مجلة الحقوق والعلوم السياسية – جامعة خنشلة (RDSP)
2588-2309 : EISSN 2352-9806 : ISSN
المجلد : 11 – العدد : 01 – السنة : 2024 ص ص : 389 - 400

دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات.

The role of the board of directors in activating corporate governance.

أولال حكيمة إكرام*
- طالبة دكتوراه- المركز الجامعي مغنية
-المخبر المتوسطي للدراسات القانونية
Oulal.hakima@cumaghnia.dz

شيخ محمد زكرياء
- أستاذ محاضر-أ- المركز الجامعي مغنية
zakaria.chikh@yahoo.com-

تاريخ الإيداع: 2023-09-11 تاريخ القبول:2024-01-16

ملخص:

تعتبر شركات المساهمة من أهم أنواع الشركات التجارية في مجال المال والأعمال وذلك لما لها من قدرة على تجميع رؤوس أموال ضخمة واضطلاعها بالقيام بنشاطات ذات أهمية مؤثرة، والأكثر من ذلك يرتبط وجودها وتطورها، ارتباطا وثيقا بتطور حياة الإنسان سواء من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية.

وعليه، لضمان وجود هذا النوع من الشركات، فإنه يعتمد في نظر العديد على صفات وإدارة القادة على رأس الشركة. لذلك فإن دور الأجهزة الاجتماعية له أهمية خاصة في المسار "السعيد" أو "التعيس" الشركات التجارية وفوائد الاقتصاد.

ولتحقيق هذه الغاية وجدت قواعد تعمل على وضع إطار ينظم أهداف الشركة وتضمن حقوق المساهمين والمتعاملين مع الشركة، وتدعى هذه القواعد بمبادئ الحوكمة، والتي يسعى لضمان تفعيلها مجموعة من الهيئات وعلى رأسها مجلس الإدارة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات؛ مجلس الإدارة؛ شركة المساهمة؛ الرقابة.

Abstract:

The companies involved are among the most important types of business and financial firms, because they are able to raise large capital and carry out activities of significant importance, and, more importantly, their existence and development are closely linked to the development of human life, both socially and economically.

Accordingly, To ensure that this type of business exists, it depends on the qualities and management of leaders at the head of the business. The role of social services is therefore particularly important in the "happy" or "unhappy" path of business and economic benefits.

To achieve this end, rules have been found that work to develop a framework that regulates the company's goals and guarantees the rights of shareholders and dealers with the company. These rules are called the principles of governance, which seeks to ensure their activation by a group of bodies, especially the Board of Directors

Keywords : corporate governance ;board of directors ;join stock company ; control

* المُؤلف المُراسِل.

مقدمة:

إن انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق في أواخر ثمانينيات القرن الماضي، أدّى إلى تزايد عدد الشركات والمؤسسات الناشطة في المجال الاقتصادي بشكل عام والمجال التجاري بشكل خاص، فالشركات التجارية تنقسم إلى نوعين: شركات أشخاص، والتي ترتكز في تكوينها على الاعتبار الشخصي، وشركات أموال تقوم على الاعتبار المالي. مع العلم أن شركات الأموال متعددة ومتنوعة، والنوع البارز فيها هو شركة المساهمة، التي تعتبر النموذج الأمثل لشركات الأموال، وقد عرفها المشرع الجزائري، بأنها الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم، طبقا للمادة 561 من القانون التجاري الجزائري.[1]

إن طبيعة هذا النوع من الشركات جعلها محل اهتمام المستثمرين والمتعاملين، لان التعامل فيها يقوم على الاعتبار المالي ورؤوس أموال ضخمة، وفي المقابل جعلها أكثر عرضة للفساد الناتج عن سوء الإدارة والتسيير، ولهذا ظهر ما يعرف بالحوكمة من أجل معالجة المشكلات التي قد تتعرض لها الشركة.

