

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد



تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية, التسيير و العلوم التجارية

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية

### الموضوع

عمل و دور مجالس الإدارة

\* حالة المؤسسات الجزائرية \*

من إعداد الطالب: شرقي مهدي

### لجنة المناقشة:

- أ. د بندي عبد الله عبد السلام (أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان)..... رئيسا  
د. كرزاي عبد اللطيف (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان)..... مشرفا  
أ. د شريف شكيب (أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان)..... ممتحنا  
د. بن بوزيان محمد (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان)..... ممتحنا  
د. شعيب بغداد (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان)..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2005 - 2006

## إهداء.

أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في انجازه و أخص بالذكر  
الوالدين الكريمين حفظهما الله  
جميع أفراد أسرتي الذين ساعدوني في هذه المذكرة كتابة و تصحيحا و ترتيبا  
إلى جميع الأهل و الأصدقاء و الأحباب بدون تمييز  
إلى كل من أعانني ولو بكلمة

بالتوفيق  
المؤلف

## كلمة شكر و تقدير

قال تعالى:

﴿ وَقَالَ رَبُّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ الآية: 19 من سورة النمل.

اللهم لك الحمد أن وفقنتي لإتمام هذه المذكرة على الرغم من الصعاب, رجوتك ربي أن تقبلها مني خالصة لوجهك الكريم و سائر الأعمال.

ثم نتوجه بالشكر الجزيل و الامتنان الكبير إلى:

- الأستاذ المشرف د. كرزابي عبد اللطيف على تشجيعه لي لاختيار الموضوع و توجيهاته و نصائحه و مساعدته لي في جمع المعلومات و انجاز هذا البحث.
- السيد بشير دوادي على مساعدته لي في جمع المعلومات و انجاز دراسة الحالة على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى السادة: أولاد علال الطاهر, بن شتيوي محمد.
- إدارة ما بعد التدرج و أخص بالذكر معلاش عبد الرزاق.
- أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.
- و لا أنسى كل من قدموا لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.

إهداء

كلمة شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة

## الفصل الأول: مجلس الإدارة في التطور النظري، موقف علوم التسيير

تمهيد

المبحث الأول: الرؤية الإستراتيجية لمجلس الإدارة

المطلب الأول: الدور المؤسساتي في البعد الإستراتيجي لمجلس الإدارة

1- مفهوم الإستراتيجية

2- الدور المؤسساتي في البعد الإستراتيجي حسب نظرية التنظيمات

3- تركيبة المجلس و الإستراتيجية المؤسساتية

المطلب الثاني: إستراتيجية النمو و تركيبة مجلس الإدارة

1- اختلاف إستراتيجيات النمو

2- انعكاس إستراتيجية التنوع على تركيبة المجلس

المطلب الثالث: تركيبة مجلس الإدارة و الإستراتيجيات المالية و الشخصية

1- تركيبة مجلس الإدارة و الإستراتيجية المالية

2- تركيبة مجلس الإدارة و الإستراتيجية الشخصية للمديرين التنفيذيين

3- تركيبة مجلس الإدارة و الإستراتيجية الشخصية للمساهمين

المطلب الرابع: دور مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجيات

المبحث الثاني: البعد التسييري لتفسير محيط المؤسسة

المطلب الأول: أصحاب النفوذ الخارجيين

1- المالكون

2- المؤسسون الشركاء

1-2- الموردون

2-2- الزبائن

2-3- الشركاء

2-4- المنافسون

3- جمعيات العمال

4- الشعب ، الجماهير

المطلب الثاني: أدوات و وسائل التأثير الخارجي

1- المنفذ المباشر

2- أن يكون مدرجا في صيرورة القرار

3- وضع ممثل دائم لأصحاب النفوذ الخارجي

الصفحة	المحتويات
26	4- أن يكون له التفويض باتخاذ القرار
26	5- فرض قرار
27	المطلب الثالث: رؤية (Mintzeberg) " مينتزبرغ " لوظائف مجلس الإدارة
28	1- وظائف الرقابة
30	2- وظائف الخدمة
31	3- أنواع مجالس الإدارة
32	خلاصة
33	<b>الفصل الثاني: النظريات التعاقدية و مجلس الإدارة</b>
33	تمهيد
34	المبحث الأول: نظرية الوكالة ومجلس الإدارة
34	المطلب الأول: نظرية الوكالة
35	1- النظرية المعيارية للوكالة
36	2- النظرية الإيجابية للوكالة
38	المطلب الثاني: نظرية الوكالة والفصل ملكية- قرار
39	المطلب الثالث: نظرية الوكالة، دور وتركيب مجلس الإدارة
39	1- دور مجلس الإدارة
41	2- تركيب مجلس الإدارة في الشركات التسييرية
43	3- الطابع المحتمل لتركيب مجلس الإدارة
46	المطلب الرابع: اختبار مدى ملائمة المخطط المقترح من طرف نظرية الوكالة حول مجالس الإدارة في فرنسا
46	1- تركيب مجلس الإدارة لمجموع الشركات
46	2- العلاقات، ملكية- قرار- رقابة في المجموعات الثلاثة للشركات
51	المبحث الثاني: نظرية تكاليف الصفقة و مجلس الإدارة
51	المطلب الأول: نظرية تكاليف الصفقة
52	المطلب الثاني: مجلس الإدارة من منظور نظرية تكاليف الصفقة
55	المطلب الثالث: نظرية تكاليف الصفقة ونظرية الوكالة
57	خلاصة
58	<b>الفصل الثالث: الخصائص الأساسية لمجلس الإدارة</b>
58	تمهيد
59	المبحث الأول: شكل المجلس
60	1- فعالية مجلس الإدارة و المجلس الإشرافي (وجهة النظر النظرية)
61	2- النتائج التجريبية
62	3- النموذج المفسر لاختيار المجلس
62	4- نجاعة أداء المؤسسة وشكل المجلس
64	5- هيكل الملكية
64	6- القطاع

الصفحة	المحتويات
96	1- إدراك دور مجلس الإدارة بالنسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs).....
96	1-1- الإدراك الإجمالي لدور مجلس الإدارة.....
97	1-2- دور مجلس الإدارة في مختلف أنواع الشركات.....
98	1-3- دور مجلس الإدارة في المجموعات.....
99	2- مقارنة مع دور مجالس الإدارة الأمريكية.....
101	المطلب الثاني: حقل تدخل مجلس الإدارة.....
101	1- المجالات الرئيسية لتدخل مجلس الإدارة.....
102	2- دور مجلس الإدارة في تعريف الأهداف.....
102	3- الأسئلة المراجعة أو المعالجة من طرف مجلس الإدارة.....
103	المطلب الثالث: سلطة مجلس الإدارة على المديرين التنفيذيين.....
103	1- دور المجلس في التعيين، التقييم و مكافئة المديرين.....
104	2- سلطة مجلس الإدارة في إمكانية إقالة الرئيس.....
104	3- سلطة المجلس حسب نوع الشركة.....
105	المطلب الرابع: تطور دور مجلس الإدارة.....
105	1- تطور دور مجلس الإدارة، وجهة نظر المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs).....
106	2- ضرورة تدعيم دور المجلس، وجهة نظر المساهمين.....
108	3- المصلحة العامة ودور مجلس الإدارة.....
109	المبحث الثاني: عمل مجلس الإدارة.....
109	المطلب الأول: العمل الجماعي لمجلس الإدارة.....
109	1- تكرار الاجتماعات.....
111	2- مدة الاجتماعات و انضباط الإداريين.....
112	المطلب الثاني: إعلام المجلس.....
112	3- المعلومة المهيأة و درجة تحضير الاجتماعات.....
113	4- طبيعة المعلومة المجهزة للإداريين.....
115	5- التوصيات فيما يخص إعلام الإداريين.....
115	6- إعلام الإداريين هل هو كاف؟.....
117	المبحث الثالث: العلاقة بين مجلس الإدارة و نجاعة الأداء الاقتصادية.....
117	المطلب الأول: مفهوم وقياس نجاعة الأداء.....
117	1- معيار تعظيم القيمة و نوع المؤسسة.....
118	2- قيمة رؤوس الأموال الخاصة أو القيمة الإجمالية للشركة.....
118	المطلب الثاني: العلاقة بين نجاعة الأداء و مجلس الإدارة في النظريات الداخلية لمجلس الإدارة.....
119	1- العلاقة بين نجاعة الأداء و هيكل الملكية.....
120	2- نجاعة الأداء؛ الهيكل التنظيمية و دور مجلس الإدارة.....
120	1-2- إشكالية الدراسة.....
122	2-2- المخطط المفسر لنجاعة الأداء و دور مجلس الإدارة.....
123	المطلب الثالث: العلاقة بين أنظمة المكافئة و الانتفاع المديرين و نجاعة الأداء.....

الصفحة	المحتويات
126	المطلب الرابع: تعديلات الفريق المدير و نجاعة الأداء.....
127	1- نجاعة الأداء المنجزة هل تسمح بتوقع تغيرات للمديرين؟.....
128	2- انعكاس تغيرات المديرين على تداولات البورصة.....
129	3- تركيبة مجلس الإدارة و تعديل الفريق المدير.....
130	4- مدة وظائف المديرين ، نجاعة الأداء و هيكله الملكية.....
131	المطلب الخامس: العلاقة بين مجلس الإدارة و نجاعة الأداء في النظريات الخارجية.....
131	1- العلاقة بين مجلس الإدارة و نجاعة الأداء في النظريات الخارجية.....
132	2- مقارنة دولية بين النماذج المفسرة لنجاعة الأداء.....
133	3- مجلس الإدارة و نجاعة الأداء.....
134	خلاصة.....
135	<b>الفصل الخامس: الاستراتيجيات التجزئية للمديرين التنفيذيين، حالة شركة (Enron) "انرون"</b>
135	تمهيد.....
136	المبحث الأول: النظرية التجزئية للمدير التنفيذي.....
136	المطلب الأول: آليات الرقابة الداخلية و الخارجية و التجزئية.....
136	1- عمل آليات الرقابة الخارجية.....
136	1-1- آليات الرقابة الداخلية و الخارجية.....
137	1-2- عمل آليات الرقابة الداخلية.....
137	2- تعريف التجزئية.....
138	3- محددات الإستراتيجية التجزئية.....
140	المطلب الثاني: تصنيفات الاستراتيجيات التجزئية.....
140	1- التجزئية و الفعالية.....
140	2- التجزئية التنظيمية و السوقية.....
141	3- إستراتيجيات التلاعب أو التحييد.....
141	1-3- الاستثمارات النوعية للمديرين التنفيذيين.....
141	2-3- التحكم بالمعلومة.....
142	4- نحو مقارنة جديدة للتجزئية.....
143	1-4- التجزئية الحيادية.....
143	2-4- التجزئية الهجومية.....
144	3-4- التجزئية الدفاعية.....
145	المطلب الثالث: ردود الأفعال حول تجزئية المديرين.....
145	1- التجزئية عن طريق مجلس الإدارة.....
146	2- التجزئية عن طريق أجراء الشركة، حالة شركة المساهمة للأجراء.....
147	3- ردود فعل أمام رقابة المساهمين.....
147	4- التجزئية، ردود الفعل لمحاولات القيام بالرقابة.....
149	المبحث الثالث: حالة شركة (Enron) "انرون".....
149	المطلب الأول: تقديم شركة (Enron) "انرون" و تركيبة مجلس إدارتها.....

الصفحة	المحتويات
149	1- تقديم شركة (Enron) "انرون".....
150	2- تقديم مجلس إدارة شركة (Enron) "انرون" ولجانه..... المطلب الثاني: تحقيقات و توصيات اللجنة الفرعية الدائمة للتحقيقات من لجنة الشؤون الحكومية
152	، مجلس الشيوخ الأمريكي.....
152	1- التحقيقات.....
153	2- التوصيات.....
154	المطلب الثالث: الفشل الائتماني لمجلس إدارة شركة (Enron) "انرون".....
154	1- تعريف الالتزامات الائتمانية لمجلس الإدارة.....
155	2- مجلس الإدارة و الفشل الائتماني.....
156	المطلب الرابع: مجلس الإدارة وخرق مبادئ حوكمة الشركات.....
156	1- مجلس الإدارة و استعمال المحاسبة ذات الخطر العالي.....
158	2- مجلس الإدارة و تضارب المصالح.....
159	3- مجلس الإدارة و الإفصاح المحاسبي غير النزيه.....
160	4- مجلس الإدارة و المكافآت المفرطة للمديرين التنفيذيين.....
161	المطلب الخامس: تقييم استقلالية مجلس الإدارة و المراجع الخارجي للشركة.....
161	1- تقييم استقلالية مجلس الإدارة.....
162	2- تقييم استقلالية المراجع الخارجي (Andersen) "أندرسون".....
162	3- انهيار شركة (Enron) "انرون"، الوقائع والاستنتاجات.....
164	خلاصة.....
165	الفصل السادس: "الإصلاحات في مجال حوكمة الشركات"
165	تمهيد.....
166	المبحث الأول: الإصلاحات الانجلوساكسونية.....
166	1- تقرير (Cadbury) "كادبوري".....
167	2- تقرير (Greenbury) "جرينبوري" سنة 1995.....
168	3- تقرير (Hambel) "هامبل".....
169	4- الدليل المشترك (Combined Code) سنة 1998.....
169	5- تقرير (Higgs) "هيجز" سنة 2003.....
170	6- الدليل المراجع المشترك (Revised Combined Code) سنة 2003.....
171	7- تقرير (Myners) "مينرس" سنة 2004.....
171	8- قانون (Sarbane Oxley) "ساربان أوكسلي".....
172	المبحث الثاني: التقارير الفرانكفونية.....
172	1- تقرير (Vienot1) "فينو 1" سنة 1995.....
176	2- تقرير (Marini) "ماريني" سنة 1996.....
176	3- تقرير (Vienot2) "فينو 2" سنة 1999.....
178	4- إصلاح قانون الشركات - قانون الشركات (NRE) - 15 ماي 2001.....
179	5- تقرير (Bouton) "بوتون" سنة 2002.....



الصفحة	المحتويات
181	المبحث الثالث: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات
183	1- وضع أسس لنظام حوكمة الشركة فعال
184	2- حقوق المساهمين والوظائف الأساسية لمالكي رأس المال
185	3- المعاملة المتكافئة للمساهمين
186	4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات
187	5- الإفصاح والشفافية
188	6- مسؤوليات مجلس الإدارة
189	خلاصة
190	<b>الفصل السابع: " تقييم عمل مجلس الإدارة في المؤسسات الاقتصادية العمومية"</b>
190	تمهيد
191	المبحث الأول: مجلس الإدارة في القانون التجاري
191	المطلب الأول: مجلس الإدارة
195	المطلب الثاني: مجلس المديرين ومجلس المراقبة (المجلس الإشرافي)
195	1- مجلس المديرين
196	2- مجلس المراقبة ( المجلس الإشرافي)
198	المبحث الثاني: واقع مجالس إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية و رؤى التطوير
198	المطلب الأول: مجالس الإدارة خلال مراحل الاقتصاد الجزائري
198	1- المؤسسات الوطنية في الاقتصاد الجزائري
199	2- نحو هيكل مشترك لمجلس الإدارة
202	المطلب الثاني: نحو هيكل جديد للقانون العام
202	1- إعادة تأهيل القانون العام
203	2- حقوق و واجبات الإداري
204	المطلب الثالث: روى تطوير مجلس الإدارة
204	1- تجديد مجلس الإدارة
204	1-1- اعتماد الإداريين المهنيين
205	1-2- تنظيم قانوني لأفضل تحكم
206	2- تجاوز صيغة مجلس الإدارة
207	المبحث الثالث: دور وعمل مجلس الإدارة في شركة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب (CTC SUD)
207	المطلب الأول: تقديم شركة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب (CTC SUD)
207	1- معطيات عامة حول المؤسسة
208	2- الهيكل التنظيمي لشركة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب
210	3- تقييم الوضعية المالية للشركة
211	المطلب الثاني: مجلس الإدارة حسب القانون الداخلي للشركة
215	المطلب الثالث: تقييم مدى انسجام الشركة مع مبادئ حوكمة الشركات والتسيير الأمثل لمجلس الإدارة
215	1- تقييم الإجابات حول مدى الانسجام مع مبادئ حوكمة الشركات
217	2- مجلس الإدارة والفصل بين وظائف رئاسة المجلس و الإدارة العامة للشركة

الصفحة	المحتويات
217	3- حجم و تركيبة مجلس الإدارة.....
218	4- وضعية العمال بالشركة.....
219	5- تركيبة أجر المدير التنفيذي الرئيسي والمديرين الرئيسيين.....
220	..... خلاصة
221	..... خاتمة
230	..... قائمة المراجع
237	..... الملاحق

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	الأشكال التنظيمية الأربعة حسب (Rhenman) "رمان"	03
02-01	التوسيع الداخلي أو الامتلاك.	06
03-01	المشاركة و التشتت في الملكية	16
04-01	رقابة مؤسسات أمريكية كبيرة من طرف مالكيها	18
01-02	نظرية الوكالة والفصل ملكية- قرار داخل المؤسسات	39
02-02	هياكل الملكية، القرار، والرقابة للمجموعات المختلفة للشركات:	48
03-02	ملخص خصائص هياكل الملكية، القرار، والرقابة للمجموعات المختلفة للشركات:	49
01-03	نتائج عامة تتعلق بالعلاقة بين نوع المجلس / نجاعة الأداء	63
02-03	أصل المرشحين لمناصب الإداريين في الشركات الفرنسية المدرجة.	67
03-03	أصل المرشحين لمناصب الإداريين في الشركات الفرنسية المدرجة حسب نوع الشركة (النسب المئوية).	68
04-03	حجم مجالس الإدارة الفرنسية حسب أصناف المؤسسات	69
05-03	نتائج دراسة (Godard) "غودارد" حول 97 شركة فرنسية مدرجة.	72
06-03	حجم مجالس الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية حسب حجم و نشاط الشركة.	74
07-03	تركيبة المجالس الأمريكية - نسبة الشركاء التي لها في مجلس إدارتها، إداري من النوعية المذكورة	83
08-03	عدد العقود الممارسة من طرف الإداريين الفرنسيين	84
09-03	طرق توظيف الإداريين بالولايات المتحدة	85
10-03	تطور تركيبة مجالس الإدارة الأمريكية بالنسب	87
01-04	دور مجالس الإدارة حسب المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) في الشركات الفرنسية	97
02-04	الدور المقارن للمجالس في مختلف أنواع الشركات	98
03-04	دور مجالس الإدارة في العلاقات الشركات الأم - الفروع	99
04-04	تصنيف أدوار المجالس حسب آراء إداريي الشركات الأمريكية	100
05-04	سلطة المجالس على المديرين التنفيذيين الرئيسيين للشركات الفرنسية حسب نوع الشركة	104
06-04	عدد اجتماعات المجالس في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1986	111
07-04	طبيعة المعلومة المطلوبة من طرف الإداريين حسب نوع الشركة	114
08-04	نسبة مجالس الإدارة التي تستلم معلومة حسب النوع المشار	114
09-04	التغيرات المفسرة لنجاعة الأداء، خصائص مختلف مجموعات الشركات	121
01-05	آليات الرقابة الخارجية	136
02-05	آليات الرقابة الداخلية	137
01-07	جدول يبين مجاميع التسيير في الشركة	210

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
ب- 01	نظام إدارة الشركة في المعنيين الضيق و الواسع.	ب
01-01	تأثير إستراتيجية النمو، السياسة المالية على تركيبة المساهمة.	09
01-02	المجموعات المكونة للنظرية الايجابية للوكالة (TPA)	36
02-02	دور مجلس الإدارة حسب نظرية الوكالة	41
03-02	تركيبة مجلس الإدارة في الشركات التفسيرية حسب نظرية الوكالة	42
04-02	دور مجلس الإدارة في الشركات التفسيرية،العائلية والرقابية حسب نظرية الوكالة	45
05-02	المخطط التعاقدى Schéma contractuel	53
01-03	حجم مجالس الإدارة الفرنسية	73
02-03	حجم مجالس الإدارة حسب فئات الشركات.	73
03-03	الفئات المهنية للإداريين في الشركات الفرنسية المدرجة	82
04-03	دوافع تواجد الإداريين في مجالس الإدارة الفرنسية.	86
05-03	أسباب الخروج من مجلس الإدارة في الشركات الفرنسية المدرجة	89
06-03	أسباب الدخول إلى المجلس	90
01-04	دور مجلس الإدارة في الولايات المتحدة	100
02-04	المجالات الأساسية لتدخل مجلس الإدارة في الشركات الفرنسية المدرجة	101
03-04	الأهداف و دور مجلس الإدارة	102
04-04	الأسئلة المعالجة من طرف مجلس الإدارة	102
05-04	دور المجلس في التعيينات	103
06-04	دور المجلس في تثبيت المكافآت	104
07-04	تطور دور المجلس: آراء المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) للشركات الفرنسية المدرجة	105
08-04	تكرار اجتماعات مجالس الإدارة الفرنسية	110
09-04	تكرار اجتماعات مجالس الإدارة حسب أنواع الشركات	110
10-04	نسبة التواجد في مجالس الإدارة الفرنسية حسب نوعية الشركات	112
11-04	المعلومة المهيأة للإداريين	113
01-05	محددات تجذرية المدير التنفيذي	139
01-07	الهيكل التنظيمي لشركة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب (CTC SUD)	209

المقدمة

العامّة

## المقدمة:

منذ نشر الأعمال الخاصة بكل من (Berle et Means) "بيرل و مينز" سنة 1932 حول الشركات المائتين الأكبر في الولايات المتحدة في كتاب "المؤسسة الحديثة و الملكية الخاصة" والتي ارتكزت أساسا حول الفصل بين وظائف الملكية، القرار، و الرقابة داخل الشركات، وإلى غاية يومنا هذا ، اهتمت المئات من الدراسات بطبيعة العلاقة التي تحكم أصحاب المصالح داخل المؤسسة، و خاصة تلك التي تربط المساهمين بالمديرين التنفيذيين .

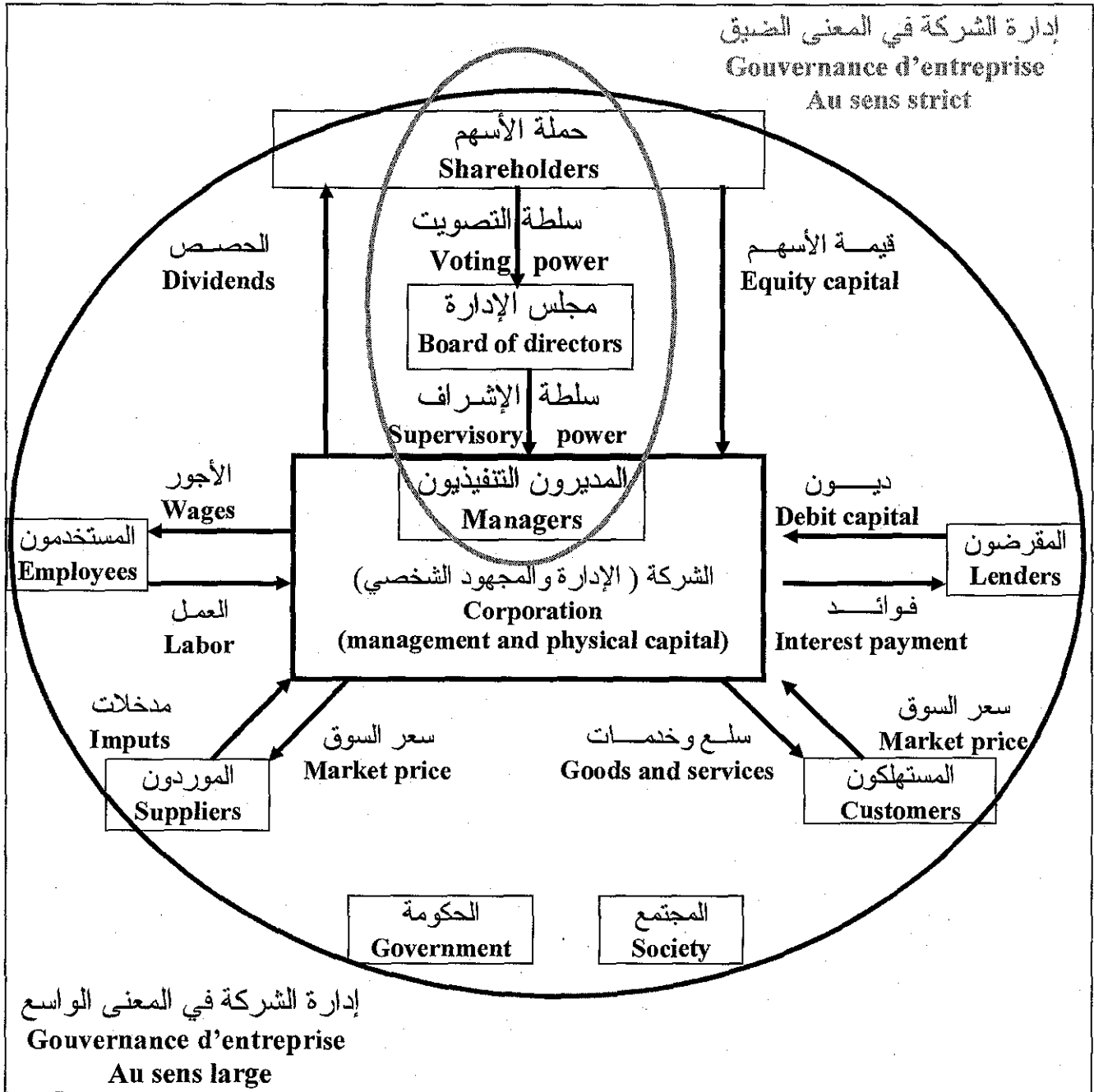
في الواقع، نظريات مختلفة حاولت تفسير هذه العلاقة، كما نلاحظ في نظرية الوكالة التي تركز على وضع آليات ضبطية من جهة، ومحفزة من جهة أخرى، لربط مصالح و أهداف المديرين التنفيذيين مع تلك الخاصة بالمساهمين، لتحقيق كفاية التسيير التنظيمي للشركات؛ من جانبها نظرية تكاليف الصفقة تقوم على الاهتمام بطبيعة العقد الذي يربط المدير التنفيذي الرئيسي بالشركة؛ فحسب (Williamson) "ويليامسون" تبادل العلاقات التعاقدية داخل الشركة يمكنها من الاستفادة من اقتصاديات تكاليف الصفقة الناجمة أساسا عن السلوكيات الانتهازية للأعوان.

في نفس الإطار، فإن تسيير هذه العلاقة بين المالكين والمسيرين تقع في قلب اهتمامات نظام حوكمة الشركات (corporate governance)، الذي يمكن أن نُعرّفه بأنه الإطار الذي تمارس فيه الشركة وجودها، وترتكز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة، و المساهمين و أصحاب المصالح، وواضعي التنظيمات الحكومية، و كيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.

نظام حوكمة الشركات يرتكز على مجموعة من آليات الرقابة الداخلية و الخارجية منها، القيام بالرقابات (les prises de contrôle)، المتابعة المتبادلة (surveillance mutuelle)، الهرمية الإدارية (Hearchies)، رقابة المساهمين (le contrôle des actionnaires)، و أخيرا مجلس الإدارة، الذي يحوز على اهتمامنا، فمجلس الإدارة يعد الآلية الرقابية الرسمية المسيّرة للعلاقة بين المسيرين و المالكين ، نظرية الوكالة تعرفه كجهاز رئيسي لضبط و ردع المديرين التنفيذيين عن انتهاج السلوكيات التجدرية و الانتهازية، بينما ترى فيه نظرية تكاليف الصفقة جهازا لضمان أمن الصفقات.

من جهتهم، منظر و علوم التسيير كانوا أكثر شمولية في رؤيتهم لدور مجلس الإدارة كملتقى للتحالفات الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في الحقيقة، هذا الطرح يستجيب للرؤية الموسعة لإدارة الشركة في المعنى الواسع المتوافقة مع حوكمة الشركة، والتي تدمج كافة أصحاب المصالح في إدارة العلاقات بينهم، من جهة، ومن جهة أخرى، بين الرؤية الضيقة لإدارة الشركة المختصة بتسيير علاقة المساهمين- المديرين التنفيذيين، عن طريق مجلس الإدارة، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (ب- 01): نظام إدارة الشركة في المعنيين الضيق و الواسع



Source: Matthias Finger, *gouvernance d'entreprise: quels enjeux?* 06Avril 2004, EPFL

p.07.

من خلال هذا الشكل يظهر لنا مختلف الفاعلين و المؤثرين في حياة المؤسسة، سنحاول التركيز أكثر على الرؤية الضيقة لإدارة الشركة (الدائرة الصغيرة)، من خلال التركيز على مجلس الإدارة.

ما سبق يفودنا إلى التساؤل عن واقع حوكمة الشركات في الجزائر، و خاصة فيما يتعلق بمجالس إدارة الشركات، لاسيما في المؤسسات الاقتصادية العمومية، و التي تعاني خلل في تسيير العلاقة مساهمين(دولة)- مديرين تنفيذيين، نظرا للخصوصية المتعلقة بالوظائف الثلاثة الأساسية، الملكية، الرقابة و القرار.

الإشكالية:

اعتمدت الجزائر غداة الاستقلال النظام الاشتراكي، الذي كرس مفهوم قيادة الدولة لمسيرة الاقتصاد، عن طريق المؤسسات الاشتراكية، لكن هذا النظام أثبت فشله، و تم إهمال دور مجالس الإدارة في تسيير الشركات، وحتى اعتماد التشريعات المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية أو آخر الثمانينيات، حيث استرجع مجلس الإدارة مكانه كجهاز مسير للمؤسسات، لكن و رغم ذلك، فإن أدائه في هذه المؤسسات لم يرق إلى المستوى المرغوب، و لم يتوافق بعد مع نظرائه في الدول الأوروبية و الولايات المتحدة، مما يطرح تساؤلات عديدة حول أسباب تجديد أو إعادة الثقة فيه، و عن إمكانية التخلي عنه، أو استبداله بأجهزة مسيرة أخرى موجودة أو مبتكرة، لضمان فعالية أكبر في الأداء .

الواقع المؤسف لمجالس إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية، لم يثر حفيظة الأكاديميين والسلطات للتحرك بالشكل المطلوب، لتحسين أدائها، رغم أهميتها في تحسين مردودية المؤسسات، لاسيما في ضمان الرقابة اللازمة على المديرين التنفيذيين.

و بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

كيف يساهم مجلس الإدارة في التسيير الجيد للعلاقات القائمة بين أصحاب المصالح عموما، و المساهمين ووكلائهم (المديرين التنفيذيين ) خصوصا، في البلدان المتقدمة و ما هو واقعه و آليات تطويره في المؤسسات الاقتصادية العمومية الوطنية؟

ولتوضيح الإشكالية أكثر يتم طرح التساؤلات التالية:

- ماذا يمثل مجلس الإدارة من زاوية نظر علوم التسيير ؟
- ماهي الأدوار المخصصة للمجلس حسب النظريات التعاقدية للتنظيمات ؟
- ماهي الخصائص الأساسية لمجلس الإدارة ؟

\*- ماهي أشكاله، و ماهي محددات اختيارها؟

\*- ماهو حجمه الأمثل و ما دوافع ذلك؟

\*- ماهي تركيبته و ما دوافع التواجد فيه؟

\*- ماهي خصائص أعضائه ؟

- ماهو دور و عمل مجلس الإدارة، و ما علاقته بنجاعة الأداء؟
- كيف يمارس المجلس وظيفته الضبطية في ظل الاستراتيجيات التجزئية للمديرين التنفيذيين ؟
- ماهي الإصلاحات التي سعت إلى تحسين أدائه؟
- ماهو واقعه في الجزائر و ما هي مقترحات تنشيطه؟



و للإجابة على الإشكاليات السابقة انطلقنا من الفرضيات التالية:

- يعاني مجلس الإدارة من صعوبات في تسيير العلاقة بين أصحاب المصالح عموما، و بين المساهمين و وكلائهم خصوصا، وذلك حتى في الدول المتقدمة، مع وجود مفاضلة بينها، مما يفسر الانهيارات المالية و الافلاس للشركات الكبرى، وواقعه في الجزائر أسوء بكثير، فهولا يمثل سوى غرفة للحفظ والتصديق.

و يمكن صياغة الفرضيات الجزئية كالآتي:

- حسب علوم التسيير مجلس الإدارة جهاز خدمي رقابي، هو عبارة عن تحالف رسمي يضم التحالفين الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

- مجلس الإدارة حسب النظريات التعاقدية للتنظيمات، جهاز مسير لعلاقة الوكالة بين الأعوان و ضمان لأمن الصفقات.

- طبيعة الملكية و نوع القطاع يلعبان دورا مهما في تحديد شكل المجلس.

- تنوع النشاط يؤثر إيجابا على حجم المجلس.

- طبيعة الملكية و نوع النشاط يؤثران في نوعية تركيبة المجلس.

- مجلس الإدارة يؤثر في نجاعة أداء الشركة.

- المديرون التنفيذيون انتهازيون ووظيفة المجلس هي تقييد سلطتهم التقديرية.

- الإصلاحات التي سعت إلى تحسين أدائه جيدة، و لكنها غير كافية.

- مجالس الإدارة في الجزائر غير فعالة و تحتاج إلى إعادة نظر بصفة كلية.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة مجالس الإدارة على المستويين العالمي و الوطني، و تقييم أدائها ودوافع تجديدها.

- التعرف على النظريات التعاقدية التي تحكم علاقات العمل في المؤسسات.

- تقييم التشريع الجزائري، فيما يخص القوانين التي تحكم سير المؤسسات الاقتصادية العمومية و مجالس إدارتها.

- تقييم مختلف الإصلاحات في مجال "حوكمة الشركات" (Gouvernement d'entreprises).

## أهمية الدراسة:

تعد المؤسسات الاقتصادية العمومية، مرتكز بنية الاقتصاد الوطني، بهيكلها الضخمة وإمكانياتها الكبيرة، إلا أن عملية تسييرها لم ترق إلى المستوى الموازي لهذه الإمكانيات، فمنذ الاستقلال وحتى يومنا هذا، عرفت هذه المؤسسات إصلاحات عديدة، السؤال المطروح هنا هو، هل تستجيب أو استجابت هذه الإصلاحات لمعايير حوكمة الشركات؟ وهل تبنت المؤسسات هذه الإصلاحات؟

من هنا يبرز أن الخلل يكمن في جهاز التسيير و على رأسه مجالس الإدارة، كأداة ووسيلة تخدم المؤسسة، من خلال تقديم مجالس الإدارة في الولايات المتحدة و أوروبا، و محاولة استنباط الخصائص المثالية للمجلس، التي يمكن أن تستفيد منها مؤسساتنا الوطنية.

## أسباب اختيار الموضوع:

الدوافع لاختيار الموضوع هي بالأخص شخصية، محاولة للتعرف عن قرب على هذا الجهاز المسير (مجلس الإدارة)، إضافة إلى فهم الأطروحات النظرية المتعلقة بالموضوع، و التي تعوز كثيرا من المذكرات والرسائل، وأما الدوافع الأخرى فهي خدمائية، محاولة لتقديم مجلس الإدارة كأحد مرتكزات نظام حوكمة الشركات، نظرا لنذرة البحوث الأكاديمية و العلمية التي تخص هذا الموضوع على المستويين الوطني و العربي.

## صعوبات البحث:

الصعوبات التي واجهتنا لانجاز هذا البحث عديدة، نشير إلى بعضها فيما يلي:

- نقص فادح، إن لم نقص انعدام الكتب و المراجع التي تطرقت إلى موضوع مجلس الإدارة من النواحي النظرية الاقتصادية و الاجتماعية على المستوى الوطني.

- صعوبة ضبط المصطلحات العلمية المترجمة و على سبيل المثال كلمة (Performance) تترجم إلى النجاح، و هي تعني أيضا الأداء، لكن الترجمة الأخيرة ستقودنا إلى الخلط مع كلمات أخرى تحمل مفهوم الأداء، لدى قمنا بدمج الكلمتين للتعبير عن (Performance) بنجاحة الأداء.

- عدم وجود دراسة وطنية شاملة عن مجالس إدارة الشركات الجزائرية على غرار دراسة (Peat Marwick) "بيت مارويك" في فرنسا، مما اضطرنا إلى الاكتفاء بتقديم مؤسسة عمومية اقتصادية واحدة على سبيل المثال لا على التعميم .

- نقص الملتقيات الوطنية التي اهتمت بنظام حوكمة الشركات (Gouvernement d'entreprises).

- كبر و اتساع القاعدة المعلوماتية التي أنجزت منها الدراسة.

## منهجية الدراسة:

اعتمدنا من خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي، في بعض الأحيان و المنهج التحليلي أحيانا أخرى، و إضافة إلى اعتماد منهج المقارنة خصوصا في مقارنة مجالس الإدارة الفرنسية بالأمريكية، كما قدمت الدراسة، العديد من الدراسات التجريبية في عدة بلدان و مواضيع معدة من طرف العديد من الكتاب ، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة ، و ذلك لتقديم مجلس إدارة شركة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب (CTC SUD)، و تم تقسيم العمل على النحو التالي:

**الفصل الأول: "مجلس الإدارة في التطور النظري- موقف علوم التسيير-**" في هذا الفصل سنحاول توضيح الرؤية الإستراتيجية لمجلس الإدارة من خلال التعرف على العلاقة بين المجلس و مختلف استراتيجيات النمو الداخلي الخارجي والاستراتيجيات الشخصية للفريق المدير والمساهمين، كما سنتعرف على أدواره في صياغة الإستراتيجية، من جهة أخرى، سنقدم مجلس الإدارة من وجهة نظر علوم التسيير الممثلة في رؤية (Mintzeberg) "مينتزرغ" بتقديم محيطه الداخلي و الخارجي و مختلف وظائفه.

**الفصل الثاني: "النظريات التعاقدية و مجلس الإدارة"**، في هذا الفصل سنحاول التعرف على النظريات التعاقدية للتنظيمات ممثلة في نظرية الوكالة و تكاليف الصفقة، و ذلك من خلال التعرف على مرتكزات كل نظرية، مؤسسيها، و تطبيقاتها على مجلس الإدارة؛ ثم نقدم في الأخير مقارنة بين النظريتين.

عموما الفصلان يسعيان إلى للإجابة عن التساؤل: لماذا مجلس الإدارة؟

**الفصل الثالث: "الخصائص الأساسية لمجلس الإدارة"** سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على ماهية مجلس الإدارة، من خلال التعرف على شكل مجلس الإدارة و محددات اختياره، ثم التطرق إلى حجم المجلس بالمفاضلة بين دوافع الحجم الصغير و الكبير، و الذي يرتبط بوجود الإداريين المستقلين هذا يقودونا إلى التعرّيج على خصائص المجلس المتمثلة في تركيبته، و دافع التواجد فيه إضافة إلى خصائص الإداريين، و تقديم مقارنات بين مجالس الإدارة الفرنسية و الأمريكية.

**الفصل الرابع: " دور و عمل مجلس الإدارة و علاقته بنجاعة الأداء"**، من خلال هذا الفصل سنحاول إلقاء الضوء على مجلس الإدارة، من خلال التعرف على وظيفته في التصديق على القرارات أو اتخاذها ، و أدواره الرقابية أو الضبطية للفريق المدير، ثم سنتطرق إلى عمل المجلس في الشركات الفرنسية و الأمريكية المدرجة، من خلال التعرف على مدة الاجتماعات و عددها و مدة الجلوس و طبيعة المعلومات المهمة للإداريين و مدى انفتاح المجلس على ممثلي الأجراء، في الأخير سنحاول اختبار العلاقة بين مجلس الإدارة نجاعة أداء المؤسسة و التعرف على أنظمة مكافئة المديرين التنفيذيين و علاقتها بأدائهم.

الفصلان السابقان يهدفان إلى الإجابة على السؤال العام: ما هو مجلس الإدارة؟

**الفصل الخامس:** " الاستراتيجيات التجزئية للمديرين التنفيذيين، حالة شركة (Enron) "انرون" " هذا الفصل يسمح لنا بالتعرف على الاستراتيجيات التجزئية التي يتبعها المديرون التنفيذيون للتملص من رقابة المساهمين، سنحاول التعرف على النظرية التجزئية و أصنافها و طرق ممارستها، كما سنقدم في ما بعد حالة توضح بعض الاستراتيجيات التجزئية، بالإضافة إلى الفشل الائتماني لأعضاء مجلس إدارة شركة (Enron) "انرون" في ضمان حقوق المساهمين التسبب في انهيارها.

**الفصل السادس:** "الإصلاحات في مجال حوكمة الشركات" من خلال هذا الفصل سنحاول رصد الإجابات التي قدمتها الإصلاحات على مشاكل أداء الشركات، من خلال معاينة مجموعة من التقارير المعدة من مجموعات العمل في بريطانيا و فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية، و نحاول توضيح انعكاسها على مختلف جوانب مجلس الإدارة، في الأخير سنقدم مبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية ( OCDE).

**الفصل السابع:** "تقييم عمل مجلس الإدارة في المؤسسات الاقتصادية العمومية"، سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم مجلس الإدارة في القانون التجاري لسنة 1993، ثم محاولة تقييم دور وعمل مجلس الإدارة في المؤسسات الاقتصادية العمومية من الاستقلال و إلى يومنا، و في الأخير سنقدم حالة لمؤسسة اقتصادية عمومية بدراسة مجلس إدارتها كمثال تطبيقي.

**الفصل الأول:**

**مجلس الإدارة في**

**التطور النظري - موقف**

**علوم التسيير -**

## تمهيد:

تعد صياغة إستراتيجية المؤسسة واحدة من أهم انشغالات هذه الأخيرة، كونها تعد ضمانا لاستمراريتها و نموها؛ لذا فإن ذلك يتطلب قراءة واضحة لمحيطها، مما يستوجب تدخل مجلس الإدارة كجهاز مكلف بالنصح و الاستشارة، جهاز يملك من خلال تركيبته المقدره على صياغتها، هذا الأمر يفسر محاولة المؤسسة لتقليل حالة عدم التأكد و العدوانية في المحيط، من خلال تضمين مجلس الإدارة كافة أصحاب المصالح (Stakeholders).

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على ماهية مجلس الإدارة من منظور علوم التسيير، من خلال التعرف على دور مجلس الإدارة في الرؤية الإستراتيجية وذلك بالتطرق إلى استراتيجيات النمو الداخلية والخارجية و تأثير تركيبة المجلس فيها، كذا سنتعرف على الاستراتيجيات الشخصية للمديرين التنفيذيين والمساهمين، و الإستراتيجية المالية، كيف يساهم مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة؟

سنلاحظ أن تركيبة مجلس الإدارة و حجمه له علاقة وثيقة بإستراتيجية المؤسسة ضمن ما تفترضه نظرية الارتباط نحو الموارد (La théorie de dépendance envers les ressources)، من منطلق أن تركيبة مجلس الإدارة تستجيب للموارد التي لا تملكها المؤسسة.

من جهة أخرى سنحاول تقديم البعد التسييري لمجلس الإدارة من منطلق محيط الشركة، المرتكزة حسب (Mintzeberg) "مينتزرغ" على مفهوم النفوذ و تأثير مختلف أصحاب المصالح و النفوذ على المحيطين الداخلي والخارجي للشركات، بالإضافة إلى تقديم لوظائف مجلس الإدارة، المرتكزة أساسا على ثلاث وظائف أساسية هي؛ وظائف الرقابة، ووظائف الخدمة ووظائف الواجهة (مع المحيط).

ثم أخيرا قدم مجلس الإدارة باعتباره جهازا رقابيا، جهاز للنصح و الإرشاد و جهازا في مواجهة المحيط.

## المبحث الأول: الرؤية الإستراتيجية لمجلس الإدارة

سنحاول تقديم القراءة الإستراتيجية لمجلس الإدارة باعتباره واجهة بين المؤسسة ومحيطها والمستند على حجج النفوذ أو الفعالية الاقتصادية، كما سنبين تأثير إستراتيجية الشركة على تركيبة مجلس الإدارة و دوره، ثم سنقدم مقارنة بين تحليل الأعمال الإستراتيجية لمجلس الإدارة لبعض الدول على غرار الدول المتحدة، فرنسا، ألمانيا، بالإضافة إلى التركيز على البعد المؤسسي في النموذج الإستراتيجي للشركة.

### المطلب الأول: الدور المؤسسي في البعد الإستراتيجي لمجلس الإدارة

#### 1- مفهوم الإستراتيجية :

يمكننا أن نعرف الإستراتيجية الكبرى للشركة بأنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فهي تشمل على تعريف الشركة و أعمالها، كما تتضمن إمكانية اختيار وسائل تحويل الهدف الإستراتيجي إلى ميزة تنافسية، و على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية، تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تميز الشركة عن منافسيها من خلال خلق مصدر فريد من القيمة التي تقدم إلى السوق.

وتعتبر عملية صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة تتطلب مؤهلات خاصة فهي تتطلب توفير بيئة ملائمة حتى تناسب فرص السوق مع قدرات و قيم و التزامات الشركة، حيث تتطلب عملية فحص فرص السوق تقييما بالغ التدقيق في التفاصيل الخاصة بفرص النجاح و مخاطر العمل، بينما تتصل قدرات الشركة بما تستطيع القيام به، بتحليل دقيق لمواطن القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة من حيث مواردها التكنولوجية، المالية، البشرية...<sup>1</sup>

تعكس قيم الشركة ما ترغب هذه الأخيرة القيام به، مع مراعاة ثقافة المؤسسة و مسيرتها، بينما تحدّد التزامات الشركة ما قد تقوم به المؤسسة فيما يتعلق بمسؤولياتها الاجتماعية لضمان الاستجابة لتوقعات المحيط.

إنّ هذه الأعمال تتطلب مجالا كبيرا لتدخل مجالس الإدارة، نشير هنا إلى أن بعض الاعتبارات تشكل الأساس للخيارات الإستراتيجية، ففرص السوق تتطلب وجود المعرفة و الخبرة اللازمة لدى الإدارة، و تتطلب تقييم مواطن القوة و الضعف كلا من الخبرة الإدارية و التقييم المستقل مما يتطلب تواجد المديرين التنفيذيين و الأعضاء الإداريين غير التنفيذيين، و نفس الأمر بالنسبة لعملية تحديد التزامات الشركة أمّا فيما يخص القيم فتكون بين أعضاء مجلس الإدارة.

المفهوم الإستراتيجي للمجلس سيتم تحليله وفق أربعة أبعاد، البعد الاقتصادي. متمثلا في استراتيجيات النمو و البعد المالي متمثلا في خيارات التمويل و البعد الشخصي للمديرين التنفيذيين و الإداريين و المساهمين، و أخيرا البعد الاجتماعي.

1- جيمس سيلر و جي لورش، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الفصل السادس، مجالس الإدارة وإستراتيجية الشركة، ص 106.

## 2- الدور المؤسساتي في البعد الإستراتيجي حسب نظرية التنظيمات La théorie des organisations:

حسب (Pfeffer) "بفيفر" هناك ثلاث مستويات تنظيمية للمؤسسة، هي المستوى التقني، المستوى الإداري، المستوى المؤسساتي، هذا الأخير يتعلق بشرعية المؤسسة و علاقتها بمحيطها، من جهة أوضح (Selznick) "سلزنيخ" البعد المؤسساتي للشركة انطلاقا من صيرورة نموها مع تعارض مع مفهوم الرؤية العقلانية، مقارنة أوضحت أيضا مفهوم الإستراتيجية.

أيضا فإن (Rhenman) "رمان" قدم طرحا أكثر تعقيدا لنظرية التنظيمات من خلال مصفوفة تدمج البعد المؤسساتي و قد اعتبر الكاتب المحيط الاجتماعي كقوة محددة للاتجاهات التنظيمية موازاة مع تواجد الأهداف الإستراتيجية ( وجود دافع داخلي يتمثل في إدارة السيطرة على الأسواق...). المصفوفة المحصلة بين البعدين المؤسساتي و الإستراتيجي هي كالآتي:

### جدول رقم (01-01): الأشكال التنظيمية الأربعة حسب (Rhenman) "رمان"

مع أهداف إستراتيجية داخلية	بدون أهداف إستراتيجية داخلية	
تعاونيات - شركات تطوّر مخططات للحصول على وضعيات مهيمنة و للحصول على نجاعة الأفق الاقتصادية.	منظمات هامشية - نموذج النظرية الاقتصادية التقليدية	بدون أهداف مؤسسية
مؤسسات - الحصول على سلطة إستراتيجية مع الإجابة على الأهداف المفروضة من طرف المحيط.	منظمات مرتبطة - فروع لمجموعات، وكالات حكومية	مع أهداف مؤسسية

Source : DAUCHY Denis, L'introduction de la dimension institutionnelle dans la modélisation stratégique: apports constructivistes : (2006), p.03.

## 3- تركيبة المجلس و الإستراتيجية المؤسساتية :

يعد محيط المؤسسات اليوم أكثر تعقيدا من طبيعة المشاكل المصادفة و التي تكون متنوعة في نفس الوقت، حسب (Ansoff) "انصوف" <sup>1</sup>، قبل الخمسينيات من القرن الماضي، المحيط السياسي و الاجتماعي كان بسيط التركيب و أقل عدوانية؛ انشغال المؤسسات الأساسي كان تعظيم مبيعاتهم في أسواقهم التقليدية، بالقيام بصناعة منتج مختلف في التكلفة الأقل بالبداية في إدماج بعض متغيرات التسويق على غرار الإشهار و الترويج، تجديد المنتجات، كل من هذه العمليات كانت بهدف زيادة الاستهلاك.

في الفترة ما بين 1950- 1970 ومع زيادة معدل النمو للاقتصاد العالمي وجدت المؤسسات نفسها في مواجهة مشاكل أكثر تعقيدا بزيادة عدم التأكد الناجم عن المحيط إلى إبطاء النمو في أسواقهم

1- Charreaux G. et Pitol Belin J.P., Le conseil d'administration, Vuibert (1990), p.73.



التقليدية، ظهور مواد جديدة، استعمال تكنولوجيا جديدة، إنشاء حلقات جديدة للتوزيع، ظهور مواد جديدة على غرار شركات الرأي العام، أدخلت انشغالات جديدة أضيفت للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية.

مفهوم الإستراتيجية تم تطويره عن طريق أعمال (Chandler) "شوندلر"<sup>1</sup> والذي يعرف الإستراتيجية بأنها تركز على تعريف الأهداف طويلة الأجل حول وضع مخططات الأعمال و تخصيص الموارد الأولية الأساسية للحصول على الأهداف المحددة.

كما عرفها (Ansoff) "انصوف" بأنها تتكون من أربع مكونات: حقل النشاط، اتجاه النمو، الميزة التنافسية، التذاووبات، أيضا (Andrew) "أندرو" يعرفها بأنها مفهوم للأهداف، سياسات ومخططات، لامتلاكها يحدد أربع مرتكزات: فرص السوق، كفاءة موارد المؤسسة، الآمال الشخصية، الواجبات نحو مكونات الشركة بدون المساهمين.

على عكس (Chandler) "شوندلر" كل من (Ansoff) "انصوف" و (Andrew) "أندرو" يركزان على المخاطر والفرص المقدمة من المحيط، كما قدم كل من (Hofer et Schendel) "هوفر وشاندال" تعريفا للإستراتيجية يركز على أربع مكونات: الحقل فيما يخص تجمعات المنتجات - الأسواق والأراضي الجغرافية، انتشار الموارد والكفاءات المختلفة، المزايا التنافسية، التذاووبات<sup>2</sup>.

بالنسبة لهم إستراتيجية المؤسسة تضم إستراتيجيات فرعية؛ إستراتيجية المنتج، السوق، التكنولوجيا، إستراتيجية القدرة، إستراتيجية الموارد، إستراتيجية المرونة، إستراتيجية الموارد المحدودة، الإستراتيجية الاجتماعية، تقود إلى اندماج الشركة في محيطها.

في هذا الطرح يظهر للشركة اهتمامات اجتماعية تتجاوز العلاقات الوحيدة مع المساهمين، بمراعاة العلاقة مع المستخدمين، الموردين، الزبائن و المكونات الأخرى للشركة، أكثر مما هو محدد عبر القانون أو عبر الاتفاقيات مع النقابات، المسؤولية الاجتماعية أيضا حول التشغيل الكامل، الكفاح ضد التلوث، اقتصاديات الطاقة، مقاومة التضخم المالي. بالنسبة للمؤسسة عليها أن تكون مسؤولة أمام مختلف أصحاب المصالح (Stakeholders) التي تضم أساسا المساهمين، المستخدمين، الزبائن، الموردون ومقرضي الشركة.

(Dill) "ديل" يعتبر بأن القرار الإستراتيجي يجب أن يشارك فيه مجموعات ضغط أكثر من المشاركة الوحيدة للتأثير، تشمل الأشخاص الخارجيين الذين يملكون أفكارا لنجاعة الأداء الاقتصادية والاجتماعية (Dill) "ديل" أضاف درجة إضافية لمفهوم أصحاب المصالح<sup>3</sup>.

مشكل المؤسسة في تحديد مجموعات الضغط الواجب أخذها بعين الاعتبار، أولا نعرف مجموعة الضغط بأنها كل مجموعة يمكنها أن تؤثر في نجاح أهداف المؤسسة و يمكننا أن ندرج في هذه المجموعة المصلحة العمومية، المؤسسين، الإداريين، الجمعيات، المنافسين، النقابات، المستخدمين، الزبائن،... الخ، القائمة طويلة و عليه يجب أن نبحث عن تعريف مكمّل أكثر تحديدا، ليضم المستخدمين، بعض أنواع الزبائن، بعض الإداريين، بعض المؤسسات المالية... الخ، بعض الاقتراحات تم القيام بها لاحتواء مجموعات الضغط في القرارات الإستراتيجية أو استدعائهم للمشاركة.

1- Chandler, D.A, Stratégie et structure, les éditions des organisations, 1972, p.102.

2- Hofer, C.W., Schendel, E.D., Strategic formulation: analytical concepts, West Publishing Co., 1978, p.114.

3- Dill, W.R., Public participation in corporate planning: Strategic management in a Kibitzers Word, Long Range Planning, 1975, p.64.

بالنسبة إلى (Jones) "جونس"، كما بالنسبة إلى (Weaver et Abouzeid) "أبو زيد و ويفر" أنه من المستحيل تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في شكل قرارات خصوصية، عدد كبير منها يمكن أن يُحكّم عليه بأنه مسؤول أو العكس صحيح، مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يجب أن يُحكّم عليها من خلال الصيرورة التي قادت المؤسسات إلى اتخاذ القرارات أكثر من القرارات نفسها. (Buehler et Shetty) "بيهلر و شيتي"<sup>1</sup> في دراسة على عينة ضمت 232 شركة أمريكية صناعية وغير صناعية وجدوا بأن أغلبية المؤسسات (أكثر من 60%) عدلوا هياكلهم التنظيمية للاستجابة للضغوط الممارسة في المجالات المتعلقة بالمساهمين، المحيط والمشاكل الحضرية، بين 03% و 08% من الشركات تتضمن ممثلين لمجموعات المصالح في مجلس الإدارة، نفس الشيء أكدته (Holmes) "هولمز".

في سنة 1949، (Selznick) "سلزنيك" أوضح و من منظور نظرية الارتباط نحو الموارد (La théorie de dépendance envers les ressources) أن المؤسسات التي فيها تضاد كبير يمكنها تحييده جزئيا بوضع ممثلين لمجموعات معارضة داخل مجلس إدارتها. من خلال ما سبق نستنتج بأن وسائل مختلفة سمحت بإدماج بُعد المسؤولية الاجتماعية في صيرورة القرار، مجلس الإدارة سيصبح وسيلة لاحتواء مجموعات الضغط في القرارات الإستراتيجية، و عليه سنجد داخل مجلس الإدارة شخصيات خارجية هدفها ترجمة تقارير الارتباط نحو مجموعات الضغط.

## المطلب الثاني: إستراتيجية النمو و تركيبة مجلس الإدارة:

### 1- اختلاف إستراتيجيات النمو:

إن نظرة شاملة للمؤسسات تسمح بملاحظة تنوع كبير لإستراتيجيات التطوير بين تنوع النشاطات المرتبط و غير المرتبط، الأمامي و الخلفي و بين التركيز في نشاط واحد؛ إستراتيجية التنوع يمكن أن تتم عن طريق النمو الداخلي أو النمو الخارجي، التعديلات المحدثة من طرف الإستراتيجية لها تأثير على:

- 1- على المديرين التنفيذيين و على المساهمين بمختلف أصنافهم.
- 2- على الشركة نفسها بأن يفرض عليها امتلاك أو تطوير موارد أو كفاءات جديدة.
- 3- على محيط الشركة والشركاء الذين يتواجدون فيه.

أيضا فإن أعمال (Mintzeberg) "مينتزربرغ" يمكن تصنيفها كأعمال تسمح بتوسيع المفهوم المؤسساتي لنظرية التنظيمات، (Mintzeberg) "مينتزربرغ" يميز التحالف الخارجي (وسيلة رقابية) و التحالف الداخلي (وسيلة لتسيير النفوذ في خدمة المؤسسة) حسب النمط التنظيمي، هذه التطورات تسمح بالإشارة إلى نقطتين هامتين للرؤية المؤسساتية في نظرية التنظيمات هما اختلاف أنواع المنظمات أو المؤسسات و تقديم موسع للشركة وإشكالية تسييرها.

1- Buehler, V.M. Shetty, Y.K., Managerial response to social responsibility challenge, Academy of Management Journal, n°19, 1976.

أيضا يعرف (Ansoff) "انصوف" كصفات لنمو المؤسسة بضم بُعدي اتجاه النمو و نوع التوسيع ، أيضا فإن عملية التنويع قد تتم عبر النشاطات (مرتبط، غير مرتبط )، الأسواق (أمامية، خلفية) والمناطق الجغرافية، علاوة عن ذلك و مهما كانت الطبيعة الخاصة بنشاط المؤسسة ( صناعية، تجارية، خدمية )، المؤسسة لها الخيار بين استراتيجيات النمو الداخلي أو الخارجي عن طريق الاستحواذ، كما أن التنسيق بين النوعين يعد أمرا ممكنا.

### جدول رقم (01-02): التوسع الداخلي أو الامتلاك (الاستحواذ).

اتجاهات النمو للتنويع	إستراتيجية التطوير
- اتساع السوق. - تطور المنتجات . - تنوع أفقي وعمودي في الميادين التكنولوجية - المرتبطة. - التنويع المركزي. - التنويع غير المتجانس المندمج.	- التوسع الداخلي.  - التوسع الداخلي. - تنسيق ودمج الملكية والتوسع الداخلي. - التملك (الاستحواذ).

Source : Ansoff, *Stratégie et developpement de l'entreprise, hommes et techniques*, 1968, p.56.

### 2- انعكاس إستراتيجية التنويع على تركيبة المجلس:

ضمان نمو المؤسسة يمكن أن يتم عن طريق و كما رأينا إتباع استراتيجيات نمو مرتبط مركز نحو نفس الثنائية منتج/ سوق، أو عن طريق نمو غير مرتبط عمودي و أفقي، أو نمو مرتبط مع أسواق جديدة؛ هذه الأشكال الثلاثة للتنويع حسب (Ansoff) "انصوف" لا تتعلق بتنويعات حقيقية، المؤسسة تبقى في عملها القاعدي تملك الكفاءات التقنية و تعرف سوقها، فهي تجرب كثيرا الحاجة لاستدعاء شخصيات خارجية لإثراء كفاءاتها هذا القرار فيما يخص إستراتيجية التطوير.

بالمقابل فإن المؤسسة يمكن أن تحتاج لموارد جديدة، إذا تبنت نشاط متنوع في مجالات عمل مختلفة كإنتاج و تسويق منتجات جديدة مختلفة في أسواق لا تتواجد فيها (Detrie et Hamanamtsoa) "ديتري و وهامانمتسوا" <sup>1</sup> يبيتان بأن الشركة و عن طريق التنويع تسعى إلى عولمة أنشطتها، تتضمن هذه العملية الأخيرة استدعاء إداريين خارجيين إلى مجلس الإدارة اختصاصيين في مجالات النشاط الجديدة أو في الدول الجديدة، وإذا كان التنويع داخليا و مرتبطا بالنشاط الأصلي للشركة فإننا سنلاحظ زيادة عدد الإداريين الداخليين مسؤولي الأقسام أو الفروع الجديدة المرتبطة، إذن فإن هذا التنويع يصاحبه نمو في حجم مجلس الإدارة، هذا التفسير لتطور تركيبة مجلس الإدارة يقارب ذلك المقدم في نظرية الارتباط نحو الموارد (La théorie de dépendance envers les ressources).

1- Detrie, J.P. et Hamanamtsoa, B., *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Fernand Nathan, 1983.

دراسة تمهيدية حول عينة من عشرين مؤسسة فرنسية مدرجة<sup>1</sup> تؤكد هذه الحقيقة، المؤسسات التي لها عدد كبير من الإداريين هي الأكثر تنوعا، بما يؤكد الفرضية القائلة بأن إستراتيجية التنوع تؤدي إلى القيام بإدخال عدد من الإداريين الذين يمكن أن يكونوا مديرين تنفيذيين لفروع النشاطات أو شخصيات خارجية أو أيضا مساهمين جدد، في نفس الدراسة الشركات العائلية (مؤسسات بعدد أقل من الإداريين الخارجيين) هي الأقل تنوعا.

في المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التنوع المرتبط الداخلي، انتخاب الإداريين الداخليين مبرر حسب التنوع المطبق، اختيارهم يتم من بين مسؤولي المديرية حسب أنشطة الشركة المختلفة؛ من خلال النتائج يمكننا أن نستنتج بأنه في المؤسسات الأقل تنوعا، المديرون التنفيذيون لهم رؤية واضحة لعمل المؤسسة و تطورها الكامن الذي يستند إلى عمل محدود من الأنشطة و التي يتحكمون فيها بسهولة نفس الشيء بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الموجودين، فالحاجة إلى الموارد والنصائح قليلة، مجلس الإدارة في هذه الحالة يقوم بدور التصديق على القرارات و ليس صياغتها وقليلة هي الحالات التي يتم فيها العكس؛ فقد أوضحت دراسة أجراها كل من ( Judge et Zedhaml ) "جيدج و زدهامل" بأن التحضير المشترك للقرارات الإستراتيجية بين المديرية العامة و مجلس الإدارة لا يمثل سوى 30% من مجموع الحالات، وفي الجانب الفرنسي (Pitol Belin et Charreaux) "شارو و بيتول بيلان"<sup>2</sup> قاما و في إطار عينة مكونة من 96 شركة مدرجة بتوضيح أن 25% من مجموع الحالات فيها تحدد مجالس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمدى الطويل و المتوسط؛ في حين أن نصف مجموع المجالس تقريبا يفضلون التصديق عليها فقط.

في ألمانيا تكون المسؤولية الأساسية للمجالس الإشرافية هي تعزيز ازدهار الشركة في الأجل الطويل<sup>3</sup> و تحقيق أهداف جميع أصحاب مصالح في الشركة، و يمنع القانون الألماني المجالس الإشرافية من ممارسة أي وظيفة إدارية، في حين أنه و في الولايات المتحدة يتم التركيز في تعريف دور مجلس الإدارة على حماية مصالح المساهمين و تعظيم ثروتهم.

إستراتيجية النمو الداخلي، خصوصا إذا تم إنجازها داخل مجال النشاط الرئيسي يمكن أن يصاحب ذلك استقرار في تركيبة مجلس الإدارة؛ بالمقابل فإذا كانت إستراتيجية النمو المفضلة خارجية (التملك، القيام بالمشاركة و الاندماج)، تسمح بتعديل هيكل الملكية الذي يقود إلى إعادة توزيع المقاعد بين المساهمين؛ هذا ما يؤكد أن إستراتيجيات النمو الخارجي تلعب دورا كبيرا في تعديل تركيبة مجلس الإدارة.

هذا الأمر تم تأكيده من خلال الاختلاف في هيكل الملكية بين الشركات الأمريكية و الألمانية حيث يمكن القول أن الشركات الأمريكية تتميز بملكية متناثرة على نطاق واسع (ملايين المساهمين الصغار) مما يزيد الاهتمام بالجوانب الرقابية لآليات حكومة الشركات، في حين تتسم الشركات الألمانية بتركز شديد في الملكية و في غالب الأحيان يكون التمثيل مباشرا للمساهمين في المجالس الإشرافية\*.

1- 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.66.

2- Charreaux G. et Pitol Belin J.P, Le conseil d'administration, Op.Cit, p.69.

3- جيمس سيلر و جي لورش، مرجع سبق ذكره، ص 107.

\*- دراسة خاصة أجريت على 40 شركة في ألمانيا الغربية- سابقا- سنة 1988، أظهرت أن 27 منها لديها على الأقل مالك أو أكثر يملكون 10% أو أكثر من رأس مال الشركة، في حين أنه وفي نفس الفترة، مسح أجري على 50 شركة أمريكية أظهر أن 08 شركات منها فقط بها مساهمين بأكثر من 10% من رأس المال، وغالبا ما يكون في أكبر الشركات الأمريكية مساهمين يملكون 01% من رأس المال.

الاندماجات بين المؤسسات تؤدي إلى تجمعات مالية، و التي عرفها (Bellon) " بلون" بأنها المكان الذي يتم فيه تنمية رؤوس الأموال الخاصة، مرتبطة إما بصفة قانونية (امتلاك رأس المال الاجتماعي) أو عن طريق ارتباطات شخصية، عائلية، مقاولات من الباطن، ترابط إنتاج، براءات اختراع... الخ.

هذه المجموعات تختلف حسب طبيعة نشاطها (صناعية، تجارية، مالية) و التي لا تلغي المنافسة و لكن من منافسات بين المؤسسات إلى منافسات بين المجموعات على المستويات الوطنية و الدولية ، لمواجهة هذا النوع الجديد من التنافس، المجموعات تقوم بإنشاء تحالفات جديدة مع مجموعات أخرى ، عن طريق الإداريين المشتركين (شبكة الإداريين- متعدد العقود-)، هذه التحالفات بين المجموعات تشكل كيانا اقتصاديا جديدا يعرف بالتجمع المالي (Ensemble Financiers)، على سبيل المثال في فرنسا (Suez et Paribas) "باريباس و سوز" تشكيل مجموعات أو تجمعات مالية تعبر عن إستراتيجية التطور للمؤسسات، حيث تجد تركيبة مجلس الإدارة تبريرا في إستراتيجية النمو.

### المطلب الثالث: تركيبة مجلس الإدارة و الإستراتيجيات المالية و الشخصية

#### 1- تركيبة مجلس الإدارة و الإستراتيجية 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.

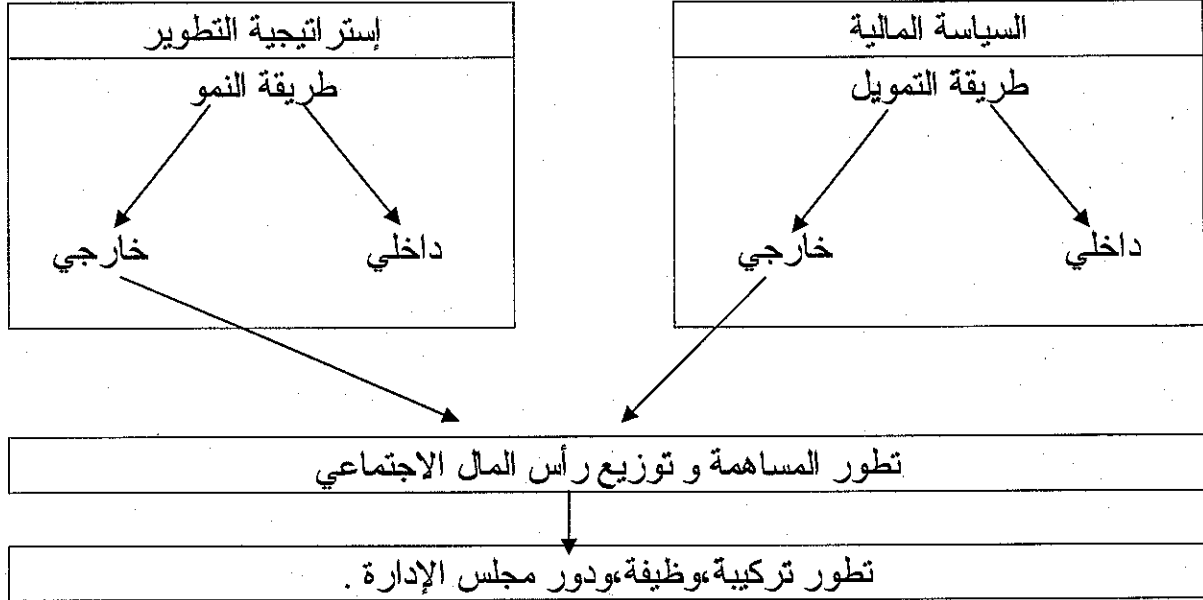
لضمان تمويلها، الشركة تضع ثلاث وسائل:

- (1) التمويل الذاتي: انطلاقا من نشاطات الشركة و ليس له تأثير على توزيع رأس المال بين المساهمين.
- (2) القروض المدعمة لدى الأجهزة المالية المتخصصة: ليس له انعكاس مباشر على توزيع رأس المال، لكن يمكن أن تشهد تواجد لممثلي الأجهزة المالية المقرضة في مجلس الإدارة لحماية مصالحهم.
- (3) استعمال الانحياز العمومي بفضل التواجد في البورصة، يرفع على سبيل المثال رؤوس الأموال المسموح بها من طرف المساهمين الدائمين أو الجدد، في هذه الحالة توزيع رأس المال يمكن أن يتطور، سواء لأن بعض المشاركين شاركوا في زيادة رأس المال أو لأن العديد من المساهمين الجدد قدموا أموالا خاصة، وعليه فإن الإستراتيجية المالية للشركة القائمة على تعديل توزيع رأس المال الاجتماعي تصاحبها غالبا تغيير في تركيبة مجلس إدارة الشركة.

بالخصوص فإن ظهور مساهم جديد، يؤدي إلى ظهور إداريين جدد و اختفاء 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 و إستراتيجية التطوير حول تجزئة و توزيع رأس المال الاجتماعي بين المساهمين و الإداريين الأعضاء في مجلس الإدارة.

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



Source : Charreaux G. et Pitou Belin J.P, Le conseil d'administration, Op.Cit, p.71.

## 2- تركيبة مجلس الإدارة و الإستراتيجية الشخصية للمديرين التنفيذيين:

مجلس الإدارة يشكل مجموعة تحتضن علاقات مع الرئيس المدير العام (PDG)، و عليه فإن طبيعة التقارير تتشكل بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي حول طريقة الإدارة و الإستراتيجية الشخصية لهذا الأخير، هذا الأمر قد يقودنا إلى التحدث عن الاستراتيجيات التجزئية للمدير التنفيذي التي تهدف لتحديد مجلس الإدارة عن طريق تعيين إداريين موالين لتقليل أي عدوانية داخل المجلس، بتطوير جو ودي أو تنظيم اجتماعات و جعل اهتمامات الإداريين تدور حول مشاكل صغيرة، أو ثانوية كالتصديق على محضر الجلسة الماضية، مناقشة المحضر، تاريخ و جدول أعمال المجلس القادم، دائماً وفي نفس الهدف الرئيسي، يمطر الإداريين بوابل من المعلومات الثانوية ويعقب طويلاً على الأحداث القصيرة، هذه النظرة تم تدعيمها من طرف العديد من الكتاب الذين تطرقوا إلى الاستراتيجيات التجزئية للإداريين.

حسب (Drucker) "دريكر" <sup>1</sup> الذي قال: « ليس من المطلوب القول بأنه أصبح سبقاً عظيماً في العديد من الشركات الكبرى أن يتم وضع أو تتحية المجلس من طرف المديرية العامة و أنه يأخذ في بعض الأحيان شكل مجلس داخلي مكون حصرياً من أعضاء من المديرية العامة و التي تجتمع كل اثنين

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

أول من الشهر للإشراف و التصديق على ما كانوا يعملونه طوال الأيام الأخرى، أو أن مجلس الإدارة أصبح واجهة أين تعرض أسماء شهيرة محرومة من المعلومات».

في نفس السياق فإن 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 كالمكافآت أو التعويضات أو المركز والنفوذ وثيقة الصلة بحجم المؤسسة وبمعدل نموها أكثر من ارتباطها بثراء المساهمين، وعليه فإن المديرين سيسعون تجاه زيادة توسع أعمال الشركة لتشجيع النمو، حتى وإن كان في غير صالح المساهمين<sup>1</sup>.

### 3- تركيبة مجلس الإدارة والإستراتيجية الشخصية للمساهمين:

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

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

### المطلب الرابع: دور مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجيات

عملية صياغة الإستراتيجية العامة للشركة ليس بالأمر الهين فهي تتطلب الكثير من الوقت والمعلومات الشاملة و المفصلة الأمر الذي لا يتوفر بسهولة لدى أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ، لدى فإن الأمر يعتمد على ما يوفره المجلس مما سبق، ففي ألمانيا مناقشة القضايا الإستراتيجية المفصلة بين الأعضاء غير التنفيذيين و المديرين التنفيذيين يتم من خلال قنوات غير رسمية، ذلك أن المسؤوليات الرسمية للمجلس الإشرافي تعد محدودة؛ أما في الولايات المتحدة فإن مجالس الإدارة تخصص اجتماعا سنويا إضافيا يدرج في جدول أعماله مناقشة اتجاه و إستراتيجية الشركة في المدى الطويل و يستغرق هذا الاجتماع يوم أو يومين؛ كما تتميز مجالس الإدارة الأمريكية بالقيام بنشاطاتها عن طريق اللجان التي لها مسؤوليات محددة، و ترفع تقارير و توصيات يصادق عليها المجلس و يكون في مجموعه مسئولا عنها ؛ لكن يوجد عدد قليل من مجالس الإدارة التي توجد بها لجان للتخطيط الإستراتيجي، على الرغم من أن معظم مجالس الإدارة تقوم بإشراك جميع أعضاء المجلس في تلك الاجتماعات.

في ألمانيا يتدخل المجلس الإشرافي بالتصديق فقط على القرارات الإستراتيجية الرئيسية لجعلها نافذة المفعول، قرارات على غرار الاستحواذ، بيع الأصول، إغلاق الوحدات الإنتاجية<sup>1</sup>. سنحاول الآن تقديم دور مجلس الإدارة حسب مجموعة من الكتاب في صياغة الإستراتيجية أو التصديق عليها، فحسب (Baker) "بيكر" فإن مهام مجلس الإدارة هي<sup>2</sup>:

- (1) اختيار المدير التنفيذي الرئيسي (CEO) و فريقه و يضمن المجلس تكوين إطارات شابة؛
  - (2) اتخاذ قرارات بخصوص الأجور و السياسات في ما يخص التقاعد؛
  - (3) يفوض الرئيس المدير التنفيذي و فريقه الوظائف و الأعمال الرئيسية؛
  - (4) اتخاذ القرارات و التصديق على الأهداف و السياسات الهامة للمؤسسة على غرار السعر، منتجات جديدة، توزيع الحصص، تغيير هيكل التمويل، القروض و العلاقات العمومية؛
  - (5) مراقبة النتائج و الكيفية التي تتحمل المؤسسة بها مسؤوليتها؛
  - (6) تحديد طرق و نماذج القيام بأعماله (الميزانيات، التقارير، وسائل رقابية أخرى تسمح للإداريين بالوفاء بالتزامات هذه الوظيفة و تخدمهم في طرح أسئلة ملائمة).
- من جهته (Mace) "ماس"<sup>3</sup> قدّم أحد عشر (11) بنداً فيما يتعلق بمهام مجلس الإدارة، كل بند يضم مجموعة من التعليمات، هذه البنود هي:

- (1) مسؤولية مجلس الإدارة أمام المساهمين في حماية مصالحهم، مراقبة المردودية، سياسة الحصص، المسؤولية الاجتماعية تجاه المستخدمين، الزبائن، الموردين، الشركاء.
- (2) مسؤول عن اختيار و تحية المدير التنفيذي الرئيسي (CEO) و يفوض له كل السلطات لممارسة إدارة المؤسسة، ما عدا ما يختص به المجلس حصرياً.
- (3) يقيم نجاعة أداء المدير التنفيذي الرئيسي (CEO) و كذا بالنسبة لرؤساء الأقسام أمام تعهداتهم المقدمة في المخططات السنوية للنشاط و مخططاتهم الإستراتيجية و ذلك لتحديد المكافآت و الأجور على أساسها.
- (4) التقييم الفصلي لنجاعة الأداء الخاصة بالمدير التنفيذي الرئيسي (CEO) و كذا بالنسبة لرؤساء الأقسام بالمقارنة مع الشركات المنافسة.
- (5) يراجع و يصادق على الأهداف، السياسات، الميزانيات و الإستراتيجيات المحضرة من طرف المدير التنفيذي الرئيسي (CEO).
- (6) يراقب الهيكل المالي للشركة.
- (7) يراجع، يراقب، يقيم العملية التسييرية.
- (8) نفس الشيء بالنسبة للعلاقة مع المستخدمين.
- (9) يراقب نجاعة أداء الشركة بفضل نظام المعلومات المقدم من طرف المدير التنفيذي الرئيسي.
- (10) هو مسؤول فيما يتعلق بتسيير المجلس.
- (11) يضمن بأن الشركة تتلاءم مع القوانين الوطنية، الدولية و مع الجماعات المحلية.

1- نفس المرجع، ص110.

2- Charreaux G. et Pitot Belin J.P, Le conseil d'administration, Op.Cit, p.76.

3- Mace, ML, Design a plan for the ideal board, Harvard Business Review, 1976, p.112.



(Drucker) "دريكر" من جهته عرّف الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة<sup>1</sup> :

- 1- التصديق على القرارات المتعلقة بطبيعة و مستقبل الشركة.
  - 2- التصديق على الأهداف التي وضعتها المؤسسة.
  - 3- اختبار بطريقة انتقادية التنبؤات بالنتائج، سياسة الاستثمار، ميزانية أعباء التسيير.
  - 4- معالجة المشاكل التي تمس الشركة ككل.
  - 5- متابعة روح المؤسسة لضمان بأن التسيير يقوم باستخدام كفاءات الأفراد.
- أما بالنسبة إلى (Juran et Louden) "جيران و لودان" فإن المبرر الأساسي لوجود مجلس الإدارة يكمن في قدرته على إعطاء استشارات و نصائح للمدير التنفيذي الرئيسي (CEO).

هذه الكتابات تقودنا إلى استنتاج أدوار رئيسية لمجلس الإدارة تمس الجوانب الإستراتيجية؛ لكنها في الواقع لا تعتمد على أسس نظرية و إنما على المؤسسات في مجموعة من الدول، للتعرف على الأدوار الفعلية لمجلس الإدارة مع الإشارة إلى أن هذه العينات هي ليست بالضرورة ممثلة لمجموع المؤسسات في بلدانها<sup>2</sup>.

بداية وفي الولايات المتحدة، أجرى (Mace) "ماس" دراسة حول مجالس الإدارة لمؤسسات صناعية، المناجم و تجار التجزئة، فقد قام بحوالي (75) مقابلة مع مديرين عامين لمؤسسات أمريكية ذات حجم كبير و متوسط، والتي يمتلك فيها الإداريون جزءا يسيرا من رأس المال، من خلال هذه المقابلات تمكن (Mace) "ماس" من وضع ثلاث أدوار أساسية لمجلس الإدارة:

- (1) إعطاء نصائح و استشارات: دور الإداريين هو النصح و ليس اتخاذ القرارات، و عليه فإن المديرية هي التي تدير الشركة، تهيئة وقت قليل للإداريين لفهم الأوضاع.
- (2) ضمان الانضباط: الرئيس و المديرين التنفيذيين للشركة عليهم التفكير مسبقا في المشاكل، التنبؤ بالتفسيرات و الحلول العقلانية للبحث عن التبريرات التجارية و المالية الكافية حتى يتجنبوا الأسئلة المحرجة بمجلس الإدارة.
- (3) التصرف في وقت الأزمات: كحالة الاختفاء المفاجئ للرئيس فعلى المجلس أن يجد خليفة له، و ثانيا عندما يكون مخيبا للأمال فعلى الرئيس تقديم استقالته.

بالمقابل فإن (Mace) "ماس"<sup>3</sup> يحدد مجموعة من الأدوار التي لا يقوم بها مجلس الإدارة و منها:

- 1- تبني الأهداف، السياسات، الإستراتيجيات، الخاصة بالمؤسسة و التي يتم تعريفها و تحديدها من طرف مسنولي المديرية.
- 2- طرح أسئلة خلال الاجتماعات ماعدا عندما يكون الإداريون ممثلين كمساهمين لهم سلطتهم.
- 3- تحية الرئيس خارج فترات الأزمات، مجلس الإدارة لا ينحى الرئيس و لكن الرئيس من يشير باختيار خليفته من الإداريين.

في دراسة أخرى (Mace) "ماس"، حول شركات عائلية صغيرة حيث تتركز الملكية لدى المديرين، أكد أن تواجد الإداريين الخارجيين سيكون بغرض النصح و الحصول على معلومات تساعد

1- Charreaux G. et Pitou Belin J.P, Le conseil d'administration, Op.Cit, p.77.

2- Juran, J.M. et Louden, J.K. The corporate director, American Management Association Inc, New York, 1966.

3- Mace, Op.Cit, p.150.

على اتخاذ القرارات، فالمالكون يحددون ما على مجلس الإدارة القيام به، على العكس من ذلك في الشركات التسييرية، الرئيس و المديرون التنفيذيون يملكون عددا قليلا من رأس المال المنتشر بين آلاف المساهمين بسلطة رقابة عاجزة.

4- اختيار الإداريين الجدد، إذا كان الرئيس يملك جزءا معتبرا من رأس المال فبناء على اقتراحاته يتم الاختيار و على العكس في الحالة الأخرى أين يتحكم في تركيبة المجلس المساهمون الكبار.

في فرنسا و انطلاقا من دراسة منجزة من طرف مجلس المداولة و التي طلبت من الإداريين تعريف الدور الأساسي للمجلس و ماهي القرارات التي يجب أن يتخذها، نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن ميادين مسؤولية المجلس هي على الترتيب: السياسة العامة للمدى الطويل، اختيار المديرين التنفيذيين، الاستثمارات، السياسة المالية، مراقبة الميزانية و مراقبة النتائج، إستراتيجية الشركة، التصديق على الحالات المالية، استعمال الأصول، توزيع الحصص، حل أزمة السلطة، إدارة المستخدمين وعلاقات العمل، العلاقات مع الفروع.

هذه الأعمال كثيرة، و قد يكون حصل لبس فيما يخص الإعداد أو التصديق، فهذه القرارات غالبا ما تقوم بها المديرية العامة و عليه يمكننا حصر تدخل المجلس في ثلاثة ميادين أساسية هي اختيار المديرين التنفيذيين، تقديم النصائح و الاستشارات، الفصل في حالات النزاع.

كخلاصة لما سبق يمكننا أن نجمل الأدوار الخاصة لمجلس الإدارة في : إصدار القرارات ، التصديق، النصح، الاستشارة، الإعلام، الضبط، الرقابة، التفاوض.

## المبحث الثاني: البعد التسييري لتفسير محيط المؤسسة

نرمي من خلال هذا الطرح إلى إلقاء الضوء على رؤية (Mintzeberg) "مينتزرغ" للمحيطين الداخلي و الخارجي للمؤسسات و ذلك لتمثيل المديرين (Les managers) أو المسيرين في هذه النقطة، و قد قدم (Mintzeberg) "مينتزرغ" من خلال كتابه المنشور في الولايات المتحدة لسنة 1983 بعنوان (Power in and out organization) "النفوذ داخل و حول المؤسسات" تفسيراً عميقاً لأصحاب النفوذ الداخليين والخارجيين وصراعات المصالح و طبيعة مجالس الإدارة و مدى الرقابة المطبقة من خلالها وذلك من خلال سرد عشرات الدراسات حول هذا الموضوع والتعرض للعديد من الكتاب.

سنحاول تسليط الضوء على ما يهمننا و خاصة فيما يخص مجلس الإدارة؛ و بداية و قبل كل شيء سنتعرض إلى أسباب وجود مجلس الإدارة أو بالأحرى لماذا يجب أن يكون هناك مجلس إدارة؟ ما هو محيط المؤسسة داخليا و خارجيا و ما هي عناصر التأثير فيه؟ ما هي الأطراف و الوسائل؟ كل هذا سنعرفه من خلال ما سيأتي و بداية يجب تحديد أقطاب النفوذ داخل و خارج المؤسسات.

### المطلب الأول: أصحاب النفوذ الخارجيين<sup>1</sup> (Les détenteurs d'influences externes):

في الحقيقة يمكن أن نميز أربع مجموعات أساسية تمثل أصحاب النفوذ الخارجيين، تشكل في مجملها ما يُعرف بالتحالف الخارجي (Coalition externe) للمؤسسة وتتمثل في، المالكين للمؤسسة والشركاء الذين يتعاملون معها و الجمعيات الممثلة للعمال و مختلف مكونات المجتمع المحيطة بها.

#### 1- المالكون (Les propriétaires):

أصحاب النفوذ هم من يتحكم شرعياً بالمؤسسة، حقوق الملكية يمكن أن تكتسي عدة أشكال مختلفة، من صاحب محل يمتلكه لوحده إلى ملايين المساهمين الذين يمتلكون معا مؤسسة ضخمة، و التي تدمج جميع مناصريها في هيكلها الذي يحتوي نظام اتصالات و أجهزة نظامية.

يساهم المالكون في المؤسسة عن طريق، إما تمويلها برأس مالها الأولي (الابتدائي) للانطلاق، فهم من أنشأ المؤسسة و هم من يوظف الإطارات لتفعيل الهيكل، و إما و إضافة إلى ما سبق بتقديم أموال إضافية للمحافظة على المردودية المالية لاستثماراتهم أو التأثير على الأعمال الخاصة التي تتخذها المؤسسة، على الأقل نستطيع و بصفة رسمية التمييز بين خمسة أنواع من الملكية و هي:

**أولاً: الملكية الشخصية (La propriété personnelle):** أين يمتلك شخص أو مجموعة أشخاص قابليين للتعيين مؤسسة في إطار شخصي؛ ففي حالة استغلال شخص أو في حالة جمعية ذات طابع جماعي المالكون أو المقاولون، أصحاب المؤسسات يديرون مؤسساتهم بأنفسهم، في الواقع، هذا النوع من الملكية الكلاسيكية أخذ بالتراجع و الاضمحلال.

1- Henry Mintzeberg, *Le pouvoir dans les organisations*, trad., Paul sager (France, Editions D'Organisations, 2003), p.73.

**ثانيا: الملكية المؤسسية (La propriété institutionnelle):** في هذه الحالة نجد أن مؤسسة تمتلك أخرى على سبيل المثال مؤسسة كبيرة تمتلك فرع مستقل، مدرسة خاصة بها (هيئة دينية)، حكومة تمتلك نظام بريدي خاص بها.

**ثالثا: الملكية المتناثرة (La propriété dispersé):** قد استعملنا عبارة "المتناثرة" للدلالة على عدد كبير من الملاك الذين يمتلكون حصص ضئيلة من أصل مجموع الأصول، ففي هذه الحالة عدد كبير من الأفراد يمتلكون و بصفة جماعية لمؤسسة ما على غرار المؤسسة الأمريكية للهاتف و التلغراف و التي تضم ثلاثة (03) ملايين مساهم في بداية سنة 1980.

**رابعا: الملكية التعاونية (La propriété coopérative):** اعتبر هذا النوع حالة خاصة من الملكية المجزئة، أين نسجل في هذا النوع وجود مجموعة أخرى من أصحاب النفوذ و التأثير (العمال، الزبائن أو الموردون) الذين يمتلكون المنظمة.

في حالة تعاونية فلاحية، الموردون يمتلكون وكالاتهم التسويقية، في حالة تعاونية للبيع بالتجزئة الزبائن يمتلكون المؤسسة التي يمولونها، في المصانع اليوغسلافية يمتلك العمال المؤسسات التي يعملون بها.

**خامسا: مؤسسات بدون حقوق ملكية (Organisation sans droits de propriété):** و ذلك على غرار الجامعات الخاصة، العمالة الماهرة، والمنخرطون ليسوا ملكية لمجموعة معينة، لقد تم تسميتها بتسميات صادرة من الحكومة إلى مجالس الإدارة ليتم المصادقة عليها.

يرى (Mintzeberg) "مينتزبرغ" أنه و إذا تركنا النوع الخامس جانبا فإن أنواع الملكية الأربعة الأخرى تتطلب مفهومي أساسيين للملكية هما المشاركة و التشتت.

### **المفهوم الأول: المشاركة (La participation):**

هذا المفهوم يقودنا إلى التمييز بين المالكين الذين يلعبون أدوارا أخرى داخل و خارج المؤسسة و بين من هم محيدين، أي أولئك الذين يقومون بأدوار المالكين فقط؛ في حالة تعاونيات الزبائن أو الموردين أيضا، في الفروع المستقلة للشركات المترابطة و المتكاملة عموديا بالمؤسسة الأم (سواء كانت زبونة أو موردة)، المالكون يشاركون في النشاطات اليومية للمؤسسة بطريقة طبيعية حتى و لو كانت غير مباشرة.

في حالات مؤسسة الاستغلال الشخصي (المقاولات)، جمعيات ذات طابع جماعي، تعاونيات الأجراء، المالكون يشاركون مباشرة و بصفة دقيقة في النشاطات اليومية للمؤسسة؛ و بالعكس من ذلك فالمالكون غير المشاركون في الحياة اليومية للمؤسسة يعيدون عن كل قراراتها و أنشطتها و أعمالها ، لذلك فإن الدخول إلى عالم النفوذ في نظام السلطة يتطلب جهودا كثيرة و كبيرة.

**المفهوم الثاني: التشتت (La dispersion):** التفرق، التقسيم، التجزئة، التناثر (في معنى مضاد التركيز (Concentration))، فكما أن الملكية يمكن أن تكون بين يدي شخص واحد أو ثلاثة ملايين للشركة الأمريكية للهاتف و التلغراف هذا إضافة إلى أن المؤسسات يمكن أن تأخذ صفة محدودة أو واسعة.

التركيز في الملكية يمكن أن يساعد على رفع مشكلة عدم التدخل للمالكين داخل المؤسسة لأن مالك وحيد يستطيع إنشاء مراقبة دقيقة و محددة مع المديرية، و على العكس من ذلك فإن التفرق و التشتت في الملكية يمكن أن يفوض مزايا المشاركة في المنظمة لأن ملايين من الأجراء، الزبائن و الموردين، لا تستطيع الحفاظ بسهولة على علاقة دقيقة مع المديرية العامة.

أيضا (Eisenberg) "ايزنبرغ" بين بأن دراسة شملت 520 مؤسسة صناعية الأكثر أهمية في الولايات المتحدة، أكدت أن الأفراد أو العائلات تملك 10% على الأقل من مجموع رؤوس الأموال، وفي دراسة ثانية أثبت أن الملكية كانت أكثر تركيزا في المؤسسات الصغيرة<sup>1</sup>.  
بالإضافة إلى (Zald) "زالد" الذي عرض من خلال دراسة أخرى، قيمة و غنية من وجهة نظر تاريخية تبين أن ثلثي (3/2) المؤسسات المائتين الأكثر أهمية تملكها محافظة أسهم عائلية كبيرة.

جدول رقم (01-04): رقابة مؤسسات أمريكية كبيرة من طرف مالكيها  
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 Syntheses, American Journal of Sociology, 1969, p.101.

أرقام (Berle et Means) "بيرل و مينز"، الخاصة بسنة 1929 تأتي من الإصدار الأول للدراسة الخاصة بالكاتبين و المنشورة سنة 1932، في حين أن الأرقام الخاصة بسنة 1963 تأتي من دراسة قام بها (Larner) "الرنر" حول الملكية والمراقبة في المؤسسات المائتين الأكثر أهمية، مؤسسات غير مالية للفترة 1929-1963 (1)<sup>2</sup>.

نسجل بأن دراسة 1929 تستعمل 20% من المشاركة في رأس المال كحد أدنى لمراقبة المديرية العليا، في حين أن دراسة سنة 1963 استعملت 10% كحد أدنى في المشاركة بالأقلية في رأس المال.

بصيغة أخرى فإن خيار المالكين يعتمد على المغادرة بدلا من الانتظار (نفس الأمر قد يكون بالنسبة لصناديق المعاشات، شركات الضمان الاجتماعي و شركات التامين، 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".

1- Eisenberg. M.A, voting membership in publicly held corporations in the unstable ground: corporate social policy in a dynamic society, (ed.sp.sethi Los Angelos: Melvill, 1974), p.62.

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

2- المؤسسون الشركاء (Les Associes):

إذا كان الطرح السابق علمنا أن المالكين الذين هم ملزمين بلعب دور مهم في التحالف الخارجي يمكن أن يصبحوا شركاء منفصلين عن المؤسسة، إذن فقد أظهر هذا الطرح بأن الشركاء و الذين يقومون بلعب دور اقتصادي محض خارج نظام السلطة و النفوذ يمكن أن يصبحوا من أصحاب النفوذ في داخل التحالف الداخلي.

أيضا كما رأينا، المؤسس في المؤسسة- الزبون، المورد، الشريك، المنافس- الذي يدخل في علاقات اقتصادية محضة مع مؤسسة ما؛ بمعنى آخر من يقوم بالتجارة في السلع و الخدمات دون قصد التأثير بطريقة مباشرة على أدنى أعمال المؤسسة لا يعتبر كجزء من التحالف الخارجي في هذه العلاقة المحددة بالسوق، فالمؤسسون يشترون و يبيعون إذا كان السعر و المنتج يناسبهم فهم لا يفرضون تأثيرا خاصا على المؤسسة.

تنوع العوامل يساعد و يشجع المؤسسين على اختبار التأثير الأكبر في ما يخص نشاطات المنظمة (المؤسسة) التي حاولت النظرية الاقتصادية التقليدية إقناعنا به، فكل عامل في النظرية الاقتصادية ينشئ ارتباطات، مؤرد أو زبون يراقب السوق -احتكار أو احتكار القلة- يمكن من ممارسة السلطة في المنظمة و استخلاص عدة مزايا.

لكن يمكن موازنة هذا الارتباط عن طريق عدة محاولات و مجهودات؛ فالموردون أو الزبائن يمكنهم البحث عن وسائل من خلالها يتمكنون من مراقبة أعمالهم و نشاطاتهم بصفة مباشرة داخل التحالف الخارجي؛ كذا لاحظ (Hirshman) "هيرشمان" أن الارتباط ينخفض في الحالة التي لا يستطيع فيها الشريك الخروج من العلاقة الاقتصادية ليلجأ إلى الاعتراض، أيضا فالآباء المرتبطون بالنظام الدراسي لأبنائهم مهتمون بنوعية التعليم فتجدهم يناضلون من أجل أن يكونوا جزءا من مجلس الإدارة فيها (المدرسة) للقيام بالتأثير في نشاطاتها.

عالج (Jacobs) "جاكوب" توزع الشركاء (Associes) في الحالة التي يكون فيها مشترو منتجات المؤسسة مفرقين و كثيرين و غير مركزين، فهم أقل من أن يفرضوا رقابة دقيقة داخل المؤسسة ، يمكنهم أن ينتظموا من خلال قوة مركزة و موحدة للقيام بالضغط على المؤسسة، و قد قدم (Jacobs) "جاكوب" مثلا حول رفض الاسرائيليين لشراء سيارات (Ford) "فورد" خلال الثلاثينات بسبب مزاعم بمعاداة السامية، في جميع الحالات السابقة كنا على صلة مع مجموعات من الأعوان الذين يتواجدون و بجلاء داخل علاقات اقتصادية محضة مع مؤسساتهم و تمت خارج نطاق تحالفهم الخارجي، في الحقيقة فإنهم يحتفظون بالنفوذ الذي يملكونه في السوق بفضل عددهم و ذلك بالدخول في تحالفات للتأثير مباشرة في التصرفات السيئة للمؤسسات.

توجد عوامل أساسية و ضرورية تقود إلى الارتباط أو إلى علاقات سلطة و نفوذ بين الأعوان و المؤسسة، إلى أي مدى هم ضروريون ؟ ماهي إمكانية استبدالهم؟ التركيز هذه العوامل التالية يمكن صياغتها في الاقتراحات و الفرضيات التالية:

كلما كانت الموارد الواردة للمؤسسة من طرف المورد مهمة و كلما كان المورد يلعب دورا هاما في النفوذ و السلطة في التحالف الخارجي وكلما وعلاوة على ذلك كان الموردون أو الزبائن في حالة تركيز أكبر و سلطتهم داخل التحالف الخارجي و كلما كان الزبائن أو الموردون مرتبطين بالمؤسسة كلما استطاعوا التأثير لإيجاد مكان داخل التحالف الخارجي للمنظمة.

