى القيمة الأولى للبديل، في حين ح1 إلى احتمال حدوث القيمة الأولى لهذا البديل و هكذا.

* شجرة القرارات : سيتم التعرض لها بالتفصيل في مبحث قادم.

3- في ظل عدم التأكد: في هذه الحالة لا توجد أي معلومات حول الاحتمالات الممكنة للعائد، فإذا كانت الاحتمالات غير معروفة تماما، فالقيمة المتوقعة للقرارات لا يمكن تحديدها، لذا فالمعلومات المتاحة لصناعة القرارات في مثل هذه الحالات تكون عند حدها الأدنى مما يجعلها عند المعالجة أصعب مواقف صناعة القرارات على الإطلاق، و تعد نظرية المباريات أفضل الأساليب في معالجة هذه الحالات [64] (ص257) ، و سيتم التعرض لها في مبحث لاحق.

ففي هذه الحالة لا يقدر متخذ القرار تحديد احتمالات للحالات الممكنة للبدائل المتاحة للمشكلة و تتعدد المعايير المستخدمة لإتخاذ القرارات في ظل حالة عدم التأكد منها : [65] (ص34-37).

- معيار الحد الأقصى للحدود القصوى Maximax : و يقوم هذا المعيار على أساس تحديد أفضل بديل في ضوء الإختيار و الذي يحقق أقصى منفعة من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، و هو بديل متقائل كما يتضح من الفلسفة التي يبني عليها، و لتحديد أفضل بديل وفقا لهذا المعيار نقوم بالخطوات التالية :

* الخطوة الأولى: حدد أقصى قيمة لكل بديل.

* الخطوة الثانية: حدد أقصى قيمة من القيم التي تم تحديدها في الخطوة الأولى.

- معيار أقصى الحدود الدنيا Maximin : و يقوم هذا المعيار على فلسفة معاكسة للتي بني عليها معيار أقصى الحدود القصوى، و من ثم فهو معيار متشائم، و يقوم على فكرة تحديد أدنى المنافع التي يحققها كل بديل ثم إختيار أقصى المنافع من بينها.

و هناك معايير أخرى مثل معيار Savage و معيار Herweyz .

و الشكل التالي يوضح حالات إتخاذ القرار في ظل الظروف البيئية المختلفة :

التغيير	عدم تأكد نسبي (مخاطرة)	عدم تأكد
	تأكد	عدم تأكد نسبي (مخاطرة)
		التعقد

شكل رقم 09 : حالات إتخاذ القرار في ظل الظروف البيئية المختلفة [49] ص 44

2.2. المساهمات النظرية في عملية إتخاذ القرار الإداري

1.2.2. النموذج الكلاسيكي

و تكون المؤسسة هي الفاعل الوحيد (Seul Acteur)، و تكون متجانسة، و رشيدة تماما و واعية بكل محيطها، و لها أهداف مستقرة نسبيا. [66] (ص 408-409).

يتميز الفكر الإداري الكلاسيكي بتنظيم هرمي ثابت، و يخضع لعدد من المبادئ التي نجدها في كل من أفكار ماكس فيبر، تايلور، فايول، و من إتجه نهجهم في الإدارة، و حسبهم فإن المؤسسة الإقتصادية تعتبر كنظام مغلق، تتركز السلطة في أعلى هرمها الإداري، و تتقيد مختلف المستويات بالرجوع إلى السلطة المركزية في أغلب أو كل نشاطاتها، طبقا لمبدأ وحدة القرار و وحدة القيادة، و غيرها من المبادئ الموجودة في هذا الإتجاه. [67] (ص 112).

و يرتكز هذا النموذج الرشيد على أربع فرضيات و هي: [67] (ص 112).

- أهداف المُقرّر واضحة، و يمكن أن تترجم إلى دالة منفعة.

- الفرد الرشيد يقوم بالإختيار بين حلول ممكنة، أو بدائل جد محددة و معلومة لديه.

- نتائج مختلف البدائل معلومة، و يمكن أن تقيم بالنسبة إلى دالة منفعة المُقرّر.

- الإختيار الرشيد يعني ببساطة الإختيار الذي ترتب نتائجه أقصى دالة المنفعة و هذا نموذج يستدعي :

- معرفة كل أهداف المُقرّر، و كذا إدراجها في دالة المنفعة.

- البحث عن الحلول الممكنة.

- المعرفة و التقييم الإحتمالي لكل نتائج البدائل.

و قد ساهم في إثراء النموذج الكلاسيكي عدة نظريات إدارية منها :

1.1.2.2. الإدارة العلمية :

قد سجل فريدريك تايلور F.W.Taylor عدة نقاط سلبية أثناء ممارسته لمهامه في العديد من المصانع نذكر منها: [68] (ص15).

- غياب المعنى الحقيقي و الدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين و العمال.

- غياب مؤشرات دقيقة و واضحة لقياس أداء العمال.

- غياب حوافز تشجيعية للعمال.

- تفشي ظاهرة الإهمال و عدم الإهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.

- غياب الأسس العلمية و الدراسات المنظمة التي تبنى عليها القرارات الناجحة.

- عدم التناسب في الكثير من الحالات بين الوظيفة و الفرد، و ما له من انعكاسات على مستوى الأداء

و الإنتاجية و كل أوجه القصور، و التي أصبحت تشكل عقبة حقيقية أمام توسع المشروعات الإنتاجية.

و إعتقد تايلور أن زيادة الإنتاجية هي أساس زيادة الأرباح للمؤسسة و زيادة دخل العمال. [68] (ص16).

فمن إسهامات تايلور كذلك في مجال إتخاذ القرارات دعوته إلى دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، و الإنسجام بدلا من التفرقة و التعاون بدلا من سيادة الروح الفردية، و هذه المفاهيم كلها تساهم في ترشيد عملية إتخاذ القرار. [69] (ص47).

2.1.2.2. الإدارة البيروقراطية [55] (ص32-33).. (1864-1920):

و تقسم المنظمة إلى وحدات، لكل منها تنظيمها و إجراءاتها و سلوكها، و العلاقة بين هذه الوحدات تحددتها إجراءات و تنظيمات تفرضها الإدارة و تمنح لكل وحدة أهداف، و تعتبر هذه الأهداف بالنسبة للوحدات بمثابة قيود يجب أخذها بعين الإعتبار عند تحقيق كل وحدة لأهدافها. [66] (ص413-414).

و تركز على مركزية القرارات، و أن هناك قوانين و قواعد تضبط سير العمل و جمع القرارات المتخذة في مثل هذه الإدارة، و قد برز العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber في إيجاد هذه الإدارة و بنى فلسفته عليها و تتميز هذه الإدارة بـ :

- القوانين: و هي المنهج الأساسي للموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم .
- الأمور غير الشخصية: لتفادي المحسوبية و عدم تدخل الأمور الشخصية بالذات في الوظائف ، فالموظفون يتم تقييمهم و تعيينهم بناء على الكفاءة و ليس للأمور الشخصية أي إرتباط.
- أقسام العمال: تقسيم العمال و الأعمال بناء على تخصصات العمالة المتوفرة لدى المؤسسة.
- نموذج الهيكل التنظيمي: يتم ترتيب الوظائف حسب قوة الصلاحيات المعطاة لكل وظيفة أو إداري أو قسم أو مدير.

- وظيفة العمر: يحتفظ الموظف بوظيفته طيلة حياته.

- العقلانية: أي المنطقية في القرارات و الإدارات.

3.1.2.2. مساهمات هنري فايول Henry Fayol (نظرية العملية الإدارية):

من إسهاماته في مجال إتخاذ القرارات، إقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير، لضمان حسن أدائه لدوره القيادي، و تقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية و لازمة للمدير يلتزم بها في أداء مهامه و من هذه التوجيهات : [69] (ص50-51).

- التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية ، و مراعاة المديرين لذلك في إتخاذ قراراتهم، و يرى فايول أن بعض الصفات مثل الأنانية و الكسل و الضعف و الطموح الزائد و الجهل و غيرها من السمات لها آثار سلبية و تنعكس على سلوك المدير متخذ القرار في تحقيق الصالح العام.

- على المديرين أن يتأكدوا دائما من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة و روية، و أنها ستنفذ بدقة و إعتبر فايول " قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء " بأنها جوهر الإدارة، و أن توفر هذه الصفة لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل و إتخاذ الإحتياطات اللازمة بشأنه.

- التأكيد على توفر صفة المبادرة لدى المدراء لتمكينهم من إبتكار و خلق الحلول الملائمة للمشاكل الصعبة، و دعوة المدراء إلى تشجيع روح المبادرة و تحمل المسؤولية عند مرؤوسيه، و ذلك في حدود الإحترام اللازم للسلطة و في حدود النظام.

- التأكيد من أن إختيار المدير للوسيلة يحقق أهداف المؤسسة و أهداف العمال، و يجب أن يقوم على أسس و معايير نابعة من شخصيته و تجاربه و إعتماده على مرؤوسيه.

- مبدأ التدرج الرئاسي الذي يعني إلتزام الوحدات الدنيا بما يُتخذ من قرارات الصادرة عن الوحدات الإدارية الأعلى منها، و يترتب على هذا المبدأ تحديد مسؤولية مُتخذ القرار.

- مبدأ روح التعاون بين المدير و موظفيه بما يكفل أداء العمل بروح الفريق، و تطبيق هذا المبدأ يساعد في إتخاذ قرارات صائبة و يضمن سلامة تنفيذها.

- مبدأ ترتيب العمل الذي يعني تنسيق الجهود و تحقيق الإنسجام بين نشاطات الأقسام المختلفة في المؤسسة.

4.1.2.2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ترى أن هناك عوامل أخرى نفسية و إجتماعية مرتبطة بالأفراد كعمال أو إداريين أو مؤطرين و تؤثر على عملية إتخاذ القرار، و قد إهتمت هذه المدرسة بهذه العوامل و في نفس الوقت كانت ناقدة للفكر الكلاسيكي، و قد دعت إلى الإهتمام بالإتصال في المؤسسة، و الإستفادة منه و من الجماعات غير الرسمية فيها التي لها دور في توجيه الرأي العام فيها. [67] (ص114).

و قد أشارت هذه النظرية إلى أنه يجب أن تتخذ القرارات بإشراك العمال و ذلك عن طريق ما يسمى بأسلوب الإشراف و القيادة الديمقراطية، كما أن الإتصال يجب أن يكون ذو إتجاهين، و يتم الحصول على البيانات من المصدرين الرسمي و غير الرسمي. [68] (ص37).

5.1.2.2. إسهامات ليندول إرويك L.Urwick :

تمثلت إسهاماته من خلال إبرازه لأهمية تأثير الجوانب التنظيمية في عملية إتخاذ القرار، فقد أكد من خلال دراساته و أبحاثه على أهمية و دور التفويض في فاعلية القيادة الإدارية في ممارسة مهامها و ترشيد قراراتها، و هو يرى أن نجاح المدير في تفويض بعض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحه في إتخاذ قراراته، و أن من مقومات التفويض الناجح في إتخاذ القرارات: شجاعة المدير و توفر الثقة لديه و ثبات العمل بالنسبة للموظف، و تحديد واجباته بجلاء لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثير سيء على الروح المعنوية للعمال، و يضاف إلى ذلك عمال هام هو مدى نجاح المدير في تطبيق نطاق الإشراف، الذي يعتبره إرويك أساسا لتقدير فاعلية تأثير المدير في مرؤوسيه. [69] (ص55-56).

2.2.2. نماذج الرشادة المحدودة

و تعني وجود شخصان كفآن و محفزان بنفس الأهداف، و لهم نفس القيم و نفس المعارف و المعلومات لا يؤدي بالضرورة إلى إقتراح حلول متساوية. [70] (ص26).

و حسب M.Crozier و Friedberg سنة 1977 فالفاعلون (Acteurs) نادرا ما يكون لهم أهداف واضحة و متناسقة، فأهدافهم متعددة و غامضة و ضمنية و متعارضة، فقد يكتشف أهدافا أخرى مع مرور الزمن بعد حصول أحداث غير منتظرة من أفعاله، و سلوك الفاعلون دائما له معنى و تفسير ، كما أن هذا السلوك قد يتبع إستراتيجية هجومية كإقتناص الفرص أو دفاعية لحفظ مركزه و توسيع نطاق حريته [70] (ص28-29). ، و أشهر هذه النماذج نموذج سايمون و نموذج Cyert et March .

- نموذج هيربرت سايمون H.Simon :

إقترح من طرف سايمون (H.Simon)توجت بحصوله على جائزة نوبل في الإقتصاد سنة 1978، و إهتم سايمون بالسلوك النفسي لمتخذ القرار ذو رشادة محدودة موجهة من طرف المحيط بحيث يرى أن الإنسان عقلائي و رشيد، لكن رشادته محدودة و لا يستطيع تذكر كل الإختيارات السابقة و من الصعب عليه التنبؤ بكل ما يحدث في المستقبل، و له أهداف قصيرة الأجل و لا يبحث على إشباع كل أهدافه دفعة واحدة، إذن له خيارات متدرجة يحققها حسب قدراته و رغباته، و بالتالي فمتخذ القرار لا يبحث على حل أمثل (Solution Optimale)، كونه لا يملك المعلومات و لا القدرة الفكرية التي تسمح له بتحديد كل الحلول الممكنة و تقييم محاسنها و مساوئها، بل يكتفي فقط بالحل الأول الذي يراه مرضيا. [66] (ص414-415).

و إعتبر أن المؤسسة نظام مفتوح على محيط يؤثر عليها و غير مستقر، و أنشأ سايمون نظريته في إتخاذ القرار التي تتميز بالعقلانية المحدودة، و فيها يعتبر أن الإنسان ليس رشيد بشكل مفرط كما لدى الكلاسيك، و حسب سايمون فالمقرر لا يأخذ بشكل إجمالي مشكلة معقدة، و لكن يحلل بالنتابع مختلف جوانبها، و يعد حولا بالعودة إلى تجارب أو أعمال ماضية يعلمها، و إنطلاقا منها يقوم بتكييفات متتابعة و في الأخير يتوقف عند أول حل مرض يصادفه، و الحل الذي يتوقف عنده ليس تعظيما مطلقا للمنفعة، و لكن ببساطة أول حل مرض. [67] (ص116).

و حسب سايمون فإن مراحل عملية إتخاذ القرار تتم كما يلي: [68] (ص49).

- 1- مرحلة الإستخبار: تكوين فكرة عند متخذ القرار عن البيئة التي سيتخذ فيها القرار، و المواقف التي تستند على إتخاذ قرارات من نوع معين.
- 2- مرحلة التصميم: في هذه المرحلة تحدد البدائل المعروضة و التحليل المناسب لنتائج كل بديل.
- 3- مرحلة الإختيار: و هي مرحلة إختيار البديل المرضي الذي يحقق مستوى الطموح من بين مجموعة البدائل .

نموذج Cyert et March :

هذا النموذج لا يخرج من الرشادة المحدودة، و يقترب أكثر نحو الأطراف المشاركة في إتخاذ القرار، ففيه أعضاء التحالف (أفراد أو مجموعات فردية) يقدمون طلبات مختلفة، و مفاوضات بينهم تنتج إتفاقات حول الأهداف العامة للمؤسسة، و لكن لا تتفادى وجود أهداف فرعية متنازع فيها على المستوى العملي أو التشغيلي. [67] (ص116).

3.2.2. النماذج الرياضية و الإحصائية

تعتبر هذه الأساليب إمتدادا لما نادى تاييلور F.W.Taylor في نظريته " الإدارة العلمية "، و عدم إستخدام التخمين و الحدس في إتخاذ القرارات الإدارية، و إقتراح إستخدام الأسس العلمية، و تبعه في ذلك فايول H.Fayol، و غانت H.Gant ، مما أدى إلى ظهور العديد من الأساليب الرياضية و الإحصائية نذكر منها : [55] (ص60).

- نظرية الإحتمالات: و يقوم هذا الأسلوب على إستخدام الإحتمالات في بناء النماذج الرياضية للتحقيق من درجات عدم التأكد و المخاطرة.

- بحوث العمليات: و تعتبر من الأساليب الكمية المستخدمة في عملية إتخاذ القرارات، و تقوم على إستخدام العلاقات الخطية للوصول إلى الحل الأمثل، و ذلك عن طريق تشكيل دوال الهدف لتعظيم الربح أو تقليل التكاليف و صياغة القيود على شكل مترجمات أو معادلات.

- تحليل الشبكات: و يستخدم هذا الأسلوب عادة في تخطيط المشاريع عن طريق رسم المسارات لهذه المشاريع، و من ثم حساب القيم لإنائها و تنفيذها، و هناك أسلوب برت (P.E.R.T) أو ما يعرف بأسلوب المسار الحرج، و الذي يستخدم لحساب مدة الإنجاز، و أفضل الطرق لإنهاء تنفيذ هذه المشروعات.

- نظرية المباريات: و يستخدم هذا الأسلوب عند وجود أكثر من منافس، حيث يفترض وجود تضارب مصالح بينهما، و يستخدم كل واحد منهم النماذج الرياضية و الأسلوب العلمي الصحيح لتعظيم أرباحه عن طريق إستخدام أفضل الإستراتيجيات أو مزيج منها.

- التنبؤ: و هذا الأسلوب يتعلق بالمستقبل لتحديد الأهداف و تحقيقها ، و يستخدم به أسلوبان :

- أسلوب السلاسل الزمنية.

- نماذج الإنحدار.

و فيما يلي تفصيل عن أهم التقنيات المستخدمة في صنع و إتخاذ القرار:

1.3.2.2. الإرتباط و الإنحدار : [71] (ص237).

تستخدم هذه الطريقة للبحث في العلاقات لسببية بين عوامل أو متغيرات الظاهرة المدروسة، وتشمل مجموعة من الطرق الفرعية التي تأخذ بعين الاعتبار سلوك المتغيرات المستقلة مثل الدخل الفردي وحجم السكان والأسعار المنافسة والحالة الاقتصادية وغير ذلك، وتأثيرها على قيم الظاهرة المدروسة والتي تعرف باسم المتغير التابع وذلك مثل المبيعات والإنتاج وما شبه ذلك ومن أبرز الطرق السببية هي:

- معامل الإرتباط: و يحسب بالطريقة التالية: [71] (ص2392).

$$Y = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n - 1)S_x S_y}$$

حيث \bar{x} و \bar{y} هما الوسطان الحسابيان لقيم X و Y .

أما S_x و S_y فهما الانحرافات المعيارية لقيم X و Y .

وفي حالة دراسة الارتباط بين البيانات النوعية يمكن استخدام معامل ارتباط النسب (سبيرمان)، ويمكن حسابه عن طريق ترتيب معدلات x_i بحيث تعطي الرتبة 1 لأعلى قيمة والرتبة 2 التي تليها، وكذلك نرتب المعدلات y_i بنفس الطريقة ثم نجد الفروق بين الرتب x_i و y_i ثم نحسب معامل سبيرمان كما يلي: [71] (ص 240).

$$Y_s = 1 - \frac{\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

حيث $D = y_i - x_i$

- الانحدار (Régression):

أولا نقوم بمعرفة شكل الانتشار (سجلات النقاط)، فإذا كانت على شكل مستقيم يكون شكل معادلة الانحدار من الدرجة الأولى وبالصيغة التالية: 71 ص [246-248] .

$$\hat{Y} = a + bX_i + e_i$$

حيث a و b تمثل معالم النموذج.

و e_i تمثل الأخطاء غير المشاهدة حيث تمثل الفارق الحاصل بين نقاط الحقيقة على المستوي

وموقعها المقدر (\hat{Y}) .

2.3.2.2. أسلوب الانحدار المتعدد:

يستخدم هذا الأسلوب في عملية التنبؤ بالظواهر الاقتصادية في ظل وجود تأثير لأكثر من متغير على الظاهرة المدروسة، والنموذج الرياضي الخاص لهذه الحالة هو: [71] (ص 253).

$$\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + e_i$$

3.3.2.2. بحوث العمليات :

يعرفها Ronald.V.Harty على أنها مجهود جماعي لتطبيق الطرق العلمية في تطوير نماذج التنبؤ و تقديم نماذج لعمليات المشروعات، و بالتالي يمكن المنفذين من الحصول على معلومات كمية تساعد في حل المشكلات الإدارية. [68] (ص 40).

و يتم إستخدام بحوث العمليات في حل المشكلات وفق الخطوات التالية: [68] (ص 41-42).

- تحديد و صياغة المشكل.
- بناء النموذج الرياضي.
- إستخراج حل النموذج.
- الرقابة على الحل.
- تطبيق الحل.

و تشمل بحوث العمليات الأساليب التالية: [68] (ص 42).

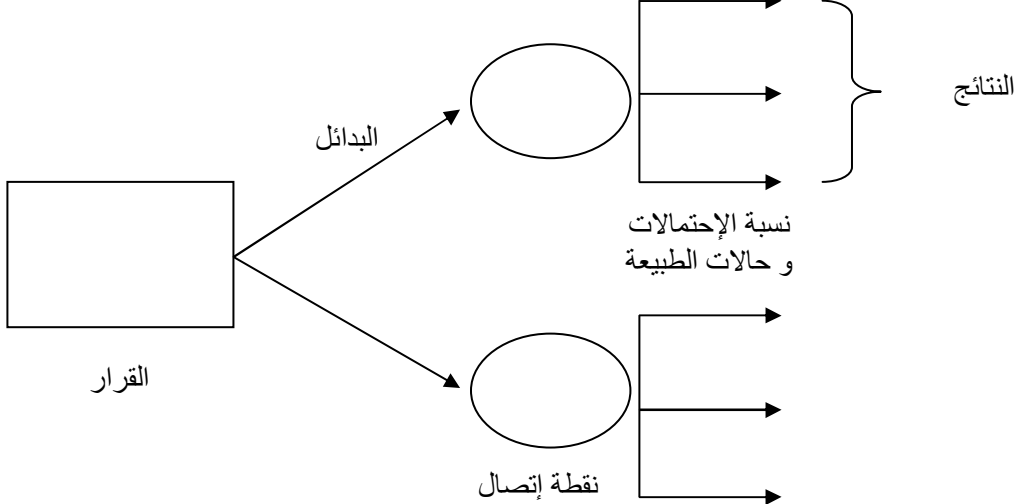
- البرمجة الخطية.
- نظرية صفوف الإنتظار.
- نماذج المخزون.
- أساليب المحاكاة.

و يمكن حل مشاكل البرمجة الخطية بالطرق التالية: [72] (ص 22).