حيث أصبح موضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة محل اهتمام من قبل الشركات والمؤسسات، خاصة بعد الأحداث والأزمات التي وقعت ولا زالت تعصف بالدول الصناعية الكبرى، والالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة من شأنه ضمان حسن تسيير وإدارة الشركات.[2]

بالرغم من الاهتمام الكبير بالحوكمة من طرف فقهاء القانون والاقتصاد، إلا أن هذا لم يمكنها من الحصول على تعريف جامع وشامل لها، إذ تعددت التعريفات بين من يعرفها على أنها:" **النظام الذي يضبط ويوجه أعمال الشركة، حيث يوزع الحقوق والواجبات بين مختلف أطراف مجلس الإدارة أصحاب العلاقة، المساهمين، ويضع الإجراءات والقواعد اللازمة الخاصة باتخاذ القرارات وكما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء."** [3]

كما تعرف أنها الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، حيث تركز فيه على العلاقات بين الموظفين والإدارة أو أصحاب المصالح وكيفية التفاعل بينهم في الإشراف على عملية التحكيم.[4] وقد عرفها صندوق النقد الدولي أنها المصطلح الذي يشمل جميع العناصر التي بموجبها حكم الدولة بما فيها من السياسات والأطر الاقتصادية والتنظيمية والتشريعية، ويؤثر ضعف تطبيق الحوكمة على النشاط الاقتصادي و مصلحة الأفراد.[5] وانطلاقا من ذلك يمكن تعريف الحوكمة على أنها مجموعة من القواعد والمعايير التي تنظم العلاقات بين إدارة الشركة والمساهمين من جهة وأصحاب

[1] الامر75_ 59مؤرخ في 26 سبتمبر 1975، يتضمن القانون التجاري، ج.ر.ج.ج عدد101، الصادر بتاريخ 19_9_1975، معدل ومتمم.

[2] عمار بن عيثي، تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد بشركات المساهمة العامة، مجلة التنمية الاقتصادية، عدد3، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص256.

[3] راهم لخذيري، تأثير مبادئ الحوكمة على أخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،ع18، س2017، ص129

[4] أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات ، دار الفكر الجامعي، ط1، س2012، مصر،ص12.

[5] جميلة خرخاش، بلعجوز حسين، دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات لدي البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية،جامعة زيان عاشور بالجلفة،مجلد 9،ع2015،3،ص217.

المصالح من جهة أخري، حيث يؤدي التطبيق الحسن لمبادئ الحوكمة الى إدارة رشيدة والحد من الغش والفساد في الشركات ومن تم النهوض باقتصاد قوي.

ويعد مجلس الإدارة الهيئة المختصة بتسيير شركة المساهمة، الذي يعبر عن اتخاذ هذه الأخيرة النظام القديم في إدارتها، وهو المسؤول عن جميع الأمور الإدارية والتسيير في الشركة من جهة، وأيضا مسؤول عن الرقابة والإشراف عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة من أجل حماية الشركة من الوقوع في الفساد.

وعليه وانطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكال الآتي: **كيف يساهم مجلس الإدارة في تفعيل ميادئ حوكمة الشركات ؟**

وللإجابة عن هذا الإشكال تم حصر الدراسة على شركة المساهمة التي تتخذ النظام التقليدي في التسيير، باستعمال المنهج التحليلي واعتمدت في الدراسة على تقسيم البحث إلى قسمين :

1- هيكلة مجلس الإدارة.

يعتبر مجلس الإدارة أهم هيئة في الشركة، حيث له صلاحيات واسعة في إدارة وتسيير الشركة، وهو المسؤول عن مصالح المساهمين لأنهم لا يديرون الشركة، وإنما يقومون بانتخاب أعضاء المجلس وهذا الأخير هو المسؤول عن رفع مستوى النجاح في الشركة[1].وحتى يتحقق ذلك ولحماية الشركة من الممارسات غير المشروعة التي تمس بسمعة الشركة، وجب التطبيق الجيد لمبادئ الحكم الراشد من أجل ضمان تسيير جيد وبعيد عن الفساد، وقبل التطرق لدور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة تم التعرف على تشكيلة مجلس الإدارة طبقا للأحكام العامة، و هيكلة المجلس في إطار مفهوم الحوكمة.

1.1- تشكيل مجلس الإدارة وفقا للأحكام العامة:

في الأحكام العامة يتشكل مجلس الإدارة من 3 أعضاء إلى 12 عضو تحت طائلة البطلان[2]، ويمكن للقانون الأساسي تحديد الحد الأدنى دون أن يقلل عن الحد الأدنى القانوني ، ولقد حدد القانون مجموعة من الشروط الموضوعية وأخرى شكلية.

1.1.1- الشروط الموضوعية.

يمكن لعضو مجلس الإدارة أن يكون شخصا طبيعيا أو معنويا، غير أنه لا يمكن للشخص الطبيعي دون الشخص المعنوي أن يكون عضوا لأكثر من 5 مجالس إدارة شركات يتواجد مقرها في الجزائر.[3] بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتوفر فيه صفة المساهم في الشركة أي أن يكون حائزا لعدد من الأسهم[4]،وينتج عن ذلك وجوب حيازة نسبة % 20 من عدد

[1] بدي فاطمة الزهراء، دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة، المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، م4، ع2، 2019،ص53.

