



الديمقراطية الشعبية

يوم العلم

شهادته

التجارية وعلوم التسيير

تسيير المؤسسات

م

طلبات شهادة ماستر أكاديمي

تسيير المؤسسات

صص: أف

حوكمة المالي و البي

لية لاتصالات الجزائر بالوادي

وع نول « Attahawoul » نجا

إشراف

محمد الهادي

الطلبة:

العمامة

حتراب

لعموري

ل مناقشة

بسا

محاضر نف-ب-

إاق حواس

ومقررا

محاضر نف-أ-

ي ضيف الله

حنا

محاضر نف-ب-

شبر بن عمر

جامعية: 2017/2016



شكرو عرفان

قال الله تعالى: { ولئن شكرتم لأزيدنكم } {

الحمد والشكر لله الذي أماننا على إتمام هذا البحث - الحمد لله -

نتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إحياء نفوسنا بالعلم وأنار عقولنا ووجه خطانا، نحو ما فيه النفع والخير وكان النبراس الذي اقتدينا به لتحقيق العلم والمعرفة. وعرفانا منا بالجميل وإيماننا بأن هذا البحث لم يكن بهذه الصورة إلا بفضل المساعدات القيمة التي، قدمته لنا لذا نتقدم بشكرنا الخالص إلى

الدكتور خيرة الله محمد الهادي " لما قدمه لنا من صنائع وتوجيهات قيمة، جزاه الله ألفه خير .

تحية تقدير وعرفان إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية الذين لم يبخلوا علينا يوما بمعرفة ولا بعلم ولا بتوجيهات، فكانوا نعم الأساتذة أملين أننا كنا لهم نعم الطلبة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع موظفي "الاتصالات الجزائر" الوادعي

الذين قدموا لنا يد المساعدة.

إلى كل من تمنى لنا الخير ومد لنا يد المساعدة من بعيد أو من قريب ولو بكلمة طيبة.

الملخص:

لقد أثبتت الانهيارات والفضائح المالية، التي طالت كبريات الشركات في العالم فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات والفضائح، والتي كان لظهورها آثار مدمرة ونتائج مدمرة، الأمر الذي دفع الجهات المعنية إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأسباب الرئيسة التي كانت وراء حدوث الأزمات والانهيارات. وهدفت هاته الدراسة إلى توضيح فعالية حوكمة الشركات كآلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري وهي من الظواهر الخطيرة التي تواجه الإقتصاد الوطني ككل وعلى المؤسسات الجزائرية خصوصا. وخلصت الدراسة إلى وجود دور فعال وكبير تساهم به حوكمة الشركات وآلياتها في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري والتلاعبات المالية، وتوفير قدر كبير من الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية والمساءلة القانونية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الفساد المالي، الفساد الإداري، آليات الحوكمة.

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

الإهداء

الشكر

الملخص

II	قائمة المحتويات	
VI	قائمة الجداول	
VIII	قائمة الأشكال	
XI	قائمة الملاحق	
(أ-ج)	المقدمة	

الفصل الأول: ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

02	تمهيد	
03	المبحث الأول ماهية حوكمة الشركات	
03	المطلب الأول: نشأة ومفاهيم حوكمة الشركات	
05	المطلب الثاني: محددات وخصائص أطراف حوكمة الشركات	
09	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات	
12	المبحث الثاني : مقومات ومبادئ وآليات حوكمة الشركات	
12	المطلب الأول : مقومات حوكمة الشركات	
13	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات	
17	المطلب الثالث : آليات حوكمة الشركات	
24	المبحث الثالث : نظريات وتجارب حوكمة الشركات	
24	المطلب الأول: نظريات حوكمة الشركات	
30	المطلب الثاني: تجارب حوكمة الشركات	
34	المبحث الرابع: فعالية حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري	
34	المطلب الأول : ماهية الفساد المالي والإداري	
37	المطلب الثاني : أسباب ومظاهر الفساد المالي والإداري وأثارها	
40	المطلب الثالث: دور آليات الحوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري	
47	خلاصة	

الفصل الثاني: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد.....	49
المبحث الأول : نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر.....	50
المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر.....	50
المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي.....	53
المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي.....	58
المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....	59
المبحث الثاني: نظام المعلومات الإدارية بإتصالات الجزائر كأحد أساليب حوكمة الشركات.....	62
المطلب الأول : المفهوم الموسع لنظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر مؤسسة اتصالات الجزائر.....	62
المطلب الثاني : بعض نماذج نظم المعلومات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر.....	64
المطلب الثالث : دور نظم المعلومات المحاسبية في الرفع كفاءة الاداء المالي.....	68
المطلب الرابع : دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي.....	73
المبحث الثالث : واقع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.....	74
المطلب الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في إعداد الاستبيان.....	74
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان.....	78
المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية و الوصفية لأفراد العينة (التحليل الديمغرافي).....	80
خلاصة.....	90
الخاتمة.....	92
قائمة المراجع.....	97
الملاحق.....	102

المقدمة

تمهيد:

تعتبر حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر بالنظر إلى الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي، وضع مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات وتركزت أنظمة وقوانين الحوكمة في العالم على الحد استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداة مجالس الإدارة في تلك الشركات. وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح على علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح.

وقد جاءت حوكمة الشركات كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد الفساد المالي والانحراف الإداري ولغرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة أيضا ، والملاحظ أنه بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في الدول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي ، والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة وإفئقارها للرقابة والخبرة والمهارة ، بالإضافة إلى نقص الشفافية ، حيث أدت الأزمات والإنهيارات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع العديد من المستثمرين البحث عن الشركات التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات ،وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لإتجاه كثير من دول العالم إلى النظم الإقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة على الشركات الخاصة.

1. الإشكالية الرئيسية:

بناءً على الطرح السابق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى فعالية حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ؟

2. الأسئلة الفرعية:

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

1- ما هي مبادئ حوكمة الشركات؟ وما مدى تطبيقها في المؤسسات ؟

2- من أهم أطراف حوكمة الشركات؟ وما هي آلياتها؟

3- ما هي مظاهر الفساد المالي والإداري؟

4 - ما هو دور حوكمة الشركات في المديرية العلمية للإتصالات بالوادي في محاربة الفساد المالي والإداري ؟

3. فرضيات الدراسة :

لمعالجة الإشكالية نطرح الفرضيات التالية :

- تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يؤدي إلى تحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح في الشركة وتؤدي إلى حسن توزيع القيمة بينهم.
- حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين أداء الشركة من خلال قرارات مالية مبنية على أساس المشاركة بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمالكين، وهناك آليات داخلية وخارجية للتطبيق السليم لها.
- تعتبر مظاهر الفساد المالي والإداري، الرشوة والمحاباة والمحسوبية الخ.
- يعتبر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المديرية العلمية للإتصالات بالوادي آلية فعالة لمحاربة الفساد المالي والإداري

4. مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد في التخصص (إقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات) وخاصة موضوع حوكمة الشركات؛
- الحداثة النسبية لهذا المجال من الإدارة في المؤسسات مما يتوجب تسليط الضوء عليه؛
- أهمية هذا الموضوع في ظل الفترة التي يمر بها الإقتصاد العالمي والوطني من تحولات وانفتاح على الأسواق العالمية، مما يفرض زيادة الإلتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة للنهوض بالإقتصاديات، وتغادي الأزمات المالية.
- إنتشار ظاهرة عمليات الفساد المالي والاداري وما إنجز عنها من انهيار شركات عملاقة بسبب القصور في الرقابة وغياب تطبيق مفاهيم حوكمة الشركات.

5. أهداف الدراسة :

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، نشأتها وتطورها، أهميتها ومبرراتها، وكذلك استعراض أهم آلياتها مع التركيز على دور لجان التدقيق في مجالس الإدارة باعتبارها ابرز دعائم تحقيق هذا المفهوم، وعلاقة هذه اللجان بآليتين أخريتين هما التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، كما انه يهدف إلى لفت الانتباه جميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد المالي والإداري، وذلك بعد تحديد مفهومه وأسباب ظهوره، واهم مظاهره وآثاره على الاقتصاد الوطني بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، ودور آليات حوكمة الشركات في الحد منه.

6. أهمية الدراسة :

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها موضوعا معاصرا حيث تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة ، وكون أسسها ومبادئها وآلياتها تعد من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بصفة عامة، وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة، وان الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، وكذلك منح حق مساءلة الشركة، وبالتالي حماية حقوق الدولة وجميع أصحاب المصالح فيها، والحد من مشكلة الفساد المالي والإداري، الذي يتمثل بشكل كبير في استغلال السلطة والوظيفة في غير المصلحة العامة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء هذه الشركات وتعظيم قيمتها وبالتالي توسعها وتوفير فرص عمل جديدة للمواطنين .

7. الدراسات السابقة :

من بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، نذكر منها:

- دراسة بهاء الدين سمير: "العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات على الاداء المالي للشركات المصرية -دراسة تطبيقية-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة إدارة الأعمال مصر 2009؛

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التطرق إلى أثر الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي للشركات، حيث اعتمد على آليات الأداء المالي المتمثلة في مجلس الإدارة وهيكل الملكية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين حجم المؤسسة مقاسا بالمبيعات والأداء المالي.

- دراسة حمادي نبيل: (التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع "صيدال" وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة)، مذكرة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 2008، تدور الإشكالية حول كيف يمكن الاستفادة من التدقيق الخارجي كأداة لتطبيق حوكمة الشركات. اقتصر في دراسته على التدقيق الخارجي فقط، ولم يتطرق إلى جميع آليات حوكمة الشركات.

- دراسة ماجد إسماعيل أبو حمام: اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة ف سوق فلسطين للأوراق المالية"، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل فلسطين 2009، تدور هذه الدراسة حول وجود علاقة إرتباط قوية بين قواعد حوكمة الشركات وفعالية الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، إضافة إلى وجود دليل ميداني من واقع الشركات يثبت أن التأثيرات في فعالية الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، يرجع سببها بشكل كبير إلى مدى تجسيد مفهوم حوكمة الشركات.

8. الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

تقتصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على فعالية حوكمة الشركات كآلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، وتمثل الحدود الزمنية في الفترة الممتدة من جانفي إلى ماي 2017، أما الحدود المكانية للبحث فتتمثل في المديرية العلمية لاتصالات الجزائر " الوادي".

9. المنهج المتبع:

بناء على ما سبق وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركة وآلياتها الداخلية والخارجية، وتحليل فعالية التطبيق السليم لحوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، وفي الجانب التطبيقي إعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال تصميم إستبيان وتوزيعه على العينة المدروسة.

10. محتويات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة فصلين منها: فصل نظري وفصل تطبيقي، وذلك من خلال التطرق إلى:

❖ الفصل الأول: ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

المبحث الأول ماهية حوكمة الشركات ؛

المطلب الأول: نشأة ومفاهيم حوكمة الشركات ؛

المطلب الثاني: محددات وخصائص أطراف حوكمة الشركات؛

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات؛

المبحث الثاني : مقومات مبادئ آليات حوكمة الشركات؛

المطلب الأول : مقومات حوكمة الشركات؛

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات؛

المطلب الثالث : آليات حوكمة الشركات؛

المبحث الثالث : نظريات وتجارب حوكمة الشركات؛

المطلب الأول: نظريات حوكمة الشركات؛

المطلب الثاني: تجارب حوكمة الشركات؛

المبحث الرابع: فعالية حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري؛
المطلب الأول : ماهية الفساد المالي والإداري؛
المطلب الثاني : أسباب ومظاهر الفساد المالي والإداري؛
المطلب الثالث: دور آليات الحوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري.

❖ الفصل الثاني :دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي

المبحث الأول : نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر؛
المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر؛
المطلب الثاني : نظرة على المديرية العملية بالوادي؛
المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي؛
المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر؛
المبحث الثاني : نظام المعلومات الإدارية بإتصالات الجزائر كأحد أساليب حوكمة الشركات؛
المطلب الأول :المفهوم الموسع لنظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر مؤسسة اتصالات الجزائر؛
المطلب الثاني : بعض نماذج نظم المعلومات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
المطلب الثالث : دور نظم المعلومات المحاسبية في الرفع كفاءة الاداء المالي؛
المطلب الرابع : دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي؛
المبحث الثالث : واقع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات؛
المطلب الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في إعداد الاستبيان؛
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان؛
المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوصفية لأفراد العينة (التحليل الديمغرافي).

العمل الأول
ملف شركة الشركة والحداد المالي
والإداري

تمهيد :

يعد مصطلح *Corporate Governance* من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية مؤخراً وهو المصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى "أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة أو حوكمة الشركات"، وقد نشأت هذه الظاهرة نتيجة القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس والتعسر والعسر المالي للعديد من الشركات الضخمة التي تضرر من جرائها آلاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال.

وقد ظهر موضوع حوكمة الشركات على المستوى الدولي عندما شهد العالم سقوط وانحيار العديد من الشركات والتي أبرزها شركتنا "إنرون وورلدكوم" واللتي ارتبطت انحيارها بالفساد الإداري أو المحاسبي أو ضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات.

وتعتبر ظاهرة الفساد المالي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار، وذات جذور تأخذ أبعاداً واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها ، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر ، وهو داء خطير يهلك الحرث والنسل لم تسلم منه أي دولة في العالم متقدمة كانت أم نامية ، ولكن بدرجات ونسب متفاوتة ، وهذا ما تؤكدته العديد من الدراسات بان الفساد المالي والإداري يقل كثيراً في الدول ذات الاقتصاد القوي ، والمستوى المعيشي المرتفع ، بينما يرتفع بمعدلات و وثائر كبيرة في الدول النامية بصفة عامة، وذات المستوى المعيشي المنخفض على وجه الخصوص . ويتجلى ذلك من خلال الأوجه العديدة للفساد المالي والإداري، كانتشار الرشوة، والتسبب بين الموظفين وضعف الإنتاجية وتفشي المحسوبية والوساطة وزيادة الروتين وتعقيد الإجراءات في تنفيذ المعاملات. وتلعب حوكمة الشركات دوراً بارزاً في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال مجموعة من الآليات صُنفت إلى آليات داخلية وأخرى خارجية.

وسوف يتم التطرق ضمن سياق هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات؛

- المبحث الثاني: مقومات مبادئ آليات حوكمة الشركات؛

- المبحث الثالث: نظريات وتجارب حوكمة الشركات؛

- المبحث الرابع: فعالية حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري.

المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق الشركات والمؤسسات العملاقة ، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانحيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة .

المطلب الأول: نشأة ومفاهيم حوكمة الشركات

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات

أصل مصطلح الحوكمة

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000م وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح *Governance* باللغة الإنجليزية، ويعود *Governance* إلى اللغة اليونانية (*Kubernan*) في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة (*Piloter un navire ou un cha*) ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة *Geubernar* في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة (1478هـ) في اللغة الفرنسية بمصطلح (*Art ou manière de gouverner*) .

وتعود جذور حوكمة الشركات إلى *Berle & Means* اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة¹.

ورغم أن هذا المصطلح ظهر في تقرير وتوصيات المؤسسات الدولية منذ 15 عاما إلا أن الانحيارات المالية كالأزمة المالية لجنوب شرق آسيا لسنة 1997 أعطته أهمية قصوى وأصبح من أهم المؤشرات على صحة البيئة الاقتصادية والاستثمار، ويعتمد المؤشر على عوامل إيجابية جعلته من الضرورات في الأسواق وأهمها الإفصاح والشفافية، الفصل بين الملكية والإدارة، وإتباع قواعد محاسبية واضحة وصریجة في إعداد القوائم المالية للشركة، وهي كلها شروط تحتاجها البورصات والأسواق الناشئة².

¹ - أبو العطاء نرمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 8، 2003، ص: 02.

² - نبيل حمادي ، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات ، دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف 2008، ص: 03.

أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدام من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية¹.

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبّاقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديريين مستقلين لحضور مجلس الإدارة².

الفرع الثاني: مفاهيم حوكمة الشركات

توجد عدة مفاهيم مختلفة للحوكمة نذكر منها :

الحوكمة هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين .

الحوكمة أيضا على أنها "ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أدائها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته والأهداف المرسومة لها " أي ما معناه تضمن مصالح جميع الأطراف :

المدرء *Managers*، والمستخدمون *Employees*، والمجهزون *Suppliers*، والزبائن *Customers*، والمراقبون *Controllors*، وأصحاب المصالح *Stakeholders*، والمساهمون *Shareholders*، والمجتمع *Society*³.

فمنذ 1991، عرف نادي روما الحوكمة على أنها ميكنازم أو آلية *mécanisme de commande* لقيادة النظام الاجتماعي وتطبيقاته من أجل تحقيق الأمن، الرفاهية، الازدهار، التناسق، التنظيم والاستمرار لهذا النظام، ويضيف جامس روسنو *James Rosenau* في سنة 1997 إلى ذلك على أن الحوكمة هي ميكنازم رقابة و قيادة *mécanisme de contrôle et de conduite*

وقد عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) حوكمة الشركات في مجلة (Tone At The Top) والصادرة عنه بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف

¹ - محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة-، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 377.

² - إيمان شاكروفيحاء عبد الله يعقوب ، "دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة والخصخصة" مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق ، العدد الخامس، 2007، ص: 74.

³ - صادق راشد الشمري ، "الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، 2008.

الفصل الأول : ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

على إدارة ومراقبة مخاطر الشركات والتأكد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها ¹.

- حوكمة الشركات هي مجموعة الإجراءات و القوانين و النظم و القرارات التي تضمن كل من الانضباط، الشفافية و العدالة بهدف تحقيق الجودة و التميز في الأداء عن طريق ترشيد تصرفات الإدارة في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوو المصلحة و المجتمع ككل ².

وقد عرفها آل خليفة بأنها "مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تمكن إدارة الشركة من تعظيم ربحيتها وقيمتها في المدى الطويل لصالح المساهمين" ³.

هو مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم ⁴.

تعريف حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي 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 ⁵.

المطلب الثاني : محددات وخصائص حوكمة الشركات وأطرافها

الفرع الأول: محددات حوكمة الشركات ⁶ :

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفي ما يلي نعرض هاتين المجموعتين :

أ- المحددات الخارجية

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل هذه المجموعة :

1) المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات؛

¹ - مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، بطاقة مشاركة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص: 05.

² عبد الوهاب نصر علي - شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، بدون طبعة، سنة 2006/2007، ص: 17.

³ آل خليفة، إمام حامد، "صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة"، بحوث وأوراق عمل لمؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر، سنة 2007.

⁴ بن علي عزوز، عبد الرزاق حبار، "الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية"، مدخل للوقاية من الازمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر"، المنتدى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 21-20 أكتوبر 2009 جامعة فرحات عباس، سطيف، ص: 03.

⁵ Eustache Ebondo Wa Madzila, La gouvernance d'entreprise, sans édition, L'Harmattant, Paris, 2005, P 14.

⁶ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)، دار الشروق ، 2007 ، ص: 06_07.

