وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

M276g

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

عنوان المذكرة

واقع حوكمة الشركات في الجزائر في ظل التحديات الخارجية

- دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود ومالية دولية

إعداد الطالبة:

رويحة مريم

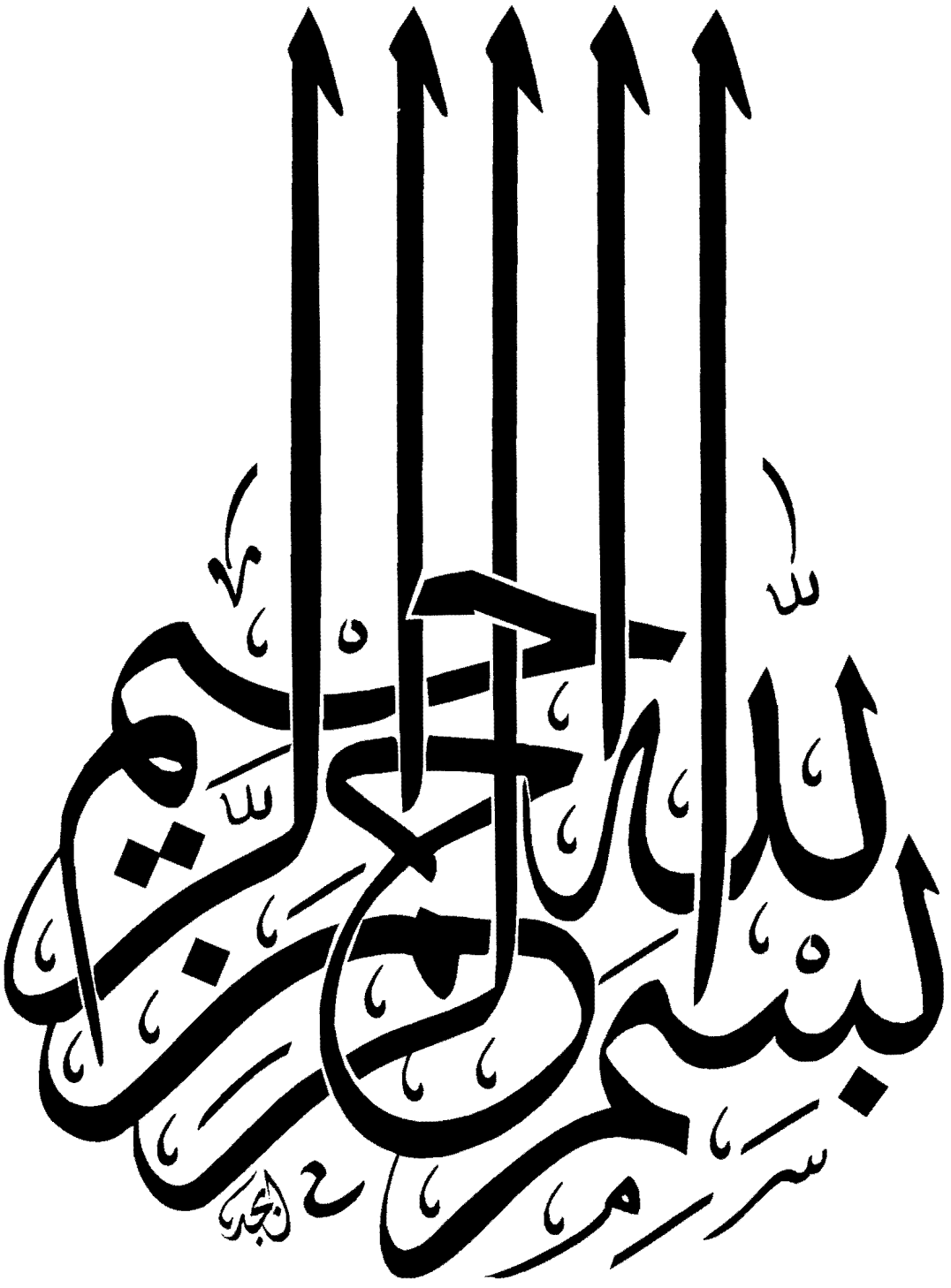
إشراف الأستاذ:

بن بحمة سليمان

أعضاء لجنة المناقشة

أ. حسوة الدراجي	رئيسا
أ. بن بحمة سليمان	مقررا
أ. عليوط سماح	مناقشا

السنة الجامعية : 2014/2013


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

" الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو لا أن

هدانا الله"

سورة الأعراف(43).

أشكر الله أولا وقبل كل شيء أن وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع الذي أرجو أن

يكون خالصا لوجهه الكريم، ومن بعده، وعملا بالحديث النبوي الشريف:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

رواه الترمذي.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: "*بن بغمة سليمان*"

على مجهوداته الكريمة التي بذلها، وعلى التوجيهات التي قدمها لي والتي كانت حافزا

في إتمام هذا العمل.

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل موظفي مختلف المؤسسات التي قصدتها على كل

التسهيلات التي منحت لي أثناء توزيعي للاستمارات.

كما اشكر جميع من ساعدني لإتمام هذا العمل، سواء كانوا

أساتذة، عائلة، أو زملاء العمل والدراسة،

فإلى هؤلاء جميعا أقول جزاكم الله عنا

خير الجزاء و جعله الله تعالى في

ميزان حسناتكم في يوم

تعز فيه الحسنات.

إهداء

أشكر الله عز وجل على منحي الصبر لإكمال هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته الى:

أمي، أمي، أمي..... ثم أبي

أخواتي وأتمنى لهن السعادة والنجاح في حياتهن

إلى أفراد العائلة المقربين

إلى صديقات الحياة ورفيقات الدرب

إلى صديقات المشوار الجامعي في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، منذ السنة الأولى جامعي.

إلى أصدقاء العمل، واشكر لهم مساعدتي

إلى كل من عرفني يوما، فابتسم لي بصدق

مريم

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	جوانب الخلل لدى الشركات	05
02	النموذج الاقتصادي لتكاليف المعاملات	27
03	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات	32
04	محددات حوكمة الشركات	40
05	ركائز حوكمة الشركات	41
06	أهمية إنشاء لجنة المراجعة للأطراف المختلفة	44
07	وسائل تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات	46
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	127
09	توزيع أفراد العينة حسب السن	128
10	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي	129
11	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	131
12	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	132

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين حوكمة الشركات السيئة والجيدة	38
02	توزيع القطاعات في عملية الخوصصة	72
03	تقسيم القروض الى الاقتصاد الجزائري حسب القطاع	93
04	توزيع الاستمارات على عينة الدراسة	123
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	127
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	128
07	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العملي	129
08	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	130
09	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	132
10	جدول التوزيع لسلم ليكارت	133
11	قياس استجابات افراد العينة للسؤال 1 المحور 1	134
12	قياس استجابات افراد العينة للسؤال 2 المحور 1	135
13	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 3 المحور 1	136
14	قياس الاستجابات لأهم المزايا المقترحة	137
15	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 4 المحور 1	138
16	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 5 المحور 1	138
17	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 6 المحور 1	139
18	قياس ترتيب أفراد العينة للاولويات	140
19	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 7 المحور 1	141
20	قياس ترتيب أفراد العينة لأهم المزايا	142
21	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 1 المحور 2	143
22	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 2 المحور 2	143
23	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 3 المحور 2	144
24	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 4 المحور 2	145
25	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 5 المحور 2	145
26	قياس الاستجابات لأهم المزايا المقترحة	146

27	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 6 المحور 2	147
28	قياس الاستجابات لأهم المزايا المقترحة	148
29	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 1 المحور3	149
30	قياس الاستجابات لأهم المزايا المقترحة	150
31	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 2 المحور 3	151
32	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 3 المحور 3	151
33	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 4 المحور 3	152
34	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 5 المحور 3	152
35	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 6 المحور 3	153
36	قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 7 المحور 3	154
37	قياس الاستجابات لأهم العوائق المقترحة	155
38	اختبار الفرضية الاولى	158
39	اختبار الفرضية الثانية	159
40	اختبار الفرضية الثالثة	160

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستمارة
02	معامل Alpha Cronbach
03	مخرجات spss لتحليل العينة الديموغرافية
04	مخرجات spss لتحليل المحور الأول
05	مخرجات spss لتحليل المحور الثاني
06	مخرجات spss لتحليل المحور الثالث
07	مخرجات spss لتحليل المزايا والعوائق
08	مخرجات spss لتحليل وترتيب الأولويات والمزايا
09	مخرجات spss لاختبار الفرضيات

الفهرس

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الملاحق

مقدمة..... أ-و

I – الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد..... 02

I- 1- نشأة مفهوم حوكمة الشركات 03

I -1-1- ظهور حوكمة الشركات 03

I -1- 1-1- دوافع ظهور حوكمة الشركات..... 03

I -1- 1-2- تطور الحاجة إلى حوكمة الشركات..... 05

I -1- 1-3- نشأة حوكمة الشركات 07

I -1- 2 -ماهية حوكمة الشركات 10

I -1- 2-1 - تعريف حوكمة الشركات 10

I -1- 2- 2- أهمية حوكمة الشركات 16

I -1- 2- 3- خصائص حوكمة الشركات 21

I -1- 3 - النظريات الاقتصادية المؤسسة لحوكمة الشركات..... 24

I -1-3-1-نظرية حقوق الملكية..... 24

I -1-3- 2- نظرية تكاليف المعاملات..... 25

I -1- 3- 3- نظرية الوكالة..... 27

I-2- الأسس التنظيمية لحوكمة الشركات..... 30

I-2-1- مبادئ واهداف حوكمة الشركات 30

I-2-1- 1- مبادئ حوكمة الشركات..... 30

I-2-1- 2- أهداف حوكمة الشركات..... 35

I-2-1- 3- مزايا ومنافع حوكمة الشركات..... 36
I-2-2- محددات و ركائز حوكمة الشركات..... 39
I-2-2-1 - محددات حوكمة الشركات..... 39
I-2-2-2- ركائز حوكمة الشركات..... 41
I-2-3- الاطراف المعنية والشروط الواجبة لحوكمة الشركات..... 42
I-2-3- 1- الأطراف المعنية بحوكمة الشركات..... 43
I-2-3- 2- الشروط الواجب توفرها لتطبيق حوكمة الشركات..... 48
I-3- تطبيقات حوكمة الشركات في بعض الدول..... 51
I-3-1- تجارب الدول الأجنبية..... 51
I-3-1- 1- تجربة المملكة المتحدة 52
I-3-1- 2- تجربة الولايات المتحدة..... 52
I -3-1-3- تجربة فرنسا..... 54
I-3-2- تجارب الدول العربية..... 55
I -3-2-1- تجربة مصر..... 55
I -3-2-2- تجربة الإمارات..... 56
I -3-2-3- تجربة الاردن..... 57
خلاصة..... 59

II - حوكمة الشركات في الجزائر بين التطبيق والتحديات

تمهيد..... 61
II - 1- الإصلاحات الجزئية و الكلية في الجزائر 62
II -1-1- المؤسسة الجزائرية قبل الانفتاح..... 62
II -1- 1-1- تطور المؤسسة الجزائرية قبل الانفتاح..... 62
II -1- 1-2 - دواعي إصلاح المؤسسة الجزائرية 64
II -1- 2 -إستراتيجية الإصلاح في الجزائر..... 67

II -1- 2-1 – إعادة الهيكلة العضوية والمالية..... 67
II -1- 2- 2- استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية..... 68
II -1- 2- 3- خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية..... 70
II -1- 3 - دور الحوكمة في تعزيز استراتيجيات الإصلاح الاقتصادي في الجزائر..... 73
II -1-3-1- خطوات ومراحل تطبيق وممارسة حوكمة الشركات..... 73
II -1-3- 2- دور الحوكمة في مساعدة المؤسسات الإقتصادية والاقتصاد الوطني على النجاح والنمو..... 75

II -2- واقع الحوكمة في المؤسسة الجزائرية..... 76
II -2-1- الحوكمة في الجوانب التسييرية 76
II-2- 1 -1- بوادر حوكمة الشركات في الجزائر..... 76
II-2-1- 2- المؤسسات المالية المساهمة ومجالس الإدارة في الجزائر..... 78
II -2-2- الحوكمة المحاسبية 80
II -2-2-1- علاقة المحاسبة بالحوكمة..... 80
II -2-2-2- تبني النظام المالي المحاسبي 81
II -2-3- الحوكمة من خلال آليات الرقابة 85
II -2-3- 1 -الرقابة الداخلية في المؤسسة الجزائرية..... 85
II -2-3- 2- المراجعة في الجزائر..... 87
II -2-3- 2-الرقابة الجبائية في الجزائر..... 89

II -3- حوكمة المؤسسة المالية والقطاع المالي في الجزائر..... 92
II -3-1- دور القطاع المالي في تعزيز قدرة الاقتصاد الجزائري..... 92
II -3-1- 1- أهمية القطاع المالي بالنسبة للاقتصاد الجزائري..... 92
II -3-1- 2- أهمية القطاع المالي بالنسبة للمؤسسة الجزائرية..... 95
II -3-2- السوق المالي الجزائري كمعبر لتحقيق الحوكمة..... 96
II -3-2- 1- دور النظام المحاسبي المالي في حوكمة السوق المالي في الجزائر.... 96
II -3-2- 2- الحوكمة والبورصة في الجزائر ومتطلبات تفعيلها..... 99

II -3-3- النظام المالي المصرفي وواقع الحوكمة المصرفية..... 101

II -3-3- 1- النقائص التي أدت الى الحاجة للحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري... 101

II -3-3- 2- مؤشرات تبني الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية..... 102

II -4- تحديات وأفاق الحوكمة في الجزائر في ظل المتغيرات الخارجية..... 106

II -4-1- تقييم حوكمة الشركات في الجزائر..... 107

II -4-1- 1- الخطوات الايجابية لتبني حوكمة الشركات في الجزائر..... 107

II -4-1- 2- المشاكل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات..... 108

II -4-2- تحديات حوكمة الشركات في الجزائر.....110

II -4-2- 1- التحديات الكلية لحوكمة الشركات.....110

II -4-2- 2- التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى الحوكمة..111

II -4-3- متطلبات دعم أنظمة الحوكمة قي الجزائر 113

II -4-3- 1- كيفية تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي في ظل مبادئ الحوكمة.....113

II -4-3- 2- مقومات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر.....116

خلاصة..... 118

III- الدراسة الميدانية لواقع حوكمة الشركات في الجزائر

تمهيد 120

III-1- طبيعة الدراسة الميدانية.....121

III -1-1- منهج الدراسة..... 121

III- 1-1-1- حدود الدراسة 121

III- 1-1-2- مجتمع وعينة الدراسة 122

III- 1-1-3- مشاكل الدراسة الميدانية 123

III -1-2- أدوات الدراسة والتحليل..... 124

III -1-2-1- الأدوات المستخدمة للدراسة..... 124

III -1-2-2- الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة..... 125
III-2- تحليل نتائج الدراسة 126
III-2- 1 - نتائج الدراسة الديموغرافية ومنهج التحليل..... 126
III-2-1-1- تحليل العينة الديموغرافية 126
III-2-1-2 - منهج التحليل 133
III-2-2 - تحليل الفقرات 134
III-2-2-1 - تحليل فقرات المحور الاول..... 134
III-2-2-2 - تحليل فقرات المحور الثاني..... 143
III-2-2-3 - تحليل فقرات المحور الثالث..... 149
III-3-اختبار فرضيات الدراسة..... 156
III -3-1- اختبار ستيودنت 156
III -3-1-1- الفرضيات الصفرية والبديلة..... 156
III -3-1-2- نص الاختبار..... 157
III -3-2-اختبار ستيودنت للفرضيات 157
III -3- 2-1- اختبار الفرضية الأولى..... 158
III -3-2-2- اختبار الفرضية الثانية..... 158
III -3- 2-3- اختبار الفرضية الثالثة..... 159
خلاصة 161
الخاتمة..... 162
قائمة المراجع
الملاحق
الملخص

مقدمة

مقدمة:

ظهرت الحاجة لحوكمة الشركات نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة، والصعود القوي والتأثير الواضح للعولمة من خلال عمليات التحرر وتحرير أسواق رأس المال، حيث فتحت أبواب جديدة أمام المستثمرين لتحقيق أرباح كبيرة، هذا الوضع جعل الشركات تخوض تحديات كبيرة في ظل توسع أنشطتها، واتساع دائرة المخاطر المحدقة نتيجة للمنافسة الشرسة والتذبذبات الحادة في أسواق رأس المال العالمية، وقد ساهمت الأزمات المالية العالمية الأخيرة الناتجة عن الفساد وسوء التسيير في تفاقم أزمات الشركات العالمية الكبرى نتج عنها خسائر بمليارات الدولارات مما أدى إلى ارتفاع فاتورة الفساد والتلاعب المالي. حيث أن كل هذه الظروف ساعدت على البحث عن الحلول التي تضمن السير الحسن، والتي تؤدي إلى التقليل من المخاطر، وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية والبحث عن القواعد التي تزيد من ثقة جمهور المستثمرين وتحقيق أهداف أصحاب المصالح، حيث بذلت الهيئات والمنظمات الدولية جهود ملموسة في وضع قواعد لحوكمة الشركات التي تعتبر الأساس في التطور الاقتصادي ومواجهة التغيرات الدولية.

حيث أن التحديات الخارجية وما انجر عنها من تحديات جديدة، وأزمات وأخطار متزايدة، قد ساهمت في تكثيف الجهود من اجل إرساء قواعد لحوكمة الشركات تكون مرجعية عملية تساهم في تقوية موقف الشركات اتجاه الأخطار المحدقة، بحيث برزت جملة من الجهود، خاصة على مستوى الدول الرأسمالية التي ابتدعت نماذج ذات خصوصية عملية ساهمت في الكثير من الأحيان في تحييد الشركات من هول الأزمات العالمية المختلفة، خاصة الأزمة المالية العالمية الأخيرة، أين أصبحت الحوكمة، بمختلف أبعادها مطلبا استراتيجيا داخل الشركة، وهذا من تبعات الافلاسات والانهيارات المفاجئة للعديد من المؤسسات العالمية التي كانت مؤسسة على معطيات هشة نتيجة غياب اطر الحوكمة فيها.

والجزائر من خلال إقبالها على ولوج الساحة الدولية من خلال مختلف الإجراءات المتبعة للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة واتفاقية الشركة الممضاة مع الاتحاد الأوربي، والتي سوف تدخل حيز التنفيذ مطلع سنة 2020، أصبحت وفي ظل الهشاشة المؤسساتية مطالبة أكثر من ذي قبل للمسارعة في إرساء جملة من الإصلاحات داخل النظام المؤسساتي في الجزائر، من أجل وضع المؤسسة الجزائرية في مواجهة التغيرات الخارجية، ولعل من أهم متطلبات الإصلاح الحديثة إرساء قواعد لحوكمة الشركات.

❖ **إشكالية الدراسة**

في ظل هذه الظروف والمتغيرات ولتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

ما هو واقع حوكمة الشركات في الجزائر في ظل التحديات الخارجية؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية قمنا برصد الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات وما هو الهدف منها؟
- كيف اكتسبت حوكمة الشركات أهميتها في الجزائر؟
- كيف يتم بناء نموذج ناجح لحوكمة الشركات في الجزائر؟

كما انه، وللإجابة عن الأسئلة الفرعية والإشكالية الرئيسية تم اقتراح الفرضيات التالية:

- تعتبر الحوكمة كمفهوم متعدد الأبعاد مرجعية لتحقيق الكفاءة التسييرية للشركات في ظل التغيرات المتعلقة بعالم الأعمال.
- إن الاختلالات الملاحظة في الجانب المؤسساتي في الجزائر تحتاج إلى اطر إصلاح عميقة، يمكن للحوكمة ان تكون المرجعية الأساسية فيها.
- إن إرساء نموذج للحوكمة في الجزائر في ظل التحديات الداخلية والخارجية، يحتاج الى تدليل جملة من العقبات الإستراتيجية.

❖ **أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية هذا الموضوع في تزامن معالجته مع بعض المجهودات التي تبذل في الجزائر لتبني حوكمة الشركات، والمتمثلة في محاولة دعم المؤسسات محليًا في ظل الإتجاهات الجديدة للاقتصاد الوطني، من خلال إصدار دليل ميثاق الحكم الراشد، والذي تمثل عاملا حاسمًا لدعم القطاع الخاص وأداة قوية لجلب الاستثمار الأجنبي المباشر وتحقيق النمو الاقتصادي وتوجيه المدخرات بطريقة مؤثرة نحو استثمارات جديدة، من هنا جاءت أهمية البحث لتسليط الضوء على حوكمة الشركات والأهمية المتنامية اتجاهها، بالإضافة إلى التأخر الواضح في اعتراف الجزائر بدور حوكمة الشركات سواء على مستوى التشريعات التنظيمية أو على مستوى التطبيق الفعلي لها.

❖ **أهداف الدراسة:**

للإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والسعي لاختبار الفرضيات المتبناة فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- إبراز دور حوكمة الشركات، من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة الشركات وزيادة كفاءتها ومصداقيتها.
- إبراز التجربة الجزائرية في ميدان حوكمة الشركات، من خلال الإصلاحات المتبناة، ومدى تكيف ممارساتها مع تطبيقات الحوكمة.
- التعرف على آراء أهل الاختصاص، والمتمثلين في المهنيين بالمؤسسات الجزائرية والأكاديميين الأساتذة ذوي دراية بموضوع حوكمة الشركات فيما يخص واقع حوكمة الشركات وسبل تفعيلها في الجزائر.

❖ **أسباب اختيار الموضوع:**

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصص نقود مالية دولية.
- أهمية الموضوع، وهذا نظرا للتطورات التي شهدها العالم والذي أفرز ما يعرف بحوكمة الشركات، وكذا تنامي دورها وأهميتها مما أدى إلى تحسين أداء الشركات وزيادة فعاليتها.
- المشاكل والأزمات التي يتعرض لها أي اقتصاد نتيجة سوء الحوكمة فيه.
- المرحلة الانتقالية التي تشهدها الجزائر في مختلف الجوانب، كالخوصصة ومحاولة إصلاح النظام المصرفي وبورصة الجزائر.
- نقص البحوث المتعلقة بهذا الموضوع – على الأقل في المكتبة الجزائرية – والرغبة في إثراء المكتبة الجامعية ومساعدة الطلبة لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الموضوع.
- إغفال العديد من لهم علاقة ببيئة الأعمال بالدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في مساعدة المؤسسات خصوصا في ظل التطورات الحالية.

❖ **الدراسات السابقة:**

- ايت خلف عبد الغني **(Le gouvernement d'entreprise: pratiques des banque publique algérien)**

مذكرة ماجستير مقدمة إلى المدرسة العليا للتجارة، تخصص مالية، الجزائر، سنة 2002، تدور الإشكالية الأساسية للبحث حول دور حوكمة الشركات كأداة فعالة لتطوير وعصرنة البنوك الجزائرية، حيث عالج صاحب

المذكرة هذه الإشكالية في أربعة فصول أساسية، تناول في الفصل الأول مختلف تطبيقات حوكمة الشركات في العالم، في حين عالج الثاني التقارير الأساسية الدولية حول حوكمة الشركات، أما الفصل الثالث فقد تناول المشاكل التي تنشا بين أصحاب المصالح ودور الحوكمة في الحد منها، في حين تناول الفصل الأخير الحوكمة في البنوك الجزائرية العمومية.

حيث اهتم الباحث بدور حوكمة الشركات في قطاع جد حساس ألا وهو القطاع المصرفي، حيث حاول صاحب المذكرة دراسة مختلف القوانين المنظمة لهذا القطاع في الجزائر ومدى تطابقها أو ابتعادها عن القواعد الدولية للحوكمة المصرفية، مهملا بذلك القطاع الذي له علاقة مباشرة مع البنوك، والذي قد يكون المتسبب الرئيسي وراء إفلاس البنوك ووقوعها في الأزمات المصرفية ألا وهي المؤسسات العمومية.

- فاتح دبلة **(le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie – étude de quelques cas –)**

البحث عبارة عن مذكرة الماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الحاج لخضر، تخصص تسيير المؤسسة، باتنة 2007، حيث تدور الإشكالية الرئيسية لهذا البحث حول معرفة بماذا وكيف يمكن للخوصصة أن تكون أداة فعالة محفزة على التغيير من اجل الوصول إلى مستوى جيد من الأداء والفعالية للمؤسسة، دراسة حالة الجزائر.

حيث تناول صاحب المذكرة هذا الموضوع من منطلق الوضعية التي تمر بها الجزائر، حيث اعتبر أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات تستوجب اتخاذ القرارات، بهدف تحسين تسيير هذه المؤسسات وآلية عملها، وهنا تلعب الخوصصة دورا هاما جدا، خاصة بعدما أظهرت جميع الدلائل فشل أو ضعف المؤسسات العمومية الجزائرية، بسبب ما يحيط بها من قيود البيروقراطية التي أسفرت عن ضعف الرقابة المنفذة على المسيرين، وهنا أكد على الخوصصة الفعالة.

ومن أجل الإجابة على الإشكالية تم تقسيم البحث إلى جزئين: تحديد وتوصيف الخوصصة عن طريق التطبيق التدريجي، وديناميكية نظام حوكمة المؤسسات في الجزائر، حيث أن ما يلاحظ على هذه الدراسة، هو اقتصارها على الأنظمة التي تحوكم بها المؤسسات الجزائرية والمخوصصة حديثا، في إطار وجود عدة متغيرات أخرى قد يكون لها تأثيرا اكبر على الأنظمة التي تحوكم بها.

- هشام سفيان صلواتشي " **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء، دراسة حالة مؤسسة جيتوب**"،

مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، سنة 2008 اهتمت هذه الدراسة بدور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق حوكمة المؤسسات، حيث خلص الباحث إلى أن تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يستوجب شروط معينة على المستوى الإداري بما فيه من تغيير لإيديولوجية مالكي المؤسسة تجاه المسيرين، وكذا سلوك المسيرين تجاه مستخدمين المؤسسة، بالإضافة إلى التطبيق الجيد لأساليب التسيير من خلال تأهيل نظام الموارد البشرية، نظام المحاسبة والمالية ونظام التسويق.

- عبدي نعيمة " **دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات– دراسة حالة الجزائر**"

مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، 2009 حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في " مدى مساهمة آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات ومدى استجابة البيئة الجزائرية مع هذه الآليات في إطار ما يحيط بها من متغيرات." حيث تم تناول هذه الإشكالية ضمن أربعة فصول، تناول الفصل الأول حوكمة المؤسسات – مفاهيم أساسية – تم من خلاله عرض المفاهيم الأولية المرتبطة بالموضوع، في حين تناول الفصل الثاني آليات الرقابة والتطبيقات العالمية للحوكمة حيث خصص هذا الفصل لدراسة آليات الرقابة في ظل التطبيقات العالمية للحوكمة، ثم تناول الفصل الثالث آليات الرقابة المباشرة ودورها في تفعيل حوكمة المؤسسات حيث خصص لدراسة فعالية بعض الآليات في تفعيل حوكمة المؤسسات، ليضم في الأخير الفصل الرابع الدراسة الميدانية والتي تضمنت تقييم خصوصيات الواقع الاقتصادي الجزائري من خلال قياس مدى تطابق آليات الرقابة مع ممارسات الحوكمة لإيجاد النقائص التي من الممكن ملاحظتها في هذه الممارسات

❖ **المنهج المتبع:**

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة وكذا اختبار فرضياتها المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى المفاهيم العامة لحوكمة الشركات، وأيضا أوجه تبني الجزائر لها، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة لإعطاء الدراسة جانبها التطبيقي، ويعزى استخدامه الى محاولة التعرف على واقع حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية.

أما عن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فهي تتمثل فيما يلي:

- **فيما يتعلق بالجانب النظري:** يتم جمع البيانات بالاطلاع على مختلف الكتب، المؤلفات، والدوريات والأبحاث العربية والأجنبية، إضافة إلى الاطلاع على مواقع في شبكة الانترنت ذات الصلة بالموضوع.

- **فيما يتعلق بالجانب التطبيقي:** يتم إجراء دراسة ميدانية بمختلف المؤسسات الجزائرية من خلال توزيع الاستمارات على عدد من المؤسسات الجزائرية، وهي تعتبر تقنية أساسية في هذه الدراسة إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون قيود، وهو يسعى لجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة.

❖ **هيكل الدراسة:**

قصد الإلمام بالجوانب الرئيسية للدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، وذلك كما يلي:

- تم التطرق في المحور الأول إلى الإطار النظري لحوكمة الشركات من تعريف، مبادئ، أهداف، بعدها تم التعرف على بعض النماذج الدولية وتطبيقاتها لحوكمة الشركات.
- في حين تم تناول في المحور الثاني دراسة واقع حوكمة الشركات من مختلف جوانبها، وذلك بعد التطرق إلى الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على مستوى مؤسساتها العمومية.
- أما المحور الثالث فقد تمثل في دراسة الحالة في بعض المؤسسات الجزائرية، من خلال محاولة تشخيص بعض الجوانب بما يتناسب مع إسقاط ما تم تحصيله في الجانب النظري، ثم الخروج بنتائج تم على أساسها تقديم اقتراحات وتوصيات، عن طريق دراسة وتحليل أراء المهنيين والأكاديميين فيما يخص واقع حوكمة الشركات في الجزائر.

❖ **صعوبات الدراسة:**

أثناء الإعداد لهذا الدراسة التي واجهتها عدة صعوبات، والتي من أهمها:

- نقص المراجع باللغة العربية والأجنبية، فيما يخص حوكمة الشركات وخاصة في الجزائر وعدم اتضاح المفاهيم المتعلقة حولها.
- صعوبة إسقاط مبادئ حوكمة الشركات على المؤسسات الجزائرية في الجانب التطبيقي.
- صعوبة انتقاء عينة كبيرة للدارسة الميدانية الخاصة بهذا الموضوع في الجزائر، نظرا لوجود سياسة الانغلاق التي ما زالت تنتهجها المؤسسات الجزائرية.

I – الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد:

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم الحوكمة بعد بروز جملة من القضايا والمشكلات المرتبطة باستغلال السلطة، وقلة الشفافية، وعدم الإفصاح عن الأوضاع المالية لكثير من المؤسسات حول العالم، مما أدى إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام الحوكمة الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة. ويرجع هذا إلى أن الحوكمة ليست مجرد شيء أخلاقي جيد نقوم بعمله فقط، بل إنها مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات، بل يجب عليها اتخاذ إجراءات تقيها من مختلف المخاطر التي تعيق عملها سواء كان ذلك على مستوى الشركة وحتى على مستوى الدولة.

I- 1- نشأة مفهوم حوكمة الشركات

لقد أدى تبلور الإضطرابات المالية داخل الأنظمة الرأسمالية وتعقدها الى بروز توجهات فكرية باحثة عن كبح جماح الأزمات المؤسساتية، وما ينجم عنها من أضرار مؤثرة وممتدة، وقد برز مفهوم حوكمة الشركات بقوة بعد انفجار الأزمة الأسيوية، وظهور أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم عمل الشركات والمؤسسات الكبرى.

I-1-1- ظهور حوكمة الشركات

أصبحت حوكمة الشركات اليوم موضوع العديد من المناقشات في المؤسسات والملتقيات والمنتديات الإقليمية، التي تعنى بالجانب الاقتصادي والمالي على وجه الخصوص، فقد حظيت حوكمة الشركات بقدر من الإهتمام لم تكن لتحظ به في العادة، فهي لم تصل إلى هذه المكانة من محظ، بل نتيجة عدة أسباب وعوامل أدى إلى تطور مفهومها وزيادة الاهتمام بها.