العامل الرابع الذي يقود إلى سلطة الشركاء (الأعوان) هو إمكانية الولوج أو المدخل العائلي (القربان) فكلما كانت العلاقة بين المؤسسة وشريك ما قوية متينة و عائلية، كلما كان هذا الأخير قابلاً لأن تكون له سلطة داخل التحالف الخارجي.

نختبر الآن و باختصار المشاركات و الإسهامات المقدمة من طرف كل شريك مؤسس للمؤسسة كذلك، ما هي الطرق التي من خلالها يحاول كل واحد منهم التأثير مباشرة على سلوك المؤسسة.

#### -1-2- الموردون (Les Fournisseurs):

الموردون يُسلمون المؤسسة الموارد التي هي بحاجة إليها موازاة مع شروط اقتصادية تقليدية، لا يطالبون سوى بتسديد مالي، لكن عندما توجد حالة من الارتباط أو من العائلية فإنهم يبحثون أكثر عن المزايا من مجرد التسديد المالي، قد يتمثل ذلك على سبيل المثال في ضمان الأسواق لصالح منتجاتهم و لربما أيضاً حدث المؤسسة على الشراء بكميات أكبر مما تحتاجه، كذا صانع الطائرات الحربية يسعى للتقرب إلى متخذي القرار في الحكومة ليتحكم مباشرة في القرارات التي تتخذها فيما يخص الأنواع و الأعداد للطائرات الواجب شراؤها<sup>1</sup>.

صاحب التأثير و النفوذ مهم داخل أي تحالف خارجي قد يكون مؤسسة مالية تمول المؤسسة بالأموال، المؤسسات الصغيرة غالباً ما تكون كذلك و قليلة السيولة مما يجعلها على ارتباط وثيق مع مموليها من البنوك، إضافة إلى ذلك فإن العلاقة مع الممولين غالباً ما تكون علاقة معرفة حميمة و وثيقة محفوظة بنقارير يومية و دقيقة، نلاحظ من خلال هذا النوع من العلاقة ظاهرة اقتصادية و لكن واقعية مستحيلة.

#### -2-2- الزبائن (Les clients) :

الزبائن هم من يشترون المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المنظمة مع مراعاة السعر الجيد، الجودة، شروط التسليم و بعدها طريقة التسديد المالي، لكن عملية الارتباط و المعرفة الخاصة تُعقد الأشياء كثيراً، على سبيل المثال زبائن الموردين أصحاب الاحتكار كما في حالة المؤسسات الأمريكية العمومية للطاقة الإلكترونية أو شركات الهاتف يقومون بكل ما يجب لمراقبة و ضبط أسعار خدماتها. إنه عمل مهم داخل نظام الهدف التنظيمي لأنه و من بين جميع أصحاب التأثير، الزبائن هم الأكثر استعداداً لمعالجة مهمة المؤسسة كهدف شخصي و أولي لهم.

في الحقيقة، ليس من النادر رؤية المالكين و المديرين لمؤسسة تجارية الذين يسعون إلى أهداف على غرار الربح أو النمو، يُظهرون القليل من الاهتمام بالنسبة للمهمة لأنهم يغيرون السلع و الخدمات بناء على طلبات الزبائن، الذين يصارعون داخل التحالف الخارجي للحفاظ على المهمة، فعلى سبيل المثال عندما اقترحت مديرية السكك الحديدية في الولايات المتحدة الأمريكية إلغاء خطوط شهدت عجزاً و خسائر في مجال نقل المسافرين، كان الزبائن - خاصة أولئك المرتبطين بها و من ليس لهم وسائل أخرى للنقل- يبحثون عن تجميد و تعطيل هذه القرارات.

في بعض الأحيان يكون المؤسسون موردين و زبائن في نفس المؤسسة، و من خلالها فإنهم يبحثون عن تطوير علاقة أكثر حميمة معها و كذا مع السلطة و النفوذ داخل التحالف الخارجي؛ تتواجد البنوك في مثل هذه الحالات بهذا المعنى، فإنها تقرض المؤسسة مع قبول ودائعها (البنوك) و تمويلها بخدمات.

أشار (Perow) "بيرو" بأن 60% من الخمسمائة (500) شركة الصناعية الأمريكية الأكثر أهمية يمتلكون متخصصين في التبادل التجاري، و يرى إشارة إلى المركزية المتنامية للقوة الاقتصادية في الولايات المتحدة و الذي يُفسّر عن طريق التوجهات نحو تحقيق الاندماجات<sup>1</sup>.

### 2-3- الشركاء (Les partenaires):

التعاون ما بين المؤسسات، مثلا في حالة قناة تلفزيونية و شركة للإلكترونيات تشتركان لتحضير تكنولوجيا جديدة لحصة تلفزيونية، هذا يعطيها علاقة حميمة مع المنظمة (المؤسسة) مما قد يؤدي ذلك إلى أن تلعب دورا في التحالف الخارجي للمؤسسة.

### 2-4 - المنافسون (Les concurrents):

في الأخير بقيت حالة المنافسين، فيما يخص النظرية الاقتصادية الكلاسيكية فقد صنفتم بوضوح خارج دائرة التحالف الخارجي، هم في حالة تنافس مع المؤسسة بطريقة منفصلة، اقتصادية محضة، لكن هذه الفرضية كما فرضيات أخرى تم إثبات خطئها؛ حيث يتأثر المنافسون بسلوكيات المؤسسة - مما يدل على أنها على ارتباط بها- وكذا فهم يبحثون في الدخول إلى تحالفها الخارجي، العلاقات الحميمة لها دور هنا أيضا.

منافسون مختلفون يغطون نفس السوق و لمدة طويلة من الوقت، مما سيؤدي إلى المواجهة فيما بينهم، لقد تعلموا العيش معا، أو بعبارة أصح تطوير مستويات مرضية للطرفين، اتفاقيات تعاونية، هذا ما سيعدل و يخفف من حماسهم للمواجهة.

الشكل الأكبر من التعاون بين المنافسين هو الكارتل (Cartel) الذي يقوم على إنشاء ارتباط قانوني داخل كل الدول و غير قانوني في أخرى لتحديد الأسعار و الاستحواذ على الأسواق.

أكثر براعة، نشاطات النقابة المهنية و التي لا تقوم فقط بتشجيع الاتصالات بين المنافسين و لكن بتوصيف وضعية مشتركة حول مشاكل اجتماعية، سياسية و اقتصادية ثم القيام بمراقبة سلوك أعضائها ؛ لا تنحصر كل الجمعيات في الصناعة، فبعضها لها نشاط أكبر في مراقبة السلوكيات في ما يخص تثبيت الأسعار و تتمثل في منظمة المهن الحرة.

### 3- جمعيات العمال<sup>2</sup> (Les associations d'employés) :

حتى الآن قد رأينا بأن المالكين و يفضل حقوقهم في المنظمة يمكن أن يصبحوا موردين خارج التحالف الخارجي، و بأن الشركاء المؤسسين (الأعوان) الذين يلعبون دورا اقتصاديا محضا يمكنهم أن يصبحوا أصحاب التأثير المهيمن داخل المنظمة، الآن سنرى بأن عمال الاستغلال و ذلك دوما يمثلون أغلبية أصحاب التأثير و النفوذ الداخليين، يختارون بكثرة ممارسة تأثيرهم في الخارج مقارنة بالمؤسسة و في بعض الأحيان يدخلون في علاقة اقتصادية محضة، شركاء مؤسسين لا ينتمون إلى أي جزء من التحالف الخارجي؛ و قد تم إدراجهم بفضل نوعين من الجمعيات، تتمثل الأولى في النقابات التي تمثل من ناحية تعريفية العمال غير الماهرين لمؤسسة خاصة، بينما تمثل الثانية التنظيمات المهنية التي تمثل عمالا أكثر مهارة و الخبراء المهنيين في المؤسسات.

1- Perow .C, Organizational Analysis, A sociological review, (NEW YORK, Wadworth, 1970), p.121.

2- Henry Mintzeberg, Op.Cit, p.85.



لماذا يفضل العمال و المستخدمين ممارسة قوتهم و نفوذهم؟ بداية يجب أن نسجل بأنهم يؤثرون عن طريق نفوذهم في التحالف الداخلي أي في اتخاذ القرارات وفي اختيار الأعمال؛ لكن جمعياتهم و علاوة على عملهم خارج طرق الاستغلال في المؤسسة فإنها تطالب العمال بالتصرف بشكل جماعي أي بتوحيد قواهم لتحقيق ضغوط على المؤسسة، الجمعية يمكن أن تواجه المديرية وجها لوجه كشريك مساو في طاولة المفاوضات، هذا ما عبر عنه (Galbraith) "غالبريث" بمعنى "مقاومة النفوذ و السلطة" ؛ و العامل وحده لا يستطيع تحقيقه.

إن من الأسباب التي تحت العمال على الانضمام إلى النقابات، كونهم كأفراد يتواجدون دون قوة في الحالة الفردية داخل التحالف الداخلي، فهم يقومون بتنفيذ أعمال و مهمات روتينية من خلال عمليات بيروقراطية للغاية، هذا يعني وجوب قيامهم بأعمالهم مع الأخذ بالمبادرات؛ إنهم يعملون وفق معايير صارمة وفق إجراءات و تعليمات لا تترك إلا هامشا ضئيلا من الحرية للحركة كأفراد لرؤية الأثر على النتائج؛ جماعيا لهم القدرة على تغيير الأشياء.

النقابات الأوربية تتصرف كأصحاب النفوذ الخارجيين بكل ما تحمله الكلمة من معنى، فهم يبحثون عن التأثير في سلسلة من القرارات التنظيمية للوصول إلى شروط عمل برؤية إستراتيجية مهمة متخذة من طرف المؤسسات.

إن المتعارف عليه في حركة النقابات الأمريكية هي البقاء خارج التحالف الخارجي أي التفاوض في إطار اقتصادي محض، باعتبارها كمورد لليد العاملة و ترك اتخاذ القرار للمديرية.

لكن النقابات الأمريكية تم فتحها في السنوات الأخيرة ليتم اعتبار أعضائها كميزة تنافسية لا كعوامل الإنتاج على سبيل المثال، لقد تم دفعهم للتفاوض حول مناصب للعمل للوصول إلى سياسات بطالة أكثر اعتدالا و الترويج للأقدمية و تبحث عن الموازنة في قرارات محددة، النقابة دخلت داخل التحالف الخارجي للمؤسسة كما تم شرحه آنفا.

تم إفساح المجال للنقابات للاقتراح لكن الأمر هنا يتعلق بالارتباط مرة أخرى هذه المرة بين العامل والمديرية، الموافقة على العمل من طرف الفرد مقابل المؤسسة يتحكم فيه، المرود (الأجر) ، هو أو هي في هذه الحالة مرتبطة بالمؤسسة.

إذا كان العمال غير راضين عن بعض الأشياء التي تقوم بها المؤسسة فمن الأخرى أن يقوموا بمحاولة تغيير سلوك المؤسسة بدل من تغيير العمل؛ فمن الطبيعي أن يبحث الأفراد عن رقابة حول قرارات أو أعمال المؤسسة، على الأقل تلك التي تمسهم بصفة مباشرة، و إن لم يستطيعوا الحصول على هذه الرقابة انطلقا من التحالف الخارجي هذه المرة.

هذا الأمر يشير إلى تشويه ساخر لفرضيات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية لأن العامل في الحقيقة هو الأكثر ثباتا و بقاء في المؤسسة و ذلك للتأثير، في حين أن المالك أو المساهم قد يترك المؤسسة عند شعوره بعدم الرضا، ببيع أسهمه بدل البقاء و التأثير في سلوك المؤسسة؛ العمال أكثر ظهورا و بروزا من أصحاب العمل الذين قد يغادرون.

سابقا سجلنا بأن الزبون هو العضو ذو الامتياز الأكبر في التحالف الخارجي في ما يخص مهام المؤسسة باعتبارها هدف شخصي له، في حين أن النقابة على عكس من ذلك فقد تكون أقل تأثيرا ، العمال في أغلبهم أعضاء داخل النقابة، و قد تكون أعمالهم مملة و روتينية و لا يقومون بمراقبتها بالإضافة إلى عزلتهم عن المستويات العليا في السلم الإداري، فمن الطبيعي أن تكون دافعيتهم للأعمال قليلة و أقل حضورا في المنتج النهائي الذي قد لا يعرفه أصلا و أقل حضورا مقارنة بالزبائن، عمال

مجهولون قد لا يجرون أي علاقات، في ظل هذه الشروط، النقابة تتبنى مواضيع مرتبطة بشروط العمل و الأجور و ليس حول المشاكل المرتبطة بمهام المؤسسة.

هذا الأمر يضع النقابات في وضعيات معاكسة لمصالح الزبائن، في الحقيقة ليس من النادر رؤية النقابة التي تدافع عن مصالحها و مصالح أعضائها، تتعارض مع المديرية و المالكين المهتمين بالأرباح و النمو في حين أن مصالح الزبائن يتم إزاحتها في سوق قليل المنافسة، الحل الوحيد الذي بيد الزبون هو البحث عن النفوذ و السلطة داخل التحالف الخارجي.

#### 4- الشعب، الجماهير (Les publics):

تمثل المجموعة الأخيرة لأصحاب النفوذ الخارجيين، هذه المجموعة هي الأكثر انفصالاً عن البقية، من وجهة نظر تقنية، هي عبارة عن أشخاص لا يملكون المؤسسة، لا يعملون بها، ليسوا بموردين و لا زبائن لها، لكنهم أحسوا بتأثيرها عن طريق نشاطاتها لمحاولة التأثير فيها، بالرجوع إلى هؤلاء الأشخاص باعتبارهم مختلف جماهير المؤسسة، أي حق لهذه الجماهير في التحالف الخارجي للمؤسسة فهم لا يملكون علاقة رسمية للتبادل معها.

لكن يبقى السؤال المهم: ما الذي تقدمه السلطة و النفوذ لمجموعة شعبية؟ الجواب هو عامل "الولوج" أو إمكانية توطيد العلاقات بأشخاص من المؤسسة؛ العائلة و الأصدقاء المقربون للمدير يستطيعون التأثير في قراراته، لأن لهم و ببساطة علاقة سليمة و دائمة معه.

العامل الآخر يتمثل في قدرة و حجم التشويش على المؤسسة للتدخل في تدفقات الموارد أو إثارة أسئلة حول الشرعية أيضاً فإن رجال المدينة يخاطرون بإنذار المؤسسة بتقديمها للصحافة كملوث للبيئة، و بهذه الوسيلة فإنه يضر بسمعته و صورتها أمام الرأي العام.

من هي الجماهير التي تبحث عن النفوذ و التأثير في المنظمات؟ في الإجمال يمكن تصنيفهم في ثلاث مجالات<sup>1</sup>:

\* تضم المجموعة الأولى الممولين العامين للمصالح العامة، رؤساء تحرير في الجرائد، القروض، المعاهد، الأصدقاء، الأزواج، الأولاد و كذا... كل هؤلاء يعتبرون من أصحاب النفوذ و التأثير -أعضاء في التحالف الخارجي- في الحالة التي يبحثون فيها عن التأثير في السلوك الخاص للمنظمة.

\* المجموعة الثانية من الجماهير تتمثل في الحكومات، تحت مختلف أشكالها والتي تصادف المؤسسة، الحكومات لها نفوذ خاص داخل المنظمات لأنها و قبل كل شيء تمثل السلطة الشرعية النهائية للمجتمع فهي تسن القواعد و القوانين التي يجب على كل مؤسسة العمل بها.

الفراغ المسجل داخل التحالف الخارجي للمؤسسات الكبرى يعود إلى ضياع سلطة و نفوذ المساهمين و الذي تم تعويضه من طرف الحكومات بطريقة متنامية؛ لكن الحكومات لا تصنف المؤسسات من وجهة نظر واضحة فيما يخص المصلحة العامة.

\* المجموعة الثالثة من الجماهير تتمثل في مجموعات المصالح الخاصة، هي عبارة عن مجموعات منظمة خارج الحكومة تبحث عن تمثيل نوع من المصلحة الخاصة داخل التحالف الخارجي و في كل الحالات هي مجموعات متواجدة قبلاً، توجه اهتمامها نحو مؤسسات جديدة، كما على سبيل المثال مجموعة تمثل السود كانت مهتمة بمعايير العمل الخاصة بشركة كبيرة.

مجموعات المصالح الخاصة تستطيع التأثير بسببها أو بمعنى آخر فإنهم يأخذون على عاتقهم مهمة تمثيل ما يعتقدون أنه يمثل المصلحة الخاصة، خاصة عندما يعتقدون أن الحكومة بطيئة جدا أو متحفظة جدا أو أنها غير ممثلة بصفة حقيقية.

في الواقع يوجد مؤسسات تتواجد داخل حقول مليئة بالقوى لمختلف أصحاب النفوذ و التي تتميز بالتعقيد، هذه القوى تأتي من تشكيلة واسعة من المجموعات: المالكين و الموردين و الزبائن و الشركاء ، المنافسين و النقابات، الغرف المهنية و رؤساء تحرير الصحف، العائلة، الأصدقاء، الحكومة بمختلف مستوياتها، تضم عدد غير منتهي من الأقسام والوظائف و تشكيلة واسعة من مجموعات المصالح الخاصة و كل له قائمة احتياجاته الخاصة التي يتوجب على المؤسسة إشباعها، لكن الأمر الأكثر أهمية من احتياجاتهم هو معرفة كيفية جلب قاعدتهم الخارجية للنفوذ و السلطة للقيام بالضغط على المؤسسة ، أي كيف يتمكنون من تحقيق النتائج الني يرغبون فيها؟، متى يجب عليهم التدخل في الخارج في اتخاذ القرارات و معايير التنفيذ في المؤسسة؟

### المطلب الثاني: أدوات و وسائل التأثير الخارجي (Les Moyens Externes D'influence)

بعد التعرض إلى أصحاب النفوذ الخارجيين بمختلف أنواعهم فإننا سنتعرض في هذا الجزء إلى أدوات النفوذ و التأثير الخارجي، و نسجل منها بالتفصيل الحالة الأخيرة الخاصة بالمراقبة المباشرة، هذه الأدوات هي معايير المراقبة الاجتماعية، الضغوطات الرسمية، شركات الرأي العام؛ لكننا سنركز على المراقبات المباشرة لأنها الأكثر فاعلية و تأثيرا من بين جميع الأدوات.

المعايير الاجتماعية هي معايير عامة جدا، فصاحب النفوذ الخارجي لا يعلق آمالا كبيرة عليها بالبحث على تبني السلوك الذي ترغب فيه، الضغوط الرسمية تصنع بطريقة أكثر جلاء و حسما جزاءات و عقوبات لم تتأكد منها و لا تبين سوى المداخل الدنيا للسلوكيات المطلوبة.

بصفة عامة فإن هذه الضغوط توقف سلوكيات أو تعيقها، فهي غير مختلفة في السلوكيات الخاصة لمنظمات أكثر خصوصية، و على هذا فإن من السهل الإحاطة بها، إضافة إلى ذلك فإن عدد لا بأس به من السلوكيات ليس من السهل حصرها عن طريق إتباعها بضغط رسمي، خاصة في حالة قرار استراتيجي غير متكرر.

شركات الرأي العام تستطيع التركيز على كل القرارات، صاحب النفوذ الخارجي يرغب في أن تكون مجموعة الضغط أكثر قوة لإجبار المؤسسة على الرضوخ، أيضا فإن أدوات النفوذ الخارجي الثلاثة هي أدوات غير مباشرة وليس لها سوى تأثير هامشي بالنسبة لصاحب النفوذ الخارجي، الذي له السلطة و القدرة و الإرادة في إجراء مراقبة دقيقة للسلوكيات الخاصة بالمؤسسة.

أصحاب النفوذ يطلبون أدواتين أو وسيلتين للتموقع بصفة مباشرة في صيرورة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، أحد هذه الوسائل يشتمل الحصول على احتمال طلب عقد اجتماع لمجلس الإدارة، هذه السلطة التي تراقب المؤسسة بطريقة رسمية، بينما تشمل الأداة الأخرى الإحاطة بأعمال هذه السلطة و البحث عن مراقبة عملية اتخاذ القرار الداخلية بطريقة مباشرة.

اختيار زميل أو التسمية في المفهوم الإداري هي وسيلة تضمن تقسيم السلطة أو أعباء السلطة أو الاثنين معاً، فالمحور الأساسي للسلطة و مركز القرار يمكن تحويله و جلبه متضمنا مزايا في الأعباء

و الذي قد يتم تقبله أو عدم تقبله من طرف الشعب، فمسؤولية و مشاركة الجمهور في ممارسة السلطة يمكن أن تكون مجزئة مع وجود عناصر جديدة و التي تملك أو لا تملك إعادة توزيع حقيقية للسلطة و النفوذ.

يسمي (Selznick) "سلزنيخ" اختيار زميل أو التسمية الرسمية (Cooptation Formelle) بالتجزئة العمومية للسلطة، هذا الأمر يتعلق بما قلناه حول المشاركة في مجلس الإدارة، أيضا فالكاتب يميز داخل التسمية الرسمية جميع العلاقات الموجودة و المترتبة داخليا و التي تتضمن تقسيم عملية اتخاذ القرار، يقترب كثيرا مما نطلق عليه مفهوم الرقابات المباشرة.

يرى (Selznick) "سلزنيخ" أن التسميات غير الرسمية وسيلة معاكسة، من جهة فإن سير عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مفتوح لصاحب النفوذ الخارجي و من جهة أخرى فإن هذا الأخير تم تسميته و اختياره من المؤسسة، بصيغة أخرى فإنه يتقصد ثوب المنظمة و من تم يستطيع معرفة احتياجاتها تقديم مساعدته.

المراقبات المباشرة تتجمع في حالة انحرافات فرد داخل المنظمة، و لذا فإننا نقترح ونفترض خمسة أنواع من الرقابات الداخلية التي يمكن إظهارها داخل نفس السلم أين يتصاعد التأثير وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- 1- ضرورة إيجاد منفذ مباشر إلى متخذي القرار.
- 2- تكون مدرجا ضمن آلية اتخاذ القرار داخل المنظمة (المؤسسة).
- 3- تركيب أو تنصيب ممثل داخل التحالف الداخلي.
- 4- إمكانية تفويض قرار أو عدة قرارات داخل المنظمة (المؤسسة).
- 5- فرض وبصفة مباشرة قرار أو عدة قرارات على المؤسسة.

#### 1-المنفذ المباشر(L'accès direct):

في هذه الحالة فإن صاحب النفوذ الخارجي ليس مشاركا بصفة كاملة داخل عمل المؤسسة و لكنه على اتصال مباشر معها مما يتيح له إمكانية الاتصال الشخصي بالمقررين و مراقبتهم بصفة دقيقة لأن الاتصال مرادف للمراقبة.

#### 2- أن يكون مدرجا في صيرورة القرار (Etre inclus dans le processus de décision):

في هذه الحالة فإن صاحب النفوذ الخارجي يصبح صاحب نفوذ داخلي من وجهة نظر معتدلة بإرسال فريق أو لجنة من الأفراد الداخليين لمباشرة العمل داخل عملية اتخاذ القرار، على سبيل المثال زيون يقوم بإرسال واحد من مهندسيه للانضمام إلى فريق عمل يبحث في تطوير منتج ما، أو جمعية يطلب منها من طرف نظام عمومي تسمية " شخص " للمشاركة في مشروع تطوير حضري، صاحب النفوذ الخارجي لا يستطيع إملاء اختياراته و لكن حضوره يعطيه الفرصة للتأثير في من هم بصدد اتخاذ القرارات.

#### 3-وضع ممثل دائم لأصحاب النفوذ الخارجي (Installer un représentant a temps plain):

في الحالة الثالثة للمراقبة المباشرة، صاحب النفوذ الخارجي يحاول إدراج واحد من ممثليه كعضو دائم ومتفرغ داخل التحالف الداخلي، ورغم أنت هذا الشخص قد يكون مختارا من طرف المؤسسة إلا أنه مع ذلك يحتفظ بانتمائه وإخلاصه لمجموعته خارج المؤسسة، المجموعة التي قامت بتسميته وتستطيع تحييته.

1- Ibid, p.108.

الكتابات أعطت أمثلة لوضع ممثل متفرغ ودائم، على سبيل المثال سنة 1958 تم ملاحظة أنه و في المؤسسات السوفيتية، رئيس المحاسبين في كل مؤسسة تتم تسميته مباشرة من طرف مدير الإدارة العليا و عليه بالمقابل أن يغطي عن الاختلالات المالية لهذا المدير.

أكد (Dalton) "دالتون" نفس الحالات في الولايات المتحدة الأمريكية، في الحقيقة فهي تتمثل حالة دائمة في المؤسسات التي تعتمد البنية التقسيمية، ويقدم (Dalton) "دالتون" مثلاً حول أحد المصانع حيث كلما قدم المحاسب خدماته رسمياً لمدير المصنع، كلما حصل على مزايا في المقعد الاجتماعي الذي سماه في ذلك المنصب.

#### 4- أن يكون له التفويض باتخاذ القرار: (Avoir l'autorisation de décider):

صاحب النفوذ الخارجي يتحكم بقدر مهم من النفوذ، يستطيع تجهيز وسائل قبل تفويض بعض القرارات المتخذة من طرف المؤسسة قبل أن يتم تنفيذها، وسيلة التأثير قد تكون رسمية أو غير رسمية ، و من ناحية القرارات المهمة من وجهة نظر رسمية، المؤسسة تكون مجبرة من طرف القانون أو من طرف نظامها الأساسي بأخذ رأي صاحب النفوذ الخارجي قبل أخذ أي قرارات، أيضا فإن وكالات التنظيم و الرقابة يجب أن تصادق على كل القرارات المهمة المتخذة من طرف المنظمات التي تقع تحت إطارها. وسيلة التأثير الخارجية يجب أن تتميز عن فرض عملية إخضاع رسمية، فهي تتكون من خط قياس خصوصي و الذي يدخل في كل صنف من القرارات، على العكس من ذلك، التفويض و علاوة على كونه وسيلة للمراقبة المباشرة، فإنه يحتوي على قرارات فردية دون خط تسيير أو سير توجيهي، بصيغة أخرى، صاحب النفوذ الخارجي يكون له دور المحكم، له أن يصادق أو يرفض قرار بدون تقديم أي حقائق، هذه الإمكانية تعطيه قدرة وسلطة معتبرة، حتى و لو كلفت كثيرا من الطاقة، ليس من أجل تجميد القرارات و لكن وضع تعديلات تتطابق مع ما يرغب فيه أيضا، البلدية أو المجلس البلدي يستطيع رفض رخصة البناء حتى وضع التعديلات على المخطط لجعل بناءه أكثر جاذبية.

#### 5- فرض قرار (Imposition de décision):

في نهاية المطاف، صاحب النفوذ الخارجي يضع أكثر الوسائل قوة وفعالية في المراقبة المباشرة لما يستطيع ذلك، فيستطيع في المرة الأولى اتخاذ القرار المناسب للمؤسسة وفي هذه الحالة السلطة الموجودة في آلية القرار تمر خارج التحالف الداخلي، هذا الأخير و ببساطة مأخوذ في سياق النتائج، مع النظر فيمن يجب تنفيذه، على سبيل المثال جمعية أولياء التلاميذ يمكنها فرض ميزانية.

(Lourenço et Glidewell) "لورانسو و غليدوال" اكتشفا الحالة في شبكة تليفزيونية تدير محطة محلية للتلفزيون التي تملكها، حيث يتم اتخاذ القرارات بشأن طبيعة البرامج الواجب تقديمها في ساعات الذروة في المشاهدة و بنفس الأمر في حالة الموردين، في حالات الاحتكار فهم يستطيعون فرض منتجات على الزبائن بأي كمية و في أي رزنامة تسليم.

في الحقيقة إذا استمر هذا الوضع فإن المؤسسة لا يمكنها أن تتمتع بحكم ذاتي؛ على خلاف التمييزات القائمة فإن صاحب النفوذ الخارجي الذي يفرض عدد كبير من القرارات المهمة هو في الواقع المدير التنفيذي الرئيسي (PDG) أو أن التحالف الداخلي يستسلم و يخضع للمرور داخل التحالف الخارجي، لأن المؤسسة تظهر في النهاية كقسم أو فرع داخل مؤسسة أخرى؛ المحطة التلفزيونية المحلية لا تعدو كونها محطة محدودة؛ نقطة داخل شبكة، بنفس المعنى، الإعلان عن شركة طيران كشركة مستقلة عن الدولة خال من المعنى على أساس أن الحكومة تفرض عليها نوعية الطائرات الواجب شراؤها و تملئ عليها إلى أي المطارات تتجه.

كخلاصة فإن وسائل النفوذ الخارجية الثلاثة الأولى، المعايير الاجتماعية، الضغوطات الرسمية، شركات الرأي العام تمكننا من التمييز بين المحيط و المؤسسة؛ داخل كل واحدة من هذه الوسائل، التحالف الخارجي يسعى لمراقبة سلوك تحالف داخلي أكثر جلاء.

شركات الرأي العام (Compagnes d'opinions) على سبيل المثال تبيّن لمتخذي القرارات

**الداخليين لوضع خيارات تقوم بالتأثير عليها.**

على العكس من ذلك فإن دراستنا لأشكال مختلفة من الرقابة المباشرة يكشف الارتباطات التي تكون تدريجيا أكثر دقة و مردودية بين المؤسسة و محيطها، قياسا إلى كون هذه الارتباطات تقلصت فإن التحالف الداخلي يفقد سلطته و نفوذه لصالح التحالف الخارجي إلى غاية أن يعتمد بصفة كلية، من جهة أخرى كلما كان أصحاب النفوذ الخارجيين مندمجين في آلية اتخاذ القرار في المؤسسة، كلما تطابقوا معها و كلما كانوا أكثر فهما و إدراكا لاحتياجاتها، في نهاية المطاف هم من يخاطر بالضياع داخل التحالف الداخلي و عليه فإن مشكلة المعاملة بالمثل يظهر داخل لعبة السلطة و النفوذ.

**المطلب الثالث: رؤية (Mintzeberg) "مينتزرغ" لوظائف مجلس الإدارة:**

حسب (Henry Mintzeberg) "هنري مينتزرغ" فإن مجلس الإدارة يمثل التحالف الرئيسي الرسمي (coalition Formel) الذي يلتقي فيه أعضاء المجلس ممثلين للتحالفين الداخلي و الخارجي (les coalitions interne et externe) حيث يمثل المكان الوحيد الذي يلتقي فيه صناع القرار من خارج المؤسسة بصفة منتظمة و يعد الوسيلة الأكثر إلزامية و رسمية من بين الأنواع الخمسة التي قدمها (Mintzeberg) "مينتزرغ".

يطرح (Mintzeberg) "مينتزرغ" ثلاث تساؤلات حول التعريف القانوني الذي يعرف مجلس الإدارة تتمثل في:

- مجلس الإدارة يمثل مصالح من؟ - كيف يستطيع المجلس اختيار قدرته على الرقابة؟ - من له الحق في الجلوس في مجلس الإدارة؟، فالقانون لا يحدد بدقة الشروط المطلوبة للترشح للعضوية و عليه يمكن إبعاد أشخاص كان من المفروض تواجدهم، أو يمكن استدعاء أي من صناع القرار، فحسب (Mintzeberg) "مينتزرغ" إمكانية كونك عضوا في مجلس الإدارة هي مسألة تأثير و مفاوضات.

و فيما يتعلق بالتساؤل الثاني فإن تقرير اللجنة الوطنية الأمريكية الاستشارية للصناعات سنة 1967 قدمت تعريفا للمسؤولية القانونية للمجلس تتمثل في إدارة الشركة ضمن مصالح و أهداف المساهمين و عليه يجب على الإداريين الخارجيين تقديم تبرير عادل و منصف، يكون مخلصا لمصالح المؤسسة، هنا يتساءل (Mintzeberg) "مينتزرغ" عن ما إذا كان على مجلس الإدارة أن يكون وفيما أمام الشركة أو مسئولاً أمام المساهمين؟ بمعنى أوضح، هل يصوتون على تصفية الشركة في حالة كان ذلك في صالح المساهمين؟ أو أن الإداريين منفصلين عن أصحاب النفوذ و التأثير؟

و أخيرا فيما يخص قدرة المجلس على مراقبة الشركة؟ يرى (Mintzeberg) "مينتزرغ" أنها وظيفة لا تختص به وحده و أن القرارات قد تكون كثيرة، خاصة في الشركات الكبرى متنوعة الأنشطة.

قسم (Henry Mintzeberg) "هنري مينتزبرغ" عمل مجلس الإدارة إلى ثلاث أعمال رئيسية تضم وظائف محددة<sup>1</sup>:

**1- وظائف الرقابة:** تعد إشكالية الرقابة من أهم الانشغالات، فالانتماء إلى مجلس الإدارة والتأثير الموجود داخله مرتبط بمختلف أشكال السلطة داخل وخارج الشركة، ما عدا في الحالة التي يمكن أن يقدمها الفرد كخدمة للشركة.

**1-1- اختيار المدير التنفيذي الرئيسي (PDG):** تعد المهمة الأكثر بديهية للمجالس في قرار غير قابل للتفويض و يجب أن تتصاحب بسلطة العزل، حتى يكون عمله فعالاً، هنا يتساءل (Mintzeberg) "مينتزبرغ" عن هدف استعمال المجالس لسلطة اختيار و عزل الرئيس، سلطة الاختيار مثبتة و لكن سلطة العزل ليست ذلك.

**1-2- ممارسة الرقابة المباشرة خلال فترات الأزمة:** من خلال تكريس وقت أكبر للمؤسسة التي تعيش صعوبات من طرف الإداريين الخارجيين.

**1-3- اختبار قرارات و نجاعة أداء المديرية العامة:** بصياغة محاكمة حول نشاطات المديرية مع اختيار و رفض كل القرارات الخاصة المتخذة من طرف المديرية، ويرى (Mintzeberg) "مينتزبرغ" أنه سيكون من غير اللائق أن يقوم المديرين التنفيذيون لمؤسسة كبيرة بتحديد أجورهم بأنفسهم، و يفرق الكاتب بين المجالس التي تعد القرارات و تناقشها و ترفضها أو تقبلها و بين مجالس تقوم بعملية التصديق على قرارات المديرية.

يختبر أيضا القرارات الإستراتيجية و عمليات التفويض و يضيف حول قضية إعلام المجلس بالصفقات و القرارات بأنها قد تكون متأخرة مستشهدا بعدة أمثلة منها قول أحد الإداريين في مجلس الإدارة: "أستعلم من خلال قراءتي للجريدة، لعملية شراء أملاك مهمة تقوم بها إحدى شركاتي"؛ و يقدم (Mintzeberg) "مينتزبرغ" مثالا حول أحد اجتماعات مجلس الإدارة حيث جلس أعضائه للتصديق على مشروع معين في جلسة غير مريحة، سريعة دامت دقيقتين و نصف بدون طرح أسئلة، هذا ما يتمثل في تمويل إنشاء مفاعل نووي بقيمة 10 مليون دولار في حين أن أعضاء المجلس أمضوا ثلاث أرباع الساعة في مناقشة مشروع "واقي الدراجات" بقيمة 2350 دولا، إنها نقطة جدول الأعمال الأساسية.

مجلس الإدارة يستطيع الاختبار و المراقبة بصفة عميقة أو سطحية لقرارات المديرية، الأهداف ، الاستراتيجيات، المجلس يستطيع اختبار الكفاءات، نجاعات أداء المديرين، تقييم القيمة المالية للقرارات المتخذة و المقارنة بين المخططات و النتائج و بين الشركة و الشركات المنافسة.

أوضح (Mintzeberg) "مينتزبرغ" أنه وحتى في الولايات المتحدة ذات المؤسسات القوية ، مجالس الإدارة لا تعمل بالفعالية المطلوبة، الإداريون أو أعضاء مجلس الإدارة يقومون بمراجعات بصفة عامة و سطحية انطلاقا من معطيات و تقارير مقدمة من المدير نفسه، و بنفس الأمر فإن المديرين المرتكزين في أعلى السلم الإداري يقومون مقام الإداريين الخارجيين، الذين يعتبرون مشغولين، رجال غير متفرغين.

من خلال ما سبق نلاحظ تركيز (Mintzeberg) "مينتزبرغ" على مبدأ عدم العناية الموجود عند أغلب الأعضاء، كذا مبادئ عدم تناظر المعلومات و عدم إعداد التقارير النزيهة، فهو يشير إلى وجود

اختلاف و تفاوت كبير في الوقت الممنوح بين الإداريين الخارجيين و الداخليين، فحسبه تحديد أهداف المؤسسة، استراتيجياتها، توجهها، كل ذلك يتطلب القيام بدراسة معتبرة لنقاط القوة والضعف، معرفة محيطها ومعرفة طبيعة المنافسة، تحليل متقن و عميق، الذي يأخذ وقت يجب أن تتمكن قدرات و طاقات المؤسسة متابعة و الرد على التزود المتطلبات المتغيرة للسوق، العضو الخارجي لمجلس الإدارة ليس له الوقت للقيام بمطالعة هذه الدراسات المهمة لوضع الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة في أحسن الأحوال يصادق على القرارات المتخذة من طرف المديرية و هذا للتصديق يستند إلى معطيات غير كافية.

أشار (Mintzeberg) "مينتزرغ" إلى بعض الاستراتيجيات التجزئية دون ذكر المصطلح بعينه فيشير إلى أن المدير التنفيذي الرئيسي (PDG) الذكي يعلم ما هي الأسئلة المحرجة أثناء الاجتماع ويتجنبها، وفي حالات أخرى عندما يكون المدير بصدد قرار مهم، على سبيل المثال سياسة الحصص وفي الحالة التي يصمم فيها المجلس على اتخاذ القرار بنفسه، هذا الأمر يطرح التساؤل حول الثقة المعطاة لمديري المؤسسة أيضا أشار إلى تضاد المصالح داخل المؤسسة وصراع النفوذ.

يرى (Mintzeberg) " مينتزرغ" بأن السلطة الحقيقية لمجلس الإدارة تكمن في قدرته على تنحية وتسمية المدير التنفيذي الرئيسي (PDG) وفي الحالة التي يكون فيها المدير التنفيذي في كامل صحته.

أيضا إشكالية العناية، أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين هم أعضاء بوقت جزئي (غير متفرعين) ويقعون خارج التحالف الخارجي، من الاستحالة بالنسبة إليهم امتلاك الوسائل والأدوات للمعلومات الخاصة بالشركة، أدوات ضرورية لتمكينها من معرفة حقيقية للشركة بنفس الحقيقة التي يعرفها الفريق المسير لها.

كيف يستطيع أشخاص مشغولين بتسيير منظماتهم الخاصة والذين يمضون ساعات محدودة سنويا، داخل اجتماعات لمجلس الإدارة أين ينافسون نكاه فريق المديرين والذين هم في قلب الأشياء طيلة الوقت، كيف يستطيع الأعضاء الخارجيين إتخاذ قرارات بعزل المدير التنفيذي الرئيسي وهم يحصلون على المعلومات انطلاقا منه ؟

كيف يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من مراقبة الشركة؟ حسب (Mintzeberg) "مينتزرغ" العملية لا تتم بصفة نظامية، إنهم لا يصيغون الأسئلة، حتى حول أغلب الأنشطة والمبادرات التي تتخذها، في الحالات الطبيعية، الأعضاء يتابعون عمليا إشاراتهم وآرائهم وإذا ما حدث خطب ما، لن يكون نادرا أن يكون أعضاء مجلس الإدارة آخر من يعلم، الحل حسبه يكمن في تسمية إداريين خارجيين متفرعين يكون لهم الوقت للتزود بالمعلومات الصحيحة كما أنهم يعتبرون كضمان لنوع من الرقابة على المؤسسة، بل يذهب إلى ابعده من ذلك بطلب رقابة من التحالف الخارجي.

يشير (Mintzeberg) "مينتزرغ" إلى حالة المجلس الداخلي المكون من أعضاء متفرعين من الشركة يحصلون على معلومات أكثر ويفهمون المؤسسة، لكن هذا النوع من المجلس أصبح شيئا من التاريخ، خصوصا بعد مطالبة بورصة نيويورك التي اشترطت وجود لجان للتدقيق والمراجعة داخل مجالس الإدارة، هذه اللجان تتكون بنسبة 100 % من إداريين خارجيين.

يشير (Mintzeberg) "مينتزرغ" إلى مفهوم النفوذ و التمثيل الجيد لأصحابه داخل المؤسسة سواء كانوا أعضاء داخليين أو خارجيين ويرى (Mintzeberg) "مينتزرغ" بأن أعضاء التحالف الخارجي الذين يرغبون في استعمال المجلس كوسيلة مهمة للنفوذ وقعوا في إشكالية تتمثل في الاختيار



بين إداريين بوقت جزئي (غير متفرعين، غالباً الإداريين الخارجيين) الذين لا يحصلون على المعلومة الضرورية لمراقبة المديرية وبين إداريين بوقت كامل (متفرعين من الداخل وفي قلب الأحداث) والذين لا يملكون الرغبة الضرورية في تمثيل أصحاب النفوذ الخارجيين، لذا فإن هؤلاء يفضلون الحالة الأولى أي تلك الخاصة بمراقبة غير ملائمة وغير فعالة بدلاً من الغياب التام من أي مراقبة.

## 2-وظائف الخدمة:

1-2- تسمية أصحاب نفوذ خارجيين: المؤسسة تسعى جاهدة للحصول على سلطة ونفوذ صاحب النفوذ الخارجي من خلال دعوته بمجلسها وذلك لتقديم خدمات للشركة أو من خلال مظهره وعلاقاته الاجتماعية.

2-2- تثبيت اتصالات لجمع الأموال لصالح المؤسسة: أعضاء مجلس الإدارة تم تسميتهم بالنظر إلى معارفهم واتصالاتهم التي يمكن أن تفيد المنظمة، لا يراقبون وليس لهم أي ميزة في التسمية، لا يطلب منهم سوى فتح الأبواب، ويعطى (Mintzeberg) "مينتزرغ" مثلاً بأنه داخل مجالس الإدارة لعدد كبير من الشركات الأمريكية التي تعمل مع وزارة الدفاع (pentagone) "البنتاغون"، ليس من النادر في هذه المجالس وجود ضابط متقاعد، ليس له أي سلطة رسمية في البنتاغون ولكن يملك اتصالات مع الذين يملكون تلك السلطة والنفوذ داخله، نفس المثال بالنسبة لمجلس الإدارة لمستشفى يعتمد على الإعانات المالية الحكومية، فإنه يسعى إلى تسمية أعضاء خارجيين يتمتعون بعلاقات سياسية قوية، الوظيفة السياسية هنا هي عملية جمع الأموال، عملية تعتمد على علاقات واتصالات قوية، فكلما كانت ميزانية التكاليف المالية مرتبطة بالمنح المالية الخاصة، كلما ازدادت أهمية وظيفة جمع الموال، فالكفاءة في إيجاد الأموال هي محدد الاختيار في المجلس الإدارة وبالعكس كلما كانت مشاركة الحكومة في الميزانية كبيرة، كلما قلت وظيفة جمع الأموال كمحدد لنوعية أعضاء مجلس الإدارة.

العضو صاحب الاتصالات ليس صاحب النفوذ، فهو صاحب مصلحة خاصة في الشركة وليس ممثلاً لأي مجموعة، هناك من يعتبر تعيينه نوعاً من التسمية غير المباشرة باعتباره وسيط بين الشركة وأصحاب النفوذ المهمين، يرى (Mintzeberg) "مينتزرغ" أن العلاقة بينه وبينهم هي علاقة تبادل وليست علاقة ارتباط.

2-3- تطوير سمعة المنظمة: من خلال تسمية شخصيات بارزة ذات صيت وشهرة، رؤساء سابقين، ممثلين... الخ، هذا يدخل ضمن تقديم مجلس الإدارة كواجهة في مواجهة المحيط والهدف هو تحسين سمعة المؤسسة، وليس بالضرورة تثبيت الاتصالات أو الاستفادة من خبراتهم المعرفية، لكن بالمقابل أشخاص كهؤلاء هل سيقدمون شيئاً أم سيهتمون بتحقيق أهدافهم الخاصة.

رؤساء مجلس الإدارة في اختيارهم للمرشحين الجدد يهتمون بالأسماء ومدى لمعانها، فالمؤسسة عليها أن تحافظ على بريق أسماء أعضاء مجلس إدارتها، هذا الأمر ملاحظ في المؤسسات غير الربحية.

2-4- نصح المنظمة: حسب (Mintzeberg) "مينتزرغ" يعد تقديم آراء ونصائح إلى مؤسسة من أهم وظائف مجلس الإدارة خاصة عن طريق أعضائه الخارجيين، فهم ليسوا مقرررين بالطبع، نستطيع تفسير وجود هؤلاء الأشخاص، فلهم أدوار أخرى على سبيل المثال، في حالة المصرفيين يمكنهم وضع وتثبيت ارتباطات مع مؤسسات مالية أخرى لتسهيل الحصول على الأموال (وظيفة تثبيت اتصالات وجمع الأموال) ضمان متابعة الدعم المالي للبنك (وظيفة التسمية)، التمكن من مراقبة مستثمري هذا البنك (وظيفة الرقابة).

ممارسة السلطة يمكن أن لا تأخذ أي اتجاه، إنها حالة أفراد تقدموا بكل بساطة لخدمة المؤسسة ، بتطوير اتصال، إيجاد موارد مالية، إنشاء سمعة حسنة عنها، تقديم نصائح و استشارات؛ ولكن كيف يمكننا أن نحدد أي الوظائف يتم ممارستها؟ كيف يمكننا أن نفصل بين الرقابة والتسمية، النصائح، هنا نشير إلى أن أعضاء مجلس الإدارة يستطيعون مزج هذه الوظائف بطريقة بارعة وغير مشاهدة بوضوح.

السلطة والنفوذ الذي يتعلق بالتسمية والرقابة ليس هو الأساس، فيمكن تسمية مصرفين ليس لأجل تثبيت اتصالات مع مؤسسات مالية أو ممارسة نفوذهم عليها، ولكن ببساطة لتقديم استشارات مالية للمديرية ويبقى السؤال في أي نطاق تمارس السلطة؟؟ هل هذه الأعمال داخل المجالس تعكس قدرة المؤسسة على تسمية عناصر نفوذ خارجيين أم هل تعكس كفاءة أصحاب النفوذ في إنشاء سلطتهم ونفوذهم داخل المؤسسة، انطلاقاً من مجلس الإدارة باعتباره وسيلة للتأثير؟

انتقد (Mintzeberg) "مينتزرغ" نظام الشبكات باعتباره وسيلة لممارسة السلطة والمتمثل في تبادل التمثيل في مجلس الإدارة مما يخلق سلسلة من التداخلات والترابطات الذي كانت تعتمد الشركات في شكل التروستات.

كخلاصة لتقديمه لعمل مجلس الإدارة قدم (Mintzeberg) "مينتزرغ" رؤية للمجلس من خلال ثلاث أنواع هي مجلس الإدارة كجهاز رقابي، كوسيلة أو أداة، كواجهة؛ فهو يرجح أن عمل مجلس الإدارة الأساسي يكون إما ممارسة رقابة على المديرية أو تقديم خدمة للمؤسسة أو ليس أيّاً منهما.

### 3- أنواع مجالس الإدارة:

#### 3-1- المجلس باعتباره جهاز رقابي:

مجلس الإدارة عندما ينظر إليه كجهاز للرقابة الخارجية للمنظمة وفي بعض الأحيان لحساب صاحب نفوذ أو تأثير مهمين.

مجلس الإدارة باعتباره جهازاً رقابياً لا يقوم بإدارة المؤسسة لكنه يختبر أنشطة المديرية بصفة قريبة لضمان أن القرارات المتخذة ترتبط جيداً بمصالح المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمديرين أنفسهم.

#### 3-2- المجلس باعتباره أداة أو وسيلة:

مجلس الإدارة باعتباره أداة أو وسيلة يخدم المؤسسة عن طريق تسمية أصحاب نفوذ خارجيين يوفر اتصالات يبحث عن وسائل تمويل، يُنمي ويزيد من صورته وسمعته أو يعطي نصائح.

المجلس لا يلعب دوراً مهماً في الرقابة المؤسسة، أعضائه تم اختيارهم للاهتمام بالمشاكل التي تواجه المؤسسة، مثل الحاجة للتمويل، العلاقات مع أعضاء الحكومة، هيكل محدد داخل الشركة، هنا يمكن أن نميز «المجلس المظهري» «المجلس المرتبط» «مجلس التسمية» «المجلس الخدمي» «المجلس الموكل بالأعمال».

#### 3-3- المجلس باعتباره كواجهة:

عندما يفضل الفريق المدير أو مالك المؤسسة، مراقبتها داخلياً وعدم استخدام مجلس الإدارة لا كأداة ولا كنظام للرقابة، هنا المجلس ما هو إلا إجابة للمتطلبات القانونية لمجلس إدارة خال من فعاليته.

## خلاصة:

سمح لنا هذا الفصل من التعرف على مجلس الإدارة من منظور استراتيجي فقد أثبتت بعض الدراسات بأن المجلس يضطلع بمهام صياغة الإستراتيجية في حين أن دراسات أخرى أثبتت أنه لا يقوم سوى بالتصديق عليها.

مجلس الإدارة في الشركات المتنوعة الأنشطة يعرف حجما كبيرا و نسبة مرتفعة من الإداريين الخارجيين، مما يفسر اعتماد استراتيجيات النمو الخارجي، اعتماد على فرضيات نظرية الارتباط نحو الموارد؛ ومن جهة أخرى تساهم الاستراتيجيات الشخصية للمديرين التنفيذيين في التأثير على استراتيجيات لشركة و عمل مجلس الإدارة، حيث يختار المديرون التنفيذيون استراتيجيات التنوع لتقليل المخاطر أو استراتيجيات عدم الاستثمار، في حين أن المساهمين يؤثرون على الإستراتيجية من خلال الضغط على مجلس الإدارة لممارسة دوره الرقابي.

من جهة أخرى رأينا مع تقديم (Mintzeberg) "مينتزبرغ" لمجلس الإدارة كملتقى لأصحاب المصالح، بين التحالف الداخلي و التحالف الخارجي في داخل أو خارج الشركة.

حيث قدم أصحاب النفوذ الخارجيين ممثلين في: المالكين، المؤسسون الشركاء و منهم الموردون و الزبائن، الشركاء، المنافسون، أيضا جمعيات العمال و مختلف الجماهير، كما قدم أدوات و وسائل للتأثير الخارجي و التي منها المعايير الاجتماعية، الضغوطات الرسمية، شركات الرأي العام، لكننا ركزنا على الرقابات المباشرة لأنها الأكثر فعالية و تأثيرا من بين جميع الأدوات، هذه الرقابة تتم عن طريق خمسة أنواع من الرقابة الداخلية، هي على الترتيب التصاعدي لقوة تأثيرها: المنفذ المباشر لمتخذي القرار، أن يكون مدرجا ضمن آلية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، تنصيب ممثل داخل التحالف الداخلي إمكانية تفويض القرارات، وأخيرا فرض قرار بصفة مباشرة.

أخيرا قدم (Mintzeberg) "مينتزبرغ" مجلس الإدارة باعتباره جهازا رقابيا، جهازا خدميا و أخيرا ليس أيا منهما.

**الفصل الثاني:**

**النظريّات التعاقدية**

**و**

**مجلس الإدارة**

تمهيد:

تقدم النظريات التعاقدية، ممثلة بالخصوص في كل من نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقة (La théorie de l'agence et La théorie des coûts de transaction) نظرة مختلفة لمجلس الإدارة حيث تكلفه الأولى بالقيام بالوظيفة الرقابية التي تضمن تسيير تكاليف للوكالة الناجمة عن تباعد المصالح بين الرؤساء والأعوان (خاصة بين المساهمين و المديرين التنفيذيين) و القيام بتحديد السلطة التقديرية (غير المقيدة) للأعوان.

من جهة أخرى توكل النظرية الثانية للمجلس مهمة ضمان أمن الصفقات، الناجمة عن المفاضلة بين تكاليف السوق و تكاليف الصفقة على مستوى المؤسسة، فمجلس الإدارة يعد ضمانا لتدنية تكاليف الصفقة.

سنحاول تقديم النظريات التعاقدية التي تحكم عمل مجلس الإدارة، بالتركيز بصفة أخص على نظريتي الوكالة و تكاليف الصفقة.

بداية وفي نظرية الوكالة (La théorie de l'agence)، سنحاول التعرف على ماهية النظرية و مؤسسيها، و مرتكزاتها، ثم التطرق إلى شقيها المعياري و الايجابي، و خاصة هذا الأخير؛ فيما بعد ، سنعالج انعكاس هذه النظرية على وظيفة مجلس الإدارة.

في المقام الثاني سنهتم بتقديم نظرية أخرى متعلقة بعمل المجلس هي نظرية تكاليف الصفقة (La théorie des coûts de transaction)، التي تقدم مفاضلة في تكاليف الصفقات بين السوق والمؤسسة، مجلس الإدارة حسب هذه النظرية، ماهي وظائفه؟

في الأخير سنحاول تقديم مقارنة بين النظريتين خاصة فيما يتعلق بانعكاسها على دور و عمل مجلس الإدارة.

المبحث الأول: نظرية الوكالة و مجلس الإدارة.

المطلب الأول: نظرية الوكالة (la théorie de l'agence)

نظرية الوكالة يمكن أن تُفسّر بأنها تعميم لنظرية حقوق الملكية، حيث تعد مقالات كلا من (Meckling et Jensen) "جنسن و مكلين" سنة 1976 من أرسى قواعد هذه النظرية؛ وترجع جذورها إلى مشروع بحث نشأ بجامعة (Rochester) "روشستر" بداية السبعينيات.

تستند النظرية حول ترشيد سلوك المسيرين (Managers)<sup>1</sup>، نظرية الوكالة المعدة أساسا من طرف (Meckling et Jensen) "جنسن و مكلين" كجزء من الفكرة الخاصة بعلاقة الوكالة (أو علاقة التوكيل) و التي يمكن أن نعطيها التعريف التالي: علاقة الوكالة عقد والذي خلاله شخص (أو عدة أشخاص) هو الرئيس أو الموكّل يلجأ لخدمات شخص آخر هو العون أو الموكّل للقيام باسمه بمهام وظيفة ما، مما يتضمن تفويضاً من طبيعة تقريرية للعون (المروّوس)<sup>2</sup>.

علاقة الوكالة ضرورية لفهم عمل التنظيمات التي تربط المدير التنفيذي بالمساهمين، المساهمون الذين يلعبون دور الرئيس أو الموكّل (Principal ou mandant) و المدير التنفيذي الذي يمثل المروّوس أو العون (agent ou mandataire)، هذا الفصل بين الوظائف - ملكية / قرار - يؤدي إلى نشوء "تكاليف وكالة" (Coûts d'agence)، ناشئة عن نزاع المصالح بين المالكين (المساهمين) و متخذي القرارات (المديرين التنفيذيين) و تحت عدم تناظر للمعلومات (Asymétries d'informations) سيقود هؤلاء إلى الإدارة وفق مصالحهم الشخصية أولاً، حتى وإن كان ذلك يعارض مبدأ تعظيم قيمة الشركة أو تحقيق ثراء المساهمين كإحدى استراتيجيات التجذر (stratégies d'enracinement) بمعنى آخر، الأفراد يعظمون منفعتهم الشخصية بالاستفادة من الثغرات الموجودة في العقود، المرتبطة بخاصية عدم التأكد في المحيط وعدم القابلية للرؤية و بالتالي التقييم، إضافة إلى كون الأعمال التسييرية أكثر تعقيدا من أن يشملها عقد مكتوب يحدد بدقة جميع الواجبات، كل ما سبق يؤدي إلى صعوبة تقييم نجاعة الأداء الخاصة بالمدير التنفيذي و إلغاء الأمور الناجمة عن المحيط.

إذا كان المدير انتهازياً - Opportuniste - فإنه متمكن من الاستراتيجيات التي تسمح له بتحديد مصالح المساهمين؛ عموماً، أطراف علاقة الوكالة تتبنى سلوكاً انتهازياً، فهم يبحثون عن الاستفادة من نقاط الضعف و الثغرات في العقود<sup>3</sup>.

هذا السلوك الانتهازي ينشئ تكاليف الوكالة (تكاليف الرقابة، الإخضاع، ضياع الحقوق) ، بتفصيل أكبر تكاليف الوكالة تضم تكاليف المراقبة و المتابعة المعتمدة من طرف الرئيس و تكاليف الواجبات المأخوذة من طرف العون، و الخسائر المتبقية المتعلقة بضياع الفعالية التي يمني بها الرئيس نتيجة تباعد المصالح مع العون<sup>4</sup>.

1- Charreaux G., La théorie positive de l'agence : positionnement et apports, Revue d'économie industrielle, n° 92, 2e et 3e trimestres 2000, p.02.

2- Charreaux G. et Pitol Belin J.P., Le conseil d'administration, Op.Cit.p.45.

3- Charreaux G., La théorie positive de l'agence : positionnement et apports, Op.Cit, p.03.

4- Charreaux G. et Pitol Belin J.P., La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil D'administration, Economies et Sociétés, Cahiers de l'IME, n°81, Université de Dijon, 1985.p.07.

تستند نظرية الوكالة على مبدأين أساسيين هما الرؤية التعاقدية للمؤسسة ومبدأ الانتخاب الطبيعي فالنظرية تلغي طرح النظريات التقليدية للمؤسسة باعتبارها "العلبة السوداء" (boite noire)، المؤسسة تظهر ككيان قانوني، تجمع للعقود الخارجية والداخلية المعلنة أو الضمنية التي تعالج العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين الداخليين للمؤسسة، وتلك التي بينهم وبين الغير.

العقود الداخلية للمؤسسة تسمح بالخصوص بتحديد حقوق كل عون (خاصة الحقوق المادية أو المالية)، و أنظمة المتابعة والتقييم؛ و عليه فالهيكلة التعاقدية تتداخل تزامنيا مع التكنولوجيا والفروض القانونية الخارجية لتحديد وظيفة الإنتاج للمؤسسة.

المؤسسة تظهر أيضا كسوق داخلي، الأمر يتعلق بنظام معقد في حالة توازن يشكل عقوداً موضوعة بين مجموعة من الأفراد يبحثون عن منفعتهم الشخصية بأهداف متباعدة.

الأساس الثاني الذي تستند عليه النظرية بعد الرؤية التعاقدية للمؤسسة هو مبدأ الانتخاب الطبيعي حيث تفرض وجود منافسة بين مختلف الأشكال التنظيمية، الشكل الذي يستمر هو ذلك الذي يسمح بتدنية تكاليف عمل المنظمة، وعلى اعتبار أن المؤسسة هي تجمع عقود (noeud des contrats)، التكاليف الواجب تدنيها هي التكاليف المرتبطة بهذه العقود، المعرفة كتكاليف الوكالة.

نستطيع تمييز وجود تيار بين داخل نظرية الوكالة؛ التيار المعياري (normatif) و التيار الايجابي (positif).

### 1- النظرية المعيارية للوكالة (la théorie normatif de l'agence) :

النظرية المعيارية تبحث و انطلاقاً من نماذج مرتكزة على فرضيات تستمد من هياكل التفضيلات؛ هياكل المعلومة، و طبيعة عدم التأكد لدراسة التوزيع الأمثل للخطر بين الأعوان، النتائج المحصلة من طرف النظرية المعيارية تعد هامة لفهم ظواهر الرقابة، الهرمية، التحفيز والمعلومة داخل المنظمات.

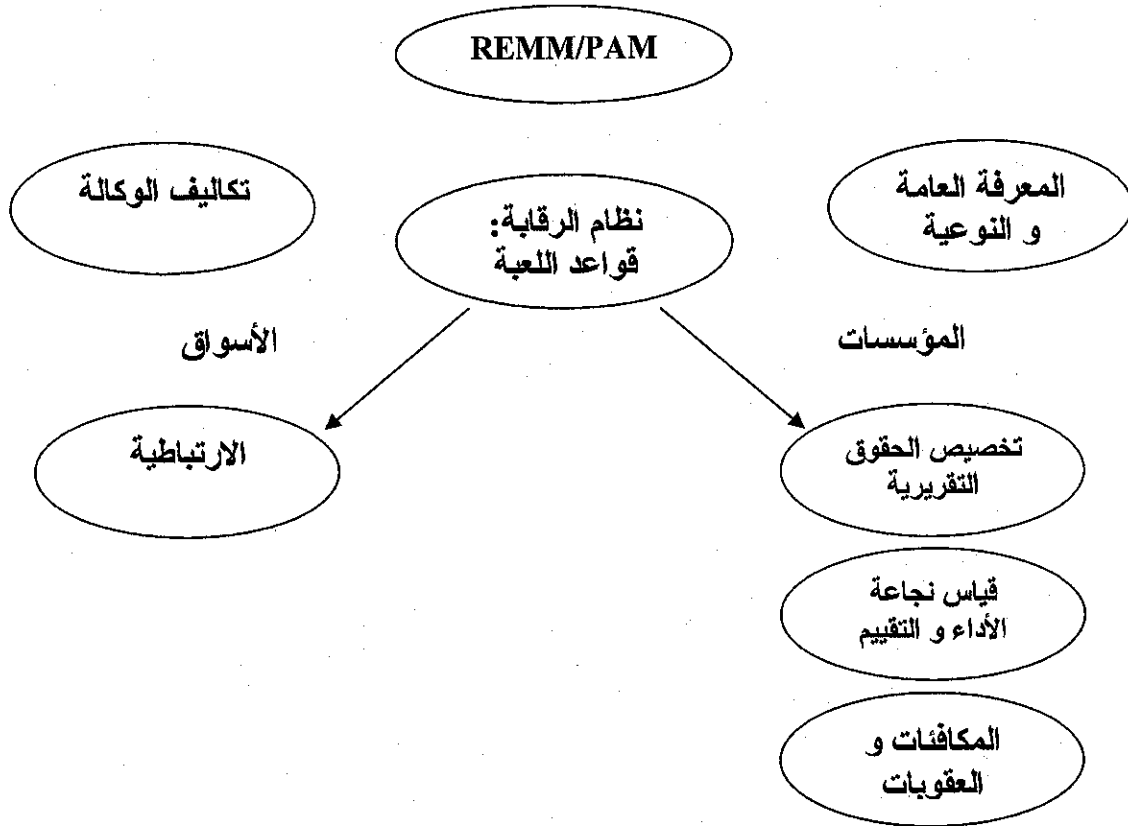
اهتمامات و نموذجية النظرية مختلفة، فهي لا تبحث عن تعريف شكل العقود المثلى و لكن تبحث عن تفسير السلوك الحقيقي للمنظمات، المتغيرات التي تفضلها هي طرق المراقبة، فهي تربط أهمية كبرى و أساسية بظواهر السوق؛ إضافة إلى ذلك، النظرية تستند في الجهة الأخرى على المفهوم الخاص للشركة المعرفة من طرف (Alchain et Demsetz) "أشان و ديمستز"، الشركة تظهر كسوق داخلي، "تجمع للعقود" كيان قانوني يخدم مكان لانجاز سياق معقد للتوازن بين الأهداف المثيرة للنزاع بين الأفراد داخل إطار العلاقات التعاقدية<sup>1</sup>.

التحليل المعتمد في هذه النظرية يستند حول دراسة العقود التي تخصص طبيعة الحقوق التقريرية (Créances Résiduelles) و تخصيص مراحل لصنع القرار بين الأعوان؛ هذه الإشكالية تسمح بفهم تواجد و عمل مجموعة من الأشكال التنظيمية: شركة فردية، شركات تسييرية، الجمعيات غير الربحية.

2- النظرية الإيجابية للوكالة ( la théorie positif de l'agence ):

تعد النظرية الإيجابية للوكالة حالة خاصة من نظرية الوكالة، (Jensen) "جنسن" يعتبرها كنظرية مدمجة للتنظيمات، تركز على الجمع بين مساري بحث مختلفين: البحوث الاقتصادية التقليدية المتركزة على عمل الأسواق من جهة، و المجالات المتعلقة بعلم النفس، علم الاجتماع، السلوك التنظيمي، علم الإنسان و علم الأحياء؛ حيث تعتمد على شرح السلوك الإنساني خاصة في جانبه الفردي، وحسبه هناك أربع مجموعات مكونة أساسية: نموذج السلوك الإنساني، التكاليف المرتبطة بتحليل المعرفة، تكاليف الوكالة، قواعد اللعبة التنظيمية.

شكل رقم (01-02): المجموعات المكونة للنظرية الإيجابية للوكالة (TPA)



Source: Jensen, M.C., Foundations of Organizational Strategy, Harvard University Press, 1998.p.03.



سنقدم الآن شرحا للمجموعات المكونة.

### (1) نموذج السلوك البشري:

المقال المرتكز على "طبيعة الإنسان" المقدم من طرف كلا من (Meckling et Jensen) "جنس و مكئين" يوضح نموذج REMM (Resourceful, Evaluative, Maximizing Model) المستند على أربع فرضيات<sup>1</sup>:

- الأفراد مهتمين بكل ما هو مصدر للمنفعة أو المضررة وهم مقيّمون و يقومون بتفضيلات تكون متعددة و غير محدودة؛
- الأفراد غير مشبعين؛
- الأفراد يقومون بتعظيم الحالة النفعية، والخيارات المطبقة تراعي تكاليف الملكية، المعرفة، المعلومة؛
- الأفراد خلاقين (منشئين) و يعرفون التأقلم، يستطيعون احتواء التغييرات في محيطهم و تقييم النتائج.

(Jensen) "جنس" اقترح نموذجا مكلا هو نموذج PAM (Pain Avoidance Model) لهدف شرح و تفسير كون الأفراد يتصرفون في عدد كبير من الحالات (من وجهة نظر في العواقب) و يتخذون قرارات تظهر - حسب رؤية محايدة- مضادة لما يناسبهم و من جهة أخرى، المظهر المحدود للقدرة على التعلم، هذا النموذج المتعلق بالسلوك الإنساني وجد جذوره و أصوله في معاهد الدراسات الخاصة بالسلوك، فمن الممكن تجنب الازدواجية في الإشكالية من الناحية المنهجية.

(2) تكاليف تحويل المعرفة بين الأعوان:

يُميز (Jensen) "جنس" بين مصطلحين مختلفين، هما مصطلح المعلومة ومصطلح المعرفة (Connaissance et information)، حيث تعد المعرفة في قلب النظرية الايجابية للوكالة (TPA) الذي يعطيها دورا تكميليا داخل نجاعة الأداء التنظيمية، الفعالية ترتبط أساسا بقدرة أفراد المؤسسة على استعمال المعرفة "الملائمة" هنا نميز بين المعرفة "العامة" و المعرفة "المتخصصة".

حل المشكلة التنظيمية يتضمن إيجاد الوسائل الأقل تكلفة لوضع المعرفة الملائمة في خدمة المقررين، وضع تنظيم يضم تواجد كل من الحقوق التقديرية (Créances Résiduelles) و المعرفة المتخصصة (Connaissance Spécifique) و يمكن أن تتم عبر طريقين:

- (1) طريقة مركزية عن طريق تحويل المعرفة لمن لهم حقوق تقريرية.
  - (2) طريقة لا مركزية بتحويل الحقوق التقديرية إلى من يمتلك المعرفة.
- الخيار مرتبط بتكاليف التحويل في كل من المعرفة و الحقوق التقديرية؛ لكن و استنادا إلى أهمية المعرفة المتخصصة غير القابلة للتحويل فإن الحلول المركزية تفشل في غالب الأحيان؛ الحقوق التقديرية يملكها غالبا المساهمون أو المالكون (الرؤساء) أما المعرفة المتخصصة فيملكها المديرون التنفيذيون (الأعوان) و تتواجد داخل السلم التنظيمي السؤال الحقيقي يمكن في طبيعة الحقوق التقديرية (هل هي مركزية أو لامركزية).

1- Jensen M.C. et Meckling W.H., The Nature of Man, Journal of Applied Corporate Finance, summer 1994, p.05.

### (3) تكاليف الوكالة :

لامركزية حقوق التقرير تنشئ علاقة وكالة تعد مصدرا لنزاعات المصالح و لتكاليف الوكالة و الهندسة التنظيمية يجب أن تضمن تقليل التكاليف المنشئة لعدم الفعالية بوضع أنظمة محفزة و رقابة موجهة لربط مصالح الأعوان (agents) بتلك الخاصة بالرئيس (principal)، تمثيل علاقة الوكالة في النظرية يقدم كعلاقة تعاون بدل العلاقة التقليدية غير المتناظرة بين الرئيس- العون (المرووس) ، فالنظرية تتخطى التمثيلات المقيدة و المحصورة لتضع مشكل تقليل تكاليف الوكالة على مستوى التسيير المترامن لمجموع العلاقات بين الأفراد.

### (4) الارتباطية وقواعد اللعبة التنظيمية:

الارتباطية هي قاعدة وجود نظام السوق الذي يفسر كنظام للحقوق المرتبطة، ففي السوق أين تتواجد كل من المعرفة و القرار يكون من خلال رؤية صفقة مداراة عن طريق الأسعار، عن طريق ارتباطية الحق التقريرية المتواجد في تبادل إرادي، الحقوق التقريرية تقدم إلى أولئك الذين يخصصون أكثر قيمة بمعنى آخر، العمال (agents) الذين عليهم أيضا أن يستعملوها بشكل أحسن بالنظر إلى المعرفة المتخصصة التي يملكونها، لا يوجد تبادل، لا يوجد من هو بحاجة إلى وضع آلية للمراقبة، الارتباطية الوحيدة تحل مشكل الرقابة عن طريق السعر و الذي يمثل قياس نجاعة أداء و نظام تحفيز، على عكس من ذلك غياب الارتباطية يقود إلى زيادة مشكل الرقابة، بالنسبة للصفقات التعاقدية داخل الشركة، تحويل الحقوق التقريرية لا يتوافق مع ذلك المتعلق بالارتباطية.

### المطلب الثاني: نظرية الوكالة والفصل ملكية- قرار

(Rama et Jensen) "فاما و جنسن"<sup>1</sup> وانطلاقا من التمييز الوظيفي ملكية- قرار، يحددان نوعين من المؤسسات، مؤسسات مع اتحاد واندماج الوظيفيتين ومؤسسات بفصل بينهما. التركيز يصب حول وظيفيتين تقودان إلى تمييز دراسة العقود التي تحدد طبيعة وتوزيع رؤوس الأموال في الملكية من جهة والتخصيص لمختلف مراحل تطور القرار بين الأعوان في المؤسسة من جهة أخرى.

هذه العقود تعتبر كعقود مركزية في كل مؤسسة خصائصها وعلاقاتها تسمح بتميز مختلف أنواع التنظيمات أو المؤسسات و فهم طبيعة النوعية أو التخصصية، تحليل هذه العقود بالربط مع الإعلان الخاص بتعقد التنظيم أو المؤسسة ومعيار تصغير تكاليف الوكالة قاد كلا من (Fama et Jensen) "فاما و جنسن" إلى صياغة فرضيتين أساسيتين<sup>2</sup>:

- الفصل بين الملكية والقرار يقود إلى وجود فصل بين وظائف إصدار القرار (الاقتراح والتنفيذ) والمراقبة (التصديق والمتابعة).
- تركز وتجمع وظائف القرار والمراقبة بين أيدي عدد محدود من الأعوان يقود إلى توزيع رؤوس أموال الملكية بين نفس الأعوان.

1- Fama, E.F. ET Jensen, M.C., Agency problems and residual claims, Journal of Law and Economics, vol.26, 1983.p.34.

2- \_\_\_\_\_ , Separation of ownership and control, Journal of Law and Economics, vol.26, 1983.p.25.

## الفصل الثاني: النظريات التعاقدية و مجلس الإدارة

يوجد فصل حقيقي في المؤسسات المنفتحة (انتشار قوي وتفرق لرؤوس الأموال) وتركز وتجمع في المؤسسات المغلقة (انتشار ضعيف لرؤوس الأموال)، هاتين الفرضيتين تشكلان قلب النظرية، أين المظاهر الأساسية لها تم تلخيصها داخل الجدول الشامل التالي:

### جدول رقم(01-02): نظرية الوكالة والفصل ملكية- قرار داخل المؤسسات

نوع المؤسسات	مؤسسات مع فصل ملكية - قرار	مؤسسات بدون فصل ملكية - قرار
تعقد الحجم	. في الغالب معقدة . معلومة متخصصة منشورة مفرقة . حجم كبير	. غير معقدة . معلومة متخصصة مركزة . ومتجمعة . حجم صغير
فصل قرار - مراقبة	. فصل وظائف قرار - مراقبة	. دون فصل
توزيع رؤوس الأموال	. منتشر وموزع . المديرين التنفيذيين ليس لهم سوى جزء ضئيل من رؤوس الأموال	. متركزة ومتجمعة بين أيدي المدراء التنفيذيين
طبيعة رؤوس الموال المملوكة	. سهلة في قابلية التفاوض	. صعبة في قابلية التفاوض
أنظمة للمراقبة	. مجلس الإدارة . الهرمية . المراقبة أو المتابعة المتبادلة	. لا توجد مجلس إدارة . هرمية ومراقبة متبادلة قليلة التطور
أمثلة حسب الأنواع	مؤسسة غير معرفة مدرجة مع شركة مساهمة منتشرة	مؤسسة فردية

Source : Charreaux G. et Pitol Belin J.P., La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil D'administration. Op.Cit, p.07.

### المطلب الثالث: نظرية الوكالة، دور وتركيب مجلس الإدارة :

#### 1- دور مجلس الإدارة :

نختبر قبل أي شيء التنبؤات الخاصة بنظرية الوكالة في دور وتركيب مجلس الإدارة في الشركات المفتوحة ذات الخصائص المتعلقة بالفصل بين الملكية-القرار؛ بصيغة أخرى، في الشركات التسييرية لفهم الدور التخصصي لمجلس الإدارة، من الضروري تقديم مختلف أنظمة الرقابة الخارجية والداخلية التي يخضع لها المدبرون 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، والتي من خلالها تتدخل المؤسسة؛ المكون الثاني وضحه (Fama) "فاما" أي كمن في سوق الإطارات- المديرية، نجاعة الأداء التي يحققونها من المفروض أن تكون مرتبطة بأجورهم وحول التقييم لرأس مالهم البشري من طرف السوق؛ ملحقات الأجور حول نجاعة الأداء تحت المديرين التنفيذيين للإدارة وملائمة لمصالح المساهمين؛ إذا كانت الأجور وتركيبها غير مرتبطة بنجاعة الأداء ، فإن المديرين التنفيذيين الأكثر فعالية سيكون من مصلحتهم ترك المؤسسة، فإذا اشتغل السوق بطريقة فعالة، يجب أن يوجه المديرين والمسيرين نوي نجاعات الأداء العالية نحو الشركات ناجعة الأداء ؛ المكون الثالث لنظام المراقبة الخارجية مرتبط بوجود سوق أسهم للشركة، هذا السوق يسمح للمساهمين بتقييم نتائج القرارات المتخذة من طرف المديرين والمسيرين، بفضل المؤشرات التي تكوّناتها تداولات البورصة، القيام بالرقابة التي يمكن أن يتم تنفيذها من طرف شركات منافسة، تشارك في الرقابة الخارجية المطبقة من طرف السوق المالي، المراقبة الخارجية الممارسة عن طريق الأسواق يمكن أن تظهر ناقصة في ما يتعلق بالحفاظ على مصالح المساهمين بسبب مختلف موارد ومصادر الالفاعلية ، أنظمة الرقابة الداخلية تقوم على إزالة هذه النقائص، يوجد 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، لأن التقييم لرأس مالهم البشري مرتبط في جانب كبير بهذه المؤسسة؛ المتابعة والمراقبة المتبادلة يسمحان بالمقاومة ضد مظاهر الخطر الأخلاقي (risque moral) والركوب المجاني (passager clandestin)\*، الهرمية تتدخل أقل من المتابعة المتبادلة في مراقبة المسيرين الرئيسيين، مراقبة هؤلاء يتم كلية عن طريق مجلس الإدارة.

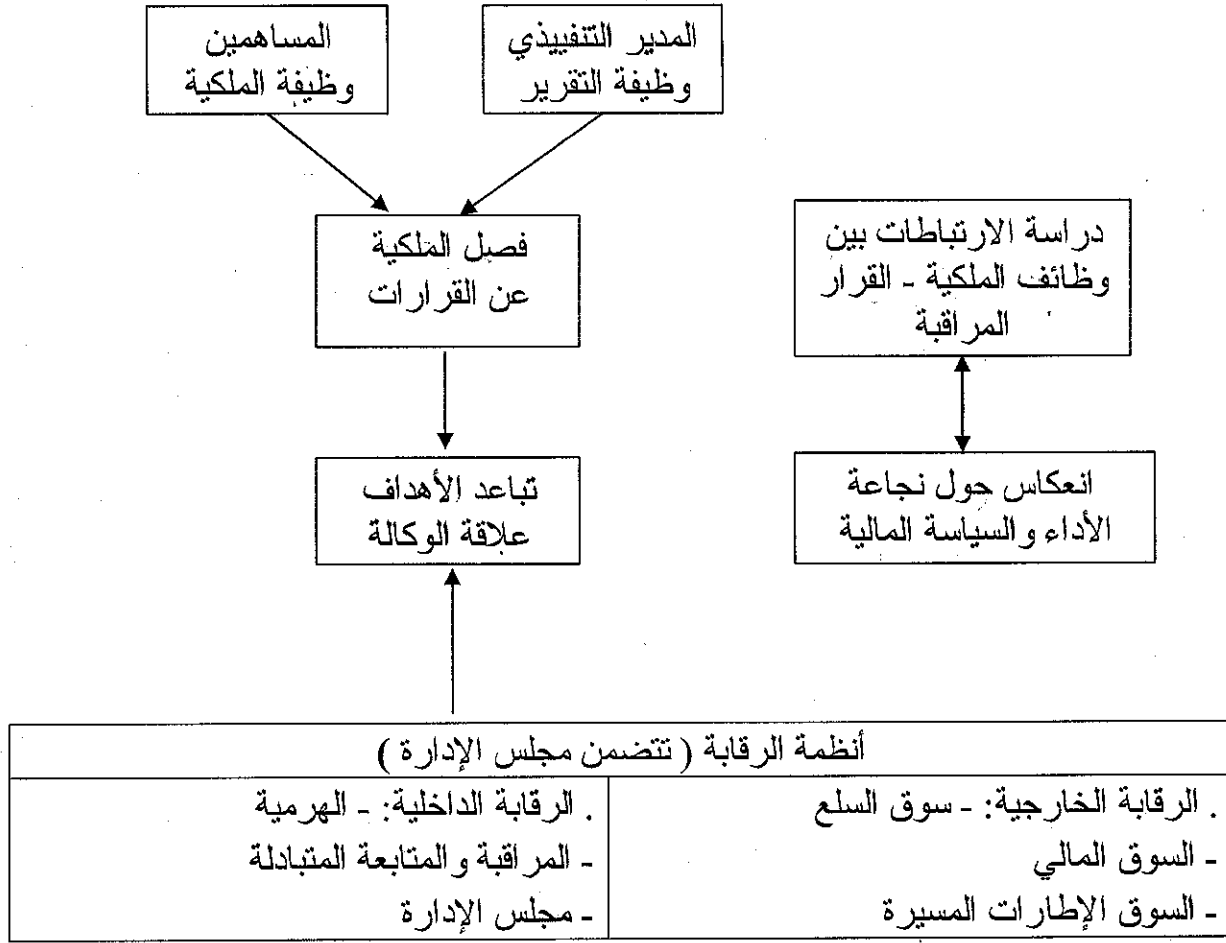
من المفترض وفي الشركات المدرجة في البورصة بأن يفوض المساهمون الرقابة الداخلية للمسيرين الأساسيين إلى مجلس الإدارة؛ إنهم لا يحتفظون بحقهم في الرقابة سوى بعض المجالات المحدودة، مدى كفاءة الجمعيات النظامية والاستثنائية، تصديق الحسابات الاجتماعية، توزيع التقسيمات ، تسمية الإداريين، إقرار الاتفاقيات مع الإداريين، إصدار الأوامر بالنسبة للجمعيات المنتظمة، تحديد الهياكل، الإتحاد أو الاندماج، تعديلات رأس المال بالنسبة للجمعيات الاستثنائية.

المستوى المرتفع لتعدد الشركات المفتوحة يشير بأن مجلس الإدارة سيحمل على عاتقه الوظائف الأساسية لاتخاذ القرار والمراقبة حول الأعوان الداخليين للشركة، إنه يحتفظ فقط بالرقابة النهائية على قراراتهم. علاوة على ذلك إنه يُسمى، يُنحَى ويُنَبِّت أجر رئيس مجلس الإدارة والمديرين العاميين؛ نسطر أنه مهما كان نوع طبيعة الفصل بين الملكية والقرار كبيرة أو صغيرة فإن دور المجلس يظهر كدور رقابي وليس تقريرية، إنه لا يضطلع ولا ينفذ القرارات.

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 يتوكل كل منهم على الآخر في القيام بمراقبة المديرين التنفيذيين، وفي هذه الحالة يضمنون الرقابة دون أي مجهود.

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



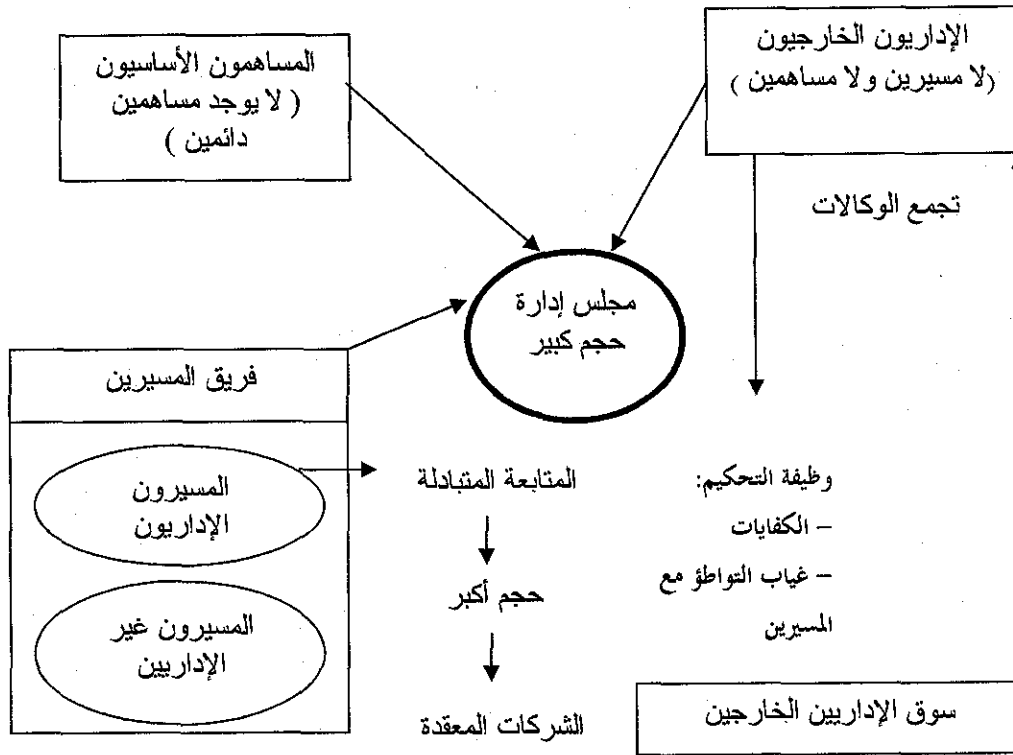
Source : Charreaux G. et Pitot Belin J.P, Le conseil d'administration, Op.Cit, p.48.

2- تركيبة مجلس الإدارة في الشركات التسييرية:

وظيفة مجلس الإدارة هي إدارة علاقة الوكالة بين المساهمين والمسيرين, تركيبته وكنتيجه لذلك يجب أن تسمح بتسيير فعال لهذه العلاقة وربط مكان مرموق للخبراء المؤهلين, في المستوى أين يهئ المسيريون المعلومة المناسبة حول أنشطة الشركات, أين تلعب المنافسة حول سوق الإطارات المسيرة, أو أين يوجد منافسة داخل فريق المسيرين.

(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 المسيرين, دور الإداريين الخارجيين غير المسيرين يتمثل في مراقبة المديرين (dirigeants), يجب أن يتمتعوا بالكفايات الضرورية للقيام بهذه المهمة أو الوظيفة, هذه الكفايات تكون في الغالب كبيرة عندما يكون الإداريون خارجيون أنفسهم مسيرين في شركات أخرى.

شكل رقم (02-03): تركيبة مجلس الإدارة في الشركات التسييرية حسب نظرية الوكالة



Source : Ibid, p.49.

في حالة الشركات الكبيرة برأس مال منتشر ومفروق بقوة، الفصل بين الملكية والقرار يكون واضحا جدا، يجب أن يترجم من طرف فرق مسيرين مهمين، أين يتواجد كل من المسيرين الإداريين وغير الإداريين، الدرجة المرتفعة من التعقد يجب أن تقود إلى مجالس تضم عدد مرتفع من الأعضاء. فعالية الرقابة في هذا النوع من الشركات المفتوحة بدون مساهمين سائدين تستند من جهة حول المتابعة المتبادلة للمسيرين (dirigeants)، ومن جهة أخرى حول تأهيل الإداريين غير المسيرين.

حتى تتم المراقبة، يفترض وجود عدد كبير من المسيرين داخل المجلس و أن يستطيع هذا الأخير الحصول على المعلومة بالقرب من المسيرين غير الإداريين حول أي قرار، هذه المعلومة يجب أن تتم عن طريق الاستماع داخل مجلس الإدارة و عن طريق الاجتماعات (أشباه المجالس أو اللجان على سبيل المثال) الذي تجمع كل الإداريين والفريق المسير.

أهلية وكفاءة الإداريين غير المسيرين 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.

(Fama) "فاما" برّر بأنه من مصلحة الإداريين القيام بوظيفتهم بكل استقلالية، إنهم يعظمون من قيمة رأس مالهم البشري في سوق الإداريين الخارجيين، يمكن أن نستنتج بأنه إذا كان الفصل الوظيفي قويا، فإن الإداريين سيكونون أكثر حساسية للتقييم عن طريق السوق، عدد العقود المتجمعة ستكون وبالنتيجة أكثر عددا؛ في الواقع، في العديد من الأحيان الضغط القانوني وبتحديد عدد العقود أو الوكالات المتجمعة يمكن أن يدفع هذه الظاهرة للعمل كليا في حالة الشركات الفرنسية.

يمكننا أن نتساءل إذا ما كانت النظرية تسمح بشرح تواجد أعوان آخرين داخل مجلس الإدارة من غير المسيرين، المساهمين الرئيسيين والخبراء الخارجيين؟

حسب (Fama) "فاما" الإجابة ايجابية، المجلس عليه أن يُدرج ممثلين لمختلف أصحاب عوامل الإنتاج، كل حجة تبرز حقيقة تواجد المصرفيين أو الأجراء في مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

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 المسيرين 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 المُستَم به بأنّ وضع علاقة الوكالة يُظهر عموماً بأن أخذ الضمانات والحماية القانونية التعاقدية تضمن تسييراً أكثر فعالية للعلاقة أكثر منه في حالة حضور المؤسسين في المجلس، أيضاً فإن 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 المدافعين عن المحيط، في الحالة أين يمكن أن نميز أو نبين وجود علاقة وكالة في مفهوم واسع فإن نظرية الوكالة لا تقصي تواجد أي أشخاص في المجلس، لكن في هذه الحالة فإنه توجد أنظمة تسيير للعلاقة أكثر فعالية، بالخصوص، المستهلك يستطيع رفض شراء المنتج المصنوع أو القيام بالضغط بواسطة جمعية للمستهلكين.

### 3- الطابع المحتمل لتركيبية مجلس الإدارة:

حقل تطبيق نظرية الوكالة يمتد إلى مجموع المنظمات، التحليل الذي يميز الشركات الكبرى المدرجة في البورصة كنموذج للمنظمات المفتوحة مع فصل الملكية- القرار، يجب أن نشير بأن الشركة المفتوحة توافق في خصائصها الأمريكية مع تفرق وانتشار رأس المال، لا يملك أي مسير جزءاً معتبراً من رأس المال.

أيضاً (Demsetz) "ديمستز" أعد دراسة تبين بأن الفصل الملكية- القرار غير مذكور كما افترضنا ذلك دائماً، في المتوسط، المسيرين والإداريون يمثلون ما يقارب 20% من رأس المال، يظهر أيضاً أقل وضوحاً إذا اخترنا الشركات الفرنسية المدرجة في البورصة<sup>2</sup>.

نظرية الوكالة تأخذ بعين الاعتبار درجة الفصل الوظيفي وملائمة تنبؤاتها وفرضياتها؛ بالنتيجة، كلما كان الفصل الملكية - القرار واضحاً وبارزاً وقويّاً، كلما أمكننا إيجاد فصل لوظائف القرار والمراقبة وكلما كان الطابع المنتشر والمتفرق لرأس المال مرتفعاً؛ دور و تركيبية مجلس الإدارة يتطور بالنسبة إلى درجة الفصل والتي من خلالها يتشكل نموذج خاص من علاقة الوكالة بين المساهمين والمسيرين.

يمكن أن نستنتج مع (Charreaux et Pitot Belin) "شارو و بيتول" في شركات الأسهم المدرجة في البورصة الفرنسية، ثلاث نماذج لعلاقة الوكالة والتي من خلالها يمكن تمييز ثلاثة

1- Ibid, p.33.

2- Demsetz, H. The structure of ownership and the theory of the firm, Journal of Law and Economics, vol.26, 1983.p.12.

مجموعات متميزة من الشركات، النموذج الأول يوضح الحالة النظرية التي تعتبر عموماً كمرجع، لا أحد من المسيرين يمتلك جزءاً معتبراً من رأس المال المنتشر بصفة كبيرة، يوجد تفرق شبه كامل للأجهزة القائمة بوظائف الملكية والقرار<sup>1</sup>.

النموذج الثاني يتعلق بالمؤسسات برأس المال ممتلك بصفة سائدة من طرف مؤسسة أخرى (في الأغلب من طرف مجموعة أو عدة مجموعات مالية)، رأس المال مركز ومتجمع، ممثلي هذه الشركة يسيطرون على مجلس الإدارة ويعينون المسيرين، يوجد في المعنى الضيق الفصل ملكية - قرار لأن المسيرين ليسوا شخصياً مالكيين لرأس المال وتوجد علاقة وكالة، بالمقابل وفي المعنى الواسع، يراعى ارتباط المسيرين بالمساهمين الرئيسيين، الفصل ملكية - قرار أقل ذكراً.

أخيراً النموذج الثالث ممثل من الشركات العائلية، في هذه الحالة الأخيرة العائلة تملك الجزء الأكبر من رأس المال وتسمى أحد أفرادها لإدارة المؤسسة، في الغالب، المسير هو أحد أفراد العائلة والذي يمتلك الجزء الأكبر من رأس المال، الفصل ملكية - قرار والملكية - رقابة يكون ضعيفاً حتى ولو كان جزء من رأس المال بأيدي الجماهير.

فيما يتعلق بتركيبة مجلس الإدارة، الاستنتاجات المستخلصة للشركات المفتوحة (التسييرية) يمكنها أن تحول أيضاً إلى الشركات المراقبة، يجب ملائمة كل الاستنتاجات السابقة مع الأخذ في الحسبان الطبيعة الخاصة لعلاقة الوكالة لهذه الشركات، نستطيع التوقع بأن المجلس يضم أساساً ممثلين للمساهمين السائد، هذا الأخير قد يكون مؤسسة أخرى (في الغالب مجموعة مالية)، الممثلين لهم مستوى من الخبرة اللازمة والضرورية، سنجد كنتيجة لذلك عدد أقل من الإداريين الخارجيين (ليسوا مسيرين ولا مساهمين) في داخل المجلس.

تركيبة الملكية في هذه الشركات تتضمن الدور السائد للمساهمة في المراقبة، إذا كان هناك فصل الملكية - قرار و القرار - مراقبة، فإن الملكية - مراقبة تكون ضعيفة؛ هذا المخطط يظهر بعيداً عن ما قدمه (Fama) الذي لا يعتبر في تحليله للشركات المفتوحة والمعقدة سوى إمكانية لمشاركة بالأسهم من نوع منتشر ومفروق<sup>2</sup>.

في الأخير مجلس الإدارة يجب أن يمثل مظهراً مختلفاً في الشركات العائلية، الفصل الملكية - القرار يجب أن يكون ضعيفاً، الفصل قرار - مراقبة يجب أن تكون أقل ذكراً ووجوداً، المسير المالك يسيطر على مجلس الإدارة، هذا الأخير يجب أن يكون حجمه أصغر ويضم أساساً إداريين ينتمون إلى العائلة.

وجود الإداريين الخارجيين غير مستبعد، لأن ضرورة رؤية خبراء أكفاء لدواعي النصح والإرشاد مازال قائماً ومطلوباً أكثر من الإداريين القادمين من العائلة، الذين لا يمتلكون التأهيل المطلوب، إذن يجب أن نجد إداريين خارجيين داخل المجالس لكن عدد العقود المتجمعة يجب أن تكون أقل.

المخطط النظري الأولي الموضوع من طرف (Fama) "فاما" في الحقيقة لا يتلاءم سوى مع الشركات التسييرية مع أسهم مفرقة، مع الفصل ملكية - قرار، المسيرين لا يسيطرون على المجلس والمساهمون يفوضون الرقابة إلى مجلس الإدارة، دور الاستشارة يجب أن يظهر أكثر أهمية من الفصل ملكية - قرار.

1- Charreaux G. et Pitol Belin J.P: La théorie contractuelle des organisations: une application au conseil d'administration, Op.Cit, (1985 a), p.10.

2- Fama, E.F. Op.Cit, p.22.

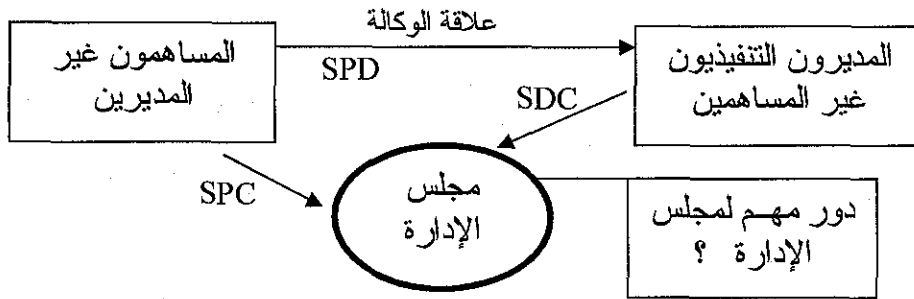


## الفصل الثاني: النظريات التعاقدية و مجلس الإدارة

في المجموعة الثانية من الشركات أين المساهمين السائدين يعينون المسييرين (dirigeants) والإداريين (administrateurs)، أهمية وظيفة الرقابة مضمونة من طرف المساهمين السائدين، لا يوجد فصل ملكية- رقابة، الدور النوعي والتخصصي لمجلس الإدارة يظهر أقل أهمية منه في المجموعة الأولى للشركات، إنه يشكل شاشة بين المساهمين والمسييرين، وظيفة الرقابة لمجلس الإدارة يجب وبالمقابل أن تكون محدودة لأقل حد في حالة المؤسسات العائلية، سنجد في الغالب كمسيير رئيسي المساهم الرئيسي وهو من يسمي مجلس الإدارة، قوة الرقابة الممارسة من طرف المجلس تتناسب عكسيا مع درجة الفصل ملكية- قرار ولكن طبيعة الفصل ملكية- رقابة تتداخل موازاة مع ذلك.

شكل رقم (04-02): دور مجلس الإدارة في الشركات التسييرية، العائلية والرقابية حسب نظرية الوكالة.

الشركات التسييرية: فصل ملكية- قرار

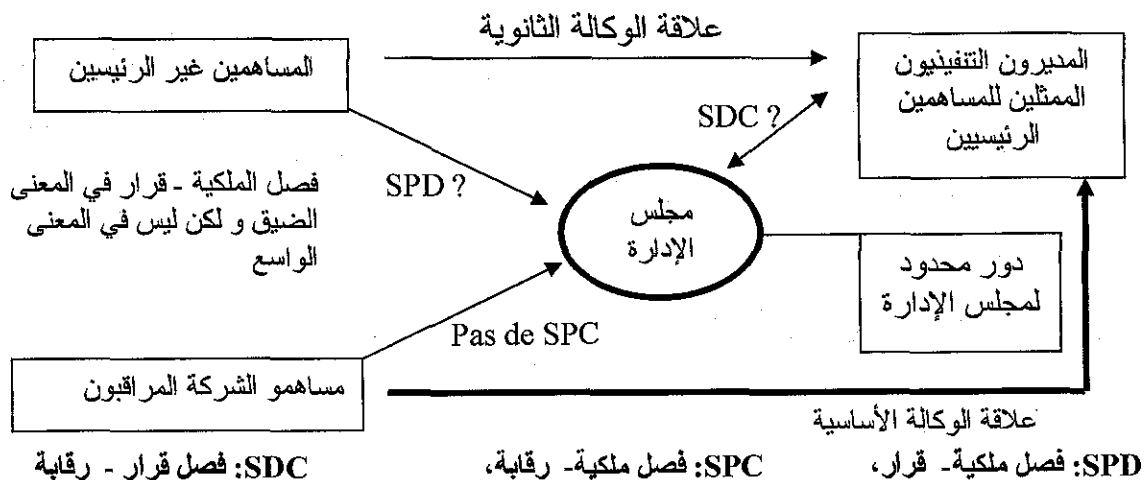


المديرون التنفيذيون لا يمثلون أي مساهم على وجه الخصوص.