- 2) تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛
- 3) كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات؛
- 4) وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية؛
- 5) وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية؛

ب- المحددات الداخلية :

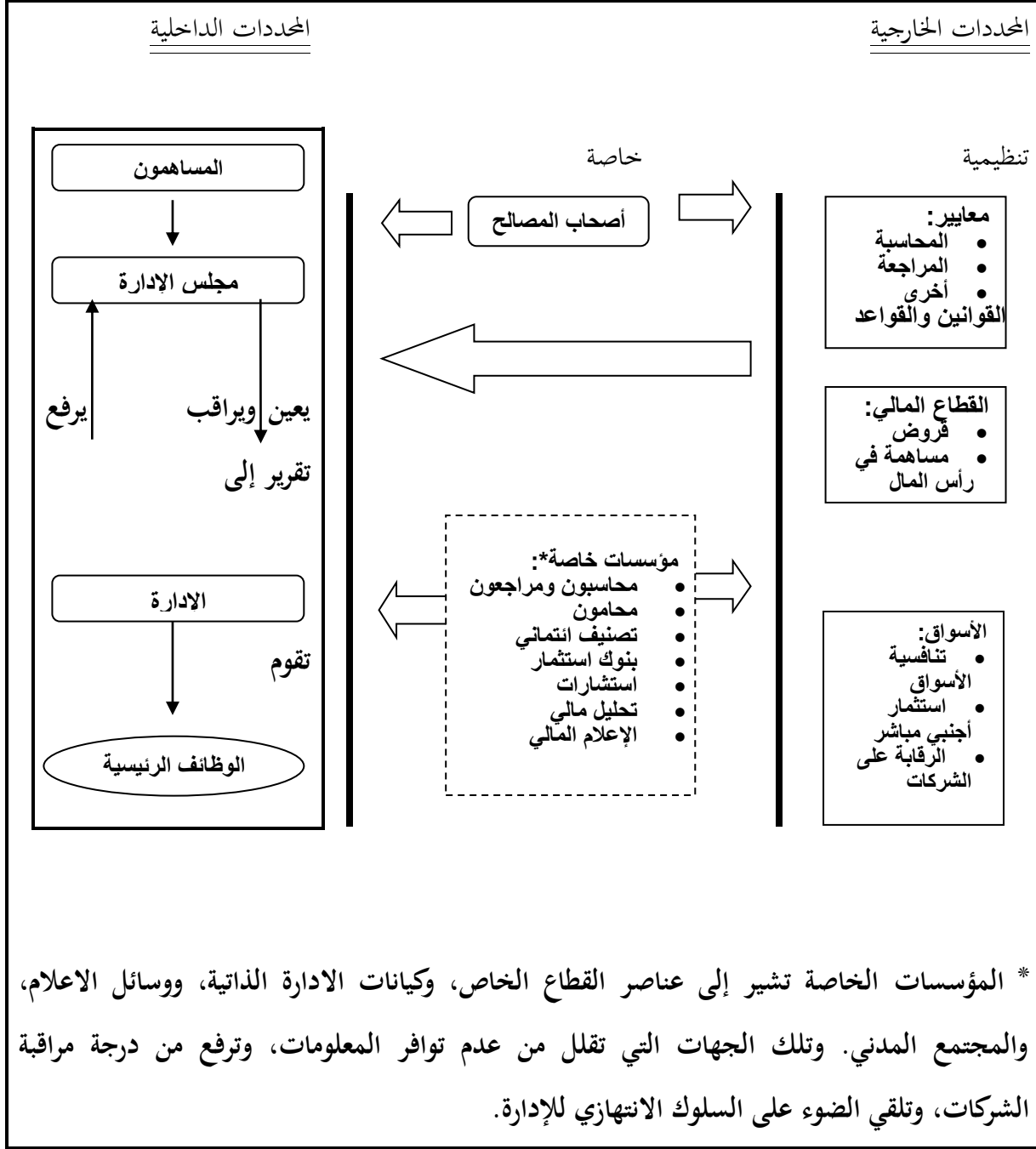
هذه المحددات تشمل :

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة ؛
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من اجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف ؛
- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي ؛
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار؛
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين؛
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية ؛
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح ؛
- خلق فرص العمل ؛

الفصل الأول : ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

والشكل التالي يوضح المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات :

الشكل (1-1): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



الفرع الثاني : خصائص حوكمة الشركات¹

تتميز بعدة خصائص والتي يمكن تلخيصها أهمها كالاتي :

الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح .

الشفافية : أي تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث .

الاستقلالية : أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل .

المساءلة : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة .

العدالة : أصحاب المصلحة في المؤسسة .

المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لمفهوم حوكمة الشركات ولكن هناك العديد من محاولات واجتهادات في هذا الشأن، فقد تعددت الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والتعريف ومحاولة وضع المبادئ القابلة للتطبيق، وهذا ما تؤكدته موسوعة حوكمة الشركات فيما يتعلق بالافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخل عناصره مع العديد من الأمور المؤسسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية..... إلخ².

الفرع الثالث: أطراف حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة وتحدد إلى درجة كبيرة مدى مدة النجاح أو الفشل وتطبيق هذه القواعد وهي :

1- المساهمون : وهم من يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم ومقابل الحصول على الأرباح و أيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .

2- مجلس الإدارة: ويقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة بإختيار المديرين التنفيذيين و الذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة ،بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم بهيكله اللجان التابعة والتي تلعب دورا مهما في تفعيل دور الحوكمة في استقرار المؤسسات ومنها لجنة المراجعة ولجنة إدارة المخاطر.

¹ - بماء الدين سمير علام ، العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، إدارة الأعمال ، القاهرة ، مصر ، 2008، ص: 19.

² - جبار عبد الرزاق ، الالتزام بمطالبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، ص: 76.

3- الإدارة : الإدارة هي المسؤولية عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس، كما أنها هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها.

4_ أصحاب المصلحة : هم مجموعة من الأطراف لهم مصلحة داخل المؤسسة مثل :الدائنين، الموردين، العمال، الموظفين وقد تكون مصالحهم في بعض الأحيان متعارضة فمثلا : الدائنون تهمهم قدرة المؤسسة على السداد أما الموظفون فتهمهم قدرتها على الاستمرارية¹.

فالحوكمة بذلك هي مسؤولية أطراف عديدة، أطراف ضالعة فيها سواء في الفكر أو في العمل التنفيذي، أو في تشكيل الوعي الارتباطي بها².

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

تتحلى حوكمة الشركات أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر بحيث تؤدي إلى تحقيق الكفاءة و التنمية الاقتصادية الحقيقية ، كما أن لديها أهداف تحقق بواسطة معايير و مبادئ .

الفرع الأول : أهمية حوكمة الشركات

ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة، مع أنه بالإضافة لما سبق يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة من خلال النقاط الآتية:³

- 1- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره؛**
- 2- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة؛**
- 3- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمديه؛**
- 4- محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديداً لمصالح مختلف الأطراف؛**
- 5- تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية؛**
- 6- تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين الذين هم على أكبر درجة من الاستقلالية.**

¹ _ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، مرجع سابق،ص: 168.

² _محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية، القاهرة (مصر)، 2005،ص: 169.

³ - محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات ، مرجع سابق ، ص- ص: 58- 59.

فغياب الحوكمة بالشركات يعني :

- زيادة قوة الفساد، حيث لن يكون هناك من يقاومه؛
- شيوع حالات من اللامسؤولية وعدم الالتزام الذي يؤدي إلى إتساع دائرة الشك وعدم التأكد؛
- زيادة الضبابية وعدم القدرة على التمييز بين بدائل من الخيارات المطروحة للاستثمار؛
- زيادة عدم الثقة والخوف من المستقبل؛
- زيادة الشعور بالعدمية وعدم القدرة على الفعل، حيث يتحول العاملون إلى آلات ويختفي الدافع إلى العمل؛
- زيادة عدم الشعور والوعي بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه، حيث لا يلتزم العاملون بالتعليمات الإدارية ويتم الخروج عن اللوائح والقواعد.

وحسب المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA) حوكمة الشركات الجيدة تؤدي إلى¹:

- 1- تقليل المخاطر؛
- 2- التحفيز على الأداء؛
- 3 - تحسين القدرة على تسويق البضائع والخدمات؛
- 4 - تحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال؛
- 5 - تحسين القيادة؛
- 6 - تبيان الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية.

الفرع الثاني : أهداف حوكمة الشركات²:

تعمل مبادئ ومعايير حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها :

- 1- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها؛
- 2- تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة؛
- 3- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود؛
- 4- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار؛
- 5- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات؛

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، بدون تاريخ نشر، ص: 07.

³ - محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مرجع سابق، سنة 2005، ص - ص: 22-23.

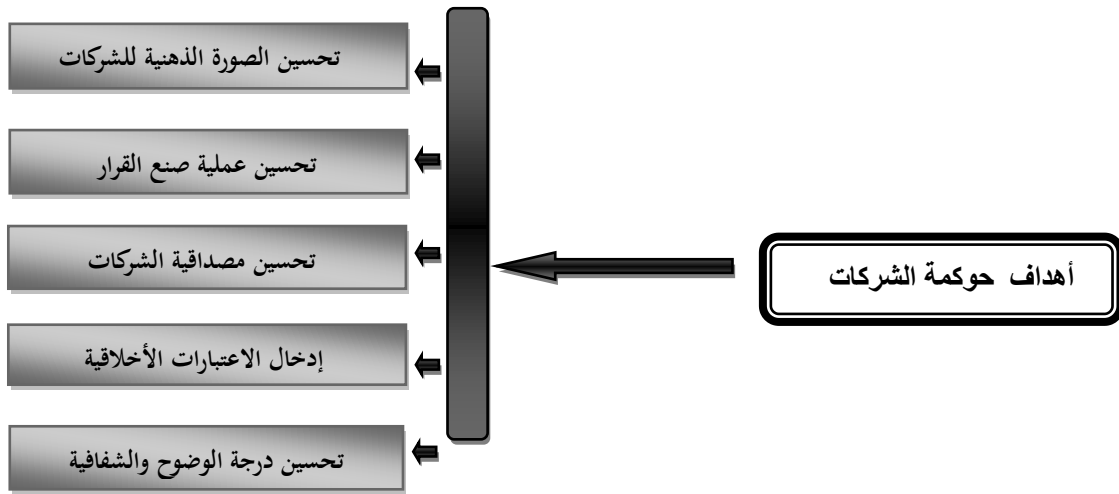
6- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب إستثمارات ورؤوس أموال أخرى؛

7- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين؛

وتسمح حوكمة الشركات كذلك بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الفضائح المالية والانهيئات وتمكن خاصة المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ استثمارية وتؤدي إلى تعظيم المنافع.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-2): أهداف حوكمة الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص: 21 .

المبحث الثاني : مقومات ومبادئ وآليات حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ ومقومات آليات له .

المطلب الأول : مقومات حوكمة الشركات¹:

يحتاج كل نظام إلى ركائز قاعدية يقوم عليها، ونظام الحوكمة يقوم أيضا على مجموعة من الركائز التي تكفل للشركة تحقيق أهدافها، باعتبارها شخصية معنوية مستقلة تسعى للمنافسة، وهذه المقومات هي :

- وجود قوانين وتشريعات تعني بحقوق المساهمين، كحق التصويت وانتخاب مجلس الإدارة والمدقق الخارجي، وتعني كذلك بتنظيم مجلس الإدارة ببيان صفاته من حيث التأكد على استقلاليته، وبيان مهامه ومسؤولياته، وكذلك بيان مسؤوليات الإدارة التنفيذية، وحقوق أصحاب المصالح وواجباتهم؛

- وجود لجنة تدقيق داخل الشركة المساهمة العامة يتمتع أعضاؤها بالاستقلالية ومؤهلات عالية وخبرة جيدة، بحيث تقوم اللجنة بالمقام الأول بالتأكد من وفاء الشركة بالمتطلبات المتعلقة بالإدارة التنفيذية، والتدقيق الخارجي، وإجراءات الإبلاغ المالي من حيث الأمانة والجودة؛

- وجود عمليات حوكمة فعالة داخل الشركة تعمل على تنظيم الاجتماعات والاتصالات بين الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين؛

- وجود أنظمة إدارية داخلية على درجة عالية من الكفاءة، والفاعلية مثل نظام شؤون الموظفين، حيث يعمل نظام الإفصاح على توفير المعلومات والإفصاحات اللازمة لأصحاب المصالح؛

- تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل عضو في الشركة، وإجراء المراجعة الدائمة وتعديلها إذا اقتضى الأمر ذلك، ما يسهل على جميع المتعاملين داخل الشركة معرفة حدود عملهم وما هو مطلوب منهم، من أجل خدمة الشركة وتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات² :

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمسة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية زائد المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة

¹- ماجد إسماعيل أبو حماد ، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة ف سوق فلسطين للأوراق المالية" مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل ، غزة، فلسطين، 2009، ص:37.

²-مركز المشروعات الدولية الخاصة، «مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات» ، القاهرة ، مصر، 2004، ص:08.

هذه المبادئ سنة 2004 تتعلق بـ:

1- حقوق المساهمين "The Rights Of Shareholders"

يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة.

2- المعاملة المتكافئة للمساهمين

"The Equitable Treatment Of Shareholders"

يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

3- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

"The Role of Stakeholders in Corporate Governance"

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

4- الإفصاح والشفافية "Disclosure and Transparency"

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

5- مسؤوليات مجلس الإدارة "The Responsibilities Of The Board"

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.

6- ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات

"Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework"

حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية¹:

يقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .ولحكومات الدول من غير أعضاء المنظمة، في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات أوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات.

ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون والتنمية في عام 1999م، علماً بأنها قد أصدرت تعديلاً لها في عام 2004م وتمثل المبادئ بعد التعديل فيما يلي²:

1- توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأشواق وان يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون.

2- حفظ حقوق جميع المساهمين:

وتشمل نقل ملكية الأسهم، اختيار أعضاء مجلس الإدارة، المشاركة في أرباح الشركة، مراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة للحصول على تعويض فعلي في

¹ -مركز مشروعات الدولية، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات *CIPE*، القاهرة، مصر، 2004، ص: 06.

² -مركز مشروعات الدولية، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات *CIPE*، مرجع سابق، ص: 06.

حالة انتهاك حقوقهم، وان يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق أو التلاعب بها أو الحيلولة دون ممارستها وخداع المساهمين¹.

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرتبها القانون، وان يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة كما يلي²:

- ينبغي أن تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فان أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرص الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقه؛
- يجب أن يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية ممارسة سلطات الإدارة بالشركات يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك .

5- الإفصاح والشفافية :

ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنضمة لحوكمة الشركات تحقيق الإفصاح السريع والدقيق وفي الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء، الملكية والرقابة على الشركة... الخ. باحتوائه على العناصر التالية³:

- يجب أن يكون الإفصاح شاملا ومتكاملا وان لا يقتصر على المعلومات الجوهرية فقط وإنما يشمل أيضا على معلومات أخرى مثل النتائج المالية والتشغيلية للشركة أهداف الشركة، ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت ، عوامل المخاطرة المتوقعة ، المسائل المادية المتعلقة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح وهياكل سياسات ممارسة سلطات الإدارة بالشركات؛

¹ CIPE، OECD Principles of Corporate Governance، paris، 2004، p:17

² -عبد الرزاق الشحادة، وسيمير ابراهيم البرغوثي ، ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل العولمة المالية العالمية، بحث مقدم في المنتدى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 12-20 أكتوبر 2009، ص:10-14.

³ -محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، مجلة للبنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر، 2007، ص:22-23.

الفصل الأول : ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

- يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية؛
- يجب القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل، وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل المركز المالي الحقيقي للشركة وأدائها في جميع المجالات الهامة ، وان يكون هذا المراجع ، والمراجع الخارجي غير قادر على القيام بوظيفته بشكل كامل وان يراعي في عمله المبادئ والقواعد ، والضوابط المهنية التي تمارس بها المهنة؛
- يجب أن تكفل كامل الحرية للمراقب الخارجي في الاطلاع على كافة المستندات والدفاتر ، وإجراء الجرد المناسب، والتحقق من وجود الأصول والموجودات الأخرى في المشروع، وان يعلن عن القيود أو الضغوط التي تمت ممارستها من قبل سلطة الإدارة عليه، أو على أي من العاملين لديه؛
- يجب توفير قنوات لبث وتوزيع المعلومات تسمح بحصول المستخدمين على معلومات كافية في الوقت المناسب ، وبتكلفة اقتصادية ، وبطريقة تتسم بالعدالة ؛
- يجب أن يزود إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل ويدعم توصيات المحلل والوسائط 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 ؛

6- مسؤوليات مجلس الإدارة :

- يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وان يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين وبمعنى آخر أن يتضمن هذا المبدأ ما يلي¹:
- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل المعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل الأعضاء لتحقيق صالح الشركة والمساهمين وليس لحساب أنفسهم؛
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فان المحلي ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبحيث لا تحدث أي ظلم لأي فئة من فئات المساهمين ؛

¹ - محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة ومعاييرها، مرجع سابق ، ص: 15-17.

الفصل الأول : ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الحسبان اهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وأن لا يسمح بأي حال من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين أو القرارات الحكومية التنظيمية، وأن يعمل على التوافق معها؛
- يجب على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية من بينها مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، سياسة المخاطرة، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الشركة، اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة ومتابعتهم أيضاً، متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للشركة.... الخ؛
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة عن الإدارة، وذلك من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم مستقبل الأعمال وكذا من خلال التحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها، ومن خلال تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم؛
- يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي الوقت المناسب، وبالشكل الذي يحقق المعرفة الفورية والكاملة، والتي تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

المطلب الثالث : آليات حوكمة الشركات¹

1- مفهوم آليات حوكمة الشركات:

هي الطرق والأساليب التي تستخدم لتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموماً، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم.

هي مجموعة الطرق والأساليب التي تطبق على مستوى الشركة لحل مشاكل حوكمة الشركة، ويتوقف استخدام هذه الطرق والأساليب على نظام الحوكمة المطبق في البلد محل الدراسة.

هناك العديد من الأهداف لآليات الحوكمة منها التأكد من عدم انتهاك حقوق الأقلية من حملة السهم ومراقبة أداء المديرين، واستبدالهم في حالة عدم أدائهم بشكل جيد، كما تؤثر آليات حوكمة الشركات مستوى الإفصاح

¹ -بهاء الدين سمير علام ، العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي ،رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، مصر، 2008، ص-ص: 41- 50 .

الإدارة عن المعلومات لحملة السهم، فهذه الآليات تكفل عن عدم الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأخيرا تكفل آليات حوكمة الشركات الحصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم .

أشار التراث الأدبي لحوكمة الشركات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق حوكمة الشركات بالشكل الذي يلاءم ظروف الشركات، وبيئة العمل الخاصة بها، وكذلك نظام حوكمة الشركات المطبق داخل البلد، ويمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال الحوكمة الشركات على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى فئتين:

- آليات داخلية لحوكمة الشركات - آليات خارجية لحوكمة الشركات

ومع ذلك توجد اختلافات بينهم فيما يتعلق بمحتوى كل فئة، ومدى كفاءة هذه الآليات بينما أشار (Jensen 1993) إلى وجود أربع آليات لحوكمة الشركات وهي:

- أسواق رأس المال. - النظم القانونية والسياسية. - المنتج وعامل السوق.

- نظم الرقابة الداخلية والتي تخضع لإشراف مجلس الإدارة.

بينما أشار (Shlifer et vishny 1997) إلى عقود الحوافز، والحماية القانونية للمستثمرين من التصرفات الشخصية للإدارة، وأخيرا الملكية بواسطة كبار المستثمرين كآليات لحوكمة الشركات. أما (Denis 2001) فأشار إلى أن آليات حوكمة الشركات أربع آليات وهي:

- الآليات القانونية والتشريعية. - الآليات الرقابة الخارجية. - المنافسة السوقية لمنتجات الشركة .

- الآليات الرقابة الداخلية مثل مجلس الإدارة، ملكية المديرين التنفيذيين لجزء من أسهم الشركة، نظم التعويض المادي للتنفيذيين، الاعتماد على الديون، وكذلك الملكية بواسطة كبار المستثمرين.

كما أشار (Denis et Mcconnell 2003) إلى أن آليات حوكمة الشركات يمكن تصنيفها كما يلي:

أ- الآليات الداخلية لحكمة الشركات وتحتوي على :

- مجلس الإدارة - هيكل الملكية

ب- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات وتحتوي على :

- النظم القانونية - السوق كأحد الآليات الرقابة على الشركات

أما (Gillan 2006) فقد قام بمسح لتراث الأدبي لحوكمة الشركات، واستعراض الآليات المختلفة التي تناولها الباحثين في مجال حوكمة الشركات، وأشار إلى آليات حوكمة الشركات يمكن تصنيفها إلى:

الفصل الأول : ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وتحتوي على العناصر التالية:

- مجلس الإدارة - الحوافز الإدارية - هيكل رأس المال - الآليات الداخلية للرقابة
- القانون الأساسي ،واللائحة الداخلية

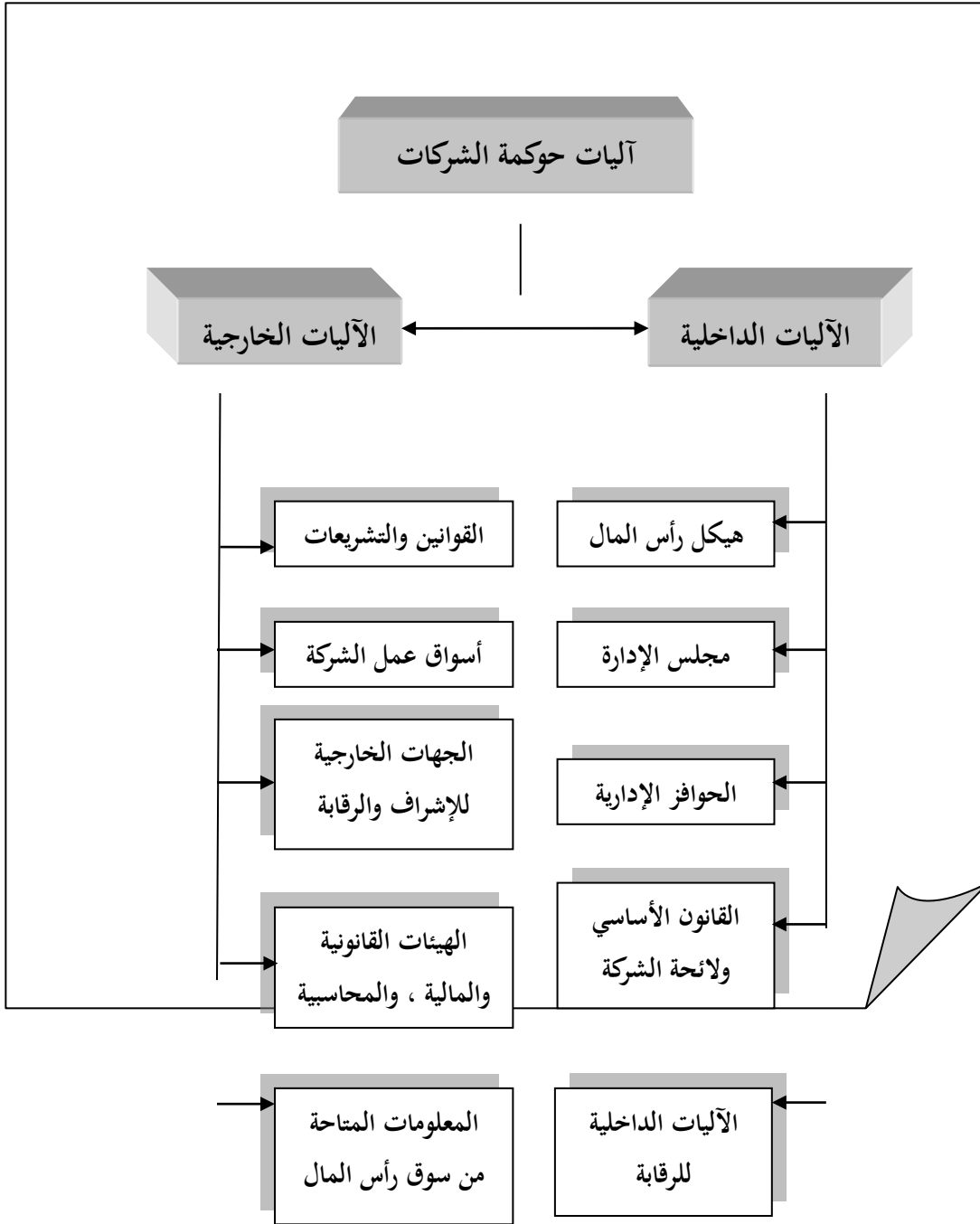
2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات وتحتوي على العناصر التالية¹:

- الهيئات القانونية، والمالية والمحاسبية - القوانين والتشريعات المطبقة
- الأسواق تحتوي على (سوق منتجات الشركة ، سوق رأس المال ،سوق قوة العمل،السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات).
- الجهات الخارجية للإشراف والرقابة. - المعلومات التي يوفرها سوق رأس المال وتحليلها.