I-1- 1- 1- دوافع ظهور حوكمة الشركات

يوجد مجموعة من العوامل التي يعتقد أنها لعبت دورا مشتركا في ولادة حوكمة الشركات، تم تقسيمها إلى عوامل غير مباشرة مثل العولمة وانتشار التجارة الإلكترونية، ورغبة الدول في تحسين وتطوير اقتصادياتها، وعوامل مباشرة تعود إلى ظهور نظرية الوكالة وتعدد الأطراف المرتبطة بالشركة بالإضافة إلى الإنهيارات المالية والمحاسبية واللجان والقوانين التي نتجت عنها وهي:[1]

أولا : العوامل غير المباشرة لولادة حوكمة الشركات

- **العامل التاريخي:** رغم اعتقاد بعض الباحثين بأن الإنهيارات المالية التي أصابت بعض الشركات العملاقة في أمريكا وأوروبا وجنوب شرق أسيا، هي التي أدت إلى ولادة مفهوم حوكمة الشركات، إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن الحوكمة هي مفهوم قديم ويعود إلى مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية، ولو بشكل غير مباشر وقد جاءت دراسة "Mens & Berle" عام 1932، والتي ركزت بشكل أساسي على تناول فصل الملكية عن الإدارة، بحيث تأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة، من جراء السياسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة ككل، حيث أن تطور البنية التنظيمية

[1]:عهد علي سعيد، **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا**، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في المحاسبة، جامعة تشرين، سوريا، 2009. ص 21-23

للشركات وتعدد الأشكال القانونية لها والذي أخذ أشكالا متعددة من المتاجرة الفردية إلى شركات التضامن العائلية إلى الشركات المساهمة إلى الشركات العابرة للقارات قد فرض تحولا في كيفية إدارة الشركة.

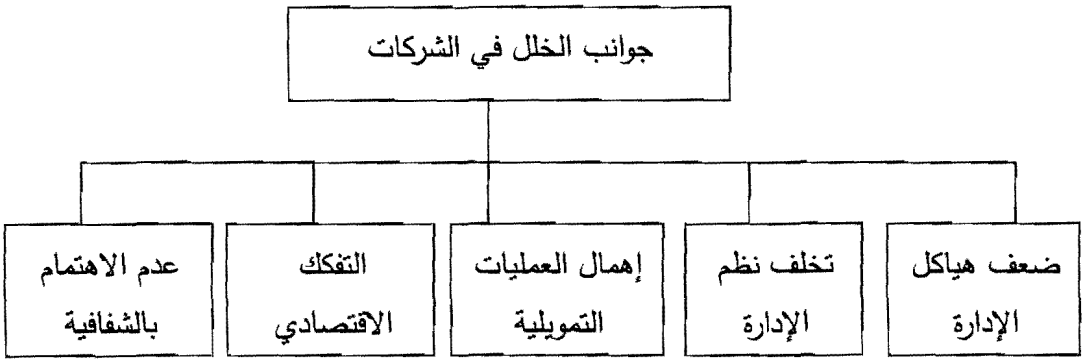
- **عولمة أسواق رأس المال:** يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم الى قرية كونية صغيرة، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة، والتي تمكن الفرد عموما والمستثمر خصوصا من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها، بالإضافة لحالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من إجراءات مثل تحرير الاقتصاد، وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم، هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية تربط بين الشركات الأم والشركات التابعة.
- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل هذه العوامل فيما تطمح إليه حكومات الدول فيما يخص استقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال، وتعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات نمو اقتصادي ممكنة، وتنمية إستثماراتها البشرية والطبيعية، بالإضافة إلي تحسين وتعزيز الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسساتها، بغرض الإستفادة ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.

ثانيا: العوامل المباشرة لولادة حوكمة الشركات

منذ أن بدأ انهيار الشركات الرائدة في العالم يتتابع بشكل متسارع، والعالم يحاول إيجاد الحلول المناسبة لمنع مثل تلك الإنهيارات، لما لها من أثر سلبي كبير قد يؤدي إلى انهيار إقتصاد تلك الدول بشكل كامل، ولقد كان لانهيار شركة " Enron" للطاقة وما تبعها من حل أكبر مكتب مراجعة في العالم 'Arthur Andersen' & وقعا سالبا على أسواق الولايات المتحدة الأمريكية، بشكل أربك الحكومة الأمريكية التي بدأت تبحث عن الأسباب التي أدت إلى تلك الانهيارات غير متوقعة الحدوث.

لقد أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت، وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والتدقيق، وبناءا عليه قامت الحكومة الأمريكية بإصدار تشريع جديد اسمه "Sarbans & Oxley 2002" حيث تم إلزام الشركات بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده.

الشكل رقم (01): جوانب الخلل لدى الشركات



المصدر: محمد احمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، ص 92

و يمكن إجمال العوامل المباشرة التي أدت إلى بروز حوكمة الشركات بما يلي:

- إنفصال الملكية عن الإدارة وظهور نظرية الوكالة؛
- اللجان العلمية المشكلة في بريطانيا وامريكا "Cadbury-Sarbanes & Oxley"؛
- الإنهيارات المالية والمحاسبية.

I -1- 1-2- تطور الحاجة إلى حوكمة الشركات

هناك مجموعة من العوامل ساعدت على زيادة الحاجة إلى حوكمة الشركات نظرا لوجود أوجه تقصير في عمل الشركات المحلية والدولية، وفي ما يلي أهم هذه العوامل: [1]

- تحول معظم دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي؛
- ظهور الكثير من قضايا الفساد المالي والإداري من خلال التلاعب والتظليل في التقارير المالية وهذا بالممارسة المالية والإدارية الخاطئة بالمؤسسة؛
- كثرة وجود المشاكل الناجمة عن تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين من جهة وبين ذوي المصالح المتعارضة من جهة أخرى؛

[1]: السعيد خلف، **دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012 ، ص 8

- وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، ومن أبرزها أزمة دول جنوب شرق أسيا في أواخر التسعينات، وأزمة مؤسستي انرون و ورلد كوم في الولايات المتحدة سنة2001.

ومن العوامل التي جعلت الحاجة إلى حوكمة الشركات مّلحة وضرورية نجد: [1]

- إهتزاز الثقة في الأسواق، حيث عانت معظم الأسواق من عمليات اهتزاز الثقة وفقدت معها آلاف المستثمرين وملايين العاملين وتضاعفت الخسائر مع الانهيارات المالية؛

- الشعور بالانخداع والقهر، وظهور إحساس غامض بمواجهة مؤامرة من طرف عدو ليس له قيم سوى النهب والسرقة والاستيلاء على حقوق الغير والتلاعب بأموال المساهمين في الشركات؛

- الشعور بالاكتئاب والإحباط الاستثماري، وعدم القدرة على مواصلة عمليات الاستثمار بسبب فضائح مالية فائقة لا يتصورها العقل؛

- الانسحاب من سوق الاستثمار، سواء المحلي أو العالمي الذي حدثت فيه الفضيحة وعدم الرغبة ولا القدرة على العودة إليه مهما كانت المكاسب مغرية؛

- تقييد المعاملات الآجلة وانكماش السوق الائتماني إلى الدرجة التي أصبحت معها البنوك تواجه موقفا غير عادي، حيث الودائع لا تنمو والائتمان يتراجع.

وبالتالي فإن بروز حوكمة الشركات كمطلب كان نتيجة تلك الممارسات المشينة داخل الإطار المؤسساتي والاقتصادي بصورة عامة والتي أصبحت لها تأثيرا مضاعفا، حيث أصبحت حوكمة الشركات ضرورة ملحة داخل محيط الأعمال من أجل التحكم في العديد من الممارسات التي يمكن تلخيصها كما يلي:[2]

- ضبط الممارسات اللاخلاقية من قبل مجلس الإدارة التنفيذية والموظفين؛
- عدم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية التي لا يمكنها اكتشاف ومنع المشاكل المالية؛
- ضعف الأطراف الخارجية في رقابتها على المنشاة كالقائمين على وضع القوانين أو مراجعي الحسابات؛
- ممارسات مراقبي الحسابات الخارجيين وكذلك العاملين في أقسام المحاسبة بالشركة وما يقومون به من أعمال لإظهار المراكز المالية لهذه الشركات على غير حقيقتها وذلك بمباركة من مديريهم ومجلس إدارتهم.

---

[1]: محمد أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص ص 13،14

[2]: عماد سليم الأغا، **دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011، ص 21

كما يرى بعض الباحثين أن أسباب الحاجة لحوكمة الشركات هي: [1]

- متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها؛

- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة، وإساءة استخدام السلطة، دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه؛

- التوجه إلى الخوصصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص؛

- الحاجة إلى الإهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصاً في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة؛

- العدد الكبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها؛

- حماية حقوق صغار المساهمين، والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة، من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة، لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي؛

- غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، أمام أصحاب المصالح والمساهمين؛

I -1- 1-3 - نشأة حوكمة الشركات

أدى ظهور نظرية الوكالة وفصل الملكية عن الإدارة والمشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين والأطراف الأخرى إلى التفكير بضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والقواعد والإجراءات التي تعمل على حماية أصحاب المصالح.[2] حيث أن من أسباب ظهور الحوكمة هو محاولة القضاء على المشاكل التي قد تتعرض لها الشركات أو على الأقل التقليل منها، إذ أن من شأنها أن تعمل كرادع للذين تسول لهم أنفسهم بالتلاعب بممتلكات الشركات وأموال المساهمين. وتهدف هذه القوانين وغيرها لتقوية روابط الثقة والمسؤولية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة مع الشركات من أجل توفير حماية أفضل للمستثمرين التي تعيد الثقة على مستوى الأسواق المالية. وتقوم على مبادئ أهمها صحة الحسابات

[1]: عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة**، اتحاد المصرف العربية، 2007، ص ص 19،20

[2]: فهيم سلطان محمد الحاج، **آليات حوكمة الشركات ودورها في تضييق فجوة التوقعات في المراجعة في الشركات المساهمة العامة السودانية**، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجية، 2012، ص 46

ودقتها، توافر المعلومات وصحتها ومسؤولية الإدارة، واستقلالية المدققين الخارجيين والعديد من الأمور التي تعزز الثقة بالأسواق المالية. [1]

فالتطور الكبير الذي رافق الثورة الصناعية، وبروز الشركات العملاقة ،ومتعددة الجنسيات وانفصال الإدارة عن الملاك، وظهور الشركات الصناعية المساهمة الضخمة، والتوسع في أعمالها أدى إلى ظهور تعارض بين الإدارة والمساهمين في بعض الأحيان. ويبدو أن كثير من المفاهيم مثل الإفصاح والشفافية والحوكمة كانت موجودة ولكن لا تلقى الاهتمام الكافي، وفي أعقاب الأزمات المالية العالمية التي أصابت أسواق المال في كثير من دول العالم، برز مفهوم الحوكمة، وعلى إثر الفضائح المالية المتتالية في الشركات الأمريكية وكنتيجة للتحريات الكثيرة تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية من تحديد الأسباب التي أدت إلى فشل الرقابة المالية في العديد من الشركات الأمريكية، وتقديم الرشاوى لبعض المسئولين، قد أدى إلى ظهور قانون مكافحة ممارسة الفساد عام 1977 في أمريكا، والذي تضمن قواعد محددة لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية في الشركات، وقد تبع ذلك ظهور اقتراحات لجنة بورصة الأوراق المالية في أمريكا لتنظيم الإفصاح عن أنواع الرقابة المالية الداخلية، وفي عام1985 وبعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في مجال الادخار والقروض تأسست لجنة "تريدوي" (Treadway Commission) وتمثل دورها الأساسي في تحديد الأسباب الرئيسية لسوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية، وتقديم التوصيات حول تقليل حدوثها، وتضمن تقريرها في عام 1987 ضرورة وجود بيئة رقابية سليمة، ولجان مستقلة للتدقيق، ومراجعة داخلية أكثر موضوعية، بشكل يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية.

وفي عام 1991 تم تشكيل لجنة" كادبري" (Cadbury) على إثر الفضائح المالية التي هزت الشركات في بريطانيا خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي مما أدى إلى فقدان الثقة بين المساهمين والبنوك من جهة وبين الشركات من جهة أخرى، وساد القلق على الاستثمارات، وترتب على ذلك قيام بورصة لندن بتشكيل لجنة" كادبري" عام 1991، وتحديد وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية، وذلك لمنع حدوث الخسائر الكبيرة في الشركات.

وفي عام 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وبالتعاون مع البنك الدولي اتفقا على زيادة التعاون والحوار في مجال حوكمة الشركات، وذلك للاستجابة للحاجة المتزايدة للدول التي

[1] : **حوكمة الشركات**، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة أفاق، 2011، ص 42.

ترغب في تقوية حوكمة الشركات فيها، حيث يوجد إجماع دولي على أن حوكمة الشركات السليمة تعتبر قاعدة أساسية لتطوير الاقتصاد السوقي في الأجل الطويل.[1]

ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي: [2]

1- إبتداءا من أزمة الكساد (ما بعد عام 1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح؛

2- مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال؛

3- تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين، عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها، في تحقيق النمو والاستقرار، وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية؛

4- مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات، أو إخفاقها في تحقيق أهدافها، أو سوء الممارسات الإدارية، وإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة؛

5- أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة؛

6- على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة؛

7- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات؛

8- مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية، وانهيار عديد من الشركات العملاقة، إتجه البنك الدولي أيضا إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بترشيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

---

[1]: احمد مخلوف، **الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الافصاح والشفافية وحوكمة الشركات**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، يومي 20-21 اكتوبر 2009. ص7 – 8.

[2]: عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 17-19.

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ:[1]

إن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السباقة في هذا المجال، إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور مجلس الإدارة، وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.

في اليابان، أعلنت بورصة طوكيو وضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات، لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني.

أما المفوضية الأوربية، فقد قامت بتكليف فريق عمل بيروكسيل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات.

وفي ما يخص المنطقة العربية، فتعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، وتشير الدراسات إلى انه في عام 2001 تم الانتهاء من أول تقرير لتقويم حوكمة الشركات في مصر، والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، ويذكر بأنه هناك جهود ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية الأخرى، مثل لبنان، الأردن، تونس، المغرب وبعض دول الخليج الأخرى.

I -1- 2 - ماهية حوكمة الشركات

إن تطبيق الحوكمة في الشركات ما هو إلا إسقاط لسبل تنميتها، انطلاقا من ضمان مصالح وأهداف المتعاملين فيها ومعها، وذلك من خلال المعرفة الصحيحة لمفهوم حوكمة الشركات، أهميتها وخصائصها.

I -1- 2-1 - تعريف حوكمة الشركات

تشير معظم أدبيات الحوكمة إلى عدم وجود تعريف موحد لحوكمة الشركات في اللغة العربية، ولكن المصطلح الانجليزي (Corporate Governance) متفق عليه من كافة الإقتصاديين القانونيين والمحليين، ولكن هذا المصطلح اختلف عليه اللغة العربية.[2] كما لا توجد ترجمة عربية تنطبق تماما على كلمة الحوكمة كما جاء بمعناها باللغة الانجليزية Governance، مما دفع بعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا

---

[1]: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، قسم المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العراق، 2011، ص ص 5،6

[2] : زرازار العياشي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 07، 08 ديسمبر 2010 ، ص 2

إلى استخدام نفس المصطلح الانجليزي مع تغيير في طريقة لفظها، إلا انه في عام 2003 أصدر مجمع اللغة العربية اعتماد لهذا اللفظ أي "الحوكمة". [1]

كما أن اقتران هذا المصطلح مع كلمة "Corporate" أعطاه أكثر من مدلول، وفي هذا السياق يذكر أنه وجد خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور، وهي (حوكمة الشركة، وحاكمية الشركة، وحاكمانية الشركة، والتحكم المشترك، والتحكم المؤسسي، والإدارة المجتمعة، وضبط الشركة، والسيطرة على الشركة، والمشاركة الحكومية، وإدارة شؤون الشركة، والشركة الرشيدة، وتوجيه الشركة، والإدارة الحقة الشركة، والحكم الصالح الشركة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة).2

لكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حوكمة شركات".

تعريفات المنظمات الدولية والعربية:

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC حوكمة الشركات بأنها: " مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات، وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسة، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشان أمور الشركة ". [3]

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". [4]

وفي نفس الاتجاه عرف البنك الدولي سنة 1992 الحوكمة على انها "الحكم الراشد مرادف التسيير الاقتصادي الفعال والأمثل، الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة، والموجهة للدول والمؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع، التي يزخر بها".[5]

---

[1]: عماد سليم الأغا، مرجع سبق ذكره، ص 17

[2]: محمد عمر شقلوف، عبد الحفيظ ميرة، **الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالخصخصة والمسؤولية الاجتماعية**، مداخلة مقدمة للمؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، اربد، الاردن، يومي 17- 18 افريل 2013، ص ص 107، 108.

[3]: حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 25.

[4]: عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر، مصر، 2008، ص 32

[5]: بلعادي عمار، **دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع، رهانات وآفاق ، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 7 و 8 ديسمبر 2010 ، ص 4.

أما مجمع المدققين الداخليين الأمريكي فقد عرفها على أنها "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر، ومراقبة مخاطر المنشاة، والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف، والمحافظة على قيم المنشاة، من خلال أداء التحكم المؤسسي فيها ". [1]

كما عرفها المجمع العربي للمحاسبين القانونيين على أنها "مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم ، واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسؤول "[2]

أما اتحاد المصارف العربية، فقد قدم سنة 2005 تعريفا للحوكمة بأنها"النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" فالحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأهداف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد السلطة والمسئولية".[3]

ثانيا: تعريفات اخرى لحوكمة الشركات

يمكن تعريف الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة، ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية"[4]

كما تعرف حوكمة الشركات على انها "الإطار العام أو الأسلوب الذي يتم بمقتضاه الإدارة والتحكم في قرارات و توجهات الشركة، بما يعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المختلفة بالشركة، حيث يتم بمقتضاه توفير الإطار الجيد لعمل الشركة في مناخ يتمتع بالشفافية، بما يساعد على تحديد وتنفيذ الأهداف الأساسية للشركة وتحقيق أفضل مركز مالي اقتصادي للشركة ككل".[5]

---

[1]: صلاح حسن، **البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال، معايير حوكمة المؤسسات المالية**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2010، ص 30

[2]: بوخبزة فوزية، **دعائم الحوكمة وفعاليتها في أداء دور البنوك والأسواق المالية في الأزمة المالية**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 19، 20 نوفمبر 2013. ص 79.

[3]: زرزار العـياشي، مرجع سبق ذكره، ص 3

[4] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 3

[5]: احمد خضر، **حوكمة الشركات**، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012، ص ص 84، 85

وهناك من يرى الحوكمة على أنها "عمليات اتخاذ القرار أو العمليات التي يتم من خلالها تنفيذ القرارات المتخذة، استنادا إلى مجموعة القوانين والنظم التي من شأنها أن تساهم في اختيار الأساليب المناسبة والفعالة التي تتيح لها في آخر المطاف تحقيق الجودة والتميز في الأداء" .[1]

و تعرف الحوكمة بأنها هي" عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنظم في إطار العمل بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين فيها، والأطراف ذوي العلاقة الآخرين سواء الدائنين أو المتعاملين أو الموردين أو المدينين وغيرهم" .[2]

ومن خلال التعريفات السابقة تتضح عدة معان أساسية لحوكمة الشركات أهمها: [3]

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- وجوب أن تدار الشركات لصالح المساهمين والمستثمرين؛
- مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين، ومنظم يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركة في إدارة الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين؛
- مجموعة من المفاهيم والأهداف والإدارة والرقابة، والتي تتضمن حوافز مناسبة لمجلس الإدارة والإدارة العليا لتتبع الأهداف التي وضعت من أجل إنماء المؤسسة وتطورها وتحقيق المتابعة الفعالة والمستمرة والإشراف على استخدام الأمثل لمواردها بكفاءة ونزاهة عالية.

ويثير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحداثة هذا الاصطلاح:[4]

السبب الأول هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها بعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.

---

[1]: مصطفى عقاري، حكيمة بوسلمة، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد09، مخبر اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص4 .

[2]: حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[3]: ماجد إسماعيل ابو حمام، **اثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير فى المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين، 2009، ص 16.

[4] : محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007، ص ص 13- 14 .

بينما يتمثل السبب الثاني في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم، فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الإقتصادية على أنه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

ويرجع السبب الثالث لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير، ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص مختلف النماذج التي يتم على أساسها تفسير نظام الحوكمة الأفضل وهي: [1]

أ -**النموذج المالي للحوكمة:** والمستخلص من نظرية الوكالة المقترح من طرف كل من "Jensen &Meckling" اللذان يعتقدان بأن المنظمة ما هي إلا ربطة عقد "un noeud de contrats" والرابطة تقتصر فقط بين المساهمين والقادة المسيرين ودور الحوكمة هو تأمين المردودية المالية للاستثمارات المالية والاهتمام الأساسي يكون للعائد المالي للأطراف، وبالتالي فإن الهدف من نظام الحوكمة يقتصر فقط على تخفيض التكاليف لزيادة العوائد المالية.

ب-**النموذج التعاوني الاشراكي:** حيث يرى أن المؤسسة ما هي إلا فريق للإنتاج وخلق القيمة المضافة من خلال المزج بين مختلف عوامل الإنتاج وحق اتخاذ القرارات يستند على الملكية وبالتالي فان الفرد الذي يتخذ القرارات بناءا على استغلال وتثمين المعرفة يصبح مالك ولتحفيزه لابد أن يتلقى جزءا من العائد الذي أصبح يعرف بالعائد التنظيمي مما يعمل على تطوير الاستثمار في المجال البشري، ونظام حوكمة المؤسسات يعمل على تنمية العلاقات بين مختلف الأطراف بنظرة تعاونية اشراكية توسيعا لمفهوم العائد التنظيمي.

[1] : مراد سكاك، فارس هباش، **دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 اكتوبر 2009، ص 4-3.

ج- **النموذج المعرفي:** يعطي التركيز المحوري للكفاءات وللابتكار في مقدرة المؤسسة على تغيير محيطها، ويعتبر أن الرشادة لا تقاس بنتائج القرارات و لكن تقاس من خلال إجراءات اتخاذ القرارات.

في هذا الموضوع يشير Hodgson (1998) أن المنظمة ليست فقط إجابة عن المشاكل التنظيمية و لكنها بالأساس تعتبر كخزان معرفة وخلق القيمة يتبع ثقافة معينة وعلى الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة وبالتالي تستفيد من خصائص التنمية المستدامة.

إن حوكمة الشركات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص، لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون. وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية.[1]

و في المجمل تقسم مفاهيم حوكمة الشركات الى: [2]

- **المفهوم اللغوي للحوكمة:** هو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية؛
- **المفهوم المحاسبي للحوكمة:** من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين، وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو إستثمارات غير آمنة، وعدم إستغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية. وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا؛
- **المفهوم القانوني للحوكمة:** يشير اصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات

[1] : محمد حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 15.
[2]: عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 13-15.

المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات، وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها؛

- **المفهوم الإداري للحوكمة:** لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسمى المفهوم الإداري لإصلاح الحوكمة وإن كان يمكن القول أن هناك استخدامات لاصطلاح الحوكمة في بعض الكتابات الإدارية ومنها:

- الحوكمة هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك، والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمنظمة؛

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

I -1- 2- 2- أهمية حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم للاضطلاع بمسئولياتهم وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء الشركات وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف وهو ما يوضح أهمية الحوكمة في الشركات "وتبرز أهمية الحوكمة كونها تعمل على زيادة كفاءة استغلال الموارد المتاحة للمنشأة، وتعظم قيمتها وتدعم مقدرتها التنافسية بما يجذب مصادر التمويل والتي تجعلها قادرة على خلق فرص جديدة، ما يزيد من الكفاءة والتنمية الاقتصادية".[1] كما أن مستويات الأهمية تختلف بين الأطراف وهذا حسب أهدافهم داخل الشركة.

أ- **أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:** تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين، كما أنها تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة، وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين، كما أنها تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل، حيث تحظي الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة

[1]: فهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 6.

بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدا، قد يقومون بالتفكير جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

ب- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين: تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل، كما أن الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات، أي أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يحقق العديد من المزايا منها:

- تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة؛
- زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع؛
- تحقيق الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادها عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية؛
- يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم؛

جـ -أهمية الحوكمة في خلق القيمة: تهدف الحوكمة أساسا لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين لأن هؤلاء فقط لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم لتصبح مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك جزء من رأس المال من طرف المديرين في المنشأة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى.

ولقد عبر (Heland and Pule) في عام 1977 م، بوضوح على المحتوى المعلوماتي لهذه الإشارة، وخاصة أنه كلما زادت أهمية نصيب المديرين في رأس مال المنشأة كان هناك خلق للقيمة، وبالنسبة لـ (bagnani and al) في 1994م، فإنه كلما كانت مساهمة المديرين في رأس المال ذات وزن، كلما أقبل المديرون على المشروعات الأقل مخاطرة، وبالتالي يسلك المديرون سلوك الدائنين[1].

د- **الأهمية الاقتصادية للحوكمة:** تشمل الأهمية الاقتصادية للشركات أهمية الحوكمة للشركات ذاتها، فالحوكمة لا تعد هدفا في حد ذاتها، ولا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية ولا تمثل التزاما دقيقا بإرشادات محدودة أو بملاحظة أو مراعاة سلوكيات إدارية معينة، بل إن هدفها الحقيقي هو تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة، حيث أن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك مسيرين بمستويات عالية الجودة وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يوحي للمساهمين والمتعاملين الآخرين معها بالثقة، ويعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال، وتعد جودة حوكمة الشركات والقابلية على فهم حقوق المساهمين، واحدة من أنظمة الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات، إذ توفر الحوكمة قدرا ملائما من الطمأنينة لحملة الأسهم والصكوك والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم، مع تعظيم قيمة الأوراق المالية والمحافظة على حقوق حملتها، لا سيما حاملي أقلية الأسهم في ظل مشكلة الوكالة الناشئة عن فصل ملكية الشركة عن إدارتها، إذ تأتي أهمية حوكمة الشركات في سد الفجوة التي يمكن أن تحصل بين المساهم والمدير من جراء رغبة الأخير في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفاهيته الشخصية وليس رفاهية المساهمين، وتمتد أهمية حوكمة الشركات لتشمل أسواق رأس المال، حيث تبني معايير جيدة لحوكمة الشركات يمكن أن تمتد فوائدها إلى أسواق رأس المال، إذ أن تطبيق تلك المعايير سوف يعزز من كفاءة الأسواق، ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة المزيد عن الشركات وأدائها، ويدركون في ذات الوقت مستوى تنفيذ إستراتيجيات الشركات وطرق تحديد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإدارتها.

أما بالنسبة للاقتصاد الكلي فإن حوكمة الشركات لها أهمية كبيرة، حيث أن هناك ارتباطا وثيقا بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد المطبق في كل دولة، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تمتد إلى ابعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها، حيث أن المسالة لا تعد مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات أو ضعف الاحترام للبعض

[1]: كانوش عاشور، **دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 19، 20 نوفمبر 2013، ص 24

من مدرائها بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات وكأنه يمثل كسبا لكافة الأطراف ذات الصلة، فهو يعد كسبا للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، ويعد كسبا لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة في المدى الطويل، وأخيرا فهو يعد كسبا للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظله .[1]

فهناك علاقة بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة، إذ أن الشركات التي تتمتع بالحوكمة الجيدة، بها مديرون جيدون وشفافية جيدة، وهي توحي للمستثمر بالثقة وتعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار، والتي إذا ما أخذت جنبا إلى جنب مع النتائج الأخرى للحوكمة الجيدة، مثل كفاءة التشغيل والإستراتيجية السليمة لابد أن تعمل على زيادة الأداء الأفضل للشركات. [2]

و يترتب على تطبيق حوكمة الشركات جملة من الآثار الاقتصادية الهامة على المستوى القومي يمكن إيجازها فيما يلي: [3]

- تطبيق الحوكمة يؤدي إلى زيادة قدرة الشركات والمؤسسات على التوسع في الإنتاج والاستثمار وجذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية مما يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة والمساهمة في علاج مشكلة البطالة وزيادة معدل النمو الاقتصادي؛
- يؤدي تطبيق الحوكمة إلى زيادة القدرات التنافسية للشركات محليا وعالميا ومن ثم زيادة دورها في تنمية الصادرات ومنافسة المنتجات الأجنبية المستوردة داخل الأسواق المحلية،
- توفير الثقة في كفاءة الشركات والبنوك المحلية مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على تجميع المدخرات وتنمية الاستثمارات وزيادة الثقة في مناخ الاستثمار ورفع درجة التصنيف الائتماني للبنوك والاقتصاد القومي بصفة عامة؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية ومنع إهدار الأموال أو الموارد المادية والبشرية والقضاء على تكلفة الفرصة البديلة الضائعة؛

---

[1]: المرجع السابق، ص 23.

[2]: ميلستاين ابرام، **دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات**، كتاب: حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص 32.

[3]: حمدي عبد العظيم، عبد اللطيف رضوان، **حوكمة البنوك والمؤسسات المالية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ايام 25-26 نوفمبر 2013، ص ص 10، 11.

