



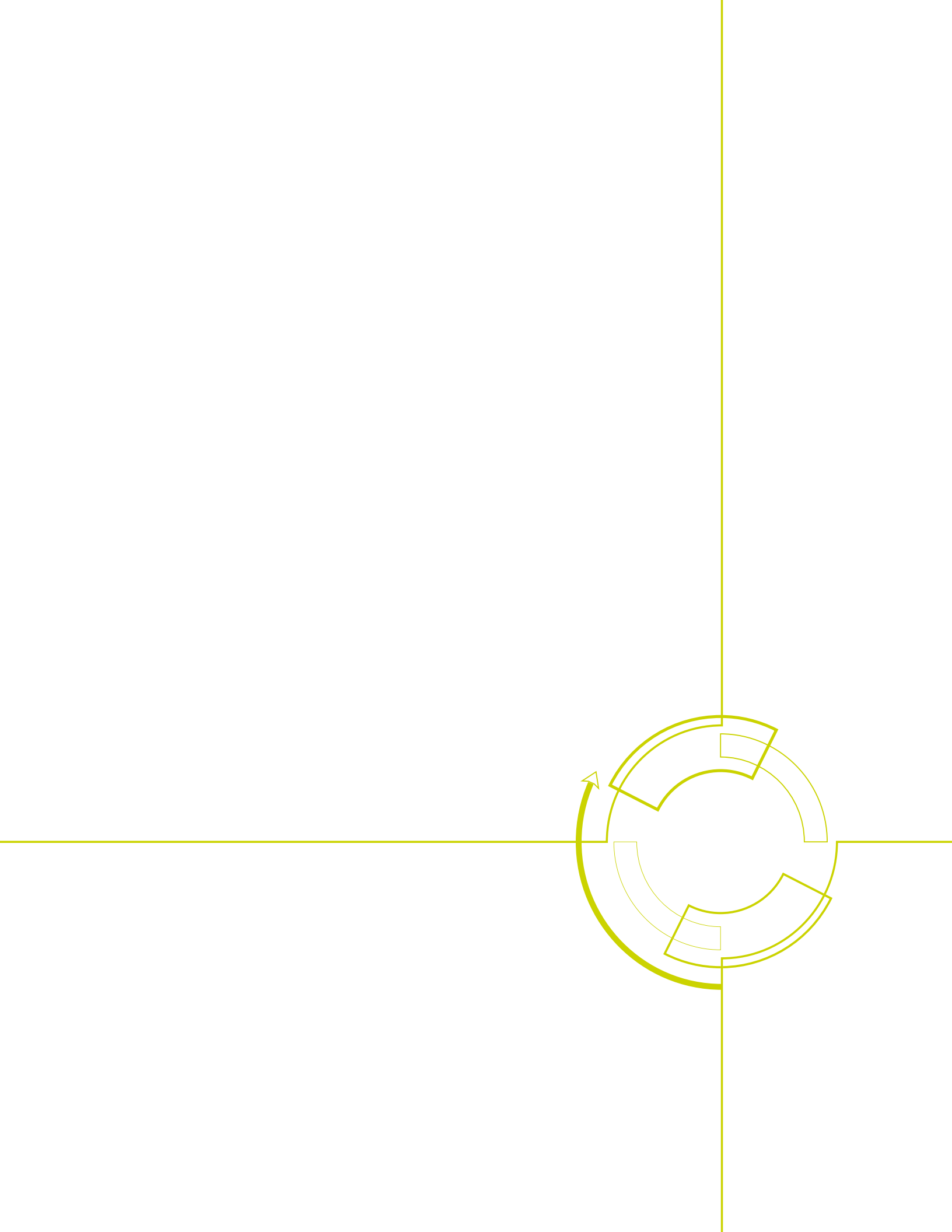
بدعم من
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية

ميثاق الحكم المرشد للمؤسسة في الجزائر

إصدار 2009



Goal

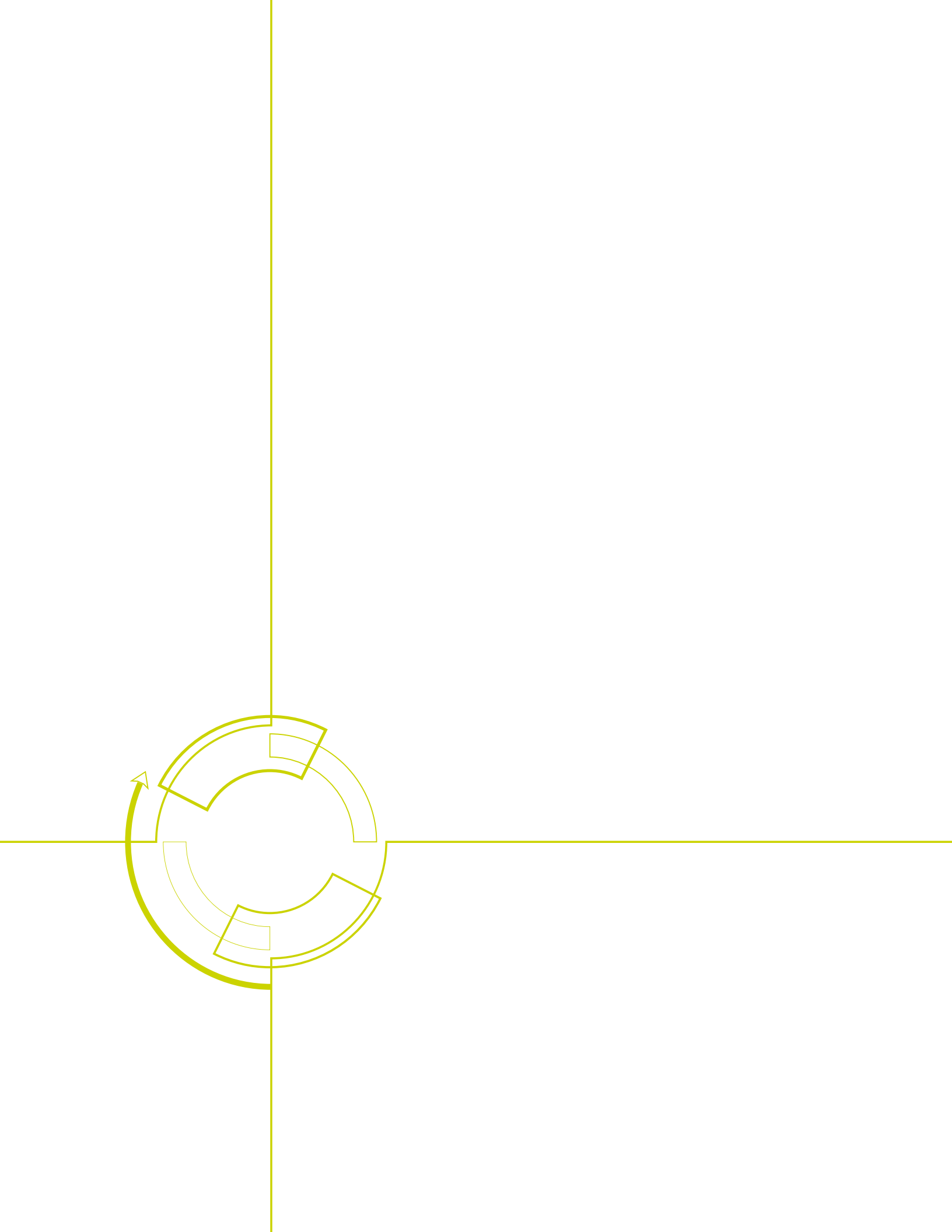


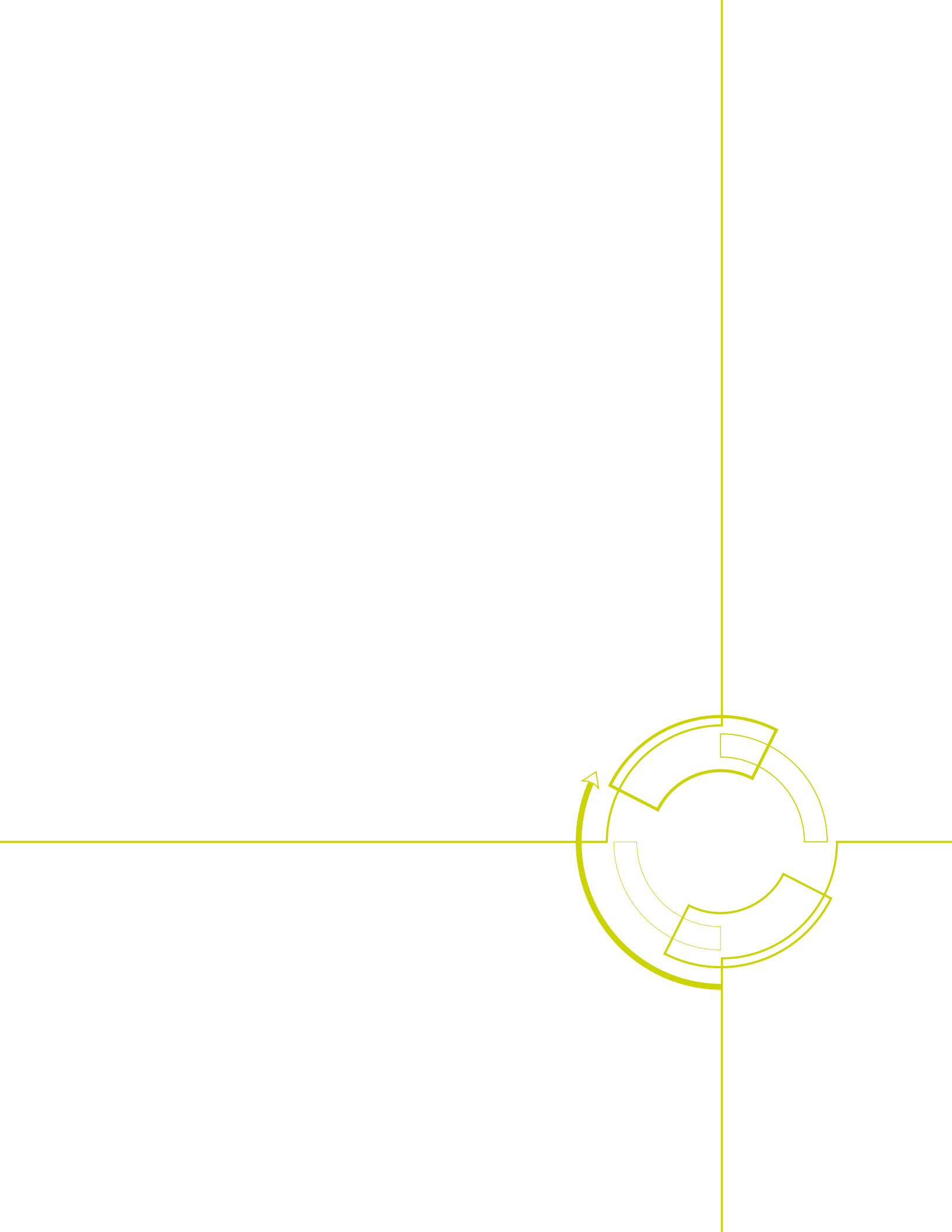
الفهرس

6	معاني المختصرات المستعملة في الميثاق
9	تشكر
10	تشكيلة فريق العمل (GOAL 08)
13	توطئة
14	تمهيد
16	عرض عام حول الحكم الراشد للمؤسسة
18	الجزء الاول : ضرورة ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة
19	1 الطرف الجزائري
19	2 المؤسسات الشريكة بتنفيذ الميثاق
19	3 المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة كهدف ذا أولوية
23	4 مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية
26	الجزء الثاني : المعايير الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة
30	1 الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة
30	1.1 الجمعية العامة للمساهمين
36	2.1 مجلس الإدارة
41	3.1 المديرية
44	2 علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين
44	1.2 السلطات العمومية كشريك
45	2.2 البنوك والهيئات المالية الأخرى: ثقة وشفافية
45	3.2 الموردون : من أجل تعاون دائم
45	4.2 الزبائن : اطلاق الحقيقين للمؤسسة
45	5.2 العمال : هم أول زبائن المؤسسة
45	6.2 المنافسين : أخلاق وواجبات
46	3 النوعية و نشر المعلومات
46	1.3 الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية
46	2.3 المعلومات المالية
47	4 انتقال ملكية المؤسسة
48	الجزء الثالث : الملحقات

معاني المختصرات المستعملة في الميثاق

وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية	و.م.ص.م.ص.ت
منتدى رؤساء المؤسسات	م.ر.م
حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة	ح.ع.ت.ح.م
جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات	ج.م.ج.م
المؤسسة الطالعية الدولية	د.م.د
المنتدى العاطفي للحكم الراشد للمؤسسات	م.ع.ح.ر.م
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	م.ص.م
النتائج الداخلي الخام	ن.د.خ
فريق العمل المكلف بتحرير الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة	GOAL 2008
المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة	م.د.ش.و.م.م
المؤسسة الصغيرة جدا	م.ص.ج
شركه ذات المسؤولية المحدودة	ش.د.م.م
شركة ذات اسهم	ش.ذ.أ
المنظمات الغير حكومية	م.غ.ح
وحدة تسيير المشروع	و.ت.م
برنامج التكيف الهيكلي	ب.ت.ه
منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي	م.ت.ت.إ





تشكر

يروقتني في المصنهل أن أتوجه بشكري العميق إلى معالي السيد وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الذي لم يتوان، منذ الوهلة الأولى، بدعمه طيادرتنا هذه وذلك بإضفاء رعايته.

وفي نفس السياق، أتوجه بشكري إلى كل إطارات دائرته الوزارية الذين ساهموا، من قريب أو من بعيد، في أن يرى هذا الميثاق الوجود.

كما اتقدم بالشكر لخلية التحويل واليوممة التي ساهمت في تحقيق هذا الهدف، سواء بتسخيرها للخبرة العالية وكذا الإمكانيات اللوجيستية المعتبرة.

دون أن يفوتني الثناء على كل من المؤسسة المالوية الدولية والمنتدى العاطلي للحكم الراشد للمؤسسات والمركز الدولي للقطاع الخاص الذين لم يبخلوا علينا بجهدهم في هذا المجال، بواسطة تدخلات خبرائهم وإسداثهم للنصائح والتوجيهات فيما يخص التجارب الدولية الناجحة في هذا الشأن.

دون أن أنسى الثناء على ممثلي جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، منتدى رؤساء المؤسسات وكذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروعات عن مساهمتهم وسعيهم الدائمين لتطوير وازدهار المؤسسة الجزائرية وتكريسهم لهذا المشروع، بوضعهم اللبنة الأولى بطرحهم لفكرة الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

وفي الأخير، لا أختتم دون أن أعبر، وبحرارة، عن ثنائي إلى كل زملائي في فريق العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (GOAL08) عن تفانيهم وروح المبادرة التي تميزوا بها. بدونهم جمعيا لم يكن هذا الميثاق ليرى النور.

سليم عثمانى،

رئيس فريق العمل المكلف

بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (GOAL08)



تشكيلة فريق العمل (GOAL 08)

الرئيس

سليم عثمانى

الرئيس المدير العام مؤسسة صناعة المصبرات الحديثة الجزائرية
نائب رئيس جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات
عضو منتدى رؤساء المؤسسات
عضو حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة

المنسق

طبيب الطيبى

خبير مالي واقتصادي
عضو جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة

ممثل السلطات العمومية

عبد الكريم بوغدو

مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية

الأعضاء

مريم بليل مجوبي

الامينة العامة لجمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات

هالة بن عطية لغواطي

مستشارة

هند بن ميلود

مدامية معتمدة لدى المحكمة العليا
رئيسة الجمعية الجزائرية للإحفاء

صابرينة بوهراوة

خبيرة لدى خلية التحويل والاستدامة لبرنامج ميدا

انصاف خلادي

خبيرة لدى برنامج ميدا - أورو تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جون بوشي

مسير شريك M2CA

محمد بوشاقور

مستشار

عبد الكريم بوغدو

مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية

ناصر بورنان

مستشار لدى البنك الإفريقي للتنمية

ريشار فريدريك

خبير

رضا حمياني

رئيس منتدى رؤساء المؤسسات

علي حربي

المدير العام لمكتب الاستشارات «نكست ستيب»

إلياس كرار

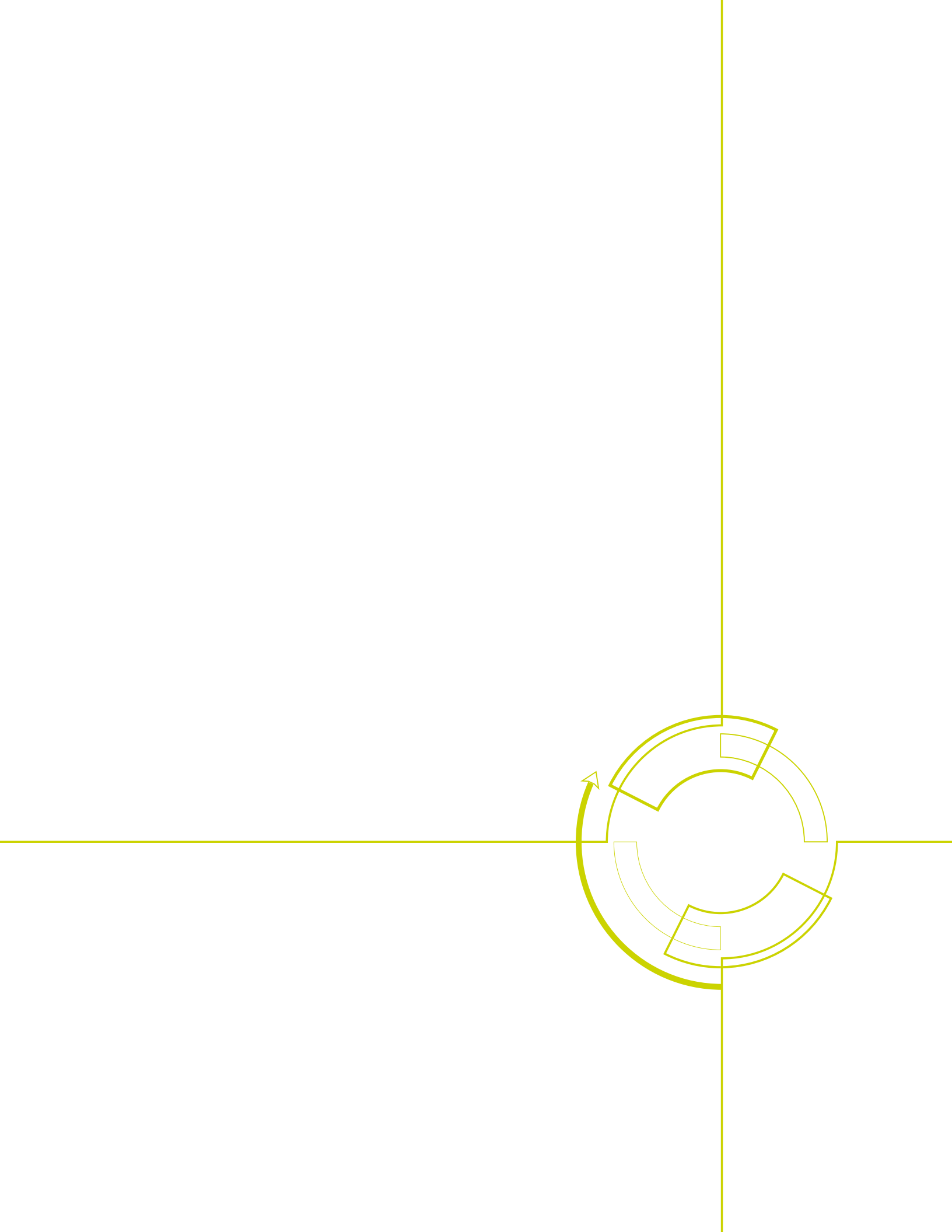
رئيس مكتب المؤسسات التمويلية «هيميليس»

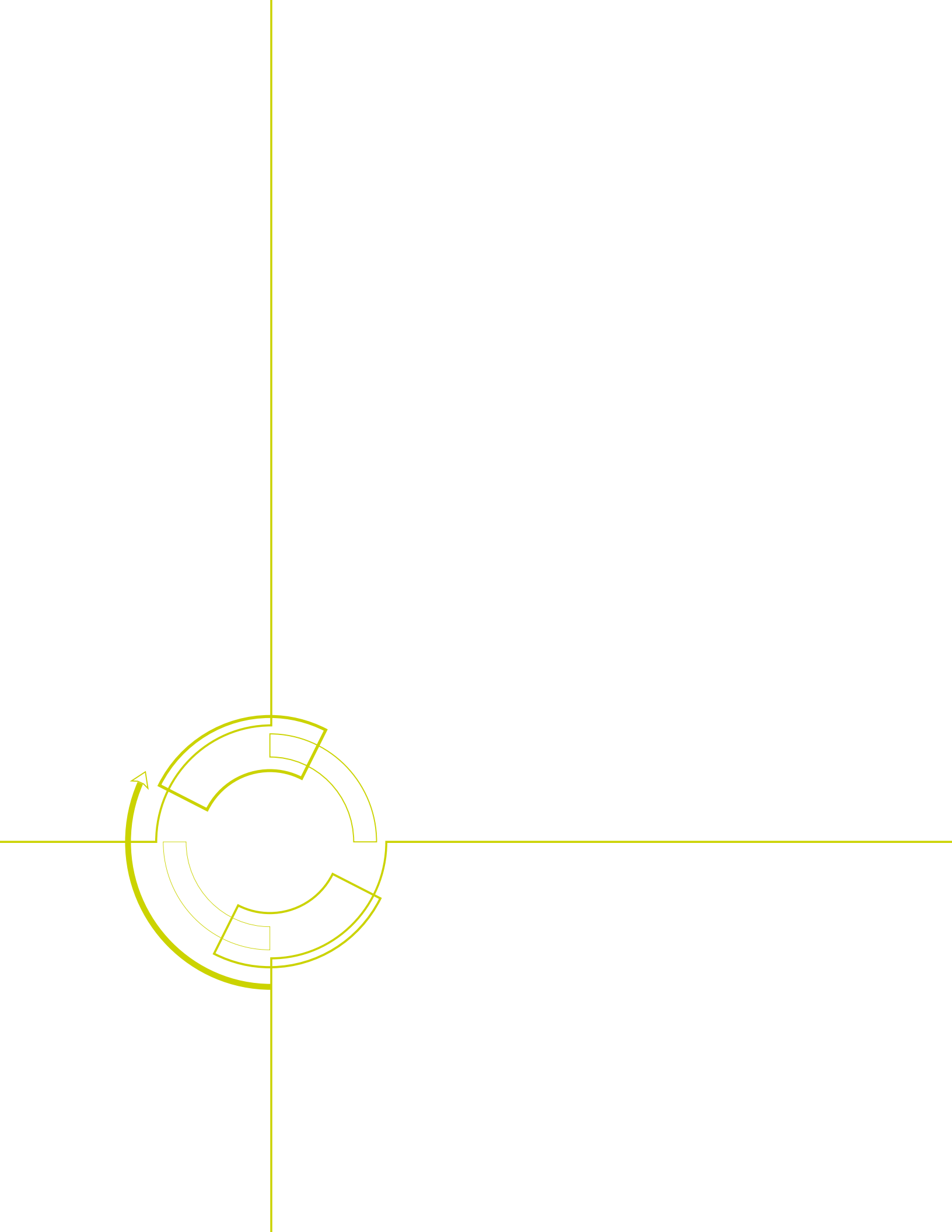
سليم عثمانى

معرف مسبقا

طبيب الطيبى

معرف مسبقا





تبين التجارب الدولية أن موائيق الحكم الراشد للمؤسسات يمكن إعدادها من طرف مختلف الجهات الفاعلة : كالبنوك المركزية ومكاتب الاستشارات القانونية والمنظمات الغير حكومية وفرق العمل ...

وعليه، فإن الصيغة التي إعتمدتها كل من حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة و منتدى رؤساء المؤسسات هي تشكيل «بفريق عمل يتكون من طرف مختلف المتدخلين في عالم المؤسسة».

وفي هذا السياق، ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالإنضمام لفريق العمل المنصب شهر نوفمبر 2007، تحت تسمية «GOAL08»، في إشارة الى «فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008».

ويعتبر هذا الميثاق ثمره لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008.

ويعرض هذه الحقبة الزمنية، تمكن فريق العمل بعد سلسلة المشاورات مع الأطراف الفاعلة، بأن يقيس وبعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق للحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر وكذا الحاجة إلى إدراجه ضمن السياق الدولي المتميز بالابتكار وتبادل الخبرات.

وفي هذا الشأن، فقد شكلت «مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004» أهم المراجع التي إستلهم منها فريق العمل مع تحريره أخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

ويطمح هذا الميثاق إلى إعطاء إنطلاقة جديدة لترقية الحكم الراشد ضمن بعد شامل ودائم للمؤسسة الجزائرية، وكذا تفعيل حوار واسع المدى حول الخطوات المستقبلية، التي يمكن اتخاذها في هذا المجال، ضمن المداور الكبرى المكرسة في آليات الشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا (النيباد) فيما يخص بالحكم الراشد.

في شهر جويلية من سنة 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول «الحكم الراشد للمؤسسات». وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدد هذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في : تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحّد والدقيق لمصطلح وإشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وخلال فعاليات هذا الملتقى، تبلورت فكرة «إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة»، كأول توصية وخطوة عملية تتخذ.

وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة، بترجمتها إلى مشروع ومن ثم، ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل.

وقد تفاعلت السلطات العمومية، ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بدعمها للمشروع بواسطة قبول رعاية المثل وتكليف أحد إداراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي.

كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية القيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميذا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة.

وبهذه التعبئة والاستعداد الكبيرين، عبر الجميع عن نيّتهم للانضمام إلى المبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك السليم لتسيير المؤسسات الملتزمة عليها دوليا، كما برهنوا عن التزامهم بالعمل من أجل تعزيز هذه المبادئ والقواعد من طرف القطاع الخاص، على المستوى الوطني، ثم الانتقال إلى اقتصاد سوق حديث يتميز بالحزم والانضباط الكبيرين، أين يعبر عن الاحتياجات بدقة وشفافية بصورة متناهية الدقة.

تمهيد

يشكل الحكم الراشد للمؤسسة أهم الموضوعات التي تستقطب إهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وطنية واستراتيجية. ومرد ذلك، يعود للحاجة الماسة والمتمامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطورة. وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة اطعني الأول بهذا الميثاق، في ضل التحديات، بإعتبار المكانة التي نأمل أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة.

وبذلك، يقع على عاتق هذا النوع من المؤسسات رفع تحدي مزدوج : يتمثل التحدي الأول في التحضير لرحلة ما بعد النفط والتحدي الثاني يتمثل في الانتقال نحو إقتصاد سوق حديث يتميز بتنافسية المؤسسات، التي تشكل نسيجه وهذا هو الرهان الرئيسي للحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية.