¹ -بهاء الدين سمير علام ، العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي ،مرجع سابق ،ص-ص: 41- 50 .

ويوضح (Gillan;2006) ذلك في الشكل التالي :

الشكل (1-3) : آليات حوكمة الشركات



المصدر : بهاء الدين سمير علام ، العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي ،رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة القاهرة ،مصر، 2008 ،ص-ص : 41- 50.

2- الآليات الداخلية للحوكمة¹ :

أشار (Denis et Mcconnell;2003) إلى أن آليات الداخلية لحوكمة الشركات تنقسم إلى :

2-1 مجلس الإدارة :

ترى دراسة (Stanwick et Stanwick 2002) أن لمجلس الدارة مجموعة من الأدوار والمسؤوليات

التي يقوم بها مع أصحاب المصالح ، ويمكن تقسيم هذه الأدوار إلى :

أ- المسؤولية القانونية: وتشتمل على :

* رعاية مصالح واهتمامات حملة الأسهم داخل الشركة.

* اختيار وتقييم العضو المنتدب، وتقييم الأداء.

ب- مسؤوليات توفير الموارد :

وتقوم هذه المسؤوليات على نظرية اعتمادية الموارد، فطبقا لهذه النظرية يعتبر توفير الموارد للشركة من خلال

علاقات أعضاء مجلس الإدارة مع المنظمات الأخرى أحد وظائف مجلس الإدارة.

ج- مسؤوليات نظرية الوكالة:

وهي تقوم على الرقابة والتحكم في الإدارة إذا لزم الأمر حتى يتم التأكد من أن القرارات الإدارية تتخذ من

أجل مصلحة حماية الأسهم ، وليست المصالح الشخصية للإدارة العليا.

يقوم مجلس الإدارة بتنفيذ هذه المسؤوليات من خلال تعيين ، وفصل، وتقديم التعويض المادي للإدارة التنفيذية،

وفصلها في حالة ثبوت تقصير منها، أو ثبوت عدم كفاءتها.

أشار التراث الأدبي لحوكمة الشركات إلى أن مجلس الإدارة يعتبر آلية جيدة لحوكمة الشركات ،ولكنه في الواقع

العملي آلية غير واضحة الدور للأسباب التالية:

1- قد يكون أعضاء مجلس الإدارة من العاملين بإدارة الشركة، والتي من المفترض أن يقوم المجلس بمراقبة وتقييم

أدائهم؛

2- قد يكون العضو المنتدب هو نفسه رئيس مجلس الإدارة ؛

3- التدخل القوي للإدارة في اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة؛

4- سيطرة بعض الأعضاء على عمليات اتخاذ القرارات المالية بالمنظمة؛

5- عدم الإفصاح وتعتمد حجب المعلومات عن بعض أعضاء مجلس الإدارة.

¹ -بهاء الدين سمير علام ، العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي ،مرجع سابق ،ص-ص : 41- 50 .

2-2 هيكل الملكية:

يقصد بهيكل الملكية تحديد من هم أصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة أنصبتهم في الشركة . حيث أشار (Denis et Mcconnell;2003) إلى أن هيكل الملكية يعتبر أحد آليات الهامة في حوكمة الشركات ، وإن الفصل الكامل بين الملكية والرقابة في حوكمة الشركات يعتبر شيء نادر الحدوث ، فغالبا المتحكمون في المنظمة يكون لهم حصة من الملكية (ملكية الشركات التي يتحكمون فيها) ، ويقصد بعضهم قد يكون له الملكية بالكامل، كما أنهم أشارو أيضا إلى المواقف المختلفة للفتات المسيطرة على الملكية الشركات، وكيفية تأثيرها على إدارة الشركات.

2-2-1- سيطرة المديرين على ملكية الشركة:

أشار (Denis et Mcconnell;2003) إلى أن التداخل بين الملكية والتحكم يؤدي إلى التقليل التعارض في المصالح (بين الملاك ، و المديرين) مما يؤدي إلى رفع القيمة السوقية للشركات ، ولكن في الواقع العملي فإن الموقف يختلف تماما، فملكية المديرين لجزء من أسهم الشركة قد يؤدي إلى تحقيق نوع من التوافق بين مصالح المديرين والملاك، مما ينعكس بشكل ايجابي على أداء الشركات ويؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك، ولكن في حالة عدم التوافق، فإن ملكية المديرين تمنحهم قدر أكبر من الحرية لتحقيق أهدافهم دون ادني مراعاة لمصالح الملاك، والمعايير الأساسية هنا هو مفاضلة المديرين بين عائد الانخياز لمصلحة الشركة، أو عائد الخندقة الإدارية، وطبيعة الثقافة السائدة والخبرات التراكمية والفوائد المتوقعة عموما، والعواقب الناتجة عن تبني أي من هذه المواقف.

2-2-2- الملكية بواسطة مجموعة الملاك المسيطرين:

في حالة الملكية بواسطة مجموعة الملاك المسيطرين، فإن هؤلاء الملاك قد يقوموا بالتأثير على الإدارة بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك ككل.

ولكن إذا قامت هذه المجموعة باستغلال الموارد المنظمة لمصالحهم، سوف ينعكس ذلك بشكل سلبي على قيمة المنظمة لكل الملاك سواء كانوا أقلية ، أو أغلبية.

المعيار أساسي هنا هو مفاضلة مجموعة الملاك المسيطرين بين العائد المتوقع من استغلال قوتهم لمصلحة جميع الملاك، و بين العائد المتوقع من استغلال موارد الشركة لمصلحتهم.

2-2-3- الملكية بواسطة الأفراد من المستثمرين:

يمكن لحملة الأسهم (ملاك الشركة) التأثير على قرارات الإدارة من خلال الجمعية العمومية، ولكن في حالة ما إذا كانت الملكية موزعة بشكل كبير - بمعنى وجود تشتت في الملكية ، بحيث أصيب المالك ضئيل جدا بالنسبة

لحجم الشركة، مع عدم دراية هؤلاء المساهمين بحقوقهم وكيفية حماية هذه الحقوق، فإن الحافز والموارد والإمكانيات هؤلاء الأقلية من حملة الأسهم تكون ضئيلة جدا لمراقبة سلوكيات، وقرارات الإدارة، بالإضافة غالى صعوبة التنسيق بين هؤلاء المساهمين المشتتين للرقابة على هذه السلوكيات والقرارات.

3- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات¹:

3-1- السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات

في حالة فشل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات (بمعنى وجود فجوة بين القيمة الفعلية للمنظمة والقيمة المتوقعة من قبل الملاك)، يكون هناك حافز أطراف الفعلية الخارجية لمحاولة الاستحواذ على هذه الشركات. تدخل أطراف خارجية للتحكم في الشركة سلاح ذو حدين، قد يكون حافزا جيدا لإدارة الشركة للعمل على رفع قيمة الشركة، مما يؤدي إلى انخفاض الفجوة بين القيمة المتوقعة ، والقيمة الفعلية للشركة بشكل لا يحفز الأطراف الخارجية لمحاولة السيطرة على المنظمة، وقد يكون سببا لخوف المديرين على مراكزهم، مما يدفعهم الى إهدار موارد المنظمة في محاولة الاستحواذ على منظمات أخرى عن طريق المبالغة في القيمة الاستحواذ على هذه الشركات بدلا من دفع العائد إلى حملة الأسهم.

3-2- النظام القانوني

يشير التراث الأدبي لحوكمة الشركات إلى أن النظم القانونية والتشريعات المطبقة لحماية حقوق المستثمرين تعتبر آلية جيدة لحوكمة الشركات ، وذلك من خلال وضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تهدف إلى حماية أموال المستثمرين سواء كانوا مساهمين، أو دائنين من استغلال الإدارة لهذه الأموال أو استغلال كبار المساهمين لأموال الأقلية من حملة الأسهم، فقد أشار (Jensen,1993) إلى أن النظم القانونية والتشريعية تعتبر آلية فعالة لحل مشكل الوكالة بين الإدارة ، وحملة الأسهم أما دراسة (Shlifer et Vishny,1997) فقد أشارت إلى أن هذه الآلية من الآليات الأساسية لحوكمة الشركات ، حيث يعتبر احد أسباب الاختلاف بين النظم حوكمة الشركات على مستوى العالم الاختلاف في طبيعة الالتزامات القانونية بين المديرين ومقدمي الأموال، بالإضافة إلى اختلاف أسلوب تفسير وتطبيق هذه الالتزامات بواسطة النظم القانونية المطبقة، وأشار (M Klapper et Love,2002) أن وجود نظم قانونية توفر الحماية القانونية للمستثمرين تؤثر بشكل أساسي على أداء الشركات كما أنها تزيد من قوة الشركات في الحصول على التمويل اللازم، وتؤدي إلى انخفاض تكلفة التمويل .

¹ -بهاء الدين سمير علام ، العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي ،مرجع سابق ،ص - ص : 41 - 50 .

المبحث الثالث: نظريات وتجارب حوكمة الشركات

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات وعدة تجارب، لتعويض النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديروها

المطلب الأول: نظريات حوكمة الشركات

من أهم النظريات التي أدت إلى وجود وأهمية الحوكمة بالشركات هي ثلاثة : (نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات ونظرية تجذر المديرين بالشركة).

الفرع الأول: نظرية الوكالة

يمكن شرح وتحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاثة عناصر مهمة وهي (علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيرا تكلفة الوكالة)

أولا :علاقة الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المنشأة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين والذي يقابله (*contrat de mandat*) فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة الشركات جاء من عقد الوكالة (*théorie d'agence*) هذا يفسر النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة، (*agency*) المصطلح الفني الانكليزي والمصطلحات القانونية الانكليزية تشير بالخصوص (*P-A*). وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الأصيل-الوكيل فان (*ALCHIAN et DEMSETZ*)¹.

وحسب أليشان و دامساتز (*mandataire*) والوكيل (*mandat*) إلى الوكالة المنشأة تظهر كسوق خاص للبحث عن وتحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين الوكيل والأصيل من داخل إطار العلاقات التعاقدية². فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمنشأة، قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين، فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهمة تم وضعها في إطار عقد. أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما (*JENSEN et MEKLING*) سنة 1976 حيث عاجلت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك ، وتنظر هذه المقالة للمنشأة

¹ Robert cobbaut, *théorie financière, édition economica, paris*, 4eme édition, 1997, p :92.

² Gérard lécrivain, *management des organisations et stratégies* : Pouvoir et gouvernancedans l'organisation, dossier N°5, université de littoral, p :10.

على أنها مجموعة من العقود بين (الأطراف الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية والشكل الآتي يبين المصلحة الذاتية لطرفي الوكالة الأساسيين:

هذا وعرف كل من جنسن وماكلين (*JENSEN et MEKLING*) علاقة الوكالة بأنها عقد بين فرد أو مجموعة أفراد) الأصيل (مع فرد آخر أو مجموعة أفراد) الوكيل (من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للوكيل.

وتعمل هذه النظرية على تفسير وشرح كيف يمكن لعمليات الانضباط التي يقوم بها فريق من المديرين المؤهلين الحد من وجود المديرين الأقل فعالية في السوق .

علاقات الوكالة نوعين من النماذج التنظيمية ومفهومين مختلفين حول حوكمة الشركات¹:

1 - نموذج المساهمين ويتميز ب:

- على أنشطة المؤسسة خدمة إرادة المساهمين.
- هدف المؤسسة هو تعظيم قيمة الأسهم.

2 - نموذج أصحاب المصالح ويتميز ب:

- مجموعة أصحاب المصالح لها صلة بأنشطة المؤسسة التي عليها الدفاع عن مصالحهم.
- ينبغي التكامل بين أساليب الرقابة المفروضة على أنشطة المؤسسة.

الفرع الثاني: نظرية تكلفة الصفقات

النظرية الحديثة لتأريخ المنشأة حسب كوز (*COASE*) سنة 1973 هي أن المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المنشأة التي تعمل بمثابة وسيط بين فان تكاليف الصفقات تعتبر تفسير ، المستهلك ومورد المدخلات .وبالتأكيد على فكرة كوز (*COASE*) فان تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المنشأة (*COASE*)، على أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء².

¹ Gérard lécrivain, op-cit, dossier N°5, p :10.

² P.milgom et j. roberts, économie .organisation et management, PUG, 1997, p :47.

تعتبر نظرية كوز (COASE) من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرت إليها¹: لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصاديًا بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد إتفاقيات محددة تمامًا وبدقة وملزمة تمامًا بدون تكلفة، لكان يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة إقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين"، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة. وبشكل عام وواسع، فأي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة إقتصادية هو تكلفة صفقة وتعتبر أعمال وليام سون (WILLIAMSON) في سنة 1985 قد شكلت فهمًا جيدًا لهذه التكاليف¹.

من بين الشروط والمسلمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر :

1- العقد باعتباره التحليل : في علم إقتصاد تكاليف الصفقات (TCE)، فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أن أطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقق مما إذا كانت الأطراف تلبى شروط العقد.

2- وضع العقود موضع التنفيذ : قد يكون ممكنًا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما، بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، ولقد فحص ماك جير و أول سون (GUIRE et OLSON. MC) سنة 1995 ، أداء ترتيبات إدارة بديلة من وجهة النظر هذه، وبيننا أن الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كافٍ في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تنسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين. في الواقع، توجد علاقة إقتصادية واحدة مماثلة بشكل أقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي الحصص في منشأة ومدراتها أو مجلس المديرين.

1- هياكل الإدارة : ينظر علم إقتصاد تكاليف الصفقات (TCE) إلى المنشآت باعتبارها هياكل إدارة (هياكل الحوكمة) عوضًا عن نظرة الفكرة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج، ومن وجهة نظر (TCE) فإن الدرجة المتفاوتة لطابع عدم الاسترداد (sunkness) لمدخلات العملية الإنتاجية، سيؤثر على سلوك المالكين لها، حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارة في المنشآت تأثير مهم على ما تقوم به. تتميز بنى الإدارة بعلاقات

¹ أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit) ، ترجمة نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية (منظور علم سياسة تكاليف الصفقات)، الطبعة 1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، 1998 ،ص:25.

وكالة متنوعة، حيث أن الفكرة تتمثل في أن مصالح الأطراف في صفقة تكون على الأقل جزئيًا في تضارب وبملاك الوكيل بعض الميزة في معلومات أو فعل معين مقارنة مع الشخص الأصيل. هناك بعض الأشكال المهمة لتكاليف الصفقات وهي¹:

1- **إنضغاط المعلومات**: أدخل هذا المصطلح من طرف وليام سون (WILLIAMSON)، بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها، وفي السوق المالي تتكون هذه التكاليف بالنسبة للمقرض من عمليات تجميع المعلومات حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب و التداول.

2- **الانتهازية**: في علم اقتصاد تكاليف الصفقات، عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية (*moral hazard*)، ويتطلب السيطرة عليها الحاجة إلى آليات ملائمة، ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) وإلى آليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات).

3- **تكاليف التحفيز**: والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وإنجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم. يطرح كذلك مشكل الاختيار العكسي أو ما يسمى بالمعلومات الخفية في نظرية تكاليف الصفقات، وهذا عند القيام بعملية تحرير وكتابة العقود أي عندما يتم عرض معلومات أقل حول شروط إبرام الصفقات .

الفرع الثالث: نظرية التجذر

تفسير علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطور سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التمويل عن طريق الوساطة (الأسواق المالية)؛ هذه العلاقات خلقت مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة²:

- سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك؛

- سلطة الإدارة ممثلة في المديرين الموكلين؛

تفترض نظرية التجذر، أن الفاعلين في المؤسسة يطورون إستراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما

¹ -أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit)، صنع السياسات الاقتصادية (منظور علم سياسة تكاليف الصفقات)، مرجع سابق، ص:26.

² -Gérard lécrivain, op-cit, dossier N°5, p :7.

يجري بالمنظمة، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة؛ خاصة الذين يمكنهم استعمال موارد المؤسسة من أجل التجذر والرفع من قدراتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط الحماية أثناء العمل والمكافآت).

وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تحييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) و كمرحلة ثانية تحييد الرقابة الخارجية، حيث عرف كل من أليكساندر و بيكيرو (*PEQUEROT et ALEXANDRE*) سنة 2000 إستراتيجية التجذر من جانب المديرين بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري، لتحديد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المنشأة، عملية التجذر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه إستراتيجية المؤسس¹.

هناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المديرين وهي :

1-التجذر والفعالية :صنف جيرارد شارو (*G.CHARREAUX*) إستراتيجية تجذر المديرين

وفق هذا المعيار إلى :

- التجذر المقابل للفعالية، ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم إستراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين.

- التجذر المطابق للفعالية، والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

2-التجذر التنظيمي والسوقي :أقر كوماز (*P.Y.GOMEZ1996*) بوجود صيغتين من هذا المعيار :

-التجذر التنظيمي:ويشتمل على حالات يوجه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيدا، ويمكنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين.

-التجذر السوقي: ويعتبر أسلوب آخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمنشأة.

يمكن شرح الآليات الداخلية والخارجية للرقابة على إستراتيجية تجذر المديرين بالمؤسسة، من خلال الجدولين الآتيين:

¹ Hela gharbi, **vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants**, 13 eme conférence de l'AIMS , normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004, pp :8-9.

الفصل الأول : ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

الجدول (1-1) : وظائف آليات الرقابة الخارجية

آليات الرقابة	أنشطة تنفيذ الآليات
- سوق السلع والخدمات	- إخلاء المؤسسات التي ليس لها أداء إيجابي
- السوق المالي	- أخذ المساهمات المعادية
- سوق العمل للإطارات المديرين	- المنافسة الموجودة من طرف مديرين آخرين
- البيئة القانونية والتنظيمية	- الحصار المفروض على حرية نشاط الإدارة
- المؤسسات المالية المقرضة	- أسباب العقود، وضع الضمانات، عقلانية القروض وارتفاع معدل الفائدة

المصدر : -héla gharbi, op-cit, 2-4 juin 2004, p4

الجدول (2-1) : وظائف آليات الرقابة الداخلية

آليات الرقابة	أنشطة تنفيذ الآليات
- رقابة المساهمين	- تتابع الجمعية العامة توزيع حقوق التصويت
- الإشراف والرقابة المتبادلة بين المديرين	- إمكانية التقابل في وقت سريان عملية القرار
- الرقابة من الأجراء	- إمكانية تنبيه المحاكم في حالة عدم احترام الأحكام القانونية أو صعوبة القيام بالإضراب المشروع
- مجلس الإدارة	- من خلال تحديد مكافآت المديرين وسلطة العدول عنهم

المصدر : - héla gharbi, op-cit, 2-4 juin 2004 p5

الآليات الداخلية على الأقل تعمل على تجنب عدم تماثل المعلومات، لأنها مهياة ومعدة على أساس الدخول (النفاذ) المباشر نحو المعلومات، فالانتماء الداخلي لهؤلاء الأطراف في المنشأة يسمح لهم برؤية داخلية ومباشرة لتصرف المديرين. من الشروط الضرورية لفعالية الرقابة الممارسة على المديرين بهدف حماية مصالح المساهمين وباقي الأطراف لدينا:

1- كفاءة المراقبين : ونعني بذلك القدرة على إمتلاك وحيازة المعلومات ومعرفة خاصة وجيدة بالبيئة وبقاقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات، حيث تعتبر المعلومات مورد أساسي للمنظمات ومورد مهم كذلك للسلطة التي في يد الفاعلين، فالمديرين الذين في قلب ومركز مجمع العقود (noeud de contrats) لهم فرص جيدة للنفاذ إلى المعلومات مقارنة بباقي شركاء المنشأة.