- حماية أموال المساهمين وأموال البنوك الدائنة للشركات وأموال الدائنين بصفة عامة مما يؤدي بدوره إلى منع حدوث أزمات مالية للجهاز المصرفي وشركات التمويل العقاري وشركات التأمين، مثلما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية إبان الأزمة المالية العالمية عام 2008 وما بعدها، حيث يتحقق الأمان والاطمئنان للمتعاملين في البورصات نتيجة توافر الثقة في البيانات والقوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي والتحليل الفني لاتخاذ قرارات الاستثمار والمضاربة على أسس سليمة؛
- يؤدي تطبيق الحوكمة إلى القضاء على الفساد المالي والإداري مما ينعكس ايجابيا على ربحية الشركات والمؤسسات ومنها الوعاء الضريبي الذي يؤول إلى خزانة الدولة ومن ثم حماية حقوق الخزانة العامة ومنع صور الاحتيال الضريبي والتهرب من سداد الضرائب والرسوم المباشرة وغير المباشرة؛
- ارتباط الحوكمة بتوافر المسئولية الاجتماعية للشركات يؤدي إلى زيادة مساهمتها في العمل التطوعي ومكافحة الفقر والإسكان العشوائي والأمية ودعم الخدمات الصحية والتعليمية مما يساعد على رفع مستوى التنمية البشرية، وتخفيف الأعباء عن الخزانة العامة؛
- دعم المنافسة العادلة بين الشركات والمؤسسات العامة والشركات والمؤسسات الخاصة وتطوير الإطار والهياكل التنظيمية للشركات العامة وزيادة كفاءة إدارة المال العام وزيادة دوره في دعم الخزانة العامة مع تحقيق التعاون المثمر بين الشركات العامة والخاصة دون إزاحة أحدهما للآخر وهو ما يعمق درجة مساهمة كل منهما في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

هـ-الأهمية الاجتماعية للحوكمة: يذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سيدني (UTS) أنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويشجع إطار حوكمة الشركات الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة والسيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام، وفي ذات الاتجاه يؤكد"Hitt et al " أن حوكمة الشركات ذات أهمية كذلك للشعوب، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية، والإشباع للحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي.[1]

إن تزايد الحرص في البيئة الاقتصادية المعاصرة على التزام بتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، وذلك لصعوبة اجتذاب التمويل اللازم أو رأس المال طويل الأجل من المستثمرين أو المقترضين دون إيجاد نظم

[1]: محمد حمو، **بواعث الحوكمة وتنميتها في الاقتصاديات**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 19، 20 نوفمبر 2013، ص 186

حوكمة وفقا للمعايير الدولية التي تسهل فهمها من قبل المستثمرين من خارج الدولة، بالنسبة للدول النامية ذات الموارد المحدودة فان الحوكمة تعتبر أكثر أهمية لها و ذلك لسببين أساسين هما: [1]

- إن هذه الدول لا تستطيع تحمل الهدر في الموارد المحدودة أصلا والذي قد ينتج عن الفساد وسوء الإدارة؛

- إن التنمية تعتمد بشكل كبير على القدرة على اجتذاب الاستثمار الخارجي المباشر والذي تعتبر الحوكمة من أهم العوامل التي تسهم في خلق البيئة الجاذبة له، ومن ناحية أخرى فانه حتى لو لم تكن الشركة بحاجة أساسية إلى هذا التمويل، فإن الالتزام بأساليب الحوكمة السليمة من شانه أن يساعد على رفع الثقة من جانب المستثمرين المحليين مما يؤدي في السوق المالي الكفء إلى خفض تكلفة رأس المال وتحقيق مزيد من الاستقرار في مصادر التمويل، وبالتالي إكساب الشركات التي حققت نظم متقدمة للحوكمة ميزات تنافسية على الشركات التي لم تلتزم بذلك.

وعليه يمكن القول أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي، والقدرة على المنافسة في المدى الطويل، من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات التدقيق والمحاسبة المالية. كما تساهم أيضا في تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارة الشركة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة، وضمان اتخاذ القرارات على أسس سليمة، بالإضافة إلى أنها تتيح للشركة تبني معايير تتسم بالشفافية في التعامل مع الغير.

I -1- 2- 3- خصائص حوكمة الشركات

إن للحوكمة الجيدة مجموعة من الخصائص تميز طبيعة عمل الشركات التي تعتمد عليها وفيما يلي أهم خصائص حوكمة الشركات: [2]

1. **الانضباط Discipline**: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويتحقق ذلك من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، وجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، مع التقدير السليم لحقوق الملكية و استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي؛
2. **الإفصاح والشفافية Transparence**: تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث ويتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية

[1]: عماد سليم الاغا، مرجع سبق ذكره، ص ص 22،23
[2]: السعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 9.

السنوية البيئية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة وتوفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الانترنيت؛

3. **الاستقلالية Independence**: وجود التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات، ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين؛

4. **المسائلة Accountability**: بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ويتحقق ذلك من خلال ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم، التحقيق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم؛

5. **المسؤولية Responsibility**: وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي، وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدورية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعتها لتقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية؛

6. **العدالة Fairness**: احترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة، سهولة طرق الإدلاء بالأصوات، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة، إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم، والمشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات.

كما تبرز جملة من الخصائص الفرعية لحوكمة الشركات:[1]

-**سيادة القانون:** تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه .بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان، خصوصا حقوق الأقليات؛

-**التجاوب:** ان الحوكمة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة و محددة؛

-**التوافق:** تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام ...الخ، ويؤثر بذلك عوامل متعددة مختلفة ومتشابكة. وتتطلب الحوكمة الرشيدة الوسطية في التعامل مع المصالح المختلفة بحيث تؤدي إلى توافق أعم وأشمل لجميع الفئات المختلفة؛

-**الكفاءة و الفعالية:** الحوكمة الرشيدة تعني أن عمل المؤسسات في المجتمع والعمليات موجه لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أمثل للموارد المتاحة، أما الكفاءة في منظور الحوكمة فتعنى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

كما ذكر" جون كولي" فى كتابه حول حوكمة الشركات إن نموذج الحوكمة للشركات الناجحة يجب أن يشمل الخصائص التالية:[2]

- مجلس إدارة قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدرة وسلامة؛
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة ويتم إعطاؤه السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة؛
- الأعمال التي يتم اختيارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها ضمن نصيحة وموافقة مجلس الإدارة؛
- نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، وكذلك ضمن نصيحة مجلس الإدارة وموافقته؛
- إفصاح كافي وملائم عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي.

---

[1]: أحسين عثماني، سعاد شعابنية، **النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي2012، ص 5

[2]: ماجد إسماعيل أبو حمام، مرجع سبق ذكره، ص37.

I -1- 3- النظريات الاقتصادية المؤسسة لحوكمة الشركات

من خلال ما تم استعراضه لمفهوم حوكمة الشركات، نجد أنها امتداد لبعض النظريات الاقتصادية، فقد أرجعت بعض الأدبيات الاقتصادية نشأة حوكمة الشركات إلى عدد من الأفكار كفكرة فصل الملكية عن الإدارة.

I -1-3-1- نظرية حقوق الملكية[1]

تعتبر هذه النظرية إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الانضباطي الذي ترتكز عليه حوكمة الشركات، بداية بأعمال كل من "Berle et Means 1932"، وحسب هذه المقاربة فإن المزيج أو التنويع في أنظمة الملكية يؤثر على سلوكيات الأفراد ووظيفة وسير الشركة بالإضافة إلى كفاءة النظام الاقتصادي بصفة عامة والشركة بصفة خاصة.

وتنطلق هذه النظرية من فكرة أن التبادلات والتفاعلات الاقتصادية والاجتماعية هي بمثابة تبادل في حقوق الملكية على السلع والخدمات، وضمن هذا الإطار تعتبر الشركة شكل تنظيمي ذو كفاءة، من خلالها يعتبر المستخدم هو المالك له سلطة (في حدود القانون والعقد) التوظيف، العزل، الرقابة وتوجيه الأفراد العاملين (الأجراء)، كما أن الشركة يجب أن يشرف على إدارتها مدير من الداخل وهذا حتى تكون أكثر تحفيزا على تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل عموما في تعظيم الأرباح، ونظام حقوق الملكية يخلق تحفيزات وأيضا وسائل رقابة تسمح للمنشأة بإيجاد الحلول المناسبة والمرنة للمشاكل الناتجة عن عدم تماثل المعلومات بصفة مرضية.

إن نظرية حقوق الملكية لها هدف، هو فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات انطلاقا من مفهوم حقوق الملكية وشرح نجاعتهما، حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء، بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء، فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين أساسيين وهما الاستقلالية والتحويل: الاستقلالية في استعمال الأصول والمراقبة الشاملة، أما التحويل يتمثل في القدرة على التبادل الذي لا يخص مثلا إلا البائع والزبون، في إطار اقتصاد السوق المبني على حرية التبادل واحترام جذري لحقوق الملكية، يتمكن كل وكيل من تعظيم منفعته وتمثل نظاما اقتصاديا مثالي، هذه النظرية بدورها تحدد للمؤسسة إطار قانوني خاص بها، كما تترك الإدارة تبحث على الموارد المناسبة لهذا الإطار القانوني التي تمكنها من

[1]: جلاب محمد، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص ص 84، 85.

تحسين أدائها، لهذا فالمسير يستعمل وظائف المؤسسة على أساس قيود، هادفا طبعا إلى الأداء، بينما المالك له دور بناء نظام رقابي، خاصة وأن المسيرين لهم الاستقلالية والتي تعتبر شرطا من شروط حقوق الملكية. من هذا يتضح أن الهدف الرئيسي لهذه النظرية يذهب إلى دراسة العلاقة بين المالك والمسير، لذا ظهرت علاقة الوكالة التي تعمل على دراسة مختلف العلاقات بين" أصحاب المصالح" خاصة علاقة المالك والمسير.

ومن هذا المفهوم يمكن تلخيص منطلقات هذه النظرية كما يلي:

- كل تبادل بين الأشخاص هو تداول لحقوق الملكية عن الأشياء؛
- حقوق الملكية تمنح الحق والسلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل أو تنازل على السلع والأصول الخاضعة لهذه الحقوق؛
- تبين نظرية حقوق الملكية كيفيات تأثير مختلف أشكال الملكية في آليات عمل الاقتصاد؛
- تفوق الملكية الخاصة على الأشكال الأخرى للملكية؛

وأما فرضيات هذه النظرية فتتمثل في:

- تعظيم المنافع؛
- المعلومة غير كاملة والتكاليف ليست معدومة؛
- السوق هو المكان الذي تتجلى فيه تفضيلات الأشخاص؛
- سلوك الأفراد تتأثر بالهياكل التي نشأة وتطورت فيها؛

I -1-3- 2- نظرية تكاليف المعاملات

تعتبر نظرية تكاليف المعاملات من النظريات المؤثرة، فقد ظهر مفهوم تكاليف المبادلات لأول مرة سنة 1937 في مقال للأمريكي "رونالد كوز" بعنوان طبيعة المنشاة ، ففي هذا المقال حاول "كوز" تحديد الأسباب التي من أجلها يوجد إلى جانب السوق، أشكال أخرى بديلة لتنسيق نشاطات الفاعلين الاقتصاديين خاصة المؤسسات. لقد أعطى "كوز" التفسير التالي: إن البحث عن التنسيق التجاري أي عن طريق الأسواق الذي يؤدي إلى نوعين من التكاليف، تكاليف مرتبطة بالبحث عن الأسعار التامة، تكاليف التفاوض وإبرام العقود ومجموعة هذه التكاليف أطلق عليه اسم تكاليف الصفقات.

في عام 1936 ظهرت نظرية "رونالد كاوز" حول تكلفة المعاملات وأن المعاملات التي تقيمها المؤسسة لا يمكنها أن تتم بدون تكاليف باعتبار عدة عوامل حيث تواجه جميع معاملات التبادل مشاكل تتعلق بالحصول على المعلومات والتنفيذ وأن جميع المشاكل التي يواجهها الشخص ناتجة عن قصور

المعلومات، وأيضا عدم تناظرها بين طرفي التبادل، الحصول على المعلومات يحتاج للوقت والجهد إذن فهي عملية مكلفة.[1]

قام "وليام سن" بتطوير أعمال" كوز" حيث طور النظرية لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواحي، فمسعى "وليام سن" يشغل مكانا خاصا في المقاربات الاقتصادية للمنظمات، معتمدا على التحليل المؤسساتي المقارن أي البحث عن المؤسسات التي تكون فيها تكاليف المبادلات أقل ما يمكن مركزا على دور المعلومات في السوق والتي بقيت المرجع الوحيد للفعالية وذلك من خلال إدخال عوامل سلوكية (الرشادة المحدودة، والسلوكيات الانتهازية...)، وأخرى تنظيمية (تكاليف الناتجة عن التصرفات البيروقراطية الرشوة، وغيرها)، فأي استعمال لنظرية المبادلة يجب معرفة ما يلي: [2]

- إن مضمونها هو إجراء المبادلات باعتبارها الوحدة الأساسية للتحليل؛
- إننا نبحث عن طبيعة التسيير والأداء الجيد والذي يسمح بتقليص تكاليف المبادلة إلى أدنى حد ممكن.

فمفهوم تكلفة الصفقة هو قلب التحليل المقدم من طرف " وليام سن" يغطي مجموع التكاليف الناتجة عن سلوك الأفراد المشاركين في الصفقة والأهداف الخاصة بالسوق، حيث ركز على ثلاث فرضيات سلوكية واقعية هي:[3]

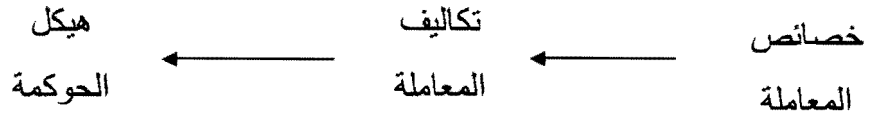
- **مبدأ الرشادة المحدودة:** أو العقلانية المحدودة، هذا المفهوم طوره "simon" سنة 1947 حيث أن الفرد الاقتصادي لا يمكنه معالجة جميع المعلومات أو التنبؤ بكل الحالات الممكنة عند إجراء العقود، وبالتالي الرشادة هنا ليست مطلقة ولكن محدودة باعتبار أن الصفقات ليست آنية وإنما تتم عبر الزمن؛
- **السلوكيات الانتهازية:** الفرضية السلوكية الثانية تطرق إليها كل من "Alchian " و" Demsetz" سنة 1972 وأعاد التطرق إليها "وليام سن" سنة 1985، وتعني استعمال المعلومة غير الكاملة من خلال البحث عن الأهداف و المصالح الشخصية باللجوء إلى استعمال الحيلة والأشكال المختلفة للغش؛
- **نوعية الأصول:** حيث الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها، فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل، بينما البعض الأخر قد يتم استبدالها مرة واحدة، فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط

[1]: رياض عيشوش ، **الحكم الراشد**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2008/2007، ص 5.
[2] : Oliver Williamson, **corporate governance** , the yale law journal, vol 93, N°7 June, 1984 , p 194
[3] : Oliver Williamson, **"the Economic institutions capitalisms: firms, markets, relational contracting.**, New York, Free press, London, collier Macmillan, 1985, p169

شخصية بين طرفي العقد، هذا ما يؤدي إلي زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية، إذ أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة والتي يتخللها التردد والشك في قيام المعاملات والقائم على الأعوان الآخرين و كذلك من تكرار المعاملات.

عرف "وليام سن" هيكل الحوكمة بأنه" الإطار المؤسسي الذي يتقرر على سلامة معاملة أو مجموعة من المعاملات ذات الصلة "وبالتالي تتكون الحوكمة من الهياكل والقواعد الرسمية وغير الرسمية التي تمكن تنفيذ المعاملات الاقتصادية بطريقة اقتصادية، تحافظ نظرية تكاليف المعاملات ان التسلسلات الهرمية والأسواق هي هياكل الحوكمة لتنظيم النشاط الاقتصادي وأن الشركات بحاجة إلى مواءمة هيكل الحوكمة وخصائص المعاملة الحجة الأساسية لنظرية تكاليف المعاملات هو أن صانع القرار سوف يختار أي هيكل الإداري يقلل من التكلفة الإجمالية المرتبطة الصفقة ".[1]

الشكل رقم (02) : النموذج الاقتصادي لتكاليف المعاملات



Source :Boudreau Marie-Claude and others, **The benefits of transaction cost economics: the beginning of a new direction**, without place and date of edition, P 1126

I -1- 3- 3- نظرية الوكالة

إن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يرجع أولا لنظرية الوكالة Principal- Agent التي يعود ظهورها أولا للأمريكيين Berls & means سنة 1932، الذين لاحظا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة، والإشراف داخل الشركات المسيرة وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة، ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد "Jensen & Meckling" سنة 1976حين قدما تعريفا لهذه النظرية الشهيرة « نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ الشخص

[1] :Boudreau Marie-Claude, and others, **The benefits of transaction cost economics: the beginning of a new direction** , without place and date of edition , P 1126

"الرئيسي Principal" صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر"العامل Agent" لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة».

فنظرية الوكالة مهمتها أن تفصل بين ملكية الرأسمال الذي يعود للمساهمين، ومهمة اتخاذ القرار والتسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالشركة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم وخلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها، غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية، فإن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذا الأهداف بين المسيرين والمساهمين، تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين هذين الاثنين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى، حيث يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه عن طريق استغلال نفوذه، شبكة العلاقات بالموردين والعملاء...الخ، وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره، وبذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولا قبل مصالح المؤسسة (خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل) لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة، حيث يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي وللحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية، عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية (المراجعة بنوعيه، لجنة المراجعة مجلس الإدارة)، "وترتكز هذه النظرية أيضا على فرضيتين أساسيتين، فالأولى تنص على أنه ليس بالضرورة أن تكون أهداف المدراء والملاك متطابقة والثانية تنص على أنهم ليسوا متساوون في الحصول على المعلومة المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها، فالحوكمة إذا جاءت كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين ولفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة أيضا".[1]

يمكننا ضمن هذه النقطة أن نميز بين أربعة أنواع من النزاعات بين المديرين والمساهمين كما يلي:[2]

أولا: مشكلة الجهد: يظهر هذا المشكل عندما لا يكون الجهد المبذول من طرف المديرين بالضرورة هو الجهد المنتظر من طرف المساهمين الذين يتمثل هدفهم الرئيسي في تعظيم قيمة المنشأة، فالسلوك الانتهازي للمديرين يأخذ هنا شكل استملاك غير مباشر للموارد المستثمرة من طرف المساهمين، وقد أكدت الدراسات في هذه النقطة بالذات أنه كلما كانت نسبة رأسمال المملوك للمديرين كبيرة على مستوى المنشأة فإن الانحراف باتجاه تعظيم مصالح المديرين على حساب المساهمين يقل؛

[1]: السعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص ص 5،6.
[2]: جلاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 89،90.

ثانيا: مشكلة الأفق الزماني: ينجم هذا المشكل من اختلاف أفق كل من المديرين والمساهمين، فالمديرين تكون لديهم التزامات فيما يتعلق بالنتيجة في المدى القصير أي الفترة الموافقة لإدارتهم للمنشأة في حين يعنى المساهمون أكثر بالقيمة المعينة بمجموع التدفقات الداخلية المستقبلية، وبالتالي فمنظورهم للأمور يتعلق بالمدى الطويل لأن حيازة المؤسسة يفترض أنها غير منتهية ولعل تأثير هذا النوع من النزاع يظهر في قرارات الاستثمار في البحث والتطوير على سبيل المثال، وهنا يكون المديرون أقل ميلا لهذا النوع من الاستثمارات لأن خروج الأموال المخصصة لذلك ينتج عنها انخفاض في قيمة الأرباح السوقية مقابل ما تم تحقيقها في المدى الطويل؛

ثالثا: الاختلاف في درجة التعرض للخطر: إن درجة تعرض المديرين للخطر تكون تابعا مهما لثرواتهم المستثمرة على مستوى المنشأة حيث تتشكل ذمة المديرين من رأسمالهم البشري وأحيانا من بعض المساهمات في رأسمال المنشأة، وبالتالي فتركيبة ذمتهم المالية البالغة التركز تجعل من درجة تعرضهم للخطر كبيرة نسبيا بالمقارنة مع المساهمين الذين يميلون في الغالب إلى توزيع استثماراتهم على نطاق واسع من الشركات قصد توزيع المخاطر؛

رابعا: مشكلة الاستعمال السيئ لأصول المنشأة: إن استعمال المديرين لأصول المنشأة لأغراض شخصية ينجم عنه بالضرورة تكاليف وكالة، فهؤلاء قد يسيئون استخدام السلطات التقديرية المخولة لهم من طرف المؤسسة في تخصيص رؤوس الأموال المستثمرة من طرف المساهمين في أوجه إنفاق كمالية أو في مشاريع استثمارية ينتفعون منها بشكل مباشر وتؤدي في نفس الوقت إلى التأثير في قيمة المؤسسة.

و من هنا، تظهر تكاليف الوكالة، وحسب "جنسن و مكيلنج" "JENSEN et MECKLING" مشاكل الوكالة تولد ثلاثة أنواع من التكاليف: [1]

- **تكاليف المراقبة:** وهي تنتج بهدف التأكد من تصرفات الوكيل بأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارته للمؤسسة ؛

- **تكاليف الإلتزام:** وهي تنتج عن الدعم والتحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس؛

- **الخسائر المتبقية:** تكاليف تتمثل في الأثر السلبي على أسعار أسهم وسندات المنشأة، والذي ينشأ من احتمالات اتخاذ قرارات من قبل الوكيل لا تتفق مع مصالح الموكل، فالإدارة باعتبارها أحد أطراف عقد

[1]: هيدوب ليلى ريمة، **المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011،ص 7.

الوكالة قد تتخذ قرارات تخدم مصالحها الذاتية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح الأطراف الأخرى. وبإفتراض كفاءة السوق فإن مثل هذه التصرفات سوف تكون محل توقع من قبل المستثمرين و بالتالي سوف تؤخذ بالإعتبار عند تحديد القيمة التي يمكن دفعها ثمنا لأسهم وسندات المنشأة، أي أن توقعات المساهمين وحملة السندات لهذا التعارض سوف يؤثر بالسالب على قيمة المنشأة في سوق الأوراق المالية، وهذا ما يشكل النوع الثالث من تكاليف نظرية الوكالة.

I-2- الأسس التنظيمية لحوكمة الشركات

تعمل حوكمة الشركات على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، الأمر الذي يؤدى إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة، وذلك لا يمكن أن يكون إلا من خلال التطبيق السليم لحوكمة الشركات، والذي يتطلب معرفة مختلف جوانبها وأبعادها، ابتداء بمبادئها المختلفة، أهدافها، محدداتها...

I-2-1- مبادئ وأهداف حوكمة الشركات

تعتبر مبادئ حوكمة الشركات الدليل الذي يجب إتباعه، وذلك من خلال ما تتضمنه من بنود تشرح كيفية إرساء الحوكمة في الشركات المختلفة، للمساعدة في تحسين الإطار القانوني والتنظيمي لها، كما تعتبر أهداف حوكمة الشركات من أهم العناصر الي يجب التعرف عليها لتقييم عملية تطبيقها.

I-2-1- 1- مبادئ حوكمة الشركات

تعد مبادئ الحوكمة بمثابة العمود الفقري لتطبيق الحوكمة، لذلك فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، مثل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية Organization For Economic And Development (OECD)، لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية Basel Committee ، مؤسسة التمويل الدولية IFC، علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب، وكان أكثر هذه المبادئ قبولا واهتماما هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1999 والتي تم إعادة صياغتها عام2004 .

- **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** تتمثل في ما يلي :[1]

- توفر إطار فعال لحوكمة المؤسسات يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وان يتوافق مع دور القوانين، ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولية عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القوانين؛
- حماية حقوق المساهمين كافة من حيث حقهم في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح ومراجعة القوائم المالية والمشاركة في اجتماعات الهيئة العامة؛
- المساواة في التعامل بين المساهمين من حيث الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت والمشاركة في القرارات الأساسية والحق في الاطلاع على جميع العمليات التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- احترام دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية ومنحهم المجال للمشاركة في الرقابة على أداء المؤسسة؛
- الشفافية والإفصاح العادل وفي الوقت المناسب عن دور مراقب الحسابات وملكية الأسهم والتصرفات المالية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وأصحاب المصالح؛
- تحديد الحقوق والواجبات القانونية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم.

و في الشكل التالي شرح مفصل لهذه المبادئ:

[1]: فيصل محمود الشواورة، **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد الثاني، 2009 ص127

الشكل رقم (03) : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات

المصدر: عماد سليم الأغا، **دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الازهر، فلسطين، 2011، ص35

- **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية** (Basel Committee): وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:[1]

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات؛
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

- **معايير مؤسسة التمويل الدولية**[2]: وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛

---

[1]: صديقي مسعود، دريس خالد، **دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يومي 7 و 8 ديسمبر 2010، ص ص 7، 8.

[2]: المرجع السابق، ص8.

- القيادة.

- وللتأكيد على أهمية ودور الحوكمة فقد أصدر **مركز الحوكمة الخاصة بالشركات العامة الأمريكية CGC** عدة مبادئ تقوم على ما يلي: [1]

- تتطلب الحوكمة السليمة الرشيدة التفاعل بين أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي؛
- يجب على مجلس الإدارة أن يطلع بمسئوليته نحو حماية مساهمي الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصالح؛
- وجوب تركيز المسؤوليات الرئيسية للمجلس على مراقبة الإدارة التنفيذية، والإشراف على إستراتيجية الشركة، ومراقبة المخاطر ؛
- يجب أن لا يكون للشخص أية ارتباطات مهنية أو شخصية بالنسبة للشركة المساهمة أو إدارتها غير خدمته كعضو مجلس إدارة؛
- يجب أن يمتلك أعضاء مجالس الإدارة صلة وثيقة بالصناعة، والمجال الوظيفي، والخبرة في الحوكمة، ويجب أن يعكس خبرة أعضاء مجلس الإدارة مزيجا من الخلفيات والقدرة اللازمة لممارسة مهامهم، وأن يحصل أعضاء مجلس الإدارة على توجيه مفصل وتأهيل مستمر لضمان توفير مستوى ملائم من الخبرة والمعرفة؛
- يجب أن يجتمع المجلس بشكل متكرر ، وأن يكون منفذاً للحصول على معلومات التي يحتاجونها من أجل تأدية واجباتهم؛
- يجب الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية؛
- يجب أن تكون اتصالات ونشاطات وعمليات المجلس بأسلوب قائم على الشفافية والتوقيت المناسب؛
- يجب أن تكون صلاحيات عمليات الترشيح والتعيين والمكافآت ولجان التدقيق من قبل المجلس؛
- يجب على جميع الشركات الاحتفاظ بوظيفة تدقيق داخلي دائمة وفاعلة، على أن ترفع تقاريرها مباشرة للجنة التدقيق.

[1]: زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

I-2-1- 2-أهداف حوكمة الشركات

لقد كان القصد من وجود مبادئ لحوكمة الشركات مساعدة حكومات دول OCED والدول الأخرى في جهودهم المتعلقة بتقييم وتحسين الأمور القانونية والإطار التشريعي لحوكمة الشركات في بلدانهم، وكذلك من أجل تزويد التوجيهات والاقتراحات للأسواق والمستثمرين والشركات المساهمة وغيرها من الجهات التي لها دور في عملية تطوير حوكمة شركات جيدة. " ويعتبر قيام الشركة بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح ووضعها تحت تصرف من يريد الاطلاع عليها وفي الوقت المناسب، وعدم حجب المعلومات التي من شأنها الإضرار بمصالح الشركة هو تطبيق فعلي لمبادئ الحوكمة". [1]

إن الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها تكسبها الأهمية البالغة لعظم تلك الأهداف ومشروعيتها وأهميتها، وقد ذكر الباحثون جملة متنوعة من أهداف الحوكمة يمكننا تلخيصها فيما يلي:[2]

- تحقيق الشفافية المطلوبة لإدامة الشركات والمؤسسات المالية وتمكينها من القيام بأنشطتها الاستثمارية في إطار من النزاهة والموضوعية والاحتراف، إذ تضفي الحوكمة نمطا من ثقافة الشفافية والوضوح بحيث يصبح ذلك النمط مهيمناً على السلوك الإداري والوظيفي لمنسوبي تلك المؤسسات؛
- زيادة الثقة في الشركات والمؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة وتحتكم إلى قواعدها ومبادئها وآلياتها، لأن الاحتكام إلى تلك القواعد والمبادئ والآليات يشيع جوا من الثقة في الشركة ولوائحها وأنشطتها؛
- يضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة في الشركات والمؤسسات، والمتمثلة في مجالس الإدارة وحملة الأسهم والأقسام والهياكل الإدارية المتفرعة عن جسم الشركة الرئيسي إلى غير هؤلاء ممن تهمهم أنشطة الشركة واستثماراتها، بعد إحداث التوازن بين المصالح التي قد تبدو متعارضة بين أطراف العمليات الإنتاجية أو الاستثمارية التي تمارسها تلك المؤسسات بحيث يتم رعاية جميع المصالح وحمايتها دون تداخل بعض المصالح على بعض؛
- العمل على جذب الاستثمارات واستقطابها، فإن الشركة أو المؤسسة التي تطبق قواعد الحوكمة ومعاييرها تكون أقدر من غيرها على جذب الاستثمارات لما تشيعه من الثقة والمصداقية في تعاملاتها، الأمر الذي يولد بدوره طمأنينة تجاه تلك الشركة وأنشطتها وممارساتها؛

---

[1]: احمد مخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[2]: شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 23.

- زيادة تنافسية الشركة التي تطبق معايير الحوكمة وتمكينها من الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق في مجال أنشطتها، لأن الحوكمة تعمل على رفع مكانة الشركة وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة، الأمر الذي يستتبع في الغالب زيادة حصتها في السوق؛
- مكافحة الفساد المالي والإداري في تلك الشركات من خلال تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية وكذلك من خلال تطبيق وتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية، تلك القواعد وتلك النظم التي يؤدي تطبيقها إلى تقليل الفساد وتحجيمه فوق ما يؤدي إليه من تقليل الأخطاء والانحرافات سواءً كانت تلك الأخطاء متعمدة أو غير متعمدة؛
- حماية أموال المساهمين عبر توفير معلومات صحيحة وشفافة عن أنشطة الشركة والوضع المالي له بما يمكن المساهمين الحاليين والمتوقعين من اتخاذ قراراتهم بناءا على ما يظهر من الوضع المالي لتلك الشركات أو المؤسسات؛
- منع قيام مجلس الإدارة من الإضرار بمصالح المساهمين من خلال تحديد صلاحيات محددة لهم بحيث لا تؤدي تصرفاتهم إلى الإضرار بالأطراف الأخرى ذات العلاقة بأنشطة الشركة كالعملاء والدائنين أو المقرضين أو غيرهم؛
- تدعيم الشركات والمؤسسات المطبقة لمعايير الحوكمة لمراكزها المالية عبر تحقيق معدلات عالية من الربحية مما يساهم في تقوية المركز المالي للشركة ويجعلها أكثر قدرة وقابلية على التطور وتوسيع مجال وحقل أنشطتها.

I -2-1- 3- مزايا ومنافع حوكمة الشركات

تحقق الحوكمة العديد من المزايا التي تبرز أهمية اللجوء إليها وتطبيقها على الشركات، مع هذا فإنه يبرز من بينها أنها تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية، وهو ما يعبر عنه بتوفير مصادر محلية ودولية للتمويل كما أنها تضمن قدرا ملائما من الأمان للمستثمرين وحملة الأسهم بما يمكن تحقيقه من ربحية معقولة لهم هذا فضلا على أنها تساعد الشركة على المنافسة المحلية والدولية من خلال تعظيمها للقيمة السهمية للشركة ومنعها للأزمات المالية نظرا لقوة وسلامة أداء المؤسسة أو الشركة المطبقة لضوابطها.[1]

[1]: محمد ابراهيم موسى، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الاوراق المالية**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،2010، ص 37

أي أنها تحقق مزايا لعدة جهات مختلفة تتعامل معها منظمات الأعمال كالمستثمرين وحملة الأسهم، أصحاب المصلحة والمجتمع، بالإضافة إلى أطراف سياسية ومجتمعية أخرى. وفيما يلي بيان لأهم المنافع لكل طرف من هذه الأطراف: [1]

- **المستثمرون وحملة الأسهم:** يدرك المستثمرون احتمالات حصولهم على عائد أكبر من الشركات التى تدار بشكل جيد، ومن ثم فهم مستعدون لدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع. كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والإهمال واستهتار المديرين أو محاباتهم لذوى الصلة بهم. فالحوكمة الرشيدة تحمى حقوق المستثمرين، وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم، بما فى ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة وفى المعاملات الكبرى، إضافة إلى حقهم فى معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم. كما أن الحوكمة توفر للمستثمرين نسبة أكبر من السيولة وذلك ببنائها للثقة والكفاءة فى أسواق المال، الأمر الذى يتيح لهم فرصة أكبر فى تنويع أصولهم وبيعها إذا أرادوا ذلك، وأخيرا فإن إجراءات الحوكمة الرشيدة لمواجهة احتمالات فشل الأعمال تحمى الدائنين وتحد من مسئولية حملة الأسهم؛
- **أصحاب المصلحة والمجتمع:** تتطلب الحوكمة الرشيدة احترام الشركات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها ودائنيها وموردیها والمجتمعات التي تعمل فيها. فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجودة العمل في هذه الشركات والقدرة على الاعتماد عليها، ومن ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة الشركات بشكل جيد، فذلك يوفر فرص عمل ويبني الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد، وتتضمن هذه المزايا الضخمة للمجتمع منع وقوع أزمات مصرفية، إضافة إلى تنمية أسواق مال أكبر وأكثر سيولة، كما أن البلاد التي تتم فيها الأعمال بشكل مسؤول وتحترم الملكية الخاصة، تجتذب نسبة أكبر من الاستثمارات الأجنبية. وبالإضافة إلى ذلك فإن مزايا زيادة الإنتاجية والتجديد والابتكار الناتج عن المنافسة الشريفة والعادلة يمكن أن يفتح الباب أمام النمو الاقتصادي في مجالات جديدة تماما.