- طريقة الرسم البياني (Solution Graphique).
- طريقة الحل الجبري (Solution Algébrique).
- الطريقة المبسطة (Simplex).
- تحليل الشبكات (شجرة القرارات):

يشكل هذا الأسلوب الرسم البياني للقرار الإداري التي يتم بموجبها ترتيب كل ما يحويه القرار من بدائل و إحتتمالات و نتائج و حالات طبيعة، و من مميزات هذه الطريقة هو إستخدامها لحل بعض

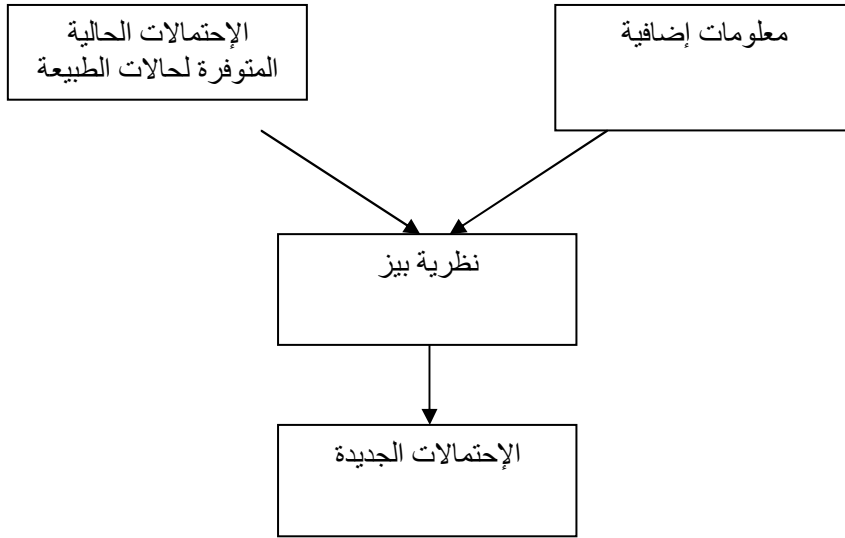
المشاكل الكبيرة و المتعددة المراحل. [55] (ص 93).



شكل رقم 10 : نموذج شجرة القرارات [55] ص 94

4.3.2.2. نظرية الإحتمالات :

تعتمد عملية إتخاذ القرارات في حالة المخاطرة أساسا على خبراتنا و تقديراتنا الشخصية نظرا لعدم وجود معلومات دقيقة و كاملة عن نسبة حدوث حالات الطبيعة، فإذا كانت غير دقيقة فإننا نلجأ إلى تعديلها و تقدير إحتمالاتنا، و منه نستخدم نظرية بيز Bayes [55] (ص93).



شكل رقم 01 : مراحل تطبيق نظرية بيز [55] ص110

و نظرية بيز تعتمد على مبدأ الإحتمالات المشروطة، و هذا يعني حدوث الحدث (س) مشروط بحدوث الحدث (ص). [55] (ص110).
و القانون العام للإحتمالات المشروطة هو: [55] (ص111).

$$\frac{ح(س/ص)}{ح(ص)} = ح(س/ص)$$

5.3.2.2. التحليل الزمني لشبكات الأعمال: [72] (ص183).

الهدف الأساسي لإستخدام التحليل الشبكي هو لتوضيح أهمية الوقت في عملية الإنجاز، و توقع الأوقات اللازمة لإنجاز كل نشاط يعتمد على الطريقة المتبعة في تحليل الشبكة، و طرق التحليل الزمني لشبكات الأعمال هي :

- طريقة المسار الحرج (Critical Path Method (CPM).

- طريقة تقييم و مراجعة البرامج Program Evaluation and Review Technique (P.E.R.T) .

فإذا كانت الطريقة المستخدمة هي طريقة المسار الحرج، فإن تقدير الوقت اللازم لإنجاز النشاط يحدد بشكل مؤكد، أما إذا كانت الطريقة المستخدمة هي طريقة (P.E.R.T) فإن تقدير الوقت المتوقع لإنجاز النشاط يحدد بشكل إحصائي غير مؤكد معتمدا على ثلاث أزمنة إحصائية و هي:

- الزمن التفاولي.

- الزمن الأكثر احتمالا.

- الزمن التساومي.

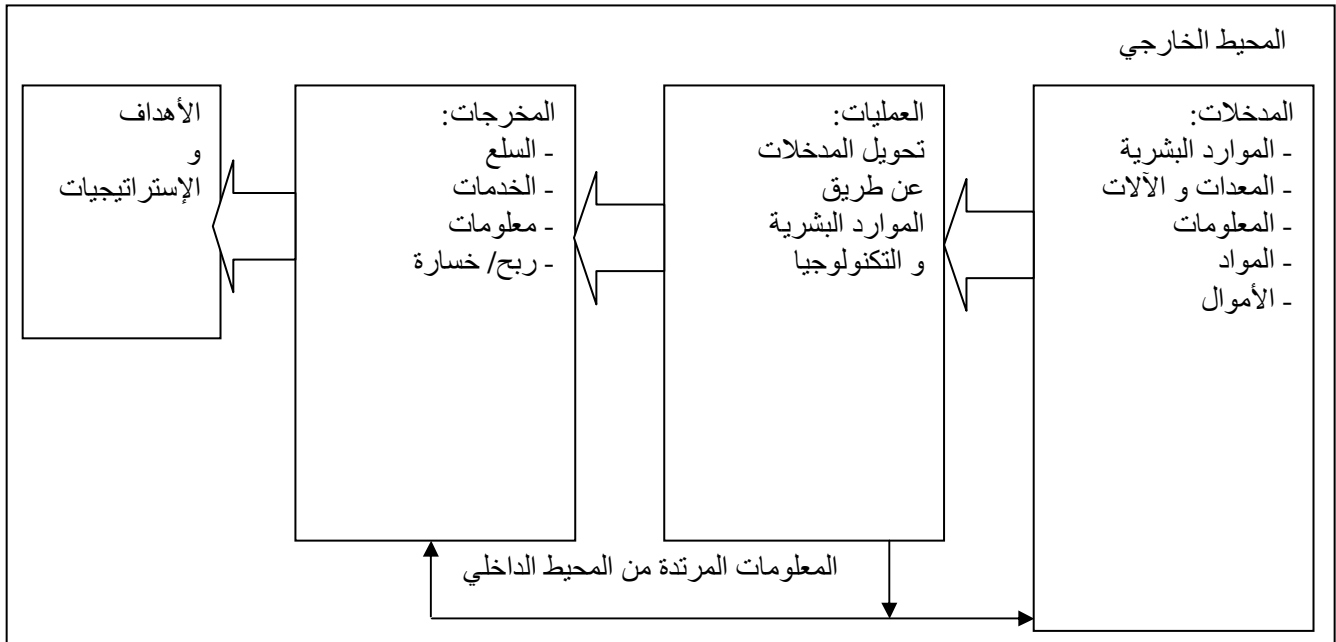
4.2.2. النماذج الحديثة الأخرى و النموذج الإسلامي

1.4.2.2. إسهامات نظرية النظم في إتخاذ القرار:

فالمؤسسة نظام مفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية (النظام الكلي الأكبر) و تستند في ديناميكيتها على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية، و تعمل في تناسق محدد و مرسوم و منسجم لتحقيق مجموعة الأهداف المتفق عليها. [46] (ص52).

أضافت هذه النظرية مفهوما جديدا للبيئة الخارجية بمكوناتها المختلفة، و أضافت أبعادا جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم و كذلك إعتبارها المنظمة نظاما مفتوحا، كما إعتمدت هذه المدرسة على ترابط و تكامل و تفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل. [46] (ص53).

و بالتالي أصبح من الضروري أخذ البيئتين الداخلية و الخارجية بعين الإعتبار في عملية إتخاذ القرار، و المدخل النظمي هو فن تطبيق نظرية النظم في دراسة المشاكل و الظواهر و العمليات قيد البحث بشكل شمولي و إستخلاص النتائج و إتخاذ قرار يتكون من عدد محدود بشأنها، و يتجسد المدخل النظمي في إعتبار المؤسسة نظاما (système)، يتكون من عدد محدود و محدد من الأنظمة الجزئية (sous-système)، المرتبط بعضها مع بعض و يؤثر نشاط أي منها على نشاط و عمل النظام ككل وهذا يعني من الناحية العملية، أنه لا بد من دراسة الظواهر (المشاكل) داخل المؤسسة من خلال علاقاتها السببية، إنطلاقاً من مبدأ العلمية (سبب – نتيجة) و تتبع سلسلة منتهية من الأسباب و النتائج، و المقصود بالعلاقات ليس كل العلاقات بل العلاقات الجوهرية التي تربط عناصر النظام بعضها ببعض و تربط النظام مع بيئته، بغية الكشف عنها و تعيينها و تحديد كيفية عملها و تأثيرها لتوجيهها الوجهة المطلوبة. [73] (ص25-26).



شكل رقم 11 : المؤسسة كنظام مفتوح [46] ص 51

2.4.2.2. النموذج الإسلامي :

قد أورد القرآن الكريم العديد من المواقف في إتخاذ القرار نجد منها :

قوله تبارك وتعالى : " قَالُوا يَا مُوسَى إِمَّا أَنْ تُلْقِيَ وَإِمَّا أَنْ نَكُونَ نَحْنُ الْمُلْقِينَ * قَالَ أَلْقُوا فَلَمَّا أَلْقَوْا سَحَرُوا أَعْيُنَ النَّاسِ وَاسْتَرَهُبُوهُمْ وَجَاءُوا بِسِحْرِ عَظِيمٍ " سورة الأعراف، الآيتان 115-116. فهذا نموذج لعملية إتخاذ القرار التي أساسها إختيار بديل أو تفضيل بديل على آخر، فلما جاء السحرة و قالوا لسيدنا موسى (عليه السلام) إما أن تلقي ما عندك (الخيار أو البديل الأول)، وإما أن نكون نحن الملقيين (البديل الثاني)، فقال لهم ألقوا ما أنتم ملقون أولا (القرار).

و هناك نموذج آخر يمكن الإسترشاد به في عملية إتخاذ القرار هو موقف سيدنا سليمان (عليه السلام) عندما أراد أن يحضر عرش ملكة سبأ فاستمع إلى البدائل المتاحة ثم إختيار أنسبها، فقول الحق تبارك و تعالى : " قَالَ عَفْرَيْتُ مِّنَ الْجِنَّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ * قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآه مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِن فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ " سورة النمل، الآيتان 39-40.

و الآية الكريمة التالية تدعو إلى إحكام العقل و التفكير و التدبر لتجنب الوقوع في الخطأ مصداقا لقوله تبارك و تعالى : " الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ " سورة الزمر، الآية 18.

و يعتمد القرار الرشيد كذلك على البحث عن الحقائق و مشاوره أصحاب الرأي من خلال المعادلة التي وضعها الدكتور محمود عساف: [54] (ص77).

القرار = الحقائق + الرأي

أما الإمام تقي الدين بن تيمية - رحمه الله - فيرى أن المشاورة تكون في الأمور التي لم ينزل فيها وحي، و إذا اختلف المسلمون في الرأي، فإنهم يأخذون بالرأي الذي كان أشبه بكتاب الله و سنة رسوله. [54] (ص69).

و في مجال الإدارة، هناك أنواع من المشكلات يجب إتخاذ قرار بشأنها، و في نفس الوقت إذا تناولت هذه المشكلات أمورا ورد فيها نص شرعي، أصبح القرار فيها مثل عدمه، و من ذلك ما يلي : [54] (ص69).

- مشكلات تتعلق بالوظائف الإدارية.

- مشكلات تتعلق بشؤون الموظفين و العمال.

- مشكلات تتعلق بالتمويل.

- مشكلات تتعلق بالإنتاج.

- مشكلات تتعلق بالتسويق.

فمثلا المشكلات التي تتعلق بالتمويل، و التي يمكن أن تواجه معظم الشركات، فقد يكون أمام الإدارة في عملية تمويل مشروع معين أن تختار بين بديلين، أحدهما طرح أسهم للإكتتاب العام لزيادة رأس المال، و الثاني الإقتراض من أحد البنوك الربوية، فمن المعلوم لكل مسلم أن الربا محرم بنص من القرآن و بالتالي يستبعد هذا البديل، كأنه لم يكن، و من ثم لا يكون خيارا إلا خيارا وحيدا أمام الإدارة ، و بالتالي لا يكون هناك مشكلة و لا حاجة لإتخاذ القرار. [54] (ص69-70).

3.4.2.2 العصف الذهني (Brainstorming)

العصف الذهني هو عملية تنطوي على تشجيع الأفراد في الجماعة لتكونوا في حرية تامة من حيث التفكير والإبداع والإقتراحات والمناقشة بالنسبة لمشكلة معينة.

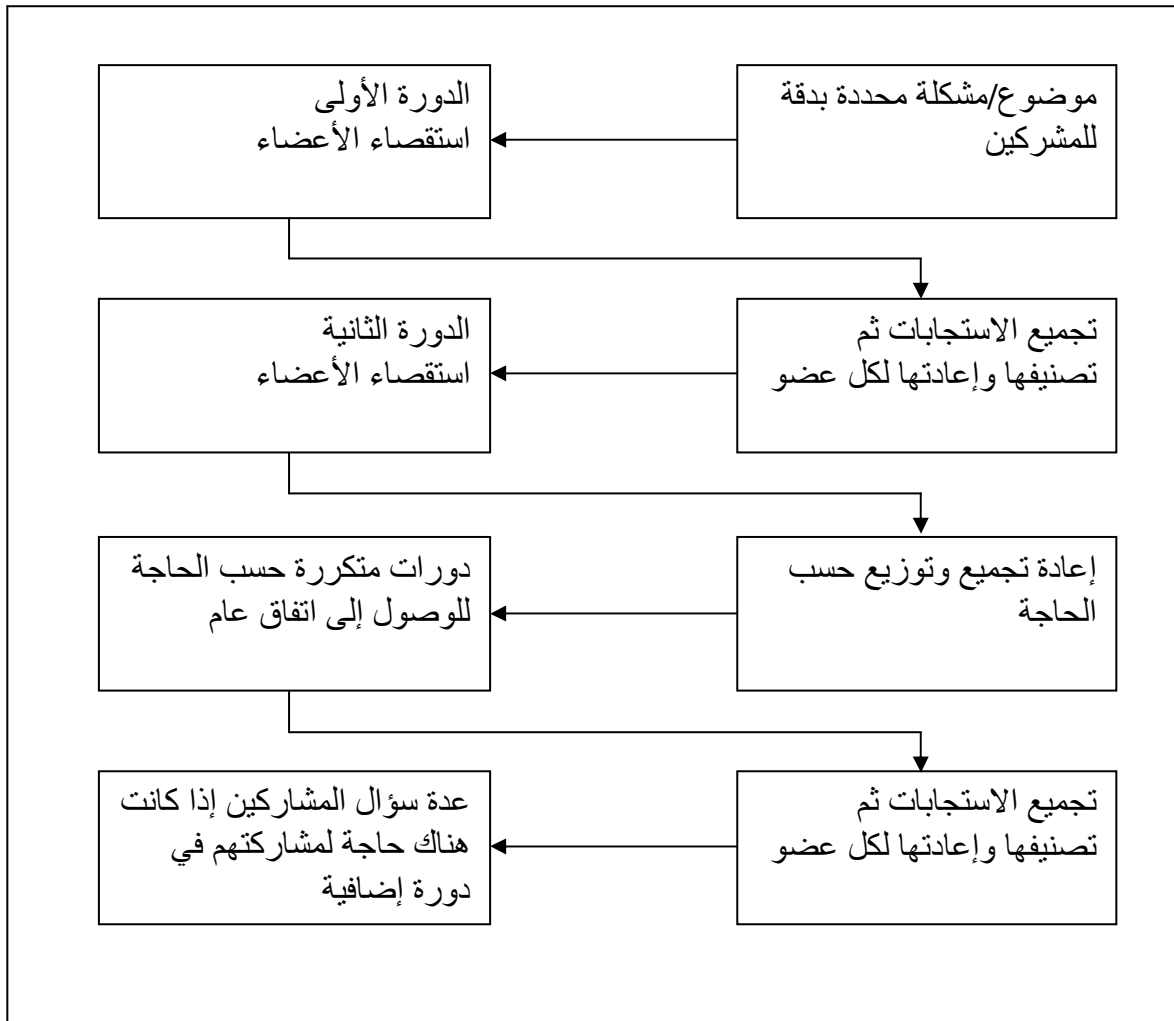
و تتطلب هذه الطريقة إذن حرية التعبير من جانب أعضاء الجماعة مع درجة بسيطة من التوجيه لضمان أكبر درجة من التفاعل وتبادل الأفكار والآراء، ومن الإرشادات التي ترفع من فاعلية هذه الطريقة: [74] (ص266-267).

- تقليل النقد إلى أدنى حد.
- استبعاد القيود على عدد الأفكار ونوعيتها.
- تشجيع العمل المشترك لتقديم الإسهامات الجماعية.

3.4.2.2. أسلوب دلفي Delphi

وهي طريقة تعتمد على الاستقصاء والموجه إلى مجموعة من الأعضاء أو الخبراء المختارين للمساهمة في حل مشكلة معينة، وعلى عكس العصف الذهني ففي ظل أسلوب دلفي لا يجلس الأعضاء معاً وجهاً لوجه لمناقشة ونقد الأفكار والآراء، ويجب أن يكون الأعضاء أو الخبراء المشاركون غير معروفين لبعضهم البعض وذلك لتشجيعهم على الاستجابة دون أي نوع من الضغوط النفسية والاجتماعية. [74] (ص270).

وجاءت تسمية هذه الطريقة على معبد دلفي اليوناني الذي كان يقصده الناس للحصول على معلومات عن المستقبل. [75] (ص283).



شكل رقم 13 : وظائف القيادة [35] ص271

3.2. مبادئ حوكمة الشركات و فعالية القرار الإداري

1.3.2. حقوق المساهمين و فعالية القرار الإداري

للمساهمين في الشركة المساهمة حقوقاً أخرى بجانب حقوقه المالية و يطلق عليها إسم الحقوق غير المالية لأنها تكفل للمساهمين المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة و ضمان الرقابة على أعمال مجلس الإدارة عن طريق الإشتراك في مداورات الهيئة العامة و التصويت على القرارات المزمع إتخاذها في إجتماعاتها. [5] (ص 167).

و تكون الإجتماعات ضمن الجمعية العامة للمساهمين و تتميز بالخصائص التالية: [76] (ص 7).

- تتكون الجمعية العامة من كل مساهمي الشركة، كل بحسب نسبة ما يمتلكه من أسهمها، وبينما أن النظام الأساسي للشركة يمكن أن ينص على ألا يحضر اجتماع الجمعية العامة سوى المساهم الذي يمتلك نسبة معينة من الأسهم، إلا أن مثل هذا النص يجب أن يعتبر استثناء على القاعدة التي تعطي كل مساهم حق حضور الجمعية العامة ولا يتم اللجوء إليه إلا في الحالات التي يتجاوز فيها عدد المساهمين قدرة الشركة على تدبير مكان انعقاد الجمعية، ولا يكون وسيلة لتجاهل صغار المساهمين أو استبعاد بعضهم.

- يجب حث المساهمين على حضور إجتماع الجمعية العامة للشركة، وترتيب موعد و مكان إجتماعها بما ييسر عليهم ويشجعهم على الحضور.

- يكون كل موضوع معروض في جدول أعمال الجمعية العامة العادية أو غير العادية مصحوب بشرح واف واستعراض كاف لكافة جوانبه بما يمكن المساهمين من إتخاذ قراراتهم بناء على المعلومات المقدمة إليهم، ويجب أن يكون القصد من تقديم تلك المعلومات هو تمكين المساهمين من إتخاذ قراراتهم بشكل سليم ومدروس وليس مجرد استكمال الجوانب الشكلية للاجتماع.

- يتم إدارة الجمعية العامة على النحو الذي يسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم، وعلى إدارة الشركة الإفصاح التام والكافي عن كل ما يتضمنه جدول أعمال الجمعية من موضوعات.

- يجب قيد التصويت على قرارات الجمعية العامة للشركة بدقة متناهية، وفي حالة نشوء أي تنازع بشأن صحة تمثيل بعض الأصوات في الجمعية، يأخذ التصويت بإعتبار صحة هذه الأصوات مرة و بطلانها مرة أخرى للعرض لاحقاً على الجهة الإدارية أو القضائية المختصة بحيث تستمر إجراءات الجمعية العامة في جميع الأحوال.

و تدافع الجمعية عن حقوق المساهمين في إطار إجتماعاتها، كما تضمن مراقبة أداء مجلس الإدارة و مساءلته و تقديمه للتقارير المالية السنوية، مما يضمن فعالية قرارات المساهمين الذين هم مستثمرون للإطمئنان على أموالهم .

و تتمتع الجمعية العامة للمساهمين بصلاحيات واسعة، وخصوصاً صلاحية إتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل الشركة بشكل مباشر، ومن ضمنها ما يلي: [77] (ص20-21).

- مناقشة مجلس الإدارة حول أداء الشركة وخطته للفترة القادمة.
- إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- إنتخاب مدقق الحسابات الخارجي.
- تعديل عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة وخصوصاً ما يتعلق بتغيير غاياتها الرئيسية.
- الأمور المتعلقة بدمج الشركة أو إندماجها أو تصفيته.
- إقالة مجلس الإدارة أو رئيسته أو أحد أعضائه.
- بيع الشركة أو حيازة شركة أخرى.
- زيادة رأس مال الشركة أو تخفيضه.
- بيع كامل أصول الشركة أو جزء مهم قد يؤثر على تحقيق أهداف وغايات الشركة.
- المصادقة على البيانات المالية للشركة.
- إصدار إسناد القرض القابلة للتحويل إلى أسهم.
- تمليك العاملين في الشركة لأسهم في رأسمالها.
- شراء الشركة لأسهمها وبيع تلك الأسهم.

فالجمعية العامة للمساهمين هي التي تضمن حقوق المساهمين، و مشاركتهم و هو ما يحقق الفعالية بالنسبة للمساهمين من خلال تحقيق أهدافهم بشكل قانوني ضمن صلاحيات الجمعية العامة للمساهمين.

2.3.2. المعاملة المتساوية للمساهمين و فعالية القرار الإداري

يترتب على تساوي القيمة الإسمية للأسهم أن يتمتع المساهمون في الشركة بحقوق متساوية و خضوعهم إلى إلزامات واحدة. [5] (ص25).

و يتمتع المساهم بمجموعة من الحقوق، يكون البعض منها ذا طبيعة مالية بينما يكون البعض الآخر ذا طبيعة غير مالية و لعل أبرز و أهم الحقوق المالية للمساهم هي الحق في قبض نصيبه من الأرباح التي تحققها الشركة. [5] (ص43).

و يندرج ضمن الحقوق المالية للمساهم تمتعه بحق الأفضلية في الإكتتاب بالأسهم الجديدة عند زيادة رأس المال فضلا الحق في إقتسام موجودات الشركة عند تصفيته. [5] (ص44).

و للمساهم ثلاث (3) حقوق: [5] (ص44).

- الأرباح و الفوائد.

- التصرف بالأسهم.

- الأفضلية في الإكتتاب بالأسهم الجديدة و إقتسام موجودات الشركة عند تصفيتها.

و الأرباح بشكل عام عبارة عن المبالغ التي تضاف إلى ذمة الشركة و تكون المحصلة الإيجابية للعمليات التي تباشرها، و يكون تحقيق الأرباح محاسبيا عن طريق المقارنة بين التكاليف التي تتحملها الشركة و بين العائد الإجمالي من مجموع هذه العائدات يتكون الربح الإجمالي للشركة في دورتها المالية. [5] (ص45).