2- تحفيز المراقبين : ركزت كل من نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات على التصرف الانتهازي للمراقبين،

وخصوصًا ما يسمى بالمراقبين المارين خفية، (*passager clandestine*)

فحسب هذه النظريات لا يوجد باعث لقيام المديرين بوضع رقابة في حالة كونها تقلل من تكاليفهم على المؤسسة. فالتحليل غير كامل لأن هنالك صيغ أخرى من الانتهازية مثل إمكانية الاتفاق مع المديرين على خداع الطرف الغائب أو كذلك النضال مع باقي الفاعلين والمراقبين المحتملين أو الحاليين لخدمة مصالح المنشأة، يهدف هذا النضال للحصول على (موارد أصول، معلومات أو سلطة) تمكن من أن تعيق أنظمة الرقابة هاذين الشرطين جاءت ما نظريتنا الوكالة وتكلفة الصفقات في أول الأمر، في حين أن نظرية التجذر تركز وتؤيد الشرط الثالث.

3- استقلالية المراقبين : حيث وضعت نظرية التجذر علامة إستفسار عن العلاقات القائمة بين المديرين

والمراقبين، وعلى الوسائل المتاحة للطرف الأول من أجل إعاقه عمل نظم الرقابة وهذا بالرفع من تبعية مختلف الشركاء، فالتكامل بين رأس المال البشري الخاص بالمديرين وأصول المنشأة يسمح على سبيل المثال للفريق الإداري من وضع حد لمخاطر التسريح والطرده وهذا بالعمل على وضع حدود لنطاق فريق الإدارة المنافس الذي يمكن أن يخلفهم في حال وجود تصرفات إنتهازية من لدن الفريق الأصلي .

المطلب الثاني: تجارب حوكمة الشركات البعض الدول

حتى نهاية 1999 كانت 24 دولة قد أصدرت الإجراءات والقواعد الجيدة لإدارة الشركات وهي:

استراليا وبلجيكا، البرازيل، كندا، فرنسا، ألمانيا، اليونان، هونج كونج، الهند، إيرلندا، إيطاليا، اليابان، كوريا، ماليزيا، المكسيك، هولندا، البرتغال، سنغافورة، جنوب إفريقيا، أسبانيا، السويد، تايلنديا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة. وهذا العدد يستثني الدول النامية والدول الصاعدة الأخرى التي توشك على إصدار إجراءات الممارسة الجيدة لقواعد إدارة الشركات أو الدول التي أدخلت تغييرات رئيسية في أطرها التنظيمية والقانونية، وفيما يلي استعراض لقواعد حوكمة الشركات في بعض البلدان المتقدمة .

الفرع الأول : حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية ثورة شركات فيما بين سنة 1880 وسنة 1930، كان من نتائجها ظهور شكل من أشكال نظام الملكية يسمى " نظام الغريب على مد الذراع "، إشارة إلى مشاركة مساهمين من أماكن متفرقة في شركة واحدة، ومنذ ذلك الوقت بدأ يظهر النزاع والتعارض في المصالح بين هؤلاء المساهمين ومسيرى الشركات بصفة خاصة، وبين المسير وأصحاب المصالح (العمال، الدائنين، الدولة... الخ) بصفة عامة¹ .

¹ Michel Parent, Les Origines du début sur le gouvernement d'entreprise, édition maxima, Paris, 1999, p: 174.

ظهرت حوكمة الشركات في الولايات المتحدة في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث أصدرت المائدة المستديرة للشركات تقريراً في يناير 1978 بعنوان: " دور وتكوين مجلس إدارة شركة كبيرة مساهمة " وذلك كمحاولة لسن تشريع للحد من عمليات الشراء والاستحواذ العدوانية على الشركات، كما تم تحديد الواجبات الرئيسية للمدير وهي: الإشراف على الإدارة، اختيار وتعاقب أعضاء المجلس، مراجعة إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات في مختلف أنحاء العالم، أداء الشركة المالي، وأخيراً ضمان الالتزام بالقانون.

ومنذ ذلك الوقت كان هناك ارتفاع ملحوظ في عدد إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات في الولايات المتحدة، بما في ذلك بيان شركة *tiaa-cref* في سنة (1993) وهو يبين سياسة القواعد والإجراءات الجيدة للحكم وإدارة الشركات في جميع أنحاء العالم ، وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

- 1- هيكل إداري يسمح بمحاسبة الشركة أمام مالكيها؛
- 2- معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين، وتمكينهم من ممارسة حقوق ملكيتهم لتحقيق مصالحهم الاقتصادية بصفة نزيهة وإفصاح مناسب؛
- 3- مراقبة مستقلة على المديرين والمحاسبين (تشمل مدققين مستقلين خارجيين عن الشركة لفحص الميزانيات والتأكد من مناسبتها لأسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة)؛
- 4- أسواق مفتوحة وذات كفاءة وشفافية تسمح بالرقابة على الشركة؛
- 5- اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات؛
- 6- الإفصاح عن النتائج المالية، نتائج نشاط الشركة والتطورات المادية، عوامل المخاطرة المتوقعة والأموال المتعلقة بقواعد إدارة الشركات بصفة عامة¹.

وقد قام *cal pers* أكبر صندوق للمعاشات العامة في أمريكا بتعريف قواعد إدارة الشركات على أنها: " العلاقة بين مساهمين ذوي قيمة عالية في تحديد اتجاه أداء الشركات"، وحسب هذا التعريف فإن المساهمون هم حملة الأسهم وإدارة الشركة ومجلس الإدارة، ولكن التعريف لم يذكر أصحاب المصالح الآخرين مثل المجتمع المحلي ومستخدمي الشركة والموردين والعملاء).

وفي أواخر سنة 1989 بدأ صندوق المعاشات العامة في أمريكا بالعمل جنباً إلى جنب مع لجنة مراقبة عمليات البورصة الأمريكية لتقوية الإفصاح والتشريعات القانونية المنظمة للعلاقة بين أصحاب المصالح في الشركة. وتشمل

¹ Le Parent et M.Orange, **Le gouvernement d'entreprise dan les économie Anglo-saxonnes**, Les Cahiers Français, № 277, p: 85.

المبادئ الرئيسية لقواعد إدارة الشركات التي تم تحديدها من قبل الصندوق في استقلال مجلس إدارة الشركة، عملياته وخصائص مدير الشركة بصفته مسير لها، وحقوق حملة الأسهم.

ومنذ ذلك الحين صدرت عدة تقارير منها تقرير اللجنة الوطنية بشأن الاحتيال والتدليس في التقارير المالية (لجنة تريداوي 1987) وتقوية مهنة المدقق المستقل. وتقرير مكتب التدقيق العام والمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونية (AICPA) من المجلس الاستشاري لاستقلال المحاسبة عام 1994، وتقرير لجنة بلوري بون سنة 1999 لتحسين فاعلية لجان محاسبة الشركات.

وتعتبر السوق الأمريكية حتى الآن ابرز مثال لتطبيق قواعد إدارة الشركات، وعندما يكون المستثمر في الولايات المتحدة غير راض عن طريقة الإدارة في الشركة فإنه يبيع أسهمه حتى بأقل من سعرها.

الفرع الثاني : حوكمة الشركات في 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 المقترحة¹.

الفرع الثالث : حوكمة الشركات في اليابان:

لحوكمة الشركات في اليابان أبعادها الخاصة بها نظرا لطبيعة بيئة الأعمال اليابانية من جهة و فلسفة الاقتصاد الياباني وحالة نظام الدولة المالي و ثقافة الشعب و وضع المهنة في هذا البلد من جهة أخرى، في دراسة قام بها (Okube 2004). في اختبار العلاقة بين حوكمة الشركات و النظام المالي . و ركزت هذه الدراسة على عدة نقاط منها دراسة جوهر حوكمة الشركات في اليابان . فالحوكمة من منظور حملة الأسهم (مدخل الوكالة) المديرين يعتبرون وكلاء عنهم، و يتم وضع ضوابط الانضباط و الثواب و العقاب للشركة من خلال سوق رأسمال و هذا النظام تتبعه الشركات في أمريكا و إنجلترا، أما الحوكمة من منظور أصحاب المصالح فالشركة في ظل هذا المنظور مملوكة لكل صاحب حق أو ما يعرف بأصحاب المصالح و يتم وضع الانضباط و الثواب و العقاب للشركة من خلال المقرض (البنك و هذا النظام تتبعه الشركات في ألمانيا و اليابان)، أما خصائص التمويل الياباني

¹ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص- ص: 86-87.

تسيطر عليه البنوك، لذلك فإن قواعد الضبط و الثواب و العقاب تتم من خلال البنك، كما أن الودائع البنكية تسيطر على محفظة الأوراق المالية و بالتالي فالحوكمة في الشركات اليابانية تتم من خلال رقابة البنك الرئيسي و ما تربطه من علاقة قريبة و طويلة الأجل مع الشركات، حيث يعتبر أكبر مقرض و مساهم قوي في الشركات يسيطر على كل الصفقات المالية، حيث أشارت الدراسات السياسية أن وظيفة البنك كانت فعالة بعد الحرب و في مرحلة النمو الاقتصادي و من أسباب ضعف حوكمة الشركات في اليابان أن مراقبة الشركات لا توضع لها ضوابط من خلال البنك، حيث هذه الأخيرة تفتقد إلى آليات الضبط الخاصة بعملياتها.

بالإضافة إلى أن هناك آلية أخرى للرقابة المتمثلة في نظام *Kereitsu* و هي عبارة عن مجموعة من الشركات الصناعية اليابانية تراقب الشركات من خلال حقوق التصويت لأنها تستطيع مراقبة الشركات من خلال مراقبة كل مدير على حدى للتأكد من أنه لا يتصرف بانتهازية و بالتالي تعتبر آلية للرقابة على الشركات و على الإدارة التنفيذية العليا¹.

المبحث الرابع: فعالية حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري

¹ -عبد الوهاب نصر علي، " موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفق للمعايير المراجعة العربية والدولية الأمريكية"، الجزء الثالث، دور أليات المراجعة لا تفعيل حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص: 707.

تعد ظاهرة الفساد المالي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار ، وذات جذور تأخذ أبعادًا واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها ، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر. وفي هذا المبحث أعرض لمفهوم الفساد وأنواعه والفساد المالي والإداري ، وأهم مسبباته ، وكذلك مظاهر وأثار الفساد المالي والإداري.

المطلب الاول : ماهية الفساد المالي والإداري

الفرع الاول : مفهوم الفساد¹

سنحاول تحديد المفهوم اللغوي والاصطلاحي للفساد في مايلي :

أولاً : لغة :

الفساد في معاجم اللغة هو في (فسد) ضد صلح و(الفساد) لغة البطلان ، فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل، وهذا الفساد معان عدة تختلف بحسب مواضعه وموقعه في العبارات المستخدم بها، فهو (الجدب أو القحط) كما في قوله تعالى «ظهر الفساد في البر و البحر بها كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون » سورة الروم 41 ، (الطغيان والتجبر) كما في قوله تعالى «للذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً»

فيتبين مما سبق تشديد القرآن الكريم في تحريم الفساد على نحو كلي . بالتالي يمكن القول أن الفساد لغة يعنى التلف والعطب والاضطراب، فهو يشير إلى التلف وخروج الشيء عن الاعتدال، ونقيضه هو الصلاح .

ثانياً : اصطلاحاً :

وردت العديد من التعاريف التي تهتم بموضوع الفساد ومن أهمها نذكر:

● تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية:

الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة، ولذلك كان التعريف شاملاً لرشاوى المسؤولين المحليين أو الوطنيين، أو السياسيين مستبعدة رشاوى القطاع الخاص.

● وعرفته كذلك على أنه:

خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بهما من أجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية للفرد أو جماعة معينة .

● أما تعريف صندوق النقد الدولي *FMI* فيعرفه على أنه:

¹ -حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 13.

الفصل الأول : ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى تحصيل الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد.

● أما تعريف منظمة الشفافية الدولية فيحمل تعبيراً بليغاً وشاملاً إذ تعرفه على أنه "إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص

وبالتالي فينطوي هذا التعريف الأخير على عدد من العناصر الأساسية هي:

- ينطبق التعريف على القطاعات الثلاثة للحكومة الخاص والعام والمجتمع المدني؛

- يشير إلى سوء الاستخدام النظامي والفردى الذي يتراوح بين الخداع والأنشطة غير القانونية والإجرامية؛

- يغطي كلا من المكاسب المالية وغير المالية؛

- يشير إلى أهمية منظومة الحوكمة في ضبط وتنظيم كيفية ممارسة السلطة؛

- يلقي الضوء على التكاليف غير الفعالة المصاحبة للفساد وتحويل الأموال في الاتجاه غير المخصص لاستخدامها.

- أما تعريف الفساد في نظر المشرع الجزائري فجاء في القانون 06-01 الصادر في 20 فيفري 2006 ، على

نحو ما ورد في الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد والمسمى " قانون الوقاية من الفساد ومكافحته " حيث اكتفت المادة

02 من هذا القانون في تعريفها للفساد بنصها في الفقرة " أ "على أنه : كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع

من القانون . وبالرجوع إلى الباب الرابع من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته نجد أن المشرع الجزائري قد نص

على تجريم مجموعة من الأفعال وصلت إلى 20 جريمة.

ويتضح من مجمل هذه التعريفات على اختلافها، أن الفساد ظاهرة تقوم على أساس من تحويل الشأن العام

للجماعة إلى شأن خاص، حيث يتم تخصيص الموارد وتوزيع العائد الاقتصادي وفق اعتبارات المصلحة الخاصة

وليس وفق الصالح العام.

الفرع الثاني : أنواع الفساد

تنقسم أنواع الفساد عدة أنواع نذكر منهم:

1. الفساد المالي : هو الانحرافات المالية ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة حالياً في تنظيمات الدولة (إدارياً)

ومؤسساتها مع مخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية.

2. الفساد الإداري : تعددت التعاريف التي أطلقت لتوضيح مفهوم الفساد الإداري وقد يعزى سبب ذلك إلى

اختلاف المدارس الفلسفية التي تناولت موضوع الفساد الإداري واختلاف المدارس الفلسفية قد يعود سببه إلى

اختلاف أفكار وثقافات وتوجهات رواد هذه المدارس من الكتاب والمنظرين والعلماء، حيث عرف الفساد الإداري بصورة عامة على أنه " التأثير غير المشروع في القرارات العامة"¹.

3. **الفساد التجاري** : ويقصد به السلوك الإجرامي المتعلق بعمليات بيع وشراء محليا أو دوليا بهدف الحصول على أرباح كبيرة دون وجه حق مثال ذلك بيع سلع مخالفة للمواصفات القياسية أو المعايير الدولية .

4. **الفساد السياسي** : ويقصد به فساد السياسية والحكام ورجال الأحزاب السياسية و أعضاء الحكومة والبرلمان وأعضاء المجالس الشعبية والمحلية والمشتغلون بالعمل السياسي أي كانت موقعهم².

الفرع الثالث : مفهوم الفساد المالي والإداري

إن ظاهرة الفساد الإداري والمالي ليست وليدة اليوم، وليست مرتبطة بزمان ولا مكان، فهي ظاهرة قديمة ظهرت في أغلب الحضارات التي عرفها الإنسان، فقد كشف فريق الآثار الهولندي عام 1997 في موقع دাকা في سوريا على ألواح لكتابات مسمارية تكشف عن قضايا خاصة بالفساد الإداري والمالي وقبول الرشاوى من قبل الموظفين العاملين في البلاط الملكي الاستوري قبل آلاف السنين، كما أن هناك لوح من الحضارة الهندية (حوالي 300 سنة قبل الميلاد) كتب عليه " :يستحيل على المرء أن لا يذوق عسلا أو سما امتد إلى لسانه"، وعلى أثر ذلك فإنه يستحيل أيضا على من يدير أموال الحكومة أن لا يذوق من ثروة الملك ولو الشيء القليل، هناك العديد من التعاريف التي قدمت لتعريف الفساد الإداري والمالي، فعرفه صندوق النقد الدولي بأنه سوء استخدام السلطة العامة من أجل الحصول على مكسب خاص يتحقق حينما يتقبل الموظف الرسمي الرشوة أو يطلبها، حيث اعتبر هذا التعريف الفساد الإداري والمالي بمثابة استخدام السلطة والمسؤولية من أجل كسب مال ليس من حقه وإنما باستعمال الرشوة³.

وعرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الفساد الإداري والمالي بأنه خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بها من أجل تحقيق مصالح سياسية، اقتصادية واجتماعية للفرد أو الجماعة معينة، وركز هذا التعريف على خروج الفرد أو جماعة معينة على القانون والنظام المعمول به فيحصلوا بذلك على منافع معينة، كما عرف الفساد الإداري والمالي بأنه استغلال الموظف العام لموقع عمله وصلاحيته للحصول على كسب غير مشروع أو منافع شخصية

1 - دادن عبد الغني ، سعيدة تلي ، **فعالية الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي والإداري** ، بطاقة مشاركة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص- ص: 08 - 09.

2 - حمدي عبد العظم، **عولمة الفساد وفساد العولمة**، ط 1 ، الدار الجامعة، الإسكندرية ، 2008 ، ص- ص: 38-41.

3 - بلقاسم زايري وحاكمي بوحفص، **مقاربة نظرية الفساد الإداري والمالي وأثره على السياسات والإجراءات**، بحث مقدم في المنتدى الوطني حول الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، 03-04 ديسمبر 2006 ، ص: 04 .

يتعذر تحقيقها بطرق شرعية، وركز هذا التعريف على كون الفساد الإداري والمالي يهتم بتحقيق منافع شخصية بطرق غير شرعية¹.

المطلب الثاني : أسباب ومظاهر الفساد المالي والإداري

الفرع الأول: أسباب الفساد المالي والإداري

للفساد الإداري أسباب كثيرة ومتداخلة، ولكن تم الاتفاق على ستة أسباب رئيسية هي² :

- **أسباب شخصية**: وهي أسباب مرتبطة بشخصية الفرد وميولاته، ومستواه الثقافي ومستوى تعليمه ونظراته للمشروعية.

- **أسباب اجتماعية**: وهي مجموعة من الأسباب تفرزها العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، والتي تولد ضغوطاً اجتماعية تهيئ المناخ المناسب لنمو وانتشار ظاهرة الفساد الإداري من خلال أعمال المحسوبية، الرشوة، إستغلال النفوذ... الخ.

- **أسباب إدارية وتنظيمية**: هذا النوع من الفساد يتجسد في خروج العاملين في المنظمات على اللوائح والأنظمة.

- **أسباب قانونية**: وهذا بسبب ضعف القوانين التشريعية في ردع جريمة الفساد الإداري والمالي بسبب بعض الفاسدين السياسيين، والذي انجر عنه عدم خوف الموظفين من العقوبات التي يمكن أن تطبق عليهم.

- **أسباب سياسية**: يرجع الفساد الإداري والمالي إلى أسباب سياسية مثل: غياب الحريات والنظام الديمقراطي ضمن مؤسسات المجتمع المدني، ضعف الإعلام والرقابة.

- **أسباب اقتصادية**: تتجسد في المستوى المتدني لدخل الفرد في الدول النامية وضعف الحوافز والمكافآت الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى تدني المستوى المعيشي لغالبية الموظفين، وهذا بالطبع يؤدي بهم إلى التفكير في وسائل جديدة لكسب المال والتي أسهلها هي استغلال الوظيفة الإدارية.

بالإضافة إلى الأسباب الستة المذكور يمكن زيادة الأسباب الفرعية التالية:

- التخلف في التعليم والتخلف في التنظيم الإداري؛ ووجود الطبقية في المجتمع ؛
- انتشار البطالة والجريمة المنظمة (العصابات) ، بيع المحدرات؛ نمو اقتصادي منخفض وغير منتظم؛
- ارتفاع قيمة الدين الخارجي للدولة واتجاه كثير من الدول إلى الاقتراض الخارجي؛

¹ - طلال بن مسلط الشريف، ظاهرة الفساد الإداري وأثرها على الأجهزة الإدارية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، العربية السعودية، 2004 ، ص: 41.

² - مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، بطاقة مشاركة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص: 18.

الفصل الأول : ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

- ضعف المجتمع المدني وسيادة السياسات القمعية؛ وغياب الآليات والمؤسسات التي تتعامل مع الفساد؛
- الغموض وعدم الشفافية في المعاملات الاقتصادية؛ وقصور وعدم فاعلية الجهاز الرقابي للدولة.