أما في المجال السياسي فان التحول إلى حوكمة أفضل للشركات الخاصة يسرع التحول لمزيد من الحوكمة الديمقراطية الرشيدة فى شركات القطاع العام. ففى المناخ العام الذي يتمتع بالشفافية يقلل من الفساد؛ ذلك أن إخفاء الرشاوي يصبح أكثر صعوبة عندما تحتفظ الشركات بسجلات دقيقة، مما يمكن المديرون من إصدار قرارات أكثر حكمة، وحوكمة الشركات تكون فى كثير من الأسواق الناشئة عنصرا أساسيا لتغيير العلاقة بين رجال الأعمال والدولة، ذلك أن إضفاء عنصر الشفافية على هذه العلاقة نتيجة

[1]:http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/11/38.pdf 25/03/2014 21h00

للحوكمة الرشيدة يساعد على استبعاد المحسوبية والمحاباة، بل وعلى العكس من ذلك يسهل قيام علاقة أكثر انفتاحا بين القطاع الخاص والحكومة.

جدول رقم (01): الفرق بين حوكمة الشركات السيئة والجيدة

مظاهر الحوكمة السيئة	مظاهر الحوكمة الجيدة
التفرد في القرارات الهامة	المشاركة في اتخاذ القرارات
غياب المساءلة ومبدأ الثواب والعقاب	مساءلة فاعلة
غياب الاتصال الفعال داخل المنظمة ومع محيطها الخارجي	اتصال فعال وتوزيع واضح لخطوط السلطة والمسؤولية
علاقة متوترة بين المساهمين وأصحاب المصالح من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى	ارتياح واسع من قبل المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين في الاستثمار أو التعامل مع الشركة
تقارير إعلامية متواترة أو مداولات غير رسمية متنوعة تشير إلى فوضى إدارية وجودة منخفضة	يظهر أداء الشركة سلاسة وتجاوب سريع عند التعامل معها إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط الشركة
تشير نتائج تحليل تقاريرها المالية الى إنتاجية منخفضة و/أو خسائر أ عائد غير مجزي، وعدم أمانة إدارة الشركة وشفافية وافصاحات غير كافية.	تظهر التقارير المالية استمرار نمو الشركة وتحقيق عوائد مجزية مقارنة بالشركات الأخرى وشفافية وافصاحات كافية
عدم استقرار العاملين وموظفي الشركة	استقرار ملموس لدى عاملي وموظفي الشركة

المصدر: عمار عصام السامرائي، **أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي**، مداخلة مقدمة للمؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية :تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، اربد، الأردن، يومي 17- 18 افريل 2013 ، ص 286.

I-2-2- محددات وركائز حوكمة الشركات

ويمكن تلخيص كل من محددات وركائز حوكمة الشركات فيما يلي:

I -2-2-1 - محددات حوكمة الشركات

تعرف محددات حوكمة الشركات بأنها مجموعة الممارسات التي تضمن للشركة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عال وشفافية واضحة، لتحقيق مطالب المصالح كافة. فإن التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مجموعتين من المحددات الداخلية والخارجية:[1]

- **المحددات الخارجية:** تشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل ما يلي:

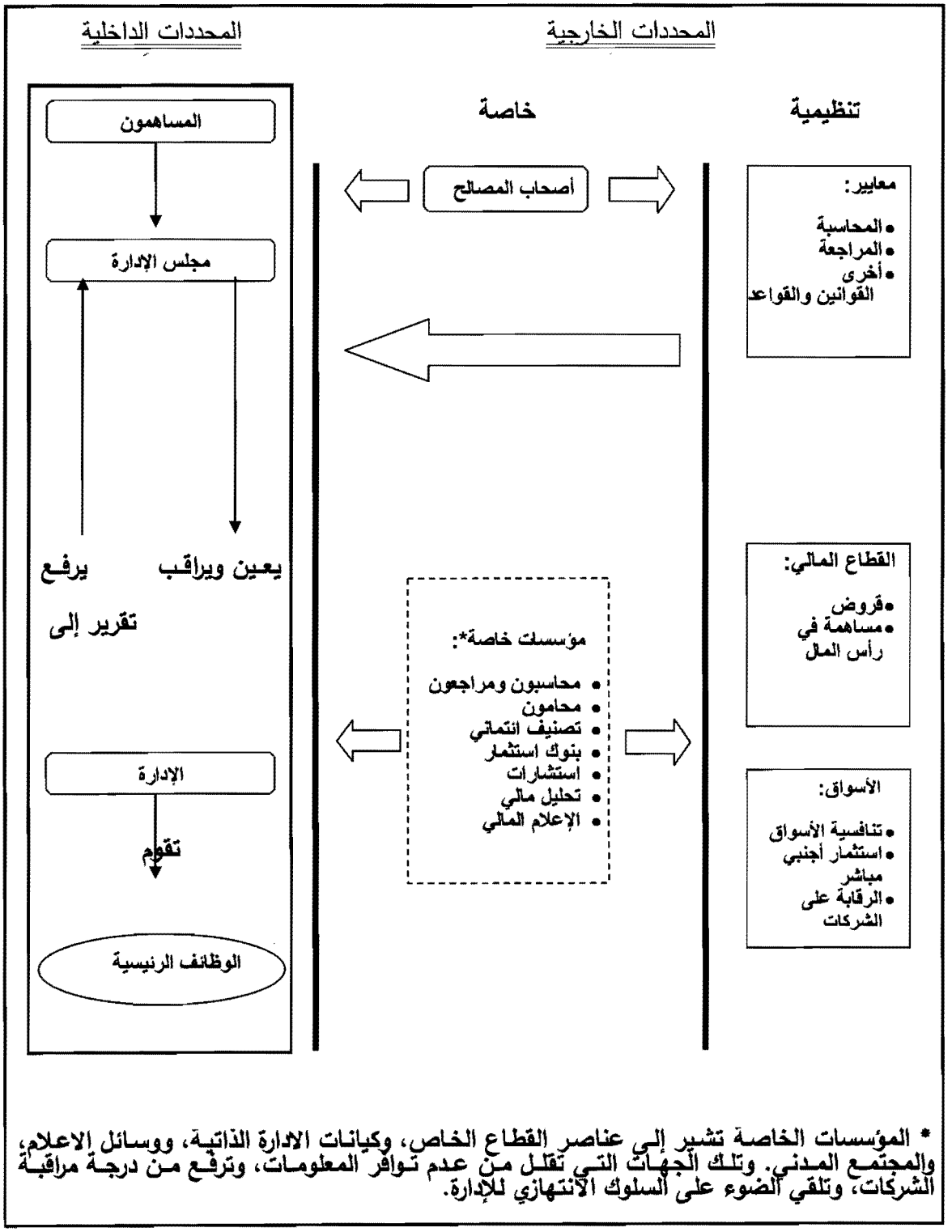
- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل :قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات والشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة؛

وترجع أهمية المحددات الخارجية لكون وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص.

- **المحددات الداخلية:** تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة أو الشركة بين الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. والتي تؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

[1]: صلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 32

الشكل رقم (04): محددات حوكمة الشركات



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007، ص 7.

I -2-2-2- ركائز حوكمة الشركات

تتمثل ركائز حوكمة الشركات في ثلاثة ركائز أساسية وهي: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر، وتعتبر الركائز ذات أهمية شديدة لما لها من تدعيم لحوكمة االشركات، حيث أن السلوك الأخلاقي يتم من خلال ضمان الالتزام السلوكي، ويتم تفعيل الركيزة الثانية والهامة للحوكمة وهي الرقابة والمساءلة من خلال عدة أطراف رقابية خارجية وداخلية، أما الركيزة الثالثة فهي إدارة المخاطر ونظام إدارة المخاطر وتتمثل في الكشف عن الخطر وتوصيلها للمساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب. والشكل الموالي شرح مفصل لهذه الركائز.

الشكل رقم (05): ركائز حوكمة الشركات

المصدر: طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص49.

كما تجدر الإشارة إلى الأعمدة الأربعة الرئيسية لحوكمة الشركات، التي تعتبر الأساس الذي ترتكز علية المبادئ الستة الرئيسية لحوكمة الشركات سابقة الذكر، وذلك من اجل تعزيز الحوكمة الرشيدة في الشركات وهي: [1]

1- **المسؤولية:** يوضح هذا العمود المسؤوليات التي لا بد أن يتحلى بها كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحتى الموظفين بالشركة على ضوء المهام المنصوص عليها لهم في الوصف الوظيفي قبل التوظيف، ومن أهم صور المسئولية تكون من قبل المساهمين لمجلس الإدارة الذي هو بدوره يكون مسئولا عن الإدارة التنفيذية في الشركة، وتمثل هذه المسئولية نوع من الضبط للمؤسسة؛

2- **العدالة:** حيث أنه بتوافر العدالة في المؤسسة يؤمن ذلك وجود بيئة عمل صحية تتسم بالايجابية وبالممارسة السليمة للأعمال اليومية للمؤسسة، وذلك يعزز انتهاج العاملين والمسئولين في المؤسسة منهاج السلوك القويم في التعامل مع الوظائف الموكلة إليهم؛

3- **الشفافية:** ومن هنا لابد من التفريق بين ما هو المقصود بين الإفصاح والشفافية. حيث أن الإفصاح هو الإفصاح الفوري عن كل المعلومات الجوهرية التي يكون لها تأثير على اتخاذ القرار بشأنها، أما المقصود بالشفافية فإن هذه المعلومات لابد أن تكون واضحة ومنطقية وذات دلالات مفهومة للجميع؛

4- **المحاسبة:** بالمحاسبة يكون الالتزام بالقوانين والقرارات الصادرة من الجهات التشريعية أو المؤسسة قبل الموظفين والمسئولين فيها، ولكي يكون الأمر واضح لدى الجميع لابد من أن تكون هذه القوانين والإجراءات والقرارات وحتى العقوبات واضحة وصريحة ومتاحة للجميع، وتختلف الجهات المسؤولة عن محاسبة الشركات فهي قد تكون من قبل السوق المالية، أو عن طريق المساهمين، أو من خلال مجلس الإدارة للإدارة التنفيذية للشركات.

I-2-3- الأطراف المعنية والشروط الواجبة لحوكمة الشركات

لكي يتم التطبيق السليم والفعال لمبادئ حوكمة الشركات يفضل أن يكون هناك مجموعة من الأطراف والشروط التي تعمل على هذه التطبيق، وأن يوجد بين هذه الأطراف علاقة مشتركة تساعد على إكتمال التطبيق، وأن يكون هناك تناسق بين هذه الشروط، مما يعزز من قوة وأهمية مبادئ الحوكمة.

[1]: حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 49،50

I -2-3- 1- الأطراف المعنية بحوكمة الشركات

حيث تم تقسيم الأطراف المعنية بحوكمة الشركات إلى نوعين أساسين:

-الأطراف المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات؛

-الأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات.

الأطراف المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات:

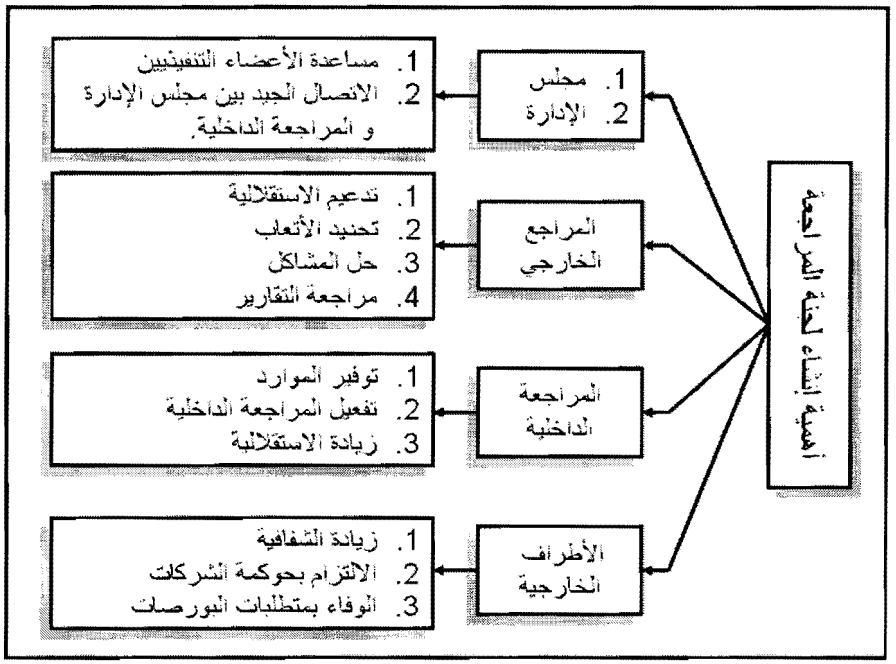
سيتم التطرق هنا إلى دور الأطراف المسئولة عن تطبيق حوكمة الشركات، وعن مسؤولية وعلاقة كل طرف من هذه الأطراف بالأطراف الأخرى، و بيان الأهمية التي تنشا من جراء العمل بكل منها وتوضيح مسئولياتها وآليات عملها.

أ- **لجنة المراجعة:** [1] أكدت معظم الدراسات والمراجع الخاصة بحوكمة الشركات إن لم يكن جميعها على ضرورة وجود لجان للمراجعة في الوحدات الاقتصادية التي تسعى الى تطبيق الحوكمة ، بل أشارت إلى أن وجود لجان للمراجعة يمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة بالحوكمة الاقتصادية، حيث تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية، نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية المراجعة، علاوة على ذلك يشير البعض بأن مجرد إعلان الوحدة الاقتصادية عن تشكيل لجنة للمراجعة كان له أثر على حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية.

لعل الحافز على إنشاء لجنة المراجعة ينشأ من المنافع المتوقعة منها والتي يمكن أن تقدمها إلى جميع الأطراف مثل مجلس الإدارة للشركة والمراجع الخارجي والداخلي والمساهمين وأصحاب المصالح وفيما يلي شكل يوضح أهمية إنشاء لجنة المراجعة للأطراف المختلفة:

[1]: فكري عبد الغني محمد جوده، مرجع سبق ذكره، ص 38-41

الشكل رقم (06) : أهمية إنشاء لجنة المراجعة للأطراف المختلفة



المصدر: فكري عبد الغني محمد جوده، **مبادئ تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين ،2008، ص40

كما يجب أن تتوافر مجموعة من الضوابط الخاصة لتشكيل لجنة المراجعة في أي شركة حتى تؤدي هذه اللجنة أعمالها بكفاءة أو بفاعلية و تساهم إيجابيًا في تفصيل آليات حوكمة الشركات:

- **التحديد الواضح لسلطات ومسئوليات اللجنة:** حيث ينبغي تحديد سلطات ومسئوليات لجنة المراجعة بصورة تفصيلية وواضحة وكتابية، حتى يمكن لهذه اللجنة أن تقوم بأعمالها بكفاءة؛
- **توافر وتكامل الخبرة والمهارة في أعضاء لجنة المراجعة:** من الأمور المتفق عليها أن أعضاء لجنة المراجعة من الأعضاء غير التنفيذيين، والذين يتمتعون بالخبرة والمهارة والقدرة على متابعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية و مدى الالتزام بإجراء هذه النظم؛
- **تحديد العدد الملائم لأعضاء لجنة المراجعة:** أن العدد الأمثل الذي لوحظ في الخارج للجان المراجعة يتراوح من 3-5 أعضاء حيث يجب أن يكفي هذا العدد لتحقيق مزيج من الخبرات والقدرات التي تمكن اللجنة من تحقيق أهدافها؛

- **استقلال لجنة المراجعة تنظيميا:** تعتبر لجنة المراجعة بمثابة إحدى اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة وتقدم تقاريرها ونتائج أعمالها لمجلس الإدارة، وهي عبارة عن حلقة اتصال بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة في الأمور التي تدخل في اختصاصها، وقد استقر الرأي على ضرورة عدم قيام أعضاء لجنة المراجعة بأي عمل ومن أعمال الإدارة التنفيذية وذلك لتحقيق الموضوعية والاستقلال في أداء اللجنة لأعمالها؛
- **إدراك لجنة المراجعة لدورها في حوكمة الشركات:** وذلك من خلال دورها الإيجابي في حوكمة الشركة من خلال تدعيم دور الإفصاح المحاسبي وغير المحاسبي في مساعدة أصحاب المصلحة في الشركات على مراقبة الإدارة، وتدعيم دور مراجعة الحسابات في زيادة درجة الثقة في القوائم المالية وتدعيم دور الرقابة الداخلية في صدق القوائم المالية من جهة وضمان التزام إدارة الشركة بالقوانين واللوائح ذات الصلة.

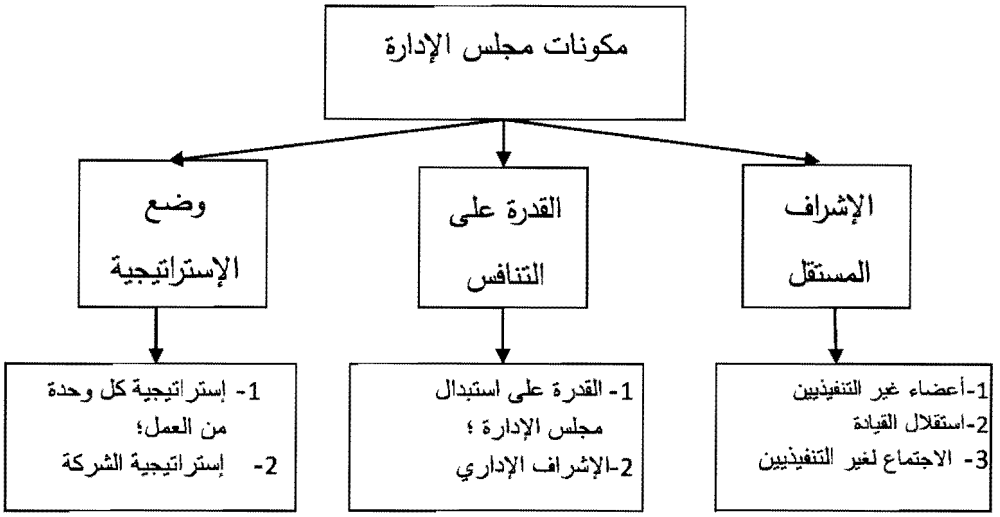
ب- مجلس الإدارة: هو أعلى سلطة في الشركة الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم. ويعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات حوكمة الشركات أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار، ويكون مجلس الإدارة مسؤولا بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة.

يتكون مجلس الإدارة أساسًا من نوعين من الأعضاء وهم الأعضاء المستقلين الذين يأتون من خارج الشركة أو الإدارة التنفيذية، ولتحقيق آليات الإشراف والاستقلال التي تدعو إليها مبادىء حوكمة الشركات بالنسبة لمجالس الإدارة فإنه ينبغي أن يتكون مجلس الإدارة من أغلبية كبيرة من الأعضاء الخارجيين المستقلين، وذلك لتقليل أي تعارض في المصالح فيما يتعلق بمسؤوليتهم، كما أن عنصر النوعية من الأمور التي يجب مراعاتها في تشكيل مجلس الإدارة، ويقصد بذلك توافر المهارة والكفاءة في أعضاء المجلس بما يؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وبالإضافة إلى ذلك القدرة على متابعة ومساءلة الإدارة التنفيذية عن أعمالها، هذا بالإضافة إلى نظام فعال للرقابة الداخلية يوضح إجراءات الرقابة المالية والإدارية وإجراءات الضبط الداخلي.[1]

أما عن كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات فيكون من خلال الشكل التالي:

[1]: عماد سليم الاغا، مرجع سبق ذكره، ص ص 42، 43

الشكل رقم (07): وسائل تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص98

جـ- المراجعة الداخلية: ضمن مفهوم الحوكمة الشركات توسع مفهوم المراجعة الداخلية ليتخطى الدور التقليدي المحصور بخدمات الضمان التقليدية ليشمل خدمات الاستشارة والدور الحوكمي الذي يمكن أن تلعبه في العديد من أنواع الاستشارات من خلال فلسفة إضافة القيمة Value Adding لتحسين عمليات المنظمة ويعني ذلك أن المهنة يمكنها أن تضيف قيمة من خلال تقديم تقييم لموثوقية البيانات والعمليات في مجالات تنظيمية محددة ويتضمن هذا المفهوم جميع مجالات المراجعة التقليدية التي تتعلق بمراجعة الالتزامCompliance، المراجعة المالية Financial والتشغيلية Operational، إضافة إلى المجالات الجديدة من الضمان التي تتعلق بقضايا إدارة المخاطر والرقابة.

و تتم عملية المراجعة الداخلية من خلال:[1]

- المشاركة في تعيين المراجعين الداخليين وضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تعمل وفق المعايير المهنية، وأنها تقوم بعملها جيدا وتوفى بمسؤولياتها؛
- الإشراف على أنشطة المراجعة الداخلية وتنظيمها؛
- الموافقة على إستراتيجية المراجعة الداخلية وخطتها السنوية للمراجعة والتغييرات التي تجرى خلال السنة؛

[1]: جلاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 99

- مناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع المراجع الداخلي أو الإدارة حسب ما هو ملائم.

د- المراجعة الخارجية: يتم أداء المراجعة الخارجية من خلال محاسب معتمد ومستقل عن الوحدة الاقتصادية التي يراجع تأكيداتها أو بياناتها، وتشكل استقلالية مراجع الحسابات الخارجي الأساس في أداء عملية المراجعة، فوظيفة المراجعة الخارجية قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون المراجع مستقلا بحيث يبدي رأيا محايدًا في القوائم المالية.

وعن دور المراجع الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده مرفقًا بالقوائم المالية، فإن دور المراجعة الخارجية أصبح جوهري وفعال في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة الوحدة الاقتصادية كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات ويحد من مشكلة الانحراف الخلقي في الوحدات الاقتصادية، أما مسؤوليات المراجع الخارجي فتتلخص بفحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية وإبداء الرأي الفني المهني المحايد في البيانات المقدمة له، كذلك فالمراجع الخارجي يفحص أعمال المراجعين الداخليين كجزء من فحصه وتقويمه لأنظمة الرقابة الداخلية كما يجب على المراجع الخارجي إبلاغ إدارة المنشأة بنواحي الضعف أو القصور في نظام الرقابة الداخلية.[1]

لفحص عملية المراجعة الخارجية وعمل توصيات للمجلس فإنه يكون مناسبا في المجالات التالية: [2]

- تعيين وتحديد أجور ومدى الاحتفاظ بالمراجع الخارجي على أساس تقييم أدائه؛
- النظرة في خطط المراجعة الخارجية والواقعة عليها وطريقة وجداول وبرامج العمل طوال السنة وفي نهاية السنة؛
- التأكد من أن المراجعة الخارجية تكمل كافة جوانب خطة المراجعة؛
- التأكد من أن الأمور التي يثيرها المراجع الخارجي يتم معالجتها بشكل سليم من جانب إدارة الشركة؛

[1]: فكري عبد الغني محمد جوده، مرجع سبق ذكره، ص ص 47،48
[2]: جلاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص98

الاطراف المستفيدة من حوكمة الشركات:

إن حوكمة الشركات تتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادًا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى، والتي تشكل مختلف الأطراف المؤثرة والتي نجد كل من: [1]

- **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛
- **مجلس الإدارة:** وهو من يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛
- **الإدارة:** وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين؛
- **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.

I -2-3- 2- الشروط الواجب توفرها لتطبيق حوكمة الشركات

وفيما يلي عرض لأهم العناصر الأساسية الواجب توافرها في المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات:[2]

1-**أهداف الشركة:** يجب أن ينعكس هدف الشركة على معايير الحوكمة المحددة فعلى سبيل المثال تهدف معظم الشركات إلى تعظيم ربحية المساهمين؛

---

[1]: محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص ص 16، 17

[2]: حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مرجع سبق ذكره، ص 26-30

2- **مسؤوليات أعضاء مجلس الادارة:** لا بد من أن تميز المعايير بين مسؤوليات الأعضاء ومسؤوليات الإدارة التنفيذية .ويعتبر التخطيط ووضع استراتيجيه الشركة والكشف المبكر عن المخاطر عن طريق الدور الرقابي من أهم مسؤوليات المجلس بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المسؤوليات كالآتي:

- رسم الإستراتيجية والأهداف بالإضافة إلى التأكد من قيام الإدارة بتنفيذ هذه الأهداف؛
- التأكد من وجود نظام للرقابة والتدقيق الداخلي عالي الكفاءة والجودة؛
- رقابة أنشطة المديرين التنفيذيين ؛
- اختيار المدير العام؛
- التأكد من كفاءة وسلامة نظام الإفصاح؛
- التأكد من أن الشركة تدار بطريقة تراعي وتحترم سلوكيات وأخلاقيات المهنة.

3- تكوين مجلس الادارة: ترتكز هذه المجموعة على فرض وجود أعضاء مستقلين في المجلس، ومدى استقلالية المجلس عن الجهاز الإداري وضرورة فصل منصبي المدير العام عن رئيس مجلس الإدارة؛

4- المعايير الخاصة باختيار أعضاء مجلس الإدارة: ترتكز هذه المجموعة على ضرورة توفر مؤهلات وتخصصات معينة بالأعضاء كاشتراط تمتع العضو بخبرات في مجال معين، والاستقلالية والحيادية، ومدى توفر الوقت لدى العضو للقيام بالمهام المطلوبة، تشترط معايير الحوكمة الحديثة إلمام العضو بالأساسيات اللازمة لفهم الميزانيات والبيانات والنسب المالية بالإضافة إلى إلمامه ببعض أساسيات القانون بهدف مساعدته على فهم المراسيم المنظمة للشركة؛

5- ترشيح أو تعيين الأعضاء: ضرورة مراعاة عامل الشفافية ووضوح عملية اختيار الأعضاء حيث اعتمد النظام البريطاني والأمريكي. على سبيل المثال، على أن تتم عملية الاختيار من قبل لجان التعيينات والتي يجب أن تبتعد عن سلطة المدير العام لتفادي تضارب المصالح. كما تشترط المعايير أن تتكون هذه اللجان من الأعضاء المستقلين. فعلى سبيل المثال، يجب عدم مشاركة المدير العام أو أي عضو من موظفي الشركة في عملية الاختيار .تم فرض هذه الضوابط في لوائح الحوكمة لعدد من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وماليزيا، وكوريا، وجنوب أفريقيا، والهند.

6- نسبة الأعضاء المستقلين الى نسبة الأعضاء الذين يشغلون مناصب إدارية: تتطلب معظم اللوائح الخاصة بالحوكمة على ضرورة أن تكون نسبة الأعضاء المستقلين أعلى من نسبة الأعضاء المديرين أو قد تتطلب تواجد ثلاثة أعضاء مستقلين على الأقل في المجلس، حيث برزت في الآونة الأخيرة مطالبات بشأن تعيين أعضاء مستقلين في مجالس إدارة الشركات ويقصد بالعضو المستقل العضو الذي لا يعمل في الشركة

وليس لديه أي مصالح مشتركة مع الشركة، فوفقا لبعض منظمات الحوكمة العالمية لا يعتبر الأعضاء الآتي وصفهم كأعضاء مستقلين:

- العضو الذي تربطه بالمدير العام أو بأفراد الإدارة العليا صداقة؛
- العضو الذي تربطه صلة قرابة مع المدير العام أو أي مدير تنفيذي بالشركة؛
- العضو الذي تربطه مصالح مشتركة مع الشركة كتقديم خدمات استشارية أو مالية؛
- مدققي الحسابات ومكاتب المحاماة التي تتولى شؤون الشركة؛
- رؤساء الجمعيات الخيرية الذين يحصلون على تبرعات ورعايات من الشركة.

7- استقلالية رئيس مجلس الإدارة عن إدارة الشركة (فصل المناصب): إبعاد المدير العام عن منصب رئيس مجلس الإدارة يمثل أداة فعالة في رفع كفاءة الرقابة والمساءلة في عمل الأعضاء المستقلين في المجلس، وقد يتم بموجب اللائحة وضع إرشادات بشأن تحديد دور كل من المدير العام ورئيس مجلس الإدارة على حدة، فعلى سبيل المثال، اشترطت مبادئ الحوكمة في ماليزيا عند قيام نفس الشخص بشغل المنصبين في نفس الوقت أن تكون أغلبية المجلس من الأعضاء المستقلين، تعتبر وظيفة مراقبة ومحاسبة الإدارة العليا من أهم وظائف مجلس الإدارة لذلك يعتبر من غير المجدي أن تنبثق هذه الرقابة والمحاسبة والمساءلة عن فريق تترأسه الإدارة متمثلة بالمدير العام، مما يعني أيضا أن المدير العام قد عين لتقييم أدائه الخاص مما يعتبر مثالا صريحا على تعارض المصالح، وعادة ما يؤدي فصل المنصبين إلى إبقاء السلطة المطلوبة مع المجلس في حين أن دمج المنصبين يؤدي إلى نقل السلطة وتحويلها كلية إلى الإدارة بعيدا عن المجلس؛

8- لجان المجلس: تفرض معظم مبادئ الحوكمة في استراليا، بلجيكيا، فرنسا، اليابان، هولندا، السويد، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية عدم ترأس الأعضاء ممن يشغلون مناصب إدارية في الشركة أي من اللجان الرئيسية كلجنة التعيينات، لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والمزايا .كما قامت بعض الدول بتحديد عدد الأعضاء ووضع سقف أدنى لأعضاء لجنة التدقيق؛

9- الإفصاح: على الرغم من أن نصوص الإفصاح عادة ما تنظم وتفرض عن طريق قانون الأوراق المالية في معظم الدول إلا أنه يتم وضع متطلبات إفصاح إضافية لرفع الشفافية وزيادة كفاءة الإفصاح في اللائحة الخاصة في الحوكمة، وكأمثلة على تلك المتطلبات الإفصاح عن بيانات تفصيلية عن أعضاء مجلس الإدارة

للكشف عن مدى وجود مصالح بشكل مباشر أو غير مباشر بالشركة، كما تمثل المقومات التالية الدعائم الأساسية التي يجب توافرها حتى يمكن الحكم بتطبيق حوكمة الشركات في الوحدة الاقتصادية، وهي:[1]

- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية؛
- وجود لجان أساسية – منها لجنة المراجعة – تابعة مجلس الإدارة لمتابعة أداء الوحدة الاقتصادية؛
- وضوح السلطات والمسئوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية؛
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات؛
- تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية.

