

كلية العلوم الاقتصادية؛ والعلوم التجارية؛ وعلوم التسيير
أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية:
تخصص تسيير



مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة

من إعداد المترشح:

شوقي مهدي

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بدي نصر الدين
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د كرزابي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د بورحلة علال
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د سالم عبد العزيز
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د.حوالف رحيمة
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	د.تابتي الحبيب

كلية العلوم الاقتصادية؛ والعلوم التجارية؛ وعلوم التسيير
أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية:
تخصص تسيير



مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة

من إعداد المترشح:

شوقي مهدي

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بدي نصر الدين
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د كرزابي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د بورحلة علال
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د سالم عبد العزيز
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د.حوالف رحيمة
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	د.تابتي الحبيب

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين؛

والإخوة والأحبة

إلى كل الأهل والأحباب والأصحاب؛

وإلى كل الشرفاء في كل مكان؛

أهدي هذا العمل إلى جملهم الإصلاحي؛

أهدي هذا العمل إلى أهل العلم وأرجوا

أن يكون صدقةً جاريةً وعلما ينتفع به؛

مهدي

كلمة شكر و تقدير

اللهم لك الحمد أن وفققتني لإتمام هذه الأطروحة على الرغم من الصعاب، رجوتك ربي أن تقبلها مني خالصة لوجهك الكريم وسائر الأعمال.

والناس في هذه الدنيا على رتب
فأخلص الشكر فيما قد حببت به
هذا يحط وذا يعلو فيرتفع
وأثر الصبر كل سوف ينقطع

ثم أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى:

- الأستاذ المشرف أ.د. كرزابي عبد اللطيف على تشجيعه لي لاختيار الموضوع و توجيهاته ونصائحه و مساعدته لي في جمع المعلومات و انجاز هذا البحث؛ جزاه الله عني كل خير؛ وبشراه حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير "
- إدارة ما بعد التدرج وأخص بالذكر معلاش عبد الرزاق على خدماته الجلييلة.
- أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة العمل وتقويمه وتقييمه
- ولا أنسى كل من قدموا لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.

ملخص:

مراقبة المديرين التنفيذيين وتدنية سلطتهم التقديرية؛ وضمان قيامهم بواجباتهم الائتمانية تجاه موكلهم من المساهمين وبقية أصحاب المصالح بالشركة؛ يعد أحد أهم الانشغالات التي حاولت نظرية الوكالة الإجابة عنها؛ بتفسير العلاقة بين الأصيل والوكيل؛ وتكاليفها ونزاعاتها؛ مرتكزة في ذلك على آليات رقابية داخلية؛ يعد مجلس الإدارة ولجانته أهمها؛ ومستعملة أساليب تحفيزية تتعلق بربط مكافئاتهم بنجاعة أداء الشركة في الأجل الطويل؛ وآليات رقابية خارجية؛ كسوق المديرين التنفيذيين؛ وذلك لمواجهة إستراتيجياتهم التحدّية المتبعة للإفلات من الرقابة؛ والانتفاع من الشركة بطرق غير قانونية؛ وهو ما سبب انهيار العديد من الشركات العالمية؛ وعزز وضع إصلاحات الحوكمة.

واقع مراقبة المديرين التنفيذيين في الجزائر؛ يعكس ضعف هذه الآليات؛ من حيث القدرة على ضمان الرقابة الفعالة؛ أو الحافز المناسب؛ والإستراتيجيات التحدّية والانتهازية؛ خلال السنوات الأخيرة؛ في قضايا فساد مست المؤسسات الخاصة والعامة؛ الإستراتيجية منها؛ والعمومية الاقتصادية؛ بخسائر كبيرة؛ رغم كل محاولات الإصلاح بسن قوانين مكافحة الفساد وتنصيب هيئاته.

الكلمات المفتاحية: نظرية الوكالة؛ مراقبة المدير التنفيذي الرئيسي؛ مجلس الإدارة؛ المكافئة؛ سوق المديرين؛ التحدّية؛ إصلاحات الحوكمة؛ المؤسسة العمومية الاقتصادية؛ الفساد.

Résumé

Contrôler les dirigeants afin de diminuer leur pouvoir et orienter leurs objectifs vers ceux des actionnaires d'une part et ceux des parties prenantes relève de la théorie de l'agence. Cette théorie qui traite de la relation entre le principal et l'agent peut nous donner une meilleure explication des conflits et surtout les conflits entre propriétaires et managers. Cette théorie met en place des modalités de contrôle pour atténuer ces conflits.

En Algérie, le contrôle des dirigeants reste faible. Il en ressort toutes les déviations constatées dans nos entreprises.

Mots Clés : La théorie de l'agence, contrôle du PDG, conseil d'administration, rémunération, marché des dirigeants, l'enracinement, réformes de la gouvernance ; EPE, corruption.

الفهرس

فهرس المحتويات

	إهداء
	كلمة شكر وتقدير
V	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
المقدمة	
أ	إشكالية البحث
ث	فرضيات البحث
ج	أهداف الدراسة:
ج	أهمية الدراسة:

ح	أسباب اختيار الموضوع:
ح	صعوبات البحث:
خ	الدراسات السابقة:
ز	التعليق على الدراسات السابقة:
س	منهجية الدراسة؛ وتقسيماتها:

الباب الأول: الإطار النظري لمراقبة المديرين التنفيذيين

الفصل الأول الرقابة ونظريتي النيوكلاسيكية والوكالة

03	تمهيد
04	المبحث الأول: وظيفة الرقابة الإدارية - مفاهيم عامة -
11	المبحث الثاني: النظرية النيوكلاسيكية للشركة
22	المبحث الثالث: نظرية الوكالة والفصل بين الملكية والتسيير
39	خلاصة

الفصل الثاني: مجلس الإدارة ومراقبة المديرين التنفيذيين

41	تمهيد
42	المبحث الأول: نظرية الوكالة ومجلس الإدارة
52	المبحث الثاني: شكل مجلس الإدارة
61	المبحث الثالث: حجم و نوعية مجلس الإدارة
74	خلاصة:

الفصل الثالث: مكافئة المديرين التنفيذيين والرقابة

75	تمهيد
76	المبحث الأول: المكافئة وهيكل رأس المال وتركيبه مجلس الإدارة
86	المبحث الثاني: خيارات الأسهم وتأثيرها؛ ومزاياها؛ وعيوبها
95	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على خيارات الأسهم
105	خلاصة:

الفصل الرابع: سوق المديرين التنفيذيين والرقابة

107	تمهيد
108	المبحث الأول: دور سوق المديرين التنفيذيين في نظام حوكمة الشركات
119	المبحث الثاني: الدور لتأديبي الضبطي لسوق المديرين التنفيذيين
128	المبحث الثالث: تقليل التكاليف الضبطية والدور المعرفي لسوق المديرين التنفيذيين
137	خلاصة
الفصل الخامس: تجذرية المديرين التنفيذيين - مقاومة الرقابة -	
139	تمهيد
140	المبحث الأول: التجذرية وآليات الرقابة الداخلية والخارجية، ومحددات فعاليتها
151	المبحث الثاني: مقاومة الرقابة، النماذج رد فعل المدير التنفيذي إزاء آليات الرقابة
163	المبحث الثالث: النماذج المختلفة لتجذرية المدير التنفيذي
172	خلاصة
الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة - مقاومة التجذرية -	
174	تمهيد
175	المبحث الأول: الإصلاحات الأنجلوساكسونية
189	المبحث الثاني: إصلاحات الحوكمة في فرنسا؛ ومنظمة (OCDE)
204	خلاصة
الباب الثاني: مراقبة المدير التنفيذي في ضوء نظرية الوكالة، حالة الجزائر	
الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومجلس إدارتها	
207	تمهيد
208	المبحث الأول: تطور المؤسسة العمومية الجزائرية
220	المبحث الثاني: واقع المجلس في المؤسسة العمومية الاقتصادية ورؤى التطوير
231	المبحث الثالث: المؤسسات الجزائرية؛ وواقع حوكمة الشركات
244	خلاصة

الفصل الثاني: الإطار القانوني للمديرين التنفيذيين للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

246	تمهيد
247	المبحث الأول: التنظيم والتشريع القانوني للإطارات التنفيذية المديرية للمؤسسات
260	المبحث الثاني: جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة
272	خلاصة:

الفصل الثالث: الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية والمدير التنفيذي الرئيسي

274	تمهيد
275	المبحث الأول: الرقابة الداخلية على إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية
287	المبحث الثاني: الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل التعديل الهيكلي
296	المبحث الثالث: الرقابة الخارجية والقانونية على المؤسسات الاقتصادية العمومية
310	خلاصة

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

312	تمهيد
313	المبحث الأول: مكافئات المديرين التنفيذيين للمؤسسات في الجزائر
322	المبحث الثاني: مقارنات مخجلة حول المكافئات؛ علاقتها بفشل الرقابة
331	المبحث الثالث: مكافئة المديرين التنفيذيين في الجزائر؛ وتنامي ظاهرة الفساد
344	خلاصة

الفصل الخامس: نماذج من التجدرية وفشل الرقابة في الحالة الجزائرية

346	تمهيد
347	المبحث الأول: نماذج عن التجدرية وفشل الرقابة على التنفيذيين في الشركات بالجزائر
361	المبحث الثاني: مراقبة المديرين التنفيذيين وأسباب فشلها في قضية سوناطراك 1 و 2

371	المبحث الثالث: تحليل انتهازية المديرين التنفيذيين وأسباب فشل مراقبتهم في الجزائر
386	خلاصة
الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة في الجزائر	
388	تمهيد
389	المبحث الأول: قانون الوقاية من الفساد ومكافحته لسنة 2006
407	المبحث الثاني: مجلس المحاسبة وخلية الاستعلام؛ وديوان قمع الفساد
417	المبحث الثالث: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر
431	خلاصة
الخاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	
453	باللغة العربية
459	باللغات الأجنبية
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	الترتيب	عنوان الجدول	الصفحة
01	01-01-01	الفرضيات الأساسية للنظرية النيوكلاسيكية للشركة	13
02	02-01-01	سيطرة المالكين في الشركات الأمريكية الكبرى	25
03	01-02-01	نتائج عامة تتعلق بالعلاقة بين نوع المجلس ونجاعة الأداء	56
04	01-03-01	مقارنة بين أساليب تحديد رواتب المديرين التنفيذيين	98
05	01-05-01	آليات الرقابة الخارجية	145
06	02-05-01	آليات الرقابة الداخلية	146
07	03-05-01	تصنيف آليات حوكمة الشركات حسب Charreaux (1997)	148
08	04-05-01	أنظمة الرقابة؛ رؤية نظرية التجدرية.	154
09	01-06-01	ملخص الأبعاد التي تسمح بمقارنة النظام الأنجلوساكسوني بالنظام "الألماني الياباني"	186
10	02-06-01	القوانين الرئيسية الصادرة لحماية المستثمرين	187
11	03-06-01	ردود الفعل العالمية على قانون ساربان أوكسلي	188
12	01-01-02	توزيع المؤسسات الاقتصادية بالجزائر	232
13	02-01-02	توزيع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر حسب تاريخ إنشائها	234
14	03-01-02	توزيع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر حسب معيار الحجم	236
15	04-01-02	توزيع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر حسب معيار رقم الأعمال	238
16	01-04-02	تطور مكافآت المديرين التنفيذيين من 1990 إلى 2012	337
17	02-04-02	نسب المضاعفة بين مكافأة المدير التنفيذي الرئيسي ومتوسط موظفيه غير التنفيذيين	342
18	01-05-02	تواريخ وأحداث مهمة في إنشاء وتطور مجمع الخليفة	347
19	02-05-02	تواريخ وأحداث مهمة في اكتشاف الفضيحة وحل مجمع الخليفة	348

383	ترتيب الجزائر في مؤشر الفساد خلال الفترة 2003-2013	03-05-02	20
418	المشاكل العامة لحكومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجيلين الأول والثاني:	01-06-02	21
422	مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الرشيد	02-06-02	22
423	مهام مجلس الإدارة المتعلقة بمراقبة المؤسسة والحكم الرشيد	03-06-02	23

قائمة الأشكال

الرقم	الترتيب	عنوان الشكل	الصفحة
01	01-01-01	قضايا تتعلق بنظرية الوكالة	30
02	01-02-01	دور مجلس الإدارة حسب نظرية الوكالة	43
03	02-02-01	تركيبة مجلس الإدارة في الشركات التسييرية حسب نظرية الوكالة	44
04	03-02-01	تأثير إستراتيجية النمو، السياسة المالية على تركيبة المساهمة.	47
05	04-02-01	المحددات الداخلية والخارجية للحكومة	50
06	05-02-01	تضارب المصالح الرئيسية	51
07	01-05-01	محددات تجذرية المدير التنفيذي	143
08	01-01-02	دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات بالجزائر (الاقتصادية و الإدارية)	232
09	02-01-02	دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية حسب تاريخ الإنشاء	234
10	03-01-02	دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية العمومية حسب تاريخ الإنشاء	235
11	04-01-02	دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم	237
12	05-01-02	دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية العمومية حسب معيار الحجم	237
13	06-01-02	دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية حسب معيار رقم الأعمال	239

239	دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية العمومية حسب معيار رقم الأعمال	07-01-02	14
285	علاقات الوكالة والرقابة على المديرين التنفيذيين بالمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية	01-03-02	15
338	تطور مكافئات المديرين التنفيذيين من 1990 إلى 2012 بيانيا	01-04-02	16
409	الهيكل التنظيمي لمجلس المحاسبة الجزائري	01-06-02	17

قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
01	التشريعات الجزائرية ذات الصلة بمكافحة الفساد
02	نموذج التصريح بالامتلاكات
03	قائمة شركات تسيير مساهمات الدولة (SGP)
04	استمارة المؤسسة الاقتصادية للإحصاء الاقتصادي لسنة 2011
05	قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات
06	قائمة بأسماء الهيئات التي أودعت أموالها ببنك الخليفة

المقدمة

حين ظهرت المؤسسات البسيطة غلب عليها الطابع الحرفي والملكية العائلية؛ ومع اتساع الثورة الصناعية؛ وتجمع السكان في التجمعات الصناعية؛ تغيرت أنماط الشركة فظهرت وانتشرت شركات التضامن؛ ومع تنامي حجم البورصة؛ ظهرت وانتشرت شركات المساهمة العامة؛ ما أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة؛ وفي السابق؛ وفي ظل تركيز الملكية في ظل العائلة المالكة للمشروع؛ كان من يدير هو نفسه من يملك؛ وقلت الحاجة إلى اعتماد آليات رقابية قوية؛ بالنظر لتقارب المصالح وضمن أداء الواجبات الائتمانية؛ كالحرص؛ والنزاهة؛ والتفاني؛ ولكن مع انتشار شركات المساهمة العامة ذات الملكية المتناثرة التي قد تصل لمئات الآلاف من المساهمين بمساهمات صغيرة جدا؛ كان لزاما أن يتم تفويض وظيفة الإدارة واتخاذ القرار إلى فئة المديرين التنفيذيين (CEO'S) التي تتميز بالكفاءة والتخصص (عكس أغلبية المساهمين) للإدارة باسمهم ووفق مصالحهم؛ ما أدى بالضرورة إلى ظهور وتعاضم وظيفة الرقابة داخل الشركات؛ لاسيما شركات المساهمة العامة.

هذا التفويض أو هذه الوكالة في ممارسة السلطة التقريرية باسم المساهمين؛ يطرح عدة إشكاليات أساسية؛ تتعلق بالضمان المقدم حتى لا يعمل هؤلاء وفق مصالح الشخصية بمضرة موكلهم؛ أو حتى لا يتفاعسوا عن الأداء بأقصى طاقة ممكنة لتعظيم ثراء المساهمين الذين قاموا بتوظيفهم؛ خصوصا مع كفاءتهم؛ وحصولهم على المعلومة قبل غيرهم؛ فقد يتصرفون وفق مصالحهم الخاصة حتى لو تظاهروا بعكس ذلك؛ ومن هنا تأتي أهمية وضع هذا الضمان المتمثل في إرساء آليات رقابية كفيلة بردهم؛ ومراقبتهم؛ وتحفيزهم ومكافئتهم حين يتم الامتثال؛ وهذا ما حاولت نظرية الوكالة تقديمه؛ من خلال طرحها لهذه الإشكاليات ومحاولة تقديم الحلول المناسبة لها.

قبل الحديث عن نظرية الوكالة؛ لا بد من الرجوع إلى الوراء قليلا؛ فالأعمال التي حاولت أن توضح وتناقش هذه المسألة تعود لأكثر من 45 سنة قبل ظهور نظرية الوكالة؛ فمنذ نشر الأعمال الخاصة بكل من (Means & Berle) في كتاب (*The Modern Corporation and Private Property*) "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" سنة 1932 حول الشركات المائتين الأكبر في الولايات المتحدة؛ والتي ارتكزت أساسا حول الفصل بين وظائف الملكية؛ القرار داخلها؛ ومرورا بمقال (*The nature of firme*) "طبيعة الشركة" المقدم من قبل (Ronald Coase) "رونالد كوز" سنة 1937؛ والذي وضع أساس مفهوم تكاليف الصفقة التعاقدية (*Les coûts de transaction*) وأعمال (Williamson) "ويليامسون" الذي أخرج النظرية في إطارها الحالي؛ ليقدم (Meckling & Jensen) "جنسن ومكلين" سنة 1976 مقالهما الشهير المنشأة: السلوك الإداري؛ تكاليف الوكالة؛ وهيكل الملكية" والذي يعتبر من أكثر البحوث العلمية استشهادا (citation) في الرسائل والبحوث اللاحقة؛ والتي وصلت لأكثر من 22000 استشهاد.

تقوم نظرية الوكالة على توضيح العلاقة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين؛ وبأنه بالنظر لتباعد المصالح بينهما؛ يجب وضع آليات ضابطة من جهة وآليات محفزة من جهة أخرى؛ تصب كلها في مراقبتهم وضمن ولائهم؛ حيث تركز آليات الرقابة على آليات داخلية أهمها مجلس الإدارة؛ وخارجية أهمها الاستحواذات العدائية أو ما يسمى بطرح الأسهم للبيع لتغيير الإدارة بطريقة عدائية؛ كما تركز نظرية الوكالة ولربط مصالح المديرين التنفيذيين بمصالح موكلهم؛ بضرورة ربط مكافئاتهم بأداء الشركة في المدى الطويل؛ خاصة بما يعرف بالولايات المتحدة بخيارات الأسهم (*Stock Option*).

هذه الحلول والآليات الرقابية؛ والإسهامات المقدمة من قبل النظرية تقابلها الإستراتيجيات التجذرية للمديرين التنفيذيين الرئيسيين؛ الذي يحاولون بكل انتهازية؛ الإفلات من الآليات الرقابية الموضوعة لتقييدهم؛ والاستفادة من المكافئات قصيرة أو طويلة الأجل دون وجود مقابل حقيقي يبررها وهي الإشكاليات التي لا تزال تسيل الكثير من الحبر في الولايات المتحدة وبريطانيا خاصة حيث تعتمد هذه الأساليب بشراهة؛ خصوصا بعد الأزمات المالية المتلاحقة وانحيار شركات كبرى منذ بداية الألفية الجديدة؛ وقد تم تقديم نظرية التجذرية واستراتيجياتها من قبل كل من (*Vishny & Shleifer*) "فيشني و شليفير" سنة 1989 في مقال (*MANAGEMENT ENTRENCHMENT :The Case of Manager-Specific Investments*).

تمكن المديرين التنفيذيين الرئيسيين من الالتفاف حول الآليات الرقابية المسلطة عليهم؛ في دول لها تاريخ عريق في إرساء آليات الرقابة والحوكمة والحكم الرشيد؛ يقودنا إلى التساؤل حول ما يحدث في المؤسسة الجزائرية على اختلاف أنواعها؛ وخاصة ما يتعلق بالمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ والمؤسسات الإستراتيجية كسوناطراك مثلا؛ خصوصا بعدما طفت على السطح فضائح فساد مست أغلب إن لم أقل كل المؤسسات العمومية تسبب فيها غالبا مديرون تنفيذيون انتهازيون؛ تحايّلوا على القوانين أو استغلوا الخلل الموجود على مستوى الرقابة؛ وهو ما سنحاول إبرازه من خلال هذه الرسالة مع تقديم التفسير النظري للتصرفات الملاحظة؛ وتقديم تفسيرات لها؛ ومحاولة اقتراح الحلول اللازمة لمعالجتها.

إشكالية البحث:

كانت الجزائر حقلًا للتجارب في ما يتعلق بنمط التنمية المناسب لاقتصادها ومؤسساتها؛ فمن النظام الاشتراكي المخطط المركزي ثم اللامركزي؛ وحتى الانفتاح على اقتصاد السوق والشراكة وتحديات العولمة؛ كان هناك قاسم مشترك خلال كل هذه المراحل؛ وهو ضعف أداء وإنتاجية المؤسسات الجزائرية في كل أطوارها؛ وتراوحت خسائرها بين الوفاة؛ والوفاة الإكلينيكية؛ والعجز المقعد؛ والدخول للعناية المركزة؛ إن صح التشبيه.

الواقع المؤسف لمجالس إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية؛ لم يثر حفيظة الأكاديميين والسلطات لتحرك بالشكل المطلوب؛ لتحسين أدائها؛ رغم أهميتها في تحسين مردودية المؤسسات، لاسيما في ضمان الرقابة اللازمة على المديرين التنفيذيين؛ فبين مؤسسات أفلست وأخرى احتاجت لمبالغ ضخمة لتطهيرها

ماليا؛ وأخرى احتاجت لإعادة هيكلة وتنظيم؛ وفي ضوء هذه المعطيات؛ قضى المديرون التنفيذيون فترتهم خلال السبعينات والثمانينات بين مطرقة تجريم فعل التسيير وسندان المطالبة بالنتائج؛ من جهة؛ وبرزت من جهة أخرى؛ دلائل على انتهازية الكثير منهم؛ تبديدا للمال العام؛ وتحقيقا للشراء الشخصي على حساب خزينة الدولة؛ ومن هنا تأتي أهمية البحث في إشكالية مراقبة المديرين التنفيذيين خاصة في ظل ما تطرحه نظرية الوكالة؛ حتى نتمكن من تفسير ما يحدث وفق إطار نظري.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

في ظل نظرية الوكالة، كيف تتم مراقبة المديرين التنفيذيين بفعالية، وما هي الآليات والوسائل المستعملة لذلك، وكيف يمكنهم مقاومة الرقابة في المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر؟

ولتوضيح الإشكالية أكثر يتم طرح التساؤلات التالية:

- هل تكفي الرؤية النيوكلاسيكية لفهم علاقات السلطة والملكية داخل المؤسسات الحديثة؟
- ماذا تقدم نظرية الوكالة من تفسيرات ومعالجات لمشاكل مراقبة المديرين التنفيذيين؟
- مجلس الإدارة هو مركز الآليات الرقابية على المديرين التنفيذيين، ما هي الأدوار التي يمكن لعبها في ظل نظرية الوكالة؟

- المكافآت وخيارات الأسهم وسيلة رقابية في ظل نظرية الوكالة؛ كيف تساهم في تحقيق ذلك؟
- ما مدى مساهمة سوق الإطارات التنفيذية دوره في العملية الرقابية؟
- كيف يقاوم المديرون التنفيذيون الآليات الرقابية، وما مدى نجاحهم في ذلك؟
- كيف يمكن مقاومة تجذرية المديرين التنفيذيين، وما هي الإصلاحات الموجهة لذلك في مجال حوكمة الشركات؟

- ما هي طبيعة المؤسسة الجزائرية عبر مراحلها، وما هي التفسيرات التي يمكن أن تقدمها نظرية الوكالة؟
- ما هي الأطر والقوانين التي تحكم المدير التنفيذي وتسير العلاقة بينه وبين المؤسسة العمومية الاقتصادية بالجزائر؟

- كيف تتم ممارسة الرقابة على المديرين التنفيذيين في ظل نظرية الوكالة على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر؟

- ما هو واقع مكافآت المديرين التنفيذيين في الجزائر وكيف يؤثر ذلك على أدائهم وولائهم
- هل هناك سوق للمديرين التنفيذيين في الجزائر؟ وكيف يتم تعيينهم في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

• كيف فشلت آليات الرقابة في منع حدوث فضائح وتبديد لأموال الدولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية

• ما هي الإصلاحات التي تم اتخاذها لمواجهة انتهازية المديرين التنفيذيين وهل هي فعالة وكافية؟
فرضيات البحث:

وللإجابة على الإشكاليات السابقة انطلقنا من الفرضيات التالية:

مراقبة المديرين التنفيذيين تتم عبر مجالس إدارة فعالة؛ ونظام مكافئة محفز ومرتبطة بنجاحة أداء الشركة؛ ويتم ذلك عبر مجلس الإدارة وممثلي المساهمين؛ وفي ظل غياب فعالية ما سبق يتمكن المديرون التنفيذيون في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائري من الإفلات من الرقابة وتحقيق منافعهم الشخصية بمضرة مصلحة المؤسسة.

شملت الأطروحة العديد من المواضيع المتعلقة بمراقبة المديرين التنفيذيين؛ والتي تم تقسيمها في إطار فصول ومباحث؛ يصلح كل منها ليكون موضوع رسالة بشكل منفرد؛ وإذ أن الأدبيات النظرية والتطبيقية التي قدم منها الإطار النظري للدراسة كبيرة جدا؛ فقد شملت العديد من الدراسات التجريبية التي بنيت على فرضيات تجاوزت الخمسين فرضية؛ ليتم بناء على ضوئها تقديم الفرضيات المتعلقة بالدراسة:

ف1: هناك علاقة عكسية بين تركيز الملكية وزيادة مشاكل الوكالة الناجمة عن الفصل بين الملكية والرقابة.

ف2: شكل وحجم وتركيب مجلس الإدارة يؤثر على نوعية الرقبة الممارسة على المدير التنفيذي الرئيسي

ف3: مكونات مكافئة المدير التنفيذي الرئيسي كأداة رقابية تؤثر إيجابيا في حل مشاكل الوكالة.

ف4: المديرون التنفيذيون ليسوا مسؤولين دائما عن نجاعة الأداء السيئة للشركة؛ ومعاقبتهم لا تُخدم الدافعية.

ف5: يؤثر السوق التسييري الفعال على مكافئة؛ وتحسن نجاعة أداء المدير التنفيذي الرئيسي.

ف6: هناك علاقة إيجابية بين تناثر الملكية وزيادة الإستراتيجيات التحذرية للمديرين التنفيذيين.

ف7: تجذرية المدير التنفيذي الرئيسي تزيد من عدم التناظر المعلوماتي (Information Asymmetry)

؛ والخطر الأخلاقي (Moral Hazard)؛ والاختيار المضاد (Adverse Sélection)؛ وتناسب إيجابيا مع تكاليف الوكالة.

ف8: هناك علاقة إيجابية بين مستوى تجذرية المدير التنفيذي؛ وبين كل من؛ أقدميته قبل وبعد تعيينه في منصبه؛ وانتمائه لشبكة علائقية خارجية؛ ومستوى أدائه السابق.

ف9: هناك علاقة إيجابية بين غياب آليات الحكم الراشد والحوكمة؛ وبين الفشل في مراقبة المديرين التنفيذيين الرئيسيين ومنع انتهازيتهم.

ف10: عدم فعالية آليات الرقابة وضعف مكافئات المدير التنفيذي الرئيسي في الجزائر يتناسب إيجابيا مع تنامي ظاهرة الفساد.

أهداف الدراسة:

- التعرف على نظريات الوكالة التي تحكم علاقات العمل بين المديرين التنفيذيين وأصحاب حقوق الملكية.
- التعرف على آليات مكافئة المديرين التنفيذيين على المستوى العالمي؛ والوطني ومدى فعاليتها في ضمان الأداء الفعال؛ والولاء
- التعرف على سوق العمل الخاص بالإطارات التنفيذية؛ وهل له وجود حقيقي في الجزائر
- التعرف على آليات ممارسة الرقابة على المديرين التنفيذيين على المستويين العالمي والوطني، وتقييم أدائها ودوافع تجديدها.
- معرفة مختل الإستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين التنفيذيين للإفلات من الرقابة الممارسة عليهم من قبل المساهمين و بقية أصحاب المصالح داخل المؤسسة
- تقييم التشريع الجزائري، فيما يخص القوانين التي تحكم سير المؤسسات العمومية الاقتصادية ومجالس إدارته، ومختلف القوانين التي تتعلق بالمديرين التنفيذيين.
- تقييم مختلف الإصلاحات في مجال "حوكمة الشركات" (Corporate governance).

أهمية الدراسة:

تعد المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ مرتكز بنية الاقتصاد الوطني؛ بهيكلها الضخمة وإمكاناتها الكبيرة، إلا أن عملية تسييرها لم ترق إلى المستوى الموازي لهذه الإمكانيات؛ فمنذ الاستقلال وحتى يومنا هذا؛ عرفت هذه المؤسسات إصلاحات عديدة لمعالجة الخلل في جهاز التسيير وعلى رأسه مجالس الإدارة؛ كأداة ووسيلة تخدم المؤسسة؛ من خلال تقديم مجالس الإدارة في الولايات المتحدة وأوروبا، ومحاولة استنباط الخصائص المثالية للمجلس؛ التي يمكن أن تستفيد منها مؤسساتنا الوطنية لضمان رقابة أكبر وأفضل على المديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر.

تكمن أهمية الموضوع بالأخص؛ في تأثير غياب الرقابة الفعالة على تصرفات المديرين التنفيذيين الرئيسيين الانتهازيين؛ والتي يمكن أن تكبد خزينة الدولة ملايين الدولارات؛ ويظهر ذلك جليا بالنظر لفاتورة التطهير المالي التي مست المؤسسات الجزائرية خلال مسيرتها؛ والتي تجاوزت 2000 مليار دج كما تشير التقديرات؛ وفاتورة عدم التحصيل الضريبي؛ والتي فاقت 8000 مليار دج؛ ناهيك عن الفاتورة الباهظة لتبديد المال العام التي تسبب فيها هؤلاء؛ في عدة قضايا مست المؤسسات الإستراتيجية على غرار سوناطراك؛ ونفطال؛ وسونغاز؛ وقضية الخليفة؛ ومشاريع ضخمة كالطريق السيار وغيرها الكثير؛ والتي تعد بملايير الدولارات؛ ففهم طبيعة علاقة الوكالة؛ في إطار حوكمة الشركات؛ يعطينا تصور أفضل للآليات الأكثر مناسبة

لكبح هذه التصرفات التجدرية؛ أو تقليلها؛ والحفاظ على الموارد العمومية من النهب؛ كما يساهم في تامين عمل المديرين التنفيذيين الشرفاء؛ ومكافئتهم نظير نزاهتهم وكفاءتهم في العمل.

أسباب اختيار الموضوع:

دوافع اختيار الموضوع؛ كثيرة؛ شخصية رغبة في التعرف على نظرية الوكالة؛ ونظام حوكمة الشركات بطريقة أعمق؛ وآليات الرقابة ومدى فعاليتها؛ وتساؤل داخلي حول؛ أسباب عدم نجاح هذه الآليات في منع الفساد سواء على المستوى العالمي أو الوطني؛ وقد زاد من الشعور بهذه الدوافع بروز قضية الخليفة بصعودها السريع وانحيارها الأسرع؛ وكيف تجاوزت بسهولة كل الآليات الرقابية لتقدم أكبر عملية احتيال على مستوى الجزائر؛ كما أن هناك دافع إضافي؛ وهو نقل الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالموضوع إلى اللغة العربية؛ والتي تشهد نقصا ملحوظا؛ خاصة ما يتعلق بالمدير التنفيذي الرئيسي وأجره ومراقبته؛ لاسيما في الجزائر.

صعوبات البحث:

- الصعوبات التي واجهتنا لانجاز هذا البحث عديدة، نشير إلى بعضها فيما يلي:
- قلة المراجع العربية التي تطرقت للمدير التنفيذي الرئيسي بتفصيل؛ وندرتها إن لم نقل انعدامها فيما يتعلق بالحالة الجزائرية.
- ضعف بنك المعلومات المتعلقة بالمعلومات الخاصة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر؛ فأغلب المعلومات غير منشورة؛ غير دقيقة؛ مع تكتم شديد في تقديمها
- تعطل أغلب المواقع الإلكترونية لكل الهيئات والوزارات والمؤسسات المتعلقة بالموضوع وضعف محتواها.
- عدم نشر التقارير المالية لسنوات؛ ولا داعي للحديث عن تقارير الحوكمة؛ فلا توجد أي مؤسسة عمومية اقتصادية تملك ذلك.
- عدم الاستقبال وعدم تقديم المعلومات بحجة التحفظ؛ رغم أنها تستعمل للبحث العلمي.
- صعوبة ضبط المصطلحات العلمية المترجمة وكبر واتساع القاعدة المعلوماتية التي أنجزت منها الدراسة.

الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي مست جوانب الموضوع أكثر من أن تحصى؛ وقد تم الإطلاع على العديد منها؛ بين المقالات الأصلية المؤسسة للنظريات وبين المراجع المعتمدة المؤيدة والشارحة لها؛ وبين الدراسات التجريبية المختبرة؛ ومن قائمة مختصرة من الدراسات بلغت الخمسين دراسة على الأقل؛ تم الاختيار الدراسات الأكثر أهمية وارتباطا بالموضوع

▪ دراسة (Jensen & Meckling) "جنسن ومكلين" سنة 1976؛ المؤسسة لنظرية الوكالة (Agency theory)؛ والمعنونة نظرية المنشأة: السلوك الإداري؛ تكاليف الوكالة وهيكل الملكية؛

Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure"

والتي حاول من خلالها الباحثان؛ في المقدمة تفسير اختيار المدير التنفيذي الرئيسي في شركة ذات هيكل مالي مختلط يحتوي الديون؛ لمشاريع تدر قيمة إضافية أقل من الشركات ذات الملكية الفردية بغض النظر عن طبيعة المنافسة؛ ولماذا يعد بيع الأسهم مصدرا مهما لرأس المال في حين أن هذا المدير لا يعظم قيمة الشركة؛ ولماذا ستقدم التقارير المالية طوعا إلى الدائنين والمساهمين؛ ولماذا يستدعى المراجعون الخارجيون المستقلون من قبل المديرية العامة للشركة لاختبار دقة وصحة التقارير؛ كما تطرقا من خلال هذه الدراسة؛ لنقد فرضيات النظرية النيوكلاسيكية أولا؛ ثم تم الحديث عن حقوق الملكية وتكاليف الوكالة؛ والتعليقات العامة على تعريف الشركة؛ ثم تم التطرق إلى تأثير حقوق الملكية على تكاليف الوكالة؛ ثم تقدم تحليل نموذجي مبسط لمصادر تكاليف الوكالة الخاصة بحقوق الملكية ومن يتحملهم؛ وتحديد المقياس الأمثل للشركة؛ ودر أنشطة الرقابة والربط في خفض تكاليف الوكالة؛ والعوامل المؤثرة على حجم التباين عن التعظيم الأمثل للقيمة؛ وفي الجزء الثالث من الدراسة تم طرح بعض التساؤلات فيما يتعلق بتواجد شكل الشركة؛ وتقديم بعض التفسيرات البديلة لهيكل ملكية الشركة؛ وفي الجزء الرابع تم التطرق لتكاليف الوكالة الناجمة عن الدين؛ وتأثيرات الحوافز المرتبطة بالديون؛ ودور الإشراف وتكاليف الربط؛ والإفلاس وتكاليف إعادة الهيكلة؛ ثم يتساءل الباحثان عن سبب تحمل تكاليف الوكالة المتعلقة بالدين؛

ثم يقدمان في الجزء الخامس نظرية هيكل ملكية الشركة؛ من خلال تحديد التناسب الأمثل لحقوق الملكية إلى الدين؛ وتأثيرات مستوى التمويل الخارجي؛ والمخاطر والطلب على التمويل الخارجي؛ وتحديد الكمية المثلى له؛ وتحديد الحجم الأمثل للشركة؛ وفي الجزء السادس تم الحديث عن الشروط وبسط التحليلات؛ من خلال إبراز المظاهر المتعددة لمشاكل الوكالة؛ ومشاكل الرقابة؛ وتكاليف الوكالة الخارجية للمالكين؛ ثم تقديم ملاحظة حول وجود الدين الداخلي وبعض التخمينات في ما يخص استعمال أدوات مالية قابلة للتحويل؛ والرقابة والمنتج الاجتماعي للمحللين الماليين؛ والتخصص في استخدام الدين والأسهم؛ وتطبيق التحليلات على شركات المساهمة العامة (منتشرة الملكية)؛ وإشكالية الأسواق غير المكتملة.

▪ دراسة (Shleifer & Vishny) "شليفير و فيشني" سنة 1989؛ المؤسسة للنظرية التجزئية؛ (Entrenchment theory)؛ والمعنونة تحصن الإدارة: حالة الاستثمارات الخاصة للمدير التنفيذي؛

MANAGEMENT ENTRENCHMENT. The Case of Manager-Specific Investments

من خلال هذه الدراسة حاول الباحثان وصف كيفية تحصين المديرين التنفيذيين لأنفسهم من الإقالة بالاستثمار في مجالات محددة يملكون فيها أصولاً تخصصية؛ وجعل تكلفة استبدالهم مكلفة للمساهمين عبر ذلك؛ و/أو باعتماد نظام أجور ومكافآت نهاية خدمة مكلفة؛ ومن خلال الدراسة تم وضع نموذج للاستثمار التخصصي للمدير التنفيذي؛ ثم التطرق للصفقات؛ ثم الإستحواذات وتصفية الاستثمارات؛ وبعدها تم التطرق لآليات مواجهة التحصن أو التجدر كما اصطلح عليه؛ وتبرز الدراسة الإستراتيجيات المتبعة للتحصن؛ وتوسيع السلطة التقديرية؛ وتجعل مراقبة المدير التنفيذي عديمة الفائدة؛ وتجعلهم غير مبالين بتعظيم قيمة الشركة وثرء مساهميتها؛ بتحديد أنظمة الرقابة وتقليل مخاطر الاستبدال؛ وقد قدمت الدراسة حلولاً لتقليل من التجزئية؛ بتعزيز دور مجلس الإدارة في تقييد المدير التنفيذي الرئيسي في اختياره للمشاريع التي توافق تخصصه؛ والاستثمار في مشاريع أكثر ربحية.

▪ دراسة (Fama & Jensen) "فاما وجنسن" سنة 1983؛ والمعنونة الفصل بين الملكية والرقابة

Séparation of Ownership and Control؛ ومن خلال هذه الدراسة؛ تم الحديث عن المستحقات المتبقية وسياق اتخاذ القرار؛ وعن العلاقات الأساسية بين تحمل المخاطر وسياق اتخاذ القرار؛ من خلال طرح الإشكالية؛ ثم المزج بين قرار الإدارة؛ وقرار الرقابة؛ وتحمل المخاطر المتبقية؛ والفصل بين قرار الإدارة؛ وقرار الرقابة؛ وتحمل المخاطر المتبقية؛ عبر المعرفة المتخصصة ونشر وظائف القرار؛ والمستحقات المتبقية المنتشرة وتفويض قرار الرقابة؛ وقرار الرقابة في المؤسسات غير الربحية وصناديق التأمين التبادلي؛ ثم تم التطرق لأنواع المنظمات؛ من الشركات المفتوحة؛ والسيطرة على مشاكل الوكالة بالأسهم العادية؛ ثم التطرق للشركات المهنية؛ عبر الرقابة المتبادلة؛ والمعرفة المتخصصة؛ والمستحقات المتبقية المقيدة؛ والشركات المهنية الكبيرة؛ ثم التطرق إلى الصناديق المالية؛ عبر وظيفة الرقابة والمستحقات القابلة للاسترداد؛ ومجلس الإدارة؛ ثم التعرف على المنظمات غير الربحية؛ عبر التعرف على مجلس إدارتها؛ وإعطاء مثال عن الكنيسة الكاثوليكية؛ والجامعات الخاصة؛ وأنظمة اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية؛ ثم ختمت بتلخيص للعناصر السابقة.

▪ دراسة (Zenou) "زينو" سنة 2004؛ أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة ليون 3 بفرنسا؛ تحت

إشراف (Gomez)؛ والمعنونة؛ "كيف ندمج القيمة المنشئة من قبل المدير التنفيذي في القيمة المنشئة من قبل المؤسسة؟ مساهمة في معرفة وتثمين المدير التنفيذي؛ تطبيق على السوق الفرنسي

Comment intégrer la valeur créée par le dirigeant dans la valeur créée par l'entreprise ? Contribution à la connaissance de la valorisation du dirigeant.une application sur le marché français.

من خلال هذه الدراسة؛ تم التطرق لذلك نظريا في الفصل الأول من خلال التساؤل لمن تنشئ؛ ومن ينشئها؛ وذلك بالتعرف على النظرية المالية والسوق المالي ودوره؛ والشركة باعتبارها تجمعا للعقود ولعلاقتها بإنشاء القيمة؛ ومن يقيم من؟ ثم تساءلت عن كيفية تجزئة القيمة؛ وكيفية تثمان المدير التنفيذي الرئيسي وقياس القيمة المنشئة من قبله؛ ثم تم التطرق في الفصل الثاني للقيمة المنشئة من قبل المدير التنفيذي باعتبارها ناشئة عن الردع و الضبط الممارس من قبل الشركة؛ أو باعتبارها ناجمة عن قدراته التخصصية؛ وتم من خلال الفصل الثالث؛ المزج بين البعدين باعتبارهما متكاملين لا متعارضين؛ وفي ما يخص الجزء الثاني من الدراسة المخصص للتطبيق على السوق الفرنسية؛ فقد تم تقديم العينة والمنهجية واستظهار النتائج ومناقشتها.

▪ دراسة (Allemand) "الموند" سنة 2005 المعنونة "دور سوق المديرين التنفيذيين في نظام حوكمة الشركات:مراجعة الأدبيات.

Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de la littérature

حاولت هذه الدراسة تقديم مراجعة لدور سوق المديرين التنفيذيين في نظام الحوكمة؛ من خلال التعرف على عملية تقييم المديرين التنفيذيين؛ كوظيفة أساسية للسوق التسييري؛ بالتساؤل عن الطريقة التي يتم بها؛ عبر رأس ماله البشري؛ وتقييمه تبعاً لنجاعة الأداء؛ وتحليل مدى ملائمة المدير المرشح للمؤسسة المستهدفة؛ كما تم التطرق للتطورات المتعلقة بسوق عمل الإطارات التنفيذية في السنوات الأخيرة خاصة مع اشتداد المنافسة وبروز القطاعات التكنولوجية والمالية؛ ثم تم التطرق للجهة المخولة بتقييم المدير التنفيذي؛ ومتى يتم ذلك عبر السوق التسييري؛ وما هي تكاليف عملية التقييم؛ وفي الجزء الثاني من الدراسة تم التطرق للدور التأديبي والردعي لسوق المديرين التنفيذيين؛ من خلال معاقبة المديرين التنفيذيين غير الأكفاء؛ ويتم من خلال العنصر التعرف على مفهوم المعاقبة أو الجزاء؛ وبأن نجاعة الأداء السيئة يعقبها رحيل المدير التنفيذي؛ في الغالب كما تم التركيز على تطور دور العقوبة المقدمة من السوق التسييري؛ ورحيل المدير التنفيذي المعزول يؤدي إلى تحسن نجاعة الأداء البعدية؛ ثم تطرقت الدراسة للتشكيك في الدور الفعلي للعقوبة المقدمة من السوق؛ ثم استنتجت الدراسة تحمل المدير التنفيذي لتكاليف شخصية مرتفعة في حالة العقوبة؛ وبعدها؛ تم التعرّيج على مكافئة أو إثابة المدير التنفيذي الجيد؛ وتأثير السوق التسييري على مكافئته؛ وتم الحديث بعدها عن تدنية بعض التكاليف التأديبية؛ على غرار تكلفة العقود غير الرسمية؛ والاستبعاد القبلي و البعدي للتحركات التجدرية؛ وتقليل أو استبعاد تكاليف أخطاء التسيير؛ وفي الجزء الثالث تم التطرق للدور الإدراكي لسوق المديرين التنفيذيين؛ من خلال المساعدة في بناء الرؤية الإستراتيجية للشركة؛ من خلال تأثير

خصائص المدير التنفيذي على الخيارات الإستراتيجية؛ واعتبار رأس المال البشري التسييري كأحد موارد الميزة التنافسية؛ والتغيرات الإستراتيجية الناجمة عن تغيير المدير التنفيذي؛ والتطرق للنزاعات الإدراكية كمعقل لعملية اتخاذ القرار؛ كما تم الحديث عن تطوير الكفاءات.

▪ دراسة (Paquerot) "باكروت" سنة 1996؛ أطروحة دكتوراه في علوم التسيير؛ تخصص مالية؛ جامعة (Bourgogne) فرنسا؛ تحت إشراف (Charreaux)؛ والمعنونة؛ الإستراتيجيات التجذرية للمديرين التنفيذيين والإستحواذات على المؤسسات

Les stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises

حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة؛ إبراز حداثة المصطلح في الجانب الاقتصادي بالدرجة الأولى؛ رغم أنه شديد الوضوح في الحالة السياسية؛ وأنه يقع ضمن إطار نظريات الوكالة وتكلفة الصفقة؛ وتطرقت الدراسة إلى أن اختيار دراسة الإستحواذات على المؤسسات كاستثمار نوعي انتهازي متبع من قبل المديرين التنفيذيين؛ وبأن طبيعة الاستثمار تحدد نوعية المعلومة المتوفرة؛ وبأن كبر عمليات الاستحواذ تسهل قياس تأثيراتها؛ وقد بينت الدراسة تنوع الإستراتيجيات التجذرية بما يثير الدهشة أحيانا؛ وإعطاء أمثلة على شركات تعتمد في طرق تسييرها على التجذرية؛ ثم بعدها تم تقديم الإطار النظري للتجذرية؛ من خلال نظريتي الوكالة وتكاليف الصفقة؛ من خلال التعرف على انتهازية الأعوان؛ والاستثمارات التخصصية كأحد أساليب التجذرية؛ ثم تم تقديم التجذرية كرؤية جديدة لانتهازية المديرين التنفيذيين؛ من خلال التعليق على الدراسات المؤسسة للنظرية التجذرية؛ على غرار شليفير و فيشني وغيرهما؛ ثم تقديم الإستراتيجيات على ضوء السلطة والوجاهة؛ ثم تم تقديم نماذج وتصنيفات للإستراتيجيات التجذرية؛ وفي ما بعد تم معاينة النظرية في السوق الفرنسي؛ من خلال اختبار تجمع وظيفتي رئاسة مجلس الإدارة؛ والمدير التنفيذي الرئيسي للشركة؛ ودور مجلس الإدارة الرقابي؛ وتأثير طبيعة الملكية في ذلك؛ واختبار العلاقة بين الإستحواذات وتنامي سلطة المديرين التنفيذيين؛ وتأثيرها على تجمع الوظائف؛ وتأثير التجذرية على نجاعة أداء الشركة ونمو حجمها؛ والمخاطر التي تتعرض لها؛ كما تم التطرق إلى العوامل التي تعزز التجذرية كعدم التناظر المعلوماتي؛ وإنشاء العلاقات غير الرسمية والانتماء للشبكات؛ وسمعتهم تجبرهم على القيام بالتحكيم فيما يتعلق بالمعلومات؛ وإتباعها على مراحل بداية من الكفاءة ونهاية بالانتهازية؛ وبعدها تم التطرق لتأثير التجذرية على مراقبة المديرين التنفيذيين؛ والاعتراف بعدم فعالية الآليات الرقابية؛ فالمديرون التنفيذيون يؤثرون على تركيبة المجلس؛ وكبار المساهمين لا يستطيعون معارضتهم؛ وتم التطرق لتأثير الإستراتيجيات التجذرية على السياسة الاستثمارية للشركة؛ وعلى نجاعة أدائها؛ سلبا أو إيجابا.

▪ دراسة (Koudri) "قودري" سنة 2007، والمعونة "مكافئة المدير التنفيذي الرئيسي وإدارة المؤسسات العمومية في الجزائر"

Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie

من خلال هذه الدراسة قدم الباحث دراسة ميدانية حول مكافئات المديرين التنفيذيين الرئيسيين لعينة من مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ مكونة من 112 مؤسسة؛ وقد تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة؛ ثم تم الحديث عن مستوى وهيكل مكافئات المديرين التنفيذيين؛ حيث بين أن مجتمع المديرين التنفيذيين الجزائريين متجانس؛ ثم تم الحديث عن نماذج المكافئة ومستواها؛ وتقييم العادلة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمكافئة؛ وبعدها علاقة المكافئة بسوق العمل الخاص بالمديرين التنفيذيين؛ والعوامل المحددة لمستوى مكافئة المديرين التنفيذيين؛ ودور مجلس الإدارة؛ وتساءل الباحث عن إمكانية وجود سوق متنوع للمديرين التنفيذيين؛ وعلى العموم؛ سيتم الرجوع إلى هذه الدراسة بالذات في الفصل الخامس من الباب الثاني؛ بالنظر لأهميتها في فهم وتبرير فشل آليات الرقابة على المديرين التنفيذيين بالجزائر.

التعليق على الدراسات السابقة:

تعالج الدراسات السابقة المعروضة عدة جوانب تتعلق بنظرية الوكالة و انفصال الملكية عن الرقابة و اتخاذ القرار؛ وظهور الانتهازية والتجدرية؛ وعدم التناظر المعلوماتي كنتيجة لذلك؛ وتوضح الآليات المعول عليها لتدنية تكاليف الرقابة؛ وردود الأفعال المقاومة عبر النظرية التجدرية؛ وتبر دور سوق المديرين التنفيذيين ونظام المكافئة باعتبارها أداتين رقابيتين للمساعدة على حل نزاعات الوكالة وتقليل تكاليفها؛ وتسيير العلاقة بين الأصيل والوكيل؛ وتبرير تصرفات كل طرف انطلاقا من سعيه لتعظيم دالة منفعة الشخصية؛ والتطرق لدراسة ميدانية عن الحالة الجزائرية باختصار؛ حيث تعالج كل دراسة جزءا من المشكلة

وما تقدمه الدراسة المقدمة من طريقي هو جمع الدراسات في بوتقة واحدة لتفسير علاقة الوكالة والرقابة؛ وأدوار مجلس الإدارة؛ والمكافئة؛ والسوق التسييري؛ وردود الفعل المقاومة عبر الإستراتيجيات التجدرية والإصلاحات؛ ما يقدم رؤية متكاملة عما سبق؛ ويدمج الكثير من المتغيرات الجزئية التي كثيرا ما عولجت بطريقة جزئية؛ والأهم من ذلك هو إسقاط الجانب النظري على نظيره التطبيقي المتعلق بالجزائر لتفسير ظواهر الفساد والرشوة؛ وتجريم فعل التسيير وفشل كل الأجهزة الرقابية الكثيرة في مهامها؛ وتطور المؤسسات الجزائرية؛ وآليات رقابتها الداخلية والخارجية؛ والإطار القانوني الذي يحكم مديريها؛ وتدهور وضعيتها؛ رغم كل محاولات الإصلاح على مدار ربع قرن من الزمن؛ والمكافئة المتدنية وتعويضها من موارد المؤسسة تعظيما لدالة المنفعة الشخصية؛ والعقوبة اللاردمية؛ والإصلاحات وتقييمها؛ وأسباب عدم تفعيلها؛ واستمرار الفساد وفشل الرقابة على المديرين التنفيذيين؛؛ وتقديم حلول وتوصيات بناء على الإطار النظري.

منهجية الدراسة؛ وتقسيماتها:

اعتمدنا من خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي؛ في بعض الأحيان والمنهج التحليلي أحيانا أخرى، وإضافة إلى اعتماد منهج المقارنة؛ كما قدمت الدراسة؛ العديد من الدراسات التجريبية في عدة بلدان ومواضيع معدة من طرف العديد من الكتاب، وتم تقسيم العمل على النحو التالي:

الباب الأول: الإطار النظري لمراقبة المديرين التنفيذيين، وقد تم تقسيمه إلى سبعة فصول على النحو التالي: **في الفصل التمهيدي: "الرقابة والنظرية النيوكلاسيكية"** سنحاول التعرف على مفاهيم عامة حول الرقابة وأنواعها ومراحلها ثم نعرض على النظرية النيوكلاسيكية وفرضياتها وأوجه القصور فيها؛ أما في **الفصل الأول: الرقابة ونظرية الوكالة**؛ سنتطرق إلى نظرية الوكالة؛ وذلك من خلال التعرف على مرتكزات النظرية؛ مؤسسيها؛ وتطبيقاتها على مجلس الإدارة، ورؤيتها للرقابة المطبقة على المديرين التنفيذيين؛ ثم نعرض من خلال **الفصل الثاني: مجلس الإدارة ومراقبة المديرين التنفيذيين** على الآليات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة في مراقبة المديرين التنفيذيين، بالتعرف أولا على ماهية مجلس الإدارة، من خلال التعرف على شكل مجلس الإدارة ومحددات اختياره؛ ثم التطرق إلى حجم المجلس؛ ومدى وجود الإداريين المستقلين؛ والتعرف على وظيفته في التصديق على القرارات أو اتخاذها، وأدوار الرقابية أو الضبطية للفريق المدير التنفيذي، في الأخير سنحاول اختبار العلاقة بين مجلس الإدارة ونجاحه أداء المؤسسة؛ أما **الفصل الثالث: مكافئة المديرين التنفيذيين و الرقابة** فسيتم التعرف على العلاقة بين مكافئة المديرين التنفيذيين وهيكل رأس مال الشركة وتركيبه مجلس إدارتها؛ والحديث عن مخططات المساهمة والخيارات وتأثيراتها على علاقة الوكالة؛ وأخير إلقاء الضوء على بعض الدراسات التجريبية في فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية؛ وفيما يخص **الفصل الرابع: سوق المديرين التنفيذيين والرقابة** سنوضح الممارسة التسييرية للمدير التنفيذي؛ وإبراز دور سوق الإطارات التنفيذية المديرة في تقييم المديرين التنفيذيين؛ وكيفية ذلك؛ والجهات المخولة للقيام بالعملية وتوقيت القيام به؛ ومختلف التكاليف المرتبطة بالعملية؛ ثم معرفة وظائفه الأساسية وهي المعاقبة والفصل والإثابة والمكافئة؛ وأخيرا الحديث عن البعد الإدراكي المعرفي للسوق؛ وتأثيرات خصائص المدير التنفيذي ورأس ماله البشري على الخيارات الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرار؛ لننتقل بعد ذلك من خلال **الفصل الخامس: التجذرية أداة المديرين التنفيذيين للتخلص من الرقابة** سنتعرف على الاستراتيجيات التجذرية للمديرين التنفيذيين المقدمة من خلال النظرية التجذرية؛ بتعريف التجذرية؛ والطرق التي تمارس بها ومختلف تصنيفاتها وأنواعها؛ واختبار دور مجلس الإدارة في كبح رغبات المديرين التنفيذيين وتقييد سلطتهم التقديرية كما تؤكد نظرية الوكالة؛ وأخيرا **بالفصل السادس: إصلاحات الحوكمة والرقابة على المديرين التنفيذيين** سنحاول رصد الإجابات التي قدمتها الإصلاحات على مشاكل أداء الشركات ومراقبة المديرين التنفيذيين؛ من خلال معاينة مجموعة من التقارير المعدة في بريطانيا؛ وفرنسا؛ والولايات المتحدة؛ ونحاول توضيح انعكاسها على مختلف

جوانب مجلس الإدارة والرقابة على المديرين التنفيذيين؛ وفي الأخير سنقدم مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)؛ والإصلاحات في بعض الدول العربية.

الباب الثاني: مراقبة المدير التنفيذي في ضوء نظرية الوكالة، حالة الجزائر وقد تم تقسيمه إلى ستة فصول على النحو التالي: **في الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومجلس إدارتها**؛ سنحاول من خلاله التطرق إلى طبيعة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من التسيير الاشتراكي وحتى عهد الخصخصة، وتقديم مجلس الإدارة في القانون التجاري لسنة 1993؛ ورؤى تطويره؛ ثم نعرض على توزيع المؤسسات الجزائرية من حيث الحجم وقطاع النشاط وطبيعة الملكية وتاريخ الإنشاء؛ ونتطرق لأولويات إرساء حوكمة الشركة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ **أما الفصل الثاني: الإطار القانوني للمديرين التنفيذيين للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر** فسنبين التعريف على التنظيم والتشريع القانوني للإطارات التنفيذية المديرة للمؤسسات من خلال التعرف على تعريف المدير التنفيذي الرئيسي؛ وإطارات مديريته؛ وعقد عمله؛ والعلاقة بينه وبين مجلس الإدارة؛ وعقود النجاعة؛ وإنهاء عقده؛ ثم سنتطرق إلى جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ بالبحث في أركانها؛ وأحكامها الجزائية؛ وتحريك الدعوى المتعلقة بها؛ **وفي الفصل الثالث: الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية والمدير التنفيذي الرئيسي** سنتطرق إلى الرقابة الداخلية، من التسيير الاشتراكي؛ وحتى إصلاحات الاستقلالية سنة 88، والرقابة الداخلية في ظل إصلاحات التعديل الهيكلي، والأمر 01-04 وأخيرا الرقابة الخارجية على المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ والمتمثلة في التقييم الاقتصادي الدوري؛ ورقابة المفتشية العامة للمالية؛ ورقابة الجهات المركزية؛ كشركات تسيير مساهمات الدولة؛ ومجلس مساهمات الدولة؛ والوزارات الوصية؛ والحكومة؛ والرئاسة؛ **أما الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين للمؤسسات في الجزائر**؛ فنتطرق فيه لماهية المكافئة ونماذج تحديدها وفق التشريع الجزائري؛ ومكوناتها؛ ونقدم بعد ذلك مقارنة بين مكافئات المديرين في الجزائر؛ ونظرائهم في تونس والمغرب؛ وبعض الأمثلة العالمية؛ لنقدم نقدا لوضعية المكافئات كوسيلة رقابية ومحفزة وفق نظرية الوكالة؛ **وفي الفصل الخامس:** نماذج عن التجدرية وفشل أنظمة الرقابة في الجزائر؛ فنتطرق من خلاله لحالات تمكن فيها المدير التنفيذي الرئيسي أو الوكيل بصفة عامة من الالتفاف على الرقابة غير الفعالة والانتفاع من الشركة بمضرتها ومضرة المساهمين؛ وذلك بسرد فضيحة مجموعة الخليفة؛ وقضية سوناطراك 1 و 2؛ وقضايا الفساد الأخرى والتعليق عليها؛ بتقديم مقترحات للحلول؛ **وفي الفصل السادس: الإصلاحات والهيئات المتعلقة بمكافحة الفساد**؛ ونتطرق فيه للإطار القانوني لمكافحة الفساد من خلال قانون الوقاية من الفساد ومكافحته؛ وإنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد؛ وخطية الاستعلام المالي؛ والديوان الوطني لقمع الفساد؛ والتطرق لمهام مجلس المحاسبة الوطني؛ والمبادرة المقدمة بوضع أول ميثاق حوكمة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؛ وتقييم هذه الإصلاحات.

الباب الأول

الإطار النظري لمراقبة

المديرين التنفيذيين

الفصل الأول: الرقابة ونظريتي النيوكلاسيكية والوكالة

الفصل الثاني: مجلس الإدارة ومراقبة المديرين التنفيذيين

الفصل الثالث: مكافئة المدير التنفيذي والرقابة

الفصل الرابع: سوق المديرين التنفيذيين والرقابة

الفصل الخامس: تجذرية المديرين التنفيذيين - مقاومة الرقابة -

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة - مقاومة التجذرية -

الفصل الأول

الفصل الأول الرقابة ونظريتي

النيوكلاسيكية والوكالة

المبحث الأول: وظيفة الرقابة الإدارية - مفاهيم عامة -

المبحث الثاني: النظرية النيوكلاسيكية للشركة

المبحث الثالث: نظرية الوكالة

والفصل بين الملكية والتسيير

تمهيد:

الرقابة عملية تتطلب سياق يسمح بقياس وتصحيح الأداء تماشياً مع الخطط الموضوعة والتأكد من تحقيق الأهداف بشكل مقبول؛ وللرقابة باعتبار المستوى الإداري ثلاث أنواع؛ رقابة على مستوى المنظمة؛ ورقابة على مستوى العمليات؛ ورقابة على مستوى الأفراد؛ وتتضمن الرقابة ثلاث خطوات أساسية هي تحديد المعايير وقياس الأداء وتصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط؛ ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على مفاهيم عامة حول الرقابة وأنواعها ومراحلها وخصائصها والعلاقة بينها وبين المعلومة ومشكلها.

وستتطرق للنظرية النيوكلاسيكية من خلال فرضياتها القائمة على استقلالية الأفراد وعقلانياتهم ووصولهم على المعلومات التامة والكاملة؛ والاعتماد على السوق كفضاء اجتماعي لتنسيق الأنشطة بين الأفراد؛ إضافة إلى وجود حالة تأكد تام في المحيط؛ والأسعار هي المحدد الوحيد لتوجهات السوق. هذه النظرية سيكون لها انعكاساتها على المؤسسة النيوكلاسيكية التي تسعى لتعظيم الربح وتدنية التكاليف؛ والتي واجهت مشاكل تتعلق بصحة الفرضيات؛ أدت لظهور نظرية الشركة خاصة بعد التأكيد على محدودية عقلانية القرارات كما يراها سيمون؛ وتكاليف الصفقة وحجم المؤسسات والمفاضلة بينها وبين السوق.

حين توسعت الشركات عما كان عليه الحال قبل قرن من الزمن لم يعد بالإمكان أن يتولى نفس الشخص أو الأشخاص مهام الملكية والإدارة معاً؛ ومع تناثر رأس مال الشركات إثر ظهور شركات المساهمة العامة؛ حدث هناك انفصال في الوظائف الرئيسية لوجود الشركة؛ الملكية والإدارة؛ مما نجم عنه ضرورة تفويض سلطة اتخاذ القرارات لفريق إدارة متمكن؛ وهذا التفويض أو التوكيل نجم عنه جملة من المشاكل؛ منها تكلفة الرقابة والمتابعة؛ وضمن اصطفااف الأهداف بين الجميع نحو ربحية أكبر للمالكين؛ من هنا برزت نظرية الوكالة لمحاولة إعطاء تفسيرات لهذا الوضع الجديد؛ ومحاولة السيطرة على مشاكل الرقابة.

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على إشكالية الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات الأمريكية الكبرى خلال القرنين الماضيين وما نجم عنه من تعزيز لأهمية الرقابة وأنواعها؛ ومن ثم التطرق بمساهمة نظرية الوكالة في تفسير تكاليف الرقابة والعلاقات بين الأعوان الاقتصاديين داخل المؤسسة؛ والتعرف على إشكالية الرقابة؛ والأهداف الخاصة بالتنفيذيين؛ بعدها سنحاول توضيح كيف يمكن للسوق أن يعالج المشاكل الناجمة عن تكاليف الرقابة.

المبحث الأول: وظيفة الرقابة الإدارية - مفاهيم عامة -

تعد الرقابة من المهام الرئيسية للتأكد من اتجاه العمل الإداري في المنظمة نحو تحقيق الأهداف المبتغاة منه؛ وفقاً للخطط الموضوعة ومواجهة أي احتمال للانحراف عنها؛ ولذلك فهي من المهام الدائمة المستمرة ذات الأهمية البالغة لكفالة الانضباط ومنع الانحراف أو مجرد التراخي في أداء العمل الإداري في حدود القواعد والإجراءات المقررة قانوناً.

المطلب الأول: الرقابة؛ أهدافها؛ خصائصها؛ وعلاقتها بالمعلومة

1- الرقابة؛ تعريفات:

الرقابة الإدارية هي إحدى الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف؛ وهي تعد وظيفة أساسية لأنها تساعد على التحقق من الأخطاء والقيام بالإجراءات التصحيحية للحد من الانحراف عن المعايير وتحقيق الأهداف المعلنة للمنظمة بالطريقة المطلوبة.

وفقاً للمفاهيم الحديثة؛ الرقابة الإدارية هي عمل استشاري في حين كان المصطلح يستخدم سابقاً فقط عند اكتشاف الأخطاء؛ الرقابة في الإدارة أو التسيير أو الرقابة الإدارية هي تحديد المعايير وقياس نجاعة الأداء الفعلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ بالتالي فالرقابة تضم ثلاثة أنشطة رئيسية.

حسب هنري فايول: الرقابة على مشروع معين تشمل رؤية أن كل ما يجري يسير وفق للخطة التي تم اعتمادها؛ والأوامر التي تم إصدارها؛ والمبادئ التي تم النص عليها؛ والهدف من الرقابة هي الإشارة إلى أخطاء النظام التي يمكن تصحيحها و منع تكرارها¹.

وفق (Harold Koontz): الرقابة هي قياس وتصحيح نجاعة الأداء من أجل التأكد أن أهداف المؤسسة والخطط التي تم وضعها للوصول إليها؛ قد تم إنجازها على أكمل وجه².

قدم (Robert J. Mockler) تعريفاً أكثر شمولية للرقابة الإدارية يمكن تعريف الرقابة الإدارية بأنها بذل جهد منظم من قبل الإدارة لمقارنة نجاعة الأداء بالمعايير المحددة سلفاً والخطط أو الأهداف لتحديد إذا

1 - Henri Fayol. General and Industrial Management. New York: Pitman Publishing. (1949) pp. 107-109.

2 - Anonyme, The Control Function of Management .[http://www.mbaknol.com/management-principles/the-control-function-of-management/]

كانت نجاعة الأداء تتماشى مع هذه المعايير واتخاذ إجراءات تصحيحية لمعرفة مدى كون كل من الإنسان وموارد الشركة الأخرى يجري استخدامها بالطريقة الأكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف الشركة¹.

كما يمكن تعريف الرقابة بأنها وظيفة النظام التي تضبط العمليات حسب الحاجة لتحقيق هذه الخطة؛ أو للحفاظ على الانحرافات عن أهداف النظام داخل الحدود المسموح بها؛ وظائف النظام الفرعي للرقابة في وثام وثيق مع نظام التشغيل؛ درجة تفاعلها تعتمد على طبيعة نظام التشغيل وأهدافه؛ مخاوف الاستقرار وقدرة النظام على الحفاظ على نمط الإنتاج دون تقلبات واسعة؛ سرعة الاستجابة وتخص السرعة التي يصحح فيها نظام معيّن الانحرافات ويتمكّن من العودة للإنتاج المتوقع².

بين هذه التعريفات؛ يمكن القول بأن هناك صلة وثيقة بين التخطيط والرقابة؛ فالتخطيط هو العملية التي من خلالها يتم إنجاز أهداف المنظمة ووضع أساليب لتحقيق هذه الأهداف؛ أما الرقابة فهي العملية أو السياق الذي يقيس ويوجه نجاعة الأداء الفعلية في مقابل أهداف الشركة المخططة؛ وهكذا فإنه غالباً ما يشار إلى التخطيط والرقابة بأنهما التوأم السيامي للإدارة. الرقابة هي وظيفة إدارية لإدارة وتصحيح نجاعة الأداء من أجل التأكد أن أهداف المؤسسة والخطط المرسومة لتنفيذها تم إنجازها على أكمل وجه.

2- أهداف الرقابة:

ويمكن تحديد أهداف الرقابة في العمل الإداري في ما يلي:

1. التحقق من بلوغ الأهداف المقررة للمنظمة في البرامج والخطط؛ وقياس مدى الانجاز في ذلك لرفع كفاءة إدارة المنظمة بشكل عام؛ ومن ثم تقييم مدى نجاح أساليب الإدارة وسياساتها.
2. الكشف عن مواطن الضعف والقصور في التخطيط والتنظيم الإداري ونظم الاتصالات فيه؛ وإزالة المعوقات التي تعترضها؛ وتعديل الخطط وتطويرها لتكون أكثر دقة وواقعية.
3. تقييم وتصحيح الانحرافات في أداء العمل الإداري وتلافي تكرارها؛ وإزالة الآثار الضارة الناجمة عنها.
4. المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة وفقاً للمعلومات الدقيقة والواقعية الناجمة عن التنفيذ.

الرقابة عملية مستمرة؛ إدارية؛ موجودة في كل مستوى من مستويات الهرم التنظيمي؛ مرتبطة بصفة وثيقة بالتخطيط؛ الرقابة هي أداة لتحقيق الأنشطة التنظيمية. المقارنة يمكن أن تكون بعيدة عن نظام التشغيل؛ على الرغم من أن ما لا يقل عن بعض العناصر يجب أن تكون على مقربة من العمليات. على سبيل المثال

1 - Robert J. Mockler. Readings in Management Control. New York: Appleton-Century-Crofts(1970). pp. 14-17.

2-Richard Arvid Johnson. Management, Systems, and society : an introduction. Pacific Palisades, Calif: Goodyear Pub. Co. (1976) pp. 142-148.

؛القياس (العنصر الحسي) عادة ما يكون عند نقطة من العمليات؛قياس المعلومة يمكن أن تنقل إلى نقطة بعيدة عن المقارنة مع المعايير؛وعندما تحدث الانحرافات؛فيمكن تصحيح المدخلات من نقطة بعيدة؛ومع ذلك؛سوف تكون المدخلات (المنشط) موجودة في نظام التشغيل؛هذه القدرة على التحكم من بعد؛كتشغيل عمليات المصانع الخطرة من مسافات آمنة على سبيل المثال؛ويمكن أيضا أن توجه المنظمات الوطنية من مقر مركزي.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة؛ومشاكلها

1- أنواع الرقابة:

- الرقابة كعملية أو وظيفة إدارية تعددت تقسيماتها وفقا لبعض المعايير الفنية الإدارية وأهمها ما يلي:
- 1- من حيث الهدف من الرقابة؛قد تكون الرقابة مانعة أو وقائية؛وهي رقابة سابقة تتحقق من خلال توجيه الأعوان وإرشادهم؛وقد تكون الرقابة تصحيحية أو علاجية؛وهي رقابة لاحقة تتم بالتعقيب على العمل الإداري وتصحيحه في حالة عدم سلامته.
 - 2- من حيث مراحل التنفيذ وأداء العمل الإداري؛يمكن أن تتم الرقابة بصورة مرحلية طوال فترة العمل؛أو أن تكون رقابة نهائية بعد الانتهاء من أداء هذا العمل.
 - 3- من حيث طبيعة الرقابة؛فقد تتحقق هذه بصورة سلبية إصلاحية تعتمد على انتظار وقوع الخطأ أو الانحراف ثم محاولة إصلاحه أو تصحيحه؛أو أن تتحقق بصورة إيجابية وقائية؛من خلال العمل على اكتشاف الخطأ قبل وقوعه ومن ثم محاولة منع وقوعه إن أمكن أو التخفيف من آثاره السلبية.
 - 4- من حيث نطاق الرقابة؛تنقسم الرقابة إلى رقابة شكلية على الإجراءات المتبعة في أداء العمل؛و إلى رقابة موضوعية تتصل بنتائج العمل وقياس مدى انجاز الأهداف المبتغاة؛ومن جهة أخرى قد تكون الرقابة مالية فقط؛وقد تشمل النواحي الإدارية والفنية وتكون رقابة شاملة.
 - 5- من حيث مباشرتها؛فتكون رقابة مباشرة عبر المدير التنفيذي على شركته؛أو غير مباشرة تتم عن طريق جهاز أو عدة أجهزة متخصصة من داخل المنظمة أو من خارجها (مجلس الإدارة مثلا....).
- الرقابة يمكن تصنيفها ضمن ثلاث مجموعات أساسية:

- 1- طبيعة تدفق المعلومات المصممة في النظام (حلقة رقابة مفتوحة أو مغلقة)؛
- 2- نوع المكونات المتضمنة في النظام (هل هو نظام رقابة بشري أو آلي)؛
- 3- العلاقة بين الرقابة وسياق اتخاذ القرار (هل هي رقابة تنظيمية أو عملياتية).

2- مشاكل الرقابة:

التخطيط المثالي يمكن إنجازه إذا كان توقع كل انحراف ممكن عن المدخلات؛ وإذا كان تشغيل النظام كما هو متوقع. هذا النوع من التخطيط لا يتسم؛ لا بالواقعية؛ ولا بالصبغة الاقتصادية؛ ولا يعد مجدياً لمعظم النظم التجارية. إذا كان الأمر كذلك؛ فإن متطلبات التخطيط ستكون شديدة التعقد؛ بحيث يكون النظام فاقد الصلاحية قبل أن يتم تشغيله؛ ولذلك؛ فإننا نصمم الرقابة داخل الأنظمة؛ هذا يتطلب مزيداً من التفكير في تصميم النظم؛ ولكن يسمح بمزيد من المرونة للعمليات؛ ولكن مع ذلك؛ تظل عملية الرقابة الفعالة غير خالية من المشاكل.

الهدف من هذا النظام هو أداء بعض الوظائف المحددة؛ فالغرض من الرقابة التنظيمية هو رؤية تحقيق عمل معين؛ والهدف من الرقابة على العمليات هو التأكد أن الاختلافات في الإنتاج اليومي يتم الاحتفاظ بها ضمن الحدود المقررة. يوجد شيء واحد لتصميم نظام يحتوي على كافة عناصر التحكم و شيء آخر تماماً لجعلها تعمل بشكل صحيح وفق أفضل أهداف النظام؛ ومن المشاكل القياسية تشمل صعوبة القياس ومشكل توقيت تدفق المعلومات ووضع المعايير المناسبة¹.

2-1- قياس المخرجات:

عندما لا تقتصر الأهداف على مخرجات كمية؛ قياس فعالية النظام يصبح أمراً صعباً وتقييمه كذلك؛ الكثير من الخصائص المتعلقة بالمخرجات لا تصلح للقياس الكمي؛ ويمكن تحويل المدخلات الذاتية إلى بيانات رقمية؛ ولكن هناك دوماً خطر من النقل و التقييم الخاطئ لها. وخطر الركون للثقة أمام هذه البيانات بعد أن تم تحويلها لوحدة كمية. لنفترض مثل أن يتم تصنيف القرارات التي اتخذها أحد التنفيذيين من 1 إلى 10 فهذا الأخير هو رقم الكمال وبعد تحديد متى كل قرار وقيمة مجموع عدد القرارات المتخذة على عددها فإن الحاصل يشير إلى متوسط نقاط المدير التنفيذي المتعلقة بصنعه للقرارات على أساس هذا التقييم الذي قد يكون خاطئاً تماماً يمكن قياس فعالية قراراته².

مدير تنفيذي حصل على تقييم 6.75 يمكن اعتباره أكثر فعالية من مدير آخر حصل على 6.25؛ وذلك رغم أن المديرين قد اتخذوا قراراتهما تحت ظروف وشروط مختلفة؛ فالظروف الخارجية قد تكون الفيصل في تحديد الاختلافات؛ فقياس السلوك البشري على الرغم من الصعوبة التي واجهها الذاتية وعدم الدقة فيما يتعلق بقياس الخصائص الفيزيائية؛ فسلوك البشر في النهاية يملي نجاح أو فشل أي نظام من صنع الإنسان.

1 - Richard Arvid Johnson .Op.Cit pp. 241-244.

2 - Ibid, p 241-244.

2-2- التغذية العكسية:

ثمة مشكلة أخرى تتعلق بالرقابة تتمثل في التوقيت غير المناسب للمعلومات التي أدخلت على قناة التغذية العكسية. التوقيت غير الصحيح يمكن أن يحدث في أنظمة الرقابة البشرية أو حتى الآلية إما عن طريق الخطأ في القياس أو في الحكم؛ فكلما كانت استجابة النظام لإشارة الخطأ أسرع كلما أمكن ضبط النظام أكثر؛ ومع ذلك فالحاجة إلى إجراءات عاجلة أمر مهم لأن أي تأخير في توفير المدخلات التصحيحية يمكن أن يكون أمراً حاسماً؛ فنظام يولّد تغذية عكسية متناقضة مع الاحتياج الحالي قد يؤدي إلى التذبذب ولن يتمكن النظام من ضبط وتنفيذ الطريقة المرجوة.

أخطر مشكلة تواجه تدفق المعلومات تنشأ عند التأخير في دورة التغذية العكسية حين يتم فرض الإجراءات التصحيحية التي تكون أكثر من المطلوب مما يقودنا مرة أخرى إلى التعديل عكس الدورة للتصحيح الكثير في الاتجاه الآخر وهلم جرا حتى يتقلب أو يتأرجح خارج السيطرة.

2-3- وضع المعايير:

وضع المعايير المناسبة أو حدود الرقابة مشكلة في كثير من النظم؛ فيجد مديرو الأعمال صعوبات في وضع المعايير التي من شأنها أن تكون مقبولة للموظفين؛ وقد اقترح بعض المنظرين أن يسمح للعمال و الموظفين بوضع المعايير الخاصة بهم على افتراض أن الأفراد يقبلون أكثر على تنفيذ الأهداف التي شاركوا في وضعها بأنفسهم؛ وينبغي أن تكون المعايير دقيقة وترسل لجميع الأشخاص المعنيين بها؛ الاتصال وحده لا يكفي بل يجب تعريف حدود الانحراف المسموح بها؛ ولعل أهم المشاكل التي تواجه النظم البشرية عدم تجاوب الأفراد مع التصحيح المشار إليه؛ وقد يأخذ هذا شكلاً من أشكال المعارضة والتخريب لعدم وجود سلطة معينة لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛ القيادة والتحفيز الإيجابي أصبحت العناصر الحيوية في تحقيق الاستجابة المناسبة لمتطلبات المدخلات.

معظم مشاكل الرقابة تتصل بالتصميم؛ وبالتالي فإن الحل لهذه المشكلة يجب أن يبدأ من هذه النقطة. أنظمة التحكم الآلية ترى أن التدخل البشري ممكن لمعالجة الاستثناءات؛ هناك خطر ومع ذلك يجوز لنا قياس الخصائص التي لا تمثل الأداء الفعلي أو المعلومات الخاطئة¹.

المطلب الثالث: مراحل الرقابة؛ أساليبها؛ ومقومات نجاحها

1- مراحل الرقابة و أساليبها:

تمر الرقابة بثلاث مراحل متتالية هي:

1- المرحلة الأولى: وضع معدلات ومعايير الأداء الموضوعية الدقيقة التي يتم على أساسها قياس الانجاز في العمل و الإداري؛ وذلك بتحليل الأداء ومعدلات الإنتاج والتكلفة والعائد المحقق.

2- المرحلة الثانية: تسجيل نتائج التنفيذ والأداء ومقارنتها بالمعدلات والمعايير الموضوعية سلفاً؛ ومن ثم تقييم الانجاز؛ وتحديد مواطن الخلل في التنفيذ ومشكلات الأداء والانحرافات فيه؛ وتحليلها للوصول إلى أسبابها؛ وبالتالي تقديم المقترحات المناسبة لعلاجها استكمالاً لفاعلية الرقابة؛ وتتم هذه المرحلة من مراحل الرقابة من خلال عدة أساليب أهمها ما يلي:

➤ التقارير الإدارية: وهي تلك التي يتم وضعها بصورة دورية منتظمة لتقدير كفاية الأعمال الإدارية وكفاءة العاملين بالمنظمة؛ من خلال البيانات الدقيقة الصحيحة الواقعية؛ لإعطاء صورة حقيقية واضحة عن كيفية انجاز العمل الإداري؛ ومدى كفاءة هذا الانجاز في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج المقررة.

➤ الملاحظة والتفتيش: بتسجيل كل مستوى إداري لملاحظات عن أداء رؤوسيه والنتائج التي تم تحقيقها ومدى حسن سير العمل وإجاداته؛ ونقاط الضعف في هذا الأداء؛ وأوجه الإهمال والانحراف التي ظهرت خلاله واقترح أفضل الحلول لمواجهتها.

➤ الشكاوى: يتيح الفرصة للأعوان لرفع تظلماتهم أو شكواهم إلى السلطات والإداريين حول العمل الإداري؛ ونجاح هذا الأسلوب مرتبط بحسن التصرف مع هذه الشكاوى .

➤ الميزانيات: تساعد دراسة تقديرات الميزانية وخاصة ما يتعلق بالنفقات العامة مع ما تم إنفاقه في الواقع الفعلي في قياس مدى تقدم العمل في تحقيق أغراضه وتقييم نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

3- المرحلة الثالثة: تصحيح الأخطاء والانحرافات التي أسفرت عنها عملية التسجيل والقياس السابقة؛ وذلك بالبحث عن مسببات وقوعها والعوامل والمتغيرات التي أدت إلى ظهورها؛ مثل عدم دقة المعايير أو تغير ظروف التنفيذ عمّا كان متوقعاً؛ ثم البحث عن الوسائل المناسبة لعلاج هذه الأخطاء والانحرافات والعمل على منع تكرارها لضمان فعالية الرقابة والنظام بأكمله؛ وقد يتم ذلك من خلال تعديل الأهداف أو الاختصاصات؛ أو تحسين طرق أداء العمل؛ أو مضاعفة الجهود المتصلة بالتنسيق؛ وفيما يتعلق بالإجراءات التأديبية التي تهدف لردع الأعوان بالمنظمة يجب التفرقة بين الأخطاء العادية التي يمكن توقعها وتجنبها باعتبارها أخطاء بسيطة طبيعية؛ أو خرجت عن السيطرة لأسباب طارئة؛ وبين الأخطاء الجسيمة العمدية أو لتكرارها أو لخطورة آثارها السيئة على المنظمة؛ ومع ذلك؛ فيجب مراعاة كون أسباب الانحراف

التي تكشف عنها الرقابة مردّها إلى الأعوان أو إلى ظروف العمل ذاته نتيجة قصور الإمكانيات مثلاً؛ ولذلك لا يجوز محاسبتهم عنها وتحميلهم مسئوليتها.

2- مقومات نجاح نظام الرقابة الإدارية:

لا يكفي وجود نظام للرقابة لتحقيق الأهداف المرجوة منه؛ إذ يتعين أن نضمن في نفس الوقت فعالية هذا النظام حتى لا يغدو إضاعة للوقت والجهد و المال؛ ولكفالة هذه الفعالية شروط وضوابط كثيرة لعل أهمها في ما يلي:

- 1- وضع وتصميم نظام الرقابة بحيث يتلاءم مع طبيعة المنظمة الإدارية وأوجه نشاطها؛ وحجم العمل المتعلق بها؛ وخصائصه؛ وهدفه ومراعاة الحرية في أداء الأعمال موازاة مع وجود الرقابة.
- 2- مراعاة تكلفة نظام الرقابة وعدم المبالغة في الإنفاق عليه لدرجة تفوق العائد المتوقع من إنشائه.
- 3- يجب أن يتميز نظام الرقابة بالتكامل والتناسق بينه وبين نظم المعلومات والاتصالات والتخطيط في المنظمة؛ حيث أن فاعلية هذا النظام يعتمد على تدفق المعلومات الدقيقة بين أرجائه لمقارنة النتائج بين الواقع وما يجب أن يكون.
- 4- مراعاة الوقت المناسب لتلقي المعلومات لضمان سرعة الكشف عن الأخطاء وإرسال النتائج إلى سلطة اتخاذ القرار لمواجهة المشاكل المتباينة التي يكشف عنها نظام الرقابة في الوقت المناسب قبل استفحال آثارها.
- 5- دعم نظام الرقابة بالأساليب التقنية الحديثة المتطورة؛ وبالإمكانيات المادية و البشرية المناسبة التي تكفل أعلى مستوى ممكن من الجودة والفعالية والمرونة؛ ومراجعة النظام وتحديثه كلما وقعت تغيرات جذرية في المنظمة أو في سير عملها.
- 6- مراعاة الموضوعية والمشروعية في أسس الرقابة ومعاييرها؛ وضمان عدم إساءة استعمالها؛ أو التعسف فيها؛ وأن تكون واضحة ومعروفة لكافة أعوان المنظمة وخارجها؛ والابتعاد عن أسلوب الترهيب وتصيد الأخطاء وإلقاء الخوف في قلوب الأعوان دون التساهل الذي يؤدي إلى عدم الاكتراث بالرقابة.

المبحث الثاني: النظرية النيوكلاسيكية للشركة

نظرية الاقتصاد الجزئي للشركة (الصندوق الأسود) تقدم مرة أخرى تمثيلاً للشركة يوضح الرؤية التي قدمها علم الاقتصاد من فترة طويلة؛ فهي تركز على بديهية بسيطة لكنها قوية في نفس الوقت؛ سنقدم هذه البديهية أو المسلمة؛ قبل التحوّل نحو النموذج الكلاسيكي للشركة؛ وسنحاول تسليط الضوء على مختلف القضايا الذي أثارها هذا التمثيل للشركة.

المطلب الأول: فرضيات النموذج النيوكلاسيكي

النظرية النيوكلاسيكية تقدّم بأنّها "التقديم الأكثر كمالاً لاقتصاد سوق فعّال"¹؛ فهي تستند على أربع فرضيات أساسية هي:

1- استقلالية الفرد:

الفرد هو الوحدة الأساسية للفضاء الاقتصادي والذي يشكل الحيز الأصغر منه؛ الأفراد غير مبرمجين وغير مجبرين على العمل؛ يتصرفون وفق مآرب خاصة بهم؛ رغباتهم؛ حاجياتهم؛ منفعتهم غير قابلة للتبرير سوى أمام أنفسهم؛ لا يوجد أي حالة من الحالات كان فيها انتمائهم إلى بلد؛ أو ديانة؛ أو ثقافة؛ أو مجموعة؛ أو طبقة اجتماعية؛ خارجاً عن نطاق اختيارهم؛ الفرد يعد الوحدة القياسية لخياراته؛ يُقرّر حسب معايير ومقاييس وحده المخوّل بتبريرها.² هذه الاستقلالية يعبر عنها بمصطلح الفردانية المنهجية والذي حسبته؛ يتخذ العون (الفرد) قراراته بحرية؛ وذلك حسب معايير يُبررها بنفسه.

2- عقلانية الفرد:

استقلالية الفرد تركز على العقلانية الفردية في تبرير هذه الخيارات: كل فرد يمكنه إذن معرفة كل القوانين الاقتصادية وأفضل الأعمال التي يجب القيام بها؛ واتخاذ القرارات المناسبة. العقلانية تسمح بالقيام بالحساب والتحليل؛ ممّا يسمح بتقييم التكاليف والمزايا لكل قرار؛ وتسمح إذن بتنفيذ الخيارات. العقلانية الموضوعية تشكل (مع فرضية ندرة الموارد) جوهر مبدأ التعظيم. الاستقلالية قد تسبب اضطرابات ينظمها الفرد وفق المنطق والعقلانية؛ فهو يصنف الأعمال ويتخذ القرارات حسب حساباته الخاصة؛ فالأفراد تم

1-B. Coriat et O. Weinstein, « Les nouvelles théories de l'entreprise », Librairie générale française, 1995. p11.

2- P-Y., Gomez, « Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion ». Interditions, 1996 ; p.16.

اعتبارهم عقلانيين؛ فهم يتصرفون حسب سلم من التفضيلات ناتج عن الاتساق الداخلي؛ بحيث يتمكنون دوماً من الاختيار من بين خيارات متعددة؛ بما يجعل عملهم أفضل¹.

3- إعلام الفرد:

المعلومة هي الرابط بين الأفراد المستقلين والعقلانيين؛ فهي من تسمح بممارسة العقلانية؛ ومعرفة خيارات باقي الأفراد؛ والدخول في عقود معهم؛ فهي ناقل اجتماعي؛ فالمعلومة تم اعتبارها تامة ومثالية؛ أي أنها تقدم الواقع بدقة وهي غير قابلة أبداً للتلاعب من قبل الأفراد. الفرد يتحصل على المعلومة الكاملة؛ فحتى يكون الفرد عقلانياً عليه أن يحصل على كل المعلومات التي تسمح له بتبني سلوك عقلاني؛ فالإقتصاد الحر هو إقتصاد لتبادل المعلومة قبل أن يكون إقتصادا لتبادل البضائع². انطلاقاً من هذه الفرضيات الثلاث؛ فإن السوق يبرز وجوده كمكان؛ أو فضاء للتنسيق والتنظيم.

4- السوق:

الفضاء الاجتماعي لتنسيق الأنشطة كنتاج عن البديهيات الثلاث السابقة؛ السوق يضمن تنسيق أنشطة الأفراد. التنظيم الأفضل هو الذي يسمح للأفراد بالعمل بحرية بدل تنظيم أنشطتهم بطريقة مركزية أو مخططة؛ هذا الأمر يسمح للعروض والطلبات بتسويتها بتبادل المعلومات حول الرغبات (التفضيلات)؛ وحسابات كل فرد (سعر الحجز)؛ في نهاية السياق؛ تقود التسوية إلى تحديد السعر والكمية. السوق هو المكان الذي يحقق الأعوان خلاله طواعية اتفاقاً دون تدخل خارجي؛ فهو يضمن أيضاً مجموع التبادلات؛ علاوة على ذلك؛ هذا النظام من التبادل مقبول ومثالي اجتماعياً في الحالة التي يوفر فيها الرفاهية القصوى لكل فرد.

1-M. Amami, « Microéconomie : théories, critiques et exercices pratiques », Gaetan Morin, 1981, p. 20.

2 - P-Y., Gomez.Op.Cit, p.17.

ويمكننا أن نلخص الفرضيات الأساسية للنظرية النيوكلاسيكية للشركة عبر الجدول التالي:

جدول رقم (01-01-01): الفرضيات الأساسية للنظرية النيوكلاسيكية للشركة

<p>متخذ القرار إيجابي وعقلاني وهذه العقلانية تترجم عبر تعظيم دالة الربح تحت القيود (Guerrien, 1989)؛ في الحالتين (الاحتكار و المنافسة الكاملة) الهدف هو تعظيم الربح في الأجل القصير؛ انطلاقا من اختيار الأعمال وانطلاقا من مجموعة محددة من البدائل.</p>	<p>هدف المؤسسة</p>
<p>المؤسسة تملك نظاما فعالا لجمع و توزيع المعلومة فيما يتعلق بالعوائد؛ الإنتاج و التكاليف.</p>	<p>المعلومة</p>
<p>التأكد كامل وتام في ما يتعلق بدالة الدخل؛ دالة الإنتاج و علاقات التكاليف.</p>	<p>التأكد</p>
<p>إذا كانت المنافسة تامة؛ فإن المؤسسة تتخذ قرارات عملياتية فيما يتعلق بالكميات المنتجة؛ و عليه فإن الأسعار تعتبر المؤشرات الوحيدة للسوق. في حالة الاحتكار؛ تكون الأسعار معدة من قبل المؤسسة حسب هيكله تكاليفها. في الحالتين؛ القرارات الإستراتيجية تتعلق بالتوسع؛ و فرات الحجم تُشجع التكامل العمودي (شركات من أحجام كبيرة)؛ وحدها إزالة و فرات الحجم من يقلل من حجمها.</p>	<p>اتخاذ القرارات</p>
<p>المؤسسة تستغل نوعين من الموارد: موارد رأس المال واليد العاملة. إذا كانت المنافسة تامة؛ هذه الموارد يفترض أن تكون متحركة و مقسمة (كل مؤسسة يمكنها الحصول على المدخلات و الموارد التي تحتاجها). في حالة وجود احتكار؛ هذه الفرضية لا يتم الأخذ بها حينها. نفترض أيضا بأن دالة الإنتاج مستمرة (أحيانا مقعرة أو شبه مقعرة)؛ مصممة تماما من قبل المهندسين و التقنيين في المؤسسة؛ و بأن الإنتاج مقسم بصفة تامة.</p>	<p>سياق أو عملية الإنتاج</p>
<p>دوال العائد الإجمالي والإنتاج؛ وكذلك معادلات التكاليف يفترض أن تكون مستقرة. سلوك المؤسسة يوصف غالبا بالنظر لوضعيات ثابتة للتوازن؛ وهكذا يتم تجنّب كل مشاكل النمو و التحليل الديناميكي .</p>	<p>التوازن</p>
<p>إذا كانت المنافسة تامة؛ فإن تأثير المحيط ينحصر في مؤشرات الأسعار؛ ما يقودنا إلى القول أنّ الأعوان لا يهتمون؛ لا بأسواقهم؛ ولا بالتقنين المتعلق بالاستهلاك؛ والتي يمكن لهم القيام بها خلال عمليات الشراء. بصفة عامة؛ الشركة يتم اعتبارها فردية؛ ممّا يُفسّر سلوكها نحو تعظيم الربح.</p>	<p>المحيط</p>

Source : S. H'Mida et S. Y. Lakhel, « Vers un cadre théorique de l'entreprise réseau », Revue de l'Université de Moncton, vol. 35, no1, 2004, p 08.

5- الشركة النيوكلاسيكية:

في المقاربات النيوكلاسيكية التقليدية تعتبر المؤسسة كعلبة صعبة والتي مهما يكن هيكل السوق المقترح (المنافسة التامة والكاملة؛ احتكار القلة؛ الاحتكار الثنائي؛ الاحتكار)؛ يحول (حسب تكنولوجيا خارجية خارجية مقدمة عبر وظيفة الانتاج) المدخلات (رأس المال؛ العمل؛ الاهتلاكات الوسيطة... إلخ) إلى مخرجات (سلع وخدمات)¹.

الشركة تجمع كفي (Efficient) تقنيا للإنتاج؛ يمكن تعريفها بأنها وظيفة للإنتاج بحيث يبحث المقاول (العقلاني) على تعظيم وانطلاقاً من تنسيق عوامل الإنتاج مختلفة الطبيعة تحت ضغط قدراتها التكنولوجية (وهو ما يترجمه الشكل الرياضي)؛ إنها شركة نقطة (point)؛ وشركة آلية أو مُسَيِّرة (automate)؛ السؤال حول التنظيم الداخلي للمؤسسة مهم؛ ووظيفة الإنتاج تحدد كميات الإنتاج؛ هدف الشركة حسب مالكها هو تعظيم الربح؛ الفرق بين تكاليف عوامل الإنتاج والمنتجات المباعة. سلوك التحسين للمقاول يركز حول فرضية العقلانية الموضوعية للأعوان؛ وهذه الفرضية تعني بأن المقاول:

- قادر على النظر إلى جميع البدائل المتاحة أمامه؛ لا يوجد ضغوط زمنية.
 - يمتلك كل المعلومات الضرورية الأساسية التي تسمح له بتقييم نتائج كل بديل من البدائل. المعلومات غير مكلفة.
 - يمكنه ترتيب وتصنيف البدائل الممكنة حسب نظام تفضيل متماسك في صياغة ترتيبه للبدائل.
 - اختيار البديل المناسب لأعلى سقف في رغباته؛ لأنجاز هذا الخيار المقرر غير مقيد بقدراته الحسابية؛ ولا بتلك المتعلقة بالمواد المستعملة.
- ككل برنامج تحسين؛ تعظيم الربح للشركة يضم ثلاث مكونات: تنوع الخيارات؛ الضغوط أو القيود؛ أعمال إيجابية. قرارات المقاول تتم حول حجم الموارد المستعملة والكميات المنتجة والمباعة؛ وحسب هيكل السوق (احتكار؛ احتكار القلة؛ احتكار ثنائي) وحول سعر السلع والخدمات الداخلة في سياق الإنتاج (المدخلات) والمنتجات المعدة للبيع (المخرجات)؛ فقرارات المقاول تقود إذن إلى اختيار حجم الموارد المقللة لتكاليف بالنسبة لسلعة منتجة معطاة؛ واختيار كمية المنتجات التي تعظم الفارق بين المداخيل الإجمالية ومجموع التكاليف الجلية والخفية للإنتاج.

المطلب الثاني: أوجه القصور في النظرية النيوكلاسيكية

النظرية النيوكلاسيكية للمؤسسة ليست مستقلة عن التقدم العام للاقتصاد وفق المفهوم النيوكلاسيكي؛ بالنسبة للنيوكلاسيكيين؛ يصبح الاقتصاد رسمياً ويستند على الندرة التي تؤسس للعلم الاقتصادي عبر تقليل الواقعية الاجتماعية؛ ولهذا ولتفسير نظام الأسعار لجأ النيوكلاسيكيون إلى الشركة أو المؤسسة؛ هذا الأمر يرتبط بفهم إشكالية تنسيق الترابطات الداخلية البينية التي تتواجد بين موضوعات اقتصاد ما؛ وهذا الترابط البيني هو الذي يجعل الشركة ترتبط وتنتج لباقي الأعوان الاقتصاديين.

نظام الأسعار هو وسيلة يتم حسبها ربط المنتجين بالمستهلكين؛ فإذا لم تكن هناك أي تكلفة مرتبطة بتواجد نظام سعر؛ سيكون ممكناً حسب نظرية اليد الخفية* تخصيص سعر لأي سلعة ما وتخصيص موارد الشركة الناجم عن الأثر المشترك عن التحسين الفردي؛ وعن العلاقة بين العرض والطلب؛ وفق شروط معينة؛ والشركة باعتبارها فضاء سلطويًا (هرمي السلطة) سيتم تخصيص الموارد ضمنها بطريقة سلطوية لا تُشكل أي مصلحة.

النظرية النيوكلاسيكية المعيارية تؤسس النشاط الاقتصادي على عقلانية السلوك الافتراضي وفق فرضية كمال وكفاءة المعلومة المحصلة من السوق؛ في هذا النموذج للتنسيق عبر الأسعار؛ المؤسسة ككل عون اقتصادي لها سلوك عقلاني؛ والذي يتجسد في وظيفتها الأساسية؛ وهي تعظيم الربح في ظل قيود قدراتها التكنولوجية؛ هدف وقيود عبارة عن معطيات؛ أيضاً؛ المؤسسات تكون زائدة عن الحاجة انطلاقاً من اللحظة التي تكون فيها الأسعار كافية لتحقيق تخصيص أمثل للموارد؛ بمعنى؛ عندما يكون اللجوء إلى السوق أفضل من الاعتماد على التنظيم الهرمي.

للتراجع عن البناء النيوكلاسيكي للشركة؛ يبدي الكتاب اهتماماً بالافتراضات التي يقوم عليها نموذج التوازن؛ حيث ركز المنتقدون على فرضية العقلانية التامة؛ ومبدأ تعظيم الربح؛ ومبدأ مشاهمة الشركة للفرد. كل انتقاد من الانتقادات التي سنقدمها تشكل نقطة انطلاقاً لتيارات نظرية؛ والتي تشكل معاً المقاربة "الحديثة" للشركة؛ وذلك في الحالة التي تبحث كل منها عن تجاوز هذه الفرضيات الحصرية للنظرية النيوكلاسيكية.

*-مصطلح اليد الخفية (*Invisible hand*): هي استعارة ابتكرها الاقتصادي آدم سميث؛ في كتابه ثروة الأمم وكتب أخرى؛ حيث يقول بأن الفرد الذي يقوم بالاهتمام بمصلحته الشخصية يساهم أيضاً في ارتقاء المصلحة الخيرة لمجتمع ككل من خلال مبدأ "اليد الخفية"؛ حيث يرى بأن العائد العام للمجتمع هو مجموع عوائد الأفراد؛ فعندما يزيد فرد ما عائده الشخصي، فإنه يساهم في زيادة مجموع العائد للمجتمع.

النظرية النيوكلاسيكية لديها العديد من نقاط الضعف؛ ولكنها لا تزال النظرية المسيطرة؛ مفارقة كبيرة بالفعل؛ حيث يتساءل (De Vroey) "دو فروي" وهو اقتصادي بلجيكي - لماذا تبقى النظرية النيو كلاسيكية هي الاقتصاد المسيطر؟ - يوجد العديد من الأسباب لذلك: من جهة؛ أسباب سياسية؛ لأنّ هذه النظرية تدافع عن النظام الرأسمالي وتسير ضمن مصلحة الطبقة المسيطرة وتعتمد على الرياضيات؛ ومن جهة أخرى؛ يرى سيمون أنّه يجب التخلي عن هذه النظرية النيو كلاسيكية (فهو على خلاف مع النظرية دون أن يكون معارضا لها بصفة تامة)؛ ومن نقاط الضعف نميز النقاط التالية:

- النظرية النيو كلاسيكية للشركة لا تهتم بطبيعة مدخلات ووظيفة الإنتاج؛ في هذا الإطار؛ العمل مُعرّف بأنّه مساوي لأيّ مدخلات؛ وهو بضاعة شأنه شأن بقية البضائع؛ هذا التشبيه للعمل بمجرد بضاعة يقلل تحفيز العمّال؛ ويُزيل مسألة الرقابة على العمل من قبل المستخدم؛ والذي يقود إلى الافتراض بأنّ العامل يتكيف طواعية مع الأوامر الصادرة من قبل المقاول؛ وبأنّه سيمنح كل كفاءاته للمستخدم. في هذا الإطار؛ إنتاجية العمل لا تنحرف أبدا عن تلك المتوقعة من قبل المقاول؛ الأجر يتم تسويته بناء على الإنتاجية الهامشية للعمل؛ وتنفيذ عقد العمل لا يشكل مشكلة لأنّ المستخدمين أو العمّال يمثلون كلية للالتزامات التعاقدية؛ والذي يُعدّ إنكارا مطلقا للواقع؛ مسألة مراقبة العمل ليس لها إذن أي معنى؛ لا يوجد صراع بين المستخدم والمستخدم؛ ويبدو أنّ الشركة تتميز بعلاقة سلطة بين المستخدم وصاحب العمل حيث لا يمكننا تطبيق الدور التناظري؛ كما تقوم به النظرية النيوكلاسيكية؛ هذه العلاقة تُقدّم الشركة كنمط أو طريقة خاصّة للتنظيم. العمل لا يمكن النظر إليه كسلعة كبقية السلع؛ علاقات السلطة شكّلت انشغالات أوليّة لهيربيرث سيمون (Herbert Simon) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد لسنة 1978.

- النظرية النيوكلاسيكية للإنتاج تم انتقادها بناء على فرضيتها الخاطئة؛ فهي تفترض بأنّ تكاليف الإنتاج المتنامية هي السبب التي لا يتجاوز عنده المنتجون حدا معيناً في الإنتاج؛ أو حجج تجريبية بيّنت أن المنتجين لا يستندون في قراراتهم الإنتاجية على فرضية التكاليف المتنامية. على سبيل المثال؛ يمكنهم غالبا صرف قدرات غير مستعملة والتي يمكن حشدها إذا كان هناك رغبة في الإنتاج بكمية أكبر. النظرية النيوكلاسيكية أيضا تم انتقادها بسبب انحرافها المعياري؛ فهي لا تبحث على تفسير العالم الحقيقي.

- الاقتصاد النيوكلاسيكي يستند كثيرا على نماذج رياضية معقدة؛ كتلك التي تستعمل النظرية العامة للتوازن دون أن نتساءل ما إذا كانت هذه النماذج توصف الاقتصاد الحقيقي فعليا أم لا؟ كثيرون من يعتقدون أن أي مبادرة لتقديم نظام معقد للاقتصاد الحقيقي عبر نموذج رياضي هي في الواقع أمر غير واقعي وأمر محكوم عليه بالإخفاق. الإجابة لهذا الإشكال تم تقديمها من قبل (Milton Friedman) "ميلتون فريدمان"؛ والتي يرى فيها أنّ النظريات يجب الحكم عليها بناء على قدرتها على التنبؤ بالأحداث والظواهر بدل اختبار

- مدى واقعية فرضياتها. بالطبع؛ الانتقادات أجابت بأن الاقتصاد النيوكلاسيكي (مثل فروع أخرى من الاقتصاد)؛ لا يقدم نجاحا كبيرا في ما يتعلق بتنبؤاته.
- الرؤية الاجتماعية للشركة التي توصلها هذه النظرية تؤخذ كوحدة تحليل للأفراد وسلوكياتهم؛ وهي تستند على الفردانية المنهجية؛ الفردانية التي تتعارض مع الشمولية (فهم النظرية في مجملها دون بترها)؛ فلا يمكننا فهم سير عمل شركة دون مراعاة العلاقات الاجتماعية التي تنشئها.
 - اعتبار أن كل الأعوان الاقتصاديين ينتمون إلى نفس الفريق أي أنهم متساوون فيما بينهم؛ وبالتالي وجود علاقات متناظرة (عدم سيطرة طرف على آخر).
 - واقع كون أن هذه النظرية هي نظرية إحصائية؛ مما لا يسمح بتحليل ديناميكية الاقتصاديات.
 - هذه النظرية لا تراعي الظواهر التسييرية والتنظيمية؛ فهي لا تبالي بما يحدث داخل المؤسسة والتي تعتبرها صندوقا أسودا مع مدخلات و مخرجات.
 - نقاط الضعف الأخرى تتعلق حتى بمدى ملائمة النموذج النيوكلاسيكي (المستند حول قضية ترك الأسواق تعمل بحرية وبالتالي البحث عن منافسة كاملة و صرفة). واقع البلدان الرأسمالية بعيد عن المنافسة الكاملة والصرافة؛ فيوجد تركيز شديد للقطاعات الاقتصادية ومازلنا نطلق عليها بلدان حرة؛ رغم أنها تتدخل بطريقة كبيرة في اقتصادياتها؛ فلا يوجد أي مجتمع حر؛ الدول تتدخل في سير عمل المجتمعات.
 - النموذج النيوكلاسيكي لا يفسر وقوع الأزمات؛ سوى عبر عوامل خارجية؛ كسياسة سيئة للبنوك المركزية مثلا؛ النموذج يؤكد بأنه عند التوازن سيكون هناك ميل للتشغيل الكامل.

المطلب الثالث: انتقاد فرضيات النظرية الكلاسيكية للشركة:

1- الانتقادات لمبدأ العقلانية التامة أو الكاملة:

- قائمة على فرضية العقلانية الموضوعية للأفراد؛ وقد رتهم على القيام بالحساب العقلاني؛ فهي تُشكك في مبدأ التعظيم. هل يبحث الأفراد عن تعظيم منفعتهم؛ أم يقنعون بمستوى محدد من المنفعة؛ التساؤل أساسي ومهم لأنه يُثير قضية تواجد و خصوصية المؤسسة.
- الفرضية التي حسبها يتصرف الأفراد بطريقة عقلانية تستبعد مظاهر مهمة للسلوك البشري؛ فالرجل الاقتصادي (homo economicus) يمكن اعتباره مختلفا عن الأفراد الحقيقيين في العالم الواقعي؛ وحتى فرضية التوقعات العقلانية المقدمة ضمن نماذج نيوكلاسيكية أكثر حداثة يمكن اعتبارها غير واقعية.

علاوة على ذلك؛ مهما كان تعريفها دقيقاً؛ فرضية "الرجل الاقتصادي" هل هي مُسلّمة أولية لنموذج أكثر عقلانية؛ نموذج صلاحيته محدودة نحو بعض الفوائد المتعلقة بالنشاط البشري؛ أم هي مبدأ منهجي عام قابل للتطبيق في الاقتصاد؟

هذه الفرضية (العقلانية التامة) تمّ التشكيك فيها من قبل سيمون ومن بعده من قبل ويليامسون؛ أعمال ويليامسون قدّمت إجابة عن تساؤل: لماذا تتواجد المؤسسات؟ في الواقع؛ في وجود فرضية العقلانية الموضوعية؛ تتواجد الشركات يطرح إشكالية؛ لماذا لا يتبادل الأعوان كل شيء عبر السوق؟ نقدم العقلانية المحدودة بمراعاة الزمن سمحت بتفسير الأسباب التي تدفع الأفراد أو الأعوان لإنشاء هياكل بديلة للسوق لغرض إنتاج بعض السلع أو الخدمات؛ التفسير يكمن في وجود تكاليف الصفقة؛ اللجوء للسوق أحياناً مكلف للغاية؛ وعليه سيكون من العقلانية أحياناً الإنتاج داخل تنظيم مدار عبر هرمية سلطوية وليس عبر نظام سعر؛ نظرية تكاليف الصفقة تُقدم شبكة تحليل موسّعة في هذه المسألة؛ وهو ما سنقدمه في المباحث اللاحقة.

اهتم سيمون باتخاذ القرار داخل المؤسسة منذ بداية الأربعينات؛ فقد شكّل مفهومها أو تصوّراً جديداً يتخذ الفرد حسب القرارات حسب نظام للمعلومات؛ فحسب سيمون؛ العقلانية تواجه من جهة؛ عدم التأكد والمعلومة المؤكدة؛ ومن جهة أخرى؛ محدودية حسابات الأعوان بالنسبة لمجموع الأعمال الممكنة و نتائجها فالمعرفة مكتملة وتوقع كل النتائج التي تلي كل خيار مستحيلة؛ والعقلانية تتطلب الاختيار بين كل هذه السلوكيات الممكنة؛ وعليه فقد قدم مبدأ العقلانية المحدودة.

من جهة أخرى؛ يعتبر سيمون بأنّ الشركة تنظيم ناجم عن هرمية إدارية؛ سيمون يُحدّد الأهداف المتوجّب الحصول عليها من قبل الأشخاص الموجودين في قاع هرمية المؤسسة؛ بالنسبة له؛ المنفذ هو من تُوكل له مهمة تنفيذ أهداف المؤسسة؛ وعليه؛ وحتى يتمكن هذا الشخص من التصرف وفق المنهج المرغوب على إشارات الشركة القيام باختيار الأعمال القابلة للإنجاز من قبل هذا الشخص (المنفذ)؛ إنه الاختيار بين عدة أعمال؛ والذي جعل سيمون يقدم العقلانية الإجرائية (procedural rationality) محل العقلانية التامة أو الكاملة.

انتقادات أخرى وجهت للنظرية النيوكلاسيكية؛ لها علاقة بالإعلام والحصول على المعلومات؛ وبأنّ المشكل يكمن في أنّ البحث عن معلومات أمر مكلف؛ وبأنّ المستقبل أحياناً ليس أكيداً (خطر)؛ ولا احتمالياً (عدم التأكد المقدم من قبل Knight)؛ وفي هذا الإطار؛ العلاقة بين الفاعلين تتعقّد وتزيد نسب الاحتمالات غير الصحيحة؛ وينجم عن ذلك مشكلتي الاختيار المضاد والخطر الأخلاقي؛ وعليه يجب البحث عن التصدي ومقاومة السلوكيات غير المرغوبة؛ ويمكن للعون الاقتصادي أن يرضى بخيار مشبع

ولكن غير مثالي؛ ممّا يشكك في مدى ملائمة الحساب الهامشي والمقاربات المعيارية المستندة على الحصول على الأمثل أو الأفضل؛ وعليه فإنّ كل تفسير لعملية اتخاذ قرار ما ستكون إذن محل شك.

2- انتقاد مبدأ تعظيم الربح:

الملكية والتسيير تم فصلهما؛ هذا الفصل إذن طرح إشكالية اقتصادية: بما أنّ المالك لم يعد يُدير ملكيته؛ هل يمكننا التماس عملية تعظيم الربح من المديرين التنفيذيين؟ هل تتضافر أهداف الجميع نحو تحقيق النتيجة في ما يتعلق بالربح؟ لا شيء أكيد؛ والعديد من الدراسات أوضحت أنّ المديرين التنفيذيين لا يُعظّمون الربح؛ بل رقم الأعمال أو الحصة السوقية للشركة؛ أو بكل بساطة يُعظّمون منفعتهم الخاصة. العمل الإيجابي للشركة يجب أن يتم إعادة اختبارها؛ فوجود هذا النوع من النزاع يُعقّد التقدم النظري للشركة؛ فقد حاولت نظريتنا حقوق الملكية والوكالة كل بطريقته تقديم إجابات لهذه المشكلة الشائكة.

(Berle et Means) "بيرل ومينز"؛ ومنذ سنة 1932؛ أشارا إلى أنّ الشركات في أمريكا تتميز بالفصل بين المالكين والمسيرين؛ هذا الفصل يقود لنزاع في الأهداف: لكل طرف من أطراف النزاع دالة منفعة ليُعظّمها؛ فالتنفيذيون يبحثون عن تعظيم مصالحهم؛ والتي ترتبط بنمو مؤسستهم؛ بعدد المستخدمين؛... الخ.

في سنوات الخمسينات (Alchian) "ألشيان" قدم انتقاده للفرضيات التقليدية للعقلانية في إطار نظري؛ فحسبه؛ عندما تكون هناك نتيجة تحمل مخاطرة حسب تعريف Knight "كنايث" يكون هناك خطر؛ والأشخاص سيكونون غير قادرين على تحديد الأفضل؛ لأنّ الأعوان يختارون بين هدفين: مستوى المنفعة المتوقع ومستوى الخطر. الخطر هو مُعوّق لتعظيم الربح؛ والسوق يقوم بالاختيار بما يتلاءم مع مبادئ تسيير الشبكة التي تشمل تغطية التكاليف عبر المداخيل؛ ويختار المؤسسات التي لا تحقق خسائر؛ وفي المدى الطويل؛ تلك التي تعظم الأرباح.

بمراعاة الأهداف المتعارضة (الحماية أمام الخطر والربح) واستحالة إعداد علاقات سهلة بين الأعمال والنتائج؛ يتبع الأعوان الاقتصاديون سلوكيات روتينية ملخصة تحت شكل "تطبيقات التسيير"؛ ويُحرّكهم السلوك المتعلق بالإشباع الذي قدّمه سيمون (1956)؛ في الطريق الذي يستمر في استعمال نفس الأنماط التي تشبعهم وترضيهم (ما دام أنّها لا تقدم لهم نتائج أقل من درجة مرغوبة لديهم؛ أو ما داموا يجهلون أنفسهم الممارسات المؤدية لنتائج أفضل)¹.

1 - E. Brousseau, « Processus Evolutionnaires et Institutions: Quelles alternatives à la rationalité parfaite ? », La Revue Economique, N° Spécial : « Cinquantenaire – An 2000 : une mise en perspective », Septembre 2000.p 04.

حسب (Baumol) "بومول" يجب التفريق بين مصالح المساهمين ومصالح المديرين التنفيذيين؛ والتي يمكن أن تتباعد فيما بينها؛ فالمساهمون هم المالكون الحقيقيون للشركة ويطمحون إلى أقصى ربح؛ ولكنّ المسيرين هم المديرون الحقيقيون للشركة؛ يمكنهم تفضيل تعظيم رقم أعمال الشركة المرتبط بدخلهم ووجاهتهم بدل تعظيم الربح.

من جانبه اعتبر (Marris (1964) بأنّ منفعة المديرين التنفيذيين تدعو إلى تعظيم النسبة السنوية لنمو الشركة المقيم انطلاقاً من رقم الأعمال؛ عدد الموظفين؛ أو القيمة السوقية. تعظيم هذه النسبة مبرر؛ لأنّ المديرين التنفيذيين يربطون الأجر والوجاهة والسلطة بحجم الشركة. هذا الهدف حسب (Marris) "ماريس" يجيب بصفة جيدة عن دواعي الاندماجات المشاهدة مؤخراً في الولايات المتحدة الأمريكية.

هذه المراجعة لسلوك الشركة قادت كل من ((Cyert et March (1963) "سيرت و مارش" إلى الاستنتاج أنّ للشركة أهداف متعددة يجب إيجاد التوافق بينها. الشركة أصبحت تنظيماً معقداً ومرة أخرى؛ سيمون (1979)؛ يرفض فرضية تعظيم الربح وتقديم مبدأ الإشباع؛ فالمؤسسة تبحث عن نتيجة مرضية؛ والتي يمكن أن تكون "الربح المعقول"؛ وهذه النتيجة تسمح بالاتفاق عليها بين أعضاء الشركة.

هذه التحليلات قامت باستبدال تعظيم الربح بدالة منفعة نوعية تشمل:

- تعظيم الأرباح تحت قيد الحد الأدنى من الربح؛ بمعنى أن المديرين التنفيذيين يبحثون عن تعظيم رقم الأعمال الذي تتبع له رواتبه؛ ولكن بضمان حد معين من الربح للمساهمين.
- تعظيم نسبة النمو بإعادة استثمار الأرباح؛ مع العلم أنّ هذا الأمر سيؤدّي إلى تقليل الحصاص؛ وقد يدفع المساهمين إلى بيع أسهمهم؛ ممّا يستدعي انخفاضاً في تداول السهم؛ وعليه فنمو الشركة مقيد بهذا التحكيم.
- إنشاء القيمة بالنسبة للمساهمين؛ يتطلب أن تكون المددودية قصيرة الأجل هي الأولوية.

حسب (Demsetz) "دمزيتز"؛ لا يتسامح السوق التنافسي مع حصول أحد عوامل الإنتاج على مكافئة دون مساهمته في الإنتاج؛ فالربح مبلغ مدفوع للمالكين ولكن مساهمتهم الإنتاجية المعاكسة لكرد الموظفين ليست واضحة؛ وتبريرها معقد انطلاقاً من كون الربح من طبيعة باقية (résidu) وليس مبلغاً محددًا أو سهل الحساب.

3- انتقاد مبدأ مشابهة الشركة للفرد:

يستند على تشبيه الشركة بالفرد؛ ألا وهو مالكها؛ المقاول. هذا التقديم شديد الوضوح في الفترة التي ظهرت فيها النظرية النيوكلاسيكية نهاية القرن التاسع عشر؛ فجنبنا إلى جنب؛ عدد كبير من المؤسسات

الفردية وعدد كبير من الحرفيين وشركات كبرى تم إنشاؤها؛ ولكن في أغلبها مازالت تُدار من قبل مالكيها أو أقاربه؛ هذه الوضعية تتنوع وتختلف من بلد لآخر؛ ولكن رأس المال العائلي حقيقة قوية نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين؛ وخلافا للاعتقاد السائد لغاية اليوم؛ لا يزال رأس المال العائلي يحتفظ بمكانة قوية؛ لاسيما في فرنسا وألمانيا¹؛ وأغلب الشركات الكبرى مُسيّرة من قبل مديرين تنفيذيين مختارين من قبل مجلس إدارة يمثل مختلف فئات مالكي الشركة.

بحسب الملامح الهيكلية للشركة (التكنولوجيا؛ الكمونات البشرية؛ التنظيم)؛ يرى المؤسّساتيون أنّ السلوك الاقتصادي محدد فقط حسب النظرة الفردية الشخصية عبر لعبة قوى ثقافية واجتماعية؛ وبأنّ الاقتصاد المسيطر النيوكلاسيكي - والذي حسبته تكيف الوحدات الاقتصادية سلبيا مع المحيط الاقتصادي - يتجاهل قدرة الأفراد على التعامل مع النظام السياسي الاقتصادي وفق مصالحهم الخاصة.

هذه الانتقادات الثلاث شكّلت التيارات النظرية الحديثة للمؤسسة؛ تفسير تواجد الشركات في إطار نظري يسمح بتفسير تواجدها؛ مجموع التيارات تشكل إصلاحا في إطار الاقتصاد النيوكلاسيكي؛ ومع ذلك؛ كل تيار من هذه التيارات ما زال يصر على تواجد الظواهر الفردية (مبدأ الفردانية المنهجية). بعض التيارات النظرية الحديثة حاولت التوفيق بين مبدأ الفردانية المنهجية ومراعاة الظواهر الجماعية؛ والتي لا يتم التحقق منها عند دراستنا للشركة؛ وبصفة أعم؛ عندما يتعلق الأمر بدراسة السلوكيات الاقتصادية للأفراد. الشركة هي تجمع للموارد؛ للأعمال؛ للكفاءات؛ للمعارف؛ وفي نفس الوقت؛ فهي وحدة تقنية للإنتاج.

ملاحظتان تفرضان تواجدهما إزاء تواجد مقاربات مختلفة و التي هي:

- التيارات النظرية المقدمّة (نظريات: حقوق الملكية؛ الوكالة؛ تكاليف الصفقة...) تسمح بفهم أفضل لخصوصية الشركة باعتبارها موضوعا نظريا؛ مع ذلك؛ فهي تستبعد في عمومها الأسئلة المتعلقة بالتنظيم الداخلي للإنتاج؛ التساؤل المهم جدا كما تُبينه العديد من الأعمال في العلوم الإدارية.
- إذا سعت هذه التيارات النظرية لتفسير تواجد خصوصية المؤسسة كطريقة للتنسيق؛ فإنّ هذه التيارات لم تهتم بطبيعة أنشطة الشركة؛ تواجد الشركات متعددة المنتجات تم تجاهله كلية في هذا الإطار؛ هذه الخاصية تُعدّل مبدأ التعظيم والحصول على نقطة توازن؛ عدد قليل من الدراسات النظرية تم تكريسها للإجابة على هذا التساؤل الشائك².

1 - Harti-Sainctavit G. Le gouvernement d'entreprise dans les grands groupes allemands, français et anglais: analyse contextuelle et comparative, Thèse en sciences de gestion, Université Paris Dauphine. [1998] p.43.

1- لمزيد إطلاع أنظر:

- Tézenas du Montcel H, « L'entreprise multi productrice », Thèse d'Etat es sciences économiques, Université Paris Dauphine. ., [1970]

المبحث الثالث: نظرية الوكالة والفصل بين الملكية والتسيير

الفصل بين وظيفة التسيير وملكية رأس مال شركة يقدم مصدرا لعدم التأكد؛ والذي يمكن أن يتخذ عدة أشكال؛ في الواقع؛ يمكن للمديرين التنفيذيين للشركة أن لا يبحثوا عن تعظيم الربح بإتباع أهداف أخرى. هذه الظاهرة ممكنة في الشركات التي تتمتع بنشر رأس مالها؛ وما ينتج عنه من ظهور سلطة تسييرية؛ وقد تم التطرق لهذا الأمر للمرة الأولى عبر (Berle & Means 1932) "بيرل و مينز"؛ أعمال أخرى بينت أن أهداف المديرين التنفيذيين لا تقتصر فقط على تعظيم الربح.

المطلب الأول: رؤية (Berle & Means 1932) "بيرل و مينز" حول الشركات العامة

ظهور شركات المساهمة وانتشارها في البلدان الرأسمالية قادت العديد من الكتاب إلى الإشارة إلى الفصل المتنامي بين الملكية وتسيير الشركة؛ وسابقا أشار آدم سميث إلى نتائج هذا التطور في هيكل المؤسسات "مديرو هذه الشركات القيمون على أموال الغير ... يديرونها بتهاون وتكلفة مرتفعة وليس مع هذا الاهتمام الكامل الذي يقدمه الشركاء بالشركة في إدارة أموالهم الخاصة"¹

هذا الفصل سيكون أكثر ضررا للمساهمين كلما كان تبعثر رأس مال شركة المساهمة أكبر؛ ففي حالة الانتشار الشديد لرأس مال الشركة؛ لا يمتلك أعضاء مجلس الإدارة (جهاز الرقابة الموضوع من قبل المساهمين لمراقبة الشركة) سلطة مراقبة العقد؛ في ظل كون الملكية ليست محددا للسلطة؛ وعليه يُجرم جانب من؛ أو مجموع المساهمين من سلطتهم الرقابية لصالح المديرين التنفيذيين؛ وذلك حسب درجة تبعثر الأسهم.

تكمن سلطة المالكين في شركة مساهمة أساسا في قدرتهم على تسمية؛ مراقبة وعند الاقتضاء؛ معاقبة المديرين التنفيذيين الذين يمتلكون سلطة إدارة أصول الشركة؛ سلطة المساهمين تمارس انطلاقا من منظور حق التصويت المتعلق بالأسهم التي يملكونها؛ والذي يمارس داخل الجمعية العامة للشركة؛ هذه الأخيرة تصادق على تقرير التسيير المقدم من قبل مجلس الإدارة المنتخب أعضاؤه (لفترة محددة) من طرف المساهمين في الجمعية العمومية.

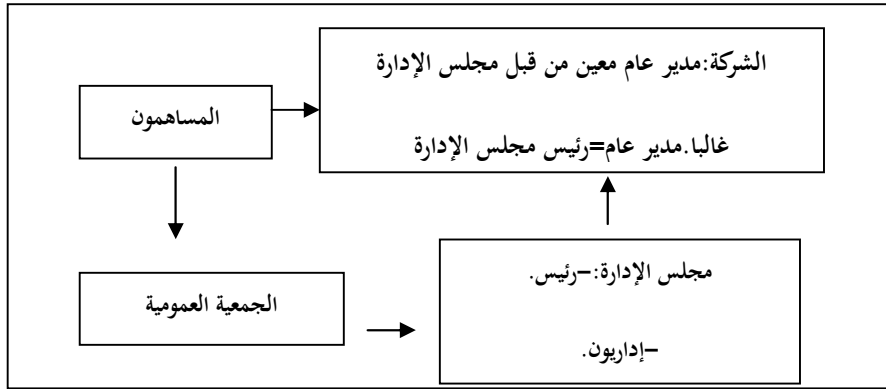
في حالة الانتشار الشديد لرأس المال؛ سيكون المساهمون أقل تحفيزا للتنقل للجمعيات العمومية؛ لعلمهم المسبق بأنهم لا يملكون أي سلطة؛ حقهم في التصويت سيكون "ضائعا"؛ وعليه لا يمارس "صغار

- « La politique de prix de la firme multi produits », Revue économique, [1978], p. 494-513.

1 - Smith A., [1776], « La Richesse des Nations », Ed. Flammarion 1991. أنظر كتاب

المساهمين" هذا الحق؛ تاركين الطريق مفتوحاً للتحكم في الشركة لمالكين لحصة قليلة من رأس المال؛ ففي هذه الحالة؛ غالباً ما يكون مجلس إدارة الشركة مكوناً من المديرين التنفيذيين للشركة؛ و/أو مديرين تنفيذيين لشركات أخرى صديقة (مبدأ الأنوية الصلبة (noyaux durs))؛ أيضاً المساهمون ليس لهم رقابة على ملكياتهم.

منذ 1932؛ قدم الكاتبان (Gardiner Means et Adolf Berle) "أدولف بيرل و غارديني مينز"؛ ومن خلال كتاب "المؤسسة الحديثة و الملكية الخاصة" *سلسلة مستمرة من خمسة أنواع من الملكية في المؤسسة؛ حيث أوضح الكاتبان؛ بأنّ الشركة التسييرية (ضياح سيطرة المساهمين) متواجدة بكثرة في الشركات الأمريكية الكبرى؛ وقد درسوا انتشار رأس المال لتمييز مختلف أنواع الرقابة في الشركة؛ خمسة أنواع من الرقابة تم رصدتها:



1- الرقابة عن طريق حقوق الملكية الكلية (أكثر من 80% من رأس المال): "شخص واحد؛ أو مجموعة صغيرة من الشركاء يمتلكون كل الأسهم؛ أو عملياً كل الأسهم المتداولة". في هذه الحالة؛ المالكون في وضعية تسمح لهم باختيار المديرين التنفيذيين وتعيين إدارة الشركة.

2- الرقابة عن طريق مباشرة مشاركة بالأغلبية: (من 50% إلى 80% من رأس المال): الملكية لأغلب الأموال من فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد تعطي لهذه المجموعة الصلاحية والسلطة للقيام بالرقابة القانونية؛ وإلا سيتم إدارتها من طرف مالك وحيد للمؤسسة.

3- الرقابة عن طريق مشاركة بالأقلية: (من 20% إلى 50% من رأس المال): "فرد أو مجموعة أفراد بمشاركة معتبرة في رأس المال؛ يسيطرون على المؤسسة؛ بناءً على كفاءتهم في نيابة الآخرين في حالة الملكية

* - في كتابهما (The modern corporation and private property) "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة"؛ قدم الكاتبان (Berle et Means) "بيرل و مينز" نظرة مختلفة عن المؤسسة تختلف عن النظرة التقليدية ويعتبر هذا الكتاب مدخلاً نحو فهم النظريات الحديثة حول المؤسسة وعلاقات الملكية والإدارة والرقابة.

الجزأة؛ والتي تضاف إلى مشاركتهم القيمة؛ هذه المجموعة تسيطر على أغلبية الأصول؛ وكلما كانت الشركة كبيرة؛ كلما كانت الحصص كذلك؛ وبالتالي من الصعب تنحية الأقلية ذات النفوذ والثقل داخل المؤسسة؛ وقد لاحظ (Berle et Means) "بيرل ومينز" أنه ينبغي إعادة توجيه التفويض بالتصويت للمساهمين من قبل المشاركين بالأقلية بدل حصرها بين أيدي أعضاء المديرية العامة للشركة كتصويت بالنيابة.

4- الرقابة عن طريق وسيلة قانونية: مثل "التراكم الهرمي على سبيل المثال؛ مضاعفة المساهمات الأقلية خاصة عن طريق الشركات القابضة (holdings)؛ تسمح للمالكين بممارسة رقابة على المديرين التنفيذيين مع مشاركة اسمية ضعيفة في رأس المال. نشير إلى أن هذا النوع من المضاربة (spéculation) الهرمية كان محظورا في الولايات المتحدة، غير أن ذلك لا يمنع وجود إمكانيات أخرى دائما؛ على سبيل المثال؛ شركات الضمان الاجتماعي، صناديق التقاعد (المعاشات)؛ وشركات التأمين ذات الإمكانيات الخفية والمعتبرة؛ بفضل محافظ أسهم ضخمة تشتريها لصالح زبائنها مع القدرة على رفض استعمالها.

5- الرقابة عن طريق المديرية (الملكية المتناثرة): لا يوجد لا شخص ولا مجموعة صغيرة يملك مشاركة بالأقلية للسيطرة على أعمال الشركة". في الحالة الأخيرة؛ تصنف الشركة بأنها تحت الرقابة التسييرية؛ (تحكم الطاقم الإداري) حيث تكون فيها الملكية مقسمة للغاية؛ وحسب (Berle et Means) "بيرل و مينز" فإن السلطة والنفوذ تنتقل بين أيدي الإدارة العليا؛ وقد أدرج الباحثان سلسلة من الأمثلة لمؤسسات تحت رقابة الإدارة العليا على سبيل المثال؛ في شركة للسكك الحديدية بفلسنانيا؛ حيث وفي سنة 1929 كان المساهم الأكثر أهمية والأكبر حصة، يملك 0.3% من مجموع الأسهم؛ وكذا في حالة شركة أخرى؛ أين يملك كل المساهمين أكثر من 500 سهم (عدد المساهمين 236 مساهم) لا تمثل حتى 5% من رأسمال الشركة.

إذا افترضنا أن ملكية دنيا 20% من مجموع الأسهم ضرورية لضمان الرقابة من خلال مشاركة بالأقلية وتختلف الرقابة المطبقة من طرف المديرية العليا كما بينتها الكاتبان؛ وهذا موضح في الجدول الذي سيتم عرضه وتحليله لاحقا؛ ففي سنة 1929 وفي داخل 200 مؤسسة أمريكية الأكثر أهمية (الصناعات، السكك الحديدية؛ المؤسسات العمومية) 44% منها تم السيطرة عليها عن طريق المديرية العليا؛ 44% عن طريق مساهمين مشاركين بالأقلية؛ إضافة إلى ما يستخدمونه من وسائل قانونية؛ 11% مساهمين مشاركين بالأغلبية أو مالكين بخصص كاملة.

معدل 20% كان منتقدا من طرف العديد من الكتاب؛ وقد بينت دراسة (J. Larner) "لارنر"¹ التكميلية سنة 1963 مع افتراض ملكية دنيا 10% على الأقل من مجموع الأسهم كمشاركة بالأقلية بأن

1 - Larner R.J, Propriété et contrôle dans les deux cents entreprises les plus importantes entreprises non financières 1929-1963, The American Economic Review, 1966, p.781 .

الأرقام هي على الترتيب 84.5%، 13%، 2.5%؛ هذه النتائج تؤدي إلى تناقضات كبيرة في عالم المال و الاقتصاد، وقد بينت عدة دراسات أنه حتى نسبة 10% كبيرة جدا؛ لأن السيطرة بالمشاركة بالأقلية تنفذ بأرقام أقل مما سبق؛ أيضا فإن نسبة معتبرة من المؤسسات الأمريكية تمت السيطرة عليها بصفة مباشرة عن طريق مساهمين بمشاركة بالأقلية؛ العديد من الدراسات خفضت الدرجة إلى ما بين 3 أو 5% استنتجت وجود التحكم التسييري.

بصيغة أخرى فإن خيار المالكين يعتمد على المغادرة بدلا من الانتظار (نفس الأمر قد يكون بالنسبة لصناديق المعاشات؛ شركات الضمان الاجتماعي؛ وشركات التأمين؛ فيما يخص المالكين في الملكية المقسمة لعدد كبير من التعاونيات)؛ هذا الأمر يقودنا إلى التساؤل التالي: هل أن حق الملكية في المنظمة يعطي الحق في مراقبة سير عملها؟ الإجابة ستكون على الأقل: ليس بالضرورة .

جدول رقم (01-01-02): سيطرة المالكين في الشركات الأمريكية الكبرى.

النسبة المئوية للمؤسسات المائتين الأكثر أهمية (صناعات، سكك حديدية، مؤسسة عمومية)

السنوات والملكيات	1929	1963
ملكية خاصة	6	0
ملكية بمشاركة الأغلبية	5	2.5
ملكية بمشاركة الأقلية	23	9
الوسائل القانونية	21	4
مراقبة من الإدارة العليا	44	84.5

Source: Zald M.N, The power and functions of boards of Directors: A Theoretical Synthesis, American Journal of Sociology, 1969, p.101.

التحكم التسييري يسمح للمديرين التنفيذيين بالإضرار بمصالح المساهمين؛ فالمديرون من غير المساهمين في الشركة لا يهتمون بريح الشركة المحول للمساهمين (أرباحهم)؛ فهم يستفيدون من مزايا أخرى من وضعيتهم؛ مكافئاتهم؛ الشهرة والجاذبية الشخصية؛ إذا كانت رقابة المساهمين ضعيفة أو معدومة؛ سيكرس المديرون التنفيذيون جزءا مهما من موارد المؤسسة في إشباع هذه الحاجيات؛ سلوك تقديري يضر بنجاعة أداء الشركة والقيمة المالية للأسهم. في الواقع؛ قيمة السهم في سوق مالي فعال (يستجيب للشروط) تساوي ثمن القيمة الحالية للأرباح المستقبلية المتوقعة في التاريخ t .

كل عمل من قبل المدير التنفيذي لا يسمح بتعظيم الربح؛ يؤدي إلى الإضرار بالمالك الذي يتحصل على حصص أقل؛ وبالتالي تنخفض قيمة السهم في السوق المالي؛ هناك العديد من الأعمال التي حاولت البحث عن توصيف أو لإثبات عدة فرضيات حول سلوك المديرين التنفيذيين في الحالة التي تخضع فيها الشركة للتحكم التسييري.

المطلب الثاني: حقل النظرية وأقسامها

1- حقل النظرية:

نظرية الوكالة يمكن أن تُفسر بأنها تعميم لنظرية حقوق الملكية؛ حيث تعد مقالات كلا من (Meckling et Jensen) "جنسن ومكلين" سنة 1976 من أرست قواعد هذه النظرية؛ وترجع جذورها إلى مشروع بحث نشأ بجامعة (Rochester) "روشستر" بداية السبعينيات؛ فهي تسمح بالإجابة عن سؤالين مهمين: من يراقب المتحكم أو المسيطر في الشركة الرأسمالية؟ وكيف تنظم عملية مراقبة الجهد الإنتاجي؟ الرقابة تشمل وضع آليات محفزة لنشر المعلومة؛ لأن الأعوان المتصفون بالرشادة والعقلانية؛ يمتلكون قدرا من المعلومات الضرورية لتقييم جهوداتهم؛ كما نسجل وجود لا تناظر معلوماتي يعيق التقييم الصحيح لمجهودات كل منهم؛ بالأخص؛ المالك الذي يفوض جزءا من حقوق ملكيته لمسيّر موكل لا يمكنه أن يضمن أن يستعمل هذا الأخير الوسائل الأكثر ملائمة لاستخراج أقصى ربح ممكن؛ و عليه يوجد خطر يتمثل في إمكانية أن لا يتبع هذا المسيّر هدف تعظيم الربح؛ هذه العلاقة الخاصة بين المالكين والفريق التنفيذي المدير تتضمن وجود تكاليف وكالة؛ في نفس الوقت؛ توجد تكاليف وكالة داخل الشركة نفسها.

- انطلق كل من (Jensen et Meckling) "جونسون ومكلين"؛ من التباعد الجزئي بين مصالح المدير التنفيذي والمساهم؛ كمشكل يخص الشركات الأمريكية الكبرى (العامة أو المسيرة) التي تتميز باختلاف المالك عن المسيّر:

- العون (المديرون التنفيذيون) يسير ويتحكم يوميا في نشاط الشركة؛ ويتخذ القرارات بما فيها القرارات الإستراتيجية.

- الرئيس (المساهمون) الذين يعدون ملاكا رغم أنهم لا يملكون سوى جزء صغير من رأس المال.

نظرية الوكالة (T.A) ترى أن السوق (أي التفاوض للحصول على السعر الصحيح) فعال؛ المشتري يتوقع سلوك المدير التنفيذي عندما لا يكون وحده مساهما ويدججه في تقييمه للشركة؛ نظرية الوكالة تحاول التوضيح أن السوق (أي؛ المنافسة؛ التفاوض؛ غياب التقنين) يكمل "العقد"

العقد يعرف هنا؛ بأنه التنظيمات التعاقدية الصريحة التي تُمثّل وتجر العون على التصرف وفق مصلحة الرئيس؛ السوق يحتوي هو الآخر على تنظيمات للحث والتحفيز والتي تكون ضمنية؛ *تحفيزات جلية: كعلاوات تتبع نجاعة الأداء السنوية للمؤسسة تحث على اعتماد أهداف قصيرة الأجل؛ في حين أن تخصيص خيارات الأسهم يحث على تعظيم القيمة البورصية للشركة على أفق 05 سنوات على الأقل؛ النموذج الأخير يظهر الأكثر دلالة على تأثير نظرية الوكالة.

* تحفيزات ضمنية: خطر شراء الشركة من قبل شركة أخرى؛ والخشية من خسارة مناصبهم يحث المديرين التنفيذيين لتحقيق الأفضل للشركة؛ هذا الخطر يتعاظم أكثر كلما كانت الشركة مقيمة بدرجة أقل بالنظر إلى إمكانياتها كمؤشر لإدارة سيئة قد يشجع على اللجوء إلى الاستحواذ العدائي عن طريق شركة معادية لفريق الإدارة الموجود. جعل الشركة أغلى ثمنًا يعد حافزًا لتجنب شرائها وهو هدف مماثل لتعظيم ثراء المساهمين؛ وبالتالي فإنّ أهداف ومصالح المديرين التنفيذيين مرتبطة بمصالح المساهمين.

نظرية الوكالة تمكنا من تقديم أنواع للملكيات؛ يتعلق الأمر بالرأسمالية العائلية؛ حيث يكون هناك إتحاد بين الملكية والتسيير؛ وبالتالي غالبًا؛ تغيب علاقة الوكالة أو تكون في إطار ضيق مقتصر على تفويض من العائلة لأحد أفرادها؛ وعليه تكون تكاليف الرقابة والمتابعة أقل بكثير عنه في الأنواع الأخرى للملكيات؛ كما هو الحال في الشركات الرأسمالية التسييرية مفتوحة رأس المال؛ حيث نميز انفصالًا تامًا للملكية عن التسيير؛ وهنا تظهر علاقة الوكالة في أقوى تجلياتها مع ملكية شديدة التناثر؛ وإدارة متحكم بها في أيدي إدارة شديدة السيطرة مع مديرين أقوياء جدا في ظل غياب الأقلية المسيطرة؛ أما الحالة الخاصة من الشركات الرأسمالية؛ فهي الشركات الرأسمالية المالية؛ أو الشركات التي يسيطر على رأس مالها المؤسساتيون؛ كالبنوك؛ و صناديق الادخار؛ والتقاعد؛ والمحافظ الاستثمارية؛ وهنا يتم فرض رقابة قوية على إدارة الشركة؛ كما أن هامش تحرك التنفيذيين سيكون أقل بكثير عن الشركات العامة؛ نظرا لما يتمتع به الخبراء المؤسساتيون من فهم عميق للمعلومات المقدمة وإستراتيجية الشركة؛ فمسيرو صناديق الاستثمار (توظيف مالي) يديرون علاقة الوكالة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين؛ موكلون لمراقبة ومتابعة المديرين التنفيذيين عبر المدّخرين المساهمين (حصة متنامية من الادخار الجماعي مستثمرة على شكل أسهم).

هذا الأمر يقودنا إلى لعبة من أربعة أطراف: المديرين التنفيذيين؛ المراقبون الرسميون (الجمعية العمومية للمساهمين؛ مجلس الإدارة)؛ المراقبون الجدد (مسيرون الصناديق بمن فيهم المحللون الماليون)؛ المساهمون. المجلس لا يجتمع سوى بصفة بصورة متقطعة؛ ومسيرو الصناديق يراقبون ويتابعون المديرين التنفيذيين باستمرار؛ و يعاقبونهم بالتداول في البورصة (الخروج أو المغادرة)؛ وأحيانا باستجوابهم (التصويت).

السوق المالي يلعب دوراً أكثر أهمية؛ مع خطر اللجوء إلى الاستحواذ العدائي؛ فهو يشكل الخط الدفاعي الثاني عن مصالح المساهمين؛ ونظام التحفيز المعقد (التحفيزات الجلية والضمنية المشروح أنفاً) يقرب مصالح المديرين التنفيذيين من مصالح المساهمين (نظرياً)

2- أقسام نظرية الوكالة

نستطيع تمييز وجود تيار بين داخل نظرية الوكالة؛ التيار المعياري (Normative)؛ والتيار الإيجابي (positive)؛ حيث تسعى النظرية للبحث عن الشكل الفعال للعقود في حالة تفويض السلطة؛ والتساؤل عن سبب وجود هذا التنظيم أو ذلك؛ حيث تركز النظرية المعيارية مرة أخرى على الثنائية رئيس-عون؛ ونماذج معقدة لتحديد العقود المثالية؛ منها إدماج وضعيات عدم تناظر المعلوماتي (العون له معلومة خاصة حول الوظيفة المنجزة لا يشارك بها رئيسه؛ وهذا الأخير يملك بعض الأمور التي لا يتوقعها العون ضمن توصيف وظيفته)؛ عبر وجود الاختيار المعاكس أو المضاد (عدم تناظر قبلي)؛ والخطر الأخلاقي (عدم تناظر بعدي)؛ وعلى سبيل المثال؛ تظهر هذه المخاطر جلية بالأخص في الشركات التسييرية (الانشغال الرئيسي للنظرية حيث الفصل التام بين الملكية والإدارة)؛ حيث لا يتم التركيز كثيراً على الوظيفة الموضوعية للمنتج (فرضية تعظيم الربح)؛ والتركيز بالمقابل على النوعين من الأعوان: المساهمون والمديرون التنفيذيون؛ في الشركات المعاصرة الذين أسندت إليهم مهام القيادة الفعلية للأعمال مع أجور ومكافآت مرتفعة جداً لضمان اهتمامهم.

3- إشكالية الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية:

افترض (Berle et Means) "بيرل و مينز" وجود تحويل في الرقابة والسيطرة الفعلية؛ من المالكين نحو المسيرين؛ فرضية الرقابة التسييرية تكون أكثر معقولة واحتمالاً في حالة وجود انتشار في رأس مال الشركة؛ ومع ذلك لا يجب الخلط بين الرقابة الفعلية والرقابة المؤسسية (المرتبطة بحقوق التصويت في الجمعية العمومية)؛ الافتراض العام لبيرل و مينز (الفصل: المالكون/المسيرون) يقدم نزاعاً في الأهداف بين مجموعتين (تعظيم الربح/تعظيم منفعة المسير)؛ ومنفعة المسير تتعلق بالوجاهة، المكافأة، الأمن...

شركة المساهمة الخاصة عبارة عن خيال قانوني؛ تجمع نواة لمجموع العلاقات التعاقدية للأفراد؛ مع وجود الحق المتبقي القابل للتقسيم حول الأصول والعوائد؛ ومن خصائص العقود الأصلية:

- ارتفاع الأخطار: تقاسم المخاطر/حقوق الدائن المتبقي؛ عموماً؛ خطر محدود مالكي عوامل الإنتاج؛ وخطر متحمل من قبل أصحاب الحقوق المتبقية (حملة الأسهم).

- تقاسم سلطة اتخاذ القرار: نميز فيها أربع مراحل؛ تركيبات مترابطة لمختلف هذه العناصر؛ لوصف عدة بدائل تنظيمية للشركات (مراعاة تنوع الشركات).
- فصل ارتفاع المخاطر/سلطة الإدارة: فصل سلطة الإدارة/سلطة الرقابة؛ هذا الاقتراح الأول يكون في حالة المنظمة المعقدة بمعارف مقسمة؛ تؤدي إلى تفويض يعني فصل الإدارة عن الرقابة؛ لتحديد تكاليف الوكالة؛ علاوة على ذلك؛ لدينا فصل للسلطات الثلاثة (شركة المساهمة المحدودة).
- تجمع سلطة التسيير وسلطة الرقابة بين أيدي عدد محدود من الأعوان؛ نفس الأعوان يمتلكون الأرباح المتبقية؛ الاقتراح الثاني حالة المنظمة غير المعقدة؛ المعلومات الضرورية التخصصية هي بأيدي بعض الأعوان؛ هؤلاء المقررون لهم أيضا حق في الربح المتبقي لتحديد تكاليف الوكالة؛ فالتحكيم بين تكاليف الوكالة (المزايا المتعلقة بالتخصصية وتقاسم المخاطر).
- وفيما يلي يمكن تقديم جملة من القضايا التي تتعلق بنظرية الوكالة؛ كالتكاليف والمكافآت؛ وعدم التناظر المعلوماتي؛ والإشراف؛ والخطر الأخلاقي؛ والاختيار المضاد؛ وعلاقة بين الأصيل والوكيل عبر عقد الوكالة.

شكل رقم (01-01-02): قضايا تتعلق بنظرية الوكالة



Source: D.N.P. Murthy, Product reliability and warranty: an overview and future research, Prod. vol.17 no.3 São Paulo Sept./Dec. 2007, (<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132007000300003>)

المطلب الثاني: الأهداف الرئيسية للمديرين التنفيذيين بالشركة:

ما هي الوظيفة الأساسية للمديرين التنفيذيين للشركات "العامّة أو المسيرة"؟ المديرين التنفيذيون يبحثون عن تعزيز نفوذهم وشهرتهم عبر تشكيل امبراطوريات من طبيعة تكتلية اندماجية لا تهتم بأهداف المساهمين وتعظيم ثرائهم بتعظيم أرباح الشركة؛ بقدر الاهتمام بزيادة رقم الأعمال وحجم الشركة؛ لضمان حماية أفضل وسلطة ووجاهة أكبر.

يقوم المديرين التنفيذيون باختلاس وسرقة أرباح الشركة بمنح أنفسهم مكافئات عينية مضاعفة ورواتب وأتعاب كبيرة؛ فيفترض (O.E. Williamson) وويليامسون أن المديرين التنفيذيين يملكون سلطة تقديرية كبيرة ويتحكمون في مصاريف كثيرة بالشركة؛ ممّا يسمح لهم بالحصول على تعويض مباشر. يفرق وويليامسون بين ثلاثة أنواع من التكاليف التي تسمح للمديرين بإشباع رغباتهم من المداخل؛ النفوذ والشهرة؛ والسلطة والحماية.

1- **مصاريف المستخدمين الإداريين:** قيمة المصاريف المولدة من قبل المستخدمين الإداريين للإدارة العليا تترجم بارتفاع عددهم ومكافئاتهم المتوسطة؛ المديرين يحصلون على رغباتهم من خلال كبر حجم وتنامي عدد المستخدمين الإداريين انطلاقاً من القيمة والارتفاع للتكاليف التي يتطلبها توظيفهم؛ في الواقع مراقبة عدد مرتفع من الأشخاص هو مصدر سلطة ونفوذ؛ المسؤولية الناجمة تشترط أجراً مرتفعاً؛ إضافة إلى كون ارتفاع حجم المستخدمين كمؤشر على نجاح عمل المديرين التنفيذيين.

2- **الأتعاب والمكافئات:** التي تمثل الجزء التقديري من مكافئة المديرين التنفيذيين؛ فهي تضم منافع نقدية كالقروض المجانية أو ذات نسب الفائدة المنخفضة؛ وتعويضات عينية (سكن وظيفي؛ سيارة عمل؛ مستخدمون، ... إلخ)؛ فهي تشكل دخلاً حقيقياً للمديرين. في الواقع؛ هذه التعويضات لا تكافئ أبداً قدراتهم التسييرية؛ ولكنها ناتجة ببساطة عن وضعيتهم داخل الشركة؛ فهي تعكس سلطتهم ونفوذهم؛ الأمر المهم كون هذه التعويضات والمزايا تضم خاصية قوية تمّ المديرين؛ وهي التعامل الضريبي الضعيف (لا تخضع للضريبة أو باقتطاعات قليلة)؛ هذه التعويضات تفلت من الضريبة؛ ولا تكون محل رقابة من قبل المساهمين الذين يمتلكون معلومات أقل حول هذه المكافئات؛ منها حول المكافئات المباشرة للمديرين التنفيذيين؛ وعليه فهي تعد الجزء المناسب للاغتناء على حساب الشركة؛ ولو بمضرة مالكيها.

3- **تكاليف الاستثمارات التقديرية:** تمثل تكاليف الاستثمار التي يقوم بها المديرين التنفيذيين بطريقة تقديرية مقارنة بتكاليف استثمارات تضمن ربحاً مقبولاً بالنسبة للمساهمين؛ فهي تسمح للمديرين التنفيذيين بانجاز مشاريع ملائمة لتفضيلاتهم ومؤهلاتهم الشخصية؛ كعمليات للنفوذ والشهرة (الرعاية والكفالة مثلاً).

باستثناء التكاليف الأخيرة التي قد تعد مصدرا للنزاع بين المساهمين والمديرين التنفيذيين؛ فالتكاليف الأخرى لا تظهر مضرّة للمساهمين؛ وقيمتها المالية لا أهمية لها بالنظر إلى المصاريف المقدمة للمساهمين¹.

قدم (Marris) "ماريس"² فرضية من طبيعة مختلفة عما سبق؛ فقد رأى أن المديرين التنفيذيين لهم ميل طبيعي نحو تشكيل الإمبراطوريات. بالنسبة لماريس "لا توجد قاعدة صارمة تجبر المديرين التنفيذيين على إتباع مجموعة من الأهداف المحددة؛ فهم أحرار في الاختيار من بين تشكيلة كبيرة من السياسات"؛ أحد أهداف المديرين التنفيذيين هو زيادة نفوذهم وجاذبيتهم الشخصية؛ وأحد الوسائل للوصول لذلك هي زيادة حجم الشركة التي يديرونها؛ حسبه سيقوم المديرون التنفيذيون بزيادة حجم الشركة بالمضرة بالمساهمين الذين لا يهتمون سوى بمردودية أموالهم الخاصة.

زيادة حجم الشركة يمكن أن يأخذ شكل التنوع الاندماجي؛ الذي يعد في نظر العديد من الكتاب كسلوك تقديري؛ يرتكز على دخول أسواق ليس لها علاقة بالأنشطة الرئيسية للشركة؛ بحيث لا يوجد تعاون بين الأنشطة القديمة والحديثة؛ والحجة المقدمة لتبرير هذه الإستراتيجية هي تدنية الخطر حول قاعدة التحليل المالي ونظرية خيار المحافظ (التي يترجمها القول التالي "لا يجب وضع كل البيض في سلة واحدة")؛ فمبدأ التنوع الاندماجي يرتكز على الاستثمار في أنشطة تبقي النتائج في الحد الأدنى مهما كانت الظروف.

التنوع الاندماجي تم ممارسته في نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية في سنوات الخمسينات والستينات؛ والتنوعية تولد تعقدا تنظيميا يعقد وظيفة المديرين التنفيذيين؛ ولكن هذه ليست الحجة الرئيسية؛ فالمديرون التنفيذيون لا يهدفون لتدنية المخاطر على الشركة؛ لأن المساهم في حد ذاته يمكنه تدنية مخاطره في الشركة بتنويعه لمحفظته استثماراته (أسهمه)؛ وحينئذ تقلل التنوعية من مردودية الأموال؛ لأنها تقلل الخطر في الأصول؛ وكنتيحة لذلك؛ يعتبر التنوع الاندماجي ممارسة تقديرية لا تتعلق بمصلحة المساهمين.

يقلل المديرون التنفيذيون بممارستهم للتنوع الاندماجي من مخاطرتهم؛ فتدنية الخطر يسمح بضمان استقرار النتائج ويمكنهم من الحصص الدنيا للمساهمين؛ ولكن يمكننا فهم هذه الإستراتيجية انطلاقا من كون المكافئة الخاصة بالمديرين التنفيذيين مرتبطة غالبا بنجاعة أداء الشركة عبر "خيارات الأسهم والعلاوات

1- Charreaux G « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », Revue d'Economie Financière, n°31, Hiver. ., [1994], p 125.

- كانت بهدف ذكر بأنه يوجد كاتبان في علم الإدارة اقترحا رؤية مختلفة كليا حول هذه الرؤية السابقة المتعلقة بالمصاريف التي أسموها "slack" فترة ركود؛ (Cyert & March) "سيرت و مارش" رأوا بأن هذه المصاريف المتحملة من قبل المؤسسة بما يزيد عن ما هو أساسي لنشاط المؤسسة هي ضرورية لعمل المنظمة.

والمكافئات الملحقة الأخرى؛ المديرين التنفيذيين لهم ميل لتقليل الخطر المرتبط بتنوع نجاعة الأداء؛ ولكن وعلى خلاف المساهمين؛ لا يستطيعون تنويع هذا الخطر (لا يمكنهم أن يكونوا مديرين تنفيذيين لعدة شركات في نفس الوقت).. وعليه فهم محفزون للقيام بالتنوعية لتقليل مخاطرهم.

في نفس الإطار؛ يرى كل من (Hill et Snell)¹ "هيل و سنال"؛ بأنه في الشركات التي يتحكم بها المديرين التنفيذيين لا تصرف مبالغ معتبرة على البحث والتطوير؛ رغم أن هذا النوع من الاستثمار ملائم لمصالح المساهمين لتجهيز الشركة للمستقبل؛ ويتسم بشدة المخاطرة والربحية العالية (اكتشاف طريقة جديدة) فهذه الاستثمارات أقل جاذبية للمدير التنفيذي؛ لأن أفق الإبداع بعيد المدى مقارنة بأفقه الحالي؛ ولكون تكاليف الاستثمار في البحث والتطوير قد لا ينتج عنها عوائد؛ مما ينعكس سلبا على مظهره ومساره المهني؛ فالشركات المسيرة (العامة) ستتوجه نحو أنشطة غير مرتبطة ومعدلات منخفضة من الاستثمارات في البحث والتطوير مقارنة بالشركات المتحكم بها من قبل مساهميها.

أوضح من (Hill et Snell) "هيل و سنال" بأنه كلما كان رأس مال الشركة مركزا؛ كلما ارتفعت مصاريف البحث والتطوير؛ وكلما كانت أنشطة الشركة مرتبطة بها؛ وأوضحوا أيضا بأن الإنتاجية أضعف في الشركات برأس مال المركز؛ هذا الأمر يفسر بتشغيل مديري الشركات التسييرية لعدد مرتفع من المستخدمين الإداريين لزيادة شهرتهم ونفوذهم (مدير يسير آلاف الأجراء).

لا يبحث المديرين التنفيذيين عن تعظيم الربح بقدر بحثهم عن تعظيم رقم أعمال الشركة؛ هذه الفرضية تم تقديمها من قبل (Baumol) "بوميل"؛ فرقم أعمال مرتفع يساهم في تحقيق أهداف المديرين؛ وله فوائد أكبر على نفوذ وجاذبية المدير التنفيذي من الربح الذي يفيد بالدرجة الأولى مساهمي الشركة؛ فحصة كبيرة من السوق تضمن سلطة تفاوض كبيرة للمديرين التنفيذيين وتدعم وتقوي سلطتهم؛ وبضمانهم لحصة معتبرة من السوق يعدون خطر دخول منافسين جدد في السوق؛ ويقللون من الخطر المرتبط بتسيير الشركة. لمراقبة المديرين التنفيذيين ولإجبارهم على إتباع هدف تعظيم الربح؛ توجد آليات تسمح للمساهمين للقيام بالرقابة بأنفسهم؛ وهي استنتاجات نظرية الوكالة.

1 - أنظر كتاب

- Hill C., Snell S., « Effects of ownership structure and control on corporate productivity », Academy of Management Journal, Vol. 32, n°1, Mars. [1989].

المطلب الثالث: نظرية الوكالة والسوق

بفضل نظرية حقوق الملكية ومبادئ النظرية النيوكلاسيكية؛ يمكن تعريف المؤسسة بأنها تجمع للعقود؛ فالأجير على سبيل المثال يعقد عقدا مع مستخدمه؛ كما هو الحال بالنسبة للموردين والزبائن؛ وهو الحال مع المقرضين والدولة؛ فكيف ندير مجموع هذه العقود مع مختلف أصحاب المصالح وليس المساهمين وحدهم؟

1- مشكل الوكالة

في الواقع؛ كل صاحب مصلحة منهم يمكنه الحصول على منفعة في حال لم يحترم عقده؛ فالأجير الذي يقبل تعاقديا الخضوع للسلطة الهرمية خلال مدة العقد انطلاقا من عقلانيته وانتهازيته يبحث أيضا على تدنية مجهوده؛ نفس الأمر يحدث مع كل واحد من أصحاب المصالح؛ هذا الأمر سينجر أيضا على كل شخص لديه عقد تتعارض بنوده مع مصلحته الشخصية؛ وعليه كيف نعد إذن طرق التنظيم التي تسمح بالحد من انتهازية الأشخاص وحثهم على إظهار المعلومة التي يمتلكونها؟

1-1- علاقة الوكالة: الانتهازية وعدم التناظر المعلوماتي

الرؤية التعاقدية للشركة تقتضي دراسة مدى التزام الأفراد بتنفيذ عقودهم المبرمة بينهم؛ وخاصة في الحالة التي يحوي فيها العقد تفويضا لمجموعة من القرارات؛ فالأمر يشبه تحويل الحقوق الذي يشكل علاقة الوكالة؛ بصفة أعم؛ نقول بأن علاقة وكالة تنشأ بين شخصين أو أكثر؛ عندما يتصرف أحد الطرفين باعتباره الموكل (العون) كمثل للطرف الآخر المعرف كموكل أو (الرئيس) في مجال قراري خاص¹.

بمجرد أن يكون هناك تحويل (تعاقدي) لعملية اتخاذ القرار؛ توجد تباعا علاقة وكالة. أيضا عرف كل من (Jensen et Meckling) "جونسون و مكليين" علاقة الوكالة كعقد بموجبه شخص أو عدة أشخاص يلجئون لخدمات شخص آخر ليقوم باسمهم بوظيفة أو عمل معين؛ ما يتضمن تفويضا من طبيعة تقريرية².

هذا التعريف الأخير لعلاقة الوكالة أوسع من سابقه لأن العقد هو علاقة الوكالة؛ وكل عقد يتضمن علاقة مشابهة؛ العقد يظهر كتفويض جزئي لحقوق الملكية؛ ويتم دفع مبالغ للغير الذي تعاقدنا معه؛ حيث يكون المالك هو الرئيس؛ والغير المتعاقد هو العون؛ بحكم تعريفه؛ يكون العون قادر على إدارة الأمر المتعلق

1- Ross. S, « The economic theory of agency: the principal problem », American Economic Review, LXII, may, [1973], p.134.

2 - Jensen M., Meckling W., « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure », Journal of Financial Economics, spring, [1976], p. 308.

بالعقد بطريقة أفضل من تلك التي يقوم بها الرئيس؛ التعاقدية تتضمن تعاوناً يترجم عبر علاقة وكالة متبادلة؛ فكل فاعل هو رئيس وعون في نفس الوقت.

كان الاقتصاديان ((Alchian & Demsetz (1972)) "ألشيان و ديمستز" أول من أشارا إلى أن الرقابة على الأداء الفردي مكلفة لأي شركة؛ وبأن القصور التنظيمي ينشأ حين ينخفض أو ينعدم تدفق المعلومات المتعلقة بالأداء الفردي؛ وهذا الأمر يحدث مع وجود فرق الإدارة الكبيرة والمهنيين غير الخاضعين للرقابة والمديرين التنفيذيين للشركات الذين يتصرفون بشكل مستقل. الشغل الشاغل لنظرية الوكالة المقترح من قبل (Jensen & Meckling) "جونسون و ماكلينغ"؛ هو كيفية كتابة العقود التي تضمن قياس نجاعة أداء الوكلاء أو الأعوان وتحفيزهم للعمل وفق رغبات موكلهم (الملاك). انطلاقاً من الفكرة القائلة بتباعد أهداف الموظفين مهما اختلفت مستوياتهم الإدارية في الهيكل التنظيمي للشركة؛ فإن مشكلتين من مشاكل الوكالة تطفوان على السطح هما؛ كيف يمكننا تحقيق الموائمة بين الأهداف المتضاربة للموكلين (الرؤساء) ووكلائهم (الأعوان)؟ وكيف نضمن أداء الوكلاء لأعمالهم وفق مصالح ورغبات موكلهم؟ هذه المشاكل يمكن أن تحدث حين يتخذ المديرون التنفيذيون قراراتهم تبعاً للمصلحة الشخصية متلاعبين بالمعلومة المتعلقة بنجاعة الأداء؛ وبالأرقام؛ أو باستعمال المحاسبة الإبداعية لتقديم نجاعة أداء أفضل؛ فالمشكلة هنا تكمن في أن الأصيل أو الرئيس لا يمكنه التحقق من أن موكله يتصرف بشكل مناسب¹؛ مثال آخر؛ حين يقوم مدير تنفيذي بشراء مواد خام أقل جودة وسعراً لإنتاج منتج معين ليستفيد من علاوة شخصية تتعلق بخفض التكاليف؛ مع ذلك فتأثير هذا القرار على المدى الطويل يمس تدهور العلاقات مع الزبائن وانخفاض الأرباح بسبب انخفاض جودة المنتج.

الحل لكلا المشكلتين هي التأكد من أن المديرين التنفيذيين يتصرفون وفق مصالح الملاك أو حملة الأسهم عبر زيادة كمية ونوعية المعلومات المتاحة للموكلين وجعل كبار التنفيذيين يشاركون في رأس مال الشركة عبر حزم مكافآتهم (خيارات الأسهم على سبيل المثال). هذا العقد بين الموكلين والوكلاء هو وحدة التحليل لنظرية الوكالة والتي سيحاول المنظرون من خلالها تحديد العقد الأكثر فاعلية في تنظيم العلاقة بين الأصيل والوكيل يقدم فرضيات حول الناس (كالمصلحة الذاتية؛ العقلانية؛ النفور من المخاطرة) والشركات (كالصراع على الأهداف بين الأعضاء) والمعلومات (فالمعلومة سلعة يمكن شراؤها وليست مجانية)².

1 - Kathleen M. Eisenhardt, Agency Theory: An Assessment and Review. The Academy of Management Review, 1989, p 58.

2 - Idem; p 58.

1-2- سبب وجود مشاكل الوكالة:

كل فرد عقلائي يبحث عن مصلحته الشخصية (حسب المبادئ النيوكلاسيكية)؛ هذه القضية قد تدفع الفرد على عدم احترام الالتزامات التعاقدية وإلى الغش والخديعة؛ فلأنهم عقلائيون يفضل الأفراد القيام بالغش على إنجاز التزام مناقض لمصلحتهم الشخصية؛ أو يمكنهم الاستفادة من الحرية الممنوحة لهم تعاقديا لإدارة أعمال موكلهم بطريقة مناقضة لمصلحة هذا الأخير. هذا الأمر تزيد احتمالية وقوعه في حالة تمتع الأعدان الموكلين بالكفاءة والمعلومات بدرجة تفوق موكلهم؛ فالانتهازية إذن يمكن تفسيرها بالتحكم و التلاعب بالمعلومة بهدف تفضيل المصلحة الخاصة؛ يوجد إذن عدم تناظر معلوماتي بين الرئيس والعون؛ أي أنه يوجد طرف يمتلك معلومات أكثر من الآخر حول سير الوضع.

عدم التناظر المعلوماتي تشير لفرضية المعلومة الكاملة؛ بما أن المعلومة الكافية المخصصة للسوق غير كاملة؛ وهي محل اتهام؛ والصفقات أصبحت أكثر كلفة؛ لأن انتهازية الأعدان تولد حالة من عدم التأكد حول الوضعية الحالية؛ عدم التناظر المعلوماتي هي إحدى مصادر السلوكيات الانتهازية؛ عدم التأكد يولد سلوكيات تجعل الصفقات أكثر كلفة؛ فالأعدان بإمكانهم الامتناع عن إفشاء كل المعلومات أو القيام بتشويهها؛ وعليه يوجد خطر أخلاقي (Moral Hazard)؛ وعدم التأكد حول الطرف الآخر قد يقود إلى عدم إتمام العقد؛ يوجد اختيار مضاد (Adverse Sélection)؛ فالمعلومة مخفية؛ أو الشك حولها مرتفع جدا. بصفة عامة؛ نقول أنه يوجد خطر أخلاقي حين يمكن لأحد طرفي العقد التصرف بمضرة الطرف الآخر؛ سواء كان ذلك بسبب كون الطرف المتضرر أقل تحصلا على المعلومة؛ أو بسبب عدم إتمام العقد (لا نأخذ بعين الاعتبار كل الظروف الطارئة التي تواجه الطرفين في إنجاز العقد)؛ وحتى يكون هناك خطر أخلاقي؛ يجب أن يكون هناك إذن لجوء من أحد طرفي العقد لأفعال خفية يعاني الطرف الآخر من عواقبها؛ فالخطر الأخلاقي يمكن تصنيفه كانتهازية بعدي (Opportunisme ex post)؛ في حين يصنف الاختيار المضاد كانتهازية قبلية (Opportunisme ex ante)¹.

في هذا السياق الخاص بالمعلومة غير الكاملة؛ تركز نظرية الوكالة على تساؤلين:

- كيف يمكننا تشكيل نظام حث وتخفيض يمنع العون من القيام بسلوك مضر بمصالح الرئيس؛ أو بصفة أدق؛ نظام يقود العون للتصرف كما لو أنه يبحث عن تعظيم دالة المنفعة للرئيس؟
- كيف نصمم؛ وبمعلومات غير كاملة؛ نظاما للوكالة يقترب ما أمكن من الكفاية المحصلة ضمن المعلومة الكاملة عبر آليات السوق الموصوفة في الاقتصاد الجزئي المعياري؟²

1 - Coriat B., Weinstein O « Les nouvelles théories de l'entreprise ». [1995], pp. 55-56.

2 - Ibid.; p. 94.

2- تكاليف الوكالة:

وضع نظام دافع للعون ومحفز له؛ وفي نفس الوقت مراقب لتصرفاته هو نظام مكلف للغاية؛ بمجموع التكاليف المنجزة لحث وتحفيز ومراقبة العون تشكل تكاليف الوكالة المكونة من؛ تكاليف مالية وغير مالية تدعم الطرفين؛ انطلاقاً من واقع ضرورة وضع نظام التزام ومراقبة؛ فهي تتشكل من ثلاث أنواع من التكاليف:

(a) **مصاريف الرقابة والتحفيز (Monitoring Expenditures)**: هذه التكاليف يتم تحملها من قبل الرئيس؛ وتضم التكاليف المرتبطة بتسيير المعلومة؛ الإشراف والمتابعة؛ الحث والتحفيز.

(b) **مصاريف الالتزامات (Bonding Expenditures)**: هذه المصاريف يتحملها العون لضمان التنفيذ الحسن للعقد؛ (نشر الحسابات، التقارير،... إلخ).

(c) **مصاريف الفرصة البديلة (الخسارة المتبقية) (Résiduel Loss)**: هي عبارة عن تكلفة الفرصة أو ما يتم ربحه من كلا الطرفين حين لا يتم التعاقد مع الطرف الآخر؛ الأمر يتعلق بتكلفة الفرصة بين مبلغ التكاليف السابقة والتكاليف المحتملة في حالة الإدارة المباشرة من قبل الرئيس.

3- دور السوق المالي وسوق العمل في نظرية الوكالة:

3-1- دور السوق المالي في نظرية الوكالة:

السوق المالي هو سوق لحقوق الملكية الخاص بالشركات؛ يتم ضمنه تبادل أصول الملكية (أسهم)؛ أو ديون (التزامات)؛ وتسمح الأسواق دوماً بتقييم ثمن السهم؛ فالسوق المالي يسمح بجعل خسارة القيمة للسهم موضوعياً إذا كانت المؤسسة غير مسيِّرة في إطار مصلحة المالك؛ فإذا كان المدير التنفيذي يسير الشركة وفق مصلحته؛ فهو يقلل الربح وقيمة الشركة (قيمة الشركة مساوية للقيمة الحالية للأرباح المستقبلية المتوقعة).

بالنسبة للرئيس المالك؛ هذا الضياع للقيمة (المتجسّد بانخفاض سعر سهمه) يشكل بديلاً لتكاليف الإشراف والرقابة. يمكنه وكنتيجه لذلك؛ أن يشكل تحكيماً بين ما يفقده من تكاليف الإشراف والرقابة؛ وما يكسبه من تقليص ضياع القيمة لأسهمه؛ ما دامت تكلفة الإشراف والمتابعة أعلى من قيمة ضياع القيمة؛ فلا يوجد أي حافز لوضع نظام للرقابة والمتابعة؛ فالسوق المالي يسمح إذن بإتمام العمل الذي يحل مشكل الوكالة ويرسل إذن إشارات إلى الأعوان.

3-2- دور سوق العمل:

المدير التنفيذي الذي يمتلك إدارة شديدة الانتهازية للشركة يزيد من ضياع الفرصة البديلة للمالك. هذا الأخير سيعاقب المدير التنفيذي بفصله؛ خطر التواجد في سوق العمل دون وظيفة يقلل أحيانا من انتهازية المديرين التنفيذيين؛ إدارة سيئة للشركة ستضر حتما بسمعته وتمنعه من إيجاد وظيفة بسهولة في سوق العمل¹؛ ولكن مراقبة وتقليل انتهازية المدير التنفيذي تتم عبر الرقابة الداخلية؛ فالمستويات الهرمية السفلى تطمح للترقي إلى مناصب أعلى (سوق داخلي للعمل). كنتيجة لذلك؛ السوق عبارة عن تنظيم يهدف لتقليل انتهازية الأعوان ومعاقبتهم وردعهم.

كما يتم تقليل خصوصية الشركة حسب نظرية الوكالة إلى العدم؛ فلا تعد تجمعات للعقود سوى امتدادا للسوق؛ وقد عبر عنها العديد من الكتاب بأنها خيال قانوني؛ الشركة ليس لها تواجد حقيقي؛ يوجد فقط أفراد يعظمون منفعتهم الخاصة؛ وليس لها إذن أهداف؛ وحدهم الأفراد من لهم أهداف؛ والتساؤل حول أهداف الشركة وحول ملكيتها ليس له إذن أي معنى؛ لأنه لا يوجد سوى أفراد يتعاقدون بحرية فيما بينهم²؛ والسؤال المناسب هو المتعلق بشكل العلاقات التعاقدية بين الأفراد.

حسب نظرية الوكالة؛ التفريق بين محيط المؤسسة الداخلي (الصندوق الأسود) ومحيطها الخارجي ليس له أي معنى؛ كما أكده (Jensen & Meckling) "جونسون و ماكلينغ"؛ الحقيقة الوحيدة تكمن في تواجد علاقات تعاقدية متعددة؛ التساؤل المتعلق بحدود المؤسسة أيضا بدون معنى؛ كنتيجة لذلك؛ لا يوجد تعارض أساسي بين الشركة والسوق؛ إذا اعتبرنا أنه لا تتواجد سوى علاقات تعاقدية لا معنى لمقابلة طرق التنسيق الداخلي للشركة بطرق التنسيق الخارجية. لمؤيدي هذه المقاربة؛ لا توجد علاقة سلطة مستقلة داخل الشركة عن تلك المتواجدة في أي علاقة في السوق؛ الشركة هي سوق خاص.

1 - تقدم شهرة المدير التنفيذي هو تطور إضافي من النموذج النيوكلاسيكي؛ فرضية التعارض مع مفهوم السوق؛ في الواقع؛ تقدم شهرة المدير التنفيذي يعني أن السوق له ذاكرة للأعمال السابقة للمديرين التنفيذيين؛ ما يعني أن السوق يقيم الإنتاجية الهامشية للمدير التنفيذي حول قواعد لا تمت بصلة لمنطق الرشادة؛ علاوة على ذلك؛ عدد لا بأس به من المديرين التنفيذيين الذين قادوا شركات للإفلاس وحدوا مناصب مماثلة في شركات شبيهة؛ ما يتعارض مع استنتاجات نظرية الوكالة.

2 - Fama E. «Agency problems and the theory of the firm», Journal of Political Economy, Vol. 88, n°2, April. [1980], p.294.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنا من التعرف على آليات الرقابة وأهدافها؛ وعلاقتها بالمعلومة أنواع الرقابة؛ ومراحل الرقابة؛ وأساليبها؛ ومقومات نجاحها؛ وتتم الرقابة عبر ثلاث خطوات أساسية هي تحديد المعايير؛ قياس الأداء؛ وتصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط.

ثم تطرقنا في المبحث الموالي إلى النظرية النيوكلاسيكية التي تقدّم بأنّها "النظرية التي تقدم الرؤية الأكثر كمالا لاقتصاد سوق فعّال؛ وتستند على أربع فرضيّات أساسيّة هي: الفرضية الأولى؛ استقلالية الفرد حيث يتّخذ العون (الفرد) قراراته بحرية؛ وذلك حسب معايير يُبرّرها بنفسه؛ والفرضية الثانية عقلانيته التي تبرر هذه الاختيارات حسب سلم من التفضيلات مع فرضية ندرة الموارد ما يشكل جوهر مبدأ التعظيم؛ والفرضية الثالثة هي إعلامه؛ فالمعلومة هي من تسمح له بممارسة العقلانية؛ ومعرفة خيارات باقي الأفراد؛ والدخول في عقود معهم؛ وأخيرا الفرضية الرابعة بوجود السوق كفضاء اجتماعي لتنسيق الأنشطة كنتاج عن الفرضيات الثلاث السابقة.

ثم التركيز على أوجه القصور في النظرية النيوكلاسيكية خاصة في ما يتعلق بالعقلانية التامة بتقديم أفكار سيمون صاحب نظرية العقلانية المحدودة؛ ونقد مبدأ تعظيم الأرباح والمعلومة التامة والمجانبة؛ وإهمال المحيط الخارجي باعتبار الشركة علبة سوداء؛ لأجل التمهيد لتقدم التفسير الأكثر منطقية لتواجد المؤسسات والرقابة على مديريها التنفيذيين نظرا لانفصال الوظائف المتعلقة بالإدارة والملكية؛ كما قدمه بيرل و مينز سنة 1932 حول الشركات الأمريكية الأكبر في الولايات المتحدة الأمريكية.

تعرفنا على نظرية الوكالة التي تنشئ تكاليف رقابية مادية هي تكاليف الوكالة (Agency Costs) مهمة مجلس الإدارة والأشكال التنظيمية القائمة هي تدنية هذه التكاليف؛ وضمن رقابة فعالة على المديرين التنفيذيين؛ خاصة في الشركات التسييرية؛ ثم التعرف على الحلول المقدمة من قبل السوق لتقليل تكاليف الوكالة؛ وأسباب تواجدها؛ كعدم التناظر المعلوماتي والخطر الأخلاقي والاختيار المضاد؛ والموازنة بين تكاليف الوكالة والرقابة؛ لتقليل انتهازية الأعوان.

الفصل الثاني

مجلس الإدارة ومراقبة

المديرين التنفيذيين

المبحث الأول: نظرية الوكالة ومجلس الإدارة

المبحث الثاني: شكل مجلس الإدارة

المبحث الثالث: حجم ونوعية مجلس الإدارة

تمهيد:

مجلس الإدارة؛ الرابطة التي تجمع الأطراف ذات العلاقة بنشاط وتواجد الشركة؛ ويعتبر مرتكز الأجهزة الرقابية في مراقبة المديرين التنفيذيين؛ ويتمتع بجملة من الخصائص المتعلقة بشكله بين الصيغة التقليدية (مجلس الإدارة) والصيغة المزدوجة (مجلس المديرين والمجلس الإشرافي) وحجمه بين المجالس الصغيرة والكبيرة واستقلاليتها (عدد الأعضاء الذين لا يمتلكون مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة في مجلس الإدارة) تماشياً مع نوعية الملكية (مركزة أو مشتتة) بالشركة.

مجلس الإدارة قياماً بواجباته الائتمانية تجاه موكله من المستثمرين حملة الأسهم يضمن عدم إضاعة أو إساءة استعمال رأس المال عبر مساءلة المديرين التنفيذيين حول إدارتهم لأصول الشركة بكفاءة وعناية ما يخفض من تكاليف الوكالة الناشئة عن انفصال الملكية عن الإدارة؛ ما يستوجب إعطاءه الحرية والاستقلالية الكافية لممارسة الرقابة وفصل المديرين غير الأكفاء ما يؤدي إلى تحسين تحمل المسؤولية ونجاعة الأداء في كافة المستويات وإنشاء الثروة؛ فالحوكمة الجيدة تقلل من مخاطر الأزمات وتمنح الشركة مرونة أكبر في مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال وتخفف تكلفة رأس المال وتعزز الثقة في دخول الأسواق والبقاء بها.

اعتماد المساهمين على مجالس الإدارة لممارسة الرقابة بالنيابة عنهم يتفاوت تبعاً لدرجة توافر البدائل الرقابية كالقوانين العامة أو المتعلقة بالحوكمة ومجالس الإدارة والأسواق المالية ومخاطر الاستحوادات العدائية التي تهدد بتغيير الفرق التنفيذية المديرة.

سنحاول التعرف من خلال هذا الفصل على محددات الاختيار بين الصيغتين لشكل المجلس، بالإضافة إلى معرفة دوافع المفاضلة بين الحجم الصغير والكبير لمجلس الإدارة؛ كما سنختبر مزايا وجود الإداريين الداخليين والخارجيين وتركيبه المجلس والمشاكل التي تعيق مجلس الإدارة

المبحث الأول: مجلس الإدارة على ضوء نظرية الوكالة

سنسلط الضوء على المهام المنوطة بمجلس الإدارة وفق نظرية الوكالة باعتباره الوسيط الشاهد على تنفيذ هذه الوكالة وتقليل تكاليفها؛ وأهم وسيلة رقابية (من المفروض) لدى المساهمين والأطراف ذات العلاقة؛ ثم نعرض على تركيبته في الشركات العامة ذات الملكية المتناثرة؛ وأخيرا علاقته بإعداد الإستراتيجية.

المطلب الأول: دور مجلس الإدارة في ظل نظرية الوكالة

نختبر قبل أي شيء التنبؤات الخاصة بنظرية الوكالة في دور وتركيبه مجلس الإدارة في الشركات المفتوحة ذات الخصائص المتعلقة بالفصل بين الملكية-القرار؛ لفهم الدور التخصصي لمجلس الإدارة وتقديم مختلف أنظمة الرقابة الخارجية والداخلية التي يخضع لها المديرون التنفيذيون، والتي يتم وضعها لتقليل مشاكل الوكالة الناجمة عن الفصل بين الملكية-القرار.

نظام الرقابة الخارجية يضم ثلاث مكونات: المكون الأولي ناتج عن الطابع التنافسي لأسواق السلع والخدمات؛ المكون الثاني وضحه (Fama) "فاما" ¹ ويكمن في سوق الإطارات المديرية؛ فنجاعة الأداء التي يحققونها تكون مرتبطة بأجورهم وتقييم رأس مالهم البشري من طرف السوق؛ فإذا كانت الأجور وتركيبها غير مرتبطة بنجاعة الأداء؛ فإن المديرين التنفيذيين الأكثر فعالية سيكون من مصلحتهم ترك المؤسسة، وإذا اشتغل السوق بطريقة فعالة، يجب أن يوجه المديرين ذوي نجاعات الأداء العالية نحو الشركات ناجعة الأداء. المكون الثالث مرتبط بوجود سوق أسهم للشركة، يسمح للمساهمين بتقييم نتائج القرارات المتخذة من طرف المديرين، بفضل المؤشرات التي تكوّنّها تداولات البورصة؛ والاستحواذ العدائي الذي يمكن أن تقوم به شركات منافسة؛ تشارك في الرقابة الخارجية المطبقة والناقصة من طرف السوق المالي، بسبب مختلف مصادر الالفاعلية؛ أنظمة الرقابة الداخلية تقوم بإزالة هذه النقائص؛ فيوجد إذن قابلية للتحويل بين مختلف وسائل المراقبة.

الأنظمة الداخلية مكونة من الهرمية؛ المتابعة المتبادلة ومجلس الإدارة، الهرمية تمثل طريقة الرقابة الداخلية المثالية، يتم تكملتها من طرف المتابعة المتبادلة التي تطبق في كل مستويات المنظمة، وعكس الهرمية، فهي تلعب دورا جيدا في المسار التصاعدي منها في التنازلي، كل الإطارات لهم مصلحة في أن تكون نجاعة الأداء للمؤسسة جيدة، لتقييم رأس مالهم البشري؛ المتابعة والمراقبة المتبادلة يسمحان بالمقاومة ضد مظاهر الخطر الأخلاقي (risque moral) والركوب المجاني (passager clandestin)*، الهرمية تتدخل أقل من المتابعة

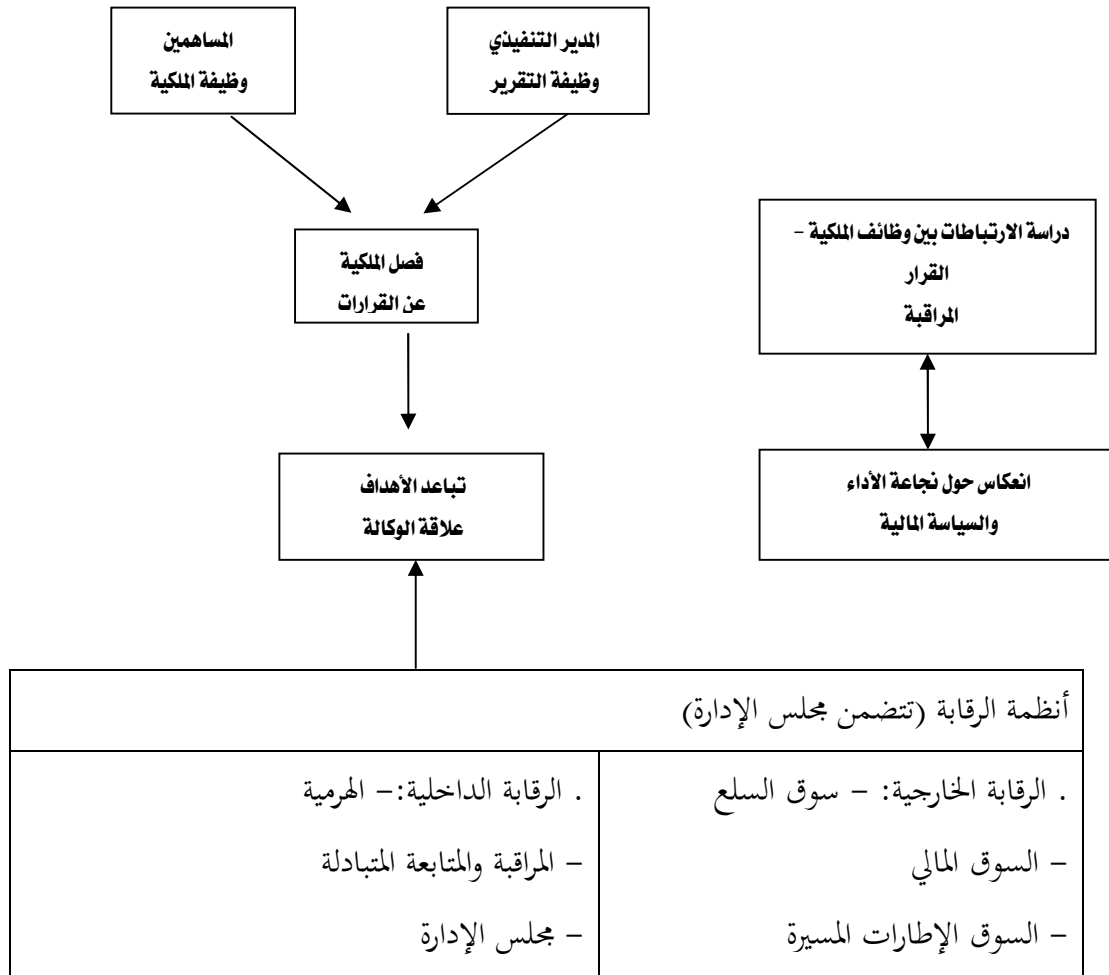
1- Fama, E.F. Agency problems and the theory of the firm, Journal of Political Economy, vol.88, 1980, p.19.

* نعني به الحالة التي يكون فيها عدد المساهمين الصغار كبيرا، حيث يتكفل كل منهم على الآخر في القيام بمراقبة المديرين التنفيذيين، وفي هذه الحالة يضمنون الرقابة دون أي مجهود.

الباب الأول: الإطار النظري لمراقبة المديرين التنفيذيين
الفصل الثاني: مجلس الإدارة ومراقبة المديرين التنفيذيين

المتبادلة في مراقبة المسيرين الرئيسيين، مراقبة هؤلاء يتم كلية عن طريق مجلس الإدارة؛ ويفترض في الشركات المدرجة في البورصة بأن يفوض المساهمون الرقابة الداخلية للمسيرين الأساسيين إلى المجلس؛ فهم لا يحتفظون بحقهم في الرقابة؛ والمستوى المرتفع لتعدد الشركات المفتوحة يشير أن المجلس سيحمل على عاتقه الوظائف الأساسية لاتخاذ القرار والمراقبة المتعلقة بالأعوان الداخليين للشركة (التنفيذيين)؛ ويُسمى، يُنحَى، ويُثبَّت أجر رئيس مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين؛ ومهما كان نوع طبيعة الفصل بين الملكية والقرار كبيرة أو صغيرة؛ فإن دور المجلس يظهر كدور رقابي وليس تقريبي؛ فلا يضطلع، ولا ينفذ القرارات.

شكل رقم (01-02-01): دور مجلس الإدارة حسب نظرية الوكالة



Source : Charreaux G. et Pitol Belin J.P. Le conseil d'administration,

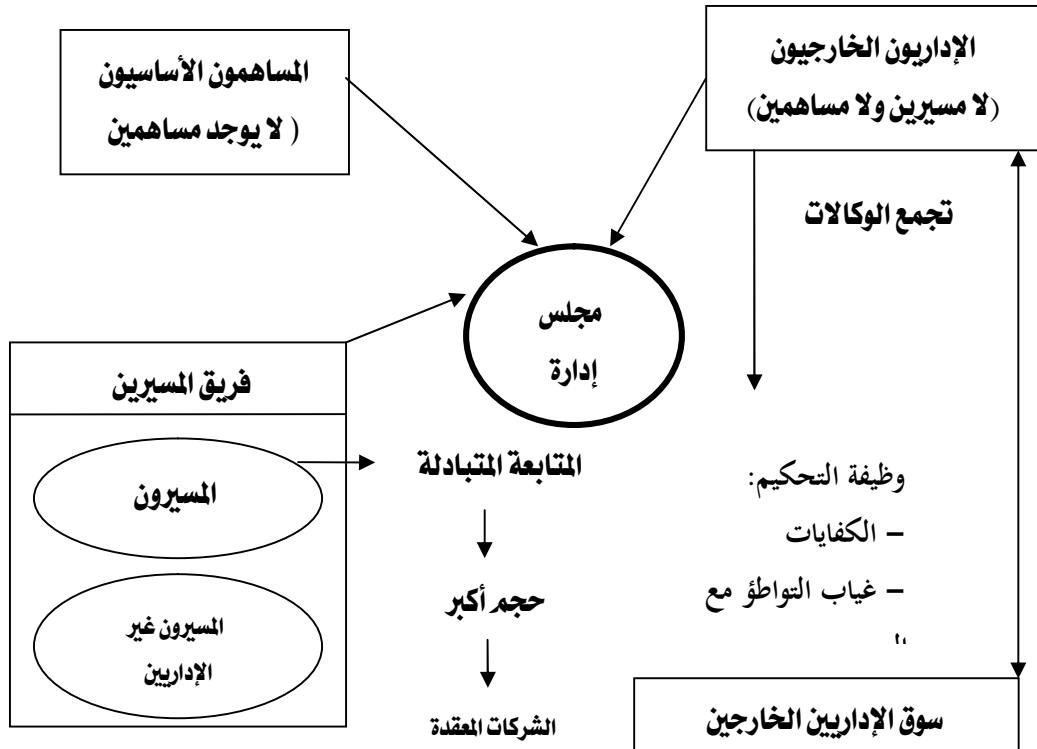
Op.Cit, p.48.

المطلب الثاني: مجلس الإدارة في الشركات العامة منتشرة رأس المال.

وظيفة مجلس الإدارة هي إدارة علاقة الوكالة بين المساهمين والمديرين؛ تركيبته ونتاجه لذلك؛ يجب أن تسمح بتسيير فعال لهذه العلاقة وربط مكان مرموق للخبراء المؤهلين، في المستوى أين يهيم المديرون المعلومة المناسبة حول أنشطة الشركات؛ أين تلعب المنافسة حول سوق الإطارات المسيرة؛ أو أين يوجد منافسة داخل فريق المديرين.

(Fama) "فاما" استنتج بأنهم الأكثر كفاءة للعب الدور الأساسي داخل المجلس؛ هذا التواجد لا يضر بممارسة وظيفة الرقابة للمجلس، بشرط عدم وجود تواطؤ بين مختلف المديرين، دور الإداريين الخارجيين غير المديرين يتمثل في مراقبة المديرين (dirigeants)؛ يجب أن يتمتعوا بالكفايات الضرورية للقيام بهذه المهمة أو الوظيفة، هذه الكفايات تكون في الغالب كبيرة عندما يكون الإداريون الخارجيون أنفسهم مديريين في شركات أخرى.

شكل رقم (01-02-02): تركيبة مجلس الإدارة في الشركات التسييرية حسب نظرية الوكالة



Source : Ibid، p.49.

في حالة الشركات الكبيرة برأس مال منتشر، الفصل بين الملكية والقرار واضح جدا، يترجم من طرف فرق مديريين مهمين، الدرجة المرتفعة من التعقد يجب أن تقود إلى مجالس تضم عدد مرتفع من الأعضاء؛ وفعالية الرقابة في هذا النوع من الشركات المفتوحة بدون مساهمين سائدين تستند من جهة إلى المتابعة المتبادلة للمديرين التنفيذيين (dirigeants)، ومن جهة أخرى إلى تأهيل الإداريين غير التنفيذيين.

حتى تتم المراقبة، يُفترض وجود عدد كبير من الإداريين داخل المجلس؛ وأن يستطيع هذا الأخير الحصول على المعلومة بالقرب من الإداريين غير التنفيذيين حول أي قرار؛ هذه المعلومة يجب أن تتم عن طريق الاستماع داخل مجلس الإدارة؛ وعن طريق الاجتماعات (أشباه المجالس أو اللجان الفرعية المنبثقة عنه) الذي تجمع كل الإداريين والفريق المسير.