المطلب الثاني: مظاهر الفساد المالي والإداري وآثاره

للفساد المالي والإداري مظاهر عديدة وآثار نوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: مظاهر الفساد المالي والإداري

هناك العديد من المظاهر التي تظهر من خلالها الفساد المالي والإداري ومنها¹:

- **الرشوة** : وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة.
- **المحسوبية** : وتعني إمرار ما تريده التنظيمات (الأحزاب أو المناطق والأقاليم أو العوائل المنفذة) خلال نفوذهم دون استحقاقهم لها أصلاً.
- **المحاباة** : وتعني تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار.
- **الوساطة** : وتعني تدخل شخص ذا مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب أو ... الخ.
- **الابتزاز والتزوير** بغرض الحصول على المال من الأشخاص من خلال استغلال السلطة بقرارات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبة أو تزوير الشهادة الدراسية أو تزوير النقود.
- **نهب المال العام** والسوق السوداء والتهريب باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء تهريب الثروة النفطية.
- **التباطؤ في انجاز المعاملات** وخاصة المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية وجواز السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية.

¹ - فريد خميلي وشوكال عبد الكريم، الحوكمة والفساد الإداري والمالي، بحث مقدم في المنتدى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة 18-19/11/2009، ص: 160 .

الفرع الثاني : آثار الفساد المالي والإداري

إن للفساد الإداري والمالي تكلفة، حيث يتم الحصول على مكاسب، منافع وامتيازات شخصية لصالح فرد أو جماعة معينة على حساب المجتمع، وتشير تكاليف الفساد الإداري والمالي إلى الزيادة في تكلفة المعاملة ومن ثم الزيادة في السعر الذي يدفعه المستهلك مقابل الحصول على السلع والخدمات، ومن ثم تحول المكاسب الشخصية إلى الطرف الرئيسي في المعاملات، فتزاح بذلك عناصر التكلفة والتنوعية، موعد الاستلام وكيفيته وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى، ويمكن بيان أهم آثار الفساد الإداري والمالي فيما يلي :

- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة ، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها؛
- للفساد أثر مباشر في حجم وتنوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا ، فقد أثبتت الدراسات إن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها ، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة ؛

- يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة ، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي ، مما يتيح لهم الاستثمار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع¹.
- خفض التوظيف فيؤدي انتشار الفساد إلى وضع العراقيل أمام التوسع في إنشاء المشروعات الخاصة وزيادة تكاليف ممارسة الأعمال؛ ومن ثم دفع تلك الأعمال إلى القطاع غير الرسمي ما يؤدي بالضرورة إلى التقليل من فرص العمل بالقطاع الخاص ذلك إن هذه الشركات على الأرجح لن تتمكن من النمو ويقع الضرر أكثر على المؤسسات الصغيرة².

¹ -مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، مرجع سابق، ص: 19.

² -بروش زين الدين ، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري ، بطاقة مشاركة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص: 12.

المطلب الثالث : دور آليات الحوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري

تؤدي حوكمة الشركات دوراً مهماً في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات ، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري ، وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من *Hess* و *Impavido* إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية .

الفرع الأول : دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة . ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي :

1- مجلس الإدارة :

يذكر كل من *Singh* و *Harianto* إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة . ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة ، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار ، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا ، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك¹.

2- لجنة التدقيق :

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية ، والمحلية المتخصصة والباحثين ، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية . ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات ، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات ، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها ، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .

¹ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص: 115.

لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبير كما تم ذكره . ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون *Sarbanse Oxley Act* في سنة 2002 ، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل ، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي .

لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (*CTCA*) بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة ، وتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه ، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته ، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة¹ .

كما عرفها (ميخائيل) بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة ، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين ، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك ، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقاً للأحكام التي يقرها مجلس الإدارة ، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

ويتضح للباحث من خلال التعاريف السابقة انه يتم تعريف هذه اللجنة في ضوء عضويتها ومسؤولياتها ، وإنها تتميز بأنها منبثقة عن مجلس الإدارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين ، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق ، وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي ، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة.

وظائف وواجبات (مسؤوليات) لجنة التدقيق

تقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف نوجزها في ما يلي:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة؛
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي؛
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق ؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقوم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها ؛

¹ - بروش زين الدين أ. دهيمي جابر، مرجع السابق ، 2012، ص: 14.

الفصل الأول : ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

● الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة ؛

● القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة ، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة .

3-لجنة المكافآت :

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة ، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

وظائف لجنة المكافآت وواجباتها

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فان *Mintz* حدد تلك الواجبات بما يأتي:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا ، و مراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا و مراجعة هذه السياسات بشكل دوري؛
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا؛
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار .

4-لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة . ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت *PSCGT* لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات هي :

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين ؛
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين ؛

- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار؛
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها ، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعين؛
- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية ، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة .

5- التدقيق الداخلي :

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة ، إذ إنها تعزز هذه العملية ، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة . حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي . وفي هذا السياق يرى *Archambeault* إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة ، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير. وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة . فقد أكدت لجنة كادبري *Cadbury committee* على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير. ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها ، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

وفي هذا الاتجاه يؤكد *Cohen et al* على انه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة . يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة ، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة¹.

الفرع الثاني : دور الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل دور آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة .

¹ -ميخائيل، أشرف حنا، "تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005 ، ص: 32 .

ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي :

1- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات. ويؤكد على هذه الأهمية كل من (*Hess and Impavido*) ، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) ، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة ، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري *Labor Market* للإدارة العليا ، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة ، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

2 - الاندماجات والاكتمسابات *Mergers and Acquisitions*

مما لا شك فيه إن الاندماجات والاكتمسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم . ويشير كل من (*John and Kedia*) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتمساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتمساب أو الاندماج .

3 - التدقيق الخارجي *External Auditing*

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ، وليس مقبوليتها فقط . ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة ، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه ، يرى *Abbot and Parker* إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية ، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة .

4 - التشريع والقوانين :

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة . لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم .

فعلى سبيل المثال قد فرض قانون *Sarbanes-Oxly Act* متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة ، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية ، والطلب من المدير التنفيذي (*CEO*) ومدير الشؤون المالية (*CFO*) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة ، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة¹.

5 - آليات حوكمة خارجية أخرى *Another Corporate Governance Mechanisms*

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره ، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة . ويذكر *Cohen et al* إنها تتضمن ولكن لا تقتصر على المنظمين ، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول ، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري ، وتضغط منظمة التجارة العالمية (*WOT*) من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية ، وفي قطاع البنوك ، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها.

ويرى الباحث انه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها ، فان تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها ، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة . إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة ، وإنها تتفاعل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة التدقيق إطار الحوكمة مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق

¹ - حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، بطاقة مشاركة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص-ص: 20-21.

الفصل الأول : ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري

الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا وان لهذا التفاعل تأثيرا كبيرا في الحد من حالات الفساد المالي والإداري¹.

¹ بروش زين الدينأ.دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري ، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة،06-07ماي 2012،ص-ص:17-18.

خلاصة

بعد دراستنا لهذا الفصل تم التوصل إلى أهم النتائج من خلال ماهية الحوكمة الشركات والفساد المالي والإداري نوجزها في ما يلي :

1- لمصطلح (*Governance*) وجهين، الوجه الكلي للاقتصاد ونعي بذلك ما يعرف بالحكم الرشيد على مستوى هياكل الدولة الذي يهتم بالمبادئ السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والوجه الآخر الذي يعنى بالمستويات الجزئية للاقتصاد، وهو ما يسمى بحوكمة الشركات التي تهتم بجانب إدارة الشركات وعلاقتها مع أصحاب المصالح؛

2- ظهرت حوكمة المؤسسات بسبب انفصال الملكية عن التسيير وزاد الاهتمام بها بعد سلسلة أحداث الفشل التي ضربت أكبر الشركات الأمريكية المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي شهدتها أسواق جنوب شرق آسيا، حيث ساهمت هذه الظروف والعوامل في وضع مجموعة من المبادئ التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح - خاصة المساهمين-، كما بذلت المنظمات الدولية العديد من الجهود في سبيل وضع المبادئ الأساسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى سعيها لمساعدة الدول التي تسعى إلى تطبيق هذه المبادئ.

3- بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات فإنها تحتاج إلى مجموعة من القوانين والتشريعات ، وتتطلب وجود أسواق ذات كفاءة وتنافسية أكثر.

4- من بين أبرز النظريات التي فسرت سلوك الوكيل ورد فعل الأصيل على ذلك السلوك، نذكر نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات وأخيرا نظرية التجذر، كلها أجمعت على السلوك الانتهازي الذي يمارسه الوكيل في سبيل تحقيق مصالح شخصية على حساب مصالح الأصيل وباقي الأطراف ، وتتميز عدة تجارب حوكمة الشركات نذكر منها كل من الو.م.أ وفرنسا واليابان.

5- تعد ظاهرة الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني مؤسسات الشركات مما أدى إلى التزام دور الآليات الحوكمة الشركات وقواعدها من قبل الشركات للحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها وبالتالي زيادة الثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات .

العمل الفني

الخطبة السيرة النبوية لقسمات الجزائر بالولاية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري الذي يتناول ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري بجميع جوانبها، سنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية في أرض الواقع و ما لها من إفرازات ، وذلك من خلال إسقاطنا لفعالية الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي « مشروع Attahawoul » انموذجا ، حيث سنتناول في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- **المبحث الأول:** نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر ؛
- **المبحث الثاني:** نظام المعلومات الإدارية بإتصالات الجزائر كأحد أساليب حوكمة الشركات؛
- **المبحث الثالث:** واقع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول : نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.



-قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشاورها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الأول : أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

الفرع الثاني: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

تحويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

الفرع الثالث : فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات . فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" : مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة . وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مبروطة حاليا شبكات الأنترانات *Intranet* بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

الفرع الرابع : الإطار القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

* إتصالات الجزائر الفضائية *ATS RevSat* : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب :

1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

المطلب الثاني : نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

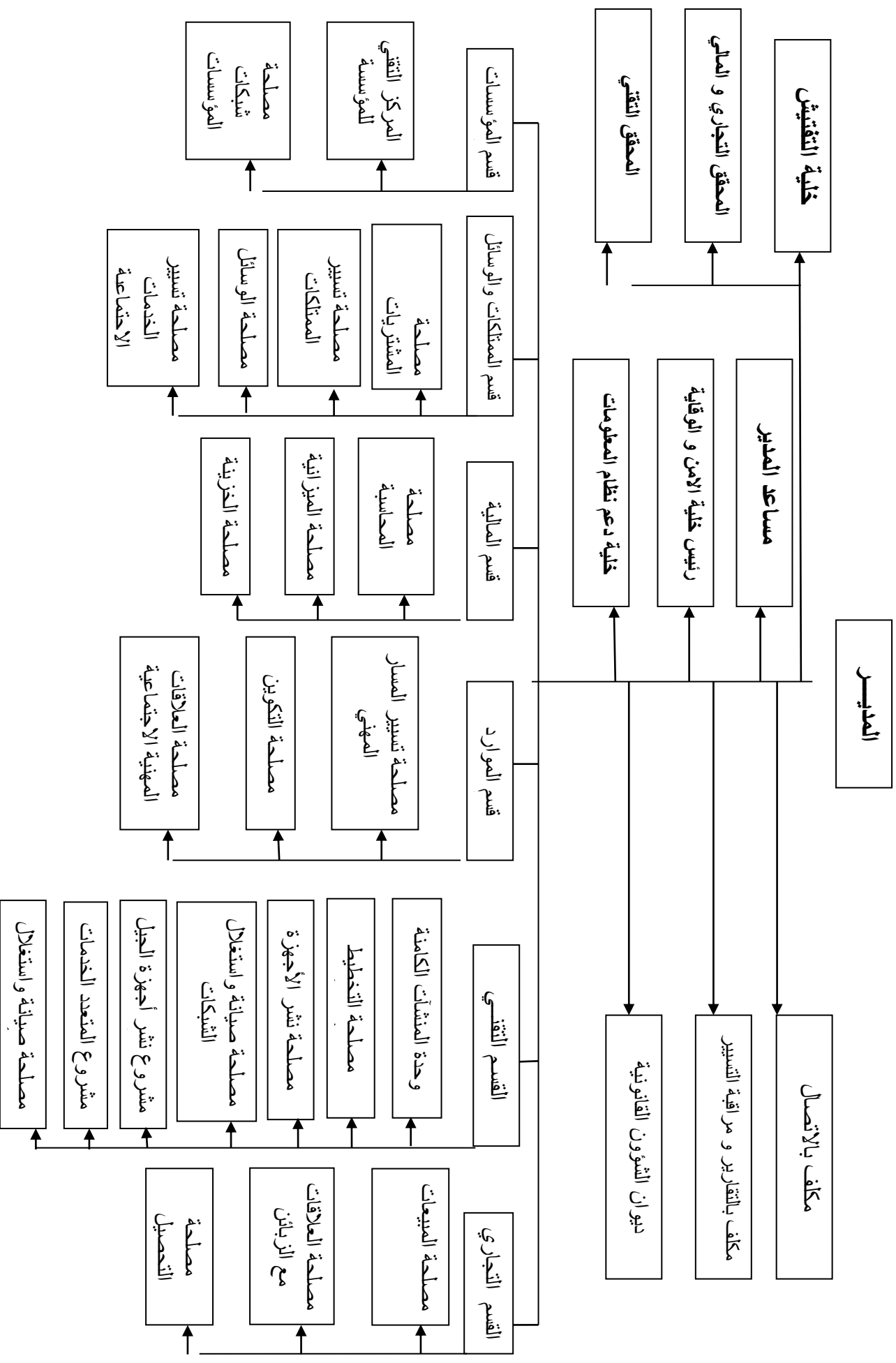
الفرع الأول : تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العمومية لاتصالات الجزائر بالوادي

الشكل رقم (2-1): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العمومية لاتصالات الجزائر بالوادي.



المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة

السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

كما تتكون المديرية من أربعة خلايا متمثلة فيمايلي :

1- خلية التفتيش: تضمن كلا من المحقق التجاري والتقني وهي تقوم بالمهام التالية:

- تقوم بالمراقبة في العمليات المشبوهة.

- تقوم بمراقبة المصاريف غير المبررة على مستوى الوحدات.

***المحقق التجاري:**

- مباشرة التحقيق التجاري في حالة وجود خلل في التسيير التجاري.

- مراقبة جميع المصاريف لجميع الوكالات.

***المحقق التقني:**

- مراقبة التجهيزات التقنية والتبليغ عن أي خلل.

- إعداد التقارير اليومية الخاصة بالتقنيين المتعلقة في الجانب التقني (الشبكات).

2- خلية الاتصال:

- إحصاء وتحليل المعلومات التي تخص المؤسسة.

- الحرص على وصول المعلومة لوسائل الإعلام المرئية، المسموعة والمكتوبة.

3- خلية مراقبة التسيير:

- ضمان تحليل المؤشرات اليومية للعمل.

- المساهمة في وضع إستراتيجية خاصة ببرامج الجودة للمؤسسة.

4- ديوان الشؤون القانونية:

- ضمان متابعة ملفات المناجات رفقة الهيئات القضائية.

- ضمان تحليل المعطيات التشريعية، وإيجاد حلول للقضايا.

بالإضافة إلى:

***مساعد المدير والذي يقوم بالمهام التالية:**

- تنظيم الاجتماعات والمواعيد اليومية.

- التنسيق مع المصالح فيما يتعلق بالاتصال الداخلي.
- كما تنقسم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي إلى خمسة أقسام:
- أولاً: قسم الممتلكات والوسائل:** وتشمل المصالح التالية:
- 1- مصلحة المشتريات:
- ضمان تموين المؤسسة بكل ما تحتاجه من عتاد وأدوات ومواد.
- ضمان الجرد اليومي للمشتريات.
- 2- مصلحة الممتلكات:
- تخطيط الاحتياجات ومتابعة الجرد اليومي للمؤسسة.
- 3- مصلحة الأمن والوقاية:
- تضمن تطبيق إجراءات وضوابط وشروط الأمن والوقاية في المؤسسة.
- تشارك في إنجاز ووضع إجراءات وقواعد السلامة وتطبيقها في المؤسسة.
- 4- مصلحة الوسائل:
- التكفل بكل مصروفات ومنتجات المؤسسة.
- ثانياً: قسم المالية:** ويشمل المصالح التالية:
- 1- مصلحة المحاسبة:
- انجاز التسجيلات والكتابات المحاسبية.
- انجاز الميزانية السنوية.
- تحديث الوثائق المحاسبية للسجلات.
- 2- مصلحة الميزانية:
- التحقيق في مدى مطابقة وصحة الملفات الخاصة بالتخليص.
- ضمان المتابعة اليومية للعمليات اليومية لمصروفات المؤسسة.
- 3- مصلحة الخزينة:
- تسيير الحسابات البنكية.
- إعداد مخطط التوقع للخزينة.

- المصادقة على عمليات الخزينة.

ثالثا: قسم الموارد البشرية: ويشمل المصالح التالية:

1- مصلحة تسيير المسار المهني:

- تضمن التسيير الإداري للعمال وتحضير الأجور.

- تقوم بتحضير الوثائق الخاصة بالعمال.

2- مصلحة العلاقات الاجتماعية:

- متابعة تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.

- ضمان تنصيب الهيكل والمصالح.

- المشاركة في عمليات تنصيب المناصب العليا.

3- مصلحة التكوين:

- تنظم وتحدد متطلبات التكوين.

- تحدد برامج التكوين.

رابعا: القسم التقني: ويشمل المصالح التالية:

1- مصلحة استغلال العتاد:

- دراسة وتطوير شبكات الاتصالات.

- ضمان صيانة مختلف التجهيزات.

2- مصلحة استغلال الشبكات:

- تضمن استغلال شبكات الوصول.

- تضمن تسخير شبكات الوصول.

3- مصلحة شبكات المؤسسة:

- تضمن استغلال وصيانة شبكات المؤسسة.

- تكوين وتأهيل عمال المصلحة.

4- وحدة المنشآت القاعدية:

- تضمن تحضير أماكن وضع معدات الاتصال.

- ضمان صيانة الهياكل القاعدية.

5- مصلحة التخطيط والهندسة:

- متابعة المشاريع الخاصة بشبكات الاتصالات.

- وضع تصورات للمشاريع الجديدة في الاتصالات.

6- مصلحة نشر الأجهزة:

- السهر على ضمان نشر الأجهزة والعتاد الخاصة بالاتصالات.

- إعداد التقارير اليومية حول وضعية التجهيزات.

خامسا: القسم التجاري: ويشمل المصالح التالية:

1- مصلحة المبيعات:

- تحدد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها.

- تحدد أهداف المبيعات لكل وحدة وتعمل على مبيعاتها.

2- مصلحة علاقات الزبائن:

- تحرص على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية والتقنية.

- تحرص على التكفل العام بالواجهة التقنية والتجارية لتبليغ أهدافها التجارية.

3- مصلحة تحصيل الاشتراكات:

- تقوم بتحصيل الديون.

- تقوم بإعداد الفواتير وتحصيل ومعالجة الديون بطريقة ودية.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي

الفرع الأول : مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛

- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط

مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛

- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛

- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛

- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

الفرع الثاني : نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

* بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

* بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

* بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا

بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

الفرع الأول : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛

- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛

- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛

- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛

- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛

- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.

الفرع الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية ؛

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛

- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛

- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق ؛

- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.

- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛

- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية ؛
 - سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛
 - تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛
 - تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
 - معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
 - متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
 - دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.
- الفرع الثالث : الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم
- ✓ على الصعيد التقني : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى *Backbone* مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة ، وجديدة ومؤمنة جدا (*DW.DN.IP./NPLS*) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات *QOS* وموزات إنتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات .
- ✓ على الصعيد التجاري : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة ، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الإختصاص مثل الأنترنت (*XDSL . VOIP*) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .
- ✓ على الصعيد التنظيمي : وضعت إتصالات الجزائر إندماجيت الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة ، وكذا الزبائن المحليين ، وهذا لتوفير سياسة الإتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الإتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية ، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.

الفرع الرابع : مؤهلات إتصالات الجزائر في المحيط الإقتصادي الجديد

- خبرة كبيرة في إستثمار شبكات الإتصالات؛
- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني ؛
- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الإتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج؛
- تكوين شركاء ذو إمتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل إحتياجات الزبائن؛
- وجود شركة إتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.

المبحث الثاني : نظام المعلومات الإدارية باتصالات الجزائر كأحد أساليب حوكمة

الشركات

المطلب الأول : المفهوم الموسع لنظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر مؤسسة اتصالات الجزائر

يتم النظر لنظم المعلومات الإدارية من وجهة نظرة المختصين باتصالات الجزائر على أنها عبارة عن عدة أجزاء متكاملة ومتداخلة تتفاعل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين ويوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات اللازمة لصانع أو متخذ القرار بالحصول على هذه المعلومات من النظم الرسمية أو غير الرسمية وذلك بتحويل البيانات بعد معالجتها إلى معلومات.