ظهر مصطلح الحكم الراشد للمؤسسة في البلدان الصناعية، وقد تكرر اليوم في كل العالم كشرط اساسي لتطوير المؤسسات وصمودها في حالة وقوع الأزمات.

في معناه الأكثر شمولاً، فإن مفهوم الحكم الراشد يعتبر تلك العملية الارادية والتطوعية للمؤسسة، من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها و مراقبتها.

وفي هذه الحالة، فإن توجه المؤسسة يكون خاص جداً : حيث أن المصالح التي تتبناها تتجاوز بوضوح دائرة إختصاص مالكيها وذلك بدمج الأطراف الفاعلة الرئيسية على نطاق أوسع في تسييرها، باطلاق فهؤلاء الإداريين والفرق التنفيذية وكذا الأطراف الشريكة الخارجية لتطورها سيتصرفون كفرق تنفيذية وليس كمجرد موكلين، أين تبرز ضرورة تحفيزهم وتنشيطهم حيث أن أدوارهم ومكانتهم في المؤسسة ينبغي أن تكون كاملة، مع الإعتماد على قواعد تعكس شفافية دور كل واحد منهم.

تشكل المؤسسة نظاماً مفتوحاً على الأطراف المكونة لحيطها والتي تتفاعل معها بطريقة وثيقة ودائمة، وتشمل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى في عملية تمويلها، وكذا الإدارات العمومية في اتصالاتها المباشرة والوثيقة معها، والموارد البشرية التي تشغلها من سوق العمل وغيرها من المؤسسات التي تنشط في فضاءها التنافسي القريب : كالمزبائن والموردين والمنافسين.

هذه الأطراف الفاعلة الخارجية ملزمة بالاندماج في علاقة تفاعلية، نتيجتها أن يكون الجميع فائز وذلك بواسطة تحسين المؤسسة لعلاقاتها مع بيئتها، مما يزيد في مصداقيتها وجاذبيتها وتغيير نظرة الغير لها بصورة إيجابية وبذلك، ستساهم في تغيير محيطها وتأثر فيه إيجابياً بدلا من أن تخضع لضغوطاته فقط.

بهذه النظرة الجديدة للمؤسسة، يصبح من أنها تتجه صوب متطلبات القدرة التنافسية والأداء الفعال وتحقيق المزيد من الربح

مطالبة، أكثر من ذي قبل، بأن تحصن نفسها ضد الصعوبات العويصة التي تعترضها بواسطة تبنيها لقواعد التسيير الشفاف والاستقرار والانضباط والصورة الحسنة.

ومن المؤكد، أن هذه الفوائد ستؤدي بالعديد من المؤسسات إلى تبني هذا الطيقا العملي، مما سيسمح بتحسين صورة المؤسسة الجزائرية وجاذبية الاقتصاد الوطني، من حيث رأس المال والمهارات وتنويع مصادر تراكمهما.

وهي أيضا، بحكمها الرشيد، سيتسنى لها إدارة أحسن للأزمات التي تمر بها وضمان التنمية المستدامة. ومن الثابت في الآونة الأخيرة، أن مرد حالات الفشل التي سجلتها العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مردها على حد سواء بمشاكل عدم الامتثال لقواعد الإدارة والحكم الرشيد وعليه، فإن مستلزمات اقتصاد السوق الحديث والناطق التقني - الإقتصادي يحتم أخلافة المؤسسة لتصبح مؤسسة جوارية مكملة ولا يمكن فصل هذا الدور عنها.

إن هذا المنهج الجديد للمؤسسة يستوجب التركيز على ضبط وبدقة حقوق وواجبات ومسؤوليات الأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين عن المؤسسة، وعلاقاتهم المتبادلة بالنظر للطابع الإحترازي للأحكام المتخذة بهذا الاتجاه، مما قد يؤدي بالمؤسسة لتقليل العديد من المخاطر التي تهددها.

إن تبني مبادئ الحكم الرشيد ممارستا في عالم الأعمال سينبثق عنه تكريس ممارسات إقتصاد سوق سليمة وديناميكية مزودة بنسيج مؤسسات ذات جودة.

إن رهانات الحكم الرشيد للمؤسسة تكتسي طابع استراتيجي يتجاوز النطاق الجزئي للمؤسسة نفسها وبيئتها، ليؤثر على نوعية نموذج إقتصاد السوق المتبني.

مما يستوجب على المؤسسات الجزائرية أن تؤمن بأن مصلحتها في تبني ميثاق الحكم الرشيد وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

عرض عام حول الحكم الراشد للمؤسسة

الحكم الراشد للمؤسسة هو عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة :

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة ؛
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

وبصفة عامة، فإن فحوى وتدابير الحكم الراشد للمؤسسة مدونة ضمن ميثاق يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

ماذا يشكل الميثاق و ما لا يشكله

يهدف موضوع هذا الميثاق إلي وضع، تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف الى تطبيق هذه المبادئ على ارض الواقع.

وعليه، فإن الغاية المرجوة بتنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست هي أن تجعل من المؤسسة منغلقة على نفسها بمحض إرادتها او مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها، بل على العكس، فهو يمنحها ادوات تساعد على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الامن.

ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول وبذلك، فهو يأتي موافقا لها غير أنه لا يدعي الكمال، خاصة وان النصوص في هذا المجال وفيرة، فهو لا يمثل مجموعة شاملة لدونة النصوص القانونية والتنظيمية وإنما هو وثيقة مرجعية ومصدر هام في تناول المؤسسات.

واخيرا، فهو لا يدعي الحصريه وإنما يستهدف، اساسا وبصفة أولوية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ويترك المجال للمؤسسات الاخرى حرية استعماله أو اللجوء الى مصادر اخرى.

طرق وضعه حيز التنفيذ

يعتبر الانضمام إلي ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة مسعى حر وتطوعي، وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة إستغلال فرصة مثل هذا المسعى من طرف المالكين بالدرجة الأولى وعزمهم الراسخ لبعث مبادئ الحكم الراشد على المستوى الداخلي للمؤسسة ودعمها واستدامتها.

يمكن للمؤسسة التي تبدي اهتماما بالميثاق ان تنطلق أولا بإجراء تقييم أو تشخيص وضعيتها فيما يخص مدى تنفيذها لمبادئ الحكم الراشد، وعلى هذا الاساس، ستتخذ التدابير الكفيلة بتحديد الترتيبات الواجب إتخاذها ومن ثم، تنفيذها وفقا لخطة مضبوطة.

وبهذه المناسبة، تعلن المؤسسة عن إنضمام كلي أو جزئي للميثاق وبذلك، ستعبر عن نية إستلهاها من الفلسفة التي يطرحها الميثاق وكذا مبادئه، كليا أو جزئيا، مع المحافظة على امكانية ابداء تحفظات جزئية أو اقتراح تعديلات.

جهاز المرافقة

تتطلب ترقية الحكم الراشد، الى جانب النشر الواسع للميثاق، ضرورة وضع جهاز مرافقة يتكفل بما يلي :

- تسجيل المؤسسات المنخرطة ضمن هذا الميثاق، والتعديلات والإجراءات التي تريد إدراجها ؛
- تشكيل مجموعات عمل وتفكير حول اقتراحات التعديل المحتملة حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في السياق الجزائري ؛
- تنظيم لقاءات تحسيسية وتكوينية حول الحكم الرشيد للمؤسسات، لا سيما تجاه مديري المؤسسات ؛
- تطوير العلاقات الدولية مع الهيئات المماثلة بهدف تبادل التجارب، والمشاركة في المبادرات والشبكات العابرة التي لها علاقة بالحكم الراشد للمؤسسات.

يمكن لهذا الجهاز أن يتكرس على أرض الواقع بإنشاء معهد جزائري للحكم الراشد للمؤسسة.

عرض فحوى الميثاق

يتضمن الميثاق جزئين هامين وملاحق.

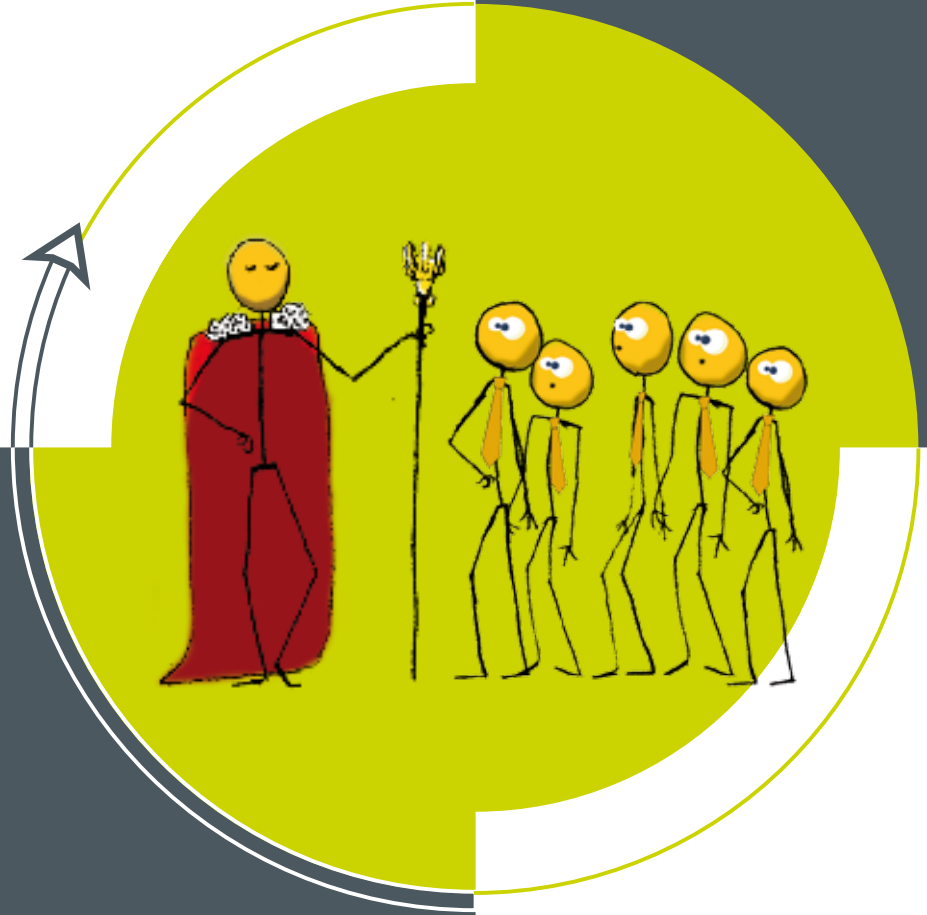
يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات، اليوم، ضروريا في الجزائر، كما أنه (الجزء الأول) يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

ويتطرق الجزء الثاني إلى المفاييس الأساسية التي ينبغي عليها الحكم الراشد للمؤسسات. فمن جهة، يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى، علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والمهمنون أو الإدارة.

ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع، في الأساس، أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.

الجزء 1

ضرورة ميثاق جزائري
للحكم الراشد للمؤسسة



الطرف الجزائري

لقد حاز الوعي بقضايا الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر تقدما معتبرا، إثر بروز العلاقة الوثيقة بينه وبين اطرور إلى اقتصاد سوق حديث وفعال، من شأنه أن يكون البديل لما بعد النفط.

وقد زاد من حدة هذا التحدي المزيج أن تعزز بالسياق الدولي من حيث استمرار التغيرات العاطية السريعة والنتائج الناجمة عن ذلك، مما يستعجل تحقيق النقلة النوعية نحو التألق لعالم الأعمال والمؤسسة.

يملك الاقتصاد الجزائري طاقة كامنة ضخمة للنمو والتطور خارج المحروقات. وبهدف تكريس ذلك، في أرض الواقع، تم الشروع في السنوات الأخيرة، في الكثير من المجهودات، نذكر منها الاستثمارات العمومية الضخمة المنجزة من أجل تعزيز البني التحتية الأساسية والعديد من الاجراءات التنظيمية لفائدة المؤسسة.

وعليه، فإنه يتعين على المؤسسات أن تضمن الشروط الداخلية لنجاحتها ولجلب الأموال وموارد أخرى نادرة تحتاجها في تطويرها وأن تعطي نفسها الرؤية والاستقرار الضروريين لديمومتها.

كل هذه المستلزمات تمر وجوبا بتبني مبادئ الحكم الراشد من طرف المؤسسة.

المؤسسات الشريكة بتنفيذ الميثاق

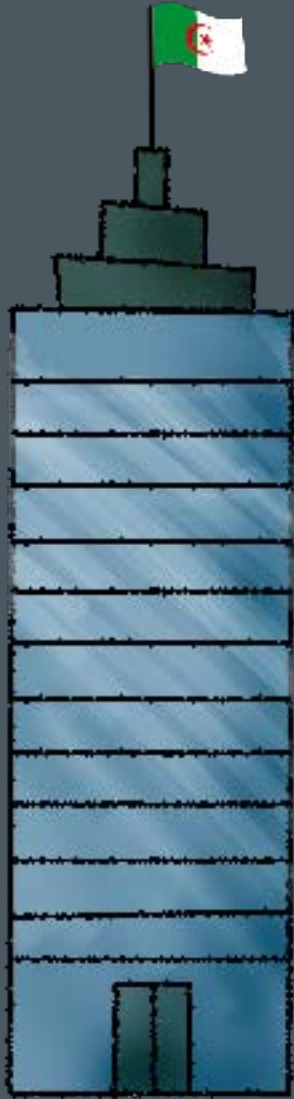
إن كل المؤسسات الجزائرية معنية، مبدئيا، بمبادئ الحكم الراشد، غير أن الميثاق الحالي لا يدمج المؤسسات ذات رأسمال عمومي، و التي تخرج إشكالية الحكم الراشد فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الإستعمال الجيد للأموال العمومية.

إن هذا الميثاق موجه، بصفة خاصة إلى :

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية ؛
- المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تنهيا لذلك.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة كهدف ذا أولوية

تحتل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مكانة مميزة في الاقتصاد الوطني وذلك، بالنظر لنسيجها الكثيف ومساهمتها في الناتج الداخلي الخام، خارج المحروقات، ووزنها في عدد مناصب الشغل الوطنية، مما يبرر الاهتمام المتزايد الذي أولته لها السلطات العمومية في السنوات الأخيرة، مما يؤكد المكانة والدور المنوط لها في سياق الإصلاحات الجارية.



المميزات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الخاصة

بالرغم من الاختلافات التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، غير أنها تتقف في العديد من نقاط التوافق و الخصائص المشتركة مثل :

- بالرغم من نموها السريع والطرء، من حيث عدد الإنشاءات الجديدة، فإنها تصطدم، وفي أغليتها، بمشكل البقاء واليومية الراجع لأسباب داخلية وخارجية عن المؤسسة ؛
- كما تتسم بخاصية اجتماعية صلبة، وعلى نطاق واسع، كونها مؤسسات عائلية مزودة بقوانين أساسية تفضل المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة (م.د.ش.و) وبنسبة أقل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.د.م.م). أما بالنسبة للشركة ذات اسهم فتبقى قليلة الانتشار، بالرغم من أننا نسجل، في السنوات الأخيرة، تقدم هذا النوع من الأساس القانوني ؛
- كما يبقى تسييرها يخضع إلى النمط العائلي : حيث امالك الوحيد أو الرئيسي محاط بموظفين من أفراد أسرته، حيث يتكفل بنفسه بالتسيير ويركز على بقاء الحكم في اتخاذ القرارات فقط و كذا بالنسبة للمسؤوليات والصلاحيات، مما يجعل من التحكم في طرق حديثة في الإدارة والتسيير غير كافية اللجوء إلى الإستشارة والخبرة الخارجية لا تحدث إلا نادرا.

إن الوصف النمطي المذكور في الإطار أعلاه، والخاص بال مؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التابعة للقطاع الخاص، لا ينفي من تواجد عدد ولو صغير منها قد أحرز تقدما ملحوظا في الإدارة والتسيير، بالرغم من مشاكل النمو التي واجهتها. كما أن هناك الأقلية من الجيل الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينت الطريق المحتم الذي يجب أن يسلكه الآخرون إلزاما، سواء المتواجدة منها أو التي تتأهب للإنشاء، حيث في كلتا الحالتين يجب عليها المرور على قواعد الحكم الراشد الصارمة والتي نطرحها في هذا الميثاق بشكل مختلف يطبعه التبسيط.

1.3 العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحول دون استمرارها

تعيش فئة معتبرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص الجزائري مشاكل عويصة، مردها إلى النمط العائلي للتسيير وحصره بشكل مباشر وبالكامل في يد المالكين الذين يتوصلون كيفما كان للحفاظ على سيرورتها يوما بعد يوم.

تتميز هذه المؤسسات بـ :

- عدم كفاية رأس مالها الذي يمنعها من تمويل أنشطتها أو أن يسمح لها من توفر شروط قبولها للحصول على قروض بنكية ؛
- ضعف و غياب قواعد التسيير في كثير من الأحيان، مما يضعف قدرتها على أن تكون تنافسية ويثني البنوك عن تمويلها ؛
- ثقافة الإنغلاق على الخبرة والاستشارة الخارجية وكذا الشراكات الممكنة التي ستساهم، دون أدنى شك، في القضاء على ثقافة العزلة الناجمة عن النمط العائلي والشخصاني ؛
- صعوبة الحفاظ على استمرارية المؤسسة خلال مرحلة الانتقال والتحويل حيث، بمجرد أن المؤسسة الذي يجمع بين كل من المركز الرئيسي الوحيد للمساهمين، ودور المدير الذي له السلطة المطلقة في القرار، يتوفى أو يتقاعد فإن المؤسسة تضطرب بأكملها.

2.3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات النمو

لا تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل الديمومة والاستمرارية فقط، بل تواجه مشاكل النمو أيضا. وقد أصبح على المؤسسة أن تبلغ ما وصل إليه مستوى تحدي النمو والمتمثل في بلوغ :

- الارتفاع إلى مستويات كافية لرؤوس الأموال، والتي تسمح لها بتمويل أنشطتها، وإذا لزم الأمر الاستفادة من قروض بنكية ؛
- وضع معايير وقواعد مكتوبة للتسيير، تترجم بشفافية أنشطتها ومراقبة كافية لأدائها ؛
- تمرير التسيير إلى «جيل ثاني من العائلة» بتعاقب المؤسساتيين الذين يطالبون، طوعا، بالخبرة الخارجية والشركاء المختلفين، وحتى مساهمين خارج نواة المؤسسة العائلية ؛
- الوصول إلى مستويات مماثلة من القدرة التنافسية أو التقرب من تلك السائدة على الصعيد الدولي في قطاع النشاط المعين ؛
- وضع رؤية استراتيجية تنعكس في شكل خطة عمل، تمتد أنشطتها على مدى عدة سنوات، بغض النظر عن التغييرات المحتملة والمتعلقة بقضايا الخلافة والتنقل.



الحكم الراشد واللامح الكبيرة للمؤسسات الجزائرية

المؤسسات المساهمة في البورصة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية		
	الجيل 2 مؤسسات في مواجهة تحديات النمو	الجيل 1 مؤسسات لديها صعوبة كبيرة في البقاء	
ضعيف	تمثل الأقلية	تمثل الأغلبية	الوزن النسبي في عالم الأعمال
الدوام والبقاء بتبني إستراتيجية طويلة الأمد سعيا للنمو		الإستمرارية فقط البقاء عن طريق تبني لقواعد الحكم الراشد على المدى القصير مع الحرص على إجراء التعدلات اللازمة	الرهان الرئيسي للحكم الراشد
مرحلة الانتهاء من عملية تحديث التسيير		الوقت المركزي المناسب حين إجراء عملية التأهيل	المنطق الخاص لإجراء مسار الحكم الراشد

مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

1.4 المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسة

تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أربع مسائل تقليدية فيما يخص قواعد الحكم الراشد للمؤسسة، غير أن حدتها تختلف باختلاف إنشغال المؤسسة سواء ما يتعلق ببقائها أو بنموها.

إن تشخيص حالة الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية ينبغي أن يكون مؤطر علمياً، بواسطة دراسة استقصائية لعينة من المؤسسات. غير أن هذه الوضعية معروفة بما فيه الكفاية في محتواها، مما يمكننا من تحديد جملة المشاكل الرئيسية التي تطرح حول الموضوع.



المشاكل العامة للحكم الراشد حسب الجيلين الكبيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات النمو	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني صعوبات البقاء	
عملية الفصل بين وظيفة المدير والمسير تكون أكثر تحديداً، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وتنتج عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى.	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم الميسرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.	العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة
وجود قواعد التسيير يسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحاً.	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة.	الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة
تكون مشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقفاً، ولكن معالجتها يمكن أن تثير اضطراباً في سيرورة المؤسسة.	مشاكل الانتقال والخلافة، غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تفوقها إلى الخطر.	حالات الانتقال والخلافة
تكون للمؤسسة قدرة على وضع استراتيجية ولكن مدى تنسيقها، أي هذه الاستراتيجية مع مصالحها تستحق لدعم.	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوماً بعد يوم.	التناسق بين الاستراتيجية ومصلح المؤسسة

2.4 المشاكل الخاصة للحكم الراشد للمؤسسة

تخص مشاكل الحكم الراشد، بدرجات متفاوتة، مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

< كيف يمكن تحسين علاقة المؤسسة بالبنك ؟

ثمة مشكلة واسعة الانتشار حيث تشكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين، تترقى البنوك عادة ضعف رأسمال هذه المؤسسات، أو حساباتها (السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية لهذه الأخيرة. وتهتم قواعد الحكم الراشد للمؤسسة بصحة الحسابات وارتباطها بحقيقة اقتصادية وكذا زيادة شفافية المؤسسة للعميل المصرفي سواء على الصعيد التاريخي أو التوقعي.

< كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية؟

توسع مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية، ومنها الخاصة، من الإدارة الجبائية. وافتتح الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة وعليه، يعد الجهد المبذول، من أجل شفافية ونزاهة الحسابات، عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء، مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.

< كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية ؟

يطرح موضوع البحث عن شركاء خارجيين عن نواة المساهمين، الأولية التي تكون عائلية غالبا، مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين.

في الجزائر، ليس هناك تجميع كاف لتجارب ناجحة تخص تجارب في فتح رأس المال، بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى المساهمين الغالبين.

< كيف يمكن توضيح العلاقة بين المساهمين ؟

تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة «الجمعية» مفهوما سلبيا. على الرغم من أن «الجمعية» حركة حضارية وهي ممر لا بد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، و هي عصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين، لا سيما فيما يخص الحقوق والواجبات و حماية المساهمين الأقلين.

< كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين الغير مساهمين ؟

إن قبول المسيرين التنفيذيين الغير مساهمين، فضلا عن ذلك، ليسوا أعضاء نواة العائلة المؤسسة، أدى لخلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات.

يلتزم ملاك المؤسسات بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجيين والحفاظ على حقوقهم، بواسطة التطبيق الصارم لمبادئ الحكم الراشد المكروسة في هذا الشأن.

المقصود في هذا الشأن، هو توقع عدد من الاجراءات المكتوبة والغير مكتوبة و المتضمنة :

- ادماج وتحسيس المالكين من المؤسسة من الجيل الثاني بالمسؤولية تدريجيا، لأنهم مطالبون باتخاذ زمام الأمور في المؤسسة لاحقا ؛
- توقع اجراءات الإستخلاف مثل الحفاظ على أملاك المؤسسة ؛
- استدامة الهياكل التنفيذية العملية والاستراتيجية لاسيما عن طريق ادخال كفاءات خارجية عن نواة العائلة ؛
- تحديد اجراءات تنازل المؤسسة خارج نواة العائلة.

يحتمل أن أي مؤسسة يمكنها أن تعيش مشاكل الحكم الراشد بطريقة منفردة. وعليه، يقع على كل مؤسسة البدء بتقييم نفسها والتأهب الضروري بأخذ الإجراءات اللازمة مستلهمة في ذلك من الأحكام المقترحة في الجزء الثاني من هذا الميثاق وعلبة الأدوات الظاهرة في الملاحق.

هذه الوضعية تطرح مشكل الثقة والإمتياز والأجر ويشوبها عدم استقرار الاطار المسير الغير مساهم أو الغير منتمي للعائلة.

وعليه، تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات : مجلس الادارة أو اطراقة اللجنة المديرين وغيرها.

< كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي؟

تعاني العديد من المؤسسات من تجميع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه : وتحمل هذه الوضعيات إلي زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات، سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذه الأخيرة والمساهمين على حد سواء (سواء شغلوا مناصب تنفيذية أم لا).

إن تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وخاصة، بوضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط الصلاحيات و التقسيم الدقيق للوظائف.

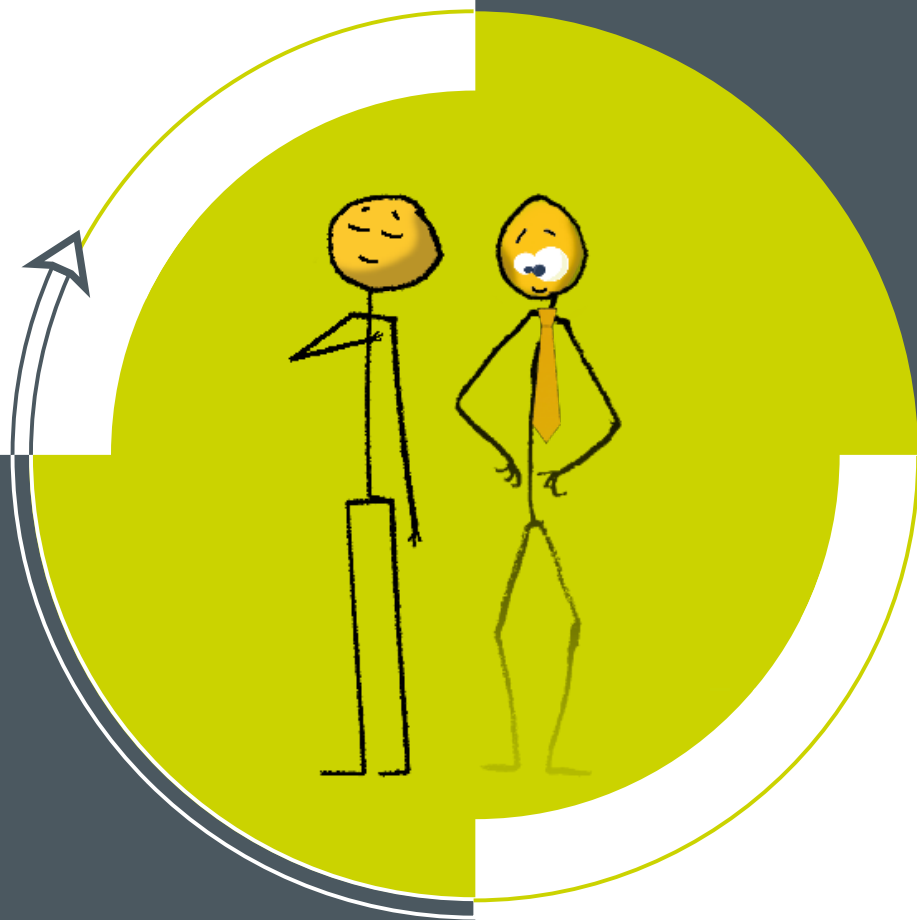
< كيف نعالج مشاكل انتقال الإستخلاف ؟

لا تستطيع الأغلبية الساحقة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة لأسباب متعددة نذكر منها :

- عدم استعداد الورثة ؛
- غموض وضعية الأملاك ؛
- غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركيز السلطات.