أهلية وكفاءة الإداريين غير التنفيذيين (الخارجيين) يجب أن تكون كبيرة ومهمة؛ في الحقيقة وإضافة إلى المشاكل الخاصة التي من خلالها يمكن لهم التدخل كخبراء؛ فإنهم يتمتعون بالأغلبية في المجالس، وللقيام بوظيفة التحكيم للخلافات بين المسيرين، مهمة التحكيم تستند وتقوم أيضا حول الكفاءة؛ غياب التواطؤ مع المسيرين؛ فالإداريون الخارجيون هم الأغلبية؛ سواء كانوا مسيرين في مؤسسات أخرى؛ أو كانوا مسيرين قدامى، هذا يضمن كفاءته (المجلس) في غياب التواطؤ.

يمكننا أن نتساءل إذا كانت النظرية تسمح بشرح تواجد أعوان آخرين داخل المجلس من غير التنفيذيين، كالمساهمين الرئيسيين والخبراء الخارجيين؟ حسب (Fama) "فاما" الإجابة نعم؛ فعلى المجلس أن يُدرج ممثلين لمختلف أصحاب عوامل الإنتاج، كل حجة تبرز حقيقة تواجد المصرفيين أو الأجراء في مجلس الإدارة¹.

الوظيفة الأولى لمجلس الإدارة في نظرية الوكالة هي تسيير علاقة الوكالة بين المساهمين والمسيرين؛ فهو لا يشكل النظام الأكثر ملائمة لإدارة علاقة الوكالة بين العمال والمسيرين؛ أو بين المؤسسين والمؤسسة؛ في الحالة الأولى؛ علاقة الوكالة يمارسها المسيرون نحو العمال، نظام الرقابة الملائم يتكوّن من الهرمية والمراقبة المتبادلة؛ وحده تجمع العمال في شكل نقابة يضمن تواجدهم في مجلس الإدارة؛ (Fama) "فاما" يدعو بداية إلى ملاحظة بأن تواجد الأجراء في مجلس الإدارة، في أغلب الأحيان يتم فرضه في عن طريق القانون. في الحالة الثانية؛ من المستلّم به أنّ وضع علاقة الوكالة يُظهر عموما بأن أحد الضمانات والحماية القانونية التعاقدية تضمن تسييرا أكثر فعالية للعلاقة أكثر منه في حالة حضور المؤسسين في المجلس؛ أيضا فإنّ الحجة الثانية لا تلغي سوى المصرفيين سواء كانوا متواجدين في المجلس الإدارة، أو كانوا ممثلين لبنك مساهم، أو كإداريين خارجيين؛ خبراء في المجال الخاص.

التحليل يمكن أن يُتبع للتنبؤ إذا كان يجب على مجالس الإدارة إدراج ممثلين للمستهلكين أو لمجموعات الضغط المختلفة، على سبيل المثال؛ المدافعون عن المحيط، في الحالة أين يمكن أن نميز أو نبين وجود علاقة وكالة في مفهوم واسع؛ فإنّ نظرية الوكالة لا تقصي تواجد أي أشخاص في المجلس؛ لكن في هذه

الحالة؛ توجد أنظمة تسيير للعلاقة أكثر فعالية، بالأخص، يستطيع المستهلك رفض شراء المنتج المصنوع؛ أو القيام بالضغط بواسطة جمعية حماية المستهلكين مثلاً.

المطلب الثالث: تركيبة مجلس الإدارة والإستراتيجيات المختلفة

تعتبر صياغة الاستراتيجية من المهام الصعبة التي تتطلب قدرة فائقة على الموازنة بين الفرص الخارجية وإمكانيات الشركة وتوفير بيئة عمل ملائمة؛ ما يستوجب وجود مجالس إدارة على قدر عالي من الكفاءة والمعرفة والخبرة لتقليل حالة عدم التأكد في محيط الأعمال؛ إما بالاستشراف المبني على الحدس والتوقع أو المنطق والعلم إضافة إلى توفير الاتصالات والعلاقات الضرورية للقيام بالأعمال على أتم وجه وبأقل التكاليف؛ والذي تتضافر فيه جهود أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين على حد سواء وقد يكون تدخل أعضاء المجلس لتأمين القرارات الإدارية وضمان قيام التنفيذيين بواجباتهم الائتمانية بكل إخلاص خاصة حين يكون هناك احتمالية تضارب في المصالح بين حملة الأسهم والطاقم الإداري؛ من خلال قرارات تبدو للوهلة الأولى حسنة النية ولكنها لا تحقق تعظيم المنفعة لهم وقد تصب في مصالح التنفيذيين بالإضرار بالشركة؛ وهنا تبرز أهمية الرقابة الممارسة من أعضاء مجالس الإدارة للحد من ذلك¹.

1- تركيبة مجلس الإدارة والإستراتيجية المالية:

تركيبة رأس المال الاجتماعي للمؤسسة يمكن أن تكون متوازنة أو غير ذلك، في الحالة الثانية يمكن أن يتواجد مساهم سائد، الإستراتيجية المالية، إستراتيجية التطوير، أو الإستراتيجية الشخصية للمساهمين هي عوامل أساسية تسمح بفهم تطور توزيع رأس المال الاجتماعي؛ طريقة النمو المختارة يمكن أن يصاحبها تحويل في توزيع رأس المال الناتج عن الاندماج أو تبادل رؤوس الأموال الضرورية بالقيام بالمشاركة، التعديلات في المساهمة تقود في الغالب إلى وصول أو مغادرة الإداريين.

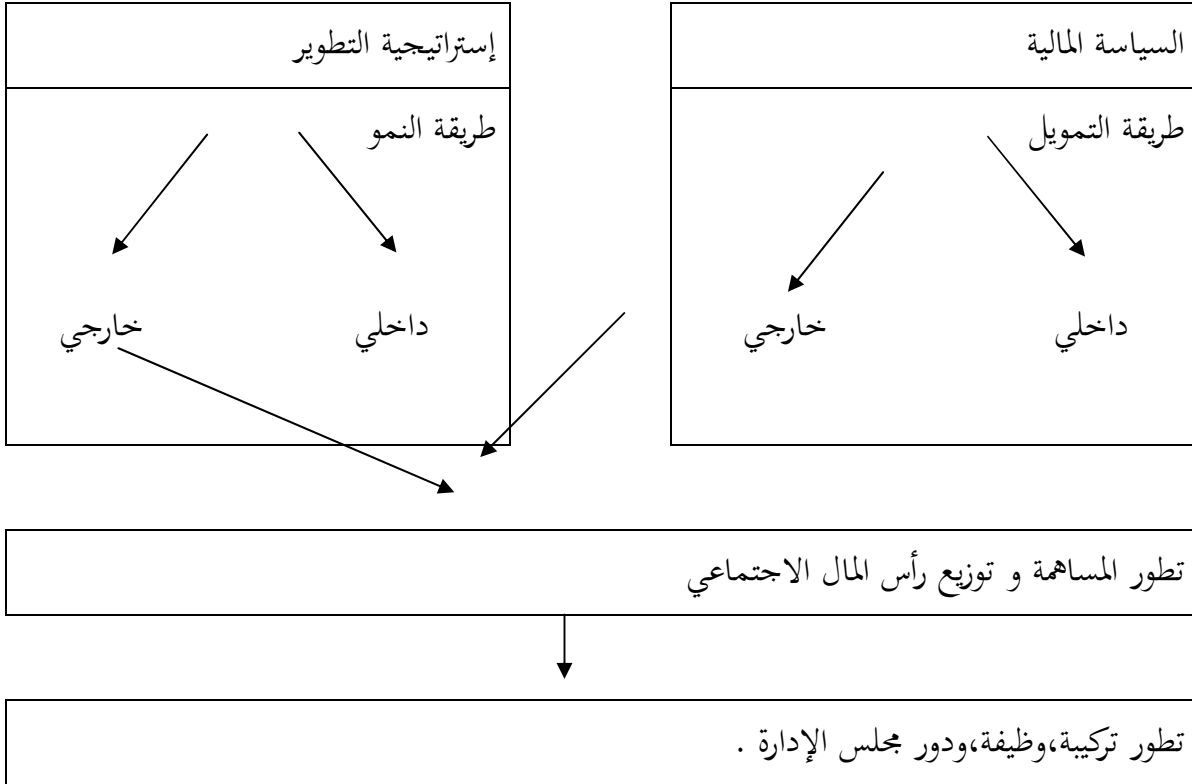
لضمان تمويلها، تضع الشركة ثلاث وسائل:

1) التمويل الذاتي: انطلاقاً من نشاطات الشركة و ليس له تأثير على توزيع رأس المال بين المساهمين.

1- عدنان بن حيدر بن درويش؛ حوكمة الشركات ومجلس الإدارة؛ إتحاد المصارف العربية؛ بيروت لبنان؛ 1997؛ ص؛ 90.

- 2) القروض المدعمة لدى الأجهزة المالية المتخصصة: ليس له انعكاس مباشر على توزيع رأس المال، لكن يمكن أن تشهد تواجد ممثلي الأجهزة المالية المقرضة في مجلس الإدارة لحماية مصالحهم.
- 3) استعمال الادخار العمومي بفضل التواجد في البورصة، يرفع رؤوس الأموال المسموح بها من طرف المساهمين الدائمين أو الجدد، وعليه فإن الإستراتيجية المالية للشركة القائمة على تعديل توزيع رأس المال الاجتماعي تصاحبها غالباً تغيير في تركيبة مجلس إدارة الشركة.
- بالخصوص فإنّ ظهور مساهم جديد، يؤدي إلى ظهور إداريين جدد واختفاء آخرين قد يكونون ممثلين لمساهمين لم يشاركوا في رفع رأس المال أو فقدوا نتيجة التغيير الحاصل للنسبة المئوية من مجموع الأسهم التي تتيح لهم الجلوس كأعضاء في مجلس الإدارة سواء بصفة مباشرة أو عن طريق ممثليهم .
- الشكل التالي يلخص الاعتبارات السابقة في ما يخص التأثير للإستراتيجية المالية وإستراتيجية التطوير حول تجزئة وتوزيع رأس المال الاجتماعي بين المساهمين والإداريين الأعضاء في مجلس الإدارة.

شكل رقم (01-02-03): تأثير إستراتيجية النمو، السياسة المالية على تركيبة المساهمة.



Source : Charreaux G. et Pitol Belin J.P, Le conseil d'administration,

Op.Cit, p.71.

2- تركيبة مجلس الإدارة والإستراتيجية الشخصية للمديرين التنفيذيين:

مجلس الإدارة يشكل مجموعة تحتضن علاقات مع الرئيس المدير العام (PDG)، وعليه فإن طبيعة العلاقات بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي حول طريقة الإدارة والإستراتيجية الشخصية لهذا الأخير، يقودنا إلى الحديث عن الاستراتيجيات التجذرية التي تهدف لتحديد مجلس الإدارة عن طريق تعيين إداريين موالين لتقليل أي عدوانية داخل المجلس، بتطوير جو وُدّي أو تنظيم اجتماعات وجعل اهتمامات الإداريين تدور حول مشاكل صغيرة، أو ثانوية كالتصديق على محضر الجلسة الماضية، مناقشة المحضر، تاريخ وجدول أعمال المجلس القادم، دائماً وفي نفس الهدف الرئيسي، يمحط الإداريين بوابل من المعلومات الثانوية ويعقّب طويلاً على الأحداث القصيرة، هذه النظرة تم تدعيمها من طرف العديد من الكتاب الذين تطرقوا إلى الاستراتيجيات التجذرية للإداريين.

حسب (Drucker) "دريكر"¹ الذي قال: «ليس سبقاً عظيماً في العديد من الشركات الكبرى أن يتم وضع أو تنحية المجلس من طرف المديرية العامة؛ وأنه يأخذ في بعض الأحيان شكل مجلس داخلي مكون حصرياً من أعضاء من المديرية العامة؛ والتي تجتمع كل اثنين أول من الشهر للإشراف والتصديق على ما كانوا يعملونه طوال الأيام الأخرى، أو أن يصبح المجلس واجهة تعرض أسماء شهيرة محرومة من المعلومات». في نفس السياق فإنّ مجلس الإدارة في الخيارات الإستراتيجية أمر تقتضيه تلك الخيارات وليس الحاجة إلى تأمين تلك القدرات الإدارية أو ضمان الإخلاص الإداري، إذ أنه قد تحدث حالات تختلف فيها مصالح المساهمين عن مصالح المديرين، الأمر الذي قد يدفع المديرين إلى قرارات قد تبدو "حسنة النية"؛ ولكنها تمتص موارد الشركة دون إعطاء المساهمين فرصة الاستفادة، على سبيل المثال تعتبر بعض المزايا الإدارية كالمكافئات أو التعويضات أو المركز والنفوذ وثيقة الصلة بحجم المؤسسة وبمعدل نموها أكثر من ارتباطها بثراء المساهمين، وعليه فإنّ المديرين سيسعون تجاه زيادة توسع أعمال الشركة لتشجيع النمو، حتى وإن كان في غير صالح المساهمين².

1- Drucker، P، *La pratique de la direction des entreprises*، (les éditions des organisations، 1957)، p.402.

4- جيمس سيلر وجي لورش، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الفصل السادس، مجالس الإدارة وإستراتيجية الشركة، 2003؛ ترجمة سمير كريم؛ مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص، 107.

3- تركيبة مجلس الإدارة والإستراتيجية الشخصية للمساهمين :

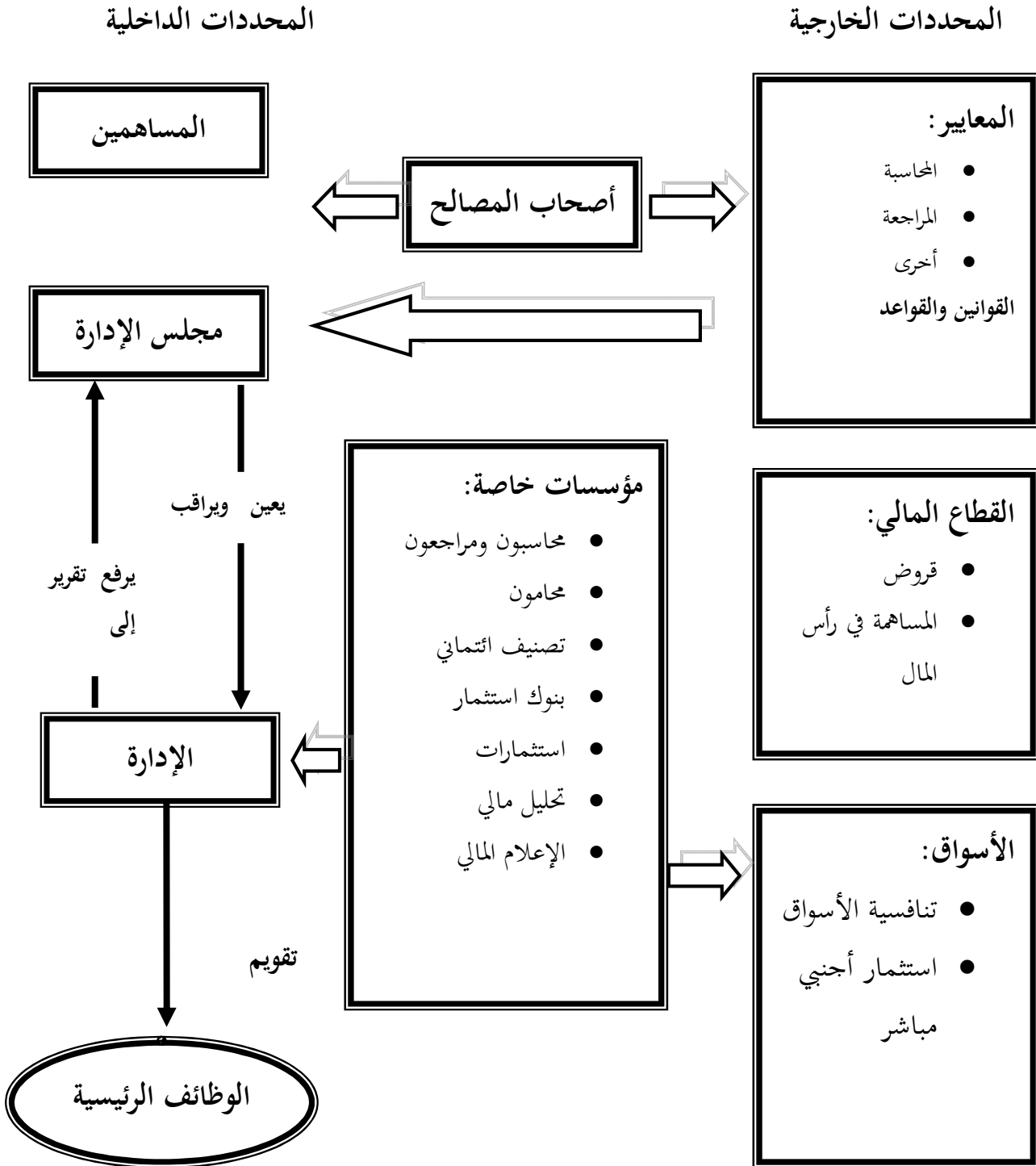
نفس الأمر ينطبق على المساهمين فهم يستطيعون تقييد أو تنشيط المجلس باللعب حول تركيبته و طريقة عمله؛ المساهم المهيمن أو تحالف المساهمين يمكنه اعتماد نفس العملية بالاستناد على تقارير السلطة بين المساهمين، فهُم يفرضون تركيبة المجلس التي تعطيهم الأولوية فيه لإرضاء وتحقيق أهدافهم الخاصة، كما يمكنهم أن يحددوا عمل ودور مجلس الإدارة.

أيضا فإنّ توزيع رأس المال الاجتماعي يمكن أن يتطور فيما يخص الإستراتيجية الشخصية للمساهمين الذين يرغبون في إصدار أو إعادة تخصيص أو إعادة تهيئة لمخاطبتهم المالية، هذه التعديلات تجد منبعها من بحث الاستراتيجيات الجديدة، تحركات رؤوس الأموال التي تتوالى يمكن أن تتم بطريقة حليفة.

4- مجلس الإدارة وإدارة العلاقة بين أصحاب المصالح:

من المهام الأساسية لمجلس الإدارة إدارة العلاقة بين أصحاب المصالح في الشركة؛ وذلك عبر المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة؛ ويتعلق الأمر بالمحاسبة والمراجعة؛ والقوانين والقواعد؛ والقروض؛ والمساهمة في رأس المال؛ وتنافسية الأسواق؛ والاستثمار الأجنبي المباشر؛ وعلى المستوى الداخلي يتعلق الأمر بالمساهمين؛ ومجلس الإدارة؛ والإدارة العليا للشركة؛ والوظائف الأساسية بها إضافة إلى مجموع أصحاب المصالح من الموردين والزبائن؛ والموظفين؛ وغيرهم؛ ويظهر ذلك من خلال الشكل لتالي:

شكل رقم (01-02-04): المحددات الداخلية والخارجية للحكومة.



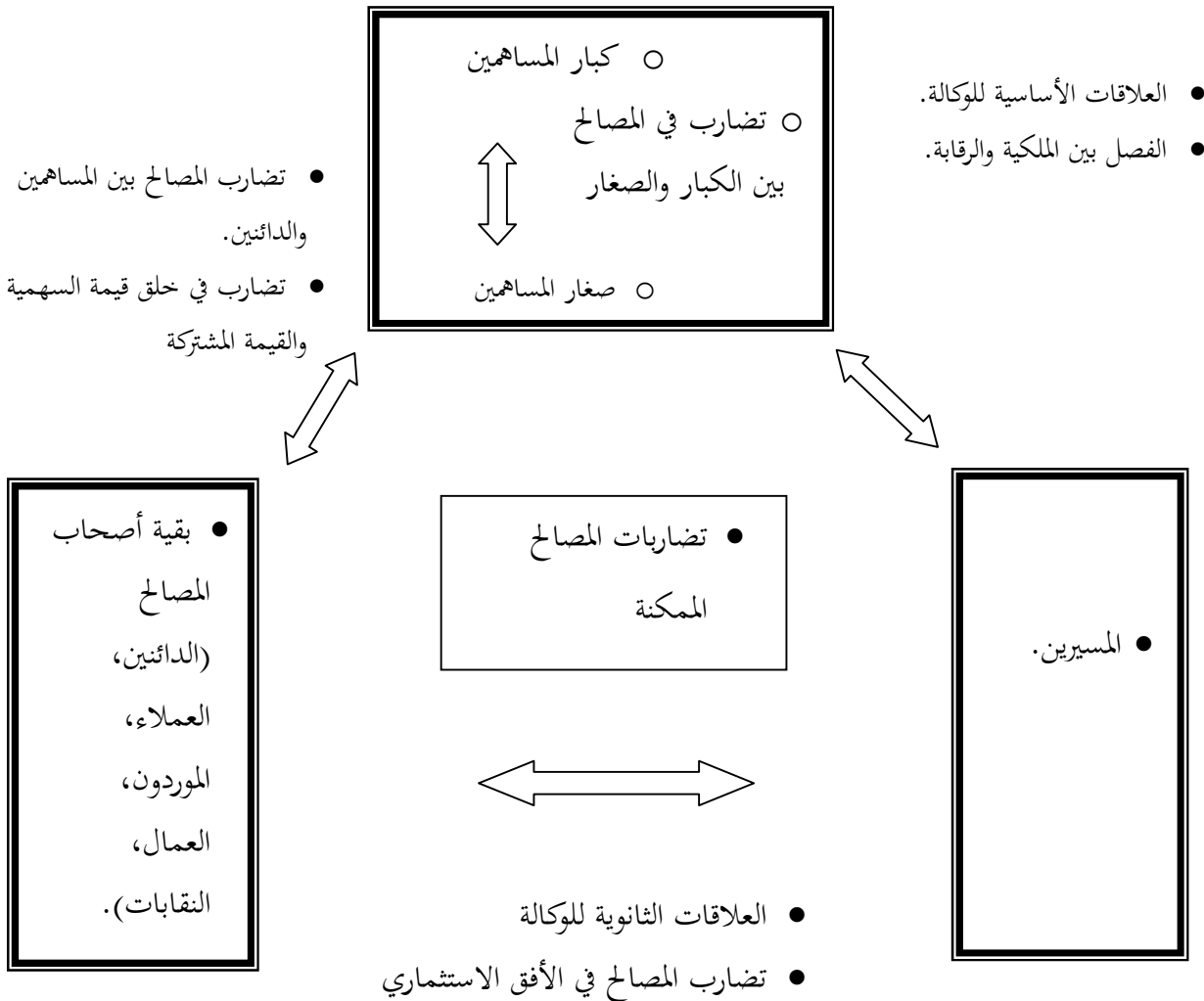
المصدر: محمد مصطفى سليمان: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة

مقارنة"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص؛ 22.

المؤسسة الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص والكيانات الإدارية الذاتية بوسائل الإعلام والمجتمع المدني وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع درجة مراقبة الشركات وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

ومن خلال هذه المحددات؛ ومجلس الإدارة يتم إدارة التضارب بين مصالح الأطراف الفاعلة في الشركة؛ ويتعلق الأمر بإدارة الصراع و تضارب المصالح بين كبار المساهمين وصغارهم؛ وبين كل هؤلاء و بقية أصحاب المصالح؛ كالدائنين؛ والزبائن؛ والموردين؛ والموظفين؛ والنقابات؛ وبين كل هؤلاء مجتمعين؛ وبين المديرين التنفيذيين؛.. إلخ من التقاطعات في المصالح التي تنشئ تكاليف إضافية على الشركة وتهدد نموها واستقرارها. وفيما يلي شكل يوضح هذه العلاقات بين أصحاب المصالح

شكل رقم (01-02-05) تضارب المصالح الرئيسية.



Source: Olivier Meier ;Guillaume Schier; «entreprises multinationales-stratégie restructuration; gouvernance-»; Dunod; Paris, 2005, P265.

المبحث الثاني: شكل مجلس الإدارة

المطلب الأول: فعالية مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي (وجهة النظر النظرية).

العديد من الدراسات عاجلت سلوك المديرين التنفيذيين والعوامل التي تؤثر فيه، والتي من بينها اختيار شكل المجلس والذي حظي بالقليل من العناية، فالشركات المستقلة يمكن أن يتم إدارتها وتسييرها عن طريق: -مجلس إدارة تقليدي: المدير التنفيذي الرئيسي كرئيس للمجلس.

-مجلس المديرين والمجلس الإشرافي (شكل مستقل)، والتي تضم فصلا بين وظيفة الإدارة ووظيفة الرقابة.

حسب التحقيق المنجز من طرف مكتب (Vuchot Ward Howell) "فيشو وارد هول" لدى 2500 مدير تنفيذي فرنسي سنة 1995، أكثر من ثلثهم ليس له تفسير يقدمه لهذا النقص في النجاحات، الدوافع والأسباب هي في الغالب حسبهم البطء في إعداد التقارير، نقص التأثير لرئيس المديرية، والجهل بالآلية. وفي دراسة (Peat Marwick) "بيت مارويك" المنجزة حول مجالس إدارة الشركات الفرنسية المدرجة، من طرف (Pitol Belin et Charreaux) "شارو وبيتول بيلان" سنة 1987 حول عينة من 120 مؤسسة فرنسية، 13 منها كان له مجلس المديرين والمجلس الإشرافي (أي 11% فقط¹).

حجتان مقدمتان لتبرير اعتماد المجلس المزدوج، أولا هو يسمح بفصل أفضل بين وظائف التقرير والمراقبة؛ وتفادي التداخل الذي يتضمنه المجلس الواحد، وثانيا في التجربة الألمانية، الصيغة تسمح بوضع التسيير المشترك من خلال الاحتفاظ بولوج الأجراء في مجلس الرقابة؛ وحسبهما فإن الدافع للجوء إلى صيغة المجلس المزدوج هي تسهيل جمع عقد العمل مع عقد الإدارة وليس السماح بمراقبة أحسن، ما يفسر أنّ الشركات العائلية هي من يلجأ إلى هذا النظام الذي يسمح بتوظيف مدير أجير من خارج العائلة، والاحتفاظ بالمراقبة بين أيدي العائلة المالكة، بوضع أعضائها في المجلس الإشرافي.

حسب دراسة (Korn Ferry International) "كورن فيري" الدولية والتي تضم عينة 80% منها مؤسسات أمريكية مستجوبة بين عامي (1989 و 1993) لا يوجد فيها فصل لوظائف رئيس المجلس والمدير التنفيذي الرئيسي، ولكن شكل مجلس المديرين والمجلس الإشرافي يحضى لغاية اليوم بالقبول في العديد من المؤسسات، مجموعات كبيرة تركت صيغة مجلس الإدارة التقليدي لصالح المجلس الإشرافي (Club DMC، Accor، Méditerrané).

من جهة أخرى في الفترة ما بين 1988 و 1993 أحصى (Godard) "غودارد"¹ 20 مؤسسة انتقلت من صيغة مجلس الإدارة إلى صيغة المجلس الإشرافي، وفي نفس الفترة 08 مؤسسات انتقلت بالعكس بين الصيغتين. عدد كبير من الكتاب، خاصة أصحاب نظرية الوكالة، يؤكدون بأن عدم قدرة مجالس الإدارة على ممارسة دورها الرقابي يعود إلى سيطرة المديرين التنفيذيين عليها.

داخل هذا التيار النظري «الازدواجية» تتعلق بغياب الفصل بين القرار-رقابة²، فهي تربط دورا مؤثرا للمدير التنفيذي داخل مجلس الإدارة، وتتهم إذن استقلالية هذا الأخير، حسب (Lorsch) "لورش" تواجد مدير داخل المجلس يختلف عن المدير التنفيذي يمكنه مساعدة الإداريين على تدارك واثقاء الصعوبات أيضا والتصرف في حالات الأزمة.

تبنى كل من (Franks et Mayer) "ماير و فرانك" وجهة نظر مغايرة فحسب تحليلهم للحالة الألمانية، المجلس الإشرافي يترك للمديرين التنفيذيين هامش عمل كبير؛ المدافعون عن الازدواجية، والذين يرتبطون بالأخص بنظرية التقارب التي تقود إلى نجاعة أداء أعلى، لأنها تسمح برؤية قليلة واضحة في رؤية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، الفصل بين الوظائف يضعف سلطة المدير التنفيذي ويزيد احتمالية بأن الأعمال والتنبؤات للمدير التنفيذي والمجلس ستكون متناقضة؛ صيغة المجلس الإشرافي ناجمة عن نوعين من تكاليف الوكالة، تكاليف مراقبة سلوك الرئيس وتكاليف المعلومة (تحويل مكلف وغير تام للمعلومة المتخصصة- النوعية- بين المدير التنفيذي ورئيس المجلس).

أخيرا، خطر نظام المجلس الإشرافي يمكن أن يصدر عن إبطال المتابعة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين داخل المجلس، حسب (Rama et Jensen) "فاما و جنسن" المجلس عليه أن يستعمل المعلومة الصادرة عن نظام الرقابة المتبادلة، لهذا الغرض يجب تضمين عدد كبير من الإداريين-التنفيذيين (إداريين داخليين) مجلس الإدارة يسمح بممارسة المتابعة المتبادلة لأنه يفوض وجود عدد كبير من أعضاء الفريق المدير داخله، والمتابعة المتبادلة داخل المجلس تصبح مستحيلة في المجلس الإشرافي لأنها تقصي أعضاء الفريق المدير³.

لدراسة فعالية شكلي المجلس، عدد من النماذج حللت القرارات المتخذة من طرف المجلس، ثلاثة قرارات أساسية لها علاقة مع شكل المجلس هي تغييرات المدير التنفيذي، اختيار الإداريين وتبني الحبوب السامة. بعض الدراسات تربط شكل المجلس بالتغيرات فيه، نسبة دوران التنفيذيين ثلاثة مرات أعلى عندما لا

1- L.Godard, Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance, Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 4, décembre 1998, p.41.

2- Fama E.F., Jensen M.C., Separation of Ownership and Control, Op.Cit., p.31.

3- Ibid. .p.36.

الباب الأول: الإطار النظري لمراقبة المديرين التنفيذيين

الفصل الثاني: مجلس الإدارة ومراقبة المديرين التنفيذيين

يكونون في نفس الوقت رؤساء مجلس الإدارة، أكثر منها عندما يشغلون الوظائف معاً، وقدرة المجلس الإشرافي على إنجاز مهمته الرقابية مدعمة عن طريق الفصل بين وظائف الإدارة والرقابة.

سيطرة المدير التنفيذي يسمح له إذن بتسمية الإداريين القابلين لتبني سلوك لصالحه يعطي المحاكاة التي تقرها، حيث أن التشابه الديموغرافي بين المدير التنفيذي والإداريين يقودهم لتقدير مُبالغ فيه لنجاعة أداء وكفاءات المدير التنفيذي ولا تربط كثيراً مكافئته بنجاعة الأداء، النتائج تبين بأن الازدواجية مرتبطة إيجابياً و اعتبارياً بالتشابه بين المدير التنفيذي والإداري الجديد بالنسبة لجميع الأبعاد الديموغرافية، بالمقابل في المجلس الإشرافي، الإداريون هم في وضعية قوة لاختيار إداري قابل لمعارضة المدير التنفيذي.

الازدواجية مرتبطة إيجابياً واعتبارياً مع تبني «الحبوب السامة»* والتي تعتبر كقياس يسعى لحماية المؤسسة ضد مبادرات "تغيير الإدارة العدائي عبر الاستحواذ، وبأنها يمكن أن تفسر كإستراتيجية تجذرية للمدير التنفيذي.

تأثير شكل المجلس يلعب إذن دوراً مهماً في قرار تبني «الحبوب السامة»، الازدواجية تقلل الفعالية في رقابة المجلس بالنسبة لهذا النوع من القرارات؛ فعالية شكلي المجلس أيضاً تم اختيارها بتقييم تأثيرها على نجاعة أداء الشركات؛ كتاب مختلفون قاموا بوضع الفرضية التي حسبها المؤسسات التي اعتمدت المجلس الإشرافي تسجل نجاعة في الأداء أعلى من نظيراتها التي اختارت مجلس إدارة.

في حين أن صيغة المجلس الإشرافي ومجلس المديرين تم التخلي عنها فترة طويلة، فإنها تشكل إغراء لبعض المؤسسات في الوقت الحالي في فرنسا، هذا الميل له علاقة بتطور حوكمة الشركة، في الواقع، محتوى حوكمة الشركة الذي تم اعتماده في بريطانيا (دليل لأفضل الممارسات للمؤسسات) يوصي بالفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، في فرنسا تملك أيضاً دليلها للممارسة الجيدة، تقرير (Viénot1) "فينو 1"

*- الحبة السامة (Poison pill): وتعرف أيضاً باسم خطة المساهمين (Shareholder rights plan) وهي المصطلح الشائع لعمليات الدفاع ضد الاستحواذ، التي تسمح لكافة المساهمين فيما عدا المساهم الذي يزمع شراء الأسهم في الشركة، بالحصول على خصم لشراء أسهم الشركة إذا ما أصبحت هدفاً للاستحواذ. والشركة ذات الحبة السامة عادة ما تقوم بتوزيع إخطارات أو حقوق شراء يصبح من الممكن العمل بموجبها عند حدوث أمر معين، كأن يقوم الراغب في الاستحواذ بشراء قدر أعلى من حد معين من أسهم الشركة المستهدفة بدون إذن مجلس إدارة الشركة؛ وبمجرد تفعيل الحبة السامة يصبح للمساهمين (فيما عدا الراغب في الاستحواذ) الحق في شراء الأسهم مباشرة من الشركة المستهدفة بنحو 50% مما يؤدي إلى ذوبان (diluting) الملكيات و حقوق التصويت؛ ومعظم تلك الحبوب تتضمن نصوصاً تتيح لمجلس الإدارة أن يلغي الحبوب السامة عن طريق استبقاء الإخطارات أو الحقوق القائمة بالتكلفة الاسمية، كما أن الحبوب السامة يمكن أن ترغب الراغبين في الاستحواذ على التفاوض مباشرة مع مجلس إدارة الشركة؛ ولكن يمكن استخدامها أيضاً لمنع أو إيقاف عروض الاستيلاء على الشركة مرة واحدة؛ ولا يلزم القانون الشركات ضرورة موافقة المساهمين على الحبوب السامة... نقلاً عن: جيمس سيلر وحي لورش؛ مرجع سبق ذكره؛ العنصر 40؛ ص 392.

،ولكن التوجهات المتحدة من طرف الدليل الانجليزي لأفضل الممارسات تسيير في سياق تحليل مجلس الإدارة الناجم من نظرية الوكالة، تلك المتبناة من تقرير (Vienot) "فينو" كانت أقل اتفاقاً مع هذه الأخيرة.

تختلف طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم والمديرين التنفيذيين في كل دولة حسب الثقافة والتاريخ والقانون ففي الولايات المتحدة الأمريكية المسؤولية الأساسية لمجلس الإدارة هي حماية مصالح المساهمين وتعظيم ثروتهم دون وجود فصل بين الوظائف الإدارية والإشرافية لمجلس الإدارة كما هو الحال في ألمانيا والتي يفصل القانون فيها بين هذه الوظائف مع الاعتراف بحقوق جميع أصحاب المصالح في الشركة والتوفيق بينها؛ومن مهام المجلس الإشرافي إبرام وإنهاء عقود أعضاء الجهاز الإداري للشركة وممارسة الرقابة عليه؛وهي ما تسمى بالصيغة الثنائية لمجلس الإدارة.

يلزم القانون الألماني الشركات كبيرة الحجم بتكوين مجالس إشرافية كبيرة الحجم غالباً تتكون من أعضاء بخبرات واسعة يشغلون مناصب تنفيذية في شركات أو بنوك أخرى؛في حين لا ينص القانون الأمريكي على حجم مجلس الإدارة والذي يختلف من شركة لأخرى لكن هناك تناسب طردي بين حجم الشركة وحجم مجلس إدارتها غالباً وخاصة في السنوات الأخيرة ما يتكون أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذية بالنظر لخبرتهم وتجتمع مجالس الإدارة الأمريكية خمس إلى ستة مرات في السنة بمعدل أكبر من المجالس الإشرافية الألمانية¹.

كما تمارس مجالس الإدارة الأمريكية وبخلاف الألمانية نشاطها عبر اللجان المتخصصة التي تمارس نشاطها وترفع توصيات للمجلس للتصديق عليها وتحمل المسؤولية بصفة جماعية؛ومن بين اللجان لجنة التدقيق والمراجعة والتي تلزم سوق الأوراق المالية بالولايات المتحدة الأمريكية بأن تكون كلية من غير التنفيذيين؛ولجنة المكافآت ولجنة الترشيحات المتعلقة باختيار أعضاء مجلس الإدارة.

في ألمانيا يتدخل المجلس الإشرافي في القضايا الإستراتيجية بصورة محددة واضحة وقانونية بالتصديق على القرارات الإستراتيجية الرئيسة لجعلها نافذة؛بينما يمكن لغياب القوانين في الولايات المتحدة إضفاء الغموض وعدم التفريق بين الأنشطة الإدارية والأنشطة الرقابية لمجلس الإدارة؛ما يسمح بوجود أحكام عاطفية في غياب المعايير الرئيسة لاتخاذ القرار .

المطلب الثاني: شكل المجلس ونجاعة أداء الشركة

في البحوث التجريبية المكرّسة لتكيفية الصيغتين (مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي)؛ العلاقة الأكثر دراسة كانت تأثير المجلس على نجاعة الأداء؛ الدراسات تختلف بالنظر إلى معايير نجاعة الأداء المستعملة (معايير محاسبية، معايير بورصية، الإفلاس)، النتائج ليست دائما لصالح تأثير ايجابي للشكل المستقل (المجلس الإشرافي) حول نجاعة الأداء، كما يبينه الجدول التالي، الدراسات تستنتج وجود إما أفضلية للمؤسسات بمجلس إشرافي أو غياب العلاقة بين نوع المجلس ونجاعة الأداء.

جدول (01-02-01): نتائج عامة تتعلق بالعلاقة بين نوع المجلس ونجاعة الأداء

الكتاب (السنوات)	خصائص الدراسة
نتائج لصالح المجلس الإشرافي	
Rechner et Dalton [1991] « CEO Duality and Organizational Performance : a Longitudinal Analysis »	1978-1983: معايير محاسبية؛ كل القطاعات
Pi et Timme [1993]، « Corporate Control and Bank Efficiency »	1987-1990: معايير محاسبية؛ قطاع بنكي
Daily et Dalton [1994]، « Corporate Governance and the Bankrupt Firm : an Empirical Assessment »	1990: إفلاس/عدم إفلاس؛ كل القطاعات
لا توجد علاقة	
Baliga، Moyer et Rao [1996] CEO Duality and Firm Performance: What's the Fuss? »	1980-1991: المردودية المالية ورد فعل السوق المالي لإعلان تغيير نوع المجلس (11)؛ كل القطاعات.
Brickley، Coles et Jarrell [1997] « Leadership Structure: Separating the CEO and Chairman of the Board »	1988: نجاعة الأداء البورصية والمحاسبية؛ كل القطاعات.
Rechner et Dalton [1989] « The Impact of CEO as Board Chairperson on Corporate Performance : Evidence vs. Rhetoric »	المردودية غير الطبيعية حول هذه فترة 6 سنوات؛ كل القطاعات.
Chaganti، Mahajan et Sharma [1985] « Corporate Board Size، Composition and Corporate Failures in Retailing Industry »	1970-1976: إفلاس/عدم إفلاس؛ تجارة التجزئة.

Source: L.Godard. Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance. Op.Cit، p.14.

نجاعة الأداء السيئة للمؤسسة كمؤشر على التسيير السيئ للمدير التنفيذي يجب أن يصبح عاملاً يحفز على اختيار شكل المجلس الإشرافي لرقابة أكبر للمدير التنفيذي، المؤسسات الأقل نجاعة في الأداء يجب أن تتبنى شكل المجلس الإشرافي، المفترض بأنه أكثر فعالية لغرض تعزيز مراقبة المدير التنفيذي.

المطلب الثالث: تأثير هيكل الملكية والقطاع على شكل المجلس

○ هيكل الملكية:

بما أن دور مجلس الإدارة في مراقبة المديرين التنفيذيين هو أقل أو أكثر نشاطاً وفعالية حسب نوع الشركة، خاصّة فيما يتعلق بشركات المساهمة، دور المجلس الإشرافي يمكن أن يكون أيضاً مرتبطاً بالمساهمة، سلطة رقابة المجلس الإشرافي يجب أن تكون أقوى عندما تكون هيكل الملكية مركزة، المجلس الإشرافي له فقط إمكانية اقتراح تنحية أعضاء مجلس المديرين في الجمعية العامة للمساهمين.

الحجة المؤيدة لهذه الفرضية مقتبسة من الحالة الألمانية، في الواقع في ألمانيا، الدولة التي فيها المجلس الإشرافي هو الأكثر انتشاراً، تركز هيكل الملكية في الشركات مرتفع جداً.

○ القطاع:

الدراسات حول اتخاذ القرارات تحلل الهيكلية المزدوجة حسب الشروط المحيطة، حسب هذه الدراسات، توطيد سلطة متخذ القرار من طرف الهيكل المزدوج يشكل ورقة راجحة في محيط غير أكيد، فالمؤسسة في محيط غير مستقل لها حاجة لمدير تنفيذي قوي وسياق للقيام بالقرار السريع. هذا التحليل ينضم إلى رؤية المجلس في نظرية الارتباط نحو الموارد فحسبها المجلس هو آلية تسمح بإدارة ارتباط المؤسسة نحو الخارج وتقليل عدم التأكد في المحيط، خصائص المجلس الفعال تختلف حسب خصائص المحيط.

سنأخذ إذن في الحسابات القطاع وخصائصه كمتغيّر يمكنه تفسير اختيار شكل المجلس، سنأخذ خاصيتين للمحيط هما عدم التأكد المرتبط بالقطاع وطبيعة النشاط، سنقيس عدم التأكد في المحيط بمساعدة ثلاث متغيرات تميز القطاع ملائمة مع نموذج (Dess et Beard) "داس و بيرد" الأبعاد الثلاثة هي¹:

- **الوفرة:** التي تمثل كثرة الموارد في القطاع، ندرة الموارد تتضمن عدم تأكد كبير من جهة الوصول إليها، الوفرة ترتبط سلبياً مع عدم التأكد. الازدواجية من المفروض أنها مفضلة في القطاعات قليلة الوفرة.

- **الحيوية:** التي تمثل نشاط القطاع، ترتبط إيجابيا مع عدم التأكد في المحيط للإجابة على الحيوية، المؤسسات تنشئ هياكل تنظيمية أبسط، الازدواجية مقدمة كأكثر فائدة في القطاعات الأكثر حيوية.
 - **التعقدية:** التي تقيس عدم التساوي بين المنافسين ترتبط إيجابيا مع عدم التأكد في المحيط.
- القرارات الإستراتيجية هي الأكثر تكرارية في القطاعات الأكثر تعقيدا لأكثر منها في القطاعات الأقل تعقيدا، الهيكلية المزدوجة انطلاقا من بساطته سيكون مفضلا في القطاعات الأكثر تعقيدا، قياس التعقدية الموجودة ليس تاما، التحسن الممكن يكمن في استعمال مؤشر التركيز، التعقدية بالرجوع إلى سياق الإنتاج أو إلى خصائص منتج أو الخدمة هي أيضا معقولة.
- تأثير القطاع على اختيار المجلس تمت أيضا دراسته على اعتبار أنشطة المؤسسات ذلك لهدف تحديد مدى اختلاف السلوكيات بين القطاعات فيما يخص اختيار شكل المجلس، اختلافات في الحاجات من المعلومات، عوامل أساسية للنجاح ودرجات تغيير خاصة بكل قطاع وله تأثير على نسق القرار المقيّم.

المطلب الرابع: عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها:

نميز بين ثلاث أنواع من الشركات؛ الشركات الفردية المملوكة من صاحبها وغالبا لا يتم التركيز عليها في قضايا الحوكمة؛ والنوع الثاني عبارة عن الشركات صغيرة الحجم؛ والتي تكون نتاج تضامن عدد محدود من الشركاء يسيرون مجلس الإدارة؛ وغالبا ما لا يتم فرض شروط وقواعد التزام؛ وقد يطلب منها في حال رفع رأس مالها التقيد ببعض قواعد الحوكمة؛ أما النوع الثالث وهو المعني بالأمر فهي الشركات الكبيرة التي تنفصل فيها الإدارة عن الملكية والرقابة والمنشئة من قبل الدولة أو المؤسسة؛ والتي لا تختلف كثيرا عن الشركات العامة الغربية ذات المساهمات المتناثرة.

يجدر الإشارة إلى ضرورة منح الإدارة السلطة اللازمة للممارسة عملها متبعة بمساءلة فعالة حولها والتفريق بين التدخل المبالغ فيه و المسؤولية مناسبة¹.

- **الإدارة:** أعضاء الإدارة المختارون كلهم أكفاء ولذلك يجب إعطاء الأفضلية لأحدهم ليتميز عن البقية طبقا لشخصيته وسلطته؛ وحتى يتسنى للبقية القيام بالمهام الجزئية بصفة جماعية وتقييم أدائهم الفردي واتخاذ القرارات بناء عليه؛ ففي ألمانيا على سبيل المثال لا يمكن إرغام أي عضو من الأعضاء على المغادرة في اجتماع عام وإنما يتم ذلك عبر المجلس الإرشافي بناء على أسباب وجيهة كالإخلال الفادح بالمسؤولية وعدم القدرة على الإدارة المناسبة أو التصويت غير المناسب في الاجتماع العام.

الباب الأول: الإطار النظري لمراقبة المديرين التنفيذيين

الفصل الثاني: مجلس الإدارة ومراقبة المديرين التنفيذيين

• **المساءلة:** تكون الإدارة مسؤولة أما جهاز أو جهة داخلية كمجلس الإدارة والذي قد يضم بعض التنفيذيين ما يساعد غير التنفيذيين على الإطلاع المفصل على أعمال الشركة أو تسند العملية كما أسلفنا إلى جهاز منفصل؛ كما هو الشأن في الحالة الألمانية عبر المجلس الإشرافي (auftrichtstract) وينص القانون على إنشاء دائرة سلطة جهاز الإشراف (auftrichtstract) التي تشمل حسابات الشركة والإنفاق الرأسمالي وعمليات الاستحواذ والإغلاق والإستراتيجية والتعيينات في جهاز الإدارة والموافقة على حصة الربح ... فسلطة هذا الجهاز مرتبطة بالموافقة وعدم الموافقة على المقترحات التي يقدمها مجلس الإدارة ومهمته هي ضمان كفاءة مجلس الإدارة ورغم اعتماده عليه في الحصول على المعلومات فيمكن للمجلس الإشرافي التحري حول أي موضوع بصورة مباشرة إذا تطلب الأمر ذلك.

حسب النقاد لا يلعب المديرين غير التنفيذيين دورا بناء وفق صيغة النظام المزدوج الألماني لمجلس الإدارة؛ فاجتماع واحد كل ثلاث أشهر غير كاف للإحاطة بمشاكل الشركة خاصة الكبيرة والمعقدة والأعضاء داخله معلوماهم أقل من نمط المجلس الموحد؛ ونشير إلى أن المساءلة الخارجية تتم لجميع أعضاء المجلس من شخص خارج المؤسسة غالبا ما يكون ممثلا للمساهمين

• **هيكل مجلس الإدارة:** في أوقات الرخاء يستشار مجلس الإدارة في التعيينات كما يمكن أن يمتلك المجلس الإشرافي سلطة محددة وكافية لضمان مسؤولية مجلس الإدارة دون التدخل في صلاحياته؛ ويمكن المساعدة في ذلك بإنشاء لجنة مراجعة للتعامل بدقة مع الحسابات والحصول على معرفة عميقة بالموارد المالية للمؤسسة و للجنة الحق في الاستعانة بمراجعين خارجيين؛ ويصعب وضع معايير دقيقة لأسلوب انتخاب أو تعيين أعضاء المجلس الإشرافي؛ ففي النموذج الألماني يتم اختيار ممثلين على العمال أو النقابات؛ ويكون الأمر مفيدا للإمام بالمعلومات؛ ومن عيوب هذا الأمر التسويات بين الإدارة و الموظفين والتي قد تضر بمصالح المساهمين خاصة ما يتعلق بعقود الخدمات الخاصة بالإدارة والتي يجب أن يوافق عليها المجلس الإشرافي؛ كما تحدث مشاكل في الاتصال والتوازن التمثيلي داخل المجلس والخاضع للتقدير؛ فالأعضاء بمجرد تعيينهم كممثلين لفئات متباينة يجب أن ينظروا لأنفسهم كمسؤولين عن رعاية مصالح بقية الأطراف ذات العلاقة داخل المؤسسة؛ والحفاظ على سرية المعلومات التي يحصلون عليها كأعضاء مجلس إدارة.

• **المساهمون:** يمارسون سلطتهم في الاجتماعات العامة للجمعيات العمومية؛ تأثيرهم محدود فهم غالبا ما يصوتون لمرشحين مختارين من قبل المديرين التنفيذيين؛ والمطلوب إيجاد آلية تضمن للمساهمين فرض سيطرتهم عندما يفشل كل من المجلس الإشرافي ومجلس الإدارة في أداء مسؤولياتهم عبر استبدالهم.

• **العمليات الداخلية:** من الجيد تدريب أعضاء مجلس الإدارة قبل تعيينهم في المجلس للمرة الأولى يعالج دور المجلس والقواعد القانونية وديناميكيات مجلس الإدارة؛ وضمان تولي رئاسة مجلس الإدارة من قبل شخص

ذو كفاءة ونزاهة لقيادة المجلس ودفعه للعمل وفق جدول أعمال يضم القضايا الهامة والتأكد من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب ومناقشة القضايا بكل حزم.

• **الاجتماعات الرسمية:** تختلف تكرارية الاجتماعات من أربع اجتماعات كحد أدنى في الولايات المتحدة وانكلترا إلى اثنا عشر اجتماعا في السنة؛ وخاصة في النظام المزدوج حيث يجتمع فيه مجلس الإدارة مرة كل شهر ومرة كل ثلاثة شهور للمجلس الإشرافي؛ وفي ما يتعلق بمجالس الإدارة يتوجب مراعاة حجم وتعقيد المشروع وكمية العمل الموكل للجان المتخصصة وفترة وطول الاجتماعات ومهارة رئيس مجلس الإدارة؛ ويتم خلال الاجتماعات التحقق من توفر النصاب القانوني ومراجعة والتصديق على محاضر الاجتماعات السابقة وتقرير عن الوضعية الحالية للشركة والذي يأخذ وقتا طويلا من زمن الاجتماع يقدمه المدير العام التنفيذي لتقديم ما يحدث في الشركة والخطط المستقبلية وتقييم أداء الشركة ونتائج الأقسام المختلفة وأي تغييرات في الإدارة وغالبا ما لا يتم مناقشة التقرير؛ بعدها يتم مراجعة النتائج المالية للسنة الماضية وتوقعات النتائج المستقبلية يقدمها المدير المالي متبوعا بتقارير خاصة للجان المجلس؛ وأخيرا تناول بعض الأمور القانونية كالانتخابات السنوية للموظفين وتعيين المراجعين.

• **لجان مجلس الإدارة:** أكثرها شيوعا لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات ولجنة الأجور والمكافآت وهي لا تحل محل المجلس وإنما تقدم له تقارير مفصلة يتحمل المجلس عنها المسؤولية الكاملة لأي تصرف توصي به اللجنة؛ ويمكن انشاء لجان أخرى حسب المشاكل التي تواجه الشركة؛ وتكمن قيمة اللجان في ثلاث مجالات هيطمأنة المساهمين خارج الشركة بخصوص شمول و موضوعية عمليات مجلس الإدارة وتحسين جودة العمل وحل مشكل تضارب المصالح.

• **معايير السلوك والأداء:** عبر ضمان الكفاءة واللباقة والاهتمام بأخلاقيات الأعمال؛ فالمجلس الملتزم بالأخلاقيات يضمن مصداقية التقارير والحسابات التي يوقع عليها والمتعلقة بأداء ومركز الشركة المالي دون تلاعبات محاسبية فنية أو اخفاء أي معلومة هامة مجرد كونها من الناحية الرسمية خارج بنود الميزانية؛ فتدقق رأس المال يعتمد على مدى صحة المعلومات؛ وأي إساءة لاستخدام النظام ينعكس سلبا في شكل تكاليف أعلى أو قلة في الدعم.

• **العلاقات الخارجية:** يحافظ المجلس على علاقاته ببقية الأجهزة الداخلية للشركة والأطراف ذات العلاقة في المحيط الخارجي؛ والتأكد من الترابط بين المركز والأقسام والشركات التابعة؛ ومسؤولية الإدارة عن أدائها؛ أما عند النظر خارج الشركة فالأطراف ذات العلاقة قد تكون كثيرة تمتد من المستوى المالي للبيئي للسياسي على المستويين المركزي والمحلي .

المبحث الثالث: حجم ونوعية مجلس الإدارة

نسجل في هذا الموضوع غياب الإشارة إلى الحجم الأمثل لمجلس الإدارة في التقارير المعدة من قبل مجموعات العمل حول مجالس الإدارة ونظام حوكمة الشركات، عن طريق التقارير، سواء الأجلوساكسونية (تقرير (Cadbury) "كادبوري"، (Greenbury) "غرينبوري"، (Hambel) "هامبل"، (Higgs) "هيغز")؛ أو في التقارير الفرانكفونية ((تقرير (Vienot) "فينو"، تقرير (Marini) "ماريني"، تقرير (Bouton) "بوتون").

في الواقع هذا الأمر يعود إلى الالتباس والغموض في جميع الدراسات التي حاولت تحديد هذا الحجم بين مؤيد للمجالس الكبيرة وبين معارض لها، كما يجب تحديد العوامل التي تؤثر في حجم المجلس.

المطلب الأول: محددات حجم مجلس الإدارة

تبين نتائج العديد من الدراسات أنّ هناك مجموعة من العوامل تؤثر في اختيار حجم المجلس منها إستراتيجية المؤسسة، هيكل الملكية، حجم المؤسسة، عدم التأكد في المحيط، سيطرة المدير التنفيذي وطريقة تسمية الإداريين و سنبداً من حيث انتهينا.

○ طريقة تسمية الإداريين:

قانونياً، الإداريون يتم تسميتهم عن طريق الجمعية العامة للمساهمين، لكن في الواقع مجلس الإدارة و تحديداً الرئيس المدير التنفيذي (PDG) الذي يقترح ويقرر اختيار الإداريين الجدد، هذا الاختيار سيكون خاضعاً لتصويت الجمعية العامة، وحسب (Godard) "غودارد"¹ فإن 75% من الحالات، الرئيس المدير التنفيذي PDG هو صاحب الفكرة الأصلية في تسمية الإداريين، الإداريون تم اختيارهم باقتراح من الرئيس وحده، وفي 50% من الحالات آليات الاختيار ليست خياراً مفضلاً.

○ سيطرة المدير التنفيذي:

هناك العديد من الكتاب يرون أنّ الحجم الكبير لمجلس الإدارة يساعد المدير التنفيذي على السيطرة، ويولّد تحالفات و نزاعات المصالح، حسب (Herman) "هيرمان"، الحجم المرتفع لمجلس الإدارة يشكل أرضاً خصبة لزرعة جو نزاعي وغير أكيد داخله، مما يترك هامش تفويض كبير للمدير التنفيذي في اتخاذ القرارات، وينتج مجالس إدارة منقسمة وغير فعالة، أيضاً (Mintzberg)² "مينتزرغ" يرى أن تقييم الإداريين سهل التحكم فيه عندما يكون المجلس كبير الحجم، (Jensen) "جنسن" يرى بأن المجالس المكونة

1- Godard L. et Cuerge. La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance. Cahier du FARGO n° 1010702 Juillet 2001 p.03.

2- Mintzberg H., Power In and Around Organizations Prentice-Hall, 1983, p.80.

من عدد كبير من الإداريين تشجع سيطرة المديرين التنفيذيين والتي يمكنها توليد تحالفات للمجموعة، سينتج عن ذلك مجالس مجزئة تصعب من عملية الاتفاق حول القرارات الهامة¹، بالنتيجة حماية مصالح المساهمين ستكون أقل.

في نفس السياق (Yermak) "يرماك" و (Eisenberg et al) "ايزنبرغ وآخرون"، أوضحوا بأن العلاقة ايجابية بين حجم المجلس وسيطرة المدير التنفيذي، حيث وجدوا أنّ المكافعات وخطر تنحية المديرين التنفيذيين تكون كبيرة في المؤسسات التي تملك مجالس إدارة مكونة من عدد محدود من الإداريين. من جهتهما (Lipton et Lorsch) "ليبتون و لورش" يريان بأن مجالس الإدارة الكبيرة غير فعالة وأسهل لسيطر عليها المدير التنفيذي، فحسبهما عندما يصبح المجلس كبيرا يصعب عليه التنسيق ومعالجة المشاكل، أيضا فإن مجالس الإدارة الصغيرة تخفض إمكانية الركوب المجاني (Free riding) من قبل المديرين، في حين يرى آخرون بأن مجلس الإدارة المكون من عدد كبير من الإداريين قادر على قبول أو رفض القرارات المتخذة من طرف المدير التنفيذي، ومن الصعب على هذا الأخير اتخاذ قرارات تتباعد مع مصالح المساهمين. من منظور النظرية التجذرية، المسيرون إذا كانوا يرغبون في زيادة قبول اقتراحاتهم أو تقليل تدخل مجلس الإدارة فإن من مصلحتهم أن تكون المجالس كبيرة، حيث يرى (Yermak) "يرماك" و (Pichard Stamford) "بيتشارد ستامفورد" بأن الحجم الكبير لمجالس الإدارة يخفي آليات تجذرية².

○ هيكل الملكية:

هيكل الملكية للمؤسسة يمكن أن يؤثر على حجم المجلس، هذا الأخير يكون صغيرا في المؤسسات العائلية ويكون كبيرا في الشركات المراقبة، أسباب مختلفة يمكن أن تفسر هذا الاختلاف، من جهة الشركات العائلية برأسمال مرتكز بين أيدي المانحين أو ممثليهم تملك عدد صغيرا من المساهمين الكبار مما يحد من اختيار الإداريين الممثلين للمساهمين، ومن جهة أخرى الشركات العائلية تظهر أيضا أقل تنوعا، مما يفسر قلة الإداريين الخارجيين³.

ارتباطا مع هذه النتائج، الطبيعة العائلية للمؤسسة تؤثر سلبيا في كثافة الاتصالات ما بين الشركات عن طريق سوق استخدام شبكات الإداريين، ففي هذه المؤسسات، لا يرغب المساهمون في تفريق الرقابة في مؤسستهم، كما بين (Pitol Belin) "بيتول بيلان" في دراسة حول شركات فرنسية مدرجة بأنه من بين

1- Godard L. et Schatt. Caractéristiques et fonctionnement des conseils D'administration français : un état des lieux، Cahier du FARGO، n° 1040201، Février 2004، p.08.

2- Godard .L. Les déterminants de la qualité des conseils d'administration français، Cahier du FARGO، n° 1040603، Juillet، 2004، p.12.

3- Charreaux G. et Pitol Belin J.P. Op.Cit.p.45.

المؤسسات التي لها مجالس مصنفة كمجالس صغيرة فإن 87.5% منها هي مؤسسات عائلية حديثة النشأة في الغالب.

○ إستراتيجية المؤسسة:

(Pearce et Zahra) "بيرس و زهراء" يوضحان أنه، كلما كانت أنشطة المؤسسة متنوعة كلما كانت الضرورة للحصول على المعلومات والخبرات والكفايات المختلفة كبيرة، مجلس الإدارة سيكون وسيلة للتزوّد بالخبرات والتجارب والمعارف الضرورية للتسيير الجيد للتنوع، كنتيجة لذلك المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنوع ستكون مدفوعة لأن يكون لها مجالس إدارة كبيرة، أكثر من المؤسسات التي تتبع أنشطة متخصصة ومركزة¹.

الحجم الكبير للمجلس يسمح بتشكيل تجمع للموارد، الخبرة في المجالات التي تتواجد فيها المؤسسة أو الخبرة في إعداد إستراتيجية التنوع؛ في العموم، في المؤسسات التي تتميز بتركز النشاط، المديرون يسهل عليهم تقديم رؤية واسعة ودقيقة لعمل المؤسسة ولقدرتها التطورية، ومعرفة الأنشطة التي يركز عليها تطوير مؤسستهم، وبالتالي هم أقل إحاطة بالإداريين الخارجيين.

يرى (Pitol Belin) "بيتول بيلان" أن التوجه الإستراتيجي يؤثر على تركيبة المجلس، التنوع في مجالات أنشطة مختلفة يمكن أن يظهر عن طريق تعيين مديرين داخليين، هم مسؤولي الأقسام أو فروع النشاط الجديدة، أو عن طريق دخول مساهمين جدد إذا كان التنوع أقيم عن طريق الاندماج، أو استدعاء شخصيات أجنبية إذا كان التنوع جغرافيا².

دراسة معدة من طرف (Pitol Belin) "بيتول بيلان" حول 20 شركة فرنسية مدرجة تؤكد هذا التوجه، فالمؤسسات التي تملك عددا أكبر من الإداريين هي المؤسسات الأكثر تنوعا والمؤسسات التي تملك عددا أقل من الإداريين هي المؤسسات الأقل تنوعا، التنوع يتزامن ويتوافق مع تزايد حجم المجلس بموجب نظرية الارتباط نحو الموارد، لذلك نستطيع افتراض العلاقة الايجابية بين درجة تنوع المؤسسة وحجم مجلس الإدارة.

1- Godard L. et Cuerge, Op.Cit, p.06.

2-Pitol Belin J-P, Une interface dans la stratégie de l'entreprise: Le conseil d'administration, (Thèse de doctorat de 3è cycle en Sciences de Gestion, Aix-Marseille, 1984).p.86.

○ عدم التأكد في المحيط:

المحيط الخارجي يعد مصدرا للتردد بالنسبة لمتخذي القرارات، هذا التردد له أسباب منها، نقص المعلومات؛ العجز عن توقع التغيرات وشدة التغيرات، وعليه فإن المؤسسات ستسعى إلى تثبيت محيطها بإشراك في مجلس إدارتها كافة أصحاب المصالح.

بحثا عن التحكم في المحيط؛ المؤسسات يمكن أن تتطور في محيط أقل عدوانية، مجلس الإدارة هو جهاز للتسمية، المجلس يعين إداريين خارجيين معروفين في عدة مجالات، للحصول على ارتباطات مع شركائهم، حجم مجلس الإدارة يمكن أن يشكل وسيلة لتقليل عدم التأكد في المحيط فالحجم الكبير يسمح بمضاعفة فرصة الحصول على معلومات ثمينة لاتخاذ القرار، المجلس وسيلة أو أداة تسمح بتثبيت ارتباطات مباشرة أو غير مباشرة للقيام بتثبيت و موازنة المحيط.

في الواقع العدد المثالي للإداريين حسب (Weisbush et Harmalain) "ويسباش و هارمالين" ناجم عن الموازنة بين التكاليف والمكاسب المرتبطة بالإداريين الإضافيين الخارجيين الذين يسمحون بتوفير معلومات إضافية وتجربة كبيرة في الإشراف والمتابعة¹.

من جهته (Pfeffer) "بفيفر" يقترح بأن مجالس الإدارة يتم اختيارها لتعظيم الحصول على المصادر المهمة للشركة؛ هذا الأمر يقود إلى استدعاء تحليل (Mintzeberg) "مينتزرغ" لمجلس الإدارة والمحيط حيث يرى بأن مجلس الإدارة عندما يكون كوسيلة أو أداة لخدمة الشركة فإنه يسعى لتسمية أصحاب النفوذ الخارجيين، يوفر اتصالات ويبحث عن مصادر التمويل، ويقدم نصائح².

كلما كان المحيط غير مستقر كلما حاول المدير مضاعفة اتصالاته، للحصول على معلومات رئيسية ومن بين المعايير الأساسية في اختيار الإداري يبرز معيار علاقاته الشخصية التي يمكن أن تستفيد منها الشركة، خصوصا في دور الواجهة مع الشركاء الآخرين، مما له علاقة بالدور المخصص لمجلس الإدارة في نظرية الارتباط نحو الموارد.

نتائج دراسة (Godard) "غودارد"³ قام باختيار الفرضيات السابقة على عينة إجمالية تضم 241 مؤسسة قيس حجم مجلس إدارتها سنة 1992، النتائج كانت بأن إستراتيجية المؤسسة وحجم تركز المساهمة

1- Godard L. et Schatt A.، Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux، Op.Cit، p.07.

2- Mintzeberg، Op.Cit p.86.

3- L.Godard et Cuerge، Op.Cit، p.14.

يلعب دورا مهما في حجم المجلس، والتنوع حسبه يؤدي إلى ارتفاع حجم مجلس الإدارة، الذي يشكل في داخله تجمع الموارد، الكفايات، التجارب المختلفة التي تفيدي في التسيير وفي رقابة التنوع.

تركيز المساهمة يؤدي إلى حجم مجلس صغير عندما تكون الحصة الأهم والأكبر من رأس المال مملوكة من طرف المساهم الرئيسي، هذا الأمر يجد من اختيار الإداريين وتخفف من ضغط تسمية ممثلي مجموعات أخرى للمساهمين، هذا يؤكد الفرضية بأنه في المؤسسات العائلية حجم المجلس يكون أصغر من المؤسسات الأخرى.

المطلب الثاني: خصائص مجلس الإدارة

○ استقلالية أعضاء المجلس

في الرؤية الضبطية، نقص استقلالية الإداريين يعتبر السبب الرئيسي لعدم فعالية المجالس، تواجد عدد كبير من الإداريين المواليين للمديرين التنفيذيين لا يحفز هؤلاء الآخرين على خلق القيمة بالنسبة للمساهمين؛ من جهة أخرى، العديد من الإداريين سيكونون غير قادرين على معاقبة المديرين التنفيذيين (إقالتهم) عن طريق الخشية من فقد المزايا الشخصية التي يمكنهم التحصل عليها¹. دراسات تجريبية مختلفة أوضحت أن سلوك مجالس الإدارة المكونة من عدد مرتفع من الإداريين المستقلين كانت مختلفة حول العديد من المظاهر، عن تلك المجالس التي تضم عدد أقل من الأعضاء المستقلين²، هذه النظرة ضيقة لعمل المؤسسات لأن تواجد الأعضاء المواليين-إطارات أو موردي الشركة - يظهر ضروريا في تطوير المؤسسة، لأنهم يحضرون كفاءات (في عمل المؤسسة، في أسواقها،...) أو يسهلون الوصول إلى بعض الموارد³.

مجالس الإدارة التي تضم أعضاء يتمتعون بالخبرة تبدو جيدة؛ وفي الشركات الصناعية حين تضم المجالس أعضاء عملوا في المجال لسنوات طويلة وحققوا نجاحا فيها؛ والمجالس التي تضم إضافة إلى التخصص خبرات في مجال التسويق والمحاسبة أفضل من المثل السابق؛ فما هي المعايير التي تجعل مجلس أفضل من مجلس آخر؟

1- **Jensen M.C.**, The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems, The Journal of Finance, vol .XLVIII, (1993) n°3, p.12.

2- **Godard L et Schatt A.**, Faut-il limiter le cumul de fonctions dans les conseils d'administrations ? Gouvernance, 2003, p.12.

3- **Charreaux G.**, Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, 2000, Op.Cit, p.13.

هناك اجماع على تغليب نسبة الإداريين الخارجيين في تركيبة المجلس لرعاية أكثر فعالية وموضوعية في تقييم الإدارة؛ وعندما تكون نجاعة أداء الشركات ضعيفة فإن مجلس الإدارة بأغلبية من المستقلين سيقوم بعزل المدير التنفيذي الرئيسي؛ ولكن الأهم هو تحديد مفهوم الاستقلالية فلا يكفي فيها عدم الإدارة بل يتجاوز ذلك إلى عدم وجود علاقات أو قرابة أو مصالح مشتركة مع أي من أعضاء الشركة أو الشركة ذاتها.

• فعالية مجالس الإدارة :

المجالس الأقل حجماً أكثر فعالية لكون الرقابة منصبه على عدد أقل ما يستدعي بذل جهود كبير كما إن إمكانية التوصل إلى إجماع في الرأي أكبر وعليه فمجالس الإدارة صغيرة الحجم تكون أكبر ديناميكية ونشاطاً كما أن هناك ميلاً نحو تعيين الأعضاء المستقلين؛ ففي بعض الدراسات نجد أن متوسط عدد المستقلين والداخليين في الشركات الأمريكية يقارب عشرة أعضاء منهم ثمانية مستقلين¹.

ولكن الأمر ليس قاعدة فالشركات الجديدة النامية تفضل الأعضاء الداخليين الأكثر دراية بالأوضاع والمنتجات؛ ولكن مع زيادة حجم الشركة وتنوعها سيختلف الأمر؛ والمهم أن يناسب حجم المجلس وضعية الشركة الحقيقية من الناحية التشغيلية والبيئية؛ ولكن الأهم من يقوم بالقيام بذلك؛ هل المدير التنفيذي الذي لا يستبعد حبه لمصلحته الشخصية أم مساهمو الشركة عبر التصويت؟

مجالس الإدارة صغيرة الحجم والمستقلة يمكنها إجراء رقابة معمقة على أداء المديرين التنفيذيين فمعظم الأكاديميين يتفقون على أن المجالس المستقلة أداءها أفضل خاصة مع توزع المستقلين على لجان المكافآت والمراجعة؛ وأما اللجان التي تنجز القرارات المالية والاستقلالية فيفضل الداخليون بها لرؤية أفضل رغم أن السياق العام يفضلون أغلبية من المستقلين.

ملائمة مع توقعات نظرية الوكالة، نوعية "مجلس الإدارة" تزداد مع نسبة الإداريين المستقلين؛ أيضاً بالنسبة للدراسات حول تركيبة مجلس الإدارة المستندة حول التمييز بين الإداريين الداخليين والإداريين الخارجيين، من المفضل الأخذ بالتقسيم تبعاً لانتماءات الإداريين والوظائف التي يقومون بها. نميز إذن من جهة، الإداريين الداخليين الذين يمثلون المسيرين، العمال، المتقاعدين، الأجراء الدائمين، مسؤولي الفروع... الخ؛ ومن جهة أخرى، الإداريين الخارجيين سواء كانوا مجتمعين أو غير مجتمعين، غير المتجمعين هم المسيرين لشركات أخرى الذين ليس لهم علاقات اقتصادية مع الشركة المعنية.

1 - كينيث أ. كيم وآخرون؛ حوكمة الشركة؛ الأطراف الراصدة والمشاركة؛ تعريب ومراجعة؛ محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جبر غنام؛ دار المريخ للنشر؛ الرياض؛ المملكة العربية السعودية؛ 2010؛ ص؛ 78.

الإداريون العموميون، الإداريون المهنيون والمستثمرون الخواص، يقومون بدور الإداريين الخارجيين الموصوف في نظرية الوكالة؛ في الأخير، الإداريون الخارجيون المتجمعون هم رجال القانون، المستشارين، المصرفيين... الخ الذين هم في علاقة عمل مع المؤسسة.

بما أن مختلف الموائيق الخاصة بالمؤسسات تتباين في تعريفها للإداريين الخارجيين؛ فإن مجموع المظاهر تبقى مشتركة في كل هذه التعاريف؛ في الواقع الإداريون الخارجيون ليسوا مساهمين ولا مسؤولين قدامى في المؤسسة ولا موردون أو زبائن مهّمين، وبصفة أعم، ليس لهم علاقات تعاقدية معتبرة مع المؤسسة.

التحليل النظري لمجلس الإدارة يخصص دورا مركزيا للإداريين الخارجيين المكلفين بمراقبة المديرين التنفيذيين، وبضمان تحقيق نجاعة الأداء لغرض الحفاظ على مصالح المساهمين، في الحالة أين الاستقلالية أيضا الخبرة التي تميزها تستدعي أن تكون قراراتهم أكثر موضوعية أو أكثر ملائمة.

الإداريون الخارجيون يفترض بهم أن يلعبوا دورا أكثر أهمية من الإداريين الداخليين في مراقبة المديرين التنفيذيين؛ (Fama) "فاما" أكد بأن احتمالية تورط المديرين التنفيذيين الكبار في ضياع ثراء المساهمين كبيرة، وبأن فعالية مجلس الإدارة يمكن أن تُدعم عن طريق تواجد الإداريين الخارجيين، هؤلاء يمكن اعتبارهم كحكام مهنيين محترفين، وظيفتهم هي تنشيط ومراقبة التنافس بين المديرين التنفيذيين الرئيسيين الكبار للمؤسسة¹، يرى (Fama et Jensen) "جنسن و فاما" أن الإداريين الخارجيين سيقومون بمراقبة المديرين التنفيذيين الذين اختاروهم بدافع المحافظة على سمعتهم باعتبارهم كخبراء في مراقبة القرارات؛ الإداريون الخارجيون لهم تحفيز كاف (المتعلق بسمعتهم) لضمان القيادة الجيدة للمؤسسات المعيّنين فيها كإداريين².

تعيين الإداري الخارجي يقود إلى نمو معتبر لقيمة المؤسسة، المؤسسات التي تعاني صعوبات مالية هي الأكثر قابلية لتغيير مديريها التنفيذيين الرئيسيين عندما يسيطر إلى مجالس إدارتهم الإداريون الخارجيون؛ فالإداريين الخارجيين يميلون إلى الانضمام إلى مجالس إدارة المؤسسات التي تعرف نجاعة أداء سيئة؛ في الواقع، الإداريون الخارجيون يمكنهم أن يضمّنوا وظيفة الرقابة أكثر من ضمانهم لوظيفة النصح، خاصة عندما يكونون خبراء في المجالات المرتبطة بنشاط المؤسسة.

عدد المقاعد المأخوذة من طرف الإداريين المستقلين باعتبارهم كإداريين خارجيين في شركات أخرى أمر ضروري في تحديد نوعية ما يقدمونه للمؤسسة، ولكن الإداريين الخارجيين الذين يملكون أكثر من ثلاثة مقاعد إضافية في مؤسسات أخرى يمكن اعتبارهم أقل مثالية لضمان الحيادية والخبرة التي تحتاج إليها المؤسسة.

1- Fama E.F, *Agency Problems and the Theory of the Firm*, Op.Cit, p.07

2- Fama E.F. et Jensen M.C, *Separation of ownership and control*, Op.Cit, p.14.

وجهة في النظر هذه، قادت إلى العديد من التوصيات، خاصة في الولايات المتحدة، بالنسبة لتركيبية مجلس الإدارة رأينا زيادة في عدد المقاعد المأخوذة طرف الإداريين الخارجيين، وهذا يضمن مستوى جيد من الرقابة في المؤسسة، ولكن فعالية الإداريين الخارجيين لا تحضى بالإجماع، فحسب (Demsetz) "ديمستز"، مجلس الإدارة لا يستطيع القيام سوى بالقليل لتحسين التحفيز الأساسية والمهمة التي تقود المديرين التنفيذيين لخدمة مصالح المساهمين، حيث يؤكد بأن أنظمة مكافئة المديرين التنفيذيين التي تهدف لربط مصالحهم مع تلك الخاصة بالمساهمين¹؛ أيضا فإنّ الضغوط الكبيرة الممارسة من طرف سوق السلع و الخدمات للمراقبة، تقدم مسبقا رقابة ملائمة للمديرين التنفيذيين، فحسب هذه الحجة مجالس الإدارة لا تستطيع تحسين نجاعة الأداء، على العكس من ذلك يمكن أن تشكل ضغطا على التسيير الأمثل للمؤسسة.

دور الإداريين الخارجيين يشكل في البداية سؤالا مهما وبدون إجابة للأسف، أنشطة مجلس الإدارة المنجزة، هي غير ملاحظة، وأي مبادرة تركز على إبعاد التأثيرات المختلفة للإداريين الخارجيين والداخليين ستقود إما لاختبار تأثيراتهم على كل مظاهر نجاعة الأداء أو التركيز على الأعمال المشاهدة المنجزة من طرف الإداريين؛ فمجالس الإدارة هي خليط بين الإداريين الخارجيين والداخليين مع محفزات مختلفة؛ وحسب كون الإداريين الداخليين أو الخارجيين أقل أو أكثر أهمية، مجلس الإدارة سيكون أقل أو أكثر استقلالية؛ هذه الاستقلالية مقاسة عن طريق نسبة الخارجيين في المجلس.

○ مزايا استقطاب الشخصيات الخارجية:

استقطاب الإداريين الخارجيين هو لغرض تقديم الكفاءات، التحكيم الموضوعي، ويشكل ضمان لنجاعة أداء جيدة للمديرين، فالخارجيون وبفضل استقلاليتهم يمكنهم حل نزاعات المصالح التي يمكن أن تنتج بين مختلف الشركاء (المساهمين، المقرضين، الأجراء... الخ)، والوظائف التي يجب عليهم حفظها هي استخلاف الرئيس، تقييم ملائمة و صلاحية المعلومة المالية المهيأة للمجلس، مكافئات وحوافز المديرين، تدخلهم في اللجان يكون خاصة عبر لجنة المراجعة، بالإضافة إلى تقديم النصح والإرشاد لرئيس مجلس الإدارة.

الإداريون الخارجيون يجب مكافئتهم بطريقة صحيحة، دون أن تشكل هذه المكافئة نسبة كبيرة من مداخيلهم، تعيينهم يجب أن يتم لفترة محدودة، واللجوء إليهم يجب أن يكون لغرض حاجيات المعرفة وليس الجاذبية، يجب تجنب تعيين مديرين تنفيذيين في شركات منافسة كإداريين، تجنب تعيين إداريين قليلي الخبرة و الكفاءة والاستقلالية كإداريين؛ من يمثلون مصالح خاصة.

المطلب الثالث: مجلس الإدارة والتسيير المشترك

نعني به انفتاح المجلس نحو ممثلي الأجراء، والذي تم فرضه عن طريق القانون في العديد من الدول، التسيير المشترك المترجم بتواجد ممثلي الأجراء في المجلس، والذي قدم بصفة محدودة سنة 1951 في ألمانيا الفدرالية - سابقا- وذلك في المجلس الإشرافي، وفي الدنمرك وفي قانون سنة 1973، التي تفرض على جميع المؤسسات الأكثر من 50 شخص بأن يكون لهم ممثلين اثنين منتخبين من طرف الأجراء داخل مجالس إدارتها، نفس المعيار اعتمد في السويد وفي نفس السنة بالنسبة للشركات الأكثر من 100 أجير، وأين يتم اختيار الممثلين الاثنين من طرف النقابات، ثم تم إقرارها للشركات بأكثر من 25 أجير، وفي النرويج المؤسسات التي توظف أكثر من 200 أجير، يجب أن يضم مجلس إدارتها ممثلين للأجراء بمقدار الثلث، نفس المعيار اعتمد للشركات الأكثر من 50 أجير في إيرلندا منذ 1977، شرط أن يتم التشاور على ذلك، وفي لوكسمبرغ، في المؤسسات الأكثر من 1000 أجير، من جهة أخرى، انتخاب ممثلي الأجراء في مجالس الإدارة الشركات الأمريكية الكبيرة، لا يتجاوز 1% من مجموع المجالس؛ نشير هنا أن النظام الألماني يربط سلطة كبيرة لممثلي الأجراء، بالنسبة للمؤيدين للتسيير المشترك فإنه يقدم المزايا التالية¹:

- 1- يضمن الديمقراطية في المؤسسات بفرض مشاركة الأجراء في القرارات.
- 2- يسمح بحماية الاستثمارات في رأس المال البشري القائمة على الأجراء المتخصصين.
- 3- يضمن أمن العمل بالنسبة للأجراء.
- 4- يحسن إنتاجية المؤسسات.

يعد التسيير المشترك أحد أسباب النجاح الاقتصادي لألمانيا، فضياع سلطة المساهمين والمسيرين يمكن تعويضه بتحفيز أكبر للأجراء و خلق جو اجتماعي؛ غير أن التيار الليبرالي يرفض هذا الطرح، كما يشير إليه أيضا (Jensen et Meckling) "جنسن و مكلين"، فإذا كان التسيير المشترك مفيدا للمساهمين لماذا لم يتم اعتماده من طرفهم بصفة تلقائية².

الواقع يُبين أن الإداريين يبحثون عن التهرب من تطبيق القوانين، سواء بتعديل تنظيمهم أو قوانينهم الداخلية أو توجيه نشاطاتهم نحو قطاعات صناعية أخرى أو إنشاء اللجان التنفيذية غير الرسمية التي تستثني وجود الأجراء، هذا ما يبين ما حدث في ألمانيا عقب قانون 1976، والذي طبق على 650 مؤسسة،

1- **Furuboth, E.G.** Codetermination and the modern theory of the firm: a property-rights analysis, Journal of Business, vol.61, 1988.p.22.

2- **Jensen ET Meckling** Rights and production functions: an application to labor-managed firms and codetermination, Journal of Business, vol.52, 1979.p.12

خمس سنوات بعدها لم يتبق سوى 480 مؤسسة خاضعة له، 50 شركة عدلت قوانينها الداخلية و 120 شركة قلصت عدد مستخدميها تحت حاجز 2000 أجير، علاوة عن ذلك انتقاد النظام جاء أيضا من جمعيات الأجراء التي ترى في القانون معيقا لإمكانيات العمل الجماعي وتعمل عكس مصالحهم، والمعارضة جاءت أيضا من النقابات الأمريكية.

من وجهة نظر أرباب العمل، المعارضة جاءت بسبب انخفاض الفعالية الاقتصادية في هذا النوع من التسيير، تفسير نجاعة الأداء الأقل في الشركات ذات التسيير المشترك، المقترحة بالأخص عن طريق (Jensen et Meckling) "جنسن و مكليين" يستند على الحجج الذي قدموها لتفسير عدم الفعالية الاقتصادية في هذا الشركات وهي¹:

(1) الأفق الاقتصادي للأجراء محدود بمدة عقد العمل، مما يؤثر على تقييم مردودية الاستثمارات ويقود إلى رفض الاستثمارات طويلة الأجل.

(2) بما أن الأجراء الجدد لهم نفس الحقوق مع القدامى، فإنهم سيفضلون الاستثمارات الضخمة التي تسمح برفع أرباح العمال، أكثر من تفضيل سياسة لليد العاملة.

(3) حقوق الأجراء مرتبطة بعملهم وغير قابلة للتحويل، مما يؤثر سلبا على التوزيع الأمثل للخطر.

(4) صيرورة سياسة القرار المدارة عن طريق طرق التصويت (طريق فردي)، تظهر مشاكل معقدة.

أيضا؛ فإن المنطق الليبرالي المستند على نظرية حقوق الملكية يقود إلى رفض التسيير المشترك، حسب هذا التحليل، الشركات ذات التسيير المشترك تفضل الاستثمارات الأقل خطرا، والتي تضم أجراء أكثر عددا واستقرارا، ويوزع عدد أقل من الحصص، ويتم اللجوء بصفة أقل إلى الاستدانة، ويتم اللجوء إلى آليات إنتاج متنوعة، وإذا لم يصاحب التسيير المشترك ارتفاع الإنتاجية، كما يدعمه المؤيدون سيؤدي ذلك إلى نجاعة أداء اقتصادية صغيرة. نظام التسيير في ألمانيا ليس سوى طريقة خاصة للتسيير المشترك، ويرى بأن الأجراء يستحقون تكاليف كبيرة مرتبطة بالاستثمار في رأس المال البشري النوعي للشركة والتي تؤدي إلى الحركية.

الأنظمة التقليدية للمكافئة ولحماية العمل لها فعالية محدودة لحماية الأجراء، خاصة فيما يخص الاستثمارات النوعية، فهم أكثر أهمية مراعاة للمخاطر التي تتعلق بالأجراء فيما يخص رأس المال البشري فمن المنطق اعتبارهم كمساهمين، يحضرون جزءا من رأس المال البشري وبالتالي فهم ممثلين في مجلس الإدارة.

في فرنسا، تواجد الإداريين ممثلي الأجراء في مجالس إدارة الشركات الفرنسية يلقى استثناء، فحسب الدراسات التي أنجزها (Charreaux et Pitot Belin) "شارو و بيتول بيلان"، (Marwich Peat) "بيت مارويش"، وباستثناء الشركات المؤممة، فإن الإداريين الممثلين للأجراء لا يمثلون سوى 1.4% من الإداريين، فحسب هذه الدراسة واستجواب المديرين العامين للشركات الفرنسية المدرجة، بخصوص تواجد الأجراء في مجلس الإدارة 15% من المديرين يصرحون بالإيجاب فيما يتعلق بزيادة مقاعد ممثلي المستخدمين من غير الإطارات، بالخصوص في الشركات التسييرية (29% من المديرين)؛ ولكن لا يوجد سوى 10% من المديرين يرغبون في وجود فرض قانوني لهذه المشاركة¹.

يظهر من خلال ما سبق أن عددا قليلا من المديرين العامين الرئيسيين (PDGs) يرغبون في تدعيم تواجد الأجراء، في مجلس الإدارة، تحت حجة وجود نزاع المصالح الكامن بين الإداريين الممثلين للأجراء والإداريين المكلفين بحماية مصالح المساهمين

المطلب الرابع: المشكلات المحتملة مع مجالس الإدارة:

كثيرا ما يكون رئيس مجلس الإدارة نفسه المدير التنفيذي الرئيسي للشركة؛ فهو من يراقب المعلومات التي ترفع لمجلس الإدارة؛ فكيف يكون المجلس قادرا على تقييم أو عزل المدير التنفيذي؟ وإن تم ذلك فسيكون لضغوط بعض المساهمين المؤثرين؛ وحتى لو كان هناك انفصال بين شاغل الوظيفتين؛ ومع أغلبية من الأعضاء الخارجيين في المجلس؛ لا يوجد ضمان لانتفاء الصلة بينهم وبين المدير التنفيذي الرئيس؛ وبالتالي ضعف الرقابة الممارسة داخل المجلس.

فالمدير التنفيذي الرئيسي قد يكون على صلة بأعضاء مجلس الإدارة؛ فعلى سبيل المثال أحد المديرين التنفيذيين وأولاده الثلاثة كانوا أعضاء في مجلس إدارة شركة كبرى عدد أعضاء مجلس إدارتها تسعة؛ فلا يتوقع أن يكونوا موضوعيين كمراقبين للإدارة. ومن جهة أخرى قد يكون الأعضاء الخارجيين بلا مصلحة في الشركة فيضعف ذلك من دافعيتهم لممارسة الرقابة الحقيقية؛ أو ربما لهم أسهم بالشركة؛ ومع ذلك يوافقون على قرارات لا تخدم المساهمين كما هو الشأن في مجلس إدارة شركة البترول الغربية الذي وافق على دفع 95 مليون دولار للمدير التنفيذي الرئيسي رغم أن عضوين من مجلس الإدارة هما جورج نوللي وعزيز سريانا كانا يملكان 2280 و 1450 سهما على التوالي في الشركة ويجلسان فيه منذ 14 سنة؛ أو قد لا يمتلكون أي سهم في الشركة؛ كما هو الحال مدير شركة مايكروسوفت ريتشارد هاكبورن؛ فكيف نضمن حرصه على

مصالح المساهمين؟ إذن فيفضل أن يمتلك المديرين التنفيذيين أسهما في الشركة لضمان تقارب المصالح مع المساهمين¹.

المشكل الآخر هو التفرغ؛ فهناك الكثير من المديرين التنفيذيين الذين يشغلون وظائف إداريين خارجيين في شركات أخرى؛ فعلى سبيل المثال في شركة كوكاكولا 05 مديرين من أصل 13 يعملون على الأقل في 05 مجالس إدارة لشركات أخرى ومعظم المديرين المستقلين لهم وظائف بشركة معينة؛ وقد لا يمتلكون الخبرة اللازمة لعضوية المجلس فالاستقلال وحده ليس شرطا فعلا؛ كما ان بعض المجالس تبحث عن رموز دون النظر لما قد يقدمونه من خدمة فعلية للشركة ومساهمتها².

كما أن المجالس كبيرة الحجم تتنافى والمشاركة الفعلية للجميع داخلها؛ فشركة إنرون تضم 15 عضوا في مجلس إدارتها؛ فالاهتمام باستقلالية المدير التنفيذي ونسبة المستقلين وعددهم داخل مجالس الإدارة لا تزال غامضة في التوصيات والقوانين المنظمة لحوكمة الشركات.

• الوصايا العشر لمجالس إدارة الشركات:

قام الاتحاد الوطني لمديري الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية وبالتعاون مع مؤسسة إيرنست أند يونغ بوضع الوصايا العشر لمساعدة مجلس الإدارة على تحسين ممارسات الحوكمة بها نذكر منها³:

- إضافة أشخاص خارجيين مستقلين ملئ الفجوات في الخبرة وضمان إشراف أكثر استقلالا على قرارات مجلس الإدارة.
- التفكير في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المكافآت والترشيحات أو اللجان الثلاث معا للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات.
- الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية.
- وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاجها مجلس الإدارة والتأكد من حصول المجلس عليها.
- ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والاتصالات القوية.
- وضع إرشادات عمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضائه المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.

1- كينيث أ. كيم وآخرون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 79.

2- طارق عبد العال حماد؛ حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية؛ الدار الجامعية؛ الاسكندرية؛ 2009؛ ص 231.

3- عدنان بن حيدر بن درويش؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 115؛ 116.

الباب الأول: الإطار النظري لمراقبة المديرين التنفيذيين

الفصل الثاني: مجلس الإدارة ومراقبة المديرين التنفيذيين

- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصص للإعداد للاجتماعات.
- التركيز على المعلومات ولكن مع التركيز في الوقت نفسه على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.
- تحديد حد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم الشركة لتحقيق قدر أكبر من التوازن بين مصالحهم ومصالح الشركة وأصحابها.
- اتباع الوصايا السابقة بحساسية تتناسب ونمو الشركة والبحث عن الحلول الأفضل للشركة.

خلاصة:

حجم المجلس ونجاعة الأداء، تجاذبته العديد من الدراسات بين مؤيد للحجم الصغير باعتباره، يوفر جو ملائم للديناميكية ويساعد على رقابة أفضل للمديرين التنفيذيين، وحسبهم فإنّ الحجم الكبير يعد فرصة للمديرين التنفيذيين، لوضع استراتيجيات تجذرية؛ في حين أن مؤيدي الحجم الكبير ينطلقون من الحجة المتعلقة بنظرية الارتباط نحو الموارد، خاصة في الشركات الكبيرة برأس مال منتشر ومتنوع وتعقد في الأنشطة، فالحجم الكبير هو لغرض تقليل عدم التأكد من المحيط، تحقيق الاتصالات، جلب التمويل، فهم أكبر لطبيعة عمل المؤسسة.

نفس الأمر يتعلق بتركيبة المجلس، حيث تشير الدراسات على أن تواجد الإداريين المستقلين داخل المجلس يرتبط إيجابيا مع نجاعة الأداء، كما يضمن تحقيق رقابة أكبر على الإداريين التنفيذيين، هذا الأمر لا يغفل واجب العناية المرتبط بعدد العقود المتجمعة بين أيديهم، كما لا يجب أن ننسى دور الإداريين الداخليين خاصة في حالة الشركات التسييرية.

سمح لنا هذا الفصل بمعرفة بعض أدوار مجلس الإدارة، المسعى الاستراتيجي يسعى من عدة نواحي إلى إيجاد مجموع هذه الأدوار فمجلس الإدارة يصبح واجهة في إستراتيجية الشركة، مجلس الإدارة أيضا تظهر كجهاز لرد الفعل وللتصديق، ومصدر للمعلومات والمفضلة، كما أن دور المجلس يختلف باختلاف نوع الشركة فهو أقل نشاطا في الشركات المراقبة خاصة في الفروع، وأكثر نشاطا في الشركات التسييرية، الشركات العائلية تهتم كثيرا بتحضير الاجتماعات، كما أن مجلس الإدارة يقدم مجموعة من الأدوار العرضية هي التفاوض والرقابة، وتقديم الردع والضبط، إعطاء النصائح.

طبيعة المعلومات المهيأة للإداريين مختلفة أيضا حسب نوع الشركة، المعلومات الأكبر حول مشاريع التنوع تكون في الشركات التسييرية ممّا يفسّر الأهمية الكبرى للتنوع في إستراتيجية هذا النوع من الشركات؛ مجالس إدارة الشركات المراقبة تهتم أكثر بعمليات عدم الاستثمار، وتحصل على معلومات أقل، فيما يخص المخططات المتوسطة وطويلة الأجل، أخيرا الشركات العائلية هي أقل إعلاما لإدارييها.

فيما يخص العلاقة بين مجلس الإدارة ونجاعة الأداء قد أثبتت العديد من الدراسات أنه لا يوجد اختلاف معتبر لنجاعة الأداء بين المجموعات الثلاثة للشركات إذا كان الهدف هو تعظيم ثراء المساهمين (مردودية الأموال الخاصة)؛ ولكن اختلاف معتبر في نجاعة الأداء الاقتصادية إذا اعتبرنا قاعدة شعاع (Tobin) "توبين" أيضا؛ فإنّ مجلس الإدارة يؤثر على المديرين التنفيذيين.

الفصل الثالث :

مكافئة المدير التنفيذي والرقابة

المبحث الأول : المكافئة وهيكل رأس المال

وتركيبة مجلس الإدارة

المبحث الثاني : خيارات الأسهم وتأثيرها ؛ ومزاياها ؛ وعيوبها

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على خيارات الأسهم

تمهيد:

سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مكافئات المديرين التنفيذيين باعتبارها أسلوباً رقابياً مقدماً حسب نظرية الوكالة؛ لضمان ولاء والتزام المدير التنفيذي نحو واجباته الائتمانية تجاه موكله المساهمين؛ لإدارة الشركة وفق مصالحهم وتعظيم ثرائهم؛ في المدى البعيد؛ وضمان استمرارية الشركة.

تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث؛ سيتم التطرق في المبحث الأول إلى العلاقة بين مكافئة المديرين التنفيذيين وهيكل رأس مال الشركة وتركيبه مجلس إدارتها؛ وذلك من خلال التعرف على المحددات النظرية لمكافئات المديرين التنفيذيين؛ بمعرفة علاقة مكافئاتهم بجل نزاعات الوكالة؛ وتأثير المكافئة على تحفيز المديرين التنفيذيين للشركات؛ كما سيتم التعرف إلى العلاقة بين حساسية مكافئة المديرين التنفيذيين لنجاعة الأداء ونجاعة الأداء والعلاقة بينها وبين نجاعة الأداء من خلال معرفة تأثير كل من؛ نوعية المؤشرات؛ ونوعية المكافئة؛ ونوعية النشاط؛ وحجم الشركة وأقدمية المدير التنفيذي على ذلك.

كما سيتم التعرف على تأثير هيكل رأس المال على مكافئة المديرين التنفيذيين من خلال؛ من خلال فهم العلاقة بين تركيز رأس المال والمكافئة؛ وعلاقة بين ملكية المدير التنفيذي ومكافئته؛ والعلاقة بين ملكية المستثمرين المؤسسيين ومكافئة المديرين التنفيذيين؛ لاحقاً؛ سنقدم العلاقة بين مكافئة المديرين التنفيذيين وهيكل مجلس الإدارة؛ من خلال معرفة تأثير تواجد الأعضاء الخارجيين (المستقلين) في المجلس على سياسة المكافئة؛ وتأثير حجم وهيكل مجلس الإدارة؛ ودور لجنة المكافئة في ذلك؛ كما سنقدم العلاقة بين مكافئة المديرين التنفيذيين وسياسة الحصص.

في المبحث الثاني؛ سيتم الحديث عن مخططات المساهمة والخيارات وتأثيرها على المساهمين وأصحاب المصالح؛ من خلال نمو نجاعة الأداء في المدى الطويل للشركات؛ وتأثيرها على إستراتيجية توظيف ووفاء المديرين التنفيذيين؛ والتطرق إلى التغيير في مستوى المخاطر التي يتحملها المديرون التنفيذيون؛ والمساهمة وخيار الأسهم واستقرار التحالف التنظيمي؛ والتعرف على مزايا الخيارات وسلباتها التي لا ترى لها فائدة في تحسين نجاعة الأداء طويلة الأجل؛ وبأنها تستند على مقياس غير ملائم لنجاعة الأداء؛ وتضعف ثراء وسلطة المساهمين؛ وترفع المكافئة الإجمالية للتنفيذيين وتجعلها صعبة التقدير.

في المبحث الثالث؛ سيتم التعرف على بعض الدراسات التجريبية في فرنسا والولايات المتحدة؛ والتطرق للعوامل المؤثرة على خيارات الأسهم؛ وعوامل اقتصادية كحجم الشركة وربحيتها؛ وعوامل شخصية؛ كالأقدمية والمستوى التعليمي والسن والتجربة؛ وعوامل إستراتيجية؛ كهيكل المساهمة ومجلس الإدارة؛ ومستوى المشابهة بين المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة؛ وإستراتيجية التنويع وطبيعته.

المبحث الأول: المكافئة وهيكل رأس المال وتركيبه مجلس الإدارة

المطلب الأول: المحددات النظرية لمكافئة المديرين التنفيذيين

السياسات المتبعة لمكافئة المديرين التنفيذيين لها مبرراتها النظرية كأدوات لربط مصالح التنفيذيين بالمساهمين وتحفيزهم لرفع قيمة أسهم الشركة وتحسين نجاعة الأداء على المدى الطويل .

1- مكافئة المدير التنفيذي وحل نزاعات الوكالة:

حسب (Desbières) "دسبيريار" علاقة الوكالة الأكثر قوة داخل الشركة هي التي تربط المديرين التنفيذيين بالمساهمين؛ فهؤلاء يمكنهم بيع الأسهم وتدنية مخاطرتهم أو تنويع محفظتهم المالية¹؛ على عكس المديرين التنفيذيين الذين يخاطرون برأس مالهم البشري غير القابل للاستبدال والذي يكون نتاج الكفاءات والمعارف وشبكات العلاقات الشخصية التخصصية في مؤسسته؛ وعليه؛ ولتدنية حدة النزاع وتباعد المصالح داخل العلاقة ينبغي وضع نظام يستجيب لتوقعات الطرفين؛ لاسيما القدرة على الاحتفاظ بالمديرين التنفيذيين الأكفاء ودفعهم للعمل وفق مصلحة المساهمين وتعظيم ثراءهم.

حسب (Caby et Hirigoyen) "كابي وهيروغوين" تكون التحفيزات مخصصة لحل مشاكل الوكالة عن طريق ربط مكافئات وأجور المديرين التنفيذيين بنجاعة أداء الشركة (رفع ثراء المساهمين)². نموذج رئيس-عون يعتبر أن المكافئة المرتبطة بنجاعة أداء الشركة قادرة على رفع جهد المدير التنفيذي وتحفيزه؛ فالعلاقة إيجابية بين مكافئة المدير التنفيذي ونجاعة أداء الشركة.

يمكن أن تأخذ هذه المكافئة عدة أشكال من الأجر القاعدي؛ إلى العلاوة المرتبطة بنجاعة الأداء المحاسبية لبلوغ هدف محدد؛ وتوزيع أسهم مجانية ووصولاً إلى مخططات خيارات الأسهم. وفي إطار علاقة الوكالة تبرز إشكالية عدم التناظر المعلوماتي لاسيما حول الخيارات الاستثمارية؛ فالمديرون التنفيذيون المتمتعون بالحرية في تحديد سياسة الاستثمار لا يعظمون بالضرورة قيمة الشركة؛ ولمعالجة هذا الإشكال يجب ربط جزء من أجر أو مكافئة المديرين التنفيذيين بنجاعة الأداء التنظيمية.

في إطار عدم التناظر المعلوماتي يمتلك المديرين التنفيذيين معلومات خاصة لا يشاركونها ببقية أصحاب المصالح حول القيمة المستقبلية للمشاريع ما يعزز من سلوكياتهم الانتهازية ويوسع سلطتهم التقديرية ما يترجم بارتفاع تكاليف الوكالة ما يؤثر سلباً على نجاعة أداء الشركة؛ وعليه فإنّ اللجوء لتقليل هذه التكاليف

1 -Desbières P., «Participation financière, stock options et rachat d'entreprise par les salariés», Economica, Paris, (1991), p 45.

2 -Caby J. et Hirigoyen G., «Création de Valeur et Gouvernance de l'Entreprise», Economica, 3ème édition, Paris, (2005), p, 66.

عبر مكافئات محفزة للتنفيذيين؛ ولكن الأمر يطرح إشكالية حول طبيعة المكافئة المناسبة؛ فالمكافئة العاجلة كالأجور والعلاوات تؤدي إلى تقليل الاستمرار؛ في حين أن المكافئة الآجلة كخيارات الأسهم والأسهم و مخططات التقاعد تؤدي إلى الإفراط في الاستثمار في الأجل الطويل؛ ولذلك يجب إيجاد توازن بين النوعين لضمان اعتماد أفضل الاستراتيجيات الاستثمارية.

2- المكافئة وتأثيرها في تحفيز المديرين التنفيذيين للشركات:

في إطار نظرية ماسلو لسلم الحاجيات تسمح المكاسب المالية المنحزة من قبل المديرين التنفيذيين والناجمة عن مختلف مكونات المكافئة بإشباع رغباتهم الأساسية وبلوغ الدرجات العليا من السلم خاصة عبر مخططات المساهمة وخيارات الأسهم. كما يشير (Skinner) "سكينر" إلى التحفيز الإيجابي والسلبي عبر العوامل الخارجية؛ ولفهم إسهام المكافئة في تحفيز المديرين التنفيذيين يجب الإشارة إلى نظرية التوقعات لفروم؛ والتي ترى أن سلوك الفرد محدد عبر تجمع قوى داخلية وخارجية والأعمال الخاصة بالمدير التنفيذي قد تعرض ديناميكية المجموعة للخطر؛ ولذلك يجب إدماجه في إطار أهداف المؤسسة استنادا إلى خصائصه الشخصية كالعمر؛ والمستوى التعليمي؛ والحاجة لتحقيق الذات؛ والطموح الشخصي؛ والوضعية داخل الشركة وخصائص العمل؛ كالتوصيف الوظيفي؛ أكثر من خصائص التنظيم التي تظهر بأن اندماج مدير تنفيذي يرتبط بأسلوب القيادة؛ الهرمية؛ والطابع التشاركي للشركة في ما يتعلق باتخاذ القرار ورأس المال؛ والمبالغ المحصل عليها كتعويض مالي لنجاعة الأداء الماضية.

عقود مكافئات المديرين التنفيذيين ومكوناتها تشكل إحدى طرق حل مشاكل الوكالة؛ إضافة إلى هيكل تركيبة الملكية ومجلس الإدارة؛ كأدوات مؤثرة أخرى على العلاقة بين المديرين التنفيذيين والمساهمين في ظل نظرية الوكالة؛ وحل مشكل عدم التناظر المعلوماتي بما يؤدي إلى تغيير طريقة مراقبة المديرين التنفيذيين.

3- العلاقة بين حساسية المكافئة لنجاعة الأداء ونجاعة الأداء:

يرى كل من (Zhou et Swan (2003) زهو وسوان؛ بأن المديرين التنفيذيين ليسوا مسؤولين دائما عن نجاعة الأداء السيئة؛ ومعاقبتهم لا تخدم الدافعية؛ من جانبه يرى (Abowd (1990) أبويد؛ بأن المؤسسات ذات الحساسية القوية لنجاعة الأداء تنجز أفضل المداخل الاقتصادية؛ كما يرى كل من (Mishra et Nielsen (2000) ميشرا ونيلسون؛ أن ارتفاع حساسية المكافئة لنجاعة الأداء؛ يدفع المديرين التنفيذيين ذوي المكافعات المحفزة السابقة لاتخاذ قرارات أقل خطرا.

4-العلاقة بين مكافئة المديرين التنفيذيين ونجاعة الأداء:

أولت العديد من الدراسات الاهتمام بدراسة العلاقة بين مكافئة المديرين التنفيذيين ونجاعة أداء الشركة والعلاقة بين المكافئة المحفزة وباقي آليات الإدارة.

• تأثير نوعية المؤشرات في العلاقة بين المكافئة ونجاعة الأداء:

نميز في هذا المجال بين المؤشرات المحاسبية والمؤشرات البورصية؛ فقد وجد (Sloan (1993) سلوان علاقة إيجابية بين مكافئة المديرين التنفيذيين والمؤشرات المحاسبية التي تحوي أخطاء أقل من المؤشرات البورصية؛ في حين أن كل من (Gibbons et Murphy (1992) جيبونس و ميرفي؛ وباستعمالهم لمؤشرات بورصية وجدوا علاقة إيجابية ولكن ضعيفة بين المكافئة ونجاعة الأداء البورصية.

في نفس الإطار وجد كل من (Jensen et Murphy (1990) جنسون و ميرفي؛ بأن ارتفاعاً ب 1000 دولار في القيمة المنشئة للمساهمين يقابلها ارتفاع في مكافئة المديرين التنفيذيين الرئيسيين للشركات الأمريكية الكبرى ب 0.03 دولار؛ في حين الثراء الإجمالي لرئيس مجلس الإدارة والذي يضم المكافئة المباشرة الناجمة عن أرباح ملكية الأسهم بحوالي 3.25 دولار عن كل 1000 دولار للمساهمين.

بالمقابل وجد كل من (Joskow et Rose (1993) جوسكاو و روز؛ وباستعمالهما للمؤشرات المحاسبية والبورصية معاً؛ ارتفاعاً ضمناً للمؤشرات البورصية وارتفاعاً ب 01% للنتائج المحاسبية مترجماً بارتفاع من 03 إلى 04 مرات للمكافئة المخصصة للمديرين التنفيذيين؛ في حين أنه؛ وفي نفس الإطار وجد كل من (DeFusco, Zorn et Johnson (1991) جوهسون وديفيسكو وزورن؛ علاقة سلبية بين مكافئة المديرين التنفيذيين ونجاعة الأداء المحاسبية والبورصية للشركات.

• تأثير نوعية المكافئة في العلاقة بين المكافئة ونجاعة الأداء:

وجد (Murphy (1985) "ميرفي"؛ وبالاعتماد على المكافئات النقدية والأسهم؛ أن مستوى المكافئة النقدية مرتبط بقوة بحجم الشركة؛ وبأنّ العلاقة بين ثراء المساهمين و ثراء المديرين التنفيذيين لا يعود إلى المكافئة النقدية (الأجور والعلاوات)؛ وإنما ملكية الأسهم للمدير التنفيذي ولمخططات الخيارات والأسهم.

من جهتهم وجد كل من (Finkelstein et Hambrick (1989) فينكلستن و هامبريك؛ بأنّ المكافئة النقدية للمديرين التنفيذيين أكثر حساسية لتطور نجاعة الأداء في الشركات العامة متناثرة الملكية منه في الشركات الخاصة. على صعيد آخر؛ وجد كل من (Larcker (1983) لاركر؛ و (Defusco et al (1990) ديفيسكو وآخرون؛ و (Morgan et Poulsen (2001) مورغان و بولسون؛ وبالاعتماد على

خيارات الأسهم كمعيار؛ إن إعلان اعتماد مخططات الخيارات حول الأسهم المخصص للمديرين التنفيذيين يؤدي إلى وقوع تأثير إيجابي حول القيمة البورصية في الأجل القصير.

من جهة أخرى؛ وبالاعتماد على المظلات الذهبية (Golden parachutes) (خير من السماء*)؛ ووجد كل من ((Knobler (1986) كنوبل؛ و((Lambert et Larcker (1985) لامبارد ولاركرك؛ يستجيب السوق إيجابيا لاعتماد هذا النوع من المكافئة؛ فهو يؤيد الفرضية القائلة بأن المظلات الذهبية (خيرات من السماء) تخفف مقاومة المديرين التنفيذيين لتغيير الإدارة العدائي عبر طرح الأسهم للاستحواذ؛ وهو ما يعتبر أمرا إيجابيا للمساهمين في الشركة المستهدفة.

• تأثير قطاع النشاط في العلاقة بين المكافئة ونجاعة الأداء:

يرى كل من ((Gibbons et Murphy (1990) جيبونس وميرفي؛ بأن مراجعة مكافئة المدير التنفيذي الرئيسي واحتمالية احتفاظه بوضعته مرتبطة إيجابيا بنجاعة أداء الشركة وسلبيا بنجاعة أداء السوق؛ من جانب آخر ووجد كل من ((Aggarwal et Samwick (1999) أغروال وسامويتش؛ بأن الحساسية الإيجابية بين مكافئة المديرين التنفيذيين ونجاعة أداء المؤسسات المنافسة يرتفع درجة المكافئة في القطاع؛ كما وجد ((Murphy (1998) ميرفي؛ بأن المكافئة وحساسيتها تتنوع حسب القطاعات. كما وجد كل من ((Antle et Smith (1986) أنتل وسميث؛ أنه عندما تكون نجاعة أداء الشركة أعلى من نجاعة أداء القطاع؛ فإن مكافئة المدير التنفيذي للشركة تكون أعلى من المقدمة من طرف السوق؛ ومن جانبهم ووجد كل من ((Barro et Barro (1990), Crawford et al. (1995), Hubbard et Palia (1995) بارو وبارو؛ كراوفورد وآخرون؛ وهيبارد وباليا؛ وجود علاقة إيجابية بين مكافئة المديرين التنفيذيين ونجاعة الأداء في القطاع البنكي.

• تأثير كل من حجم الشركة وأقدمية المدير التنفيذي في العلاقة بين المكافئة ونجاعة الأداء:

وجد كل من ((Tosi et al. (1998) توسي وآخرون بأن حجم الشركة يفسر 54% من تغير مكافئة المديرين التنفيذيين؛ في حين لا تفسر مؤشرات نجاعة أداء الشركة سوى 05%. في ما يرى كل من

*-خير من السماء (Golden parachutes): عبارة شائعة تطلق على اتفاقيات انهاء الخدمة التي تقدم مزايا ضخمة لكبار التنفيذيين الذين يتم فصلهم؛ أو الذين يستقيلون من الخدمة على إثر تغير الإدارة المسيطرة. وفي بعض الأحيان؛ يمكن استخدام أسلوب المظلة الذهبية حتى بدون حدوث تغيير في السيطرة إذا ما كانت ملكية الحائز المحتمل من الأسهم قد تعدت حدا معيناً... نقلا عن جيمس سيلر وجي لورش؛ مرجع سبق ذكره؛ ص: 389.

(Murphy (1985) ميرفي؛ و(Baker, Jensen et Murphy (1988) بيكر؛ جونسون وميرفي؛ بأن العلاقة الإيجابية بين حجم الشركة ومكافئة المديرين التنفيذيين تشكل مقياساً فعالاً لتقدير نجاعة أدائهم. كما وجد كل من (Barro et Barro (1990) بارو وبارو؛ بأن العلاقة بين مكافئة المديرين التنفيذيين ونجاعة أداء الشركة تتنوع تبعاً لأقدمية المدير التنفيذي؛ ويرى كل من (Lippert et Moore (1994) ليبير ومور؛ بأن العلاقة تصبح إيجابية مع تقدم المدير التنفيذي بالعمر واقتراجه من سن التقاعد.

المطلب الثاني: تأثير هيكل رأس المال والمكافئة:

البحوث المتعلقة بمكافئة المديرين التنفيذيين تركز في البلدان الأنجلوساكسونية؛ التي تتميز بطابع خاص في الملكية؛ والتي تركز غالباً بين أيدي صغار المساهمين مع سلطة مركزة بين أيدي المديرين التنفيذيين.

1- العلاقة بين تركيز رأس المال ومكافئة المديرين التنفيذيين:

تركز الملكية يقلل مشاكل الوكالة الناجمة عن الفصل بين الملكية والرقابة؛ والعلاقة بين مكافئة المديرين التنفيذيين ونجاعة أداء الشركات في البلدان ذات التركيز القوي للسلطة بين أيدي التنفيذيين؛ أضعف من تلك الموجودة في البلدان الأنجلوساكسونية كالولايات المتحدة و إنجلترا.

مستوى تركيز الملكية يحدد قوة وفعالية رقابة المساهمين؛ فمع الملكية المتناثرة يجد المساهم نفسه عاجزاً عن القيام برقابة فعالة وذات مردودية لتحمله لتكاليف كبيرة مقابل حصوله على جزء من المكاسب النهائية المنحزة؛ بما يسمى سلوكيات الراكب المجاني* (Free Rider) والتي كزيادة السلطة التقديرية للمدير التنفيذي لعدم فعالية الرقابة الممارسة من المساهمين؛ وعليه سترتفع المكافئة وتكون مستندة على عوامل محفزة لزيادة جهودات المديرين التنفيذيين. وعلى العكس من ذلك؛ عندما تكون الملكية مركزة؛ يكون للمساهمين معلومات أكثر وقدرة أكبر على مراقبة قرارات وجهد المديرين التنفيذيين؛ مما يقلل أهمية مكافئات المديرين التنفيذيين ومكوناتها المرتبطة بنجاعة أداء الشركة؛ وعليه؛ واستناداً لعلاقة الوكالة؛ فإن تركيز رأس المال بين أيدي المديرين التنفيذيين أو مجموعة صغيرة من المساهمين يتناسب عكسياً مع مكافئة المديرين التنفيذيين.

استنتج كل من (Fama et Jensen) فاما وجونسون؛ أنّ العلاقات العائلية بين المديرين التنفيذيين والمالكين في الشركات العائلية كفيلة بتدنية مشاكل الوكالة والحاجة لآليات الرقابة الخارجية؛ وتدنية المكافئات

*- الراكب المجاني (passager clandestin) نعني به الحالة التي يكون فيها عدد المساهمين الصغار كبيراً، حيث يتوكل كل منهم على الآخر في القيام بمراقبة المديرين التنفيذيين، وفي هذه الحالة يضمنون الرقابة دون أي مجهود.

المفرطة للمديرين التنفيذيين؛ وعليه؛ فنسبة الملكية العائلية ترتبط عكسياً بمكافئة رئيس مجلس الإدارة¹؛ فكما أشار (Deckop) ديكوب؛ بأنه عندما يكون مالك الشركة هو نفسه المدير التنفيذي الرئيسي فهو يحصل على مكافئة أقل من التي يحصل عليها المدير التنفيذي الرئيسي المعين عقب ترقية داخلية؛ وهي مكافئة أقل من التي يحصل عليها رئيس مجلس الإدارة الخارجي².

في حين وجد كل من (Dogan et Smyth) دوغان وسميث أن مستويات المكافئة ترتفع مع الملكية المتناثرة وذلك لمعالجة مشاكل الوكالة والسلطة التقديرية للمديرين التنفيذيين³.

2- العلاقة بين ملكية المدير التنفيذي ومكافئته:

يرى كل من (Baker, Jensen et Murphy (1988)) بيكر؛ جينسون وميرفي؛ بأن المدير التنفيذي الرئيسي الذي لا يملك جزءاً معتبراً من رأس المال يحصل على مكافئة أعلى تكون مرتبطة بنجاعة الأداء مقارنة بالمديرين التنفيذيين المالكين لحصص من رأس المال؛ والذين يحصلون على مكافئات أكبر في السنوات السيئة كتعويض على ضياع القيمة في سوق الأسهم؛ وهو أمر غير صحي بالنسبة للشركة؛ لأنه يفترض تقييم العلاقة بين المكافئة ونجاعة الأداء بمعزل عن جزء المال الممتلك من قبل المدير التنفيذي؛ وعلى مجلس الإدارة أن يستبعد كلية ملكية المديرين التنفيذيين عندما يبني مخططات المكافئة المحفزة.

وجدت بعض الدراسات⁴؛ وبحسب نظرية الوكالة؛ أن نسبة الأسهم المملوكة للمدير التنفيذي الرئيسي تؤثر في قوة العلاقة بين مكافئته ونجاعة أدائه؛ ومن جهة أخرى وجد كل من (Ryan et Wiggins) ريان وويغينس؛ بأن ملكية المدير التنفيذي الرئيسي لجزء من رأس المال مرتبطة سلباً بالمكافئة المستندة على رأس المال (الأسهم والخيارات)؛ ويعود السبب في ذلك إلى تأثير الإحلال بين المكافئة المحفزة وملكية رأس المال.

1 - Fama E.G. Jensen M.C «Separation of Ownership and Control», Journal of law and Economics, vol.26, June, (1983), p.3.12

2 - DECKOP J.R. (1988), « Determinants of Chief Executive Officer Compensation», Industrial and Labor Relations Review, 41, p: 2.18

3 - DOGAN E. et SMYTH R. (2002), « Board Remuneration, Company Performance, and Ownership Concentration, Evidence from Publicly Listed Malaysian Companies », ASEAN Economic Bulletin, Vol. 19, No.3, p: 323.

4 - أنظر دراسات:

- GOMEZ. MEJIA L.R., TOSI H.L. et HINKIN T. (1987), « Managerial Control, Performance, and Executive Compensation », Academy of Management Journal, Vol.30, No.1, p : 51-70.

- FINKELSTEIN S. et HAMBRICK D.C. (1989), « Chief Executive Compensation: A Study of the Intersection of Markets and Political Processes », Strategic Management Journal, Vol. 10, No.2, p: 121- 134.

عدم ملكية التنفيذيين لجزء من رأس المال يحث المساهمين على التساؤل حول ممارسة التنفيذيين لمسؤولياتهم على أكمل وجه؛ ويقل هذا الانشغال كلما زادت نسبة ملكيتهم؛ هذا دون استبعاد تكاليف الوكالة. في هذه الوضعية توجد مشاكل أخرى متعلقة بالوكالة؛ كنزاع الملكية من المساهمين الأقلية لصالح الأغلبية؛ كما يمكن للمديرين التنفيذيين المالكين التصويت لتخصيص مكافئة أكبر غير ملحقة أو تابعة لنجاعة أداء الشركة؛ فيحصلون على مكافئات أقل ما يعطيهم القدرة على تدنية طلبات المديرين التنفيذيين الآخرين ممن لا يملكون حصة معتبرة في رأس المال؛ لأنهم يستفيدون من دخل خاص آخر بمستحقاقهم من الحصص المتعلقة بأسهمهم.

3- العلاقة بين ملكية المستثمرين المؤسساتيين ومكافئة المديرين التنفيذيين:

حسب (Hartzell et Starks (2003)) هاتزل وستارك؛ فإن ارتفاع ملكية المستثمرين المؤسساتيين مرتبط إيجابياً بالزيادة في حساسية المكافئة لنجاعة الأداء؛ والعلاقة بين الآليتين تعتمد على الموازنة بين التكاليف والفوائد في استعمالهما؛ فهما تشكلان معا وسيلة أفضل للتحفيز والرقابة .

رغم أن رقابة المستثمرين المؤسساتيين مفيدة؛ إلا أنها تولد تكاليف مرتبطة بمصادر مستقلة للمعلومة تشمل أعمال المديرين التنفيذيين مع المشاكل الناجمة عن الراكب المجاني (Free Rider) مع بقية المساهمين. دراسات أخرى تعتبر أن التغيرات في تركيز الملكية بأيدي المستثمرين المؤسساتيين مرتبط بتغير المكافئة المحفزة دون التسليم بوجود علاقة تبادلية؛ وهو ما يؤكد أنهم يمارسون سلطة على سياسة مكافئة المديرين التنفيذيين بالتحكم في هيكلتها¹.

1- لمزيد من الإيضاح أنظر دراسة

- HARTZELL J. C. et STARKS L.T. (2003), « Institutional Investors and Executive Compensation », The Journal of Finance, Vol. LVIII, No.6, December, p: 2351 – 2374.

المطلب الثالث: العلاقة بين المكافئة وهيكل مجلس الإدارة وسياسة الحصص

يعد مجلس الإدارة الآلية الداخلية الرئيسية للإدارة والحوكمة التي تراقب الأعمال المتخذة من قبل المديرين التنفيذيين؛ ويقوم المجلس أو لجنة المكافئة بتحديد مكافئاتهم تبعاً لذلك؛ وفعاليتها في تدنية تكاليف الوكالة ترتبط بتركيبه المجلس ومستوى استقلالته وحجمه وهيكلته.

1- سياسة المكافئة وهيكل مجلس الإدارة:

• تأثير تواجد الأعضاء الخارجيين في المجلس:

تواجد الشخصيات الخارجية داخل المجلس يهدف لتقديم كفاءات؛ وتحكيم موضوعي لتشكيل عامل منظم وتقديم وجهات نظر جديدة؛ ونزيهة؛ حيادية؛ ومنصفة وأصيلة؛ هذا الأمر يسمح بلعب دور مهم في التوازنات الداخلية؛ وشرعنة الشركة خارجياً؛ وبالأخص مديرها التنفيذي لدى الشركاء الخارجيين¹.

تواجد الإداريين الخارجيين المستقلين يمنع تقديم المكافئات المفرطة ويشجع بالمقابل المكافئات المحفزة؛ وحافزهم في قيامهم بمسؤولياتهم بجدية هم بحثهم عن صيانة وبناء شهرتهم. في الدراسات التجريبية؛ تم استعمال نسبة تواجد الإداريين المستقلين كمؤشر لقياس قوة سلطة المجلس على مكافئة المديرين التنفيذيين؛ وعلى الرغم من فرضية نظرية الوكالة القائلة بأن الإداريين المستقلين هم المعول عليهم لحماية مصالح المساهمين لكونهم مستقلين ولا يمتلكون مصالح في الشركة؛ إلا أن الواقع العملي يرصد حالات وجود نزاع مصالح ضمني؛ فالمستقلون يمكنهم الموافقة على تضخيم مكافئات كبار المديرين التنفيذيين ومساومتهم على ذلك للحصول على مزايا بالشركة (تكاليف وكالة كبيرة لوجود انتهازية وأساليب تجذرية).

• تأثير حجم وهيكل مجلس الإدارة:

مجالس الإدارة كبيرة الحجم مرتبطة عموماً بالشركات كبيرة الحجم ذات الملكية المتناثرة؛ والتي تخضع لضغوط كبيرة لشرعنتها إزاء السوق؛ فيمكن أن يلجأ المدير التنفيذي لزيادة عدد المستقلين بمجلس الإدارة وزيادة حجمه لتبرير فعالية هيكل حوكمته لدى المساهمين؛ هذا الأمر يقلل ربط المكافئة بنجاعة أداء الشركة.

يمكننا التمييز بين الهيكل الكلاسيكية؛ والتي من خلالها يكون رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير التنفيذي الرئيسي للشركة؛ وفي حالات قليلة يكونان شخصيتين مختلفتين حين لا يستطيع المالكون الإدارة

1 - **Pichard-Stamford J.-P.** (2002), « *L'engracinement des dirigeants familiaux* », in *La gestion de l'entreprise familiale*, ouvrage collectif sous la direction de **Hirigoyen G. et Caby J.**, Paris, Economica 70.

مع وجود هيكلية تسمح بتدنية تكاليف الوكالة وتضمن فعالية الرقابة؛ ما يحتم حين الفصل بين الإدارة و الملكية وضع مكافئات محفزة مرتبطة برأس مال الشركة لتعويض نقص فعالية الرقابة.

• دور لجنة المكافئة:

دور لجان المكافئة في الاختيار الفعلي لمكونات مكافئة المديرين التنفيذيين كانت هدف العديد من الدراسات التجريبية؛ فقد قام كل من (Newman et Mozes (1999) نيومان وموزيس؛ بتحليل المعطيات الخاصة بـ 161 شركة أمريكية لسنة 1992؛ حيث وجد أن مكافئة المدير التنفيذي الرئيسي غير مرتبطة بتواجد أعضاء داخليين في لجنة المكافئة¹؛ كما اختبر (Vafeas (2003) فافيس؛ العلاقة بين الأعضاء الداخليين في اللّجنة ومكافئة المدير التنفيذي الرئيسي؛ حيث وجد عدد الداخليين في انخفاض بين سنتي 1991 و 1997 لتواجد وقائع انتهازية قبل الإصلاحات في إعداد مكافئاتهم².

درس كل من (Canyon ET Peck) كونيون وبيك؛ العلاقة بين هياكل الإدارة ومكافئة كبار التنفيذيين في 94 شركة بانجلترا بين سنتي 1991 و 1994؛ وقد أشارت نتائجهما إلى أن نسبة الإداريين المستقلين في لجان المكافئة ترتبط إيجابيا بمكافئة كبار المديرين التنفيذيين وبجساسة المكافئة لنجاعة الأداء³.

يرى (Vafeas (2003) فافيس؛ بأن الأعضاء الداخليين في لجنة المكافئة يعملون بطريقة انتهازية في سياق تحديد مكافئة المديرين التنفيذيين؛ فوجود ذلك يمكن المدير التنفيذي الرئيسي من الحصول على مكافئة أعلى من نظيره في شركة ذات لجنة مكافئة مستقلة كلية؛ والعلاقة بين المكافئة ونجاعة الأداء تكون أضعف مع الأعضاء الداخليين لتباعد مصالح المديرين التنفيذيين عن مصالح المساهمين.

في المقابل؛ هناك أطروحات ترى أن الأعضاء الداخليين في لجنة المكافئة يملكون القدرة على وضع عقود مكافئة مثالية؛ فهم محفزون للقيام بذلك لأن شهرتهم كمقررين ترتبط بنوعية قراراتهم المتضمنة لمكافئة المديرين التنفيذيين؛ وهو ما يمكنه أن يقلل سلطته عليهم ويقلل سلطته التقديرية؛ خاصة فيما يتعلق باختيار المديرين التنفيذيين.

1 - NEWMAN H. et MOZES H. « Does the Composition of the Compensation Committee Influence CEO Compensation Practices?», Financial Management, (28), (1999), p,48..

2 - لمزيد من الإطلاع أنظر

-VAFEAS N., « Further Evidence on Compensation Committee Composition as a Determinant of CEO Compensation », Financial Management, (summer) (2003), p 65..

3 -Canyon M. et Peck S., « Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation», Academy of Management Journal, (41) (1998), p: 152.

2- العلاقة بين سياسة مكافئة المديرين التنفيذيين وسياسة الحصص:

التوزيع السخي والمنتظم للحصص يقلل التمويل الذاتي للمؤسسة؛ ويعزز فرص اللجوء للسوق المالي لانجاز الاستثمارات؛ ومن جهته؛ فهو يفرض رقابة على المديرين التنفيذيين تقلل عدم التناظر المعلوماتي؛ وتجبرهم على التصرف بطريقة تضمن تعظيم ثراء المساهمين وتقلل تكاليفهم؛ والتوزيع السخي للحصة يناقض منطق المؤسسات المحتفظة باستقلالية مالية وذات مستوى استنادة منخفض¹.

في هذا الإطار يرى (Jensen) جنسن؛ أن التوزيع السخي والمنتظم للحصة يقلل أيضا السيولة النقدية الحرة للمؤسسة (Free cash flow)؛ والذي يعتبر مصدرا إضافيا لنزاعات المصالح بين المساهمين و المديرين التنفيذيين؛ ومن جهته يرى (Charreaux) شارو؛ أن تواجد السيولة النقدية الحرة يعد دافعا للمديرين التنفيذيين لإتباع استراتيجيات تنويع ضعيفة المردودية؛ وفي قطاعات يتحكمون بها جيدا؛ وذلك لهدف زيادة سلطتهم التقديرية².

يقدم المساهمون رأس مالمهم النقدي للحصول على حق الحصة على الاستثمار؛ ويقدم التنفيذيون رأسمالمهم البشري عوضا عن حق الاقتطاع من نفس الاستثمار؛ وبالنسبة للمساهمين؛ النسبة العالية من توزيع الحصص تشكل ميزة تسمح لهم بزيادة حصصهم من التوزيع للقيمة المنشئة من قبل المدير التنفيذي؛ ولكنها بالمقابل تقلل حجم الأموال الموجهة لإعادة الاستثمار وخلق القيمة عبر جهود المديرين التنفيذيين. في حالة الشركات العائلية؛ فإن نسبة رأس المال المملوكة من قبل المديرين التنفيذيين تؤثر سلبا على نسبة توزيع الحصص؛ فالشركات العائلية أقل سخاء من البقية؛ وذلك انطلاقا من المخطط النظري الذي يؤكد عدم وجود التناظر المعلوماتي بين المديرين التنفيذيين والمستثمرين؛ لأن الأمر يتعلق بمديرين تنفيذيين مالكين³.

1 - Jensen M.C., Meckling W.H., «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure ».Op.Cit, p. 345.

2 - Charreaux G «Le gouvernement de l'entreprise», Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica. . (1997), p,120.

3 - لمزيد من الإطلاع أنظر دراسات:

- LOUVET P. et TARAMASCO O. (2004), «Gouvernement d'entreprise : un modèle de répartition de la valeur créée entre dirigeant et actionnaire», Finance Contrôle Stratégie, Vol.7, No.1,mars,p :81-115.

المبحث الثاني: خيارات الأسهم وتأثيرها؛ ومزاياها؛ وعيوبها

المطلب الأول: مخططات المساهمة والخيارات وتأثيرها على المساهمين وأصحاب المصالح

شهدت السنوات الأخيرة تنامي معارضة المساهمين لاعتماد مخططات المساهمة وخيارات الأسهم كأداة لمكافئة المديرين التنفيذيين في الشركات المدرجة في البورصة كنتيجة لنمو نجاعة الأداء البورصية للشركة؛ وقد بلغت النسبة 20% في الولايات المتحدة؛ وتم تعديل المخططات لتشمل بقية أصحاب المصالح كالأجراء¹.

1-1- تأثيرات مخططات المساهمة والخيارات على المساهمين:

اعتماد هذا النوع من المكافئة يسمح نظرياً بتحسين نجاعة أداء الشركات؛ وتساعد في سياسة التوظيف؛ وضمن الواجبات الائتمانية للمديرين التنفيذيين.

1-1- نمو نجاعة الأداء في الأجل الطويل للشركات:

اللجوء إلى هيكل المساهمة وإلى مخططات المساهمة والخيارات (POA) أمر مبرر حسب نظرية الوكالة؛ فصيغ المكافئة فعالة لكونها تحفز المديرين التنفيذيين لتعظيم قيمة أسهم الشركة التي يديرونها؛ فالمستثمرون و مجالس الإدارة لها رغبة شديدة في ربط مكافئة المديرين التنفيذيين بنجاعة الأداء المالية؛ ونجاعة أداء الشركة؛ والشراء المنشئ؛ وتقليل الجزء الثابت (الأجور والعلاوات) من المكافئة المرتبطة بالأجل القصير؛ و/أو زيادة الجزء المتغير منها (الأسهم والخيارات) والمرتبطة بالأجل الطويل.

تساهم الشروط التعاقدية لمخططات ملكية الأسهم المحددة عبر مجلس الإدارة في تفسير هذه النتائج؛ ففي حالة اعتماد مخططات المساهمة والخيارات؛ فعندما ينخفض سعر السهم بقوة لمستوى أقل من سعر ممارسة الخيارات؛ تتأهب الشركات لإلغاء الخيارات للعمل على وضع مخطط جديد يتلاءم مع سعر التداول الحالي للسهم؛ ما قد يضر بتقارب مصالح الطرفين؛ من جهتها تقوم شركات أخرى بالسماح لمديريها التنفيذيين بإعادة تحميل خيارهم (Reload option)؛ ولكن ليس قبل أن يتم تداول الخيار؛ ولحينها يحتفظون بالأسهم المملوكة خلال فترة زمنية محددة مسبقاً.

يجدر الإشارة إلى أن الأسهم وخيارات الأسهم لا يتم تسجيلها محاسبياً؛ فهي تظهر كأنها مجانية؛ و تقديمها بكثرة يقلل إذن الرابط بين نجاعة الأداء المالية ومكافئة المديرين التنفيذيين؛ ولإخفاء هذا الخلل تم

1 - Philippe Desbrières. La rémunération des dirigeants sous forme d'actions et de stock-options, p 02.

اعتماد معيار محاسبي أمريكي جديد يفرض على المؤسسات المدرجة نشر قيمة الخيارات المخصصة في حساب النتائج أو ملحق في الحالات المالية؛ كون هذه الخيارات تقتطع من حقوق المساهمين حول الشراء المنشئ؛ وحقوقهم في التصويت في الجمعية العمومية.

1-2- تسجيل إستراتيجية توظيف ووفاء المديرين التنفيذيين:

الأجور والعلاوات لها تأثير محدود على توظيف وتحفيز المديرين التنفيذيين؛ في حين أن صيغ المساهمة تسمح بانجاز مكاسب أساسية خارج العوائد الضريبية (ضرائب مصعرة أو محملة)؛ كما أن القيمة الكامنة للأسهم وخيارات الأسهم الممنوحة تعد وسيلة لجلب أفضل العناصر وتحفيزهم ودفعهم للمساهمة في إنشاء القيمة المساهمية.

صيغ المساهمة ومخططات الخيارات تساهم في ضمان ولاء المديرين التنفيذيين؛ وبيع الأسهم المملوكة لا يتم سوى بعد عدة سنوات (والتي من المفترض أن تكون أكثر من فترات حضر التصرف في خيارات الأسهم)؛ وعدم قابلية بيع الأسهم المملوكة المفترضة مسبقاً؛ فالمديرون التنفيذيون عليهم البقاء بالشركة للحصول على هذه المكاسب؛ ولذلك تسمى هذه الآلية المنظمة للتحفيز والإلزام بالأصفاة أو القيود الذهبية¹ (golden handcuffs)

اعتماد سياسة مكافئة تدمج هذه الآليات سيساعد في انشاء القيمة للمساهمين؛ ولا يسمح بشراء المديرين التنفيذيين سوى إذا كانت القيمة المساهمية في تزايد؛ كما تشكل هذه الآليات أداة لتوظيف وتحفيز وضممان ولاء المديرين التنفيذيين؛ وتسمح بتحسين وجذب أفضل العناصر الكامنة بمكافئة نجاعة الأداء الفردية؛ وحث متحذي القرار للاهتمام بنجاعة الأداء طويلة الأجل للشركة .

1 - الأصفاة أو القيود الذهبية (golden handcuffs): هي عبارة عن مدفوعات مؤجلة على مدى عدد من السنوات؛ تحفز المدير التنفيذي على البقاء مع شركة معينة أو في وظيفة معينة؛ وهي عبارة عن نظام مصمّم من الحوافز المالية لثني المدير التنفيذي عن مغادرة الشركة؛ عبر استخدام خيارات الأسهم؛ والتي لن يتم استعمالها قبل مرور عدة سنوات؛ لكنها تعد التزامات تعاقدية لإعادة مكافآت مجزية أو أي تعويض آخر إذا ترك المدير التنفيذي الشركة نحو شركة أخرى.

2- تأثيرات مخططات المساهمة والخيارات على بقية أصحاب المصالح:

1-2- التغيير في مستوى المخاطر التي يتحملها المدبرون التنفيذيون:

الخطر المتحمل من قبل المديرين التنفيذيين يتزايد لارتباط ثرائهم بنجاعة أداء الشركة؛ وبما أنهم ثبتوا رأس مالهم البشري مسبقاً داخل الشركة؛ فإنّ الوضع الحالي للمديرين التنفيذيين قد يدفعهم لانتهاج سلوكين متناقضين؛ إما اتخاذ قرارات أقل خطراً (لضمان وحماية وضعيتهم)؛ أو على العكس من ذلك؛ باتخاذ قرارات عالية الخطورة (لتعظيم قيمة رؤوس أموالهم)؛ ولذلك؛ ليس من الجرم القول أن صيغ مخططات المساهمة تساعد في ربط مصالح المديرين التنفيذيين بمصالح المساهمين؛ وبأنها تساعد في نمو نجاعة الأداء في الأجل الطويل للشركات التي يديرونها.

عندما تكون المكاسب مضمونة؛ ينفر أغلبية الأفراد من الخطر؛ لاسيما؛ وأن قيمة الأسهم أعلى من سعر شرائها أو سعر تداول الخيارات؛ فيتخذ المدير التنفيذي قرارات حذرة ومتحفظة؛ تضمن له مكاسب مرتفعة؛ فصيغ المكافئة تنفر المديرين التنفيذيين من الخطر؛ وتردعهم عن اتخاذ قرارات إيجابية لصالح المساهمين. مما سبق تتضح الأسباب التي تجعل تخفيض سعر الخيارات أمراً مضاداً للتحفيز؛ ولضمان وجود علاقة قوية ودائمة بين نجاعة أداء الشركات ومكافئة المديرين التنفيذيين؛ يجب أن يكون سعر التداول للخيار هو المؤشر الذي يضمن ثراء المساهمين؛ ويقدم العرض المنشود للمديرين التنفيذيين.

كما أن نجاعة الأداء البورصية للشركة (والتي تؤثر عليها عدة عوامل لا يتحكم فيها المدبرون التنفيذيون) لا تعد معياراً عادلاً ومناسباً لتقييم نجاعة أدائهم في شركات خاضعة لنظام السوق البورصي؛ أو ذات نجاعة أداء دورية؛ وخاضعة للسعر ولتوفير المواد الأولية والكفاءات البشرية؛ ولذلك؛ وجب مراعاة المعايير النوعية؛ كمهارات القيادة والاتصال ونجاعة الأداء الفردية عندما يتم منح الأسهم والخيارات.

يجب تقديم تشكيلة أسهم؛ وخيارات وعلاوات مستندة على مقاييس محاسبية لنجاعة الأداء أو بتسيير صيغ المساهمة دون اعتبار للتغير المطلق لثمن الأسهم؛ ولكن للتغير النسبي بالمقارنة مع المنافسين؛ كما يمكن ربط منح هذه المكافئات بنجاعة الأداء الفردية أو الجماعية للمديرين التنفيذيين؛ والذي يجب أن يتم بعدالة في منح وربط الصيغ السابقة الذكر كتنظيم لحماية الثراء المنشئ؛ وتقييم نجاعة الأداء.

2-2- المساهمة؛ وخيارات الأسهم؛ واستقرار التحالف التنظيمي:

مبدأ العقلانية يشير إلى أن المدير التنفيذي يبحث عن تعظيم الجزء الذي يعود عليه بزيادة في قيمة رأس ماله التسييري؛ وليس القيمة الاجمالية للشركة؛ حتى ولو امتلك حرية أكبر؛ وكانت قوة التفاوض لدى باقي أصحاب المصالح ضعيفة؛ فليس من مصلحته الاستيلاء على القيمة المنشئة غير المخصصة؛ وإعادة

استثمار القيمة المنشئة يسمح بزيادة مكافئات أصحاب المصالح المحددين في سياق إنشاء القيمة؛ ما يدعم صلابة وإنتاجية التحالف التنظيمي؛ ويدعم وضعيته.

توزيع القيمة انطلاقاً من تخصيص الأسهم وخيارات الأسهم للمديرين التنفيذيين حصراً دون بقية أصحاب المصالح يمكن أن يثير نزاعات كبيرة تقود إلى انخفاض القيمة الاجمالية؛ فنمو المخاطر المتعلقة بالقرارات المتخذة من قبل المدير التنفيذي يمكن أن يحد على تباعد في المصالح بينه وبين مقدمي الموارد الآخرين كالمقرضين والأجراء؛ نظراً لقلّة مستحقّاتهم. فإذا كانت هذه الصيغ تساهم في تدنية النزاعات بين المساهمين والمديرين التنفيذيين لزيادة ثراء التنفيذيين بمضرة القيمة الاجمالية وبقية أصحاب المصالح؛ بما يضر باستقرار التوازن التنظيمي.

لتجاوز هذه الاختلالات يجب الحكم على المديرين التنفيذيين وفق مردودية الأموال الخاصة؛ وتبعاً للقيمة الإجمالية؛ باستعمال معايير تسمح بربطها بسياسة الاستثمار؛ وفرض ضرائب أعلى؛ وتنفيذ توصيات الحوكمة حول لجان المكافئة والتدقيق؛ وضمان شفافية المعلومة المنشورة؛ وضم النقابات والاستعانة بالحملات الصحفية؛ لإبراز التكلفة الاجتماعية لهذه الأشكال من مكافئات المديرين التنفيذيين؛ لتدنية النزاعات بين أصحاب المصالح وتطبيق مساهمة الأجراء لتخفيف الجور المشاهد بين المكافئة المرتفعة للمديرين التنفيذيين و القوة الكبيرة للمساهمين من جهة؛ وبين الارتفاع الهزيل للأجور والمزايا الاجتماعية للمستخدمين من جهة أخرى؛ خلال السنوات القليلة الماضية.

المطلب الثاني: مزايا مخططات خيار الأسهم

شهدت السنوات الأخيرة ظهور نقاش عميق فيما يخص ممارسة الشركات لمخططات الخيارات حول الأسهم؛ سنحاول تقديم مزايا مخططات الخيارات حول الأسهم من وجهة نظر الشركات ومساهميها؛ و من المزايا المفترضة لها نجد:

1- تحسين نجاعة الأداء في الأجل الطويل:

اللجوء إلى أساليب مكافئة محفزة في الأجل الطويل لصالح المديرين التنفيذيين يمكن فهمه في ضوء نظرية الوكالة؛ كأحد وسائل حل نزاعات المصالح بين المساهمين (الرؤساء) المهتمين بزيادة قيمة أسهم الشركة؛ من جهة؛ وبين المديرين التنفيذيين (الأعوان) المهتمين بزيادة قيمة رأس مالهم البشري ومنفعتهم الشخصية؛ و هنا نميز بين ثلاث أنواع من مصادر النزاع هي:

- عدم تنوع الذمة المالية للتنفيذيين يمكن أن يقودهم إلى تقليل الاستثمارات (من حيث الحجم والمخاطرة)؛ وتفضيل التمويل الذاتي على الاستدانة.
- الاختلاف في خيارات الاستثمار؛ كأن يقوم المديرون التنفيذيون بضبط قراراتهم الإستراتيجية والمالية؛ تبعاً لفترة بقائهم المحتملة على رأس الشركة.
- الاقتطاعات غير الشرعية من أرباح الشركة؛ والتي تضر بمصالح المساهمين.

كما أشرنا سابقاً؛ للحد من مصادر النزاعات بين مالكي الشركات ومديريها التنفيذيين وتحقيق التقارب بينهم؛ لا بد من تفعيل نظام رقابة فعال يستوجب تدخل آليات خارجية (سوق السلع والخدمات؛ سوق الاستحواذات؛ السوق المالي؛ سوق العمل للإطارات التنفيذية؛ والمحيط القانوني؛ والسياسي؛ والتنظيمي) التي تتبادل التأثير مع آليات داخلية (الرقابة الممارسة من قبل المساهمين عبر الجمعيات العمومية؛ الرقابة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين؛ الرقابة القبلية والبعديّة لمجلس الإدارة)؛ إضافة إلى تفعيل مساهمة المديرين التنفيذيين لتحفيزهم على اتخاذ القرارات المتلائمة مع مصالح مساهمهم.

يتم ربط مكافآت المديرين التنفيذيين بالقيمة المنشئة للمؤسسة في الأجل الطويل؛ رغم أن البحوث التجريبية توصلت إلى غياب العلاقة بينهما؛ أو أنها ضعيفة للغاية؛ خصوصاً في الأجل القصير؛ وأكثر وضوحاً في الأجل الطويل¹.

2- دعم استراتيجية التوظيف والتحفيز وضمّان ولاء المستخدمين:

الأجور والعلاوات قصيرة الأجل لها تأثير محدود على التوظيف؛ والتحفيز؛ وضمّان ولاء المستخدمين؛ وهو ما يختلف بالنسبة لمخطّطات الخيار حول الأسهم؛ والتي تسمح لمالكيها من الاستفادة من مكسب مساوي لنمو قيمة السهم؛ انطلاقاً من الفترة التي تصبح فيها قيمة السهم أعلى من سعر تداول الخيار. علاوة على ذلك؛ وبالمقارنة مع باقي صيغ المساهمة (برنامج شراء الأسهم المخصص للمديرين التنفيذيين)؛ تخصيص خيارات الأسهم يجنب أصحابها إنجاز استثمار مالي حين لا يمارسون حقوقهم؛ فهم يستفيدون من أقل مستوى من الخطر إذا كانوا بالأصل مساهمين؛ وعلى أسوأ تقدير؛ لا يتحملون سوى قيمة تكلفة الفرصة و ليس ضياع رأس المال؛ وبالتالي؛ فتدني تداول السهم يجبرهم على التخلي عن خياراتهم؛ وبما أن سعر التداول أعلى من قيمة السهم؛ فإنّ عائده سيكون محددًا ببقية المكونات الأخرى للمكافئة الإجمالية.

1 - DESBRIERES P. La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise، dans : Le gouvernement des entreprises, CHARREAUX G.(ed.), Paris, Economica, (1997b), p. 380.

المكاسب المالية الكبيرة لمالك الخيارات مرتبطة بالمزايا الضريبية التي تعزز الاهتمام بمخططات الخيارات حول الأسهم؛ فالمستفيدون لا يتحملون أي ضريبة عند تخصيص الخيار؛ وفي كندا على سبيل المثال؛ ومنذ 1994 يتم تقديم حسم ضريبي يقدر بحوالي 25% حول المكاسب التي ينجزها المديرون التنفيذيون للشركات الممارسة للخيارات؛ وسنة 1995؛ طالب المديرون التنفيذيون للشركات الكندية بتخفيض 195 مليون دولار كندي على المكاسب المنجزة لسنة 1994 عبر استعمال حق الخيارات؛ و بالنسبة للشركات؛ تعد هذه الخيارات؛ ومزاياها الضريبية ورقة رابحة لجذب أفضل العناصر؛ وتخفيضهم؛ وحثهم على تنشيط العمل؛ والمساهمة في تنمية نجاعة الأداء المالية في المدى الطويل.

مخططات الخيارات حول الأسهم تساعد في ضمان ولاء الأعوان؛ فالمكسب المالي في حال كانت قيمة الأسهم أعلى؛ خاصة مع المؤسسات المدرجة؛ ومع الاحتفاظ بالمستخدمين داخل المؤسسة؛ واستعمال حق الخيارات المملوكة لا يتم سوى بعد سنوات؛ وحسب عدة شروط (بقاء الشخص في الشركة لانجاز هذا المكسب)؛ فمخططات الخيارات حول الأسهم تشكل أداة قيمة لسياسة التوظيف؛ والتحفيز؛ وضمن ولاء الأفراد؛ بسبب المكاسب المالية الكبيرة المتوقعة؛ والمزايا الضريبية؛ والمخاطر القليلة.

3- الحصول على مكافئة بدون نفقات وبدون تدنية الأرباح:

تعد مخططات الخيارات حول الأسهم؛ بالنسبة للشركات ذات الوضعيات المالية غير الثابتة؛ والتي يتحتم عليها الاستثمار في مجال البحث والتطوير؛ أمراً مرجحاً لأنها لا تشترط ضمانات؛ نفس الأمر؛ بالنسبة للشركات ذات الوضعيات المالية السيئة؛ لأنّ ممارسة الخيارات لا يتقبل الشركة بالديون؛ كما هو الحال بالنسبة للأجور والعلاوات؛ فالمدخيل المالية المقدّمة للمديرين التنفيذيين أقل تكلفة من الزيادة في المدخيل الثابتة .

المطلب الثالث: السلبيات المفترضة لمخططات الخيارات حول الأسهم

1- مخططات الخيارات حول الأسهم لا تحسن نجاعة الأداء طويلة الأجل للشركات:

الكثير من التساؤلات دارت حول الفرضية القائلة بأنّ خيارات الأسهم تربط مصالح المديرين التنفيذيين بالمساهمين؛ وتحسن نجاعة أداء الشركات في المدى الطويل؛ وقد تم تسجيل عدة انتقادات لهذه الآلية التحفيزية نذكر منها:

• تخصيص وممارسة الخيارات تنمي الخطر المتحمل من قبل التنفيذيين؛ فعلاوة على رأس مالهم البشري؛ فرأس مالهم المادي مرتبط بنجاعة أداء الشركة؛ وهذان العنصران غير قابلين للتبديل؛ فالمدير التنفيذي لا يمكنه العمل لغير مستخدمه؛ ولا يمكنه التصرف في رأس مال مؤسسته لتجنب خسائر متوقعة متعلقة بجيازة الخيارات؛ ما يقلل فعالية هذه الآلية؛ فللحصول على المكافئات؛ يمكن للمديرين التنفيذيين الحصول على علاوة خطر أعلى من تلك المحصلة من قبل المساهمين؛ ما يؤدي إلى تقليل الاستثمارات من حيث الحجم ودرجة المخاطرة؛ وتفضيل التمويل عن طريق رؤوس الأموال الخاصة على اللجوء للاستدانة.

• على عكس المساهمين؛ لا يقوم المستفيدون من مخططات الخيارات بأي استثمار مالي عند تخصيص الخيارات؛ ولا يتحملون سوى تكلفة الفرصة؛ وليس الخسارة في رأس المال الحقيقي في حالة انخفاض تداولات السهم؛ فالخطر المحدود المرتبط بالخيارات؛ يمكنه أيضا أن يضر بفعالية هذه الطريقة من المكافئة؛ فخطر وضعية المستفيدين من مخططات خيارات الأسهم لا تصير قابلة للمقارنة؛ سوى إذا استعمل المساهمون خياراتهم مع احتفاظهم بالأسهم المملوكة.

• في المحيط الذي يتميز بالمكاسب المضمونة؛ يشعر أغلب الأفراد بنفور من الخطر؛ كما يستجيب صاحب الخيار (المدير التنفيذي) حسب الوضعية التي يكون عليها سعر سهم الشركة عند التداول؛ فعندما يكون تداول السهم أقل من سعر تداول الخيار سيكون محفزا لاتخاذ قرارات تتسم بالمخاطرة لتعظيم قيمة السهم؛ لأنه ليس لديه ما يخسره؛ وفي الحالة العكسية تكون القرارات متحفظة تفضيل حماية الممتلكات على تحقيق مكاسب وفق المخاطرة. الخيارات مصدر كسب أكيد في المدى البعيد؛ ما يزيد من نفور التنفيذيين من اتخاذ القرارات الخطرة عالية المردودية على المساهمين؛ ولهذا السبب يثبت سعر ممارسة الخيار في مستوى أعلى من القيمة الحالية للسهم لضمان الزيادة المرضية في ثراء المساهمين؛ انطلاقا من التحفيز ورفع الطموح في ما يتعلق بقيمة السهم في المدى الطويل.

إضافة إلى ما سبق؛ تقوم بعض الشركات بإلغاء الخيارات السابقة المخصصة عندما يكون سعر السهم في طريقه للهبوط بشدة تحت مستوى سعر تداول الخيارات؛ ويتم اعتماد سعر جديد مساوي لسعر التداول الحالي أو أقل قليلا للسهم؛ بما يسمى بتبادل الخيارات؛ وهذه العملية قد تؤدي إلى تباعد المصالح بين الطرفين؛ رغم أنها تجنب المساهمين تحمل الخسائر لوحدهم؛ ولذلك يجب أن تثبت قيمة الخيارات بمؤشر سوقي يتصف بالنظامية؛ وتحقيقا للإنصاف والعدالة.

غالبا ما يكون الهدف من اعتماد الخيارات هو ربطها بنجاعة الأداء البورصية غير الطبيعية وغير المتوقعة (خارج تطور السوق)؛ وهو ما يسمح لمستعملها من تجنب التعرض للعقوبة في حالة التغيرات الطارئة في السوق البورصية؛ والتي لا تتعلق بنوعية تسييرهم؛ والوضعية الخاصة للشركة؛ كما تقوم عدة شركات بتقديم

إمكانية إعادة شحن الخيارات (Reload options)؛ وهي تعني أن يمكّن المديرين التنفيذيين الذي يستعملون حق الخيار؛ والذين يحتفظون بالأسهم والممتلكات خلال فترة زمنية دنيا؛ خيارا إضافيا يعطيهم الحق في الشراء لنفس عدد الأسهم بموجب الخيار المستخدم؛ ومهما شجع هذا الخيار المساهمة لدى المديرين التنفيذيين؛ فإنه لا يرتبط إطلاقا بنجاعة أداء الشركة.

ممارسة أخرى يمكنها أن تضمن السعر الأفضل للممارسة الممكنة للخيار؛ وهي بأن لا يستعمل المالكون خياراتهم في الفترة التي يرتفع فيها تداول السهم مع تعهد الشركة بتعويضهم عن أي نقائص في الأرباح؛ وعدم إدراج قيمة الخيارات في حسابات أعباء الاستغلال؛ يمكن أن يظهرها مجانية ومسيرة بطريقة غير عقلانية من قبل الشركة؛ مما يقلل من الارتباط بين نجاعة الأداء المالية والمكافئة.

معياري محاسبي أمريكي حديث يفرض مسبقا على المؤسسات المدرجة في البورصة القيام بتقدير قيمة الخيارات الممنوحة لموظفيهم؛ والقيام بنشرها للأطراف المعنية سواء كعبء (غير معفى من الضرائب) في حساب النتائج أو كإشارة لها في البيانات المالية.

2- المكاسب المحققة من الخيارات تستند على مقياس غير ملائم لنجاعة الأداء:

يعتقد الكثير من الخبراء أن خيارات الأسهم تقدم نتائج عكسية لما يراد لها من تحفيز التنفيذيين؛ فهي مرتبطة بنجاعة الأداء البورسية التي لا يتحكم فيها التنفيذيون سوى بنسبة قليلة؛ بالنظر إلى الخيارات والأزمات المالية الكثيرة في الآونة الأخيرة؛ ولذلك هناك توجهات لإيجاد بديل أو مكمل لهذا المعيار باعتماد معايير محاسبية لنجاعة الأداء (نظام وحدات الأداء مثلا).

غالبا ما يتم ربط الخيارات الممنوحة بالتقلبات المطلقة لأسعار الأسهم بدل التقلبات النسبية القطاعية بالمقارنة مع المنافسين؛ فتفسير شركة هو أكثر من مجرد أرقام؛ فالمؤشرات الكمية كتداول الأسهم والنسب المحاسبية تعطي عددا أقل من المعلومات حول رؤى النمو المستقبلية للشركات؛ في حين أن مؤشرات نوعية؛ كمنط القيادة والاتصال بين المديرين التنفيذيين تلعب دورا كبيرا في تقديم تقييم فعلي لنجاعة أداء المديرين التنفيذيين؛ فالملاحظ أن العلاقة التجريبية؛ بين اعتماد الخيارات والأداء ضعيفة للغاية؛ فلو قدمنا نفس العدد من الأسهم بنفس سعر التداول؛ ونفس التوقيت لاستعمال حق الخيار؛ ونفس الكسب المالي لمديرين تنفيذيين؛ فإن ذلك لن يضمن تساوي جهودهما؛ وقد يختلف أدؤهما بدرجة كبيرة.

3- مخططات خيارات الأسهم تضعف ثراء وسلطة المساهمين:

تؤدي مخططات الخيارات إلى تخفيف وإضعاف حقوق المساهمين حول الثراء المنشئ وحول التصويت؛ ونسجل هنا أن أكبر من 200 شركات أمريكية ما يقارب 11% من رأسمالها الاجتماعي لإصدار الأسهم في إطار برامج مكافئة طويلة؛ وبالأخص مخططات الخيارات؛ لمعارضة تأثير التخفيف (dilution)؛ تقوم بعض الشركات ببيع أسهمها في السوق البورصية لإلغائها أو لمنحها لإصدارات الأسهم المملوكة من أنظمة انتفاع طويلة الأجل.

باعتقادنا لمخططات خيارات شراء الأسهم (المشترأة بصفة مسبقة) بدلا من مخطط خيارات اكتتاب للأسهم (التي تؤدي لزيادة رأس المال)؛ العدد الإجمالي للأسهم المتداولة تبقى إذن ثابتة؛ رغم استعمال حق الخيارات من قبل المديرين التنفيذيين؛ أحيانا؛ مخطط خيارات شراء الأسهم يجبر المؤسسة على استعمال جزء من سيولتها التقديرية أو الافتراض على طول فترة المخططات لتمويل الاستحواذ على الأسهم ولتحمل قيمة أقل عندما يكون سعر التداول أو للخيارات ثابت في مستوى أقل من تكلفة شراء الأسهم الأساسية.

4- المخططات ترفع المكافئة الإجمالية وترجعها صعبة التقدير:

كلما كانت تشكيلة المكافئة المحفزة التي يستفيد منها الشخص كبيرة؛ كلما كان من الصعب تقدير وتسيير مكافئته الإجمالية؛ هذا الأمر له رد فعل سريع على المكونات المتعددة المعقدة وصعبة التفسير؛ ومن بين النتائج الأخرى؛ هذه التعقيدية المتنامية يمكن أن تسمح بممارسة مكافئات مادية كبيرة. في هذا الصدد؛ تعتبر الخيارات مفيدة ومریحة؛ لأنها صعبة النشر؛ وسهلة الإخفاء؛ وصعبة جدا لفهمها وتقييمها المالي؛ تبعا للطابع المجرد لقيمتها (القيمة المستقبلية للسهم)؛ وعدة شروط غالبا مرتبطة بدفعه.

منذ سنة 1992 سمحت لجنة الأوراق المالية والتبادل (SEC) الجهاز المسؤول عن تنظيم العمليات في البورصة للشركات المدرجة من اقتراح التصويت على أجور المديرين التنفيذيين في الشركة؛ وعليه فقد أصبحت المكافئات التحفيزية للأجل الطويل كمخططات الخيارات حول الأسهم وسيلة مباشرة أكثر لزيادة المكافئة الإجمالية للإطارات العليا.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على خيارات الأسهم

المطلب الأول: الدراسات التجريبية حول مخططات الخيارات حول الأسهم

• في فرنسا:

الدراسات حول السوق الفرنسي تبقى قليلة حتى وإن كان التطور سريعاً الحاصل في صيغتها في السنوات الأخيرة قدم عدداً جيداً من التقصيات. فرنسا تقدم ثانية بعد الولايات المتحدة في استعمال مخططات خيارات الأسهم، مع 5.15 مليار يورو لفائض القيمة المحتملة المجمعة لدى المجموعات العشرة الأولى في CAC 40 في التداول البورصوي في 24 أوت 2001، فرنسا تسيطر على المشهد الأوربي و تتجاوز بأشواط المملكة المتحدة، التي تعتبر الأكثر استعمالاً للرأسماليات الأوربية (3.5 مليار يورو)؛مراجعة البحوث التي كرست لدراسة مكافئة المديرين التنفيذيين لدى الشركات الفرنسية المدرجة قدمت أربع خصوصيات حول خصائص مخططات خيارات الأسهم الفرنسية هي: تخصيص خيارات الأسهم بطريقة اختيارية بالنسبة للمسيرين¹؛والهدف منها ضمان التحفيز، الحث، وإخلاص أفضل العناصر؛ وإقامة بند عدم قابلية الحوالة (البيع أو التنازل) للأسهم الناجمة عن ممارسة الخيارات؛ وتخصيص مبالغ تمثل جزءاً معتبراً من المكافئة الإجمالية للمستفيدين².

خيارات الأسهم تشكل بصفة قليلة طريقة تحفيز حقيقية لصالح الشركة خاصة من منظور التطور البورصوي، حتى وإن كان التصريح أو الترخيص بالإعفاء من الضريبة حول سعر الخيار يميز أغلبية المخططات المقترحة للطابع التحفيزي لخيارات الأسهم يمكن أن يكون "محفوظاً" إذا كان بند عدم قابلية تحويل الأسهم المملوكة مرتبة بالمخطط، مما يسمح للمساهمين بوصول المصلحة الجبائية للمخطط مع آلية التحفيز.

كل هذه الأعمال تساهم في معرفة الظاهرة في فرنسا، ولكنها تبقى في أغليتها وصفية، ومحصورة بمراعاة الخصائص العامة لمخططات خيارات الأسهم؛ من بين الدراسات التي اختبرت التأثيرات التحفيزية لمخططات خيارات الأسهم الفرنسية دراسة أعدها ((Poulain Rehm (2000)، عن طريق القيام بتحليل قبلي وبعدي لعينة مكونة من 44 شركة فرنسية مدرجة لقياس التطورات المالية للمسيرين عقب تخصيص

1-دراسة (Direction de l'Animation de la Recherche des Études et des Statistiques (DARES))

تبين بأن نسبة 75% من المؤسسات المستحوية كانت الوظيفة الممارسة هي المعيار الأساسي لاختيار المستفيدين من الخيارات؛ المديرين التنفيذيين في الغالب مالكون، ربع المخططات يستفيد منها المديرين التنفيذيين و نصفها لمجموع الإطارات بالمؤسسة؛ 15% من المؤسسات فقط تقدم الخيارات دون أي شروط لموظفيها.

2-حسب (DARES)، الأرقام المقدمة حول عدد الخيارات الممنوحة تبين بأنه بالنسبة لنصف المؤسسات المستحوب، والتخصيص تم بطريقة يستثمر فيها المديرين التنفيذيين أكثر من النصف ما يقارب ضعف أجرهم السنوي.

مخططات الخيارات من خلال مقارنة مجموعتين من المؤسسات لهما نفس الخصائص فيما يتعلق قطاع النشاط، باستثناء كون إحدهما تستعمل مخططات خيارات الأسهم والأخرى لا تستعملها خلال الفترة بين 1986 و 1996.

الاختبارات التجريبية العديدة والمستندة على مؤشرات متنوعة تتيح القول بأن الاستثمارات الإجمالية (مقدرة بنسبة الاستثمار المضاف لرقم الأعمال أو المحللة انطلاقاً من دراسة هيكل الأصل) نلاحظ أن مستواها يرتفع بعد تنفيذ مخططات الخيارات.

ارتفاع الاستثمارات يشمل بالخصوص الاستثمارات المادية، ومن وجهة نظر سياسة الاستدانة دراسة قبلية بعدية تبين بأن الفترة التي تعقب تخصيص الخيارات تشهد رغبة واضحة في تدنية استدانة الشركات المخصصة للخيارات.

بالنسبة للتأثير المحتمل لطريقة حوكمة الشركات على تطبيق خيارات الأسهم، دراسة ((1999) Trepo et Roussel) أنجزت حول مكافئة المديرين التنفيذيين الرئيسيين لأول 700 شركة ذات رؤوس أموال خاصة أو شبه عمومية، والتي أظهرت بأن منح الخيارات ليس حتماً مرتبطاً مع اتساع سلطة قرار مجالس الإدارة و/أو لجان المكافئة، ووجدت الدراسة بأنه في الشركات التي يحدد فيها المدير التنفيذي مكافئته لوحده فإن العلاوات هي أقل ارتباطاً بنجاعة الأداء، وتقديمها تلقائي و منفصل عن التزايد الحقيقي لمؤشرات نجاعة الأداء، فهي مقدرة حول معايير شخصية وليست موضوعية. فالمؤسسات الفرنسية وقعت بين مشكلتين، من جهة ضرورة استقطاب مديرين تنفيذيين جدد على رأس أكبر مجموعات وتقويتهم وعبر السماح لهم بالمشاركة في رأس المال، ومن جهة أخرى تجمع الأسهم بين أيدي كبار المديرين التنفيذيين يمكن أن يؤدي إلى عكس علاقات القوى لصالحهم داخل مجالس الإدارة، تأثير تجذرية المدير التنفيذي يقلل من إمكانيات إقالته ويضر كنتيجة لذلك بمبادئ الحوكمة السليمة داخل المؤسسة.

• في الولايات المتحدة الأمريكية:

إنشاء مخططات خيارات الأسهم التي تربط الإطارات والمديرين التنفيذيين بنتائج الشركات يسجل خصوصاً في منطقتي ربط مصالح المديرين التنفيذيين مع تلك الخاصة بالمساهمين، فهي تثبت رغبة المشرع لجعل هذه الأداة وسيلة للانتفاع والمشاركة في حياة المؤسسة، ولكن ومع ذلك، فإن تنوع النتائج الموجودة صعبت من تقديم إجابة مجمع عليها على فرضية التحفيز المفترضة للآلية.

أغلب الأعمال في الولايات المتحدة تركز على دراسة رد فعل السوق لإعلان مخططات حول خيارات الأسهم وتأثيراتها على القرارات المالية للمديرين التنفيذيين. التداول البورصوي الكبير عقب تاريخ

الإعلان و/أو توجه القرارات الاستثمارية نحو تعظيم ثراء المساهمين عقب التخصيص يعد مؤشرا على الطابع المحفز للنموذج. النتائج المسجلة مختلفة وأحيانا متناقضة.

إذا كان الإدراك الإيجابي لخيارات الأسهم قد تم ملاحظته من طرف السوق في عدة دراسات؛ دراسات أخرى تخالف هذه النتيجة، وتستنتج رد فعل سلبي للتداولات لإعلان المخططات. دراسات يؤكد أصحابها بأن إعلان النتائج الإيجابية للمؤسسة هو السبب الحقيقي للارتفاع في التداولات وليس تخصيص مخططات خيارات الأسهم.

المديرون التنفيذيون يتوقعون ارتفاع الأسعار في المستقبل القريب وعليه يضغطون على مجلس الإدارة بكل بساطة ليقدم لهم مخططات خيارات الأسهم قبل وصول المعلومات المتعلقة بالسوق (الوصول المسبق للمدير التنفيذي للمعلومة الاقتصادية وتوظيفها لصالحه)، مما يدحض كنتيجة لذلك، فرضية تحفيز هذا الجهاز (المخططات). المساهمون أصبحوا أكثر تحفظا وأشد معارضة للتخصيصات الضخمة لخيارات الأسهم خلال السنوات الأخيرة التي تقلل من حقوقهم فقد انتقلت داخل الجمعيات العامة للمساهمين النسبة المتوسطة للتصويت ضد خيارات الأسهم من 3.5% سنة 1988 إلى 19% سنة 1996.

في تقصي أبحر بالولايات المتحدة الأمريكية لدى المستثمرين المؤسساتيين يرى 30% منهم التصويت ضد تطبيق مخططات جديدة في شركاتهم بل الأمر امتد إلى مؤسسات النصح للموكلين على غرار "معهد خدمات حامل الأسهم" الذي يوصي بالتصويت ضد المخصصات المشترطة لمستويات نشر لرأس المال (dilution of capital) أعلى من نصيب ثابت ومحدد من طرف المساهمين مسبقا؛ أما ما يخص بالدراسات التجريبية التي اخترت فرضية التحفيز للآلية عبر توجيه القرارات المالية للمديرين التنفيذيين فكانت النتائج متضاربة بعض الدراسات تؤكد الدور الإيجابي والتحفيزي لخيارات الأسهم (استثمارات أكثر ارتفاعا في الحجم ومستوى الخطر؛ نشاط البحث والتطوير أكبر؛ وتحفظ قليل فيما يتعلق بتمويل المشاريع عبر الاستدانة)؛ وفي مقابل ذلك، دراسات أخرى تفند العلاقة سواء بكون النتائج غير اعتبارية أو بكونها مناقضة لتوقعات نظرية الوكالة.

بالنسبة للعلاقة حوكمة الشركات/مكافئة المديرين التنفيذيين؛ ((Core et al. (1999) يتنوا بأن أنظمة الحوكمة الأكثر قوة (بمجالس الإدارة المستقلة) هي الأكثر احتفاظا باستعمال المكافئة التسييرية كأداة لحوكمة الشركة: المبالغ المستعملة تسعى لتكون أقل ارتفاعا وأقل ارتباطا بنجاعة الأداء البورصية للشركات و بينوا وجود علاقة سلبية بين تواجد المساهمين السائدين ونسبة خيارات الأسهم المخصصة؛ وفيما يلي: جدول يوضح أساليب ومتطلبات إعداد مكافئات التنفيذيين في بعض الدول

جدول رقم (01-03-01): مقارنة بين أساليب تحديد رواتب المديرين التنفيذيين

الولايات المتحدة	إنجلترا	سويسرا	ألمانيا	فرنسا	
نعم، بالنسبة لأعلى خمسة مديرين تنفيذيين حاليين	نعم	نعم للذين يتقاضون رواتب عالية، بالإفصاح عن إجمالي المكافآت المديرين؛ والمطالبة بالكشف الفردي ابتداء من 2007	موصى به عبر قانون التحكم في إدارة الشركة الألمانية ومطلب قانوني مع خيار عدم تنفيذه	نعم	هل تتم المطالبة بالفحص الفردي عن مكافآت المديرين؟
لا	نعم، لكن تأثير التصويت استشاري فقط.	لا	نعم، من أجل مجلس إدارة الإشراف وفي حالة إجمالي المكافآت الكلية فقط	نعم في حالة الإفصاح عن إجمالي المكافآت	هل من حق حملة الأسهم التصويت على مكافآت المديرين؟
نعم	نعم	لا، الموافقة مطلوبة لطرح الأسهم وليس على خطط محددة.	لا، الموافقة مطلوبة لطرح الأسهم وليس على خطط محددة.	نعم	هل يتم طلب موافقة حملة الأسهم على خطط الحوافز المعتمدة في البورصة؟
يوصى بذلك.	الموصى به هو "التطبيق أو التفسير"	يوصى بذلك	يمكن أن يستند مجلس إدارة الإشراف إلى لجنة المكافآت المسؤوليات	يوصى بذلك	هل من الضروري موافقة لجنة المكافآت على المقترحات المتعلقة بمكافآت المديرين التنفيذيين؟
إدارة أحادية.	إدارة أحادية.	الإدارة المزوجة في النظام المصري والعديد من الشركات	إدارة مزدوجة ويطلب بها القانون	إدارة أحادية ومزدوجة	هل من الطبيعي وجود إدارة أحادية أم مزدوجة؟
لا، مع شيوع استخدام المديرين غير التنفيذيين.	يوصى به سواء للتطبيق أو التفسير فقط.	تتم المطالبة بذلك في البنوك لكنه بدأ يصبح شائعا من الناحية العملية.	نعم	لا	هل تتم المطالبة بالفصل بين مسؤوليات رئيس الشركة والرئيس التنفيذي لها؟
لا يوجد، وقد تكون من ثلاث سنوات.	يوصى بسنة واحدة.	يوصى بأربعة سنوات.	التعيينات في مجلس إدارة الإشراف لمدة خمس سنوات كحد أقصى	يوصى بأربع سنوات، وقد حدد القانون ست سنوات	ما أقصى مدى لعقود المديرين؟

المصدر: ساندي بيبر؛ كيف تحدد رواتب وحوافز كبار المديرين التنفيذيين؛ ترجمة؛ خالد العمري؛ ط1؛ القاهرة

؛ دار الفاروق للاستشارات الثقافية؛ 2008؛ ص 85-87

المطلب الثاني: العوامل الاقتصادية المؤثرة على مكافئات المديرين التنفيذيين

ركزت الدراسة على وجود علاقة بين مستوى وتركيبية المكافئة التي يحصل عليها المديرون التنفيذيون ومتغيرات اقتصادية على غرار حجم وربحية الشركة لتأكيد نتائج الأبحاث التي أكدت ارتباط المكافئة بالحجم أكثر منها بالربحية و بقيمة الأسهم منها بالمعايير المحاسبية.

1- حجم الشركة والمكافئة:

عدة دراسات أوجدت علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة ومكافئة كبار المديرين التنفيذيين لكون المؤسسات الكبيرة أكثر تعقيدا وتتطلب خبرات أكبر وبالتالي فهي تقدم أجورا أكثر ارتفاعا لجذب أفضل العناصر. سبب آخر يبرر العلاقة الإيجابية يكمن في كون أن الشركات الكبرى لها وصول أكبر إلى الموارد المالية من نظيراتها الصغيرة والمتوسطة وبالتالي فلها القدرة على دفع أجر مرتفع لمديرها التنفيذي، والحجة الثالثة هي أن الشركات ذات الحجم الكبير لها مستويات تنظيمية أكثر وبما أنها تسعى للحفاظ على التفاضل العادل للمكافئة بين مستوياتها لتنظيمية، هذه الشركات عليها الدفع أكثر لمديرها التنفيذي أي الاعتماد على الهرمية الداخلية للمنظمة كمبدأ للمكافئة.

نشير إلى أن الانحراف بين الإدارة العليا والمساهمين يتزايد مع تزايد حجم الشركة، حيث تزداد الصعوبة بالنسبة للمساهمين لرفض مكافئة المدير التنفيذي مما يتيح له استقلالية أكبر في الشركات ذات الحجم الكبير.

دراسة ((Conférence Board (1998) المنجزة لدى 1711 مؤسسة أمريكية تفرض ووجود علاقة بين حجم الشركة وأجر مديرها التنفيذي، عندما نصنف المؤسسات تبعا لحجمها (رقم الأعمال)؛ نلاحظ اختلافات معتبرة بالنسبة لأجر المديرين التنفيذيين.

من المهم ملاحظة بأن نسبة الإضافات على الراتب تتنوع بصفة اعتبارية مع ارتفاع رقم أعمال المؤسسات الأمريكية، كلما كان رقم الأعمال أكبر، كلما استعملت نسبة أعلى للإضافات على الراتب في محفظة مكافئة مديرها التنفيذي. إضافة إلى ذلك؛ الاختلافات في نسب العلاوات أو الإضافات على الراتب هي أكثر ارتفاعا لدى المؤسسات الكبيرة منها والصغيرة؛ مما يعني وجود اختلاف قليل في مستوى الأجر القاعدي ولكن اختلاف كبير في مستوى المكافئة الإجمالية.

لاحظ كل من ((Wade, O'Reilley et Chandratat (1990))¹ أنّ منح خيرات من السماء (golden parachutes) كان مرتبطا في الغالب بمعايير ومقاييس مالية في المؤسسات المسيطر عليها من قبل المساهمين في حين ترتبط باعتبارات اجتماعية في الشركات المسيطر عليها من قبل المديرية العامة. هيكل السلطة في المؤسسة يؤثر في العلاقة بين نجاعة الأداء التنظيمية، الحجم والمكافئة في حالة الشركة التي يسيطر عليها المساهمون، الهدف في تحديد مكافئة المدير التنفيذي هي ربطها بنجاعة الأداء المالية ولكن في حالة الشركة المسيطر عليها من قبل المديرية العامة يتم تخصيص الخيارات للإطارات العليا؛ أيضا، العلاقة بين الأجر ونجاعة الأداء أكثر قوة في الشركات المسيطر عليها من قبل المساهمين والتي لها ميل لربط نسبة المخاطرة بالمكافئة الإجمالية أكثر مما هو حاصل مع الشركات المسيطر عليها من قبل المديرية.

2- ربحية الشركة والمكافئة:

المؤسسات التي لها أرباح محاسبية مرتفعة، نمو في المبيعات وزيادة ممتلكات المساهمين تعرض أجورا أكثر ارتفاعا لمديرها التنفيذي؛ الدراسة أو التفصي المنجز من قبل (William M. Mercer) وويليام ميرسير لصالح ((The Wall Street Journal (1999)) لدى 350 أكبر شركة أمريكية وضحت بأن زيادة المكافئة الوسطية (الأجراء+العلاوة السنوية) عند كبار المديرين التنفيذيين مشابه لنمو الأرباح خلال ذات الفترة (5.2% مقابل 5%)؛

في الماضي كانت هناك اختلافات كبيرة فخلال عدة سنوات كانت مكافئة كبار التنفيذيين أعلى من أرباح الشركات (1989, 1990, 1991)، وفي حين أنه في أوقات أخرى كانت أقل وضوحا سنوات 1992, 1993, 1994، نلاحظ بأن مكافئة كبار المديرين التنفيذيين أعلى من باقي المستخدمين.

1- أنظر دراسة :

- WADE, J.B., O'REILLY III, C.A., CHANDRATAT, I., "Golden parachutes: CEO's and the exercise of social influence", Administrative science quaterly, 1990, 35, pp. 587-603.

المطلب الثالث: المتغيرات الشخصية والإستراتيجية المؤثرة على مكافئة المديرين التنفيذيين

1- متغيرات شخصية:

عدة باحثين حاولوا لتحديد الخصائص الشخصية لكبار المديرين التنفيذيين باعتبارها محددات كامنة لمكافئتهم، أيضاً، الخصائص الاجتماعية الديموغرافية والتجربة الماضية للمدير التنفيذي يمكن أن تفسر جزئياً تركيبة ومستوى المكافئة التي ستقدم لهم.

• الأقدمية:

وجد ((Gomez(1987) علاقة بين الأقدمية والمكافئة ولاحظ بأن المديرين التنفيذيين الموظفين من خارج الشركة يكسبون أجراً أكثر ارتفاعاً من المديرين التنفيذيين الموظفين من الداخل، وهذه العلاقة تفسر من واقع سعي المؤسسات لدفع علاوات أكبر لجذب المرشحين القادمين من الخارج، وترتفع الأجور كلما كانت سنوات أقدمية المدير التنفيذي أكثر من أعضاء مجلس الإدارة.

• المستوى التعليمي، السن والتجربة:

عدة دراسات بينت بأن السن، التجربة في العمل، والتجربة في الشركة لها ارتباط بمكافئة المديرين التنفيذيين، فسنوات التجربة للمدير التنفيذي لا تؤثر فقط في قيمة رأسماله البشري ولكن تؤدي إلى زيادة سلطته ونفوذه على متخذي القرارات، المساهمين و أعضاء مجلس الإدارة.

من جهتهم ((Finkelstein et Hambrick (1989) بينوا بأن نوع التجربة ليس له تأثير على الأجر القاعدي ولكن يمكن أن يساهم في تثبيت ضخامة الإضافات على الراتب. فيما يخص السن، الكتاب لاحظوا بأن هذا المتغير له تأثير على المكافئة حتى عندما كانت التجربة متحكمة فيها. بصيغة أخرى؛ حتى مع الخبرة المتساوية، المديرين التنفيذيين الأكبر سناً لهم ميل أو أولوية للحصول على أجور أكثر ارتفاعاً، وعلى العكس من ذلك، هذه العلاقة بين السن و المكافئة المالية لا تتغير سوى لحد نقطة معينة. في الواقع، لاحظ الكتاب بأن المكافئة المالية تميل إلى مرور بعض السنن. تفسير ممكن لهذه الظاهرة فإنه في مرحلة معينة من عمره تفضيلات المديرين التنفيذيين تتغير لصالح أشكال أخرى من المكافئة.

• هيكل المساهمة ومجلس الإدارة ومكافئة المديرين التنفيذيين:

البحوث المختلفة التي استعملت المكافئة لربط مصالح كبار المديرين التنفيذيين مع تلك الخاصة بالمساهمين أخفقت في سعيها لإثبات تأييد قوي و واضح لنظرية الوكالة. هذه الأخيرة تستند على فكرة

وجود علاقة بين الرئيس والعون وبأنه يوجد مشكل وكالة عندما يتبنى العون (المدير التنفيذي) أهدافا هي في حالة نزاع مع تلك الخاصة بالرئيس (المساهمون). في وجود عدم تناظر معلوماتي، المدير التنفيذي سيتخذ سلسلة من القرارات تركز على تعظيم حالة منفعتة الشخصية، ليس تعظيم ثراء المساهمين؛ هذا النزاع ينشأ عندما لا يكون لمتخذ القرارات مصلحة مالية في نتيجة هذه القرارات؛ كنتيجة لذلك، مجلس الإدارة معين للتصرف كآلية داخلية أولى للرقابة تهدف لربط المصالح المتباعدة للمساهمين والمسيرين. بالمقابل كبار المديرين التنفيذيين لهم أيضا سلطة على تشغيل أعضاء المجلس وأجورهم وقراراتهم. هذه السلطة تتغير حسب عدد من المتغيرات منها التطابق الاجتماعي الديموغرافي بين المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، نسبة الأعضاء الخارجيين مقابل الداخليين، وضعية الثنائية، هيكل المساهمة، توزيع رأس المال السهمي، ومستوى مكافئة أعضاء مجلس الإدارة.

• مستوى المشابهة بين المدير التنفيذي وأعضاء المجلس:

الحاجة لتدعيم تبادلي (تصديق تبادلي)، للتقدير وتحقيق الذات تتم عندما يكون للأفراد ميل لإحاطة أنفسهم بأعوان يشابهونهم، مما يفسر ظاهرة تجانس المجموعات. الدراسات الاجتماعية السياسية تفترض أيضا بأنّ التجانس في الأفكار وفي الفلسفة والاستراتيجيات تسهل اتخاذ القرار، التوافق وتسمح للمدير التنفيذي من الاستفادة من استقلالية أكبر. الانسجام لأساليب القيادة والاتصال، تصب في نفس المعنى بتسهيل التفاعل بين المدير التنفيذي والمجلس.

باستعمال مؤشر المشابهة في الأصل الوظيفي، السن، مستوى الدراسة ونسبة الأعضاء الداخليين مقارنة بالخارجيين، أوضح كل من ((Westphal et Zajac (1995)) بأن مشابهة أكبر بين المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة لها تأثير إيجابي على مستوى مكافئة المديرين التنفيذيين. نتائج دراستهم تفترض بأن هذه المشابهة بين المدير التنفيذي وأعضاء المجلس تؤثر في تركيبة المكافئة، أي كلما كانت درجة المشابهة مرتفعة، كلما كانت مكافئة المدير التنفيذي أقل تعيين عن طريق نجاعة أداء المؤسسة.

• نسبة الأعضاء القادمين من الداخل مقابل الخارج:

أوضح كل من ((Westphal et Zajac (1995)) بأنه كلما كانت نسبة الأعضاء الداخليين أعلى كلما كانت هناك مشابهة كبيرة بين أعضاء المجلس والمدير التنفيذي مما يؤثر في مستوى وتركيبه مكافئة المدير التنفيذي، كما أن الأعضاء الداخليين سيكون أكثر تساهل مع قرارات وتفضيلات المدير التنفيذي لما له من تأثير وسلطة على مهنتهم على عكس الأعضاء الخارجيين الذين هم أقل تسامحا مع المدير التنفيذي.

- ظاهرة الازدواجية:

ظاهرة الازدواجية أو الثنائية تتواجد عندما يكون المدير التنفيذي لشركة ما هو نفسه رئيس مجلس الإدارة فيها، تفترض الدراسات تأثيرا سلبيا للازدواجية على سلطة المجلس وبالتالي تؤثر على ارتفاع المكافآت الخاصة بالمديرين التنفيذيين؛ بما أن المدير التنفيذي ستكون له سلطة أكبر لمنح نفسه مكافآت مجزية وغير مرتبط بنجاعة الأداء المالية للشركة.

- هيكل المساهمة:

نسبة الأسهم التي يمتلكها المسكرون ونسبة الأسهم التي يمتلكها أعضاء مجلس الإدارة لها تأثير معاكس على سلطة المجلس وبالتالي للرقابة الممارسة من قبله؛ فمن جانبه وجد ((Boyd (1994) بأنه كلما ارتفعت نسبة الأسهم المملوكة من قبل أعضاء المجلس مرتفعة، كلما كانت سلطته أكثر أهمية؛ وكلما كان أجر المدير التنفيذي أقل ارتفاعا كلما كانت سلطة المجلس مرتبطة بمستوى المكافئة. أعضاء المجلس الذين يمتلكون أسهما يمارسون مستوى رقابة أكبر بكثير على عناصر التسيير ومن ضمنها مكافئة المدير التنفيذي.

- مستوى مكافئة أعضاء المجلس:

أعضاء مجلس الإدارة يساومون قيمة رأسمالهم البشري في سوق "مجالس الإدارة" بطريقة تضمن الحصول على المكافئة الأكثر نفعاً. المدير التنفيذي له كل المصلحة للتفاوض جيدا مع أعضاء مجلس إدارته؛ إضافة إلى ذلك، فهو في الغالب يجلس في مجلس إدارة مؤسسات أخرى و المديرين التنفيذيون لهذه المؤسسات الأخرى يجلسون غالبا في مجلس إدارة المدير التنفيذي محل التقصي و عليه فالكل له مصلحة في حماية الآخر لأن مجالس الإدارة تشكل شبكة مغلقة .

علاوة على ذلك، بالنسبة لتحديد مكافئة المدير التنفيذي، أعضاء مجلس الإدارة سيكون لهم ميل لاقتراح مستوى أجر مقارن مع ذلك الذي يحصلون عليه في مؤسساتهم؛ فكلما كانت مكافئة الأعضاء مرتفعة كلما كانت فرصة كون هذه المكافئة للمدير التنفيذي في نفس المستوى.

- مستوى تركيز الأسهم:

حسب عدة دراسات؛ هيكل رأس مال الشركة يؤثر في قدرة مجلس الإدارة وفي مستوى مكافئة المديرين التنفيذيين؛ ونميز هنا هيكلتين: الأولى أين لا يوجد مساهمون أغلبية (الشركة متحكم بها من قبل

المديرية العامة) والثانية عندما يوجد مساهم سائد. بالنسبة للمؤسسات التي تقع تحت سيطرة المديرية العامة؛ أي مساهم ليس له حقيقة مصلحة في مراقبة سلوك المسيرين، مجموع التكاليف ستكون متحملة من قبل مساهم واحد؛ في حين أن الأرباح ستكون موجهة على الجميع.

في الشركات المسيطر عليها من قبل المديرية العامة، المدير التنفيذي يلعب دوراً أكثر أهمية في تثبيت أجره لأن سلطته تخول له تأثيراً كبيراً على اختيار أعضاء مجلس الإدارة و المستشارين الخارجيين في المكافئة. علاوة على ذلك، المدير التنفيذي سيسعى إلى وضع أجره بالنظر إلى حجم الشركة بضمان أمن وحماية أكبر في العمل ووجهة أكبر وأجر أكثر ارتفاعاً.

بينما الشركات التي يسيطر عليها مساهم واحد لها سياسة أجرية أكثر انفتاحاً، تقلل من أجر المدير التنفيذي وتعظم الأرباح وتعتمد هيكله أجرية مرتبطة بنجاح أداء الشركة وتقدم أجراً يسمح بجذب و الاحتفاظ بالمدير التنفيذي.

2- متغيرات إستراتيجية:

• إستراتيجية التنوع ومكافئات المديرين التنفيذيين:

وجد كل من ((Rajagopalan et Prescott (1990) و ((Rose et Shepard (1997) علاقة إيجابية بين المكافئة الإجمالية لكبار المديرين التنفيذيين ودرجة التنوع في الشركة التي يعملون بها. هذه الظاهرة يمكن أن تفسر انطلاقاً من كون الدرجة المرتفعة للتنوع تتطلب مهارات تسييرية أكثر ارتفاعاً من جانب المديرين التنفيذيين؛ في نفس الإطار فإن إستراتيجيات الشركة تلعب دوراً في تحديد تركيبة المكافئة فالشركات ذات التنوع الوي لها ميل لتقديم أجور مرتفعة لتركيز وصياغة سياستهم الأجرية ومنح أهمية كبيرة للمزايا الاجتماعية، بالمقابل الشركات الأقل تنوعاً تعتمد على سياسات أجرية أقل تنافسية ولا مركزية وتولي اهتماماً أكبر بالتحفيز المالية.

• طبيعة التنوع والمكافئة:

المؤسسات التي تتنوع عن طريق الاستحواذات الخارجية لها ميل لربط مكافئة المديرين التنفيذيين لكل فرع بنجاحه أداء فرعه وهذا انطلاقاً من معايير كمية. وأما الشركات التي تتنوع داخلياً فتميل إلى مكافئة المديرين التنفيذيين للفروع تبعاً لنجاحه أداء مجموع الشركة وهذا حسب معايير شخصية.

خلاصة:

تعرفنا من خلال الفصل على التبريرات النظرية لطبيعة مكافئات المديرين التنفيذيين حسب نظريات الحوكمة؛ وذلك من خلال التعرف على دور المكافئات في حل نزاعات الوكالة من خلال ربطها بنجاعة أداء الشركة وبشراء المساهمين؛ وتأثيرها على تجنيد المديرين التنفيذيين لخدمة الشركة؛ ثم التطرق إلى علاقة بين المكافئات وهيكل رأس المال في الشركة؛ من خلال التركيز العلاقة بين تركيز رأس المال ومكافئة المديرين التنفيذيين؛ والعلاقة بين هذه الأخيرة وملكيتهم؛ والعلاقة بينها وبين ملكية المستثمرين المؤسسيين.

ففي ما يتعلق بالعلاقة بين تركيز رأس المال ومكافئة المديرين التنفيذيين فهي علاقة عكسية؛ بالنظر لتناقص الحاجة لمكافئات كبيرة في ظل رقابة شديدة من المساهمين خاصة في الشركات العائلية؛ أما ما يتعلق بالعلاقة بين ملكية المدير التنفيذي ومكافئته؛ فعلاقة عكسية عموماً؛ مع وجود تفصيلات تتعلق علاقة كل متغير بنجاعة الأداء؛ فالمدير التنفيذي غير المالك لجزء من رأس مال الشركة يحصل على مكافئات أعلى مرتبطة بنجاعة الأداء مقارنة بالمدير التنفيذي المالك والذي يحصل على مكافئات أعلى من نظيره غير المالك في السنوات السيئة؛ كتعويض لضياع القيمة في سوق الاسهم؛ وهو ما يؤثر سلباً على الشركة؛ فملكية المدير التنفيذي الرئيسي تؤثر على قوة العلاقة بين نجاعة أدائه ومكافئته.؛ وأخيراً؛ فارتفاع ملكية المستثمرين المؤسسيين يؤثر إيجابياً في حساسية المكافئة لنجاعة الأداء؛ وهي أفضل طريقة للموازنة بين التكاليف والفوائد؛ وتشكل أفضل وسيلة للتحفيز والرقابة.

كما تعرفنا على العلاقة بين المكافئة وهيكل مجلس الإدارة؛ ففي ما يتعلق بالعلاقة بمجلس الإدارة؛ تواجه الأعضاء المستقلين بكثرة في المجلس ولجنة مكافئته يمنع تقديم مكافئات مفرطة؛ كما تفترضه نظرية الوكالة؛ مع مخالفة في الواقع العملي لذلك.

في المبحث الثاني؛ تم التعمق أكثر في معرفة طبيعة هذه المكافئات لاسيما خيارات الأسهم؛ وتأثيراتها على نجاعة الأداء في المدى الطويل خاصة بالولايات المتحدة؛ كما تفترضه نظرية الوكالة كمحفز للتنفيذيين لإدارة الشركة وفق رغبات الساهمين؛ وارتباط ثراء التنفيذيين بثراء المؤسسة؛ ومزاياها و عيوبها.

في المبحث الثالث؛ تعرفنا على العوامل المؤثرة على خيارات الأسهم؛ بإلقاء الضوء على بعض الدراسات التجريبية حول مخطط الخيارات حول الأسهم في فرنسا؛ والولايات المتحدة الأمريكية؛ والتعرف على العوامل الاقتصادية المؤثرة على المكافئات كحجم الشركة وريحيتها (علاقة إيجابية)؛ والعوامل الشخصية؛ كالأقدمية والمستوى التعليمي والسن والتجربة؛ وهيكل المساهمة ومجلس الإدارة؛ والتشابه بين المدير التنفيذي وأعضائه؛ ومستوى مكافئات أعضاء المجلس؛ ومستوى تركيز الأسهم؛ إضافة لعوامل إستراتيجية؛ كإستراتيجية التنوع وطبيعته وعلاقتها بمكافئة المديرين التنفيذيين.

الفصل الرابع :

سوق المديرين التنفيذيين

والرقابة

المبحث الأول : دور سوق المديرين التنفيذيين

في نظام حوكمة الشركات

المبحث الثاني : الدور التأديبي الضبطي

لسوق المديرين التنفيذيين

المبحث الثالث : تقليل التكاليف الضبطية والدور

المعرفي لسوق المديرين التنفيذيين

تمهيد:

تطور معرفة نظام حوكمة الشركات يتم عن طريق فهم أفضل لمختلف الآليات التي تكونه ودورها داخل النظام؛ ولكن هذا الأمر لا يزال في بداياته؛ فبعض الآليات كانت محل اهتمام واسع خاصة مجلس الإدارة في حين حظيت آليات أخرى باهتمام أقل على غرار سوق الإطارات التنفيذية والتي تطرح تساؤلات عديدة حول تواجدها وكفايتها في ظل سيطرة التجمعات والتشكيلات النخبوية على مناصب إدارة الشركات الكبرى.