الشركات العائلية: لا يوجد فصل ملكية قرار



الشركات المراقبة من طرف مجموعة أخرى



## المطلب الرابع: اختبار مدى ملائمة المخطط المقترح من طرف نظرية الوكالة حول مجالس الإدارة في فرنسا

إذا كانت النظرية مؤسسة وصحيحة، يجب أن تظهر اختلافات جوهرية في تركيبة المجالس للشركات في المجموعات الثلاث المختلفة: الشركات التسييرية، الشركات المراقبة والشركات العائلية. عينة لمائة (100) شركة فرنسية خاصة مدرجة في البورصة تمثل 20.5% من الشركات المدرجة في بورصة باريس<sup>1</sup>.

تتوزع هذه العينة على ثمانية عشرة (18) شركة تسييرية أين يوجد فصل ملكية- قرار كبير، المجموعة المكونة من الشركات المراقبة من طرف شركة أخرى تضم سبعا وأربعين (47) شركة، و أخيراً، مجموعة الشركات العائلية تتكون من سبعة وثلاثين (37) شركة، الشكل الأول يمثل في الغالب كنموذج للشركات المدرجة.

### 1- تركيبة مجلس الإدارة لمجموع الشركات :

صحة المخطط النظري والفرضيات الأساسية لكل من (Fama et Jensen) "فاما و جنسن" قدرت بتقييم الارتباط بين المتغيرات المناسبة ملائمة مع النظرية؛ الفصل ملكية - قرار يظهر مرتبطاً إيجابياً ومعنوياً مع الفصل قرار- رقابة، نفس الشيء للفرضية الثانية التي تتوافق مع الفصل قرار- رقابة وتركز رأس المال يظهر، من جهة أخرى إذا سلمنا بأن المعايير الحقيقية للسنة ولمبلغ الأموال الخاصة تراعي التعقيد (complexité)، يظهر بأن الفصل ملكية- قرار مرتبط إيجابياً ومعنوياً مع التعقيد، مما يتلاءم مع المخطط النظري.

تركيبة المجالس كانت كالاتي: 56% من المقاعد تم شغلها من طرف المساهمين، نسجل إضافة إلى ذلك أن المسيرين الإداريين كان لهم 75% من المقاعد، المسيرين كانوا أقلية داخل مجموعة الشركات المدروسة، حجم مجلس الإدارة يرتبط عكسياً مع تجمع وتركز رأس المال، هذه النتيجة صالحة أيضاً بالنسبة لحجم الفريق المسير، أخيراً وجود المسيرين غير الإداريين (ومن غير المساهمين) يرتبط إيجابياً مع درجة انتشار وتفرد رأس المال ومع الفصل ملكية- قرار<sup>2</sup>.

### 2- العلاقات، ملكية- قرار- رقابة في المجموعات الثلاثة للشركات:

خصائص مختلف المجموعات الأساسية المختبرة عن طريق المتغيرات الممثلة للعلاقات الملكية، القرار و الرقابة والتي تم تجميعها في الجدول التالي وكذا النتائج لمختلف الاختبارات التطبيقية، أغلب هذه الاختبارات تلائم المنهجية المستعملة وصلاحيات المخطط المقترح من طرف نظرية الوكالة.

1- Charreaux G. et Pitou Belin J.P: La théorie contractuelle des organisations: une application au conseil d'administration, Op.Cit, (1985 a), p.13.

2- Le conseil d'administration, Op.Cit, p.54.

الخصائص الأساسية للمجموعات الثالثة تم تلخيصها في الجدول الآخر، المجموعة المكونة من شركات تسييرية بفصل ملكية- قرار كبير متوافق مع فرضية النظرية، الفصل قرار- رقابة يظهر كبيرا أيضا، رأس المال منتشر، هذه الشركات تكون أكثر تعقيدا مهما كان المعيار المستعمل، مجالس إدارة هذه الشركات هي في المتوسط بحجم أكثر ارتفاعا وتضم نسبة مئوية أكبر فيما يخص عدد الإداريين الخارجيين، وعلاوة إلى ذلك، فإن الإداريين يُجمعون عدد عقود أعلى من المتوسط، كل هذه الوسائل ضرورية للعمل الفعال لمجلس الإدارة كنظام رقابة داخلي.

في هذا النوع من الشركات، المراقبة المتبادلة بين المسيرين تظهر أكثر تطورا، الفرق المسيرة بحجم مرتفع وتضم عدد أعلى من المسيرين غير الإداريين، نلاحظ عدد أكبر من الإداريين الذين يمارسون الوظائف التسييرية في الفروع، بما يسمح بممارسة مجهود في المراقبة المتبادلة، سوق رؤوس الأموال أكثر نشاطا (معدل الدوران مرتين أكبر من ذلك المسجل في الشركات العائلية).

النتيجة الأخيرة تظهر معارضة لنظرية الوكالة، في الحالة أين يفصح عن رقابة خارجية من طرف السوق المالي أكثر قوة، وسنفترض بوجود قابلية للتحويل لمختلف أشكال الرقابة، هذا الاستنتاج ليس مبنيا على أساس ثابت، لأن أنظمة رقابية أخرى تتدخل، بالخصوص تلك المرتبطة بأسواق السلع والخدمات وفي العلاقات مع المقرضين.

الفصل الثاني: النظريات التعاقدية و مجلس الإدارة

جدول رقم (02-02): هياكل الملكية، القرار، والرقابة للمجموعات المختلفة للشركات<sup>1</sup>:

مجموعات الشركات	فصل ملكية-قرار	عائلية-F-	مراقبة-C-	تسييرية-M-	-1-	-2-
-عدد المديرين المساهمين	1.57	0.21	0.21	0.21	a	F/C.F/M
-نسبة المديرين المساهمين/ المديرين	71	9	9	7	a	F/C.F/M
-عدد المديرين الإداريين المالكين لرأس المال	2.00	1.64	1.64	0.53	a	F/M.C/M
-نسبة رأس المال الممتلك من قبل المديرين	47	33	33	4	a	F/C.F/M.C/M
-نسبة رأس المال الممتلك من قبل المديرين/ نسبة رأس المال الممتلك من قبل المساهمين الكبار	77	59	59	15	a	F/C.F/M.C/M
فصل قرار-رقابة						
-عدد الإداريين المديرين	2.18	1.68	1.68	1.84	b	F/C
-عدد المديرين غير الإداريين	0.29	1.04	1.04	1.74	a	F/C.F/M
-نسبة الإداريين الخارجيين (ليسوا لا مديريين ولا مساهمين)	20	26	26	38	NS	F/M
-عدد الإداريين الخارجيين	1.89	2.70	2.70	4.11	a	F/M
-عدد الإداريين المديرين للفروع	1.03	0.85	0.85	1.90	NS	F/M.C/M
-عدد العقود المجمعة من طرف الإداريين	4.19	8.31	8.31	9.35	a	F/C.F/M
-نسبة الإداريين المديرين/ الإداريين	24	17	17	17	b	F/C
فصل ملكية-رقابة						
-عدد الإداريين المالكين لرأس المال	7.14	7.19	7.19	4.26	a	F/M.C/M
-نسبة الإداريين المساهمين/ الإداريين	75	71	71	43	a	F/M.C/M
-نسبة رأس المال الممتلك من قبل الإداريين	52	47	47	19	a	F/M.C/M
-نسبة رأس المال الممتلك من قبل الإداريين/ نسبة رأس المال الممتلك من قبل المساهمين الكبار	86	82	82	57	a	F/M.C/M
انتشار-تركز						
-نسبة رأس المال الممتلك من قبل المساهمين الاثنى عشر الأكثر أهمية	52	44	44	17	a	F/C.F/M.C/M
-نسبة رأس المال الممتلك من قبل المساهمين الكبار	61	58	58	30	a	F/M.C/M
-عدد الأسهم بالآلاف	202	331	331	911	a	F/M.C/M
-نسبة دوران الأموال	14	20	20	30	a	F/M.C/M
تعقدية-حجم						
-العمال	5975	17667	17667	21138	a	F/C.F/M
-العمر	52	76	76	77	a	F/C.F/M
-الأموال الخاصة (القيمة الخاسية)	335	634	634	1125	NS	F/M
-عدد الإداريين	9.32	10.13	10.13	10.74	NS	NS
-عدد المديرين الرئيس المدير العام، نائبه، المدير العام)	2.42	2.74	2.74	3.58	NS	NS
-التقييم السوقى بملايين الفرنكات الفرنسية. في 1979/12/31.	409	354	354	766	b	F/M.C/M

1- Ibid, p.55.

جدول رقم (02-03): ملخص خصائص هياكل الملكية، القرار، والرقابة للمجموعات المختلفة للشركات:

المتغيرات و المجموعات	فصل ملكية- قرار	فصل قرار- رقابة	فصل ملكية- رقابة	انتشار- تركر	تعقدية- حجم
1- شركات عائلية	-فصل ضعيف مهما كان المتغير المعترف.	- فصل ضعيف -عدد قليل من المديرين غير الإداريين - عدد قليل من الإداريين الخارجيين. - عدد قليل من مناصب الإداريين المجتمعمة. -نسبة مرتفعة للإداريين المديرين.	- فصل ضعيف -نسبة كبيرة للإداريين المالكين لرأس المال -نسبة كبيرة لرأس المال الممتلك من قبل الإداريين	-رأس مال شديد التركيز. -عدد الأسهم قليل . -نسبة الدوران ضعيفة.	-حجم ضعيف . -شركات حديثة النشأة. -عدد المديرين و الإداريين أقل ارتفاعا. -تقوم سوقي ضعيف.
2- شركات مراقبة	-في المعنى الضيق فصل كبير. -في المعنى الواسع فصل ضعيف- متوسط.	- فصل متوسط. -عدد متوسط من المديرين غير الإداريين - عدد متوسط من الإداريين الخارجيين. - عدد كبير من مناصب الإداريين المجتمعمة. -نسبة مرتفعة للإداريين الخارجيين.	خصائص قريبة جدا من تلك الخاصة بالشركات العائلية. الخاصة بالرقابة.	تركز رأس المال كبير، قريب من المجموعة الأولى. -عدد الأسهم و نسبة الدوران متوسطة لكن قريبة من تلك الخاصة بالمجموعة الأولى.	-عدد وعمر مرتفع مقارنة بالمجموعة الثالثة. -أموال خاصة متوسطة-ضعيفة. -مبلغ مرتفع للأموال الخاصة. -عدد المديرين أقل من المجموعة الثالثة. -عدد الإداريين مرتفع. -تقوم سوقي أقل ضعفا.
3- شركات تسييرية	-فصل كبير مهما كان المتغير المعترف.	- فصل كبير -عدد كبير من المديرين غير الإداريين عدد كبير من مديري الفروع. - عدد كبير من مناصب الإداريين المجتمعمة.	- فصل كبير -نسبة أقل لرأس المال الممتلك من قبل الإداريين	-تركز ضعيف -عدد الأسهم و نسبة الدوران أكثر ارتفاعا.	-العدد و العمر المتوسط أكثر ارتفاعا. -مبلغ مرتفع للأموال الخاصة. -عدد المديرين و الإداريين مرتفع. -تقوم سوقي أكثر ارتفاعا.

Source : Ibid, p.56.

في الجهة المقابلة توجد المؤسسات العائلية أين يضعف الفصل ملكية - قرار، المسيرون هم المساهمون الأساسيون و يسيطرون على مجلس الإدارة، من النادر جدا وجود مسيرين غير إداريين ، رأس المال متجمع للغاية، المساهمين الاثني الأكثر أهمية يملكون في المتوسط أكثر من نصف مجموع رأس المال.

هذه الشركات ذات حجم صغير، حديثة النشأة وتظهر أقل تعقيدا، مجالس إدارتها تظهر بعدد أعضاء أقل، والإداريين فيها يُجمَعون عددا أقل من العقود، يوجد عدد أقل من الإداريين الخارجيين، سوق رؤوس الأموال أقل نشاطا، الجزء المهم من الرقابة في هذه الشركات تتم بطريقة داخلية وهذا الرقابة معينة القوة والتأثير لأنه يوجد اتحاد في الملكية والقرار.

الشركات المراقبة لها نظام متنس، حسبها نترجم الفصل ملكية - قرار في المعنى الضيق أو في المعنى الواسع، النتائج تكون مختلفة، في المعنى الضيق هذه الشركات تنتمي للشركات التسييرية ، المسيرون في العموم ليسو مساهمين، بالمقابل وفي المعنى الواسع، الفصل يظهر ضعيفا وهذه الشركات تكون قريبة من الشركات العائلية، المسيرون يمثلون جزءا مهما من رأس المال (59% من رأس المال المشترك)، في الواقع، دور المساهمين في هذا النوع من الشركات يقربهم من مجموعة الشركات العائلية؛ المساهمون هم في الغالب مجموعات مالية، رأس المال أقل تركزا منه في الشركات العائلية، الشركات في هذه المجموعة لها خصائص منها التعقد، قريبة من الشركات الأكثر انفتاحا ، مجالس إدارتها له حجم كبير وإداريوها يُجمَعون عددا كبيرا من العقود، لكن بالمقارنة بمجالس إدارة الشركات التسييرية، يوجد عدد أقل من الإداريين الخارجيين، الإداريون يمثلون المساهمين الساندين ، السوق المالي يظهر أقل نشاطا ما عدا في الشركات التسييرية .

المبحث الثاني: نظرية تكاليف الصفقة و مجلس الإدارة

المطلب الأول: نظرية تكاليف الصفقة (La théorie des coûts de transaction)

في التحليل الاقتصادي للمنظمات، يقدم (Ronald Coase) "رونالد كوز" تفسيراً مقترحاً لتواجد الشركة، يقدمها بأنها تشكل تنظيمياً أكثر فعالية من السوق، لأنها تسمح باقتصاد و تقليل تكاليف الصفقة ، فالنظرية تقترح تفسيراً لمختلف الهياكل المعتمدة من طرف المنظمات و تحديد مختلف الخصائص التنظيمية التي تسمح بفهم عملها.

في الحقيقة فإن تطوير النظرية جاء عن طريق (Williamson) "ويليامسون"، منظر له 05 كتب و 169 مقال، حيث طور نظرية لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية، من عدة نواحي، مسعى (Williamson) "ويليامسون" يشغل مكاناً خاصاً في المقاربة الاقتصادية للمنظمات<sup>1</sup>.

فمفهوم تكلفة الصفقة هو في قلب التحليل المقدم من طرف (Williamson) "ويليامسون" ، يغطي مجموع التكاليف الناتجة عن سلوك الأفراد المشاركين في الصفقة و الأهداف الخاصة بالسوق ، السلوك ينتج عن طريق أساسين، العقلانية المحدودة الموصوفة من طرف (Simon) "سيمون" ، و الانتهازية التي تتضمن البحث عن المصلحة الخاصة، فالعقود الداخلية تسمح بالخصوص بتخصيص حقوق كل عون (خاصة الحقوق المالية) و أنظمة المتابعة و التقييم للأهداف الخاصة بالسوق<sup>2</sup>.

اعتمد (Williamson) "ويليامسون" على الشروط التي حسبها المؤسسة ذات أفضلية على الأسواق و يبحث عن أشكال المؤسسة الأكثر كفاية أي تلك التي تسمح بتدنية التكاليف.

(Williamson) "ويليامسون" يميز بين شكلين تنظيميين أساسيين: الشكل الموحد (U) و الشكل متعدد التقسيمات (M)؛ في الشكل الموحد (U)، كل وحدة عملياتية تنجز وظيفة متخصصة (المبيعات ، المالية، الإنتاج، المستخدمين...) بالنسبة لمجموع خطوط إنتاج الشركة، و على العكس في الشكل متعدد التقسيمات (M) الهيكل المكوّن من أقسام (أو أشباه مؤسسات) و التي تنجز مجموعة من الوظائف المتخصصة لمنتوج وحيد، كل قسم مسئول أمام المديرية العامة التي توزع الموارد بين مختلف الأقسام<sup>3</sup>.

اعتماد الشكل الموحد (U) لشركة في النمو يطرح مشاكل مختلفة، أولاً، النمو يسمح بضياح الرقابة و بالتالي الفعالية، ثانياً النمو يتضمن إنشاء مستوى هرمي إضافي و بالتالي دوران سيء و رقابة أقل فعالية للمعلومة، مما يؤدي إلى صعوبة في سياق اتخاذ القرار الاستراتيجي، ثالثاً كلما زاد الحجم كلما ارتبطت القرارات بسلطة المديرين الوظيفية.

توجد صعوبات أكبر لتقييم نجاحات الأداء، و المديرين التنفيذيون لهم ميل إلى تحييد الأهداف العامة للشركة لصالح أهدافهم الخاصة، أخيراً و كنتيجة لتعقيد و بطئ النمو، يميل المديرين التنفيذيون ، إلى إبعاد القرارات الاستراتيجية لصالح القرارات العملياتية، مجموع هذه الإخفاقات تقود إلى بحث هيكلية مبادرة تسمح برقابة أكثر فعالية.

1- Anonyme, Williamson & la théorie des coûts de transaction, Chapitre 5 à paraître "Dans les grands auteurs en économie des organisations" sans date, p.02.

2- Pierre-Yves Gomez, La théorie des coûts de transaction, EM Lyon, sans date, p.08.

3- Charreaux G. et Pitol Belin J.P., Les théories des organisations, sans date, p.22.

هذه الهيكلية موجودة في الشكل متعدد الأقسام (M)، المنظم كحالة خطوط إنتاج؛ كل قسم مسؤول عن خط منتجات و ينتظم بنفسه بطريقة وظيفية، هذا التنظيم يسمح للمديرين التنفيذيين بتكريس وقتهم للقرارات الإستراتيجية، علاوة على ذلك، المديرون التنفيذيون القادمون من المديرية، غالبا ما يتم مساعدتهم من طرف فريق متخصص في تحضير القرارات الإستراتيجية، و الشكل (M) يسمح أيضا بالتحكم بسهولة أكبر في نجاعات أداء مختلف الأقسام، بتنظيم كل منها كمركز فائدة.

(Williamson) "ويليامسون" يطرح من جهة أخرى ثلاث مبادئ<sup>1</sup> مفسرة للفروق بين الشركة والسوق؛ مبدأ خصوصية الأصول؛ مبدأ الخارجية؛ مبدأ تحلل الهرمية، المبدئين الأولين يسمحان بفهم توزيع الأنشطة بين الشركات، الطابع الأقل أو الأكثر خصوصية لأصل يقود إلى اندماج عمودي أقل أو أكثر مشاهدة، لتجنب الارتباط على سبيل المثال بالنظر نحو مورد.

من الصعب توزيع المكاسب أو التكاليف بين الشركاء بطريقة مرضية، وجود عدد من (الخارجية) يؤدي إلى وضع أنظمة تعاقدية أكثر ضغطا، أخيرا مبدأ التحلل الهرمي يشمل الهيكلية الداخلية المشتركة و يقود إلى توصية وضع أنظمة عملياتية جزئية مستقلة.

محاضرات (Williamson) "ويليامسون" مهمة من عدة نواحي، فهو يشير إلى مفهوم نجاعة الأداء المتعلقة بمختلف أنواع المنظمات و يوضح مختلف المظاهر التنظيمية الهامة على غرار اهتمام المديرين التنفيذيين، خصوصية العقود و مشكل التحلل للأهداف و الفصل بين القرارات الإستراتيجية و العملياتية و مبادئ المنظمات التي استخرجها تطبق على المؤسسات الخاصة أكثر منها في المؤسسات العامة.

نظرية تكاليف الصفقة تبرر وجود تنظيمات حول قاعدة الاقتصاد في تكاليف الصفقة، و التي تسمح بإنتاجها مقارنة بالأسواق التقليدية، حيث الوحدة الأساسية للتحليل هي دراسة الصفقات و أبعادها الأساسية بالخصوص التخصصية في الأصول (Spécificité des actifs)، تم دراسة الهياكل التنظيمية حسب قدرتها على إدارة الصفقات بالطريقة الأكثر اقتصادية في ما يتعلق بتكاليف الصفقة.

## المطلب الثاني : مجلس الإدارة من منظور نظرية تكاليف الصفقة

حسب (Williamson) "ويليامسون"<sup>2</sup>، فإن مجلس الإدارة يشكل الآلية أو الجهاز التنظيمي الذي يسمح بضمان أمن الصفقات، أو لا بين المؤسسة و المساهمين باعتبارهم كجالبين لرؤوس الأموال، ثانيا بين المؤسسة و المسيرين كأصحاب قدرات تسييرية، بالتطور، يستطيع ضمان نفس الدور في ظروف خاصة مع شركاء آخرين، على غرار وعلى سبيل المثال الأجراء أو المؤسسين.

ترجمة دور مجلس الإدارة يتم انطلاقا من المخطط التعاقدية التالي، المثال يشمل سلعة أو خدمة التي يمكن إنتاجها بطريقتين مختلفتين، طريقة إنتاج غير متخصصة وطريقة إنتاج متخصصة، يضم استثمارا أكثر أهمية في النشاطات المتخصصة.

1- Eric Brousseau, *Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication*, sans date, p.22.

2- Williamson .O.E., *The economic institutions of capitalism*, Macmillan, 1985, p.66.

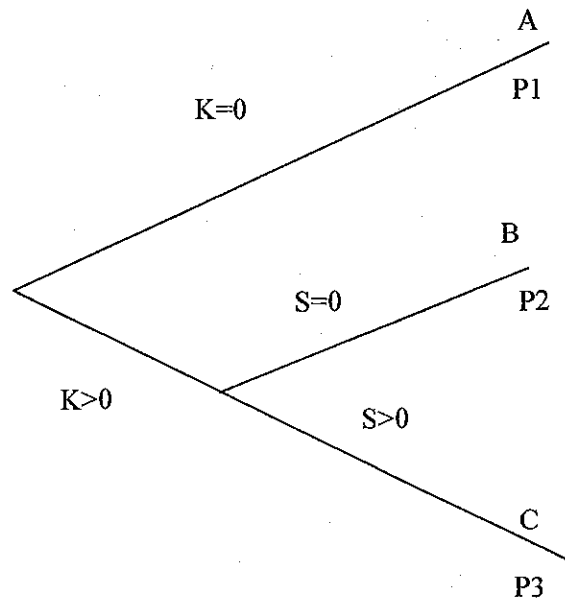


أيضا فإن تيارا منتظما للصفقات مع الزبون، ليكون ذا مردودية  $K$  يمثل المؤشر المميز للطابع المتخصص الذي يسمح بتنفيذ الصفقة،  $K=0$  إذا كانت الصفقة غير متخصصة، و  $K>0$  بالنسبة للصفقة المتخصصة.

في الحالة الثانية الأطراف في الصفقة لهم مصلحة في وضع جهاز يسمح بضمان انضباط الصفقات لضمان مردودية الاستثمار في الأصل أو النشاط المتخصص، في الحقيقة بدون هذا الجهاز فإن الثغرات في الصفقات تؤدي لضياع مهم بالنسبة للمستثمر، وجود جهاز أو آلية للحفاظ يرمز له  $S>0$ ، وغيابه ب  $S=0$  الحالات المختلفة تم تمثيلها في الشكل التالي

Schéma contractuel

شكل رقم (05-02): المخطط التعاقدية



Source: Oliver E. Williamson. The Economics of Governance, January 2005, p.44.

بالنظر إلى العقد الثلاثة (Noeud) المتعلقة بالأسعار المختلفة الموضوعة لضمان مردودية الصفقة والاستثمار، مردودية العملية، نفترض أنها متساوية في الحالات الثلاثة، أيضا فإن المورد يطلب السعر  $P1$  (عقدة A) إذا كان  $K=0$ ، سعر أكثر علوا  $P3$  في الحالة أين يوجد استثمار متخصص (نوعي) مصحوب ببند للحفاظ، (عقدة C) وسعر  $P2$  أيضا مرتفع في الحالة أين المستثمر المتخصص لا يتمتع بأية جهاز للحفاظ (عقدة B).

الاختلافات في الأسعار تتعلق بعلاوات الخطر، أنظمة الحفاظ والحماية يمكن أن تكتسي أشكال مختلفة، قد تتعلق بعقوبات وجزاءات مستحقة في حالة خرق العقد مسبقا أو بأشكال أكثر تطورا على غرار اللجوء إلى هيكل تنظيمي يسمح بالتحكم في حالة النزاع أو اعتماد ارتباط متبادل متعلق بالتبادلات الثنائية، كل مخطط أو خارطة هي أكثر عمومية ويمكن أن تسمح بترجمة وتفسير هذا النوع من الصفقة. الصفقة بين المساهمين والمؤسسة تتمحور حول إحضار رؤوس الأموال الخاصة، كل صفقة تمتلك طابعا خاصا واضحا ويقع على الفرع  $K>0$ ، المساهمين المشاهدين كمجموعة متجانسة من الصعب عليهم استرجاع عوائد رؤوس الأموال في السوق على عكس المساهمين الأفراد.

لتجنب كون علاوة الخطر المطلوبة من طرف المستثمرين كبيرة فإن نظامين للحماية يمكن مشاهدتهما:

أولاً: إحضار رؤوس الأموال الخاصة يمكن أين يتم عن طريق المقاول و مقربيه ولكن لهذه الأسباب الواضحة فإن مبلغ هذه الأموال المركزة محدود.

ثانياً: من الممكن وضع مختلف الأجهزة القانونية والتنظيمية الموضوعية لحماية مصالح المساهمين ، وجود القواعد والأنظمة القانونية والضغوطات القانونية فيما يتعلق بإعلام المساهمين يشكل على سبيل المثال حماية قانونية، مجلس الإدارة يمثل جهازاً تنظيمياً لتقليل تكلفة الصفقة.

حسب (Williamson) "ويليامسون" دور مجلس الإدارة يكمن في أنه<sup>1</sup>:

- (1) يختار الأصوات الخاصة بأولئك الذين يمتلكون رؤوس الأموال.
- (2) له السلطة الداخلية لتغيير المسيرين.
- (3) يستقبل اتصالات أو إشارات لقياس نجاعة الأداء بطريقة منتظمة.
- (4) يمكنه أن يجري مراجعات معمقة لتنفيذ وظيفته الرقابية.
- (5) يتلقى المعلومات حول الاستثمارات الأساسية و حول القرارات المهمة قبل أن يتم تنفيذها.
- (6) بصفة عامة، يراقب المسيرين.

يمكن اللجوء لهذا الطريق لتبرير تواجد أطراف أخرى داخل مجلس الإدارة، في الشروط العادية، وجود المقرضين غير مبرر نظراً لأن الحفاظ على مصالحهم مضمون، بالأخص مع الضمانات البنكية ، أيضاً فإن الدفع المنتظم للأقساط، تعدد القروض يشكل وسائل لمراقبة الاستثمار الذي يقوم به المقرضون، وجود مقرضين في المجلس يصبح مهماً عندما تواجه المؤسسة صعوبات مالية كبيرة، أو عندما تكون التحديات كبيرة، نفس الشيء، في التحليل الخاص بالموردين و الزبائن ،تسمح نادراً بتبرير وجودهم بالمجلس.

عندما يكون للصفقة طابع خاص، فإنه يوجد ميكانيزمات تعاقدية تضمن حماية مصالح الأطراف، بالأخص الزبائن هم الأكثر حماية من طرف هذه الميكانيزمات الضامنة عن طريق وجود علامات تجارية و كذا جمعيات المساهمين، قضية وجود ممثلين للأجراء داخل مجلس الإدارة هو أكثر إرجاءاً لتقليله، داخل العلاقة مؤسسية/ مستخدمين، العمال و المؤسسة يقومون في الغالب باستثمارات خاصة كبيرة مما يبرز بأن عقود العمل تتم لفترات طويلة.

الحماية المضمونة من طرف عقد العمل تظهر غير كافية، خاصة فيما يتعلق بتسوية الأجور و مستوى العمل، وجهة أو طريقة لتقليل تكاليف الصفقة بزيادة إعلام العمال، خاصة في حالة الصعوبات المالية يمكن أن يعود إلى الموافقة على وجود ممثلين للعمال في المجلس.

بطريقة عامة يجب أن يفهم أن وضع جهاز للحماية على غرار مجلس الإدارة يضم تكاليف بالنسبة للمؤسسة، خارج تكاليف العمل يوجد تكاليف للانتهازية كبيرة جداً ناجمة عن وجود بعض الأطراف في مجلس الإدارة و الذين يستطيعون من منطلق وضعيتهم التأثير على الصفقات بطريقة تجلب الأرباح و الفوائد.

النقطة الخاصة المهمة في شرح مجلس الإدارة المقدم من طرف نظرية تكاليف الصفقة تتعلق بوجود المسيرين في وضعية تحليلية هي بنفس المنظور بالنسبة لباقي الشركاء في المؤسسة باعتبارها كرئيس يمكنها حجز خدمات المسيرين للقيام بإدارتها، فالشركات الكبيرة تتطلب وجود لجنة وضع

1- Ibid., p.66.

أجور مستقلة، المسيرين في الأغلب هم من يضعون عقودهم الخاصة، لكن هذه العلاقة تكتسي طابعا خاصا بالنسبة للمسيرين و المؤسسة الذين لهم من منطلق وضعيتهم عدة أنظمة للحماية، النظام يرتبط بنماذج تركيب الأجور و بالاستثمارات التي يمكن أن تضم تعويضات في حالة الإقالة، التوضيح أعطي من طرف نظام (Golden parachute) "خير من السماء" الذي يقوم على تعويض المسير في حالة التسريح بعد عملية القيام بالرقابة.

مشاركة المسيرين في المجلس يمكن ترجمتها تحت نفس النظرة، لأنها تسمح بمراقبة متبادلة، هذا التواجد يمثل ثلاث مزايا<sup>1</sup>:

- 1- ملاحظة و تقييم تطور القرار و النتائج وقيادة نحو تقييم أفضل لكفاءات المسيرين.
- 2- المشاركة في الاختيار بين مختلف مشاريع الاستثمار الجارية.
- 3- الإدارة بشكل أفضل و الحفاظ على علاقة العمل بين المسيرين و المؤسسة.

### المطلب الثالث: نظرية تكاليف الصفقة ونظرية الوكالة

من عدة نواحي، تعتبر نظرية الوكالة كحالة خاصة من نظرية تكاليف الصفقة (Williamson) "ويليامسون"، يسطر اختلافات معتبرة بين النظريتين<sup>2</sup>، سنقوم بإجراء مقارنة موجزة بين المقاربتين.

(Williamson) "ويليامسون" يميز بين تيارين أساسيين داخل الاقتصاد المؤسسي الجديد والذي يفسر وجود منظمات أو تنظيمات تحت حقائق متعلقة بالفعالية الاقتصادية، التيار الأول الذي يضم نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة يركز حول نزاعات المصالح بين الأطراف المتعاقدة وحول الطرق التي تسمح بتقليل هذه النزاعات<sup>3</sup> ex ante.

نظرية حقوق الملكية تهتم بالارتباطات بين هيكل حقوق الملكية وتخصيص الموارد، النيل من حقوق الملكية يؤدي إلى ضياع الفعالية الاقتصادية.

لقد رأينا أن نظرية الوكالة تشرح الأشكال التنظيمية كوسائل لتصغير وتقليل تكاليف الوكالة الناشئة من النزاعات بين الرئيس (principale) والعميل (agent)، التيار الثاني الذي يضم نظرية تكاليف الصفقة والتي تسمح بإنجازها مقارنة بالأسواق التقليدية.

كما نستطيع ترجمة تكاليف الوكالة كتكاليف الصفقة، التميز بين منظور الوكالة والمراقبة التعاقدية يمكن أن يكون صعب الإدراك، عدة اختلافات تظهر في الأثناء:

\*- انظر الملحق رقم (03)، العنصر 23.

1- Charreaux G. et Pitol Belin J.P, Le conseil d'administration. Op.Cit, p.60.

2- Williamson .O.E., The economic institutions of capitalism, Macmillan, 1985, p.64.

3- Williamson .O.E., corporate finance and governance, Journal of finance, vol 43, Juliet; 1988, p.32.

- الوحدة القاعدية للتحليل مختلفة، نظرية تكاليف الصفقة تنشأ عن دراسة الصفقات وأبعادها الأساسية بالأخص النوعية في الأصول (spécificité des actifs)، الهياكل التنظيمية تتم دراستها فيما يخص قدرتها على إدارة الصفقات بالطريقة الأكثر اقتصادية فيما يتعلق بتكاليف الصفقة؛ بالمقابل الوحدة الأساسية للتحليل لنظرية الوكالة هي الفرد أو بعبارة أدق علاقة الوكالة التي تجمع الأفراد.

- نظرية الوكالة لا تراعي سوى التكاليف ex-ante الناجمة عن نزاعات المصالح، في حين أن نظرية تكاليف الصفقات تربط أهمية كبرى بالتكاليف ex-post<sup>1</sup>، في الحقيقة التكاليف الموضوعة وعمل الهياكل المعدة هي لغرض تقليل النزاعات ex-post.

- نظرية تكاليف الصفقة تتركز أساسا حول الوسائل لتقليل النزاعات ex-post في حين أن تكاليف الوكالة تهتم بالنزاعات ex-ante، الهياكل التنظيمية على سبيل المثال، الهرمية (Hiérarchies) تتم تحليلها حسب قدرتها على تقليل النزاعات ex-post.

- المؤسسة في نظرية الوكالة تعتبر تجمعا للعقود (Noeud des contrats) و وظيفة للإنتاج، بالمقابل نظرية تكاليف الصفقة تعتبرها كهيكل لتسيير للصفقات.

1- Samy Jost, La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE, eurypa, Institut européen de l'Université de Genève, vol. 27,2004.

## خلاصة:

تعرفنا من خلال الفصل السابق على نظرية الوكالة و مرتكزاتها حيث أن نعرفها بأنها النظرية التي تهتم بتسيير العلاقة بين الرئيس (Principal) و العون (Agent)، مما يعني تفويض الحقوق التقديرية (Créances Résiduelles) أو تحويل المعرفة المتخصصة (Connaissance Spécifique) ، هذه العلاقة تنشئ تكاليف رقابية، مادية... الخ، هي تكاليف الوكالة (Coûts D'agence)، مهمة مجلس الإدارة و الأشكال التنظيمية القائمة هي تدنية هذه التكاليف، و ضمان رقابة فعالة على المديرين التنفيذيين خاصة في الشركات التسييرية.

من جهتها نظرية تكاليف الصفقة تعتبر مجلس الإدارة كجهاز للحفظ (Sauvegarde)، و ضمان لأمن الصفقات، حيث تميز النظرية بين طرق انجاز الصفقات، الطريقة الأمثل هي التي تسمح بتدنية تكاليف الصفقة، من جهة أخرى نظرية الوكالة و تكاليف الصفقة تقدمان رؤية خصوصية لمجلس الإدارة فقد تعرفنا من خلال نظرية الوكالة على أن مجلس الإدارة هو الجهاز الذي يضمن مراقبة سلوكات المديرين التنفيذيين حسب ما يراه (Jensen et Meckling) "جنس و مكين" و ذلك من خلال إمكانية تحديد أجورهم و مكافئاتهم، مدة عقودهم، و حتى تحييتهم؛ في نظرية تكاليف الصفقة، مجلس الإدارة يقوم بضمان أمن أكبر للمستثمرين في الصفقات، كجهاز للحفظ.

نلاحظ أن نظرة علوم التسيير لمجلس الإدارة، أكثر شمولية حيث تنظر إليه من منظور الاقتصاد الكلي، نظرة شاملة تضم المحيطين الداخلي و الخارجي في حين أنه في النظريات التعاقدية تم التركيز على الاقتصاد الجزئي، للنظرة الداخلية للعلاقة بين مجلس الإدارة و المؤسسة.

الفصل الثالث:

الخصائص الأساسية

لمجلس الإدارة

تمهيد:

مجلس الإدارة، ملتقى أصحاب المصالح داخل المؤسسة، هذا الجهاز يتمتع بجملة من الخصائص، نذكر منها، حجمه، فالمجلس إما أن يكون مصغرا (عدد محدود من الأعضاء) أو كبيرا ، وذلك تبعا لنوعية الملكية بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الأخرى التي تحكم تحديد حجم مجلس الإدارة، نفس الشيء ينطبق على شكله، أي الصيغتين أفضل، الصيغة التقليدية (مجلس الإدارة) أم الصيغة المزدوجة (مجلس المديرين و المجلس الإشرافي) و ما هي محددات الاختيار بينهما.

من جهة أخرى يتم التركيز على تركيبة المجلس، حيث أثبت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية بينها و بين نجاعة أداء المؤسسة؛ تم التركيز أيضا على ضرورة تواجد الإداريين الخارجيين المستقلين؛ و الفصل بين وظائف المدير العام الرئيسي و رئيس المجلس، وعدد العقود المتجمعة لدى الإداريين.

سنحاول التعرف من خلال هذا الفصل على محددات الاختيار بين الصيغتين لشكل المجلس، بالإضافة إلى معرفة دوافع المفاضلة بين الحجم الصغير و الكبير لمجلس الإدارة، كما سنختبر مزايا وجود الإداريين الداخليين و الخارجيين و تركيبة المجلس.

## المبحث الأول: شكل المجلس

العديد من الدراسات عالجت سلوك المديرين التنفيذيين و العوامل التي تؤثر فيه، و التي من بينها اختيار شكل المجلس والذي حظي بالقليل من العناية، فالشركات المستقلة يمكن أن يتم إدارتها وتسييرها عن طريق:

- مجلس إدارة تقليدي (شكل مزدوج) المدير التنفيذي الرئيسي كرئيس للمجلس.  
- مجلس المديرين و المجلس الإشرافي (شكل مستقل)، والتي تضم فصلا بين وظيفة الإدارة و وظيفة الرقابة.

يظهر بأن عدد قليل من المؤسسات الفرنسية اعتمدت الشكل "مجلس الادارين والمجلس الإشرافي"، هذا الشكل القانوني يظهر معاكسا للعرف الفرنسي التي يرغب بعدم تجزئة السلطة، حسب التحقيق المنجز من طرف مكتب (Vuchot Ward Howell) "فيشو و ارد 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 لاسم رئيس المديرية، والجهل بالآلية.

يجذر الإشارة إلى أن حالة فرنسا ليست شاذة و إذا قارناها بالمعطيات الأمريكية سنرى كم هما متقاربان للغاية، ففي دراسة (Peat Marwick) "بيت مارويك" المنجزة حول مجالس إدارة الشركات الفرنسية المدرجة، من طرف (Pitol Belin et Charreaux) "شارو و بيتول بيلان" سنة 1987 حول عينة من 120 مؤسسة فرنسية، 13 فقط منها كان له مجلس المديرين و المجلس الإشرافي (أي 11% فقط)، حجتان مقدمتان لتبرير اعتماد التنظيم بمجلسين، أولا هو يسمح بفصل أفضل بين وظائف التقرير والمراقبة و تقادي التداخل الذي يتضمنه المجلس الواحد، و ثانيا في التجربة الألمانية، الصيغة تسمح بوضع التسيير المشترك من خلال الاحتفاظ بولوج الأجراء في مجلس الرقابة.

حسب (Pitol Belin et Charreaux) "شارو و بيتول بيلان" فإن الدافع للجوء إلى صيغة المجلس الإشرافي و مجلس المديرين هي تسهيل جمع عقد العمل مع عقد الإدارة و ليس السماح بمراقبة أحسن، هذا ما يفسر أن الشركات العائلية هي في الغالب من يلجا إلى هذا النظام الذي يسمح بتوظيف مدير أجير من خارج العائلة، و الاحتفاظ بالمراقبة بين أيدي العائلة المالكة، بوضع أعضائها في المجلس الإشرافي.

عكس الحجة المقدمة، الفصل بين الجهازين لا تفقد بالضرورة إلى تدعيم الرقابة الممارسة من طرف الإداريين، سلطة مجلس الإدارة على رئيس المجلس تظهر نظريا أكبر منها في المجلس الإشرافي على رئيس مجلس المديرين، في الحقيقة، مجلس الإدارة يستطيع تنحية الرئيس بطريقة تقديرية (دون قيد) في حين أن المجلس الإشرافي لا يستطيع سوى اقتراح التنحية لأعضاء المديرية في الجمعية العامة و بوجود دافع قوي.

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



حسب (Pitol Belin et Charreaux) "شارو و بيتول بيلان"، من مزايا اعتماد المجلس الإشرافي و مجلس المديرين، إدارة العديد من الضغوط المرتبطة بصيغة مجلس الإدارة الكلاسيكي ، فهو يسمح بالتخلص من الفرض القانوني الذي يجبر المؤسسات على اختيار كإداريين إجراء أولئك الذين لهم عقد عمل لسنتين على الأقل في المؤسسة.

من جهة أخرى في الفترة ما بين 1988 و 1993 أحصى (Godard) "غودارد" 20 مؤسسة انتقلت من صيغة مجلس الإدارة إلى صيغة المجلس الإشرافي، و في نفس الفترة 08 مؤسسات انتقلت بالعكس بين الصيغتين.

### 1 - فعالية مجلس الإدارة و المجلس الإشرافي (وجهة النظر النظرية):

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- رقابة<sup>2</sup>، فهي تربط دورا مؤثرا للمدير التنفيذي داخل مجلس الإدارة، و تتهم إذن استقلالية هذا الأخير، حسب (Lorsch) "لورش" تواجد مدير داخل المجلس يختلف عن المدير التنفيذي يمكنه مساعدة الإداريين على تدارك و اتقاء الصعوبات أيضا و التصرف في حالات الأزمة<sup>3</sup>.

(Franks et Mayer) "ماير و فرانك" تبني وجهة نظر مغايرة فحسب تحليلهم للحالة الألمانية، المجلس الإشرافي يترك للمديرين التنفيذيين هامش عمل كبير.

المدافعون عن الازدواجية، و الذين يرتبطون بالأخص بنظرية التقارب (convergence) \* قبل أن تقود إلى نجاعة أداء أعلى، لأنها تسمح برؤية قليلة واضحة في رؤية صياغة و تنفيذ الإستراتيجية، الفصل بين الوظائف يضعف سلطة المدير التنفيذي و يزيد احتمالية بأن الأعمال و التنبؤات للمدير التنفيذي و المجلس ستكون متناقضة.

علاوة على ذلك حسب (Brickley et al) "بركلي و آخرون" صيغة المجلس الإشرافي ناجمة عن نوعين من تكاليف الوكالة، تكاليف مراقبة سلوك الرئيس و تكاليف المعلومة (تحويل مكلف و غير تام للمعلومة المتخصصة-النوعية- بين المدير التنفيذي و رئيس المجلس)<sup>4</sup>.

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

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- Lorsch J.W., Pawns or Potentates: the Reality of America's Corporate Boards, Harvard Business School Press, [1989].p.185.

\*- نظرية (Stewardship): حسبها المدير التنفيذي ليس انتهازيا ويتصرف وفق مصلحة المؤسسة.

4- Brickley J.A., Coles J.L. et Jarrell G , Leadership Structure: Separating the CEO and Chairman of the Board, Journal of Corporate Finance, vol. 3, (1997), p.195.

وجود عدد كبير من أعضاء الفريق المدير داخله، بالمقابل المتابعة المتبادلة داخل المجلس تصبح مستحيلة في المجلس الإشرافي لأنها تقصي أعضاء الفريق المدير<sup>1</sup>.

## 2- النتائج التجريبية:

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.

(Harrison et al) "هاريسون و آخرون"، يربطون شكل المجلس بالتغيرات فيه، نسبة دوران التنفيذيين ثلاثة مرات أعلى عندما لا يكونون في نفس الوقت رؤساء مجلس الإدارة، أكثر منها عندما يشغلون الوظائفين معا<sup>2</sup>، توصل (Fizel et al) "فيزل و آخرون" لنفس النتيجة، قدرة المجلس الإشرافي على انجاز مهمته الرقابية مدعومة عن طريق الفصل بين وظائف الإدارة و الرقابة<sup>3</sup>.

بالنسبة للقرارات التي تمس اختيار الإداريين الجدد (westphal et zajac) "زاجاك و واستفال" انطلقا من الفرضية التي حسبها، المدير التنفيذي لمؤسسة بمجلس إدارة تقليدي يملك سلطة رسمية وغير رسمية أعلى من تلك الخاصة بالإداريين الخارجيين، بالخصوص، يفترض أن الهيكل المزدوج (مجلس إدارة) مرتبط إيجابيا باختيار الإداريين الذين يملكون خصائص ديموغرافية مشابهة لتلك الخاصة بالمدير التنفيذي حيث وضعوا أربعة مقاييس لهذه الخصائص هي عمر الإداريين، مجال تجربتهم، مستوى دراستهم، أصلهم الداخلي أو الخارجي<sup>4</sup>.

سيطرة المدير التنفيذي يسمح له إذن بتسمية الإداريين القابلين لتبني سلوك لصالحه يعطي المحاكاة التي تقر بها، حيث بين (westphal et zajac) "زاجاك و واستفال" أن التشابه الديموغرافي بين المدير التنفيذي و الإداريين يقودهم لتقدير مبالغ فيه لنجاعة أداء وكفاءات المدير التنفيذي ولا تربط كثيرا مكافئته بنجاعة الأداء، النتائج تبين بأن الازدواجية مرتبطة إيجابيا و اعتباريا بالتشابه بين المدير التنفيذي و الإداري الجديد بالنسبة لجميع الأبعاد الديموغرافية، بالمقابل في المجلس الإشرافي، الإداريون هم في وضعية قوة لاختيار إداري قابل لمعارضة المدير التنفيذي.

بالنسبة للنوع الثالث للقرار، (Malette et Fowler) "مالات و فولر"<sup>5</sup> وجدوا بأن الازدواجية مرتبطة إيجابيا و اعتباريا مع تبني «الحبوب السامة»\* و التي تعتبر كقياس يسعى لحماية المؤسسة ضد القيام بالرقابات و بأنها يمكن أن تُفسر كاستراتيجية تجذرية للمدير التنفيذي.

1- Fama E.F., Jensen M.C. Separation of Ownership and Control, Op.Cit.p.36.

2- Harrison J.R., Torres D.L., Kukalis S., The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top-Management Positions, Administrative Science Quarterly, vol. 33, [1988], p. 219.

3- Fizel J.L., Louie K.K.T., Meltzer M.S. An Economic, Organizational and Behavioral Model of the Determinants of CEO Tenure, Journal of Economic Behavior and Organization, n° 14, [1990], p.368.

4- Westphal J.D., Zajac E.J. Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection, Administrative Science Quarterly, vol. 40, [1995],p.70.

5- Mallette P., Fowler K.L., Effects of Board Composition and Stock Ownership on the Adoption of Poison Pills, Academy of Management Journal, vol. 35, n° 5, [1992], p.12.

\*- انظر الملحق رقم (03) العنصر 40.

تأثير شكل المجلس يلعب إذن دورا مهما في قرار تبني «الحبوب السامة»، الازدواجية تقلل الفعالية في رقابة المجلس بالنسبة لهذا النوع من القرارات؛ فعالية شكلي المجلس أيضا 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. تسجل غياب النتائج الواضحة بين العلاقة، نوع المجلس- نجاعة الأداء، يمكننا أن نتساءل حول صحة الأعمال التي تفترض التفوق النظامي لأي صيغة، ستستثنى مقارنة مختلفة بالترغيب في وضع النصوص التي حسبها يتم اختيار كل مجلس.

### 3- النموذج المفسر لاختيار المجلس:

في حين أن صيغة المجلس الإشرافي و مجلس المديرين تم التخلي عنها فترة طويلة، فإنها تشكل إغراء لبعض المؤسسات في الوقت الحالي في فرنسا، هذا الميل له علاقة بتطور حوكمة الشركة (Corporate governance)، في الواقع، محتوى حوكمة الشركة الذي تم اعتماده في بريطانيا (دليل لأفضل الممارسات للمؤسسات) يوصي بالفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، في فرنسا تملك أيضا دليلها للممارسة الجيدة، تقرير (Viénot1) "فينو 1"، و لكن التوجهات المتحدة من طرف الدليل الانجليزي لأفضل الممارسات تسير في سياق تحليل مجلس الإدارة الناجم من نظرية الوكالة ، تلك المتبناة من تقرير (Vienot) "فينو" كانت أقل اتفاقا مع هذه الأخيرة.

### 4- نجاعة أداء المؤسسة وشكل المجلس:

في البحوث التجريبية المكرسة لتركيبية 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 و نجاعة الأداء.

جدول (03-01): نتائج عامة تتعلق بالعلاقة بين نوع المجلس و نجاعة الأداء

الكتاب (السنوات)	خصائص الدراسة
<b>نتائج لصالح المجلس الإشرافي</b>	
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
<b>لا توجد علاقة</b>	
Baliga, Moyer et Rao [1996] CEO Duality and Firm Performance: What's the Fuss? »	1980-1991: المردودية المالية و رد فعل السوق المالي لإعلان تغيير نوع المجلس <sup>(11)</sup> ؛ كل القطاعات.
Brickley, Coles et Jarrell [1997] « Leadership Structure: Separating the CEO and Chairman of the Board »	1988: نجاعة الأداء البورصية و المحاسبية؛ 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, .Op. Cit, p.08.

(Boyd) "بويد" جرب فهم لماذا الدراسات للعلاقة بين شكل المجلس- نجاعة الأداء تؤدي إلى نتائج قاطعة، حيث بين بأن إدارة و أهمية العلاقة بين الازدواجية- نجاعة الأداء تتنوع حسب المحيط، الازدواجية يمكن أن تؤثر بطريقة ايجابية على نجاعة الأداء تحت عدة شروط (حيوية قطاع مرتفعة) و بصفة سلبية في ظروف أخرى (ربحية قطاع مرتفعة)<sup>1</sup>.

نجاعة الأداء السيئة للمؤسسة كمؤشر على التسير السيئ للمدير التنفيذي يجب أن يصبح عاملا يحفز على اختيار شكل المجلس الإشرافي لرقابة أكبر للمدير التنفيذي، المؤسسات الأقل نجاعة

1-Boyd B.K., CEO Daily and Firm Performance: a Contingency Model, Strategic Management Journal, vol.16, [1995], p.30.

في الأداء يجب أن تتبنى شكل المجلس الإشرافي، المفترض بأنه أكثر فعالية لغرض تعزيز مراقبة المدير التنفيذي.

#### 5- هيكل الملكية:

بما أن دور مجلس الإدارة في مراقبة المديرين التنفيذيين هو أقل أو أكثر نشاطا وفعالية حسب نوع الشركة، خاصة فيما يتعلق بشركات المساهمة، دور المجلس الإشرافي يمكن أن يكون أيضا مرتبطا بالمساهمة، سلطة رقابة المجلس الإشرافي يجب أن تكون أقوى عندما تكون هيكل الملكية مركزية، 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 انتشارا، تركز هيكل الملكية في الشركات مرتفع جدا.

#### 6- القطاع:

الدراسات حول اتخاذ القرارات تحلل الهيكلية المزدوجة حسب الشروط المحيطة، حسب هذه الدراسات، توطيد سلطة متخذ القرار من طرف الهيكل المزدوج يشكل ورقة رابحة في محيط غير أكيد، المؤسسة في محيط غير مستقل لها حاجة لمدير تنفيذي قوي<sup>1</sup> و سياق للقيام بالقرار السريع<sup>2</sup>. هذا التحليل ينضم إلى رؤية المجلس في نظرية الارتباط نحو الموارد فحسبها المجلس هو آلية تسمح بإدارة ارتباط المؤسسة نحو الخارج و تقليل عدم التأكد في المحيط، خصائص المجلس الفعال تختلف حسب خصائص المحيط<sup>3</sup>.

سنأخذ إذن في الحسابات القطاع وخصائصه كمتغير يمكنه تفسير اختيار شكل المجلس، سنأخذ خاصيتين للمحيط هما عدم التأكد المرتبط بالقطاع و طبيعة النشاط، سنقيس عدم التأكد في المحيط بمساعدة ثلاث متغيرات تميز القطاع ملائمة مع نموذج (Dess et Beard) "داس و بيرد" الأبعاد الثلاثة هي<sup>4</sup>:

• الوفرة: التي تمثل كثرة الموارد في القطاع، نذرة الموارد تتضمن عدم تأكد كبير من جهة الوصول إليها، الوفرة ترتبط سلبيا مع عدم التأكد. الازدواجية من المفروض أنها مفضلة في القطاعات قليلة الوفرة.

1-Hambrick D.C., Finkelstein S., Managerial Discretion : a Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes, in L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 9, [1987], p.37.

2-Bourgeois L.J., Eisenhardt K.M., Strategic Decision Processes In Silicon Valley: the Anatomy of a 'Living Dead, California Management Review, vol.30, n°1, [1987],p.149.

3- Pfeffer J., Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors : a Study of Organization- Environment Linkage , Administrative Science Quarterly, vol.18, [1973], p.34.

4-Dess G., Beard D., Dimensions of Organizational Task Environments, Administrative Science Quarterly, vol.29, [1984], p.65.

- الحيوية: التي تمثل نشاط القطاع، ترتبط ايجابيا 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 ايجابيا مع عدم التأكد في المحيط.

القرارات الإستراتيجية هي الأكثر تكرارية في القطاعات الأكثر تعقيدا لأكثر منها في القطاعات الأقل تعقيدا، الهيكلة 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 و درجات تغيير خاصة بكل قطاع و له تأثير على نسق القرار المقيم.

وضع (Godard) "غودارد"<sup>1</sup> في دراسة أجراها على 67 شركة فرنسية مدرجة للعام 1990 الفرضيات التالية:

فرضية 1: المؤسسات الأقل نجاعة في الأداء هي الأكثر قابلية لاختيار شكل المجلس الإشرافي من المؤسسات الأكثر نجاعة في الأداء.

فرضية 2: ضيق رقابة المساهمين يمارس تأثيرا ايجابيا على اختيار شكل المجلس الإشرافي.

فرضية 3: قطاع النشاط يمارس تأثيرا على اختيار شكل المجلس.

فرضية 4: الوفرة في القطاع تمارس تأثيرا ايجابيا على اختيار شكل المجلس الإشرافي.

فرضية 5: حيوية القطاع تمارسه تأثيرا سلبيا على اختيار صيغة المجلس الإشرافي.

فرضية 6: تعقدية القطاع تمارس تأثيرا سلبيا على اختيار المجلس الإشرافي.

كما وضع مجموعة من المحددات للاختيار بين الصيغتين هي نجاعة الأداء، تاريخ إنشاء المؤسسة، حركية و تعقدية القطاع، هيكل الملكية وبعد اختبار الفرضيات توصل إلى النتائج التالية:

1- نجاعة الأداء و تاريخ إنشاء المؤسسة لا يسمحان بتفسير اختيار شكل المجلس لمؤسسة ما.

2- حركية و تعقدية القطاع لها تأثير على احتمالية اختيار المجلس الإشرافي، الحركية الكبيرة و التعقدية القليلة تشكلان شروطا مفضلة لاختيار المجلس الإشرافي، ففي قطاع شديد الحركية مراقبة المدير التنفيذي تصبح أكثر صعوبة، السلوكيات غير المقيدة للمديرين التنفيذيين و قراراتهم السيئة صعبة التوضيح، لان نتائج قراراتهم تضم المخاطر المرتبطة بعدم التأكد في المحيط، فالمجلس الإشرافي يسمح بتقليل سلطة المدير التنفيذي و بتدعيم مراقبته.

فيما يتعلق بتعقدية القطاع، فهي تشكل ضغطا في اختيار المجلس الإشرافي؛ في قطاع معقد، مجلس الإدارة سيكون مفضلا، لأنه يسهل العمل الفعال للمدير التنفيذي ويدعم السرعة في صيرورة اتخاذ القرار انطلاقا من توحيد السلطة، المجلس الإشرافي في قطاع نشاط معقد يشكل عقبة في سير هذه العوامل.

- 3- اختيار المجلس يرتبط بقطاع نشاط المؤسسات، مؤسسات قطاع التوزيع لها احتمالية كبيرة لاختيار المجلس الإشرافي أكثر منه في المؤسسات التي تنتمي إلى قطاعات نشاط أخرى، هذا الشكل يسمح بمشاركة الأجراء في مراقبة المدير التنفيذي و التي تعتبر أمرا مرغوبا في القطاع التجاري. المجلس الإشرافي يجب أن يكون مكيفا مع عدد من العوامل الخارجية المتعلقة بخصائص القطاع (الحيوية، التعقدية، الحركية) التي تنتمي إليها المؤسسات.
- 4- اختيار شكل المجلس لا يرتبط بتركز المساهمة و لكن بطبيعتها، في الشركات المراقبة شكل المجلس الإشرافي أقل حضورا منه في الشركات العائلية، المساهمون السائدون ليسوا بحاجة لتدعيم الرقابة على المدير التنفيذي باختيار شكل المجلس الإشرافي.
- في الشركات العائلية صيغة المجلس الإشرافي و مجلس المديرين تسمح للعائلة المساهمة التي لا تملك الموارد التسييرية المكيفة بتفويض إدارة المؤسسة إلى مدير تنفيذي خارجي، مع الاحتفاظ بالرقابة على مستوى المجلس الإشرافي.

### المبحث الثاني: حجم 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 الانجلوساكسونية (تقرير (Cadbury) "كادبوري"، (Greenbury) "غرينبوري"، (Hambel) "هامبل"، (Higgs) "هيجز")؛ أو في التقارير الفرانكفونية (تقرير (Vienot) "فينو"، تقرير (Marini) "ماريني"، تقرير (Bouton) "بوتون").

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

### المطلب الأول: محددات حجم مجلس الإدارة

تبيّن 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 و طريقة تسمية الإداريين و سنبداً من حيث انتهينا.

#### 1- 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 و يقرر اختيار الإداريين الجدد، هذا الاختيار سيكون خاضعاً لتصويت الجمعية العامة، و حسب (Godard) "غودارد" <sup>1</sup> فإن 75% من الحالات، الرئيس المدير التنفيذي PDG هو صاحب الفكرة الأصلية في تسمية الإداريين، الإداريون تم اختيارهم باقتراح من الرئيس وحده، و في 50% من الحالات آليات الاختيار ليست خياراً مفضلاً. جدول رقم (02-03): أصل المرشحين لمناصب الإداريين في الشركات الفرنسية المدرجة.

العدد	أصل الاقتراحات
79	الرئيس المدير التنفيذي أو رئيس مجلس المديرين
09	رئيس المجلس الإشرافي
29	إداريون أو أعضاء المجلس الإشرافي
18	المساهمين
01	هيئة التوظيف

Source : Charreaux G., Pitol Belin J.P., Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises, Étude Peat- Marwick, (1987). p.18.



جدول رقم (03-03): أصل المرشحين لمناصب الإداريين في الشركات الفرنسية المدرجة حسب نوع الشركة (النسب المئوية).

الشركات العائلية	الشركات المراقبة	الشركات التسييرية	
93.5	62	92	اقتراح الرئيس المدير التنفيذي
6.5	30	12.5	اقتراح المساهم السائد
24.2	31.7	25	اقتراح الإداريين

Source : Ibid, p.18.

## 2 - سيطرة المدير التنفيذي:

هناك العديد من الكتاب يرون أنّ الحجم الكبير لمجلس الإدارة يساعد المدير التنفيذي على السيطرة، و يولد تحالفات و نزاعات المصالح، حسب (Herman) "هيرمان"، الحجم المرتفع لمجلس الإدارة يشكل أرضا خصبة لزراعة جو نزاعي و غير أكيد داخله، مما يترك هامش تفويض كبير للمدير التنفيذي في اتخاذ القرارات، و ينتج مجالس إدارة منقسمة و غير فعالة، أيضا (Mintzberg)<sup>1</sup> "مينتزرغ" يرى أن تقييم الإداريين سهل التحكم فيه عندما يكون المجلس كبير الحجم، (Jensen) "جنسن" يرى بأن المجالس المكونة 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 الهامة<sup>2</sup>، بالنتيجة حماية مصالح المساهمين ستكون أقل.

في نفس السياق (Yermak) "يرماك" و (Eisenberg et al) "ايزنبرغ و آخرون"، أوضحوا بأنّ العلاقة ايجابية بين حجم المجلس و سيطرة المدير التنفيذي، حيث وجدوا أنّ المكافآت و خطر التنحية للمديرين 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 و أسهل لسيطر عليها المدير التنفيذي، فحسبهما عندما يصبح المجلس كبيرا يصعب عليه التنسيق و معالجة المشاكل، أيضا فان مجالس الإدارة الصغيرة تخفض إمكانية الركوب المجاني (Free riding) من قبل المديرين<sup>3</sup>، في حين أن (Pearce et Zahra) "بيرس و زهراء" يريان بأن مجلس الإدارة المكون من عدد كبير من الإداريين قادر على قبول أو رفض القرارات المتخذة من طرف المدير التنفيذي، و من الصعب على هذا الأخير اتخاذ قرارات تتباعد مع مصالح المساهمين<sup>4</sup>.

1- Mintzeberg, Op.Cit, p.80.

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

3-A, Kyereboah-Coleman and N, Biekpe, The relationship between board size, board composition, CEO duality and firm performance: Experience from GHANA, p.04.

4- Pearce J.A. et S.A. Zahra, Board composition from a strategic contingency perspective, Journal of Management Studies, 29, 4, 1992, p.42.

من منظور النظرية التجذرية، المسكرون 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 تجذرية<sup>1</sup>.

## 2- هيكل الملكية:

هيكل الملكية للمؤسسة يمكن أن يؤثر على حجم المجلس، هذا الأخير يكون صغيراً في المؤسسات العائلية ويكون كبيراً في الشركات المراقبة، أسباب مختلفة يمكن أن تفسر هذا الاختلاف، من جهة الشركات العائلية برأسمال مرتكز بين أيدي المانحين أو ممثليهم تملك عدد صغيراً من المساهمين الكبار مما يحد من اختيار الإداريين الممثلين للمساهمين، ومن جهة أخرى الشركات العائلية تظهر أيضاً أقل تنوعاً، مما يفسر قلة الإداريين الخارجيين<sup>2</sup>.

ارتباطاً مع هذه النتائج، حسب (Alen) "ألان"، الطبيعة العائلية للمؤسسة تؤثر سلباً في كثافة الاتصالات ما بين الشركات عن طريق سوق استخدام شبكات الإداريين، ففي هذه المؤسسات، لا يرغب المساهمون في تفريق الرقابة في مؤسساتهم<sup>3</sup>، كما بين (Pitol Belin) "بيتول بيلان" في دراسة حول شركات فرنسية مدرجة بأنه من بين المؤسسات التي لها مجالس مصنفة كمجالس صغيرة فإن 87.5% منها هي مؤسسات عائلية حديثة النشأة في الغالب.

هذه الملاحظة تلاعب دراسة (Yermak) "يرماك"، والذي وجد بأنه في المجالس الأقل حجماً، المدير العام الرئيسي (PDG) له احتمالية كبيرة لأن يكون مؤسس المؤسسة أو ينتمي إلى العائلة المالكة<sup>4</sup>.

المؤسسات المراقبة هي في وضعية مختلفة قليلاً فيما يخص حجم مجلس الإدارة مقارنة بالمؤسسات العائلية، المؤسسات ذات مجالس الإدارة الكبيرة هي في الأغلبية (75% منها) مرتبطة بمجموعات أو تجمعات مالية<sup>5</sup>.

### جدول رقم (03-04): حجم مجالس الإدارة الفرنسية حسب أصناف المؤسسات

المجموع	أكثر من 12	من 10 إلى 12	من 03 إلى 09	
100%	45%	50%	5%	الشركات العائلية
100%	37%	44%	19%	الشركات المراقبة
100%	4%	23%	73%	الشركات التسييرية

Source : Charreaux G., Pitol Belin J.P., Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises, Étude Peat- Marwick, Op.Cit. p.21.

1- Godard L. et Schatt A, Les déterminants de la qualité des conseils d'administration français, Cahier du FARGO, n° 1040603, Juillet, 2004, p.12.

2-Charreaux G. et Pitol Belin J.P., Le conseil d'administration, Op.Cit.p.45.

3-Allen M., The structure of interorganizational elite cooptation: interlocking corporate directorates, American Sociological Review, 39, 1974, p.39.

4-Yermack D., Higher market valuation of companies with a small board of director, Journal of Financial Economics, 40, 2, 1996, p.21.

5- Pitol Belin, J-P., Op.Cit, p.123.

### 3- إستراتيجية المؤسسة:

(Pearce et Zahra) "بيرس و زهراء" يوضحان أنه، كلما كانت أنشطة المؤسسة متنوعة كلما كانت الضرورة للحصول على المعلومات و الخبرات و الكفايات المختلفة كبيرة، مجلس الإدارة سيكون وسيلة للتزوّد بالخبرات و التجارب و المعارف 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 و مركزة<sup>1</sup>.

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، المديرين يسهل عليهم تقديم رؤية واسعة و دقيقة لعمل المؤسسة و لقدراتها التطورية، و معرفة الأنشطة التي يركز عليها تطوير مؤسساتهم، و بالتالي 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 جغرافياً<sup>2</sup>.

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 و المؤسسات التي تملك عددا أقل من الإداريين هي المؤسسات الأقل تنوعا، نفس الأمر وجدته (Eisenberg et al) "ايزنبرغ و آخرون"، حيث يرون أن مجلس الإدارة و التنوع مرتبطان، التنوع يتزامن و يترافق مع تزايد حجم المجلس بموجب نظرية الارتباط نحو الموارد، لذلك نستطيع افتراض العلاقة الايجابية بين درجة تنوع المؤسسة و حجم مجلس الإدارة<sup>3</sup>.

### 5- عدم التأكد في المحيط:

المحيط الخارجي يعد مصدرا للتردد بالنسبة لمتخذي القرارات، هذا التردد له أسباب منها، نقص المعلومات، العجز عن توقع التغيرات، و شدة التغيرات، و عليه 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 كما بيّن ذلك (Pfeffer) "بفيفر"، الحجم الكبير يسمح بمضاعفة فرصة الحصول على معلومات ثمينة لاتخاذ

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

2- Pitol-Belin J.P. Op.Cit, p.86.

3- Eisenberg T., Sundgren S. et Wells M., Larger board size and decreasing firm value in small firms, Op.Cit, 1998, p.32.

القرار، المجلس وسيلة أو أداة تسمح بتثبيت ارتباطات مباشرة أو غير مباشرة للقيام بتثبيت و موازنة المحيط<sup>1</sup>.

في الواقع العدد المثالي للإداريين حسب (Weisbash et Harmalain) "ويسباش و هارمالين" ناجم عن الموازنة بين التكاليف و المكاسب المرتبطة بالإداريين الإضافيين الخارجيين الذين يسمحون بتوفير معلومات إضافية و تجربة كبيرة في الإشراف و المتابعة<sup>2</sup>.

الدور الاستشاري لمجلس الإدارة تطرق له مجموعة من الكتاب، حيث يرى (Klein) "كلين" بأن حاجة المدير التنفيذي للنصح ستزيد بزيادة تعقيد الشركة، الشركة ذات الأنشطة المتنوعة هي الأكثر تعقيدا، (Shepard et Rose) "شيبار و روز"، بنفس الطريقة (Weisbash et Harmalain) "ويسباش و هارمالين" و (Yermak) "يرماك"، يفترضون بأن المديرين التنفيذيين للشركات المتنوعة في حاجة للنصح، حيث تعمل الشركات في قطاعات عديدة و تحتاج إلى مجالس إدارة أكبر لهذا الغرض<sup>3</sup>.

من جهته (Pfeffer) "بفيفر" يقترح بأن مجالس الإدارة يتم اختيارها لتعظيم الحصول على المصادر المهمة للشركة؛ هذا الأمر يقود إلى استدعاء تحليل (Mintzeberg) "مينتزبرغ" لمجلس الإدارة و المحيط حيث يرى بأن مجلس الإدارة عندما يكون كوسيلة أو أداة لخدمة الشركة فإنه يسعى لتسمية أصحاب النفوذ الخارجيين، يوفر اتصالات و يبحث عن مصادر التمويل، و يقدم نصائح<sup>4</sup>.

كلما كان المحيط غير مستقر كلما حاول المدير مضاعفة اتصالاته، للحصول على معلومات رئيسية و من 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"<sup>5</sup> قام باختيار الفرضيات السابقة على عينة إجمالية تضم 241 مؤسسة قيس حجم مجلس إدارتها سنة 1992، النتائج كانت بأن إستراتيجية المؤسسة و حجم تركيز المساهمة يلعب دورا مهما في حجم المجلس، فالتنوع حسبه يؤدي إلى ارتفاع حجم مجلس الإدارة، الذي يشكل في داخله تجمع الموارد، الكفايات، التجارب المختلفة التي تقيّد في التسيير و في رقابة التنوع.

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

1- Jeffrey L. Coles Naveen D. Daniel Lalitha Naveen, Boards: Does one size fit all? 21 May, 2004, p.05.

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

3- Jeffrey L. Coles Naveen D. Daniel Lalitha Naveen, Op.Cit, p.14.

4- Mintzeberg, Op.Cit p.86.

5- L.Godard et Cuerge, Op.Cit, p.14.

المطلب الثاني: حجم مجالس الإدارة الفرنسية

حسب ( Pitol Belin و Charreaux ) "شارو و بيتول بيلان " فإن متوسط حجم مجالس الإدارة الفرنسية هو 10 أعضاء تقريبا في النظام الأحادي (مجلس الإدارة) و 12 عضوا في النظام المزدوج - حيث يتكون مجلس المديرين من 03 أعضاء و المجلس الإشرافي من 09 أعضاء- مع الإشارة إلى أن النظام المزدوج نادر الاستعمال (أقل من 2% من مجموع الشركات)<sup>1</sup>. من جهته ( Godard et Schatt ) "غودارد و شات" و حول عينة مكوتة من 97 شركة فرنسية مدرجة في البورصة في سنة 2002، وجد متوسط لأعضاء مجلس الإدارة بعدد 11 عضوا و حسبه فإن حجم المجالس في فرنسا ارتفع خلال عشرة سنوات الماضية لأنها كانت مكونة في المتوسط من 8.7 عضوا سنة 1992<sup>2</sup>.

جدول رقم (03-05): نتائج دراسة (Godard) "غودارد" حول 97 شركة فرنسية مدرجة.

عدد المشاهدات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	
97	4.1	11.0	11.2	عدد الأعضاء (الحجم)
59(60.82%)				تجمع الوظائف
11(11.34%)				
27(27.84%)				
77	21%	39%	41%	نسبة الأعضاء المستقلين.
95	3.6	6.0	7.1	عدد الاجتماعات
66	9%	84%	84%	نسبة الحضور للاجتماعات

Source : Godard L. et Schatt A, *Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux*, Février 2004, Op.Cit, p.13.

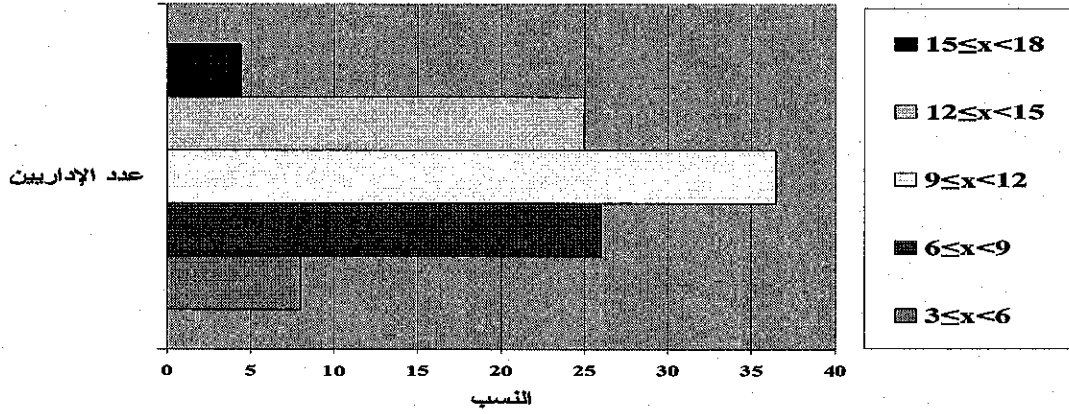
هذه النتائج مقارنة لتلك الخاصة ب(Charreaux) "شارو" (1987) حتى و إن بقت متحفظة في التحليل، في الحالة التي عينتهم تضم عدد أكبر من المؤسسات بحجم صغير، حجم مجلس الإدارة يساوي أو يزيد عن 12 عضوا في أقل من 30% من الشركات في عينتهم، في حين أن 45% من الشركات تضم مجلس الإدارة يضم 12 عضوا على الأقل، التفسير الأساسي يكمن في تسمية إداريين جدد.

حجم المجلس مرتبط بطريقة معتبرة مع تلك الخاصة بالشركة، نلاحظ بأن المجالس بحجم كبير تنتمي إلى المؤسسات الأقدم إنشاء، المؤسسات عموما تركز نشاطاتها في قطاع معطى مع سلسلة المنتجات/خدمات محدودة، المرتكزة على السوق الخاص، قبل التتويج في قطاعات نشاط

1- Charreaux G. et Pitol Belin J.P, *Le conseil d'administration* Op. Cit, p. 144.

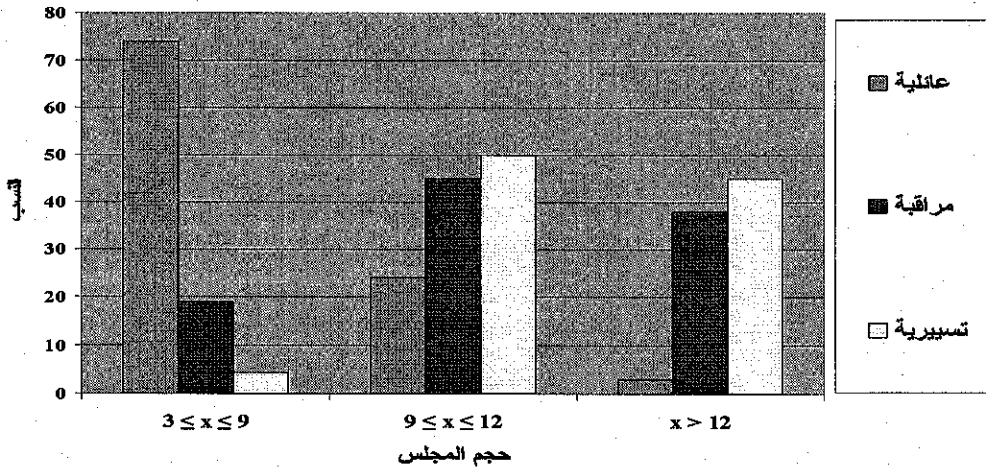
2- Godard L. et Schatt A, *Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux*, Op.Cit.p13.

أخرى، المؤسسة تبحث في الغالب إلى استنفاد إمكانيات التطوير المعروضة في قطاعه، بتوسيع على سبيل المثال سلسلة الإنتاج و/أو التوسع في الأسواق الأجنبية.  
شكل رقم (01-03): حجم مجالس الإدارة الفرنسية



Source : Charreaux G. et Pitol Belin J.P, Le conseil d'administration, Op.Cit, p.144.

شكل رقم (02-03): حجم مجالس الإدارة حسب فئات الشركات



Source : Ibid, p.145.

الحجم أيضا مرتبط بالفئة التي تنتمي إليها المؤسسة، أيضا و كما يشير إليه في الشكل الثاني حجم المجلس صغير في الشركات العائلية و أكبر في الشركات التسييرية، أسباب مختلفة يمكن أن تفسر هذا الاختلاف؛ من جهة، الشركات العائلية برأس مال مرتكز بين أيدي المانحين أو ممثليهم تملك عدد قليل من المساهمين الكبار، مما يحدد اختيار الإداريين من خلال المساهمة؛ و من جهة أخرى، العائلة تملك أغلبية الأسهم، هذه المؤسسات ليست مجبرة على القيام باستدعاء ممثلي مجموعات المساهمين، الشركات العائلية تظهر أيضا الأقل تنوعا و يظهر أيضا بأن المؤسسات الأكثر تنوعا لهم عدد كبير من الإداريين.

الحجم الدائم لمجالس الإدارة الفرنسية تظهر متحكم بها لأن 82% من رؤساء الشركات تقدر بأنها مرضية، بالمقابل 09% من بينهم، خاصة في الشركات العائلية يرغبون في مجلس بحجم كبير

## الفصل الثالث: الخصائص الأساسية لمجلس الإدارة

في حين أن 09% منهم، خاصة في الشركات التسييرية يفضلون مجالس إدارة بحجم منخفض؛ هاتين النتيجتين الأخيرتين ليست مفاجئة؛ الشركات العائلية في الغالب هي بحاجة إلى توسيع مجلسها؛ بالعكس عدد من الشركات التسييرية، عقب عدة إعادة التنظيم و عمليات النمو الخارجي ستجد نفسها بمجالس إدارة بحجم كبير، أكثر صعوبة في تسييرها.

### المطلب الثالث: حجم مجالس الإدارة الأمريكية

كما يظهره الجدول التالي المجلس الأمريكي المتوسط يفوق 13 عضواً، أكبر حجماً من نظيره الفرنسي، هذه النتيجة تفسر من جهة و انطلاقاً من التنظيم الأكثر صرامة في الولايات المتحدة و من جهة أخرى من الحجم المتوسط للشركات الأمريكية المدرجة والتي يفوق نظيراتها الفرنسية، كما في فرنسا والشركات الأكبر تملك عدداً مرتفعاً من الإداريين، هذا العدد يختلف أيضاً حسب طبيعة الشركة، فالشركات غير الصناعية لديها عدد مرتفع من الإداريين، بالخصوص مجالس إدارة البنوك تضم في المتوسط 20 إدارياً.

انطلاقاً من مقارنة مع الدول الأوروبية الأخرى، في بريطانيا متوسط حجم مجالس إدارة الشركات العمومية هو 09 أعضاء سنة 1985 تقريباً جداً من نظيره في الشركات الفرنسية المستقلة.

### جدول رقم (03-06): حجم مجالس الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية حسب حجم ونشاط الشركة

عدد الإداريين	المجموع سنة 1986	الشركات الصناعية	الشركات غير الصناعية	الشركات الصناعية حسب الحجم		
				أكثر من 02مليار دولار	من 01مليار إلى 02مليار	من نصف مليار إلى أقل من نصف مليار
من 05 إلى 09	%11	%12	%09	%00	%07	%34
من 10 إلى 14	%56	%64	%45	%58	%73	%63
من 15 إلى 19	%25	%20	%32	%33	%20	%02
أكثر من 19	%08	%03	%14	%08	%00	%00
المجموع	%100	%100	%100	%100	%100	%100
المتوسط	13.7	12.7	14.9	14.8	12.2	10.5
				9.8		

Source: Heidrick et Struggles, *The changing board*, 1986, p.02.

### المبحث الثالث: خصائص مجلس الإدارة

#### المطلب الأول: انعكاس التقارير على تركيبة مجلس الإدارة

في فرنسا تم وضع هذه التقارير من طرف مجموعات عمل تضم رؤساء شركات فرنسية مدرجة، مما يدل على تحديد كل المبادئ للعمل الجيد و الشفافية الخاصة، لتطوير و تعظيم تسييرهم و صورتهم لدى الشعب و لدى المستثمرين.

في تقرير (Vienot 1) "فينو 1" 1995 تم التركيز على الفصل بين وظيفتي المدير العام الرئيسي ورئيس مجلس الإدارة كأمر مرغوب وغير مرفوض، كما توجد إمكانية للهيكلة الثنائية (مجلس المديرين و المجلس الإشرافي)؛ ومن المفضل أن يضم مجلس الإدارة إداريين اثنين مستقلين على الأقل، كما يعود للمجلس البحث عن التوازن المرغوب لتشكيلته؛ فوجودهم يعد ضمان كاف للتسيير الجيد لصالح كافة أصحاب المصالح، و يؤكد التقرير إمكانية مشاركة الأجراء في المجلس، والحرص على أن يكون عدد العقود التبادلية غير كبير<sup>1</sup>.

- تكوين لجان الاختيار للإداريين و الوكلاء الاجتماعيين، لجان الأجور، اللجنة الإستراتيجية.  
- لجنة الاختيار تتكون ما بين ثلاثة و خمسة أعضاء تضم الرئيس و على الأقل إداري مستقل؛ ولجنة الأجور يجب أن لا تضم الإداريين التبادليين، في حين أن لجنة الحسابات أو لجنة التدقيق و المراجعة يجب أن تضم على الأقل ثلاثة إداريين مع وجود إداري مستقل على الأقل وتجنب تسمية الإداريين المتبادليين.

في تقرير (Marini) "ماريني" 1996 و (Vienot 2) "فينو 2" 1999 تم التركيز على الفصل بين الوظيفتين و وضع حد لعدد عقود الإداريين متعدي الوظائف؛ و خاصة في هذا الأخير التركيز على إعلان و نشر المكافئات العامة.

في تقرير (Vienot 2) "فينو 2" (1999) يتم الإعلان على أن عدد الإداريين المستقلين هو 3/1 في مجلس الإدارة، 3/1 في لجنة المراجعة، 2/1 في لجنة التسمية، 2/1 في لجنة المكافئة<sup>2</sup>.  
في الواقع، تم تفعيل توصيات التقارير السابقة و فرضها قانونيا بعد إصلاح قانون الشركات في فرنسا NRE في 15 ماي 2001.

في تقرير (Bouton) "بوتون" تم الإعلان بأن عدد الإداريين المستقلين هو، في مجلس الإدارة (2/1، بدل 3/1 في التقارير السابقة)، في لجنة الحسابات (3/2 بدل 3/1 في التقارير السابقة) في لجنة التعيينات (2/1 مقابل 3/1 في التقارير السابقة)<sup>3</sup>.

من جهة أخرى و في التقارير الانجلوساكسونية و تحديدا في تقرير (Cadbury) "كادبوري" 1992 تم التركيز على أن لجنة المكافئات يجب أن تتكون من أغلبية من الإداريين المستقلين ولجنة التدقيق والمراجعة يجب أن يتكون من ثلاث من الإداريين المستقلين على الأقل؛ أما في

1-Rapport Vienot, Le conseil d'administration des sociétés cotées, AFEP-CNFP, Juillet. (1995), p.08.

2-Rapport Vienot, Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, AFEPMEDEF, Juillet.(1999), p.05.

3-Rapport Bouton, Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, AFEP/AGREF MEDEF, septembre (2002), p.12.



تقرير (Greenbury) "غرينبوري" 1995 والذي ارتكز على مكافئة الإداريين، لجنة المكافآت يجب أن تتكون كليا من الإداريين المستقلين و تحديد عقود الخدمة بسنة بدلا من ثلاث سنوات، أما في تقرير (Higgs) " هيغز " 2003 فقد تم الإعلان على أن عدد الإداريين المستقلين هو 2/1 في مجلس الإدارة، لجنة الترشيحات يجب أن يكون مديرها مستقلا، أغلبية الأعضاء من المديرين المستقلين و فيما يتعلق بالدليل المشترك المراجع 2003 (The Revised combined code) تم التركيز على الفصل بين وظائف رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمؤسسة، لجنة التدقيقات تضم عضوا على الأقل يتمتع بالخبرة والتجربة في الميدان المالي؛ ومجلس الإدارة يضم 50% على الأقل من الأعضاء المستقلين<sup>1</sup>. أما القانون الأكثر صرامة و استجابة لجل المطالب هو قانون (Sarbane Oxley) "ساربان أكسلي" 2002 الذي ينص على أن لجنة الإداريين يجب أن تتكون بنسبة 100% من الإداريين المستقلين وتضم مهام موسعة.

### المطلب الثاني: تركيبة مجالس الإدارة الفرنسية - الدراسات التجريبية -

في دراسة أنجزها كل من (Godard et Schatt) "غودارد و شات" سنة 2002 حول 97 شركة فرنسية مدرجة أوضحت بأن مجالس إدارتها تضم في المتوسط حوالي 41% من الإداريين المستقلين مع العلم أن هؤلاء يشكلون الأغلبية في ثلث الحالات و في 39% من مؤسسات العينة وظيفة رئاسة المجلس و المدير العام الرئيسي للشركة منفصلة، توأجدهم يترجم الرغبة المعبر عنها من طرف المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) الفرنسيين منذ 15 سنة، ما يقارب 50% منهم يرغبون في مجلس يضم عدد أكبر من الشخصيات الخارجية و عدد أقل من أفراد العائلة\*.

يجب التحفظ على هذه النتائج؛ أولا، 20 مؤسسة لا تقدم معلومات حول استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، نتائجنا إذن مبالغ فيها لوجود الأعضاء المستقلين، ثانيا، تعريف الاستقلالية ليس دائما مقدما في التقارير السنوية فالأخطاء في التصنيف محتملة\*\*، ثالثا يوجد أيضا العديد من الاختلافات ، الإداريون المستقلون ليسوا أغلبية سوى في ثلث العينة ،هذا نتيجة وجود على الأقل 20% من الإداريين المستقلين في أكثر من 90% من المؤسسات و تحليل تركيبة اللجان المتخصصة تبين بأن المستقلين يلعبون دورا كبيرا؛ كما نسجل وجود عدد كبير من اللجان المتخصصة (لجان التدقيق والمتابعة، الأجور، الترشيحات، المؤسسة، الإستراتيجية... الخ) تم إنشائها في السنوات الأخيرة.

في الحقيقة يجب أن نتساءل عن محددات تركيبة مجلس الإدارة في الشركات الفرنسية ، وبالتركيز على نظرية الوكالة نبحت خصوصا تفسير وجود أكبر للإداريين المستقلين و الفصل بين وظائف التقرير (إصدار القرارات) عن طريق المديرية العامة ووظائف الرقابة (رئاسة مجلس الإدارة) منفصلة في بعض المؤسسات<sup>2</sup>.

1-The Revised Combined Code, [www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr comcode2003, pdf] , (2003), p.05.

\* - في دراسة (Peat- Marwick) "بيت مارويك" المنجزة من قبل (Pitol Belin et Charreaux) "شارو و بيتول بيلان" سنة 1987، عدد المؤسسات العائلية كان كبيرا ،مما يفسر هذه الرغبات ،فلو كان العدد قليلا، فإن محفزات الإداريين للقيام بتطوير تركيبة المجالس ستكون مختلفة.

\*\*- تحليل دقيق يسمح بتوضيح أن بعض الإداريين المعرفين كمستقلين هم في الواقع موالين ومرتبطين بالمديرين التنفيذيين.

2- Godard L. et Schatt A., *Caractéristiques et fonctionnement des conseils D'administration français : un état des lieux*, XXVème Congrès de l'AFC Orléans. (2002), p.20.

حسب (Charreaux) "شارو" تميز وظيفتين أساسيتين لمجلس الإدارة، وظيفة الضبط والتأديب (Disciplinaire) التي تقوم على حماية مصالح المساهمين الأقلية أو الشركاء الآخرين للمؤسسة ضد سوء الاستخدام للموارد من طرف المسيرين أو المساهمين المراقبين؛ أما الوظيفة الثانية هي وظيفة إستراتيجية بضمان تقديم المعارف، الكفاءات و الشبكات لتسهيل إنشاء الثروة<sup>1</sup>.

نلاحظ أن تركيبة المجلس ترتبط بهيكل ملكية المؤسسات، ففي المؤسسات التي تكثر فيها النزاعات الكامنة بين المديرين التنفيذيين والمساهمين والتي تتميز برأس مال متناثر (غالبا الشركات التسييرية)، حيث نلاحظ وجود عدد كبير من المساهمين، نجد أن نوعية المجالس تكون كبيرة كرد فعل لتلك الوضعية، فحسب (Jensen et Meckling) "جنسن و مكلين"، المديرين يجب أن يتبرؤوا من المسؤولية عندما تكون دوافعهم ضعيفة؛ لذلك نفترض بأن نوعية المجلس ترتفع مع عدد الأسهم المملوكة من طرف الشعب.

حسب (Godard et Schatt) "غودارد و شات" سنة 2004 حول 85 شركة فرنسية مدرجة فإن<sup>2</sup>:

- الإداريين المستقلين هم أغلبية في مجالس الإدارة في الشركات التسييرية برأس مال منتشر في المؤسسات غير العائلية (مهما كان التصنيف المعتمد).
- تواجد المساهمة العائلية أو مستوى الاستدانة الكبير يشكل في كثير من الحالات آلية رقابية للإحلال في مجلس الإدارة، أي أن عدد الإداريين المستقلين أقل عندما يقوم المصرفيون (أو المؤسسات المالية) أو مساهمة عائلية برقابة فعلية على المديرين التنفيذيين.
- الفصل بين الوظائف منصوح به للسهر والمحافظة بفعالية على مصالح المساهمين الأقلية.

### المطلب الثالث: استقلالية أعضاء المجلس

الخاصية الأخرى لمجلس الإدارة هي الاستقلالية، لحد اليوم لا يوجد أي ضغط قانوني حول استقلالية الإداريين في فرنسا، لا قانون 1966 و لا ذلك في 2001 أجابوا على السؤال، بالمقابل هذا القانون موجود بقوة في التقارير المتخصصة الثلاثة، (تقرير (Vienot) "فينو" 1 و 2، و تقرير (Bouton) "بوتون")، التعريف المقترح في التقرير الثاني (Vienot) "فينو" (1999): «الإداري مستقل عندها لا يملك أي علاقة مهما كانت طبيعتها مع الشركة، مجموعته ومديريته والتي يمكن أن تؤثر على حريته في التحكيم»<sup>3</sup>، إذن في التقرير الثاني لـ (Vienot) "فينو" (1999) نسبة الإداريين الخارجيين المقترحة هي على الأقل ثلث أعضاء المجلس، وتمثل على الأقل النصف في الشركات ذات رأس المال المنتشر وتملك مساهمين مراقبين و ذلك حسب تقرير (Bouton) "بوتون".

في الرؤية الضبطية، نقص استقلالية الإداريين يعتبر السبب الرئيسي لعدم فعالية المجالس، تواجد عدد كبير من الإداريين الموالين للمديرين التنفيذيين لا يحفز هؤلاء الآخرين على خلق القيمة

1- Charreaux G., Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, La Revue du Financier, 127,2000, p.09.

2- Godard L. et Schatt A., Les déterminants de la qualité des conseils d'administration français, Op.Cit, p.04.

3- Rapport Vienot, Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, AFEPMEDEF, Juillet. (1999), p.09.

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 عليها<sup>1</sup>. 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 المستقلين<sup>2</sup>، هذه النظرة ضيقة لعمل المؤسسات لأن تواجد الأعضاء الموالين- إطارات أو موردي الشركة - يظهر ضروريا في تطوير المؤسسة، لأنهم يحضرون كفاءات (في عمل المؤسسة، في أسواقها،...) أو يسهلون الوصول إلى بعض الموارد<sup>3</sup>.

ملائمة مع توقعات نظرية الوكالة، نوعية "مجلس الإدارة" تزداد مع نسبة الإداريين المستقلين؛ أيضا بالنسبة للدراسات حول تركيبة مجلس الإدارة المستندة حول التمييز بين الإداريين الداخليين والإداريين الخارجيين، من المفضل الأخذ بالتقسيم تبعا لانتماءات الإداريين والوظائف التي يقومون بها<sup>4</sup>.

نميز إذن من جهة، الإداريين الداخليين الذين يمثلون المسيرين، العمال، المتقاعدين، الأجراء الدائمين، مسئولو 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.

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 الموثيق الخاصة بالمؤسسات تتباين في تعريفها للإداريين الخارجيين؛ فإن مجموع المظاهر تبقى مشتركة في كل هذه التعاريف؛ في الواقع الإداريون الخارجيون ليسوا مساهمين ولا مسئولين قدامى في المؤسسة ولا موردون أو زبائن مهمين، 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

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- Laurence GODARD et Alain SCHATT, 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.

4- Baysinger B.D. ET Butler H, Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition, Journal of Law, Economics and Organization, vol.1, n°1, (1985), p.08.

ضياح 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 الكبار للمؤسسة<sup>1</sup>، يرى (Fama et Jensen) "جنسن و فاما" أن الإداريين الخارجيين سيقومون بمراقبة المديرين التنفيذيين الذين اختاروهم بدافع المحافظة على سمعتهم باعتبارهم ك خبراء في مراقبة القرارات؛ الإداريون الخارجيون لهم تحفيز كاف (المتعلق بسمعتهم) لضمان القيادة الجيدة للمؤسسات المعيّنين فيها كإداريين<sup>2</sup>.

وجد (Wyatt et Rosentein) "روزانتان و يات" بأن تعيين الإداري الخارجي يقود إلى نمو معتبر لقيمة المؤسسة، المؤسسات التي تعاني صعوبات مالية هي الأكثر قابلية لتغيير مديريها التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) عندما يسيطر إلى مجالس إدارتهم الإداريون الخارجيون<sup>3</sup>.

(Hermalin et Weisbash) "واسباش و هيرمالان" وجد أن الإداريين الخارجيين يميلون إلى الانضمام إلى مجالس إدارة المؤسسات التي تعرف نجاحات أداء سيئة؛ في الواقع، الإداريون الخارجيون يمكنهم أن يضمنوا وظيفة الرقابة أكثر من ضمانهم لوظيفة النصح، خاصة عندما يكونون خبراء في المجالات المرتبطة بنشاط المؤسسة<sup>4</sup>.

حسب (Shivdasani et Yermak) "يرماك و شيفدازاني" 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<sup>5</sup>.

وجهة في النظر هذه، قادت إلى العديد من التوصيات، خاصة في الولايات المتحدة، بالنسبة لتركيب مجلس الإدارة رأينا زيادة في عدد المقاعد المأخوذة طرف الإداريين الخارجيين، وهذا يضمن مستوى جيد من الرقابة في المؤسسة، ولكن فعالية الإداريين الخارجيين لا تحصى 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 بالمساهمين<sup>6</sup>؛ أيضا فإن الضغوط الكبيرة الممارسة من طرف سوق السلع والخدمات للمراقبة، المسطرة من طرف (Hart) "هارت" 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<sup>7</sup>.

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.

3- Rosenstein S. ET Wyatt J.G, Outside directors, board independence, and shareholder wealth, Journal of Financial Economics, vol.26, (1990), p.11.

4- Hermalin B.E. et Weisbash M.S, The determinants of board composition, Rand Journal of Economics, vol.19, n°4, winter (1988), p.12.

5- Shivdasani A. and Yermarck D, The hand-picked board, manuscript non publié, University of MICHIGAN, 1997, p.14.

6- Demsetz, H. The Structure of Ownership and the Theory of the Firm, Op.Cit, p.12.

7- Hart O.D., The market mechanism as an incentive scheme, The bell journal of economics, 14, n°2, autumn 1983, p.06.

حسب (Weisbash) "واسباش" دور الإداريين الخارجيين يشكل في البداية سؤالا مهما و بدون إجابة للأسف، أنشطة مجلس الإدارة المنجزة، هي غير ملاحظة، و أي مبادرة تركز على إبعاد التأثيرات المختلفة للإداريين الخارجيين و الداخليين ستقود إما لاختبار تأثيراتهم على كل مظاهر نجاعة الأداء أو التركيز على الأعمال المشاهدة المنجزة من طرف الإداريين<sup>1</sup>.

(Hermalin et Weisbash) "واسباش و هيرملان" يريان مرة أخرى بأن مجالس الإدارة هي خليط بين الإداريين الخارجيين و الداخليين مع محفزات مختلفة و حسب 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<sup>2</sup>.

## المطلب الرابع: تجمع وظائف المديرية العامة و رئاسة المجلس

### 1- المظاهر القانونية و النظرية:

في فرنسا، يقدم قانون جويلية 1966 إمكانية اعتماد التنظيم "التقليدي" أي المجلس الذي حسبه رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير العام للشركة (PDG)، و التنظيم "الحديث" الذي لا يسمح بتجمع الوظيفتين و يضم مجلس المديرين (مكلف بإدارة الشركة) و المجلس الإشرافي (مكلف بمراقبة مجلس المديرين)؛ فيما يتعلق بالتنظيم التقليدي، قانون الشركات (NRE) لسنة 2001 يقدم إمكانية لمجلس الإدارة لاعتماد التجمع أو الفصل لوظائف المدير العام و رئيس المجلس و أيضا المؤسسات الفرنسية لهم إمكانية لاعتماد ثلاث تنظيمات مختلفة للسلطات.