الجزء 2

المعايير الأساسية
للحكم الراشد للمؤسسة



تهدف معايير الحكم الرشيد للمؤسسة إلى تحسين احترام قواعد
الإنصاف والشفافية والمسؤولية التبعية.

الشفافية

هذه الحقوق والواجبات وكذا
الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة
ينبغي أن تكون واضحة وجليّة للجميع

الإنصاف

توزيع الحقوق والواجبات بين
الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات
و الالتزامات المرتبطة بها،
بطريقة منصفة

التبعية

كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر
فيما يمارس من خلاله المسؤوليات
المنوطة له

المسؤولية

مسؤولية أي فرد محددة بأهداف
دقيقة وليست مقسمة

تغطي معايير الحكم الراشد للمؤسسات العلاقات التي تربط بين ،من جهة، الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة، ومن جهة أخرى، الأطراف الفاعلة الخارجيين.

تعتبر هذه العلاقات محددة إلى حد كبير ومضبوطة بقانون الأعمال والقوانين الأساسية للمؤسسة، والعقود والاتفاقات المحررة من طرف هذه الأخيرة مع الغير.

تشكل القيمة المضافة، التي تجلبها معايير الحكم الراشد ، بتوضيح كيف يمكن في مختلف مراحل التدخل التصرف بصرامة وإنصاف وفعالية.

معايير الحكم الراشد تتوجه لجميع أنواع الأشكال القانونية للمؤسسة

فيما يخص الشركة ذات المسؤولية المحدودة، فإن الحاجة إلى وضع جهاز أو هيئة قيادة ومراقبة فعلية غير محسوسة، لإعتبار أن عملية التسيير تتم مباشرة من قبل أحد المساهمين أو بعض المساهمين المهتمين. هذا النموذج أكثر استعمالا في المؤسسة ذات الشخص الوحيد، أين يتكفل المساهم الوحيد، بنفسه، بجميع مهام التسيير اليومي.

والنموذج الموصي به هو المطبق في الشركة ذات أسهم. بالنسبة للمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة، وفي بعض الأحيان المؤسسات ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة والتي يمكنها ان تقاربه مع الابقاء على تنظيمها القانوني. ان تحويل المؤسسات الى مؤسسات ذات أسهم ليس شرطا ملوما لتنفيذ قواعد الحكم الراشد في المؤسسة.

إن الشكل القانوني للتنظيم الأكثر تطورا هو شكل «المؤسسة ذات الأسهم» وهي تقوم على ثلاث هياكل متميزة :

- تلك التي يمارس فيها مالكوها حقوقهم وامتيازاتهم ؛
- تلك التي تمارس فيها القيادة ومراقبة أنشطة المؤسسة ؛
- تلك التي يضمن فيها تنفيذ أنشطتها.

تختلف التسميات باختلاف الصيغ المستعملة*. ولغرض التبسيط يشار في هذا الشأن إلى تلك التي غالبا ما تستعمل في الشركة ذات الأسهم :

- الجمعية العامة التي تضم جميع المساهمين ؛
- مجلس الإدارة الذي يضم الإداريين التنفيذيين ؛
- المديرية العامة التي يضمها الفريق التنفيذي ؛

* حسب صيغ أخرى للشركة ذات الاسهم، أين تحوي هذه الاخيرة على مديرية تسييرة ومجلس مراقبة عوض المديرية العامة و مجلس الادارة و تبقى الجمعية العامة في جميع الحالات ثابتة لا تتغير في الحالتين.



الحكم الراشد للمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة

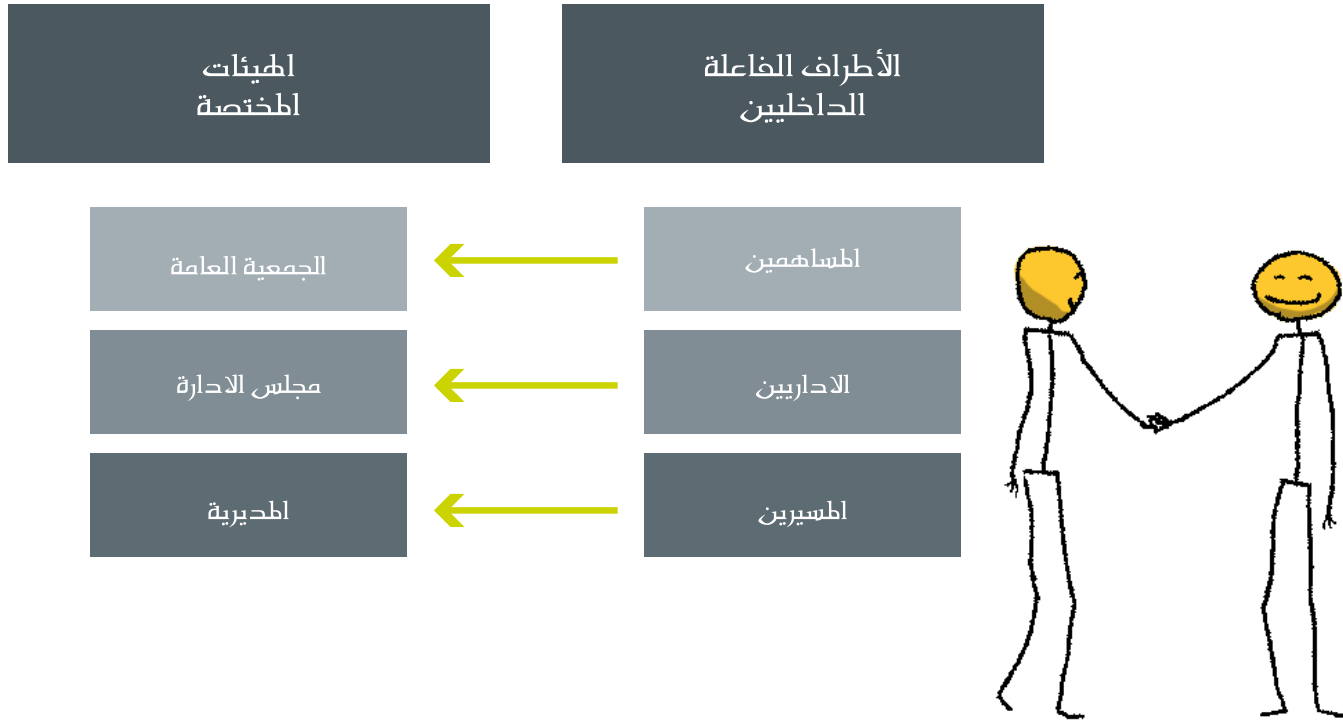
معايير اختيار الشكل القانوني

شركة ذات أسهم	المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة	
• طلب عمومي للادخار : ابتداء من 5 ملايين دينار جزائري • دون طلب عمومي للادخار : 1 مليون دينار جزائري	100.000 دج	الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي
7 على الأقل	• 2 إلى 20 • مساهم واحد في حالة المؤسسة ذات الشخص الوحيد	عدد المساهمين
الأسهم قابلة للتداول وأكثر نقدية	محدودة	سيولة الأسهم / الحصص الاجتماعية
الشكل مطلوب لبعض الأنشطة	لا توجد استثناءات خاصة	الأنشطة الخاصة
مراقبة يقودها مجلس الإدارة : تعدد المساهمين وارتفاع متوقع للأسهم	منح هامش واسع للمسير / المؤسس : شركات عائلية أو ذات رأس مال مغلق	التكيف

بالتوازي مع هيئات الحكم الراشد لكل من SPA/ SARL ش.د.م.م / ش.د.أ.

ش.د.أ.	الهيئات طوعية في ش.د.م.م المكيمة وفقا لقواعد الحكم الراشد	الإطار القانوني : ش.د.م.م / ش.د.ش.و.م.م
الجمعية العامة	الجمعية العامة	
تعين مجلس الإدارة	يمكن أن تنشئ مجلس الإدارة أو ما يعادله	
	يمكن أن يعتمدوا على مجلس استشاري	
	يلجؤون إلى الخبرات الخارجية	تعين مسير أو مسيرين من أو خارج الشركاء
تعين مديرية تنفيذية	يعينون مدير أو مديرين (مديرية تنفيذية)	

الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة



تعمل الأطراف الفاعلة الداخليين، في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم، في هذا السياق فقط. وبواسطة هذه الهيئات العضوية، يتم مد الجسور ويمكن تداخل وتبادل الوظائف المسموح بها والمقررة. كل حالات المزج بين القوانين الأساسية والوضعية المشغولة مبعدة.

1.1 الجمعية العامة للمساهمين

1.1.1 الحقوق الأولية للمساهمين والحكم الراشد

ومن خلال تنفيذ قواعد الحكم الراشد، يتم إستهداف التقيد والتمسك بالحقوق بدلا من تسهيل نشاط المؤسسة بواسطة الأحكام الخاصة و السماح، بذلك، للمساهمين بإبراز حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وشفافة وثقة.

يقصد بالمساهمين، بالطبع الواسع، الدائرين على الأسهم في الشركة ذات الأسهم وحاملي الحصص في المؤسسات ذات القانون الأساسي لشركة ذات مسؤولية محدودة. ويتمتعون بحقوق محددة وفقا للقانون وبالوثائق التعاقدية الأخرى.



مساهمة قواعد الحكم الراشد للحقوق الأولية للمساهمين

الحقوق الأولية للمساهمين	القيمة المضافة للحكم الراشد للمؤسسة
المشاركة في تقاسم أرباح المؤسسة.	تقاسم الأرباح ينبغي أن يكون نزيها وشفافا.
تسجيل السندات المطالبة للمؤسسة.	أساليب تسجيل السندات ينبغي أن تكون فعالة.
امكانية التنازل وتحويل السندات.	يجب أن لا تتم إجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلاني مما يؤثر على التفاوض حول السندات.
المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة للمساهمين.	المعلومات المتعلقة بجدول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل اللازم. إجراءات سير الجمعية العامة يجب أن تكون في متناول المساهمين ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق.
الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة حقوقهم ومهامهم.	يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب والشكل اللازم.

تترجم حقوق المساهمين بالإمكانيات التي يمارسونها في إطار جمعيتهم العامة.

* فيما يتعلق بالحالة الخاصة للحق في التنازل أو نقل السندات، يفترض أن كل مساهم حر في حافطة أسهمه، تحدد هذه الحرية بحقوق الشفعة. في الواقع إذا رأى المساهمون أن استقرار هيئة الشركاء هو عامل استدامة واستقرار للمؤسسة، يمكن أن يتخذوا اجراء كهذا. يمكن لحق الشفعة أن يقيد ضمن القوانين الأساسية للمؤسسة أو أن كون محل إتفاق بين الماهمين.



أمثلة عن القرارات التي هي من صلاحيات الجمعية العامة للمساهمين



- المصادقة على النظرة الاستراتيجية والقيم الخاصة بالمؤسسة ؛
- المصادقة على الأهداف في مجال التطوير والنتائج وأخذ المخاطر ؛
- توزيع النتائج وتحديد حصة الأرباح القابلة لتوزيع ؛
- تعديل القوانين الأساسية للمؤسسة ؛
- فتح ورفع رأس المال عن طريق إصدار أسهم جديدة ؛
- تعديل هيكل رأس المال ؛
- تحديد وبوضوح السلطات المفوضة وسقف الالتزامات المالية المسموحة ؛
- اختيار مدافع الحسابات والمدققين الخارجيين ؛
- المصادقة على الحسابات السنوية ؛
- تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- إجراء المعاملات الخاصة و العمليات ذات التأثير والغير قابل للمراجعة*؛

إذا كانت الحقوق والامتيازات الخاصة بالمساهمين منصوص عليها في القانون الأساسي للمؤسسة عند إنشائها، يمكن إتباعها وتعديلها أو تحديدها بواسطة إتفاق المساهمين. هذا النوع من الاتفاق يتم عبر وثيقة تسمى «اتفاقية تفاهم»، يتم بموجبها، معالجة المسائل العالقة التي تقع ضمن اختصاصاتهم والتي تعد عنصرا حيويا في حسن سير أداء وتطوير المؤسسة. (انظر الملحق).

في حالة وجود تعاقد بين أطراف من المساهمين فقط، يجب اخطار الجمعية العامة به.

2.1.1 مهام الأساسية للجمعية العامة والحكم الراشد للمؤسسة

حتى يتمكن المساهمون المتمتع بحقوقهم فعليا يقع، على الجمعية العامة واجب اعتماد مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح للمساهمين من ممارسة صلاحياتهم كاملة. ينبغي أن تسمح الأحكام والإجراءات المتخذة في هذا الشأن - لجميع المساهمين - المشاركة الفعلية في نقاشات ومداولات الجمعية العامة.

* مثل نقل الأصول التي تترجم في الواقع بالتنازل عن المؤسسة



وتحقيقا لهذه الغاية ، يجب على كل مساهم :

- تلقي كل المعلومات المتعلقة بإ انعقاد الجمعية العامة وفي الوقت المناسب : التواريخ، الأماكن، جداول الأعمال، والوثائق الكاملة واللائحة التي تسمح بتوضيح مشاريع القرارات التي ستتخذ ؛
- أن يكون بإمكانهم أن يدلوا بأرائهم فيما يخص نقاط جدول الأعمال والتعبير عن صوته في المسائل المتعلقة بالانتخاب، وعند الحاجة، تقدم ترشيحهم للإنتخاب ؛
- إتاحة الفرصة لهم، وفي حدود الامكان، لطرح أسئلة على مجلس الإدارة، بما في ذلك، المسائل الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف المدققين الخارجيين (مراقبي الحسابات) وكذا، إقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعيات العامة وإقتراح القرارات المبنية على ذلك.



يجب أن يحافظ النظام الداخلي والإجراءات المتعلقة بالجمعيات العامة، على إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة قصد ضمان معاملة متساوية بين جميع المساهمين.



تتم عملية توزيع الأرباح على المساهمين، من طرفهم، في جلسة الجمعية العامة المخصصة للتوزيع السنوي لنتائج السنة المالية.



ومن الموصى به في هذا الشأن، أن تقيّم نتائج السنة المالية وتوزيع الأرباح يتم من الجمعية العامة، تبعا لاقتراح من مجلس الإدارة معمل، هذا الأخير الذي يبرز الشروط الاستراتيجية للمؤسسة، فيما يخص التسيير المالي والاستثمار، فضلا عن الالتزامات التنظيمية وأحكام النظام الجبائي الواجب أخذه بعين الاعتبار.

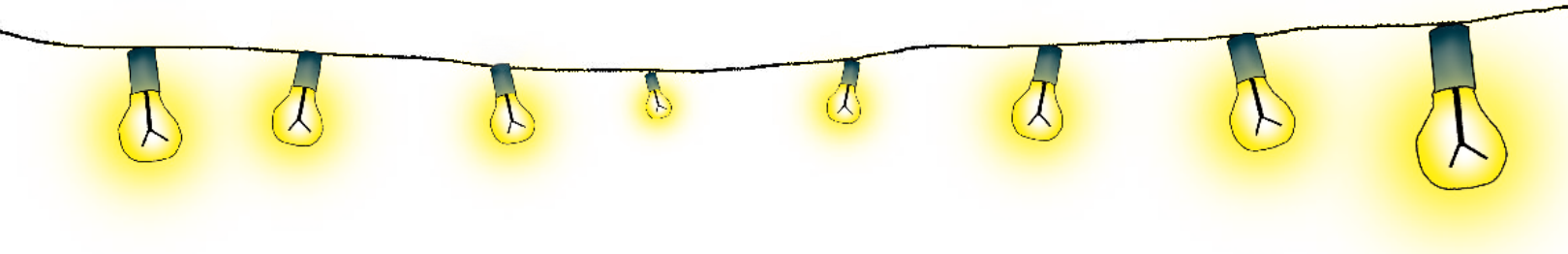


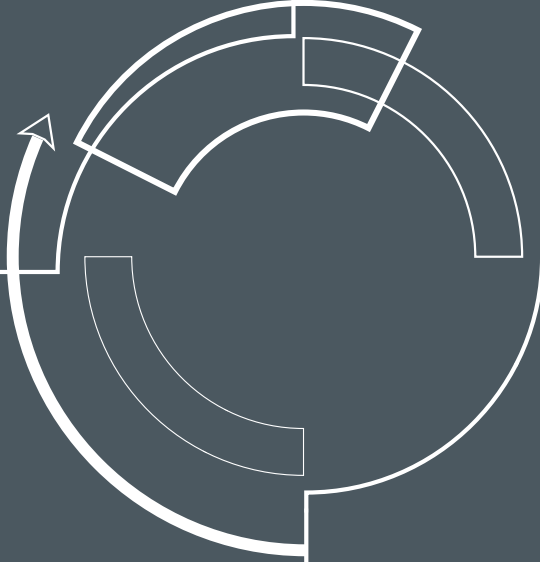
من المتعارف عليه أنه يجب إخضاع عملية توزيع الأرباح إلى سياسة واضحة يعدها مجلس الإدارة ويعرضها على تقدير المساهمين.



تتخذ قرارات توزيع الأرباح سنويا في حين أن إستراتيجية تطوير المؤسسة تمتد على آفاق أطول. دون الحد من مهام المساهمين، فإن تبني سياسة واضحة لتوزيع الأرباح من شأنها أن تساهم في إستدامة المؤسسة بواسطة :

- تشجيع توزيع سنوي للأرباح متناسق وإستراتيجية المؤسسة ؛
- ضمان رؤية واضحة لجميع الأطراف الفاعلة.





من أجل تناسق في سياسة توزيع الأرباح

تتوقف إقامة سياسة متناسقة لتوزيع الأرباح مع إستراتيجية المؤسسة إلى توفر شرطين :

- تقديم حصة أرباح كافية للمساهمين مقابل استثمارهم في المؤسسة ؛
- الحفاظ على مستوى ملائم من الاستثمارات من أجل تحقيق نتائج إيجابية في المستقبل.

وعليه فإن الأسئلة التي تسمح بإقامة سياسة لتوزيع الأرباح يمكن طرحها على الشكل التالي :

- ما هي أدنى حصة من الأرباح يمكن للمساهمين قبولها في الوقت الحاضر وماهي الحصة التي يرغبون في إعادة استثمارها في المؤسسة تحسبا لتوزيع أرباح مستقبلي ؟
- هل تغطي أنشطة المؤسسة على حسب تقدير المساهمين مردودا كافيا يبرر موافقة هؤلاء على إعادة استثمار جزء من الأرباح في المؤسسة ؟
- هل استراتيجية تطور المؤسسة دائمة وواضحة بما فيه الكفاية حتى يثق المساهمون في مردود استثمارهم المستقبلي ؟



2.1 مجلس الإدارة

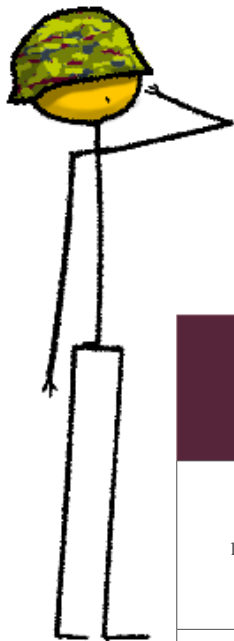
يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعيّنون من طرف الجمعية العامة.

1.2.1 مهام مجلس الإدارة

قيادة إستراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها

وبالرغم من هذين الشقين (القانوني والتنظيمي)، فعلى مجلس الإدارة أن يراعي إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة.

إن المهام التي يتكفل بها مجلس الإدارة محددة بواسطة القانون الأساسي للمؤسسة، وتتضمن وتوضع بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، ويتمثل في ضمان توجيه إستراتيجية المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها.



مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الراشد

مبادئ الحكم الراشد المتعلقة بقيادة المؤسسة	مهام القيادة
- وضع الاستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصلح الشركة ؛ - شرح الاستراتيجية بواسطة وضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر.	ضرورة وضع إستراتيجية للمؤسسة ذات المدى المتوسط ومن ثم ضمان ترجمتها في برامج ومشاريع بميزانيات.
- تحديد معايير انتقائهم ونظم تقييم ذات شفافية ؛ - تقدير خطط لاستخلاصهم.	توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم
- موااة هذه الرواتب ومصلح المؤسسة على المدى الطويل ومساهمتها.	تحديد رواتب الفريق التنفيذي والإداريين
- السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة.	ضمان التأكد من تعيين وتجديد وانتخاب الإداريين.
- التوقع تضارب المصلح التي قد تنشأ فيما بين الفريق التنفيذي والإداريين والمساهمين ومعالجتها ؛ - توقع مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة والاختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والقضاء عليها ؛ - السهر على إدخال مكنزمات الوقاية من الاخطار.	ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقا للقانون

وبهدف ممارسة واجب المراقبة، يمكن لمجلس الإدارة أن يطلب الخبرة اللازمة.

وأخيراً، يمكن لمجلس الإدارة أن يضع تحت تصرفه لجنة مكونة من إداريين (لجنة المشورة) والتي تكون مسؤولة عن المساعدة في المراقبة المالية للمؤسسة و كذا توجيه أخذ القرارات.

وبصورة أعم، فإن مهام المراقبة يجب أن تخضع لاحكام تعتمد وتكرس من طرف مجلس الإدارة.

فيما يتعلق بمهام الرقابة الموعزة لمجلس الإدارة، فإنه يقع عليه واجب التأكد من أن المؤسسة تحوز على الأجهزة المناسبة في هذا المجال، لاسيما جهاز تسيير المخاطر والرقابة المالية والعملية فضلا عن احترام القانون والمعايير المطبقة.

وتنص التشريعات بالفعل عن توظيف محافظ الحسابات يتولى المراقبة القانونية بكل استقلالية و بتفاعل وثيق مع مجلس الإدارة.

هذا الأخير يحرس على إعداد الحسابات نهاية كل سنة، ومراجعتها مسبقاً من طرف محافظ الحسابات حتى يتسنى لهم الوقت للفحص واستدعاء الجمعية العامة في الآجال القانونية.

مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادئ الحكم الرشيد

مهام المراقبة	مبادئ الحكم الرشيد للمؤسسة المطبقة بمراقبتها
مراقبة مدى تنفيذ البرامج والمشاريع والميزانيات وتقييم نتائجها	- التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة ؛ - التأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز في مراجعة الحسابات (من طرف محافظ الحسابات) ؛ - وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي.
الإشراف على الفريق التنفيذي	- السهر على وضع نظام تقرييري فعال وتقييم شفاف ؛ - السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات.
تنظيم أنشطة مجلس الإدارة	- وضع اجراءات تنظيم وعمل مجلس الادارة تميزه الكفاءة والشفافية ؛ - السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات.
متابعة شروط استقرار المؤسسة	- مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الرشيد واجراء التغييرات اللازمة، - متابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال من طرف المؤسسة في اتجاه الأطراف الفاعلة الخارجيين، والسهر لأجل التأكد من عودة المعلومة وضمان كفاءة الأجهزة والإجراءات المتصلة بالمعلومة





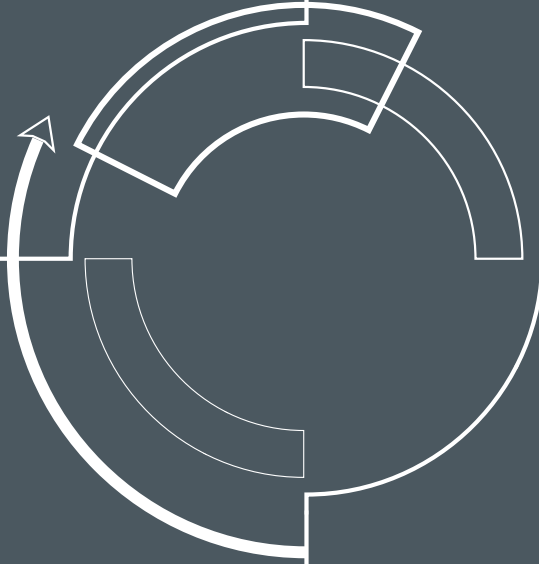
يعتبر مجلس الإدارة مسئول بالتضامن عن التنفيذ الحسن لمهامه ولذا، يجب أن يسعى الى جلب حكم موضوعي ومستقل عن سير شؤون المؤسسة والتصرف، وبسرعة، من اجل مصلحة هذه الاخيرة وكذا مساهمتها. يجب عليه أن يؤدي هذه المهام بعلم بالأسباب وبحسن نية وبكل عناية.

وفي حالة ما إذا كانت لقراراته تؤثر تأثيرا متفاوتا على الفئات المختلفة من المساهمين، يجب على المجلس أن يأخذ بعين الاعتبار المصلحة الحاضرة ويسهر على معالجتها بالعدل. هذه القرارات و التحكيمات يجب أن تؤسس على معايير الإنصاف والشفافية و على المعايير الأخلاقية العالية.

حتى يتمكن مجلس الادارة من القيام بعمله على اكمل وجه، يجب ان تتوفر على الاقل ثلاثة (3) شروط هي :

- أن على الإداريين واجب القيام بالمهام الموكلة لهم وبتفاني ؛
- أن يكون بوسعهم الوصول الى المعلومات الدقيقة والحاسمة في الوقت المناسب ؛
- ينبغي ان يتمتعوا بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم.





اللجان المتخصصة الموضوعة لدى مجلس الإدارة

لتنفيذ مهامه على أكمل وجه يستطيع مجلس الإدارة أن ينشأ على مستواه لجان متخصصة. تعمل بنظام تسلي الأعضاء أو حسب المواضيع، وتضطلع بمهمة تنوير الإداريين ومساعدة مجلس الإدارة في اتخاذ قراراته.

ويمكن أن تأخذ موضوع لجنة متخصصة : الإشراف على عملية تدقيق الحسابات والمراقبة المالية للمؤسسة والتفكير حول إستراتيجية المؤسسة واختيار وتحديد مرتبات الإطارات المسيرة.

إن إختصاص هذه اللجان الفرعية لا يتعدي أن يكون لإسداء الرأي فقط ولا يمكنها أن تحل محل مجلس الإدارة ولا التأثير على إجماعه.

تعود إلى مجلس الإدارة سلطة التقدير ما إذا هو من الجدي إنشاء لجان متخصصة من عدمه. وإذا تم هذا الانشاء فيجب أن يعلم به رسميا كل المساهمين في المؤسسة وأن تحدد وبوضوح مهمته وتشكيلته وإجراءات عمله.



يجب أن تحتوي تشكيلة مجلس الإدارة التوازن من حيث الخبرة والمهارات التي تركبها. ويمكن أن يضم المساهمين ومسيرى المؤسسة والإداريين الخارجيين.

يتصرف أعضاء مجلس الإدارة ضمن هذه الهيئة كإداريين حتى لو كانوا في نفس الوقت من مُلاك المؤسسة.