فالمساهم يهدف إلى تحقيق الربح المادي مع ضمان ديمومة هذا المورد المالي، و عدم ضياع حقوقه و هو ما يتطلب مجموعة من العناصر نذكر منها: [77] (ص18-19).

- توفير سجلات خاصة بملكيات المساهمين تتضمن المعلومات الخاصة بمساهماتهم بما في ذلك أسماءهم و عدد الأسهم التي يملكها كل منهم و أية قيود ملكية و التغييرات التي قد تطرأ عليها.

- الإطلاع على سجل المساهمين فيما يخص مساهمته لأي سبب كان، و على كامل السجل لأي سبب معقول.

- الإطلاع على المعلومات و الوثائق الخاصة بالشركة وُفق التشريعات النافذة.

- الحصول على المعلومات الدورية و غير الدورية المفصح عنها وُفق التشريعات النافذة.

- المشاركة و التصويت في إجتماع الهيئة العامة للشركة بعدد أصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكها المساهم.

- الحصول على الأرباح السنوية للشركة في حال صدور قرار الهيئة العامة بتوزيعها.

- أولوية الإكتتاب في أية إصدارات جديدة من الأسهم للشركة قبل طرحها للمستثمرين الآخرين.

- اللجوء إلى وسائل حل النزاعات بالطرق البديلة بما في ذلك الوساطة و التحكيم، أو إقامة دعوى قضائية في مواجهة مجلس الإدارة أو أي من أعضائه يطالب فيها بالتعويض عما لحقه من ضرر نتيجة مخالفة التشريعات النافذة أو النظام الأساسي للشركة أو الخطأ أو التقصير أو الإهمال في إدارة الشركة أو إفشاء المعلومات ذات الطبيعة السرية للشركة.

- إقامة دعوى قضائية في مواجهة المدير العام للشركة أو أي موظف فيها يطالب فيها بالتعويض عما لحقه من ضرر نتيجة إفشاء المعلومات ذات الطبيعة السرية للشركة.

- طلب عقد إجتماع هيئة عامة غير عادية للمساهمين، الذين يملكون 25% من أسهم الشركة المكتتب بها.

- طلب عقد إجتماع هيئة عامة غير عادية وذلك للمطالبة بإقالة مجلس إدارة الشركة أو أي عضو فيه ، للمساهمين الذين يملكون 20 % من أسهم الشركة.
- طلب إجراء تدقيق على أعمال الشركة ودفاترها، للمساهمين الذين يملكون 15 % من أسهم الشركة.
- إقامة دعوى قضائية للطعن في قانونية أي إجتماع عقدته الهيئة العامة أو الطعن في القرارات التي إتخذتها فيه وذلك خلال ثلاثة أشهر من تاريخ عقد الإجتماع.
- الإطلاع على محاضر إجتماعات الهيئة العامة للشركة.
- و تتحقق المساواة إذا توفرت هذه العوامل في كل المسامين بدون إستثناء، حتى المساهمين الصغار و الأجانب، فإذا تحقق عنصر المساواة تحقق هدف المساهم و فعالية قراره في الإستثمار في هذه الشركة.

و بشكل عام تقتصر المشاركة في إجتماعات الجمعية العامة على كبار المساهمين، أو إذا حضر صغار المساهمين فلن يكون لهم الثقل أو المشاركة الفعالة، لذا وجود هذا المبدأ يضمن حقوق كل المساهمين بدون إستثناء بما فيها نقل ملكية الأسهم و إختيار مجلس الإدارة و الحصول على عوائد في الأرباح لقاء إستثماراتهم، و هو ما يحقق الفعالية بالنسبة للمساهمين، فهذا المبدأ هو إمتداد للمبدأ السابق فهو يعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة و حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية و غيرها.

3.3.2. دور أصحاب المصالح و فعالية القرار الإداري

تتطلب حوكمة الشركات إلتزام الشركات لإلتزاماتها تجاه عمالها و دائنيها و مورديها و المجتمعات التي تعمل فيها، فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجود العمل في هذه الشركات و القدرة على الإعتماد عليها، و من ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة الشركات بشكل جيد، فذلك يوفر فرص عمل و يبني الثقة في الإقتصاد و يمنع تبديد الأموال. [27] (ص5).

و لتجنب تعارض المصالح يجب على الشركة: [76] (ص18).

- أن يكون لكل شركة نظام مكتوب ومعروف من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والعمالين بشأن تجنب تعارض المصالح، وأن يتضمن الأحكام الواردة في هذا الجزء.
- يمنع على أعضاء مجلس إدارة الشركة والمديرين والعمالين بها التعامل في أسهم الشركة لمدة محددة تسبق الإعلان عن نتائج نشاطها المالية أو قبل الإعلان عن أية معلومات أخرى ذات طبيعة مالية مؤثرة كما يحظر التعامل على أسهم الشركة لفترة لاحقة للأحداث المفاجئة التي تؤثر على نشاط الشركة ومركزها المالي إلى أن يتم الإفصاح بذلك للجمهور، وذلك كله مع مراعاة أحكام القانون وقواعد القيد والتداول والإفصاح المعمول بها.
- أن تضع الشركة بالتشاور مع العاملين فيها والمتعاملين معها، قواعد لسلوكها المهني تتضمن:

- قواعد التعامل مع الشركة بيعةً أو شراءاً أو غير ذلك.
- ما يتم تفويضه من صلاحيات.
- أساليب الإعلان عن السياسات الجديدة.
- معايير السلامة والصحة المتبعة.
- المعايير المهنية السليمة للتعامل بين العاملين والمديرين وبينهم وبين من هم خارج الشركة.
- على الشركة أن تضع نظاماً داخلياً لمراقبة تطبيق قواعد سلوكها المهني.
- تسعى الشركة في معاملاتها مع الموردين إلى إختيار من يتعامل معهم بذات المستوى المهني والأخلاقي الذي تحرص عليه الشركة داخلها.
- و منه يساهم هذا المبدأ بإحترام الحقوق القانونية لهذه الجماعات و التعويض عند إنتهاك حقوقهم.

4.3.2. الإفصاح و الشفافية و فعالية القرار الإداري

على الرغم من وجود نظم متقدمة و جيدة للمحاسبة و إعداد التقارير، إلا أنه قد تقع المشاكل و عندما يحدث ذلك تكون له آثار مالية كبيرة، كما يوضح الحاجة إلى معايير عالية الجودة للمحاسبة تدعم التقارير المالية الشفافة. [13] (ص26).

إن المستثمرون يركزون على العوامل التي تضمن لهم مناخ عمل عادل بالإضافة إلى الإستقرار السياسي و مدى الشفافية و الإفصاح في الدول المستثمر فيها. [13] (ص30).

و الهدف من الإفصاح بصفة عامة هو مساعدة المستثمر في الأوراق المالية من خلال تفهم العوائد و المخاطر المرتبطة بقرار الإستثمار في ورقة مالية معينة، و بالتالي يساعد الإفصاح الكافي في ترشيد قرارات الإستثمار. [78] (ص77).

و في إطار حوكمة الشركات يجب على الشركات الإفصاح عن سياساتها الإجتماعية المتمثلة في: [76] (ص17).

- على إدارة الشركة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنويًا عن سياسات الشركة الإجتماعية والبيئية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وغير ذلك.

- يراعى أن تكون السياسات المعلن عنها واضحة وغير مضللة وأن تتضمن ما تتوى الشركة القيام به من تطوير أو تغيير في حجم العمالة أو تدريبها، وبرامجها للرعاية الإجتماعية، سواء داخل الشركة أو في المجتمع المحيط بها، أما بالنسبة للسياسات الصحية والبيئية، فيجب أن تكون متفقة مع القوانين والنظم المعمول بها في الدولة وأن يكون هدفها تحقيق صالح العاملين بالشركة والمجتمع المحيط بها وأن تكون قابلة للإستمرار على المدى الطويل.

- يجب أن تربط الشركة بالمجتمع المحيط بها وبمن تتعامل معهم من موردين أو عملاء علاقة تقوم على المصداقية والحرص على تحقيق المصالح المشتركة والإفصاح عن السياسات والنوايا بما لا يتعارض مع واجب الشركة والعاملين والمديرين بها في الحفاظ على سرية المعلومات المالية والتجارية. و على الشركة كذلك أن توفر المعلومات الإفصاحية للمساهمين والمستثمرين بصورة دقيقة وواضحة وغير مضللة وفي الأوقات المحددة، وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة مما يمكنهم من إتخاذ قراراتهم، بما في ذلك الإفصاحات المتعلقة بما يلي: [77] (ص22).

- التقارير الدورية.

- المعلومات الجوهرية.

- تعاملات الأشخاص المطلعين في الشركة بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في الأوراق المالية المصدرة من قبل الشركة.

- تعاملات الأطراف ذوو العلاقة مع الشركة.

- الإمتيازات التي يتمتع بها أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا.

فالإفصاح و الشفافية يضمنان فعالية القرارات المتخذة المستندة إلى معلومات صحيحة، كما أن المعلومات المالية تلعب دوراً هاماً في سوق الأوراق المالية حيث تساعد المستثمرين على إتخاذ قراراتهم من حيث البيع أو الشراء، وتساعد علي تحديد العوامل المؤثرة على القيمة السوقية للأوراق المالية وتحديد العائد المطلوب الحصول عليه من الإستثمارات المختلفة وفقاً لدرجة المخاطرة بحيث يحدث التوازن بين المخاطرة والعائد، وتخفيض عدم التأكد مما يعني زيادة حجم التعامل في الأسواق المالية بحكم توفر عنصر الإفصاح و الشفافية، و هو ما يحقق الفعالية المطلوبة على كل المستويات (الشركة، السوق المالي، و حتى الدولة).

فالكثير من الشركات تعتمد على تضخيم أرقام ربحيتها بهدف جذب المستثمرين، و ذلك من خلال التلاعب في الأرقام و التدقيق المحاسبي، إلا أن هذا المبدأ يفرض على الشركات الإفصاح عن المعلومات الهامة و التأكيد على دور مدقق الحسابات و الإفصاح لجميع المساهمين بالمعلومات (لتجنب ما حدث مع حالة ENRON و مركز الإستشارة ANDERSON)، و هو ما يوفر لهم معرفة حقوقهم و المطالبة بها، و بالتالي تتحقق الفعالية بالنسبة للمساهمين و كل مستعملو المعلومات داخل الشركة و خارجها.

5.3.2. مسؤوليات مجلس الإدارة و فعالية القرار الإداري

المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة هي تحديد إستراتيجيات الشركة و إستيعاب القضايا و القوى و المخاطر التي تدفع أعمال الشركة، و كذلك الإشراف على أداء الإدارة، و لا شك أن تشكيل مجلس إدارة قوي و نشيط و يكون أغلبية أعضائه مستقلين هو المفتاح الأساسي للوفاء بمهام مجلس الإدارة و لتحقيق حوكمة فعالة. [42] (ص3).

وفي هذا الصدد يجب توفر أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة و هم الذين لا تربطهم بالشركة أو بأي من موظفي الإدارة التنفيذية العليا فيها أو بأي شركة حليفة أو بمدقق الشركة أي مصلحة مادية أو أي علاقة قد يتكون في ظلها شُبْهَةٌ بجلب أي منفعة سواء مادية أو معنوية لذلك العضو أو قد تؤدي إلى التأثير على قراراته أو إستغلاله لمنصبه في الشركة.

أما عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي فهو العضو الذي لا يكون موظفًا في الشركة أو يتقاضى راتبًا منها.

و يضع مجلس الإدارة نظام داخلي يتم مراجعته بشكل سنوي، تحدد بموجبه بشكل مفصل مهام وصلاحيات المجلس ومسؤولياته بما في ذلك ما يلي: [77] (ص11-12).

- وضع الإستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة الشركة وأهدافها وتعظيم حقوق مساهميها وخدمة المجتمع المحلي.
- وضع الإجراءات اللازمة لضمان حصول جميع المساهمين بمن فيهم الأجانب، على حقوقهم ومعاملتهم بشكل يحقق العدالة والمساواة دون تمييز.
- إتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الإلتزام بأحكام التشريعات النافذة.
- وضع سياسة إدارة المخاطر التي قد تواجهها الشركة.
- تنظيم الأمور المالية والمحاسبية والإدارية للشركة بموجب أنظمة داخلية خاصة.
- إعداد التقارير السنوية ونصف السنوية وربع السنوية عن أعمال الشركة، متضمنة البيانات المالية عن كل فترة، ووفقاً لأحكام التشريعات النافذة.
- وضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالشركة ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة.
- وضع سياسة تفويض واضحة في الشركة يحدد بموجبها الأشخاص المفوضين وحدود الصلاحيات المفوضة لهم.
- تعيين المدير العام للشركة وإنهاء خدماته.
- تحديد مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية في الشركة.

- إتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الرقابة الداخلية على سير العمل في الشركة بما في ذلك التأكد من الإلتزام بتطبيق أحكام التشريعات النافذة ومتطلبات الجهات الرقابية والأنظمة الداخلية والسياسات والخطط والإجراءات التي يضعها مجلس الإدارة.
- مراجعة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية في الشركة ومدى تطبيقها للإستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات الموضوعة.
- وضع آلية لإستقبال الشكاوى والإقتراحات المقدمة من قبل المساهمين بما في ذلك إقتراحاتهم الخاصة بإدراج مواضيع معينة على جدول أعمال الهيئة العامة، بشكل يضمن دراستها وإتخاذ القرار المناسب بشأنها خلال فترة زمنية محددة.
- إعتداد أسس منح الحوافز والمكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، بما يساعد على تحقيق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها.
- وضع سياسة تنظم العلاقة مع الأطراف ذوي المصالح بما يضمن تنفيذ التزامات الشركة تجاههم وحفظ حقوقهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم وإقامة علاقات جيدة معهم.
- وضع إجراءات عمل خطية لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في الشركة ومراجعتها وتقييم مدى تطبيقها بشكل سنوي.
- و بالتالي فتوفر خصائص إستقلالية أعضاء المجلس و خبرتهم كفيل بضمان فعالية المجلس بأداء مهامه الإشرافية و الرقابية، و تفعيل دوره في إتخاذ قرارات صائبة و علمية.
- و يتم تحديد هيكل و واجبات مجلس الإدارة القانونية و هو ما يضمن وضوح المسؤوليات و عدم التداخل في المهام، و لذلك مزايا للمجلس منها أن كثرة المسؤوليات و المهام تعني لأجر مرتفع و مكافآت أكثر، و هو الأمر الذي يحقق الفعالية بالنسبة للمجلس، أما بالنسبة للمساهمين فهذا المبدأ يوضح طرق مساءلة المجلس لضمان عدم ضياع حقوق المساهمين.

4.2. أثر القرار المبني على الحوكمة في الإصلاح و الفعالية الإدارية

1.4.2. محاربة الفساد الإداري و المالي

1.1.4.2. مفهوم الفساد الإداري و المالي

يقول الدكتور /جون سوليفان المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية الخاصة في مقال عن مبادرات مكافحة الفساد من وجهة نظر قطاع الأعمال" يحدث الفساد بعدة طرق مختلف، ومن المتفق عليه بين الجميع أن الفساد هو إساءة إستخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكسب خاص، ورغم ذلك ما تزال شعوب

كثيرة في مختلف الدول تتمسك بآراء متباينة حول ما يعتبر فسادا وما لا يعتبر فسادا. "ويضيف الدكتور / سوليفان" أن معظم الناس متفقون على أن رشوة موظف حكومي تعتبر من الفساد. [79] (ص2).
و الفساد هو خلاف الإصلاح هدفه الإنحراف والكسب الحرام والخروج على النظام لمصلحة شخصية ويسود في بيئة بيروقراطية، تتم معظم المعاملات بسرية نسبية، ولا تفرض عليها إجراءات رسمية، والفساد هو شكل من السلوك مضاد للمجتمع يقوم به فرد أو جماعة ينتج منافع غير مشروعة لمرتكبيه وهو سلوك لا يتماشى مع القيم والمعايير القانونية الموضوعية والأخلاق السائدة في المجتمع و عموما يترتب عليه عدم إحترام السلطة الشرعية وهدر الموارد الاقتصادية وعدم الإستقرار. [80] (ص3-4).

و الفساد يعني كذلك سوء إستخدام الموقع الوظيفي من أجل تحقيق مكاسب شخصية. 25 ص [18] .
و قد وضع روبرت كليتجارد معادلة الفساد التي تعني أنه يحدث كلما توفرت أركان هذه المعادلة :
[25] (ص19).

$C (Corruption) = M(Monopoly) + D(Discretion) - A(accountability)$

2.1.4.2. أشكال الفساد: يأخذ الفساد عدة أشكال أهمها: [80] (ص6).

- الرشوة: من الأشكال الصريحة للفساد الإداري، وتقدم للموظف أو المسؤول من أجل تسيير أمور ذوي النفوذ.
- السرقة والاختلاس.
- تقاضي العمولات.
- أخذ الهدايا و التكريمات .
- التلاعب بمحتويات الملفات في الجهاز الإداري .
- التلاعب بالأختام الرسمية.
- بيع الوظائف والترقيات.
- إستثمار موارد الدولة لتحقيق أغراض شخصية.
- التزوير في جمع الضرائب والترقيات الضريبية.
- إنشاء مشاريع وهمية.
- التلاعب في تحرير المخالفات النظامية.
- التدخل في أعمال السلطة القضائية.
- الابتزاز.

و في سياق إنتشار الفساد في العالم أنشأت منظمة الشفافية الدولية سنة 1993، و هي منظمة غير حكومية هدفها مكافحة الفساد الدولي و مقرها برلين / ألمانيا، و من الإحصائيات التي سجلتها المنظمة عن الفساد خسائر ناجمة أساسا على الرشوة و وصلت إلى 400 مليار دولار سنويا في شتى أنحاء العالم. [81] (ص157).

و لهذا تعتبر الرشوة أهم أنواع الفساد المالي، بحيث تشمل كل المستويات بالإضافة إلى القطاع الخاص و توجد أمثلة كثيرة كمنح الصفقات العمومية و منح رخص الإستغلال في منشآت القطاع العام و توفير الخدمات الإدارية و شراء المناصب المرموقة في إدارة الشركات، و لعل أخطر ما في الرشوة أنها حازت على مشروعية شبه رسمية في الثقافات الشعبية، و حازت قبولا عاما في البلدان النامية. [81] (ص157).

3.1.4.2. محاربة الفساد :

لا تتم مكافحة الفساد إلا بمكافحة أسبابه على المستويات التالية: [80] (ص9-10).

1.3.1.4.2. على المستوى الإجتماعي: و تتطلب :

- تنمية و عي المواطنين و تقوية إيمانهم بالمصلحة العامة.
- تنمية و عي المواطنين بالمسؤولية الإجتماعية للجهاز الإداري و التأكيد أن الوظيفة الأساسية لهذا الجهاز هي خدمة المواطن.

- دعم و تشجيع الرقابة الشعبية للجهاز الإداري و تمكينه من تقديم الشكاوى.

و هو ما يتماشى مع المبدأ الثالث (دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات)، حيث يدعم هذا المبدأ تدخل أصحاب المصالح في عمل الشركات لحماية مصالحهم، كما يضمن المبدأ الرابع (الشفافية و المساءلة) ضرورة نشر المعلومات لمستخدميها، و من بينهم الزبائن الذين من حقهم معرفة المعلومات التي تخصهم و التي تتعلق بالشركات، خاصة كيفية إستعمال المنتجات بالطريقة الصحيحة.

2.3.1.4.2. على المستوى السياسي: و تتطلب:

- إستقلال الجهاز الإداري من الضغوط السياسية التي يمارسها رجال السياسة.

- زيادة الرقابة القضائية على الجهاز الإداري.

و بالرجوع إلى المبدأ الثالث فإنه يجب إحترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لإتفاقات متبادلة، و هو ما يحمي كل أصحاب الحقوق و يفرض تطبيق القانون و سريانه على الجميع، كما يفرض المبدأ الخامس ضرورة القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفاء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة و المساهمين بأن القوائم

المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة، و هو ما يعزز القانون من خلال المراجع المستقل الذي يتمتع بالحيادية.

3.3.1.4.2. على المستوى الإداري: و تتطلب :

- تقوية الرقابة الإدارية و أحكامها لتقوم بمعالجة الانحراف بسرعة تتناسب مع متطلبات العصر.
 - تحديث الهياكل التنظيمية لكي تكون واقعية و ملائمة لطبيعة العمل.
 - إيجاد أدلة للعمل توضح القواعد و التعليمات و بيان كيفية تطبيقها.
 - تشجيع الديمقراطية.
 - لا بد من توصيف الوظائف و تحديث مستلزماتها الوظيفية.
 - لا بد أن تتصف قيادة التنظيم بالنزاهة و الأمانة و الولاء للشركة.
- و بالنظر إلى المبدأ الخامس، فإنه يلزم مجلس إدارة الشركة بتحمل مسؤولية الرقابة على إدارة الشركة و القيام بدوره الإشرافي، كما يتم ممارسة الديمقراطية من خلال مشاركة كل أصحاب المصالح في إجتماعات مجالس الإدارة و الجمعيات العامة للمساهمين للإدلاء بآرائهم، بالإضافة إلى ذلك تحمل الشركة مسؤولية التعويض إذا إنتهكت حق من حقوق أصحاب المصلحة، كما يوصي المبدأ الثالث بضرورة مشاركة العمال و هيئات تمثيلهم.

4.3.1.4.2. على المستوى الإقتصادي: و تتطلب :

- وضع نظام أجور و زيادتها لتحقيق إكتفاء العمال.
- وضع نظام للحوافز.
- القيام بدراسات دورية لمستويات الأجور في القطاعات المختلفة لتقليل الفروقات.
- و ينص المبدأ الخامس على تحديد مكافآت ومرتبات من قبل مجلس الإدارة، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، و إستبدالهم إذا لزم الأمر، أي أن نظام حوافز كبار المسؤولين يُحدد من طرف مجلس الإدارة، في حين أن المبدأ الثالث يفرض على أصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الإتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن إهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، و ينبغي عدم الإنتقاص أو الغض من حقوقهم (خاصة الأجور)، و إمكانية التعويض في حالة العكس.

2.4.2. حل الصراعات التنظيمية

لحل الصراعات التنظيمية يجب معرفة أنواعه و مراحلها و ذلك لإكتشاف أعراضه كما يلي :

1.2.4.2. أنواع الصراعات التنظيمية: [82] (ص220).

- صراع الأهداف: و يحدث عندما تكون أهداف الأطراف مختلفة.

- الصراع المعرفي: و يحدث عند إختلاف الآراء و الأفكار.
- الصراع الوجداني: (العاطفي) و يحدث عندما تكون الأحاسيس و العواطف مختلفة.
- وتختلف درجة حدّته من صراع لآخر حسب المراحل التالية: [47] (ص198).