بالنسبة للمنظرين للوكالة، تجمع الوظائف يسمح للمديرين التنفيذيين بالدفاع بسهولة أكبر عن المشاريع الذي أعدوها و نفذوها، حتى إذا كان ذلك لا ينشئ القيمة بالنسبة للمساهمين<sup>3</sup>. في الواقع، من الصعب تصور أن يعاقب رئيس مجلس كمدير عام (على سبيل المثال يُطلب منه الاستقالة)؛ من جهة أخرى تسمية الإداريين الموالين سهلة في حالة تجمع الوظائف، مما يمكنه أن يشكل أيضا خطرا بالنسبة للمساهمين).

### 2- الوضعية في فرنسا:

مراعاة خصائص القطاع تسمح أيضا بتفسير غياب التجمع، بدافع شروط مختلفة فيما يخص صيرورات اتخاذ القرار؛ (Godard) "غودارد" يلاحظ على سبيل المثال بأن حيوية كبيرة و تعقدية القطاع القليل يشكلان شروطا مفضلة لاختبار الهيكلية الثنائية (مجلس الإدارة)<sup>4</sup>.

1- Weisbash M., Outside directors and CEO turnover, Journal of Financial Economics, Javier 1988, p.15.

2- Hermalin B.E. et Weisbash M.S, Board of directors as endogenously determined Institution: A survey of the economic Literature, Working Paper, university of Illinois, p.15.

3-Godard L. et Schatt A., Caractéristiques et fonctionnement des conseils D'administration français : un état des lieux, XXVème Congrès de l'AFC Orléans. (2002), Op.Cit, p.14.

4- Godard, Op.Cit, p.49.

في نظريات أخرى، التجمع يقدم مزايا، فهو يجنب الاتصال السيئ، (مسؤول واحد واضح) و يقدم مرونة أكبر في انتهاز الفرص، أيضا، في ما يتعلق بالأعمال التجريبية، فهي لا تسمح بتأكيد تفوق هيكلية على أخرى؛ بالنسبة لكل من (Rechner et Dalton) "ريشتر و دالتون"<sup>1</sup> الفصل بين الوظائف يظهر مفضلا، في حين أن (Brickley et al) "بريخلي و آخرون"<sup>2</sup> يستنتجون بأن تجمع الوظائف يقدم مزايا حقيقية للمساهمين.

في فرنسا (Godard et Schatt) "غودارد و شات"، يجدان بأن المؤسسات التي اعتمدت التجمع في الوظائف هي أكثر مردودية في الأجل الطويل، مؤكدا الدور الأساسي الذي يلعبه القائد (Leadership) لأجل خلق القيمة<sup>3</sup>.

(Godard et Schatt) "غودارد و شات" أكدا وحول عينة مكونة من 97 مؤسسة أن الهيكل التقليدي الذي حسبه المدير التنفيذي الرئيسي (PDG) يجمع الوظيفتين معا معتمد من أغلبية المؤسسات (60.82% من الحالات)، و لكن هذه النسبة تظهر ضعيفة مع ما تحصل عليه في فرنسا كل من (Pitol Belin et Charreaux) "شارو و بيتول بيلان" سنة 1987؛ في الواقع هذا التطور ناتج عن اعتماد التنظيم الحديث لمجلس الإدارة، أكثر من ربع المؤسسات اعتمدوا في 2002، المجلس الإشرافي و مجلس المديرين أكثر من الفصل لوظائف المدير العام و رئيس مجلس الإدارة (و الذي لم يكن معتمدا في القانون سنة 1987).

منذ قانون الشركات (NRE) في 15 ماي 2001 و حتى نهاية 2002، 11 مؤسسة قامت بفصل الوظيفتين في المؤسسات الفرنسية التي تطوّرت في مجال حوكمة الشركة في البداية هذه الألفية خاصة بعد ما حدث في (Enron) "انرون".

**1-Rechner P. et D. Dalton, CEO duality and organizational performance: a longitudinal analysis,**

Strategic Management Journal, 12, 1991, p.03.

**2-Brickley J., J. Coles et G. Jarrell, Leadership structure : separating the CEO and the Chairman**

**of the Board,** Journal of Corporate Finance, 3, 1997, p.19.

**3- Godard L. et Schatt A. Faut-il limiter le cumul de fonctions dans les conseils d'administrations ? Op.Cit, p.16.**

المبحث الرابع: خصائص الإداريين وتركيبه مجلس الإدارة

المطلب الأول: خصائص الإداريين

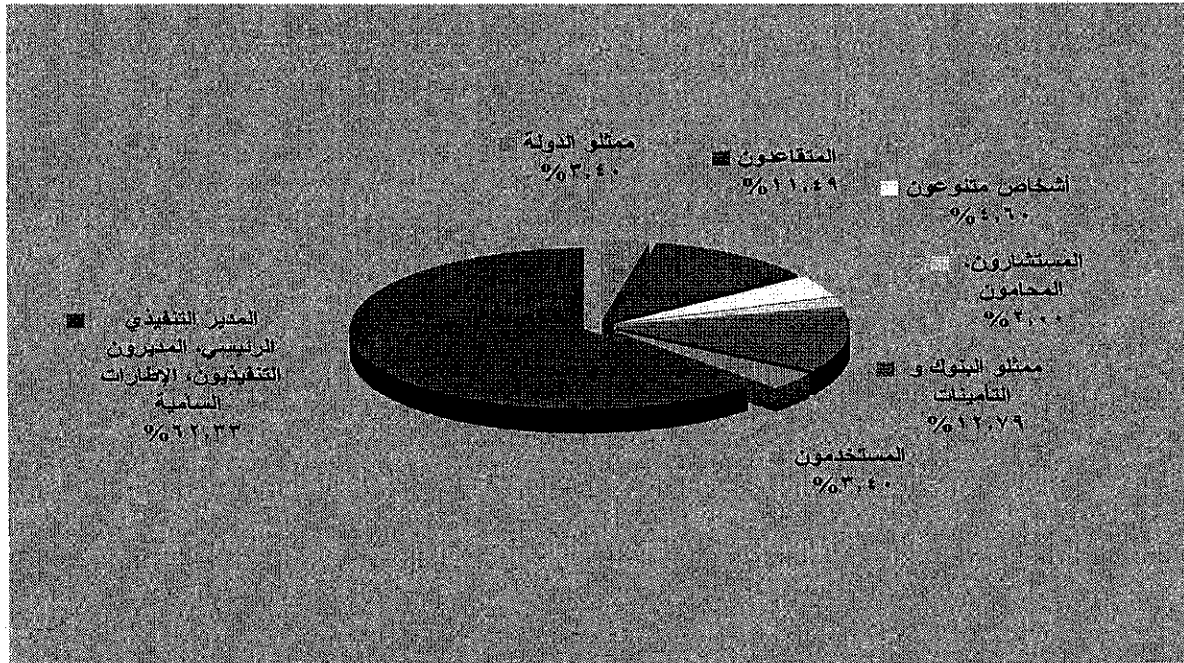
1- عمر الإداريين:

حسب (Pitol Belin et Charreaux) " شارو و بيتول بيلان" في عينة مكونة من 120 مؤسسة فرنسية مدرجة فإن 6% من الإداريين فقط لديهم أقل من 40 سنة و74% من الإداريين هم بين 40 و65 سنة و20% فوق 65 سنة و العمر المتوسط للإداريين هو 56 سنة؛ مما يظهر رغبة المؤسسات في تركيب المجلس من أشخاص ناشطين يمتلكون الوسائل و التجربة الكبيرة<sup>1</sup>.

2- الأصل المهني للإداريين:

مجالس الإدارة الفرنسية تتكون أساسا من المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDG) ، إداريين مهنيين و إطارات عليا (62%)؛ ممثلي البنوك و شركات التأمين تشكل ما يقارب 13% من مجموع أعضاء المجلس؛ نسبة المستخدمين من غير الإطارات تمثل 3.4%؛ المستشارون، المحامون و المهنيون المختلفون هم أيضا أقل تمثيلا بنسب تتراوح بين 2% و 4.6%<sup>2</sup> .  
المديرون التنفيذيون للشركات الفرنسية يشغلون في الغالب أو شغلوا مناصب إدارية مرموقة في عدد من الشركات الفرنسية والأجنبية، مما يشكل ضمانا للتجربة، الكفاءة، المعارف و قدرة تحليل المشاكل.

شكل رقم (03-03): الفئات المهنية للإداريين في الشركات الفرنسية المدرجة.



Source : Charreaux G., Pitol Belin J.P., Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises, Étude Peat- Marwick, (1987) .p.09.

1- Charreaux et Pitol Belin, Etude Peat-marwick, Op.Cit, p.14.

2- Charreaux G. et Pitol Belin J.P., Le conseil d'administration, Op.Cit, p.148.

مقارنة مع مجالس الإدارة في الشركات الأمريكية، يظهر أن المجالس الفرنسية هي أقل انفتاحا للشخصيات التي لا تنتمي مباشرة لعالم الأعمال، بالخصوص تواجد الجامعيين أكثر تكرارا في الولايات المتحدة الأمريكية (في مجلس من بين كل اثنين)، يبقى استثناءا في فرنسا و نفس الأمر ينطبق على المحامين (غير المكلفين بأعمال المجتمع)، متواجدين في 35% من الشركات الأمريكية. الانفتاح الضعيف لمجلس الإدارة الفرنسية و في عدد من الفئات، يمكن تفسيره جزئيا عن طريق التناقضات المرتبطة بعدد من القوانين الداخلية، العديد من الرؤساء أو الإداريين يرغبون بانفتاح كبير لمجلس الإدارة، خاصة نحو خبراء المحاسبة و المحامين و أساتذة الجامعات.

جدول رقم (03-07): تركيبة المجالس الأمريكية - نسبة الشركات التي لها في مجلس إدارتها، إداري من النوعية المذكورة

النوعية و السنوات	1973	1981	1982	1985	1986
المدير التنفيذي الرئيسي أو رئيس شركة أخرى	غ.م	غ.م	غ.م	غ.م	74.2
إطار سامي (لشركة أخرى)	85.3	87.5	88.2	81.8	46
إطار قديم في الشركة	55.7	49.2	46.8	46.4	40.2
ممثل لبنك تجاري	55.4	38.1	33.6	30.8	25
محامي الشركة	51.7	29.7	28.2	24.9	23.7
جامعي	34.9	50.3	50.4	54.5	49.7
ممثل لبنك استثمار	37.3	27.4	23.7	24.2	24.3
مساهم كبير (ليس إطار في الشركة)	43.1	32.3	30.4	29.4	30.9
محامي ليس مكلف بأعمال المجتمع	غ.م	32.2	33.7	31.5	35.3
عضو سابق في الحكومة	14.4	26.7	27.2	29.6	27.6
النساء	10.7	38.9	41.2	45	42.9
عضو لأقلية قومية	8.9	17.5	23.2	25.4	29.5
الأجانب	غ.م	15	17	14	13
إطار دولي (أمريكي)	غ.م	8.9	7.5	8.7	6.2
إداري مهني	غ.م	14.2	19.5	28.2	25
إطار متقاعد (لشركة أخرى)	غ.م	65	66.3	68.2	67.4
ممثل لمجموعة من المساهمين	غ.م	غ.م	غ.م	1.7	1.4
ممثل الأجراء	غ.م	غ.م	غ.م	2.2	1

Source: Korn Ferry International, Board of Directors, 14th annual study, février 1987, p.10.



في فرنسا، الإداريون الفرنسيون يشغلون في المتوسط 10 مناصب مسؤولية (عقود الإداريين و الوظائف التسييرية) وعدد من الإداريين يتجاوز الحدود القانونية بتجميع بين 14 و 15 عقد<sup>1</sup>.

جدول رقم (08-03): عدد العقود الممارسة من طرف الإداريين الفرنسيين.

النسبة المئوية	عدد الإداريين المستجوبين	عدد الوكالات الخارجية	
53%	684	1	وكالة وحيدة
13.7%	1762	2	متعددي الوظائف
7.9%	1012	3	
5.5%	710	4	
4.2%	543	5	
3.4%	435	6	
2.6%	334	7	
1.9%	245	8	
5.8%	742	من 9 إلى 13	
2.0%	253	من 14 إلى 50	متجاوزي الحدود القانونية
100.0%	12882	-	المجموع

Source : Charreaux G., Pitot Belin J.P. Le Conseil d'Administration, Op.Cit, p.146.

يختلف حسب نوعية الشركات، العدد المتوسط للمناصب الإدارية المجمعة<sup>2</sup> فهي (4.2) بالنسبة للإداري في الشركات العائلية، (8.3) للإداري الشركات المراقبة و (9.4) للإداري الشركات التسييرية.

### 3- تعيين الإداريين:

#### 3-1- أصل المرشحين:

من الناحية القانونية، الإداري يتم تعيينه عن طريق الجمعية العامة للمساهمين، رغم أن مجلس الإدارة يقوم باقتراح الترشيحات، ويتم التصويت عن طريق الجمعية العامة. أكثر آلية لتعيين الإداريين هي التعيين (Cooptation) المتمركز على العلاقات الشخصية وأغلبية الاقتراحات صادرة عن المدير العام الرئيسي في أغلب الشركات ذات مجلس الإدارة الكلاسيكي، أو تصدر عن رئيس المجلس الإشرافي، في النوع الثاني من المجالس، في الشركات المراقبة توجد اتفاقيات تنظم تجزئة المقاعد في المجلس.

1- التحليل أنجز انطلاقاً من دراسة مجلة (Science et Vie Economie)، نوفمبر، 1987.

2- Charreaux G. et Pitot Belin J.P: La théorie contractuelle des organisations: une application au conseil d'administration, Op.Cit, (1985 a), p.08.

في الولايات المتحدة، التوظيف عن طريق الاختيار هو السائد كما يتم الاعتماد على لجنة التعيين و استخدام خدمات مكتب التوظيف، و في بريطانيا يوجد جهاز متخصص في توظيف الإداريين الخارجيين.

جدول رقم (03-09) : طرق توظيف الإداريين بالولايات المتحدة.

1986	1982	1978	
81	78	75	توصيات الرئيس
81	76	76	توصيات إداريين آخرين
58	52	36	لجنة التعيينات
38	38	48	توصيات الإطارات غير الإدارية
11	12	19	توصيات ناتجة عن علاقات الإطارات
12	9	6	مكاتب التوظيف
2	2	3	توصيات المصرفيين
2	2	2	توصيات المحامين

Source: Korn Ferry International, .Op.Cit, p.12.

### 2-3- معايير اختيار الإداريين:

- المديرون التنفيذيون الرئيسيون (PDGs) يتم استدعائهم حسب المعايير التالية:
- 1) كفاءة مهنية في ميدان التسيير و خاصة في المجال المالي، رؤية واسعة للمشاكل و قدرة كبيرة لتحليلها استنباط الحلول.
  - 2) قيم أخلاقية تضم الشجاعة و الصدق و الشرف، الاستقامة، الانضباط، المثابرة، ترجيح المصالح العامة للشركة على المصالح الخاصة.
  - 3) العلاقات الشخصية للإداري التي تعود بالفائدة على الشركة بالخصوص في الواجهة مع الشركاء الاقتصاديين و الإداريين.

المطلب الثاني: دوافع التواجد في المجلس للإداريين الداخليين والخارجيين

#### 1- دوافع تواجد الإداريين في مجالس الشركات الفرنسية:

تحليل دوافع تواجد الإداريين في مجالس إدارة الشركات الفرنسية يسمح بتوضيح النتائج التالية<sup>1</sup>:

- الإداريون المديرون أو الإطارات يمثلون ما يقارب من 16% من أعضاء المجلس.
- 11.7% من الإداريين مكونين من أفراد عائلة الرئيس أو المنحدرين من عائلات مانحة.
- ممثلي المساهمين، تضم ممثلي الدولة، تشغل 32.8% من مقاعد الإداريين.

1- Charreaux G. et Pitol Belin J.P, Le conseil d'administration, Op.Cit, p.154.

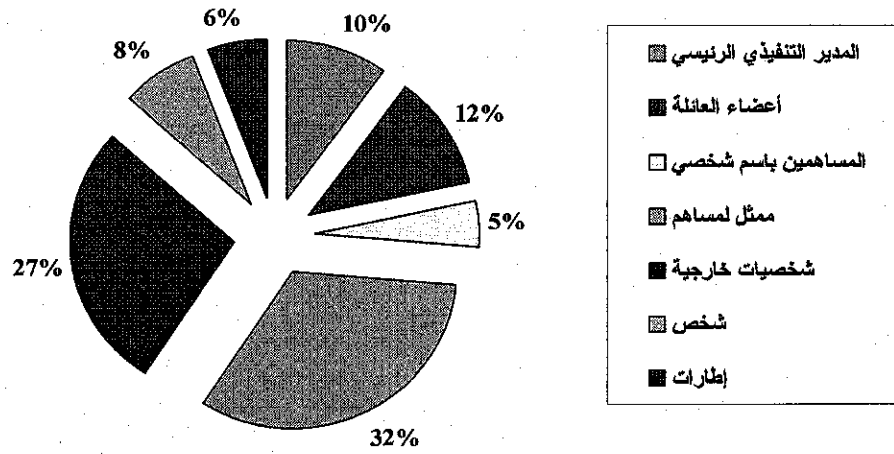
27% من المقاعد مخصصة لشخصيات خارجية، تضم ممثلي البنوك أو المؤسسات المالية غير المساهمة.

- ممثلي البنوك، سواءا كمساهمين، أو شخصيات خارجية تمثل 9.5%.

- ممثلي الأشخاص نادر.

اختلافات تظهر حسب الفئة التي تنتمي إليها الشركة، فالإداريون من أفراد العائلة المالكة أكبر طبعاً في الشركات العائلية (38.1%) وعدد ممثلي المساهمين أكبر في الشركات المراقبة (42.8%) ، في حين أنه و بالنسبة للشخصيات الخارجية، يظهر تواجد أكبر في الشركات التسييرية أين تتجاوز نسبتهم 30%.

شكل رقم (03-04): دوافع تواجد الإداريين في مجالس الإدارة الفرنسية.



Source : Charreaux G., Pitou Belin J.P., Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises, Étude Peat- Marwick, Op.Cit .p.12.

تفسير النتائج المحصلة تقود إلى وضع الاستنتاجات التالية:

(1) مجلس الإدارة يمثل المساهمة، في الواقع أكثر من 60% من أعضاء المجلس إذا أضفنا الرؤساء (PDGs) هم مساهمون أو ممثلين لمساهمين؛ فالشركات العائلية تختار ممثليها من ضمن العائلات المانحة، في حين أن إداري الشركات غير العائلية تضم عددا من ممثلي المساهمين؛ تفسير هذه النتائج يتطابق مع تلك الخصائص الخاصة بشركات المساهمة الفرنسية، والتي تبقى في غالبيتها عائلية أو مراقبة.

(2) الإداريون المديرون يمثلون نسبة ضعيفة من الإداريين (16% بما في ذلك الرؤساء-PDGs).

(3) تركيبة المجلس تستجيب للإداريين المرتبطين بصفة مباشرة بالمؤسسة، سواءا عن طريق العمل أو عن طريق رأس المال.

(4) نسبة الشخصيات الخارجية تمثل 27% وتضم الإطارات السابقة المديرة للشركة في حين أن تواجد شخصيات خارجية حقيقية قليل و نادر؛ أقل من 20%، مجالس الإدارة الفرنسية أقل انفتاحا على الخارج، أعضاؤهم اختيروا من بين الأشخاص الذين لهم مصلحة مباشرة في الشركة.

## 2- دوافع تواجد الإداريين في مجالس الشركات الأمريكية:

حسب دراسة (Korn Ferry internationale) "كورن فري الدولية"، في سنة 1986، الإداريون المديرون كانوا 03 من أصل 13 أي نسبة 23%، هذه النتيجة أقل<sup>1</sup> من الدراسة الملاحظة في دراسة (Heidrick Et Struggles) "هيدريك و ستريلغل"، حيث و حسبهم نسبة الإداريين المديريين تقارب 34 %، رغم التحفظ على نتائجها.

### جدول رقم (03-10): تطور تركيبة مجالس الإدارة الأمريكية بالنسب.

1986	1985	1981	1980	1979	
33.8	25.2	27.8	27.2	34.1	إداري مدير
57.5	63.2	59.6	59.5	غ.م	إداري مستقل
8.7	11.6	12.6	13.3	غ.م	إداري غير مرتبط

Source : Heidrick et Struggles, Op.Cit, p.06.

الاختلافات الكبيرة ناتجة عن المقارنات المنجزة بين تركيبة مجالس الإدارة الأمريكية والفرنسية تتمثل في قلة تمثيل المساهمة في الشركات الأمريكية المدرجة، المرتبط بنسبة كبيرة بالشركات التسييرية، وانفتاح أكبر للإداريين الخارجيين المستقلين، كما أن نسبة الإداريين الداخليين مرتفعة أيضا.

## 2- مزايا و مساوئ تواجد الإداريين الداخليين:

على الرغم من انفتاحها الكبير على الشخصيات الخارجية، مجالس إدارة الشركات الأمريكية، تحتفظ بنسبة أساسية من الإداريين الداخليين، لأن تواجدهم يقدم مجموعة من المزايا نذكر منها:

(1) الإداريون الداخليون يسهلون تحويل المعلومة إلى المجلس، نظرا للحاجة الملحة لذلك، خاصة للشركات الأكثر تنوعا.

(2) يشجع الحوار بين الإداريين الداخليين و الخارجيين.

(3) يسمح وجودهم بتقديم مرشحين لخلافة الرئيس المدير العام.

رغم هذه المزايا فإن الخطر أو السلبية تكمن في الحجم الكبير، وتغطية مناصب للإداريين الخارجيين، الذين لا يمكن الاستغناء عن خدماتهم، و من جهة أخرى، تواجد الإداريين الداخليين يبرز مشكلة الرقابة، فمن الصعب أن تكون خصما وحكما في نفس الوقت، يمكننا أن نشك بقدرة الإداريين الداخليين في تحضير قرارات قبل اجتماع المجلس ثم القيام بانتقادها خلال الاجتماع. أخيرا، الإداريون الداخليون (المديرون التنفيذيون) المنحدرون من المديرية العامة وفق السلم الإداري الهرمي، هم مساعدون للرئيس (رئيس المجلس) الذي يمارس في أغلب الأحيان وظائف المدير العام، فمن الصعب

1-Waldo, C.N. Board of Directors, their changing roles, structure and information needs, Quorum Books, 1985, p.42.

عليهم أن ينتقدوا اقتراحات أو قرارات المدير العام الرئيسي (PDG)، علاوة على ذلك، فقد يدعمونه لتحقيق مصلحتهم الشخصية.

من خلال ما سبق يجب أن نوفق بين مزايا و مساوئ تواجد الإداريين الداخليين، لتحقيق تماسك الأدوار وعليه من المهم استدعاء المديرين التنفيذيين الأساسيين للشركة لاجتماعات المجلس، لاسيما عندما يضم جدول الأعمال نقاطا تتعلق بمجالات عملهم، من المرغوب فيه أن يشاركوا مع الإداريين الخارجيين في مختلف اللجان، خارج الإطار الرسمي للمجلس للحصول على أكثر فعالية في تحضير القرارات.

إشكالية تجمع وظائف رئيس المجلس (Chairman) والمدير التنفيذي الرئيسي (CEO) موجودة في فرنسا، أو حتى في الولايات المتحدة، حيث نسجل حسب دراسة (Struggles et Heidrick) "هيدريك و ستريلغ" سنة 1986، 83% من الرؤساء كانوا مديريين عامين و 12.5% كانوا مشاركين في تسيير الشركة.

حسب استجواب أجراه (O'Callaghan et Arnold) "ارنولد و أوكلانغان" مع رؤساء الشركات الكندية حول السؤال المتعلق بفصل الوظيفتين، 53% منهم يفكرون و يعتقدون أن الوظائف يجب أن تكون منفصلة، في حين أن 25% يعارضون ذلك و 22% بقوا على الحياد؛ مؤيدو التجمع ينطلقون من حجة توحيد الإستراتيجية صياغة و توجيهها و تنفيذها، في حين أن مؤيدي الفصل يرونه ضروريا لحماية مصالح المساهمين، ففي حالة الجمع، السلطة تتجمع في أيدي شخص واحد، مما يصعب مهمة مراقبة و تقييم نجاحات الأداء.

### 3- مزايا استقطاب الشخصيات الخارجية:

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

(PRONED)\* أعطت توصيات فيما يخص استعمال إداريين خارجيين، فالمجلس يجب أن يضم عددا كافيا من الإداريين الخارجيين، لتشكيل كتلة و عليهم أن يكرسوا حدا أدنى من الوقت لوظائفهم، سواء بصفة رسمية أو غير رسمية في تحضير الاجتماعات.

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

1- Arnold, H.J., O'Callaghan, p., The new board of directors; a survey of Canadian chief Executive Officer, Business Quarterly, 1988, p.125.

\* - PRO NED, Role of non executive director, juillet, 1986.

### 5 - نموذج (Waldo) "والدو" لتركيب المجلس المثالية:

للإجابة على التساؤلات السابقة، عدد من المتخصصين الأمريكيين على غرار (Waldo) "والدو" الذي ذهب إلى حد المطالبة بوضع نموذج لتركيب مجلس الإدارة، بالنسبة لمجلس إدارة بحجم متوسط يضم 14 عضواً (بالنسبة للمجالس الأمريكية)<sup>1</sup>:

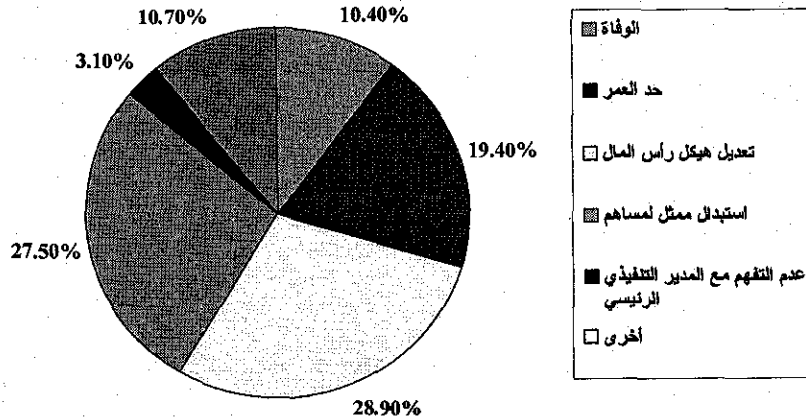
- إداريون داخليون: اثنان
- الرئيس المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة.
- رئيس الشركة ورئيس العمليات.
- الإداريون الخارجيون 12 عضواً:
- جامعي (رئيس أو عميد).
- إطار قديم في الحكومة.
- ممثل للمجتمع (صحفي).
- ممثل لفئة تملك تجربة كبيرة في الإدارة أو لها شهرة واسعة.
- ممثل للنقابة أو الأجراء.
- إطار في الأمن الاجتماعي
- مستشار أو إداري مهني.

هذه التركيبة تولي أهمية كبيرة للإداريين الخارجيين و يكرس دور المواجهة للمجلس مع محيطه الاجتماعي ذو الطابع الأمريكي؛ نشير هنا إلى أن هذه التركيبة، حاملة و لا تراعي تركيبة رأس مال الشركة.

### 6- تجديد مجلس الإدارة:

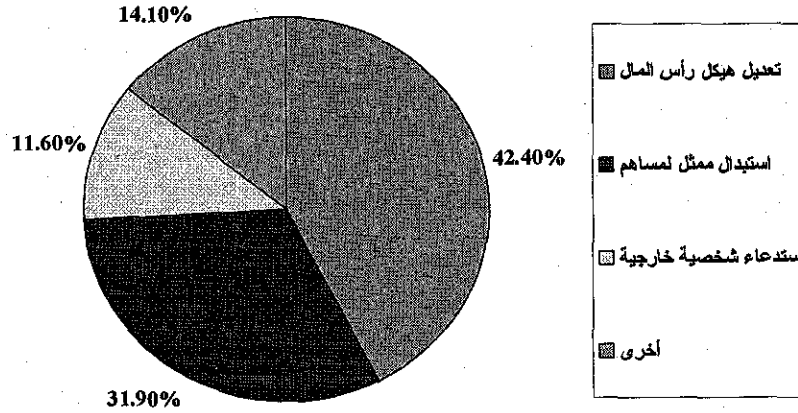
هناك ارتباط قوي بين أعضاء مجلس الإدارة و هيكل الملكية، فحسب ( Charreaux et Pitot ) (Belin "شارو و بيتول بيلان" فإن 60% من مقاعد إذا أخذنا في الحسبان الرؤساء هي مخصصة وفق معيار تركيبة رأس المال.

شكل رقم (03-05): أسباب الخروج من مجلس الإدارة في الشركات الفرنسية المدرجة.



Source : Charreaux G., Pitot Belin J.P., Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises, Étude Peat- Marwick, Op.Cit, p.16.

شكل رقم (06-03): أسباب الدخول إلى المجلس.



Source : Ibid, p.16.

في الشركات العائلية و المراقبة، أعضاء العائلة أو ممثلو المجموعات الأساسية للمساهمين لهم تمثيل في المجلس و أي تغيير يكون داخليا أي تغيير فرد من العائلة بأخر منها، أو تغيير ممثل للمساهمين بأخر في حالة الشركات المراقبة، مما يفسر حالة الاستقرار الكبير في تغيير أعضاء مجالس إدارة هذه الأنواع من الشركات، في حين أنه و في الشركات التسييرية تأثير السلطة المالية فيها (تركز المالية) قليل ما يفسر تواجد أكبر للإداريين الخارجيين.

يسجل الكاتبان بأن مجالس الإدارة الفرنسية تم تجديدها بمقدار الثلث في الفترة بين 1981-1986، الشركات التسييرية و المراقبة تقدمان نسبة خروج للإداريين أكبر من الشركات العائلية التي تحتفظ بإداريينها لفترة أطول، لأن تركيبة رأس مالها أكثر استقراراً؛ و لكن هذا التجديد لا يعني سهولة تغيير الإداريين.

من بين العوامل الأخرى للتغيير، نجد الترقية الداخلية، استخلاف الرئيس، النتائج السيئة للمؤسسة أو تطور نشاطها؛ و في الولايات المتحدة الأمريكية بيتا كل من (Herman et Wesbach) "هيرمان و واسباش" بأن الترقية الداخلية و استخلاف الرئيس لها تأثيرات محسوسة على تركيبة المجلس، السنوات التي تسبق أو تلي تغيير المدير التنفيذي الرئيسي (CEO) تم تسجيلها عن طريق دخول أو خروج للإداريين الداخليين من جهة أخرى نتائج المؤسسة عندما تكون دون الوسط، سنلاحظ ميلا إلى تغيير الإداريين الداخليين و دخول الإداريين الخارجيين<sup>1</sup>.

يمكننا كذلك، ملاحظة أن مسؤولي الإدارة و التسيير أعضاء المجلس، منحدرين من فروع النشاطات الأساسية للمؤسسة؛ هذه النتيجة تؤكد العلاقة إستراتيجية- تركيبة المجلس، كما يبينه أيضا التأثير على تركيبة المجلس من عمليات النمو الخارجي، هذا الأخير يتصاحب عادة مع دخول ممثلي الشركات ذوي المصلحة في العمليات الجديدة.

1- Hermalin, B.E ET Weisbush, M.S., The determinants of board composition, Rand Journal of Economics, vol, 19, n°4, 1988.p.34.

المطلب الثالث: مجلس الإدارة و التسيير المشترك

نعني به انفتاح المجلس نحو ممثلي الأجراء، و الذي تم فرضه عن طريق القانون في العديد من الدول، التسيير المشترك المترجم بتواجد ممثلي الأجراء في المجلس، و الذي قدم بصفة محدودة سنة 1951 في ألمانيا الفدرالية - سابقا- و ذلك في المجلس الإشرافي، و في الدنمرك و في 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، و أين يتم اختيار الممثلين الاثنين من طرف النقابات، ثم تم إقرارها للشركات بأكثر من 25 أجير، و في 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، و في لوكسومبرغ، 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 التالية<sup>1</sup>:

- 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 تلقائية<sup>2</sup>.

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 تستثنى وجود الأجراء، هذا ما يبين ما حدث في ألمانيا عقب قانون 1976<sup>3</sup>، و الذي طبق على 650 مؤسسة، 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 و تعمل عكس مصالحهم، و المعارضة جاءت أيضا من النقابات الأمريكية.

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

3-Bennelli.Cf. ,Lodrer, C ET Lys, T., Labor participation in corporate policy-making decisions: West Germany's experience with codetermination, Journal of Business, vol.61, 1988.p.17.



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 مكلين" يستند على الحجج الذي قدموها لتفسير عدم الفعالية الاقتصادية في هذا الشركات و هي<sup>1</sup>:

(1) الأفق الاقتصادي للأجراء محدود بمدة عقد العمل، مما يؤثر على تقييم مردودية الاستثمارات و يقود 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 و غير 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 و استقرارا، و يوزع عدد أقل من الحصص، و يتم اللجوء بصفة أقل إلى الاستدانة ، و يتم اللجوء إلى آليات إنتاج متنوعة، وإذا لم يصاحب التسيير المشترك ارتفاع الإنتاجية، كما يدعمه المؤيدون سيؤدي ذلك إلى نجاعة أداء اقتصادية صغيرة.

هذه الفرضيات كانت هدف دراسة تجريبية<sup>2</sup> حول تطور سياسة الاستثمار و التمويل و حول مقارنة مع الشركات غير الخاضعة للتسيير المشترك، أغلبية النتائج لا تؤكد فرضيات النظرية، ماعدا في اختيار الاستثمارات الأقل مخاطرة بالنسبة للشركات ذات التسيير المشترك، علاوة على ذلك، فإن هذه الأخيرة لا تظهر أقل نجاعة في الأداء.

كما بين (Furuboth) "فيريبوث"<sup>3</sup> نظام التسيير في ألمانيا ليس سوى طريقة خاصة للتسيير المشترك، و يرى بأن الأجراء يستحقون تكاليف كبيرة مرتبطة بالاستثمار في رأس المال البشري النوعي للشركة و التي تؤدي إلى الحركة.

الأنظمة التقليدية للمكافئة و لحماية 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 و بالتالي فهم ممثلين في مجلس الإدارة.

في فرنسا، تواجد الإداريين ممثلي الأجراء في مجالس إدارة الشركات الفرنسية يبقى استثناءا ، فحسب الدراسات التي أنجزها (Charreaux et Pitol Belin) "شارو و بيتول بيلان" ، (Marwich Peat) "بيت مارويش" ، و باستثناء الشركات المؤممة، فإن الإداريين الممثلين للأجراء لا يمثلون سوى 1.4% من الإداريين، فحسب هذه الدراسة و استجواب 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

1- Jensen et Meckling. Rights and production functions: an application to labor-managed firms and codetermination, .Op.Cit, p.14.

2- Bennelli.Cf, Lodrer, C ET Lys, T., Op.Cit, p.19.

3- Furuboth, E.G., Op.Cit, p.24

التسييرية (29% من المديرين) و لكن لا يوجد سوى 10% من المديرين يرغبون في وجود فرض قانوني لهذه المشاركة<sup>1</sup>.

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 و الإداريين المكلفين بحماية مصالح المساهمين. المنطق الاقتصادي يتعارض مع مخطط التسيير المشترك لأن الأجراء لهم مصلحة في توزيع مخاطرهم و عليه عدم الاستثمار في الشركات التي تشغلهم.

1- Charreaux G. et Pitol Belin J.P, Le conseil d'administration, Op.Cit, p.169.

## خلاصة:

تمكنا من خلال ما سبق، من تسليط الضوء على "مجلس الإدارة"، هذا الجهاز المضلع بجملة من المهام، فقد تعرفنا على المحددات التي يتوقف عليها اختيار شكله، وجدنا أن المؤسسات التي تنشط في قطاعات تتسم بالتعقيد والتنوع، تميل إلى اعتماد الصيغة الأحادية التقليدية (مجلس الإدارة بهيكله ثنائية نقصد بها تجمع وظائف المدير العام الرئيسي و رئاسة المجلس)؛ في حين أنه المؤسسات التي تعرف نجاعة أداء سيئة أو تلك التي تتميز برأسمال غير منتشر، تلجأ إلى الصيغة الثنائية (مجلس المديرين والمجلس الإشرافي بهيكله مستقلة، نقصد بها وجود فصل بين وظائف القرار و الرقابة).

من جهة أخرى، فإن حجم المجلس و نجاعة الأداء، تجاذبته العديد من الدراسات بين مؤيد للحجم الصغير باعتباره، يوفر جو ملائم للديناميكية و الحيوية و يساعد على رقابة أفضل للمديرين التنفيذيين، و حسبهم فإن الحجم الكبير يعد فرصة للمديرين التنفيذيين، لوضع استراتيجيات تجزئية؛ في حين أن مؤيدي الحجم الكبير للمجلس ينطلقون من الحجة المتعلقة بنظرية الارتباط نحو الموارد (La théorie de dépendance envers les ressources)، خاصة في الشركات الكبيرة برأس مال منتشر و متنوع و تعقد في الأنشطة، فالحجم الكبير هو لغرض تقليل عدم التأكد من المحيط، تحقيق الاتصالات، حبل 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.

الفصل الرابع:

دور و عمل

مجلس الإدارة

و علاقته

بمجموعة الأداء

تمهيد:

هذا الفصل سيسمح لنا بالتعرف أكثر على دور مجلس الإدارة فمختلف الرؤى النظرية تعطي للمجلس أدوار مختلفة، فحسب الرؤية القانونية، مجلس الإدارة له دور حماية مصالح المساهمين، في حين أن الرؤية الاجتماعية والاقتصادية الخارجية للمجلس والتي تتركز أساسا على الروابط البيتنظيمية (organisationnelle Inter) المعتمدة من طرف الإداريين، نظرية الوكالة تخصص للمجلس، وعن طريق الإداريين الخارجيين مهمة مراقبة المديرين الأساسيين للشركة.

في هذا الفصل سنركز على عمل مجلس الإدارة، من خلال تقديم بعض الدراسات التجريبية حول الشركات الفرنسية والأمريكية المدرجة في البورصة، من خلال فحص تكرار الاجتماعات، مدتها و مدى حضور الإداريين، كما سننظر إلى موضوع مهم، هو إعلام أعضاء المجلس، حيث يمكننا أن نتساءل، هل المعلومة المهيأة للإداريين كافية؟ و ما الاهتمام الموجود في عملية تحضير الاجتماعات؟ ما هي طبيعة هذه المعلومات ثم محاولة اختبار كفاية هذه المعلومات؟

في الأخير، نحاول توضيح تأثير مجلس الإدارة على نجاعة الأداء، من خلال التعرف على مفهوم وقياس نجاعة الأداء، والمفاضلة بين تعظيم قيمة رؤوس الأموال الخاصة أو تعظيم القيمة الإجمالية للشركة، ثم اختبار العلاقة بين نجاعة الأداء وهيكل الملكية، وتقديم علاقة بين دور مجلس الإدارة و نجاعة الأداء، و أخيرا سننظر إلى تأثير مجلس الإدارة على المديرين التنفيذيين.

المبحث الأول: دور مجلس الإدارة وسلطته على المديرين التنفيذيين

تقديم مختلف الرؤى النظرية لمجلس الإدارة سمحت بالقيام بإحصاء الأدوار المنوطة به ، الرؤية القانونية تعطى لمجلس الإدارة دور التمثيل وحماية مصالح المساهمين، الرؤى الاجتماعية والاقتصادية الخارجية تركز على الروابط البيتنظمية المعتمدة من طرف الإداريين، نظرية الوكالة تخصص لمجلس الإدارة، وخاصة للإداريين الخارجيين مهمة مراقبة المديرين الأساسيين للشركات التسييرية ، نظرية تكاليف الصفقة تركز حول مجلس الإدارة كجهاز تسيير للصفقة المشكلة من إحضار رؤوس الأموال المنجزة من طرف المساهمين.

المطلب الأول: دور مجلس الإدارة

مجلس الإدارة يقوم بجلب كفاءات إضافية للحصول على أفضل معلومة، يمكن أن يشكل أيضا واجهة للشركة، المسعى الاستراتيجي يسمح من عدة نواحي، مراعاة لتباينه لإيجاد مجموع هذه الأدوار المختلفة داخل المجلس لمختلف الشركاء، للأطراف القابضة للشركة، مجلس الإدارة يصبح واجهة في إستراتيجية الشركة؛ (Vance) "فانس" يستنتج بتحليل الشركات الأمريكية، مع الاستناد إلى بعض الشركات التسييرية الكبيرة، بمجلس إدارة جماعي، أن أغلبية مجالس إدارة الشركات هي من نوع استشاري، أي أن دورها هو النصح والمساعدة!

1- إدراك دور مجلس الإدارة بالنسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs):

لغرض تعريف جيد لدور مجلس الإدارة في الشركات الفرنسية ستلائم وجهات النظر الخاصة بالمديرين، قبل القيام بمقارنة مع الأدوار المخصصة لمجالس إدارة الشركات الأمريكية. نظرية الوكالة كما نظرية تكاليف الصفقة، تبين بأن مجلس الإدارة يجب أن يختلف حسب هيكل الملكية؛ و عليه تحليل إجابات المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs)، تم باعتبار الإدراك الإجمالي لدور المجلس استقلاليا عن النموذجية الممثلة (شركات عائلية، مراقبة، تسييرية)، هذه الإجابات محصلة من دراسة (Peat Marwick) "بيت مارويك" المنجزة سنة 1987 ،حول عينة من الشركات الفرنسية المدرجة في البورصة.

1-1- الإدراك الإجمالي لدور مجلس الإدارة:

نتيجتان أساسيتان تم استخلاصهما؛ أولاً، المجلس له في الغالب (في أكثر من 73% من الحالات) دور نشيط، ليس مجرد غرفة لتسجيل القرارات المتخذة من طرف المديرين التنفيذيين. وحدهم المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) للفروع (50% من بينهم) يعتبرون بأن المجلس ليس سوى مجرد غرفة للتسجيل. ثانياً، إنه يشكل حسب رأي 80% من المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) المستجوبين حاجز أمام القرارات الجريئة.

جدول رقم (01-04): دور مجلس الإدارة حسب المديرين التنفيذيين  
الرئيسيين (PDGs) في الشركات الفرنسية

أدوار مجلس الإدارة	موافق للاغاية	موافق	غير موافق	غير موافق للاغاية
المجلس لا يشكل سوى غرفة للحفظ	3%	22%	34%	41%
المجلس يشكل حاجزا أمام القرارات الجريئة	26%	54%	12%	8%
المجلس يكتفي بالتصديق على القرارات التي أعدتها له المديرية العامة	27%	39%	17%	18%
المجلس لا يشكل سوى مجموعة لرد الفعل تساعد على اتخاذ القرارات الكبيرة	26%	40%	17%	17%
المجلس هو مصدر للمعلومات المميزة	23%	41%	21%	15%
المجلس يشكل جهاز مراقبة للمدير التنفيذي الرئيسي	24%	34%	21%	21%
المجلس يمارس رقابة نظامية عقب تنفيذ السياسة من طرف المديرية العامة	23%	30%	28%	19%

Source : Charreaux G., Pitol Belin J.P., *Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises*, Étude Peat- Marwick, Op.Cit .p.25.

مجلس الإدارة يظهر أيضا كهيئة أو جهاز لرد الفعل، للتصديق و مصدر للمعلومات المفضلة، فهو لا يقوم بوظيفة التقرير، لا يضطلع بالقرارات الكبيرة، بالمقابل، يتدخل المجلس للتصديق على القرارات، بمعنى أنه يتصرف كجهاز للتصديق؛ في الأخير فهو يشكل جهاز لرد الفعل يساعد على التحضير للقرارات (74% من الحالات) كما يمثل مساعدة عملية للمديرين في الحالة التي يظهر فيها كمصدر للمعلومات المفضلة.

أدوار التصديق والمساعدة والتحضير للقرارات تتصاحب مع وظيفة رقابة المديرين وسياسة التنفيذ؛ المجلس يظهر في 58% من الحالات كجهاز لمراقبة المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs)، في أكثر من شركة من كل اثنتين، يتم تطبيق رقابة نظامية بعد سياسة التنفيذ عن طريق المديرية العامة. وظيفة الرقابة هذه، يمكن أن تمارس أيضا وبصفة قبلية في ثلث الشركات؛ يوجد عتبة لمبالغ الإستثمار التي ابتداءا منها استشارة مجلس الإدارة تصبح إجبارية، هذه الممارسة الأخيرة تظهر أكثر ندرة في الفروع، عتبة مبالغ الإستثمار تختلف حسب كبر الشركة، في حالة التطور الإيجابي للنشاط أو النتائج، المجلس يدعم رقابته في ما يقارب 63% من الشركات؛ المجالس المتدخلة في تعريف الأهداف في المدى الطويل أو المتوسط لها ميل لتدعيم رقابته في هذا النوع من الحالات.

1-2 دور مجلس الإدارة في مختلف أنواع الشركات :

دور المجلس يتنوع كما تتوقع نظرية الوكالة حسب نوعية الشركة، فهو أقل نشاطا في الشركات المراقبة، خاصة في الفروع و أكثر نشاطا في الشركات التسييرية؛ حتى و في الشركات المراقبة لا يوجد سوى ثلث المجالس مشاهدة كغرف للحفظ؛ الشركات العائلية (79% منها) تعتبر أكثر من غيرها المجلس كجهاز لتحضير القرارات، في الأخير المجلس يمثل مصدرا للمعلومات المفضلة أساسا في الشركات

## الفصل الرابع: عمل و دور مجلس الإدارة و علاقته بنجاعة الأداء

العائلية و التسييرية، هذه الملاحظات هي في الغالب ملائمة لفرضيات نظرية الوكالة بالخصوص، في الشركات العائلية مجلس الإدارة الأقل ظهورا كجهاز رقابة للمدير التنفيذي الرئيسي (PDG).

جدول رقم (02-04): الدور المقارن للمجلس في مختلف أنواع الشركات.

شركات عائلية	شركات مراقبة	شركات تسييرية	
24%	33%	21%	المجلس لا يشكل سوى غرفة للحفظ
80%	77%	78%	المجلس يشكل حاجزا أمام القرارات الجريئة
63%	67%	70%	المجلس يكتفي بالتصديق على القرارات التي أعدتها له المديرية العامة
79%	53%	65%	المجلس لا يشكل سوى مجموعة لرد الفعل تساعد على اتخاذ القرارات الكبيرة
71%	45%	88%	المجلس هو مصدر للمعلومات المميزة
48%	66%	70%	المجلس يشكل جهاز مراقبة للمدير التنفيذي الرئيسي
55%	64%	58%	الرقابة تقوى في حالة التطور غير الملائم
59%	48%	54%	المجلس يمارس رقابة نظامية عقب تنفيذ السياسة من طرف المديرية العامة
ملاحظات: *هذه النسبة هي للإجابات الايجابية (موافق للغاية أو موافق) على الأسئلة المطروحة.			
(a): اختلاف إحصائي معتبر عند الدرجة 10% بين الفئات الثلاثة أو بين فئة والفتنيتين الباقيتين.			

Source : Charreaux G. et Pitol Belin J.P, *Le conseil d'administration*, Op.Cit, p.119 .

### 1-3 دور مجلس الإدارة في المجموعات :

دور مجلس الإدارة في العلاقات الشركات الأم / الفروع استحق ملاحظة خاصة مراعاة علاقة الارتباط التي تربط الفروع نحو الشركات الأم، يمكن أن نتوقع في حالة فرع مراقب ب 100 % لدور رسمي جدا للمجلس أو يظهر بأن هذه النسبة يتنوع قبول مجموع الرؤساء؛ فقط مدير تنفيذي واحد من بين اثنين لغير بأن مجلس إدارة فرع مراقب لنسبة 100 % غير فعال، هذه الوضعية يجب أن تظهر متنوعة. بالمقابل لا يوجد سوى ثلث المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) في الشركات التسييرية يوافقون هذا الرأي (مقابل 64 % في الشركات العائلية و 59 % في الشركات المراقبة)<sup>1</sup>.

بالمقابل هذا الرأي يضم قبول و رضا ثلاث أرباع المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) للفروع يضم إذن بان له تباعد في الإدراك بين رؤساء الشركات الأم وخاصة أولئك في الشركات التسييرية التي يعرفون فعالية وعملية لمجالس الفروع و بين هؤلاء الذين يستتجون عدم فعاليته.

1- Charreaux G., Pitol Belin J.P., *Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises*, Étude Peat- Marwick, Op.Cit, p.12.



جدول رقم (03-04): دور مجلس الإدارة في العلاقات الشركات الأم - الفروع

موافق للغاية	موافق	غير موافق	غير موافق للغاية	
23%	27%	18%	32%	مجالس الفروع المراقبة كلية غير فعالة
9%	14%	27%	50%	مجلس إدارة الشركة الأم ليس له أي سلطة على قرارات الفروع
8%	22%	34%	35%	سلطة مجلس إدارة الشركة الأم يجب أن يتم تدعيمها
1%	4%	19%	75%	الفروع تشكل وسيلة للمدير التنفيذي الرئيسي للشركة الأم للالتفاف حول رقابة مجلس إدارته

Source : Ibid, p.119.

تلت المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) يعارضون ما هو دعم لسلطة مجلس إدارة الشركة الأم على حساب ذلك الخاص بالفروع، وضعية الشركات العائلية تظهر مختلفة، ففي 65% من الشركات العائلية يوجد تأييد لتدعيم سلطة مجلس إدارة الشركة الأم، مما يشيرون مشاكل الرقابة تظهر في هذا النوع من الشركات.

الفروع لا تشكل سوى استثناء، وسيلة للمدير التنفيذي الرئيسي (PDG)، للالتفاف حول رقابة مجلس إدارته، هذه الوضعية مشاهدة أكثر في الشركات المراقبة.

مجلس الإدارة هو جهاز جماعي يتصرف جماعياً، لكن لم يتم استعماله لغايات التفاوض، بالمقابل يشارك عدد من الإداريين بصفة شخصية وعرضية، في مفاوضات أو يساعدون عن طريق علاقاتهم أو خبراتهم، عدد وظائف الإداريين المشغولة في منظمات أخرى ينشأ روابط وعلاقات بين المؤسسة وهذه المنظمات، يسهل التقارب و إنشاء الفروع المشتركة وحتى تحويلات الأنشطة.

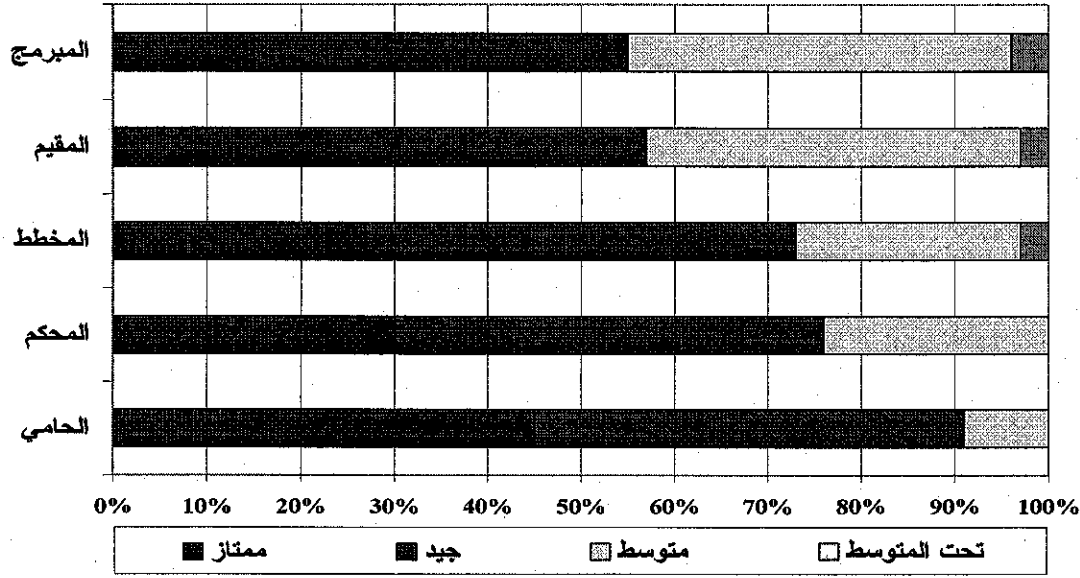
## 2- مقارنة مع دور مجالس الإدارة الأمريكية:

(Struggles et Heidrick) "هيدريك و ستريغل" قاما بترتيب خاص<sup>1</sup> لتقييم الدور المضمون عن طريق مجلس الإدارة في الشركات الأمريكية، هذا الترتيب يكون خمسة أنواع من الأدوار:

- (1) المحامي، المجلس يتحمل أعمال الشركة ضمن مصلحة المساهمين في المدى الطويل.
  - (2) المحكم، يكفل و كما القانون، القرارات الأساسية و يقود الشركة بملائمة القوانين.
  - (3) المخطط، المجلس يثبت و يراقب انجاز الأهداف الإستراتيجية لضمان الاستقرار و النمو في المدى الطويل و يصدّق على الاندماجات و الحيازات.
  - (4) المقيم، المجلس يختار و يضمن تغيير المديرين و استخلافهم بمرونة.
  - (5) المبرمج، المجلس يخطط النمو في المدى القصير و الطويل.
- المديرون التنفيذيون الرئيسيون (CEOs) للشركات الأمريكية يقيمون نجاعة أداء مجالسهم انطلاقاً من هذه الأدوار الخمسة.

1- Heidrick et Struggles, Op.Cit, p.14.

شكل رقم (01-04): دور مجلس الإدارة في الولايات المتحدة



Source : Charreaux G., Pitot Belin J.P., *Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises*, Étude Peat- Marwick, Op.Cit .p.31.

بصفة عامة؛ يظهر بأن مجالس الإدارة الأمريكية تقوم وبطريقة مرضية بهذه الأدوار الخمسة ، نجاعة الأداء المفضلة منجزة من أدوار "المحكم و المحامي"، مقارنة بمجالس إدارة الشركات الفرنسية هذه الإجابات تؤكد بأن مجالس الإدارة الأمريكية هي أكثر نشاطاً؛ قضية حماية مصالح المساهمين تظهر علاوة على ذلك أكثر مركزية في انشغالاتهم.

في حين، إدراك ما يجب أن يكون دور المجلس يتنوع حسب نوع الإداريين بعد نتائج تقصي أمريكية؛ بالخصوص، الرؤساء يعتبرون بأن الأدوار الأساسية لمجلس الإدارة هي نصح المديرية العامة لتمثيل المساهمين و أصحاب المصالح (Stakeholders).

الإداريون الخارجيون يصنفون في المقام الأولى، التعيين و التنحية للمديرين و تمثيل مصالح المساهمين؛ هذا الانشغال الأخير مصنف ثانياً من طرف مجموع الإداريين مما يؤكد أهميته في أعين الإداريين الأمريكيين.

جدول رقم (04-04): تصنيف أدوار المجلس حسب آراء إداريي الشركات الأمريكية.

التصنيف حسب نوع الإداريين			الأدوار المصنفة
(n=3)(PDG)	الداخليون (n=4)	الخارجيون (n=87)	
5B	2	1	تسمية و تنحية المديرين التنفيذيين
2	2	2	تمثيل مصالح المساهمين
1	1	3	نصح المديرية العامة
3	3A	3	وضع الأهداف ومراقبة إنجازها من طرف المديرية العامة
4B	4	4	اقتراح الإستراتيجية الموصلة لتحقيق الأهداف
2	4	5	تمثيل مصالح أصحاب المصالح الآخرين (Stakeholders)

Source: Waldo, Op.Cit, p.23.

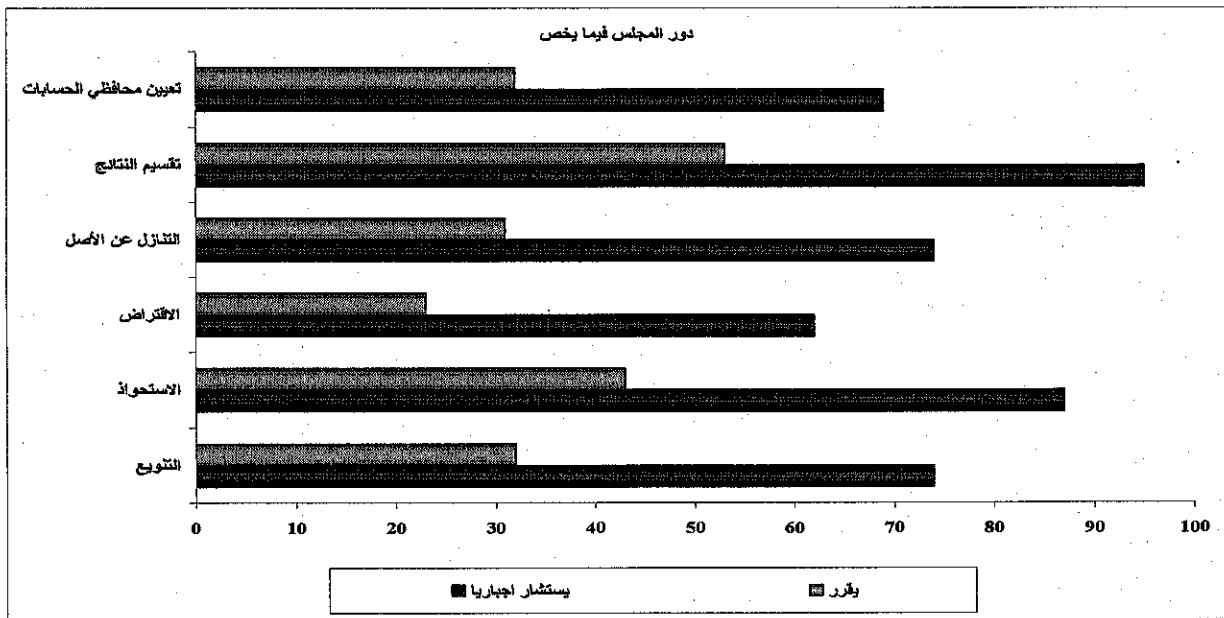
المطلب الثاني: حقل تدخل مجلس الإدارة:

قبل تحديد المركبات الأساسية لدور مجلس الإدارة يجب أن نحدد حقل تدخله، أو لا سنشير للحدود الأساسية، ثم نعرف مركباتهم الأساسية، مجال تدخل مجلس الإدارة واسع جداً، المجلس لا يجب أن يتدخل في التسيير اليومي، لما تم استجواب المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) حول الميادين التي لا تستوجب تدخلا من المجلس، بعض الرؤساء استثنوا من حقل مجلس الإدارة، الأسئلة المتعلقة بتعيين و مكافئة المديرين، أنها تؤكد التباعد بين توقعات الشركات التسييرية عن تلك العائلية أو المراقبة أين يتهرب المديرين من رقابة مجلس الإدارة.

1- المجالات الرئيسية لتدخل مجلس الإدارة:

دور التصديق وتحضير القرارات تم تفهمه، مع البحث عن معرفة إذا كان المجلس يستشار إجباريا، أو أنه لا يقرر في آخر لحظة، بمعنى أنه لا يصدق على قرارات المديرين، سنرى في حدود تلك الحالات حول أسئلة على غرار، التنويع، الحيازات، الملكيات، تحويل الأصول؛ وعلى العكس من الإجباري الاستشارة حول نفس هذه المجالات في ثلاث أرباع الحالات.

شكل رقم (04-02): المجالات الأساسية لتدخل مجلس الإدارة في الشركات الفرنسية المدرجة



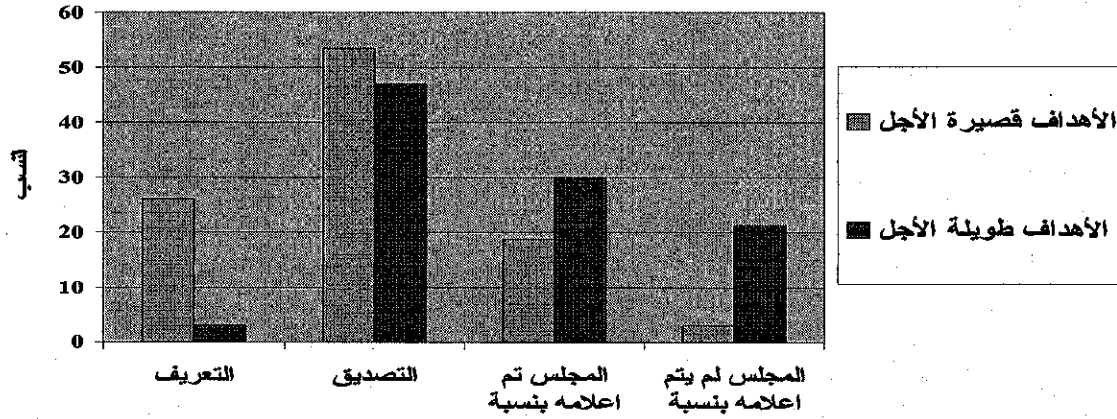
Source : Charreaux G. et Pitol Belin J.P, Le conseil d'administration, Op.Cit, p.130 .

عدد من الاختلافات تظهر بين مختلف أنواع الشركات، دور مجالس الإدارة في الشركات المراقبة و خاصة في الفروع المستقلة، يظهر أكثر ضعفاً، فيما يخص الإستراتيجية (التنويع و الملكيات) و التي تؤكد الطابع المرتبط لهذا النوع من الشركات.

2- دور مجلس الإدارة في تعريف الأهداف:

26% من مجالس الإدارة يعرفون الأهداف طويلة ومتوسطة الأجل في حين أن 54% يصادقون عليها، هذه النسبة تنخفض إلى 2% و 47% على الترتيب بالنسبة للأهداف قصيرة الأجل. شكل رقم (03-04): الأهداف و دور مجلس الإدارة.

الأهداف و دور المجلس



Source : Ibid, p.131.

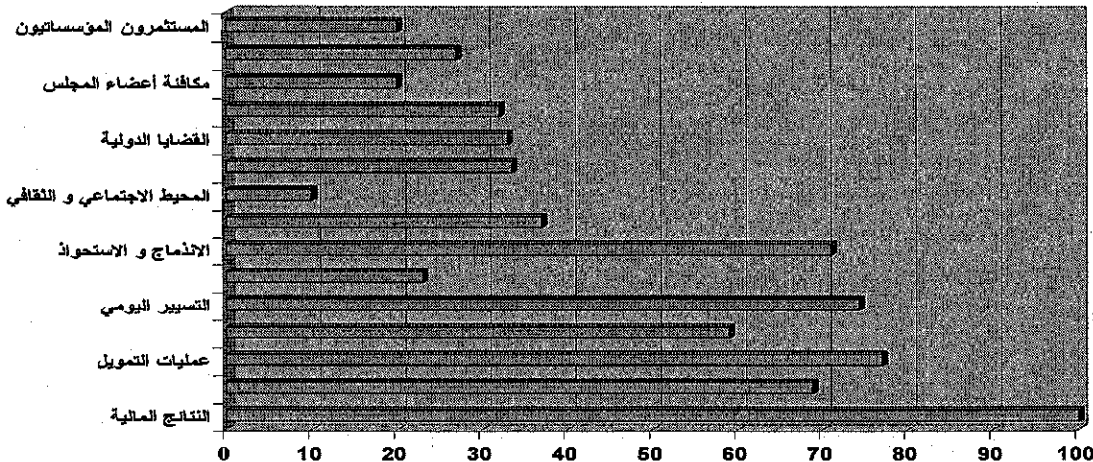
يمكن استخراج استنتاجين، أولا هذه النتيجة تؤكد بأن الدور التقريري لمجلس الإدارة يبقى محدودا جدا، انشغالات مجلس الإدارة في ما يخص الأهداف تظهر أكثر توجيهها على المدى الطويل منه في المدى القصير، أين المجلس لا يتدخل كثيرا في تعريف الأهداف.

مهما يكن، النتيجة لم تكن إحصائيا معتبرة، حيث تظهر بأن المجالس التي لها دور أكثر نشاطا في الأهداف طويلة ومتوسطة الأجل هي من تلعب دور أكثر نشاطا في ما يتعلق بالأهداف قصيرة الأجل، من جهة أخرى، ومع نفس التحفظات، مجالس الفروع تتدخل بصفة نادرة مقارنة بمجالس إدارة الشركات الأم في تعريف الأهداف متوسطة وطويلة الأجل.

3 - الأسئلة المراجعة أو المعالجة من طرف مجلس الإدارة:

الأسئلة المعالجة من طرف مجلس الإدارة تسمح أيضا بحصر أكثر دقة لحقل تدخل المجلس، فهي تغطي مواضيع متنوعة جدا، و التي تضم نتائج مالية، معالجة من أغلبية المجالس للمشاكل المتعلقة بالمحيط الاجتماعي و الثقافي الذي لا يستدعي اهتمام سوى 10% من المجالس.

شكل رقم (04-04): الأسئلة المعالجة من طرف مجلس الإدارة.



Source : Charreaux G., Pitol Belin J.P., Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises, Étude Peat- Marwick, Op.Cit. p.36.

## الفصل الرابع: عمل و دور مجلس الإدارة و علاقته بنجاعة الأداء

الانشغالات الأساسية لمجالس الإدارة تتعلق على حسب التكرار بما يلي: نتائج مالية، عمليات التمويل، التسيير الجاري، التخطيط الإستراتيجي وعمليات الاتحاد والحيازات؛ النتائج المالية طبعاً معالجة من مجموع مجالس الإدارة.

اختلافات قليلة تظهر في المواضيع المناقشة حسب نوع الشركة الموضحة، نشير هنا بأن موضوع التخطيط الإستراتيجي أقل مناقشة في الشركات المراقبة، مما هو منطقي، بدون أن تكون هذه الخاصية إحصائياً معتبرة، يظهر أيضاً بأن مجالس إدارة الشركات العائلية لها ميل للانشغال أكثر بالمشاكل الاجتماعية.

إذا عرفنا تكرار الأهمية (ماهو منتقد) هذه الصفة تميز مجالس إدارة الشركات غير الأمريكية أين الأسئلة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي يعقب مباشرة النتائج المالية، نسجل أيضاً أن استخلاف المديرين يعد موضوعاً أكثر حضوراً في الولايات المتحدة منه في فرنسا.

### المطلب الثالث: سلطة مجلس الإدارة على المديرين التنفيذيين.

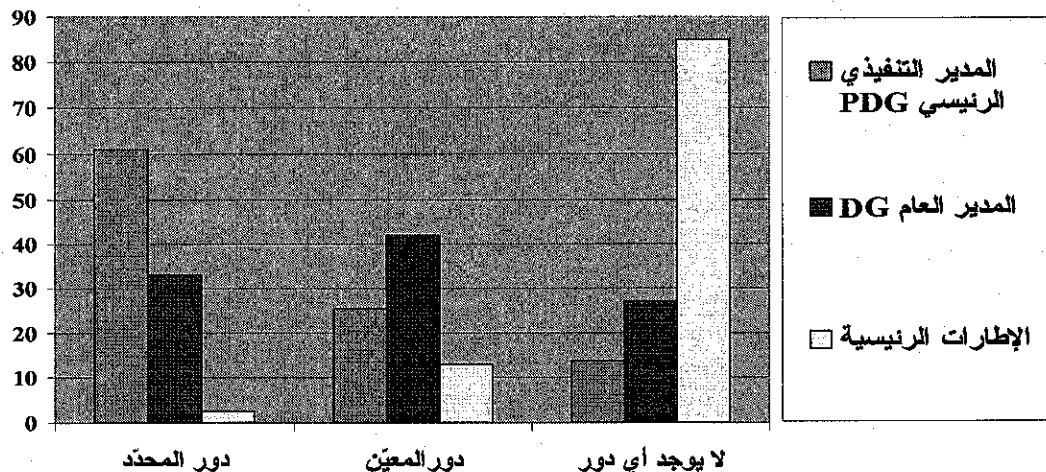
الطريقة الأفضل لمعرفة و فهم أحسن للعلاقة بين المديرين و مجلس الإدارة هي محاصرة الدور الفعلي للمجلس في التعيين، التقييم و مكافئة الفريق المدير، أيضاً بالنسبة لتنظيم استخلاف المدير العام الرئيسي (PDG).

#### 1- دور المجلس في التعيين، التقييم و مكافئة المديرين:

مجلس الإدارة يلعب في الغالب دوراً محدداً في تعيين المدير العام الرئيسي (PDG) و غالباً في تثبيت مكافئته، هذا الدور يظهر خاصة في الشركات التسييرية؛ بالمقابل المجلس يتدخل قليلاً في الشركات العائلية، دور المجلس يظهر أكثر محدودية في تعيين و تثبيت مكافئة المديرين العامين؛ أخيراً، المجلس يتدخل بصفة نادرة جداً في تحديد مكافئات الإطارات الأساسية في الوظائف العملياتية، هذه النتائج تؤكد بأن مجلس الإدارة و قبل كل شيء جهاز مكلف بمراقبة المدير العام الرئيسي (PDG). يوجد ما يقارب 35% من الحالات بمؤشرات رسمية لتقييم نجاعة أداء المديرين التنفيذيين، المؤشرات الأكثر وضوحاً تتعلق بالمرردودية، رؤوس الأموال المستثمرة، و بصفة متممة حصة السوق.

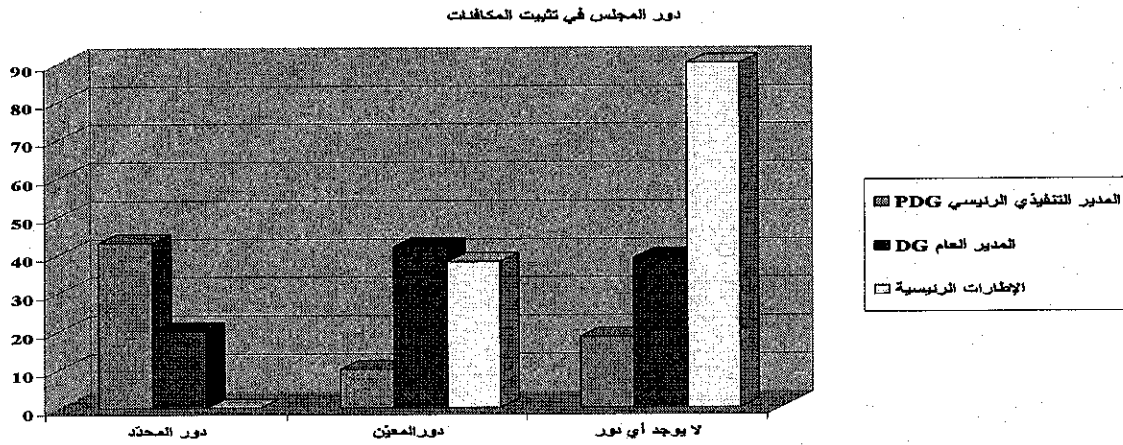
#### شكل رقم (04-05): دور المجلس في التعيينات

دور المجلس في التعيينات



Source : Charreaux G. et Pitot Belin J.P., *Le conseil d'administration*, Op.Cit, p.134 .

شكل رقم (04-06): دور المجلس في تثبيت المكافآت.



Source : Charreaux G., Pitol Belin J.P., Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises, Étude Peat- Marwick, Op.Cit .p.38.

2- سلطة مجلس الإدارة في إمكانية إقالة الرئيس:

مجلس الإدارة له دور أساسي يلعبه في تنظيم استخلاف المدير العام الرئيسي (PDG)، ولكنه لا يراقبه بصفة فعلية، إلا إذا كان يملك السلطة الحقيقية لإقالته، طبعاً هذه الإمكانية كتابية لأهمية الدور الملعوب من طرف المجلس في تعيينه، نلاحظ أيضاً أنه كلما كان رأس المال المملوك من قبل المساهم الرئيسي مرتفعاً، كلما كانت إمكانية المجلس ضعيفة في إقالة المدير العام الرئيسي (PDG)، في هذه الحالة الأخيرة، المساهم الرئيسي من له هذه السلطة؛ بالمقابل، إمكانية إقالة الرئيس تبقى في الغالب تقديرية (غير مقيدة)؛ نادراً في فرنسا ما يقبل المجلس على إقالة المدير العام الرئيسي (PDG)، التوافق يجب أن ينشأ أولاً داخل المجلس لإقالته إذا كان لا يحظى بثقة بالإداريين.

3- سلطة المجلس حسب نوع الشركة:

سلطة المجلس بالنظر المدير العام الرئيسي (PDG) تتنوع حسب نوع الشركة، طبعاً، في الشركات التسييرية مجلس الإدارة يملك السلطة الأهم.

جدول رقم (04-05) : سلطة المجلس على المديرين التنفيذيين الرئيسيين للشركات الفرنسية حسب نوع الشركة

سلطات	شركات عائلية	شركات مراقبة	شركات تسييرية
المجلس له الإمكانية الحقيقية لتتحية الرئيس (a)	49%	65%	87%
المجلس له دور المحدد في تعيين الرئيس (a)	54%	49%	88%
المجلس له دور المحدد في تثبيت مكافئة الرئيس (a)	34%	38%	59%

ملاحظة: (a) تعني اختلاف إحصائي معتبر عند درجة 10% بين الفئات الثلاثة أو بين إحداها و الفئتين الباقيتين.

Source : Charreaux G. et Pitol Belin J.P., Le conseil d'administration, Op.Cit, p.135.

المطلب الرابع: تطور دور مجلس الإدارة

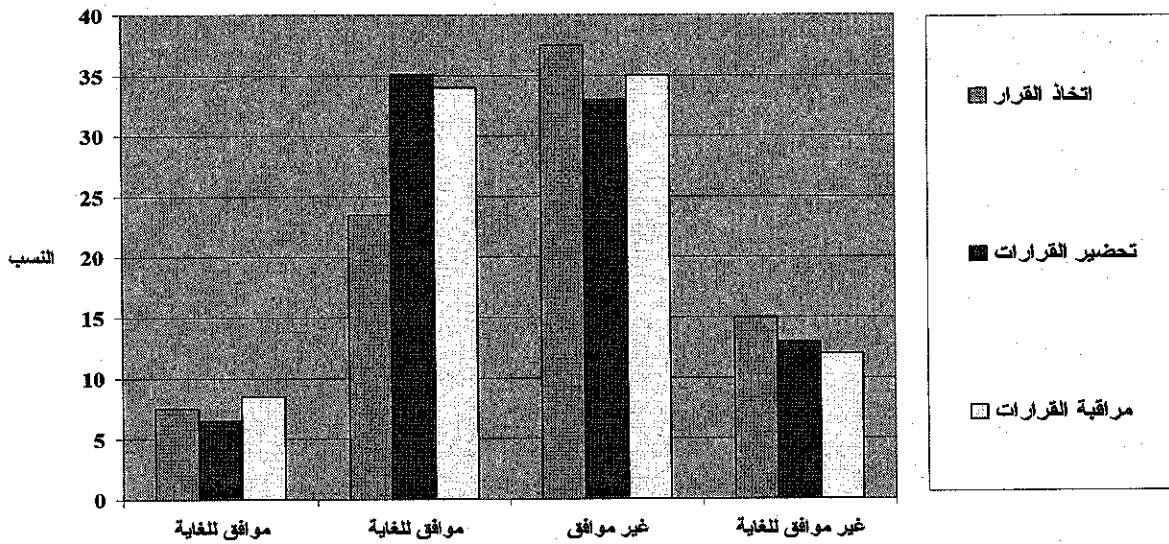
الدور القانوني المنوط بمجلس الإدارة هو حماية مصلحة المساهمين، بالمقابل رأينا بأن مجلس الإدارة يلعب أيضا دور النصح و يخصص لتحضير القرارات، سنقوم أولا بتوضيح وجهة نظر المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) للشركات الفرنسية في أدوار المجلس، التي سنختبر وجهة نظر المساهمين و المصلحة العامة المتركزة على دور الرقابة للمجلس.

1- تطور دور مجلس الإدارة، وجهة نظر المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs):

وجهة نظر الرؤساء مهمة عندما تعبر عن عدم الرضا عن طريق العوامل التي لها تأثير كبير محدد لدور و تركيبة المجلس، التطور محتمل لدور مجالس الإدارة الفرنسية في السنوات القادمة. فيما يخص عملية اتخاذ القرار، أغلبية ساحقة من الرؤساء يصرحون بضرورة توضيح الاختلافات حسب نوع الشركة المعنية قبل دعم دور المجلس، هذه الإجابات تظهر غير مفاجئة في الدور التقليدي المخصص لمجلس الإدارة التي ليس له دور في التسيير.

شكل رقم (07-04): تطور دور المجلس: آراء المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) للشركات الفرنسية المدرجة.

دور المجلس يجب تدعيمه فيما يخص



Source : Ibid, p.136.

الإجابات هي بالمقابل منقسمة بين أدوار التحضير و المراقبة، لكن وبطريقة معتبرة نجد في 73% من الشركات العائلية مقابل 42% بالنسبة للشركات المراقبة، و 36% بالنسبة للشركات التسييرية تفضل تدعيم دور التحضير. أخيرا، الشركات العائلية (61%) وخاصة الشركات التسييرية (69%) يرغبون في تدعيم دور المجلس فيما يخص الرقابة، مقابل 45% في شركات المراقبة.

نتائج التقصي تقود إلى الاستنتاج بأنه في الشركات العائلية، المديرون التنفيذيون الرئيسيون يرغبون في تدعيم دور تحضير القرارات والمراقبة، هذه النتيجة غير مفاجئة فيما يخص تحضير القرارات، لأننا نجد كثيرا في هذا النوع من الشركات، شركات بمعرفة قوية، فنية، هي بحاجة لتدعيم هيكلتها التقريرية. الرغبة في مراقبة أكثر دقة تظهر غير متوقعة و مفاجئة، لأنه في الشركات العائلية، المديرون هم المساهمون الأساسيون؛ في الشركات التسييرية وحده تدعيم دور الرقابة مرغوب و هذه الرغبة تتصاحب مع طلب عدد أكبر من الإداريين الخارجيين؛ أخيرا الشركات المراقبة لا ترغب بتدعيم دور المجلس، يجب أن نتذكر في هذا النوع من الشركات، دور رقابة مجلس الإدارة أقل أهمية، المساهمون السائدون ممثلون مباشرة داخل المجلس.

المديرون التنفيذيون الرئيسيون (PDGs) للشركات العائلية و التسييرية مستجيبون لتدعيم دور مجلس الإدارة في فرنسا، خاصة في وظيفة رقابة المديرين التنفيذيين، هذا التدعيم له تواجد في الولايات المتحدة، يترجم خاصة بمضاعفة عدد اللجان و الإداريين الخارجيين، الأسباب غير النظامية الأكثر استحقا لتفسير هذا التدعيم لدور المجلس هي خطر القيام بالرقابات المرتبطة بتقييم سيئ لرؤوس الأموال و اتهام مسؤولية الإداريين؛ نستطيع أيضا الافتراض، خاصة بالنسبة للجان بأن هذه التطويرات أنجزت لأنها كانت مرغوبة من طرف الرؤساء، بالخصوص اللجان تظهر في الغالب أدوات مرنة تحت تصرف المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs).

## 2- ضرورة تدعيم دور المجلس، وجهة نظر المساهمين:

تدعيم دور المجلس يمكنه أيضا أن يكون مفهوما من وجهة نظر المساهمين، أو من منظور أضيق ، الشريك في المصلحة العامة، ينطلق من المسلمة القائلة بأن الشركات التي لها مجالس إدارة فعالة تنجز نجاعة أداء اقتصادية جيدة، تعود بالفائدة على مختلف الأعوان الاقتصاديين؛ المجلس معرف من زاوية مراقبة المديرين.

مؤيدو تزايد سلطة المساهمين في شركات المساهمة برأس المال منتشر يرغبون كثيرا في فرض تعيين الإداريين الممثلين للمساهمين الصغار، كونهم لا يملكون أي وسيلة تؤثر على المديرين في الشركات التسييرية و بأن التسيير قد يؤدي إلى خسارتهم.

المساهمون الأقلية يفرضون مسبقا وسيلتين لحماية مصالحهم، إذا كان رأس المال مدرج و السوق نشط، يمكنهم التنازل عن أسهمهم في حالة نجاعة أداء غير جيدة، في حين تتشكل الوسيلة الثانية عن طريق التصويت؛ في مجموعة من الشروط يمكننا أن نتساءل حول، حق التصويت حول نذرة إصدار الأسهم بدون حق التصويت.

(Easterbrook et Fishel) "فيشل و إيستربروك" يبرزان دور حقوق التصويت وبقاؤه، انطلاقا من الأسباب التالية، حق التصويت وحق إتخاذ كل القرارات التي لم يتم ضبطها بدقة من طرف القانون أو عن طريق القوانين الداخلية، حق إتخاذ القرارات يعود إلى المفوض من مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

1- Easterbrook, F.H, et Fishel, D.R., Voting in corporate law, Journal of law and Economics, vol, 26, 1983, p.125.



الحجة التقليدية التي تسمح بتفسير هذه التصويتات تستند على منطق العمل الجماعي، مراعاة لعدد المساهمين في الشركات الكبرى، تصويت مساهم واحد لا يؤثر بصفة معتبرة في النتيجة النهائية؛ التصويت قائم لأن عددا من المساهمين يملكون جزءا معتبرا من رأس المال، الدور الأساسي للتصويت هو السماح لهؤلاء بممارسة الرقابة، حق التصويت يظهر ضروريا للقيام بوظيفة الملكية و تحمل الخطر؛ فهو يسمح بإخفاء الطابع غير المكتمل للعقود، وخاصة لتغيير الفريق المدير.

القيمة الاقتصادية لحق التصويت هي من جهة أخرى معرقة من طرف السوق المالي، كما تبينه الدراسات التجريبية<sup>1</sup>، عندما تضع الشركة نوعين من الأسهم لا تضم إحداها حق التصويت، السهم مع حق التصويت يضم في الغالب علاوة من 2% إلى 4%.

في الولايات المتحدة الأمريكية، النزاعات هي في الغالب مقدمة كوسيلة أخيرة، يهينها المساهمون لمراقبة المديرين، دراسة تجريبية<sup>2</sup> وضعت حول عينة من 60 نزاع للسلطات في المؤسسات من طرف المساهمين المخالفين خلال الفترة 1978-1985 في الشركات الأمريكية لهدف الحصول على أغلبية المقاعد في مجلس الإدارة، قادة المساهمين المنشقين لهم في الغالب معرفة جيدة بنشاط الشركة و في عدد من الحالات هم إجراء قدامى للشركة، كإداريين قدامى.

المنشقون في الغالب هم شخصيات طبيعية ولكنهم يستطيعون أيضا التصرف كأشخاص معنويين، من النادر بأن النزاع الحادث ستكفل بنجاح المنشقين، لكننا نلاحظ أنه ثلاثة سنوات بعد النزاع، لا نجد سوى 20% من الشركات المعينة مدارة من نفس الأشخاص؛ علاوة على ذلك، ردود أفعال السوق المالي تبين بأن هذه النزاعات لها تأثير ايجابي على التداولات، هذا لا يعني بأن حق التصويت يمكن أن يعتبر عديم الجدوى، بالمقابل فهو لا يشكل وسيلة رقابية فعالة سوى في بعض الحالات.

الدراسة حول نجاعة الأداء بينت بأن مردودية الأموال الخاصة المساواة بالنسبة للخطر لا تختلف مع اختلاف نوع الشركة، يمكننا إذن بأن نستنتج بأن المساهمين الصغار الذين يشترون أسهم شركة عائلية، شركة مراقبة و/ أو شركة تسييرية يتم معاملتهم بالتساوي، و بأن أنظمة الرقابة الدائمة في الشركات التسييرية تكفي لضمان مساواة نجاعات الأداء مع أنواع المؤسسات الأخرى، المساهمون الصغار ليسوا مضطهدين.

و لكن الدراسات التجريبية تبين أيضا بأنه و في الشركات التسييرية تركيبة مجلس الإدارة تلعب دورا، كلما زاد عدد الإداريين الخارجيين كلما زادت نجاعة الأداء الأموال الخاصة، كل الأشياء متساوية من جهة أخرى، كل نتيجة تشهد لصالح تدعيم دور رقابة مجلس الإدارة عن طريق تضمين عدد أكبر من الإداريين الخارجيين، هل يجب أن نستنتج بأنه يجب فرض و بالقانون ممثلا للمساهمين الصغار في مجلس الإدارة؟ هذا لا يعني بأن الإداريين الفرنسيين ليسوا سعيدين بفكرة تمثيل المساهمين الصغار

1- هذه الدراسات هي:

-Baghat, S et Brickley, J.A., Cumulative voting: the value of minority shareholder voting rights, Journal of law and Economics, vol, 27, 1984.

-DeAngelo, H. et DeAngelo, L, Managerial ownership of voting rights: a study of public corporations with dual classes of common stock, Journal of Financial Economics, vol, 14, 1985.

-Lease, R.C., McConnell, J. J, et Mikkelson, W.H. The market value of control in publicly-traded corporations, Journal of Financial Economics, vol,11,1985

2-DeAngelo, H. et DeAngelo, L, Proxy contests and the governance of publicly held corporations, Journal of Financial Economics, vol,23,1989.

؛ تدعيم دور المجلس يتم تحت تأثير عوامل، نذكر منها المستثمرين المؤسساتيين، سوق القيام بالرقابات (Le marché du prise de contrôle)، هذا الأخير يعد أكثر نشاطا من المستثمرين المؤسساتيين. في الولايات المتحدة الأمريكية، المستثمرون المؤسساتيون، و من بينهم نجد الصناديق الأساسية للتقاعد، أنشئوا مجلس المستثمرين المؤسساتيين (The council of institutional investors) لغرض حث الشركات على تنفيذ إصلاحات تسمح بعمل أفضل للمجلس.

### 3- المصلحة العامة ودور مجلس الإدارة:

تدخل المشرع و السلطات العمومية يمكن أن يؤخر طرق مختلفة في الولايات المتحدة الطريق القانوني موضع عن طريق المقاييس الدافعة المتخذة عن طريق (SEC (لجنة المبادلات والأوراق المالية) و (NYSE (بورصة نيويورك للأوراق المالية)) المتعلقة على سبيل المثال بلجان المراجعة وتواجد الإداريين المستقلين.

خارج الطريق القانوني والتنظيمي، المثال الخاص بجهاز (PRONED) في المملكة المتحدة يسمح بتوضيح عدد من السياسات مع فكرة البحث على المصلحة العامة؛ حسب هذا الجهاز، تواجد الإداريين الخارجيين يحسن نجاعة أداء المؤسسات، و يقدم كنتيجة لذلك مزايا للمساهمين، الأجراء و الزبائن. (PRONED) نشر في سنة 1982، تحت إشراف مجموعة مكونة من معاهد ممثلة للصناعة والمالية (منها بنك إنجلترا وسوق لندن للأوراق المالية) لرفع عدد الإداريين غير التنفيذيين داخل الشركات البريطانية، العمل لدى المؤسسات قائم على الرغبة، في سنة 1989 عدد الإداريين المعينين في المجالس عن طريق جهاز PRONED منذ إنشائها كان ما يقارب 600 إداري<sup>1</sup>.

في فرنسا، تدخل المشرع قاد إلى فرض محافظي الحسابات بمهمة أساسية تشمل ضمان المساواة بين المساهمين عن طريق رقابة قانونية الحسابات، في حالة التحفظات في تقارير محافظي الحسابات، من الضروري أن يقدم مدير و الشركات المدرجة نشرة تسمح بمعرفة محتوى التحفظات الموجودة و تركيبة مجلس الإدارة، مهمة محافظ الحسابات تتجاوز مجرد حماية مصالح المساهمين و يجب أن يُظهروا الأفعال الإجرامية، و أن يلعبوا دورا مركزيا في كبحها، يجب أن يطلب من الإداريين تفسيرات حول كل فعل، للحكم على استمرار الاستغلال، و يجب أن يتم التداول في مجلس الإدارة حول الأعمال البديلة. محافظ الحسابات يجب أن يعد تقريرا خاصا يقدمه للجمعية العامة للمساهمين، كما يجب أن يلعب دورا في تنشيط مجالس الإدارة في حالة الأزمات، و من منظور حماية المصلحة العامة.

### المبحث الثاني: عمل مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة للشركات الفرنسية المدرجة له في المتوسط دور نشط، خاصة فيما يخص النصح ، تحضير القرارات ومراقبة المديرين، نشاطه يظهر أكثر أهمية في الشركات التسييرية، تأكيداً لما تقدمه النظريات المقدمة في الفصل الأول.

في عدد من الشركات الفرنسية المدرجة، مجلس الإدارة لا يشكل سوى غرفة للتسجيل والحفظ، هذه الوضعية تتواجد أيضاً في الولايات المتحدة الأمريكية، من المحتمل و بمراعاة التعقيد المتنامي للمحيط ، بأن نشاط المجالس سيتقدم و بأن عمله سيتحسن.

كل وصف للصعوبات المصادفة من طرف الإداريين يسمح باقتراح مسبق لوظيفة كبيرة للمجلس ، اجتماعات متكررة و طويلة، و لكن يجب أن تراعى العوامل التالية:

- كل الشركات، خاصة أغلبية الشركات الفرنسية المدرجة ليست شركات متعددة الجنسيات كثيرة التنوع.  
- الإداريون ليسوا مكلفين بالتسيير اليومي و إنما بمراقبته و متابعته، و كنتيجة لذلك دورهم ليس التدخل في تفاصيل التنفيذ و لكن لمراقبة النقاط المهمة.

- الأمر المتعلق بوجود اجتماعات متكررة و طويلة لا يعني بالضرورة بأن المجلس فعال، و يمكننا حتى افتراض العكس.

من المفاجئ أحيانا سماع اختصاصيين في التسيير يتحدثون أن عدم فعالية مجالس الإدارة يرتكز حول نذرة وقصر مدة الاجتماعات، في حين أن نفس الاختصاصيين ينتقدون البيروقراطية المعيقة في الاجتماعات المتكررة، الطويلة وغير المبررة؛ حسب (Drucker) "دريكر" هناك خط مشترك بين مجالس الإدارة، إنها لا تعمل" يجب أن نعلم أنه يوجد عدد من مجالس الإدارة السيئة حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، أين الحالة الكارثية لعدد من الشركات أدت إلى اتهام مسؤولية الإداريين (على سبيل المثال حالة شركة (Enron) "انرون").

لفهم العمل الفعلي لمجالس إدارة الشركات المدرجة الفرنسية و الأمريكية، سندرس أولاً العمل الجماعي لمجالس الإدارة.

### المطلب الأول: العمل الجماعي لمجالس الإدارة

الإداريون يقومون بأعمالهم بطريقة جماعية، لدى سندرس تكرار الاجتماعات و مدتها، انضباط الإداريين، إعلام المجلس، وتداول الاجتماعات.

#### 1- تكرار الاجتماعات:

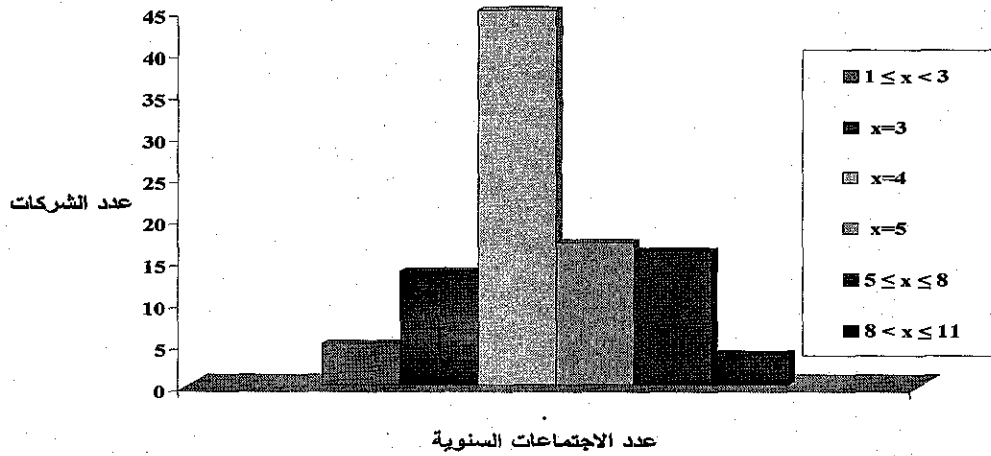
نتائج مختلف الدراسات تبين بأن عدد اجتماعات المجلس أين يتم تثبيت الموعد بموافقة الإداريين هو بين أربعة و خمسة اجتماعات سنوياً في فرنسا، (الحدود هي من اجتماع واحد إلى 11 اجتماع كحد أقصى)، تقريباً اجتماع كل فصل، نعلم بأن أحد الاجتماعات سيكرس لتقديم الحسابات بوجود محافظي الحسابات، يبقى للمجلس ثلاثة أرباع الحصص للاستعلام حول وضعية المؤسسة، معالجة الأهداف

## الفصل الرابع: عمل و دور مجلس الإدارة و علاقته بنجاعة الأداء

والإستراتيجية، ممارسة عمل الرقابة، اختبار المخطط والميزانية، تقديم تفويضات، التفكير في التطوير التقرير.

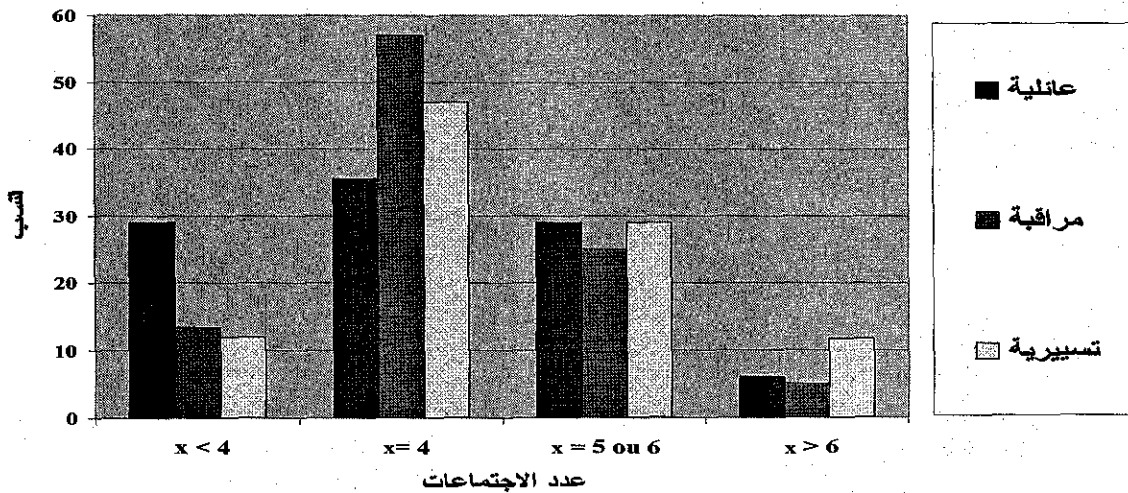
من المناسب في هذه النقطة بأن نسجل، أنه لا يوجد اختلاف كبير بين المجلس التقليدي والصيغة مجلس مديرين- مجلس إشرافي؛ فكما هو متوقع، مجالس إدارة الشركات التسييرية هي الأكثر نشاطا والتي تجتمع كثيرا، النتائج المحصلة بالنسبة للشركات العائلية تقود إلى الاستنتاج بأنه في داخلها يوجد مجموعتين تضم الأولى، مجالس نشيطة و الثانية مجالس لها دور أكثر رسمية.

شكل رقم (04- 08): تكرار اجتماعات مجالس الإدارة الفرنسية.



Source : Charreaux G., Pitot Belin J.P., Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises, Étude Peat- Marwick, Op.Cit .p.42.

شكل رقم (04- 09): تكرار اجتماعات مجالس الإدارة حسب أنواع الشركات.



Source : Ibid, p.42.

في الولايات المتحدة الدراسات المنجزة في (Struggles et Heidrick)"هيدريك و سترينغل" و (Korn ferry international)"كورن فيري الدولية" تبيّن بأن عدد الاجتماعات في المتوسط هو 08، عدد الاجتماعات يرتفع مع ارتفاع حجم المؤسسة.

جدول رقم (04-06): عدد اجتماعات المجالس في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1986.

عدد الإداريين	المجموع سنة 1986	الشركات الصناعية		الشركات غير الصناعية	
		أقل من نصف مليار	من 01 مليار إلى 02 مليار	أكثر من 02 مليار دولار	من 01 مليار إلى 02 مليار
من 01 إلى 04	14.2%	20.0%	7.3%	3.4%	21.1%
من 05 إلى 09	49.4%	60.0%	51.2%	52.5%	41.3%
من 10 إلى 14	36.4%	20.0%	41.5%	44.1%	37.6%
المجموع	100%	100%	100%	100%	100%
المتوسط	7.9	6.8	8.3	8.7	7.7

Source : Heidrick et Struggles, Op.Cit, p.21.