الإداريين الخارجيين هم أعضاء من مجلس الإدارة والذين لا ينتمون للفريق التنفيذي ولا للمُلاك. وعلى العموم فيمكن إعتبارهم مستقلين إلا في حالة ما إذا وجدت علاقة بينهم وبين الفريق التنفيذي أو مع المساهمين مما قد يثير الشك.

تحت طائل التحفظ بأن هذه الشروط الخاصة تكون في مقدور المؤسسة توفيره، فإنه يقع على كل مؤسسة أن تحوز بداخل مجلس إدارتها إداريين خارجيين.

إن وجود هذه الفئة (إداريين خارجيين) من ضمن أعضاء مجلس الإدارة شيء ثمين يساعد على ما يلي :

- إسداء نظرة موضوعية عن المؤسسة ؛
- تقديم آراء ونصائح غير متحيزة بشأن المسائل التي يقع فيها التداخل بين المصلح الخاصة والمصلح العامة ؛
- تعييد الفريق التنفيذي إلى مزيد من الانضباط والمسؤولية فيما يتعلق بجلب وتحويل المعلومة ؛
- تفضيل التسيير الهادئ والواضح في حالات النزاعات والأزمات وذلك بإتخاذ أحكام مخففة وفرص للوساطة.

وبصفة خاصة، يوصي بضم الإداريين الخارجيين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لمساهمتهم الفعالة وكفاءتهم، وكذلك لاستقلاليتهم بالمعنى المألزم والسلطة المعنوية التي سيمارسونها.

إن الإداريين الخارجيين هم أعضاء كاملي العضوية في مجلس الإدارة، حيث هم حق الإجتماع والتداول مع نظائرهم من باقي الأطراف يمكن أن يكلفوا بنفس مهام الأعضاء الآخرين.

يتم تحديد أجر أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة، ويضبط مبلغه وهيكله (التقدير وبدل مقابل الحضور). يجب أن يكون مرتفع بما فيه الكفاية لجلب ومسك وتحفيز الإداريين الذين يجيبون على الاختصاص المطرغوب.

وبصفة عامة، فإن كل الإداريين يجب أن يتقاضوا نفس الأجر عدا ما قد يتفاضونه بصفتهم مساهمين أو منصبتهم ضمن الفريق التنفيذي والذي (أي الأجر) لا تؤخذ بعين الاعتبار في حساب أجورهم وإنما كل في إطاره الخاص : سياسة عوائد الأسهم بالنسبة للمساهمين و الأجور وكذلك العلاوات المرتبطة بالأداء من طرف الإطارات المسيرة.

إن الاختلاف المحتمل في الأجور بين الإداريين، لا يمكن أن يقع إلا بحسب المهام أو العضوية التي يضطلع بها ضمن مجلس الإدارة، على سبيل المثال بمجرد المشاركة في أعمال لجنة متخصصة.

يجب أن تحدد المنح والتعويضات المستحقة بمناسبة قيام الإداريين بتأدية مهامهم بوضوح ودقة وأن لا تحزف بأن تكون طريق ملتوة لأجرة موهمة.

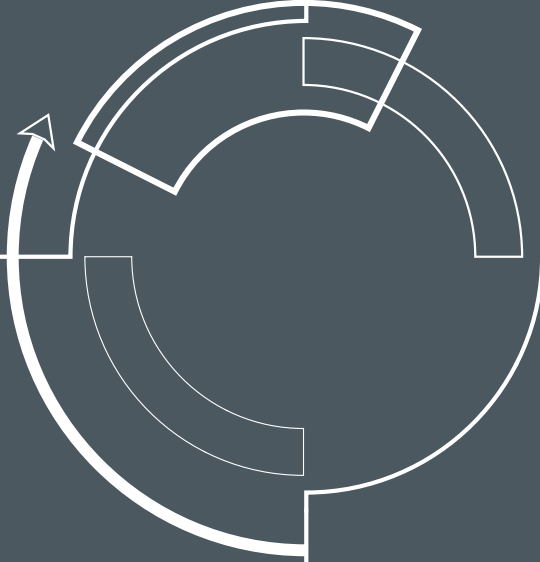
3.1 المديرية

1.3.1 دورها ومهامها

تختار المديرية وتنصب من طرف مجلس الإدارة وتضطلع بمهامها تحت إشرافه.

الأجور والأهداف المقررة من طرف المديرية يجب أن تكون متناسقة مع مصلح المؤسسة، والأهداف المطرغو تحقيقها والموارد الواجب توفيرها، والقيم الواجب الدفاع عنها والسلطات المفوضة للمديرية. ويقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق كل هذه الأبعاد.

لا تضمن مديرية المؤسسة من طرف المدير بمفرده، ولكن من طرف فريق تنفيذي يوضع تحت مسؤولية مدير عام ويساعده إطارات : يشكلون أعضاء المديرية.



الواجبات المنوطة عامة على المديرية

- إعداد وإقتراح إستراتيجية المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة ؛
- تنفيذ هذه الإستراتيجية بعد اعتمادها، في شكل مخططات سنوية وميزانيات معتمدة ؛
- ضمان الإشراف و المراقبة على تسيير المؤسسة ؛
- تقديم تقرير مجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة ؛
- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومة التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة.



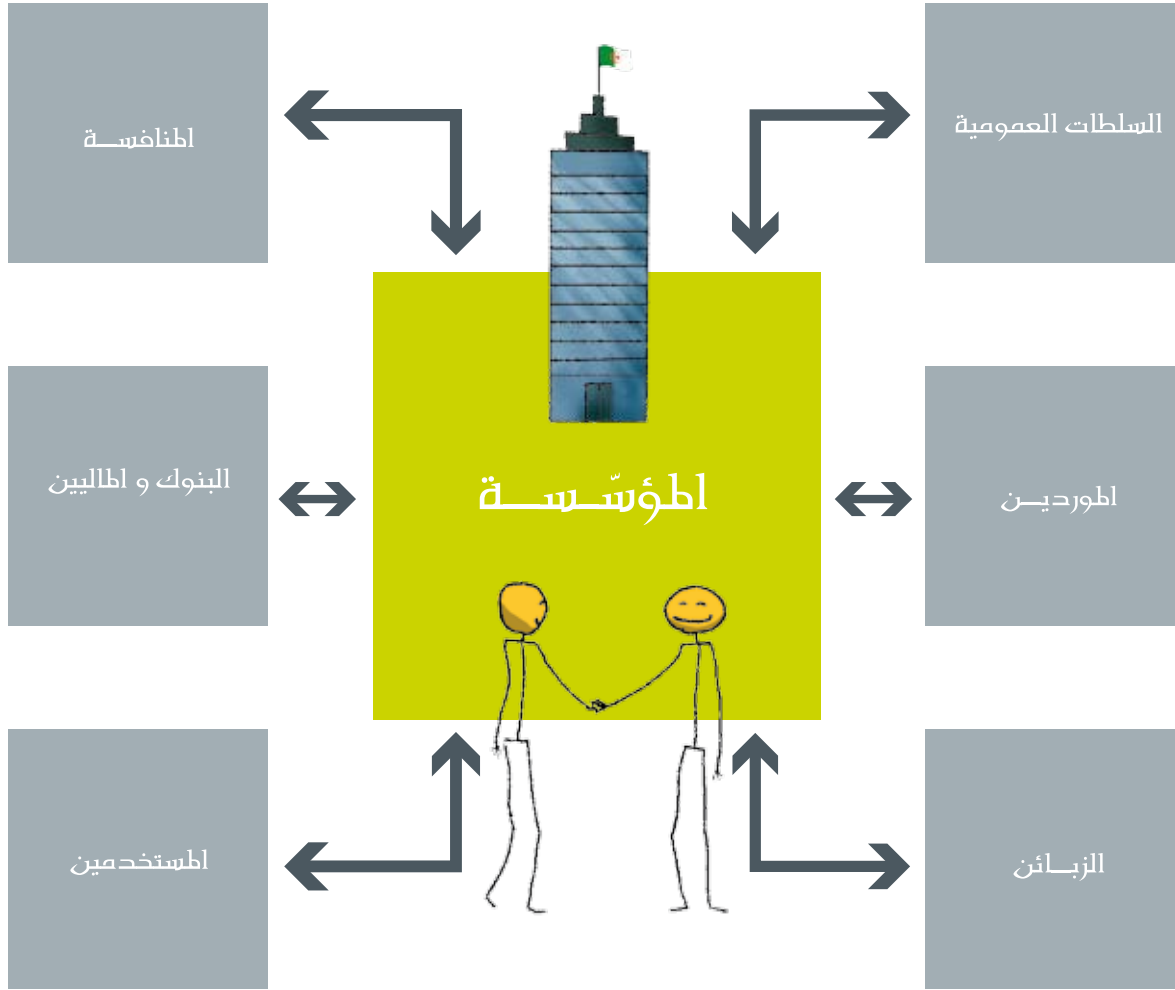
يتم توظيف وتنصيب المديرية من طرف مجلس الإدارة بإقتراح من لجنة تعين من طرف مجلس الادارة لهذا الغرض. ويُمكن أن تتشكل من المساهمين والاداريين و/أو مسيرين خارجيين.

ويقصد بالمسير الخارجي كل عضو من المديرية الذي ليس بمساهم أو إداري. يوظف أساسا من أجل كفاءته في ميدان التسيير ودرأته العملية.

يوصى بوضع نظام للأجور يوازن بين مصلح المديرية ومصلح المؤسسة، وكذا إعتناء معايير للتقييم قائمة على معايير وشروط متفق عليها. يتم التفاوض على أجور أعضاء المديرية والتعاقد عليها مع مجلس الإدارة، وعند اللزوم، يعتمد على أساس اقتراح أعدته لجنة الأجور المنشأة لهذا الغرض.

يمكن أن يرافق مجلس الإدارة بطلب مساعدة تقنية في مهمة التقييم، سواء من طرف لجنة مكونة من أعضائه أو اللجوء إلي خبراء خارجيين.

علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين



تشكل المؤسسة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين وهي على اتصال دائم معهم. وعليه، فإن هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملائمتها مع ظرف كل مؤسسة لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع الأطراف الفاعلة الخارجيين وتوسيع جاذبيتها إبتجاههم.

1.2 السلطات العمومية كشريك

من المؤسسة من احترام للقانون، خاصة في ثلاث مجالات هي : قانون العمل والضرائب وحماية البيئة.

بالنسبة للمؤسسة، ينتج عنها ضرورة الانتباه لتطورات النصوص القانونية في المجالات الثلاثة وتنفيذ ما جاء فيها بتنفيذ الإلتزامات المكترسة.

ياعتبار الإدارات العمومية جزء لا يتجزأ من السلطة العمومية، فإنه من مصلحتها أن ترى المؤسسات تزدهر، وهذا ما تشهد عليه العديد من إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة.

ويجب عليها بالقابل، أن تتشدد مع المؤسسات التي تكون مخالفة للقانون. وتتم عملية تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية بما يقتضيه

2.2 البنوك والهيئات اطلالية الأخرى: ثقة وشفافية

إرسال وفي الوقت، اطناسب اطلومات الشاملة والصحيحة عن الوضع اطلالي للمؤسسة.

يجب أن يؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات اطلالية السابقين بواسطة قدرة المؤسسة على إرسال وفي وقت مناسب اطلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية اطلالية السابقة والحالية التقديرية للمؤسسة.

ويشكل هذا من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على المؤسسة أن يكون لديها مداسبة دقيقة و تعيين في حالة الحاجة، مخطط أعماها.

يجب التفريق بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأملك الخاصة.

من جهة أخرى، للتأسيس لعلاقة قائمة على الثقة مع اطلرضين، يجب املحافظة عن عدم الخلط بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأملك الخاصة التابعة للمساهمين. هذا شرط ملزم للمؤسسات الصغيرة العائلية.

3.2 اطلوردين : من أجل تعاون دائر

تستطيع المؤسسة أن تعتمد بصورة شبه هامة، وحسب الطرف، على مورديها. ويشكل هؤلاء أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة اطلدخولات (اطلواد الأولية) التي يقدمونها وبذلك، يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم.

وعليه، فإن الاختبار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات اطلوجودة بينهم وبين المؤسسة تشكل حجر الأساس بالنسبة للنتاج الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.

4.2 الزبائن : اطلالك الحقيقيين للمؤسسة

في مناخ إقتصادي تطبعه املنافسة الحادة، تتجلى أهمية ارضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام المؤسسة. يجب على المؤسسة أن تطور وتنمي علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن وذلك في إطار الإحترام لمبدأ الربح للجميع واحترام القوانين و اللوائح حيز التنفيذ.

5.2 العمال : هم أول زبائن المؤسسة

بمعزل عن ما تشكله العلاقة الوطيدة بين العمال ورب العمل، فإن مجموع الأجراء يشكلون إحدى الأطراف الفاعلة الخارجيين. إن

اطلوارد البشرية للمؤسسة يمثلون «أول الزبائن»، أين يقع عليها كسبهم لإعتبار أنها يقع عليهم الإعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى هذا النحو، فإن تحفيزهم وادماجهم أصبح شيئا ضروريا. لذا أصبح لزاما وضع حيز التنفيذ لنظام أجور يعتمد على الاستحقاق والكفاءة وكذلك سياسة اصغاء ومعاملة عادلة لانشغالات اطلوارد البشرية.

وأخيرا، يجب على المؤسسة أن تسهر على تكوين رأسمالها البشري وأن تؤدي التزاماتها الاجتماعية.

6.2 املنافسين : أخلاق وواجبات

لا تقتصر املنافسة على التخاصم على حصص في السوق وعدد من الزبائن، ولكنها تبرز على أرض الواقع حين التمويل لدى اطلوردين وتشغيل الكفاءات اطلطوبة التقنية منها والتنفيذية، وبصفة أكثر عموم، في مجال تمثيل علامة املنتج أمام الغير.

غير أن العلاقة مع املنافسين مقيدة بإحتتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في املهنة، مدعوون للتشاور حول الالهتمامات القطاعية املوحدة مثل : املنافسة الغير شرعية واملسائل املتعلقة بأخلاقيات املهنة واملشاركة في حوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط.

النوعية و نشر المعلومات

1.3 الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية

ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة. أما عن تلك المساهمة في البورصة، فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل الثلاثي وكذا كل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة.

بالإضافة إلى الالتزامات القانونية، فإن المؤسسة ملزمة بنشر معلومات لفائدة الأطراف الفاعلة (كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة) في إطار الالتزامات التعاقدية أو بنية إبداء الشفافية الإرادية.

يحدد مجلس الإدارة سياسة واضحة لنشر و توزيع المعلومات، متناسقة والقانون والالتزامات التعاقدية وسياسة العلاقة مع الأطراف الفاعلة المعتمدين. إن سياسة نشر المعلومات يجب أن تدقق في نوع المعلومات القابلة للنشر والتي تعتبر سرية أو للنشر المضيق، كما تحدد رزمة النشرات واللواحق التي تستعمل في كل حالة.

2.3 المعلومات المالية

نشر معلومة مالية كاملة وصحيحة و في الوقت اللازم

مؤسساتنا، مما يستلزم اللجوء الى مساعدة تقنية خارجية لأجل اعتماد المعايير الجديدة لمعالجة المعلومات، والتي سوف تنتقل من نظام ينتج معلومات لمعالجة الى نظام ينتج المعلومات المالية، مما يجعل من المؤسسة أكثر شفافية و أكثر إقبال للمستثمرين وباقي المستعملين.

التحيين الدوري لمخطط الأعمال، لأنه يحوي على بيانات مالية تطلعية أو إستشرافية، تسمح بتحديد الهيكل المالي للمؤسسة و صحتها المالية في المدى المتوسط ويبقى مخطط الأعمال وثيقة أساسية لفائدة المؤسسة ولشركائها الماليين. وهذا السبب لابد من تحيينه المنتظم.

يجب على المؤسسة أن تنتج، في الوقت المناسب، المعلومات المالية كاملة و صحيحة والتي قد يطلبها الشركاء الماليين، بحيث يتسنى اطلاعهم على الفور بكل التغيرات التي قد تؤثر على العلاقات التي فيما بينهم.

تبقى تشكل لمعالجة المؤسسة أداة مهمة للتسيير، حيث أن العديد من المؤسسات قد تمكنت من التحكم فيها وبسرعة وأن البعض الآخر، لا يزال بحاجة إلى اللجوء إلى المساعدة الخارجية لتحليل وتفسير المعطيات المالية.

إن الانتقال لمعايير المعالجة، المعايير الدولية للمعالجة والمعايير الدولية للإبلاغ المالي، سيشكل التحدي الجديد الذي ستواجهه

انتقال ملكية المؤسسة

إن عدد الخيارات الكلاسيكية لانتقال ملكية المؤسسة أربعة :

نلمس في المؤسسات العائلية تفضيلها للخلافة العائلية. ويتميز هذا النوع من الخلافة بـ :

- الاستخلاف العائلي : على سبيل المثال يمكن لواحد من الابناء المدمجين سابقا في التسيير ان يضمن الخلافة ؛
- البيع للغير : يتم التنازل عن المؤسسة للغير في ظل شروط معينة ؛
- الرقابة العائلية : يوكل تسيير المؤسسة إلى مدير خارجي ويراقب من طرف مجلس عائلي والذي يعمل بمثابة مجلس الإدارة ؛
- التسيير العائلي : يتم التسيير من طرف فريق تنفيذي من عائلة المؤسس.
- لا يوجد حل فعال في جميع الاحوال، فعلى كل مؤسسة ان تجد الصيغة المناسبة التي تضمن بها عملية نقل الخلافة باستقرار كامل، وفي هذا الشأن، فمن الأفضل دائما توقع كيفية ضمان النقل بدلا من انتظار وقوعه وبالتالي تحمل النتائج.

وتبين التجربة أن، أنجع وسيلة لضمان عملية النقل، هي اتخاذ قرار عقلاني ومدروس، حيث يساعد هذا النهج على الاختيار الأفضل وأيضا تحضير نجاح عملية النقل مثلا إعداد الخلف.

المؤسسات التي تتوفر على ظروف اللازمة للاستخلاف، ولكنها تعطل في تحضيره وتضطرب في الكثير من الأحيان الى بيع المؤسسة لطرف خارج نطاق الأسرة.

إن لإحترام بعض المبادئ في مجال نقل الخلافة يشكل الضمان لنجاحها وفي هذا الصدد، يقترح مايلي :

- اعتماد نهج احترافية المعايير تبني مصلحة المؤسسة كمعيار مرجعي ؛
- اتباع مخطط دقيق بخطوات ؛
- الاسراع في تبني مجهود الإتصال مع أفراد الأسرة المعنيين والأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين ؛
- تكليف مجلس الإدارة ورئيسه على وجه الخصوص بتسيير إجراءات هذه العملية ؛
- إعطاء دور مهم لمجلس الإدارة في تقييم المرشحين للخلافة ؛
- التأكد من أن المستخلف يتوفر على دعم من محيط العائلة وباطعني الواسع و من الأحسن حاصل على موافقة المساهمين من أجل تعيينه.

الملاحقات

فهرس الملاحقات

الملاحق الأول :

ما هي المؤسسة

الملاحق الثاني :

عناصر المكونة للحكم الراشد للمؤسسة

الملاحق الثالث :

الحكم الراشد والمؤسسات العائلية

الملاحق الرابع :

قائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات

الملاحق الخامس :

رؤية متعددة الأوجه - بانورامية - مؤسسات جزائرية خاضعة للقانون التجارة

الملاحق السادس :

تضارب المصالح في المؤسسة

الملاحق السابع :

استدامة المؤسسات

الملاحق الثامن :

معجم المصطلحات



الطلق أ : ما هي المؤسسة ؟

فهرس

أهلا بكر في المؤسسة !

ما هي المؤسسة ؟

مؤسسة ومهن...

كيف تشتغل المؤسسة ؟

مشروع وإلتزامات...

المؤسسة عامل للتنمية المستدامة



أهلا بكم في المؤسسة !

كثيرا ما تسمع عن المؤسسة في الراديو وفي التلفزيون أو في الصحف. لكن هذا لا يشرح طبيعة العمل اليومي وكيف تسير. إليك بعض التوضيحات لفهم المؤسسة، بطريقة افضل، تعطيك انت ايضا الرغبة في زيارتها...

وطا لا تصبح مقاولا يوما ما!

" أن تصبح مقاول
عليك امتلاك
حرية القرار
والتصرف "



+ من 250
أجير
مؤسسة كبيرة
(م.ك)

من 50 إلى 250
أجير
مؤسسة
متوسطة
(م.م)

10 إلى 49 أجير
مؤسسة صغيرة
(م.ص)

0 إلى 9 أجير
مؤسسة صغيرة
جدا (م.ص.ج)

ما هي المؤسسة؟

يمكن أن يكون المساهم أو الشريك شخصا طبيعيا ومؤسسة أخرى أو حتى الدولة.

في هذه الحالة تكون مؤسسة عمومية.

وباقى الحالات الأخرى تكون مؤسسات خاصة.

هدف المؤسسة هو إرضاء الزبائن لكسب ائمال.

وهذا يساعد على خلق مناصب شغل ودفع الاجور.

بواسطة تسديد الضرائب و الرسوم، تشارك المؤسسة في الحياة الجماعية.

المؤسسة هي نشاط شخص أو مجموعة من الأشخاص يعملون لتقديم سلع أو خدمات للزبائن.

تنشأ المؤسسة عن توفر عدة عوامل : فكرة جيدة تضاف لها مساهمة مالية وموارد بشرية والمادية، دون أن ننسى حقنة من الحماس والخطورة.

تتكون المؤسسة على أشكال مختلفة.

نستطيع تأسيسها بمفردنا، وهذا لا ينفى إمكانية وجود أجراء.

وفي هذه الحالة، يكون المؤسس هو المالك الوحيد للمؤسسة.

ويمكن أيضا أن تؤسس من طرف عدة أشخاص.

يملك كل شخص جزء من المؤسسة وفقا لطقدار مساهمته.

المؤسسة هي حصيلة من الكفاءات وخاصة حصيلة من التصرفات اللائقة

المؤسسة، واطمئن...

الديرية

تقرر توجيهات المؤسسة من حيث الاهداف افراد بلوغها وكيفية الوصول اليها. هي تلعب نوعا ما دور رئيس الجوق.



التسويق والاتصالات
تحديد المنتجات أو الخدمات الموجهة للبيع، ثمها كيفية توزيعها
والاشهار.



الإنتاج
صناعة منتج : على سبيل المثال، عصير الفواكه أو صناعة الورق.
تقديم خدمة : حلاقة، بنوك، أسفار.



البحث والتنمية
دراسة وتجربة الأفكار الجديدة كالمواد الجديدة والأشكال الجديدة
للإنتاج.

المالية والمحاسبة
تسيير الفواتير المستحقة وتسديد التكاليف
ودفع الأجور وتأمين علاقات جيدة مع البنوك
والادارات.



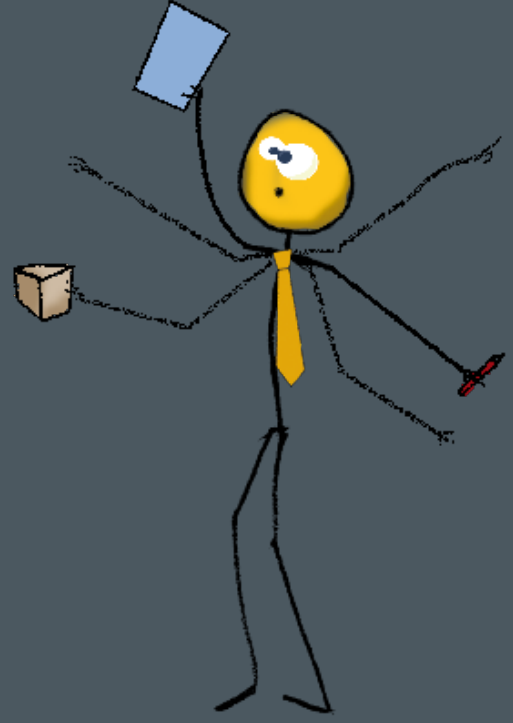
التسويق
بيع منتجات أو خدمات المؤسسة، يكون بإيجاد الزبائن وجعلهم من
الأوفياء وتسجيل الطلبات وإبداء آرائهم حول نوعية المنتجات أو
الخدمات.

المصلحة القانونية
تحرير مجموع عقود المؤسسة والتأكد من مطابقتها للقوانين
والأنظمة، ومراقبة إحترام قواعد تجارة والتوقع والتكفل بالبنازعات.



الموارد البشرية
تنظيم وتسيير الكفاءات من النساء والرجال الذين يشكلون المؤسسة،
وضمان تسيير عقود العمل وتحديد ساعات العمل والعطل والتكفل
بتعيين الموظفين وتكوين الموظفين وتسيير تطور مساهمهم المهني.

« المؤسسة هي مغامرة بشرية تحول مشروع »



الخدمات العامة

ضمان الخدمات اللوجستية من شراء اللوازم والخدمات، وتوفير الأمن وإجراء صيانة العتاد ووضع وتسيير الحقيبة المعلوماتية.



من الممكن أيضا، أن تخرج بعض الوظائف خارج المؤسسة وهذا يعني أن تنجز من طرف مؤسسة أخرى (المناولة).

يمكن في المؤسسات الصغيرة لشخص واحد أن يقوم، غالبا، بعدة وظائف، مثل التسويق والأمور التجارية.

■ كيف تشتغل المؤسسة ؟

المؤسسة هي عبارة عن آلية تتشكل من عدة تشابكات مترابطة.

■ 1. دراسة المشروع

مصلحة التسويق

إعداد دراسة حول السوق.

من هم المنافسون، والزبائن، السعر المطبق، وكيف يمكن توزيع المنتج، وكيف يمكن التعريف بالعلامة التجارية ؟

مصلحة الانتاج

ماهي الامكانيات الحالية للانتاج ؟ ماهي الآلة التي يمكن أن نكون في حاجة لها ؟

مصلحة الموارد البشرية

هل لدينا الطاقات الضرورية ؟ ماهو التكوين الذي علينا إعتماده ؟ هل نحن مجبرين على التوظيف ؟

المصلحة المالية

ما قيمة المشروع ؟ هل للمؤسسة الأموال اللازمة ؟ إذا لم يكن كذلك، كيف نجد الأموال ؟ البنوك أو مؤسسات أخرى ؟

■ 4. الانتاج والانطلاق

مصلحة الانتاج

تنجز القطع الأولى وتراقب نوعيتها.

مصلحة اللوجيستية

القطع الأولى يتم تخزينها في مخازن المصنع.

مصلحة التسويق والاتصال

الشروع في عمليات مختلفة قصد التعريف بالمنتج.

■ 5. البيع والتطوير

المصلحة التجارية

تأخذ الطواعيد الأولية مع الزبائن المحتملين، وتعرض المنتج الجديد.

المصلحة اللوجيستية

تحضر نقل العناصر المطلوبة قصد توجيهها لطلبها.

المصلحة المالية

تعد أول الفواتير.

■ 2. تعريف المشروع

إدبيرة

حسب الدراسات المعدة، تقرر إدبيرة الاستثمار. تأخذ المخاطرة لتطوير نشاطها في قطاع نشاط جديد.