ما مدى مساهمة هذه الآلية في نظام حوكمة الشركات وفي الرقابة؛ وهل هذه الأخيرة مضمونة من قبل آليات أخرى؟ من الصعب الإجابة على هذه التساؤلات في نقص الدراسات التي اهتمت بطرق تدخل سوق المديرين التنفيذيين كآلية لحوكمة الشركات؛ ونسجل هنا وظيفتين من بين الوظائف العديدة التي تم التطرق إليها في الأطروحات الأكاديمية وهما: مكافئة؛ وفصل المديرين التنفيذيين؛ كوظيفتين ضببيتين تأديبيتين في حين توجد وظائف أخرى ذات بعد إدراكي معرفي تقدم زوايا تحليلية أخرى لفهم أفضل لإنشاء القيمة في الشركة والمستندة على مفاهيم جميع المعارف؛ التعلم التنظيمي وسياق الإبداع.

تواجد آلية رقابية يكون بهدف وجود رغبة في مراقبة وتحديد وتقليل الفضاء التقديري للمدير التنفيذي؛ والمشاركة بإسهامات إدراكية معرفية في إنشاء القيمة؛ أي بممارسة دور في إنشاء الكفاءات؛ تطوير القدرة الإبداعية؛ إعداد النمو.

سنحاول من خلال هذا الفصل؛ توضيح الممارسة التسييرية للمدير التنفيذي؛ وإبراز دور سوق الإطارات التنفيذية المديرة في تقييم المديرين التنفيذيين؛ وكيفية ذلك؛ والجهات المخولة للقيام بالعملية و توقيت القيام به؛ ومختلف التكاليف المرتبطة بالعملية.

كما سنركز على الوظيفتين الأساسيتين للسوق وهي المعاقبة والفصل والإثابة والمكافئة؛ من خلال توضيح أثر العقوبة والفصل على المدير التنفيذي المقال؛ وعلى نجاعة الأداء البعدية للشركة؛ ومحاولة تقييد التصرفات الانتهازية؛ ثم التطرق إلى البعد الإدراكي المعرفي لسوق الإطارات التنفيذية وتأثيرات خصائص المدير التنفيذي ورأس ماله البشري على الخيارات الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرار .

المبحث الأول: دور سوق المديرين التنفيذيين في نظام حوكمة الشركات

النظريات المؤسسة لحوكمة الشركات تصورت العلاقة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين كقاعدة تسمح بفهم دور المدير التنفيذي؛ تعريف علاقة الوكالة يرى أن للعون والرئيس دوال منفعة مختلفة؛ وبأنهم يتصرفون بطريقة لتعظيم منافعهم الخاصة.

من هذا المنطلق يأتي العنصر الحاث على ضرورة ربط سلوك المدير التنفيذي (العون) مع مصالح المساهمين (الرئيس) وما ينتج عنه من تكاليف الوكالة المعرفة في الأطروحات المرتبطة بنظرية الوكالة؛ ففرضية الوكالة تؤكد وجود عدم تناظر معلوماتي بين الأطراف؛ ولكن يجب الإشارة أيضا إلى أن العون يعمل أكثر من الرئيس فيما يخص الوظيفة التي عهد به إليها كون العقد الذي يربط الطرفين حتما عقد غير مكتمل.

المطلب الأول: تقييم المديرين التنفيذيين في السوق

تعد عملية تقييم المديرين التنفيذيين كوظيفة أساسية للسوق التسييري؛ هذا الأخير يكون تنافسيا و كفا إذا كانت كل المعلومات الماضية والحالية مستعملة بفعالية لتقييم رأس المال البشري للمديرين التنفيذيين التابعين لهذا السوق؛ وإذا كان التخصيص الناتج عن هذا التقييم ينتج عنه توجه المديرين التنفيذيين نحو الشركات الأكثر نجاعة في الأداء.

في الواقع؛ داخل سوق العمل يواجه المدير التنفيذي منافسة من إطارات تنفيذية أخرى مرشحة لنفس منصبه؛ وبقاؤه في منصبه دليل على تفوقه بالمنافسات التي واجه فيها مديرين تنفيذيين كامنين آخرين؛ هذا التنافس ضروري لأفضل سير عمل للسوق التسييري.

الأصول التسييرية ليست مدرجة؛ ويصعب تقييم دور التقييم الممارس من قبل السوق التسييري سوى بالإجابة على التساؤلات التالي: كيف يتم تقييم المدير التنفيذي؟ وما هي معايير الاختيار المستعملة لتوظيف المدير التنفيذي؛ وهل السوق التسييري كفي؛ ومن هو الطرف المخوّل لتقييم المدير التنفيذي؟ وفي أي وقت يلعب السوق التسييري هذا الدور التقييمي؟ كما أنّ تكرار التقييمات يترجم أهمية وظيفة هذا السوق ويحسن معرفة المرشحين؛ كما يجب معرفة التكاليف المتولّدة أو المرتبطة بهذا التقييم؛ فإذا كانت مرتفعة يمكن أن تكون كاجحا أو مدمرة للقيمة.

تقييم المديرين لتنفيذيين كانت هدف دراسات وافرة في تسيير الموارد البشرية؛ فهي تستند على ثلاث خطوات مكتملة تتمثل في تقييم رأس المال البشري التسييري؛ تقييم المدير التنفيذي تبعا لنجاعة أداء الشركات التي يعمل بها؛ وأخيرا تحليل ملائمة مظهر المرشح لخصوصيات وحاجيات الهدف.

1- تقييم رأس المال البشري:

خصائص المدير التنفيذي لها تأثير على نجاعة أداء الشركة¹؛ فبمّ تقييم تحليل المرشح تبعاً لسنه؛ تكوينه تجرّبه المهنية (الوظيفية؛ القطاعية؛ الصناعية)؛ وأقدميته في المنصب؛ إضافة لمعايير أخرى تجعل من التقييم عملية معقدة للغاية منها النزاهة؛ القدرة التقديرية على اتخاذ المخاطر؛ على توقع وقيادة التغيير؛ على التكيف؛ وعلى التفاوض؛ ولا يكون دور تقييم سوق المديرين التنفيذيين كفيّاً إلا إذا ترجم القيمة الفعلية لرأس المال البشري للمدير التنفيذي وسمح من هذا الواقع باقتراح منصب مرتبط بكفاءته ومؤهلاته.

بالنسبة للتكوين مثلاً؛ هذا يفترض بأنّ تشكيلة الشهادات المعروفة ستكون كبيرة كفاية لتقديم أقصى الإمكانيات من كون أنّ بعض السير الذاتية النخبوية لا تصبح الممر الحصري والنظامي ليصبح مديراً تنفيذياً؛ فعلى سبيل المثال؛ في فرنسا؛ أوضحت أعمال كل من (Bauer et Bertin-Mouro) "باور و بيرتين مورو"² أنّ توظيف المديرين التنفيذيين هو من نوع قبلي؛ بمعنى آخر؛ من نخب منحدرّة أساساً من المدرسة المتعددة التقنيات ومن المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا؛ والتي تتقاسم المناصب الأكثر وجاهة؛ ولكن هذه الأعمال تنحصر في دراسة كبار المديرين التنفيذيين المائتين ونسبة المؤسسات العمومية كانت كبيرة في عينتهم.

في حين أن (Pigé) "بيجي"³ وجد نتائج أكثر تنوعاً في دراسته المنجزة حول 558 شركة مدرجة في فرنسا للفترة من 1966 حتى 1990؛ ولاحظ أنّ دور السوق يزداد عندما نستبعد المؤسسات الأكبر (تأثير الحجم)؛ كما وجد أنّ ثلاثة أرباع المديرين التنفيذيين تمّ تقييمهم من طرف السوق قبل وصولهم إلى منصب الإدارة.

في الولايات المتحدة، دراسة منجزة من طرف (Cappelli et Hamori) "كابييلي و هاموري"⁴ حول الإطارات العليا العشرة الأولى للشركات المفهرسة في مجلة (Fortune 100) الاقتصادية؛ استنتجت وجود مستوى تعليمي أعلى ولكن فرص تكوين أقل للمديرين التنفيذيين بالمقارنة مع نظرائهم في سنة 1980 وفي سنة 2001.

1 - Hambrick D.C., Mason P.A., "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", Academy of Management Review, vol. 9, n°2, 1984, p. 199.

2 - Bauer M. et Bertin-Mouro B., Les deux cents, comment devient-on un grand patron?, éd. Seuil, 1987, p.145.

3 - Pigé B., Motivations des dirigeants d'entreprises et performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université de Bourgogne, 1993, p. 225.

4 - Cappelli Peter, Hamori Monika, The new road to the top, Harvard Business Review, 2005, p. 28.

تعد التجربة الوظيفية كأحد طرق تطوير رأس المال البشري للمديرين التنفيذيين فهي تؤثر في مختلف أنواع المعارف المعروفة عن طريق نظرية رأس المال البشري لصاحبها¹ (Becker) "بيكر"؛ المهارات المرتبطة بمؤسسة وغير القابلة للتحويل لمؤسسة أخرى؛ معرفة ثقافة المؤسسة؛ العلاقات التفضيلية مع أصحاب المصالح الآخرين؛ المهارات المرتبطة بالصناعة القابلة للتحويل لمؤسسة أخرى من نفس الصناعات؛ التحكم التكنولوجي؛ المعارف التقنية والمعارف الخاصة بالسوق... والمهارات العامة القابلة للتحويل لكل المؤسسات: القدرات التسييرية الإدارية؛ التسويقية للمديرين التنفيذيين.

في أثناء الاختيار سيتم مراعاة تخصص المدير التنفيذي في أثناء وظيفته في قطاع خاص؛ نوع التنظيم أو بعض الوظائف؛ فخصائص تجربة المديرين التنفيذيين تتباين بصفة معتبرة من صناعة لأخرى؛ كما أنّ معرفة القطاع وخصائصه يمكن أن تعد معيارا للاختيار.

فحسب دراسة (Parrino) "باريني" عدد قليل من المديرين التنفيذيين الجدد (2.7%) ليس لهم تجربة صناعية أو تقنية مرتبطة بمجال الشركة؛ ولكن المرشحين الخارجيين بدون تجربة صناعية يمكنهم أيضا أن يكونوا مختارين للحصول على نتائج نوعية تخصصية في مجالات أخرى؛ فمراعاة التجربة الوظيفية في تقييم المرشح تترجم الكفاية التخصصية لدور السوق التسييري إذا افترضنا بأنه يشكل محددًا مهمًا لقدرات و إمكانيات المدير التنفيذي.²

2- تقييم المدير التنفيذي تبعًا لنجاعة أداء الشركة:

نجاعة أداء المدير التنفيذي أو الإطار في وظائفه السابقة هي معيار مهم في الاختيار؛ فهي طريقة لتقييم الجهود التي يقدمها ومدى تحققها؛ فالكفاءة التسييرية هي من الأصل غير أكيدة وستصبح تدريجياً معروفة مع الوقت؛ نجاعة الأداء السابقة للمدير التنفيذي هي قاعدة عقلانية معقولة قياسية للتنبؤ بنجاعة أدائه المستقبلية.

في النموذج الذي قدمه (Fama) "فاما"³؛ والخاص بالشركات العامة المسيرة؛ قيمة رأس المال البشري للمديرين التنفيذيين مقيمة حول قاعدة نجاعة الأداء السابقة المسجلة من قبل الشركات التي عمل بها المرشح؛ وتوفر المعلومات حول مواهبه يرتبط بالنجاح أو الفشل للشركة التي يوجد فيها؛ هذه المواهب يمكن أن تتغير مع الزمن؛ فتوفير المعلومات حول نجاعة الأداء السابقة والحالية للمدير التنفيذي يخدم أدائه.

1 - Becker D., "Human capital", Columbia University Press, 2009.3 rd edition, 127.

2 - Parrino R., CEO turnover and outside succession: a cross-sectional analysis, Journal of Financial Economics, vol 46, iss 2, 1997, p 185.

3 - Fama E., "Agency problems and the theory of the firm", Journal of Political Economy, 1980, p. 295.

تحت فرضية الكفاية الإعلامية للسوق المالي؛ يمكن أن يسمح هذا الأخير لسوق الإطارات التنفيذية (السوق التسييري) بتقييم نجاعة الأداء هذه؛ كما أن زيادة سعر السهم مفترض بأنه يعكس نتائج الشركة و قيمتها بطريقة منطقية. الإشارات المحوّلة من السوق المالي تؤدي إلى إعادة تقييم رأس المال البشري للمدير التنفيذي من قبل السوق التسييري بمكافئته أو عقابه على حسب النتائج؛ لكن في الوقت الحالي؛ تقديرات أخرى لنجاعة الأداء تمّ مراعاتها في عملية التقييم (مؤشرات محاسبية، مؤشرات للتسيير، مؤشرات للإشباع) و التي هي محل نزاع؛ ولكن تصب في مصلحة تحسين كفاية الدور التقيمي للسوق التسييري.

3- تقييم التوافق بين نوعية المدير التنفيذي المرشح والشركة الطالبة:

فعالية اختيار مدير تنفيذي جديد تكون مرتبط بأفضل ملائمة مع الهدف: الحاجيات التنظيمية تختلف من شركة لأخرى؛ وفعالية فرد ترتبط بالإطار التي يمارسها فيه؛ فوضعية المؤسسات تتباين من شركة لأخرى؛ بعض الكفاءات أكثر جاذبية من غيرها.

نميز رؤيتين متعارضتين من هذا الطرح؛ بالنسبة للأولى تستند الملائمة المبحوثة على تخصصية كفاءات المدير التنفيذي ومدى تلاؤم مميزاته مع تلك الخاصة بالقطاع الذي تنشط به الشركة؛ وأما الثانية؛ فهي ترى أن القدرة التسييرية العامة (المواهب التسييرية القابلة للتحويل مثل الخبرة المحاسبية؛ المالية؛ والقدرة على تسيير الأفراد والأصول) ستكون مكافئة من قبل سوق المديرين التنفيذيين؛ وأنها هي من يسمح بإنجاح هذه الملائمة تبعا للدورة الإستراتيجية للشركة (النمو؛ الاستقرار؛ الأهداف المطلوبة؛ التنوع؛ إعادة التركيز) أي مظهر المدير التنفيذي سيكون مسبقا معتمدا ومتكيفا مع الوضعية؛ الأمر يتعلق بمرشح قادر على تنفيذ هذه الوضعية ولكن أيضا قابل وانطلاقا من رؤيته الخاصة لإثرائها يجعل الشركة أكثر نجاعة في الأداء؛ فإذا تمكن سوق المديرين التنفيذيين من الحصول على هذه الملائمة في تقديم المرشحين بالمظهر المطلوب والقيام بتقييمهم بطريقة كفيّة فهو يلعب بفعالية دورا مهما داخل نظام حوكمة الشركات و يساهم في تحسين نجاعة الأداء.

4- تغيرات سوق المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة:

الإطارات سيكونون أكثر انتقالا وسيغيرون شركاتهم بمعدل أعلى لتسريع ترقيتهم؛ ففي الولايات المتحدة تيار بحث مهتم بهذه الظاهرة واستلهاما من أعمال Hall (1976) هال طور نموذج Boundary less career model مهنة بدون حدود "؛ هذه الحدود تتعلق بالانتقال والاختيار ومرتبطة بتعقّدية تقييم الكفاءات حول سوق العمل الخارجي.

هذه الزيادات في انتقالات المديرين التنفيذيين من شركة لأخرى وقصر مدة البقاء في المناصب يترجم عبر تطور وسير التداول في السوق الخاص بالمديرين التنفيذيين تعديل أساسي لخصائصه؛ فالمديرون التنفيذيون مقيمون في الغالب بكثرة و كل تغيير يشكل فرصة إضافية لفهم أفضل لإمكاناتهم.

في دراسة للسوق الأمريكي المعدة من طرف كل من (Cappelli et Hamori) كاييللي و هاموري وجدوا أن المديرين التنفيذيين أصغر سنا (أربع سنوات أقل عن 2001، بمتوسط بين 52 سنة بدل 56 سنة) واستفادوا من سنوات دراسة أعلى (في المتوسط 17.3 سنة) ولكن مع انخفاض عدد الجامعيين الأكثر وجاهة (10 % سنة 2001 مقابل 14 % سنة 1980) كما شغلوا عددا أقل من المناصب لغاية وصولهم إلى قمة السلم (05 مناصب سنة 2001 مقابل 06 سنة 1980) فهم في فترة أقل في المؤسسة (15 سنة في المتوسط سنة 2001 مقابل 21 سنة عام 1980)؛ فهم يغيرون الشركة بطريقة أكثر تكرارية ونسبة التوظيف الخارجي في ارتفاع.¹

الكتاب ربطوا هذا التطور الكبير بنظيره الحاصل في المحيط الاقتصادي؛ الأزمة في بداية التسعينات و انخفاض الصناعة لصالح صعود الخدمات خاصة المالية؛ يفسر هذا التغيير؛ تفسير آخر يقدم وهو زيادة عدد فرق الإدارة؛ خاصة في المجموعات الكبيرة؛ وظائف جديدة أنشئت؛ هذا الأمر يقودنا إلى ترجمة الزيادة الكامنة لأهمية السوق التسييري لأنه وفق هذا الأمر؛ العرض يتدعم حول سوق المديرين التنفيذيين.

توصل (Zerbib et al) زاربيب وآخرون في دراسة² حول رحيل المديرين التنفيذيين من سنة 1995 وإلى سنة 2001 مركزة حول 2500 شركة عالمية تمثل أقوى رؤوس الأموال إلى نفس الاستنتاجات؛ شبكة الإداريين المحنكين والمتوفرين تكبر؛ واستنتجوا أن مجالس الإدارة والمساهمين محفزون لتسريع نسبة تحديد مديريهم التنفيذيين مما يتوافق مع تدعيم دور السوق التسييري.

1- Cappelli Peter, Hamori Monika, Op.Cit. p.29.

2- Zerbib P., Lucier C., Spiegel E., Schuyt R., « Grand patron, un métier à haut risque » , Expansion management review : best of business reviews , p 19.

المطلب الثاني: تقييم المديرين التنفيذيين عبر مكاتب التوظيف المتخصصة

1- مكاتب التوظيف وسياق الاختيار:

سوق المديرين التنفيذيين سوق مجزأ؛ لا توجد قاعدة مركزية متوفرة تجمع كل المعلومات المفتاحية حول المديرين التنفيذيين: خصائصهم النوعية؛ التجربة المكافئة؛ غالبا ما يتم الأمر عبر وسطاء: مكاتب توظيف؛ نصح واستشارة ترتبط وتشعرن المقابلة بين المرشحين الكامنين والمؤسسات. حسب الدراسة المنجزة حول توظيف الإطارات التنفيذية المديرة المنشور من قبل (Syntec 2003) نقابة المهن¹ تضم 1250 مجموعة و شركة فرنسية؛ وجد أن ثلث الإطارات العليا والمديرين التنفيذيين تحصلوا على مناصبهم في الإدارة عنه طريق وسيط لمكتب توظيف (الثلث استفادوا من تحويل داخلي والثلث من شبكة علائقية).

الدراسات الأكاديمية قليلة حول الوسطاء وأدوارهم في سوق العمل؛ مع ذلك؛ بعض الأعمال اهتمت بوجودهم وأوضحت تفسيرين أساسيين مرتكزين على انعكاس كون سوق ما يشتغل بصفة جيدة؛ فإذا كان المستثمرون والبايعون يعرفون ولهم معلومات متبادلة عن بعضهم البعض؛ فإن تدوير الوسطاء يرتكز على قدرتهم على وصل فاعلين لا يتعارفون بينهم لتدنية تكاليف البحث.

مكاتب التوظيف تمتلك قواعد بيانات مهمة ولهم المبادرة بالاتصالات التي تسمح بتحديد مرشحين كامنين جدد؛ المؤسسة تستفيد من اختيار مرشحين حول قاعدة أوسع من تلك التي تحصل عليها بالتصرف لوحدها؛ فهي تصل إلى ملفات لم تكن تعرفها بدون مكتب التوظيف. التفسير الثاني لتواجد الوسطاء يكمن في كفاءتهم في تدنية عدم التأكد بالتحكم في تدفق المعلومات بين الفاعلين؛ بتقديم خبرتهم في تدقيق المعلومات تواجد مكاتب التوظيف يمكنه أيضا أن يساهم في تحسين كفاية السوق التسييري برفع قدرته على العرض الطلب وبمشاركتهم بدوره في التقييم؛ التفسير الثاني يرفع حدة التنافس بين عدد أعلى من المرشحين مما يقودنا للافتراض أن من يفوز فهو يمتلك كفاءات عالية؛ مع ذلك؛ نوعية الملفات المقدمة من طرف المكاتب لم تكن هدف اختبارات تجريبية؛ قدرتها على اكتشاف المواهب لم يتم إثباتها أبدا.

الانتماء أيضا إلى شبكة يمكن أن يكون سببا في التوظيف؛ فالشبكات تلعب دورا في صيرورة الحركية هذا التأثير يمكن أن يعتبر سلبيا ويؤدي إلى خفض كفاية سوق المديرين التنفيذيين؛ لأنه لا يوجد داخل الشبكة تنافس واضح أو إيجابي؛ اللجوء إلى اتصالات شخصية تسمح بتدنية عدم تناظر المعلومات².

يحصل الأفراد والشركات على معلوماتهم من سوق العمل ويحولونها لصالحه إنطلاقا من شبكات علائقية؛ الشبكات يمكن أن تسمح باكتشاف شاب موهوب أو ترفع قيمة رأس المال البشري لمدير تنفيذي

1- Syntec, Le Monde, IFOP, ACE, enquête sur le recrutement des cadres, 24/06/2003, p 45.

2- Fernandez R., Weinberg N., "Sifting and sorting: personal contacts and hiring in a retail bank", American Sociology Review, 62, 1997, p. 887.

يملك قدرات كامنة لكن لم يتم معرفته كالأخرين من طرف السوق التسييري وهو طريقة لتغذية سوق المديرين التنفيذيين ولو لجعله أكثر نشاطا وحيوية وبالوصول لمنصب المدير للمرة الأولى عبر علاقة المرشح سيصبح معروفا لسوق العمل وسيقوم برفع إمكانية العرض¹.

إذا كان اختيار مدير تنفيذي جديد يتم بمساعدة المكاتب المتخصصة؛ فالقرار النهائي حصريًا بين يدي مجلس الإدارة أو بعض الحالات بين يدي المساهمين له السلطة لتسمية وتنحية وتثبيت مكافئة المتعاقدين الاجتماعيين الذين هم رئيس مجلس الإدارة والمديرون العاقون في حضور مساهمين سائدين (عائلة؛ شركة أخرى) دور المجلس يمكن أن يكون محدودا والقرار المتخذ من قبل المساهمين؛ فعالية دور تقييم سوق المديرين التنفيذيين سيؤول إذن إلى الارتباط مع ذلك الخاص بآليات أخرى بالأخص مجلس الإدارة و التواجد الفعلي للجان.

2- التوقيت المناسب لتدخل السوق:

السوق التسييري قابل للتدخل في تقييم المديرين التنفيذيين في كل لحظة مقاسة في مهنتهم : قبل الوصول إلى منصب المدير التنفيذي يمكنه أن يلعب دورا مهما في اكتشاف المواهب؛ فلا يوجد تصميم لسياق بحث عن المديرين التنفيذيين المستقبليين نتاج السرية التي تحيط عموما باختيار الإطارات الشابة ومسار المهنة التخصصية التي تقدم لهم؛ داخل المؤسسات الاكتشاف الداخلي للمواهب هو قريب من عالم الرياضة؛ الهرمية تبحث عن دفع الإطارات الشابة للإبراز جبال خاصة قدرة على التعلم على تامين و بسرعة للمشاريع الجديدة².

في المؤسسات الكبرى توجد خلايا لاكتشاف المديرين التنفيذيين المستقبليين ويمتلكون قائمة للمرشحين؛ هذا الأمر معتمد بفضل نموذج لتعريف وتحديد الكفاءات أو بطريقة غير رسمية عن طريق لجان المهن الذين يعززون بطريقة مركزية الصعود الجديد للهرمية الوسطية؛ فإطار شاب مكتشف من مديريته سيتم اقتراحه بسرعة لتولي مناصب مسؤولية أعلى أين يمكن أن تتطور مزاياه مستقبلا؛ فهو يستفيد من دروس تكوين تخصصية وهو جزء من القدرات الكامنة العالية أو المواهب المفتاحية وهو ما بين الخمسة والعشرين و الخمسة والثلاثين فالوصول إلى بعض المناصب المهمة كالمدير المالي أو التسويقي؛ ستؤدي إلى تنبيه السوق

1- Marsden P., Campbell K., "Recruitment and selection processes: the organization side of jobs searches», in Breiger R. (Ed.), *Social Mobility and social structure*, New York, Cambridge University Press, 1990,p 215.

2- أنظر دراسات

- Boumrar C., Gilson O., *Le management des hauts potentiels*, Dunod, 2004.

- Falcoz C., "Gestion des cadres à potentiel et pratiques de segmentation", thèse de doctorat, Université Jean Moulin, Lyon, 1999

التسييري يجذب المكتشفين والترصد للتسميات الجديدة أو يتم ملاحظتهم من أحد شركاء الشركة أو بأن يتقدموا مباشرة لمكاتب التوظيف بما أنّ المؤسسة تجتهد لضمان ولاء إطاراتها من ذوي المستوى العالي و الاحتفاظ بهم؛ فمعدل الدوران مرتفع جدا.

ينجز التقييم أيضا أثناء تدرج المواهب سواء داخليا أو عن طريق تغيير الشركة؛ القدرات الكامنة العالية التي تقوم بوصفها تستفيد من تدرج مهني أسرع من المتوسط لكل منصب جديد محصل يكون للسوق التسييري دور فيه.

تدخل السوق التسييري يكون ظاهريا مثلا؛ القدرة العالية أو المدير التنفيذي يختار إتباع مهنته في شركة أخرى؛ لقد تم تقييمه وضعه في حالة تنافس مع مرشحين آخرين؛ يمكن أيضا أن يكون ضمنا ويأخذ عدة أشكال:

- عندما يوظف المدير التنفيذي داخليا؛ يمتلك مجلس الإدارة معلومات ذات امتياز بالنسبة لتقييم المرشح مع ذلك سوق العمل يشكل عموما مرجعا؛ وأيضا يشارك في تعريف الكفاءات المملوكة للمدير التنفيذي و وظيفته ومكافئته.
- فيما يتعلق بمنصب التّأطير؛ حتى إذا كان التوظيف داخليا المقارنة مع المرشحين المتوفرين في السوق التسييري تمت بوضوح؛ وضع في حالة تنافس ضمني (فيما يتعلق بالمنصب والمكافئة).
- فيما يخص الشدة التنافسية لسوق العمل؛ المدير التنفيذي يخضع لتأديب وضبط السوق التسييري في الماضي يمكن أن يعرف فيما تبقى من مهنته خطر تبادله؛ تعريف أحواض المنافسة بأنها مجتمعات الإطارات العليا أو المديرين التنفيذيين القابلين لأن يكونوا أكثر جاذبية من نظرائهم الموجودين؛ وعليه؛ إمكانية فصله في يوم ما يسمح بفهم أهمية التدخل الضمني للسوق التسييري.

المطلب الثالث: دور المدير التنفيذي في الحوكمة وتكاليف التقييم

طرق إنشاء القيمة داخل الشركات متعددة في حين أنّ النقاشات الحالية حول حوكمة الشركات تطرح إشكالية تحديد دور ومساهمة المدير التنفيذي في إنشاء القيمة وكيفية تحليل قيمة الممارسة التسييرية له في سياق إنشاء القيمة.

1- دور المدير التنفيذي في الإطار النظري لحوكمة الشركات:

تقود نظرية الوكالة إلى التركيز على سؤالين أساسيين لإدراك دور المدير التنفيذي داخل المؤسسة.

- كيف نبي نظاما للتحفيز والإشراف والمتابعة للمراقبة لمنع المدير التنفيذي من الإضرار بمصالح المساهمين أو بصيغة أفضل: لربط أهداف المديرين التنفيذيين بتلك الخاصة بالمساهمين وتعظيم ثراء المساهمين؟
- كيف نتمكن؛ رغم نقص المعلومات من تصميم آليات تسمح باستخلاص الحد الأقصى من المعلومات نظريا في السوق؟

مع ذلك؛ ورغم موضعه المركزي داخل شبكة العقود القانونية والعقود الضمنية المشكلة داخل الشركة؛ في قلب نظام الرقابة ورغم دوره الممثل للمساهمين؛ يلاحظ الدور المحدود للمدير التنفيذي في التحليلات المرتبطة بالنظريات التعاقدية وتم تحليله كدور سلبي.

" (Charreaux) شارو " يشير إلى تقديم المدير التنفيذي كصاحب دور سلبي أو محدود جدا و ذلك منذ فترة طويلة و عبر التحليلات المؤسسة كتحليل (1976) Jensen et Meckling. جونسون و ماكلين وتحليل (1972) Alchian et Demsetz أالشيان و ديمستر؛ ذلك لكثرة آليات الرقابة المستدعاة لمراقبة سلوكياته وضمن عدم تحويله للقيمة المساهمية لصالحه¹.

هذه الآليات تمنع المدير التنفيذي من ممارسة دور أكثر نشاطا وإيجابية فيما يتعلق بالمعلومة؛ كما يجدر الإشارة إلى أنّ آيات الرقابة غالبا ما تكون غير فعالة ومكلفة ومضرة بالقيمة المساهمية من حيث حجم الديون الناجمة عن تكاليف الوكالة.

سلوك المدير التنفيذي كان هدف اهتمام أقل من الاهتمام الذي حصلت عليه أنظمة الرقابة التي تضمن للمساهمين تعظيم قيمتهم. السوق المالي وسوق السلع والخدمات يثيب أو يعاقب قيمة الشركة وليس المدير التنفيذي الذي يخضع لتقييم سوق العمل الذي يجزنا للتساؤل حول منفعة؛ ما هي قيمة المدير

1 - Charreaux G. Le gouvernement des entreprises : Corporate governance théorie et faits. Paris : Economica. (1997).p.166.

التنفيذي في سوق العمل؟ كيف نحل عمل مدير تنفيذي في سلبه؟ عمل المدير التنفيذي يقاس خاصة عن طريق انعكاسه على ثراء المساهمين) قيمة رأس مالهم المساهمي (وهل هي مرتبطة بفعالية الآليات التأديبية الضبطية الموضوعية وليس حول عمل المدير التنفيذي نفسه¹؟

2- تكاليف تقييم المديرين التنفيذيين:

تقييم المديرين التنفيذيين يولد تكاليف: تكاليف صفقة إذا شارك فيها مكتب توظيف؛ تكاليف قياس نجاعة الأداء ومميزات المدير التنفيذي المؤدية إلى قرار تغييره؛ تكاليف عدم تناظر المعلومات؛ هذه التكاليف لها انعكاس على دور السوق التسييري؛ فإذا كانت مرتفعة جدا مقارنة بالمكاسب المأمولة من تغيير المدير التنفيذي؛ يمكن أن تكون عائقا لتقدمه بالتدخل.

• **تكاليف الصفقة:** ثمن توظيف مدير تنفيذي جديد هو عموما مرتفع؛ عندما يكون معهودا به إلى مكتب متخصص فهو يمثل في المتوسط من 15 إلى 25 % من المكافئة السنوية للمدير التنفيذي؛ ويمكن أن يحصل على 14 % بالنسبة للملفات المعقدة²؛ كما يشار إلى أن التكلفة هي نفسها في الولايات المتحدة؛ و يجب الإشارة إلى أنه في حالة قامت المؤسسة بذلك بنفسها فيجب مراعاة الزمن المستغرق في هذه المهمة و الذي يمثل تكلفة أيضا.

• **تكاليف مراجعة قيمة المدير التنفيذي الموجود قبل شكره عليها:** مراقبة وقياس هذه القيمة له تكلفة تشمل الاختيار؛ تعريف ووضع أدوات المتابعة وقياسها؛ الانعكاس الناجم عن القرار؛ فترة إنجاز التقييم؛ تهيئ معايير نجاعة الأداء الموثوق بها لها انعكاس مهم على قرار تغيير المدير التنفيذي؛ في القطاعات المتجانسة تنخفض هذه التكاليف أكثر مما يسهل ويساعد نسبة دوران المديرين التنفيذيين³.

• **تكاليف التقييم المرتبطة بعدم تناظر المعلومات:** سوق العمل ينجز هذه التقييمات حول قاعدة المعلومات غير المكتملة؛ هذه التكاليف مرتبطة بعدم التأكد حول قيمة رأس المال البشري؛ فهي تتم غالبا حول تقييم المديرين التنفيذيين في المنصب (خطر طرد مدير تنفيذي كفو) منها حول تقييم المرشح للاستخلاف (خطر توظيف سيئ)؛ هذه الظاهرة للاختيار غير الملائم المذكورة غالبا في علاقة الوكالة تتواجد لأنّ المدير التنفيذي يملك معلومات مفضلة حول قيمته الحقيقية في حين أن مجلس الإدارة الذي يقرر توظيفه لا يعرفه تماما أو يعرفه بصفة جزئية فقط.

1-Ibid. p.45.

2- Syntec, Le Monde, IFOP, ACE. Op.Cit, p, 25.

3-Parrino R.,Op.Cit, p.169.

وظيفة تقييم المديرين التنفيذيين من قبل السوق التسييري معقدة؛ تعددية المعايير؛ صعوبة القياس؛ عدم تناظر المعلومات؛ قابلية تحويل غير أكيدة للمهارات؛ نجاعة الأداء في المناصب السابقة يمكن أن تكون العامل الأساسي بموازاة العوامل الأخرى.

تطور المحيط الاقتصادي؛ العولمة؛ تدنية تأثير الدولة عبر عمليات الخصخصة؛ غيرت طرق الدخول للسوق التسييري وتزايد المهنة. دراسة خصائص المديرين التنفيذيين تسمح بالتحقق بفعالية من تطور السوق التسييري بأن طابعه العشائري وإثبات الكفاية وزيادة دوره التقييمي؛ إضافة إلى ذلك؛ معرفة أفضل لنماذج تقييم المديرين التنفيذيين من قبل السوق يدعم تحليل مجموع التدخلات لهذه الآلية.

إذا كان توظيف المديرين التنفيذيين يتم حصريا بنوع قبلي وعشائري تبعا لانتماءاتهم لكيان كبير حتى وإن كان هناك منافسة بينهم؛ يمكن لمدير تنفيذي غير ناجع الأداء إذن النجاح في إيجاد منصب مشابه بفضل دعائمه؛ أو لأن لا يتم تنحيته.

الدور التأديبي الضبطي للعقوبة والمكافئة للسوق التسييري تبعا لتقدير الكفاءات ونجاعة الأداء التي سنقدمها الآن سيكون مفترضا وبدون واقعية؛ فتقييم المديرين التنفيذيين من طرف السوق التسييري يمكن أن يشكل قاعدة لتصميم دور هذه الآلية؛ ويعد أولوية ضرورية لدراساتها؛ لأنها تتحكم بالطرق الأخرى لتدخل سوق المديرين التنفيذيين.

المبحث الثاني: الدور الرادع لسوق المديرين التنفيذيين

المطلب الأول: معاينة المديرين التنفيذيين غير الفعالين

في دراسة منجزة من قبل كل من (Alchian et Demsetz) "دمسيتز و آليان"¹؛ فإن الرقابة على المديرين التنفيذيين تتم عبر أسواق المدخلات؛ فإذا كانت تنافسية بشكل كافي تمكن من ممارسة رقابة فعالة بالإضافة إلى سوق الاستحوادات والرقابة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين .

من جهة أخرى ركز (Jensen et Meckling) "جنسن ومكلين"² تحليلهم على علاقة الوكالة بين المديرين التنفيذيين والمساهمين؛ وبينوا أيضا دور الأسواق (ما عدا سوق السلع والخدمات) في تأديب وضبط المديرين التنفيذيين ولتدنية تكاليف الوكالة المرتبطة بفصل وظائف الملكية والإدارة؛ فإذا فقد المدير التنفيذي التحكم برأس المال فسيخضع لتأديب وضبط سوق العمل (المساهمون يمكنهم استخدام مدير تنفيذي آخر) ولتأديب وضبط السوق المالي (المساهمون يمكنهم بيع أسهمهم بطرحها للاستحواذ؛ وبالتالي حتمية تغيير الإدارة بعد تغير هيكل الملكية).

1- الدور التأديبي الضبطي للعقوبة:

حسب نظرية الوكالة؛ يتم التأديب والضبط الممارس من قبل السوق التسييري على المديرين التنفيذيين إنطلاقا من وسيلتين؛ المكافئة وخطر الفصل؛ سنحاول لاحقا تحليل الطريقتين لهذا التدخل وهما معاينة المديرين التنفيذيين غير الفعالين ومكافئة المديرين التنفيذيين ناجعي الأداء؛ العقوبة يمكن أن تترجم بانخفاض المكافئة أو بالرحيل الإجباري (الإقالة) وصعوبة التوظيف في منصب جديد؛ في حين تترجم المكافئة بزيادة الدخل أو الوصول إلى منصب أعلى وجاهة؛ كما نسجل هنا؛ أن السوق التسييري يعمل أيضا على تدنية أنواع أخرى من التكاليف المرتبطة بوجود عقود غير رسمية للتجذرية؛ وأيضا أخطاء في اتخاذ القرار.

في إطار نظرية الوكالة؛ خطر أو تهديد الإقالة هو أحد أهم الوسائل لحل النزاعات بين المساهمين و المديرين التنفيذيين؛ العقاب سيلعب دورا محفزا لنجاعة الأداء؛ المدير التنفيذي يتصرف ضمن مصلحة المساهمين أو باقي أصحاب المصالح؛ إنطلاقا من الخوف من الفصل خارج المؤسسة أو من مناصب المسؤولية. الرحيل الإجباري لمدير تنفيذي معاقب لنتائج سيئة يجب أن يكون متبوعا بتحسين نجاعة الأداء بالشركة؛ فسوق المديرين التنفيذيين قابل للتدخل في هذا العقاب على مستويين:

1 -Alchian AA et Demsetz H. Production, information costs, and economic organization”, American Academic Review, vol 62, n°5, 1972, p.790.

2- Jensen MC, Meckling WH, Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure Op.Cit.p.315.

- سوق تنافسي يساعد على قرار رحيل المدير التنفيذي المحكوم عليه بعدم الفعالية عن طريق تقديم مرشحين لتبديله.
 - سوق علاجي لا يسمح للمدير التنفيذي المخلوع من إيجاد منصب مساوي؛ إما بأن لا يمارس عمله أبداً؛ وإما بأن تكون وظيفته ومكافئته الجديدة أقل مما كانت عليه في وضعيته السابقة.
- إذا كان المدير التنفيذي كفاءاً ولكنه لا يقدم مجهودات كبيرة أو يديرها بطريقة سيئة؛ نظام المكافئة يقدم حلاً محفزاً يعد بلا شك الأكثر ملائمة؛ إذا كان المدير التنفيذي أقل كفاءة؛ تعديل أجره سيكون له انعكاس قليل وسيكون من الضروري إقالته وتبديله.
- معاقبة المدير التنفيذي غير الفعال هو العامل الأخير في سياق تصحيح الأخطاء؛ هذا التهديد سيكون له وزنه فقط إذا تحمل المدير التنفيذي تكاليف شخصية في حالة الإقالة؛ خسارة الدخل؛ رأس المال البشري التخصصي؛ السلطة؛ الواجهة؛ المزاي؛ انخفاض شهرته؛ صعوبة إيجاد منصب¹، ومن جهة أخرى؛ إذا كان التهديد يمكن وضعه فعلياً ضمن حيز التنفيذ عند اللزوم؛ ما يعني بأن آليات الرقابة لها الإمكانية الحقيقية لفصل المدير التنفيذي؛ دور العقوبة له تأثير في المدة؛ فمدير تنفيذي يعرض رحيلاً إجبارياً سيكون أكثر تحفيزاً ليكون ناجح الأداء أو لإنجاز الأهداف التي حددت له لأنه يعلم بأنه قد يكون بدوره محل فصل.

2- نجاعة الأداء السيئة ورحيل المدير التنفيذي:

دراسات عديدة² أوضحت أن نجاعة الأداء السيئة هي أحد أسباب الرحيل (الإجباري) للمدير التنفيذي وإذن لمعاقبته؛ المدير التنفيذي سيكون معاقباً من طرف السوق التسييري بالنسبة للمدخلات

1 - Gilson S.C. «Management turnover and financial distress», Journal of Financial Economics 25, 1989, p. 249.

2- أنظر دراسات:

- Jensen MC, Murphy KJ, «Performance pay and top-management incentives», Journal of Political Economy, 98, 1990, p. 225-264.
- Murphy K., Zimmerman JL., Financial performance surrounding CEO turnover, Journal of Accounting and Economics, 16, 1993, p. 273-315.
- Fee CE, Hadlock CJ. Management turnover across the corporate hierarchy», Journal of Accounting and Economics, 2003.
- Renneboog L., Trojanowski G. The managerial labor market and the governance role of shareholder control structures in the UK. Tilburg University, Center for Economic Research, 2003.
- Dherment-Ferère I., Changements de dirigeants et richesse des actionnaires, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille3, 1996.

الضعيفة جدا¹؛ توضيح العلاقة هي طريقة للتصديق على تواجد التأثير المخفز للعقاب؛ احتمالية الرحيل الإجباري يجب أن يكون دالة متناقصة لنجاعة الأداء؛ ولكن الطرح الأكاديمي ظل ناقصا في ما يتعلق بدور السوق التسييري في العقاب والذي يقدم مستخدمين كامينين يزيد احتمال تعويض مدير تنفيذي غير ناجح الأداء.

قليل من الدراسات التجريبية² ركزت على تحليل العقوبة وتأثيرها على مصير المدير التنفيذي السابق؛ والتي تؤكد أن دور العقوبات الممارسة من قبل سوق الإطارات التنفيذية يظل ضمينا؛ بل والاستنتاج أن الرحيل الإجباري للمدير التنفيذي يكون غالبا عقب توظيف خارجي (52% في دراسة Denis et Denis 1995؛ 50% في دراسة Parrino 1997؛ 62% في دراسة Wiersema et Bantel 1992).

المطلب الثاني: العقوبة ونجاعة الأداء البعيدة

1- تطور الدور العقابي للسوق التسييري:

الدور العقابي للسوق التسييري قد يتطور نحو تدعيمه، في دراسة (Zerbib et al) زريب وآخرون³ ارتفاع نسبة دوران المديرين التنفيذيين بين هذين التاريخين منجز تقريبا تماما مع ذلك الخاص بالمغادرات الإجبارية المرتبطة بنجاعة الأداء السيئ؛ هذا الأمر يمثل؛ 25% من أسباب الرحيل سنة 2001 مقابل؛ 16% سنة 1995؛ الكتاب لاحظوا بأن فصل المدير التنفيذي حادث مسبقا عن طريق نجاعة أداء معاكسة عنيفة منها حول نقص نجاعة أداء منشورة؛ الوضعية تتباين حسب المناطق الجغرافية؛ فترة منصب المدير التنفيذي أقل في أوروبا 6.5 سنة منها في آسيا 6.8 وفي شمال إفريقيا 9.5؛ فالجزء المرتفع لمغادرات عقابية لنجاعة أداء سيئة تفسر الوضعية الأوروبية التي تعد الأكثر استعمالا للعقاب.

1 - Zbojnik J., On the efficiency of markets for managers, Economic Theory, vol. 18, n°3, 2001.p 705.

2- أنظر دراسات:

- Denis D.J., Denis D.K., Performance changes following top management dismissals, Journal of Finance 50, 1995, p. 1029-1057.

- Parrino R., CEO turnover and outside succession: a cross-sectional analysis”, Journal of Financial Economics, vol 46, iss 2, 1997, p 165-197.

- Wiersema M.F. et Bantel K.A., Top management team demography and corporate strategic change, Academy of Management Journal, vol. 35, 1992, p. 91-121.

3- Zerbib P., Lucier C., Spiegel E., Schuyt R.; Op.Cit.p.88.

تغيير المدير التنفيذي الناجم عن عقوبة يصبح مترجما بالعودة إلى أفضل النتائج؛ هذه العلاقة تم إثباتها تجريبيا عن طريق مجموعة من الدراسات¹؛ وهو ما يفسر رد الفعل الإيجابي للأسواق المالية لإعلان تغيير المدير التنفيذي المغادر عقب نجاعة أداء سيئة بمرشح خارجي.

2- إشكالية الدور التأديبي والضبطي للعقاب:

" (Jensen & Murphy) جنسن و ميرفي² وفي دراستهما المنجزة² حول أكثر من 2200 مدير تنفيذي رئيسي المحصى في (Forbes) فوربس بين سنتي 1974 و 1986 يؤكدان بأن احتمالية استبدالهم هي أعلى في الشركات التي أنجزت نجاعة أداء أقل بكثير عن السوق؛ ولكنها ادعت بأن احتمالية الاستبدال ضعيفة للغاية لكي تشكل تهديدا خطيرا كفاية بالنسبة للمديرين التنفيذيين وحثهم على التصرف وفق مصالح المساهمين؛ فضلا عن ذلك؛ في الدراسات المذكورة في النقاط السابقة؛ المعاقبة بمغادرة إجبارية يثبت في أكثر الحالات بالنسبة للمؤسسات المصنفة ضمن العشرة في المائة إلى العشرين في المائة الأقل نجاعة في الأداء؛ إذا كانت المؤسسة غير ناجعة الأداء ولكن الفارق مع المتوسط داخل القطاع مثلا يبقى محدودا فهذه الوسيلة الضبطية التأديبية يمكن أن تمارس إذن في الحالات الأكثر كارثية على الأرجح لأسباب التكاليف (مكاسب محصلة أقل من تكاليف تغيير المدير التنفيذي).

3- المدير التنفيذي وتكاليف العقاب الباهظة:

أعمال (Gilson) غيلسون³ بحثت عن تحديد إذا كان فصل المدير التنفيذي في حالة نجاعة أداء سيئة هو فعلا عقاب بحق؛ خطر أن يتم فصله لن تكون له سلطة محفزة سوى إذا كان المدير التنفيذي يملك تكاليف شخصية مرتفعة؛ بدراسة 409 مؤسسة خلال الفترة بين 1979 و 1984 مختارة حسب مستواها في ما يخص المردودية البورصية من بين الخمسة في المائة الأقل في ذلك في بورصة نيويورك للأوراق المالية والبورصة الأمريكية للأوراق المالية؛ فهو يؤكد بأن دوران المديرين التنفيذيين أكثر ارتفاعا في الشركات التي تلاقي صعوبات؛ فقط 34% من المديرين التنفيذيين للشركات في ضيق مالي (في إعادة الهيكلة أو إيداع

1 - أنظر دراسات:

-Reinganum M.R., The effects of executive succession on stockholder wealth,

Administrative Science Quarterly 30, 1985, p. 46-60.

-Furtado EP., Rozeff M.S., The wealth effects of company initiated management changes,

Journal of Financial Economics, 18, 1987, p. 147-160.

- Weisbach M.S., "Outside directors and CEO turnover", Journal of Financial Economics 20, 1988, p. 431-460.

2- Jensen MC, Murphy KJ, Op.Cit., p.261.

3- Gilson S.C. Op.Cit.p, 113.

الميزانية) احتفظوا بمناصبهم؛ لا أحد من المديرين التنفيذيين الذين غادروا مؤسساتهم لم يجدوا وضعيته أو منصب شبيه في شركة مدرجة أخرى خلال السنوات الثلاثة اللاحقة لرحيله؛ المدير التنفيذي يتحمل جزاءات فيما يخص الشهرة المرتبطة بنجاعة أدواته التنظيمية السيئة.

أكد كل من (Fee & Hadlock)¹ في و هادلوك¹ وجود تكاليف شخصية في دراستهم لتغيرات المديرين التنفيذيين في شركات (Standard and Poor 500) بين 1993 و 1998 فالمديرون التنفيذيون المعاقبون (نسبة للمغادرات الإجمالية 15.6%) وجدوا صعوبات في إيجاد منصب معادل؛ تغيير المديرين التنفيذيين يعطي مؤشر سلبي للسوق حول إمكانياته التسييرية؛ المستخدمين الكامنين يعتقدون بأن مدير مخلوع هو أقل قدرة؛ الكتاب بينوا بأن احتمالية الحصول على عمل جديد هي أقل في حالة مغادرة إجبارية؛ وستكون أشد انخفاضاً إذا كان في مؤسسة عرفت إفلاساً؛ إذا توصل المدير التنفيذي إلى إيجاد عمل؛ مكافئته الجديدة ستكون أقل؛ المديرون التنفيذيين من هذا المنطلق هم محفزون للعمل بجد لتجنب فصلهم من العمل؛ لأن الجزاءات المطبقة من طرف السوق التسييري جوهرية.

4- حصيلة نقدية للدراسات المذكورة:

الأداء التأديبي الضبطي للعقوبة كانت إجمالاً محل إجماع؛ نظرياً أكثر من الجانب التجريبي؛ استنتاجات الدراسات تؤكد العلاقة بين احتمالية فصل المدير التنفيذي ونجاعة أداء الشركة؛ كلما كانت هذه الأخيرة سيئة كلما ازداد خطر الإقالة بالنسبة للمديرين التنفيذيين؛ النتائج الإيجابية للعقوبة على نجاعة الأداء المستقبلية للشركة تم إثباتها تجريبياً في الدراسات المذكورة سابقاً.

مع ذلك؛ وبدلاً من نسبة المغادرات الإجبارية في المجموع تبديلات المديرين التنفيذيين من الأفضل استعمال نسبة عدد المغادرات الإجبارية على عدد المؤسسات المنجزة لنجاعة أداء أقل من المتوسط في القطاع؛ وهذه النسبة هي التي تسمح بإثبات حقيقة دور العقوبة .

مع ذلك؛ هذه النسبة نادراً ما تحتسب؛ محدد آخر يشمل أو هو في تعريف مفهوم الرحيل الإجباري المترجم للعقوبة وفي داخل عملياته؛ لأسباب صعوبة الوصول إلى المعلومة هذا الأمر كان هدف مقاربات مختلفة حسب الدراسات؛ من الضروري محاولة تحليل حالة فعالة لكل رحيل للوصول إلى تفسير أكثر دقة للظاهرة؛ وللتمكن من تأكيد هذا الدور العقابي.

عدة متغيرات يمكنها أن تفسر نسبة دوران المديرين التنفيذيين تم اختبارها؛ هيكل الملكية؛ تركيبة مجلس الإدارة؛ تأثير سوق الاستحواذات؛ لكن لم نجد أعمالاً منجزة حول السوق التسييري وتختبر انعكاسه على نسبة دوران المديرين التنفيذيين.

المطلب الثالث: مكافئة المديرين التنفيذيين الأكفاء

هذا الطريق الثاني للتدخل التأديبي والضبطي يدرك طبيعياً تناظراً مع سابقه؛ السلطة التحفيزية مقابل تهديد الفصل المذكور سابقاً؛ هي وسيلة لتجنب نجاعة الأداء السيئة؛ لكنها لا تشكل بقوة أداة جيدة لحث المديرين التنفيذيين ذوي نجاعة الأداء الجيدة على إتباع إستراتيجية تعظيم القيمة؛ إذا كانت هذه الجهود التسييرية العالية تترجم بنجاعة أداء مرتفعة؛ ليست أبداً العقوبة ولكن مفهوم الإثابة الذي يصبح الأكثر تحفيزاً.

داخل سوق العمل التسييري الكفي؛ المديرون التنفيذيون الأكثر كفاءة مثابون سواء بزيادة مكافئتهم أو بوظائف أرفع أو الاثنين معاً. هذا الأمل في الإثابة يشارك أيضاً في نظام التحفيز للمديرين التنفيذيين؛ فنجاعة أداء عليا تسمح للمديرين التنفيذيين بأخذ مكانه في السوق التسييري ولتغيير المستخدم طوعياً. على سبيل المثال (Renneboog et Trojanowski) "رينيبوغ و تروجانويسكي"¹ توصلنا في دراستهما إلى النتيجة القائلة بأن الإطارات العليا التي تصل إلى منصب مدير تنفيذي في شركة أخرى يقدمون من شركات مع نجاعة أداء بورصية أعلى من المتوسط؛ بنجاعة أداء جيدة تشير إلى المدير التنفيذي في السوق التسييري وتسمح له بالاحتفاظ والحصول على اقتراحات توظيف وترقية؛ من هذا الواقع؛ مدير تنفيذي يهدف إلى مهنة خارجية سيشغل حتى تظهر مؤسسته نجاعة أداء إيجابية.

1- تحليل تأثير السوق التسييري على المكافئات:

تأثير سوق المديرين التنفيذيين على المكافئة يستخدم في معاينة المديرين التنفيذيين غير الفعالين وفي إثابة المديرين التنفيذيين الأكفاء؛ من المفيد تعميق التحليل لهذه الوسيلة؛ مما يسمح بفهم أفضل لهذين الطريقين للتدخل للسوق التسييري.

داخل نظرية الوكالة؛ المكافئة تشكل عاملاً مفضلاً لربط مصالح المدير التنفيذي مع تلك الخاصة بمساهميها؛ حساسية المكافئة لنجاعة الأداء وطابعها المحفز كانت هدف كتابات غزيرة؛ لكن ليس المكافئة نفسها ولا فوائدها مختلف الطرق (المباشرة وغير المباشرة، خيارات الأسهم)

ما يهمنا هو البحث على فهم انعكاس سوق المديرين التنفيذيين على نظام المكافئة أي دور سوق العمل في تحديد أجور المديرين التنفيذيين للمؤسسات؛ إذا كانت المكافئة محددة كلية من طرف قانون العرض والطلب في السوق التسييري يمكن أن تبلغ مستويات مرتفعة جدا تبعا للكفاءات المعترف بها للمدير التنفيذي ولتأثيره على نجاعة اداء الشركة؛ مستوى المكافئة يثبت أهمية المسؤوليات المتحملة والنتائج المحصلة؛ إذا كان السوق التسييري كفي؛ فمن جهة، مدير تنفيذي بنوعية عالية يجب أن يكون مكافئا بطريقة أفضل و من جهة أخرى توظيفه يجب أن يسمح للمؤسسة بزيادة نجاعة أدائها.

2- المكافئة على قاعدة نموذج " (Fama 1980) فاما: ”

في دراسة (Fama) فاما¹ سيرورة مكافئات المديرين التنفيذيين المفروضة من قبل السوق التسييري تسمح بحل مشاكل التحفيز للمديرين التنفيذيين؛ إذا كان المديرون التنفيذيون موقنون بأن تقديم مكافئة كبيرة يرتبط بالمستويات الحالية لنجاعة أداء الشركة التي يعملون بها سيقومون بأقصى جهودات لبناء قيمة الشهرة. المبادرات المقدمة من طرف السوق التسييري تحفزهم ليكونوا ناجعي الاداء بفضلهم؛ وخدماتهم يمكن في المستقبل أن تكون مؤجرة أو مباعة لمؤسسة أخرى؛ التحفيز مع ذلك مرتبط بعدد السنوات التي بقي المدير التنفيذي خلالها كامنا بالنسبة للسوق التسييري؛ يمكن أيضا أن تخفض عندما يقترب الرحيل عبر التقاعد (Fama)..

حسب (Fama) فاما يمكن رؤية حالات يكون فيها وزن التحفيز للمكافئات العليا المستقبلية غير كاف لموازنة المكاسب المحصلة من قبل المدير التنفيذي بمراعاة قيمته في العقد الذي يربطه بالمساهمين. أعماله تبقى محتاجة للمتابعة لأنها تمثل حدين؛ من جهة سلوك المدير التنفيذي مفترض سلمي أو من الضروري مراعاة إستراتيجية المدير التنفيذي لفهم أفضل لآليات الحوكمة؛ ومن جهة أخرى؛ أنجزت دراسته حول الشركات العامة المسيرة دون أنواع أخرى من الشركات.

3- السوق التسييري يمارس ضغوطا لي مستوى المكافئات:

السوق التسييري يمارس ضغوطا على مستوى الشركة لمكافئة المدير التنفيذي تبعا لنجاعة الأداء؛ من جهة؛ فقد تحتاج المؤسسة للنجوء إلى السوق لتوظيف مدير تنفيذي جديد أو جلب مرشحين موهوبين و يربط الإثابة بنجاعة الأداء؛ حتى وإن أمكن تواجد تحفيزات أخرى علاوة على المكافئة المالية (البحث عن الوجاهة؛ الرغبة في امتلاك بعض الكفاءات)؛ ومن جهة أخرى؛ إذا كان نظام مكافئتها غير محفز لنجاعة الأداء وبأن

مديرها التنفيذي جيد؛ هذا الأخير سيكون مدفوعاً لترك المؤسسة وليوظف في منصب جديد بشروط جيدة بفضل السوق التسييري؛ المنافسة بين الشركات لجلب المدير التنفيذي الأفضل موهبة يحدد مستوى المكافئة الذي سيقترح عليه وتدعيم هذه المنافسة يترجم بارتفاع الأجور التسييرية.

الربط الذي قام به (Murphy et Zabochnik) ميرفي و زابوچنيك¹ بين زيادة التوظيفات الخارجية وزيادة المكافئة المتوسطة للمديرين التنفيذيين والذي يترجم تأثير تدخل سوق المديرين التنفيذيين على مستوى المكافئات؛ ومع ذلك؛ (Parrino) بارينو يسند هذه المهمة لا إلى السوق التسييري؛ ولكن لرقابة جيدة لمجلس الإدارة؛ الذي يدفع المديرين التنفيذيين لبذل مجهودات أكثر؛ ثم إثباتهم عن طريق أجور أكثر ارتفاعاً².

4- العلاقات بين الكفاءات؛ المجهودات؛ والمكافئة:

إذا كان سوق المديرين التنفيذيين كفي؛ مستوى الكفاءات العالي يجب أن يؤدي إلى مستوى مكافئة مرتفع؛ يجب أن تتواجد هنا علاقة بين؛ النوعيات؛ الإمكانيات؛ التعرف على الكفاءات؛ إنتاجياتها الهامشية؛ مساهمتها في قيمة الشركة والمكافئة. مراجعة الأجور يتم دورياً تبعاً لنجاعة الأداء أو الأهداف المحددة مسبقاً؛ تقييم رأس المال البشري للمدير التنفيذي ينعكس في اللجوء إلى السوق المالي الذي يحدد مستوى مكافئته؛ إذا كان هذا التقييم غير صحيح؛ المدير التنفيذي سيكون من مصلحته مغادرة الشركة؛ إثباته النوعيات العليا عن طريق علاوة مكافئة للمدير التنفيذي تم بالخصوص إثباتها في دراسات (Palia) باليا³؛ ودراسات كل من (Fee et Hadlock) في و هادلوك.

المديرون التنفيذيون الذين جسدوا نجاعة أداء عالية في مناصبهم السابقة؛ سنلاحظ ارتفاع مكافئتهم في وظائفهم الجديدة؛ هذه العلاقة تطبق في القمة كما في القاعدة؛ يوجد علاقة بين نوع المغادرة ومكافئة المنصب الجديد؛ إذا كان اضطرارياً (مرتبط بمغادرة إجبارية؛ العقاب) الأجور ستؤول إلى الانخفاض.

المديرون التنفيذيون يحصلون على إضافة في الدخل وتسمح للشركة بزيادة نجاعة أدائها⁴؛ هذه الإضافة للدخل تابعة للربح الإضافي التي يمكن للشركة المعنية تحريها في إمكانية التشغيل؛ بالمقابل فهي تطلب من المدير التنفيذي الجديد مستوى مجهودات ونتائج أكثر ارتفاعاً.

1 - Murphy K.J., Zabochnik J., Op.Cit.290.

2 - Parrino R Op.Cit.p.173.

3 - Palia D., "The impact of regulation on CEO labor markets", Rand Journal of Economics, 31, 2000,p 175.

4 -Barros F. et Macho-Stadler I. , "Competition for managers and product market efficiency", Journal of Economics & Management Strategy, vol 7 n°1, 1998, p.85.

التحفيزات المعطاة للمدير التنفيذي أكثر ونجاعة الأداء البعدية للشركة أعلى عندما توجد منافسة لتوظيف مديرها التنفيذي؛ الشركات الأكثر في الأداء قبل الاختيار هم الذين يتوصلون لجذب أفضل المديرين التنفيذيين لأن الدخل الإضافي الذي يمكنهم دفعها لهم هي أكبر.

المدير التنفيذي الجديد يختار نظرا لكفاءاته العليا ينتج مداخيل إضافية بالنسبة للسابقة؛ هذه المداخيل سيتم تقسيمها بين المدير التنفيذي؛ تحت شكل مكافئة أكثر جاذبية والشركة.

المبحث الثالث: تقليل التكاليف الضبطية والدور المعرفي لسوق المديرين التنفيذيين

المطلب الأول: تقليل التكاليف الردعية الأخرى

سنقوم بتحليل طريقتين تأديبيتين وضبطيتين للسوق التسييري المشاركين في تدنية تكاليف الوكالة؛ السوق يمكنه أيضا التدخل في أنواع أخرى للتكاليف؛ وأيضا المساهمة في تحسين نجاعة أداء الشركة وتجنب تحطيم القيمة.

1- تكلفة العقود غير الرسمية:

النوع الأول للتكاليف التي حسبها سوق المديرين التنفيذيين قابلة لممارسة دور مرتبط بالعقود غير الرسمية؛ هذه الأخيرة مشكلة من طرف المدير التنفيذي لمساعدته ليكون أكثر فعالية؛ ولكن أيضا للاحتماء وتوطيد تأثيره.

حسب (Shleifer et Vishny) شليفير و فيشني¹؛ طريقة المراقبة التي تسمح بتدنية العقود غير الرسمية؛ التي يمكن للمدير التنفيذي تبنيها لصالحه في مكان مصالح المساهمين هي توظيف مديرين تنفيذيين خارجيين؛ المدير التنفيذي الجديد يلغي جزءا من العلاقات غير الرسمية التي تستند على المدير التنفيذي المستبدل؛ يمكننا أيضا انتظار والتأمل في زيادة الإنتاجية الإجمالية لفريق المديرية؛ إذا كان سوق العمل للمديرين التنفيذيين كفيا وقام بتقييم جيد بنوعيات وميزات وكفاءات الخليفة.

2- استبعاد بعدي لأعمال التجدرية:

في نظرية التجدرية؛ المدير التنفيذي فعال؛ فهو يبحث على تحييد الآليات التأديبية الضبطية لتوسيع منطقتة التقديرية؛ عندما توجد له إستراتيجية للمهنة الداخلية؛ هدفه إقناع المساهمين بأنه الأكثر ملائمة لإدارة المؤسسة وبأن استبداله سيكون مكلفا للغاية؛ فهو يبحث على تعظيم قيمة الاستثمارات التوفيقية عليه أين الطابع التخصصي يرتبط بوجود في إدارة الشركة أو بأن تكون مرتبطة عدم تناظر معلوماتي كبير.

يمكنه أيضا التلاعب بالمعلومة؛ سياق التجدرية يترجم عن طريق إستراتيجيات منفذة من طرف المدير التنفيذي لجعل نفسه غير قابل للاستبدال وغير قابل للفصل؛ في هذه الرؤية التأديبية والضبطية السلبية للتجدرية؛ فهو يقود إلى تدنية فعالية السوق التسييري. من جهة، فهو يقوم بتضييع سلطته التحفيزية على نجاعة الأداء. المدير التنفيذي لا يبحث لرفع تقييمه لإنجاز مهنة خارجية؛ ومن جهة أخرى؛ فهو يقلل احتمالية

1- Shleifer A., Vishny R.W., Morck R., "Alternative mechanisms for corporate control", American Academic Review 79, 1989, p. 845.

العقاب؛ المساهمون يتحملون تكاليف الخروج المرتفعة (خروج أو مغادرة المدير التنفيذي ستؤدي إلى خسارة جزء من الدخل التنظيمي المرتكز على الاستثمارات شديدة الارتباط به) ولها قابلية رؤية أقل فيما يخص تقييم المصلحة في تغيير المدير التنفيذي. الفرق التنفيذية المنافسة هي أيضا أقل تحفيزا في الرغبة في تعويضه؛ نظر لغياب الشفافية؛ إستراتيجية التجذرية للمدير التنفيذي هي مراعاة ومأخوذة في الحسبان في دراسة العلاقة السببية بين العقوبة ونتائج المؤسسة السيئة¹؛ التجذرية مرتبطة سلبيا مع نجاعة الأداء².

السوق التسييري يمكن أن يشهد تدمير دوره العقابي عن طريق التجذرية؛ ولكن يمكنه أيضا؛ إذا كانت هذه الأخيرة لم تكن رادعا في تغيير المدير التنفيذي التدخل بطريقة أخرى بالتسبب بتدنية التكاليف التأديبية الانضباطية؛ اللجوء إلى مدير تنفيذي جديد يمكن أن يسمح باستبعاد نتائج الأعمال التجذرية للمدير التنفيذي السابقة؛ أي التكاليف المحرفة للمداخل التي يضعها المديرون التنفيذيون الموجودون لصالحهم عن طريق ميل العلاقات التعاقدية غير الرسمية التي نسجوها لصالحهم³.

تغيير المدير التنفيذي واللجوء للسوق التسييري يولد تكلفة فورية مرتبطة بخسارة العائد المتعلق بالاستثمارات التوقيفية؛ ولكن فيما بعد فهي تسمح بحذف التكاليف الإضافية المرتبطة بالتجذرية التي تستمر بالزيادة إذا بقي المدير التنفيذي القديم باق في مكانه إذا كانت تكلفة الخروج أقل من هذه المكاسب المستقبلية؛ سوق المديرين التنفيذيين يساهم في تدنية تدمير القيمة؛ وبالتالي في تحسين نجاعة الأداء.

هذه التدنية المحتملة للتكاليف تجد تبريرها في المقارنة التأديبية الضبطية؛ ولكنها لن تكون أبدا معقولة أو ممكنة مع المقارنة أو الرؤية الإدراكية المعرفية أين نفضل دور منشئ العوائد أ المداخل للمدير التنفيذي؛ التجذرية مقدمة بطريقة إيجابية؛ تطوير رأس المال البشري ميسر عن طريق دوام؛ وكذا كثافة الشبكات العلائقية المواتية للمؤسسة⁴.

3- استبعاد أعمال التجذرية قريبا:

سوق المديرين التنفيذيين يمكنه أيضا أن يلعب دورا رائعا (بصفة قبلية) بالنسبة للتجذرية. في الواقع السلوك الانتهازي لمدير تنفيذي له تكلفة فيما يخص الشهرة لأنه يتحمل خسارة شهرته في سوق العمل و من إدراك وضعيته؛ فانخفاض سلطته يشوش علاقة السلطة مع المساهمين؛ لأن الفرق التنفيذية المديرة العاجزة

1 - Pigé B, Op.Cit.p.114.

2 - Paquerot M., Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises, thèse de doctorat, Université de Bourgogne, 1996, p,125.

3 - Faith R.L., Higgins R.S., Tollison R.D., "Managerial rents and outside recruitments in the Cosian firm", American Economic Review, 74, n°4, September, 1984, p.669.

4 - Castaniat R.P., Helfat C.E., "Managerial and windfall rents in the market for corporate control", Journal of Economic Behavior and Organization, 18, 1992, p. 163.

بسبب شهرته عن إيجاد منصب معادل لمنصبه الحالي لا يمكنها أبدا تهديد المساهمين بالاستقالة؛ المدير التنفيذي يمكنه اعتبار بأن إستراتيجية التجدرية لست الحل الأفضل بالنسبة إليه والسوق التسييري يسمح أيضا بتجنب التكاليف الكامنة المتعلقة به.

4- تدنية أو استبعاد تكاليف الخطأ في القرار:

اللجوء إلى سوق المديرين التنفيذيين يمكن أن يسمح بتدنية تكاليف الوكالة المرتبطة بأخطاء قرارات المديرين التنفيذيين؛ الأمر هنا لا يتعلق فقط بالتصرفات الانتهازية للمدير التنفيذي ولكن بأخطاء التسيير مثلا اتخاذ قرارات استثمارية غير جيدة أو أيضا استغلال سيئ للفرص الموجودة؛ هنا أيضا تقييم جيد للمرشح وملائمته للشركة من قبل السوق التسييري يمكن أن يولد تدنية أو اختفاء لهذه التكاليف.

المطلب الثاني: الدور الإدراكي المعرفي لسوق المديرين التنفيذيين

تحليل أيضا لسوق المديرين التنفيذيين ضمن البعد الإدراكي المعرفي يسمح بمقاربة مختلفة ومكاملة لدور هذه الآلية والمساهمة الرئيسية للنظريات الإدراكية المعرفية هي الاهتمام بأصل المعارف التي تؤسس الكفاءات المميزة التي تستند عليها إستراتيجيات إنشاء القيمة.¹

المعرفة هي نتيجة تفسير المعلومة؛ إنطلاقا من مصفاة أو إطار شخصي؛ النموذج الإدراكي المعرفي المنحدر من التعلم التنظيمي يشكل عن طريق الترابط بين الأفراد. تصادم مختلف قواعد التفسير يمكن أن يقود إلى نزاعات لها نتائج إيجابية أو سلبية؛ مفهوم التنافس المرتكز على الإبداع أو أمر مركزي في النظريات الإدراكية المعرفية². الشركة محللة كمجموع الموارد التي تسمح بتجميع وتراكم المعارف وتحت تحريك المدير التنفيذي أين الرؤية مقادة عن طريق تجربته. مفهوم الكفاية فعال؛ الحوكمة يجب أن تساعد الشركة على إنشاء إستراتيجيات تسمح بإنشاء القيمة المستدامة. هذه المقاربة بتقديمها لتفسيرات أخرى لإنشاء قيمة الشركة؛ ستسمح لنا بفهم دور السوق التسييري في مجمله؛ ولفهم أفضل مشاركته في تغيير نجاعة أداء الشركة؛ باستنادنا إلى الطرح

1 - Charreaux G., Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, la Revue du Financier, n°4, 2000, p.13.

2 - أنظر دراسات:

- Nelson R.R., Winter S., An evolutionary theory of economic change, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

- Dosi G., Finance, innovation and industrial change, Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 13, 1990, p. 299-319.

الموجود سنقوم بتحديد طريقتين للتدخل الإضافي لسوق المديرين التنفيذي: التأثير على الرؤية الإستراتيجية للشركة وتقديم الكفاءات الجديدة.

1- المساعدة على بناء الرؤية الإستراتيجية للشركة:

تأثير السوق التسييري على الرؤية الإستراتيجية يبرز ضمناً في الطرح إنطلاقاً من أربع مواضيع بحث: العلاقة بين خصائص المدير التنفيذي والخيارات الإستراتيجية التي يتخذها؛ مساهمة رأس مال بشري التسييري في إنشاء الميزة التنافسية العلاقة بين تغيير المدير التنفيذي والتوجهات الإستراتيجية الجديدة و تطوير الإبداع الناشئ عن طريق تواجده وتصادم مختلف المخططات الإدراكية المعرفية.

1-1- تأثير خصائص المدير التنفيذي على الخيارات الإستراتيجية:

تأثير خصائص المديرين التنفيذيين على الخيارات الإستراتيجية للشركة التي يديرونها كانت هدف طرح كتابي وافر؛ السن؛ التكوين؛ التجربة؛ المهارة المطورة من طرف المديرين التنفيذيين في وظائفهم السابقة تؤثر في قراراتهم؛ هذه العلاقة مقامة على قاعدة نظرية الدرجات العليا المطورة من قبل (Hambrick et Mason) هامبريك و ماسون.¹

النتائج التنظيمية كاختيار الإستراتيجيات ومستوى نجاعة الأداء متنبأ بها جزئياً عن طريق خصائص المديرين التنفيذيين التي حسبها هم معتبرون يعكسون القيم والقاعدة الإدراكية المعرفية للأعوان المالكين للسلطة داخل المنظمات. تحليله هو في مواجهة مع شبكة رؤيتنا؛ أين المدير التنفيذي نشط؛ ويشغل مكاناً مركزياً و يتعارض مع تيارات نظرية أخرى مثل تلك الخاصة ببيئة المجتمعات أين الرؤية الجبرية أو الحتمية تولد أهمية المدير التنفيذي على نجاعة أداء الشركة؛ الأعمال الفردية تعتبر زهيدة بالمقارنة بهيمنة الوسط.

بالاستناد على أعمال (Child) شيلد؛ حول منظور الاختيارات الإستراتيجية تعكس توقيفات المديرين التنفيذيين أين القيم والقاعدة الإدراكية المعرفية تعمل كمصفاة في تصورها وتفسيرها لمختلف الوضعيات التي تواجههم؛ أنواع مختلفة من المديرين التنفيذيين مرتبطين بنتائج تنظيمية مختلفة². تحليل الخصائص التسييرية الملاحظة (السن؛ التجربة المهنية؛ التعليم؛ التكوين) تم مراعاتها في اختيار المديرين التنفيذيين؛ تشكل وسيلة عمل التوقيفات؛ أكثر كفاية من دراسة الأبعاد النفسية؛ صعوبة القياس وذات سلطة مفسرة

1- Hambrick D.C., Mason P.A., Op.Cit.p.193.

2- Hambrick D.C., Mason P.A., Op.Cit.p.194.

محدودة للغاية؛ مستوى التكوين؛ على سبيل المثال سيكون مرتبطا إيجابيا مع الاستجابة للإبداع السن يعد مرتبطا عكسيا لاتخاذ القرار (فيما يخص التنوع وتأثير الذراع)¹

نموذج كل من (Hambrick et Mason) هامبريك و ماسون تم إعادته من طرف كل من (Wiersema et Bantel) ويرسيما و بانتل²؛ الذين أثبتوا تجريبيا العلاقة بين خصائص المدير التنفيذي و القرارات الإستراتيجية فيما يخص التنوع؛ حول عينة عشوائية 100 مؤسسة لمجلة (Fortune500) لسنوات الثمانينات؛ الرؤى الإدراكية المعرفية؛ معكوسة عبر خصائصهم الإحصائية البشرية مرتبطة بميل الفريق لتغيير إستراتيجية الشركة بعض خصائص المديرين التنفيذيين (العمر؛ مدة المنصب؛ التخصص أو تنوع التكوين ومستوى التعليم) تعكس استجابتهم للتغيير للقيام بالمخاطرة للإبداع ولتنوع مصادر المعلومات يؤثر في اتخاذهم للقرارات.

السوق التسييري له دور ضمني وانطلاقا من وظيفته الأساسية لتقييم المديرين التنفيذيين و هو في قاعدة تحليل خصائصهم؛ بمراعاة العلاقة الاختيارات الإستراتيجية المشروحة سابقا؛ من المحتمل إذن أن يساهم في تشكيل الرؤية الإستراتيجية للشركة.

1-2- رأس المال البشري التسييري كأحد مصادر الميزة التنافسية:

تحديد مصادر الميزة التنافسية هو في أصل العديد من التيارات النظرية؛ هذه الميزة يمكن أن تكون مطورة من قبل الشركات تنفيذ إستراتيجيات تستغل قواها؛ تستجيب الفرص المحيطية وتحديد التأثيرات الخارجية؛ رأس المال البشري للمديرين التنفيذيين تتصل بأربعة شروط؛ الموهبة التسييرية هي أحد الموارد الضرورية لإنجاز إستراتيجية ما؛ شركة ما يمكنها أن تبحث عن محاكاة التسيير لمنافس ولكنها لا تتوصل للتقليد بالتنام لإستراتيجية مدير تنفيذي؛ رأس المال البشري التسييري قابل للمشاركة في تعريف وتنفيذ الإستراتيجيات المنشئة للقيمة؛ غير المطورة في نفس الوقت من طرف منافستين محتملتين آخرين؛ يساهم أيضا في تطوير الميزة التنافسية³؛ مرة أخرى؛ دور سوق المديرين التنفيذيين هو ضمني؛ بتقييم رأس المال البشري التسييري؛ وذلك بوضع المرشحين في حالة تنافس؛ المنافسة التي يفوز بها أفضل مدير تنفيذي الذي يساهم في إنشاء القيمة للشركة.

1 -Child J., "Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice", Sociology,6, 1972, p.14.

2 - Wiersema M.F. et Bantel K.A., Top management team demography and corporate strategic change, Academy of Management Journal, vol. 35, 1992, p. 91.

3 - Castaniat R.P., Helfat C.E Op.Cit.p.160

1-3- التوجهات الجديدة للإستراتيجيات؛ نتائج تغيير المدير التنفيذي:

وصول مدير تنفيذي جديد يترجم عموماً عن طريق تعديلات كبيرة في سياسة وإستراتيجية الشركة ويمكن أن تسمح المؤسسة للتأقلم مع التطورات في المحيط؛ الاختيار بالنسبة لبعض المديرين التنفيذيين مرتبط بالرغبة في تنفيذ إستراتيجيات نوعية.

المدير التنفيذي الجديد يتهم الطرق المعتمدة للأنماط التنظيمية والعملياتية¹ بالبداية بإستراتيجية جديدة وبناء عليه يحسن نجاعة الأداء؛ فبتشجيعه لدوران المديرين التنفيذيين عن طريق قدرته لتقديم مرشحين محتملين وتقديم رؤى للمديرين التنفيذيين لتطوير مهنتهم؛ السوق التسييري إذن قابل للعب دور في إعادة توجيه الإستراتيجيات.

2- المخططات الإدراكية المعرفية و الإبداع

1-2-1- مقابلة مختلف المخططات الإدراكية المعرفية، مصدر للإبداع وتحسين اتخاذ القرار:

أنظمة المعارف الموجودة قبلاً تسمح للأفراد بتفسير ما يحيط بهم ولتحديد سلوكه؛ فهي تحدد خرائطهم الذهنية؛ هذا التصور المبسط للعالم هو مركز قاعدة مفهوم المخطط الإدراكي أو المعرفي؛ القرارات الإستراتيجية لا تتخذ من طرف مقرر بانعزال؛ منطقة قبول أفراد مجموعة مشكلة عن طريق الفضاء الذي فيه المدير التنفيذي يأمل أن الذهنيات لباقي الفاعلين المساهمين في القرار تصطف؛ هذه المنطقة مؤثر عليها من طرف تقاسم الأهداف والقيم من طرف أعضاء المجموعة.

النزاعات الإدراكية المعرفة من قبل (Jehn) جيهن كالاتي: "خلافات متعلقة بالوظائف المنجزة تتضمن اختلافات في وجهات النظر والأفكار والآراء"² هذه الأنظمة قابلة لأن تتطور عندما تريد مجموعة اتخاذ قرارات معقدة؛ فهي مركزة على سيرورات تدخل مولدة لخلافات وانتقادات. النزاعات الإدراكية المعرفية يمكنها أن تعرف نتائج إيجابية عندما تترجم بزيادة المبادرات الممكنة وتحليلها يؤدي إلى اتخاذ أفضل قرار إستراتيجي؛ التباين المتعلق بالفريق التنفيذي؛ المدير التنفيذي يرتفع مع وصول خليفة خارجي؛ فهذا التغيير يقدم تنوع أكبر للمعلومة؛ للمصادر وللرؤى؛ فهو يسمح بظهور حلول جديدة بناء على تنوع المعارف؛ التجارب؛ الآراء للمجموعة؛ غياب التكاليف الإدراكية يمكن أن تكون مرتبطة بقدرة إبداعية أقل؛ تنوع السلوكيات يعكس زيادة الإبداع والكفاية الديناميكية؛ الأبحاث حول تأثيرات مدة المنصب للمدير التنفيذي

1 - Nelson R.R., Winter S., "An evolutionary theory of economic change", Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.p 165.

2 - Jehn K., "A multi method examination of the benefits and detriments of intra group conflict", Administrative Science Quarterly, 40, 1995, p. 258.

تفترض بأن المدة مرتبطة سلبيا مع التغيير التنظيمي ومع الإبداع؛ المديرين التنفيذيون الذين يقعون طويلا في مناصبهم يتبنون قيادة متحفظة.

الضلع الإضافي لدور السوق التسييري ستكون المشاركة في تطوير الإبداع والمساهمة في اتخاذ أفضل قرار إستراتيجي حول قاعدة أكثر ثراء وخصوبة؛ في الواقع؛ فهو يتدخل في السياق؛ بالمساعدة على تغيير المديرين التنفيذيين؛ برفع نسبة دوراتهم؛ بتقديم مرشحين خارجيين مع مخططات إدراكية معرفية مختلفة وبتقييم القيم والخصائص بالمديرين التنفيذيين.

2-2- النزاعات الإدراكية المعرفية كإبح لاتخاذ القرار:

إذا كانت النزاعات الإدراكية المعرفية كبيرة جدا، الفريق التنفيذي المدير يمكن أن يصبح غير كفؤ على اتخاذ قرارات أو الدخول في أعمال (Pfeffer) بيفير¹؛ الاتصال يصبح أصعب؛ تطور النزاعات الإدراكية المعرفية والشعورية الانفعالية له تأثير سلبي على نوعية القرارات الإستراتيجية للمجموعة؛ فهو يدني مشاركة الأفراد يزيد رغبتهم في مغادرة المؤسسة ودرجة عدم رضاهم.

النزاعات يمكنها أيضا أن تتواجد بين المدير التنفيذي وباقي أصحاب المصالح خاصة مجلس الإدارة؛ هذا وجه آخر للتأثير الممكن لسوق المديرين التنفيذيين على الرؤية الإستراتيجية للشركة؛ حسب القاعدة الإدراكية المعرفية للمرشح التي تساعد في اختياره عن طريق تقييمه؛ السوق التسييري يمكن أن يكون في البدء كوابح لاتخاذ القرار.

المطلب الثالث: تقديم وتطوير الكفاءات:

داخل الرؤية الإدراكية المعرفية؛ الأسواق معرفة إنطلاقا من إمكانياتها على تبادل وامتلاك المعارف؛ طريق آخر لتدخل السوق التسييري يتخيل إذن إحضار مكافئات جديدة؛ تلك الخاصة بالمدير التنفيذي التي قادت إلى اختياره والمساهمة في تطوير الكفاءات التسييرية بتشجيع تعدد التجارب وتلك الخاصة بباقي أصحاب المصالح؛ المدير التنفيذي له تأثير معتبر على تطورها.

1- Pfeffer J., "Organizational demography", in L.L. Cummings & BM Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, vol. 5, Greenwich, CT JAI Press, 1983, p. 305.

1- تقديم الكفاءات الخاصة بالمدير التنفيذي مولدات للمداخيل:

الكفاءات تشمل أنواعا مختلفة من المعارف؛ ديناميكياتها وشدتها؛ تمثل جزءا كبيرا من رأس المال البشري للمديرين التنفيذيين؛ علاوة على القدرات على الإدارة؛ التنسيق؛ المتابعة؛ التخطيط التي تعد جزءا من الكفاءات التسييرية؛ فإنَّ المدير التنفيذي يقدم كفاءاته الخاصة والقدرة على إنشاء المعارف الجديدة؛ لاكتشاف الفرص المنشئة للقيمة إمكانيات الإبداع وتنفيذها. عدة تصنيفات تم تطويرها؛ حسب درجة التحويلية بالترقي بين الكفاءات التقنية البشرية والمفاهيمية¹. المديرين التنفيذيون يختلفون في تنسيق أنواع كفاءاتهم؛ النظريات الإدراكية المعرفية على غرار الرؤية التعاقدية عرفت العلاقة بين الكفاءات والعائد التنظيمي؛ اختلاف الكفاءات بين المديرين التنفيذيين يشكل تفسيراً ممكناً لانحرافات المداخيل التي ينشئونها. في نموذج (Barney) بارني للعوائد التسييرية تم تحليل التخصيص بين مختلف أنواع الإمكانيات للمديرين التنفيذيين (عامية مرتبطة بقطاع النشاط؛ تخصصية المؤسسة) وتأثيره على مستوى المداخيل الموارد البشرية المعرفة بمصطلح الكفاءات أو القدرات للمديرين التنفيذيين تشكل جزءا مهما من موارد الشركة التي تسمح لبعض المؤسسات لإنتاج مداخيل²؛ فالمديرون التنفيذيون يتخذون وينفذون القرارات الإستراتيجية والعملياتية التي يمكنها إنشاء مداخيل لا يستطيع منافسهم ومجاراتهم فيها³.

تأثير رأس المال البشري للمديرين التنفيذيين على إنشاء المداخيل بناء على طابعها التثميني النادر ممكن تقليديا بطريقة ناقصة وقابلة للاستبدال؛ الندرة على سبيل المثال تأتي من واقع أن المدير التنفيذي يملك كفاءات عليا أعلى من تلك الخاصة بمنافسيه؛ بعض المديرين التنفيذيين يمكنهم أن يكونوا من نوعية مساوية ونتيجة إثابة الضعف في بعض المجالات عن طريق نجاعة أداء أكثر ارتفاعا عبر معايير أخرى؛ ولكن هزيمة تتواجد حول مجموع المديرين التنفيذيين؛ مستوى العائد يرتبط علاوة على الجهودات وتخفيض المديرين التنفيذيين؛ يمكنه أيضا التباين حسب كيفية كفاءات المدير التنفيذي لخصائص الشركة.

هذه الأعمال أبرزت بطريقة ضمنية الطريق الثاني للتدخل الإدراكي المعرفي للسوق التسييري؛ من جهة؛ تقدم مرشحين؛ نسهل ترشيحهم من مؤسسة لأخرى فهو يمارس مباشرة دورا في تقديم الكفاءات؛ ومن جهة أخرى؛ وظيفته الأساسية للتقييم؛ مع مختلف مظاهرها؛ تحليل خصائص المديرين التنفيذيين؛ ملاءمتهم للهدف وضع المرشحين في حالة تنافس تساهم في إنجاز الشروط المذكورة من قبل (Barney) بارني وبناء عليه ستكون قابلة للتأثير في تكوين العوائد؛ أخيرا؛ بتفضيله ومساعدته لدوران المديرين التنفيذيين فهو يشارك

1 - Katz R.L., *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, 52, 1974, p. 95.

2 - Castaniat R.P., Helfat C.E *The managerial rents model: Theory and empirical analysis* Journal of Management, Vol 27(Issue6), December 2001, p.661

3 - Barney J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, n°1, 1991, p. 105.

في ملائمة الكفاءات للحاجيات الجديدة؛ الكفاءات المملوكة تتطور في الواقع مع السوق؛ المحيط أين تغيير أفراد ضروري بمن فيهم المدير التنفيذي؛ إقالات؛ ترقية؛ توظيفات خارجية.

2-المساهمة في تطوير كفاءات المدير التنفيذي:

التكيف مع التغيير؛ التجربة الجديدة تبعات الوصول إلى منصب المدير التنفيذي تطور قدرات جديدة وكفاءات تسييرية؛ الكفاءات التسييرية تتطور إنطلاقاً من تطبيق التعلم المرتكزة على التجربة والتكوين؛ الأطارات العليا التي عملت في مؤسسة واحدة لهم قاعدة معارف ورؤى أكثر تحديداً ومحدوديته من أولئك الذين يعرفون عدة أنواع من المؤسسات وقطاعات نشاط؛ المديرين التنفيذيين يمتلكون ويحسنون كفاءاتهم جزئياً بفضل تجربتهم المهنية السابقة¹.

مهنة متنوعة تسهل سياق التعلم التنظيمي؛ الأعمال حول الإدراك الاختياري يوصي بدوران المناصب لتجنب الاستقرار الوظيفي؛ المديرين التنفيذيين بمهن متنوعة سيكون أكثر فعالية؛ تطوير المخططات الإدراكية المعرفية يتم عن طريق التجربة ومجاهة وضعيات جديدة؛ كلما ارتفعت التجربة كلما أصبحت المخططات ذهنية معقدة ومنظمة؛ لدينا هنا مظهر جديد لدور السوق التسييري القابل للعبة بسماحنا بالوصول إلى مناصب جديدة؛ بتسهيلنا للتغيرات؛ التحويلات من مؤسسة لأخرى؛ من قطاع لآخر؛ السوق التسييري يساهم في تطوير كفاءات المديرين التنفيذيين.

3-توجيه وتطوير الكفاءات لباقي أصحاب المصالح:

تسيير الكفاءات داخل المؤسسة يعكس وظائف تسييرية فهو يساهم في المساعدة للمؤسسة للتأقلم مع محيطها أو لحل النزاعات؛ حسب التكوين؛ التجربة؛ القيم للمدير التنفيذي الموظف؛ هذا الأخير سيبحث على تطوير لدى أجراءه كفاءات أخرى؛ ضرورة لإنشاء وتنفيذ مشاريع التي يمكن أن ينجزها في المؤسسة المدير التنفيذي له تأثير على باقي أصحاب المصالح: المديرين التنفيذيين يؤثر أيضاً في القرارات والأعمال لباقي الأشخاص داخل وخارج المنظمة بالعمال كرموز ونماذج التي هي مهمة².

الأعمال حول التعلم التنظيمي أوضحت تأثير الترابط بين مختلف أصحاب المصالح على إنشاء المعرفة وتطوير الكفاءات؛ تبرير جديد ضمن السوق التسييري مقدم أيضاً؛ بتقييمه للمديرين التنفيذيين؛ فهو يحدد خصائصهم ومميزاتهم التي سيؤثر فيها بعد في إثراء كفاءة أصحاب المصالح الآخرين.

1 - Castaniat R.P., Helfat C.E. The managerial rents model: Theory and empirical analysis Journal of Management, Vol 27(Issue6), December 2001. Op.Cit.,p.662.

2 - Gupta A.K. “Executive selection: a strategic perspective”, Human Resource Planning, vol. 15, N°1, 1992, p. 53.

خلاصة:

محاولة تلخيص دور سوق المديرين التنفيذيين قادتنا إذن إلى ملاحظة بأن طرق التدخل الممكنة للسوق التسييري متنوعة؛ أهميتها سمحت لنا بالتأمل بأن تستطيع أن تشكل آلية حوكمة تشتعل مكانا معتبرا داخل نظام حوكمة الشركات؛ مع ذلك؛ مقارنتنا لحد الآن تبقى نظرية محضة؛ الاختبار التجريبي للمساهمة الإجمالية لهذه الآلية في نجاعة أداء الشركة؛ وبالاستناد على مجموع الطرق المحددة تبقى لإنجازها تطور نتائج التحليلات الأمريكية حول خصائص المديرين التنفيذيين تشير إلى تطور السوق التسييري وتشير المصلحة في إعداد دراسة معمقة في الحالة الفرنسية في فترة حديثة.

طرحنا يقدم أساسيات تصميم لدور السوق التسييري كآلية للحوكمة؛ الخطوات التالية ستكون تحديد محددات لفعالية العوامل القابلة لتنويع دور السوق التسييري ثم في الرؤية النظامية للحوكمة التي تبينها؛ دراسة لكل طريقة من طرق التدخل؛ مع أي آليات أخرى تنافس السوق التسييري ولفهم موضعه نأمل بأن مجموع هذه الأعمال تشارك في إثراء نظرية الحوكمة.

قمنا بمحاصرة الدور التأديبي لسوق المديرين التنفيذيين باستعمال الأدوات المحددين في نظرية الوكالة التهديد بالفصل والمكافئة؛ فهو يشارك في المساهمة بالقيمة أساسا عن طريق طريقتين للتدخل بمعاينة المديرين التنفيذيين غير الفعالين بالمساعدة المسبقة لقرار تبديلهم عن طريق عرضهم مرشحين ذوي نوعية وبمعاينتهم بصفة بعدية للمديرين التنفيذيين المفصولين وإثابة المديرين التنفيذيين ناجعي الأداء؛ المديرين التنفيذيين يجسدون نتائج أعلى من أولئك في الشركات الأخرى يظهرون موثوقا بهم بفضل السوق لتسييري لتولي مناصب أعلى نفعاً؛ السوق التسييري أيضا قابل للعب دور المولد لتحسين نجاعة أداء الشركة بالسماح بحذف العقود غير الرسمية باستبعاد النتائج المشؤومة للتجزرية؛ أو بردعه عن التورط في أعمال التجزرية بإلغاء التكاليف المرتبطة بأخطاء اتخاذ القرار من طرف المقرر.

المقاربة الإدراكية المعرفية سمحت لنا بتحديد طرق تدخل أخرى محتملة ستقوم بإثراء رؤيتنا لدور السوق التسييري باعتباره آلية لحوكمة الشركات؛ السوق التسييري قابل للمساهمة في إنشاء الرؤية الاستراتيجية للشركة لعدة أسباب. من جهة؛ العلاقة بين خصائص المدير التنفيذي وخياراته الإستراتيجية تم توضيحها بإسهاب في الطموحات؛ تقييم خصائصه من قبل السوق التسييري يلعب دورا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها؛ من جهة أخرى؛ رأس المال البشري للمديرين التنفيذيين يساهم في إنشاء الميزة التنافسية وتقابل المخططات الإدراكية المعرفية للمدير التنفيذي وباقي أصحاب المصالح هي مصدر للإبداع. طريق آخر لتدخل السوق التسييري ستكون تسهيله لتبادل وامتلاك الكفاءات عن طريق تقديم الكفاءات للمدير التنفيذي الجديد وعن طريق تطوير الكفاءات لمجموع أصحاب المصالح.

الفصل الخامس

تَجذُّرِيَّةُ المَدِيرِينَ التَّنْفِيزِيِّينَ

—مقاومة الرقابة—

المبحث الأول: التجذرية وآليات الرقابة الداخلية

والخارجية، ومحددات فعاليتها

المبحث الثاني: مقاومة الرقابة، النماذج

ودورة حياة المدير التنفيذي

المبحث الثالث: النماذجيات المختلفة

لتجذرية المدير التنفيذي

تمهيد:

إشكالية الوكالة بين المساهمين والإداريين التنفيذيين تبرز من خلال تباعد المصالح بينهما حيث يقوم المديرين التنفيذيون الرئيسيون بإدارة الشركة وفق مصالحهم الخاصة حتى إن أدى ذلك إلى ضياع ثراء المساهمين؛ فالمديرون التنفيذيون يقومون بوضع جملة من الاستراتيجيات التي تسمح لهم بالبقاء طويلا في مناصبهم وتكوين شبكات علاقاتية كبيرة؛ وجعل عملية استبدالهم أمرا مكلفا للمساهمين.

سنتعرف من خلال هذا الفصل على الاستراتيجيات التجذرية للمديرين التنفيذيين المقدمة من خلال النظرية التجذرية (Entrenchment Theory)؛ من خلال تعريف التجذرية؛ والتعرف على محدداتها؛ ويتعلق الأمر بأقدمية المدير التنفيذي في مهامه كمدير عام تنفيذي؛ وأقدميته بالشركة قبل أن يكون كذلك؛ والمستوى السابق لنجاعة الأداء المحققة من طرفه؛ والانتماء إلى شبكة علاقاتية خارجية (نعم ام لا)؛ فكل العناصر السابقة تحدد مستوى تجذرية المدير التنفيذي الرئيسي.

هنا تبرز أهمية أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية؛ حيث تتكون الداخلية من رقابة المساهمين عبر الجمعية العمومية للمساهمين؛ خاصة للمساهمين السائدين والمؤسستين؛ والرقابة المتبادلة بين المديرين أنفسهم؛ تشكل حاجسا يمنعهم من القيام بالإضرار بالشركة؛ ورقابة الأجراء بامتلاكهم للمعلومة؛ ورقابة مجلس الإدارة؛ مرتكز الآليات الداخلية حسب نظرية الوكالة؛ بالتركيز خاصة على شكله وحجمه ونوعية أعضائه ومقدار ملكيتهم لأسهم الشركة؛ وتركيبه لجانه

وأما الرقابة الخارجية من سوق السلع والخدمات الذي تسمح المنافسة داخله بالضغط على المدير التنفيذي لتحقيق النتائج الإيجابية؛ والسوق المالي حيث تشكل الإستحواذات العدائية أقوى المخاطر عليه لأنها تغير تركيبة الملكية؛ وتعجل برحيله؛ ما لا يضمن له منصبا مكافئا في سوق العمل الكفي حيث يضمن مبدأ الانتخاب الطبيعي بقاء أفضل العناصر وإقالة أسوأها؛ كما أن المحيط القانوني والتنظيمي والمؤسسات المقرضة يمكنهم ضمان رقابة فعالة؛ وتهدف هذه الآليات الداخلية والخارجية لتدنية عدم التناظر المعلوماتي؛ والخطر الخلاقي؛ والاختيار المضاد..

والتعرف على الشروط الضرورية لضمان فعالية الرقابة؛ ويتعلق الأمر بالكفاءة والاستقلالية والتحفيز؛ هذا الأمر يبرز بقوة الدور الفعال والقوي لمجلس الإدارة في كبح رغبات المدير التنفيذي وتقييد سلطته التقديرية (غير المقيدة)؛ فيما بعد سنتعرف على تصنيفات التجذرية ونماذجها؛ خاصة ما يتعلق بالتوافق والتعارض مع الفعالية؛ والتجذرية التنظيمية والسوقية؛ وإستراتيجيات التحييد والتلاعب بالمعلومة؛ وفي الأخير سنتعرف على الرؤية السلبية للمدير التنفيذي باعتباره عضوا انتهازيا.

المبحث الأول: التجذرية وآليات الرقابة الداخلية والخارجية، ومحددات فعاليتها.
 المطلب الأول: تعريف التجذرية ومحدداتها

1- تعريف التجذرية:

يعرف (Pigé) "بيجي" التجذرية بأنها نسق أو سياق أو حالة (Prossuçus) من تكوين شبكة علائقية (رسمية أو غير رسمية)؛ والتي من خلالها يتمكن المدير التنفيذي من التخلص؛ ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته، وبالتالي مساهميه؛ فحالة التجذرية حسبه لا تشكل حالة جامدة¹.

مصطلح التجذرية يشير إلى أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه؛ كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها؛ من خلال ما سبق يظهر أن اختيار مصطلح التجذرية أبلغ في وصف الحالة التي يكون فيها المدير التنفيذي؛ وذلك لتثبيت مكانه؛ في الحقيقة هناك تشابه بين المدير والنبته، من عدة نواحي، التجذرية تشكل دائما²:

- صيرورة أو سياق (النبته تمدد وتطيل جذورها لضمان تغذيتها ونموها وبقائها).
- حالة (في لحظة معينة؛ النبته لها مستوى من الجذور محدد جيدا يسمح لها بمقارنة أكبر أو أقل للمخاطر الخارجية).
- وسيلة للحماية وتحقيق الأهداف (النمو بالنسبة لنبته وخروج الثمار).

(Alexandre & Paquerot)³ "بكرت والكسندر" يعرفان الاستراتيجيات التجذرية للمديرين التنفيذيين بأنها تكون بهدف إنشاء فضاء تقديري (سلطة مطلقة) لهم باستعمال رأسمالهم البشري، وأصول الشركة لتحديد أنظمة الرقابة وإنشاء ارتباط - مع مجموع شركاء الشركة - نحو الموارد التي يملكونها (رأس مال بشري نوعي؛ عدم تناظر معلوماتي).

(Ahmed el Aouadi)⁴ "أحمد العوادي" يعرف التجذرية بأنها رغبة المدير التنفيذي في التخلص؛ على الأقل جزئيا؛ من مراقبة المساهمين؛ لغرض الاحتفاظ بمنصبه؛ زيادة حرية عمله و/ أو تعظيم مداخله.

1 - Pigé B. Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires, Finance Contrôle Stratégie, vol 1, n°3, septembre, (1998), p.04.

2 - Ibid, p.08.

3 - Alexandre H., Paquerot M. Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N°2, Juin, (2000), p.07.

4 - Ahmed El Aouadi, Les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises : Le cas marocain, Mars 2001, p.04.

نظرية التجذرية تسجل في إطار وضحته أساسا نظرية الوكالة: التجذرية تترجم رغبة الوكيل (المدير التنفيذي هنا) في تحييد أو إزالة مفعول آليات الرقابة التي فرضها عليه الموكل أو الرئيس (المساهمون هنا)؛ مما يسمح له من الاستفادة من مكاسب شخصية كبيرة. فهي تنطلق من الإثبات (قليل الوضوح ولكن حقيقي للغاية أحيانا) بأن آليات الرقابة والحث لزيادة فعالية التسيير المتبعة من قبل المديرين التنفيذيين ليست دوما كافية لإجبارهم على إدارة الشركة بما يوافق مصالح المساهمين.

المدير التنفيذي طور استراتيجيات تسمح له بالتأثير في محيطه وزيادة سلطته على المساهمين؛ وفي حالة استثنائية أوسع؛ على مجموع أصحاب المصالح (Stakeholders)؛ هذا الأمر يتم عن طريق تحييد أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية التي تُفرض عليه.

عبر مقال لكل من (R. Morck & Shleifer, R.W.Vishny)¹ شليفير؛ فيشني ومورك "نهاية سنوات الثمانينات؛ تمت مناقشة أطروحة التجذرية؛ والذي شكك في أسس النظريات التعاقدية عموما ونظرية الوكالة خصوصا. هذه النظرية حاولت تقديم إطار دراسة مخصص لتحليل إستراتيجيات انتهازية للمديرين التنفيذيين وانعكاساتها على أنظمة الرقابة وعلى نجاعة أداء الشركة.

سياق التجذرية يمر عبر إنجاز الاستثمارات التخصصية؛ والتي عليها تقليل فرص إبعاد أو تنحية المديرين؛ بإنجاز مشاريع لها علاقة مباشرة بتكوين المديرين التنفيذيين وتجربتهم؛ حتى ولو لم تكن هذه المشاريع هي الأكثر مردودية للشركة؛ هذه الاستثمارات النوعية للمديرين تهدد بخطر جعلهم غير قابلين للتعويض في نظر المساهمين²؛ وتترجم رغبتهم في التحرر؛ ولو جزئيا من رقابة المساهمين؛ بقصد الاحتفاظ بمناصبهم؛ زيادة حريتهم في العمل و/أو تعظيم مداخيلهم؛ وهذا ما يقود إلى حصولهم على أجور مرتفعة وعلى فضاء تقديري كبير يسمح لهم بإدارة الشركة بطريقة مستقلة.

أخذت نظرية التجذرية مكانتها لسبب وجيه؛ فمنذ سنوات الثمانينات؛ نلاحظ داخل الشركات سياسة إعادة التموضع حول مهنتهم (كفاءاتهم المميّزة) مع التخلي على سياسات التنوع في جميع الاتجاهات؛ الوضع الاقتصادي الآن هو نتاج كون أنظمة التسيير تغيرت من الانتشار السوقي إلى التركيز على ما تحسنه الشركات؛ وفي هذا الإطار؛ تظهر التجذرية كنتيجة لتركيز المديرين التنفيذيين على كفاءاتهم النوعية أو

1- A. SHIEFER, R.W. VISHNY et R. MORCK, Alternative mechanisms for corporate control, American Economic Review, 79, N4, 1989.

2- Frédéric PARRAT, « Le gouvernement d'entreprise », Editions MAXIMA, Paris 1999, p.58-62.

التخصّصية. خبرات المدير التنفيذي أصبحت عاملاً أساسياً يفترض أنّ الانتهازية تساهم؛ وتحت عدة اعتبارات في تحسين سياق إنشاء القيمة (الوجه الإيجابي للتجذرية)¹.

الوجه السلبي للتجذرية ينجم عن رغبة المديرين التنفيذيين في امتلاك سيطرة أكبر داخل الشركة؛ ممّا يقود إلى زيادة مفرطة لسلطتهم التقديرية ولفضائهم الإداري؛ ويؤدي إلى تدهور نجاعة أداء الشركة؛ وعليه يوجد عتبة مثالية للتجذرية. تتمّ التجذرية عبر الالتفاف كلياً أو جزئياً حول مختلف الآليات الرقابية المعدة وفق نظام الحوكمة المتبع بالشركة؛ والذي يسمح للمديرين التنفيذيين بإنشاء أوعية "عدم كفاية" داخل الشركات؛ وتوليد والحصول على مداخيل.

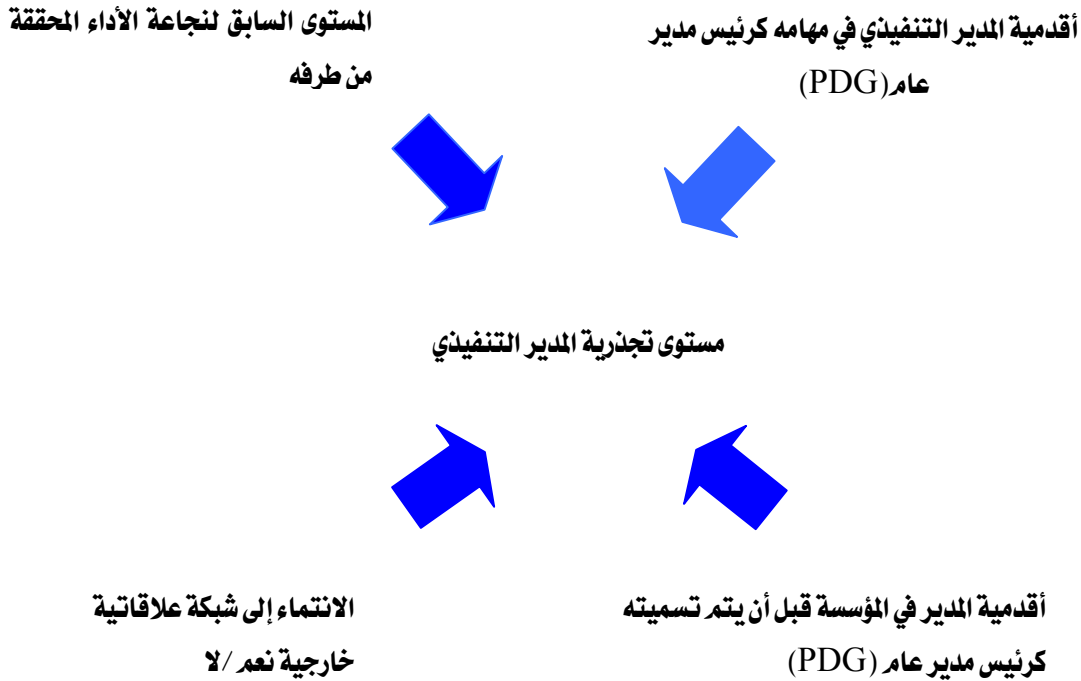
المديرون التنفيذيون سيحاولون ربّما أن يُنشئوا لأنفسهم وضعيات مميّزة ذات أسبقية بالشركة؛ وبطريقة تعاقدية (بوضع العديد من البنود التعاقدية في عقده تُصعب عملية تنحيته السريعة) و/أو من خلال التدابير التي سيتخذها (المدير التنفيذي هو الشخص الوحيد ربّما - بالنظر لكفاءاته النوعية - في الواقع القادر على اختيار نوعية القرار المتخذ).

2- محددات الإستراتيجية التجذرية:

تحديد المؤشرات التي على ضوءها يتم تقييم مدى تجذرية المدير التنفيذي أمر صعب للغاية؛ لأنّ مستوى التجذرية لا يمكن تقييمه انطلاقاً من الوضعية التي يشغلها المدير؛ ففي الولايات المتحدة اعتمد العديد من الكتاب عملية الفصل بين وظائف المدير التنفيذي الرئيسي (CEO) ورئيس مجلس الإدارة (Chairman) أو رئيس مجلس المراقبة في الحالة الألمانية؛ اعتمدوا ذلك كمؤشر للتجذرية؛ لكنّ يمكننا القول بأنّ تجذرية المدير التنفيذي لا تترجم في القانون الرسمي؛ لذا فيجب وضع مؤشرات أخرى لتحديد مستوى تجذرية المدير التنفيذي؛ ويقدم (Pigé) "بيجي" مجموعة من المؤشرات الإضافية القادرة على تحديد أهمية مختلف الشبكات العلاقاتية؛ وتأثيراتها على التجذرية.

1- BEN MOUSSA Fatma, Gouvernance et création de valeur, Mémoire de Mastère en Gestion des Organisations Option : Finance, Ecole Supérieure de Commerce de Tunis, 2004/2005, p.39.

شكل رقم (01-05-01): محددات تجذرية المدير التنفيذي



Source: Pigé B. Op.Cit, p.11.

المطلب الثاني: الرقابة ضد تجذرية المدير التنفيذي.

مرتكزات نظرية الوكالة تقوم على وضع آليات محفزة تسمح بربط مصالح المديرين التنفيذيين مع تلك الخاصة بالمساهمين، والتي تهدف لتفادي تكاليف الوكالة الناجمة عن تسيير العلاقة رئيس-عون؛ وما ينتج عنها من بروز عدم تناظر معلوماتي وانتهازية للمديرين التنفيذيين؛ الذي يعده (Williamson) "ويليامسون" (1985) كعامل أساسي مفسر لتكاليف الصفقة.

نفس الأمر ملاحظ بالنسبة لنظرية التجذرية (Entrenchment Theory) المستندة أساساً على الطابع الانتهازي للمديرين التنفيذيين، والمفسرة بمجموعة من السلوكيات الانتهازية والتجذرية التي يقومون بها؛ وتفرض النظرية عدم كفاية آليات الرقابة الداخلية والخارجية في إرغام الفرق المديرة لإدارة الشركة وفق مصلحة المساهمين.

سنتعرف أولاً على آليات الرقابة الداخلية والخارجية؛ والتي يحاول المديرون الإفلات منها.

1- آليات الرقابة الداخلية والخارجية:

في إطار بحث حول المدير التنفيذي وخلق القيمة؛ يعرف (Pochet)¹ "بوشت" آليات الرقابة الموجهة ضد المديرين؛ هذه الآليات قد تكون داخلية أو خارجية؛ الآليات الخارجية ممثلة بسوق السلع والخدمات؛ السوق المالي؛ سوق الإطارات المسيرة؛ المحيط التشريعي والتنظيمي؛ بالإضافة إلى الأجهزة المالية المقرضة؛ الآليات الداخلية؛ تستند على رقابة المساهمين؛ المتابعة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين؛ رقابة الأجراء أيضا تلك الخاصة بمجلس الإدارة.

ما الذي تقدمه الآليات الرقابية على المديرين التنفيذيين؟ كيف تعمل؟ وما هي حدود فعاليتها؟ تصنيفات مختلفة لآليات الرقابة تم اقتراحها. أيضا في إطار نظرية تكاليف الصفقة (Williamson)² "ويليامسون" يفرق آليات الحوكمة حسب طابعها إلى الآليات القصدية (المرتبطة بالهرمية) والآليات الطوعية (المشتركة في الأسواق).

التصنيفية المرتكزة على الطابع الداخلي والخارجي لآليات الرقابة؛ تكتسي بالنسبة إليها طابعا أكثر "تقليدية"؛ هذه المقاربة مرتكزة على الانتماء الداخلي أو الخارجي للأعوان المسؤولين عن ممارسة الرقابة. آليات الرقابة الخارجية هي مقدمة من طرف سوق السلع والخدمات؛ السوق المالي؛ سوق العمل للإطارات التنفيذية المديرية؛ المحيط القانوني والتنظيمي؛ وكذا المؤسسات المالية المقرضة؛ وأما آليات الرقابة الداخلية تضم رقابة المساهمين؛ المتابعة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين؛ رقابة الأجراء؛ وكذا مجلس الإدارة؛ والمخطط القادم يمثل عرضا شاملا لمختلف الآليات الرقابية المحتملة من طرف المدير التنفيذي.

1- Pochet C., Le dirigeant et la création de valeur: les facteurs de contingence de la latitude managériales, Marchés Financiers et Gouvernement, Actes des XIV Journées des I.A.E., Tome 2, Presses Académiques de l'Ouest, (1998), p.419.

2- Williamson O.E., « Economic Institutions, Spontaneous and Intentional Governance », Journal of Law, Economics and Organisations, vol. 7, (1991), p. 161.

1-1- عمل آليات الرقابة الخارجية:

جدول رقم (01-05-01): آليات الرقابة الخارجية

آليات الرقابة	الأعمال المقدمة
سوق السلع و الخدمات	عن طريق إزاحة المؤسسات غير ناجعة الأداء.
السوق المالي	القيام بالمشاركات المعارضة.
سوق العمل للإطارات التنفيذية المديرية	المنافسة الممارسة من طرف المديرين الآخرين.
المحيط القانوني و التنظيمي	تحديدات مفروضة لحرية العمل التسييري.
المؤسسات المالية المقرضة	البنود التعاقدية؛ الضمانات؛ ترشيد القرض؛ رفع نسب الفوائد.

Source : Gharbi Héra, Enracinement des Dirigeants : une revue de la littérature, FROG 2002, p.04.

- سوق السلع والخدمات (منافسة الشركات الأخرى): يظهر رقابة على المديرين التنفيذيين في الحالة التي يكون فيها المديرون التنفيذيين و كما الشركات؛ مدعنين لقانون المنافسة التي تفرض على الشركات إلى التعارك لحماية حصتها السوقية المتواجدة بالتبادل؛ وحسب (Bienaymé)¹ بينامي؛ ندافع في أيامنا عن منافسة الحضور الكلي لمنافسة حادة بالتأكيد من طرف تزايد الأعوان والأسواق؛ عن طريق وسائل النجاح.

- السوق المالي: الاستحواذات تعد الملاذ الأخير للمساهمين لتأديب وضبط المديرين التنفيذيين؛ وكنتيجة لذلك؛ إذا كانت الأهداف الإستراتيجية المختارة من طرف المديرين التنفيذيين لا تستجيب لمتطلب تعظيم الثراء؛ فإنّ نزاعاً للمصالح سيظهر؛ والذي يمكن أن يحل بفضل أداة قسرية: التهديد ثم تنفيذ رقابة خارجية (خطر الإقالة الناجم عن الاستحواذ).

- سوق العمل للإطارات التنفيذية المديرية: يستفيد المديرون التنفيذيون من فرص في سوق العمل لشغل منصب؛ فهم يتحملون مع ذلك السلبات إذا لم يكونوا ناجعي الأداء بما فيه الكفاية في نظر المساهمين و يخاطرون بتعرضهم للاستبدال بمنافسين داخليين وخارجيين للشركة.

1- Bienaymé A .Principes de Concurrence, Economica, (1998), p.434.

- المحيط القانوني والتنظيمي: تتحول أنظمة الرقابة الموضوعية داخل المؤسسات تباعا مع التغيرات الحاصلة في المحيطين القانوني والتشريعي؛ مما يفرض قيودا على سلوكيات المديرين التنفيذيين.

- المؤسسات المالية المقرضة: تمتلك تقنيات مالية مختلفة وتعاقدية لتأديب وضبط المديرين التنفيذيين؛ كما هو الحال لتحديد القيود قصيرة الأجل؛ واللجوء إلى البنود التعاقدية...

كل هذه الآليات هي بهدف ضمان جزاء ضبطي وراذع في حالة عدم احترام البنود القانونية والتعاقدية (التي تربطهم بالشركاء الخارجيين) أيضا بالنسبة لقواعد المنافسة.

1-2- عمل آليات الرقابة الداخلية:

جدول رقم (01-05-02): آليات الرقابة الداخلية

آليات الرقابة	الأعمال المقدمة
رقابة المساهمين	الجمعية العامة؛ متابعة تقسيم حقوق التصويت.
المتابعة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين	إمكانية التدخل في الوقت الحقيقي في صيرورة العملية التقريرية.
الرقابة عن طريق الأجراء	إمكانية إخطار المحاكم في حالة عدم احترام التنظيمات القانونية أو الصعوبات الكبيرة.
مجلس الإدارة	عن طريق تحديد مكافئة المدير التنفيذي و إمكانية تنحيته.

Source :Gharbi HÉla, Enracinement des Dirigeants : une revue de la littérature, Op.Cit, p.04.

- رقابة المساهمين: عندما يقرر مساهم ما الاستثمار في شركة فهو يمنح نفسه الحق في مراقبة المديرين التنفيذيين (المسيرين)؛ في شركات المساهمة يفترض بالمساهمين ممارستهم للرقابة على الفريق المدير؛ ومع ذلك يظهر أن تأثير بعضهم أكثر من البقية. في الواقع؛ المساهمون السائدون هم الأكثر ملائمة لحصر وتقليل خطر التسيير التقديري من جانب المدير التنفيذي. هذه الأهلية هي أفضل مراقبة مخصصة لهم بفضل كبر

مشاركاتهم في رأس مال الشركة؛ وما يترتب عليه عملية حيازة الأسهم؛ ويرى (Nabet) ¹ "نابت" أيضا بأن المساهمين السائدين يقللون خطر التسيير السيئ لاستثماراتهم بشرائهم للمؤسسة أو بتحفيز أشخاص آخرين للقيام بذلك في حالة نجاعة الأداء السيئة للمديريّة العامّة. هذا النوع من الرقابة يتم عبر الجمعيات العمومية للمساهمين باعتباره المكان الذي تجري فيه لعبة السلطة بين مختلف مساهمي الشركة تبعا لنسبة حقوق التصويت المحصل عليها فعليا.

- **الرقابة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين:** تتم بين المديرين التنفيذيين أنفسهم؛ رقابة الزميل؛ الخوف من الخطأ؛ التبليغ عن التجاوزات من مدير تنفيذي أو إداري داخلي كلها علامات لما يمكن أن تقدمه الرقابة المتبادلة من جهد للمساهمة في رقابة أفضل لقرارات الفريق التنفيذي المدير للشركة.

- **الأجراء:** من مصلحتهم أن تكون نجاعة الأداء عالية (Fama, 1980)؛ قوة هذه الرقابة تظهر مرتبطة بقيمة استثماراتهم التخصصية (كفاءتهم ورأس مالهم المعرفي أو التخصصي) داخل الشركة²؛ وبممارسة الأجراء قدرا من التأديب والضبط على المديرين التنفيذيين باعتبارهم (الأجراء) يملكون وصولا مباشرا وأكثر سهولة للمعلومة من الأعوان الخارجيين؛ فهم إذن أكثر ملائمة لمراقبة سلوك المديرين التنفيذيين.

- **مجلس الإدارة:** يشغل نظاما مهما داخل نظام حوكمة الشركات؛ ويعد الأداة الرقابية التي من خلالها يضمن المساهمون التسيير الجيد لشركتهم؛ ففي إطار نظرية الوكالة (Fama, 1980) وكذا في نظرية تكاليف الصفقة (Williamson, 1985)؛ تم اعتبار مجلس الإدارة كآلية رقابية داخلية مهمة تهدف لمراقبة المديرية العامة للشركة والتصديق على القرارات الإستراتيجية بعد الحكم على المديرين التنفيذيين حسب نجاعة أدائهم إما بتحديد عقودهم أو بإقالتهم (Fama et Jensen 1983).

هذه الآليات الرقابية الداخلية تسمح على الأقل نظريا؛ بتجنب عدم التناظر المعلوماتي لأنها تضمن وصولا مباشرا للمعلومة. الانتماء الداخلي للقائمين على هذه الآليات يجب أن تسمح بالحصول على صورة واضحة ومباشرة حول تصرفات المديرين التنفيذيين؛ آليات الرقابة الداخلية أكثر قربا من نظيراتها الخارجية مما يطرح التساؤل حول الآليات الأكثر نجاحا في مهمتها³.

وقد قام (Charreaux) "شارو" باقتراح التمييز بين هذه الآليات وفق محورين؛ هما التخصصية؛ والقصدية؛ فالتخصصية تعود إلى الآليات الداخلية الخاصة بالشركة؛ وتختصر السلطة التقديرية للمدير

1- Nabet A «Le Corporate control' et le risque actionnarial : une revue de la littérature », 21^{ème} Congrès de l'A.F.C., Angers, (2000), p.09.

2- Charreaux G. Le gouvernement des Entreprises: Corporate Governance, théories et faits, Ed. Economica. (éd). (1997), P, 120.

3-Gharbi Héla, Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, Op.Cit, p07.

التنفيذي؛ وتؤثر على قراراتهم؛ ومن أمثلة ذلك؛ رقابة حملة الأسهم عبر الجمعية العامة؛ ومجلس الإدارة والرقابة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين؛ والآليات غير التخصصية؛ تضم المحيط القانوني والتنظيمي؛ سوق السلع والخدمات؛ السوق المالي وسوق العمل؛ وأما ما يتعلق بالقصدية؛ فتترجم بإنشاء القواعد والإجراءات الرسمية؛ ومن أمثلة ذلك الهيكل الرسمية والرقابة الداخلية علاوة على سوق السلع والخدمات؛ والسوق المالي وسوق العمل وغيرها...؛ بينما تضم الآليات غير القصدية ثقافة الشركة؛ الرقابة المتبادلة... إلخ؛ ويمكننا تقديم جدول يوضح هذه المصنوفة إن صح التعبير.

جدول رقم (03-05-01): تصنيف آليات حوكمة الشركات حسب Charreaux (1997)

آليات غير محددة Mécanismes non spécifiques	آليات خاصة - محددة - Mécanismes spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> - المحيط القانوني والرسمي. - النقابات الوطنية. - الجمعيات (associations). - المراجعين القانونيين. 	<ul style="list-style-type: none"> - المراقبة المباشرة للمساهمين (الجمعيات) (assemblées) - مجلس الإدارة. - أنظمة المكافآت والحوافز. - الهيكل الرسمي. - المراجعين الداخليين. - لجنة الشركة. 	آليات عمدية
<ul style="list-style-type: none"> - سوق السلع والخدمات. - سوق المال. - الوساطة المالية. - سوق العمل. - السوق السياسية. - سوق رأس المال الاجتماعي. - المحيط المجتمعي. - المحيط الإعلامي. - ثقافة الأعمال. - سوق التكوين. 	<ul style="list-style-type: none"> - شبكات غير رسمية. - المراقبة المتبادلة للمستهلكين (surveillance). - ثقافة الشركة. - السمعة. 	آليات غير عمدية أو عفوية

Resource : Charreaux G. « Vers une théorie du gouvernement d'entreprise, in Charreaux G., « Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théorie et faits », Economica, (1997), p 427

المطلب الثالث: الشروط الضرورية لضمان فعالية الرقابة:

تفترض نظرية الوكالة بأن العديد من العوامل لها تأثير معتبر على أنظمة رقابة التسيير داخل الشركة خاصة فيما يتعلق بكفاءة المراقبين وتحفيزهم؛ في حين تركز نظرية التجذرية على بعد ثالث هو مدى استقلالية المراقبين بالنسبة إلى المديرين التنفيذيين. هذه العوامل الثلاثة تعد عوامل فعالية الأشكال التنظيمية.

1- كفاءة المراقبين:

كفاءة المراقبين ضرورية لممارسة وظيفتهم؛ فهي تخص قدرتهم على امتلاك المعلومة، عن طريق معرفة خاصة بالمحيط و بالفاعلين الآخرين و القدرة على معالجتها؛ فالمعلومة تعد مصدرا ضروريا للمؤسسات و امتلاكها يشكل مصدرا مهما للسلطة بالنسبة للفاعلين؛ حيث يملك المديرون التنفيذيون -والذين هم في قلب تجمع العقود - وصولا أفضل للمعلومة مقارنة بمجموع شركاء المؤسسة؛ وضعيتهم الإستراتيجية داخل الشركة تسمح لهم بالتحكم والاحتفاظ بالمعلومة؛ وبالأخص بحصر وتقييد قابلية استعمالها بالنسبة للأعوان الآخرين؛ فزيادة عدم التناظر المعلومات نحو الشركاء والأعوان المكلفين مباشرة بمراقبتهم (المساهمون؛ الإداريون؛ البنوك) سيسمح لهم بالتجذر؛ و بزيادة فضائهم التقديري.

الاختلافات بين نظريتي الوكالة وتكاليف الصفقة من جهة؛ وبين نظرية التجذرية من جهة أخرى؛ تكمن في الفرضيات الضمنية الخاصة بكفاءة المراقبين؛ فنظريتا الوكالة وتكاليف الصفقة تفترضان بأن التحفيز هو العامل الأساسي الذي يحدد فعالية المراقبين؛ هؤلاء يفترض بهم امتلاك كفاءة أساسية تسمح لهم بامتلاك ومعالجة المعلومة بتكلفة قليلة أو كبيرة؛ المعلومة كثيرا ما تكون متوفرة وقابلة للمعالجة؛ بشرط وضع السعر¹؛ في حين ترى نظرية التجذرية أن الرؤية السابقة خاطئة الأعوان بإمكانهم تقديم كفاءات خاصة للحصول ومعالجة المعلومة الخاصة للمؤسسة؛ بمحيطها وبمحيطها؛ ولكن أغلبية المعلومات لا تكون متوفرة أو لا يمكن معالجتها.

2- تحفيز المراقبين:

نظريتا الوكالة وتكاليف الصفقة تركزان اهتماماتهما حول السلوكيات الانتهازية للمراقبين؛ وبالأخص حول سلوك الركوب المجاني (Free Rider) Passager Clandestin)؛ بالنسبة لهاته النظريات؛ الأعوان المكلفين بالرقابة ليسو محفزين لممارسة وظيفتهم إذا لم تكن لهم إمكانية تقليل تكاليفهم بالاستفادة من فوائد المؤسسات من طرف مراقبين آخرين؛ ولكن هذا التحليل ليس كاملا؛ فهو لم يحدد كافة أشكال

الانتهازية الممارسة من قبل المراقبين على غرار إمكانيات التواطؤ مع المديرين التنفيذيين (شبكات الإداريين على سبيل المثال) أو أيضا النزاعات مع أعوان آخرين؛ مراقبين كامنين أو ظاهرين¹ (البنوك؛ المؤسساتيون). هذه النزاعات بين المراقبين للحصول على الموارد (الأصول؛ المعلومات أو السلطة) يمكنه أن يشل أنظمة الرقابة تماما؛ يمكن أن يتم اختيارهم من طرف المديرين التنفيذيين للإخلال بالأنظمة التي يفترض بها مراقبة تسييره. موضعه المركزي داخل العلاقات مع مختلف الشركاء؛ وعدم تناظر المعلومات يسهل كثيرا وظيفة الفرق المديرة الراغبة في التجدر .

نظرية التجدرية تراعي مختلف المظاهر وتحلل بطريقة أكثر لباقة تأثيرات هذه النزاعات على الرقابة الممارسة على عملية إدارة الشركة؛ كما تراعي أيضا الاستراتيجيات التي تسمح للمديرين التنفيذيين بتشجيع العدوانية بين الشركاء للاستيلاء بطريقة أفضل على السلطة داخل المؤسسة؛ هذا التحليل يقود مباشرة إلى استقلالية المراقبين أي إلى العلاقات الموجودة بين المراقبين والمديرين التنفيذيين.

3- استقلالية المراقبين:

كفاءة و تحفيز المراقبين يحسنان إدراك السلوكيات الانتهازية للفرق المدير ولكن استقلاليتهم أمام المديرين التنفيذيين يعد شرطا لتطبيق العقوبة في حالة السلوكيات المنحرفة.

نظرية التجدرية تشدد على العلاقات بين المديرين التنفيذيين والمراقبين وحول الوسائل التي يعدها المديرون التنفيذيون لشل أنظمة الرقابة بزيادة ارتباط مختلف الشركاء به؛ هذه الإستراتيجية التجدرية فعالة؛ لأن المراقبين يمكنهم كشف السلوك الانتهازي للمديرين التنفيذيين دون أن يستطيعوا معارضتهم.

التكامل بين رأس مالهم البشري وأصول الشركة يسمح على سبيل المثال للفرق المديرة بتقليل خطر إقالتها باستبعاد الفرق المديرة المنافسة؛ فغياب مبادرة مماثلة لتبديل المديرين التنفيذيين تجبر الشركاء على قبول السلوكيات الانتهازية لهؤلاء الآخرين؛ التكاليف المتبقية ترتفع بالنسبة للمساهمين لأن تكاليف رقابة فعالة تصبح باهظة.

هذه الاستراتيجيات تسمح للمديرين التنفيذيين بعدم تعظيم القيمة؛ وبالتسيير تحت ضغط مردودية أقل؛ طالما استوفوا هذا القيد؛ ليس من مصلحة المراقبين طردهم لأن ضياع التكاملات بين رأس المال البشري والأصول النوعية للشركة يؤدي إلى فقدان المداخل التسييرية المشتركة¹

1- مشاكل تباعد المصالح بين المساهمين و البنوك تم معالجتها بصفة موسعة من قبل نظرية الوكالة و لكنها اهتمت قليلا بتأثيرات رقابة الشركة على النزاعات التي قد تنجم عنها.

المبحث الثاني: مقاومة الرقابة، النماذج رد فعل المدير التنفيذي إزاء آليات الرقابة

تجذرية المديرين التنفيذيين؛ تعرّف من طرف عدد كبير من الكتاب كرد فعل على الرقابة الداخلية والخارجية للشركة؛ انطلاقاً من فرضية أن آليات الرقابة الخارجية لا تنطلق سوى إذا كانت الآليات الداخلية غير فعالة في مراقبتها للمديرين²؛ فإستراتيجية التجذّر تركز في المقام الأول على تحييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة؛ رقابة المساهمين؛ الرقابة عن طريق الأجراء) ولتحييد أيضاً وسائل الرقابة الخارجية (وبدقة أكبر تجنب محاولة تغيير الإدارة عبر الاستحواذ العدائي).

المطلب الأول: التجذرية عبر مجلس الإدارة

سنقترح إذا تقديم مختلف الرؤى حول استراتيجيات التجذر التي تقوم على تحدي الآليات الرئيسية للرقابة الداخلية و الخارجية.

باعتبار كآلية رقابة داخلية بالشركة؛ مجلس الإدارة يشغل مكاناً هاماً في حوكمة الشركة؛ في الواقع في إطار نظرية الوكالة أيضاً في نظرية تكاليف الصفقة؛ مجلس الإدارة يعتبر كآلية مهمة للرقابة الداخلية موجود بهدف مراقبة مديرية الشركة؛ هو أيضاً موجود بهدف الحكم على المسيرين حسب نجاعة أدائهم سواء بتجديد عقدهم أو بإقالتهم حسب نظرية الوكالة؛ واحدة من المتغيرات التي تساعد على تعظيم ثراء المساهم مرتبطة بطبيعة الإداريين؛ في الواقع مجلس الإدارة مكون من إداريين داخليين وخارجيين؛ الإداريون يقيمون مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف الفريق المسير ويوجهون إستراتيجية المؤسسة.

دراسات عديدة درست تأثير تركيبة مجلس الإدارة على الرقابة الداخلية للمديرين التنفيذيين؛ العديد منها أوضحت بأن المديرين يستطيعون تبرير تجذرتهم عن طريق مجلس الإدارة؛ في الواقع؛ نظرية الوكالة تفترض بأن الإداريين الداخليين لا يملكون القدرة الكافية لمعارضة قرارات المديرين التنفيذيين؛ هؤلاء الإداريين الداخليين هم عامة إدارات المؤسسة أو أجراء؛ يرتبطون هرمياً مع المديرية العامة؛ نقص استقلاليتهم يؤدي إلى الإضرار بفعالية رقابتهم؛ أما بالنسبة للإداريين الخارجيين؛ فهم موظفون بسبب كفاءتهم؛ استقلاليتهم بالنظر إلى المديرين التنفيذيين؛ لأنه وفي أغلب الحالات؛ يتمّ تسميتهم باقتراح من المديرين التنفيذيين³؛ هذا الارتباط للإداريين الداخليين والخارجيين مع المديرين التنفيذيين يؤدي إلى اتهام فعالية الرقابة الممارسة من طرف مجلس الإدارة.

1 - Alexandre H., Paquerot M. «Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants», Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N°2, Juin, (2000).p.08.

2- Walsh J.P. et Seward J.K., On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms, Academy of Management Review, vol.15, n°3, (1990), p.34.

3- Charreaux G., Pitol Belin J.P. Le conseil d'administration, Op.Cit, p.145.

بالنسبة لتأثيرات هذا النوع من التجدر على مصالح المساهمين يسجل (Stamford et Pichard) "بشارد و ستامفورد" أن شبكة الإداريين تساعد على تجذرية شرعية من المدير التنفيذي؛ انطلاقاً من إطالة عقده والذي لا يضر بنجاعة الأداء المحاسبية والبورصية للشركة والتي تعدّ كمؤشر لثراء المساهمين¹؛ تجذرية المديرين التنفيذيين عن طريق مجلس الإدارة يؤدي إلى عدم رؤية تأثيرات سلبية على ثراء المساهمين.

مع ذلك (Paquerot) "بكروت" يرى بأن تركيبة مجلس الإدارة والنسبة المملوكة من طرف الإداريين هي بدون تأثير على إستراتيجيات تجدر المديرين التنفيذيين و على نجاعة أداء الشركة².

مجلس الإدارة مكون من إداريين داخليين وخارجيين يقيمون مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف الفريق التنفيذي و يوجهون إستراتيجية المؤسسة (Ginglinger) "جينغلينغر"؛ يشير بأن "مجلس الإدارة يتدخل عندما يتم الحكم بعدم قبول نجاعة أداء الشركة؛ إما بإقالة المدير التنفيذي أو مراجعة مكافئته؛ والتقييم عن طريق مجلس الإدارة أمر معقد؛ فمن جهة؛ لا تظهر الجهود سوى في المدى الطويل؛ والقرارات السائرة في اتجاه واحد للمديرين التنفيذيين السابقين تؤثر في الوضعية الحالية؛ ومن جهة أخرى؛ نتائج قرارات المديرين التنفيذيين؛ ونتائج محيط الشركة متداخلة وتشترط مقارنة دائمة مع الشركات المنافسة³.

عدة بحوث بينت محدودية فعالية الرقابة الممارسة من طرف مجلس الإدارة؛ هذا القصور يبدو أساساً مرتبطاً بتجمّع عقود رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي الرئيسي⁴؛ ولكن أيضاً لطبيعة الإداريين. "ازدواجية" الوظائف تقدم سلطة أكبر للمدير التنفيذي داخل مجلس الإدارة؛ مشككة في نزاهة هذا المجلس بالخصوص في استقلالية الإداريين؛ هذه الازدواجية تسمح في الواقع للمديرين التنفيذيين بزيادة سلطتهم داخل المؤسسة لأنهم يملكون عدم تناظر معلوماتي قوي بالنظر إلى المساهمين؛ ويستفيدون من وصول مباشر لموارد الشركة؛ ويمكنهم استغلال تبعية الإداريين الداخليين لوضع قرارات تفيدهم في مجلس الإدارة.

الأفراد الذين يشاركون في مجالس الإدارة يرفعون رأسمالهم البشري بفضل المعلومات التي يتحصلون عليها خلال هذه الاجتماعات؛ يجب عليهم الاختيار بين المزايا المحصل عليها من مشاركتهم في مجالس

1- **Pichard-Stamford J.P.** Légitimité et Enracinement du Dirigeant par le réseau des administrateurs, Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N°4, décembre, (2000), p.14.

2- **Paquerot M.** Stratégies d'Enracinement des Dirigeants, Performance de la Firme et Structures de Contrôle, Le Gouvernement des Entreprises (éd. G.Charreaux), Ed. Economica, (1997), p.105-138.

3- **Ginglinger E.**, «L'actionnaire comme Contrôleur», Revue Française de Gestion, Vol. 28, n°141, novembre/décembre, (2002), p.45.

4- لتفاصيل أكثر أنظر مقالات:

-**Fama E.F.** «Agency Problems and the Theory of the Firm», Journal of Political Economy, 88, (1980), p.288-307.

-**Fama E.G. Jensen M.C.** «The Separation of Ownership and Control», Journal of Law and Economics, 26, (1983), p. 301-325.

الإدارة وفعالية رقابتهم؛ والإفراط في الحماس داخل جلسات مجلس الإدارة يمكن أن يضر بسمعتهم؛ و يصرف المديرين التنفيذيين الذين عليهم مراقبتهم عن اختيارهم، وحتى بالنسبة للإداريين الداخليين؛ امتلاك الأسهم من طرفهم يمكن أن يشكل وسيلة فعالة لتغيير رأي الإداريين لصالح ممارسة الرقابة.

نسبة رأس المال الممتلك من طرف الإداريين يمكنها حسب نظرية الوكالة؛ أن تشكل دافعا كافيا لكي يمارسوا رقابة فعالة على سير الشركة؛ اصطفايا مصالح الإداريين والمساهمين عليه أن يساعد على مراقبة تسيير المديرين التنفيذيين وأن يقود إلى تعظيم قيمة الشركة؛ ويجب أن نشير إلى أنه لا يجب أن تكون تكاليف ممارسة رقابة فعالة من قبل الإداريين أعلى من المكاسب الهامشية الناتجة عن تحسين إدارة المديرين التنفيذيين للشركة؛ بصيغة أخرى مشاركتهم في رأس مال الشركة يجب أن تشكل جزءا كبيرا من ذمتهم المالية وأن تكون أعلى من كافة أشكال المكافئة المرصودة لهم في إطار وظيفتهم كإداريين؛ في الحالة العكسية؛ ليسوا مدفوعين لمعارضة المديرين التنفيذيين وتجنب خطر استبدالهم¹.

(Shleifer et Vishny)² "فيشي و شليفر" يريان بأن الإداريين لهم عدة صعوبات في معارضة قرارات المديرين التنفيذيين؛ لأنهم لا يتمتعون دوما بدعم المساهمين. كنتيجة لذلك؛ معارضتهم لا يمكن أن تكون مفهومة لبقية أصحاب المصالح؛ ويمكن أن يجدوا أنفسهم معزولين ومنتقدين؛ وهذا الخطر يمكن أن يكون شديد الردع؛ لأنه وبمراعاة عدم التأكد في المحيط؛ وعدم تناظر المعلومات؛ سيتضرر الإداريون كثيرا حين يحاولون تحديد جزء المسؤولية الذي يتحمّله الفريق المدير في شرح نتائج الشركة.

نظرية التجذرية تفترض بأن امتلاك رأس المال من طرف الإداريين يمكن أن يدعم ارتباطهم تجاه المديرين التنفيذيين عندما يقوم هؤلاء بوضع استراتيجيات تجذرية فعالة (إبعاد فرق منافسة؛ زيادة عدم التناظر المعلوماتي؛ الاستثمارات؛ في الأصول النوعية لرأس مالهم البشري)؛ في هذه الظروف؛ الدافع المقترح من طرف نظرية الوكالة؛ يمكنه وعلى العكس تشكيل كبح للتغيير بالنسبة للإداريين المالكين لرأس المال.

نظرية الوكالة تفترض بأن الإداريين الماليين أو المؤسساتيين يمتلكون كفاءات خاصة تسمح لهم بتقدير أفضل لنجاح أداء الفريق المدير و بالتالي مراقبته بطريقة أفضل.

عدد من الحجج تم تقديمها من قبل هذه النظرية لتبرير التأثيرات الإيجابية لتواجد أي مساهم في تركيبة رأس المال كما تم توضيحه سابقا؛ تواجهه في مجلس الإدارة يرجى منه أن يقدم نفس التأثير الإيجابي لمشاركته في رأس مال الشركة؛ أيضا شهرته يمكن أن تزيد سلطته على المديرين التنفيذيين وإجبارهم على إتباع توصياتهم لتجنب التأثيرات السيئة التي يمكن أن تنتجها النزاعات الإعلامية.

1- Alexandre H., Paquerot M .Op.Cit; p.15

2- Shleifer A.Vishny R.W«Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments», Journal of Financial Economics, [1989], p. 130.

ولكن كفاية الإداريين الماليين والمؤسّساتيين يمكن انتقادها لعدة أسباب؛ يمكنهم الاستفادة من علاقات غير رسمية مع المديرين التنفيذيين للشركة (الشبكات...)؛ عن طريق العلاقات غير الرسمية مع مديريات المؤسّسات ليست محفزة لكشف السلوكيات الانتهازية للمديرين التنفيذيين للمساهمين؛ وتعريض سمعتهم للضرر؛ وعدم تناظر المعلومات المشكل من طرف المديرين التنفيذيين يشجعهم على هذا الأمر. في الواقع؛ إذا لم يتمكن الإداريون من إبطال الاستراتيجيات التجذرية للمديرين التنفيذيين؛ فمن المحتمل أن يلجئوا إلى تغطية عدم كفاءتهم بدعم الفريق المسير؛ فحسب نظرية التجذرية تواجد إداريين ماليين أو مؤسّساتيين لا يحسن فعالة الرقابة المنجزة من قبل مجلس الإدارة حول تسيير المديرين التنفيذيين. الجدول التالي يقدم ملخصاً للحجج المقدمة من قبل نظرية التجذرية و المتعلقة بأنظمة الرقابة المشكّلة من قبل هيكل الملكية و مجلس الإدارة.

جدول (01-05-04): أنظمة الرقابة؛ رؤية نظرية التجذرية.

نوعية المراقبين			
طبيعة المراقبين	الاستقلالية أو السلطة	الكفاءة	الدافع
المساهمون الأغلبية	ضعيفة في حالة الاستراتيجيات التجذرية للمديرين التنفيذيين	قوية: يمكنهم توظيف خبراء	قوية: التكلفة الهامشية للرقابة ضعيفة.
المديرون التنفيذيون المساهمون	كاملة	قوية	لا يوجد: اصطفا المصالح ليس تاماً
المساهمون الماليون أو المؤسّساتيون	ضعيفة: فهم يرغبون في تقليل الأخطار	قوية: فهم خبراء	قوية: تكلفة الرقابة ضعيفة
الإداريون الخارجيون	ضعيفة: التحكم مع دفتر العناوين	قوية إذا تم توظيفهم لأجل هذه النوعية	ضعيفة: قليل من المصلحة أن تكون فعالة لأنه لا يوجد لجوء ممكن إلى القضاء.
الإداريون المساهمون	ضعيفة: تجذرية المديرين التنفيذيين	متغيرة	ضعيفة: تكلفة مرتفعة مقابل مكسب قليل
الإداريون الماليون و المؤسّساتيون	ضعيفة: التحكم مع دفاتر العناوين.	قوية: فهم خبراء	قوية: تكلفة الرقابة ضعيفة

حسب نظرية التجذرية؛ لا أحد من أنظمة الرقابة المقدمة سابقا يمتلك في آن واحد النوعيات الثلاثة الضرورية لفعاليتها. فعالية الرقابة لا يمكن أن تنتج سوى عن تناسق مختلف المكونات؛ ولكن نزاعات المصالح بين مختلف الشركاء يمكنه أن يضر بفعالية التنسيقات.

المطلب الثاني: التجذرية عن طريق شبكة الإداريين؛ الاستدانة؛ ورقابة المساهمين

1- التجذرية عبر شبكة الإداريين:

في بداية الوكالة؛ المدير التنفيذي له قدر قليل من هامش العمل؛ مما يضطره إلى تدعيم شرعيته بانجاز نجاعة أداء جيدة¹ تحت ضغط مخاطرة ضعيفة؛ فهو يفوض كثيرا ويتجنب التغيرات الإستراتيجية الكبيرة؛ المدير التنفيذي يمكنه أن يستفيد من مرحلة التعلّم لبناء سمعته و لتدعيم تخصصه؛ واتصالات المجلس وسيلة قيمة لجمع المعلومات المجمعة التي تساعد على تثبيت استقرار محيط الشركة أكثر من الاتصالات البشرية بين الشركات.

بقصد التجذّر؛ المدير التنفيذي له فرصة لإقامة عقود ضمنية مع الشركاء؛ والسلطة المجمعة² في المجلس بفضل التبادلات الاجتماعية السابقة والحالية ومراقبة قنوات المعلومات؛ وتدنية عدد المتحاذين؛ تضمن تدريجيا حرية أكبر للمدير التنفيذي لاتخاذ استراتيجيات تجذرية ملحققة³. المدير التنفيذي يصل في نهاية عقده وله سلطة تفاوض قوية مع الشركاء؛ أيضا؛ هل هو أقل حساسية لضغوط الشهرة والآليات الدافعة (مكافئات متغيرة؛ سوق الرقابة)؛ في هذا الظرف؛ لا يتردد المدير التنفيذي في اتخاذ قرارات مالية غير جيّدة وخطرة⁴.

السؤال المطروح؟ هل يمكن للمدير التنفيذي أن يأمل بإطالة مدة عقده وتجاوز العمر القانوني للتقاعد بفضل آلية لإضفاء الشرعية عبر شبكة الإداريين؟ وهل تداخل مجالس الإدارة تقوي أو تخفض نجاعة أداء الشركة؟ في حالة تأثير إيجابي حول نجاعة الأداء؛ نتكلم عن تجذرية "شرعية" للمدير التنفيذي؛ هذا الأخير لا

1- تجذرية المدير التنفيذي عبر نجاعة الأداء حظيت بتغطية وافرة تؤكد بأن نجاعة الأداء السيئة تضغط على المدير التنفيذي في البداية. ملخص موضح أنظر كتاب

-Caby J., Hirigoyen G. La création de valeur de l'entreprise, Economica. [1997], p.

2- سلطة المدير التنفيذي تكون أكبر عندما تكون مدة عقده أطول من تلك الخاصة بالاداريين.

3- من بين هذه الاستراتيجيات التجذرية زيادة نسبة الإداريين الداخليين بمجلس الادارة، تسميات وفق خصائص مشاهمة له، الاستثمار في أصول شديدة التخصصية.

4- Paquerot M. «L'enracinement des dirigeants et ses effets», Revue Française de Gestion, novembre-décembre, [1996], p. 212-225.

يستعمل جهازا لحجز القيمة؛ وعلى العكس من ذلك؛ انخفاض نجاعة الأداء تشير إلى تجذرية "انتهازية" باختبارنا لتجذرية المدير التنفيذي عن طريق شبكة الإداريين؛ وتأثير مركزية مجلس الإدارة على نجاعة أداء الشركة¹.

- المدير التنفيذي يستفيد؛ العديد من آليات تجذرية المدير التنفيذي تؤثر تحت حماية اتصالات المجلس.
- الروابط بين المجالس تساهم في تغطية أي عجز في شرعية المدير التنفيذي بإيصال المعارف المتعلقة بالقطاع التي ستشري رأسماله التخصصي وتساعد في تبرير القرارات المتعارضة.
- المدير التنفيذي يستفيد أيضا من رأس المال الاجتماعي للإداريين متعددي العقود لالتماس عقود جديدة كإداري؛ فهو يحسن شهرته؛ مما يسمح بجلب مديري تنفيذيين آخرين للمجلس؛ والتبادلات بين المديرين التنفيذيين المشاركين في نفس المجلس يجب أن تساعد في إقامة علاقات مستقرة بين الشركات الممثلة؛ خاصة كما يوضحه (Froehlicher)² "فروهلischer" لأنّ هذه التبادلات مناسبة لتعزيز التعاون ما بين الشركات؛ والمديرون التنفيذيون يمكنهم أيضا حماية رأس مالهم التسييري بطريقة أفضل بفضل عقود ضمنية ناشئة عن هذه الروابط.

آلية تجمع العقود تقترح قواعد اللعب لإقامة التبادلات بين الإداريين و المديرين التنفيذيين ما يسهل تجذرية هؤلاء الآخرين؛ يلاحظ بأنّ إداري مختار داخل مجلس شديد التركيز له وصول أسرع إلى أجهزة مؤسّساتية مختلفة؛ (مجموعات تطوير اقتصادية أو منظمات ثقافية)؛ والذي بالتبادل يمكن أن يحصل من الوضعية القطاعية الجيدة للشركات التي تركز الإداريين متعددي الوظائف للتحكّم؛ والحصول على المساعدات والإعانات المالية.

بوضع أقدامه في هذه الأجهزة؛ الإداري له الفرصة لإثراء شبكة اتصالاته ورفع قيمة شهرته في سوق الإداريين؛ صلابة الشبكات التي ينتقل فيها رأس المال الاجتماعي تستند على قواعد ضمنية للتبادل بين الأعوان؛ الإداريون الذين يستفيدون من التواجد في المجلس مديون للمدير التنفيذي؛ وإذن هم أكثر ولاءً له وتعاون معه³.

1- Pichard-Stamford J.P. «Légitimité et Enracinement du Dirigeant par le réseau des administrateurs», Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N°4, décembre, (2000), p. 157.

2- Froehlicher T, Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises, Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n° 1, [1998], p. 99-124

3- Pichard-Stamford J.P, Op.Cit.p.158.

2- التجذرية عبر سياسة الاستدانة:

تعد سياسة الاستدانة للشركات كأداة لمراقبة المديرين التنفيذيين؛ والذين عليهم تبرير استعمال الأموال لدى البنوك؛ وحسب نظرية الوكالة فإن نزاعات المصالح يمكن أن تتواجد بين دائني الشركة و مساهميها باعتبار نوعية الرقابة الممارسة من قبلهم تجاه المديرين التنفيذيين.

إجبارية الحفاظ على سجل استحقاق الدفعات يمكن أن يقلل من استقلالية المديرين التنفيذيين تجاه المساهمين؛ عقود الإقراض تلزم المديرين التنفيذيين بدفع الأموال بانتظام للدائنين بمعزل عن مستوى نشاط الشركة؛ فرقابة البنوك تمارس منذ أن يتغير سلوك الشركة بما يعيق اتفاق الدفع (سواء عن طريق البنود التعاقدية أو عن طريق الضغوط خلال الفترات الصعبة اقتصادياً).

في الإجمال؛ المقرضون يفترض بهم القيام بمراقبة نشاطات المديرين التنفيذيين على رأس المؤسسات و لكن يمكن أن يظهر خطر التواطؤ بين مديرية المؤسسة ومقرضيها بما يؤدي لمضرة المساهمين¹.

السؤال المطروح؛ هل المديرون التنفيذيون خرجوا نفس المدارس الإدارية مع مديري المؤسسات المصرفية لهم عمليات استدانة أكثر أهمية من المديرين التنفيذيين من خارجها؟ وهل تكلفة الاستدانة هي أقل من تلك الخاصة بالآخرين؟

3- التجذرية كرد فعل لرقابة المساهمين:

الرقابة الممارسة من طرف المساهمين هي بالتأكيد ممارسة عن طريق مجلس الإدارة مع أن المدير التنفيذي يقوم بأعمال لمواجهة هذه الرقابة؛ في الواقع؛ انطلاقاً مما قدمناه سابقاً؛ الرقابة الممارسة من طرف الإداريين محدودة للغاية.

حسب نظرية الوكالة؛ عدة فئات من المساهمين يفترض بهم تقييم فعالية تسيير المديرين التنفيذيين منهم المساهمون المؤسسيون؛ تقييم الرقابة الممارسة من طرف المساهمين يتم عن طريق مستوى الاستثمارات المؤسسية، مبلغ استثماراتهم يسمح لهم بترسيخ سلطتهم؛ حق التصويت والسلطة غير الرسمية التي يمارسونها على مسيري الشركة، كفاءتهم في مراقبة المسيرين ترتبط بطبيعة المستثمرين المؤسسيين أنفسهم²؛ المساهمون السائدون يملكون حصة معتبرة من رأس المال تحفزهم للاستثمار في مراقبة تسيير الشركة. إذن تركيز رأس المال يجب أن يسمح برقابة أكثر فعالية للمديرين التنفيذيين و بتجنب استفادة هؤلاء من التجذّر.

1- Paquerot M., Chapuis J.M., "Politique d'endettement et réseau d'appartenance des dirigeants", Cahier de Recherche du FARGO, IAE Dijon, (2003), p.05.

2- Gharbi Héla, Enracinement des Dirigeants : une revue de la littérature, Op.Cit, p.07.

في الواقع (Brickley J.A., Lease R.C. et Smith C.W.)¹ "بريكلي و ليز و سميث" يحدّدون بأنّ المسيرين العموميين للأموال؛ والأموال المتبادلة هم أكثر كفاءة في تقديم مراقبة فعالة للمديرين التنفيذيين أكثر من شركات التأمين والبنوك؛ ويمكن للمديرين التنفيذيين الاستفادة من وجود شركات التأمين والبنوك في رأس مال الشركة للحفاظ على وزيادة منطقتهم التسييرية.

في مواجهة الرقابة الممارسة من طرف المساهمين؛ يستدعي المدير التنفيذي أدوات مختلفة لغرض التّحدّر داخل الشركة ولجعل عملية استبداله صعبة في أعين مساهميه؛ ويمكنه أيضا الاستثمار في الأصول التخصصية² التي تجعل استبداله مكلفا بالنسبة للمساهمين؛ والذي يسمح له بزيادة مكافئته؛ وبالاستفادة أكثر من منطقة تسييرية أكبر.

المدير التنفيذي يمتلك أيضا وسيلة أخرى للتملّص من رقابة المساهمين وهي عدم التناظر المعلوماتي؛ المعلومة هي مصدر أساسي بالنسبة للمنظمات؛ امتلاكها يشكل مصدرا مهما للسلطة بالنسبة للأعوان انطلاقا من وضعيته الإستراتيجية المدير التنفيذي له وصول مفضل وذو امتياز للمعلومة بالاحتفاظ بامتيازها وخاصة بقصر الوصول إليها من طرف الشركاء الآخرين؛ فالمدير التنفيذي يمكن أن يمارس سلطة أكيدة على المساهمين بفضل التلاعب بالمعلومة التي تسمح له بالاحتفاظ بميزة "الإعلامي" وحرية كبيرة في العمل³.

المطلب الثالث: التجذرية عبر إجراء الشركة

1- التجذرية عبر إجراء الشركة: حالة مخططات مساهمة الأجراء

يتم استعمال مخططات مساهمة الأجراء كواحدة من آليات الرقابة الداخلية بالشركة؛ في الواقع؛ الأجراء لهم مصلحة بأن تكون نجاعة أداء الشركة أكثر إرضاء، قوّة هذه الرقابة تظهر مرتبطة بقيمة استثماراتهم النوعية (كفاءتهم التخصصية)؛ واحدة من وسائل فعالية هذه الرقابة هي إشراكهم في رأس مال الشركة.

1- Brickley J.A., Lease R.C. ET Smith C.W., Ownership Structure and Voting on Antitakeover amendments, Journal of Financial Economics, 20, (1988), p.16.

2- توجد هناك تخصيصية أو نوعية في الأصول عندما يكون هناك استثمار دائم يجب أخذه لدعم والقيام بصفقة خاصة؛ وبأنّ هذا الاستثمار ليس قابل لإعادة استعماله في صفقة أخرى؛ الأمر يمكن أن يخص أصول أو استثمارات مادية أو بشرية؛ انطلاقا من تخصيصية الأصول فقد نشئ علاقة تبعية شخصية مستديمة بين الأطراف المسؤولة عن تنفيذ هياكل الادارة المعدة وفق العلاقة التعاقدية خاصة في حالة الشركة.

3 - Gharbi Héra, Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, Op.Cit, p.11

الأجراء المساهمون في الشركة مرتبطون بالمدير التنفيذي؛ هو في نفس الوقت مستخدمهم و وكيلهم بإسم الأموال التي استثمروها في مؤسسته؛ مخططات مساهمة الأجراء التي تقوم بتحفيز وزيادة ولاء الأجراء تسمح لهم بالحصول على صفة "المساهم" في الشركة؛ هذه المخططات يجب إذن أن تسهل رقابة داخلية أكثر فعالية لأنها ستسمح لهم بجمع المزايا المعلوماتية الناجمة عن الشكلين؛ ويجب إذن أن تضمن التوفيق بين مصالح المساهمين؛ وتلك الخاصة بالمديرين التنفيذيين وتقلل مخاطر التسيير التقديري حسب تعريف (Charreaux) "شارو".

الأجراء المساهمون سيتضررون إذا فضلوا التحلي عن ارتباطهم مع المديرين التنفيذيين؛ في الواقع سيعرفون صعوبات في الإفلات من تأثير المديرين التنفيذيين؛ هم أقل أهلية وقدرة من المساهمين المؤسساتيين لممارسة رقابة على القرارات التسييرية والضغط على الفريق المسيّر لإرغامهم على تبني إستراتيجيات مريحة للمساهمين (بدرجة خطر عالية وفرصة عوائد مرتفعة)¹.

أبعد من ذلك (Pound et Gordon) "غوردن و بوند" يقترحان بأنّ المسيّر يمكنهم استعمال مخطّط مساهمة الأجراء (ESOPs) لزيادة المساهمة الداخلية والاحتماء ضد التغيرات غير المرغوبة في هيكل ملكية الشركة، علاوة على ذلك؛ سوق الرقابة يشير بأنّ مخطّطات مساهمة الأجراء تعتبر كآلية تجذّر تسييرية عندما يتم اعتمادها في إطار محاولات مضادة لعملية تغيير الإدارة عبر طرح الأسهم للإستحواذ العدائي؛ المديرين التنفيذيين يبحثون عن التجذّر عن طريق الأجراء بالتعاقد معهم بعقود محفزة تمكّنهم أن يصبحوا مساهمين بالشركة².

بالنسبة لهذا النوع من التجذرية؛ الأجراء الذين يراقبون أو يملكون نسبة كبيرة من أسهم الشركة هم أكثر كفاءة لممارسة ضغط على الفريق السير لضمان نجاعة أفضل لنجاعة الأداء في المدى الطويل.

عدة أعمال بينت بأنّ مساهمة الأجير تساهم في تجذرية المديرين التنفيذيين؛ وأنّ التجذرية تكون أسهل كلما كانت نسبة استقلالية الأجراء المساهمين بالنسبة للمدير التنفيذي ضعيفة³.

المديرون التنفيذيون يلجئون لمختلف أنواع التجذرية؛ يمكنهم أيضا استعمال العقود الضمنية لغرض ضم عدة فاعلين لصفهم؛ ولتجنّب الخضوع لآليات الرقابة؛ بفضل موقعه الاستراتيجي؛ المدير التنفيذي بإمكانه إعداد عقود مع مختلف أصحاب المصالح؛ لاسيما الأجراء؛ مما يسمح له بزيادة تجذريته¹.

1- _____, *Enracinement des Dirigeants : une revue de la littérature*, Op.Cit, p.06.

2- Gordon L., Pound J. *ESOPs and corporate control*, Journal of Financial Economics, 27, (1990). p.21.

3- Desbrières Ph, *Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement des entreprises*, chapitre dans *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997, p397-420.

العقود الضمنية المنشئة بين المديرين التنفيذيين ومختلف شركاء الشركة صعبة المراقبة من قبل المساهمين ومجلس الإدارة؛ في الواقع؛ وكما تشير إليها التسمية نفسها هي اتفاقات لا تظهر في شكل قانوني ولكنها تربط الأطراف فيما يتعلق بتصرفاتها الخاصة². هذه العقود تظهر طابع غير رسمي ولا تكون معروفة سوى للأطراف المعنية؛ مما يجعلهم في وضعية صعبة المراقبة. يمكنهم؛ وكنتيحة لذلك؛ استخدامها للحفاظ على ارتباط الأجراء نحو المديرين التنفيذيين من خلال المكافآت.

بالرغم من آثارها الإيجابية على الإنتاجية أو حتى على خفض معدلات دوران المستخدمين؛ فإن مساهمة الأجراء يمكن اعتبارها كوسيلة دفاعية مضادة لمبادرة " تغيير الإدارة العدائي عبر طرح الأسهم للإستحواذ"؛ فتكرارية استعمال تنظيمات مضادة لمبادرات تغيير الإدارة العدائي ينخفض بدرجة معتبرة بعد إنشاء مخططات مساهمة الأجراء ESOP؛ مما يؤكد أن استعمالها يتم كآلية مواجهة للتصدي لمحاولات تغيير الإدارة العدائي؛ ويؤكد كل من (Hirigoyen et Caby)³ "كابي و هيريجويان" بأن الدفاعات المضادة لتغيير الإدارة تساهم في تعزيز تجذرية المدير التنفيذي في الحالة التي تؤدي فيها مبادرات تغيير الإدارة إلى استقالة المديرين التنفيذيين.

2- التجذرية عبر رد فعل تجاه محاولات تغيير الإدارة "الاستيلاء":

الاستحواذات العدائية لغرض تغيير الإدارة (Les prises de contrôle) تمثل وسيلة خارجية لمراقبة المديرين التنفيذيين؛ هي أيضا الملجأ الأخير الذي يملكه المساهمون لردع المديرين الذين يقومون وعن طريق آليات مختلفة بتجنب هذا النوع من الرقابة.

العديد من الكتاب يميلون إلى التساؤل حول فعالية أرصدة مضادات الاستحواذ العدائي (حالة parachutes dorées) "خير من السماء"⁴ وبدراسة تأثيراتها على مصالح المساهمين بتحليل التغيرات على مستوى الاستثمارات في المدى الطويل؛ في الواقع وقبل المآخذ على فرضية التجذرية؛ الآليات المضادة

1- Paquerot M., *L'enracinement des dirigeants et ses effets*, Revue Française de Gestion, novembre-décembre, [1996]. p. 212-225. Op.cit

2- Héra Gharbi et Xavier Lepers, *Actionnariat salarié et enracinement des dirigeants: un essai de compréhension*, Innovations, 2008, vol. N° 27, issue 1, p 125.

3 - Caby J. et Hirigoyen G., *La création de valeur de l'entreprise*, 2^e édition, Ed. Economica, p.120.

4- خير من السماء (parachutes dorées) أو (Golden parachutes): "عبارة شائعة تطلق على اتفاق إنهاء الخدمة الذي يقدم مزايا ضخمة لكبار المديرين التنفيذيين الذين يتم فصلهم أو الذين يستقيلون من الخدمة على إثر تغيير الإدارة المسيطرة، ومصطلح "خير من السماء" هو الجملة العربية الشائعة التي قد تستخدم في نفس المناسبة لأنّ تعبير الذهب الهابط بالمظلة، أو ذهب الباراشوت قد لا يحقق المعنى المترجم؛ نقلا عن كتاب حوكمة الشركات في القرن العشرين؛ ص 412.

لعمليات الرقابة تحمي المديرين التنفيذيين من العقوبات الضابطة في سوق الرقابة الخارجية؛ وهذا الأمر يؤدي إلى تشجيع الانكماش التسييري الذي يؤدي إلى تقليل الاستثمارات في المدى الطويل؛ مع ذلك ومن وجهة نظر مصالح المساهمين؛ سوق الاستحواذات يفرض على المسيرين ضمان المرودية في المدى القصير؛ وإلا فإنهم يخاطرون بعقوبة فورية.

وسائل الوقاية ضد هذه الآليات الرادعة تؤدي إلى ضمان حماية فعالة وكافية بالنسبة للمديرين التنفيذيين لغرض القيام بالاستثمار في المدى الطويل¹.

(Stein) "ستان" يفترض بالنسبة إليه بأن الوسيلة المثلى للاختبار إذا كان هذا النوع من الآليات يزيد تجذرية المديرين التنفيذيين أو هو في صالح المساهمين؛ يقوم باقتراح مقياس للرؤية التسييرية وبدراسة التأثيرات على رأس المال أو على الاستثمارات في البحث والتطوير قبل أو بعد الاعتماد²؛ أيضا العديد من الدراسات استنتجت وجود علاقة سلبية بين اعتماد آلية ضد "تغيير الإدارة العدائي عبر الاستحواذ" والاستثمارات في البحث والتطوير.

باعتبارها إحدى معايير الحماية ضد مبادرات "تغيير الإدارة العدائي عبر الاستحواذ"؛ مساهمة الأجراء يمكنها الإضرار بمصالح المساهمين عبر تدنيها للتنافس بين الفرق المديرية ورفع مستوى التجذرية للفريق التنفيذي الموجود.

أبعد من ذلك (Castanias et Helfat) "كاستانيا و هلفات" يعتبران بأن قياسات الحماية ضد مبادرة "تغيير الإدارة العدائي عبر الاستحواذ"؛ (على سبيل المثال مساهمة الأجراء) تسمح بتحفيز المديرين التنفيذيين للاستثمار في كفاءات نادرة، والتي تسمح لهم بإنشاء المداخل؛ والاحتماء من المغيرين المحفزين عن طريق الاستيلاء على هذه المداخل³.

المديرون التنفيذيون يطمحون بفضل آليات مختلفة إلى الاعتراض على؛ أو تجنب عملية (الاستيلاء العدائي)؛ فهم يضعون تنظيمات مضادة لها؛ تياران يتواجهان؛ الأول يرى بأن هذه التنظيمات تسمح للمديرين التنفيذيين بتخفيف و ستر الالتزام بمردودية في الأجل القصير يفرضها السوق الخاص بالاستحواذ (takeover Market)؛ مما يسمح لهم بالاستثمار في الأجل الطويل وخدمة المساهمين.

1-Sundaramurthy C. Antitakeover Provisions and Shareholder Value Implications: a review and a contingency framework, Journal of Management, vol.26, n°5, (2000), p.09.

2- Stein J.C. Takeover Threats and Managerial Myopia, Journal of Political Economy, 96, (1988), p.14.

3 - Castanias R.P., Helfat C.E. .Op.Cit, p.06.

التيار الثاني؛ وعلى العكس من ذلك؛ يرى أنّ هذه التنظيمات تحمي المديرين التنفيذيين من عقوبات تأديبية وضبطية؛ يجعل كل مبادرة لتغيير الإدارة عبر الاستيلاء العدائي صعبة الحدوث؛ لاسيما المبادرات غير المستحسنة من قبل المديرين التنفيذيين. في هذه الحالة؛ أي معايير مشابحة هي من طبيعة تساعد تجذرية المديرين التنفيذيين بواسطة إطالة فترة "حياتهم" داخل الشركة¹.

داخل رؤية تكاملية بين آليات الرقابة الداخلية والخارجية؛ مبادرة تغيير الإدارة عبر طرح الأسهم للاستحواذ العدائي تظهر التشويشات في العمل ومدى محدودية آليات الرقابة الداخلية؛ ومع ذلك؛ المديرون التنفيذيون يمكنهم تجنبها بتحويل آليات الرقابة الداخلية لتنظيم مبادرة مضادة للاستحواذ العدائي؛ حالة المساهمين الأجراء على سبيل المثال وكما ذكرنا سابقاً؛ يمكن توظيفها لذلك. الأجراء المساهمون يرتبطون بالمدير التنفيذي؛ هو في نفس الوقت مستخدمهم ووكيلهم بإسم الأموال التي استثمروها في مؤسسته.

مخططات مساهمة الأجراء (ESOPs)؛ التي تركز على تحفيز وضمان ولاء الأجراء؛ يسمح لهم بالحصول والتمتع بوضع مساهم في الشركة؛ نظرياً؛ هذه المخططات من واجبها تسهيل رقابة أكثر فعالية لأنها تسمح للأجراء المساهمين بتجميع المزايا الإعلامية المرتبطة بالوضعيتين (الأجير و المساهم)؛ يبدو بأن الأجراء المساهمين يتضررون من الانفصال عن تبعيتهم بالنسبة للمديرين التنفيذيين ومكابدة صعوبات للتخلص من نفوذه وتأثيره؛ علاوة عن ذلك؛ هم أقل أهلية من المساهمين المؤسساتيين في ممارسة رقابة حول القرارات التسييرية وفي الضغط على المدير لإجبارهم لاعتماد استراتيجيات (بخطر مرتفع مع فرص مداخيل أكثر ارتفاعاً) مريحة للمساهمين².

في إطار المبادرات المضادة لعملية الاستحواذ العدواني؛ مخططات مساهمة الأجراء تمنح للمديرين التنفيذيين سلطة تجنب تغيرات محتملة غير مرغوبة على مستوى هيكل الرقابة والحفاظة على تجذريتهم.

كملخص؛ المديرون التنفيذيون يظهرون مستفيدين من حرية أكيدة ناجمة عن محدودية وعدم فعالية آليات الرقابة الداخلية والخارجية؛ هذه الآليات تعاني من نقص دعم النصوص القانونية التشريعية التي تظهر منقسمة بين الانشغال بترك هامش عمل معين للمديرين التنفيذيين؛ والانشغال بحماية مصالح المساهمين في مواجهة انحرافات وكلائهم؛ هذه الآليات تعاني من جهة؛ من تباطؤ في ردة الفعل؛ الرقابة الداخلية على سبيل المثال "لها صعوبات للاستجابة بكفاية وسرعة عند مواجهة صعوبات"³.

1 - Gharbi Héra, Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, Op.Cit, p.12.

2 - Gamble J.E. (2000), «Management Commitment to Innovation and ESOP Stock Concentration»,

Journal of Business Venturing, Vol.15, Issues 5-6, Septembre -Novembre, p.433-447.

3 - Ginglinger E .Op.Cit, p.47.

المبحث الثالث: النماذج المختلفة لتجذرية المدير التنفيذي

1- التجذرية والفعالية:

تصنيف (Charreaux) "شارو" يجمع أيضا إستراتيجيات للمديرين التنفيذيين حسب توافقهم مع فعالية الشركة¹.

1-1- التجذرية مضادة للفعالية:

مقدمة من طرف الاستثمارات التخصصية؛ وعن طريق استعمال المعلومة وعن طريق الموارد؛ في الواقع (Charreaux) "شارو" يشير بأن المديرين يتجذرون بفضل التحكم في الموارد التي تملكها المؤسسة، هذه الإستراتيجية تشمل عدم ربط محضري الموارد الخارجيين، وبتقديم أنفسهم كعوامل صعبة الاستبدال.

1-2- التجذرية متوافقة مع فعالية الشركة:

إذا كانت منجزة عن طريق الاستثمارات النوعية للمديرين التنفيذيين؛ (Garvey et Swan, Castanias et Helfat) "كاستانيا وهلفات؛ غارفي و سوان"؛ وفي الواقع؛ هؤلاء أوضحوا؛ وعكس (Shleifer et Vishny) "شليفار و فيشني" بأن المعارف النوعية للمديرين التنفيذيين هي مصدر المداخيل التي تفيد المؤسسة بالنسبة للمساهمين أكثر من أنفسهم.

2- التجذرية التنظيمية والسوقية:

التصنيف المقترح من طرف (Gomez) "غومز"؛ والذي يربط طبيعة الأعمال الخاصة بالتجذرية (داخلية أو خارجية) للتنفيذيين، حيث يشير (Gomez) "غومز" إلى وجود شكلين من التجذرية²:

1-2-1- التجذرية التنظيمية:

المدير التنفيذي يقوم بتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي يعرفها جيدا؛ يمكنه أيضا استعمال مساعدين للتحكم في الرقابة الداخلية؛ ويمكنه أيضا القيام بسياسة للأجور محفزة للمستخدمين بهدف ضمهم لمقاومة مصالح المساهمين.

1- Charreaux G, Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise, Revue Française de Gestion, Novembre/Décembre, n°111, (1996), p.13.

2- Gomez P.Y. Le Gouvernement de l'entreprise : Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion, Inter Editions.(1996), p.15.

2-2- التجذرية السوقية:

هي شكل آخر للتجذرية؛ والتي في إطارها يقوم المدير التنفيذي بتجنيد شبكته الخارجية؛ بمعنى لكل الشركاء الخارجيين للشركة مع الذين يملكون معهم علاقات مميزة.

3- إستراتيجيات التحييد والتلاعب بالمعلومة:

1-3- إستراتيجية التحييد:

تفترض هذه الاستراتيجية أن المدير التنفيذي يبحث عن تبني سلوك سلمي تجاه مساهميه؛ فهي تستند على منطق الردع المرتبط إما بضياح المزاييا أو بظهور تكاليف باهضة؛ أنظمة الرقابة المرتكزة على هذه الإستراتيجية داخلية.¹

2-3- التحكم بالمعلومة:

انطلاقاً من وضعية الاستراتيجيات؛ المدير التنفيذي له وصول مميّز ومسبق للمعلومة؛ يمكنه الاستفادة من هذه الميزة الإعلامية لزيادة ارتباطه بالمساهمين ومجموع الأطراف الأخرى للشركة²؛ في الواقع؛ فإنّ المعلومة تعد مورداً أساسياً للمنظمات؛ الاحتفاظ بها يشكل إذاً مصدراً للسلطة بالنسبة للأعوان؛ المدير التنفيذي وانطلاقاً من تجذريته يقوم بمراقبة الوصول لهذه المعلومة للأطراف الأخرى بحصرها وتقييدها؛ هذا الأمر يؤدي لإنشاء واستغلال عدم تناظر المعلومات بين المدير التنفيذي ومختلف الشركاء في المؤسسة، ممّا لا يتيح لهم الاستفادة من مصالحهم في الشركة؛ هذه الإستراتيجية تفترض بأنّ المدير التنفيذي له ميل لاعتماد أساليب للاحتفاظ بالمعلومة، والأخر يشمل زيادة مهاراته يجعل المعلومة صعبة الفهم بالنسبة للمساهمين.

أيضاً فإنّ المدير التنفيذي يمكن أن يشترك في أنشطة ذات قابلية ضعيفة للرقابة؛ من جهة أخرى يبحث على جعل المعلومة المقدمّة معقدة جداً أو صعبة الفهم³؛ كذا فإنّ المدير التنفيذي يمكنه أن يحتفظ بالمعلومة التي تضرّه ويكشف المعلومات التي تدعم رأسماله البشري؛ عدم تناظر المعلومات يمثل مأزقاً حقيقياً

1 - Hèla Gharbi, *Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants*, Op.Cit, p.16.

2- _____, *Enracinement des dirigeants : une revue de la littérature*, FROG 2002, p.11.

3- Paquerot M, *Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structures de contrôle*, Le Gouvernement des Entreprises (éd. G.Charreaux), Ed Economica, 1997, p.21.

للإداريين الذين لم يستطيعوا النجاح في إحباط الاستراتيجيات التجذرية للمديرين التنفيذيين التي يجب أن يراقبوها (غياب شرط الكفاءة)، وعليه ولتغطية عدم فعاليتهم فإنهم يقومون بدعم الفريق التسييري الموجود¹. في مواجهة الفعالية المؤسسية القوية المنشئة في سنوات الثمانينات؛ المسيرين نظريا مجبرون على حماية المساهمين؛ يمكن أن يكون لهم ميل للتلاعب بالمعلومة المحاسبية للتأثير على رؤية المساهمين حول نجاعة أداء المؤسسات.

4- تشويه إدراك نجاعة أداء المؤسسة:

في مواجهة أهمية المساهمين المؤسسيين؛ غاية المؤسسة مع ذلك يمكن أن تكون إظهار مسبقا للسلطة الواسعة لهؤلاء المستثمرين؛ بالمقابل؛ يحاول المديرون التنفيذيون إضعاف تأثير المساهمين عبر المحاسبة المتكبرة كخيار إداري لطرق و نماذج التقديم الإداري التي تستعمل المناطق الفضفاضة للقوانين و معايير محاسبية لتحريف صورة الحسابات بصورة قانونية؛ مثلا عبر استعمال خاص للأرصدة أو النتائج الاستثنائية أو إنقاص ميزانية الديون المعدومة؛ الأصول المخفضة بدقة بتحويلها إلى حسابات فارغة².

الدور النموذجي للمعطيات المحاسبية والمالية يمكن أن ينحرف؛ خاصة عبر بعض السلوكيات الانتهازية للمديرين التنفيذيين التنفيذيين. أيضا؛ عادة نشير عادة إلى التلاعب بحسابات المؤسسة عن طريق تدخل المحاسبة المبدعة؛ والتي تسمح للمديرية العامة بالإفلات عن تقديم صورة صادقة.

في إطار السلطة التي ينعم بها يجب أن يخضع المدير التنفيذي إلى تحكيم موكلية؛ انطلاقا من معلومات مقدّمة من قبل مرؤوسيه؛ إذن بالمقابل يمكن للمدير التنفيذي أن يستعمل سلطته الهرمية للقيام بتقديم معلومات تمدح الميزانية التي أعدها؛ أي إستراتيجية دفاعية ستكون أكثر حساسية لاتخاذها إذا كان الإدراج في الحسابات لبعض المخاطر أو الحوادث الاقتصادية المعقدة وغير الاعتيادية لا يتطلب مجهودا كبيرا في التقييم والتفسير؛ مما يترك مجالا مهما للشخصية والذاتية؛ الرغبة المرتبط بالطبيعة البشرية؛ خطر الفساد لا يمكن إلغاؤه مهما كانت الاستقلالية المفترضة للمراقبين موجودة.

مختلف نماذج الحوكمة المرتكزة حول هذه الظاهرة؛ مواجهات للخطر الأخلاقي؛ المقاربات النظرية تستدرجنا للتساؤل حول إمكانية كل فرد لإفحام وإقناع الآخرين بحسن نيته وصدقه؛ كل عون اقتصادي سيكون قادرا على الكتمان والكذب؛ وهو حقا سؤال يصعب الإجابة عليه؛ وإخراج ورقة السجين في نظرية

1- Alexandre H., Paquerot M, Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N°2, Juin, 2000, p.12.

2 -Gillet P, « Comptabilité créative : le résultat comptable n'est plus ce qu'il était », Revue Française de Gestion, Novembre Décembre 1998, p84.

الألعاب؛ توضح حتى بعض الحالات غير المتوقعة أين الفرد بلا ريب له مصلحة بالإقرار بالذنب حتى وإن كان بريئا.

طبيعة الأشكال التنظيمية؛ قواعد اللعب الموضوعية والظروف؛ تؤثر على صدق المعلومة المقدمة من قبل الأعوان؛ نطالب أحيانا بتثبيت قواعد اللعب بدون أن تكون أحيانا قادرة على التنبؤ بصفة تامة مسبقا؛ الحكومة تأخذ شكل علم تجريبي؛ الثقة بين الأفراد لا يمكنها أن تتطور سوى في عالم احتمالي¹.

المطلب الثالث: التجذرية ودورة حياة المدير التنفيذي في الشركة:

المصلحة من السؤال الناجم عن الأهمية التي تقدمها التطبيقات التسييرية؛ وخاصة مفهوم أهمية دور المدير التنفيذي، يشير (Martinet) "مارتينت"² إلى أن المديرين التنفيذيين الدائمين يجب أن يشاهدوا كرجال إدارة في ممارسة مسؤولياتهم.

نظرية التجذرية تسجل في إطار نظرية الوكالة؛ وكذا تلك الخاصة بتكاليف الصفقة، فهي تفترض بأنّ الفاعلين يطوّرون استراتيجيات للحفاظ على مكانهم داخل المنظمة بإبعاد المنافسة الحقيقية²؛ أيضا سيكونون قادرين على جعل تغييرهم أمرا مكلفا للمؤسسة التي ينتمون إليها؛ المدير التنفيذي له ميل إلى التجذّر لغرض زيادة سلطته ونفوذه داخل الشركة وكذا لزيادة المزايا التي يستفيد منها (أمن العمل؛ مكافئة؛ مزايا أخرى).

أغلبية الكتاب الذين اقترحوا تعريفا لنظرية التجذرية يشيرون إلى الطابع الانتهازي للمدير التنفيذي؛ في الواقع، أغلبية الأعمال توضح تجذرية المدير التنفيذي كثمرة لسلطة تقديرية غير مقيدة وغير شرعية؛ تعريفاتهم المختلفة توضح المظهر المعاكس للفعالية حسب تعريف (Charreaux) "شارو"، وكنتيجة لذلك معارض لمصالح المساهمين³.

بالمقابل، فإنّ عددا من الكتاب حاولوا نفي الأمر؛ كون أن عددا من الاستراتيجيات لا تقوم حتما بالإضرار بنجاح أداء التنظيمات⁴، يفترض أيضا بأنّ تجذرية المديرين التنفيذيين مفيدة في الحالة التي تسمح

1 - Chatelin C., Trebucq S., "Stabilité et Evolution du cadre conceptuel en Gouvernance d'Entreprise : un essai de synthèse", Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE- Université Paris-Dauphine. (Mars, 2003), p.07.

2- Martinet A. Ch. Stratégie, Vuibert-Gestion. (1983), p.37.

3- Alexandre H., Paquerot M. Op.Cit, p.15.

4- Paquerot M. Op.Cit, p.17.

لهم بالإفلات من الضغوطات في المدى القصير؛ إذن سيكون لهم الإمكانية للاستثمار في المدى الطويل بتعظيم ثراء المساهمين.

التجذرية يمكن أن تقيّم تبعاً للظرف الذي يتواجد فيه للمدير التنفيذي؛ نقترح إذن اعتباراً التجذرية كسياق يدمج البعد الزمني، تنتقل من تجذرية حيادية إلى تجذرية هجومية أو دفاعية خاصة بالظرف أو بالمحيط الذي يتطور فيه المدير التنفيذي.

التجذر بالنسبة لمدير تنفيذي يجب أن يصف ارتباطه بالشركة؛ الرغبة في التجذر؛ في الواقع الارتباط ليس طوعياً وذاتياً؛ انطلاقاً من مختلف التعريفات؛ الارتباط بالمؤسسة هو بهدف الاحتفاظ بالسلطة؛ للخلود في منصبه، ولزيادة أمواله.

انطلاقاً من طرحنا لمختلف تصنيفات التجذرية؛ وكذا مختلف الإستراتيجيات التجذرية؛ هذا التجذر يمكن أن يقيّم الحالة التي يتواجد فيها المدير التنفيذي؛ يمكن أن يظهر بطابع حيادي أو هجومي أو دفاعي متعلق بالظرف والمحيط التي يتواجد فيه المدير التنفيذي.

1- التجذرية الحيادية:

هي حالة المدير التنفيذي في بداية عقده؛ يتواجد أيضاً في محيط جديد؛ منصب جديد في مواجهة شركاء جدد، ومسؤوليات جديدة؛ كل مدير تنفيذي يتصرف بنفس الطريقة؛ سيبحث على نسج ارتباطات شخصية مع شركائه الداخليين أكثر منها مع الخارجيين؛ ظرف المحيط الذي سيقوم فيه كحيادي؛ المدير التنفيذي سيسعى إلى إنشاء رأس ماله الاجتماعي (مجموع الموارد المتوفرة عن طريق استخدام الشبكات الاجتماعية والمؤسسات النخبوية)¹ ليراقب مكانه بصفة أفضل.

المدير التنفيذي يتحصل على حقوق ممنوحة بفضل منصبه الجديد، يعتمد سلوك عادي يقوم على احترام مصالح الشركة؛ يبحث عن الاستماع إليه؛ أن يفرض احترامه؛ يدعم سلطته ويقوي نفوذه؛ يمكننا أيضاً التحدث عن تجذرية بطابع شرعي؛ وخاصة ذات طابع حيادي؛ فالنظرية التجذرية تقوم على تفسير سبب استمرار التواجد في الأسواق - التي من المفترض أنها تنافسية - للأشكال التنظيمية أو للأعوان غير الفعّالين.

من بين الفئات الأخرى للتجذرية نسجل التجذرية الهجومية والتجذرية الدفاعية التي تركز على انتهازية المديرين التنفيذيين؛ فيعرف (Cotta)² "كوتا" مصطلح الخديعة "الخديعة لها عدة أوجه ... سلم

1- Pigé B. Op.Cit, p.18.

2- Cotta A., L'exercice du pouvoir, Ed. Fayard, (2001).p 113.

الوضعيات؛ الهوس والخطب؛ الوعود المفتوحة الكاذبة اللامنتهية...؛ الأمر يتعلق إذن بالتضليل...؛ لأكاذيب الخاصة بالخداع.. التضليل للتصرف بالتلاؤم مع رغباته؛ التكتّم و غياب لمعلومة.

التضليل إذن هو وسيلة للقيادة الذاتية بالنسبة للمدير التنفيذي؛ على سبيل المثال لبعض شركائه الداخليين والخارجيين؛ المؤسسة هي إذن "مجموعة محددة من الأشخاص يشعر كل منهم بالآخر" و لا صطياد الربح؛ الكذب يمكن أن يكون مستغلا في الداخل و/أو خارج المؤسسة؛ فهو عموما مجسد في التلاعب بالمعلومة المحاسبية على سبيل المثال؛ التكتّم؛ أخيرا يمكنه أن يخدم مصالح المديرين التنفيذيين؛ سواءً بالنظر إلى ممارسة القوة (أو بمعنى السلطة) أو في رؤية المقاومة (كمصادر أخرى للسلطة).

2- التجذرية الهجومية:

عندما يبدأ المدير التنفيذي عقده يتحمّل ضغطا سياسيا واجتماعيا كبيرا يقوده إلى تفويض عدد من القرارات الإستراتيجية والروتينية؛ هذا التفويض للسلطة هو لأهداف تحميل شركائه الداخليين المسؤولية معه ؛ الفرصة لتكوين الشبكة الداخلية في الإطار الذي يكون فيه تجمّع هؤلاء الأجراء المساعدون؛ المدير التنفيذي سيقوم باستدعاء سلطته الهرمية ونفوذه على مختلف الشركاء لغرض وضع إستراتيجياته المختلفة؛ هذه الإستراتيجيات ستقود إلى تعزيز سلطته ونفوذه الداخلي بالبحث على تجميع للإداريين في شبكته العلاقاتية الداخلية انطلاقا من تأسيس نظام تسيير تشاركي واعتماد مخططات للمشاركة؛ بالنسبة للشركاء الخارجيين (المقرضون المؤسساتيون) للشركة؛ سيحاول المدير تنفيذ مختلف الوسائل لغرض جذبهم ودمجهم في شبكته الخارجية الخاصة.

الأمر إذن يتعلق بالحاجة لوضع "مكانة وسمعة جيدة" للاستثمار في الأنشطة النوعية-الأنشطة التي تسمح بالحصول على مداخيل، استبعاد الفرق المديرة الأخرى في السوق التسييري-؛ في مهارته؛ وكذا لتفضيل الاحتفاظ بالمعلومة، يمكنه أيضا أن يجمع بين وظائف المدير التنفيذي الرئيسي والإداري (ليكون شرعيا لدى الإداريين بتسمية إداريين داخليين وبتجميع وضم الإداريين الخارجيين الذين من المفترض أن يراقبوه).¹

المدير التنفيذي يمكن أن يثبت الانتهازية والاستفادة من مزايا من منصبه بفضل علاقات حقيقية يستطيع نسجها مع مختلف شركاء المؤسسة (الفاعلين الداخليين والخارجيين) تخص المزايا المعلوماتية المتعلقة باستثماراته النوعية؛ هذا السلوك يتم تسميته بالسلوك التجذري الهجومي،.

بمراجعة مختلف أبعاد الخديعة؛ التجذرية الهجومية تبدو مرتبطة بالحالة التي يلعب فيها المدير دور "المضلل" (Séducteur)؛ لأنه يبحث عن تجميل وزخرفة كل الأعمال التي يقوم بها داخل الشركة لغرض شرعية عمله لدى مساهميه؛ ويمكنه أيضا أن يستدعي الكذب (التلاعب بالمعلومة) لتجنب الرقابة الممارسة عن طريق بعض آليات الرقابة على غرار الرقابة الممارسة عن طريق السوق (خطر طرح مبادرات تغيير الإدارة عبر طرح الأسهم للاستحواذ العدائي أو رقابة ممارسة عبر الأجهزة المزروعة لمراقبة البورصات والسوق المالي)؛ رقابة المساهمين عن طريق الجمعية العمومية للمساهمين¹.

التكتم يستعمل في الحالة التي يسعى فيها لاستعمال سلطته عن طريق عدم نشر بعض المعطيات؛ مع ذلك قد يلجأ المدير لتنفيذي إلى تجذرية من نوع دفاعي إذا وجد نفسه تحت الضغط.

3- التجذرية الدفاعية:

المدير التنفيذي يتصرف انطلاقا من تطوّر عمله؛ من تغييرات في المعطيات في محيطه داخليا و خارجيا.. انطلاقا من أن المدير التنفيذي يقترب من نهاية عقده²؛ وفي مواجهة تغييرات حقيقة في محيطه (تغير الشركاء الذين هم جزء من الشبكة الداخلية أو الخارجية) سيشعر المدير التنفيذي بالخوف من فقدان منصبه؛ هذا الخوف أو القلق هو أصل الشكل الثالث للتجذرية التي نصفها كتجذرية دفاعية؛ أيضا نعتبر الإجراءات والاستراتيجيات التجذرية المرتكزة على معارضة مبادرات تغيير الإدارة باعتبارها من نوع دفاعي؛ كما هو الحال في استعمال مخططات ملكية الأسهم للمستخدم (Employee Stock Ownership plans) كآلية وقائية ضد مبادرات تغيير الإدارة؛ ويتم هذا الأمر في حالة تجذرية موضوعة لشرعية اختيارات المديرين التنفيذيين فيما يخص السياسة المالية؛ التسيير والاستثمار؛ مدير تنفيذي سيكون له ميل للالتزام بتجذرية دفاعية لغرض شرعية خياراته في مواجهة شركاء لا يثقون فيه بالضرورة.

إنها حالة اختيار التنوعية من طرف المديرين؛ في الواقع التنوع يمكن أن يقدم وسيلة لزيادة حجم المؤسسة ووسيلة لاستفادة المدير التنفيذي من السلطة والمظهرية المرتبطة بتسييره لشركة كبيرة.

بين كل من (Shleifer et Vishny)³ شلفر و فيشني "بأن المديرين التنفيذيين يقومون بالتنوع حتى يتمكنوا من التجذّر في حالة اختيار السياسة المالية؛ خاصة في الحالة التي تكون فيها ربحية الشركة ضعيفة؛ ويميل المدير التنفيذي إلى احتضان تجذرية دفاعية حتى يبرر خياراته تجاه الشركة؛ هذه التجذرية يمكن أن تكون مفيدة أو عكس مصالح مساهمي الشركة.

1 - Héra Gharbi, Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, Op.Cit, p.21.

2- Pigé B. Op.Cit, p.22.

3- Shleifer A., Vishny R.W., Op.Cit, p.24.

ملائمة مع مختلف أضلاع مفهوم الخديعة؛ لتجذرية الدفاعية تبدو متفقة مع سلوك مدير تنفيذي حريص على الاحتفاظ بمنصبه رغما عن محيط شديد المعاكسة. محيط غير ملائم؛ واستياء محتمل لأصحاب المصالح؛ فالمدير التنفيذي يمتلك إذن أبعاد للخديعة لمعارضة هذه الرقابة باستعمال الكذب كوسيلة للحماية و التكتّم في رؤية للمقاومة.

مفهومنا للتجذرية لا يبحث عن اتهام الطابع الانتهازي للمديرين التنفيذيين بالنسبة لاعتماد هذا النوع من الإستراتيجية؛ مع ذلك؛ نحن نبحت عن إدماج سلوكيات أخرى محتملة للمدير التنفيذي معطاة أكثر من مجرد كونه عوناً "أنانياً؛ متواناً؛ أقل استحقاقاً للثقة؛ ويبحث عن مصلحته الشخصية"¹.

سلوك المدير التنفيذي هو بالتأكيد مرتبط بوضعيته وطموحاته ولكنه أيضاً مشروط محكوم بالظرف أو المحيط التي تتطور خلالها؛ هذا ما يبرر مسبقاً المقاربة التي قمنا بتقديمها لاقتراح تصنيفين؛ فهي تفترض بأنّ التجذرية تنطلق في بداية عقده كمدير تنفيذي؛ المدير التنفيذي يمتلك فيما بعد مختلف مبادرات الإستراتيجية؛ هذا الأمر يمكن أن يرتبط بمتغيّرات مختلفة؛ مدة عقد المدير التنفيذي يمكن أن يؤثر على الانتهازية وعليه؛ نوع التجذرية التي سيعتمدها المدير التنفيذي؛ يمكن التفكير بأنّ مدير تنفيذي أقل ارتباطاً (استمرارية) بالشركة يبدي انتهازية متزايدة مقارنة بمدير تنفيذي آخر يمكنه الاستفادة من أقدمية أكبر في الشركة؛ الأقدمية ليست الحجة الوحيدة للتجذرية؛ فيمكنها أن تكون أحد المتغيرات المفسرة للتجذرية وخاصة الانتهازية.