من خلال هذه النتائج يمكن ملاحظة ما يلي:

- المجلس الأمريكي يجتمع تقريبا مرتين ضعف نظيره الفرنسي، تفسيرات كثيرة يمكن إعطاؤها لهذه الظاهرة.
- الشركات المدرجة الأمريكية هي في المتوسط بحجم أكبر، تمثل تعقيدا أكبر و تضم عدد أكبر من الشركات التسييرية.
- الشركات المدرجة الأمريكية أكثر انشغالا في المنظورات الإستراتيجية في المدى الطويل و تقوم بمواجهة محيط أكثر معارضة، ناتج عن مختلف مجموعات الضغط في الولايات المتحدة.
- اتهام مسؤوليات الإداريين الأمريكيين أكثر تواجدا، فيما تُعد استثناء في فرنسا.
- مكافئة الإداريين الأمريكيين أعلى من تلك الخاصة بالفرنسيين، فبدائل الحضور (Jetons de présence) الخاصة بالإداريين في الشركات الفرنسية تفوق في المتوسط 29000 فرنك فرنسي سابقا سنة 1986، مقابل 20000 دولار في الولايات المتحدة و 7500 جنيه إسترليني في بريطانيا سنة 1985<sup>1</sup>.

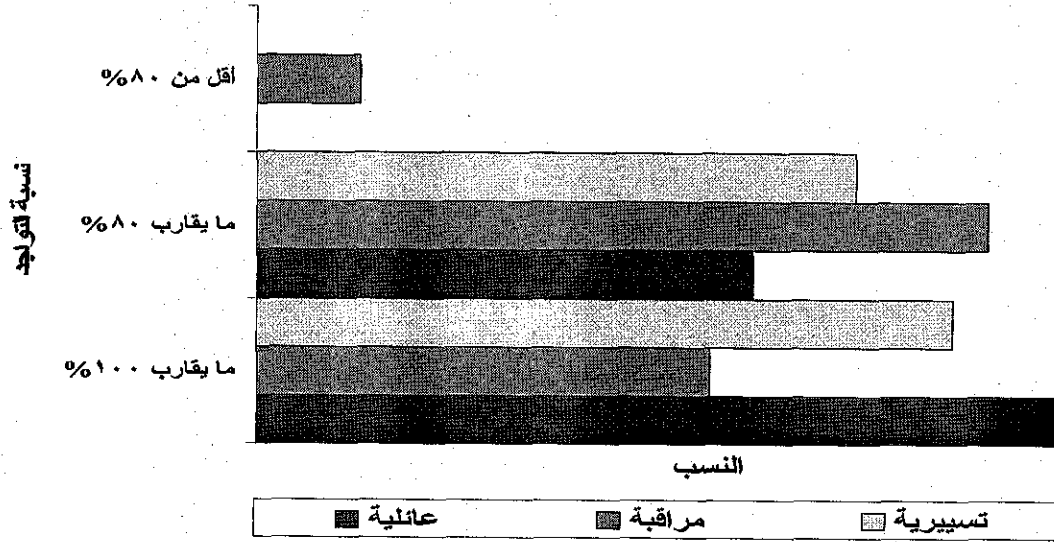
2- مدة الاجتماعات و انضباط الإداريين:

المدة المتوسطة للاجتماعات نادرا ما تتجاوز الثلاث ساعات، ففي 87% من الحالات، مدة الاجتماعات في الغالب أقل من 03 ساعات، و في 43% أقل من ساعتين، هذه المعطيات هي نتاج دراسة منجزة في فرنسا، في سنة 1986 و ليست مختلفة عن تلك المعدة سنة 1982 حول عينة لمؤسسات أقل، و التي تبين مدة متوسطة للاجتماعات بساعتين و نصف و عليه نستنتج بأن في مجلس الإدارة يجتمع بصفة رسمية بين 11 و 15 ساعة سنويا.

من جهة أخرى يظهر بأن الإداريين منضبطين و عارفين بواجباتهم لتحقيق اشتراطات عقدهم، ماعدا في حالة القوة القاهرة، المرض، المشاكل الشخصية و الضغوطات المهنية، الإداريون متواجدون في الاجتماعات التي يتم استدعاؤهم لها؛ في 53% من المجالس، حضور الإداريين نظامي؛ و في 97%

1- Charreaux G. et Pitol Belin J.P, Le conseil d'administration, Op.Cit, p.177.

من الحالات نسبة التواجد هي 80%، مما يعارض الفكرة القائلة بأن الإداريين لا يصرون على حضور الاجتماعات، الحالات الرئيسية للغيابات هي في الشركات المراقبة و الفروع.  
شكل رقم (04-10): نسبة التواجد في مجالس الإدارة الفرنسية حسب نوعية الشركات.



Source : Charreaux G. et Pitot Belin J.P, *Le conseil d'administration*, Op.Cit, p.177.

### المطلب الثاني : إعلام المجلس

طبيعة المعلومة المقدمة للمجلس وضحت فيما سبق و لكننا الآن بصدد توضيح المظاهر الأساسية لإعلام الإداريين خاصة، فمن المنطقي الافتراض بأن إعلاما جيدا مقدما للإداريين يقود إلى اجتماعات أقل تكرارية و مدة؛ لأنه و من جهة سيمكن تحضيرها من طرف الإداريين، و من جهة أخرى يستطيعون تكريس وقتهم لمعالجة نقاط في جدول الأعمال بدلا من إعلام الإداريين.

#### 1- المعلومة المهياة و درجة تحضير الاجتماعات:

جدول الأعمال وثيقة مهمة لإعلام الإداريين بمواضيع يتم مناقشتها خلال الاجتماع؛ ففي 98% من الحالات، يبلغ الإداريون في أقل من شهر، و في 49% من الحالات في أقل من أسبوعين قبل اجتماعات المجلس؛ في الشركات العائلية، جدول الأعمال يُبلغ بسرعة أكبر إلى الإداريين، في حين أنه في الشركات التسييرية التي تتميز بتكرار أكبر للاجتماعات، فإن جدول الأعمال يبلغ في وقت متأخر.  
الدراسة المنجزة المختلفة تبرز نتائج متباينة فيما يخص المعلومة المهياة للإداريين حول النقاط المتعلقة بجدول الأعمال، التباعدات قد تكون ناتجة عن اختلاف حجم العينات، و كذا طريقة التقصي، إدراك و رأي الأمناء العامين يمكن أن يكون مختلفا عن تلك الخاصة بالرؤساء.

الدراسة المنجزة<sup>1</sup> انطلاقا من مقابلات مع الأمناء العامين للمجالس في 20 مؤسسة تظهر بأنه في أغلب الحالات (16 شركة)، المجلس لا يقدم وثائق الإعلام قبل الاجتماع، إن لم تكن المعلومة المنشورة التي يمكن تقديمها لكل مساهم في بعض الحالات (4 شركات). المجلس يتسلم بعض الوسائل المالية والتجارية على نشاط المؤسسة و التي يتم تطويرها و مناقشتها خلال إلقائها من طرف الرئيس خلال الاجتماع.

1- Pitot Belin J.P, Op.Cit, p.57.

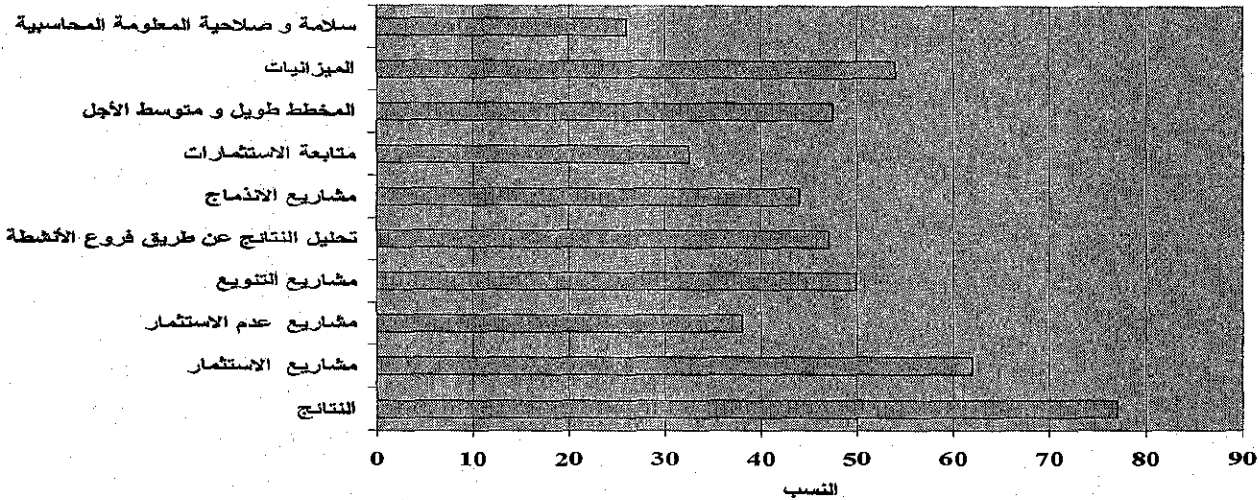
الدراسة الأكثر اعتبارية بالنظر إلى حجم العينة المنجزة مع الرؤساء، أظهرت على العكس أنه في 46% من الحالات، الإداريون ينتقون سواء بكثرة أو بصفة نظامية معلومة مكتوبة حول جدول الأعمال، و بأنه في 87% من الحالات، و بالتالي في أغلبية كبيرة، الإداريون على علم بهذه المعلومة، و في الغالب يدرسونها بطريقة معمقة، خارج المعلومة حول نقاط جدول الأعمال، في أغلبية المؤسسات الإداريون لا يطلبون المعلومات، و حين يطلبونها فإنها تضم نقاط مختلفة للغاية.

هذه النتائج الأخيرة تبين بأن الإداريين يهتمون بمهامهم، مراعاة و بصفة خاصة للعدد الأكثر محدودية للاجتماعات، و بأن الإداريين الفرنسيين يكرسون وقتا أقل من الإداريين الأمريكيين، الوقت المكرس كمتوسط بالنسبة للإداري الأمريكي في سنة 1986 هي 114 ساعة، بأكثر من 14 ساعة لاجتماعات المجلس مع عدد اجتماعات متوسط (08) اجتماعات، هذا الوقت يضم وقت التحضير، حضور اجتماعات المجلس؛ دراسة أمريكية بينت<sup>1</sup>، أنه في أغلبية الشركات الأمريكية تقدم معلومات مالية مهياة لاجتماعات المجلس، و بأن الوقت المتوسط للإداريين اللازم لتحليل هذه المعلومة هو 06 أيام.

## 2- طبيعة المعلومة المجهزة للإداريين:

لممارسة وظائفهم الرقابية، الإداريون يستلمون نظاميا عددا من المعلومات، يستطيعون أيضا طلب عدد من المعلومات المكتملة؛ في المتوسط، المعلومة التي تكون إما مطلوبة من طرف الإداريين أو تكون مقدمة نظاميا يمكن أن تظهر مختصرة، وحدها العناوين الأربعة التالية كانت هدف الإعلام في أكثر من شركة في كل اثنين: النتائج، مشاريع الاستثمار، الميزانيات، مشاريع التنويع؛ المعلومات حول النتائج تتدخل في ما يقارب 80% من الحالات.

### شكل رقم (04-11): المعلومة المهياة للإداريين.



Source : Charreaux G., Pitol Belin J.P., Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises, Étude Peat- Marwick, Op.Cit .p.46.

طبيعة المعلومة متنوعة حسب نوع الشركة، حيث نجد أن الإعلام الأكبر حول مشاريع التنويع يكون في الشركات التسييرية، مما يفسر طبيعيا في الأهمية الكبرى للتنويع في إستراتيجية هذا النوع من

## الفصل الرابع: عمل و دور مجلس الإدارة و علاقته بنجاعة الأداء

الشركات؛ مجالس الشركات المراقبة تحصل على معلومات أقل حول المخططات الطويلة والمتوسطة الأجل؛ أخيراً، مجالس الشركات التسييرية هي أقل إعلاماً فيما يخص إعلام الإداريين.

جدول رقم (07-04): طبيعة المعلومة المطلوبة من طرف الإداريين حسب نوع الشركة.

الشركات العائلية	الشركات المراقبة	الشركات التسييرية	
50%	40%	65%	مشاريع التوزيع
50%	34%	48%	المخطط المتوسط و الطويل الأجل
36%	49%	17%	مخططات عدم الاستثمار
30%	43%	18%	متابعة الاستثمارات
ملاحظة: (a) تعني اختلاف إحصائي معتبر عند درجة 10% بين الفئات الثلاثة أو بين إحداها و الفئتين الباقيتين.			

Source : Ibid, p.42.

بصفة المقارنة، النتائج المحصلة من طرف (Waldo) "والدو" بالنسبة للشركات الأمريكية تظهر مستوى أعلى من المعلومات، التي تتنوع حسب نوع مجلس الإدارة، و يظهر بأن مجالس الإدارة السائدة من طرف الإداريين الداخليين هي أكثر إعلاماً.

جدول رقم (08-04): نسبة مجالس الإدارة التي تستلم معلومة حسب النوع المشار.

نوع المجلس			مصدر المعلومة
أغلبية من الإداريين الداخليين	أغلبية من الإداريين الخارجيين	توازن	
100	100	100	نتائج الاستغلال و النتائج المالية المقدمة من طرف المديرية و المنجزة انطلاقاً من المحاسبة.
100	66	67	تقارير نوعية حول النشاط (دراسات السوق، دراسات حول المستخدمين، طرح منتجات جديدة، الخ) لا تركز على معلومات محاسبية.
100	83	67	تقارير مكتوبة، نوعية (على غرار رسالة الرئيس) مقدمة من المديرية.
100	100	100	تقارير شفوية منجزة من طرف المديرية خارج اجتماعات المجلس.
100	50	50	مقابلات غير رسمية مع المديرية خارج اجتماعات المجلس.
100	50	67	نسخ من التقارير، مقالات الصحف، المحللين، الخ، صادرة عن جهات خارج المؤسسة.

Source: Waldo, Op.Cit, p.110.



### 3- التوصيات فيما يخص إعلام الإداريين:

من المهم مقابلة واقعية المعلومة المستلمة من طرف الإداريين مع ما يعرفه عدد من المجالس (Berger et Donelson) "بيرجر و دونلسن" يميزان أربع مجالات أساسية لإعلام الإداريين<sup>1</sup> :

- الحالات المالية المقارنة: التي تضم حسابات النتائج و الميزانيات للفترة السابقة، و التي تسمح بتحديد تحسن أو تردي الوضعية.

- المعلومة التقديرية المختصرة: على غرار مخطط ثلاثي أو خماسي يصف الأهداف و الاستراتيجيات الأساسية و برامج التنفيذ، تقديرات النتائج الفصلية للسنة الجبائية القادمة، تقديرات المبيعات، مخططات التمويل، حسابات النتائج و الميزانيات الفصلية للقيام بمقارنات لانجازات السنة الماضية مع التقديرات.

- معطيات حول الوضعية التنافسية للمنتجات و الأقسام، على غرار نسب الهامش الصافي، مردودية رؤوس الأموال الخاصة، نمو الأرباح على السهم، دوران رأس المال المستثمر، رأس المال المستثمر من طرف المستخدمين.

- معلومات متعلقة بالمساهمة: على غرار عمليات الشراء أو البيع الكبيرة لرؤوس الأموال أو الخيارات المستعملة، الإداريون أيضا عليهم أن يهيئوا نفس المعلومة حول النتيجة، أين يستلم المحللون الماليون معلومة حول سياسة الحصص للمنافسين الأساسيين.

الإداريين يهيئون مختلف العوامل مسبقا لدراستها، مشكل كبير يتضمن إعداد المعلومة للإداريين حول العمليات المهمة على غرار الخيارات، الاستثمارات الكبيرة، بيع الأسهم، في حالة الخيارات المقترحة من طرف الشركة، من الضروري على الإداريين تقديم تقييم للنتائج المستقبلية و الحاجات من الأموال ، الاستثمارات المهمة يجب أن يرافقها معلومات حول المردودية، التمويلات الضرورية، الأبعاد التجارية ، و الإداريون يجب أن يستلموا تقارير حول الدوران الفعلي للعمليات.

هذه التوصيات تسمح بتحديد أفضل لطبيعة المعلومة الواجب تقديمها حتى تقوم المجالس بتغييرات حقيقية في صفوف الإداريين و المديرين.

### 4- إعلام الإداريين هل هو كاف؟ :

وجهات النظر الخاصة بالإداريين و الرؤساء لا تتفق دائما، الرؤساء يعتبرون في الغالب بأن إعلام الإداريين كاف، بينما يرى الإداريون عكس ذلك؛ في الواقع أهمية و نوعية المعلومة تتنوع حسب نوع الشركة، الإداريون متعدّدو الوظائف ينتمون إلى مجالس إدارة شركات أكثر انفتاحا، قريبة من النوع التسييري.

هذه النتائج تظهر بأن مستوى إعلام الإداريين الفرنسيين يتنوع حسب تنوع الشركات و يبقى غير كاف في العديد من الحالات، هذا المستوى هل سيتم تحسينه كليا أكثر منه نوعيا؟ إذا كنا نرغب بتدعيم دور الإداريين، كيف في الواقع لهؤلاء الإداريين أن يشاركوا بصفة فعلية في الإدارة و الرقابة للمؤسسة إذا كانوا لا يحصلون على معلومة مكثفة و قوية ؟

1- Berger, R.O. ET Donelson, J.G., What directors need to know...and how to get it to them, Financial Executive, septembre, 1974, p.58.

في الأخير يظهر بأن الصورة التقليدية للإداريين على أنهم لا يهتمون للإعلام المقدم خاطئة، مما يؤكد بأن مجلس الإدارة يمكن أن تشكل وسيلة أساسية للمساعدة في رد الفعل واتخاذ القرار بشرط أن يستعمل بطريقة جيدة و بأن نقبل بتزويده بالوسائل اللازمة للقيام بوظيفته.

فيما يتعلق بتدفق المعلومات، يجب أن ترسل بطريقة شبه نظامية، الدراسات الجديدة المهمة ، التقارير الفصلية، المنشورات المتعلقة بالمستخدمين أو اللجنة المالية، التقارير السنوية، علاوة على ذلك لجنة المراجعة يجب أن تراجع و تصادق على مشاريع حسابات الاستغلال الفصلية، تدفق المعلومات يسمح بإعلام الإداريين حول نشاطات الشركة، يجب أيضا أن نتجنب إعلام الإداريين عن طريق وسائل الإعلام.

حسب (Maurer) "مورر"<sup>1</sup> ، الإداري الجيد هو الإداري الأحسن إعلاما؛ تدفق المعلومات المتبادل من طرف المديرين التنفيذيين والإداريين يظهر أهمية كبيرة، ولكن لا يوجد معايير لنوع المعلومة المقدمة للإداريين؛ الانتقادات المتعلقة بنظام إعلام المجلس لا تراعي دائما العلاقة بين المعلومة الحقيقية المقدمة و مسؤوليات المجلس، و لا خصوصيات قطاع النشاط؛ علاوة على ذلك، إذا كان الإداريون الداخليون يستطيعون القيام بعملهم في المؤسسة، الإداريون الخارجيون لهم في الغالب مناصب مديريين في شركات تنتمي إلى قطاعات نشاط مختلفة.

في العديد من الشركات، الإداريون لم يشاهدوا الحسابات المقدمة للاجتماع السابق و تلك الخاصة باجتماعات اللجان، والتي لم يشاركوا فيها، هذه الحسابات يجب أن تلخص التوضيحات المقدمة من طرف اللجان و تكون جزءا من توصياتهم.

ماعد الحسابات المقدمة للمجلس و اللجان، من المفضل أن يستلم الإداريون جدول أعمال الاجتماع بدل استلامهم لوثائق متعلقة بكل نقطة على حدة، من الصعب بالخصوص بالنسبة للخارجيين، أن يفهموا تقارير اقتصادية ومالية معقدة، من الصعب دراسة الحلول المفصلة مع الاهتمام الكافي والسرعة والكفاءة في التنفيذ السريع، إذا كان الإداريون يحضرون في آخر الوقت.

يظهر من المهم أخذ رأي الإداريين حول المعلومة التي يجب أن يتبنوها، فمن المفيد التساؤل حول نفع مختلف مصادر المعلومات؛ الدراسة المنجزة في الولايات المتحدة من طرف (Waldo) "والدو"<sup>2</sup> تبين بأن المعلومة الكمية حول النتائج تعتبر الأكثر فائدة.

1 - Maurer, R.S., Director Information system, The Corporate Board, mars-avril, 1988, p.15.

2 - Waldo, Op.Cit, p.109.

### المبحث الثالث: العلاقة بين مجلس الإدارة و نجاعة الأداء الاقتصادية

نجاعة الأداء يمكن فهمها عبر زوايا مختلفة، تحليلنا سيرتكز حول نجاعة الأداء المشاهدة فقط من وجهة نظر الاقتصاد الجزئي، بمعنى آخر، سواء من وجهة نظر المساهمين أو من وجهة نظر الشركة ، ليس هناك أفكار حول نجاعة الأداء على مستوى الاقتصاد الكلي.

#### المطلب الأول: مفهوم وقياس نجاعة الأداء

إحصاء الدراسات المنجزة<sup>1</sup> حول الارتباط بين الهيكل التنظيمية (خاصة هيكل الملكية) و نجاعة الأداء أظهرت تنوعا كبيرا في مؤشرات نجاعة الأداء المستعملة، (نسبة المردودية، نسبة النمو، نسبة الهامش... الخ)، وغموضا كبيرا في مفهوم نجاعة الأداء؛ نقطتان تستحقان التطوير لتوضيح صعوبة اختيار مقياس لنجاعة الأداء هما مدى ملائمة معيار تعظيم القيمة، والنزاع بين معيار تعظيم قيمة الأموال الخاصة و معيار تعظيم قيمة المؤسسة.

#### 1- معيار تعظيم القيمة و نوع المؤسسة:

الحالة الدائمة للنظرية المالية السائدة<sup>2</sup> بالخصوص نظرية الاستثمار، تقود إلى استنتاج بأن متابعة هدف تعظيم قيمة السوق هو من سيتم تقييمه مقارنة بالذمة المالية للمساهمين، أو بالقيمة الإجمالية للشركة و أنها ستكون ملائمة في اقتصاد السوق؛ هذا المعيار يلغي المعيار التقليدي للبحث عن تعظيم الربح ، وعليه نجاعة الأداء يجب أن تقدر كمردودية، والذي يجب قياسها انطلاقا من القيمة السوقية للأموال المستثمرة، مما يقود إلى إلغاء و رفض كل مؤشر لا يقدر المردودية انطلاقا من قيم السوق.

نستطيع التساؤل حول صلاحية هدف تعظيم قيمة السوق الذي يرتبط بشروط محددة جدًا، خاصة فيما يتعلق بعمل الأسواق المالية حسب نوع التنظيم المعين؛ انعكاس الشكل التنظيمي على قواعد قرار الاستثمار كان هدف انعكاسات نظرية<sup>3</sup>، في الشركات المفتوحة، و التي تتوافق مع الشركات التسييرية قاعدة تعظيم القيمة تشكل المعيار المرجعي، بمزاغة خصائص الأسهم المدرجة و التي تشكل سندات قابلة للتداول بحرية، بافتراضنا أن الأسواق المالية تعمل بفعالية؛ العكس ملاحظ في حالة المؤسسات الفردية و الشركات المغلقة أين رؤوس أموال الملكية تعود للمديرين، اختيار الاستثمارات لا يتم عن طريق معيار تعظيم القيمة؛ هذا الاستنتاج الأخير يستند على الفرضية القائلة بأن مديري الشركات المغلقة لا يستثمرون بصفة شخصية في السوق المالي الخارجي؛ من جهة أخرى الدراسة النظرية المحددة لطرح معيار تعظيم القيمة في هذا النوع من الشركات تقود إلى عدم الاستثمار.

بالنظر إلى الفرضيات المطروحة، يمكننا أن نعتقد بأن الشركات المدرجة، حتى و إن كانت لا تظهر بالشكل التسييري يجب أن تتلاءم مع قاعدة تعظيم قيمة السوق؛ و بأخذ هذه القاعدة كمرجع بالنسبة

1- Lawriswsky, M.L., Corporate structure and performance, St. Martin's Press, 1984.p.52.

2- Copeland, T.E. et Weston, J.F., Financial theory and corporate policy, Addison-Wesley, 3ème edition, 1988.

3- Fama, E.F. et Jensen, M.C., Organization forms and investment decisions, Journal of Financial Economics, vol.14, and 1985.p.33.

للشركات المراقبة، نستطيع التساؤل فيها حول ملائمتها في الحالة، أين نجاعة الأداء الداخلية في هذا النوع من الشركات يمكن أن تنشأ على سبيل المثال من تحويلات منجزة في أرباح الشركات التي تراقبها. كل استنتاج سيقود إلى انحراف، لأنه إذا كان هذا النوع من الشركات التي تقدم نجاعة أداء أقل، لا أحد من المساهمين، ماعدا المساهمين المهيمنين يمكنه المشاركة في رأس المال.

## 2- قيمة رؤوس الأموال الخاصة أو القيمة الإجمالية للشركة:

من منظور النظرية المالية، رؤيتان مختلفتان لفهم مفهوم قيمة تعظيم السوق، تلك الخاصة بتعظيم قيمة الأموال الخاصة (أو مردودية الأموال الخاصة)، و الأخرى المتعلقة بالقيمة الإجمالية للشركة (أو المردودية الاقتصادية)؛ مع بعض الشروط يوجد تقارب في الرؤيتين، الرؤية الأولى أكثر استجابة للنظرية المالية، فهي تقود إلى تقييم نجاعة الأداء من وجهة نظر المساهمين، الأمر يتعلق أيضا باختيار منطقي، لأن دراسة أشكال الملكية يتم في غالب الأحيان في وضعية مرجعية، يكون فيها المدير التنفيذي هو المالك الوحيد لرأس المال، في كل حالة لا يوجد تباعد بين مصالح المديرين و المساهمين. الرؤية الثانية تتعلق باعتبار تعظيم القيمة الإجمالية للشركة، أي تعظيم المردودية الاقتصادية كمعيار مرجعي، تختلف وجهة النظر هذه عن سابقتها في بعدين، أولا بالنسبة لنفس القيمة للشركة، التوزيع يمكن أن يتم بوجود الشركاء و يحدده المساهمون، ثانيا هيكل الملكية أو هيكل التمويل يمكن أن يعطي انعكاسا سلبيا على قيمة الشركة، لا يوجد أبدا فصل بين قرارات الاستثمار و التمويل، أيضا نستطيع أن نحدد، أن المساهمين لهم مصلحة في القيام بالاستثمارات الأكثر مخاطرة، حتى و إن كانت هذه الاستثمارات تتعارض مع هدف تعظيم قيمة الشركة؛ و لكن في حالات نزاع، من الممكن تبني هذا الهدف الأخير لأن ضغط السوق المالي يحث على تبنيه؛ في المنظور الضيق، في رقابة المديرين من طرف المساهمين، هدف تعظيم قيمة الأموال الخاصة يجب أن يسود، و لكن في حالة تعارض الأهداف، تعظيم قيمة سوق الشركة تظهر مفضلة في المدى الطويل، خاصة من وجهة نظر أفضل أداء جماعي.

## المطلب الثاني: العلاقة بين نجاعة الأداء و مجلس الإدارة في النظريات الداخلية لمجلس الإدارة

دراسة العلاقة بين نجاعة الأداء و مجلس الإدارة لا يمكن أن يكون منفصلا عن العلاقة بين نجاعة الأداء و الهيكل التنظيمية؛ بصفة خاصة، هيكل الملكية التي تشكل موضوعا مفضلا و قديما في الدراسة الاقتصادية خاصة في النظرية التسييرية، قبل أن نهتم أكثر بمجلس الإدارة، من الضروري القيام بمعاينة سريعة للدراسات المتعلقة بدراسة العلاقة بين نجاعة الأداء و هيكل الملكية.

1- العلاقة بين نجاعة الأداء و هيكل الملكية:

في الحالة الحالية، ثلاث مفاهيم أساسية فيما يخص الارتباط بين نجاعة الأداء و هيكل الملكية تتداخل: فرضية تقارب المصالح، فرضية الحيادية، فرضية التجزئية<sup>1</sup>؛ حسب الفرضية الأولى المدعومة أساسا من طرف (Berle et Means) "بيرل و مينس" في إطار النظرية التسييرية؛ كلما كانت نسبة رأس المال المأخوذة من طرف المديرين التنفيذيين كبيرة، كلما كان الانحراف مقارنة بالهدف التقليدي المتعلق بتعظيم القيمة صغيرا؛ أما في فرضية الحيادية<sup>2</sup>، هيكل ملكية رأس المال يعد إجابة باطنية لقرار تعظيم الربح، عمل خصائص استغلال الشركة، وكذا الضغوط الممارسة من طرف المحيط (الأسواق الخارجية)، بصيغة أخرى، كل الهياكل متساوية في ما يخص نجاعة الأداء؛ أخيرا فرضية التجزير ترى بأن المديرين الذين يملكون أغلبية كبيرة في رأس المال يفلتون من كل رقابة، و يستطيعون أيضا التسيير عبر رؤية معاكسة لتعظيم القيمة<sup>3</sup>.

وضعية أكثر تفرّدا تتواجد أيضا، منها تلك الخاصة بكل من (Fama et Jensen) "فاما وجنسن"<sup>4</sup> التي تعبر عن الحيادية استنادا إلى حجة الانتخاب الطبيعي (Sélection naturelle)؛ التي تستنتج بأن الأشكال التنظيمية التي تستمر هي أيضا فعالة، و لكن في نفس هذه الحجة لا تلغي وجود هياكل الملكية غير الملائمة في المدى القصير، تحليلهم يتجاوز مجرد مراعاة هيكل الملكية-القرار، بإدماج أيضا عوامل نظام مراقبة للمديرين؛ في الأخير، (Morck, Vishny et Shleifer) "مورش، فيشني و شلifer"، وانطلاقا من دراسة تجريبية، استنتجوا بأنه و حسب المنطقة التي تتركز فيها نسبة رأس المال المأخوذة من طرف مجلس الإدارة، تأثير تقارب بالمصالح يتغلب على تأثير التجزير أو العكس<sup>5</sup>.

عدة دراسات تجريبية<sup>6</sup> أنجزت لاختبار فرضية تأثير هياكل الملكية و هياكل القرار على نجاعة الأداء، أغلب الدراسات و تأييدا للفرضية التسييرية، نستنتج نجاعة أداء أعلى للشركات المدارة عن طريق مالكيها<sup>7</sup>؛ الاختلاف ليس كبيرا بالنسبة للولايات المتحدة، (Demsetz et Lehn) "لاهن و ديمستز"<sup>8</sup> رفضا كل ارتباط بين نجاعة الأداء و هيكل الملكية، بدراسة العلاقة بين نسبة المردودية المحاسبية على الأموال الخاصة و نسبة تركيز رأس المال المأخوذ من طرف المساهمين الأساسيين، هذه النتيجة تؤكد فرضية الحيادية.

هذا الاختبار و هذه النتيجة تم انتقادها من طرف (Morck, Vishny et Shleifer) "مورش، فيشني و شلifer" الذين استعانوا بشعاع Tobin، كمؤشر لنجاعة الأداء، حيث عرفوا العلاقة غير الخطية

1- Morck, R., Shleifer, A. ET Vishny, R.W., Management ownership and market valuation, Journal of Financial Economics, vol.20, 1988.p.15.

2- قدم هؤلاء الكتاب فرضيتين، فرضية تقارب المصالح (convergence of interest hypothesis) وفرضية التجزير (entrenchment hypothesis) و فرضية الحيادية التي يمكن أن نرجعها إلى الكاتب :

-Demsetz, H., The structure of ownership and the theory of the firm, Journal of Law and Economics, vol.26, 1983.

3-Charreaux G. et Pitol Belin J.P, Le conseil d'administration, Op.Cit. ,p.91.

4- Fama, E.F .et Jensen, M.C., Separation of ownership and control, Op.Cit. ,p.65.

5- Morck, R., Shleifer, A. ET Vishny, R.W., Op.Cit, p.21.

6- Lawriswsky, M.L, Op.Cit, p34.

7- Morgues, N., La rentabilité économique des entreprises dépend-elle de la structure de répartition du capital ?-un essai de vérification des coûts d'agence, Institut Orléanais de Finance, 1987, p.45.

8- Demsetz, H., ET Lehn, K, The structure of corporate ownership: causes and consequences, Journal of Political Economy, vol.93, 1985.p.56.

بين نجاعة الأداء و رأس المال المأخوذ من طرف مجلس الإدارة، الممثل لرأس المال المأخوذ من طرف المديرين التنفيذيين؛ تأثير التجدير أو تقارب المصالح يسود حسب منطقة رأس المال المأخوذة<sup>1</sup>.

في الأخير (Holdermess et Sheehan) "شيهان و هولدرنس" و بالاستعانة بشعاع Tobin و نسبة المردودية المحاسبية لرؤوس الأموال الخاصة، لم يجدا أي اختلاف معتبر لنجاعة الأداء بين الشركات برأس مال منتشر و تلك برأس مال مملوك من طرف مساهم سائد<sup>2</sup>.  
(Charreaux) "شارو"<sup>3</sup> اعتمد نوعين من الاختبارات قريبة من تلك المنجزة من طرف (Demsetz et Lehm) و من طرف (Morck, Vishny et Shleifer) "مورش، فيشني و شليفار" حول عينية للشركات الفرنسية<sup>4</sup> لتقييم صلاحية و صحة استنتاجاتهم؛ مختلف المؤشرات لنجاعة الأداء الممثلة أساسا استعملت بالتعاقب، النتائج تقود إلى رفض الارتباط بين نجاعة الأداء و هيكل الملكية مهما كانت معيار نجاعة الأداء المحصلة.  
2- نجاعة الأداء؛ الهيكل التنظيمية و دور مجلس الإدارة:

دراسة منجزة من طرف (Charreaux et Pitol Belin) "شارو و بيتول بيلان" من منظور نظرية الوكالة حول الشركات الفرنسية، تسمح بحصر أفضل لانعكاس الشكل التنظيمي و لمجلس الإدارة على نجاعة الأداء المالية، سنقوم بتقديم الإشكالية و النتائج الأساسية لهذه الدراسة<sup>5</sup>.  
1-2- إشكالية الدراسة:

الانتقاد الأساسي الذي يمكننا تسجيله في أغلبية الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين هيكل الملكية و نجاعة الأداء، خارج اختيار المتغيرات لنجاعة الأداء، يتعلق باستعمال المتغيرات التي تمثل الفصل ملكية- قرار كمتغير وحيد محدد لنجاعة الأداء، و إذا عدنا إلى إطار نظرية الوكالة، يظهر بأن هيكل الملكية - القرار ما هو سوى عامل خاص للنظام التنظيمي؛ وعليه، لاختبار التأثير الخاص على هيكل الملكية يجب أن تكون لنا القدرة على استبعاد انعكاس المتغيرات الأخرى، بالخصوص، يجب تحييد الوقائع المتعلقة بالردع و الضبط الممارس من طرف الأسواق الخارجية (الأسواق المالية، سوق السلع والخدمات، أسواق الإطارات المسيرة) و وسائل أخرى تسمح بإدارة علاقة الوكالة بين المساهمين و المديرين التنفيذيين على غرار اللجوء للاستدانة (Endettement)<sup>6</sup>، من جهة أخرى رأينا بأن التصنيف، الشركات التسييرية، المراقبة، والعائلية تشكل إطارا مترابطا مع نظرية الوكالة، وعليه سيكون من المناسب تقييم ارتباط حقيقي مع نجاعة الأداء انطلاقا من هذا التصنيف.

1- Morck, R., Shleifer, A. ET Vishny, R.W., Op.Cit, p.23.

2- Holdermess, C. G. ET Sheehan, D.P., The role of majority shareholders in publicly held corporations: an exploratory analysis, Journal of Financial Economics, vol. 20, 1988.p.13.

3- Charreaux .G. Structures de propriété, relation d'agence et performance financière, Cahiers du CGEGO, IAE Dijon, 1990.p.13.

4- العينة هي تلك المستعملة من طرف (Charreaux et Pitol Belin) "شارو و بيتول بيلان" في :

- Charreaux,G et Pitol Belin ,J.P.,La théorie contractuelle des organisations :une application au conseil d'administration,Cahiers de IME,n°81,Université de Dijon,novembre1985,version révisée

5- Charreaux. G., Structures de propriété, relation d'agence et performance financière. Op.Cit, 1990.p.15.

6- Myers, S.C., Determinants of corporate borrowing, Journal of Financial Economics, vol. 05, 1976, p.13.

## الفصل الرابع: عمل و دور مجلس الإدارة و علاقته بنجاعة الأداء

أولاً، درسنا نجاعة الأداء حسب نوع الملكية (شركات عائلية، مراقبة و تسييرية) وحسب متغيرات تمثل الأسواق الخارجية، هذه المتغيرات للضبط الخارجي تضم متغير ممثل للضبط الممارس من طرف سوق السلع و الخدمات؛ نسبة نمو رقم الأعمال؛ المتغير الذي يمثل الضبط المضمون من السوق المالي؛ نسبة دوران رؤوس الأموال و متغيرات متعلقة بتسيير علاقة الوكالة عن طريق الاستدانة؛ الهيكلة المالية (قيم محاسبة - VC، قيم السوق - VM)، نسبة الأصول الصناعية / الأصل الاقتصادي.

ثانياً نستبدل متغيرات فنوية ممثلة لأنواع الملكية بمتغيرات مرتبطة بتنظيم وظائف الملكية، القرار، و الرقابة، المتغيرات التنظيمية التالية هي:

- 1 - متغير يمثل فصل الملكية- قرار: نسبة رأس المال الممتلك من طرف المديرين التنفيذيين / نسبة رؤوس الأموال الممتلك من المساهمين المعروفين؛
  - 2 - متغير مرتبط بالفصل قرار- رقابة: عدد الإداريين المديرين / عدد الإداريين؛
  - 3 - متغيران يفسران قوة رقابة مجلس الإدارة: نسبة الإداريين الخارجيين (لا المديرين ولا المساهمين)، و عدد العقود المجمععة من طرف الإداريين، تأييدا لنظرية الوكالة، متغيرات الضبط المرتبطة بمجلس الإدارة يجب أن تلعب دورا مهما خاصة في الشركات التسييرية وترتبط إيجابيا بنجاعة الأداء.
- خصائص مختلف المجموعات للشركات في حالة متغيرات مستعملة مقدمة في الجدول التالي:

**جدول رقم (04- 09): المتغيرات المفسرة لنجاعة الأداء، خصائص مختلف مجموعات الشركات**

العينة	شركات عائلية	شركات مراقبة	شركات تسييرية	الاعتبارية	
172.2	185.6	167.2	161.2	NS	نسبة نمو رأس المال
19.91	14.04	19.94	30.03	F/C c ; F/M a ; C/Mb	نسبة دوران رؤوس الأموال
1.274	0.991	1.367	1.608	NS	الديون المالية/الأموال الخاصة (VC)
2.52	1.465	3.642	1.926	NS	الديون المالية/الأموال الخاصة (VM)
70.5	71.3	73.7	59.2	NS	الأصول الصناعية /الأصول الاقتصادية
43.7	52.1	46.7	18.6	F/C a ; C/M b	نسبة رأس المال الممتلك من طرف الإداريين
32.7	46.8	32.6	4.1	F/M c ; C/M b	نسبة رأس المال الممتلك من طرف المديرين التنفيذيين
57.59	77.15	58.65	14.64	F/C c ; F/M a ; C/M a	نسبة رأس المال الممتلك من طرف المديرين التنفيذيين / نسبة رؤوس الأموال الممتلك من المساهمين المعروفين
19.58	24.29	16.85	17.11	F/C a ; F/M a	نسبة الإداريين المديرين
26	19.62	26.34	37.57	F/M a ; C/M b	نسبة الإداريين الخارجيين
6.99	4.19	8.31	9.35	F/C a ; F/M a	عدد العقود المجمععة
a: معتبر عند درجة 01%؛ b: معتبر عند درجة 01%؛ c: معتبر عند درجة 01%؛					

Source: Charreaux G. et Pitol Belin J.P, *Le conseil d'administration*, Op.Cit.p.94

باختبارنا لخصائص المجموعات مقارنة بمتغيرات الضبط الخارجي، لا يوجد أي اختلاف معتبر بين مجموعة الشركات فيما يخص نسبة النمو، حتى و إذا كانت الشركات العائلية هي التي تعرف نسبة النمو الأكثر ارتفاعاً.

بالمقابل متغيرات نسبة الدوران والاستدانة تُظهر اختلافات معتبرة، متغير نسبة الدوران يفصل المجموعات الثلاثة بكل وضوح، الضبط الممارس من طرف السوق المالي هو أكثر شدة في الشركات التسييرية، في حين أن متغير الهيكل المالية يسمح بتوضيح وجود اختلاف معتبر بين الشركات المراقبة والشركات الأخرى.

عندما يتم قياسها انطلاقاً من قيم السوق، الشركات المراقبة تظهر أكثر استدانة، مؤشر تركيب الأصل يظهر اختلافاً أيضاً و بصفة معتبرة بين الشركات التسييرية والشركات الأخرى، كما أن نسبة الأصول الصناعية ضعيفة في الشركات التسييرية.

لا يوجد أي اختلاف معتبر لنجاعة الأداء لا يظهر بين المجموعات الثلاثة، إذا اعتبرنا هدف تعظيم ثروة المساهمين (مردودية الأموال الخاصة)؛ بالمقابل يوجد اختلاف معتبر في نجاعة الأداء الاقتصادية يخص الشركات العائلية (عبر قاعدة شعاع Tobin)، مقارنة بالمواضيع الأساسية المقدمة، إذا اعتمدنا هدف تعظيم قيم الأموال الخاصة سيقود إلى تفضيل فرضية الحيادية بالعكس إذا اعتمدنا على هدف تعظيم القيمة الإجمالية للشركة (المردودية الاقتصادية)، فإن فرضية تقارب المصالح هي التي تؤخذ.

## 2-2- المخطط المفسر لنجاعة الأداء و دور مجلس الإدارة:

قبل الاقتراب و بصفة محددة أكثر حول تأثير مجلس الإدارة على نجاعة الأداء و الاستنتاج حول انعكاس الشكل التنظيمي، العديد من النتائج الخاصة تستحق الإشارة إليها.

الاستدانة تؤثر سلباً على نجاعة الأداء و بأكثر خصوصية نجاعة أداء الأموال الخاصة؛ تسيير علاقة الوكالة عن طريق الاستدانة لها نتائج حساسة جداً على نجاعة الأداء، بالخصوص يعطل نجاعة الأداء الاقتصادية الممثلة عن طريق (شعاع Tobin) الأمر السلبي يظهر عندما نختبر المؤشرات لنجاعة الأداء على الأموال الخاصة، هذه النتيجة تقود إلى تبين بأن اللجوء إلى الاستدانة يتم بتحديد مصلحة المساهمين.

من بين المتغيرات التنظيمية، الفصل / قرار / رقابة له انعكاس إيجابي على نجاعة الأداء الاقتصادي، بالنسبة للشركات العائلية فصل صغير يقود إلى أفضل نجاعة أداء، هذه النتيجة تساند فرضية تقارب المصالح في هذا النوع من الشركات. متغير الفصل ملكية / قرار ليس له انعكاس معتبر مما يؤيد فرضية الحيادية.

الدور الإيجابي لمجلس الإدارة عن طريق الإداريين الخارجيين يتلاءم مع الشركات التسييرية و الشركات المراقبة، نسبة الإداريين الخارجيين تؤثر إيجابياً في نجاعة الأداء على الأموال الخاصة هذه النتائج تلاءم فرضيات نظرية الوكالة، نسبة الإداريين الخارجيين لا تلعب دوراً معتبراً في الشركات العائلية، هذه النتيجة تؤيد أيضاً تفسير مجلس الإدارة كعامل ضبط وردع للمديرين في الشركات التسييرية؛ عدد العقود المجمعة لا يمارس تأثيراً إيجابياً على نجاعة الأداء فيما يخص مردودية رؤوس الأموال الخاصة سوى بالنسبة للشركات التسييرية. دور مجلس الإدارة في هذا النوع من الشركات تظهر مؤيدة لما حدده (Fama) "قاما".



اختلافات كبيرة تتواجد بين أشكال الشركات الثلاثة في المفاضلة بين الضغوط الخارجية والداخلية، مراعاة بأن هذا سيقود إلى نجاعات الأداء مختلفة (ماعدا بالنسبة لنجاعة الأداء ex-ante) ، مما يؤكد الفرضية التي حسبها علاقة الوكالة تدار بصفة مختلفة حسب نوع المؤسسة. مخطط تسيير الشركات العائلية يتعارض مع غيره في الشركات الأخرى. التفوق في نجاعة أدائها الاقتصادية الناتج عن تجمع الوظائف الملائمة لفرضية تقارب المصالح و تخفي عندما نحسب نجاعة الأداء انطلاقا من الأموال الخاصة عقب استعمال الاستدانة و الذي يعتبر أقل أهمية في هذا النوع من الشركات. تفسير هذه الظاهرة يكمن في الأهمية الكبيرة لتكاليف الوكالة المرتبطة بالاستدانة لهذا النوع من الشركات مع تكلفة استدانة كبيرة.

بشكل مخالف، الاستنتاج النهائي لهذه الدراسة لا يسمح بالفصل بين الفرضيات المقدمة من طرف النظرية التسييرية ونظرية الوكالة إذا أخذنا هدف تعظيم القيمة الإجمالية للشركة. نجاعة الأداء الاقتصادية للشركات العائلية تظهر أعلى والتغييرات المتعلقة بمجلس الإدارة ليس لها تأثير معتبر، و بالعكس إذا تبينا وجهة نظر المساهمين، الهياكل تظهر حيادية في تحديد نجاعة الأداء و مجلس الإدارة يسمح عمليا بضبط وردع المديرين التنفيذيين للشركات التسييرية بفضل دور الإداريين الخارجيين.

### المطلب الثالث: العلاقة بين أنظمة المكافئة و الانتفاع المديرين و نجاعة الأداء:

مجلس الإدارة يهيا عدة وسائل للتأثير على تسيير المديرين، التأثير يمارس خصوصا عن طريق المجالس المنتشرة و الرقابات المعتمدة؛ بالمقابل طريقتي العمل الأكثر حضورا هي من جهة أنظمة المكافئة و الانتفاع؛ ومن جهة أخرى التغييرات الطارئة على تركيبة الفريق المدير. سنقوم باختبار السؤال التالي، هل يوجد علاقة بين نجاعة الأداء المنجزة وهاتين الطريقتين؟ العمل انطلاقا من دراسات منفذة في الولايات المتحدة.

أغلب هذه الدراسات التي اهتمت بهذه النقاط تعاني من قصور كبير في هذه الحالة أين لا تراعى فيها الأنظمة الأخرى التي تضغط على المديرين التنفيذيين للإدارة وفق مصالح المساهمين. أيضا من الأشياء المنقذة، الرغبة في تقييم العلاقة بين مكافئة المديرين و نجاعة الأداء بدون مراعاة الضغط الممارس، على سبيل المثال، عن طريق سوق السلع و الخدمات؛ هذا الخطأ المنهجي يظهر فجوة أساسية و كبيرة في النظرية الاقتصادية و التي لا تقترح في الوقت الحالي أي نموذج مرضي يسمح بتفسير أنظمة المكافئة و التحفيز المستخدمة بالنسبة للتنظيمات<sup>1</sup> و بأن النتائج المحصلة لا تسمح بفهم أفضل للعلاقات المتواجدة بين مجلس الإدارة و الفريق المدير.

في الحالة أين نفترض أن المديرين يجب أن يديروا الشركة وفق مصلحة المساهمين، نظام المكافئة يجب أن يستند حول مؤشرات تفضل نجاعة الأداء، تكون مقيمة انطلاقا من هدف تعظيم قيمة الأموال الخاصة. إذا كانت المكافئة تحث عمليا المديرين التنفيذيين على أن يكونوا ناجعي الأداء، يجب أن نلاحظ ارتباطا إيجابيا بين نجاعة الأداء و المكافئة؛ نجاعة الأداء يجب أن تقيم انطلاقا من هدف تعظيم قيمة الأموال الخاصة للمساهمين.

1- Baker, G.P., Jensen, M.C et Murphy, K.J., Compensation and incentives: Practices vs. theory, Journal of Finance, vol.43, 1988, p.15.

نتائج الدراسات التجريبية الأولى كانت متناقضة، العديد من الدراسات<sup>1</sup> تجد ارتباطا ايجابيا بين مستوى المكافآت و مستوى المبيعات، و لم تجد أي علاقة بين المكافآت و الأرباح؛ في حين أن دراسات أخرى<sup>2</sup> وجدت العكس، المكافآت مرتبطة بالأرباح و ليس بالمبيعات. دراسة أخرى أظهرت بأن العلاقة مع المبيعات (أو بأكثر عموميا الحجم) أو مع المرودية تختلف بالنظر إلى شكل الملكية و نوع المكافئة: أجور، منح أو مزايا أخرى في المدى الطويل (خيارات، التقاعدات، مخططات الأسهم).

في المؤسسات غير التسييرية المعرفة كمؤسسات فيها مساهم سائد يملك على الأقل 05% من رأس المال، وحدها نجاعة الأداء المقيمة عن طريق مؤشر شامل يضم مرودية رؤوس الأموال الخاصة و الربحية يسمح بتفسير و بطريقة معتبرة لمكافئة المديرين، الحجم لا يتدخل بصفة معتبرة.

وعلى العكس من ذلك في الشركات التسييرية، الحجم هو المتغير الوحيد المفسر للأجر القاعدي و العامل الرئيسي لتركيبية المنح أيضا بالنسبة للمكافئة الإجمالية.

بالمقابل، نجاعة الأداء لها تأثير كبير على تركيبية التعويضات للمدى الطويل. الدراسة إذن تستنتج تأثيرا ايجابيا لنجاعة الأداء على المكافئة مهما كان نوع الشركة، و لكن هذا الدور ليس محدد سوى للشركات غير التسييرية. يظهر إذن بأن نظام المكافئة يلعب دورا أكثر تحريضية في الشركات غير التسييرية أكثر منه في الشركات التسييرية، و عليه فإن المكافئات ترتبط أساسا بالحجم، هذا الاستنتاج يمكن تفسيره باعتماد الفرضية التسييرية و لكن أيضا باعتماد نظرية الوكالة و التي حسبها نظام الرقابة يجب أن يقيم بالنظر إلى نوع الشركة.

وجود ارتباط ايجابي بين حجم الشركات و حجم المكافئات لا يعني بأن نجاعة الأداء لا تلعب أي دور في تحديد المكافئات، الارتباط بين الحجم و مستوى المكافئات له عدة تفسيرات اقتصادية، مستقلة عن التفسير المقدم من النظرية التسييرية؛ بالخصوص يمكن أن نقول بأن الشركات ذات الحجم الكبير و الأكثر تعقيدا، بحاجة للحصول على مديرين أكثر تأهيلا؛ لجذبهم يجب وضع مكافئات كبيرة؛ مما سبق نستنتج أنه لاختبار العلاقة بين نجاعة الأداء و المكافئة من الضروري تحديد تأثير الحجم.

أغلب الدراسات لا تسمح بتحديد علاقة واضحة جدا بين نجاعة الأداء و نظام المكافئات و انتفاعات المديرين عن طريق طرق اقتصادية قياسية غير متخصصة أو لأنها تحيد بعض مكونات النظام. سنحاول معالجة هذه الانتقادات، (Myrphy) "ميرفي" في دراسة للفترة 1964-1981، حول المكافئات السنوية لعدد 460 مدير تنفيذي في 412 شركة، اختبر العلاقة بين تداول الأسهم و المكافئة؛ من بين مكونات المكافئة نميز: الأجور، المنح، المكافئات الأجلة المتضمنة خاصة الأسهم المخصصة و خيارات الأسهم (Stock Options)، المكافئة مقيمة باستقلالية عن تغيرات قيمة الأسهم و خيارات الأسهم المدرجة في

2- من بين الدراسات التي تجد ارتباطا ايجابيا بين مستوى المكافئات و مستوى المبيعات نذكر ما يلي:

- McGuire, J.W., Chiu, J.S.Y., et Elbing, A.O., Executive income, sales and profits, American Journal, vol. 40, 1974.

- Cosh, A., The remunerations of chief executives in the United Kingdom, Economic Journal, vol. 85, 1975.

- Meeks, G. et Whitting, G., Directors' pay, growth, and profitability, Journal of Industrial Economics, vol. 24, 1975.

3- من بين الدراسات التي تجد ارتباطا سلبيًا بين مستوى المكافئات و مستوى المبيعات نذكر ما يلي:

- Lewllen, W.G. et Huntsman, B., Managerial pay and corporate performance, American Economic Review, vol. 30, 1987.

3- Murphy, k. J., Corporate performance and managerial remuneration, Journal of Accounting Economics, vol. 07, 1985, p. 18.

الذمة المالية للمديرين قبل كل فترة معتبرة. استنتاجه الأول يعتمد و باستخدام نسب المردودية المقيّمة انطلاقا من تداولات البورصة غير المسوّاة بالنسبة للخطر على وجود علاقة ايجابية بين المكونات الأساسية للمكافئة و نجاعة الأداء؛ بالخصوص مبلغ المنح حساس لنجاعة الأداء. النتائج المحصلة قبل التسوية بالنسبة للخطر و للتأثير القطاعي يؤكد العلاقة الايجابية بين المكافئة و نجاعة الأداء.

(Benston) "بنستون"<sup>1</sup> وصل إلى استنتاج مضاد، لا يجد أي علاقة بين نجاعة الأداء و مكافئة المديرين في دراسة طولية حول 29 تجمع شركات. المكافئات المعتبرة هي الأجور و المنح، بالمقابل هذه الدراسة تبين بأن العامل الذي يحرّض المديرين على الإدارة وفق مصالح المساهمين غير مرتبط بالمكافئة بالمعنى الضيق و لكن مرتبط بتنوع قيمة أموال الشركة التي يعملون فيها، أيضا و بعد تغيرات التداول، مديري الشركات التي فيها مردودية الأصول هي أعلى من 30% أو أقل من 30% تتجز فرص و مكاسب أو خسائر 5 أضعاف أكثر من أولئك الذين يملكون مصادر أخرى للمكافئة، وقد وجد أن أكثر من 45% من الشركات المدروسة تعرف تنوعات تفوق 30%.

(Coughlan et Schmidt) "كوغلان و شميدت"<sup>2</sup> استندا وعلى حجة من نفس الطبيعة في دراسة على عينة مكونة من 249 شركة، انطلاقا من مقياس نجاعة الأداء المرتكز على نسبة المردودية الطبيعية المقيّمة انطلاقا من مقارنة بين نسبة المردودية الحالية و تلك الخاصة بالمراحل السابقة، فقد وجد علاقة معتبرة بين نجاعة الأداء المقيّمة انطلاقا من التداولات البورصية و مكافئات المديرين (الأجور و المنح)؛ بالمقابل العلاقة المعرفة ليس لها سوى سلطة مفسرة ضعيفة، فحسبهما الأجور و المنح موجودة بهدف ضمان دخل نظامي أكثر من اعتماد ارتباط معتبر مع نجاعة الأداء، هذه الأخيرة يجب ضمانها عن طريق تركيبة المكافئة الناتجة عن تطور تداولات الأسهم.

(Kerr et Bettis) "كار و بيتي"<sup>3</sup> استعملا مؤشرا يسمح بتحديد جانب نجاعة الأداء المرتبط بتقلبات السوق و يعرف التركيبة النوعية للشركة؛ نتائجها مرتكزة أيضا حول دراسة طولية تقود إلى الاستنتاج بأن المردوديات غير الطبيعية ليس لها تأثيرات حول مكافئات المديرين و لكن لم يراعى تركيبة الذمة المالية للمديرين التنفيذيين المرتبطة بالأسهم أو بالخيارات.

(Jensen et Myrphy) "جنسن و ميرفي"<sup>4</sup> يجدان علاقة ايجابية لكن ضعيفة بين أجر المديرين الأساسيين و نجاعة أداء الشركة، هذه العلاقة لا ترتبط بتركيبة الذمة المالية للمديرين المشكلة لأسهم الشركة.

مجموعة من الاستنتاجات يمكن استخراجها من هذه الدراسات؛ أولا المكافئة ترتبط بنجاعة الأداء ولكن قوة هذا الارتباط موضع تساؤل، ثانيا الدور المحدد للعلاقة المالية بين الذمة المالية و نجاعة الأداء تظهر مرتبطة بالتركيبة المتعلقة بالأسهم و خيارات الأسهم.

دراسة لمجلة (Fortune) "فورتين"<sup>1</sup> أقيمت انطلاقا من إجابة 512 مدير تنفيذي في ألف أكبر شركات أمريكية تبين بأن 91% من المديرين يملكون أسهما في شركاتهم و لكن 23% منهم، أسهمهم

1- Benson, G.J., *The self-serving management hypothesis: some evidence*, Journal of Accounting and Economics, vol.07.1985, p.31.

2- Coughlan, A.T. et Schmidt, R.M., *Executive compensation, and shareholder returns*, Academy of Management Journal, vol.30, 1987, p.14.

3- Kerr, J. ET Bettis, R.A., *Board of directors, top management compensation, and shareholder returns*, Academy of Management Journal, vol.30, 1987, p.21.

4- Jensen, M.C et Myrphy, K., *Are executive compensation contracts structured properly?* Harvard Business School and University of Rochester Working Paper, 1988, p.17.

تمثل أقل من خمسمائة ألف دولار (\$500000)؛ من جهة أخرى 72% من المديرين يملكون خيارات على أسهم شركتهم، 33% منهم لهم خيارات أسهم تمثل أقل من خمسمائة ألف دولار (\$500000). هذه الأرقام تظهر بالنسبة لأغلبية المديرين، أي أن تركيبة ذمتهم المالية لها علاقة بنجاعة الأداء البورصية لشركتهم، في المتوسط، نقدر هذه التركيبة بما يقارب 80% من المكافآت العامة، حتى وإن كانت التركيبات المختلفة للمكافئة تمثل قوى مختلفة لحل نزاعات الوكالة بين المديرين التنفيذيين و المساهمين، مختلف أنظمة المكافئة تحت المديرين التنفيذيين على الإدارة في مصلحة المساهمين<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: تعديلات الفريق المدير و نجاعة الأداء

مجلس الإدارة يمكنه ضمان حماية المساهمين بتعديل تركيبة الفريق المدير في حالة نجاعة أداء سلبية، التغييرات المحضرة تضم التنحية و كذا التسمية، العلاقة بين نجاعة الأداء و دوران المديرين كانت هدف عدة دراسات<sup>3</sup> في الولايات المتحدة أغلبية الدراسات تستنتج وجود علاقة سلبية بين نجاعة الأداء و دوران المديرين، وعلاقة ايجابية بين نجاعة الأداء ومدة عمل المديرين. نلاحظ أيضا علاقة سلبية بين عدد تحيات المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) و نجاعة الأداء<sup>4</sup>. هذه النتائج تؤكد وجود ميكانيزمات ضابطة و تتعارض مع استنتاجات النظرية التفسيرية.

أربع نقاط خاصة تسمح بتعميق الدراسة بين التغييرات في الفريق المدير و نجاعة الأداء؛ النقطة الأولى تتعلق بالسلطة التقديرية لنجاعة الأداء المنجزة مقارنة بتغييرات المديرين؛ النقطة الثانية تقوم على الانعكاس الفعلي للتغييرات على تداول أسهم الشركة. هاتين النقطتين الأوليتين وجدنا بهدف اختبار إجمالي للعلاقة بين نجاعة الأداء و تغييرات المديرين؛ نجاعة الأداء غير المرضية يجب أن تقود إلى تغيير المديرين و الذي يؤثر ايجابيا على التداول. النقطة الثالثة ستكون أكثر تكريسا لتقييم دور المجلس في تغييرات المديرين خاصة لتحديد ما إذا كان عدد الإداريين الخارجيين فيه كبير سيؤدي إلى ممارسة رقابة أكثر دقة على المديرين، أخيرا يجب تحديد ما إذا كان شكل الملكية له انعكاس على دور المديرين.

1- McComas, Atop the Fortune 500; a survey of the CEOs, Fortune, 113, avril, 1986.

2- Charreaux G. et Pitou Belin J.P., Le conseil d'administration, Op.Cit, p.140.

3- هذه الدراسات هي:

-Crain, W.M., Deaton, T, et Tollison, R., On the survival of corporate executives, Southern Economic Journal, vol.43, 1977.

-Salancik, G.R., Pfeffer, J., Effects of ownership and performance on executive tenure in US corporations, Academy of Management Journal, vol.23, 1980.

-Osborn, R.N., Lawrence, R.J., Martin, T.N et Gluck, W.F., The event of CEO succession, performance and environmental conditions, Academy of Management Journal, vol.24, 1981.

-Allen, M.P., et Panian, S.K., Power, performance and succession in the large corporation, Administrative Science Quarterly, vol.27, 1982.

-Wagner, W.G., Pfeffer, J. et O'Reilly, C.A., Organizational demography and turnover in top-management groups, Administrative Science Quarterly, vol.29, 1984.

4- James, D.R. et Soref, M., Profit constraints on managerial autonomy: managerial theory and the unmaking of the corporation presidents, American Sociological Review, vol.46, 1981

1- نجاعة الأداء المنجزة هل تسمح بتوقع تغيرات للمديرين ؟

الفرضية التي حسبها نجاعة الأداء السيئة تقود مجلس الإدارة إلى إقالة المديرين التنفيذيين وخاصة المدير العام الرئيسي (PDG) ليست فكرة وهمية كما يدعمه أصحاب النظرية التسييرية، أيضا في سنة 1964 وجدت 16 حالة إقالة للمدير التنفيذي الرئيسي (PDG) في عينة مكونة من 286 شركة مصنفة من أكبر الشركات الأمريكية<sup>1</sup>.

(Coughlah et Schmidt) "كوغلاه و شميدت" اختبرا و في عينة مكونة من 249 شركة أمريكية الفرضية التي حسبها دوران المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGS) مرتبط بنجاعة الأداء الماضية ، المقيمة انطلاقا من تداولات البورصة، فقد بينا وجود علاقة عكسية بين نجاعة الأداء المنجزة و رحيل المدير التنفيذي الرئيسي<sup>2</sup>.

في الأخير (Morch , Vishny et Shleifer) "مورش ، فيشني و شليفار" درسوا التغيرات في الفريق المدير بمراعاة نجاعة أداء الشركة بالمقارنة مع القطاعات، بمقارنة الأدوار الخاصة بالقيام بالرقابة و مجلس الإدارة في هذه الوظيفة الضبطية ، القيام بالرقابة يمكن اعتبارها كآلية للتغيير أو الإبدال في حالة فشل مجلس الإدارة ؛ تحليلهم استند حول 454 شركة أمريكية و حول تغيرات المديرين خلال الفترة 1981-1985 استنتاجاتهم كانت كالآتي<sup>3</sup>:

- التغيير الكلي للفريق المدير المنحى عن طريق مجلس الإدارة يحدث بصفة أكبر في الشركات ذات نجاعة الأداء الأقل من تلك المحققة في قطاعها؛

- الحالة العامة للقطاع (في حالة النمو أو الكساد) ليس لها انعكاس؛

- هذه التعديلات تكون نادرة في الشركات المدارة عن طريق مالكيها، أو عن طريق مديرين ترتكز السلطة بين أيديهم؛

- تغيرات المديرين المستحقة عن طريق الرقابة المعارضة تكون كثيرة في حالات الشركات الموجودة في قطاعات أقل نجاعة في الأداء و التي يسود فيها المدير؛

- الرقابات الودية تعطي درجة ايجابية لمجلس الإدارة ، لما تكون نجاعة الأداء لشركة أقل من تلك المحققة في القطاع؛

- داخل قطاع في حالة جيدة هذه النتائج تؤكد الدور الضبطي لمجلس الإدارة و العلاقة مع نجاعة الأداء ، بالمقابل يظهر بأن مجلس الإدارة لا يكون فعالا سوى في الحالة التي تكون فيها عدم كفاية نجاعة الأداء متعلقة بالمديرين.

1- Ibid, 1981.

2- Coughlan, A.T. et Schmidt, R.M., Op.Cit, p.34.

3- Morck, R., Shleifer, A. ET Vishny, R.W., Alternative mechanisms for corporate control, American Economics Review, vol.79, 1989.p.18.

2- انعكاس تغيرات المديرين على تداولات البورصة:

تعديلات الفريق المدير عقب نجاعة أداء مفضلة يجب أن يعرف انعكاسا ايجابيا على تداولات البورصة لشركة إذا كان هذا الحل مأخوذ لغرض تقريب مصالح المساهمين مع تلك الخاصة بالمديرين ؛ نستطيع أيضا أن نقترح طبيعة التغيير المحضر إلى الفريق ليس مختلفا سواء تم الترويج للمديرين الداخليين أو تم تسمية الإداريين الخارجيين.

الفحص التجريبي لانعكاس التعديلات يطرح مشاكل معقدة؛ أيضا يجب أن نحدد بدقة أسباب رحيل المديرين، الرحيل المتعلق بالتقاعد أو الاستقالة يمكنه أن يخفي عملية الترقية.

الرحيل مع وجود نجاعة أداء مرضية ليس له نفس المعنى لما يكون مع وجود نجاعة أداء غير مرضية. من جهة أخرى نسبة المردودية غير الطبيعية المنجزة عقب تغيير المدير التنفيذي يمكن أن ينتج عن أمرين مختلفين، تأثير إعلامي وتأثير واقعي و حقيقي؛ التأثير الإعلامي يمكن أن يظهر سلبيا إذا أظهر التغيير المنجز بأن نجاعة أداء الشركة مازالت أقل من توقعات السوق.

التأثير الحقيقي مرتبط بالتغيير حتى للمدير، يظهر ايجابيا إذا كان السوق يعتبر التغيير المعتمد في مصلحة المساهمين انعكاس التغيير المعتمد على التداولات البورصية غير محدد بتضمين هذين التأثيرين ، هذه الصعوبات المختلفة تقود إلى تفسير الاستنتاجات المتباعدة للدراسات التجريبية.

الدراسة الأولى المنجزة لانعكاس تغيرات المديرين على التداولات البورصية هي تلك الخاصة (Borstadt) "بورستادت"<sup>1</sup>، انطلاقا من عينة تقوم على تسميات للمديرين، استنتج بأن إعلان تسمية إداري جديد ليس له انعكاس على غنى المساهمين ولكن دراسته تحمل نقصا في الحالة أين العينة تضم تسميات لنائب الرئيس و لمناصب إدارية لا تتعلق بتغييرات حقيقية للفريق المدير فعندما يتم استثناء هذه التغييرات، رد فعل التداولات تظهر ايجابية؛ من جهة أخرى انعكاس الرحيل المرتبط بالتقاعد أو بالاستقالة تظهر سلبية.

(Reinganum) "رانغانيم"<sup>2</sup>، لا يجد أي تأثير ايجابي، لا انطلاقا من عينات إجمالية، ولا انطلاقا من عينات مركبة فقط من تعيينات داخلية في المؤسسات صغيرة الحجم، بالمقابل تعيينات الرؤساء القادمين من الخارج لها تأثير ايجابيا.

(Furtado et Rozeff) "فورتادو و روزف"<sup>3</sup> درسا تعيينات و ترحيلات للمديرين الأساسيين غير المرتبطة بعمليات إعادة الهيكلة على غرار الانماجات أو القيام بالرقابة، العينة المعتبرة تضم 323 تعيينا أين 68% منها ترقيات، و 32% تضم تعيين مديرين خارجيين. تفضيل الشركات للترقية الداخلية مبررة انطلاقا من ثلاث حجج، أولا بالنسبة للشركة، المرشح الداخلي يمثل استثمارا داخليا وأصلا نوعيا استثمرت فيه لإنجاز مكاسب، ثانيا الاستعلام حول المترشحين الداخليين قليلة وأقل كلفة و ثالثا، الترقية الداخلية يمكن أن تمثل تركيبة لنظام التحفيز للمديرين، الاختبارات المسجلة انطلاقا من نسب مردودية غير طبيعية تظهر تأثيرا ايجابيا على التعيين ولكن وحدها التعيينات المتعلقة بالترقيات تمثل طابعا ايجابيا؛ تعيينات المديرين الخارجيين كان لها في المتوسط تأثير سلبي، الرحيل الناجم عن إقالات نادر (62)

1- Borstadt, L.F., stock price reactions to management changes, Graduate School of Business, University of Utah, and 1985.p.23.

2- Reinganum, M.R., The effect of executive succession on stockholder wealth, Administrative Science Quarterly, vol.30, 1985.p.16.

3- Furtado, E.P.H et Rozeff, Op.Cit, p.34.

حالة تم تسجيلها خلال فترة 8 سنوات) ولكن من المحتمل في حالة نجاعة الأداء السيئة للشركات أن تلجا هذه الأخيرة إلى عقوبات أقل قوة، تقود إلى الاستقالة أو الرحيل عن طريق التقاعد، هذه الاستقالات لها تأثير ايجابي على ثراء المساهمين، و لكن هذه النتيجة لا تؤكد دراسة ( Warner, watts et wruck ) "وارنر، واتس و وريك"<sup>1</sup> و التي لا تسجل أي تأثير معتبر لتغييرات المديرين، على التداولات البورصية، الكتاب يفسرون هذه النتيجة عن طريق تداخل التأثيرات الإعلامية والحقيقية.

لغرض الفصل بين التأثيرين (Bonnier et Bruner) "بونبير و برينر"<sup>2</sup>، قاما باختبار من نفس الطبيعة، حول عينة مكونة حصريا من شركات أنجزت نجاعة أداء مالية سيئة (النتائج السلبية، إلغاء الحصص) قبل رحيل مدير؛ الناتج تبين بأن رحيل المديرين مقيم ايجابيا عن طريق السوق في هذا النوع من الشركات، مما يؤكد وجود تأثير حقيقي. عكس نتائج (Furtado et Rozeff) "فيرتادو و روزف" يظهر بأن تعيين مدير خارجي في منصب المدير التنفيذي الرئيسي تظهر ايجابية؛ كل نتيجة تؤيد الفرضية التي حسبها من المفضل في حالة الأزمة تسمية مدير خارجي، أكثر فعالية لإدارة تغيير السياسة.

### 3- تركيبة مجلس الإدارة و تعديل الفريق المدير:

مجلس الإدارة المكون من إداريين خارجيين يتمتع بسلطة أكبر، هذه الفرضية يجب أن تفسر عن طريق القدرة الكبيرة لمجالس الإدارة التي تضم نسبة كبيرة من الإداريين الخارجيين على ضمان تغيير الفريق المدير في حالة نجاعة أداء سيئة. هذا الدور يمكن أيضا أن يقيم بدراسة انعكاس تركيبة مجلس الإدارة على اعتماد نظام (Golden Parachutes) "خير من السماء" لفائدة المديرين.

نظام (Golden Parachutes) "خير من السماء" \* يضمن تعويض المديرين الذين أُجبروا على مغادرة المديرية، عقب القيام بالرقابة أو تعديل في تركيبة مجلس الإدارة؛ في سنة 1983، قريبا من نصف الشركات الأمريكية الألف الأكبر اعتمدت أنظمة لصالح مديريها.

(Weisbash) "واسباش" درس تأثير تركيبة مجلس الإدارة على رحيل المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) باعتماد عينة من (367) شركة مدرجة أمريكية بين سنتي 1977 و 1980، الإداريون تم تصنيفهم إلى ثلاثة فئات<sup>3</sup>:

- (1) الداخليون إذا كانوا يمارسون وظائف المديرين التنفيذيين.
- (2) الخارجيون إذا لم يتم استخدامهم من طرف الشركة، و إذا لم يحتضنوا علاقات عمل دائمة مع الشركة و إذا لم يكونوا حلفاء للمديرين التنفيذيين.
- (3) الوسطاء، وذلك في الحالات الأخرى.

بعد أن استنتى من عينته رحيل المديرين التنفيذيين الرئيسيين (PDGs) لأسباب الوفاة، التقاعد، القيام بالرقابة، فإن تحليلا من نوع لوجستي طبق لغرض وضع العلاقة بين دوران المديرين، نجاعة

1- Warner, J.B., watts, R.L., et wruck, k. h., Op.Cit, p.12.

2- Bonnier, K.A. et Bruner, R.F. ,An analysis of stock price reaction to management change in distressed firms, Journal of Accounting and Economics, vol,11.1989, p.17.

\* - انظر الملحق رقم (03)، العنصر 23.

3- Weisbash M., Outside directors and CEO turnover, Journal of Financial Economics, Janvier, vol, 20, 1988, p.21.

الأداء و تركيبة المجلس أظهرت نتائجه وجود ارتباط قوي بين نجاعة الأداء و رحيل المدير التنفيذي الرئيسي (PDG) في الشركات التي يسود في مجالس إدارتها مديرين خارجيين.

اعتماد نظام (Golden Parachutes) "خير من السماء" يعطي مكانا لتفسيرين نظريين مختلفين ، الأول مرتبط بنظرية الوكالة التي تبين بأن هذا النظام سمح بحل نزاعات المصالح بين المساهمين و المديرين التنفيذيين في حالة مبادرة القيام بالرقابات (Les prise de contrôles)، الدراسات التجريبية تبين بأن القيام بالرقابات عموما مفضلة لدى مساهمين الشركات المستهدفة؛ بالمقابل، فهي تقوم بتغيير المديرين التنفيذيين لهذه الشركات الذين لهم مصلحة تعارض مصلحة المساهمين.

نظام (Golden Parachutes) "خير من السماء" يسمح بحل النزاع بتخصيص تعويضات للمديرين؛ التفسير الثاني يوجد في الرؤية التسييرية، نظام (Golden Parachutes) "خير من السماء" يجعل المديرين التنفيذيين أقل حساسية للضبط الممارس من طرف تهديد القيام بالرقابات. في هذه الحالة، هذا النظام يؤدي إلى تحويل ثراء المساهمين لصالح المديرين التنفيذيين. نتائج الدراسة التجريبية المعدة من طرف (Lambert et Larcker) "لامبارت و لاركر" تبين رد فعل ايجابي للسوق على اعتماد نظام (Golden Parachutes) "خير من السماء"، مما يؤكد تفسير النظام كوسيلة لحل النزاعات بين المديرين التنفيذيين و المساهمين. في هذه الحالة، يجب أن نلاحظ كثيرا هذا النظام في الشركات التي يسود في مجالس إدارتها الإداريين الخارجيون، والذي تم فحصه عن طريق الدراسات التجريبية<sup>2</sup>؛ يوجد أيضا ارتباط ايجابي بين تكرار هذا النوع من التنظيم وانتشار رأس المال و الذي أكده أيضا المخطط المقترح من قبل نظرية الوكالة.

### 3- مدة وظائف المديرين، نجاعة الأداء و هيكل الملكية:

وسيلة غير مباشرة لاختبار تأثير مجلس الإدارة نحو تعديلات الفريق المدير يتمثل في توضيح مدة ممارسة وظائفهم، (Salancik et Pfeffer) "سالانسيك و بيفير" اقترحا نموذجا اعتمد ثلاث متغيرات<sup>3</sup>: نجاعة الأداء، هيكل الملكية و تركيبة مجلس الإدارة. مدة العمل ترتبط ايجابيا بنجاعة الأداء ، المدير التنفيذي ناجع الأداء من المفروض عليه الاحتفاظ بمنصبه. ولكن هذه العلاقة يجب أن يتم موازنتها في حالة هيكل الملكية و تركيبة مجلس الإدارة، اختلاف موجود بين الشركات المدارة من طرف مالكيها و التي يمكن تسميتها بالشركات العائلية، الشركات التسييرية، الشركات المراقبة بصفة خارجية و التي حسبها رأس المال مرتكز بين المساهمين غير المشاركين في التسيير. من المفروض أنه يوجد ارتباط ايجابي بين مدة العمل و هيكل توزيع رأس المال الذي يمثل مصدر السلطة، يجب أن نلاحظ ارتباط قليل بين مدة العمل و نجاعة الأداء في الشركات المراقبة و عدم وجوده في الشركات العائلية و التسييرية؛ يجب مراعاة أيضا تركيبة مجلس الإدارة، كلما كانت نسبة الإداريين الداخليين كبيرة كلما

1- Lambert, R.A., et Larcker, D.F., Golden Parachutes executive decision-making, and shareholder wealth, Journal of Accounting and Economics, vol,7,1985.p.15.

2- نذكر على سبيل المثال:

- Cochran, P.L., Wood, R.A. et Jones, T.B., The composition of board of directors and incidence of golden Parachutes, Academy of Management Journal, vol.28,1985.

- Singh, H. et Harianto, F., Management board relationships, takeover risk and the adoption of golden Parachutes, Academy of Management Journal, vol.32,1989.

3- Salancik, G.R., et Pfeffer, J, Op.Cit, p.26.



يجب أن نلاحظ مدة عمل طويلة و انعكاس ضعيف على نجاعة الأداء، المراقبة الممارسة من طرف هذا النوع من الإداريين يظهر قليل جدًا.

نتائج الاختبارات التطبيقية تظهر بأن نجاعة أداء مقيمة عن طريق الربحية لها انعكاس قليل على مدة العمل في حالة الشركات العائلية أكثر منه في الشركات المراقبة، الشركات التسييرية تشغل مكانا وسطيا. بالمقابل عندما نقيس نجاعة الأداء انطلاقا من نسبة مردودية الأموال الخاصة، مدة العمل لا ترتبط ايجابيا مع نجاعة الأداء سوى في حالة الشركات التسييرية، انعكاس تركيبة مجلس الإدارة يؤكد ذلك الذي تم توقعه، هذه الدراسة تؤكد العلاقة بين مدة العمل و نجاعة الأداء و تركيبة مجلس الإدارة.

### المطلب الخامس: العلاقة بين مجلس الإدارة و نجاعة الأداء في النظريات الخارجية

يسمح هذا المطلب بتقديم النظريات الخارجية المختلفة التي تسمح بتوضيح دور مجلس الإدارة في المنظور البييتظيمي، نظريات مختلفة تقود أيضا إلى اعتماد مجموعة من الاستنتاجات حول العلاقة بين نجاعة أداء الشركات و دور مجلس الإدارة.

#### 1- العلاقة بين مجلس الإدارة و نجاعة الأداء في النظريات الخارجية:

نظرية الرأسمالية المالية تبرر دور الإداريين كوسيلة للإدماج؛ وظيفة الإداريين هي حماية تماسك المجموعة المالية و الصناعية. وعليه من المستحيل التكهن إذا كانت وظيفة الإدماج، على سبيل المثال للمركبات المالية للمجموعة، العلاقة بين نجاعة الأداء لمؤسسة خاصة ووجود روابط عن طريق الإداريين تظهر غير محددة، كل شيء يرتبط بحالة الشركة داخل المجموعة.

نظرية التناسق- رقابة (Cordination-Controle) تتمسك و على العكس من سابقتها حول سيطرة المركبات المالية للاقتصاد، حسب هذه النظرية المؤسسات المالية و البنوك تبحث عن استخراج أرباح من علاقاتها مع الشركات الصناعية خاصة عن طريق التمويل، نستنتج من هذه النظرية أن الشركات التي يتضمن مجالس إدارتها ممثلين للبنوك والذين يملكون مشاركة في رأسمالها أو يمثلون مقرضين مهمين يجب عليهم انجاز نجاعة أداء أقل. هذه الأخيرة تنتج عن سياسة استثمار محافظة مفروضة من طرف البنك الساند لغرض حماية مصالحه مع مراعاة الاستدانة الزائدة. إذا كانت السيطرة ممارسة عن طريق أنواع أخرى من مجموعات المصالح من غير البنوك، العوامل السائدة يجب أن تحقق نجاعة أداء أقل. بالمقابل، في هذه الحالة، النظرية ستصبح في الغالب صعبة الاختبار انطلاقا من تداخلات لمختلف الروابط.

في إطار نظرية الارتباط نحو الموارد، يمكننا نقترح بأن تسمية وتعيين ناجع يجب أن يسمح بتحقيق مردودية عالية، نتائج دراسات (burt) "بيرت" لا تؤكد حقيقة الفرضية القائلة بأن وضع الروابط يحسن ربحية صناعة ما؛ بالمقابل يجب أن نتذكر بأن التسمية تنفذ لمقاومة ضغوط السوق التي تشكل المحددات الغالبة لمردودية الشركات؛ لا نستطيع إذا الحكم على نجاعة الأداء الخاصة بالربط مع التعيين سوى عندما نحيد انعكاس ضغوط السوق؛ عندما تجز هذه التسوية هذا يعني بأن التعيين سيؤدي إلى ربحية أفضل.

#### 4- مقارنة دولية بين النماذج المفسرة لنجاعة الأداء:

دائما من المفيد عندما نبحث عن تقييم صلاحية نظرية أو واقعية ظاهرة ما، أو ملائمة النتائج المحصلة دول مختلفة، أغلبية الدراسات التي تبحث في العلاقة بين نجاعة الأداء وهيكله الشبكات التي أنجزت في الولايات المتحدة أوفي كندا. الدراسة المنجزة عن طريق (Meeusen et Cuyvers) "موسان و كيفر"<sup>1</sup> تبحث على اعتماد نموذج مفسر لنجاعة الأداء باعتبار معطيات حول ثلاث دول هي بلجيكا، هولندا، الولايات المتحدة و التي تمثل كل واحدة منها نوع خاص لهيكله شبكة الإداريين و تنظيم مجلس الإدارة؛ المسعى المستعمل يتعلق بدراسة معاملات الارتباط بين مختلف مؤشرات نجاعة الأداء و مجموع المتغيرات الممثلة لهيكل شبكات الإداريين.

مؤشرات نجاعة الأداء المستعملة هي: حجم المبيعات، الأصل الصافي، تدفق الأموال السائلة (Cach flow) // الأصل الصافي، تدفق الأموال السائلة (Cach flow) // المبيعات، تدفق الأموال السائلة (Cach flow) // النتيجة الصافية، النتيجة قبل الضريبة/ الأصل الصافي، النتيجة قبل الضريبة/ المبيعات ، النتيجة قبل الضريبة/ النتيجة الصافية.

نلاحظ بأن هذه المؤشرات منقذة و لا تشكل في أغليبتها مؤشرات مردودية في المعنى الضيق، علاوة على ذلك فهي تتعلق بمؤشرات محاسبية. نفترض بطريقة مغايرة للواقع بأنها تشكل مؤشرات مقبولة.

العلاقة بين المتغيرات المميزة للشبكة و مؤشرات اقتصادية أخرى على غرار الاستدانة تم دراستها أيضا؛ المتغيرات المستعملة لوصف هيكل الشبكة عديدة وتتدخل خصوصا، عدد الروابط، طبيعة الروابط (أولي، مستتج)، توجهه (داخلي، خارجي)، طابعه (مع شركة قابضة، بنك، مؤسسة إنتاجية) وطبيعة الإداريين المرتبطين (داخليين، خارجيين...الخ).

الاستنتاجات الأساسية للدارسة هي كالآتي:

- توجد علاقة ايجابية بين الربحية و تواجد الروابط مع البنوك في كل من بلجيكا و هولندا و ليس في الولايات المتحدة.

- في بلجيكا الروابط الموجودة مع الشركات القابضة (holdings) لها تأثير سلبي مع نجاعة الأداء.

- في الولايات المتحدة، الربحية متأثرة سلبيا مع المركزية.

يظهر حسب هذه نتائج هذا البحث وجود تأثير لهيكل شبكة الإداريين على نجاعة الأداء، و لكن كفيات ممارسة هذا التأثير تختلف و تتنوع حسب الدولة المدروسة.

الكتاب حاولوا أيضا ربط النتائج الإحصائية المحصلة بنظريات مختلفة، بالمقابل للتفسيرات المعطاة تظهر في الغالب أقل إقناعا. يجب أن نتساءل حول محددات اختيار متغيرات نجاعة الأداء.

## 5- مجلس الإدارة و نجاعة الأداء:

تحت المحافظة على العديد من الانتقادات المنهجية التي يمكن نسبها إلى أغلبية الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين مجلس الإدارة و نجاعة الأداء بالخصوص ما يتعلق باختيار مقاييس نجاعة الأداء الملائمة يظهر بأن الاستنتاجات التالية يمكن استخراجها.

الرؤية الداخلية تسمح باستنتاج بأن شكل الشركة العائلية يسمح باعتماد أو تبني مردودية اقتصادية أعلى، مؤيدة أيضا للفرضية التسييرية؛ بالمقابل اعتماد وجهة نظر المساهمين يقود على العكس إلى الاستنتاج بأن كل الأشكال التنظيمية متساوية.

في الشركات التسييرية مجلس الإدارة يتدخل أيضا عن طريق الإداريين الخارجيين لمصلحة حماية المساهمين و ملائمة مع المخطط المتبنى من قبل نظرية الوكالة خاصة بالتركيز على وسيلتين هما مكافئة و انتفاع الإداريين و حقيقة تنحيتهم.

اختلاف النتائج بين الرؤية الإجمالية و تلك الخاصة بالمساهمين تقود إلى استنتاج انعكاس سلبي للجوء إلى الاستدانة، بالخصوص في حالة الشركات العائلية.

الانعكاس الموجب للاستدانة على نجاعة الأداء يمكن أن يكون مرتبطا بارتباط بتنظيمي (interorganisationnelle) على غرار البنوك و المؤسسات المالية كما تفترضه بعض النظريات الخارجية، بالمقابل حسب بعض الاختبارات لنظرية الارتباط نحو الموارد رابطة سببية يمكن أن تكون عكسية، ليس الارتباط نحو البنوك الذي يؤدي إلى نجاعة أداء سيئة ولكن العكس، تبني روابط بين تنظيمية عن طريق الإداريين تنتج إذن عن هذا السيناريو.

أخيرا، يمكننا القول بأن نجاعة الأداء الاقتصادية لدولة ما مرتبطة مع هيكل شبكة الإداريين بالخصوص نسبة للإداريين الخارجيين و متعددي الوظائف تقود إلى زيادة نجاعة الأداء. هذا الدور الايجابي يؤكد وفي آن واحد لبعض النظريات البيتنظيمية القائلة بأن مجالس الإدارة تساعد في الحصول على أفضل دوران للمعلومة أيضا و لأفضل تناسق، و نظرية الوكالة القائلة بأن الإداريين الخارجيين و خاصة متعددي الوظائف و الذين هم الأعوان الرئيسيين لسوق الإداريين يسمحون بضبط مديري الشركات التسييرية.

## خلاصة:

سمح لنا هذا الفصل بمعرفة بعض ادوار 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 و للتصديق، ومصدر للمعلومات و المفضلة، كما أن دور المجلس يختلف باختلاف نوع الشركة فهو اقل نشاطا في الشركات المراقبة خاصة في الفروع، و أكثر نشاطا في الشركات التسييرية، الشركات العائلية تهتم كثيرا بتحضير الاجتماعات، كما أن مجلس الإدارة يقدم مجموعة من الأدوار العرضية هي التفاوض و الرقابة، و تقديم الردع و الضبط، إعطاء النصائح.

طبيعة المعلومات المهياة للإداريين مختلفة أيضا حسب نوع الشركة، المعلومات الأكبر حول مشاريع التنويع تكون في الشركات التسييرية مما يفسر الأهمية الكبرى للتنويع في إستراتيجية هذا النوع من الشركات؛ مجالس إدارة الشركات المراقبة تهتم أكثر بعمليات عدم الاستثمار، وتحصل على معلومات أقل، فيما يخص المخططات المتوسطة و طويلة الأجل، أخيرا الشركات العائلية هي اقل إعلاما لإدارييها.

فيما يخص العلاقة بين مجلس الإدارة و نجاعة 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) و لكن اختلاف معتبر في نجاعة الأداء الاقتصادية إذا اعتبرنا قاعدة شعاع (Tobin) "توبين" أيضا فان مجلس الإدارة يؤثر على المديرين التنفيذيين.



# الفصل الخامس:

## الاستراتيجيات التجذرية

### للمديرين التنفيذيين

### حالة شركة

### (Enron) انرون

تمهيد:

إشكالية الوكالة بين المساهمين و الإداريين التنفيذيين تبرز من خلال تباعد المصالح بينهما، حيث يقوم المديرون 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 و تكوين شبكات علاقاتية كبيرة، و جعل عملية استبدالهم أمرا مكلفا للمساهمين.

سنتعرف من خلال هذا الفصل على الاستراتيجيات التجزئية للمديرين التنفيذيين المقدمة من خلال النظرية التجزئية (La théorie d' enracinement)، من خلال تعريف التجزئية، و الطرق التي تمارس بها و مختلف تصنيفاتها و أنواعها.

هذا الأمر يبرز بقوة الدور الفعال و القوي لمجلس الإدارة في كبح رغبات المديرين التنفيذيين و تقييد سلطتهم التقديرية (غير المقيدة)، هذا الدور الرقابي المقدم من طرف مجلس الإدارة، تم التأكيد عليه من خلال نظرية الوكالة؛ نشير هنا إلى أن مجلس الإدارة ليس الجهاز الوحيد المكلف برقابة المديرين التنفيذيين، فهو يشكل أحد الآليات الداخلية إضافة إلى رقابة المساهمين، و المتابعة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين و الهرمية، إضافة إلى الآليات الخارجية، التي تضم لسوق الإطارات المديرة، سوق القيام بالرقابات.

و أخيرا سنقدم حالة واقعية لفشل أنظمة الرقابة الداخلية و الخارجية في رقابة الفريق المدير و تمكن هذا الأخير من تحقيق مكاسب شخصية كبيرة على حساب المساهمين، هذه الحالة تتمثل في انهيار الشركة (Enron) "انرون" التي أحدثت ضجة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية في خريف 2001.

## المبحث الأول: النظرية التجزئية للمدير التنفيذي

نحاول من خلال هذا المبحث إلقاء ضوء على عدد من الإستراتيجيات التي يتبعها المديرون التنفيذيون للحفاظ على مناصبهم والإفلات من آليات الرقابة الداخلية والخارجية لتحقيق مكاسب شخصية ولو على حساب الشركة والمساهمين.

### المطلب الأول: آليات الرقابة الداخلية والخارجية والتجزئية

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 المعلومات و انتهازية المديرين التنفيذيين و الذي يعدّه (Williamson) "ويليامسون" (1985) كعامل أساسي مفسر لتكاليف الصفقة، نفس الأمر ملاحظ بالنسبة للنظرية التجزئية (La théorie d'enracinement) المستندة أساسا على الطابع الانتهازي للمديرين التنفيذيين، والمفسرة بمجموعة من السلوكيات الانتهازية و التجزئية التي يقومون بها؛ و تفرض النظرية عدم كفاية آليات الرقابة الداخلية و الخارجية في إرغام الفرق المديرة لإدارة الشركة وفق مصلحة المساهمين، سنتعرف أولا على آليات الرقابة الداخلية و الخارجية و التي يحاول المديرون الإفلات منها.

#### 1- آليات الرقابة الداخلية و الخارجية:

في إطار بحث حول المدير التنفيذي و خلق القيمة يعرف (Pochet) "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 الأجزاء أيضا تلك الخاصة بمجلس الإدارة.

#### 1-1- عمل آليات الرقابة الخارجية:

### جدول رقم (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 الإطارات المسيرة	المنافسة الممارسة من طرف المديرين الآخرين.
المحيط القانوني و التنظيمي	تحديدات مفروضة لحرية العمل التسييري.
الأجهزة المالية المقرضة	البنود التعاقدية، الضمانات، ترشيد القرض، رفع نسب الفوائد.

Source : Gharbi HÉla, *Enracinement des Dirigeants : une revue de la littérature*, FROG

2002, p.04.

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.

كل هذه الآليات هي بهدف ضمان جزاء ضبطي و رادع في حالة عدم احترام البنود القانونية والتعاقدية (التي تربطهم بالشركاء الخارجيين) أيضا بالنسبة لقواعد المنافسة.  
1-2-عمل آليات الرقابة الداخلية:

#### جدول رقم (02-05): 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 أخطار المحاكم في حالة عدم احترام التنظيمات القانونية أو الصعوبات الكبيرة.
مجلس الإدارة	عن طريق تحديد مكافئة المدير التنفيذي و إمكانية تحيئه.

Source : Gharbi Héla, Op. Cit, p.04.

هذه الآليات الداخلية تضمن من جهتها الوصول إلى المعلومة و لها نظرة داخلية ومباشرة حول سلوكيات المديرين التنفيذيين مما يسمح لهم نظريا المراقبة الجيدة للمديرين التنفيذيين.  
أعمال عديدة أيضا اقترحت دراسة الشروط الخاصة بفعالية هياكل الرقابة الخارجية، وخاصة القيام بالرقابات المعارضة (Les prises de contrôle hostiles) سمحت بتوضيح استراتيجيات التجذر التي يقوم بها المديرون التنفيذيون للتهرب من المراقبة، دراسات أخرى وضعت حول شروط فعالية الرقابة الداخلية و التي أوضحت وسائل الممارسة من المديرين التنفيذيين للتهرب.

#### 2- تعريف التجزئية:

يعرف (Pigé)<sup>1</sup> "بيجي" التجزئية بأنها نسق أو سياق أو حالة (Prossuçus) من تكوين شبكة علائقية (رسمية أو غير رسمية) و التي من خلالها الرئيس التنفيذي يتمكن من التخلص و لو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته، و بالتالي مساهميه، فحالة التجذر حسب لا تشكل حالة جامدة.  
أولا، علينا الانطلاق من التسمية و التي تمثل في اللغة الانجليزية Entrenchment و ترجمتها للغة العربية هي "الاستحكام" أما في اللغة الفرنسية فتعني Enracinement و تترجم تجزئية، الاستحكام نابعة من التحكم والإمساك بزمام الأمور و الذي يعبر عن استحكام المدير بزمام الأمور في شركته ومحيطه، في حين أن مصطلح التجزئية 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 التجزئية أبلغ في وصف الحالة التي يكون فيها المدير التنفيذي و ذلك لتثبيت مكانه، في الحقيقة هناك تشابه بين المدير و النبتة، من عدة نواحي، التجزئية تشكل دائما<sup>2</sup>:

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.



- صيرورة أو سياق (النبتة تمدد و تطيل جذورها لضمان تغذيتها و نموها و بقائها).
  - حالة (في لحظة معينة النبتة لها مستوى من الجذور محدد جيدا يسمح لها بمقارنة أكبر أو أقل للمخاطر الخارجية).
  - وسيلة للحماية و تحقيق الأهداف (النمو بالنسبة لنبتة و خروج الثمار).
- (Alexandre و Paquerot)<sup>1</sup> "بكروت و الكسندر" يعرفان الاستراتيجيات التجزئية للمديرين التنفيذيين أنها تكون بهدف إنشاء فضاء تقديري (سلطة مطلقة) لهم باستعمال الوسائل لفائدتهم أي رأس المال البشري، و لكن أيضا أصول الشركة لتحديد أنظمة الرقابة و إنشاء الارتباط مع مجموع شركاء الشركة نحو الموارد التي يملكونها (رأس مال بشري نوعي، عدم تناظر معلوماتي).
- (Ahmed el Aouadi)<sup>2</sup> "أحمد العوادي" يعرف التجزئية برغبة المدير التنفيذي في التخلص، على الأقل جزئيا، من مراقبة المساهمين، لغرض الاحتفاظ بمنصبه، زيادة حرية عمله و/ أو تعظيم مداخله.
- المدير التنفيذي طور استراتيجيات تسمح له بالتأثير في محيطه و زيادة سلطته حول المساهمين؛ و في حالة استثنائية أوسع حول مجموع أصحاب المصالح (Stakeholders)، هذا الأمر يتم عن طريق تحديد نظام الإدارة الذي يفرض على المدير التنفيذي و أساسا مجلس الإدارة.

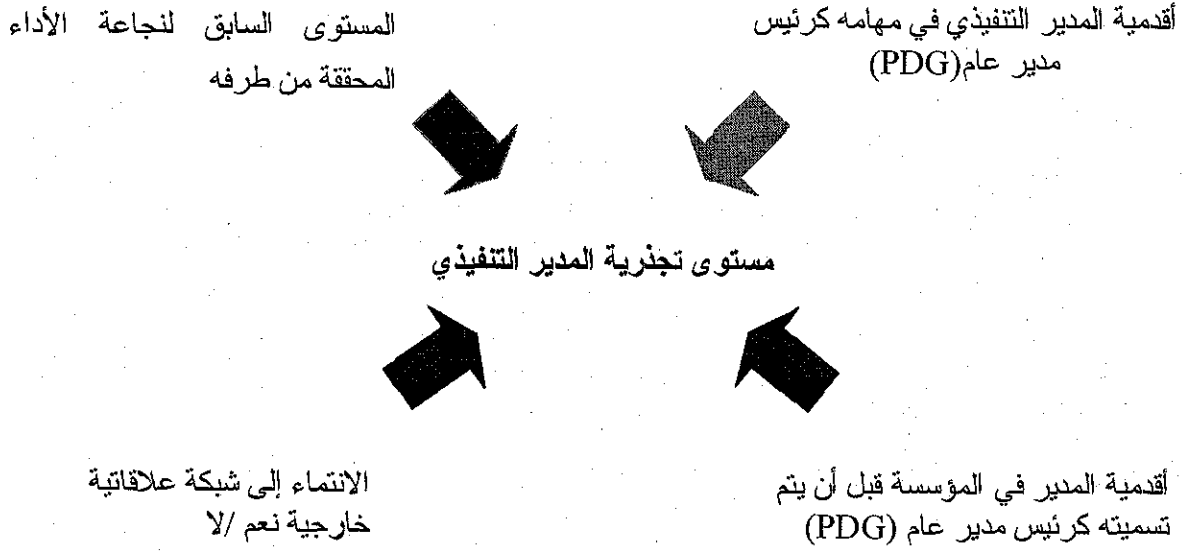
### 3- محددات الإستراتيجية التجزئية:

تحديد المؤشرات التي على ضوءها يتم تقييم مدى تجزئية المدير التنفيذي أمر صعب للغاية، لأن مستوى التجزئية لا يمكن تقييمه انطلاقا 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 للتجزئية، لكن يمكننا القول بأن تجزئية المدير التنفيذي لا تترجم في القانون الرسمي، لذا فيجب وضع مؤشرات أخرى لتحديد مستوى تجزئية المدير التنفيذي (Pigé) "بيجي" يقدم مجموعة من المؤشرات الإضافية القادرة على تحديد أهمية مخلف الشبكات العلاقاتية و تأثيراتها على التجزئية.