■ 3. وضع المشروع حيز التنفيذ

مصلحة البحث والتطوير

تعد مجموعة من الدراسات والفحوصات من أجل تحديد ماذا يكون الحل الأكثر تنافسية، فيما يخص السعر والشكل واللون. تقوم بإعداد مجسم.

مصلحة الشؤون القانونية

بفضل ما توصلت إليه مصلحة البحث والتطوير، تقوم بوضع وتسجيل براءة للمنتج والعلامة الجديدة.

■ مشروع، التزامات...

تجمع المؤسسة موظفين ومسيرين حول مشروع.

في هذه المنظمة، كل طرف له دور يلعبه وجزء من المسؤولية التي تربط به.

و في حالة ما إذا قصر أحدهم تجاه التزاماته يخلل التوازن.

النجاعة وإستمرارية المؤسسة مرتبطان باحترام حقوق وواجبات كل واحد.

إطار العلاقات بين المؤسسات والأجراء محدد، عامة بقانون العمل والاتفاقيات الجماعية والنظام الداخلي.

عقد العمل يحدد المهام والأجر ومكان ومدة العمل...



أما بالنسبة للمؤسسة، فيجب عليها بالخصوص :

- تأدية العمل المطلوب، مع احترام تعاليم رئيس العمل ؛
- إحترام شروط عقد العمل وكذلك النظام الداخلي.

- دفع الأجر الطوافق للعمل المنجز ؛
- ضمان أمن وسلامة الأجراء ؛
- إحترام قانون العمل والعقد المتفق عليه مع رب العمل.

■ الالتزامات الأخرى للمؤسسة

الإلتزامات القانونية

يجب على المؤسسة أن تختار شكل قانوني لممارسة نشاطها.

يجب أن تصرح بنفسها أمام الدولة والأعضاء المكلفين بمراقبة الاشتراكات الاجتماعية والضرائب والرسوم، و يجب أن تحترم تشريعات البلد الذي تمارس فيه.

ككل مواطن، يجب على المؤسسة أن تحترم القانون.

الإلتزامات الاجتماعية

يجب على المؤسسة أن تدفع اشتراكات لضمان حماية أجراءها ومعاش تقاعدهم، والضمان الاجتماعي في حالة البطالة.



الإلتزامات الجبائية

تدفع المؤسسة ضرائب ورسوم للدولة والتي تدفعها، بدورها، للجماعات المحلية طفر المؤسسة.

هذه الأعباء تساهم في تمويل بناء المستشفيات والمدارس وكذلك في النقل العمومي.



المؤسسة عليها واجب أن تستثمر لأجل المجتمع والبيئة

■ المؤسسة كفاعلة للتنمية المستدامة

المؤسسة تغير قيمها أيضا !

بواسطة خلق مناصب شغل والمساهمة في تكوين عمالها وبالتحديد تساهم المؤسسة بصفة مباشرة في التنمية.

التنمية المستدامة هي إذن في قلب مهام المفاول.

المؤسسة تتصرف...

تنسج المؤسسات علاقات مع مختلف الفاعلين والأجراء والموردين والسلطات العمومية والجماعات المحلية...

تجد المؤسسة، في التنمية المستدامة، فرصة لأخذ بعين الاعتبار لطلعات المجتمع وللتعبير عن رغبتها في المساهمة لتحسين ظروف المعيشة الجماعية.

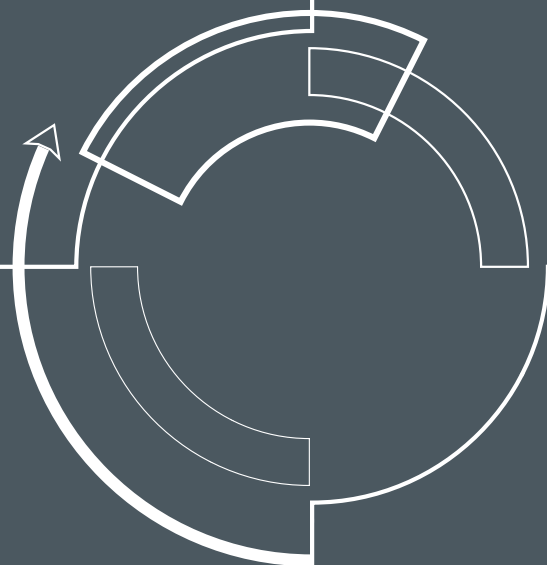
العمل على التنمية المستدامة، هو التوفيق بين ثلاثة أهداف :

■ انتاج سلع أو خدمات ؛

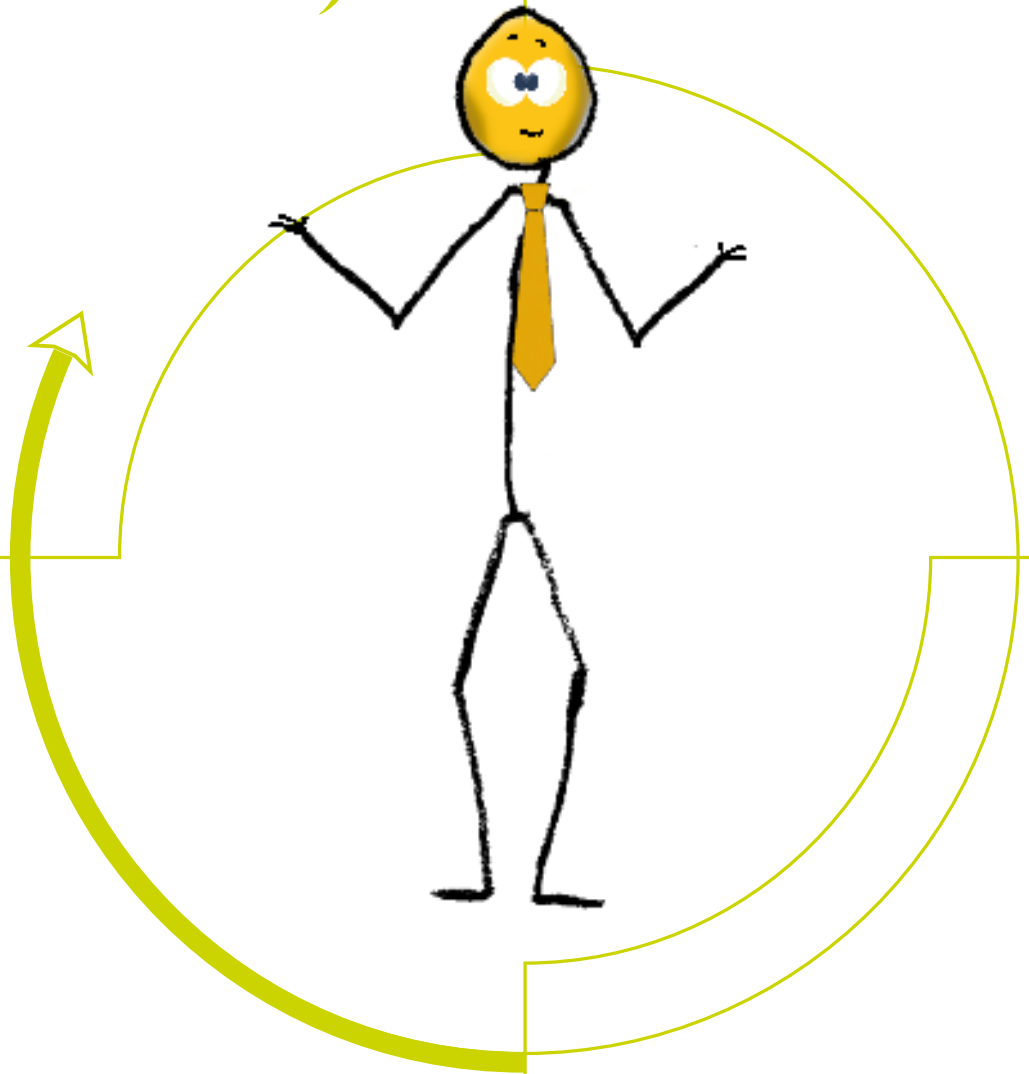
■ خلق مناصب شغل لكي يستطيع الجميع من الإستفادة من ثمار التنمية ؛

■ حماية البيئة بواسطة الاتحاد مع الأجيال القادمة.





الملاحق II : عناصر الأفكار حول الحكم الرشيد للمؤسسة



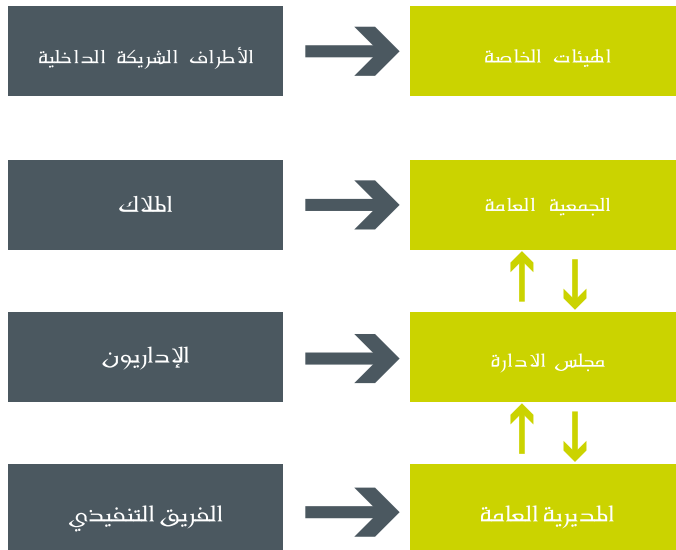
عناصر الأفكار حول الحكم الراشد للمؤسسة

في قبول صورته الحالية، يعتبر الحكم الراشد للمؤسسة ذلك المسمى لإدارة التسيير الذي ظهر في البلدان المتقدمة في بداية التسعينات. وقد جاء كإجابة عن سلسلة الانحرافات التي وقعت في تسيير المؤسسات الكبرى، وخاصة تلك التي لها مساهمات في البورصة. وقد وضعت مبادئ الحكم الراشد لحماية أصحاب السندات الصغيرة من خطر دوبان هيكل الأسهم، لعدم التحكم في هيكل التسيير والمراقبة للمؤسسة. ويكمن هذا المسمى في توفير الصرامة والشفافية في طريقة تسيير المؤسسة وإدارتها ومراقبتها وبذلك، توفير الحماية الدائمة للمصلحة الأساسية للملاك خاصة الأقلية. مع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليشمل المؤسسات الغير مساهمة في البورصة، والتي تجاوزت حدود البلدان المتقدمة لتفرض نفسها كأبتكار معاصر كبير في ميدان تسيير المنظمات كنمط عاطي. وحسب المعنى المكرس في مبادئ الحكم الراشد، فإن المؤسسة تعتبر وحدة من الأطراف الشريكة، وهم الممثلين لها الذين ياعتبارهم المالكين، وكون أن لهم الحق في تقرير مصير ظروف تواجدها ومسارها. إن موضوع الحكم الراشد للمؤسسة هو تحديد العلاقات بين هذه الأطراف الشريكة. ونميز، في هذا الشأن، بين الأطراف الشريكة الداخليين والأطراف الشريكة الخارجيين.

1

الأطراف الشريكة الداخليين وهيئاتهم الخاصة

الأطراف الشريكة الداخلية



الأطراف الشريكة الداخليين هم مالكي المؤسسة* والأشخاص الذين فوضوهم (أي المالكين) لجزء من حقوقهم وصلاحياتهم مثل الإداريين والمديرين.

كل واحد من هؤلاء من الأطراف الشريكة الثلاثة، يتصرف في حدود إطار هيئة التسيير الخاصة به، طبقاً لأحكام القانونية والتنظيمية التي تحكم المؤسسة، وهي :

- الجمعية العامة التي تضم المالكين المساهمين أو أصحاب الحصص ؛
- مجلس الإدارة الذي يجتمع ويتداول فيه الإداريون ؛
- إدارية العامة الممثلة في الفريق التنفيذي.

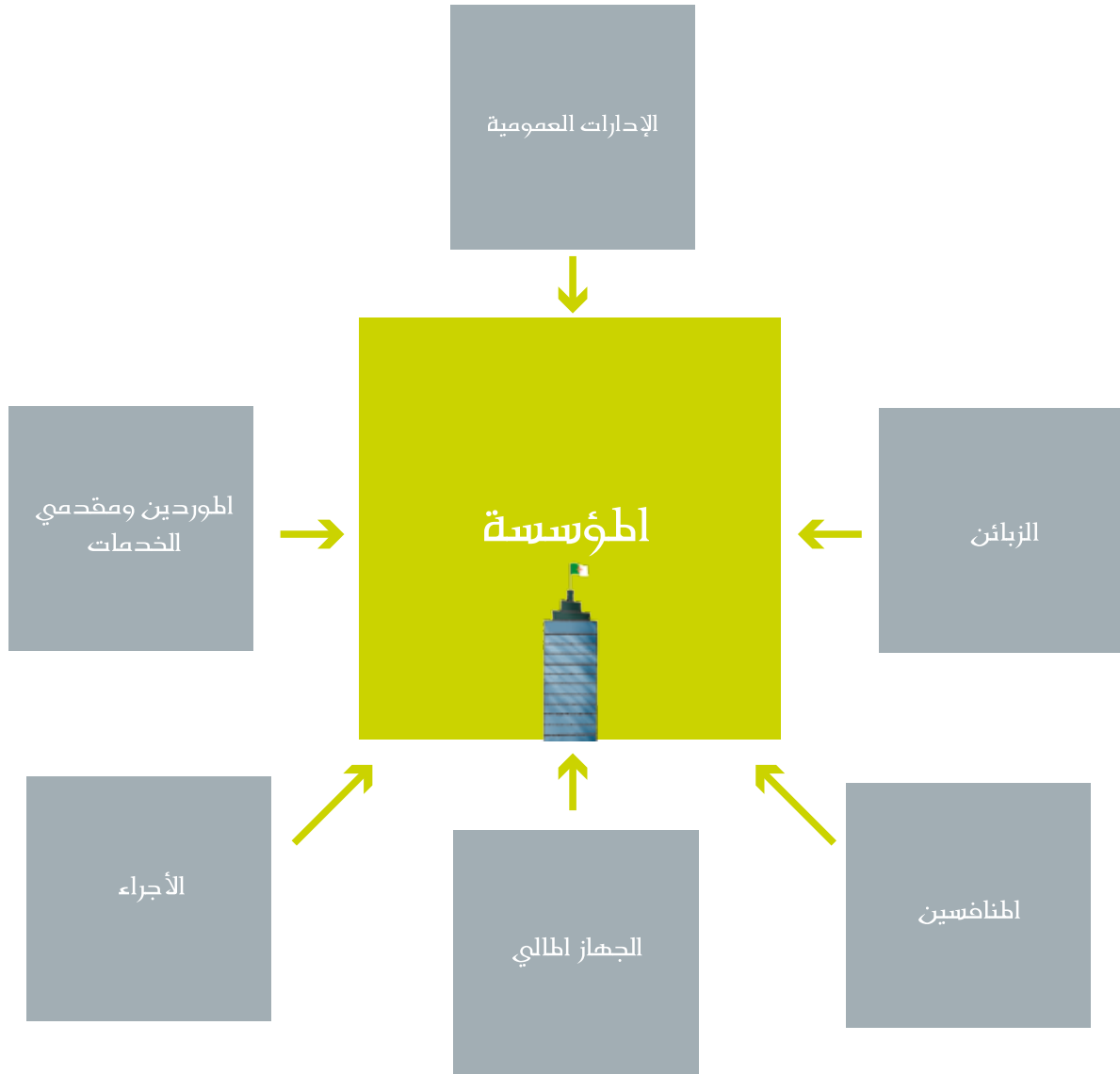
*بمعنى واسع، يمكن اعتبار المالكين كأطراف فاعلة على الرغم من أنه، بمعنى أظيق نفضل الإبقاء على التمييز بين المالكين والأطراف الشريكة.

الأطراف الشريكة الخارجية

يتشكل المحيط الخاص للمؤسسة من أطراف فاعلة، والذين بالرغم من أنهم خارجيين إلا أنهم يعتبرون أطراف فاعلة على المؤسسة، بسبب التأثير المباشر والفوري الذي يمكنهم ممارسته على مسارها ومستقبلها. وهنا نميز بين :

- الإدارات العمومية : باعتبارهم فروع للدولة، هم مكلفون بتنفيذ السياسة الاقتصادية بواسطة تطبيق القوانين والتي ينتج عنها حقوق ومزايا متعددة لفائدة المؤسسة (كإجراءات الدعم والتشجيع)، ولكن أيضا عدد من الواجبات والعوائق. في حالة الإخلال، تتعرض المؤسسة لعقوبات ومتابعات قد تكون ضارة لها ؛
- الجهاز المالي كالبنوك : كل مؤسسة، بالإضافة إلى رأس مالها والتدفقات النقدية التي يمكن أن تحوزها، تبقى في حاجة إلى موارد مالية خارجية لدعم أنشطتها وضمان تطورها. هذه الموارد يمكن أن تأتي من مختلف ماضي الأموال والمستثمرين ؛
- الموردون ومقدمي الخدمات : كل مؤسسة مساهمة لتمويل نفسها لدى الموردون وكذا اللجوء إلى مقدمي الخدمات. وعليه، فإن الاختيار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات معهم تشكل خزان الإنتاجية القبلي لسلم قيم المؤسسة ؛
- الزبائن : في مناخ تنافسي حاد، يمثل زبائن المؤسسة الجزء الأول من الأطراف المعنية للمؤسسة. وعليه، فإن إرضائهم وكسب ولائهم هو الهدف الأساسي لكل الأنشطة.
- العمال : في حالة إثنائية لوجود ثقافة مؤسسة طويلة التقاليد تربط العمال برب العمل، فإن العمال يعتبرون كأطراف فاعلة خارجية. يعينون من سوق العمل ويربطهم بالمؤسسة عقد. وبعيدا من أن يكونوا مجرد مقدمي خدمات وممارسين في داخل المؤسسة، فإنه يجب على المؤسسة أن تعتبرهم «أول الزبائن» لأن قدرتها على تحقيق أهدافها تعتمد عليهم إلى حد كبير ؛
- المنافسون : لا تقتصر المنافسة على التخاصم حول حصص السوق وشرائح الزبائن، بل تمتد إلى كيفية التمييز من عند الموردون ومقدمي الخدمات، وكذا توظيف الكفاءات التقنية أو التنفيذية، وعلى نطاق أوسع، صورة المؤسسة بالنسبة للآخرين. والعلاقات مع المنافسين، تتجاوز حالات الاضطراب للتعاون في إطار العمل والزمالة للتبليدة في ترقية التشاور بشأن الإنشغالات القطاعية المشتركة كالمنافسة الغير مشروعة، ومسائل أخلاقية الممارسة التجارية.

المؤسسة والأطراف الشريكة الخارجية



ويتوجب على المؤسسة عددا من الإلتزامات تجاه الأطراف الشريكة الخارجية منها :

- الوفاء بالإلتزاماتها الجبائية وشبه الجبائية على أن تساهم، بصفة كاملة، في الخدمات العامة ذات النوعية والتماسك الاجتماعي والرفاهية الجماعية المتنامية ؛
- السهر على الرفاهية، والأمن، والسلامة الاجتماعية والمهنية للعمال ؛
- العمل على المحافظة والتطوير الطويل الأمد للمحيط، بمعناه المتعارف عليه، والمساهمة في إطار أنشطة التمويل والرعاية، وذلك لنفاذي كل ما من شأنه أن يوقع كسر اجتماعي وثقافي وإيكولوجي...

في سياق الحكم الراشد، يعتبر الفاعلين في المحيط الخاص بالمؤسسة الأطراف الشريكة بأتم الصفة.

هذا المحيط لا يقتصر عن كونه مصدرا لعوامل خارجية تفلت بصفة كاملة عن مراقبة المؤسسة، بل يجب أن تخضع له أو، في أحسن الأحوال، أن تتحمل مسؤوليتها إتجاهه وأن تجعل منه (أي المحيط) الفضاء الأنسب لتطبيق تسييرها.

تتحمل المؤسسة، نحو الأطراف الأخرى، كامل المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية والجوارية وتسعى قصد تحويل المحيط لكي تكون فيه روح المواطنة.

يتعدى الحكم الراشد للمؤسسة السباق وراء المصلحة على المدى القصير، والذي يعتبره (أي الحكم الراشد) نهجا محدودا وخطئا.

محدود الإعتبار أن كل مؤسسة تتطلع منذ نشئتها إلى أن تتطور في المستقبل.

وخطئا لأنه ليس هناك أكثر ربحا واستدامة في العلاقات مع بقية المجتمع، كتبني مبدأ أن الجميع رابح (رابح-رابح) بصفة ثابتة ومهيكل.

وفي الخلاصة، فإن المؤسسة هي نظام مفتوح على العديد من الأطراف الشريكة الداخلية والخارجية.

وأن العلاقات القائمة بين هذه وتلك مضمونة بشكل رسمي من قبل الفريق التنفيذي في حدود السلطة المفضولة له من قبل مجلس الإدارة.

الأطراف الشريكة الداخلية للمؤسسة لا يتعاملون مع الأطراف الشريكة الخارجية إلا بصورة ظرفية ودائما ما تكون غير رسمية.

المواضيع المدققة في سياق الحكم الراشد للمؤسسة

عادة ما يركز الحكم الراشد للمؤسسة على أربعة (4) مواضيع رئيسية يمكن أن توجز في الجدول التالي:

المواضيع الأربع الرئيسية للحكم الراشد للمؤسسة

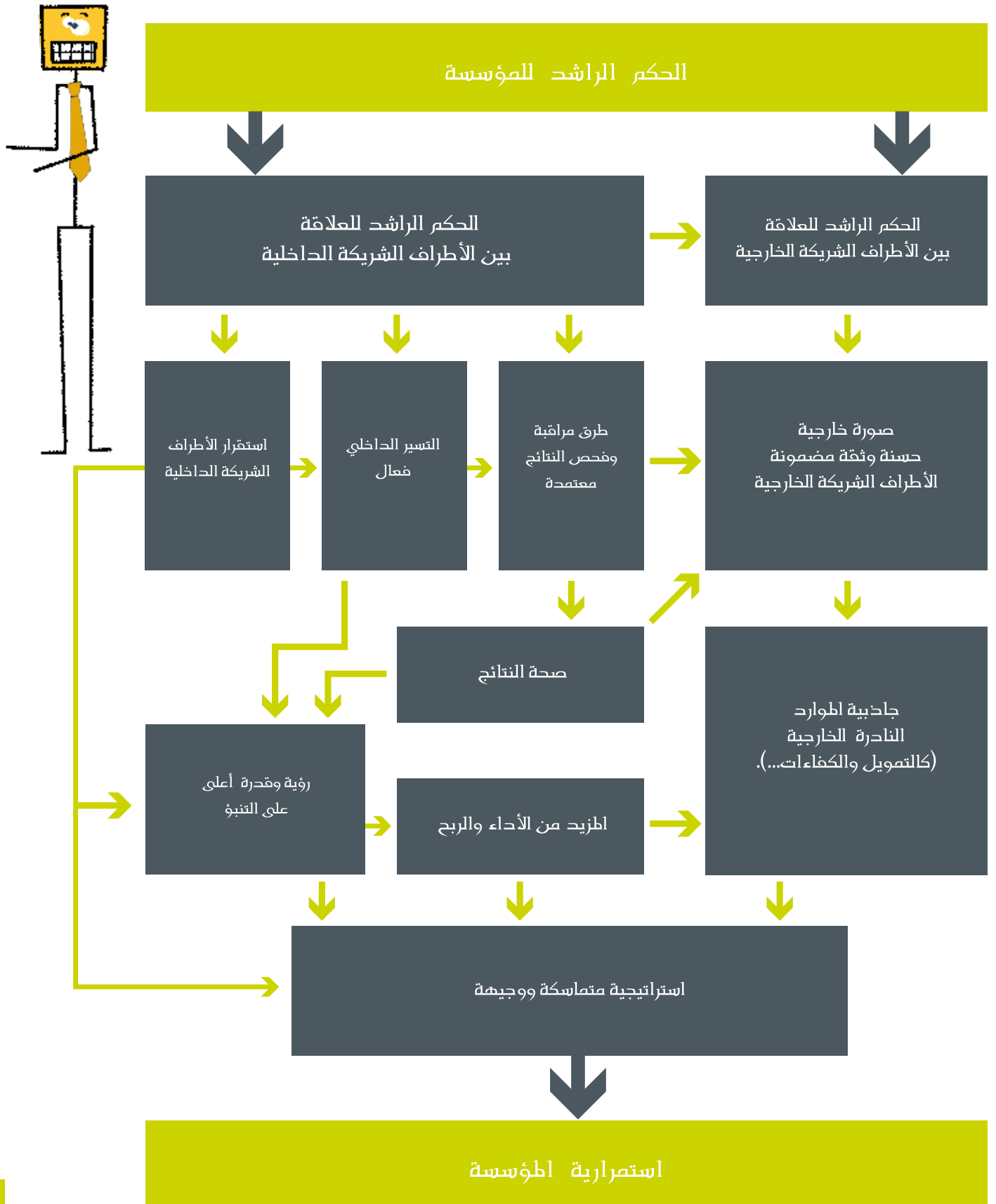
العلاقات بين الأطراف الشريكة	صحة النتائج المتحصل عليها من قبل المؤسسة	حالات نقل الملكية والخلافة	التناسق بين الإستراتيجية ومصلح المؤسسة
كيفية تنظيم العلاقات بين الأطراف الشريكة الداخليين فيما بينهم وفيما بين الأطراف الشريكة الخارجيين؟	ما هي الأساليب المعتمدة لإعداد التقارير ومراقبة النتائج وماهي إجراءات الرقابة الواجب تبنيها قصد الإحترام الصارم لطرق الرقابة هذه؟	كيف يمكن تجنب حدوث اضطرابات أو إختلال في حالات إنتقال سندات الملكية أو الخلافة على رأس المؤسسة؟	الأهداف الاستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة والوسائل المستخدمة لتحقيقها هل هي على توافق تام ومتناسقة مع مصلح المالكين؟

وبشكل أكثر دقة فإن الحكم الراشد للمؤسسة يعزز إستدامتها وذلك من خلال :

- المزيد من حسن الأداء والربح، وبذلك يتم تعزيز القدرة المالية ؛
- رؤية أكثر وضوح، وبذلك زيادة القدرة على التنبؤ ؛
- عرض صورة بصمتها الثقة والمصداقية أمام الأطراف الشريكة الخارجية ؛
- زيادة إستقطاب الموارد النادرة الخارجية منها التمويلات.

هذه الأسئلة مردها إلي ميادين جد مختلفة، ولكنها ترتبط بنفس الإنشغال المتمثل في ضخ، في تنظيم وسير المؤسسة الشروط الداخلية التي تسمح لها ب :

- توخي الحذر الشديد من مخاطر زعزعة الاستقرار والانحراف مهما كان مصدره ؛
- الولوع إلي المصادر النادرة الكفيلة لتنافسيتها ووضعها في الطريق الصحيح.