تعريفات التجذرية المقترحة من قبل أغلبية الكتاب؛ تصف عموماً التجذّر كتعبير للبحث عن المصلحة الشخصية بمضرة مصالح المساهمين؛ فحسب هذه التعريفات المختلفة؛ التعلّق أو الارتباط بالمؤسسة؛ يتم بهدف الاحتفاظ بالسلطة؛ للخلود في المنصب لزيادة مزاياه؛ وسيلة لتنفيذ الانتهازية؛ وهي معرفة أيضاً "كخطة و سياسة للوصول بأمان إلى الهدف؛ لمن يستفيد من الظروف الملائمة؛ بالتوافق مع مبادئه"؛ لا نرغب في اتهام الطابع الانتهازي للأعوان؛ تصنيفيننا تريد إدماج المفهوم "الإيجابي والسلي لسلكيات المديرين التنفيذيين".

يعتبر (Paquerot 1997) بأنّ التجذرية تأخذ مكاناً عندما تكون نجاعة أداء الشركة منخفضة؛ فهي ثمرة سلطة غير شرعية عندما تكون سلطة المدير التنفيذي على شركائه متنامية بالتتابع مع نجاعة أداء منخفضة للشركة.

1 - Joffre P. « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^e siècle », De Nouvelles Théories Pour Gérer l'Entreprise du XXI^e siècle, éd. G. Koenig, Ed. Economica. (1999), p

يشير (Pigé) "بيجي" إلى تواجد نوعين من التجذرية للمديرين التنفيذيين؛ النوع الأول مركّز على إنشاء شبكات علاقاتية؛ وزيادة رأس المال الاجتماعي للمدير التنفيذي الذي يستفيد من المؤسسة؛ انطلاقاً من نجاعة أداء تجارية جيدة؛ من محيط اجتماعي جيد؛ من إنتاجية أكبر؛ ومن تنسيق داخلي وخارجي جيد؛ هذا يشبه النظرية الايجابية للتجذرية. النوع الثاني من التجذرية مركّزة على التحكم الجيد بآليات الرقابة الداخلية؛ وعلى البحث عن المصلحة الشخصية للمدير التنفيذي بمضرة تعظيم قيمة سوق الشركة.

خلاصة:

تعرفنا من خلال ما سبق على تعريف الإستراتيجية التجذرية؛ التي تعتبر حالة أو وضعية يتمكن من خلالها المدير التنفيذي من تثبيت مكانه في الشركة؛ من خلال مجموعة من الاستراتيجيات على غرار الاستثمار في مشاريع تتطلب وجوده على رأس الشركة؛ أو القيام بتنوع النشاطات لتقليل الخطر الناجم عن الاستثمارات؛ حتى ولو كانت هذه الأخيرة؛ في مجالات لا تتسم بالربحية الكبيرة؛ أو أن يجعل عملية استبداله مكلفة للمساهمين، انطلاقاً من امتلاكه للمعرفة النوعية غير القابلة للتحويل وقيامه بالتجذر انطلاقاً من عدة أجهزة.

ولمواجهة الآليات الرقابية الداخلية والخارجية؛ يقوم المدير التنفيذي الانتهازي بإتباع إستراتيجيات تجذرية تهدف لتحييدها أو استعمالها لصالحه حتى؛ ففي ما يتعلق بمجلس الإدارة؛ لا يملك الإداريون الداخليون السلطة لمعارضة رؤسائهم خارج الاجتماع؛ وأما الخارجيون فيوظفون غالباً باقتراح من المدير التنفيذي الرئيسي؛ مع إشكالية جمع المدير التنفيذي الرئيس لوظيفتي رئاسة المديرية العامة ومجلس الإدارة معا؛ ويمكن للمدير التنفيذي الاستفادة من شبكة الإداريين وسياسة الاستدانة في تعزيز تجذريته؛ وللتخلص من رقابة المساهمين؛ يمكنه رفع تكلفة استبداله بالاستثمار في الأصول التخصصية له؛ وعدم التناظر المعلوماتي؛ بالتلاعب بالمعلومة.

أما ما يتعلق بالتجذرية عبر الأجراء؛ فيتم إشراكهم في رأس مال الشركة؛ لضمان ولائهم؛ وإكسابهم صفة المساهم؛ وإبرام العقود الضمنية التي تعتبر اتفاقيات لا تظهر في شكل قانوني؛ وسيضطرون بالتخلي عن هذا الولاء؛ لقلّة خبرتهم؛ وتأثيرهم مقارنة بغيرهم من الفئات؛ وأخيراً التجذرية في مواجهة محاولات الاستحواذ العدائية؛ ويتعلق الأمر بمضادات الاستحواذ العدائي على غرار "خير من السماء"؛ والتي يتناسب استعمالها عكسياً مع الاستثمار في البحث والتطوير؛ أو منعها عبر استعمال آلية رقابية داخلية كمساهمة الأجراء؛ وأخيراً؛ قد تساعد الاستراتيجيات التجذرية في تعظيم قيمة المؤسسة؛ وزيادة أسهم المدير التنفيذي في سوق الإطارات المديرية؛ كما أن الاستراتيجيات التجذرية قد تكون دفاعية؛ أو هجومية أو حيادية.

الفصل السادس
إصلاحات الحوكمة
—مقاومة التجذرية—

المبحث الأول: الإصلاحات الأنجلوساكسونية

المبحث الثاني: إصلاحات الحوكمة

في فرنسا؛ ومنظمة (OCDE)

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق للنظرية التجذرية باعتبارها وسيلة لمقاومة الرقابة؛ ووجب أن نقدم من خلال هذا الفصل الإصلاحات التي قدمتها الدول؛ لمقاومة التجذرية (مقاومة مقاومة الرقابة)؛ والتي جاءت كردود فعل لانهايار كبيريات الشركات العالمية؛ جراء الانتهازية؛ والتضليل والتلاعب؛ الذي اتبعه فئة محدودة من الأعوان (الوكلاء حسب نظرية الوكالة)؛ وأدى على خسائر رهيبية في الشراء وفقدان الوظائف و ذلك؛ بالأخص خلال عقد التسعينات؛ وبداية اللفية؛ ليتطور الأمر لأبعد من ذلك؛ نحو التسبب في الأزمة المالية العالمية سنة 2008؛ وهزاتها الارتدادية في تفاقم الدين الخارجي الأمريكي؛ وأزمة اليونان و منطقة اليورو؛ وتباطؤ النمو العالمي.

من خلال هذا الفصل سنحاول إلقاء الضوء على أهم الإصلاحات التي تم تقديمها في مجال حوكمة الشركات؛ لا سيما في المحيطين الأنجلوساكسوني باعتباره السباق إلى تبني مدونة أفضل الممارسات عبر تقرير كادبوري سنة 1992؛ والذي كان عقب انهيار مدوي لشركة ماكسويل؛ ثم نتطرق للتطورات في بريطانيا مروراً بتقارير؛ غرين بوري؛ وهامبل؛ والدليل المشترك ومراجعته؛ وأخيراً نختتم بأخر تقرير للحوكمة في سبتمبر 2012؛ ونسلط الضوء على أهم ما جاء فيه؛ دون أن ننسى التذكير بأهم قانون في الإصلاحات الأنجلوساكسونية وهو قانون ساربان أوكسلي سنة 2002؛ والذي كان شديد اللهجة؛ كرد فعل لما حدث في إنرون و وورد كوم؛ وتايكو؛ وأندرسون؛ وغيرها.

ثم نعرض بعدها للتعرف على التجربة الفرنسية؛ لعدة اعتبارات؛ ليس أقلها المشاهدة والاستنساخ الجزائري؛ والتبعية الإيديولوجية لطريقة الإدارة الفرنسية للمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ والتكوين في غالبيتها؛ للمراقبين في وزارة المالية أو بعض الأجهزة؛ والهياكل الرقابية يتم عبر فرنسا؛ فكان لزاماً أن يتم التركيز على إصلاحات الحوكمة الفرنسية؛ والتي بدأت مع تقرير فينو 1 و 2؛ سنتي 1995؛ و 1999 على الترتيب؛ ثم تقرير بوتون سنة 2002؛ والذي يعتبر الاستجابة المنطقية لقانون ساربان أوكسلي؛ وموازية مع مشكلة شركة (vivendi) الفرنسية.

وفي الأخير سنتطرق لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) في مجال حوكمة الشركات؛ والذي يعطي رؤية شاملة وعامة للمجالات التي تحتاج التحسين و على الدول الأعضاء أن تستلهم منه التقارير و القوانين التي يمكنها تحسين آليات الحوكمة؛ وقد كانت هذه المبادئ عقب أزمة جنوب شرق آسيا سنة 1997؛ ما يوضح العلاقة الترابطية بين الأزمات المالية والانهيارات؛ وسوء تفعيل الحوكمة؛ وإطلاق مدونات الإصلاح والحوكمة.

المبحث الأول: إصلاحات الحوكمة في البلدان الأنجلوساكسونية

ستتطرق من خلال هذا المبحث إلى تجربة كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية؛ فيما يتعلق بإعداد ونشر مدونات أفضل الممارسات؛ والتوصيات المعدة من قبل مجموعة من التقارير خلال العقدين الماضيين خاصة؛ وتأثيراتها وتأثرها باهتبار الشركات بهما؛ والأزمة المالية العالمية

المطلب الأول: تجربة المملكة المتحدة

اهتبار الشركات البريطانية على غرار شركة (Maxwell) "ماكسويل؛ والأزمات المالية والاقتصادية العالمية؛ وتنامي التساؤلات حول مكافئات المديرين التنفيذيين المتنامية وحول مراقبتهم؛ أدى لظهور مجموعة من مدونات أفضل الممارسات والتوصيات؛ وتعد المملكة المتحدة الرائدة في هذا المجال؛ وأول من قدم تقريراً يتعلق بالشأن.

1- تقرير (Cadbury) كادبوري:

بعد اهتبار شركة (Maxwell) "ماكسويل سنة 1991؛ وبعد تنامي المشاكل المالية المترتبة عن قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين؛ قامت بورصة الأوراق المالية؛ ومجلس التقارير المالية (FRC)؛ وجهات محاسبية أخرى؛ للعمل على تحسين جودة التقارير؛ فتم إعداد اللجنة المترئسة من طرف السير (Adrian Cadbury) "أدريان كادبوري" سنة 1992؛ للقيام بمهمة وضع سلسلة من التوصيات يتضمنها تقرير (Code of Best Practice) "دليل لأفضل ممارسة" لتحسين تنظيم السلطة في المؤسسات؛ وضمان توازن بين الفئات الثلاثة الكبيرة المتمثلة في المساهمين؛ الإداريين والمديرين؛ والتي تضم بنوداً، وحسبهم على كل مجالس إدارة الشركات المدرجة في المملكة المتحدة للالتزام بها؛ وبصفة غير إلزامية؛ اعتبارها توصيات وليست أوامر وتشمل المواضيع التالية¹

1- تقسيم المسؤوليات في رأس الشركة يجب أن تتم بوضوح وتكون مقبولة من الجميع؛

2- مجلس الإدارة يجب أن يضم، من جهة مديرين تنفيذيين (Executive Directors) والمديرين غير

التنفيذيين بهدف وحيد هو تمثيل، وبصفة مستقلة لمصالح المساهمين؛

شتم التقرير 19 بنداً؛ يمكن إجمالها في أربع قضايا أساسية:

- مجلس الإدارة: يتكون من أعضاء تنفيذيين و غير تنفيذيين بما يحقق التوازن في القوى والسلطات و المسؤوليات؛ يجتمع بانتظام بجدول أعمال رسمي للمسائل المخصصة له لاتخاذ القرار فيها؛ ويراقب بصفة

1- Bertrand Richard, Dominique Mielle, *la dynamique du gouvernement d'entreprise*, (Paris : éditions d'Organisation, 2003), p.05.

كاملة وفعالة أعمال الإدارة التنفيذية؛ ويضمن علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين؛ ويقدم تقريراً متوازناً ومفهوماً لوضع الشركة في السوق¹

• **لجان المجلس:** ضمان وجود لجنة مراجعة تتكون من ثلاث أعضاء غير تنفيذيين يعينون من خلال عملية رسمية لمدة معينة لا تجدد تلقائياً مع وضع نظام أساسي لها؛ يوضح الحقوق والواجبات؛ مستقلين عن الإدارة؛ بلا أي ارتباطات تؤثر على وظيفتهم الرقابية؛ لهم حكم مستقل مسموع في المسائل الخاصة بإستراتيجية الشركة؛ والأداء؛ والموارد؛ والتعيينات الأساسية؛ والالتزام بمعايير السلوك المهني.

• **عقود التنفيذيين ومكافئاتهم:** يعينون لمدة لا تتجاوز 03 سنوات؛ ما لم يوافق المساهمون على غير ذلك؛ مكافئتهم (الأجر؛ العلاوة؛ المزايا؛ خيارات الأسهم (Stock Options)) يجب أن تنشر؛ وتخضع لتوصية لجنة المكافآت المكونة كلياً أو بأغلبية من أعضاء لجنة المراجعة؛ أو من غير التنفيذيين؛

• **الأعضاء غير التنفيذيون والإفصاح:** يجب أن يكونوا بعدد ونوعية كافية بهدف ومهمة إحضار تحكيم مستقل مرتكز حول مصلحة المساهمين في المجالات التالية الإستراتيجية؛ النتائج؛ نوعية التسيير؛ إجراء الرقابة وممارسة مهامهم من خلال لجان المجلس المتخصصة؛ ويجب توضيح مسؤولية الأعضاء في إعداد التقارير؛ ومدى فعالية نظام الرقابة المطبق بالشركة؛ ويجب أن يحصل الأعضاء على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة؛ والحق في المعلومة لضمان تطابق إجراءات المجلس مع القوانين؛ والتصدي لإساءة استعمال الحرية في منح المكافآت والمزايا لأعضاء الإدارة التنفيذية أو المجلس؛ وضمان الفصل بين الوظائف الأساسية لتعزيز الرقابة².

في سنة 1995 تم وضع تقرير مكمل هو تقرير (Cadbury) "كادبوري"؛ والذي ارتكز حول الأسئلة المرتكزة حول آلية مكافئة المديرين.

2- تقرير (Greenbury) "غرينبوري" سنة 1995 :

في أكتوبر 1993 ظهر تقرير (Rutteman) "روتمان" الذي أوصى الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة المسؤولة على الرقابة المالية الداخلية؛ وخلال التسعينات، قضية مكافئة المديرين كانت الانشغال الرئيسي للمستثمرين وعمامة الناس؛ وخاصة مستوياتها؛ ارتفاع مستويات الصناعة والاستثمار صاحبها ارتفاع مماثل في مكافآت المديرين للتزويد بالتحفيز المناسب للمديرين لتقديم نجاعة أداء أحسن؛ وهو أحد الأسباب لإنشاء لجنة (Greenbury) "غرينبوري" والنتائج تم توثيقها في دليل

1- Cadbury, A, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee; London, (1992).p.04.

2- محمد مصطفى سليمان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص؛ 88.

أفضل لممارسة على مكافئة المدير¹؛ واشترك التقريران، في المطالبة بالمديرين غير التنفيذيين في لجنة المكافآت لوضع أجور المديرين التنفيذيين؛ أما عقود الخدمة فحددها بسنة بدلا من 3 سنوات في تقرير (Cadbury) "كادبوري"؛ وقد اعتمدت توصيات (Greenbury) "جرينبوري"؛ وسجلت في قواعد التسجيل البريطانية في سوق لندن للأوراق المالية².

3- تقرير (Hambel) "هامبل"

أسست سنة 1996، وتم نشر التقرير في فيفري سنة 1998 لمراجعة توصيات (Cadbury) "كادبوري" بعد 05 سنوات تقريبا، حيث أكد التقرير النهائي مبادئ الإدارة الجيدة، وذلك لتخفيض العبء التنظيمي و ضمان المرونة الكافية لتكون قابلة للتطبيق في الشركات³.

تقرير (Hambel) "هامبل" يقدم تعريفا مهما فيما يخص مصلحة المساهمين الحاليين والمستقبليين لتجنب النهاية القصيرة، والذي يقترب أيضا من الطرح الفرنسي لمفهوم المصلحة الاجتماعية؛ نسجل بأن الشركات المدرجة تطبق التوصيات من حيث الشكل وليس المضمون ومن الجانب التطبيقي نرى بأنه اعتمد بصفة كبيرة على توصيات (Cadbury) "كادبوري" من خلال⁴:

- يصوت 40% من المساهمين في الجمعية العامة على قرارات ليس من ضمنها مواضيع على غرار مكافئة المديرين، باعتبار أنّها من مهام الإداريين المستقلين في لجنة المكافئة.
- التأكيد على الدور الانفتاحي للإداريين المستقلين، دون إعطاء تعريف دقيق و واضح والذي يتم على مستوى كل مجلس على ضوء خصائصه الخاصة.
- تحديد العقود بثلاث سنوات كحد أقصى، وضرورة علم المساهمين بالسيرة الذاتية للإداريين.
- الفصل بين وظائف رئيس مجلس الإدارة (Chairman) والمدير التنفيذي الرئيسي (CEO) أمر مرغوب فيه، ولكنه ليس أساسيا، فلا يعتمد كشرط ضمن التقرير السنوي.
- المساهمون عليهم أن يسلموا معلومات أكثر بساطة ووضوحا حول مكافآت المديرين.
- تبرير دوافع استقالة الإداريين المستقلين في التقرير السنوي.
- الإداري يجب أن يزود بالمعلومة النوعية حسب دوره وواجباته ويتم بمتابعة تطور التشريعات.

1- Greenbury, R. Directors Remuneration: Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury, Gee; London, (1995), p.17.

2- Anonyme, Milestones in UK Corporate Governance .Op.Cit, p.02.

3- Hampel, R. Committee on Corporate Governance: Final Report , Gee; London,(1998),p.03.

4- Bertrand Richard, Dominique Miellet, Op.Cit, p.06.

4- الدليل المراجع المشترك (Revised Combined Code) سنة 2003:

دعم الدليل المشترك توصيات التقارير الثلاثة السابقة، وتم صياغته سنة 1998 ثم مراجعته¹ سنتي 2000 و 2003؛ وذلك بعد نشر تقرير (Higgs) "هيغز"؛ وقد نشر الدليل المراجع في جويلية 2003؛ ناتج تقرير (Higgs) "هيغز"؛ ومراجعة (Smith) "سميث" المتعلقة بلجان التدقيق كما هو الحال مع الدليل المشترك يتضمن مناطق الالتزام وعدمه مع التقرير.

تم تقسيمه إلى قسم الشركات من العنصر 4 إلى 19 ويضم بدوره المديرين (4-11)، والمكافئة (12-14)، والمسؤوليات والتدقيق (15-17)، والعلاقات مع حملة الأسهم (18-19) والقسم الثاني لحاملي الأسهم المؤسستين، ويضم جدولة توضيح تصميم الأداء المرتبط بالمكافئة وجدول يبين مسؤولية المديرين غير التنفيذيين، فيما يخص العناية، المهارة واليقظة، بينما يضم الجدول؛ كشف ترتيبات إدارة الشركات؛ وتوجيه (Trunbull) "ترنبل" على الرقابة الداخلية (27-41)، وتوجيه (Smith) "سميث" على لجان التدقيق؛ اقتراحات للممارسة الجيدة من تقرير (Higgs) "هيغز" (59-79)؛ التوجيه الخاص بالرئيس (61-62)؛ التوجيه الخاص بالمديرين غير التنفيذيين (63-64)؛ خلاصة الواجبات الرئيسية للجان المكافئة (65-66)؛ خلاصة الواجبات الرئيسية للجان الترشيحات (67-68)؛ قائمة تدقيق العناية اللازمة قبل تعيين مجلس الإدارة الجديدة (69-70)؛ تعيين المدير غير التنفيذي (71-74)؛ قائمة التدقيق (75-76)، و قائمة تدقيق تقييم الأداء (77-79) الريب (81-82)².

الفصل بين وظائف رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي؛ ومجلس الإدارة؛ لجانته وأعضائه سيكونون خاضعين لمراجعة أداء سنوية؛ ومجلس الإدارة يضم على الأقل 50 بالمائة من الأعضاء المستقلين، وذلك حسب التعريف الموصى به في تقرير (Higgs) "هيغز"؛ والمرشحون للانتخاب كأعضاء في المجلس يجب أن يسحبوا من مجتمع واسع ويجب على الأقل تضمين عضو في لجنة التدقيق يتمتع بالخبرة والتجربة في الميدان المالي.

1- The Combined Code on Corporate Governance
 (http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode.pdf) (1998), p.03 .

2- The Revised Combined Code on Corporate Governance
 (http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode2003.pdf) (2003), p.05.

المطلب الثاني: دليل حوكمة الشركات البريطاني:

أعد التقرير مجلس التقارير المالية (FRC) البريطاني وقام بنشره في سبتمبر 2012، ويعد الأحدث في بريطانيا؛ وبه آخر التوصيات إلى غاية كتابة هذه الأسطر؛ وقد تم تقسيم التقرير إلى عدة عناصر هي:

1- الحوكمة والدليل:

هو عبارة عن ست نقاط كمقدمة توضح الغرض من الحوكمة؛ وتعرفها؛ وتبين علاقتها بمجالس الإدارة؛ ومدققي الحسابات والتنفيذيين؛ والتقارير؛ والمسائلة؛ والشفافية؛ والنزاهة؛ وتبين إمكانية تغيير الدليل تبعاً للتغيرات في المحيط الاقتصادي والاجتماعي؛ وأن العمل به سيكون سارياً ابتداءً من أكتوبر 2012.

2- مقدمة:

تمهيد حول الدليل؛ وضمائنه للشفافية والسير الحسن للمجالس؛ وأن المدير التنفيذي ورئيس المجلس مطالب طواعية بنشر المعلومات للمساهمين في التقارير السنوية؛ وبناء الثقة والالتزام الشخصي.

3- الامتثال أو الشرح:

هو نهج بريطاني بامتياز يعني المرونة في الالتزام بالقواعد؛ المتعلقة بالقيود في البورصة؛ بحيث يلتزم بالمبادئ الأساسية؛ ويقدم تقرير للمساهمين بالطريقة؛ ويتم مناقشتهم؛ وإيضاح المبررات؛ مع مراعاة ظروف الشركات من حيث الحجم؛ والتعقيد؛ وطبيعة المخاطر؛ والتحديات التي تواجهها؛ كما تم الإشارة إلى عدم انطباق الدليل على بعض الشركات المدرجة الحديثة أو الجديدة في بعض بنوده؛ رغم التوصية بتبني بنوده.

4- المبادئ الأساسية للقانون:

ينقسم العنصر إلى خمسة مباحث أساسية تمس القيادة؛ الفعالية؛ المساءلة؛ المكافئة؛ والعلاقات مع المساهمين؛ وسيتم ذكر أهم العناصر في كل مبحث باختصار:

1-4- القيادة:

▪ **دور المجلس:** من أهم المبادئ ضرورة تحديد في التقرير السنوي رئيس المجلس (chairman)؛ ونائبه (إن وجد)، والمدير التنفيذي الرئيسي (CEO)؛ وكبير المديرين المستقلين؛ ورؤساء وأعضاء لجان المجلس؛ ويجب أن يحدد عدد اجتماعاته ولجانته والحضور الفردي للمديرين فيها؛ وترتيب غطاء تأمين مناسب فيما يتعلق باتخاذ إجراءات قانونية ضد مديرها.

▪ **تقاسم المسؤوليات:** لا يجب أن يمارس مهام رئيس المجلس ومهام المدير التنفيذي للشركة نفس الشخص، ويجب تقسيم المسؤوليات بين المنصبين بشكل واضح، ومنصوص وموافق عليه من قبل مجلس الإدارة.

- **رئيس مجلس الإدارة:** مسؤول عن إدارة مجلس الإدارة وضمان فعاليته في كل الجوانب؛ وعن وضع جدول الأعمال؛ وإتاحة الوقت لمناقشة جميع بنوده؛ ويشجع ثقافة الانفتاح والحوار بتسهيل مساهمة فعالة للمديرين غير التنفيذيين؛ وضمان وجود علاقة بناءة بين المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين؛ وضمان تلقيهم لمعلومات دقيقة وواضحة؛ وفي الوقت المناسب؛ وضمان تواصل فعال مع المساهمين؛ وفي حال الشغلة لمنصب المدير التنفيذي الرئيسي أيضا بصفة استثنائية؛ يجب أن يتم استشارة كبار المساهمين بصفة مسبقة؛ وأن يتم تقديم أسباب ذلك في وقت التعيين؛ وفي التقرير السنوي المقبل.
- **المديرون غير التنفيذيون:** علاوة على ما ورد في التقارير السابقة؛ هناك بعض البنوك الجديدة المهمة في الدليل الحالي؛ وتخص تعيين المجلس للمدير المستقل الرئيسي من بين الإداريين المستقلين غير التنفيذيين؛ ليكون وسيطا مع التنفيذيين؛ وكما يجتمع المستقلون مع رئيس مجلس الإدارة على حدى من جهة؛ ويجتمعون من جهة أخرى؛ مرة في السنة على الأقل فيما بينهم دون حضوره لتقييم أدائه؛ وفي حال كان هناك مخاوف من قبلهم في أي قضية؛ فيجب أن تسجل في محضر الاجتماع الرسمي للمجلس.

4-2-الفعالية:

- **تركيبة مجلس الإدارة:** في هذا البند يتم التركيز على تواجد الإداريين المستقلين غير التنفيذيين في المجلس ولجانه؛ والذي يجب أن لا يقل عن النصف باستثناء الرئيس؛ والثلاثان للشركات الصغيرة؛ وضرورة توزيع التواجد في اللجان على عدة أعضاء؛ وضرورة تحديد الأعضاء غير التنفيذيين في التقرير السنوي من الذين يعتبرون مستقلين؛ وحدد الدليل الحالات التي تنفي الاستقلالية؛ كالتوظيف في الشركة أو المجموعة خلال السنوات الخمس السابقة للتعيين؛ أو وجود تعامل تجاري مباشر أو غير مباشر خلال السنوات الثلاث السابقة للتعيين؛ وتلقي مكافآت إضافية من الشركة؛ والعلاقات العائلية مع أعضاء المجلس وكبار المديرين التنفيذيين؛ والخدمة في المجلس لأكثر من 09 سنوات من تاريخ الانتخاب لأول مرة.
- **التعيينات في مجلس الإدارة:** خلال هذا العنصر تم التطرق للجنة الترشيحات التي يوصى بأن تكون بأغلبية من المديرين المستقلين؛ وقد يرأسها رئيس مجلس الإدارة أو أحدهم؛ ما لم تكن تبحث عن خليفة له؛ ويناط بها مهام البحث عن المرشحين لعضوية مجلس الإدارة؛ والتعيين بناء على الجدارة مع مراعاة التنوع بين الجنسين؛ ويتم ذلك لفترات محددة تخضع لإعادة الانتخاب؛ خاصة إذا تجاوز التعيين ست سنوات؛ بحثا عن تجديد المجلس؛ ويخصص فصل في التقرير السنوي يوضح المهام؛ ومدى اللجوء للاستشارة الخارجية في التعيين.
- **الالتزام:** يجب أن يكون كل المديرين قادرين على تخصيص وقت كاف للشركة للوفاء بمسؤولياتهم تجاهها على نحو فعال؛ خاصة في أوقات الأزمات؛ ويجب الإفصاح عن الالتزامات الخاصة برئيس المجلس قبل التعيين وإدراجها في التقرير السنوي؛ وإخطار المجلس عن أي تغيرات في هذه الالتزامات.

- **التطوير:** تدريب المديرين الجدد؛ وتجهيز مهارات ومعارف المديرين المستقلين غير التنفيذيين بصفة دورية؛ وتحسين علاقتهم بالشركة؛ وإيجاد فرص للقائهم بكبار المساهمين؛ وتشجيع حضورهم للاجتماعات.
- **الإعلام والمساعدة:** يجب تزويد مجلس الإدارة في الوقت المناسب بالمعلومات بالشكل والنوعية المناسبة لتمكينه من أداء واجباته؛ من قبل المديرية العامة؛ ويكون سكرتير الشركة مسئولاً عن تقديم المشورة للمجلس من خلال رئيس المجلس حول جميع مسائل الحوكمة.
- **التقييم:** يجب على مجلس الإدارة أن يجري تقييماً سنوياً دقيقاً ورسمياً حول نجاعة الأداء المتعلقة به وبلجانه ومديره بصفة فردية؛ وعلى رئيسه التعرف على نقاط القوة وتعزيزها؛ ونقاط الضعف ومعالجتها؛ واقتراح تعيين أعضاء جدد والسعي لإقالة آخرين؛ ويجب أن يظهر التقييم الفردي الاستمرارية والالتزام من كل مدير بأداء أدواره؛ وحضور الاجتماعات للمجلس ولجانه؛ ويوضح المجلس كيفية إجراء التقييم.
- **إعادة الانتخاب:** يتم في فترات منتظمة لا تزيد عن ثلاث سنوات؛ مع مراعاة استمرار الأداء المرضي؛ ومن خدم لتسع سنوات يتم إعادة انتخابه سنوياً؛ وبعد تقديم سيرة ذاتية ومعلومات تمكن المساهمين من التصويت بوضوح؛ كما يوضح رئيس مجلس الإدارة أسباب إعادة الانتخاب كتقييم إيجابي لنجاعة أداء الفردية؛ والالتزام كامل بالأدوار الموكلة إليه.

4-3-المساءلة:

- **التقارير المالية والتجارية:** يجب على المجلس تقديم تقييم منصف ومتوازن ومفهوم حول وضعية الشركة وآفاقها؛ عبر التقارير العامة المرحلية لحساسية السعر؛ والتقارير للمنظمين؛ والمعلومات للمتطلبات القانونية؛ ووضع الترتيبات التأكد من ذلك؛ وينبغي أن يتضمن التقرير السنوي شرح مسؤوليات المديرين في إعدادها؛ وبأنه يوفر المعلومات اللازمة للمساهمين لتقييم نجاعة أداء الشركة؛ ونموذج العمل؛ والإستراتيجية؛ ويوضح أسس توليدها؛ والاحتفاظ بها في المدى الطويل؛ ويجب أن يكون هناك تقرير من المراجع حول مسؤولياتهم.
- **إدارة المخاطر والرقابة الداخلية:** يجب على المجلس أن يقوم على الأقل سنوياً بإجراء استعراض لفعالية إدارة المخاطر في الشركة ونظم الرقابة الداخلية بتغطية جميع الضوابط المالية والتشغيلية والضوابط المتعلقة بالامتثال مرة في لسنة على الأقل؛ وأن يعلم المساهمون بقيامهم بذلك.
- **لجنة المراجعة والمراجعون:** على مجلس الإدارة أن ينشئ ترتيبات رسمية وشفافة لإعداد تقارير الحوكمة ومبادئ إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والعلاقة مع مدققي حسابات الشركة؛ وأن ينشئ لجنة للمراجعة تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل (عضوين في الشركات الصغيرة) من المديرين المستقلين غير التنفيذيين؛ وفي الشركات الصغيرة يجوز لرئيس المجلس أن يكون عضواً فيها؛ ويرأس اللجنة مدير مستقل غير تنفيذي

؛ ويجب أن يجوز أحد أعضائها الخبرة المالية ذات الصلة؛ وتكتب مهامها ومسؤولياتها في عبارات مرجعية؛ وتشمل مراقبة سلامة البيانات المالية؛ وأي بلاغات رسمية لنجاعة الأداء المالي؛ وتستعرض محتويات التقرير المالي؛ وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية؛ وتقدم توصيات للمجلس لطرحها على المساهمين للتصويت عليها، تتعلق بتعيين؛ وإعادة تعيين؛ وإزالة؛ وأجر؛ وشروط التعاقد مع المراجع الخارجي؛ ورصد استقلاليتها؛ وموضوعية؛ وفعالية عملية المراجعة؛ وتحديد الخدمات الأخرى المقدمة خارجها مع مراعاة التوجيهات الأخلاقية؛ ويتم شرح أنشطة المراجعة الداخلية؛ والقضايا الهامة التي عالجتها؛ وأسباب رفض المجلس لتوصياتها إن وجد في التقرير السنوي؛ ويتم عرض عقد المراجعة الخارجية كمناقصة كل عشر سنوات.

4-4-المكافئة:

■ **مستوى ومكونات المكافئة:** يجب أن تكون كافية لجذب والاحتفاظ وتحفيز المديرين ذوي الجودة المطلوبة لإدارة الشركة بنجاح؛ مع تجنب الدفع المفرط لهذا الغرض؛ ومع ربط الجزء الأكبر من مكافئات المديرين التنفيذيين بنجاعة الأداء الفردي ونجاعة أداء الشركة؛ في المدى الطويل؛ وفي تصميم مخططات المكافئة المرتبطة بنجاعة الأداء يجب اتباع الأحكام الواردة في اللائحة A الواردة في الدليل؛ ويجب أن يعكس مستوى المكافئات الالتزامات المتعلقة بالوقت والمسؤوليات المتعلقة بالدور؛ ويجب أن لا تشمل المكافئات خيارات الأسهم أو علاوات الأداء إلا بعد موافقة المساهمين؛ واستعمال الخيارات يجب أن يكون سنة على الأقل بعد ترك المدير غير التنفيذي للمجلس؛ وعلى اللجنة تسوية تعويضات معاشات التقاعد وجميع العناصر الأخرى المدرجة في شروط تعيين المديرين؛ والمتضمنة حالة الإنهاء المبكر لمهامهم؛ وتجنب مكافئة نجاعة الأداء السيئة؛ ويجب أن تكون مدة عقد المكافئة سنة أو أقل؛ وإذا تم تقديم عقود أطول لمديرين جدد من خارج المؤسسة؛ يجب أن تخفض تلك المدد إلى سنة أو أقل بعد الفترة الأولية للعقد.

■ **الإجراء:** تتم العملية بإجراء رسمي وشفاف؛ ودون مشاركة أي مدير في تحديد أجره؛ ويتم التشاور بين اللجنة ورئيس المجلس و/أو المدير التنفيذي الرئيسي حول مقترحاتهم لمكافئات بقية المديرين التنفيذيين؛ مع التعرف على وتجنب تضارب المصالح؛ وإعلام المساهمين بما يتعلق بهذه المكافئات؛ ويجب أن تكون اللجنة مسؤولة عن تعيين مستشاري إعداد المكافئات؛ وينشر ذلك في التقرير السنوي؛ وعندما يشارك المديرون التنفيذيون في دعم وتقديم المشورة للجنة المكافآت ينبغي الحرص على التعرف على وتجنب تضارب المصالح؛ وينبغي أن يضمن رئيس المجلس اتصال الشركة الدائم بالمساهمين في ما يتعلق بموضوع المكافآت؛ وتشكل اللجنة من ثلاث أعضاء مستقلين على الأقل (عضوين في الشركات الصغيرة)؛ ويجب عليها توضيح دورها واختصاصها؛ والسلطة المفوضة إليها من قبل المجلس؛ لوضع مكافأة جميع المديرين التنفيذيين ورئيس المجلس؛ وحقوق التقاعد؛ وتعويض أي مدفوعات؛ وضمن مشاركة المساهمين في تحديد أجور أعضاء المجلس غير

التنفيذيين؛ إذا سمح النظام الأساسي بذلك؛ ويجوز لمجلس الإدارة تفويض هذه المسؤولية للجنة قد تضم المدير التنفيذي الرئيسي؛ ويجب أن يصوت المساهمون يجب أن على كل خطط الحوافز طويلة الأجل؛ والتغيرات الكبيرة في الخطط الحالية؛ عدا في الظروف التي تسمح بها قواعد التسجيل والإدراج.

4-5- العلاقات مع المساهمين:

▪ **الحوار مع المساهمين:** مجلس الإدارة مسؤول عن ضمان حدوث حوار مرضي مع المساهمين؛ مع وجود اتصال مباشر مع المدير التنفيذي الرئيسي والمدير المالي؛ وضمان معرفتهم وفهمهم لانشغالات المساهمين؛ ويجب أن يضم التقرير السنوي الآليات المتخذة من المجلس لضمان فهمه لوجهات نظر المساهمين؛ كبيانات الوسطاء والمحللين؛ والدراسات الاستقصائية لآراء المساهمين.

▪ **الاستعمال الفعال لاجتماعات الجمعية العمومية:** بالتصويت المنفصل على كل قضية على حدى؛ وتشجيع حضور المساهمين؛ واقتراح الحلول بناء على التقرير والحسابات؛ وتحديد صلاحيات التصويت؛ وأنواع التوكيل؛ والأصوات المحجوبة؛ ونشر نتائج التصويت على القرارات في أقرب وقت ممكن على موقع الشركة بشبكة الانترنت؛ متضمنا عدد الأسهم المتعلقة بتوكيلات التصويت القانونية؛ وعدد الأصوات لصالح القرار؛ والتي ضده؛ وعدد الأصوات المحجوبة؛ ويجب أن يحضر رؤساء لجان المراجعة؛ والمكافأة؛ والترشيحات؛ وبقية المديرين للإجابة على انشغالات المساهمين؛ الذين يجب إرسال التقارير لهم؛ وإخطارهم بموعد انعقاد الجمعية العمومية في مدة لا تقل عن 20 يوما قبل الاجتماع.

5- ملاحق:

يضم الدليل ملحقين؛ يتعلق الملحق الأول بكيفية تصميم الأجور المرتبطة بأداء المديرين التنفيذيين؛ وعدم الإفراط في منحها؛ ويركز على ضرورة عدم استعمال الخيارات إلا بعد ثلاث سنوات على الأقل مع السعي لتحديثها؛ ومنح المكافآت على مراحل؛ ووضع إمكانية لاسترجاع جزء منها في حالة السلوك السيئ للمدير؛ وربطها بمعايير أداء مالية وغير مالية؛ وأن يتكون معاش التقاعد من الراتب الأساسي فقط.

أما الملحق الثاني؛ فيخص قواعد الإفصاح والشفافية (تختلف عن الدليل) الخاصة بالشركات المدرجة؛ وهيئة الرقابة المالية؛ وقوانين الشفافية؛ ويتعلق الأمر بمختلف المتطلبات التي يجب أن تضمها التقارير المالية والسنوية؛ وتقارير الحوكمة الخاصة في الشركة؛ فيما يتعلق بما ذكرناه سابقا؛ من مجلس الإدارة؛ للجان؛ وإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية؛ وإعلام المساهمين؛... إلخ من المواضيع ذات العلاقة؛ ويختتم الدليل بجدول يضم عرضا للتداخل بين قواعد الإفصاح و الشفافية وبين قواعد دليل الحوكمة البريطاني لسنة 2012.

المطلب الثالث: تقرير (Sarbanes Oxley) ساربان أوكسلي وانعكاساته على الحوكمة

نتطرق في هذا العنصر إلى أحد أهم القوانين وأكثرها تشددا فيما يتعلق بتطبيقات الحوكمة؛ وضمان الشفافية؛ وسنعرج لاحقا للإشارة إلى وجود خلفية تاريخية لكل قانون أو تحرك غالبا ما تكون نتيجة مشاكل كبرى؛ ثم نتطرق لردود فعل الدول بعد فضائح بداية الألفية و صدور قانون ساربان أوكسلي.

1- تقرير (Sarbanes Oxley) ساربان أوكسلي الأمريكي

عقب انتهاء تحقيقات اللجنة الفرعية الدائمة للتحقيقات بالكونغرس الأمريكي في قضية مسؤولية مجلس إدارة شركة (Enron) "انرون" في انهيارها؛ وكذا عقب إفلاس العديد من الشركات الهامة على غرار (Iyco , World Com) "وورد كوم، أيكو" الخ، صادق الكونغرس الأمريكي على قانون صاغه كل من السيناتور الديمقراطي (Paul Sarbanes) "بول ساربينز"؛ والسيناتور الجمهوري (Michael Oxley) مايكل أوكسلي يسمى (Sarbanes Oxley Act) "قانون ساربان وكسلي" في 20 يوليو 2002.

وقد أنشأ القانون هيئة رقابية جديدة؛ لتنظيم المدققين؛ وإنشاء قوانين وثيقة الصلة بمسؤولية الشركة؛ وزادت من عقوبات جرائم موظفي الشركة؛ ويمكن تلخيص أهم ما جاء به هذا القانون في النقاط التالية:

1-1- إنشاء مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات العامة: كمؤسسة غير ربحية تهدف لتحسين دقة تقارير المراجعة، تعمل تحت إشراف لجنة الأوراق المالية (SEC)؛ ويتم توظيف أعضاء المجلس الخمسة بدوام كامل من قبلها، مستقلين عن شركات المحاسبة العامة الجاري تنظيمها، ويكون عضوان منهم محاسبين عموميين وقانونيين؛ ومن واجبات المجلس؛ تبني معايير رقابة الجودة؛ الجوددة؛ الأخلاقيات؛ الاستقلال وإجراء عمليات تفتيش بالشركات المحاسبية العامة؛ وتطبيق إجراءات تأديبية؛ وفرض عقوبات على المخالفة منها؛ وتشجيع المعايير المهنية المرتفعة؛ وتحسين جودة خدمات التدقيق؛ وضمان الالتزام بها؛ والإشراف على الموازنة؛ وإدارة عمليات المجلس¹.

1-2- استقلال المراجعين: وذلك لمواجهة المشكلات المرتبطة بازدواجية الخدمات (الاستشارة والمراجعة الخارجية)؛ ولذلك حظر القانون الأمر؛ وقدم مزيدا من السلطة للجنة المراجعة بمجلس الإدارة على أنشطة التدقيق؛ ويتم تغيير المراجع الخارجي كل خمس سنوات على الأقل؛ ويحظر إجراء تدقيق بواسطة شركة محاسبة إذا شغل أي من المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالشركة منصبا بها خلال العام السابق لذلك.

1-3- مسؤولية الشركات: قام هذا القانون بزيادة المقدررة الرقابية لمجالس الإدارة ومسؤولياتها وتحسين مصادقتها، حيث يقوم المجلس بإجبار المديرين التنفيذيين والماليين على التصديق على ملائمة القوائم المالية

المودعة لدى لجنة الأوراق المالية؛ وإجبارهم على التخلي عن أي ربح أو علاوة أو مبيعات ناجمة عن إيرادات لزم إعادة بيانها بسبب سوء سلوك أو تصرف؛ وتجرى التضييل؛ والإكراه¹.

1-4- تحسين الإفصاح المالي: يجعل الأفعال التنفيذية أكثر شفافية للمساهمين؛ والإفصاح بالمعلومات الخارجة عن نطاق الميزانية العمومية؛ والتصويت في التقارير المكتشفة من المدققين؛ وتقليص الوقت المعطى للمديرين التنفيذيين ليقدموا للجنة SEC تقارير عن تعاملات الشركة الخاصة بالأسهم وحقوق الملكية الأخرى إلى يومين؛ ويحظر قيام شركات المحاسبة بإقراض المال للمديرين التنفيذيين، باستثناء القروض الداخلية؛ ويشترط زيادة الضوابط المالية الداخلية والمراجعة من مجلس الإدارة، كما يشترط وجود خبير مالي في لجنة التدقيق التابعة للمجلس؛ ويشجع على اتباع كبار المديرين التنفيذيين بالشركات لقواعد السلوك المهني وإبلاغ اللجنة بالتغيرات والإعفاءات.

1-5- تضارب مصالح المحللين: يسند القانون للجنة الأوراق المالية (SEC) مهمة وضع قواعد للتأكد من فصل المحللين عن أنشطة البنوك الاستثمارية؛ والإفصاح التام عن أي تضارب في مصالح المحللين.

1-6- زيادة موارد لجنة الأوراق المالية وسلطاتها: والتي ظلت لسنوات تعاني من التهميش والتهديد بقطع المعونات المالية؛ إذا عرقلت سير الأعمال؛ فصغر حجمها مقارنة بآلاف الشركات العامة و البنوك الاستثمارية؛ والمدققين والأطراف الأخرى التي تخضع لرقابتها؛ ولذلك؛ خصص القانون مزيداً من الإعتمادات المالية؛ وأجاز لها تعيين 200 موظف إضافي على الأقل؛ بعد أن بقيت ثابتة لسنوات².

1-7- الاحتيال المؤسسي والجنائي: يتشدد القانون في توجيه العقوبات؛ ويعيد تعريف السلوك الإجرامي؛ فعلى سبيل المثال؛ يتم دفع غرامة و/أو السجن لمدة 05 سنوات؛ لإتلاف أو تزوير المستندات في تحقيق فيدرالي؛ وتغيير قانون القيود على احتيال الأوراق المالية إلى سنتين بعد اكتشاف الوقائع أو خمسة سنوات بعد المخالفة؛ ويتم حماية الموظفين المبلغين عن المخالفات من انتقام الشركة أو مديرها التنفيذيين؛ وتضاعفت عقوبات جرائم الموظفين من 05 إلى 20 سنة كحد أقصى؛ وزيادة المدة المتوسطة لعقوبة السجن؛ وفي حال أضر المديرين التنفيذيين والماليين؛ ورئيس المجلس؛ بسلامة الإفصاح فقد تصل الغرامة المدفوعة إلى مليون دولار؛ والسجن لعشر سنوات³.

كما يضم القانون مجموعة من النقاط الإضافية التي من شأنها ان تعزز الثقة بالأسواق؛ وتدعم العمل بقواعد حوكمة الشركات⁴؛ فرئيس الشركة (سواء كان رئيس مجلس الإدارة (Chairman) و/أو المدير

1- كينيث أ. كيم وآخرون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 162.

2- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ذكره، ص 476.

3- كينيث أ. كيم وآخرون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 162.

التنفيذي الرئيس (CEO) يجب أن يبرر حسابات الشركة تحت القسم؛ ويخضع لملاحقات قانونية كبيرة في حالة عدم مطابقة الأرقام المصرح بها للأرقام الحقيقية؛ وفي حالة الاشتباه بخداع أو احتيال المديرين التنفيذيين يمكن أن يتم تنحيهم دون اللجوء إلى جمعية عامة؛ ويتيح القانون للجان المراجعة، التسمية المباشرة لمحافظي الحسابات؛ ولجنة الإداريين يجب أن تكون مكوّنة بنسبة 100% من إداريين مستقلين، وتضم مهام موسّعة.

2- قوانين حماية المستثمر؛ وانعكاسات قانون ساربان أوكسلي

يجب الإشارة في البداية إلى الأبعاد التي تسمح بمقارنة النظام الأنجلوساكسوني على سبيل المثال بالنظام الألماني الياباني؛ والذي يعتمد غالباً على المجلس بغرفتين المتكون من مجلس المديرين و المجلس الإشرافي المراقب له؛ مع انفصال تام بينهما؛ ويغلب المصلحة التشاركية على المصلحة المساهمية؛ ويركز على الرقابة الداخلية؛ والتمويل عبر البنوك وفي ما يلي جدول يبين أهم الفوارق بين النظامين.

جدول رقم (01-06-01): ملخص الأبعاد التي تسمح بمقارنة النظام "الأنجلو سكسوني" بالنظام "الألماني الياباني".

الأبعاد	النظام "الأنجلو سكسوني"	النظام "الألماني الياباني"	المراجع
نمط التمويل المفضل	السوق	البنك	Berlöf (1990) Porter (1992) Allen (1993)
نمط المراقبة	خارجي	داخلي	Franks et Mayer (1992)
الانشغال الأساسي	حماية المساهمين	حماية كافة أصحاب المصالح	
الوجهة	السوق	الشبكات	Moerland (1995)

Source: Sophie AUDOUSSET-COULIER, -La publication des honoraires d'audit par les sociétés cotées françaises, Thèse doctorale HES Paris, 2008, p61.

دائماً ما تكون القوانين الصادرة كردة فعل متأخرة أحياناً؛ لوجود مشاكل تتعلق بعدم الالتزام بقواعد الحوكمة؛ وفيما يلي سنستعرض جملة من القوانين التي صدرت في الولايات المتحدة الأمريكية؛ لحماية المستثمرين؛ ومعالجة الأزمات في البورصات الأمريكية؛ والتي سيتم استعراضها من خلال الجدول التالي

جدول رقم (01-06-02): القوانين الرئيسية الصادرة لحماية المستثمرين

القانون	الغرض منه	الأحداث التي سبقته
1933-1934: قانون الأعمال المصرفية (قانون جلاس - ستيجال) وقانون بورصات الأوراق المالية	يفصل الصيرفة التجارية عن الصيرفة الاستثمارية وينشئ SEC كجهة منظمة للسوق	فضائح الشركات و انهيار سوق الأوراق المالية في 1929؛ وما يلي ذلك من هبوط السوق تقضي على 90% من قيمة داو
1940: قانون شركات الاستثمار	ينظم شركات الاستثمار ومستشاري الاستثمار	تراجع السوق بنسبة 25% من أكتوبر 1939 إلى مايو 1940
1970: قانون حماية المستثمرين في الأوراق المالية	ينشئ مؤسسة لحماية المستثمرين في الأوراق المالية وحماية من عجز السماسرة على السداد	تراجع السوق بنسبة 30% من 1969/04 إلى 1970/06.
1974: قانون ضمان دخل تقاعد الموظفين	ينظم صناديق المعاشات	سوق هابطة طويلة من 1972/12 إلى 1974/09 تهبط بقيمة داو 40%
1988: قانون المتاجرة الداخلية واحتيال الأوراق المالية	يزيد العقوبات والمسؤوليات عن المتاجرة الداخلية والأنشطة الاحتيالية	انهيار سوق الأوراق المالية في 1987 يهبط بقيمة مؤشر داو أكثر من 40%
2002: قانون الإصلاح المحاسبي للشركات العامة وحماية المستثمر	يزيد من تنظيم المدققين ويطيل مدة عقوبة السجن في حالات جرائم الموظفين؛ وينشئ المزيد من قوانين احتيال الشركات	فضائح الشركات ومجتمع الاستثمار واستمرار السوق الهابطة سنتين و نصف جعلت مؤشر داو يتراجع 35% و ناسداك 75%

المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ذكره، ص 487.

هذه القوانين كانت الاستجابة الطبيعية لمشاكل الحوكمة؛ والفشل في إدارة علاقة الوكالة ورقابة التنفيذيين؛ لاسيما ما حدث في بداية الألفية مع شركات إنرون و ووردكوم؛ وتايكو وغيرها من الشركات؛ ما أدى لظهور قانون ساربان أوكسلي؛ والذي كانت له انعكاسات عالمية؛ فقد قامت العديد من الدول؛ بوضع ومراجعة نظام حوكمة خاص بها؛ خصوصا مع وجود فضائح متزامنة في تلك الفترة كفضيحة رويال أهولد في هولندا؛ وبارمات في إيطاليا؛ ومجموعة دايو في كوريا الجنوبية؛ وفيغوني في فرنسا؛ وأديكو في سويسرا؛ وغيرها الكثير؛ ويوضح الجدول التالي أهم مدونات الحوكمة استجابة لقانون ساربان أوكسلي

جدول (01-06-03): ردود الفعل العالمية على قانون ساربان أوكسلي

التاريخ	القانون أو التوصية	البلد
مارس 2003	مبادئ حوكمة الشركات الرشيدة وتوصيات الممارسات الأفضل	استراليا
نوفمبر 2002؛	القانون النمساوي لحوكمة الشركات	النمسا
ديسمبر 2004	القانون البلجيكي لحوكمة الشركات	بلجيكا
مارس 2004	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	البرازيل
ديسمبر 2003	السياسات القومية 201-58 للقواعد الإرشادية لحوكمة الشركات	كندا
اغسطس 2005	التوصيات المعدلة لحوكمة الشركات في الدانمرك	الدانمرك
ديسمبر 2003	توصيات بشأن حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	فلندا
أكتوبر 2003	حوكمة الشركة المقيدة في البورصة	فرنسا
فبراير 2002؛ عدل مايو 2003	قانون حوكمة الشركات الألماني (القانون الألماني)	ألمانيا
نوفمبر 2004	قانون هونج كونج في حوكمة الشركات	هونج كونج
يوليو 2002	قانون حوكمة الشركات	إيطاليا
أبريل 2004	مبادئ حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	اليابان
ديسمبر 2003	قانون حوكمة الشركات الهولندي	هولندا
ديسمبر 2004	قانون ممارسة حوكمة الشركات النرويجي	النرويج
نوفمبر 2003	توصيات حول حوكمة الشركات	البرتغال
يوليو 2003	القانون الموحد لحوكمة الشركات	بريطانيا

المصدر: كينيث أ. كيم وآخرون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص ص 171-172.

المبحث الثاني: إصلاحات الحوكمة في فرنسا؛ ومنظمة (OCDE)

المطلب الأول: تقرير (Vienot 1) "فينو 1" سنة 1995 :

تم إعداد تقرير (Vienot 1) "فينو 1" في جويلية 1995، عن طريق لجنة مفوضة بإعداد تقرير لمجموعة العمل (CNPE / AFEP)، أي الجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة والمجلس الوطني للرئاسة الفرنسية تحت رئاسة السيد (Marc Vienot) "مارك فينو" مدير عام رئيسي الشركة العامة ومجموعة أعضاء لجنة كلهم مديرين عامين لشركات، ولجنة تقنية وكان التقرير بعنوان مجلس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة؛ ويتكون من 23 صفحة وينقسم إلى ثلاثة مراحل تضم المرحلة الأولى مهمة وتخصيصات مجلس الإدارة، بينما تشمل الثانية تركيبته فالثالثة وظيفته.

حسب التقرير، فانه مهما كانت تركيبة أو نماذج التنظيم لمجالس الإدارة فعليه أن يمثل جماعيا مجموع المساهمين والذي يفترض ضرورة التصرف في كل الظروف في المصالح المالية للمؤسسة¹؛ يجب على تركيبة المجلس وأعماله أن تتكيف مع تركيبة شركة المساهمة؛ وتتكيف مع طبيعة نشاط كل مؤسسة، وعلى ضوء ذلك، فإن اللجنة تقدر بأن كل مجلس له الضرورة المضاعفة لاختبار في فترات لتركيبته؛ تنظيمه؛ وظيفته وإعطاء المساهمين الوضعيات أو التوقعات التي يحصلون أو يطلبونها.

يمكن تعريف المصلحة الاجتماعية بأنها المصلحة العليا للشخص المعنوي نفسه أي المؤسسة المعتبرة كعون اقتصادي مستقل؛ متبوع بنهايات خاصة مختلفة عن تلك الخاصة بالمساهمين؛ الأجراء؛ المؤسسين في خزانة الدولة؛ موردني وزبائن المؤسسة، ولكن متعلقة بالمصلحة العامة المشتركة؛ والمتمثلة في ضمان نجاح واستمرارية المؤسسة، تقدر اللجنة بأن عمل الإداريين يجب أن تستلهم من الهم الوحيد المتمثل في مصلحة المؤسسة؛ وفي إطار هدف الشفافية على المجلس نشر المعلومات العامة بخصوص شروط العمليات المتعلقة برؤوس أموال الشركة، حتى عندما لا يفرض القانون ذلك.

انتقادان شُكَّلا في مواجهة التنظيم الخاصّة بالسلطة والنفوذ داخل مجالس الإدارة الفرنسية هما توزيع المهام بين الرئيس ومجلس الإدارة، كذا تجمع وظائف رئيس المجلس والمدير العام الرئيسي واللذان تتضمنان تفوقا واضحا للرئيس مقارنة بالمجلس؛ وعليه؛ فعلى كل مجلس أن يضبط توزيع المهام على الظروف وعلى الحالات الخاصّة للمؤسسة، يحدّد حقل التدخلات المسبقة، يقدر التقرير أنّ الإمكانية الواسعة المسندة للمجلس بتوزيع المهام داخله ضرورية في العمل الجيّد للأنظمة الاجتماعية للمؤسسات؛ وعلى كل مجلس أن يتساءل حول التوازن المرغوب لتركيبته أو تركيبة لجانه الداخليّة مع أخذ تنظيمات خاصّة لحماية المساهمين والسوق، وتكون مهامها منجزة مع الاستقلالية والموضوعية الضروريين، بدون زيادة مفرطة لعدد أعضائه لخطر

1- Rapport Vienot, le conseil d'administration des sociétés cotées, Juillet, 1995, p.06.

توريط المشاركة الفعلية لكل واحد في المداولات؛ المجلس عليه التساؤل حول فرصة تسمية الإداريين المستقلين وحول العقود التبادلية داخله.

- في فرنسا، ما يخص عدد الإداريين المستقلين المشاركين في مركز الدعم (Les technostucture) "الهيكلوتقنيين" في المؤسسة عدد كبير؛ إن تعريف الإداري المستقل لا يتضاد فقط مع المديرين العامين و الأجراء، ولكن مع كل من لهم مصلحة خاصة في علاقتهم بالمؤسسة؛ المساهمين، الموردين، الزبائن، فالإداري المستقل يعرف كشخص ليس له أي ارتباط بالمصلحة المباشرة أو غير المباشرة مع الشركة أو الشركات في نفس المجموعة، كنتيجة لذلك، وحسب تقرير (Vienot1) "في 1" سنة 1995، الإداري المستقل لا يجب أن يكون: أجيروا، الرئيس أو المدير العام الرئيسي للشركة أو لشركة من مجموعته، في الحالة التي يكون فيها الأجير رئيس أو مدير عام للشركة من مجموعته يجب أن يتوقف عن ذلك منذ 03 سنوات؛ ولا مساهما رئيسي للشركة أو لشركة من نفس المجموعة، ليس له ارتباط بأي طريقة سوى من جانب المساهمين؛ ولا مرتبطا بمختلف الطرق، سواءً اكشريك معتبر ودائم، تجاري أو مالي للشركة أو لشركة من نفس المجموعة¹.

وعليه؛ من المفضل و المرغوب فيه بأن يحتوي كل مجلس شركة مدرجة على إداريين (02) مستقلين على الأقل، وبأنه يعود لكل مجلس البحث عن التوازن الأمثل لتكوينه، هذا الأخير يجب عليه مراقبة ومتابعة تشكيلات نزاعات المصالح، بمراعاة مختلف المصالح ولضمان شفافية المعلومة المقدمة للسوق؛ والصيغة المفضلة تتمثل في تسمية الإداريين المستقلين في الشركات المراقبة أكثر من محاولة ضمان تمثيل خاص للأقليات؛ فالإداريون المستقلون هم الضمانات لموضوعية المداولات في المجالس؛ وفي الشركات المساهمة المفتوحة تظهر أيضاً مطالبة بتمثيل نوعي للمساهمين الصغار؛ ترى اللجنة بأن تسمية الإداريين المستقلين أفضل.

الحالة التي تتبادل فيها الشركات الوكلاء الاجتماعيين تطرح تساؤلات عديدة في السوق، اللجنة تقدر بأنه حين يختبر المجلس التوازن المفضل لتكوينه يجب عليه بالخصوص الحرص على أن يكون عدد العقود التبادلية داخله غير كبير؛ وعلى كل مجلس تكوين لجنة لاختيار الإداريين والوكلاء الاجتماعيين في حالة عدم وجود ذلك، الأعمال الموضوعية لاحقا يمكن أن تؤول إلى لجنة الأجور.

لجنة الاختيار تتكون من (03) إلى (05) أعضاء وتضم الرئيس وعلى الأقل إداري مستقل، هذه اللجنة ستوكل إليها مهمة تقديم اقتراحات للمجلس قبل أن تقوم باختبار، بطريقة مفصلة وشاملة لمختلف العناصر التي يجب مراعاتها خلال مداولاتها: التوازن المرغوب لتكوين المجلس، كذا العدد المرغوب للإداريين المستقلين؛ ممثلي تشكيلات المصالح حسب الأصناف؛ البحث وتقدير المترشحين الممكنين في فرصة تحديد الوكالات؛ وخلافا لمجلس الإدارة الأمريكية؛ تقوم المجالس الفرنسية بتنظيم استخلاف الرئيس بصفة مسبقة

هذا الأمر يقلق السوق، وعليه؛ فإنّ اللجنة توصي بأنّ "لجنة الاختيار" موجودة لمهمة عاجلة لأن تكون في كل المناسبات، في حالة تسمح بتقييم اقتراحات مجلس الإدارة، فيما يخص حلول حول الاستخلاف في حالة غياب غير منتظر حتى وإن بقي الغياب سرياً؛ ويجب على كل مجلس تقديم للمساهمين، تنظيمات وترتيبات تخولهم مسائلة المجلس في فترات على عدم ملائمة الأعمال.

مجالس إدارة الشركات المدرجة تجتمع من (03) إلى (04) مرات في السنة، واجتماعاتهم تدوم في الواقع ما يقارب الساعتين، فدورية ومدة الاجتماعات لا تراعي كثيراً مفهوم المعايير، وفي حالة ظروف خاصة، فإنّ العدد من (04) إلى (06) للاجتماعات يعد كافياً لمراقبة سوق المجموعة، ولاتخاذ القرارات المهمة، خاصة تلك المعدّة من طرف أعمال اللجان المتخصصة التي تسمح اليوم بمداولات حقيقية وجماعية في نفس الوقت؛ ومن جهة أخرى، الرئيس له استثنائية استدعاء المجلس، ما عدا في الحالة إذا كان المجلس لم يجتمع منذ شهرين، أين ثلث الإداريين يستطيعون الحضور.

كل مجلس يستطيع اختبار فرصة تعديل قانوني مخفف للشروط، المداولات يجب أن تكون واضحة؛ والتسيير الشفهي للحصّة يلخص النقاشات ويبيّن القرارات المتخذة ويشير بإيجاز إلى الأسئلة المثارة أو الاحتياطات الصادرة؛ ويجب على الإداريين أن يتلقوا في الوقت المناسب، ملفاً حول جدول الأعمال التي تضمن تحليل متخصص أو رؤية مسبقة (في كل مرة فإنّ احترام السرية لا يمنع من ذلك)، وإذا لم يوضع الإداري في وضعية التداول مع العلم بجميع الأسباب فله الحق أن يقول ذلك للمجلس والقيام بطلب المعلومة الضرورية.

على كل مجلس أن يخصّص لجنة لاختيار الإداريين، لجنة الأجور، لجنة الحسابات، على الأقل، وتعلم المساهمين عند الجمعية العامة السنوية عن وجود اللجان، و عدد الاجتماعات التي تتم خلال السنة؛ ومعظم مجالس الإدارة تخصص لجنة للأجور مكلفة باقتراح تركيبة الأجور للوكلاء الاجتماعيين، أيضاً في بعض الأحيان مخططات الاكتتاب أو شراء الأسهم (وظيفة في بعض الأحيان تعود إلى لجنة أخرى).

تركيبة اللجان تنتقد غالباً، لأنها تضم عدد مرتفع من الإداريين المتبادلين، أيضاً يجب أخذ حذر خاص فاللجنة توصي بتجنب تسمية في اللجنة الخاصة بالأجور لشركة A؛ إداري قادم من شركة أخرى في اللجنة المماثلة التي يجلس فيها تبادلياً إداري قادم من الشركة A؛ وعلى كل مجلس تخصيص لجنة مهمتها الأساسية ضمان الملائمة وثبات الطرق المحاسبية المعتمدة لإنشاء حسابات مدعمة للمؤسسة، ولمراقبة وفحص الإجراءات الداخلية للجمع والمراقبة للمعلومات.

- يجب أن يرى في تركيبة لجنة الأجور التي يجب أن تضم على الأقل (03) إداريين، وأن يكون هناك على الأقل عضو إداري مستقل، التوصيات المتعلقة بالتقاطعات بين اللجان تطبق على لجنة الحسابات؛ وعليه؛ فاللجنة تقدر بأنه على كل إداري في شركة مدرجة أن يقوم بالواجبات التالية:
- قبل قبوله لمهامه كإداري، يجب أن يضمن بأنه مطلع على الواجبات العامة أو الخاصة التي على عاتقه، ويجب أن يكون على اطلاع بالنصوص القانونية والتنظيمية، على سبيل المثال، قواعد العمل الداخلي التي تخص المجلس.
 - إضافة على كونه في نفس الوقت مساهم، الإداري يمثل مجموع المستثمرين و يجب عليه أن يتصرف في كل الظروف في المصلحة الاجتماعية للمؤسسة.
 - الإداري يجب أن يكون مساهمًا باسمه الشخصي و يملك الشروط الوحيدة الممثلة، عدد معتبر من الأسهم بدلا من امتلاكها بمجرد دخولها حيز التنفيذ.
 - الإداري له الواجب لأن يكون جزءا من المجلس في كل حالة نزاع مصالح وحتى إن كانت كامنة و يجب عليه أن يمتنع عن المشاركة في التصويت في المداولات المتعلقة بذلك.
 - الإداري يجب أن يكرس لمهامه الوقت و الاهتمام اللازمين؛ فعندما يمارس وظائف الرئاسة أو رئاسة المديرية العامة لا يجب عليه قبول ممارسة أكثر من (05) عقود وكالة كإداري في الشركات المدرجة الفرنسية أو الأجنبية الخارجة عن مجموعته.
 - الإداري يجب أن يكون دؤوبا، يشارك في جميع اجتماعات المجلس والحالة المستحقة، اللجان التي ينتمي إليها.
 - الإداري له الحق في التزوّد بالمعلومات الضرورية للتدخل العملي حول مواضيع جدول أعمال المجلس.
 - فيما يتعلق بالمعلومات غير المنشورة المكتسبة في إطار مهامه، الإداري يجب أن يعتبر نفسه مجبرا على تبني السرية الحقيقية المهنية التي تتجاوز الواجبات، الغموض المسبوق من طرف النصوص.
 - الإداري عليه أن يمتنع عن تنفيذ عمليات حول رؤوس أموال الشركة التي تتطلب المعلومات التي لم يتم نشرها بعد.
- أخيرا اللجنة تقدر بأنه من المرغوب جدا بأن يساعد كل الإداريين في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- وكالة الإدارة تمارس داخل تجمع أين يتقاسم الإداريين المسؤولية جماعيا وتضامنيا فاللجنة تقدر بأن مجلس الإدارة يجب أن يساءل جماعيا حول وضع أعضائه، يضمن بأنهم في حالة للقيام بمهامهم بتقديم

المعلومة الضرورية، وعدم التردد في تكملة قائمة واجباتهم الأساسية، إذا كانت حالة المؤسسة تسمح باشتراطه هذه الأعمال يمكن أن تكون مختارة في لجنة اختيار الإداريين.

نجد من خلال ما سبق أن تقرير (Vienot 1) "فينو 1" ركز على توضيح مجموعة من المهام تتمثل في¹:

- تعريف الإستراتيجية والرسالة؛ وتسمية الوكلاء أو المتعاقدين الاجتماعيين.
- مراقبة التسيير ونوع المعلومة المقدمة للمساهمين والسوق.
- كما قدم تقرير (Vienot 1) "فينو 1" جملة من التوصيات تمس النقاط التالية:
- التحذير من مبدأ تقاطع الإداريين (خاصة بين لجان الأجور والتعيين).
- وضع حد أقصى لعدد عقود الإداريين.
- تحفيز استقدام الإداريين المستقلين في داخل المجالس لغرض ضمان حقوق المساهمين.
- التأكيد على إنشاء لجان، الحسابات، المكافآت، والتسميات.
- تبني طرق حقيقية للعمل واحترام حقوق الإفصاح المحاسبي والمالي ورقابة المجلس.

المطلب الثاني: تقرير ماريني، و فينو 2

1- تقرير (Marini) "ماريني" سنة 1996:

في افتتاحية تقريره المنشورة في سنة 1996 حول "تطوير حقوق الشركات"، السيناتور (Marini) "ماريني" يشير بأن القانون الفرنسي متردد بين المقاربة التعاقدية المستوحاة من الطرح الأنجلوساكسوني و المفهوم المؤسساتي، وإذا كان هذا الأخير موجودا في قانون جويلية 1966 حول الشركات التجارية فإن اليوم، مستلزمات الانفتاح الدولي تعطي مجالا واسعا للحرية التعاقدية؛ ولكن كون المصلحة الاجتماعية تتفوق على مصالح المساهمين لم يعد حجة لاستبدال جديد .

هذه المقدمة لخصت بصفة جيدة قواعد النقاش حول تطور قانون 24 جويلية 1966، وفي الفصل الثالث من التقرير المعنون "إثبات توازن أفضل للسلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة"، وذلك لمعالجة بعض المسائل في ما يخص عدم التوازن في قانون الشركات الذي يضمن تفوق وسيادة وظائف الإدارة عن وظائف الرقابة من جهة، ومن جهة أخرى يفضل الرقابة الخارجية (القضائية) أو يقلل الرقابة الداخلية الممارسة من قبل المساهمين ومحافظي الحسابات.

- الشيء الجديد الذي قدّمه تقرير (Marini) "ماريني" هو تفضيل الرجوع إلى المواد التعاقدية للشركة بإغائها الواجبات القانونية التنظيمية و تشجيع وسائل عمل المساهمين ونذكر منها¹:
- الإمكانية (وليس الإلزامية) للفصل في القانون الداخلي لوظائف الرئيس لمجلس الإدارة مع المدير التنفيذي الرئيسي، وذلك لتفادي نزاع المصالح؛
 - وضع عدد أقصى لعدد الإداريين لتقليل التمثيلات المتعددة والسماح بفعالية أكبر في العمل من خلال السماح بمرور جيل جديد من الإداريين الأكفاء؛
 - إعطاء دور أكبر للجان يسمح لهم بزيادة كفاءتهم؛
 - الوسائل الجديدة للمراقبة والأسهم المفتوحة للمساهمين والسماح للمؤسسات المالية المشاركة في رأس المال في التصويت وذلك لتفعيل مجلس الإدارة؛ ولكن من النقاط التي لم يتطرق إليها تقرير (Marini) "ماريني" هي ضرورة نشر المكافآت الفردية للمديرين ومسؤوليات الإداريين الخارجيين.

2- تقرير (Vienot 2) "فينو 2" سنة 1999:

تم نشر التقرير في جويلية 1999 بعد 4 سنوات تقريبا من سابقه، وذلك بطلب من نفس المشرفين (AFEP) و (CNPE)، تحت رئاسة نفس الشخص وهو (Marc Vienot) "مارك فينو" ولكن بأعضاء لجنة جدد هم عبارة، وعلى غرار الرئيس عن مديرين عاميين في شركات فرنسية مهمة، مما يعطي انطبعا بأن متطلبات التغيير كانت ذاتية، وبما يلاءم المفاهيم الفرنسية.

التقرير المعنون "تقرير على حوكمة الشركة" (Rapport sur le gouvernement d'entreprise) في إشارة واضحة إلى تبني التسمية الجديدة المستنبطة من الطرح الانجلوساكسوني، وثانيا فإن هذا العنوان يدل على الشمولية والإحاطة بكل جوانب الإدارة المثلى، على عكس سابقه الذي اهتم بمجالس الإدارة التقرير يضم حوالي 27 صفحة ويشمل جملة من المواضيع والتوصيات التي أصبحت هي المرجع ونذكر منها:

- الفصل بين وظائف رئاسة المجلس ورئاسة المديرية العامة: ألغى التقرير الجديد التحفظ الذي كان في سابقه حول هذه النقطة، والتي اعتبرها أمرا غير ضروري ومشيدا بمرونة القانون الفرنسي في تنظيم السلطات داخل الشركة المستقلة في مجلس الإدارة، ففي تقرير سنة 1999 تم تأييد الفصل الإرادي .

-إعلام ونشر المكافآت العامة: التقدم في هذه النقطة كان متحفظا حيث حاول التقرير أن يكون وسطيا وتوافقيا بشأن نشر المكافآت الفردية للمديرين، فاللجنة وحول نشر المكافآت العامة لفريق الإدارة ترى بأن يتم نشر بدائل الحضور، وخيارات الأسهم وفق أرقام محددة في مجتمع محصور ومعرف، هذه التوصيات لا ترقى إلى توصيات السوق.

-نوعية المعلومات في التقارير السنوية: التقرير ينص على أنّ التقارير السنوية يجب أن تضم:

- معلومات محددة حول الإداريين (العمر، الوظيفة الرئيسية، تاريخ بداية العقد).
- توضيح العقود الأخرى مع الشركات الفرنسية و الأجنبية المدرجة.
- تحديد الإداريين المشاركين في اللجان وعدد الأسهم المملوكة لكل إداري.
- تحديد عدد الإداريين الخارجيين.
- توضيح عدد اجتماعات المجلس ولجانه.
- نشر أسرع للحسابات نصف السنوية والسنوية .

-تدعيم تواجد الإداريين المستقلين: نعرف الإداري المستقل بأنه ذلك الإداري الذي لا يحتضن أي علاقة من أي طبيعة، سواء مع الشركة أو مع الفريق الذي يمارس التحكيم بحرية، نشير هنا بأن تقرير (Vienot 2) "فينو 2" كان أكثر طموحا من سابقه عندما يقترح بأن نسبة الإداريين المستقلين تكون: 3/1 الثلث في مجلس الإدارة، 3/1 الثلث في لجنة المراجعة، 3/1 الثلث في لجنة التسمية، 2/1 النصف في لجنة المكافئة¹.

3- ملاحظات حول تقرير (Vienot 2) "فينو 2" سنة 1999:

-تم تعديل التوصية المتعلقة برفض معرفة المساهمين للمكافآت الفردية للمديرين وتم تصحيح الوضعية تحت ضغوط كبيرة من الصحافة لإصلاح قانون سنة 1966، وقد تم وضع توصية بضرورة نشر المكافآت الفردية في التقارير السنوية ابتداء من سنة 2000.

- تقرير (Vienot 2) "فينو 2" كان خجولا، فيما يخص عقود الإداريين لأنه ينقص المدة من (06) سنوات إلى (04) سنوات، وحدد عدد العقود الاجتماعية القصوى للإداري في الشركات المدرجة خارج مجموعته بخمسة (05) عقود، المفروض أن يتم إنقاصها إلى عدد أقل، كذلك الأمر بالنسبة للسنوات؛ كما أنه يرفض أن يترك للقانون فرض ذلك.

1- Rapport Vienot, Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, AFEPMEDEF, Juillet. (1999), p.06.

2- Bertrand Richard, Dominique Miellet, Op. Cit, p.13.

- حسب مقترحات (Vienot 2) "فينو 2"، فإن عدد الإداريين الخارجين في داخل اللجان هو المثلث، في حين أن الفاعلية تشترط أن يكونوا بمقدار النصف على الأقل، حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم على أكمل وجه.

- في الواقع، وكخلاصة تقييمية لتقرير (Vienot 2) "فينو 2"، فإنه لم يرق إلى المستوى المنتظر في الأوساط الفرنسية، وطغت عليه الصبغة التقييمية والتكميلية لسابقة ((Vienot 1) "فينو 1" سنة 1995)، وربما تنتظر فرنسا، هزات عنيفة على غرار انهيار شركة (Enron) "انرون"، حتى تقدم توصيات أكثر صرامة.

المطلب الثاني: إصلاح قانون الشركات وتقرير بوتون.

1- إصلاح قانون الشركات - قانون الشركات (NRE) - 15 ماي 2001 :

بعد انتظار حوالي 35 سنة، تم الإعلان عن القانون الجديد للشركات في 15 ماي 2001، والذي كرس المبادئ والتوصيات التي كانت في التقارير (Vienot 1, 2) "فينو 1, 2"، والتي أصبحت فرضاً قانونياً خاصة فيما يتعلق بنشر المكافآت الفردية للمديرين التنفيذيين .

يمكن تسجيل جملة من التجديدات في هذا القانون، نذكر منها توسيع مفهوم حوكمة الشركة ليشمل العلاقة بين أصحاب المصالح (Stakeholders) سواء كانوا مساهمين أو أجراء بعدما كانت النظرة السابقة تحصرهم في العلاقة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين ولغرض تحقيق مبادئ حوكمة الشركة، قانون 15 ماي 2001 يركّز على¹ :

- ضمان توازن جيد للسلطات بين الأجهزة المسيرة؛ مع محاولة توضيح مهمة مجلس الإدارة، والفصل بين وظائف رئاسة المجلس ومنصب المدير العام.
- تقليل ما أمكن من المناصب المتجمعة للإداريين أو لأعضاء مجلس المتابعة بغرض تدعيم فعالية سلطات الرقابة في مجلس الإدارة.
- تحضير الشركات العمل بأكثر شفافية، شفافية مكافئة المتعاقدين الاجتماعيين، واتساع حقل التعاقدات القانونية تسمح بتحقيق هذا الهدف.
- تقديم تعريف تنظيمي للمساهمين يسمح للشركات الفرنسية بمعرفة مجموع مساهميها غير المقيمين حتى عندما يكونون مفوضين باستعمال الوسيط لتمثيلهم في الجمعيات العامة.

- تدعيم سلطة المساهمين الأقلية بتخفيض النسبة من 10% إلى 5%، فيما يخص نسبة رأس المال المملوك التي تسمح مجموعة من الحقوق الأساسية.
- تسهيل استعمال التكنولوجيات الحديثة في الشركات؛ التصويت الإلكتروني سيسمح بمشاركة المساهمين الأقلية في الجمعيات العامة؛ أيضا المداولات البورصية تسمح بضمان المشاركة الفعلية لجميع الإداريين في المجالس باستثناء القرارات المتعلقة بتسمية أو تنحية المتعاقدين الاجتماعيين.
- تدعيم الدور الذي تلعبه لجنة المؤسسة.

2- تقرير (Bouton) "بوتون" سنة 2002:

جاء هذا التقرير ليعطي رد الفعل الفرنسي على الانهيارات والكوارث في الشركات العالمية، على غرار ما حدث لشركة (Enron) "انرون" في الولايات المتحدة؛ مجموعات العمل AFEP , AGREF , MEDEF كانت تريد اختبار الإشكاليات التالية¹:

- تحسين عمل أجهزة "حوكمة الشركات" وبالخصوص لجنة المراجعة.
- مدى ملائمة المعايير والتطبيقات المحاسبية.
- نوعية المعلومة والاتصال المالي.
- فعالية آليات الرقابة الداخلية والخارجية.
- علاقة المؤسسات مع مختلف فئات المساهمين.
- دور استقلالية ممثلي السوق (بنوك، محللين ماليين، وكالات التنقيط).

أعدّ التقرير لجنة مكونة من 14 عضوا يمثلون رؤساء لشركات فرنسية مهمة، بالإضافة إلى رئيس اللجنة السيد (Daniel Bouton) "دانيال بوتون"، والذي تم نشره في 23 سبتمبر 2002، عموما فإنّ التقرير ركّز على تحسين تطبيقات حوكمة الشركة، وتدعيم شفافية محافظي الحسابات على خلفية اتهام مكتب (Andersen) "أندرسون" في انهيار شركة (Enron) "انرون"، بالإضافة إلى تحسين نوعية المعلومة المالية. يمكننا تقديم جملة من الملاحظات حول التقرير من خلال²:

1- Rapport Bouton, Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, AFEP/AGREF MEDEF, septembre (2002), p.15.

2- Bertrand Richard, Dominique Miellet, Op.Cit, pp18-21.

- يشدد التقرير على ضرورة وجود لجان تهتم باختبار الحسابات، متابعة عملية المراجعة الداخلية، انتخاب محافظي الحسابات، سياسة المكافآت وخيارات الأسهم (Stock Option) وتسمية الإداريين والمتعاقدين الاجتماعيين.

- الإستراتيجية المحددة يجب أن تكون موضوع موافقة مجلس الإدارة ووضع آليات للإفصاح المالي.

- في هذا التقرير، تم التركيز على كفاءة الإداري بالدرجة الأولى، وليس استقلاليتته كشرط مسبق للتعين في مجلس الإدارة ولجانته.

- المؤسسة يجب أن تسمح للإداريين بالحصول على المعلومة المناسبة، على غرار تقارير التحليل المالي و ذلك لتكملة مهامه.

- توصية بتضمين الإداريين المستقلين من أصحاب الكفاءة والتجربة بمقدار النصف في مجلس الإدارة بدل الثلث في التوصيات بالتقارير السابقة.

- ينصّ تقرير (Bouton) "بوتون" على ضرورة خضوع مجلس الإدارة ورئيسه لتقييم رسمي لعمله ونجاعة أدائه، والتقييم يكون سنويا كنقطة في جدول الأعمال، وكل ثلاث سنوات، كتقرير مصاغ يكون تحت إشراف إداري مستقل بمساعدة مستشار خارجي.

- فيما يخصّ اللجان، تقرير (Bouton) "بوتون" يقدم توصيات جيّدة، فهو يقترح اعتماد وجود الإداريين المستقلين في لجنة الحسابات (3\2) الثلثان مقابل 3\1 الثلث في التقارير السابقة) وفي لجنة التعيينات (2\1 النصف مقابل 3\1 الثلث في التقارير السابقة).

- فيما يخصّ مراجع الحسابات، اللجنة توصي بضرورة اعتماد مراجع حسابات مضاعف، بعقد لمدة 6 سنوات لضمان الاستقلالية، وإعلام لجنة الحسابات بمكافئة المراجع والذي يجب أن يكون خاليا من أيّ ارتباطات أخرى مع الشركة.

المطلب الثالث: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة

في الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري، في الفترة من 27 إلى 28 أبريل، عام 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية، وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة الشركات، ولتحقيق هذا الهدف، قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص لمهمة وضع مبادئ غير ملزمة لحوكمة الشركات تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء في هذا الصدد.

1- نظام الحوكمة وحقوق المساهمين.

1-1- وضع أسس لنظام حوكمة الشركة فعال:

نظام حوكمة الشركة يجب أن يعزز الشفافية وكفاية الأسواق, يكون متوافقا مع حالة القانون, ويعرف بوضوح توزيع الاختصاصات بين السلطات المكلفة بالإشراف, التنظيم, وتطبيق النصوص:

1- نظام حوكمة الشركة يجب أن يكون معدا بمراعاة تأثيراته على نجاحات الأداء الإجمالية للاقتصاد, على نزاهة الأسواق بتدعيم شفافيته وكفايته, أيضا بالنسبة للتحفيز التي ينشئها بالنسبة للشركاء في السوق .

2- التنظيمات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على تطبيقات حوكمة الشركة في بلد معين يجب أن تكون متوافقة مع حال القانون, الشفافية, وسلطة التنفيذ.

3- توزيع الاختصاصات بين مختلف السلطات المكلفة بالتنظيم في بلد معين يجب أن يكون محددًا بوضوح ويخدم المصلحة العامة.

4- السلطات المختصة, فيها يخص الإشراف, التنظيم وتطبيق النصوص يجب أن تتمتع بالسلطة, النزاهة والموارد التي تسمح لها بانجاز وبصفة جيدة لمهامها بمهنية وموضوعية, علاوة على ذلك, قراراتها يجب أن تتدخل في الوقت المناسب ويجب أن تكون شفافة ومحفزة.

1-2- حقوق المساهمين والوظائف الأساسية لمالكي رأس المال:

- نظام حوكمة الشركة يجب أن يحمي حقوق المساهمين ويسهل ممارستها:

1- الحقوق الأساسية للمساهمين يجب أن تضم¹: تأمين أساليب تسمح لهم بتسجيل الملكية؛ القدرة على التنازل أو تحويل الأسهم؛ التحصل في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة على معلومات ملائمة ومعتبرة خاصة بالشركة؛ المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة للمساهمين؛ انتخاب وعزل الإداريين؛ يكونون شركاء في تقسيم أرباح الشركة.

2- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية للشركة، وخاصة ما يتعلق بكل تعديلات للقوانين الداخلية للشركة أو كل الوثائق الأخرى الأساسية للشركة؛ كل عملية بطابع استثنائي، خاصة التحويل الكلي أو شبه الكلي بالنسبة للأصول المفسر في الوقائع عن طريق التنازل أو بيع الشركة؛ كل تفويض لإصدار أسهم جديدة؛

3- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة للمشاركة الفعالة والتصويت في الجمعيات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد، التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت¹: يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية والتوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومة الكاملة في التوقيت المناسب بشأن المسائل التي تستهدف اتخاذ قرارات بشأنها؛ ويجب أن تكون لهم الإمكانية وفي حدود معقولة لطرح أسئلة على مجلس الإدارة، تتضمن هذه الأسئلة، المراجعة السنوية للحسابات المنجزة من طرف المراجعين الخارجيين، تسجيل نقاط على جدول الأعمال في اجتماع الجمعية العامة، واقتراح الحلول؛ ويجب أن يبحث على تسهيل المشاركة الحقيقية للمساهمين في القرارات الكبيرة المتعلقة بحوكمة الشركة، خاصة التسمية، وانتخاب الإداريين، المساهمون يجب أن يتمكنوا من إسماع رأيهم، في ما يخص سياسة مكافئة الإداريين والمديرين الكبار، التركيبة بالأسهم لمكافئة الإداريين والأجراء يجب أن تكون خاضعة لمصادقة المساهمين؛ ويجب أن يتمكنوا من ممارسة حقهم في التصويت، بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورية أو بالإنابة.

4- يتعين الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعدادا معينة من المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يملكونها .

5- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية ويجب وضع تعريف واضح، والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال؛ ويصدق أيضا ذلك على التعديلات غير العادية؛ مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة، كما أنّ التعاملات المالية ينبغي أن تُجرى بأسعار مفصح عنها وأن تتم في ظل ظروف عادلة؛ يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفتاتهم المختلفة؛ ويجب أن لا تستخدم الآليات المضادة للإستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

6- يجب الحث على تسهيل ممارسة مجموع المساهمين لحقوقهم، بمن فيهم المستثمرون المؤسسيون؛ وذلك كمالكين رأس المال؛ والمستثمرون المؤسسيون الفاعلون باسم التداين يجب عليهم الإفصاح عن سياستهم فيما يخص حوكمة الشركة والتصويت المطبق في الشركات التي يستثمرون فيها؛ ويتضمن ذلك الإجراءات التي وضعوها للبحث في الاستعمال لحقوقهم في التصويت.

1- جيمس سيلر وجي لورش، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الفصل الثامن: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي

والتنمية في مجال حوكمة الشركات، ترجمة سمير كريم؛ مركز المشروعات الدولية الخاصة؛ 2003؛ ص 148.

7- المساهمون، بالخصوص المستثمرون المؤسسيون يجب أن يكونوا مفوضين للتشاور فيما بينهم حول كل سؤال متعلق بالحقوق الأساسية التي تلاءم حالتهم كمساهمين؛ كما تم تعريفها سابقاً مع الاحتياط لكل الاستثناءات موضحة للإعلام حول سوء الاستعمالات.

2- المعاملة المتكافئة للمساهمين وأصحاب المصالح

2-1- المعاملة المتكافئة للمساهمين¹:

يجب أن يكفل في إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تُتاح لكافة المساهمين فرصة للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم؛ فيجب أن يعامل المساهمون المنتمون لنفس الفئة معاملة مكافئة؛ ويجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية؛ ويجب أن يُطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة.

2-2- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

1- الحقوق المعتمدة لمختلف أصحاب المصالح التي يحميها القانون أو تلك الناتجة عن اتفاقيات جماعية يجب أن تحترم.

2- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح، فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم .

3- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة الأجراء وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

4- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة.

5- أصحاب المصالح، بضمنهم الأجراء على المستوى الفردي والأجهزة التي تمثلهم، يجب أن يتمكنوا من إيصال انشغالهم بكل حرية إلى مجلس الإدارة والمتعلقة بالأعمال غير القانونية أو المنافية للأخلاق وكل تدخل لا يجب أن يعرّض ممارستهم لحقوقهم للخطر .

6- نظام حوكمة الشركة يجب أن تتم تكاملته عن طريق تنظيم فعال وكافي فيما يتعلق بالإفلاس عن طريق التنفيذ الفعلي لحقوق المؤسسين.

3- الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة

3-1- الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

1. يجب أن يشمل الإفصاح، ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية¹: النتائج المالية والتشغيلية للشركة؛ أهداف الشركة؛ حق المشاركة الأساسية في رأس المال وحقوق التصويت؛ سياسة مكافئة الإداريين والمديرين التنفيذيين الكبار أيضا المعلومات المتعلقة بالإداريين مرتكزة على مؤهلاتهم آلية الانتخاب، انتمائهم لمجلس الإدارة في شركة أخرى واعتبارهم كمستقلين من طرف مجلس الإدارة؛ الصفقات المنجزة مع الأطراف المرتبطة؛ عوامل الخطر التقديرية؛ الأسئلة المتعلقة بالأجراء؛ هياكل وسياسات حوكمة الشركة، وخاصة حول مضمون كل دليل، أو كل إستراتيجية لحوكمة الشركة المحرزة من طرف الشركة وحول الصيرورة التي تسمح بتنفيذ هذا الدليل أو هذه الإستراتيجية.

2. ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية، وبمتطلبات عمليات المراجعة.

3. مراجعة الحسابات يجب أن يتم إنجازها سنويا من طرف مراجع مستقل، كفى و مؤهل، مكلف بإعطاء استشارة خارجية تصادق على الحالات المالية، تراعى الموضوعية في إعداد وتقديم التقارير المالية.

4. المراجعون الخارجيون يجب أن يكونوا مسؤولين أمام المساهمين، ولهم التزام إزاء الشركة للقيام وبصفة جيدة للحسابات مع كل العناية التي لها الحق في انتظارها باعتبارهم مهنيين.

5. ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

6. إطار حوكمة الشركة يجب أن يتم تكملته بوضع إستراتيجية فعالة تسمح بتشجيع القيام باستشارات من طرف المحللين، مؤسسات الاستثمار، وكالات التنقيط والتحليلات الأخرى والآراء العملية، لغرض توضيح قرارات المستثمرين باستقلالية عن أي نزاع مصالح معتبر قابل لتعرض للخطر لسلامة ملاحظاتهم ونصائحهم.

3-2- مسؤوليات مجلس الإدارة:

- 1- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة, كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة و المساهمين.
- 2- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛ ويجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- 3- يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف, من بينها:مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة؛ وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ و بيع الأصول؛ ومتابعة التطبيقات الفعلية للشركة فيما يخص حوكمة الشركة وإجراء التغييرات التي يفرضها واختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضاً حينما يقتضي الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي؛ وربط مكافئات المديرين التنفيذيين الرئيسيين والإداريين مع المصالح في الأجل الطويل، الخاصة وبالشركة والمساهمين؛ وضمان وضع إجراء معرف بوضوح وشفاف لتسمية وانتخاب الإداريين؛ ومتابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للمديرية العامة ومجلس الإدارة والمساهمين؛ ومن بين تلك الصور إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة؛ وضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة ومن متطلبات ذلك، وجود مراجع مستقلة، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة وبصفة خاصة، نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية والالتزام بأحكام القوانين؛ والإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.
- 4- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة وأن يجرى ذلك على نحو مستقل عن المديرية العامة؛ فيتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، ومن أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية، اختبار الصفقات مع الأطراف ذات الصلة، تعيين الإداريين والمديرين التنفيذيين الأساسيين ومكافئة الإداريين؛ وحينما يتم إنشاء لجان خاصة داخل مجلس الإدارة، عقودهم، تركيبتهم وإجراءاتهم المتعلقة بالعمل يجب أن تكون بوضوح ويجب أن تنشر من طرف مجلس الإدارة؛ والإداريون يجب أن تكون لهم القدرة المشاركة الحقيقية في ممارستهم لمسؤولياتهم.
- 5- لضمان مسؤولياتهم، الإداريون يجب أن يتمكنوا من الوصول إلى المعلومات الدقيقة، الملائمة والمتوفرة في الوقت المناسب.

خلاصة:

كما رأينا سابقا فإن هدف هذه التقارير، هو الاستجابة لمتطلبات الشفافية والنزاهة بين مختلف أطراف أصحاب المصالح داخل المؤسسة؛ ففي الجانب الانجلوساكسوني، ركز تقرير (Cadbury) "كادبوري" على أن لجنة المكافعات يجب أن تضم أغلبية من المديرين غير التنفيذيين؛ كما أن لجنة التدقيق والمراجعة يجب أن تتكون على الأقل من ثلاثة من الإداريين المستقلين؛ أما تقرير (Greenbury) "غرينبوري" فقد ركز على مكافعات المديرين التنفيذيين؛ لجنة المكافعة يجب أن تتكون كلية من الإداريين المستقلين وتحديد عقود الخدمة بسنة بدل ثلاثة سنوات، في تقرير (Hampel) "هامبل" تم تدعيم دور المساهمين وبمختلف فئاتهم، أما تقرير (Higgs) "هيغز" فركز على أن الإداريين المستقلين هم 1/2 في مجلس الإدارة؛ ولجنة الترشيحات مديرها مستقل وأغلبية أعضائها من المديرين غير التنفيذيين؛ أما في الدليل المشترك المراجع فقد تم التركيز إضافة لما سبق على جانب الخبرة المالية؛ أخيرا في قانون (Sardanes Oxley) "ساربان اكسلي" تم اشتراط أن تتكون لجنة التعيين 100% من الإداريين المستقلين؛ وتضم مهام مستقلة.

من جهة أخرى، في الجانب الفرانكفوني يبرز بداية تقرير (Vienot1) "فينو1"، الذي ركز على الفصل بين الوظائف (وظيفة المدير العام الرئيسي ورئيس مجلس الإدارة) وأن يتضمن مجلس الإدارة إداريين اثنين مستقلين على الأقل، مع إمكانية تمثيل الأجراء؛ واعتماد الصيغة المزدوجة؛ كما نص على ضرورة تشكيل لجان للاختيار؛ للأجور؛ للإستراتيجية تضم لجنة الاختيار من ثلاثة إلى خمسة إداريين من بينهم إداري مستقل على الأقل؛ كما أكد على أن لجنة الأجور لا يجب أن تضم الإداريين المتبادلين؛ في حين أنه في لجنة التدقيق والمراجعة؛ تضم على الأقل ثلاثة إداريين داخلين مع وجود إداري مستقل على الأقل؛ وتجنب تسمية الإداريين المتبادلين.

تقرير (Marini) "ماريني" ركز على إمكانية الفصل بين الوظائف، ووضع حد أقصى لعدد عقود الإداريين متعددي الوظائف؛ نفس الشيء بالنسبة لتقرير (2 Vienot 1999)، بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة نشر وإعلان المكافعات العامة للمديرين؛ بالنسبة للإداريين المستقلين، يجب أن يكونوا 1/3 في مجلس الإدارة 1/3 في لجنة المراجعة؛ 1/3 في لجنة التسمية و 1/2 في لجنة المكافعة؛ أما قانون الشركات NRE في فرنسا في 15 ماي 2001 فجاء لتفعيل توصيات التقارير السابقة وفرضها قانونا؛ أخيرا في تقرير (Bouton) "بوتون" ركز على أن الإداريين المستقلين يجب أن يكونوا 1/2 في مجلس الإدارة؛ 2/3 في لجنة الحسابات؛ 1/2 في لجنة التعيينات؛ أما في ما يخص مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في مجال حوكمة الشركة؛ فقد غطت خمسة مجالات هي حقوق المساهمين؛ المعاملة المتكافئة للمساهمين؛ دور أصحاب المصالح؛ الإفصاح والشفافية؛ ومسؤوليات مجلس الإدارة.

الباب الثاني

مراقبة المدير التنفيذي في ضوء

نظرية الوكالة حالة الجزائر

الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية ومجلس إدارتها

الفصل الثاني: الإطار القانوني للمديرين التنفيذيين

للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

الفصل الثالث: الرقابة على المؤسسة العمومية

الاقتصادية والمدير التنفيذي الرئيسي

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين

بالجزائر؛ واقع ومقارنات

الفصل الخامس: نماذج من التجدرية وفشل

الرقابة في الحالة الجزائرية

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة في الجزائر

الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية ومجلس إدارتها

المبحث الأول: تطور المؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الثاني: واقع المجلس في المؤسسة العمومية

الاقتصادية ورؤى التطوير

المبحث الثالث: المؤسسات الجزائرية؛ وواقع حوكمة الشركات

تمهيد:

من وجهة النظر الليبرالية، الإصلاحات المقدمة في 20 جانفي 1988 للقوانين تدور في إطار تأسيس الماهية الاشتراكية؛ على واقع أن شركات المساهمة والشركات المستقلة هي الأداة المميزة للرأسمالية الحرة وزيادة في التناقض؛ فهي تتحول إلى مؤسسة اشتراكية، وعليه؛ فالإصلاحات موجهة وغير جديدة؛ ولم تستطع القيام بتأثيراتها وفرضياتها؛ وقد بقيت في منتصف الطريق، واقفة دون قدرة على الوصول إلى الضفة الأخرى، مع الطابع غير الكامل لاستقلالية المؤسسة العمومية.

حيادا مع وجهة النظر الإيديولوجية والسياسية، دستور 23 فيفري 1989 لا يتعارض مع تسريع نسق استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية؛ فالبرامج السياسية للحكومات المتعاقبة؛ تسمح بمتابعة التحولات الهيكلية والقانونية الضرورية للمرور لاقتصاد السوق؛ وطريقة إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية تتنوع حسب النتائج الإيديولوجية والسياسية والأنظمة الاقتصادية التي تدعمها؛ فهي كشركة مساهمة حسب نموذج الشركة المستقلة، تقوم على أربع مكونات: المساهمون؛ الأجهزة المسيرة؛ أجهزة المراقبة والأجراء؛ ومن بين أجهزة التسيير وحده مجلس الإدارة يعوز اهتمامنا، فهيكله القانوني مشروط من طرف النص العام.

سننتظر من خلال هذا الفصل للتطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية من التسيير الذاتي و المؤسسة الاشتراكية؛ إلى الشركات الوطنية والرقابة الممارسة عليها؛ وإعادة هيكلتها ضمنا لنجاعة الأداء؛ ثم وصولا إلى المؤسسة المستقلة وفق قوانين استقلالية المؤسسات في نهاية الثمانينات؛ وإدماجها في القانون التجاري وإكسابها القدرة على التخطيط؛ ومطالبتها بالإفصاح المالي والشفافية والاتصال الدوري للمعلومات وآليات الإشراف؛ والتقييم حسب مواد القانون التجاري.

ثم سنخرج بعدها على واقع مجلس الإدارة باعتباره الآلية الرقابية الأهم؛ داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية بعد أن استرجع مكانته "نظريا" مع قوانين الاستقلالية؛ فنتطرق لكل ما يخصه وفق القانون التجاري؛ من حيث حجمه وتعيين أعضائه وشكله؛ واستقلالته؛ ونطاق عمله ومكافئة أعضائه؛ ثم التعرف على واقعه الفعلي في المؤسسات؛ ورؤى تطويره من خلال نقد واقعه والدعوة لتجديده.

وأخيرا؛ نختم الفصل بالحديث عن المؤسسات الجزائرية لاسيما العمومية الاقتصادية وواقع الحكمة داخلها؛ متعرفين على النسيج الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية حجما؛ ونشاطا؛ وملكية؛ وأقدمية؛ وذلك بناء على الإحصاء الاقتصادي المقدم من الديوان الوطني للإحصاء سنة 2011؛ وتقييم التوزيع وإبداء الملاحظات حوله؛ وإبراز المؤسسات الأكثر أولوية لتطبيق مبادئ الحكمة عليها ومبررات ذلك.

المبحث الأول: تطور المؤسسة العمومية الجزائرية

سنقدم من خلال هذا المبحث التطور التاريخي للمؤسسات الجزائرية من الاستقلال؛ وحتى مرحلة استقلاليتها في نهاية الثمانينات؛ والتي ظلت تعمل بنفس التنظيم منذ ذلك الحين؛ وذلك بالتطرق للتسيير الذاتي؛ والمؤسسة الاشتراكية؛ وطبيعة المؤسسة العمومية والرقابة التي خضعت لها؛ وإعادة هيكلتها؛ ثم قوانين الاستقلالية؛ بإكسابها الصفة التجارية؛ والحرية في التخطيط؛ واستعادتها لمجلس الإدارة؛ ثم نقوم بتقييمها في ما يتعلق بالإفصاح المالي والمحاسبي؛ والاتصال الدوري للمعلومات؛ وآليات التقييم والإشراف.

المطلب الأول: التسيير الذاتي والمؤسسة الاشتراكية في الجزائر

ورثت الجزائر مجموعة من المؤسسات المسيرة ذاتيا والتي تتميز بحجمها الصغير وتخصصها؛ وقد ضمت هذه المؤسسات أجهزة تسيير تتمثل في؛ جمعية العمال؛ مجلس العمال؛ لجنة التسيير؛ قبل أن يتم امتصاصها كليا نهاية الستينات مع تأميم المحروقات وإنشاء الشركات الوطنية المسيطر عليها من قبل الدولة ممثلة في السلطة الوصية؛ وتبني التسيير الاشتراكي سنة 1971؛ مع أدوار استشارية لجمعية العمال عدى الميدان الاجتماعي؛ وتركز السلطة لدى مجلس المديرين ومديره العام¹.

1- التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

اعتماد التخطيط المركزي؛ على المستوى الكلي؛ ومخطط المؤسسة على المستوى الجزئي للعمليات المتوسطة والطويلة الأجل هي آليات متبعة وفق المنهج الاشتراكي؛ ويتيح مخطط المؤسسة إدماجها كتجمع مستقل ومسئول في سياق التخطيط؛ بتحديد أهداف المؤسسة تحديدا دقيقا؛ والتي يجب أن تكون منسجمة في إطار أهداف المخطط الوطني؛ وتقديم الوسائل المناسبة لانجازها؛ وهذا الاندماج يضم التمويل والبرمجة والإنتاج وتوزيع الأرباح؛ وكثيرا ما أدى تحديد الأهداف إلى صراع على السلطة يتعارض مع النتائج المتوقعة.

1-1- المشاركة:

تتميز المؤسسة الاشتراكية بطغيان العلاقات الاجتماعية عبر مشاركة العمال في ملكية وسائل الانتاج وفي التسيير²؛ والتقييد بالمخططات الوطنية؛ وهو ما تم التأكيد عليه منذ المخطط الثلاثي 1967-

1-الأمر رقم 74/71 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات؛ ج ر مؤرخة في 13 ديسمبر؛ العدد 101؛ سنة 1971.

2 -T. Wirwa « La gestion de l'entreprise socialiste », L.G.D.J, Paris 1965, p. 09.

1969؛ بتحقيق التنمية الاقتصادية عبر المؤسسة العمومية؛ ما ترتب عنه إنشاء شركات وطنية كبيرة في كل الفروع الاقتصادية؛ منذ بداية الستينات؛ ولم يتم تحديد طبيعة العلاقات إلا بعد تبني التنظيم الاشتراكي سنة 1971؛ والذي أثبت وجوده لاعتبارات إيديولوجية؛ بالتشكيك في النموذج الرأسمالي؛ وتوحيد نموذج التنظيم والتسيير عبر وضع الهياكل القائمة على المشاركة.

رغم ذلك؛ إلا أن تحديد الفروقات بين المؤسسة الخاصة والعمومية؛ لم يتم بصفة فعلية ودقيقة؛ حتى دستور 1976؛ الذي عرف المؤسسة الخاصة بأنها المؤسسة التي تحتوي وسائل صغيرة للإنتاج أو للخدمات والتي يمكن استغلالها شخصيا أو بمساعدة عدد محدود من اليد العاملة؛ فالمؤسسة الخاصة لا ينظر إليها سوى كمؤسسات حرفية؛ وبناء عليه؛ فمجال المؤسسة العمومية يضم كل الأنشطة ماعدا النشاط الحرفي في الإنتاج أو الخدمات وصغار التجار ووحدات الإنتاج الصغيرة.

تطور المؤسسة الخاصة تم إحباطه عبر إجراءين: الأول ضريبي عبر نسب مرتفعة من الضرائب حدثت من توسعه؛ والثاني تنظيمي؛ باستعادة الدولة للمؤسسة الخاصة حين تتطلب المصلحة العامة ذلك¹؛ وغياب التعريف الدقيق للمؤسسة العمومية جعل لها عدة أشكال؛ وما يميزها هو تبعيتها للدولة التي تعتبر الجهة الوحيدة المخولة بتوجيه نشاط المؤسسة العمومية وفق المصلحة العامة، وهو السبب وراء تشجيع السلطات العمومية لظهور المؤسسة العمومية.

2-1 - الإدارة التشاركية:

يعرف المشرع الجزائري المؤسسة الاشتراكية بأنها شخصية اعتبارية ذمتها المالية مكونة حصريا وبالكامل من سلع عمومية ونشاطها اقتصادي اشتراكي أو ثقافي؛ ما يعني أنها تشمل المؤسسات التعليمية وأجهزة الضمان الاجتماعي؛ غير أن النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسة الاشتراكية كانت أكثر دقة في تحديد الهياكل المناسبة لكل قطاع.

ملكية الدولة لوسائل الإنتاج يتيح لها دمج العمال في تسيير المؤسسة الاشتراكية باعتبارهم مديرين منتجين؛ فالمؤسسة الاشتراكية تقدم بأنها نقيض المؤسسة الرأسمالية التي يقدم فيها العمل كسلعة قيمة تخضع للعرض والطلب وفق المصالح الظرفية لرب العمل؛ وتشارك المؤسسة في اعداد المخطط القطاعي والمخطط المركزي؛ فهي ليست منفذا فقط؛ ففي إطار الاقتصاد المخطط؛ تتمتع المؤسسة بالاستقلال؛ لأنه بحسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (CNES) فهي تحمل صفة التاجر وتخضع للقانون التجاري².

1 - M. Boussoumah, Op.Cit., p. 337.

2 - Ibid, p. 424.

الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومجلس إدارتها

مشروع (CNES)؛ والذي بدأ في 1969 لم يتجسد سوى في نوفمبر 1971 يراعي مبدأ التسيير التشاركي بمشاركة العمال؛ ولكن الحكومة قامت بالتخلي عن هذا المشروع بطريقة غير مباشرة وذلك بتحديدتها للتوجهات العامة التي يجب أن تقود المشروع ومن بينها؛ مشاركة العمال في التسيير؛ ممارسة الحق النقابي؛ و التكفل بالمشاكل المرتبطة بتراث المؤسسات؛ الإهلاك وتخصيص رؤوس أموال هذه المؤسسات.

أصول المؤسسة تقدمها الدولة في شكل منح بعضها يأتي من التأميمات أو من المنح الأصلية عندما تكون المؤسسة حديثة النشأة؛ والمؤسسة ليست حرة في تحديد رأس مالها البشري؛ وفي سنة 1979 تم توحيد هياكل المؤسسات التابعة للدولة واصفا إياها بأنها العامل الأساسي لإنجاز أهداف التنمية المخططة والخطوة الأساسية للتخطيط؛ والتسيير يتم عبر مدير تنفيذي بمساعدة مجلس المديرين؛ كما أن العمال شركاء في التسيير عبر جمعية العمال؛ وميثاق تنظيم المؤسسات الاشتراكية جعل من هذه المشاركة شكلا من التسيير التشاركي بعيدا عن كل النزاعات التي قد تتضمنها العلاقة بين مجلس المديرية ومجلس العمال.

مشاركة العمال تمارس انطلاقا من جمعية العمال واللجان الدائمة ومجلس المديرين.

○ **جمعية العمال:** هي الأداة القاعدية للتسيير؛ سلطاتها تغطي نشاطات أساسية منها أنها؛ تقدم اقتراحات وتوجه قراراتها لمجلس المديرين المتعلقة بالمخطط السنوي ومتعددة السنوات ومراقبة تنفيذ المخطط والوثائق المحاسبية؛ وتبحث مع مجلس المديرين قبل وضع مشروع قانون العامل وشبكة الأجور ومشروع القانون الداخلي؛ وتحدد السياسة الأجرية والثقافية؛ وتصادق على برامج النشاط؛ والميزانية وتقرير تنفيذها؛ وتقرر تخصيص الموارد المالية للمؤسسة والأسهم المعدة للتوزيع لصالح العمال؛ وتعطي موافقتها على كل مشاريع تعديل مقترحة في بنية وحدة أو مؤسسة.

○ **اللجان الدائمة:**

▪ **اللجنة الاقتصادية والمالية:** تدرس لصالح المجلس كل المشاكل المتعلقة بالإنتاج، التمويل والتسويق ومخططات التنمية، مشاريع النشاط وبرامج الاستثمارات والحسابات التقديرية والميزانية وحسابات الاستغلال وأيضا تقرير تنفيذ المخطط الوطني.

▪ **لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية:** تشارك في إدارة المهام الاجتماعية وتحسين شروط الحياة المادية والثقافية والاجتماعية للعمال.

▪ **لجنة شؤون الموظفين والتدريب:** واجباتها؛ السياسة العامة للعمال؛ التوظيف والتدريب والعوائد.

▪ **لجنة الشؤون التأديبية:** تدرس كل حالات خرق الانضباط وتقتراح العقوبات التأديبية؛ وتجمع وتدرس كل الاعتراضات الصادرة عن العمال؛ وتقتراح التغييرات للقانون والنظام الداخلي للمؤسسة.

▪ لجنة شؤون الصحة والسلامة المهنية: تتدخل في المجالات المرتبطة بالمخاطر المهنية وتساهم في إعداد سياسة الصحة والسلامة المهنية وتعد الإحصائيات المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية. حتى نلخص؛ العمال لهم ثلاث أنواع من السلطة: سلطة تقريرية في الأعمال الاجتماعية والثقافية وتخصيص النتائج المالية؛ وبالأخص توزيع أرباح الأسهم للعمال؛ وسلطة استشارية في المشاريع الاستثمارية وبرامج النشاط والإصلاحات الهيكلية (التكامل أو الاندماج) والنظام الداخلي؛ وسلطة رقابية في مراقبة تسيير المؤسسة وحالات التبذير والضبط والتأديب.

○ مجلس المديرين:

مكون من ممثلين من جمعية العمال والمدير التنفيذي ومساعديه؛ ويسهر على توافق القرارات ويعد رزنامة إعداد مشاريع المخطط وتبني المخطط النهائي وتمريه للسلطة الوصية؛ والتصديق على كل الوثائق المحاسبية؛ وإبداء رأيه حول تخصيص النتائج المالية؛ القروض البنكية وطرق سدادها؛ ويعد أيضا كل مشروع متعلق بالتغيرات في هياكل المؤسسة (توسع وإضافة وحدات جديدة)؛ ويدرس القوانين المتعلقة بالموظفين وشبكة الأجور؛ ويضع الرسم البياني للمؤسسة قبل رفعها للوصاية.

2- واقع التسيير التشاركي:

نقص خبرة العمال في التسيير والاحتفاظ بالمعلومة من قبل المديرين التنفيذيين للمؤسسة هي في الغالب أسباب النزاعات؛ ما أثار اهتمام النقابة المركزية للعمال؛ أيضا هذا الشكل من المشاركة يعطي الفرصة للعمال لتأكيد مطالبهم الاجتماعية؛ فالعمال يختبرون ديناميكية تجمعهم تبعا لقدرتهم على الاستجابة للمطالبات الاجتماعية (الأجور؛ النقل؛ المسكن)؛ وبالتالي فقد حادوا عن القيام بعملية التسيير.

التسيير الاشتراكي يظهر صعبا بل مستحيلا وعليه فقد طورت المؤسسة منطقتين هما: منطلق المديرين التنفيذيين للمؤسسة الذين ينحصر انشغالهم في النشاط الفعلي لمؤسستهم (استثمارات؛ تقديرات؛ إنتاج)؛ والمنطق الاحتجاجي للعمال المستخدم في المطالبة بتحسين ظروفهم المعيشية (النقل والسكن)؛ وكنتيجة لذلك؛ المؤسسة أصبحت مكانا مميذا ومفضلا للتفاوض على توزيع الدخل القومي¹.

توزيع الأرباح لمؤسسات عاجزة أدى إلى عدم توازن بين وظائف المشاركة التي تهدف لحشد الجهود لتحقيق الإنتاج وتوزيع أرباح وهمية أصبحت وسيلة لزيادة الأجور؛ والسلم الاجتماعي في هذا النظام يمكن أن يعد مؤشرا لملائمة نموذج التسيير الاشتراكي للمؤسسات للطلبات الاجتماعية للعمال؛ بما فيها ذات

العلاقات النزاعية في علاقات العمل؛ وتقوم السلطات العمومية بتبني إجراءات رقابية؛ وتقاسم القرارات بين المركزية بالنسبة للاستثمارات والموارد المالية واللامركزية بالنسبة للتسيير اليومي مع مساءلة المسيرين.

المطلب الثاني: طبيعة المؤسسة العمومية

تعاني المؤسسات العمومية من محيط بيروقراطي؛ ومن تقييد لحريتها؛ وهي في نفس الوقت مطالبة بانجاز الاستثمارات؛ وحل مشكل البطالة؛ والتكوين والمحافظة على استثماراتها؛ وضمان تراكم الثراء والقيمة المضافة؛ وأمام هذه الضغوط التي تجعل منها مكانا ملائما لتحقيق طموحات المجتمع؛ تطور المؤسسة هياكلها الخاصة عبر الاندماج والتنوع.

1- الاندماج والتنوع:

زيادة حجم المؤسسة ومستوياتها الإدارية والاستثمار في قطاعات وأنشطة يمتلك فيها المدير التنفيذي الرئيسي وفريق إدارته ميزة تنافسية؛ وفرصا أكبر للترقية؛ كل ما سبق تعد من أهم الاستراتيجيات التحذرية للمديرين التنفيذيين؛ والتي تفسر الرغبة في عقد الاندماجات التي تهدف أيضا إلى تقليل المخاطر الكبيرة؛ ورغم ذلك يرى (Mark Roe) "مارك روي" أن تعظيم دوال المنفعة الشخصية للمديرين التنفيذيين تتناسب إيجابيا مع اتباع استراتيجية التنوع في نشاطات المؤسسة التي يعتبر وسيلة للسلطة والنفوذ والوجاهة.

تسمح الشركات كبيرة الحجم وذات البنية التقسيمية بالقيام باقتصاديات سلم كبيرة؛ خاصة فيما يخص تكاليف الانتاج؛ عبر تدنية تكاليف الصفقات الداخلية والسلوك الانتهازي؛ وتتميز هذه الشركات باستعمال مكثف لرأس المال واستهلاك كبير للطاقة؛ وتواجه عدد كبير من الوحدات التشغيلية؛ التي تنتج كل منها سلعا مختلفة؛ وتمتلك الشركة الأفضلية من خلال تقليلها لتكاليف الصفقة؛ وتكاليف الإعلام؛ وتكاليف التمويل والاستعمال المكثف للمرافق والموظفين.

تحل المؤسسة الحديثة محل آليات السوق فيما يتعلق بوظيفة التنسيق قصيرة الأجل لتدفق السلع والخدمات انطلاقا من المراحل المختلفة لشراء المواد الخام؛ الإنتاج والتوزيع وحتى المستهلك النهائي؛ وتخصيص الموارد البشرية والمادية في الأجل الطويل؛ ولكنها لا تعوض السوق في دوره بأنه السبب الرئيسي لطلب السلع والخدمات؛ حيث يقوم عرض المؤسسات على تقييم الطلب في السوق على المدى القصير و الطويل.

تتميز المؤسسة العمومية الجزائرية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي بالعديد من الوحدات التشغيلية حيث بلغت 1165 وحدة تشغيلية صناعية مجمعة في 19 شركة وطنية فقط؛ مقسمة كالاتي: 482 وحدة إنتاجية؛ 487 وحدة مختصة في التوزيع؛ 178 وحدة مختصة في الإنجاز؛ 18 وحدة للتكوين؛ وحوالي 60

وحدة في طور الانحياز¹؛ حيث تسيطر شركة واحدة كبيرة الحجم على قطاع نشاط معين²؛ بحيث تقوم الشركة بوظائف مختلفة (التجارية؛ الانتاج؛ الموارد البشرية)؛ ما يسمح بالرقابة و التحكم في الأسعار؛ وتوحيد طرق التموين بالمواد الأولية؛ وتقديم منتجات موحدة للزبائن³.

2- المؤسسة العمومية والهيكل الإداري والسياسية:

تتدخل وزارات التخطيط؛ التجارة؛ المالية؛ العمل وفق الصلاحيات المنوطة بها لمراقبة وتوجيه واتخاذ التدابير اللازمة في حال وجود خلل في التسيير؛ وقد تم استبعاد العديد من إطارات ومسؤولي المؤسسات العمومية وتجريمهم واتهامهم بسبب "إدارتهم السيئة"؛ كما عرفت الهياكل اللامركزية للدولة أيضا إعادة هيكلة للتأقلم مع الوضعية الاقتصادية الجديدة؛ فتم توسيع صلاحيات البلدية لمراقبة أنشطة المؤسسات العمومية المتواجدة على أراضيها؛ وتوسيع صلاحيات الولاية عبر إعادة تصميم السلطة التنفيذية حسب الاختصاص؛ فالمؤسسة على سبيل المثال؛ لا يمكنها تنفيذ نظامها الداخلي دون موافقة مفتشّي العمل؛ فإبرام العقود داخل المؤسسة خاضع لسلطة خارجية.

من جهة أخرى خضعت المؤسسات العمومية لرقابة الحزب الحاكم؛ باعتباره الأداة المباشرة لتوصيل السياسة الاقتصادية المقررة من قبل اللجنة المركزية وجهاز التوجيه والإشراف على السير الحسن للدولة والمؤسسات؛ فداخل كل مؤسسة تواجدت خلية للحزب تشرف وتتابع عملها؛ فيما يتعلق بتطبيق قراراته؛ وتواجد ممثليه الحزب سيسمح بتعزيز امتلاكهم للمعلومات حول الوحدة الإنتاجية ويقلل من استقلالية أعضاء جمعية العمال ومجلس المديرية الذين يخضعون لرقابة غير مباشرة عبر ممثليه⁴؛ وانخراط الإطارات التنفيذية المديرة للمؤسسة في الحزب يعد أحد شروط التوظيف وضمان الترقية المستقبلية؛ فاختيار المديرين التنفيذيين يتم عبر وزير القطاع تبعاً لمعايير محددة من قبل الحزب؛ وهذه الرقابة للحزب على المؤسسات تم تعزيزها عبر النقابة؛ والتي وبعد تغير بنيتها بعد سنة 1982؛ ب بروز اتحادات الولاية؛ والأقاليم؛ والبلديات؛ تم التخلي عن التوازن الذي من المفترض أن تلعبه النقابات في نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات؛ في مقابل الإدارة؛ لصالح تعزيز التفوق للنفوذ الحزبي في المؤسسات⁵.

1-A. Bouzidi, « Questions actuelles de la planification algérienne », ENAP/ENAL, 1984, p.108.

2 - H. Madouche, « L'entreprise et l'économie algérienne : Quel avenir? », Laphomic, Alger 1988, p. 92.

3 - A. Kerzabi. Op.Cit. p.281.

4-M. Mebtoul, « Discipline d'usine, productivité et société en Algérie », OPU, Alger 1986, P.200.

5 -A. Kerzabi. Op.Cit. p.316.

المؤسسة العمومية في ظل النظام الاشتراكي؛ لم تكن حرة لا في تنظيمها ولا في نشاطها؛ ولا في تمويلها؛ بل ولا حتى في استرجاع ديونها لدى الغير؛ وتعد المهام و كثرتها؛ وصعوبة التسيير؛ جعل من الضروري القيام بإعادة هيكلة عضوية لها؛ مع ما يجمله الإجراء من زيادة تكاليف الصفقة بالنظر لتضاعف عدد المؤسسات؛ ما يؤدي لزيادة تكاليف التهيئة؛ والاعتماد؛ والتنفيذ والمتابعة للمخطط؛ وتكاليف التنسيق المرتبطة بتعدد مستويات التخطيط؛ وعدم تناظر معلوماتي؛ ناجم عن رغبة المديرين التنفيذيين في إخفاء المعلومات لاسيما المالية منها؛ للحصول على مزيد من الموارد؛ إضافة إلى التوظيف السيئ لعوامل الانتاج (إنتاجية عمل منخفضة؛ استعمال سيئ لقدرات الإنتاج)؛ وغياب المرونة و الاستقلالية للفاعلين داخل المؤسسة؛ وغياب المنافسة بين المؤسسات؛ وعدم تواجد آلية للتصفية لاستبعاد المؤسسات الأقل نجاعة في الأداء؛ اعتمادا على تغطية العجز عبر البنوك؛ وتطهير مالي مكلف جدا؛ كل ما سبق يبرر فشل عملية إعادة الهيكلة العضوية في تحسين فعالية المؤسسات الاشتراكية؛ والتخطيط يترجم عبر تكاليف صفقة أعلى من تلك الموجودة في السوق والتي تسعى لتعويضها.

3- إعادة الهيكلة ونجاعة أداء المؤسسات

إعادة الهيكلة تكون داخلية؛ بتغيرات تمس عوامل الانتاج؛ وخارجية؛ تترجم بتقارب بين المؤسسات؛ وتقديمها للموارد المتوفرة لديها؛ بالتركيز على نشاط معين؛ للاستفادة من الميزة التنافسية؛ ما يتيح أريحية أكبر في التسيير ووضوح للأهداف؛ تحديد توجهات الشركة بصفة جيدة؛ ومن جانب آخر؛ فالتخصص يعرضها لمخاطر التغيير في البيئة الخارجية؛ خاصة على مستوى سعر المدخلات؛ المنتجات البديلة؛ والمنافسة.¹

من الأسباب التي أدت لفشل عملية إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الاشتراكية سنوات الثمانينات؛ نذكر؛ إشكالية توزيع إرث المؤسسات العمومية في ظل غياب الوثائق المتعلقة برؤوس الأموال الموضحة للملكية (مرسوم) وغياب عمليات الجرد؛ والترابط بينها على مستوى التخطيط في السابق ما عقد من اعداد مخططات فردية ناجحة بعد إعادة الهيكلة وصعوبة التنسيق؛ وكثافة الترابطات بين المؤسسة والسلطة الوصية عليها من جهة؛ وبين المؤسسة والإدارة من جهة أخرى؛ واعتماد نظام الضبط الإداري (تثبيت مركزي لأسعار المبيعات؛ رقابة صارمة على الأنشطة²؛ وكبر حجم الاقطاعات الجبائية؛

1-B. Medkouri, « La gestion des ressources financières de la firme : Entre sécurisation interne et fragilisation externe », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université des sciences sociales de Toulouse I, France, 20 Octobre 2000 p 131.

2-M. H. Benissad « Algérie : Restructurations et réformes économiques (1979-1993) », OPU, Alger 1994, p 42.

كنتيجة لذلك؛ تفكيك المؤسسات العمومية الاشتراكية لم يؤد سوى لتدنية السلطة التي تملكها المؤسسة العمومية منذ بداية سنوات السبعينات؛ ففي المؤتمر الوطني الرابع للتنمية¹؛ والذي جمع المديرين التنفيذيين للمؤسسات والسلطات العمومية تم تسجيل جملة من المشاكل و المعوقات المتعلقة بما كغموض قوانين المؤسسة؛ والتي لا تحدد لا الطابع القانوني (شخص اعتباري عمومي أو شخص بحق مشترك)؛ ولا أصحاب الملكية؛ وتعدد الجهات الوصية والتي يقدم كل منها تفضيلاته بما يضر بالغاية من إنشاء الشركة؛ والتشدد في احترام الإجراءات فيما يتعلق بالمواعيد نجاعة الأداء والنتائج؛ وتدخل الجهات الوصية عبر أوامر مباشرة ملغية صلاحيات المديرين التنفيذيين للمؤسسات.

وعلى المستوى الاقتصادي؛ تم تسجيل استمرار العجز والتغطية البنكية رغم ضخ الكتلة المالية وعدم ارتباط مخططات الإنتاج مع متطلبات الزبائن والاحتياجات الحقيقية للسوق؛ وعجز التخطيط متعدد السنوات الذي أثر على فعالية المؤسسات؛ النظام ساري المفعول يندمج سلبيا مع دورة الإنتاج والتنمية؛ وتفوق وسيطرة الدولة يفرض تخطيطا معتمدا على الأهداف المادية المتعلقة بالعقلانية الاقتصادية جاعلا منها معيارا هامشيا للتقييم.

يرى المديرون التنفيذيون للمؤسسات العمومية المجتمعون في المؤتمر الوطني الرابع للتنمية في ديسمبر 1986؛ ضرورة بعث استقلالية المؤسسات؛ باعتماد معايير السوق في تحديد الأسعار والتقييم؛ فإلقاء اللوم على عاتق المديرين التنفيذيين خلال الفترة السابقة بالنظر للعجز المسجل بالمؤسسات العمومية غير مبرر؛ لطغيان الجوانب الاجتماعية على حساب الاقتصادية منها.

الاتجاهات الملاحظة خلال سنوات السبعينات لم تتراجع رغم انخفاض حجم الشركات ورغم الضخ الكبير لرؤوس الأموال فيها في إطار إعادة الهيكلة المالية والمؤسسة العمومية لم تشهد تحسنا كبيرا في نجاعة الأداء؛ ما استدعى التوجه نحو تشريعات تتعلق باستقلالية المؤسسات تماشيا مع التطورات الدولية والمحلية.

المطلب الثالث: المؤسسة المستقلة

من التسيير الاشتراكي للمؤسسات والشركات الوطنية؛ مرت الدولة الجزائرية منذ 1987؛ إلى التسيير الاقتصادي للمؤسسات العمومية عبر جملة من القوانين هي:

- الأمر رقم 87-266 و 267 المؤرخ في 08 ديسمبر 1987؛ المتعلقة بإنشاء وتنظيم المجلس الوطني للتخطيط (C.N.P)؛ ومساهمات المفوضية في التخطيط وتحديد الهياكل التي ترتبط بها.

- القوانين من 88-01 إلى 88-06؛ المتعلقة باستقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية.

من الدولة المتدخل (Interventionniste) تحت تأثير المرسوم رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات؛ تم المرور للدولة المنظمة (régulateur) تحت تأثير القوانين من 88-01 إلى 88-06؛ الأمر يتعلق باستقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية وبرنامج إنجاز الإصلاحات؛ الأمر يتعلق بتجديد حوكمة الشركات مع استرجاع مجالس الإدارة؛ مجالس المتابعة ولجان المشاركة داخل الشركات التجارية المنظمة عبر القانون التجاري وقوانين اقتصاد السوق.

أهداف الإصلاح المتعلقة باستقلالية المؤسسات تهدف إلى:

- استرجاع هوية وشخصية المؤسسة العمومية.
 - استرجاع المؤسسة لتحملها لكافة أعمالها بنفسها؛ وتنظيم علاقاتها الاقتصادية واختيار شركائها؛ ومسؤولياتها إزاء السوق وتسيير مواردها البشرية بما فيه اختيار الأشخاص.
 - إلى إعادة خلق روح المؤسسة؛ روح المقاوم؛ وامتهان ممارسة الأخطار المتعلقة بالتسيير¹.
- استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية ستزداد بصفة مضطربة؛ وكتيجة لذلك تترقى مع صدور سلسلة أخرى من القوانين التشريعية والتنظيمية خلال سنوات التسعينات؛ وهي القوانين رقم 90-02؛ 03؛ 04؛ 10؛ 11؛ 14 المؤرخة في 06 فيفري 1990؛ و 14 و 21 و 21 وأفريل و 02 جوان؛ المتعلقة بنزاعات العمل والإضرابات؛ والقرض والنقد وعلاقات العمل ونماذج ممارسة الحق النقابي؛ وخاصة القانون رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 المتعلقة بالنظام الخاص بعلاقات العمل المتعلقة بالمديرين التنفيذيين للمؤسسات.

مع ذلك أبقىت الدولة على امتيازاتها وسلطاتها السيادية حول السلطة العمومية بإعطاء مهمة الخدمة العمومية للمؤسسة؛ ولكن علاوة على ذلك؛ الدولة تنسحب من القطاع التنافسي بإنشائها لشركات تجارية برأس مال: شركة المساهمة والشركة غير المحدودة.

مؤسسات وأجهزة تم إنشاؤها لمواكبة التحول لاقتصاد السوق الخاص بالمؤسسات الاقتصادية العمومية نذكر منها:

- الإدارة والحوكمة المضمونة من قبل مجلس مساهمات الدولة؛ شركات تسيير مساهمات الدولة؛ المجموعات الصناعية المنظمة في شكل شركات مساهمة؛ الجمعيات العمومية للمساهمين؛ مجالس الإدارة ومجالس الإشراف والمتابعة؛ المديرين التنفيذيين الرئيسيون أو المديرين المسيرين أو الإطارات التنفيذية المديرة.

الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومجلس إدارتها

أيضا يظهر الإطار القانوني التنظيمي للشركة التجارية برأس مال تجاري للدولة أين يشغل المديرون التنفيذيون مكانا أساسيا في قيادة المؤسسة الاقتصادية؛ فالقوانين سمحت لهم من الاستفادة من عقد عمل مع الحق في التفاوض الحر حول مكافئاتهم

على المؤسسة التأقلم مع اقتصاد السوق؛ وإثبات مردوديتها وتنافسيتها؛ في ظل هشاشة الاقتصاد والبيئة الدولية المتسمة بالأزمات الاقتصادية والمالية؛ وانخفاض أسعار البترول؛ فعليها أن تنتج وتكون مربحة؛ عبر توسيع استثماراتها؛ وزيادة مواردها البشرية؛ وعدم اعتمادها على الحكومة؛ بأن تكون فاعلا اقتصاديا مستقلا؛ بالتميز بين حقوقها وواجباتها ككيان مستقل عن الدولة؛ ولضمان مهمتها على المؤسسة التوقف عن كونها امتدادا للإدارة والحكومة؛ بأن تصبح المؤسسة مركزا مستقلا لاتخاذ القرار.

1- مبدأ الصفة التجارية:

مبدأ الصفة التجارية يتيح للمؤسسة إمكانية الرجوع إلى السوق والبحث عن الربحية التجارية؛ هذا الأمر يتعلق بكون إنشاء المؤسسة العمومية يتم عبر عقد موثق وليس عبر قرار حكومي؛ وخضوع قواعد التسيير والأصول التجارية للمؤسسة للقانون الخاص؛ والدعاوى هي من اختصاص محاكم القانون العام؛ وعدم تطبيق قانون الأسواق العمومية على علاقتها بزبائنها أو مورديها؛ لأنها شكل من أشكال الخصخصة التي تمس تشغيل المؤسسة وسير عملها مع الاحتفاظ بطابعها العمومي الذي يشمل عدم قابلية التصرف بالبيع أو التنازل أو التفرغ لرأس مالها الاجتماعي المملوك للدولة؛ الصفة التجارية تم تأكيدها بانسحاب الدولة المالكة لرأس المال لصالح صناديق المساهمة (fonds de participation) التي تمارس دور المساهمين بالنيابة عن الدولة.

قام المشرع الجزائري بالفصل بين ميزانية الدولة من جهة؛ ورأس المال الاجتماعي والخزينة من جهة أخرى؛ في هذا الإطار؛ تصبح المؤسسة العمومية وحدة اقتصادية منتجة للسلع والخدمات موجهة لتحقيق تراكم رأس المال؛ والتخصص الذي يعني تبني الأنشطة النفعية للوظائف الاقتصادية التي تدخل في إطار عمله عبر إنشاء الفروع؛ وتشكيلات مجموعات من المصالح المشتركة؛ وتنوع المنتجات؛ وكنتيجه لذلك؛ تظهر الصفة التجارية كبديل عن تسيير القطاع الخاص؛ ليس فقط التسيير الصناعي أو التجاري المقدم؛ بل هي أيضا الجزاء من السوق وكل ما يحتويه من عواقب كالتنافسية؛ غياب التحكيم؛ الإفلاس؛ الخضوع للقانون العام .

2- مبدأ التخطيط:

لإعطاء مساحة أكبر من الاستقلالية؛ يستند النظام الجديد للتخطيط على مستويين من التخطيط؛ الأول وطني؛ والثاني لا مركزي يتعلق بالمؤسسات والجماعات المحلية؛ ويمكن حصره في خطة المؤسسة؛ الذي يعمل على جعلها مسئولة عن مستقبلها؛ فهو أداة للتسيير والعلاقة بين المؤسسة والدولة؛ فيقوم مخطط

الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومجلس إدارتها

المؤسسة بتحديد إستراتيجية المؤسسة والمعايير الواجب اتخاذها لتحسين شروط التشغيل ورفع نجاعة أداء المؤسسة؛ ودعم الاستثمارات اللامركزية المؤدية إلى تقليل التكاليف وتحقيق مكاسب في الإنتاجية؛ بالإضافة إلى تحديد التزامات الدولة إزاء المؤسسة والتزامات هذه الأخيرة تجاه الدولة.

مع ذلك؛ المظهر الأساسي لهذا المخطط يكمن في كونه يحدد الطرق والآليات ومستويات التنظيم لإنجازه بأفضل الطرق؛ والاعتراف بالسوق كطريقة تنظيم مكتملة للتخطيط؛ فعلى المؤسسة التأقلم مع الطلب واستعمال القيم السوقية والعمل في سوق وطني منظم عبر الأسعار والائتمان والطلب وتحقيق الأهداف التي تعبر عن التفضيلات الإستراتيجية للتخطيط.

3- أجهزة الإدارة:

الدولة تظل مالكة لرأس مال المؤسسة ولكنها تحول هذا الحق في الملكية لصناديق المساهمة؛ ومراقبة المؤسسة تتم عبر مجلس إدارتها عندما يتعلق الأمر بالتنسيق اليومي لها.

a. مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة له حق إداري في تحديد وضبط التوقعات في المدى المتوسط؛ إستراتيجيات وأهداف المؤسسة ومراقبة تنفيذها والنتائج الناجمة عنها؛ يختار ويقيل المدير المكلف بالإدارة والتنسيق؛ وإضافة لقيادته الإستراتيجية للمؤسسة يتدخل مجلس الإدارة في الرقابة؛ والتي تطرح إشكالية حول تركيبته. في الإطار النظري مجلس الإدارة يتكون من إداريين داخليين وخارجيين؛ يشغل الداخليون بالإضافة إلى ذلك وظيفة إدارية داخل المؤسسة والخارجيون لا يملكون أي علاقة بالمؤسسة.

دور الداخليين هو تقليل عدم التناظر المعلوماتي بتقديمهم لكل المعلومات الضرورية لمجلس الإدارة كنتيجة لذلك؛ تستند مراقبة المؤسسة على الإداريين الخارجيين. من جهة أخرى يخضع الإداريون الداخليون لسلطة المدير التنفيذي للمؤسسة ما يسمح لنا بالقول بأن بإمكانهم تقديم المعلومة التي يرغبون بتقديمها لبقية أعضاء المجلس؛ عدم التناظر المعلوماتي وحتى لو تم تقليله فإنه لا يختفي تماما. نعلم أيضا بأن الإداريين الخارجيين يجلسون في مجالس أخرى (تجمع العقود)؛ وبالتالي فإن دورهم في مراقبة المؤسسة يتراجع؛ وهذه الوضعية تفسر بأن السلطات العمومية قدمت قبل سنوات قبل الكشف عن النصوص المتعلقة بالاستقلالية علاقة جديدة بين البنك والمؤسسة وكذلك عقد نجاعة الأداء.

b. المديرية العامة:

فيما يتعلق بحقوق التسيير فهي تتعلق بجميع التدابير المعتمدة لتحقيق الإستراتيجية المعتمدة من مجلس الإدارة. التسيير اليومي يعني ردود أفعال وسلوكيات المدير التنفيذي الرئيسي في مواجهة التحديات

الاقتصادية ومحيط المؤسسة؛ وكل سلطات التسيير مفوضة للمديرية العامة ما عدا تحديد السياسات الصناعية والتجارية والمالية؛ ومراقبة نشاطات أجهزة تسيير المؤسسة؛ والقرارات المتعلقة بالالتزامات الهامة.

4- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإفصاح المالي والمحاسبي

المؤسسات العمومية والخاصة عليها أن تعد تقريرها المالي سنويا مع تصديق محافظ الحسابات عليه ويتم تقديم معلومات غير مالية متعلقة بإحصائيات اقتصادية واجتماعية للديوان الوطني للإحصاء (ONS) كما يوجد إيجاب قانوني للمتعاملين الاقتصاديين للإجابة عن كل الطلبات المعلوماتية للديوان الوطني للإحصاء؛ وفي حالة عدم الاستجابة فيتم تقديم عقوبات جزائية نظير ذلك.

رغم تسجيلنا لتحسن في التواصل بين المؤسسة ومحيطها؛ لا تزال هناك صعوبات لاسيما ما يتعلق ببطء معالجة العمليات مع مختلف القطاعات؛ بطئ معالجة الملفات الجبائية؛ درجة فعالية نظام الرقابة الداخلي للمؤسسات؛ درجة فعالية نظام الإعلام على المستوى الوطني.

الأجهزة الاجتماعية (مجلس الإدارة والجمعية العمومية) يمكنها أن تقدم وتحصل على المعلومات الضرورية المتعلقة بحياة المؤسسة؛ ولكن هذه المعلومات لا تسمح دائما بدعم مجموع العوامل الداخلة في تسيير المؤسسة.

إذا كان التنظيم القانوني أو التشريعي يسمح بإعلام دقيق ومحدد؛ فإنه وبالمقابل لا يمكن الحصول على هذا الإعلام في الوقت المناسب؛ في الواقع؛ الدورية القانونية؛ خاصة تلك الخاصة بمجلس الإدارة لا تسمح دوما بمواجهة المشكلات المستعجلة المطروحة؛ أيضا؛ فإن المعلومة حتى وإن كانت متواجدة فهي لا تحيط بمجموع المظاهر التي تتعلق بالمؤسسة علاوة على ذلك؛ الانحراف بين الدورية القانونية وفرصة الإجابة المقدمة موجودة ومدركة عندما يتعلق الأمر بحل المشاكل الاجتماعية و/أو البيئية والإشكاليات الاقتصادية.

5- الاتصال الدوري للمعلومات وآليات التقييم والإشراف

حسب المواد 557؛ 558؛ 563؛ 584؛ 716 و 717 من القانون التجاري كل المؤسسات العامة والخاصة هي أمام الإلزام القانوني لاحترام الإجراءات والمواعيد المحددة بالإعلام حول وضعيتهم المالية؛ أيضا الشركات التجارية الموصوفة بالشخصية الاعتبارية عليهم التزام قانوني بتقديم عند كل اختتام التداول المعلومات والبيانات التالية؛ تقرير حول عمليات التداول؛ الجرد؛ حساب الاستغلال العام؛ حساب النتائج؛ الميزانية؛ فيتم إعداد تقرير حول وضعية الشركة ونشاطها خلال التداول المنصرم؛ الوثائق المعدة ستكون لاحقا تحت تصرف محافظ الحسابات.

المبحث الثاني:واقع المجلس في المؤسسة العمومية الاقتصادية ورؤى التطوير

سنتطرق من خلال المبحث إلى مجالس الإدارة في القانون التجاري بين الصيغتين الأحادية والثنائية؛ وواقعها في المؤسسات العمومية الاقتصادية بعد اعتماد قوانين الاستقلالية لسنة 1988؛ والعلاقة بينها وبين المديرية العامة للمؤسسات؛ وتقديم تحليلات ومقترحات تتعلق بتحسين فعاليتها؛ وضمان استقلاليتها.

المطلب الأول:مجلس الإدارة وفق القانون التجاري الجزائري

سنحاول من خلال ما سيأتي أن نقدم مجلس الإدارة وفق آخر قانون تجاري، خاصة عبر المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993.

1- الصيغة الأحادية (مجلس الإدارة)

مجلس الإدارة تنظم أحكامه المواد من 610 إلى 641 في القانون التجاري، وذلك ضمن القسم الثالث "إدارة شركة المساهمة وتسييرها"؛ بالقسم الفرعي الأول وينقسم إلى ما يلي¹:

1)حجم مجلس الإدارة :

يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتكون من 03 أعضاء على الأقل و 12 عضوا على الأكثر؛ وفي حالة الدمج يجوز رفع العدد الكامل للقائمين بالإدارة إلى العدد الكامل للقائمين بالإدارة الممارسين منذ أكثر من ستة أشهر دون أن يتجاوز 24 عضوا، وعدا حالة الدمج الجديد؛ فإنه لا يجوز أي تعيين لقائمين جدد بالإدارة ولا استخلاف من توفي من القائمين بالإدارة، أو استقال، أو عزل مادام عدد القائمين بالإدارة لم ينخفض عن 12 عضوا، المادة 610.

2)مدة العقود الاجتماعية:

تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية للقائمين بالإدارة ؛ وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك 06 سنوات؛ المادة 611.

1-المرسوم التشريعي رقم 93/08 المؤرخ في 03 ذي القعدة عام 1413 الموافق 25 أبريل 1993؛ المعدل والمتمم للأمر رقم 59/75 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 المتضمن القانون التجاري؛ ج ر مؤرخة في 27 أبريل؛ العدد 27؛ سنة 1993، المواد من 610 إلى 641.

3) عدد العقود المجتمعة:

لا يمكن لشخص طبيعي الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة (05) مجالس إدارة شركة مساهمة يوجد مقرها بالجزائر، هذه الحالة تنطبق عند كونه ممثلاً لشخص معنوي الذي عليه في حالة عزله تعيين بديل له، المادة 612.

4) إعادة انتخاب المجلس أو عزله:

يجوز إعادة انتخاب القائمين بالإدارة (مجلس الإدارة)؛ كما يجوز للجمعية العامة عزلهم في أي وقت، المادة 613.

5) تعيين الأجير المساهم في المجلس:

لا يجوز للأجير المساهم في الشركة أن يعين قائماً بالإدارة؛ إلا إذا كان عقد عمله سابقاً بسنة واحدة على الأقل لتعيينه مطابقاً لمنصب العمل الفعلي؛ دون أن يضيّع منفعة عقد العمل، المادة 615.

6) استقلالية أعضاء مجلس الإدارة:

لا يجوز لقائم الإدارة (عضو مجلس الإدارة) أن يقبل من الشركة عقد عمل بعد تاريخ تعيينه فيها، المادة 616.

7) التعيينات المؤقتة والدائمة:

تعيينات مؤقتة في الحالة الوفاة، أو الاستقلالية لعضو مجلس أو أكثر، وذلك بين جلستين عامتين؛ إذا كان عدد أعضاء المجلس أقل من الحد الأدنى القانوني (أقل من 03)؛ ويجب على بقية الأعضاء استدعاء الجمعية العامة العادية لإتمام عدد أعضاء المجلس؛ وإذا كان العدد أكبر من الحد الأدنى القانوني وأقل من الحد الأدنى المنصوص عليه في القانون الأساسي؛ ويجب على المجلس القيام بالتعيينات المؤقتة في أجل ثلاث أشهر، المادة 617.

8) مساهمة أعضاء مجلس الإدارة في رأسمال الشركة:

مجلس الإدارة يجب أن يملك 20% على الأقل من رأسمال الشركة ويحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يحوزها كل عضو مجلس؛ وإذا لم يكن العضو مالك يوم تعيينه للعدد المطلوب؛ فإنه يعد مستقيلا بصفة تلقائية إذا لم يصحح الوضعية وفي غضون أشهر. تخصص هذه الأسهم لأعمال التسيير؛ وهي غير قابلة للتصرف فيها، **المادة 619.**

9) نطاق عمل مجلس الإدارة:

يخول مجلس الإدارة كل السلطات للتصرف في كل الظروف باسم الشركة ويمارس هذه السلطات في نطاق موضوع الشركة، ومع مراعاة السلطات صراحة في القانون لجمعية المساهمين، **المادة 622؛** وتلتزم الشركة في علاقاتها مع الغير حتى بالأعمال التي لا تتصل بموضوع الشركة إلا إذا ثبت أن الغير كان يعلم بأن العمل تجاوز هذا الموضوع، **المادة 623؛** ويجوز لمجلس الإدارة لرئيسه أو لمدير عام حسب الحالة بإعطاء الكفالات أو الضمانات الاحتياطية أو الضمانات باسم الشركة في حدود كامل المبلغ التي يحددها، **المادة 624.**

10) النصاب والتصويت داخل المجلس:

لا تصح مداولة المجلس إلا إذا حضر نصف عدد أعضاء على الأقل؛ ويعتبر كل شرط مخالف كأن لم يكن، وتؤخذ القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين، ما لم ينص القانون الأساسي على أكثر؛ ويرجح صوت رئيس الجلسة عند تعادل الأصوات، ما لم ينص القانون الأساسي على خلاف ذلك، **المادة 626.**

11) بيان تعارض المصالح:

لا يجوز تحت طائلة البطلان عقد أي اتفاقية بين الشركة وأحد القائمين بإدارتها (عضو مجلس الإدارة)، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلا بعد استئذان الجمعية العامة مسبقا بعد تقديم تقرير من مندوب الحسابات، **المادة 628؛** نفس الأمر بخصوص الاتفاقيات التي تعقد بين الشركة ومؤسسة أخرى، وذلك إذا كان أحد القائمين (عضو مجلس الإدارة) بإدارة الشركة مالكا شريكا أم لا، مسيرا، أو قائما بالإدارة، أو مديرا للمؤسسة؛ وعلى القائم بالإدارة الذي يكون في حالة من الحالات المذكورة أن يصرح بذلك إلى مجلس الإدارة.

يحظر تحت طائلة البطلان المطلق على القائمين بإدارة الشركة؛ أن يعقدوا على أي وجه من الوجوه قروضا لدى الشركة؛ وأن يحصلوا منها على فتح حساب جار لهم على المكشوف أو بطريقة أخرى؛ وأن يجعلوا منها كفيلا أو ضامنا احتياطيا للالتزامات تجاه الغير؛ وأن يشتركوا في التصويت ولا تؤخذ في الاعتبار أسهمهم لحساب النصاب والأغلبية؛ وعلى مندوبي الحسابات أن يقدموا للجمعية العامة تقريرا خاصا عن الاتفاقيات التي رخص بها المجلس؛ وتتولى الجمعية العامة الفصل في تقرير مندوب الحسابات، ولا يجوز الطعن في الاتفاقيات التي تصادق عليها في حالة التدليس.

12) مكافئة أعضاء مجلس الإدارة:

لا يجوز للقائمين بالإدارة أن يحصلوا من الشركة على أية أجره دائمة كانت أم غير دائمة، ما عدى؛ مكافئات على نشاطات بمبلغ سنوي ثابت عن بدل الحضور، مقيد على تكاليف الاستغلال تمنحه الجمعية العامة؛ المادة 632؛ وتمنح مكافآت نسبية لمجلس الإدارة مع مراعاة دفع مكافئات لأعضاء مجلس الإدارة متوقف حسب كل حالة على دفع الأرباح للمساهمين؛ المادة 727؛ ودفع مبلغ المكافئة لا يجب أن يتجاوز عشر الأرباح القابلة للتوزيع بعد طرح الاحتياطات والمبالغ المرحلة من جديد، المادة 728؛ ويحدد مجلس الإدارة كمييات توزيع المبالغ الإجمالية التي تمثل بدل الحضور والنسب بين أعضائه؛ ويجوز لمجلس الإدارة منح أجور استثنائية عن المهام أو الوكالات المعهود بها لأعضاء مجلس الإدارة، وفي هذه الحالة يجب أن تخضع هذه الأجور المقيدة على تكاليف الاستغلال للتصويت في الجمعية العامة، المادة 633؛ ويجوز لمجلس الإدارة أن يأذن بتسديد مصاريف السفر والتنقلات، وكذا المصاريف التي أداها أعضاء مجلس الإدارة في مصلحة الشركة، المادة 634.

13) انتخاب؛ تنحية ومكافئة رئيس مجلس الإدارة:

ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسا له شريطة أن يكون شخصا طبيعيا؛ وذلك تحت طائلة بطلان التعيين؛ كما يحدد مجلس الإدارة أجره، المادة 635؛ ويعين الرئيس لمدة لا تتجاوز مدة قيامه بعضوية المجلس؛ وهو قابل لإعادة انتخابه؛ ويجوز لمجلس الإدارة أن يعزله في أي وقت؛ ويعد كل حكم مخالف لذلك كأن لم يكن، المادة 636؛ ويجوز لمجلس الإدارة أن ينتدب عضو من أعضاء مجلس الإدارة ليقوم بوظائف الرئيس في حالة وقوع مانع مؤقت للرئيس أو وفاته أو استقالته، أو عزله؛ وذلك إلى غاية انتخاب رئيس جديد، المادة 637.

14) صلاحيات المجلس ورئيسه في تعيين وعزل المديرين العامين وتحديد مهامهما:

يتولى رئيس مجلس الإدارة تحت مسؤوليته، الإدارة العامة للشركة ويمثل الشركة في علاقاتها مع الغير، ويتمتع الرئيس بالسلطات الواسعة للتصرف باسم الشركة في كل الظروف مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لجمعيات المساهمين، وكذا السلطات المخصصة بكيفية خاصة لمجلس الإدارة، وفي حدود موضوع الشركة، المادة 638؛

ويجوز لمجلس الإدارة بناء على اقتراح الرئيس أن يكلف شخصا واحدا أو اثنين من الأشخاص الطبيعيين ليساعد الرئيس كمديرين عامين بناء على اقتراح الرئيس، المادة 639؛ ويجوز لمجلس الإدارة عزل المديرين العامين في أي وقت، بناء على اقتراح الرئيس، وفي حالة وفاة الرئيس، أو استقالته، أو عزله، يحتفظ المديران العامان بوظائفهما واختصاصاتهما إلى تاريخ تعيين رئيس جديد، إلا إذا اتخذ المجلس قرارا مخالفا، المادة 640؛

ويحدد مجلس الإدارة بالاتفاق مع رئيسه مدى ومدة السلطات المخولة للمديرين العامين، وإذا كان أحدهما عضوا في مجلس الإدارة؛ فمدة وظيفته لا تكون أكثر من مدة عقده؛ وللمديرين العامين نحو الغير نفس السلطات التي يتمتع بها الرئيس، المادة 641.

2- الصيغة الثنائية (مجلس المديرين ومجلس المراقبة) (المجلس الإشرافي))

الصيغة الثنائية أو المزدوجة للمجلس والمتمثلة في الغرفتين؛ مجلس المديرين ومجلس المراقبة (المجلس الإشرافي) تنظم أحكامه المواد من 642 إلى 664 في القانون التجاري، وذلك ضمن القسم الثالث "إدارة شركة المساهمة وتسييرها"؛ بالقسم الفرعي الثاني؛ وينقسم إلى ما يلي:

1) مجلس المديرين:

القانون التجاري يمنح شركات المساهمة الفرصة في اعتماد المجلس المزدوج على النموذج الألماني (مجلس المديرين ومجلس المراقبة (الإشرافي)) حيث ينص¹: يجوز النص في القانون الأساسي لكل شركة مساهمة، على أن هذه الشركة تخضع لأحكام هذا القسم الفرعي (مجلس المديرين ومجلس المراقبة (الإشرافي))، كما يمكن أن تقرر الجمعية العامة غير العادية أثناء وجود الشركة إدراج هذا الشرط في القانون الأساسي، أو إلغاءه، المادة 642.

1-المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 أبريل 1993، مرجع سبق ذكره؛ المواد من 642 إلى 673.

▪ العدد؛ التعيين؛ والتنحية لأعضاء مجلس المديرين:

يدير شركة المساهمة مجلس مديرين يتكون من ثلاثة (03) إلى خمسة (05) أعضاء على الأكثر ويمارس مجلس المديرين وظائفه تحت رقابة مجلس مراقبة، المادة 643؛ ويعين مجلس المراقبة أعضاء مجلس المديرين، ويسند الرئاسة لأحدهم؛ وتحت طائلة البطلان، يعتبر أعضاء مجلس المديرين أشخاصا طبيعيين، المادة 644؛ ويجوز للجمعية العامة بناء على اقتراح من مجلس المراقبة، عزل أعضاء مجلس المديرين؛ ولا يترتب عنه فسخ عقد العمل؛ فيتم إدماجه في منصب عمله الأصلي أو في منصب عمل مماثل، المادة 645.

▪ مدة العضوية؛ المكافئة والمهام:

يحدد القانون الأساسي مدة عضوية مجلس المديرين ضمن حدود تتراوح من سنتين إلى ست سنوات، وعند عدم وجود أحكام قانونية أساسية صريحة تقدر مدة العضوية بأربع سنوات، وفي حالة الشغور، يتم تعيين الخلف للفترة المتبقية، إلى غاية تجديد مجلس المديرين، المادة 646؛ ويحدد عقد التعيين كيفية دفع أجر أعضاء مجلس المديرين ومبلغ ذلك، المادة 647؛ ويتمتع مجلس المديرين بالسلطات الواسعة للتصرف باسم الشركة في كل الظروف؛ ويمارس هذه السلطات في حدود موضوع الشركة مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لمجلس المراقبة وجمعيات المساهمين، المادة 648.

2) مجلس المراقبة (المجلس الإشرافي):

يمارس مجلس المراقبة مهمة الرقابة الدائمة للشركة؛ ويمكن أن يخضع القانون الأساسي إبرام العقود التي يعدها لترخيص مجلس المراقبة مسبقا، المادة 654؛ ويقوم مجلس المراقبة في أي وقت من السنة بإجراء الرقابة التي يراها ضرورية؛ ويمكنه أن يطلع على الوثائق التي يراها مفيدة للقيام بمهمته، المادة 655؛ ويقدم مجلس المديرين مرة كل ثلاث أشهر على الأقل وعند نهاية كل سنة مالية، تقريرا لمجلس المراقبة حول تسييره ويقدم مجلس المديرين بعد قفل كل سنة مالية، لمجلس المراقبة، ووثائق الشركة التالية قصد المراجعة والرقابة؛ وهي حسابات النتائج والميزانية؛ وتقريراً مكتوباً عن حالة الشركة ونشاطها أثناء السنة المالية الماضية؛ وللإشارة توضع هذه المستندات تحت تصرف مندوبي الحسابات خلال الأربعة أشهر على الأكثر التي تلي إقفال السنة المالية؛ المادة 716؛ ويقدم مجلس المراقبة للجمعية العامة ملاحظاته على تقرير مجلس المديرين وعلى حسابات السنة المالية، المادة 656.

▪ عدد أعضاء مجلس المراقبة:

يتكون مجلس المراقبة من سبعة (07) أعضاء، على الأقل ومن اثني عشر (12) عضوا على الأكثر، المادة 657؛ ويمكن تجاوز عدد الأعضاء المقدر باثني عشر عضوا حتى يعادل العدد الإجمالي لأعضاء

بمجلس المراقبة الممارسين منذ أكثر من ستة أشهر في الشركات المدججة، وذلك دون أن يتجاوز العدد أربعاً وعشرين (24) عضواً، المادة 658؛ ويجب على أعضاء مجلس المراقبة أن يجوزوا أسهم الضمانات الخاصة بتسييرهم والمقدرة 20% من رأس مال الشركة، المادة 659؛ ولا يمكن أي عضو من مجلس المراقبة الانتماء إلى مجلس المديرين، المادة 661.

▪ انتخاب؛تنحية؛مدة توظيف أعضاء مجلس المتابعة (الإشرافي):

تنتخب الجمعية العامة التأسيسية، أو العادية أعضاء مجلس المراقبة، ويمكن إعادة انتخاب ما لم ينص القانون الأساسي على خلاف ذلك؛ وتحدد فترة وظائفهم بموجب القانون الأساسي دون تجاوز ست (06) سنوات في حالة التعيين من الجمعية العامة، ودون تجاوز ثلاث (03) سنوات في حالة التعيين بموجب القانون الأساسي؛ غير أنه في حالة الدمج أو الانفصال أن يتم التعيين من الجمعية العامة غير العادية؛ ويمكن أن تعزلهم الجمعية العامة العادية في أي وقت، المادة 662.

▪ عدد العقود المتجمعة:

لا يمكن شخصاً طبيعياً الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة مجالس مراقبة لشركات المساهمة التي يكون مقرها في الجزائر ولا تطبق أحكام المقطع السابق على الممثلين الدائمين للأشخاص المعنويين، المادة 664؛ ونشير هنا إلى أن بقية المواد تتطابق مع تلك الخاصة بمجلس الإدارة بالصيغة التقليدية؛ نفس الأمر ينطبق على مجلس المديرين.

المطلب الثاني:مجلس الإدارة في المؤسسة العمومية الاقتصادية

لم تستطع قوانين استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية خرق الشرعية الاشتراكية والنظام السياسي ولا معارضة الدستور الوطني (1976-1986)، وخاصة في دستور 1976؛ وتم انتظار المرسوم المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة¹ حتى تحاكي المؤسسة الاقتصادية العمومية (EPE) الشركة التجارية، مع كل ما يتضمنه ذلك في الإدارة والتسيير، وبالتالي مستقبل مجلس الإدارة، بالإضافة إلى المرسوم التنفيذي المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها².

1- الأمر رقم 25/95 المؤرخ في 30 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 25 سبتمبر 1995 المتعلق بتسيير الأموال التجارية التابعة للدولة؛ ج ر مؤرخة في 27 سبتمبر؛ العدد 55؛ سنة 1995.

2- المرسوم التنفيذي رقم 283/01 المؤرخ في 06 رجب عام 1422 الموافق 24 سبتمبر 2001 المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها؛ ج ر مؤرخة في 26 سبتمبر؛ العدد 55؛ سنة 2001.

- ينظم عمل مجلس الإدارة جملة من التنظيمات القانونية¹؛ مضافا إليها قوانين كل مؤسسة؛ والمعتمدة من طرف الجمعية العامة، والمسجلة لدى موثق؛ ما يفسر الطابع المهجين والمختلط لمجلس الإدارة بها؛ وفي ما يلي نبرز أهم أوجه التميز الأساسية التي تخص مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- يتم تعيين إداريي المؤسسات العمومية الاقتصادية عن طريق وكيل يتصرف باسمها هو صناديق المشاركة، خلافا لإداريي الشركات المستقلة المنتخبين من قبل المساهمين؛ هذه الوسطية ستسحب على عمل المؤسسة؛ من خلال وجود التقارير بين الإداري ومسير الأموال التجارية الخاصة بالدولة؛
 - يتكون مجلس إدارة شركة المساهمة من (03) أعضاء إلى (07) أعضاء (المادة 610 القانون القديم)، ومن (03) أعضاء إلى (12) عضوا (المادة 610 من القانون الجديد لسنة 1993)
 - يضم مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE) من (07) أعضاء إلى (12) عضوا مع فرض ممثلين اثنين للعمال منتخبين حسب قانون خاص؛ مع إمكانية تعيين إداريين اثنين آخرين².
 - لم يحدد القانون التجاري لسنة 1975 عدد العقود المجمععة للإداريين؛ بينما حددها قانون 88-04 بثلاث (03) عقود فقط؛ ليرتفع العدد إلى خمسة (05) عقود مع تعديلات سنة 1993³.
 - يتحمل إداريي المؤسسة العمومية الاقتصادية نفس المسؤوليات المدنية والجزائية مع الإداريين المساهمين؛ مع أنه لا يحمل صفة المساهم؛ الشرط الذي تم تهيئته في قانون 88-03⁴، ويكافئ عن طريق بدائل الحضور والعلاوات؛ المثبتة باعتبارها امتيازاً دائماً للجمعية العامة في قانون الشركات؛ ونادراً ما يتم توزيعها في حالة عدم وجود أرباح في نهاية السنة.

1-المرسوم رقم 75-59 في 26 سبتمبر 1975 حول قانون التجارة؛ وقانون رقم 88-01 1988 حول قانون توجيه وتنظيم حول المؤسسات العمومية الاقتصادية (المواد من 26 إلى 30)؛ وقانون رقم 88-03 المتعلق بصناديق المشاركة (المادة 19)؛ وقانون رقم 88-04 حول قانون التجارة ومثبت القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية (المادة 11 إلى 16)؛ وقانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل الفردية؛ وقانون 90-22 المتعلق بالسجل التجاري (المادة 31).

2-القانون رقم 88/04 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير 1988 المعدل والمكمل للمرسوم رقم 75-59 في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري؛ يحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ ج ر مؤرخة في 13 يناير؛ العدد 02؛ سنة 1988؛ المادة 11.

3-المرسوم التشريعي رقم 93/08 المؤرخ في 25 أبريل 1993، مرجع سبق ذكره؛ المادة 612.

4-القانون رقم 88/03 المؤرخ في 12 يناير 1988 يتعلق بصناديق المساهمة؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 19 .

- يتم تعيين وتنحية رئيس مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية بمرسوم تنفيذي لرئيس الحكومة¹؛ ما يقلل من أهمية وظيفة مجلس الإدارة بها؛ باعتباره غرفة للتصديق؛ كما أن رئيس مجلس الإدارة لا يضمن تسيير المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية حسب قانون 88-04؛ وتجمع الوظائف واجب ومفروض في الشركات التجارية².
- نظم المرسوم رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 إجراءات لحماية المدير العام الرئيسي (PDG) ضد التنحية بتأسيس عقد عمل بينه وبين مجلس الإدارة؛ باعتباره إداريا أجيرا متعاقدا يمارس وكالة بضمان تسيير المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية تحت مسؤولياته؛ ويحدد مجلس الإدارة أهداف ونتائج متوقعة منه يقابلها مكافآت وعلاوات تتعلق بنجاعة الأداء.

المطلب الثالث: رؤى تطوير مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية

1- إعادة تأهيل القانون العام وحقوق وواجبات الإداري

تم إلغاء قسم كبير من التنظيمات القانونية المنظمة للمؤسسات العمومية الاقتصادية عبر الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلقة بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة³؛ حيث تم استبدال صناديق المساهمة بالشركات القابضة العمومية (Holding) (المادة 28 منه)؛ فتم إلغاء العناوين 1 و 2 من قانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، وإلغاء المواد من 21 إلى 24 من قانون 88-02 المتعلقة بالتخطيط؛ وإلغاء كلي لقوانين 88-03 المتعلقة بصناديق المساهمة، و 88-04 المتعلقة بالتنظيمات الخاصة بقانون التجارة والمطبقة على المؤسسة الاقتصادية العمومية (EPE)، وتم شطب كل التنظيم القانوني في القانون المدني المتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية.

التغيير في الأمر 95-25 كان أكثر وضوحا باعتبار المؤسسات العمومية الاقتصادية شركات مساهمة خاضعة للقانون التجاري بكل ما يترتب عن ذلك من تغيرات جذرية تمس الذمة المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية وقابليتها للتحويل؛ هذه الفرضية كانت ممنوعة سوى للأعمال التي يمكن أن تكون موضوع الصفقات داخل القطاع العمومي فقط⁴.

1- المرسوم التشريعي رقم 01/93 المؤرخ في 26 رجب عام 1413 الموافق 19 يناير 1993؛ المتضمن قانون المالية لسنة

1993؛ ج ر مؤرخة في 20 يناير؛ العدد 04؛ سنة 1993؛ المادة 117.

2- المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 أبريل 1993، مرجع سبق ذكره؛ المادة 638.

3- الأمر رقم 25/95؛ المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلقة بتسيير الأموال التجارية التابعة للدولة؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 28

4- المرجع نفسه؛ المادتين 23-24.

في الشركات الوطنية انتخاب رئيس مجلس الإدارة لا يعدو كونه إجراء بسيطاً خالياً من أي شكل من أشكال المنافسة المفتوحة، ولو بين مديريين اثنين؛ فإذا كانت شركات تسيير مساهمات الدولة (أو صناديق المساهمة والشركات القابضة العمومية سابقاً) تعرف تفضيلها لإداري معين منذ البداية، فسيتم اختياره بدون شك؛ والقانون لا يضع شروطاً للكفاءة المهنية؛ أو لا يفترض مستوى أدنى للمعرفة العامة ليكون إدارياً.

يمكن لقوانين المؤسسات الاقتصادية العمومية (E.P.E) أن تنوب عن صمت القانون بإدخال بند يشترط شروط خاصة للإداري، تضم الكفاءة؛ التجربة المهنية؛ وأيضاً الوطنية وأن يتم توسيع خيارات الاختيار من القطاع الخاص؛ وشروط أخرى ناجمة عن القانون تبرر الرغبة في رؤية إداريين شرفاء؛ أمناء؛ للقيام بطريقة منصفة وحقيقية بوظيفة تسيير الشركة؛ وعلى الإداري الحصول على المعلومات الكافية وحق التحري والتقصي المباشر دون حدود حول كل الأعمال الاجتماعية؛ والحصول الحسابات الاجتماعية قبل اجتماعات المجلس؛ وإمكانية الاطلاع على كافة وثائق وكتب الشركة واستخراج نسخة منها.

ولكن كثيراً ما يحتفظ المدير العام الرئيسي (PDG)، والذي يعتبر الرئيس الهرمي للإداريين بالمعلومة؛ وفي حالة التصرفات السيئة، يقوم الإداريون بإقناع المجلس على حثه لتقديم استقالته، وتضم حقوق وواجبات الإداري الحضور لاجتماعات المجلس ما عدا في الظروف القاهرة؛ وطلب تفويض من مجلس الإدارة بالنسبة لكل الاتفاقيات المتدخلة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بينه وبين الشركة التي يديرها؛ واحترام واجب الحكمة والتقدير السليم، بالنظر إلى المعلومات التي يحتفظ بها بصفة سرية، وعدم الاستفادة من المعلومات التي يملكها للمضاربة حول أموال الشركة؛ عندما تكون مدرجة بالبورصة؛ وإنجاز مهامه بدناميكية، وسرعة حسب أهمية المؤسسة¹؛ ومراعاة لأهمية هذه الواجبات؛ يرغب العديد من الكتاب بوضع "ميثاق للقيادة الجيدة للمديرين التنفيذيين" على غرار ما حدث في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

2- تجديد المجلس وتجاوز الصيغة الأحادية

لتحقيق الإنعاش لعمل مجالس الإدارة من المفيد زيادة عدد الإداريين المهنيين وتحسين التشريع القانوني؛ فعادة يتم اختيار الإداريين من بين مستخدمي المديرية والإدارية والتقنية للمؤسسات العمومية الاقتصادية وأعاون الوظيف العمومي الذين تتوفر فيهم شروط الخبرة والكفاءة؛ والحصول على ذلك؛ يجب الاعتماد على مكاتب متخصصة لتوظيف الإداريين والقيام بالمسابقات المتعلقة بذلك؛ تحت إشراف لجان مكونة من خبراء

1-Boussoumah.Cadre juridique du conseil d'administration :évolution et perspectives, ateliers de travail, «Rôle d'administration et conseil d'administration des entreprises publiques économiques ,synthèse et recommandations», 1996, p.18.

بتجربة طويلة في مجال التسيير؛ وفيما يتعلق بتجديد العهدة للإداريين؛ فلا يكون ذلك؛ إلا بعد إجراء اختبارات مهنية؛ لفحص درجة الانفتاح على التغيرات الاجتماعية والاقتصادية.

كما يجب اشتراط حيازة الإداري لحصة دنيا من الأسهم؛ تأكيداً لتنظيمات المادة 612 من القانون التجاري؛ فالشخص المعنوي المساهم مفوض ليكون إدارياً في العديد من الشركات بشرط أن يكون ممثلاً من طرف شخص طبيعي؛ وتجمع العقود لا يشمل الأشخاص المعنويين عبر ممثلهم؛ وكثيراً ما تقوم التجمعات الصناعية باللجوء لتعيين إداريين الفروع في مجالس الإدارة حفاظاً على تماسك المجموعة.

فتح رأسمال المؤسسات العمومية الاقتصادية بصفة جزئية على الأقل؛ لصالح الجمهور الراغب في استثمار مدخراته؛ أو لتسهيل الخوصصة؛ ما يتيح للإداريين امتلاك الحصة الدنيا من الأسهم المطلوبة قانوناً؛ وربط أهدافهم بأهداف المؤسسة؛ في شكل أسهم غير قابلة للتصرف بها إلا بعد فترة متوسطة الأجل.

مبلغ بدائل الحضور الممنوحة للإداري في كل جلسة تظهر زهيدة بالمقارنة بالمخاطر المسجلة والعمل المقدم، فتساوي المبلغ ليس مستقطباً للإداريين الجيدين نحو الشركات الكبرى؛ وعليه؛ فكل جمعية عامة ستكون حرة في تثبيت عدد من الشروط دون تدخل شركات تسيير المساهمات، بالنسبة للمكافئات التي نادراً ما توزع في حالة العجز المزمّن للقطاع العمومي .

كما يجب إلغاء الجمع بين وظيفتي رئاسة مجلس الإدارة ومنصب المدير التنفيذي الرئيسي؛ تجنباً لالتقاء وظيفتي اتخاذ القرار و الرقابة عليه بيد شخص واحد؛ ومنعاً للتضارب بين القانون العام الإداري الذي لا يمنح صفة التاجر للمدير التنفيذي الرئيسي؛ بينما يمنحها له القانون التجاري الجزائري في مادته 31؛ والتوجه نحو اعتماد الصيغة الثنائية للمجلس (مجلس المديرين والمجلس الإشرافي) على غرار الشركات الألمانية واليابانية؛ لتناسبها مع خصائص المؤسسات العمومية الاقتصادية وشركات تسيير المساهمات؛ وتعزيزاً للفصل بين وظائف اتخاذ القرار؛ ووظائف الرقابة؛ وتظهر أكثر عقلانية في حالة اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات الكبرى وتقييم النتائج؛ وضمان مشاركة الأجراء

المبحث الثالث:المؤسسات الجزائرية؛وواقع حوكمة الشركات

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى توزيع المؤسسات الجزائرية؛حسب الإحصائيات المتوفرة من الديوان الوطني للإحصاء؛لاسيما الإحصاء الاقتصادي لسنة 2011؛والإحصائيات التي تعدها الوزارات؛للتعرف على هيكل توزيع المؤسسات؛لاسيما المؤسسات العمومية الاقتصادية؛وستتعرف على متطلبات الحكم الراشد من أجل تعزيز الرقابة؛ومن هي المؤسسات التي يمكن البدء معها في تطبيق حوكمة الشركات أولا كأولوية.

المطلب الأول:توزيع المؤسسات الجزائرية

سنتطرق الآن لتوزيع المؤسسات الجزائرية؛لنستخرج من هذا التوزيع المؤسسات التي يمكن البدء بها لإرساء قواعد الحوكمة؛فتقارير الإصلاحات لكادبوري أو فينو أو غيرهما لم تكن موجهة لمجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية أو الفرنسية والمقدرة بالملايين و غنما للشركات المدرجة بالبورصة؛فمن جهة نحدد العينة التي يتم من خلالها تأهيل الشركات لدخول البورصة وتفعيلها بعد أكثر من 20 سنة من الخمول؛ومن جهة أخرى؛نحدد المؤسسات التي يفترض التزامها بالحوكمة.

1- توزيع المؤسسات الجزائرية:

حسب الإحصاء الاقتصادي المعد من قبل الديوان الوطني للإحصاء (ONS) لسنة 2011 لتتعرف على هيكل توزيع المؤسسات؛بلغ عدد المؤسسات في الجزائر 934250 مؤسسة اقتصادية؛و 56246 مؤسسة إدارية؛وبالنسبة للاقتصادية منها هناك 888794 مؤسسة كشخص طبيعي و 45456 مؤسسة كشخص اعتباري تتركز 21 % منها في العاصمة¹.

على مستوى النشاطات:التجارة 511700؛الخدمات 317988؛الصناعة 95445؛البناء 9117؛ومن المؤسسات الاقتصادية هناك: 915316 مؤسسة خاصة و 16718 عمومية؛و 2216 أجنبية أو مختلطة؛والمؤسسات الخاصة: 508638 تجارية منها 427931 لتجارة التجزئة؛و 306213 خدمية منها 20 % منها في المطاعم والسكن؛و 91149 مؤسسة صناعية منها 23252 مؤسسة

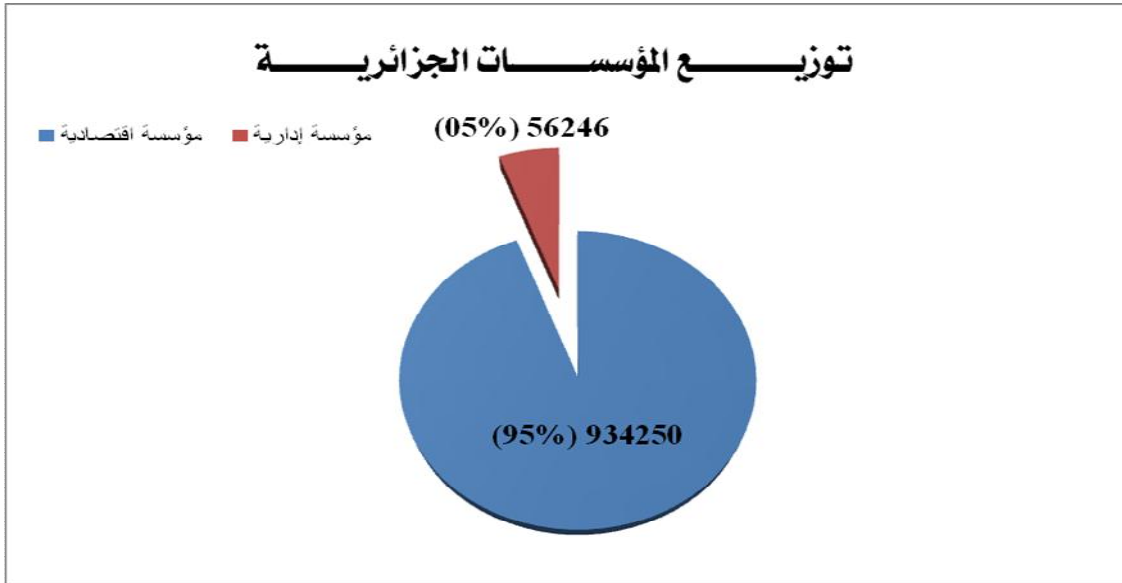
صناعية غذائية¹؛ وفي ما يلي جدول يوضح توزيع المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بالجزائر؛ حسب الشخصية القانونية؛ وطبيعة ملكية رأس المال؛ وقطاع النشاط

جدول رقم (01-01-02): توزيع المؤسسات الاقتصادية بالجزائر

التقسيم	الشخصية القانونية		طبيعة الملكية			قطاع النشاط			
	طبيعي	معنوي	خاصة	عمومية	مختلطة أو أجنبية	التجارة	الخدمات	الصناعة	البناء
العدد	888794	45456	915316	16718	2216	511700	317988	95445	9117
النسبة	95%	05%	98%	1.8%	0.2%	54.8%	34%	10.2%	01%
المجموع	934250 (100%)		934250 (100%)			934250 (100%)			

المصدر: من إعداد المترشح بناء على معطيات الإحصاء الاقتصادي الأول لسنة 2011.

شكل رقم (01-01-02): دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات بالجزائر (الاقتصادية والإدارية)



المصدر: من إعداد المترشح بناء على معطيات الإحصاء الاقتصادي الأول لسنة 2011.

2- توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب أقدميتها:

أغلب المؤسسات الاقتصادية أنشأت بعد الألفية بنسبة 76.6% وأقل من 2.2% قبل 1980؛ (20455 مؤسسة اقتصادية قبل 1980)؛ (39048 مؤسسة اقتصادية من 1980 إلى 1990)؛

(158721 مؤسسة اقتصادية من 1990 إلى 1999)؛(716026 مؤسسة اقتصادية من بداية الألفية إلى غاية 2011 تاريخ الإحصاء الاقتصادي؛خاصة في التجارة والخدمات).

المؤسسات الاقتصادية المنشئة قبل سنة 1980؛وبالباغ عددها 20455 مؤسسة؛منها 16747 مؤسسة ذات شخص طبيعي؛و3708 مؤسسة ذات شخص اعتباري؛ومن حيث الملكية تتوزع المؤسسات إلى 17282 مؤسسة خاصة؛و3121 مؤسسة عمومية؛و52 مؤسسة مختلطة أو أجنبية؛ومن حيث القطاعات؛نجدها تتركز ب 10573 مؤسسة في التجارة؛و6730 مؤسسة في الخدمات؛و2810 مؤسسة في الصناعة؛و342 مؤسسة في البناء.

المؤسسات الاقتصادية المنشئة سنوات الثمانينات؛وبالباغ عددها 39048 مؤسسة؛منها 34248 مؤسسة ذات شخص طبيعي؛و4800 مؤسسة ذات شخص اعتباري؛ومن حيث الملكية تتوزع المؤسسات إلى 34795 مؤسسة خاصة؛و4187 مؤسسة عمومية؛و66 مؤسسة مختلطة أو أجنبية؛ومن حيث القطاعات؛نجدها تتركز ب 19299 مؤسسة في التجارة؛و6730 مؤسسة في الخدمات؛و4462 مؤسسة في الصناعة؛و572 مؤسسة في البناء.

المؤسسات الاقتصادية المنشئة سنوات التسعينات؛وبالباغ عددها 158721 مؤسسة؛منها 149379 مؤسسة ذات شخص طبيعي؛و9342 مؤسسة ذات شخص اعتباري؛ومن حيث الملكية تتوزع المؤسسات إلى 155014 مؤسسة خاصة؛و3471 مؤسسة عمومية؛و236 مؤسسة مختلطة أو أجنبية؛ومن حيث القطاعات؛نجدها تتركز ب 87886 مؤسسة في التجارة؛و53720 مؤسسة في الخدمات؛و1573 مؤسسة في الصناعة؛و1942 مؤسسة في البناء.

المؤسسات الاقتصادية المنشئة من 2000 إلى 2011؛وبالباغ عددها 716026 مؤسسة؛منها 688420 مؤسسة ذات شخص طبيعي؛و27606 مؤسسة ذات شخص اعتباري؛ومن حيث الملكية تتوزع المؤسسات إلى 708225 مؤسسة خاصة؛و5939 مؤسسة عمومية؛و1862 مؤسسة مختلطة أو أجنبية؛ومن حيث القطاعات؛نجدها تتركز ب 339942 مؤسسة في التجارة؛و242823 مؤسسة في الخدمات؛و73000 مؤسسة في الصناعة؛و6261 مؤسسة في البناء؛وتم غلق 1200 مؤسسة عمومية اقتصادية (خاصة من الصغيرة) منذ سنة 2000¹.

جدول رقم (02-01-02): توزيع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر حسب تاريخ إنشائها

المجموع	2011-2000	1999-90	1990-80	قبل 1980	تاريخ إنشاء المؤسسة
934250	716026	158721	39048	20455	عدد المؤسسات الاقتصادية
%100	%76.6	%17	%4.2	%2.2	النسبة المئوية
16718	5939	3471	4187	3121	العمومية منها
%100	%35.6	%20.8	%25	%18.6	النسبة المئوية

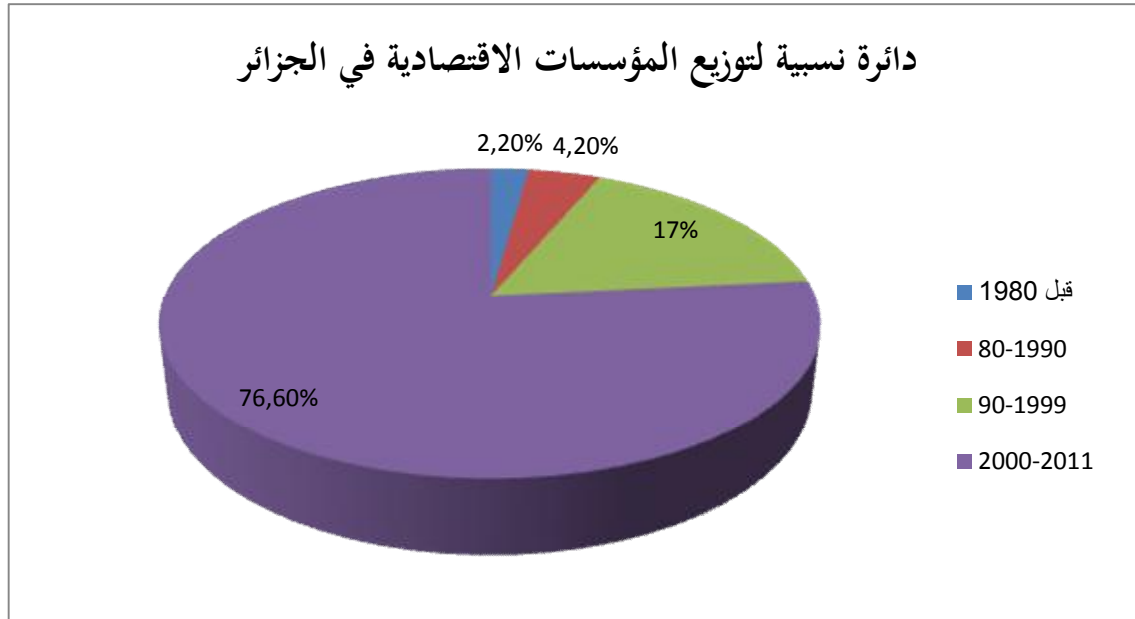
المصدر: من إعداد المترشح بناء على معطيات الإحصاء الاقتصادي الأول لسنة 2011.

وفيما يلي دوائر نسبية توضيحية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؛ والمؤسسات العمومية منها

حسب تاريخ إنشائها:

شكل رقم (02-01-02) دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية

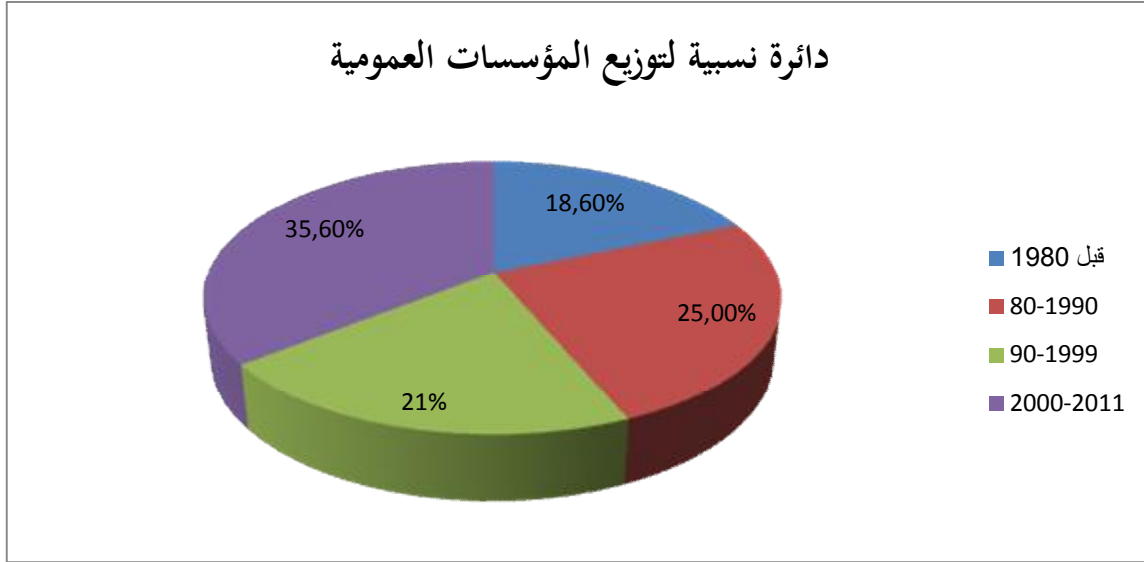
بالجزائر حسب تاريخ النشأة.



المصدر: من إعداد المترشح بناء على معطيات الإحصاء الاقتصادي الأول لسنة 2011.

شكل رقم (02-01-03)دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية العمومية

بالجزائر حسب تاريخ النشأة.



المصدر: من إعداد المترشح بناء على معطيات الإحصاء الاقتصادي الأول لسنة 2011.

3- توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم

حسب نشرات الوزارة الوصية نجد أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حتى سبتمبر 2012 هو 687.386 مؤسسة¹ منها 407779 مؤسسة كشخص اعتباري و 124923 كشخص طبيعي (المحضرون؛ المحامون؛ المنفذون؛ الأطباء؛ المهندسون؛... إلخ) و 154123 كمنشآت تقليدية و 561 مؤسسة صغيرة ومتوسطة عمومية توظف حوالي 48415 عامل².

توظف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة 1728046 عاملا؛ بمن فيهم 825 686 صاحب عمل؛ ويبلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية 65859 مؤسسة³؛ وعلى مستوى (Ansej) بلغ عدد المشاريع الممولة 223437 مشروعا يوفر 564721 منصب شغل بأكثر من 600 مليار دج⁴.

وحسب الإحصاء الاقتصادي لسنة 2011؛ تتوزع المؤسسات الاقتصادية من حيث الحجم إلى 914106 مؤسسة مصغرة (من 01 إلى 09 عاملا)؛ و 15379 مؤسسة صغيرة (من 10 إلى 49

1 -Le Bulletin d'information statistique de la PME, n° 21, Ministère de l'industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement 1ER SEMESTRE 2012,p,06.

2 - Ibid ; p 10.

3 - Ibid ; p 16.

4 - Ibid ; p 41.

عاملا)؛ و3833 مؤسسة متوسطة (من 50 إلى 250 عامل)؛ و932 مؤسسة كبيرة (أكثر من 250 عامل)¹

وبالنسبة للمؤسسات الكبيرة البالغ عددها 932؛ نجد منها 13 مؤسسة ذات شخص طبيعي؛ و919 مؤسسة ذات شخص اعتباري؛ ومن حيث الملكية تتوزع المؤسسات إلى 275 مؤسسة خاصة؛ و563 مؤسسة عمومية؛ و94 مؤسسة أجنبية أو مختلطة²؛ ومن حيث القطاعات؛ نجدتها تتركز 421 مؤسسة في الصناعة؛ و252 مؤسسة في الخدمات؛ و204 مؤسسة في البناء؛ و55 مؤسسة في التجارة³؛ ونشير إلى أن 295 منها في العاصمة.

وأما المؤسسات المتوسطة البالغ عددها 3833؛ منها 470 مؤسسة ذات شخص طبيعي؛ و3363 مؤسسة ذات شخص اعتباري⁴؛ ومن حيث الملكية تتوزع المؤسسات إلى 2037 مؤسسة خاصة؛ و1620 مؤسسة عمومية؛ و176 مؤسسة أجنبية أو مختلطة؛ ومن حيث القطاعات؛ نجدتها تتركز ب1597 مؤسسة في الصناعة؛ و1035 مؤسسة في الخدمات؛ و772 مؤسسة في البناء؛ و429 مؤسسة في التجارة؛ ونشير إلى أن 1038 منها في العاصمة؛ وفي ما يلي جدول توضيحي بذلك.

جدول رقم (02-01-03):توزيع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر حسب معيار الحجم

حجم المؤسسة	مصغرة 1-9	صغيرة 10-49	متوسطة 50-250	كبيرة ≥ 250	المجموع
عدد المؤسسات	914106	15379	3833	932	934250
النسبة المئوية	%97.85	%01.65	%0.04	%0.01	%100
العمومية منها	9154	5381	1620	563	16718
النسبة المئوية	%54.75	%32.19	%09.69	%03.37	%100

المصدر: من إعداد المترشح بناء على معطيات الإحصاء الاقتصادي الأول لسنة 2011.

وفيما يلي دائرة نسبية توضيحية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية؛ والمؤسسات العمومية منها؛ في الجزائر

حسب معيار الحجم

1 -Premier recensement économique -2011- Résultats définitifs de la première phase.

Op.Cit, p 15.

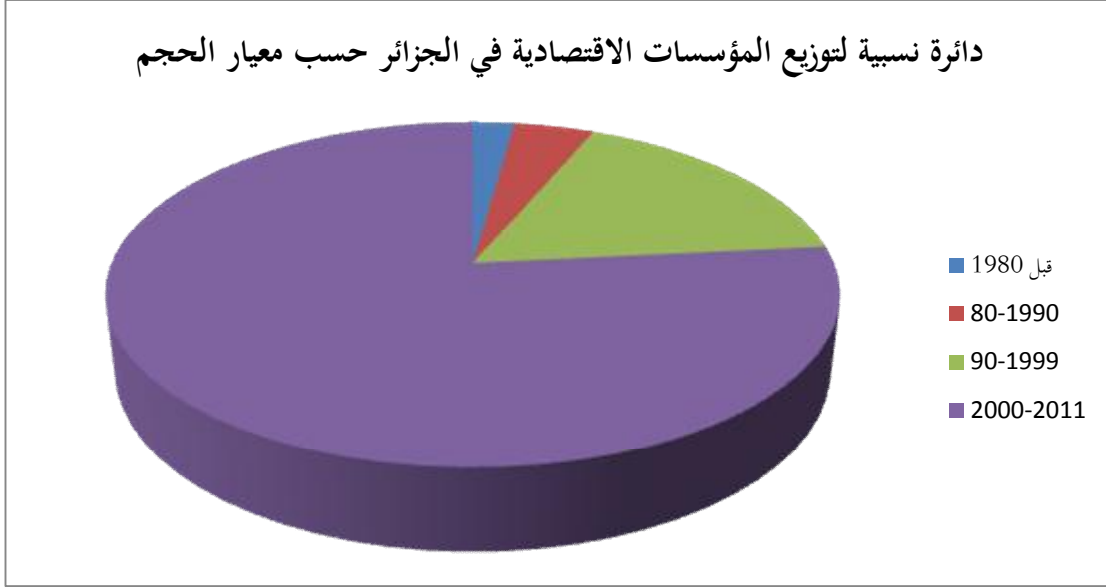
2 - Ibid ; p 64.

3 - Ibid ; p 67.

4 - Ibid ; p 65.

شكل رقم (04-01-02) دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية

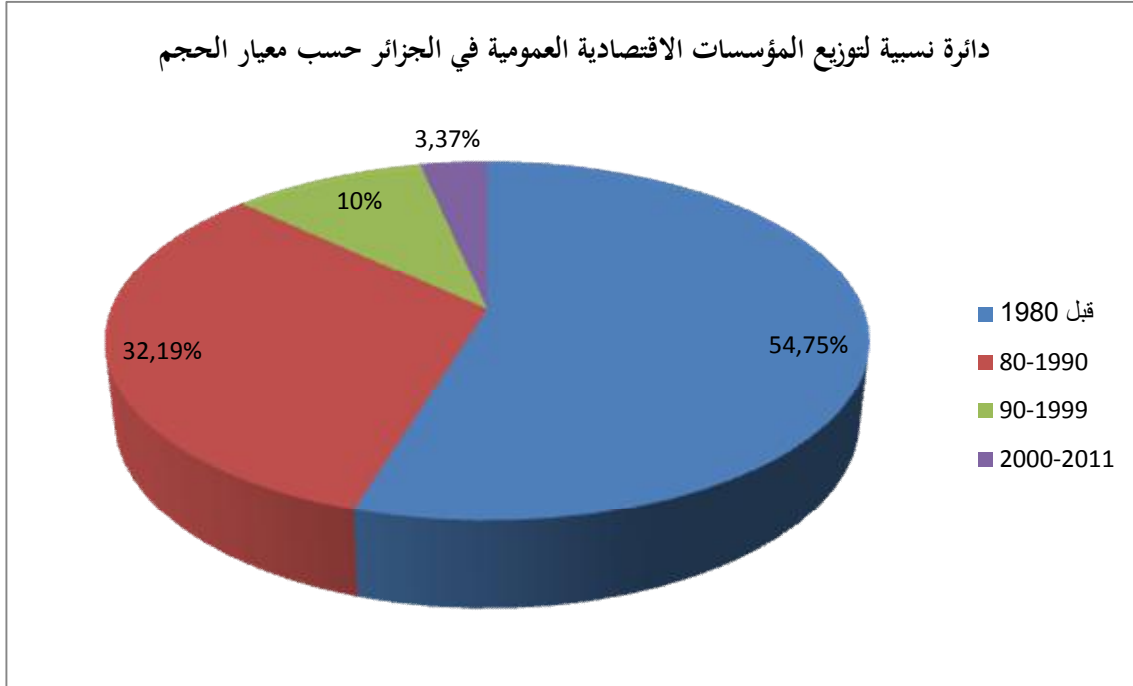
بالجزائر حسب معيار الحجم



المصدر: من إعداد المترشح بناء على معطيات الإحصاء الاقتصادي الأول لسنة 2011.