1- Alexandre H., Paquerot M. Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N°2, Juin, (2000), p.07.

2- Ahmed El Aouadi, Les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises : Le cas marocain, Mars 2001, p.04.

شكل رقم (01-05): محددات تجزئية المدير التنفيذي



Source : Pigé B, Op.Cit, p.11.

يقدم (Pigé) "بيجي" مجموعة من المتغيرات كما يقدم فرضيات نذكر منها:

- الفرضية الأولى: مستوى تجزئية مدير تنفيذي ترتبط ايجابيا بنجاعة الأداء السابقة. المدير التنفيذي الذي ينجز نجاعة أداء سابقة جيدة يستجلب رضا رؤسائه (المساهمين) الذين وكننتيجة لذلك، سيخففون الرقابة عليه والفرصة مواتية لتدعيم شبكة علائقية داخلية بمكافئة الأعوان الآخرين المساعدين، وكذا لتحقيق مكاسب شخصية، بالمقابل المدير التنفيذي الذي حقق نجاعات أداء قليلة سيتم مراقبته بصفة كبيرة.
- الفرضية الثانية: مستوى التجزئية لمدير تنفيذي ترتبط ايجابيا بمدى خدمته. المدير التنفيذي الرئيسي (PDG) الذي يشغل منصبه منذ عدة سنوات يملك شبكة علاقات قوية داخلية أكثر منها خارجية مع الإداريين الخارجيين أو المساهمين و علاقاته تدعم سلطته.
- الفرضية الثالثة: مستوى التجزئية لمدير تنفيذي ترتبط ايجابيا بأقدمية المدير التنفيذي داخل المؤسسة قبل أن تتم تسميته كمدير تنفيذي رئيس PDG. المدير التنفيذي الذي يملك أقدمية كبيرة تمثل شرعية داخلية، منظم إلى علاقات غير رسمية داخلية للمؤسسة، يمنحه وزنا معتبرا في مواجهته المساهمين.
- الفرضية الرابعة: مستوى تجزئية لمدير تنفيذي ترتبط ايجابيا بمستوى انتمائه لشبكة علائقية خارجية قابلة لان تشكل موازنة مع سلطة المساهمين.
- اختبر الفرضيات<sup>1</sup>:

(Pigé) "بيجي" وانطلاقا من عينة تضم 258 مديرا تنفيذيا رئيسيا و1747 مشاهدة سنوية في الشركات الفرنسية المدرجة للفترة 1966-1990 اختبر الفرضيات السابقة وتوصل إلى النتائج التالية:

- فيما يخص التجزئية، المجهودات المبذولة من طرف المدير التنفيذي لإنشاء نجاعة الأداء مفيدة؛ بالمقابل، بمجرد الحصول على مستوى من التجزئية الذي يضمن للمدير التنفيذي الرئيسي من تقليل خطر

- تحتيته، فإنه سيسعى إما لتدنية الجهود المبذولة من قبله، أو زيادة المزايا الشخصية التي يمنحها لنفسه بما يضر بتعظيم نجاعة الأداء.
- الانتماء إلى شبكة علائقية خارجية لا يشكل عاملا للتجذر، بالمقابل، غياب شبكة خارجية ومرجعيات موضوعية (على غرار الشهادات) يشكل عوامل غير مباشرة للتجذر.
  - تطوير شبكة علائقية داخلية المنشئة للتجزئية ليست ممكنة للمدير التنفيذي سوى قبل أن يعين كمدير تنفيذي رئيسي (PDG).
  - بمجرد تسميته، و بالنظر إلى وظيفته كمثل للمساهمين، فإن شبكة علاقاته الداخلية ستمدد بلاحظ أيضا انخفاضاً في التجزئية المرتبطة بزيادة سلطات المدير التنفيذي الرئيسي (PDG).

## المطلب الثاني: تصنيفات الاستراتيجيات التجزئية

### 1- التجزئية و الفعالية:

تصنيف (G.Charreaux) "شارو" يجمع أيضا إستراتيجيات للمديرين التنفيذيين حسب توافقهم مع فعالية الشركة<sup>1</sup>.

1-1- التجزئية مضادة للفعالية: مقدمة من طرف الاستثمارات غير المتألفة، وعن طريق استعمال المعلومة وعن طريق الموارد؛ في الواقع (Charreaux) "شارو" يشير بأن المديرين يتجذرون بفضل مراقبة الموارد التي تفرضها المؤسسة، هذه الإستراتيجية تشمل عدم ربط محضري الموارد الخارجيين، و بتقديم أنفسهم كعوامل صعبة الاستبدال.

1-2- التجزئية متوافقة مع فعالية الشركة: إذا كانت منجزة عن طريق الاستثمارات النوعية للمديرين التنفيذيين، (Castanias et Helfat، Garvey et Swan) "كاستانيا و هلفات، غارفي و سوان"، في الواقع هؤلاء أوضحوا وعكس (Shleifer et Vishny) "شليفار و فيشني" بأن المعارف النوعية للمديرين التنفيذيين هي مصدر المداخل التي تفيد المؤسسة بالنسبة للمساهمين أكثر من أنفسهم.

### 2- التجزئية التنظيمية و السوقية:

التصنيف التالي المقترح من طرف (Gomez) "غومز" الذي يربط طبيعة الأعمال الخاصة بالتجزئية (داخلية أو خارجية) للمديرين التنفيذيين، حيث يشير (Gomez) "غومز" إلى وجود شكلين من التجزئية<sup>2</sup>:

#### 1-2- التجزئية التنظيمية:

التي تجمع الحالات أين المدير التنفيذي يقوم بتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي يعرفها جيدا، يمكنه أيضا استعمال مساعدين مع الذين يملكون تقارير مميزة (التحكم في الرقابة الداخلية) و يمكنه 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, InterEditions. (1996), p.15.

## 2-2- التجزئية السوقية:

هي شكل آخر التجزئية و التي في إطارها المدير التنفيذي يقوم بتجنيد شبكته الخارجية، بمعنى لكل الشركاء الخارجيين للشركة مع الذين يملكون معهم علاقات مميزة.

## 3- إستراتيجيات التلاعب أو التحييد:

### 1-3- الاستثمارات النوعية للمديرين التنفيذيين:

(Shleifer et Vishny)<sup>1</sup> "شلفر و فيشني" يشير أنه باستثمارهم في أصول متخصصة، المديرون التنفيذيون يبحثون عن التجذر في الشركة لتدنية خطر تسريحهم، ينمون أيضا مكافئاتهم غير المادية وأيضا محيطهم التسييري، (Charreaux) "شارو" يشير من جهة أخرى إلى أن سياسة التجذر لها تأثيران سلبيان، الأولى بأن قيمة الشركة أقل من لو لم يكن عدد من سلوكيات المدير التنفيذي موجودا، أما الثاني فيشير إلى تحويل ثراء المساهمين لفائدة المديرين التنفيذيين<sup>2</sup>.

(Morck, Shleifer et Vishny) "مورس، شلفر و فيشني"<sup>3</sup> درسوا التجزئية عن طريق الاستثمارات النوعية، ووجدوا أن تجزئية المديرين التنفيذيين تسمح لهم بالإفلات من رقابة المساهمين متابعة وربط المرودية بوجودهم، مع ذلك دراسات (Castanias et Helfat) "كاستانيا و هلفات"<sup>4</sup> تبين بأن المديرين التنفيذيين بفضل استثماراتهم النوعية هم محفزين لتحقيق مداخيل أو أشباه مداخيل التجذر و بأن مختلف الشركاء يستفيدون أيضا من هذه الوضعية.

المدير التنفيذي يحاول تعظيم القيم، ويبحث أيضا إلى جعل عملية تبديله مكلفة بالنسبة للمساهمين، بما يعني كتدنية إلى الحد الأدنى عملية تحييده، فالشركات التي لها أعمال أكثر نوعية كانت هدف رقابة أقل من تلك التي لها أعمال نوعية متوسطة<sup>5</sup>.

## 2-3- التحكم بالمعلومة:

انطلاقا من وضعية الاستراتيجيات، المدير التنفيذي له وصول مميز و مسبق للمعلومة، يمكنه الاستفادة من هذه الميزة الإعلامية لزيادة ارتباطه بالمساهمين ومجموع الأطراف الأخرى للشركة<sup>6</sup>، في الواقع فإن المعلومة تعد موردا أساسيا للمنظمات، الاحتفاظ بها يشكل إذا مصدرا للسلطة بالنسبة للأعوان، المدير التنفيذي وانطلاقا من تجزئته يقوم بمراقبة الوصول لهذه المعلومة للأطراف الأخرى بحصرها

1- Shleifer A., Vishny R.W, Management Entrenchment: the case of managers specific investments, Journal of Financial Economics, 25(1989), p.12.

2- Charreaux G, Le gouvernement des Entreprises : Corporate Gouvernance, théories et faits, Ed. Economica, (1997), p.17.

3- Morck R., Shleifer A., Vishny R.W, Do managerial objectives drive bad acquisitions?, Journal of Finance, n°45, (1990), p.11.

4- Castanias R.P., Helfat C.E Managerial and Windfall Rents in the Market for Corporate Control, Journal of Economic Behavior and Organisation, 18, (1992), p.09.

5- Ahmed EL Aouadi, Les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises : Le cas marocain, Mars 2001, p.04.

6- Hela Gharbi, Enracinement des dirigeants : une revue de la littérature, FROG 2002, p.11.

وتقيدها، هذا الأمر يؤدي لإنشاء واستغلال عدم تناظر المعلومات بين المدير التنفيذي ومختلف الشركاء في المؤسسة، مما لا يتيح لهم الاستفادة من مصالحهم في الشركة، هذه الإستراتيجية تقترض بأن المدير التنفيذي له ميل لاعتماد سلوك للاحتفاظ بالمعلومة، والأخر يشمل زيادة مهاراته بجعل المعلومة صعبة الفهم بالنسبة للمساهمين.

أيضا فإن المدير التنفيذي يمكن أن يشترك في أنشطة ذات قابلية ضعيفة للرقابة، من جهة أخرى يبحث على جعل المعلومة المقدمة معقدة جدا أو صعبة الفهم<sup>1</sup>، كذا فإن المدير التنفيذي يمكنه أن يحتفظ بالمعلومة التي تضره و يكشف المعلومات التي تدعم رأس المال البشري، عدم تناظر المعلومات يمثل مازقا حقيقيا للإداريين الذين لم يستطيعوا النجاح في إحباط الاستراتيجيات التجزئية للمديرين التنفيذيين التي يجب أن يراقبونها، و عليه و لتغطية عدم فعاليتهم يقومونه بدعم الفريق التسييري الموجود<sup>2</sup>.

#### 4 - نحو مقاربة جديدة للتجزئية:

المصلحة من السؤال الناجم عن أهمية التي تقدمها التطبيقات التسييرية و خاصة مفهوم أهمية دور المدير التنفيذي، في الواقع (Martinet) "مارتينت"<sup>3</sup> يشير إلى أن المديرين التنفيذيين الدائمين يجب أن يشاهدوا كرجال إدارة في ممارسة مسؤولياتهم.

نظرية التجزئية تسجل في إطار نظرية الوكالة و كذا تلك الخاصة بتكاليف الصفقة، إنها تقترض بأن الفاعلين يطورون استراتيجيات للحفاظ على مكانهم داخل المنظمة بإبعاد المنافسة الحقيقية<sup>(2)</sup>، أيضا سيكونون قادرين على جعل تغييرهم أمرا مكلفا للمؤسسة التي ينتمون إليها، المدير التنفيذي له ميل إلى التجذر لغرض زيادة سلطته و نفوذه داخل الشركة وكذا لزيادة المزايا التي يستفيد منها (أمن العمل، مكافئة، مزايا أخرى).

أغلبية الكتاب الذين اقترحوا تعريفا لنظرية التجزئية يشيرون إلى الطابع الانتهازي للمدير التنفيذي، في الواقع، أغلبية الأعمال توضح تجزئية المدير التنفيذي كثمرة لسلطة تقديرية غير مقيدة (Discretionnaire) و غير شرعية، تعريفاتهم المختلفة توضح المظهر المعاكس للفعالية حسب تعريف (Charreaux) "شارو"، و كنتيجة لذلك معارض لمصالح المساهمين<sup>4</sup>.

بالمقابل، فإن عددا من الكتاب حاولوا توضيح بأن عدد من الاستراتيجيات لا تقوم حتميا بالإضرار بنجاعة أداء التنظيمات<sup>5</sup>، يفترض أيضا بأن تجزئية المديرين التنفيذيين مفيدة في الحالة التي تسمح لهم بالإفلات من الضغوطات في المدى القصير، إذن سيكون لهم الإمكانية للاستثمار في المدى الطويل بتعظيم ثراء المساهمين.

1- 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.

2- Alexandre H., Paquerot M., Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N°2, Juin, 2000, p.12.

3- Martinet A.Ch. Stratégie, Vuibert-Gestion. (1983), p.37.

4- Alexandre H., Paquerot M. Op.Cit, p.15.

5- Paquerot M. Op.Cit, p.17.

(Pigé) "بيجي" يشير بالنسبة إليه تواجد نوعين من التجذرية:

- يبحث عن إنشاء شبكات علاقاتية، المدير التنفيذي يقوم بتنمية رأسماله الاجتماعي، المؤسسة تربح من هذه الإستراتيجية سواء من خلال نجاحات أداء جيدة، من مناخ اجتماعي جيد، أو بإنتاجية شخصية كبيرة أو من خلال تنسيق جيد داخلي و خارجي، ما يشبه النظرية الايجابية للتجذرية!<sup>1</sup>
- بالتتابع لتجربته، المدير التنفيذي يتحكم بصفة جيدة في آليات الرقابة الداخلية، لا يبحث عن العمل في صالح تعظيم قيمة السوق المؤسسة، سيبحث إذن عن إرضاء منفعتة الخاصة.
- التجذر بالنسبة لمدير تنفيذي المقترح من طرفه يجب أن يصف ارتباطه بالشركة، للتعريفات المقترحة للتجذرية من طرف أغلبية الكتاب تشير إلى الرغبة في التجذر، في الواقع الارتباط ليس طوعا و ذاتيا، انطلاقا من مختلف التعريفات، الارتباط بالمؤسسة هو بهدف الاحتفاظ بالسلطة، للخلود في منصبه، و لزيادة أمواله.
- انطلاقا من طرحنا لمختلف التصنيفات للتجذرية و كذا مختلف الإستراتيجيات التجذرية، هذا التجذر يمكن أن يقيم الحالة التي يتواجد فيها المدير التنفيذي، يمكن أن يظهر بطابع "حيادي" أو "هجومى" أو "دفاعى" متعلق بالظرف و المحيط التي يقيم فيها المدير التنفيذي.

#### 4-1- التجذرية الحيادية:

هي حالة المدير التنفيذي في بداية عقده، يتواجد أيضا في محيط جديد، منصب جديد في مواجهة شركاء جدد، و مسؤوليات جديدة، كل مدير تنفيذي يتصرف بنفس الطريقة، سيبحث على نسج ارتباطات شخصية مع شركائه الداخليين أكثر منها مع الخارجيين، ظرف المحيط الذي سيفتم فيه كحيادي، المدير التنفيذي سيسعى إلى إنشاء رأس ماله الاجتماعي (مجموع الموارد المتوفرة عن طريق استخدام الشبكات الاجتماعية و المؤسسات النخبوية)<sup>2</sup> ليراقب مكانه بصفة أفضل.

المدير التنفيذي يحقق حقوقا ممنوحة بفضل منصبه الجديد، يعتمد سلوك عادي يقوم على احترام مصالح الشركة، إنه يبحث على الاستماع، أن يفرض احترامه، يدعم سلطته و نفوذه؛ يمكننا أيضا التحدث على تجذرية بطابع شرعي و خاصة حيادي.

النظرية التجذرية تقوم على تفسير سبب استمرار التواجد في الأسواق-التي من المفترض أنها تنافسية- للأشكال التنظيمية أو للأعوان غير الفعالين، من بين الفئات الأخرى للتجذرية نجد التجذرية الهجومية، التجذرية الدفاعية.

#### 4-2- التجذرية الهجومية:

عندما يبدأ المدير التنفيذي عقده يتحمل ضغطا سياسيا و اجتماعيا كبيرا يقوده إلى تفويض عدد من القرارات الإستراتيجية و الروتينية، هذا التفويض للسلطة هو لأهداف تحميل شركائه الداخليين المسؤولية معه، الفرصة لتكوين الشبكية الداخلية في الإطار الذي يكون فيه تجمع هؤلاء الأجراء المساعدون؛ المدير

1- Castanias R.P., Helfat C.E, Op.Cit, p.13.

2- Pigé B. Op.Cit, p.18.

التنفيذي سيقوم، و كنتيجة لذلك باستدعاء سلطته الهرمية و نفوذه على مختلف الشركاء للمؤسسة 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 للمشاركات، بالنسبة للشركاء الخارجيين (المقرضون المؤسسون) للشركة، المدير سيحاول تنفيذ مختلف الوسائل لغرض جذبهم و دمجهم في شبكته الخارجية الخاصة.

الأمر إذن يتعلق بالحاجة لوضع "مكانة وسمعة جيدة" للإستثمار 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).<sup>1</sup>

المدير التنفيذي يمكن أن يثبت الانتهازية و الاستفادة من مزايا حقوقه من منصبه بفضل علاقات حقيقية يستطيع نسجها مع مختلف شركاء المؤسسة (الفاعلين الداخليين والخارجيين) للمزايا المعلوماتية لإستثماراته النوعية؛ هذا السلوك يتم تسميته بالسلوك التجزري الهجومي، انطلاقا من هذا الشكل للتجزئية المدير التنفيذي يظهر في دور "المفسد" (Séducteur) لأنه يبحث عن تجميل كل الأعمال التي يقوم بها في الشركة لغرض تبرير تبعات أعماله لدى شركائه، أيضا المدير التنفيذي يمكن أن يتبنى تجزئية من نوع دفاعي إذا وجد الضغوط.

#### 4-3- التجزئية الدفاعية:

المدير التنفيذي يتصرف انطلاقا من تطور عمله، من تغيرات في مستوى المعطيات في محيطه داخليا كما خارجيا... انطلاقا من أن المدير التنفيذي يقترب من نهاية عهده<sup>2</sup>، و في مواجهة تغيرات حقيقة في محيطه (تغير الشركاء الذين هم جزء من الشبكة الداخلية أو الخارجية) المدير التنفيذي سيتبث قلقه وخوفه في حالة ضياع منصبه، هذا القلق هو سبب التجزئية التي نصنفها بالتجزئية الدفاعية.

هذا الشكل من التجزئية يمكن أن يصنف كتجزئية لنهاية الحياة، أيضا ستعتبر الإستراتيجيات التجزئية المضادة لممارسة الرقابة كنوع دفاعي، هذا سيكون حالة تجزئية موضعية لتشريع اختيارات المدير التنفيذي فيما يتعلق بالسياسة المالية، سياسة التسيير و الإستثمار.

إنها حالة اختيار التنوعية من طرف المديرين، في الواقع التنوع يمكن أن يقدم وسيلة لزيادة حجم المؤسسة و وسيلة لاستفادة المدير التنفيذي من السلطة و المظهرية المرتبطة بتسييره لشركة كبيرة.

(Shleifer et Vishny) "شلفر و فيشني"<sup>3</sup> بيتا بأن المديرين التنفيذيين يقومون بالتنوع حتى يتمكنوا من التجزئ في حالة اختيار السياسة المالية، الدور الرادع و الضابط للديون خاصة في الحالة التي تكون فيها ربحية الشركة ضعيفة.

المدير التنفيذي يميل إلى احتضان تجزئية دفاعية حتى يبرر خياراته تجاه الشركة، هذه التجزئية يمكن أن تكون مفيدة أو عكس مصالح مساهمي الشركة.

1- Paquerot M. Op.Cit, p.19.

2- Pigé B. Op.Cit, p.22.

3- Shleifer A., Vishny R.W., Op.Cit, p.24.

## المطلب الثالث: ردود الأفعال حول تجزئية المديرين

تجزئية المديرين التنفيذيين هي عامة معرفة من طرف عدد كبير من الكتاب كرد فعل على الرقابة الداخلية و الخارجية للشركة انطلاقا من فرضية أن آليات الرقابة الخارجية لا تنطلق سوى إذا كانت الآليات الداخلية غير فعالة لمراقبة المديرين<sup>1</sup>، فإستراتيجية التجزئ تركز في المقام الأول على تحييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، رقابة المساهمين، الرقابة عن طريق الأجراء) و لتحديد أيضا وسائل الرقابة الخارجية (و بدقة أكبر تجنب محاولة القيام بالرقابة).

سنفترح إذا تقديم مختف الرؤى حول استراتيجيات التجزئ التي تقوم على تحدي الآليات الرئيسية للرقابة الداخلية و الخارجية.

### 1- التجزئية عن طريق مجلس الإدارة:

باعتبار كآلية رقابة داخلية بالشركة، مجلس الإدارة يشغل مكانا هاما في حكومة الشركة، في الواقع في إطار نظرية الوكالة<sup>2</sup> أيضا في نظرية تكاليف الصفقة<sup>3</sup>، مجلس الإدارة يعتبر كآلية مهمة للرقابة الداخلية موجود بهدف مراقبة مديرية الشركة، هو أيضا موجود بهدف مراقبة بالحكم على المسيرين حسب نجاعة أدائهم سواء بتجديد عقدهم أو بإقالتهم<sup>4</sup> حسب نظرية الوكالة، واحدة من المتغيرات التي تساعد على تعظيم ثراء المساهمين مرتبطة بطبيعة الادارين، في الواقع مجلس الإدارة مكون من إداريين داخليين و خارجيين، 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 تجزئ يتهم عن طريق مجلس الإدارة، في الواقع نظرية الوكالة تفترض بأن الإداريين الداخليين لا يملكون القدرة الكافية لمعارضة قرارات المديرين التنفيذيين، هؤلاء الادارين الداخليين هم عامة إطارات المؤسسة أو أجراء، يرتبطون هرميا مع المديرية العامة، نقص استقلاليتهم يؤدي إذن إلى الإضرار بفعالية رقابتهم.

أما بالنسبة للإداريين الخارجيين، فهم موظفون بسبب كفاءاتهم، استقلاليتهم بالنظر إلى المديرين التنفيذيين؛ لأنه و في أغلب الحالات، الإداريون تم تسميتهم باقتراح من المديرين التنفيذيين<sup>5</sup>.

هذا الارتباط للإداريين الداخليين و الخارجيين مع المديرين التنفيذيين يؤدي إلى اتهام فعالية الرقابة الممارسة من طرف مجلس الإدارة.

1- 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.

2- Fama E.F. Agency Problems and the Theory of the Firm, Journal of Political Economy, 88, (1980), p.21.

□- Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism, The Free Press.(1985).

4- Fama E.F., Jensen M.C. The Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, 26,(1983), p.20.

5- Charreaux G., Pitot Belin J.P. Le conseil d'administration, Op.Cit, p.145.



بالنسبة لتأثيرات هذا النوع من التجذر على مصالح المساهمين (Stamford et Pichard) "بشارد و ستامفورد" يسجلان بأن شبكة الإداريين تساعد على تجزئية شرعية من المدير التنفيذي انطلاقا من إطالة عقده و الذي لا يضر بنجاحات الأداء المحاسبية و البورصية للشركة والتي تعد كمؤشر لثراء المساهمين<sup>1</sup>، تجزئية المديرين التنفيذيين عن طريق مجلس الإدارة يؤدي إلى عدم رؤية تأثيرات سلبية على ثراء المساهمين.

مع ذلك (Paquerot) "بكروت" يرى بأن تركيبة مجلس الإدارة و النسبة المملوكة من طرف الإداريين هي بدون تأثير على إستراتيجيات تجذر المديرين التنفيذيين و على نجاعة أداء الشركة.

## 2- التجزئية عن طريق إجراء الشركة، حالة شركة المساهمة للأجراء:

الأجراء كواحدة من آليات الرقابة الداخلية الشركة، في الواقع، الأجراء لهم مصلحة بأن تكون نجاعة الشركة أكثر إرضاء<sup>2</sup>، قوة هذه الرقابة تظهر مرتبطة بقيمة استثماراتهم النوعية، واحدة من وسائل فعالية هذه الرقابة هي إشراكهم في رأس مال الشركة.

الأجراء المساهمون للشركة مرتبطون بالمدير التنفيذي، هو في نفس الوقت مستخدمهم و وكيلهم باسم الأموال التي استثمروها في مؤسستهم، مخططات مساهمة الأجراء التي تقوم بتحفيز وزيادة ولاء الأجراء تسمح لهم بمنح أنفسهم بشكل مساهم في الشركة، هذه المخططات يجب إذن أن تسهل رقابة داخلية أكثر فعالية لأنها تسمح لهم بجمع المزايا المعلوماتية الناجمة عن الشكليات.

مخططات مساهمة الأجراء يجب إذن أن تضمن التوفيق بين مصالح المساهمين، و تلك الخاصة بالمديرين التنفيذيين و تقليل كنتيجة لذلك مخاطر التسيير التقديري (Discretionnaire) حسب تعريف (Charreaux) "شارو"، أو تعني بأن الأجراء المساهمين سيتضررون للتخلص من ارتباطهم مع المديرين التنفيذيين؛ في الواقع سيعرفون صعوبات في الإفلات من تأثير المديرين التنفيذيين هم أقل أهلية و قدرة من المساهمين المؤسساتيين لممارسة رقابة على القرارات التسييرية و الضغط على الفريق المسير لإرغامهم على تبني إستراتيجيات مربحة للمساهمين (بدرجة خطر عالية و فرصة عوائد مرتفعة)<sup>3</sup>. هذا الارتباط يرتبط بعدة متغيرات أيضا بالنسبة إلى طبيعة الشبكات الاجتماعية الموجودة.

أبعد من ذلك (Pound et Gordon) "غوردن و بوند" يقترحان بأن المسيرين يمكنهم استعمال أسهم الأجراء (ESOPs) لزيادة المساهمة الداخلية و يقومون بالاحتماء ضد التغيرات غير المرغوبة في هيكل رقابة الشركة، علاوة على ذلك سوق الرقابة يشير بأن مخططات مساهمة الأجراء تعتبر كآلية تجذر تسييرية عندما يتم اعتمادها في إطار تقدير ضد القيام بالرقابة، المديرين التنفيذيين يبحثون عن التجذر عن طريق الأجراء سواء بالتعاقد معهم بعقود محفزة بنقد يم لهم إمكانية أن يصبحوا مساهمين بالشركة<sup>4</sup>.

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- Fama E.F. Op.Cit, p.24.

3- Gharbi Héla, Op.Cit, p.06.

4-Gordon L., Pound J. ESOPs and corporate control, Journal of Financial Economics, 27, (1990), p.21.

بالنسبة لهذا النوع من التجزئية الأجراء الذين يراقبون أو يملكون نسبة كبيرة من أسهم الشركة هي أكثر كفاءة لممارسة ضغط على الفريق السير لضمان نجاعة أفضل لنجاعة الأداء في المدى الطويل.

### 3- ردود فعل أمام رقابة المساهمين:

الرقابة الممارسة من طرف المساهمين هي بالتأكيد ممارسة عن طريق مجلس الإدارة مع أن المدير التنفيذي يقوم بأعمال لمضادة هذه الرقابة، في الواقع، انطلاقا مما قدمناه سابقا الرقابة الممارسة من طرف الإداريين تمثل عدة حدود.

الرقابة الممارسة من طرف المستثمرين المؤسساتيين هي وسيلة للمساهمين لمراقبة المديرين لتنفيذيين، في الواقع، تقييم الرقابة الممارسة من طرف المساهمين يتم عن طريق مستوى الاستثمارات المؤسساتية، مبلغ استثماراتهم يسمح لهم بترسيخ سلطتهم، حق التصويت والسلطة غير الرسمية ويمارسونها على مسيري الشركة، كفاءتهم في مراقبة المسيرين ترتبط بطبيعة المستثمرين المؤسساتيين أنفسهم.

في الواقع (Brickley et al) "بريكلي وآخرون" يحددون بأن المسيرين العموميين للأموال والأموال المتبادلة هي أكثر كفاءة في مراقبة وبفعالية للمديرين التنفيذيين أكثر من شركات التأمين والبنوك (خطر وجود علاقة عمل)<sup>1</sup>.

المديرون التنفيذيون يمكنهم القيام باستراتيجيات أخرى لتحديد و إنقاص الرقابة الممارسة من طرف المساهمين يمكنهم أيضا الاستثمار في الأصول النوعية أو القيام بحجز المعلومة.

### 4- التجزئية، ردود الفعل لمحاولات القيام بالرقابة:

القيام بالمراقبة (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 يتجنب هذا النوع من الرقابة.

العديد من الكتاب يميلون إلى التساؤل حول فعالية أرصدة مضادات عمليات الرقابة (حالة المظلة الذهبية) و بدراسة تأثيراتها على مصالح المساهمين تحليلنا للمتغيرات على مستوى الاستثمارات في المدى الطويل؛ في الواقع و قبل المآخذ على فرضية التجزئية الآليات المضادة على عمليات الرقابة تحمي المديرين التنفيذيين من العقوبات الضابطة لسوق الرقابة الخارجية وهذا الأمر يؤدي إلى تشجيع الانكماش التسييري الذي يؤدي إلى تقليل الاستثمارات في المدى الطويل مع ذلك و من جهة نظر مصالح المساهمين، سوق القيام بالمراقبة يفرض على المسيرين ضمان المرودية في المدى القصير و إلا فإنهم يخاطرون بعقوبة فورية.

وسائل المراقبة ضد هذه لآليات الرادعة تؤدي إلى ضمان حماية فعالة و كافية بالنسبة للمديرين التنفيذيين لغرض القيام بالاستثمار في المدى الطويل<sup>2</sup>.

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.

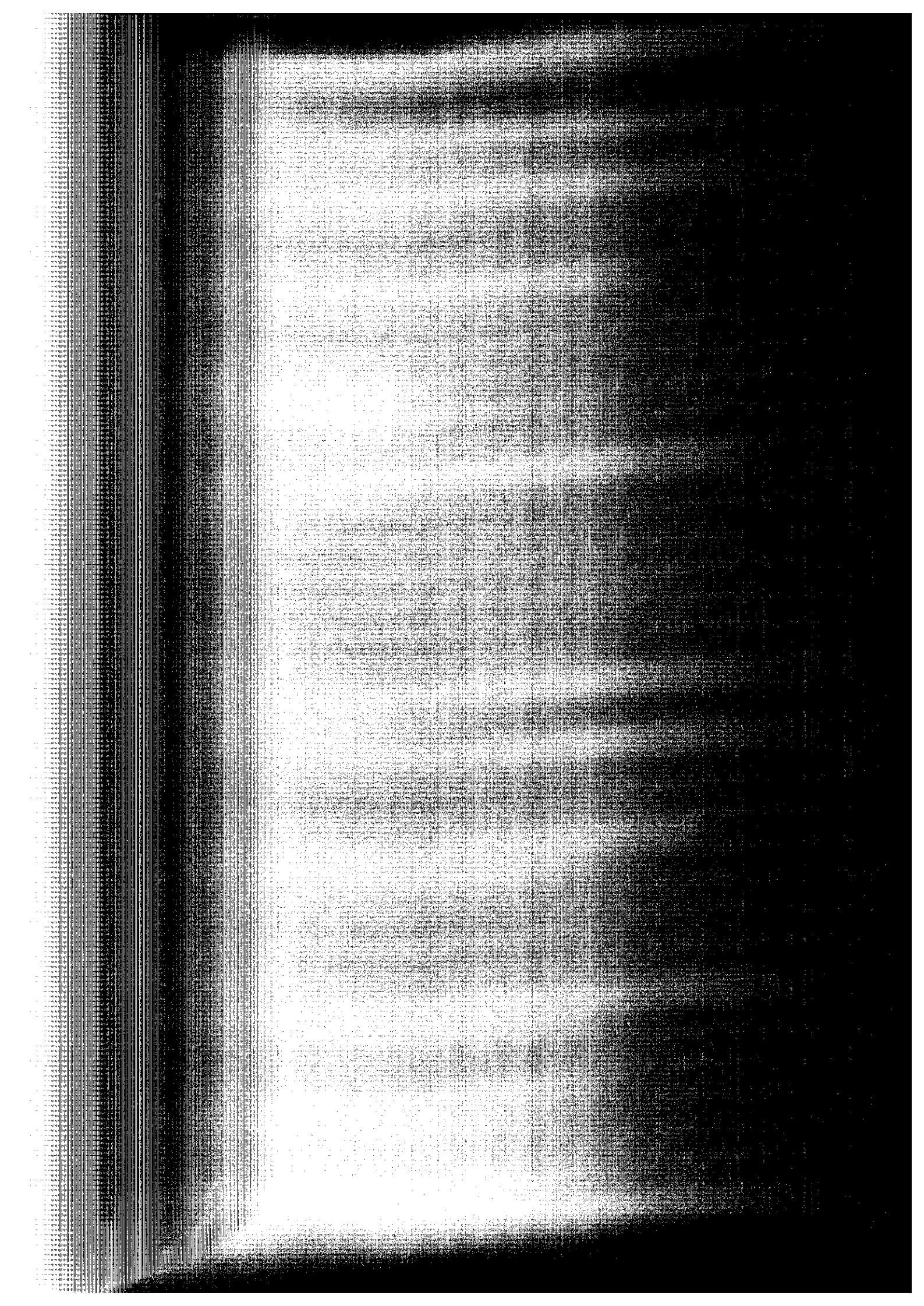
2- Sundaramurthy C. Antitakeover Provisions and Shareholder Value Implications: a review and a contingency framework, Journal of Management, vol.26, n°5, (2000), p.09.

(Stein) "ستان" يفترض بالنسبة إليه بان الوسيلة المثلى للاختبار إذا كان هذا النوع من الآليات يفيد تجزئية المديرين التنفيذيين أو إلى مصالح المساهمين، و نقوم باقتراح مقياس للرؤية التسييرية ودراسة التأثيرات على رأس المال أو على الاستثمارات في البحث و التطوير قبل أو بعد الاعتماد، أيضا العديد من الدراسات استنتجوا وجود علاقة سلبية بين اعتماد آلية ضد القيام بالرقابة و الاستثمارات في البحث و التطوير.

تنضم أيضا وجهة نظر رؤية التجزئية للمديرين التنفيذيين مع ذلك دراسات أخرى إلى الرؤية التي حسبها هذه الآليات المضادة للقيام بالرقابة تسمح بإنشاء مستوى للاستثمار في المدى الطويل و تفيد و كنتيجة لذلك مصالح المساهمين.

"مساهمة الأجراء" يمكن أن توضع لمضادة المساعي للقيام بالمراقبة، مساهمة الأجراء هي واحدة من قياسات أو معايير للحملية ضد القيام بالرقابة. الاتية كالتالي:







اللجنة الفرعية مع ممثلي شركتي (Enron) "انرون" (Andersen) "أندرسون" بالإضافة إلى المؤسسات المالية العديدة و خبراء في حوكمة الشركات و المحاسبة.

في أبريل 2002 قابل موظفو اللجنة الفرعية، 13 عضو حالياً وسابقاً في مجلس إدارة شركة "انرون" ، لم يتم استدعاؤهم قبلاً من طرف وزارة العدل أو مكتب التحقيقات الفيدرالية (FBI) أو لجنة الأوراق المالية و التداول (SEC) ، وقد ظهر الأعضاء طوعاً و كل مثل من طرف نفس المستشار القانوني .  
في 07 ماي 2002 حملت اللجنة الفرعية أعضاء مجلس إدارة شركة (Enron) "انرون" المسؤولية في عدم حماية مصالح حملة الأسهم و التسبب في انهيار و إفلاس الشركة. ثم وضع اثنان من لجان الشهود شهدت تحت اليمين؛ اللجنة الأولى شملت خمسة من الأعضاء السابقين و الحاليين لمجلس إدارة الشركة بضمن ذلك مجلس إدارة الشركة الحالي و الرؤساء السابقين للجان الفرعية للمجلس وهم؛ السيد (Blake) " بليك" ، السيد (Duncan) "دانكان" ، السيد (Winokur) "وينوكور" و السيد الدكتور (Jaedicke) "جاديك".  
اللجنة الثانية؛ شملت ثلاث خبراء في حوكمة الشركات و المحاسبة و هم السادة:  
(Robert H. Campbell) "روبرت كمبال"؛ رئيس سابق في المجلس و المدير التنفيذي الرئيسي لشركة (Sunoco) "سونوكو" المحدودة و عضو مجلس إدارة حالي في شركات أخرى.  
(Charles M. Elson) "تشارلز إلسون" ، مدير مركز حوكمة الشركة بجامعة (Delaware) "ديلوار" و عضو سابق في مجلس إدارة شركة (Sunbeam) "سانبيم".  
(Michael H. Sutton) "ميشال سوتون" رئيس الحسابات السابق للمالية و التبادل خلال الفترة 1995 و 1998.

## 2 - التوصيات:

تنقسم التوصيات إلى نوعين هما:

### 1-2- تقوية إشراف مديري الشركات العامة: يجب إتباع ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- منع استعمال الأساليب المحاسبية ذات الخطر العالي الناتجة أساساً عن عدم الالتزام بمبادئ المحاسبة المقبولة و المؤدية إلى التضليل و وضع البيانات المالية الخاطئة.
- 2- منع ترتيبات تضارب المصالح الذي يسمح لموظفي الشركة الكبار بالحصول على مكاسب شخصية على حساب الشركة.
- 3- منع استعمال نشاطات الكتب لتحسين الصورة المالية للشركة، بوضع كشف عام لكافة الأصول.
- 4- منع الإفراط في وضع مكافآت و تعويضات المديرين التنفيذيين الكبار و ذلك عن طريق:
  - الإشراف المستمر على خطط و دفعات المكافآت و التعويضات.
  - منع إصدار قروض الشركة الممولة للمديرين التنفيذيين الكبار للشركة.
  - منع إصدار خطط مكافئة أساسها السهم، الأمر الذي يشجع موظفي الشركة لاستعمال محاسبة غير صحيحة أو إجراءات لزيادة سعر السهم.
- 5- منع المدققين الخارجيين من التدخل في مراجعة الحسابات الداخلية أو تقديم الخدمات الاستشارية للشركة و مراجعة حسابات عملها الخاص.

2-2- تقوية الاستقلالية: لجنة الأوراق المالية والتبادل (SEC) وأسواق الأوراق المالية الأمريكية ترى بأنه يجب أن يتم:

- 1- تدعيم استقلالية مديري الشركات العامة باستدعاء مديرين غير تنفيذيين (مستقلين من خارج الشركة) بدون ارتباطات مادية مع الشركة.
- 2- متطلبات تقوية لجان التدقيق في الشركات العامة بوضع قانون لها لإلزامها على الإشراف على بيانات الشركة المالية و الأساليب المحاسبية.
- 3- تدعيم استقلالية التدقيق بمنع المدققين الخارجيين عن الشركة من التزويد بمراجعة حسابات أو خدمات استشارية و من مراجعة حسابات الشركة الخاصة.

### المطلب الثالث: الفشل الائتماني لمجلس إدارة شركة (Enron) "انرون"

يمكننا أن نلخص دور المجلس في الانهيار من خلال مجموعة من النقاط تشمل؛ الفشل الائتماني، استعمال الأساليب المحاسبية ذات درجة الخطر العالية، الإفصاح المحاسبي غير النزيه المكافئات المفرطة للمديرين التنفيذيين، بالإضافة إلى الاستقلالية القليلة المجلس و المراجع الخارجي للشركة، سنتعرض لكل نقطة بالتفصيل من خلال مايلي:

#### 1- تعريف الالتزامات الائتمانية لمجلس الإدارة:

في الولايات المتحدة الأمريكية، مجلس الإدارة له واجبات مثالية تتضمن مراجعة إستراتيجية الشركة عمل الشركة العامة، اختيار ومكافئة المديرين التنفيذيين الكبار للشركة بتقييم المدققين الخارجيين للشركة، الإشراف على التقارير المالية للشركة ؛ اذن عمل مجلس الإدارة الأساسي هو حماية مصالح حملة أسهم الشركة .

تناقش ثلاثة أنواع من الالتزامات الائتمانية وهي: الطاعة، العناية المستحقة، الولاء

- واجب الطاعة: تتطلب من المدير تفادي ارتكاب أعمال خارج مجال سلطات الشركة؛
- واجب الولاء: يملئ التصرف بحسن نية وبدون السماح للاهتمامات الشخصية بالسيادة على مصالح الشركة (تجنب تعارض المصالح و/أو عدم إتباع إستراتيجيات تجزئية)؛
- واجب العناية: يتطلب مدير تنفيذي مجتهد و متعقل في إدارة شؤون الشركة.

أكثر الشركات الأمريكية بما فيها شركة (Enron) "انرون" تشتري تأمين مسؤولية المدراء، ومن بين واجبات المجلس أهمية المسؤولية المشتركة مع إداري و مراجعي الشركة لضمان الإنصاف و الوضوح في البيانات المالية المقدمة لحملة الأسهم، هذه المسؤولية تتطلب أكثر من مجرد ضمان التزام الشركة التقني بمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً.

على مر السنين لجان الشريط الأزرق (Blue Ribbon) أصدرت تقريراً حول إعداد التقارير المالية المحتملة للفترة 1987-1997، تحليل شركات الرأي العام الأمريكي يشير إلى وجود 200 حالة عامة



لوجود احتيال في البيانات المالية، في مجالس إدارة يسيطر عليها المديرون التنفيذيين مع لجان مراجعة ضعيفة، حيث يبرز التقرير الحاجة لبيئة رقابة فعالة و تحسين الرقابة الداخلية.

في سنة 2000 لجنة الشريط الأزرق (Blue Ribbon) بغرض تحسين فعالية التدقيق المتعلق بالشركات أصدرت مجموعة من التوصيات لتحسين مزاولة النشاط في الشركة العامة:

- تشكيل لجان تدقيق ووضع ميثاق داخلي لها و أعضاء مستقلين وخبراء ماليين.
- تقييم مدى موضوعية و استقلالية مراجع الشركة.
- تقييم مدى نوعية و ليس فقط مقبولة مبادئ محاسبة الشركة المأخوذ بها في إعداد التقارير المالية.
- ضمان مبدأ والإنصاف و الانسجام في مبادئ المحاسبة المقدمة ضمن بيانات الشركة المالية.

## 2- مجلس الإدارة و الفشل الائتماني:

أخفق مجلس إدارة شركة (Enron) "انرون" في حماية مصالح حملة الأسهم و ساهم في انهيار الشركة السابعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بالسماح للشركة في العمل في محاسبة الخطر العالية، نزاع غير ملائم للمصالح في الصفقات، عدم الإعلان الصحيح حول نشاطات الكتب و المكافآت المفرطة للمديرين التنفيذيين؛ مجلس الإدارة كان أمامه العديد من الإشارات التي تستوجب المسائلة أو حتى الانتباه لكنه ونظرا لخرق مبدأ الائتمان (الطاعة، الولاء، العناية) لم يقم بذلك، مما أضر بحملة الأسهم والمشاركين والمستخدمين .

في 10 أبريل 2002 تم الإعلان بأن بيانات الشركة المالية كانت عديمة الثقة وقيمة أصولها الدفترية تساوي 24 مليار دولار؛ عند مقابلتهم ظهر أعضاء شركة (Enron) "انرون" و كأنهم تفاجئوا من انهيار الشركة، لكن نتائج اللجنة الفرعية تشير إلى وجود أكثر من عشرة حوادث على الأقل على مدى عشرة سنوات، كان يجب أن تشير إلى مخاوف المجلس حول نشاطات الشركة.

أولا : في فيفري 1999: شركة (Enron) "انرون" كانت تستعمل الأساليب المحاسبية على الحافة من الممارسة المقبولة ثلاث مرات على الأقل بين سنتي 1999 و 2000 .

- صادق مجلس الإدارة على إجراء لم يسبق له مثيل يسمح للمدير التنفيذي الرئيسي بشراكات بالبدء مع (LJM)، للمتاجرة مع (Enron) "انرون" بغرض تحسين بياناتها المالية.

- صادق المجلس على نقل كتب الشركة إلى الشركة التابعة (Whitewing) " وايت وين"، بينما كان دينها 1,4 مليار في أسهم (Enron) "انرون".

- تقديم تفويض من المجلس لشراء أصول شركة (Enron) "انرون".

رغم ارتفاع إيرادات شركة (Enron) "انرون" من 40 مليار دولار سنة 1999 إلى 100 مليار دولار سنة 2000، فإن أحدا من أعضاء مجلس الإدارة لم يطلب توضيحات أو مساءلات، وفي سنة 2001 و تحديدا في شهر مارس بدأ سهم شركة (Enron) "انرون" بالهبوط و في تصريح للمجلة الاقتصادية الأمريكية (Fortune) "فورتين" قال أعضاء المجلس بأن 64 % من أصول الشركة كان أداؤها مقلقا بما فيها الأصول الدولية.

خارج قيمة الكتب للشركة و التي بلغت 2.3 مليار دولار منتصف 2001، فان الشركة بدأت بفقد القيمة خلال الصيف وقام السيد (Fastow) " فاستو" ببيع حصته في (LJM)، وقدم السيد (Skilling)

"سكيلينغ" المدير المالي لشركة (Enron) "انرون" استقالته المفاجئة في أوت وسط تساؤلات في السوق المالي حول أسباب الاستقالة ومدى ارتباطها بنوعية محاسبة الأخطار وقضايا التثمين. أعضاء مجلس شركة (Enron) "انرون" وحتى في اجتماع في أكتوبر سنة 2001 خرجوا منه وهم يصفون الشركة بأنها في الطريق الصحيح، ولكن التسريبات الصحفية حول تعاملات الكتب للشركة مع (LJM)، و ملايين الدولارات الذي وضعها السيد (Fastow) "فاستو" في خزينة الشركة. انتهك مكتب (Andersen) "أندرسون" مبادئ المحاسبة المقبولة وكان يجب تغييره، وقد كان من الأسباب الأساسية انهيار الشركة الاستدانة العالية (Sur-endettement) 500 مليون دولار، بفعل الصفقات والتعديلات والتي كانت خارج الميزانية، التطبيقات المحاسبية المستعملة تسمح بتغطية و لفترة طويلة جزءا معتبرا من المخاطر؛ كما أن سياسة توزيع الاستدانة في فروع غير مدعومة والتي ترفع العائدات للشركة الأم<sup>1</sup>.

الجهود كانت حثيثة لتوفير خط انتمان لشركة (Enron) "انرون" من مصرف (JP. Morgan) "مورغان" والاندماج المخطط مع تاجر الطاقة المنافس (Dynergy) "دينرجي" و فشل، وتم تقدير شركة (Enron) "انرون" في وكالات تقييم أهلية التسليف تحت درجة الاستثمار مما أدى إلى انهيارها وإفلاسها وسهم الشركة الذي وصل في أحسن مستوياته إلى 90 دولار تدلى ليصل إلى أقل من دولار واحد<sup>2</sup>. شكلت لجنة تحقيق داخل مجلس الإدارة برئاسة (William) "ويليام"، في فيفري 2002 لجنة السلطات أصدرت تقريرا حول ( فشل مجلس الإدارة في واجبات الإشراف) مع وجود عواقب خطيرة للشركة وللمستخدمين و حملة الأسهم، واستنتج التقرير أنه كان يجب منع الانتهاكات في إعداد التقارير المالية مستقبلا، هذه الاستنتاجات تم رفضها بصفة كلية، حيث قال السيد (Duncan) "دانكان" أنه عمل بجد و سأل و تقصى، و قال بأن المشكلة تكمن في إدارة (Enron) "انرون" التي كانت تعطي معلومات كاذبة، و بأن إداريي مكتب (Andersen) "أندرسون" كانوا على علم بالمشاكل ولم يخبرونا، في حين صرح السيد (Winokur) "وينوكور" رئيس سابق للجنة المالية قائلا إننا لا نستطيع أن نننقد الإخفاق في العمل أو المشاكل التي أخفيت عنا.

فشل أي عضو من مجلس إدارة شركة (Enron) "انرون" من قبول أي درجة من المسؤولية الشخصية في الانهيار يعد مؤشرا دالا على فشل مجلس الإدارة في معرفة الالتزامات الائتمانية ووضع الاتجاه الإستراتيجي العام للشركة، في ظل وجود عدد كبير من المساهمين المتفرقين فمن غير الواقعي طلب موافقتهم على هذه التفويضات و الأعمال كما أنم قانون الشركة لا ينص على ذلك.

#### المطلب الرابع: مجلس الإدارة وخرق مبادئ حوكمة الشركات

##### 1- مجلس الإدارة و استعمال المحاسبة ذات الخطر العالي:

سمح مجلس الإدارة و بعلم مسبق من استعمال الأساليب المحاسبية ذات الخطر العالي، السيد (Campbell) "كمبال" ذو الخبرة والتجربة بمجلس الإدارة شهد بأنه لا يستطيع تخيل جلوس المدققين

1- Bertrand Richard, Dominique Miellet, Op.Cit, p.03.

2- Simon Deakin, Suzanne J. Konzelman; Learning from Enron, (ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper, No 274, September, 2003), p.04.

والقول بأننا نستعمل ممارسات مراجعة الحسابات الخطرة جدا و الموافقة على ذلك و أنه لم يسبق له أن سمع أو شاهد مثل ذلك.

السيد (Elson) "إلسون" خبير حوكمة الشركة، قال بأن نشاطات الشركة ذات الخطر العالي، تشير إلى علامة كبيرة للخطر تستوجب تدخل مجلس الإدارة للتساؤل و الاستدعاء للاستماع إلى أساليب الشركة المحاسبة.

حسب ميثاق لجنة التدقيق لشركة (Enron) "انرون" فإن الوظائف الأساسية للجنة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- التزويد بالمعلومات حول نوعية مبادئ المحاسبة المعتمدة من طرف الشركة و ذلك بصفة واضحة و دقيقة.
- 2- تحديد مدى الائتمان والضمانات المقدمة من طرف الشركة في ما يخص التصريح الشفاف والعلمي بالبيانات المالية.
- 3- توضيح مدى الالتزام بمبادئ المحاسبة المقبولة عموما، و يتم ذلك عن طريق رقابة مالية داخلية.
- 4- إثبات التغييرات الرئيسية في الممارسات المالية بغرض إعداد البيان المالي للشركة وعرضه على مجلس الإدارة لتقديم التوصيات.

حسب هذا الميثاق فإن مكتب (Andersen) "أندرسون" المدقق الخارجي للشركة يكون قد أطلع موظفي لجنة التدقيق في الشركة حول نوعية أساليب المحاسبة ذات التصميم المبتكر، ففي سنة 1999 أخبر مكتب (Andersen) "أندرسون" الشركة بأنهم في الخطر الأقصى، وحتى (Andersen) "أندرسون" اعتبر شركة (Enron) "انرون" كزبون شاذ يمكنه أن يتسبب بالمشاكل لمكتب التدقيق (Andersen) "أندرسون" في حد ذاتها<sup>2</sup>.

تحديدا في 07 فيفري 1999 وأثناء توصيات مع لجنة التدقيق لشركة (Enron) "انرون"، الاجتماع حضره أعضاء لجنة التدقيق وأربعة ممثلين لمكتب (Andersen) "أندرسون"، المديرين الكبار للشركة بمن فيهم السيد (Lay) "لاي" و السيد (Skilling) "سكيلينغ" و كان الاجتماع في لندن.

ترأس الاجتماع السيد (Jaedicke) "جاديك" و الذي دام 90 دقيقة، السادة: (Stephen Goddard) "ستيفان غودارد" رئيس مكتب (Andersen) "أندرسون" بهيستون، (Douglas King) "دوغلاس كينغ" رئيس المكتب في لندن، السيد (Duncan) "دانكان" رئيس فريق الارتباط مع شركة (Enron) "انرون"، والسيد (Thomas Bauer) "توماس بوار" عضو كبير في فريق الارتباط.

في هذا الاجتماع السيد (Duncan) "دانكان" راجع البيانات المالية لسنة 1998، التدقيق والمراجعة الداخلية، ثم تقديم الملاحظات فيما يخص (لمحة الخطر) التي زود بها مكتب (Andersen) "أندرسون" لجنة التدقيق من خلال وثيقة من صفحة واحدة حول إعداد التقارير المالية 1998.

الوثيقة (لمحة خطر) ضمن ثلاثة عناوين (أحكام محاسبة) و(قاعدة تغيير) وتم وضع ثلاث علامات H: تعني تقدير خطر عالي، M: متوسط، L: متدني، التصنيف لشركة (Enron) "انرون" كان في العلامة H، حيث استعملت الشركة الصفقات المنظمة و المركبة و المتداخلة و التي تمثل درجة عالية من المخاطرة، فإذا فشل عنصر واحد فإن كامل التركيبة قد تقش و تسبب للشركة السقوط في عدم الالتزام.

1- The permanent subcommittee on investigations of the committee on governmental affairs united state senate, Op.Cit, p.15

2- Simon Deakin, Suzanne J. Konzelman, Op.Cit, p.06.

الوثيقة الأخرى بعنوان (ملاحظات على البيانات المالية لسنة 1998)، تدرج تسعة أساليب ومحاسبية صنفت في الخانة H في (لمحة الخطر).

مكتب (Andersen) "أندرسون" ولجنة التدقيق في الشركة كانتا على اطلاع بما يجري، غير أن أيا منهما لم يدع إلى تغيير هذه الممارسات أو طالب باستشارة محاسبية أخرى، خصوصا أن هذه الملاحظات تكررت ثلاثة مرات على الأقل بين سنتي 1999 و 2001<sup>1</sup>.

عرض تحليل أخطار الزبون لمكتب (Andersen) "أندرسون" صنف سنتي 1999 و 2000 شركة (Enron) "انرون" في خطر أقصى، وفي تحليل لسنة 2000 الذي وقعته السيد (Duncan) "دانكان" و أربعة شركاء آخرين من مكتب (Andersen) "أندرسون"، ميز وجود أخطار و تمييز وجود "ضغوط إدارة هامة جدا"، و إعداد تقارير مالية و محاسبية، الأمر الذي أقلق (Andersen) "أندرسون" و ناقشت في إحدى اجتماعاتها للتخلي عن شركة (Enron) انرون، كزبون ولكن الأجور العالية التي دفعتها هذه الأخيرة لمكتب (Andersen) "أندرسون" ليجعل محاسبتها تبدو صحيحة، حال دون ذلك<sup>2</sup>.

استلمت شركة (Enron) "انرون" دفعات مقدمة على تسليم السلعة مثل الغاز الطبيعي، القروض التي تم إخفاؤها و اعتبرت كسيولة نقدية على العمليات بدلا من تقييدها كدين في البيانات المالية للشركة. انتقد تقرير السلطات شركة (Enron) "انرون" في عملها في الصفقات الكبيرة مع وضع نتائج البيانات المالية المناسبة كما انتقد إخفاء الخسائر الكبيرة جدا الناتجة عن الاستثمارات التجارية، القيام بمراوغة مبادئ المحاسبة باستعمال الصفقات المعقدة؛ كل ما سبق أنكره أعضاء مجلس إدارة شركة (Enron) "انرون".

## 2- مجلس الإدارة و تضارب المصالح:

صادق مجلس الإدارة على ترتيب لم يسبق له مثيل يسمح لمدير المالية في شركة (Enron) "انرون" بتشغيل أموال شركة (LJM) والتي هي في علاقة اقتصادية مع شركة (Enron) "انرون" وقد مارس المجلس رقابة ناقصة على صفقات و مكافئات شركة (LJM)، مما أضر بحملة الأسهم.

بداية نعرف تضارب المصالح بأنه كل موقف يتأثر فيه صانع القرار كأن يكون عضوا في مجلس الإدارة عند اتخاذ قرار تنظيمي بمصلحة شخصية مالية أو غيرها، لا تتصل بالمصالح العليا للمؤسسة؛ وعليه، فإنه لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بعمل خاص مع الشركة، كما لا يجوز لهم الحصول على منافع مادية لأنفسهم أو لأقاربهم أو لأصدقائهم نتيجة لارتباطهم بالمنظمة؛ كما لا يجوز لأي عضو أن يحضر أية مناقشات أو تصويت حول أي موضوع تحتل أن يحتوي على تعارض في المصالح؛ باختصار يمكننا تسجيل النقاط التالية لضمان عدم تعارض المصالح<sup>3</sup>:

1- لا يجوز لأي عضو في مجلس الإدارة أن يستفيد من وضعه أو المعلومات التي يتحصل عليها من هذا الوضع على نحو يثير تعارض المصالح بين مصلحة الشركة أو أحد فروعها و مصالحه الشخصية.

1- The permanent subcommittee on investigations of the committee on governmental affairs united state senate, Op.Cit, p.17.

2- Simon Deakin, Suzanne J. Konzelman, Op.Cit, p.08.

1- دانييل ل. كورتز، كيف نتصدى لتضارب المصالح دليل للمجالس غير الربحية، ترجمة، حسنى تمام، (ط1؛ القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1999)، ص 16.

- 2- يلتزم كل عضو في مجلس الإدارة بأن يضع مصلحة الشركة في المقام الأول وذلك في أي تعاملات مع الشركة وهو مسؤول دائما على الالتزام بمتطلبات هذه السياسة.
- 3- تقديم بيانات كاملة بشأن تعارض المصلحة، إن وجدت إلى المجلس، قبل أي مناقشة أو تفاوض حول هذه الشركة.

بالنسبة لحالة شركة (Enron) "انرون" فإننا نسجل حالة تضارب للمصالح حيث قام بعض المديرين في (Enron) "انرون" بإدارة بعض الشركات، على غرار السيد (Michael Kopper) "ميشال كوبر" المستخدم الكبير في قسم مالية الشركة، أدار (Fastow) "فاستو" شركة (LJM) واشترك في عدة كيانات استعملت كجزء من صفقات (Raptors) "رابتورس"، ذلك كله مع تصديق من مجلس إدارة الشركة سنة 1999، رغم التمثيل الثنائي للسيد (Fastow) "فاستو" كموظف كبير في شركة (Enron) "انرون" من جهة ومساهم و مدير عام لشركة (LJM) من جهة أخرى.

تضاعف نزاعات المصالح بين الإداريين والشركة، على سبيل المثال السيد (John A. Urquhart) "جون ايركار" كان له عقد استشارة للإستراتيجية لدى الرئيس بمبلغ قارب 500000 دولار أمريكي، هذا الشريك مشترك في عدد كبير من الشراكات مع شركة (Enron) "انرون" و التي لم ترغب في أن تظهر في ميزانياتها، إداريون آخرون كان لهم عقود استشارة مع الشركة<sup>1</sup>.

### 3- مجلس الإدارة و الإفصاح المحاسبي غير النزيه:

سمح مجلس إدارة شركة (Enron) "انرون" و بمعرفة مسبقة بإجراء ملايين الدولار في نشاطات الكتب لتحسين وضعها المالي أفضل من الواقع و أخفق ضمان الكشف العام؛ فقد سمح المجلس بتحريك 27 مليار دولار، عضو واحد أظهر قلقه حول النسبة المئوية (تقريبا 50 %) لأصول الشركة التي تظهر على ميزانية الشركة.

قال الخبراء في حوكمة الشركات بأنهم لم يسمعوا بمثل هذه النسبة المئوية في شركات أخرى السيد (Campbell) "كمبال" يقول بأن نسبة الأصول غير المستقرة كبير جدًا؛ شركة (Whitewing) "وايتوينغ" أسست من قبل شركة (Enron) "انرون"، وهي مدارة من طرف موظفيها و تعاملت معها بشكل خاص، شركة (Whitewing) "وايتوينغ" تغيرت من شركة مدعومة إلى مؤسسة فرعية غير مدعومة لشركة (Enron) "انرون".

من نهاية سنة 1999 وحتى 2001 تعهدت شركة (Enron) "انرون" بحماية و مساندة شركة (Whitewing) "وايتوينغ" بصفة جيدة، و كانت هذه الأخيرة قد اشترت أكثر من 2 مليار في أصول شركة (Enron) "انرون"، مجلس إدارة هذه الأخيرة صادق على العملية<sup>2</sup>.

1- Bertrand Richard, Dominique Miellet, Op.Cit, p.03.

2- The permanent subcommittee on investigations of the committee on governmental affairs united state senate.Op.Cit, p.39.

#### 4- مجلس الإدارة و المكافآت المفرطة للمديرين التنفيذيين:

زوّدت شركة (Enron) "انرون" مديرها التنفيذيين بالمكافآت المفرطة في أكثر من مناسبة، فقد دفعت عشرات ملايين الدولارات لمدير تنفيذي وحيد كعلاوة عن صفقة واحدة، خيارات الأسهم هي أيضا (Stock Options) وزعت بأعداد كبيرة للمديرين التنفيذيين؛ فمدير تنفيذي واحد هو السيد (Lou Pai) "لوبي" جمع ما يزيد عن 265 مليون دولار ثم ترك الشركة، السيد (Lay) "لاي" المدير التنفيذي الرئيسي جمع لوحده 6.5 مليون دولار من خيارات الأسهم، سنة 2000 مكافئة السيد (Lay) "لاي" الكلية تتجاوز 140 مليون دولار منها 123 مليون دولار من خيارات الأسهم، المعدل تجاوز كل الحدود و يعدّ الأعلى في رواتب المديرين التنفيذيين بمعدل الضعف عن المعدل في الولايات المتحدة<sup>1</sup>.

مجلس الإدارة و من خلال لجنة المكافآت كان مطلعا على الإسراف في المكافآت، حيث صرّح أحد أعضاء لجنة المكافآت بأنّ فلسفة شركة (Enron) "انرون" كانت إعطاء جوائز استثنائية على الأداء الاستثنائي، بينما قال البقية بأنّ الشركة كانت مجبرة على وضع مكافآت مسرفة لجذب أفضل و ألمع المديرين.

من جهته الدكتور (Lemaistre) "لماستر" شهد بأنّه لم يكن قلقا بشأن المستويات العالية للمكافآت لأنّه راجع و بانتظام مع مستشار مكافئة المجلس (Towers Perrin) "توار بيرين" وقال بأنّ شركة (Enron) "انرون" كانت محقة في أهدافها و ذلك لمجاراته و منافسة الشركات الأخرى.

أعطى السيد (Lay) "لاي" 4 ملايين دولار من خط الائتمان والتي ارتفعت إلى 7.5 مليون في أوت 2001 مع علم المجلس، وقد بدأ بسحب النقود نحو ذلك الخط مرارا و تكرارا ثم يعادل ذلك القرض بسهم الشركة، مرة في الشهر، كل أسبوعين و خلال يومين و في فترة سنة واحدة من أكتوبر 2000 إلى أكتوبر 2001، استعمل السيد (Lay) "لاي" خط الائتمان للحصول على 77 مليون دولار نقدا من الشركة و أعاد دفع القروض بواسطة أسهم شركة (Enron) "انرون"، وأكد العديد من المديرين بأنّه ما زال يدين للشركة بسبعة (07) ملايين دولار.

الدكتور (Lemaistre) "لماستر" والسيد (Blake) "بليك" أنكرا المسؤولية لمراقبة خط الائتمان للمدير التنفيذي للرئيسي بالرغم من أنّ من مهام لجنة المكافآت الإشراف على مكافئة المدير التنفيذي ولا أحد ما عدا مجلس الإدارة كان له السلطة لمراقبة و تحديد أعمال المدير التنفيذي، فالسيد (Lay) "لاي" استعمل خط ائتمانه للحصول على 77 مليون دولار نقدا من الشركة و في سنة واحدة، استبدل النقود بأسهم الشركة، و لم يذكر ذلك، لا إلى المجلس ولا إلى الجمهور، على الرغم بعلمهم بتصرفاته، أعضاء مجلس الإدارة امتنعوا من توجيه انتقادات قوية للسيد (Lay) "لاي".

مثال ثاني على إشراف لجنة المكافآت السيئ على صرف العلاوات السنوية الضخمة و الخاصة بالمديرين التنفيذيين لشركة (Enron) "انرون"، حيث تم استلام علاوات سنة 2000 حتى سنة 2001 فقد بلغت 430 مليون دولار للمديرين التنفيذيين الكبار إضافة إلى دفع 320 مليون دولار إلى 65 مديرا تنفيذيا في إطار برنامج خاص بالأداء، أعضاء لجنة المكافآت صرّحوا بأنّهم كانوا غافلين عن أنّ الشركة قد دفعت في سنة واحدة 750 مليون دولار كعلاوات لسنة واحدة، في حيث أنّ الدخل الصافي لكامل الشركة كانت 975 مليون.

1- Ibid, p.52.

## المطلب الخامس: تقييم استقلالية مجلس الإدارة و المراجع الخارجي للشركة

### 1- تقييم استقلالية مجلس الإدارة:

استقلالية مجلس الإدارة كانت ضعيفة، نظرا لوجود الروابط المالية بين المديرين غير التنفيذيين و الشركة خارج مكافئات المجلس، مما يعد خرقا لأحد مبادئ "حوكمة الشركة" حيث دعمت الشركة شركات أخرى يعمل فيها نفس المديرين غير التنفيذيين، مما يطعن في استقلاليتهم ومدى قيامهم بواجباتهم الرقابية بكل نزاهة و استقلالية، و نسجل مجموعة من الحالات تشير إلى ذلك<sup>1</sup>.

- منذ سنة 1996 تدفع شركة (Enron) "انرون" شهريا 6000 دولار إلى اللورد (Wakeham) "واكهام" لخدمات الاستشارة إضافة إلى مكافئة مجلس، وفي سنة 2000 دفعت الشركة له 72000 دولار نظير خدماته الاستشارية فقط.
- منذ سنة 1991 دفعت الشركة لعضو المجلس (Urquhart) "ايركار" لخدماتها الاستشارية بالإضافة إلى مكافئة كعضو مجلس دفعت له في سنة 2000 مبلغ 493914 دولار نظير خدماته الاستشارية.
- منذ 1996 تبرعت شركة (Enron) "انرون" والسيد (Lay) "لاي" بمبلغ 600000 دولار إلى مركز السرطان (Andersen) "أندرسون" بتكساس، وفي سنة 1993 تبرعت لنفس المركز ب 1.5 مليون دولار، السيد الدكتور (Lemaistre) "لماستر" والدكتور (Mendelsohn) "ميندلسون"، عملوا كرؤساء لمركز السرطان\*.
- منذ 1996 شركة (Enron) "انرون" ومؤسسة السيد (Lay) "لاي" تبرع بأكثر من 5000 دولار إلى جامعة (George Mason) "جورج ميسن" في تكساس و مركز (Mercatus) "مركاتيس" في فرجينيا، الدكتور (Gramm) "غرام" يعمل في مركز (Mercatus) "مركاتيس".
- منذ سنة 1996 : شركة (Enron) "انرون" و شركة (Belco) "بلكو" للنفط و الغاز يشتغلان في أعمال متشابهة بعشرات ملايين الدولارات، و في سنة 1997 شركة (Belco) "بلكو"، اشترت مؤسسة طاقة فرعية (Enron Coda) "انرون كودا"، عضو مجلس الإدارة في شركة (Enron) "انرون" السيد (Belfer) "بلفر" هو الرئيس السابق لمجلس إدارة و المدير التنفيذي لشركة (Belco) "بلكو".
- السيد (Charls Walker) "تشارلز ولكر" مراقب دافعي الضرائب، كان عضوا في مجلس إدارة شركة (Enron) "انرون" من سنة 1985 و حتى 1999، الشركة بين سنتي 1993 و 1994 دفعت 70000 دولار لشركتي (Walker/Free) "ولكر فري" و (Walker/ Potter) "ولكر بوتز" المتخصصتان في العلاقات الحكومية و الاستشارات الضريبية، مملوكتان جزئيا للسيد والكر، هذا المبلغ مضاف إلى مكافئة هذا الأخير في مجلس إدارة شركة (Enron) "انرون".
- إضافة إلى ذلك و منذ 1991 و حتى 2001، شركة (Enron) "انرون" كانت مساهم كبير في المجلس الأمريكي للتكوين الرأسمالي بحدود 50000 دولار، هو عبارة عن شركة غير ربحية تعمل من أجل كسب قضايا الضريبة وهي مترتبة من طرف السيد والكر.

1- Ibid, p.55.

\*- كيف يمكن للدكتور (Lemaistre) "لماستر" والدكتور (Mendelsohn) "ميندلسون" أن يراقبوا السيد (Kenneth Lay) "كينيث لاي" المدير التنفيذي الرئيسي أو أن يردعوا تصرفاته غير السليمة في ظل هذا التبرع.

العديد من خبراء حكومة الشركات العامة (التسييرية) صرحوا أنه لا يجب أن يكون لهم اتصالات مالية مع الشركة مطلقا، ما عدا مكافئاتهم كأعضاء في مجلس الإدارة، و يضيف قائلا ( بأخذ تلك الأجور أنت تصبح جزءا من إدارة تلك الشركة مما يجعلنا نفكر بمشكلة حقيقية لممارسة القرار المستقل و نلاحظ تداخل بين مهام المستشار و المدير).

## 2- تقييم استقلالية المراجع الخارجي (Andersen) "أندرسون"

انتقد الخبراء قلة استقلالية المراجع الخارجي للشركة المتمثل في مكتب (Andersen) "أندرسون" الذي كان أكثر من مجرد مراجع خارجي، ورغم أن شركة (Enron) "انرون" كانت لها مصلحة لمراجعة الحسابات و الاستشارة الداخلية فإن (Andersen) "أندرسون" كان مرتبطا بنشاطات الشركة اليومية وساعدها ومنذ البداية في تصميم صفقاتها المركزية والمعقدة بما بررته الشركة بأنه "مراجعة وتدقيق متكامل".

أعضاء مجلس إدارة (Enron) "انرون" أنكروا معرفتهم بالتوترات بين (Andersen) "أندرسون" ومخاوف الشركة من الأساليب المحاسبية للشركة، وقالوا بأن مكتب (Andersen) "أندرسون" كان له الفرصة خارج حضور إدارة شركة (Enron) "انرون" للإبلاغ عن أية مخاوف حول الشركة، لكن السبب في عدم الإبلاغ عن القلق الشديد حول أساليب شركة (Enron) "انرون" هو الخوف من إزعاج إدارة الشركة و تعريض مكافئاتهم للخطر.

شركة (Enron) "انرون" كان زبونا كبيرا لمكتب (Andersen) "أندرسون"، فقد دفعت لها سنة 2000 مبلغ 52 مليون دولار، بمعدل مليون دولار أسبوعيا نظير خدماته، نشير هنا إلى أن أجور (Andersen) "أندرسون" الاستشارية في شركة (Enron) "انرون" تجاوزت أجور مراجعة حساباتها للمرة الأولى سنتي 1999 و 2000 ب 27 مليون دولار مقابل 25 مليون دولار<sup>1</sup>.

## 3- انهيار شركة (Enron) "انرون"، الوقائع والاستنتاجات:

شركة (Enron) "انرون" الشركة الأمريكية السابعة الأكبر برقم أعمال وصل إلى 100 مليار دولار و 21000 مستخدم انهارت في خريف 2001، حيث انخفض سهمها من 90 دولار إلى أقل من دولار، وقدم كل من المدير التنفيذي الرئيسي والمدير المالي استقالتهما، هذا الانهيار الأكثر ملاحظة في تاريخ الاقتصاد الأمريكي سبب النتائج التالية<sup>2</sup>:

- تدمير القيمة بأكثر من 1.2 مليار دولار.
- تسريح 21000 ألف عامل.

• ضياع المستقبل التقاعدي للعمال نظرا لكون مدخراتهم استثمرت سلبا في رأس مال الشركة.<sup>1</sup>  
في ديسمبر 2001 أعلن عن إفلاس الشركة، مجلس الإدارة ورغم كل ما سبق أنكر تحمله لمسؤولية سوء التصرف الذي أخفي عنهم، لكن الحقيقة هو وجود العديد من المؤشرات- كما رأينا سابقا- تدل على

1- Ibid, p.56.

2- Bertrand Richard, Dominique Miellet, Op.Cit, p.04.



علمهم المسبق بالأساليب المحاسبية ذات درجة الخطر العالية، ومرورا بصفقات تضارب المصالح ووصولاً إلى المكافآت المفرطة للمديرين التنفيذيين.

في جويلية 2002، صادق مجلس الشيوخ الأمريكي على قانون (Sarbane Oxley) "ساربان أكسلي" للإجابة على الكثير من المشاكل التي وجدت في حالة شركة (Enron) "انرون" حيث يعتبره الكثير مرآة عاكسة.

### خلاصة:

تعرفنا من خلال ما سبق على تعريف الإستراتيجية التجزئية، 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 بتتويج النشاطات لتقليل الخطر الناجم عن الاستثمارات، حتى ولو كانت هذه الأخيرة، في مجالات لا تتسم بالربحية الكبيرة، أو أن يجعل عملية استبداله مكلفة للمساهمين، انطلاقا من امتلاكه للمعرفة النوعية غير القابلة للتحويل وقيامه بالتجذر انطلاقا من عدة أجهزة.

هنا تبرز أهمية أنظمة الرقابة الداخلية و الخارجية، ممثلة بالخصوص في دور مجلس الإدارة كجهاز رقابي، رغم أن المديرين التنفيذيين يسعون إلى تحييده، بل و استغلاله، لتحقيق رغباتهم الشخصية.

الإستراتيجيات التجزئية قد تساعد في تعظيم قيمة المؤسسة، و زيادة أسهم المدير التنفيذي في سوق الإطارات المديرة؛ كما أن الإستراتيجيات التجزئية قد تكون دفاعية، أو هجومية أو حيادية.

هذه الإستراتيجيات كانت واضحة الحضور في حالة الشركة (Enron) "انرون"، حيث لاحظنا العديد من الملاحظات الدالة على ضعف نظام الحوكمة بالشركة، فمن عدم استقلالية مجلس الإدارة، إلى الإفصاح غير النزيه و ضعف استقلالية المدقق الخارجي للشركة، و استعمال الأساليب المحاسبية ذات الخطر العالي و بروز واضح لتضارب المصالح، المدير التنفيذي و فريقه فشلوا في ضمان الواجب الائتماني بحماية المستثمرين و ساهموا في انهيار شركة (Enron) "انرون" التي تعد الشركة الأمريكية السابعة من حيث الحجم، و التي تعتبر واحدة من أكبر الفضائح المالية في الاقتصاد الأمريكي و العالمي.

الفصل السادس:

الإصلاحات

في مجال

حوكمة الشركات

تمهيد:

إن العديد من الدول و من منطلق حرصها على ضمان فعالية الأسواق المالية، و تحسين المحيط الداخلي و الخارجي لعمل المؤسسات قامت بوضع مجموعة من الموائيق و القوانين لأجل ذلك ؛ في الواقع هذه الإصلاحات جاءت كنتيجة لجملة من الأزمات الاقتصادية أو عقب إفلاس بعض الشركات الكبرى ، كرد فعل طبيعي و لعدم تكرار العملية ، فعدد هذه الموائيق ( موائيق حوكمة الشركات) يفوق المائة، لكننا نركز من خلال هذا الفصل على أهمها خاصة على مستوى الدول الكبرى، ممثلة في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا ، فرنسا ، إضافة إلى مبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية في مجال حوكمة الشركات .

كما قلنا سابقا هذه الموائيق كانت عقب الإخفاقات، فانهيار شركة (Maxwell) "ماكسويل" في بريطانيا أدى إلى وضع تقرير (Cadbury) "كادبوري"، نفس الأمر بالنسبة لقانون (Sarbane Oxley) "ساربان اكسلي" في الولايات المتحدة، و تقرير (Bouton)، جاءا كنتيجة مباشرة لانهيار شركة (Enron) "انرون" والعديد من الشركات الأخرى، مبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية، جاءت كنتيجة مباشرة للأزمة المالية الكبيرة في جنوب شرق آسيا سنة 1997، وذلك لتعزيز الثقة في الأسواق.

نشير إلى أن هذه الموائيق المتركرة على "حوكمة الشركات" (Gouvernance Corporate)، تعالج في بعض جوانبها مهام و عمل مجالس الإدارة و علاقاتها بالمساهمين بصفة خاصة ، وأصحاب المصالح (Stakeholders) بصفة عامة ، على اعتبار أن مجلس الإدارة يقع في مرتكز نظام حوكمة الشركات، في حين أن بعض الموائيق ركزت بصفة مباشرة على مجلس الإدارة، على غرار تقرير (Vienot1) "فينوت1" في فرنسا.

## المبحث الأول: الإصلاحات الانجلوساكسونية

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق إلى مشاكل الأداء من خلال التعرف على الاستراتيجيات التجذرية للمسيرين ونزاعات المصالح بين مختلف الأطراف القابضة، قفينا بعدها بتسليط الضوء على من أكبر الفضائح في الاقتصاد الأمريكي والعالمي من خلال التطرق إلى حالة شركة (Enron) "انرون" في تجسيد صريح لهذه المشاكل في الأداء .

إن هذه الفضائح و الإفلاسات للعديد من الشركات أدت إلى بروز الحاجة الملحة لتغيير الوضع السائد من خلال القيام، و كخطوة أولى بفهمه ثم تغييره ، حيث برزت مجموعة من اللجان التي تقوم بتحضير توصيات ودراسات حول واقع "حوكمة الشركات" في مختلف الدول، الانجلوساكسونية التي كان لها السبق في وضع هذه المبادرات من خلال مجموعة من التقارير .

### 1- تقرير (cadbury) "كادبوري":

اللجنة المترئسة من طرف السير (Adrian cadbury) "أديان كادبوري" للقيام بمهمة وضع سلسلة من التوصيات يتضمنها تقرير (Code of Best Practice) "دليل لأفضل ممارسة" لتحسين تنظيم السلطة في المؤسسات بضمن توازن بين الفئات الثلاثة الكبيرة المتمثلة في المساهمين، الإداريين والمديرين والتي ، تضم بنودا، وحسبهم على كل مجالس إدارة الشركات المدرجة في المملكة المتحدة للالتزام بها، بصفة غير إلزامية، باعتبارها توصيات و ليست أوامر و تشمل المواضيع التالية<sup>1</sup>.

1- تقسيم المسؤوليات في رأس الشركة يجب أن تتم بوضوح و تكون مقبولة من الجميع، لذلك يوصى بأن تكون سلطة اتخاذ القرارات موزعة بين رئيس مجلس الإدارة (Chairman) والرئيس المدير التنفيذي (Chief Exécutive Officer)، و ذلك حتى لا يسيطر شخص واحد على وظيفة إصدار القرارات، وإذا ما تم تجمعها في شخص واحد فيفضل تعيين عدد أكبر من الإداريين المستقلين.

2- مجلس الإدارة يجب أن يضم، من جهة مديرين تنفيذيين (Exécutive Directors) والمديرين غير التنفيذيين بهدف وحيد هو تمثيل، و بصفة مستقلة لمصالح المساهمين.

أوصت اللجنة بان يتم تضمين التقرير السنوي لبيان رسمي يبين البنود التي تم الالتزام بها والبنود التي لم يتم الالتزام بها مع تفسير أسباب عدم الالتزام؛ أيضا فقد أوصت اللجنة بان يتم مراجعة بيانات الالتزام من طرف المراجعين قبل إعلان التقرير السنوي<sup>2</sup>.

البؤرة المركزية لتقرير (Cadbury) "كادبوري" يقوم حول تركيبة مجلس الإدارة، تعيين واستقلالية المديرين غير التنفيذيين (الخارجيين)، خدمة العقود، مكافئة للمديرين التنفيذيين وإعداد تقارير للشركة حسب التقرير، ليتمكن مجلس الإدارة من ممارسة عمله بانتظام يجب أن:

- يجتمع بانتظام؛
- الحفاظ على الرقابة الفعالة حول الشركة (خاصة في المجالات المالية)؛
- معرفة مجالات المسؤوليات الاحتياطية؛

1- Bertrand Richard, Dominique Miellet, Op. Cit, p.05.

2- Cadbury, A, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee; London, (1992).p.04.

- معرفة أو القدرة على الوصول إلى المعلومة المتعلقة بحياة المؤسسة.

نذكر بعض التوصيات الرئيسية كالاتي<sup>1</sup>:

- أغلبية المديرين التنفيذيين يجب أن يكونوا مستقلين عن الإدارة و متحررين من أي علاقات أخرى؛

-المديرون غير التنفيذيون يجب أن يتم تسميتهم لأغراض معينة؛

- عقود الخدمة لا يجب أن تتجاوز ثلاثة سنوات؛

- وضع المكافئة التنفيذية من طرف لجنة تتكون من أغلبية من المديرين غير التنفيذيين؛

- لجنة التدقيق و المراجعة يجب أن تتكون على الأقل من ثلاثة من المديرين غير التنفيذيين.

هذا التقرير الذي تم إعداده في ماي 1991 ونشره في ديسمبر 1992، تم تبنيه من طرف الشركات

البريطانية المدرجة، و ذلك بعد تقديم طلب لتسجيل القواعد التي تطالب الشركات بتضمين بيان الالتزام

أو عدم الالتزام بالبنود في تقريرهم السنوي و حساباتهم المقدمة، هذا كله إضافة إلى تشجيع المستثمرين

المؤسساتيون و مصارف الاستثمار للشركات لتبني البنود.

نميز في مجلس الإدارة من خلال التقرير ما يلي<sup>2</sup>:

1-الإداريون التنفيذيين: يتم تسميتهم عن طريق المساهمين بعقد لمدة 3 سنوات والتي يكون خاضع

لصيورة أو هيكل رسمي للتجديد، مكافئتهم الإجمالية يجب أن تنشر حول قاعدة شخصية و تحليله بين

الأجر، العلاوة، المزايا، خيارات الأسهم (Stock Options) و يجب أن يثبت من طرف لجنة خاصة

مكونة من المديرين غير التنفيذيين.

2-الإداريون غير التنفيذيين: يجب أن يكونوا بعدد و نوعية كافية بهدف ومهمة إحضار تحكيم مستقل

مرتكز حول مصلحة المساهمين في المجالات التالية الإستراتيجية، النتائج، نوعية التسيير، إجراء الرقابة.

- لممارسة مهامهم يجب إيجاد لجان متخصصة على غرار لجنة المراجعة، لجنة تسمية المديرين، لجنة

المكافئات.

في سنة 1995 تم وضع تقرير مكمل هو تقرير (Cadbury) "كادبوري" و الذي ارتكز حول الأسئلة

المرتكزة حول آلية مكافئة المديرين.

## 2- تقرير (Greenbury) "غرينبوري" سنة 1995 :

أثناء التسعينيات، قضية مكافئة المديرين كادت تصبح الانشغال الرئيسي للمستثمرين و عامة الناس و خاصة مستوياتها.

ارتفاع مستويات الصناعة و الاستثمار صاحبها ارتفاع مماثل في مكافئات المديرين للتزويد بالتحفيز

المناسب للمديرين لتقديم نجاعة أداء أحسن، وهو أحد الأسباب لإنشاء لجنة (Greenbury) "غرينبوري"

و النتائج تم توثيقها في دليل أفضل لممارسة على مكافئة المدير، و تضم أربع قضايا أساسية<sup>3</sup> :

1- Anonyme, Milestones in UK Corporate Governance, sans date, p.02.

2- Bertrand Richard, Dominique Mielle, Op. Cit, p.05.

3- Greenbury, R. Directors Remuneration: Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury, Gee; London, (1995), p.17.

- دور لجنة المكافئة في وضع مبالغ مكافئة المدير التنفيذي و المدراء الآخرين .
- كشف المستوى المطلوب لاحتياجات حملة الأسهم بخصوص تفاصيل مكافئة المديرين والحاجة لموافقة حملة الأسهم عليها .
- تعليمات معينة لتقرير سياسة مكافئة الإداريين .
- عقود خدمة و بنود تلزم الشركة بدفع التعويض للمدير في حالة ترحيله، نظرا للأداء غير المرضي .
- اشترك التقريران، في قضية أن تتكون لجنة المكافئة كليا من المديرين غير التنفيذيين لوضع أجور المديرين التنفيذيين، أما عقود الخدمة فحددها بسنة بدلا من 3 سنوات في تقرير (Cadbury) "كادبوري" ، وقد تضمن توصيات (Greenbury) "غرينبوري" و سجلت في قواعد التسجيل البريطانية في سوق لندن للأوراق المالية<sup>1</sup>.

### 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، و ذلك لتخفيض العبء التنظيمي و ضمان المرونة الكافية لتكون قابلة للتطبيق في الشركات.
- نظر (Hambel) "هامبل" إلى المنظور الضيق للعلاقة الموضحة في علاقة الوكالة (رئيس- عون) بخصوص حوكمة الشركة (Corporate Governance)، و ذلك كفرصة لتحسين قيمة حملة الأسهم في المدى البعيد الذي يعتبر كهدف أساسي للشركة، هذا الأمر قدم تطورا معتبرا بالنسبة لتقرير (Cadbury) "كادبوري" و (Greenbury) "غرينبوري" والتي ركزت على منع استخدام السلطة الاختيارية المخولة للإدارة، بشكل خاص فضل التقرير تدخلا أكبر لحملة الأسهم في شؤون الشركة وتمكين حملة الأسهم المؤسستين من التصويت على القرارات المهمة<sup>2</sup>.
- 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 خلال<sup>3</sup>:
- 40% من المساهمين يصوتون في الجمعية العامة، على قرارات ليس من ضمنها مواضيع على غرار مكافئة المديرين، باعتبار أنها 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 يستموا معلومات أكثر بساطة و وضوحا حول مكافئات المديرين.

1- Anonyme, *Milestones in UK Corporate Governance* .Op.Cit, p.02.

2- *Hampel, R. Committee on Corporate Governance: Final Report* , Gee; London,(1998),p.03.

3- *Bertrand Richard, Dominique Miellet*, Op.Cit, p.06.

- تبرير دوافع استقالة الإداريين المستقلين في التقرير السنوي.
- الإداري يجب أن يزود بالمعلومة النوعية حسب دوره و واجباته ويتم بمتابعة تطور التشريعات.

#### 4- الدليل المشترك (Combined Code) سنة 1998:

دعم الدليل المشترك توصيات، التقارير الثلاثة السابقة، و تم صياغته سنة 1998 ثم مراجعته<sup>1</sup> سنتي 2000 و 2003 و ذلك بعد نشر تقرير (Higgs) " هيغز".

الدليل ينقسم إلى قسمين يتضمن القسم الأول مبادئ لأفضل ممارسة و هي البنود المساندة للشركات بينما الثانية تقوم بنفس الأمر بالنسبة لحملة الأسهم، حيث الالتزام بالبنود غير إجباري، غير أنه تم تضمينها في قواعد التسجيل، الذي يتطلب بيان للشركات ينص على تزويد حملة الأسهم بالمعلومات الكافية، لتقييم مدى الالتزام بالقسم الأول من الدليل، مع تبرير أسباب عدم الالتزام أن وجدت.

- القسم الأول يضم مواضيع حول تركيبة وعمليات مجلس الإدارة، مكافئة المديرين، العلاقات مع حملة الأسهم، تجهيز المعلومات، المسؤوليات و التدقيق، في الحقيقة تم تضمين هذا الدليل لبنود توصيات مرنة بما فيه الكفاية لتكون قابلة للتطبيق في أغلبية الشركات.

- القسم الثاني أقل من القسم الأول، يغطي تصويت حملة الأسهم، الحوار مع الشركات و تقييم إدارة الشركات، العلاقة بين الشركات و المستثمرين المؤسسيين؛ لكن فيما يخص تقييم نوعية إدارة الشركة، و تقديم الوزن المستحق لكل العوامل ذات الصلة، هذه تعد مبهمة و منطقة ضعف<sup>2</sup>.

#### 5- تقرير (Higgs) " هيغز" سنة 2003:

التقرير نشر من قبل السيد (Derrick Higgs) "دريك هيغز" حول دور المديرين غير التنفيذيين، هذا التقرير أوصى بعدد من التغييرات في الدليل المشترك، والتي ضمت النسخة المراجعة منه في جويلية 2003 أغلب توصيات (Higgs) " هيغز".

تطرق التقرير إلى دور و استقلال و استخدام المديرين غير التنفيذيين، حيث قدم (Higgs) " هيغز" نظرة خاصة إلى دور المدير غير التنفيذي كما يلي<sup>3</sup>:

- تقديم مساهمات إلى إستراتيجية الشركة.
- يراقب نجاعة أداء الإدارة التنفيذية .
- إرضاء أنفسهم بخصوص فعالية الرقابة الداخلية .
- وضع مكافئات المديرين التنفيذيين .
- يشارك في ترشيح المديرين ، تخطيط تعاقبهم وحتى تتحية الإدارة العليا .

1- The Combined Code on Corporate Governance) [http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr\\_comecode.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comecode.pdf)

(1998), p.03.

2- Anonyme, Milestones in UK Corporate Governance .Op.Cit, p.02.

3- Higgs, D, Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors, The Department of Trade and Industry; London,(2003), p.14.



حسب الدليل المشترك، مجلس الإدارة يجب أن يضم المديرين غير التنفيذيين بمقدار الثلث مع عدم تحديد كيفية تقييم الاستقلالية، لدى فان (Higgs) "هيغز" لخص سلسلة من الاختبارات نذكر منها طول الخدمة، الانتماء إلى المديرية العامة، الاهتمام المالي والأسهم الهامة.

فيما يتعلق بالاستخدام، أوصى (Higgs) "هيغز" بنقاط مهمة فيما يخص لجان الترشيح، بتضمينها لمدير مستقل (ليس الرئيس) وتضم أعضاء أغلبيتهم من المديرين غير التنفيذيين المستقلين وأيضا مجلس الإدارة عليه أن يراجع كون استعمال المديرين غير التنفيذيين سيكون أحسن للشركات الصغيرة، وأن يراجع أدائه وأداء لجانته و مديره على الأقل مرة في السنة، أيضا فان صلاحيات لجنة المكافئة يجب أن تتشر.

#### 6- الدليل المراجع المشترك (Revised Combined Code) سنة 2003<sup>1</sup>:

نشر في جويلية 2003، هو ناتج تقرير (Higgs) "هيغز" ومراجعة (Smith) "سميث" المتعلقة بلجان التدقيق كما هو الحال مع الدليل المشترك لسنة 1998 يتضمن مناطق الالتزام وعدمه مع التبرير. تم تقسيمه إلى قسم الشركات من العنصر 4 إلى 19 و يضم بدوره المديرين (4-11)، والمكافئة (12-14)، والمسؤوليات و التدقيق (15-17)، والعلاقات مع حملة الأسهم (18-19).

القسم الثاني لحاملي الأسهم المؤسستين، و يضم جدولة توضيح تصميم الأداء المرتبط بالمكافئة و جدول يبين مسؤولية المديرين غير التنفيذيين، فيما يخص العناية، المهارة واليقظة، بينما يضم الجدول، كشف ترتيبات إدارة الشركات.

- توجيه (Trunbull) "ترنبل" على الرقابة الداخلية (27-41)، و توجيه (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).

يضم التقرير ما يلي:

- الفصل بين وظائف رئيس مجلس الإدارة و الرئيس المدير التنفيذي.

- مجلس الإدارة، لجانته و أعضائه سيكونون خاضعين لمراجعة أداء سنوية.

- مجلس الإدارة يضم على الأقل 50 بالمائة من الأعضاء المستقلين، وذلك حسب التعريف الموصى به في تقرير (Higgs) "هيغز"

- المرشحون للانتخاب كأعضاء في المجلس يجب أن يسحبوا من مجتمع واسع.

- يجب على الأقل تضمين عضو في لجنة التدقيق يتمتع بالخبرة و التجربة في الميدان المالي.

1- The Revised Combined Code on Corporate Governance, (<http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lrcomcode2003.pdf>) (2003), p.05.

7- تقرير (Myners) "مينرس" سنة 2004:

(Paul Myners) "بول مينرس" قدم تقريرا حول "مراجعة تصويت حملة الأسهم وعوائقه"؛ والذي نشر في جانفي 2004، وقد جاء التقرير كرد فعل للحاجة لمخاطبة المخاوف، فنظام التصويت البريطاني غير فعال، و غير كفي و غير محدد كما تم تداركه في التقرير<sup>1</sup>. عملية التصويت ما زالت يدوية و قليلة الشفافية، وهناك عدد كبير من المشاركين المختلفين، مما يعطي أولوية في التصويت، لذا فإن التقرير يدعو إلى التصويت الالكتروني الذي يرفع من كفاءة العملية و جميع الأطراف يجب أن تسعوا لتقديم قابليات التصويت الالكتروني في سنة 2004؛ و قد تم تقديم توصيات إلى مديري الاستثمارات و وكالات التصويت التوكيلية.

8 - قانون "ساربان أوكسلي"<sup>2</sup>:

عقب انتهاء تحقيقات اللجنة الفرعية الدائمة للتحقيقات بالكونغرس الأمريكي في قضية مسؤولية مجلس إدارة شركة (Enron) "انرون" في انهيارها، و كذا عقب إفلاس العديد من الشركات الهامة على غرار (Iyco، World Com) "وورد كوم، أيكو" الخ، صادق الكونغرس الأمريكي على قانون (Sarbane Oxley) "ساربان أوكسلي" في جويلية 2002، قانونا جديدا لمعالجة هذا الانحراف؛ و يهدف هذا إلى الاحتفاظ بثقة المستثمر في الأسواق الأمريكية، وهذا بتدعيم العمل بقواعد حوكمة الشركات و وضع الغرامات و المتابعات في حالة المخالفات، هذا القانون يضم النقاط التالية:

- رئيس الشركة (سواء كان رئيس مجلس الإدارة (Chairman) و/ أو المدير التنفيذي الرئيس (CEO)) يجب أن يبرر حسابات الشركة تحت القسم، و الذي يخضع لملاحقات قانونية كبيرة في حالة عدم مطابقة الأرقام المصرح بها للأرقام الحقيقية.

- الشركات ليس لها الحق في القيام بإعطاء قروض لمديرها.

- في حالة الاشتباه بخداع أو احتيال المديرين التنفيذيين يمكن أن يتم تحييتهم دون اللجوء إلى جمعية عامة.

- لجنة الإداريين يجب أن تكون مكونة بنسبة 100% من إداريين مستقلين، و تضم مهام موسعة.

- القانون يتيح للجان المراجعة، التسمية المباشرة لمحافظي الحسابات.

- القانون يمنع تسريح الأجراء بسبب الوشاية ضد المديرين التنفيذيين.

- حسب قانون (Sarbane Oxley) "ساربان أوكسلي" يمكن أن تسترجع العلاوات المدفوعة لكل من المدير التنفيذي الرئيسي (CEO) و المدير المالي الرئيسي (CFO) في حالة قيامهما بمخالفات، على عكس القانون الفرنسي.

- شركات الخبرة المحاسبية و محافظي الحسابات يجب أن يقدموا معلوماتهم و وثائق عملهم للجنة الأمن و التبادل أو هيئة جديدة لمراقبة هذه المهنة.

1- Myners, P. Review of the impediments to voting UK shares, (2004), p.17.

2- Bertrand Richard, Dominique Mielle, Op.Cit, p.06.

## المبحث الثاني: التقارير الفرانكفونية

بعد التطرق إلى التقارير الانجلوساكسونية، ومحاولتها لتحسين المحيط العام الذي تنشط فيه الشركات في بريطانيا والولايات المتحدة عقب سلسلة الإفلاسات والفضائح المالية السابقة، نعرض الآن على التقارير الفرانكفونية المنظمة لعمل الشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية الفرنسية، في الحقيقة هذه التقارير تقدم توصيات و ليس إلزامات .

### 1 - 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" و مجموعة أعضاء لجنة كلهم مديرين عامين لشركات، و لجنة تقنية وكان التقرير بعنوان: (مجلس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة).