- بواسطة توضيح المؤسسة لطرق صنع القرار فيها، وكذا ضمانها للإستخدام الفعال للموارد النادرة، يشكلان نتيجة مفادها الحد الأدنى من المخاطر في التسيير ؛
- تعزيز صورتها وعلاقاتها مع مختلف الأطراف (الزبائن، الموردين، وإدارات الضرائب وغيرها) ؛
- تضع إستدامتها وتطورها في منفي عن كل الإضطرابات الداخلية.

على ضوء هذا الشكل، يتضح أن الحكم الراشد للمؤسسة يبرز أهمية الإنتاج، وفي نفس الوقت، وبطريقة بارعة ودقيقة، يعرض العديد من الآثار الإيجابية على المؤسسة :

- يمكن من ضمان شفافية ونزاهة الحسابات، وبشكل أعم، صحة المعلومات المالية والاقتصادية والاجتماعية التي توزعها المؤسسة ؛
- إعطاء نظرة أوضح للواقع، من حيث أدائاته وإستراتيجيته للمالكين والجهات الأخرى التي تدر الموارد النادرة ؛
- بواسطة الصورة المطمئنة التي تتحلي بها المؤسسة، تتمكن من جذب الموارد النادرة الخارجية اللازمة، كرؤوس الأموال والشركاء والكفاءات ؛

4

المبادئ الأساسية للحكم الراشد

يقوم الحكم الراشد للمؤسسة على أربعة مبادئ أساسية هي :

وبعبارة أخرى، فإن عملية توزيع المسؤوليات (المسؤولية) والرقابة (المحاسبة) يجب أن تتم بإنصاف وشفافية. علاوة على ذلك، فإن قواعد الإنصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والإشراف.

وهذا يعني أن مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة هي كل متكامل، بالرغم من أنها (المبادئ الأربعة) تعمل بطرق مختلفة حسب المبدأ المطروح، وهذا لا يمنع أن تكون كل المبادئ حاضرة في آن واحد ومتشابكة.

في مجال مناهج رصد ومراقبة النتائج، فإن مبدأ الشفافية، في كيفية توزيع المسؤوليات، هو الذي يهم أكثر.

بالمقابل، فإن مبدأ المساواة يسترجع أوليته، كلما تعلق الأمر بتنظيم العلاقات بين الأطراف الشريكة الداخلية، بواسطة توزيع المسؤوليات، فيما بينهم.

إن مقارنة المسائل التي تمس نقل الملكية والخلافة ستخضع إلى ضرورة احترام المسؤولية المحددة لكل الأطراف بالنسبة للآخرين (المساءلة)، و هكذا دواليك...

• الإنصاف : الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم، يجب أن توزع بصورة منصفة ؛

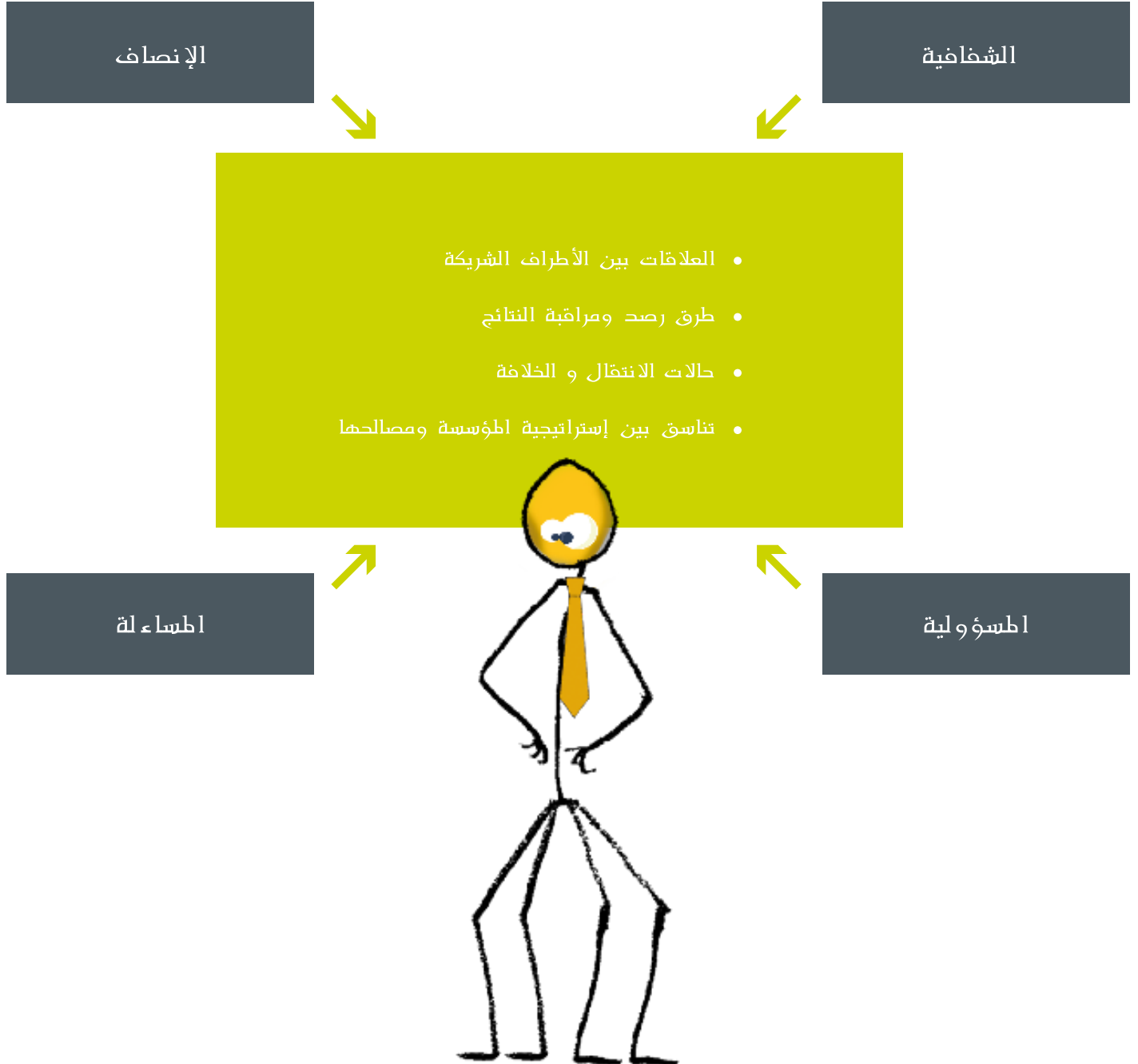
• الشفافية : الحقوق والواجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، يجب أن تكون واضحة وصريحة للجميع ؛

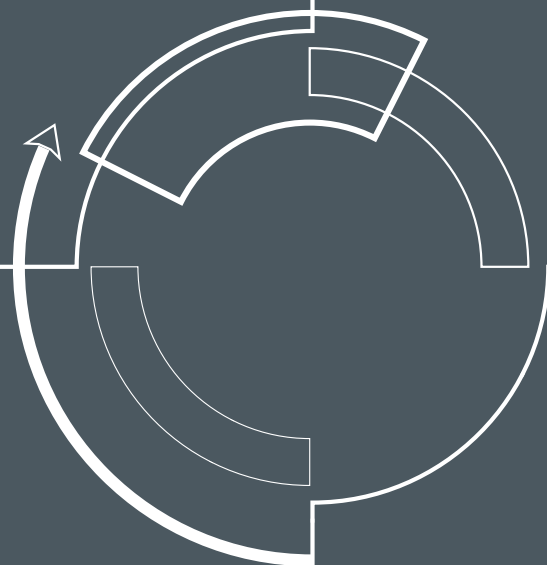
• المساءلة : مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة ؛

• المحاسبة : كل طرف شريك يكون محاسباً أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه ؛

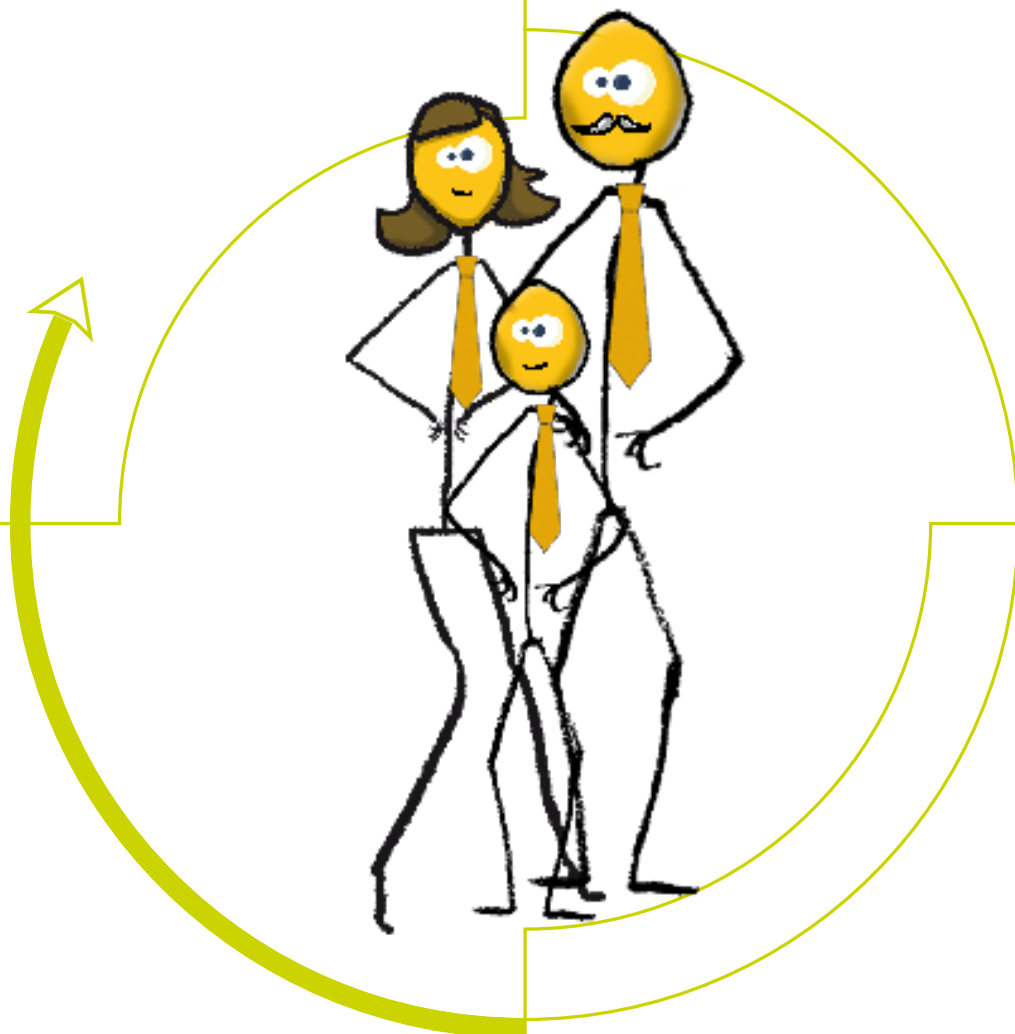
هذه المبادئ الأربعة (4) العاطية تشكل مقاييس تدعم بعضها البعض، أي أنها تطبق معا وبترابط، فهي ليست اختيارية ولا يمكن عزها عن بعضها البعض، إذ تشكل نوعاً من «المربع السحري» والذي يجعل من الحكم الراشد خيار الفوز في كل الظروف.

المبادئ الأربعة (4) الأساسية للحكم الرشيد للمؤسسة





الملاحق III : الحكم الراشد و المؤسسة العائلية



الحكم الراشد و املؤسسة العائيلة

مرحلة نمو املؤسسة العائيلة

املالة العائيلة (كونفدرالية ابناء الموصة)

املركة الاءولة

مرحلة الالنفاء : املؤسسة

بالأبناء الموصة املفصل : انهم ابناء الاءاء / مؤسسة عائلية من الابل الالف.

يولي اءوة أو ابناء املؤسسة مسؤولاء اكفر في املؤسسة. مؤسسة عائلية من الابل الفالف.

املؤسسة تتركز حول مؤسسا.

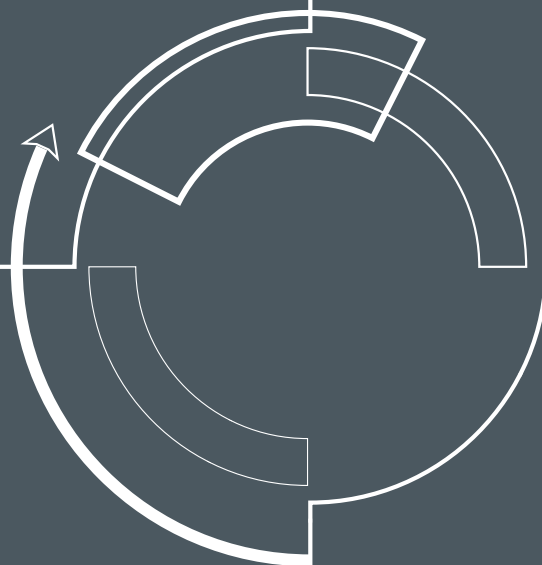
- عاب اللميز بين الءمة اطاللة والعاللة والاملاك الاءماعلة ؛
- مصولة اللميز بين ءزلة املؤسسة وارباع الهمم وواق الامللن في املؤسسة ؛
- مصولة تنظيم نقل الصول اللمر املسله باللمز الاءة(المسله).

- عاب اللميز بين الءمة اطاللة العائيلة والاملاك الاءماعلة ؛
- مصولة اللميز بين ءزلة املؤسسة وارباع الهمم وواق الامللن في املؤسسة ؛
- مصولة تنظيم نقل الصول اللمر املسله باللمز الاءة(المسله).

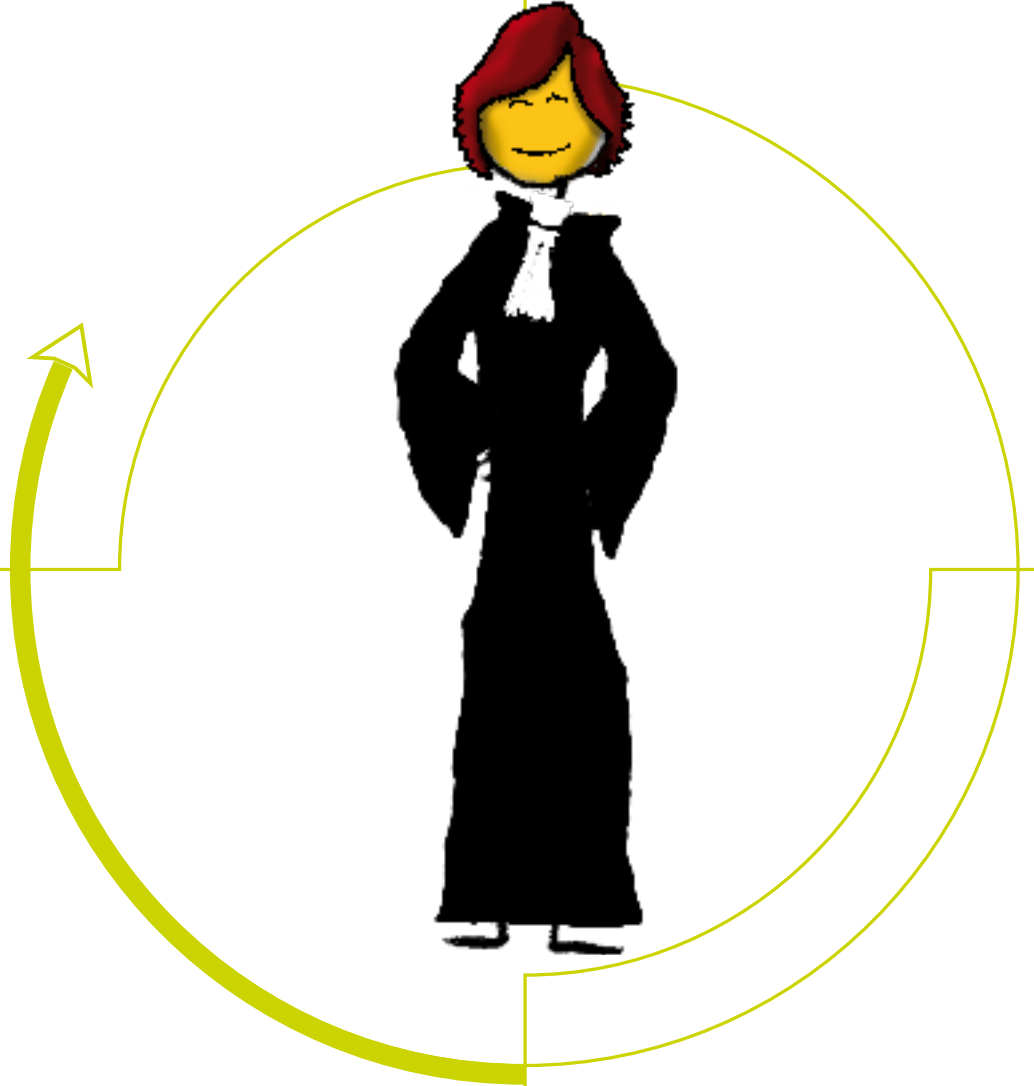
عاب اللميز بين الءمة اطاللة الاءمصلة والعاللة و الاملاك الاءماعلة.

املركب الاءم اللمز

مشاكل التسيير		• مشكلة توافق أسري حول رؤية/محفوم الشركة ؛ • توظيف أفراد الأسرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة / مصاهمين والفصل بين الأدوار (اطسا همم / التقيدي / اطوظف) ؛ • حقوق اطسا هممين ؛ • سيولة الأسهم (رغبة بعض أفراد الأسرة في الانسحاب) ؛ • تسيير الخلافات ؛ • اختيار ودور اطمارات الدارجية.
مشاكل الحيات الحديثة	• إضعاف الطابع الرسمي على هيئات الإدارة والحدك ؛ • إنشاء هيئات استشارة عائلية دون اطسا هممين • احتكامين الغير متتمين للأسرة ؛ • تحديد رؤية الشركة ؛ • توضيح الفارق بين أفراد الأسرة / اطسا هممين / مسيرين / موظفين ؛ • إضعاف الطابع الرسمي على الإجراءات الإدارية ؛ • تبني خطوة الاستعانة بمسيرين مستحقين عن العائلة ؛ • اعتماد واستخدام مهارات إدارية خارجية وتوضيح مهام ودور كل من فرد من أفراد الأسرة في مجال الإدارة والتسيير ؛ • تطهير الدمة اطالية للشركة ؛ • إضعاف الطابع الرسمي على إجراءات وقواعد الرقابة الدارجية ومراجعة حسابات مستقلة ؛ • تحديد قواعد يشر اطمولومات داخليا وخارجيا.	• تحسين الوضع القانوني للشركة وإضعاف الطابع الرسمي على هيئات الإدارة والحدك ؛ • إنشاء هيئات استشارة عائلية دون اطسا هممين • إبقاء هيئات استشارة عائلية دون اطسا هممين • احتكامين الغير متتمين للأسرة ؛ • تحديد رؤية الشركة ؛ • توضيح الفارق بين أفراد الأسرة / اطسا هممين / مسيرين / موظفين ؛ • إضعاف الطابع الرسمي على الإجراءات الإدارية ؛ • تبني خطوة الاستعانة بمسيرين مستحقين عن العائلة ؛ • اعتماد واستخدام مهارات إدارية خارجية وتوضيح مهام ودور كل من فرد من أفراد الأسرة في مجال الإدارة والتسيير ؛ • تطهير الدمة اطالية للشركة ؛ • إضعاف الطابع الرسمي على إجراءات وقواعد الرقابة الدارجية ومراجعة حسابات مستقلة.
آليات التسيير	• الجمعية العامة ؛ • مجلس الإدارة ؛ • مجلس الإدارة ؛ • مجلس الأسرة (الانفاور)/ادارة الدارجية للأسرة) ؛ • اطسا هممين ؛ • عهد أو ميثاق الأسرة (رؤية عامة للأسرة) ؛ • قواعد الأجر ؛ • دليل الإجراءات ؛ • مراجع الحسابات ؛ • تحديد اطاصب الحساسة أو قد تكون هناك ضرورة للتوظيف الخارجي ؛ • وثيقة إستراتيجية ؛ • الخطة اطالية (خطة الأعمال) ؛ • تقرير الإدارة.	• الجمعية العامة ؛ • مجلس الإدارة ؛ • مجلس الإدارة ؛ • مجلس الأسرة (الانفاور)/ادارة الدارجية للأسرة) ؛ • اطسا هممين ؛ • عهد أو ميثاق الأسرة (رؤية عامة للأسرة) ؛ • قواعد الأجر ؛ • دليل الإجراءات ؛ • مراجع الحسابات ؛ • تحديد اطاصب الحساسة أو قد تكون هناك ضرورة للتوظيف الخارجي ؛ • وثيقة إستراتيجية ؛ • الخطة اطالية (خطة الأعمال) ؛ • تقرير الإدارة.



الملاحق IV : التقييم الذاتي لطرق إدارة وتسيير الشركة



قيموا بأنفسكم طرق تسييركم وحددوا مبادئ تنقدكم، ضعوا علامة على الخانة التي توافق واقع مؤسستكم :

أ- حقوق وواجبات المساهمين

الجمعية العامة ونسبر الجمعية العامة	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة
هل تتم مناقشة رؤية واستراتيجية المؤسسة خلال الجمعية العامة			
هل يتم عرض الأهداف الاستراتيجية العامة على الجمعية العامة في شكل مخطط مالي سنوي أو لمدة سنين.			
هل الصلاحيات القانونية للجمعية العامة محترمة بكل أشكالها (AGO / AGEX / AG MIXTE).			
تتم المؤسسة المالية مجلس عائلي دون الأساس بمصلحة المساهمين الغير منتمين للمائلة.			
يرتبط المساهمين بميثاق يضم الاتفاقيات التي لم يحددها ميثاق القانون الأساسي للمؤسسة.			
تصل المعلومات الكاملة المتعلقة بالعملاء الجمعية العامة إلى المساهمين في الوقت المناسب .			
يتم توثيق نقاط جدول الأعمال مبيحا.			
يحق للمساهمين تسجيل نقاط في جدول الأعمال.			
يحق للمساهمين الاطلاع على المعلومات المتعلقة بحسابات الشركة، تقارير مراجعي الحسابات والخبرات.			
يملك المساهمين الخيارات الإستراتيجية والمعلومات التي تؤثر على توزيع أرباح الأسهم.			
يملك المساهمين الحق العملي في توزيع أرباح الأسهم (سياسة توزيع واضحة)			
لا توجد إجراءات مكتوبة أو غير مكتوبة تحدد حقوق المساهمين الأقلية.			
يتم إيصال قرارات الجمعية العامة إلى المساهمين في الأجل المتفق عليها.			

ب- إدارة المؤسسة

إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة	إجراء متوسط يضمن تحسينه	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراءات التسيير ومجلس الإدارة
			لدى المؤسسة مجلس إدارة أو ما يواظفها(شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة ذات الشخص الوحيد...)
			إن صلاحيات مجلس الإدارة محددة في القانون الأساسي أو في وثيقة موزانية.
			إن اهتمام والتسيير وإليات موزعة في المجلس.
			يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات مراقبة اهديرية التنفيذية.
			إن عمل مجلس الإدارة محدد في وثيقة داخلية في شكل قانون أو إجراءات.
			يطالع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمل المجلس.
			يعكس تشكيل مجلس الإدارة تشكيل الجمعية العامة.
			يمثل تشكيل مجلس الإدارة على مبدأ الكفاءة.
			يكون مجلس الإدارة أيضا من إداريين خارجيين.
			يستعين مجلس الإدارة أو الهيئة إدارية بالخبرة الخارجية الدقيقة (الإستشارة).
			أجور الإداريين محددة بدقة وبصفة شفافة.
			تتفرق أجور الإداريين عن الأجور المتعلقة بوظائفهم أو مما مهمم ألا تفرق بصفتهم (مستأجرين و أو موظفين).
			التعويضات التي يتقاضاها الإداريين ماطرة ومراقبة بوضوح حتى لا تعتبر أجر مقبولة.

ت- لاديرية التنفيذية

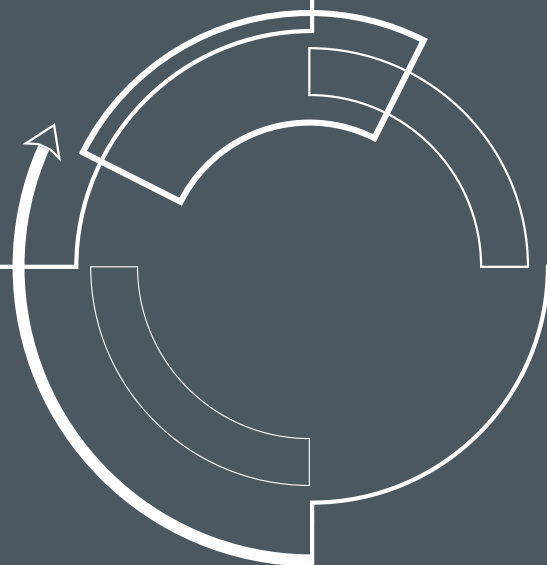
إجراء جيد مكتمل من قبل الشركة	إجراء متوسط يضمن تحسينه	إجراء ضعيف أو غير موجود	اللجنة لاديرة / مجلس لاديرية
			إن وظائف لاديرية محددة بوضوح داخل المؤسسة.
			إن مناصب لاديرية محددة ومخصصة.
			يلتزم المعين في مناصب لاديرية بمعايير الكفاءة.
			طبقا لشركة إني، توظيف مديرين خارج حلقة المساهمين والعائلة.
			إن صلاحيات الإدارة محددة ومصادق عليها من قبل المديرين.
			يتم ترسيم مديرية الشركة عن طريق مجلس / لجنة إدارة.
			إن عمل مجلس لاديرة محدد عن طريق قانون أو إجراءات.
			تتبع أجراء أعضاء لاديرية معايير متفق عليها مسبقا.
			إن طرق عزل أعضاء لاديرية محددة مسبقا.
			طبقا لاديرية إلى الخبرة الخارجية الدقيقة إستشارة.
			إن تسيير الشركة مرسم عن طريق إجراءات تمتثل للمعايير الدولية.
			إن العلاقات مع مجلس الإدارة مرسمة و مقينة.