شكل رقم (05-01-02) دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية

بالجزائر حسب معيار الحجم



المصدر: من إعداد المترشح بناء على معطيات الإحصاء الاقتصادي الأول لسنة 2011.

4- توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب معيار رقم الأعمال؛

حسب الإحصاء الاقتصادي لسنة 2011؛ تتوزع المؤسسات الاقتصادية من حيث معيار رقم الأعمال؛ والذي يعتبر مؤشرا إضافة للحجم لتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وفق معايير يحددها القانون؛ إلى 874403 مؤسسة رقم أعمالها أقل من 20 مليون دج؛ و53153 مؤسسة رقم أعمالها بين 20 مليون دج و200 مليون دج؛ و5737 مؤسسة رقم أعمالها بين 200 مليون دج و02 مليار دج؛ و957 مؤسسة رقم أعمالها أكبر من 02 مليار دج.

المؤسسات الكبيرة برقم أعمال يفوق 02 مليار دج والبالغ عددها 957 مؤسسة؛ نجد منها 28 مؤسسة ذات شخص طبيعي؛ و929 مؤسسة ذات شخص اعتباري؛ ومن حيث الملكية تتوزع المؤسسات إلى 343 مؤسسة خاصة؛ و524 مؤسسة عمومية؛ و90 مؤسسة أجنبية أو مختلطة؛ ومن حيث القطاعات؛ نجدها تتركز ب423 مؤسسة في الصناعة؛ و262 مؤسسة في الخدمات؛ و153 مؤسسة في البناء؛ و119 مؤسسة في التجارة؛ ونشير إلى أن 342 منها في العاصمة.

وأما المؤسسات المتوسطة برقم أعمال يتراوح بين 200 مليون دج و02 مليار دج والبالغ عددها 5737 مؤسسة؛ نجد منها 713 مؤسسة ذات شخص طبيعي؛ و5204 مؤسسة ذات شخص اعتباري؛ ومن حيث الملكية تتوزع المؤسسات إلى 2792 مؤسسة خاصة؛ و2720 مؤسسة عمومية؛ و225 مؤسسة أجنبية أو مختلطة؛ ومن حيث القطاعات؛ نجدها تتركز ب2099 مؤسسة في الخدمات؛ و1946 مؤسسة في الصناعة؛ و959 مؤسسة في التجارة؛ و733 مؤسسة في التجارة؛ ونشير إلى أن 1207 منها في العاصمة¹؛ وفيما يلي جدول يوضح ذلك:

جدول رقم (02-01-04): توزيع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر حسب معيار رقم الأعمال

رقم أعمال المؤسسة	0.02 ≤ مليار دج	0.02 مليار < 0.2 مليار	0.2 مليار < 0.2 مليار	0.2 مليار ≥	المجموع
عدد المؤسسات	874403	53153	2720	524	934250
النسبة المئوية	%93.59	%05.69	%00.3	%00.05	%100
العمومية منها	6916	6558	5737	957	20168
النسبة المئوية	%34.29	%32.52	%28.45	%04.74	%100

المصدر: من إعداد المترشح بناء على معطيات الإحصاء الاقتصادي الأول لسنة 2011

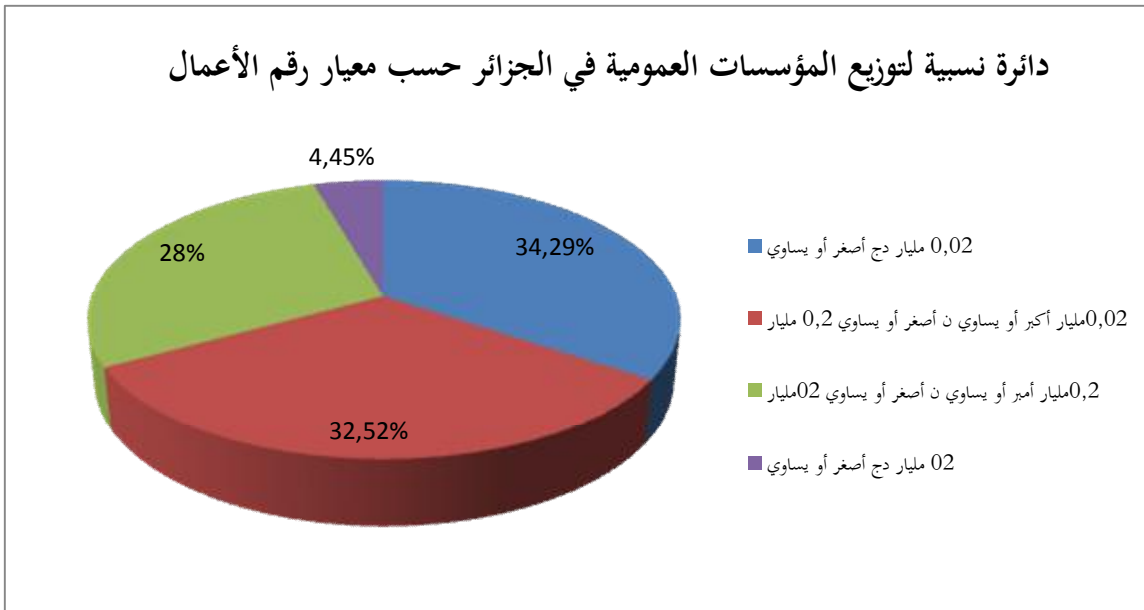
وفيما يلي دائرة نسبية توضيحية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية؛ والمؤسسات العمومية منها؛ في الجزائر حسب معيار رقم الأعمال

شكل رقم (06-01-02) دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية بالجزائر حسب معيار رقم الأعمال



المصدر: من إعداد المترشح بناء على معطيات الإحصاء الاقتصادي الأول لسنة 2011

شكل رقم (07-01-02) دائرة نسبية لتوزيع المؤسسات الاقتصادية العمومية بالجزائر حسب معيار رقم الأعمال



المصدر: من إعداد المترشح بناء على معطيات الإحصاء الاقتصادي الأول لسنة 2011

5- ملاحظات حول التقييم وملاحظات أخرى:

- هناك مؤسسات كبيرة لكنها متوسطة حسب معيار رقم الأعمال والعكس بالعكس؛فما يزيد عن 1900 مؤسسة متوسطة الحجم تحقق رقم أعمال يجعلها مؤسسات كبيرة؛ويبدو أن هذا هو المعيار الأفضل؛ كما يجب أن يتم وضع معايير موحدة للتصنيف؛إما باعتمادها جميعا أو بتوفر أحد الشرطين.
- رقم الأعمال الذي يسجله القطاع العمومي الصناعي يقدر بحوالي 282.6 مليار دج (07 مليار دولار) حسب النشرة رقم 02 الصادرة عن وزارة الصناعة¹.
- حسب الإحصائية الصادرة بتاريخ 2010/12/31 حول توزيع المؤسسات الجزائرية؛فإنّ هناك 907 مؤسسة عموميّة اقتصادية تابع للوزارة الوصية؛و 2975 مؤسسات عمومية أخرى؛و 15 مؤسسة أجنبية؛و 70 مؤسسة مختلطة؛و 397 مؤسسة خاصة أجنبية؛و 143393 مؤسسة خاصة جزائرية؛ومن بين 907 مؤسسة عموميّة اقتصادية؛188 منها في العاصمة؛و08 في غرداية؛والتي تضم أيضا مؤسسة خاصة واحدة أجنبية².
- هناك 30 شركة تسيير مساهمات الدولة تشرف على 907 مؤسسة عمومية اقتصادية؛والمؤسسات الأخرى التي تقع خارج محافظتها؛تؤطرها قوانين ومراسيم خاصة كالمؤسسات العاملة في قطاع المحروقات أو الاتصال أو البنوك (27 بنكا في الجزائر).
- تم حوصصة 458 مؤسسة بين 2001 و أغسطس 2008 بقيمة 140 مليار دج؛تم غلق 44 منها؛أغلبها صغيرة عرفت مشاكل كبيرة جدا؛وتم إنشاء 19000 وظيفة جديدة والاحتفاظ ب 50000 وظيفة؛بحوالي 890 مليار دج استثمارات و 34 مليار دج ديون³.

1 -BULLETIN DU SECTEUR PUBLIC MARCHAND N°2 ,28 février 2013,

(www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_SPM_N_2.pdf), p.04.

2 -Répartition des personnes morales par wilaya et secteur juridique - Au 31/12/2010

3-Hocine BENDIFF, Le processus de privatisation en Algérie :Stratégie, Bilan et Perspectives, Forum Economique le 24 septembre 2008 Lausanne (Suisse),pp 15-16.

(<http://www.consulat-algerie.ch/old/Le%20processus%20de%20privatisation%20en%20Algerie.pdf>)

المطلب الثاني:الحوكمة لمن؟ في الجزائر

إن هذا الاستعراض لبانوراما المؤسسات الجزائرية ؛يحيلنا على التساؤل التالي:ما هي المؤسسات التي يجب عليها أن تطبق الحوكمة أو ما هي المؤسسات التي هي بأمس الحاجة لها؟الفرضيات التي تقدمها نظريات الحوكمة على اختلافاتها تقدم مجموعة من الأولويات لتحديدتها نذكر منها:

1-للشخص الاعتباري قبل الشخص الطبيعي:

يعرف الشخص الطبيعي بأنه الإنسان الذي يكون قابلاً لأن يثبت له حق أو يجب عليه التزام والحديث؛ببساطة الفرد؛أما الشخص الاعتباري فهو مجموعة من الأشخاص والأموال التي يتوفر لها كيان ذاتي مستقل تستهدف تحقيق غرض معين؛وتتمتع بالشخصية القانونية في حدود هذا الغرض؛وتتميز بالاسم والموطن والأهلية والجنسية والذمة المالية المستقلة.

وعليه؛وحسب نظرية الوكالة التي تفسر وتحاول معالجة مشاكل الوكالة؛فلا وجود لمشاكل وكالة في حالة المؤسسات ذات الشخص الطبيعي؛لأنه نفس الشخص فتتعدم مشاكل الوكالة وبالتالي تكاليفها؛أما بالنسبة للشخص الاعتباري فهناك تفصيل.

2-لشركات الأموال وليس الأشخاص:

شركات الأشخاص يكون فيها الاعتبار الشخصي هو الغالب؛ويكون لشخص الشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة،والاعتبار الشخصي يؤدي الى إبرام عقد الشركة على أساس الثقة المتبادلة بين الشركاء؛كما يؤدي إلى تعامل الغير مع الشركة على أساس الثقة بالشركاء لما يتمتعون به من مؤهلات شخصية،وينتج عن ذلك مسؤوليتهم بأموالهم الشخصية عن ديون الشركة،بالإضافة إلى ما قدموه في الشركة؛وتختلف درجة الثقة باختلاف نوع الشركة،ووضع الشريك فيها؛واستعداده لتحمل المسؤولية بأمواله الخاصة،بالإضافة إلى ما قدمه للشركة،ومن هنا تنشأ الأنواع المختلفة لشركات الأشخاص؛وهي شركة التضامن؛شركة التوصية البسيطة؛شركة المحاصة.

أما شركات الاموال فهي التي يكون فيها الاعتبار المالي هو أساس تكوينها وتقوم على جمع الاموال ولا تكون مسؤولية الشريك فيها إلا بقدر ما يملكه من أسهم؛ومن هنا تنشأ الأنواع المختلفة لشركات

الأموال؛ وهي الشركة ذات المسؤولية المحدودة؛ والمؤسسة ذات الشخص الوحيد؛ شركات المساهمة؛ وشركات التوصية بالأسهم.

أهمية مبادئ الحوكمة تتضح أكثر في شركات الأموال؛ لاسيما في الشركات ذات المسؤولية المحدودة وأكثر وضوحا في شركات المساهمة؛ بالنظر إلى وجود مساهمين غير متضامين؛ يقدمون الحصة فقط وينتظرون الأرباح؛ ففي شركات التضامن مثلا؛ وخاصة حين يكون المدير أحد الشركاء؛ سيكون من الصعب عليه أن يخرق مبادئ الحوكمة بمضرة الشركة؛ لأن ضررها يرجع إليه؛ وعلاقة الوكالة في هذه الحالة تكاد تكون شكلية؛ فشركات التضامن هي الأنسب للعائلات والأصدقاء حيث تكون الثقة عالية والعدد محدودا؛ وأما شركات المساهمة؛ فتزيد فيها تكاليف ومشاكل الوكالة كلما زاد عدد المساهمين وتنوعت أصنافهم؛ خاصة إذا كان المدير غير مالك لجزء معتبر من الأسهم؛ أو كان مجرد وكيل مكلف بالإدارة؛ فشركات الأموال هي الأولى بالتطبيق والرعاية لمبادئ الحوكمة ولاسيما شركات المساهمة منها .

3- للمؤسسات الاقتصادية العامة وليس الخاصة والأجنبية أو المختلطة:

في الحالة الجزائرية؛ أغلب المؤسسات الخاصة هي شركات أشخاص أو شركات ذات مسؤولية محدودة أو ذات الشخص الوحيد؛ وقلة قليلة من الشركات الخاصة هي شركات مساهمة؛ بالنظر لضعف البورصة؛ و لذلك فالمؤسسات الخاصة يغلب عليها الطابع العائلي أو الفردي في ملكية رأس المال؛ فمشاكل الوكالة بها بالنظر لذلك أقل بكثير من الحالة المشاهدة للشركات العامة مفتوحة رأس المال التي قدمها (Fama) في دراساته للسوق الأمريكي.

بالنسبة للشركات المختلطة أو الأجنبية ومهما كانت طبيعتها القانونية؛ فإن هي كانت شركات أشخاص أو شركات غير مساهمة فيتشابه الحكم عليها مع الحكم على الشركات الجزائرية؛ وإن لم يكن الأمر كذلك وكانت شركات أموال وبالأخص شركات مساهمة؛ فإن وجود الشريك الأجنبي يحتم الاهتمام بقضايا الحوكمة؛ لأن العالم المتقدم والكثير من دول العالم قطعت شوطا كبيرا في المجال؛ لا تزال التجربة الجزائرية فتية أمامه؛ وأما في الشركة الأجنبية؛ فالأمر يخص أصحابها بدرجة أكبر ولن نكون أحرص منهم على نجاحها؛ فهم بكل تأكيد يبذلون أفضل الجهود ويطبّقون أفضل الممارسات مقارنة بنظرائهم في المؤسسات الجزائرية.

4- للمؤسسة الكبيرة والمتوسطة وليس الصغيرة والمصغرة :

سواء كان التصنيف وفق عدد العمال أو رقم الأعمال أو كليهما؛ فإن الفرضية تقول أن الحوكمة تزداد أهميتها بأهمية وحجم الشركة؛ بالنظر إلى الموارد التي يديرها التنفيذيون وحجم الخسائر المكلفة للاقتصاد

في حال فشلها؛ والتكلفة الباهظة لإعادة تأهيلها؛ فالمؤسسات الصغيرة والمصغرة غالباً لا تحتاج الكثير من المديرين وقد لا تحتوي على مجالس إدارة؛ أو قد تكون المجالس فيها مصغرة وشكلية تتسم بالطابع التصديقي على قرارات المدير؛ والإدارة والرقابة فيها سهلة نسبياً بالنظر لمحدودية الوسائل والإمكانيات المتاحة؛ ولا تعتمد المخططات الاستراتيجية التي تستدعي وجود فريق مجلس إدارة؛ فكلما زاد حجم الشركة ورقم أعمالها؛ زادت الحاجة لحوكمتها وإحكام رقابتها؛ والاهتمام بها لأن الخسائر المتأتية عن انتفاء ذلك وخيمة على كل الأطراف ذات العلاقة؛ ولا سيما مالكيها؛ وفرص التحدّر للتفويض أعلى بها؛ ولذلك وجب الاهتمام أكثر بها في تطبيقات مبادئ الحوكمة.

يمكننا القول أن التركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة وإصلاح الشركات في الجزائر يجب أن يركز على نوعية خاصة من المؤسسات تستجيب لهذه الشروط؛ وانطلاقاً مما سبق؛ ومن إجمالي المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؛ والبالغ عددها 934250 مؤسسة اقتصادية؛ نستبعد 888794 مؤسسة كشخص طبيعي؛ ونركز على 45456 مؤسسة كشخص اعتباري؛ وبالتركيز على مبدأ الملكية يتبقى لنا 16718 مؤسسة عمومية وبالتركيز على مبدأ رقم الأعمال تنحصر الشركات في 2720 مؤسسة اعتبارية عمومية متوسطة و 524 مؤسسة اعتبارية عمومية كبيرة؛ ووفق معيار الحجم؛ تنحصر الشركات في 1620 مؤسسة اعتبارية عمومية متوسطة و 563 مؤسسة اعتبارية كبيرة؛ وحسب الطبيعة القانونية هناك 907 مؤسسة عمومية اقتصادية تملك رؤوس أموالها 30 شركة تسيير مساهمات الدولة؛ و 2975 مؤسسة عمومية أخرى.

كخلاصة لما سبق؛ فمن المفروض الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة؛ للمؤسسات العمومية الكبيرة و المتوسطة؛ لا سيما الاقتصادية منها؛ وبالأخص المؤسسات الكبيرة ذات الوزن في الاقتصاد الجزائري؛ سوناطراك؛ سونلغاز؛ نفطال؛ الجزائرية للمياه؛ اتصالات الجزائر؛ كوسيدار؛ وغيرها من المؤسسات الكبرى؛ كخطورة أولى لإرساء المفاهيم لباقي المؤسسات المعنية بذلك؛ فمن بين المؤسسات العاملة في الجزائر يجب التركيز على المؤسسات العمومية الاقتصادية كونها مملوكة للدولة والمؤسسات الكبرى التي تخضع لتنظيمات خاصة كسونطراك واتصالات الجزائر؛ وغيرها من المؤسسات؛ فهناك ما يقارب 1000 مؤسسة يجب أن تكون المعنية بإجراءات تكييفها لتطبيق مبادئ الحوكمة؛ ولعل أهم عامل مساعد في ذلك هو طرح أسهمها في البورصة أو وضع شروط مشابهة على تركيبها الداخلية وأجهزة إدارتها بالنظر لأهميتها الاقتصادية؛ بل ووضع أجهزة متخصصة فيها فضلاً عن بقية المؤسسات.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية؛ من التسيير الذاتي والمؤسسات الاشتراكية سنوات الستينات والسبعينات؛ وما تم من خلاله بإنشاء الشركات الوطنية الكبيرة ثم تبنيتها للاشتراكية التي تتميز بمشاركة العمال في ملكية وسائل الإنتاج والتسيير؛ وذلك عبر جمعية العمال؛ وللعمال ثلاث أنواع من السلطة: سلطة تقريرية في الأعمال الاجتماعية والثقافية وتخصيص النتائج المالية؛ وبالأخص توزيع أرباح الأسهم للعمال؛ وسلطة استشارية في المشاريع الاستثمارية وبرامج النشاط و الإصلاحات الهيكلية (التكتل أو الاندماج) والنظام الداخلي؛ وسلطة رقابية في مراقبة تسيير المؤسسة وحالات التبذير والضبط والتأديب.

لم تنجح المؤسسات العمومية الاشتراكية في تحقيق أهدافها الاقتصادية لتضارب المصالح بين منطوق المدير التنفيذي الرئيسي بها والمنطق الاحتجاجي للعمال؛ كما أن سياسة توزيع أرباح وهمية للمؤسسات عاجزة؛ وكبر حجم المؤسسات الذي يدعم فرضيات النظرية التجذرية في تعزيز انتهازية الوكيل عبرها؛ ساهم في فشل الرقابة على المدير التنفيذي وإدارته؛ رغم خضوعها لرقابة الحزب الحاكم وقتها الذي يعد الانخراط فيه من شروط التوظيف والترقية؛ ووزارات التخطيط والمالية والتجارة؛ وقد تم استبعاد العديد من إطارات ومسؤولي المؤسسات العمومية وتجريمهم واتهامهم بسبب إدارتهم السيئة.

من جانب آخر دافع المديرون التنفيذيون عن أنفسهم في المؤتمر الوطني الرابع للتنمية سنة 1986 بعد فشل إصلاحات إعادة الهيكلة أيضا؛ بتسجيل المعوقات الخاصة بغموض قوانين المؤسسة وطابعها القانوني المتأرجح؛ وتعدد الجهات الوصية؛ والبيروقراطية؛ والأوامر الفوقية المقيدة للسلطة التقديرية؛ والتعسف في استعمال قانون تجريم فعل التسيير؛ ما عجل بتبني قوانين الاستقلالية؛ وتعزيز أهمية مجلس الإدارة عبر القانون التجاري حيث ينص على أن حجمه بين 03 و 12 عضوا؛ وعضوية المستقلين لا تتجاوز 06 سنوات؛ وعقود متجمعة لا تتجاوز 05 عقود؛ وملكية أعضاء المجلس يجب أن تكون 20% على الأقل من رأسمال الشركة؛ ودفع المكافئة لا يتجاوز عشر الأرباح القابلة للتوزيع؛ وفي الواقع العملي؛ انتخاب رئيس مجلس الإدارة لا يعدو كونه إجراء بسيطاً حالياً من أي شكل من أشكال المنافسة المفتوحة، ولو بين مديرين اثنين؛ والقانون لا يضع شروطاً للكفاءة المهنية؛ ولا يفترض مستوى أدنى للمعرفة العامة للإداري.

وإصلاح هذه الوضعية وإرساء قواعد الحوكمة الرشيدة تعرفنا على النسيج الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية؛ والتي يتضح من خلاله أن أغلبها حديث النشأة؛ بملكية خاصة وذات شخصية طبيعية؛ وأن المعول عليه هو المؤسسات العمومية المتوسطة والكبيرة؛ لتكون البداية لذلك؛ بإعادة تأهيلها لتكون متناسبة مع البورصة؛ وما تتطلبه وتتميز به من شفافية وإفصاح وفتح رأس مالها للأصيل الحقيقي "الشعب"

الفصل الثاني

الإطار القانوني للمديرين التنفيذيين

للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

المبحث الأول: التنظيم والتشريع القانوني

للإطارات التنفيذية المديرة للمؤسسات

المبحث الثاني: المبحث الثاني: جريمة الاستعمال

التعسفي لأموال الشركة

تمهيد:

مع إزالة الاحتكار وإعادة التنظيم المتبعة في الجزائر منذ 1988؛ للاندماج في اقتصاد السوق؛ تم تنظيم سوق العمل عبر قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990؛ المتعلق بعلاقات العمل والمرسوم رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 المتعلق بالنظام القانوني للإطارات التنفيذية المديرة للمؤسسات الاقتصادية العمومية؛ باختصار؛ عقد العمل الجديد يخضع لقواعد القانون الخاص؛ فهو عقد بحرية تفاوضية بين الأطراف المتعاقدة؛ يندرج إطار القانون العام؛ أي القانون المدني والقانون التجاري المتمم و المعدل المعمول به، ومع مجيء الحرية الاقتصادية فإنّ ضوابط ومهام جديدة ستظهر كنتيجة لذلك.

أيضا قوانين الأعمال؛ التسويق؛ المحيط والبيئة تفرض نفسها؛ علاوة على قانون السوق المالية وقانون الاستهلاك والقانون الجبائي؛ مع ذلك؛ فإنّ ارتفاع معدلات البطالة تشكل مؤشرا دالا على عدم التوظيف وضعف مخططات التنمية؛ على الرغم من التحول؛ الإصلاح وإعادة الانتشار أو مختلف الأشكال المسخرة لمتطلبات واحتياجات التحول نحو اقتصاد السوق؛ وعليه؛ فإنّ مصطلح حوكمة الشركات للمؤسسة الفردية أو الجماعية؛ العمومية أو الخاصة التجارية أو المهنية؛ يأخذ تطبيقاته في إطار اقتصادي، أكثر من أي وقت مضى؛ مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني البحث عن إدارة أكثر منهجية وعقلانية؛ وبالتالي أكثر فعالية؛ فهي تعني "فن توظيف الطرق؛ النماذج؛ النظريات؛ أو الأسلحة التي يمكنها مساعدة المديرين التنفيذيين حين يتخذون خيارهم في إطار سياسة عامة "

من بين القضايا التي تثير جدلا على مستوى الساحة الجزائرية؛ قضية رفع التجريم عن فعل التسيير؛ وقبل الخوض في مثل هذه الدعاوى؛ يجب التعرف على ما يقدمه القانون الجزائري من حماية للمساهمين من جهة؛ وتقييد للسلطة التقديرية للمديرين التنفيذيين؛ وتقييم الوضع وفق الإطار النظري لنظرية الوكالة والرقابة من جهة أخرى.

ومن بين الجرائم المهمة التي قررها المشرع ما يتعلق بإدارة الشركة؛ بالنظر للإغراءات التي يتعرض لها مسيرو الشركات استنادا للسلطات الممنوحة لهم والأموال الطائلة التي تقع تحت تصرفهم؛ ومن بين الجرائم المهمة؛ جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ والتي تعتبر جنحة تعرف بأنها "استعمال أموال أو اعتماد الشركة من المسير بسوء نية استعمالا مخالفا لمصلحة الشخص المعنوي؛ من أجل تحقيق مصلحة الشخصية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

المبحث الأول: التنظيم والتشريع القانوني للإطارات التنفيذية المديرة للمؤسسات

ممارسة التسيير المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية العمومية يفترض إعداد إستراتيجيات وإدراك السياسات الاقتصادية بما يتلاءم والتحويلات الداخلية والتطورات الاقتصادية الدولية المتعلقة بالعملة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ عمل العنصر البشري يبقى غير قابل للتعويض؛ مما يؤكد أهمية المورد البشري في نجاح أو فشل أي مؤسسة في اقتصاد السوق؛ وعليه؛ فإنّ اختيار الإطارات التنفيذية المديرة تظهر إستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف الإطار المسير

مصطلح المديرين التنفيذيين للمؤسسات ظهر للمرة الأولى في للقانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل المكمل والمعدل عبر القانون رقم 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991؛ المرسوم التشريعي رقم 94-03 المؤرخ في 11 أبريل 1994؛ والأمر رقم 96-21 المؤرخ في 09 جويلية 1996؛ والأمر رقم 97-02 المؤرخ في 11 جانفي 1997.

في الواقع؛ تنص المادة الرابعة والتي "بالرغم من الترتيبات المتعلقة بالقانون الحالي وفي إطار التشريع المعمول به؛ ترتيبات خاصة تنظيمية تحدد الاحتياجات؛ والنظام الخاص بعلاقات العمل الخاصة بالمديرين التنفيذيين؛ الذين يتمتعون بحقوق ويقومون بواجبات خاصة واستثنائية ما يفسر عدم خضوعهم للقانون الداخلي للمؤسسة غير مشمولين بالاتفاقيات الجماعية للمؤسسة؛ كما تنص عليه المادتين 16 و 09 على التوالي من المرسوم التنفيذي رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990؛ كقانون اتفاقي؛ وعليه؛ يطرح السؤال حول معرفة الأشخاص الذين يشملهم مصطلح المديرين التنفيذيين للمؤسسة؛ وما هي المعايير التي يعرفون بها؟ وهل يمكننا القول اليوم أنه في الجزائر بأن الإطار في المستويات الوسطى؛ الإطار السامي؛ الإطار المساعد؛ الإطار التنفيذي والمسير الأجير الرئيسي (G.S.P)؛ يمكنهم التفاوض بحرية حول عقد عملهم؛ قانونا قد تكون الإجابة بالإيجاب لكن واقعا تظل سلبية.

تنص المادة 02 المرسوم التنفيذي 90-290 على أنه «:يعتبر مسير» قصد تطبيق هذا المرسوم كل من المسير الأجير الرئيسي لأي شركة ذات رؤوس أموال تربطها علاقة عمل وجهاز إدارة (مجلس إدارة أو مجلس مراقبة أو أي جهاز إداري آخر للشركة المذكور؛ وإطارات المديرية الذين يعينهم المدير العام .

1-المسير الأجير الرئيسي (المدير التنفيذي الرئيسي)

تنص المادة 02 من المرسوم 90-290؛ أن المسير الأجير الرئيسي هم: أم المدير العام، أو الوكيل أو أي مسير أجير رئيسي آخر؛ وتبعاً لهذا نحاول تحديده من خلال شركة المساهمة ذات مجلس الإدارة وشركة المساهمة ذات مجلس المديرين؛ ويضم مجلس الإدارة عدة فئات من المسيرين؛ وهم الإداريون؛ رئيس مجلس الإدارة المنتخب من بين الأعضاء؛ والمدير العام أو المديرين العامين المقترحين من قبل مجلس الإدارة لمساعدة الرئيس؛ وإطارات المديرية المعينين من قبل المدير في إطار المرسوم التنفيذي 90-290 المادة الخامسة منه .

حسب المرسوم التنفيذي 90-290؛ للمسير فهم وكلاء اجتماعيين؛ والمجلس مجرد جهاز داخلي في الشركة؛ وإطارات المديرية المساعدين للمدير العام يعدون مسيري مؤسسات¹؛ ويمكن أن يجمع شخص واحد بين رئاسة مجلس الإدارة وإدارة الشركة؛ حيث تخضع الوظيفة الأولى للقانون التجاري باعتبارها عقد وكالة؛ بينما ينظم قانون العمل الثانية؛ باعتبارها عقد عمل؛ وتوضح المادة 638 من القانون التجاري على تولى رئيس مجلس الإدارة مسؤولية الإدارة العامة للشركة؛ ما يؤكد على الجمع بين الوظيفتين.

بالنسبة للمدير العام؛ يمكن أن يقترح المجلس تعيين مدير عام يقع تحت مسؤولية رئيس مجلس الإدارة؛ وتحدد السلطات المخولة له؛ والتي تعد نفس سلطات رئيس مجلس الإدارة؛ للتصرف باسم الشركة²؛ ويرتبط بعقد عمل طبقاً للمرسوم التنفيذي 90-290؛ وهو يتمتع بصفة المسير الأجير الرئيسي في الشركة من جهة؛ وكوكيل اجتماعي حسب القانون التجاري من جهة أخرى؛ ما يطرح صعوبات في حالة قطع علاقة العمل؛ غير أن الواقع أن هذه الأخيرة تابعة للوكالة؛ وبزوالها ينقضي عقد عمله؛ ما يؤكد وجود ثغرات قانونية بالمرسوم التنفيذي³؛ وفي ما يتعلق بالصيغة الثنائية للمجلس؛ فالأمر لا يختلف كثيراً.

2-إطارات المديرية

تنص المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي رقم 90-290 على المسير الأجير الرئيسي يمكنه (نسجل هنا أن الأمر ليس إجبارياً وإنما بصفة اختيارية) وبالتماشي مع السلطة المخولة له من الجهاز الإداري للشركة توظيف (نسجل هنا توظيف وليس ترقية الإطارات الداخلية) إطارات المديرية (نسجل هنا أنه يمكنه أن يقوم

1-المرسوم التنفيذي 90-290؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 02.

2-القانون التجاري الجزائري؛ مرجع سبق ذكره؛ المواد؛ 639؛ 641؛ 644.

بترقية داخلية للإطارات الموجودين في الشركة). قائمة مناصب إطارات المديرية المعنية؛ وأيضاً نماذج مكافئاتهم يتم الموافقة عليها؛ واقتراحها من قبل المسير الأجير الرئيسي و الجهاز الإداري للشركة.

حسب حجم الشركة يمكن للمسير الأجير الرئيسي فقط اقتراح قائمة لإطارات المديرية ممن يملكون من 01 إلى 06 عوامل التي يتم اختيارها من قبل مصلحة الأفراد ويشغلون مناصب سواء ذات مسؤولية أو إستراتيجية أو قيادية؛ لأنه في الجانب العملي يجب الخضوع للضغوط الداخلية والخارجية. أيضاً عقود العمل المشوهة كلية فيما يتعلق بالتحفيز والباعث والدافع وحركية مساهمة المتعاقد تصب في التواطؤ الضمني أو مفهوم إجبارية النتائج تم استبعادها.

المسير الأجير الرئيسي وكما أنه نفسه تم توظيفه في العتمة (لا يوجد أي بنك للإطارات ولا مسابقات عن طريق الإعلان مع معايير للاختيار والتقييم حول قاعدة متطلبات المنصب)؛ فإنه من الواضح والطبيعي أن يقوم بدوره باختيار مساعديه المقربين للعمل في مناصب المديرين التنفيذيين استناداً إلى الكفاءة والثقة وأيضاً للمبادرة والديناميكية التي يحوزونها؛ حيث أن مصطلح الثقة صعب تقييمه وتقديره يبقى حجة كبيرة لتوظيف واختيار الإطارات التنفيذية المديرية المعروفة مسبقاً أين لا تطرح قضية اندماجها مشكلة كونها من نفس المؤسسة.

صفة الإطار السامي تقدم بناء على اتفاق بين المسير الأجير الرئيسي وجهاز إدارة الشركة؛ وتصنيفهم يتم بصفة تعاقدية؛ لمساعدة المسير الأجير الرئيسي (المدير العام التنفيذي) في تحمل مسؤولية التسيير والنتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة؛ وتختلف أسس تعيينهم حسب طبيعة نشاط الشركة؛ وهيكليها التنظيمي؛ وتوزيع السلطات بها؛ وأهداف العقد المحدد من الجهاز الإداري لها؛ فيحمل الشخص صفة مسير في شركة معينة؛ ولا يحملها في شركة أخرى أو لا يحملها من يقوم بنفس مهامه؛ بالنظر للطبيعة التفاوضية لعقودهم¹؛ كما نصت عليه المادة الثامنة من المرسوم التنفيذي 290-90؛ فهم لا يخضعون للتفاوض الجماعي ولا للنظام الداخلي للمؤسسة²؛ ويتمتعون بسلطة تقديرية كبيرة تمكنهم من التأثير الإيجابي والسلبي على أداء الشركة؛ مفوضة إليهم من المسير الأجير الرئيسي؛ متمثلة في السلطة؛ والوسائل؛ والمسؤولية المباشرة؛ والاستقلالية النسبية.

يحدد المسير الأجير الرئيسي قائمة المناصب المعنية لإطارات المديرية؛ وكيفية دفع مرتباتهم؛ ويصنع عقودهم؛ ويتفاوض حولها مع جهاز الإدارة الذي يخضعه لالتزام النتائج والعلاوات المتعلقة بها؛ والجمع بين عقدي الوكالة والعمل؛ لا ينطبق على ممثلي العمال المنتخبين في أجهزة إدارة الشركة التي يتجاوز عدد عمالها 150 عاملاً؛ تملك مجلس إدارة أو مراقبة؛ تعين لجنة المشاركة بها؛ من أعضائها أو من غيرهم؛ قائمين بالإدارة

1- محمد شرفي: سريان علاقة العمل، نشأتها ونهايتها، مجلة الغرفة الاجتماعية للمحكمة العليا عدد خاص، إصدارات المحكمة العليا الجزائر؛ ص 60 .

2- المرسوم التنفيذي 290-90؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 05.

يتولون تمثيل العمال في المجلس طبقا للتشريع المعمول به¹؛ ومن خلال الفقرة الأولى من المادة 615 للقانون التجاري التي تنص "لا يجوز للأجير المساهم في الشركة أن يعين قائما بالإدارة إلا إذا كان عقد عمله سابقا بسنة واحدة على الأقل لتعيينه ومطابقا لمنصب العمل الفعلي دون أن يضيع منفعة عقد العمل؛ ويعتبر كل تعيين مخالف لأحكام هذه الفقرة باطلا؛ ولا يؤدي هذا البطلان إلى إلغاء المداولات التي ساهم فيها القائم بالإدارة المعين بصورة مخالفة للقانون."

المطلب الثاني: عقد عمل الإطار المسير

1- شكل عقد عمل الإطار المسير:

يبرم العقد تفاوضيا؛ حيث تخضع الحقوق والواجبات؛ والمحل؛ والسبب؛ لإرادة الطرفين؛ ويحدد على إثره؛ مكونات الراتب والمنافع العينية؛ والسلطات المخولة للمسير الأجير لتوظيف إطارات المديرية وأهداف ونتائج الالتزامات؛ ومدة مراجعة العقد؛ وتكليفه أثناء التنفيذ؛ غير أن الواقع بين أن تحديد الأجور يتم بمناشير وزارية؛ حددت طرق احتسابه².

وفيما يتعلق؛ بإطارات المديرية؛ فلا تثبت صفة الإطار سوى بوجود عقد يخضع لمعايير المادة الثامنة من المرسوم التنفيذي 290-90؛ وإن لم يوجد؛ فيعتبر الموظف عاملا خاضعا لقانون العمل³؛ وعقد العمل لمسير المؤسسات يحدد بمدة محددة أو غير محددة؛ يحدد حسب الحاجة؛ عكس القانون التجاري الذي يحدد المدة؛ فعقد المدير العام القائم بالإدارة لا يمكن أن يتجاوز 06 سنوات؛ وبين 02 سنة إلى 06 سنوات لأعضاء مجلس المديرين؛ فلا يمكن أن يتجاوز مدة عقد العمل مدة الوكالة في كلا الحالتين.

عقد عمل المسير الأجير الرئيسي موقع بالأحرف الأولى وممضي من قبل الطرفين حيث يمثل الطرف الأول المستخدم بمعنى مجلس الإدارة الذي يوكل أحد أعضائه ويعطيه كافة الصلاحيات لإمضاء العقد و يمثل الطرف الثاني المسير الأجير الرئيسي (غالبا ما يكون هو المدير التنفيذي الرئيسي (PDG) الذي يضع توقيعه مع ختم الشركة.

يصادق على عقد المسير الأجير الرئيسي في اجتماع مجلس الإدارة بعد قراءة لمحمل العقد والمجلس يأخذ قرارا بإقراره وتبنيه ويتم تحويل نسخة منه للمساهمين للموافقة عليه أو إبداء ملاحظات وتعديلات

1- قانون العمل 11-90؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 95.

2- المرسوم التنفيذي 290-90؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 08.

3- عبد السلام ذيب؛ قانون العمل الجزائري والتحويلات الاقتصادية 2003؛ ص 143؛ 144.

مهمة عليه فالمساهم يمكنه أن يطلب مراجعة؛ وتصحيح؛ وتكييف؛ واقتراح التعديلات على العقد؛ ويمكن استدعاء أو إعادة استدعاء مجلس الإدارة لإعادة النظر في عقد المسير الأجير الرئيسي؛ سواء من حيث الشكل أو المضمون مع تصديق وموافقة المدير التنفيذي الرئيسي

2- مضمون عقد عمل الإطار المسير

العقد شريعة المتعاقدين؛ ما لم يخالف الشروط المطبقة في المؤسسة؛ والمحدد سلفا من قبلها؛ أو من قبل التشريع والتنظيم؛ وللموظف قبول أو رفض الشروط؛ أما ما يخص المسيرين؛ فمجال التفاوض أوسع؛ ولذلك؛ وجب أن يكون العقد مكتوبا وشاملا لكل الشروط الممكنة؛ ولأن حقوقهم والتزاماتهم لا تخضع للتفاوض الجماعي (المادة 09 من المرسوم التنفيذي)؛ ولأنهم لا يخضعون للنظام الداخلي للمؤسسة (المادة 16 منه)؛ يجب أن يتضمن العقد الأحكام العامة والخاصة؛ الضرورية لنشاطهم بها؛ والقضايا التأديبية؛ والمجالات التي تخص الاتفاقيات الجماعية والتي تتناسب مع وضعية المسير؛ على أن تكون له نفس الحقوق والالتزامات المعترف بها للعمال الأجراء بمقتضى التشريع المعمول به؛ ما عدى الأحكام الخاصة المرتبطة بالنظام النوعي لعلاقات عمله؛ ومن بين الحقوق العامة؛ ما نصت عليه المادتين الخامسة والسادسة من قانون العمل؛ الضمان الاجتماعي؛ الوقاية الصحية والأمن وطب العمل؛ الوقاية من نزاعات العمل وتساويتها؛ الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل؛ الترقية؛ الدفع المنتظم للأجر؛ الخدمات الاجتماعية والمنافع النوعية لعقد العمل؛ التقاعد. ومن واجباتهم؛ الالتزام بالمواعيد العمل المحددة من قبل المستخدم؛ وعد القيام بأي عمل آخر منافس؛ والمحافظة على وسائل الانتاج؛ وتلفها يؤدي لقيام قيام المسؤولية التقصيرية¹؛ وعدم إفشاء الأسرار المهنية المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية؛ وأساليب الصنع؛ وطرق التنظيم؛ والمعلومات والوثائق الداخلية التي نص عليها القانون أو عقد العمل؛ إلا إذا فرضها القانون؛ أو طلبتها سلطتهم الهرمية؛ والالتزام بالتحفظ؛ وعدم انتقاد سياسة الشركة أمام الغير ما يعرضهم للتسريح.²

في الأخير؛ نشير إلى أن تحديد الحقوق والواجبات؛ الخاصة بالمسير الأجير الرئيسي ومساعدته؛ يخضع لقانون العمل؛ والمرسوم التنفيذي 290-90؛ والشروط التعاقدية؛ مع مراعاة الخصوصية المتعلقة بأهمية المناصب؛ والضغوط الممارسة على شاغليها؛ والتزامات النتائج وحجم المسؤوليات.

1- جلال مصطفى القرشي؛ شرح قانون الجزائري، علاقات العمل الفردية؛ الجزء الأول؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ سنة 1984؛ ص 160.

2- قانون العمل 11-90؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 07.

3- العلاقة بين مجلس الإدارة وفريق المديرين التنفيذيين:

حتى إذا كان القانون التجاري لا يعالج سوى ما يتعلق بالمدير التنفيذي الرئيسي؛ فقد تم تدارك الأمر مع المرسوم التنفيذي 90-290 حيث يقوم المدير التنفيذي الرئيسي بتعيين الإطارات التنفيذية وتسميتهم قبل اقتراحهم لمجلس الإدارة.

تصنيف عقد عمل المسير الأجير الرئيسي يتم تقريره عبر مجلس الإدارة؛ فعقد عمل الإطارات التنفيذية تخضع لنفس قواعد الاعداد والصياغة وهيكله كل عقد عمل.

التفاوض حول عقد عمل المسير الأجير الرئيسي يكون مع مجلس الإدارة ويتم توقيع الاتفاق بين الطرفين؛ نسجل بأن مجلس الإدارة يوكل أحد أعضائه ليمثله كمتعاقد اجتماعي مكلف بعقد اجتماعي للقيام بتوقيع عقد عمل المسير الأجير الرئيسي معه نيابة عن مجلس الإدارة.

بالنسبة للمديرين التنفيذيين المسير الأجير الرئيسي بعد وبعد موافقة وتصديق مجلس الإدارة يحصل بدوره على وكالة في شكل تفويض للسلطات للقيام بالتفاوض وتوقيع عقود عمل مرؤوسيه المكلفين للعمل كمديرين تنفيذيين؛ لا يوجد أي رابط مباشر بين جهاز مجلس الإدارة والإطارات التنفيذية ولكن واقعيًا و بمراعاة التزامات النتائج التي يلتزم بها المسير الأجير الرئيسي؛ وفريقه التنفيذي يمكن لمجلس الإدارة أن يبحث بعض أو جميع الفريق التنفيذي من أجل التوضيح حول بعض المسائل أو نقاط أساسية خلال جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة؛ وهذا الأخير؛ وتحت اقتراح المسير الأجير الرئيسي يمكنه قبول أو رفض توظيف أي مدير تنفيذي بتطبيق المادة الخامسة من المرسوم المذكور؛ مجلس الإدارة يمكنه أن يسمع أي كل مدير تنفيذي خلال فترة اختبار ملف توظيفه بعد موافقة المدير التنفيذي الرئيسي؛ وأخير؛ مجلس الإدارة يمكن أن يجلس به أي شخص بما في ذلك الإطارات التنفيذية؛ والذي يمكنه طلب توضيحات حول المسائل العالقة خلال اجتماعات مجلس الإدارة:

ما يمكن معرفته في هذا الشأن ما يلي:

- مبدأ "سرية مداورات مجلس الإدارة"

- مبدأ خصوصية بعض النقاط أو المسائل المعالجة و المناقشة خلال اجتماعات مجلس الإدارة.

- مبدأ السلطة التقديرية الممنوحة للمدير التنفيذي الرئيسي للمؤسسة.

- مبدأ حرية التصرف غير المقيدة الممنوحة للمدير التنفيذي الرئيسي للمؤسسة وللإطارات التنفيذية.

- مبدأ المحافظة على السر المهني أو قاعدة عدم خرق السر المهني.

من الجيد إضافة الأحكام القانونية للأمر العام والمقدم في المادة السابعة من قانون 90-11 المؤرخ

في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل:

المادة السابعة: يخضع العمال في إطار علاقات العمل للواجبات الأساسية التالية:

- أن لا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا وأساليب الصنع وطرق التنظيم؛ بصفة عامة أن لا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها سلطتهم السلمية. أن يراعوا الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.

4- عقد الوكالة

يعرف عقد الوكالة أو التوكيل حسب المادة 571 من القانون المدني بأنها تصرف يعطي فيه شخص شخصا آخر السلطة للقيام بعمل لصالح الأصيل وباسمه؛ والعقد لا يتشكل سوى بعد موافقة الوكيل؛ وتنص المادة 575 من القانون المدني على أن الوكيل ملزم بتنفيذ الوكالة دون أن يجاوز الحدود المرسومة؛ لكن يجوز له أن يتجاوز الحدود إذا تعذر عليه إخطار الموكل سلفا وكانت الظروف يغلب معها الظن بأنه ما كان يسع الموكل إلا بالموافقة على هذا التصرف وعلى الوكيل في هذه الحالة أن يخبر الموكل حالا يتجاوزه للحدود. من خلال المقارنة بين آليات عمل عقد الوكالة العام وعقد الوكالة الخاص بالقانون المدني (المواد من 571 إلى 589 من القانون المدني) عنها في القانون التجاري (المواد من 610 إلى 673 من القانون التجاري) في الإطار العام لقانون العمل نلاحظ ترابط وتوافق عام وتكاملية بينها والتي تؤدي إلى ظهور ثقافة تشريعية تسييرية أساسية وضرورية للمجتمع؛ وليس فقط للإطارات التنفيذية المديرة بل ولكل المتعاملين الاقتصاديين بصفة مباشرة أو غير مباشرة .

أيضا لدينا عقد التسيير المقدم عبر القانون رقم 89-01 المؤرخ في 07 فيفري 1989 والذي يتعلق بتحسين مستوى التسيير والإدارة للشركات؛ الشراكة الوطنية والأجنبية المشاركة أو مساهمة المديرين التنفيذيين والأجراء عبر عمليات الخوصصة الجزئية والكلية تحث على تبني طرح جديد سلوكي ومعرفي يتلاءم مع انفتاح الاقتصاد الجزائري على العالم وسباق تسريع الإصلاحات الاقتصادية.

المطلب الثالث: البنود غير المألوفة في عقد التسيير

بالنظر للالتزامات الكثيرة التي تقع على عاتق المسير الأجير الرئيسي من تحقيق الأهداف المسطرة؛ ومن القيام بوظائف التسيير الخمسة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والتنسيق؛ وبالنظر للضغوط الممارسة عليه؛ فهو يستحق شروطا تعاقدية ومكافئات أفضل من بقية الموظفين.

1-التزامات النتائج في عقد المسير:

إضافة إلى الالتزامات العامة المرتبطة بالمنصب؛ والمحددة في المادة السابعة من قانون العمل 11-90؛ بالعمل بعناية ومواظبة بأقصى طاقة؛ وفي إطار تنظيم العمل المعمول به؛ فإنّ المرسوم التنفيذي 290-90؛ أخضع المسير الأجير الرئيسي لالتزام النتائج؛ والتي تكون محل تفاوض حسب المادة الثامنة منه؛ وتحدد بدقة ووضوح؛ على أن يقوم بدوره بتقسيمها بطريقة واضحة بين مساعديه حسب التخصص؛ والتي يؤدي انجاز كل منهم لمهامه لإنجاز التزام النتائج العام

2-الأجر

تعد عقود العمل من عقود المعاوضة؛ وحسب المادة 80 من قانون العمل؛ "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى؛ يتقاضى بموجبه راتبا أو دخلا يتناسب مع نتائج العمل"؛ والأجر هو ذلك المقابل المالي الذي يدفع للعامل عن العمل الذي قدمه لصاحب العمل¹.

بالنسبة للمسير الأجير الرئيسي ومساعديه؛ ومن يحكمهم المرسوم التنفيذي 290-90؛ يخضع تحديد الأجر للحرية التعاقدية في حدود النظام الاجتماعي العام؛ مع ضمان الحد الأدنى المضمون؛ ويتمتعون بحرية تنظيم مواقيت عملهم؛ ولا يخضعون للرقابة على ساعات حضورهم؛ ويحدد الأجر الأساسي والملحقات؛ كالتعويضات والمكافئات؛ والعلاوات؛ والمنافع العينية².

ويتم تحديد أجورهم تبعا لمعيار المدروية ومدى تحقق الأهداف؛ مع ضمان الحد الأدنى المضمون؛ والتمتع بحقوق العمال العامة المحددة في قانون العمل؛ وتتكون عقود المديرين التنفيذيين من مكونات ثابتة

1-أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل والتشريع الجزائري (الجزء الثاني)؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ سنة 1996؛ ص 212.

2-المرسوم التنفيذي 290-90؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 05؛ الفقرة 02؛ والمادة 08.

تكون بين 06 إلى 10 مرات الأجر الوطني المضمون؛ تدفع شهريا مشكلة من الأجر الأساسي؛ ومجموع العلاوات؛ وتعويضات المنصب؛ ومكونات متغيرة مرتبطة بالأهداف والنتائج؛ إضافة إلى الامتيازات العينية.

- الأهداف والتزامات النتائج المقررة على المدير التنفيذي الرئيسي في إطار تنفيذ مخطط إصلاح أو تطوير المؤسسة وخاصة في ما يتعلق بتحسين إنتاجية العمل ورأس المال؛ والاستعمال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة والوسائل ومختلف الموارد الأخرى؛ وزيادة نسبة استعمال قدرات الإنتاج والتحكم في زيادة التكاليف وتقنين العوائد الأجرية وربط الأجر بالإنتاج وتحسين النتائج المالية للمؤسسة وجدولة تنفيذ مخطط التطوير ووضع نماذج تنفيذية للبرنامج السنوي.

3- المعايير والإجراءات المتعلقة بالعقد:

- عقد عمل المسير الأجير الرئيسي عليه أن يخضع لإقرار مجلس الإدارة أو مجلس المتابعة؛ ورضى الجمعية العمومية للمساهمين ويجب أن يكتسي الصبغة القانونية بحضور موثق والإجراء المتعلق بالنشر القانوني تم فصله عن المعيار.

- ملاحظة: مبدئيا؛ الأمر يتعلق بعقد عمل يسمى "عقد نجاعة أداء" هذا المصطلح يرتبط بطريقة التنظيم في شركات رؤوس الأموال ويستجيب لمتطلبات اقتصاد السوق الذي يتطلب التنافسية والنجاعة في الأداء.

- مع الشكل الجديد للقطاع الاقتصادي العمومي المنظم على شكل شركات تسيير ومساهمة؛ صيغة عقد نجاعة الأداء تعود لجدول الأعمال على مستوى وزارة المساهمات وتنسيق الإصلاحات منها على مستوى مجالس مساهمات الدولة المشكلة وفق المرسوم التنفيذي رقم 01-253 المؤرخ في 10 سبتمبر 2001 و المتعلق بتركيبة وعمل مجلس مساهمات الدولة (الجريدة الرسمية رقم 51 بتاريخ 12 سبتمبر 2001 الصفحة الخامسة).

■ الأطارات التنفيذية: المدير التنفيذي الأجير الرئيسي وبالنظر للسلطات المخولة له من مجلس الإدارة و بالنظر للأهداف المسطرة له من قبل مجلس الإدارة أن يوظف أو يعين إطارات تنفيذية.

في هذه الحالة تعاقدية التقارير بين المدير التنفيذي وفريق الإدارة التنفيذي مقامة حسب المرسوم رقم 90-290 في سبتمبر 1990.

■ الجمعية العمومية توكل مجلس الإدارة لصناديق المساهمة للقيام بتحديد النماذج التطبيقية لتنفيذ هذا القرار بوضع آليات ضرورية لتجنب كل انحراف كبير عن السياسة العامة في شكل تنبيه.

■ تطبيق القرار على المكافئة: هذا القرار حل محل القرار رقم 07 للجمعية العمومية للصناديق في 21 أبريل 1991؛ ويجب تطبيقه على العقود الخاصة بالإطارات التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية.

4- عقود نجاعة الأداء للمديرين التنفيذيين

4-1- الاستخدام المنتظم لعقود نجاعة الأداء:

عقود العمل للإطارات التنفيذية يجب وفي هذا الإطار الخاص بضبط السوق أن تؤدي إلى انجاز الأهداف والالتزامات الخاصة بالنتائج المحددة من أجهزة تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية؛ (تعليمية توجيهية من رئيس الحكومة الموجهة لمجلس المديرين في مؤسسات التسيير المساهمات رقم 58-SP/CG في 13 فيفري 2003 ص 07)

هذه التعليمية التوجيهية توضح الرؤية والطرح المتعلق بإشكالية القانون التشريعي للإطارات التنفيذية؛ وقد طالبنا بنظام موضوعي لاختيار مرشحين لمناصب الإطارات التنفيذية المديرة عبر مرجعيات مهنية بما يتلاءم مع متطلبات المناصب ناشئة عن شفافية تامة عبر توظيف يستند على عروض معلنة عبر الجرائد اليومية مع شروط ومتطلبات المناصب الكبرى متبوعة باختبارات تقييم و مقابلات توظيف تتم عبر مكاتب استشارة مستقلة ذات سمعة جيدة في المجال. علاوة على ذلك؛ عقود نجاعة الأداء يجب أن تكون خبراء استشاريين حول معايير دولية ولكنها تتلاءم مع الطبيعة الخاصة للمؤسسة.

من الملائم بعد ذلك التوجه نحو حرية التفاوض في عقد نجاعة الأداء بين الإطار التنفيذي المدير والمختار بعد مسابقات واختيار مستخدميه؛ والتفاوض الحر حول المكافآت والتعويضات العينية بالمقارنة مع الأهداف والالتزامات الخاصة بالنتائج؛ لا يوجد أي حد من طبيعة توافقية أو تعاقدية يمكن تحديده في عقد العمل الخاص بالمدير التنفيذي إذا أردنا أن نحترم قوانين السوق الخاصة بالعرض والطلب.

4-2- إعادة تأهيل عقد نجاعة الأداء

حيث أن المشرع يؤكد رغبته في تحرير وانطلاقا من القانون المدني المنظم لعقد الخدمات وعبر القانون التجاري الذي يخول لمجلس الإدارة سلطة وضع مكافآت المدير العام وعبر قانون العمل الذي ينظم حرية التفاوض وعقد العقد العمل هناك الرغبة للسلطة التنفيذية التي تتدخل لوضع نظام استثنائي بطبيعة ملزمة الذي يقلل اعتباريا الحرية المقدمة عبر السلطة التشريعية. في الواقع المرسوم التنفيذي رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 وضع دورة إدارية حول عقد العمل الخاص بالمدير التنفيذي؛ والذي يضاف إليها سلسلة دائرية وكل مجموعة نقاط وتعليمات من مختلف الأجهزة ودرجات أساسية تقلل هوامش التفاوض؛ وإغلاق تعاقدات العمل الخاصة بالمدير التنفيذي؛ كيف يمكن في مواجهة هذا الانقسام التشريعي التنفيذي والذي يقدم حركية حقيقية ومنطقا محفزا للمديرين التنفيذيين الأجراء للتضحية وللدخول في عقد نجاعة أداء لا يمكنهم الالتزام به؛ مقرر ومكتوب مسبقا و عمليا مفروض بمطالبتهم بالاندماج في تيار اقتصاد السوق؟ عمليا القطاع الاقتصادي العمومي خاطئ مفلس ومثقل بالديون مشاكل حوكمة وإدارة؟

المطلب الرابع: إنهاء عقد عمل الإطار المسير .

1- فسخ عقد العمل الخاص بمسيري المؤسسات:

إذا كان إنهاء عقد المسير بإرادة الجهاز المؤهل للشركة؛ فيجب عليها إخباره كتابة؛ واحترام مدة الإخطار المجدد في العقد؛ ما عدى حالة الخطأ الجسيم؛ كما يمكن للمسير إنهاء العقد لإخلال المستخدم ببود العقد¹.

1-1- تحديد أسباب إنهاء عقد المسير:

يتم إنهاء العقد؛ إذا أحل احد الطرفين ببود العقد؛ والأخطاء الجسيمة التي يرتكبها المسير حسب قواعد قانون العمل؛ وكعدم تحقيق النتائج.

1-1-1- الأخطاء الجسيمة طبقا لقواعد قانون العمل:

حيث نصت المادة 73 من قانون 29-91 المعدل والمتمم لقانون العمل 11-90 على أنه "يتم التسريح التأديبي في حالة ارتكاب العامل أخطاء جسيمة؛ وعلاوة على الأخطاء الجسيمة التي يعاقب عليها التشريع الجزائري؛ والتي ترتكب أثناء العمل، تعتبر على الخصوص أخطاء جسيمة يحتمل أن ينجر عنها التسريح بدون مهلة العطلة وبدون علاوات الأفعال التالية:

- إذا رفض العامل بدون عذر مقبول تنفيذ التعليمات المرتبطة بالتزاماته المهنية أو التي قد تلحق أضرارا بالمؤسسة والصادرة من السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء الممارسة العادية لسلطاته.
- إذا أفضى معلومات مهنية تتعلق بالتقنيات والتكنولوجيا؛ وطرق الصنع، التنظيم، أو وثائق داخلية للهيئة المستخدمة؛ إلا إذا أذنت السلطة السلمية بها أو أجازها القانون.
- إذا شارك في توقف جماعي تشاوري عن العمل خرقا للأحكام التشريعية الجاري بها العمل في هذا المجال.
- إذا تسبب عمدا في أضرار مادية تصيب البنايات والمنشات؛ والآلات؛ والأدوات؛ والمواد الأولية؛ والأشياء الأخرى التي لها علاقة بالعمل.
- إذا رفض أمر التسخير الذي تم تبليغه وفقا لأحكام التشريع المعمول به.
- إذا تناول الكحول أو المخدرات داخل أماكن العمل".

يمكننا أن نعرف الخطأ الجسيم؛ بأنه التصرف الذي يقوم به العامل؛ فيلحق أضرارا بمصالح صاحب العمل؛ أو بممتلكاته؛ أو يخالف به إحدى إلتزاماته المهنية؛ أو يلحق به خسائر وأضرار؛ إما لصاحب العمل أو للعمال الآخرين؛ مما يجعل استمرار العامل في عمله أمرا غير مقبول؛ إما لخطورته أو للمحافظة على النظام و الإستقرار في مكان العمل.¹

والأخطاء الجسيمة التي تؤدي للفصل؛ أصبحت مضبوطة قانونا؛ بالمادة 73؛ وأي خطأ لم يطابقها يعد التسريح بناء عليه تعسفيا؛ وأنه يجب إثبات الخطأ الجسيم المعاقب عليه وفق التشريع الجزائري من قبل الجهة القضائية المختصة قبل الفصل فيه تأديبيا؛ ما عدى ارتكاب أعمال عنف مثلا.²

1-1-2- أخطاء التسيير والإخلال بالالتزامات النتائج:

تنص المادة العاشرة من المرسوم التنفيذي 90-290 "يمكن هذا الطرف أو ذاك أن يضع حدا لعقد عمل مسيري المؤسسات في حالة ما إذا أحل أحدهما بنود العقد؛ ولا سيما ما يتعلق منها بأهداف النتائج وإلتزامها؛ وهذا دون المساس بالأحكام التشريعية المعمول بها."

من خلال ما سبق؛ تظهر أهمية تحديد الإلتزامات والشروط التعاقدية بوضوح؛ لتحديد التقصير ونسبته لفاعله؛ فيتم الإنهاء بسبب الإخلال بنود العقد؛ والذي عرفه القانون المدني في المادة 119؛ "في العقود الملزمة لجانبين؛ إذا لم يوف أحد المتعاقدين بالإلتزامات؛ جاز للمتعاقد الآخر بعد اعذاره أن يطالب بتنفيذ العقد أو فسخه، مع التعويض في الحالتين إذا اقتضى الأمر ذلك؛ ويجوز للقاضي أن يمنح للمدين أجلا حسب الظروف؛ كما يجوز أن يرفض الفسخ إذا كان لم يوف به المدين قليل الأهمية بالنسبة إلى كامل الإلتزامات".

الإخلال بنود العقد من طرف المسير والمتعلقة بالنتائج وحده غير كاف للتسريح؛ ولهذا نجد المشرع في المادة 73 فقرة 1 من قانون العمل ينص "يجب أن يراعى المستخدم على الخصوص عند تحديد وصف الخطأ الجسيم الذي يرتكبه العامل، الظروف التي ارتكب فيها الخطأ؛ ومدى إتساعه؛ ودرجة خطورته و الضرر الذي ألحقه؛ والسيرة التي كان يسلكها حتى تاريخ ارتكابه الخطأ نحو عمله ونحو ممتلكات الهيئة المستخدمة"

1-2- تطبيق أحكام قانون العمل على عقد عمل المسير:

سمح القانون لطرفي علاقة العمل بانتهائها بصفة انفرادية دون تقديم مبررات في حالة عدم الإخلال بنود العقد؛ واعد ارتكاب الأخطاء الجسيمة؛ مع تقديم مهلة إخطار مسبق تحدد مدتها في العقد إذا كان الإنهاء بطلب من المسير؛ وأما إذا كان الإنهاء بطلب من الجهاز الإداري للشركة؛ فعليه إخطار العامل المسير

1-أهمية سليمان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص؛ 255.

2-محمد شرفي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص؛ 82.

كتابيا؛ ولأخير الحق في عطلة تحدد مدتها في العقد؛ ونصف الأجر اليومي أو كامل الأجر اليومي خلال العطلة؛ كتعويض للتسريح من الخدمة¹.

وفي حال الإخلال بنود العقد؛ فيما يتعلق بأهداف النتائج والتزاماته؛ وارتكاب الخطأ الجسيم؛ فيمكن للجهاز الإداري فسخ العقد دون إخطار مسبق؛ ودون تعويض²؛ وتنتهي علاقات العمل الخاصة بمسيري المؤسسات؛ بالاستقالة؛ العزل؛ العجز الكامل عن العمل؛ التقاعد؛ الوفاة؛ القوة القاهرة؛ كأسباب عامة؛ وبإرادة الطرفين كسبب خاص؛ كما وضحته المادة العاشرة من المرسوم التنفيذي 90-290.

فسخ عقد عمل المسير الأجير الرئيسي يتم عبر الأجهزة المؤهلة في الشركة ذات رؤوس الأموال؛ وفقا لأحكام الأمر 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975؛ والمتضمن للقانون التجاري³؛ باعتباره عقدا ملحقا بالوكالة؛ يترتب على فسخه؛ انقضاء عقد العمل؛ مع تعويضه في حال انتفاع الموانع لذلك.

2- الإنهاء التعسفي لعقد عمل الإطار المسير:

الإنهاء التعسفي لعقد العمل من أحد الطرفين يترتب عليه التعويض حسب التشريع المعمول به⁴؛ فإذا كان التسريح التعسفي بفعل صاحب العمل؛ فيطبق عليه من حيث التعويض نص المادة 4/73 من قانون العمل 11-90؛ أما إذا كان بفعل المسير فتطبق عليه القواعد العامة للتعويض الواردة في القانون المدن.

إنهاء عقد المسير يكون تعسفيا إذا تم خرق للأحكام القانونية والتنظيمية المنظمة له؛ خاصة تلك المحددة من طرف النظام الخاص لعلاقات العمل لمسير المؤسسات؛ فيكون تسريح المسير تعسفيا إذا كان دون إرتكاب المسير خطأ جسيما؛ ودون الإخلال بنود العقد خاصة المتعلقة بالتزام النتائج المنسوب للمسي؛ وفي حالة قطع علاقة العمل دون إحترام الإجراءات؛ فإنهاء عقد المسير لا يمكن أن يكون إلا لأخطاء جسيمة حددها القانون، أو لإخلال بنود العقد وفقا لإجراءات تضمن له حقه في الدفاع عن نفسه وإلا اعتبر الإنهاء تعسفيا يلزم بالتعويض عن التسريح التعسفي لأن إعادة إدماجه لا يمكن تنفيذه عينا، فلا يمكن فرض إعادة المسير على المؤسسة إذا قررت هي الإستغناء عنه؛ وعليه يكون للمسير الحق في التعويض لإصطلاح الأضرار التي أصابته أخذا بعين الإعتبار جسامة خطأ المؤسسة في حقه؛ بشرط إثبات الضرر؛ وله باعتباره عاملا اللجوء إلى المصالحة مع المؤسسة المستخدمة؛ وفي حالة عدم جدواها؛ فله الحق بالمطالبة بحقوقه أمام المحكمة الفاصلة في المسائل الإجتماعية.

1- المرسوم التنفيذي 90-290؛ مرجع سبق ذكره؛ المواد 11؛ 12؛ 13؛

2- أحمية سليمان، مرجع سبق ذكره، ص؛ 144.

3- المرسوم التنفيذي 90-290؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 15.

4- المرجع نفسه؛ المادة 14.

الشركة نفقات السفر والاستقبال دون إثبات أنها كانت لمصلحة الشركة؛ وأما أعمال الإدارة فتخص الأعمال الجارية كالصيانة والقرض وغيرها.

لا يقتصر الاستعمال التعسفي على الفعل الإيجابي المخالف لمصلحة الشركة كما سبق شرحه؛ بل يتعداه إلى عدم الاستعمال الأمثل؛ أو حتى الامتناع باعتباره عملا سلبيا؛ كما امتناع المدير التنفيذي عن مطالبة شركة له فيها مصالح شخصية بتسديد الدين الذي عليها للشركة التي يديرها؛ ومن صور ذلك؛ عدم تخفيض أجره حين تتعرض الشركة لخسائر؛ أو عدم فسخ عقد إيجار غير مجدي لها؛ أو شغله لعقار مملوك لها دون دفع مقابل مادي كاف؛ بل وحتى لا يشترط إلحاق الضرر بالشركة لوقوع الجريمة؛ بل يكفي التصرف لا النتيجة؛ فتقوم الجريمة بمجرد عدم تمييز المدير التنفيذي الرئيسي بين ذمته المالية الخاصة وذمة الشركة.

جريمة الاستعمال التعسفي تشمل أربع محاور هي الاستعمال التعسفي للأموال؛ وللإعتماد المالي؛ وللسلطات؛ وللأصوات؛ وبالنسبة للأموال؛ فتميز بين الحقوق العينية والحقوق الشخصية والحقوق المعنوية؛ فكل قيمة إيجابية للذمة المالية من الأموال الثابتة والمنقولة والملكية الأديبة والصناعية هي محل لهذه الجريمة؛ وغالبا ما تقع الجريمة على أصول الشركة؛ كأن يخصص المدير لنفسه أجرا أو عقارا أو يسحب من صندوق الشركة؛ أو حتى استخدام أدوات أو إجراء الشركة للقيام ببناءات أو إصلاحات في المسكن الشخصي للمدير التنفيذي؛ أو دفع أتعاب المحامي للأغراض الشخصية من أموالها.

أما ما يخص الاستعمال التعسفي لاعتماد الشركة؛ فيقصد به الائتمان؛ كالتوقيع على التزامات وتعهدات مالية لضمان دين شخصي؛ كتسديد قرض لبناء السكن الشخصي للمدير التنفيذي الرئيسي؛ خاصة إذا أدى ذلك إلى التأثير على قدرتها على الإقراض أو سمعتها؛ أو استعمال توقيع وختم الشركة لضمان دين شخصي.

أما استعمال السلطات؛ فيقصد بالسلطات مجموع الحقوق التي يملكها المديرون التنفيذيون للشركات بموجب وكالاتهم؛ المخولة من القانون؛ أو القانون الأساسي للشركة؛ ومن أمثلة التعسف عدم المطالبة بملاحقة شركة أخرى استعملت اسم الشركة أو علاماتها التجارية أو عدم البحث عن أفضل الصفقات وأقلها تكلفة؛ والتصرفات غير النزيهة كتحريض العمال على الاستقالة مقابل وعود بتوظيفهم في شركة أخرى له فيها مصالح؛ أو الامتناع مثلا عن تحصيل الديون وخلق النزاعات لضرب موقف الشركة أمام منافسيها؛ خاصة إذا كان يملك مصالح مباشرة أو غير مباشرة فيها (تعارض المصالح)؛ أو أن يضع عتاد و إجراء الشركة تحت تصرف شركة أخرى له فيها مصالح دون مقابل أو بمبالغ زهيدة؛ أو تبني عملية اندماج مضررة للشركة لوجود مصلحة له بذلك.

وأما التعسف في استعمال الأصوات؛ فحين يستعمل المدير التنفيذي الوكالات المقدمة له من الشركاء للتصويت على قرارات مخالفة لمصلحة الشركة في شركات المساهمة؛ وهي صعبة الإثبات.

في الحقيقة يصعب تحديد الفعل المخالف لمصلحة الشركة؛ ومدى علم المديرين التنفيذيين المتابعين به؛ ولهذا؛ فالتشريعات الحديثة تدخلت لتنظيم الشركات التجارية بنصوص واضحة تهدف لحماية مبدأ الثقة و الائتمان تتعلق بمسائل تنظيمية؛ بالتراجع عن الفكرة التعاقدية؛ فالمؤسسة هي نظام قانوني وليست عقداً؛ ومصلحة الشركة هي المصلحة العليا للشخص المعنوي المختلفة عن مصلحة شركائه؛ فيتعلق الأمر بمصلحة الأشخاص التي تلزم الشركة تعاقدياً (كأجراء؛ الزبائن؛ الدائنين)؛ وقانونياً (كالضرائب؛ المورد... إلخ).

وفي ظل هذه الصعوبة؛ فالقاضي هو من يقدر مدى مخالفة الأفعال لمصلحة الشركة؛ وهناك من يرى تقديرها من قبل الشركاء لكونهم أدرى بمصالح الشركة و أنهم الأكثر تضراً من مخالفتها؛ غير أن هذا الطرح يصطدم بمصالح غير الشركاء؛ وعليه؛ فالقاضي هو الأكثر قدرة على التحكيم وتجاوز القانون التجاري في أحكامه لمراعاة المصلحة الاجتماعية للشركة والمصلحة العمومية؛ والسبب في ذلك؛ هو أنه قد يسمح شركاء المؤسسة أنفسهم أو بعضهم أو مجلس الإدارة بالاستعمال التعسفي للأموال بما يضر بمصلحتها متجاوزين واجباتهم الائتمانية؛ وهذا الأمر لا يزيل الطابع المجرم لهذه الأفعال.

جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة (كجريمة شكلية لا مادية) لا تعاقب المخالفات المتعلقة بالاستيلاء بالغش (خيانة الأمانة) للإضرار بالذمة المالية؛ إنما مجرد خلط الذمة المالية للشركة بذمة المدير التنفيذي الشخصية؛ مع التفريق بين الخطر غير العادي؛ والخطر العادي المرتبط بتسيير الشركة (الأخطاء غير المقصودة)؛ فعمل المدير التنفيذي الرئيسي المخالف لمصلحة الشركة يعتبر وقت ارتكابه جنحة؛ حتى وإن ترتبت عنه نتيجة إيجابية بعدية؛ وحتى إن لم تهمم الشركة بهذا الفعل بعدها ولم تتابع مرتكبه.

2- الركن المعنوي:

2-1- سوء النية:

يقوم الركن المعنوي على الإرادة السيئة التي وجهت سلوك المدير التنفيذي الرئيسي لاستعمال أموال الشركة بطريقة تعسفية؛ وعليه فالأمر يتعلق بسوء النية ووجود المصلحة الشخصية؛ فتعرف سوء النية بأنها الإرادة في ارتكاب فعل مع التيقن من خرق القانون الجزائي؛ وتستلزم توفر الإرادة والعلم بالمخالفة؛ لتحقيق أغراض شخصية بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

في المقابل؛ فالمدير التنفيذي الذي لا يعلم أن فعله مخالف لمصلحة الشركة؛ لا يعتبر سيئ النية؛ وعليه؛ فالخطأ في التسيير ولو كان كبيراً لا يكفي لقيام جريمة التعسف؛ أو حتى الخطأ البسيط؛ فهناك فرق بين الخطأ والخطيئة؛ ولكن بالمقابل؛ فكيف يمكن وصف المديرين التنفيذيين بالجهل بالفعل المجرم؛ وهم يشغلون مناصب قيادية تتطلب معارف ومهارات تقتضي وجوب العلم بالأمر؛ وإلا تتم متابعتهم على أساس عدم أو نقص الرقابة؛ لوجود القاعدة القانونية التي لا تعذر أحداً بالجهل بالقانون.

يتمسك المتهمون أحيانا في هذه القضايا بغياب سوء النية لكون الفعل المحرم لم يسبب ضررا للشركة؛ وجاء بموافقة الشركاء سواء في الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة وبإجماع؛ والتحجج بالعادات والممارسات العرفية السائدة؛ أو يحتجون بعدم الكفاءة أو بعدم العلم؛ وفي كل الحالات لا تقبل هذه الأعداء ما لم يثبت عدم العلم بتصرفات المديرين الآخرين الذين قد يخالفون تعليماتهم؛ فالعنصر المعنوي يتحدد بالعلم بوجود فعل مناف لمصلحة الشركة يكفي لإثبات سوء النية.

ويستخلص الدليل عن سوء النية؛ من الظروف والأفعال التي يقوم فيها المدير التنفيذي بإتباع حيل لإخفاء ارتكابه لعمليات مجرمة؛ كفتح حسابات وهمية؛ أو تقديم قروض وتفضيل صديق معسر أو غياب أو عدم انتظام الكتابات المحاسبية؛ والمكافئات المفرطة التي يخص بها المدير نفسه مقارنة بنجاعة الأداء المنخفضة والوضعية الصعبة؛ والعمليات السرية التي تدل على سوء النية؛ أو حتى العلنية المخالفة للمصلحة.

2-2- استعمال المال للمصلحة الشخصية:

تتوافر القصد الخاص أو الباعث الذي يعبر عن المصلحة التي تدفع الجاني لارتكاب الجريمة؛ وفي هذه الحالة؛ فالأمر يتعلق باستعمال المدير التنفيذي الرئيسي لأموال الشركة خلافا لمصلحتها وتحقيق أغراض شخصية أو لتفضيل شركة أخرى له فيها مصالح مباشرة أو غير مباشرة؛ فالمنفعة الشخصية تتضمن العلم وسوء النية؛ وتسمح بالتفريق بين جريمة الخطأ في التسيير الناجمة عن عدم المهارة والإهمال؛ التي تقيم المسؤولية المدنية؛ وبين جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ مع مراعاة عدم تقييد روح المؤسسة.

والمصلحة الشخصية عموما لها وجهان أساسيان؛ الإثراء المباشر على حساب الشركة عندما يخصص لنفسه أجورا ومكافئات مفرطة ونسب مرتفعة من رقم الأعمال وتسيير فواتيره الشخصية ونفقاته واستيلائه على المبالغ الناتجة عن بيع أموال مملوكة للشركة؛ والاستفادة من تسهيلات كسحب أموال منها دون سند قانوني لتمويل عملية شراء خاصة به؛ أو تكفلها بدفع جزء من مصاريف السفر الشخصية ومصاريف المهمة والاستقبال التي ليس لها علاقة بأعمال الشركة؛ وتسديد غرامات شخصية... إلخ؛ أو حتى حماية عائلته و الصداقات الشخصية والاعتراف بالجميل لأشخاص مستفيدين من التعسف أو تحقيقه على حساب الشركة؛ والمحافظة على علاقات تجارية جيدة مع الغير أو شخصيات مهمة؛ أو تحقيق مصالح انتخابية أو نفوذ؛ كما أن الهدف غير الشرعي كتقديم رشوة؛ حتى لو لم يكن لمصلحه الشخصية وأن فاعله سعى جاهدا لتحقيق مصلحة عليا للشركة؛ فهو فعل مجرم؛ والمصلحة الشخصية تضم أيضا مصالح عائلته وأقربائه وأصدقائه؛ أو لصالح شركة منافسة كالتنازل عن صفقة لها نظير عمولة.

تعتبر مسألة إثبات وجود المصلحة الشخصية مهمة للغاية؛ حيث اشترط وجودها ومعاينتها نصوص المواد 800 فقرة 4؛ 811 فقرة 3؛ و 840 فقرة 1 من القانون التجاري الجزائري؛ ويقع على النيابة

العامّة عبئ إثبات توافر القصد الخاص وتحقيق المصلحة الشخصية المادية والمعنوية؛ وإذا ما أثبت المدير التنفيذي في حالة وجود اختلاس؛ أن المواد المقتطعة تم استعمالها في مصلحة الشركة؛ فإنه سيتمكن من الإفلات من المتابعة على أساس جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة.

المطلب الثاني: الأحكام الجزائية للجريمة:

يتم التركيز على القانون الجزائي وقانون الإجراءات الجزائية فيما يتعلق بالعقوبة ومتابعتها والمتعلقة بالاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ غير أنه توجد صعوبات عديدة في تحديد الجريمة؛ نظرا لاستعمال طرق تقنية وسرية في اقترافها ما يعقد من إجراءات الكشف عنها.

1- المسؤولية المترتبة عن الجريمة:

1-1- الأشخاص المسؤولون:

حسب المادة 376 من قانون العقوبات الجزائري؛ يعد مرتكبا لجريمة خيانة الأمانة كل من اختلس أو بدّد بسوء نيّة؛ على عكس النصوص المحرمة للاستعمال التعسفي لأموال الشركة والتي حصرتها في مجموعة محددة؛ وهم المديرون التنفيذيون المسيرون في الشركات ذات المسؤولية المحدودة بموجب المادة 811 فقرة 3 من القانون التجاري الجزائري؛ ورئيس مجلس الإدارة والمديرون العامون والقائمون بالإدارة في شركات المساهمة؛ وذلك بموجب المادة 811 فقرة 4؛ والمصفي حال التصفية في جميع الشركات بموجب المادة 840 فقرة 1؛ والمسير الفعلي بموجب المادة 805 من نفس القانون؛ وإذا كان الفاعل لا يملك هذه الصفات؛ فلا نكون بصدد جريمة الاستعمال التعسفي؛ وإنما بصدد جنحة نصب أو خيانة أمانة أو سرقة؛ ويشترط أن يكون الفاعل حاملا للصفات الوظيفية وقت ارتكاب الجريمة.

1-2- المسير القانوني للشركة:

اتساع سلطات المديرين التنفيذيين الذي يسمح لهم بالقيام بجميع الأعمال و التصرفات التي يعتبرونها ضرورية لتحقيق أهداف الشركة؛ وتلبية مصالحها؛ ويخشى أن يقوموا بالمقابل باستعمالها لتحقيق هدف مخالف لمصلحتها؛ بتحقيق هدف شخصي؛ ومن بين هؤلاء رئيس مجلس الإدارة المنتخب من قبل المجلس؛ والذي يحدد أجره؛ ويتولى رئيس المجلس مسؤولية الإدارة العامة للشركة؛ ويمثلها في علاقاتها مع الغير؛ ويتصرف باسمها في كل الظروف مع مراعاة السلطات الممنوحة للجمعية العمومية للمساهمين؛ والإشكال

الموجود يتمثل في عدم تخصيص المشرع لأي نصوص تتعلق بالصيغة الثنائية للمجلس المتمثلة في مجلس المديرين ومجلس المراقبة؛ حيث يتكون مجلس المديرين من ثلاثة إلى خمسة أعضاء على الأكثر؛ ويتكون مجلس المراقبة من سبعة إلى اثنا عشر عضواً على الأكثر منتخبيين من الجمعية العامة لمراقبة مجلس المديرين المكلف بالتسيير.

تعتبر الشركة من العقود المستمرة التي تنشئ علاقات فيما بينها وبين الغير وبين الشركاء أنفسهم ومع الغير؛ ما يستدعي قسمة موجوداتها بين الشركاء حال تصفيتها بعد استيفاء دائني الشركة؛ وخلال ذلك؛ لا يمارس الأعضاء مهامهم؛ ويحل المصفي الذي يعينه الشركاء أو المحكمة محلهم؛ ويكون متابعا بعقوبة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة فقط دون بقية الأنواع نظراً لخصوصية الحالة والوضعية التي تتيح له التصرف بحرية في استعمال أموالها.

1-3-المسير الفعلي للشركة:

تحديد مفهوم المسير الفعلي أو الواقعي مسألة تتسم بالصعوبة؛ لعدم ارتكازه على أي سند قانوني (كنظام أساسي؛ عقد عمل؛ مداورات مجلس الإدارة)؛ وغالبا ما يكون المسير الفعلي شريكا في الشركة التي لا يسيروها ولا يديرها بصفة قانونية؛ لكنه يتدخل في التسيير ويعتبر المتصرف الحقيقي في الأعمال؛ ولا يكون المسير القانوني سوى واجهة أمام الغير دون أن يكون صاحب القرار الحقيقي؛ وقد يتم اللجوء لذلك؛ لوجود أحكام سابقة تمنعه من الإدارة القانونية؛ وهذا لا يعفيه من الدخول ضمن إطار جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ والتي لا يمكن أن تنسب للمسير القانوني في حال وقوعها؛ إذا لم يرتكبها كفاعل أصلي أو كشريك أو يكون جاهلا بالتصرفات والقرارات المؤخذ عليها؛ أما في حالة العلم أو إمكانية العلم بارتكابها؛ فإنه يتابع كشريك للمسير الفعلي لامتناعه من التدخل مع علمه بارتكاب الفعل المحرم.

1-4-الشريك في جريمة الاستعمال التعسفي:

حسب المادة 42 من قانون العقوبات؛ يعتبر شريكا في الجريمة من لم يشترك اشتراكا مباشرا؛ ولكنه ساعد بكل الطرق أو عاون الفاعل أو الفاعلين على ارتكاب الأفعال التحضيرية أو المسهلة أو المنفذة لها مع علمه بذلك.

وفي هذا الإطار؛ يعد شريكا في جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة المدير التنفيذي الذي شارك أو حضر مداورات مجلس الإدارة محل النزاع؛ ومندوب الحسابات الذي كان أصل العملية المحرمة والمحفز على ارتكابها؛ ومن شهد زورا في عقد مسجل عند الموثق بأنه دفع للشركة أموالا؛ والمستشار القانوني الذي يضمن تركيب التسيير الاحتيالي؛ أو الغير الذي ساهم ماليا في إنشاء بقاء محقق بفضل اختلاسات لأموال الدولة

؛ وخبير الحسابات الذي ستر الاختلاسات الواقعة على أموال الشركة؛ وتحريره لمحاضر للجمعية العامة تسمح العمليات المشبوهة.

تقتضي المشاركة القيام بعمل إيجابي لا سلبي؛ عمل يتضمن المساعدة والمعاونة بالتحضير والتسهيل والتنفيذ؛ والوقوف السلبي تجاهها لا يعاقب مقترفه باعتباره شريكا في الجريمة حتى لو ثبت أنه كان بإمكانه منع وقوعها؛ وأن امتناعه كان رغبة منه في تنفيذ الفاعل لجريمته؛ وإنما يعتبر فاعلا أصليا في جريمة مستقلة؛ إلا أن يكون الامتناع بالتخلف عن ممارسة مهمة الرقابة الموكلة إليه؛ ما يقيم المسؤولية التأديبية في حقه لإهماله تأديبة واجباته الوظيفية.

2- الإغفاء من المسؤولية المترتبة عنها:

سننتظر لأسباب الإغفاء من المسؤولية بالنسبة للشركة ومدى مسؤوليتها الجزائية عن جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ والأسباب التي يتحجج بها المدير التنفيذي للتخلص من المسؤولية.

2-1- مدى مسؤولية الشركة عن جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة:

من العقوبات التكميلية التي تطبق على الشخص المعنوي؛ ما نصت عليه المادة التاسعة في الفقرة السادسة منها؛ من قانون العقوبات الجزائري والمتمثلة في حل الشخص الاعتباري؛ كما نصت المادة 17؛ على أن منع الشخص الاعتباري من الاستمرار في ممارسة نشاطه يقتضي أن لا يستمر هذا النشاط؛ حتى ولو كان تحت اسم آخر ومع مديرين أو أعضاء مجلس إدارة أو مسيرين آخرين؛ ويترتب على ذلك تصفية أمواله مع المحافظة على حقوق الغير حسن النية.

لا يمكن أن تكون الشركة محل متابعة لجريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ بل تقع على عاتق مديرها التنفيذي بصفة شخصية كممثل لها و على عاتق كل شخص طبيعي يمثل الشخص المعنوي في إدارة شركة المساهمة؛ كما نصت عليه المادة 612 فقرة 03 من القانون التجاري؛ "ويجب عليه عند تعيينه اختيار ممثل دائم يخضع لنفس الشروط والواجبات؛ ويتحمل نفس المسؤوليات المدنية والجزائية كما لو كان قائما بالإدارة باسمه الخاص؛ دون المساس بالمسؤولية التضامنية للشخص المعنوي الذي يمثله؛ فلا تتعرض الشركة للعقوبات المقررة لجريمة الاستعمال التعسفي؛ على عكس جريمة خيانة الأمانة التي تطالها في حالة وجودها.

2-2- حجج المدير التنفيذي الرئيسي للتخلص من المسؤولية الناجمة عن الجريمة:

الحجة الأولى هي موافقة الجمعية العمومية للمساهمين أو الشركاء؛ سواء بالإجماع أو الأغلبية؛ قبل أو بعد العملية المجرمة؛ وهو ما لا يعتد به القانون؛ فهذه الموافقة لا تزيل الجريمة؛ فالقانون يهدف لحماية الذمة

المالية للشركة ومصالح الغير فضلا على مصالح الشركاء؛ والحجة الثانية بالملكية العائلية للشركة التي لا تنفي الجريمة؛ حتى لو تنازل أفراد العائلة عن المطالبة أو قبلوا بها؛ أما الحجة الثالثة؛ فتتمثل في وجود الإكراه وغياب الاستقلالية والخوف من فقدان الوظيفة؛ وهذه الحجة تخفف العقوبة ولا تلغيها لوجوب تحميله لمسؤولياته الناجمة عن منصبه بالإدارة؛

والحجة الرابعة تتمثل في الجهل وعدم الكفاءة في العمليات المحاسبية مثلا؛ و يضاف إليهما الإهمال وعدم الرقابة؛ خاصة للمسير الفعلي؛ وهي كلها لا تعفي من التجريم؛ ماعدا ما يتعلق الاجراءات الاحتياطية الدقيقة التي قام بها المتصرف القضائي للشركة مثلا وطرق تزوير الفواتير؛ أما الحجة الخامسة أو الطريقة التي يحاول فيها المدير التنفيذي الرئيسي أن يتخلص من التجريم؛ بإرجاع أو معاوضة ما أخذ لا تمحي الجريمة؛ و لا الموازنة بين ما قدم للشركة من صفقات مربحة وبين جرمته؛ غير أنّ ما سبق له وقع على التخفيف من حدة العقوبة؛ أما الحجة السادسة؛ فشفافية الأعمال؛ فالتصرف الخفي قرينة لوجود المصلحة الشخصية وسوء النية؛ غير أن العكس ليس صحيحا؛ فقيدتها في السجلات المحاسبية لا ينفي صفة التجريم عنها؛

أما الحجة السابعة؛ فتتمثل في الممارسة الجارية والأعراف الإدارية؛ التي لا تعد معفية من المسؤولية إلا في حالات استثنائية؛ والتي قد تستبعد سوء النية دون المصلحة الشخصية؛ كالتنفقات لدفع تكاليف التنقل والإقامة والتمثيل دون أن تكون مفرطة؛ وأن تكون مقيدة في المحاسبة في نفقات التمثيل مثلا؛ وأما الحجة الثامنة؛ فهي تفويض السلطات؛ والذي يلجأ إليه المديرون التنفيذيون لتخلص من المسؤولية؛ غير أن ذلك لا يكون لوجوب تحمل مسؤولية التفويض؛ بالإشراف والرقابة؛ ولعل الحجة القاهرة التي تمكن المدير التنفيذي من التحرر من المسؤولية هي انتفاؤها بالجنون والعتة وغيرها من الموانع القاهرة.

المطلب الثالث: تحريك الدعوى المتعلقة بالجريمة:

1- الدعوى الناشئة عن الجريمة:

تنشأ الدعوى وقت ارتكاب الجريمة؛ ولا تحرك حتى يقدم المجني عليه شكوى أو يبلغ السلطات المختصة؛ أو يتم تحريكها من طرف النيابة العامة شرط علمها بالأفعال؛ كما يمكن للضحية المطالبة بالتعويضات عن الأضرار أمام القضاء المدني أو الجزائي؛ بتقديم شكوى مصحوبة بادعاء مدني.

1-1- الأشخاص المؤهلون للتبليغ عن الجريمة:

لنيابة العامة حق تحريك الدعوى وتوجيه الاتهام؛ لكونها تمثل سلطة الاتهام وتنوب عن المجتمع في استعمال حق المتابعة والمطالبة بتطبيق القانون وتطبيق العقوبة المنصوص عليها فيه¹؛ ويجب أن تعلم النيابة

1- مولاي ملياني بغدادي؛ الإجراءات الجزائية في التشريع الجزائري؛ المؤسسة الوطنية للكتاب؛ الجزائر؛ طبعة 1992؛ ص 121.

بالجريمة استنادا لعدة مصادر كالإشاعة ووسائل الإعلام؛ والشكاوى الرسمية المباشرة أو غير المباشرة؛ من مصدر معلوم أو مجهول؛ شفاهة أو كتابة؛ من المجني عليه؛ أو صاحب مصلحة أو غير ذلك.

وتختلف الشكاوى عن البلاغات؛ فهي لا تكون إلا من المجني عليه المتضرر من الجريمة؛ الذين يطالبون بموجبها متابعة الجناة وتقديمهم للعدالة طبقا للقانون بمباشرة إجراءات الإدعاء المدني متى توفر الشروط لذلك؛ ويمكن تحريكها عن طريق البلاغات المقدمة من إدارات خاصة؛ كما نصت عليه المادة 27 من قانون الإجراءات الجزائية؛ يباشر الموظفون وأعوان الإدارات والمصالح العمومية بعض سلطات الضبط القضائي التي تناط بهم بموجب قوانين خاصة وفق الأوضاع؛ وفي الحدود المبينة لتلك القوانين¹؛ ومن هؤلاء؛ موظفو مصلحة الأعمار والأبحاث الاقتصادية بالنسبة لبعض الجرائم؛ لاسيما جرائم التموين؛ ورجال الجمارك في الجرائم الجمركية؛ والاتجار غير المشروع بالعملة؛ وموظفو مصلحة الضرائب في الجرائم الضريبية¹؛ والذين لهم دور كبير في اكتشاف الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ من خلال مراقبتهم وتحقيقهم في التهرب الضريبي؛ وفحص مطابقة الضريبة؛ وتبليغ النيابة بالمخالفات التي يشترط أن يكون اكتشافها تم بطريقة عرضية؛ وغالبا ما يتم الكشف عن هذه الجريمة؛ في افتتاح إجراءات التسوية القضائية أو إفلاس الشركة؛ التي قد يكون سببها هذا التعسف في استعمال أموالها لتحقيق أغراض شخصية بمضرتها وبسوء نية.

1-2- تقادم الدعوى العمومية في جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة:

تبدأ مدة سريان التقادم في مواد الجرح حسب المادة الثامنة من قانون الإجراءات الجزائية؛ بمرور 03 سنوات تبدأ من يوم ارتكاب الجريمة أو من تاريخ آخر إجراء اتخذ في شأنها؛ غير أنه في بعض الحالات يبدأ حساب التقادم من يوم تحقق التنفيذ النهائي للجريمة كالاستعمال المستمر لمنزل مملوك للشركة؛ أو عدم استعمال السلطات المخولة؛ وأفعال الامتناع عن التصرف.

يتم احتساب مدة التقدم ابتداء من تاريخ إخبار الأشخاص المؤهلين لتحريك الدعوى العمومية (النيابة العامة والأطراف المدنية) بالوقائع والأفعال؛ من الإدارات كالجمارك وضرائب؛ ومندوب الحسابات الذي يعاقب بجريمة عدم الكشف عن أفعال مجرمة إذا امتنع عن التبليغ؛ وإما إثر تحقيق مصالح الشرطة القضائية أو الوكيل المتصرف القضائي في حالة الإفلاس أو التسوية القضائية؛ وقد يتأخر إلى تاريخ تعيين إداريين جدد أو مصفي للشركة؛ بالنسبة لقرارات نجم عنها استعمال تعسفي لأموال الشركة أخفها مجلس الإدارة عن المساهمين.

1-3-الدعوة المدنية الناجمة عن الجريمة:

تعتبر الشركة الضحية المباشرة لجريمة الاستعمال التعسفي لأموالها؛ لتعرضها لخسارة أو خطر الخسارة؛ وعليها المطالبة بتعويض الضرر الناجم عن ذلك؛ بمباشرة الدعوى المدنية ضد الجاني سواء كان رئيس مجلس الإدارة؛ وأعضائه؛ أو أحد المسيرين؛ فترفع عليهم جميعا لتضامنهم؛ أو يطالب بها بعضهم حسب الحالة؛ وفي حال التصفية يتأسس كطرف مدني المصفي ممثلا لها؛ والوكيل أو المتصرف القضائي في حال الإفلاس أو التسوية القضائية.

إذا لم تباشر الشركة الدعوى؛ فيصبح من حق الشريك أو المساهم مباشرة الدعوى باسمها لمصلحته في الدفاع عنها لتحاذل الممثلين القانونيين عن تحريك الدعوى؛ بما تسبب بالضرر العام؛ وذلك طبقا للحقوق المخولة لهم وفق المادة 715 مكرر 24 من القانون التجاري الجزائري الذي ينص على أنه "يجوز للمساهمين بالإضافة إلى دعوى التعويض عن الضرر الذي لحق بهم شخصيا؛ أن يقيموا منفردين أو مجتمعين دعوى على الشركة بالمسؤولية ضد القائمين بالإدارة؛ وللمدعين حق متابعة التعويض عن كامل الضرر اللاحق بالشركة؛ وبالتعويضات التي يحكم لهم بها عند الاقتضاء؛" ويجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون رافع الدعوى لا يزال مساهما وقت رفعها وطوال فترة الحكم فيها.

1-4-دعوى المساهمين الفردية:

إضافة إلى حقهم في رفع الدعوى المدنية باسم الشركة للضرر العام؛ يحق للمساهم والشريك رفع دعوى فردية باعتباره من الغير يدافع فيها عن حقوقه الخاصة والأضرار التي لحقتة شخصيا؛ دون التعارض أو الاختلاط مع الضرر الذي لحق الشركة؛ وهو ما نصت عليه المادة 715 مكرر 24 من القانون التجاري الجزائري؛ بأنه "يجوز للمساهمين بالإضافة إلى دعوى التعويض عن الضرر الذي لحق بهم شخصيا...".

2- الجزاءات المقررة لجريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة:

تقاس العقوبة بفداحة الجرم المرتكب المتمثل في سلوك المجرم؛ وضابط التعويض المدني هو جسامته تضرر المجني عليه؛ والغاية من العقوبة هي إصلاح المجرم وردع غيره؛ وليست الانتقام من شخص الجاني؛ ولذلك وجب التمييز بين العقوبات الجزائية والتعويضات المدنية في جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة.

2-1- الجزاء الجنائي:

جرمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ جنحة؛ يعاقب عليها بعقوبات أصلية تتمثل في الحبس لمدة سنة إلى خمس سنوات؛ وبغرامة مالية من 20000 دج إلى 200000 دج؛ أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط؛ ويرى الكثير من القانونيين أن عقوبة الحبس للمسيّرين لن تؤدي لإعادة تقويمهم اجتماعيا لمكانتهم؛ غير أنهم يتأثرون بتقييد حرياتهم أكثر من تأثرهم بدفع العقوبات المالية؛ كدفع الربح غير المشروع والمصادرة وإرجاع الوضعية السابقة والتعويض؛ والتي تأخذ صورة الغرامات المالية المحددة؛ والنسبية التي تتلاءم مع الضرر؛ والتهديدية التي تدفع المخالف لتنفيذ التزام أو أمر معين؛ كقيمة مالية عن كل يوم تأخير في الالتزام؛ ويظهر التشدد في العقوبات مقارنة بجرمة خيانة الأمانة البسيطة (03 سنوات فقط)؛ والتي ترفع إلى 10 سنوات في الحالات الخطيرة؛ وسببه حماية الادخار؛ بحماية الشركاء أو المساهمين؛ غير أن البعض يرى أن هذه العقوبات كبيرة جدا؛ ومكبلة لروح الإبداع بالنسبة للمديرين التنفيذيين الذين تعتبر أفعالهم أخطاء في التسيير وليست جنحا تستحق التجريم.

ينبغي الإشارة إلى أن المشرع الجزائري لم يخضع جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة لعقوبات تكميلية التي تنص عليها المادة التاسعة من قانون العقوبات؛ وهي تحديد الإقامة؛ المنع من الإقامة؛ الحرمان من مباشرة بعض الحقوق؛ المصادرة الجزئية للأموال؛ حل الشخص الاعتباري؛ نشر الحكم؛ والمسير المحكوم عليه بجرمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ ليس معاقبا بالمنع من التسيير كعقوبة تكميلية؛ لعدم وجود نصوص قانونية بذلك؛ ما يقلل من ردع العقوبة؛ وتكرارها مع أخذ الاحتياطات اللازمة؛ ولم يقرر المشرع الظروف المشددة كالتنظيم العصابي.

فيما يتعلق بعقوبة جريمة الإخفاء فهي حسب المادة 387 من قانون العقوبات الجزائري من سنة إلى خمس سنوات وغرامة من 500 إلى 20000 دج؛ وإمكانية رفعها لضعف قيمة الأشياء المخفية؛ ومن بين أمثلة إخفاء الأموال المحصلة من جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ الأجر غير المبرر لرئيس سابق للشركة ظل يستلمه بعد خروجه منها؛ والأجير الوهمي؛ والمحامي الذي سخر حسابه المهني لاستعماله في عمليات مالية؛ وابن مدير الشركة الذي يستفيد من أموالها؛ وتسديد الديون الشخصية.

عندما يبدأ الفاعل بارتكاب الجريمة؛ ثم يجد نفسه مضطرا للتوقف عن متابعتها لظروف خارجة عن إرادته؛ والتي نص عليها المشرع في المادة 30 من قانون العقوبات بأنها "كل محاولات لارتكاب جنائية تتبدى في الشروع في التنفيذ أو بأفعال لا بأس فيها تؤدي مباشرة إلى ارتكابها؛ تعتبر كالجناية نفسها؛ إذا لم توقف أو يجب أثرها إلا نتيجة لظروف مستقلة عن إرادة مرتكبها؛ حتى ولو لم يكن بلوغ الهدف المقصود بسبب ظرف مادي يجهله مرتكبها.

2-2- الجزء المدني:

يختص بالتعويض الذي يعرف بأنه إصلاح للضرر الناشئ عن الجريمة؛ إما بدفع مقابل مادي عنه؛ أو برد الشيء إلى صاحب الحق فيه؛ وإما دفع مصاريف الحصول على حقه محل الدعوى؛ والضرر المادي هو ما يصيب الذمة المالية للمتضرر بالخسارة المتكبدة أو بتفويت الربح؛ والمساس بشهرة وسمعة الشركة ما يؤثر على مصداقيتها لدى دائئتها؛ وعرقلة المبادرات التجارية؛ وتضييع فرصة التطور.

وعليه؛ فالمسير المتهم بجريمة الاستعمال التعسفي لأموالها؛ لا يكتفى بالحكم عليه بتعويض المبالغ المختلصة؛ والعقوبات الجزائية؛ وإنما يتعداه لتعويضات إضافية؛ ويجب التفريق بين التعويض للأضرار التي تخضع الشركة والتعويضات التي تخص المساهمين أو الشركاء؛ من الضرر الواقع عليهم؛ والمتمثل في الحرمان من جزء من فوائدها؛ وتخفيض قيمة السندان؛ الناجم عن إنقاص أصولها؛ وإنقاص حصص الشركاء؛ أو الحصص الموزعة؛ وغيرها من الأضرار الحقيقية غير الاحتمالية.

وفي كل الحالات؛ يخضع تقدير أو تقوي الضرر الواقع على الضحية سواء كانت الشركة أو الشركاء أو المساهمين فيها للسلطة التقديرية للقاضي؛ أما ما يتعلق بالأشخاص الملزمين بالتعويض؛ فعلى رأسهم المسير؛ والشريك والمسير الفعلي كما شرح سابقا.

ينحصر تطبيق النصوص المتعلقة بجريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ بنوعين من الشركات؛ هي الشركة ذات المسؤولية المحدودة؛ وشركة المساهمة؛ دون غيرها من الشركات التجارية سواء كانت شركات أشخاص أو أموال أو شركات مدنية رغم أهميتها؛ والتي تتابع فيها جرائم الخيانة والنصب والاحتيال؛ كما تنص عليه المادة 376 من قانون العقوبات؛ وجريمة التعسف في استعمال المال العام لأغراض خاصة أو لمصلحة الغير؛ وجريمة الإهمال المتسبب في ضرر مادي حسب المادة 119 مكرر منه؛ كما هو الحال في الشركات العامة (EPIC).

الطابع العمومي للشركات يجعلها غير خاضعة لأحكام القانون التجاري ذات الطابع الجزائي؛ كما يمتنع أفراد العائلة عن التبليغ عن مرتكبي الجريمة؛ ويفضلون حل القضية داخليا بينهم؛ حتى مع وجود الضرر على الغير؛ كدائني الشركة؛ والذين لا يحق لهم حسبها التأسس كأطراف مدنية للمطالبة بتعويض الضرر الذي لحق بهم؛ غير أنه يمكنهم المطالبة به أمام الجهات القضائية المدنية.

وأخيرا؛ لتفادي ارتكاب هذه الجريمة؛ لا بد من حسن اختيار المدير التنفيذي الرئيسي الذي يدير الشركة؛ وأعضاء مجلس الإدارة؛ ويجب أن يتمتع بمهارات فنية؛ سلوكية؛ إدارية؛ وأن يكون مؤهلا للمسؤولية؛ قادرا على تحمل صلاحياته؛ ومستلزمات عمله؛ التي تمكنه من النجاح؛ وأن يتمتع بالثقة والنزاهة والموضوعية.

خلاصة:

سمح لنا هذا الفصل بالتعرف على الإطار القانوني الذي يتعلق بتعريف الإطارات التنفيذية المديرة للمؤسسات الجزائرية لاسيما العمومية الاقتصادية منها؛ وذلك من خلال التعرف على تعريف الإداري المسير؛ والذي ظهر في قانون العمل؛ ثم بالمرسوم التنفيذي رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 المخصص لهم؛ وتعريف المسير الأجير الرئيسي (PDG)؛ وباقي إطارات المديرية؛ وتمييزهم عن غيرهم بوجود عقود تفاوضية خاصة بهم تشمل الالتزامات والمكافآت؛ ثم التعرف على مضمون عقد عمل الإطار المسير والذي يخضع لشريعة المتعاقدين بحرية تفاوضية بصفة متميزة عن بقية العمال؛ على أن يتمتع بنفس الحقوق والالتزامات المعترف بها لهم بمقتضى التشريع المعمول به.

ثم التعرف على العلاقة بين مجلس الإدارة وفريق المديرين التنفيذيين؛ في إبرام العقود وتفويض السلطة بحكم عقد الوكالة للتفاوض حول عقود مرؤوسي المدير التنفيذي الرئيسي؛ كما تم التطرق للبنود المتعلقة بالالتزامات نتائج حسب المادة 08 من المرسوم التنفيذي تتوزع بدقة على المدير التنفيذي الرئيسي ومرؤوسيه من الإدارة العليا؛ والتطرق للأجر؛ والذي يبلغ مكونه الثابت بين 06 إلى 10 مرات الأجر الوطني المضمون؛ ومجموع العلاوات؛ وتعويضات المنصب؛ ومكونات متغيرة مرتبطة بالأهداف والنتائج؛ إضافة إلى الامتيازات العينية؛ واعتماد عقود نجاعة الأداء؛ كما تطرقنا إلى إنهاء عقد الإطار المسير بالفسخ وتحديد أسبابه كارتكابه للأخطاء الجسيمة؛ طبقا لقواعد قانون العمل؛ وأخطاء التسيير والإحلال بالالتزامات النتائج؛ ومدى تطبيق أحكام قانون العمل على عقد عمل المسير؛ ثم التعرف على الإنهاء التعسفي لعقد عمل الإطار المسير تعسفا إذا تم خرق للأحكام القانونية والتنظيمية المنظمة له.

وأخيرا تم التطرق لجريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة باعتبارها قضية تثير الجدل؛ وتختلف عن الرشوة؛ والفساد؛ والتبديد المتعمد لأموال الشركة؛ فالأمر هنا يتعلق بسوء التسيير أو سوء التقدير؛ وذلك بالتعرف على أركان الجريمة؛ المادية منها استعمال المال المخالف لمصلحة المؤسسة؛ فيعاقب المشرع بالسجن سنة إلى خمس سنوات؛ وبغرامة من 20000 دج إلى 200000 دج؛ المسيرين الذين استعملوا عن سوء نية أموالا أو قروضا للشركة؛ ورئيس شركة المساهمة والقائمون بإدارتها أو مديروها العامون الذين يستعملون عن سوء نية أموال الشركة أو سمعتها؛ والمصفي الذي يقوم بسوء نية باستعمال أموال أو ائتمان الشركة؛

وتم التعرف على الركن المعنوي المتعلق بسوء النية واستعمال المال للمصلحة الشخصية؛ والتطرق للأحكام الجزائية؛ والتعرف على الأشخاص المسؤولين عنها كالمسير القانوني والفعلي والشريك في الجريمة؛ ومدى مسؤولية الشركة عن جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ وحجج المدير التنفيذي للتخلص من المسؤولية الناجمة عن الجريمة؛ وتحريك الدعوى المتعلقة بالجريمة؛ والأشخاص المؤهلون للتبليغ عن الجريمة؛ وتقدم الدعوى العمومية؛ والجزاءات المقررة لجريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ سواء الجنائية أو المدنية.

الفصل الثالث

الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية والمدير التنفيذي الرئيسي

المبحث الأول: الرقابة الداخلية على إدارة

المؤسسة العمومية الاقتصادية

المبحث الثاني: الرقابة على المؤسسة العمومية

الاقتصادية في ظل التعديل الهيكلي

المبحث الثالث: الرقابة الخارجية والقانونية على

المؤسسات الاقتصادية العمومية

تمهيد:

بعد صدور قوانين استقلالية المؤسسات لسنة 1988 تحولت المؤسسات الاشتراكية إلى مؤسسات عمومية اقتصادية باعتبارها شخصا معنويا مستقلا؛ وتنظم في شكل شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة؛ خاضعة لرقابة داخلية وفق أحكام القانون التجاري وتنظيمها في شكل شركات تجارية بعدما كانت خاضعة للقانون العام في ظل التسيير الاشتراكي لها سابقا؛ وذلك لغاية صدور الأمر رقم 08-01 المتمم للأمر رقم 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها؛ رغم وجود رقابة خارجية غير مباشرة تتمثل في التقويم الاقتصادي الدوري.

سمحت الوضعية الجديدة للمديرين التنفيذيين بالحصول على حرية أكبر في عملية اتخاذ القرار في اختيار الاستثمارات وتحسين المردودية؛ ومع ذلك تنص المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات "يتعين على المؤسسة العمومية الاقتصادية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة دائمة أنماط سيرها وتسييرها"؛ وقد خضعت المؤسسات بعد الإصلاحات إلى رقابة داخلية عبر الجمعية العمومية كهيئة ذات سيادة على حق الملكية ممثلة في صناديق المساهمة التي تسيير محفظة الأسهم باسم وحساب الدولة عبر ممثليها في الجمعية العمومية للمؤسسة في علاقة وكالة بينها وبين الدولة؛ هذا بالإضافة إلى مجلس الإدارة الذي يراقب المديرية العامة للمؤسسة ومديرها التنفيذي ومحافظ الحسابات الذي يدقق ويراجع حسابات المؤسسة.

نجم عن إصلاحات استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية التفريق بين الدولة كسلطة عامة والدولة كمساهمة؛ والفصل بين الدولة كسلطة عامة والمؤسسة بعد إلغاء الوصاية بصفة شبه كلية؛ بينما كان الفصل أقل حدة بين الدولة كمساهمة والمؤسسة؛ وذلك بإنشاء علاقة وكالة عبر وسيط ممثل في صناديق المساهمة باعتبارها ممثلا لأسهم الدولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وعليه؛ فقد تم الفصل بين حقوق الملكية (الدولة المساهمة) وحقوق الإدارة (المديرية العامة للمؤسسة ومديرها التنفيذي)؛ نتج عنه ظهور حقوق للرقابة الداخلية (مجلس الإدارة والجمعية العمومية) للتخلص من الرقابة ذات الطابع الإداري (الخارجية)؛ وهو ما تؤكدته المادة 58 من القانون التوجيهي.

المبحث الأول: الرقابة الداخلية على إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية.

المطلب الأول: الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل إصلاحات 1988

المؤسسات الاشتراكية الخاضعة لقواعد القانون العام والمراقبة داخليا عبر الرقابة الوصائية التي تعد السلطة الآمرة في تعيين وعزل المديرين التنفيذيين؛ ومراقبة وتوجيه أعمالهم؛ والمصادقة والإلغاء للقرارات؛ مما حجب من أدوارهم؛ كما خضعت المؤسسات الاشتراكية للرقابة المالية عن طريق عدة أجهزة كالنظام البنكي ومراقبي الحسابات والمفتشية العامة للمالية؛ إضافة إلى الرقابة العمالية على التسيير من خلال جمعيات العمال في إطار إيديولوجية التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

وعلى المستوى الخارجي خضعت لرقابة مباشرة على التسيير عبر لجنة التفتيش والمراقبة المنصبة من قبل المجلس الشعبي الوطني للتدقيق والمراجعة المتعلقة بالعمليات المالية والمحاسبية ومدى تنفيذ الاستثمارات و برامج الإنتاج المسطرة؛ وخضوعها لرقابة مجلس المحاسبة بعد قانون 80-05 المؤرخ في 1980/03/01 الذي أعطى له الاختصاص الإداري والقضائي لممارسة رقابة شاملة على الجماعات والمرافق والمؤسسات والهيئات التي تدير الأموال العمومية أو تستفيد منها مهما يكن وضعها القانوني.

آليات الرقابة المقيدة لعمل المديرين التنفيذيين وروح المبادرة لديهم ساهمت في فشل المؤسسات الاشتراكية التي كان ينظر إليها كمنشأة إدارية بأدوار اجتماعية أكثر منها وحدة اقتصادية هدفها تحقيق أقصى الأرباح بأقل التكاليف.

بعد صدور قوانين استقلالية المؤسسات لسنة 1988 تحولت المؤسسات الاشتراكية إلى مؤسسات عمومية اقتصادية باعتبارها شخصا معنويا مستقلا؛ وتنظم في شكل شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة؛ خاضعة لرقابة داخلية وفق أحكام القانون التجاري وتنظيمها في شكل شركات تجارية بعدما كانت خاضعة للقانون العام في ظل التسيير الاشتراكي لها سابقا؛ وذلك لغاية صدور الأمر رقم 08-01 المتمم للأمر رقم 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصائصها؛ رغم وجود رقابة خارجية غير مباشرة تتمثل في التقويم الاقتصادي الدوري.

سمحت الوضعية الجديدة للمديرين التنفيذيين بالحصول على حرية أكبر في عملية اتخاذ القرار في اختيار الاستثمارات وتحسين المردودية؛ ومع ذلك تنص المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات "يتعين على المؤسسة العمومية الاقتصادية تنظيم وتدعيم هيكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة دائمة أنماط سيرها وتسييرها"؛ وقد خضعت المؤسسات بعد الإصلاحات إلى رقابة داخلية عبر الجمعية العمومية كهيئة ذات سيادة على حق الملكية ممثلة في صناديق المساهمة التي تدير محفظة الأسهم باسم ولحساب الدولة عبر ممثليها في الجمعية العمومية للمؤسسة في علاقة وكالة بينها وبين الدولة؛ هذا بالإضافة

إلى مجلس الإدارة الذي يراقب المديرية العامة للمؤسسة ومديرها التنفيذي ومحافظ الحسابات الذي يدقق ويراجع حسابات المؤسسة.

نجم عن إصلاحات استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية التفريق بين الدولة كسلطة عامة والدولة كمساهمة؛ والفصل بين الدولة كسلطة عامة والمؤسسة بعد إلغاء الوصاية بصفة شبه كلية؛ بينما كان الفصل أقل حدة بين الدولة كمساهمة والمؤسسة؛ وذلك بإنشاء علاقة وكالة عبر وسيط ممثل في صناديق المساهمة باعتبارها ممثلاً لأسهم الدولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وعليه؛ فقد تم الفصل بين حقوق الملكية (الدولة المساهمة) وحقوق الإدارة (المديرية العامة للمؤسسة ومديرها التنفيذي)؛ نتج عنه ظهور حقوق للرقابة الداخلية (مجلس الإدارة والجمعية العمومية) وللخضوع من الرقابة ذات الطابع الإداري (الخارجية) وهو ما تؤكد المادة 58 من القانون التوجيهي.

من جهة أخرى؛ فإنّ اكتساب المؤسسة الاقتصادية العمومية للشخصية المعنوية المستقلة منح المدير التنفيذي الرئيسي بها الأهلية القانونية الكاملة للتعاقد والالتزام والاشتراط واتخاذ القرار بكل حرية؛ وذلك بإخضاعها للقانون التجاري حسب ما تنص عليه المادة الثانية من القانون رقم 88-04 والمادة السابعة من القانون رقم 88-01؛ ما يعني أن المؤسسات الاقتصادية العمومية صارت ملزمة بالتسجيل في السجل التجاري ومسك الدفاتر التجارية وأداء الالتزامات الجبائية مع وجود أحكام قانونية خاصة مثلاً في الإفلاس قد تنظم خارج إطار القانون التجاري متى ما نص المشرع على ذلك.

ورغم هذه الإصلاحات إلا أن فتح رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية لخواص لم يتم خلال المرحلة؛ فلا تزال الدولة المساهمة هي المالك الوحيد لرأس مالها في شكل أسهم أو حصص باسمها لدى المؤسسات كما تنص عليه المادتين الخامسة والسادسة من القانون 88-01؛ تحصل على حصتها من الأرباح التي تدفعها المؤسسات لصناديق المساهمة التي تدير وتتمارس حق الملكية الحصرية.

ممارسة حقوق الملكية الحصرية نظمها المشرع عبر القانون رقم 88-03؛ بإنشائه لصناديق المساهمة عبارة عن كونها مؤسسة عمومية اقتصادية أيضاً منظمة في شكل شركة مساهمة تضم جمعية عامة ومجلس إدارة؛ تابعة بصفة مباشرة للدولة تدار من خلال جهاز خاص يمارس حقوق الملكية (في الجمعية العمومية العادية والاستثنائية) بها أغلب أعضائه وزراء؛ وكل صندوق مساهمة يديره مجلس إدارة معين من قبل مجلس الوزراء؛ ما يؤكد عدم استقلاليتها تجاه الدولة ما يؤثر على ممارستها لحقوق الملكية الحصرية على المؤسسات الاقتصادية العمومية وحقوق الرقابة الداخلية (الجمعية العمومية بالأخص) في ظل القانون التجاري؛ وفي هذا الصدد تم إنشاء ثمانية صناديق مساهمة.

حتى يمارس صندوق المساهمة حقوق الملكية الحصرية للدولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية يشترط أن يحوز ما بين 10% و 40% من أسهمها منعا للاحتكار وحرصا على تعدد المساهمين كما تنص عليه المادة 08 من قانون 88-03؛ والمادة 09 من المرسوم 88-119 المؤرخ في 21 جوان 1988 والمتعلق بصناديق المساهمة الأعوان الائتمانيين للدولة؛ وقد تم إلغاء هذا الشرط بمقتضى المرسوم التنفيذي 90-249 المؤرخ في 14 أوت 1990 بإلغاء المادة التاسعة سابقة الذكر.

يمارس الصندوق حقوق الملكية الحصرية للدولة بقيامه بمهام الجمعية العادية والاستثنائية أو تفويض ممثلين عنه؛ وتعيين ممثل عنه في مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية على أن لا يعين نفس الشخص في أكثر من 03 مجالس إدارة لمؤسسات عمومية اقتصادية؛ وللصندوق أن يدرس وينفذ كل تدبير يشجع التوسع الاقتصادي والمالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ما يقودنا للتساؤل عن مدى الحرية الممنوحة مجددا للمدير التنفيذي الرئيسي وطاقم الإدارة العليا في إدارة المؤسسات بحرية ووفق رؤيتهم الخاصة مادام أن إدارة الصندوق تتدخل لتنفيذ هذه السياسات.

على عكس رأس المال في الشركات التجارية المنظمة وفق القانون التجاري والتي تتميز بوحدة الذمة المالية يمكن الحجز أو التنازل عليه أو التصرف فيه؛ فيما يتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية يجب التفرقة بين رأسمال الاجتماعي المملوك للدولة غير قابل للحجز أو التنازل أو التصرف فيه حسب المادة 20 من القانون التوجيهي 88-01 والأصول العائدة للمؤسسة باعتبارها ضمانات لالتزامات المؤسسة العمومية الاقتصادية؛ والقابلة للحجز من الدائنين والتنازل والتصرف فيها؛ حسب المادة الرابعة من قانون 88-04؛ ووفق شروط محددة في المادة العشرين من القانون التوجيهي.

المطلب الثاني: أنماط الرقابة الداخلية الممارسة على المؤسسة بعد إخضاعها للقانون التجاري

كما أشرنا إليه سابقا؛ نميز داخل التنظيم الجديد ثلاث مراكز مراقبة أساسية هي:

- الجمعية العامة الممثلة لحقوق الملكية الحصرية للدولة باعتبارها المساهم الوحيد في رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية؛
- مجلس الإدارة المالك لحقوق الرقابة على جهاز التسيير المتمثل في المدير التنفيذي الرئيسي (PDG) والمديرية العامة؛
- محافظ الحسابات كهيئة مستقلة متخصصة في الرقابة على حسابات الشركة تعينه الجمعية العامة للمساهمين.

1- ممارسة الجمعية العامة للرقابة في ظل إصلاحات الاستقلالية:

تملك الجمعية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية حقوق الملكية من خلال ممثلي صناديق المساهمة فيها استنادا لقواعد القانون التجاري؛ وتتمارس هذه الحقوق عبر مجلس الإدارة ومحافظ الحسابات؛ وتشكل الجمعية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية من ممثلي صناديق المساهمة حصرا في حالة تحويلها قانونيا من مؤسسات اشتراكية ذات طابع اقتصادي إلى مؤسسات عمومية اقتصادية؛ وعليه فإن عدد المساهمين في الجمعية العامة سيكون بين ثلاث وثمانية مساهمين كحد أقصى¹؛ أما في حالة إنشاء مؤسسات عمومية اقتصادية جديدة في إطار القانون 88-01؛ فيتم تشكيل الجمعية العمومية لها في مجموع المساهمين في رأس مالها الاجتماعي من شخصيات معنوية عامة أو مؤسسات عمومية اقتصادية أخرى.

تتعقد الجمعية العادية مرة في السنة على الأقل ستة أشهر بعد قفل السنة المالية؛ وقد حدد المشرع صلاحياتها في المادة 17 من القانون 88-04 حيث حولها صلاحيات نذكر منها:

- المصادقة على العقد التأسيسي للمؤسسة والقانون الأساسي لها وعلى مخطط المؤسسة.
- تعيين أعضاء مجلس الإدارة من غير المعينين بقوة القانون وعزلهم لأسباب ترجع للجمعية العامة فقط.
- تعيين محافظي الحسابات وتحديد أجورهم.
- مناقشة مشروع الميزانية والمصادقة عليه أو تعديله أو إلغاؤه بعد الإطلاع على تقارير محافظي الحسابات حول الوضعية المالية للمؤسسة.
- ضبط استعمال الأرباح وتحديد الحصص المستحقة لأصحاب الأسهم في حدود القانون الأساسي.
- الفصل في التقارير المقدمة من قبل مجلس الإدارة ومحافظي الحسابات وتمنح أعضاء مجلس الإدارة صلاحية الموافقة المنصوص عليها قانونا.
- ترخيص الإصدارات والالتزامات والسندات الأخرى القابلة للتفاوض أو التبادل وإحاطتها بالتأمينات الخاصة.

أما ما يتعلق بالجمعية العامة غير العادية فتتعقد حين يتعلق الأمر بقرارات هامة تخص هيكل المؤسسة القانوني وبقاءها؛ ويتم احترام قواعد الأغلبية والنصاب الذي يحدده القانون الأساسي للمؤسسة وتشمل الصلاحيات ما يلي:

- رفع أو خفض رأس المال الاجتماعي أو تمديد الحياة الاجتماعية للمؤسسة أو قرار حلها.
- قرار دمج أو فصل المؤسسة عن عدة أشخاص معنويين.

1- القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 23 / ف 1.

- الحصول على مساهمات من مؤسسات عمومية اقتصادية أخرى.
- تحويل المقر للاجتماعي للمؤسسة أو تحويل طبيعتها القانونية.

من خلال ما سبق يظهر أن للجمعية العامة للمساهمين سواء العادية أو الاستثنائية في المؤسسات العمومية الاقتصادية بعد إصلاحات استقلالية المؤسسات سنة 1988 سلطة كبيرة في مراقبة مجلس الإدارة ومحافظي الحسابات والمساهمة في تعيينهم وعزلهم وتعيين وعزل القائمين بالإدارة بناء على تقاريرهم؛ ولها السلطة في الإطلاع على الوثائق اللازمة المتعلقة بالوضع المالي للمؤسسة قبل انعقاد الجمعية العامة؛ وغير أنها لا تملك الصلاحيات في البث في بعض الأحكام الخاصة المتعلقة بالإفلاس وزيادة وخفض رأس المال دون الرجوع لصناديق المساهمة.

2- ممارسة الرقابة عبر مجلس الإدارة بعد إصلاحات الاستقلالية:

يتشكل مجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية العمومية من 07 إلى 12 عضواً يتشارك في تعيينهم الجمعية العامة العادية ولجنة المشاركة والدولة؛ ومهما كانت الجهة المعينة لعضو مجلس الإدارة فلا يجب أن يكون الشخص في وضعية تمنع تعيينه وأن يخضع الشخص لنفس شروط والتزامات القائمين بالإدارة باسمهم الخاص ولنفس المسؤولية المدنية والجزائية؛ كما لا يجوز أن يعين تعيين عضو مجلس الإدارة في أكثر من ثلاث مجالس إدارة في نفس الوقت¹.

تعين الجمعية العامة العادية ما بين خمسة وعشرة أعضاء لمدة ستة سنوات يتم تجديد ثلثهم كل سنتين؛ وبالتالي؛ فهي تملك السلطة الأكبر داخل المجلس؛ في حين يتم تعيين بقية الأعضاء بقوة القانون من طرف لجنة المشاركة بتعيين ممثلين (02) عن العمال يمارسون صلاحياتهم داخل المجلس بطريقة تداولية و ليس استشارية كما كان عليه الوضع في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات؛ فيحق لهم التصويت والاعتراض؛ كما يمكن للدولة أن تعين عضوين (02) في مجلس الإدارة متى ما اقتضت الضرورة ذلك؛ خاصة في حالة حدوث انحرافات خطيرة في التسيير مثلاً.

يجتمع مجلس الإدارة أربعة مرات في السنة على الأقل بصورة عادية؛ ويجتمع بصورة استثنائية بناء على طلب المدير العام الرئيسي أو رئيس مجلس الإدارة أو ثلث أعضائه على الأقل؛ كما ترك للقانون الداخلي للمؤسسة تحديد شروط الأغلبية والنصاب؛ وتكون المداومات صحيحة بحضور نصف أعضائه على الأقل؛ والتصويت يكون بالأغلبية والترجيح حالة التساوي لصوت رئيس المجلس؛ كما تسجل المداومات في

1- القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل الفردية مرجع سبق ذكره؛ المادة 95.

محاضر رسمية يوقع عليها كل أعضاء المجلس؛ وتتضمن الاعتراضات أيضا والملاحظات؛ وتسجل في سجل خاص يحفظ بالمؤسسة.

يقوم المجلس في إطار صلاحياته بتعيين رئيسه ودعوة الجمعية العامة العادية للانعقاد؛ وتعيين المدير التنفيذي الرئيسي للمؤسسة وتحديد سلطاته ومدة عقده؛ كما يراقب أعمال تسيير المؤسسة؛ وبالحظ من خلال ما سبق التداخل بين المهام الإدارية والرقابية لمجلس الإدارة وبين صلاحيات رئيسه وصلاحيات المدير التنفيذي الرئيسي للمؤسسة.

فيما يتعلق بالمهام الرقابية التي يمارسها مجلس الإدارة في ظل إصلاحات استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية؛ فتكمن في تمكين المساهمين من الإطلاع على الوثائق المالية المحاسبية الضرورية لإبداء الآراء وإصدار القرارات؛ وذلك قبل 15 يوما من انعقاد الجمعية العامة؛ ومن بين الوثائق المقدمة نجد عمليات الجرد وحساب الاستغلال والميزانية العامة؛ الأرباح والخسائر؛ تقرير مجلس الإدارة؛ تقرير مندوب الحسابات والمبالغ المالية المصادق عليها منه؛ وطبيعة القرارات التي يجب التصويت عليها في الجمعية خلال الاجتماع القادم.

كما يحق لمجلس الإدارة إجراء تفتيش فجائي خلال السنة ويتلقى تقارير فصلية عن إدارة الشركة ومدى ملاءمتها للأهداف المسطرة من قبل المساهمين؛ وما يميز هذه الرقابة أنها تكون وقائية ومتماشية مع التسيير أو قبلية عكس الرقابة المحاسبية والمالية التي تكون بعدية؛ حيث يتم التأكد من تنفيذ الإستراتيجية المسطرة من قبل مجلس الإدارة عبر مخطط المؤسسة؛ ومدى ملائمة السلوكيات مع المطلوب؛ فيمكن للمجلس أن يعاقب أو يعزل المدير التنفيذي الرئيسي وجهاز إدارته في حالة الانحراف عن الأهداف المسطرة.

من خلال ما سبق؛ نلاحظ وكما حاولت نظرية الوكالة توضيحه وجود تفويضات للمهام بين الفاعلين الاقتصاديين؛ تفويضات يكتنفها الغموض أحيانا؛ فنجد أن مجلس الإدارة جهاز رقابي؛ وفي نفس الوقت هو المسؤول على التسيير والمحرك له؛ ومن جهة أخرى يظهر جهاز الإدارة فاقدا للسلطة التقديرية في ظل هيمنة مجلس الإدارة؛ كما أن هناك تداخلا لا يمنعه القانون بين رئاسة مجلس الإدارة وبين شغل منصب المدير العام التنفيذي؛ فغالب المؤسسات العمومية الاقتصادية كان يجمع مديرها التنفيذي الرئيسي بين منصب الإدارة وبين رئاسته لمجلس الإدارة؛ فكيف يمكنه أن يمارس الرقابة على إدارته وهو الخصم والحكم .

ثغرة قانونية وأخلاقية لم يعالجها المشرع الجزائري ولا حتى في الكثير من الاقتصاديات المتطورة تم حل المسألة؛ فهذه الظاهرة كانت منتشرة كثيرا في كل الدول المتقدمة تقريبا ما عدا ألمانيا واليابان اللتان تتبعان نمطا آخر في نظام الحوكمة يقضي بالفصل بين الإدارة والرقابة على نحو جلي من خلال وضع الصيغة الثنائية للمجلس (مجلس المراقبة ومجلس المديرين)؛ وهو ما استدركه المشرع الجزائري في الإصلاحات اللاحقة بعد صدور قوانين الخصوصية وتطبيق برنامج التعديل الهيكلي.

3- ممارسة الرقابة عبر مندوب الحسابات في ظل إصلاحات الاستقلالية:

علاقة الوكالة الثالثة هي التي تجمع بين المساهمين ومحافظي الحسابات؛ حيث يوكل المساهمون محافظي الحسابات للقيام لصالحهم بالرقابة على حسابات المؤسسة؛ وذلك وفق ما ألزم به القانون التجاري شركات المساهمة؛ وعليه فمحافظ الحسابات ليس وكيلا عاديا للمساهمين فلهم سلطة تعيينه فقط بينما ينظم القانون مضمون ومدة مهمته؛ لحماية المساهمين وضمان حقوقهم؛ فمحافظ الحسابات هو شخص متخصص يمارس باسمه الخاص وتحت مسؤوليته مهنة الشهادة بصحة وانتظام حسابات الشركات بكل حرية واستقلالية بمقتضى القانون 91-08؛ وذلك على خلاف فترة التسيير الاشتراكي بحيث كان يعين من بين الأعوان العموميين المكلفين بالتفتيش والمراقبة المالية وبقرار من وزير المالية وبمهام محددة ومقيدة.

يعين محافظ أو مندوب الحسابات من قبل الجمعية العامة؛ وذلك حتى يضمن عدم التأثير على قراراته من قبل مجلس الإدارة أو المديرية العامة ومديرها التنفيذي؛ وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة؛ وذلك حسب شروط تضمن مهنيته واستقلالته حددتها المادة السادسة من قانون ممارسة مهنة محافظ الحسابات؛ وهي¹: الجنسية الجزائرية؛ والتمتع بالحقوق المدنية؛ وأن لا يكون قد صدر بحقه حكم على ارتكاب جنابة أو جنحة عمدية مخلة بالشرف ومتعلقة بالمنع من ممارسة حق التسيير والإدارة في الشركات التجارية وشركات المساهمة والتعاضديات الاجتماعية والنقابات؛ وتوفر الإجازات والشهادات المشترطة قانونا؛ والتسجيل في جدول المنظمة الوطنية للخبراء المحاسبين؛ ومحافظي الحسابات؛ والمحاسبين المعتمدين حسب الشروط المنصوص عليها في القانون؛ وتأدية اليمين ويترتب عنه سريان مفعول التسجيل في جدول المنظمة.

وشروط أخرى تضمن استقلالته علاوة على حالات التنافي المنصوص عنها في القانون التجاري ونذكر منها²؛ أن لا يكون قد تلقى من شركة أو هيئة خلال السنوات الثلاث الأخيرة أجورا أو أتعابا أو امتيازات أخرى في شكل قروض وتسيقات أو ضمانات؛ وأن لا يراقب شركة يملك فيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة مساهمات؛ وأن لا يمارس وظيفة مستشار جبائي أو مهمة خبير قضائي لدى شركة أو هيئة يراقب حساباتها؛ وأن لا يشغل منصبا مأجورا في شركة أو هيئة راقبها قبل أقل من ثلاث سنوات بعد انتهاء عقد وكالته.

نلاحظ وجود حرص على ضمان الرقابة الفعالة وهي المهنية والاستقلالية؛ كما أن العنصر الثالث المكمل للمسألة والمتعلق بالتحفيز والممثل في الأجر؛ فيحدد حسب سلم رسمي تحدده السلطة العمومية

1- القانون 08/91 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل 1991 المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد؛ ج ر مؤرخة في 01 مايو؛ العدد 20؛ سنة 1991؛ المادة 06.
 2- نفس المرجع؛ المادتان 33 و 34

المختصة بمشورة المنظمة الوطنية للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين وتحدد الجمعية العمومية أتعابه وفق هذا السلم دون زيادة أو امتياز من أي طبيعة؛ وهو ما يحد من دافعيته نحو الأداء الفعال والنزبه كما سنبين لاحقاً¹.

تنتهي مهام محافظ الحسابات بعد اجتماع الجمعية العامة العادية للسنة المالية الثالثة؛ ويمكن أن تنتهي قبل ذلك بالاستقالة مع تقديم إشعار مسبق بثلاث أشهر ودون أن تعفيه الاستقالة من التزاماته القانونية كما يمكن للجمعية العمومية إنهاء مهامه عزلاً أو استبدالاً لارتكابه خطأ جسيماً في ممارسة مهامه بحجة عدم الكفاءة أو لوجود مانع قانوني أو تعارض مصالح يحد من موضوعيته وحياديته في أدائه لوظيفته.

الرقابة الممارسة من قبل محافظ الحسابات محصورة فقط في حسابات الشركة فعليه احترام الإجراءات المنصوص عليها في قانون المهنة والقانون التجاري والقانون الداخلي للمؤسسة؛ كما عليه عدم التدخل في أعمال المديرية العامة للمؤسسة أو وضع تقديرات حول تسييرها فلا يجوز له أثناء فترة عقد وکالته أن يقوم بأعمال التسيير بصفة مباشرة أو بالمشاركة أو الاحلال مكان مسيرين آخرين؛ ولا يمكنه أن يقوم بمهمة المراقبة المسبقة (القبلية) لأعمال التسيير ولو بصفة مؤقتة؛ ولا يمكنه أن يقوم بمهام الإشراف على محاسبة المؤسسة المراقبة²؛ والالتزام بعدم إفشاء أسرار المهنة.

في حالة عدم قيام أو التقصير بمهمة الرقابة على الشركات قانونياً؛ يتحمل مسؤوليته الجزائية والمدنية تجاه المؤسسة والغير عن أضرار أخطائه الواردة في باب الجرائم المرتبطة بمراقبة شركات المساهمة حول التقصير عبر إعطائه أو تأكيد له لوضعية كاذبة حول حسابات المؤسسة أو امتناعه عن التبليغ عن الأفعال الخاطئة التي قد عمل بها³.

يقدم محافظ الحسابات نتائجه في تقرير يتضمن ملاحظاته المتعلقة بحسابات المؤسسة؛ وقد منحه المشرع ضمانات فيمكنه في أي وقت أن يطلع على السجلات والموازنات والمراسلات والمحاضر وكل الوثائق والكتابات التابعة للشركة دون نقلها ويمكنهم أن يطلبوا من القائمين بالإدارة والأعوان بالشركة كل التوضيحات والمعلومات حول المؤسسة أو معلومات حول مؤسسات توجد معها علاقة مساهمة وأن يقوموا بالتفتيشات التي يرونها لازمة⁴؛ كما يمكنهم طلب جدول للمحاسبة معد حسب الموازنة والوثائق المحاسبية

1- نفس المرجع؛ المادة 44.

2- نفس المرجع؛ المادة 47

3- نفس المرجع؛ المواد من 49 وحتى 53.

4- نفس المرجع؛ المادتان 35 و 36.

التي ينص عليها القانون؛ وذلك في كل سداسي على الأقل¹؛ كما يتم تحديد مهمة الرقابة وكيفيةها مع مراعاة الالتزام بمقاييس التفتيش والواجبات المهنية.

يستدعى محافظ الحسابات إلى اجتماع مجلس الإدارة أو المراقبة الذي يضبط حساب النتائج وموازنة السنة المنصرمة 45 يوما على الأكثر قبل انعقاده؛ ويستدعى إلى كل جمعية للمساهمين أو الشركاء في أجل أقصاه تاريخ استدعاء المساهمين أو الشركاء².

تشمل مهام محافظ الحسابات المراقبة القانونية للحسابات ما يلي:

- يشهد بأن الحسابات السنوية منتظمة وصحيحة ومتطابقة مع نتائج العمليات للسنة المنصرمة ونفس الأمر بالنسبة للوضع المالية وممتلكات الشركة في نهاية السنة.
- يفحص صحة الحسابات السنوية ومطابقتها للمعلومات المبينة في تقرير التسيير المقدم من المديرين التنفيذيين للمساهمين.
- يقدر شروط إبرام الاتفاقيات بين الشركة التي يراقبها والمؤسسات التي تتبعها.
- يعلم المديرين التنفيذيين والجمعية العامة أو هيئة المداولة المؤهلة بكل نقص قد يكتشفه واطلع عليه ومن طبيعته أن يعرقل استمرار استغلال المؤسسة.

كما نلاحظ أن هذه المهام متعلقة بالمحاسبة ولا تعد تدخلا في أعمال التسيير؛ ويلتزم محافظ الحسابات بالإفصاح عن المعلومة وإعداد التقرير العام و التقارير الخاصة.

3-1- الالتزام بالإفصاح عن المعلومات :

يجب أن يطلع محافظ الحسابات المديرين التنفيذيين في حالة عدم انتظام الحسابات ووجود أخطاء تم الكشف عنها من خلال المعاينات؛ ويعلمهم والجمعية العامة بأي نقص مكتشف من شأنه أن يعرقل استمرار استغلال المؤسسة؛ كما يعلم مجلس الإدارة بكل تغيير يجب أن تحمله الوثائق المحاسبية؛ ويقدم ملاحظاته الممكنة في إعداد الوثائق.

السلطة القضائية يتم تبليغها بالأفعال الجنحية التي اطلع عليها عند تأدية مهامه ويتم تبليغ المساهمين من خلال تقديم تقرير عام وتقارير خاصة للجمعيات العامة.

1- نفس المرجع؛ المادة 37.

2- نفس المرجع؛ المادة 40.

3-2- إعداد التقارير:

- التقرير العام: يقدم سنويا للجمعية العامة لاعتماد ميزانية المؤسسة وحساب الأرباح والخسائر ويقدم 15 يوما على الأقل قبل موعد انعقادها موضحا مدى سلامة المعلومات وانتظام الحسابات وحصوله على المعلومات و الاستفسارات التي رآها ضرورية لأداء عمله؛ ومدى اتفاق الميزانية و نتائج الأرباح و الخسائر مع الحسابات وتعبيرها الحقيقي عن الوضعية المالية للمؤسسة خلال السنة المالية المنصرمة؛ والبحث في المخالفات للقانون الأساسي للمؤسسة أو أحكام القانون وعمليات الجرد بما يؤثر على نشاط المؤسسة ومركزها المالي ومن خلال التقرير يمكن تسجيل ثلاث حالات ممكنة: إيجابي؛ مصحوب بتحفظ أو سلبي.
- **إيجابي:** عند اتفاق نتائج المراجعة مع المعلومات المقدمة من مجلس الإدارة والمديرية العامة ودفاتر المؤسسة والمستندات بما يحدث رضى لدى مراجع الحسابات.
- **التحفظ:** عند ملاحظة أن عناصر الميزانية لا تعبر بصورة صحيحة عن مضمونها؛ فتضمن التحفظات في التقرير المقدم للجمعية العامة للمساهمين
- **سلبي:** بأن يرفض تقديم شهادة بسلامة الحسابات وانتظامها ويعد في تقرير مكتوب الأسباب الذي دفعته لذلك ومنهجية المراجعة ومراعاة واجبات الائتمان والنزاهة في إعدادها ويقدم تقريره للجمعية العامة للبت فيه.

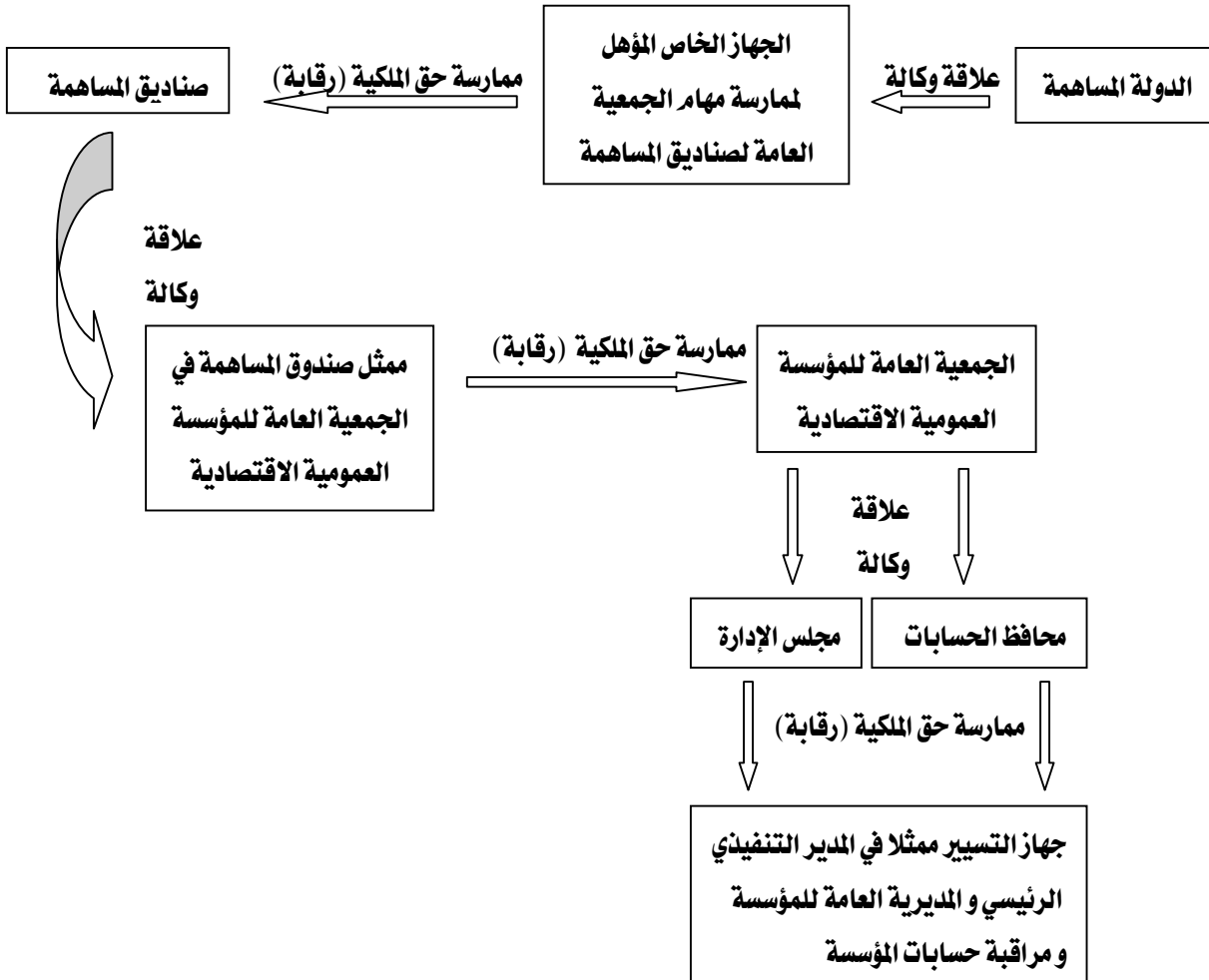
3-3- التقارير الخاصة:

يلتزم محافظ الحسابات بتقديمها في مناسبات خاصة حددها المشرع وتقدم منفصلة عن التقرير العام نظرا لأهميتها؛ وهناك تقارير خاصة تقدم للجمعية العامة العادية كالاتفاقيات المبرمة بين المؤسسة وأحد أعضاء مجلس إدارتها أو إصدار السندات أو المبالغ المدفوعة لمديري المؤسسة؛ أما ما يتعلق بالتقارير الخاصة المقدمة للجمعية غير العادية فتتعلق بزيادة رأس مال المؤسسة أو تخفيضه أو في حالة الاندماج مثلا؛ وعبر علاقات وكالة متتالية؛ تمارس الدولة حقوقها في الملكية على المؤسسات العمومية الاقتصادية بعد إصلاحات الاستقلالية؛ فقد أوكلت الدولة ممارسة حق الملكية لصناديق المساهمة التي أوكلت بدورها لممثليها في الجمعيات العامة ممارسة حق الملكية استنادا إلى قواعد القانون التجاري؛ كما تمارس الدولة حقها في الملكية على صناديق المساهمة بدورها من خلال تفويض جهاز خاص (علاقة وكالة) مؤهل لممارسة مهام الجمعية العامة العادية والاستثنائية لصناديق المساهمة¹؛ وعلاقات الوكالة المتعددة كما يظهر تحمل في طياتها تكاليف؛ تكاليف تسيير هذه الوكالات؛ وكما يلاحظ من الشكل أعلاه؛ أن هناك فصلا بين وظيفتي الإدارة والملكية نجم عنه بروز وظيفة الرقابة كضمان لاتساق أهداف الإدارة مع رغبات المالكين؛ وهي مرتكز نظرية الوكالة

1- القانون رقم 03/88 المؤرخ في 12 يناير 1988 يتعلق بصناديق المساهمة؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 18.

المقدمة من قبل جنسين وماكلين سنة 1976؛ وفي ما يلي تصور لعلاقات الوكالة الرئيسية التي تمارس بها حقوق الملكية والرقابة.

شكل رقم (01-03-02): علاقات الوكالة والرقابة على المديرين التنفيذيين
 بالمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية



المصدر: من إعداد المترشح

تظهر الدولة المساهمة كصاحبة حقوق الملكية الحصرية هنا؛ والتي يمكن أن نسميها بالأصيل أو الرئيس (Principal)؛ وصناديق المساهمة ممارسة حقوق الملكية (الرقابة)؛ والتي نطلق عليها اسم الوكيل أو العون (Agent) على الطرف الثالث المراد ممارسة حقوق الملكية عليه؛ وهو المؤسسة العمومية الاقتصادية. وفي إطار علاقة الوكالة الثانية؛ يفوض الأصيل أو الرئيس (الجمعية العمومية للمؤسسة) الوكيل أو العون (مجلس الإدارة ومحافظ الحسابات) لممارسة حقوق الملكية (الرقابة) على صاحب الحقوق التقريرية (المديرية العامة ومديرها التنفيذي الرئيسي وحسابات المؤسسة)؛ فرغم كل هذه الإجراءات الرقابية الصارمة على المدير التنفيذي الرئيسي لهذه المؤسسات وطاقت المديرية العامة للمؤسسة؛ فإن سوء إدارة الموارد وسوء التسيير وأحيانا الانتهازية والغش والتضليل قد رافق هذه المؤسسات بعد الإصلاحات؛ ولم تنجح كل الآليات الرقابية المتبعة في كبح جماح الانتهازية؛ فهل يكمن السبب في ضعف آليات الرقابة أم في ضعف الاستقلالية والتحفيز الحقيقي للأطراف المشاركة فيها أو الخاضعة لها؟

المبحث الثاني: الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل إصلاحات التعديل الهيكلي.

المطلب الأول: الجمعية العمومية للمساهمين في ظل الأمرين 95-25 و 01-04 :

بعد إلغاء الأحكام المتعلقة باستقلالية المؤسسات؛ خضعت الجمعية العمومية للمساهمين لأحكام القسم الخاص المتعلق بالأشكال الخاصة للتنظيم في المرسوم التشريعي 93-08؛ والذي ألغي بصدور الأمرين 95-22 و 95-25 بواسطة الأمر 96-27 المؤرخ في 09 ديسمبر 1996؛ حيث أدخلت تغييرات عديدة على هذه المؤسسات ليستقر الوضع أخيراً بصدور الأمر 01-04 لسنة 2001 لتغيير من جديد تركيبة الجمعية العمومية للمساهمين دون أن تتغير قواعد نشاطها التي ظلت خاضعة لقواعد القانون التجاري المتعلقة بشركات رؤوس الأموال.

في ظل الأمر 95-25 تشكل الجمعية العمومية من ممثلي الشركات القابضة العمومية؛ والتي حلت محل صناديق المساهمة في ما يتعلق بالحقوق والواجبات¹ ليحل محلهم ممثلو شركات تسيير مساهمات الدولة بعد صدور الأمر 01-04 حيث انتقلت ممارسة صلاحيات الجمعية العامة للمؤسسات إليهم دون ممارسة حق الملكية كاملاً (ملكية بصفة تعاقدية (عهدتة التسيير))؛ أما المؤسسات التي تملك الدولة رأسمالها الاجتماعي بصفة مباشرة يعين فيها مجلس مساهمات الدولة ممثلين مؤهلين قانوناً لتولي صلاحيات الجمعية العمومية حسب القانون التجاري؛ ما يؤثر في خصائص التصويت بين المساهمين حول الإدارة لوجود المساهم الوحيد ممثلاً في الدولة.

تتعقد الجمعية العمومية حسب القواعد المحددة في القانون التجاري بصفة عادية مرة في السنة على الأقل؛ وذلك خلال 06 أشهر التي تسبق السنة المالية باستدعاء مجلس الإدارة أو مجلس المديرين حسب الحالة أو بأمر من الجهات القضائية حسب حالات خاصة؛ وتعقد بصفة استثنائية وفق نفس الإجراءات مع اختلافات فيما يتعلق بقواعد النصاب والأغلبية.

حول الأمر 95-25 للشركات القابضة العمومية ممارسة صلاحيات الجمعية العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية بممارسة جميع حقوق الملكية على الأسهم والقيم المنقولة الأخرى التابعة للدولة بالإصدار والشراء والتنازل وفق أحكام القانون التجاري بعد ترخيص من الجمعية العمومية لها وبعد استشارة مجلس المراقبة وتقرير مجلس المديرين المرفوع للشركة القابضة بالتشاور مع المجلس الوطني لمساهمات الدولة.²

1- الأمر رقم 25/95؛ المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلق بتسيير الأموال التجارية التابعة للدولة مرجع سبق ذكره؛ المادة 27.

2- المرجع نفسه؛ المادة 07 والمادة 20.

وبعد صدور الأمر 01-04؛ تم تقليص صلاحيات ممارسة حقوق الملكية (ملكية تعاقدية فقط عبر عهدة تسيير) فالتنازل يخضع لأحكام القانون التجاري والأمر 01-04 وكل أحكام القوانين الأساسية الأخرى (أحكام عهدة التسيير والمهام التي يكلف بها مجلس مساهمات الدولة شركات تسيير المساهمات). خلال الفترة صارت صلاحيات الجمعية العمومية أوسع وخاضعة فقط لأحكام القانون التجاري دون أحكام قانونية خاصة؛ حيث تعود للجمعية العمومية العادية اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة؛ بينما تنحصر صلاحيات الجمعية العمومية الاستثنائية في تعديل القانون الأساسي؛ أو رأس المال بالرفع أو التخفيض وقرارات الاندماج أو الانفصال.

في إطار الأمر 01-04 يحق لجميع المساهمين دون تمييز أو من ينوب عنهم بوكالة قانونية مخصصة لذلك حضور الجمعية العمومية للمساهمين ما يعني حضور الخواص في حالة المؤسسات المختلطة في إطار الخصوصية وفق أحكام القانون التجاري؛ عكس ما كان عليه الوضع مع صناديق المساهمة والشركات القابضة خلال الفترات السابقة.

تقوم الجمعية العمومية للمساهمين في ظل الأمرين 95-25 و 01-04 بممارسة صلاحياتها الرقابية على المؤسسة ومديرتها التنفيذي انطلاقاً من صلاحياتها الموسعة في تعيين كل أعضاء مجلس الإدارة أو المراقبة عدا ممثلي العمال؛ على أن لا يتجاوز عدد التعيينات للأشخاص الطبيعيين الخمس تعيينات ويمكن تعيين شخص معنوي كعضو مجلس إدارة على أن يعين ممثلاً دائماً له في المجلس يتحمل المسؤولية المدنية والجزائية باسمه الخاص؛ وتعيين محافظي الحسابات وتجديد عقودهم أو عزلهم وفق أحكام القانون التجاري الخاص بشركات المساهمة؛ وتلقى تقاريرهم وتناقشها وتتخذ قرارات بناء عليه؛ إصدار السندات والتنازل عن الأسهم والحصص وتحديد صلاحيات أجهزة الإدارة في القانون الأساسي؛ إضافة إلى نصوص مشاريع القرارات وتقارير مجلس الإدارة أو مجلس المديرين ومجلس المراقبة؛ والإطلاع على جدول الحسابات والنتائج والوثائق التلخيصية والميزانية؛ والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات بشأن عمل المدير التنفيذي الرئيسي وإدارته؛ وذلك قبل 30 يوماً من انعقاد الجمعية العمومية¹.

كما يحق للمساهم بصفة فردية وفي إطار ممارسته لحق الملكية (الرقابة) على إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الإطلاع قبل 15 يوماً من انعقاد الجمعية العمومية؛ مجرد جدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية والحصيلة وقائمة بأسماء القائمين بالإدارة بمجلس الإدارة أو مجلس المديرين ومجلس

1- الأمر رقم 59/75 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975؛ المتضمن القانون التجاري؛ مرجع سبق ذكره؛ المواد 676؛ 677؛

المراقبة في حالة الصيغة الثنائية؛ إضافة إلى تقارير محافظي الحسابات المرفوعة للجمعية العمومية والمبالغ المصادق عليها والأجور المدفوعة لأعلى خمسة إداريين في المؤسسة أجرا؛

ولضمان رقابة أفضل وتجنب مشاكل تعارض المصالح وتعزيز مبادئ الرقابة والحوكمة واستغلال موارد المؤسسة للأغراض الشخصية ومختلف أصحاب المصالح بها؛ فقد قدم القانون التجاري للجمعية العمومية صلاحيات لتعزيز دورها الرقابي على أعضاء الإدارة التنفيذية للمؤسسة العمومية الاقتصادية ومديرها التنفيذي الرئيسي نذكر منها :

- العقود التي تتم بين المؤسسة الاقتصادية العمومية وأحد القائمين بإدارتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة يجب أن تتم بموافقة الجمعية العامة للمساهمين بصفة مسبقة و إلاّ عدت باطلة .
 - بعد تقديم تقرير محافظ الحسابات خاص بالعمليات بين المؤسسة وزبائنها التي رخص لها مجلس الإدارة تقوم الجمعية العمومية بالمصادقة على جميع الاتفاقيات العادية غير القابلة للطعن إلا في حالة التدليس .
 - لا يجوز للقائمين بالإدارة المعنيين أن يقوموا بالتصويت في الجمعية العمومية للمساهمين ولا تؤخذ بعين الاعتبار أسهمهم لحساب النصاب و الأغلبية.
 - لا يمكن للقائمين بالإدارة وبدرجة أولى المدير التنفيذي الرئيسي أن يقترضوا من الشركة أو يحصلوا منها على حساب جاري أو على المكشوف أو بأي طريقة أخرى أو أن يجعلوا المؤسسة كفيلا أو ضمانا احتياطيا لالتزاماتهم أمام الغير؛ وتمنح الجمعية العمومية القائمين بالإدارة مكافآتهم وبدائل عن الحضور¹.
- كما هو ملاحظ؛ فهناك معالجة للعلاقات التي قد تنشأ بين أعضاء المديرية العليا وأصحاب المصالح في الشركة؛ والتي ينبغي أن تضمن النزاهة والائتمان والوفاء بحيث يتم تجنب وجود تعارض بالمصالح بين مصالح المساهمين ومصالح القائمين بالإدارة؛ بقطع الطريق أمام الممارسات الانتهازية من طرف الإدارة عبر هذه التشريعات؛ ويجدر الإشارة هنا إلا أن الجمعية العمومية لشركة تسيير مساهمات الدولة تعين مجلس المديرين ورئيسه وترم العقود التي تحدد واجباتهم وحقوقهم ومدة عهدتهم في إطار عهدة التسيير².

1- المرجع نفسه؛ المادة 632

2- المرسوم التنفيذي رقم 283/01 المؤرخ في 06 رجب عام 1422 الموافق 24 سبتمبر 2001 المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها؛ ج ر مؤرخة في 26 سبتمبر؛ العدد 55؛ سنة 2001؛ المواد 05؛ 07 و 08.

المطلب الثاني:مجلس الإدارة في ظل إصلاحات الأمر 01-04:

1- الصيغة الأحادية للمجلس (مجلس الإدارة)

يتكون مجلس إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية من 03 إلى 12 عضوا يرفع إلى 24 عضوا في حالة الاندماج؛ ينتخب أعضاؤه من قبل الجمعية العامة العادية وتحدد المدة في القانون الأساسي بحيث لا تتجاوز 06 سنوات يمكن فيها إعادة انتخابهم؛ ويتم عزلهم في أي وقت وفق جمعية عامة غير عادية؛ ولا يمكن للشخص الطبيعي الانتماء لأكثر من مس مجالس إدارة لشركات مساهمة في الجزائر؛ ويستثنى الشخص المعنوي من هذا الشرط¹.

ينتخب رئيس مجلس الإدارة من بين أعضائه بحيث يكون شخصا طبيعيا؛ يتولى المديرية العامة للشركة ويمثلها في علاقاتها مع الغير؛ ولا تصح مداوات مجلس الإدارة إلا بحضور نصف أعضائه على الأقل؛ وتتخذ القرارات بالأغلبية وبترجيح صوت الرئيس حين التعادل ما لم ينص القانون الأساسي بخلاف ذلك.

يجب أن يشمل مجلس الإدارة على مقعدين لممثلي العمال بنفس صلاحيات بقية الأعضاء حسب أحكام قانون علاقات العمل؛ فلهم الحق في التداول والتصويت عكس ما كان عليه الوضع خلال المرحلة الاشتراكية حيث كان لمثلي العمال الصفة الاستشارية فقط بواسطة مجالس العمال حسب قانون التسيير الاشتراكي لسنة 1971 وحتى صدور قوانين الاستقلالية لسنة 1988؛ والتي عززها أكثر الأمر 01-04؛ وهذا بخلاف الأحكام العامة للقانون التجاري المتعلقة بشركات المساهمة الخاصة التي تحصر المشاركة في مجلس الإدارة بجائزة أسهم الضمان؛ ويعود إدراج ممثلين عن العمال للطبيعة العمومية للمؤسسة العمومية الاقتصادية وحفاظا على مصالحهم فيها.

تتمثل صلاحيات مجلس الإدارة بعد الأمر 01-04 في الصلاحيات السابقة إضافة إلى القيام بالتعيينات المؤقتة في حالة شغور منصب عضو المجلس بسبب الاستقالة أو الوفاة أو حين يصبح عدد الأعضاء أقل من الحد الأدنى المحدد في القانون الأساسي؛ وذلك بين جمعيتين عامتين ثم عرضها على الجمعية العامة المقبلة للمصادقة عليها؛ ومجلس الإدارة الحق في التصرف باسم الشركة في ما يتعلق بالشركة ما لم يتعارض مع سلطات الجمعيات العامة .

كما يمكن للمجلس أن يعين مساعدي رئيسه باقتراح منه ويحدد سلطاتهم ويمنحهم الأجور الاستثنائية للمهام المعهودة لهم؛ كما يجوز له أن يأمر بتسديد مصاريف السفر ومختلف المصاريف التي تكلفها أعضاء المجلس في مصلحة الشركة؛ كما يمكنه أن يأذن للمدير التنفيذي العام الرئيسي أو المدير التنفيذي العام

1-الأمر رقم 59/75 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975؛ المتضمن القانون التجاري؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 612.

بتقديم الكفالات أو الضمانات الاحتياطية أو الضمان باسم الشركة في حدود كامل المبلغ المحدد طبقا للمادة 624 من القانون التجاري.

يمكن النص على مهام مجلس الإدارة في القانون الأساسي و فيما يتعلق بأجور ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة للمؤسسة الاقتصادية العمومية تمنح لهم مبالغ ثابتة كبدايات حضور و مكافئة في شكل نسبة من الأرباح الصافية التي تحققها المؤسسة بعد اقتطاع مجموعة من العناصر.

2- الصيغة الحديثة للمجلس (الثنائية):

بمقتضى المرسوم التشريعي 93-08 تم إضافة الصيغة الثنائية للمجلس المكون من غرفتين مجلس المديرين يتولى مهام الإدارة ومجلس المراقبة يتولى مهام الرقابة؛ وعلى المؤسسة أن تختار بين الصيغة الأحادية (مجلس الإدارة) أو الصيغة الثنائية (مجلس المديرين ومجلس المراقبة)؛ وتحدد ذلك في قانونها الأساسي:

2-1- مجلس المديرين:

يتكون من 03 إلى 05 أعضاء يعينهم مجلس المراقبة ويتميز مجلس المديرين عن مجلس الإدارة حسب المرسوم التشريعي 93-08 بتشكيله من أشخاص طبيعية فقط وانحصار مهمته في الإدارة والتسيير دون الرقابة وعزل أعضائه يتم بناء على اقتراح من مجلس المراقبة من قبل الجمعية العمومية وليس بصفة مباشرة كما هو الحال مع مجلس الإدارة كما يخضع أعضاؤه لأحكام المرسوم التنفيذي 90-290 المحدد لعلاقات العمل الخاصة بالإطارات التنفيذية المسيرة للمؤسسات.

تم تطبيق الصيغة الثنائية بالنسبة للشركات القابضة المنظمة في شكل شركة مساهمة عقب صدور الأمر 95-25 وحتى إلغائها بالأمر 01-04؛ ويتميز عن مجلس المديرين للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي تبنت الصيغة الحديثة الثنائية بتعيين أعضائه مباشرة من الجمعية العامة للشركة القابضة العمومية لمدة 06 سنوات قابلة للتجديد وتعزله بنفس الطريقة¹؛ في حين تكون المدة في مجلس المديرين للمؤسسة العمومية الاقتصادية بين السنتين والست سنوات وتقدر بأربع سنوات إذا لم تحدد بأحكام قانونية أساسية²؛ أيضا فعدد الأعضاء في مجلس المديرين للشركات القابضة يحدد وفق القانون الأساسي وليس له محددات كما يمكن أن يمارس وظائف مجلس المديرين ويسمى المدير العام الوحيد؛ كما يشترط في تعيين أعضاء مجلس المديرين للشركات القابضة أن يكونوا من المهنيين وأصحاب التجربة والكفاءة المطلوبة في النشاطات المعنية في حين لا يشترط إلا أن يكونوا طبيعيين في مجلس المديرين للمؤسسات الاقتصادية العمومية .

1- الأمر رقم 25/95؛ المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلق بتسيير الأموال التجارية التابعة للدولة مرجع سبق ذكره؛ المادة 12.

2- الأمر رقم 59/75 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975؛ المتضمن القانون التجاري؛ مرجع سبق ذكره المادة 646.

بعد صدور الأمر 01-04 تغيرت خصائص مجلس المديرين لشركات تسيير المساهمات الوريث الشرعي للشركات القابضة العمومية حيث نسجل أن مجلس المديرين يتشكل من 03 أعضاء فقط من بينهم الرئيس؛ حيث يقرر مجلس مساهمات الدولة تعيينه حسب مهام وطبيعة وحجم المؤسسة الاقتصادية العمومية؛ ويتم اختيارهم عبر الجمعية العمومية بعد موافقة المجلس ورئيس الحكومة بما يختلف عن قواعد القانون التجاري التي تخضع لها المؤسسات الاقتصادية العمومية؛ ويقوم أعضاء مجلس المديرين بممارسة جميع السلطات التي تضمن إدارة وتسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في حدود صلاحيات العقود المبرمة بينهم وبين الجمعية العمومية¹.

2-2- مجلس المراقبة:

يتكون من 07 إلى 12 عضوا يرفع إلى 24 عضوا في حالة الاندماج تنتخبهم الجمعية العامة مع إمكانية التجديد ما لم ينص القانون الأساسي للمؤسسة بخلاف ذلك لمدة لا تتجاوز 06 سنوات إذا كان التعيين من طرف الجمعية العامة و مدة 03 سنوات إذا كان بموجب القانون الأساسي؛ ويمكن تنحيتهم في أي وقت؛ كما ينتخب المجلس رئيسا له ولا تصح مداواته إلا بحضور نصف الأعضاء والقرارات تكون بالأغلبية ويرجح صوت الرئيس عند تعادل الأصوات.

يحصل أعضاء مجلس المراقبة على مبالغ ثابتة كأجر مقابل نشاطهم يقيد في تكاليف الاستغلال ويمكن أن يمنح مجلس المراقبة أعضائه أجورا استثنائية مقابل المهام والوكالات المعهودة لأعضائه تقيد في تكاليف الاستغلال؛ ولا يجوز لعضو مجلس مراقبة الانتماء إلى مجلس المديرين في نفس الشركة؛ ولا يمكن لشخص طبيعي أن يشغل عضوية أكثر من 05 مجالس مراقبة لشركات مساهمة في الجزائر؛ ولا ينطبق هذا الشرط على الشخص المعنوي الذي يعين ممثلا عنه شخصا طبيعيا يخضع للالتزامات والمسؤولية باسمه الخاص.

في الشركات القابضة يكون عدد أعضاء مجلس المراقبة 07 أعضاء تعينهم الجمعية العامة للشركة القابضة لمدة 06 سنوات قابلة للتجديد من المهنيين من ذوي الخبرة والتجربة ويجتمع 04 مرات سنويا بناء على طلب رئيس مجلس المديرين أو المدير العام الوحيد أو رئيس مجلس المراقبة².

يمارس مجلس المراقبة صلاحياته الرقابية على المؤسسة وإدارتها العليا من خلال الإطلاع على الوثائق والتقارير المقدمة من قبل مجلس المديرين عن تسييره 04 مرات سنويا ونهاية كل سنة مالية؛ وفيما يتعلق

1-المرسوم التنفيذي رقم 283/01 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001؛ المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها؛ مرجع سبق ذكره؛ المادتان 8 و 9.

2-الأمر رقم 25/95؛ المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلق بتسيير الأموال التجارية التابعة للدولة؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 14.

بالتنازل عن العقارات وتأسيس الأمانات والكفالات والضمانات الاحتياطية وأي اتفاق مبرم بين المؤسسة وأحد أعضاء مجلس المديرين أو أحد أعضاء مجلس المراقبة فلا تتم سوى بترخيص من مجلس المراقبة حسب ما ينص عليه القانون الأساسي الذي يمكن أن يخضع العقود المبرمة لترخيص مجلس المراقبة؛ والذي يطلع رئيسه محافظي الحسابات بكل الاتفاقيات المرخصة ويخضعها لمصادقة الجمعية العامة ما لم يشبهها التدليس¹. أعضاء مجلس المراقبة لا يتحملون المسؤولية المدنية ولا الجزائية من أعمال التسيير ونتائجها؛ ولكنهم محاسبون على الأخطاء الشخصية المرتكبة أثناء ممارستهم لووكالة الرقابة؛ ويمكن تحميلهم المسؤولية المدنية عن الجرح المرتكبة من المديرين في حالة تسترهم وعدم إعلام الجمعية العامة بذلك.

يجدر الإشارة إلى أن هناك إلزامية لتمثيل العمال في مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة مراعاة لحقوق أصحاب المصالح بمقعدين لصالح العمال الأجراء يعينان وفق قواعد قانون علاقات العمل من قبل لجنة المشاركة؛ ولا يجوز تعيين الأجير المساهم كقائم بالإدارة إلا إذا كان عقد عمله سابق لسنة واحدة على الأقل لتعيينه؛ ولا يجوز للقائم بالإدارة أن يقبل عقد عمل من الشركة بعد تاريخ تعيينه فيها²؛ وهذا لضمان الاستقلالية والنزاهة في التحكيم والرقابة؛ هذه الإلزامية غير موجودة في شركات رؤوس الأموال عادة (لاسيما شركات المساهمة) وفق القانون التجاري. أيضا وفي سياق الاختلافات بين المؤسسات الاقتصادية العمومية وشركات المساهمة الخاصة حسب القانون التجاري يلتزم أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة في شركات المساهمة الخاصة بجيازة أسهم الضمان لجميع أعمال التسيير وهي غير قابلة التصرف فيها؛ حيث يجب أن يمتلك المجلس ككل 20% من رأسمال الشركة يحدد القانون الأساسي للشركة العدد الأدنى التي يجب أن يجوزها كل عضو مجلس إدارة أو مراقبة حسب الحالة؛ وإذا لم يصحح العضو وضعيته في ظرف 03 أشهر فيعد مستقيلا تلقائيا والأمر ينطبق على الصيغتين³.

هذه الإلزامات تكون عادة لضمان الولاء والائتمان والإخلاص في التسيير وضمان تقارب المصالح بين عضو مجلس الإدارة وبقية المساهمين؛ هذه الالتزامات غير مطبقة في المؤسسات الاقتصادية العمومية للملكية رأسمالها الاجتماعي للدولة أو من يمثلها وهو ما يظهر الخصوصية والصعوبة المتعلقة بضمان الولاء و التقارب في المصالح بين من يسيّر (المدير التنفيذي الرئيسي وأعضاء المجلس وكبار التنفيذيين) وبين من يملك (الدولة المساهم الوحيد)

1- الأمر رقم 59/75 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975؛ المتضمن القانون التجاري؛ مرجع سبق ذكره؛ المادتان 670؛ 672.

2- المرجع نفسه؛ المادتان 615؛ 616.

3- المرجع نفسه؛ المادتان 619؛ 659.

المطلب الثالث: الرقابة عبر مندوب الحسابات في ظل إصلاحات المرسوم التشريعي 93-08:

من خلال الفقرة السابعة من المرسوم التشريعي 93-08 والمخصص لمراقبة شركة المساهمة تم إبراز دور محافظ الحسابات بشكل أوضح من القانون 91-08 وعلاقته بأجهزة الدولة؛ فعلاوة على ما ذكر سابقا؛ نسجل إمكانية تعيين محافظ الحسابات بموجب أمر من رئيس المحكمة التابعة لمقر المؤسسة بناء على طلب من مجلس الإدارة أو مجلس المديرين؛ كما يمكن تقديم الطلب من السلطة المكلفة بتنظيم عمليات البورصة ومراقبتها في حالة لجوء المؤسسة للادخار العيني.

ولضمان الاستقلالية والفعالية وحماية حقوق المساهمين والمساواة بينهم وضعت مجموعة من الشروط المتعلقة بتعيين محافظ الحسابات نذكر منها:

- لا يجوز أن يكون محافظ الحسابات من الأقرباء أو الأصهار حتى الدرجة الرابعة ولا من أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس المديرين ومجلس المراقبة المزاولين لنشاطهم؛ وحتى لمن كان كذلك منذ 05 سنوات أو أقل ولا يجب أن يكون من أزواج أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس المديرين أو مجلس المراقبة ومن حصل على أجر من الشركة لوظيفة عدى وظيفه محافظ الحسابات في أجل خمس سنوات من تاريخ إنهاء وظيفتهم.
- لا يجوز أن يكون محافظ الحسابات مراقبا لمؤسسة يملك فيها مساهمات بصفة مباشرة أو غير مباشرة؛ ولا يجوز أن يكون مستشارا جبائيا أو خبيرا قضائيا لمؤسسة يراقب حساباتها ولا يمكنه أن يشغل منصبا مأجورا في مؤسسة راقبها إلا بعد مرور ثلاث سنوات على وکالته.
- لا يجوز لمحافظ الحسابات أن يتدخل في تسيير المؤسسة التي يراقبها وهو ملزم بالحفاظ على السر المهني.

تنتهي مهام محافظ الحسابات بعد اجتماع الجمعية العامة العادية للسنة المالية الثالثة؛ ويجوز لمساهم أو عدة مساهمين يمثلون عشر رأس المال على الأقل في المؤسسة المدرجة في البورصة رفض تعيين محافظ حسابات عينته الجمعية العمومية لسبب مبرر ويعين بديل له ريثما يعاد التعيين مرة أخرى في الجمعية العامة القادمة؛ كما يمكن عزل محافظ الحسابات قبل نهاية مدته في حال ارتكاب خطأ جسيم أو حدوث مانع بناء على طلب من مجلس الإدارة أو مجلس المديرين أو مساهم أو مساهمين يمثلون ربع رأس مال الشركة؛ إضافة إلى ما خوله له قانون 91-08 يمكنه القيام بالتحقيقات والرقابات التي يراها مناسبة و يستدعى لاجتماعات مجلس الإدارة أو مجلس المديرين لإفقال حسابات السنة المالية.

يمكن لمحافظ الحسابات طلب توضيحات من رئيس مجلس الإدارة أو رئيس مجلس المديرين حول الوقائع المعرّقة لاستمرار الاستغلال؛ وفي حالة عدم الرد يطلب منه استدعاء مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة

للمداولة بحضوره وفي حالة استمرار الوضع على ما هو عليه يمكنه تقديم تقرير للجمعية العامة المقبلة العادية أو الاستثنائية ويمكنه استدعاؤها.

يسمى الرئيس المدير العام (PDG) في حالة توليه لرئاسة مجلس الإدارة ومهام المديرية العامة بما معا ويسمى مديرا عاما(DG) حين يتولى فقط الإشراف على المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية العمومية يساعده شخصان يساعده كمديرين عامين يقترحهما على مجلس الإدارة بصلاحيات يخولها لهما المدير العام.يعين رئيس مجلس الإدارة من طرف مجلس الإدارة ويعين المدير العام من طرف المجلس بناء على اقتراح رئيسه لمدة لا تتجاوز نيابته كعضو مجلس إدارة منتخب من الجمعية العامة أو التأسيسية؛ويمكن إعادة انتخابه ويحدد مجلس الإدارة أجر المدير العام أو الرئيس؛أما بالنسبة لرئيس مجلس المديرين يعين من طرف الجمعية العامة باقتراح من مجلس المراقبة؛وبالنسبة للشركات ذات المسؤولية المحدودة يتم تعيين المدير أو المديرين في القانون الأساسي من طرف أغلبية الشركاء أو بعقد لاحق ويشترط أن يكون شخص طبيعي و يمكن أن يكون من خارج الشركاء (وكالة تسيير).

فيما يتعلق بالعزل والتنحية لرئيس مجلس الإدارة؛فبالنسبة للمؤسسات المنظمة في شكل شركات مساهمة؛فإنّ الأمر يتم عبر مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة حسب الحالة؛أما بالنسبة للمدير العام؛فيتتم عزله من طرف مجلس الإدارة بناء على اقتراح رئيسه؛وأما بالنسبة للمؤسسات التي يديرها مجلس المديرين؛فيتتم عزله من قبل الجمعية العامة بناء على اقتراح مجلس المراقبة¹؛وبالنسبة للشركة المنظمة في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة فيمكن عزل المسير من طرف الشركاء الحائزين على أكثر من نصف رأس المال أو من طرف المحكمة؛وفي حالة وفاة أو عزل الرئيس المدير العام يجوز لمجلس الإدارة أن ينتدب عضو مجلس الإدارة ليقوم بوظائف الرئيس؛كما يمكن للرئيس أو المدير العام أو المسير الاستقالة من مهامه.

المبحث الثالث: الرقابة الخارجية على المؤسسات الاقتصادية العمومية

الرقابة الخارجية رقابة بعدية؛ وقد أخضعت المؤسسات العمومية الاقتصادية لتقويم اقتصادي دوري¹ عبر هيئة مؤهلة لذلك؛ والذي تم إلغاؤه بعد صدور الأمر 95-25 واتفاقيات التعديل الهيكلي وما عقبها من توجهات نحو الخصوصية والتخلي عن رقابة الدولة وإعطاء حرية أكبر للمؤسسة نظرا لخضوعها الكامل لأحكام القانون التجاري؛ ورغم ذلك لم تتحسن المردودية والأداء؛ وبالتالي تم الرجوع مجددا للرقابة الخارجية بصدور الأمر 08-01 المؤرخ في 28 فبراير 2008 المتمم للأمر 01-04 .

المطلب الأول: التقويم الاقتصادي الدوري ورقابة المفتشية في ظل إصلاحات الاستقلالية.

1- التقويم الاقتصادي الدوري

إصلاحات الاستقلالية لسنة 1988 لم تكن كاملة؛ فالدولة لم ترد التخلي التام عن الرقابة الخارجية في تلك الفترة؛ ولذلك تم إخضاع المؤسسات العمومية الاقتصادية للتقويم الاقتصادي عبر هيئة خارجية والتي تردد المشرع في تحديدها لغاية سنة 1992 عبر المرسوم التنفيذي 92-79 المؤرخ في 22 فيفري 1992 ونسجل هنا وجود عدة التباسات تتعلق بمفهوم التقويم وطبيعته وهل هو رقابة رسمية أم ضمنية

1-1- ماهية التقويم الاقتصادي الدوري:

التقييم الاقتصادي تقوم به المفتشية العامة للمالية يكون دون تدخل في إدارة و أو تسيير المؤسسة وبالنظر لاختصاصات المفتشية العامة للمالية² لمعرفة ماهيته؛ هل هو رقابة أم لا؟ وبالنظر لهذه الاختصاصات يمكننا القول أنه رقابة بعدية على أنشطة المؤسسة أو يمكن اعتباره تقييما لنتائجها ولوضعيتها لمساعدة الدولة على تحديد السياسات الاقتصادية المناسبة.

هذا الأمر يبين التناقض بين الطبيعة التجارية للمؤسسات وبين اعتبارها ملكية عامة إدارية؛ وهي لا تخضع لمجلس المحاسبة؛ كما أن المادة الثانية من القانون 92-78 تنص على ما يلي "تنصب رقابة المفتشية العامة للمالية على التسيير المالي والمحاسبي لمصالح الدولة والجماعات المحلية والهيئات والأجهزة والمؤسسات

1- القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 41.

2- المرسوم التنفيذي رقم 78/92 المؤرخ في 18 شعبان عام 1412 الموافق 22 فيفري 1992؛ والمتضمن لاختصاصات المفتشية العامة للمالية؛ ج ر 26 فبراير؛ العدد 15؛ سنة 1992.

الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية؛ وتتمارس الرقابة أيضا على المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري والمستثمرات الفلاحية العامة وهيئات الضمان الاجتماعي على اختلاف أنظمتها الاجتماعية و الثقافية التي تستفيد من مساعدات الدولة أو الهيئات العمومية.

مما سبق نستنتج أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تخضع لرقابة المفتشية العامة المالية في حالة حصولها على مساعدات من الدولة أو الجماعات المحلية أو الهيئات العمومية كونها لا تخضع للمحاسبة العمومية بل حسب قواعد القانون التجاري ولم يشر إليها صراحة في المادة الثانية؛ ولكن يمكن إدراجها في الدراسات والخبرات ذات الطابع الاقتصادي أو المالي والتقني المذكور في المادة؛ فنحن أمام استشارة خبرة أكثر من رقابة بطلب من الهيئات والسلطات المؤهلة قانونا والتي يمكن أن تكون الحكومة أو الجمعية العمومية للمؤسسة أو صناديق المساهمة.

1-2- مهام التقييم الاقتصادي الدوري:

استشارة خبرة أكثر منه رقابة لاحقة يتم ضبط مهام القيام بالدراسات والخبرات التي تسند إلى المفتشية العامة للمالية بالاشتراك مع الهيئات المخولة التابعة للمؤسسة المعنية؛ ولذلك يشترط أن يكون هناك طلب من السلطات أي أنها لا تتدخل تلقائيا بل ظرفيا؛ وأيضاً يجب أن لا تتدخل في إدارة وتسيير المؤسسة بل في تقدير فعاليته بناء على مؤسسات في نفس القطاع مثلا .

تم استحداث المفتشية العامة للمالية كهيئة دائمة للرقابة تابعة للدولة بموجب المرسوم رقم 80-53 المؤرخ في الفاتح من مارس 1980؛ لمراقبة تسيير أموال الدولة العامة والخاصة والاستغلال الأمثل لها مع صلاحيات واسعة؛ وقد تم اختيار المفتشية وتأهيلها للقيام بالتقييم الاقتصادي الدوري.

في الفترة الاشتراكية كلفت الهيئة بمراقبة التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات الاشتراكية ومع الإصلاحات كلفت بمهمة التقييم رغم توصيات التقرير العام للاستقلالية الذي أشار إلى مجلس المحاسبة و المجلس الاقتصادي والاجتماعي؛ والاختيار يعود لاستقلالية المفتشية واعتبارها سلطة تنفيذية ما يعزز الفصل بين الدولة كسلطة عامة والسلطة كمساهمة ومالكة لرأس المال؛ ولكن هذا الفصل بين العمومي والتجاري لم يتم لتدخل المفتشية العامة للمالية في ذلك .

2- تحرير المؤسسة العمومية الاقتصادية من رقابة المفتشية العامة للمالية

بعد استجابة الجزائر لمتطلبات صندوق النقد الدولي المتعلقة بالإصلاحات الرامية إلى تحرير الاقتصاد من تبعية الدولة؛ ووضع ضمانات للمؤسسات الدائنة بتطبيق اتفاقيات الاستعداد الائتماني وبرنامج التعديل

الهيكلي؛ وتأكيدا لهذا التوجه تم إلغاء التقويم وإخضاع المؤسسة بصفة كلية للقانون التجاري وخاصة لأحكام شركات رؤوس الأموال.

تم إلغاء التقويم بعد صدور الأمر 95-25؛ وتم قصر الرقابة على أدائها الداخلية في المؤسسة؛ وتم تأكيد ذلك مع الأمر 01-04 لسنة 2001 لغاية صدور الأمر 08-01 المتمم للأمر 01-04؛ ما ترتب عنه حرية أكبر في تسيير المؤسسات وإدارتها وانخفاض في حدة الرقابة الممارسة على المدير التنفيذي بها ما سمح له خلال هذه الفترة بإتباع إستراتيجيات تجذرية سلبية أكثر منها ايجابية؛ فقد نجم عن هذا الإلغاء اللامبالاة وانعدام المسؤولية وانتشار الفساد داخلها وتفشي ظواهر الرشوة والاختلاس؛ ما حدى بالجزائر إلى إصدار بعض القوانين المتعلقة بالوقاية من الفساد؛ وتعديل قوانين العقوبات لتحمل عقوبات أشد في ما يتعلق بمكافحة الفساد وجرائم الاختلاس؛ وخاصة لتطبيق المادة 119 من قانون العقوبات المعدل على المؤسسات العمومية الاقتصادية والمتعلقة بالمتابعة الجزائية؛ هذا الأمر عجل بإعادة النظر في هذه الحرية بإخضاع هذه المؤسسات من جديد للرقابة الخارجية عبر المفتشية العامة للمالية من خلال الأمر 08-01.

3- إعادة رقابة المفتشية على المؤسسات العمومية الاقتصادية:

إعادة إخضاع المؤسسات العمومية الاقتصادية للرقابة الخارجية نابعة من تزايد الفسائح المالية المتعلقة بسوء التسيير وضعف أجهزة الرقابة الداخلية في مراقبة المدير التنفيذي الرئيسي وطاقمه الإداري؛ وذلك بعد صدور الأمر الرئاسي 08-01 الذي صادق عليه المجلس الشعبي الوطني بمقتضى القانون 08-10 المؤرخ في 26 ماي 2008؛ والذي يشير إلى تدخل المفتشية العامة للمالية؛ إما بطريقة جوازية و هو الأصل في تدخلها تكون مبنية على طلب السلطات أو الأجهزة الممثلة للمساهمة؛ وإما بطريقة وجوبية كاستثناء إذا كلفت المؤسسة العمومية الاقتصادية بمشاريع ممولة بمساهمة من الميزانية؛ ومن أسباب إعادة الإخضاع الطابع العمومي لأموال المؤسسة العمومية الاقتصادية وضعف آليات الرقابة الداخلية وعدم كفايتها والعجز المالي للمؤسسات ومتطلبات التطهير المالي لها.

الطابع العمومي لرأس مال المؤسسة العمومية الاقتصادية¹ يجعلها تخضع لرقابة خارجية من الهيئات المكلفة بمراقبة الأموال العمومية (المفتشية العامة للمالية) مهما تكن الطبيعة القانونية للشخص المعنوي؛ وقد تم تدارك النقص الحاصل في القانون 01-04 المحدد لقواعد تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها

1- الأمر رقم 04/01 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 أغسطس سنة 2001؛ والمتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصائصها؛ ج ر مؤرخة في 22 أغسطس 2001؛ العدد 47؛ سنة 2001؛ المادة 03.

وخصوصتها دون الحديث عن رقابتها؛ وهو ما تم تداركه بالأمر 08-01 المتمم لسابقه ويسجل هنا أن رقابة المفتشية هي تعزيز للرقابة الداخلية وبطلب منها أو من مالكيها (الدولة المساهمة) وليست نوعاً إضافياً للرقابة.

ضعف آليات الرقابة الداخلية وعدم كفايتها في مواجهة الممارسات التجذرية والانتهازية للمدير التنفيذي الرئيسي وطاقمه الإداري وما نجم عنها من اختلاسات وتبديد وسرقة للأموال العمومية وتزوير للفواتير وتهرب وغش ضريبي وسوء التسيير بل وحتى التواطؤ بين أجهزة الرقابة الداخلية أحيانا وبين من تراقب للانتفاع على حساب المؤسسة في صور واضحة لفشل أنظمة الرقابة والحوكمة وتفوق لانتهازية المديرين التنفيذيين؛ ما عجل بضرورة تعزيز الرقابة الداخلية عبر رقابة خارجية أكثر استقلالية وبعدا عن موارد المؤسسة لكشف الأخطاء والتلاعبات قبل فوات الأوان لاتخاذ الإجراءات الرادعة قبل وقوع الجرائم وليس بعدها كما هو الحال في الجزائر .

العجز المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية وإجراءات تطهيرها دافع آخر لتواجد رقابة المفتشية العامة للمالية خاصة بعد الترخيص الدائم للخزينة العمومية لإجراء التطهير المالي¹ التي تستفيد منها المؤسسات المهتدة البنية في شكل مساعدات وقروض ما يعزز تدخل المفتشية العامة للمالية الآن كما أشرنا إليه في التدخل الوجودي نظرا لتمويل المؤسسات من الميزانية لضمان سلامة تسييرها واستغلالها بشكل أفضل

المطلب الثاني: أنماط التدخل وممارسة الرقابة والآثار

1- أنماط تدخل المفتشية العامة للمالية للقيام بالرقابة :

هناك كما أشرنا سابقا نمطين للتدخل جوازي ووجودي كما تنص عليه المادة السابعة من الأمر 08-01 "بغض النظر عن الأحكام المنصوص عليها في القانون التجاري يمكن للمفتشية العامة للمالية أن تقوم برقابة وتدقيق تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية بناء على طلب السلطات أو الأجهزة التي تمثل المساهمة حسب الشروط والكيفيات المحددة عن طريق التنظيم؛ غير أن المؤسسات العمومية الاقتصادية المكلفة بمشاريع ممولة بمساهمة من الميزانية تخضع للرقابة الخارجية من المفتشية العامة للمالية حسب الكيفيات المنصوص عليها بالنسبة للمؤسسات والإدارات العامة.

1- المادة 63 من قانون المالية لسنة 2009 تنص على "يرخص للخزينة العمومية بإجراء تطهير مالي للمؤسسات والمنشآت العمومية المهتدة البنية؛ ويضمن تمويل هذه العملية من موارد الميزانية أو القروض وكذا معالجة ديون الخزينة المستحقة على هذه المؤسسات وتكفل الدولة مباشرة بإعانات استغلال المؤسسات والمنشآت العمومية وترصد سنويا إعتمادات الميزانية للغرض حسب الكيفيات التي يحددها الوزير المكلف بالمالية على أساس الحاجة المستعجلة .

1-1- تدخل المفتشية العامة للمالية بصفة جوازية:

هو الأصل في التدخل وكجواز أو إمكانية إخضاع المؤسسة لرقابة وتدقيق التسيير من طرف المفتشية ولا تكون إلا بطلب من السلطات أو الأجهزة التي تمثل الدولة المساهمة؛ والسلطات هنا تشمل رئيس الجمهورية والوزير الأول والبرلمان بغرفتيه؛ فالطلب الصادر عن الدولة كسلطة عامة يحيل التدخل إلى رقابة خارجية والتدخل الصادر بعد طلب من الأجهزة التي تمثل الدولة المساهمة يكون تعزيزاً للرقابة الداخلية على المدير التنفيذي الرئيس وطاقتهم إدارته في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

الأجهزة الممثلة للدولة المساهمة المخولة بتقديم الطلب هي شركات تسيير المساهمات التابعة لمخفظتها أو مجلس مساهمات الدولة المشرف عليها؛ والجمعية العامة للمساهمين أو حتى أجهزة الإدارة (المدير العام التنفيذي أو مجلس الإدارة أو مجلس المديرين أو مجلس الرقابة حسب الحالة)

بعد تقديم الطلب تتدخل المفتشية العامة للمالية للقيام بالرقابة وتدقيق التسيير وفقاً للشروط والشكليات المحددة عن طريق التنظيم¹ الذي حددها وحدد الصلاحيات المخولة للمفتشية العامة وكيفية التدخل للقيام بمهام الرقابة والتدقيق والإجراءات المتخذة من طرفها خلال وبعد الانتهاء من مهامها .

1-2- تدخل المفتشية العامة للمالية بصفة وجوبية:

يتم بصفة استثنائية حين تكلف المؤسسة العمومية الاقتصادية بمشاريع ممولة من الميزانية أو تخضع لتطهير مالي بالاستفادة من المساعدات المالية من الدولة أو الجماعات المحلية أو الهيئات العمومية بصفة تساهمية أو في شكل إعانة أو قرض أو تسبيق أو ضمان؛ فتدخل المفتشية في هذه الحالة دون الحاجة لطلب أحد وهذا الأمر مقرر قانوناً ضمن المرسوم التنفيذي 92-78 المؤرخ في 22 فيفري 1992 والتدخل الوجوبي هو رقابة خارجية مستقلة وليس لتعزيز الرقابة الداخلية وهو أمر ضروري في سياق عمليات التطهير المالي.

2- ممارسة المفتشية العامة للمالية للرقابة:

في إطار ممارستها للمهام الجديدة يمكنها الاستعانة بالأعوان المؤهلين من الإدارات العمومية بعد موافقة الجهة الوصية التي يتبعونها واستشارة أخصائيين أو تعيين خبراء لمساعدتها في القيام بمهامها؛ وسنحاول تبين

1- المرسوم التنفيذي رقم 96/09 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فيفري 2009؛ المحدد لشروط وكيفية رقابة وتدقيق المفتشية العامة للمالية لتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ ج ر مؤرخة في 04 مارس؛ العدد 14؛ سنة 2009؛ ص 18.

كيفية ممارسة الرقابة والتدقيق من قبل المفتشية العامة للمالية على المؤسسات العمومية الاقتصادية بتوضيح نطاق العملية التي تمارس فيه صلاحيات عديدة والتسهيلات التي فرضها المشرع على مسؤولي المؤسسات تجاهها أثناء عمليات الرقابة يترتب عنها جملة من الإجراءات عند وبعد الانتهاء من مهامها.

2-1-1-1 مجال عمليات الرقابة والتدقيق:

تم تحديدها بموجب المرسوم التنفيذي 09-96 من حيث المجالات التي تشملها العملية ومن حيث تحديد برامج تنفيذها وكيفية تدخل المفتشية العامة للمالية لتنفيذها.

2-1-1-2 المجالات التي تشملها عمليات التدقيق والرقابة:

تضمنتها المادة الثانية من المرسوم التنفيذي 09-96 إضافة إلى جميع الميادين المتعلقة بالرقابة والتدقيق التي تطلبها السلطات أو الأجهزة الممثلة للدولة المساهمة وتشمل المجالات التالية:

- شروط تطبيق التشريع المالي والمحاسبي والأحكام القانونية أو التنظيمية التي لها تأثير مالي مباشر؛
- إبرام وتنفيذ كل عقد وطلب
- المعاملات القائمة على الذمة المالية العقارية والمنقولة
- التسيير والوضعية المالية
- مصداقية المحاسبات وانتظامها
- المقارنة بين التقديرات وإنجازها
- شروط استعمال الوسائل وتسييرها
- سير الرقابة الداخلية وهياكل التدقيق الداخلي.