على العموم فإن تقرير (Vienot 1) "فينو 1" يتكون من 23 صفحة وينقسم إلى ثلاثة مراحل أساسية تضم المرحلة الأولى مهمة و تخصيصات 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 للمؤسسة<sup>1</sup>.
- يجب على تركيبة المجلس وأعماله أن تتكيف مع تركيبة شركة المساهمة و تتكيف 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، موردي و زبائن المؤسسة، ولكن متعلقة بالمصلحة العامة المشتركة و المتمثلة في ضمان نجاح و استمرارية المؤسسة ، تقدر اللجنة بأن عمل الإداريين يجب أن تستلهم من الهم الوحيد المتمثل في مصلحة المؤسسة.

- في إطار هدف الشفافية على المجلس نشر المعلومات العامة بخصوص شروط العمليات المتعلقة برؤوس أموال الشركة، حتى عندما لا يفرض القانون ذلك.
- انتقادان شكلا في مواجهة التنظيم الخاصة بالسلطة و النفوذ داخل مجالس الإدارة الفرنسية هما توزيع المهام بين الرئيس ومجلس الإدارة ، كذا تجمع وظائف رئيس المجلس و المدير العام الرئيسي واللذان تتضمنان تفوقا واضحا للرئيس مقارنة بالمجلس.
- على كل مجلس أن يضبط توزيع المهام على الظروف وعلى الحالات الخاصة للمؤسسة، يحدّد حقل التدخلات المسبقة، يقدر التقرير أنّ الإمكانية الواسعة المسندة للمجلس بتوزيع المهام داخله ضرورية في العمل الجيد للأنظمة الاجتماعية للمؤسسات.

- على كل مجلس أن يتساءل حول التوازن المرغوب لتركيبته أو تركيبة لجانته الداخلية مع أخذ تنظيمات خاصة لحماية المساهمين والسوق، وتكون مهامها منجزة مع الاستقلالية والموضوعية الضروريين، بدون زيادة مفرطة لعدد أعضائه لخطر توريط المشاركة الفعلية لكل واحد في المداولات، المجلس عليه التساؤل حول فرصة تسمية الإداريين المستقلين و حول العقود التبادلية داخله.

- في فرنسا، ما يخص عدد الإداريين المستقلين المشاركين في مركز الدعم (Les technostructure) "الهيكلونقنيين" في المؤسسة عدد كبير؛ إن تعريف الإداري المستقل لا يتضاد فقط مع المديرين العامين والأجراء، 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، و حسب تقرير (Vienot1) "فينو1" سنة 1995، الإداري المستقل لا يجب أن يكون<sup>1</sup>:

- أجيرا، 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 3 سنوات.
- مساهما رئيسي للشركة أو لشركة من نفس المجموعة، ليس له ارتباط بأي طريقة سوى من جانب المساهمين.
- مرتبطا بمختلف الطرق، سواءا كمشريك معتبر ودائم، تجاري أو مالي للشركة أو لشركة من نفس المجموعة.

- على ضوء ما سبق، من المفضل و المرغوب فيه بأن يحتوي كل مجلس شركة مدرجة على إداريين (02) مستقلين على الأقل، و بأنه يعود لكل مجلس البحث عن التوازن الأمثل لتركيبته، هذا الأخير يجب عليه مراقبة ومتابعة تشكيلات نزاعات المصالح، بمراعاة مختلف المصالح و لضمان شفافية المعلومة المقدمة للسوق .

- الصيغة المفضلة تتمثل في تسمية الإداريين المستقلين في الشركات المراقبة أكثر من محاولة ضمان تمثيل خاص للأقليات، فالإداريون المستقلون هم الضمانات لموضوعية المداولات في المجالس.

- في الشركات المساهمة المفتوحة تظهر أيضا 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 لتركيبته يجب عليه بالخصوص الحرص على أن يكون عدد العقود التبادلية داخله غير كبير.

- على 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 باختيار، بطريقة مفصلة و شاملة لمختلف العناصر التي يجب مراعاتها خلال مداولاتها: التوازن المرغوب لتركيبه المجلس، كذا العدد المرغوب للإداريين المستقلين، ممثلي تشكيلات المصالح حسب الأصناف، البحث و تقدير المترشحين الممكنين في فرصة تحديد الوكالات.

- خلافا لمجالس الإدارة الأمريكية، المجالس الفرنسية تقوم بتنظيم استخلاف الرئيس بصفة مسبقة، هذا الأمر يقلق السوق، وعليه فإنّ اللجنة توصي بأنّ "الجنة 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.

- يجب على كل مجلس تقديم للمساهمين، تنظيمات وترتيبات تخولهم مسائلة المجلس في فترات على عدم ملائمة الأعمال.

- في العموم، مجالس إدارة الشركات المدرجة تجتمع من (03) إلى (04) مرات في السنة، واجتماعاتهم تدوم في الواقع ما يقارب الساعتين، فدرية و مدة الاجتماعات لا تراعي كثيراً مفهوم المعايير، وفي حالة ظروف خاصة، فإن العدد من (04) إلى (06) للاجتماعات يعد كافية لمراقبة سوق المجموعة، ولاتخاذ القرارات المهمة، خاصة تلك المعدة من طرف أعمال اللجان المتخصصة التي تسمح اليوم بمداولات حقيقية و جماعية في نفس الوقت، من جهة أخرى، الرئيس له استثنائية استدعاء المجلس، ما عدا في الحالة إذا كان المجلس لم يجتمع منذ شهرين، أين تلت الإداريين يستطيعون الحضور.

- كل مجلس يستطيع اختبار فرصة تعديل قانوني مخفف للشروط، المداولات يجب أن تكون واضحة.  
- التسيير الشفهي للحصة يلخص النقاشات و يبيّن القرارات المتخذة و يشير بإيجاز إلى الأسئلة المثارة أو الاحتياطات الصادرة.

- يجب على الإداريين أن يتلقوا في الوقت المناسب، ملفاً حول النقاط في جدول الأعمال التي تضمن تحليل متخصص أوروبية مسبقة (في كل مرة فإن 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 يخصص 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.  
- معظم 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.

- على كل مجلس تخصيص لجنة مهمتها الأساسية ضمان الملائمة و ثبات 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.

اللجنة 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، و يجب 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 مساهما باسمه الشخصي و يملك الشروط الوحيدة الممثلة، عدد معتبر من الأسهم بدلا من امتلاكها بمجرد دخولها حيّز 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 إداري 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 جدًا 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 يساعل 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 باشرطه هذه الأعمال يمكن أن تكون مختارة في لجنة اختيار الإداريين.
- نجد من خلال ما سبق أن تقرير (Vienot1) "فينو 1" ركز على توضيح مجموعة من المهام تتمثل في<sup>1</sup>:
  - تعريف الإستراتيجية و الرسالة.
  - تسمية الوكلاء أو المتعاقدين الاجتماعيين.
  - مراقبة التسيير و نوع المعلومة المقدمة للمساهمين و السوق.
  - كما قدم تقرير (Vienot 1) "فينو 1" جملة من التوصيات تمس النقاط التالية:
  - التحذير من مبدأ تقاطع الإداريين ( خاصة بين لجان الأجور و التعيين ).
  - وضع حد أقصى لعدد عقود الإداريين.
  - تحفيز استقدام الإداريين المستقلين في داخل المجالس لغرض ضمان حقوق المساهمين.
  - التأكيد على إنشاء لجان ، الحسابات ، المكافآت، و التسميات.
  - تبني طرق حقيقية للعمل و احترام حقوق الإفصاح المحاسبي و المالي و رقابة المجلس.

## 2- 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، إذا كان هذا الأخير موجودا في قانون جويلية 1966 حول الشركات التجارية فإن اليوم، مستلزمات الانفتاح الدولي تعطي مجالا واسعا للحرية التعاقدية؛ و لكن 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 و المسؤوليات 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 و محافظي الحسابات.

الشيء الجديد الذي قدمه تقرير (Marini) "ماريني" هو تفضيل الرجوع إلى المواد التعاقدية للشركة بإلغائها الواجبات القانونية التنظيمية و تشجيع وسائل عمل المساهمين و نذكر منها<sup>1</sup>:

- الإمكانية (وليس الإلزامية) للفصل في القانون الداخلي لوظائف الرئيس لمجلس الإدارة مع المدير التنفيذي الرئيسي، و ذلك لتفادي نزاع المصالح؛
  - وضع عدد أقصى لعدد الإداريين لتقليل التمثيلات المتعددة و السماح بفعالية أكبر في العمل من خلال السماح ببروز جيل جديد من الإداريين الأكفاء؛
  - إعطاء دور أكبر للجان يسمح لهم بزيادة كفاءتهم؛
  - الوسائل الجديدة للمراقبة و الأسهم المفتوحة للمساهمين و السماح للمؤسسات المالية المشاركة في رأس المال في التصويت و ذلك لتفعيل مجلس الإدارة؛
- ولكن من النقاط التي لم يتطرق إليها تقرير (Marini) "ماريني" هي ضرورة نشر المكافآت الفردية للمديرين و مسؤوليات الإداريين الخارجيين.

## 3- 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 انطباعا 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 و الإحاطة بكل جوانب الإدارة المثلى، على عكس سابقه الذي اهتم بمجالس الإدارة.

1- Ibid, p.11.

التقرير يضم حوالي 27 صفحة و يشمل جملة من المواضيع و التوصيات التي أصبحت هي المرجع ونذكر منها :

- الفصل بين وظائف رئاسة المجلس و رئاسة 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 حيث نص التقرير :

- إعلام ونشر المكافآت العامة: التقدم في هذه النقطة كان متحفظا حيث حاول التقرير أن يكون وسطيا وتوافقيا بشأن نشر المكافآت الفردية للمديرين، فاللجنة و حول نشر المكافآت العامة لفريق الإدارة ترى بأن يتم نشر بدائل الحضور، و خيارات الأسهم وفق أرقام محددة في مجتمع محصور و معرف، هذه التوصيات لا ترقى إلى توصيات السوق.

- نوعية المعلومات في التقارير السنوية: التقرير ينص على أن 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 و عدد الأسهم المملوكة لكل إداري.

\*- تحديد عدد الإداريين الخارجيين.

\*- توضيح عدد اجتماعات المجلس ولجانه.

\*- نشر أسرع للحسابات نصف السنوية و السنوية .

- تدعيم تواجد الإداريين المستقلين: يمكننا أن 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 بان 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 المكافأة<sup>1</sup>.

### 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، و حدد 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 Mielle, Op. Cit, p.13.



- حسب مقترحات (Vienot 2) "فينو 2"، فإن عدد الإداريين الخارجيين 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 (Vienot2) "فينو 2"، فإنه لم يرق إلى المستوى المنتظر في الأوساط الفرنسية، وطغت عليه الصبغة التقييمية و التكميلية لسابقة (( Vienot1) "فينو 1" سنة 1995) ، وربما تنتظر فرنسا، هزات عنيفة على غرار انهيار شركة (Enron) "انرون"، حتى تقدم توصيات أكثر صرامة.

#### 4- 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 (Vienot1,2) "فينو 1,2"، والتي أصبحت فرضا قانونيا 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 و المديرين التنفيذيين ولغرض تحقيق مبادئ حوكمة الشركة، قانون 15 ماي 2001 يركز على<sup>1</sup> :

- ضمان توازن جيد للسلطات بين الأجهزة المسيرة، مع محاولة توضيح مهمة مجلس الإدارة، والفصل بين وظائف رئاسة المجلس و منصب 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 المداورات البورصية تسمح بضمان المشاركة الفعلية لجميع الإداريين في المجالس باستثناء القرارات المتعلقة بتسمية أو تنحية المتعاقدين الاجتماعيين.
- تدعيم الدور الذي تلعبه لجنة المؤسسة.

4- 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 AGREF ، MEDEF ، AFEP كانت تريد اختبار الإشكاليات التالية<sup>1</sup>:

- تحسين عمل أجهزة "حوكمة الشركات" و بالخصوص لجنة المراجعة.
- مدى ملائمة المعايير و التطبيقات المحاسبية.
- نوعية المعلومة و الاتصال المالي.
- فعالية آليات الرقابة الداخلية و الخارجية.
- علاقة المؤسسات مع مختلف فئات المساهمين.
- دور استقلالية ممثلي السوق ( بنوك، محللين ماليين، وكالات التقييم).

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 ركز 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 خلال<sup>2</sup>:

- يشدّد 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.
- فيما يخص الإستراتيجية المحددة يجب أن تكون موضوع موافقة مجلس الإدارة ووضع آليات للإفصاح المالي.
- في هذا التقرير، تم التركيز على كفاءة الإداري بالدرجة الأولى، وليس استقلاليته كشرط مسبق للتعيين في مجلس الإدارة و لجانها.
- المؤسسة يجب أن تسمح للإداريين بالحصول على المعلومة المناسبة، على غرار تقارير التحليل المالي وذلك لتكملة مهامه.
- توصية بتضمين الإداريين المستقلين من أصحاب الكفاءة و التجربة بمقدار النصف في مجلس الإدارة بدل الثلث في التوصيات بالتقارير السابقة.
- ينصّ تقرير (Bouton) "بوتون" على ضرورة خضوع مجلس الإدارة ورئيسه لتقييم رسمي لعمله و نجاعة أدائه، و التقييم يكون سنويا كنقطة في جدول الأعمال، و كل ثلاث سنوات، كتقرير مصاغ يكون تحت إشراف إداري مستقل بمساعدة مستشار خارجي.

1- Rapport Bouton, Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, AFEP/AGREF MEDEF, septembre (2002), p.15.

2- Bertrand Richard, Dominique Mielle, Op.Cit, pp18-21.

- فيما يخصّ اللجان، تقرير (Bouton) "بوتون" يقدّم توصيات جيّدة، فهو يقترح اعتماد وجود الإداريين المستقلين في لجنة الحسابات (3\2 الثلثان مقابل 3\1 الثلث في التقارير السابقة) و في 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، و إعلام لجنة الحسابات بمكافئة المراجع و الذي يجب أن يكون خاليا من أيّ ارتباطات أخرى مع الشركة.

المبحث الثالث: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات

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.

كما تمت الاستفادة من مساهمات عدد من الدول من غير أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإضافة إلى إسهامات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال والمستثمرين والاتحادات المهنية، وغيرها من الأطراف المعنية بالموضوع، وقد وافق الوزراء على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات في اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 26/27 مايو 1999.

تستهدف المبادئ مساعدة حكومات الدول الأعضاء وحكومات الدول غير الأعضاء في جهودها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية، والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات في تلك الدول بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، وغيرها من الأطراف التي تلعب دورا في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات، وتركز المبادئ، على الشركات التي يتم تداول أسهمها في البورصات، ولكنها تعد أيضا - في حدود معينة - أداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة الشركات الأخرى التي لا تتداول أسهمها في البورصات، ومن بينها الشركات الخاصة المغلقة والشركات المملوكة للدولة، وتمثل تلك المبادئ أساسا مشتركا تعتبره الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بمثابة أمر ضروري لتطوير أساليب حوكمة الشركات والغاية الأساسية هي أن تكون المبادئ موجزة ومفهومة ويسهل الوصول إليها من جانب المجتمع الدولي. ومن جانب آخر، لا يستهدف أن تحل تلك المبادئ محل مبادرات القطاع الخاص في مجال الصياغة التفصيلية ("أفضل الممارسات" في مجالات حوكمة الشركات).

ويسود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية جنبا إلى جنب مع الحكومات العضو فيها، إدراك متزايد للارتباط بين السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي وبين السياسات الهيكلية، فأحد العناصر الأساسية في مجال تحسين الكفاءة الاقتصادية هو أسلوب حوكمة الشركات، والذي يتضمن مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، وغيرهم من الأطراف المعنية وصاحبة المصلحة بصور مختلفة فيها، كذلك يقدم أسلوب حوكمة الشركات الهيكل الذي تتحدد خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

كما ينبغي أن يوفر أسلوب حوكمة الشركات، الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق مع مصالح الشركة والمساهمين فيها، علاوة على تيسيره للمتابعة الفعالة والتي يتسنى عن طريقها تشجيع الشركات على استخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة.

ولا يعدو أسلوب حوكمة الشركات أن يكون واحدا من مكونات الإطار الاقتصادي الذي تعمل الشركات خلاله، والذي يتضمن - على سبيل المثال - السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في أسواق المنتجات وأسواق عناصر الإنتاج؛ كما يعتمد إطار حوكمة الشركات على البيئة القانونية، والتنظيمية، والمؤسسية، بالإضافة إلى هذا وفإن ثمة عوامل مثل وأخلاقيات المهن، وإمام

الشركات بالمصالح الاهتمامات الاجتماعية والبيئية داخل المجتمعات التي تعمل بها تمارس تأثيرات هامة على سمعة الشركة و نجاحها على المستوى الطويل .

و بينما يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في أساليب حوكمة الشركات، و كذا في عمليات صنع القرار بها، و أيضا بينما تؤثر تلك العوامل في نجاح الشركات في المدى الطويل، فإن المبادئ تركز على المشكلات المقترنة بأساليب حوكمة الشركات، والتي تنتج عن الفصل بين وظيفتي الملكية والرقابة، كذلك تؤخذ في الحسبان بعض القضايا التي تتصل بعمليات صنع القرار في الشركات، ومن بينها القضايا البيئية والأخلاقية، وإن كانت تلك القضايا تعالج بشكل أكثر وضوحا، من خلال عدد من الأدوات الأخرى التي تستخدمها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (من بينها: الخطوط الإرشادية للشركات متعددة الجنسيات، و المعاهدة و التوصيات بشأن الرشوة) بالإضافة إلى الأدوات التي تطبقها منظمات عالمية أخرى .

و تعد درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الأساليب السليمة لحوكمة الشركات داخلها بمثابة عامل متزايد الأهمية بالنسبة لقرارات الإستثمار، و من الجوانب ذات الصلة الخاصة بذلك تبرز العلاقة بين أساليب حوكمة الشركات و بين طبيعة العالمية المتزايدة لعملية الإستثمار، فالتدفقات العالمية للإستثمار تمكن الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين؛ وإذا ما كان للدول أن تجني المنافع الكاملة من أسواق رأس المال العالمية، وأيضا إذا ما كان له أن تجذب رأس المال "الصبور" طويل الأجل، فإن ترتيبات أساليب حوكمة الشركات ينبغي أن تتسم بالمصادقية، و أن يسهل فهمها .

حتى إذا لم تعتمد الشركات بصفة أساسية على مصادر أجنبية لرأس المال، فإن الإلتزام بالأساليب السليمة لحوكمة الشركات من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستثمرين المحليين، و قد يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال، كما أنه قد يسفر في النهاية عن تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل .

وتتأثر أساليب حوكمة الشركات بالعلاقة بين المشاركين في النظام الذي تطبق خلاله هذه الأساليب ، فالرقابة على المساهمين، الذين قد يتمثلون في أفراد، أو في ملكية عائلية، أو في تحالفات مجمعة، أو في شركات أخرى تسير من خلال شركات قابضة، أو في شكل مساهمين تبادليين، من شأنها أن تؤثر بدرجة كبيرة في سلوك الشركات، و هناك اتجاه متزايد من المستثمرين المؤسسين بوصفهم أصحاب حقوق ملكية نحو طلب الحصول على أصوات أساليب حوكمة الشركات في بعض الأسواق، أما المساهمون من الأفراد منهم لا يسعون عادة إلى ممارسة الحقوق المتصلة بأساليب حوكمة الشركات، ولكنهم قد يهتمون بدرجة كبيرة بالحصول على معاملة عادلة من جانب المساهمين الذين يمارسون الرقابة، وأيضا من جانب الإدارة التنفيذية كذلك يلعب الدائنون دورا هاما في بعض النظم المتصلة بأساليب حوكمة الشركات ، و لديهم إمكانات الاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركات، و أيضا يلعب العاملون و غيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة دورا هاما في مجال الإسهام في نجاح الشركات و أدائها في المدى الطويل ، أما الحكومات فهي تحدد الإطارين المؤسسي و القانوني لأساليب حوكمة الشركات .

هناك تفاوت كبير فيما بين الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، و أيضا فيما بين الدول غير الأعضاء بها من حيث أدوار كل من الأطراف المعنية، و أيضا من حيث التفاعل بين تلك الأدوات؛ فهذه العلاقات تخضع - ولو جزئيا - للقوانين واللوائح، كما تخضع جزئيا للتطبيق الطوعي ولقوى السوق .

و ليس هناك نموذج وحيد للأساليب السليمة لحوكمة الشركات، و لكن - في الوقت ذاته -، فإن المهام التي تم الاضطلاع بها في الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، وأيضا داخل المنظمة ذاتها

قد أسفرت عن تعريف بعض العناصر المشتركة التي تحدد ماهية الأساليب السليمة لحوكمة الشركات ، و تستند المبادئ التي صاغتها المنظمة إلى تلك العوامل المشتركة، كما أن صياغة المبادئ تمت على نحو من شأنه أن يستوعب النماذج المختلفة القائمة.

فعلى سبيل المثال، لا توصى المبادئ بهيكل محدد لمجلس الإدارة كما أن مصطلح "مجلس الإدارة" ذاته يستخدم بالشكل الذي يعطي نماذج وطنية مختلفة لهياكل مجالس الإدارة الموجودة في الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، وفي النظام التقليدي ذي المستويين المطبق في بعض الدول، تستخدم المبادئ مصطلح مجلس الإدارة للإشارة للمجلس الإشرافي و للإشارة إلى مجلس الإدارة التنفيذية وفي النظم التي يوجد بها مجلس وحيد يخضع لإشراف مجلس المراجعين الداخليين، يكون مصطلح مجلس الإدارة شاملا للمجلسين المشار إليهما.

وليست المبادئ ليست ملزمة، كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتشريعات الوطنية، بل أن الغرض منها يتمثل في أن تكون بمثابة نقاط مرجعية، و بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في إعدادهم للأطر القانونية و التنظيمية لأساليب حوكمة الشركات، و التي تعكس ظروفهم الاقتصادية و الاجتماعية للأطراف المختلفة بالسوق عند قيامهم بإعداد الممارسات الخاصة بهم.

و تعدّ المبادئ دائمة التطور بطبيعتها، و ينبغي استعراضها في ضوء التغيرات الكبيرة التي تطرأ على الظروف المحيطة، و استهداف للحفاظ على القدرة التنافسية للشركات في العالم الذي تسوده تغيرات مستمرة، يتعين على تلك الشركات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب حوكمة الشركات بها، و أن تطوع تلك الأساليب على النحو الذي يكون من شأنه مواكبة المتطلبات، و الاستفادة من الفرص الجديدة.

و بالمثل، الحكومات تقع على عاتقها مسئولية هامة لتشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر المرونة الكافية التي تكفل بدورها للأسواق إمكانية العمل بفعالية، و الاستجابة لتوقعات المساهمين، و غيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة، و يترك للحكومات و لأطراف السوق حرية تقري كيفية تطبيق المبادئ عند وضع الأطر الخاصة بهم و المتصلة بأساليب حوكمة الشركات، مع أخذ تكاليف و منافع تلك الأطر في الحسبان.

## 1- وضع أسس نظام حوكمة الشركة فعّال:

نظام حوكمة الشركة يجب أن يعزز الشفافية وكفاية الأسواق، يكون متوافقا مع حالة القانون ، ويعرف بوضوح توزيع الاختصاصات بين السلطات المكلفة بالإشراف، التنظيم، و تطبيق النصوص:

1- نظام حوكمة الشركة يجب أن يكون معدا بمراعاة تأثيراته على نجاحات الأداء الإجمالية للاقتصاد ، على نزاهة الأسواق بتدعيم شفافيته و كفايته، أيضا بالنسبة للتحفيز التي ينشئها بالنسبة للشركاء في السوق .

2- التنظيمات القانونية و التنظيمية التي تؤثر على تطبيقات حوكمة الشركة في بلد معين يجب أن تكون متوافقة مع حال القانون، الشفافية، و سلطة التنفيذ.

3- توزيع الاختصاصات بين مختلف السلطات المكلفة بالتنظيم في بلد معين يجب أن يكون محددًا بوضوح و يخدم 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 و يجب أن تكون شفافة و محفزة .

## 2- حقوق المساهمين والوظائف الأساسية لمالكي رأس المال:

- نظام حوكمة الشركة يجب أن يحمي حقوق المساهمين ويسهل ممارستها:

### 1- الحقوق الأساسية للمساهمين يجب أن تضم<sup>1</sup>:

- تأمين أساليب تسمح لهم بتسجيل الملكية؛
  - القدرة على التنازل أو تحويل الأسهم؛
  - التحصل في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة على معلومات ملائمة و معتبرة خاصة بالشركة ؛
  - المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة للمساهمين؛
  - انتخاب و عزل الإداريين؛
  - يكونون شركاء في تقسيم أرباح الشركة.
- 2- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية للشركة، و خاصة ما يتعلق ب:

- كل 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 و التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد ، التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت<sup>2</sup>:

- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية و التوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن و جداول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومة الكاملة في التوقيت المناسب بشأن المسائل التي تستهدف اتخاذ قرارات بشأنها.

- المساهمون، يجب أن تكون لهم الإمكانيات و في 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، و اقتراح الحلول.

- يجب أن يحد على تسهيل المشاركة الحقيقية للمساهمين في القرارات الكبيرة المتعلقة بحوكمة الشركة ، خاصة التسمية، و انتخاب الإداريين، المساهمون يجب أن يتمكنوا من إسماع رأيهم، في ما يخص سياسة

1- OCDE (ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES), Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004, p.18.

2- مجهول، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الفصل الثامن: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات، ص148.

مكافئة الإداريين والمديرين الكبار، التركيبية بالأسهم لمكافئة الإداريين والأجراء يجب أن تكون خاضعة لمصادقة المساهمين .

- المساهمون يجب 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 و يتسم بالشفافية .

- يجب وضع تعريف واضح، والإفصاح عن القواعد و الإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق أيضا ذلك على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج و بيع نسب كبيرة من أصول الشركة بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تُجرى بأسعار مفصّل عنها وأن تتم في ظل ظروف عادلة، يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.

- يجب أن لا تستخدم الآليات المضادة للإستحواد لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

6- يجب الحث على تسهيل ممارسة مجموع المساهمين لحقوقهم، بمن فيهم المستثمرون المؤسسيون وذلك كمالكين رأس المال .

- المستثمرون المؤسسيون الفاعلون باسم التداين يجب عليهم الإفصاح عن سياستهم فيما يخص حوكمة الشركة و بالتصويت المطبق في الشركات التي يستثمرون فيها، ويتضمن ذلك الإجراءات التي وضعوها للبحث في الاستعمال لحقوقهم في التصويت.

7- المساهمون، بالخصوص المستثمرون المؤسسيون يجب أن يكونوا مفوضين للتشاور فيما بينهم حول كل سؤال متعلق بالحقوق الأساسية التي تلائم حالتهم كمساهمين، كما تم تعريفها سابقا مع الاحتياط لكل الإستثناءات موضحة للإعلام حول سوء الاستعمالات .

### 3- المعاملة المتكافئة للمساهمين<sup>1</sup>:

يجب أن يكفل في إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين و من بينهم صغار المساهمين و المساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تُتاح لكافة المساهمين فرصة للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم .

1- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون لنفس الفئة معاملة مكافئة.

- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئات المساهمين، وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تكون أية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت خاضعة لتصديق فئات المساهمين.



- المساهمون الأقلية يجب أن يكونوا محميين ضد الأعمال التعسفية المستخدمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة من طرف المساهمين المراقبين أو تصب في صالحهم و تنظيم تصويت في المداولات يكون فعالاً.

- حقوق التصويت يجب أن تكون ممارسة عن طريق الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع المالكين الفعليين.

- يجب ترقية العقبات المعرقة لممارسة التصويت متعدد الدول.

- التيارات والإجراءات المتعلقة بالجمعيات العامة للمساهمين يجب أن تضمن المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

2- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.

3- يجب أن يُطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة.

#### 4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

نظام حوكمة الشركات يجب أن يُعرف بحقوق مختلف أصحاب المصالح في حياة شركة، كما يرسيها القانون المعمول به، أو عن طريق اتفاقيات مشتركة، و أن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات و بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل، و تحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

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 و أن 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 و بطريقة منتظمة .

5- أصحاب المصالح، بضمنهم الأجراء على المستوى الفردي و الأجهزة التي تمثلهم ، يجب أن يتمكنوا من إيصال انشغالاتهم بكل حرية إلى مجلس الإدارة و المتعلقة بالأعمال غير القانونية أو المنافية للأخلاق و كل تدخل لا يجب أن يُعرض ممارستهم لحقوقهم للخطر .

6- نظام حوكمة الشركة يجب أن تتم تكملة عن طريق تنظيم فعال و كافي فيما يتعلق بالإفلاس عن طريق التنفيذ الفعلي لحقوق المؤسسين.

5- الإفصاح و الشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق و في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، و من بينها الموقف المالي والأداء و الملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

1- يجب أن يشمل الإفصاح، ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية<sup>1</sup>:

- النتائج المالية و التشغيلية للشركة؛

- أهداف الشركة؛

- حق المشاركة الأساسية في رأس المال و حقوق التصويت؛

- سياسة مكافئة الإداريين و المديرين التنفيذيين الكبار أيضا المعلومات المتعلقة بالإداريين مرتكزة على مؤهلاتهم آلية الانتخاب ، انتماؤهم لمجلس الإدارة في شركة أخرى و اعتبارهم كمستقلين من طرف مجلس الإدارة؛

- الصفقات المنجزة مع الأطراف المرتبطة؛

- عوامل الخطر التقديرية؛

- الأسئلة المتعلقة بالأجراء ؛

- هياكل و سياسات حوكمة الشركة، وخاصة حول مضمون كل دليل، أو كل إستراتيجية لحوكمة الشركة المحرزة من طرف الشركة ، و حول الصيرورة التي تسمح بتنفيذ هذا الدليل أو هذه الإستراتيجية.

2- ينبغي إعداد و مراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق و معايير الجودة المحاسبية و المالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية، و بمتطلبات عمليات المراجعة.

3- مراجعة الحسابات يجب أن يتم انجازها سنويا من طرف مراجع مستقل، كفى و مؤهل، مكلف بإعطاء استشارة خارجية تصادق على الحالات المالية، تراعى الموضوعية في إعداد و تقديم التقارير المالية.

4- المراجعون الخارجيون يجب أن يكونوا مسئولين أمام المساهمين، ولهم التزام إزاء الشركة للقيام و بصفة 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 و بالتكلفة المناسبة.

6- إطار حوكمة الشركة يجب أن يتم تكملته بوضع إستراتيجية فعالة تسمح بتشجيع القيام باستشارات من طرف المحللين ، مؤسسات الاستثمار ، وكالات التقيط و التحليلات الأخرى و الآراء العملية ، لغرض توضيح قرارات المستثمرين ، باستقلالية عن أي نزاع مصالح معتبر قابل لتعريض للخطر لسلامة ملاحظاتهم و نصائحهم.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة:

إطار حوكمة الشركة يجب أن يضمن التوجيه و القيادة الإستراتيجية للشركة و المتابعة الفعلية للتسيير عن طريق مجلس الإدارة ، نفس الأمر بالنسبة للمسؤولية و الولاء لمجلس الإدارة إزاء الشركة و المساهمين بها .

1- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات و كذا على أساس النوايا الحسنة و سلامة 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.

3- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية و أن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

4- يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف، من بينها:

أ- مراجعة و توجيه إستراتيجية المؤسسة، و خطط العمل و سياسة المخاطرة و الموازنات السنوية و خطط النشاط و أن يضع أهداف الأداء و أن يتابع التنفيذ و أداء الشركة كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي و على عمليات الاستحواذ و بيع الأصول.

ب- متابعة التطبيقات الفعلية للشركة فيما يخص حوكمة الشركة و إجراء التغييرات التي يفرضها.

ج- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين و تقرير المرتبات و المزايا الممنوحة لهم و متابعتهم أيضا حينما يقتضي الأمر ذلك، إحلالهم و متابعة خطط التعاقب الوظيفي.

د- ربط مكافآت المديرين التنفيذيين الرئيسيين و الإداريين مع المصالح في الأجل الطويل، الخاصة و بالشركة و المساهمين .

هـ- ضمان وضع إجراء معرف بوضوح و شفاف لتسمية و انتخاب الإداريين.

و- متابعة و إدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للمديرية العامة و مجلس الإدارة و المساهمين و من بين تلك الصور إساءة استخدام أصول الشركة و إجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة.

ز- ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية للشركة و من متطلبات ذلك، وجود مراجع مستقلة، و إيجاد نظم الرقابة الملائمة و بصفة خاصة، نظم متابعة المخاطرة و الرقابة المالية و الالتزام بأحكام القوانين.

ح- الإشراف على عملية الإفصاح و الاتصالات.

5- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة و أن يجري ذلك على نحو مستقل عن المديرية العامة.

أ- يتعين 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 ، و من أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية، اختبار الصفقات مع الأطراف ذات الصلة، تعيين الإداريين و المديرين التنفيذيين الأساسيين و مكافئة الإداريين.

ب- حينما يتم إنشاء لجان خاصة داخل مجلس الإدارة ، عقودهم، تركيبتهم و إجراء اهم المتعلقة بالعمل يجب أن تكون بوضوح و يجب أن تنشر من طرف مجلس الإدارة.

ج- الإداريون يجب أن تكون لهم القدرة المشاركة الحقيقية في ممارستهم لمسؤولياتهم.

6- لضمان مسؤولياتهم ، الإداريون يجب أن يتمكنوا من الوصول إلى المعلومات الدقيقة ، الملائمة و المتوفرة 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 المكافآت 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) "جرينبوري" فقد ركز على مكافآت المديرين التنفيذيين، لجنة المكافأة يجب أن تتكون كلية من الإداريين المستقلين و تحديد عقود الخدمة بسنة بدل ثلاثة سنوات، في تقرير (Hampel) "هامبل" تم تدعيم دور المساهمين و بمختلف فئاتهم، أما تقرير (Higgs) "هيجز" فركز على أن الإداريين المستقلين هم 1/2 في مجلس الإدارة، و لجنة الترشيحات مديرها مستقل و أغلبية أعضائها من المديرين غير التنفيذيين؛ أما في الدليل المشترك المراجع فقد تم التركيز إضافة لما سبق على جانب الخبرة المالية؛ أخيرا في قانون (Sarbane Oxley) "ساربان اكسلي" تم اشتراط أن تتكون لجنة التعيين 100% من الإداريين المستقلين، و تضم مهام مستقلة.

من جهة أخرى، في الجانب الفرانكفوني يبرز بداية تقرير (Vienot1) "فينو1"، الذي ركز على الفصل بين الوظائف (وظيفة المدير العام الرئيسي و رئيس مجلس الإدارة) و أن يتضمن مجلس الإدارة إداريين اثنين مستقلين على الأقل، مع إمكانية تمثيل الأجراء، و اعتماد 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 داخليين مع وجود إداري مستقل على الأقل، و تجنب تسمية الإداريين المتبادلين.

تقرير (Marini) "ماريني" ركز على إمكانية الفصل بين الوظائف، و وضع حد أقصى لعدد عقود الإداريين متعددي الوظائف، نفس الشيء بالنسبة لتقرير (Vienot2) (1999)، بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة نشر و إعلان 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 ف جاء لتفعيل توصيات التقارير السابقة و فرضها 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 و التنمية الاقتصادية في مجال حوكمة الشركات فقد غطت خمسة مجالات هي: حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح و الشفافية، و مسؤوليات مجلس الإدارة

الفصل السابع:

تقييم عمل

مجلس الإدارة

في المؤسسات

الاقتصادية العمومية

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى واقع مجلس الإدارة في التشريع الجزائري، من خلال جملة القوانين المنظمة للاقتصاد الوطني، فبعد أن كان مجلس الإدارة معتمدا في القانون تم الاستغناء عنه في فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية الاقتصادية و استبدل بمجلس استشاري، ليتم فيما بعد الرجوع إليه و التأكيد على دوره من خلال القوانين من المراسيم التشريعية لسنة 1988 و حتى المرسوم التشريعي المنظم لتسيير مساهمات الدولة.

هذا الرجوع إلى مجلس الإدارة، هل له علاقة بضمان الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية العمومية، أم جاء كعملية تجميلية فاشلة لواقع هذه المؤسسات؟، و من جهة أخرى، القانون في حد ذاته، هل يستجيب لمبادئ حوكمة الشركات العالمية و الإصلاحات على مستوى الدول؟ بالخصوص فيما يتعلق بمجلس الإدارة من حيث الشكل، التركيب، الحجم، و طبيعة الإداريين، كذا كيف يعالج القانون النزاعات بين مختلف أطراف المصالح؟ أيضا، و من جهة أخرى، القوانين الداخلية للمؤسسات، هل تستجيب هي الأخرى؟ المؤسسات هل هي معنية بمبادئ حوكمة الشركات؟

هذا ما سنحاول الإشارة إليه، إضافة إلى اختيارنا لإحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية كمثال تطبيقي لواقع مجلس الإدارة بها، و محاولة تقديم بعض الملاحظات و الاستنتاجات.

المبحث الأول: مجلس الإدارة في القانون التجاري

سنحاول من خلال ما سيأتي أن نقدم مجلس الإدارة وفق آخر قانون تجاري، خاصة عبر المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

المطلب الأول: 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 يلي<sup>1</sup>:

(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، و عدا 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 .

(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 ممثلا 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.

1- المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993، المواد من 610 إلى 641.

(5). تعيين الأجير المساهم في المجلس:

لا يجوز للأجير المساهم في الشركة أن يعين قائما بالإدارة إلا إذا كان عقد عمله سابقا بسنة واحدة على الأقل لتعيينه مطابقا 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) وجب 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 وجب 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 مستقila بصفة تلقائية إذا لم يصحح الوضعية و في 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 لجمعيات المساهمين، المادة 622. تلتزم 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. يجوز 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 مجلس الإدارة إلا إذا حضر نصف عدد أعضاء على الأقل ويعتبر كل شرط مخالف كان 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؛
- أن يحصلوا منها على فتح حساب جار لهم على المكشوف أو بطريقة أخرى؛
- أن يجعلوا منها كفيلا أو ضامنا احتياطيا لالتزاماتهم تجاه الغير؛
- أن 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). مكافأة أعضاء مجلس الإدارة:

\* لا يجوز للقائمين بالإدارة أن يحصلوا من الشركة على أية أجره دائمة كانت أم غير دائمة، ما

عدا:

1. مكافآت على نشاطات بمبلغ سنوي ثابت عن بدل الحضور، مقيد على تكاليف الاستغلال تمنحه الجمعية العامة، المادة 632.

2. تمنح مكافآت نسبية لمجلس الإدارة مع مراعاة:

- دفع مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة متوقف حسب كل حالة على دفع الأرباح للمساهمين، المادة

727.

- مبلغ المكافئة لا يجب أن يتجاوز عشر الأرباح القابلة للتوزيع بعد طرح الاحتياطات والمبالغ المرحلة من جديد، المادة 728.

3. يحدد مجلس الإدارة كفاءات توزيع المبالغ الإجمالية التي تمثل بدل الحضور والنسب بين أعضائه.

\*يجوز 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.

\*يجوز لمجلس الإدارة أن يأذن بتسديد مصاريف السفر والتنقلات، وكذا المصاريف التي أداها أعضاء مجلس الإدارة في مصلحة الشركة، المادة 634.

13). انتخاب، ترقية 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.

\*يعين 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.

\*يجوز 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.

\*يجوز 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.

\*يجوز لمجلس الإدارة عزل المديرين العامين في أي وقت، بناء على اقتراح الرئيس، وفي حالة وفاة الرئيس، أو استقالته، أو عزله، يحتفظ المديران العامين بوظائفهما واختصاصاتهما إلى تاريخ تعيين رئيس جديد، إلا إذا اتخذ المجلس قرارا مخالفا، المادة 640.

\* يحدد مجلس الإدارة بالاتفاق مع رئيسه مدى ومدة السلطات المخولة للمديرين العاملين، وإذا كان أحدهما عضواً في مجلس الإدارة، فمدة وظيفته لا تكون أكثر من مدة عقده، وللمديرين العاملين نحو الغير نفس السلطات التي يتمتع بها الرئيس، المادة 641.

### المطلب الثاني: مجلس المديرين ومجلس المراقبة (المجلس الإشرافي)

#### 1- مجلس المديرين:

القانون التجاري يمنح شركات المساهمة الفرصة في اعتماد المجلس المزدوج على النموذج الألماني (مجلس المديرين ومجلس المراقبة (الإشرافي)) حيث ينص<sup>1</sup>:

\* 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 إلغائه، المادة 642.

#### (1). العدد، التعيين، والتحية لأعضاء مجلس المديرين:

\* يدير شركة المساهمة مجلس مديريين يتكون من ثلاثة (03) إلى خمسة (05) أعضاء على الأكثر ويمارس مجلس المديرين وظائفه تحت رقابة مجلس مراقبة، المادة 643.

\* يعين مجلس المراقبة أعضاء مجلس المديرين، ويسند الرئاسة لأحدهم، وتحت طائلة البطلان، يعتبر أعضاء مجلس المديرين أشخاصاً طبيعيين، المادة 644.

\* يجوز 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.

#### (2). مدة العضوية، المكافأة و المهام:

\* يحدد القانون الأساسي مدة عضوية مجلس المديرين ضمن حدود تتراوح من عامين 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.

\* يحدد عقد التعيين كيفية دفع أجر أعضاء مجلس المديرين ومبلغ ذلك، المادة 647.

\* يتمتع 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.

1- المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993، المواد من 642 إلى 673.

## 2- مجلس المراقبة ( المجلس الإشرافي):

\* يمارس مجلس المراقبة مهمة الرقابة الدائمة للشركة، ويمكن أن يخضع القانون الأساسي إبرام العقود التي يعدها لترخيص مجلس المراقبة مسبقاً، المادة 654.

\* يقوم مجلس المراقبة في أي وقت من السنة بإجراء الرقابة التي يراها ضرورية ويمكنه أن يطلع على الوثائق التي يراها مفيدة للقيام بمهمته، المادة 655.

\* يقدم مجلس المديرين مرة كل ثلاث أشهر على الأقل وعند نهاية كل سنة مالية، تقريراً لمجلس المراقبة حول تسييره ويقدم مجلس المديرين بعد قفل كل سنة مالية، لمجلس المراقبة، وثائق الشركة التالية قصد المراجعة والرقابة:

- حسابات النتائج والميزانية.

- تقريراً مكتوباً عن حالة الشركة ونشاطها أثناء السنة المالية الماضية.

للإشارة توضع هذه المستندات تحت تصرف مندوبي الحسابات خلال الأربعة أشهر على الأكثر التي تلي إقفال السنة المالية، (المادة 716) و يقدم مجلس المراقبة للجمعية العامة ملاحظاته على تقرير مجلس المديرين وعلى حسابات السنة المالية، المادة 656.

### 1. عدد أعضاء مجلس المراقبة:

\* يتكون مجلس المراقبة من سبعة (07) أعضاء، على الأقل ومن اثني عشر (12) عضواً على الأكثر، المادة 657.

\* يمكن تجاوز عدد الأعضاء المقدر باثني عشر عضواً حتى يعادل العدد الإجمالي لأعضاء مجلس المراقبة الممارسين منذ أكثر من ستة أشهر في الشركات المدمجة، وذلك دون أن يتجاوز العدد أربعاً وعشرين (24) عضواً، المادة 658.

\* يجب على أعضاء مجلس المراقبة أن يحوزوا أسهم الضمانات الخاصة بتسييرهم والمقدرة 20% من رأس مال الشركة، المادة 659.

\* لا يمكن أي عضو من مجلس المراقبة الانتماء إلى مجلس المديرين، المادة 661.

### 2. انتخاب، تنحية، مدة توظيف أعضاء مجلس المتابعة (الإشرافي):

\* تنتخب الجمعية العامة التأسيسية، أو الجمعية العامة 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.

(3). عدد العقود المتجمعة:

\* لا يمكن شخصا طبيعيا 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.

نشير هنا إلى أن بقية المواد تتطابق مع تلك الخاصة بمجلس الإدارة بالصيغة التقليدية، نفس الأمر ينطبق على مجلس المديرين.

المبحث الثاني: واقع مجالس إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية و رؤى التطوير

المطلب الأول: مجالس الإدارة خلال مراحل الاقتصاد الجزائري

### 1- المؤسسات الوطنية في الاقتصاد الجزائري

عقب الاستقلال، أولت الجزائر أهمية كبرى للقطاع العمومي واعتبرته النواة الصلبة وأنشئت (03) مؤسسات وطنية (E.G.A. H.S.O SNCFA)، تم تنظيمها حسب نموذج التأميم الصناعي.

- استقلالية وسيادة مجلس الإدارة.

- تسيير ثلاثي أو رباعي (ممثل الدولة، المستخدمين، المستعملون و في بعض الأحيان الكفاءات).

- هذا النموذج اضمحل بسرعة كبيرة فاسحا المجال للمؤسسة المؤممة، فمنذ 1963 ومع ميلاد الشركات الوطنية الأولى المهيمن عليها من طرف ممثلي الدولة، والمكبوحة بقوة من طرف السلطة الوصية، مجلس الإدارة تم استبداله بمجلس استشاري، ولكن مهما كان طبيعة المجلس، السلطة والنفوذ يظهر في يد المديرية العامة.

- المؤسسة المؤممة تتعايش منذ عدة سنوات مع المؤسسة الصناعية المسيرة ذاتيا قبل امتصاصها كليا وبطريقة تدريجية نهاية الستينات، بالنسبة للجزائر، التسيير الذاتي تم رصده لإدارة مجموع الأنشطة الاجتماعية، بما فيها المؤسسة العمومية، أجهزة التسيير الذاتي كانت نظريا كالاتي:

- جمعية العمل	(Assemblée Des Travailleurs)
- مجلس العمال	(Conseil Ouvriers)
- لجنة التسيير	(Comité De Gestion)

في الواقع السلطة الحقيقية تعود إلى المدير، وقبل ذهاب المظهرين الاقتصادي والقانوني، التسيير الذاتي تركت أثارا عميقة، والتي تميزت حول العديد من نقاط التسيير الاشتراكي لسنة 1971<sup>1</sup>، التي أثرت على الشركة الاشتراكية بطابع اقتصادي، فعالية السلطة تعود إلى مجلس المديرين، وخاصة المدير العام، في حين أن لجمعية العمال ومحافظيها الخمسة لا يمارسون سوى أعمال من طبيعة استشارية ماعدا في الميدان الاجتماعي .

من وجهة النظر الليبرالية، الإصلاحات المقدمة في 20 جانفي 1988 للقوانين تدور في إطار التأسيس، تأسيس الماهية الاشتراكية، على واقع أن شركات المساهمة و الشركات المستقلة هي الأداة المميزة للأسمايلية الحرة و زيادة في التناقض، إنها تتحول إلى مؤسسة اشتراكية<sup>2</sup>، وعليه الإطار القانوني في الإصلاحات موجه وغير جديد، الإصلاحات لم تستطع القيام بتأثيراتها و فرضياتها، بقيت في منتصف الطريق، واقفة دون قدرة على الوصول إلى الضفة الأخرى، مع الطابع غير الكامل لاستقلالية المؤسسة العمومية .

1- الجريدة الرسمية بتاريخ 1971/12/13، الأمر رقم 74-71 المؤرخ في 1971/11/16، والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

2- الجريدة الرسمية رقم 02 بتاريخ 13 جانفي 1988، القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988. والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، المادة 02.

حيادا مع وجهة النظر الإيديولوجية والسياسية، دستور 23 فيفري 1989 لا يتعارض مع تسريع نسق الإصلاحات بصفة عامة ونسق استقلالية المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة، إذن وعليه البرامج السياسية للحكومات المتعاقبة، تسمح بمتابعة التحولات الهيكلية و القانونية الضرورية للمرور لاقتصاد السوق.

في مواجهة كل انتظار، النسق العام مريض، ونموذج المؤسسة الاقتصادية شبه مجمد، قطار الإصلاحات وضع قانونا تجاريا في 25 أفريل 1993، مرة أخرى نشير بأن كل مقاييس المواكبة لم يتم صياغتها قانونيا بسرعة مع الخضوع شبه الكامل للمؤسسة الاقتصادية للقانون التجاري . هذا العرض التاريخي يسمح لنا أن نلمس فيه أن طريقة إدارة و تسيير المؤسسة الاقتصادية تنتوع حسب النتائج الإيديولوجية والسياسية والأنظمة الاقتصادية التي تدعمها.

المؤسسة الاقتصادية العمومية كشركة مساهمة في تنظيمها حسب نموذج الشركة المستقلة، تنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية (EPE) يقوم على أربع مكونات:

-المساهمون؛

-الأجهزة المسيرة؛

-أجهزة المراقبة و الأجراء.

من بين أجهزة التسيير وحده مجلس الإدارة يعوز اهتمامنا، فهيكله القانوني مشروط من طرف النص العام، بالنتيجة، قانون مجلس الإدارة ليس بالضرورة هو نفسه سنة 1988 و اليوم، هيكله شبه مرتبط بالقانون العام.

## 2- نحو هيكل مشترك لمجلس الإدارة:

الشركة المساهمة تبين عودة منطقية لقانون الشركات، الرؤية التنظيمية للقانون في 1988، بالنظر إلى الجراءة في كل المقاييس، لا يستطيع خرق الشرعية الاشتراكية والنظام السياسي ولا معارضة الدستور الوطني (1976- 1986)، و خاصة في دستور 1976، قانون المؤسسة الاقتصادية العمومية (EPE) نجم في الكثير من بنوده من هذه الضغوط القانونية.

- التوجه نحو اقتصاد السوق يضم ترك السؤال معلقا حول هيكل المؤسسة الاقتصادية العمومية (EPE) والوضعية شبه الفوضوية لمجلس الإدارة؛ أخيرا، بطريقة غير مباشرة تم إدراج السؤال في جدول الأعمال بالنظر إلى فرصة تحويل صناديق المشاركة إلى شركات قابضة؛ إذن تم انتظار المرسوم المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة<sup>1</sup> 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 الاقتصادية وتسييرها<sup>2</sup>.

1- الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995، والمتعلق بتسيير رؤوس أموال الدولة التجارية

2- الجريدة الرسمية رقم 55 بتاريخ 26/09/2001، المرسوم التنفيذي رقم 01-283 مؤرخ في 24/09/2001 يتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات الاقتصادية وتسييرها.

- لتبيين الأفكار من المفيد التذكير بالتنظيمات القانونية التي تنظم مجلس الإدارة و متعلق بالنصوص:
- المرسوم رقم 75-59 في 26 سبتمبر 1975 حول قانون التجارة؛
  - قانون رقم 88 - 01 في 12 جانفي 1988 حول قانون توجيه و تنظيم حول المؤسسات العمومية الاقتصادية ( المواد من 26 إلى 30 )؛
  - قانون رقم 88 - 03 في 12 جانفي 1988 المتعلق بصناديق المشاركة ( المادة 19 )؛
  - قانون رقم 88 - 04 في 12 جانفي 1988 المعدل و المكمل للمرسوم رقم 75-59 في 26 سبتمبر 1975 حول قانون التجارة و مثبت القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية ( المادة 11 إلى 16 )؛
  - قانون 90-11 في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل الفردية؛
  - قانون 90-22 في 18 أوت 1990 المتعلق بالسجل التجاري (المادة 31)؛
  - المرسوم التشريعي رقم 93-08 في 25 أبريل 1993 المعدل و المكمل للمرسوم رقم 75-59 في 26 سبتمبر 1990 المتعلق بالقانون الخاص بعلاقات العمل الذي يخص المديرين التنفيذيين للمؤسسات.

لهذه التنظيمات يجب إضافة قوانين كل مؤسسة، والمعتمدة من طرف الجمعية العامة، والمسجلة لدى موثق، قبل أي شيء يجب أن نلاحظ بأن القوانين حول استقلاليات المؤسسة لم تركز تطورات جوهرية لمجلس الإدارة، يكفي إذن الرجوع إلى قانون التجارة والقوانين الخاصة لكل مؤسسة. هذا الانجذاب المضاعف لمنطقتين متعارضتين يفسر الطابع المختلط الهجين للإطار القانوني لمجلس الإدارة

نقدم الخطوط الأساسية لهذا الهيكل الخاص:

- خلافا لإداري الشركات المستقلة المنتخبين من طرف المساهمين، إداريو المؤسسات العمومية الاقتصادية لا يتم تعيينهم عن طريق الدولة المساهم، بل عن طريق وكيل يتصرف باسم هذه الأخيرة هو صناديق المشاركة، هذه الوسيطة ستسحب على عمل المؤسسة، من خلال وجود التقارير بين الإداري و مسير الأموال التجارية الخاصة بالدولة.
- بما أن شركة المساهمة مدارة من طرف مجلس إدارة مكون من (03) أعضاء إلى (07) أعضاء ( المادة 610 القانون القديم )، ومنذ 1993 (من (03) أعضاء إلى (12) عضوا حسب المادة 610).
- مجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية العمومية (EPE) يضم من (07) أعضاء إلى (12) عضوا مع فرض ممثلين اثنين للعمال، المنتخبين حسب قانون خاص؛ و في بعض المؤسسات الدولة المساهم لها الإمكانية لتعيين إداريين اثنين آخرين<sup>1</sup>.
- إذا كان قانون التجارة القديم قد غرض الطرف حول تجمع عقود الإداريين، قانون 88-04 لا يفوض إداري في المؤسسة العمومية الاقتصادية لممارسة هذه الوظيفة سوى في ثلاث (03) مؤسسات، و قد تم تعديله في سنة 1993<sup>2</sup> ليصبح خمسة (05) عقود في مجالس الإدارة.

1- الجريدة الرسمية رقم 02، بتاريخ 13 جانفي 1988، القانون رقم 88 - 04، المؤرخ في 12 يناير 1988 المعدل والمكمل للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتعلق بقانون التجارة؛ والمتضمن القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، المادة 11.

2- المرسوم التشريعي رقم 93-08، المؤرخ في 25 أبريل 1993، المعدل والمكمل للأمر رقم 75-59، المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتعلق بقانون التجارة؛ والمتضمن للقانون التجاري، المادة 612.



- الإداريون يتهربون من عملية الفرض القانوني للقيام بأعمال تضمن السير الحسن، أيضا إداري المؤسسة العمومية الاقتصادية ليس له طبيعة المساهم، هذا المتطلب لقانون الشركات تم تحييده في قانون 88-03<sup>1</sup> على الرغم من أن إداري المؤسسة الاقتصادية العمومية (EPE) يقوم ويتحمل نفس المسؤوليات المدنية والجزائية مع الإداريين بالاسم الشخصي، و يكفي فقط عن طريق بدائل الحضور والعلاوات .
- قيمة بدائل الحضور مثبتة، باعتبارها امتياز دائما للجمعية العامة في قانون الشركات، ما عدا الاستثناء ، العلاوات نادرا ما توزع على الإداريين في وجود غياب للأرباح في نهاية الأعمال.
- عمل مجلس الإدارة تم استدعاؤه عبر القانون رقم 88-04<sup>2</sup>، هذا الأخير اكتفى بالعودة إلى هيكل المؤسسة العمومية الاقتصادية، في حالة غياب ذلك، يتم الرجوع إلى تنظيمات قانون التجارة .
- ابتداء من يوم تعيينهم، الإداريون ينتخبون من بينهم رئيسا لمجلس الإدارة، ولكن المادة 117 من المرسوم التشريعي 93-01 في 19 جانفي 1993 يفوض مؤقتا رئيس الحكومة التدخل في هذا المجال .
- إمكانية استبدال التسمية بالانتخاب كان لها العديد من ردود الفعل، تدخل مرسوم تنفيذي لرئيس الحكومة في المجال يحبط حق المجلس في تحية رئيسه، هذا التشويه المزدوج ليس الوحيد، وتأكيذا لما سبق، في الواقع، حسب القانون 88-04 رئيس مجلس الإدارة لا يضمن المديرية العامة؛ تجمع الوظائف واجب ومفروض في الشركات التجارية<sup>3</sup> .
- من جهة أخرى قانون 90-11<sup>4</sup>، يحدد بالنص لتطبيق المرسوم رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 الذي نظم قانونا لحماية أو المدير العام الرئيسي (PDG) ضد التنحية بتأسيس عقد عمل بين المدير العام الرئيسي (PDG) ومجلس الإدارة .
- باعتباره إداريا، الرئيس يمارس وكالة بضمان تحت مسؤولياته، المديرية العامة للشركة، المدير العام الرئيسي يصبح أجيرا يقدم عقدا .
- بموجب النصوص المشار إليها العلاقة التعاقدية، هي أقوى من العهدة (Mandat) وتحدد الحالة القانونية للمدير العام الرئيسي (PDG).
- المادة 622 من قانون التجارة تستعمل صيغة عامة بالقول " مجلس الإدارة يستثمر ويقدم سلطات أكبر للتصرف في كل الظروف باسم الشركة، يمارسها في حدود الهدف الاجتماعي، وبدون الاحتفاظ بتلك المخصصة عن طريق القانون للجمعيات العامة.
- انطلاقا من هذه الصيغة قد نعتقد بأن مجلس الإدارة هو رب العمل، قائد الأوركسترا للسياسة العامة للشركة؛ من إستراتيجيته وطابعه التشغيلي، ولكن في الحقيقة الأشياء تتم بطريقة مغايرة، باستلامنا للحلول المرغوبة من الجمعية العامة حول قاعدة القرارات، العمليات والتوصيات، مجلس الإدارة له في الواقع سلطات مقيدة، هذه الظاهرة تبرز أيضا الفرض الموجود على مجلس الإدارة للتعاقد مع المدير العام الرئيسي (PDG)، اتفاقية العمل الموقعة معه تقوم على وضع أهداف له، لتحقيق نتائج، تحديد مكافئته .

1- الجريدة الرسمية رقم 02، بتاريخ 13 جانفي 1988، القانون رقم 88 - 03، المؤرخ في 12 يناير 1988، المتعلق بصناديق المساهمة، المادة 19 .

2- القانون رقم 88 - 04، المادة 15 .

3- المرسوم التشريعي رقم 93-08، المادة 638 .

4- الجريدة الرسمية رقم 17، القانون رقم 90/11 مؤرخ في 21/04/1990 متعلق بعلاقات العمل .

- مع هذا النظام مجلس الإدارة يتملص من جهة من كل امتيازاته لفائدة المدير العام الرئيسي (PDG)، إذا أضفنا بأن مجلس الإدارة يفوض صلاحيات التسيير له، صيغة المادة 622 أفرغت من مضمونها، و لو بصفة جزئية.

## المطلب الثاني: نحو هيكل جديد للقانون العام

### 1- إعادة تأهيل القانون العام:

كما أوضحنا، يجب قبل كل شيء، إعادة التأكيد، للتنظيم القانوني الذي يدير اليوم للمؤسسة الاقتصادية العمومية، النصوص القانونية و التنظيمية التالية:

- الأمر، رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمكمل المتعلق بقانون التجارة (خاصة للمرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993).
- قانون 90-22 المؤرخ في 18 أوت 1990 المتعلق بالسجل التجاري.
- تعليمة رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1990 المتعلقة بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة.

- المرسوم التنفيذي رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 المتعلق بالقانون الخاص لعلاقات العمل الخاصة بالمديرين التنفيذيين للمؤسسات.

كل القوانين المقدمة سابقا، كل هذه الهندسة الشاملة والمعقدة تم إلغاء قسم كبير منها إلغائها بجرة قلم، بالأمر المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلق برؤوس الأموال التجارية للدولة<sup>1</sup>، استبدال الشركات القابضة العمومية بصناديق المساهمة قاد و عبر المادة 28 إلى إلغاء العناوين 1 و 2 من قانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، إلى إلغاء المواد من 21 إلى 24 من قانون 88-02 المتعلق بالتخطيط؛ إلى إلغاء كلي للقوانين 88-03 (صناديق المساهمة)، و 88-04 (تنظيمات خاصة بقانون التجارة والمطبقة على المؤسسة الاقتصادية العمومية (EPE))، تم شطب بضربة واحدة كل التنظيم القانوني الملغى في القانون المدني المتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية.

تعليمة 25 سبتمبر 1995 تظهر إذا تغييرا جذريا، تغييرا فلسفي و قانوني مع المنطق الثنائي المقدم في سن القوانين حول استقلالية المؤسسة الاقتصادية العمومية (EPE) حيث أدارت الظهر بصراحة للنظام السابق، هذا التغيير العميق، و الانعطاف الكلي هو نتيجة مباشرة مسجلة في المواد 23 إلى 25.

- المادة 23 ( المؤسسات الاقتصادية العمومية مراقبة عن طريق الشركات القابضة العمومية أو في الحالة التي تملك فيها هذه الأخيرة مشاركات، هي شركات تجارية خاصة عن طريق للقانون المشترك).

- عبارة القانون العام المتداولة من طرف المشرع تعود إلى القانون المدني و إلى القانون التجاري وخاصة لهذا الأخير، وعليه المؤسسة الاقتصادية العمومية (EPE) باعتبارها شركة تجارية تكون خاضعة كلية للقانون التجاري.

1- الأمر رقم 95-25، المؤرخ في 25 سبتمبر 1995، والمتعلق بتسيير رؤوس أموال الدولة التجارية.

- المشرع يقدر بأن اللغو و الزيادة في الكلام ليس بدون فائدة، فيما يخص الهدف البيداغوجي، المسيرين، الممارسون، الدكاترة، لا يساورهم الشك حول رغبة السلطات العمومية لتسوية فعلية للمؤسسة الاقتصادية العمومية (EPE) بالشركة التجارية الخاصة، باختصار خصوصية قواعدها القانونية . لهذا الهدف تعليمية 25 سبتمبر 1995 ذهبت أبعد من مجرد إنشاء التنظيم والعمل للمؤسسات العمومية الاقتصادية الذي يخضع للأشكال الخاصة بالشركات برؤوس الأموال الخاصة، من طرف القانون العام، خصوصية الإطار القانوني يتبع كل هذه التأثيرات، لأنه يمس ضمنا الذمة المالية في الحالة التي تكون فيها قابلة للتحويل ومرتبطة بقواعد القانون العام (المادة 24 مكررة) أوفي القانون القديم العام، هذه الفرضية كانت ممنوعة سوى للأعمال التي يمكن أن تكون موضوع الصفقات داخل القطاع العمومي ، فقط.

## 2- حقوق و واجبات الإداري:

في الشركات الوطنية انتخاب رئيس مجلس الإدارة لا يدعو كونه إجراء بسيطاً خالياً، من أي شكل من أشكال المنافسة المفتوحة، و لو بين مديرين اثنين، فإذا كانت الشركة القابضة العمومية تعرف تفضيلها لإداري معين منذ البداية، فسيتم اختياره بدون شك.

بمجرد انتخابه، رئيس مجلس الإدارة، يضمن آلياً، الإدارة العامة للشركة العمومية حسب المادة 638 من قانون التجارة، فهو من جهة متقاعد اجتماعي، ومن جهة أخرى أجير في مجلس الإدارة، و مهما كانت الاستثناءات للقانون العام للشركات يجب تحديد مسبق لهيكل وميثاق و دور الإداري؛ فهذا الأخير يجب أن يكون قادراً على القيام بأعمال الشركة، ويجب أن يملك نوعية التاجر، التي تعد شرطاً لأجل القيام بالتجارة ، ففي ما يتعلق بالتجار المعنويين، القانون لا يضع شروطاً للكفاءة المهنية، أو لا يفترض مستوى أدنى للمعرفة العامة ليكون إدارياً.

قوانين المؤسسات الاقتصادية العمومية (E.P.E) يمكنها في الواقع، أن تتوب عن صمت القانون بإدخال بند يشترط شروط خاصة للإداري، تضم الكفاءة، التجربة المهنية، وأيضا الوطنية وأن يتم توسيع خيارات الاختيار من القطاع الخاص.

شروط أخرى ناجمة عن القانون تبرر الرغبة في رؤية إداريين شرفاء، أمناء، للقيام بطريقة منصفة و حقيقية بوظيفة تسيير الشركة؛ وعلى الإداري الحصول على الإعلام وحق التحري والتقصي المباشر دون حدود حول كل الأعمال الاجتماعية، وعليه أن يحصل على الحسابات الاجتماعية قبل اجتماعات المجلس، وإمكانية الاطلاع على كافة وثائق و كتب الشركة و استخراج نسخة منها.

ولكن كثيراً ما يحتفظ المدير العام الرئيسي (PDG)، والذي يعتبر الرئيس السلمي للإداريين، بالمعلومة ، و في حالة التصرفات السيئة، يقوم الإداريون بإقناع المجلس على حثه لتقديم استقالته.

- الإداري يجب أن ينجز وظيفته بسرعة و بطريقة جيدة، وتضم حقوق و واجبات الإداري مايلي<sup>1</sup>:
- (1) الحضور لاجتماعات مجلس الإدارة ما عدا في الظروف القاهرة.
  - (2) طلب تفويض من مجلس الإدارة بالنسبة لكل الاتفاقيات المتدخلة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بينه و بين الشركة التي يديرها.
  - (3) احترام واجب الحكمة والتقدير السليم، بالنظر إلى المعلومات التي يحتفظ بها بصفة سرية، الخرق في الواقع، قد يؤدي إلى عقوبات مدنية و ليست جزائية.
  - (4) عدم الاستفادة من المعلومات التي يملكها للمضاربة حول أموال الشركة، عندما تكون مدرجة في البورصة.
  - (5) انجاز مهامه بديناميكية، و سرعة حسب أهمية المؤسسة.
- مراعاة لأهمية هذه الواجبات، العديد من الكتاب يرغبون بوضع "ميثاق للقيادة الجيدة للمديرين التنفيذيين" على غرار ما حدث في أوربا و الولايات المتحدة الأمريكية.
- مهما كانت طبيعتهم، الإداريون لا يستطيعون التصرف بصفة فردية، بل جماعيا، و يملك المجلس سلطة عامة أوسع، و من الناحية القانونية، رئيس مجلس الإدارة، ليس له اسم المدير العام الرئيسي (PDG) و لكنه يلعب هذا الدور، لأنه يضمن تحت مسؤولياته، الإدارة العامة للشركة؛ بما أنه منتخب من طرف المجلس، الرئيس لا يقوم بأعماله و لكنه يعتبر وكيلا.

### المطلب الثالث: روى تطويعر مجلس الإدارة

#### 1- تجديد مجلس الإدارة:

لتحقيق الإنعاش لعمل مجالس الإدارة الوطنية من المفيد زيادة عدد الإداريين المهنيين و تحسين التشريع القانوني.

#### 1-1- اعتمداد الإداريين المهنيين:

توظيف الإداريين لا يتبع أي نسق، على الرغم من أن هذه الوظيفة تشترط، و حسب التعريف، كفاءة و تجربة تسييرية قوية، فالإداريون يتم اختيارهم من بين مستخدمي المديرات الإدارية و التقنية للمؤسسات، و من بين أعوان التوظيف العمومي.

للخروج من الدائرة المفرغة، و لإعطاء نفس آخر للوظيفة، الشركات المسيرة لمساهمات الدولة عليها إيجاد و تحديد، المظهر المنصف و اللائق للإداريين، فعلى سبيل المثال، ما يحدث منذ فترة بالنسبة لتوظيف الإطارات في الإدارات العامة، وذلك عن طريق مسابقة تنظم باستقلالية من طرف مكاتب متخصصة معروفة من طرف الإداريين، أو عن طريق لجنة مكونة من خبراء ذوي تجربة طويلة في

1-Boussoumah, Cadre juridique du conseil d'administration :évolution et perspectives,Ateliers de travaille, «Role d'administration et conseil d'administration des entreprises publiques économiques ,synthèse et recommandations», 1996, p.18.

مجال التسيير، تجديد العهدة سيكون عقب اختبارات مهنية لغرض فحص درجة انفتاحه على التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية.

المهنية في الوظيفة ستكون ذات فائدة مهما كانت صيغة تركيبة مجلس الإدارة، إداريون يعتبرون كممثلين دائمين، بالإضافة إلى ذلك اشتراط حيازة حصة دنيا من الأسهم من طرف الإداري، تأكيدا لتنظيمات المادة 612 من قانون التجارة، الشخص المعنوي المساهم مفوض ليكون إداريا في العديد من الشركات، بشرط أن يكون ممثلا من طرف شخص طبيعي، أيضا تجمع العهد لإداري لا يكون لصالح الأشخاص المعنويين، وبالتالي ممثليهم، الإجراء المعتمد في مجموعات الشركات لأن الشركة الأم تلجأ إلى إداري الفروع للحفاظ على تماسك المجموعة.

## 1-2- تنظيم قانوني لأفضل تحكم:

نية المشاركة، القاعدة الذهبية لقانون الشركات ساءت في المؤسسات الاقتصادية العمومية، هذا ناتج عن الطبيعة العمومية للشركة و بالتالي عدم الاشتراط على الإداريين لامتلاك حد أدنى من الأسهم ، القيمة الحقيقية للأصل العمومي، مليون دينار، هي عقبة مبطللة لوضع ذلك الواجب، نلاحظ بأن عدد الأسهم المملوكة قليل بالنسبة لكل شركة عمومية ، يمكن إجراء تنازل كبير عن الأسهم لغرض جعل قيمتها في متناول الشعب الراغب في وضع مدخراته، و لغرض تسهيل الخوصصة، بهذا الإداريون سيتمكنون من الحصول على الأسهم المفروضة من طرف القوانين، ويكونون محفزين لانجاز أهداف الشركة.

هذه الأسهم موجهة لضمان عمليات التسيير للإداريين وهي غير قابلة للتصرف بها، الضمان المقدم عن طريق تلك الأسهم يكاد يكون وهميا، الكثير من القوانين الأجنبية ألغتها أو اشترطت أن يكون الإداري مساهما.

مبلغ بدائل الحضور (Jetons de présence) الممنوحة للإداري في كل جلسة تظهر زهيدة بالمقارنة بالمخاطر المسجلة و العمل المقدم، فتساوي المبلغ ليس مستقطبا للإداريين الجيدين نحو الشركات الكبرى ، كل جمعية عامة ستكون حرة في تثبيت عدد من الخصائص بدون تدخل الشركات المسيرة للمساهمات، بالنسبة للمكافآت التي نادرا ما توزع في حالة العجز المزمع للقطاع العمومي .

في حالة السلطة الثنائية للمنفذ (من جهة رئيس المجلس، ومن جهة أخرى المدير العام الرئيسي) ، العقد الذي يربط المدير العام الرئيسي بمجلس الإدارة يجب أن يتم استبعاده لأنها تبطل كل الميكانيزمات القانونية الموضوعية من طرف النصوص، ففي القانون العام الإداري ليس له نوعية التاجر في حين أنه يملكها في القانون الجزائري في المادة 31 من قانون السجل التجاري .

## 2- تجاوز صيغة مجلس الإدارة:

التنظيم الكلاسيكي غير مُرضٍ ويضم العديد من الإخفاقات، انتقادات أساسية وجهت لمجلس الإدارة، فمن جهة، نادرا ما يلعب مجلس الإدارة دورا فعالا، فهو لا يقوم سوى بدور ملغي القرارات، في حين أن القانون يعطيه مهمة إدارة الشركة، هذه الظاهرة تفسر بسيطرة المدير التنفيذي الرئيسي و التي يكرسها المرسوم التشريعي لسنة 1993، الذي يعطيه سلطات و صلاحيات مماثلة لصلاحيات مجلس الإدارة.

ومن جهة أخرى النظام الموجود يكرس تداخلا بين صلاحيات الإدارة ورقابتها، فالمدير التنفيذي الرئيسي هو مرة المنفذ للشركة و مرة أخرى المسئول عن الجهاز المكلف برقابته، فعنده تتجمع السلطات و الصلاحيات.

لضمان الفصل بين وظائف التسيير ووظائف الرقابة، من الضروري اعتماد الصيغة الثنائية (مجلس المديرين و المجلس الإشرافي) كونها تتناسب أكثر مع خصائص الشركات الاقتصادية العمومية والشركات المسيرة للمساهمات، هذه الصيغة الثنائية تظهر أكثر عقلانية في حالة اتخاذ القرارات و تحديد التوجهات الكبرى وتقييم النتائج.

التنظيم الجديد يفضل ويختار التغييرات في الصلاحيات داخل الاستمرارية، الذي لا يمثل دائما الحالة في الهيكل التقليدية انطلاقا من هيمنة الرئيس.

من جهة أخرى التنظيم الجديد يسمح بالتكيف الجيد مع مشاركة الأجراء في تسيير المؤسسة انطلاقا من وضعياتهم، و يستجيب بصفة جيدة لظاهرة الملكية العمومية لرأس المال.

المجلس الإشرافي المكون من المساهمين له وظيفة أساسية هي مراقبة مجلس المديرين باسم رأس المال، في المفهوم الألماني المجلس الإشرافي يلعب دور الجمعية العامة، منذ 1965 تقوم هذه الأخيرة بتوزيع الأرباح، حول هذه النقطة القانون الجزائري له مصلحة في التخلص في القانون الفرنسي.

المبحث الثالث: دور وعمل مجلس الإدارة في شركة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب (CTC SUD)

المطلب الأول: تقديم شركة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب (CTC SUD)

### 1- معطيات عامة حول المؤسسة:

المؤسسة الاقتصادية العمومية "شركة المراقبة التقنية للبناء" هي شركة مساهمة برأس مال اجتماعي يبلغ 110 مليون دينار، تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86/206 بتاريخ 1986 ، مرت الشركة بأربعة تطورات أساسية انطلاقاً من التغيير في توجهات الاقتصاد الجزائري .

#### الفترة الأولى:

- من سنة 1987 إلى 1990: مؤسسة اشتراكية مسيرة كلية و بطريقة مركزية من قبل الدولة.

#### الفترة الثانية:

- من سنة 1990 إلى 1998: مرحلة استقلالية المؤسسات: بعد صدور القوانين المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية العمومية لسنة 1988، و لاسيما القانون رقم 88-03 المتعلق بصناديق المساهمة، أصبحت الشركة مسيرة عن طريق ثلاث صناديق هي:

1- صندوق المساهمة للبناء: هو عبارة عن شركة مساهمة يمثل الدولة بصفته وذلك بموجب المرسوم رقم 88-01 المؤرخ في 16/05/1988، يحوز على أربعين سهماً (40) من أسهم الشركة المتساوية القيمة والبالغة مائة سهم (100) أي بنسبة (40%)؛

2- صندوق المساهمة للإلكترونيك والمواصلات والإعلام الآلي: هو عبارة عن شركة مساهمة يمثل الدولة، يحوز على ثلاثين سهماً من أسهم الشركة المتساوية القيمة والبالغة مائة سهم (100) أي بنسبة (30%)؛

3- صندوق المساهمة للصناعات الغذائية الزراعية: هو عبارة عن شركة مساهمة يمثل الدولة، يحوز على ثلاثين سهماً من أسهم الشركة المتساوية القيمة والبالغة مائة سهم (100) أي بنسبة (30%).

#### الفترة الثالثة:

- من سنة 1998 إلى 2001: مع صدور قانون الشركات القابضة ( Holding ) أصبحت الشركة مسيرة من طرف شركة قابضة للبناء و مواد البناء.

#### الفترة الرابعة:

- من سنة 2001 إلى اليوم: بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 01-283 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001، المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها أصبحت الشركة مسيرة عن طريق شركة تسيير مساهمة الدولة للبناء، مع استقلالية ملحوظة في التسيير و وضع الاستراتيجيات. في 22/05/1990 تم تحويل المؤسسة الاشتراكية المسماة هيئة المراقبة التقنية للبناء إلى شركة مساهمة ، و تم رفع رأس المال الاجتماعي من 18 مليون دينار إلى 110 مليون دينار جزائري سنة 2005.

## 2- الهيكل التنظيمي لشركة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب (CTC SUD) :

ينقسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى مديريتين أساسيتين هما مديرية الوسائل والمالية والمديرية التقنية تتفرع منهما عدة مديريات، نذكر منها:

### 1- مديرية تسيير الموارد البشرية:

تتكفل بتنمية الموارد البشرية و بتحديد سياسة الأفراد و تنفيذ المخططات الموضوعية من تطوير و تنمية العاملين بالمؤسسة، وتتخلص مهامها في تحديد محاور و اتجاهات الأفراد و كذا تحفيزهم و ضمان الجو الاجتماعي الجيد و الترابط فيما بين العاملين ، و فيما بينهم وبين المؤسسة . وهي المسؤولة عن توفير التأمين الشامل لهم، إعداد الميزانيات المتعلقة بمصاريف المستخدمين مع جمع المعلومات من كافة المصالح والدوائر الخاصة بالعمال وتحليلها وأرشفتها، مع تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية للمؤسسة.

و تهتم هذه المديرية بمختلف شؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها، حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين (التدريب)، التأهيل والتحفيز، الترقية و توزيع الأجور، المكافآت و العطل، والوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور العمال و معدل دورانهم و الغيابات ... الخ، و تحرص أيضا على ربط العمال بالمؤسسة أكثر فأكثر، وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى، و يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديرية التالية:

\* **مصلحة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم، كما تقوم بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.

\* **مصلحة التسيير:** تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم.

\* **مصلحة الأجور:** إعداد الميزانيات المتعلقة بمصاريف المستخدمين، دفع الأجور و المكافآت والحصص من الأرباح.

### 2- المديرية المالية :

تعد من المديريات الرئيسية للمؤسسة، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية والمحاسبية حسب طبيعتها ، و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية ، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها وتشمل كل من مصلحة المحاسبة ومصلحة المالية.

### 3- مديرية الوسائل:

تعد من المديريات الداعمة لعمل المؤسسة حيث تهتم بشراء التجهيزات والأدوات المكتبية بالإضافة إلى التأمين والقيام بالتمويل لمختلف المديريات والوكالات بما تحتاج إليه، وتضم هذه المديرية ثلاث مصالح هي مصلحة الوسائل العامة، مصلحة التمويل ومصلحة التأمين.



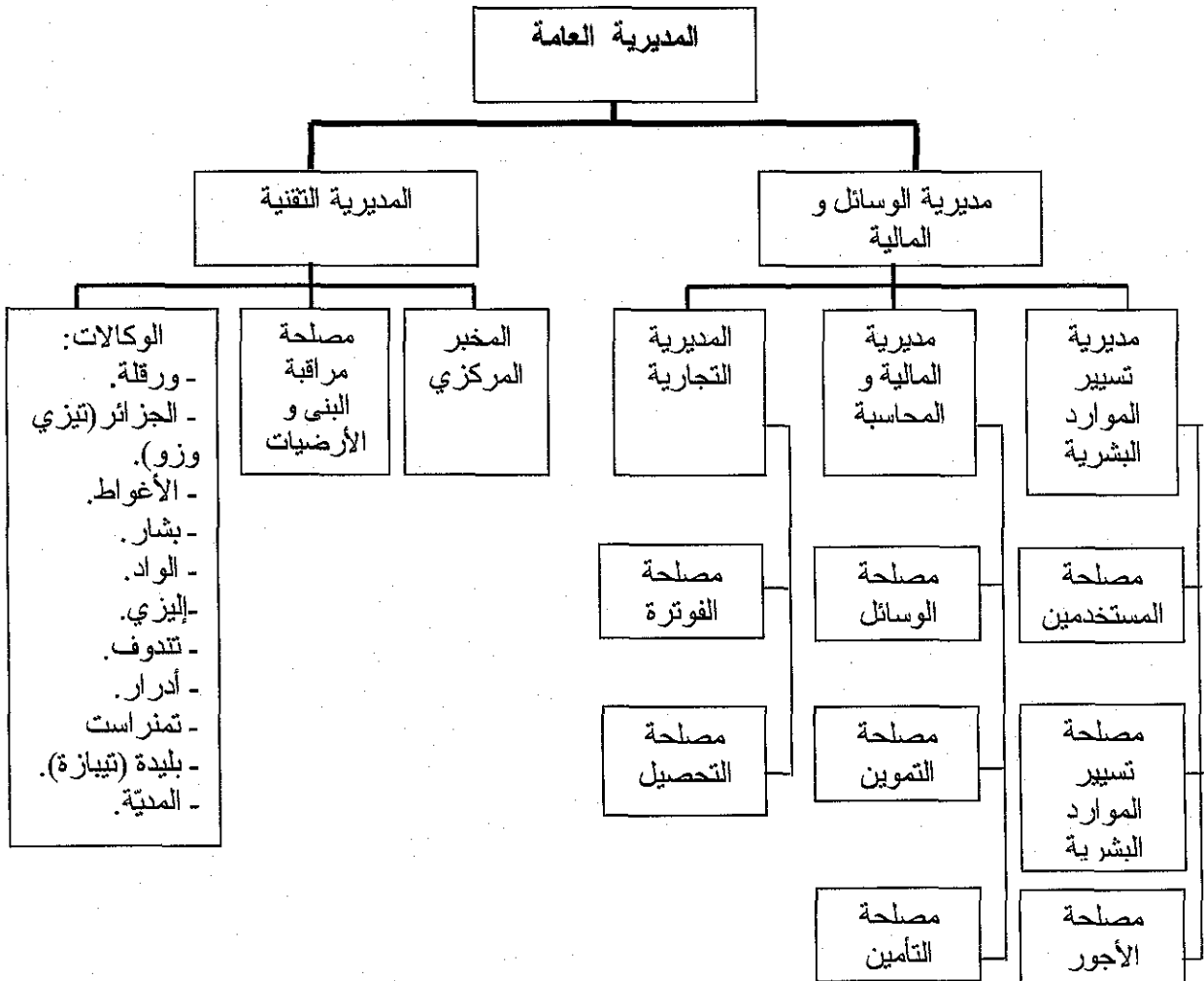
4- المديرية التجارية:

مكلفة بإعداد الفواتير وتحصيل الحقوق لدى الغير، بالإضافة إلى البحث عن المشاريع عبر كامل التراب الوطني، مما يفسر العدد الكبير للوكالات المنتشرة عبر مناطق متفرقة من الوطن، تضم مصطلحتين هما مصلحة الفوترة ومصلحة التحصيل.

5- المديرية التقنية:

تتمثل مهمتها في الجانب التقني للشركة، حيث تضم المخبر المركزي الذي يتم فيه فحص نوعية التربة وطبيعة الأرضيات، ونوع المواد الأولية المستعملة في البناء، وذلك بالاعتماد على تجهيزات حديثة ورأس مال بشري متخصص ومؤهل، وكذا تضم مصلحة مراقبة البنى والأرضيات، بالإضافة إلى العديد من الوكالات نذكر منها: الأغواط، بشار، تندوف، أدرار، تمنراست، الواد، إليزي، ورقلة، غرداية، (المديرية العامة و المخبر المركزي)، الجزائر (تيزي وزو)، البليدة (تيازة)، المدية.

شكل رقم (07-01): الهيكل التنظيمي لشركة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب (CTC SUD).



المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

3- تقييم الوضعية المالية للشركة:

من خلال تقديم الوضعية المالية العامة للشركة يمكننا تسجيل الملاحظات التالية:  
جدول رقم (07-01): جدول يبين مجاميع التسيير للشركة

الوحدة: 1000 دج

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
الخزينة	9743	4676	9435	25114	30380	70856	36018
رقم الأعمال	115252	139592	186676	156899	197213	190390	208255
الإهتلاكات الوسيطة	15598	10429	19467	23499	25662	20893	23137
القيمة المضافة	99654	129177	167210	133450	171551	169497	185118
مصاريف المستخدمين	47063	39449	61022	58841	75142	54451	62885
مخزون مواد ولوازم	1300	1250	1300	1300	1500	1500	1500
حقوق الزبائن	129405	155112	179837	189112	202884	216859	290019
حقوق الدولة	93666	122741	132305	145484	151190	152546	217147
الصناديق	123534	94235	208258	160633	192010	156276	166422
الديون قصيرة الأجل	31199	28490	25631	8052	6574	13941	38878
ديون (CNAS)	3699	2756	1860	2324	1886	5920	5363
الديون الجبائية	4443	2243	12056	2743	2905	5789	4557
الديون طويلة الأجل	94381	106023	170576	164443	167768	147926	187256
عدد العمال الإجمالي	171	180	181	180	201	230	253
عدد المؤقتين	108	102	118	124	143	172	195

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من مصلحة المالية.

ما يهمنا في الشركة هو مجلس الإدارة لدى سنقدم ملاحظات حول القيم المالية وليس تحليلا لها:

- \* بالنسبة لرقم الأعمال وباعتبارنا لسنة 2000 كأساس، هو في تزايد مستمر ما عدا في سنة 2003 ، هذا الأمر يفسر بالطابع الموسمي لأعمال الشركة، فهي تعتمد على مدى كثرة المشاريع؛
- \* نفس الأمر ينطبق على القيمة المضافة للشركة وباقي القيم الأخرى، وذلك يعود إلى اتساع أعمال الشركة ،خصوصا بعد فتح فروع في ولايات الشمال الرئيسية ،أين تكثر مشاريع البناء؛
- \* نلاحظ بالنسبة لعدد العمال تطورا ملحوظا بمقدار الثلث بين سنتي 2000 و 2006، لكننا نلاحظ أن نسبة العمال المؤقتين كبيرة، كنتيجة طبيعية لموسمية النشاطات، حيث تفوق نسبتهم 70%؛
- \* على العموم الوضعية المالية للشركة جيدة وهي تحقق الأهداف السنوية المسطرة ما عدا في بعض الوكالات .

## المطلب الثاني: مجلس الإدارة حسب القانون الداخلي للشركة

### 1- جهاز الإدارة:

تنص المادة 11 من القانون الداخلي لشركة المراقبة التقنية للبناء (CTC SUD) المعنونة بجهاز الإدارة على أنه:

○ يتولى إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية مجلس إدارة مكون من سبعة (07) أعضاء على الأقل و من اثني عشر (12) عضواً على الأكثر، من بينهم ممثلان بقوة القانون للعمال المنتدبين ضمن الشروط المقررة في الأمر رقم 71-74 يوم 71/11/16 خمسة (05) ممثلين على الأقل و عشرة (10) على الأكثر تختارهم أو تجددهم في وظائفهم الجمعية العامة العادية؛

○ إن اقتضى الأمر يمكن للدولة أن تعين شخصين قائمين بالإدارة، كما يمكن للأشخاص المعنويين وفقاً للمادة 27 من القانون 01-88 أن يمثلوا ضمن مجلس الإدارة و في هذه الحالة يؤهل ممثل دائم لهذا الغرض ليمارس مهمة قائم الإدارة (عضو مجلس الإدارة)؛

○ القائمون بالإدارة الذين لهم صفة الموظفين يوضعون في حالة انتداب بقوة القانون باستثناء الذين عينوا بحكم القانون؛

○ يعين القائمون بالإدارة لمدة ست سنوات قابلة للتجديد كل سنتين بنسبة الثلث؛

○ الجمعية العامة العادية المستدعاة في جلسة طارئة لهذا الغرض يمكن لها في كل وقت عزل أو فصل القائم بالإدارة و اختيار عضواً آخر مكانه، إن القائم بالإدارة المختار خلفاً للعضو الآخر الذي تنتهي مدته لا يبقى في وظيفته إلا بمقدار المدة الباقية لسلفه.

■ نلاحظ من خلال هذه المادة أنه تم رفع الحد الأدنى في التمثيل بالمجلس إلى سبعة (07) أفراد بدل ثلاثة (03) في القانون التجاري، وذلك للتماشي مع ضمان واجب العناية من خلال التمثيل الكافي، هذا بالإضافة إلى أن القانون الداخلي للمؤسسة يضمن مشاركة الأجراء في المجلس لضمان التسيير المشترك (Codétermination)، من خلال التمثيل بعضوين، الأمر الذي يعدّ كافياً لضمان حقوقهم ويتماشى مع المعايير الدولية في ذلك.

■ لكن يمكننا ملاحظة أنّ مدة العقد لعضو مجلس الإدارة طويلة (ست سنوات)، أي ضعف ما أوصى به تقرير (Cadbury) "كادبوري" وستة أضعاف ما أوصى به تقرير (Greenbury) "غرينبوري"

■ نلاحظ أنّ سلطة عزل المدير التنفيذي الرئيسي (PDG) لا تعود إلى المجلس بل إلى الجمعية العامة للمساهمين، مما ينعكس سلباً على الوظيفة الضبطية للمجلس، إلا أنه يمكننا الإشارة إلى أنّ هذه هي السمة الغالبة على مجالس إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية، فهذه الأخيرة هي من نوع الشركات المراقبة وبصفة أخص الفروع، حيث تملك شركة مراقبة (شركة تسيير مساهمات الدولة للبناء) شركة أخرى أو حصة كبيرة منها (شركة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب)، حيث تكون الرقابة متركزة بأيدي المساهمين السائدين.

## 2- أجهزة التسيير:

- أما المادة 12 المعنونة بأجهزة التسيير فتتص على ما يلي:
- يختار مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسا، تخول له السلطات التي تحدد أثناء انتخابه لهذه المهمة؛
  - لا يمكن أن تتجاوز مدة الرئيس مدة عضويته؛
  - في حالة إذا كانت الإدارة العامة غير مسيرة من رئيس مجلس الإدارة، فإن يعين مدير عام للقيام شخصيا بتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية بنفس الشروط المقررة بالمادة 31 من القانون رقم: 88-01 و المادة 16 من القانون رقم: 88-04؛
  - و في هذا الغرض فإن مجلس الإدارة يحدد حسب الحالة أثناء اجتماعه الأول شروط و كفاءات النشاط و سلطات الإدارة التي تخول لكل واحد، يحتفظ مجلس الإدارة في كل حالة بإمكانية تنظيم لما هو لفائدة الشركة للتسيير الاجتماعي لا سيما في حالة مانع ثابت لأحد من أجهزة التنفيذ.
  - نلاحظ وتأكيدا لما سبق أن مجلس الإدارة له سلطة تسمية الرئيس دون تحيته، بمدة لا تتجاوز مدة عضويته، وفي حالة الفصل بين وظيفتي رئاسة المجلس والإدارة العامة للشركة يتعين تعيين مدير عام لها وتوضيح صلاحياته.

## 3- سلطات مجلس الإدارة:

- المادة 13 جاءت لتوضح سلطات مجلس الإدارة حيث نصت على أنه:
- يتمتع مجلس الإدارة بسلطات واسعة للتصرف في كل الظروف باسم الشركة، و يمارس هذه السلطات في حدود الموضوع الاجتماعي وتحت التحفظات النابعة من الاختصاصات الخاصة بجمعية المساهمين.
  - لمجلس الإدارة السلطات التالية:
  - \* يعد النظام الداخلي للشركة، يعين و يعزل جميع المديرين و المديرين الفرعيين أو المفوضين المعتمدين بجميع الموظفين و الأعران، تحديد رواتبهم و أجورهم و منحهم و كذا شروط دخولهم و إحالتهم على التقاعد؛
  - \* يحدد المصاريف العامة للاستغلال و الإدارة؛
  - \* يقرر و يقبض و يرخص للقيام بالشراءات و البيوعات و المبادلات و التقديرات و التنازلات أو الفسخ لهذه الإجراءات بتعويض أو بدونه؛
  - \* ينشئ و ينصب أو يحدث جميع الفروع و الوكالات و المكاتب و المستودعات بالجزائر و خارجها؛
  - \* يبرم جميع العقود و الصفقات؛
  - \* يتعاقد و يفسخ و يوافق عقود التأمين ضد الأخطار مهما كانت طبيعتها و يناقش و يحدد مبالغ التعويضات؛
  - \* يفتح و يسيّر باسم الشركة كل حساب جاري أو حساب بالبنك المركزي الجزائري أو بإدارة الصكوك البريدية و في جميع مؤسسات القرض؛

- \*- يقبض كل المبالغ المستحقة للشركة و يسدّد ما على الشركة، و يناقش كل الحسابات، يبرئ و يحول جميع السندات و الكمبيالات، السفجات و الصكوك و الأوراق التجارية، وكذا كل حوالة على الخزينة العامة و البنوك و صندوق الإيداع و جميع الصناديق الأخرى التي يمكن أن توجد فيها أموال أو قيم تملكها الشركة و يعطي جميع تطهيرات و ضمانات الوفاء؛
- \*- يجعل و يأذن كل الإيداعات و السحب و النقد و بيع المحلات و الديون و الأقساط السنوية و القيم من كل طبيعة التي تملكها الشركة و يسلم و يتسلم الإبراء؛
- \*- يعطي و يقبل جميع الضمانات، يبرم و يرخص و يعطي و يسحب جميع الكفالات و الضمانات نقدا أو بالتسديد أو بغير ذلك، يوافق على رفع اليد المعارضة أو تسجيل حق الامتياز و الرهن العقاري و الحجز و الرهن الحيازي مع التنازل عن جميع الحقوق العينية، و غيرها مع معاينة الإدارة أو بدونه؛
- \*- يبرم جميع الاقتراضات بالشروط التي يراها مناسبة؛
- \*- يعطي على أملاك الشركة كل الرهون العقارية و الامتيازات و الضمانات و الرهون الحيازية و الإنابة، و عموما جميع الضمانات المنقولة و العقارية؛
- \*- يعد الجرد السنوي و الموازنة و حساب الفوائد و الخسائر و له الحق في إعداد الجرد و الموازنات لتقييم الديون و القيم الأخرى المنقولة و العقارية المكونة لأصول الشركة و تحديد كل الانخفاضات للقيم و جعل الاستهلاكات، و إعداد كل التقييمات، و إعادة تقديرها بالكيفية التي يراها مناسبة لضمان تسيير الشؤون الاجتماعية و استقرار مستقبل الشركة؛
- \*- يستدعي كل الجمعيات العامة، و يحدد جداول الأعمال و يقدم للجمعية العامة كل سنة حسابات تسييره و يعد تقريراً للمساهمين على سير الشركة لمدة السنة المالية المنصرمة؛
- \*- يقترح استعمال الفوائد و تحديد نسبة الأرباح التي توزع؛
- \*- يحدد وضع الأموال الموجودة و أموال الاحتياطات القانونية و أموال الاحتياطات غير العادية ماعدا في حالة ما إذا كانت الجمعية العامة قررت استعمالا خاصا؛
- \*- ينظم شكل و شروط إصدار السندات من كل نوع التي يمكن أن تصدرها الشركة؛
- \*- يعرض على الجمعية العامة كل الاقتراحات لرفع رأس المال و الإدماج و الحل المسبق للشركة أو تعديل القانون الأساسي للشركة و ينفذ مقررات الجمعية العامة للمساهمين؛
- \*- يمثل الشركة تجاه الغير و مع جميع الوزارات و جميع الهيئات و الإدارات العمومية و الخاصة و خاصة تجاه الدولة و الولايات و البلديات في جميع الظروف و المستويات كيف ما كانت؛
- \*- يقوم بجميع الإجراءات لدى الخزينة و الجمارك و بكل التصريحات و يوقع العقود و المحاضر اللازمة و يقدم و يتابع كل العرائض و الطلبات الودية أو القضائية للتخفيض أو استرجاع الحقوق و الرسوم و الضرائب؛
- \*- يمثل الشركة أمام القضاء و يمارس جميع الدعاوى مدعي أو مدعى عليه، يقوم بكل مصالحة أو اتفاق و يعين كل حكم و كل محام و كل وكيل و يعزلهم و يعين آخرين و وتنازل عن كل الاستئنافات و الطعون و يقبل جميع الأحكام و القرارات و يطلب الشروع في جميع الحجوز؛
- \*- يمكنه الاستعانة بكل خبير و بكل شخص مختص لفحص العقود اللازمة لحسن سير الشركة؛
- \*- يقدم لكل إفلاس أو تسوية قضائية و كل تسوية ودية و يشارك في كل الجمعيات و يصادق على كل الديون و يعجل استرجاع الديون كليا أو جزئيا، و يمضي أو يرفض كل صلح، يقبض كل المبالغ و يرتب الدائنين ديونهم؛

\*- يمثل الشركة في جميع الجمعيات العامة للمساهمين وكل اتفاق بين الشركة و أحد القائمين بالإدارة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق شخص آخر يجب تقديمها تحت طائلة البطلان للحصول على الإذن المسبق من الجمعية العامة للمساهمين بعد تقرير مندوب الحسابات، وكذا الشكل بالنسبة للاتفاقات بين الشركة والمؤسسات الأخرى إذا كان القائمين بالإدارة أو مديرا للمؤسسة و أنّ القائم بالإدارة الذي يوجد في هذه الحالة يجب عليه تقديم تصويت لمجلس الإدارة.