و حتى يتم تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال لابد من توافر الآتي: [2]

- إحساس رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وجسامتها؛
- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق ومتوازن؛
- توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية؛
- إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية؛
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة؛
- الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق لضمان عملية المقارنة وتحقيق الرقابة وتسهيلها.

I -3- تطبيقات حوكمة الشركات في بعض الدول

هناك العديد من التجارب الدولية في أنحاء العالم، اهتمت بحوكمة الشركات من منطلق أهمية الحوكمة وما يجب ان تحتويه من مصلحة لجميع الأطراف حسب طبيعة كل بلد، والاطلاع على هذه التجارب في هذه الدول لها اثر كبير في توضيح أهمية حوكمة الشركات ومدى تأثيرها على الشركات والمؤسسات والبنوك في تلك الدول.

I-3-1- تجارب الدول الأجنبية

من بين الدول المتقدمة التي لها مساعي لإرساء حوكمة الشركات:

---

[1]: بوقرة رابح، غانم هاجر، **الحوكمة المفهوم والأهمية**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي2012، ص9

[2]: فيصل محمود الشوواورة، مرجع سبق ذكره، ص ص 128، 129

I-3-1- 1- تجربة المملكة المتحدة [1]

فى المملكة المتحدة نشأ وتطور مفهوم الحوكمة وسار ببطء داخل الشركات سواء كانت مسجلة لأسهمها ببورصة الأوراق المالية أم لا. وأدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية فى الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت فى بداية التسعينات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية Financial Reports Council (FRC) وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توفير الثقة مرة أخرى فى التقارير المالية التي تصدرها الشركات، وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد أسفر هذا عن صدور تقرير كاد بيري والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات فى المملكة المتحدة بل والعالم، و فى أكتوبر1993 ظهر تقرير "روتمان" Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة بالبورصة أن يتضمن تقريرها الإفصاح عما إذا كانت نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصولها قد تم انجازها بصورة كافية، كما ظهر بعد ذلك فى عام1995 تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات.

وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، عام 1998 ظهر الكود الموحد Combined Code والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبح هذا الكود من ضمن متطلبات القيد فى بورصة الأوراق المالية بلندن، والذي تم تعديله أيضاً عام 2003ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات فى ضوء الانهيارات المالية التي حدثت فى الولايات المتحدة.

I-3-1-2- تجربة الولايات المتحدة

تطور تطبيق مفهوم حوكمة الشركات بتطور سوق المال، ووجود هيئة فاعلة تراقب سوق الأوراق المالية وتشرف على شفافيته وهي Securities and Exchange Commission (sec) علاوة على التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة الأمريكية، وزاد الاهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة من خلال

[1]: ماجد اسماعيل ابو حمام، مرجع سبق ذكره، ص ص 38، 39.

صندوق المعاشات العامة والذي أسهم في تدعيم تطبيق قواعد حوكمة الشركات فقد أصدرت عددًا من القواعد بغرض تفعيل إجراءات تطبيق الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية وأهم هذه القواعد الصادرة: [1]

- مجلس الإدارة وتشكيله: يتكون مجلس الإدارة بأغلبية المدراء المستقلين لدعم فاعلية الإشراف وتشمل لجان مجلس الإدارة لجنة الترشيح لعضوية مجلس الإدارة، ويجب أن يكون للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية لجنة ترشيح مكونة بالكامل من مدراء مستقلين؛

- لجنة تحديد مكافآت مجلس الإدارة: تقوم بتحديد أتعاب أعضاء مجلس الإدارة وتكون مكونة بالكامل من مدراء مستقلين وتقوم بمراجعة واعتماد أهداف الشركة وتقييم أداء المدير العام التنفيذي للشركة وتقديم التوصيات لمجلس الإدارة.

فيما يتعلق بلجنة المراجعة: لها سلطة تعيين وعزل مراقب الحسابات وبالنسبة للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية يجب أن يكون لها لجنة مراجعة لديها نظام ودستور مكتوب وتهتم بمتابعة مدى التزام الشركة بالقوانين والتشريعات وتقييم كفاءة وأداء مراقب الحسابات وحياده وتقييم الإجراءات الداخلية للرقابة على الجودة ومناقشة البيانات المالية السنوية والربع سنوية على الإدارة ومراقب الحسابات.

من الملاحظ أن تجربة الولايات المتحدة الأمريكية تماثل تماما تجربة المملكة المتحدة وذلك بالرغم من أن هياكل مسؤولية الشركة ولجنة بورصة الأوراق المالية بنظمها المختلفة في بعض الجوانب. وعليه شملت مبادئ الحوكمة في الولايات المتحدة مجموعة تحت اسم "مبادئ حوكمة الشركات الأساسية" وهي كالتالي:[2]

- يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين؛

- يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين على الأقل مرة في السنة بدون المدير التنفيذي أو الأعضاء غير المستقلين؛

- عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي فإن المجلس يجب أن يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضوا مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين؛

- إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين شاملة (المراجعة، تعيين الأعضاء، تقييم أعمال المجلس، تقييم أجور التنفيذيين والإدارة، التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات)؛

---

[1]: فهيم سلطان محمد الحاج، مرجع سبق ذكره، ص ص 52، 53

[2]: حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات واثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، الاكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ، ص33

- لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للشركة؛
- يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة.

I -3-1-3- تجربة فرنسا

توجد عوامل عديدة جعلت أطراف السوق أكثر اهتماما بقواعد الحوكمة وإدارة الشركات في فرنسا ومن أبرز تلك العوامل هي زيادة وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس، وتولى ذلك أهم منظمتين لأصحاب الأعمال في فرنسا هما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة واللذان قاما بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات التي كانت رئيس الجمعية العمومية، والتي أصدرت تقرير فينو في عام1995، وقد جذب التقرير (Vienot) برئاسة فينو الكثير من الاهتمام، إلا أن التقرير لم يقترح إدخال تغيرات جوهرية على الممارسات الحالية، ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات وأيضا لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بكل تلك التوصيات، ويتضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات منها:[1]

- يجب على كل مجلس أن يضمن عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء مستقلين غير التنفيذيين؛
- يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا مناسبا من أسهم شركتهم؛
- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة الشركة؛
- يجب أن يكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافئات وترشيحات، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا وأيضا يجب أن تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل، ويجب أن يكون أحدهم مستقلا؛
- يجب على الشركات أن تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من الأعضاء الذين يخدمون في أكثر من خمس شركات؛
- على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للشركة، وعلى الشركات أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.

ورغم أن التقرير حذر من حدوث تجاوزات قانونية، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصرار السيناتور (ماريني) قام بالتحقيق في قواعد وإدارة المؤسسات، وترتب عن ذلك صدور تقرير (ماريني) في يوليو 1996

[1]: محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة**، مرجع سبق ذكره، ص ص86، 87

الذي اشتمل على عدد من المقترحات تمثلت في إحداث تغييرات قانونية تغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون حوكمة وإدارة الشركات، كما يلي:

- يجب أن يكون للمؤسسات الحق في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي؛
- يجب السماح لمجلس الإدارة بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة؛
- يجب على المؤسسات أن تقدم للمستثمرين المحتملين قوائم مفصلة بمالكيها؛
- يجب إرسال إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15 يوم؛
- السماح للمساهمين الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم من تحويل ح قهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة.

I-3-2- تجارب الدول العربية

أما بالنسبة للدول العربية فقد اهتمت العديد من هذه الدول فى السنوات الأخيرة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وقد تم تنظيم العديد من المؤتمرات فى العديد من الدول العربية والتي تناولت مفهوم وقواعد حوكمة الشركات وأوصت بضرورة تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة تتماشى مع الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية لكل دولة من الدول العربية، وقد قامت العديد من الدول العربية بخطوات جادة بالتعاون مع كثير من المؤسسات الدولية لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة الشركات.[1]

I -3-2-1- تجربة مصر

لقد كان للتجربة المصرية في حوكمة الشركات الريادة بين معظم دول الشرق الأوسط وذلك نتيجة ما أرسته من قواعد لحوكمة كل من الشركات الخاصة وشركات قطاع الأعمال العام وذلك في إطار مبادئ الحوكمة الدولية .

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة التجارة، ففي سنة 2001 قام البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية بإجراء دراسة لتقييم مدى التزام مصر بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات الدولية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك التزاما

[1]: قطاف ليلى، بن عواق شرف الدين أمين، **دراسة حول تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والاداري**، مداخلة مقدمة للمؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، اربد، الاردن، يومي 17- 18 افريل 2013، ص ص 605، 206

بتطبيق (39) معيارا من أصل (48) معيارا دوليا، وفي سنة 2005 تمت صياغة قواعد الحوكمة لمصر، والتي تعتبر مكملة للنصوص الواردة بشان المؤسسات في القوانين المختلفة وبالذات قانون مؤسسات المساهمة ومؤسسات التوصية بالأسهم والمؤسسات ذات المسؤولية المحدودية الصادر بالقانون رقم 159 لسنة 1981 وقانون سوق رأس المال الصادر بالقانون رقم 95 لسنة 1992 واللوائح التنفيذية والقرارات الأخرى الصادرة تطبيقا لهما، وقد ساعد نشر قواعد الحوكمة والإصلاح في مصر على التغلب على مشكلة القروض المصرفية المتعثرة، كما أدى الالتزام بتلك القواعد إلى انتعاش سوق المال وسوق الأوراق لمالية وزيادتها من 33 في المائة إلى 95 في المائة من إجمالي الناتج المحلي, كما ساعدت وبقوة على زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مصر من 6 مليار دولار إلى 10 مليارات دولار.

I -3-2-2- تجربة الإمارات

يعتبر مفهوم حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي تبنتها دولة الإمارات كنتيجة طبيعية للنهوض الاقتصادي الذي شهدته الدولة في العقد المنصرم، وتأتي الحوكمة في سياق المواكبة للتطورات العالمية التي تبنتها الإمارات بما يتناسب مع إمكاناتها وطاقتها الناهضة.

يمثل تأسيس معهد "حوكمة" من قبل مركز دبي المالي العالمي حسب القائمين عليه نقطة تحول تمهد لحقبة جديدة من التعاون الإقليمي والدولي ترتقي بأسواق المنطقة إلى مصاف الأسواق المالية العالمية، فهو مبادرة لتشجيع إصلاح حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والمعهد يمثل تطورا إبداعيا لبناء المؤسسات وإصلاح قطاع الشركات والحوكمة الجيدة وتنمية سوق المال والاستثمار والنمو، فهو بذلك يعمل على أن يكون:[1]

- مركز للموارد الفنية والمعرفية للدول من خلال تركيزه على القوانين والمؤسسات واللوائح والقواعد والمبادئ؛
- موردا قيما للشركات والمنشآت؛
- يتولى عمل تقييمات لحوكمة الشركات وتوفير المعونة الفنية اللازمة للإصلاح؛
- القيام بعمل تحليلات وبحوث وإعداد التقارير عن حالة ومدى تقدم حوكمة الشركات في المنطقة؛

[1]: طيبي نادية، **الحوكمة في ظل النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص ص 173، 174

- العمل على تعزيز الاتصالات وحوار السياسات على المستويين الإقليمي والدولي من خلال ندوات العمل والحلقات الدراسية والمؤتمرات؛
- العمل جنبا إلى جنب وبشكل وثيق مع مراكز البحوث والموائد الإقليمية المستديرة واللجان الوطنية لحوكمة الشركات.

تعمل مبادرة معهد الحوكمة على ضم قادة الأعمال ومراكز البحوث المتخصصة والحكومات والمصرفيين والمراجعين والمحاسبيين وغيرهم من ممارسي حوكمة الشركات في دول المنطقة التي تضم الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية والبحرين والكويت ومصر والأردن ولبنان والجزائر والمغرب وقطر وعمان وتونس والأراضي الفلسطينية وكذلك تركيا. هذه الدول قبلت التحدي المتمثل في إتباع تنفيذ أفضل الممارسات الدولية ومبادئ حوكمة الشركات، والأهم من ذلك أن الدول المشاركة في معهد حوكمة الشركات سترافق صناع السياسات والمسؤولين في تناول موضوعات حوكمة الشركات وسيؤدي التعاون الإقليمي إلى تسهيل تبادل المعلومات والسماح للدول بالتعلم من التجارب الناجحة، وتجميع الجهود والتحرك نحو تنسيق أطر حوكمة الشركات وبناء تداوب وتعاون ينمو ويتطور نتيجة للمبادرات الوطنية.

I -3-2-3- تجربة الاردن [1]

تتضمن القوانين الأردنية العديد من قواعد حوكمة الشركات وبالذات منها قانون الشركات الذي تقع على عاتقه مسؤولية تنظيم كل ما يتعلق بإدارة الشركة، وذلك من حيث دور مجلس الإدارة والهيئة العامة والأطراف ذات العلاقة، فضلاً عن انتهاء هيئة الأوراق المالية من إعداد مسودة دليل لقواعد حوكمة الشركات في البورصة والذي يستند إلى عدد من التشريعات الأردنية والتي من أهمها قانون الشركات وقانون الأوراق المالية وقانون البنوك وقانون الاستثمار والمبادئ الدولية التي وضعت من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

فقد أدت الحاجة إلى تدعيم قواعد حوكمة الشركات في الأردن لتسهم في تخفيض المخاطر المنتظمة وغير المنتظمة لدى الأطراف ذات العلاقة كافة، ومن ثم تشجيع المدخرات المحلية في سوق رأس المال وتسهيل منح التمويل للتوسع في مشاريعها وتأسيس استثمارات جديدة، وذلك من خلال الفهم الواضح لوظائف مجلس الإدارة وأهمية الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للشركة، علاوة على وضع خطط

[1]: فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص 129

إستراتيجية في اتخاذ القرارات وتقييمها، ولاسيما أن من الأهداف التي تسعى الحوكمة في الأردن إلى تحقيقها تتمثل في حماية المساهمين وأصحاب المصالح والمحافظة على سمعة الشركات واستمراريتها ونجاحها.

خلاصة:

تعد حوكمة الشركات من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي، لذا تجب الإشارة إليها والى أهميتها لما لها دور في تطوير عمل مؤسسات الدولة والشركات والمؤسسات المختلفة الدولية والمحلية وذلك من خلال آليات الإصلاح الإداري وإجراءاته الذي يعد أحد العناصر المهمة في تطبيق حوكمة الشركات والذي يسهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر.

إذ أصبحت قواعد الحوكمة تحتل مكان الصدارة بالنسبة لجميع دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية، خصوصا بعد التغيرات التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين والمتمثلة أساسا في الأزمات المالية الكبرى والانهيارات المؤسسية الناتجة عن سوء التسيير.

II – حوكمة الشركات في الجزائر بين التطبيق والتحديات

تمهيد:

إن الإصلاحات المعلن عنها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كانت نتيجة منطقية لتغييرات وإصلاحات سياسية وإدارية، من أجل تحقيق التغيير الجذري داخل الاقتصاد الجزائري، والإتجاه نحو الديمقراطية والإنفتاح الإقتصادي، من خلال تحرر المؤسسات في إدارتها وتسييرها، وتعد هذه العملية الخطوة الأولى لانسحاب الدولة من التدخل في تسيير هاته المؤسسات، وأصبح القانون يفصل بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسة، وصلاحية الإدارة والتسيير فيها، إذ أصبح للمؤسسة الاقتصادية شخصية معنوية متميزة عن الدولة، أي أن الدولة أصبحت مالكة ومساهمة في رأسمال المؤسسة لكنها لا تسيرها. إذ تعتبر هذه الإصلاحات تمهيدا وخطوة سابقة قبل تطبيق الحوكمة في الاقتصاد الجزائري، من خلال تدعيم آليات المحاسبة والرقابة وتفعيل دور القطاع المالي الجزائري.

II - 1- الإصلاحات الجزئية والكلية في الجزائر

إن تطور الوضع السياسي والإقتصادي في الجزائر وكذا التحولات الجارية على الصعيد الدولي وخاصة العولمة الاقتصادية، دفع بالجزائر إلى الإسراع في إجراء الإصلاحات الهيكلية الضرورية لتكييف الوضع لشروط اقتصاد السوق، وهذا عبر الإصلاحات التي طبقت على المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى النتائج السلبية التي تراكمت على مستوى المؤسسة الاقتصادية العمومية، أو على مستوى الاقتصاد الوطني الناتجة عن الممارسات الخاطئة التي أدت إلى هذه النتائج.

II -1-1- المؤسسة الجزائرية قبل الانفتاح

عرفت المؤسسات الجزائرية خلال العقود الأخيرة مراحل مختلفة في تطويرها، وما الأسماء التي أخذتها الا تعبير واضح عن الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتها، ففي الفترة الأولى من الإستقلال تم إنتقال ملكيتها إلى الدولة، وخضعت منذ تلك الفترة إلى العديد من أشكال التنظيم والتسيير، وتميزت كل من مراحل تطورها بتنظيم خاص.

II -1-1-1- تطور المؤسسة الجزائرية قبل الانفتاح

لقد شهدت المؤسسة الجزائرية الإقتصادية عدة مراحل حتى إتخاذها لشكلها بعد الانفتاح، حيث اتخذت عدة أوجه في تسييرها، وذلك حسب طبيعة الظروف التي مرت بها، وتطورها بعد الاستقلال، وانعكاس هذه الظروف في المؤسسات بصفة خاصة، والإقتصاد بصفة عامة في ذلك الوقت، ومن أهم هذه المراحل نجد:

- **مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية:** طبق أسلوب التسيير الذاتي تلقائيا في الجزائر، وذلك بعد مغادرة مئات الآلاف من المعمرين لها، تاركين مزارعهم ومصانعهم ومتاجرهم بغرض ترك فراغ كبير يهدم البناء الإقتصادي والإجتماعي للبلاد، ولهذا قام العمال والفلاحون تلقائيا بتسيير الوحدات الإنتاجية حتى لا تتوقف عملية الإنتاج، ثم أصدرت الدولة بعد ذلك نصوص قانونية لإضفاء الطابع الشرعي والتنظيمي على هذه التجربة.[1]

وقد ظهر كتنظيم اجتماعي فرض نفسه بذهاب المعمرين وملاك المصانع، مما خلق وضعية صعبة للمؤسسات لم تكن في الحسبان.

[1] : http://centeruniversitair-d.forum-for-him.com/t31-topic 30/04/2014 21h40

غير أن هذا النمط من أنماط التسيير قد عانى من عدة مشاكل أهمها:[1]

- نقص في الإطارات واليد العاملة المؤهلة، لأنه قبل الإستقلال لم يكن العمال الجزائريون يعملون في المناصب التقنية، فالذهاب الجماعي للمعمرين ترك فرغا كبيراً؛
- نقص الموارد المالية اللازمة لتمويل النشاطات؛
- تداخل الصلاحيات وتقاسمها بين مختلف التنظيمات المتواجدة داخل المؤسسة.

إتجهت الدولة إلى نظام التسيير الذاتي الذي كان يهدف إلى رفع المردودية الإجتماعية على حساب المردودية الإقتصادية، فبينت نتائج تلك التجربة وجود عراقيل ساهمت في تدني الأداء للمؤسسة الإقتصادية العمومية، والتي سببتها سياسة التدعيم القائم من قبل الدولة تحت غطاء تلبية الحاجيات الإجتماعية للمجتمع، و انعكس ذلك سلبا على وضعيتها الإقتصادية والمالية، كما أن الاهتمام بالجانب الإجتماعي على حساب الجانب الإقتصادي نتج عنه تحريفها من وظيفتها الأصلية التي وجدت من أجلها، حيث أصبحت هذه المؤسسة الإقتصادية العمومية تضيع من قيمتها المضافة عوض من أن تنشئها، فأفرزت نتائج سلبية على المستويين الإقتصادي والإجتماعي، ويرجع سبب تلك النتائج إلى المناخ الإقتصادي السائد آنذاك حيث كانت هذه المؤسسة الإقتصادية عمومية كانت أو خاصة على شكل محمية إقتصادية ذات نظام مغلق لا يعبأ بما يحدث في محيطه.

لم تكن تجربة هذا التسيير تطبيقا إيديولوجي واضح المعالم بقدر ما هو أمر واقعي مفروض عليها أملته مجموعة من العوامل والظروف، خاصة ظاهرة الأملاك الشاغرة، التي هي انعكاس للوضعية التي كانت سائدة عبر مجمل الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.[2]

- **مرحلة إنشاء المؤسسات الوطنية:** [3] إرتكزت على إنشاء مؤسسات وطنية ترجع ملكيتها للدولة وتسير مركزيا، وذلك بهدف إحكام الرقابة على تدفقاتها المالية وضمان مواجهة المؤسسة لإشكالية التشغيل، وفي هذا الإطار ظهرت العديد من الشركات الوطنية الضخمة الموزعة عبر كافة التراب الوطني، كالشركة الوطنية للمناجم، الشركة الوطنية لمواد البناء، الشركة الوطنية للعربات، الشركة الوطنية للمصبرات، الشركة الوطنية للنفط والغاز، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية.

---

[1]: http://islamfin.go-forum.net/t7-topic 30/04/2014 21h30

[2]: بهدي عيسى بن صالح، **ملامح هيكلة الموسسة الشبكية**، مجلة الباحث، العدد 03، دون بلد النشر، 2004 ص 8.

[3]:العايب ياسين، **اشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2010، ص ص 89، 90.

لم تكن المردودية من الأهداف الأساسية للشركة الوطنية، ويرجع ذلك إلى سياسة الدولة في جعلها مصدرا للتنمية الإجتماعية وامتصاص البطالة، حيث كانت عملية تمويل تلك المؤسسات تتم عن طريق الخزينة العمومية، التي توفر لها الإعتمادات المالية كباقي المؤسسات الإدارية الأخرى، فأثر ذلك التوجه على المؤسسات المسيرة ذاتيا بفعل حركية اليد العاملة نحو الشركات الوطنية، التي تضمن دفع الأجور بغض النظر عن النتائج المحققة.

- **مرحلة التسيير الإشتراكي:** هي فترة أسلوب التسيير الإشتراكي للمؤسسات، أي فترة الإنتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الإشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة، أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد، يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك، إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي "يسهر على حسن تسيير المؤسسة وعلى زيادة الإنتاج، وعلى التحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط".

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الإشتراكي للمؤسسات، الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين، والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى. [1]

II -1- 1- 2- دواعي إصلاح المؤسسة الجزائرية

لقد عرفت فترة قبل الإنفتاح عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين: [2]

- على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة.
- على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

- **المحيط الداخلي للمؤسسة** : يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية في النقاط التالية:

---

[1]: بن عنتر عبد الرحمان، **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دون سنة النشر، جوان 2002، ص 4

[2]: المرجع السابق، ص 4-6 .

1- **تعدد مراكز اتخاذ القرار:** إن الأسباب التي أدت إلى تعددية مراكز القرار والقيادة، ترجع أساسا إلى ما يلي:

- جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي؛
- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال؛
- تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة، وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني، وطبيعة المحيط السائد الذي ولد نوعا من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية و تسيرها.

2- **تعدد المهام والوظائف:** إن تعدد المهام الثانوية، وتوجه مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع إجتماعي، إذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه ودور أطفال العاملين باهتمامات وانشغالات بالغة، أثرت بشكل أو بأخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية وانعكست أثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها.

3-**ضخامة حجم المؤسسة:** إن اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية والتقليدية، من تموين وتوزيع وإنتاج، أفرز تضخما في جهازها الإداري وفي هياكلها ووسائلها، مما سبب تبذيرا في الجهود وتكرارا في العمل، وتشابك المسؤوليات وتشعبا مفرطا لوحداتها ووظائفها، أدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها وعدم القدرة على ضبط تكاليفها، واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها، ومركزية القرار الشيء الذي أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات؛

4-**نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات:** نقص التأطير وعدم الإستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الإندماج الفعلي للإطارات، لا سيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم وفق اختصاصاتهم وميولاتهم الذهنية و المعرفية.

5- **التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرئية):** إن تكدس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف المؤسسة الإنتاجية، ولا سيما منها الصناعية حيث وصلت أكثر 30 بالمئة من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية، وجهل المسؤولين لأدوات التسيير، وسوء التخطيط للاحتياجات، وتوظيف لمناصب العمل بحيث ظلت المؤسسة الوطنية العمومية مجالا خصبا لاستقطاب الأيدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بغض المديرين.

- **المحيط الخارجي للمؤسسة:** تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه الفترة في مجموعة الإجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة وجهات متعددة، أسندت إليها مهام الوصاية والإشراف والرقابة والوساطة في بعض الأمور، كما عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية وزادت انغلاقها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط، أو تطويره ومن بين هذه الإجراءات ما يلي :

1- تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة، مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى اعتماد سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها، كما أن الإطارات البشرية الموكل إليها مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية، ليسوا في اغلب الأحيان من ذوي الاختصاص التقني أو الاقتصادي الذي يؤهلهم للإلمام بمحتويات تلك التقارير، ومواكبة المشاكل المستجدة على مستوى مواقع التنفيذ.

2- إعادة تقنين الدور المونط بالمؤسسة وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه ما يلي :

- التكليف الحقيقي بالإحتياجات الإجتماعية قصد تدارك النقص المسجل فيها، وتحسين ظروف المعيشة في ظل التحديات القائمة؛
- الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للإستفادة من الطاقات المتاحة؛
- توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الإستخدام الأمثل والأفضل، عبر تحسين ظروف الأداء والتكفل بضمان الانسجام والتكامل والتامين لقنوات هذا النظام؛
- إعتماد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الأولى إلى رفع القيود واكتساح العوارض والمعوقات، من خلال إنهاء الوصاية البيروقراطية والسعي لتوفير محيط مناسب كفيل بتجسيد الغايات أخذا في الحسبان واقع التجربة المتحققة.

وبصفة عامة لجأت الجزائر إلى إصلاح المؤسسات الوطنية للأسباب التالية : [1]

- ضعف التسيير الداخلي لأغلب المؤسسات الوطنية، وعدم كفاءة الجهاز الإنتاجي الحكومي؛
- تكامل المؤسسة وتركيزها، إذ أن أهم ما يميزها هو ضعف الاستغلال لطاقاتها الواسعة، نقص التحكم في التكنولوجيا وتسيير المؤسسات، ضعف وصعوبة المراقبة المالية والتسيير سواء من طرف إدارة المؤسسة أو من الهيئات المركزية؛

[1]: ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 183.

- تربع المؤسسة الوطنية على عدة إختصاصات، وممارستها الرقابة لفرع إقتصادي واسع دون إرساء مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- سوء التنسيق بين الهيئات المركزية وإدارة المؤسسات، خلق صراعا بين السلطة المركزية والسلطة داخل المؤسسة؛
- إتجاه المؤسسات إلى تلبية الحاجيات الإجتماعية للعمال كالصحة، والتعاونيات الاستهلاكية وغيرها، مما أدى إلى تردي النتيجة مع انخفاض مردودية العمال.

II -1- 2 -إستراتيجية الإصلاح في الجزائر

إن أي إقتصاد لا يمكن بنائه إلا من خلال مؤسساته الإقتصادية، وعلى اعتبار أن هذه الأخيرة هي المحرك الأساسي لدفع الإقتصاد، والنهوض به من أجل إيجاد مكانة له بين اقتصادات الدول الأخرى، وذلك من خلال مساهمتها في دعم الإقتصاد الوطني، فالمؤسسة الإقتصادية في الجزائر قد حظيت بعناية كبيرة من قبل الحكومات، ولذلك اتبعت عدة سياسات واستراتيجيات لإصلاحها.

II -1- 2-1 - إعادة الهيكلة العضوية والمالية

إن مبدأ إعادة هيكلة الشركات العمومية المقرر ضمن مهام المخطط الخماسي (1980-1984) جاء لتقسيم الشركات العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا، من أجل مواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدها، إذ جاء مرسوم 20/08 الصادر في 1980/10/14 المتعلق بإعادة هيكلة الشركات.

- **مفهوم إعادة هيكلة العضوية والمالية:** يقصد بإعادة الهيكلة العضوية " تقسيم المؤسسات الوطنية إلى مؤسسات صغيرة الحجم حتى يتمكن المسيرون من التحكم فيها، وتحسين مردوديتها المالية والإقتصادية".[1] حيث تضاعف عددها عدة مرات وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية، وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسة وتحديد مجالها الجغرافي، والفصل بين المهام داخل كل منها، أما الهيكلة المالية فهي حل لمشكل ديون المؤسسات السابقة أين تولت الخزينة العمومية تسديد الديون التي كانت تربط هذه المؤسسات فيما بينها.[2]

[1]: ناصر دادي عدون، متناوي محمد، **الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 115

[2] : http://www.startimes.com/?t=23291545 14/04/1014 11h40

- **مبادئ إعادة هيكلة العضوية والمالية:** ويمكن تلخيصها في ثلاث نقاط:

- التخصص حسب عائلات المنتجات المتجانسة، وفي حالة ما إذا اتضح أنها لازالت كبيرة يتم تقسيمها إلى وحدات جهوية؛
- الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة البيع، مؤسسات الإنتاج تختص فقط بالإنتاج أما تسويق المنتجات، تقوم به المؤسسات التجارية المنبثقة عن شبكة التوزيع القديمة.
- فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة إنجاز الإستثمارات، حيث تتولى مهمة إنجاز الإستثمارات مؤسسات متخصصة.

II -1- 2- 2- إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية

إعادة الهيكلة بنوعيها العضوي والمالي لم يكن له التأثير المرجو، فبقي ضغط المديونية الخارجية والتدهور الكبير في المردودية. كل هذه العوامل جعلت المسؤولين في تلك الفترة يرون أن الحل الوحيد يكمن في إجراء إصلاح إقتصادي، يسمح للمؤسسة بتسيير وضعيتها والتخلص من العقبات التي أعاقت سيرها، وفي هذا السياق تجسدت فكرة إستقلالية المؤسسات من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات الوطنية، والذي صدر بشأنه مرسوم 88-01 في 1988/01/12 المتعلق باستقلالية المؤسسات.

مفهوم استقلالية المؤسسة و مبادئها:

تلخص مفهوم الإستقلالية في منح المؤسسات مزيداً من المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للامركزية، من خلال إعادة القانون الأساسي للمؤسسة الذي يجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير، من أجل استغلال طاقاتها الذاتية، كما تتيح الإستقلالية إمكانية التعاقد بحرية وفق القانون التجاري، لا سيما وأن المؤسسة أخذت شكلا آخر في تعريفها فأصبحت حسب القانون الخاص شخصية معنوية (شركات أسهم وشركات مسؤولية محدودة) مسؤولة عن نشاطها تخضع لمبادئ الربحية[1]، ولاستقلالية المؤسسة مبدأين هما[2]:

- **مبدأ الإستقلالية:** والذي يعني منح حرية أكثر للمؤسسات العمومية في العمل نتيجة لتمتعها بالشخصية المعنوي، واستقلال ذمتها المالية، بهدف تحقيق الفعالية الإقتصادية؛

[1]: ناصر دادي عدون، متناوي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 142

[2]: http://www.startimes.com/f.aspx?t=32820454 14/04/2014 12h05

-**مبدأ المتاجرة:** يعني خضوع المؤسسة العمومية لأحكام القانون التجاري، من حيث تنظيمها لنشاطها وتمويلها.