[2] المادة 610 من الأمر 75-59 المتضمن القانون التجاري، السابق ذكره.

[3] المادة 612 من الأمر 75-59 المتضمن القانون التجاري، السابق ذكره.

[4] المادة 619 من الأمر 75-59 المتضمن القانون التجاري، السابق ذكره.

الأسهم والتي لا يمكن التصرف فيها، وتعرف بأسهم الضمان، يترتب عن ذلك اكتساب أعضاء مجلس الإدارة صفة التاجر وبالتالي المسؤولية التضامنية فيم بينهم دون باقي المساهمين.[1]

2.1.1- الشروط الشكلية.

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة في القانون الأساسي للشركة أما في التأسيس باللجوء العلني للادخار يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية التأسيسية، هذا كأصل عام حيث يوجد بعض الجهات المخول لها التعيين في حالات استثنائية من بينها:

جواز التعيينات المؤقتة بين جلستي الجمعية العامة العادية في حال شغور منصب في مجلس الإدارة، وهذه الحالة تكون إذا نقص عدد أعضاء مجلس الإدارة عن الحد الأدنى الإتفاقي دون أن يقل عن الحد الأدنى القانوني حيث يتم إتمام العدد في أجل ثلاث أشهر من يوم الشغور على أن يعرض في أقرب جلسة للجمعية العامة العادية من أجل المصادقة عليه. أما إدا نقص عن الحد الأدنى القانوني وجب انعقاد الجمعية العامة العادية فورا من أجل تدارك هذا النقص.[2]

2.1- هيكلة مجلس الإدارة في إطار مبادئ الحوكمة:

يعتبر مجلس الإدارة في نظر **labelle & martel** أنه عبارة عن جهاز تأديبي ناتج عن حوكمة الشركات، أما الباحثين**st –pierre & robitaille** عرفاه أنه مجموعة أفراد مكونون عن طريق لوائح وتنظيمات، وينعقد بشكل دوري ليؤدي دور لجنة تنفيذية في المؤسسة. وعموما مجلس الإدارة هو عبارة عن فريق يجتمع من أجل تحقيق مصلحة الشركة[3].

حتى يتسنى لمجلس الإدارة القيام بالمهام الخاصة بالإشراف والرقابة بشكل فعال، وجب عليها أن يكون لها القدرة على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن شؤون الإدارة، وهو ما يتطلب وجود هياكل خاصة يرتكز عليها مجلس الإدارة. وتعبر هذه الأخيرة عن نسبة تمثيل أعضاء المجلس المستقلين، و نظرا لأهمية تعيين هذه النسب أوصي تقرير**cadbury** بتعيين أكبر عدد ممكن من المديرين غير التنفيذيين حيث تتمثل مهامهم في الرقابة والمراجعة وبالتالي إحداث نوع من التوازن داخل المجلس، زيادة على أنهم يمدون الشركة بحلقات اتصال مع البيئة الخارجية بحكم خبرتهم واتصالاتهم ومكانتهم المميزة، ولقد وفرت مبادئ الحوكمة عدد من الإرشادات لبناء هيكل ملائم لمجلس الإدارة لضمان الاستقلالية في عمل المجلس[4]

وحتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بمهام الإشراف، فإن مبادئ الحوكمة وفرت مجموعة إرشادات خاصة فيم يتعلق بإنشاء لجان خاصة تضمن استقلالية الرقابة والإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة، وتتمثل هذه اللجان في:

---

[1] طبقا للمادة 31 من قانون 90-22 المؤرخ في 27 محرم 1411 الموافق ل8غشت 1990 المتعلق بالسجل التجاري،ج.ر.ج.ج، عدد 36، الصادرة في 1 صفر 1411 الموافق ل12 غشت 1990.

[2] راجع المادة 715 من الأمر 75-59 المتضمن القانون التجاري، مرجع سابق ذكره.

[3] بن قراش محمد نور الدين، صحراوي بن شيحة، مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركات، مجلة الابتكار والتسويق، ع1، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس- الجزائر، 2018، ص38.

[4] محمد سفير-مصطفى بوبكر، حوكمة الشركات، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، س 2018، ص75.

1.2.1- لجنة التعيينات.