من خلال ما سبق يمكننا إعطاء الملاحظات التالية:

- هناك خلط بين وظائف مجلس الإدارة و المديرية العامة انطلاقا من عدم الفصل بين الوظيفتين، مما يفسر كثرة الأعمال المنوطة بالمجلس، لكننا يمكننا أن نستنتج جملة من الأعمال والأدوار الرئيسية للمجلس؛
- المجلس له سلطة تعيين الإداريين الداخليين، عزلهم، معاقبتهم، مكافئتهم وتحديد أجورهم، لكن ليس الأمر كذلك بالنسبة إلى أعضائه، الجمعية العامة للمساهمين تتولى ذلك؛
- نلاحظ اتساع صلاحيات المجلس، وأن أعماله تشمل الوظائف الرئيسية كما حددها (Mintzeberg) "مينتزرغ"

إن هذه الأحكام المذكورة أعلاه لا تنطبق على الاتفاقيات المادية المتعلقة بعمليات الشركة مع زبائنها.  
\* يقدم مندوبو الحسابات للجمعية العامة تقريرا خاصا على الاتفاقيات المرخص بها من قبل مجلس الإدارة.

\* يحظر على القائمين بالإدارة تحت طائلة البطلان إبرام بأي شكل كان قروضا مع الشركة أو تحويلهم عجزا من الشركة على حساب جاري أو بكيفية أخرى و كذلك كفاءتها أو ضمانتها أهم لتعهدهم اتجاه الغير.

\* القانمون بالإدارة لا يمكنهم المشاركة في الانتخاب و الحصص التي يمثلونها لا تدخل في الحساب للحصول على الأغلبية.

\* يمكن لمجلس الإدارة في حدود السلطات المذكورة أعلاه أن يخول التعويضات المؤقتة و الخاصة.

#### 4- عمل المجلس وتحضير الاجتماعات

تنص المادة 14: على عمل المجلس وتحضير الاجتماعات:

- \*- يجتمع مجلس الإدارة كلما تستدعي مصلحة الشركة ذلك، باستدعاء من الرئيس أو بطلب من ثلث الأعضاء و ذلك بالمقر الاجتماعي أو أي مكان آخر يعين في رسالة الاستدعاء.
- \*- يجب إرسال هذا الاستدعاء 15 يوما قبل تاريخ الاجتماع برسالة مضمونة مع الإشعار بالاستلام و يمكنك تخفيض هذا الأجل مع الاحتفاظ كيفما كان الحال بمصالح الشركة.
- \*- يمكن لكل قائم بالإدارة الذي طرأ له مانع للحضور للاجتماع أن يمثل من احد زملائه غير انه لا يمكن للقائم بالإدارة أن يمثل أكثر من اثنين من زملائه.
- \*- لا يمكن لمجلس الإدارة أن يتداول قانونيا إلا بحضور غالبية الأعضاء على الأقل.

\*- تؤخذ القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين و كل قائم بالإدارة له صوت واحد في حالة التساوي فان صوت رئيس مجلس الإدارة يرجح.

### 5-مسؤولية القائمين بالإدارة أجور مجلس الإدارة

المادة 17: مسؤولية القائمين بالإدارة:

القائم بالإدارة و بمناسبة ممارسة مهامه يبقى خاضعا بهذه الصفة لنفس المسؤوليات المدنية و الجزائية التي تخضع لها المؤسسة العمومية الاقتصادية حسب مفهوم المادة 27 من القانون 01.88 .  
المادة 18: بيانات الحضور:

تتكون أجور مجلس الإدارة و تؤسس خصوصا من بيانات حضورهم و من الحصص النسبية في الأرباح دون سواها، يحدد مبلغها و كفياتها من قبل الجمعية العامة للمساهمين.

### المطلب الثالث: تقييم مدى انسجام الشركة مع مبادئ حوكمة الشركات والتسيير الأمثل لمجلس الإدارة

#### 1- تقييم الإجابات حول مدى الانسجام مع مبادئ حوكمة الشركات:

محاولة لتقييم مدى انسجام الشركة مع مبادئ حوكمة الشركات قدمنا استمارة مساعدة مبنية على أساس مبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية في مجال حوكمة الشركات، الشخص المستجوب هو رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية و عضو مجلس الإدارة.

فيما يخص المبحث الأول من الاستمارة حاولنا اختبار الثقافة لدى المسيرين فيما يخص حوكمة الشركة :

1- هل سبق لكم وسمعتم عن الأساسيات المتعلقة بالحكم أو الإدارة الرشيدة ؟

• الإجابة كانت، نعم توجد معرفة شخصية فيما يخص مفهوم "Gouvernance D'entreprise" فالمستجوب قام بدورة خاصة حول " الإدارة الرشيدة" في مركز التنمية البشرية.

2- هل تتبنون قانونا أو دليلا متعلقا بالإدارة الرشيدة في مؤسساتكم؟

• نعم يوجد دليل متعلق بالإدارة الرشيدة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة مواصفات الجودة ISO9001 تتمثل في إجراءات للإدارة الرشيدة (La bonne gouvernance) تم وضعها في كتاب من حوالي 200 صفحة يضم هذه الإجراءات متلائمة مع متطلبات تسيير شركة المراقبة التقنية للبناء.

3- هل تعرفون النصوص التشريعية في الجزائر المتعلقة و المتضمنة لمظاهر مأخوذة و مستتبطة من الإدارة الرشيدة ؟

• فيما يخص النصوص التشريعية في الجزائر المتضمنة لمظاهر الإدارة الرشيدة كانت الإجابة بنعم و تتمثل في الاتفاقيات الجماعية التي تعدّ أحد الوسائل التي من خلالها يستطيع العمال ضمان التسيير الجيد لمؤسساتهم، أيضا القانون الداخلي للشركة يعدّ أحد الآليات المكرسة للتسيير الجيد إذا تم

وضعه انطلاقاً من متطلبات الحكم الرشيد، وثالثاً قانون العمل الجديد حيث يشير المستجوب إلى أن قانون العمل السابق كان مجحفاً بحق العمال و كان يعتبر العامل كآلة.

4- حسب معرفتكم بهذه النصوص، هل تتضمن أوجه قصور أو هل توجد تنظيمات و إجراءات غير قابلة للتطبيق؟

• نعم، فيما يخص أوجه القصور وصعوبة التطبيق نسجل مثلاً قانوناً حفظ الصحة و الأمن، قانون معقد، على سبيل المثال فهو يلزم هذا النوع من المؤسسات بأن تدرب عمال الأمن و الأعوان لديها مرتين في السنة لدى مصالح الحماية المدنية على التعامل مع الحرائق و الحوادث، و لكن المؤسسات لا تستجيب.

5- هل تعرفون هيئات دولية للترويج للتطبيقات الجيدة للإدارة الرشيدة، إذا كانت الإجابة نعم ماهي هذه الهيئات؟

• نعم توجد هيئات دولية لترويج تطبيقات جديدة للإدارة الرشيدة منها منظمة التجارة العالمية (OMC) و برنامج الأمم المتحدة للتنمية - PNUD -

6- أي أنواع من المعلومات تقومون بتحضيرها لصالح المساهمين؟

• المعلومات المقدمة لصالح المساهمين هي معلومات مالية و محاسبية و معلومات إستراتيجية و تقديرية.

7- عبر أية وسائل و في إطار أي فترة زمنية يتوصل المساهمون إلى المعلومة؟

• يتوصل المساهمون بالمعلومات في كل ثلاثي عن طريق ملفات و تقارير مقدمة من طرف مجلس الإدارة.

8- كيف يتم إعلام المساهمين خلال جلسات الجمعية العامة (التاريخ و الدعامات)؟

• تعقد الجمعية العامة مرة في عام وتضم: مجلس الإدارة ورئيس المديرين و إطارين مساعدين له إضافة إلى محافظ الحسابات.

• المعلومات المقدمة للمساهمين تمر على المدير المالي و المحاسبي (DFC) الذي له السلطة للطعن في التقارير المعدة من طرف مجلس الإدارة إذا كانت تضم تجاوزات أو تضليلات أو أخطاء.

9- ما هو متوسط عدد الحضور في الاجتماعات؟

• بالنسبة لعدد الحضور في الجمعية لا توجد أرقام، ولكن الأغلبية إن لم نقل الكل يحضر لأغراض شخصية، و لكسب الخبرة، إضافة ذلك نشير بأنها تقدم (الجمعية العامة) علاوات حضور.

10- بالنسبة لانتخاب مجلس الإدارة، ماهو عدد الأعضاء (الإداريين)، كيف يتم تسميتهم، كيف يتم تحييتهم؟

• الأعضاء الإداريون المستقلون يتم تسميتهم، تحييتهم بطريقة مباشرة بعد وجود أسباب لذلك، عن طريق الجمعية العامة ممثلة في رئيس المديرين؛ نسجل هنا بأن الأعضاء المستقلين هم متعاقدون اجتماعيون يعقود مؤقتة قابلة للتجديد، تضم كل عهدة ثلاث سنوات.

11- ماهي القاعدة المعتمدة من طرف المجلس فيما يتعلق بقرار تعيين النتائج، و هل توجد سياسة لتوسيع التقسيمات؟

• بالنسبة لتقسيم و توزيع النتائج: يتم توزيع النتائج كالاتي:

\* إعادة الإستثمار: 25 إلى 30 من المجموع.

\* الحصاص:

\* مجلس الإدارة:

\* الاحتياطات:



- 12- هل سبق لكم و أجريتم تعديلا في أنظمة المؤسسة الداخلية ؟ إذا كان نعم، ماهو؟
- بالنسبة للهيكلة الداخلية والتغيرات الجذرية تم إضافة عدة فروع أو وكالات على مدى السنوات العشر الماضية: الجزائر العاصمة (1995)، البليدة (1998)، المدية (2004)، تيبازة (2005)، (بومرداس) قيد التحضير.
- 13- هل تم ذلك خلال الاجتماع الأول أو الثاني للجمعية العامة (AGE) و بأي عدد أعضاء (نصاب)؟
- تم ذلك انطلاقا من الاجتماع الأول للجمعية و بعدد أعضاء مكتمل بل وحصل المجلس بتفويض إنشاء وكالات أخرى إذا رأى بأن ذلك من مصلحة الشركة.
- 14- هل سبق لكم وأن أقدمتم على بيع أصول للشركة ؟ إذا كان الإجابة نعم، في أي إطار ؟
- نعم، تم زيادة رأس مال الشركة عن طريق زيادة الأسهم فالشركة غير مفتوحة و تم ذلك لصالح الدولة.
  - بالنسبة لعملية التنازل أو بيع أصول الشركة لم يتم سوى عن تلك المهتلكة و في إطار مزاييدة علنية.
- 15- القرارات التالية هل تخضع لتصديق المساهمين ؟
- التسمية، اختيار وتحديد تركيبة أجور المسيرين.
  - تركيبة أجور المديرين الرئيسيين مشمولة بالتركيبة بالأسهم (La composante en actions)
  - تخضع القرارات التالية لتصديق المساهمين: التسمية، اختيار و توحيد تركيبة أجور مكافئات المسيرين و كذا تركيبة اجر المدراء التنفيذيين مشمولة بالتركيبة بالأسهم .

## 2- مجلس الإدارة و الفصل بين وظائف رئاسة المجلس و الإدارة العامة للشركة:

لا يوجد فصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة (PCA) والرئيس المدير العام (PDG) وهي حسب المستجوب حالة عامة تشمل 90 % من المؤسسات الجزائرية، علما بأن قانون التجارة لا يمنع ذلك و بالمقابل فهو لا يلزم بالفصل، كما أشار المستجوب إلى أن هذه العملية أي عدم الفصل هي رغبة المساهمين ممثلة في رئيس المديرين (PD)، كما أكد في أنه إذا ثبت أن المدير التنفيذي الرئيسي (PDG) لم يقم بمهامه كرئيس المجلس على أكمل وجه فإنه سيتم تنحيته عن طريق المساهمين من رئاسة المجلس و جلب مدير خارجي كمتعاقد اجتماعي لعهددة بمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد؛ أي أنه في الحالة الأولى فإن المدير يملك عقدين عقد كرئيس مجلس الإدارة وعقد كمدير عام الشركة؛ إذن فإمكانية الفصل متاحة إن اقتضت الظروف ذلك.

## 3- حجم و تركيبة مجلس الإدارة:

يتكون مجلس إدارة الشركة من (06) أعضاء و الرئيس، يمثل العمال بعضويين حيث أنه إذا كان عدد العمال بين 50 ← 100 في الشركة فإن تمثيلهم بعضو واحد و من 100 ← 150 يكون بعضويين. عدد الأعضاء المستقلين هو أربعة أعضاء ليس لهم مصلحة مباشرة بالشركة، الغرض من استقدامهم هو الاستفادة من خبراتهم و نصائحهم و علاقاتهم الشخصية و هم:

- المدير العام الرئيسي (PDG) لمؤسسة CANAGAZ.

- المدير المالي و المحاسب لشركة SAA.
- DUC التهيئة العمرانية: مهندس مدني.
- مدير الأشغال العمومية: مهندس في الأشغال العمومية.

#### 4- وضعية العمال بالشركة:

■ الترشيحات لمنصب ممثل العمال: لا يحق الترشح لمنصب ممثل العمال في مجلس الإدارة لحاشية المدير العام الرئيسي (PDG) و مقربيه، أصدقائه، سائقه الشخصي... الخ.

■ اتبع العمال من فترة، في الشركة إستراتيجية تضمن لهم بأن يشتروا الشركة إذا تم بيعها في إطار الخصوصية، أو تم القيام بفتح رأس مالها، وقد أعد العمال تقريرا من أكثر من 200 صفحة يشرحون فيه للشركة و للجهات الوصية (شركة تسيير مساهمات الدولة) الآليات التي سيتم إتباعها فيما يخص زيادة عدد العمال، تحسين الجودة، زيادة التوسع و الانتشار، رفع رقم الأعمال المسجل حاليا... الخ.

■ ملاحظة: في هذا الإطار و عن طريق الاتفاقية الجماعية تم اقتطاع و بالتراضي من الجميع 10% من حصص العمال من الأرباح و وضعها في صندوق خاص لتنفيذ الإستراتيجية السابقة و يتم تعويض المبالغ للعامل الذي يترك الشركة، أو في حالة الوفاة لأفراد أسرته.

■ من بين التغيرات الجذرية في هيكل الشركة نشير أولا إلى أن الوكالات هي كالتالي:

- 1- زيادة عدد الوكالات، الأغواط، بشار، تندوف، أدرار، تمنراست، الواد، إليزي، ورقلة، غرداية، (المديرية العامة و المخبر المركزي).
- 2- رفع رأس المال الاجتماعي من 18 مليون إلى 110 ملايين دينار جزائري.
- 3- الخصوصية و الشراكة: توجد شراكة في التكوين مع SOCOTECK، توجد نية الشراكة مع مجموعة سويسرية قدمت عرضها.

■ للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة فإن الجمعية العامة تضع مجموعة من الأهداف مصحوبة بحوافز مادية مغرية و تلزم مجلس الإدارة ممثل الشركة بتحقيقها، والذي يقوم بدوره بتوزيعها على مختلف الوكالات، وهذه الأهداف هي: زيادة 20% في رقم الأعمال، استرجاع 20% من الديون المستحقة لدى الغير، زيادة الرسم على القيمة المضافة، إنقاص و تسديد 10% من الديون.

■ يجدر الإشارة بأن هذه الأهداف تكون أهدافا سنوية تكرارية من مجلس الإدارة نحو الوكالات و لكن إذا كانت هناك نية لتحقيق التطلعات السابقة، فإن كل هدف يتضاعف، فعلى سبيل المثال وكالة ما يكون في هدفها السنوي زيادة رقم الأعمال ب 20% أصلا، ثم تطلب منها المديرية زيادة جديدة صادرة من توصيات الجمعية العامة للمساهمين ب 20% إضافية على رقم الأعمال، مما يضمن بكل وضوح لمجلس الإدارة تحقيق أهدافه.

■ تجذر الإشارة بأن الإداريين الخارجيين لمجلس الإدارة السابقين في الشركة كانت لهم ثلاثة عهد أي 09 سنوات و قد تم استبدالهم، نظرا لأنهم لم يقدموا الكثير للمؤسسة، و كذا لوجود طعون مقدمة من طرف العمال كإشارات للتجاوزات و سوء التسيير لم يشر إليها هؤلاء لدى الجمعية العامة.

#### 5- تركيبة أجر المدير التنفيذي الرئيسي والمديرين الرئيسيين:

لضمان تحفيز أكبر للمديرين التنفيذيين قدمت الشركة حوافز مادية ومعنوية مغرية لتحقيق فرضية التقارب، و ربطت بعض المكافئات برقم الأعمال المحقق كدلالة على نجاعة الأداء الجيدة. المدير التنفيذي الرئيسي يتم تحديد أجره بالاتفاق مع الجمعية العامة، وذلك ضمن عقد العمل ويضم ما يلي:

تركيبية الأجر = الأجر الثابت + أجر متغير على حسب رقم الأعمال لا يفوق 40 % من الأجر الثابت + علاوات الحضور وتضم علاوات سنوية إضافية + علاوات الدخل على تحصيل الديون و رقم الأعمال على حسب الزيادة فيهما انطلاقا من التقديرات المسبقة + المكافئات العينية (سيارة، هاتف نقال)

بالنسبة للمكافئات العينية فإنها تختص بالمدير التنفيذي الرئيسي ومدير المالية والمحاسبة والمدير التقني، كما أن علاوات بدل الحضور بلغت هذا العام 5000 دج للجلسة.

## خلاصة:

سمح لنا هذا الفصل، من الاطلاع على نظرة القانون الجزائري لمجالس الإدارة، من خلال جملة القوانين المنظمة للتجارة و عمل المؤسسات الاقتصادية العمومية، هذه النظرة في الواقع غير كافية، فهذه القوانين تركز سيادة المدير التنفيذي الرئيسي (PDG) على المجلس الذي يفترض به مراقبته، و تؤمته من خطر التتحية، في الحقيقة تظهر صلاحيات الجمعية العامة الممثلة أساسا في ممثلي شركات تسيير مساهمات الدولة، أكثر من صلاحيات مجلس الإدارة، الذي لا يظهر سوى كغرفة للتصديق على القرارات دون إعدادها، أو رفضها، هذه القرارات معدة أساسا من قبل المديرية العامة.

في الواقع، خصائص مجالس إدارة الشركات الجزائرية لا تستجيب للمقاييس العالمية، فلا يوجد فصل بين وظائف رئاسة المجلس و رئاسة المديرية العامة و كما أن المجلس لا يملك صلاحية تتحية رئيسه، أنظمة المكافئة غير المحفزة.

حاولنا خلال هذا الفصل تقديم اقتراحات بضرورة تأهيل القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الاقتصادية العمومية لتستجيب للمعايير الدولية في مجال حوكمة الشركات، و بالأخص فيما يتعلق بتأهيل و تفعيل عمل مجالس الإدارة، و تضمين الإداريين المستقلين و المهنيين بها.

في الأخير قدمنا حالة لمؤسسة اقتصادية عمومية هي شركة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب (CTC SUD) كمثال تطبيقي، لكن نتائجه غير معممة على كل المؤسسات الاقتصادية العمومية، فمجلس إدارة الشركة استجاب للشروط القانونية فقط، رغم أن جميع الإداريين ماعدا المدير التنفيذي الرئيسي و ممثلي العمال هم إداريون مستقلون، متخصصون.

## خاتمة:

منذ الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929، إلى الانهيارات الاقتصادية لدول شرق آسيا وإفلاس عدد كبير من كبريات الشركات الأمريكية، ظلت الكتابات الاقتصادية العديدة تركز على ضرورة تحسين محيط عمل الشركات واسترجاع الثقة في الأسواق، هذا التركيز أدى إلى بروز مفهوم حوكمة الشركات (corporate governance)، كنظام متكامل لتحقيق ذلك، وفي نفس الإطار برزت جملة من النظريات الحديثة في مجال الاقتصاد المؤسسي، حاولت تقديم رؤية جديدة لطبيعة العلاقات التي تربط الأفراد داخل المؤسسة، وتلك التي تربطها بمحيطها، رؤية تستند إلى فرضيات تنتقد التقديم الكلاسيكي للمؤسسة كصندوق أسود "boite noire".

مقال طبيعة الشركة (The nature of firme) المقدم في سنة 1937 من قبل (Ronald Coase) "رونالد كوز"، والذي وضع أساس مفهوم تكاليف الصفقة التعاقدية (Les coûts de transaction) وأعمال (Williamson) "ويليامسون" الذي أخرج النظرية في إطارها الحالي، إضافة إلى ما قدمه كل من (Jensen et Meckling) "جنسن و مكلين" سنة 1976 حول علاقة الوكالة و تسييرها، إضافة إلى نظريات أخرى لباحثين مؤسستيين منها نظرية حقوق الملكية (La théorie des droits de propriété) هذه الأعمال، أبدت اهتماما بالغا بمجلس الإدارة، باعتباره الأداة الرقابية الرسمية، لمراقبة سلوكيات المديرين التنفيذيين و ضمان تحقيق الشراء للمساهمين.

مجلس الإدارة، تحالف رسمي، ملتقى لأصحاب النفوذ و التأثير في المؤسسة، بين التحالف الداخلي ممثلا في أعضاء المديرية العامة و التحالف الخارجي الذي يضم المالكين، المنافسين، الموردين، الزبائن، جمعيات العمال... إلخ،

حسب نظرية الوكالة مجلس الإدارة هو الأداة الرقابية الأكثر فعالية التي تضمن ضبط و ردع المديرين التنفيذيين عن انتهاج استراتيجيات تجزئية مضادة للفعالية و نجاعة الأداء المثالية، هذا الجهاز حسب النظرية، يضمن تقريب الأهداف و المصالح بين المديرين التنفيذيين و المساهمين؛ فهو يسمح من خلال مبدأ الانتخاب الطبيعي بتدنية تكاليف الوكالة الناجمة عن تسيير العلاقة رئيس (المساهمون) - عون (المديرون التنفيذيون).

من جهتها نظرية تكاليف الصفقة، تعتبره كجهاز يضمن أمن الصفقات، ويسمح بتدنية تكاليفها، بالاستناد إلى مبدأ التخصصية في الأصول، و المفاضلة بين التكاليف داخل المؤسسة و بينها و بين تكاليف السوق.

من جهة أخرى، فإن مجالس الإدارة تحكمها جملة من الخصائص تؤثر في طبيعة عملها، فاختيار شكل المجلس له تأثير كبير في ممارسة الوظائف الثلاثة الرئيسية (الملكية، القرار، والرقابة) و هنا تبرز صيغتين رئيسيتين.

- أولاً: الصيغة التقليدية بهيكل مزدوجة (مجلس إدارة مع تجمع وظيفتي رئاسة المجلس والمديرية العامة، بين أيدي شخص واحد)، كما أثبتت العديد من الدراسات أن هذه الصيغة مناسبة للشركات التي تعمل في قطاعات نشاط متنوعة، ففي ظل حالة عدم التأكد ترتفع حيوية القطاع، مما يستدعي إنشاء هياكل تنظيمية أبسط، تتمثل في اختيار الهيكل التقليدية الملائمة أكثر للقطاعات الأكثر حيوية؛ في نفس السياق، تعقدية قطاع النشاط المرتفعة ستفقد إلى وجود قرارات إستراتيجية أكثر، تتطلب المرونة والسرعة في اتخاذ هذه القرارات، والتي توفرها مجالس الإدارة بشكل أفضل من المجالس الإشرافية؛ من جهة أخرى وجدنا أن طبيعة هيكل الملكية تؤثر في اختيار شكل المجلس، ففي الشركات التسييرية (Managériale)، الأفضلية لصالح مجلس الإدارة، نظراً لانتشار الملكية وانفصال الوظائف الرئيسية الثلاثة (الملكية، القرار، والرقابة).

- ثانياً: الصيغة الحديثة بهيكل مستقلة (مجلس المديرين و المجلس الإشرافي مع انفصال وظيفتي رئاسة المجلس و المديرية العامة)، الدراسات لم تكن دائماً لصالح تأثير ايجابي لهذه الصيغة على نجاعة أداء المؤسسة، فهي تشير إلى، إما أفضلية للمؤسسات بمجلس إشرافي، أو بغياب العلاقة بين شكل المجلس و نجاعة الأداء، في حين نسجل أن المؤسسات الأقل نجاعة في الأداء هي الأكثر قابلية من غيرها لتبني صيغة المجلس الإشرافي، من جهة أخرى، فإن اعتماد هذه الصيغة يرتبط ايجابياً بتركز هيكل الملكية، كما يظهر أن اختيار شكل المجلس الإشرافي يرتبط ايجابياً مع استقرار المحيط و وفرة الموارد فيه؛ وسلبياً مع حيوية القطاع و تعقيدته.

من جانبه، حجم المجلس تجاذبته الدراسات التجريبية بين مؤيد للحجم الصغير و مؤيد للحجم الكبير، وذلك من خلال مجموعة من المحددات، حيث تميل بعض الدراسات إلى أن الحجم الكبير للمجلس يساعد على هيمنة المدير التنفيذي الرئيسي (PDG)، ويولد نزاعات المصالح، مما يترك هامش تفويض كبير للمدير التنفيذي الرئيسي في اتخاذ القرارات، و يقلل من فرص تحييه، في حين أن دراسات أخرى، أثبتت أن مجالس الإدارة الكبيرة قادرة على قبول أو رفض القرارات المتخذة من طرف المدير التنفيذي الرئيسي (PDG).

من جهة أخرى، يؤثر هيكل الملكية في حجم المجلس، فنجدده صغيراً في المؤسسات العائلية، نظراً لتركز الملكية، وبالتالي عدد قليل من المساهمين الكبار، إضافة إلى أنها الأقل تنوعاً في الأنشطة، في حين أنه يكون كبيراً في الشركات التسييرية والمراقبة نظراً لتنوع أنشطتها و تناثر هيكل الملكية و ارتباطها بالتجمعات المالية (حالة الشركات المراقبة).

العامل الثالث المؤثر في حجم المجلس هو إستراتيجية المؤسسة، فاستراتيجيات التنويع المتضمنة لضرورة الحصول على المعلومات، الخبرات والكفايات المختلفة الكبيرة، تؤثر ايجابياً على حجم المجلس، سواء كان التنوع داخلياً أو خارجياً؛ وأخيراً، يعد عدم التأكد من المحيط عاملاً محددًا لحجم المجلس، والذي ينجم عن نقص المعلومات، العجز عن توقع التغيرات، المنافسة الشديدة، و عليه فإن المؤسسة ستسعى إلى تثبيت محيطها انطلاقاً من مجلس الإدارة، عن طريق تعيينات لشخصيات خارجية معروفة في عدة مجالات، للحصول على الارتباطات.

سنعرج الآن على خاصية أكثر أهمية هي تركيبة المجلس، فتركيبة المجلس و نوعيته تحددها عوامل، منها عدد الإداريين المستقلين، والفصل بين وظائف التقرير (إصدار القرارات) عن طريق المديرية العامة و وظائف الرقابة عن طريق مجلس الإدارة، حيث يرتفع عدد الإداريين المستقلين في الشركات التسييرية التي تتميز برأس مال منتشر، و وجود فصل واضح بين وظائف المديرية العامة و مجلس الإدارة؛ بينما العكس ملاحظ في الشركات العائلية، فنوعية تركيبة المجلس ترتبط ايجابيا مع عدد الأسهم المملوكة من طرف الشعب؛ في نفس السياق، فإن الدراسات أثبتت أن نوعية المجلس تكون ضعيفة عندما تكون الشركة عائلية.

من جهة أخرى، فإن تجمع الوظائف يسمح للمديرين التنفيذيين بالدفاع بسهولة أكبر عن المشاريع التي أعدوها، وحتى إن لم تكن منشئة للقيمة بالنسبة للمساهمين كما أن تسمية الإداريين الموالين سواء كانوا داخليين أو خارجيين سهلة في حال تجمع الوظائف.

من جهة أخرى، فإن عمل مجلس الإدارة و أدوارها تتنوع حسب نوع الشركات، ففي الشركات التسييرية تعد أدوار النصيح، تحضير القرارات و مراقبة المديرين هي الأهم، و دور المجلس هو الأقل نشاطا في الشركات المراقبة، في حين أن أغلبية مجالس الشركات العائلية تظهر كأجهزة لتحضير القرارات، أدوار التصديق و المساعدة و التحضير للقرارات تتصاحب مع وظيفة رقابة المديرين وسياسة التنفيذ.

من جهتها، فإن الشركات التسييرية هي الأكثر اجتماعا في مداولات المجلس، و لاسيما الأمريكية منها مقارنة بالفرنسية؛ أما في ما يخص طبيعة المعلومات المقدمة للمجلس التي تؤثر في نوعية القرارات المتخذة، وتساهم في رقابة أكثر دقة على المدير التنفيذي، فمن المعلومات المطلوبة، نجد النتائج، مشاريع الاستثمار، الميزانيات، مشاريع التنويع، حيث تتنوع هذه المعلومات على حسب نوعية الشركة، المعلومات الأكبر حول مشاريع التنويع تكون في الشركات التسييرية، الأمر يفسر طبيعيا في الأهمية الكبرى للتنويع في إستراتيجية هذا النوع من الشركات، مجالس الشركات المراقبة تشغل أكثر بعمليات عدم الاستثمار وتحصل على معلومات أقل حول المخططات المتوسطة و الطويلة الأجل، وأخيرا مجالس إدارة الشركات العائلية هي الأقل إعلاما.

لعل من أهم العلاقات المدروسة تلك التي تربط مجلس الإدارة بنجاعة الأداء، وبالتحديد، العلاقة بين نجاعة الأداء و هيكل الملكية، حيث يحكمها ثلاث مفاهيم أساسية تتمثل في ثلاثة فرضيات: فرضية تقارب المصالح، فرضية الحيادية، فرضية التجذرية، فحسب الفرضية الأولى، هناك ارتباط ايجابي بين نسبة رأس المال المأخوذة من قبل المديرين التنفيذيين و بين تعظيم القيمة، مما يفسر نجاعة الأداء المرتفعة في الشركات العائلية المسيرة أساسا من قبل مالكيها، في حين أن فرضية الحيادية ترى أن كل الهياكل متساوية في ما يخص نجاعة الأداء، وأن هيكل الملكية لا يعد مؤشرا لتباينها بين أنواع الشركات، وأخيرا ترى فرضية التجذير أن المديرين المالكين لأغلبية في رأس المال يفلتون من الرقابة و يقومون بالتسيير عبر رؤية معاكسة لتعظيم القيمة.

من جهة أخرى، لا توجد علاقة واضحة بين أنظمة المكافئة والانتفاع و نجاعة الأداء، فهي موضوع نقاش بين من نتائج الدراسات التجريبية، فبعض الدراسات تجدها ايجابية، والبعض الآخر سلبية ، خاصة بين مستوى المكافئات و مستوى المبيعات ، في حين أن العلاقة العكسية مثبتة و ايجابية ، أي تأثير نجاعة الأداء على تركيبة المكافئات في المدى الطويل.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين نجاعة الأداء و دوران المديرين، فإن أغلبية الدراسات تجدها علاقة سلبية، بينما تجد علاقة ايجابية بين نجاعة الأداء ومدة عمل المديرين التنفيذيين، فنجاعة الأداء غير المرضية يجب أن تقود إلى تغيير المديرين، مما يؤثر ايجابيا على تداول أسهم الشركة؛ أيضا هناك علاقة ايجابية بين عدد الإداريين الخارجيين و تغيير الفريق المدير في حالة نجاعة أداء سيئة.

في إطار نظرية الارتباطات نحو الموارد نرى بأن التسمية الناجعة ستؤدي إلى تحقيق مردودية عالية و ذلك بعد تحييد ضغوط السوق.

إشكالية الوكالة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين تبرز من خلال تباعد المصالح بينهما و تخفي وراءها سلوكيات انتهازية، تقود إلى تبني استراتيجيات تجذرية تهدف إلى المحافظة على مناصبهم وتحقيق منافع شخصية، بإدارة الشركة وفق مصالحهم الخاصة، حتى وإن أدى ذلك إلى ضياع ثراء المساهمين.

هذه الاستراتيجيات تسمح بتكوين شبكات علاقاتية داخلية و خارجية، لغرض التخلص من رقابة المجلس ولو بصفة جزئية، في الحقيقة يجب معرفة الظواهر التي يمكن أن نصنفها في إطار استراتيجيات التجذر، فمن بين محددات التجذرية نجد عدم الفصل بين وظائف المدير العام الرئيسي (CEO أو PDG) ورئيس مجلس الإدارة (Chairman أو PCA)، بالإضافة إلى محددات أخرى منها مستوى نجاعة الأداء السابقة حيث تشير بعض الدراسات التجريبية إلى وجود علاقة ايجابية بينهما و بين مستوى تجذرية المدير التنفيذي الرئيسي، في المحدد الثاني نجد ارتباطا ايجابيا بين مستوى تجذريته و مدة خدمته، نفس الأمر مع أقدميته في الشركة قبل أن يتم تسميته كمدير تنفيذي رئيسي، هذه النتائج تفسر من منطلق أن الأقدمية تقود إلى التجذرية، و نجاعة الأداء الجيدة السابقة تؤدي إلى تخفيف الرقابة وتعزيز الثقة الزائدة فيه من قبل المساهمين، مما يعني فرصة كبيرة للتجذر والانتفاع.

من جهة أخرى، فإن التجذرية لا تأخذ نسقا واحدا، فعدة تصنيفات وضعت لها، فبعضها ربطت بالفعالية، فالتجذرية تكون مضادة للفعالية انطلاقا من استعمال المعلومة و عن طريق الموارد، كما أن التجذرية قد تجلب الفعالية لأداء الشركة عن طريق الاستثمارات النوعية التي تعتبر مصدرا للمداخل المفيدة للشركات و المساهمين؛ و التجذرية إما أن تكون تنظيمية بالاعتماد على شبكة علاقاتية داخلية، وإما أن تكون سوقية بالتوجه نحو تجنيد الشبكة الخارجية.

أيضا، من طرق التجذرية نجد الاستثمارات النوعية للمديرين التنفيذيين، فتعزيزها يؤدي إلى تندية 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، من جهة أخرى فإن



الاستثمارات النوعية قد تكون ذات فائدة، انطلاقاً من أنها تحفز المديرين التنفيذيين لتحقيق مداخل أو أشباه مداخل التجذر و بأن مختلف الشركاء قد يستفيدون من هذه الوضعية.

طريقة أخرى يستعملها المدير التنفيذي الرئيسي لممارسة التجذرية انطلاقاً من التحكم بالمعلومة باعتبارها مصدراً للسلطة و توظيفها لزيادة ارتباطه بالمساهمين والأطراف الأخرى للشركة و رفع رأس ماله البشري في سوق الإطارات المسيرة من جهة، و من جهة أخرى، بتقييدها و حصر فرص الوصول إليها بالنسبة للأطراف الأخرى، أو جعلها معقدة جداً و صعبة الفهم؛ أيضاً يمكن للمدير التنفيذي الرئيسي أن يشترك في أنشطة ذات قابلية ضعيفة للرقابة، أو يمكنه أن يحتفظ بالمعلومة التي تضره و يكشف المعلومات التي تدعم موقفه، هذه العمليات السابقة تستند على مبدأ عدم التناظر المعلوماتي.

نميز من جهة أخرى ثلاث أنواع من التجذرية انطلاقاً من الحالة التي يتواجد فيها المدير التنفيذي ، التجذرية الحيادية، وتكون في بداية عقده باعتماد سلوك عادي يراعي مصالح الشركة، فهو يسعى إلى نسج ارتباطات مع شركائه الداخليين أكثر من الخارجيين و تنمية رأس ماله الاجتماعي؛ من جهتها التجذرية الهجومية تتم باستدعاء السلطة و النفوذ الهرمي على مختلف الشركاء، وتجنيد الشبكات العلاقاتية الداخلية والخارجية، لغرض تثبيت سلوكات انتهائية وتحقيق أعلى المكاسب؛ أخيراً، التجذرية الدفاعية تكون عند نهاية عقدة، و انطلاقاً من وضع استراتيجيات التنويع، هذا النوع يمكن أن نسميه تجذرية لنهاية الحياة.

التجذرية يمكن أن يتم ممارستها انطلاقاً من الجهاز الذي يفترض به أن يحاربها (مجلس الإدارة) ، فالإداريون الداخليون وحسب نظرية الوكالة لا يملكون القدرة الكافية لمعارضة قرارات المديرين التنفيذيين، الذين يعتبرون رؤسائهم الهرميين؛ من جهتهم، الإداريون الخارجيون وكما أثبتته الكثير من الدراسات، يتم تسميتهم باقتراح من يفترض بهم مراقبتهم (المديرون التنفيذيون).

من جهة أخرى، توجد آليات أخرى للتجذر باستعمال الأجراء، لاسيما المساهمين منهم، و عن طريق ضمهم للشبكة الداخلية انطلاقاً من ارتباطهم الهرمي بالمديرين التنفيذيين، و تنمية ولائهم لاستعمالهم كدروع واقية ضد القيام بالرقابات، أو رقابة المساهمين، أيضاً سوق القيام بالرقابات يمكن تحييد فعاليته في كبح التجذرية عن طريق مساهمة الأجراء، أو عن طريق اعتماد أنظمة المكافئة المصاحبة للقيام بالرقابات على غرار نظام (Golden parachutes) "خير من السماء".

في الأخير حاولنا تقديم حالة واقعية لجملة من هذه الاستراتيجيات التجذرية، كواحدة من أكبر الفضائح المالية في الاقتصاد العالمي عموماً، والاقتصاد الأمريكي بصفة خاصة، بالتركيز على دور مجلس الإدارة في هذا الإخفاق و المتمثل في انهيار شركة (Enron) "انرون" الشركة الأمريكية الأكبر من حيث الحجم، ففي الثاني من ديسمبر 2001 أعلنت الشركة إفلاسها و تم تسريح ما يزيد عن عشرين ألف عامل و فقدهم لمخزاتهم، و ضياع للقيمة بمقدار 1.2 مليار دولار.

فالشركة ظهرت للوجود سنة 1985 من اتخاذ كل من شركتي (Houston Natural) "هيوستن ناترال" و شركة (Internorish Gas) "انترنوريش غاز"، و قد كانت في السابق شركة لتصليح أنابيب الغاز، و نتيجة لتحرير عقود الطاقة الأمريكية منتصف التسعينيات، تحولت الشركة للمتاجرة في عقود

الغاز لأنواع المختلفة للاشتقاقات مستعملة شبكة الانترنت، عبر عقود الطاقة الآجلة، باعتبارها كسرع و مستفيدة من اختلافات الأسعار بين الحالية و المستقبلية.

وصل رقم أعمال الشركة سنة 2000 إلى 100 مليار دولار، فقد انتقل سهمها من 30 دولار سنة 1998 إلى 90 دولار سنة 2001.

لانجاز أهدافها المالية، طوّرت الشركة عددا من الإستراتيجيات التي تضمن الدفع المقدم لعقود الطاقة، كما قامت الشركة بإنشاء و دعم جملة من الشركات الفرعية غير المدعومة، و أنجزت أعمالا معا منها، بيع أصولها من الكتب لتحسين وضعيتها المالية، و من أسباب انهيار الشركة أنها استعملت جملة من الأساليب المحاسبية ذات الخطر العالي، و التي أكدت عدم الالتزام بمبادئ المحاسبة المقبولة و المؤدية إلى التظليل و وضع البيانات المالية الخاطئة، كذا وجود ترتيبات لتضارب المصالح سمحت لموظفي الشركة الكبار، لاسيما المدير التنفيذي الرئيسي (CEO) بالحصول على مكاسب شخصية على حساب الشركة، و استعمال إفصاح محاسبي مضلل و غير نزيه، باستعمال نشاطات الكتب لتحسين الصورة المالية للشركة، بالإضافة للمكافآت العالية للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، و التي كانت أعلى من المعدل الأمريكي بنحو مرتين، كما أنها بلغت سنة 2001 ما يقارب 750 مليون دولار، في حين أنّ الدخل الصافي للشركة كان 975 مليوناً؛ كما أن المدير التنفيذي الرئيسي (CEO) للشركة، و انطلاقاً من سيطرته الكبيرة على الشركة، تمكن من الحصول على 77 مليون دولار من الشركة بواسطة استعماله لخط الائتمان، و ذلك دون علم الشركة، من جانب آخر نسجل وجود حالة من التواطؤ بين المديرين التنفيذيين و الإداريين الخارجيين، انطلاقاً من وجود مكافآت مالية مغرية لضمان ولائهم، إضافة إلى عدم استقلالية المدقق الخارجي للشركة، بقيامه بأعمال التدقيق و الاستشارة معا.

الأسباب السابقة لم تكن سبباً في إفلاس الشركة، و لكن تجليها من خلال التسريبات الصحفية، هزّ ثقة السوق في الشركة، و تم تقدير الشركة في وكالات تقييم أهلية التسليف تحت درجة الاستثمار، و سهم الشركة الذي وصل إلى 90 دولار في أحسن حالاته، تدلى ليصل إلى أقل من دولار واحد، رغم كل ذلك أنكر مجلس الإدارة مسؤوليته عن الانهيار، مما يُعدّ دلالة واضحة على فشله الائتماني في حماية مصالح المساهمين و مختلف الأطراف الأخرى.

في جويلية 2002، صادق مجلس الشيوخ الأمريكي على قانون (Sarbane Oxley) "سربان أكسلي" للإجابة على من المشاكل التي وجدت في حالة شركة (Enron)

في الواقع، دائما ما كانت الإصلاحات تأتي عقب انهيار الشركات و إفلاسها، فبداية أدى انهيار شركة (Maxwell) "ماكسويل" إلى وضع تقرير (Cadbury) "كادبوري"، الذي ركز تضمين الإداريين الخارجيين في لجان المكافآت و التدقيق و المراجعة بما يحقق الأغلبية، أما تقرير (Greenbury) "غرينبوري"، فقد جاء للاستجابة إلى انشغال مكافآت المديرين التنفيذيين، حيث أكد على ضرورة أن تتكون لجنة المكافآت كلية من الإداريين المستقلين و تحديد العقود بسنة واحدة، تقرير (Hampel) "هامبل" لتدعيم رقابة المساهمين بكامل فئاتهم، في حين ركز تقرير (Higgs) "هيجز" فركز على أن يكون الإداريون المستقلون في مجلس الإدارة بمقدار النصف، و أن يتأسس لجنة الترشيحات مدير مستقل

و أغلبية من الإداريين المستقلين، و كما أسلفنا سابقا جاء قانون (Sarbane Oxley) "ساربان اكسلي" ليقدّم إجابات عديدة حول استقلالية اللجان و ضمان الشفافية و النزاهة، و يقدم عقوبات صارمة في حالة التجاوزات.

في الجانب الفرنسي، يبرز تقرير (Vienot1) "فينو1" الذي ركز على الفصل بين وظيفتي رئاسة المديرية العامة و رئاسة مجلس الإدارة، و تضمين الإداريين المستقلين في مجلس الإدارة و لجان الاختيار و الأجور و التدقيق و المراجعة و لكن ليس بأغلبية، كما أكد على ضرورة تجنب تسمية الإداريين المتبادلين، لا سيما في لجنتي الأجور و المراجعة و التدقيق.

تقرير (Marini) "ماريني" جاء لتأكيد سابقه، في حين أن تقرير (2Vienot) "فينو2" حاول أن يزيل التحفظ في التقرير الأول، خاصة فيما يتعلق بالإداريين المستقلين، حيث نص على أن يكونوا، 3/1 في مجلس الإدارة، 3/1 في لجنة المراجعة، 3/1 في لجنة التسمية، و 2/1 في لجنة المكافئة، هذه الإصلاحات و التقارير هي توصيات و اقتراحات لا تملك قوة القانون، الأمر الذي جاء قانون الشركات (NRE) في فرنسا في 15 ماي 2001 ليؤكد و يفرضه، في الأخير فإن تقرير (Bouton) "بوتون" كان الأكثر استجابة لمتطلبات السوق، و جاء كرد فعل فرنسي على ما حدث في شركة (Enron) "انرون" و غيرها من الشركات التي أفلست مطلع الألفية الثالثة، حيث نص على أن عدد الإداريين المستقلين يجب أن يكون 2/1 في مجلس الإدارة، 3/2 في لجنة الحسابات، 2/1 في لجنة التعيينات.

عموما يمكن أن نستنتج تفوق أكبر للإصلاحات الانجلوساكسونية على نظيراتها الفرانكفونية ، بدوافع الانفتاح الأكبر لأسواق الأولى، من جهة أخرى ورغم ما قدمته هذه الإصلاحات، فإنها لم تتمكن من منع حدوث الانهيارات المالية و الافلاس الكبرى، فحالة (Enron) "انرون" ما هي سوى قضية انكشف أمرها للعيان، الأمور تجري دائما بنفس الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية، ما دامت هذه الشركات و شركات التدقيق المراجعة قد أثرت بنفوذها على مجلس الشيوخ الأمريكي ليمضي قدما في إصلاحاته ، فعلى سبيل المثال أحبط هذا النفوذ الكبير محاولات لجنة المبادلات و الأوراق المالية (SEC) لاقتراح مشروع قانون يقضي بإلغاء خيارات الأسهم (Stock Options) نظرا لكونها أداة للتضليل في البيانات العامة .

في الأخير نخرج على حالة الجزائر، فإذا كان هذا هو الحال في الولايات المتحدة، فماذا نتوقع من المؤسسات الجزائرية، في الواقع، و بتركيزنا على المؤسسات الاقتصادية العمومية، فإنها تعاني من مشاكل "حوكمة الشركات" أصلا، قبل أن نتساءل عن مدى ملائمتها لهذه الإصلاحات المقدمة في أوروبا و الولايات المتحدة، و بالخصوص ما يتعلق بمجالس إدارتها، في الواقع هذه المؤسسات تحاكي في خصائصها الشركات المراقبة (Les entreprises contrôlé) كما قدمها (Charreaux et Pitot Belin) لاسيما شكل الفروع (Les Filiales)، مجالس الإدارة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، لا تمثل سوى أجهزة التصديق على القرارات، الأمر منطقي، فأغلبية المؤسسات هي بهيكل ثنائية (عدم الفصل بين الوظائف)، من جانبه القانون التجاري و القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم تواكب التطورات في مجال حوكمة الشركات، و دائما كانت مشكلة المؤسسات في الأجهزة المسيرة لها.

## - نفض الغبار عن مجالس إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية:

في الواقع، أن الأوان لتحرك الجميع نحو تفعيل دور عمل مجالس إدارة الشركات، فالإصلاحات حول هذا المجال في أوروبا و الولايات المتحدة، بدأت انطلاقا و عي و تحمل للمسؤولية من أصحاب الشركات، كما هو الحال في فرنسا، و بدأت كتوصيات، تضم إمكانية القيام بها و إمكانية رفضها ثم يتطور الأمر، ليرتقي إلى الفرض القانوني، نفس الأمر، من المفروض أن يحدث في الجزائر و لكن دون أن ننسى مراعاة خصائص المؤسسات الجزائرية التي تختلف كثيرا عن الشركات الفرنسية و الأمريكية .

و كما قدم (Charreaux) "شارو" و في إطار نظرية الإدارة (La théorie de la gouvernance) فإن لمجلس الإدارة وظيفتين أساسيتين، هما الوظيفة الضبطية و التأديبية (Disciplinaire) التي تهدف لمراقبة المديرين، و الوظيفة الإستراتيجية لتسهيل عملية خلق الثروة، هاتان الوظيفتان تتلاءمان مع حاجة المؤسسات الاقتصادية العمومية، المشكل في الجزائر كان دائما ضياع المال العام و عدم فعالية الرقابة في المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك، تعاني المؤسسات العمومية الاقتصادية من محدودية الأفق الاستراتيجي، مجلس الإدارة من خلال تركيبته يمكنه التغيير في هذا المجال.

من جانب آخر هناك رؤية لتجاوز صيغة مجالس الإدارة و اعتماد صيغة مجلس المديرين و المجلس الإشرافي، في الواقع هذه الصيغة تستجيب أكثر لخصائص المؤسسات الاقتصادية العمومية و عندما اختبر (Godard) "غودارد" محددات اختيار هذه الصيغة و جدها تستجيب للمؤسسات التي تتميز برأس مال متركز و نجاعة أداء سيئة، هذه المحددات تتناسب مع تركيز ملكية المؤسسات الاقتصادية العمومية في يد الدولة باعتبارها المساهم الوحيد، كما أن قطاع النشاط المتمسم بعدم التعقد و عدم الحيوية يرتبط ايجابيا مع اختيار شكل المجلس الإشرافي، هذه الوضعية تناسب قلة المنافسة الحقيقية في قطاع عمل هذه المؤسسات، و قلة عدم التأكد، و ترتبط ايجابيا مع الوفرة المتمثلة في كثرة الموارد في القطاع.

إن هذا التحليل السابق يُلحّ علينا بإعادة النظر في وضعية مجلس الإدارة، هذا إضافة إلى ضرورة ، تحفيز الإداريين، و وضع ميثاق لأفضل أداء لإداريي المؤسسات الاقتصادية العمومية ، كما يجب التأكيد على تضمين الإداريين المهنيين المتفرغين و ذوي الخبرة .

من جهة أخرى و لضمان الفعالية، على الدولة السعي إلى فتح رأس مال المؤسسات الاقتصادية العمومية للجمهور، لتكوين شركات تسييرية و تفعيل عمل البورصة،

## - النموذج المتكامل لنوعية مجلس الإدارة:

في الواقع، الدراسات التي اهتمت بخصائص مجالس الإدارة ربطت المتغيرات بطريقة ثنائية، (متغير مستقل، متغير تابع)، أو أنها اهتمت بكل بخاصية على حد(شكل المجلس، حجم المجلس، تركيبة المجلس... الخ) ، كما أن بعض العلاقات لم تراعى تحييد التأثيرات الأخرى أو لم توفق في اختيار المقاييس الملانمة (مؤشرات قياس نجاعة الأداء على سبيل المثال) ، لدى فإننا نقدم اقتراحا بوضع نموذج متكامل لتقديم النوعية الجيدة للمجلس ، تضم كل الخصائص مع مراعاة استعمال المقاييس المناسبة وذلك بربطها بعلاقات غير خطية، فنوعية المجلس دالة خطية لكل من (شكل المجلس، حجمه، عدد الإداريين المستقلين

فيه، عدد المهنيين، مستوى تجذرية الفريق المدير... الخ)، وداخل كل عنصر مما سبق نقوم بنفس الطريقة لأن الواقع أثبت تناقض في بعض الدراسات انطلاقاً من اعتماد العلاقات الخطية الثنائية فقط.

في الواقع، لم نتح لنا الفرصة لاختبار هذا النموذج على مستوى كل المؤسسات الاقتصادية العمومية، نظراً لعدم وجود مراكز بحثية أو معلوماتية تزودنا بالمعلومات المطلوبة للتحليل، لأنه قد أن الأوان لتقديم دراسة متكاملة حول مجالس الإدارة المؤسسات الجزائرية، على غرار ما حدث في فرنسا و سبل تقييمها و تطويرها.

### آفاق الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة لم يكن تقييم مجالس الإدارة بقدر ما كان تقديمها، هذه المذكرة تعد قاعدة معلوماتية مجمعة تنطلق منها الدراسات القادمة، فعلى سبيل المثال، العلاقة بين مجلس الإدارة و نجاعة الأداء تصلح لأن تكون مذكرة؛ نفس الأمر ينطبق على جملة من المواضيع نذكر منها.

- مجلس الإدارة و خلق القيمة .
- تأثير هيكل الملكية على نجاعة الأداء الاقتصادية للشركات .
- الاستراتيجيات التجذرية للمديرين و نجاعة الأداء
- تعديلات الفريق المدير و تأثيرها على ثراء المساهمين .
- مجلس الإدارة و مساهمة الأجراء .

# المراجع

قائمة المراجع:

1- باللغة العربية:

- جيمس سيلر وجي لورش ، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الفصل السادس، مجالس الإدارة وإستراتيجية الشركة.
- دانييل ل. كورتز، كيف نتصدى لتضارب المصالح، دليل للمجالس غير الربحية، ترجمة، حسنى تمام، (ط1، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1999).
- مجهول، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الفصل الثامن: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات.
- الجريدة الرسمية بتاريخ 1971/12/13، الأمر رقم 74-71 المؤرخ في 1971/11/16، والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.
- الجريدة الرسمية رقم 02 بتاريخ 13 جانفي 1988، القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- الجريدة الرسمية رقم 02، بتاريخ 13 جانفي 1988، القانون رقم 88 - 03، المؤرخ في 12 يناير 1988، المتعلق بصناديق المساهمة.
- الجريدة الرسمية رقم 02، بتاريخ 13 جانفي 1988، القانون رقم 88 - 04، المؤرخ في 12 يناير 1988 المعدل والمكمل للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتعلق بقانون التجارة؛ والمتضمن القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- الجريدة الرسمية رقم 17، القانون رقم 11/90 مؤرخ في 21/04/1990 متعلق بعلاقات العمل.
- المرسوم التشريعي رقم 93-08، المؤرخ في 25 أبريل 1993، المعدل والمكمل للأمر رقم 75-59، المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتعلق بقانون التجارة؛ والمتضمن للقانون التجاري.
- الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995، والمتعلق بتسيير رؤوس أموال الدولة التجارية
- الجريدة الرسمية رقم 55 بتاريخ 26/09/2001، المرسوم التنفيذي رقم 01-283 مؤرخ في 24/09/2001 يتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها.

2- باللغات الأجنبية:

- **Ahmed EL Aouadi**, « Les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises : Le cas marocain », Mars 2001.
- **Alexandre H., Paquerot M.** «Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants», Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N°2, Juin, (2000).
- **Allen M.**, « The structure of interorganizational elite cooptation: interlocking corporate directorates », American Sociological Review, 39, 1974.
- **Allen, M.P., et Panian, S.K.**, «Power, performance and succession in the large corporation», Administrative Science Quarterly, vol.27, 1982.
- **Anonyme**, « Milestones in UK Corporate Governance », sans date.
- **Anonyme**, « Williamson & la théorie des coûts de transaction », Chapitre 5 à paraître "Dans les grands auteurs en économie des organisations", sans date.
- **Ansoff**, stratégie et développement de l'entreprise, hommes et techniques, 1968.
- **A, Kyereboah-Coleman and N, Biekpe**, «The relationship between board size, board composition, CEO duality and firm performance: Experience from GHANA».2004.
- **Arnold, H.J., O'Callaghan, p.**, «The new board of directors; a survey of Canadian Chief Executive Officer», Business Quarterly.1988.
- **Baghat, S et Brickley, J.A.**, Cumulative voting: the value of minority shareholder voting rights, Journal of law and Economics, vol, 27, 1984.
- **Baker, G.P., Jensen, M.C et Murphy, K.J.**, «Compensation and incentives: Practices vs. theory», Journal of Finance, vol.43, 1988.
- **Baysinger B.D. ET Butler H**, « Corporate governance and the board of directors:

- Performance effects of changes in board composition», Journal of Law, Economics and Organization, vol.1, n°1, (1985).
- **Bennelli.Cf, .Lodrer, C ET Lys, T.**, « Labor participation in corporate policy-making decisions: West Germany's experience with codetermination», Journal of Business, vol.61, 1988.
  - **Benson, G.J.**, « The self-serving management hypothesis: some evidence», Journal of Accounting and Economics, vol.07.1985.
  - **Berger, R.O. ET Donelson, J.G.**, « What directors need to know...and how to get it to them», Financial Executive, September, 1974.
  - **Bonnier, K.A. et Bruner, R.F.**, « An analysis of stock price reaction to management change in distressed firms», Journal of Accounting and Economics, vol,11.1989 .
  - **Borstadt, L.F.**, « stock price reactions to management changes», Graduate School of Business, University of Utah, and 1985.
  - **Bourgeois L.J., Eisenhardt K.M.**, « Strategic Decision Processes In Silicon Valley: the Anatomy of a 'Living Dead», California Management Review, vol.30, n°1, [1987], p.149.
  - **Boussoumah**, Cadre juridique du conseil d'administration : évolution et perspectives, Ateliers de travail, «Role d'administration et conseil d'administration des entreprises publiques économiques, synthèse et recommandations», 1996, p.18.
  - **Boyd B.K.**, « CEO Daily and Firm Performance: a Contingency Model», Strategic Management Journal, vol. 16, [1995].
  - **Brickley J., J. Coles et G. Jarrell**, « Leadership structure: separating the CEO and the Chairman of the Board», Journal of Corporate Finance, 3, 1997.
  - **Brickley J.A., Lease R.C. et Smith C.W.**, « Ownership Structure and Voting on Antitakeover amendments», Journal of Financial Economics, 20, (1988).
  - **Brousseau Eric**, « Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication», sans date.
  - **Buehler, V.M. Shetty, Y.K.**, « Managerial response to social responsibility challenge», Academy of Management Journal, n°19, 1976.
  - **Burt, R.S.**, « Corporate profits and cooptation», Academic Press, 1983.
  - **Cadbury, A**, « Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance», Gee; London, (1992).
  - **Castanias R.P., Helfat C.E**« Managerial and Windfall Rents in the Market for Corporate Control», Journal of Economic Behavior and Organisation, 18, (1992).
  - **Charreaux. G.**, « Structures de propriété, relation d'agence et performance financière», Cahiers du CGEGO, IAE Dijon, 1990.
  - \_\_\_\_\_, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise», Revue Française de Gestion, Novembre/Décembre, n°111, (1996).
  - \_\_\_\_\_, Le gouvernement des Entreprises : Corporate Gouvernance, théories et faits, Ed. Economica, (1997).
  - \_\_\_\_\_, « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports», Revue d'économie industrielle, n° 92, 2e et 3e trimestres 2000.
  - **Charreaux G.**, « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance», La revue du financier, 127,2000.
  - **Charreaux G. et Pitol Belin J.P.**, « La théorie contractuelle des organisations: une application au conseil D'administration», Economies et Sociétés, Cahiers de l'IME, n°81, Université de Dijon, 1985.
  - \_\_\_\_\_, « Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises, Étude Peat- Marwick», ,(1987) .
  - \_\_\_\_\_, Le conseil d'administration, Vuibert (1990).
  - \_\_\_\_\_, « LES Théories des organisations», sans date.



- **Cochran, P.L., Wood, R.A .et Jones, T.B.**, « The composition of board of directors and incidence of golden Parachutes», Academy of Management Journal, vol.28, 1985.
- **Copeland, T.E. et Weston, J.F.**, Financial theory and corporate policy, Addison-Wesley, 3ème edition, 1988.
- **Cosh, A.**, « The remunerations of chief executives in the United Kingdom», Economic Journal, vol .85, 1975.
- **Coughlan, A.T. et Schmidt, R.M.**, « Executive compensation, and shareholder returns», Academy of Management Journal, vol.30, 1987.
- **Crain, W.M., Deaton, T, et Tollison, R.**, « On the survival of corporate executives», Southen Economic Journal, vol.43, 1977.
- **Dauchy Denis**, « L'introduction de la dimension institutionnelle dans la modélisation stratégique: apports constructivistes»,( 2006).
- **DeAngelo, H. et DeAngelo, L.**, « Managerial ownership of voting rights: a study of public corporations with dual classes of common stock, Journal of Financial Economics, vol, 14, 1985.
- \_\_\_\_\_, « Proxy contests and the governance of publicly held corporations», Journal of Financial Economics, vol, 23, 1989.
- **Dill, W.R.**, Public participation in corporate planning: Strategic management in a Kibitzers Word, Long Range Planning, 1975.
- **Detrie, J.P. et Hamanamtsoa, B.**, Stratégie de l'entreprise et diversification, Fernand Nathan, 1983.
- **Demsetz, .H.** «The structure of ownership and the theory of the firm», Journal of Law and Economics, vol.26, 1983.
- **Demsetz, H., ET Lehn, K.**, «The structure of corporate ownership: causes and consequences», Journal of Political Economy, vol.93, 1985.
- **Dess G., Beard D.**, « Dimensions of Organizational Task Environments», Administrative Science Quarterly, vol. 29, [1984].
- **Drucker, P.**, La pratique de la direction des entreprises, (les éditions des organisations, 1957).
- **Drucker, P.**, « Management: Tasks, Responsibilities, Practices», Harper and Row, 1973.
- **Easterbrook, F.H, et Fishel, D.R.**, « Voting in corporate law», Journal of law and Economics, vol, 26, 1983.
- **Eisenberg. M.A.**, voting membership in publicity held corporations in the unstable ground: corporate social policy in a dynamic society, (ed.sp.sethi Los Angeles: Melvill, 1974).
- **Eisenberg T., Sundgren S. et Wells M.**, « Larger board size and decreasing firm value in small firms», Journal of Financial Economics, 1998.
- **Fama, E.F.** « Agency problems and the theory of the firm, Journal of Political Economy, vol.88, 1980.
- **Fama, E.F. ET Jensen, M.C.**, « Agency problems and residual claims», Journal of Law and Economics, vol.26, 1983.
- \_\_\_\_\_, « Separation of ownership and control», Journal of Law and Economics, vol.26, 1983.
- \_\_\_\_\_, « Organization forms and investment decisions», Journal of Financial Economics, vol.14, and 1985.
- **Finger Matthias**, gouvernance d'entreprise: quels enjeux? 06Avril 2004, EPFL.
- **Fizel J.L., Louie K.K.T., Mentzer M.S.** « An Economic, Organizational and Behavioral Model of the Determinants of CEO Tenure», Journal of Economic Behavior and Organization, n° 14, [1990].
- **Furuboth, E.G.**, «Codetermination and the modern theory of the firm: a property-rights analysis, Journal of Business, vol.61, 1988.

- **Godard**, « Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance», Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 4, décembre 1998.
- **Godard et Cuerge**, « La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance», Cahier du FARGO n° 1010702 Juillet 2001.
- **Godard L. et Schatt A.**, « Caractéristiques et fonctionnement des conseils D'administration français : un état des lieux», XXVème Congrès de l'AFC Orléans. (2002).
- \_\_\_\_\_, « Faut-il limiter le cumul de fonctions dans les conseils d'administrations ? », Gouvernance, 2003.
- \_\_\_\_\_, « Caractéristiques et fonctionnement des conseils D'administration français : un état des lieux», Cahier du FARGO, n° 1040201, Février 2004.
- \_\_\_\_\_, « Les déterminants de la qualité des conseils d'administration français», Cahier du FARGO, n° 1040603, Juillet, 2004.
- **Gomez P.Y.** « Le Gouvernement de l'entreprise : Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion», InterEditions. (1996).
- **Gordon L., Pound J.** « ESOPs and corporate control», Journal of Financial Economics, 27, (1990).
- **Greenbury, R.** « Directors Remuneration: Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury», Gee; London, (1995).
- **Hambrick D.C., Finkelstein S.**, « Managerial Discretion: a Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes», in **L.L. Cummings, B.M. Staw** (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 9, [1987].
- **Hampel, R.** « Committee on Corporate Governance: Final Report», Gee; London, (1998).
- **Harrison J.R., Torres D.L., Kukalis S.**, « The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top-Management Positions», Administrative Science Quarterly, vol. 33, [1988].
- **Hart O.D.** «The market mechanism as an incentive scheme». The bell journal of economics, 14, n°2, autumn 1983.
- **Heidrick et Struggles**, The changing board, 1986.
- **Héla GHARBI**, « Enracinement des Dirigeants : une revue de la littérature», FROG 2002.
- **Henry Mintzeberg**, Le pouvoir dans les organisations, trad., Paul sager (France, Editions D'Organisations ,2003).
- **Hermalin B.E. et Weisbash M.S.**, «The determinants of board composition», Rand Journal of Economics, vol.19, n°4, winter (1988).
- \_\_\_\_\_, « Board of directors as endonogenously determined Institution: A survey of the economic Literature», Working Paper, university of Illinois.
- **Higgs, D.** «Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors»,. The Department of Trade and Industry; London, (2003).
- **Hofer, C.W., Schendel, E.D.**, « Strategic formulation: analytical concepts», West Publishing Co., 1978.
- **Holderness, C. G. ET Sheehan, D.P.**, « The role of majority shareholders in publicly held corporations: an exploratory analysis», Journal of Financial Economics, vol. 20, 1988.
- **James, D.R. et Soref, M.**, « Profit constraints on managerial autonomy: managerial theory and the unmaking of the corporation presidents», American Sociological Review, vol.46, 1981.
- **Juran, J.M. et Loudon, J.K.**, « The corporate director», American Management Association Inc, New York, 1966.
- **Jensen, M.C.**, « Foundations of Organizational Strategy, Harvard University Press, 1998.
- **Jensen M.C. et Meckling W.H.**, « the Nature of Man», Journal of Applied Corporate Finance, summer 1994.
- **Jensen M.C.**, « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems», The Journal of Finance, vol .XLVIII, n°3, (1993).

- **Jensen et Meckling** , « Rights and production functions: an application to labor-managed firms and codetermination», Journal of Business, vol.52, 1979.
- **Jensen, M.C et Myrphy, K.**, «Are executive compensation contracts structured properly? » Harvard Business School and University of Rochester, Working Paper, 1988.
- **Jeffrey L. Coles Naveen D. Daniel Lalitha Naveen**, « Boards: Does one size fit all? » 21 May, 2004.
- **Kerr, J. ET Bettis, R.A.**, « Board of directors, top management compensation, and shareholder returns», Academy of Management Journal, vol.30, 1987.
- **Korn Ferry International**, « Board of Directors», 14th annual study, février1987.
- **Lambert, R.A., et Larcker, D.F.** , «Golden Parachutes executive decision-making, and shareholder wealth», Journal of Accounting and Economics,vol,7,1985.
- **Larner R.J.**, «Propriété et contrôle dans les deux cents entreprises les plus importantes ,entreprises non financières 1929-1963»,The American Economic Review,1966.
- **Lawriswsky, M.L.**, « Corporate structure and performance», St. Martin's Press, 1984.
- **Lease ,R.C., McConnell ,J.J, et Mikkelson ,W.H .** , «The market value of control in publicly-traded corporations», Journal of Financial Economics ,vol,11,1985.
- **Lewllen, W.G. et Huntsman, B.**, « Managerial pay and corporate performance», American Economic Review, vol.30, 1987.
- **Lorsch J.W.**, « Pawns or Potentates: the Reality of America's Corporate Boards», Harvard Business School Press, [1989].
- **Mace, ML**, «Design a plan for the ideal board», Harvard Business Review, 1976.
- **Mallette P., Fowler K.L.**, « Effects of Board Composition and Stock Ownership on the Adoption of Poison Pills», Academy of Management Journal, vol. 35, n° 5, [1992].
- **Martinet A .Ch.** « Stratégie», Vuibert-Gestion. (1983).
- **Maurer, R.S.**, « Director Information system, The Corporate Board», mars-avril, 1988.
- **McComas**, «Atop the Fortune 500; a survey of the CEOs», Fortune, 113, avril, 1986.
- **McGuire, J.W., Chiu, J.S.Y., et Elbing, A.O.**, «Executive income, sales and profits», American Journal, vol. 40, 1974.
- **Meeks, G. et Whitting, G.**, « Directors' pay, growth, and profitability», Journal of Industrial Economics, vol. 24, 1975.
- **Meeusen, W. et Cuyvers, L.**, The interaction between interlocking directorship and the economic behaviour of companies, Polity Press, 1985.
- **Murphy, k.J.**, «Corporate performance and managerial remuneration», Journal of Accounting Economics, vol.07.1985.
- **Morek, R., Shleifer, A. ET Vishny, R.W.**, « Management ownership and market valuation», Journal of Financial Economics, vol.20, 1988.
- \_\_\_\_\_, « Alternative mechanisms for corporate control», American Economics Review, vol.79, 1989.
- \_\_\_\_\_, «Do managerial objectives drive bad acquisitions?», Journal of Finance, n°45, (1990).
- **Mourgues, N.**, « La rentabilité économique des entreprises dépend-elle de la structure de répartition du capital ?-un essai de vérification des coûts d'agence», Institut Orléanais de Finance, 1987.
- **Myers, S.C.**, « Determinants of corporate borrowing», Journal of Financial Economics, vol. 05, 1976.
- **Myners, P.** « Review of the impediments to voting UK shares», (2004).
- **Pearce J.A. et S.A. Zahra**, « Board composition from a strategic contingency perspective», Journal of Management Studies, 29, 4, 1992.
- **OCDE (ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES)**, « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE», 2004.

- **Osborn, R.N., Lawrence, R.J., Martin, T.N et Gluck, W.F.**, «The event of CEO succession, performance and environmental conditions», *Academy of Management Journal*, vol.24, 1981.
- **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.
- **Perow. C.**, «\_Organizational Analysis», A sociological review, (NEW YORK, Wadworth, 1970).
- **Pfeffer J.**, « Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: a Study of Organization- Environnement Linkage», *Administrative Science Quarterly*, vol.18, [1973].
- **Pichard-Stamford J.P.** «Légitimité et Enracinement du Dirigeant par le réseau des administrateurs», *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 3, N°4, décembre, (2000).
- **Pierre-Yves Gomez**, « La théorie des coûts de transaction, EM Lyon, sans date.
- **Pigé B.** «Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires», *Finance Contrôle Stratégie*, vol 1, n°3, septembre, (1998).
- **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).
- **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.409-427.
- **PRO NED**, «Role of non executive director», juillet, 1986.
- **Rapport Vienot**, «le conseil d'administration des sociétés cotées, Juillet, 1995.
- **Rapport Vienot**, « Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise», AFEPMEDEF, Juillet. (1999).
- **Rapport Bouton**, « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées», AFEP/AGREF MEDEF, septembre (2002).
- **The permanent subcommittee on investigations of the committee on governmental affairs united state senate**, The role of board of directors in Enron's collapse, July8, 2002.
- **Rechner P. et D. Dalton**, « CEO duality and organizational performance: a longitudinal analysis», *Strategic Management Journal*, 12, 1991.
- **Reinganum, M.R.**, «The effect of executive succession on stockholder wealth», *Administrative Science Quarterly*, vol.30, 1985.
- **Richard Bertrand, Miellet Dominique**, la dynamique du gouvernement d'entreprise, (Paris : éditions d'Organisation, 2003).
- **Rosenstein S. ET Wyatt J.G.**, « Outside directors, board independence, and shareholder wealth», *Journal of Financial Economics*, vol.26, (1990).
- **Salancik, G.R, Pfeffer, J.**, « Effects of ownership and performance on executive tenure in US corporations», *Academy of Management Journal*, vol.23, 1980.
- **Samy Jost**, « La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE, euryopa», *Institut européen de l'Université de Genève*, vol. 27,2004.
- **Shivdasani A. and Yermarck D.**, « The hand-picked board», manuscript non publié, University of MICHIGAN, 1997.
- **Shleifer A., Vishny R.W.**, «Management Entrenchment: the case of managers specific investments», *Journal of Financial Economics*, 25(1989).
- **Simon Deakin, Suzanne J. Konzelman;** « Learning from Enron», (ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper, No 274, September, 2003).
- **Singh,H.et Harianto,F.**, « Management board relationships, takeover risk and the adoption of golden Parachutes», *Academy of Management Journal*, vol.32,1989.

- **Stein J.C.** « Takeover Threats and Managerial Myopia», Journal of Political Economy, 96, (1988).
- **St-Pierre J., Gagnon J-M. et Saint Pierre J.** « Concentration of Voting rights and Board Resistance to Takeover Bids», Journal of Corporate Finance, 3, (1996).
- **Sundaramurthy C.** «Antitakeover Provisions and Shareholder Value Implications: a review and a contingency framework», Journal of Management, vol.26, n°5, (2000).
- **The Combined Code on Corporate Governance** ([http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr\\_comcode.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode.pdf)), (1998).
- **The Revised Combined Code on Corporate Governance** ([http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr\\_comcode2003.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode2003.pdf)) (2003).
- **The board of quoted companies**, Bank of England Quarterly Bulletin, vol .25, n°2, juin, 1985.
- **Vance, S.C.**, « Boards, directors and strategy, McCraw-Hill, 1983.
- **Wagner, W.G., Pfeffer, J. et O'Reilly, C.A.** «Organizational demography and turnover in top-management groups», Administrative Science Quarterly, vol.29, 1984.
- **Waldo, C.N.** Board of Directors, their changing roles, structure and information needs, Quorum Books, 1985.
- **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).
- **Weisbath M.**, « Outside directors and CEO turnover», Journal of Financial Economics, Janvier, vol, 20, 1988.
- **Westphal J.D., Zajac E.J.** «Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection», Administrative Science Quarterly, vol. 40, [1995].
- **Williamson O.E.** «The Economic Institutions of Capitalism», The Free Press. (1985).
- \_\_\_\_\_, « corporate finance and governance», Journal of finance, vol 43, Juillet; 1988.
- \_\_\_\_\_, «The Economics of Governance», January 2005.
- **Yermack, D.**, « Higher market valuation of companies with a small board of director», Journal of Financial Economics, 40, 2, 1996.
- **Zald, M.N.**, « The power and functions of boards of Directors: Theoretical Syntheses», American Journal of Sociology, 1969.

## الاستبيان

المؤسسة:

الشخص المستجوب:

الوظيفة:

تقديم عام

معطيات عامة حول المؤسسة:

الشكل القانوني و رأس المال الاجتماعي :

مجلس الإدارة أو المراقبة:

تاريخ الإنشاء و المساهمين الأساسيين:

الشراكة:

المستخدمين:

- الإطارات:

- غير الإطارات:

- النشاط الرئيسي:

- رقم الأعمال:

منه الخاص بالتصدير.

100<

100>

عدد المساهمين:

- الإدراج في البورصة:

- هيكل المجموعة (نعم أو لا):

المبحث الأول: الثقافة فيما يتعلق بالإدارة الرشيدة أو الحوكمة (Gouvernance)

- درجة معرفة مفهوم الإدارة الرشيدة للمؤسسة أو حوكمة الشركات ((Gouvernance d'entreprise

1- هل سبق لكم وسمعتم عن الأساسيات المتعلقة بالحكم أو الإدارة الرشيدة ؟  نعم.

لا

2- من بين المظاهر التالية، ما هي من بين ما سيأتي المظاهر التي تغطيها الإدارة الرشيدة ؟

المظاهر	نعم	لا	لا أعرف
حقوق المساهمين بالأغلبية			
حقوق المساهمين بصفة عامة			
حقوق مختلف الشركاء(الأجراء، الزبائن، الموردون، المحيط...)			
شفافية و نشر المعلومة			
نجاحة الأداء التسييري			
مسؤوليات مجلس الإدارة			

- نعم  
 لا

3- هل تتبنون قانونا أو دليلا متعلقا بالإدارة الرشيدة في مؤسساتكم؟

- درجة معرفة الإطار القانوني و المؤسساتاتي

4- هل تعرفون النصوص التشريعية في الجزائر المتعلقة و المتضمنة لمظاهر مأخوذة و مستتبطة من الإدارة الرشيدة؟

5- حسب معرفتكم هذه النصوص، هل تتضمن أوجه قصور أو هل توجد تنظيمات و إجراءات غير قابلة للتطبيق؟

.....

.....

6- حسبكم ما هي هذه الأدوار التي يجب أن تلعبها الهيئات المؤسساتاتية التالية في مجال التطبيق الجيد

فيما يتعلق بالإدارة الرشيدة للمؤسسة (Gouvernance D'entreprise)

الهيئة أو الجهاز	دور الشفافية	دور الرقابة	دور الترويجي
وزارة المالية			
وزارة العمل			
وزارة التجارة			
الجمعيات المهنية			

7- هل تعرفون هيئات دولية للترويج للتطبيقات الجيدة للإدارة الرشيدة، إذا كانت الإجابة نعم ماهي هذه الهيئات؟

.....

.....

### المبحث الثاني: حقوق المساهمين

\*الحقوق الأساسية لمساهمين:

1- تحويل الأسهم:

- هل توجد أسهم اسمية؟ إذا كان نعم ما هو عددهم و شروط التنازل؟

2 - الأنظمة و القوانين الأساسية هل تحتاط لإغلاق الاعتماد؟

- هل يوجد ميثاق للمساهمين؟

2- الوصول المعلومة:

- أي أنواع من المعلومات تقومون بتحضيرها لصالح المساهمين؟

- المعلومات الحسابية و المالية.

- معلومات إستراتيجية و تقديرية.

- عبر أية وسائل و في إطار أي فترة زمنية يتوصل المساهمون إلى المعلومة ؟  
- الوسائل: منشورات، تنظيمات و ترتيبات،.....  
- الفترة:

- هل توجد تكلفة المساهم؟

3- المشاركة في التصويت في الجمعية العامة.

- كيف يتم إعلام المساهمين خلال جلسات الجمعية العامة (التاريخ و الدعامات)؟

- ما هي شروط المشاركة و التصويت ؟

- متوسط عدد الحضور في الاجتماعات.

4- انتخاب مجلس الإدارة:

- ما هو عدد الأعضاء ( الإداريين ) ؟

- كيف يتم تسميتهم؟

- كيف يتم تحييتهم؟

5- تقسيم و توزيع الفوائد:

- ما هي القاعدة المعتمدة من طرف المجلس فيما يتعلق بقرار تعيين النتائج؟

- هل توجد سياسة لتوسيع التقسيمات ؟

\*حق المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغييرات الجذرية في الشركة

6- تعديل الأنظمة و القوانين الداخلية:

- هل سبق لكم و أجريتم تعديلا في أنظمة المؤسسة الداخلية؟ إذا كان نعم ماهو؟

- هل تم ذلك خلال الاجتماع الأول أو الثاني للجمعية العامة (AGE) و بأي عدد أعضاء (نصاب)؟

- هل كان هناك أي اعتراض أو شكوى من طرف المساهمين فيما يتعلق بهذه النقطة ؟ إذا كان نعم

تحت أي شكل ؟

- كيف تم تسوية النزاع؟

7- تفويض إصدار أسهم جديدة:

- هل سبق لكم و أن أجريتم إصدارا لأسهم جديدة ؟ إذا كان الإجابة نعم، تحت أي شكل؟

- هل تم حجزها لصالح فئة معينة من المساهمين فقط ؟

8- عملية ذات طابع استثنائي.

- هل سبق لكم و أن أقدمتم على بيع أصول للشركة ؟ إذا كان الإجابة نعم، في أي إطار ؟

- هل تم ذلك من خلال الاجتماع الأول أو الثاني للجمعية العامة (AGE) و بأي عدد أعضاء

(نصاب)؟

- هل وجدت اعتراضات من طرف المساهمين لأي أعمال استثنائية ؟

\*حق الحصول على الكفاية من المعلومات، المشاركة و التصويت في (AGO)

9- معلومة كافية و ملائمة متعلقة ب(AGO)

- كيف يتم إعلام المساهمين في جلسة الجمعيات العامة ؟

- هل يتم إعلامهم مسبقا عن جدول الأعمال و إجراءات التصويت ؟

10- إمكانية وضع و طرح أسئلة و تسجيل نقاط و ملاحظات على جدول الأعمال ؟



- هل يستطيع المساهمون مسبقا تسيير و تسجيل أسئلة و ملاحظات حول جدول الأعمال ؟ إذا كان نعم :

- ضمن أي شروط؟

11- القرارات التالية هل تخضع لتصديق المساهمين ؟

- التسمية، اختيار وتحديد تركيبة أجور المسيرين.

- تركيبة أجور المدراء الرئيسيين مشمولة بالتركيبة بالأسهم (La composante en actions)

12- شروط ممارسة حق التصويت للمساهمين.

- هل يستطيع المساهمون ممارسة حقهم في التصويت بالنيابة (In Adsentia) و التصويتات أيضا

- هل تعبر عن نفس القيمة؟

- التصويت بالوكالة هل هو ممكن و تحت أي شروط ؟

\* فتح هياكل رأس مال و آليات تسمح برقابة مختلفة عما عليه الوضع حال المشاركة.

- هل أنتم فرع لهيكل مجموعة ؟

- هل توجد تقاطعات في الاشتراكات برأس المال ؟

- هل توجد وثيقة تقدم هيكل رأس المال مع المساهمين النهائيين للشركة؟

\* المؤسسات المالية هل تمارس حقها كمساهمين في كل الأهداف و ضمان الشفافية؟

16- هل عندكم OPCVM في رأس المال ؟ إذا كانت نعم.

- ماهو مستوى المشاركة بالنسبة المئوية؟

- هل يمارسون حقهم كمساهمين ؟

17- هل توجد حالة نزاع المصالح بالنسبة للمؤسسات المالية الممثلة في رأس المال ؟ إذا كان نعم

- كيف يتم إدارة هذه الحالة ؟

- هل توجد استشارات بين المؤسسات قبل التصويت ؟

- هل توجد منشورات معلومات متعلقة بهذا الموضوع ؟

### المبحث الثالث: المعاملة العادلة و المنصفة للمساهمين

A - المساواة بين المساهمين من نفس الفئة.

1- هل عندكم عدة أنواع أو أقسام للأعمال (أعمال بتصويت مضاعف، امتيازات،... إلخ) ؟ إذا كان

نعم : ماهي؟

1- هل يستطيعوا المستثمرون الوصول إلى هذه المعلومة؟

2- هل سق و أجريت تعديلا في حقوق التصويت لمختلف أقسام الأعمال ؟

3- هل عندكم مساهمون أجانب؟ إذا كان نعم

. كيف يتم إعلامهم باجتماعات المجلس و الجمعيات العامة؟

. كيف يمارسون حقوقهم كمساهمين ؟

B- قيام المسيرين و المدراء التنفيذيين بصفقات لحسابهم الخاص ؟

4- هل وجدت صفقات في إطار اتفاقيات منظمة ؟

5- هل تم إعلام المساهمين بهذه الصفقات ؟

### المبحث الرابع: دور مختلف الأطراف القابضة في الإدارة الرشيدة للمؤسسة.

A - احترام الحقوق القانونية للأطراف القابضة:

- 1- المستخدم: هل هو نقابي؟
- 2- أين أنتم من تنفيذ الإجراءات و التنظيمات المتعلقة بقانون العمل الجديد؟
- 3- هل عندكم اتفاقيات جماعية ؟
- 4- هل عندكم اتفاقيات أو ارتباطات تتعلق بحماية المحيط، حقوق المستهلكين،...؟
- 5- هل عندكم أي دستور أو قانون ؟
- B -آليات مشاركة الأجراء لصالح أفضل نجاعة أداء:
- 6- هل تم تمثيل الأجراء في مجلس الإدارة ؟
- 7- هل عندكم لجنة مؤسسة؟
- 8- هل عندكم إجراءات لحماية شؤون المستخدم؟ ماهي؟
- 9- هل سبق وأشركتم المسيرين في رأس المال؟
- C - استدعاء عريضة الأطراف القابضة لدى مجلس الإدارة؟
- 10- مجلس الإدارة هل تم حجزه بسبب عريضة صادرة عن المستخدمين ؟ إذا كان نعم - أي مظهر في التسيير يتعلق بهذه العريضة.

### المبحث الخامس: شفافية و نشر المعلومة.

A- نشر المعلومة المناسبة:

- 1- إذا كنتم جزءا من المجموعة، نتائجكم تعد موضوعا للتمكينات " Consolidations " ؟
- 2- هل توجد بالمؤسسة مصلحة متفرعة للمعلومة المالية ؟
- 3- هل توجد نشر للمعلومات متعلقة بالإستراتيجية و الأهداف؟
- 4- المؤسسة هل تنظم مؤتمرات صحفية لتقديم المعلومات حول النتائج التقديرية و الأهداف؟
- 5- هل يتم نشر معلومات متعلقة بهيكل المجموعة و المشاركات المتقاطعة، المشاركون النهائيون في رأس المال وكذا حقوق التصويت؟
- 6- هل يتم نشر معلومات متعلقة بالتصنيف، تركيبة أجور و استقلالية أعضاء مجلس الإدارة لمدرء الأساسيين؟
- 7- الصفقات المنجزة مع أطراف مرتبطة، هل تقوم بدور نشر المعلومات؟
- 8- المؤسسة تتوقع الأخطار للعتاد و الآلات مهم؟
- 9- هل تنشر المؤسسة معلومات مناسبة متعلقة بالموارد البشرية؟
- 10- المؤسسة هل تقوم بنشر معلومات متعلقة بهيكل المؤسسة، طريقتها في التسيير و أهم مبادئها في الإدارة الرشيدة؟

- B - الفحص السنوي للحسابات من طرف محافظي حسابات مستقلين؟  
11- هل أجريتم نشرًا للوضعيات السنوية للمحاسبة المدققة و المراجعة ؟  
12- هل أجريتم عملية مدعمة؟  
- وسائل لنشر المعلومة تضمن الوصول العادل لها و في أفضل التوقيتات و بأحسن تكلفة للمستعملين:

- 1- هل أنتم ذو شهادات في الإعلام الآلي؟  
2- هل تستعملون شبكات الاتصال بالمعلومات ؟  
3- هل عندكم موقع على شبكة الانترنت ؟

### المبحث السادس: مسؤولية مجلس الإدارة

- A - العمل بمعرفة الأسباب و لعدة مرات، مع جميع المجهودات الضرورية لصالح أهداف الشركة و المساهمين.  
1- هل يوجد إجراء قرار معين بوضوح من طرف الإداريين ؟  
2- هل توجد أجهزة مساعدة على اتخاذ القرار معين من طرف الإداريين؟  
3- هل توجد آلية تسمح للإداريين بتقييم نتائج قراراتهم حول مختلف أصناف المساهمين؟  
B - المعاملة العاملة لكل صنف من المساهمين:  
4- هل توجد آلية تسمح للإداريين بتقييم نتائج قراراتهم حول مختلف أصناف المساهمين؟  
5- كيف تصف جو اجتماعات مجلس الإدارة؟  
C احترام القواعد القانونية مع مراعاة مصالح المساهمين.  
6- هل يربط الإداريون مصالح المجلس القانوني في ممارسة وظائفهم؟  
7- هل يوجد دليل قيادي معتمد من طرف الإداريين؟  
D - الوظائف الأساسية:  
8- من بين الوظائف التالية، ماهي حسبكم التي يمارسها مجلس الإدارة؟  
- تحديد و توصيف إستراتيجية المؤسسة.  
- تحديد الأهداف الطويلة و المتوسطة و القصيرة الأجل.  
- إقرار الميزانيات السنوية.  
- تحديد سياسة المخاطرة.  
- مراقبة التكاليف الأساسية للاستثمار.  
- قرار مراقبة التنازلات على الأصول.  
9- ضمان و مراقبة التطبيقات الفعلية للشركة فيما يتعلق بالإدارة الرشيدة للمؤسسة (Gouvernement d'entreprise) و إجراء تغييرات مناسبة.  
- هل توجد وظيفة للمراقبة الداخلية؟  
2- هل توجد وظيفة لمراقبة التسيير؟  
- هل يوجد نظام لتقييم نجاحات الأداء التسييري؟

- 10- التوظيف، التسمية/التحفية و تركيبة أجور للمدراء الأساسيين.
- كيف يتم تسمية/تحفية مدراء الشركة من طرف مجلس الإدارة ؟
- هل يوجد نظام متابعة و تقييم للمدراء من طرف الإداريين ؟
- 11- ربط مصالح الشركة في المدى البعيد و مصالح المساهمين مع تركيبات الأجور للمدراء الرئيسيين و الإداريين.
- كيف يتم تركيبات الأجور للإداريين و المدراء الأساسيين ؟
- هل توجد تعليمة موجهة موضوعة من مجلس الإدارة فيما يخص تركيبة الأجور ؟
- هل توجد لجنة مستقلة فيما يخص تركيبة الأجور ؟
- هل توجد تشابك للأجور في المؤسسة ؟
- 12- ضمان وضع إجراء محدد بوضوح و شفافية في التسمية و الانتخاب للإداريين:
- الإداريون كيف يتم تسميتهم ؟
- هل يوجد إجراء مفتوح و شفاف تشرك المساهمين فيما يخص اختيار و تسمية الإداريين ؟
- 13- مراقبة و تسيير تضاد المصالح التي يمكن أن تحدث بين المديرية، الإداريين و المساهمين ، تشمل سوء استعمال السلع الاجتماعية و سوء استعمال الأموال الموظفة في إطار الصفقات مع الأطراف المرتبطة.
- هل يوجد إجراء لمراقبة الصفقات مع الأطراف المرتبطة ؟
- هل يوجد لجنة تدقيق و مراقبة ؟
- هل توجد لجنة المؤسسة ؟
- 14- ضمان نزاهة أنظمة المحاسبة و الاتصال المالي للشركة، خاصة فيما يخص الاستقلالية ، فحص الحسابات و بأن المؤسسة تخص إجراءات مراقبة ملائمة، خاصة إجراءات تسيير المخاطر و الرقابة المالية و العملية أيضا احترام القانون و المعايير التطبيقية.
- هل يوجد مراجعون داخليون أو لجنة مراجعة داخلية ؟
- هل يوجد إجراء أو آليات تسمح لمجلس الإدارة بضمان نزاهة أنظمة المحاسبة و الاتصال المحاسبي للشركة ؟
- 15- حماية صيرورة نشر المعلومة و الاتصال في المؤسسة:
- هل يوجد بالشركة مسؤول عن الاتصال المالي تحت الخدمة المباشرة لمجلس الإدارة ؟
- E - حكم موضعي و مستقل على قيادة أعمال المؤسسة:
- 16- نزاع المصالح:
- ماهو عدد الأعضاء الإداريين الدائمين ؟
- برأيكم ماذا يشمل مفهوم المسؤولية الائتمانية لمجلس الإدارة ؟
- هل يوجد إداريون مستقلين داخل مجلس الإدارة ؟
- 17- معلومات حول اللجان الخاصة المنشئة داخل مجلس الإدارة:
- هل يوجد بالشركة لجان متخصصة منشئة من مجلس الإدارة ؟ إذا كان نعم :
- ما هي ؟
- الموضوع، المهمة و التركيبة لهذه اللجان هل يتم بمعرفة جميع اللجان هل يتم بمعرفة جميع المساهمين ؟

- 18- تكريس وقت كاف لمسؤولياتهم:
- كم مرة عقدت جلسات مجلس الإدارة كمتوسط خلال السنوات الثلاثة الأخيرة ؟
  - ماهي المدة المتوسطة للاجتماعات ؟
  - ما هو العدد المتوسط لحضور الأعضاء في المجالس (الجلسات) ؟
  - هل توجد حسابات تقدم أعمال الاستشارة (مجلس) للنشر للمساهمين.
  - F- الوصول من طرف الإداريين إلى معلومات دقيقة، مناسبة و متوفرة و في وقت عملي.
- 19- الإداريون الذين ليس لهم مسؤولية في تسييرها، يستطيعون ربط مصالح الإرشاد مع نفقات الشركة لمساعدتهم على القيام بمسؤولياتهم ؟
- 20- هل يتم الوصول بصفة مباشرة بالقرب من المسيرين ؟
- G- هل عندكم اقتراحات لتطوير الإدارة الرشيدة للمؤسسات في الجزائر ؟



## ANNEXE ( III )

### POSTES DE TRAVAILS RECLASSES

DESIGNATION DU POSTE	Catégorie	Section
<b>1- POSTES TECHNIQUES :</b>		
Ingénieur conseil	21	5
Ingénieur expert	20	5
Ingénieur principal de contrôle	19	2
ingénieur de contrôle	18	1
ingénieur débutant ( hors B.T.P)	16	1
ingénieur niveau 1	17	1
ingénieur niveau 2	18	1
ingénieur niveau 3	19	2
ingénieur niveau 4	20	5
ingénieur assimilé de contrôle	17	5
ingénieur débutant	17	1
ingénieur assimilé	16	5
technicien principal de contrôle	15	5
technicien supérieur de contrôle	14	5
technicien supérieur	13	3
laborantin	08	3
assistant de laboratoire	10	3
technicien de laboratoire	11	3
technicien sup. . de Lab. Niveau 1	12	3
technicien sup. . de Lab. Niveau 2	13	3
<b>2 - POSTES ADMINISTRATIVES :</b>		
Chef Dépt. Gestion des Ressources H.	18	1
Chef Dépt. Finances et Comptabilité	18	1
Chef Dépt. Commercial	18	1
Chef Dépt. Moyens Communs	18	1
Chef Service finances	16	1
- - comptabilité	16	1
- - personnel	15	1
- - moyens généraux	15	1
- section facturation	12	1
- - recouvrement	12	1
- - paie	11	2
- - gestion personnel	11	2
- - gestion approvisionnement	11	1
- - gestion matériel	11	1
- - trésorerie	12	1
- - œuvres sociales	11	1
Comptable principal	12	4
Comptable	12	2
Chef Bureau d'agence	11	1

ANNEXE ( V )



PRIME DE RESPONSABILITE

**1 - Directeur de l'Agence :**

La prime de responsabilité se définit par les trois critères suivants :

**\* Effectif :**

- inférieur à 10 : 1.500 DA
- de 10 à 19 : 3.000 DA
- supérieur à 20 : 4.500 DA

**\* Activité :**

- inférieur à 10 Million DA : 1.500 DA
- de 10 à 19 Million DA : 3.000 DA
- supérieur à 20 Million DA : 4.500 DA

**\* Site :**

Chaque site ouvre droit à 500 Dinars.

**2 - Adjoint du Directeur de l'agence principale :**

bénéficie de la moitié de la prime allouée au directeur de l'agence principale.

**3 - Chef de bureau technique :**

bénéficie du tiers (1/3) du montant de la prime du Directeur de l'agence auquel il se rattache.

**N.B.** : Pour l'exercice 1998 il sera octroyé la prime de responsabilité la plus avantageuse entre l'ancienne et la nouvelle méthode de calcul.

## 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 إصدار 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 وتفصيل 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 يعينها 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. وتقسيم 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 وأجراءات 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 الإدارة والمساهمين إلا بإجمالى الأصوات فقط.
١١. حوكمة الشركات Corporate governance: هو الاطار التي تمارس فيه الشركات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين واعضاء مجلس الإدارة، 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 الإدارة. أما نظام التصويت التراكمى فيسمح للمساهمين بتجزئة إجمالى الأصوات المتاحة لهم بأى طريقة يرونها بين المرشحين لمجلس الإدارة، وعندما يستخدم التصويت التراكمى فقد تتمكن أقلية من الأسهم من انتخاب عضو أو عضوين في مجلس الإدارة 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. توبان الملكية Dilution: هو انخفاض في نصيب الملكية النسبية الذي يحدث نتيجة لقيام الشركة بزيادة عدد الأسهم القائمة، ومن الممكن أن يؤثر توبان الملكية على عائد السهم، وعلى كوبونات توزيع الأرباح.
١٥. منح تقديرية للخيارات Discretionary option grants: هى برامج المرتبات التي يكون فيها للجنة الأجور، ولجنة الإدارة 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 الإدارات 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 خططا 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 أي 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 باقي 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 إنهاء 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 معينا.

(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 نوعا 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 (١) 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 لأعلى 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 المبدئية 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 تغيير 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 تعويضاً عن المرتبات الأساسية المنخفضة في شركة بها احتمالات كبيرة للنمو في المستقبل.

٣٣. خيارات الأسهم غير المؤهلة (NQSOs) Nonqualified stock options: وتعرف أيضاً 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 مساوياً للقيمة الاسمية أو أعلى بقيمة ضئيلة في حالات معينة، بينما تسمح بعض الشركات الأخرى للجنة المرتبات والأجور، وفقاً 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 أداء محددة. ومن المعتاد أن يختلف عدد الأسهم التي تقدم وفقاً 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 وفقاً 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 أيضاً بكلمة (perks) اختصاراً 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، وقرصون بدون فوائد أو بفائدة متواضعة. ولا تقدم هذه المزايا على أساس معايير للأداء، ونادراً ما يتم سحبها ما دام قد تم منحها.

٣٩. أسهم صورية Phantom stock: ويطلق عليها أيضاً أسهم معادلة القيمة formula value stock. هي أسهم مماثلة لأسهم الشركة، وكثيراً 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 يزعم 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 للحقوق 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 الأجر 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 كويونات 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 وثرؤة 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 أي نوع من الإجراءات 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 أعضاء مجالس إدارة الشركات عليهم واجبات تجاه مجموعات أخرى بخلاف مجموعة المساهمين مثل المجتمعات المحلية، والعمال، 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 أنفاق 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 بأسمهم العميل تحت اسم شهرة "in street name" عندما يقوم سمسار 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 السمسار والبنوك بشأن الإفصاح أو عدم الإفصاح عن هوياتهم.



٦٣. الأغلبية الفائقة *Supmajority*: تتطلب معظم قوانين الولايات (الدول) أن تتم عمليات الاندماج، أو الاستحواذ وتعديلات النظام الأساسي للشركة بأغلبية الأسهم القائمة. ومع ذلك فقد تضع الشركة مطالباً 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 - أي 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 *Time-accelerated restricted stock award plan (TARSAP)*: 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 الاقتصادي 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 تغيير 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 معادي للاستيلاء على الشركة.
٦٦. التصويت غير المتساوي *Unequal voting*: عادة ما يكون لدى الشركات ذات الخطة المزدوجة للرسملة طبقاً من الأسهم مختلفتان من ناجتى 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 جماعة بدون عقد اجتماع المساهمين. 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 إننا 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 لمجالس الإدارة الموجود أو الإدارة القائمة في الشركة.