2-1-2 توقيت وكيفية الرقابة والتدقيق:

بناء على طلبات السلطات أو الأجهزة الممثلة للدولة المساهمة للمفتشية العامة للمالية للقيام بالرقابة يتم تحديد برنامج سنوي لعمليات الرقابة والتدقيق يقرره الوزير المكلف بالمالية وتنفذ في إطاره؛ إلا إذا اتسمت العملية بالطابع الاستعجالي؛ أما ما يتعلق بالكيفية؛ فتتم على وثائق المؤسسة أو بها فيحق له الدخول إلى كل مرافق التي تشغلها المؤسسة العمومية الاقتصادية الخاضعة للرقابة والتدقيق؛ وقد تتم العملية بصفة فجائية¹ حسب الحالة أو عقب تبليغ مسبق للمؤسسة التي ستكون موضوع عمليات الرقابة.

1- المرسوم التنفيذي رقم 272/08 المؤرخ في 06 رمضان عام 1429 الموافق 06 سبتمبر سنة 2008؛ المحدد لصلاحيات المفتشية العامة للمالية؛ ج ر مؤرخة في 07 سبتمبر؛ العدد 50؛ سنة 2008؛ المادة 14.

2-2-2- النزمات مسؤولي المؤسسات العمومية الاقتصادية أمام المفتشية أثناء الرقابة:

يتعين على المديرين التنفيذيين الرئيسيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية ضمان شروط العمل الضرورية لإتمام مهام المفتشية وتقديم المعلومات المطلوبة دون تأخير وتقديم الدفاتر والوثائق والتبريرات والمستندات المطلوبة وإبقاء المستجوبين في مناصبهم طيلة مهمة المفتشية؛ وعدم التهرب من الالتزامات والواجبات بحجة احترام السلطة الهرمية والسر المهني وسرية المعلومات وتقديم أي وثيقة أو معلومة توضح عمل التسيير .

2-3- الإجراءات المتخذة أثناء وبعد إتمام الرقابة

2-3-1- أثناء الرقابة:

في حال وجود مخالفات خاصة المحاسبية منها أو رفض تقديم طلبات؛ يطلب تجميع المحاسبة وإعادة ترتيبها¹؛ وأيضاً يتم تحرير محضر قصور وإرساله للسلطة الهرمية عند عدم وجود محاسبة أو وجود خلل صعب التصحيح وعند عدم مسك المستندات المالية والمحاسبية المنصوص عليها في التشريع والتنظيم ما يعقد من مهمة الرقابة المحاسبية في تتبع الأرقام وأيضاً عند رفض طلب المفتشية بالإطلاع على المعلومات والوثائق التي تراها ضرورية للرقابة في غضون 08 أيام فيتم تحرير محضر ضد العون المعني ورئيسه الهرمي ويرسل للسلطة الهرمية لمتابعته وعند اكتشاف الخلل تسارع السلطة الهرمية باتخاذ الإجراءات الضرورية لحماية مصالح المؤسسة المراقبة ويتم إعلام السلطة الوزارية المعنية بذلك وإعلام المفتشية بالإجراءات المتخذة لذلك.

2-3-2- بعد إتمام الرقابة:

قبل تدوين تقرير المهمة يتم إبلاغ المدير التنفيذي بمعاينة الوحدات العملية للمفتشية ويعد تقرير يرسل للسلطة التي طلبت القيام بالرقابة دون سواها² في الحالة الاستعجالية؛ كما تسلم نسخة منه للمؤسسة المراقبة في الحالة العادية؛ ويتضمن التقرير المعاينات والتقديرات المتعلقة بالتسيير المالي والمحاسبي وفعالية التسيير والنتائج والاقتراحات لتحسينه؛ ويتعين على المدير التنفيذي الرئيسي الإجابة على الملاحظات والمعاينات

1-المرسوم التنفيذي رقم 272/08 المؤرخ في 06 سبتمبر سنة 2008؛ المحدد لصلاحيات المفتشية العامة للمالية؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 7/ف 1؛ والمرسوم التنفيذي رقم 96/09 المؤرخ في 22 فيفري 2009 المحدد لشروط وكيفيات رقابة وتدقيق المفتشية العامة للمالية لتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 11/ف 1.

2-المرسوم التنفيذي رقم 272/08 المؤرخ في 06 سبتمبر سنة 2008؛ المحدد لصلاحيات المفتشية العامة للمالية؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 22/ف 3.

التي احتوى عليها التقرير في أجل أقصاه شهرين؛ ويجب إعلامه بالتدابير المتخذة والمرتبطة المتعلقة بالوقائع المسجلة؛ ويمكن تمديد المدة لشهرين إضافيين بصفة استثنائية من طرف رئيس المفتشية العامة للمالية بعد موافقة الوزير المكلف بالمالية¹؛ وفي حالة عدم الرد يصبح التقرير نهائي؛ وفي حالة الرد يتم إعداد رد ملخص يجمع بين معانيات أعوان المفتشية وإجابات المديرين التنفيذيين للمؤسسة المستجوبة؛ ويقدم كل ذلك للسلطة الطالبة للقيام بالرقابة وللسلطة الوزارية المعنية؛ كما تعد المفتشية تقريراً سنوياً يتضمن نشاطها ومعانياتها لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية والأجوبة والمقترحات وتسلم لوزير المالية خلال الثلاثي الأول من السنة المالية للتقرير؛ وفي حالة التقصير أو الضرر على المفتشية أن تسارع بالتبليغ لتلافي الخسائر على المؤسسة؛ ومن خلال ما سبق نميز عدة أنواع من التقارير التي تعدها المفتشية العامة للمالية عند قيامها بمراقبة المدير التنفيذي الرئيسي والإدارة العليا للمؤسسات العمومية الاقتصادية تتمثل في التقرير الخاص بعد الانتهاء من عملية الرقابة والتدقيق ذات الطابع الاستعجالي والتقرير الأساسي حالة عدم الاستعجال والتقرير التلخيصي المعد بعد إجابة المدير التنفيذي على الأسئلة المتعلقة بالرقابة؛ وأخيراً التقرير السنوي والمتضمن لحصيلة النشاط؛ وقد تكتفي المفتشية العامة للمالية بإرسال التقرير الأساسي فقط للأجهزة الممثلة للدولة المساهمة بينما ترسل التقارير التلخيصية والخاصة للسلطة الوزارية المعنية؛ كنوع من الرجوع لحقبة الوصاية؛ إذا تمت مهمة الرقابة دون طلب فنحن بصدد التدخل الوجوبي للمفتشية العامة للمالية للقيام بالرقابة الخارجية على المؤسسة العمومية الاقتصادية إذا كلفت هذه الأخيرة بمشاريع ممولة من ميزانية الدولة فيتم مراقبتها وفقاً للأحكام المنصوص عليها والمتعلقة بالمؤسسات والإدارات العمومية؛ والأمر لا يختلف عن قيام المفتشية بالرقابة وتدقيق التسيير بالنسبة لكيفية إعداد التقرير الأساسي أو التقرير التلخيصي و تبليغه².

3- أثار قيام المفتشية العامة للمالية بالرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية:

منذ التخلي عن القوانين المتعلقة بالاستقلالية وبعد صدور الأمر 08-01 الذي أعاد المفتشية العامة للمالية المنشأة بالمرسوم 80-53 المؤرخ في 01 مارس 1980 للقيام برقابة خارجية على

1- المرسوم التنفيذي رقم 96/09 المؤرخ في 22 فيفري 2009 المحدد لشروط وكيفية رقابة وتدقيق المفتشية العامة للمالية لتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 17.

2- الأمر رقم 01/08 المؤرخ في 21 صفر عام 1429 الموافق 28 فبراير سنة 2008 المتمم للأمر رقم 04/01 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 أغسطس سنة 2001؛ والمتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصتها؛ ج ر مؤرخة في 02 مارس؛ العدد 11؛ سنة 2008؛ المادة 7 مكرر/ف 2؛ والمرسوم التنفيذي رقم 272/08 المؤرخ في 06 سبتمبر سنة 2008؛ المحدد لصلاحيات المفتشية العامة للمالية؛ مرجع سبق ذكره؛ المواد من 21 إلى 25.

المؤسسات العمومية الاقتصادية بعد أن كانت تخضع قبل الأمر لرقابة داخلية فقط باعتبارها شركة تجارية تخضع لأحكام شركات رؤوس الأموال المنصوص عليها في القانون التجاري. بعد صدور الأمر 08-01 أصبحت المؤسسة تخضع لرقابة داخلية ورقابة خارجية حالة التدخل بصفة جوازية بناء على طلب سلطات أو هيئات تمثل الدولة كسلطة عامة ووجوباً عند تمويلها من الميزانية.

المطلب الثالث: رقابة الجهات المركزية

1- شركات تسيير مساهمات الدولة

1-1- تعريفها:

هي مؤسسات عمومية اقتصادية؛ مهمتها تسيير محفظة الأسهم بإسم الدولة ولصالحها؛ فهي تشبه صناديق المساهمة؛ وتختلف عن الشركات القابضة لأنها لا تملك حق ممارسة حقوق الملكية على الأسهم؛ فهي عبارة عن وكيل عن الدولة المساهمة.

شأنها شأن المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ تؤسس شركات تسيير مساهمات الدولة في شكل شركة رؤوس الأموال تملك الدولة أغلب رأس مالها الاجتماعي؛ وتخضع لأحكام القانون التجاري؛ فهي عبارة عن شركة مساهمة تنشأ وفق المرسوم التنفيذي 01-283 المتضمن للشكل الخاص بأجهزة إدارة وتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وتخضع لأحكام الأمر 01-04 وأحكام القانون التجاري؛ واللوائح التي يصدرها مجلس مساهمات الدولة؛ وأحكام قانونها التأسيسي؛ وأحكام عهدة التسيير؛ تحوز الدولة مجموع رأس مالها عن طريق لائحة يصدرها مجلس مساهمات الدولة؛ وتتميز بوجود مجلس مديرين وجمعية عمومية.

حسب المادة 41 من الأمر 01-04 تم توزيع الأسهم والمساهمات بين شركات تسيير المساهمات؛ وقد تقرر إنشاء 28 شركة تسيير مساهمات وطنية¹؛ و 03 شركات تسيير مساهمات جهوية؛ تراقب تقريبا 907 مؤسسة عمومية اقتصادية؛ مع وجود بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية التي لا تتبع لها كالشركة الوطنية للمركبات الصناعية؛ والخطوط الجوية الجزائرية؛ وشركة صيدال؛ والشركة الوطنية للتبغ والكبريت؛ وشركة المياه المعدنية؛ والشركة المالية للاستثمار، المساهمة والتوظيف (SOFINANCE)؛ وشركة الدراسات الاقتصادية لتحليل المالي وللتقييم الإستراتيجي (ECOFIE)؛ إضافة إلى المؤسسات العمومية الأخرى؛ والتي تعتبر سيادية وتتبع الوزارات الوصية مباشرة وهي؛ شركة سونطراك؛ شركة الكهرباء والغاز؛ القطاع المصرفي والمالي؛ مؤسسات البريد والمواصلات؛ وشركة السكك الحديدية.

تتوزع المؤسسات العمومية الاقتصادية داخل هذه شركات تسيير مساهمات الدولة بأعداد متفاوتة حسب قطاعات النشاط والتخصص؛ وتنقسم إلى مؤسسات تابعة ومؤسسات فرعية؛ كما يتواجد ثلاث شركات تسيير المساهمات جهوية؛ هي شركة تسيير المساهمات وسط كمؤسسة واحدة تشكل من 108 مؤسسة فرعية؛ وشركة تسيير المساهمات غرب؛ تضم مؤسستان الغرب والجنوب الغربي؛ وتشمل 128 مؤسسة فرعية؛ وشركة تسيير المساهمات شرق؛ تضم مؤسستان الشرق والجنوب الشرقي؛ وتشمل 136 مؤسسة فرعية.

1-2- أجهزة تسييرها:

تختلف هذه شركات تسيير مساهمات الدولة عن المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ بكونها تضم جمعية عامة ومجلس مديرين.

1-2-1- الجمعية العامة:

تتكون من ممثلين مفوضين من مجلس مساهمات الدولة لتولي صلاحيات الجمعية العامة؛ ويشترك أعضاء مجلس المديرين أو المدير العام الوحيد بتشكيل الجمعية العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ حيث أن المساهم الوحيد هو الدولة؛ وتجتمع الجمعية العامة مرة واحدة في السنة على الأقل في دورة عادية؛ أو غير عادية للضرورة بدعوة من رئيس مجلس المديرين أو المدير العام الوحيد؛ الذي يقترح جدول أعمالها وترسل لوائحها إلى رئيس مجلس مساهمات الدولة.

من مهام الجمعية العامة؛ الفصل في المسائل المتعلقة ب حياة المؤسسة؛ كاعتماد البرامج العامة للنشاطات؛ الحصيلة السنوية لتخصيص الأرباح؛ الزيادة في الرأس المال الاجتماعي أو خفضه؛ تقييم الأصول والسندات؛ أو التنازل عنها؛ مخطط تطهير المؤسسة وإعادة هيكلتها؛ تعديل القانون الأساسي وتعيين محافظ الحسابات¹.
 تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس المديرين ورئيسه بعد موافقة رئيس الحكومة على ترشحهم؛ وبعد أخذ رأي مجلس مساهمات الدولة؛ وتنتهي مهامهم حسب الأشكال نفسها.

1-2-2- مجلس المديرين:

يتكون من عضو إلى ثلاث أعضاء حسب مهام الشركة وحجمها؛ وحين يمارس عضو واحد مهام مجلس المديرين يسمى المدير العام الوحيد؛ ويتم اختيار الأعضاء من ذوي المهنية والخبرة في التخصص؛ وتكون مهام وحقوق وواجبات ومدة العهدة موضوع تعاقد (علاقة وكالة) تبرم بينهم وبين الجمعية العامة.
 يتولى رئيس مجلس الإدارة في شركات المساهمة الإدارة العامة للشركة تحت مسؤولياته ويمثل الشركة في علاقتها مع الغير؛ كما له السلطة الموسعة للتصرف باسم المؤسسة مع مراعاة السلطات الممنوحة قانونا

1-المرسوم التنفيذي رقم 283/01 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 05.

للجمعية العامة للمؤسسة؛ ويمكنه تقديم الكفالات والضمانات الاحتياطية أو الضمانات باسم الشركة في حدود المبالغ التي يحددها مجلس الإدارة؛ وبإذنه في مدة لا تتجاوز السنة وينشر الإذن؛ كما يمكن لرئيس مجلس الإدارة أن يفوض بعض صلاحياته تحت مسؤولياته؛ أما في حالة الرئيس والمدير العام؛ فإنّ تحديد وظائفهما والسلطات المخولة لهما يتم بالاتفاق بين مجلس الإدارة ورئيسه¹.

أما فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركات مساهمة والتي يديرها مجلس مديريين يتمتع بسلطة موسّعة للتصرف باسم المؤسسة مع مراعاة سلطات مجلس المراقبة وجمعيات المساهمين؛ ويمثل رئيس مجلس المديرين الشركة في علاقاتها مع الغير مع مراعاة القانون الأساسي للشركة؛ وأما ما يتعلق بالمؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة؛ فإنّ المسير أو المسيرين يمارسون صلاحياتهم في التسيير والاستغلال كما يحددها القانون الأساسي للمؤسسة.

أما ما يتعلق بالمؤسسات ذات الشكل الخاص المنظم حسب المرسوم التنفيذي 01-283؛ فإنّ رئيس مجلس المديرين أو المدير العام الوحيد حسب الحالة يمثل الشركة في علاقاتها مع الغير ويمارس أعضاء مجلس المديرين سلطاتهم في إطار العقود المبرمة بينهم وبين الجمعية العامة للمؤسسة ولهم سلطات موسّعة في تسيير والإشراف على إدارة المؤسسة الاقتصادية في حدود هذا العقد².

1-2-3- عهدة التسيير:

نعني بها الصلاحيات الممنوحة لشركات تسيير مساهمات الدولة لممارسة حق الملكية بالوكالة؛ وكالة بينها وبين الدولة المساهمة ممثلة في مجلس مساهمات الدولة؛ لتقليص التكاليف؛ والتنسيق بين سياسات إدارة قطاعات النشاط؛ وفتح رأس مال القطاع العام للاستثمار؛ وتحديد صلاحيات الدولة المالكة وتفويضاتها لشركات التسيير؛ وشروط الحيازة؛ وتسيير الأسهم والقيم المنقولة الأخرى.

تحدد مهام شركات تسيير مساهمات الدولة من خلال عهدة التسيير (mandat de gestion)

الممنوحة لها من مجلس مساهمات الدولة؛ وتقوم بإسم الدولة بممارسة الصلاحيات التالية:

- تنفيذ مخططات إعادة التقييم؛ والتأهيل والتطوير للمؤسسات العمومية حسب الصيغ القانونية الملائمة.
- ضمان التسيير والمراقبة الإستراتيجية والعملية لحفظة الأسهم والقيم المنقولة وفق معيار النجاح والمردودية.
- ممارسة صلاحيات الجمعية العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية في حدود صلاحيات عهدة التسيير.
- مرافقة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتحديثها وملائمتها مع المحيط التنافسي وزيادة القيمة المضافة؛ وتحسين الناتج الخام للاستغلال؛ وتقليص العجز المالي ومديونية المؤسسات.

1- الأمر رقم 59/75 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975؛ المتضمن القانون التجاري؛ مرجع سبق ذكره المادة 641.

2- المرسوم التنفيذي رقم 283/01 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001؛ المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها؛ مرجع سبق ذكره المادة 09.

- التنازل عن القيم المنقولة في إطار عملية الشراكة أو عن الأصول المادية لفائدة أجراء المؤسسة؛ وتحويل ديون البنوك إلى مساهمات.
- تعتبر شركات تسيير مساهمات الدولة وكالات حوصصة بالنسبة لمجلس مساهمات الدولة؛ مهمتها إضافة إلى ما سبق؛ هي تنفيذ برامج الحوصصة؛ وإعداد الملفات التقنية الخاصة ولا سيما في تقييم الأصول؛ ومذكرات الاتصال ودفتر الشروط.
- تشجيع عمليات الشراكة؛ خاصة مع القطاع الخاص الوطني؛ للقضاء على ديون المؤسسات والحفاظ على مناصب الشغل بها.

2- مجلس مساهمات الدولة

تم إنشاؤه بموجب المادة الثامنة من الأمر 01-04؛ ووضع تحت سلطة رئيس لحكومة الذي يتولى رئاسته؛ حيث تمارس الدولة من خلاله حق الملكية على القيم المنقولة المحولة لشركات تسيير مساهمات الدولة؛ ومن مهامه؛ تحديد الإستراتيجيات الشاملة في مجال مساهمات الدولة وتنفيذها؛ وتحديد سياسات وبرامج حوصصة المؤسسات العمومية والموافقة عليها؛ وتعيين ممثلين له في الجمعيات العمومية للمؤسسات العمومية الاقتصادية كوكلاء يمارسون حق الملكية لصالح الدولة؛ ويتولى تنظيم القطاع العمومي الاقتصادي؛ خاصة في ما يتعلق بطرق إنشاء المؤسسات واللجوء لأشكال خاصة لأجهزة الإدارة والتسيير بالنسبة لشركات تسيير مساهمات الدولة؛ كما يحدد تشكيلة مجلس المديرين¹.

يتشكل مجلس مساهمات الدولة طبقا لنص المادة الثامنة من الأمر 01-04 التي نصت على تحديد تشكيلته وسيره عن طريق التنظيم وفق المرسوم التنفيذي 01-253 المؤرخ في 10/09/2001 والذي حدد تشكيلته علاوة على رئيسته؛ من الوزراء المكلفين بالقطاعات التالية: العدل؛ الداخلية والجماعات المحلية؛ الشؤون الخارجية؛ المالية؛ المساهمات وتنسيق الإصلاحات؛ التجارة؛ العمل والضمان الاجتماعي؛ تهيئة الإقليم والبيئة؛ الصناعة وإعادة الهيكلة؛ الوزير المنتدب لدى وزير المالية المكلف بالخبزينة وإصلاح المالية؛ الوزير المعني بجدول الأعمال؛ ويجتمع المجلس مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر؛ كما يمكن استدعاؤه للاجتماع في كل وقت بطلب من رئيسته؛ أو بطلب من أحد أعضائه؛ ويتولى الوزير المكلف بالمساهمات أمانة المجلس.

3- الوزارة الوصية؛ الحكومة؛ ورئيس الجمهورية

3-1- الوزارة الوصية:

التغيرات العديدة التي شهدتها تركيبة الوزارة الوصية عن ملف تسيير مساهمات الدولة؛ جعلتنا نلجأ عن تسميتها مباشرة في العنوان؛ فهي إلى غاية كتابة هذه الأسطر وزارة الصناعة والمناجم؛ وقد كانت من قبل

تضم الصناعة والاستثمار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وقبل ذلك؛ وزارة الصناعة وترقية الاستثمار؛ ووزارة المساهمة وترقية الاستثمار بعد صدور الأمر 01-04؛ وكانت في السابق تسمى وزارة المساهمة وتنسيق الاستثمار.

هذه التغيرات الكثيرة في تركيبة الوزارة تعد مؤشرا حقيقيا لصعوبة التحكم في ملف المؤسسات العمومية الاقتصادية وتصنيفها؛ فهي تضم الكبيرة والصغيرة؛ وتضم الصناعة والاستثمار والمناجم؛ وكلها تخضع لشركات تسيير المساهمات؛ وهو ما يفسر هذا الاضطراب الرهيب في تحديد المسؤوليات.

يقترح وزير الوزارة الوصية؛ عناصر السياسة الوطنية في ما يتعلق بتسيير مساهمات الدولة وخصوصة المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وترقية انجاز برامج الشراكة الصناعية أو المالية أو الخدماتية مع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين؛ والمساهمة فيها لتطوير النشاط الاقتصادي وإنعاشها؛ وإعداد التقارير حول الوضعية الشاملة للمؤسسات العمومية لعرضها على الحكومة؛ وحول تسيير الأجهزة المؤهلة والمنشأة لحفظ الأسهم و القيم المنقولة الأخرى. تشمل وسائل الرقابة؛ تقديم التقارير الدورية من طرف أجهزة تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى الجهات المركزية؛ أو إرسال لجان تحقيق متخصصة من طرف الجهات المركزية إلى المؤسسات العمومية الاقتصادية.

3-2- الحكومة:

يعتبر رئيس الحكومة رئيسا لمجلس مساهمات الدولة ورئيسا للجنة مراقبة عمليات خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية والموافقة على استراتيجيات الخوصصة وبرامجها وضمان استمرار الخدمة العمومية لبعض المؤسسات العمومية المخصصة؛ ويوافق على ترشيحات أعضاء مجلس المديرين المقترحين من الجمعية العامة لشركات تسيير مساهمات الدولة والسلطة المخولة إليه في التعيين للوظائف السامية عدا ما يختص به رئيس الجمهورية؛ وترسل الجمعية العامة اللوائح إلى رئيس الحكومة للموافقة عليها كأسلوب رقابي؛ وأعضاء مجلس المساهمات يتكون كلية من الطاقم الوزاري؛ كما يعد مجلس الوزراء تقريرا سنويا يعرض على مجلس مساهمات الدولة وعلى الحكومة والهيئة التشريعية.

3-3- رئيس الجمهورية:

يتمتع بصلاحيات واسعة؛ كالتعيين في الوظائف السامية للدولة ومراقبة عمل الحكومة؛ تعيينات قد تشمل رؤساء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية بواسطة مراسيم رئاسية باقتراح من الحكومة؛ والمراسيم المنظمة لها كما هو الأمر مع الأمر 01-04؛ ما لا يتيح مناقشته ولا يحق للبرلمان تعديله؛ وهو يدخل في إطار الإجراءات المستعجلة لمواكبة اشتراطات الشراكة والعولمة.

خلاصة:

نجم عن إصلاحات استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية التفريق بين الدولة كسلطة عامة والدولة كمساهمة؛ والفصل بين الدولة كسلطة عامة والمؤسسة بعد إلغاء الوصاية بصفة شبه كلية؛ بينما كان الفصل أقل حدة بين الدولة كمساهمة والمؤسسة؛ وذلك بإنشاء علاقة وكالة عبر وسيط ممثل في صناديق المساهمة باعتبارها ممثلاً لأسهم الدولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وعليه؛ فقد تم الفصل بين حقوق الملكية (الدولة المساهمة) وحقوق الإدارة (المديرية العامة للمؤسسة ومديرها التنفيذي)؛ نتج عنه ظهور حقوق للرقابة الداخلية (مجلس الإدارة والجمعية العمومية) وللخصل من الرقابة ذات الطابع الإداري (الخارجية) وهو ما تؤكد المادة 58 من القانون التوجيهي.

إن اكتساب المؤسسة الاقتصادية العمومية للشخصية المعنوية المستقلة منح المدير التنفيذي الرئيسي بها الأهلية القانونية الكاملة للتعاقد والالتزام والاشتراط واتخاذ القرار بكل حرية؛ وذلك بإخضاعها للقانون التجاري حسب ما تنص عليه المادة الثانية من القانون رقم 88-04 والمادة السابعة من القانون رقم 88-01؛ ما يعني أن المؤسسات الاقتصادية العمومية صارت ملزمة بالتسجيل في السجل التجاري ومسك الدفاتر التجارية وأداء الالتزامات الجبائية مع وجود أحكام قانونية خاصة مثلاً في الإفلاس قد تنظم خارج إطار القانون التجاري متى ما نص المشرع على ذلك.

ورغم هذه الإصلاحات إلا أن فتح رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية لخواص لم يتم خلال المرحلة؛ فلا تزال الدولة المساهمة هي المالك الوحيد لرأس مالها في شكل أسهم أو حصص باسمها لدى المؤسسات؛ كما تنص عليه المادتين الخامسة والسادسة من القانون 88-01؛ تحصل على حصتها من الأرباح التي تدفعها المؤسسات لصناديق المساهمة التي تدير وتمارس حق الملكية الحصرية.

ممارسة حقوق الملكية الحصرية نظمها المشرع عبر القانون رقم 88-03؛ بإنشائه لصناديق المساهمة عبارة عن كونها مؤسسة عمومية اقتصادية أيضاً منظمة في شكل شركة مساهمة تضم جمعية عامة ومجلس إدارة؛ تابعة بصفة مباشرة للدولة تدار من خلال جهاز خاص يمارس حقوق الملكية (في الجمعية العمومية العادية والاستثنائية) بها أغلب أعضائه وزراء؛ وكل صندوق مساهمة يديره مجلس إدارة معين من قبل مجلس الوزراء؛ ما يؤكد عدم استقلاليتها تجاه الدولة ما يؤثر على ممارستها لحقوق الملكية الحصرية على المؤسسات الاقتصادية العمومية وحقوق الرقابة الداخلية (الجمعية العمومية بالأخص) في ظل القانون التجاري؛ وفي هذا الصدد تم إنشاء ثمانية صناديق مساهمة.

الفصل الرابع

مكافئات المديرين التنفيذيين

بالجزائر؛ واقع ومقارنات

المبحث الأول: مكافئات المديرين التنفيذيين

للمؤسسات في الجزائر

المبحث الثاني: مقارنات مخجلة حول المكافئات

؛علاقتها بفسل الرقابة

المبحث الثالث: مكافئة المديرين التنفيذيين في

الجزائر؛ وتنامي ظاهرة الفساد

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على مكافئات المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسات العمومية الاقتصادية والمؤسسات العمومية الأخرى بالجزائر؛ من خلال التعرف على مفهوم المكافئة ومكوناتها؛ والأشكال المختلفة لها؛ والتعرف عي عليها وفق قانون العمل؛ والمرسوم التنفيذي الخاص بالمديرين التنفيذيين سنة 1990؛ والقانون التجاري؛ كما سنتعرف على نماذج تخص مكافئة المدير التنفيذي الرئيسي؛ والطريقة العملية لتحديدها؛ باستعمال معايير مختلفة.

ثم بعدها سنتعرف على تطور الزيادة في مكافئات المديرين التنفيذيين المرتبطة بالأجر الوطني الأدنى المضمون؛ ومظاهر وقواعد التقييم التي تنسم على أساسها؛ ويتعلق الأمر بالتزامات النتائج؛ وعقود نجاعة الأداء؛ وتقديم النماذج المقترحة لمنح المزايا العينية؛ وتقديم العلاوات والتعويضات الخاصة للمديرين التنفيذيين. في المبحث الثاني للتحديث بناء على العرض القانوني السابق للمكافئات وفق التشريع الجزائري لتقديم مقارنات تظهر مخجلة مع الجارتين المغرب وتونس؛ ومع الحالة الأمريكية على وجه الخصوص؛ ثم التطرق لواقع مكافئات المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر.

وأما المبحث الثالث؛ فيخصص لإبراز العلاقة في ضوء نظرية الوكالة وفرضياتها بين المستوى المتدني لمكافئات المديرين التنفيذيين وتنامي انتهازيتهم عبر الانتفاع غير المشروع من موارد الشركة؛ وذلك بالإشارة والتعرف على نتائج الدراسات المعدة في هذا المجال على غرار دراسة أجراها مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية (Cread) في سنة 2003؛ ودراسة أحمد قودري الباحث الاقتصادي في (Cread) سنة 2007 حول مكافئات المديرين التنفيذيين الرئيسيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

سنوضح بعدها العلاقة بين الأجر الوطني الأدنى المضمون؛ والتضخم؛ وانخفاض مستوى المكافئات في مخالفة واضحة لفرضية نظرية الوكالة المتعلقة بالمكافئة والتي تشترط أن تكون محفزة ومرتبطة بنجاعة الأداء في المدى الطويل؛ وأن تسمح باستقطاب أفضل العناصر؛ باعتبارها هي الأخرى أداة رقابية لا تقل أهمية عن الأدوات الضبطية والردعية والعقابية الأخرى؛

ثم سنقدم أمثلة عن المقارنة المخجلة مع الحالة الأمريكية على وجه الخصوص؛ وتقديم تصور لأسباب ما حدث في قضية سوناطراك 1 و 2؛ بمقارنة بين مكافئات المديرين التنفيذيين في بعض المؤسسات البترولية التي تعد سوناطراك مثلا أكبر بكثير من بعضها وبين مكافئة محمد مزيان المدير التنفيذي الرئيسي السابق للمجمع المتهم والمدان في قضية فساد بها؛ أو رشاوى لوزير الطاقة الأسبق شكيب خليل؛ بملايين الدولارات؛ باعتبارها خيارات أسهم غير شرعية أو لنقل على الطريقة الجزائرية.

المبحث الأول: مكافئات المديرين التنفيذيين للمؤسسات في الجزائر

حسب القانون المتعلق بالإطارات التنفيذية؛ فإنّ الأجر الثابت للمدير التنفيذي الرئيسي وبقية التنفيذيين في المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية بالجزائر؛ يتراوح بين 06 و 10 أضعاف الأجر الأدنى الوطني المضمون؛ والذي يعادل 18000 دج منذ سنة 2012؛ والتفاوت يكون حسب أهمية المؤسسة؛ وعليه؛ فالجزء الثابت يتراوح حاليا بين 108000 دج و 180000 دج؛ وجزء متغير محصور بين الصفر وقيمة الجزء الثابت كحد أقصى؛ ويكون مقسما بين إنجاز الأهداف الاقتصادية؛ والأرباح المحاسبية.

المطلب الأول: ماهية المكافئة و نماذج تحديدها

1- مفهوم المكافئة:

مصطلح مكافئة يضم الأجر؛ التعويض والمنح الفخرية والأتعاب والبدلات والعلاوات الثابتة والمتغيرة؛ وعبر عقد العمل الشفهي أو الكتابي يلتزم المستخدم بدفع في مقابل الخدمات المقدمة مكافئة متفق عليها هي الأجر الذي يعد عوضا عن العمل المقدم؛ فالمكافئة سواء كانت مادية أو غير مادية هي أيضا العوض عن الخدمات المقدمة.

تنص المادة الثامنة من المرسوم التنفيذي رقم 90-290 على أن يكون عقد عمل المسير الأجير الرئيسي موضع تفاوض مع جهاز إدارة شركة رؤوس الأموال؛ ويحدد على الخصوص؛ أسس المرتب ومختلف العناصر التي يتشكل منه؛ والمتكونة من الأجر الأساسي والتعويضات الثابتة والمتغيرة والعلاوات المرتبطة بنتائج المؤسسة؛ إضافة إلى المنافع العينية، والتفاوض حول سلطات المسير الأجير الرئيسي لتوظيف إطارات المديرية المذكورة في المادتين 2 و 5 من المرسوم؛ وأهداف النتائج والتزاماتها، ومدة مراجعة العقد وتكييفه أثناء التنفيذ ودوريتها وكيفيةها؛ وفي الجزائر القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل المؤرخ في 21 أفريل 1990؛ والذي يشكل الهيكل الأساسي لتشريعات العمل؛ والذي يمكن اعتباره كميثاق للعمل عاجل في بابه الرابع مكافئات أو أجرة العمل.

نشر المشرع امتيازات و ضمانات لحماية مكافئات الموظفين باعتبارها من أصحاب الديون الممتازة التي لا تخضع للحجز ولا للاحتباس؛ ففي ما يتعلق بالإمتيازات؛ تنص المادة 89 من قانون العمل رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل؛ على منح الأفضلية لدفع الأجور وتسبيقاتها على جميع الديون الأخرى بما فيها ديون الخزينة والضمان الاجتماعي، مهما كانت طبيعة علاقة العمل وصحتها وشكلها؛ أما ما يتعلق

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

بالضمانات؛ فتنص المادة 90 منه؛ على عدم إمكانية الاعتراض على الأجور المرتبة على المستخدم؛ كما لا يمكن حجزها أو اقتطاعها مهما كان السبب حتى لا يتضرر العمال المستحقين لها.

أعد المشرع الجزائري؛ وفي إطار العمل قانون وتنظيمات خاصة ونوعية متعلقة بالإطارات التنفيذية المديرة للمؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف تنشيط وضمان نمو وتطور الشركات التجارية بوضع والمحافظة على التضامن بين المستخدم و العمال.

متطلبات سير عمل المؤسسات والقوانين الاجتماعية الاقتصادية والمالية والجمركية والضريبية... إلخ والتي تتموضع حول البحث عن التوازن بين الأعباء الاجتماعية وأرباح المؤسسة: حقوق العمل تتوجه نحو التقدم الاجتماعي.

نظام الحرية التعاقدية الفردية المضافة لمبدأ حرية التفاوض والمكافئة؛ والتي تنشئ منهجية المقاربة للعلاقات الفردية للعمل؛ وتعد سوق العمل بفتح عقد العمل في شكله ومضمونه ومجاله: العمل بالقطعة؛ العمل بالنسبة؛ العمل برقم الأعمال؛ العمل بالنتائج؛... إلخ؛ والطموح الأساسي للمستخدم يتركز على المكافئة أو الأجر؛ وتقريبا كل المطالبات تعتبر الأجر هو المطلب الأساسي.

2- الأشكال المختلفة للمكافئة:

يادماج مبدأ الحرية التعاقدية يعود للأطراف المتعاقدة في عقد العمل تحديد طريقة المكافئة؛ وهذا التصور الليبرالي لا يتواجد سوى الواقع العملي في كون المكافئة محددة من قبل المستخدم في إطار القانون حتى يتم احترام الحد الأدنى للأجور؛ ويمكن أن نميز مختلف أشكال المكافئة؛ وذكر منها: الأجر حسب الوقت والأداء؛ المزايا العينية؛ المنح؛ الهدايا؛ العلاوات والإكراميات المختلفة.

وفي الجزائر القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل 1990؛ والذي يشكل الهيكل الأساسي لتشريعات العمل؛ والذي يمكن اعتباره كميثاق للعمل عاجل في بابه الرابع مكافئات أو أجرة العمل؛ فللعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل؛ وعبرة مرتب، حسب هذا القانون تشمل، الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة، والتعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاص، لا سيما العمل التناوبي والعمل المضر والإلزامي بما فيه العمل الليلي، وعلاوة المنطقة، والعلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه.

ويفهم من عبارة الدخل المتناسب مع نتائج العمل الأجرة حسب المردود، لا سيما العمل بالالتزام أو القطعة أو العمل بالحصة أو حسب رقم الأعمال؛ وتسدد المصاريف حسب تبعات خاصة يفرضها

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

المستخدم على العامل (مهام مأمورة، استعمال السيارة الشخصية لأداء خدمة، وتبعات مماثلة؛ ويجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور للعمال لكل عامل مساوي بدون أي تمييز؛ وتحدد الأجور بعبارات نقدية محضة وتدفع عن طريق وسائل نقدية محضة؛ ويُدْرَج مبلغ الأجر وجميع عناصره بالتسمية في قسيمة الأجور الدوري التي يعدها المستخدم؛ ولا يطبق هذا الحكم على تسديد المصاريف.

3- المكافئة في عقد العمل وعقد المؤسسة:

القانون المدني في بابه التاسع يعالج العقود التي تقوم حول الخدمات والفصل الأول المتعلق بعقد المؤسسة أو عقد المقاوله ينظم الالتزامات وحقوق الأطراف؛ وتعريف عقد المؤسسة في المادة 549؛ والتي تنص على أن "المقاوله عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئا أن يؤدي عملا مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر.

لا يقترح قانون العمل تعريفا لعقد العمل؛ ولكن حسبه؛ عقد العمل يحلل إجمالا بأنها الاتفاقية التي حسبها يقدم فيها الشخص نشاطه لخدمة أو تحت تصرف شخص آخر يضعه أي منصب أو مكان في مقابل أجر؛ وحده رابط التبعية الذي يتواجد في عقد العمل وليس في عقد المقاوله يسمح بتنوع مفهوم المكافئة الموجودة في كلا التصنيفين للعقد.

4- المكافئة حسب القانون التجاري الجزائري:

تنص المادة 635: ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسا له شريطة أن يكون شخصا طبيعيا وذلك تحت طائلة بطلان التعيين؛ كما يحدد مجلس الإدارة أجره؛ ففي شركات الأسهم؛ يحدد مجلس الإدارة مكافئة رئيسه؛ وقد أعطى القانون التجاري حق التعيين لمجلس الإدارة.

في حين أن المرسوم التنفيذي يشمل فقط المدير التنفيذي الرئيسي للشركة وليس رئيس مجلس الإدارة لشركة رؤوس الأموال؛ تشكل بدائل الحضور المقدمة للإداريين من قبل الجمعية العمومية للمساهمين منحاً وتعويضات؛ وليست أجورا ومكافئات كما تحددها المادة 632 من القانون التجاري؛ وتنص المادة 631 على: لا يجوز للقائمين بالإدارة أن يحصلوا من الشركة على أي أجرة دائمة كانت أم غير دائمة ماعدا الأجور المبينة في المواد 634، 633، 632، 639؛ ويعتبر باطلا كل قرار مخالف لذلك.

5- تأثيراتها على المكافئة:

بما أن إداريا في شركة مساهمة لا يمكنه حتى الحصول على عقد عمل في تاريخ لاحق لتعيينه كإداري؛ فيوجد إذن ثغرة قانونية عندما يعين مجلس الإدارة أحد أعضائه في منصب المدير لعام الرئيسي للشركة PDG؛ أي في منصب المسير الأجير الرئيسي مستفيدا بطريقة آلية من عقد عمل للمدير التنفيذي للشركة؛ حسب المرسوم رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990؛ ما يعرض هذا العقد للبطلان المطلق؛ ويخضع لقرار قضائي (وليس للتحقيق؛ لأنّ العقد غير القانوني يعد انتهاكا وتعديا على المادة 616 من القانون التجاري الجزائري).

نفس الوضعية غير القانونية تتواجد عندما يتم تعيين إداري بعقد عمل إطار تنفيذي في أي منصب عمل (سواء في إطار قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 أو في إطار المرسوم التنفيذي رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990)؛ أو أي منصب عمل مهما كانت طبيعته؛ لا يمكنه أن يكون إداريا وأجيرا في نفس الوقت؛ وفي نفس شركة المساهمة؛ باستثناء منصب المدير التنفيذي الرئيسي المنظم بالمواد من 635 إلى 638 أين يتحمل رئيس مجلس الإدارة تحت مسؤوليته الإدارة العامة للشركة¹؛ والحالة القابلة للتطبيق المقترحة من الرئيس؛ ويمكن للمجلس أن يقدم لشخص أو شخصين طبيعيين عقد مساعدة الرئيس؛ كمديرين عاميين².

6- نماذج مكافئة المدير التنفيذي الرئيسي:

يمكن تحديدها عبر القواعد التالية:

- جزء ثابت مقدم شهريا من الأجر القاعدي ومجموع التعويضات؛ ويتراوح بين 06 إلى 10 أضعاف الأجر الوطني الأدنى المضمون؛ باعتباره أجرا خاما؛ الجزء الثابت يحدد عبر مجلس الإدارة للمؤسسة العمومية الاقتصادية؛ حسب معايير تصنيف المؤسسات والمقررة في الجمعيات العمومية للمساهمين.
- جزء متغير مصاغ بالنظر إلى نجاعة لأداء المنجزة من قبل المؤسسة ماديا وماليا؛ والمبلغ يتم وفق التفاوض مع الجمعية العمومية للمؤسسة العمومية الاقتصادية؛ وهذه التركيبة المتغيرة يمكن تقسيمها كما يلي:
 - 40 % كحد أقصى مرتبطة بالأهداف الاقتصادية المحددة في العمل ودفعه يمكن أن يتم كل ثلاثي و بطريقة مصاغة حسب النتائج المحصلة بعد موافقة مجلس الإدارة.
 - 60 % كحد أقصى المرتبط بالربح المحاسبي للعمل ودفعه يتم بطريقة سنوية عند تصديق حسابات الاستغلال من قبل الجمعية العمومية العادية للمساهمين.

1- الأمر رقم 59/75 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975؛ المتضمن القانون التجاري؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 638.

2- المرجع نفسه؛ المادة 639.

- يمكن دفع علاوة التشجيع للمدير التنفيذي الرئيسي للمؤسسة في حالة تحسن النتائج المالية والمحاسبية؛ هذه العلاوة لا يجب أن تتجاوز 20 % من المبلغ السنوي للجزء الثابت المقدم للمدير التنفيذي الرئيسي وتكون مقدمة ومحددة عبر الجمعية العمومية تحت اقتراح مجلس الإدارة.
- المزايا العينية؛ والتي يجب حصرها في التغطية الاستثنائية لمصاريف الإيجار والأعباء الإيجارية والهاتفية للمديرين التنفيذيين العاملين في أماكن بعيدة عن محل إقامتهم الفعلية.
- تعويض العطلة يقدم للمدير التنفيذي الذي لم يقيم بخطأ فادح والذي يمكنه أن يحصل كأقصى حد على 03 أضعاف الأجر الثابت الشهري محتسبة لشهر منها كل سنة دون أن تتجاوز 12 شهراً¹.

7- الطريقة العملية لتحديد المكافئة:

هذه الطريقة العملية تتنوع من مؤسسة عمومية اقتصادية لأخرى للتقييم على مستوى المجموعات الصناعية وعلى مستوى الشركات القابضة؛ ولهذا يجب إضافة النظام المتبنى من قبل المجلس الوطني لمساهمات الدولة والوزارات المعنية.

يمكننا تجميع الطريقة العملية الخالصة لكل كيان اقتصادي عبر طريقتين معتبرتين لإظهار الإشكالية المتعلقة بالأجور دون البحث لا على الحل؛ ولا التوضيح أو الحكم عليها؛ نسعى فقط لفتح محاور انعكاس و البحث الأكاديمي أو الجامعي عن الحقائق الاقتصادية للقطاع الاقتصادي العمومي.

• الطريقة الأولى: معايير تقييم وتصنيف المؤسسات الاقتصادية العمومية:

- (a) المعيار المتعلق بأهمية المؤسسة: حجمها أو اتساعها (محلية؛ إقليمية؛ وطنية.. الخ)؛ قدراتها الانتاجية (كمية و نوعية) وضعية رقم أعمالها (مؤشرات مرجعية)؛ هيكلتها عمالها (الإدارة العليا؛ أصحاب الشهادات)
- (b) المعيار المتعلق بالموقع الجغرافي: ضغوط المحيط؛ الانتشار المكاني؛ مخاطر الشبكات الأرضية والجوية والبحرية؛ مخاطر الاتصالات؛ مخاطر الاجتماعية المهنية المتخصصة.
- (c) الناتج عن تركيب الحجم مع وضعية المؤسسة: ترقيم من 7 إلى 10 (قيمة الأجر الوطني الأدنى المضمون = V)؛ وترقيم نقطي من 1 وحتى 100؛ وترتيب العمالة القدرات/رقم الأعمال.

- الطريقة الثانية: نظام تقييم مكافئة المديرين التنفيذيين للمؤسسات الاقتصادية العمومية: تستند على ثوابت التقييم (أو التنقيط) لنجاعة الأداء في المؤسسة؛ هذا النظام من التقييم تسمح بالوصول إلى تحديد الجزء المتغير من مكافئة المدير التنفيذي الأجير الرئيسي للمؤسسة.
- (a) معايير مرتبطة بالإنجاز: بالنظر إلى إنجاز الأهداف والمدة المنصرمة وانتهاء المدة عبر متغيرات الخزينة و المخزونات والديون والحقوق.
- (b) معايير مرتبطة بالإدارة:
 - علاقات العمل والاتصال: الشريك الاجتماعي؛ السلطات المحلية والأخرى؛ العلاقات التجارية (الشراكة)؛ حضور اجتماعات مجلس الإدارة والعلاقات مع الإداريين.
 - جهود الإصلاح: التوزيع والتسويق؛ نوعية المنتجات؛ والتكوين؛ وإعادة التأهيل والصادرات.
 - التحكم في المعلومة: التحويل في المواعيد لمختلف الوثائق؛ وموثوقية المعلومة؛ وتسيير ومعالجة المعلومات.
 - المعايير المتعلقة بالاستغلال مقيمة ب 45 نقطة تمثل 45 % من الأجر القاعدي الثابت (المكون الثابت المرتبط بالأجر الأدنى الوطني المضمون)¹.
 - المعايير المتعلقة بالإدارة مقيمة 15 نقطة تمثل 15 % من الأجر القاعدي الثابت.

المطلب الثاني: مظاهر التقييم؛ والمزايا العينية

1- تطور الزيادة عن طريق مراسيم أجور الإطار التنفيذية المديرية:

الجزء الثابت من مكافئة المديرين التنفيذيين للمؤسسات محدد عبر القرار الثاني للمجلس الوطني لمساهمات الدولة خلال اجتماعه في 28 فيفري 1997؛ والقرار رقم 2 في إطار توجيهات المجلس الوطني لمساهمات الدولة التي تهدف إلى زيادة توظيف برامج إصلاح المؤسسات الاقتصادية العمومية؛ ومديريات الشركات القابضة فإنّ أجر مديري الشركات القابضة؛ والمديرين التنفيذيين للمؤسسات التابعة لها مرتبطة بقيمة الأجر الأدنى الوطني المضمون ابتداء من الفاتح من جانفي 1997 وخلال كل سنة 1997.

تشمل الزيادة الأجر القاعدي أي الجزء الثابت فقط من أجر الإطار التنفيذية المديرية؛ وترك تحديدها لتقدير مجلس الإدارة والجمعية العمومية؛ وهو ما يعني أيضا الزيادة المقايسة للجزء الثابت من المبلغ الشهري المعبر عنه بالدينار الجزائري والمقدرة بالمدة القانونية للعمل المكافئ لحوالي 173.33 ساعة عمل؛ وبمدة عمل 40 ساعة أسبوعية ويتم حساب مبلغ الساعة بقسمة المبلغ الشهري على عدد الساعات.

بصيغة أخرى؛ النسبة المرجعية القاعدية للحصول على المبلغ المتعلق بالجزء الثابت من أجر الإطار التنفيذي محسوبة ب n مرة؛ وهي عدد أعداد المضاعفة (من 1 إلى 10 أضعاف حسب المجلس الوطني لمساهمات الدولة) من الأجر الوطني الأدنى المضمون للحصول على المبلغ الشهري للجزء الثابت من مكافئة المديرين التنفيذيين.

2- مظاهر وقواعد تقييم الإطارات التنفيذية المدبرة:

قواعد المكافئة والعوامل المختلفة التي تشكلها والتي تتكون من الأجر القاعدي؛ التعويضات الثابتة والمتغيرة والعلاوات المرتبطة بنتائج المؤسسة؛ والمزايا العينية وسلطات المسير الأجير الرئيسي في توظيف إطارات المدبرية الموضحة في المادتين الثانية و الخامسة من المرسوم؛ وأهداف والتزامات النتائج؛ ومدة ودورية ونماذج مراجعته وتعديله خلال التنفيذ¹؛ وعدم الحصول على الأهداف والتزامات المتعلقة بالنتائج يمكن أن يتيح المجال لفسخ العقد المعلن في إطار الإنجاز عبر الأجهزة المؤهلة لشركة رؤوس الأموال بما يتلاءم مع ترتيبات القانون التجاري².

في عقد عمل المدير التنفيذي الرئيسي؛ يتم تثبيت القائمة الاسمية مع التركيبة الدقيقة لفريق الإدارة التنفيذية؛ والأهداف والتزامات النتائج المقررة على المدير التنفيذي الرئيسي في إطار تنفيذ مخطط إصلاح أو تطوير المؤسسة؛ وخاصة في ما يتعلق بتحسين إنتاجية العمل ورأس المال؛ والاستعمال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة والوسائل ومختلف الموارد الأخرى؛ وزيادة نسبة استعمال قدرات الإنتاج والتحكم في زيادة التكاليف وتقنين العوائد الأجرية وربط الأجور بالإنتاج وتحسين النتائج المالية للمؤسسة؛ وجدولة تنفيذ مخطط التطوير ووضع نماذج تنفيذية للبرنامج السنوي.

ويجب أن يخضع عقد عمل المسير الأجير الرئيسي لإقرار مجلس الإدارة أو المجلس الإشرافي؛ ورضا الجمعية العمومية للمساهمين؛ ويجب أن يكتسي الصبغة القانونية بحضور موثق والإجراء المتعلق بالنشر القانوني تم فصله عن المعيار.

الأمر يتعلق بعقد عمل يسمى **عقد نجاعة أداء**؛ هذا المصطلح يرتبط بطريقة التنظيم في شركات رؤوس الأموال ويستجيب لمتطلبات اقتصاد السوق الذي يتطلب التنافسية والنجاعة في الأداء؛ ومع الشكل الجديد للقطاع الاقتصادي العمومي المنظم على شكل شركات تسيير ومساهمة؛ صيغة عقد نجاعة الأداء

1- المرسوم التنفيذي رقم 290/90 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 المتضمن النظام الخاص بعلاقات العمل الخاصة بمسيري المؤسسات؛ مرجع سبق ذكره؛ المادة 08.

2- المرجع نفسه؛ المادتان 10 و 15.

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

تعود لجدول الأعمال على مستوى وزارة المساهمات؛ وتنسيق الإصلاحات على مستوى مجالس مساهمات الدولة المشكلة¹.

المدير التنفيذي الأجير الرئيسي؛ بالنظر للسلطات المخولة له؛ وبالنظر للأهداف المسطرة له من قبل مجلس الإدارة يمكنه توظيف أو تعيين إطارات تنفيذية؛ وفي هذه الحالة تعاقدية العلاقات بين المدير التنفيذي وفريق الإدارة التنفيذي مقامة حسب المرسوم 90-290؛ وتوكل الجمعية العمومية مجلس الإدارة لصناديق المساهمة للقيام بتحديد النماذج التطبيقية لتنفيذ هذا القرار بوضع آليات ضرورية لتجنب كل انحراف كبير عن السياسة العامة في شكل تنبيه؛ وتطبيق القرار على المكافئة؛ ويجب تطبيقه على العقود الخاصة بالإطارات التنفيذية للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

3- النماذج المقترحة لمنح المزايا العينية:

هذه المزايا العينية لها عدة أشكال؛ وتمس عدة مجالات؛ طبيعتها القانونية ترتبط بتلك المتعلقة بالمكافئة؛ وتشكل أجرا لأن العامل أو الموظف يمكنه الحصول على أجر عيني بصفة حصرية؛ بشرط أن تكون قيمته أعلى من الأجر الوطني الأدنى المضمون؛ المعمول به؛ وعلاوة على ذلك؛ يجب التمييز بين المزايا؛ المنح؛ الهدايا والإكراميات؛ والأجر الإضافي؛ والعلاوات؛ والبدايات المختلفة؛ كما لا تعتبر من المزايا العينية؛ أي عنصر مكافئة يتعلق بتوريد ملابس أو أدوات عمل؛ ليس فقط نقل الأجير لمكان العمل؛ أو استعمال سيارة عمل؛ أو الاستفادة من تجهيزات أو أعمال اجتماعية.

بما أن قانون العمل 90-11؛ والمرسوم التنفيذي للإطارات التنفيذية 90-290 لم يترك أي لبس حول الطبيعة القانونية للمزايا العينية؛ نلاحظ للأسف؛ في كل عقود العمل محاكاة تامة وبسيطة بتقديم؛ سيارة عمل؛ أقساط وأعباء الإيجار؛ أجره الغاز والكهرباء؛ وأجرة الهاتف؛ بدلات التزود بالوقود؛ هواتف نقال؛.. إلخ باعتبارها كمزايا عينية؛ تشكل مكملا للأجر حول قاعدة التكييف القانوني.

علاوة على ذلك؛ عبر المزايا العينية (المكملة للأجر) ممارسة تخصيصها من حيث القيمة؛ ليس دقيقا؛ وكمثال توضيحي؛ تخصيص سيارة عمل؛ أو تقديم سيارة نفعية مع بدلات تزود بالوقود لحوالي 300 لتر شهريا حسب المادة السابعة من عقد عمل مسير أجير رئيسي يمكن أن يعني سيارة جديدة أو مستعملة؛ بقوة محرك غير محددة؛ وبالتالي لم تحدد كمية استهلاكها للوقود؛ فيختلف ذلك حسب قوة محركها؛ صيانتها؛ عمرها وسنة إصدارها؛ ولم يحدد ثمنها بين قيمة دنيا وقصى.

1- المرسوم التنفيذي رقم 253/01 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 10 سبتمبر 2001 والمتعلق بتركيبة وعمل مجلس مساهمات الدولة؛ ج ر مؤرخة في 12 سبتمبر 2001؛ العدد 51؛ سنة 2001.

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

مصطلح تخصيص؛ لسيارة يعني وجود سلطة للمستفيد الذي يملك سلطة التخصيص؛ هل يمكننا تخصيص ملكية الآخرين لأن كل سيارة تملك بطاقة رمادية تحدد مالكيها وفي الواقع؛ المستفيد (المدير التنفيذي الرئيسي) هو المبادر بالاستحواذ؛ أو بشراء السيارة الشركة؛ وبالتالي فملكيتها تعود للمؤسسة ذات الشخصية؛ والذمة المالية المستقلة؛ وعبر مصطلح سيارة نجد سيارة ترف (Audi, Mercedes, BMW) يتجاوز سعرها 06 ملايين دج؛ أو سيارة عادية لا يتجاوز سعرها مليون دج؛ فلا يوجد أي تعليمة محددة أو مثبتة للقيم والمبالغ الدنيا والقصى للسيارات النفعية؛ وعليه فكل مدير تنفيذي رئيسي يقدم السيارة التي يفضلها؛ وعليه يصعب تحديد الماركة؛ والنوع؛ وقوة المحرك؛ والخيارات والأسعار؛ وما يترتب عن ذلك من الفوارق في بدلات التزود بالوقود التي تختلف كثيرا حسب النوعيات وقوة المحرك؛ ولذلك أي تحديد لهذه الأمور يعد أمرا لا طائل منه؛ ويكفي إثبات الاستهلاك؛ نلاحظ أن المزايا العينية بحد ذاتها هي مصدر مهم للمكافئة؛ والتي تعد المحفز الأكبر للمدير التنفيذي الرئيسي وفريق إدارته في ظل انخفاض الأجور القاعدية؛ والتي يكون ثمن السيارة موازيا لسنتين أو ثلاث من العمل على رأس وظيفته؛ ولذلك فهي محط التفاوض؛ والاهتمام والتفاضل بين المديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

4- علاوات وتعويضات خاصة للمديرين التنفيذيين:

إضافة للمكونين الثابت والمتغير تم تخصيص علاوات وتعويضات للمديرين التنفيذيين والتي تأخذ أشكال متنوعة حتى وإن كانت مصنفة على أنها مزايا عينية؛ ويجب الإشارة بأنها تمنح للحصول على نتائج أفضل ولكن هذه العلاوات مختلفة عن التعويضات.

(a) العلاوات تشكل جزء من الأجر في حين أن طبيعتها القانونية التابعة للأجر بتقديم المعايير التالية: الدورية (دفع بمدد منتظمة)؛ الشمولية (بالاستفادة من كل الجماعة)؛ الثبات (الدقة في الوقت)؛ الاستقرار (بنفس طريقة الحساب)؛ مكلف و ليس مجاني أو إضافي أي مقابل ثمن؛ بما أن العلاوات تقريبا مدججة في التركيبة المتغيرة لأجر الإطارات التنفيذية المديرة في حين أن التعويض مدججة في الجزء الثابت للأجر؛ هذا الطرح للمكافئة التي تدمج فيها التعويضات (في الأجر القاعدي)؛ والعلاوات (في الجزء المتغير) في الأجر تشكل مسارا منطقيا ينجز؛ ويستجيب لمتطلبات نظام التسيير الرأسمالي والمفتوح.

(b) التعويضات تشمل عدة وجوه منها تارة تكون بدل أجر (تعويض العطلة المدفوعة) وعادة تكون تعويض الضرر (تعويض الإقالة)؛ أو تكون بالمعنى الحصري تعويضات لا تشكل جزءا من الأجر ومختلفة كليا عن العلاوات مختلفة عن التعويض الجزافي للتكاليف المنجزة (كتعويض الفواتير والوصلات لكل المشتريات المبررة)؛ تعويضات البنزين وفواتير المطاعم.

المبحث الثاني: مقارنات مخجلة حول المكافئات؛ علاقتها بفشل الرقابة

سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء على مكافئات المديرين التنفيذيين بدول تتقارب في خصائصها مع الجزائر؛ وهي الجارتان تونس و المغرب؛ والتي سنوضح من خلالها التفاوت الملحوظ والتأخر في الحالة الجزائرية فيما بعد؛ ما يعزز أسباب تفشي ظاهرة الفساد وفشل الآساليب الرقابية؛ ويعزز صحة فرضيات نظرية الوكالة على الحالة الجزائرية.

المطلب الأول: مكافئات المديرين التنفيذيين في تونس

يلاحظ التفاوت والكبير في الأجور وارتفاعها بين الأجانب و المحليين؛ ومقارنة بالجزائر والمغرب كما ستره لاحقا؛ حيث يحصل الموظفون الأجانب على أجور ومكافئات مرتفعة أعلى بكثير من الشبكة الأجور المحلية؛ فعلى سبيل المثال؛ تحصل الإدارة العليا لمصنع (Léoni) بتونس؛ تقريبا على حوالي 60000 يورو سنويا؛ إضافة إلى جملة من التعويضات العينية (سيارة؛ سكن؛ تذاكر طائرة...)؛ ولكن مع الأزمة؛ فقد تم تخفيض هذه العقود ومع ذلك؛ بعض المكافئات لا تزال مرتفعة؛ فيتلقى مدير شركة أدوية عالمية كبيرة أجرا سنويا يقارب 312000 يورو في حين أن مديرا للتسويق وخبيرا في الهاتف النقال بإحدى الدول العربية تلقى 240000 يورو سنويا¹.

بعد التعديلات التي أجريت على قانون الشركات التجارية بتونس؛ من خلال المادتين 200 و 475 منه؛ والتي تفرض على محافظ الحسابات تحديد مقدار الأجور والمكافئات المدفوعة للمديرين التنفيذيين للشركات التي يدققون حساباتها؛ أصبح لزاما على الشركات المدرجة وغير المدرجة والعمومية التصريح بذلك؛ وهو الأمر الذي يغيب عن الحالة الجزائرية؛ وتم تطبيقه ابتداء من سنة 2009 .

ربما تعد المرة الأولى في منطقة المغرب العربي؛ وهذا الأمر يقودنا لطرح عدة تساؤلات حول طبيعة المكافئات وحجمها ومدى تنوعها (هل هناك استعمال لخيارات الأسهم (stock-options)؛ علاوات (bonus) باهظة؛ أو خيارات من السماء (golden parachutes)؛ باعتباره من الطابوهات في المنطقة ومن الأسرار المحفوظة بعناية.

ومع ذلك؛ فإنّ هذا الإلزام لا ينطبق سوى على الأجور المدفوع من قبل الشركة لمديرها؛ المكافئات الأخرى التي يحصل عليها من فروع مجموعته؛ غير مكشوفة؛ مبادرة السلطات التونسية الأولى جنوب المتوسط؛ رفعت الغطاء عن موضوع حساس في المنطقة المغاربية؛ وفي مواجهة هذه السرية؛ يظهر المسعى التونسي

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

رغبة في الشفافية لطمأنة المستثمرين الأجانب؛ حتى لو بقي المديرون التنفيذيون منقسمين حول المسألة؛ فنشر مكافئاتهم؛ ورغم أنه لا يجب أن يثير القلق؛ فالأمر يتعلق بإرساء ثقافة الشفافية بالنسبة للمؤسسات؛ وهو ما يصبح شائعا في المستقبل القريب.

في 19 ماي 2009؛ وخلال تقديم النتائج السنوية لسنة 2008؛ عبد الوهاب بن عياد المدير التنفيذي الرئيسي لمجموعة (Poulina) بولينا التجمع الأكبر الخاص في تونس الذي يضم 79 شركة؛ صرح للمساهمين؛ أنه تحصل على 549.515 دينار تونسي (أي أكثر من 305.696 يورو في 31 ديسمبر 2008)؛ بمعدل 45800 دينار تونسي (42300 يورو) شهريا؛ وهو ما يمثل 136 مرة الأجر الأدنى في تونس (178 يورو)؛ وبالنسبة لغالبية المساهمين؛ هذه المكافئة مستحقة في ضوء النتائج المحققة من التجمع (الدواجن، وتجهيز الأغذية، والخدمات الصناعية والسيراميك والتعبئة؛ والتغليف والعقارات)؛ التي حققت رقم أعمال يقدر بحوالي 929 مليون دينار تونسي (+ 12.9 %) و أرباح تشغيل تقدر بحوالي 114 مليون دينار تونسي (+ 11.2 %).

أيام قليلة قبل ذلك؛ في السادس من ماي؛ فتحي هشيشة المدير التنفيذي الرئيسي لشركة (Electrostar) التي تحقق رقم أعمال يفوق 35 مليون يورو؛ وأحد موزعي الأجهزة الإلكترونية والمبردات للعلامة التجارية الكورية LG؛ يحصل وحسب التقرير السنوي المالي لسنة 2008 على أجر سنوي صافي يقدر بحوالي 62471 دينار تونسي (33300 يورو)؛ أي حوالي 5200 دينار تونسي شهريا؛ وبخضوعه لنفس الإلزام المدير التنفيذي المساعد تحصل على راتب شهري يقدر بحوالي 3700 دينار تونسي سنة 2008 أي حوالي (44617 دينار تونسي سنويا)¹.

مع أجر سنوي 19700؛ نبيل شتاوي المدير التنفيذي الرئيسي لشركة الخطوط الجوية التونسية يقارب ما هو عليه الحال بالنسبة للمؤسسات العمومية؛ ويتراوح بين 12800 و 25600 يورو.

شركة (Adwya)؛ التجمع الأول للأدوية في تونس أعلنت في 23 مارس أنها قدمت 34700 يورو من المكافئات؛ وسيارة و 2000 يورو من تعويضات الوقود لمديرها التنفيذي منصف المطاري؛ في نفس الوقت؛ في سنة 2009؛ كشفت شركة (Modern Leasing) أجر علي الهمامي المدير التنفيذي الرئيسي لهذا الفرع لبنك الإسكان المتخصص في التمويل؛ والبالغ 34400 يورو؛ بالإضافة إلى علاوة تقاسم الأرباح؛ ويملك سيارة من الشركة؛ في حين حصل نائب المدير التنفيذي الرئيسي على 25800 يورو؛ وسيارة من الشركة؛ فمكافئات الإدارة العليا لشركة (Modern Leasing) شكلت 11.07 % من الكتلة الأجرية للمؤسسة في 2009؛ مقابل 2.18 % بالنسبة لشركة (Adwya).

الفصل الرابع:مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛واقع ومقارنات

بصورة عامة؛حسب المسح الذي أجراه المكتب التونسي(Sigma) للمجلس العمومي؛فإنّ المكافئة السنوية الإجمالية لمدير تنفيذي في تونس تتراوح بين 15300 و 189300 يورو مع متوسط يقارب 44500 يورو؛الصناعة البترولية هي الأكثر سخاء؛قادتها يحصلون على متوسط سنوي قدره 153000 يورو سنويا؛تأتي البنوك ثانيا مع متوسط يقدر بحوالي 140000 يورو ثم صناعات البناء 104000 يورو؛المناجم 77000؛والفنادق 74000؛وأخيرا قطاع النقل والخدمات بحوالي 26300 يورو¹.

توجد فروق كبيرة بين أحور أرباب العمل؛فسوق مكافئات المديرين التنفيذيين للمؤسسات ليس منظما ومتجانسا؛هذا يفسر أن عبد الوهاب بن عياد يجني تسع مرات ما يجنيه فتحي هشيشة و 100 مرة ما يدفع من رواتب للموظفين المتوسطين؛والذين يحصلون شهريا على أجور تتراوح بين 400 و 450 دينار تونسي.

هل يمارس أرباب العمل حقا الشفافية في تقديم هذه المعلومات؟على رأس تجمع مدرج في البورصة بنسبة 80% عبد الوهاب بن عياد؛كشف أجرا يقارب الواقع؛حتى وإن كان جزء كبير من ذمته المالية لم يؤخذ بعين الاعتبار؛بالمقابل الأجر المقدم من قبل فتحي هشيشة ضئيل للغاية ومزين بعلاوات انجاز الأهداف؛والتعويضات العينية وبدائل الحضور؛حيث تم الاحتفاظ بالمبلغ الحقيقي سرا بعناية فائقة؛إضافة إلى ذلك؛المدير التنفيذي الرئيسي يحصل على مداخيل أخرى من الشركات التي يملكها في الرياضة أو الإعلام. في تونس؛المديرون في الإدارة العليا للمؤسسات المحلية يحصلون على أجر يتراوح بين 10000 و 12000 دينار تونسي شهريا؛أما مديرو فروع الشركات متعددة الجنسيات المتواجدة في البلاد فيتراوح بين 12000 و 13000 دينار تونسي.

في الواقع؛الأجر المصرح به من المدير التنفيذي الرئيسي لشركة (Electrostar) تقترب من أجر المدير المالي؛التجاري؛ومدير الموارد البشرية؛يقول مستشار في الإدارة؛ورغم أن حجابا سميكا يحيط دوما بمكافئات أغلب رؤساء المؤسسات؛بعض التسريبات تصل رغم الاحتياطات؛وتسمح برؤية أكثر وضوحا؛فمدير مؤسسة صغيرة ومتوسطة يمكنه أن يحصل حتى على 6000 دينار تونسي؛مدير شركة تأمينات يحصل على أجر بين 5000 و 7000 دينار تونسي مقابل من 3000 إلى 4000 دينار تونسي بالنسبة لمدير بنك عمومي؛في نفس الوقت يحصل وزير على أجر بين 3000 و 5000 دينار تونسي و مدير إدارة رئيسي على أجر يقارب 1500 دينار تونسي وأستاذ جامعي على 2000 دينار تونسي².

1 - Jean-Michel Meyer et Frida Dahmani ; Op.Cit.

2 - Jean-Michel Meyer;Op.Cit.

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

وحده المدير التنفيذي لبنك خاص والذي يحصل شهريا على 30000 دينار تونسي شدّ في المحيط الأجرى في تونس؛ رغم النتائج الممتازة للمؤسسة التي يديرها؛ من الصعب أيضا العثور على مديرين جشعين ومقارمين؛ كما هو الحال في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

في الوقت الحاضر؛ ومع الإلزام الجديد المتعلق بالشفافية؛ تريد السلطات تقديم ضمانات للمستثمرين الأجانب؛ وترضي صغار المساهمين؛ على خلاف المغرب؛ البنوك والمؤسسات التونسية؛ تستثمر قليلا في السوق المالية؛ هذا الأمر يتم عبر صغار المساهمين؛ والسبب أن السوق أكثر تقلبا؛ تمزقه الكثير من الشائعات وتسيطر عليه الوضعيات قصيرة الأجل؛ من خلال هذا التدبير؛ تبحث السلطات لربما عن طمأنة صغار المساهمين¹.

في جويلية 2009؛ نصف الخمسين شركة المدرجة في البورصة التونسية نشروا نتائجهم سنة 2008 بعد تنفيذ الالتزام الجديد؛ على خلاف من شركتي (Poulina) و (Electrostar)؛ فقد تعللوا بأنهم أقفلوا حساباتهم قبل البدء في تنفيذ المواد الجديدة.

بالنسبة للمتابعين للحياة التجارية؛ يكمن التفسير في شيء آخر؛ فأغلبية الشركات المدرجة في البورصة التونسية؛ شركات عائلية لديها الرغبة في العمل بشفافية؛ يحصل مديروها على مكافئات سخية؛ ويديرون مصاريفهم الشخصية بالاعتماد على الصندوق؛ هذه الشركات لا تضع فروقا بين مدير تنفيذي ومالك ومساهم؛ يوجد غالبا شكوك حول اندماج الذمم المالية؛ لذلك فهم مجبرون على تقديم المعلومات حول موضوع المكافئات.

عشرون مؤسسة مدرجة تجاوزت الحد القانوني لأواخر أبريل 2009؛ لنشر نتائجها لسنة 2008 للقيام به في الصيف؛ وليس أقل من ذلك؛ الخطوط الجوية التونسية والمتاجر العامة والبنك التونسي (STB)؛ البنك العام الأكبر في تونس عقدوا جمعياتهم العمومية في جويلية؛ وأغلبية هذه الشركات لم تكشف رواتب مديريها التنفيذيين الأمر يعد مشابها سنة 2010؛ ومنذ 2005؛ مجلس السوق المالي يحث الشركات على مزيد من الشفافية؛ المتطلبات القانونية متواجدة لكن لا يوجد أي عقوبة؛ والدليل؛ قانون 14 نوفمبر 1994 (رقم 94-117) حول إعادة تنظيم السوق يفرض على الإداريين والمديرين التنفيذيين نشر أجورهم والتعويضات العينية التي يحصلون عليها من الشركات التي يديرونها.

هل تطورت العقلية؟ الرغبة في الشفافية حاليا إيجابية؛ نلاحظ اليوم فروقا كبيرة في المكافئات؛ فهذه الأخيرة لا تركز دائما حول معايير موضوعية وعقلانية؛ القيام بنشر مكافئات المديرين التنفيذيين سيسرع تنظيم أنظمة المكافئة حسب نجاعة الأداء ومستحقات كل منها.

المطلب الثاني: مكافئات المديرين التنفيذيين في المغرب

إذا كانت المغرب تفتخر بأنها أكثر انفتاحا على اقتصاد السوق من الجزائر وتونس؛ لاستضافتها لعدد أكبر من الشركات متعددة الجنسيات؛ وبأنها استنسخت نموذج عملها؛ فإنّ الموضوع يعد أحد الطابوهات¹؛ وفي المغرب؛ البيانات أكثر اكتمالا؛ وحسب مكتب (Diorh) المتخصص في الموارد البشرية؛ الذي درس أجور المديرين التنفيذيين الرئيسيين خلال السنوات الخمس عشرة الماضية؛ وجدت بأن أجر المدير التنفيذي لمؤسسة يعادل أجر من 3000 إلى 4000 موظف؛ ويبلغ عددهم حوالي الأربعين مديرا في المغرب؛ بأجر سنوي متوسط بحوالي 102000 يورو؛ أجر يعادل نظيره تقريبا في البرتغال؛ ويقترب من نظيره الفرنسي والبريطاني؛ في حين أن الجزء المتغير من أجر المديرين التنفيذيين الأوربيين؛ والذي يشكل جزءا هاما من مكافئاتهم؛ انخفض مع الأزمة المالية؛ فندرة الكفاءة في المغرب هي من ألهمت أجورهم؛ إضافة إلى تضخم الأجور؛ فمديرو المصالح (التجارية؛ التسويق؛ المالية) يحصلون على أجور في حدود 52000 يورو سنويا (مستوى من الأجور يقارب ذلك الذي يحصل عليه مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية)؛ بالمقارنة؛ فأجور مديري المصالح في الجزائر وتونس هي 26300 و 37500 دولار على الترتيب².

يبقى أن نشير أن الأجر لا يمثل سوى الجزء الظاهر من المكافئة الإجمالية؛ فالأجور المتغيرة تأخذ مكانها في المنطقة؛ فقد أنشئت علاقة بين نجاعة أداء الشركات ومكافئات مديريها التنفيذيين؛ مبدأ خيارات الأسهم ظهر أخيرا؛ فبعد خوصصتها أو إدراجها في البورصة؛ شركات كاتصالات المغرب؛ CGI أو البنك المغربي للتجارة الخارجية BMCE؛ فتحو رأس مالهم لمساهمات الأجراء؛ مع حتى توزيع أسهم مجانية لهم.

كما جرى عليه الحال في العرف المغاربي؛ التعويضات العينية هي جزء مهم من الأجر غير ظاهر في المكافئة الكلية للمديرين التنفيذيين؛ بالإضافة إلى التعويضات التقليدية (سيارة نفعية من الشركة بحوالي 30000 إلى 50000 يورو؛ هاتف نقال؛....) تضاف تعويضات أخرى جديدة كتلك المطبقة على الخبراء الأجانب (تحمل جزئي أو كلي لنفقات السكن؛ تعليم الأولاد؛ تذاكر طيران للعطل؛... الخ)؛ مزايادة لجلب واستبقاء أفضل التشكيلات؛ ولكن يقود إلى الانحراف مع تكاليف المعيشة (تكاليف حفلات الاستقبال؛ سيارة فاخرة؛ الإنفاق على خدم المنزل....) التي غالبا ما تدعمها الشركات والمحملة على النفقات العامة لميزانيتها.

في المغرب؛ وبالنسبة لمنصب مسؤول إداري ومالي لفرع يوظف 100 موظف تابع لمجموعة دولية يحصل على أجر سنوي يتراوح بين 55000 و 60000 يورو سنويا علاوة مكافئة إضافية (بين 10% و 15%)

1 - Jean-Michel Meyer et Frida Dahmani _Combien gagnent les patrons ? ; Jeuneafrique, (<http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAJA2568p087-089.xml0/algerie-petrole-maroc-transportcombien-gagnent-les-patrons.html>) 04/04/2010 à 20h:00, Tunis.

2 - Jean-Michel Meyer et Frida Dahmani ; Op.Cit.

و15%)؛ وتعويضات عينية؛ ومقارنة مع أوروبا؛ مدير فرع بأكثر من 1000 موظف يمكنه الحصول على 8000 يورو شهريا؛ مع قسط شهري عن الاغتراب يقدر بين 500 و 1000 يورو؛ بالإضافة إلى تعويضات عينية: سيارة نفعية؛ تحمل كلي أو جزئي لأعباء الإيجار وتعليم الأطفال؛ تذاكر سفر... الخ¹.

مع مكافئة تقارب 1.45 مليون يورو سنة 2009 عبد السلام أهيزون المدير التنفيذي الرئيسي لاتصالات المغرب؛ هو دون أدى شك المدير التنفيذي الأعلى أجر في القطاع الخاص بالمغرب؛ ولكن الأمر كذلك فقط لأنّ شركة الاتصالات هي فرع لمجموعة (Vivendi) المدرجة في البورصة الفرنسية؛ وهي خاضعة ضمن هذا الإطار لقيود صارمة فيما يتعلق بحوكمة الشركات؛ ما يفسر نشر أجره على العلن.

نسبة التعويضات في المغرب هي الأعلى وتصل في المتوسط لحوالي 20 % بينما لا تتجاوز 04 % في تونس؛ وتجدد الإشارة إلى أن المغرب هي مقر لعدد من الشركات متعددة الجنسيات؛ ولذلك؛ تسجل مستويات مكافئات تتراوح بين 75000 يورو و 180000 يورو سنويا؛ وعن متوسط أجور المسيرين فقد بين التحري المقدم من مكتب (Mercer International) سنة 2011؛ أنه بلغ 34000 يورو في المغرب و 21200 يورو في تونس بينما لم يتجاوز 16600 يورو بالجزائر؛ وفيما يتعلق بمتوسط أجور الإطارات؛ فبلغت 22900 يورو في المغرب؛ و 14100 يورو في تونس؛ و 11600 يورو بالجزائر؛ وأما في المناصب التشغيلية؛ فالمتوسط بالمغرب 8800 يورو؛ و 8100 يورو في تونس؛ ولا يتجاوز 5600 يورو في الجزائر².

في دراسة أجريت بالمغرب من قبل مكتب التوظيف (Diorh) سنة 2006؛ وجدت أن المكافئات في المغرب في القطاع العام تخضع لمنطق المستويات؛ بينما توزع في القطاع الخاص وفقا للخبرة و الأقدمية والاختصاص؛ وقد وجدت الدراسة التي شملت 58 شركة خاصة؛ أن الاجر المتغير يشكل 20 % من مكافئة الإطار؛ ويصل إلى 50 % في الإدارة العليا؛ وحسب الدراسة التي تعد الثانية بعد دراسة أجريت سنة 2005 من نفس المكتب؛ وجد أن هناك زيادة في مكافئات المدير التنفيذي الرئيسي من 1454558 درهم في 2004 و 1660758 درهم في 2005؛ إلى 1741384 درهما في 2006؛ كما هو الحال مع المدير التنفيذي المالي حيث وصلت مكافئاته المتوسطة إلى 948985 درهما في 2006 مقارنة بحوالي 865688 درهما في 2005؛ و 798988 درهما في 2004؛ وكم توسط؛ يحصل المسؤول التنفيذي على مكافئة قدرها 866797 درهما؛ و يحصل الإطار في الإدارة الوسطى على 394226 درهما؛ والإطار المهني على 277400 درهما؛ و 123000 درهما للموظفين³.

1 - Frida Dahmani; Op.Cit.

2 - Brahim Habriche, Salaires : le Maroc comparé à l'Algérie, la Tunisie et l'Égypte, la vie éco (<http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/salaires-le-maroc-compare-a-l-algerie-la-tunisie-et-l-egypte-21976.html>), 02/05/2012

3 - Aissa Amourag, Combien touchent nos cadres? Maroc hebdo, 22 /12/2006 (<http://www.maghress.com/fr/marochebdo/72512>).

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

وحسب الدراسة؛ فإنّ الشركات التي تحتاج لاستبقاء واجتذاب المديرين التنفيذيين من ذوي المهارات بتقدم مزايا كتمويل بناء السكن أو الحج، والحوافز وخيارات الأسهم؛ والمكافئات الاستثنائية؛ وخطّة المعاشات التقاعدية التكميلية؛ والسبب في ذلك يعود لشدة الطلب في السوق وندرة المهارات؛ كما وجدت الدراسة أن المديرين التنفيذيين الرئيسيين خريجي كبريات المدارس الأجنبية المتخصصة؛ يتلقون أجرا أعلى يقدر في المتوسط بحوالي 716575 درهما؛ بينما يحصل خريجو المدارس المغربية على متوسط يبلغ 466810 درهما. وفي استطلاع أجره المجمع الاستشاري الأمريكي للموارد البشرية (Watson Wyatt) بالشراكة مع الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة؛ سنة 2008 حول الأجور والمكافئات التي تقدمها فروع الشركات الأجنبية في الجزائر؛ وجدت أن إطار سامي في الرتبة 16 يحصل على مكافئة شهرية تبلغ 200000 دج مقابل 500000 دج في مصر؛ و 600000 دج في المغرب (03 أضعاف في الجزائر)؛ وشملت الدراسة 50 شركة؛ 88% منها فروع لشركات أجنبية أوروبية وأمريكية.

المطلب الثالث: واقع مكافئات المديرين التنفيذيين في الجزائر

في الجزائر؛ المكافئة السنوية لأجنبي هي في حدود 70000 إلى 80000 يورو تتضمن علاوة الخطر؛ مع ذلك؛ فإنّ أجر مدير أجنبي لشركة للهاتف النقال نادرا ما ينخفض دون 20000 دولار شهريا (14200 يورو) مقارنة مع 3500 يورو التي حصل عليها مدير اتصالات الجزائر المملوكة للدولة؛ بالإضافة إلى جملة من التعويضات العينية ونفقات المهمات¹؛ لا يوجد أي قانون يلزم نشر أجور القطاع الخاص؛ إنّها اللاشفافية القصوى؛ خاصة بالنسبة لأجور رؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية يرى أحد المتخصصين في التوظيف؛ فقط في أوقات الاضطراب؛ كالتى شهدتها شركة سوناطراك المؤسسة الأولى في الجزائر خرج للعلن الأجر الذي كان يتقاضاه رئيسها؛ قبل أن يتورط في فضيحة صفقة فساد واختلاس المال العام؛ محمد مزيان المدير التنفيذي الرئيسي لشركة سوناطراك تحصل على راتب سنوي يقدر بحوالي 71000 يورو. من الصعب المقارنة مع الجزائر لا نملك أي معطيات حول الموضوع؛ يجب علينا الاتصال مباشرة برؤساء المؤسسات أجااب منتدى رؤساء المؤسسات (FCE) منظمة أرباب العمل الأبرز؛ حسب مكتب Mercer للموارد البشرية المكافئة السنوية المتوسطة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين في الجزائر تقترب من 62000 يورو و 70900 يورو مع العلاوات والمكافئات؛ في سنة 2009.²

1 - Ibid.

2 - Jean-Michel Meyer et Frida Dahmani ; Op.Cit.

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

الحصول على سيارتين (إحدهما مع سائق بالنسبة للمدير التنفيذي الرئيسي والأخرى لعائلته) على عاتق المؤسسة هو المعيار بالنسبة للمؤسسات العمومية الجزائرية؛ العديد من المديرين التنفيذيين لا يترددون مطلقا من الاستفادة من الشركة؛ لاستخداماتهم الشخصية؛ وامتيازات انطلاقا من موارد الشركة.

مفهوم إساءة استخدام أصول الشركة لا يزال غير معرف في لغة القانون التجاري وفي القانون الجزائري؛ يشير أحمد قودري؛ لمعرفة الأجر الحقيقي لمدير تنفيذي لمؤسسة عمومية يجب الأخذ في الحسبان لتعويضاته العينية ومضاعفة راتبه الرسمي المعلن مرتين؛ المستوى الحقيقي يشكل بين 20 و 30 ضعفا الأجر الأدنى المضمون (120 يورو شهريا).¹

ولكن المواقف تتغير؛ في نوفمبر 2009 يسعد ربراب مالك شركة سيفيتال؛ أعاد لاهتمام مجلس الإدارة في شركته بتركيبية تخضع للمعايير الدولية للحكومة؛ نصف الإداريين مستقلين ولجنة إعداد أجور المديرين التنفيذيين تم وضعها هناك؛ مجلس الإدارة الجديد بجلته الجديدة للمؤسسة الخاصة الجزائرية الأولى في الجزائر عقد اجتماعه الأول في 09 ماي؛ ومنذ 2011 سيتم نشر المعلومات بكل شفافية خاصة ما يتعلق بأجر المدير التنفيذي الرئيسي؛ المبادرة الشجاعة من يسعد ربراب هي الأولى في الجزائر؛ هي الطريق الذي يجب أن تتبعه الشركات الخاصة في الجزائر؛ يقول إسماعيل صغير مستشار وإداري مستقل في سيفيتال.

مستويات الأجور والمداحيل السنوية التي يتحصل عليها رؤساء مجالس إدارة المؤسسات والشركات والبنوك العمومية في الجزائر، ضئيلة جدا بالمقارنة مع حجم المسؤولية والمخاطرة التي يتحملها هؤلاء، مما يؤثر سلبا على نتائج الشركات التي يشرفون عليها، ويجب إلى إعادة النظر في آليات تقييم مستحقات رؤساء المؤسسات والشركات العمومية؛ عبر تأسيس بورصة حقيقية لقادة المؤسسات الكبرى في القطاع العمومي والخاص من أجل خلق منافسة حقيقية بين قادة المسيرين الأكفاء من أجل إعطاء دفعة قوية للقطاع العام.

أجور ومستحقات المديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية باستثناء مجموعتي سوناطراك وسونلغاز، تعتبر كارثية للغاية، مادامت مربوطة بالأجر الوطني الأدنى المضمون الذي لا يتعدى 18 ألف دج؛ وتتكون مستحقات رؤساء شركات القطاع العام من جزء ثابت يعادل 07 مرات الأجر الوطني المضمون أي ما يعادل 105 آلاف دج، وجزء متغير يتم حسابه على أساس عقد النجاعة الموقع بين المسؤولين ومجالس إدارة الشركات المعنية، ويقدر الجزء المتغير بحوالي 50 بالمائة من قيمة المستحقات.²

ويعتبر الجزء المتغير في مستحقات المسؤولين المشكلة الرئيسية التي دمرت القطاع الاقتصادي العمومي، بسبب غياب الشفافية في الفصل بين الأهداف الفعلية لإنتاجية المؤسسات العمومية، حيث عادة ما يتم

1 -Ibid.

2- عبد الوهاب بوكرواح؛ ضعف أجور قادة رؤساء البنوك والشركات العمومية دمر القطاع الاقتصادي؛ جريدة الشروق اليومي الجزائرية؛ (<http://www.echoroukonline.com/ara/economie/78874.html>)؛ تاريخ النشر 2011/07/03.

التغاضي عن القدرات الفعلية للمؤسسات وتعويضها بأهداف أقل من أجل الحصول على منح مردودية بالمقارنة مع ما تحقق؛ وليس بالمقارنة مع القدرات الفعلية.

وتتراوح قيمة الجزء المتغير بين 600000 و 800000 دج يتحصل عليها قادة المؤسسات بعد توزيع الأرباح السنوية، وهو ما يرفع المداحيل السنوية لرئيس مدير عام بنك جزائري عمومي إلى حوالي 250 مليون سنتيم في المتوسط، بالإضافة إلى امتيازات ومزايا بسيطة جدا تتعلق بالمنصب تتمثل بالسيارة والمسكن ومصاريف الهاتف وخدمة المنزل، وبدل الحضور في جمعيات مجلس الإدارة لبعض الشركات العمومية، وهو تعويض يعادل في المتوسط 20000 دج، بالإضافة على تذكرة طائرة ومصاريف المهمة إذا كان عضو مجلس إدارة في مؤسسة مالية على المستوى العربي أو القاري. وبالمقارنة بين مستحقات قادة الشركات الجزائرية ورؤساء مجالس إدارتها، مع نظرائهم في شركات وبنوك أجنبية تعمل في الجزائر، يتم اكتشاف حجم المأساة التي يعمل في إطارها قادة هذه المؤسسات؛ ومنها قادة البنوك العمومية وشركات التأمين ومجمعات يمكن اعتبارها بالضخمة؛ على غرار الشركة الوطنية للسيارات الصناعية ومجمع صناعة الإسمنت؛ ورؤساء شركات الخطوط الجوية الجزائرية والشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية؛ ورؤساء شركات تسيير مساهمات الدولة؛ وحسب دراسة مكتب (Mercer International) سنة 2010؛ فقد بلغ الأجر السنوي للمديرين التنفيذيين الرئيسيين في المتوسط؛ 81466 يورو (73800 يورو كمكافئة إجمالية تضم؛ الأجر والعلاوات؛ والتعويضات) سنة 2008 ليرتفع إلى 112684 يورو (172400 يورو كمكافئة إجمالية) سنة 2009 بالمغرب؛ و 49741 يورو ثم 126204 يورو (59160 يورو ثم 165065 يورو كمكافئة إجمالية) سنتين 2008؛ 2009؛ بتونس؛ وأخيرا تأتي الجزائر؛ بحوالي 58466 يورو ثم 62121 يورو (73800 يورو ثم 70859 يورو كمكافئة إجمالية) سنتي 2008؛ و 2009 على الترتيب¹.

من خلال ماسبق نلاحظ الزيادة الكبيرة في الأجور والمكافئات بالنسبة لتونس سنة 2009 مقارنة بسنة 2008 والسبب يعود لتعديل القانون الذي أجبر الشركات على التصريح بأجور مديريها؛ مما يعني أن الأجور في المغرب والجزائر ستكون أعلى مما هي عليه لو طبقت تعديلات مماثلة؛ ونميز أيضا ارتفاع المكافئات في المغرب وتونس لمستوى هو ضعف المستوى في الجزائر؛ والسبب يعود بالدرجة الأولى إلى ارتباط الأجور الثابتة في الجزائر بالأجر الوطني المضمون؛ ما يطرح عدة إشكاليات في ما يتعلق بتحفيز المديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ ويقدم مبررا لظهور الفساد؛ ومحاولة الإفلات من الرقابة؛ خصوصا؛ وأنها غير قوية في الجزائر.

المبحث الثالث: مكافئة المديرين التنفيذيين في الجزائر؛ وتنامي ظاهرة الفساد:

سنحاول من خلال هذا المبحث؛ التعرف على مكافئات المديرين التنفيذيين خاصة من خلال دراسة البروفيسور أحمد قودري لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وتقديم بعض الملاحظات و التحليلات بناء عليها؛ كما سنتطرق على ضوء كل ما ذكر سابقا لتقديم تحليل يتعلق بالأجر الوطني الادنى المضمون والتضخم؛ وضعف المكافئات؛ وربطها بفرضيات نظرية الوكالة حول فشل الرقابة؛ وتفشي الفساد و الانتهازية؛ وأخيرا نقدم مقارنة مخرجة بين مستويات المكافئة الجزائرية ونظيراتها الأمريكية معللين لا مبررين لما حدث في سوناطراك 01 و 02 على سبيل المثال.

المطلب الأول: دراسة أحمد قودري حول مكافئات المديرين التنفيذيين:

في دراسة أجراها CREAD في سنة 2003؛ بهدف دراسة نظام المكافئة والطابع المتجانس لمجتمع المديرين التنفيذيين الرئيسيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وجدت الدراسة أن التواجد المتوسط لهم في المؤسسة بحوالي 11 سنة؛ مع وجود حالات وصلت إلى 32 سنة من التواجد¹.

وفي دراسة أخرى أنجزها البروفيسور أحمد قودري الباحث الاقتصادي في مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية (Cread) سنة 2007 حول مكافئات المديرين التنفيذيين الرئيسيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؛ والتي لا تخضع للمنطق؛ ولا علاقة لها بالجدارة؛ وتقدر أجورهم تتراوح بين 1000 و 2500 يورو شهريا؛ وهي مشابهة لما هو عليه الحال في القطاع الخاص².

حسب الدراسة؛ المدير التنفيذي الرئيسي بمكانته وقوة نفوذه يسيطر على أعضاء مجلس الإدارة محددًا مستوى أجره؛ وهناك تكتم شديد في ما يتعلق بكشف رواتب التنفيذيين في الجزائر؛ وفي إطار عينة مختارة من 112 مؤسسة عمومية اقتصادية؛ استجابت منها 28 % فقط؛ وفيما يلي مجموعة من النقاط المختصرة على طبيعة ونتائج الدراسة:

- المجتمع الذي تم اختيارت منه العينة يتسم بالتجانس؛ ذكوري؛ تعليم عالي (جامعي)؛ مع غياب للعشائرية (ظاهريا)؛ ففي 90 % من المديرين بين سن 40 و 60 سنة؛ و 07 % فوق الستين سنة؛ و 50 % من أفراد العينة لهم أكثر من 22 سنة أقدمية بالمؤسسة؛ وأقل من 25 % منهم لهم أقل من 13 سنة أقدمية.

1 - Ahmed Koudri .A propos de « Managers et management dans les entreprises publiques économiques .El Watan le 08 - 11 – 2005

(<http://www.elwatan.com/archives/article.php?id=29728>)

2 - _____ , Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie, Université d'Alger, 2007.

(<http://fseg.univ.tlemcen.dz/larevue07/KOUDRI%20Ahmed.pdf>)

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

- 44% من العينة؛ يشغلون منصبهم منذ أقل من 05 سنوات؛ و25% منذ أكثر من 10 سنوات؛ وفي 50% من الحالات تم تولي المنصب بترقية داخلية؛ وفي 40% من الحالات شغل المدير التنفيذي منصبا مشابها في مؤسسة عمومية اقتصادية أخرى؛ قبل تسلمه لمنصب المدير التنفيذي الرئيسي بمؤسسته الحالية؛ وفي 09% من الحالات كانت لمنصب جديد قبل المنصب الحالي.
- في 42% من الحالات مجلس الإدارة وحده؛ حدد مستوى مكافئة المدير التنفيذي الرئيسي كمتعاقد اجتماعي؛ وفي 27% من الحالات؛ مستوى المكافئة مرتبط بمفاوضات مباشرة بين المعني ومجلس الإدارة.
- المكافئة الإجمالية تتكون من الأجر الإسمي؛ والمزايا العينية؛ ومختلف العلاوات؛ ففيما يتعلق بالأجر الإسمي 50% من المديرين صرحوا بأجور شهرية تتراوح بين 50.000 و 70.000 دج؛ و22% بين 70.000 دج و 100.000 دج.
- في حال احتساب المكافئة الإجمالية فستكون تقريبا ضعف الأجر الإسمي المصرح به؛ فحوالي 70% من المديرين يبلغ أجرهم الإجمالي الشهري أقل من 100.000 دج؛ و22% بين 100.000 دج و 150.000 دج؛ و07% بمكافئة إجمالية تفوق 200.000 دج.
- ما يتعلق بدائل الحضور في اجتماعات مجلس الإدارة والتي تعقد من 04 إلى 06 مرات في السنة؛ فقد حددها المرسوم التنفيذي منذ 1990 بحوالي 2850 دج للجلسة؛ والتي لم تشهد تطورا كبيرا عدا في السنوات الأخيرة؛ مع اختلاف في قيمتها؛ فيحصل أعضاء مجلس إدارة شركات تسيير مساهمات الدولة مثلا على بدائل حضور تتراوح بين 5000 دج و 18000 دج للجلسة دون أي اعتبارات تتعلق بالأداء أو الأهمية؛ وإنما الأمر يعود لتقديرات المجلس في منحها.
- المستوى الحقيقي للمكافئة الإجمالية يتراوح بين 20 و 30 مرة الأجر الوطني الأدنى المضمون؛ وهو بعيد كل البعد عما يقدم في الولايات المتحدة أو في فرنسا بنسبة تصل إلى أكثر من 500 ضعف؛ وما عدى اليابان التي يحدد القانون فيها المكافئة إلى 20 ضعف عن الأجر القاعدي كاقصى حد
- ما يتعلق بنسبة التباين بين أجر المدير التنفيذي الرئيسي و رؤسائه؛ 63% من العينة يقدرون بأنه أقل بحوالي 30% من أجورهم؛ و 27% يقدرون أنه يتراوح بين 30% و 50% من أجورهم؛ و 09% منهم يعتقدون أنه أقل من 50% من أجورهم؛ والأمر يعود بالأخص للمزايا العينية؛ أما الفروق في الأجر الإسمي فمحدود للغاية؛ وأنّ التباين في الأجور يتناسب طردا مع حجم المؤسسة.
- 54% من المديرين التنفيذيين الرئيسيين المستجوبين يرون أن أجورهم غير محفزة؛ وأنها متدنية؛ و 44% يرون أنها متوسطة؛ ولكن لا أحد منهم يرغب في ترك منصبه؛ لأنّ سوق العمل غير التنافسي لا يتيح الحصول على منصب مشابه؛ فمبدأ الانتخاب الطبيعي غير مطبق هنا لغياب التواجد الحقيقي لسوق الإطارات التنفيذية في ظل سيطرة العشائرية والولاءات الحزبية والجهوية في التعيينات.

حسب المرسوم التنفيذي 90-290؛ لا يجب أن يتجاوز الأجر الإسمي 10 أضعاف الأجر الوطني الأدنى المضمون ولا يقل عن 06 أضعاف (12000 دج وقت إنجاز الدراسة أي بين 72.000 دج و 120.000 دج) وبالنسبة لمؤوسيه من المديرين التنفيذيين فيكون أقل بمقدار أجر وطني أدنى مضمون (مثلا أجر المدير التنفيذي الرئيسي 10 أضعاف فيكون أجر مؤوسيه 09 أضعاف)؛ وقد تم المصادقة على القرار في اجتماع الجمعية العمومية لصناديق المساهمة في أغسطس 1995 والذي استمر العمل به لغاية سنة 2003 التي ألغت تقييد المكافئات بالأجر الوطني الأدنى المضمون؛ وقدمت بدلا عنه أجرا ثابتا محددًا من قبل شركات تسيير مساهمات الدولة مضافا إليه علاوات؛ وجزء متغير مرتبط بالنتائج؛ ما جمد الصيغة التفاوضية للعقود التي أقرها المرسوم التنفيذي بداية التسعينات¹.

نسجل غياب العلاقة بين مردودية المؤسسة ومكافئة مديرها التنفيذي؛ الأمر محدد قانونا ومرتبطة بالأجر الوطني الأدنى المضمون؛ فلا تباين يعكس تباين النتائج؛ وفي حال النتائج السيئة يستمر المديرون التنفيذيون في الحصول على مكافئاتهم؛ والتحفيز الوحيد يكمن في التباين المتعلق بالأجر المتغير والمزايا العينية؛ وهي التي تنشئ التباين بين أجورهم.

تقديرات الأجور الإسمية لرؤساء المجالس الإشرافية لشركات تسيير مساهمات الدولة في 2006 كانت تقارب 75.000 دج؛ و70.000 دج لأعضائها؛ دون مراعاة لعدد المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تقع تحت مسؤولياتهم؛ والتي تتجاوز 100 مؤسسة في بعض المحافظ. ونلاحظ تقارب الأجور مع تلك المتعلقة بالمديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ ما يخلق صراعا خفيا ورفضاً للطرق التفاوضية في تحديد الأجور.

بالنظر للزيادات المضطربة في الأجر الوطني الأدنى المضمون؛ فقد تم تثبيت المؤشر لاحتساب أجور المديرين التنفيذيين بين 12000 دج و20000 دج حسب أهمية المؤسسة؛ ما يعد إمعانا في التخلي عن الحرية التفاوضية للتنفيذيين؛ وتقيلا من أجورهم².

بعد عرض الإطار النظري لمكافئات المديرين التنفيذيين في الأدبيات على المستوى العالمي؛ لاسيما في الولايات المتحدة؛ حيث يحتل هذا الموضوع المراتب الأولى في النقاشات؛ حول حديثه وأخلاقيته؛ خصوصا في ظل انهيار الشركات؛ والبنوك الكبرى دون أن ينعكس ذلك سلبا من النواحي المادية للمديرين التنفيذيين؛ وبعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2008؛ زادت هذه الإنشغالات.

1 - **Nordine Grim**, PDG et cadres dirigeants des EPE El Watan le 12-02-2007.

(<http://www.elwatan.com/archives/article.php?id=60671>)

2 - **Hafida Ameyar**. Salaires des cadres dirigeants dans le secteur public La nouvelle grille objet d'un désaccord. Mardi, 13 Août 2013.

(<http://www.liberte-algerie.com/actualite/la-nouvelle-grille-objet-d-un-desaccord-salaires-des-cadres-dirigeants-dans-le-secteur-public-205151>)

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

ثم تطرقنا لطبيعة المكافئات التي يحصل عليها المديرون التنفيذيون في الجزائر؛ خاصة بعد صدور المرسوم التنفيذي 290-90 لسنة 1990؛ والذي يحدد الجزء الثابت (الأجر القاعدي) من مكافئة المدير التنفيذي الرئيسي وبقية المديرين التنفيذيين في المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية بين 06 إلى 10 أضعاف الأجر الوطني أدنى المضمون؛ وجزء متغير يكون محصورا بين الصفر وقيمة الجزء الثابت كحد أقصى؛ ويكون مقسما بين إنجاز الأهداف الاقتصادية بنسبة 40% من الأجر المتغير تدفع كل ثلاثة أشهر؛ و 60% للأرباح المحاسبية تدفع سنويا من الأجر المتغير؛ وعند المصادقة على حسابات الإستغلال من الجمعية العامة؛ وعلاوة تشجيعية إضافية لتحسن النتائج المالية والمحاسبية لا تتجاوز 20% من الأجر الثابت السنوي؛ إضافة إلى المزايا العينية كالسيارة النفعية؛ ومصاريف الإيجار؛ والهاتف؛ ومزايا أخرى تكون محل تفاوض؛ ويستفيد من تعويض عطلة ما لم يقم بخطأ فادح بقيمة 03 أضعاف الأجر الثابت الشهري محتسبة لشهر في السنة دون أن تتجاوز 12 شهرا.

المطلب الثاني: ربط مكافئات التنفيذيين بالأجر الأدنى الوطني المضمون؛ والتضخم

يمكننا القول أن المكافئة الإجمالية للمدير التنفيذي الرئيسي في الجزائر في المؤسسات العمومية الاقتصادية تكون وفق المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{المكافئة الإجمالية القصوى السنوية} &= 10 * \text{الأجر الوطني الأدنى المضمون} * 12 + 40 \% * \\ &((10 * \text{الأجر الوطني الأدنى المضمون})) * 12 + 60 \% * ((10 * \text{الأجر الوطني الأدنى المضمون})) * \\ &12 + 20 \% * \text{الأجر الوطني الأدنى المضمون} * 12 + 03 * 10 * \text{الأجر الوطني الأدنى المضمون} \\ \text{المكافئة الإجمالية القصوى السنوية} &= 272.4 * \text{الأجر الوطني الأدنى المضمون} \end{aligned}$$

$$= 4903200 = 18000 * 272.4 \text{ دج}$$

المكافئة الإجمالية القصوى الشهرية هي 408.600 دج تقارب 23 ضعفا للأجر الأدنى الوطني المضمون؛

$$\begin{aligned} \text{المكافئة الإجمالية الدنيا السنوية} &= 06 * \text{الأجر الوطني الأدنى المضمون} * 12 + 40 \% * ((06 * \\ &\text{الأجر الوطني الأدنى المضمون})) * 12 + 60 \% * ((06 * \text{الأجر الوطني الأدنى المضمون})) * 12 + \\ &20 \% * \text{الأجر الوطني الأدنى المضمون} * 12 + 03 * 06 * \text{الأجر الوطني الأدنى المضمون} \\ \text{المكافئة الإجمالية الدنيا السنوية} &= 164.4 * \text{الأجر الوطني الأدنى المضمون} \end{aligned}$$

$$= 2959200 = 18000 * 164.4 \text{ دج}$$

المكافئة الإجمالية الدنيا الشهرية هي 246.600 دج تقارب 14 ضعفا للأجر الأدنى الوطني المضمون؛

واستنادا على هذه العمليات الحسابية؛ يمكننا القول أن المكافئات السنوية للمديرين التنفيذيين الرئيسيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية بناء على المرسوم التنفيذي؛ وبالاعتماد على مضاعفات الأجر الوطني الأدنى المضمون تتراوح نظريا بين قيمة عليا تفوق 4.9 مليون دج؛ وقيمة دنيا لا تتجاوز 03 مليون دج؛ وشهريا بين قيمة تفوق 408600 دج (22.7 ضعف للأجر الوطني الأدنى المضمون) و 246600 دج (13.7 ضعف للأجر الوطني الأدنى المضمون).

ما سبق من عمليات يصلح قبل إلغاء الإعتماد على الأجر الوطني الأدنى المضمون في إعداد الأجور وتعويضه بمؤشر يتراوح بين 12000 دج و 20000 دج حسب أهمية المؤسسة؛ بالنظر للزيادة المضطردة في الأجر الوطني الأدنى المضمون استجابة للضغوط الاجتماعية من جهة؛ والضغوط التضخمية من جهة أخرى؛ وذلك ابتداء من سنة 2003؛ كما ذكرنا سابقا؛ علما الأجر الوطني الأدنى المضمون وقتها كان 10000 دج؛ غير أن الوضع تغير بعد سنوات قليلة ليقفز فوق حاجز 12000 دج؛ ابتداء من يناير 2007؛ ويصل 18000 دج منذ بداية يناير 2012؛ علما أن الأجور إلى الآن في أغلبها محتسبة وفق مؤشر 12000 دج؛ في أغلبية المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وهو ما يعد إجحافا في حق التنفيذيين.

كما أنه في الآونة الأخيرة؛ لم يعد يطبق حتى هذا المؤشر لحساب التضاعف بين 06 و 10 أضعاف؛ وإنما يتم تحديد الأجر الثابت مباشرة من قبل شركات تسيير المساهمات؛ دون أي حقوق تفاوضية كما يقره القانون الذي ينظم علاقتهم داخل المؤسسات؛ وهو ما يعكس التذمر الذي عبر عنه المستجوبون في دراسة البروفيسور قودري لسنة 2007؛ والذي قد يكون نتاجا للصراع الخفي الذي أبرزت بعضا من مظاهره؛ الدراسة المقدمة؛ إذ نلاحظ تقاربا في أجور رؤساء وأعضاء مجالس إدارة شركات تسيير المساهمات؛ والتي قدرت بين 75000 دج للرئيس؛ و 70000 دج للعضو؛ دون مراعاة لعدد المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تقع تحت مسؤولياتهم؛ والتي تتجاوز 100 مؤسسة في بعضها؛ وبين أجور نصف المديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية على الأقل؛ خاصة وأن رؤساء شركات تسيير المساهمات أنفسهم؛ لا يملكون تلك الحرية التفاوضية؛ ويشتكون من كونهم مقدمي تقارير؛ فالمساهم الرئيسي (الدولة المالكة) حاليا يسترجع الصلاحيات التي كان قد تخلى عنها منذ 1988 لأسباب داخلية وخارجية؛ عودة إلى الرؤية الواحدة؛ ولكن بطريقة جديدة.

في التحليل المتعلق بتواضع المكافئات والأجور المقدمة؛ والذي يتنافى مع اقتراحات نظرية الوكالة التي تشترط لضمان الولاء والالتزام؛ إعداد نظام مكافئات محفز؛ مرتبط بنجاعة الأداء؛ خاصة في المدى الطويل؛

الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات

انطلاقاً من فرضياتها؛ بدأ وانتشر اعتماد خيارات الأسهم في الولايات المتحدة؛ لمحاولة؛ تقريب مصالح الطرفين (الأصيل والوكيل) نحو إنشاء القيمة وتحقيق الثراء للجميع.

إذا ما تتبعنا تطور مكافئات وأجور المديرين التنفيذيين خلال السبعينات والثمانينات؛ حيث كان الأجر الوطني الأدنى المضمون عند صدور المرسوم المتعلق بالإطارات التنفيذية المديرية سنة 1990 لا يتجاوز 1000 دج؛ وعليه إذا استعرضنا فقط؛ مكافئات المديرين التنفيذيين النظرية خلال الخمس والعشرين سنة الماضية؛ سنجد أنها زهيدة للغاية؛ ولا يمكنها أن تعالج مشاكل الوكالة؛ وهو ما يفسر سعي المديرين التنفيذيين؛ لقبول الرشوة من جهة؛ والاعتناء على حساب الشركة؛ بوضعها في وضعيات مالية حرجة؛ طلباً للتطهير المالي؛ والحصول على المردودية بناء على إنتاجية المؤسسة لا على قدرتها الإنتاجية؛ وإذا ما ركزنا في التحليل على زاوية الأجور في هذا المقام؛ فسيتم الرجوع إلى القضايا الأخرى في المباحث المناسبة.

هناك مشكلة أخرى؛ تتعلق بمكافئات المديرين؛ وهي تضخم قيمة العملة؛ والذي لا يقابله أن تحرك؛ لتحسين التنفيذيين من أنفسهم أولاً؛ ومن الإغراءات الكبيرة المتوفرة بالشركة في ظل الرقابة الضعيفة؛ ما يفسر الحجم الهائل للفساد؛ والاختلاس للموارد العمومية؛

وعليه سنقدم جدولاً يوضح تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون منذ 1990 إلى 2012؛ والأجور النظرية القصوى والدنيا التي يحصل عليها المديرين التنفيذيين نظرياً بالإستناد عليه؛ ثم سيتم الحديث عن التضخم وتأثيره في خفض أجورهم

جدول رقم (01-04-02): تطور مكافئات المديرين التنفيذيين من 1990 إلى 2012

السنة	الأجر الوطني الأدنى المضمون	الجزء الثابت الأدنى	الجزء المتغير الأدنى	المكافئة الإجمالية الدنيا	الجزء الثابت الأقصى	الجزء المتغير الأقصى	المكافئة الإجمالية القصوى
يناير 1990	1000	6000	7700	13700	10000	12700	22700
يناير 1991	1800	10800	13860	24660	18000	22860	40860
يوليو 1991	2000	12000	15400	27400	20000	25400	45400
أبريل 1992	2500	15000	19250	34250	25000	31750	56750
يناير 1994	4000	24000	30800	54800	40000	50800	90800
مايو 1997	4800	28800	36960	65760	48000	60960	108960
يناير 1998	5400	32400	41580	73980	54000	68580	122580
سبتمبر 1998	6000	36000	46200	82200	60000	76200	136200
يناير 2001	8000	48000	61600	109600	80000	101600	181600
يناير 2004	10000	60000	60000	120000	100000	200000	300000
يناير 2007	12000	72000	72000	144000	120000	200000	320000
يناير 2010	15000	90000	90000	180000	150000	200000	350000
يناير 2012	18000	108000	108000	216000	180000	200000	380000

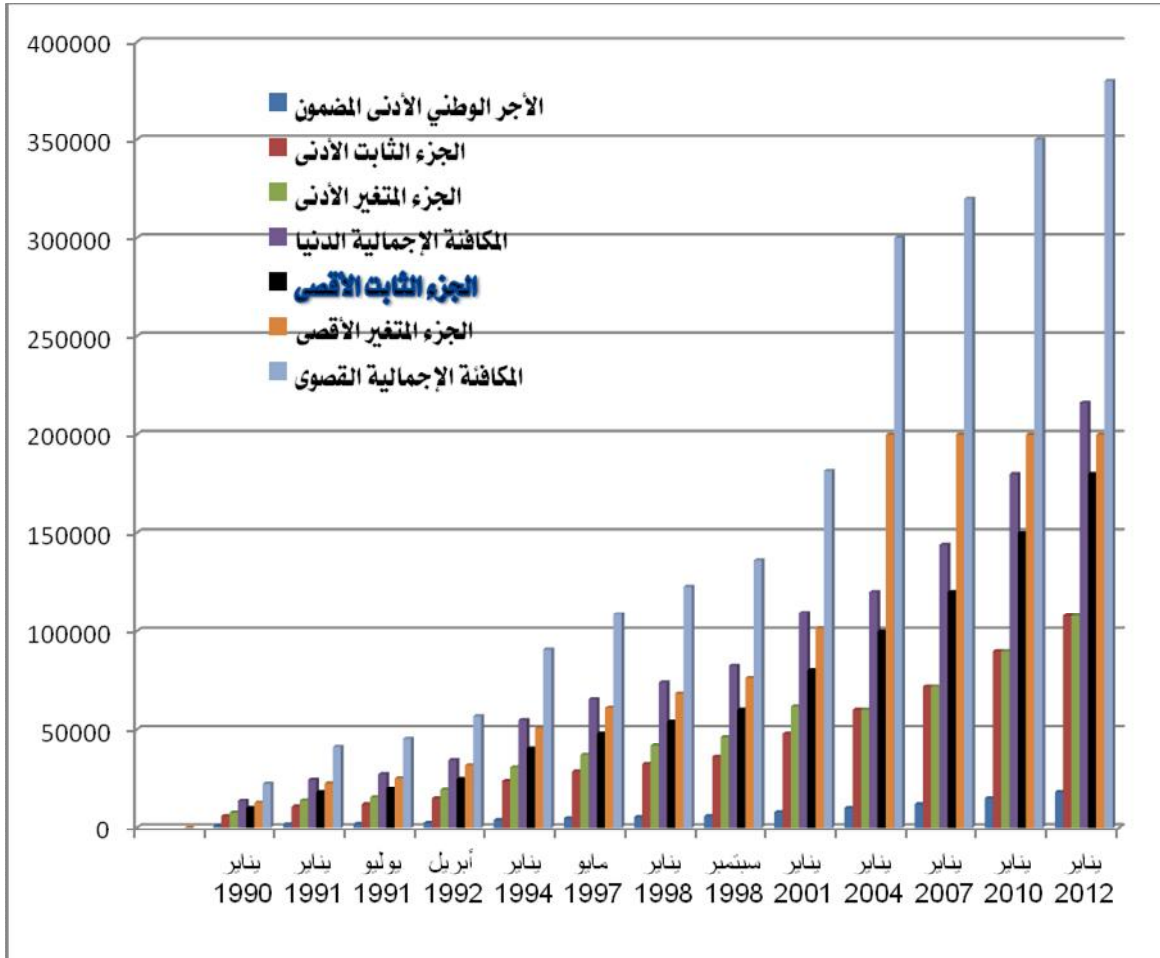
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مصادر متفرقة

- الأجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG): يشمل الأجر القاعدي؛ والعلاوات؛ والتعويضات مهما كانت طبيعتها، باستثناء التعويضات المدفوعة لتسديد المصاريف التي دفعها العامل¹؛
- الجزء الثابت الأدنى والأقصى: تم احتسابهما على أساس مضاعفة الأجر الوطني الأدنى المضمون بين 06 أضعاف للأدنى؛ و 10 أضعاف للأقصى.
- الجزء المتغير الأدنى: مجتسب من المعادلات السابقة؛ وهو يعادل 7.7 ضعف من الأجر الوطني الأدنى المضمون؛ ومجتسب بناء على ما تم توضيحه سابقا من متغيرات.
- الجزء المتغير الأقصى: مجتسب من المعادلات السابقة؛ وهو يعادل 12.7 ضعف من الأجر الوطني الأدنى المضمون؛ ومجتسب بناء على ما تم توضيحه سابقا من متغيرات.

1- القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل الفردية؛ مرجع سبق ذكره، المادة 87.

■ المكافئة الإجمالية الدنيا والقصى: هي حاصل جمع الجزئين الثابت والمتغير.

شكل رقم (01-04-02): تطور مكافئات المديرين التنفيذيين من 1990 إلى 2012 بيانيا



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول السابق

من خلال الجدول والتمثيل البياني له يمكن أن نقدم بعض الملاحظات ومنها:
تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون 18 مرة خلال 22 سنة؛ وتضاعف 04 مرات في ظرف أربع سنوات فقط بين 1990 و 1994؛ غير أن تراجع قيمة الدينار 500% خلال الفترة أفرغ الزيادة من أثرها؛ فالقيمة الشرائية لأجر 1997 تعادل تلك الخاصة بسنة 1990؛ وهو ما سنعكس سلبيًا على مكافئات المديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؛ رغم الزيادة الظاهرية في الأجر.
الأرقام المطروحة في الجدول قد تبدو كبيرة جدًا؛ خاصة في الأجزاء المتغيرة؛ وأنه يستحيل أن تكون هذه هي الأجر الفعلية؛ والجواب أن ما قدم هو الحالة القصوى أو السقف؛ الذي يفترض أن المدير قد حصل على كل الإمتيازات؛ والعلاوات؛ وأن مردوديته 100%؛ وعلاوات تشجيعية وعلاوة العتلة... إلخ؛ لكن الواقع العملي يقول أن الأجر الإجمالي الواقعية تقارب 60% من الأرقام المقدمة.

حسب إحصائيات صندوق النقد الدولي المبنية على الأرقام الرسمية فقط للتضخم؛ فإن كل 10000 دج سنة 2000؛ قد تحول سنة 2013 إلى 5639 دج؛ أي تقريبا فقدت العملة نصف قيمتها؛ هذا بالاعتماد على الأرقام الرسمية التي غالبا لا تعكس الواقع الحقيقي الأسوأ بكثير؛ وعليه فإن كل أجور ومكافئات المديرين التنفيذيين إذا ما أردنا أن نحافظ على مستوى الرضا المسجل سنة 2000 يجب أن ترفع للضعف عما كانت عليه؛ وهذا ما لم يحدث؛ مما سبب هوة أخرى في ما يتعلق بالرض الوظيفي؛ في حين كما قدمنا سابقا فإنّ العكس تماما ما يحدث في الولايات المتحدة الأمريكية؛ والتي تعاني أيضا من التضخم بسبب تمويل الحروب؛ وإنقاذ اقتصادها من الأزمة المالية؛ حيث تضاعفت الأجور والمكافئات لمستويات خيالية.

المكافئات المنخفضة ستشجع المدير التنفيذي على إشباع حاجته من موارد الشركة؛ أحيانا بمضرتها؛ كعقد صفقات يكسب منها ملايين ويضيع على الشركة ملايين؛ باستيراد قطع غيار مغشوشة؛ أو آلات قليلة الجودة؛ أو يضخم الفواتير؛ ويدعي الوقوع في خسائر؛ وهو ما يفسر الكثير من ظواهر الفساد الفعلية التي وقعت بالأخص خلال الخمس والعشرين سنة الماضية؛ وسنقدم في الفصل الموالي؛ نماذج من هذه التصرفات والفشل الذريع في الوقوف في وجهها؛

لكن سأكون مضطرا لأستبق الأحداث وأحلل ما حدث في ثلاث قضايا فساد شغلت الرأ العام في الجزائر؛ وهي فضيحة الخليفة؛ وقضايا سوناپراك 1 و 2؛ والبداية ستكون بقضية الخليفة؛ حيث تكشف التحقيقات والمحاکمات تورط مديرين تنفيذيين رئيسيين لمؤسسات عمومية اقتصادية؛ في تبديد المال العام؛ حيث أضعوا على الخزينة العمومية؛ أو الدولة المساهمة ملايين الدينارات؛ مقابل الحصول على مزايا عينية؛ كبطاقة مركب صيفي؛ أو تذاكر سفر مجانية؛ أو بطاقة إئتمان؛ أو حتى مبالغ نقدية؛ مقابل نقل أموال الهيئات والمؤسسات التي يتأسسها من البنوك العمومية؛ نحو بنك الخليفة؛ في خرق واضح لمبدأ النزاهة وفشل في إدارة الوكالة بين الهيئات الوصية ومستخدميها.

كان من السهل إستدراجهم بهذه الإغراءات؛ فمكافئاتهم كانت زهيدة جدا؛ مقابل الأموال الضخمة التي تقع تحت مسؤولياتهم؛ ويتعلق الأمر بمديري دوايين التسيير العقاري؛ ومديري صناديق الضمان الاجتماعي؛ وبعض المديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ فخلال فترة الخليفة بين 1999 و 2002؛ كانت أجورهم الثابتة بين 36000 دج و 60000 دج؛ مع أجور متغيرة فعلية بين 18000 دج و 30000 دج سنة 1999؛ وبين 48000 دج و 80000 دج؛ مع أجور متغيرة فعلية بين 24000 دج و 40000 دج؛ بينما كان يحصل في نفس الفترة موظفون بسطاء في الخليفة على 70000 دج كأجر شهري؛ وكان قابض الصندوق الرئيسي يتلقى 90000 دج؛ و 100000 دج لمساعد خليفة وللمكلف بالحاسبة بها؛ مع العلم أنهم جميعا بمستويات تعليمية متدنية (03 متوسط؛ 03 ثانوي).

الفصل الرابع:مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛واقع ومقارنات

نفس الأمر يتعلق بمحمد مزبان المدير التنفيذي الرئيسي السابق لمجمع سوناطراك؛حيث تقدر مكافئته السنوية الرسمية؛بقيمة 71000 يورو وهو يتربع على رأس الشركة رقم 12 عالميا في مجال النفط وقتها؛وهذا الأجر يعتبر تقريبا مساويا 100 ضعف لأجور موظفي سوناطراك و617 ضعف تقريبا للأجر الأدنى الوطني المضمون؛غير أن الرقم بعيد جدا عن الأرقام المسجلة في تونس حيث يحصل المدير التنفيذي الرئيسي لمجموعة (Poulina) بولينا عبد الوهاب بن عياد على 549515 دينار تونسي (أي أكثر من 305696 يورو في 31 ديسمبر 2008) علما أن رقم أعمال المجمع 517 مليون يورو ويضم 79 شركة؛وهو ما يمثل 136 مرة الأجر الأدنى في تونس (178 يورو)؛دون أن نذكر ما حصل عليه؛ عبد السلام أهيزون المدير التنفيذي الرئيسي لاتصالات المغرب؛والذي حصل على 1.45 مليون يورو سنة 2009؛هذه الأرقام تقدم مؤشرا واضحا على أن جانبا من الخلل يكمن في الأجر الوطني الأدنى المضمون الجزائري؛المنخفض جدا مقارنة بنظرائه؛وهو لا يصلح لأن يكون مؤشرا تقييما على أساسه فئة خاصة من الموظفين تسيير جانبا مهما من الاقتصاد الوطني¹.

المطلب الثالث:مقارنات منجولة مع الحالة الأمريكية

يبلغ مكافئات المديرين التنفيذيين في McDonald's الأمريكية 1196 ضعفا ما يأخذه متوسط الموظفين بها؛فيكافئ المدير التنفيذي الرئيسي بها بحوالي 9247 دولار في الساعة محسوبة انطلاقا من قسمة إجمالي مكافئة المدير التنفيذي الرئيسي على 3000 ساعة (60 ساعة أسبوعيا في 50 أسبوعا سنويا) مقابل 7.73 دولار للساعة للموظف غير التنفيذي في المستوى المتوسط العمل؛ويبلغ المتوسط في العشر الشركات الأولى بالولايات المتحدة 874 ضعفا².

بينما تظهر دراسة أخرى؛ أن شركات مثل Wamart تقدم منحا (Pension) لمديريها التنفيذي الرئيسي تفوق 113 مليون دولار تعتبر 6182 ضعف الأجر المتوسط السنوي الذي يحصل عليه موظفوها في المتوسط؛بينما تبلغ النسبة في شركة Exxon Mobil 145 ضعفا (68.072.125 مليون دولار مقابل 469.885 دولار)؛

وفي شركة نفطية (Marathon Petroleum Corp) في ذات السياق يحصل مديريها التنفيذي الرئيسي gary heminger حوالي 15.511.543 دولار سنة 2013؛منها 2.625.000 دولار

1 -Jean-Michel Meyer;Op.Cit.

2 -Dana Lime, 466 Hours of Worker Overtime Equals One Hour of CEO Pay,06/12/0/2013 , (<http://www.nerdwallet.com/blog/investing/2013/466-hours-overtime-equals-hour-ceo-pay/>)

كأجر سنوي (17%) و 3.4 مليون دولار كعلاوات وفوائد (22%) و 9.111.631 دولار كخيارات أسهم وجوائز (59%) و 374.912 دولار (02%) كمكافئات أخرى.

وفي دراسة أخرى؛تبلغ مجموع مكافئات المدير التنفيذي الرئيسي السنوية لشركة Oracle أكثر من 79.6 مليون دولار بينما يبلغ متوسط المكافئات التي يحصل عليها المديرون بشركته 139.330 دولار سنويا (571 ضعفا) و 63080 دولار سنويا (1262) كمتوسط للموظف غير التنفيذي.

وفي دراسة أعدها موقع Bloomberg حول أعلى نسب المضاعفة (Pay Ratios) لمكافئات المديرين التنفيذيين مقابل المكافئات المتوسطة للموظفين غير التنفيذيين بشركاتهم؛وذلك في 250 شركة؛وقد بلغت نسبة المضاعفة 1795 ضعفا بشركة JC Penney بين مديرها التنفيذي (Ronald Johnson) الذي بلغت مكافئاته 53.5 مليون دولار سنة 2012 مقابل 29.688 دولار كمكافئة متوسطة لموظفيه غير التنفيذيين؛والذي أقيل من منصبه بعد 16 شهرا من تعيينه في نوفمبر 2011 بعد اعتماد استراتيجيات خطيرة كبدت الشركة انخفاض حاد في المبيعات؛وخسرت الشركة ما يقارب المليار دولار؛ما طرح الكثير من الجدل حول أحقية المكافئات المحصل عليها في غياب نجاعة الأداء.

وحسب ذات الدراسة فقد تم تقديم 137.2 مليون دولار كمكافئة للمدير التنفيذي الرئيسي السيد (David Simon) لشركة Simon Propert.Group Inc كأعلى مستوى من المكافئات (1594 مضاعف بشركته)؛بينما بلغ أعلى متوسط مكافئات للموظفين غير التنفيذيين حوالي 89.690 دولار بشركة First Energy¹؛وذلك لسنة 2011.

وحتى تكون المقارنة عادلة سنقوم بتقديم جدول يتضمن ترتيب نسب المضاعفة المتعلقة ببعض الشركات النفطية في الدراسة؛وهو ما يحصل عليه بعض زملاء محمد مزبان في المهنة؛لشركات منها من هي أقل شأنا من سوناتراك بكثير ونقارن لنستنتج؛لماذا يلجأ مديرونا للإنتهازية والتجذرية؛وقبل ذلك سنقدم بعض المقارنات المخجلة التي تظهر الضعف الشديد لنظام الأجور الجزائري عموما؛وللمديرين التنفيذيين على وجه التحديد.

1 - Elliot Blair Smith and Phil Kuntz; CEO Pay 1,795-to-1 Multiple of Wages Skirts U.S. Law, 30/04/2013 ;(<http://www.bloomberg.com/news/2013-04-30/ceo-pay-1-795-to-1-multiple-of-workers-skirts-law-as-sec-delays.html>)

جدول رقم(02-04-02):نسب المضاعفة بين مكافئة المدير التنفيذي

الرئيسي ومتوسط موظفيه غير التنفيذيين

الترتيب	ترتيب الدراسة	الشركة ومديرها التنفيذي الرئيسي	نسبة المضاعفة	مكافئة CEO مليون دولار	متوسط مكافئة الموظفين
01	25	Exxon Mobil Corp. Rex Tillerson	524	34.9 (2011)	\$ 66.605
02	40	ConocoPhillips James Mulva	416	27.7 (2011)	\$ 66.605
03	45	Occidental Petroleum Corp .Stephen Chazen	406	28.5 (2012)	\$ 70.194
04	58	Chevron Corp. John Watson	371	24.7 (2011)	\$ 66.605
05	115	Anadarko Petroleum Corp. R. A.Walker	280	19.7 (2012)	\$ 70.194
06	124	Devon Energy Corp. John Richels	270	18.0 (2011)	\$ 66.605
07	125	CONSOL Energy Inc. J. Brett Harvey	269	17.2 (2011)	\$ 63.890
08	126	Chesapeake Energy Corp. Aubrey McClendon	268	17.9 (2011)	\$ 66.605
09	157	Apache Corp. G. Steven Farris	235	15.6 (2011)	\$ 66.605
10	167	Marathon Oil Corp. Clarence Cazalot	223	15.6 (2012)	\$ 70.194
12	168	EOG Resources Inc. Mark Papa	222	14.8 (2011)	\$ 66.605

Ressource: <http://go.bloomberg.com/multimedia/ceo-pay-ratio> April 30, 2013 12:00 AM

من خلال الجدول تتضح حجم الفجوة بين النظرة للمديرين التنفيذيين في الجزائر وفي الولايات المتحدة؛ فأقل مكافئة سنوية تتجاوز 200 ضعف ما يحصل عليه محمد مزيان رسميا؛ ونفس الأمر ينطبق على شكيب خليل؛ وكل الإطارات السامية في سوناطراك؛ والتي خضعت للتحقيق أو المحاكمة أو الإقالة؛ وأن المضاعفة بين أجرهم والأجر المتوسط للموظفين يتراوح بين 222 ضعف و 524 ضعف؛ بينما لا يتجاوز الفارق 100 ضعف لمحمد مزيان والتي تعد كبيرة فقط بالنظر لضعف الأجر الوطني الأدنى المضمون.

وحسب إحصائيات الفيدرالية الأمريكية للعمل واتحاد المنظمات الصناعية (AFL-CIO) تبلغ نسبة المضاعفة 331 مرة لمكافئة العامل (35.239 دولار سنويا)؛ و 774 مرة للأجر القاعدي له (15.080 دولار سنويا)؛ وقد كانت نسبة المضاعفة تبلغ 46 مرة سنة 1983؛ 195 مرة سنة 1993؛ و 301 سنة 2003؛ وأخيرا 331 سنة 2013¹.

وبناء على إحصائيات أعدتها مجلة Forbes حول المديرين التنفيذيين الرئيسيين في الولايات المتحدة؛ حيث يتواجد حسب مكتب الإحصاء الأمريكي 400.400 مدير تنفيذي؛ تتباين أجورهم وتتنوع؛ حيث يحصل 07% من التنفيذيين على أجر سنوي يقل عن 100.000 دولار؛ 43% بين 100.000 و 250.000 دولار سنويا؛ 27% منهم بين 250.000 و 500.000 دولار سنويا؛ و 14% بين 500.000 ومليون دولار؛ و 06% منهم بين مليون و 03 ملايين دولار؛ وأخيرا حوالي 02% منهم فقط يحصلون على أجر سنوي يتجاوز 03 ملايين دولار.

كما أن صافي ثروتهم المتراكمة؛ يتنوع بين 12% منهم بأقل من مليون دولار؛ و 50% حتى 4.9 مليون دولار؛ و 21% حتى 9.9 مليون دولار؛ و 11% حتى 24.9 مليون دولار؛ و 04% حتى 49.9 مليون دولار؛ و 02% أعلى من 50 مليون دولار كثروة صافية.

وفيما يخص انتمائهم السياسي؛ 52% منهم جمهوريون؛ و 02% ديمقراطيون؛ و 17% مستقلون؛ بينما رفض 29% التصريح بانتمائهم السياسي؛ وفي ما يتعلق بمستواهم الدراسي؛ فإن 47% متحصلون على شهادة الثانوية العامة؛ و 25% على شهادة الماستر؛ و 02% على شهادة الدكتوراه².

• خيارات أسهم على الطريقة الجزائرية:

إنطلاقا من كل ما سبق؛ سيحاول المدير التنفيذي الجزائري في ظل ما يجده من عدم اعتراف وعدم تقدير؛ إلى قبول الرشوة بلو السعي لها؛ والبحث عن المقابل المادي المغربي خاصة في ظل تساهل الرقابة وعدم تشدد العقوبة؛ وهو ما سنناقشه لاحقا؛ وكما هو الحال في قضية سوناطراك 2 حيث؛ تشير التحقيقات إلى أن شكيب خليل قد حصل على 200 مليون دولار كعمولات مقابل منح الصفقات؛ هذه المبالغ يحصل عليها المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة الأمريكية؛ تقريبا في ظرف 03 سنوات كمتوسط؛ إذن في الجزائر لديهم طريقتهم الخاصة؛ خيارات أسهم من نوع خاص؛ غير شرعية (شرعية من وجهة نظرهم)؛ غير أخلاقية؛ مضرّة للشركة؛ ومبددة للمال العام؛ ليست فقط مرتبطة بنجاعة الأداء بل بردائه.

1 - <http://www.aflcio.org/Corporate-Watch/Paywatch-2014>.

2 - Forbes, Emerging Culture, Worldwide Success, 7.1.2014; (<http://www.statisticbrain.com/ceo-statistics/>)

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم المكافئة وفق التشريع الجزائري وأنها تتكون من جزء ثابت يقدر شهريا ويتراوح بين 06 إلى 10 أضعاف الأجر الوطني الأدنى المضمون؛ وجزء متغير متعلق بنجاعة أداء المؤسسة ماديا وماليا؛ 40% منه مرتبطة بالأهداف الاقتصادية؛ و 60% مرتبط بالربح المحاسبي؛ وعلاوة تشجيعية لا تتجاوز 20% من المبلغ السنوي للجزء الثابت في حالة تحسن النتائج المالية والمحاسبية؛ ومزايا عينية بالتغطية الاستثنائية لمصاريف الإيجار والأعباء التجارية والهاتفية؛ وتعويض العطلة بثلاث أضعاف الأجر الثابت الشهري محتسبة لشهر من كل سنة؛ للمدير التنفيذي الذي لم يقوم بخطأ فادح.

تطرقنا لطرق إحتسابها وفق معايير تقييم وتصنيف تتعلق بأهمية المؤسسة وحجمها وقدراتها الانتاجية؛ ورقم أعمالها؛ وموقعها الجغرافي ومخاطره ويتم ذلك بناتج تركيب بين حجمها ووضعيتها بقيم مضاعفة من 07 إلى 10 أضعاف الأجر الوطني الأدنى المضمون؛ وترقيم نقطي من 01 إلى 100 نقطة؛ وتركيب العمالة؛ القدرات ورقم الأعمال؛ وبطريقة ثنائية تتعلق بمعايير خاصة بالانجاز؛ تضم المدة؛ وضعية الخزينة؛ والديون والحقوق؛ ومعايير مرتبطة بالإدارة؛ كعلاقات العمل وجهود الإصلاح؛ والتحكم في المعلومة؛ المعايير المتعلقة بالاستغلال مقيمة ب 45 نقطة؛ والمعايير المتعلقة بالإدارة مقيمة 15 نقطة تمثل 15% من الأجر القاعدي الثابت.

المقارنة مع تونس والمغرب؛ تقدم التفوق الملحوظ للمغرب؛ والتأخر المسجل لدى الجزائر؛ فالفوارق تصل إلى 03 أضعاف على الأقل؛ وفي بعض الحالات يكون فيها التباين واضحا خاصة مع مؤسسات القمة؛ وهو ما شكل العديد من الانتقادات المتعلقة بربط الأجور بالأجر الوطني الأدنى المضمون الذي هو محل جدل حتى لبطء الموظفين؛ ما يعد مبررا لأسباب تنامي ظاهرة الفساد والرشوة؛ فقد عبر المديرين المستجوبون في دراسة قودري عن إستيائهم من الأجور التي تتراوح نظريا حسب القانون بين 23 ضعفا و 14 ضعف للأجر الوطني الأدنى المضمون؛ كمكافئات إجمالية؛ وهي أقل من ذلك بكل تأكيد؛ ناهيك عن التضخم الذي إلتهم الزيادات على مدار الخمسة وعشرين سنة الماضية؛ وهو ما يؤدي إلى إشباع الحاجيات من موارد الشركة بتضخيم الفواتير؛ وعقد صفقات بالتراضي؛ والتعسف في إستعمال المال العام؛ كما حدث في حالة الخليفة مع مديري دواوين التسيير العقاري ومديري صناديق الضمان الاجتماعي بأجور زهيدة تتراوح بين 60000 دج و 80000 دج؛ والذين كبدوا الخزينة العمومية ما يزيد عن 5000 مليار دج؛ أو حالة محمد مزيان مدير سوناطراك السابق بأجر سنوي يقارب 71000 يورو بينما يحصل زملاؤه في المهنة أو في دول الجوار على ملايين الدولارات سنويا؛ وأن معدل المضاعفة في الولايات المتحدة يصل لحوالي 350 ضعفا لمتوسط الأجور؛ وقد يصل لأكثر من 1000 ضعف لأجر ومكافئة محمد مزيان على سبيل المثال.

الفصل الخامس: نماذج من التجذرية

وفشل الرقابة في الحالة الجزائرية

المبحث الأول: نماذج عن التجذرية وفشل الرقابة

على التنفيذيين في الشركات بالجزائر

المبحث الثاني: مراقبة المديرين التنفيذيين وأسباب

فشلها في قضية سوناطراك 1 و 2

المبحث الثالث: تحليل انتهازية المديرين التنفيذيين

وأسباب فشل مراقبتهم في الجزائر

تمهيد

سنتطرق من خلال هذا الفصل لنماذج من فشل آليات الرقابة المطبقة على المديرين التنفيذيين الرئيسيين للكثير من المؤسسات الاقتصادية والهيئات الإدارية العمومية؛ وحتى بعض المؤسسات الخاصة كمجمع الخليفة المنهار؛ وذلك رغم كل الإجراءات الرقابية الموجودة؛ بعرض قضية الخليفة التي شغلت ولا تزال الرأي العام واعتبرت محاكمة القرن؛ بالنظر لعدد المتهمين فيها وحجم الخسائر العامة والخاصة؛ والشخصيات النافذة التي ارتبطت بها في فشل صريح وذريع لآليات الرقابة الجزائرية في معالجتها استباقيا وسيتم ذلك من خلال التعريف بالمجمع؛ وتطوره؛ والشكوك حوله؛ وإقامة الدعوى القضائية ثم التصفية والإفلاس فالمحاكمة؛ وتسليم المتهم الرئيسي عبد المؤمن خليفة؛ والتعليق حول مجموعة من القضايا التي توضح الخلل المتواجد على مستوى البنك خاصة؛ من التسيير الكارثي لأموال طائلة دون وثائق رسمية؛ وإهدار المال العام؛ والثغرات المالية وعلم السلطات المعنية دون تحرك وتبعات الإفلاس.

في المبحث الثاني؛ سنتطرق لحالة أكثر أهمية لارتباطها بعصب الاقتصاد الجزائري؛ وهي قضية سوناطراك 1 و 2؛ حيث لم تتعلم الجزائر الكثير من درس الخليفة؛ رغم محاولات الإصلاح كما سنرى في الفصل الموالي؛ والدليل وجود قضايا فساد مست كبار مسؤولي الشركة ووزير القطاع المطلوب دوليا وعائلته؛ وتورط الشركة الإيطالية سييام؛ ودور القضاء الإيطالي في إثارة القضية وتعميم وعدم تعاون نظيره الجزائري.

في المبحث الثالث سيتم التطرق لتحليل انتهازية المديرين التنفيذيين الرئيسيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر؛ والمؤسسات الإستراتيجية وأسباب الفشل في مراقبتهم وعقابهم؛ استنادا إلى مجموعة من العوامل تتعلق بسوق العمل وطبيعة العقوبات المسلطة؛ وتقييم شركات تسيير المساهمات و بعض الهيئات الرقابية عن أداء مهامها؛ كما تم تقديم أمثلة أخرى لمديرين تنفيذيين في شركات اتصالات الجزائر والموانئ و تقريبا كل القطاعات الحساسة.

ثم سنخرج بعدها إلى تقديم وتقييم أسباب فشل الرقابة في حالي الخليفة وسوناطراك بما يتلاءم وفرضيات نظريات الوكالة والتجدرية والحوكمة عموما؛ والتشديد على قضية الإفصاح المالي والمحاسبي؛ وجودة التقارير؛ ونشرها بتقديم مقارنة بين شركة سوناطراك وشركة بتلكو البحرينية الجائزة على جائزة أفضل شركة مطبقة لقواعد الحوكمة في المنطقة في السنوات الأخيرة.

كما سنقدم أمثلة عن العقوبات الصارمة والغرامات الكبيرة في قضايا مشابهة على مستوى الولايات المتحدة أو حتى بعض الدول العربية كسلطنة عمان في قضية مقارنة لسوناطراك العام الماضي؛ وعرض بعض حالات معاقبة المديرين التنفيذيين الجزائريين؛ وإشكالية الموازنة بين مطالب رفع تحريم فعل التسيير وبين تشديد العقوبات لرقابة أفضل؛ ومناقشة بعض الحلول وطرح الإشكاليات المتعلقة بذلك؛ كتفعيل البورصة وتطويرها؛ والمفاضلة بين تكلفة الرقابة وتكلفة الفساد؛ وبين التطهير المالي والتطهير البشري.

المبحث الأول:نماذج عن التجدرية وفشل الرقابة على التنفيذيين في الشركات بالجزائر:

سنتطرق من خلال هذا المبحث؛ إلى فشل أنظمة الرقابة الموضوعة في الجزائر؛ وضعفها في تقليل الإستراتيجيات التجدرية للأعوان الاقتصاديين عموماً؛ وللمديرين التنفيذيين الرئيسيين؛ في المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وحتى الخاصة؛ وذلك بعرض أشهر قضايا الفشل؛ وهي قضايا فضائح الخليفة؛ سوناطراك 1 و 2.

المطلب الأول مجمع الخليفة:

شغلت قضية محاكمة المتورطين في قضية الخليفة الرأي العام الجزائري والدولي؛ سنحاول أن نقدم رؤية مختصرة على تطور المجمع وحجمه وتداعيات سقوطه؛ وعلاقة ذلك بآليات الحوكمة والرقابة على التنفيذيين؛ وقبل ذلك نقدم في نقاط أهم المحطات التي مر بها المجمع؛ وشهادات على سير العمل بناء على اعترافات المتهمين أو الشهود أو ما توصلت إليه التحقيقات الجارية على مدار السنوات العشر الماضية؛

1- النشأة والتطور:

جدول (01-05-02):تواريخ وأحداث مهمة في إنشاء وتطور مجمع الخليفة

التاريخ	الحدث
يونيو 1997	عبد المؤمن رفيق خليفة يرهن منزلين لوالده بعقد مزور مستفيداً من قرض بقيمة 95 مليون دج
25 مارس 1998	منح الترخيص لتأسيس البنك بقيمة 500 مليون دج كشركة ذات أسهم؛ بعد مداولة مجلس النقد والقرض وتصريح من محافظ بنك الجزائر.
12 أبريل 1998	تم تحرير القانون الأساسي للبنك.
27 يوليو 1998	تم منح الاعتماد لبنك الخليفة بموجب المقرر 98/04 الصادر عن محافظ بنك الجزائر آنذاك كيرمان عبد الوهاب.
28 سبتمبر 1998	تغير المدير بدون ترخيص مسبق من محافظ بنك الجزائر كما تشترطه المادة 139 من قانون النقد والقرض.
01 يونيو 1999	تم إنشاء "خليفة للطيران" كشركة ذات الشخص الواحد برأس مال بقيمة 500 مليون دج
13 جوان 2000	تم إنشاء كل من خليفة للإعلام الآلي وخليفة للأمن والوقاية كشركات ذات مسؤولية محدودة برأس مال بقيمة 100 مليون دج لكل واحدة منهما.
من أكتوبر 2000 إلى فبراير 2001	تم إنشاء فروع المجمع التالية: خليفة كاترينغ؛ خليفة لتأجير السيارات؛ خليفة للخياطة؛ خليفة للطباعة؛ خليفة للبناء؛ خليفة لصناعة الدواء؛ وخليفة للصحة
13 فبراير 2001	تم شراء شركة الطيران أنتينيا إيرلينز بقيمة 1.35 مليار دج

المصدر: من إعداد المترشح بناء على معلومات متفرقة.

توسع نشاط مجمع خليفة ليمتلك شركات في الخارج؛ كخليفة للدواء في فرنسا؛ وخليفة نيوز في إنجلترا؛ وكل من شركة فيليب هولزمان للبناء؛ وشركة منك أرسن روزنيمر بألمانيا؛ وقد بلغت نسبة الفوائد التي منحها البنك لزيائنه 17% في فترة الأزمة الجزائرية؛ ومع السهولة في عملية منح القروض؛ والتعامل المالي تحافت صغار المودعين البالغ عددهم 250000 مودع على إيداع أموالهم بالبنك؛ والأمر لم يكن مختلفا بالنسبة ودائع المؤسسات العمومية والتي تجاوزت 57.7 مليار دج؛ و 2.6 مليار دج ودائع القطاع الخاص. خليفة للطيران المنشئة في سنة 1999؛ والتي امتلكت 37 طائرة بمختلف الأحجام وممولة بنظام التمويل التجاري؛ بحوالي 22 وجهة داخلية و 23 وجهة عالمية على مختلف القارات؛ مع استقطاب للطيارين الأكفاء من الخطوط الجوية الجزائرية؛ حيث بلغ عدد موظفي الشركة 7000 موظف؛ و برقم أعمال فاق المليار أورو رغم الأزمات التي ضربت قطاع الطيران خاصة بعد أحداث 11 سبتمبر.

كما استثمر خليفة في فرنسا؛ قبل تأسيس مجعته؛ ويعود الأمر لإنشاء شركة (KRG Pharma) ذات المسؤولية الوحيدة؛ وذلك في 24 ماي 1995؛ ليطورها لتصبح خليفة للدواء لاحقا؛ وقام بإطلاق قناة تلفزيونية من فرنسا قبل موافقة السمععي البصري الفرنسي؛؛ وشراء فيلا ضخمة بمدينة كان الفرنسية بقيمة 30 مليون يورو؛ أقام فيها حفلات استعراضية بتكاليف عالية؛ وبشخصيات عالمية؛ وأعطيات وهدايا قيمة؛ فمن أين يتم صرف تلك المبالغ؟ ما عزز الشكوك حول تبييض الأموال والفساد؛ كما دعم أندية رياضية فرنسية في مختلف الرياضات؛ من كرة القدم للريغي للسيارات؛ متفوقا على علامات تجارية مرموقة في عقود الرعاية كسوني وأورانج مثلا في رعاية نادي مرسيلا لكرة القدم؛ وقام بشراء 29% من أسهم بنك سوسيتي جنرال بفرنسا؛ وهو ما أثار حفيظة الفرنسيين للتحرك ضده.

2- الشك؛ التقصي؛ الفضيحة؛ التصفية

وسيقدم الجدول التالي تواريخ و أحداث هامة تتعلق باكتشاف الفضيحة وحل المجمع.

جدول (02-05-02): تواريخ وأحداث مهمة في اكتشاف الفضيحة وحل مجمع الخليفة

التاريخ	الحدث
24 فبراير 2003	كشفت مصالح المديرية العامة للأمن الخارجي الفرنسية (DGSE) عملية تهريب 02 مليون يورو من مطار الجزائر نحو فرنسا؛ بعد تتبع حركاته ومكالماته .
03 مارس 2003	تم وضع البنك تحت رقابة مؤقتة لبنك الجزائر
24 مارس 2003	قام رئيس الحكومة السابق بن فليس بتشكيل لجنة مكونة من وزراء العدل والمالية والنقل والإصلاح المالي ومحافظ بنك الجزائر؛ لتقييم وضع البنك
09 أبريل 2003	في الاجتماع الوزاري؛ خلصت اللجنة إلى وضعية البنك تضعه في خانة شبه الإفلاس مقترحة؛ إما تصفيته أو سحب مشاركته بطرق قانونية.
02 يونيو 2003	أويحيى رئيس الحكومة الجديد يأمر بتصفية البنك وبمتابعة مسيري المؤسسات العمومية الذين أودعوا أموالهم لدى البنك كونه يقدر نسبة فائدة أعلى.

المصدر: من إعداد المترشح بناء على معلومات متفرقة.

النجاح المضطرد لمجمع خليفة طرح تساؤلات في الصحافة الفرنسية؛خاصة بعد التسريبات المقدمة من قبل المديرية العامة للأمن الخارجي الفرنسية (DGSE) حول مصادر أمواله؛هذا لم يمنع أن يتم اختيار خليفة قبل سنتين من ذلك كأفضل مسير في الجزائر؛ويكرم رسميا من قبل رئيس المجلس الشعبي الوطني آنذاك؛رغم العشوائية الكبيرة التي كانت تسير بها أموال بنكه؛فأوامر الصرف تتم بطريقة غير رسمية؛في شكل قصاصات ورقية؛فالطريقة التي أنشئ بها البنك والمجمع والطريقة التي صفي بها تطرح العديد من التساؤلات حول ممارسة الرقابة على النشاط الاقتصادي والبنكي خصوصا في الجزائر؛وحول المدير التنفيذي المالك عبد المؤمن خليفة؛خصوصا من بنك الجزائر؛ووزارة المالية ومفتشيتها العامة؛ومجلس المحاسبة؛والشرطة القضائية والبرلمان والهيئات المنتخبة ومحافظ الحسابات الخارجي.. إلخ من آليات الرقابة الموجودة أو المفترضة؛والحكومة ككل باعتبارها الوصية على الملف.

هل يعقل وأنه ورغم كل الإشارات الكثيرة الدالة على فساد طرق التسيير ومظاهر البذخ والتبذير للأموال التي كان يعيشها صاحب الإمبراطورية الورقية؛لم يتم التفتن والتحرك إلا بعد تسريبات من أجهزة أجنبية؛وكيف أن الحكومة والمسئولين تصرفوا بعد وقوع الكارثة.

منح الترخيص المؤقت لبنك الخليفة من بنك الجزائر من المفترض أن يستغرق سنة؛لكن منح الاعتماد بعد 04 أشهر من ذلك؛ونشر في الجريدة الرسمية مبتورا من معلومات مهمة؛فشروط تأسيس البنك انتفت تماما في حالة الخليفة فلا وجود للمهنية لدى مسيريه ولا شفافية التمويل ولا اتباع القوانين ما يؤكد أهمية الاهتمام بقضايا الحوكمة ومراقبة التنفيذيين؛وظهور واضح لتضارب المصالح والتواطؤ عبر تمويل البنك لنشاطاته الأخرى من إيداعات زبائنه؛ما سبق يطرح التساؤل حول دور بنك الجزائر في إدارة مخاطر الائتمان؛خاصة؛وأن الكثير من الهيئات العمومية أودعت أموالا طائلة به؛فهل كان ذلك نتيجة أوامر فوقية أم بالنظر لنسب الفائدة المرتفعة التي يقدمها.

يرى رئيس جمعية ضحايا الخليفة عمر عابد؛بأن الخليفة لم يكن في حالة إفلاس لعدم تقديم الوثائق التي تثبت إفلاسه أو وضعيته المالية خلال سنوات النشاط؛معترضا على تعيين المصفي بصفة إدارية و ليس قانونية؛وقد أعدت شركة ضمان الودائع 140000 صك قابل للصرف على مدار السنوات التي تلت التصفية بقيمة إجمالية 15 مليار دج؛لتعويض مودعي الخليفة بقيمة 60 مليون سنتيم فقط لكل مودع مهما كانت مدخراته التي خسرها.بلغت الودائع الموضوعة لدى بنك الخليفة 90 مليار دج؛أغلبها من المؤسسات العمومية التي نقلت ودائع من البنوك العمومية لبنك الخليفة

3- التحقيقات وإقامة الدعوة القضائية:

استمر التحقيق مدة 03 سنوات وشمل 4000 شخص؛أفضى إلى وضع 118 شخص تحت الرقابة القضائية؛وإيداع ستة من إطارات الخليفة ضمن الحبس الاحتياطي؛توفي اثنان منهم بالمؤسسة العقابية بالحراش في يونيو 2006 قبل انطلاق المحاكمة في يناير 2007؛فيما استفاد المتهمون ال 104 من الإفراج المؤقت؛الذين يواجهون 30 تهمة ثقيلة أبرزها؛الافلاس الاحتياطي وتكوين جمعية أشرار والسرقة الموصوفة بالنصب وخيانة الأمانة والتزوير في محررات مصرفية والرشوة واستغلال النفوذ والإفلاس بالتدليس والتزوير في محررات رسمية؛والتي تقابلها أحكام بالسجن لعشر سنوات مع غرامات مالية

وفي 14 يونيو 2003 أصدرت الجزائر أمرا دوليا للقبض على خليفة؛وخاضت مفاوضات شاقة مع بريطانيا حول تسليم المطلوبين؛أمضت بموجبها أربع اتفاقيات في يوليو 2005 تتعلق بالتعاون القضائي؛والقنصلي وتسليم المطلوبين؛واعتقل خليفة في 27 مارس 2007 على الأراضي البريطانية بموجب مذكرة توقيف أوروبية صادرة عن محكمة في نانتر قرب باريس،والتي كانت نياتها العامة قد فتحت في أواخر 2003 تحقيقا حوله لتهم تتعلق بإساءة للأمانة والإفلاس باختلاس أصول وتبييض أموال عصابة منظمة.

قررت العدالة الفرنسية فتح تحقيق قضائي عقب الانهيار السريع للفروع بفرنسا رغم نشاطها حتى ربيع 2003؛بوجود شكوك حول تبييض أموال؛والتلاعب في أملاك المجموعة؛والتزوير المنظم وتهريب رؤوس الأموال؛وبعد مدهامات وحجز لمقر الخليفة للطيران؛عثر على وثائق عدة من بينها؛قائمة بأسماء شخصيات سينمائية وثقافية وإعلامية فرنسية تلقت أظرفة مالية من مجمع الخليفة للترويج لنشاطاته بمبالغ ضخمة؛وفي جويلية 2003 باع خليفة الإقامة الفاخرة بمدينة كان بجوالي 15 مليون يورو في حين أن قيمة شرائها هي 35 مليون يورو؛أياما فقط قبل إعلان إفلاس فرع فرنسا للطيران؛وبعد أشهر من صدور التحريات حول مجمه في الجزائر؛وهو ما أدى إلى وضع موثق وعامل في العقار تحت الرقابة القضائية.¹

ورغم وجود اتفاقية بين الجزائر وبريطانيا في تسلّم المجرمين والمطلوبين للعدالة إلا أنه لم يتم ذلك في قضية المتهم الرئيسي عبد المؤمن خليفة وفق مبرر الفصل بين السياسي والقضائي؛غير أن هناك شكوك في السعي لإبعاده عن العدالة لكون البنك كان مركزا لتبييض الأموال المختلصة من مختلف مؤسسات القطاع العام؛والهيئات الرسمية خلال التسعينات؛وهو ما تم الكشف عنه من خلال تواطؤ المسؤولين في مختلف الهيئات مع عبد المؤمن خليفة بتقديمهم عشرات الملايير من مؤسستهم مقابل إستفادات شخصية صغيرة

1-محمد خلاف؛عدالة باريس توقفت عن'النش'في فضائح مجمع الخليفة بفرنسا؛جريدة الشروق اليومي؛تاريخ المقال؛

2007/01/22؛(http://www.echoroukonline.com/ara/?news=10729).

كانت أو كبيرة؛وفي 24 ديسمبر 2013 سلمت السلطات البريطانية عبد المؤمن خليفة للجزائر بعد أزيد من 10 سنوات من الانتظار.

المطلب الثاني:محاكمة الخليفة؛ كشف المستور

للمرة الأولى في تاريخ الجزائر؛تحضى محاكمة بهذا الزخم الكبير في حضور لعدة وزراء كشهود أو متهمين وحوالي 50 مديرا وإطارا ساميا لمؤسّسات عمومية كبرى؛وأكثر من 104 متهما؛وتحقيقات لثلاث سنوات شملت 4000 شخص وأفضت إلى وضع 118 شخص تحت الرقابة القضائية؛وقد بدأت المحاكمة في 08 يناير 2007؛وفي هذا العنصر سنحاول أن نقدم أهم القضايا التي كشفتها المحاكمات؛والتي تظهر بوضوح التواطؤ والضعف الشديد لآليات الرقابة؛وسهولة التلاعب؛واختلاس وتبديد المال العام.

1- الأطراف الرئيسية في القضية:

خليفة عبد المؤمن:المدير التنفيذي الرئيسي ومالك مجمع الخليفة؛وقليمي جمال الرئيس المدير العام للخليفة TV؛وكيرمان عبد الوهاب محافظ بنك الجزائر سابقا؛وأكلي يوسف:أمين خزانة الصندوق المركزي لبنك الخليفة؛ورحال عمر:الموثق الذي كتب العقد التأسيسي للبنك؛وعلوي زهر مدير سابق لبنك الخليفة؛وكيرمان عبد النور وزير الصناعة سابقا؛وشلي محمد قابض الصندوق المركزي لبنك خليفة بوكالة الشراكة؛وحمو سيد علي أمين عام خزانة ولاية تيبازة؛ونقاش حمو المدير العام المساعد المكلف بالحاسبة والميزانية؛ إضافة إلى كل من؛منصف بادسي مصفي البنك؛وجلاب محمد:متصرف إداري على رأس الخليفة بنك تم تعيينه في مارس 2003؛وهو المدير العام الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري.

أدانت محكمة البلدية كريم إسماعيل نائب رئيس بنك الخليفة بالسجن 20 سنة؛و 15 سنة سجن لطايبى سكينى المديرية العامة السابقة للخليفة للطيران؛وكلاهما يتواجدان قيد التحقيق في فرنسا بتهم تتعلق بالقضية؛وفي يوليو 2010؛أفرج مجلس قضاء البلدية عن 15 متهما في قضية الخليفة التي اعتبرت أكبر قضية فساد في البلاد،ضمت 104 متهم،وقمت تبرئة 49 منهم،وإدانة 55متهما،وتم حاليا الإفراج عن المتهمين الـ 15 بعد أن قضى هؤلاء العقوبة التي أصدرتها ضدهم محكمة الجنايات في مارس 2007.

2- بنك الخليفة؛الخلل من البداية:

كشفت المحاكمات التي انطلقت مطلع يناير 2007 بمحكمة البلدية عن خروقات هائلة لا تصدق في تأسيس وتسيير وإيداع وسحب الأموال من بنك الخليفة؛وغياب أي رقابة فعلية؛رغم بعض الإشارات

لوجود مشاكل؛ ومن خلال المحاكمات تم الكشف أن عقدي رهن المنزلين التابعين لعائلة الخليفة؛ تم دون موافقة والدته؛ وعبر مكتب نفس الموثق الذي أبرم عقد تأسيس البنك غير أنه لم يتضمن توقيعه مع وجود الختم؛ وبالنظر إلى الخبرة التي أجريت من طرف الشرطة العلمية بالعاصمة أثبت تزوير عقدي الرهن؛ وحسب القانون يجب دفع ربع رأس المال التأسيسي للخبزينة؛ ما يعادل 125 مليون دج من أصل 500 مليون دج رأس المال التأسيسي؛ ولا يجب على الموثق أن يسلم العقد ما لم يتم ذلك؛ ولكن في حالة الخليفة؛ فالموثق والشركاء أصدقاء وجيران؛ وعليه؛ فقد سلم العقد قبل الحصول على الاعتماد؛ وتم دفع 85 مليون دج فقط للخبزينة؛ والبقية دفعها عبد المؤمن خليفة من أموال الزبائن المودعة.

مدير بنك التنمية المحلية بسطاوالي؛ منح قرضا بقيمة 80 مليون دج لمؤمن خليفة دون ضمان الرهن أو تغطية؛ بالنظر لعوامل الثقة؛ والذي كان سبب في تأسيس البنك؛ لاحقا التحق هذا الإطار ليعمل بينك الخليفة كإطار في شبكة الاستغلال؛ ليستقبل لاحقا بسبب الفوضى وسوء التسيير وعدم احترام القواعد التنظيمية والإجراءات القانونية داخل بنك الخليفة.

تواطؤ الموثق مع مؤسس البنك وشركاءه؛ نتج عنه تجاوزات قانونية خطيرة؛ منها؛ عدم الالتزام بالشروط الواجب توفرها في شخصية صاحب البنك كشهاداته وسوابقه العدلية؛ وتسليم العقد قبل الحصول على الاعتماد بثلاث أشهر؛ وتغيير عقد البنك ورأسماله دون أن يقدم الشركاء ترخيصا من مجلس النقد والقرض طبقا لما تنص عليه المادة 139 من قانون القرض والنقد لسنة 1990؛ وتزوير توقيع أخت خليفة كأحد الشركاء كونها تعيش بالمغرب ولم تزر الجزائر لتوقيع العقد.

3- تسيير كارثي لأموال طائلة دون وثائق رسمية:

لعل من أبرز النقاط التي تثير الدهشة في قضية الخليفة؛ هو حجم اللامبالاة الذي تميز به تسيير البنك؛ وطريقة إيداع وإخراج الأموال التي تعتمد على القصاصات الورقية؛ حسب إفادات المتهمين في التحقيقات والمحاكمات؛ لاسيما من لهم صلة مباشرة بالصندوق المركزي للبنك وبعض وكالاته في العاصمة؛ فحسب أمين خبزينة الصندوق المركزي لبنك الخليفة آكلي يوسف (الذي أعلن أن مستواه الدراسي هو السنة الثالثة متوسط)؛ تستقبل الخبزينة ما بين 20 و 25 مليار دج يوميا من مختلف وكالات البنك؛ وأن عبد المؤمن خليفة كان يأخذ مبالغ نقدية تتراوح بين 50 و 100 مليون دج أو ما يعادلها بالعملة الصعبة تحضر له في ظرف ربع ساعة دون وثائق رسمية موقعة.

المصاريف الضخمة لتسيير البنك؛ وارتفاع نسب الفائدة؛ ومصاريف الأندية الرياضية؛ والشخصيات والحفلات؛ وغيرها كانت تسجل في الوثائق المحاسبية إن وجدت بصفة مجملة غير مفصلة بدقة؛ حسب السيد

توجال موسى رئيس مصلحة مركزي للمحاسبة بالبنك منذ بداية 2001؛الذي صرح أنه لا يعلم كم يبلغ أجر المدير التنفيذي الرئيسي رغم أنه المسؤول عن الأجور بالبنك.

اعترف محمد جلاب المدير العام الرئيسي الأسبق للقرض الشعبي الجزائري المعين في مارس 2003 متصرفا إداريا على رأس الخليفة بنك؛باستحالة تصحيح وضعية البنك المحاسبية والمالية؛حيث صرح بأنه لم يجد أي تقارير أو كشوف حسابات مصادق عليها توضح نشاط البنك خلال سنوات 2000؛2001؛و 2003؛ولا وثائق مفيدة ومساعدة له في أداء مهمته؛ولا أي حسابات مصادق عليها لعدم وجود محافظ حسابات؛كما وجد أن التزامات البنك بلغت 10 مليار دج؛والمبالغ المسحوبة منه وصلت إلى 60 مليار دج ؛كدلالة واضحة على الفوضى في المحاسبة والتنظيم والتسيير والتوظيف.

كما يضيف المسير الذي عين لمعالجة بعض المشاكل في البنك و إعادة تأهيله؛بوجود نقائص من النواحي القانونية؛وانعدام وجود حساب لبنك الخليفة في البنك الجزائري،كما هو معمول به،حيث أن المقابل الخاص الواجب دفعه عند تحويل العملة الصعبة إلى الخارج؛والمقدر بحوالي 04 مليار دج لم تكن مودعة لبنك الجزائر؛وقانونا لا يمكن إجراء تحويل رأسمال أو أموال دون وثيقة مكتوبة،وهو ما لم يحدث في بنك الخليفة حيث صدرت إشعارات لتغطية الثغرة؛وتم تقديم قروض ضخمة دون ضمان حقيقي؛ولأطراف مجهولة عبر القرض السري أو الخفي الممنوع قانونا؛وسوء تسيير على مستوى الصندوق المركزي وفوضى في المحاسبة والتنظيم والتوظيف¹.

4- عشر معاينات؛دون عقوبات:

الملاحظات التي عاينتها المفتشية العامة لبنك الجزائر أثناء مراقبتها للوثائق والتصريحات المقدمة من طرف بنك الخليفة منذ إنشاء هذا البنك،كانت تتمثل في التأخر في التصريحات المتعلقة بالمخاطر وعدم الالتزام بالتنظيمات المعمول بها؛فالتصريحات غالبا ما تكون ناقصة والبنك يستعمل حساب التسوية كثيرا خاصة ابتداء من 2001 ورغم الإخطارات التي تلقاها البنك بضرورة تصحيح الأمر إلا أنه لم يستجب لذلك ما أدى لبنك الجزائر عبر مفتشيته العامة إلى إصدار أوامر بالتفتيش على فترات للوقوف على الأمر وقد تم حوالي 10 تفتيشات ميدانية كالاتي²:

1-نائلة ب.؛السيد جلاب محمد الرئيس المدير العام للقرض الشعبي الجزائري يدلي بشهادته؛تاريخ المقال 14/01/2007 ؛

(<http://www.echoroukonline.com/ara/?news=10535>)

2- لعلامي.ج؛10 تفتيشات لبنك الجزائر أكدت أن الخليفة "تنظيم"خارج القانون؛تاريخ المقال 2007/01/14؛

(http://www.echoroukonline.com/ara/?news=10533&output_type=rss).

التفتيش الأول:من 22 مارس إلى 29 يونيو 1999 بالمراقبة الشاملة للبنك وقد توصل التفتيش إلى خرق أحكام المادة 139 من قانون القرض خاصة ما يتعلق بتغيير مسيري بنك الخليفة والتنازل على الأسهم؛وذلك دون الحصول على رخصة مسبقة من محافظ بنك الجزائر؛وعدم مسك السجلات الخاصة بحضور أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية من قبل البنك وخرق أحكام المادة 162 من قانون القرض والنقد بعدم تعيين محافظ حسابات جديد بعد استقالة سابقه؛ولاحظ المفتشون عدم التحكم في المخاطر وعدم كفاءة التسيير وانعدام إجراءات منح القروض ووجود تغطية لحسابات جارية منعدمة الرصيد؛وتم اعداد تقرير بذلك أرسل لمحافظ بنك الجزائر في 11 أغسطس 1999 وبلغ به بنك الجزائر في 12 منه.

التفتيش الثاني:من 11 يناير إلى 09 مارس 2000 متمم لسابقه توصل لعدم التزام مسيري بنك الخليفة بتصحيح الوضعية بناء على التقرير السابقة رغم التعهد بذلك ولم يتم تقديم ما يثبت الحسابات؛وقد تم تبليغ بنك الخليفة بذلك؛وفي 26 أوت من نفس السنة استدعي رفيق عبد المؤمن خليفة وسماعه من قبل محافظ بنك الجزائر وأرسلت نسخة من المناقشات المتعلقة بتسيير البنك إلى المفتشية العامة وأعطيت له تعليمات لتسوية وضعية بنكه والالتزام بما ورد في تقرير التفتيش وتوضيح العلاقة بين بنك الخليفة وشركة خليفة للطيران.

التفتيش الثالث:بتاريخ 05 سبتمبر 2000 لوحظ خلالها كثرة الخروقات فيما يتعلق بالتسيير ومسك المحاسبة التي لم تكن لها مصداقية فيما يخص تبرير الالتزامات والتغيير الدائم للإطارات المسيرة والبنك لم يكن يملك عقارات بل محلات مؤجرة وعدم الالتزام بقواعد الحذر بتجاوز نسبة 08 % من المخاطر ومنح قروض للمالكين والمسيرين تتجاوز 25% من نسبة المخاطر ومنح قروض على شكل تغطية للحسابات الخالية من الرصيد؛وقد أرسل التقرير إلى محافظ بنك الجزائر في 12 أكتوبر 2000 و اللجنة المصرفية فيه.

التفتيش الرابع:من 26 يوليو إلى 03 أغسطس 2000 توصل إلى أن البنك لا يملك فروعاً ولا أية أسهم في شركات أخرى؛وأن القروض الممنوحة للإطارات المسيرة تفوق 6.73 % من رأسمالها؛وفي 23 نوفمبر تم إرسال تقرير إلى محافظ بنك الجزائر و اللجنة المصرفية.

التفتيش الخامس:من 24 ديسمبر 2000 إلى 09 يناير 2001 خاصة بتفتيش وكالة البليدة بناء على شكوى أحد الزبائن إلى محافظ بنك الجزائر بعد أن قام مدير وكالة البليدة بمنعه من إجراء تحويل بحجة أن المنع من بنك الجزائر وبعد التفتيش تبين أن المنع كان من مدير الوكالة؛وتم إرسال تقرير للمحافظ في 30 جانفي 2001.

التفتيش السادس:من 16 أكتوبر إلى 15 نوفمبر 2001 والخاصة بمراقبة نسبة المخاطر والتي توصلت لارتفاع نسبة المخاطر إلى 05 % في جوان 2001؛ وارتفعت نسبة المخاطر في القروض الممنوحة للزبائن إلى 46 % فيما يخص القروض/الميزانية؛ وقد تم إعداد تقرير أرسل لبنك الجزائر واللجنة المصرفية في 29 نوفمبر 2001.

التفتيش السابع:من 15 مايو إلى 10 أكتوبر 2001 والمتعلقة بعمليات التحويل المتعلقة بالاستيراد والذي تبين أن تنظيم مديرية التجارة الخارجية لم يكن مبني على أسس تسمح بالرقابة الداخلية، ويمثل خطرا حقيقيا على البنك، وأن تسيير ملف خليفة للطيران يشكل خرقا جسيما لنظام الصرف، وتم إعداد تقرير أرسل الى محافظ بنك الجزائر في شهر ديسمبر 2001، والذي تم إرساله إلى الأمين العام لوزارة المالية في 18 ديسمبر 2001 عن طريق نائب المحافظ

التفتيش الثامن:من 14 إلى 28 أكتوبر 2002 والمتعلقة بالتحويلات التي قام بها بنك الخليفة لصالح خليفة للطيران؛ وكان التفتيش مشتركا بين المفتشية العامة ومديرية مراقبة الصرف؛ وقد توصل إلى وجود نقص في متابعة الملفات وتنظيمها وعدم وجود الوثائق وديون شركة الخليفة غير مصرح بها لبنك الجزائر.

التفتيش التاسع:من 03 نوفمبر إلى 29 ديسمبر 2002؛ والمتعلقة بتفتيش عمليات التحويل التي قام بها بنك الخليفة توصلت إلى استمرار الخروقات الموجودة في التقارير السابقة ما حدى لبنك الجزائر إلى تجميد التجارة الخارجية بتاريخ 27 نوفمبر 2002 من قبل المدير العام للصرف، وتم اكتشاف تحويلات مخالفة لقانون حركة رؤوس الأموال؛ وقد تم إعداد تقرير إلى محافظ بنك الجزائر بتاريخ 29 ديسمبر 2002 وبلغ به مسيرو بنك الخليفة عبر اللجنة المصرفية.

التفتيش العاشر والأخير:من 22 سبتمبر 2002 إلى 07 يناير 2003 بالقيام بتفتيش شامل لبنك الخليفة وتوصل الى عدم جدية نظام المحاسبة ونظام الإعلام الآلي للبنك، وعدم القدرة على تحليل حساباته إلى جانب انعدام مركزية المعطيات المحاسبية للبنك وعدم قدرته على خلق وضعية داخلية للالتزامات؛ وعدم إفعال حسابات الاستغلال من طرف مجلس الإدارة للجمعية العامة، والخلط؛ والتداخل في تسيير البنك وباقي فروع، وأن الأموال الخاصة ببنك الخليفة كانت سالبة بنسبة 6.36 مليار دج؛ وأنه كان بحاجة الى رفع رأس ماله بمبلغ 05 مليار دج و 7.86 مليار دج، وأن مجلس الإدارة والجمعية العامة لم يكن يعتقد بصفة قانونية، وأن البنك كان لديه مبالغ هامة من الإيداعات تقدر بقيمة 93 مليار دج مقابل قروض ضعيفة تقدر بقيمة 105 مليار دج، وهو ما يخل بنشاط أي بنك، لأن الدخل الأساسي للبنوك هو الفائدة المحصلة من القروض الممنوحة للزبائن، وتم إرسال تقرير إلى محافظ بنك الجزائر واللجنة المصرفية بتاريخ 14 يناير 2001.

وزير المالية السابق فترة الخليفة شكل لجنة لدراسة تقرير أعده بنك الجزائر يتعلق بعمليات استيراد الخليفة والتحويلات التي كانت تقوم بها توصلت إلى أن المحاضر المحررة من طرف بنك الجزائر كانت تتضمن عموميات؛ ولم تكن دقيقة؛ وكانت تشوبها عدة عيوب من بينها عدم تأهيل الأعوان الذين قاموا بتحريرها؛ وبأن وزارته رفعت 10 شكاوى تتعلق بمخالفة التشريع فيما يتعلق بحركة رؤوس الأموال ضد الخليفة بنك¹. اللجنة المصرفية لبنك الجزائر لم تقدم أي إعدارات لبنك الخليفة بعد إطلاعها على حسابات البنك؛ والتي تنشر كل 06 أشهر في نشرة الإعلانات القانونية.

المطلب الثالث: إهدار الأموال؛ الثغرات المالية؛ وتبعات الإفلاس

1- إهدار أموال المجمع:

هناك صعوبة بالغة لدى الخبراء المعينين لتحديد حجم الضرر والثغرات المالية بالنظر لضيق الوقت المتاح لإعداد التقرير بتكليف من قاضي التحقيق؛ ولعدم وجود ملفات منظمة ولا وثائق محاسبية كما هو معمول به في البنوك الأخرى؛ والمديرية العامة للمحاسبة بالبنك لم تكن تقدم حصيلة النشاط اليومي لنقص الخبرة وكثرة الإهمال؛ وأن ثغرة الصندوق الرئيسي المقدرة بحوالي 32 مليار دج قليلة جدا مقارنة بالواقع؛ كما سجل ثغرات بمليار دج على مستوى الوكالات.

من جهة أخرى؛ تمويل الفرق الرياضية الجزائرية بسخاء؛ حيث يذكر مسير فريق حسين داي أنه حصل على تمويل لفريقه لثلاث سنوات متتالية من 2000 إلى 2002 بمبالغ تتراوح بين 50 و 60 مليون دج كل سنة؛ أنه كان يحصل على مبلغ شهري 100 ألف دج يحول لحسابه في وكالة شراكة باعتباره مستشار رياضي للخليفة دون وجود أي عقد عمل أو وثائق تثبت ذلك؛ وقد ساهم في إقناع الكثير من دواوين الترقية والتسيير العقاري وبعض الشركات الراعية لفريقه لإيداع أموالها لدى الخليفة؛ والكثير من المبالغ والجوائز العينية حصلت عليها عدة فرق رياضية؛ وكانت أجور اللاعبين ورؤساء الأندية تتراوح بين 100 ألف دج و 400 ألف دج؛ وتصل فوائد سندات الصندوق والودائع إلى 10 ملايين دج.

كما صرح جمال قليمي مدير الخليفة للطيران والذراع الأيمن لعبد المؤمن خليفة؛ أنه توسط لعدد كبير من المسؤولين لتوظيف؛ وزوجاتهم؛ وأبنائهم؛ وأقاربهم أو منحهم قروضا مالية لإنجاز مشاريعهم؛ من بينهم أخ وزير؛ وابنة وزير الصناعة السابق عبد النور كيومان المتهم الفار؛ والذي منح لها 1.5 مليون يورو لفتح فرع للخليفة للطيران بميلانو غير أن ذلك لم يتم؛ وتلقى الوزير السابق 2.286 مليون يورو في حسابه الخاص

1- جميلة بلقاسم؛ الوزير تريباش: رفعت 10 شكاوى ضد الخليفة سنة 2000؛ بتاريخ المقال 13/01/2007؛

(http://www.echoroukonline.com/ara/?news=10494&output_type=atom?prin).

بسويسرا من الخليفة للطيران بذريعة دفع حقوق الاشتراك لسنوات في مجلة علمية متخصصة في الطاقة كان يصدرها الوزير الأسبق بإيطاليا حين كان ممثلا لشركة سونطراك هناك؛والأمر بالصرف لهذه المبالغ هو خال خليفة؛وتربطه علاقة عائلية بعائلة كيرمان؛كما تم سحب 12.5 مليون دج من الخليفة بنك بإسم السجل التجاري الخاص بجمال قليمي ودفعها كمستحقات جمركية لعملية استيراد الجعة (البيرة) من فرنسا.

حسب جلسات الاستماع في قضية الخليفة بمحكمة نانتير بباريس شهر يونيو 2014؛فإنّ خليفة كان يصرف أموال الخليفة للطيران في رفاهية؛عائلته؛وموظفيه؛دون أي حسابات؛وكان الأمر بالصرف؛والمسئول عن شراء واستئجار العقارات الفاخرة في باريس؛واستفاد من نسبة 05% في حسابه الشخصي عن كل عمليات مجموعته؛ومن بين التهم الاستحواذ على مبلغ 35 مليون يورو؛وبيع فيلا بمدينة كان بنصف ثمنها؛والشقق الفاخرة المستأجرة لصالح عائلة؛ومعارف؛وموظفي الخليفة؛وبيع ثلاث طائرات للخليفة للطيران بحوالي 5.5 مليون يورو؛واستأجر 13 شقة فاخرة في أرقى أحياء باريس؛ومنحها لكبار المسؤولين والمقربين وأصدقاءه؛وكشفت زوجته السابقة أثناء جلسات الاستماع أنه قد قام بشراء شقتين لها ولائها بقرب برج إيفيل؛الأولى بمبلغ 2.1 مليون يورو دفع ثمنها من قبل الخليفة للطيران؛والثانية بقيمة 3.1 مليون يورو؛وقد باعها سنة 2009 بقيمة 9.1 مليون يورو.

2- ثغرات مالية؛علم السلطات المعنية دون تحرك:

الجدير بالذكر أن البنك قد شهد ثغرات مالية كبيرة جدا بملايير الدينارات؛وقد تم تفتيشه عدة مرات؛ولم يتلق بنك الجزائر تقاريره لسنوات دون أن تكون هناك أي عقوبات على البنك؛ودون القلق من الأموال العمومية المودعة لديه؛حيث وصل أحد عشر إشعارا من البنك لسد الثغرة؛وكان عبد المؤمن خليفة يسحب من ودائع المودعين على اختلافاتهم دون وثيقة أو وصل؛وقد تم تكليف لجنة تفتيش إلى البنك في مهمة إلا أن اتصالات جعلتهم يعودون أدراجهم؛وقد تلقى قابض الصندوق الرئيسي تعليمات لتغطية الثغرة خصوصا أن عبد المؤمن خليفة كان يسحب من الصندوق بمبالغ ضخمة دون تقديم أي تبريرات؛ويذر أن تسجيل الثغرات المالية بدأ بداية 1998 بعد مدة من تأسيس البنك؛ولم يكن القابض يحرر وصلات بالمبالغ المسحوبة لعدم وجود وثائق مكتوبة حول سحبها؛حيث تقدر الثغرات بحوالي 5 مليون دج للوكالة الواحدة في وجود بين 20 و 50 إشعارا¹.

1- نائلة.ب؛أكلي يوسف قابض بنك الخليفة:أطلبوا تبرير الثغرة المالية من خليفة وليس مني؛تاريخ المقال 13/01/2007

قدوم لجنة التفتيش للصندوق الرئيسي والتي ردها اتصال هاتفني من عبد المؤمن خليفة بعد تسلمها للإشعارات؛والتي أظهرت أن الثغرة المالية بمبالغ طائلة وباعتراف نقاش حمو المدير العام المساعد المكلف بالمحاسبة والميزانية فإن نتيجة البنك كانت عجزا خلال السنوات الثلاث والنتائج لم تصل إلى المديرية؛وأنه في 25 فيفري 2003 اعترف أكلي يوسف قابض الصندوق الرئيسي؛بوجود الوثائق،وقام بتسوية الصندوق بدون تبرير؛وفي 27 فيفري تسلم الإشعارات في ظرف مغلق دون الوثائق التي وعد بجلبها من المدير العام للبنك علوي لزهري وقتها؛إلا أن شيئا لم يتغير¹.

حسب أكلي يوسف قابض الصندوق الرئيسي لبنك الخليفة أنه كانت هناك وثائق تحرر وتسلم للوكالات تحتوي جميع المعلومات مثل مبلغ العملية والتاريخ يوقعها عند استلام المبالغ؛وأن هذا الأمر لا يتم حين يتعلق الأمر بتسليم مبالغ لعبد المؤمن خليفة أو لأعوانه الذين يرسلهم وأن المشرف على الصندوق وحده من يقوم بالعملية رغم وجود ما بين 16 و 18 موظفا في الصندوق و ذلك بناء على أوامر خليفة. الإشعارات الأحد عشر كانت مكتوبة بخط اليد على أوراق عادية محررة بالعملة الصعبة؛وقد بلغت قيمة أحد الإشعارات ما يعادل 229 مليار سنتيم؛وقد اكتشفت لجنة التفتيش الداخلية ثغرة مالية قدرها 30 مليار سنتيم؛ لم يعثر لها على أثر؛ولم يتم العثور على 75 مليار دج حجم الودائع التي أودعت في مختلف الوكالات على المستوى الوطني.

أعضاء لجنة التفتيش التمويهية التي عينتها المديرية العامة لبنك الخليفة نهاية 1999 ؛لضبط حسابات البنك من متقاعدي البنوك العمومية؛فأقاوة مجيد متقاعد من القرض الشعبي الجزائري؛بدأ العمل في بنك خليفة منذ أبريل 2000؛عضو لجنة تفتيش موقعة من قبل علوي لزهري مدير سابق لبنك الخليفة؛انطلقت مهامها في 12 مارس 2003؛قال أن ظروف العمل غير مواتية والصندوق الرئيسي غير مطابق للمواصفات؛والمبالغ أكبر من طاقته الإجمالية؛وميزانية البنك كانت تبدو صحيحة؛غير أن الرجوع أشهر قبل مارس كشف قضية الإشعارات الأحد عشر؛والتي توضح وجود ثغرة ب 32 مليار دج؛وسبق لأقاوة مجيد أن اكتشف ثغرة مالية شهر أوت 2000 ؛على مستوى وكالة الشراكة التي قدم له مديرها قصاصات ورقية بتسليم مبالغ لأشخاص؛وفي اليوم التالي طويت القضية والتفتيش بأوامر من المدير العام عبد المؤمن خليفة؛ففي بنك عبد المؤمن خليفة؛الشخص الذي كلف بالتفتيش هو نفسه أوصل مبلغ 5 مليون دج لخليفة بطريقة غير قانونية وبدون إيصالات؛ورغم ذلك؛وفي تفتيشه للوكالات وجد قروضا هائلة لم يتم تسويتها؛وتجاوزات؛وتسهيلات في منح القروض؛وقروض منحت دون ملفات.

1-عبد الوهاب بلكرهوج؛الرؤوس الكبيرة في مجموعة الخليفة تحصلت على فيلات وسيارات ألمانية فاخرة؛تاريخ النشر

وقد حصل أقاوة على الإذن بالقيام بذلك من بن يوسف يوسف المفتش العام السابق ببنك الخليفة؛والذي استقال منه سنة 2000؛فهو من أوفد لجان تفتيش إلى وكالات بنك الخليفة من نفس السنة؛حررت تقارير بوجود ثغرات بالعملة الصعبة والوطنية فسر بأنه عجز ونقص؛وحين وجههم للقيام بمهامهم حول الصندوق المركزي طلب منهم عبد المؤمن خليفة العدول عن ذلك ما أثار حفيظة يوسف ودفعه لترك البنك؛وحسب تقارير لجان التفتيش الأحد عشر؛بلغت قيمة الحسابات المعلقة¹ حوالي 92 مليار دج مقابل 129 مليار دج كميزانية إجمالية للبنك.

حسب يوسف كان هناك ثغرة مالية معتبرة بوكالة الشراكة حرر تقريرا على إثرها يقول فيه أن طريقة إيداع أموال الزبائن في الوكالات كانت خربة؛وبالنسبة لوكالة بوزريعة؛فقد كانت تقدم قروضا على بياض دون ضمانات مع علم مسؤولي البنك بذلك؛لوجود تقارير بعد عمليات التفتيش؛ودخول وخروج الأموال دون حسابات أو تقييد أو ضمانات على مستوى الصندوق المركزي للبنك؛ووكالة البلدية؛وعدم وجود مفتشيات على مستوى وكالات البنك؛وقد كانت عمليات التفتيش تتم بناء على أوامر خليفة وكانت أول عملية تفتيش في سنة 1999 وآخرها في 2000؛ورغم أنه كان مفتشا في الخليفة للطيران إلا أنه قام بجولات تفتيشية في الوكالات استجابة لأوامر عبد المؤمن خليفة؛الذي أوقفها لاحقا حتى لا تؤثر على مسحوباته من الصندوق الرئيسي للبنك؛ولهذه الاسباب تم إبعاده عن البنك لإثارته لهذه القضايا؛وصرح بأنه تلقى تهديدا ضمينا بالقتل من طرف أحد مسؤولي البنك بسبب تقصيه للحقائق؛وقد بلغ العجز المالي 867 مليون دج ناتجة عن قروض ومعاملات مشبوهة غير قانونية؛وقد قدر العجز المالي في وكالة الهيلتون بحوالي 400 مليون دج²؛وقد قام بإخبار مدير بنك الخليفة المعين إداريا؛ف عقد محضر اجتماع وقعه مسيرون عن البنك مع بصماتهم؛بكونهم مسؤولين عن الإشعارات؛والتي كان يجب أن يحظر بها الصندوق الرئيسي ومديرية المحاسبة.

3-تبعات الإفلاس:

مصرفي البنك بفريق يضم 40 شخصا لمدة 06 أشهر قدم تعويضات أولية بقيمة 07 ملايين دينار من أصل ملايين الدينارات؛والصعوبة تكمن في وجود أطراف خارجية تسعى للحصول على تعويضات خاصة بفرنسا؛ومداخيل لم توضع بالصندوق المركزي؛كما لم تحترم القواعد الخاصة بمنح القروض على

1-الحساب المعلق (Compte d'ordre):بالإنجليزية Suspense Account:عند عمل ميزان المراجعة ولم يتوازن؛ولم تعرف السبب فيتم تحميل الفرق على الحساب المعلق؛وعند اكتشاف السبب يتم قفل الحساب المعلق في الحساب الصحيح الذي تم اكتشافه.

2-نائلة.ب؛السيد جلاب محمد الرئيس المدير العام للقرض الشعبي الجزائري يدلي بشهادته؛مرجع سبق ذكره.

مستوى البنك للوقاية من تبديد الأموال العمومية؛ كما حققت خليفة للطيران 30 مليار دينار خلال الفترة لم تودع هذه المبالغ في الصندوق المركزي وهناك آلاف الكتابات الخاصة بتسوية العمليات المشبوهة، هناك أكثر من 40 ألف ملف خاص بالقروض مقابل ملايين رخصة للاستفادة من القروض، وجدت مستفيدين لم يحترموا أبدا إجراءات الحصول على قرض؛ ولا يمكن إحصاء الخسائر الحقيقية والكاملة لجميع الشركات والمودعين؛ نظرا لتشعب شركات المجمع؛ ولكن يمكن الاستدلال ببعض التقديرات؛ بأن حجم الخسائر هي 1.7 مليار دولار؛ وبأن دواوين التسيير العقاري تكبد لوحدها خسائر بقيمة 32 مليار دج؛ و 25 مليار دج لتعاضدية الشرطة؛ و 25 مليار دج للصناديق الاجتماعية للضمان الاجتماعي¹؛ وقدر الخبير المحاسبي المعين من المحكمة الاختلاسات الواقعة من الوكالات ببلغ يقترب من 1.1 مليار دج في ستة وكالات فقط؛ وقال مصفي الخليفة أنه توصل لضرر مؤقت لنهاية 2005 يقدر بقيمة 77 مليار دج؛ وتأهيل البنك كان يتطلب ضخ 75 مليار دج حتى يتمشى البنك مع المقاييس القانونية أو يتم إعلان إفلاسه؛ فقدره ضمان البنك على إرجاع الأموال المدفوعة والمودعة لديه كانت منعدمة في الخليفة، المفروض أن تكون 75 مليار دج، وتدفع من طرف المساهمين، وعمليا لم يكن ذلك.

1- لعلامي.ج؛صناديق الضمان الاجتماعي في قلب الفضيحة:هذا ما قاله سلطاني وسيد السعيد للعدالة؛تاريخ المقال 16/01/

2007؛(http://www.echoroukonline.com/ara/?news=10612?print&output_type=txt).

المبحث الثاني:مراقبة المديرين التنفيذيين وأسباب فشلها في قضية سوناطراك 1 و 2.

لم تتعلم الجزائر من درس الخليفة الكثير؛رغم القوانين والإجراءات التي اتخذت لمكافحة الرشوة والفساد المالي؛لاسيما ما يتعلق بقانون الصفقات العمومية؛وقانون مكافحة الفساد؛ولإحكام الرقابة على التنفيذيين؛وما شهدته أهم شركة إفريقية وجزائرية خير دليل على ذلك.

المطلب الأول:فشل الرقابة في قضية سوناطراك 1:

وعقب الفضيحة أصدرت سونطراك دليلا لأخلاقيات المهنة يخص العاملين والشركاء التجاريين ، ونشرت ذلك في موقعها على الانترنت باللغتين الفرنسية والإنجليزية،ويتضمن الدليل منع موظفي المجمع من قبول أي شيء له قيمة مالية مقابل تقديم خدمات كما يضع قيوداً صارمة على الهدايا وكل ما من شأنه أن يكون بمثابة رشوة مباشرة أو غير مباشرة.

أدانت محكمة وهران؛المدير التنفيذي الرئيسي السابق لسوناطراك محمد مزبان المعين منذ 2003 ؛بالسجن لسنتين بتهمة اختلاس أموال عامة وإبرام صفقات مخالفة للإجراءات القانونية؛سنة مع النفاذ ودفع غرامة مالية 500.000 دج (6000 دولار)؛و 12 شهرا؛أربعة منها نافذة ودفع غرامة مالية 200.000 دج (2400 دولار) لعبد القادر فغولي الرجل الثاني بالشركة؛ونائب المدير التنفيذي الرئيسي المكلف بنشاط المصب للمجمع البترولي سونطراك؛وتعود القضية إلى سنة 2007 تاريخ التوقيع على عقد بالتراضي مخالف للقانون بين شركة تسويق الغاز الصناعي وشركة "سفير" لإنجاز مركز لتخزين غاز الآزوت السائل يتكون من 10 صهاريج في منطقة أرزيو قرب وهران كلف الشركة 595 مليون دولار؛كما أدانت المحكمة ثلاثة متهمين آخرين في القضية هم المدير التنفيذي السابق لشركة التعبئة والتسويق للغاز الصناعي فرع مجموعة سوناطراك بنعمار التواتي،والمدير السابق لدائرة الدراسات والتطوير في المجموعة نفسها مكي وهني،والمدير التنفيذي السابق للشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجازات نشناس تيدجيني.

كشفت التحقيقات القضائية؛أن المجمع الألماني "كونتال ألجيريا فون وارك بليتاك" تحصل على 05 صفقات مشبوهة مع مجمع سونطراك بقيمة 11 مليار دج؛مقابل دخول ابن المدير التنفيذي الرئيسي محمد مزبان كمساهم بقيمة 200 حصة دون دفع أي أموال؛وذلك في إطار إنشاء نظام المراقبة البصرية والحماية الإلكترونية لجميع مركبات مجمع سونطراك على مستوى الوطن؛وهو المشروع الذي أمر وزير القطاع بإنجازه منذ مارس 2004؛وبتاريخ 28 نوفمبر 2004 وفي إطار اجتماع مجلس تنفيذي مصغر بحضور نواب المدير التنفيذي الرئيسي وبالنظر للعلاقة التي تجمع ابن محمد مزبان بالمدير التنفيذي الرئيسي للمجمع الألماني تم الموافقة على الأمر؛وفي 08 يناير 2005؛عدل المجمع الألماني قانونه الداخلي ليسمح لابن محمد

مزيان بامتلاك الحصص؛ رغم أن هذا الأخير يشغل منصبا بشركة سونطراك؛ وقد تم توقيع الصفقة يوم 12 يونيو 2006؛ بصيغة التراضي البسيط؛ بغلاف مالي يقدر بحوالي 1.97 مليار دج؛ ولمنح الشرعية للعملية راسل مزيان؛ وزير الطاقة والمناجم شكيب خليل لمنحه الضوء الأخضر دون ذكر اسم الشريك الأجنبي ودون تحديد صيغة التعاقد؛ والوزير لم يحقق في الأمر (غياب الرقابة)¹؛ في حين أكد محمد مزيان أثناء التحقيقات أنه كان يتلقى أوامر فورية من شكيب خليل؛ وبأن هذا الأخير أقره على صيغة التراضي البسيط؛ وبأنه حصل هو الآخر على هدايا ومزايا لصالح عائلته من المجمع الألماني.