وتقع مسؤولية تصميم نظام المعلومات وتنفيذه على المدير ولذلك يجب عليه أن يلم بالآتي:

أ- القدرة على استخدام تقنية المعلومات لتصميم نظام عمل فعال يؤدي إلى إنجاز مهام المنظمة.

ب- تقييم نظم المعلومات واقتراح ما يلزم لتطويرها.

ج- إدارة موارد المعلومات المتاحة.

د- معرفة إمكانيات الأجهزة والمعدات.

الفرع الأول : أهمية نظم المعلومات الإدارية لمؤسسة اتصالات الجزائر

أصبحت هامة وملحة لعموم المؤسسات لعدة أسباب، منها:

أ. تسارع التطور التكنولوجي في الأداء والإنتاج والأساليب ووسائل الاتصال.

ب. المنافسة الشديدة بين مؤسسات الاتصالات المتواجدة بالوطن مما يتوجب سرعة اتخاذ القرارات المبنية على

المعلومات الدقيقة التي تشتمل على كافة العوامل المؤثرة على بيئة العمل.

ج. أصبحت مورداً مهماً مما زاد من أهمية الحصول عليها.

د. ازدياد التعقيدات في مهام إدارة فروع المؤسسة وذلك للتقدم التقني والمعرفي.

هـ. ازدياد التأثيرات والمتغيرات (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية) التي تؤثر على سير العمل سواء على

الصعيد المحلي أو الدولي.

و. ساهم تطور وسائل الاتصال في سرعة جمع وتحليل ومعالجة وتخزين وإخراج ونشر البيانات وتحويلها إلى

معلومات ذات قيمة لدعم وترشيد عملية صناعة القرار داخل الإدارة المركزية (المديرية العامة).

الفرع الثاني : أهم التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية:

- أ- تناقص قيمة المعلومات إذا لم تستخدم في وقتها المناسب (التقادم).
- ب- صعوبة إدخال بعض البيانات وذلك لعدم القدرة على التعبير عنها مثل تحويل بعض البيانات إلى قيم كمية مثل الأفكار الحديثة لإنتاج أو تطوير منتج ما.
- ج- احتدام شدة المنافسة.
- د- التغيرات البيئية حيث تؤدي إلى تغير الاحتياجات التي على أساسها بني نظام المعلومات ، وبالذات تأثير البيئة الخارجية ولذلك فإن المعلومات لا يمكن أن تنتهي ويكتمل بناؤها لأنها في حالة بناء مستمر (تطوير) وبالتالي يصبح تحديث نظام المعلومات أمراً ضرورياً بالرغم من التكلفة.
- هـ. تسارع تغير تكنولوجيا الحاسب الآلي.
- و. النقص الحاد في الأشخاص الفنيين الماهرين.
- ز. يؤدي التقدم التقني الهائل إلى ضرورة إعادة تأهيل العاملين في حقل نظم المعلومات لمواكبة العصر وتغيراته. ويتم الربط بين الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات الإدارية من خلال ثلاثة أقطاب تنظيمية جديدة أنشأتها المؤسسة :

أ- المستوى التجاري ، القطب التجاري ، التسويقي الإبداعي *Pôle Commercial, Marketing et Innovation*

ب- مستوى الدعم ، قطب المهام و الدعم *Pôle Fonction et Support*

ج- المستوى التقني ، قطب منشآت الشبكات *Pôle Infrastructure Réseaux*

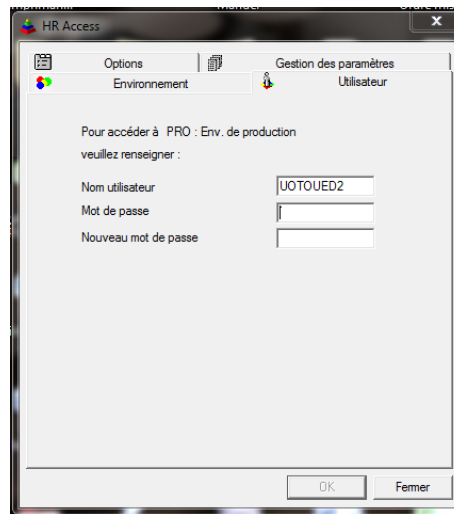
المطلب الثاني : بعض نماذج نظم المعلومات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول : نموذج 1 إدارة الموارد البشرية

نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية برنامج HR Access.



بعد النقر المزدوج على أيقونة البرنامج ، تظهر النافذة التالية



الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

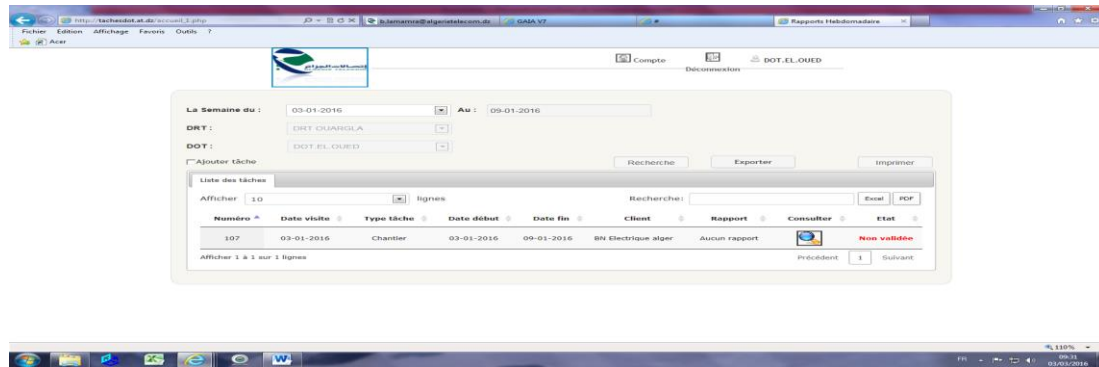
الفرع الثالث : نموذج 3 نظام المعلومات ORACLE/FINANCE

النظام معلومات لتسيير العمليات المالية و المحاسبية

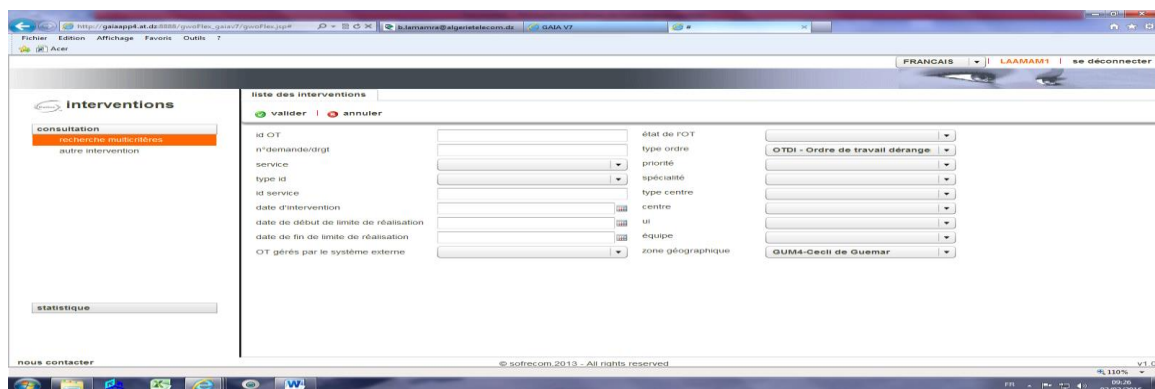
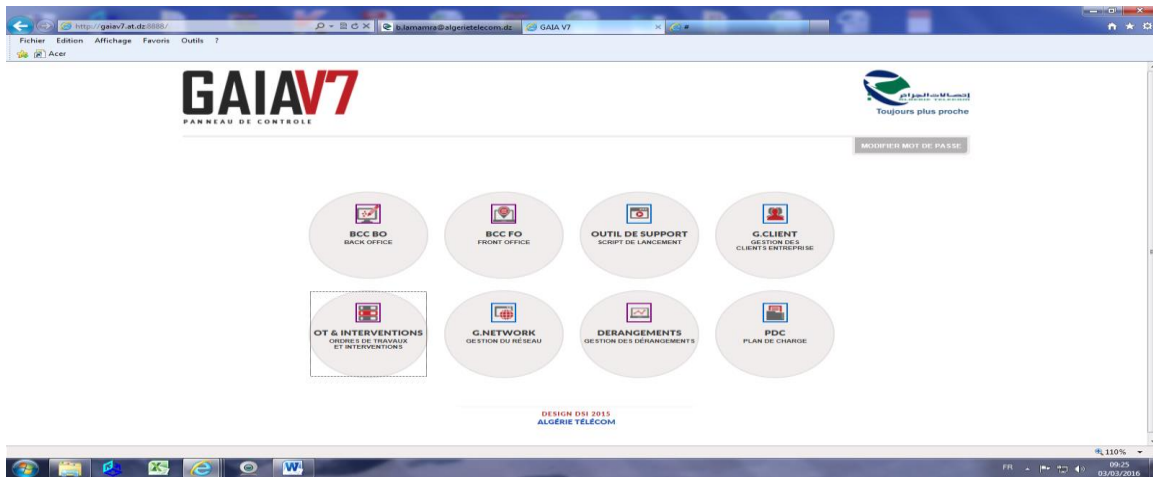
الفرع الرابع : نموذج 4 المتابعة الدورية لنشاط و مهام المدير العملي

بعد الدخول لهذا النظام ستظهر النافذة التالية التي من خلال يتم إدخال كل المهام التي أنجزها المدير العملي (اجتماعات دورية مع المرؤوسين ، مع السلطات العمومية ، زيارات تفقدية للمشاريع المنجزة و في إطار الإنجاز إلخ).

الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي



الفرع الخامس : نموذج 5 نظام المعلومات لتسيير الخدمات الهاتفية



المطلب الثالث : دور نظم المعلومات المحاسبية في الرفع كفاءة الاداء المالي

من خلال نظام المعلومات المحاسبي و المالي *ORACLE / Finance* المتطور جدا الذي تتوفر عليه مؤسسة اتصالات الجزائر و تعتمد عليه كبريات الشركات العالمية في المجال المحاسبي إذ يمكن من خلاله القيام بالعديد و العديد من العمليات (طلبيات الشراء خارجي أو داخلي - التسجيل الأولي في الميزانية - القيود المحاسبية - تسجيل حركة المخزون - المخالصة - الجرد ... إلخ) وكمثال علي كيفية القيام بطلبية الشراء و هذا من خلال الصور التالية:



الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

ستظهر النافذة التالية مع الإعدادات الافتراضية

ثم النقر على مسح الحقول

Oracle Applications LEASE - Instance Test(clone_07122013)

Rechercher des lignes de demande d'approvisionnement

Approuvé: Oui

Demandeur: []

Num. commande urgente: []

Recommandation: []

Fournisseur: []

Type de document: []

Global: []

VMI seul: []

Afficher les lieux externes: []

Montant minimum: []

Devise: []

Type de taux: []

Ligne: []

Statut: []

Article, version: []

Catégorie: []

Description: []

Type de ligne: []

Effacer

Rechercher

ثم النقر على بحث

Oracle Applications LEASE - Instance Test(clone_07122013)

Rechercher des lignes de demande d'approvisionnement (DOT_EL_OUED)

Approuvé: Oui

Acheteur: []

Demandeur: []

Num. commande urgente: []

Recommandation: []

Fournisseur: []

Site fournisseur: []

Document: []

Type de document: []

Global: []

VMI seul: []

Afficher les lieux externes: []

Montant minimum: []

Devise: []

Type de taux: []

Ligne: []

Statut: []

Article, version: []

Catégorie: []

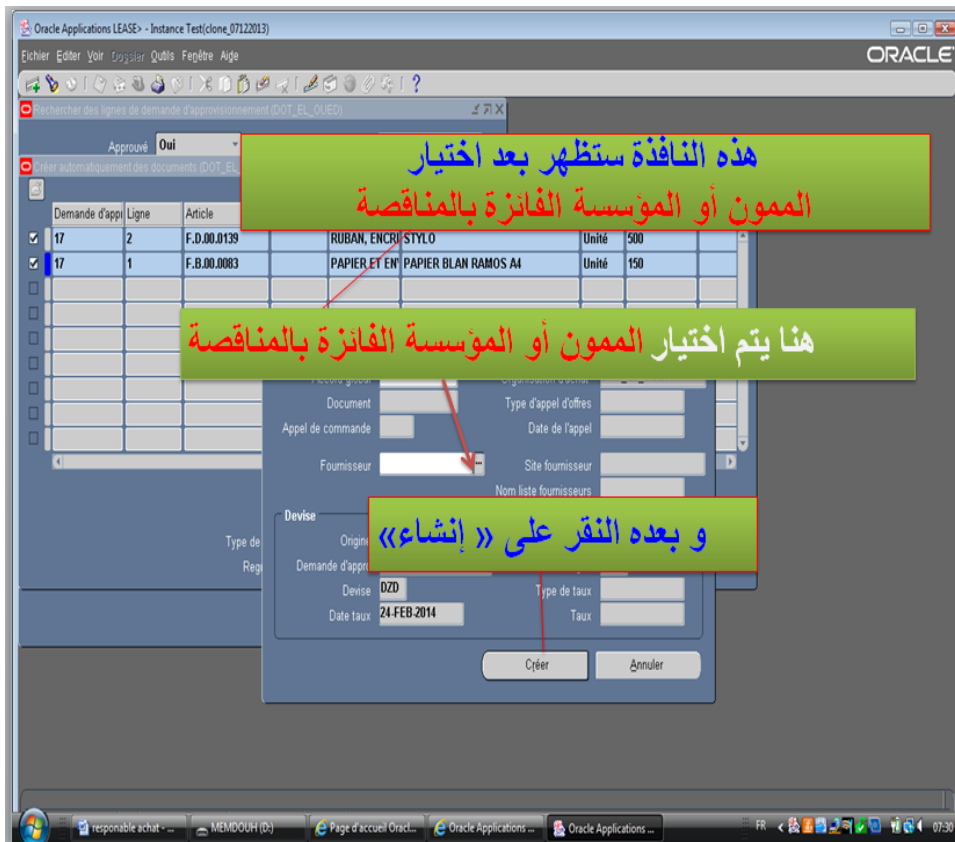
Description: []

Type de ligne: []

Effacer

Rechercher

الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي



الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

يجب تسجيل الحقول (حقل بحقل) و هذا ضروري جدا للمصادقة على سند الطلب

Cde. avenant : 10
Fournisseur : HENRI, SALIM
Livraison : LOG ELOUED ALLA, Mr. TEDJ
Acheteur :
Description :
Site : EL-OUED
Facturation :
Statut : Incomplet
Contact :
Devise : DZD
Total : 24,500.00

Lignes : Référence de prix Documents de référence Plus Accord

Num.	Type	Article	Ver.	Catégorie	Description	UdM	Quantité	Prix	Date de promes
1	Stockable	F.D.00.0139		RUBAN, ENCRE	STYLO	Unité	500	10	
2	Stockable	F.B.00.0083		PAPIER ET ENVI	PAPIER BLAN RAMO	Unité	150	130	

رقم سند الطلب سيظهر آليا « أوتوماتيكيا »

Article : F.D.00.0139 STYLO

Devise : Copditions : Livraisons : Approuver...

على سبيل المثال

EL-OUED ---> التسليم **EL-OUED ---> الفاتورة**

Livraison : EL - OUED
Facturation : EL - OUED
Acheteur : LOG ELOUED ALLA, Mr. TEDJ
Statut : Incomplet
Devise : DZD
Total : 24,500.00

Description : ACHAT FOURNITURE BUREAU POUR TOUS LES SERVICES

Achat Fourniture de bureau pour tous les services. ---> وصف العملية

Num.	Type	Article	Ver.	Catégorie	Description	UdM	Quantité	Prix	Date de promes
1	Stockable	F.D.00.0139		RUBAN, ENCRE	STYLO	Unité	500	10	
2	Stockable	F.B.00.0083		PAPIER ET ENVI	PAPIER BLAN RAMO	Unité	150	130	

Article : F.D.00.0139 STYLO

Devise : Copditions : Livraisons : Approuver...

بعد التسجيل والموافقة على الطلب من قبل على رئيس مصلحة المشتريات

يحول الطلب نحو المدير العملي



DOT
(المدير العملي)

بعد التحويل ، يقوم المدير إما ب :

- 1- الموافقة على سند الطلب.
- 2- أو رفض سند الطلب .
- 3- طلب توضيحات و معلومات أكثر حول سند الطلب هذا .

الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالوادي

فتح نافذة الإشعارات للمصادقة

Oracle Workflow: Notific...

ORACLE 36_DOT

Liste à traiter

Voir Notifications ouvertes

Sélectionner des notifications : Ouvrir Réaffecter

Tout sélectionner | Ne rien sélectionner

Sélectionner	De	Type	Objet	Envoyée	Attendue
☐	ED ALLA, Mr. TEDJANI	Approbation de commande	DOT EL OUED - Commande standard 16 pour DZO nécessite votre approbation	24-fev-2014	
☐	DOT ELOUED LAMAMRA, Mr. BACHIR	Approbation de commande	Commande standard 14 a été approuvée	23-fev-2014	
☐	DOT ELOUED LAMAMRA, Mr. BACHIR	Demande d'approvisionnement	Demande d'achat 18 a été approuvée	23-fev-2014	
☐	LOG ELOUED ALLA, Mr. TEDJANI	Approbation de commande	DOT EL OUED - Commande standard 12 pour DZO nécessite votre approbation	16-fev-2014	
☐	DOT ELOUED LAMAMRA, Mr. BACHIR	Approbation de commande	Commande standard 11 a été approuvée	09-fev-2014	
☐	DOT ELOUED LAMAMRA, Mr. BACHIR	Demande d'approvisionnement	Demande d'achat 15 a été approuvée	09-fev-2014	
☐	DOT ELOUED LAMAMRA, Mr. BACHIR	Approbation de commande	Commande standard 8 a été approuvée	09-dec-2013	
☐	DOT ELOUED LAMAMRA, Mr. BACHIR	Approbation de commande	Commande standard 7 a été approuvée	09-dec-2013	
☐	DOT ELOUED LAMAMRA, Mr. BACHIR	Demande d'approvisionnement	Demande d'achat 10 a été approuvée	09-dec-2013	

Sélectionner des notifications : Ouvrir Réaffecter

CONSEIL Règles d'absence - Redirigez les notifications ou répondez-y automatiquement.

CONSEIL Accès à la liste à traiter - Indiquez les utilisateurs autorisés à consulter et à modifier vos notifications.

Diagnostica | Page d'accueil | Déconnexion | Préférences | Aide

Copyright 2000-2005 Oracle Corporation. Tous droits réservés.

Protection données personnelles

على سبيل المثال: اختيار أحد سندات الطلب للمصادقة و المرسل من طرف رئيس مصلحة المشتريات

نافذة تتعلق بسند الطلب رقم « N°:16 » موضحة مع جميع التفاصيل

Lignes ordres d'achat

Ligne	Numéro d'article	Version	Description de l'article	UdM	Quantité	Prix unitaire	Montant de la ligne
1	X		STYLO	Unité	350	12	4,200.00
2	X		PAPIER BLAN RAMOS A4	Unité	300	150	45,000.00

Séquence d'approbation

Séquence	Qui	Action	Date	Note
2	DOT ELOUED LAMAMRA, Mr. BACHIR			
1	LOG ELOUED ALLA, Mr. TEDJANI	Retransmettre	24-FEB-2014	Pour Approbation
0				

« Ok pour cette Achat » مثلا « إبداء رأي في هذا الحقل »

Pour plus de détails, ouvrez le document.

Références

Document PDF

Ouvrir le document

Réponse

Retransmettre à: Tous les employés et tous les utilisateurs

Note: Ok pour cette achat

Utilisateur ou rôle

ثم النقر على المصادقة

Retour à la liste à traiter

Afficher la notification suivante après ma réponse

Approuver | Approuver et retransmettre | Rejeter | Retransmettre | Réaffecter | Demander des informations



المطلب الرابع : دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي

إن توفر الشركة على هكذا نظام زال كل الهواجس و المخاوف لدى مسيري الشركة و خاصة المحاسبين فيما يتعلق بدقة الحسابات و صيرورة القيود المحاسبية و مقارنتها بميزان المراجعة ، فمع التوسع الكبير لنشاط الشركة و أصبح من الضرورة بما كان التعامل مع نظام المعلومات المحاسبي و قد أدى بمسيري الشركة إلى الاهتمام بالرقابة الداخلية و الخارجية و وضع آليات تسمح بالحفاظ على كفاءة و فعالية هذا النظام ، فهذه الآليات تعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية للعمل وكذا تحقيق الدقة المالية و إلزام العاملين على اتباع سياسات و نظم ادارة الشركة ، والاهم من ذلك كله هو إضفاء الثقة للمراجع الخارجي فالشركات التي تكون فيها الرقابة الداخلية قويه ومحكمه تجعل المراجعين الخارجيين أكثر اطمئنانا والعكس في الرقابة الضعيفة.