- **أهداف سياسة استقلالية المؤسسات:** تهدف السلطات من خلال تطبيق الإستقلالية إلى: [1]

- إحياء شخصية وهوية المؤسسة العمومية بما فيها البنوك؛
- وضع منهج لتنظيم الإقتصاد الوطني بحيث تؤدي الإستقلالية إلى تطبيق قواعد التسيير التجاري على مستوى المؤسسات، وإدخال نشاطهم في إطار التخطيط الوطني، من خلال مخططات قصيرة المدى؛
- تحسين فعالية المؤسسة العمومية الإقتصادية؛
- رفع التدخل المباشر للدولة؛
- الفصل بين وظيفة المؤسسة والدولة المالكة.

رغم ما تتيحه الإستقلالية للمؤسسات الإقتصادية من فرص لتحقيق الكفاءة في تسييرها، ومن ثم في إنتاجها، إلا أن الظروف الصعبة وغير الملائمة التي لازمت مرور هذه المؤسسات إلى الاستقلالية، قد أعاقتها عن تحقيق الهدف المنشود، من بين هذه الظروف أو العوامل المعوقة ما يلي:[2]

- نقص استغلال الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسات من عمال وتجهيزات بسبب النقص في التموين؛
- الأعباء الثقيلة جداً التي سببتها الإختلالات المالية، فوضعية العديد من المؤسسات العامة التي طُبقت فيها الاستقلالية كانت سالبة التدفق النقدي، ومن ثم لم تستطع هذه المؤسسات أن تتلاءم مع قواعد القانون التجاري؛
- وجود فائض في العمالة ناتج عن التوظيف غير الإقتصادي لليد العاملة، نظراً إلى عدم معالجة هذه المشكلة عن طريق تحديد المستويات الملائمة لكل مؤسسة، من حيث التوظيف حتى يمكن تفادي الطرد الجماعي للعمال؛
- عائق العملة الصعبة النادرة بسبب انخفاض الموارد الجبائية البترولية؛

---

[1]: صوفان العيد، **دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011/2010، ص53

[2]: الداوي الشيخ، **الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص ص267، 268

-إن الإستقلالية التي تمتعت بها المؤسسات العامة في ميدان الإدارة والتسيير في ذلك الوقت، لم يوازها في المقابل انفصال لملكيتها عن الدولة، بل حتى مع الإستقلالية بقيت المؤسسات العامة ملكية كاملة للدولة، زيادة على كونها تمثل أحد أشخاص القانون العام؛

-إن التصور التنظيمي الجديد المستوحى من الإستقلالية كسياسة إصلاحية أبقى على الطابع العام للمؤسسات من حيث شكل الملكية ونظامها، وفي الوقت نفسه زودها بأدوات القانون الخاص بهدف تحقيق كفاءتها وفعاليتها وتحسينهما، وهو ما يجعلنا نستنتج أن تركيب مبدأ الاستقلالية يحمل في طياته وضعين متمايزين ومتناقضين من حيث الأصل، مما يقود إلى وجود تنافر جوهري بين الأهداف والوسائل.

II -1- 2- 3- خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية

كان الاتجاه الجديد للدولة بعد استقلالية المؤسسات العمومية، وعدم تحقيقها للأهداف المرجوة هو تطبيق الخوصصة، والذي يساعدها في التخلص من التسيير المباشر للإقتصاد، والأخذ بمبادئ الحرية الإقتصادية التي أصبحت فكرة لابد منها في ظل سياسات الإنفتاح على الإستثمار الأجنبي، وذلك لن يكون إلا بخوصصة مؤسسات القطاع العمومي، وعليه فالأمر 95/22 المؤرخ في 1995/08/26 أدى إلى وضع الخطوات العملية في هذا المسار الاقتصادي الجديد.

- **مفهوم الخوصصة:** صدرت في الجزائر مجموعة من القوانين المنظِمة لعملية خوصصة المؤسسات العامة الأمر رقم95/22 المؤرخ في 26 أوت سنة 1995، حيث حددت هذه القوانين القواعد العامة لخوصصة المؤسسات التي تمتلك فيها الدولة أو الأشخاص التابعون للقانون العام بصفة مباشرة أو غير مباشرة جزءاً من رأسمالها أو كله، وقد نَصت هذه القوانين صراحة على معنى الخوصصة ومفهومها، وقد أكدت أن الخوصصة تعني القيام بمعاملة أو معاملات تجارية تتجسد في: [1]

- إما تحويل ملكية الأصول المادية أو المعنوية كلها في مؤسسة عامة، أو في جزء منها أو رأسمالها كله أو جزء منه، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص.
- وإما تحويل تسيير مؤسسات عامة إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفيات تحويل التسيير، وممارسته وشروطه.

إذا تعني الخوصصة بأنها عملية تقليص دور الحكومة أو توسيع دور القطاع الخاص في نشاط معين أو في ملكية وسائل الإنتاج، بمعنى زيادة حصة القطاع الخاص في الاقتصاد، أي تعني الرغبة في

[1]: الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 271.

التحرر الاقتصادي وذلك بالتخلص من الإقتصاد الإشتراكي، والتحول نحو اقتصاد السوق لمواكبة النظام العالمي الجديد.[1]

- **أهداف الخوصصة في الجزائر:** عندما تبنت الجزائر خيار خوصصة المؤسسات العامة كانت تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تنمية القطاع الخاص بواسطة تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص، ومراقبته مع توضيح قواعد اللعبة، وتجنب المعاملة التفضيلية في الممارسات العادية؛
- الإستعمال الأمثل للموارد النادرة، وذلك بإخضاع القطاعين العام والخاص لقواعد السوق؛
- تحسين الوضعية المالية للقطاع العام بواسطة التصفية، وتحويل الملكية إلى القطاع الخاص أو برامج إعادة التأهيل، وتنمية الهيئات المالية التي تُستعمل كركيزة مهمة لنجاح صيرورة الخوصصة؛
- تحسين المحيط القانوني للإقتصاد، باختيار وسائل التنظيم الأكثر عقلانية، هذا من أجل تحسين الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسات باللجوء إلى قواعد السوق؛
- تنمية سوق الأسهم وتوسيع قاعدة الملكية، وتشجيع تنمية سوق رؤوس الأموال؛
- تنمية أسواق المنافسة، ومحاولة الالتحاق بالسوق الدولية في ميداني التكنولوجيا ورأس المال؛[2]
- خلق قطاع خاص متين مربوط بتنمية وتطوير الإقتصاد الذي يسوده أكثر فأكثر المبادرة الحرة؛[3]
- حفظ عجز الموازنة العامة للدولة واستثمار حصيلة بيع حصص المؤسسة العمومية سواء في النهوض بالمشروعات الأخرى أو تطوير أداء هيئات اخرى؛
- فتح باب الاستثمار أمام رأس المال الأجنبي، وإنعاش السوق المالي، وجذب مدخرات القطاع الخاص، ولتوسع في مشاركة العمال في ملكية هذه المؤسسات؛[4]
- التقليل من أعباء الإدارة التي تتحمله الدولة؛
- ان عائد هذه الوحدات يمكن أن تستخدمه الدولة لسداد جزء من ديونها، وتمويل نفقات التعاقد المسبق لمستخدميها؛
- إستفادة الدولة من الموارد الضريبية، عند بيع الوحدات العامة الى القطاع الخاص بسبب زيادة إنتاجية هذا الأخير.[5]

---

[1]: صوفان العيد، مرجع سبق ذكره، ص 37.
[2]: الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 172،173
[3]: فريد بن يحي، **الاقتصاد الجزائري الرهانات وشروط انضمامه للمنظمة العالمية للتجارة**، دار الهدى، الجزائر، 2009 ص27
[4]: مدني بن شهرة، **سياسة الإصلاح الاقتصادي في الجزائر والمؤسسات المالية الدولية**، مطبعة دار هومة، الجزائر، 2008، ص 138
[5]: مدني بن شهرة، **الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص58

الجدول رقم (2): توزيع القطاعات في عملية الخوصصة

مدى مساهمة الدولة	كيفية المساهمة	النشاطات
القطاعات التي تبقى تحت ملكية الدولة	تبقى الدولة مالكة للنشاطات التي تتعلق بالاحتكارات الطبيعية أو التي لا يسيرها السوق بالشكل المناسب	إنتاج و توزيع الطاقة؛ إنتاج و توزيع المياه؛ النقل بالسكك الحديدية والنقل الجوي؛ المنشآت المينائية؛ المناجم؛ المواصلات؛ المنشآت المتعلقة بالطرق.
القطاعات التي تبقى الدولة فيها كمساهم مؤقت	هي النشاطات التي لا تسمح حالة السوق بتحويلها في الحين إلى المبادرة الخاصة (خوصصتها) والتي يجب على الدولة مراقبتها لضمان استمرار عرض السلع والخدمات التي تنتجه.	إنتاج الاسمنت؛ إنتاج الصلب؛ الإنتاج الميكانيكي؛ الصناعات اللبنية؛ إنتاج و توزيع الموارد الصيدلانية؛ استيراد المواد الغذائية الحساسة؛ النقل البحري؛ البنوك.
القطاعات التي تنسحب منها الدولة	تتخلى الدولة عن نشاطات هذه القطاعات كليا للمبادرة الخاصة، و لكن يكون الانسحاب منظم ومرتب	السياحة؛ توزيع وتجارة التجزئة؛ مؤسسات إنجاز لقطاع البناء والأشغال العمومية؛ النقل البري للمسافرين والسلع؛ مؤسسات الخدمات في ميدان الموانئ؛ صناعات تحويل المواد الزراعية؛ صناعات النسيج. الصناعات الكيمياوية؛ الصناعات الكهربائية و الالكترونية؛ التأمينات.

المصدر: شريف شكيب أنور، بوزيان عثمان، **الخوصصة في الجزائر دراسة و تقييم**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي العلمي حول السياسة الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص ص 6، 7

كما قامت الدولة الجزائرية بإعداد برنامج طموح للنهوض بالإقتصاد الوطني، انطلاقا من التعديلات التي تجرى من حين لأخر في تشريعاتها الإقتصادية تماشيا مع المستجدات الدولية والوطني، ومن أهم هذه

التعديلات، قانون الإستثمار وقانون الخوصصة المعدلين في أوت 2001 بأمر 01-03، و01-04 على التوالي، يتمحور قانون الإستثمار حول توفير مناخ ملائم مع وجود آليات أكثر فعالية لتطوير الاستثمار ورفع من القدرات التنافسية للمؤسسات الوطنية، وأهم ما يميز هذا القانون المعدل عدم التمييز بين القطاع العام والخاص، وإنشاء شباك موحد يقدم خدمات في الوقت المحدد لكل الأطراف وطنيين أو أجانب، إلى جانب تميزه عن قانون الاستثمار السابق بتلك الخصائص وأخرى، فإنه يقدم حوافز جمة للمستثمرين بهدف تحفيزهم وجلبهم للقيام بالاستثمار في الجزائر.[1]

إلا أنه عمليا واجهت تطبيق برامج الخوصصة عدة عقبات وصعوبات عرقلت مسارها، وبالتالي بطء تنفيذها، مما جعل المؤسسات الاقتصادية العمومية في وضعية انسداد.

II -1- 3 - دور الحوكمة في تعزيز استراتيجيات الإصلاح الاقتصادي في الجزائر

تعد حوكمة الشركات أهم المتطلبات الضرورية في الإقتصاد الجزائري، وذلك بإقرار عدة جهات عمومية أو خاصة، إلا أن التطبيق السليم لها يتطلب عدة خطوات، كأي اقتصاد مر على هذه الخطوات والإستفادة من تجارب الإقتصادات العالمية، باعتبارها أداة فاعلة لتدعيم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر من أجل القيام بمؤسساتها الإقتصادية.

II -1-3-1- خطوات و مراحل تطبيق وممارسة حوكمة الشركات

حسب تجربة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة، فان الشركات التجارية تمر عبر خمس مراحل في بناء الحوكمة، كما في الدول النامية التي تعاني من مختلف الصعوبات التي تعيق التطبيق الحسن فيها وبالتطبيق على حالة الجزائر، تمر عملية التطبيق بخمس مراحل كالتالي: [2]

المرحلة الأولى: إدراج المفهوم لدى المجتمع الاقتصادي وتكوين وعي راقي به : أشارت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة، أن أول ما واجه الحوكمة في العديد من البلدان، وخاصة في الشرق الأوسط، هو غياب مفهوم حوكمة الشركات، وبالتالي كانت الخطوة الأولى هي تعريف المصطلح، وكل فوائد حوكمة الشركات لجميع الأوساط التجارية والحكومات وكل المعنيين ومحاولة تطبيق ذلك محليا.

---

[1]: كربالي بغداد، **نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص ص 15،16

[2]: جلاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 70، 71

ومن أمثلة ذلك أن جمعية تطوير المؤسسات المالية في آسيا والمحيط الهادى بدأت في مسيرة رفع مستوى حوكمة الشركات بين البنوك الأعضاء فيها، وهي تعمل على تثقيف أعضائها حول كيفية إتباع ممارسات حوكمة الشركات، عند اتخاذ قرارات منح القروض، ومدى المخاطرة المقبولة من البنوك في إطار تطبيق الحوكمة، وكان من نتيجة تلك الجهود أن العديد من الشركات الآسيوية أصبحت تعرف كيف تؤثر عوامل حوكمة الشركات على أرباحها.

المرحلة الثانية: وضع القوانين الوطنية: بعد نشر الوعي في المجتمع الإقتصادي المعني يتم التوجه إلى عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية المتعلقة بالحوكمة في الشركات، وغالباً ما يتم اللجوء إلى الإعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها في مرحلة أولية، ثم بعد ذلك تحتاج الدول لتطوير مبادئها وقوانينها الخاصة، التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية، من خلال الجمع بين آراء من يمثلون المنظمات غير الحكومية، معاهد تعليم حوكمة الشركات، القطاع الأكاديمي، وسائل الإعلام ومؤسسات الأعمال الممارسة.

المرحلة الثالثة: مراقبة تطبيق قانون الحوكمة: بعد أن يتم تبني قانون لحوكمة الشركات رسميا من طرف الدولة بمشاركة الأطراف المعنية تبقى مهمة متابعة تطبيقه الفعلي على أرض الواقع.

وللأسف فعلى عكس الدول المتقدمة التي لديها أسواق مالية متطورة، تضمن متطلبات الإدراج فيها استيفاء شروط الحوكمة، فان الأسواق المالية للدول النامية غير متطورة ولا تستوعب نسبة كبيرة من النشاط الإقتصادي، ولذلك لا بد من تطوير أسواق الأوراق المالية، وإنشاء مؤسسات لمراقبة التعامل بالأوراق المالية.

المرحلة الرابعة: التدريب على المسؤوليات الجديدة : مع اعتماد قانون الحوكمة وإرادة البدء في تنفيذه، لابد من تعليم وتدريب الفاعلين الأساسيين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ ما تتطلبه الحوكمة، نظرا للمسؤوليات الجديدة التي يكلفون بها ويقصد بهؤلاء المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية، وأعضاء مجالس الإدارة، إدارة الشركة،... الخ. ومن أمثلة ذلك أنه في روسيا بعد إصدار قانون حوكمة الشركات، نظم معهد المديرين الروسي سلسلة من الدورات التعليمية والتدريبية لكبار موظفي الشركات في مختلف أنحاء الدولة.

المرحلة الخامسة: إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات: تأتي هذه المرحلة من تطور حوكمة الشركات، عندما تصبح الحوكمة وممارستها جزء مهم من الوسط التجاري، وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها، وتشمل هذه المؤسسات مؤسسات القطاع الخاص مثل معاهد المديرين لتأمين التكوين والتدريب المستمرين حسب المستجدات والتطورات، وكذلك مؤسسات الدولة كالنظام القضائي وأجهزته التي تحكم في النزاعات.

II-1-3- 2- دور الحوكمة في مساعدة المؤسسات الإقتصادية والإقتصاد الوطني على النجاح والنمو

هنالك عدة طرق يمكن بها لحوكمة الشركات مساعدة الشركات والإقتصادات على جذب الإستثمار ودعم الأداء الاقتصادي طويل الأمد والقدرة التنافسية، ومنها ما يلي: [1]

- إن طلب الشفافية في عمليات المؤسسات الإقتصادية، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة، وفي عمليات الشراء وكافة مختلف الأعمال، يؤدي إلى مهاجمة حوكمة الشركات لجانب العرض في عمليات وعلاقات الفساد، إذ أن الفساد يؤدي إلى تجفيف موارد الشركات ومحو قدرتها التنافسية، وإلى نفور المستثمرين بعيداً عنها؛
- إن إجراءات حوكمة الشركات تعمل على تحسين إدارة المؤسسة الإقتصادية، من خلال مساعدة مديري الشركات ومجالس الإدارة على وضع إستراتيجية سليمة للشركة، وضمان عدم القيام بعمليات الاستحواذ إلا لأسباب موجبة تدعو إليها حاجة المنشأة، والتأكد من أن نظم المرتبات والمكافأت تعكس الأداء، وهذه الإجراءات هي التي تساعد الشركات على اجتذاب الإستثمارات بشروط مواتية وعلى تعزيز وتحسين أدائها.
- إن اتباع معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين، يؤدي إلى قيام نظام قوي لحوكمة الشركات يساعد على منع وقوع الأزمات الدورية خاصة في الجهاز المصرفي، حتى في الدول التي لا يتم فيها تداول معظم أسهم شركاتها في بورصات الأسواق المالية، كما هو الحال لدينا في الجزائر، ويساعد اتخاذ خطوة تالية للحد من الإفلاس، وذلك بوجود طرق للتعامل مع حالات إخفاق وتوقف منشآت الأعمال، تتسم بالعدالة بالنسبة لكافة أصحاب المصالح.
- أظهرت الدراسات مؤخراً أن الدول التي توافرت بها حماية أقوى لمصلحة مساهمي الأقلية عن طريق حوكمة الشركات، تمتعت بوجود أسواق مالية أكثر ضخامة وأكثر سيولة، كما تظهر المقارنات بين الدول التي تضع قوانينها على أساس تقاليد قانونية، أن تلك الدول ذات النظم الضعيفة تكون فيها معظم الشركات مملوكة أو تحت سيطرة قلة من المستثمرين الحاكمين بدلاً من هيكل الملكية واسع الإنتشار، ومن ثم، فإنه في الدول التي تحاول جذب صغار المستثمرين-سواء كانوا محليين أم أجانب -تكون حوكمة الشركات بالنسبة لها على قدر كبير من الأهمية من ناحية الحصول على العملة الصعبة

[1]: عبد الحميد بوخاري، علي بن ساحة، **دور حوكمة الشركات في تأهيل واندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ورقلة،الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 13

المكتنزة خارج النظام المصرفي لدى المستثمرين الاحتمالين، ويمكن لهؤلاء المستثمرين مجتمعين لأن يمثلوا مصدراً لمبالغ ضخمة لاستثمار طويل الأجل.

II -2- واقع الحوكمة في المؤسسة الجزائرية

إن انتقال الجزائر الي نمط إقتصاد السوق، وما ساير ذلك من خوصصة للمؤسسات العمومية، وإصدار إطار للحوكمة، كما يعرف "بالحكم الراشد" كان لابد من تطوير آليات المحاسبة والرقابة والمراجعة لتحقيق مستوى مقبول من جودة الأداء، كإحدى متطلبات هذا الواقع الجديد، فأهمية التطرق لموضوع حوكمة الشركات في آلياتها الداخلية لها أثر على تحسين مردودية المؤسسة الجزائرية وضمان استمراريتها.

II -2-1- الحوكمة في الجوانب التسييرية

رغبة في تحقيق التكامل الإقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل، والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، تسعى الحكومة الجزائرية إلي تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الشركات، والذي تعتبر من أهم مبادئ الحوكمة بالإضافة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بشركات المساهمة ومجالس الإدارة.

II -2-1- 1 - بوادر حوكمة الشركات في الجزائر

من بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات ما يلي:[1]

- **تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مقاومته:** تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلي جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه، والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك الى 42 وزارة وهيئة أخرى

[1]: بن عبد الرحمان ناريمان، بن الشيخ سارة، **واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص5

في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها، لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.

- **انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007:** حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ.

- **إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات:** قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ وتشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال، بغاية جذب الإستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات، تعمل جنبا إلي جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

- **إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري:** تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.

- **إطلاق مركز حوكمة الجزائر:** بناءا على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر، في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات لحوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار إلتزامه بتحسين البيئة الإقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية .

- **برنامج الإتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:** تبنى الإتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر، في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي البرنامج إلي تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذا البرنامج إلي تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.

إن الهدف من هذه الخطوات هو منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسة، كما تمنح لها وسائل تساعدها على تحرير وظائفها، من خلال ضمان حماية أكبر لها، ويقوم الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات الجزائرية على مبادئ تتمثل أساسا في:[1]

- العدالة في تقسيم الحقوق والواجبات بين الأطراف المشاركة في المؤسسة؛
- الشفافية في الإتصال وعلى كل المستويات؛
- المسؤوليات لابد أن يتم تحديدها بصفة واضحة
- مراقبة تنفيذ السلطة والمسؤوليات لكل طرف مشارك في المؤسسة.

فموضوع الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية هو تحديد العلاقات بين الأطراف الشريكة من خلال المبادئ الأربعة التالية:[2]

- **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 محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

من خلال هذا المبادئ يتضح لنا أن عملية توزيع المسؤوليات والرقابة (المحاسبة)، يجب أن تتم بالإنصاف والشفافية، علاوة على ذلك فان قواعد الإنصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والإشراف.

II -2-1- 2- المؤسسات المالية المساهمة ومجالس الإدارة في الجزائر

تعتبر شركة المساهمة وفق القانون الجزائري النموذج الأمثل لشركة الأموال، فهي تهدف لتجميع الأموال قصد القيام بمشروعات صناعية واقتصادية، وهي أداة للتطور الإقتصادي في العصر الحديث. أما عن شركات المساهمة ومجالس الادارة في الجزائر فهي كما يلي: [3]

- **الشركات المساهمة:** في الجزائر تعرف شركات المساهمة بأنها هي" الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم"، كما أن عدد هؤلاء المساهمين

[1]: حمادي نبيل، **اثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية**، ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص ص 83، 84

[2]: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، إصدار 2009، ص 66

[3]: السعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص ص 63،64.

يجب أن لا يقل عن سبعة مساهمين، حيث تدار هذه المؤسسات من طرف مجلس الإدارة، الذي يتكون من أعضاء يتراوح عددهم بين ثلاثة و 12 عضو، يعينون من طرف الجمعية العامة العادية، كما أن مدة عضوية هؤلاء الأعضاء تحدد من خلال القانون الأساسي، كما يمكن عزلهم في أي وقت من طرف هذه الجمعية أو إعادة انتخابهم دون أن يتجاوز ذلك ست 06 سنوات، إضافة إلى هؤلاء الأعضاء يمثلون مساهمات شخص معنوي هو الدولة، هذا ما وضحته المادة 612 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 1993/0/25، حيث لا زال مبدأ ارتباط الملكية بالإدارة جليا وسائدا في إدارة مؤسسات المساهمة في كافة الأنظمة والقوانين.

- **مجلس الإدارة:** تنص المادة 610 من القانون التجاري الجزائري، على أنه يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضو على الأكثر، وفي حالة الدمج، يجوز رفع العدد الكامل للقائمين بالإدارة إلى العدد الكامل دون تجاوز أربعة وعشرين (24) عضوا، وتنتخب الجمعية العامة التأسيسية، أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك ست 06 سنوات، ويجوز إعادة انتخاب القائمين بالإدارة من جديد ويجوز للجمعية العامة العادية عزلهم في أي وقت، ويجب على مجلس الإدارة أن يكون مالكا لعدد الأسهم يمثل على الأقل % 20 من رأس مال الشركة، ويحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يحوزها كل قائم بالإدارة، وتخصص هذه الأسهم بأكملها لضمان جميع أعمال التسيير بما فيها الأعمال الخاصة بأحد القائمين بالإدارة، وهي غير قابلة للتصرف فيها، وإذ لم يكن القائم بالإدارة في اليوم الذي يقع فيه تعيينه مالكا للعدد المطلوب من الأسهم، أو إذا توقفت أثناء توكيله ملكيته لها فإنه يعتبر مستقيلا تلقائيا إذا لم يصحح وضعيته في أجل ثلاثة أشهر.

وخلافا للعديد من التشريعات في البلدان العربية أمثال البحرين، لبنان، الإمارات، عمان، الأردن، فإن القانون الجزائري تطرق إلى شكل مجلس الإدارة في حالة دمج مؤسسة مع مؤسسة أخرى، إقتداء بالقانون الفرنسي في مادته 08 و 09 المعدلة بالقانون رقم 17 لعام 1988 حيث أوضح القانون الجزائري أنه في حالة الدمج يجوز رفع عدد أعضاء مجلس الإدارة، شريطة ألا يتجاوز عددهم 24 عضو .

بمقارنة نصوص قانون الشركات بمبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي التابعة للأمم المتحدة، مقارنة بقصد تحديد وتطوير دور قانون الشركات في الإصلاح والحوكمة، يتضح أن قانون الشركات بحاجة إلى معالجة القضايا الضرورية، مع الإستعداد الدائم لإجراء التعديلات في التشريعات والنظم والتعديلات المختلفة، بما يسهل ويسرع تطبيق إجراءات الحوكمة ومتابعتها ورقابة تطبيقها وتقييمها.

II -2-2- الحوكمة المحاسبية

لجأت غالبية البلدان إلى تبني واعتماد معايير الحوكمة المحاسبية، سعيا لتفادي الوقوع في مطبات الفضائح المالية، وما يرافقها من مشاكل ومنازعات ذات الأبعاد المحاسبية، وهذا ما يقتضي ضرورة التنسيق الفعال، وعلى عديد المستويات لاستعمال المحاسبة والمراجعة كإحدى ركائز التسيير، حيث أخذت عملية التنسيق بين مختلف نظم المحاسبة وكذا الرقابة والمراجعة في إطار الحوكمة أبعاد متقدمة، إذ أصبحت مسار إستراتيجيا كفيلا باستشعار كافة الأنشطة لتفادي الهزات والصدمات.

II -2-2-1- علاقة المحاسبة بالحوكمة

ترتبط المحاسبة سواء على المستوى المهني أو المستوى المفاهيمي بالحوكمة ارتباطاً وثيقاً، حيث تعتبر المحاسبة من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيراً أو تأثراً بمبادئ وإجراءات الحوكمة، فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفاعلية وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة المحاسبة.

كما أن مبادئ وإجراءات الحوكمة تلعب دوراً كبيراً في مجال تطوير مهنة المحاسبة كما يلي :[1]

- تلعب وظيفة المحاسبة دوراً بارزاً في دراسة ظاهرة حوكمة الشركات، ضمن دائرة الدراسات المحاسبية، فمن خلال مخرجات هذه الوظيفة، يمكن قياس وتقرير نتائج أعمال الشركة، وتحقيق التوصيل الفعال لهذه النتائج إلى كافة الأطراف المستفيدة منها سواء الخارجية أو الداخلية، وبشكل عادل ومتوازن وهذا في النهاية يحقق متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة.

- يرى المحاسبون أن تطبيق حوكمة الشركات سيؤثر على درجة ومستوى الإفصاح عن البيانات المالية والإدارية للشركة، وهذا تأكيد على أن الإفصاح والشفافية وظاهرة حوكمة الشركات وجهان لعملة واحدة، يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به، فإذا كان الإفصاح هو أحد وأهم مبادئ الحوكمة، فإن إطار الإجراءات الحاكمة للشركات يجب أن يحقق الإفصاح بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية.

- إن قوة حوكمة الشركات تؤثر على تطوير إستراتيجية المراجعة، فمن خلال تنفيذ وظيفة الإشراف بشكل فعال وتبني منظور إستراتيجي قوي، تتأكد فعالية الرقابة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المراجعة وبالتالي يمكن التأثير في طبيعة وتوقيت ونطاق المراجعة.

---

[1]: جاوحدو رضا، مايو عبد الله، **تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية**، بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، يومي 07، 08 ديسمبر 2010، ص 6

- يوجد إرتباط وثيق بين قوة آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالمراجع وبين جودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة.

- **تأثير الحوكمة على خصائص المعلومات المحاسبية:** تؤثر الحوكمة على جودة المعلومات المحاسبية من خلال: [1]

– مرحلة الرقابة على العمل المحاسبي، وتشمل نوعين من الرقابة إحداهما الرقابة القبلية والأخرى الرقابة البعدية للعمل المحاسبي؛

- مرحلة الممارسة الفعلية للعمل المحاسبي، بداية من الإلتزام بتطبيق المعايير المحاسبية، وتقويم ومتابعة الأداء وإدارة الأرباح، وانتهاء بالإفصاح عن نتيجة هذه الممارسة في شكل تقارير وقوائم مالية؛

- مرحلة ما بعد الممارسة الفعلية، وتشمل أدوار كل من المراجعة والمراجعة الخارجية، وما تحققه من إضفاء الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المفصح عنها.

وبشكل مختصر فإن الحوكمة ينظر إليها على أنها مدخل لتحسين المعلومات المحاسبية، إعتمادا على مبدأ الإفصاح عن كل المعلومات التي يحتاجها مستخدموا القوائم المالية التي تضم هذه المعلومات، وهو ما يتيح الشفافية، التي تحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات التي تجرنا من جديد إلى الحديث عن نزاعات الوكالة أحد الأسباب الرئيسية في ظهور الحوكمة، وبالتالي فإن الأثر المباشر للحوكمة هو إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية هذه الأخيرة التي تؤثر فيما بعد على كل القطاعات والمجالات الاقتصادية.

II -2-2-2- تبني النظام المالي المحاسبي

إن إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية المفصح عنها في القوائم والتقارير المالية، يقوم على إتباع مجموعة من المعايير، وهو ما قامت به الجزائر من خلال إعداد النظام المحاسبي المالي SCF الذي يعد خطوة هامة تدل على اقتناعها بضرورة تبني فلسفة الحوكمة التي تؤهلها إلى الدخول إلى اقتصاد السوق.

- **مفهوم وخصائص النظام المحاسبي المالي:**[2] بدأت عملية إصلاح المخطط المحاسبي الوطني في شهر أفريل سنة 2001، وذلك من طرف عدة خبراء فرنسيين بالتعاون مع المجلس الوطني للمحاسبة CNC وقد صدر النظام المحاسبي المالي بموجب القانون رقم07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007، وطبقا لهذا

---

[1]: مليكة زغيب، سوسن زيرق، **دور النظام المحاسبي في دعم الحوكمة في الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي2012، ص 8 .

[2]: أحسين عثماني، سعاد شعابنية، مرجع سبق ذكره ص 7.