2.2.4.2. مراحل الصراعات التنظيمية

- مرحلة المعارضة الكامنة وغير الظاهرة: و التي تتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- مرحلة الإدراك والتشخيص: وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الإستجابة له بشكل ما، وهنا يتم فهم أو إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.
- مرحلة السلوك: وهي مرحلة الرد أو التفاعل لموضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا أو إيجابا، ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل أو التمارض أو الإهمال...إلخ.
- مرحلة مخرجات الصراع: وهي محطة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه، ومن نتائج ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع إنخفاض الإنتاجية.
- هناك العديد من التقنيات لحل الصراعات نذكر منها حل الصراع حسب مرحلته، ملكية المدراء للأسهم، التفاوض، إستخدام لوحات القيادة، بالإضافة إلى بعض الطرق المقترحة من طرف .M.P. Follet

3.2.4.2. حل الصراع حسب مرحلته

- مرحلة التنبؤ بالصراع: (Phase d'anticipation) في هذه المرحلة لا يوجد الصراع، وتقتضي هذه المرحلة إيجاد شروط حدوثه في المحيط.
- مرحلة التباعد الواعي: (Phase de divergence consciente) أطراف الصراع المستقبلي واعون بالخلافات في الآراء والمشاكل السلوكية ويستطيع الأطراف الصدام (ضغط أو سلوك عدائي) لكن الصراع لم يُؤد إلى خلل تنظيمي بعد.
- مرحلة الصراع المفتوح: (La Phase de conflit Ouvert) التباعد هنا ضمني، بإنتظار حدوث حدث ما يبدأ بعدها الصراع.
- إرتقاء الصراع: (L'escalade de conflit) في إعتقادات طرف من أطراف الصراع تدفعه إلى الدخول في الصراع، ورناسته تدفعه إلى التمسك برأيه.

4.2.4.2. التفاوض: (La négociation)

- وتعتبر من أهم وسائل حل الصراعات حسب (Pruitt)، و عملية التفاوض تفرض عدة شروط منها:
- يجب على الأطراف لمتصارعة أن يدركوا أهمية وضرورة التفاوض.
- الإتفاق على أهداف و مبادئ دون التحيز لطرف من الأطراف.

- الإتفاق على بعض شروط التصرف والإتصال.
- إمكانية الوصول إلى حل مرضي للأطراف.

وهناك وسائل أخرى لحل الصراعات منها لوحات القيادة في إتخاذ القرار وذلك للتوفيق بين الأهداف الفرعية للأنشطة والهدف الأساسي للشركة ويتم إعداد لوحة القيادة بإتباع المراحل التالية :

5.2.4.2. لوحات قيادة كوسيلة لإتخاذ القرار في حالة الصراع

مراحل إعداد لوحة القيادة: [83] (ص625-626).

- تحديد الهدف العام للشركة: وعادة يكون الهدف هو الربح وتحسين مردودية رأس المال المستثمر.
- تحديد الأنشطة المسؤولة على الأداء في الشركة: تحديد الأنشطة الأساسية التي تؤثر على الأداء بصفة مباشرة

- تحديد أهداف لكل الأنشطة المسؤولة: وذلك لتحديد دور كل نشاط بدقة.

- إختيار الوسائل لبلوغ هذه الأهداف: وذلك على كل الأنشطة الأساسية لبلوغ الأهداف المسطرة.

- إيجاد العوامل التي تضمن نجاح الوسائل المعتمدة: وذلك لضمان الفعالية المرغوبة.

فالقرار المُستند على لوحات القيادة التي تراعي كل الأهداف تؤدي في الأخير إلى تحقيق الفعالية

لكل الأطراف.

6.2.4.2. حل صراع الوكالة بملكية المدراء للأسهم

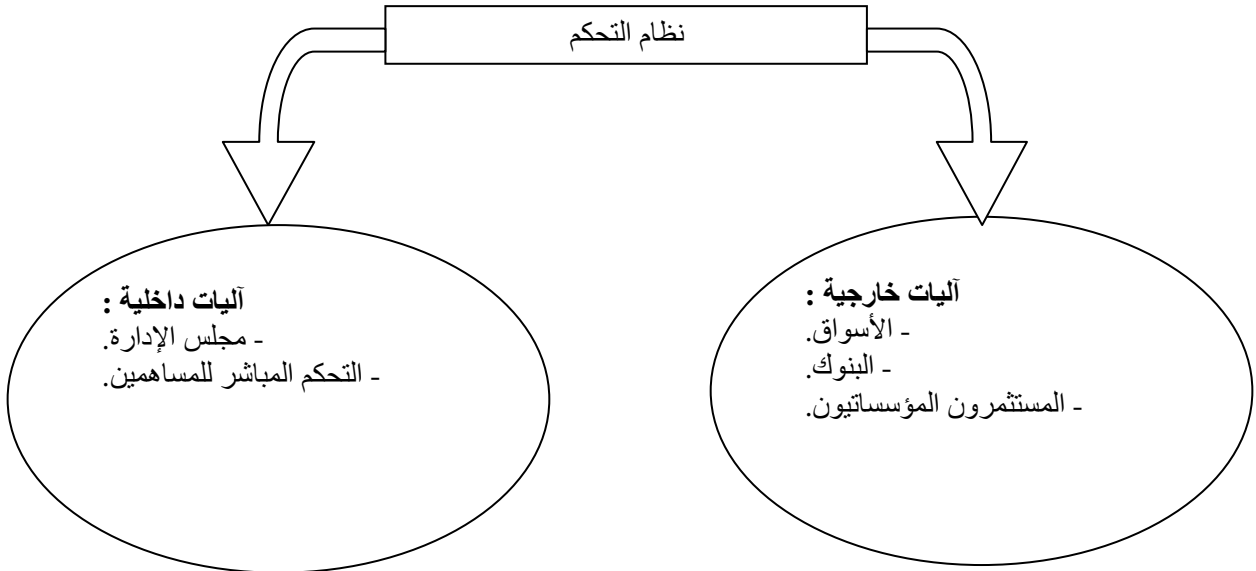
تظهر هذه المشكلة عندما يحاول المدير شراء أسهم الشركة، وبالتالي لا يركز إهتمامه على تعظيم ثروة جملة الأسهم ويحدث التعارض عند محاولة المدير لتخفيض سعر السهم قبل الشراء إلى أقصى درجة، وعادة تقوم هيئات رقابية للحد من هذه التصرفات على رأسها لجنة الأوراق المالية والبورصات (Securities and Exchange Commission) SEC وتسليط عقوبات على المدراء في حالة حدوث هذا التعارض وتحفيزهم على تقديم أداء في صالح المساهمين ومن بين الأساليب المستخدمة: [6] (ص40-42).

- التهديد بالفصل: إذا كانت الملكية متشعبة فإنه يصعب الإجماع بفصل المدير، وفي حالة تركيز الملكية فإن هذا الحل يكون ممكنا.

- الخوف من إستيلاء الغير على الشركة: من المعروف أن إنخفاض أسعار الأسهم بصورة غير طبيعية يؤدي إلى شراء الغير لغالبية الأسهم وسيطرتهم عليها، وبالتالي فالملاك الجدد يلجأون إلى تغيير الإدارة، وإذا أبقوا عليها فإنها تفقد إستقلاليتها.

- نظام حوافز المديرين: وذلك من خلال إعطائهم الحق في شراء الأسهم تسمى "أسهم الأداء" وذلك لدفعهم لرفع الأداء الشركة.

و يعتبر كذلك إدخال المدراء والإطارات العليا كمساهمين في رأس مال الشركة وسيلة جيدة لحثهم و تحفيزهم على رفع أداء الشركة لتحقيق قيمة مرتفعة لأسهمهم و تخفيض تكاليف الوكالة، و تساعد في حل المشاكل المعنوية من خلال توحيد أهداف المدراء و الإطارات العليا من جهة و المساهمين من جهة أخرى و هذا ما أكد عليه Jensen et Meckling سنة 1976. [84] (ص71-72).



شكل رقم 14 : آليات الرقابة الداخلية و الخارجية في نظام التحكم [84] ص77

حسب G.Charreaux فإن هذه الآليات لا تساهم في حماية المساهمين فحسب، بل أيضا التأثير على التبادلات بين الشركة و مختلف أصحاب المصالح كالمدراء، العمال، الزبائن و الموردون و غيرهم. 84 ص [80] .

حل الصراع حسب M. P. Follet

إقترحت ماري باركر فوليت (M.P.Follet) ثلاث طرق لحل الصراع و هي: [75] (ص276).
 - إستخدام القوة: و ذلك بتدخل سلطة أعلى من أطراف الصراع، كرئيس أفراد الجماعة، أو المدير الذي يرأس الأقسام المتنازعة، و يقوم صاحب السلطة العليا بإستخدام قوته و نفوذه لصالح طرف من الأطراف و يتميز هذا الموقف بوجود غالب و مغلوب.
 - إستخدام الوساطة: و ذلك بتدخل طرف ثالث يقوم بدور الوسيط و يحكم بين الأطراف المتنازعة و عادة ما يلجأ الوسيط إلى الحلول الوسطية التي لا تفي بالإحتياجات الكاملة لكل من الطرفين.
 - التنسيق و التكامل: و يقوم أطراف النزاع بالتعاون معا للتعرف على أبعاد الصراع، و التوصل إلى حلول ترضي الطرفين، فإذا طلبت الإدارة كطرف أول من العمال مزيدا من الجهد و الأداء، و كان

العمال الطرف الثاني في الصراع، فإنهم يطالبون برفع أجورهم، و من الممكن التوصل إلى نوع من التكامل من خلال الربط بين الأجر و الإنتاجية أو ربط الحافز بالأداء.

3.4.2. رفع الفعالية الإدارية و الإصلاح الإداري

تعرف الفعالية الإدارية بأنها مجموعة التصرفات الإدارية التي يعتقد المدير بأنها توصل إلى الحل الأعلى منفعة (Maximisation) لتحديد و تجميع و إستخدام الثروات الداخلية و الخارجية لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يشرف عليها. [46] (ص77).

و تتحقق الفعالية الإدارية لما تتحقق كل أهداف أصحاب المصالح و التي يملها القانون، و بالتالي فإن تحقيق مبادئ حوكمة الشركات يضمن للمجتمع الأهداف التالية: [85] (ص3).

- يجب ألا يكون المال هو الهدف الأساسي للصناعة، فالهدف يجب أن يكون خدمة العملاء وأصحاب المصلحة، وتكون النتيجة عندئذ بلا شك هي تحقيق كسب مادي، ويؤدي الإلتزام بالتميز في الجودة إلى تحقيق المزيد من الثروة.

- وعلى ذلك يجب إتاحة جزء من الثروة المكتسبة لصالح المجتمع والدولة.

- وأثناء تكوين الثروة يجب ألا نكتفي بحماية البيئة فقط، بل لابد من تحسينها حتى نترك لأطفالنا هذا العالم الذي إقترضناه منهم في صورة أفضل.

- إن قيادة الشركات تحيا بهذه المثاليات و بالتالي تعتبر قدوة ومثلا يحتذي به.

- الشيء الثابت الوحيد في عالم اليوم هو التغيير وعلى ذلك فلا بد للقيادات أن تتوقع التغيير، وأن تحت على التغيير وتجعله مقبولا لدى جميع أصحاب المصالح، وأن تحول أي تهديدات إلى فرص يمكن إقتناصها من خلال رؤيتهم الصائبة وتصرفاتهم.

فلتحقيق الثروة و الرفاهية في المجتمعات لابد أن تتحلى إدارات الشركات بالمسؤولية، فحوكمة الشركات ترسي قيم الديمقراطية و روح المساءلة و العدل و المسؤولية و الشفافية في الشركات و تضمن نزاهة المعاملات، و تعزز قوة القانون ضد الفساد الإداري و المالي، بحيث تضع حوكمة الشركات الحدود بين الحقوق العامة و الخاصة و تمنع إساءة إستعمال السلطة، كما تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي و تعميق دور سوق المال و رفع معدلات الاستثمار و الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، و من ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص و دعم قدراته التنافسية و تساعد المشروعات في الحصول على التمويل، وأخيرا خلق فرص عمل و دعم الجانب الإجتماعي و توفير السلع و الخدمات للمجتمع و بأسعار مناسبة، مما يحقق أهداف كل أصحاب المصالح مما يمنح أرضية مناسبة لتحقيق الفعالية من القرارات المتخذة و مراعاة كل المصالح أثناء إتخاذها.

الفصل 3

دراسة حالة مجمع صيدال

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها حول موضوع "حوكمة الشركات و القرارات الإدارية"، سوف نحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الشركة المدروسة، و تمثل أحد أهم المؤسسات الجزائرية، و المتمثلة في مجمع "صيدال"، نظرا لكونه مؤسسة إقتصادية ناجحة ذات مكانة على المستوى الوطني و الدولي، و سيتم التركيز على المديرية العامة للمجمع.

وكما ذكرنا أن حوكمة الشركات تطبق بالدرجة الأولى على الشركات المساهمة، وقد تم إختيار مجمع صيدال كونه شركة مساهمة في البورصة الجزائرية، و تم الإعتماد على المنهج الإستقرائي للإحاطة بمختلف جوانب هذه الدراسة، لذا خصصنا المبحث الأول من هذا الفصل لتقديم المجمع محل الدراسة والإجراءات المنهجية لهذه الدراسة، أما المبحث الثاني فخصص للكشف عن بيئة حوكمة الشركات في المجمع و طبيعة إتخاذ القرارات فيه، ثم تخصيص المبحث الثالث لعرض الإستبيانات المقدمة لأصحاب المصالح، ثم تم تحليل فرضيات الدراسة في المبحث الرابع، لنتوصل في المبحث الأخير إلى مجموعة من النتائج و الإقتراحات.

1.3. الإجراءات المنهجية للدراسة تقديم مجمع صيدال

1.1.3. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.1.1.3. المنهج المستخدم :

تم إستخدام المنهج الإستقرائي الذي يعتمد على إستقراء الواقع حول طبيعة الموضوع من خلال دراسة حالة على مستوى مجمع صيدال .

2.1.1.3. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

- يستحوذ المساهمون الكبار على إمتيازات تفوق حقوقهم السهمية و أكبر من المساهمين الصغار و تمس مصالح الأطراف الأخرى.

- تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يؤدي إلى تحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح في الشركة و تؤدي إلى حسن توزيع القيمة بينهم.

- حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين أداء الشركة من خلال قرارات مبنية على أسس سليمة لحوكمة الشركات.

3.1.1.3. تقنيات الدراسة :

استخدمنا في هذه الدراسة أسلوب الملاحظة والاستبيان والمقابلة مع الأمين العام للمجمع الذي تحدث لنا عن الوضعية العامة للمجمع، بحيث إعتمدنا على أربع إستبيانات وجهت إلى أصحاب المصالح الأساسيين وهم العملاء، المساهمون، أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى الزبائن، و تمت الإستعانة ببرنامج EXEL لجدولة البيانات و ترتيبها قصد تحليلها .

2.1.3. لمحة عن مجمع صيدال

1.2.1.3. لمحة تاريخية

مجمع صيدال (SAIDAL) أو المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني هي ناتجة عن إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية سابقا، وهي مؤسسة إشتراكية تأسست رسميا سنة 1969، وتم قرار تنظيمها بالمرسوم رقم 82-162 المؤرخ سنة 1982، وحتى جوان 1986 كانت تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة العمومية، وطبقا للمرسوم رقم 84-151 المؤرخ في جوان 1984 تم نقل المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية و البتروكيماوية، وبينما عدل المرسوم رقم 85-74 المؤرخ في 13 أفريل 1985 تسمية المؤسسة والتي أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز " SAIDAL " [86] (ص2).

و في فيفري 1989 سجلت صيدال خطوة نحو الاستقلال الذاتي، بحيث أصبحت أولى الشركات ذات أسهم بهدف إحتكار توزيع الأدوية و المنتجات المماثلة، كما أن الهدف الأسمى هو تلبية احتياجات السوق المحلية الجزائرية.

أما في سنة 1993 أجريت تغييرات على نظام المؤسسة مما سمح لها بإنشاء فروع جديدة , و تم في سنة 1996 إنشاء القابضة العمومية (كيماويات - صيدلة) و الذي يشمل رأس مال مؤسسة صيدال كله, و منه ظهر ما يعرف بالمجمع الصناعي صيدال و ذلك في 02 فيفري 1998، و منه كان التسلسل على الشكل التالي :

- الصيدلية المركزية الجزائرية .

- المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني .

- المؤسسة العمومية الاقتصادية (شركة ذات الأسهم).

- المجمع الصناعي صيدال .

و يتمثل المجمع الصناعي في مجموعة إقتصادية مكونة من مؤسسات مستقلة إداريا وتابعة لمركز قرار يدعى بمقر المجمع هذه المؤسسات تدعى الفروع الثلاثة للإنتاج (PHARMAL, BIOTIC (ANTIBIOTICALE)، وتخضع العلاقة التي تربط بين المقر الرئيسي للمجمع بتركيز دور مديرية المجمع في وضع سياسات وبرامج تهدف لإرضاء الزبائن وهي مركز القرار يتم من خلاله تسيير الإستثمارات وتوجيه رأسمال المجمع وفروعه حسب الأهداف المسطرة، ويتواجد مقر مجمع "صيدال" في الجزائر العاصمة، من خلاله يتم الإطلاع ومراقبة أداء كل الفروع ويعمل على تطوير عملها وهذا على جميع الأصعدة ويتم كل هذا من خلال مديريات مركزية تتواجد في المقر.

وقد فرضت "صيدال" وجودها في السوق الوطنية كما استطاعت أن تنتج عدة مواد صيدلانية (شراب, محاليل, مطهرات, أقراص, مضادات حيوية...) ورغم تجربتها وخبرتها القليلة في السوق العالمي و التجارة العالمية، إلا أنها تمكنت أن تفرض وجودها في السوق الأجنبية، وقد انتهجت "صيدال" منذ سنة 1996م إستراتيجية جديدة تهدف إلى تعزيز موقعها في السوق العالمية للأدوية من خلال العمل المتكامل والحرص الدائم على مراقبة جودة ونوعية المنتج بدقة أثناء وبعد التصنيع، ومن جهة أخرى ونظراً لجودة منتجاتها فقد حصلت صيدال على عقد مع جمهورية العراق يخص إنتاج 2.250.000 وحدة بقيمة 1.223 مليار دولار، خلال السداسي الأول من سنة 1998.

و ابتداء من 15 فيفري 1999 أصبحت مؤسسة صيدال تسعى لترسيخ ثقافة جديدة ألا وهي البورصة بطرح 02 مليون سهم للبيع، و في نفس السنة عرفت صيدال تطوراً في فعاليتها في عدة مجالات، حيث سجل إنتاجها زيادة بنسبة 18% ، كما سجلت مبيعاتها زيادة بنسبة 28% مقارنة مع السداسي الأول للسنة السابقة، ولم تتوقف هنا بل تحصلت على شهادة إيزو 9001 مرجع 2000 و ذلك سنة 2004 .

و بفضل توسيع نشاطاتها عن طريق زيادة المشاريع الاستثمارية و إدخال تكنولوجيات إنتاجية جديدة , استطاع مجمع صيدال أن يغطي بمختلف متوجاته الصيدلانية أربعين بالمائة من السوق المحلية، كما اقتحمت السوق المغربية كتونس، و أخرى عربية مثل العراق و السعودية، و إتفاقيات مع دول أوروبية مثل فرنسا، إيطاليا و الدانمارك، لذا يمكننا القول بأن مجمع صيدال من أكبر مؤسسات إنتاج المواد الصيدلانية في إفريقيا بأكملها .

و قد بلغت مبيعات مجمع صيدال في 2008/12/31 قيمة 9,7 مليار دينار بنسبة زيادة قدرت بـ 25% مقارنة مع نتائج سنة 2007. [87] (ص17).

2.2.1.3. تطور رأس مال المجمع

بلغ إجمالي رأس مال مجمع صيدال 2.500 مليون دج، مقسمة على 10.000.000 سهم بقيمة اسمية تقدر بـ 250 دج للسهم الواحد تم تحديدها بعد قرار الجمعية العامة غير العادية في 25 جويلية 1998، حيث قررت تخفيض القيمة الاسمية للسهم من 80.000 إلى 250 دج، وبذلك فإنه يمكن زيادة رأس مال المجمع، مرة أو أكثر أثناء مداورات الجمعية العامة غير العادية، من خلال إصدار أسهم جديدة، كما يمكن تخفيض رأس المال، في حالة الدفع للمساهمين عند إعادة شراء أسهم المؤسسة مقابل أسهم بنفس العدد أو أقل بنفس القيمة الاسمية.

وتتمثل أهم التغيرات التي طرأت على رأس مال المجمع إلى حد الآن في ما يلي:

- رفع رأس المال الاجتماعي بـ 420 مليون دج، حيث إنتقل من 80 مليون إلى 500 مليون دج، بعد إجتماع الجمعية العامة غير العادية، في 23 ديسمبر 1992.
- رفع رأس المال الإجتماعي بـ 10 مليون من 500 إلى 510 مليون دج، وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية، في 11 جويلية 1993.
- زيادة رأس المال الإجتماعي بـ 90 مليون دج، من 510 إلى 600 مليون دج، وقد تم هذا التغيير وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية، في 23 ديسمبر 1995.
- زيادة رأس المال الإجتماعي بـ 936 مليون دج من 600 إلى 1.536 مليون دج وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية، و ذلك في 22 جوان 1998.
- زيادة رأس المال الإجتماعي بـ 964 مليون دج من 1536 دج إلى 2500 مليون دج، وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية، بتاريخ 26 جويلية 1998.

3.2.1.3. أهداف مجمع صيدال

تطمح شركة صيدال الرائدة في إنتاج الأدوية، والمنتجات المشابهة في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيتها في السوق المحلي، والعمل على ترقيةها إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف التالية:

- توسيع تشكيلة منتوجاتها.
- تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة و السعر.
- منافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي.
- توسيع إطار الشراكة مع المؤسسات والمخابر الأجنبية.

- التركيز على الاستفادة من البحث العلمي، بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية.
- رفع الإنتاجية و العمل على تحسين النوعية.
- العمل على تحقيق الأمن الدوائي محلياً.
- تكثيف الجهود في ميدان التسويق و الإعلام الطبي، وفي الميدان التجاري بهدف رفع الإنتاجية.
- الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية، وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها، إذ يغطي حالياً نسبة 30 % من السوق المحلية ويعمل على أن تصل هذه النسبة إلى 50 % خلال سنة 2005.

- خلق مناصب شغل جديدة، من خلال إنشاء فروع جديدة.