وتعد من بين أهم اللجان التابعة لمجلس الإدارة والتي تهتم بالضوابط الخاصة بالترشيح لعضوية المجلس، وكبار المديرين التنفيذيين. تتكون هذه الأخيرة من 3 أعضاء كحد أدنى من بين أعضاء المجلس غير التنفيذيين المستقلين، ويتولى مجلس الإدارة مهمة تعيينهم، فهي تقوم بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها وكذا الآليات الشفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين. [1] كذلك تقوم بمراجعة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات مع طرح التوصيات اللازمة بتطويرها، كما يجب عليها وضع تقرير سنوي توضح فيه طبيعة عملها والأسس التي تم على أساسها اختيار مجلس الإدارة. [(2)]

2.2.1- لجنة المراجعات.

الأصل أنه لم يرد تعريف موحد للجان المراجعة في الشركات وذلك راجع إلى اختلاف مسؤولياتها من شركة لأخرى ، ولكن المتفق عليه أن هذه اللجان صادرة عن مجلس الإدارة تقتصر تشكيلتها على الأعضاء غير التنفيذيين، تشترط فيهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة [(3)].

يقوم دور هذه اللجنة في مراقبة التقارير المالية والإفصاح لحملة الأسهم، والتأكد من مصداقيتها وأيضا تدعيم استقلال عملية المراجعة، وجاءت فكرة إنشائها من أجل الزيادة في المصداقية والموثوقية في القوائم المالية المعدة من طرف الإدارة للمساهمين والمستثمرين، فضلا عن مساندة الإدارة العليا للقيام بالمهام المنوط بها بكفاءة وفعالية، وتحسين أداء نظام الرقابة الداخلية، مما يؤثر إيجابا على جودة التقارير المالية[(4)].

تتمثل مسؤوليات لجان مجلس الإدارة في مراقبة المخاطر المالية و إدارتها، بالإضافة إلى الرقابة الداخلية للشركة عن طريق مراجعة القوائم المالية والأرباح والتشاور مع الإدارة والمدققين الخارجيين حولها، من أجل تقييم مدى استيفاء هذه القوائم للحيادية و الإتباع الحسن لمعايير الإفصاح والشفافية [(5)].

3.2.1- لجنة المكافآت.

تحث أغلب الدراسات الخاصة بالحوكمة والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها على أنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من بين أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، حتى تضمن تعزيز مصالح الشركة على المدى البعيد، من خلال جذب المهنيين وذوي الكفاءات العالية، وهو الدور الهام لهذه اللجنة [(6)] .

---

[1] أمينة فداوي، دور ركائز الحوكمة في الحد من الممارسات الإبداعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، س 2013-2014، ص67.

[2] محمد مصطفى سليمان،حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية،ط1، الإسكندرية، مصر 2008، ص113_115

[3] محمد لمين ميرة، الازهر عزة، دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ع10، جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص.ص236-237.

[4] محمد سفير، مصطفى أبوبكر، مرجع سابق،ص77.

[5] محمد لمين ميرة، الأزهر عزة، مرجع سابق، ص239.

[6] أمينة فداوي، مرجع سابق، ص68

4.2.1- اللجنة التنفيذية.

أوصت العديد من التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وفي نفس الوقت أظهرت العديد من الممارسات المطبقة في الشركات العالمية، بأهمية إنشاء اللجنة التنفيذية بالشركة وهي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة يتم تعيينها بواسطة مجلس الإدارة حيث تساعد في توفير القدرة على الاستجابة السريعة في الحالات الطارئة، بالإضافة إلى القيام بمساعدة المجلس في أداء مهامه الإشرافية بكفاءة وفعالية وخاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة والأولويات المالية والتشغيلية لها، ووضع التوصيات الخاصة بسياسة توزيعات الأرباح، بالإضافة إلى قيامها بتقييم الإنتاجية طويلة الأجل لعمليات الشركة التشغيلية. ويجب أن نلاحظ أن جميع القرارات التي تصدر عن اللجنة التنفيذية تعتبر غير ملزمة بمجلس الإدارة، ولكنها تعتبر توصيات للمجلس[1].

بالاطلاع على أفضل الممارسات الطبقة في الشركات العالمية والمتعلقة بكيفية قيام اللجنة التنفيذية بمسؤولياتها وواجباتها، يمكن تحديد هذه المسؤوليات وفق ما يلي:

أ. تمارس اللجنة جميع السلطات وتتحمل واجبات مجلس الإدارة في الفترة ما بين اجتماعات مجلس الإدارة؛

ب. تقوم اللجنة بمناقشة واتخاذ القرارات المتعلقة بالموضوعات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات عاجلة، ولا تتحمل التأجيل إلى حين دعوة مجلس الإدارة للاجتماع.