تشير التحقيقات أن مجمع سونطراك أعلن في البداية عن مناقصة محدودة لحوالي 152 مركب صناعي في إطار ما يسمى بالاستشارة المحدودة؛ ليتم اختيار أربع شركات تتنافس فيما بينها لتقديم العرض الأفضل؛ وهو ما قامت به لجنة فتح الأظرفة؛ لكن قبل ظهور النتائج النهائية؛ أرسل نائب المدير التنفيذي الرئيسي لسونطراك؛ تقريرا إليه؛ يطالب بتقسيم المناقصة بين الشركات الأربعة؛ وهو ما يتنافى مع القانون؛ وذلك لتمكين المجمع الألماني من حصة رغم أن عرضه مرتفع بأكثر من 40% عن بقية الشركات ما يمثل إهدارا للمال العام؛ وقد تحصل المجمع الألماني في إطارها على ثلاث صفقات تضم 18 مركبا بحاسي مسعود وتم التوقيع على الصفقات في مارس 2007 بقيمة 410 مليون دج؛ ورغم انسحاب شركتين من المناقصة ما يقتضي إعادتها من جديد؛ غير أنها منحت بالتراضي البسيط؛ كما تم إمضاء صفقة أخرى بتاريخ 04/08/2008؛ بقيمة 03 مليار دج بين دائرة إنتاج المنبع لسونطراك وبين المجمع الألماني؛ بتفويض من محمد مزيان؛ رغم اطلاعه على الوضعية؛ والذي تم في 24 ساعة ودون تردد أو دراسة لمبلغ الصفقة المرتفع؛ وهو ما يخالف المادة السابعة من قانون الصفقات بسونطراك؛ لعقدها دون الاطلاع على العروض الأخرى أو تقييم المبلغ المقدم².

في وضوح تام لمبدأ نزاع المصالح؛ والانتهازية في استغلال المنصب التي توضحها النظرية التجدرية؛ كشفت التحقيقات القضائية؛ أن مسؤولي مجمع سونطراك تحصلوا على رشاوى وهدايا من مسؤولي الشركات الأجنبية العاملة بالجزائر؛ خاصة شركتي سايبام الإيطالية؛ والمجمع الألماني كونتال الجيريا؛ حيث عمل ابن محمد مزيان كمستشار لدى الشركة الإيطالية مقابل 140.000 دج شهريا دون إلزامه بالحضور للشركة؛ كما استفاد من 2.385.000 أورو كمستشار في الشركة الألمانية؛ وتلقى 04 ملايين دج من المدير التنفيذي الرئيسي للشركة الإيطالية من عند "تيليو أورسي" نقدا بمكتبه لشراء سيارة لزوجته من نوع

1- إلهام بونلجي؛ صفقة بـ 1100 مليار مقابل دخول ابن محمد مزيان كمساهم دون دفع ولا فلس؛ تاريخ النشر؛ 03/11/2013؛ (<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/159195.html>) .

2- مزيان رخص لنوابه عقد صفقات بالتراضي مع الشركات الأجنبية؛ تاريخ النشر؛ 2013/03/24؛ (<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/160210.html>) .

"أودي A5" في سنة 2009، وتحمل نفقات زفافه من قبل الشركة الإيطالية بفندق فخم بتونس في حضور شخصيات ورجال أعمال؛ وقد اشترى عدة عقارات في أرقى بلديات العاصمة منها فيلا بيئر خادم بقيمة 130 مليون دج؛؛ وشقة بباريس بقيمة 537 ألف يورو بتحويلات من الشركة الألمانية؛ كما اعترف المدير التنفيذي الرئيسي للمجمع الألماني بشراء شقة لزوجة محمد مزيان في باريس سنة 2008؛ وفيلا لأبناء محمد مزيان؛ بقيمة 65 مليون دج¹؛ كما استفاد المدير التنفيذي الرئيسي السابق لسوناطراك و عائلته من رحلتين كاملتي التكاليف نحو إيطاليا؛ بقيمة 100.000 يورو؛ ورغم تضاعف الاستثمارات المالية التي ضخّت في مجمع سوناطراك من 6.4 مليار دولار سنة 2005 إلى 12.4 مليار دولار سنة 2011 ورغم ارتفاع أسعار النفط؛ إلا أن الحصيلة الصافية سجلت شبه استقرار عند مستوى إيرادات عام 2006 ما يثير التساؤلات عن جدوى الاستثمارات ومردوديتها؛ حيث لم يحمل التقرير السنوي للشركة لسنة 2011 توقيع محافظ حسابات الشركة ما يؤثر على سمعة الشركة.

المطلب الثاني:شكيب خليل وفريد بجاوي والتجدرية العائلية

1- شكيب خليل؛ والعائلة:

شكيب خليل؛ من مواليد 1939؛ انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية في 1964 حيث أكمل دراسته الجامعية؛ وحصل على الدكتوراه في الهندسة البترولية بجامعة تكساس في 1968؛ ليعود إلى الجزائر سنة 1970 ليشغل منصب تميم المحروقات بسوناطراك؛ ثم ينتقل للعمل مع البنك العالمي سنة 1980؛ وفي نهاية التسعينات شغل منصب رئيس فرع أمريكا اللاتينية في البنك العالمي؛ وبعد تقاعده سنة 1999؛ شغل مستشارا للرئيس عبد العزيز بوتفليقة؛ وفي ديسمبر من نفس السنة عين وزيرا للطاقة والمناجم؛ وفي سنة 2002 انتخب مديرا عاما لمنظمة الأوبك؛ وظل وزيرا لغاية ماي 2010 عقب تفجر قضايا الفساد؛ كما أشرف بين سنتي 2001 و 2003 على إدارة شركة سوناطراك بعد إقالة عبد الحق بوحفص؛ كان أحد مهندسي مشروع المحروقات المثير للجدل سنة 2005؛ والذي تم إلغاؤه لمسأسه بمستقبل البلاد؛ ورغم التحقيقات التي كشفتها المفتشية العامة للمالية (IGF) سنة 2006 عن سوء التسيير والتجاوزات بمجمع سوناطراك احتفظ الوزير بمنصبه طيلة عشر سنوات (تجدرية الأقدمية في المنصب)؛ هذا وقد جمدت المديرية العامة لأملاك الدولة ممتلكات شكيب خليل وممتلكات ابن أخته ورئيس ديوانه محمد رضا حامش؛ بصفة

1-إلهام بوتلجي؛ 14 مليونا شهريا لابن محمد مزيان دون حضوره للعمل؛ تاريخ النشر 2013/03/15؛

احترازية ومؤقتة؛للحيلولة دون بيعها قبل أن تفصل العدالة في القضية؛حيث تمكن شكيب خليل من بيع فيلته الفاخرة بوادي حيدرة بمبلغ قدرته الوكالة العقارية بقيمة 340 مليون دج.

كما فند شكيب خليل امتلاكه للجنسية الأمريكية؛وأكد استعداده للمثول أمام القضاء الجزائري بعد أن غادر الجزائر في 2013/03/25؛وقد باع أملاكه في وهران؛وقد أصدر قاضي التحقيق مذكرة توقيف دولية بحقه وبحق أفراد من أسرته وأمر بحجز ممتلكاتهم؛حيث أعلن مدير الشرطة القضائية بالمديرية العامة للأمن الوطني،ومندوب اللجنة التنفيذية للمنظمة الدولية للشرطة الجنائية (أنتربول"مراقب الشرطة عبد القادر قارة بوهديبة،عن ذلك،تنفيذا لأوامر العدالة الجزائرية؛غير أن بعض المصادر القضائية تستبعد تسليمه لامتلاكه للجنسية الأمريكية ولغياب اتفاقيات ومواثيق في المجال القضائي بين الجزائر وواشنطن فيما يتعلق بتسليم المطلوبين.

وكشفت التحقيقات العلاقات العنكبوتية التي نسجتها عائلة شكيب خليل للفوز بمئات صفقات النفط؛والخدمات النفطية؛وتجارة النفط؛والمعلوماتية؛والعلاقات السرية بين سيبام وشركات من سوريا ولبنان وفلسطين؛ويملك سينا خليل الابن العديد من الشركات في الولايات المتحدة منها شركة ساجيتار المتخصصة في نظم المعلومات؛وشركة نيوبورسيبيكتيف المحدودة ومقرها بقبرص اللجنة الضريبية لمنطقة المتوسط؛وتزوال نشاطها ببريطانيا والولايات المتحدة في تجارة النفط والمواد المكررة؛وللتغطية على المالك الحقيقي تم تعيين أسماء عربية كمحمد شادي الشريك وسامح شافي المدير المالي؛ولها تعاملات مع شركات مصرية كشركة أو جيب ي إي؛وشركة ليتاسكو من سلوفانيا والمملوكة لصديق سينا هيثم رضاني؛كما يملك سينا 53.1% (7.96 مليون دولار) من أسهم شركة كلير لوجيك؛وأسهام تعادل 1.2 مليون دولار لوالدته بالشركة؛كما يدير أحد أفراد عائلة زوجة شكيب خليل نجاة عرفات والمدعو أيمن عرفات شركة كومبرونيك المحدودة المتخصصة في تركيب أنظمة المعلومات مقرها بالولايات المتحدة؛وتنشط بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مع المنظمات الحكومية التي تستفيد من المساعدات المقدمة من صندوق الدعم الأمريكي انطلاقا من مكتبه بالقاهرة والذي يديره أسامة ساويرس.

وتحرص العائلة على أن يكون القسط الأكبر من عملياتها فيما بينها حيث يضمن أيمن عرفات مثلا جميع عمليات الإمداد لعمليات شركة سينا خليل أو شركات عمته نجاة عرفات منعا لوصول المعطيات لجهات أخرى خاصة السلطات الرقابية والضريبية؛كما ترتبط العائلة بعلاقات وثيقة جدا مع رجال أعمال جزائريين وعرب؛من لبنان؛وسوريا؛ومصر؛والإمارات؛كحبور عمر أحد المتهمين الرئيسيين في قضية البنك الصناعي التجاري الجزائري؛والذي تم حله فيما بعد والحكم على مديره إبراهيم حباس ب 10 سنوات سجن؛حيث استفادت شركة ليد كونتراكتينغ المملوكة لعاصم الأتاسي المؤسسة في 01 يناير 2001 برأس مال لا يتعدى 1.500.000 دج؛والمخصصة في بناء أنابيب البترول والغاز من جميع المشاريع التي

حصلت عليها شركة سايام الإيطالية عن طريق المناولة والمقدرة بملايين الدولارات؛ وشركة شبلي تيلوي المتخصصة في الدراسات الهندسية في مجال المحروقات؛ والتي تأسست في 08 أغسطس 2005؛ وشركة عويس المتخصصة في أعمال الهندسة البترولية المؤسسة في 05 يناير 2004 المملوكة لغزالي نبيه؛ وشركة تي.جي.سي.بي المملوكة لعائلة إبراهيم المتخصصة في الأشغال البترولية؛ التي شاركت في تنفيذ مشاريع شركة سايام ومنها مشروع أنبوب حاسي رمل-أرزوي ومشروع ميدغاز للربط بين الجزائر وإسبانيا؛ ومشروع جي.أن.أل3.أرزوي ومشروع منزل لجمت شرق؛ وكما هو ملاحظ حصرية تعامل هذه الشركات المناولة مع سايام؛ وحادثة سنها؛ وقله رأسمالها؛ مما يوضح التواطؤ الكبير في إدارة الصفقات وغياب الرقابة الفعالة والشفافية في منح الصفقات العمومية¹.

كما أن شكيب خليل بصفته كوزير للطاقة والمناجم خرق قانون الطاقة الجزائري من خلال منحه للاعتماد لشركة فورست بيتروليوم كالغاري الكندية المتخصصة في البحث والتنقيب وتطوير حقول النفط في إفريقيا والشرق الأوسط؛ والتي أسسها متقاعدون من شركات نفط في تكساس وروسيا؛ رغم أن القانون لا يسمح للشركات التي يقل سنها عن ثلاث سنوات بالعمل في قطاع النفط بالجزائر؛ وحصلت الشركة على حق امتياز الكتلة رقم "B 405" و "A 406" في حاسي بركين؛ وحصل ممثلها في الجزائر عز الدين ماضي والذي تربطه علاقات وثيقة بشكيب خليل على 150 مليون دولار بعد التنازل عن الكتلتين لصالح شركة (إيني) الإيطالية سنة 2008؛ الأمر الذي لا يمكن إتمامه قانونا دون موافقة شكيب خليل و الحكومة الجزائرية على ذلك².

2- فريد بجاوي الوسيط

فريد بجاوي ابن أخ وزير الخارجية السابق محمد بجاوي يعتبر الوسيط الرئيسي في قضايا الرشوة التي قدمتها مجموعة سييام للحصول على مشاريع بقيمة 11.2 مليار دولار بالجزائر بين 2006 و 2009؛ وقد طالبت إيطاليا بتجميد 123 مليون دولار من حساباته في هونكونغ وسنغافورة؛ وقد صدر بحقه مذكرة توقيف دولية من إيطاليا والجزائر؛ وتم تتبع شركات سايام الإيطالية وأوراسكوم للصناعة والإنشاء المصرية المملوكة لرجل الأعمال نجيب ساويرس؛ وحسب التحقيقات فقد نقل بيتر فاروني 10 مليون يورو؛ وتلقى المدير التنفيذي الرئيسي لسايام توليدو أورسي 5.2 مليون يورو عبر فريد بجاوي؛ لشراء الصمت إزاء الخروقات القانونية المرتكبة للفوز بالصفقات بعد إبعاد أورسي؛ ومنح 4000 يورو شهريا

1- عبد الوهاب بوكروخ؛ "الشرق" تنشر الشبكة العنكبوتية لعلاقات عائلة شكيب خليل؛ تاريخ النشر؛ 2013/08/19؛

(<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/175324.html>)

2- _____؛ أملاك عائلة شكيب وزوجته ونجليه تمتد من أمريكا إلى شرم الشيخ؛ تاريخ النشر 2013/08/13

؛ جريدة الشرق اليوم (<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/174871.html>)

كتعويض عن الاستشارات¹؛وهي الرشاوى المتعلقة بفوز سايام ب 07 عقود بقيمة 08 ملايين يورو وتم دفع الرشاوى عن طريق شركة وهمية لفريد بجاوي تسمى بيرل بارتنز،في دبي وهونغ كونغ،والتي كان الجزائري سمير أوريد مسؤولا عن إدارتها؛والذي هو محل بحث حاليا من طرف القضاء الإيطالي؛واعترف أورسي بعلم وتورط شكيب خليل في القضية؛وبأن فريد بجاوي أخبره أن العمولات والرشاوى موجهة لوزير الطاقة شكيب خليل؛وقد كشفت مجلة جون أفريك عن فتح مكتب التحقيقات الفيدرالي الأمريكي (FBI) لتحقيقات تتعلق بهذا الأخير؛بالنظر لممتلكاته الضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية؛وقد تم وضعه تحت المراقبة لمعرفة مصدر أمواله التي استثمرها في العقار والبورصات الأمريكية؛حيث تم إرسال فريقين من المحققين نهاية 2012 وبداية 2013 إلى الجزائر لجمع المعلومات واستكمال التحقيقات؛حيث يمتلك 03 ممتلكات بمدينة ميريلاند بقيمة 2.1 مليون دولار؛ومجموعة كبيرة من الأسهم في البورصة لشركات متعددة².

من جانب آخر؛جرت التحقيقات في قضية سوناطراك 2 للبحث في كل الملفات المتعلقة بالفساد في المجمع؛و الخاصة بتضخيم الفواتير وتبديد أموال نفقات الإطعام والإيواء والنقل والتنظيف؛تجاوزت 16 مليار دج خلال استضافة مدينة وهران لمنتدى الدول المصدرة للغاز جينال 16 سنة 2011؛للتكفل بقرابة 4000 مشارك من 62 دولة؛حيث تكفل فريد بجاوي باختيار الفنادق ومؤسسات النقل وشركات الإطعام والتنظيف؛حيث اطلعت مصالح الأمن المتخصصة في مكافحة الجريمة الاقتصادية على فواتير خاصة بعقود شراء وبيع أبرمها بجاوي مع مستثمرين و رجال أعمال؛وامتدت التحقيقات إلى الفنادق و المنتجعات السياحية؛كما تكبد ميناء وهران خسائر تقدر بحوالي 500 مليون دج نتيجة تجميده لثمانية أيام لوضع الإصلاحات اللازمة لاستقبال سفينتين فندقيتين ضخمتين تم استئجارهما للحدث³؛كما قامت مصالح الأمن باستدعاء ثلاث محافظي حسابات من سوناطراك للتحقيق معهم حول عدم التبليغ عن التجاوزات؛ومحافظي البيع بالمزاد العلني.

تم إصدار إنابات قضائية دولية لاستعادة الأموال المنهوبة؛ووجهت الإنابات إلى كل من سويسرا وهونغ كونغ والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا والإمارات العربية المتحدة؛وفي سياق التحقيق تم تفتيش

1-حسان حويشة؛مذكرة توقيف دولية ضد فريد بجاوي في فضائح سوناطراك؛تاريخ النشر 2013/08/07؛

(<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/174316.html>)

2-سهيل.ب.عقارات فاخرة مقابل صفقات مشبوهة في فضيحة سوناطراك"؛أف.بي.أي"يحقق في ممتلكات شكيب خليل بأمريكا؛تاريخ النشر 2013/03/16؛جريدة الخبر؛(<http://www.elkhabar.com/ar/watan/327242.html>).

3-نوار باشوش؛تبديد 1600 مليار في الإطعام والإيواء والنقل بتوقيع شكيب خليل؛تاريخ النشر؛2013/12/29؛جريدة الشروق اليومي (<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/189895.html>).

بيت محمد رضا حامش المستشار السابق لمزيان؛وقد غادر الجزائر أيما قبل انفجار قضية سوناطراك 1 في يناير 2010؛ويعمل حاليا بسويسرا؛ويذكر أنه تلقى مليون و 750 ألف دولار فيما يتعلق برشاوى قضية سوناطراك 2؛كما تم وضع وزير المالية الأسبق عبد المجيد عطار والذي شغل منصب المدير التنفيذي الرئيسي لمجمع سوناطراك تحت الرقابة القضائية على ذمة التحقيق؛وتم إخضاع منزله للتفتيش ومكتب دراساته المتخصص في الطاقة والمناجم إضافة إلى مسيرة مكتبه المشتبه بتلقيها لرشاوى تتعلق بقضية سوناطراك 01¹.

المطلب الثالث:فضيحة سوناطراك 02 و سايبام

توصل فريق المحققين؛إلى أن بعض المسؤولين بشركة سوناطراك بيتروليوم كوربوريشن لندن بتحويل مبالغ لحسابات شخصية في بنوك سويسرية؛دون إخطار السلطات المالية المكلفة بشركة سوناطراك والسلطات الرقابية المختصة على مستوى بنك الجزائر؛حيث تم تحديد المعطيات المالية (غير المنشورة طبعا) في إطار الإنابات الدولية التي تم إصدارها بالتعاون مع السلطات القضائية للدول المذكورة آنفا؛وتحديد تواريخ إجراء العمليات؛وتم التحقيق مع بعض المسؤولين ومنعهم من السفر بعد سحب جوازاتهم؛وقد وجهت للشركة تحذيرات من السلطات البريطانية تخص التهرب الضريبي بالتلاعب ببيع وفوترة النفط الجزائري؛وقدرت السلطات البريطانية قيمة التصحيح الضريبي المتعلق بنشاط 2008 بقيمة 45 مليون دولار؛ثم امتد الأمر إلى السنوات اللاحقة؛ووجهت الاتهامات إلى مدير مكتب الشركة بلندن علي بن بوزيد المعين من قبل شكيب خليل؛و الذي اتهمت مهامه سنة 2011 في ظروف غامضة¹.

وبتاريخ 2012/12/05 قرّر باولو ساكاروني المدير التنفيذي الرئيسي لمجموعة إيني الإيطالية العملاقة طرد بيترو فرانكو طالي المدير التنفيذي الرئيسي لشركة الإنشاءات والأشغال الهندسية "سايبام" عقب اجتماع استثنائي لمجلس إدارة الشركة التي تملك 43 % من أسهم سايبام؛وجاء في مقرر الاجتماع ذكر الأسباب المتعلقة بسمعة الشركة؛وتورط مدير سايبام في قضايا فساد ورشوة مع سوناطراك والتي أطاحت ب 15 إطارا ساميا من قيادات الشركة²؛وقد قام ساكاروني بزيارة للجزائر والتقى وزير الطاقة والمناجم يوسف يوسف للتأكيد على العلاقات الجيدة؛وأبلغه أن نتائج التحقيقات الداخلية داخل سايبام

1-عبد الوهاب بولكرواح؛التحقيقات تفضح طريقة تحويل ملايير سوناطراك إلى سويسرا؛تاريخ النشر؛2013/09/07؛جريدة

الشروق اليومي

(http://www.echoroukonline.com/ara/articles/177197.html?print&output_type=rss)

2 - Saipem's Board of Directors; December 05, 2012; h 18:55

(<http://www.saipem.com/site/home/press/by-year/articolo6219.html>)

عبر محققين مستقلين لم تجد أي أدلة على تقديم رشوة لمسؤولين جزائريين؛وأكد رغبة المجموعة في المشاركة في التنقيب على النفط والغاز الصخري في السواحل الجزائرية؛وفي سلسلة جبال الأطلس.

تأثرت سايبام سلبيا بالتحقيقات وخفضت من سقف توقعات أرباحها لسنة 2013؛كما خسرت الشركة 350 مليون دولار بسبب التأخر في إنجاز الأشغال بالجزائر؛هذا وقد تم قبل ذلك تجميد حسابات الشركة في الجزائر في إطار التحقيقات والتي بلغت 80 مليون يورو¹.

كما يجدر الذكر بأن القضاة الإيطاليون المعنيون بالتحقيق في مختلف ملفات الفساد المتعلقة بشركات سايبام و"أس أن سي لافلان" و"سوناطراك" اشتكوا من تقاعس؛ وعدم تعاون نظرائهم من القضاء الجزائري، خاصة ما تعلق بمعلومات شكلت مضمون مراسلات رسمية، طلبوها منذ مدة ولم يحصلوا عليها لحد الساعة؛ إضافة إلى الإنابات القضائية التي حملت أخطاء شكلا ومضمونا؛ والأخطاء التي وردت في مذكرة التوقيف الدولية ضد شكيب خليل؛ والتي تم تصحيحها لاحقا؛ إضافة إلى تكتم القضاء الجزائري والتزامه السرية مقابل التصريحات المعلنة ونشر للمعلومات في إيطاليا حيث تعتبر الصحافة الإيطالية هي المرجع الأهم الذي ينقل حيثيات القضية.

كما رفض القضاء الإيطالي الإفراج عن **توبو أورسي** المدير التنفيذي الرئيسي لشركة سايبام الجزائر المتهم في قضية الرشاوى المقدرة بحوالي 197 مليون دولار والذي تم إرغامه على تقديم استقالته كمدير تنفيذي لشركة سايبام الإيطالية؛ بعد اجتماع مجلس إدارة استثنائي؛ ونفس الأمر يتعلق بمسئول الهندسة والبناء السابق **بييترو فاروني** شريك فريد بجاوي في مزارع الكروم وصناعة الخمور بنابولي؛ وقد تم ضخ الرشاوى عبر إنشاء مؤسسات مناوله وهمية تعمل في إطار مشاريع سايبام في الجزائر وتضخيم عقودها؛ وحسب ويكيليكس 1600 صفقة لسوناطراك منحها وزير الطاقة السابق بالتراضي.

كشفت التحقيقات التي قامت بها المصالح المركزية لمكافحة الغش في إدارة الجمارك وجود عمليات فساد ضخمة بشركة **براون أند روت كوندرا (BRC)** المختلطة بين سوناطراك وهاليرتون الأمريكية التي يملكها **ديك تشيني** نائب الرئيس الأمريكي وقتها والتي تملك 49 % من حصة (BRC)؛ والتي فازت بعشرات مشاريع البنية التحتية في قطاع المحروقات؛ والإنشاءات؛ والصحة؛ والفندقة؛ والمطارات؛ والبناء؛ والخدمات النفطية؛ والنقل؛ ويتعلق الأمر بتضخيم كبير جدا بعشرات المرات لقيمة السلع والتجهيزات و الخدمات المستوردة من قبل الشركة؛ وتم تكليف مديرية مكافحة الغش بتولي التحقيق؛ والذي تم فيه التنقل لمقرات الشركة ومواقع مشاريعها في قطاع النفط والقطاعات الأخرى ولمقرات سوناطراك؛ ووزارة الطاقة و المناجم؛ وتم ذلك قبل فضيحي سوناطراك 1 و 2؛ وتحديدًا في مايو 2006؛ وحسب مصادر مطلعة قام

1-حسان حويشة؛ سايبام تخسر 350 مليون أورو بسبب فضيحة سوناطراك؛ تاريخ النشر 2013/06/15؛

شكيب خليل بالتدخل لوقف التحقيقات؛عبر وزير المالية يومها مراد مدلسي دون جدوى؛وقام محمد مزبان من جهته بمحاولة لوقفها حتى لا تتضرر سمعة سوناطراك؛وفي نهاية شهر يونيو 2006 وقع وزير المالية مدلسي قرار بتعيين مسؤول في مصالح الضرائب في مديرية الجمارك؛تبين أنه يربطه عقد كراء فيلا شركة (BRC) المتهمه (تعارض المصالح وخرق الاستقلالية) حيث تم وقف جميع المتابعات ضد الشركة و الشروع بتصفيتهما بسرعة لطمس جميع الأدلة التي تدين شكيب خليل شخصيا؛وهي نفس الطريقة التي تم بها تصفية بنك الخليفة التي سنتطرق له لاحقا.¹

حسب مصادر في المديرية العامة للضرائب بوزارة المالية؛لم تكن شركة براون أند روت كوندرا تدفع الضرائب رغم مشاريعها الضخمة؛وتستفيد من تخفيضات ضريبية وصلت 90% ما سبب خسائر بملايير الدولارات للخزينة العمومية؛وقد تم إخفاء المعلومات المتعلقة بحجم التهرب الضريبي من قبل مسؤولين سابقين بقطاع الضرائب ومسؤولين من سوناطراك؛ومصالح الضرائب غير قادرة على استرجاع حقوقها بسبب التقادم؛وحل الشركة في ظروف غامضة سنة 2007؛من قبل الحكومة دون مطالبتها بدفع الحقوق المترتبة عليها لمصالح الضرائب والجمارك.²

تشير بعض الوثائق التي حازتها الصحف أن وزير الطاقم والمناجم السابق شكيب خليل قد مارس ضغوطا قوية على بنوك عمومية داخل الجزائر وخارجها لتحويل مبالغ كبيرة للخارج؛كبنك الجزائر الخارجي الذي يعتبر مستودع سوناطراك؛والرئاسة؛ووزارة الدفاع؛والأمن الوطني؛والعشرات من الشركات الإستراتيجية العمومية؛والبنك الجزائري للتجارة الخارجية بزيورخ السويسرية؛وتم ممارسة ضغوط على إدارات البنك من إدارته للقيام بعمليات مخالفة للتشريع الجاري العمل به،بعدم احترام سرية هوية زبائن البنك في بعض العمليات مع شركاء أجنب،وعمليات أخرى متعلقة بمنح صفقات بالتراضي تتعلق بقطاع المحروقات،والتعاقد مع مكاتب خبرة أجنبية بشكل مكنها من الاطلاع الدقيق على شركات زبونة للبنك ومنها سوناطراك وشركات عمومية أخرى؛وفي سنة 2003 قامت مجموعة سوناطراك بتحويل 02 مليار دولار للخارج عبر البنكين نحو صندوق الاستثمار (Rayan Asset Management FZ LLC) "ريان أست مناجمنت" بدبي وهو صندوق بالشراكة مع المجموعة الأمريكية (Russel Investment) بأوامر من شكيب خليل الذي رأس مجمع سوناطراك وقتها؛وهو الصندوق الذي يعمل به فريد بجاوي؛حيث تستفيد عائلته من متوسط فائدة 04% من توظيفات الأموال المودعة؛ولم يسبق لسوناطراك أن نشرت الأرباح

1-عبد الوهاب بوكرواح؛شكيب خليل اتصل بمراد مدلسي لوقف التحقيقات؛تاريخ النشر؛2013/08/21

(<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/175550.html>)

2-_____؛شكيب خليل أمر بإعفاء "براون أند روت كوندرا" من دفع الضرائب؛تاريخ النشر؛2013/09/01

(<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/176679.html>)

التي حققتها من هذه العملية (غياب الشفافية وعدم التناظر المعلوماتي) بالنظر لغياب النزاهة في تسيير حسابات الشركة من قبل مجلس الإدارة وسيطرة الوزير بصفته سلطة وصية على آليات اتخاذ القرار (مجالس إدارة وجمعيات عمومية شكلية¹؛ كما تمكن من التأثير على وزارة المالية حتى لا تغير رؤساء البنوك العمومية ذات العلاقة بقطاع المحروقات؛ وقد بلغ عدد استقالات إطارات بنك الجزائر الخارجي 500 استقالة منهم ثلاث مديرين بالنيابة ملتحقين بالقطاع الخاص؛ هربا من الضغوط الممارسة وتخوفا من الفضائح ذات الصلة بسوناطراك وقطاع المحروقات².

وشملت التحريات في ملف القضية الصفقات؛ وتعاملات المشبوهة التي طبعت تسيير شركة التأمين للمحروقات "كاش" التابعة لمجمع سوناطراك؛ الذي كان يدفع ملايين الدولارات في عقود تأمين تم التلاعب بها من قبل إطارات الشركة لصالح وسطاء تأمين في شركات أجنبية؛ خاصة خطر الإرهاب الذي تم إلغاؤه في بنود عقود التأمين لتكبد سوناطراك جميع الخسائر مثلما حصل في اعتداء تيقنتورين حيث وجدت سوناطراك نفسها غير مؤمنة رغم دفعها لمبالغ تفوق 35 مليون دولار سنويا للتأمين على منشآتها؛ غير أن التحقيقات التي انطلقت بناء على رسائل مجهولة لسوناطراك ووزارة المالية خلال سنة 2010 تم إغلاقها من قبل شكيب خليل قبل رحيله؛ مع إخفاء وطمس الأدلة؛ والقيام بتغييرات في التوظيف بتنحية بعض الإطارات النزيهة؛ وترقية آخرين؛ حيث لم تسفر التحقيقات عن أي نتيجة؛ كما تم عزل المدير التنفيذي الرئيسي لشركة التأمين كاش من منصبه سنة 2011 وتحويله لمنصب مدير عام ثم تحويله لفرع آخر في 2012؛ كما تم إقصاء شركة التأمين (UIB) وهي وسيط انجليزي تتوفر فيه الشروط خاصة في مجال التأمين على خطر الإرهاب؛ وتم منح الصفقة بالتراضي وبطريقة غير مشروعة لوسيط آخر أجنبي مقابل مزايا وعمولات لإطارات بالشركة، بسعر جد مضخم، ما يثبت تبديد المال العام في "مجمع سوناطراك"³.

ويذكر أنه؛ تقدم 65 نائبا في البرلمان من أصل 462 برلماني بالمجلس بطلب لدى مكتب المجلس لمساءلة الحكومة حول الفساد في قطاع الطاقة والمناجم في الجزائر؛ وذلك لعدم اقتناعهم برد وزير الطاقة يوسف حول الإجراءات المتخذة في حق المشتبه بضلوعهم في شبهة فساد من قبل الوزارة حتى لا يؤثر في سير التحقيقات؛ خاصة لعلاقتهم المباشرة بالوثائق محل التحقيقات.

1- مجالس إدارة شكلية كغرف مصادقة (Recording rooms) كما يراها هنري مينتزرغ في كتابه النفوذ داخل المنظمات (Power In and Around Organizations) سنة 1983.

2- عبد الوهاب بوكرووح؛ شكيب خليل حول أموالا لفريد بجاوي عبر البنك الجزائري للتجارة الخارجية بزيورخ؛ تاريخ النشر 2013/08/20؛ (<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/175451.html>).

3- إلهام بوثلجي؛ شكيب خليل أبعد إطارات وأتلف ملفات لإخفاء أدلة إدانته؛ تاريخ النشر؛ 2013/04/20؛ جريدة الشروق اليومي؛ (<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/162357.html>).

المبحث الثالث:تحليل انتهازية المديرين التنفيذيين وأسباب فشل مراقبتهم في الجزائر

المطلب الأول:نقد لوضعية الرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية:

1- الرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية

بعد أكثر من ربع قرن على إصلاحات استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية؛والانفتاح على اقتصاد السوق؛ومنح المزيد من الحرية للمؤسسات ومديريها؛والتخلي عن طريقة التسيير الاشتراكي؛إلا أن أي من هذه الأمور لم تتحقق فعليا؛بل وهناك توجه لمزيد من التحكم والاسترجاع لما فقد في عشرية التسعينات؛فظلت المحسوبة والعشائرية والنفوذ هي التي تحكم طريقة تعيين كبار المديرين التنفيذيين في كبريات المؤسسات الجزائرية؛فلا وجود لمبدأ الانتخاب الطبيعي الذي يفسر به (Charreaux)"شارو" تفوق وبقاء الفرق التنفيذية المديرة الأكثر كفاءة في سوق العمل؛بالنظر للمنافسة العالية؛الحالة ليست كذلك في الجزائر تماما؛وفي حالات نادرة؛يتم الإبقاء على مديرين تنفيذيين رئيسيين في مؤسسات محدودة بالنظر لنجاعة الأداء والكفاءة؛والأسوأ هو عملية تدوير مديرين تنفيذيين غير أكفاء من ذوي النفوذ؛والذين ساهموا في إفلاس أو عجز الكثير من المؤسسات أو حاجتها للتطهير المالي.

في مارس 1996 صدر تعميم من رئيس الحكومة وقتها مقداد سيفي لاعتماد نظام اختيار وتوظيف يستند لتقديم عروض عمل تتعلق بشغل مناصب عليا لمؤسسات عمومية اقتصادية؛لكن الأمر لم يعمر طويلا؛وتم إلغاء التعميم مباشرة بعد قدوم رئيس الحكومة الموالي أحمد أويحي¹؛أمام ضغط بارونات القطاع العمومي؛فثقافة التدخل لمختلف مراكز صنع القرار بأجهزة الدولة قوّضت كل المحاولات لإرساء عملية اختيار شفافة؛بفرض خيارات لاعتبارات الولاء لا الأداء؛كما أن حركة الخوصصة النشطة أوت 2001 أطاحت بالمديرين التنفيذيين الرئيسيين الأقل نفوذا أو ولاء أو من الذين كانت لهم الجرأة لمعارضة معيّنهم في الوزارات الوصية أو شركات تسيير المساهمات.

ما يلاحظ؛هو وجود عدد قليل من المؤسسات الناجحة تبعا لشخصية مديرها التنفيذي القوية؛وأغلبية فاشلة أو عاجزة؛بالنظر لعد كفاية أو كفاءة مديريها التنفيذيين؛والملاحظ أن مردودية المؤسسة (أفضل مكان لإنشاء الثروة) مرتبطة سلفا بانتمائها لنوعية قطاع النشاط؛فكما (Porter) يرى بورتير؛بأن المؤسسة المنتمية لقطاع نشاط بقيمة مضافة مرتفع؛لديها احتمالية كبيرة لتكون مرتفعة المردودية؛وأن اليد الظاهر للمديرين التنفيذيين (الإسهامات)يمكنها أن تحسن أو تحفض هذه المردودية؛أي أنه لا توجد علاقة قوية بين مردودية المؤسسة والتسيير الجيد؛فيمكن ان نجد على رأس مؤسسات عمومية اقتصادية عالية المردودية كسوناطراك مثلا؛بمجموعة من المديرين التنفيذيين الرئيسيين بمهارات محدودة؛وآخرين بكفاءات

عالية في مؤسسات عمومية اقتصادية محتضرة؛فطريقة الوصول للمنصب والاستقالة منه؛تخضع لاعتبارات داخلية؛وخارجية كالاستيعاب (Cooptation)؛والعشائرية (Clans).

حتى فيما يتعلق بشركات تسيير مساهمات الدولة ودورها الرقابي؛فالأمر لم يختلف كثيرا؛فيتم تجاوزها في عملية اختيار أو إقالة المديرين التنفيذيين الرئيسيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية؛عبر أوامر مباشرة بالهاتف أو شفها للقيام بذلك؛وبعد أن شهدت هذه الشركات فترات ازدهار أيام الخصخصة؛وإعادة هيكلية المؤسسات العمومية الاقتصادية والشراكة مطلع الألفية الجديدة؛تراجع دورها لتكون مجرد غرف تصديق(Recording rooms)لقرارات صادرة عن الوزارات الوصية؛تقدم نشرات إخبارية (newsletters) دورية عن أنشطة المؤسسات؛مع أنهم يمتلكون من الخبرة و التدريب ما يسمح لهم بالقيام بما هو أكثر من ذلك لصالحها¹.

الوضعية غير المريحة وغير العادلة حسب آراء مديري شركات تسيير المساهمات؛وعدم الالتزام بالوعود المتعلقة بزيادة مكافئاتهم كبقية المديرين التنفيذيين في قطاعات الدولة الأخرى؛ما حدى بالكثير منهم؛للاسيما الذين هم على مشارف التقاعد من عدم اتخاذ القرارات الخطرة خوفا من تبعات قانون تجريم فعل التسيير؛والتحضير لمناصب ما بعد التقاعد كمحافظ حسابات؛مصفين؛خبراء بمكاتب الاستشارة؛فإنما أن تعطى الصلاحيات أو تلغى هذه المؤسسات تقليلا لتكاليف الوكالة بالنظر لدورها المهمش (30) شركة تسيير المساهمات بما تضمه من مجالس وإداريين ومقرات؛يكفي فيها حسب المنطق السائد إرسال التقارير الدورية من المؤسسات العمومية الاقتصادية مباشرة وتجميعها وترتيبها على مستوى الوزارة الوصية). في أبريل 2013؛أصدر الوزير الأول عبد المالك سلال؛مذكرة بعدم توظيف المديرين التنفيذيين المتقاعدين تحت أي ظرف؛مستثنية أصحاب الكفاءات ممن تحتاجهم المؤسسات.

على مستوى شركة اتصالات الجزائر؛تم تسجيل عدة فضائح على غرار فضيحة الصفقة المشبوهة لجيلالي مهري مع شركة (Ericsson) إيريكسون العالمية في نوفمبر 2007؛وإقالة المدير التنفيذي الرئيسي السابق لاتصالات الجزائر **الجزيري**²؛فالتبليغ عن الفساد يعد شجاعة في الجزائر؛فلا ينجو المبلغون من المضايقات والانتقام؛في غالب الأحيان يتم التبليغ دون ذكر الاسم خوفا من الملاحقة القانونية؛كما حدث لعدة إطارات بمؤسسات كبرى؛ودون أن يستفيد المبلغ من أي مكافآت تشجيعية نظير نزاهته؛فلا تحمل قوانين مكافحة الفساد أي حماية للمبلغين عن الفساد.

1 -**Nordine Grim**.Le désarroi des sociétés de gestion des participations (SGP);le 19/11 /2012 ;(http://www.elwatan.com/economie/le-desarroi-des-societes-de-gestion-des-participations-sgp-19-11-2012-192825_111.php).

2 -**Hocine Lamriben**.**Djilali Hadjadj** (Président de la section algérienne de Transparency International) ;le 14/06/2008 ;(<http://www.elwatan.com/archives/article.php?id=96563>).

2- تقييم أسباب فشل الرقابة في حالة الخليفة و سوناتراك:

سنحاول الإشارة لبعض مكامن الخلل؛وعدم التوافق مع مبادئ الحوكمة وفرضيات نظرية الوكالة فيما يتعلق بالالتزام بالواجبات الائتمانية تجاه حملة الأسهم؛والشركاء؛والمودعين في حالة الخليفة؛وضعف العقوبات المسلطة مقارنة بحالات مشابهة

في حالة الخليفة؛وجد المصفي مراسلة تكشف أن مؤمن خليفة الرئيس المدير العام هدّد فيها أحد شركائه عند رفضه تسليم الأموال؛والقانون يشير إلى طاعة الموظف لمستخدمه؛مع ذلك؛فلا يمكن لأمين خزانة بنك أن يخرج أموالا بدون وثيقة؛ما يوضح استعمال السلطة التقديرية و غياب الحماية للموظفين من جهة؛وضعوبة مخالفة أوامره من جهة أخرى.

بالنسبة للمستوى التعليمي لبعض قيادات الجمع نذكر؛قليمي جمال الرئيس المدير العام للخليفة "تي في" بمستوى 03 ثانوي؛كان من قبل المفتش العام للخليفة للطيران؛كما أن أكلي يوسف أمين الخزينة المركزية لبنك الخليفة مستواه التعليمي لا يتعدى الرابع متوسط؛كما هو الحال مع نقاش حمو المدير العام المساعد المكلف بالمحاسبة والميزانية؛و أجورهم تقترب من 100 ألف دينار وقتها؛وهذه إستراتيجية واضحة للسيطرة؛على القرار حيث لا أحد منهم يحلم أو يستطيع الحصول على مبلغ موازي في بنك آخر أو أي مؤسسى أخرى؛وهو ما أكده أكلي،بأنه كان ينفذ أوامر مستخدمه خليفة عبد المومن؛وأنه ما كان بإمكانه معارضته في سحب أموال من الصندوق تصل أحيانا إلى مليار سنتيم،خاصة بعد ترقيته إلى منصب نائب مدير الصندوق المركزي ل"بنك الخليفة" براتب 90 ألف دج؛حيث لم يحترم سلم الأجور في البنك؛وواجه محافظ الحسابات عراقيل في عملية التفتيش؛ولم يكن هناك احترام للوظائف والهيكل التنظيمي والمهام.

من خلال المحاكمة يتبين أن أكلي يوسف المسؤول عن الصندوق لا يملك لا الخبرة ولا المؤهلات التي تسمح له بشغل المنصب؛وأنه مجرد منفذ للأوامر؛حيث كان يسجل في الوثائق المحاسبية مبالغ أكبر من تلك الموجودة في الصندوق مع الإشارة إلى المبلغ الحقيقي للصندوق في ظل غياب تام للتحري حول هذه الفوارق؛وقد وقع على عقد عمل مع مديرية الموظفين بعد تقديمه لطلب عمل؛ولم يتفاوض على شروط العقد باعتباره من الإطارات التنفيذية المديرية التي ينظمها القانون الخاص بها في عقود العمل؛وكان يعمل 18 ساعة يوميا حسب قوله؛وكان يدخل البنك ما بين 20 و 25 مليار سنتيم يوميا؛والمبالغ التي ترد ناقصة من الوكالات تتم تسويتها محاسبيا بأمر من المدير العام الرئيسي؛كما أن الصندوق الرئيسي لبنك الخليفة كان يسيره موظفون سابقون ببنك التنمية المحلية بإسطاوالي مع تضاعف مرتباتهم في بنك الخليفة والترقيات تتم بقرارات؛ولا تخضع لمعايير مهنية ويقر أحد الموظفين المتهمين أنه لا يعرف القانون إذ استلم إشعارات دون وثائق ولا يملك معرفة محاسبية و هو أحد موظفي الصندوق الرئيسي.

كما تشير التحريات؛ إلى أن عبد المؤمن خليفة وزع على عدد من المسؤولين في المديرية العامة للبنك وبعض المديريات الجهوية؛سيارات وفيلات؛ كهبات وهدايا؛ وحصلت بعض الشخصيات والوزراء على تذاكر سفر مجانية كالوزير الأسبق جمال ولد عباس؛ والمدير العام الرئيسي للحمارك وقتها علي لبيب؛ ما يتنافى مع قواعد الشفافية؛ ويصعب عملية الرقابة الفعالة قبل انفجار القضية؛ واعترف الوزير بعلاقته الحميمة بالمدير المساعد لفرع الخليفة للطيران السيد كريم الذي سبق له شغل منصب مدير بوزارة التعليم العالي قبل أن يلتحق بالعمل ضمن مجمع الخليفة؛ ووزير العمل والحماية الاجتماعية يومها أبو جرة سلطاني لا ينفي توظيف الخليفة لابنه ولا يعتبرها جريمة ونفس الأمر مع شقيقه في الخليفة للطيران مدير وكالة بنك الخليفة بالشرافة له علاقة قرابة مع عبد المؤمن خليفة؛ كما أن عبد المؤمن خليفة شغل في مجمه؛ خاله وحالته؛ كمسؤولين بمستوى تعليمي لا يتعدى الثالثة ثانوي.

حول المديرين التنفيذيين للمؤسسات والهيئات العمومية المتهمون في قضية الخليفة؛ أموال مؤسساتهم من البنوك العمومية إلى بنك الخليفة؛ مقابل بعض المزايا العينية وتذاكر السفر والتسليية؛ في خرق واضح لمبدأ النزاهة؛ وفشل في إدارة الوكالة بين الهيئات الوصية ومستخدميها؛ وأثبت التحريات تورط مديري الصناديق في الحصول على رشاوى؛ وتجاوز القوانين؛ وتزوير محاضر اجتماعات في سبيل إيداع أموال الصناديق لدى الخليفة بنك؛ وأن الإيداعات تمت بأمر من رئيس المجلس نفسه ودون إخطار الوزارة الوصية.

حسب المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المتعلق بالنظام القانوني للضمان الاجتماعي؛ أن صناديق الضمان الاجتماعي تخضع لرقابة الوزارة الوصية؛ رغم أنها تمتلك مجلس إدارة ومدير عام؛ وأن وزير العمل والحماية الاجتماعية وقتها لم يخطر بإيداعات هذه الصناديق بينك الخليفة؛ ولا علم له بكيفية إيداع هذه الأموال؛ وهو ما ينفية الأمين العام للإتحاد العام للعمال الجزائريين بصفته رئيسا لمجلس إدارة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء؛ بإخطاره للوزارة الوصية في سبتمبر 2002؛ بمداولات مجلس الإدارة التي صادقت على قرار الإيداع بطريقة قانونية وهو ما نفاه المدير السابق للصندوق الوطني للعمال الأجراء قائلاً أن القرار اتخذ من رئيس المجلس دون اجتماع مثلما يشترطه قانون الصناديق؛ وقد اعترف المتهم أنه حصل على بطاقة نقل مجاني على متن خليفة للطيران؛ وبطاقة دفع فوري بالعملة الصعبة؛ وقد تجاوزت خسائر الصناديق الاجتماعية 25 مليار دج.

كما تم تهريب العملة الصعبة عبر إحدى الفنانات؛ كما أن وزير الصناعة الأسبق عبد النور كيومان كان يتردد على الخليفة للتوسط لتوظيف ابنته لتكون فيما بعد ممثلا للخليفة للطيران في ميلانو الإيطالية وقد حصلت على مليون فرنك فرنسي لافتتاح الفرع هناك سحبت من بنك الخليفة؛ كما حضر المدير العام الرئيسي لصندوق الضمان الاجتماعي السابق بن ناصر؛ لتوظيف أموال الصندوق كونه صديقا حميما لجمال

قليمي المسؤول بالبنك؛مستفيدا من تذاكر سفر مجانية؛كما تردد عضو من اللجنة المصرفية لبنك الجزائر ليتوسط لدى قليمي من أجل توظيف زوجته.

كما كانت شركة الأمن لمجمع الخليفة كانت تنشط دون رخصة من وزارة الداخلية؛الحماية البنك وشرطة الخليفة للطيران؛وتضم 900 عون من متقاعدي الشرطة أو أصحاب الخبرة دون توفر أسلحة لحماية نقل الأموال بين الفروع؛أو إلى الصندوق الرئيسي بطلب شفهي من مؤمن خليفة.

مما يجدر الإشارة إليه؛أن بورصة الجزائر توقعت إفلاس بنك الخليفة؛وقامت في شهر فيفري 2003 بسحب ودائعها البالغة 167 مليون دج؛ولم تتكبد أي خسارة؛لورود معلومات حول وجود مشاكل في بنك الخليفة؛فبالنظر لكونها مؤسسة مالية؛فهي الأقدر على التنبؤ بالمخاطر؛خصوصا بعد اكتشاف حجز 02 مليون يورو في محاولة تهريبها نحو فرنسا؛لاسيما وأن بنك الجزائر أصدر قرارا بتجميد التجارة الخارجية بينك الخليفة وتجميد تحويل العملة الصعبة به إلى الخارج؛وهي المعلومات التي؛وبالنظر إلى إشكالية نشر المعلومة لاسيما المالية منها؛لم تصل إلى أسماع باقي المودعين والمسؤولين في المؤسسات العمومية الاقتصادية¹. طالب جيلالي حجاج رئيس الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد الحكومة الجزائرية باتخاذ إجراءات تحفظية ضد كل إطارات الدولة المتهمين في قضية الخليفة سواء كانوا مديرين تنفيذيين لمؤسسات عمومية اقتصادية أو موظفين في مختلف الهيئات التابعة للدولة؛كما هو معمول به عالميا حتى تتم محاكمتهم دون أي ضغوط؛على أن يدمج من جديد من تثبت براءته؛ ويفصل نهائيا من ثبت تورطه ويعاقب.

المطلب الثاني:فشل الرقابة في سوناتراك؛الأسباب و الحلول

1-واقع الحوكمة ومراقبة المديرين التنفيذيين في سوناتراك:

لا يزال الافصاح والشفافية في الجزائر من المواضيع غير المطروقة؛أو في أحسن تقدير مجرد استجابة شكلية للالتزامات القانونية؛وهو على درجات من حيث الشدة من مؤسسات كبيرة لا سيما العمومية منها؛والتي يهيم الرأي العام الحصول على معلومات عنها؛كونها بطريقة أو بأخرى تفضل ملك الشعب (بغض النظر عن مدى الدقة في المصطلح)؛مؤسسات لا تمتلك مواقع إلكترونية؛أو تمتلك عناوين إلكترونية معطلة؛والأمر في الجزائر ليس محصورا على المؤسسات؛بل يمتد الأمر إلى الوزارات ومؤسسات تسيير مساهمات الدولة؛وأحيانا لشهور طويلة أو لسنوات؛أو مواقع إلكترونية ضعيفة المحتوى؛لا تحتوي على روابط كثيرة تقدم معلومات تفصيلية عن الشركة؛وقليلة جدا هي المؤسسات الجزائرية التي تحتوي على تفاصيل وتقارير مالية و

1- نائلة ب؛بورصة الجزائر "توقعت" إفلاس بنك الخليفة؛جريدة الشروق اليومي الجزائرية؛تاريخ النشر؛2007/01/31؛

سنوية؛ولكن الأکید أن جميعها تقريبا يغيب عنه الاهتمام بتقارير الحوكمة؛والإفصاح المالي والمعلوماتي؛عن تركيبة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لها؛وغيرها من المعلومات التي تعد الآن دورية وعادية في الدول المتقدمة؛وحتى لدى الكثير من الدول العربية؛وما مدى استجابة المؤسسات العمومية الاقتصادية لمتطلبات الحوكمة حول تركيبة مجلس الإدارة وحجمه ونوعية إدارييه وشكله وتركيبه لجانه وعددهم؛ومحتويات التقرير المالي و السنوي وتقارير الحوكمة؛والكثير من الالتزامات.

وفيما يلي مثال بسيط لمقارنة بين شركة البحرين للاتصالات السلكية واللاسلكية (بتلكو)وبين شركة سونطراك؛استنادا إلى التقارير السنوية والمالية وموقع الشركتين؛وفق عدة نقاط نذكر منها:

▪ موقع الشركة البحرينية أكثر جاذبية ومعلومات تفصيلية من موقع شركة سونطراك غير أن هذه الأخيرة تصدر صفحتها الأولى بالفرنسية؛بدل الإنجليزية أو العربية؛كما ان المحتوى العربي لدى شركة سونطراك أقل من المحتوى الفرنسي والانجليزي لاسيما في التقارير السنوية .

▪ آخر تقرير متوفر في موقع الشركة البحرينية يعود لسنة 2012؛بينما في شركة سونطراك فأخر تقرير متوفر يعود لسنة 2011 ؛كما أن التقرير البحريني أكثر تفصيلا من نظيره الجزائري.

▪ للشركة البحرينية تقرير خاص بالحوكمة منفصل عن التقرير السنوي والمالي؛تبرز فيه مسؤوليتها الاجتماعية والتزاماتها تجاه أصحاب المصالح؛بينما يقتصر التقرير في شركة سونطراك على تقديم البيانات المالية العامة و عدد العمل والنشاط.

▪ تتكون الجمعية العمومية لشركة سونطراك باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية تابعة للدولة من ممثلين عنها وهم:وزير الطاقة والمناجم رئيسا؛ووزير المالية؛ووزير الاستشرف والإحصائيات؛وكاتب الدولة لدى الوزير المكلف بالاستشرف والإحصاء؛ومحافظ بنك الجزائر؛وممثل رئاسة الجمهورية.

▪ يتكون مجلس الإدارة من 13 عضوا يرأسه المدير العام التنفيذي للشركة (الجمع بين الوظيفتين)؛يضم 04 أعضاء داخليين كنواب للمدير؛وممثلين للعمال؛و 06 أعضاء خارجيين كممثلين لوزارة الطاقة والمناجم والمالية ومحافظ الجزائر.

▪ تتكون الإدارة التنفيذية من 11 عضوا يرأسها المدير العام للشركة؛إضافة إلى النواب الأربعة له ؛و 06 أعضاء داخليين كمديرين تنفيذيين.

▪ لا يوجد أي ذكر أو تحديد أو تفصيل للجان مجلس الإدارة ومكوناتها؛ولا توجد تفاصيل عن أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية حول مؤهلاتهم ومساهمهم المهني.

▪ يتكون مجلس الإدارة من 09 أعضاء؛عضو واحد تنفيذي؛و08 أعضاء غير تنفيذيين ومستقلين؛ورئيس مجلس الإدارة لا يشغل أي وظيفة تنفيذية في الشركة.

- التزام مجلس الإدارة الطوعي بتوصيات الحوكمة الصادرة عن مصرف البحرين المركزي وميثاق الحوكمة الصادر عن وزارة الصناعة والتجارة البحرينية.
- يتضمن التقرير السنوي جدولاً يبين تواريخ اجتماعات مجلس الإدارة؛ وأهم المواضيع الرئيسية المناقشة في كل اجتماع والقرار النهائي للاجتماع (مصادقة؛ رفض؛ تعليق؛ في حاجة لمزيد من المناقشة؛ ملاحظات أخرى)
- يطلب الحضور لأربع اجتماعات خلال السنة؛ ولكن تم عقد 12 اجتماع سنة 2011؛ لمناقشة قضايا تخص الشركة؛ ومن بين المواضيع المناقشة؛ عملية استحواذ؛ تعيين أعضاء اللجان؛ وأعضاء مجلس إدارة الشركات التابعة؛ وإستراتيجية الشركة؛ ومستجدات ميثاق حوكمة الشركات في اجتماع خاص.
- يضم التقرير جدولاً بأسماء أعضاء المجلس؛ ونوع العضو؛ والاجتماعات المؤهل لحضورها؛ والتي حضرها؛
- خلال بعض الاجتماعات يعتذر بعض أعضاء المجلس عن الحضور لتعارض المصالح؛ في مناقشة بعض المواضيع التي تكون لهم صلة بها كحدود الودائع السنوية مثلاً؛ والتي تغيب عنه عضوين لهذا السبب.
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة يتم في اجتماع الجمعية العمومية للمساهمين من بين عدد من المرشحين المقترحين من قبل مجلس الإدارة بناء على توصية لجنة التعيينات والمكافآت؛ لمدة ثلاث سنوات.
- يضم مجلس الإدارة خمس لجان فرعية هي اللجنة التنفيذية؛ لجنة التدقيق؛ لجنة التعيينات والمكافآت؛ لجنة التبرعات؛ لجنة الشؤون التنظيمية.
- لجنة التدقيق تضم 05 أعضاء؛ 04 منهم غير تنفيذيين؛ وتضم كل من اللجنة التنفيذية ولجنة التعيينات والمكافآت ولجنة الشؤون التنظيمية 04 أعضاء مجلس إدارة في كل لجنة منهم كلهم من غير التنفيذيين؛ مع اختلافات في تركيبة الأعضاء؛ وتضم لجنة التبرعات 03 أعضاء غير تنفيذيين من بينهم رئيس مجلس الإدارة.
- يضم التقرير جداول تفصيلية بمواضيع اجتماعات اللجان الفرعية؛ ومحاضر حضور أعضائها؛ ومعلومات عن كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أو اللجان المنبثقة عنهما.
- مكافآت ومساهمات أعضاء مجلس الإدارة مذكورة في التقرير؛ وتقرير مدقق الحسابات الخارجي للشركة وبيان مركزها المالي؛ وعموماً يقدم التقرير السنوي المكون من 100 صفحة رؤية شاملة وتفصيلية عن وضعية الشركة؛ كما يظهر التقرير جانباً من المسؤولية الاجتماعية للشركة من خلال لجنة التبرعات ومساهمة الشركة في حياة الاجتماعية والجوائز التي حصلت عليها من خلال ذلك.
- من السليبات: خيارات اكتتاب الأسهم والحوافز المرتبطة بالأداء غير منطبقة على شركة بتلكو؛ كما أن نفس المدقق الخارجي يقدم خدمات التدقيق وخدمات الاستشارة؛ منذ سنة 1993 رغم تقديم مبالغ الرسوم المدفوعة لكلا الخدمتين؛ وهو ما يقدم تعارضاً مع إصلاحات الحوكمة خاصة بعد فضيحة إنرون ومدققه الخارجي أندرسون. هذه المقارنة البسيطة بين مجموعة بتلكو وشركة سوناپراك؛ توضح الفارق الكبير بين التقريرين ومستوى الإفصاح والاهتمام بالحوكمة والتي تغيب عن أغلب إن لم نقل كل التقارير السنوية

للمؤسسات العمومية الاقتصادية والكثير من الشركات الكبرى؛وهو ما يبرر وجود خروقات في الإدارة والتسيير اكتشفت مؤخرا في شركة كبرى كسوناطراك والكثير من نظيراتها.

2-التعامل مع قضايا الفساد في الولايات المتحدة ومقارنتها بالجزائر

وفيما يتعلق بالعقوبات المسلطة على المديرين التنفيذيين بالولايات المتحدة الأمريكية؛خاصة عقب صدور قانون ساربان أوكسلي الصارم؛فيمكننا أن نذكر أشهر الحالات التي تم سجنها لمدة طويلة ومنها:

- **(Kenneth Lay) كينث لاي:**المدير التنفيذي الرئيسي الأسبق (CEO) ورئيس مجلس الإدارة (Chairman) لشركة أنرون للفترة من 1985؛وحتى استقالته في 23 يناير 2002؛مع ما عدا الفترة من فبراير إلى أغسطس 2001؛وقد وجد مذنبا في 10 تم من بين أحد عشرة تهمة موجهة إليه؛متعلقة بالفساد والتضليل بعد محاكمته في 25 مايو 2006؛مع توقع سجنه لثلاثين سنة؛وتتراوح العقوبة المقررة لكل تهمة بين 5 إلى 10 سنوات؛غير أنه توفي في 05 يوليو 2006 قبل صدور الحكم النهائي في 23 أكتوبر 2006.

- **(Jeffrey Skilling) جيفري سكيلينغ:**المدير التنفيذي الرئيسي الأسبق (CEO) لشركة (Enron) أنرون خلال الفترة من 12 فبراير إلى 14 أغسطس سنة 2001؛حصل على 132 مليون دولار كعوائد من الشركة خلال الفترة؛قدم استقالته وباع 60 مليون دولار من خيارات أسهمه في الشركة بعد شهر من استقالته؛وجه له 35 اتهاما متعلقا بالفساد وبسقوط انرون؛حكم عليه بأكثر من 24 سنة سجن؛وغرامة 45 مليون دولار؛وتم تخفيض عقوبته في 21 يونيو 2013 إلى 14 سنة¹؛تنتهي بحلول سنة 2017.

- **(Dennis Kozlowski) دينيس كوزلوفسكي:**المدير التنفيذي الرئيسي الأسبق (CEO) ورئيس مجلس الإدارة (Chairman) لشركة (Tyco International) تايكو الدولية لأنظمة الأمن؛أدين بحصوله على ملايين الدولارات بطريقة غير شرعية؛وحكم القضاة بأن تدفع شركة تايكو 2.92 مليار دولار لفتنة متضررة من مساهميتها؛حكم عليه بفي 19 سبتمبر 2005 بالسجن لمدة تتراوح بين 08 سنوات و 25 سنة؛وفي 17 يناير 2014 حصل على إطلاق السراح المشروط.

- **(Bernard Ebbers) بيرنارد إيبس:**هو المدير التنفيذي الرئيسي الأسبق (CEO) لشركة (WorldCom) وورد كوم وأحد مؤسسيها؛أدين بالفساد وتقديم معلومات مالية مضللة والتسبب في خسائر لاحقة للمستثمرين بلغت 100 مليار دولار كثاني أكبر الفضائح المحاسبية بعد فضيحة مادوف؛وقد اعترفت شركة ووردكوم بوجود بيانات محاسبية كاذبة بقيمة 11 مليار دولار؛وفي 13 جويلية 2005 حكم عليه بالسجن 25 سنة.

• **(Bernard Madoff)** بيرنارد مادوف:الرئيس الأسبق غير التنفيذي لبورصة نازداك (NASDAQ)؛ مستشار مالي واستثماري وسمسار؛ قام بما يعرف بسلسلة بونزي متسببا بأكبر عملية فساد مالي في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية (حالة مشابهة للخليفة بالجزائر)؛ ورئيس محفظة برنارد مادوف الاستثمارية المنشئة سنة 1960؛ تم اعتقاله في 11 ديسمبر 2008 بناء على بلاغ من ابنه بتهمة النصب و الاحتيال؛ وقد قدرت المبالغ المفقودة من حسابات زبائنه؛ بما في ذلك المكاسب المفلقة؛ بنحو 65 مليار دولار؛ وقد قدر المصرفي الذي عينته المحكمة الخسائر الفعلية للمستثمرين بحوالي 18 مليار دولار؛ وفي 29 يونيو 2009 حكم عليه بعد توجيه 11 تهمة بالفساد والاحتيال بما يعرف بمكيدة بونزي (Ponzi scheme) بالسجن 150 سنة مع دفع تعويضات 17 مليار دولار للمساهمين¹.

• في قضية مشابهة لقضية سونطراك²؛ بسلطنة عمان؛ أصدرت محكمة مسقط بتاريخ 4 فبراير 2014 أحكاما بالسجن مجموعها 23 سنة على المدير التنفيذي الرئيسي لشركة النفط العمانية المملوكة للدولة "أحمد الوهبي" لإدانته بتلقي رشاوى واستغلال النفوذ وغسيل الأموال؛ ودفع غرامة مالية مجموعها 8 ملايين ريال عماني (20.8 مليون دولار)؛ والحرمان المؤبد من وظيفته؛ كما أدانت المحكمة نائب الرئيس التنفيذي لشركة إل.جي.آي الكورية الجنوبية **ميونج جاي وو** بالسجن 10 سنوات بتهمة دفع رشوة قدرها 08 ملايين دولار لشركة مملوكة للوهبي مسجلة في منطقة الكاربي؛ بعد أن فازت شركته بصفقة في مشروع البتروكيماويات قيمتها مليار ريال عماني (2.5 مليار دولار)؛ وغرمته المحكمة 04 ملايين ريال عماني (10.4 مليون دولار)؛ وترحيله فور انتهاء فترة عقوبته؛ وتم كشف القضية؛ بعد أن أبلغت السلطات السويسرية نظيرتها العمانية بتعاملات مريبة تشمل حسابات مصرفية للوهبي بها تعود لسنة 2011؛ كما أدانت ذات المحكمة؛ مستشار وزير الاقتصاد العماني السابق عادل الرئيسي؛ لتسهيله للرشوة بالسجن 10 سنوات وتغريمه 04 ملايين ريال عماني (10.4 مليون دولار)².

الملاحظ من خلال هذه الأمثلة الفرق الشاسع بين مستوى العقوبات أيضا؛ ما يفسر الشق الثاني من فرضيات نظرية الوكالة؛ والمتعلق بالجانب الردعي لأنظمة الرقابة؛ فعلاوة على تقديم المكافئة الجزية والجاذبة والمرتبطة بالأداء في المدى الطويل وفق معايير مناسبة؛ يجب التركيز أيضا على الجانب الردعي والضابط؛ لتصرفات المديرين التنفيذيين من خلال عقوبات صارمة؛ ودفع غرامات تتناسب مع حجم الكوارث التي سببها؛ ففي حين حكم على محمد مزيان بستينين سجن أحدهما نافذة بتهمة اختلاس أموال عامة وإبرام

1- تم تجميع المعلومات حول المديرين التنفيذيين من مصادر متنوعة؛ بحيث تذكر في بعضها معلومات لا تذكر في البعض الآخر.
2- رويترز عربي؛ محكمة تصدر أحكاما بالسجن 23 عاما على المدير التنفيذي لشركة النفط العمانية؛ تاريخ النشر 27 فبراير 2014؛ تاريخ الإطلاع 03 مايو 2014؛

صفقات مخالفة للإجراءات القانونية؛ ودفعت غرامة مالية لا تتجاوز 6000 دولار؛ وسنة سجن منها 04 أشهر نافذة وغرامة 2400 دولار لعبد القادر فغولي نائبه المكلف بنشاط المصعب للمجمع البترولي سونطراك؛ نلاحظ أن القضاء العمالي قدم أحكاما تصل إلى أكثر من 10 أضعاف فيما يتعلق بالمدة؛ وغرامة مالية تتجاوز 1200 ضعفا؛ ولو طبقت مثل هذه الأحكام في الجزائر؛ مع تعزيز سبل الرقابة القبلية فستتخفف مؤشرات الفساد كثيرا بكل تأكيد؛

وفيما يلي نظرة سريعة على بعض الأحكام المتعلقة بمعاينة بعض المديرين التنفيذيين في الجزائر؛ والتعليق عليها؛ فعلى سبيل المثال تم الحكم على سعدي حسان المدير التنفيذي الرئيسي السابق لشركة (Infrafer) وإطار تنفيذي بالسجن سبعة سنوات؛ بتهمة تبديد أموال عمومية؛ والتزوير واستعمال المزور؛ وتقديم مزايا بانتهاك القانون؛ ما سبب للشركة أضرارا تقدر بقيمة 30 مليار دج بين سنتي 2002 و 2008؛ في حين طالب النائب العام بأحكام تتراوح بين 10 و 20 سنة سجن¹.

كما نسجل في حالة شركة اتصالات الجزائر العمومية؛ أن ثلاثة من مديريها التنفيذيين الرئيسيين قد دخلوا السجن؛ بين الفترة من 2004 إلى 2008؛ بسبب القيام بصفقات ولدت خسائر للمتعامل التاريخي للهاتف بالجزائر؛ وقد تراوحت الأحكام بين خمس وثلاث سنوات في محكمة سطيف وحدها؛ وخسائر بلغت 2.38 مليار دج.²

نلاحظ من خلال هذه الامثلة أن معدل السجن في الجزائر يقارب الخمس سنوات؛ وهو أكبر مما حصل عليه محمد مزيان رغم تسببه في فضيحة أكبر؛ أو سجن بعض المتورطين في فضيحة الخليفة بسبع سنوات؛ وعبد المؤمن خليفة بالمؤبد؛ رغم أن شكيب خليل ومحمد مزيان قد تسببوا في أضرار مقاربة؛ وفي مؤسسات وقطاعات إستراتيجية؛ ما يطرح التساؤل حول المعايير الموضوعية التي تقيم بها العقوبة الرادعة؛ ومن جانب آخر نلاحظ أن العقوبات مخففة عموما؛ والغرامات لا تتناسب إطلاقا مع الضياع في أموال الشركات المتضررة؛ وأن هذه المحاكمات والتدخلات غالبا ما تكون بعدية؛ وعبر الأجهزة الأمنية (الشرطة القضائية؛ دائرة الاستعلام والأمن؛ الدرك والشرطة...).

المطلب الثالث: الأسباب والحلول لتعزيز الرقابة الفعالة على المديرين التنفيذيين

1- المدير التنفيذي في الجزائر: بين مطرقة تجريم فعل التسيير وسندان عقود النجاعة

يؤكد الكثير من المختصين في القانون على ضرورة تحرير المدير التنفيذي في الجزائر من الترهيب و المتابعة القضائية بسبب تجريم فعل التسيير؛ وأن المؤسسات العمومية الاقتصادية قد لا تجد من يسيرها؛ بالنظر

1- <http://algeriepatiotique.com/content/sept-ans-de-prison-ferme-pour-lancien-pdg-et-un-cadre-d-infrafer>.

2- <http://www.presse-dz.com/revue-de-presse/trois-ex-p-dg-dalgerie-telecom-en-prison>

إلى هجرة أو استقالة بعض المسيرين أو بقائهم في مناصبهم دون اتخاذ أي مبادرة؛ ما يشل المؤسسات العمومية الاقتصادية خاصة بعد إحالة العديد من المديرين التنفيذيين والإطارات إلى السجون؛ ويتعارض مع السلطة التقديرية الممنوحة للمدير التنفيذي؛ واثمين رأسماله البشري؛ ويرى المختصون القانونيون أن هناك إرادة لتعطيل التوجهات الحديثة لفرع التجريم عن فعل التسيير؛ بتحويل الجرح المتعلقة بتبديد الأموال العمومية للمبالغ التي تفوق 03 مليون دج إلى توجيه تم جنائية تكوين مجموعة أشرار للمسيرين¹.

الإشكالية مع تجريم فعل التسيير تكمن في الاختصاص الذي يرى القانونيون أنه لا يجب أن يرفع إلى المحاكم؛ وأن يكفي بمعالجة القضايا إدارياً؛ وتوجيه عقوبات تأديبية كتخفيض الرتبة أو تنحيته من المنصب؛ انطلاقاً من كون فعل التسيير لا يخلو من الأخطاء البشرية؛ وأنه كثيراً ما تم توجيه تم لإطارات تنفيذية ذات كفاءة عالية؛ من جهات غير متخصصة في تقييم الأفعال المجرمة.

وهنا يجب التفريق بين مكافحة الفساد؛ الذي يشمل الرشوة والاختلاس والسرقة وخيانة الأمانة؛ وبين فعل التسيير الذي يشمل السلطة التقديرية للمدير التنفيذي في إطار العقود المبرمة بينه وبين مجلس إدارة المؤسسات العمومية؛ ومن جهة أخرى؛ المدير التنفيذي مطالب بالوفاء بالتزاماته التعاقدية في تحقيق نجاعة الأداء المطلوبة؛ خصوصاً في حالة توقيعه على ما يسمى بعقود نجاعة الأداء؛ والتي يلتزم فيها المدير التنفيذي الرئيسي بتحقيق مستويات مرضية من نجاعة الأداء مقابل حصوله على عوائد مالية معتبرة؛ والأمر ليس بالهين في ظل التجريم القائم.

وكخلاصة للجمع بين الإشكاليات المتعلقة بالموضوع؛ فيجب التفريق بين الخطأ والخطيئة في فعل التسيير؛ فمرتكب الخطأ مخطئ بمعنى أنه غير متعمد لذلك؛ كأن يكون قراره مبني على حسابات اقتصادية أو توقعات اجتهد فيها ولم تجر الأمور كما يجب؛ وبين مرتكب الخطيئة الخاطيء؛ والذي يتعمد التصرف بطرق ملتوية لتحقيق مكاسب غير شرعية؛ إخلالاً بواجباته الائتمانية.

2- إشكالية المعلومة المالية والاقتصادية في الجزائر:

لعل أحد أسباب انتشار عدم التناظر المعلوماتي والضبائية في التسيير بالمؤسسات الجزائرية؛ والعمومية الاقتصادية منها بالتحديد؛ نقص أو غياب تام للمعلومة المالية؛ وثقافة التعريف ونشر المعلومات عن المؤسسة؛ فضلاً عن إعداد التقارير المالية والسنوية المحيئة لآخر سنة مالية؛ ولا داعي للحديث عن تقارير منفصلة للحكومة؛ والتي أكد أجزم أنه لا توجد مؤسسة جزائرية تقوم بذلك؛ بالنظر لغياب الإلزام القانوني الذي غالباً ما يحرك مسؤوليها مرغمين نحو القيام بنشر بعض المعلومات المقتضبة. ورغم كل الإلزامات القانونية؛ فإن

1- عبد الوهاب بوكرووح؛ إطارات أكبر 10 شركات عمومية جزائرية بين السجن والمتابعة القضائية

<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/132487.html>

الكثير من المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تتواصل معلوماتيا مع أصحاب المصالح؛بمجردة مفهوم العلب السوداء للمدرسة الكلاسيكية؛فمن بين أكثر من 900 مؤسسة عمومية اقتصادية؛لا نجد أكثر من عشرها ممن يملك مواقع إلكترونية نشطة؛فغالبية المواقع إما معطلة أو غير محيئة؛والمعلومات المقدمة مخجلة للغاية.

ففي حين تقدم مؤسسات CAC 40 في البورصة الفرنسية على سبيل المثال معلومات مفصلة في تقاريرها المالية السنوية والفصلية وتقارير عن الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية؛تقارير تضم تركيبة مجالس إدارتها؛وطبيعة أعضائها وسيرهم الذاتية المفصلة وأجورهم السنوية الثابتة والمتغيرة؛فإنك لا تعرف من هو اسم المدير التنفيذي الرئيسي للكثير من المؤسسات العمومية الاقتصادية؛فضلا عن بقية المعلومات الأخرى.

الإفصاح القانوني غير مطبق؛فضلا عن الإفصاح الطوعي؛وقضايا الحوكمة أبعد ما تكون عن الساحة الجزائرية الآن؛وحتى مع بعض المبادرات الخجولة بإنشاء موقع حوكمة الجزائري لتحسيس بهذه القضايا؛فلا يزال التعقيم تعميما؛فلا يمكن الحصول على المعلومات من وزارة المالية أو الوزارات والبنوك والهيئات حتى لمن هو معني أو مختص في المجال؛فضلا عن عرضها للجمهور.

3- البورصة وفرص تطويرها:

من الحلول المقترحة لمعالجة مشاكل المؤسسات العمومية الاقتصادية والتغلب على الإستراتيجيات الانتهازية والتجدرية التي يتخذها بعض مديريها للتخلص من الرقابة والإفصاح الشفاف عن المعلومات المالية والعامية؛هي إدراج هذه المؤسسات العمومية الاقتصادية الكبيرة والمتوسطة منها في البورصة؛مع الالتزام بالقواعد العالمية في تسيير البورصات وتحميل المؤسسات مسؤولياتها في ما يتعلق بالإفصاح.

تعاني البورصة الجزائرية من ضعف شديد وواضح لعدم وجود إرادة قوية لتفعيلها؛فسوق الأسهم يتطلب درجة عالية من الشفافية؛وتقارير مالية وسنوية؛وتقارير حوكمة كما هو واضح في البورصات العالمية وحتى العربية والخليجية منها على وجه الخصوص.

البورصة الجزائرية في مؤخرة الترتيب العربي والعالمي من حيث حجم التداول قياسا بكون الجزائر أكبر دولة إفريقية مساحة؛فحسب تقرير التنافسية الدولية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لسنتي 2013 و 2014؛حيث تحتل المرتبة 143 من أصل 148 دولة شملها التقرير وفق ثماني معايير أساسية منها توفر الخدمة المالية؛والقدرة على تحمل تكاليف الخدمات المالية؛وسهولة الحصول على قروض؛وتنظيم بورصات الأوراق المالية؛بالنظر للغياب شبه التام لها في تمويل نشاطات الاقتصاد الوطني.

إدراج المؤسسات العمومية الاقتصادية في البورصة مع فتح جزء من رأس مالها والاستعانة بالخبرة الأجنبية في التسيير والإدارة مع الموازنة مع الحفاظ على المصالح العليا سيتيح وفق مبدأ الانتخاب الطبيعي؛وجود فرق تنفيذية ومجالس إدارة وشخصيات ذات كفاءة تزيح المديرين التنفيذيين الذين لم يواكبوا الزمن في

الإدارة والمنغلقين على أسس الفكر الأحادي؛وتجربة الإمارات العربية في العشرين سنة الأخيرة شاهدة على ذلك؛والعديد من الدول الأخرى التي نجحت في الانتقال إلى اقتصاد السوق.

وحسب دراسة لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية وبورصة الجزائر؛يجب رفع عدد الشركات المدرجة في البورصة إلى حوالي 150 شركة؛بقيمة سوقية لا تقل عن 40 مليار دولار؛ومؤسّسات لا يقل رقم أعمالها عن نصف مليار دولار؛بمتوسط سنوي 10 ملايين؛وتحفيز المؤسّسات للدخول عبر إقرار تخفيضات ضريبية وتحسين ظروف عمل شركات رأس المال الاستثماري؛وتنوع المنتجات المالية في لبورصة؛وتطوير سوق الصكوك؛فالقائمة السوقية للشركات المدرجة اليوم لا تتعدى 200 مليون دولار وهو رقم مخجل جدا (200000/1 تقريبا من التداول العالمي) هناك تقريبا 1200 مؤسّسة عمومية اقتصادية؛وخاصة وأجنبية تستوفي شروط الدخول في البورصة؛لكن عائق غياب ثقافة البورصة عن الجزائريين (في الكويت البورصة منذ 1962 على سبيل المثال؛وفي السعودية تبلغ الرملة أكثر من 531 مليار دولار سنة 2014؛بينما تبلغ جميع البورصات العالمية مجتمعة 50.2 تريليون دولار)؛وغياب ثقافة تحليل السوق المالي وأسهم الشركات؛وهو ما يفسر عدم ثقة الجزائريين فيها؛فهناك تقديرات تشير إلى أن 30% من أموال الجزائريين مدخرة وغير مستثمرة؛خاصة مع الفضائح التي مسّت الشركات المتداولة في البورصة هي الأخرى على غرار الأوراسي؛وصيدال؛وإرياض سطيف.

4- تكلفة الرقابة VS تكلفة الفساد:

تحتل الجزائر المرتبة 94 في ترتيب مؤشر الفساد الذي تعده منظمة الشفافية الدولية؛ورغم تقدمها بضعة مراتب عن العام السابق حيث كانت تحتل المرتبة 105 من أصل 177 دولة؛ومنذ العام 1995 والشفافية الدولية تقوم بإصدار سنوي لمؤشر دولي لملاحظة الفساد يرمز له اختصاراً (CPI) يقوم بترتيب الدول حول العالم حسب درجة مدى ملاحظة وجود الفساد في الموظفين والسياسيين؛وتعرف المنظمة الفساد بأنه إساءة استغلال السلطة المؤتمنه من أجل المصلحة الشخصية؛والدرجة الأعلى تعني الدولة الأقل فسادا 10؛والأدنى 01 تعني الأكثر فسادا؛وفيما يلي جدول يوضح ترتيب الجزائر في مؤشر الفساد خلال الفترة من 2003 إلى 2013.

جدول رقم (02-05-03):ترتيب الجزائر في مؤشر الفساد خلال الفترة 2003-2013

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الدرجة/10	2.6	2.7	2.8	3.1	3.0	3.2	2.8	2.9	2.9	-	-
الترتيب	88	97	97	84	99	92	111	105	112	105	94
عدد الدول	133	146	159	163	180	180	180	178	183	176	177

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات منظمة الشفافية الدولية

الملاحظ من الجدول أن الجزائر أقرب إلى الدول الأكثر فسادا منها إلى الدول متوسطة الفساد؛ الأمر طبيعي؛ بالنظر لحجم الفساد المسجل في كل القطاعات؛ حيث تم تقدير الأموال التي التهمها الفساد بأكثر من 60 مليار دولار خلال السنوات العشر الأخيرة؛ فضائح في كل القطاعات تسبب بها المديرون التنفيذيون الرئيسيون لعدة مؤسسات عمومية اقتصادية أو مؤسسات أو هيئات حكومية في الشركات الإستراتيجية؛ من سوناطراك؛ لنفطال؛ لسونلغاز؛ لموانئ الجزائر؛ ولمختلف الوزارات.

هذه التكلفة الباهظة جدا إضافة إلى ما ذكر سابقا في ما يتعلق بالتطهير المالي والتهرب الضريبي؛ كان يمكن تجنبها لو تم صرف 01 % فقط من هذه المبالغ في تعزيز فعلي لأنظمة الرقابة؛ فحسب نظرية الوكالة؛ تكون الرقابة ذات فائدة إذا كانت تكاليفها أقل من تكاليف الفساد بالمؤسسة؛ وفي الحالة الجزائرية بكل تأكيد؛ أن تكوين وتأهيل الإطارات المراقبة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين لتكوين سوق عمل فعال و حقيقي؛ وتعزيز استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لاسيما الانترنت العالي السرعة الذي يسمح بسهولة نقل المعلومة والتحري عنها؛ وإجبارية نشر المعلومات؛ وتطوير الهيئات المراقبة؛ وتشديد العقوبات لأحكام تصل للمؤبد ورفع قيمة الغرامات لتناسب مع حجم الخسائر؛ كل هذا من شأنه أن يقلل من هذه التكلفة. في ذات السياق؛ عقد الوزير الأول عبد المالك سلال اجتماعا شهر مايو 2013 لتقييم ومحاسبة المؤسسات العمومية والقائمين على تسييرها موجهها الكثير من الانتقادات؛ كونها تعيش عالة على الخزينة العمومية بدليل استهلاكها 1000 مليار دج لتطهير وضعيتها المالية دون تسجيل مداخيل معتبرة للخزينة العمومية؛ منها 900 مليار دينار لمسح ديونها؛ و 60 مليار دج لدعم ميزانيات التسيير؛ و 29 مليار دج للتكفل بالرسوم البنكية غير المسددة¹؛ كما استفادت المؤسسات العمومية الاقتصادية من التزام بنكي بقيمة 2138 مليار دج؛ غير أن خزينة الدولة لم تحصل سوى على 4.1 مليار دج مقابل 30 مليار دج قدمتها البنوك؛ وحمل وزير المالية مسؤولية الفشل لمسيرى المؤسسات العمومية.

5- التطهير المالي أم التطهير البشري:

إن الفشل في إدارة علاقة الوكالة بين الوكيل والأصيل؛ ينجر عنها ارتفاع تكاليفها؛ المتعلقة بالرقابة؛ والحصول على المعلومة؛ وضياع مدخرات الشركة؛ والتعرض لخطر القرارات الخاطئة أو المخطئة؛ ومن بين مظاهر سوء إدارة علاقة الوكالة؛ وفشل المساهمين (الدولة في حالتنا المدروسة)؛ هي تدهور وضعية المؤسسات العمومية

1- سميرة معمري؛ المؤسسات العمومية استهلكت 100 ألف مليار ولم تفد الخزينة بأي فلس؛ تاريخ النشر؛ 2003/05/17

؛ جريدة الشروق اليومي؛

(http://www.echoroukonline.com/ara/articles/165004.html?u=5001&output_type=rss).

الاقتصادية؛ واحتياجها لعمليات إنقاذ متكررة؛ عن طريق ما يسمى بالتطهير المالي لديون المؤسسات؛ بإعادة جدولة ديونها أو مسحها بالكامل؛ وتحمل قروضها المتعثرة؛ وإعادة هيكلتها.

هذا الأمر سيقودنا للتساؤل حول جدوى هذه العملية؛ وحول المفاضلة بينها وبين حلول أخرى؛ فتشير التقديرات إلى أن تكلفة التطهير المالي خلال مرحلة الاقتصاد المخطط بشقيه المركزي واللامركزي (1967-1989) بلغت 600 مليار دج؛ وأن تكلفة التطهير المالي للسنوات بين 1993 و 1996 فاقت 432 مليار دج¹؛ كما أن التكلفة المتعلقة بالفترة الحالية في ارتفاع متزايد؛ وقد تتجاوز 900 مليار دج خلال الفترة من 1997 وحتى 2014.

هذه المبالغ الضخمة التي تستنزف ميزانية الدولة؛ من جهة؛ وعدم التحصيل الضريبي من جهة أخرى؛ والذي قدر حسب مصالح الضرائب بأكثر من 8000 مليار دج؛ ناتج عن التهرب الضريبي الناجم عن انتهازية المديرين التنفيذيين للمؤسسات المتهرية؛ واعتمادهم على التضليل المحاسبي للإفلات من ذلك؛ وضعف أنظمة الرقابة؛ كل ما سبق يعتبر جزءا من تكاليف الوكالة في إدارة المؤسسات الجزائرية؛ فهل هناك بديل يسمح لنا أن لا نخسر 2000 مليار دج كتكلفة تطهير مالي و 8000 مليار دج كتهرب ضريبي؛ وهي المبالغ الكفيلة بحل مشكلتي السكن والبطالة في الجزائر؛ أو لإنشاء قطاع صناعي موازي.

حجم الضياع الكبير للأموال؛ يقودنا إلى البحث عن بديل؛ كيف نقلل تكلفة الوكالة؟ الحل يكمن في تعزيز تكلفة الرقابة؛ وبدل البحث عن التطهير المالي للمؤسسات وحب تطهيرها من المديرين التنفيذيين الرئيسيين الفشلة؛ الذين عجزوا عن منع أو تقليل هذه الخسائر؛ حيث نلاحظ في أحد الأمثلة؛ مطالبة المدير التنفيذي الرئيسي لمؤسسة توزيع مواد البناء EDIMCO بالاستفادة من عملية التطهير المالي لمؤسسته و المقدرة بقيمة 5.5 مليار دج (5500 مليار سنتيم) والمقترضة من البنك الجزائري للتنمية BAD في حين أن رأس مالها الاجتماعي سنة 2007 لا يتجاوز 500 مليون دج؛ موجها ندائه للجهات المعنية بتسوية الأمر؛ ومشيرا أن ديونها لا تمثل سوى 04 % من مجموع ديون المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM (أي أن ديونها 137.5 مليار دج)²؛ ونفس الأمر ينطبق على الكثير من المديرين التنفيذيين غير الأكفاء وإطارات المديرية العامة لهذه المؤسسات؛ خصوصا كونها عمومية؛ ما يؤكد فرضيات نظرية الوكالة؛ حيث لا يكثر هؤلاء بنتائج المؤسسات طالما أنهم مجرد وكلاء لا يملكون الكثير داخل المؤسسة ليخسروه إضافة إلى الرواتب الزهيدة التي ستكون محل نقاش وتحليل في الفصل المخصص لها.

1- بوخدوني وهيبية؛ التطهير المالي وحوصصة المؤسسات العمومية الجزائرية؛ الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد؛ جامعة قاصدي مرباح ورقلة؛ يومي 22-23 أبريل 2003؛ ص 37.

2- مجيد. خ؛ مؤسسة EDIMCO تطالب بالاستفادة من عملية التطهير المالي لديونها المقدرة ب 5.5 مليار دج؛ تاريخ النشر

2009/10/09؛ جريدة الجزائر نيوز؛ (http://www.djazairnews.com/djazairnews/4715).

خلاصة:

سمح لنا هذا الفصل أن نوضح بجلاء حالات من الفشل في الرقابة الممارسة على المديرين التنفيذيين في الجزائر؛ وقد تتبعنا الصعود السريع لمجمع الخليفة والانهيار المريع للإمبراطورية الورقية والفشل الذريع؛ لكل أجهزة الرقابة وتجاوزتها؛ بدءاً من تأسيسها بعقد رهن مزور كان اكتشافه المبكر سينيهي الإشكال قبل أن يولد؛ وموروا بمنح الترخيص لتأسيس البنك وتحرير القانون الاساسي؛ وتعديله وتغيير المدير دون ترخيص مسبق من محافظ بنك الجزائر كما يشترطه القانون؛ في تواطؤ واضح؛ وتقدم فوائد مغرية جدا لا تتناسب مع متطلبات الربحية دون أن يثير ذلك التساؤل والشكوك؛ وخلط الذمة المالية الشخصية لمالكه ولبعض شركاته بعضها ببعض معرضاً أموال المودعين للخطر؛ وتهديب الأموال وغسلها؛ والتحرك كان دوماً بعد الخراب؛ فتم تصفيته ومتابعة مسيري المؤسسات العمومية الذين أودعوا أموالهم لدى البنك؛ رغم أن المودعين يشككون في ثبوت حالة الإفلاس؛ خاصة مع تعيين المصفي بصفة إدارية وليس قانونية؛ وتقدر الودائع الموضوعة لدى البنك بحوالي 90 مليار دج؛ وقد كشفت التحقيقات والمحاکمات؛ التسيير الكارثي لأموال المودعين؛ تسجيل نفقات البذخ بطريقة مجملة؛ وخروج الأموال بقصاصة ورقية؛ وتم تسجيل ثغرات مالية بالملايير؛ ورغم التفريشات الخارجية من بنك الجزائر؛ ظل البنك في نشاط إلى آخر أيامه في مارس 2003؛

فيما يتعلق بقضية سوناطراك 1 و 2؛ فقد بينا دور الشبكات العنكبوتية والعلاقات العائلية و الوسيط بجاوي؛ في التنسيق بين مختلف الأطراف في تقديم الرشوة؛ حيث تم منح صفقات ضخمة بصيغة التراضي بمخالفة القانون؛ وتورط أفراد العائلة لكل من محمد مزيان وشكيب خليل في أعمال الشركة؛ ما يخرق مبدأ استقلالية العضو المنتدب؛ كما تحصل مسئولو مجمع سوناطراك على رشاوى وهدايا تتمثل في أموال و شقق وسيارات فاخرة؛ من الشركات الأجنبية العاملة بالجزائر؛ خاصة شركتي سايام الإيطالية؛ والمجمع الألماني كونتال ألجيريا؛ وخرق قانون الطاقة بمنح الاعتماد لشركة فورست بيتروليوم كالغاري الكندية لحدثة سنها (أقل من 03 سنوات)؛ وتضخيم فواتير إقامة منتدى الدول المصدرة للغاز بوهان سنة 2011؛ وقد تم إصدار مذكرات توقيف دولية بحق عدة أشخاص؛ وتوجيه الاتهام لأكثر من 15 إطاراً سامياً بالشركة.

من خلال الفصل؛ تبين أن سبب كشف القضيتين هو دائماً طرف خارجي سواء في قضية مجمع الخليفة عبر مصالح المديرية العامة للأمن الخارجي الفرنسية (DGSE) الفرنسية التي كشفت عملية تهريب 02 مليون يورو من مطار الجزائر؛ وكانت شرارة بدئ التحقيقات؛ أو في قضية سوناطراك حيث كشفت القضية قبل القضاء الإيطالي؛ والصحافة الإيطالية؛ ولولا الصحافة الوطنية التي أثارت الأمر لربما تم التعامل مع القضية بطريقة مختلفة؛ كما أن العقوبات المسلطة غير رادعة (سنة سجن نافذة و 6000 يورو مقابل 23 سنة سجن و 08 ملايين دولار في حالة مشاهمة بسلطنة عمان).

الفصل السادس :إصلاحات

الحوكمة في الجزائر

المبحث الأول :قانون الوقاية من الفساد

ومكافحته لسنة 2006

المبحث الثاني :مجلس المحاسبة و خلية

الاستعلام ؛ وديوان قمع الفساد

المبحث الثالث :ميثاق الحكم الرشيد

للمؤسسة في الجزائر

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل؛ التطرق إلى ردود الفعل إزاء قضايا الفساد لاسيما خلال الألفية الجديدة؛ ويتعلق الأمر بقوانين مكافحة الفساد؛ والهيئات التي تم استحداثها أو برزت للساحة للحاجة إليها؛ ولعل أهم القوانين ما يتعلق بقانون الوقاية من الفساد ومكافحته؛ والمؤرخ في 20 فبراير 2006؛ والذي يقع في 73 مادة؛ ويضم تنصيب الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته؛ وتنظيمها؛ ومجلسها؛ ومركزها القانوني ورئيس اليقظة والتقييم؛ والهيكل الإدارية لها؛ ومهامها؛ والمبادئ الأساسية لبرنامج عملها؛ والتصريح بالممتلكات والإجراءات المتعلقة بذلك.

ثم سنتطرق بعدا للتجريم والعقوبات وأساليب التحري في قانون مكافحة الفساد؛ ويتعلق الأمر بالرشوة؛ والاختلاس؛ واستغلال النفوذ؛ والإثراء غير المشروع؛ وتلقي الهدايا؛ وتبييض الأموال؛ والإخفاء؛ وإعاقة السير الحسن للعدالة؛ وعدم الإبلاغ عن الجرائم؛ كما سنتعرف على التدابير الوقائية في القطاع العام؛ فيما يتعلق بالتوظيف؛ ومدونات قواعد سلوك الموظفين العموميين؛ وإبرام الصفقات العمومية؛ والشفافية في التعامل مع الجمهور؛ والتدابير المتعلقة بسلك القضاة؛ ومعايير المحاسبة؛ ومشاركة المجتمع المدني؛ ومنع تبييض الأموال؛ ثم التطرق للتعاون الدولي واسترداد الموجودات؛ عبر التعاون القضائي؛ ومنع وكشف وتحويل العائدات الإجرامية؛ وتقديم المعلومات؛ والحساب المالي المتواجد بالخارج؛ واسترداد الممتلكات عن طريق التعاون الدولي في مجال المصادرة؛ والتجميد والحجز؛ ورفع الإجراءات التحفظية؛ والتعاون الخاص؛ والتصرف في الممتلكات المصادرة.

بعدها سنتطرق لمجلس المحاسبة؛ نشأته؛ وتقليل الصلاحيات؛ ثم استعادتها؛ والرقابة التي يمارسه على المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وتقريره السنوي؛ وتنظيم المجلس وهيكله التنظيمي؛ ومجال تدخله؛ ومعوقات عمله؛ وتقديم تقييم وملاحظات حوله؛ كما سنتعرف على خلية معالجة الاستعلام المالي؛ وتنظيم المصالح الإدارية والتقنية لها؛ ثم نختم المبحث بالتعرف على الديوان الوطني لقمع الفساد؛ والذي تم تأسيسه بعد قضية سوناطراك 01؛ في ديسمبر 2011؛ وذلك من خلال استعراض قانونه؛ وتشكيلته؛ وتنظيمه؛ وكيفية تسييره.

ثم سنتطرق لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر؛ الذي تم تقديمه سنة 2009 بعد تشكيل فريق عمل سنة 2007 مستلهما مبادئ من مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية؛ وينقسم الميثاق إلى عناصر؛ فبداية بأهمية وجود ميثاق لحوكمة الشركات في الجزائر؛ ثم التعرف على خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تواجهها؛ ثم الحديث عن مشاكل الحوكمة المتعلقة بالمؤسسة الجزائرية؛ والمعايير الأساسية للحكم الراشد؛ وضمن حقوق المساهمين؛ ومجلس الإدارة والرقابة التي يجب أن يمارسها؛ والمدير التنفيذي والمديرية العامة؛ وعلاقة المؤسسة ببقية أصحاب المصالح؛ والتوعية ونشر المعلومة؛ وقضية انتقال ملكية المؤسسة؛ ثم الملحق التي ركزت على تضارب المصالح خاصة في الملحق الأخير.

المبحث الأول: قانون الوقاية من الفساد ومكافحته لسنة 2006

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى قانون مكافحة الفساد لسنة 2006؛ وتشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته؛ وسنحاول التركيز على أهم ما جاء في قانون مكافحة الفساد رقم 01-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته؛ وقد صدر القانون؛ بعد المصادقة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي أقرتها الجمعية العامة للمنظمة الدولية بقرارها رقم 04/58 المؤرخ في 31/10/2003؛ ووقعت عليه 123 دولة؛ وصادقت عليه 25 دولة منها الجزائر؛ وفيما يتعلق بقانون الوقاية من الفساد ومكافحته فيقع في 73 مادة مقسمة على ستة أبواب؛

المطلب الأول: الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:

1- تنصيب الهيئة:

نص القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته على إنشاء "هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته؛ حيث تناول الباب الثالث من هذا القانون إنشاء الهيئة؛ ونظامها القانوني؛ واستقلاليتها؛ ومهامها؛ وتزويدها بالمعلومات والوثائق؛ وعلاقة الهيئة بالسلطة القضائية؛ والسّر المهني؛ وإعداد تقرير سنوي ورفعته إلى رئيس الجمهورية¹.

وفي نفس السنة، صدر مرسوم رئاسي رقم 06-413؛ المؤرخ في 22 نوفمبر يحدّد "تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها"؛ وبعد إنشاء الهيئة تمّ تعيين الرئيس وأعضاء مجلس اليقظة والتقييم بموجب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 07 نوفمبر 2010؛ وفي 04 يناير 2011 أذى أعضاء المجلس اليميني القانوني بالمجلس القضائي بالجزائر العاصمة؛ وفي 07 فبراير 2012 إعداد نص يعدل ويتم المرسوم الرئاسي رقم 06-413؛ المنشور تحت رقم 12-64؛ كما تم إعداد خطة عمل، وميزانية التسيير لسنة 2013؛ وتمت المصادقة عليهما من طرف مجلس اليقظة والتقييم.

2- تنظيم الهيئة:

الهيئة سلطة إدارية مستقلة، تتشكّل من مجلس اليقظة والتقييم وهيكل إدارية؛ ويتكوّن المجلس من رئيس وستّ (06) أعضاء يتمّ تعيينهم بمرسوم رئاسي لمدة خمس (05) سنوات قابلة للتجديد مرّة واحدة

1- القانون رقم 01/06 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته؛ ج ر مؤرخة في 08 مارس؛ العدد 14؛ سنة 2006؛ المواد من 17 إلى 24.

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

؛ وتنهى مهامهم حسب الأشكال نفسها؛ وتتكون الهيئة من أمانة عامة وثلاث أقسام: قسم مكلف بالوثائق والتحليل والتحسيس؛ قسم مكلف بمعالجة التصريحات بالامتلاكات؛ قسم مكلف بالتنسيق والتعاون الدولي. لا تعمل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته ضمن فضاء مغلق؛ بل تمارس مهامها بالتنسيق والتعاون مع الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية العاملة في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته؛ كما تقدم الهيئة كل ما تراه مناسباً من توصيات وآراء وتقارير ودراسات إلى الجهات المعنية طبقاً للإجراءات التشريعية والتنظيمية المعمول بها؛ وتتكون الموارد المالية للهيئة حصرياً من مساهمة الدولة.

3- المركز القانوني للهيئة:

صنف المشرع الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته عند إنشائها كسلطة إدارية مستقلة، ما يجعلها متميزة عن المراكز القانونية والأشكال التنظيمية لباقي الكيانات الإدارية العمومية الأخرى؛ بالخصائص الستة التالية:

- إنشاء الهيئة وتحديد اختصاصها تم بموجب القانون 01-06 (الباب الثالث)، بموجب قانون صادر عن البرلمان بغرفتيه (المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة)؛ اللذان ساهما في مناقشة الطبيعة القانونية الخاصة بالهيئة وتحديد مجال عملها وصادقا على ذلك.
- موضوعة لدى رئيس الجمهورية، الأمر الذي يجعلها تتمتع بقوة وهيبة في مجال أداء مهامها؛ وتقدم الهيئة إليه التقارير المتعلقة بنشاطاتها؛ والتوصيات والمقترحات المتعلقة بالوقاية من الفساد؛ والهيئة ليست تابعة لوصاية رئاسة الجمهورية.
- يمارس رئيس وأعضاء مجلس اليقظة والتقييم مهامهم بعد تعيينهم بموجب مرسوم رئاسي لعهددة مدتها خمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
- الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته مخولة بصلاحيات القوة العمومية التي تتجسد من خلال تلقي ومعالجة التصريحات بالامتلاكات الخاصة فئات الأعوان العموميين؛ كالمنتخبين المحليين في المجالس الشعبية المحلية، وأصحاب الوظائف العليا في الدولة؛ ومن يشغلون وظائف معرضة للفساد.
- تصنيف الهياكل الإدارية للهيئة مماثلة لتصنيف الإدارات المركزية على مستوى الوزارات لغرض تمكينها من ممارسة مهامها في إطار علاقات تعاون في نفس المستوى مع نظرائها في الدوائر الوزارية.
- لضمان الاستقلالية والحيادية لأنشطة الهيئة، نص المشرع على تكفل الدولة بتوفير كل الوسائل الضرورية لسير عملها حصرياً من ميزانية الدولة؛ فلا يسمح بأي تمويل من مصادر أخرى خاصة؛ وتمول الميزانية السنوية من ميزانية النفقات المشتركة للدولة، ويخضع تنفيذ العمليات المالية لقواعد المحاسبة العمومية.

4- رئيس الهيئة:

يتولى رئيس الهيئة إدارة وتسيير الهيئة؛ وتحدد المادة 09 من المرسوم رقم 06-413؛ الصلاحيات المخولة له بها؛ ويضطلع بأعمال التوجيه والتسيير اليومي للهيئة؛ ويمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين؛ ويبادر بكل عمل ذي صلة بموضوع الهيئة؛ ويدير أشغال مجلس اليقظة والتقييم؛ ويسهر على تطبيق برنامج عمل الهيئة والنظام الداخلي؛ ويمثل الهيئة أمام القضاء في كل أعمال الحياة المدنية؛ وتمثيلها لدى السلطات والمؤسسات الوطنية والدولية.

يعمل رئيس الهيئة على وضع برنامج عمل الهيئة وتحديد التدابير التي تدخل في إطار السياسة العامة للوقاية من الفساد ومكافحته، ويكلف، في هذا المجال، بإعداد وتنفيذ برامج تكوين في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته لفائدة إطارات الدولة؛ وتحويل الملفات التي تتضمن أفعالا يُحتمل أن تشكل مخالفة جزائية إلى وزير العدل، حافظ الأختام قصد تحريك الدعوى العمومية بشأنها، عند الاقتضاء؛ وتطوير وتعزيز التعاون مع المنظمات الدولية الناشطة في مجال مكافحة الفساد وتبادل المعلومات بمناسبة التحقيقات الجارية؛ كما يمكنه أن يكلف أعضاء مجلس اليقظة والتقييم بتنشيط فرق عمل موضوعاتية تطبيقا لبرنامج عمل الهيئة أو للمساهمة في الفعاليات الوطنية والدولية المرتبطة بالوقاية من الفساد ومكافحته.

5- مجلس اليقظة والتقييم

يتشكل مجلس اليقظة والتقييم من رئيس وستة أعضاء يتم اختيارهم من بين الشخصيات الوطنية المستقلة التي تمثل المجتمع المدني والمعروفة بنزاهتها وكفاءتها؛ ويبرهن المجلس رأيه في برنامج عمل الهيئة و شروط وكيفية تطبيقه؛ ومساهمة كل قطاع نشاط في مكافحة الفساد؛ وتقارير وآراء وتوصيات الهيئة؛ والمسائل التي يعرضها عليه رئيس الهيئة؛ وميزانية الهيئة؛ والتقرير السنوي الموجه إلى رئيس الجمهورية؛ والذي يعده رئيس الهيئة؛ وتحويل الملفات التي تتضمن وقائع يمكن أن تُكوّن جرائم إلى وزير العدل-حافظ الأختام؛ والحصيلة السنوية للهيئة؛ والتقييم الدوري للآليات القانونية والإجراءات الإدارية في مجال الوقاية من الفساد بهدف قياس فعاليتها.

6- الهياكل الإدارية للهيئة:

لممارسة مهامها، تتكون الهيئة من الهياكل التالية: الأمانة عامة؛ قسم مكلف بالوثائق والتحليل والتحسيس؛ قسم مكلف بمعالجة التصريحات بالملكات؛ قسم مكلف بالتنسيق والتعاون الدولي؛ ويرأس كل قسم رئيس قسم بمساعدة أربعة رؤساء دراسات الذين يمارسون مهامهم بمساعدة مكلفين بالدراسات للإطلاع بالتفصيل على المهام المنوطة بكل قسم.

7- مهام الهيئة:

حدّدت المادة 20 من القانون 01-06 الصادر في 21 محرم 1427؛ الموافق 20 فيفري 2006 مهام الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته؛ وهي؛ اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد؛ تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد؛ وضع برامج تسمح بتوعية وتحسيس المواطنين؛ جمع ومركزة واستغلال كل معلومة يمكن أن تساعد على الكشف والوقاية من وقائع الفساد؛ التقييم الدوري للآليات القانونية و الإجراءات الإدارية؛ تلقي التصريحات بالامتلاكات الخاصة بالمنتخبين المحليين وكذا التصريحات الخاصة ببعض الأعيان العموميين الذين يشغلون مناصب حسّاسة في الدولة؛ الاستعانة بالنيابة العامة بهدف جمع الأدلة ومباشرة تحريات حول وقائع الفساد؛ تأمين التنسيق ومتابعة النشاطات والأعمال في الميدان؛ السهر على تعزيز التنسيق بين القطاعات؛ الحثّ على كل النشاطات الخاصة بالبحوث وتقييم الأعمال المنجزة.

وللهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته ثلاث مهام منتظمة ودائمة؛ هي إعداد التقرير السنوي الذي يرفع إلى رئيس الجمهورية؛ وتلقي التصريحات بالامتلاكات الخاصة بالمنتخبين المحليين وبعض فئات من الأعيان العموميين؛ وتلقي التصريحات المتعلقة بالتوظيف بالتزامن مع المستخدمين السابقين طبقاً للشروط المحددة في الأمر رقم 01-07؛ ولتجسيد هذه المهام على صعيد الواقع تم إعداد خطة عمل تمتد لأربع سنوات (2012-2015).

8- المبادئ الأساسية لبرنامج عمل الهيئة:

لأداء المهام المنوطة بها، تعد الهيئة برنامج لفترة ثلاثية يعرض على مجلس اليقظة والتقييم للمصادقة عليه؛ ومن المجالات التي ستكون من الأولويات التي تحظى باهتمام الهيئة؛ مجال التصريحات بالامتلاكات لتجسيد مبدأ الشفافية؛ ومجال الصفقات العمومية الأكثر عرضة لممارسات الفساد .

علما أن القانون أوكل إلى الهيئة مهمة تلقي التصريحات بالامتلاكات للموظفين الخاضعين لهذا الالتزام المنتخبون المحليون (أعضاء المجالس الشعبية البلدية والولائية) وبعض الأعيان العموميين الذين يشغلون وظائف ومناصب عليا أو يشغلون مناصب معرضة لمخاطر الفساد؛ حيث تعمل الهيئة، بالتنسيق مع الدوائر الوزارية المعنية على وضع وإرساء المنظومة والآليات العملية لتنفيذ الأحكام القانونية المتعلقة بهذا المجال.

9- التصريح بالامتلاكات

نصت المادة الرابعة من القانون 01-06 على السبب الذي حدا بالمشرع إلى تأسيس فكرة التصريح بالامتلاكات بالعبارة التالية "الشفافية في الحياة السياسية والشؤون العمومية، وحماية الممتلكات العمومية، وصون نزاهة الأشخاص المكلفين بخدمة عمومية، يلزم الموظف العمومي بالتصريح بممتلكاته"؛ ويرمي

التصريح بالامتلاكات إلى تحقيق ثلاثة أهداف: تعزيز الشفافية في الحياة السياسية والإدارية؛ وحماية الممتلكات العامة؛ وصيانة كرامة الأشخاص المكلفين بمهام لها صلة بالمصلحة العامة.

تم تحديد الأشخاص المعنيين بالتصريح بامتلاكاتهم حسب المادة السادسة من نفس القانون؛ كما حددت الجهة التي ترسل إليها هذه التصريحات والطريقة المعتمدة لنشرها؛ وتم ضبط المناصب والوظائف المعنية بهذا التصريح بدقة في إطار هذا القانون والنصوص المطبقة له والتي نشرت لاحقاً.

والخاضعون للتصريح بالامتلاكات هم: رئيس الجمهورية؛ أعضاء غرفتي البرلمان (المجلس الشعبي الوطني-مجلس الأمة)؛ رئيس المجلس الدستوري وأعضائه؛ الوزير الأول وأعضاء الحكومة؛ رئيس مجلس المحاسبة ومحافظ بنك الجزائر والسفراء والقناصل والولاة؛ القضاة؛ رؤساء وأعضاء المجالس الشعبية المحلية (المجالس الشعبية البلدية والولائية)؛ الأعوان العموميون الذين يشغلون وظائف ومناصب عليا؛ الأعوان العموميون الذين حدد قائمتهم القرار المؤرخ في 02 أغسطس 2007؛ الصادر عن المديرية العامة للتوظيف العمومي.

10- الإجراءات المتعلقة بالتصريح بالامتلاكات

يحدد القانون والنصوص المطبقة له الآلية المنظمة لمختلف مراحل التصريح بالامتلاكات، وطريقة الاكتتاب والإيداع والمعالجة والحفظ لتلك التصريحات؛ فيجب على الملزمين بالتصريح بامتلاكاتهم أن يكتبوا خلال الآجال المحددة في القانون؛ ويتم إيداع التصريحات بالامتلاكات لدى مؤسستين هما المحكمة العليا؛ الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته؛ وتودع التصريحات الخاصة بالخاضعين المشار إليهم في النقاط الست الأولى لدى الرئيس الأول للمحكمة العليا؛ وتودع التصريحات المتعلقة بالمنتخبين المحليين والأعوان العموميين المشار إليها في النقاط الثلاث الأخيرة لدى الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته؛ وتفرض المادة ذاتها على المصرح ضبط تصريحه وتعديله في حالة حدوث تغيير في ممتلكاته "يحدد هذا التصريح فور كل زيادة معتبرة في الذمة المالية للموظف العمومي بنفس الكيفية التي تم بها التصريح الأول"

المطلب الثاني: التجريم والعقوبات وأساليب التحري

● رشوة الموظفين العموميين:

يعاقب بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج؛ كل من وعد موظفا عموميا بمزية غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحه إياها بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء كان ذلك لصالح الموظف نفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر لكي يقوم بأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل من واجباته؛ وكل موظف عمومي طلب أو قبل بشكل مباشر أو غير مباشر

مزية غير مستحقة، سواء لنفسه أو لصالح شخص آخر أو كيان آخر لأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل من واجباته (المادة 25).

● الامتيازات غير المبررة في مجال الصفقات العمومية:

يعاقب بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج؛ كل موظف عمومي يقوم بإبرام عقد أو يؤشر أو يراجع عقدا أو اتفاقية أو صفقة أو ملحقا مخالفا بذلك الأحكام التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل بغرض إعطاء امتيازات غير مبررة للغير؛ وكل تاجر أو صناعي أو حرفي أو مقاول من القطاع الخاص، أو بصفة عامة كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم ولو بصفة عرضية بإبرام عقد أو صفقة مع الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات أو الهيئات العمومية الخاضعة للقانون العام أو المؤسسات العمومية الاقتصادية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، ويستفيد من سلطة أو تأثير أعوان الهيئات المذكورة من أجل الزيادة في الأسعار التي يطبقونها عادة أو من أجل التعديل لصالحهم في نوعية المواد أو الخدمات أو آجال التسليم أو التموين (المادة 26).

● الرشوة في مجال الصفقات العمومية:

يعاقب بالحبس من عشر (10) سنوات إلى عشرين (20) سنة وبغرامة من 1.000.000 دج إلى 2.000.000 دج كل موظف عمومي يقبض أو يحاول أن يقبض لنفسه أو لغيره بصفة مباشرة أو غير مباشرة أجرة أو منفعة مهما يكن نوعها بمناسبة تحضير أو إجراء مفاوضات قصد إبرام أو تنفيذ صفقة أو عقد أو ملحق باسم الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري أو المؤسسات العمومية الاقتصادية (المادة 27).

● رشوة الموظفين العموميين الأجانب وموظفي المنظمات الدولية العامة:

يعاقب بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج؛ كل من وعد موظفا عموميا أجنبيا أو موظفا في منظمة دولية عمومية بمزية غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحه إياها بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء كان ذلك لصالح الموظف نفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر، لكي يقوم ذلك الموظف بأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل من واجباته، وذلك بغرض الحصول أو المحافظة على صفقة أو أي امتياز غير مستحق ذي صلة بالتجارة الدولية أو غيرها؛ وكل موظف عمومي أجنبي أو موظف في منظمة دولية عمومية يطلب أو يقبل مزية غير مستحقة بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء لنفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر لكي يقوم بأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل من واجباته (المادة 28).

- اختلاس الممتلكات من قبل موظف عمومي أو استعمالها على نحو غير شرعي: يعاقب بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج كل موظف عمومي يختلس أو يتلف أو يبدد أو يحتجز عمدا وبدون وجه حق أو يستعمل على نحو غير شرعي لصالحه أو لصالح شخص أو كيان آخر، أية ممتلكات أو أموال أو أوراق مالية عمومية أو خاصة أو أي أشياء أخرى ذات قيمة عهد بها إليه بحكم وظائفه أو بسببها (المادة 29).
- الغدر:

يعد مرتكبا لجريمة الغدر ويعاقب بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج كل موظف عمومي يطالب أو يتلقى أو يشترط أو يأمر بتحصيل مبالغ مالية يعلم أنها غير مستحق سواء لنفسه أو لصالح الإدارة أو لصالح الأطراف الذين يقوم بالتحصيل لحسابهم (المادة 30).

- الإعفاء والتخفيض غير القانوني في الضريبة والرسم:

يعاقب بالحبس من خمس (05) سنوات إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 500.000 دج إلى 1.000.000 دج كل موظف عمومي يمنح أو يأمر بالاستفادة تحت أي شكل من الأشكال ولأي سبب كان، ودون ترخيص من القانون من إعفاءات أو تخفيضات في الضرائب أو الرسوم العمومية أو يسلم مجانا محاصيل مؤسسات الدولة (المادة 31).

- استغلال النفوذ:

يعاقب بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج؛ كل من وعد موظفا عموميا أو أي شخص آخر بأية مزية غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحه إياها بشكل مباشر أو غير مباشر لتحريض ذلك الموظف العمومي أو الشخص على استغلال نفوذه الفعلي أو المفترض بهدف الحصول من إدارة أو من سلطة عمومية على مزية غير مستحقة لصالح المحرض الأصلي على ذلك الفعل أو لصالح أي شخص آخر؛ وكل موظف عمومي أو أي شخص آخر يقوم بشكل مباشر أو غير مباشر بطلب أو قبول أية مزية غير مستحقة لصالحه أو لصالح شخص آخر لكي يستغل ذلك الموظف العمومي أو الشخص نفوذه الفعلي أو المفترض بهدف الحصول من إدارة أو سلطة عمومية على منافع غير مستحقة (المادة 32).

- إساءة استغلال الوظيفة:

يعاقب بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج كل موظف عمومي أساء استغلال وظائفه أو منصبه عمدا من أجل أداء عمل أو

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

الامتناع عن أداء عمل في إطار ممارسة وظائفه على نحو يخرق القوانين والتنظيمات وذلك بغرض الحصول على منافع غير مستحقة لنفسه أو لشخص أو كيان آخر (المادة 33).

• تعارض المصالح:

يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى سنتين (2) وبغرامة من 50.000 دج إلى 200.000 دج كل موظف عمومي خالف أحكام المادة 9 من هذا القانون (المادة 34).

• أخذ فوائد بصفة غير قانونية:

يعاقب بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج كل موظف عمومي يأخذ أو يتلقى إما مباشرة وإما بعقد صوري وإما عن طريق شخص آخر فوائد من العقود أو المزايدات أو المناقصات أو المقاولات أو المؤسسات التي يكون وقت ارتكاب الفعل مديرا لها أو مشرفا عليها بصفة كلية أو جزئية، وكذلك من يكون مكلفا بأن يصدر إذنا بالدفع في عملية ما أو مكلفا بتصنيفية أمر ما ويأخذ منه فوائد أيا كانت (المادة 35).

• عدم التصريح أو التصريح الكاذب بالامتلاكات:

يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى خمس (5) سنوات وبغرامة من 50.000 دج إلى 5000.000 دج كل موظف عمومي خاضع قانونا لواجب التصريح بامتلاكاته ولم يقيم بذلك عمدا، بعد مضي شهرين (2) من تذكيره بالطرق القانونية، أو قام بتصريح غير كامل أو غير صحيح أو خاطئ، أو أدلى عمدا بملاحظات خاطئة أو حرق عمدا الالتزامات التي يفرضها عليه القانون (المادة 36).

• الإثراء غير المشروع:

يعاقب بالحبس من سنتين (2) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج كل موظف عمومي لا يمكنه تقديم تبرير معقول للزيادة المعتبرة التي طرأت في ذمته المالية مقارنة بمدخله المشروعة؛ ويعاقب بنفس عقوبة الإخفاء المنصوص عليها في هذا القانون كل شخص ساهم عمدا في التستر على المصدر غير المشروع للأموال المذكورة في الفقرة السابقة بأية طريقة كانت؛ ويعتبر الإثراء غير المشروع المذكور في الفقرة الأولى من هذه المادة جريمة مستمرة تقوم إما بجيازة الممتلكات غير المشروعة أو استغلالها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (المادة 37).

• تلقي الهدايا:

يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى سنتين (2) وبغرامة من 50.000 دج إلى 200.000 دج كل موظف عمومي يقبل من شخص هدية أو أية مزية غير مستحقة من شأنها أن تؤثر في سير إجراء

ما أو معاملة لها صلة بمهامه؛ ويعاقب الشخص مقدم الهدية بنفس العقوبة المذكورة في الفقرة السابقة (المادة 38).

● التمويل الخفي للأحزاب السياسية:

دون الإخلال بالأحكام الجزائية السارية المفعول المتعلقة بتمويل الأحزاب السياسية، يعاقب كل من قام بعملية تمويل نشاط حزب سياسي بصورة خفية، بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج (المادة 39).

● الرشوة في القطاع الخاص:

يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى خمس (5) سنوات وبغرامة من 50.000 دج إلى 500.000 دج؛ كل شخص وعد أو عرض أو منح بشكل مباشر أو غير مباشر مزية غير مستحقة على أي شخص يدير كيانا تابعا للقطاع الخاص، أو يعمل لديه بأية صفة كانت، سواء لصالح الشخص نفسه أو لصالح شخص آخر، لكي يقوم بأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل ما، مما يشكل إخلالا بواجباته؛ وكل شخص يدير كيانا تابعا للقطاع الخاص أو يعمل لديه بأية صفة، يطلب أو يقبل بشكل مباشر أو غير مباشر، مزية غير مستحقة سواء لنفسه أو لصالح شخص آخر أو كيان يقوم بأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل ما، مما يشكل إخلالا بواجباته (المادة 40).

● اختلاس الممتلكات في القطاع الخاص:

يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى خمس (5) سنوات وبغرامة من 50.000 دج إلى 500.000 دج كل شخص يدير كيانا تابعا للقطاع الخاص، أو يعمل فيه بأية صفة أثناء مزاولته نشاط اقتصادي أو مالي أو تجاري، تعمد اختلاس أية ممتلكات أو أموال أو أوراق مالية خصوصية أو أي أشياء أخرى ذات قيمة عهد بها إليه بحكم مهامه (المادة 41).

● تبييض العائدات الإجرامية:

يعاقب على تبييض عائدات الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون بنفس العقوبات المقررة في التشريع الساري المفعول في هذا المجال (المادة 42).

● الإخفاء:

يعاقب بالحبس من سنتين (02) إلى عشر (10) سنوات وبغرامة من 200.000 دج إلى 1.000.000 دج كل شخص أخفى عمدا كلا أو جزءا من العائدات المتحصل عليها من إحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون (المادة 43).

- إعاقه السير الحسن للعدالة:

يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى خمس (5) سنوات وبغرامة من 50.000 دج إلى 500.000 دج؛ كل من استخدم القوة البدنية أو التهديد أو الترهيب أو الوعد بمزية غير مستحقة أو عرضها أو منحها للتحريض على الإدلاء بشهادة زور أو منع الإدلاء بالشهادة أو تقديم الأدلة في إجراء يتعلق بارتكاب أفعال مجرمة وفقا لهذا القانون؛ وكل من استخدم القوة البدنية أو التهديد أو الترهيب لعرقلة سير التحريات الجارية بشأن الأفعال المجرمة وفقا لهذا القانون؛ وكل من رفض عمدا ودون تبرير تزويد الهيئة بالوثائق والمعلومات المطلوبة (المادة 44).

- حماية الشهود والخبراء والمبلغين والضحايا:

يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى خمس (5) سنوات وبغرامة من 50.000 دج إلى 500.000 دج كل شخص يلجأ إلى الانتقام أو الترهيب أو التهديد بأية طريقة كانت أو بأي شكل من الأشكال ضد الشهود أو الخبراء أو الضحايا أو المبلغين أو أفراد عائلاتهم وسائر الأشخاص الوثيقي الصلة بهم (المادة 45).

- البلاغ الكيدي:

يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى خمس (5) سنوات وبغرامة من 50.000 دج إلى 500.000 دج كل من أبلغ عمدا وبأية طريقة كانت السلطات المختصة ببلاغ كيدي يتعلق بالجرائم المنصوص عليها في هذا القانون ضد شخص أو أكثر (المادة 46).

- عدم الإبلاغ عن الجرائم:

يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى خمس (5) سنوات وبغرامة من 50.000 دج إلى 500.000 دج كل شخص يعلم بحكم مهنته أو وظيفته الدائمة أو المؤقتة بوقوع جريمة أو أكثر من الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون ولم يبلغ عنها السلطات العمومية المختصة في الوقت الملائم (المادة 47).

- الظروف المشددة:

إذا كان مرتكب جريمة أو أكثر من الجرائم المنصوص في هذا القانون قاضيا أو موظفا يمارس وظيفة عليا في الدولة، أو ضابطا عموميا، أو عضوا في الهيئة، أو ضابطا أو عون شرطة قضائية، أو ممن يمارس بعض صلاحيات الشرطة القضائية، أو موظف أمانة ضبط، يعاقب بالحبس من عشر (10) سنوات إلى عشرين (20) سنة وبنفس الغرامة المقررة للجريمة المرتكبة (المادة 48).

- الإعفاء من العقوبات وتخفيفها:

يستفيد من الأعدار المعفية من العقوبة المنصوص عليها في قانون العقوبات كل من ارتكب أو شارك في جريمة أو أكثر من الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون، وقام قبل مباشرة إجراءات المتابعة بإبلاغ السلطات الإدارية أو القضائية أو الجهات المعنية عن الجريمة وساعد على معرفة مرتكبيها؛ وعدا الحالة المنصوص عليها في الفقرة أعلاه، تخفض العقوبة إلى النصف بالنسبة لكل شخص ارتكب أو شارك في إحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون والذي، بعد مباشرة إجراءات المتابعة ساعد في القبض على شخص أو أكثر من الأشخاص الضالعين في ارتكابها (المادة 49).

- العقوبات التكميلية:

في حالة الإدانة بجريمة أو أكثر من الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون يمكن الجهة القضائية أن تعاقب الجاني بقوبة أو أكثر من العقوبات التكميلية المنصوص عليها في قانون العقوبات (المادة 50).

- التجريد والحجز والمصادرة:

يمكن تجريد أو حجز العائدات والأموال غير المشروعة الناتجة عن ارتكاب جريمة أو أكثر من الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون، بقرار قضائي أو بأمر من سلطة مختصة.

في حالة الإدانة بالجرائم المنصوص عليها في هذا القانون تأمر الجهة القضائية بمصادرة العائدات والأموال غير المشروعة، وذلك مع مراعاة حالات استرجاع الأرصدة أو حقوق الغير حسن النية؛ وتحكم الجهة القضائية أيضا برد ما تم اختلاسه أو قيمة ما حصل عليه من منفعة أو ربح، ولو انتقلت إلى أصول الشخص المحكوم عليه أو فروعه أو إخوته أو زوجه أو أصهاره سواء بقيت تلك الأموال على حالها أو وقع تحويلها إلى مكاسب أخرى (المادة 51).

- المشاركة والشروع:

تطبق الأحكام المتعلقة بالمشاركة المنصوص عليها في قانون العقوبات على الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون؛ ويعاقب على الشروع في الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون بمثل الجريمة نفسها (المادة 52).

- مسؤولية الشخص الاعتباري:

يكون الشخص الاعتباري مسؤولا جزائيا عن الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون وفقا للقواعد المقررة في قانون العقوبات (المادة 53).

- التقادم:

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

دون الإخلال بالأحكام المنصوص عليها في قانون الإجراءات الجزائية، لا تتقدم الدعوى العمومية ولا العقوبة بالنسبة للجرائم المنصوص عليها في هذا القانون في حالة ما إذا تم تحويل عائدات الجريمة إلى خارج الوطن؛ وفي غير ذلك من الحالات تطبق الأحكام المنصوص عليها في قانون الإجراءات الجزائية؛ غير أنه بالنسبة للجريمة المنصوص عليها في المادة 29 من هذا القانون تكون مدة تقادم الدعوى العمومية مساوية للحد الأقصى للعقوبة المقررة لها (المادة 54).

● آثار الفساد:

كل عقد أو صفقة أو براءة أو امتياز أو ترخيص متحصل عليه من ارتكاب إحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون يمكن التصريح ببطلانه وانعدام آثاره من قبل الجهة القضائية التي تنظر في الدعوى مع مراعاة حقوق الغير حسن النية (المادة 55).

● أساليب التحري الخاصة:

من أجل تسهيل جمع الأدلة المتعلقة بالجرائم المنصوص عليها في هذا القانون يمكن اللجوء إلى التسليم المراقب أو إتباع أساليب تحري خاصة كالترصد الإلكتروني والاختراق على النحو المناسب وبإذن من السلطة القضائية المختصة؛ وتكون للأدلة المتوصل إليها بهذه الأساليب حجيتها وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما (المادة 56).

المطلب الثالث: التدابير الوقائية في القطاع العام والتعاون الدولي

1- التدابير الوقائية في القطاع العام:

● التوظيف:

تراعى في توظيف مستخدمي القطاع العام وفي تسيير حياتهم المهنية القواعد مبادئ الشفافية والنجاعة والمعايير الموضوعية؛ كالجدارة والإنصاف والكفاءة؛ وتراعى الإجراءات المناسبة لاختيار وتكوين الأفراد المرشحين لتولي المناصب العمومية التي تكون أكثر عرضة للفساد؛ وكذا الأجر الملائم والتعويضات الكافية؛ كما يراعى إعداد برامج تعليمية وتكوينية ملائمة لتمكين الموظفين العموميين من الأداء النزاهة والصحيح والسليم لوظائفهم؛ وإفادتهم من تكوين متخصص يزيد وعيهم بمخاطر الفساد (المادة 03).

● مدونات قواعد سلوك الموظفين العموميين:

من أجل دعم مكافحة الفساد تعمل الدولة والمجالس المنتخبة والجماعات المحلية؛ والمؤسسات والهيئات والمؤسسات العمومية ذات النشاطات الاقتصادية؛ على تشجيع النزاهة والأمانة وروح المسؤولية بين

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

موظفيها ومنتخبها؛ لاسيما من خلال وضع مدونات وقواعد سلوكية تحدد الإطار الذي يضمن الأداء النزبه والملائم للوظائف العمومية؛ والعهددة الانتخائية (المادة 07)؛ ويلتزم الموظف العمومي بأن يخبر السلطة الرئاسية التي يخضع لها إذا تعارضت مصالحه الشخصية مع المصلحة العامة؛ أو أن يكون من شأن ذلك التأثير على ممارسته لمهامه بشكل عاد (المادة 08).

• إبرام الصفقات العمومية:

يجب أن تؤسس الإجراءات المعمول بها في مجال الصفقات العمومية على قواعد الشفافية والمنافسة وعلى معايير موضوعية؛ وأن تركز علانية المعلومات المتعلقة بإجراءات إبرام الصفقات العمومية؛ والإعداد المسبق لشروط المشاركة والانتقاء؛ ومعايير موضوعية ودقيقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإبرام الصفقات العمومية؛ وممارسة كل طرق الطعن في حالة عدم احترام قواعد إبرام الصفقات العمومية (المادة 9).

• تسيير الأموال العمومية:

تتخذ التدابير اللازمة لتعزيز الشفافية والمسؤولية والعقلانية في تسيير الأموال العمومية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، ولاسيما على مستوى القواعد المتعلقة بإعداد ميزانية الدولة وتنفيذها (المادة 10).

• الشفافية في التعامل مع الجمهور:

إيضفاء الشفافية على كيفية تسيير الشؤون العمومية، يتعين على المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية أن تلتزم أساسا: باعتماد إجراءات وقواعد تمكن الجمهور من الحصول على معلومات تتعلق بتنظيمها وسيرها، وكيفية اتخاذ القرارات فيها؛ وبتبسيط الإجراءات الإدارية؛ وبنشر معلومات تحسيسية عن مخاطر الفساد في الإدارة العمومية؛ وبالرد على عرائض وشكاوى المواطنين؛ وبتسيير قراراتها عندما تصدر في غير صالح المواطن، وبتبيين طرق الطعن المعمول بها (المادة 11).

• التدابير المتعلقة بسلك القضاة:

لتحصين سلك القضاء ضد مخاطر الفساد، توضع قواعد لأخلاقيات المهنة وفقا للقوانين والتنظيمات والنصوص الأخرى السارية المفعول (المادة 12).

• في القطاع الخاص:

تتخذ تدابير لمنع ضلوع القطاع الخاص في الفساد، والنص عند الاقتضاء، على جزاءات تأديبية فعالة وملائمة وردعية تترتب على مخالفتها؛ ولهذا الغرض يجب أن تنص التدابير المذكورة، لاسيما على تعزيز التعاون بين الأجهزة التي تقوم بالكشف والقمع وكيانات القطاع الخاص المعنية؛ وتعزيز وضع معايير وإجراءات بغرض الحفاظ على نزاهة كيانات القطاع الخاص المعنية، بما في ذلك مدونات قواعد السلوك من أجل قيام المؤسسات وكل المهن ذات الصلة بممارسة نشاطاتها بصورة عادية ونزيهة وسليمة، للوقاية من

الفصل السادس:إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

تعارض المصالح وتشجيع تطبيق الممارسات التجارية الحسنة من طرف المؤسسات فيما بينها و في علاقتها التعاقدية مع الدولة؛وتعزيز الشفافية بين كيانات القطاع الخاص؛والوقاية من الاستخدام السيئ للإجراءات المنظمة لكيانات القطاع الخاص؛وتدقيق داخلي لحسابات المؤسسات الخاصة (المادة 13).

● معايير المحاسبة:

يجب أن تساهم معايير المحاسبة وتدقيق الحسابات المعمول بها في القطاع الخاص في الوقاية من الفساد وذلك بمنع مسك حسابات خارج الدفاتر؛أو إجراء معاملات دون تدوينها في الدفاتر أو دون تبينها بصورة واضحة؛أو تسجيل نفقات وهمية،أو قيد التزامات مالية دون تبين غرضها على الوجه الصحيح؛أو استخدام مستندات مزيفة؛أو الإلتفاف العمدي لمستندات المحاسبة قبل انتهاء الآجال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما (المادة 14).

● مشاركة المجتمع المدني:

يجب تشجيع مشاركة المجتمع المدني في الوقاية من الفساد ومكافحته بتدابير مثل:اعتماد الشفافية في كيفية اتخاذ القرار وتعزيز مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية؛وإعداد برامج تعليمية وتربوية وتحسيسية بمخاطر الفساد على المجتمع؛وتمكين وسائل الإعلام والجمهور من الحصول على المعلومات المتعلقة بالفساد،مع مراعاة حرمة الحياة الخاصة وشرف وكرامة الأشخاص،وكذا مقتضيات الأمن الوطني والنظام العام وحياد القضاء (المادة 15).

● تدابير منع تبييض الأموال:

دعما لمكافحة الفساد يتعين على المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية،بما في ذلك الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين الذين يقدمون خدمات نظامية أو غير نظامية في مجال تحويل الأموال أو كل ما له قيمة،أن تخضع لنظام رقابة داخلي من شأنه منع وكشف جميع أشكال تبييض الأموال وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما (المادة 16).

-2 التعاون الدولي واسترداد الموجودات

● التعاون القضائي:

مع مراعاة مبدأ المعاملة بالمثل؛ وفي حدود ما تسمح به المعاهدات؛ والاتفاقات والترتيبات ذات الصلة؛ والقوانين، تقام علاقات تعاون قضائي على أوسع نطاق ممكن، خاصة مع الدول الأطراف في الاتفاقية في مجال التحريات؛ والمتابعات؛ والإجراءات القضائية المتعلقة بالجرائم المنصوص عليها في هذا القانون (المادة 57).

● منع وكشف وتحويل العائدات الإجرامية:

دون الإخلال بالأحكام القانونية المتعلقة بتبييض الأموال وتمويل الإرهاب، وبغرض الكشف عن العمليات المالية المرتبطة بالفساد، يتعين على المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية، وطبقاً للتنظيم المعمول به أن تلتزم بالمعطيات الواردة بشأن الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين الذين يتعين أن تطبق عليها المؤسسات المالية الفحص الدقيق على حساباتها، وكذا أنواع الحسابات والعمليات التي تتطلب متابعة خاصة، بالإضافة إلى التدابير الواجب اتخاذها لفتح هذه الحسابات ومسكها وتسجيل العمليات؛ وبأن تأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي تبلغ لها في إطار التعامل مع السلطات الأجنبية، ولاسيما المتعلقة منها بهوية الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين الذين يجب مراقبة حساباتهم بدقة؛ وبأن تمسك كشوف وافية للحسابات والعمليات المتعلقة بالأشخاص المذكورين في الفقرتين الأولى والثانية من هذه المادة، لفترة خمس (5) سنوات كحد أدنى من تاريخ آخر عملية مدونة فيها، على أن تتضمن معلومات عن هوية الزبون، وقدر الإمكان، معلومات عن هوية المالك المنتفع (المادة 58).

● التعامل مع المصارف والمؤسسات المالية:

من أجل منع تحويل عائدات الفساد وكشفها، لا يسمح أن تنشأ بالإقليم الجزائري مصارف ليس لها حضور مادي ولا تنتسب إلى مجموعة مالية خاضعة للرقابة؛ كما لا يرخص للمصارف والمؤسسات المالية المنشأة في الجزائر بإقامة علاقات مع مؤسسات مالية أجنبية تسمح باستخدام حساباتها من طرف مصارف ليس لها حضور مادي ولا تنتسب إلى مجموعة مالية خاضعة للرقابة (المادة 59).

● تقديم المعلومات:

يمكن السلطات الوطنية المماثلة أن تمد السلطات الأجنبية المختصة بالمعلومات المالية المفيدة المتوفرة لديها، بمناسبة التحقيقات الجارية على إقليمها، وفي إطار الإجراءات المتخذة بغرض المطالبة بعائدات الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون، واسترجاعها (المادة 60).

● الحساب المالي المتواجد بالخارج:

يلتزم الموظفون العموميون الذين لهم مصلحة في حساب مالي في بلد أجنبي أو حق أو سلطة توقيع أو سلطة أخرى على ذلك الحساب، بأن يبلغوا السلطات المعنية عن تلك العلاقة، وأن يحتفظوا بسجلات ملائمة تتعلق بتلك الحسابات، وذلك تحت طائلة الجزاءات التأديبية ودون الإخلال بالعقوبات الجزائية المقررة (المادة 61).

● تدابير الاسترداد المباشر للممتلكات:

تختص الجهات القضائية الجزائرية بقبول الدعاوى المدنية المرفوعة من طرف الدول الأعضاء في الاتفاقية، من أجل الاعتراف بحق ملكيتها للممتلكات المتحصل عليها من أفعال الفساد؛ ويمكن الجهات القضائية التي تنظر في الدعاوى المرفوعة طبقاً للفقرة الأولى من هذه المادة أن تلزم الأشخاص المحكوم عليهم بسبب أفعال الفساد بدفع تعويض مدني للدولة الطالبة عن الضرر الذي لحقها؛ وفي جميع الحالات التي يمكن أن يتخذ فيها قرار المصادرة يتعين على المحكمة التي تنظر في القضية أن تأمر بما يلزم من تدابير لحفظ حقوق الملكية المشروعة التي قد تطالب بها دولة أخرى طرف في الاتفاقية (المادة 62).

● استرداد الممتلكات عن طريق التعاون الدولي في مجال المصادرة:

تعتبر الأحكام القضائية الأجنبية التي أمرت بمصادرة ممتلكات اكتسبت عن طريق إحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون أو الوسائل المستخدمة في ارتكابها نافذة بالإقليم الجزائري طبقاً للقواعد والإجراءات المقررة؛ ويمكن الجهات القضائية أثناء نظرها في جرائم تبييض الأموال أو جريمة أخرى من اختصاصها وفقاً للتشريع الجاري به العمل أن تأمر بمصادرة الممتلكات ذات المنشأ الأجنبي والمكتسبة عن طريق إحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون، أو تلك المستخدمة في ارتكابها؛ ويقضي بمصادرة الممتلكات المذكورة في الفقرة السابقة حتى في انعدام الإدانة بسبب انقضاء الدعوى العمومية أو لأي سبب آخر (المادة 63).

● التجميد والحجز:

وفقاً للإجراءات المقررة يمكن الجهات القضائية أو السلطات المختصة بناءً على طلب إحدى الدول الأطراف في الاتفاقية التي تكون محاكمها أو سلطاتها المختصة قد أمرت بتجميد أو حجز العائدات المتأتية من إحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون، أو الممتلكات أو المعدات أو الأدوات التي استخدمت أو كانت معدة للاستخدام في ارتكاب هذه الجرائم، أن تحكم بتجميد أو حجز تلك الممتلكات شريطة وجود أسباب كافية لتبرير هذه الإجراءات ووجود ما يدل على أن مآل تلك الممتلكات هو المصادرة؛ ويمكن الجهة القضائية المختصة أن تتخذ الإجراءات التحفظية المذكورة في الفقرة السابقة على أساس معطيات

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

ثابتة، لاسيما إيقاف أو اتهام أحد الأشخاص الضالعين في القضية بالخارج؛ وترد الطلبات المذكورة في الفقرة 01 من هذه المادة وفق الطرق المنصوص عليها في المادة 67؛ وتتولى النيابة العامة عرضها على المحكمة المختصة التي تفصل فيها وفقا للإجراءات المقررة في مادة القضاء الاستعجالي (المادة 64).

● رفع الإجراءات التحفظية:

يجوز رفض التعاون الرامي إلى المصادرة المنصوص عليه في هذا القانون، أو إلغاء التدابير التحفظية، إذا لم تقم الدولة الطالبة بإرسال أدلة كافية في وقت معقول، أو إذا كانت الممتلكات المطلوب مصادرتها ذات قيمة زهيدة غير أنه قبل رفع أي إجراء تحفظي، يمكن السماح للدولة الطالبة بعرض ما لديها من أسباب تبرر إبقاء الإجراءات التحفظية (المادة 65).

● طلبات التعاون الدولي بغرض المصادرة:

فضلا عن الوثائق والمعلومات اللازمة التي يجب أن تتضمنها طلبات التعاون القضائي وفقا لما تقرره الاتفاقيات الثنائية والمتعمدة الأطراف وما يقتضيه القانون ترفق الطلبات المقدمة من إحدى الدول الأطراف في الاتفاقية لأجل الحكم بالمصادرة أو تنفيذها حسب الحالات بما يأتي بيان بالوقائع التي استندت إليها الدولة الطالبة، ووصف الإجراءات المطلوبة، إضافة إلى نسخة مصادق على مطابقتها للأصل من الأمر الذي استند إليه الطلب، حيثما كان متاحا وذلك إذا تعلق الأمر باتخاذ إجراءات التجميد أو الحجز أو بإجراءات تحفظية؛ ووصف الممتلكات المراد مصادرتها وتحديد مكانها وقيمتها متى أمكن ذلك، مع بيان بالوقائع التي استندت إليها الدولة الطالبة، والذي يكون مفصلا بالقدر الذي يسمح للجهات القضائية الوطنية باتخاذ قرار المصادرة طبقا للإجراءات المعمول بها، وذلك في حالة الطلب الرامي إلى استصدار حكم بالمصادرة؛ وبيان يتضمن الوقائع والمعلومات التي تحدد نطاق تنفيذ أمر المصادرة الوارد من الدولة الطالبة إلى جانب تقديم هذه الأخيرة لتصريح يحدد التدابير التي اتخذتها لإشعار الدول الأطراف حسنة النية، بشكل مناسب، وكذا ضمان مراعاة الأصول القانونية والتصريح بأن حكم المصادرة نهائي، وذلك إذا تعلق الأمر بتنفيذ حكم بالمصادرة (المادة 66).

● إجراءات التعاون الدولي من أجل المصادرة:

يوجه الطلب الذي تقدمه إحدى الدول الأطراف في الاتفاقية لمصادرة العائدات الإجرامية أو الممتلكات أو المعدات أو الوسائل الأخرى المذكورة في المادة 64 من هذا القانون، والمتواجدة على الإقليم الوطني، مباشرة إلى وزارة العدل التي تحوله للنائب العام لدى الجهة القضائية المختصة؛ وترسل النيابة العامة هذا الطلب إلى المحكمة المختصة مرفقا بطلباتها، ويكون حكم المحكمة قابلا للاستئناف والطعن بالنقض وفقا للقانون؛ وتنفذ أحكام المصادرة المتخذة على أساس الطلبات المقدمة وفقا لهذه المادة بمعرفة النيابة العامة بكافة الطرق القانونية (المادة 67).

• تنفيذ أحكام المصادر الصادرة عن جهات قضائية أجنبية:

ترد قرارات المصادر التي أمرت بها الجهات القضائية لإحدى الدول الأطراف في الاتفاقية عبر الطرق المبينة في المادة 67 أعلاه، وتنفذ طبقا للقواعد والإجراءات المعمول بها في حدود الطلب، وذلك طالما أنها تنصب على عائدات الجريمة أو الممتلكات أو العتاد أو أية وسائل استعملت لارتكاب الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون (المادة 68).

• التعاون الخاص:

يمكن تبليغ معلومات خاصة بالعائدات الإجرامية وفقا لهذا القانون إلى أية دولة طرف في الاتفاقية دون طلب مسبق منها، عندما يتبين أن المعلومات قد تساعد الدولة المعنية على إجراء تحقيقات أو متابعات أو إجراءات قضائية أو تسمح لتلك الدولة بتقديم طلب يرمي إلى المصادرة (المادة 69).

• التصرف في الممتلكات المصادرة:

عندما يصدر قرار المصادرة طبقا لأحكام هذا الباب، يتم التصرف في الممتلكات المصادرة وفقا للمعاهدات الدولية ذات الصلة والتشريع المعمول به (المادة 70).

المبحث الثاني: مجلس المحاسبة و خلية الاستعلام؛ وديوان قمع الفساد

ستتطرق من خلال هذا المبحث لهيئات رقابية أخرى؛ ويتعلق الأمر بمجلس المحاسبة الوطني؛ والذي يدرج هنا طلبا لتأهيله فهو الأقدم بين الأجهزة الرقابية؛ والأكثر شمولية بضمه للقضاة؛ إضافة إلى التعرف على خلية معالجة الاستعلام المالي؛ وتنظيمها؛ وأخيرا إنشاء الديوان الوطني لقمع الفساد.

المطلب الأول: مجلس المحاسبة الجزائري

1- النشأة؛ تقليل الصلاحيات؛ ثم استعادتها:

أنشئ مجلس المحاسبة بموجب دستور 1976؛ باعتباره مكلفا بالرقابة البعدية على النفقات العمومية؛ وذلك بغرض مراقبة أموال الدولة والحزب والجماعات المحلية والمؤسسات الاشتراكية بمختلف أنواعها؛ لمراقبة شرعية الحسابات والتقويم الاقتصادي؛ وحماية الأموال العمومية من التبيد والاحتيال والاختلاس.

وبموجب القانون رقم 80-05 المؤرخ في 01 مارس 1980؛ تم وضع النصوص والتنظيمات المتعلقة بالمجلس؛ والتي أكدت استقلاليتها؛ وبأنه تحت السلطة المباشرة لرئيس الجمهورية؛ وأعطته صلاحيات قضائية وإدارية واسعة؛ وينتج عن الرقابة التي يمارسها جزاءات مباشرة ونافذة ضد المحاسبين والأميرين بالصرف.

ومع اعتماد قوانين استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية سنة 1988؛ تم إبعاده عن مراقبتها؛ واكتفى بمهمة مراقبة مصاريف إدارة المؤسسات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية؛ وذلك بعد صدور القانون رقم 90-32 المؤرخ في 14 ديسمبر 1990؛ والذي أسقط صفة القضاة عن أعضائه؛ وأصبحوا موظفين فقط؛ وبعد سلسلة من الاحتجاجات من قبل أعضائه خلال السنوات الخمس اللاحقة؛ لاستعادة الصلاحيات باعتباره مؤسسة دستورية؛ ورغم ذلك؛ يعاني المجلس من التهميش؛ بدليل عدم قيامه بدوره في الفضاء المالي التي مست العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية والإدارية.

أعضاء مجلس المحاسبة هم خريجون من المدرسة الوطنية للإدارة؛ مكونون في مجالات تدقيق الحسابات و موجهين إلى المفتشية العامة للمالية ومجلس المحاسبة؛ إضافة إلى رجال قانون وأصحاب تخصصات أخرى من معاهد أخرى؛ يتم توظيفهم بناء على مسابقات خارجية تشترط خبرة ميدانية في المحاسبة؛ المالية والتدقيق لا تقل عن 05 سنوات.

2- الرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية:

بعد أن فقد مجلس المحاسبة صلاحياته في مراقبتها وفق قانون 32/90؛ عاد ليستعيدها بصدور الأمر 20/95؛ والذي ينص على الخضوع له للمرافق العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري؛ والهيئات العمومية التي تمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا أو ماليا؛ والتي تكون أموالها ومواردها ذات طبيعة عمومية؛ كما يمكنه أن يراقب المؤسسات بجميع أنواعها؛ لاسيما التي تستفيد من المساعدات المالية للدولة أو لمجموعة محلية أو هيئة عمومية؛ في شكل مساهمة في رأس مالها أو بمنحها منحا أو قروضا أو تسبيقات وضمانات.

رقابة مجلس المحاسبة؛ تجمع بين العديد من أنواع الرقابة؛ فهي رقابة إدارية؛ قضائية؛ مالية؛ لاحقة على الأموال العمومية للدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية؛ من خلال مراجعة الحسابات والسجلات والوثائق الثبوتية المسوكة نظاميا؛ والمقدمة من قبل الأمرين بالصرف والمحاسبين العمومية؛ ويحق لقضاة المجلس الدخول لجميع المكاتب التابعة للمصالح العمومية لإجراء التحريات والتحقيقات في نطاق القانون؛ بما في ذلك؛ التحقيق مع الخواص الذين تربطهم عقود عمل مع الهيئة العمومية محل التدقيق؛ وبأحكام القانون؛ يعنى أعوان القطاع العام من احترام السلم المهني والحفاظ على السر المهني إزاء أعضاء مجلس المحاسبة؛ مع مراعاة الطابع السري لبعض الملفات والمعائنات والتي يؤدي كشفها إلى الإضرار بالاقتصاد الوطني؛ طبقا لما جاء به دستور 1989.

3- التقرير السنوي لمجلس المحاسبة:

تصادق لجنة التقارير عليه؛ ويرسل إلى رئيس الجمهورية؛ ويحتوي التقرير على مجموعة الملاحظات والانتقادات؛ والتقييمات؛ والمعائنات الرئيسية حول المخالفات؛ والنقائص المسجلة بعد التحريات خلال سنة كاملة؛ كما يحتوي على التوصيات المتعلقة بالإصلاحات والتصحيحات لضمان الاستعمال السليم والفعال للاعتماد المالي الممنوح؛ وتحقيق الكفاءة في تسيير الهيئات والمصالح العمومية؛ كما يحتوي ردود المسؤولين والسلطات الوصية التي وصلت المجلس في الآجال المحددة بعد التبليغ بها؛ كجزء من نشاطاته.

4- تنظيم المجلس:

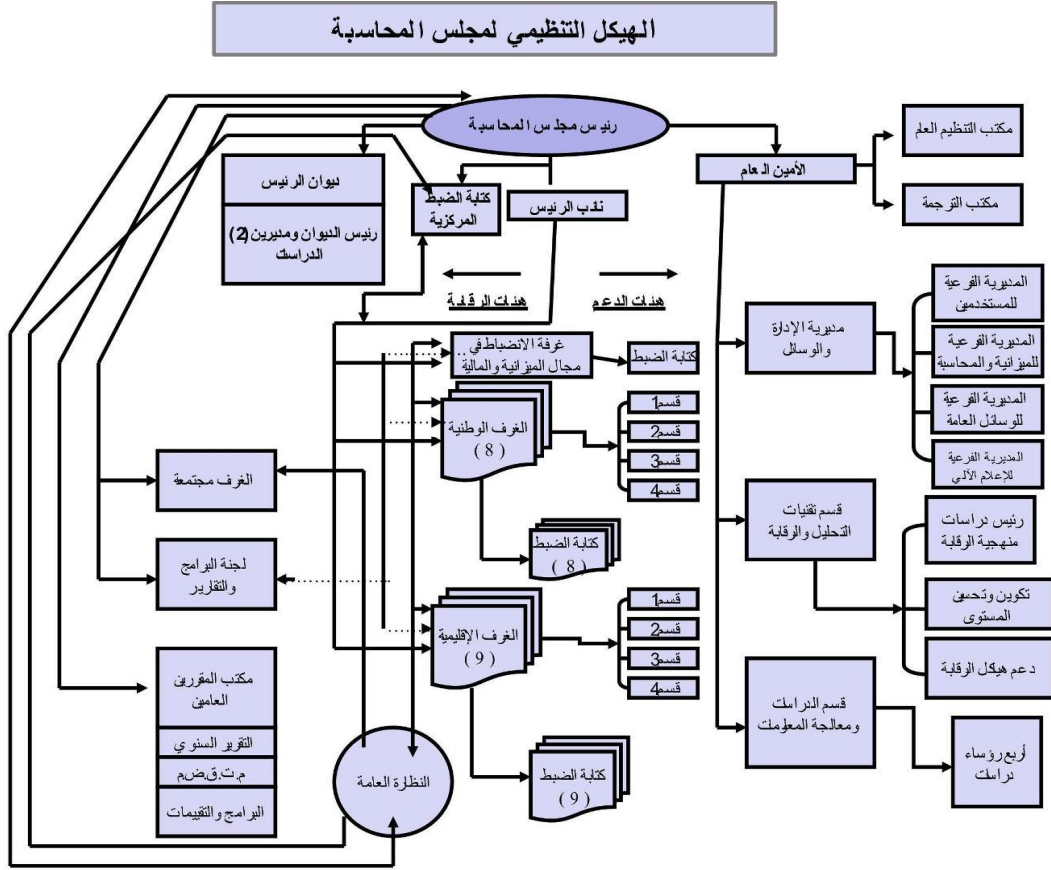
ينظم مجلس المحاسبة في شكل ثمان غرف وطنية مهمتها ممارسة الرقابة وهي: 1- المالية؛ السلطة العمومية والمؤسسة الوطنية؛ الصحة والشؤون الاجتماعية والثقافية؛ التعليم والتكوين؛ الفلاحة والري؛ المنشآت القاعدية

1-المرسوم الرئاسي 377/95 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1416 الموافق 20 نوفمبر 1995 المحدد للنظام الداخلي لمجلس المحاسبة؛ ج ر مؤرخة في 26 نوفمبر؛ العدد 72؛ سنة 1995؛ المادة 09.

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

والنقل؛ التجارة والبنوك والتأمينات؛ الصناعة والمواصلات؛ وتوسع أخرى إقليمية (عناية؛ قسنطينة؛ تيزي وزو؛ البليدة؛ الجزائر؛ وهران؛ تلمسان؛ ورقلة؛ بشار)؛ وغرفة الانضباط في مجال تسيير الميزانية المالية.

شكل رقم (01-06-02) الهيكل التنظيمي لمجلس المحاسبة الجزائري



المصدر: الموقع الإلكتروني لمجلس المحاسبة الجزائري
(http://www.comptes.org.dz/ar/documents/organigramme_Cour_des_comptes_ar.jpg)

5- مجال التدخل:

يخول الأمر رقم 95-20 المعدل والمتمم بالأمر رقم 10-02 المؤرخ في 26 أغسطس 2010 المتعلق بمجلس المحاسبة لهذا الأخير اختصاصا شاملا في رقابة الأموال العمومية وفي هذا الصدد، يراقب المجلس كل الهيئات العمومية باختلاف أنواعها، بما فيها المؤسسات المختلطة التي تملك فيها الدولة أو الجماعات الإقليمية أو المرافق والهيئات العمومية الأخرى جزء من رأس مالها؛ كما يؤهل مراقبة استعمال الموارد التي تجمعها الهيئات، مهما كانت وضعيتها القانونية، بمناسبة حملات التضامن الوطني.

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

بغض النظر عن الإخطارات المحتملة الصادرة عن السلطات العمومية التي قد تحيل على ملفات خاصة ذات أهمية وطنية، فإنّ المواد 8، 8، 7 مكرر، 9 إلى 12 من الأمر المذكور أعلاه تحدد مجال اختصاص مجلس المحاسبة بحيث تخضع لرقابة مجلس المحاسبة؛ مصالح الدولة والجماعات الإقليمية، والمؤسسات والمرافق والهيئات العمومية باختلاف أنواعها التي تسري عليها قواعد المحاسبة العمومية؛ والمرافق العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والمؤسسات والهيئات العمومية التي تمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا أو ماليا والتي تكون أموالها أو مواردها أو رؤوس أموالها كلها ذات طبيعة عمومية؛ والشركات والمؤسسات والهيئات مهما يكن وضعها القانوني، التي تملك فيها الدولة أو الجماعات الإقليمية أو المرافق العمومية الأخرى، مساهمة مهيمنة في رأسمالها أو سلطة في اتخاذ القرار بطريقة مشتركة أو منفصلة؛ والمساهمات العمومية في الشركات والمؤسسات والهيئات، مهما يكن وضعها القانوني، والتي تملك فيها الدولة أو الجماعات الإقليمية أو المؤسسات أو الهيئات العمومية الأخرى، جزءا من رأس مالها الاجتماعي؛ والهيئات التي تقوم بتسيير النظم الإلزامية للتأمين والحماية الاجتماعيين؛ ونتائج استعمال المساعدات المالية التي تمنحها الدولة أو الجماعات الإقليمية أو المرافق العمومية أو كل هيئة أخرى، لا سيما في شكل إعانات أو ضمانات أو رسوم شبه جبائية مهما كان المستفيد منها؛ واستعمال الموارد التي تجمعها الهيئات مهما تكن وضعيتها القانونية التي تلجأ إلى التبرعات، والتي تلجأ إلى التبرعات العمومية من أجل دعم القضايا الإنسانية والاجتماعية والعلمية والتربوية والثقافية وذلك بمناسبة حملات التضامن الوطني.

6- معوقات عمل مجلس المحاسبة:

يطالب قضاة المجلس بتنصيب مجلس قضاة مجلس المحاسبة كما ينص عليه الأمر 23/95 المتعلق بالقانون الأساسي لقضاة مجلس المحاسبة؛ فهو غير منصب منذ جويلية 2000؛ وفيما يتعلق بحقوق قضاة مجلس المحاسبة؛ فإنهم يستفيدون من الامتياز القضائي الممنوح لقضاة المحكمة العليا؛ فتقوم الدولة بحمايتهم من التهديدات والإهانات والاعتداءات التي يمكن أن يتعرض لها عضو مجلس المحاسبة أثناء قيامه بوظائفه وتعويض الأضرار الناجمة عن ذلك؛ أما ما يتعلق بواجباتهم؛ فتتمثل في الالتزام بالتحفظ لضمان الاستقلالية وعدم الانحياز وعدم الانخراط في الأحزاب السياسية أو ممارسة أنشطة ربحية أو امتلاك مصالح مع مؤسسات أو استثمارات بنفسه أو عن طريق الغير أو أي عمل يوقف سير مجلس المحاسبة؛ و يلتزم بسرية المداولات و يحضر عليه تقديم أي وثيقة أو معلومة تخص أشغال مجلس المحاسبة إلا بحكم صريح أو بترخيص من المجلس.

7- تقييم وملاحظات حول مجلس المحاسبة:

بعيدا عن الصلاحيات القانونية؛ هل يمكن أن يتم كشف الاختلاسات والرشاوى وسوء التسيير المتعلقة بالمؤسسات الكبرى في الجزائر؛ وتقدم كبار مديريها التنفيذيين الذين استغلوا مناصبهم للعدالة؟ كما يجب

نشر نتائج تقارير مجلس المحاسبة في الجريدة الرسمية ووسائل الإعلام؛ تعزيزاً للشفافية؛ إضافة إلى رفع أجور القضاة والأعضاء؛ لضمان تحفيزهم واستقلاليتهم المادية تجاه الإغراء؛ وإعطائهم الحصانة الكاملة لمحاسبة كافة المسؤولين؛ ولاسيما المديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ خاصة الكبيرة منها.

هناك حاجة متزايدة للتساؤل حول مصير القرارات الصادرة عن المجلس؛ ومدى الشفافية في تقييم كفاءة وفعالية البرامج الرقابية؛ والوصول الحر والموضوعي للمعلومة؛ والتمكن من تقييم النظام وإبراز عيوبه.

المطلب الثاني: خلية معالجة الاستعلام المالي.

سنتطرق من خلال هذا المطلب؛ للمرسوم التنفيذي المتضمن إنشاء خلية معالجة الاستعلام المالي وتنظيمها وعملها لسنة 2002؛ والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في فبراير 2005، المتعلق بتنظيم المصالح الإدارية والتقنية لخلية معالجة الاستعلام المالي

1- خلية معالجة الاستعلام المالي

تم ذلك عبر مرسوم تنفيذي رقم 02-127 مؤرخ في 24 محرم عام 1423 الموافق 7 أبريل سنة 2002 يتضمن إنشاء خلية معالجة الاستعلام المالي وتنظيمها وعملها. معدل ومتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 08-275 المؤرخ في 6 رمضان عام 1429 الموافق 6 سبتمبر 2008.

نشأ لدى الوزير المكلف بالمالية خلية مستقلة لمعالجة الاستعلام المالي تدعى في صلب النص "الخلية"؛ وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي؛ يكون مقرها بالجزائر¹.

تكلف الخلية بمكافحة تمويل الإرهاب وتبييض الأموال؛ وتتولى بهذه الصفة استلام تصريحات الاشتباه المتعلقة بكل عمليات تمويل الإرهاب أو تبييض الأموال التي ترسلها إليها الهيئات؛ والأشخاص الذين يعينهم القانون؛ ومعالجة تصريحات الاشتباه بكل الوسائل أو الطرق المناسبة؛ وإرسال عند الاقتضاء الملف المتعلق بذلك إلى وكيل الجمهورية المختص إقليمياً، كلما كانت الوقائع المعينة قابلة للمتابعة الجزائية؛ واقتراح كل نص تشريعي أو تنظيمي يكون موضوعه مكافحة تمويل الإرهاب وتبييض الأموال؛ ووضع الإجراءات الضرورية للوقاية من كل أشكال تمويل الإرهاب وتبييض الأموال وكشفها².

1- المرسوم التنفيذي رقم 02/127 المؤرخ في 24 محرم عام 1423 الموافق 7 أبريل سنة 2002 المتضمن إنشاء خلية معالجة الاستعلام المالي وتنظيمها وعملها؛ المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 08/275 المؤرخ في 6 رمضان عام 1429 الموافق 6 سبتمبر 2008؛ ج ر مؤرخة في 07 سبتمبر؛ العدد 23؛ سنة 2002؛ المواد من 01 إلى 03.
2- المرجع نفسه؛ المادة 05.

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

تؤهل الخلية لطلب كل وثيقة أو معلومة ضرورية لإنجاز المهام المسندة إليها من الهيئات والأشخاص الذين يعينهم القانون؛ ويمكن أن تستعين الخلية بأي شخص تراه مؤهلاً لمساعدتها في إنجاز مهامها؛ ويجب ألا تستخدم الاستعلامات التي تستلمها الخلية لأغراض أخرى غير الأغراض المتعلقة بتمويل الإرهاب وتبييض الأموال؛ وألا ترسل إلى سلطات الهيئات أخرى غير تلك المنصوص عليها في المادتين 4 و 8 من هذا المرسوم؛ ويمكن أن تتبادل الخلية المعلومات التي يجوزتها مع هيئات أجنبية مخولة بمهام مماثلة شريطة المعاملة بالمثل؛ ويمكن الخلية في إطار الإجراءات السارية الانضمام إلى منظمات جهوية أو دولية تضم خلايا للاستعلام المالي؛ وذلك حسب المواد من 05 إلى 09 من المرسوم التنفيذي.

يدير الخلية رئيس وتسييرها أمانة عامة؛ وتتكون الخلية من: المجلس؛ الأمانة العامة؛ المصالح؛ ويتكون مجلس الخلية من سبعة (7) أعضاء وهم: رئيس؛ وأربعة (4) أعضاء يتم اختيارهم نظراً لكفاءاتهم في المجالات البنكية والمالية والأمنية؛ وقاضيان اثنان (2) يعينهما وزير العدل، حافظ الأختام بعد أخذ رأي المجلس الأعلى للقضاء؛ ويعين رئيس وأعضاء المجلس بموجب مرسوم رئاسي لمدة أربعة (4) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة؛ وتتخذ قرارات المجلس بالإجماع¹.

يتداول مجلس الخلية؛ لاسيما فيما يتعلق بتنظيم جمع كل المعطيات؛ والمستندات؛ والمواد المتعلقة بمجال اختصاصه؛ وإعداد برامج سنوية ومتعددة السنوات عن نشاط الخلية؛ والإجراءات المخصصة لاستعمال ومعالجة تصريحات الاشتباه؛ وتقارير التحقيقات والتحريات؛ وتنفيذ كل برنامج يهدف إلى تحفيز؛ ودعم عمل المجلس في الميادين المرتبطة باختصاصه؛ وتطوير علاقات التبادل والتعاون مع كل هيئة أو مؤسسة وطنية أو أجنبية أخرى تعمل في نفس ميدان نشاط الخلية؛ وما يخص مشروع ميزانية الخلية؛ ويتخذ المجلس قراراته بأغلبية أصوات الأعضاء؛ وذلك حسب المادة العاشرة من المرسوم التنفيذي.

يكلف رئيس الخلية بالتعيين وإنهاء المهام في كل الوظائف التي لم تقرر طريقة أخرى للتعيين فيها في حدود القوانين الأساسية السارية والمسيرة لوضعية الأعوان الذين يمارسونها؛ وضمن نشاط المصالح والتنسيق بينها والإشراف عليها والسهر على السير الحسن للخلية وممارسة السلطة السلمية على جميع موظفي الخلية بهذه الصفة؛ وضمن تنفيذ القرارات المتخذة في المجلس والسهر على تحقيق المهام والأهداف الموكلة للخلية؛ ورفع دعاوي قضائية وتمثيل الخلية أمام السلطات والهيئات الوطنية والدولية وكذا إبرام كل صفقة وعقد واتفاقية واتفاق؛ وتكليف من يعد الحصيلة التقديرية والحساب الإداري والحصيلة السنوية عن نشاط الخلية التي عرضها على وزير المالية بعد موافقة مجلس الخلية؛ واقترح التنظيم والنظام الداخليين للخلية والسهر على تنفيذها؛ حسب المادة العاشرة مكرر من المرسوم التنفيذي.

يمارس أعضاء مجلس الخلية مهامهم بصفة دائمة وهم مستقلون خلال عهدتهم عن الهياكل والمؤسسات التابعين لها؛ ويلزم أعضاء الخلية والأشخاص الذين تستعين بهم بالسر المهني بما في ذلك تجاه إدارتهم الأصلية، وكذا باحترام واجب التحفظ طبقاً للتشريع المعمول به؛ ويستفيد أعضاء الخلية حماية الدولة من التهديدات والإهانات والهجمات من أي طبيعة كانت، التي يمكن أن يتعرضوا لها بسبب أو بمناسبة إنجاز مهامهم؛ ويستفيد أعضاء مجلس الخلية، زيادة على المرتب الذي يتقاضونه من المؤسسة أو الإدارة الأصلية، تعويضات تحدد بمرسوم تنفيذي؛ وذلك حسب المواد من 11 إلى 14 من المرسوم التنفيذي.

تساعد مجلس الخلية؛ مصلحة التحقيقات والتحليل، المكلفة بجمع المعلومات والعلاقات مع المراسلين وتحليل تصريحات الاشتباه وتسيير التحقيقات؛ والمصلحة القانونية، المكلفة بالعلاقات مع النيابة العامة والمتابعة القانونية والتحليل القانونية؛ ومصلحة الوثائق وقواعد المعطيات المكلفة بجمع المعلومات وتشكيل بنوك للمعطيات الضرورية لسير الخلية؛ ومصلحة التعاون المكلفة بالعلاقات الثنائية والمتعددة الأطراف مع الهيئات والمؤسسات الأجنبية التي تعمل في نفس ميدان نشاط الخلية¹.

يسير الأمين العام، تحت سلطة رئيس الخلية، الشؤون الإدارية والوسائل البشرية والمادية للخلية؛ ويعين بمقرر من رئيس الخلية بعد موافقة مجلسها؛ ويصنف ويتقاضى مرتبه استناداً إلى الوظيفة العليا لمدير إدارة مركزية؛ وتضع الدولة تحت تصرف الخلية الوسائل البشرية والمادية والمالية الضرورية لسيرها؛ وتشتمل ميزانية الخلية إعانات الدولة في باب الإيرادات؛ وفي باب النفقات تضم؛ نفقات التسيير؛ نفقات التجهيز؛ والنفقات الأخرى المرتبطة بنشاط الخلية؛ ويعتبر رئيس الخلية الأمر بصرف الميزانية؛ ويسير عون محاسب عين لهذا الغرض، الاعتمادات المخصصة، حسب قواعد المحاسبة العمومية².

2- تنظيم المصالح الإدارية والتقنية لخلية معالجة الاستعلام المالي.

تم ذلك بقرار وزاري مشترك مؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1425 الموافق أول فبراير 2005، يتضمن تنظيم المصالح الإدارية والتقنية لخلية معالجة الاستعلام المالي؛ وتطبيقاً لأحكام المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 02-127 المؤرخ في 24 محرم عام 1423 الموافق 7 أبريل سنة 2002 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم المصالح الإدارية والتقنية لخلية معالجة الاستعلام المالي؛ بحيث يلحق

1- المرجع نفسه؛ المادة 15.

2- المرجع نفسه؛ المواد من 16 إلى 20 من المرسوم التنفيذي.

مكتب التنظيم العام بمجلس خلية معالجة الاستعلام المالي؛ يسير الأمين العام تحت مراقبة رئيس الخلية المصالح الإدارية والتقنية المنظمة كما يلي¹:

- مصلحة الإدارة والوسائل: مكتب المستخدمين والتكوين؛ مكتب الميزانية والوسائل العامة.
- مصلحة التعاون والاتصال: مكتب التعاون؛ مكتب الصحافة والاتصال؛ مكتب الترجمة.
- مصلحة الإعلام والتنظيم: مكتب الإعلام الآلي والبطاقات؛ مكتب التنظيم والوثائق.

المطلب الثالث: الديوان الوطني لقمع الفساد

تم بموجب مرسوم رئاسي رقم 11-426 مؤرخ في 13 محرم عام 1433 الموافق 8 ديسمبر سنة 2011، يحدد تشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه وكيفية سيره.

1- أحكام عامة.

يهدف المرسوم إلى تحديد تشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه وكيفية سيره، ويدعى في صلب النص الديوان؛ وهو مصلحة مركزية عملياتية للشرطة القضائية، تكلف بالبحث عن الجرائم ومعاينتها في إطار مكافحة الفساد؛ ويوضع الديوان لدى الوزير المكلف بالمالية ويتمتع بالاستقلال في عمله وتسييره؛ ويحدد مقره بمدينة الجزائر؛ ويكلف في إطار المهام المنوطة به بموجب التشريع الساري المفعول، بجمع كل معلومة تسمح بالكشف عن الفساد ومكافحته ومركزه ذلك واستغلاله؛ وجمع الأدلة والقيام بتحقيقات في وقائع الفساد؛ وإحالة مرتكبيها للمثول أمام الجهة القضائية المختصة؛ وتطوير التعاون مع هيئات مكافحة الفساد وتبادل المعلومات بمناسبة التحقيقات الجارية؛ واقتراح كل إجراء من شأنه المحافظة على حسن سير التحريات التي يتولاها على السلطات المختصة. (المواد من 01 إلى 05 من المرسوم)

2- التشكيلة

يتشكل الديوان من ضباط وأعوان الشرطة القضائية التابعة لوزارة الدفاع الوطني؛ وضباط وأعوان الشرطة القضائية التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية؛ وأعوان عموميين ذوي كفاءات في مجال مكافحة الفساد؛ ومستخدمون للدعم التقني والإداري؛ ويخضعون للأحكام التشريعية والتنظيمية والقانونية الأساسية

1-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1425 الموافق أول فبراير 2005، المتضمن تنظيم المصالح الإدارية والتقنية لخلية معالجة الاستعلام المالي؛ ج ر مؤرخة في 06 فبراير؛ العدد 10؛ سنة 2005؛ المواد من 01 إلى 03.

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

المطبقة عليهم؛ ويحدد عددهم بموجب قرار مشترك بين وزير المالية والوزير المعني (يتشكل من عشرة ضباط وأعاون الشرطة القضائية من الدرك الوطني ومثلهم من الأمن الوطني معينين بموجب مرسوم؛ ويمكن الديوان أن يستعين بكل خبير أو مكتب استشاري أو مؤسسة ذات كفاءات أكيدة في مجال مكافحة الفساد.¹

3- التنظيم

يسير الديوان مدير عام يعين بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح من وزير المالية، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها؛ ويتكون الديوان من ديوان؛ ومديرية للتحريات؛ ومديرية للإدارة العامة توضع تحت سلطة المدير العام؛ وتنظم مديرياته في مديريات فرعية يحدد عددها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية؛ ويساعد رئيس الديوان خمسة (5) مديري دراسات؛ وتعتبر وظائف المدير العام؛ ورئيس الديوان؛ ومديري الدراسات؛ والمديرين؛ ونواب المديرين وظائف عليا في الدولة، وتصنف وتدفع مرتباتها على التوالي، استنادا إلى الوظائف العليا في الدولة، للأمين العام والمدير العام والمديرين ونواب المديرين على مستوى الإدارة المركزية في الوزارة.²

يكلف المدير العام للديوان بإعداد برنامج عمله؛ ووضع حيز التنفيذ وإعداد مشروع التنظيم الداخلي له ونظامه الداخلي؛ والسهر على حسن سيره وتنسيق نشاط هيكله؛ وتطوير التعاون وتبادل المعلومات وطنيا ودوليا؛ وممارسة السلطة الهرمية على جميع مستخدميه؛ وإعداد التقرير السنوي عن نشاطاته؛ والذي يوجهه إلى وزير المالية؛ ويكلف رئيس الديوان تحت سلطة المدير العام بتنشيط عمل مختلف هيكله ومتابعته؛ وتكلف مديرية التحريات بالأبحاث والتحقيقات في مجال جرائم الفساد؛ وتكلف مديرية الإدارة العامة بتسيير مستخدميه؛ ووسائله المالية والمادية؛ ويحدد التنظيم الداخلي له بقرار من وزير المالية.³

4- كفاءات السير

يعمل ضباط وأعاون الشرطة القضائية التابعون للديوان أثناء ممارسة مهامهم طبقا للقواعد المنصوص عليها في قانون الإجراءات الجزائية وأحكام القانون رقم 06-01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006؛ مستعملين كل الوسائل المنصوص عليها في التشريع الساري المفعول من أجل استجماع المعلومات المتصلة بمهامهم؛ ويؤهل الديوان للاستعانة عند الضرورة بمساهمة ضباط الشرطة القضائية أو أعاون الشرطة القضائية التابعين لمصالح الشرطة القضائية الأخرى؛ ويتعين في كل الحالات إعلام وكيل

1- المرسوم الرئاسي رقم 426/11 المؤرخ في 13 محرم عام 1433 الموافق 8 ديسمبر سنة 2011، المحدد لتشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه وكفاءات سيره؛ ج ر مؤرخة في 14 ديسمبر؛ العدد 68؛ سنة 2011 المواد من 06 إلى 09.

2- المرجع نفسه؛ المواد من 10 إلى 13.

3- المرجع نفسه؛ المواد من 15 إلى 18.

الجمهورية لدى المحكمة مسبقاً بعمليات الشرطة القضائية التي تجري في دائرة اختصاصه؛ ويتعين عليهم عند المشاركة في نفس التحقيق أن التعاون باستمرار في مصلحة العدالة، وتبادل الوسائل المشتركة الموضوعة تحت تصرفهم؛ والإشارة في إجراءاتهم إلى المساهمة التي تلقاها كل منهم في سير التحقيق؛ ويمكن للديوان، بعد إعلام وكيل الجمهورية المختص بذلك مسبقاً أن يوحي السلطة الهرمية باتخاذ كل إجراء إداري تحفظي عندما يكون عون عمومي موضع شبهة في وقائع تتعلق بالفساد¹.

5- أحكام مالية

يعد المدير العام ميزانية الديوان ويعرضها على موافقة وزير المالية؛ ويعد المدير العام الأمر الثانوي بصرف ميزانيته؛ ويستفيد المستخدمون الموضوعون تحت تصرف الديوان علاوة على المرتب الذي يتقاضونه من المؤسسة أو الإدارة الأصلية من تعويضات على حساب ميزانية الديوان تحدد بموجب نص خاص².

1- المرجع نفسه؛ المواد من 19 إلى 22.

2- المرجع نفسه؛ المواد من 23 إلى 25.

المبحث الثالث: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

المطلب الأول: الفكرة؛ التحضير؛ والأهمية

1- البذرة في إنشاء ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

تبلورت فكرة إعداد الميثاق عقب الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات في الجزائر؛ والذي عقد بجامعة تلمسان؛ ويعد الأول من نوعه في الجزائر سنة 2007؛ والذي تم بموافقة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية؛ وذلك من قبل جمعية حلقة العلم والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات؛ وبمشاركة مجموعة من المؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر كمؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنتدى الدولي لحوكمة الشركات.

وقد تم تشكيل فريق عمل في شهر نوفمبر 2007 تحت مسمى (GOAL08) أي "فريق عمل حوكمة الشركات بالجزائر سنة 2008"؛ ويعتبر الميثاق ثمرة الجهود المبذولة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008؛ مستلهما بنوده من مبادئ الحوكمة المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لسنة 2004؛ وقد تم نشر الميثاق المتعلق بالحوكمة والخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2009؛ ويقع في حوالي 100 صفحة (50 صفحة في النسخة الفرنسية)؛ مقسما إلى ثلاث أجزاء؛ يسبقها عرض لمعاني المختصرات المستعملة في الميثاق؛ تشكر وعرض لفريق العمل المنجز له؛ توطئة؛ تمهيد؛ وأخيرا عرض عام حول حوكمة الشركة.

2- مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية وجود ميثاق الحوكمة:

بالنسبة للجزء الأول؛ فقد ركز على توضيح أهمية وجود ميثاق لحوكمة الشركات في الجزائر؛ من خلال الإشارة للظرف الجزائري والطاقت الكامنة الكبيرة بالاقتصاد الجزائري؛ والمؤسسات الشريكة المعنية بتطبيق الميثاق؛ والتي استثنى منها الميثاق؛ المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وركز على المؤسسات المساهمة في البورصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة؛ بالنظر لمساهمتها المتزايدة في الناتج الداخلي الخام وتوفير مناصب الشغل؛ كما فصل الميثاق في خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة؛ المتمثلة في الطابع العائلي للملكية والإدارة وقلة الاستعانة بالخبرة الخارجية؛ والطبيعة القانونية التي تفضل صيغة المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة؛ و مشاكل البقاء والاستمرارية.

فصل الميثاق في العنصر الثالث من الجزء الأول؛ المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحول دون استمرارها؛ ووضح تحديات النمو التي تواجهها؛ والحوكمة والملاحم الكبيرة للمؤسسات

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

الجزائرية؛ والذي قسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث أقسام؛ مؤسسات عائلية في جيلها الأول تمثل الأغلبية؛ لديها صعوبات كبيرة في البقاء والاستمرارية التي تقتضي تبني بنود الميثاق مع الحرص على إجراء التعديلات الملائمة؛ ومؤسسات عائلية في جيلها الثاني تمثل الأقلية؛ استطاعت الصمود وتوسعي للنمو والتوسع؛ ومؤسسات ذات أسهم بعدد محدود جدا.

3- مشاكل الحوكمة المتعلقة بالمؤسسة الجزائرية:

تطرق الميثاق في العنصر الرابع إلى مشاكل الحوكمة المتعلقة بالمؤسسة الجزائرية؛ وقسمها إلى عامة و خاصة؛ حيث لخص الميثاق المشاكل العامة لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

جدول (02-06-01): المشاكل العامة لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجيلين الأول والثاني:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من صعوبات البقاء (الجيل الأول)	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات النمو (الجيل الثاني)
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيريون؛ ما يولد حالة خلط بين الوضعين؛ وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.
الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة
حالات الانتقال والخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة؛ غير متوقعة عادة؛ وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها إلى الخطر
التناسق بين الإستراتيجية ومصلحة المؤسسة	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوما بعد يوم

المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر؛

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

وفيما يتعلق بالمشاكل الخاصة لحوكمة المؤسسة فتمحورت حول مجموعة من الأسئلة أو الإشكاليات؛
بمحملها في ما يلي:

- كيف يمكن تحسين علاقة المؤسسة بالبنك؟ بالنظر لصعوبة الحصول على القروض وضعف رأس مال المؤسسات وحساباتها السابقة والمتوقعة؛ وتهتم قواعد الحوكمة بصحة حسابات وشفافية المؤسسة للبنك.
- كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية؟ كثير من الحذر ومخاوف من فقدان السيطرة والحق في مراقبة الإدارة؛ وغياب الثقة؛ يمنع ذلك في الجزائر؛ ويسعى الميثاق عبر وضع بنود تضمن حقوق كل الأطراف لتلافي ذلك.
- كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية؟ من خلال شفافية ونزاهة الحسابات في مقابل الدعم الذي تتلقاه المؤسسات كالإعفاءات والتخفيضات والتحفيز للاستثمار.
- كيف يمكن توضيح العلاقة بين المساهمين؟ في ظل النزاع الذي يطفوا إلى السطح خلال اجتماعات الجمعية العمومية؛ وتحديد هذه القواعد التي تحكم علاقات المساهمين؛ وواجباتهم وحقوقهم والالتزام بها.
- كيف يمكن توضيح العلاقة بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين؟ قبول التنفيذيين من غير العائلة وضعية جديدة في العديد من المؤسسات؛ تطرح إشكاليات الثقة والامتياز والأجر والاستقرار الوظيفي ويحرص الميثاق على توضيح العلاقات؛ وتحديد الهيئات المنظمة لها كمجلس الإدارة أو المراقبة وغيرها.
- كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي؟ بالنظر لتميع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه؛ ما يخلق أزمات بين التنفيذيين والمساهمين؛ وتبني قواعد الحوكمة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية؛ خاصة بوضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط للصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف.
- كيف نعالج مشاكل انتقال الاستخلاف؟ لا تستطيع غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة لأسباب منها؛ عدم استعداد الورثة؛ غموض وضعية الأملاك؛ غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركيز السلطات. لمعالجة هذا الأمر؛ وجب القيام بجملة من الإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة؛ والتي تشمل إدماج وتحسيس المالكين للمؤسسة من الجيل الثاني بالمسؤولية بصفة تدريجية؛ وتوقع إجراءات الاستخلاف كالحفاظ على أملاك المؤسسة؛ واستدامة الهياكل التنفيذية العملية؛ والإستراتيجية عبر إدخال كفاءات من خارج العائلة؛ وتحديد إجراءات تنازل العائلة من خارج نواة العائلة.

4- المعايير الأساسية للحكم الرشيد

أما ما يتعلق بالجزء الثاني من الميثاق؛ والذي ركز على التعرف على المعايير الأساسية للحكم الرشيد والتي تركز في أربع معايير هي:

- **الإنصاف:** توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة (أصحاب المصالح)؛ والامتيازات؛ والالتزامات المرتبطة بها؛ بطريقة منصفة.
- **الشفافية:** هذه الحقوق والواجبات والصلاحيات والمسؤوليات الناجمة عنها ينبغي أن تكون واضحة و جلية للجميع.
- **المسؤولية:** مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.
- **التبعية:** كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة به.

معايير حوكمة الشركات تغطي أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين؛ وهي موجهة لجميع أنواع الأشكال القانونية للمؤسسة؛ وقد فصل الميثاق في الصفحتين 28 و 29 منه لذلك؛ من خلال التفريق بين التنظيمات الأكثر استعمالاً للشركة؛ وهي المؤسسة ذات الأسهم والشركات ذات المسؤولية الوحيدة.

5- ضمان حقوق المساهمين وممارستهم للصلاحيات:

في العنصر الأول من الجزء الثاني؛ والذي يخص الأطراف الفاعلين (أصحاب المصالح) الداخليين من المساهمين؛ الإداريين؛ والمديرين التنفيذيين وعلاقتهم المتبادلة ضمن الهيئات المختصة المتمثلة في الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرية العامة.

في ما يتعلق بالجمعية العمومية للمساهمين؛ فقد تطرق الميثاق إلى الحقوق الأولية للمساهمين والحوكمة؛ والمتمثلة في المشاركة في تقسيم أرباح المؤسسة؛ والذي يجب أن يكون شفافاً ونزيهاً؛ وتسجيل السندات المالية للمؤسسة بطريقة فعالة؛ وإمكانية التنازل؛ أو تحويل السندات بطريقة عقلانية؛ والمشاركة والتصويت في الجمعية العمومية للمساهمين؛ وما يقتضيه الأمر من المعلومات اللازمة لممارسة الحقوق في الوقت المناسب؛ وبالشكل الملائم؛ والمتعلقة بجدول الأعمال والقرارات الواجب اتخاذها؛ وترجم هذه الحقوق بالامتيازات التي يمارسونها في إطار جمعيتهم العامة. وقد تم الميثاق أمثلة عن القرارات التي هي من صلاحيات الجمعية العمومية للمساهمين ومنها المصادقة على النظرة الإستراتيجية والقيم الخاصة للمؤسسة؛ والمصادقة على الأهداف في مجال التطوير والنتائج وأخذ المخاطر؛ والتحديد وبوضوح للسلطات المفوضة وسقف الالتزامات المالية المسموحة؛ واختيار محافظ الحسابات والمدققين الخارجيين؛ والمصادقة على الحسابات السنوية؛ وتوزيع النتائج وتحديد حصة الأرباح القابلة للتوزيع؛ وتعديل القوانين الأساسية للمؤسسة؛ وفتح رأس المال عن طريق إصدار

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

أسهم جديدة؛ وتعديل هيكل رأس المال؛ وإجراءات المعاملة الخاصة والعمليات ذات التأثير وغير القابل للمراجعة كنقل الأصول بالتنازل عن المؤسسة؛ وتعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

يمكن إتمام وتعديل وتحديد الحقوق والامتيازات الخاصة بالمساهمين المنصوص وعليها في القانون الأساسي للمؤسسة؛ عبر "اتفاقية تفاهم"؛ لمعالجة القضايا العالقة؛ وفي حالة وجود تعاقد بين أطراف من المساهمين فقط؛ يجب إخطار الجمعية العمومية به.

فيما بعد؛ يركز الميثاق على تقديم توصيات تسمح للمساهمين بممارسة صلاحياتهم كاملة؛ وتحقيقا لهذه الغاية يجب على كل مساهم الحصول على المعلومات المتعلقة بانعقاد الجمعية العمومية: التواريخ؛ الأماكن؛ جدول الأعمال؛ الوثائق الكاملة والملائمة التي تسمح بتوضيح مشاريع القرارات التي سيصادق عليها؛ وإدلائهم بأرائهم في ما يتعلق بجدول الأعمال والانتخاب والترشيح للانتخابات إن اقتضى الأمر؛ وطرح أسئلة على أعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمسائل المتعلقة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من قبل المدققين الخارجيين (مراقبة الحسابات)؛ واقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعيات العمومية واقتراح القرارات المنبثقة عن ذلك؛ ويجب أن يحافظ النظام الداخلي والإجراءات المتعلقة بالجمعيات العمومية على إدماج مبادئ الحوكمة للمؤسسة؛ قصد ضمان معاملة متساوية بين جميع المساهمين.

يوصي الميثاق؛ بأن يتم تقييم نتائج السنة المالية وتوزيع الأرباح سنويا عبر الجمعية العامة؛ تبعا لاقتراح معلل من مجلس الإدارة؛ الذي يقدم رؤيته الإستراتيجية في ما يخص التسيير المالي والاستثمار؛ والالتزامات التنظيمية؛ وأحكام النظام الجبائي؛ مع ضمان التنسيق بين الإستراتيجية وسياسة توزيع الأرباح السنوية؛ ويقدم الميثاق بعض المقترحات لضمان التناسق في ذلك؛ بوجود شرطين هما تقديم حصة أرباح كافية للمساهمين مقابل استثمارهم في المؤسسة؛ والحفاظ على مستوى ملائم من الاستثمارات من أجل تحقيق نتائج إيجابية في المستقبل؛ وعليه؛ يقترح الميثاق طرح مجموعة من الأسئلة التي توضح سياسة التوزيع وهي:

- ما هي أدنى حصة من الأرباح يمكن للمساهمين قبولها في الوقت الحاضر؛ وما هي الحصة التي يرغبون في إعادة استثمارها في المؤسسة تحسبا لتوزيع أرباح مستقبلي؟
- هل تعطي أنشطة المؤسسة؛ حسب وجهة نظر المساهمين؛ مردودا كافيا يبرر موافقة هؤلاء على إعادة استثمار جزء من الأرباح في المؤسسة؟
- هل إستراتيجية تطور المؤسسة واضحة بما فيه الكفاية حتى يثق المساهمون في مردود استثمارهم المستقبلي؟

المطلب الثاني: الدور المحوري لمجلس الإدارة في تفعيل الرقابة

1- مجلس الإدارة والرقابة فعالة:

في الشق الثاني من العنصر الأول ضمن الجزء الثاني من الميثاق؛ تم الحديث عن مجلس الإدارة ومهامه والدور القيادي والرقابي الذي يمارسه؛ ومبادئه؛ واللجان المتخصصة الموضوعة لديه؛ وتشكيلته وأجر أعضائه؛ ففي ما يتعلق بالمجلس؛ يعين إدارته من قبل الجمعية العمومية؛ وتلخص مهامه في قيادة إستراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها؛ حسب القانون الأساسي للمؤسسة عبر اللوائح التي تحددها الجمعية العمومية للمساهمين؛ ويقدم الميثاق رؤيته لمهام المجلس المتعلقة بقيادة المؤسسة والحوكمة؛ والتي يمكن تلخيصها في الدول التالي:

جدول (02-06-02): مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الراشد

مهام القيادة	مبادئ الحوكمة المتعلقة بقيادة المؤسسة
ضرورة وضع إستراتيجية متوسطة المدى للمؤسسة وضمان ترجمتها في برامج ومشاريع بميزانيات.	وضع الإستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصالح المؤسسة؛ وشرحها عبر وضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام؛ وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر.
توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم	تحديد معايير انتقائهم ونظم تقييم شفافية لأدائهم و تقدير خطط لاستخلافهم.
تحديد رواتب الفريق التنفيذي والإداريين	تلائم الرواتب مع مصلحة المؤسسة على المدى الطويل و مصلحة مساهمها.
ضمان التأكد من تعيين وتجديد وانتخاب الإداريين	السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة
ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفق القانون	-توقع تضارب المصالح التي قد تنشأ فيما بعد بين الفريق التنفيذي و الإداريين و المساهمين ومعالجتها؛ -توقع مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة والاختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة (أصحاب المصالح) والقضاء عليها. -السهر على إدخال ميكانيزمات الوقاية من الأخطار.

المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 36.

2- مهام مجلس الإدارة؛ ومبادئ عمله

أما ما يتعلق بمهام الرقابة؛ فيشدد الميثاق على ضرورة وجود أجهزة رقابية؛ لاسيما جهاز تسيير المخاطر والرقابة المالية والعملية؛ وتوظيف مراقب حسابات يتولى المراقبة القانونية بكل استقلالية بالتنسيق مع مجلس الإدارة؛ الذي يمكنه طلب الخبرة اللازمة في بعض القضايا القانونية مثلا؛ ويمكنه أن يكون لجنة مشورة من الإداريين؛ للمساعدة على المراقبة المالية للمؤسسة؛ وتوجيه اتخاذ القرارات بها؛ ويقدم الميثاق رؤيتهم لمهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادئ الحكم الراشد من خلال الجدول التالي:

جدول (02-06-03): مهام مجلس الإدارة المتعلقة بمراقبة المؤسسة والحكم الراشد

مهام الرقابة	مبادئ الحوكمة المتعلقة بمراقبة المؤسسة
مراقبة مدى تنفيذ البرامج و المشاريع والميزانيات وتقييم نتائجها	التأكد من سلامة نظم المعلومات لاسيما نظام المحاسبة؛ والتأكد من الاستقلالية التامة وعدم تحيز محافظ الحسابات في مراجعتها؛ ووضع نظام رقابة خاص بالمؤسسة باللجوء إلى التدقيق الخارجي.
الإشراف على الفريق التنفيذي	السهر على وضع نظام تقرييري فعال وتقييم شفاف؛ والسهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات.
تنظيم أنشطة مجلس الإدارة	وضع أنشطة تنظيم وعمل مجلس الإدارة تميزه الكفاءة والشفافية؛ والسهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات.
متابعة شروط استقرار المؤسسة	مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الراشد و إجراء التغييرات؛ ومتابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال بين المؤسسة وأصحاب المصالح الخارجيين؛ والسهر لأجل التأكد من عودة المعلومة؛ وضمان كفاءة الأجهزة والمعلومات والإجراءات المتصلة بالمعلومات.

المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 37.

وفي ما يتعلق بمبادئ عمل مجلس الإدارة؛ يرى الميثاق أنها تتضمن التنفيذ الحسن لمهامه؛ وجلب حكم موضوعي ومستقل حول تسيير المؤسسة؛ والتصرف بسرعة بما يلائم مصلحة المؤسسة ومساهمتها؛ مع ضمان حسن النية والتصرف بعناية؛ والعدالة والشفافية والمعايير الأخلاقية العالية.

يرى الميثاق ضرورة توفر ثلاث شروط ليتمكن المجلس من القيام بعمله على أكمل وجه؛ وهي:

- أن على الإداريين واجب القيام المهام الموكلة لهم بتفاني؛
- أن يكون بوسعهم الوصول إلى المعلومة الدقيقة و الحاسمة في الوقت المناسب؛
- ينبغي أن يتمتعوا بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم.