المبحث الثالث : واقع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات

في المديرية العلمية للاتصالات (مشروع التحول) باستخدام طريقة الاستبيان تسعى بعض المؤسسات والشركات الوطنية إلى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وتعزيزها، والتي تساهم في التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسات والشركات، حيث يأتي في مقدمتها مجمع اتصالات الجزائر المنضوية مؤخرا تحت لواء شركات المساهمة مؤخرا .

لقد قررت اتصالات الجزائر ضمن استراتيجيتها أن تتبنى هذا المصطلح و هو حوكمة المؤسسات و إدخاله في كافة أنشطتها و لقد اختارت اتصالات الجزائر إسما لهذا المشروع اعتمادا على القيم المرتبطة به ألا و هي : الطموح، الحركية، النشاط، التحول و النجاح : (*Attahawoul* التحول) ،يعني اتصالات الجزائر في تطور. و ذلك بهدف:

تحسين حوكمة الشركة من خلال وضع أدوات الإدارة الأساسية (الإستراتيجية، خطة تجارية، لوحة المراقبة

(Tableau de bord)

- تطوير المهام التجارية و التسويق.

- تطوير مختلف أنظمة المعلومات (*Tâches* ، *GAIA* ، *ORACLE/FINANCE* ، *HR-ACCESS*) .(*DOT*)

مشروع التحول لاتصالات الجزائر هو البداية الحقيقية لحوكمة الشركة الذي كانت انطلاقة خلال سنة 2012 ، فمعالجة هذا الجانب من الموضوع باستخدام طريقة الاستبيان المكمل، والذي أصبح الخيار الملائم، من أجل تحديد نسب تطبيق هذه المبادئ داخل الشركة ، وباعتبار سنة 2012 كسنة فاصلة ومقارنة بين التطبيق الفعلي للمبادئ وعدم تطبيقها، وبالتالي يمكن تتبع أثرها في تحسين الأداء المالي من خلال مؤشرات المالية وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمجمع خلال السنوات الست. وينقسم هذا المبحث إلى عدة مطالب:

المطلب الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في إعداد الاستبيان

يتناول فريق البحث في هذا المطلب عرضا مفصلا عن الاستبيان الذي يعتبر قاعدة الدراسة الإحصائية، وذلك بالتعرض للظروف التي تمت فيها صياغته، وإعداد أسئلة الاستبيان، وإخضاعه للتحكيم واختباره بشكل نهائي، بالإضافة إلى تناول مجتمع وعينة الدراسة والمشاكل التي واجهت هذه الدراسة الإحصائية، وانطلاقا من هذا الاستبيان والذي يهدف إلى دراسة وتحليل نسبة تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في مجمع اتصالات الجزائر، وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث يشتمل هذا المطلب على عدة عناصر، يمكن توضيحها في الفروع التالية:

الفرع الأول: الطريقة المتبعة في دراسة الاستبيان

سنتناول في هذا الفرع عرضا للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وحدودها، وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها:

ويتضمن هذا العنصر تقديم مجتمع وعينة الدراسة وحدودها، في ما يلي:

1- إطار مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين في المديرية العملية بالوادي بمختلف فئاتهم الوظيفية، حيث تم الاعتماد في اختيار مجتمع الدراسة على المعيار الخاص بمتخذي القرار في المديرية ، ونظرا لارتباط أسئلة الاستمارة بالفئة الوظيفية والتي تسمح للمستجوبين بالتعامل مع مضمون الاستمارة بشكل جيد، وعليه تم حصر مجتمع الدراسة في المديرية ضمن خمسة فئات رئيسية هي:

الفئة الأولى: تضم المدير العملي.

الفئة الثانية: تضم رؤساء الأقسام.

الفئة الثالثة: تضم رؤساء المصالح داخل المديرية العملية.

الفئة الرابعة: تضم العمال في المديرية و الوكالة التجارية و مدراء الوكالات التجارية و كذا مسؤولي الدوائر التجارية التابعين للوكالات .

واستهدفت هذه الدراسة على عينة صغيرة من الشركة (المدير العملي ، رؤساء الأقسام ، رؤساء المصالح داخل

المديرية العملية، العمال في المديرية و الوكالة التجارية و مدراء الوكالات التجارية و كذا مسؤولي الدوائر التجارية

التابعين للوكالات)، ويقدر عدد هذه العينة بـ: 30 موظف بمختلف التخصصات والمناصب، حيث تتوفر

لديهم الخبرة العلمية والعملية في وصف الظاهرة المدروسة، ويتميز مجتمع الدراسة بالخصائص التالية:

تعتبر اتصالات الجزائر من كبريات المؤسسات والشركات في الجزائر.

يتمتع مجتمع اتصالات الجزائر بإمكانيات تنظيمية وهياكل قاعدية كبيرة، مع توفره على قاعدة بشرية ومادية معتبرة.

تسعى الشركة إلى زيادة مبيعاتها من أجل رفع رقم أعماله.

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي و الأول في مجال الاتصالات و هو الذي يشرف على منظومة قطاع

الاتصالات بالجزائر ، و ينفذ سياسة الحكومة في هذا المجال.

يتوفر مجمع اتصالات الجزائر على المستوى الوطني على أرمادا بشرية و عمالية كبيرة فاقت 20000 عامل بمختلف تخصصاتهم المهنية.

2- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

أ/- الحدود المكانية: تم تحديد المكان المناسب لدراسة هذا الاستبيان في المديرية العملية بالوادي و مختلف مراكزها و ووكالاتها.

ب/- الحدود الزمانية: حدد فريق البحث مضمون ونتائج هذا الاستبيان بالزمن الذي أجري فيه موضوع الدراسة ، من 19 أفريل 2017 إلى غاية 30 أفريل 2017.

ج/- الحدود البشرية: يعتمد هذا الاستبيان على آراء وإجابات أفراد العينة المدير العملي ، رؤساء الأقسام ، رؤساء المصالح داخل المديرية العملية، رؤساء المراكز التقنية و مدراء الوكالات التجارية و كذا مسؤولي الأقسام التجارية التابعين للوكالات.

د/- الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة (استمارة الاستبيان) بالموضوعية من خلال العناصر المرتبطة بموضوع مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيدها للقرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة (للمجمع)، حيث تتوقف على نوعية ودقة وجودة الإجابات المتحصل عليها.

ثانيا: أداة الدراسة

وهي تحتوي على جملة من العناصر التالية:

1- إعداد استمارة الاستبيان:

بغية الحصول على البيانات الدقيقة وصحة المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة وبتحديد أفراد العينة، تطلب الأمر تصميم استبيان خصيصا لهذا الغرض، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المتمثلة في مبادئ حوكمة المؤسسات، متخذي القرارات المالية في المجمع، والأداء المالي، ويتكون هذا الاستبيان من ثلاثة أجزاء يمكن توضيحها على النحو التالي:

أ/- الجزء الأول: يتضمن كل الخصائص الشخصية والديمغرافية أي الوصفية والوظيفية لأفراد العينة، حيث تشمل على العناصر التالية: الجنس، العمر، الفئة الوظيفية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

ب/- الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء أربعة مبادئ كل مبدأ يتكون من فقرة واحدة وكل فقرة تتكون من مجموعة من الأسئلة حيث بلغ مجموعها 27 سؤالاً، كلها تعالج مدى التزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات و دور مشروع الحوكمة الذي أقرته المؤسسة (Attahawoul) في إرساء هذه المبادئ و كذا نظام المعلومات المحاسبي و دوره في تعزيز مبدأ الإفصاح و الشفافية و هذا للحد من الفساد الإداري و المالي، وهي مقسمة على النحو الآتي:

المبدأ الأول : الحوكمة كميّار حقيقي للسياسات التي تتبعها الشركة من اجل تحقيق

الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق اهداف الشركة

و يحتوي على (08) أسئلة.

المبدأ الثاني : الحوكمة كمبدأ لمراقبة موارد الشركة في الجانب المالي والإداري وكضمان ضد الفساد وسوء الإدارة و يحتوي على (06) أسئلة.

المبدأ الثالث : مشروع التحول لاتصالات الجزائر « Attahawoul » و دوره في إرساء مبدأ حوكمة الشركات و يحتوي على (05) أسئلة.

المبدأ الرابع : *ORACLE/FINANCE* كنظام معلومات يدير عمل الشركة من اجل تعزيز وتطوير مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة و يحتوي على (08) أسئلة.

وأغلب هذه الأسئلة كانت لها أجوبة محددة، ومن أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها، تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي (*Likert Scale*)، بدوره يحتمل خمسة إجابات، حتى يتسنى لنا تحديد ومعرفة آراء أفراد العينة حول أهم المحاور التي يتناولها الاستبيان، مما يسهل علينا ترميز وتنميط الإجابات، كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-1): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

بدرجة ضعيفة جداً	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جداً	التصنيف
1	2	3	4	5	الدرجة

تفسير النتائج (معيار التقييم)

يتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية و تفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للموافقة :

(80 – 100 %) عالية جدًا

(70 – 79.9 %) عالية

(60 – 69.9 %) متوسطة

(50 – 59.9 %) ضعيفة

(أقل من 50 %) ضعيفة جدًا

الفرع الثاني : الفرضية الرئيسية للاستبيان:

واستنادا لهذه الأجزاء قام فريق البحث بصياغة الفرضية الرئيسية التي سيتم اختبارها بناء على إجابات أفراد العينة، للوقوف على مدى تطابق وجهات نظرنا التي عبرنا عنها من خلال هذه الفرضية مع توجهات وأراء أفراد العينة، وتمت صياغتها بالشكل التالي :

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وترشيد القرارات المالية في المجمع عند مستوى معنوية 0.05.

الفرع الثالث : توزيع الاستبيان:

في هذه الدراسة تم تحديد حجم العينة المدروسة بشكل مسبق قبل توزيع ونشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 30 استمارة على أفراد العينة، وقد حدد تاريخ استلام هذه الاستمارات بـ: 2017/05/11 ، وبعد جمع استمارات الاستبيان الموزعة قمنا بعملية فرزها و انطلقنا في عملية التحليل.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان

حاول فريق البحث من خلال هذه الدراسة تبيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان، من أجل معرفة وسهولة دقة الإجابات وكيفية التعامل مع الأسئلة الموجهة لهم ضمن المحاور الرئيسية للبحث، وتوجهات أفراد العينة المدروسة للحكم على مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح هذه الأساليب من خلال الفرعين كما يلي:

الفرع الأول: الأساليب المستعملة في دراسة الاستبيان

يعتمد هذا الاستبيان على العديد من الأساليب المتنوعة من شأنها أن تعالج المشكل المطروح وفق للمعطيات والبيانات الدقيقة والمتوفرة من أهم هذه الأساليب نذكر:

موقع استبيان الإليكتروني لترجمة البيانات إلى دوائر نسبية و مدرجات تكرارية.

تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج *Statistical Package For Social Sciences (SPSS)*

واعتمدت عملية التحليل على تحليل الاعتمادية للتأكد من مدى صحة ثبات أداة الدراسة.

مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبارات t في كل الجداول) لبيان خصائص العينة.

الفرع الثاني : التعريف برنامج SPSS

برنامج حاسوب بالإنجليزية *SPSS* والحروف هي اختصارات *Statistical Package for the Social*

Sciences) ومعناها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. أول نسخة من البرنامج ظهرت عام 1968 يعتبر

البرنامج من أكثر البرامج استخداما لتحليل المعلومات الإحصائية في علم الاجتماع.

يستخدم اليوم بكثرة من قبل الباحثين في مجال التسويق والمال والحكومة والتربية ويستخدم أيضا لتحليل

الاستبيانات وفي إدارة المعلومات وتوثيق المعلومات.

يستطيع البرنامج القيام بقراءة كافة البيانات

من كافة أنواع الملفات وتحليلها

واستخراج النتائج والتقرير الإحصائية ،

والبرنامج يتيح للمستخدم تحرير البيانات

وتعديلها في شكل متغيرات وبيانات جديدة

باستخدام معادلة وكذلك حفظ البيانات

في ملفات وتسميتها أو تعديل أسماء ملفات

البيانات أو استرجاع البيانات والملفات

والمشاهدات وذلك من خلال التحكم

في قائمة من الأوامر والخيارات المتاحة في البرنامج

لتشمل كافة مراحل تحليل البيانات والعملية الإحصائية من خلال اربع خطوات هي:

01- ترميز البيانا ؛

02- وضع البيانات في البرنامج؛

03-انتقاء الشكل المناسب واختبار البيانات وتحليلها ؛



04- تحديد البيانات المتغيرة المراد تحليلها وتحقيق عملية الإحصاء.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوصفية لأفراد العينة (التحليل الديمغرافي)

قبل البدء والشروع في عرض نتائج الدراسة الميدانية، نشير إلى أن جمع البيانات وتبويبها قد تم باستخدام البرنامج *SPSS* الإصدار 20 v، والذي يعتبر في الواقع مصدرا لكافة الجداول التي تتضمن التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالإجابات الواردة إضافة للأشكال البيانية المرافقة، وينقسم هذا المطلب إلى فرعين هما:

الفرع الأول: التحليل الوصفي لأفراد العينة حسب (المؤهل العلمي ، الأقدمية في العمل والفئة الوظيفية)

ويتحدد هذا التحليل وفقا للعناصر الوصفية لأفراد العينة كما يلي:

أولا: المؤهل العلمي:

في هذا التحليل تم التركيز على أفراد العينة اللذين لديهم مؤهل علمي وخبرة مهنية داخل مجتمع الدراسة، ويمكن تقسيم هذا الفرع إلى:

تبين لنا من خلال الدراسة أن نسبة 36,67 % من المستجوبين حاصلين على شهادة الليسانس أو ما يعادلها، في حين أن نسبة 33,33 % هم من الحاصلين على شهادة تقني سامي ، أما نسبة 06,60 % فهم من الحاصلين على شهادة الماجستير ، أما النسبة المتبقية في الحاملي الشهادات الأخرى وتقدر بـ: 23,33 % ، يعكس في الواقع هذا التوزيع رغبة الفريق في حصر عينة الدراسة على فئات المؤهلة علميا و الحاملي الشهادات العليا، نتيجة اهتمام فريق العمل بالفئة المتعلمة والتي التي تمتلك رؤية واضحة حول مفهوم الحوكمة داخل المديرية العملية ، وبالتالي نوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

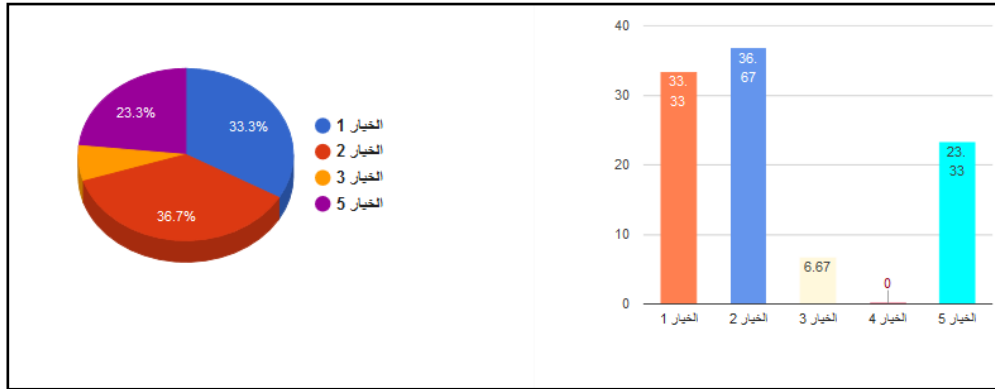
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
00,00	00	دكتوراه
06,60	02	ماجستير
36,67	11	الليسانس
33,33	10	تقني سامي
23,33	07	شهادات أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبانة

ومن الملاحظ في هذا الجدول على أن أغلب تكرارات أفراد العينة موجهة إلى حاملي الشهادات الليسانس و تقني سامي، حيث تأخذ هذه المجموعة على أكبر التكرارات في العينة المدروسة وهي على التوالي 11 و 10 ، أما التكرارات المتبقية فهي لذوي الشهادات أخرى و تكرارها 07 و التي تنوعت بين ماستر ، مهندس دولة ... إلخ ، وعلى هذا الأساس فإن فريق البحث يسعى إلى ترجمة النتائج في شكل مدرج تكراري .

و كذا الدائرة النسبية لتوضيح النسب كما يلي:

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبانة

ثانيا: الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية):

قام فريق العمل الباحث بحصر سنوات الخبرة المهنية لأغلبية المستجوبين كانت بين 05 سنوات وأكثر من 20 سنة، أما التقسيم الحقيقي للخبرة المهنية فكانت أكبر النسب هي % 33,33 وهي أقل من 05 سنوات عمل ، وتليها النسبة % 26,67 للمستجوبين محصورة بين 10 سنوات و 15 سنة ، ثم تليها النسبة % 23,33 لأفراد العينة اللذين لديهم خبر مهنية لأكثر من 20 سنة ، أما اللذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 إلى 10 سنوات فكانت نسبتهم % 16,67، والنسبة المتبقية لمستجوبي أفراد العينة المحصورة ما بين 15 إلى 20 سنة فهي تمثل النسبة الأضعف للعينة المدروسة ، وهي موضحة في الجدول الآتي:

الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

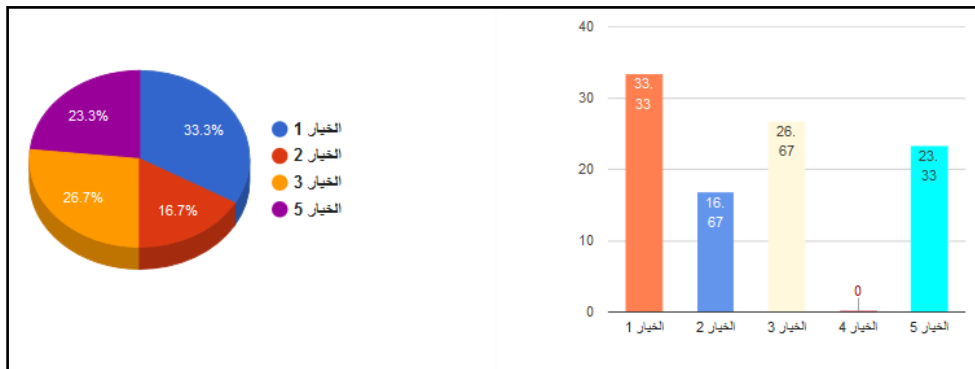
الجدول رقم (2-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	10	33,33
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	05	16.67
من 10 سنوات إلى 15 سنة	08	26.67
من 15 سنة إلى 20 سنة	00	00
أكثر من 20 سنة	07	23.33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبانة

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة المدروسة تتركز لأقل من 05 سنوات و كذلك من 10 سنوات إلى 15 سنة ، وهذا ما توضحه التكرارات التالية 10 و 08، أما لأفراد العينة لأكثر من 20 سنة خبرة تقدر تكراراتهم بـ: 07 تكرارات، و أفراد العينة المحصورة من 05 إلى 10 سنوات فتكراراتهم قدر بـ 05 تكرارات ، ، وعليه يتم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في الشكل الدائري مع العمود التكراري التالي:

الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبانة

ثالثا: الفئة الوظيفية:

تنوعت وظائف ومهن المستجوبين في عينة الدراسة، وتبين لنا أن غالبية المستجوبين هم سواء رئيس قسم أو رئيس مصلحة أو حتى صنف آخر من الفئة الوظيفية (إطار سامي ، إطار ، عون تحكم ، عون تنفيذ) وقد قدرت نسبة رؤساء الأقسام بـ: 10 % ، و نسبة 16,67 % الممثلة برؤساء المصالح في كامل الأقسام التابعة للمديرية ، أما النسبة الأكثر من جميع الأصناف فتقدر نسبتهم بـ: 73,33 %، وهي نسبة عالية مقارنة بالنسب الأخرى، فاستحوذت على النصيب الأكبر من النسب، ، وعليه يتم توضيح هذا التوزيع في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات الوظيفية

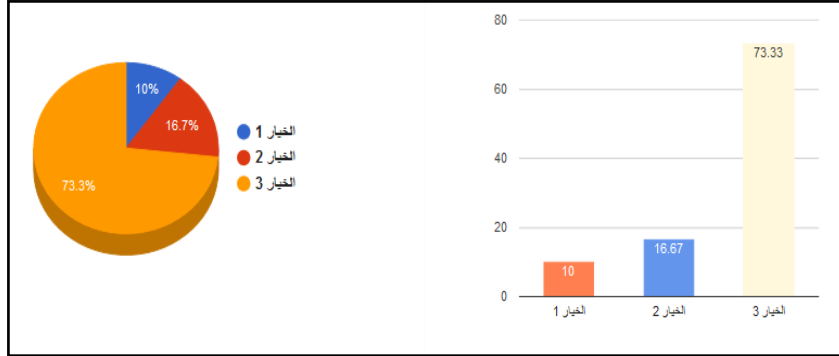
الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة %
رئيس قسم	03	10
رئيس مصلحة	05	67,16
أخرى	22	33,73
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبانة

من خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة التكرارات الكبيرة والتي تتركز على الفئة الوظيفية الأخيرة و هم (إطار سامي ، مهندس دولة ، مساعد إداري رئيسي ، تقني سامي ، عون تقني.... إلى) ، حيث قدر هذا التكرارات بـ 22 ، أما فئة رؤساء المصالح فقدرت بـ 05 تكرارات و التي تتضمن قسم المالية و المحاسبة هذا راجع إلى توجه استمارات الاستبيان إلى هاته الفئة خاصة فيما يتعلق ب استخدام نظام المعلومات *ORACLE/Finance* ، و آليات الرقابة فيه ،

ويتم توضيحها في الشكل الدائري التالي:

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبانة

الفرع الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

يمكن تحليل نتائج دراسة هذا الاستبيان من خلال اختبار ميداني لمجموعة من المتغيرات والعناصر الفرعية للمتغير المستقل وعلاقتها بالمتغير التابع، وذلك عن طريق الاختبار الإحصائي من أجل الكشف عن مدى صحة أو خطأ الفرضيات الخمس، التي تم طرحها سابقا. وعليه يمكن تحليل فرضيات الدراسة التالية:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان، عمد فريق البحث إلى تحليل هذه الدراسة انطلاقا من المبادئ الأربعة و هي كما يلي :

المبدأ الأول : الحوكمة كمعيار حقيقي للسياسات التي تتبعها الشركة من أجل تحقيق الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق أهداف الشركة

يمكن تمثيل هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): الحوكمة كمعيار حقيقي للسياسات التي تتبعها الشركة من أجل تحقيق الجودة والتميز

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية sig
1أ	30	4.20	0.714	32.202	0.000
2أ	30	4.30	0.702	33.504	0.000
3أ	30	4.07	0.828	26.911	0.000
4أ	30	4.10	0.712	31.542	0.000
5أ	30	3.55	0.870	21.995	0.000
6أ	30	3.90	0.662	32.279	0.000
7أ	30	3.76	1.057	19.141	0.000
8أ	30	3.87	0.730	29.000	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss20*

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محصور ما بين يقدر بـ 3.55 و 4.30، وقيمة معامل الاختبار t المحسوبة تساوي 33.504 وهي أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وهذا ما يدل على أن اتصالات الجزائر تسعى إلى تطبيق مبدأ الحوكمة من أجل تحقيق أهداف الشركة.