ج. تتضمن مسؤوليات اللجنة اتخاذ القرارات الروتينية التي تطلبها أعمال الشركة العادية.

د. فيم يتعلق باستراتيجية الشركة وأهدافها سوف تقوم اللجنة بالتالي:

_ إرشاد المدير التنفيذي واللجنة التنفيذية في تحديد أهداف ورسائل الشركة، وأيضا في وضع الخطط الاستراتيجية والأهداف التشغيلية لها؛

_ مراجعة إجراءات وعمليات التخطيط الاستراتيجي للشركة بالتعاون مع المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي لها؛

_ التأكد من ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى أعمال فعلية بغرض تحقيق أهداف الشركة؛

_ مراجعة توصيات المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي فيم يتعلق بتوزيع موارد الشركة التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين الخطط الاستراتيجية للشركة وأهدافها التشغيلية ذات الأجل الطويل؛

هـ. فيما يتعلق بأولويات الشركة التشغيلية، تقوم اللجنة بمراجعة وإعداد التوصيات لمجلس الإدارة بالنسبة للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالأولويات التشغيلية متضمنا التوسع إلى أسواق ودول جديدة أو الخروج من أسواق ودول حالية؛[2]

و. بالنسبة للتخطيط المالي للشركة وسياسة التوزيعات، سوف تقوم اللجنة بالتالي:

- إعداد ومراجعة توصيات مجلس الإدارة المتعلقة بالأهداف والاستراتيجيات المالية السنوية وطويلة الأجل، وأيضا مؤشرات الأداء المرتبطة بها؛

[1] بلاسكة صالح، فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية_دراسة ميدانية_ أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف،2016_2017، ص109.

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص118.

- مراجعة الأمور المالية الهامة للشركة والشركات التابعة لها مثل الأمور المتعلقة برأس مال الشركة، والتصنيف الائتماني للشركة، والتدفقات النقدية، وأنشطة الاقتراض، والودائع الاستثمارية، وذلك بالتعاون مع إدارة الشركة التنفيذية ولجنة المراجعة.

- إعداد ومراجعة التوصيات المقدمة لمجلس الإدارة والمتعلقة بسياسة التوزيعات للشركة وبكيفية تنفيذها.

- المراجعة الدورية لنفقات الرأس مالية الفعلية ومراجعتها مع الموازنات المعتمدة مسبقا لها

ز. فيما يتعلق بتقييم إنتاجية الشركة في المدى الطويل وفعالية عملياتها التشغيلية، تقوم اللجنة بمراجعة وإعداد التوصيات لمجلس الإدارة بالنسبة للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالفرص التي أمام الشركة، والتي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة وترشيد التكاليف المتعلقة بها [1].

2- رقابة مجلس الإدارة على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

يراد برقابة الإدارة مجموعة من الأسس والأساليب التي يعتمدها المشرع لتنظيم الرقابة الذاتية للإدارة بصورة عامة على الوحدات الإدارية والرقابية التابعة لها، وذلك في مدى التزامها بتطبيق النظام القانوني لحوكمة الشركات. وفي هذا المطلب يتم التعرف على أهمية مجلس الإدارة في ضمان التطبيق الجيد للحوكمة، ومهام هذا الأخير في إطار مبادئ الحوكمة. ثم الرقابة على تطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة.

1.2- أهمية مجلس الإدارة في إطار مبادئ الحوكمة.

في ظل مفهوم الحوكمة، فإن مجلس الإدارة يقوم بصفة محددة ونيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم وتحقيق أهداف الشركة وضمان مصلحتها وهو السبب في إعطاء المجلس الدرجة الكافية من الاستقلالية، بحيث هذه الأخيرة تمكنه من ممارسة الرقابة اللازمة واتخاذ إجراء العزل إن لم يحققوا الأداء المطلوب، وبالتالي فالحوكمة الجيدة ناتجة عن المساءلة أمام مجلس الإدارة، لأنها تساهم في تحسين مردودية الشركة وتحسين تحمل المسؤولية.