3.1.3. فروع مجمع صيدال

و يتكون من ثلاث فروع وهي :

1.3.1.3. فرمال (PHARMAL)

- يتواجد مقر فرع فرمال في الدار البيضاء (الجزائر العاصمة) ويحتوي على ثلاث وحدات للإنتاج :
- وحدة الدار البيضاء: وقد أنشئت خلال الستينيات.
 - وحدة قسنطينة: انضمت إلى صيدال سنة 1998، وهي مختصة في إنتاج مضادات السعال.
 - وحدة عنابة: انضمت إلى صيدال سنة 1998، وتختص في إنتاج الأقراص، المراهم معجون الأسنان، المحاليل.
- يقوم هذا الفرع بإنتاج العديد من المنتجات الصيدلانية (أقراص, مراهم, شراب, قطرات, مساحيق, معجون الأسنان...) وفي رصيد هذا الفرع أكثر من 30 سنة خبرة في مجال صناعة الأدوية ومهارة مرتفعة في مجال الإنتاج والمراقبة والتحليل وذات قدرات إنتاجية معتبرة، و يتمتع فرع فرمال بخبرة 38 سنة في مجال الإنتاج الصيدلاني المراقبة و التحليل. كما يحتوي على مخبر حديث أنشأ سنة 1998 بولاية قسنطينة، وهذا بالإضافة إلى الطاقة الإنتاجية الهامة.

2.3.1.3. بيوتيك (BIOTIC)

- يتواجد مقر الفرع بيوتيك في الحراش (الجزائر العاصمة) يحتوي على ثلاث مصانع للإنتاج وهي:
- وحدة جسر قسنطينة : التي بدأت نشاطها سنة 1984، حيث تختص في إنتاج الأقراص، المراهم، الغبرة وغيرها.
 - وحدة الحراش : أنشأت سنة 1971، ومن أهم منتجاتها : الشراب، الأقراص، المحاليل.
 - وحدة شرشال: و التي انضمت إلى المجمع مؤخراً، لتقوم بإنتاج محلول تصفية الدم.

الفرع ينتج العديد من الأشكال والنماذج المعدة كالأدوية كل حسب حاجاته فهو يوفر الأقراص الشراب, أنابيب معبئة بمحاليل...الخ، و يتمتع هذا الفرع بخبرة 40 سنة في مجال الإنتاج الصيدلي، كما يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة، إذ يحوي وحدتين لإنتاج هذا الشكل من المحاليل المكثفة، إذ تغطي وحدة شرشال لوحدها السوق المحلي من المحلول Homo dialyse .
 نشير بهذا الصدد إلى أن مجمع صيدال يحوي بالإضافة إلى الفروع والوحدات المذكورة أعلاه، وحدتين للخدمات و هي :

- مركز البحث والتطوير (C R D) و يقع مقر هذا المركز بالمحمدية (الحراش)، وهو مدعم بوحدة للبحث و التسويق الطبي، حيث تتمثل مهامه أساساً في ما يلي:
 * تطوير الأدوية و خاصة منها الجنسية (Générique).
 * تحقيق مشاريع البحث متنوعة بالبحوث الأساسية في مجال العلوم الصيدلانية.
 * الحضور التقني لوحدات الإنتاج لمجمع صيدال وتبادل الخدمات بين هذه الأخيرة، مع مؤسسات أخرى في قطاع الصناعات الكيماوية و الصيدلانية.
 * تقدير حاجيات السوق المحلي من الأدوية والمواد الصيدلانية.
 * التكوين التقني و العلمي لعمال المجمع.

- الوحدة التجارية المركزية (U C C) : أنشأت هذه الوحدة سنة 1996، وهي مختصة في تسويق منتوجات صيدال، إضافة إلى تسويق تلك المواد المنتجة من طرف شركائه، وقد حققت فعلاً رقم أعمال مضاعف خلال سنة 1998، حيث بلغت نسبة الزيادة في الإنتاج 18% .
 ونشير إلى أن هذه الوحدة تعمل على توجيه الإنتاج حسب متطلبات السوق، فقد استطاعت أن توزع كمية هامة من الأدوية في السوق، كما تتمتع بقدرة تخزين تصل إلى 412 مليون وحدة بيع، بالإضافة إلى احتوائها على مراكز التوزيع التالية:

- مركز التوزيع بباتنة: بدأ نشاطه سنة 1999، ليغطي 18 ولاية.
- مركز التوزيع بوهران: تم تدشينه سنة 2000.
- بينما يضمن فرع أنتيبوتيكال عمليات التوزيع في الجنوب.

3.3.1.3. أنتيبوتيكال (ANTIBIOTICAL)

تواجد فرع "أنتيبوتيكال" بالمدينة ويقوم هذا الفرع بصناعة المضادات الحيوية البنيسيلينية .
 و يضم هذا الفرع :

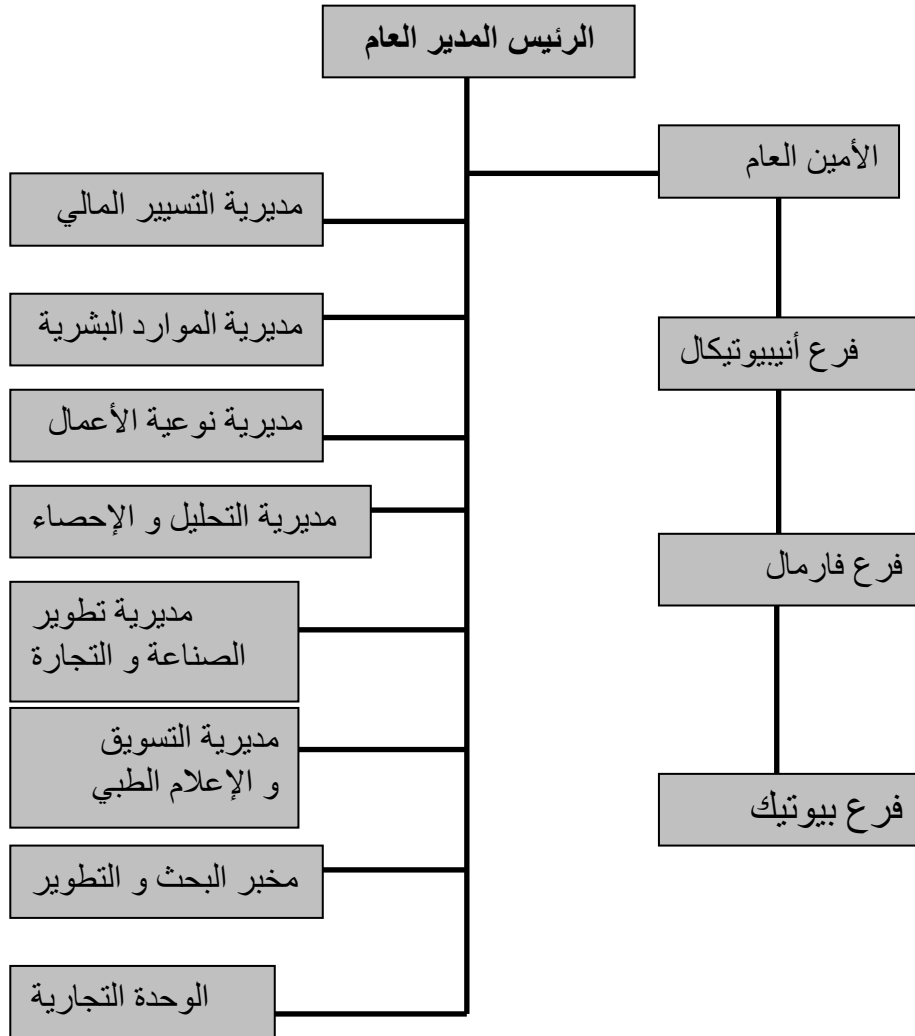
- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية و غير البنيسيلينية : و يتم بواسطة عمليتي التخثير و نصف التحليل، سعة التخثير تصل إلى 1200 م³ بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية سنوياً.

- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية : تحتوى على بنائتين منفصلتين الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية و الثانية للأدوية غير بنيسيلينية, بطاقة إنتاج تصل إلى 60 مليون وحدة في السنة تتوزع على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي : 50% من الحقن , 30% من الأشكال الجافة (أقراص, كبسولات, مسحوق للشراب), 5% من الأشربة, 15% من المرهم .

و للوحدة أربع ورشات معقمة من الصنف 100 و مخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية, لوازم التعليب و المنتج النهائي .

- مطبعة : ذات قدرة إنتاج تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون وصفة سنويا , تغطي مطبعة أنتيببوتيكال 100% من إحتياجاتها و 30% من إحتياجات فروع صيدال الأخرى .

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال بشكل واضح و ملخص من خلال الشكل التالي:



شكل رقم 15 : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال ، الطالب

4.1.3. تقديم البورصة الجزائرية و مكانة المجمع فيها

إنطلق نشاط بورصة الجزائر سنة 1998، و تحتوي على ثلاث تنظيمات: [88] (ص1).

- لجنة تنظيم و مراقبة عمليات البورصة (COSOB).

- شركة تسيير بورصة القيم (SGBV).

- المودع المركزي للأسهم (Dépositaire Centrale des Titres).

و يمكن تقسيم السوق المالي الجزائري إلى قسمين :

- القسم المتعلق بالسندات : حيث بلغت قيمة السندات سنة 2006 قيمة 44,89 مليار دينار، و هي في إرتفاع مستمر حسب لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها (COSOB)، و يرجع ذلك إلى لجوء مؤسسات من القطاع الخاص و لأول مرة إستعمال هذا النوع من التمويل، و يتعلق الأمر بالشركة العربية للإيجار (ALC)، و أيضا إستئناف تسعير سندات ببورصة الجزائر لكل من سونلغاز و إتصالات الجزائر أثناء سنة 2006 و التي وضعت في متناول الجمهور. [89] (ص3).

و هكذا بدأ اللجوء إلى السوق السندية كمورد لتمويل المؤسسات ضمن قرارات الإستثمار التي يتخذها المسيرين العموميون و الخواص.

- القسم المتعلق بالأسهم : لم يعرف هذا القسم أي جديد يذكر منذ سنة 2000 إلى سنة 2006 و هو تاريخ سحب أسهم مجمع الرياض سطيف، ليتقلص بذلك عدد المؤسسات المسعرة في البورصة إلى مؤسستين و بالتالي تقلص حجم الرأسمال المتداول من 10,6 مليار دينار مع نهاية سنة 2005 إلى 6,74 مليار دينار مع نهاية 2006. [89] (ص4).

و على العموم فسوق السندات تعتبر مستقرة بالنظر للتقييم الذي سجلته الأسعار سنة 2005، في حين أن سوق الأسهم يعرف وضعية حرجة كما و نوعا، و تجدر الإشارة أن أسهم صيدال لم تسعر في البورصة منذ تاريخ 2006/10/18، و منه لا يمكن أن تحظى بورصة الجزائر بمصداقية المستثمرين و بها مؤسستان مسعرتان فقط (فندق الأوراسي، و مجمع صيدال)، و في هذا الإطار تم إعداد مخطط لعصرنة بورصة الجزائر و تطويرها في بداية سنة 2006، و صادقت عليه السلطات المعنية (وزير المالية) غير أنه لم يشرع في تنفيذه. [89] (ص5).

و بلغ رأس المال المتداول في البورصة مقارنة بالناتج الداخلي الخام (PIB) نسبة 0,25 % و هي نسبة ضئيلة جدا بالمقارنة مع دول أخرى. [88] (ص1).

لكن و رغم ذلك فسوق السندات يعرف نوعا ما حركية منذ سنة 2004 بدخول ثلاث قروض سندية و هي (Air Algérie) في مارس و نوفمبر 2004 في إطار تجديد عتاد الشركة (بمبلغ 29,29 مليار دولار)، و شركة سونلغاز التي وجهت هذه القروض بمبلغ 20 مليار دينار لزيادة طاقتها الإنتاجية. [88] (ص11).

وبالتالي نستنتج أن بورصة الجزائر جد متأخرة و لا تساهم في تمويل الإقتصاد الوطني على عكس دول مثل تونس و التي تبلغ نسبة مساهمة التبادلات مقارنة بالنواتج الداخلي الخام (PIB) نسبة 09 % ، في حين تبلغ هذه النسبة في المغرب 5,5 % من PIB. و منه فلا يمكن إعتبار مصدرا مباشرا للتمويل على الرغم من أنها تحترم الشروط و المعايير الدولية. [88] (ص4).

2.3. حوكمة الشركات و إتخاذ القرارات في مجمع صيدال

1.2.3. إتخاذ القرارات في مجمع صيدال

يتضح من خلال الهيكل التنظيمي و تقرير التسيير لسنتي 2007 و 2008 أن مختلف القرارات الإستراتيجية تتخذ على مستوى القمة الإستراتيجية (الجمعية العامة للمساهمين و مجلس الإدارة)، في حين أن الرئيس المدير العام يكتفي بالتسيير اليومي و ضمان السير الحسن للإنتاج و التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية و يعتبر حلقة الوصل بين إدارة المجمع و مجلس الإدارة و الجمعية العامة للمساهمين. أما صلاحيات الجمعية العامة للمساهمين فهي فحص مختلف حسابات السنة الجارية و اعتماد حسابات السنة القادمة (التقديرات) و إمكانية توزيع الأرباح و أجور مراقبي الحسابات و أعضاء مجلس الإدارة و الرئيس المدير العام و مختلف الإطارات السامية في المجمع، بالإضافة إلى تعيين أعضاء مجلس الإدارة أو عزلهم.

في حين أن لمجلس الإدارة صلاحيات واسعة أيضا تتمثل في اعتماد تقرير السنة الجارية قبل فحصها من طرف الجمعية العامة للمساهمين و ذلك لتصحيح الأخطاء و الإنحرافات إن وجدت و هذا ضمانا لتوفير معلومات جيدة و صحيحة للمساهمين و تعكس حقيقة المجمع، بالإضافة إلى دوره الإشرافي على الإدارة و المدير العام، و كذلك من مسؤوليات المجلس وضع برنامج لتطوير المجمع و تسيير العلاقات مع الزبائن و كذا فحص و تقييم الإستثمارات و المخزونات، و وضع تقديرات مالية للسنة القادمة، بالإضافة إلى وضع خطة إستراتيجية لبلوغ أهداف المجمع. [90] (ص12-14).

أما المديريات الفرعية فتهتم بالإنتاج و التسيير اليومي و كل القرارات المتعلقة بذلك، و التي تعتبر ترجمة للقرارات المتخذة من طرف الجمعية العامة للمساهمين و مجلس الإدارة، في حين تتكفل الوحدة التجارية (UCC) بالقرارات التسويقية قصيرة الأجل و جمع المعلومات من السوق الداخلية للجزائر و تقديمها في شكل تقارير لمجلس الإدارة و الجمعية العامة لمساعدتهم على إتخاذ القرارات طويلة الأجل، كما تهتم مديرة التعاون الخارجي و التسيير على البحث في السوق الخارجية و تقديم تقارير

دورية و تطبيق إستراتيجيات المجمع في مجال التعاون الدولي و التجارة الدولية في مجال صناعة الأدوية.

2.2.3.2. مدى تطبيق حوكمة الشركات في مجمع صيدال

1.2.2.3. هيكل حوكمة الشركات في المجمع

تتكون الجمعية العامة للمساهمين من تسعة (9) أعضاء :

- عضو يمثل العمال.

- عضوان يمثلان المساهمين الآخرين غير الدولة.

- ستة (6) أعضاء يمثلون الدولة (Holding) .

و بالتالي فإن أغلبية الأصوات تكون دائماً في صالح الدولة و منه فإن مصالح الدولة هي التي تأخذ أولاً. أما مجلس الإدارة فيتكون من سبعة (7) أعضاء بالإضافة إلى رئيس مجلس الإدارة، كما تم الإعتماد على مراجعين للحسابات (إثنين)، و هي المعايير المعتمدة دولياً في إطار حوكمة الشركات. 87 ص [14] .

كما يجتمع مجلس الإدارة في الحصص العادية ثمانية (8) مرات في السنة، و ذلك للمصادقة على تقارير التسيير و فحص الحسابات و برنامج تطوير المجمع، و كذلك تتم مناقشة التعاون الدولي مع شركات أخرى. [87] (ص12).

2.2.2.3.2. تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المجمع

المبدأ الأول : حقوق المساهمين :

يمنح المجمع لمساهمييه بعض الحقوق يمكن التفصيل فيها عند مناقشة الإستبيان المقدم للمساهمين.

المبدأ الثاني: المعاملة المتساوية للمساهمين:

بالنسبة للتشريع الجزائري و فيما يتعلق بالمساواة بين المستثمرين الأجانب و الجزائريين فإنه جاء في المادة 14 من الأمر رقم 03-01 أنه: [88] (ص1).

" يعامل الأشخاص الطبيعيون و المعنويون الأجانب بمثل ما يعامل به الأشخاص الطبيعيون و المعنويون الجزائريون في مجال الحقوق و الواجبات ذات الصلة بالإستثمار " .

المبدأ الثالث : أصحاب المصالح :

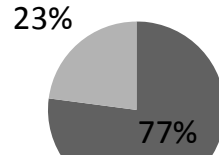
يوفر مجمع صيدال عدة إمتيازات لأصحاب المصالح سواء تعلق الأمر بالعمال من خلال الدورات التدريبية و الأجور و الرواتب و المنح، كما يوفر المجمع ثلاث مراكز توزيع و ذلك للإقتراب أكثر من الزبائن، و كذلك من خلال الأسعار التنافسية و الجودة كون المجمع قد تحصل على شهادة الإيزو 9002 و إنطلق في إجراءات تحصيل شهادة إيزو 14002 المتعلقة بالبيئة، مما يعكس إهتمام المجمع بالمحيط الذي يعمل فيه.

المبدأ الرابع : بالإعتماد على التقرير السنوي للمجمع و موقعه الإلكتروني، و من خلال مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الإقتصادي و التنمية، فإن مجمع صيدال يفصح عن:

- المعلومات الجوهرية :
 - * النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
 - * أهداف الشركة.
 - * معاملات الأطراف ذوي العلاقة.
 - * عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.
 - * الأمور الجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي الشأن والمصالح.
- في حين لا يفصح المجمع عن المعلومات التالية :
- * ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت.
 - * مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وعلاقتهم المديرين الآخرين ومدى استقلالهم.
 - * هياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات وأسلوب تنفيذه.
- يعتمد المجمع في إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها على المعايير المحاسبية والمراجعة المالية وغير المالية.
- يقوم المجمع بإجراء المراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجعين مستقلين ومؤهلين وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة وأدائها في جميع المجالات الهامة.
- يقدم مراجعو الحسابات الخارجيين تقاريرهم للمساهمين و يبذلون العناية المهنية الحريصة عند القيام بالمراجعة.
- يوفر المجمع قنوات لبث المعلومات تسمح بحصول المستخدمين علي معلومات كافية وفي التوقيت المناسب وبتكلفة إقتصادية وبطريقة تتسم بالعدالة، و ذلك من خلال الدوريات و الموقع الإلكتروني و تقرير المدقق، بالإضافة إلى تقرير التسيير السنوي.
- لكن لا يتوفر للمجمع إطار حوكمة الشركات له منهج فعال يتناول التحليل، ويدعم توصيات المحلل، والوسطاء، وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرين والتي تخلو من تعارض المصالح الذي قد يؤثر على نزاهة التحليل أو توصيات المحلل.
- فإذا أعطينا لكل عنصر أساسي من العناصر الستة المذكورة نسبة 16,666 % و تقسيمه على العناصر الفرعية إن وجدت، و ذلك لحساب مدى قيام المجمع بإحترام هذا المبدأ فإن المجمع يطبق ما نسبته 77,08 % من المبدأ الرابع.

احترام المجمع للمبدأ الرابع من حوكمة الشركات

المبادئ غير المحترمة ■ المبادئ المحترمة لحوكمة الشركات في المجمع ■



شكل رقم 16 : مدى إحترام مجمع صيدال للمبدأ الرابع لحوكمة الشركات ، الطالب

المبدأ الخامس : مسؤوليات مجلس الإدارة

لمجلس الإدارة تسع إجتماعات عادية في السنة و يتكون من سبع أعضاء و رئيس مجلس الإدارة، و الملاحظ أن رئيس مجلس الإدارة لسنة 2007 كان نفسه الرئيس المدير العام للمجمع، و تم تدارك هذا في سنة 2008، لأنه يجب الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة و الرئيس المدير العام، و ذلك ضمانا لأداء الواجب الرقابي و الإشرافي بكفاءة و فعالية.

3.3. عرض الاستبيانات

1.3.3. عرض الاستبيان المقدم للمساهمين

نظرا لصعوبة الإتصال بالمساهمين شخصيا تم توجيه الجزء من الإستبيان الخاص بالمساهمين إلى مسؤول العلاقات مع البورصة على مستوى المديرية العامة كونه الوحيد الذي يتعامل مباشرة مع المساهمين، و الذي قام بالإجابة على هذا الجزء من الإستبيان فيما يخص مختلف حقوق المساهمين و كيفية معاملتهم، و قد كانت النتائج كالآتي :

- المعلومات العامة

* تشمل فئة المساهمين الأشخاص العاديين و المعنويين (شركات خاصة، شركات تأمين، بنوك و حتى مؤسسات إقتصادية عمومية أخرى)، و معظم المساهمين العاديين ذكور و مستواهم الدراسي ثانوي أو جامعي.

- المعلومات المتعلقة بمدى تطبيق حوكمة الشركات في المجمع

* الجزء المتعلق بحقوق المساهمين :

- الحقوق الأساسية التي يمنحها المجمع لمساهميهِ :

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنتظمة.

- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- المشاركة في أرباح الشركة.
- في حين لا يوفر المجمع الحقوق الأساسية التالية :
- الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية.
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- حق المساهمين في المشاركة و الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة
- أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلي بيع الشركة.
- في حين لا يوفر المجمع الحقوق الأساسية التالية :
- التعديلات في النظام الأساسي وبنود التأسيس وغيرها من المستندات الحاكمة للشركة.
- الترخيص بإصدار أسهم زيادة رأس المال
- يوفر المجمع حق المساهمين في المشاركة الفعالة والتصويت بالإضافة إلى الحقوق التالية :
- الحصول على معلومات كافية وفي الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال، اجتماعات الجمعية العامة، بالإضافة إلى المعلومات الكاملة في التوقيت المناسب عن الموضوعات التي سيتخذ بشأنها قرارات في الاجتماع.
- إتاحة الفرصة لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما فيها الأسئلة الخاصة بالمراجعة، السنوية الخارجية، وإدراج بنود جديدة في جدول الأعمال واقتراح الحلول المناسبة.
- * الجزء المتعلق بالمعاملة المتساوية للمساهمين :
- يوفر المجمع المعاملة المتكافئة للمساهمين المنتمين إلى نفس الفئة من خلال :
- يتم التصويت بواسطة أمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- للمساهمين الأجانب نفس حقوق التصويت مع المساهمين الجزائريين.
- تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين مع تجنب ارتفاع التكاليف.
- و لا يوفر الحقوق التالية :
- للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت.
- حماية حقوق الأقلية من المساهمين مع توفير وسائل تعويضية في حالة إنتهاك أحد حقوقهم.
- حظر الإتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية (مدراء أو أعضاء مجلس الإدارة أو عمال المجمع) : وافق على ذلك مسؤول العلاقات مع البورصة.