ث - العلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين

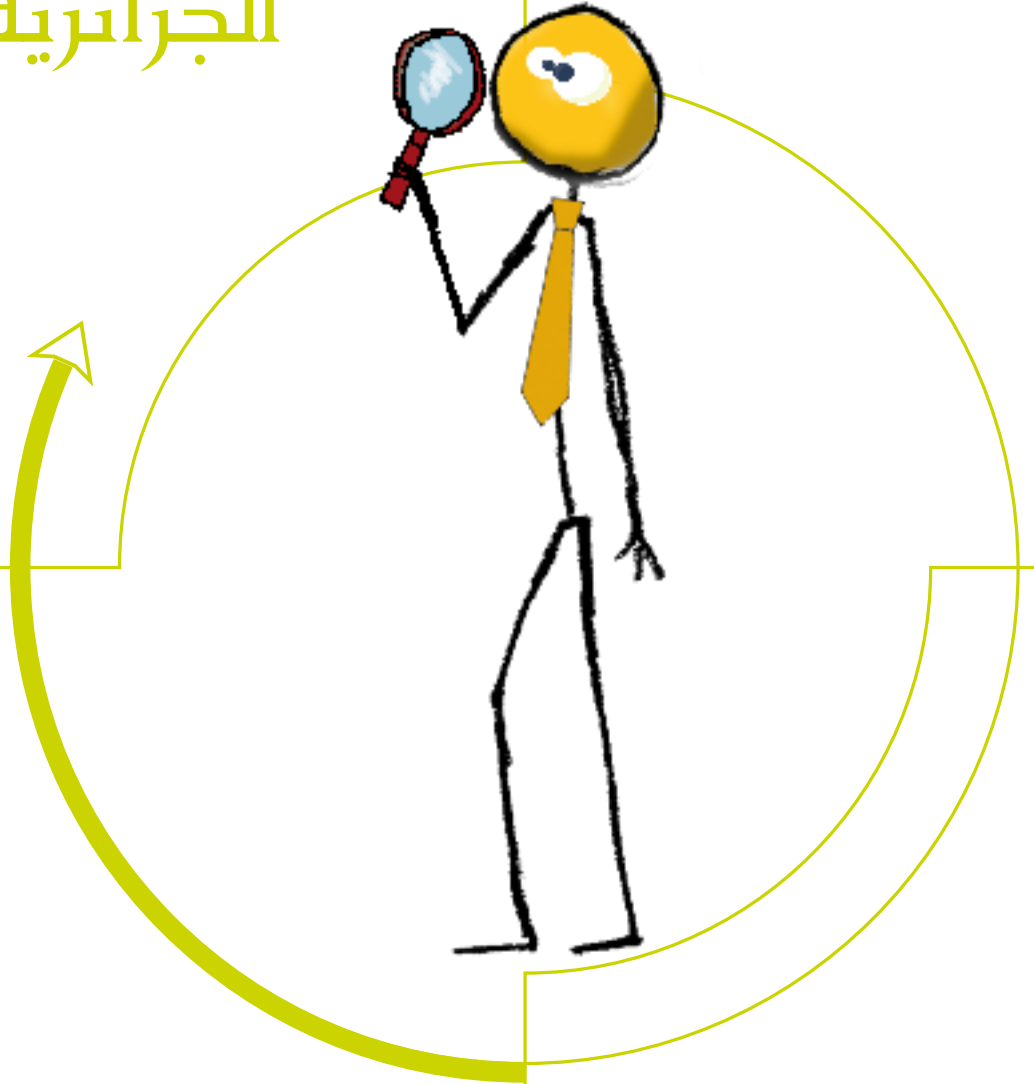
إجراء جيد مكتسب من قبل الشركة	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء ضعيف أو غير موجود	طرق التسيير والعلاقات مع الأطراف الشريكة الخارجيين
			تتبنى الشركة سياسة الشفافية العالية.
			تحرص الشركة على نشر المعلومات القانونية في الوقت المطلوب.
			تعلم الشركة في الوقت المناسب أصحاب المصلحة الشريكة بالتساوي التي تخصهم.
			تمتلك الشركة وسائل معلوماتية مناسبة (تصورها وتناقلها واختبار جانبا) تستعملها مع أصحاب الأطراف الشريكة إضافة إلى الوثائق القانونية التي تستعملها مع : • المينك والشركاء الخارجيون ؛ • المبرائن ؛ • الممولين ؛ • المستخدمين.
			تمتثل الشركة للتشريع الاجتماعي وإلى القوانين المديرة لعلاقات العمل.
			تتبنى الشركة سياسة موارد بشرية تضمن تطورها على المدى الطويل.
			تتبنى الشركة سياسة مواطنة وتتحمل مسؤولية بيئية واجتماعية وأخلاقية.

ج- تنقل المؤسسة

إجراء جيد مكتمل من قبل الشركة	إجراء متوسط بتعين تحسينه	إجراء ضعيف أو غير موجود	الحكم الإرشاد وعلاقتة بنقل المؤسسة
			يتم تحديد وتحضير الخلفاء المحتملين للمؤسسة هذا الغرض.
			يتم تحديد المصادر المحتملة للخلافات أو النزاعات وتتخذ الإجراءات المناسبة لحلها والحصل فيها.
			تولي أهمية خاصة للنقاط التالية : - تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة ؛ - وضعية الدفعة الحالية للمؤسسة ؛ - الد يورية ؛ - الديون ؛ - هيئة فعلية وصكترضة من الامساهمة.
			يتم تحضير نقل الملكية خارج الورقة كحالة محتملة. تقوم ضمن هذا الإطار بالخصوص : • في توظيف ود مع افسيرين الدارجين من أجل الوصول إلى تسير مثالي عن طريق الأهداف ؛ • في دمع الامساهمين الدارجين ؛ • في تقييم المؤسسة.



الملاحق V :
رؤية متعددة
الأوجه حول
المؤسسات
الجزائرية



تتقسم المؤسسات الجزائرية إلى قسمين :

- مؤسسة أشخاص : شركة باسم جماعي (SNC)، شركة توصية بالأسهم (SCA)، شركة ذات أسهم (SPA)

- مؤسسة أسهم : شركة أو مؤسسة أحادية الشخص ذات مسؤولية محدودة (SARL\EURL)، شركة توصية بالأسهم (SCA)، شركة ذات أسهم (SPA)

مؤسسة أسهم			مؤسسة أشخاص			التعيين
SPA	SCA	SARL/EURL	S en P	SCS	SNC	
7 شركاء على الأقل	7 شركاء على الأقل	حالت المسؤولية محدودة من 2 إلى 20 شريك للشركة ذات الشخص الوحيد شريك واحد 1	شخصان طبيعيان على الأقل	1 موصي به +الموصي على الأقل	شريك على الأقل	
أشخاص طبيعيون أو معنويون			أشخاص طبيعيون			
دعوى عامة للإدخار 5 ملايين دينار دون دعوى عامة للإدخار : 1 مليون دينار	ابتداء من 5 ملايين دج	ابتداء من 100,000 دج	غير مطبقة لا تملك المؤسسة شخصية معنوية	رأس اطلال الاجتماعي الأدنى غير مطلوب	رأس اطلال الاجتماعي الأدنى غير مطلوب	
رقمية / نقدية	رقمية / نقدية	رقمية / نقدية		رقمية / نقدية	رقمية / نقدية	
المساهمات الصناعية غير مسموحة						
المساهمات			المساهمات			
لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	
نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	
يملئ السهم سند قابل للتفاوض			غير مطبقة			
در عن طريق الارت وتكون بين الأرواح والفروع.			تستوجب موافقة جميع الشركاء			
المساهمة الإيجابية تستوجب موافقة أربعة أرباع رأس اطلال الاجتماعي			تستوجب موافقة جميع الشركاء			

الإشهار القانوني

نقل الحصص الاجتماعية

طبيعة التجار، الشركاء
والمساهمين

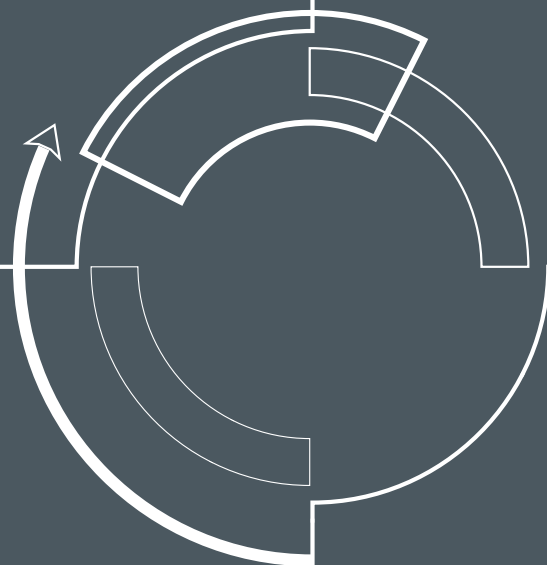
طبيعة المساهمات

رأس اطلال الاجتماعي الأدنى المطلوب

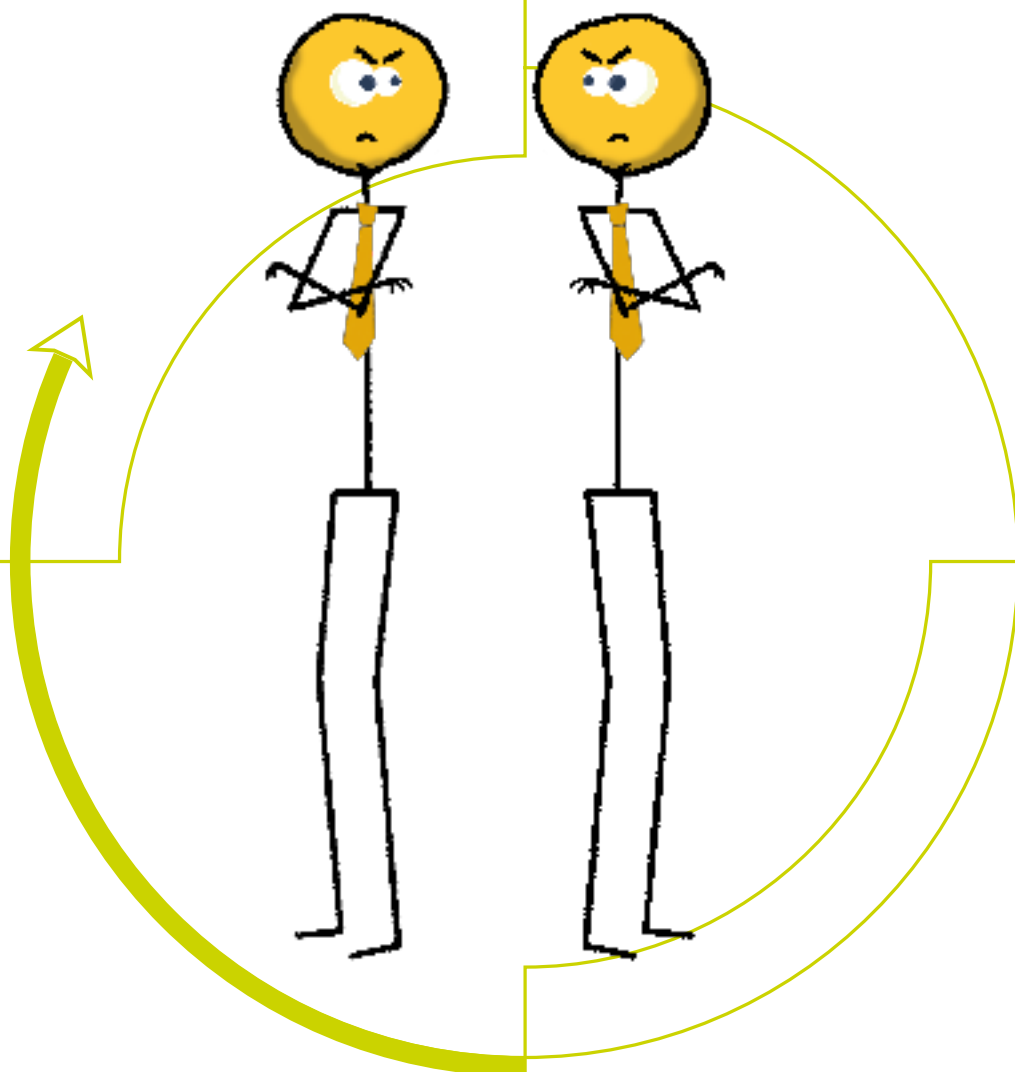
طبيعة المساهمون / الشركاء

المحدد الأدنى للمساهمين
أو الشركاء

التفسير / الإدارة		المسؤولية المدنية ، الجبائية وإطالية			
القرارات		نمائية الشركة			
يملك الشركاء حق التفسير ماعدا في حالة أن ينص القانون الأساسي على غير ذلك	غير مطبقة	إلزامية لكل أشكال الطووسات			
	مطبقة	محدد في التقديرات شريك موحد غير مطبقة	محدد في التقديرات شريك موحد غير مطبقة	محدد في التقديرات شريك موحد غير مطبقة	محدد في التقديرات شريك موحد غير مطبقة
تتخذ القرارات خلال اجتماعات المجلس	مسؤولية فردية لكل شريك على حدة	نعم	نعم	نعم	نعم
شروط محددة في القانون الأساسي	بإجماع الشركاء	نعم	نعم	نعم	نعم
مجلس الإدارة أو هيئة مديرة + مجلس مراقبة	تفسير من طرف شخص أو عدة أشخاص مادية معينين من ضمن الشركاء أو من خارج الشركاء	محدد في التقديرات شريك موحد غير مطبقة	محدد في التقديرات شريك موحد غير مطبقة	محدد في التقديرات شريك موحد غير مطبقة	محدد في التقديرات شريك موحد غير مطبقة
جمعية عامة إستثنائية		مراجعة الحسابات			
تواصل الطووسمة مساهمها رغم وفاة الشريك الطوصي		نمائية الشركة			
وفاة الشريك		نمائية الشركة			



الطلق VI : تضارب المصالح في المنظمات



سواء تعلق الأمر بصراعات مصلح ذات طابع إجتماعي أو شخصي أو جماعي أو شامل، فإن جميع اطهاركين في تسيير المؤسسة معنيين : اطهيرين الاجتماعيين والشركاء واطهلين اطالين محافظي الحسابات واطنتخين محليين، دون أن ننسى الأشخاص الذين هم ارتباط مع المؤسسة بواسطة العلاقة الأسرية، حيث أن نزاعات المصلح يمكن أن تكون غير مباشرة مما يمثل صعوبة أخرى في معالجة هذه الصراعات.

يقترح القانون مجموعة متنوعة من الحلول قصد اطعالجة : الوقاية من خلال معلومة العقوبة الجنائية، الامتناع عن التصويت واطمنوعات والتناقصات من كل نوع.

في قانون المؤسسات، لا توجد حالة تناقضية ليس لها حل، بل المشكلة تكمن في مدة حلها وأثر ذلك على المؤسسة التي يجب أن تستمر في العمل، وخطر رؤية المؤسسة مشلولة.

إن معظم حوادث التسيير الداخلية تظهر في المؤسسات ذات رؤوس الأموال أو المؤسسات الفردية، أين الأصل ناتج عن نزاع قائم بين اطساهمين، خاصة إذا كانوا من عائلة واحدة.

يكفي، فقط، مراقبة العداء القائم بين مجموعتين تشلان بخلافهما إتخاذ أي قرار.

وهذا حال مثال اطساهم الذي يملك أقلية في إيقاف غضون إحدى جلسات الجمعية العامة الاستثنائية رفض كل تعديل قانوني للسماح في اعادة تشكيل مجلس الادارة، وكذلك حالة اطهيرين الذين يرفضون توزيع الأرباح لسنوات عديدة.

ومن ثم، فإن المؤسسة رهينة أي مساهم يرغب في تفضيل مصالحه الشخصية على حساب مصلح المجموعة.

ومن ثم، تظهر ضرورة وضع إطار لتحديد الوقاية القانونية من اطنازعات في المؤسسات وكذا حلها.

1

تحديد النزاعات والوقاية القانونية

منها

القرارات الجماعية اطكرسة في قواعد القانون المطشرك والتي يجب إستعمال هذه الحقوق أن لا يكون تعسفيا.

الحقوق اطالية

تشمل هذه الفئة من الحقوق اطالية مختلف اطساهمين، بما في ذلك الحصول على الأرباح* (قرار بالإجماع)، وكذا التفاوض في الأسهم وأيضا الحق في الاكتتاب في رأس اطال. يمكننا أن نضيف أيضا الحق في تسديد القيمة الاسمية للأسهم وأرباح التصفية وكذا حق في اطفاضة.

تنظيم الجمعيات : مصدر عرقلة محتمل

لا يخضع انعقاد الجمعيات العامة إلى نمط واحد ، الأمر الذي قد يتخذ أشكالا مختلفة وطريقة عمل متنوعة، مما يفتح الباب أمام كل احتمالات للصراع، خصوصا مناسبة دعوة اطساهمين.

تساهم التدابير الوقائية في التأتير القانوني للنزاع بين اطساهمين، لان عمل المؤسسات يهيمن عليه حكم الأغلبية في هيئات التسيير وهيئات التداول.

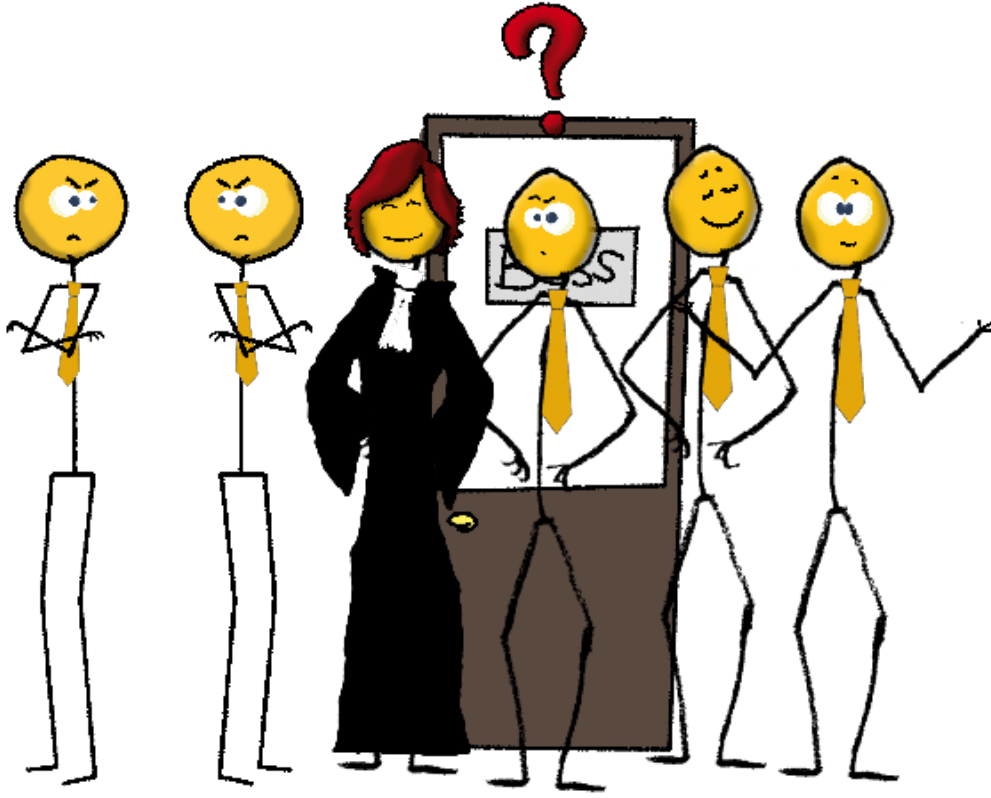
الحقوق الفردية في المؤسسة كمصدر محتمل للصراع

من بين هذه الحقوق التي قد تولد صراعات، نذكر الحقوق الاجتماعية والحقوق اطالية.

الحقوق الاجتماعية

تسمح الحقوق الاجتماعية لأي مساهم بالتمتع بالعديد من الحقوق كإعتباره جزء من الشركة، مما يسمح له بأن يكون معين كطرف في أخذ القرارات الجماعية ومشاركته في جميع جلسات الجمعية العامة، بغض النظر عن عدد الأسهم التي يحوزها، واطشاركة في إتخاذ

* اطادة 715 مكرر 42 ق.ت.ج يبين ان « الاسهم العادية (....) تعطي الحق في تحصيل الارباح عندما تقرر الجمعية العامة توزيع جميع او طرف من الارباح الصافية المحققة.



الحلول التي تحكم تسوية النزاعات في المؤسسة

كما يمكنه أيضا، وبطريقة استثنائية، وجذرية، أن ينطق بحل الشركة معتمدا على أسباب مؤسسة ومبررة.

إن إستيعاب وقبول الحكم الراشد يرشح لتقنيات حلول للنزاع بطرق أخرى غير القضاء كالوساطة والتحكيم.

هذه التقنيات تهدف الى إحالة النزاع على شخص من خارج الشركة (أو الشركات) من دون اعطاء صدى قضائي للمنازعات التي تنشأ بين الشركاء.

سرعة الحل (بالقانون أو بالانصاف) مطلوبة أيضا.

إن الحالة التي تسمح بإدراك النزاع القائم في المؤسسة، بطريقة أفضل، هي الخاصة بالمساهمين الذين يعرفون أي قرار في الجمعيات، لأن عمل المؤسسات يخضع لقاعدة الأغلبية في الهيئات التسييرية وهيئات التداول، حيث يحظى كل شريك بحقوق فردية إجتماعية* ومالية** والسياسية بسبب حيازة أسهم.

إن الاستخدام المجحف لهذه الحقوق من شأنه أن يولد مصادر الصراع الذي يصبح من المتوقع وقوعه في حالة عدم وجود التدابير المناسبة لتفاديه.

إن عرض بعض هذه الحالات التطبيقية والقانونية ليس من شأنه أن يولد حالة من الصراعات ليس لها حل إلا تحت طائل الحل القانوني، بالرغم من أن القاضي يبقى من أفضل السبل لحلها من خلال بعض التدابير، مثل تعيين إداري مؤقت*** أو النطق بتعسف الأغلبية**** أو الأقلية*****.

* تساعد الحقوق الاجتماعية في السماح للمساهمين بالتمتع بالعديد من الحقوق نذكر منها انتماؤه الى الشركة، تعيينه بالقرارات الجماعية، اشرافه في جميع الجمعيات العامة، دون الاخذ بعين الاعتبار بعدد الاسهم المحازة، وكذا اشرافه في اتخاذ القرارات الجماعية كما هي منصوصة بالقانون المشترك، وتختفي هذه الحقوق بطبيعة الحال عند انتهاءها.

** يحوي هذا النمط من الحقوق المطالبة حقوقا مختلفة للمساهمين مثل الحصول على ارباح (القرار بالاجماع)، تداول الاسهم، وكذا اكتتاب راس اطلال، نستطيع ان نضيف ايضا الحق في سداد القيمة الاسمية للاسهم والارباح المتعلقة بالسيولة، وكذا حق الطعنة امام القضاة.

*** انه معيار استثنائي، حيث لا يكون الاحاج على القرار نافدا الا باحالته الى القاضي الاستعجالي، ولكن لا يستطيع هذا الاخير التدخل في الشركة، وانما يمثل هو مجرد تقنية لاطهار الحق في تعيين اداري او وال مؤقت، و يحدد مهامه.

**** يمكن مصادفة تعسف الاغلبية في مجلس الادارة او في الجمعية العامة.

وهي الحالة التي تكون فيها مصلحة الشركة معرضة للخطر، كون الشخص او الاشخاص يبحثون فقط عن مصالحهم الشخصية عند اتخاذ القرار. ***** في حالة تعسف الاقلية، فان المشكل معكوس، حيث يتمثل هنا عموما في فعل سلبي، يقوم به المساهمون الاقليون و يعرفون بذلك انجاز عملية مهمة لمصلحة الشركة).

حل النزاعات في المؤسسات

يتم تصور حل النزاعات بصورة قبلية ويمكن يجد صداه (أي الحل) في الوسائل الاتفاقية المكرسة والتي أثبتت نجاعتها في الوسائل الجديدة التي لا تتطلب إلا التحسين.

الوسائل المتواجدة : من بينها يمكن ذكر ميثاق المساهمين والذي وجد أساسا ليبحث إستباقا التكييفات مع الحالات الغير محتملة وضبط مراقبة سير الأعمال وتشكيلة مؤسستهم.

يمكن ميثاق المساهمين، على الخصوص، من تحقيق النتائج على النحو المحدد مثل وضع اتفاقيات التصويت ونقل الأسهم.

إتفاقيات الانتخاب : لها بعد نوعا ما واسع حسب الهدف المنشود. يمكن أن يتزامن هذا الهدف مع التزام الدقيق للتشاور قبل الانتخاب في إحدى الجمعيات العامة، الى غاية واجبات واسعة النطاق مثل واجب الاكتتاب لزيادة رأس المال* أو اللجوء الى الآليات التي تعين وتنهيا أو تحول مبادئ عمل المؤسسة كبنود التمثيل النسبي للاداريين أو تلك التي تعطي وسيلة تصبح من خلالها فصل الاداريين أكثر سهولة لأنها منصوصة في إتفاق.

فكرة تقليدية تعتبر أن الإتفاق الذي تم التوصل إليه بين بعض الأفراد لايفيد ولايضر غيرهم.

بعبارة أخرى، فإن الخارجين عن الإتفاقية لاينبغي للمؤسسة أن ترى فيهم سبب يؤثر في تسييرها أحد المساهمين بسبب إختراق واجب التصويت لصالح الاتفاقية.

الاتفاقات الموقعة بالتنازل : فهي مشروعة سواء كان منصووص عليها في القانون الأساسي أوفي العقود الرسمية أو في أي اتفاقية أخرى.

وبالتالي، يمكن أن ينطق القاضي بعقوبة إذا ما كان أحد بندها مخالف للقانون.

يتم إعداد هذه البنود إما حين تأسيس الشركة أو خلال فترة تواجدها.

وساهم في الحماية من الخطر.

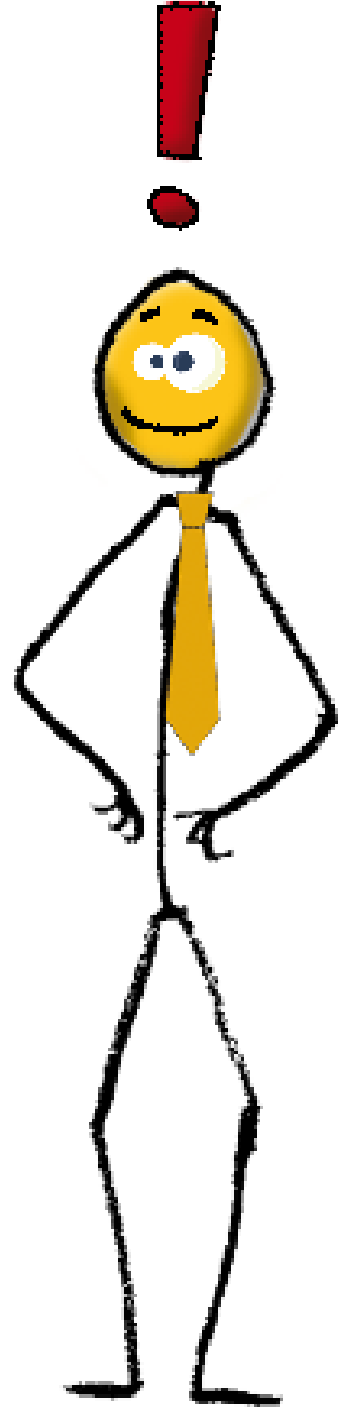
يمكننا ايجاد نموذج كامل من البنود والذي يمكن ترتيبه في فصلين كمايلي : فصل يتضمن البنود الغير قابلية للتصرف (أو بنود جامدة)، كالاتماد وحق الشفعة، وفصل آخر يتضمن البنود الناتجة عن الممارسة كبنود الأحكام المشتركة وبنود منع الحيازة أو، بصورة أكثر، بنود اختيار شكل الأسهم.