ومن ناحية أخرى فإن الحوكمة الجيدة التي تتم من خلال الإشراف والرقابة تزيد من احتمالات سرعة الشركة للتغييرات في بيئة الأعمال ومواجهة الأزمات بما يؤكد للمستثمرين أن مستثمراتهم ستظل في أمان، كما أن هذا الإشراف ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري، وضمان استبدال المديرين الين يخفقون في أداء مهامهم.

بالإضافة إلى ذلك فإن الرقابة تضمن أداء اقتصادي جيد، ووجود الحوكمة وقدرتها على تحقيق المعدلات المرتفعة من الأداء تؤدي إلى تخفيض تكاليف رأس المال وزيادة قيمة ممتلكات المساهمين، وعليه يمكن القول بأن مجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركة[2].

كما يجدر الإشارة إلى أن مجلس الإدارة في إطار القيام بالمهام المنوط بها يجب أن يراعي مبادئ الحوكمة الرشيدة[3].

---

[1] بلاسكة صالح، مرجع سابق، ص110.

[2] بدي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص62

[3] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر. ص36

2.2 مهام مجلس الإدارة في إطار الحوكمة الرشيدة.

الأصل العام في عمل مجلس الإدارة هو وضع الاستراتيجيات التي تستخدم في التأثير على الشركة في المدى الطويل، وتهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما تضمن اختيار وسائل تحويل الهدف الاستراتيجي إلى ميزة تنافسية التي بدورها تميز الشركة عن منافسيها، لأنها تخلق مصدر فريد من القيمة المقدمة للسوق. وتعد صياغة الاستراتيجية من أصعب المهمات حيث تتطلب براعة فائقة وخبرة إدارية لدى أعضاء مجلس الإدارة.

وقد ركزت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على بيان المهام الأساسية لمجالس الإدارة حتى يكون ذو فعالية في الشركة، بحيث يجب على المجلس في هذا الإطار ضمان القيام بالتوجه الاستراتيجي والرصد الفعال للإدارة وتحمل المسؤولية الكاملة تجاه الشركة والمساهمين. وحتى يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة الرقابة والإشراف أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من التوصيات أهمها:

-وجوب احترام حق مجلس الإدارة في الإعلام: حيث يفهم من استقراء المادة 627 ق.ت أن مجلس الإدارة الحق في الحصول على المعلومة، في ظل غياب نص صريح بالرغم من أهمية هذا الحق.

-وجوب المساواة بين المساهمين: بحيث يحرص المجلس على معاملة جميع المساهمين الذين ينتمون لنفس الفئة بصفة متساوية، وهو مبدأ مهم خاصة عند وجود مساهمين يملكون أغلبية رأس المال.

- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والتي تتم بصورة رسمية، وتعمل هذه المبادئ على تشجيع المساهمين للقيام بدور نشط في ترشح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، ويجب على هذه اللجنة التأكد من أن الانتخاب تم بكل شفافية [1].

ومن بين الوظائف التي حددتها منظمة التعاون الاقتصادي من خلال المبدأ السادس من مبادئ حوكمة المؤسسات سنة 2004، كما يلي:

_ استعراض وتوجيه استراتيجية المؤسسة، وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر، الموازنات التقديرية ووضع أهداف الأداء، مراقبة التنفيذ وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار؛

_ الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة المؤسسات وإجراء التغييرات اللازمة؛

_ اختيار وتحديد المكافآت والمرتبات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة، واستبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب؛

_مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، ومصالح المؤسسة، والمساهمين في الأجل الطويل؛

_ ضمان الشفافية في عملية انتخاب وترشيح أعضاء مجلس الإدارة

_رقابة وإدارة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة المؤسسة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين؛

_ ضمان نزاهة القوائم المالية للمؤسسة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وخاصة نظم إدارة المخاطر؛

[1] سهام دربال، شركة المساهمة ومبادئ الحوكمة الرشيدة، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، س2018-2019، ص263.

_ الإشراف على عمليات الإفصاح والشفافية؛

_ ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن شؤون المؤسسة؛

_ عندما يتم إنشاء لجان مجلس الإدارة ينبغي أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن صلاحياتها وتشكيل إجراءات عملها؛

_ يجب أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بشكل جيد وأن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة وفي الوقت المناسب[1].

3.2.2: الدور الرقابي لمجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات.