- * على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة : وافق على ذلك مسؤول علاقات مع البورصة.
 - المعلومات المتعلقة بالبيئة التنظيمية للمجمع و فعالية القرارات المتخذة :
 - * وافق المسؤول على أن المجمع يعلم المساهمين على الخطوط العريضة لإستراتيجية المجمع.
 - * يرى المسؤول أن المساهمين راضين بأداء الإدارة و مجلس الإدارة.
 - * و يرى كذلك بأن أسهم المجمع منخفضة .
 - * يقوم كل من الجمعية العامة و مجلس الإدارة في إجتماع بتعيين مراقبو و مدققو الحسابات.
 - * يرى المسؤول بأن لكل مساهم الحق في الإطلاع على نسخة من تقرير مدقق الحسابات.
 - * في حالة لبس، يمكن لكل مساهم الإتصال بمدقق الحسابات لطلب توضيحات.
 - * يرى المسؤول بأن التقييم يتم وفق المصالح المختلفة.
 - * تأخذ مصالح المساهمين و مجلس الإدارة أولاً .
 - * يرى المسؤول بأن أوضاع المجمع في تحسن ملحوظ.
- 2.3.3. عرض الإستبيان المقدم للعمال**

الجدول رقم 03: عملاء مجمع صيدال حسب الفئات السوسيو مهنية [90] ص22

نسبة	2007	2006	الإسم
2006/2007			
% 04 +	1801	1737	إطارات
% 03 +	1896	1821	أعوان تحكم
% 01 -	666	685	أعوان تنفيذ
% 03 +	4363	4243	المجموع

كما تبلغ نسبة العمال بعقد توظيف غير محدد بالمدة الزمنية (CDI) نسبة 86 % من مجموع عمال المجمع، و يتوزع عمال مجمع صيدال حسب الفروع كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 04: توزيع عملاء المجمع حسب الفروع [90] ص 22

التطور	القيمة	الموارد البشرية في		وحدة التسيير
		2007/12/31	2006/12/31	
01 -	12 -	1343	1355	Antibiotic
06 +	67	1279	1212	Biotic
02 +	21	967	946	Pharmal
11 +	25	253	228	CRD
08 +	19	269	250	UCC
02 -	03 -	164	167	DMIM
04 +	03 +	88	85	المديرية العامة
03 +	120 +	4363	4243	المجموع

تم تركيز دراسة الحالة على المديرية العامة للمجمع فيما يخص العمال و الموظفين و الإطارات، و الذين يبلغ عددهم 90 حسب إحصائيات 2008، و إختيرت عينة عشوائية من المجتمع مكونة من 45 عامل، و إسترجعنا 42 إستبيان أي ما نسبته 46,66 % من مجموع المجتمع المختار، و كانت النتائج كالاتي:

- المعلومات العامة عن عمال المجمع بالمديرية العامة :

* الجنس

عدد الذكور 28 بنسبة 66,66 %.

عدد الإناث 14 بنسبة 33,34 %.

* السن : يتوزع عمال مجمع صيدال حسب السن و الجنس كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 05: توزيع عملاء مجمع صيدال حسب السن و الجنس ، الطالب

المجموع	أكبر من 50 سنة	50-41 سنة	40-31 سنة	أقل من 30 سنة	السن
					الجنس
28	02	06	15	05	ذكور
14	-	02	06	06	إناث
42	02	08	21	11	المجموع

* المستوى التعليمي: و يتوزع عمال مجمع صيدال حسب المستوى التعليمي كما يوضحه الجدول التالي :

:

الجدول رقم 06: توزيع عمال مجمع صيدال حسب المستوى التعليمي ، الطالب

العملاء		بيان	الفئة
النسبة %	العدد		
7,14	03	إبتدائي	
14,28	06	متوسط	
23,80	10	ثانوي	
54,76	23	جامعي	
% 100	42	المجموع	

من خلال الجدول نستنتج أن معظم العملاء جامعيين، و هو أمر طبيعي بحكم أن أفراد العينة يعملون بالمديرية العامة التي تعتبر حلقة الوصل بين مختلف فروع المجمع.

- توزيع عمال و موظفي المديرية العامة حسب الفئات السوسيو مهنية كما يوضح الجدول رقم 07:

الجدول رقم 07: عمال و موظفي المديرية العامة حسب الفئات السوسيو مهنية ، الطالب

العملاء		بيان	الفئة
النسبة %	العدد		
35,71	15	إطارات	
40,47	17	عون تحكم	
23,80	10	منفذون	
% 100	42	المجموع	

- الأقدمية : و يتوزع عملاء المديرية العامة حسب الأقدمية كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 08: توزيع عملاء المديرية العامة حسب الأقدمية، الطالب

العملاء		بيان	الفئة
النسبة %	العدد		
28,57	12	أقل من 05 سنوات	
40,48	17	من 05 إلى 10 سنوات	
30,95	13	أكثر من 10 سنوات	
% 100	42	المجموع	

- المعلومات المتعلقة بمدى إهتمام المجمع بعملائه :
- * 24 عميل تلقوا دورات تدريبية خلال مساره المهنى أى بنسبة 57,14 %.
- و كانت عدد الدورات التدريبية من دورة واحدة إلى 05 دورات تدريبية.
- 19 عميل من الذين تلقوا تدريباً يرون أن التدريب دورى و ليس مستمر.
- 16 عميل من المدربين قام المجمع نفسه بتدريبهم.
- 11 عميل يرون أن التدريب جيد أى ما نسبته 45,83 % من مجموع المدربين، فى حين يرى 09 عملاء أن التدريب متوسط أى بنسبة 37,50 %، و الباقي يرى أن التدريب سىء و غير فعال.
- كان 06 عملاء مدربين ميدانيا و مخبريا أى بنسبة 25 %، و تم تدريب 08 عملاء بواسطة المنتقيات و الندوات بنسبة 33,33 %، أما 10 عملاء فهم يحددون طرق أخرى للتدريب كمدارس و معاهد تعليم اللغات و الإعلام الآلى و المراكز الطبية الأخرى خارج المجمع.
- يرى 23 عميل من مجموع العينة أن هناك تمييز فى التدريب أى ما نسبته 54,76 % و يشمل التدريب فى أغلبه فئة الإطارات.
- * 12 عميل من مجموع العينة قد تلقوا ترقية على الأقل فى مساره المهنى، أى بنسبة 28,57 %.
- * 09 عملاء يرون أن الأجر مرضى أى بنسبة 21,43 %.
- و 23 عميل يرون أن الأجر متوسط أى ما نسبته 54,76 %.
- و 10 عملاء غير راضون بأجورهم أى بنسبة 23,81 %.
- * 22 عميل يرون أن المحيط مساعد على العمل بنسبة 52,38 %.
- و 16 عميل يرون أن نحيط العمل متوسط أى بنسبة 38,09 %.
- و 04 عملاء يرون أن محيط العمل غير مساعد على العمل بنسبة 09,53 %.
- * 32 عميل يرون أن لا أنهم يشاركون فى إتخاذ القرار أى بنسبة 76,19 % ، فى حين 10 عملاء يرون أنهم يشاركون فى إتخاذ القرار أى بنسبة 23,81 %.
- من ضمن 10 عملاء الذين يشاركون فى إتخاذ القرار نجد عميل واحد يرى أنه يشارك عن طريق ممثلين و نقابات، و تسعة (9) عملاء يشاركون عن طريق المسؤولين الرسميين.
- * يرى 34 عميل أنه تقدم لهم تحفيزات فى حالة النتائج الإيجابية التى يحققها المجمع أى ما نسبته 80,95 %، فى حين نجد أن 08 عملاء يرون أنهم لا يستفيدون من تحفيزات أى بنسبة 19,05 %.
- 25 عميل من الذين تلقوا تحفيزاً (34 عميل) يرون أن التحفيز مادي فقط.
- 08 عملاء يرون أن التحفيز مادي و معنوي.
- عميل واحد يرى أن التحفيز معنوي فقط.

* 18 عميل من الذين تلقوا تحفيزا (34 عميل) يرون أن التحفيزات تقدم على أساس الجهود الجماعية.

* 14 عميل يرون أنها تقدم لكل العمال و الموظفين و الإطارات على حد سواء.

* عميلين (2) يرون أنها تقدم على أساس الجهود الفردية.

* 23 عميل يرون أن الأسبقية للإتصال الرسمي في إيصال المعلومات للأطراف المختلفة الأخرى للمجمع بنسبة 54,76%.

* 30 عميل لا يحظرون الإجتماعات.

- 10 عملاء يحظرون الإجتماعات أحيانا.

- عميل واحد يحظر الإجتماعات دائما.

- عميل واحد نادرا ما يحظر الإجتماعات.

* 08 عملاء من الذين يحظرون الإجتماعات (12 عميل) يرون أن الإجتماعات أحيانا مهمة، و عميل يرى أنها روتينية، في حين نجد 03 عملاء يرون أنها مثيرة و مفيدة.

* 03 عملاء من الذين يحظرون الإجتماعات (12 عميل) يقدمون أحيانا إقتراحاتهم، و 07 عملاء لا تمنح لهم الفرصة لتقديم إقتراحاتهم، و عميلين نادرا ما يقدمون إقتراحاتهم.

- المعلومات التي تتعلق بالمحيط التنظيمي للمجمع :

* 36 عميل يرون أن الصراع مستتر بين الإدارة و العمال بنسبة 87,71% .

و يظهر الصراع على شكل :

- تعطيل عن العمل : 30 عميل.

- غيابات : 08 عملاء.

- سرقة، نهب، فساد و لامبالاة : 04 عملاء.

* ينتهي الصراع بالطرق التالية :

- إجتماع الإدارة و العمال و التفاوض معهم : عميل واحد.

- إقناع العمال من طرف المسؤولين : 09 عملاء.

- تهديد العمال : 08 عملاء.

- تحقيق مطالب العمال دون الإجتماع معهم : 16 عميل.

- إهمال تام من طرف الإدارة : 10 عملاء.

* 39 عميل يرون أن هناك تمثيل نقابي.

* 08 منهم يرون أنه تمثيل جيد و مسؤول و يرعى مصالحهم.

* 27 عميل يرون أنه مجرد تمثيل قانوني و لا يرعى مصالحهم.

- * 04 عملاء يرون أنه متواطئ مع الإدارة و يعارض مصالحهم.
- المعلومات التي تتعلق بالعمال و الموظفين و الإطارات المساهمين في رأس مال المجمع:
- * 18 عميل يمتلكون أسهم بالمجمع.
- قيمة الأسهم تتراوح بين 500 دج أي 02 أسهم و 1500 دج أي 06 أسهم.
- لا يجتمع المساهمون مع مجلس الإدارة و المساهمين في كل سنة.
- 16 عميل مساهم يرى أن الإدارة تزوده بكل الوثائق و تفصح عن النتائج.
- 18 عميل يتم إعلامهم بالخطوط العريضة لإستراتيجية المجمع، و هذا أمر طبيعي لأنهم يعملون بالمديرية العامة، و بالتالي يعتبرون من الأشخاص المطلعين على كل أحوال المجمع.
- 08 عملاء يرون أن إقتراحاتهم تأخذ بعين الإعتبار، أي ما نسبته 44,44 %، و المؤكد أن هؤلاء إطارات لهذا تأخذ آراؤهم بعين الإعتبار.
- 18 عميل يرون أنه يوجد عمال و إطارات سبق و أن عملوا بالمجمع و يعملون الآن كأعضاء في مجلس الإدارة.
- 16 عميل يرون أنهم لا يتمتعون بحقوق أخرى غير الحقوق المالية .
- * 31 عميل يرى أن حالة المجمع في تحسن ملحوظ، و 13 عميل يرى أن حالة المجمع مستقرة.

3.3.3. عرض الاستبيان المقدم لأعضاء مجلس الإدارة

- كما سبق ذكره، عدد أعضاء مجلس الإدارة هو سبعة (07) أعضاء و رئيس مجلس الإدارة، إستطعنا توزيع ثمانية إستبيانات على الأعضاء إسترجعت أربعة منها، وذلك نظرا لأن الباقي لم يأتوا للمجمع بحكم العطلة، و كانت النتائج كالاتي:
- المعلومات العامة :
- * الجنس : 04 ذكور (للإشارة فإن كل أعضاء مجلس الإدارة و الرئيس ذكور).
- * السن : عضو واحد بين 31-39 سنة و ثلاث أعضاء بين 40-49 سنة .
- * المستوى التعليمي : 04 أعضاء مستوى جامعي.
- الجزء المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة :
- * أربع أعضاء يرون أن أعضاء مجلس الإدارة يعملون على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح الشركة و المساهمين و متابعة الإدارة التنفيذية.
- * أربع أعضاء يرون أنه إذا أثرت قراراتهم على مجموعة من المساهمين فإنهم يعاملون معاملة متساوية لكل فئة من فئات المساهمين.
- * أربع أعضاء يرون أنهم يضمنون إلتزامهم بالقانون مع الحرص علي مصالح الأطراف ذات المصلحة.

* على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية، و المهام التي يقوم بها فعلا مجلس إدارة المجمع هي :

- وضع إستراتيجية الشركة، سياسة الخطر، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الأداء، مراقبة التنفيذ والأداء، النفقات الرأسمالية، الإستحواذات، بيع الاستثمارات.
- إختيار، مكافأة، متابعة وإحلال كبار المديرين عند الضرورة.
- الإفصاح عن مكافآت المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين طويلة الأجل.

- توفر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح و إختيار أعضاء مجلس الإدارة.
- الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء إستخدام أصول الشركة وإحكام السيطرة في بعض العمليات المتعلقة بها.
- التأكد من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للشركة بما في ذلك نظام المراجعة المالي المستقل والرقابة الداخلية، خاصة أنظمة إدارة الخطر والرقابة المالية والتشغيلية، والالتزام بتطبيق القانون.

و لا يقوم المجلس بالوظائف التالية :

- متابعة قياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء التعديلات عند الحاجة.
- الإشراف علي عملية الإفصاح ووسائل الإتصال.
- * على مجلس الإدارة أن يتمكن من الحكم بموضوعية على شؤون الشركة مستقلا عن الإدارة و يقوم مجلس إدارة المجمع بالوظائف التالية كذلك :
- يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بالتحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف والتشكيل وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها.
- على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كافٍ لممارسة مسؤولياتهم.
- في حين لا يقوم المجلس بالوظيفة التالية :
- تكليف عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يتوفر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي على مهام قد يحدث فيها حالات تعارض المصالح المحتملة (مثل التقارير المالية – التعيينات – ومكافآت المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة).
- * يرى أربع أعضاء أنه يتوفر لهم سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي التوقيت المناسب حتى يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه .
- * يرى أربع أعضاء أن نتائج المجمع خلال السنوات الثلاث الأخيرة في تحسن ملحوظ .

4.3.3. عرض الاستبيان المقدم للزبائن

تم التركيز على الزبائن الأساسيين للمجمع على مستوى فرع ANTIBIOTICAL و الذي يعد الموزع الوحيد لولايات الجنوب، و زبائنه المتمثلين في الموزعين الكبار، و كما ذكرنا فإن للمجمع ثلاث (03) وحدات تجارية تتوزع مبيعاتها كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 09: توزيع المبيعات الكلية حسب الوحدات التجارية [87] ص18

الإسم	الكمية المباعة	المبالغ المحققة	النسبة من إجمالي المبيعات %
الوحدة التجارية بباتنة	32767	2484818	26
الوحدة التجارية بوهران	39721	2934109	30
الوحدة التجارية بالوسط (المدينة)	44773	3747740	38
المجموع الجزئي للوحدات التجارية	117261	9166667	94
المبيعات المباشرة للفروع	8957	526105	06
المجموع الكلي للمبيعات	126218	9692772	100

و تم توزيع الإستبيانات على مستوى الوحدة التجارية بالوسط (المدينة) خلال مدة شهر، و كان عدد الإستبيانات الموزعة هو 44 إستبيان، تم إسترجاع 38 إستبيان و كانت النتائج كالتالي :

- المعلومات العامة :

* الجنس : كل أفراد العينة ذكور أي بنسبة 100 %.

* المستوى التعليمي : 13 فرد ثانوي و 25 فرد تعليمه جامعي.

* نوع المحل: كل المستجوبين أجابوا بأن محلاتهم هي تجارة بالجملة.

- المعلومات المتعلقة بالعلاقات مع المجمع :

* مدة التعامل مع المجمع تتراوح بين 18 شهر و 60 شهر.

* إحترام مواعيد الطلبات : 36 فرد من المستجوبين أجابوا بأن المجمع يحترم مواعيد الطلبات.

* إحترام معايير الجودة و مدى مطابقتها للمعايير الدولية : وافق على هذا 35 فرد من العينة، أي بنسبة 92,10 %.

* الحصول على المعلومات التي يطلبونها من المجمع : أجاب 31 فرد بالإيجاب في حين رفض 07 أفراد ذلك.

* تقييم أسعار المجمع : يرى 25 فرد أن الأسعار منخفضة و في صالح الزبائن، في حين يرى 12 فرد أن الأسعار متوسطة، و يرى الفرد الأخير أن الأسعار مرتفعة.

* مدى إدراك الزبائن لجودة منتجات صيدال : يرى 15 فرد فقط أن الزبائن يدركون جودة منتجات صيدال.

* قيام مجمع صيدال بدراسة إحتياجات الزبائن : يرى 32 فرد أن المجمع يقوم بها فعلا.

* تقييم أداء المجمع بالمقارنة مع منافسيه في نفس القطاع : يرى 30 فرد أن المجمع رائد في السوق، في حين أن 12 فرد يرى أن هناك منافسة حادة في هذا القطاع، بينما يرى 06 أفراد أن هناك منتجين أفضل من المجمع في هذا القطاع.

* وافق 33 فرد بأن لهم موردين آخرين في قطاع الأدوية بالإضافة إلى المجمع.

* يثق 35 فرد في منتجات المجمع.

- المعلومات المتعلقة بالبيئة التنظيمية للمجمع :

* يرى 32 فرد أن المجمع يعاملهم معاملة جيدة، في حين يرى 06 أفراد أن معاملة المجمع لهم متوسطة .

* يرى 36 فرد بأنه لم تحدث خلافات بينهم و بين المجمع، في حين فردان حصلت لهم خلافات مع المجمع، كما تم حل الخلافات بواسطة التفاوض مع المجمع.

* يرى 33 فرد بأن أوضاع المجمع في تحسن ملحوظ، في حين أن الباقي يرون أن أوضاعه مستقرة.

و يعرض الجدول رقم 10 تطبيق المبادئ الخمسة لحوكمة الشركات في مجمع صيدال :

الجدول رقم 10: تطبيق المبادئ الخمسة لحوكمة الشركات في مجمع صيدال ، الطالب

النسبة الكلية للمبدأ %	العناصر الفرعية					النسبة لكل جزء %	عدد العناصر الأساسية	مبادئ حوكمة الشركات
	النسبة الكلية للعناصر الموافقة	عدد العناصر الموافقة	نسبة كل عنصر فرعي %	عدد الأجزاء المكونة	رقم العنصر الفرعي			
61,111	16,666	3	5,555	6	1	33,333	03	حقوق المساهمين
	11,111	1	11,111	3	2			
	33,333	2	16,666	2	3			
86,665	19,999	3	6,666	5	1	33,333	03	الحقوق المتساوية للمساهمين
	33,333	1	33,333	1	2			
	33,333	1	33,333	1	3			
66,666	16,666	1	16,666	1	1	16,666	06	أصحاب المصالح
	16,666	1	16,666	1	2			
	16,666	1	16,666	1	3			
	16,666	1	16,666	1	4			
	0	0	16,666	1	5			
	0	0	16,666	1	6			
77,080	10,416	5	2,083	8	1	16,666	06	الإفصاح و الشفافية
	16,666	1	16,666	1	2			
	16,666	1	16,666	1	3			
	16,666	1	16,666	1	4			
	16,666	1	16,666	1	5			
	0	0	16,666	1	6			
90,272	16,666	1	16,666	1	1	16,666	06	مسؤوليات مجلس الإدارة
	16,666	1	16,666	1	2			
	16,666	1	16,666	1	3			
	12,498	6	2,083	8	4			
	11,110	2	5,555	3	5			
	16,666	1	16,666	1	6			

من خلال الجدول السابق يمكن حساب الوسط الحسابي للنسب المئوية الكلية للحصول على نسبة تطبيق المجمع لمبادئ حوكمة الشركات كما يلي :

$$ن = \frac{90,272 + 77,080 + 66,666 + 86,665 + 61,111}{5} = 76,358\%$$

نلاحظ أن المجمع يحترم معظم مبادئ حوكمة الشركات.

4.3. تحليل الإستبيانات على ضوء الفرضيات

1.4.3. الفرضية الأولى

ذكرنا في الفرضية الأولى أن المساهمون الكبار يستحوذون على إمتيازات تفوق حقوقهم السهمية و أكبر من المساهمين الصغار و تمس مصالح الأطراف الأخرى.

فمن خلال نتائج الإستبيانات يمكن القول بأن مصالح الدولة هي الأولى التي تأخذ بإعتبارها المساهم الأكبر حيث تملك 80 % من رأسمال المجمع، و بالتالي فهي تستحوذ على أصوات الأغلبية في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين (6 أعضاء من مجموع 9 أعضاء مكونة للجمعية العامة)، و التي تؤثر بدورها على مجلس الإدارة من خلال تعيين أعضائه أو عزلهم و إختيار مكافاتهم مما يفرض تبعية مجلس الإدارة للمساهم الأكبر (الدولة)، كما أن تأثير الدولة يتعدى ذلك إلى التأثير عن طريق التشريعات و القوانين و الضرائب و الرسوم.

كما أنه للدولة أهداف أخرى غير إقتصادية تسعى لتحقيقها تتمثل في :

- الحد من الواردات في المجال الصيدلاني و خلق مناصب عمل جديدة، فالمبالغة في هذا يؤدي إلى التوجه الإجتماعي للمجمع دون الجانب الإقتصادي الذي يتمثل في العائد المقبول من طرف المستثمرين.
- إستطاعت الدولة فرض تخفيض قيمة السهم العادي إلى 250 دج في الجمعية العامة الطارئة بعد أن كانت قيمة السهم العادي 800 دج، مما أدى بالمساح بمصالح المساهمين.
- بيع المنتجات بأسعار معقولة كون القطاع مدعوم من طرف الدولة، مما يضيع على المجمع مداخيل هامة، و هو الأمر الذي يحرم المساهمين من أرباح إضافية.

2.4.3. الفرضية الثانية

جاء في نص الفرضية الثانية أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يؤدي إلى تحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح في الشركة و تؤدي إلى حسن توزيع القيمة بينهم.

رأينا أن المجمع يطبق نسبة 76,358 % من مبادئ حوكمة الشركات.