المبدأ الثاني : الحوكمة كمبدأ لمراقبة موارد الشركة في الجانب المالي والإداري وكضمان ضد الفساد وسوء الإدارة

يمكن تمثيل هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): الحوكمة كمبدأ لمراقبة موارد الشركة

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية sig
ب1	30	4.03	0.928	23.809	0.000
ب2	30	3.83	0.874	24.015	0.000
ب3	30	4.23	0.626	37.036	0.000
ب4	30	3.70	0.988	20.515	0.000
ب5	30	3.83	0.834	25.178	0.000
ب6	30	3.87	0.819	25.849	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss20

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محصور ما بين يقدر بـ 3.70 و 4.23، وقيمة معامل الاختبار t المحسوبة تساوي 37.036 وهي أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وهذا ما يدل على أن الشركة تفكر في استحداث آليات للرقابة و ذلك للحد من استنزاف الثروة المادية التي تمتلكها المؤسسة و سوء استخدام الإدارة. المبدأ الثالث : مشروع التحول لاتصالات الجزائر « Attahawoul » و دوره في إرساء مبدأ حوكمة الشركات .

يمكن تمثيل هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): دوره مشروع التحول في إرساء مبدأ حوكمة الشركات

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية sig
ج1	30	4.23	0.626	37.036	0.000
ج2	30	4.07	0.828	26.911	0.000
ج3	30	3.87	0.819	25.849	0.000
ج4	30	3.62	1.115	17.483	0.000
ج5	30	3.83	0.874	24.015	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss20*

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محصور ما بين يقدر بـ 3.62 و 4.23، وقيمة معامل الاختبار t المحسوبة تساوي 37.036 وهي أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تبنيها لمشروع التحول « Attahawoul » الذي يهدف بالدرجة الأولى إرساء أسس حوكمة الشركات من أجل تحقيق القدرة على التنافسية.

المبدأ الرابع : *ORACLE/FINANCE* كنظام معلومات يدير عمل الشركة من اجل تعزيز وتطوير

مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة و يحتوي على (08) أسئلة.

الفصل الثاني : دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

يمكن تمثيل هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8) : تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة من نظام المعلومات

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية sig
د1	30	3.83	0.848	24.305	0.000
د2	30	4.03	0.809	27.317	0.000
د3	30	4.07	0.980	22.722	0.000
د4	30	4.00	0.871	25.154	0.000
د5	30	3.80	0.761	27.346	0.000
د6	30	4.10	0.845	26.580	0.000
د7	30	3.72	0.841	23.853	0.000
د8	30	4.43	0.728	33.358	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss20

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محصور ما بين يقدر بـ 3.72 و 4.43، وقيمة معامل الاختبار t المحسوبة تساوي 33.858 وهي أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وهذا ما يدل على أن استحداث نظام معلومات مالي و محاسبي على أعلى مستوى و الذي يمكن الشركة من تعزيز و تطوير مبدأ الإفصاح و الشفافية. وعليه يمكن استنتاج بشكل عام أن المديرية العملية تسعى للالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، وبالتالي نستطيع تلخيص هذه المبادئ في جدول واحد كما يلي:

حيث: المبدأ الأول: الحوكمة كمعيار حقيقي للسياسات التي تتبعها الشركة من اجل تحقيق الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق اهداف الشركة وتتمثل في العنصر :

أ = (أ1.....أ8)

المبدأ الثاني: الحوكمة كمبدأ لمراقبة موارد الشركة في الجانب المالي والإداري وكضمان ضد

الفساد وسوء الإدارة وتتمثل في العنصر:

ب = (ب1.....ب6)

المبدأ الثالث: مشروع التحول لاتصالات الجزائر « Attahawoul » و دوره في إرساء مبدأ حوكمة

الشركات وتتمثل في العنصر:

ج = (ج 1.....ج 5)

المبدأ الرابع: ORACLE/FINANCE كنظام معلومات يدير عمل الشركة من اجل تعزيز وتطوير

وتتمثل في العنصر :

د = (د 1.....د 8)

الجدول رقم (2-9): مدى التزام المديرية العملية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي الإجمالي	الانحراف المعياري الإجمالي	اختبار t الإجمالي	مستوى المعنوية sig الإجمالية
أ	30	31.75	6.275	226.574	0.000
ب	30	23.49	5.069	156.402	0.000
ج	30	19.62	4.262	131.294	0.000
د	30	31.98	6.683	210.635	0.000
المجموع	/	26.71	5.572	181.226	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss20

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع الفقرات هو 26.71، وقيمة

الاختبار t المحسوبة تساوي 181.226، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة

0.05 ، وهذا ما يدل على أن شركة اتصالات الجزائر تمتلك من المؤهلات الإدارية و التنظيمية لتطبيق مبادئ

حوكمة الشركات انطلاقا من الرؤية الاستراتيجية فيما يتعلق بالحد من الفساد و سوء استخدام الإدارة.

خلاصة :

من خلال الدراسة الميدانية و الإحصائية و تحليلنا لنتائج الاستبيان توصلنا إلى :

- 1-تطبيق مبدأ حوكمة الشركات في اتصالات الجزائر يعزز من فرص تواجد المؤسسة ضمن النسيج التنافسي.
- 2-استحداث آليات للرقابة الداخلية و الخارجية من شأنها تسمح للحيلولة دون الوقوع في شَرَك سوء استخدام الإدارة.
- 3-مشروع التحول « Attahawoul » رؤية استراتيجية سطرّتها اتصالات الجزائر من أجل تحسين حوكمة الشركة من خلال وضع أدوات الإدارة الأساسية (خطة تجارية، لوحة المراقبة *Tableau de bord*).
- 4-ORACLE/Finance هو أحد أهم أنظمة المعلومات المالية و المحاسبية و الذي تتركز عليه الشركة من خلال تجسيد مبدأ الإفصاح و الشفافية.

الخلاصة

إن مفهوم الحوكمة غير جديد على مجتمعاتنا الإسلامية لأنه نابع من الحكم الراشد وهو ما حث عليه ديننا الإسلامي الحنيف إنطلاقاً من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وسيرة الخلفاء الراشدين وقد أصبحت قواعد ومبادئ حوكمة الشركات من بين المواضيع المهمة المطروحة على صعيد إقتصاديات دول العالم حيث تشكل عنصراً هاماً لتعزيز الإصلاح الإقتصادي والتنظيمي في ظل العولمة وإنفتاح إقتصاديات الدول على بعضها البعض والمنافسة الشديدة حيث أنه ما يتحقق التطبيق الفعلي الفعال لحوكمة الشركات هو إنتاج معلومات محاسبية ذات جودة وتتميز بالمصداقية والشفافية، تستخدمها أطراف مختلفة، تربطها مصالح بالشركة وذلك للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري وهذه الظاهرة العالمية واسعة الانتشار وذات جذور تأخذ أبعاداً كبيرة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر.

ولقد تبين لنا من خلال البحث أهمية وفعالية آليات حوكمة الشركات في الحد من الآثار السلبية المرتبة عن الفساد المالي والإداري سواء كانت هذه الآليات الداخلية والخارجية.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال ما تم عرضه في سياق البحث، وقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم إختبار صحة الفرضيات من عدمها والتي تم وضعها كإجابة مؤقتة، وذلك كما يلي:

- الفرضية الأولى: والتي تنص على أنه " تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يؤدي إلى تحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح في الشركة وتؤدي إلى حسن توزيع القيمة بينهم"، ولقد تم تأكيدها من خلال الفصل الأول، حيث وجدنا أن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يؤدي إلى تحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح في الشركة ويؤدي إلى حسن توزيع القيمة بين جميع أطراف الفئات المستفيدة من الشركات ومساعدتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة.

الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه " حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين أداء الشركة من خلال قرارات مالية مبنية على أساس المشاركة بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمالكين، وهناك آليات داخلية وخارجية للتطبيق السليم لها"، ولقد تم تأكيدها من خلال الفصل الأول، حيث وجدنا أن حوكمة الشركات تساعد الشركات على نظام سليم وفعال للرقابة الداخلية بالنسبة لكل من مجلس الإدارة وأصحاب المصالح للحفاظ على ممتلكاتهم، و الحد من التلاعب ومظاهر الفساد المالي والإداري، والحكم على وضعية الشركة.

الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه " وجود نظام للرقابة الداخلية قوي وفعال يدعم من زيادة درجة الإفصاح والشفافية لمعلومات المؤسسة "، ولقد تم تأكيدها من خلال الفصل الأول، حيث وجدنا أن هناك علاقة قوية ومتكاملة بين وجود نظام للرقابة الداخلية قوي وفعال وصارم، ودوره في زيادة درجة ومستوى الإفصاح المحاسبي والشفافية ودعم جودة المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم والتقارير المالية لتفي باحتياجات ومتطلبات مستخدمي هذه المعلومات.

الفرضية الرابعة: والتي تنص على أنه " تعتبر مظاهر الفساد المالي والإداري، الرشوة والمحابة والمحسوبية.... الخ "، تم تأكيدها من خلال الفصل الأول، حيث أنه يوجد مظاهر عديدة للفساد المالي والإداري من أهمها التلاعب المالي بالقوائم المالية، وإستغلال السلطة الإدارية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من خلال ممارسة الرشوة والمحابة والمحسوبية.... الخ.

الفرضية الخامسة: والتي تنص على أنه " يعتبر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المديرية العلمية للإتصالات بالوادي آلية فعالة لمحاربة الفساد المالي والإداري " تم تأكيدها من خلال الفصل الثاني، حيث أن المديرية العلمية للإتصالات بالوادي تلتزم بالتطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات من خلال القوانين والتنظيمات واللوائح، وأنظمة الرقابة الإدارية والمحاسبية والمالية من خلال إستخدام لبرامج رقابية متطورة وعلى درجة كبيرة من الشفافية والمساءلة مما يؤدي الدور الفعال والصارم للحد من مظاهر عديدة للفساد المالي والإداري والتلاعب المالي، وإستغلال السلطة الإدارية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من خلال الممارسة الغير سليمة لأموال وممتلكات الشركة.

ثانيا: النتائج والتوصيات:

1. النتائج:

سنحاول فيما يلي تقديم النتائج التي توصلنا إليها سواء من الجانب النظري أو الجانب التطبيقي مع الرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها للإجابة على إشكاليات هذا الموضوع:

- أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح ، وذلك بالحد من التلاعب المالي والإداري الذي يحصل في هذه الشركات من قبل الإدارات التنفيذية، باعتبارها الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة ؛

- يعتبر الفساد المالي والإداري من أكبر المعضلات التي تعاني منها الشركات، ويترتب عليه تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرها على التنافس والبقاء؛

- يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة وقواعدها من قبل الشركات إلى الحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها ، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات، وبالتالي يزيد من قدرها على جذب الإستثمار وما ينتج عنه من تنمية الإقتصاد؛

- للفساد المالي والإداري مظاهر وتجليات سياسية ومالية وإدارية وأخلاقية؛

- تقوم حوكمة إدارة الشركات ومساعدتها في التطبيق السليم للحوكمة ؛

- تعمل أنظمة الرقابة الداخلية على اكتشاف نقاط القوة والضعف وإبرازها من اجل تعزيز نقاط القوة والعمل على معالجة مواطن الضعف؛

- تتابع المديرية العامة الوطنية لإتصالات الجزائر عملية الرقابة الداخلية على المديرية العلمية بالوادي، مما يساعدها في تحسين أدائها والتسيير الأمثل للمورادها والحفاظة على حقوق أصحاب المصالح.

2. التوصيات والاقتراحات:

بناء على النتائج السابقة اقترحنا التوصيات التالية:

- تطبيق آليات الحوكمة التي أوردها الباحث لمعالجة مشكلة الفساد المالي والإداري التي تعاني منها الشركات.

- يتطلب تطبيق آليات الحوكمة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع، وذلك من خلال وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، فإذا ما أدرك المجتمع إن الحوكمة تمثل له خط الدفاع الأول والحصن المنيع ضد أي فساد أو إفساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله ومكاسبه، فانه سوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها والدفاع عنها؛

- نوصي بإستحداث مركز يعني بقضايا الحوكمة، من خلال إصدار القوانين الصارمة لمواجهة الفساد المالي والإداري؛

- يجب على المؤسسات الجزائرية أن تواكب التطورات التكنولوجية والاقتصادية وخصوصا المعلوماتية بتعديل أنظمتها المحاسبية بما يتوافق ومتطلبات نجاح تطبيق حوكمة الشركات؛

- ضرورة إستحداث مراكز متخصصة تهتم بقضايا الحوكمة وتتولي مهمة إعداد برامج تدريبية لترسيخ أهداف ومتطلبات الحوكمة؛

- ضرورة القضاء على ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات الجزائرية بإرساء إطار أخلاقي يضبط الممارسة المحاسبية وإعطائه قوة الإلزام ليكون أساس لاتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة في حالة مخالفته؛
- تطوير الأساليب التعليمية وضرورة العمل على دمج فترة التدريب الميداني والمهارات المطلوبة في سوق العمل في البرامج التعليمية من أجل الحصول على خريجين قادرين على تلبية متطلبات سوق العمل؛
- العمل على توفير البيئة الاقتصادية المالية والقانونية التي تساعد على إنجاح تطبيق حوكمة الشركات، بتنشيط الحركة الاقتصادية والمالية وجعل التشريعات القانونية أكثر مرونة؛
- محاولة الاستفادة من المزايا التي تحققها حوكمة الشركات والتوسع في تطبيقها في الشركات الجزائرية.

ثالثا: آفاق الدراسة :

- دراسة هذا الموضوع أظهر إمكانية مواصلة البحث فيه من جوانب أخرى، تستحق البحث و الدراسة لأن حوكمة الشركات وآليات الحد من الفساد المالي والإداري من بين المواضيع الواسعة التي يمكن أن تكون محل إشكاليات لبحوث مستقبلية .ومن بين المواضيع المقترحة:
- دور حوكمة الشركات في تفعيل كفاءة السوق المالي؛
 - دور حوكمة الشركات في دعم تنافسية قطاع الاتصالات في الجزائر؛
 - فعالية حوكمة الشركات في إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسات الجزائرية؛
 - دور حوكمة الشركات في ترشيد الإنفاق العام.

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
07	المحددات الخارجية والداخلية للحكومة	(1_1)
11	أهداف حوكمة الشركات	(2_1)
20	آليات حوكمة الشركات	(3_1)
54	يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	(1-2)
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(2-2)
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(3-2)
84	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	(4-2)

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
29	وظائف آليات الرقابة الخارجية	(1_1)
29	وظائف آليات الرقابة الداخلية	(2_1)
77	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	(1 -2)
80	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(2-2)
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(3 -2)
83	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات الوظيفية	(4 -2)
85	الحوكمة كمعيار حقيقي للسياسات التي تتبعها الشركة من اجل تحقيق الجودة والتميز	(5-2)
86	الحوكمة كمبدأ لمراقبة موارد الشركة	(6-2)
87	دوره مشروع التحول في إرساء مبدأ حوكمة الشركات	(7-2)
88	تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة من نظام المعلومات	(8-2)
89	مدى التزام المديرية العملية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات	(9-2)

1_ اللغة العربية :

- 1- أفيناش ديكسيت (avinashK.dixit) ،ترجمة نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية (منظور علم سياسة تكاليف الصفقات)، الطبعة 1، دارالكت ابلحديث للنشرو التوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 2- إسماعيل على بسيوني ،طرق البحث في الادارة ،مدخل لبناء المهارات البحثية ،تعريب، دار المريخ للنشر، الرياض ،المملكة العربية السعودية، 2006.
- 3- حمدي عبد العظم،عولمة الفساد وفساد العولمة، ط 1، الدار الجامعة، الإسكندرية ، 2008.
- 4- محمد مصطفى سليمان ،حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة-، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 5- عبد الوهاب نصر علي - شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2007/2006.
- 6- عبد الوهاب نصر علي،موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفق للمعايير المراجعة العربية والدولية الأمريكية، الجزء الثالث، دور أليات المراجعة لا تفعيل حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2009.
- 7- مركزا لمشروعات الدولية الخاصة،مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، القاهرة، 2004.
- 8- محسنأ حمدا الخضيرى،حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة (مصر)، 2005.
- 9- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)، دار الشروق، 2007.

2_ البحوث الجامعية :

- 1- بهاء الدين سمير علام ،العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ،إدارة الأعمال ، القاهرة ، مصر ، 2008.

2-نبيل حمادي ،التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات ،دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير غير منشورة ،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف 2008.

3-ماجد إسماعيل أبو حمام ،اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير

المالية ،"دراسة ميدانية على الشركات المدرجة ف سوق فلسطين للأوراق المالية" مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل ،غزة، فلسطين، 2009.

3_المؤتمرات والملتقات :

1_ آل خليفة، إمام حامد، "صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر، 2007.

2_ بروش زين الدين،دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري،بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07ماي 2012.

3_ بلقاسم زايري وحاكمي بوحفص، مقاربة نظرية الفساد الإداري والمالي وأثره على السياسات والإجراءات، بحث مقدم في الملتقى الوطني حول الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، 03-04 ديسمبر 2006.

4-بن علي عزوز ،عبد الرزاق حبار، "الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الازمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر"،الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ،جامعة فرحات عباس سطيف، 21-20أكتوبر 2009.

5_ حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07ماي 2012.

6_ دادن عبد الغني ،سعيدة تلي، فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري ،بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07ماي 2012.

- 7_ عبد الرزاق الشحادة، وسمير ابراهيم البرغوثي ، ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل العولمة المالية العالمية، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 12-20 أكتوبر 2009.
- 8- فريد خميلي وشوكال عبد الكريم، الحوكمة والفساد الإداري والمالي، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة 18 _ 2009/11/19
- 9- مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.
- 10- ميخائيل، أشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.
- 4- الموقع الإلكتروني :

1- الموقع الرسمي للشركة www.at.dz .

ثانيا: اللغة الاجنبية :

- 1-CIPE.OECD Principles of Corporate Governance, paris, 2004.
- 2- Eustache Ebondo Wa Madzila, La gouvernance d'entreprise, sans édition, L'Harmattan, Paris, 2005.
- 3-Gérard lécivain, management des organisations et stratégies : Pouvoir et gouvernancedans l'organisation, dossier N°5, université de littoral, .
- 4-Héla gharbi, vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13 eme conférence de l'AIMS , normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004.
- 5-Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation,
- 6-Le Parent et M.Orange, Le gouvernement d'entreprise dan les économie Anglo-saxonnes, Les Cahiers Français.

- 7- Michel Parent, Les Origines du début sur le gouvernement d'entreprise, édition maxima, Paris, 1999.
- 8-P.milgom et j. roberts, économie .organisation et management, PUG, 1997.
- 9- Robert cobbaut, théorie financière, édition economica, paris, 4eme édition, 20071997.

الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبان حول فعالية حوكمة الشركات كأداة الحد من الفساد المالي والإداري دراسة حالة المديرية العملية بالوادي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