يقوم مجلس الإدارة في إطار الحوكمة بممارسة المهام الإشرافية والرقابية، حيث تكون هذه الأخيرة أكثر من الإشراف في العديد من الحالات، ويتمثل الدور الرقابي من خلال نظام الرقابة الداخلية؛ نظام المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر:

1.3.2.2- الرقابة الداخلية من طرف مجلس الإدارة:

عرف نظام الرقابة الداخلية من طرف المجمع الأمريكي للمحاسبين سنة1949م على أنه الخطة التنظيمية وجميع الطرق التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها وضبط الدقة في البيانات المحاسبية والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسيات الإدارية الموضوعة مقدما؛ وعادة ما يبدأ تطبيق نظام الرقابة الداخلية من أعلى الشركة أي على مستوى مجلس الإدارة، والمن أعلى الشركة أي على مستوى مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية العليا من خلال قيامهم بإنشاء النظام وتوفير البيئة المناسبة له ومتابعته المستمرة من أجل ضمان فعاليته.[2]

ونظرا للدور الذي تلعبه نظم الرقابة الداخلية في الشركات، دفع العديد من اللوائح والتنظيمات إلى النص عليه على باعتباره الوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة، وتم وضع ضوابط لممارسة نظام الرقابة من بينها:

_ التأكد من سلامة الأنظمة المالية المحاسبية خاصة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.

_ المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية للشركة.

_ التحقق من تطبيق نظام رقابة خاص بإدارة المخاطر، من خلال تصور وتوقع المخاطر التي قد تواجه الشركة،

_ وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجتها لكل عضو في الشركة.[3]

2.3.2.2_مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية:

يعتبر مجلس الإدارة والإدارة العليا من أهم الأطراف الفعالة لحوكمة الشركات، حيث لها تأثير كبير على جودة الحوكمة المنبثقة من تأثيرها في باقي أطرافها، استلزم ذلك وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة وهذا من خلال مدها بنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية وكذلك الإفصاح الدوري للإدارة عن الأنشطة التي تنفذها سلطاتها ومسؤولياتها وما تم إنجازه من خطتها الموضوعة، حيث أصبح مجلس الإدارة يعتمد على وظيفة المراجعة

[1] مركز المشروعات الدولية، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، 2004**، نقلا عن بوفاتح بلقاسم؛ لعروس لخضر، دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات ، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، م1 ع2، المركز الجامعي آفلو، الجزائر، 2017، ص47.

[2] بوفاتح بلقاسم، مرجع سابق، ص54.

[3] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص133.

الداخلية في تحسين عملية حوكمة الشركات، وذلك لما المراجعين الداخليين من دور محوري في تقديم خدمات التأكيد الخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر [1].

3.3.2.2_ نظام إدارة المخاطر:

تعتبر إدارة المخاطر أحد النواحي متزايدة الأهمية بالنسبة لعمل مجلس الإدارة، والتي لها صلة وثيقة باستراتيجية الشركة وتتضمن هذه الإدارة تحديد لأنواع ودرجات المخاطر التي تلحق بالشركة، حيث تتعامل مع الفرص التي تؤثر في تخفيض أو زيادة قيمة الشركة، وقد دعا البند السادس من منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD لحوكمة الشركات إنشاء نظام لإدارة المخاطر بأنها:" **النشاط الإداري الذي يهدف الى التحكم بالمخاطروتخفيضها إلى مستويات مطلوبة وبشكل دقيق، وهي عملية تحديد القياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة."** كما تعرف على أنها:" **عبارة عن مجموعة عمليات يؤثر فيها مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في الشركة، والمطبقة في وضع الاستراتيجيات على مستوى الشركة ككل، والتي يتم تصميمها، بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الشركة، وإدارة المخاطر المرتبطة بها لكي تكون في مستوى مقبول، وتقدم تأكيدات مناسبة تتعلق بتحقيق الشركة لأهدافها"** [2].

والجدير بالذكر أن إدارة المخاطر تتولاها لجنة خاصة، من بين أهم مسؤوليات هذه اللجنة:

_تحليل جميع المخاطر التي ترتبط بأنشطة الشركة، مثل مخاطر الائتمان والسوق، والسيولة والعمليات مع البنوك،

_تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر،

_تحديد سقوف المخاطر وتسجيل الحالات الاستثنائية،

_ تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في الشركة،

_ يتم التعاون بين هذه اللجنة أو الدائرة وبين الدوائر الأخرى الموجودة في الشركة لإنجاز مهامها[3].