- يهدف عمال المجمع إلى ضمان أجر جيد و تكوين و ترقيات فمن خلال الإستبيان المقدم لهم يمكن القول :

* أن أكثر من نصف العمال تلقوا تكوين خلال مسارهم و معظم المتدربين يقرون بجودة البرامج التدريبية، رغم أن هذه البرامج فموجهة في معظمها إلى الإطارات دون الفئات السوسيو مهنية الدنيا، و هذا طبيعي كون أن الجانب الصيدلاني يتطلب كفاءات عليا متخصصة و مواكبة للتطورات الحاصلة في التخصص الصيدلاني، لكن رغم ذلك فأقل من ثلث المستجوبين فقط تلقوا ترقيات خلال مسارهم المهني مما يستوجب ضرورة إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية للبحث في سبل تطوير الموارد البشرية للمجمع، كما أن أكثر من نصف العمال يرون أن الأجر متوسط و يمكن إثبات ذلك من خلال كتلة الأجور لسنة 2008 و المقدرة بـ 2630 مليون دينار بنسبة زيادة تقدر بـ 07 % مقارنة مع سنة 2007، و ترجع هذه الزيادة إلى :

- الترقيات، العلاوات و التعويضات.

- رفع مستوى العلاوات المرتبط بارتفاع رقم الأعمال و الإنتاج.

- ارتفاع عدد العمال.

* كما أن معظم العمال يقرون بأنهم يتلقون تحفيزات مادية في معظمها، و تقدم على أساس الجهود الجماعية، مما يعزز العمل الجماعي و البيئة التنظيمية داخل المجمع.

* كما أن أكثر من نصف العمال يتلقون المعلومات بصفة رسمية، مما يعزز مكانة الإتصال الرسمي داخل المجمع و يقلل من أثر الشائعات.

* معظم العمال لا يحظرون الاجتماعات لأن المجمع لا يشاركهم في القرارات المتعلقة بالإستثمار.

* أغلبية العمال يرون أن الصراع غير ظاهر، مما يعقد إمكانية إكتشافه من طرف الإدارة، و يكون الصراع في معظمه على شكل تعطيل للعمل مما يعطل المصالح خاصة المتعلقة بالزبائن و الإجراءات الإدارية، مما يكون له أثر كبير على أداء المجمع ككل، إلا أن أغلب العمال يرون أن الإدارة و بمجرد إكتشافها للصراع فإنها تقدم حولا مرضية لهم.

- للزبائن عدة أهداف حاولنا من خلال الإستبيان المقدم لهم معرفة مدى إهتمام المجمع بهم و يمكن التعليق على الإستبيان كما يلي :

- يتعامل المجمع مع زبائنه لمدة لا تقل عن 18 شهر، نظرا لإحترام المجمع لمواعيد الطلبات و كذا إحترام معايير الجودة و مطابقتها للمعايير الدولية، كما أن الزبائن يتحصلون على المعلومات التي يطلبونها من المجمع، بالإضافة إلى ذلك فإن الزبائن يرون أن أسعار المجمع منخفضة و في صالح الزبائن مقارنة مع المنتجات الأجنبية، إلا أن معظم المستهلكين النهائيين لا يدركون مدى جودة منتجات صيدال، عل الرغم من أن المجمع يقوم بدراسة السوق، إلا أن هذه الدراسة تركز أساسا على ولايات

الشمال أين تتواجد مراكز التوزيع الثلاثة، لكن المجمع حسب الزبائن يعتبر رائد في السوق و يتجلى هذا من خلال تزايد المبيعات سنويا، كما أن المجمع يعامل زبائنه معاملة جيدة و يتجلى هذا من خلال عدم وجود خلافات مع المجمع و إن وجدت فإنها تحل بالتفاوض مع المجمع، و هذا يثبت إقبال الزبائن على تكرار سلوك شراء منتجات المجمع.

- للمساهمين كذلك عدة أهداف تتمثل في توزيع الأرباح و الحصول على معلومات صحيحة عن أداء المجمع و هو ما يوفره المجمع فعلا من خلال توفير 61,11 % من حقوق المساهمين و كذا المعاملة المتساوية للمساهمين من نفس الفئة، و بالتالي فإن أغلب أهداف المساهمين محققة.

و نلاحظ كذلك أن معظم المستجوبين (عمال، أعضاء مجلس الإدارة، الزبائن، مسؤول العلاقات مع البورصة) يقرون بأن حالة المجمع في تحسن مستمر، و يمكن ملاحظة ذلك من خلال تزايد الإنتاج و رقم الأعمال، بالإضافة إلى عدد المنتجات الجديدة التي يطرحها المجمع للسوق سنويا.

و في الأخير يمكن القول بأن المجمع من خلال تطبيقه لنسبة 76,358 % من مبادئ حوكمة الشركات فإنه يمنح معظم الحقوق لأصحابها و يحقق لهم أهدافهم مما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3.4.3. الفرضية الثالثة

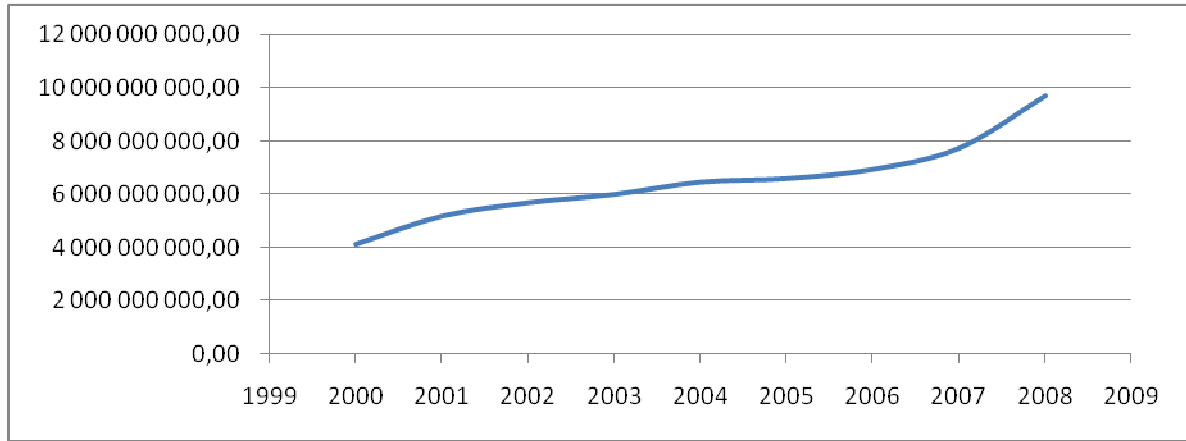
و جاء في نصها أن حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين أداء الشركة من خلال قرارات مبنية على أسس سليمة لحوكمة الشركات.

من المعروف أن الشفافية ترفع من درجة ثقة المستثمرين في الشركة، فالمجمع يطبق ما نسبته 77,08 % من مبدأ الإفصاح و الشفافية، و تعتبر نسبة معتبرة بالنسبة للمستثمرين، كما أن التشريع الجزائري يدعم المبدأ الثاني المتعلق بتساوي الحقوق بين المساهمين الوطنيين و الأجانب، مما يوفر مصدر تمويل إضافي أقل تكلفة من القروض، بالإضافة إلى ذلك و منذ دخول المجمع بورصة الأوراق المالية سنة 1999 فهو يحقق نتائج إيجابية و ترتفع هذه النتائج من سنة إلى أخرى و الجدولين رقم 20 و 21 يلخصان النتائج التي تحصل عليها المجمع منذ سنة 2000 إلى سنة 2008 :

جدول رقم 11 يمثل تطور المبيعات منذ سنة 2000 إلى سنة 2008:

الجدول رقم 11: تطور المبيعات منذ سنة 2000 إلى سنة 2008 [90] ص 18

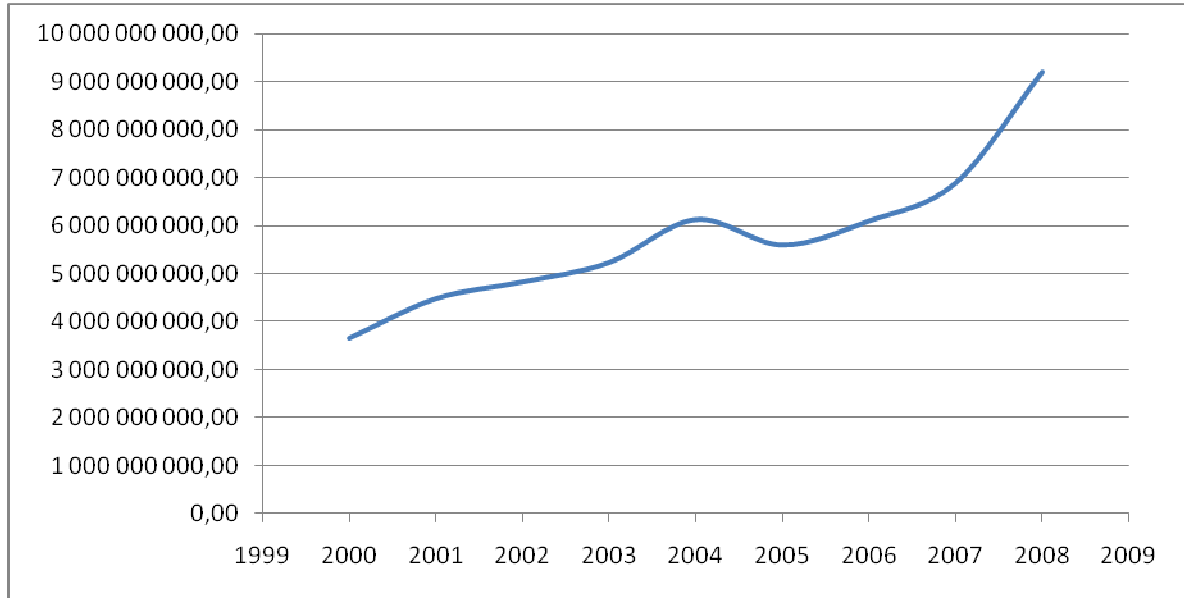
السنة	المبالغ بـ دج	نسبة الزيادة مقارنة بسنة 2000
2000	4.139.512.000	% 100
2001	5.190.671.000	% 125,39
2002	5.692.414.000	% 137 ,51
2003	6.003.661.000	% 145,03
2004	6.466.188.000	% 156,20
2005	6.596.274.000	% 159,34
2006	6.942.750.000	% 167,71
2007	7.735.448.000	% 186,86
2008	9.692.772.000	% 234,15



شكل رقم 17: تطور المبيعات منذ سنة 2000 إلى سنة 2008 ، الطالب

الجدول رقم 12: تطور الإنتاج منذ سنة 2000 إلى سنة 2008 [90] ص 21

السنة	المبالغ بـ دج	نسبة الزيادة مقارنة بسنة 2000
2000	3.656.490.000	% 100
2001	4.480.913.000	% 122,54
2002	4.827.116.000	% 132,01
2003	5.230.655.000	% 143,05
2004	6.125.464.000	% 167,52
2005	5.596.274.000	% 153,05
2006	6.096.963.000	% 166,74
2007	6.887.550.000	% 188,36
2008	9.193.809.000	% 251,43



شكل رقم 18: تطور الإنتاج منذ سنة 2000 إلى سنة 2008 ، الطالب

من خلال الجدولين السابقين يمكن إستنتاج أن الإنتاج و حجم المبيعات تضاعف مرتين و نصف خلال الفترة الممتدة بين سنة 2000 و سنة 2008، مما يؤكد النتائج الإيجابية التي يحققها المجمع من سنة لأخرى.

و الجدول التالي يلخص الوضعية العامة للمجمع خلال السنتين الأخيرتين:

الجدول رقم 13: ملخص عن الأداء العام للمجمع ، الطالب

2008		2007	البيان
زيادة نسبة 2008/2007	المبالغ دج	المبالغ دج	
% 133,48	9.193.809.000	6.887.550.000	الإنتاج
% 125,30	9.692.772.000	7.735.448.000	المبيعات
% 1074,44	395.209.491	36.782.635	النتيجة الصافية
-	% 4,077	% 0,475	نسبة النتيجة على رقم الأعمال

أهم ما يمكن ملاحظته هو تضاعف النتيجة الصافية 10 مرات مقارنة مع السنة السابقة و هو ما يعبر عن أداء ممتاز للمجمع خلال سنة 2008، مع إرتفاع يقدر على الأقل بـ 25 % من الإنتاج و المبيعات، كما أن معدل النتيجة على رقم الأعمال تضاعف أكثر من ثمانية مرات على ما كان عليه سنة 2007، و يعتبر من أهم المؤشرات التي تثبت التحسن الملحوظ الذي يعرفه المجمع خلال السنوات الأخيرة.

و في الأخير يمكن القول أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يعزز من أداء المجمع و يتجلى ذلك من خلال النتائج الإيجابية المحققة خلال السنوات الأخيرة خاصة بعد الدخول للسوق المالي و إنتهاج سياسات تهدف إلى نشر الشفافية و العمل بالمعايير الدولية، و هو الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الثالثة و التي مفادها أن حوكمة الشركات ترفع أداء الشركة و ترفع من فعالية قراراتها.

5.3. النتائج و الإقتراحات

1.5.3. نتائج الدراسة

من خلال دراستنا الميدانية على مجمع صيدال تم إكتشاف بعض الإيجابيات و السلبيات المتعلقة بالموضوع و يمكن تلخيصها فيما يلي :

1.1.5.3. الإيجابيات

- يقوم مجلس الإدارة بمعظم المهام الموكلة له.

- يعقد المجمع إجتماعات يفصح فيها عن إستراتيجياته و أهدافه و أدائه من خلال تقارير التسيير السنوية و من خلال الدوريات و الموقع الإلكتروني.
- يقوم المجمع بالإفصاح عن القوائم المالية و التي تم تدقيقها من طرف مدققين خارجيين مستقلين.
- بالنسبة لدور أصحاب المصالح، فإن المجمع يضع تنظيمات مبنية على التشريعات المعمول بها مثل قانون العمل، و حماية البيئة و حماية المستهلكين.

2.1.5.3. السلبيات

- لا يتم الإفصاح عن طريقة ترشيح أعضاء مجلس الإدارة، و سياسة المكافآت و المرتبات الخاصة بكبار المسؤولين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة.
- عدم وجود تشريعات صريحة تهدف إلى نشر ثقافة حوكمة الشركات في المجمع.
- عدم وجود نظام تحفيز واضح للعمال، لرفع إنتاجيتهم و كفاءتهم.
- ضرورة الفصل بين مهام الإدارة التنفيذية و مجلس الإدارة والمدير العام.
- عدم توفر مراكز توزيع بالجنوب الجزائري، مما يرفع تكاليف النقل، خاصة و أن المواد أودية و سريعة التلف في حال عدم توفر درجة الحرارة المناسبة .

2.5.3. بعض الإقتراحات

1.2.5.3. على مستوى مجمع صيدال

- يمكن للمجمع دعم و إرساء حوكمة الشركات من خلال الإقتراحات التالية :
- ضرورة رفع مساهمة المساهمين غير الدولة، و التي تقدر بـ 20 % فقط و ذلك لتفعيل دورهم
- تفعيل دور العمال في المشاركة في إتخاذ القرارات.
- دعم مشاركة العمال في رأس مال المجمع لربط أهدافهم بأهداف المجمع و التقليل من تعارض المصالح.
- دعم العمال بالحوافز المادية و غير المادية لرفع أدائهم و الإهتمام بالتدريب أكثر و تعميمه على كل الفئات السوسيو مهنية .
- ضرورة عقد إجتماعات مع العمال لتوضيح إستراتيجية المجمع و الإستفادة من إقتراحاتهم.
- أما على المستوى التنظيمي فعلى المجمع وضع قوانين لمسايرة تطور حوكمة الشركات و تطبيق مبادئها، لضمان ثقة المستثمرين و جلبهم في حال حاجة المجمع لتمويل إضافي لدعم تنميته و تطويره.
- تفعيل مشاركة النقابة العمالية و ضرورة عقد إجتماعات معها لحل مشاكل العمال ضمانا لمصداقيتها.

- ضرورة نشر كل المعلومات المتعلقة بمجلس الإدارة و المسؤولين التنفيذيين خاصة ما تعلق الأمر بالمكافآت و الأجور و طرق تعيينهم، و ذلك لضمان الشفافية التامة و إختيار الأشخاص المناسبين لهذا المنصب.

- توفير طرق و وسائل آمنة لتسجيل ملكية الأسهم.

- إضافة بعض السلطات للجمعية العامة للمساهمين كإنتخاب و عزل أعضاء مجلس الإدارة بالإضافة إلى إمكانية تعديل النظام الأساسي و بنوده، بالإضافة إلى الترخيص بإصدار أسهم جديدة لرفع رأس المال.

- توفير الحماية الكافية للمساهمين الصغار مع توفير وسائل و طرق تعويضية في حالة إنتهاك أحد حقوقهم .

- دعم و تكثيف الإعلان لنشر مفهوم إستهلاك السلع الوطنية بدل الأجنبية خاصة و أن للمجمع يحترم المعايير الدولية في إنتاج الأدوية، و ضرورة تكثيف التعاون الدولي في مجال البحث في المجال الصيدلاني الذي يتميز بإرتفاع تكاليف البحث و التطوير.

- توفير مراكز توزيع إضافية في الجنوب للإقتراب أكثر من الزبائن و معرفة إحتياجاتهم.

2.2.5.3. على المستوى الكلي (الدولة)

- و على الدولة كذلك نشر مفهوم حوكمة الشركات و ضرورة وضع قوانين تهدف إلى دعم الإفصاح و الشفافية.

- تسهيل إجراءات الدخول للسوق المالية بإعتبارها مورد مالي هام، و ذلك لدعم الإستثمار في الأوراق المالية و دخول الشركات للسوق المالية للإستفادة من أموال المستثمرين.

- ضرورة تحديث السوق المالي الجزائري ليتماشى مع التطور الدولي في المجال المالي، و كذلك إضافة أيام إضافية للتداول بدل يومين فقط في الأسبوع.

من خلال دراستنا الميدانية على مستوى مجمع صيدال يمكن القول بأن للمجمع مكانة هامة في سوق المنتجات الصيدلانية على المستوى الوطني و الدولي، كما أن المجمع يحترم مبادئ حوكمة الشركات دون أن تكون هناك ثقافة بأن هذه المبادئ تخص حوكمة الشركات، لكن لوحظت بعض النقائص خاصة ما تعلق الأمر بتأخر السوق المالي الجزائري الذي يقتصر على شركتين مدرجتين في سوق الأسهم فقط، كما يلاحظ كذلك النتائج الإيجابية التي حققها المجمع منذ دخوله لبورصة الأسهم، و إهتمامه بمختلف أصحاب المصالح من عمال و مساهمين و غيرهم.

خاتمة

من خلال عرضنا للفصول الثلاثة السابقة يمكن القول بأنه من المهم تطبيق و إحترام مبادئ حوكمة الشركات و التي كانت نتيجة بحوث ميدانية أجراها مركز المشروعات الدولية الخاصة بالإضافة إلى مساهمات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال، والمستثمرين والإتحادات المهنية وغيرها من الأطراف المعنية بالموضوع، كما نستنتج أن الهدف الأساسي من هذه المبادئ هو التقليل من تضارب المصالح بين مختلف الأطراف في الشركة خاصة ما تعلق الأمر بالمساهمين و إدارة الشركة و مجلس إدارتها، بالإضافة للعملاء (عمال أو إطارات)، إضافة إلى حل مشكلة الوكالة المتمثلة في فصل الملكية عن الإدارة، كما أن إحترام هذه المبادئ يعزز من مكانة الشركة في السوق المالية مما يضمن لها مصدر تمويل إضافي في حال توسيع النشاط دون أن ننسى فرص التعاون الدولي خاصة في المجال الصيدلاني الذي يعمل فيه مجمع صيدال و الذي يتميز بتكاليف جد مرتفعة من ناحية الإستثمار و البحث و التطوير، و هذا ما يتطلب كفاءات و جب الحفاظ عليها من خلال الحوافز المادية و غير المادية.

فالمبدأ الأول يحمي الحقوق الأساسية للمساهمين و المبدأ الثاني يهدف إلى تحقيق المساواة في معاملة المساهمين من نفس الفئة، فإحترام هذين المبدأين في إتخاذ القرارات يؤدي إلى تحقيق أهداف المساهمين مما يحقق الفعالية المطلوبة من طرف المساهمين.

أما إحترام المبدأ الثالث في إتخاذ القرارات يعني المشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الشركة سواء كانوا عمالا أو زبائن أو غيرهم مما يتمخض عنه تحقيق أهدافهم المنشودة و يرفع درجة رضاهم بالشركة و أدائها.

و بدون شك أن الإفصاح و الشفافية (المبدأ الرابع) يرفعان من مصداقية القرارات المتخذة مما يرفع من فعالية القرار المتخذ من خلال توضيح الجدوى من القرار المتخذ و مدى تطابقه مع أهداف باقي أصحاب المصالح.

أما قيام مجلس الإدارة بكل مسؤولياته فهذا يضمن رقابة فعالة على إدارة الشركة، و توفير حلقة وصل جيدة بين الجمعية العامة للمساهمين من جهة و الشركة من جهة أخرى، بإعتبارهم أحد المطلعين على أحوال الشركة، لكن يفترض أن يكون هذا الجهاز محايد و لا يعمل لصالح الإدارة لضمان قيامه بمهامه الرقابية و الإشرافية على أكمل وجه.

من خلال ما سبق يبرز لنا دور الجوهرى لمبادئ حوكمة الشركات التي تعتبر أكثر من مجرد شعارات، فهي ثقافة يمكن ترسيخها في أذهان مختلف المتعاملين الداخليين والخارجيين للشركة، كما يبرز لنا دور هذه المبادئ في تحقيق الإصلاح و دعم أداء الشركة و ضمان مصادر تمويل جاهزة من خلال ضمان الإفصاح اللازم للمقرضين لحماية أموالهم و حقوقهم، و يتم ذلك بالإعتماد على الضوابط الداخلية و الخارجية للتأثير على مختلف أصحاب المصالح وحتى تنجح هذه الضوابط لا بد من تدعيمها بمؤسسات خارجية تتفق مع ظروف الاقتصاد و كأمثلة لهذه المؤسسات الخارجية قوانين حقوق الملكية والقطاع المصرفي والقوانين المنظمة لإشهار الإفلاس وسوق الأوراق المالية، بالإضافة إلى ذلك دورها في ترشيد القرارات المعتمد على بيئة تتميز بالشفافية والمساواة، ومنه التقليل من تضارب المصالح بين مختلف الأطراف، كما أن نقص أو غياب حوكمة الشركات يؤدي إلى تفتش ثقافة الفساد في الشركات والأسواق المالية.

و في الأخير يمكن القول أن مساهمة هذه المبادئ الرشيدة يوفر أرضية جيدة لإتخاذ قرارات فعالة و تخدم كل أصحاب المصالح و تحقيق المساواة و نشر روح المسؤولية داخل الشركة.