القانون فإن " المحاسبة المالية نظام لتنظيم المعلومة المالية، يسمح بتخزين معطيات قاعدية عددية وتصنيفها وتقييمها وتسجيلها وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية، وممتلكات الكيان ونجاعته ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية "، ويتميز النظام المحاسبي المالي بعدة خصائص هي:

- يرتكز على مبادئ أكثر ملائمة مع الإقتصاد الدولي وإعداد معلومات تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة؛

- الإعلان بصفة أكثر وضوحا وشفافية عن المبادئ التي تحدد التسجيل المحاسبي للمعاملات وتقييمها وإعداد القوائم المالية، مما يسمح بالتقليل من التلاعبات وتسهيل مراجعة الحسابات؛

- يسمح بتوفير معلومات مالية منسجمة ومقروءة، تمكن من إجراء المقارنات واتخاذ القرارات.

- **أسباب الانتقال من المخطط الوطني للمحاسبة PCN إلى النظام المالي المحاسبيSCF :**[1] كان من الضروري القيام بتعديلات جوهرية على المخطط الوطني المحاسبي بسبب جملة من النقائص التي سجلت أثناء تطبيقه، وأهمها:

أ -أسباب محاسبية:

- إصلاح النظام المحاسبي الجزائري جاء نتيجة للتغيرات التي حدثت على الساحة الاقتصادية للبلاد، كالتوجه نحو اقتصاد السوق والشراكة الأوروبية والمفاوضات من أجل الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة؛

- إيجاد إطار محاسبي يستجيب للمعايير الدولية في ظل الانفتاح على الأسواق الخارجية، ورأس المال الأجنبي وتحرير الأسعار وإنشاء بورصة الجزائر ؛

- الحاجة إلى معلومات محاسبية تأخذ بعين الاعتبار عدة معطيات منها: طرق التقييم المحاسبي، التكلفة التاريخية، التكلفة الجارية؛ توفير المعلومات غير المالية مثل المعطيات الخاصة بالإنتاج وعلاقات المؤسسة وتحديد نتائج المؤسسة وتوزيع الأرباح؛ توفير المعلومات التقديرية لإعطاء بعد مستقبلي لنشاط المؤسسة .

- إيجاد إطار محاسبي يتميز بمجموعة من الأدوات المهيكلة في شكل مبادئ أساسية مرتبطة مع بعضها البعض، حتى يسمح بالتوحيد والتنسيق المحاسبي.

---

[1]: قورين حاج قويدر، **الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل نظلم المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي**، ورقة مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 19، 20 نوفمبر 2013، ص ص 3 ،4

ب -الأسباب المالية

- الإصلاحات تأتي إستجابة لحاجيات متعاملين جدد، مع المؤشرات الإقتصادية للشركات الجزائرية مع فتح مجال للإستثمار الأجنبي؛

- إيجاد أداة مكيفة مع الواقع الجديد للمؤسسة الجزائرية، للمحافظة على ارتباطاتها الجديدة وتلبية إحتياجات المستخدمين الجدد للمعلومة المالية؛

- الحاجة إلى معلومات محاسبية ومالية ذات نوعية تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وعلى مستوى المتعامل معها؛

- توحيد القوائم المالية ونوعيتها، إذ يجب أن يتم إعدادها لتقديمها للمستثمرين والمقرضين ومختلف الأطراف المستخدمة لها، من أجل إعطاء الثقة في التعامل لهؤلاء المتعاملين؛

أهداف النظام المحاسبي المالي: من أهداف النظام المحاسبي المالي ما يلي: [1]

- ترقية النظام المحاسبي الجزائري ليتوافق والأنظمة المحاسبية الدولية وفق المعايير المحاسبية الدولية؛
- الإستفادة من تجربة الدول المتطورة في تطبيق هذا النظام؛
- الإستفادة من مزايا هذا النظام، خاصة من ناحية تسيير المعاملات المالية والمحاسبية والمعالجة المختلفة؛
- تسهيل مختلف المعاملات المالية والمحاسبية بين المؤسسات الإقتصادية الوطنية؛
- تسهيل العمل المحاسبي للمستثمر الأجنبي أملا في جلبه إلى الجزائر، من خلال تجنيبه مشاكل إختلاف الطرق المحاسبية؛
- العمل على تحقيق الرشادة من خلال الوصول إلى الشفافية في معالجة ورقابة وعرض المعلومات؛
- محاولة جعل القوائم المحاسبية والمالية وثائق دولية تتناسب مع مختلف الكيانات الأجنبية؛
- تعزيز مكانة وثقة الجزائر لدى المنظمات المالية والتجارية العالمية ؛
- تحديد طبيعة وقواعد إعداد القوائم المالية وفق المعايير الدولية؛
- العمل من أجل ترسيخ أسس الحكم الراشد في المؤسسات (حوكمة الشركات)؛
- إعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية، الأداء وتغيرات الوضعية المالية في المؤسسة؛
- التمكين من القابلية للمقارنة في المؤسسة نفسها عبر الزمن، وبين المؤسسات على المستويين الوطني والدولي؛

[1]: المرجع السابق، ص ص 4،5.

- المساعدة على نمو مردودية المؤسسات من خلال تمكينها من معرفة أحسن الآليات الاقتصادية والمحاسبية، التي تشترط نوعية وكفاءة التسيير ؛

- المساعدة في فهم أحسن لاتخاذ القرارات وتسيير المخاطر لكل الفاعلين في السوق المالي؛

- المساعدة في إعداد الإحصائيات والحسابات الإقتصادية لقطاع المؤسسات على المستوى الوطني من خلال معلومات تتسم بالموضوعية والمصداقية؛

- يسمح بالتسجيل بطريقة موثوق بها وتشمل مجموع تعاملات المؤسسة بما يمكن من إعداد التصاريح الجبائية بموضوعية ومصداقية؛

- يتوافق النظام الجديد كلية مع الوسائل المعلوماتية الموجودة، التي تسمح بتدنية تكاليف تسجيل البيانات المحاسبية وإعداد القوائم المالية وعرض وثائق التسيير حسب النشاط؛

- **تفعيل العلاقة بين النظام المحاسبي المالي والحوكمة** :إن العلاقة بين الحوكمة والنظام المحاسبي المطبق في أي دولة متبادلة، فالنظام المحاسبي الجيد بمحتواه وتطبيقه الذي يخضع لجملة من المعايير والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها يدعم الحوكمة، وهذه الأخيرة ومن خلال مبادئها تعمل على تحسين فاعلية النظام المحاسبي وقدرته على إيضاح كل ما يحدث في الشركة وبالتالي زيادة عناصر الثقة بها، في الجزائر هذه العلاقة بينهما تدعمها المادة العاشرة من القانون 07-11 المتضمن SCF والتي تنص على أنه " يجب أن تستوفي المحاسبة إلتزامات الإنتظام والمصداقية والشفافية المرتبطة بعملية مسك المعلومات التي تعالجها ورقابتها وعرضها وتبليغها"، أي أن SCF يفرض الإعتماد على الشفافية عند جمع المعلومات ومعالجتها وعرضها في القوائم المالية، وهو بالتحديد ما تنص عليه الحوكمة من خلال بعدها المحاسبي، الذي يشكل فيه مبدأ الإفصاح والشفافية ركيزة أساسية تسمح بإضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية المعتمد عليها في اتخاذ القرارات. إن تدعيم الحوكمة في الجزائر بوجود SCF كان وراءه مجموعة من الأسباب منها : [1]

- وجود بعض النقائص والثغرات التي خلفها النظام القديم (PCN) الذي يتلاءم والإقتصاد الاشتراكي ولا يتناسب مع الإقتصاد الحديث؛

- ضمان الحصول على معلومات مالية ومحاسبية صحيحة تمكن من التقييم الصحيح؛

[1]: مليكة زغيب، سوسن زيرق، مرجع سبق ذكره، ص ص 14، 15.

- محاولة جلب المستثمر الأجنبي من خلال تدويل الإجراءات والمعاملات المالية والمحاسبية لوقايته من مشاكل اختلاف النظم المحاسبية سواء من حيث الإجراءات، أو من حيث إعداد القوائم المالية، مما يسهل أولا قراءة المعطيات المالية للمؤسسات الاقتصادية الوطنية، وثانيا ضمان عدم تغير واختلاف القواعد المحاسبية والمالية المعمول بها في الجزائر مع القواعد المعمول بها في بلده الأم؛

- الإعلان بشكل واضح عن المبادئ والقواعد التي توجه التسجيل المحاسبي للمعاملات، تقييمها وإعداد القوائم المالية، الأمر الذي سيسمح بالتقليل من أخطار التلاعب الإداري وغير الإداري بالقواعد، وتسهيل مراجعة الحسابات، وبالتالي تقديم معلومات مالية ومحاسبية دقيقة تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية مما يسهل في تحقيق الشفافية؛

- التمكين من إعداد معلومات دقيقة تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما يحقق الشفافية في تقديم المعلومات، التي تعتبر من المدخلات الأساسية للمستثمرين المحليين والأجانب من أجل اتخاذ قرارات الاستثمار؛

II -2-3- الحوكمة من خلال آليات الرقابة

في ظل كل التغيرات التي تطرأ على الإقتصاد والمطالبة بالتوجه نحو تطبيق مبادئ الحوكمة، أصبح تطوير وتحسين الأداء في المؤسسات أمرا ملحا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية متطورة تمكنها من المحافظة على وجودها، وتساعد في الإستخدام الكفء للموارد المتاحة، فآليات الرقابة الداخلية والمراجعة أصبحت لابد منها كونها أدوات رقابية تساعد على طمأنة الإدارة على التطبيق الفعال للسياسات وتصحيح الانحرافات لاتخاذ القرارات السليمة.

II -2-3- 1- الرقابة الداخلية في المؤسسة الجزائرية

عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجمع المحاسبين القانونين الأمريكي الرقابة الداخلية بأنها: "خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة الشركة، والتي تهدف الى المحافظة على أصول الشركة، وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية، وزيادة درجة الاعتماد عليها".[1]

[1]: عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وعولمة اسواق المال**، الواقع والافاق، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 54.

فالرقابة الداخلية إدارك مبسط للتنظيم وكل الأساليب والمقاييس والإحداثيات داخل المؤسسة لأجل تنشيط التحكم في المؤسسة.[1]

"كما تناول المرسوم رقم 70/ 173 المؤرخ في 1970/11/16 تحديد مهام وواجبات المراقب واعتبر حينها مراجع الحسابات كمراقب دائم على تسيير المؤسسات العمومية، وخول ممارسة هذه الوظيفة لموظفي الدولة التاليين: المراقبين العامين للمالية، مراقبو المالية، مفتشو المالية، وبصدور الأمر الرئاسي رقم 83/71 الصادر بتاريخ 1971/09/29 تناول مندوب الحسابات للمؤسسات الخاصة والخبراء في المحاسبة لدى المحاكم واشترط تعيينهم من الخبراء المرخصين بذلك".[2] تطبق المؤسسات في الجزائر الرقابة الداخلية قصد إحكام العمل فيها وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات يمكن توضيحها كما يلي:[3]

- **إجراءات تنظيمية وإدارية:** تتمثل هذه الإجراءات في:

- تحديد الإختصاصات، وتقسيم العمل قصد تجنب التداخل للمسؤوليات، مما يقلل من احتمال حدوث أخطاء والغش؛
- تقسيم العمل المحاسبي وعدم إفراد شخص واحد بالقيام بعملية واحدة من البداية الى النهاية؛
- إعطاء تعليمات صريحة وتنفيذها على أحسن وجه؛
- إجراء حركة التنقل بين العمال بما لا يتعارض مع السير الحسن للعمل؛

- **إجراءات تخص العمل المحاسبي:** هي الإجراءات التي من شانها أن تعمل على تفادي حدوث الأخطاء، والغش، وتقديم معلومات مفيدة وملائمة وتتمثل هذه الإجراءات في:

- التسجيل الفوري والدقيق للعمليات، بعد الحصول على المستندات الدالة عليها والتأكد من صحتها؛
- إجراء مطابقات دورية بين مصادر المستندات من طرف أشخاص آخرين غير الذين يقومون بعملية التسجيل؛

- **إجراءات عامة:** هذه الإجراءات تعتبر مكملة للسابقة ويمكن تلخيصها في:

- التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد المخاطر المحتملة؛
- إعتماد رقابة مزدوجة على الإجراءات النقدية، بتخصيص أكثر من شخص في إمضاء الشيكات؛
- تطبيق الإعلام الآلي من أجل توليد معلومات دقيقة وسريعة.

---

[1] : Jean-charles Bécour, Henri Bouquin, **audit opérationnel, entrepreneuriat , gonvernance et performance,** 3e edition, economica, France, 2008 , p 52.

[2]: السعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[3]: محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات، الاطار النظري والممارسة العملية**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص100.

II -2-3-2- المراجعة في الجزائر

عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية المراجعة كما يلي: " المراجعة هي عملية منظمة ومنهجية لجمع الأدلة والقرائن وتقييمها، بشكل موضوعي، والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الإقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتوصيل ذلك إلى الأطراف المعنية".[1]

إن تطور مراجعة الحسابات في الجزائر كان بطيئا، نتيجة غياب الحاجة إليها في ظل الملكية العامة لوسائل الإنتاج، واحتكار الدولة للحياة الاقتصادية إلى غاية 1988 تاريخ صدور القانون رقم 01/88 المؤرخ في 1988/01/12 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الإقتصادية العمومية، إذ أن هذا القانون حرر المؤسسة العمومية من كل القيود الإدارية والبيروقراطية المتأتية من التبعية التي كانت ملزمة بما في الماضي. إن هذا الشكل من التنظيم يلزم ضرورة تأهيل المراجعة بما يمكنها من مواكبة هذا التغير في الحياة الإقتصادية وبما يسمح بمزاولة الرقابة على هذه المؤسسات.[2]

كما نصت المواد رقم 27 الى غاية 48 من القانون رقم 91-08 المؤرخ في 1991/04/27 على شخص محافظ الحسابات، مهامه، وشروط تعيينه، ثم حقوقه.[3] كما تناول المرسوم التنفيذي رقم 96-136 المؤرخ في 15 أفريل 1996، قانون أخلاقيات مهنة الخبير المحاسبي محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.[4]

لقد أوضح المشرع الجزائري شروط وكيفيات تعيين المراجع لدى الشركات والهيئات المنصوص عليها قانونا، حيث يتعين على الجمعية العامة للمساهمين، أو الجهاز المؤهل المكلف بالمداولات تعيين مراجع أكثر من المحترفين المسجلين في جدول المنظمة الوطنية وذلك بعد موافقتهم، وتدوم مدة الوكالة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يجوز تعيين المراجع بعد وكالتين إلا بعد ثلاث سنوات، وإذا لم تعين الجمعية العامة المراجعين، أو في حالة مانع أو رفض أحد المراجعين، يتم اللجوء إلى تعيينهم أو استبدالهم بموجب أمر رئيس المحكمة التابعة لمقر الشركة، بناء على طلب كل من مجلس الإدارة أو مجلس المديرين حسب الوكالة.[5]

---

[1]: ادريس عبد السلام اشتيوي، **المراجعة، معايير واجراءات**، الطبعة الخامسة، منشورات جامعة قاريونس، ليبيا، 2008، ص 15

[2]: لقيطي الاخضر، **مراجعة الحسابات وواقع الممارسة المهنية في الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص90.

[3]: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 20 المؤرخ في 1991/04/27، ص 651.

[4]: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 24 المؤرخ في 1996/0/15، ص 5.

[5]: لقيطي الاخضر، المرجع سبق ذكره، ص98

فالمراجعة الداخلية تسعى الى التأكد من مدى تطبيق الإلتزامات والإجراءات الرقابية داخل المؤسسة، أي عبارة عن وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين، وتتناول الفحص المنتظم والتقييم المستمر للمخطط والسياسات والإجراءات، ووسائل الرقابة الداخلية، وأداء الإدارات والأقسام المختلفة، بهدف التحقق من مدى الإلتزام بهذه الخطط والإجراءات، ووسائل الرقابة ومدى كفاءة وفعالية الخطط والسياسات.[1]

أما المهمة الأساسية للمراجعة الخارجية، هي مراجعة محاسبة الشركات التجارية عن طريق فحص دفاترها وقيمتها وممتلكاتها، فالمراجعة الخارجية تعتبر قانونية إجبارية، بنص المادة 828 من القانون التجاري.[2] وهي عبارة عن فحص البيانات المحاسبية للشركة، وغيرها من الأدلة بما يتيح للمراجع إبداء رأيه عن ملائمتها، و بالتالي تحديد مدى نجاح الإدارة. ويعبر المراجع عن رأيه المهني في تقرير المراجعة، ويعتبر هذا التقرير بمثابة الدليل على قيام المراجع بالعمل، ولهذا ينبغي أن يحدد فيه بوضوح وصراحة نطاق الفحص الذي قام به، و ما يراه بالنسبة لصدق القوائم المالية. فقيمة تقرير المراجع تعتمد على مدى إتباع المراجع للمعايير المقبولة، والذي يعزز من تطبيق الحوكمة في الشركات؛ فالتشريعات الحالية والمعمول بها تلزم المراجعين وفي أغلب الأحيان، تقديم نتائج أعمالهم في تقرير ناجح ومقبول، وذلك حسب المهمة الموكلة اليه .[3] ومن بين أهم مهام المراجعة الخارجية ما يلي:[4]

- تأكيد وتكميل المعلومات المالية المتضمنة في تقرير المديرين، بنص المادة 28 من القانون 08/91؛
- تقييم شروط عقد الإتفاقيات بين الشركة الخاضعة للمراقبة والمؤسسات أو الهيئات التي تتعامل معها، أو المؤسسات التي تكون فيها مصلحة للمسيرين، في الشركة بنص المادة 28 من قانون 08/91؛
- إعلام المسيرين والجمعية العامة بكل النقائص التي يمكن أن تعترض إستمرار نشاط المؤسسة، بنص المادة 28 من قانون 08/91؛
- إصدار رأي عن التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة الخاضعة للمراقبة؛
- تقييم فعالية المراقبة الداخلية؛
- التنبيه الى الأخطاء والمشاكل المكتشفة؛

---

[1]: شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس ، الجزائر، 2009/2008 ص 62

[2]: حكيمة مناعي، **تقارير المراجعة الخارجية في ظل حتمية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008. ص43

[3]: لقيطي الاخضر، مرجع سبق ذكره، ص 109

[4]: حكيمة مناعي، مرجع سبق ذكره، ص43

- المصادقة على رواتب الأشخاص الأكثر تقييما ومكافأة في المؤسسة.

II -2-3- 3- الرقابة الجبائية في الجزائر[1]

تعرف الرقابة الجبائية بأنها "مجموع العمليات التي تقوم بها الإدارة الجبائية، قصد الفحص والتحقيق من صحة ومصداقية التصريحات المكتتبة للأرباح وأرقام الأعمال والذمة المالية، من طرف المكلفين لغرض عما إذا كانت هناك عمليات ترمي إلى التملص أو التهرب من دفع الحقوق والالتزامات الجبائية". أما النظام الجبائي الجزائري، وهو نظام تصريحي يعتمد على مبدأين أساسيين هما:

- مبدأ صدق نية المكلف بالضريبة.
- مبدأ صحة التصريح بذمته المالية وأرقام الأعمال المحققة .

وفي مقابل الحفاظ على هاذين المبدأين منح المشرع سلطات واسعة للإدارة الجبائية لإجراء عمليات الرقابة الجبائية، من خلال توسيع صلاحيات الرقابة الجبائية بكل أشكالها وأنواعها، من: " حق الإطلاع، حق المعاينة، حق الزيارة للتحقيق المحاسبي ، التحقيق المعمق، تصحيح الأخطاء،...الخ."وبتحليل هذه المضامين نجدها تقترب وتتطابق أحيانا من مبادئ الحوكمة، والترشيد القائمة على مبادئ المساءلة والمحاسبة والشفافية والحوار والإتصال الفعال بين الأفراد والمؤسسات من جهة، وأجهزة الدولة السيادية من جهة أخرى.

- **الإسناد القانوني والتشريعي للرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية في النظام الجبائي الجزائري:**

- **الدستور الجزائري** : حيث خصص باب كامل تحت عنوان الرقابة على المؤسسات ومنه نجد المادة 159 تنص "تطلع المجالس المنتخبة بوظيفة الرقابة بمدلولها الشعبي"، والمادة 161 "يمكن لكل غرفة من البرلمان في إطار اختصاصها أن تنشأ في أي وقت لجان تحقيق في قضايا ذات مصلحة عامة"، والمادة 170 "يؤسس مجلس المحاسبة المكلف بالرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعة الإقليمية والمرافق العمومية ..."

- **قواعد قانون الإجراءات الجبائية** : تمنح قواعد الإجراءات الجبائية سلطات واسعة لهيئات الرقابة الجبائية بنص المواد من 18 إلى 50 لكل أنواع الرقابة وبكل أشكالها، ومهما كان السند المستعمل لحفظ

[1]: العياشي عجلان، **ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة اعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 اكتوبر 2009، ص 12-14.

المعلومات بل أفردت المؤسسات المالية والبنكية بالنص " يجب على المؤسسات أو الشركات والقائمين بأعمال الصرف والمصرفين وأصحاب العمولات وكل الأشخاص أو الشركات أو الجمعيات أو الجماعات المتحصلة بصفة إعتبارية على ودائع للقيم المنقولة أن يرسلوا إشعارا خاصا بفتح وغلق كل حساب إيداع أو حساب السندات، أو القيم أو حساب الأموال، أو حساب التسبيقات، أو الحسابات الجارية، أو أي حسابات أخرى إلى مدير الضرائب بالولاية، الذي يتبع له مقر إقامة صاحب ودائع القيم المنقولة... ونفس الإجراء التصريحي تم إلزام شركات ومؤسسات التأمين به، سواء في المقر الرئيسي أو الفروع والوكالات مع تقديم دفاترهم وسجلاتم وسنداتم وأوراق الإيرادات والنفقات المحاسبية حتى يتأكد أعوان الرقابة من تنفيذ الأحكام الجبائية.

- **قواعد القانون الجبائي** : للضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وقانون التسجيل والطابع وقواعد القانون التجاري .
- القانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد والقرض الصادر في أفريل 1990؛
- الأمر رقم 03-11المؤرخ في 20 أوت 2003 المعدل والمتمم للقانون 90-10؛
- الأمر رقم 03-10 المؤرخ في 2003/02/19 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاضعين بالصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج .

- **المؤسسات الرقابية:** فقد وفرت المنظومة القانونية الجزائرية هيكل مؤسسات مختصة بالرقابة الجبائية نذكر منها:

- **البرلمان:** بنص المادة 99 من الدستور "يراقب البرلمان عمل الحكومة وفقا للشروط المحدد في المواد 80-84-130-134 من الدستور" ، والمادة 122 "يشرع البرلمان في الميادين التي يخصصها له الدستور من 01..12... 13) إحداث الضرائب والجبايات والرسوم والحقوق المختلفة وتحديد أساسها ونسبها، 14) النظام الجمركي ، 15) نظام إصدار النقود ونظام البنوك والقروض والتأمينات".
- **مجلس المحاسبة:** دستوريا هو الهيئة العليا للرقابة البعدية على الأموال العمومية بنص 170، غير أنه في واقع الحال لا يتسم بالفعالية المطلوبة لتحقيق رقابة شاملة وراشدة على الهيئات المالية والمرافق العامة في تحصيل المال العام، أو في إنفاقه وتبرز عدم الفعالية من خلال قلة التقارير الرقابية، حيث لم نجد في عمل مجلس المحاسبة إلا تقريرين الأول في سنة 1994 والثاني في سنة 1997 يخص سنتي 95-96 والذي لم يصدر في الجريدة الرسمية إلا سنة 1999 بالعدد رقم 12 لشهر فيفري، حيث أثبت عدم وجود آليات تنسيقية بين مصالح الضرائب والجمارك والبنوك فيما

يخص عمليات الصرف وحركات رؤوس الأموال والإستراد، مما رتب مئات الآلاف من المعلومات المالية والبنكية غير المستقلة جبائيا، وبالتالي إهدار لموارد جبائية ضخمة لم تدخل إلى خزينة الدولة بفعل البيروقراطية، وتعطل الجهاز المالي والمصرفي والجبائي في القيام بالإصلاحات المناسبة لإصلاح هذا المجال الهام في الاقتصاد الوطني، ورغم التطورات الكبرى التي عرفها الإقتصاد الوطني من خلال ضخ أموال عامة طائلة في برنامج الإنعاش أو بقية البرامج الأخرى، إلا انه لم يقم مجلس المحاسبة بتقديم أي تقرير منذ 1997 إلى يومنا هذا.

- **المتفشية العامة للمالية** : وهي هيئة عليا للرقابة المالية على المرافق العامة ومصالح الدولة، وتعتبر عضو أساسي في هيئة الرقابة المصرفية للبنوك، الذي كان له دور بارز في كشف الفضائح التي هزت القطاع البنكي والمالي بالجزائر، مثل الخليفة بنك، البنك الصناعي والتجاري الجزائري، و نيون بنك،...الخ.
- **خلية معالجة المعلومات المالية**:وهذه الهيئة أسند لها رقابة حركة الصرف والتحويلات وتدفقات رؤوس الأموال في الجهاز البنكي والمالي، بموجب أحكام المواد من 104 الى 108 من قانون المالية لسنة 2003 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 86 بتاريخ 2002/12/25 .
- **المصالح الجبائية العادية** :(مفتشيات الضرائب، مكاتب التحقيق للرقابة الجبائية على المستوى المحلي الجهوي والوطني) لكون البنوك والمؤسسات المالية لها ملفات جبائية بإعتبارها مكلفة بالضريبة، فهي تخضع للرقابة العادية لهذه الهيئات الجبائية، ومن جهة أخرى فان قابض الضرائب بصفته محاسب عمومي مخول بصلاحيات تجميد الحسابات البنكية والمالية في أي وقت وبأي تكلفة من أجل ضمان حقوق الخزينة العمومية.
- **مجلس الدولة** : فهو القاضي الإداري الأعلى للفصل في النزاعات القضائية التي تطرح بين البنوك التجارية والمؤسسات المالية والبنك المركزي، وتحقيق الرقابة على أعمال البنوك والمؤسسات المالية من أجل تحقيق العدالة وتطبيق القانون.

II -3- حوكمة المؤسسة المالية والقطاع المالي في الجزائر

في ظل تزايد حدة الأزمات والخوف من الوقوع فيها، تتجلى الضرورة الملحة للتعامل مع قضايا حوكمة الشركات، خاصة على القطاع المالي من أجل النهوض به، من خلال تعميق مبادئ الحوكمة فيه سواء على المؤسسات المالية العامة او الخاصة، وكذا البورصة وإدراج عدد كبير من المؤسسات في ظل معايير الشفافية والمصداقية والإفصاح لتعجيل وتيرة إنتعاش البورصة في الجزائر.

II -3-1- دور القطاع المالي قي تعزيز قدرة الإقتصاد الجزائري

يعتبر القطاع المالي أحد أهم القطاعات الفاعلة في النشاط الاقتصادي، فالنمو الإقتصادي يعتمد على وضعية النظام المالي، حيث أن سيره يؤثر بشدة على أداء الإقتصاد في الأمد الطويل، وعلى الإستقرار الإقتصادي الكلي في المدى القصير، وتشكل التشوهات فيه عقبات حادة أمام التنمية من خلال إلحاق الضرر بتراكم رأس المال، ونمو مجمل إنتاجية عوامل الإنتاج، ومن ناحية أخرى فإن ضعفه قد يكون مصدرا لعدم الإستقرار الإقتصادي أو السبب في انتشار وتعظيم الصدمات الإقتصادية المنبثقة من نواحي إقتصادية أخرى.

II -3-1- 1- أهمية القطاع المالي بالنسبة للإقتصاد الجزائري

عملت المصارف التجارية الوطنية على تقديم التمويل من خلال القروض المتنوعة، واضعة شروط للمؤسسات الراغبة في الحصول على القروض، وذلك من خلال حصول بنك الجزائر لموارد من الخزينة، وتقديمها إلى المصارف التجارية والتي تقدمها بدورها إلى القطاعات الإقتصادية في شكل قروض متوسطة وطويلة الأجل.

وانطلاقا من ذلك أصبح دور المصارف التجارية ينحصر في تسيير العمليات المالية، من خلال تمويل الاستثمارات، وذلك بتعبئة الموارد من الخزينة العمومية أو لجوئها للبنك المركزي ليعيد تمويلها من خلال عملية إعادة الخصم، وأدت الطرق السابقة في تعبئة الموارد، إلى التخلي عن جلب وتعبئة الادخار الخاص وتكوين الموارد الذاتية. [1]

[1]: هني أحمد، **العملة و النقود**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص69.

إذ تلعب البنوك دورا كبيرا في تمويل مختلف المشاريع، وذلك من خلال القروض التي تقدمها سواء للقطاع العام أو القطاع الخاص، ففي الجزائر قدمت البنوك المعتمدة مبلغ 57473,4 مليار دينار جزائري لفائدة الاقتصاد الوطني سنة 2013، حيث استفاد القطاع العام من حوالي 27318 مليار دينار جزائري، أي بنسبة 47.5 % تقريبا، وقد استفاد القطاع الخاص الجزائري من حوالي 30150,2 مليار دينار جزائري أي نسبة 52,4 % من إجمالي القروض المقدمة سنة 2013.

الجدول رقم (03) تقسيم القروض إلى الإقتصاد الجزائري حسب القطاع

	مجموع القروض	القطاع العام	القطاع الخاص	الدارة المحلية
2009	3086,5	1485,2	1600,6	0,8
2010	3268 ,1	1460,6	1806,7	0,8
2011	3726,5	1742,4	1983,5	0,7
2012	4287,6	2040,2	2247,0	0,4
2013 جانفي	4345,8	2041,9	2303,5	0,4
فيفري	4333,5	2015,8	2317,3	0,4
مارس	4461,0	2115,3	2345,3	0,5
أفريل	4519.2	2124,4	2394.3	0,5
ماي	4614,9	2186,3	2428,1	0,5
جوان	4742.7	2249,5	2492,6	0,5
جويلية	4883,1	2326,0	2556,6	0,5
اوت	4969,6	2383,6	2585,5	0,5
سبتمبر	5080,4	2449,2	2630,8	0,4
أكتوبر	5172,4	2496,5	2675,5	0,4
نوفمبر	5194,5	2495,5	2698,7	0,4
ديمسبر	5156,3	2434,0	2722,0	0,4

القيم بملايير الدينارات

source : bulletin statistique du 4eme trimestre 2013 de la banque d'Algerie http://www.bank-of-algeria.dz/html/bulletin_statistique_2013AR.htm

في ضوء سياسة التحرير الاقتصادي نجد أن القطاع الخاص يحتاج إلى إعادة توجيه إستثماراته، ويمكن لذلك أن يحدث في ظل الدعم الذي تقدمه البنوك والمؤسسات المالية خاصة مع اتسام سوق المال بالضعف، فالجهاز المصرفي مطالب بأن يلعب دورا كبيرا في دعم القطاع الخاص لزيادة فاعلية مشاركته في تحمل عبء التنمية الاقتصادية.