مجموع هذه البنود التي سينص عليها أم لا بصورة مباشرة في القانون الأساسي للمؤسسة عليها أن تحترم المصلحة الاجتماعية.

* تنظم الزيادة في راس المال باطواد 687 الى 713 من ق.ت.ج بالنسبة للشركات ذات الاسهم ، و باطواد 822 الى 827 بالنسبة للشركات المحداصة و باطواد 822 الى 826 بالنسبة لمجموعات الشركات.

الوسائل الجديدة : خشية حل المؤسسة، وفي حالة وجود نزاعات بين المساهمين، ولإعتبار أن ميثاق المساهمين لا يؤدي دوره الفعال دائما، يجب تحضير وسائل من شأنها أن تسمح بإبعاد المساهم المتمرّد عن المصلحة المشتركة.

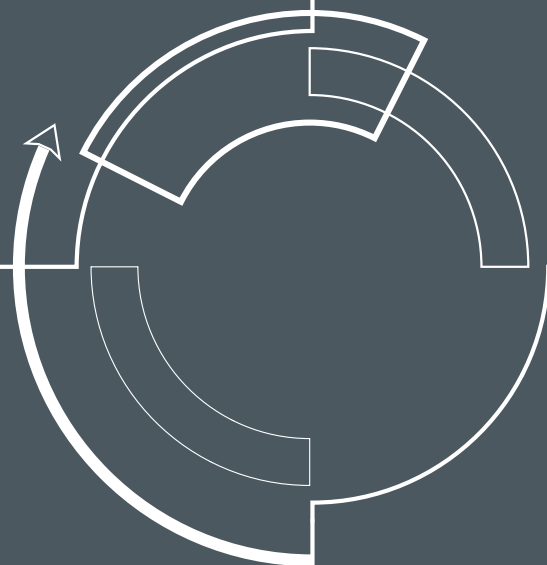
وبعنوان الاجراءات الجدرية المستوحاة من التشريعات نذكر الطرد* الشراء القهري للأسهم** وفي اطار المفاوضات نذكر المصالحة*** والوساطة.



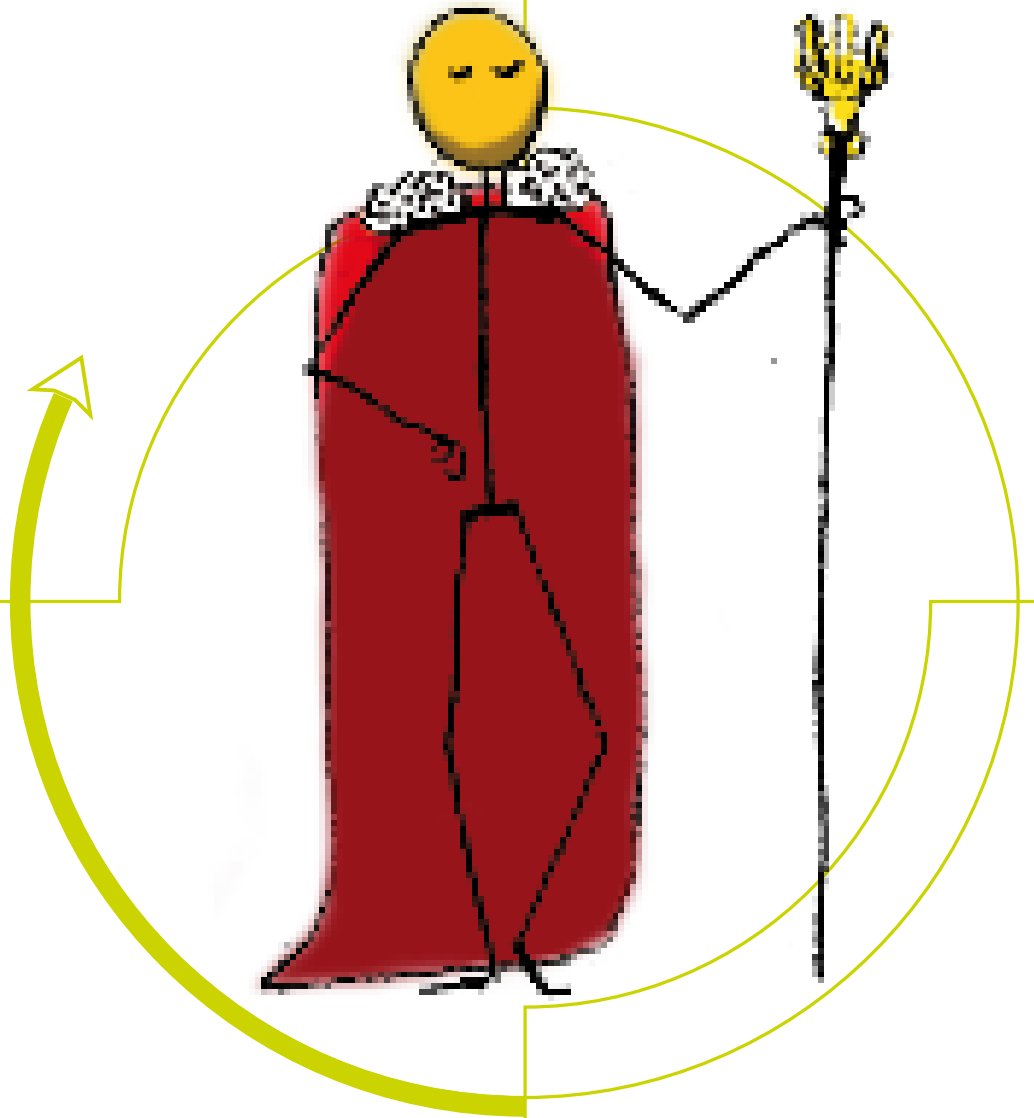
* يمكن مصادفة تعسف الاغلبية في مجلس الادارة او في الجمعية العامة. وهي الحالة التي تكون فيها مصلحة الشركة معرضة للخطر، كون الشخص او الاشخاص يبحثون فقط عن مصالحهم الشخصية عند اتخاذ القرار.

** اذا كان استبعاد احد المساهمين يتم من طرف العازمين على البقاء بالشركة، فان اجراء الانسحاب يتم من قبل المساهم المنسحب. في هذه الحالة، المساهم الطالب لا يلتمس احكام لاسبعاد الغير من الشركة، من اجل قضية عادلة و لكن لانسحابه الشخصي. بعد دراسة الطلب، اذا كان قائما، تحكم المحكمة على المساهم او المساهمين بتأسيس اكتساب حصص المدعي.

*** ان الاطراف احرار في تنظيم اجراءات المصالحة التي يعتزمون تنفيذها. ومن الموصى به بالتظاهر بشبه محضر اين يبين الاطراف مطالبهم، وشكواهم ودعم صحة ادعائهم...



الملاق VII : إستدامة أطؤسسات



مخطط الاختلاف

عرض المشكل

عن طريق الزواج، يتحد الزوجان على السراء والضراء وهكذا الحال بالنسبة لتجمع الشركاء، داخل الشركة. وبمعزل عن جانب النزاع داخل المؤسسة، والذي عرضناه سابقا، فإن الاحظ أن استخلاف العناصر المفتاح في المؤسسة أصبحت مسألة حاسمة عند وقوعها ولذا أصبح من المجدي معرفة سبل إستباقها بعرض بعض أشكال ديمومة التطبيقات، قصد تتبعها أو الاستلزام منها.

طرق الانتقال

نذكر مثالين : الوصاية والاسناد التفضيلي الودي أو القضائي.

الوصاية : حالة أين المالك المؤسسة تجارية أو حرفية أو خدمات التي يتنازل عنها عند خروجه على التقاعد يمكن أن يلتزم بأن يورث خليفته بتجربته فيما يخص التسيير الاقتصادي والمالي والاجتماعي للمؤسسة امتازت عنها ويمكن أن يتقاضى مرتب خلال مدة العقد.

الاسناد التفاضلي الودي أو القضائي : لأنه لا يمكن وضع المؤسسة بين أيدي أي شخص (منافس أو شخص بدون خبرة) ومن المجدي يتم وضع ضمن القوانين الأساسية للإسناد التفضيلي لبعض الورثة، حيث يمكن ظهور الحاجة للجوء إلى العدالة.

معالجة المنازعات

إن مفهوم ميثاق الحكم الراشد يرشدنا للابتكار وتكيف المصطلحات التي أثبتت فعاليتها، وبالمقابل، نطرح الإجراءات التنبئية المستلهمة من قانون الاجراءات المدنية.

المهدف من ذلك هو عدم رؤية المؤسسة مهددة بالقفل لوفاة أحد الشركاء، فلا ننسى أنه، وفقا لشكل الشركة (مثلا شركة التضامن)، فإنها تنتهي بوفاة أحد الشركاء بموجب المادة 562 من ق.ت.ج.

في حالة ما إذا تغافلت الموثيق فكرة الخلافة المستقبلية، وكذا القانون المكرسة، فإنه من الضروري استباق مسألة الانتقال بوسائل أخرى.

وبالمقابل فإن اشكالية الخلافة تستلزم إدراج النقاط المفتاح التالية: الديون المخلقة والتاريخ المخلق ومن ثم، قبول الخلافة وأثر العقود المبرمة من طرف المتوفي، وبصفة عامة، حول تقسيم الأملاك الشائعة.

الخصوم (الديون) المخلقة : يتعلق هذا المفهوم بقبول الخلافة، حيث أن الخليفة (الوارث) الذي يوافق بلا قيد ولا شرط على الخلافة يلتزم بالديون ووالتكاليف المتعلقة بها.

وبالتالي، يمنح له بديل عن هذه الطوافقة يتمثل الأصول الصافية بتحفظ متابعة الشروط المنصوصة في القانون كالتسجيل والتصريح وقواعد الاشهار).

ومنذ الحين الذي سيتمتع الوارث بهذا الحل، تسري هذه القوانين على جميع الورثة إلى غاية يوم القسمة، حتى ولو كان وافق واحد أو عدد منهم بلا قيد ولا شرط على الخلافة.

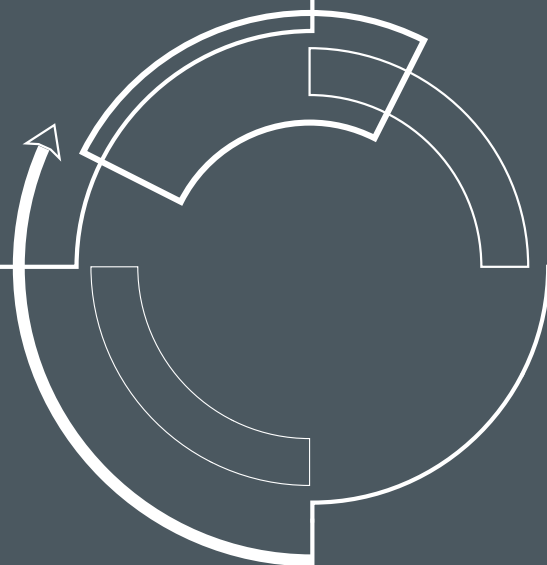
وفي هذه الحالة، يمكن للدائنين إثارة فكرة التقسيم بعد أن يصردوا بديونهم وبرهنوا عن صعوبة في تسديد حصصهم الموجبة على الورثة موافقين مقابل الأصول الصافية.

أثار العقود المبرمة من طرف الشخص المتوفي : يصبح الخلفاء الذين قبلوا الخلافة دون قيد أو شرط أطرافاً في العقود، في نفس وضعية الشخص المتوفي وفي نفس شروطه.

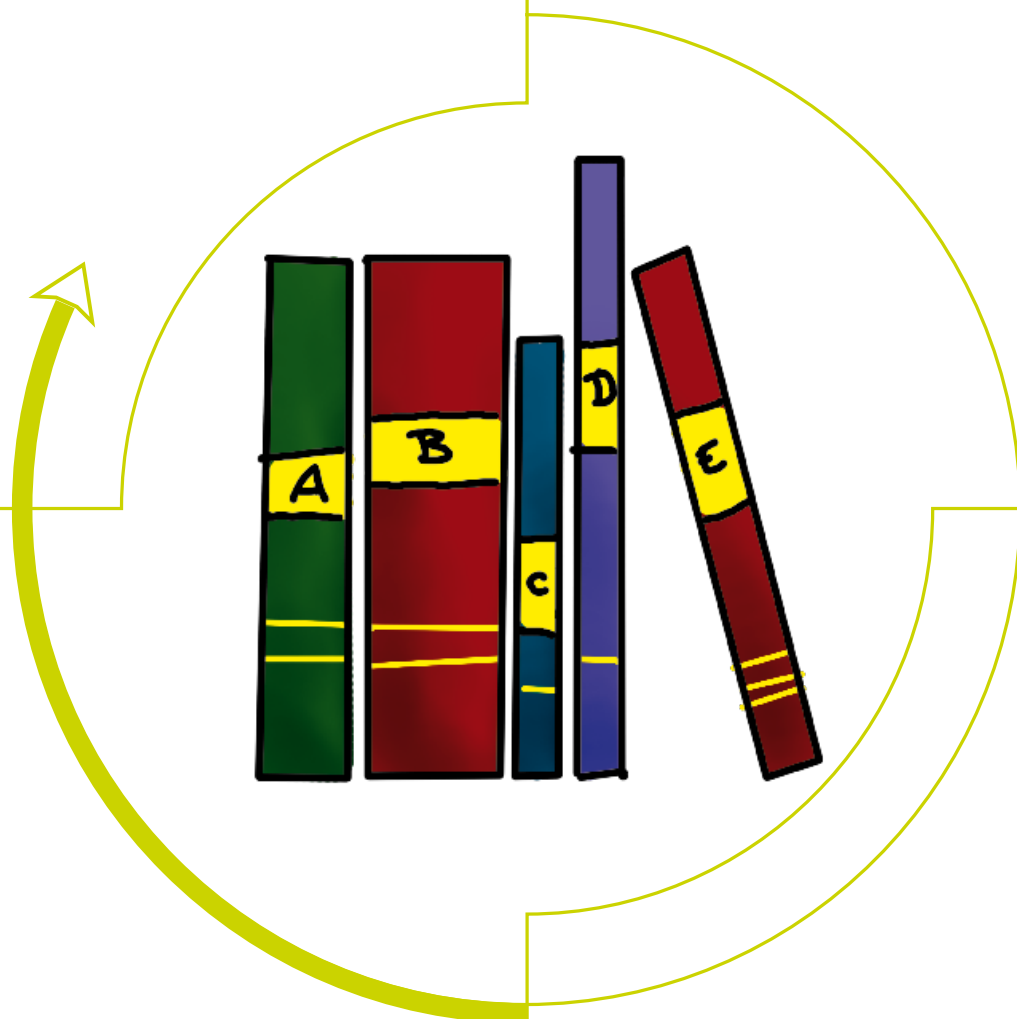
إذا أبرم العقد باعتبار شخصية المتوفي فلا يمكن لورثته أن يطالبوا به ولكن بإمكانهم المطالبة بحقوقهم في حالة ما إذا كان المتوفي قد قدم شكوى للعدالة من أجل الحصول على حقوقه حول هذا العقد قبل وفاته فبإمكانهم المطالبة.

تقسيم الأملاك الشائعة : بما أن لكل مالك على الشيوع أو خلفائه الحق في طلب تقسيم الأموال المشاعة، فمن المجدي تحذير إتفاقية حول الأملاك الشائعة لأنه في حالة ما إذا كان طلب التقسيم غير مقبول لوجود إتفاقية الشيوع بين المالكين لم تستوفي أجل إنتهائها.

إن تقديم بعض من هذه الأدوات، سواء منها المستلزمة من القانون أو من التفكير السليم، من شأنها أن تساهم إستباق مشاكل المستقبلية التي تنجر عن الخلافة و توفير الدوام و عالم الأعمال.



الملاح VIII : معجم المصطلحات



المساهمة أو الشريك

شخص طبيعي أو شخص معنوي الذي يجوز أسهما ويساهم في رأس مال الشركة بمقابل حصته ويتلقى حقوقا اجتماعية ذات طابع عقاري ومالي وسياسي.

تحدد الرابطة القانونية التي تجمع المساهم بالشركة في عقد حصص.

من واجب المساهم أن يأتي بالتمويلات للمؤسسة والتي تعطيه بالمقابل نسبيا حقوقا اجتماعية.

إذن فالأمر يتعلق بعقد ذو طابع مكلف و محول للحقوق.

يتم الاعتراف بهذه الحقوق الإجتماعية بواسطة منح سندات في رأس المال، وتأخذ الأسهم شكلين هما : حقوق نقدية وحقوق سياسية (بمعنى سياسة المؤسسة).

بموجب هذه الحقوق الاجتماعية، فإن للمساهم الحق في الحصول على حصة من الأرباح والمشاركة في انتخاب الجمعية العامة للمساهمين (ما عدا في الحالة الاستثنائية للأسهم التي ليس لها الحق في الانتخاب) و في حالة تصفية الشركة ، الحصول على الربح الإضافي بعد التصفية.

يمكن أن نميز بين :

- المساهمين الداخليين الذين نجدهم خاصة في المؤسسات العائلية والذين يجمعون بين وظائف أخرى يؤدونها في المؤسسة دون وظيفة المساهمة،
- المساهمين الخارجيين الذين لا يعملون بالمؤسسة (و هي الحالة الأكثر شيوعا).

الحقوق السياسية للمساهمين

تمارس الحقوق السياسية (سياسة المؤسسة) في إطار عمل المؤسسة. يملك الشركاء الحق في التدخل في الشؤون الاجتماعية.

تتمثل الحقوق السياسية للمساهم في : حق عدم الاقصاء من الشركة وحق الانتخاب وحق الحصول على المعلومة.

يجب أن تسمح المعلومة للمساهمين بممارسة حق الانتخاب وهم على دراية.

الحقوق الملاحقة للمساهمين

للمساهم حق في الأرباح المحققة (سواء أكانت موزعة أم لا) أو موضوعة في الاحتياط وكذا موضوعة ضمن مجموع الأرباح المستقبلية التي يمكن للشركة أن تحققها. يكون هذا الدين إما :

- مرتبط (حيث يفضل الدائنون لاجتماعيون دائما عن الشركاء من أجل الحصول على دفع من الأصول المتبقية).
- محتمل (يفترض التحقيق الفعلي للربح من قبل الشركة وتشترط قرار توزيعه حسب الأغلبية ومنذ اتخاذ هذا القرار يجوز كل شريك على دين فعلي بخلاف الشخص المعنوي، في حالة قرار وقع ربح، في حالة احتياط يرفع دين الشريك الى الربح الإضافي بعد التصفية).

الحقوق الوراثية للمساهمين

إن الحقوق الوراثية هي مجموعة الأصول التي تملكها المؤسسة أو الشخص. نتحدث في هذه الحالة، عن الارث الخام.

يتلقى كل شريك بدلا وفقا لأسهمه ويمثل حقه في الارث الاجتماعي للشركة وتأخذ شكل «حصص المصلحة» بالنسبة لشركة الأفراد أو «حصص اجتماعية» بالنسبة للشركات الأخرى إلا شركة ذات أسهم.

هذه الحقوق الاجتماعية هي :

أ- الحقوق العقارية : حق ملكية العناصر المساهم بها في الشركة من طرف الشخص المعنوي المستفيد من الحصة.

وفي حالة الشركات ذات الأسهم أين يلح الشركاء حتي يبقوا مالكيين للأموال المشتركة حتى ولو تمت ممارسة حق الملكية جماعيا من طرف مجموع المشاركين.

ب- الحقوق المنقولة : تمثل الحقوق الاجتماعية الحقوق المنقولة طبقا للقانون (المادة 529 من القانون المدني).

هذه الحقوق الاجتماعية في المبدأ غير قابلة للتنازل في المؤسسات ذات الأشخاص إلا بموافقة الشركاء الآخرين.

يفسر عدم التنازل هذا بسبب رفض ادخال أشخاص جدد غير منصوص عليهم في العقد الأصلي لدخول المؤسسة عند رغبة خروج أحد الشركاء منها واستبداله دون تسريح من الآخرين.

يوجد مبدأ التنازل في المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة والمؤسسة ذات أسهم.

فيما يخص الأسهم، فيجب استعمال عبارة «قابلية التفاوض» أين يمكن للمساهم أن يتنازل على حافضته للغير دون حتى احترام الإجراءات المنصوص عليها في القانون المدني (الشكل الرسمي، إخطار شركاء).

الأرباح

تستعمل الأرباح كمكافأة حاملي رؤوس الأموال (المساهمين) و هي توزع عموما من نتائج الربح الصافي للسنة المالية المختمة. ويمكن أن تقتطع أيضا على الأرباح المؤجلة أو الاحتياطية.

الربح الخام : الربح الإجمالي أو الخام يساوي مجموع الربح الموضوع للتوزيع من قبل المؤسسة والعبء الجبائي (الديون الضريبة) الذي يستفيد منه المساهم.

تستعمل هذه التسمية عند وجود أعباء ضريبة التي تقود الى التميز بين ربح صافي وربح خام أو الإجمالي.

الربح من الأسهم : يمكن للشركات أن تمنح المساهمين حق تلقي الأرباح نقديا أو على شكل أسهم بالشركة. يتخذ هذا القرار من قبل الجمعية العامة العادية للاعتماد على حسابات السنة المالية وبالتالي يجب أن ينص على هذه الإمكانية ضمن القانون الأساسي.

الأرباح، في شكل أسهم، تسمح للمؤسسة أن تباشر إجراءات التوزيع مع المحافظة على الأموال المقابلة. غير أن شعبية ذلك في تراجع ملموس بالنسبة للمؤسسات المدرجة في البورصة لأن المساهم يحتاج الى سيولة لبيع أسهمه المستلمة حيث يحصل عليها وهذا ما يؤثر سلبا على أسعار البورصة.

النتيجة

نقصد «بالنتيجة» مبلغ المنتوجات والأعباء التي تغير من قيمة الامتلاكات خلال فترة ما.

حيث تكون هذه النتيجة ايجابية ، إذا كان هناك ثراء ، وتكون سلبية في حالة الخسارة.

النتيجة قبل خصم الضرائب : هي نتيجة المؤسسة قبل احتساب الضريبة عليها.

هذه النتيجة تمثل مبلغ نتيجة الاستغلال للنتيجة المالية العناصر الغير عادية والاستثنائية الغير محتسبة في نتيجة الاستغلال أو في النتيجة المالية.

نتيجة الاستغلال : نتيجة الاستغلال (أو النتيجة العملية) هي نتيجة سيرورة الاستغلال والاستثمار خلال السنة المالية. تترجم هذه النتيجة تراكم الثروة المولدة من النشاط الصناعي والتجاري للمؤسسة.

على نقض الفائض الإجمالي الخام الذي يركز على دورة الاستغلال ونتائج الاستغلال بعين الاعتبار وكذا سياق الاستثمار بواسطة الأعباء المحسوبة (تخصيص الاستهلاك و الاحتياط). هذه النتيجة تقسم بين الأعباء المالية والضرائب والأرباح والنتيجة تحت الاحتياط.

هذا المفهوم لنتيجة الإستغلال هو جد متداول لا سيما في حساب المردودية الاقتصادية لأنه لا يتأثر بالهيكل المالي للمؤسسة.

النتيجة الخام للإستغلال : الفائض الخام الاجمالي للاستغلال هو الرصيد بين منتوجات الاستغلال وأعباء الاستغلال التي تم استهلاكها للحصول على هذه المنتوجات. ويمثل إذن نتائج دورة الاستغلال ويختلف عن نتيجة الاستغلال إذ أنه لا يؤخذ بعين الاعتبار تخصيصات الاهلاك والتوينات من أجل التخفيض من قيمة الاصول.

قريب جدا من فائض خزينة الاستغلال يمثل الفائض الخام مفتاح متغير لتحليل حساب النتيجة.

النتيجة الصافية : تترجم النتيجة الصافية ربح أو خسارة المؤسسة خلال السنة المالية المعنية. لذلك فهي تنطلق من مصطلح الأملاك و ليس من الخزينة. يتعلق الأمر بالحصة المطبقة من نتيجة الاستغلال التي ترجع الى المساهمين بعدما يتقاضى الدائنون والدولة حقوقهم.

هذه النتيجة الصافية يمكن توزيعها على شكل حصص أو أن توضع كاحتياط (وبذلك يتم رفع مبلغ رأسمال الخاص للمؤسسة).

النتيجة الجارية : هي الرصيد بين نتيجة الاستغلال والأعباء المالية الصافية للمنتجات المالية. يمكن حسابها قبل أو بعد الضرائب.

النتيجة الاستثنائية : تجمع العناصر الطبيعية الإستثنائية (المقاضات والحريق والآثار الناجمة عن أحداث ماضية) وبشكل أكثر تحديدا القيم المضافة أو القيم الناقصة الناتجة عن التنازل عن الأصول.

النتيجة المالية : تترجم أثر طريقة التمويل على مستوى حساب النتائج. في السياق المالي، لا تحتفظ إلا بالمنتوجات والأعباء المرتبطة مباشرة بنشاط الاستدانة وما تستثمره المؤسسة من خلال إعادة تصنيف العناصر الأخرى المستغلة أو المستثناة. نتحدث في أغلب حالات المؤسسات التي ليس لها طابع مالي عن الأعباء المالية الصافية للمنتوجات.

النتيجة الموضوعة في الإحتياطات : تشمل الفرق بين النتيجة الصافية وحصل الأرباح المدفوعة للمساهمين. انها الجزء من النتيجة الذي يعاد استثمارها في المؤسسة.

الفوائد

يعود تعريف الفائدة إلى تعريف النتيجة، حيث نتيجة المنتوجات والأعباء تغير من الأرباح خلال فترة معينة. تكون الفائدة ايجابية إذا كان هناك ثراء ، وتكون سلبية في حالة الخسارة.

الفائدة الصافية حصة المجمع : هي الفائدة الصافية المثبتة للمجمع بعد استقطاع حصة من الأرباح المدفوعة للمساهمين الأقلية (أي المساهمين في فروع المجمع الموطدين بإندماج شامل ولكن ليسوا الحائزين على 100 ٪ من المجمع).

الفائدة بالأسهم : تترجم الثراء النظري لمساهم حائز على سهم غضون السنة المالية. الفائدة الصافية هي إذن حصة الثروة التي أنشأتها المؤسسة خلال نفس السنة والتي تعود للمساهمين. تحسب الفائدة بالأسهم بدقة حيث عادة ما يصحح المحلل النتيجة الصافية التي نشرت من قبل المجموعة فيما يخص العمليات الاستثنائية.

في الكثير من الاحيان تعتبر الفائدة ذات الأسهم كمعيار مالي أكثر أهمية على الرغم من أنه يمكن التصرف فيه ببعض الخيارات المتعددة مثل اللجوء للإستدانة والإندماج والاكتساب. إن التغير في الفائدة ذات الاسهم لا يكون دائما مرادفا لخلق أو تدمير القيمة.

© كل الحقوق محفوظة
منشور غير موجه للبيع

إنجاز، تصميم و إنتاج : TBWA\DJAZ
www.tbwadjaz.com