الخاتمة:

في الأخير يمكن القول أن مجلس الإدارة هو من بين أهم الهيئات الأساسية في شركة المساهمة التي قد تضمن التطبيق الجيد و الفعال لمبادئ الحوكمة، حيث تشكيلة المجلس تسمح له باتخاذ جل القرارات التي تصب في مصلحة الشركة، ومنه تأسيس لجان خاصة بالرقابة على تطبيق الحوكمة، إذ يلعب مجلس الإدارة الدور الرقابي و الإشراف على الحوكمة ومحاسبة المديرين عن أدائهم. مما ساهم في الحد من هيمنة الإدارة وتعسفها في اتخاذ القرارات التي تحقق مصالحها على حساب مصلحة المساهمين، كما يمكن الاستنتاج من هذه الدراسة مايلي :

- أن دور مجلس الإدارة هاما في تفعيل مبادئ الحوكمة، إذ يعتبر آلية داخلية وفي نفس الوقت وسيلة رقابة على أعمال المسيرين،

[1] بوفاتح بلقاسم، مرجع سابق،ص 55.

[2] رضوان هاشم حمدون عثمان، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع ط1ن مصر،2017، ص.ص314_315 .

[3] بوفاتح بلقاسم، مرجع سابق، ص56.

- يمارس مجلس الإدارة عن طريق لجان خاصة منها لجان المراجعة والمكافآت والتعيينات واللجنة التنفيذية، التي تعمل على تطبيق مبادئ الحوكمة من جهة. كما تمارس الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، من جهة أخرى.
- كما هو معروف أن مبادئ الحوكمة ليست ملزمة من الناحية القانونية وانما ميثاق الحكم الراشد يتم الاستعانة به على سبيل الارشاد. وبالتالي حتى اللجان المستقلة فان الشركة غير ملزمة بتعيينها.

بحيث توصل البحث الى مجموعة من الاقتراحات منها:

_ضرورة تفعيل آليات الرقابة على الواقع العملي، والاهتمام بفعالية الرقابة الداخلية،

_ ضرورة الفصل بين جهاز الرقابة والإدارة لتجنب الانحياز من طرف الأعضاء،

_ تعزيز الحوكمة بالمزيد من النصوص القانونية، واتخاذ إجراءات ردعية عند مخالفتها.

_ نشر وتكريس ثقافة الحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية لتفادي الازمات.

_ تأكيد أهمية الشفافية كضمان إدارة فعالة، واحترام الإفصاح وتحديد مسؤوليات الإدارة.

قائمة المصادرو المراجع

أولا: قائمة المصادر:

النصوص القانونية :

- الامر75_ 59مؤرخ في 26 سبتمبر 1975، يتضمن القانون التجاري، ج.ر.ج.ج عدد101، الصادر بتاريخ 19_9_1975، معدل ومتمم.
- قانون 90-22 المؤرخ في 27 محرم 1411 الموافق ل8غشت 1990 المتعلق بالسجل التجاري، ج.ر.ج.ج، عدد 36، الصادرة في 1 صفر 1411 الموافق ل12 غشت 1990.
- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، سنة 2009.

ثانيا: قائمة المراجع:

1-الكتب:

- أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر ،2012.
- رضوان هاشم حمدون عثمان، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع ط1ن مصر،2017
- محمد سفير-مصطفى بوبكر، حوكمة الشركات، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور الأعضاء التنفيذيين، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر 2008.

2-المقالات العلمية :

- بدي فاطمة الزهراء، دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة، المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، م4، ع2، 2019.
- بن قراش محمد نور الدين، صحراوي بن شيحة، مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركات، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس- الجزائر، ع1، 2018.
- جميلة خرخاش، بلعجوز حسين، دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات لدي البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلد 9،ع2015،3.
- راهم لخذيري، تأثير مبادئ الحوكمة على أخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ع18، س2017.
- عمار بن عيشي، تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد بشركات المساهمة العامة، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، عدد3، 2017.
- محمد لمين ميرة، الازهر عزة، دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، ع10، 2017.
- مركز المشروعات الدولية، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، 2004**، نقلا عن بوفاتح بلقاسم؛ لعروس لخضر، دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي آفلو، الجزائر، م1، ع2، 2017.

3-الأطروحات :

- أمينة فداوي، دور ركائز الحوكمة في الحد من الممارسات الإبداعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، س 2013-2014.
- بلاسكة صالح، فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية _دراسة ميدانية_ أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف،2016_2017.
- سهام دربال، شركة المساهمة ومبادئ الحوكمة الرشيدة، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، س2018-2019.