المراجع

1. (www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm) ،تاريخ الإطلاع : 2008/12/12.
2. (www.hawkama.net/abouthawkama.asp?id=1) ، تاريخ الإطلاع : 2008/12/02.
3. أسامة الحارس- فوز الدين أبو جاموس، محاسبة الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2004.
4. نادية فوضيل، أحكام الشركة طبقا للقانون التجاري الجزائري، بدون طبعة، دار هومه، الجزائر العاصمة، 1997.
5. فاروق إبراهيم الجاسم، حقوق المساهم في الشركة المساهمة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 2008.
6. محمد صالح الحناوي- جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية" مدخل القيمة و إتخاذ القرارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
7. أمينة بن بوثلجة، محاسبة الشركات، بدون طبعة، دار المعرفة، الجزائر العاصمة، 2005.
8. www.encycogov.com ، تاريخ الإطلاع : 2008/12/10.
9. www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm ، تاريخ الإطلاع : 2009/02/30.
10. Jean Pierre Martin, L'entreprise et son environnement économique, Ellipse Edition Marketing, Paris, 2001.

11. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، 2006 .
12. عبد الوهاب نصر علي- شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية المعاصرة، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
13. محمد طارق يوسف، الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، ورقة عمل بمؤتمر تحت عنوان : متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية، مصر، 2007.
14. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الطبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
15. Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise, Ed Dunod, Paris, 2003,sans édition.
16. Gérrard Charreaux, Vers une théorie du gouvernement des entreprise , L'Harmattan, sans édition, Paris, 2005.
17. Luc Boyer-Noel Equilboy, Organisation :Théories et application, 2èm édition , édition d'organisation, 2003, Paris.
18. Eustache Ebondo Wa Madzila, La gouvernance d'entreprise, L'Harmattant, Paris, 2005.
19. موفق اليافي، فصل السلطات و صلاحيات مجلس الإدارة و الشركات العائلية، ورقة عمل بمؤتمر تحت عنوان ، متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية، 2007.
20. Arnaud Cabanes, Essai sur la gouvernance publique, Gualino éditeur, Paris, 2004,sans édition.
21. Gérrard Charreaux, La théorie de gouvernance : De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, Cahier FARGO N° 1040101 , Décembre 2004.
22. عامر بني عامر- علي العباينة، الحكم الراشد و سيادة القانون، (www.hayatcenter.org)، تاريخ الإطلاع : 2008/12/25.

23. عمرانى كربوسة، الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة فى الجزائر، ملتقى دولى بعنوان "الحكم الراشد ودوره فى التنمية المستدامة"، الجزائر، 2006.
24. زايدى بلقاسم، مداخلة بعنوان "مدخل الحكم الجيد وأبعاده النوعية والكمية" ، ملتقى دولى بعنوان "الحكم الراشد ودوره فى التنمية المستدامة"، الجزائر، 2006.
25. سامح فوزى، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولى للدراسات المستقبلية و الإستراتيجية، العدد 10، السنة الأولى 2005.
26. المركز اقتصاى السورى، حوكمة الشركات فى سوريا، دمشق، 2008، (www.SYRIA-NEWS.com)، تاريخ الإطلاع : 2008/12/15.
27. مركز المشروعات الدولية، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت، 2008، (www.cipe.org)، تاريخ الإطلاع : 2008/12/05.
28. نرمن أبو العطاء، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم، مركز المشروعات الدولية، (http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm)، تاريخ الإطلاع : 2008/12/12.
29. Samuel Mercier, Aux origines de stakeholder théory 1916-1950 , FARGO, cahier FARGO N° 10610xx, Septembre 2006.
30. Gérrard Charreaux, Phillipe desbrières, Gouvernement des entreprise et création de valeur, Colloque 16èm journée internationales des IAE, Nante, 1998, Tome1.
31. Samuel Mercier, La Théorie des parties prenantes, FARGO n°1050502, Mai 2005.
32. Gérrard Charreaux, Quelle théorie pour la gouvernance ?
33. G.Charreaux – Jean Pierre Pitol Belin, La théorie contractuelle des organisations : Une application au conseil d'administration, 1985.

34. Michel Barabel – Olivier Meier, Manageor, Dunodéd,Sans édition, 2006.

35. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال-نظريات و نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007.

36. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007.

37. Peter Wirtz, Meilleur pratique de gouvernance, théorie de la firme et modèle de création de valeur, Cahier FARGO N°1040401, Avril 2004.

38. Didier Cazal, «La RSE et ses parties prenantes-Enjeux Sociopolitique et contrats», Document de travail du LEM, 2006/06, Lille Economie et management.

39. Elodie Brulé, La collaboration – Pourquoi et avec quel parties prenantes ? , LARGEPA, Paris.

40. طاهر محسن منصور الغالبي- صالح مهدي منصور العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، ط1، دار وائل الأردن 2007.

41. Gérrard Charreaux, Finance d'entreprise, EMS, 2èm édition, Paris, Sans année ED.

42. تامر ناصر، مركز المشروعات الدولية، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور شباب الأعمال في مصر، جويلية 2003، (www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp)، تاريخ الإطلاع : 2009/01/12.

43. معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ أمجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية، مداخلة بعنوان " حوكمة الشركات المساهمة ".

44. هيئة الأوراق المالية، دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

45. قواعد حوكمة الشركات المصرية (دليل قواعد و معايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية) , أوت 2005.
46. كامل بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، ط2، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008 .
47. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، بدون دار نشر، عمان، 1997.
48. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007.
49. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
50. جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللوح، الإدارة المالية، مدخل إتخاذ القرارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
51. CIPE, OECD Principles of Corporate Governance, Paris, 2004.
52. عادل عاشور , مذكرة ماجستير, أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على المحتوى المعلوماتي للقوائم الدولية – دراسة حالة مجمع سطيف – جامعة الأغواط, تخصص محاسبة و مالية , السنة الجامعية 2006/2005.
53. محمد حافظ حجازي, دعم القرارات في المنظمات, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, الإسكندرية, ط1, 2006.
54. جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن و السنة، ط1، دار و مكتبة الهلال، بيروت، 2002.
55. علي حسين، إتخاذ القرارات الإدارية ، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
56. Carol Kennedy, Toutes les théories du management, 2ème édition, MAXIMA, Paris, 1999.
57. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
58. طارق المجذوب، الإدارة العامة، ط2، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003.

59. جمال الدين لعويصات، الإدارة و عملية إتخاذ القرار، بدون طبعة، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2005.

60. John.R.Schermerhorn – David S.Chappell, Principes de management, Edition Village Mondial, Paris, Sans édition, 2002.

61. طاهر محسن منصور الغالبي- صالح مهدي منصور العامري، الإدارة و الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

62. علي خلف حجاجبة، إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

63. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007.

64. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، بدون طبعة، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008.

65. جلال إبراهيم العبد، إستخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.

66. Jean Piere Detrie et autres, Strategor , Dunod, 3^{ème} édition, 1997, Paris.

67. ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

68. حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري و كمي، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.

69. نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

70. M.Calika et autre, Les systèmes de gestion, Vuibert, sans édition, Paris, 1989.

71. حامد الشمرتي، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في إتخاذ القرار، ط1، دار المجد لاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

72. أكرم عرفان المهدي، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
73. شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات و إتخاذ القرارات الإدارية، بدون طبعة، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق 2005.
74. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال : نظريات ونماذج وتطبيقات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
75. أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين النظرية و الابتكار، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
76. مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، أكتوبر، 2005.
77. هيئة الأوراق المالية الأردنية، مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، 2006.
78. مصطفى حسن بسيوني السعدني، ورقة عمل بعنوان : المسؤولية القانونية لمراجع الحسابات و بذل العناية المهنية في ضوء المعايير المصرية و الأمريكية و الدولية، مؤتمر بعنوان " متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية" ، مصر، ماي 2007.
79. جواد رشمى، الفساد المؤسسي : هل يصبح وسيلة لتحقيق الحوكمة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؟ ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ماي 2004.
80. علي عبد الله، مداخلة بعنوان "الفساد الإداري، أسبابه وآثاره على النمو الاقتصادي والاستثمار"، ملتقى دولي بعنوان "الحكم لرائد ودوره في التنمية المستدامة"، الجزائر، 2006.
81. سليمان ناصر، مداخلة بعنوان: دور القيم الروحية في محاربة الفساد الإقتصادي و تثبيت الحكم الراشد، الملتقى العلمي الدولي السادس حول الحكم الراشد و دوره في التنمية المستدامة، الجزائر، ديسمبر 2006.
82. Jean François Souterain – Philippe Farcet, Organisation et gestion de l'entreprise, Faucher édition, sans édition, Paris 2006.

83. Huguers Boivert, la comptabilité de management, 2^{ème} édition du renouveau, Québec, 1999.

84. Fateh Debla, Le système de gouvernance des entreprises nouvellement privatisées en Algérie, Thèse magister, soutenue le 07/03/2007, Université EL HADJ LAKHDAR BATNA.

85. جامشيد جيه إيراني، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في التجربة الهندية، مركز المشروعات الدولية الخاصة.

86. جريدة صيدال الصادرة عن المجمع , العدد 07 ماي 1999.

87. Groupe SAIDAL, Rapport de gestion 2008.

88. Flore Duchmann, Les marchés Financiers en Algérie, Ambassade de France en Algérie-Mission économique, Juillet 2006.

89. علي صادمي، التقرير السنوي للجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها، الجزائر، جانفي 2007.

90. Groupe SAIDAL, Rapport de gestion 2007.

الملاحق

إستمارة أسئلة موجهة للعمال و الموظفين و الإطارات : (ملحق 01)
معلومات عامة :

- 1- الجنس :
 ذكر أنثى
 - 2- السن : أقل من 30 سنة 31 - 40 41 - 50 أكبر من 50
 - 3- المستوى التعليمي :
 ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
 - 4- نوع المنصب الحالي الذي تشغله :
 إطار عون تحكم أو موظف إداري منفذ
 - 5- الأقدمية في المجمع :
 أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- المعلومات المتعلقة بمدى إهتمام المجمع بعماله و موظفيه و إطاراته

1- هل تلقيت تكوين أو تدريب في مسارك المهني مع المجمع ؟

نعم لا

- إذا كان الجواب نعم : كم عدد الدورات : دورة

- نوع التدريب : دوري مستمر

- من يقوم بتدريبكم : المجمع بنفسه مؤسسات خارجية أخرى

- كيف تقيم مستوى فعالية التدريب : جيد متوسط سيء

- كيف يتم التدريب :

ميداني أو مخبري

ملتقيات و ندوات

أخرى ، أذكرها :

.....

- هل يستفيد من التدريب العمال و الموظفون و الإطارات على حد السواء دون تمييز؟

نعم لا

2- هل سبق و أن تحصلت على ترقية ؟

نعم لا

- 3- ما مدى رضاك بأجرك في المجمع ؟
 راضي بالأجر أجر متوسط غير راضي بالأجر
- 4- ما تقييمك لمحيط العمل في المجمع ؟ (فوضى، علاقات إجتماعية جيدة، صراعات...)
 محيط مساعد على العمل
 محيط متوسط
 محيط غير مساعد على العمل
- 5- هل تتم مشاركة العمال و الموظفين و الإطارات في إتخاذ القرار ؟
 نعم لا
 في حالة الجواب نعم ، كيف يتم مشاركتهم ؟
 عن طريق ممثلين و نقابات
 عن طريق المسؤولين الرسميين
 أخرى ، أذكرها :
- 6- في حالة النتائج الإيجابية للمجمع هل تقدم تحفيزات للعمال و الموظفين و الإطارات ؟
 نعم لا
- في حالة نعم ، ما نوعها ؟
 مادية (أموال، هدايا ...) معنوية (تشجيعات ...) مادية و معنوية
 هل تمنح التحفيزات على أساس :
 الجهود الفردية
 الجهود الجماعية
 لكل العمال و الموظفين و الإطارات
- 7- من له الأسبقية في إيصال المعلومات المختلفة للأطراف الأخرى في المؤسسة ؟
 الإتصال الرسمي.
 الإتصال غير الرسمي.
- 8- هل تحظر الإجتماعات في المجمع ؟
 دائما.
 أحيانا.
 نادرا.
 لا أحضر.
- إذا كنت تحظر الإجتماعات هل هي ؟
 روتينية ومملة.

- مثيرة ومفيدة.
- أحيانا مهمة.
- بدون أهمية.
- إجابة أخرى :

هل تمنح لك فرصة لتقديم الاقتراحات؟

- دائما
- أحيانا
- نادرا
- لا تمنح

معلومات تتعلق بالمحيط التنظيمي في المجمع

1- ما هي طبيعة الصراع بين الإدارة و العمال ؟

- مستترة (غير ظاهرة)
- ظاهرة و علنية
- كيف يظهر الصراع (شكله) ؟
- تعطيل عن العمل
- غيابات
- دوران عمل
- سرقة ونهب و فساد و لامبالاة
- أخرى ، أذكرها :

كيف ينتهي هذا الصراع (نتيجته) ؟

- بإجتماع العمال و الإدارة و التفاوض بينهم
- بإقناع العمال من طرف المسؤولين
- بتهديد العمال (طرد، تخفيض الأجور ...)
- بتحقيق مطالب العمال دون الإجماع معهم
- إهمال تام من طرف الإدارة
- أخرى ، أذكرها :

2- هل يوجد تمثيل نقابي لكم في المجمع يرعى مصالحكم ؟

- نعم
- لا

في حالة نعم ، كيف تقيم هذا التمثيل ؟

- تمثيل جيد و مسؤول و يرعى مصالحكم
- مجرد تمثيل قانوني فقط و لا يرعى مصالحكم
- تمثيل متواطئ مع الإدارة و يعارض مصالحكم

معلومات تتعلق بالعمال و الموظفين و الإطارات المساهمين في رأس مال المجمع :

1- هل تمتلك أسهم بالمجمع :

□ نعم □ لا

إذا كان نعم :

ما هي قيمة مجمل الأسهم التي تمتلكها ؟

..... د.ج.

- هل تجتمعون مع مجلس الإدارة و المساهمين في كل سنة ؟

□ نعم □ لا

- هل تزودكم الإدارة بكل الوثائق و تفصح عن النتائج ؟

□ نعم □ لا

- هل يتم إعلامكم بالخطوط العريضة لإستراتيجية المجمع ؟

□ نعم □ لا

- هل تأخذ آراءكم و إقتراحاتكم بعين الإعتبار في قرارات المجمع ؟

□ نعم □ لا

- هل يوجد عمال أو موظفون يعملون بمجلس الإدارة ؟

□ نعم □ لا

- هل تتمتع بحقوق أخرى غير الحقوق المالية ؟

□ نعم □ لا

في حالة نعم، أذكر هذه الحقوق :

..... -

..... -

..... -

2- كيف تقيمون نتائج المجمع خلال السنوات الثلاث الأخيرة ؟

□ في تحسن ملحوظ □ أوضاع مستقرة □ في تدهور مستمر

إستمارة أسئلة موجهة للمساهمين: (ملحق 02) معلومات عامة :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
 - 2- المستوى التعليمي :
 ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- المعلومات المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المجمع:**
- أ- الجزء المتعلق بحقوق المساهمين :**
- 1- ضع علامة (X) على الحقوق التي يمنحها مجمع صيدال لمساهمييه :
 الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية.
 نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
 الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنتظمة.
 المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
 إنتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
 المشاركة في أرباح الشركة.
 - 2- للمساهمين الحق في المشاركة و الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة فهل المجمع يوفر هذه الحقوق للمساهمين ؟ ، الرجاء ضع علامة (X)
 التعديلات في النظام الأساسي وبنود التأسيس وغيرها من المستندات الحاكمة للشركة.
 الترخيص بإصدار أسهم زيادة رأس المال.
 أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلي بيع الشركة.
 - 3- للمساهمين الحق في المشاركة الفعالة والتصويت بالإضافة إلى الحقوق التالية :
ضع علامة (X) على الحقوق الإضافية التي يمنحها المجمع لمساهمييه .
 الحصول على معلومات كافية وفي الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال، اجتماعات الجمعية العامة، بالإضافة إلى المعلومات الكاملة في التوقيت المناسب عن الموضوعات التي سيتخذ بشأنها قرارات في الاجتماع.
 إتاحة الفرصة لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما فيها الأسئلة الخاصة بالمراجعة، السنوية الخارجية، وإدراج بنود جديدة في جدول الأعمال واقتراح الحلول المناسبة.
- ب- الجزء المتعلق بالمعاملة المتساوية للمساهمين :**
- الرجاء وضع علامة (X) أمام الحقوق التي ترى أن المجمع يوفرها لمساهمييه :
- 1- يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة من خلال :
 للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت.

- حماية حقوق الأقلية من المساهمين مع توفير وسائل تعويضية في حالة إنتهاك أحد حقوقهم.
 - يتم التصويت بواسطة أمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
 - للمساهمين الأجانب نفس حقوق التصويت مع المساهمين الجزائريين.
 - تسمح الإجراءات المتبعة لعقد إجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين مع تجنب إرتفاع التكاليف.
- 2- حظر الإتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية (مدراء أو أعضاء مجلس الإدارة أو عمال المجمع) :

نعم لا

3- على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة :

نعم لا

المعلومات المتعلقة بالبيئة التنظيمية للمجمع و فعالية القرارات المتخذة :

1- هل يتم إعلامكم بالخطوط العريضة لإستراتيجية المجمع ؟

نعم لا

2- هل أنت راضي بأداء الإدارة و مجلس الإدارة ؟

نعم لا

3- كيف تقيمون تطور أسهم المجمع ؟

قيمة مرتفعة قيمة متوسطة قيمة منخفضة

4- من يقوم بتعيين مراقبو و مدققو الحسابات ؟

الجمعية العامة للمساهمين

مجلس الإدارة

معا في إجتماع

الإدارة على رأسها المدير

5- هل تطلعون على نسخة من تقرير المدقق ؟

نعم لا

6- في حالة لبس أو خطأ ، هل يمكنكم الإتصال بالمدقق لطلب توضيحات ؟

نعم لا

7- هل يتم التقييم وفق المصالح المختلفة ؟

نعم لا

8- مصالح من تأخذ بعين الإعتبار أولا ؟ (الأولوية)

المساهمين و مجلس الإدارة أولا العمال أولا المدير و إدارته أولا

9- كيف تقيمون نتائج المجمع خلال السنوات الثلاث الأخيرة ؟

في تحسن ملحوظ

أوضاع مستقرة

في تدهور مستمر

**إستمارة أسئلة موجهة لأعضاء مجلس الإدارة : (ملحق 03)
معلومات عامة :**

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- السن : أقل من 30 سنة 31 - 40 41 - 50 أكبر من 50

3- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الجزء المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة في المجمع :

1- على أعضاء مجلس الإدارة العمل على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح الشركة والمساهمين و متابعة الإدارة التنفيذية

نعم لا

2- إذا أثرت قرارات مجلس الإدارة على مجموعة من المساهمين عليه أن يعامل معاملة متساوية لكل فئة من فئات المساهمين.

نعم لا

3- أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقانون مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة.

نعم لا

4- على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية مثل (الرجاء وضع علامة (x) أمام الوظائف التي يقوم بها فعلا مجلس إدارتكم) :

وضع إستراتيجية الشركة، سياسة الخطر، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الأداء، مراقبة التنفيذ والأداء، النفقات الرأسمالية، الإستحواذات، بيع الإستثمارات.

متابعة قياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء التعديلات عند الحاجة.

إختيار، مكافأة، متابعة وإحلال كبار المديرين عند الضرورة.

الإفصاح عن مكافآت المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين طويلة

الأجل.

توفر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح و إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

الرقابة علي حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في

ذلك سوء إستخدام أصول الشركة وإحكام السيطرة في بعض العمليات المتعلقة بها.

التأكد من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للشركة بما في ذلك نظام المراجعة المالي المستقل

والرقابة الداخلية، خاصة أنظمة إدارة الخطر والرقابة المالية والتشغيلية، والالتزام بتطبيق القانون.

الإشراف علي عملية الإفصاح ووسائل الإتصال.

5- على مجلس الإدارة أن يتمكن من الحكم بموضوعية على شؤون الشركة مستقلا عن الإدارة من خلال

(الرجاء وضع علامة (x) في حالة توفر العنصر):

□ تكليف عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يتوفر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي على مهام قد يحدث فيها حالات تعارض المصالح المحتملة (مثل التقارير المالية – التعيينات – مكافآت المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة).

□ يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بالتحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف والتشكيل وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها.

□ على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كافٍ لممارسة مسؤولياتهم.

6- أن يتوفر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي التوقيت المناسب حتى يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه .

□ نعم □ لا

7- كيف تقيمون نتائج المجمع خلال السنوات الثلاث الأخيرة ؟

□ في تحسن ملحوظ

□ أوضاع مستقرة

□ في تدهور مستمر

إستمارة أسئلة موجهة للزبائن الأساسيون (تجار الجملة): (ملحق 04)
معلومات عامة عن الزبون :

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

3- نوع المحل ؟

تجارة بالتجزئة تجارة بالجملة

المعلومات المتعلقة بالعلاقات مع المجمع :

1- منذ متى تتعاملون مع مجمع صيدال ؟

..... شهر .

2- هل يتم إحترام المواعيد في إنجاز الطلبات ؟

نعم لا

3- هل يتم إحترام معايير الجودة في منتجات المجمع، و هل هي مطابقة للمعايير الدولية ؟

نعم لا

4- هل تتحصل على المعلومات التي تطلبها من المجمع (منتوجات جديدة، خدمات جديدة)؟

نعم لا

5- كيف ترى أسعار منتجات المجمع ؟

منخفضة و في صالح الزبائن أسعار متوسطة أسعار مرتفعة

6- هل ترى أن الزبائن يدركون و يلاحظون جودة منتجات المجمع ؟

نعم لا

7- هل يقوم المجمع بدراسة إحتياجات الزبائن (دراسة السوق) ؟

نعم لا

8- كيف تقيمون أداء المجمع بالمقارنة مع منافسيه في نفس المنتجات(الصناعة الصيدلانية) ؟

رائد في السوق

منافسة حادة بينه و بين منافسيه

هناك منتجين أفضل منه

9- هل لك موردون آخرون بالإضافة إلى المجمع في نفس قطاع الأدوية ؟

نعم لا

10- هل تثقون في منتجات المجمع ؟

نعم لا

معلومات تتعلق بالبيئة التنظيمية للمجمع :

1- كيف يعامل المجمع زبائنه ؟

معاملة جيدة معاملة متوسطة معاملة سيئة

2- هل سبق و أن حدث خلاف بينك و بين المجمع ؟

نعم لا

* في حالة الجواب نعم ، كيف تم حل الخلاف ؟

اللجوء للقضاء مباشرة

التفاوض مع المجمع (مصلحة المنازعات)

إهمال المجمع لك

قدم حلا مرضيا لك

3- كيف تقيمون نتائج المجمع خلال السنوات الثلاث الأخيرة ؟

في تحسن ملحوظ أوضاع مستقرة في تدهور مستمر