3- لجان مجلس الإدارة؛ وتركيبته:

وفيما يخص تشكيل اللجان المتخصصة الموضوعة لدى مجلس الإدارة؛ يرى الميثاق أن الأمر يعود لتقدير المجلس؛ لتنوير الإداريين ومساعدته في اتخاذ القرارات؛ فيمكنه أن ينشئ حسب الميثاق؛ لجنة متخصصة في الإشراف على عملية تدقيق الحسابات والمراقبة المالية للمؤسسة؛ والتفكير حول إستراتيجيتها؛ واختيار و تحديد مرتبات الإطارات المسيرة؛ ويرى الميثاق أن اختصاص اللجان ودورها استشاري فقط؛ ولا تحل محل المجلس أو تؤثر على إجماعه؛ وله أن يحدّد جدية إنشائها؛ وفي حال تم ذلك؛ يبلغ المساهمون رسمياً؛ وتحدد مهامها وتشكيلتها و إجراءات عملها بكل وضوح.

أما ما يتعلق بتركيبة مجلس الإدارة؛ فيوصي الميثاق بضرورة تواجد الإداريين الخارجيين؛ لضمان الخبرة والمهارة والاستقلالية؛ كما يمكن أن يضم المجلس حسب كل من المساهمين ومسيري المؤسسة أيضاً؛ والذين يتصرفون داخل المجلس كإداريين؛ حتى ولو كانوا ملاكاً للمؤسسة؛ ويعرّف الميثاق الاستقلالية بانتفاء العلاقة بينهم؛ وبين الفريق التنفيذي أو المساهمين.

يررّ الميثاق التوصية بوجود الإداريين الخارجيين ضمن أعضاء مجلس الإدارة؛ بضمان الموضوعية وعدم التحيز فيما يتعلق بالمسائل التي تتداخل فيها المصالح الخاصة بالعامّة؛ ويقيد الفريق التنفيذي ويحثه على مزيد من الانضباط والمسؤولية فيما يتعلق بجلب وتحويل المعلومة؛ وتفضيل التسيير الهادئ والواضح في حالة الأزمات والنزاعات؛ باتخاذ أحكام مخففة ووجود فرص للوساطة؛ وبصفة خاصة؛ بضم الإداريين الخارجيين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وذلك لمساهمتهم الفعالة؛ وكفاءتهم واستقلاليتهم والسلطة المعنوية التي يمارسونها؛ فالإداريون الخارجيون أعضاء كاملو العضوية بالمجلس؛ لهم حق الاجتماع والتداول.

بالنسبة لأجور الإداريين؛ المحدد من قبل الجمعية العمومية بضبط مبلغه وهيكله (التقدير وبدل الحضور)؛ والذي يجب أن يكون مرتفعاً بما فيه الكفاية لجلب والإبقاء وتحفيز الإداريين الذين يستجيبون للتخصص المرغوب؛ وبصفة عامة؛ يتقاضى الإداريون نفس الأجور ما عدى ما يتقاضاه بعضهم بصفتهم مساهمين أو تنفيذيين؛ حيث لا يراعى في حساب أجرهم بالمجلس؛ كل ما له علاقة بسياسة عوائد الأسهم للمساهمين و الأجور والعلاوات المرتبطة بالأداء من طرف الإطارات المسيرة. الاختلاف المحتمل في أجور الإداريين بالمجلس ناجم عن اختلاف المهام؛ والمشاركة في اللجان المتخصصة؛ ويقترح الميثاق ضرورة تحديد المنح والتعويضات المستحقة بمناسبة قيام الإداريين بتأدية مهامهم بوضوح ودقة؛ دون تمويه أو تضليل.

4- المدير التنفيذي والمديرية:

في الشق الثالث من العنصر الأول من الجزء الثاني من الميثاق؛ تم التطرق للمديرية أو الفريق التنفيذي؛ ودورها ومهامها والواجبات المنوطة بها؛ وتركيبتها وأجرها وتقييمها؛ حيث يختار مجلس الإدارة المديرية ويشرف عليها؛ والأجور والأهداف المقررة من طرف المديرية تكون متناسقة مع مصلحة المؤسسة؛ وإمكاناتها؛ وقيمها؛ وتتضمن الحصول على السلطة الكافية لذلك؛ مع إشراف المجلس على العملية؛ وتتضمن مديرية المؤسسة فريقا تنفيذيا يقوده مدير تنفيذي عام (PDG) يتحمل المسؤولية ويساعده إطارات تنفيذية يشكلونها.

يقدم الميثاق تصوره لجملة من المهام المنوطة بالمديرية التنفيذية نذكر منها؛ إعداد واقتراح إستراتيجية المؤسسة؛ وعرضها على مجلس الإدارة؛ وتنفيذ هذه الإستراتيجية بعد اعتمادها؛ في شكل مخططات سنوية؛ وميزانيات معتمدة؛ وضمن الإشراف والرقابة على طرق تسيير المؤسسة؛ وتقديم تقرير لمجلس الإدارة بالنتائج المحققة؛ مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة؛ وتزويد مجلس الإدارة بالمعلومة التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة؛ وكما سبق وذكرنا تعين المديرية من قبل المجلس باقتراح من أحد لجانه؛ يمكن أن تتشكل من المساهمين والإداريين والمسيرين الخارجيين؛ ويقصد بالمسير الخارجي حسب الميثاق؛ كل عضو من المديرية ليس بمساهم أو إداري؛ يوظف أساسا من أجل كفاءته في ميدان التسيير ودرابته المهنية.

بالنسبة لنظام الأجور يراعى فيه الموازنة بين مصلحة المديرية والمؤسسة؛ واعتماد معايير تقييم قائمة على معايير وشروط متفق عليها؛ ويتم التفاوض على أجور أعضاء المديرية والتعاقد عليها مع مجلس الإدارة؛ باقتراح من لجنة الأجور المنشأة لهذا الغرض؛ ويمكن أن يطالب مجلس الإدارة بطلب مساعدة تقنية في مهمة التقييم؛ سواء من طرف لجنة مكونة من أعضائه؛ أو اللجوء إلى خبراء خارجيين.

5- إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح:

في العنصر الثاني من الجزء الثاني؛ والمتعلقة بعلاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلة (أصحاب المصالح)؛ وهم السلطات العمومية والموردون والزبائن والمنافسون والبنوك والمستخدمين؛ وقد قدم الميثاق التوصيات الواجب تنفيذها لتحسين علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح الخارجيين وتوسيع جاذبيتها تجاههم.

• **التوصيات تجاه السلطات العمومية:** بضرورة احترام المؤسسة للقانون؛ خاصة ما يتعلق بقوانين العمل والضرائب وحماية البيئة؛ ومتابعة التطورات للنصوص القانونية؛ وتنفيذ الالتزامات؛ وهذا التشدد يأتي في مقابل إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة لها من طرف الدولة.

• **التوصيات تجاه البنوك والهيئات المالية الأخرى:** يوصي الميثاق بالتأسيس لعلاقة ثقة دائمة مع ممثلي الهيئات المالية؛ بإرسال وفي الوقت المناسب للمعلومات الكاملة والصحيحة للوضع المالي والسابقة والحالية

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

التقديرية للمؤسسة؛ ما يقتضي وجود محاسبة دقيقة؛ وبناء الثقة مع المقرضين؛ بعدم الخلط بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأموال الخاصة للمساهمين؛ لاسيما للشركات العائلية الصغيرة.

• **التوصيات تجاه الموردين:** يعتبرون الدائنين الأوائل وحجر الزاوية للإنتاج؛ ولذلك يجب اختيارهم بعناية؛ لضمان السير الحسن للمؤسسة.

• **التوصيات تجاه الزبائن:** بأن تبني المؤسسة وتنمي علاقة صادقة وأخلاقية مع زبائنها؛ وذلك في إطار الاحترام لمبدأ الربح للجميع؛ واحترام القواعد والقوانين حيز التنفيذ؛ خاصة في ظل المنافسة الشديدة.

• **التوصيات تجاه العمال:** بأن تقوم المؤسسة بتحفيزهم وإدماجهم؛ ووضع نظام أجور يعتمد على الاستحقاق والكفاءة؛ إضافة إلى الإصغاء والمعاملة العادلة؛ والاعتماد على التكوين؛ والتزام المؤسسة بالتزاماتها الاجتماعية.

• **التوصيات تجاه المنافسين:** لا تقتصر التنافس على حصص السوق؛ بل تتعداه إلى التموين وتشغيل الكفاءات التقنية والتنفيذية؛ وتمثيل علامة المنتج أمام الغير؛ وعليه؛ فالعلاقة مع المنافسين مقيدة باحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين؛ فهم مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة؛ كالمنافسة غير الشرعية؛ والمسائل المتعلقة بأخلاقيات المهنة؛ والمشاركة في الحوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط.

المطلب الثالث: نشر المعلومات؛ ونقل الملكية؛ والملحقات

1- التوعية ونشر المعلومة المالية

العنصر الثالث من الجزء الثاني من الميثاق؛ يتطرق لقضايا التوعية ونشر المعلومات؛ عبر الالتزامات القانونية؛ والخطوات الطوعية؛ والمعلومات المالية؛ حيث ينص القانون على نشر الوضعية السنوية للمؤسسة؛ خاصة الشركات المدرجة في البورصة؛ فهي مطالبة بنشر حالتها المالية كل ثلاثي؛ وكل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة؛ كما أنّ المؤسسة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة (المؤسسات المالية؛ الموردون؛ الزبائن؛ العمال) في إطار الالتزامات التعاقدية؛ أو بنية إبداء الشفافية الطوعية.

حيث ينص الميثاق "يحدد مجلس الإدارة سياسة واضحة لنشر وتوزيع المعلومة متناسقة والقانون و الالتزامات التعاقدية وسياسة العلاقة مع الأطراف الفاعلة المعتمدين؛ إن سياسة نشر المعلومة يجب أن تدقق في نوع المعلومة القابلة للنشر؛ والتي تعتبر سرية أو للنشر المضيق؛ كما تحدد رزمة النشرات واللوائح التي تستعمل في كل حالة.¹

1- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 46.

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

أما ما يتعلق بالمعلومة المالية؛ فيطالب الميثاق؛ بأن تقدم المؤسسة المعلومة المالية الكاملة و الصحيحة في الوقت المناسب؛ والتي قد يطلبها الشركاء المليون؛ ما يوجب وجود تحكم في محاسبة المؤسسة الذي لا تزال تعاني منه الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما يشير الميثاق لتحدي تبني المؤسسات لمعايير المحاسبة والمعايير الدولية للمحاسبة والمعايير الدولية للإبلاغ المالي؛ ما يستلزم اللجوء للمساعدة التقنية الخارجية لأجل اعتماد المعايير الجديدة لمحاسبة الشركات؛ والتّحيين الدوري لمخطّط الأعمال؛ لما يحتويه على بيانات مالية تطلعية أو إستشرافية؛ تسمح بتحديد الهيكل المالي للمؤسسة وصحتها المالية في المدى المتوسط.

2- خيارات انتقال ملكية المؤسسة:

العنصر الرابع من الجزء الثاني للميثاق؛ يتطرق لموضوع انتقال ملكية المؤسسة؛ والخيارات الأربعة لانتقالها وهي:

- **الاستخلاف العائلي:** كأن يضمن أحد الأبناء المدجين سابقا في التسيير استخلاف مؤسسها.
- **البيع للغير:** بالتنازل عنها للغير ضمن شروط معينة.
- **المراقبة العائلية:** يوكل تسيير المؤسسة إلى مدير خارجي؛ ويراقب من طرف مجلس عائلي؛ والذي يعمل بمثابة مجلس إدارة؛
- **التسيير العائلي:** يتم التسيير من قبل فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.

على المؤسسة أن تجد الصيغة المناسبة التي تضمن بها نقل الخلافة باستقرار كامل؛ وذلك بتوقع الاستخلاف وعدم انتظاره؛ بإعداد المستخلف مسبقا؛ ونلمس في المؤسسة العائلية تفضيلها للخلافة العائلية؛ التي تتيح لأبناء المؤسس فرصة للازدهار والمحافظة على دوام تقاليد الأسرة؛ والسماح للخلف بكسب المال؛ والبقاء على اتصال بالمؤسسة وممارسة النفوذ؛ وتطوير أنشطة المؤسسة؛ وتحفيز الموظفين والاستفادة من الامتيازات الضريبية المتوقعة؛ فالمؤسسات التي لا تحضر المستخلف قد تضطر لبيع المؤسسة لطرف خارجي؛ ويرى الميثاق أنّ احترام بعض المبادئ في مجال نقل الخلافة يشكل الضمان لنجاحها ويقترح في هذا الصدد اعتماد نهج احترافية المعايير بتبني مصلحة المؤسسة كمعيار مرجعي؛ وإتباع مخطّط دقيق؛ والإسراع في تبني جهود الاتصال مع أفراد الأسرة المعنيين والأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين؛ وتكليف مجلس الإدارة و رئيسه على وجه الخصوص بتسيير إجراءات هذه العملية؛ وإعطاء دور مهم لمجلس الإدارة في تقييم المرشحين للخلافة؛ والتأكد من أن المستخلف يتوفر على دعم من محيط العائلة؛ وبالمعنى الواسع؛ على موافقة المساهمين من أجل تعيينه.

3- الملاحق:

يضم ميثاق الحكم الراشد في الجزائر علاوة على ما سبق ثمانية ملحقات؛ يمكن إجمالها في ما يلي:

• الملحق الأول ما هي المؤسسة؟

والذي تطرق لتعريف مبسّط للمؤسسة والمقولة؛ وعلاقتها بالمهنة؛ تحمل نوعاً من المخاطرة المحسوبة؛ والتطرق لطريقة اشتغالها؛ ومسؤولياتها البيئية والاجتماعية.

• الملحق الثاني: عناصر الأفكار حول حوكمة المؤسسة:

تم التطرق فيه للأطراف الشريكة الداخلية وهيئاتها الخاصة كالجمعية العمومية؛ ومجلس الإدارة؛ والفريق التنفيذي؛ والأطراف الشريكة الخارجية؛ في تذكير بما تمّ الحديث عنه سابقاً؛ والمواضيع المدقّقة في سياق حوكمة المؤسسة؛ المتمثلة في العلاقات بين الأطراف الشريكة؛ وصحة النتائج المتحصل عليها من قبل المؤسسة؛ وحالات نقل الملكية والخلافة؛ والتناسق بين الإستراتيجية ومصالح المؤسسة؛ والمبادئ الأساسية للحوكمة.

• الملحق الثالث: الحوكمة والمؤسسة العائلية:

بالتطرق لمرحلة نمو المؤسسة العائلية؛ ومميزات الحوكمة في كل مرحلة؛ ومشاكل التسيير في كل مرحلة؛ وتوصيات الحوكمة؛ وآليات التسيير في كل مرحلة.

• الملحق الرابع: التقييم الذاتي لطرق إدارة وتسيير المؤسسة:

حيث تم تقديم استمارة تضم مجموعة من الأسئلة الفرعية في كل عنصر من العناصر التالية؛ المتعلقة بحقوق وواجبات المساهمين؛ وإدارة المؤسسة؛ والمديرية التنفيذية؛ والعلاقات مع أصحاب المصالح الخارجيين؛ وعملية الاستخلاف.

• الملحق الخامس: رؤية متعددة الأوجه حول المؤسسات الجزائرية:

بتقديم جدول تفصيلي يضم الفروقات بين مؤسسات الأشخاص ومؤسسات المساهمة؛ من حيث العدد الأدنى للمساهمين وطبيعتهم أو طبيعة الشركاء؛ ورأس المال الاجتماعي الأدنى المطلوب وطبيعة المساهمات؛ وطبيعة التجار؛ والشركاء والمساهمين؛ والإشهار القانوني ونقل الحصص الاجتماعية؛ وما يتعلق بالتسيير والإدارة؛ وطبيعة القرارات؛ والمسؤولية المدنية؛ الجنائية؛ والمالية؛ والمسؤولية نحو الدين الاجتماعي؛ ومراجع الحسابات؛ وإنهاء الشركة.

• الملحق السادس تضارب المصالح في المؤسسة:

ذات طابع اجتماعي أو شخصي أو غير ذلك؛ على الجميع محاولة تجنبها؛ ويقترح القانون مجموعة متنوعة من الحلول من خلال الوقاية عبر العقوبة الجنائية؛ الامتناع عن التصويت؛ والممنوعات والتناقضات في المصالح التي تستوجب المنع في كل نوع؛ فمعظم حوادث التسيير الداخلية تكون في المؤسسات ذات رؤوس

الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

الأموال والمؤسسات الفردية؛ كنزاعات بين المساهمين من عائلة واحدة؛ ما يشل أي قرار؛ صور أخرى من النزاع؛ هضم حقوق الأقلية المساهمة؛ ومنع المسيرين لتوزيع الأرباح لسنوات عديدة؛ وقد عدّ الميثاق صوراً من الأعمال التي قد تحدث صراعاً أو تضارباً في المصالح؛ كالحقوق الاجتماعية والمالية؛ المشاركة في الجمعيات العمومية وفي اتخاذ القرارات الجماعية؛ والحق في الحصول على الأرباح؛ والتفاوض في الأسهم والاكنتاب في رأس المال؛ تسديد القيمة الاسمية للسهم وأرباح التصفية؛ والحق في المقاضاة؛ ومن المصادر المحتملة لنزاع طرق تنظيم الجمعيات العمومية للمساهمين.

يقدم الميثاق جملة من الحلول التي تحكم تسوية النزاعات في المؤسسة؛ فالمساهمون هم المتسبب الأول في تعطيل القرارات باستعماله المححف أحياناً للحقوق في الجمعية العمومية؛ ويكون الحل بتعيين إداري مؤقت¹ من قبل القاضي أو النطق بتعسف الأغلبية² أو الأقلية³؛ كما يمكنه بطريقة استثنائية أن ينطق بحل الشركة؛ بالنظر لأسباب مؤسسة ومبررة. قبول مبادئ الحوكمة هنا؛ والتي تقتضي طرقاً أخرى كالوساطة و التحكيم؛ دون تدخل القضاء؛ خاصة لضمان سرعة الحل.

يتم تصور حل للنزاعات بصورة قبلية؛ عبر الاتفاقيات المكرسة؛ والتي أثبتت نجاعتها في الوسائل الجديدة؛ فمن الوسائل المتواجدة؛ ميثاق المساهمين؛ لبحث الحالات غير المحتملة وضبط مراقبة سير الأعمال وتشكيكة مؤسستهم؛ ووضع اتفاقيات التصويت ونقل الأسهم؛ واتفاقيات الانتخاب؛ بالتشاور قبل القيام به في الجمعيات العمومية؛ ووصولاً إلى واجب الاكنتاب لزيادة رأس المال⁴؛ أو اللجوء لبند التمثيل النسبي للإداريين؛ أو جعل فصل الإداريين أكثر سهولة؛ لوجود النص في الاتفاقية على ذلك.

الاتفاقيات المقيدة بالتنازل؛ ومشروعة سواء نصّ عليها في القانون الأساسي أو في العقود الرسمية؛ ويعاقب القاضي في حال كان أحد بنودها مخالفاً للقانون؛ التي تعد حين تأسيس الشركة لحمايتها؛ ويمكن وضع فصل للبنود غير القابلة للتصرف (كالاعتماد وحق الشفعة)؛ وفصل يتضمن البنود الناتجة عن الممارسة كبنود الأحكام المشتركة؛ ومنع الحيابة؛ وبنود اختيار شكل الأسهم.

1- معيار استثنائي؛ حيث لا يكون الإلحاح على القرار نافذاً؛ إلا بإحالتة على القاضي الاستعجالي؛ ولكن لا يستطيع هذا الأخير التدخل في الشركة؛ وإثماً هو مجرد تقنية لإظهار الحق في تعيين إداري أو وال مؤقت ويحدد مهامه.

2- يمكن مصادفة تعسف الأغلبية في مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية؛ وهي الحالة التي تكون فيها مصلحة الشركة معرضة للخطر؛ كون الشخص أو الأشخاص يبحثون فقط عن مصالحهم الشخصية عند اتخاذ القرار.

3- في حال تعسف الأقلية؛ فإنّ الحال معكوس؛ حيث يتمثل هنا في فعل سلمي يقوم به المساهمون الأقلية؛ ويعرقلون بذلك إنجاز عملية مهمة لمصلحة الشركة.

4- تنظم الزيادة في رأس المال بالمواد 687 إلى 713 من القانون التجاري الجزائري بالنسبة للشركات ذات الأسهم؛ وبالمواد من 822 إلى 827 بالنسبة لشركات المحاصة؛ وبالمواد من 822 إلى 826 بالنسبة لمجموعات الشركات

الفصل السادس:إصلاحات الحوكمة ومكافحة الفساد في الجزائر

الوسائل الجديدة:خشية حل المؤسسة؛وفي حال وجود نزاعات بين المساهمين؛وإبعاد المساهم المتمرد؛بالطرد؛الشراء القهري للأسهم؛وفي إطار المفاوضات نذكر المصالحة؛والوساطة.

• الملحق السابع استدامة المؤسسات:

بالتطرق لمخطط الاستخلاف؛وطرق الانتقال؛كالوصاية؛و الاسناد التفاضلي الودي أو القضائي لبعض الورثة على غيرهم؛إضافة إلى قضية معالجة المنازعات المتعلقة بالديون المخلفة؛وآثار العقود المبرمة من قبل الشخص المتوفى؛وتقسيم الأملاك الشائعة.

• الملحق الثامن معجم المصطلحات:

بتقديم شرح لبعض المصطلحات في الميثاق؛كتعريف المساهم أو الشريك؛الحقوق السياسية والمالية والوراثية للمساهمين؛الأرباح؛النتيجة؛والفوائد.

خلاصة:

سمح لنا هذا الفصل بالتعرف على بعض الإصلاحات المقدمة في إطار الاستجابة لفضائح الفساد وفشل الرقابة الممارسة على المديرين التنفيذيين؛ويتعلق الأمر ببعض القوانين والهيئات على غرار قانون مكافحة الفساد والوقاية منه لسنة 2006؛وتنصيب الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته؛ومعرفة التدابير المتعلقة بالتحريم والعقوبات وأساليب التحري؛والتدابير الوقائية في القطاع العام؛والتعاون الدولي؛إضافة إلى التطرق لمجلس المحاسبة كهيئة دستورية عليا لمراقبة المال العام باسم الشعب الجزائري؛وتعد من أقدم الهيئات الناشطة في المجال؛وخلية معالجة الاستعلام المالي؛والديوان الوطني لقمع الفساد.

وضمن قانون مكافحة الفساد؛لقضايا التحريم؛والمعقوبات وأساليب التحري؛والتدابير الوقائية في القطاع العام؛وفيما يتعلق بمجلس المحاسبة للأسف الشديد؛رغم أهميته الكبرى في كشف قضايا فساد قديمة وحديثة؛إلا أن صلاحياته الفعلية معطلة؛وهو ما يفسر توجيه القضاة لطلب لرئيس الجمهورية؛لرد الاعتبار له كهيئة عليا دستورية لمراقبة المال العام وكيفية تسيير النفقات حيث لم يعد بإمكان المجلس متابعة ما يجري على مستوى الوزارات؛والمديريات التنفيذية بالولايات،والبليات من العمليات المالية وصرف النفقات ؛وتساءل نقيب القضاة عن نقص التأطير؛قائلا هل بإمكان 170 قاضيا مراقبة 1541 بلدية و 48 ولاية؛وجميع الوزارات ومديرياتها الفرعية؛مطالباً برفع العد لحوالي 500 قاضي على الأقل و 1000 مدقق بدل 45 مدقق حاليا؛ومشيرا إلى تجذر رئيس المجلس نفسه في منصبه منذ 17 سنة.

فيما بعد تطرقنا لميثاق الحكم الراشد في الجزائر؛والذي يعد محاولة خجولة؛لم ترق إلى ما هو مأمول في الساحة الجزائرية؛خصوصا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير ملزمة وغير معنية بتطبيق آليات الحوكمة حتى في الدول المتقدمة بالنظر لصغر حجمها وطبيعتها العائلية التي تخفف من مشاكل نزاعات الوكالة وتكاليها؛وهو ما يوضح أن آليات مكافحة الفساد والمواثيق والإصلاحات والهيئات لم تحد من الفساد ولم تنجح في تقليل تكاليف الوكالة والاستراتيجيات الانتهازية للمديرين التنفيذيين؛وظلت حبرا على ورق؛أو لم تعالج القضايا بالسرعة و الكفاءة المطلوبة.

الخاتمة

أدى ظهور الثورة الصناعية وانتشارها في أوروبا والولايات المتحدة منتصف القرن التاسع عشر؛ إلى تزايد الحاجة إلى إنشاء المؤسسات وتوسعها من حيث الحجم؛ وظهرت صيغ جديدة للملكية؛ تختلف عن الصيغ التقليدية التي يدير فيها كل شخص أو عائلة ملكيته الخاصة؛ فظهرت البورصات العالمية؛ وانتشرت شركات الأموال ولاسيما شركات المساهمة؛ التي تطرح فيها الأسهم للاكتتاب وتتناثر فيها الملكية بين أيدي الآلاف من حملة الأسهم؛ ليختفي تدريجياً الكيان الموحد للملكية؛ وهو ما أدى بالضرورة إلى تفويض إدارة هذه الشركات إلى مجموعات متخصصة في ذلك؛ يقدمون خبراتهم ومعارفهم ورأسهم البشري في خدمة الشركة وحملة أسهمها.

الانفصال بين الملكية والإدارة؛ وكما أوضحها كل من *(Berle & Means)* "بيرل ومينز" سنة 1932 حول الشركات المائتين الأكبر في الولايات المتحدة في كتاب *المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة*؛ يؤدي بالضرورة إلى وجود ظهور وظيفة جديدة ذات أهمية كبرى؛ خاصة؛ إذا كان الانفصال بين الملكية والإدارة كبيراً جداً (الملكية المتناثرة)؛ وهي وظيفة الرقابة؛ والتي من خلالها؛ يضمن حملة الأسهم أن الفريق التنفيذي المختار لإدارة الشركة؛ يراعي مصالحهم في ذلك؛ ويتسم بالشفافية والنزاهة؛ وأنه لا يتبع إستراتيجيات انتهازية وتجدرية؛ للانتفاع من الشركة بمضرتهم أو بتقليل عوائدهم منها.

العلاقة بين من يملك ومن يدير؛ تم التطرق لها من *(Meckling & Jensen)* "جنسن و مكلين" سنة 1976؛ من خلال المقال المعنون "نظرية المنشأة: السلوك الإداري؛ تكاليف الوكالة؛ وهيكل الملكية *(Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure)*

؛ والتي عبر عنها من خلال نظرية الوكالة؛ بعلاقة وكالة؛ والتي يعرفها جنسن بأنها عقد يلجأ بموجبه شخص أو عدة أشخاص هو الأصيل أو الموكل؛ لخدمات شخص آخر هو الوكيل أو الموكل؛ للقيام باسمه بمهام وظيفة ما؛ ما يعني تفويض سلطة اتخاذ القرار لصالح هذا الأخير؛ وبسبب عدم التناظر المعلوماتي ونزاع المصالح والانتهازية والتجدرية؛ وتعدد الأعمال التسييرية واستحالة ضبطها كلية بعقد مكتوب؛ وصعوبة تقييم نجاعة أداء الفريق التنفيذي؛ تنشأ من كل ما سبق تكاليف لهذه الوكالة؛ ومن أهمها تكاليف الرقابة الممارسة على المديرين التنفيذيين.

بداية قدمنا تعريفات ومبادئ عامة للرقابة؛ باعتبارها أداة لقياس وتصحيح نجاعة الأداء مقارنة بالمعايير المعدة سلفاً؛ وبأنها عملية إدارية مستمرة؛ وتكون الرقابة مانعة أو وقائية؛ تصحيحية أو علاجية؛ داخلية أو خارجية؛ وتعتبر تغذية عكسية لعملية التخطيط وباقي العمليات الإدارية الأخرى؛ وما يهمننا بالموضوع؛ هو الرقابة على المدير التنفيذي الرئيسي وفريق الإدارة؛ فالأمر يتطلب أقصى درجات النجاح؛ نظراً لحساسية المراقب؛ فهو رأس مال بشري تخصصي؛ ولديه وصول أفضل للمعلومة؛ يستطيع حماية نفسه جيداً من الرقابة

الممارسة؛ في نفس الوقت؛ لا يجب أن تقيّد حركته وسلطته التقديرية أكثر من الحد الذي يستوجب معه شلل في قدرته على اتخاذ القرارات.

ولفهم الأسس التي قامت عليها نظرية الوكالة؛ يجب التطرق أولاً إلى النظرية النيوكلاسيكية وأوجه القصور فيها؛ والتي تشكل نقطة انطلاق لتيارات نظرية تجاوزت فرضياتها القديمة؛ فمن بين الانتقادات؛ انتقاد مبدأ العقلانية التامة وفق مفهوم الرجل الاقتصادي؛ والتي قدمه "هيربرت سيمون" الحائز على جائزة نوبل سنة 1978؛ عبر مفهوم العقلانية المحدودة؛ وفرضية المعلومة التامة والمجانبة؛ متجاهلة الواقع الذي يقول أن المحيط يتسم بعدم التأكد والغموض والخطر؛ وعليه؛ فإنّ العون الاقتصادي سيرضى بإشباع جزئي غير مثالي أكيد ومضمون أكثر من غيب قد لا يتحقق؛ وأما فرضية تعظيم الربح؛ فالعديد من الدراسات أثبتت أن المديرين التنفيذيين غير المالكين لا يعظمون الأرباح بل رقم الأعمال؛ وحجم الشركة أو الحصة السوقية لها؛ أي منفعتهم الشخصية في الواجهة والنفوذ؛ إضافة إلى انتقادات أخرى؛ كمبدأ المنافسة التامة؛ وعدم مراعاة الظواهر التسييرية والتنظيمية؛ باعتبار المؤسسة صندوقاً أسوداً.

ثم تم التطرق بعدها بكثير من التفصيل؛ لنظرية الوكالة وأقسامها وطبيعة الفصل بين الملكية والإدارة؛ وإشكالية الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية؛ والأهداف الرئيسية للتنفيذيين في السيطرة والنفوذ ومنح أنفسهم مكافآت عينية مضاعفة ورواتب وأتعاب كبيرة؛ وبملاكون سلطة تقديرية كبيرة ويتحكمون في مقدرات الشركة؛ حسب ويليامسون؛ ويفرق هذا الأخير بين ثلاث أنواع من التكاليف تسمح لهم بإشباع رغباتهم من المداخليل؛ هي مصاريف المستخدمين الإداريين؛ والأتعاب والمكافآت؛ وتكاليف الاستثمارات التقديرية؛ وتم التطرق إلى مشاكل الوكالة؛ كالانتهازية؛ فكل فرد عقلاني يبحث عن مصلحته الشخصية؛ ما يؤدي إلى عدم احترام الالتزامات التعاقدية والغش والخديعة؛ بدل إنجاز التزام مناقض لمصلحته الشخصية؛ أو يمكنه الاستفادة من الحرية الممنوحة له تعاقدياً لإدارة أعمال موكله بطريقة مناقضة لمصلحة هذا الأخير.

عدم تناظر المعلوماتي تشير لعدم صحة فرضية المعلومة التامة للنظرية النيوكلاسيكية؛ فالصفقات أكثر كلفة نظراً لعدم التأكد؛ بالنظر للتكتم المعلوماتي أو تشويه المعلومات المقدمة؛ وعليه يوجد خطر أخلاقي (*Moral hazard*)؛ ما قد يقود لعدم اتمام العقد؛ ووجود اختيار مضاد (*Adverse selection*) في هذا السياق الخاص بالمعلومة غير الكاملة؛ تركز نظرية الوكالة على تساؤلين؛ هما: كيف يمكننا تشكيل نظام حث وتحفيز يمنع الوكيل من القيام بسلوك مضر بمصالح الموكل؛ أو بصفة أدق؛ نظام يقود العون للتصرف كما لو أنه يبحث عن تعظيم دالة المنفعة للرئيس؟ وكيف نصمم؛ وبمعلومات غير كاملة؛ نظاماً للوكالة يقترب ما أمكن من الكفاية المحصلة ضمن المعلومة الكاملة عبر آليات السوق؟

تتكون تكاليف الوكالة من؛ مصاريف الرقابة والتحفيز (*Monitoring expenditures*) المرتبطة بتسيير المعلومة؛ والإشراف والمتابعة؛ الحث والتحفيز؛ ويتحملها الموكل؛ ومصاريف الالتزامات يتحملها الوكيل

(*Bonding expenditures*) لضمان التنفيذ الحسن للعقد كنشر الحسابات والتقارير؛ ومصاريف الفرصة البديلة أو الخسارة المتبقية (*Residual loss*)؛ بالمفاضلة بين التكاليف مع وجود الوكيل؛ ومع الإدارة المباشرة للموكل لشركته بنفسه؛ ولتقليل تكاليف الوكالة يقدم السوق المالي طريقته الخاصة لتقليل عدم التناظر المعلوماتي في ظل المعلومات المتاحة ومنع الغش؛ فخسارة قيمة السهم تعني أن الشركة غير مسيرة في مصلحة المالك؛ وهذا الضياع في القيمة يشكل بديلا لتكاليف الإشراف و الرقابة وبالمفاضلة بينهما يسمح السوق المالي بإرسال التحذيرات اللازمة للمدير التنفيذي للانصياع؛ ومن جانبه؛ يقدم سوق العمل؛ طريقته لتقليل تكاليف الوكالة؛ بالتواجد دون وظيفة عقب إقالة يؤثر كثيرا على سمعته؛ وفرص الرقابة المتبادلة في إطار التنافسية أو حتى من المستويات الدنيا؛ تعد وسائل مميزة لتقليل الانتهازية وتكاليف الوكالة؛ وحسب نظرية الوكالة؛ لا توجد حدود فاصلة بين الشركة والسوق؛ فالشركة عبارة عن تجمعات للعقود؛ ولا توجد علاقات سلطة مستقلة عن تلك في السوق؛ فهي بارة عن سوق خاص.

الفصل بين الملكية والإدارة يؤدي إلى ظهور الرقابة؛ وانطلاقا من ذلك يمكننا تمييز ثلاث أنواع من الشركات؛ الشركات العامة؛ والتي لا يملك فيها المديرون التنفيذيون جزءا معتبرا من رأس المال المنتشر بصفة كبيرة بين عدد كبير من المساهمين؛ حيث يوكل المساهمون مجلس الإدارة للقيام بمراقبة المديرين التنفيذيين؛ والنوع الثاني للشركات المراقبة؛ وهي الشركات المملوكة لشركات أخرى؛ غالبا ما تكون مالية؛ ورأس المال مركز وممثلو الشركة المالكة يسيطرون على مجلس الإدارة؛ ويعينون المدير التنفيذي؛ فنميز انفصالا بين الإدارة والملكية؛ وعلاقة وثيقة بين التنفيذيين والمساهمين (علاقة وكالة ثانوية)؛ وأما النوع الثالث من الشركات فهي العائلية؛ حيث يملك المدير التنفيذي؛ وهو أحد أفراد العائلة جزءا معتبرا من رأس المال؛ وعليه؛ فالفصل بين وظائف الملكية والإدارة والرقابة ضعيف؛ حتى مع وجود جزء من رأس المال بأيدي الجمهور.

فيما يتعلق بشكل مجلس الإدارة؛ نميز صيغتين؛ الأحادية لمجلس الإدارة؛ والثنائية لمجلس المديرين والمجلس الإشرافي؛ حجتان مقدمتان لتبرير اعتماد المجلس المزدوج؛ أولا هو يسمح بفصل أفضل بين وظائف التقرير والمراقبة؛ وتفادي التداخل الذي يتضمنه المجلس الواحد، وثانيا في التجربة الألمانية، الصيغة تسمح بوضع التسيير المشترك من خلال الاحتفاظ بولوج الأجراء في مجلس الرقابة؛ فيما يرى (*Fama & Jensen*) "فاما و جنسن" أن خطر نظام المجلس الإشرافي يمكن أن يصدر عن إبطال المتابعة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين داخل المجلس، الذي عليه أن يستعمل المعلومة الصادرة عن نظام الرقابة المتبادلة.

أما ما يخص حجم مجلس الإدارة؛ فهناك مجموعة من العوامل تؤثر في اختيار حجم المجلس منها إستراتيجية المؤسسة، هيكل الملكية، حجم المؤسسة، عدم التأكد في المحيط، سيطرة المدير التنفيذي وطريقة تسمية الإداريين؛ وأما ما يتعلق بخصائص مجلس الإدارة؛ وخاصة استقلالية أعضائه؛ فنقص استقلالية الإداريين يعتبر السبب الرئيسي لعدم فعالية المجالس، تواجد عدد كبير من الإداريين المواليين للمديرين التنفيذيين لا يحفز

هؤلاء الآخرين على خلق القيمة بالنسبة للمساهمين؛ ومن جهة أخرى، العديد من الإداريين سيكونون غير قادرين على معاقبة المديرين التنفيذيين (إقالتهم) عن طريق الخشية من فقد المزايا الشخصية التي يمكنهم الحصول عليها؛ فهناك إجماع على تغليب نسبة الإداريين الخارجيين في تركيبة المجلس لرقابة أكثر فعالية وموضوعية في تقييم الإدارة؛ وعندما تكون نجاعة أداء الشركات ضعيفة؛ فإنّ مجلس الإدارة بأغلبية من المستقلين سيقوم بعزل المدير التنفيذي الرئيسي؛ ولكن الأهم هو تحديد مفهوم الاستقلالية؛ فلا يكفي فيها عدم الإدارة بل يتجاوز ذلك إلى عدم وجود علاقات أو قرابة أو مصالح مشتركة مع أي من أعضاء الشركة أو الشركة ذاتها.

وفيما يخص فعالية مجالس الإدارة؛ المجالس الأقل حجما أكثر فعالية لكون الرقابة منصبة على عدد أقل ما يستدعي بذل جهود كبير كما إن إمكانية التوصل إلى إجماع في الرأي أكبر وعليه فمجالس الإدارة صغيرة الحجم تكون أكبر ديناميكية ونشاطا كما أن هناك ميلا نحو تعيين الأعضاء المستقلين؛ فمجالس الإدارة صغيرة الحجم والمستقلة يمكنها اجراء رقابة معمقة على أداء المديرين التنفيذيين؛ خاصة مع توزع المستقلين على لجان المكافآت والمراجعة؛ وأما اللجان التي تنجز القرارات المالية والاستقلالية؛ فيفضل الداخليون بها لرؤية أفضل.

استقطاب الإداريين الخارجيين لغرض تقديم التحكيم الموضوعي وضمان نجاعة أداء جيدة للمديرين، فيمكنهم حل نزاعات المصالح التي يمكن أن تنتج بين مختلف الشركاء (المساهمين، المقرضين، الأجراء.. الخ) ، والوظائف التي يجب عليهم حفظها هي استخلاف الرئيس، تقييم ملائمة وصلاحيات المعلومة المالية المهياة للمجلس، مكافآت وحوافز المديرين، تدخلهم في اللجان خاصة لجنة المراجعة، وتقديم النصح والإرشاد لرئيس مجلس الإدارة؛ ويجب مكافئتهم بطريقة صحيحة، وتعيينهم لفترة محدودة، واللجوء إليهم لغرض حاجيات المعرفة وليس الجاذبية، ويجب تجنب تعيين مديرين تنفيذيين في شركات منافسة كإداريين، وتجنب تعيين إداريين قليلي الخبرة والكفاءة والاستقلالية كإداريين؛ فمن يمثلون مصالح خاصة.

من الأدوات الرقابية المهمة في إطار نظرية الوكالة؛ وهي مكافئة المدير التنفيذي؛ وتركيبتها وربطها بنجاعة الأداء؛ لضمان ولائه والتزامه؛ وتقريب أهدافه الشخصية من أهداف المساهمين؛ ويمكن أن تأخذ المكافئة عدة أشكال من الأجر القاعدي إلى العلاوة المرتبطة بنجاعة الأداء المحاسبية لبلوغ هدف ما؛ وتوزيع أسهم مجانية؛ ووصولاً إلى مخططات خيارات الأسهم؛ ولمعالجة مشاكل الوكالة يجب ربط جزء من مكافئة المدير التنفيذي بنجاعة الأداء التنظيمية؛ ولكن الأمر يطرح إشكالية حول طبيعة المكافئة المناسبة؛ فالمكافئة العاجلة كأجور والعلاوات تؤدي إلى تقليل الاستمرار؛ في حين أن المكافئة الآجلة كخيارات الأسهم والأسهم ومخططات التقاعد تؤدي إلى الإفراط في الاستثمار في الأجل الطويل؛ ولذلك يجب إيجاد توازن بين النوعين لضمان اعتماد أفضل الاستراتيجيات الاستثمارية.

ارتفاع حساسية المكافئة لنجاعة الأداء؛ يدفع المدير التنفيذي ذي المكافئات المحفزة السابقة لاتخاذ قرارات أقل خطراً؛ ووجد وبالاعتماد على المكافئات النقدية والأسهم؛ أن مستوى المكافئة النقدية مرتبط بقوة بحجم الشركة؛ وبأنّ العلاقة بين ثراء المساهمين وثرء المدير التنفيذي لا يعود إلى المكافئة النقدية (الأجور والعلاوات)؛ وإنما ملكية الأسهم للمدير التنفيذي ولمخططات الخيارات والأسهم؛ وأن العلاقة الإيجابية بين حجم الشركة ومكافئة المدير التنفيذي تشكل مقياساً فعالاً لتقدير نجاعة أدائه؛ وبأن العلاقة بين مكافئة المدير التنفيذي ونجاعة أداء الشركة تتنوع تبعاً لأقدميته؛ وبأنها تصبح إيجابية مع تقدمه بالعمر واقتربه من سن التقاعد.

استناداً لعلاقة الوكالة؛ فإنّ تركيز رأس المال لدى مجموعة صغيرة من المساهمين يتناسب عكسياً مع مكافئة المدير التنفيذي؛ ومستويات المكافئة ترتفع مع الملكية المتناثرة لمعالجة مشاكل الوكالة والسلطة التقديرية؛ فالمدير التنفيذي الرئيسي الذي لا يملك جزءاً معتبراً من رأس المال يحصل على مكافئة أعلى؛ مرتبطة بنجاعة الأداء مقارنة بالمديرين التنفيذيين المالكين؛ والذين يحصلون على مكافئات أكبر في السنوات السيئة كتعويض على ضياع القيمة في سوق الأسهم؛ وبحسب نظرية الوكالة؛ نسبة الأسهم المملوكة للمدير التنفيذي الرئيسي تؤثر في قوة العلاقة بين مكافئته ونجاعة أدائه؛ ومرتبطة سلبياً بالمكافئة المستندة على رأس المال (الأسهم والخيارات).

ارتفاع ملكية المستثمرين المؤسسيين مرتبط إيجابياً بالزيادة في حساسية المكافئة لنجاعة الأداء؛ والعلاقة بين الآليتين تعتمد على الموازنة بين التكاليف والفوائد في استعمالهما؛ فهما تشكلان معاً وسيلة أفضل للتحفيز والرقابة؛ كما أن تواجد الإداريين الخارجيين المستقلين في مجالس الإدارة و لجان المكافئة؛ يمنع تقديم المكافئات المفرطة ويشجع المكافئات المحفزة؛ وحافزهم في قيامهم بمسؤولياتهم بجدية هم بحثهم عن صيانة وبناء شهرتهم.

اللجوء إلى هيكل المساهمة وإلى مخططات المساهمة والخيارات (POA) أمر مبرر حسب نظرية الوكالة؛ فصيغ المكافئة فعالة لكونها تحفز المدير التنفيذي لتعظيم قيمة أسهم الشركة التي يديرها؛ فالمستثمرون ومجالس الإدارة لهم رغبة شديدة في ربط مكافئة المدير التنفيذي بنجاعة الأداء المالية؛ ونجاعة أداء الشركة؛ والثناء المنشئ؛ وتقليل الجزء الثابت (الأجور والعلاوات) من المكافئة المرتبطة بالأجل القصير؛ و/أو زيادة الجزء المتغير منها (الأسهم والخيارات) والمرتبط بالأجل الطويل؛ وضمن لوائه؛ فبيع الأسهم المملوكة لا يتم سوى بعد عدة سنوات (تكون أكثر من فترات حضر التصرف في خيارات الأسهم؛ وعدم قابلية بيع الأسهم المملوكة المفترضة مسبقاً)؛ فالمديرون التنفيذيون عليهم البقاء بالشركة للحصول على هذه المكاسب؛ وتسمح هذه الآلية بتحسين وجذب أفضل العناصر الكامنة بمكافئة نجاعة الأداء الفردية؛ وحث متخذي القرار للاهتمام بنجاعة الأداء طويلة الأجل للشركة.

عدة دراسات أوجدت علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة ومكافئة كبار المديرين التنفيذيين لكون المؤسسات الكبيرة أكثر تعقيدا وتتطلب خبرات أكبر وبالتالي فهي تقدم أجورا أكثر ارتفاعا لجذب أفضل العناصر. سبب آخر يبرر العلاقة الإيجابية يكمن في كون أن الشركات الكبرى لها وصول أكبر إلى الموارد المالية من نظيراتها الصغيرة والمتوسطة وبالتالي فلها القدرة على دفع أجر مرتفع لمديرها التنفيذي، والحجة الثالثة هي أن الشركات ذات الحجم الكبير لها مستويات تنظيمية أكثر وبما أنها تسعى للحفاظ على التفاضل العادل للمكافئة بين مستوياتها التنظيمية، هذه الشركات عليها الدفع أكثر لمديرها التنفيذي أي الاعتماد على الهرمية الداخلية للمنظمة كمبدأ للمكافئة.

يكون السوق التسييري تنافسيا وكفيا إذا كانت كل المعلومات الماضية والحالية مستعملة بفعالية لتقييم رأس المال البشري للمديرين التنفيذيين التابعين له؛ والتخصيص الناتج عن التقييم ينتج يوجه المديرين التنفيذيين نحو الشركات الأكثر نجاعة في الأداء؛ فداخل سوق العمل يواجه المدير التنفيذي منافسة من إطارات تنفيذية أخرى مرشحة لنفس منصبه؛ وبقاؤه دليل على تفوقه بالتنافس مع مديرين تنفيذيين كامنين آخرين؛ وهذا أفضل لسير عمل السوق التسييري.

الأصول التسييرية ليست مدرجة؛ ويصعب تقييم دور التقييم الممارس من قبل السوق التسييري سوى بالإجابة على التساؤلات التالي: كيف يتم تقييم المدير التنفيذي؟ وما هي معايير الاختيار المستعملة لتوظيف المدير التنفيذي؛ وهل السوق التسييري كفي؛ ومن هو الطرف المخول لتقييم المدير التنفيذي؟ وفي أي وقت يلعب السوق التسييري هذا الدور التقييمي؟ كما أنّ تكرار التقييمات يترجم أهمية وظيفة هذا السوق ويحسن معرفة المرشحين؛ كما يجب معرفة التكاليف المتولدة أو المرتبطة بهذا التقييم؛ فإذا كانت مرتفعة يمكن أن تكون كاجحا أو مدمرة للقيمة.

خصائص المدير التنفيذي لها تأثير على نجاعة أداء الشركة؛ فيتم تحليل المرشح تبعا لسنه؛ تكوينه تجربته المهنية (الوظيفية؛ القطاعية؛ الصناعية)؛ وأقدميته في المنصب؛ إضافة لمعايير أخرى تجعل من التقييم عملية معقدة للغاية منها؛ النزاهة؛ القدرة التقديرية على اتخاذ المخاطر؛ وتوقع وقيادة التغيير؛ وعلى التكيف؛ وعلى التفاوض؛ ولا يكون دور تقييم سوق المديرين التنفيذيين كفيًا إلا إذا ترجم القيمة الفعلية لرأس المال البشري للمدير التنفيذي وسمح من هذا الواقع باقتراح منصب مرتبط بكفاءته ومؤهلاته.

تحت فرضية الكفاية الإعلامية للسوق المالي؛ يمكن أن يسمح للسوق التسييري بتقييم نجاعة الأداء؛ وإعادة تقييم رأس المال البشري للمدير التنفيذي بمكافئته أو عقابه على حسب النتائج؛ مع مراعاة تقديرات أخرى في عملية التقييم (مؤشرات محاسبية؛ مؤشرات تسييرية؛ مؤشرات للإشباع)؛ تصب في مصلحة تحسين كفاية الدور التقييمي للسوق التسييري.

مكاتب التوظيف تمتلك قواعد بيانات مهمة ولهم المبادرة بالاتصالات التي تسمح بتحديد مرشحين كامنين جدد؛ أوسع من تلك التي تحصل عليها الشركة بالتصرف لوحدها؛ كما أن المكاتب تقلل حالة عدم التأكد بالتحكم في تدفق المعلومات بين الفاعلين؛ وتقدم خبرتهم في تدقيق المعلومات ما يحسن كفاية السوق التسييري؛ ويرفع حدة التنافس بين عدد أعلى من المرشحين الأكثر كفاءة؛ ويحصل الأفراد والشركات على معلوماتهم من سوق العمل ويحولونها لصالحه إنطلاقاً من شبكات علائقية؛ فهي يمكن أن تسمح باكتشاف شباب موهوب أو ترفع قيمة رأس المال البشري لمدير تنفيذي يملك قدرات كامنة غير معروف من طرف السوق التسييري؛ فإذا كان اختيار مدير تنفيذي جديد يتم بمساعدة المكاتب المتخصصة؛ فالقرار النهائي بين يدي مجلس الإدارة أو بين يدي المساهمين.

في المؤسسات الكبرى توجد خلايا لاكتشاف المديرين التنفيذيين المستقبليين ويمتلكون قائمة مرشحين؛ يفضل نموذج لتعريف وتحديد الكفاءات عن طريق لجان المهن الذين يعززون بطريقة مركزية الصعود الجديد للهرمية الوسطي؛ فإطار شباب مكتشف من مديريته سيتم اقتراحه بسرعة لتولي مناصب مسؤولية أعلى أين يمكن أن تتطور مزاياه مستقبلاً؛ فهو يستفيد من دروس تكوين تخصصية؛ وهو جزء من القدرات الكامنة العالية أو المواهب المفتاحية؛ وهو ما بين الخمسة والعشرين والخمسة والثلاثين؛ فالوصول إلى بعض المناصب المهمة كالمدير المالي أو التسويقي؛ ستؤدي إلى تنبيه السوق التسييري بجذب المكتشفين والترصد للتسميات الجديدة أو يتم ملاحظتهم من أحد شركاء الشركة أو بأن يتقدموا مباشرة لمكاتب التوظيف بما أن المؤسسة تجتهد لضمان ولاء إطاراتها من ذوي المستوى العالي والاحتفاظ بهم؛ فمعدل الدوران مرتفع جداً.

تدخل السوق التسييري يكون ظاهرياً أو ضمناً؛ فعندما يوظف المدير التنفيذي داخلياً؛ يمتلك مجلس الإدارة معلومات أسبقية لتقييم المرشح؛ والمقارنة مع المرشحين المتوفرين في السوق التسييري يضعه في حالة تنافس ضمني؛ ويخضع لتأديب السوق التسييري؛ ويمكن أن يعرف فيما تبقى من مهنته خطر تبديله؛ وعليه؛ إمكانية فصله مستقبلاً؛ يسمح بفهم أهمية التدخل الضمني للسوق التسييري.

تقييم المدير التنفيذي يولد تكاليف صفقة إذا شارك فيها مكتب توظيف؛ وتكاليف قياس نجاعة الأداء ومميزات المدير التنفيذي المؤدية إلى قرار تغييره؛ وتكاليف عدم تناظر المعلومات؛ فإذا كانت مرتفعة جداً مقارنة بالمكاسب المأمولة من تغيير المدير التنفيذي؛ يمكن أن تكون عائقاً لتقدمه بالتدخل؛ فوظيفة تقييمه معقدة؛ تعددية المعايير؛ صعوبة القياس؛ عدم تناظر المعلومات؛ قابلية تحويل غير أكيدة للمهارات؛ نجاعة الأداء في المناصب السابقة يمكن أن تكون العامل الأساسي بموازاة العوامل الأخرى.

حسب نظرية الوكالة؛ يتم تأديب وضبط المدير التنفيذي إنطلاقاً من وسيلتين؛ المكافئة وخطر الفصل؛ العقوبة تترجم بانخفاض المكافئة أو الإقالة؛ وصعوبة التوظيف في منصب جديد؛ والمكافئة تكون بزيادة الدخل أو الوصول إلى منصب أعلى وجاهة؛ فالسوق التسييري؛ باعتباره سوقاً تنافسياً يساعد على قرار رحيل

المدير التنفيذي المحكوم عليه بعدم فعاليته عن طريق تقديم مرشحين لتبديله؛ وباعتباره سوقاً علاجياً لا يسمح له من إيجاد منصب مساوي من حيث المكانة والأجر أو قد لا يجده مطلقاً خاصة في حالة إفلاس الشركة؛ وعليه؛ فهو محفز للعمل يجد لتجنب فصله من العمل؛ لأنّ الجزاءات المطبقة جوهرية.

رغم كل ما قيل سابقاً عن كل الآليات الضابطة والمحفزة للمدير التنفيذي؛ إلا أن هذا الأخير كثيراً ما نجح في الالتفاف على كل هذه الآليات الرقابية؛ وتمكن من تعظيم منفعة الشخصية بإتباع إستراتيجيات تجذرية؛ تهدف لإنشاء فضاء تقديري (سلطة مطلقة) له باستعمال رأسماله البشري، وأصول الشركة لتحديد أنظمة الرقابة؛ وتفترض نظرية الوكالة بأنّ العديد من العوامل لها تأثير معتبر على أنظمة رقابة التسيير داخل الشركة خاصة فيما يتعلق بكفاءة المراقبين وتحفيزهم؛ في حين تركز نظرية التجذرية على مدى استقلالية المراقبين بالنسبة إلى المديرين التنفيذيين؛ هذه العوامل الثلاثة تعد عوامل فعالية الأشكال التنظيمية.

تجذرية المديرين التنفيذيين؛ معرفة كرد فعل على الرقابة الداخلية والخارجية للشركة؛ انطلاقاً من فرضية أن آليات الرقابة الخارجية لا تنطلق سوى إذا كانت الآليات الداخلية غير فعالة في مراقبتها للمديرين؛ فإستراتيجية التجذّر تركز في المقام الأول على تقييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة؛ رقابة المساهمين؛ الرقابة عن طريق الأجراء)؛ وتحميد وسائل الرقابة الخارجية (خاصة؛ محاولة تغيير الإدارة عبر الاستحواذ العدائي).

نظرية الوكالة تفترض بأنّ الإداريين الداخليين لا يملكون القدرة الكافية لمعارضة قرارات المديرين التنفيذيين؛ فهم عامة إطاراً المؤسسة أو أجراء؛ يرتبطون هرمياً مع المديرية العامة؛ ونقص استقلاليتهم يحد من فعالية رقابتهم؛ أما بالنسبة للإداريين الخارجيين؛ فهم موظفون بسبب كفاءتهم؛ وغالباً ما يتمّ تسميتهم باقتراح من المديرين التنفيذيين ما يشكك في تحكيمهم؛ كما أنه في غالبية الشركات يشغل المدير التنفيذي منصب رئيس مجلس الإدارة ما يعزز من سلطتهم داخل المؤسسة؛ لأنهم يملكون عدم تناظر معلوماتي قوي بالنظر إلى المساهمين؛ ويستفيدون من وصول مباشر لموارد الشركة؛ ويمكنهم استغلال تبعية الإداريين الداخليين لوضع قرارات تفيدهم في مجلس الإدارة.

نظرية التجذرية تفترض بأنّ امتلاك رأس المال من طرف الإداريين يمكن أن يدعم ارتباطهم تجاه المديرين التنفيذيين عندما يقوم هؤلاء بوضع إستراتيجيات تجذرية فعّالة (إبعاد فرق منافسة؛ زيادة عدم التناظر المعلوماتي؛ الاستثمارات في الأصول النوعية لرأس مالهم البشري...)؛ في هذه الظروف؛ الدافع المقترح من طرف نظرية الوكالة؛ يمكنه وعلى العكس تشكيل كبح للتغيير بالنسبة للإداريين المالكين لرأس المال.

نظرية الوكالة تفترض بأنّ الإداريين الماليين أو المؤسساتيين يملكون كفاءات خاصة تسمح لهم بمراقبة المدير التنفيذي بطريقة أفضل؛ ولكن يمكن انتقاد ذلك؛ فهؤلاء يمكنهم الاستفادة من علاقات غير رسمية مع المديرين التنفيذيين للشركة (الشبكات...)؛ وليس لهم دوافع لكشف السلوكيات الانتهازية؛ وتعرض سمعتهم للضرر؛ وعدم تناظر المعلومات المشكل من طرف المديرين التنفيذيين يشجعهم على ذلك.

ولجعل عملية استبداله صعبة في أعين مساهميه؛ يمكنه الاستثمار في الأصول التخصصية التي تجعل استبداله مكلفا بالنسبة للمساهمين؛ ويسمح له بزيادة مكافئته والاستفادة من منطقة تسييرية أكبر.

يمكن للمدير التنفيذي استعمال مخططات مساهمة الأجراء لزيادة المساهمة الداخلية والاحتماء ضد التغيرات غير المرغوبة؛ كمحاولات مضادة لعملية تغيير الإدارة عبر طرح الأسهم للاستحواذ العدائي؛ فالمدير يبحث عن التجذّر عن طريق الأجراء بالتعاقد معهم بعقود محفزة تمكّنهم أن يصبحوا مساهمين بالشركة.

المديرون التنفيذيون يطمحون بفضل آليات مختلفة إلى معارضة أو تجنب عملية الاستحواذ العدائي؛ فهم يضعون تنظيمات مضادة لها تسمح لهم بتخفيف الالتزام بمرودية في الأجل القصير يفرضها سوق الاستحواذات؛ ممّا يسمح لهم بالاستثمار في الأجل الطويل؛ وحمائتهم من عقوبات تأديبية وضبطية؛ يجعل كل مبادرة لتغيير الإدارة عبر الاستحواذ العدائي صعبة الحدوث؛ لاسيما المبادرات غير المستحسنة من قبل المدير التنفيذي؛ وفي هذه الحالة؛ أي معايير مشابهة هي من طبيعة تساعد تجذيرة المدير التنفيذي بواسطة إطالة فترة حياته داخل الشركة.

التجزرية لا تأخذ نسقا واحدا؛ فبعضها ربطت بالفعالية؛ فتكون مضادة للفعالية انطلاقا من استعمال المعلومة وعن طريق الموارد، كما قد تجلب الفعالية لأداء الشركة عن طريق الاستثمارات النوعية التي تعتبر مصدرا للمداخيل المفيدة للشركات والمساهمين؛ والتجزرية إما أن تكون تنظيمية بالاعتماد على شبكة علاقاتية داخلية، وإما أن تكون سوقية بالتوجه نحو تجنيد الشبكة الخارجية؛ ومن طرق التجزرية نجد الاستثمارات النوعية للمديرين التنفيذيين، فتعزيزها يؤدي إلى تدنية خطر تسريحهم؛ والإفلات من رقابة المساهمين، بالإضافة إلى ربط المردودية بوجودهم؛ وجعل عملية تبديلهم مكلفة للمساهمين؛ بالاستثمار في مشاريع تتطلب وجودهم على رأس الشركة أو إتباع استراتيجيات التنويع بهدف تقليل المخاطر، حتى وإن تعارض ذلك مع تعظيم قيمة الشركة؛ ومن طرقها؛ التحكم بالمعلومة باعتبارها مصدرا للسلطة وتوظيفها لزيادة ارتباطه بالمساهمين والأطراف الأخرى للشركة ورفع رأس ماله البشري في سوق الإطارات المسيرة؛ وبتقييدها وحصر فرص الوصول إليها بالنسبة للأطراف الأخرى، أو جعلها معقدة جدا وصعبة الفهم؛ ويمكنه أن يشترك في أنشطة ذات قابلية ضعيفة للرقابة؛ أو يمكنه أن يحتفظ بالمعلومة التي تضره ويكشف المعلومات التي تدعم موقفه؛ هذه العمليات السابقة تستند على مبدأ عدم التناظر المعلوماتي.

نميز من جهة أخرى ثلاث أنواع من التجزرية انطلاقا من الحالة التي يتواجد فيها المدير التنفيذي؛ التجزرية الحيادية؛ وتكون في بداية عقده باعتماد سلوك عادي يراعي مصالح الشركة؛ فهو يسعى إلى نسج ارتباطات مع شركائه الداخليين أكثر من الخارجيين وتنمية رأس ماله الاجتماعي؛ وتتم التجزرية الهجومية باستدعاء السلطة والنفوذ الهرمي على مختلف الشركاء، وتجنيد الشبكات العلاقاتية الداخلية والخارجية؛ لغرض

تثبيت سلوكيات انتهازية وتحقيق أعلى المكاسب؛ أخيراً؛ التحذرية الدفاعية تكون عند نهاية عقدة، وانطلاقاً من وضع استراتيجيات التنويع؛ هذا النوع يمكن أن نسميه تحذرية لنهاية الحياة.

لمقاومة التحذرية؛ وخاصة بعد انهيار كبريات الشركات العالمية؛ وظهور الأزمات المالية؛ سعت الدول دوماً لتقديم الاستجابة المناسبة؛ والبداية ببريطانيا فانهيار شركة (Maxwell) ماكسويل عجل بصدور تقرير (Cadbury) "كادبوري"؛ سنة 1992؛ كأول دليل لأفضل الممارسات (Code of Best Practice) ومن أهم مبادئ التقرير أن تضم لجنة المكافآت أغلبية من غير التنفيذيين؛ وثلاثة من الإداريين المستقلين في لجنة التدقيق والمراجعة؛ أما تقرير (Greenbury) "غرينبوري" سنة 1995؛ فقد ركّز على مكافآت المديرين التنفيذيين؛ لجنة المكافأة يجب أن تتكون كلية من الإداريين المستقلين وتحديد عقود الخدمة بسنة بدل ثلاثة سنوات؛ وفي تقرير (Hampel) "هامبل" تم تدعيم دور المساهمين وبمختلف فئاتهم، أما تقرير (Higgs) "هيجز" فركّز على أن الإداريين المستقلين هم 1/2 في مجلس الإدارة؛ ولجنة الترشيحات مديرها مستقل وأغلبية أعضائها من المديرين غير التنفيذيين؛ أما في الدليل المشترك المراجع فقد تم التركيز إضافة لما سبق على جانب الخبرة المالية؛ وما يتعلق بدليل الحوكمة البريطاني لسبتمبر 2012؛ فقد أضاف على ما سبق؛ وجود لجان للحوكمة واجتماعات خاصة بغير التنفيذيين فيما بينهم ومع رئيس مجلس الإدارة؛؛ وأخيراً في قانون (Sardanes Oxley) "ساربان اكسلي" تم اشتراط أن تتكون لجنة التعيين 100% من الإداريين المستقلين؛ وتضم مهام مستقلة؛ وعقوبات مشددة وحماية للمبلغين؛ وزيادة موارد لجنة مراقبة البورصة؛ وقد ترتب عن القانون انعكاسات دولية كثيرة لم تسجل في الجزائر للأسف رغم وجود حالة الخليفة وقتها بنفس الفترة.

فيما يتعلق بالإصلاحات الفرنسية من جهة أخرى، في الجانب الفرانكفوني يبرز بداية تقرير (Vienot1) "فينو1"؛ الذي ركز على الفصل بين الوظائف (وظيفة المدير العام الرئيسي ورئيس مجلس الإدارة) وأن يتضمن مجلس الإدارة إداريين اثنين مستقلين على الأقل، مع إمكانية تمثيل الأجراء؛ واعتماد الصيغة المزدوجة؛ كما نص على ضرورة تشكيل لجان للاختيار؛ للأجور؛ للإستراتيجية تضم لجنة الاختيار من ثلاثة إلى خمسة إداريين من بينهم إداري مستقل على الأقل؛ كما أكد على أن لجنة الأجور لا يجب أن تضم الإداريين المتبادلين؛ في حين أنه في لجنة التدقيق والمراجعة؛ تضم على الأقل ثلاثة إداريين داخلين مع وجود إداري مستقل على الأقل؛ وتجنب تسمية الإداريين المتبادلين.

تقرير (Marini) "ماريني" ركز على إمكانية الفصل بين الوظائف، ووضع حد أقصى لعدد عقود الإداريين متعددي الوظائف؛ نفس الشيء بالنسبة لتقرير (2 Vienot 1999)، بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة نشر وإعلان المكافآت العامة للمديرين؛ بالنسبة للإداريين المستقلين، يجب أن يكونوا 1/3 في مجلس الإدارة 1/3 في لجنة المراجعة؛ 1/3 في لجنة التسمية و 1/2 في لجنة المكافأة؛ أما قانون الشركات NRE في فرنسا في 15 ماي 2001 فحاء لتفعيل توصيات التقارير السابقة وفرضها قانوناً؛ أخيراً في تقرير

(Bouton) "بوتون" ركز على أن الإداريين المستقلين يجب أن يكونوا 1/2 في مجلس الإدارة؛ 2/3 في لجنة الحسابات؛ 1/2 في لجنة التعيينات؛ أما في ما يخص مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في مجال حوكمة الشركة؛ فقد غطت خمسة مجالات هي حقوق المساهمين؛ المعاملة المتكافئة للمساهمين؛ دور أصحاب المصالح؛ الإفصاح والشفافية؛ ومسؤوليات مجلس الإدارة.

أما في ما يخص مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في مجال حوكمة الشركات فقد غطت خمسة مجالات هي: حقوق المساهمين؛ المعاملة المتكافئة للمساهمين؛ دور أصحاب المصالح؛ الإفصاح والشفافية؛ ومسؤوليات مجلس الإدارة.

كل ما سبق من إطار نظري موسع يقودنا للتساؤل حول ما يمكن ان تقدمه نظرية الوكالة والنظرية التجذرية؛ وما انبثق عنهما من آليات رقابية ومقاومة للرقابة؛ لتفسير فشل الرقابة الممارسة على المديرين التنفيذيين الرئيسيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؛ وبمختلف الهيئات والمؤسسات العمومية؛ والإستراتيجية؛ وحتى بعض الخواص؛ وعن أسباب تفشي ظاهرة الفساد والرشوة؛ وعلاقة ذلك؛ بفرضيات النظريات المقدمة في إطار ما يسمى بتجديد الفكر النيوكلاسيكي؛ ولذلك وتبريرا للخطة فقد كان هناك شبه تناظر بين الفصول النظرية؛ والتطبيقية ما خلا الفصل المتعلق بالسوق التسييري؛ والذي له مبرراته الموضوعية التي تم شرحها في متن الأطروحة.

فبدية ثم التطرق إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومجلس إدارتها من خلال التعرف على المؤسسة العمومية الجزائرية؛ انطلاقا من التسيير الذاتي ومرحلة الشركات الوطنية في الستينات إلى مرحلة التسيير الاشتراكي سنة 1971؛ ومشاركة العمال في التسيير عبر جمعية العمال؛ ولم تنجح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها الاقتصادية لتضارب المصالح بين أطرافها؛ ولطغيان الأبعاد الاجتماعية في تسييرها؛ على حساب الأداء الاقتصادي؛ وكبر حجمها؛ وتوزيعها لأرباح وهمية وهي تعيش عجزا لسنوات متتالية؛ ورغم الرقابة المشددة وقتها من عدة جهات وصية؛ ومن الحزب الحاكم الذي يعد التوظيف والترقية داخلها منوطا بانخراط المدير التنفيذي به؛ وهو ما أدى إلى المطالبة في الثمانينات بمزيد من الحرية؛ واللامركزية؛ وإعطاء الشخصية القانونية و الذمة المالية المستقلة للمؤسسة وهو ما كان عقب قوانين سنة 1988 المتعلقة باستقلاليتها؛ وتفعيل الرقابة الفعالة بإعادة الاعتبار لمجلس الإدارة؛ ونقلها لتكون خاضعة للقانون التجاري؛ الذي ينص على أن حجمه بين 03 و 12 عضوا؛ وعضوية المستقلين لا تتجاوز 06 سنوات؛ وعقود متجمعة لا تتجاوز 05 عقود؛ وملكية أعضاء المجلس يجب أن تكون 20% على الأقل من رأسمال الشركة؛ ودفع المكافئة لا يتجاوز عشر الأرباح القابلة للتوزيع؛ وفي الواقع العملي؛ انتخاب رئيس مجلس الإدارة لا يعدو كونه إجراء بسيطاً حالياً من أي شكل من أشكال المنافسة المفتوحة، ولو بين مديري اثنين؛ والقانون لا يضع شروطاً للكفاءة المهنية؛ ولا يفترض مستوى أدنى للمعرفة العامة للإداري.

ولذلك ولفهم أي النسيج المكون للاقتصاد الجزائري؛ تعرفنا على طبيعة المؤسسات الجزائرية التي يتضح أن أغلبها حديثة النشأة؛ بملكية خاصة وذات شخصية طبيعية؛ وأن المؤسسات التي ينبغي أن تلقى الاهتمام خاصة في ما يتعلق بالرقابة وإرساء مبادئ الحوكمة هي للشخص الاعتباري قبل الشخص الطبيعي؛ ولشركات الأموال وليس الأشخاص؛ وللمؤسسات الاقتصادية العامة وليس الخاصة والأجنبية أو المختلطة؛ للمؤسسة الكبيرة والمتوسطة وليس الصغيرة والمصغرة؛ وانطلاقاً من هذه الفرضيات سنجد أن أهم الشركات والمؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة هي المؤسسات العمومية المتوسطة والكبيرة لاسيما الاقتصادية منها؛ وبالأخص المؤسسات الكبيرة ذات الوزن في الاقتصاد الجزائري؛ سوناطراك؛ سونلغاز؛ نفطال؛ الجزائرية للمياه؛ اتصالات الجزائر؛ كوسيدار؛ وغيرها من المؤسسات الكبرى؛ وسيقترب المجموع من ألف مؤسسة فقط من أصل مليون مؤسسة بالجزائر؛ وذلك بإعادة تأهيلها لتكون متناسبة مع البورصة؛ وما تتطلبه وتتميز به من شفافية وإفصاح وفتح رأس مالها للأصيل الحقيقي "الشعب"

بعدها كان لزاماً أن نتعرف على مسير هذه المؤسسات؛ وعن القوانين التي تحكمه؛ حتى نستطيع بناء حكم عادل حوله؛ ويتعلق الأمر بالتعرف على قانون العمل؛ بالمرسوم التنفيذي رقم 90-290 المؤرخ في 29/09/1990 المخصص لهم؛ وتعريف المسير الأجير الرئيسي؛ وباقي إطارات المديرية؛ وتمييزهم عن غيرهم بوجود عقود تفاوضية خاصة بهم تشمل الالتزامات والمكافآت؛ ثم التعرف على مضمون عقد عمل الإطار المسير والذي يخضع لشريعة المتعاقدين بجرية تفاوضية بصفة متميزة عن بقية العمال؛ على أن يتمتع بنفس الحقوق والالتزامات المعترف بها لهم بمقتضى التشريع المعمول به؛ والتعرف على القواعد التي تحكم تحديد مكافآته؛ وأجره الثابت بين بين 06 إلى 10 مرات الأجر الوطني المضمون ومكونات متغيرة مرتبطة بالأهداف والنتائج؛ إضافة إلى الامتيازات العينية؛ واعتماد عقود نجاعة الأداء؛ بالمقابل يجب أيضاً معرفة كلما يتعلق بأسباب إنهاء عقده بالفسخ وتحديد أسبابه؛ وأخطاء التسيير والأخطاء الجسيمة؛ والإخلال بالنتائج؛ والتعرف على قضية تثير الجدل؛ وتختلف عن الرشوة والفساد؛ والتبديد المتعمد لأموال الشركة؛ فالأمر يتعلق بسوء التسيير أو سوء التقدير؛ والإنهاء التعسفي لعقد العمل؛ ومن ثم التعرف على جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة؛ والتعرف على أركانها المادية والمعنوية؛ وعقوبتها المالية والجزائية؛ والمؤهلون للتبليغ عنها. وفيما يتعلق بالرقابة الممارسة على المدير التنفيذي الرئيسي في المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ فنمير الرقابة الداخلية؛ في ظل إصلاحات الاستقلالية سنة 1988؛ التي فرقت بين الدولة كسلطة عامة؛ والدولة كمساهمة؛ والفصل بين الدولة كسلطة عامة والمؤسسة بإلغاء الوصاية بصفة شبه كلية؛ وأقل حدة بين الدولة كمساهمة والمؤسسة؛ بإنشاء علاقة وكالة عبر وسيط ممثل في صناديق المساهمة باعتبارها ممثلاً لأسهم الدولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ وعليه؛ فقد تم الفصل بين حقوق الملكية (الدولة المساهمة) وحقوق الإدارة (المديرية العامة للمؤسسة ومديرها التنفيذي)؛ نتج عنه ظهور حقوق للرقابة الداخلية (مجلس الإدارة والجمعية

العمومية)للتخلص من الرقابة ذات الطابع الإداري (الخارجية)وتمارس الرقابة على المدير التنفيذي داخليا عبر مجلس الإدارة؛والجمعية العمومية ومحافظ الحسابات؛عبر علاقات وكالة متتالية؛تتمارس الدولة حقوقها في الملكية على المؤسسات العمومية الاقتصادية بعد إصلاحات الاستقلالية؛فقد أوكلت الدولة ممارسة حق الملكية لصناديق المساهمة التي أوكلت بدورها لممثليها في الجمعيات العامة ممارسة حق الملكية استنادا إلى قواعد القانون التجاري؛كما تمارس الدولة حقها في الملكية على صناديق المساهمة بدورها من خلال تفويض جهاز خاص (علاقة وكالة) مؤهل لممارسة مهام الجمعية العامة العادية والاستثنائية لصناديق المساهمة؛

علاقات الوكالة المتعددة تحمل في طياتها تكاليف؛تسييرها؛وهناك فصلا بين وظيفتي الإدارة والملكية نجم عنه بروز وظيفة الرقابة كضمان لاتساق أهداف الإدارة مع رغبات المالكين؛وتظهر الدولة المساهمة كصاحبة حقوق الملكية الحصرية هنا؛والتي يمكن أن نسميها بالأصيل أو الرئيس (*Principal*)؛وصناديق المساهمة ممارسة حقوق الملكية (الرقابة)؛والتي نطلق عليها اسم الوكيل أو العون (*Agent*) على الطرف الثالث المراد ممارسة حقوق الملكية عليه؛وهو المؤسسة العمومية الاقتصادية.

وفي إطار علاقة الوكالة الثانية؛يفوض الأصيل أو الرئيس (الجمعية العمومية للمؤسسة) الوكيل أو العون (مجلس الإدارة ومحافظ الحسابات)لممارسة حقوق الملكية (الرقابة) على صاحب الحقوق التقريرية (المديرية العامة ومديرها التنفيذي الرئيسي وحسابات المؤسسة)؛فرغم كل هذه الإجراءات الرقابية الصارمة على المدير التنفيذي الرئيسي لهذه المؤسسات وطاقت المديرية العامة للمؤسسة؛فإن سوء إدارة الموارد وسوء التسيير وأحيانا الانتهازية والغش والتضليل قد رافق هذه المؤسسات بعد الإصلاحات؛ولم تنجح كل الآليات الرقابية المتبعة في كبح جماح الانتهازية؛فهل يكمن السبب في ضعف آليات الرقابة أم في ضعف الاستقلالية والتحفيز الحقيقي للأطراف المشاركة فيها أو الخاضعة لها؟

وأما ما يتعلق بالرقابة الخارجية فنسجل حضور المفتشية العامة للمالية؛وقبلها الرقابة عبر التقييم الاقتصادي الدوري سابقا؛وقد تم إلغاء رقابتها خلال برنامج التعديل الهيكلي سنة 1995؛ثم سرعان ما استعادتها مع صدور الأمر 08-01 المتمم للأمر 01-04؛المحدد لقواعد تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها؛وخصوصتها؛وتم التطرق لرقابة الجهات المركزية كالرقابة الممارسة من قبل شركات تسيير مساهمات الدولة؛ومجلس مساهمات الدولة؛والوزارة الوصية والحكومة والرئاسة؛

وكما تعد هذه الآليات والأجهزة أدوات رقابية؛فإنه حسب نظرية الوكالة؛فإن مكافئات المديرين التنفيذيين هي أداة رقابية محفزة تسمح بربط أهدافهم بأهداف موكلهم عبر وضع مخططات أسهم وخيارات للمدى الطويل؛وربطها بنجاعة الأداء الخاصة بالشركة؛وفي ما يخص الحالة الجزائرية فنحن بعيدون كل البعد عن تقديم مكافئات وأجور تحقق فرضية نظرية الوكالة؛فلا تزال أجور التنفيذيين في الجزائر خاضعة ومرتبطة بالأجر الوطني الأدنى المضمون متراوحة بين 06 إلى 10 أضعافه بالنسبة للجزء الثابت؛وجزء متغير مكافئ

للثابت ينقسم إلى 40% منه مرتبطة بالأهداف الاقتصادية؛ و 60% مرتبط بالربح المحاسبي؛ وعلاوة تشجيعية لا تتجاوز 20% من المبلغ السنوي للجزء الثابت في حالة تحسن النتائج المالية والمحاسبية؛ ومزايا عينية بالتغطية الاستثنائية لمصاريف الإيجار والأعباء الإيجارية والهاتفية؛ وتعويض العطلة بثلاث أضعاف الأجر الثابت الشهري محتسبة لشهر من كل سنة؛ للمدير التنفيذي الذي لم يقم بخطأ فادح.

وتظهر المقارنات مع الجارتين تونس والمغرب تفوقهما الملحوظ بثلاثة أضعاف عن الجزائر؛ ودون أن ننسى ما يلتهمه التضخم من قيمة العملة؛ فرغم رفع الأجر فهي تظل ثابتة بل متناقصة؛ ما يؤدي بالمدير التنفيذي الجزائري ولإشباع حاجياته بتضخيم الفواتير؛ وعقد صفقات بالتراضي والتعسف في استعمال المال العام؛ كما حدث في حالة الخليفة مع مديري دواوين التسيير العقاري ومديري صناديق الضمان الاجتماعي بأجور زهيدة تتراوح بين 60000 دج و 80000 دج؛ والذين كبدوا الخزينة العمومية ما يزيد عن 5000 مليار دج؛ أو حالة محمد مزبان مدير سوناطراك السابق بأجر سنوي يقارب 71000 يورو بينما يحصل زملاؤه في المهنة أو في دول الجوار على ملايين الدولارات سنويا؛ وأن معدل المضاعفة في الولايات المتحدة يصل لحوالي 350 ضعفا لمتوسط الأجر؛ وقد يصل لأكثر من 1000 ضعف لأجر ومكافئة محمد مزبان.

ما سبق يقودنا للحديث عن حالات الفشل والفساد التي مست كل القطاعات والمؤسسات العمومية الاقتصادية على وجه الخصوص؛ وحتى المؤسسات الإستراتيجية والمجمعات الكبيرة كمجمع الخليفة المنهار؛ والذي تأسس بعقد رهن مزور؛ ومنح الترخيص قبل المدة القانونية؛ وعدل قانونه الداخلي بتغيير مديره دون ترخيص مسبق من محافظ بنك الجزائر؛ كما يشترط القانون؛ في تواطؤ واضح؛ وتقديم فوائد مغرية جدا لا تتناسب مع متطلبات الربحية دون أن يشير ذلك التساؤل والشكوك؛ وخالط الذمة المالية الشخصية لمالكه ولبعض شركاته بعضها ببعض معرضا أموال المودعين للخطر؛ وتهريب الأموال وغسلها؛ وكشفت التحقيقات التسيير الكارثي وخروج الأموال بقصاصات ورقية؛ وتسجيل ثغرات مالية بالملايير؛ ورغم الرقابة الخارجية من بنك الجزائر ظل البنك في نشاط لآخر أيامه في مارس 2003.

وأما ما يخص قضية سوناطراك فأوضحت التحقيقات وجود شبكة عائلية تدير صفقات بالتراضي عبر وسيط ينسق بين مختلف الأطراف ويتعلق الأمر بعائلي محمد مزبان وشكيب خليل؛ كما حصل مسئولو مجمع سوناطراك على رشاوى وهدايا تتمثل في أموال وشقق وسيارات فاخرة؛ من الشركات الأجنبية العاملة بالجزائر؛ خاصة شركتي سايبام الإيطالية؛ والمجمع الألماني كونتال ألبيريا؛ وخرق قانون الطاقة بمنح الاعتماد لشركة فورست بيتروليوم كالغاري الكندية لحدثة سنها (أقل من 03 سنوات)؛ وتضخيم فواتير إقامة منتدى الدول المصدرة للغاز بوهران سنة 2011؛ وقد تم إصدار مذكرات توقيف دولية بحق عدة أشخاص؛ وتوجيه الاتهام لأكثر من 15 إطارا ساميا بالشركة.

هذه القضايا تم كشفها من قبل أطراف خارجية؛ وأثارها الصحافة العالمية (الفرنسية والإيطالية)؛ ولولا الصحافة الوطنية لما أثرت القضية رسمياً؛ كما أن العقوبات المسلطة غير رادعة (سنة سجن نافذة و 6000 يورو مقابل 23 سنة سجن و 08 ملايين دولار في حالة مشابهة بسلطنة عمان مثلاً)؛ ومحاولات إصلاح الوضع واستجابة لبعض فضائح الفساد؛ وفشل الرقابة؛ تم إصدار بعض القوانين وتشكيل بعض الهيئات؛ على غرار قانون مكافحة الفساد والوقاية منه لسنة 2006؛ وتنصيب الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته؛ وتفعيل صلاحيات مجلس المحاسبة المعطلة؛ باعتباره هيئة دستورية عليا لمراقبة المال العام باسم الشعب؛ إضافة إلى إنشاء خلية معالجة الاستعلام المالي في 2002؛ والتي لم تكشف خبايا الخليفة؛ والديوان الوطني لقمع الفساد؛ سنة 2011 والذي لم يكشف هو الآخر أي معلومات تتعلق بقضية سوناطراك 02؛ كما كانت هناك مبادرات خجولة تتعلق بتكوين فريق عمل لإعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالقائمون عليه لم يحصلوا على التصريح بالعمل مع المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ ما يؤكد أن هذه الإصلاحات لا تتناسب وحجم الكوارث المسجلة وتطرح التساؤل حول الخطوة التالية التي سيتخذها الأصيل الحقيقي (الشعب) لتدنية تكاليف الوكالة الضخمة الناجمة عن سوء إدارة وكلائه على اختلاف درجاتهم؛ وعلى الالتباس القائم باعتبارهم الأصيل الوكيل (الدولة السيدة باسم الشعب)؛ والوكيل الأصيل (الدولة المساهمة باسم الشعب)؛ خاصة في ظل استنفاد كل الآليات الرقابية المتاحة؛ ما ينذر بانطلاق الآليات الخارجية تباعاً لاسيما الآلية الأشد خطراً على الأصيل الوكيل والوكيل الأصيل؛ وهي طرح الأسهم للاكتتاب في السوق المالي لتغيير الإدارة بطريقة عداوية.

المدير التنفيذي في الجزائر: بين مطرقة تجريم فعل التسيير وسندان عقود النجاعة:

من الإشكاليات الرئيسة التي تواجه المدير التنفيذي الرئيسي في المؤسسة الاقتصادية والعمومية منها بالأخص؛ التهريب والمتابعة القضائية بتهمة تجريم فعل التسيير الذي يختلف عن الاختلاس والفساد والرشوة وغيرها؛ من التصرفات القصدية ذات النية السيئة؛ فالأمر هنا يختلف في إثبات سوء النية؛ وأدى إلى كبح مبادرات المدير التنفيذي بسبب هذا التخوف؛ ومن جهة أخرى؛ فهو مطالب بالنتائج وفق عقود النجاعة ما جعل المدير بين خيارين أحلاهما مر؛ وأدى إلى استقالة وهجرة الكثير من المديرين؛ لتقليص سلطتهم التقديرية وزيادة إلزامهم التعاقدية والقانونية؛ وكحل مقترح هو رفع التجريم عن هذه القضايا؛ والاكتفاء بتوجيه عقوبات تأديبية كتخفيض الرتبة أو الإقالة دون متابعة؛ ويجب التوفيق بين المطلبين؛ وتحميل جريمة فعل التسيير للمؤسسة بدل المدير التنفيذي أو إشراكها فيه.

إشكالية المعلومة المالية والاقتصادية في الجزائر

أحد أهم معوقات الرقابة الحقيقية؛ وأحد أسباب الارتفاع الرهيب لتكاليف الوكالة ونزاعاتها؛ بسبب الضبابية وعدم التناظر المعلوماتي في تسيير المؤسسات الاقتصادية والعمومية منها بالجزائر؛ وغياب تام

للمعلومات المالية؛ وغياب ثقافة التعريف و نشر المعلومات؛ لاسيما التقارير المالية وتقارير الحوكمة؛ والتقارير السنوية؛ في ظل غياب الإلزام القانوني؛ الرادع الوحيد لقيام بذلك؛ وغياب التواصل المعلوماتي مع المجتمع؛ وأصحاب المصالح بالمؤسسة؛ وقضايا الحوكمة أبعد ما تكون عن الساحة الجزائرية الآن؛ وحتى مع بعض المبادرات الخجولة بإنشاء موقع حوكمة الجزائري لتحسيس بهذه القضايا؛ فلا يزال التعميم تعميما؛ فلا يمكن الحصول على المعلومات من وزارة المالية أو الوزارات والبنوك والهيئات حتى لمن هو معني أو مختص في المجال؛ فضلا عن عرضها للجمهور.

ولمعالجة المشكلة يجب فرض إلزام قانوني لنشر تفاصيل المعلومات المتعلقة بالمكافآت الخاصة بالمديرين التنفيذيين؛ ومدى استقلالية مجلس الإدارة وتركيبته ولجانه؛ كما هي المعايير المتعلقة بالحوكمة الموضحة لذلك؛ خاصة للمؤسسات الكبيرة (حوالي 1000 مؤسسة فقط)؛ وتفعيل تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛ وتفعيل الأنترنت؛ والأنترانت؛ وتعزيز ذلك بأنترنت الجيل الثالث والرابع؛ وتعزيز الشبكة بحيث يتم إدخال حسابات الشركة بطريقة آلية في مراكز معلومات مركزية؛ تقوم بتحليلها وتنظيمها؛ وتعاقب الشركة ومديرها بقسوة في حال التقاعس في ذلك.

البورصة وفرص تطويرها:

من أهم وسائل تعزيز الشفافية وتقليل تكاليف الوكالة؛ هو إدراج المؤسسات العمومية الاقتصادية الكبيرة والمتوسطة؛ والمؤسسات الإستراتيجية؛ في البورصة ليستفيد الطرفان؛ فالقيمة السوقية للشركات المدرجة اليوم لا تتعدى 200 مليون دولار وهو رقم مخجل جدا (200000/1 تقريبا من التداول العالمي)؛ وشروط الإدراج العالمية تستلزم شفافية أكبر؛ وفتح رأس المال الكلي أو الجزئي سيحفز الفرق التنفيذية المديرة لتقديم الأفضل بالنظر لخطر الخروج بالإقالة؛ والأمر أيضا يقتضي فتح سوق عمل نشط للفرق التنفيذية المديرة لا يشترط أن يكون محليا خالصا؛ كما هي الحالة في دول الخليج وجنوب شرق آسيا مثلا؛ وحسب الدراسات هناك 1200 مؤسسة عمومية اقتصادية؛ وإستراتيجية؛ وخاصة؛ وأجنبية؛ ومختلطة تستوفي شروط الدخول للبورصة؛ ورغم تحدي غياب ثقافة البورصة في الجزائر؛ إلا أن شفافية أكبر سيجعل تشغيل الأموال المدخرة لدى الجزائريين المقدرة بالملايير؛ كما هو الحال في تسيير بلديات تركيا؛ مثلا.

تكلفة الرقابة وتكلفة الفساد:

الجزائر وفق تقارير منظمة الشفافية الدولية أقرب إلى الدول الأكثر فسادا منها إلى الدول متوسطة الفساد؛ وهو أمر منطقي في ظل ما تم عرض جزء منه في هذا العمل؛ بغياب و ضعف آليات الرقابة؛ وزيادة تكاليفها دون فائدة ترجى؛ وهنا يضاف إلى ما سبق من تقديرات بملايير الدولارات لتكلفة الفساد؛ التكلفة الرسمية للتطهير المالي للمؤسسات؛ والتهرب الضريبي والتي تقدر إجمالا ووفق تصريحات رسمية بحوالي 10000 مليار دج حسب تصريحات وزير المالية الأسبق ووزير الصناعة.

الحل هو في طرح مقارنة؛ ماذا لو وجعنا 01 % فقط من هذه المبالغ لتعزيز آليات الرقابة؛ فحسب نظرية الوكالة؛ تكون الرقابة ذات فائدة إذا كانت تكاليفها أقل من تكاليف الفساد بالمؤسسة؛ وبكل تأكيد فهي أقل بكثير من تكلفة الفساد؛ فتعزيز صلاحيات المراقبين وتحسينهم ماديا وقانونيا؛ وتعزيز التكوين التقني والأخلاقي للمديرين التنفيذيين.

التطهير المالي أم التطهير البشري:

توافقا مع النقطة السابقة وتكملة لها؛ واقع المؤسسة الجزائرية في تاريخها الذي امتد لما يزيد عن نصف قرن من الزمن؛ والذي جعلها حقل تجارب لعدة تيارات فكرية و إيديولوجية وتوجهات اقتصادية مختلفة ومتباينة؛ كان القاسم المشترك بينها الفشل؛ والفشل الذريع أحيانا؛ الفشل المفسر في إدارة علاقة الوكالة بين الأصل والوكيل؛ وارتفاع تكاليفها المتعلقة بالرقابة و الإعلام؛ وضياع مدخرات المؤسسات؛ ومخاطر القرارات الخاطئة والمخطئة؛ ما عجل بتطهيرها ماليا على مدار الفترة؛ بتكلفة باهضة قدرت بحوالي 2000 مليار دج منذ الاستقلال؛ ناهيك عن عدم التحصيل الضريبي والذي قدره وزير المالية الأسبق جودي بحوالي 8000 مليار دج؛ ما يجعلنا نقف طويلا حول جدوى عمليات التطهير المالي؛ وتغيير النظم بدل تغيير الأفراد؛

الحل كان ينبغي أن يكون بالتطهير البشري قبل التطهير المالي؛ لتقليل تكاليف الوكالة وجلب مديرين تنفيذيين آخرين؛ سواء من السوق الجزائري على أساس الكفاءة والتفهم لكل ما يتعلق بالحوكمة؛ أو التوجه نحو السوق العالمي؛ فحسب نظرية الوكالة؛ لا يكثرث المديرون التنفيذيون لنتائج المؤسسات العمومية؛ كونهم لا يملكون أصولا أو مدخرات بها؛ وبالنظر لرواتبهم الزهيدة؛ ما حولهم من مسئولين إلى متسولين للهدايا ربما ومتسولين لأداء الولاء قبل ولاء الأداء لمن يعينهم.

حلول أخرى لتعزيز مراقبة المديرين التنفيذيين وتقليل تكاليف الوكالة

علاوة على ما ذكر وفصل من خلال العمل؛ يجب الاهتمام ببعض القضايا المهمة لتعزيز إطار الحوكمة المحلي؛ فقبل الحديث عن إرساء حوكمة الشركات ينبغي موازنة مع ذلك؛ البحث عن تحسين أسس الحكم الراشد؛ وهنا يطرح التساؤل أيهما أولا الحكم الراشد أم حوكمة الشركات أو جدلية الدجاجة أم البيضة؛ أيهما أولا؛ فهناك من يرى أنه لا يمكن الحديث عن حوكمة شركات في الجزائر قبل تحسين مبادئ الحكم الراشد المتعلقة بأسس الحكم والديمقراطية والشفافية والمسائلة؛ وأن التحسن الكلي سيتبعه ويعزز تحسن تطبيقات الحوكمة المؤسسية؛ وفتة أخرى؛ ترى أنه في ظل الواقع القائم؛ قد يعد إرساء مبادئ الحوكمة الطريق الفعال نحو تحقيق مبادئ الحكم الراشد على المستوى الكلي.

من القضايا المهمة أيضا ضرورة اعتماد معاهد ومراكز لتكوين المديرين التنفيذيين وفق أطر الحوكمة؛ كما هو الشأن في مصر والبحرين مثلا؛ بما يسمى بمركز المديرين حيث يقدم المركز المصري دورات

للمديرين والطلاب؛ ويقدم برنامج شهادة عضو مجلس الإدارة المعتمد؛ ومؤتمرات ودورات تكوينية مكثفة في قضايا الحوكمة؛ في تنسيق كامل مع المؤسسات الدولية؛ كمؤسسة التمويل الدولية لمنطقة الشرق الأوسط، والبورصة المصرية والهيئة العامة للرقابة المالية؛ وهو ما يغيب للأسف عن الساحة الجزائرية؛ فلا يكاد يعرف أو يفهم المصطلح عند المهتمين بالمؤسسات العمومية الاقتصادية؛ فضلا عن غيرهم.

نقطة أخرى مهمة لمعالجة الأمر؛ هي التوعية الإعلامية بالمصطلح؛ وجعله من الأساسيات في محطات الحوار و النقاشات العامة؛ وإدراج تدريسه في الجامعات؛ والمعاهد المكونة للمصرفيين؛ وفي برامج تكوينهم؛ فنلاحظ على سبيل المثال؛ غياب مقاييس دراسية تتعلق بقضايا الحوكمة؛ والشفافية حتى في التخصصات الاقتصادية والمالية؛ بحث قد تجد خريجين أو بنكيين لم يسمعوا بهذه المصطلحات من قبل؛ فضلا على تبني و تجنب ما يجب في ذلك؛ وعنصر مواز في ذات السياق؛ ألا وهو غياب الحديث عن أخلاقيات الأعمال؛ والتي وإن استمدت من الثقافات الدينية المختلفة؛ فقد تم تغييب البعد الإسلامي الثقافي والمحلي المكون للشخصية الجزائرية في ذلك؛ فعلى التوجه نحو أخلقة المعرفة إن لم يكن أسلمتها؛ لإيقاظ الضمير؛ والوازع الديني الذي قد ينجح في ما فشلت فيه الآليات الرقابية الداخلية والخارجية؛ باعتباره آلية رقابية ذاتية؛ ويحضرني هنا حالة موضحة تتمثل في تبليغ أحد المرشحين للبرلمان عن نفسه باعتباره رئيس مصلحة التجارة الخارجية بوكالة البنك الوطني للتجارة بقلمة في نهاية فبراير 2014؛ وذلك في صحوة ضمير؛ وقد بلغت الثغرة المالية 30 مليون دج (03 ملايين سنتيم)؛ واعترف بأنه رغم كل لجان التفتيش والتحقيق التي زارت الوكالة لم يكن بمقدور أي مدير أو زميل اكتشاف الثغرة (فشل الرقابة المتبادلة والداخلية والخارجية) ما يجعلنا لا نستهن أبدا بأهمية تنمية الوازع الديني والأخلاقي؛ والضمير لدى المديرين التنفيذيين؛ فقد تكون أكثر فاعلية من الردع القانوني؛ فالآيات و الأحاديث التي تتناول الرقابة الذاتية والإلهية ربما تكون بديلا أو مكملا لتعزيزها.

الحالة السابقة وإن كانت نادرة إلى أنها تقود إلى الحديث أيضا عن التبليغ عن الفساد و الشجاعة للقيام بذلك؛ فقد وجه المتهم رسالة مجهولة يبلغ فيها عن نفسه؛ وهي الوسيلة المتبعة التي تحرك التحريات؛ التي لا تنطلق بالتهمة من تلقاء نفسها؛ خاصة لدى مصالح الشرطة القضائية والدرك والمصالح الأمنية الأخرى؛ وهو ما حدث أيضا في إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية على مستوى ولاية غارداية؛ فرسالة داخلية مدعمة ببعض الأدلة؛ جعلت الشرطة القضائية تتحرك للتحقيق بعد إذن وكيل الجمهورية ما كشف عن قضية فساد واستغلال لموارد المؤسسة لأغراض شخصية؛ واختلاسات كبيرة؛ وحكم عليه بالسجن لسنوات توفي داخله خلالها؛ فالتبليغ هو الآخر يعد وسيلة ردع خفية مهمة جدا؛ ولكن من يحمي المبلغين؟ القانون؛ نظريا نعم؛ هل يتم تكريمهم أو مكافئتهم؟

وعلى ضوء هذا الاستعراض الجمل و المفصل؛ لمراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة؛ وواقعه بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ لاسيما العمومية منها؛ نقدم إجابة عن الإشكالية المقترحة؛ بأن مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة بفعالية؛ تستند إلى آليات رقابية مختلفة داخلية وخارجية؛ قصدية وطوعية؛ قبلية وبعديّة؛ وأن التلاعب بالمعلومة والتضليل وعدم الإفصاح غياب الرقابة مكنت المديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر؛ من مقاومتها؛ وتطويرها لمزيد من التجذّر.

وأما الإشكاليات الفرعية فقد تم الإجابة عنها من خلال الأطروحة؛ وفصولها؛ كما تم إثبات صحة الفرضيات الموضوعية والتي تم الإشارة لها كثيرا في العمل؛ خاصة في الحالة الجزائرية حيث تتوافق إن لم نقل تتطابق الفرضيات المقدمة من نظرية الوكالة والنظرية التجذرية؛ وتصرفات وسلوكيات المديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر؛ سواء تعلق الأمر؛ بضعف آليات الرقابة الجزائرية؛ أو المكافآت الزهيدة للمديرين التنفيذيين؛ وأثرها على فعالية الرقابة الممارسة عليهم.

مايكل جنسن؛ صاحب نظرية الوكالة؛ الاقتصادي الأمريكي؛ المختص في الاقتصاد المالي؛ المدير الحالي لمؤسسة الاستشارة الإستراتيجية *Monitor Group*؛ بروفيسور في جامعة هارفرد؛ وجامعة روشيستر؛ كما شغل مناصب بعدة مؤسسات كالجمعية الأمريكية للفنون والعلوم؛ ورئيسا للجمعية الأمريكية للمالية وعضوا لمجلس إدارة المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات؛ ومؤسس ومدير مجلة (*Journal of Financial Economics*)؛ علاوة على تأسيسه لنظرية الوكالة رفقة ماكلينغ؛ وتقديمه لنموذج جنسن ألفا؛ وهذا وقد تطرق العمل بطريقة أو بأخرى للكثير من الحائزين على جائزة نوبل من هيربرت سيمون 1978؛ ورونالد كوز 1991؛ وجيمس بيكر 1992؛ وويليامسن 2009؛ وأخيرا يوجي فاما 2013؛ وأتوقع حصول جنسن على جائزة نوبل خلال السنتين القادمتين لما قدمه في مجال حوكمة الشركات.

قائمة المصادر

والمراجع

فهرس

الموضوعات

مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة

فهرس من الموضوعات

	إهداء
	كلمة شكر وتقدير
V	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
المقدمة	
أ	إشكالية البحث
ث	فرضيات البحث
ج	أهداف الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ح	أسباب اختيار الموضوع
ح	صعوبات البحث
خ	الدراسات السابقة

ز	التعليق على الدراسات السابقة
س	منهجية الدراسة؛ وتقسيماتها
الباب الأول: الإطار النظري لمراقبة المديرين التنفيذيين	
الفصل الأول الرقابة ونظريتي النيوكلاسيكية والوكالة	
03	تمهيد
04	المبحث الأول: وظيفة الرقابة الإدارية - مفاهيم عامة -
04	المطلب الأول: الرقابة؛ أهدافها؛ خصائصها؛ وعلاقتها بالمعلومة
04	1- الرقابة؛ تعريفات:
05	2- أهداف الرقابة:
06	المطلب الثاني: أنواع الرقابة؛ ومشاكلها
06	1- أنواع الرقابة:
07	2- مشاكل الرقابة:
07	1-2- قياس المخرجات
08	2-2- التغذية العكسية
08	2-3- وضع المعايير
09	المطلب الثالث: مراحل الرقابة؛ وأساليبها؛ ومقومات نجاحها
09	1- مراحل الرقابة وأساليبها:
10	2- مقومات نجاح نظام الرقابة الإدارية:
11	المبحث الثاني: النظرية النيوكلاسيكية للشركة
11	المطلب الأول: فرضيات النموذج النيوكلاسيكي
11	1- استقلالية الفرد
11	2- عقلانية الفرد
12	3- إعلام الفرد
12	4- السوق
14	5- الشركة النيوكلاسيكية
15	المطلب الثاني: أوجه القصور في النظرية النيوكلاسيكية

17	المطلب الثالث: انتقاد فرضيات النظرية الكلاسيكية للشركة:
17	1- الانتقادات لمبدأ العقلانية التامة أو الكاملة
19	2- انتقاد مبدأ تعظيم الربح
20	3- انتقاد مبدأ مشاهجة الشركة للفرد
22	المبحث الثالث: نظرية الوكالة والفصل بين الملكية والتسيير
22	المطلب الأول: رؤية ((Berle & Means(1932) "بيرل و مينز" حول الشركات العامة
26	المطلب الثاني: حقل النظرية وأقسامها
26	1- حقل النظرية:
28	2- أقسام نظرية الوكالة
28	3- إشكالية الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية:
31	المطلب الثالث: الأهداف الرئيسية للمديرين التنفيذيين بالشركة:
34	المطلب الرابع: نظرية الوكالة والسوق
34	1- مشكل الوكالة
34	1-1 علاقة الوكالة: الانتهازية وعدم التناظر المعلوماتي
36	1-2 سبب وجود مشاكل الوكالة
37	2- تكاليف الوكالة
37	3- دور السوق المالي وسوق العمل في نظرية الوكالة
37	3-1 دور السوق المالي في نظرية الوكالة
38	3-2 دور سوق العمل
39	خلاصة
الفصل الثاني: مجلس الإدارة ومراقبة المديرين التنفيذيين	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: نظرية الوكالة ومجلس الإدارة
42	المطلب الأول: دور مجلس الإدارة في ظل نظرية الوكالة
44	المطلب الثاني: مجلس الإدارة في الشركات العامة منتشرة رأس المال
46	المطلب الثالث: تركيبة مجلس الإدارة والإستراتيجيات المختلفة

46	1- تركيبة مجلس الإدارة والإستراتيجية المالية
48	2- تركيبة مجلس الإدارة والإستراتيجية الشخصية للمديرين التنفيذيين
49	3- تركيبة مجلس الإدارة والإستراتيجية الشخصية للمساهمين
49	4- مجلس الإدارة وإدارة العلاقة بين أصحاب المصالح
52	المبحث الثاني: شكل مجلس الإدارة
52	المطلب الأول: فعالية مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي (وجهة النظر النظرية)
56	المطلب الثاني: شكل المجلس ونجاعة أداء الشركة
57	المطلب الثالث: تأثير هيكل الملكية والقطاع على شكل المجلس
58	المطلب الرابع: عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها
61	المبحث الثالث: حجم ونوعية مجلس الإدارة
61	المطلب الأول: محدّدات حجم مجلس الإدارة
65	المطلب الثاني: خصائص مجلس الإدارة
69	المطلب الثالث: مجلس الإدارة والتسيير المشترك
71	المطلب الرابع: المشكلات المحتملة مع مجالس الإدارة:
74	خلاصة
الفصل الثالث: مكافئة المديرين التنفيذيين والرقابة	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: المكافئة وهيكل رأس المال وتركيب مجلس الإدارة
76	المطلب الأول: المحددات النظرية لمكافئة المديرين التنفيذيين
76	1- مكافئة المدير التنفيذي وحل نزاعات الوكالة:
77	2- المكافئة وتأثيرها في تحفيز المديرين التنفيذيين للشركات
77	3- العلاقة بين حساسية المكافئة لنجاعة الأداء ونجاعة الأداء
78	4- العلاقة بين مكافئة المديرين التنفيذيين ونجاعة الأداء
80	المطلب الثاني: تأثير هيكل رأس المال والمكافئة
80	1- العلاقة بين تركيز رأس المال ومكافئة المديرين التنفيذيين
81	2- العلاقة بين ملكية المدير التنفيذي ومكافئته
82	3- العلاقة بين ملكية المستثمرين المؤسسيين ومكافئة المديرين التنفيذيين

83	المطلب الثالث: العلاقة بين المكافئة وهيكل مجلس الإدارة وسياسة الحصص
83	1- سياسة المكافئة وهيكل مجلس الإدارة
85	2- العلاقة بين سياسة مكافئة المديرين التنفيذيين وسياسة الحصص
86	المبحث الثاني: خيارات الأسهم وتأثيرها؛ ومزاياها؛ وعيوبها
86	المطلب الأول: مخططات المساهمة والخيارات وتأثيرها على المساهمين وأصحاب المصالح
86	1- تأثيرات مخططات المساهمة والخيارات على المساهمين
86	1-1- نمو نجاعة الأداء في الأجل الطويل للشركات
87	1-2- تسجيل إستراتيجية توظيف ووفاء المديرين التنفيذيين
88	2- تأثيرات مخططات المساهمة والخيارات على بقية أصحاب المصالح
88	2-1- التغيير في مستوى المخاطر التي يتحملها المديرون التنفيذيون
88	2-2- المساهمة؛ وخيارات الأسهم؛ واستقرار التحالف التنظيمي
89	المطلب الثاني: مزايا مخططات خيار الأسهم
89	1- تحسين نجاعة الأداء في الأجل الطويل
90	2- دعم استراتيجية التوظيف والتحفيز وضمان ولاء المستخدمين
91	3- الحصول على مكافئة بدون نفقات وبدون تدنية الأرباح
91	المطلب الثالث: السلبيات المفترضة لمخططات الخيارات حول الأسهم
91	1- مخططات الخيارات حول الأسهم لا تحسن نجاعة الأداء طويلة الأجل للشركات
93	2- المكاسب المحققة من الخيارات تستند على مقياس غير ملائم لنجاعة الأداء
94	3- مخططات خيارات الأسهم تضعف ثراء وسلطة المساهمين
94	4- المخططات ترفع المكافئة الإجمالية وترجعها صعبة التقدير
95	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على خيارات الأسهم
95	المطلب الأول: الدراسات التجريبية حول مخططات الخيارات حول الأسهم
99	المطلب الثاني: العوامل الاقتصادية المؤثرة على مكافئات المديرين التنفيذيين
99	1- حجم الشركة والمكافئة
100	2- ربحية الشركة والمكافئة

101	المطلب الثالث: المتغيرات الشخصية والإستراتيجية المؤثرة على مكافئة المديرين التنفيذيين
101	1- متغيرات شخصية
104	2- متغيرات إستراتيجية
105	خلاصة
الفصل الرابع: سوق المديرين التنفيذيين والرقابة	
107	تمهيد
108	المبحث الأول: دور سوق المديرين التنفيذيين في نظام حوكمة الشركات
108	المطلب الأول: تقييم المديرين التنفيذيين في السوق
109	1- تقييم رأس المال البشري
110	2- تقييم المدير التنفيذي تبعا لنجاعة أداء الشركة
111	3- تقييم التوافق بين نوعية المدير التنفيذي المرشح والشركة الطالبة
111	4- تغيرات سوق المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة
113	المطلب الثاني: تقييم المديرين التنفيذيين عبر مكاتب التوظيف المتخصصة
113	1- مكاتب التوظيف وسياق الاختيار
114	2- التوقيت المناسب لتدخل السوق:
116	المطلب الثالث: دور المدير التنفيذي في الحوكمة وتكاليف التقييم
116	1- دور المدير التنفيذي في الإطار النظري لحوكمة الشركات
117	2- تكاليف تقييم المديرين التنفيذيين
119	المبحث الثاني: الدور لتأديبي الضبطي لسوق المديرين التنفيذيين
119	المطلب الأول: معاقبة المديرين التنفيذيين غير الفعالين
119	1- الدور التأديبي الضبطي للعقوبة
120	2- نجاعة الأداء السيئة ورحيل المدير التنفيذي
121	المطلب الثاني: العقوبة ونجاعة الأداء البعدية
121	1- تطور الدور العقابي للسوق التسييري
122	2- إشكالية الدور التأديبي والضبطي للعقاب
122	3- المدير التنفيذي وتكاليف العقاب الباهظة
123	4- حصيلة نقدية للدراسات المذكورة

124	المطلب الثالث: مكافئة المديرين التنفيذيين الأكفاء
124	1- تحليل تأثير السوق التسييري على المكافئات
125	2- المكافئة على قاعدة نموذج " (Fama 1980)) فاما
125	3- السوق التسييري يمارس ضغوطا لى مستوى المكافئات
126	4- العلاقات بين الكفاءات؛المجهودات؛والمكافئة:
128	المبحث الثالث: تقليل التكاليف الضبطية والدور المعرفي لسوق المديرين التنفيذيين
128	المطلب الأول: تقليل التكاليف الردعية الأخرى
128	1- تكلفة العقود غير الرسمي:
128	2- استبعاد بعدي لأعمال التحذرية
128	3- استبعاد أعمال التحذرية قبلها
130	4- تدنية أو استبعاد تكاليف الخطأ في القرار
130	المطلب الثاني: الدور الإدراكي المعرفي لسوق المديرين التنفيذيين
131	1- المساعدة على بناء الرؤية الإستراتيجية للشركة
131	1-1- تأثير خصائص المدير التنفيذي على الخيارات الإستراتيجية
132	1-2- رأس المال البشري التسييري كأحد مصادر الميزة التنافسية
133	1-3- التوجهات الجديدة للإستراتيجيات؛نتائج تغيير المدير التنفيذي
133	2- المخططات الإدراكية المعرفية و الإبداع
133	1-2- مقابلة مختلف المخططات الإدراكية المعرفية؛مصدر للإبداع وتحسين اتخاذ القرار
134	2-2- النزاعات الإدراكية المعرفية كإبح لاتخاذ القرار
134	المطلب الثالث: تقديم وتطوير الكفاءات
135	1- تقديم الكفاءات الخاصة بالمدير التنفيذي مولدات للمداخيل
136	2- المساهمة في تطوير كفاءات المدير التنفيذي
136	3- توجيه وتطوير الكفاءات لباقي أصحاب المصالح:
137	خلاصة
الفصل الخامس: تجذرية المديرين التنفيذيين -مقاومة الرقابة-	
139	تمهيد

140	المبحث الأول: التجذرية وآليات الرقابة الداخلية والخارجية، ومحددات فعاليتها
140	المطلب الأول: تعريف التجذرية ومحدداتها
140	1- تعريف التجذرية
142	2- محددات الإستراتيجية التجذرية
	المطلب الثاني: الرقابة ضد تجذرية المدير التنفيذي.
144	1- آليات الرقابة الداخلية والخارجية
145	1-1- عمل آليات الرقابة الخارجية
146	1-2- عمل آليات الرقابة الداخلية
149	المطلب الثالث: الشروط الضرورية لضمان فعالية الرقابة
149	1- كفاءة المراقبين
149	2- تحفيز المراقبين
150	3- استقلالية المراقبين
151	المبحث الثاني: مقاومة الرقابة، النماذج رد فعل المدير التنفيذي إزاء آليات الرقابة
151	المطلب الأول: التجذرية عبر مجلس الإدارة
155	المطلب الثاني: التجذرية عن طريق شبكة الإداريين؛ الاستدانة؛ ورقابة المساهمين
155	1- التجذرية عبر شبكة الإداريين
155	2- التجذرية عبر سياسة الاستدانة
155	3- التجذرية كرد فعل لرقابة المساهمين
158	المطلب الثالث: التجذرية عبر إجراء الشركة
158	1- التجذرية عبر إجراء الشركة : حالة مخططات مساهمة الأجراء
160	2- التجذرية عبر رد فعل تجاه محاولات تغيير الإدارة "الاستيلاء"
163	المبحث الثالث: النماذج المختلفة لتجذرية المدير التنفيذي
163	1- التجذرية والفعالية
163	2- التجذرية التنظيمية والسوقية
164	3- إستراتيجيات التحييد والتلاعب بالمعلومة
165	4- تشويه إدراك نجاعة أداء المؤسسة
166	المطلب الثالث: التجذرية ودورة حياة المدير التنفيذي في الشركة:

167	-1 التَّجْدِرِيَّةُ الحَيَادِيَّةُ
168	-2 التَّجْدِرِيَّةُ المَهْجُومِيَّةُ
169	-3 التَّجْدِرِيَّةُ الدِّفَاعِيَّةُ
172	خلاصة
الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة - مقاومة التجذرية -	
174	تمهيد
175	المبحث الأول: إصلاحات الحوكمة في البلدان الأنجلوساكسونية
175	المطلب الأول: تجربة المملكة المتحدة
175	-1 تقرير (Cadbury) كادبوري
176	-2 تقرير (Greenbury) غرينبوري
177	-3 تقرير (Hambel) هامبل
178	-4 الدليل المراجع المشترك (Revised Combined Code)
179	المطلب الثاني: دليل حوكمة الشركات البريطاني:
179	1- الحوكمة والدليل:
179	2- مقدمة:
179	3- الامتثال أو الشرح:
179	4- المبادئ الأساسية للقانون:
179	4-1- القيادة:
180	4-2- الفعالية:
181	4-3- المساءلة:
182	4-4- المكافئة:
183	4-5- العلاقات مع المساهمين:
183	5- ملاحق:
184	المطلب الثالث: تقرير (Sarbanes Oxley) ساربان أوكسلي وانعكاساته على الحوكمة
184	-1 تقرير (Sarbanes Oxley) ساربان أوكسلي الأمريكي
186	-2 قوانين حماية المستثمر؛ وانعكاسات قانون ساربان أوكسلي
189	المبحث الثاني: إصلاحات الحوكمة في فرنسا؛ ومنظمة (OCDE)

189	المطلب الأول: تقرير (Vienot 1) "فيينو 1" سنة 1995
193	المطلب الثاني: تقرير مارييني، و فيينو 2
193	1- تقرير (Marini) "ماريني" سنة 1996:
194	2- تقرير (Vienot 2) "فيينو 2" سنة 1999
195	3- ملاحظات حول تقرير (Vienot 2) "فيينو 2"
196	المطلب الثاني: اصلاح قانون الشركات وتقرير بوتون.
196	1- إصلاح قانون الشركات؛ قانون الشركات 15 مايو 2001
197	2- تقرير (Bouton) "بوتون" سنة 2002:
198	المطلب الثالث: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة
199	1- نظام الحوكمة وحقوق المساهمين
199	1-1- وضع أسس لنظام حوكمة الشركة فعال
199	1-2- حقوق المساهمين والوظائف الأساسية للمالكي رأس المال
201	2- المعاملة المتكافئة للمساهمين وأصحاب المصالح
201	1-2- المعاملة المتكافئة للمساهمين
201	2-2- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات
202	3- الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة
202	1-3- الإفصاح والشفافية
202	2-3- مسؤوليات مجلس الإدارة
204	خلاصة

الباب الثاني: مراقبة المدير التنفيذي في ضوء نظرية الوكالة، حالة الجزائر

الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومجلس إدارتها

207	تمهيد
208	المبحث الأول: تطور المؤسسة العمومية الجزائرية
208	المطلب الأول: التسيير الذاتي والمؤسسة الاشتراكية في الجزائر
208	1- التسيير الاشتراكي للمؤسسات

208	المشاركة -1-1
209	الإدارة التشاركية -1-1
211	واقع التسيير التشاركي -2
212	المطلب الثاني: طبيعة المؤسسة العمومية
212	-1 الاندماج والتنوع
213	-2 المؤسسة العمومية والهياكل الإدارية والسياسية
214	-3 إعادة الهيكلة ونجاعة أداء المؤسسات
215	المطلب الثالث: المؤسسة المستقلة
217	-1 مبدأ الصفة التجارية
217	-2 مبدأ التخطيط
218	-3 أجهزة الإدارة
219	-4 المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإفصاح المالي والمحاسبي
219	-5 الاتصال الدوري للمعلومات وآليات التقييم والإشراف
220	المبحث الثاني: واقع المجلس في المؤسسة العمومية الاقتصادية ورؤى التطوير
220	المطلب الأول: مجلس الإدارة وفق القانون التجاري الجزائري
220	-1 الصيغة الأحادية (مجلس الإدارة)
224	-2 الصيغة الثنائية (مجلس المديرين ومجلس المراقبة (المجلس الإشرافي))
224	1) مجلس المديرين
225	2) مجلس المراقبة (المجلس الإشرافي)
226	المطلب الثاني: مجلس الإدارة في المؤسسة العمومية الاقتصادية
228	المطلب الثالث: رؤى تطوير مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية
228	-1 إعادة تأهيل القانون العام وحقوق وواجبات الإداري
229	-2 تجديد المجلس وتجاوز الصيغة الأحادية
231	المبحث الثالث: المؤسسات الجزائرية؛ وواقع حوكمة الشركات
231	المطلب الأول: توزيع المؤسسات الجزائرية
231	-1 توزيع المؤسسات الجزائرية
232	-2 توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب أقدميتها

235	3- توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم
238	4- توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب معيار رقم الأعمال
240	5- ملاحظات حول التقييم وملاحظات أخرى
241	المطلب الثاني: الحوكمة لمن؟ في الجزائر
241	1- للشخص الاعتباري قبل الشخص الطبيعي
241	2- لشركات الأموال وليس الأشخاص
242	3- للمؤسسات الاقتصادية العامة وليس الخاصة والأجنبية أو المختلطة
242	4- للمؤسسة الكبيرة والمتوسطة وليس الصغيرة والمصغرة
244	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار القانوني للمديرين التنفيذيين للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر	
246	تمهيد
247	المبحث الأول: التنظيم والتشريع القانوني للإطارات التنفيذية المديرية للمؤسسات
247	المطلب الأول: تعريف الإطار المسير
248	1- المسير الأجير الرئيسي (المدير التنفيذي الرئيسي)
248	2- إطارات المديرية
250	المطلب الثاني: عقد عمل الإطار المسير
250	1- شكل عقد عمل الإطار المسير
251	2- مضمون عقد عمل الإطار المسير
252	3- العلاقة بين مجلس الإدارة وفريق المديرين التنفيذيين
253	4- عقد الوكالة
254	المطلب الثالث: البنود غير المألوفة في عقد التسيير
254	1- التزامات النتائج في عقد المسير
254	2- الأجر
255	3- المعايير والإجراءات المتعلقة بالعقد
256	4- عقود نجاعة الأداء للمديرين التنفيذيين
256	4-1- الاستخدام المنتظم لعقود نجاعة الأداء

256	4-2- إعادة تأهيل عقد نجاعة الأداء
257	المطلب الرابع: إنهاء عقد عمل الإطار المسير
257	1- فسخ عقد العمل الخاص بمسيري المؤسسات
257	1-1- تحديد أسباب إنهاء عقد المسير
257	1-1-1- الأخطاء الجسيمة طبقا لقواعد قانون العمل
258	1-1-2- أخطاء التسيير والإخلال بالتزامات النتائج
258	1-2- تطبيق أحكام قانون العمل على عقد عمل المسير
259	2- الإنهاء التعسفي لعقد عمل الإطار المسير
260	المبحث الثاني: جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة
260	المطلب الأول: أركان جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة
260	1- الركن المادي
262	2- الركن المعنوي
262	2-1- سوء النية
262	2-2- استعمال المال للمصلحة الشخصية
264	المطلب الثاني: الأحكام الجزائية للجريمة
264	1- المسؤولية المترتبة عن الجريمة
264	1-1- الأشخاص المسؤولون
264	1-2- المسير القانوني للشركة
265	1-3- المسير الفعلي للشركة:
265	1-4- الشريك في جريمة الاستعمال التعسفي
266	2- الإعفاء من المسؤولية المترتبة عنها:
266	2-1- مدى مسؤولية الشركة عن جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة
266	2-2- حجج المدير التنفيذي الرئيسي للتخلص من المسؤولية الناجمة عن الجريمة
267	المطلب الثالث: تحريك الدعوى المتعلقة بالجريمة
267	1- الدعوى الناشئة عن الجريمة
267	1-1- الأشخاص المؤهلون للتبليغ عن الجريمة

268	2-1- تقادم الدعوى العمومية في جريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة
269	3-1- الدعوة المدنية الناجمة عن الجريمة
269	4-1- دعوى المساهمين الفردية
269	2- اجزاءات المقررة لجريمة الاستعمال التعسفي لأموال الشركة
270	1-2- اجزاء الجنائي
271	2-2- اجزاء المدني
272	خلاصة:
الفصل الثالث: الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية والمدير التنفيذي الرئيسي	
274	تمهيد
275	المبحث الأول: الرقابة الداخلية على إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية
275	المطلب الأول: الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل إصلاحات 1988
277	المطلب الثاني: أنماط الرقابة الداخلية الممارسة على المؤسسة بعد إخضاعها للقانون التجاري
278	1- ممارسة الجمعية العامة للرقابة في ظل إصلاحات الاستقلالية
279	2- ممارسة الرقابة عبر مجلس الإدارة بعد إصلاحات الاستقلالية
281	3- ممارسة الرقابة عبر مندوب الحسابات في ظل إصلاحات الاستقلالية
283	3-1- الالتزام بالإفصاح عن المعلومات
284	3-2- إعداد التقارير
284	3-3- التقارير الخاصة
287	المبحث الثاني: الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل إصلاحات التعديل الهيكلي
287	المطلب الأول: الجمعية العمومية للمساهمين في ظل الأمر 95-25 و 04-01
290	المطلب الثاني: مجلس الإدارة في ظل إصلاحات الأمر 04-01
290	1- الصيغة الأحادية للمجلس (مجلس الإدارة)
291	2- الصيغة الحديثة للمجلس (الثنائية)

291	2-1- مجلس المديرين
292	2-1- مجلس المراقبة
294	المطلب الثالث: الرقابة عبر مندوب الحسابات في ظل إصلاحات المرسوم التشريعي 08-93
296	المبحث الثالث: الرقابة الخارجية والقانونية على المؤسسات الاقتصادية العمومية
296	المطلب الأول: التقويم الاقتصادي الدوري ورقابة المفتشية في ظل إصلاحات الاستقلالية.
296	1- التقويم الاقتصادي الدوري
296	1-1- ماهية التقويم الاقتصادي الدوري
297	1-2- مهام التقويم الاقتصادي الدوري
297	2- تحرير المؤسسة العمومية الاقتصادية من رقابة المفتشية العامة للمالية
298	3- إعادة رقابة المفتشية على المؤسسات الاقتصادية العمومية الاقتصادية
299	المطلب الثاني: أنماط التدخل وممارسة الرقابة والآثار
299	1- أنماط تدخل المفتشية العامة للمالية للقيام بالرقابة
300	1-1- تدخل المفتشية العامة للمالية بصفة جوازية
300	1-2- تدخل المفتشية العامة للمالية بصفة وجوبية
300	2- ممارسة المفتشية العامة للمالية للرقابة
301	2-1- مجال عمليات الرقابة والتدقيق
301	2-1-1- المجالات التي تشملها عمليات التدقيق والرقابة
301	2-1-2- توقيت وكيفية الرقابة والتدقيق:
302	2-2- صلاحية المفتشية العامة للمالية والتزامات مسؤولي المؤسسات تجاهها
302	2-2-1- صلاحيات المفتشية العامة للمالية
303	2-2-2- التزامات مسؤولي المؤسسات الاقتصادية أمام المفتشية أثناء الرقابة
303	2-3- الإجراءات المتخذة أثناء وبعد إتمام الرقابة
303	2-3-1- أثناء الرقابة
303	2-3-2- بعد إتمام الرقابة
304	3- آثار قيام المفتشية العامة للمالية بالرقابة على المؤسسات العمومية

	الاقتصادية
305	المطلب الثالث: رقابة الجهات المركزية
305	1- شركات تسيير مساهمات الدولة
305	1-1- تعريفها:
306	1-2- أجهزة تسييرها
306	1-2-1- الجمعية العامة
306	1-2-2- مجلس المديرين
307	1-2-3- عهدة التسيير
308	2- مجلس مساهمات الدولة
308	3- الوزارة الوصية؛ الحكومة؛ ورئيس الجمهورية
308	3-1- الوزارة الوصية
309	3-2- الحكومة
309	3-3- رئيس الجمهورية
310	خلاصة
الفصل الرابع: مكافئات المديرين التنفيذيين بالجزائر؛ واقع ومقارنات	
312	تمهيد
313	المبحث الأول: مكافئات المديرين التنفيذيين للمؤسسات في الجزائر
313	المطلب الأول: ماهية المكافئة ونماذج تحديدها
313	1- مفهوم المكافئة:
314	2- الأشكال المختلفة للمكافئة
315	3- المكافئة في عقد العمل وعقد المؤسسة
315	4- المكافئة حسب القانون التجاري الجزائري
316	5- تأثيراتها على المكافئة
316	6- نماذج مكافئة المدير التنفيذي الرئيسي
317	7- الطريقة العملية لتحديد المكافئة
318	المطلب الثاني: مظاهر التقييم؛ والمزايا العينية
318	1- تطور الزيادة عن طريق مراسيم أجور الإطارات التنفيذية المديرة

319	-2 مظاهر وقواعد تقييم الإطارات التنفيذية المديرة
320	-3 النماذج المقترحة لمنح المزايا العينية
321	-4 علاوات وتعويضات خاصة للمديرين التنفيذيين
322	المبحث الثاني: مقارنات مخجلة حول المكافآت؛ علاقتها بفشل الرقابة
322	المطلب الأول: مكافآت المديرين التنفيذيين في تونس
326	المطلب الثاني: مكافآت المديرين التنفيذيين في المغرب
328	المطلب الثالث: واقع مكافآت المديرين التنفيذيين في الجزائر
331	المبحث الثالث: مكافأة المديرين التنفيذيين في الجزائر؛ وتنامي ظاهرة الفساد
331	المطلب الأول: دراسة أحمد قودري حول مكافآت المديرين التنفيذيين
334	المطلب الثاني: ربط مكافآت التنفيذيين بالأجر الأدنى الوطني المضمون؛ والتضخم
340	المطلب الثالث: مقارنات مخجلة مع الحالة الأمريكية
344	خلاصة:
الفصل الخامس: نماذج من التجدرية وفشل الرقابة في الحالة الجزائرية	
346	تمهيد
347	المبحث الأول: نماذج عن التجدرية وفشل الرقابة على التنفيذيين في الشركات بالجزائر
347	المطلب الأول: مجمع الخليفة
347	-1 النشأة والتطور
347	-2 الشك؛ التقصي؛ الفضيحة؛ التصفية
350	-3 التحقيقات وإقامة الدعوة القضائية
351	المطلب الثاني: محاكمة الخليفة؛ كشف المستور
351	-1 الأطراف الرئيسية في القضية
351	-2 بنك الخليفة؛ الخلل من البداية
352	-3 تسيير كارثي لأموال طائلة دون وثائق رسمية
353	-4 عشر معاينات؛ دون عقوبات:
356	المطلب الثالث: إهدار الأموال؛ الثغرات المالية؛ وتبعات الإفلاس
356	-1 إهدار أموال المجمع

357	2- ثغرات مالية؛ علم السلطات المعنية دون تحرك
359	3- تبعات الإفلاس:
361	المبحث الثاني: مراقبة المديرين التنفيذيين وأسباب فشلها في قضية سوناطراك 1 و 2
361	المطلب الأول: فشل الرقابة في قضية سوناطراك 1
363	المطلب الثاني: شكيب خليل وفريد بجاوي والتجذرية العائلية
363	1- شكيب خليل؛ والعائلة:
365	2- فريد بجاوي الوسيط
367	المطلب الثالث: فضيحة سوناطراك 02 و سايبام
371	المبحث الثالث: تحليل انتهازية المديرين التنفيذيين وأسباب فشل مراقبتهم في الجزائر
371	المطلب الأول: نقد لوضع الرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية
371	1- الرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية
373	2- تقييم أسباب فشل الرقابة في حالة الخليفة و سوناطراك
375	المطلب الثاني: فشل الرقابة في سوناطراك؛ الأسباب والحلول
375	1- واقع الحوكمة ومراقبة المديرين التنفيذيين في سوناطراك
378	2- التعامل مع قضايا الفساد في الولايات المتحدة ومقارنتها بالجزائر
380	المطلب الثالث: الأسباب والحلول لتعزيز الرقابة الفعالة على المديرين التنفيذيين
380	1- المدير التنفيذي في الجزائر: بين مطرقة تجريم فعل التسيير وسندان عقود النجاعة
381	2- إشكالية المعلومة المالية والاقتصادية في الجزائر
382	3- البورصة وفرص تطويرها
383	4- تكلفة الرقابة VS تكلفة الفساد
384	5- التطهير المالي أم التطهير البشري
386	خلاصة:
الفصل السادس: إصلاحات الحوكمة في الجزائر	
388	تمهيد
389	المبحث الأول: قانون الوقاية من الفساد ومكافحته لسنة 2006

389	المطلب الأول: الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته
389	1- تنصيب الهيئة
389	2- تنظيم الهيئة
390	3- المركز القانوني للهيئة
391	4- رئيس الهيئة
391	5- مجلس اليقظة والتقييم
391	6- الهياكل الإدارية للهيئة
392	7- مهام الهيئة
392	8- المبادئ الأساسية لبرنامج عمل الهيئة
392	9- التصريح بالامتلاكات
393	10- الإجراءات المتعلقة بالتصريح بالامتلاكات
393	المطلب الثاني: التجريم والعقوبات وأساليب التحري
400	المطلب الثالث: التدابير الوقائية في القطاع العام والتعاون الدولي
400	1- التدابير الوقائية في القطاع العام
403	2- التعاون الدولي واسترداد الموجودات
407	المبحث الثاني: مجلس المحاسبة وخطية الاستعلام؛ وديوان قمع الفساد
407	المطلب الأول: مجلس المحاسبة الجزائري
407	1- النشأة؛ تقليل الصلاحيات؛ ثم استعادتها
408	2- الرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية
408	3- التقرير السنوي لمجلس المحاسبة
408	4- تنظيم المجلس
409	5- مجال التدخل:
410	6- معوقات عمل مجلس المحاسبة:
410	7- تقييم وملاحظات حول مجلس المحاسبة:
411	المطلب الثاني: خطية معالجة الاستعلام المالي.
411	1- خطية معالجة الاستعلام المالي
413	2- تنظيم المصالح الإدارية والتقنية لخطية معالجة الاستعلام المالي

414	المطلب الثالث:الديوان الوطني لقمع الفساد
414	1- أحكام عامة
414	2- التشكييلة
415	3- التنظيم
415	4- كينفيات السير
415	5- أحكام مالية
417	المبحث الثالث:ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر
417	المطلب الأول:الفكرة؛التحضير؛والأهمية
417	1- البذرة في إنشاء ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر
417	2- مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية وجود ميثاق الحوكمة
418	3- مشاكل الحوكمة المتعلقة بالمؤسسة الجزائرية
420	4- المعايير الأساسية للحكم الراشد
420	5- ضمان حقوق المساهمين وممارستهم للصلاحيات
422	المطلب الثاني:الدور المحوري لمجلس الإدارة في تفعيل الرقابة
422	1- مجلس الإدارة والرقابة فعالة
423	2- مهام مجلس الإدارة؛ومبادئ عمله
424	3- لجان مجلس الإدارة؛وتركيبته
425	4- المدير التنفيذي والمديرية
425	5- إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح
426	المطلب الثالث:نشر المعلومات؛ونقل الملكية؛والملاحقات
426	1- التوعية ونشر المعلومة المالية
427	2- خيارات انتقال ملكية المؤسسة
428	3- الملاحق:
431	خلاصة
الخاتمة	
433	الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

453	أولاً: باللغة العربية
453	1- الكتب
454	2- النصوص القانونية
456	3- الجرائد والمواقع الإلكترونية
459	ثانياً: باللغات الأجنبية
فهرس الموضوعات	
470	فهرس الموضوعات
الملاحق	
493	الملاحق

الملاحق

التشريعات الجزائرية ذات الصلة بمكافحة الفساد

م	الموضوعات المتعلقة بمكافحة الفساد	نوع التشريع	رقم التشريع	موضوع التشريع	تشريعات ذات صلة
.1	التجريم	أمر	156-66 (الصورة)	قانون العقوبات	<ul style="list-style-type: none"> - مواد قانون العقوبات أرقام 119 حتى 142. - ملغي الكثير من المواد المذكورة بموجب القانون رقم 01-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق فبراير سنة 2006 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته (الصورة).
		قانون	01-06 (الصورة)	قانون الوقاية من الفساد ومكافحته	<ul style="list-style-type: none"> - مرسوم رئاسي رقم 06-415 مؤرخ في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق 22 نوفمبر يحدد كيفية التصريح بالممتلكات بالنسبة للموظفين العموميين المنصوص عليهم في المادة 6 من القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته (الصورة).
		قانون	01-05 (الصورة)	قانون الوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها	<ul style="list-style-type: none"> -
.2	الموظفين العموميين	أمر	133-66 (الصورة)	القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية	<ul style="list-style-type: none"> -
		قانون	21-90 (الصورة)	قانون المحاسبة العمومية	<ul style="list-style-type: none"> -

3.	محاسبة القطاع الخاص	قانون	11-07 (الصورة)	النظام المحاسبي المالي	- مرسوم تنفيذي رقم 156-08 مؤرخ في 20 جمادي الأول عام 1429 الموافق مايو سنة 2008 يتضمن تطبيق أحكام القانون رقم 07-11 المؤرخ في ذي القعدة عام 1428 الموافق 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي (الصورة).
4.	أهم الاتفاقيات الدولية الموقع عليها الخاصة بمكافحة الفساد	مرسوم رئاسي	128-04 (الصورة)	التصديق بتحفظ علي اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك يوم 31 أكتوبر سنة 2003	-
		مرسوم رئاسي	137-06 (الصورة)	التصديق علي اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته المعتمدة بمابوتو في 11 يوليو سنة 2003	-
5.	أهم الجهات الرقابية	مرسوم	112-81 (الصورة)	النظام الداخلي لمجلس المحاسبة	- قانون رقم 90-32 مؤرخ في 17 جهادي الأولي عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1990 يتعلق بمجلس المحاسبة وسيرة (الصورة).
		مرسوم رئاسي	413-06 (الصورة)	تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها	-

LISTE DES SGP

Société de Gestion et de Participation

SGP	Domaine d'activités	Président	Adresse	Tel	Fax	Site Web
CABELEQ	Câblerie et équipements électriques	Mr ZINE Hocine	62, Rue Krim BELKACEM Télémy ALGER	021.74.35.09	021.73.38.13	www.sgp-cabeleq.dz
CEGRO	Céréales	Mr SOKHAL Ramdane	23, Rue des Fusillés du 17 Mai 1957 Ruisseau Alger	021.67.89.99	021.67.74.22	/
COJUB	Boisson, jus et conserves	Mr SEBBAH Ahmed	23, Rue des Fusillés du 17 Mai 1957 Ruisseau Alger	021.67.56.05	021.67.56.06	www.cojub.com
CONSTRUMET	Constructions métalliques	Mr LAHLOU Youcef	SNS Ravin Sidi Yahia Le Paradou Hydra ALGER	021.48.24.15 021.69.21.83/82	021.48.24.15- 021.69.25.66	www.construmet.dz
DIPREST	Prestations Diverses	Mr HAMITI Messaoud	06 , Rue Bouteldja M'hrach Hussein Dey , Alger	021.47.01.27 021.47.00.18/34 /35- 021.47.02.63 021.47.03.20	021.47.00.03	www.sgp-diprest.dz
EQUIPAG	Equipements industriels et agricoles	Mr DEHIMI Bachir	Pavillon 1&2 la butte des deux bassins.El Achour Alger	021.94.73.19/15	021.94.73.17	www.sgpequipag.dz
ERGTHY	Travaux Hydrauliques	Mr AIT DAHMAN E Med Kamel	24,rue Mustapha KHALEF Ben Aknoun -ALGER-	021.91.13.55 021.91.11.94021 .91.12.32	021.91.13.48- 021.91.12.93	www.sgp-ergthy.com
FIDBER	Transports Terrestres	Mr SAID CHERIF Mahmoud	1, Rue Yahia LAYACHI Hussein Dey - Alger	021.49.62.79 021.77.80.11	021.49.60.78	/
GENEST	Etudes et Engineering	Mr BOUSSAH BA Abdelkader	1, Rue Kaddour Rahim Hussein Dey , Alger	021.47.99.34021 .49.64.64	021.47.99.33	www.genest.dz
GEPHAC	Chimie et Pharmacie	Mr BOUNAB Cherif	1 , Rue Yahia LAYACHI Hussein Dey Alger	021.49.60.82 021.23.20.58	021.49.60.84	www.sgp-gephac.dz
GESTOUR	Tourisme et Hôtellerie	Mr.MESS AID Med Lamine	Site Sider -07 ,Chemin du Paradou - Alger	021.48.38.86 021.54.95.33/26 /28/34	021.54.95.30/25/3 3	www.sgp-gestour.com
GESTRAMAR	Transports Maritimes	Mr SNOUSSI Mohamed	17,Rue RAKOUBA Abdelkader - Hussein Dey - Alger	021.77.46.32	021.49.60.80	www.gestramar.dz
GICA	Industries du ciment	Mr AIBECHE Mokhtar	7 , Chemin AMANI Belkacem - Site SIDER- Hydra - ALGER	021.60.50.05 021.48.25.41/84 -021.60.10.74 021.60.28.69	021.48.25.84	www.sgp-gica.dz
IM	Industrie Manufacturières	Mr SAIDANI Abdelhak	131, Rue Hassiba BENBOUALI Alger	021.67.92.85	021.67.02.28	/
INDELEC	Industries électrodomestiques	Mr FETOUHI Ahmed	4 et Boulevard Mohamed V - Alger	021.63.76.97 021.63.16.56 021.63.72.97	021.63.72.48	/
INDJAB	Réalisation et Bâtiments	Mr FASSOULI Hafid	3, Avenue des Frères BOUADOU- BirMouradRais- ALGER	021.54.39.75 021.56.44.75	021.54.40.11- 021.54.44.43	/
IPRS	Industrie des produits rouges et sanitaires	Mr BOUZID Said	Site Sider Paradou Hydra Alger	021.48.46.25 021.54.95.84/85 /87-	021.60.38.72	/

				021.54.95.86 021.54.95.83		
PRODA	Productions Animales	MR CHADI Kamel	23 Rue des Fusillés du 17 Mai 1957 , Ruisseau , Alger	021.67.88.09	021.67.40.14/021.6 7.74.21	www.proda.dz
SGDA	Développement Agricole	Mr BELHOUA DJEB Baizid	23 , Rue des Fusillés du 17 Mai 1957 Ruisseau Alger	021.67.17.85 021.67.18.47	021.67.44.53- 021.67.92.14	/
SGP CENTRE	Entreprises locales du centre (Activités diverses)	Mr BOUCHEF A Rachid	Pavillon n°12 Résidence la Butte des deux bassins El Achour ,Alger	021.94.75.92 021.94.73.37 021.94.93.65 021.94.93.84/85 021.94.75.83	021.94.76.13- 021.94.73.36- 021.94.75.59	www.sgp-centre.com.dz
SGP EST / SUD EST	Entreprises locales de l'Est (activités diverses)	Mr.HOUF ANI Djamel	03 , Rue Chenefi Mohamed , Annaba	038.80.43.59 038.80.43.57 038.86.08.41/42 038.80.42.95	038.80.42.96	/
SGP OUEST	Entreprises locales de l'ouest (activités diverses)	Mr.ABDE LSADOUK Abdelkader	4 , Rue Ferh El-Hadj , Hai Oussama (ex :Boulager) , Oran	041.32.81.76 041.32.72.57 041.32.64.81 041.32.58.52	041.32.81.68	www.sgp-ouest.com
SINTRA	Travaux Publics	M.BENDA HMANE Sidi Mohamed	7 , Rue Abderahmane HAMANI , Paradou- hydra	021.54.93.30/31 021.54.93.27/25 /26	021.48.26.11/04	/
SOGEPORTS	Ports	Mr KHELIL.F aïçal	7 Chemin AMANI BelkacemSite SIDER Paradou Hydra	021.48.25.49 021.54.79.83/85 021.48.45.27	021.48.26.46	www.ports-de-peche-algerie.com
SOMINES	Mines	Mr SLOUGUI Abdelhami d	127, Bld Krim Belkacem Telemly Alger	021.74.91.86 021.74.16.07 021.74.68.33 021.74.17.62	021.74.15.59	/
TRAGRAL	Transformations Agro - Alimentaires	Mr BENSEGU NI Med Tahar	22,Rue des Fusillés du 17 Mai 1957 Ruisseau Alger	021.67.45.85 021.67.74.24 021.67.42.21	021.67.90.47/48	www.sgp-tragral.dz
TRANSLOB	Transformations Sidérurgiques	Mr TAHARI Slimane	SNS Ravin Sidi Yahia paradou -Hydra	021.48.26.98/96 021.48.27.06/08	021.69.44.43/37	www.translob.com



الإحصاء الإقتصادي 2011
Questionnaire
"Etablissement Economique"
استمارة
Q2 " المؤسسة الإقتصادية "

مرسوم تشريعي رقم 01-94 مؤرخ في 15 رجب عام 1414 الموافق 15 يناير 1994 يتضمن القانون الإحصائي و ضمان السر الإحصائي مع إلزامية الجواب عنه. ينص هذا المرسوم عن أن المعطيات المتحصل عليها لا يمكن بأي حال من الأحوال استعمالها في أغراض الرقابة أو القمع الإقتصادي. يتعين على الموظفين الذين يقومون بتنفيذ مهامهم أن يلتزموا بالسر المهني.

Décret législatif 94-01 du 15 janvier 1994 portant sur la loi statistique, garantit le secret statistique et rend obligatoire la réponse. Ce texte prescrit que les données fournies ne seront en aucun cas utilisées à des fins de contrôle ou de répression économique. Les fonctionnaires appelés à les exploiter en exécution de leurs tâches sont astreints au secret professionnel.

Instructions pour le remplissage du formulaire

L'utilisation d'un stylo à bille à encre noire est impératif.

S'il vous est demandé d'écrire la réponse :

- Portez un caractère par case
- Utilisez des LETTRES MAJUSCULES
- Laissez un espace entre chaque mot
- Interdiction de faire une photocopie

Wilaya de naissance :

B O R D J B O U
A R R E R I D J

Les lettres et les chiffres que vous écrirez devront se rapprocher du modèle ci-dessous :

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

G – EMPLOI, MODE D'IMPOSITION ET CHIFFRE D'AFFAIRES		ز - الشغل، نوع الضريبة و رقم الأعمال	
G ₁ / Effectif total de l'établissement		ز ₁ / العدد الإجمالي للمستخدمين	
G ₂ / Dont effectif salarié permanent		ز ₂ / منهم عدد الأجراء الدائمين	
G ₃ / Mode d'imposition	حقيقي	جزافي	معفي
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
	Réel	Forfait	Exonéré
			آخر
			4 <input type="checkbox"/>
			Autre
G ₄ / Chiffre d'affaires du dernier exercice		ز ₄ / رقم الأعمال لآخر سنة مالية	
		, 00 DA	

H – ACTIVITE DE L'ETABLISSEMENT		ط - نشاط المؤسسة	
H ₁ / Secteur d'activité	الصناعة	البناء و الأشغال العمومية	التجارة
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
	Industrie	BTPH	Commerce
			النقل و الخدمات
			4 <input type="checkbox"/>
			Transport & services
			5 <input type="checkbox"/>
			Artisanat
H ₂ / Activité principale de l'établissement	ط ₁ / قطاع النشاط		
	ط ₂ / النشاط الرئيسي للمؤسسة		
	ط ₃ / القطاع		
H ₃ / Section		H ₄ / Division	ط ₄ / الفرع

ختم المؤسسة
Cachet de l'établissement

NE RIEN INSCRIRE DANS CETTE ZONE

A – PERSONNEL D'ENQUETE			أ - أعوان الإحصاء		
A ₁ / Code recenseur	أ ₁ / رمز العداد	A ₂ / Code contrôleur	أ ₂ / رمز المراقب	A ₃ / Date de l'interview	أ ₃ / تاريخ المقابلة
				J J	M M
				A A A A	

B – IDENTIFICATION DE L'ETABLISSEMENT						ب - تعريف المؤسسة	
ب ₁ / Wilaya	ب ₂ / Commune	ب ₃ / District	ب ₄ / Ilot	ب ₅ / Zone	ب ₆ / N° du questionnaire dans la zone	ب ₇ / لقب الشخص أو إسم المؤسسة	
B ₇ / Nom ou raison sociale							
B ₈ / Prénom						ب ₈ / الإسم	
B ₉ / Sigle ou enseigne commerciale						ب ₉ / الرمز أو اللافتة التجارية	



قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات

- تمت اعادة طبع هذه القائمة من دليل ISS Proxy Voting Manual, SM ، الطبعة الثالثة، يناير ١٩٩٣. بإذن من خدمات المساهمين المؤسسين Institutional Shareholder Services
١. خيارات الملكية السريعة Accelerated-ownership options : انظر الخيارات التعويضية reload options.
 ٢. عقد التأسيس Articles of incorporation : انظر النظام الأساسي Charter.
 ٣. خيارات تقديم أسهم عند النهاية Backend loaded stock options: خيارات تكتسب في وقت قريب من انتهاء المدة المسموح فيها بالخيارات.
 ٤. تفويض كامل بالنسبة للأسهم الممتازة Blank check preferred stock : مصطلح شائع للأسهم الممتازة التي يحصل مجلس الإدارة على تفويض تام بحرية التصرف بشأنها بالنسبة لحقوق التصويت الخاصة بها، وتحويلها، وتوزيعات الأرباح والحقوق الأخرى المتعلقة بالأسهم الممتازة، وذلك في وقت إصدار هذه الأسهم. وقد قامت بعض مجالس الإدارة التي لديها سلطة حرية اصدار هذه الأسهم الممتازة ذات التفويض التام، باستخدام ذلك في خلق دفاعات ضد عمليات الاستيلاء.
 ٥. لائحة Bylaw: اللائحة هي جزء مكمل للنظام الأساسي، فهي توفر بوضوح وبتفصيل أكثر تحديدا تلك النصوص العامة التي يحتويها النظام الأساسي. وغالبا ما تتمتع مجالس الإدارة بالسلطة في تغيير نصوص اللوائح بدون موافقة المساهمين.
 ٦. خيار الشراء Call option: الحق في شراء أسهم معينة أو عقود آجلة بعينها بسعر محدد حتى تاريخ محدد.
 ٧. النظام الأساسي Charter: ويعرف أيضا بمصطلح عقد التأسيس articles of incorporation ويحدد النظام الأساسي الحقوق والواجبات الخاصة بكل من المساهمين والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة. ويشكل النظام الأساسي القواعد الأساسية الحاكمة لكل شركة. ولا بد من موافقة المساهمين على تعديل النظام الأساسي لأي شركة.
 ٨. مجلس الإدارة ذو الطبقات Classified board: هو ذلك المجلس المقسم إلى طبقات منفصلة، وإمكانية استمرار عضوية أعضاء مجلس الإدارة لفترات متداخلة. وفي الشركة التي بها هذا النوع من المجالس عادة ما يقسم المجلس إلى ٣ طبقات، ويتم انتخاب ثلث أعضاء مجلس الإدارة كل عام. وتقسم المجلس إلى طبقات يزيد من صعوبة تغيير السيطرة في

مجلس الإدارة عن طريق التوكيل، نظرا لأن الأمر عادة يستغرق سنتين للسيطرة على أغلب مقاعد المجلس.

٩. التصويت المغلق **Closed voting**: انظر التصويت السري confidential voting.
١٠. التصويت السري **Confidential voting**: ويعرف أيضا بالتصويت المغلق، أو التصويت عن طريق الاقتراع السري voting by secret ballot. وبموجب نظام واجراءات التصويت السري جميع التوكيلات والاقتراعات وجداول التصويت الى تحدد هوية المساهمين تظل سرية. وتقع على عاتق واضعي جداول التصويت ومراقبي الانتخابات المستقلين مسئولية فحص الاقتراعات كل على حدة، ولا يتم إخطار الادارة والمساهمين إلا بإجمالى الأصوات فقط.
١١. حوكمة الشركات **Corporate governance**: هو الاطار التي تمارس فيه الشركات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين و أعضاء مجلس الادارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعى التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.
١٢. التصويت التراكمى **Cumulative voting**: عادة ما يقوم كل مساهم باعطاء صوت واحد عن كل سهم يملكه لمصلحة عضو أو أعضاء مجلس الادارة. أما نظام التصويت التراكمى فيسمح للمساهمين بتجزئة إجمالى الأصوات المتاحة لهم بأى طريقة يرونها بين المرشحين لمجلس الادارة، وعندما يستخدم التصويت التراكمى فقد تتمكن اقلية من الأسهم من انتخاب عضو أو عضوين في مجلس الادارة عن طريق إعطاء جميع الأصوات لمرشح واحد أو مرشحين.
١٣. الأسهم المؤجلة **Deferred stock**: هى عدد من الأسهم يتم الوعد بمنحه دون مقابل للموظفين المشتركين في خطة معينة إذا ما ظل يعمل بالشركة لفترة زمنية محددة. ومتلقى المنحة ليس له حق التصويت، ولا يتلقى أرباحا عن الأسهم حتى استلامه فعليا لهذه المكافأة المؤجلة. مع ملاحظة أن كوبونات أرباح الأسهم تتراكم في خلال فترة الاحتفاظ بالاسهم.
١٤. ذوبان الملكية **Dilution**: هو انخفاض في نصيب الملكية النسبية الذى يحدث نتيجة لقيام الشركة بزيادة عدد الأسهم القائمة، ومن الممكن أن يؤثر ذوبان الملكية على عائد السهم، وعلى كوبونات توزيع الأرباح.
١٥. منح تقديرية للخيارات **Discretionary option grants**: هى برامج المرتبات التي يكون فيها للجنة الأجور، ولجنة الادارة حق تقدير منح خيارات وكذلك إصدار أسهم تعويضية على هذه الخيارات.
١٦. خطط مقسمة أو غير مجمعة للمكافآت الحافزة **Divisional or unbundled incentive compensation plans**: يحصل المشتركون في خطة معينة على مكافآتهم على أساس أداء الوحدات أو الادارات التي يعملون بها، وليس على أساس الأداء الكلى للشركة في مجموعها.
١٧. خطط ملكية الموظفين للأسهم **Employee stock ownership plans**: عبارة عن برنامج مزايا تقدمه الشركة لموظفيها، وبموجبه تعطى الشركة جزءا من اسهمها لصندوق العاملين بها، وعادة ما يكون هذا أحد أشكال المشاركة في الأرباح. وهناك عدد من الأشكال المتنوعة من الخطط لذلك منها خطة تقديم مكافآت في شكل أسهم Stock bonus plan وخطط تقديم المكافآت، شكل أسهم فعالة Leveraged Stock bonus plan (بحيث يمكن لصندوق العاملين

الحصول على قروض بضمانها من مصادر الاقراض وشراء أسهم أكثر) وخطط توازي ملكية العاملين للأسهم matching employee stock ownership plans حيث يقوم العاملین بشراء أسهم توازي الأسهم التي قدمتها الشركة. وتتمتع خطط ملكية العاملين للأسهم بقيمة تتمثل في أنها تؤجل الضرائب بالنسبة للعاملين كما أنها تعتبر وسيلة لخصم الضرائب لأصحاب الأعمال.

١٨. خطط حقوق الملكية Equity ownership plans: هذا المصطلح عام لأي نوع من الخطط التي تشجع ملكية العاملين للأسهم وقد تتضمن خطط شراء حقوق الملكية خطأ لملكية العاملين للأسهم، وخطط خيارات الأسهم، وخطط شراء الأسهم وعديدا من الخطط المتنوعة الأخرى.

١٩. سعر الممارسة Exercise price: هو السعر الذي يمكن عنده ممارسة خيار السهم. وهذا السعر قد يكون أعلى (سعر بعلاوة) أو أقل (بخصم) عن السعر الحالي أو السعر المتوقع لمنح الخيار.

٢٠. متطلبات السعر العادل Fair price requirements: تجبر متطلبات السعر العادل أى شخص يحاول احراز السيطرة على شركة أن يدفع لجميع المساهمين أعلى سعر يقوم هذا الشخص بدفعه لأي مساهم في خلال فترة زمنية محددة. ويمكن إدراج متطلبات السعر العادل ضمن النظام الأساسي للشركة أو في قانون الدولة التي يتم فيها تأسيس المنشأة. والمقصود بمتطلبات السعر العادل هو منع تقديم عروض الشراء ذات سعيرين التي تؤدي إلى أن يحصل المساهمون الذين يشاركون أولا بعرض أسهمهم للبيع على سعر أعلى من باقى المساهمين الآخرين.

٢١. خطة منح أسهم حوافز على أساس معادلة Formula-based stock incentive plan: خطة يتلقى بموجبها الموظف التنفيذي أسهما صورية Phantom stock (انظر التعريف فيما بعد) لا يتم تداولها في السوق. ويتم تحديد قيمة هذه الأسهم بواسطة معادلة تقوم عادة على أساس متغيرات محاسبية. وهذه الصيغة للمكافأة تشبه إلى حد كبير أسهم الأداء أو خطة أداء الوحدة.

٢٢. أسهم معادلة القيمة Formula value stock: أنظر الأسهم الصورية phantom stock.

٢٣. خير من السماء Golden parachutes: عبارة شائعة تطلق على اتفاقات انتهاء الخدمة التي تقدم مزايا ضخمة لكبار التنفيذيين الذين يتم فصلهم، أو الذين يستقيلون من الخدمة على إثر تغير الإدارة المسيطرة. وفي بعض الأحيان يمكن استخدام أسلوب المظلة الذهبية حتى بدون حدوث تغيير في السيطرة إذا ما كانت ملكية الحائز المحتمل من الأسهم قد تعدت حدا معيناً.

(خير من السماء: هي الجملة العربية الشائعة التي قد تستخدم في نفس المناسبة لأن تعبير الذهب الهابط بالمظلة، أو ذهب بالبراشوت قد لا يحقق المعنى (المترجم)

٢٤. التهديد المستتر Greenmail: يشير المصطلح إلى ممارسة إعادة شراء الأسهم ممن يعرضها بأعلى من سعر السوق مقابل موافقة البائع على ألا يحاول الاستحواذ على الشركة المستهدفة. ويعتبر هذا الأسلوب نوعاً من التهديد أو الابتزاز blackmail. وقد حاولت بعض الشركات منع هذه الممارسة عن طريق إضافة نصوص مضادة له في نظامها الأساسي لهذه النوع من التهديد المستتر greenmail.

٢٥. كل شيء بثمنه "In-the-money": وضع يتم فيه تداول سهم معين بسعر أعلى من سعر خيار الصفقة (سعر الممارسة).
٢٦. خيارات الحوافز بالأسهم Incentive stock options: وتعرف أيضا باسم خيارات التأهل للأسهم qualified stock options. هي عبارة عن منح خيار أسهم بموجب القسم ٤٢٢(أ) من قانون الضرائب الأمريكي Section 422A of the Internal Revenue Code. وحتى يمكن لهذه الخيارات الممنوحة أن تستوفي وضعها كخيارات حوافز بالأسهم، فإن الممنوح له الخيار يجب أن يكون عاملا، وأن تكون قد تمت الموافقة على خطة خيار الحوافز بالأسهم من جانب المساهمين، وألا تزيد مدة الخيار على ١٠ سنوات. كما يجب أن يكون من سعر الخيار مساويا لـ أو أعلى من نسبة ١٠٠٪ من القيمة السوقية العادلة في تاريخ المنح. ولا تخضع هذه المنح للضرائب إلا عند بيع الأسهم.
٢٧. التعويض Indemnification: يسمح للشركات أن ترد لموظفيها وأعضاء مجالس الإدارة بها أية مصروفات قد يتحملونها بصفتهم مدعى عليهم في قضايا مرفوعة ضد الشركة. وغالبا ما يغطي التعويض مصروفات الأحكام والتسويات وكذلك المصروفات وبدون التعويض، أو التأمين ضد مسئولية أعضاء مجلس الإدارة، فقد لا تتمكن معظم الشركات على اجتذاب أعضاء مجلس إدارة خارجيين للعمل في مجالس إدارتها.
٢٨. خيارات مرتبطة بالصناعة Industry-indexed options: خطط لخيارات يتحرك فيها سعر الممارسة للمنحة بسعر السوق at-market grant إلى أعلى أو إلى أسفل كل فترة (عادة ما تكون ربع سنة) على أساس متوسط الأداء في مجموعة صناعية مناظرة. وبموجب هذه الخطط لا يحصل المشاركون على مكافأة إلا عندما يكون أداء سعر السهم أعلى من المتوسط.
٢٩. الملكية المتزايدة للأسهم Incremental stock ownership: انظر الخيارات التعويضية . reload options
٣٠. الأسهم الدنيا Junior stock: نوع من الأسهم المفروض عليها قيود، تسعى الشركة عمدا عن طريقها إلى تخفيض القيمة الميدانية للسهم، مع ترك العاملين مع الاحتمال الأفضل بما لديهم من الأسهم العادية للشركة.
٣١. الحقوق المحدودة لزيادة سعر السهم Limited stock appreciation rights (LSARs): وهي حقوق يتم استخدامها في حالة حدوث تغير في الملكية أو السيطرة. وعادة ما تمنح جنبا إلى جنب مع خيارات الحوافز بالأسهم incentive stock options وخيارات عدم التأهل للأسهم nonqualified stock options عادة ما تسمح هذه الحقوق (LSARs) لحائزها أن يتسلم الفرق بين سعر الممارسة exercise price وسعر السوق لخيار معين بدون الحاجة إلى تحمل مصروفات لممارسة هذا الخيار. يسمح تصميم هذه الحقوق لمتلقي المنحة بأن يحصل على السعر الأعلى من العروض ذات السعرين. وفي كثير من الحالات لا تمنح هذه الحقوق (LSARs) إلا للداخليين في الشركة (وفقا لتعريف لجنة الأوراق المالية والبورصات (Securities and Exchange Commission (SEC) نظرا لأن الداخليين ممنوعون من بيع الأسهم في خلال فترة ستة شهور من تاريخ الشراء. ويسرى هذا الحظر حتى لو كانت الشركة في منتصف بحث عرض لشرائها أو أي حدث آخر له أثر على ملكيتها أو على السيطرة عليها.
٣٢. المنح الضخمة من الأسهم، أو الخيارات الفائقة Mega-grants, or super options: عبارة عن منح ضخمة جدا من خيارات الأسهم تقدم إلى كبار التنفيذيين في الشركة وعادة ما تكون

هذه المنح تعويضا عن المرتبات الأساسية المنخفضة في شركة بها احتمالات كبيرة للنمو في المستقبل.

٣٣. خيارات الأسهم غير المؤهلة (NQSOs) **Nonqualified stock options**: وتعرف أيضا باسم خيارات الأسهم غير القانونية **nonstatutory stock options**، وهي عبارة عن خيار بمنح أسهم غير مؤهلة للتمتع بالوضع الضريبي المميز. ويمكن أن يحدد سعر الممارسة لأسهم تلك المكافآت بأعلى أو بأقل من ١٠٠٪ من القيمة السوقية العادلة في تاريخ المنح. ومن الممكن أن تكون الفترة الزمنية لهذه المنح (مكافآت الأسهم) أطول أو أقصر عن ١٠ سنوات. وتخضع هذه المنح للضريبة التي يدفعها متلقي المنحة في نفس سنة استلامها. ويسمح للشركة بخصم فروق الأسعار التي تتضمنها ممارسة هذا الخيار من المبالغ الخاضعة للضريبة بالنسبة للشركة، وهو ما يسمح للشركة بالحصول على خصم ضريبي في وقف استلام متلقي المنحة للدخل الناشئ عنها. وتسمح بعض الشركات بأن يكون سعر الممارسة مساويا للقيمة الاسمية أو أعلى بقيمة ضئيلة في حالات معينة، بينما تسمح بعض الشركات الأخرى للجنة المرتبات والأجور، وفقا لحقها الوحيد في اتخاذ القرار، أن تقرر سعر الممارسة لخيارات الأسهم غير المؤهلة (NQSOs).

٣٤. خيارات الأسهم غير القانونية **Nonstatutory stock options**: انظر خيارات الأسهم غير المؤهلة أعلاه.

٣٥. من أجل النقود "Out-of-the-money": وضع يتم فيه تداول سهم معين بأقل من سعر خيار الصفقة (سعر الممارسة).

٣٦. أسهم الأداء **Performance shares**: هي أسهم يتوقف منحها على تحقيق أهداف محددة. ومن المعتاد أن يختلف عدد الأسهم التي تقدم وفقا للأداء الذي يتم قياسه في خلال الفترة المحددة. ولا يقدم سوى قليل من الشركات أية إيضاحات عن المعايير المستخدمة لاختيار مقاييس الأداء أو المستوى المحدد للنمو، أو عائد الأرباح، الذي يجب تحقيقه. وعادة ما تتراوح، فترات الأداء ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

٣٧. وحدات الأداء **Performance units**: هي مكافآت نقدية يتوقف منحها على تحقيق أهداف محددة للأداء. وعادة ما تختلف المبلغ النقدية المدفوعة وفقا لاختلاف الأداء الذي يجري قياسه في أثناء فترة محددة. ولا يقدم سوى قليل من الشركات أية إيضاحات عن المعايير المستخدمة لاختيار مقاييس الأداء أو المستوى المحدد للنمو الذي يجب بلوغه. وعادة ما تتراوح فترة الأداء ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

٣٨. مزايا إضافية **Perquisites**: وتعرف أيضا بكلمة (perks) اختصارا للكلمة الانجليزية وهي مزايا ممنوحة يستفيد منها بعض العاملين المختارين، ويمكن أن تتضمن استخدام سيارة ذات سائق، الاستخدام الشخصي للطائرة المملوكة للشركة، نظم أمان وحراسة، غرف طعام خاصة بالتنفيذيين، استشارات قانونية وضريبية ومالية، وقروض بدون فوائد أو بفائدة متواضعة. ولا تقدم هذه المزايا على أساس معايير للأداء، ونادرا ما يتم سحبها ما دام قد تم منحها.

٣٩. أسهم صورية **Phantom stock**: ويطلق عليها أيضا أسهم معادلة القيمة **formula value stock**. هي أسهم مماثلة لأسهم الشركة، وكثيرا ما تستخدمها الشركات الخاصة أو أحد أقسام الشركات التي يجري تداول أسهمها في البورصة. ويتم تحديد قيمة

الأسهم الصورية عن طريق معادلة بدلا من سعر السوق. ويتم دفع المبالغ المستحقة عن هذه المكافآت إما نقدا أو في شكل أسهم.

٤٠. **الحبة السامة Poison pill:** وتعرف أيضا باسم خطة حقوق المساهمين . Shareholder rights plan و هي المصطلح الشائع لعمليات الدفاع ضد الاستحواذ، والتي تسمح لكافة المساهمين فيما عدا المساهم الذي يزمع شراء الأسهم في الشركة، بالحصول على خصم لشراء أسهم الشركة إذا ما أصبحت الشركة هدفا للاستحواذ. والشركة ذات الحبة السامة عادة ما تقوم بتوزيع اخطارات أو حقوق شراء يصبح من الممكن العمل بموجبها عند حدوث أمر معين. ويبدأ حدوث هذا الأمر عندما يقوم الراغب في الاستحواذ بشراء قدر أعلى من حد معين من أسهم الشركة المستهدفة بدون إذن من مجلس إدارة الشركة. وبمجرد تفعيل الحبة السامة يصبح للمساهمين (فيما عدا الراغب في الاستحواذ) الحق في شراء الأسهم مباشرة من الشركة المستهدفة بخصم بنسبة ٥٠٪ مما يؤدي إلى كل من ذوبان diluting الملكيات وحقوق التصويت. ومعظم تلك الحبوب تتضمن نصوصا تتيح لمجلس الإدارة أن يلغى الحبوب السامة عن طريق استبقاء الاخطارات أو الحقوق القائمة بالتكلفة الاسمية. كما أن الحبوب السامة يمكن أن ترغب الراغبين في الاستحواذ على التفاوض مباشرة مع مجلس ادارة الشركة، ولكن يمكن استخدامها أيضا لمنع أو إيقاف عروض الاستيلاء على الشركة مرة واحدة. ولا يتطلب القانون من الشركات ضرورة موافقة المساهمين على الحبوب السامة، كما أن قلة نادرة من الشركات هي اختارت السعي للحصول على موافقة المساهمين.

٤١. **حقوق الشفعة Preemptive rights:** هي حقوق يقصد منها السماح للمساهمين الحاليين في الشركة بالمحافظة على نسبة حصتهم في ملكية الشركة عن طريق إعطائهم الفرصة في شراء أسهم إضافية بالنسبة والتناسب مع أسهمهم، وقبل طرح هذه الأسهم على الجمهور. وتعتبر حقوق الشفعة في الوقت الحالي نوعا من المفارقة، نظرا لأن المساهمين في الشركات التي تتداول أسهمها في البورصة والذين يرغبون في المحافظة على نسب ملكياتهم أن يقوموا بهذا في السوق المالية المفتوحة. وقد تلجأ كثير من الشركات التي تتضمن نظمها الأساسية نصوصا لحقوق الشفعة إلى المساهمين ليقوموا بتعديل تلك النظم الأساسية، وإلغاء حقوق الشفعة.

٤٢. **خيارات الأسعار ذات العلاوة Premium priced options:** هو خيار شراء يكون فيه سعر الممارسة أعلى من سعر السوق في وقت المنحة.

٤٣. **توكيل Proxy:** هو قيام المساهمين بمنح السلطة لآخرين، وفي معظم الأحيان إلى إدارات الشركات، للتصويت بموجب أسهمهم في الاجتماعات السنوية أو الاجتماعات الخاصة للمساهمين.

٤٤. **بطاقة التوكيل Proxy card:** هي بطاقة يستخدمها المساهمون لمنح سلطة التصويت، وتقديم التعليمات الخاصة بالتصويت إلى الوكيل المعين من جانبهم فيما يتعلق بالموضوعات التي يطلب فيها إلى المساهمين أن يقوموا بالتصويت في أثناء الاجتماعات السنوية أو الخاصة للمساهمين. وترفق بطاقة التصويت باستمارة التوكيل، وتتضمن قائمة بالمقترحات المطلوب التصويت عليها في الاجتماع. ويقوم المساهمون بوضع علامات بأصواتهم في الخانات (المربعات) الخاصة والتوقيع على البطاقات.

٤٥. **الصراع على التوكيلات Proxy contest**: يمكن أن يتخذ عدة أشكال مختلفة. وأكثر أنواع الصراع على التوكيلات شيوعاً هو المحاولات التي يبذلها مساهمون منشقون لانتخاب أعضاء مجلس إدارة ممن يتبعونهم. وقد يتضمن هذا الصراع مجلس الإدارة بأكمله، وفي هذه الحالة يكون الهدف هو طرد أو التخلص من الإدارة الموجودة للسيطرة على الشركة، أو قد يتناول قلة من أعضاء مجلس الإدارة، وفي هذه الحالة يسعى المنشقون للحصول على موطن قدم في المجلس لتغيير استراتيجية الشركة دون أن يكون ذلك بالضرورة بتغيير السيطرة. وقد يتم الصراع على التوكيلات أيضاً بشأن الخلاف على مسائل متعلقة بسياسات الشركة، على سبيل المثال فقد يشن المنشقون صراعاً على التوكيلات لمناصرة اقتراح بإعادة هيكلة أو بيع الشركة. وكثير من الصراعات على التوكيلات يجرى إشعالها فيما يتعلق بعروض الشراء كوسيلة للضغط على مجلس الإدارة على الشركة المستهدفة لقبول العرض. وفي الصراعات الممولة جيداً على التوكيلات، يقوم المنشقون عادة بطبع وتوزيع المواد الخاصة بتوكيلاتهم بما في ذلك بطاقات التوكيلات الخاصة بهم. وعادة ما تتضمن الصراعات على التوكيلات كتابة الخطابات إلى المساهمين والحملات الاعلانية لكسب تأييد المساهمين.
٤٦. **وثيقة التوكيل Proxy statement**: وثيقة تقدم فيها الأطراف التي تسعى للحصول على توكيلات للمساهمين، معلومات عن الموضوعات التي سيجرى التصويت عليها في الاجتماع السنوي أو الاجتماع الخاص للمساهمين. وعادة ما يقدم كل من الأطراف الحجج والأسباب التي تدعو المساهمين لمنحهم الوكالة. والمعلومات التي يجب الإفصاح عنها للمساهمين منصوص عليها في الجدول ١٤ (أ) من قانون أسواق الأوراق المالية لعام ١٩٣٤ بشأن التوكيل الذي تسعى الشركة للحصول عليه، وفي الجدول ١٤ (ب) من القانون بشأن التوكيلات التي يسعى آخرون للحصول عليها (انظر ١٩٣٤ (Schedule 14A & 14B, the Securities Exchange Act of 1934)
٤٧. **خيار البيع Put option**: الحق في بيع الأسهم أو العقود الآجلة المعنية بسعر محدد قبل انقضاء تاريخ معين.
٤٨. **خيارات أسهم مؤهلة Qualified stock options**: انظر خيارات الحوافز بالأسهم incentive stock options
٤٩. **خطة إعادة الرسملة Recapitalization plan**: خطة تقوم الشركة بمقتضاها بتغيير هيكل رأس مالها. وإعادة الرسملة قد تؤدي إلى زيادة أو قلة أعداد الأسهم الموجودة، أو إلى خلق طبقات جديدة من الأسهم بالإضافة إلى الأسهم العادية. ويجب أن تتم الموافقة على خطط إعادة الرسملة من جانب المساهمين.
٥٠. **إعادة التأسيس Reincorporation**: يشير المصطلح إلى تغيير وضع التأسيس الذي قامت عليه الشركة. ويجب الحصول على موافقة المساهمين على التحرك نحو إعادة التأسيس وعلى النظام الأساسي الجديد الذي ستتبعه الشركة عندما تغير وضعها التأسيسي. ويتضمن عدد كبير من إعادة تأسيس الشركات، انتقال الشركة إلى ولاية ديلاوير Delaware للاستفادة من مزايا مرونة قوانين الشركة بها.
٥١. **الخيارات التعويضية Reload options**: وتعرف أيضاً باسم خيارات الاحتفاظ بالوضع restoration options، والملكية المتزايدة للأسهم يوم incremental stock ownership وخيارات

الملكية السريعة accelerated-ownership options وهي نظام الأجور والمرتببات، يتم بمقتضاه منح خيار جديد لكل ممارسة لخطة خيار الأسهم من جانب المشارك في الخطة. وهذه الأنواع من المكافآت تؤكد أن الممارسة المبكرة للخيارات لا تؤدي إلى انتهاء إجمالي قيمة الأسهم الممنوحة، نظرا لأن ممارسة الخيار يجرى إحلال آخر محله (أي التعويض عنه بخيار جديد) وفي ظل هذا النوع من التعويض فإن المخاطرة في ألا يحصل المشارك في الخطة على أعلى سعر للسهم يكون قد تم استبعادها، حيث يتم في كل مرة يمارس فيها الخيار إحلال خيار آخر محل الخيار الذي تمت ممارسته. وبذلك يصبح في إمكان المشارك في الخطة الاستمرار في الحصول على كافة المكاسب المحتملة الكامنة في منحة الخيارات الأصلية.

٥٢. الأسهم الخاضعة لقيود Restricted stock: هي منحة من الأسهم خاضعة لقيود، ودون أن يتحمل الممنوح له بأي تكلفة أو مقابل تكلفة ضئيلة وعادة ما تكون هذه الأسهم قابلة للإلغاء إذا ما ترك الممنوح له خدمة الشركة قبل انقضاء مدة محددة من الزمن، وغالبا ما يستخدم هذا النوع من المكافآت للاحتفاظ بالعاملين. وعادة ما تستمر القيود المفروضة على الأسهم لمدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات لا يمكن في خلالها لمن حصل على الأسهم أن يتصرف فيها بالبيع. وعادة ما يكون للممنوح له السهم الحق في التصويت وفقا لما يملكه من أسهم، وأن يحصل على كوبونات توزيع الأرباح عن الأسهم.

٥٣. خيارات الاحتفاظ بالوضع Restoration options: انظر الخيارات التعويضية reload options.

٥٤. خطة إعادة الهيكلة Restructring plan: أي خطة تتضمن تغييرا هاما في هيكل رأس مال الشركة. ويتضمن هذا خطة إعادة رسملة الشركة، عمليات شراء الأسهم لتوفير السيولة، أو عمليات كبيرة لبيع الأصول. وغالبا ما تتطلب عمليات إعادة الهيكلة موافقة المساهمين قبل تنفيذها.

٥٥. حقوق التقييم Rights of appraisal: وهي توفّر للمساهمين الذين لا يوافقون على الشروط الخاصة ببعض العمليات المعينة في الشركة، الحق في طلب مراجعة قضائية لتحديد القيمة العادلة لأسهمهم. وعادة ما يطبق حق التقييم على عمليات الاندماج، وعمليات البيع التي تشمل بصفة أساسية كافة أصول الشركة، وتعديلات النظام الأساسي التي قد تؤثر تأثيرا عكسيا على حقوق المساهمين المنشقين.

٥٦. خطة حقوق المساهمين Shareholder rights plan: انظر الحبة السامة poison pill.

٥٧. تحليل قيمة المساهم وثروة المساهم Shareholder value analysis and stockholder wealth: تتحدد ثروة المساهم وفقا للقيمة الحالية للتدفقات النقدية الموزعة على المساهمين. أما تحليل قيمة المساهم، التي يركز على التدفقات النقدية المتوقعة ومدى خطورة منشأة الأعمال فهو طريقة يمكن الاعتماد عليها بشكل أكبر لتقييم الشركة أكثر من الطرق المحاسبية القائمة على أساس مبدأ الاستحقاق. وعلى الرغم من الفائدة التي تحققها الطرق المحاسبية التقليدية القائمة على أساس العائد المكتسب. إلا أنها عادة ما تفشل في قياس التغيرات في القيمة الاقتصادية للمنشأة لعدة أسباب: (أ) اختلاف الطرق المحاسبية التي قد يجرى استخدامها (ب) استبعاد المخاطر (ج) استبعاد متطلبات الاستثمار (د) عدم النظر في سياسات توزيع الأرباح على الأسهم (هـ) تجاهل القيمة الزمنية للنقود. وعلى النقيض فإن أسلوب تحليل قيمة المساهم يوفر توافقا في التحليل فيما بين الوظائف والمستويات وأنواع القرارات الخاصة بأعمال المنشأة، ويرتبط بالمعايير المعتادة مثل

- معدل نمو المبيعات، وهامش ربح العمليات، واستثمار رأس المال العامل.
٥٨. مضادات الابتلاع Shark repellent: يمكن أن يشير إلى أى نوع من الاجراءات المضادة للاستيلاء على الشركة. ويمكن أن يكون مصطلحا عاما أكثر من كونه تعريفا لدفاع محدد ضد عمليات الاستيلاء.
٥٩. قوانين أصحاب المصالح Stakeholder laws: تنص القوانين الخاصة بأصحاب المصالح على أن اعضاء مجالس إدارة الشركات عليهم واجبات تجاه مجموعات أخرى بخلاف مجموعة المساهمين مثل المجتمعات المحلية، والعاملين، والموردين، والدائنين وغيرهم. وهو ما يتناقض مع النموذج التقليدي للشركات المملوكة ملكية عامة للأفراد سواء في القانون أو الاقتصاد والذي يذكر أن أعضاء مجالس إدارة الشركة عليهم واجب قانوني واحد قابل للتنفيذ تجاه مجموعة واحدة هي مساهمهم فقط.
٦٠. حقوق زيادة قيمة السهم Stock appreciation rights (SARs): تسمح هذه الحقوق لمتلقي المنحة بالحصول نقدا على الفرق بين سعر الممارسة وسعر السوق الخاص بخيار ما، بدون الحاجة إلى انفاق نقدي شخصي لممارسة هذا الخيار. وتسمح حقوق زيادة الأسهم (SARs) للحاصلين على هذه المنح بتحصيل الربح على خيارات المنح مع تفادي نصوص لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) الخاصة بتداول أسهم الداخلين والتي تتطلب من حائز الخيار أن يحتفظ بالأسهم المشتراه عند ممارسة الخيار لمدة لا تقل عن ستة شهور. والقصد من هذه القاعدة الواردة في القسم ١٦ (ب) من قانون أسواق الأوراق المالية لعام ١٩٣٤ (Section 16(b) of the Securities Exchange Act of 1934) هو منع الداخلين من الاستفادة من شراء وبيع كميات كبيرة من أسهم الشركة في خلال وقت قصير. وتنص قواعد لجنة (س) على وضع موظفي الشركة على نفس مستوى غير الموظفين الذين لديهم الحرية في بيع وشراء الأسهم وفقا لرغباتهم. وهذه الأنواع من المكافآت عادة ما يتم منحها جنبا إلى جنب مع خيارات الأسهم الحافزة incentive stock options أو خيارات الأسهم غير المؤهلة (NQSOs). وتسمح عملية منح حقوق زيادة الأسهم (SARs) في نفس الوقت لحائز المنحة بأن يحصل على الربح من خيار الأسهم بدلا من ممارسة الخيار الذي تم التنازل عنه عند الدفع.
٦١. خيارات الأسهم Stock options: تعطى للحائزين حق شراء أسهم بسعر ثابت في خلال فترة زمنية محددة. ويطلق على الفرق ما بين سعر الممارسة وسعر السوق مصطلح (spread) وهو يشكل المكافأة التي يحصل عليها حائز الخيار. وتعتمد قيمة الخيارات الممنوحة بشكل كبير على مدى تذبذب قيمة أسهم الشركة. وكلما ازداد التذبذب في أسهم الشركة، كلما ازدادت قيمة الخيار الممنوح. وهكذا، فإن الخيارات تصبح أكثر قيمة في الشركات سريعة النمو، وذات التوزيعات المنخفضة من الأرباح.
٦٢. اسم الشهرة أو اسم البديل Street name, or nominee name: يحدث الاحتفاظ بأسهم العميل تحت اسم شهرة "in street name" عندما يقوم سمسرة الأوراق المالية، أو البنوك أو المشرفون على التصويت بتسجيل الأسهم الموجودة في حيازة العميل ولحسابه بأسمائهم الذاتية. ويزيد هذا النظام من صعوبة الحصول على معلومات عن العميل. مع ملاحظة أن الملاك القانونيين غالبا ما لا يكونون هم المستفيدين الحقيقيين من السهم ومن ثم فقد لا تكون لديهم السلطة في التصويت أو توجيه تصويت الأسهم. والملاك المستفيدون هم الذين يوجهون السمسرة والبنوك بشأن الافصاح أو عدم الافصاح عن هوياتهم.

٦٣. الأغلبية الفائقة **Supermajority**: تتطلب معظم قوانين الولايات (الدول) أن تتم عمليات الاندماج، أو الاستحواذ وتعديلات النظام الأساسي للشركة بأغلبية الأسهم القائمة. ومع ذلك فقد تضع الشركة مطلباً أعلى للحصول على موافقة المساهمين بنسبة أغلبية أكثر ارتفاعاً. وتطلق بعض حالات الأغلبية الفائقة على حالات الاندماج والاستحواذ. بينما يطبق بعضها الآخر في حالات تعديل النظام الأساسي ذاته- أى النظام بأكمله، أو أجزاء منه لا يمكن تعديله في المستقبل إلا إذا حصلت التعديلات على موافقة بمستوى معين من الأغلبية الفائقة.
٦٤. خطة مكافآت بأسهم خيار الملكية السريعة الخاضعة لقيود **(TARSAP) Time-accelerated restricted stock award plan**: هي خطة لتقديم أسهم خاضعة لقيود، تدخل ضمن معايير تقييم الأداء. وعادة ما توفر هذه الخطة (TARSAP) فرصة لتحديد شروط مرنة، ومن ثم تعمل على وضع حدود للتعرض للاقتصادى للموظف.
٦٥. مكافأة إنهاء خدمة الموظفين **Tin Parachutes**: اتفاقات خاصة بالأجور والمرتبات تغطي طبقة الإدارة الوسطى وغيرها من الموظفين ذوي الأجور غير المرتفعة في حالة تغير السيطرة في الشركة. وهي مثل حالات "خير من السماء golden parachutes" (فقرة ٢٣) ويمكن تنفيذ وتقديم هذه الحزم من المدفوعات عند إنهاء الخدمة بموافقة، أو بدون موافقة المساهمين، بشرط ألا يكون قد تم وضع هذه السياسة واتباعها بصفة أساسية كإجراء دفاعي أو كرد فعل لعرض معادى للاستيلاء على الشركة.
٦٦. التصويت غير المتساوي **Unequal voting**: عادة ما يكون لدى الشركات ذات الخطة المزدوجة للرسملة طبقتان من الأسهم مختلفتان من ناحية حقوق التصويت والحصول على أرباح الأسهم. وعادة ما تكون لإحدى الطبقتين حقوق تصويت أعلى مع انخفاض في حقوق الحصول على أرباح الأسهم. ويمكن للداخليين الذين يملكون أسهما ذات قوة تصويتية أعلى أن يحتفظوا بالسيطرة حتى وهم لا يملكون عادة سوى نسبة بسيطة من الأسهم القائمة.
٦٧. التذبذب **Volatility**: احتمال تشتت أسعار أسهم الشركة في خلال فترة وجود برنامج الخيارات. ويعتبر التذبذب أحد المدخلات الهامة في تسعير نماذج الخيارات.
٦٨. التصويت عن طريق الاقتراع السري **Voting by secret ballot**: انظر التصويت السري (confidential voting)
٦٩. موافقة كتابية **Written consent**: تسمح القدرة على العمل بموجب الموافقة الكتابية للمساهمين على اتخاذ إجراء جماعية بدون عقد اجتماع للمساهمين. وقد وضع هذا الإجراء أصلاً للسماح للشركات المغلقة بسرعة العمل عن طريق الحصول على موافقات من مساهميه. وعلى أية حال، فإن هذا الإجراء موجود أيضاً في كثير من الولايات (الدول) في الشركات ذات الأسهم المتداولة في البورصة إلا إذا تم النص على منعه أو تقييده في النظام الأساسي للشركة. وقد سعى كثير من الشركات للحصول على موافقة المساهمين لتقييد أو إلغاء إجراء الموافقات الكتابية. وكان المبرر الأساسي لذلك هو منع عمليات الاستيلاء المعاكسة لمجلس الإدارة الموجود أو الإدارة القائمة في الشركة.

قائمة بأسماء الهيئات التي أودعت أموالها ببنك الخليفة

- 1- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البليدة: 69000000000 دج .
- 2- ديوان الترقية والتسيير العقاري بحسين داي: 74600000000 دج .
- 3- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة: 1.50 مليون دج .
- 4- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المدية: 210 مليون دج .
- 5- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الشلف: 650 مليون دج .
- 6- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بومرداس: 954 مليون دج .
- 7- ديوان الترقية والتسيير العقاري لبرج بوعرييج: 44849770000 دج .
- 8- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بجاية: 134116762800 دج .
- 9- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تبسة: 290 مليون دج .
- 10- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية سكيكدة: 550 مليون دج .
- 11- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية وهران : مليار دينار .
- 12- ديوان الترقية والتسيير العقاري لقسنطينة: 167000000000 دج .
- 13- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية معسكر: 610 مليون دينار .
- 14- ديوان الترقية والتسيير العقاري لبئر مراد رايس: 42508000000 دج .
- 15- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الاغواط: 770 مليون دينار .
- 16- ديوان الترقية والتسيير العقاري لام البواقي: 250 مليون دينار .
- 17- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية باتنة: 480 مليون دينار .
- 18- ديوان الترقية والتسيير العقاري لتيبازة: 22250000000 دج .
- 19- ديوان الترقية والتسيير العقاري لغليزان: 11 مليار سنتيم .
- 20- ديوان الترقية والتسيير العقاري للجلفة: 10 مليار سنتيم .
- 21- ديوان الترقية والتسيير العقاري للمسيلة: 31 مليار سنتيم .
- 22- ديوان الترقية والتسيير العقاري للدار البيضاء: 10922500000 دج .
- 23- شركة تنمية السكن العائلي لبومرداس: 25 مليون دينار .
- 24- صناديق الضمان الاجتماعي بوزارة العمل: 10 مليار دينار .
- 25- التعااضدية العامة للامن الوطني: أكثر من 25 مليار سنتيم .
- 26- وكالة امر البواقي للصندوق الوطني للتقاعد: 120 مليار سنتيم .
- 27- شركة ديقروماد: 234 مليون دينار .
- 28- الصندوق الوطني للتقاعد: 4 مليار دينار .

- 29- الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الاجراء: 10 مليار دينار .
- 30- معمل الجعة بوهران : 31 مليار سنتيم .
- 31- مركز الدراسات والانجازات العمرانية بوهران: 229 مليون دينار .
- 32- وحدة الترقية العقارية بوهران : 30 مليون دينار .
- 33- المؤسسة العمومية المسماة مزرعة بن ساحة بغيلزان: 20 مليون دينار .
- 34- مطاحن سيدي مجبر: 198 مليون دينار .
- 35- ديوان الترقية والتسيير العقاري لتيزي وزو: 30 مليار سنتيم .
- 36- المؤسسة الوطنية للتموين بالادوات والمنتجات العامة: 30 مليار سنتيم .
- 37- مؤسسة تسيير فندق الاوراسي: 320 مليون دينار .
- 38- ديوان الترقية والتسيير العقاري لمستغانم: 200 مليون دينار .
- 39- التعاوضية الوطنية لعمال البلديات: 11283119053 دج .
- 40- ديوان الترقية والتسيير العقاري لتيارت: 30 مليار سنتيم .
- 41- مؤسسة انتاج المشروبات بالرعاية: 1067942830 دج .
- 42- مكتب الدراسات العمرانية لولاية سطيف: 21 مليون دينار .
- 43- المركز الوطني للدراسات والبحث في العمران: 31572315931 دج .
- 44- ديوان الترقية والتسيير العقاري لورقلة: 550 مليون دينار .
- 45- المؤسسة الوطنية لانظمة الاعلام الالي: 10 مليار سنتيم .
- 46- تعاوضية عمال الكهرباء والغاز: 10 مليار سنتيم .
- 47- تعاوضية عمال الصناعات الكهربائية والغاز: 10 مليار سنتيم .
- 48- شركة الصيانة الصناعية بارزيو: 26 مليار سنتيم .
- 49- المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية: 5 مليار سنتيم .
- 50- مركز الدراسات والانجازات العمرانية بسطيف: 13 مليار سنتيم .
- 51- المؤسسة الجزائرية للصحافة: 20 مليون دينار .
- 52- ديوان الترقية والتسيير العقاري لعنابة: 250 مليون دينار .
- 53- هولدينغ سوناتراك للخدمات شبه البترولية: 68 مليون دينار .
- 54- الشركة الفلاحية للاستغلال بالسانيا: 65 مليون دينار .
- 55- التعاوضية العامة لعمال المالية: 20 مليون دينار .
- 56- الشركة الوطنية للاشغال العمومية بالحميمز: 7854216600 دج .
- 57- شركة تامين المحروقات: 6 مليون دينار .

- 58- الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء بالشلف: 183886308 دج .
- 59- المركب السياحي القرية بتيبازة: 20 مليون دينار .
- 60- مؤسسة اسواق : 90 مليون دينار .
- 61- ديوان التسيير العقاري ببشار: 339 مليون دينار .
- 62- الشركة الجزائرية لتأمين النقل لاكات: 540 مليون دينار .
- 63- مؤسسة ميناء وهران: 600 مليون دينار .
- 64- شركة المساهمة للكوابل والتجهيزات الكهربائية: 120 مليون دينار .
- 65- مؤسسة ميترو الجزائر: 10 مليون دينار .
- 66- شركة تسيير المساهمات والصناعات الاليكترومنزلية: 50 مليون دينار- 67 . شركة تربية الدواجن ببجاية: 30 مليون دينار .
- 68- مؤسسة الاسمنت بالشلف: 183847198427 دج .
- 69- مؤسسة الانتاج الصناعي للمصابيح بمعسكر: 10 مليون دينار .
- 70- المؤسسة الوطنية لخدمات الابار: 500 مليون دينار .
- 71- المؤسسة العامة لخدمات البحرية: 30 مليار سنتيم .
- 72- معهد باستور: 100 مليون دينار ..
- 73- مجمع مشروبات الجزائر: 180 مليون دينار .
- 74- المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية: 50 مليون دينار .
- 75- شركة الطباعة بالجزائر: 40 مليون دينار .
- 76- تعاوضية عمال البريد: 80 مليون دينار .
- 77- مؤسسة البناء بالجزائر: 7468472012 دج .
- 78- مؤسسة تحويل الالمنيوم لولاية الجزائر: 80 مليون دينار .
- 79- ديوان التسيير العقاري لعين الدفلى: 20 مليار سنتيم .
- 80- حديقة الحيوانات والتسلية بن عكنون: 40 مليون دينار .
- 81- شركة تموين البواخر والكاترينغ: 23 مليون دينار .
- 82- صندوق التعاون الفلاحي بالقليعة: 5 مليون دينار .
- 83- ديوان الترقية والتسيير العقاري لميلة: 590 مليون دينار .
- 84- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة: 187588361995 دج .
- 85- صندوق ضمان الاخطار الناجمة عن القروض المصغرة: 132356289040 دج .
- 86- المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار: 200 مليون دينار .

- 87- مؤسسة التسيير السياحي ببسكرة: 130 مليون دينار .
- 88- شركة نقل الحبوب: 40 مليون دينار .
- 89- جمعية تليطون فيضانات باب الواد: 500 مليون دينار .
- 90- شركة سوناغاز: 6 مليون دينار .
- 91- شركة الجزائرية للمياه: 572 مليون دينار .
- 92- لجنة تنظيم عمليات البورصة: أكثر من 199 مليون دينار .
- 93- مؤسسة التسيير السياحي بفرداية: 130 مليون دينار .
- 94- هيئة المراقبة التقنية للبناء للجنوب: 50 مليون دينار .
- 95- مؤسسة الاقفال والخردوات: 35 مليون دينار .
- 96- التعاوضية العامة للبناء والتعمير: 45 مليون دينار .
- 97- وحدة الخدمات الفندقية لورقلة: 180 مليون دينار .
- 98- اللجنة الوطنية للخدمات الاجتماعية لعمال التربية: 50 مليار سنتيم .
- 99- مؤسسة تسيير منطقة حيدرة: 60 مليون دينار .
- 100- الوكالة العقارية المحلية لولاية باتنة: 60 مليون دينار .
- 101- الشركة الوطنية للجيو فيزياء: 10 مليون دولار .
- 102- الشركة العامة للمالية: 13 مليون دينار .
- 103- الشركة الجزائرية للتأمين وضمان الصادرات: 17250000000 دج .
- 104- الشركة المركزية لاعادة التأمين: 300 مليون دينار .
- 105- شركة التأمين واعادة التأمين: 136 مليون دينار .
- 106- صندوق ضمان القروض المصغرة: 125050000000 دج .
- 107- المؤسسة الوطنية للدهن بالاخضرية: 400 مليون دينار .
- 108- المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين: 100 مليون دينار .
- 109- مطاحن البيبان التابعة لمؤسسة الرياض: 100 مليون دينار .
- 110- مؤسسة التسيير السياحي بتمنراست: 15 مليون دينار .