وباعتبار أن أسواق المالية تعد مصدرا تمويليا، وبالنظر إلى محدودية القطاع المصرفي في جذب المدخرات، وتمويل التنمية الاقتصادية أدى بالجزائر إلى إنشاء سوق الأوراق المالية التي يراد منها القيام بالدور الموالي: [1]

- تشجيع وتعزيز مستوى ومعدل عملية الإدخار والإستثمار في الإقتصاد الوطني، من خلال ما تسمح به السوق من زيادة السيولة والوساطة وتنويع مصادر التمويل، وتسهيل إلتقاء رؤوس الأموال الباحثة عن فرص للاستثمار بالطلب عليها من قبل رجال الأعمال والمستثمرين والقطاع الحكومي، وهو ما يوفر مصدر هام لتمويل الإستثمارات التي يحتاجها قطاع الأعمال؛

- تمثل سوق الأصول المالية عاملا هاما لنجاح برنامج الخوصصة في الإقتصاد الوطني أي نقل الملكية لبعض المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص، ولا شك أن غياب هذه السوق ستحول دون التقييم الصحيح والحقيقي للأصول ومن نجاح تنفيذ البرنامج وتحقيق أهدافه؛

- توفر سوق الأصول المالية مجموعة من الأدوات المالية التي تهيئ للمستثمر فرصا أوسع للاختيار في شتى مجالات الإستثمار، مما يجنب المدخرين مشقة البحث عن هذه الإستثمارات وبالأشكال التي تناسبهم، بالإضافة إلى تشجيع صغار المدخرين على الإدخار، والذين لا يستطيعون إقامة المشاريع الإستثمارية؛

- تعمل السوق على خلق شعور بالطمأنينة لدى المستثمرين المحليين والأجانب في مصداقية توجه الدولة وجديتها في الأخذ بنظام السوق؛

- الحد من معدلات نمو التضخم في الإقتصاد الوطني، حيث يساعد سوق الأصول المالية على جذب المدخرات نحو الإستثمار بدلا من الاستهلاك، ومن ثم المساهمة في زيادة فعالية السياسات النقدية والمالية؛

- الإستفادة من التطورات المالية والاقتصادية العالمية، حيث تعمل سوق الأصول المالية على زيادة الترابط مع العالم الخارجي، عن طريق إرتباطها بالأسواق المالية العالمية، وجذب الإستثمارات

[1]: زواوي فضيلة، **تمويل المؤسسة وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس،2009/2008، ص 136

الأجنبية، وتوطيد التكنولوجيا وما يصاحبها من ظهور وإنشاء أدوات مالية واستثمارية، بصورة مستمرة وتوسيع قاعدة عرض الأدوات المالية التي تتيح خيارات من المخاطر والأرباح، الأمر الذي يزيد من القدرة على تجميع المدخرات، ومن ثم زيادة الاستثمارات.

وعليه فإن نجاح سوق الأوراق المالية في الجزائر يقتضي التكيف مع المستجدات والمعطيات ذات الطابع السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي، ولا يتم ذلك إلا بوضع التشريعات والتنظيمات الفعالة لتنظيم عملية التبادل في سوق الأوراق المالية، خاصة تلك المتعلقة بسلوك المتدخلين، ضف إلى ذلك يجب أن تكون هذه التشريعات واضحة ومرنة ومرتبطة بالمستثمر، على أن تتماشى هذه التشريعات مع خصائص وطبيعة المجتمع من الناحية الاقتصادية لحماية المستثمرين والاقتصاد الوطني[1].

وفي الأخير، يمكن القول أن بورصة الجزائر تواجه مجموعة من العوائق والعراقيل حالت دون تحقيق الأهداف الموجودة منها.

II -3-1- 2- أهمية القطاع المالي بالنسبة للمؤسسة الجزائرية

كرس قانون النقد والقرض الصادر في 14 أفريل 1990 فكر منح الائتمان حسب الفرص المتاحة، وضرورة العمل بمبادئ الربحية والمردودية، محاولة منه لتغيير ذهنية المؤسسة الاقتصادية في اعتبار المؤسسة البنكية كمصدر غير منته من السيولة، وعلى هذا الأساس فقد ارتكزت سياسة التمويل على تدخل الدولة عن طريق العديد من الإجراءات، بهدف تكييف المحيط المالي للمؤسسة مع المحيط الجديد، الذي أصبح يتميز باحتدام المنافسة، والمناداة بالسياسة الرامية إلى التحرير الاقتصادي وإلغاء السياسات الحمائية[2].

تظهر إشكالية تمويل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بوضوح من خلال عدم قدرة المؤسسة على الحصول على الإحتياجات اللازمة من الأموال، نظرا لوضعيتها المالية الصعبة وتراكم مديونتها تجاه البنوك مما أثر على التوازن المالي وفرض تدخل الدولة عن طريق القيام بالعديد من عمليات التطهير المالي المتكررة، وذلك رغم قيامها قبل ذلك بعمليات إعادة الهيكلة المالية في عشرية الثمانينيات التي تمثلت في مسح ديون المؤسسات العمومية تجاه البنوك والتي تمت على أساس الضمانات الممنوحة من طرف الخزينة.

---

[1]: زيدان محمد، نورين بومدين، **دور السوق المالي في تمويل التنمية الاقتصادية بالجزائر، المعوقات والأفاق**، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات المؤسسات، جامعة بسكرة، يومي 2006/22/21، ص 19.

[2]: ياسين العايب، **تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية**، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، دون مكان النشر، 2012، ص72.

تسعى إجراءات التطهير المالي إلى تكييف علاقة المؤسسة مع البنوك والمحيط المالي والاقتصادي الجديد، الذي أصبح يتميز بفرض علاقات الربحية والتجارية مع مختلف المؤسسات البنكية، كما تسعى إلى تأمين النشاط الإنتاجي للمؤسسات في أحسن الظروف، وذلك من خلال تحسين الوضعية المالية للمؤسسات وزيادة رأسمالها العامل الذي يمكنها من توفير السيولة اللازمة ويرفع من قدرتها على التمويل الذاتي.

إعتبرت الإجراءات المتعلقة بالتطهير المالي بمثابة العملية الأساسية لنجاح عمل المنظومة المصرفية كما حددها قانون النقد والقرض، بسبب الديون المترتبة على المؤسسات العمومية تجاه البنوك. [1]

أما بالنسبة للبورصة التي يجب أن توفر مؤشرا يوميا عن ظروف الإستثمار واتجاهه، وهو مؤشر يعكس قوة الاقتصاد الوطني أو ضعفه، كما أنه يعكس مستوى الأداء للقطاعات الاقتصادية وكذلك الأداء المالي للشركات الإستثمارية على أساس إظهار البيانات المالية عن أحوال الشركات بإفصاح وشفافية وهذا كفيل بتوجيه المستثمر إلى التعامل مع الشركات ذات الأداء الأفضل.[2] ولكن ذلك لا يتوفر في بورصة الجزائر والتي تتميز بمحدوديتها.

II -3-2- السوق المالي الجزائري كمعبر لتحقيق الحوكمة

إن من شروط نجاح السوق المالي هو إقامة سوق مالي نشط يسمح بتبسيط العمليات وجلب الادخار وتوظيف الأموال، وإن الإنتقال من اقتصاد المديونية إلى اقتصاد الأسواق المالية يتوجب وجود قاعدة مؤسساتية ملائمة، وظروف ومحيط إقتصادي ملائم وتفعيل مبادئ الحوكمة. وعندما نتناول الحديث عن البورصة في الجزائر التي لم تقدم الشيء الكبير للإقتصاد، والتي تعتبر أسلوبا تنمويا فعالا نجح في أداء مهامه في الكثير من الدول التي تتميز بوضع اقتصادي ملائم، مبني على قواعد إقتصاد السوق، وعلى هذا تبرز إشكالية الوضع الإقتصادي للجزائر، وكيفية تحقيق الحوكمة فيها بما يضمن تحقيق الدور الذي يطمح له الإقتصاد الجزائري

II -3-2- 1- دور النظام المحاسبي المالي في حوكمة السوق المالي في الجزائر[3]

إذا أرادت الجزائر الرفع من وتيرة الإقتصاد، وتحقيق التنمية الإقتصادية المنشودة، وترقية السوق المالية المحلية، يجب عليها أولا إستقطاب المستثمر الأجنبي من أجل خلق حركة اقتصادية جديدة، تجبر

---

[1]: ياسين العايب، مرجع سبق ذكره، ص ص 74،75

[2]: أحمد سفر ،**المصارف و الأسواق المالية** ،المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2006، ص 100

[3]: قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكر، ص14-17

الإقتصاد الوطني على التجديد، لذا على الجزائر في المقابل تهيئة المناخ المناسب للمستثمر الأجنبي، من أجل النهوض بالسوق المالي، من هذا المنطلق تحاول الجزائر تبني نظام مالي جديد يسهل عمل المستثمر الأجنبي ويساعد على بناء سوق مالي يمتاز بالشفافية.

- **تبني النظام المحاسبي المالي الجديد ودوره في تحقيق الحوكمة في السوق المالي:** ويمكن حصر أسباب توجه الجزائر إلى هذا النظام الجديد والتي تساعد على تحقيق الحوكمة والمساهمة في بناء سوق مالي قوي وشفاف في ما يلي :

- محاولة ترقية السوق المالي، من خلال توفير معلومات ذات مصداقية وقوائم تمتاز بالشفافية والوضوح، باعتبار أن القوائم المالية من المدخلات الأساسية في عملية تحليل الوضعيات المالية لمختلف المؤسسات الاقتصادية؛

- تقريب ممارساتنا المحاسبية بالممارسات العالمية، مما يسمح لنا بالعمل على ركيزة مرجعية ومبادئ أكثر ملاءمة مع الاقتصاد المعاصر؛

- تحقيق الشفافية في السوق المالية، من خلال تقديم معلومات مالية ومحاسبية دقيقة تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية؛

كما أخذ النظام المحاسبي الجديد على عاتقه إحتياجات المستثمرين الحالية والمستقبلية، الأمر الذي يسمح لهم بالحصول على معلومات مالية منسجمة ومقروءة تخص المؤسسات وتمكنهم من إجراء المقارنات واتخاذ القرارات؛

- عدم ملائمة النظام القديم (المخطط الوطني للمحاسبة) مع الاقتصاد الذي تلعب فيه البورصة الدور الفعال؛

- إستقطاب المستثمر الأجنبي من خلال تدويل الإجراءات والمعاملات المالية والمحاسبية، لوقايته من مشاكل اختلاف النظم المحاسبية سواءا من حيث الإجراءات، أومن حيث إعداد القوائم المالية مما يسهل، أولاً قراءة المعطيات المالية للمؤسسات الاقتصادية الوطنية، و ثانيا ضمان عدم تغير واختلاف القواعد المحاسبية والمالية المعمول بها في الجزائر مع القواعد المعمول بها في بلده الأم؛

- ضمان الحصول على معلومات مالية ومحاسبية صحيحة، تمكن من التقييم الصحيح للأسهم والسندات المتداولة في السوق المالي؛

- **إمتيازات تطبيق نظام المحاسبية المالية كأداة للحوكمة في السوق المالي:** يحقق هذا النظام المالي الجديد مجموعة من الإمتيازات للاقتصاد الجزائري يمكن سردها في ما يلي:

- يقدم شفافية وثقة أكثر في الحسابات والمعلومات المالية والمحاسبية التي يسوقها، الأمر الذي من شأنه التقوية من مصداقية المؤسسة وإعطاء صور صادقة لها بين المستثمرين؛

- يمثل فرصة للمؤسسات من أجل تحسين تنظيمها الداخلي وجودة اتصالاتها مع الأطراف المعنيين بالمعلومات المالية وعلى رأسهم المستثمرين والمتعاملين الاقتصاديين؛

- يشجع الاستثمار من حيث أنه يضمن مقروئية أفضل للحسابات من طرف المحللين الماليين والمستثمرين؛

- يحسن المحفظة المالية للبنوك التي تعتبر من الركائز الأساسية للسوق المالية، من خلال إنتاج المؤسسات لحالات مالية أكثر شفافية؛

- يفرض على المؤسسات تطبيق معايير محاسبية دولية معترف بها، تستوجب شفافية للحسابات، هذه الشفافية التي تعتبر تدبيرا أمنياً مالياً يشارك في استرجاع الثقة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال ضمان الثقة في مختلف الحسابات والتقارير المالية والمحاسبية؛

- التمكين من الدخول إلى أسواق المال(البورصات) العالمية والعربية، بسبب ضمان النظام المحاسبي الجديد تقديم معلومات محاسبية ومالية صادقة؛

- تحسين جودة المعلومات التي ينتجها النظام المحاسبي وفق المعايير الدولية، الأمر الذي يرفع من كفاءة أداء الإدارة بالوصول إلى معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات خاصة للمستثمرين في السوق المالي.

- إن تأسيس معايير محاسبية دولية تلقى قبولا عاما على المستوى الدولي، يؤدي إلى تأهيل محاسبين قادرين على العمل قي الأسواق المالية العربية وحتى الدولية؛

- توافر معايير دولية يسمح بإعداد قوائم مالية موحدة للشركات المتعددة الجنسيات، مما يشجع على انفتاح أسواق المال الوطنية وزيادة الاستثمارات المالية والإنتاجية عربيا ودوليا.

- ضمان التقييم الجيد والصحيح للأسهم والسندات

و منه فإن تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية تعمل على الرفع من حجم السيولة على مستوى البلد المستقبل، مما يخلق مصدرا ماليا تتمكن من خلاله المؤسسات من تمويل مشاريعها.[1]

[1]: فريد النجار ،**البورصات و الهندسة المالية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 16.

II -3-2- 2- الحوكمة والبورصة في الجزائر ومتطلبات تفعيلها:

يتضح من استقراء الواقع للدول النامية وخاصة الجزائر، إفتقادها لأسواق مالية تنافسية ونشطة يقع فيها تداول فعلي للأسهم والسندات، فضرورة وجود قطاع مالي أحد الركائز الأساسية المدعمة لعمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات المالية، ويوفر القطاع المصرفي ومختلف المؤسسات العامة والخاصة رأس المال اللازم والسيولة لعمليات التداول في السوق المالية، ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي وقطاع المؤسسات أمرا هاما، وفضلا عن هذا فإن عدم توفر شروط ومتطلبات رشيدة وممارسات فعالة، كلها وغيرها عوامل أدت إلى خلق بيئة راكدة لا تسمح بقيام بورصة حقيقية في الجزائر، وهو ما يعكس بوضوح تركيز نشاط البورصة واقتصارها على عدد ضئيل جدا من المؤسسات، وابتعادها عن التنوع وامتلاك الدولة للحصص الأكبر في هذه المؤسسات مما يعني أن الإفصاح عن المعلومات إنما يستجيب في الواقع لاحتياجات الدولة. وقد يرجع السبب في ذلك لعدة معوقات منها:[1]

- عدم وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها، وتنص على مسئوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق(السماسرة، والشركات المحاسبية، ومستشاري الاستثمار) والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة؛
- عدم وجود متطلبات للقيد في بورصات الأوراق المالية ،تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم؛
- عدم وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية؛
- عدم وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية...الخ

- **متطلبات تفعيل النظام المحاسبي الموحد في تحقيق الحوكمة لتطوير السوق المالية في الجزائر:**

من اجل تفعيل البورصة داخل الاقتصاد الجزائري ، يعتبر الاطار المحاسبي من أهم المتطلبات، حيث يمكن للنظام المحاسبي المالي من تحقيق جملة من المزايا: [2]

- ضرورة وضع هذا النظام تحت الاختبار من خلال مرحلة انتقالية يتم فيها الاستعداد لتبني هذا النظام والتعرف على مختلف معالمه ومحاولة تكييف مختلف قوانين البورصة معه؛

---

[1]: السعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص ص 64،65

[2] قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكر، ص17-19

- التوضيح الجيد لمعالم هذا النظام من خلال منتديات وملتقيات وتوعية مختلف الشرائح المعنية بأهميته في دعم مسير السوق المالي الجزائري؛

- تحديد مختلف القوانين والإجراءات التي تتعلق بهذا القانون وصلاحية وتنظيمات مختلف الهيئات المتعاملة معه لاسيما مصلحة الجباية؛

- زيادة تطوير والاعتماد على نظام فعال لانتقال المعلومات، والذي يسمح بانتقال المعلومات بسرعة وتخزينها بالكيفية التي تمكن طالبيها من الحصول عليها في الأوقات المناسبة والتمكن من تجديدها بالطريق التي تتلاءم مع هذا النظام المحاسبي الجديد ومتطلبات البورصة؛

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية فكر وثقافة أنظمة المعلومات ومحاولة بناء نظام معلومات محاسبي متكامل يساعد المؤسسات على التحكم في مختلف نشاطاتها ويعمل على أن تكون تنافسية على المستوى الدولي خاصة في ظل الانضمام إلى المنظمة العاملة للتجارة؛

- ضرورة تبني التكنولوجيات الجديدة والتقنيات الحديثة التي من شأنها تفعيل أنظمة المعلومات وبالخصوص نظام المعلومات المحاسبي الجديد؛

- تكثيف التوعية بأهمية المعلومات المحاسبية وأثرها على سوق الأسهم وخصوصاً على صغار المستثمرين؛

- ضرورة قيام الشركات بنشر مجموعة موحدة من النسب المحاسبية مع التقارير الربع سنوية والسنوية حتى يتمكن المستثمر من تقييم أداء هذه الشركات قبل اتخاذ قرار الشراء أو البيع في الأسهم؛

- سرعة تفعيل شركات الوساطة المالية في الجزائر، والتي تهدف إلى تقديم خدمة للمستثمرين وخصوصاً صغار المستثمرين سوق في الأسهم؛

- يجب على الهيئة المختصة في المحاسبة أن تلزم مراجعي الحسابات بضرورة التأكد من قيام الشركات بالإفصاح ونشر المعلومات المحاسبية المتعلقة بالنسب والمؤشرات التجارية والتي أثبتت الدراسة الفائدة منها للمستثمرين؛

- تعزيز الشفافية والإفصاح من خلال العمل على زيادة درجة الإفصاح وتعديل متطلباته بما يتلاءم مع المعايير الدولية وذلك بهدف تعزيز الدور الرقابي للسوق من جانب، وتوفير تكافؤ الفرص للمتعاملين في السوق من جانب آخر.

II -3-3- النظام المالي المصرفي الجزائري وواقع الحوكمة المصرفية

رغم الإصلاحات التي عرفتها المنظومة المصرفية الجزائرية مند نشأتها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، و تحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتضي ضرورة تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها من أجل الإرتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي.

II -3-3- 1- النقائص التي أدت الى الحاجة للحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري[1]

واجه القطاع المصرفي الجزائري العديد من الهزات، خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر، ولعل من أهم البنوك التي ظهرت هي بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري، لكن أهم ما ميز هذه المرحلة ضعف رقابة البنك المركزي لهذه البنوك، قبل وبعد بداية نشاطها مما أدى بها إلى الوقوع في أزمات هزت القطاع المصرفي الجزائري، بالإضافة إلى فقدان الثقة من قبل المواطن الجزائري في البنوك الخاصة بصفة عامة، وهو ما أثر كثيرا على البنوك الخاصة والأجنبية التي دخلت السوق الجزائرية بعد تصفية هذين البنكين.

إن ما ميز القطاع المصرفي الجزائري في تلك الفترة، بطبيعة الحال هو سوء الحوكمة في الجهاز المصرفي بصفة عامة، وبنك الجزائر بصفة خاصة بصفته المشرف والرقيب على البنوك الأخرى.

وقد أشارت اللجنة المصرفية – إحدى هيآت بنك الجزائر – في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، أن من بين أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين(الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري) هو سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في تلك الفترة.

فبالنسبة لبنك الخليفة فقد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقائص التالية:

-عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة؛

-التأخير في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛

-المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين؛

-غياب المتابعة والرقابة؛

---

[1]: شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص ص 9، 10

-عدم احترام قواعد الحيطة والحذر.

أما بالنسبة للبنك الصناعي والتجاري الجزائري الذي تم اعتماده سنة 1998، وفي إطار برنامج الرقابة الشاملة الذي قام به بنك الجزائر سنة 2001 على مستوى هذا البنك، فقد وجدت العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي ومن بينها :

-عدم احترام التسيير الجيد للمهنة خاصة ما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛

-عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛

-غياب الإحتياطي الإجباري؛

-تجاوزات لقوانين الصرف.

وقد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذين البنكين، بعد إعلان عدم قدرتهما على التسديد، حيث قامت اللجنة البنكية ومجلس القرض والنقد بسحب الاعتماد من عدة بنوك خاصة، بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار الشركة الجزائرية للبنك، يونيون بنك، البنك الدولي الجزائري، بنك الريان الجزائري...إلخ.

أما البنوك العمومية فهي كذلك تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الإختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لكل قواعد الحيطة والحذر المعتمدة.

II -3-3- 2- مؤشرات تبني الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، ومن بينها:[1]

- **سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية:** ومن أهم هذه القوانين، نجد:

- **قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية:** أصدر بنك الجزائر نظام رقم02 -03 بتاريخ 2002/11/14، يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات

[1]: أمال عياري، ابوبكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في الموسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر-**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 06-07 ماي2012، ص 14-16

المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل2.

ووفقا للمادة الثالثة من النظام 02 – 03، فان أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها، ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية :

- ✓ نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛
- ✓ تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات؛
- ✓ أنظمة تقييم المخاطر والنتائج؛
- ✓ أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر؛
- ✓ نظام التوثيق والإعلام.

– **قوانين محاربة الفساد المالي والإداري:** إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا سنة 1996، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي، وحركة رؤوس الأموال من والى الخارج ....الخ.

- **برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة :** تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية، وبغرض تحسين إدارة المخاطرGestion des risques وتعزيز قواعد الحذر، وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية.

وتنفيذا لهذا المشروع إعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2، تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.
- إعداد استبيانين، ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل2

وفي هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الأوروبي (AFSMA)، من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة، تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي :

- **وضع عقود الكفاءة:** حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك، وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة.

- **تحسين دور مجالس الإدارة:** وذلك من خلال إعادة تشكيلها، ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء.

- **تحسين إدارة البنوك:** وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة.

- **تحسين ظروف الإستغلال البنكي:** من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد، وتطبيق معايير بازل2، وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء.)

وفي هذا الصدد قامت السلطات الإشرافية بوضع تشريعات، تندرج ضمن الإطار العام لحوكمة البنوك العمومية تنسجم مع مقررات لجنة بازل1 و 2 من أهمها:[1]

1-وضع نظام الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في السوق الجزائرية، من خلال نظام رقم 02-03 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 2002/11/14 المتضمن قيام البنوك بالرقابة الداخلية لأنشطتها والتي شملت فيما يلي:

- مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية: يهدف نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية إلى:

* مراقبة تطبيق العمليات المصرفية للأحكام التشريعية والتنظيمية الموضوعة من قبل البنك المركزي؛

* مراقبة التنفيذ الصارم للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعرض للمخاطر، وكذا التنفيذ لمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي، لاسيما إذا تعلق الأمر بمعايير التسيير على شكل حدود قصوى.

[1]: محمد زيدان، **أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، جامعة الشلف، 2009، ص ص 24،25

– التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات: يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية، نوعية ومصداقية المعلومات، وكذا مناهج التقييم المحاسبية، مع التركيز على الشفافية والإفصاح ونشر المعلومات بشكل دوري.

– وضع أنظمة تقدير المخاطر والنتائج: يجب أن تقيم البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقدير وتحليل المخاطر، وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياته، بغرض توخ المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها جراء هذه العمليات، لا سيما المخاطر المرتبطة بالقروض، بالسوق، بمعدلات الفائدة وبالسيولة.

إن وضع أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر يتم من خلال:

–التأكد من متابعة ملفات التوطين المفتوحة ومراجعتها في الوقت المحدد؛

–السهر على توضيح العمليات المصرفية المختلفة قبل تقديم التقارير؛

–التأكد من المطابقة التامة بين التدفقات المالية وتدفقات السلع والخدمات بين الجزائر وبقية بلدان العالم؛

– وضع نظام للإعلام والتوثيق :يهدف هذا النظام إلى:

– إضفاء الشفافية على مختلف العمليات المصرفية؛

– إعداد التقارير الخاصة بكل بنك، مع نشرها ووضعها في متناول أصحاب المصالح؛

– توثيق كل المعلومات حتى يمكن الرجوع إليها في حالة الاقتضاء.

2–وضع نظام مركزية المخاطر من أجل تفادي الوقوع في المخاطر أو الحد منها، بمعنى نظام للإنذار المبكر لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها البنوك نتيجة لعدم تطبيقها تعليمات بنك الجزائر.

3–وضع نظام لضمان الودائع المصرفية: والذي يقضي بانخراط كل البنوك العمومية والخاصة، الوطنية والأجنبية في هذا النظام، بهدف تعويض المودعين في حالة عدم توفر ودائعهم، والمبالغ الأخرى الشبيهة بالودائع القابلة للاسترداد، كما يهدف هذا النظام إلى الحفاظ على سلامة المراكز المالية للبنوك.

وعلى الرغم من الإجراءات التي قامت بها السلطات الإشرافية، والتي تندرج في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية فإنها مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب، رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحي ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة البنوك العمومية الجزائرية.

و تتمثل أهم هذه الدلالات في العناصر الآتية:

أ –أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية، بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين من أجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيدة.

ب -تمكن الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي، والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية، أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك، وتجلى ذلك من خلال الأمر 03 -11 المؤرخ في 26-08-2003 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض "إلزام البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية، وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر".

فالحوكمة في الجهاز المصرفي، والتي تتجسد في مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الإهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة، اذ يؤدى تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها ما يلي:

- زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الإستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد؛
- تشجيع الشركات التى تقترض منها على تطبيق قواعد الحوكمة، والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، ويؤدى ذلك إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.
- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛
- تمثل الحوكمة الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية، وخاصة في البنوك حيث يمكن أن يؤثر على الإستقرار الاقتصادي والمالي.

II -4- تحديات وأفاق الحوكمة في الجزائر في ظل المتغيرات الخارجية

إن حوكمة الشركات في الجزائر تعرف مجموعة من العراقيل والتحديات، باعتبارها مفهوم حديث النشأة، الا انه توجد بوادر جيدة توحي بوعي مختلف الأطراف لأهميتها وضرورة تطبيقها، مما يتطلب المزيد من الجهود لمحاولة إرساءها.

II -4-1- تقييم حوكمة الشركات في الجزائر

إن عملية تبني حوكمة الشركات في الجزائر تتم بخطوات بطيئة، نظرا لعدة مشاكل ومعوقات راسخة في الإقتصاد الوطني، إلا أن ذلك لا يعني وجود أثار ايجابية وخطوات قامت بها ما اجل ترسيخ حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية، لدعم آليات عملها وتحقيق الافصاح والشفافية للقيام بالاقتصاد الوطني، لكنها تبقى بعيدة المنال من الأهداف المسطرة للحوكمة الشركات في الجزائر.

II -4-1- 1- الخطوات الايجابية لتبني حوكمة الشركات

إن الهدف المركزي للحوكمة في الجزائر، يتمثل بعملية الإصلاح الإقتصادي، وتدوير عجلة الاقتصاد بشكل سليم، فاهتمام الجزائر بالحوكمة في تزايد مستمر للترويج بالمؤسسات الاقتصادية من اجل جذب الاستثمار الأجنبي إلى الجزائر، حيث أكدت أن الشراكة التي تربط المؤسسة الأجنبية بالجزائرية يجب ان يبنى داخل إطار للحوكمة الرشيدة التي تقوم على العلاقة بين الشركاء داخل المؤسسة، انطلاقا من أن هذه المؤسسة تدخل سوق العمل لتنفتح على السوق المالية والنقدية خاصة البورصة مما يزيد من عدد شركائها وزيادة مصادر تمويلها.

كما أن سعي الجزائر الى الإندماج العالمي، بالانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تسعى إلى تعزيز التنافسية وزيادة تحرير الإقتصاد، من خلال خلق محيط جيد وتبني برامج تأهيلية مست مختلف مؤسساتها، وقد تجسد سعي الجزائر إلى تبني مبادئ حوكمة الشركات، من خلال الإصلاحات التي تبنتها المؤسسات العمومية، والتي تعتبر خطوة قبلية لانماج الحوكمة فيها، وأيضا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة، ومن جهة أخرى تأسيس سوق مالية توفر بدائل تمويلية مباشرة.

فالحديث عن الحوكمة في الجزائر، جاء كسبيل لتخليص المؤسسات الاقتصادية من المشاكل التي تعاني منها، من سوء التسيير وكذا سوء استخدام الموارد، وأيضا الحديث عن مدى إقبال هذه المؤسسات على الحوكمة ومدى رغباتها لإتباع مبادئها، وبالفعل عند إطلاق ميثاق الحكم الراشد، شرعت بعض المؤسسات بتطبيق مبادئه بصفة طوعية وذلك لإدراكها مدى أهمية الحوكمة لتحقيق الاستقرار الداخلي، وضمان استمرارية المؤسسة، فغياب الحوكمة في نطاق الشركة يحد من إمكانيات الابتكار والتطوير، وأيضا تقوم البنوك أو المستثمرون بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فالإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال وضمان استمرارية المؤسسة.

وبما ان كل من الشفافية والمسائلة من المقومات الأساسية لحوكمة الشركات، أدى بالجزائر الى إصدار مشروع النظام المحاسبي المالي والذي يتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، و كذا يعتبر القانون رقم06-01 الذي تم إصداره سنة 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته كخطوة رئيسية لدعم مبادئ حوكمة الشركات ومن أهم المعايير التي جاء به:

- دعم التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته؛
- تعزيز النزاهة والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص؛

- تسهيل دعم التعاون الدولي، والمساعدة التقنية من أجل الوقاية من الفساد ومكافحته؛
- إعداد برامج تعليمية وتكوينية ملائمة، لتمكين الموظفين العموميين من الأداء الصحيح والنزيه والسليم لوظائفهم وإفادتهم من تكوين متخصص يزيد وعيهم بمخاطر الفساد.

وعليه يمكن ان نستنتج بعض المؤشرات الموحية بإدخال مبادئ حوكمة الشركات في الاقتصاد الجزائري، في التحديات التي تتعرض لها من المتغيرات العالمية والتي يمكن رصدها من خلال ما يلي:

- سعي الجزائر إلى الانفتاح، جعلها تخضع لالتزامات الإنضمام للمنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد، ولقد تجسد هذا الانفتاح في السعي إلى تقليص حجم الدولة والشروع في خوصصة القطاع العام. وتعتبر الخوصصة وسيلة لإعادة تشكيل المجتمع عن طريق تغيير المصالح الاقتصادية، ومراجعة مفاهيم ومعايير التسيير بشكل يتجاوز مجرد استعراض النتائج السنوية و مراقبة الحسابات.

- عملت السلطات العمومية على توسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا عن طريق اصلاح المنظومة المصرفية وبورصة الجزائر .

- مراجعة النظام المحاسبي باعتماد نظام محاسبي ومالي جديد، وفقا للمعايير المحاسبية الدولية تم تطبيقه على كافة المؤسسات والقطاعات ابتداء من سنة 2010 ؛

- وفي إطار تعزيز الشفافية تم إلزام الشركات في الجزائر على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات، اذ تمت مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات، وعادة ما تقع إدارة مجموعة كبيرة من المؤسسات على عاتق رئيس مدير عام، ويبدو أن هذا الأسلوب قليل الفعالية فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة؛

- تأسيس مركز" حوكمة الجزائر "خطوة إيجابية، وفرت فرصة فريدة للحكومة والقطاع الخاص ليعملا معا على تحسين المناخ الاقتصادي ودفع النمو الاقتصادي في البلاد، وبالتالي على الحكومة أن تتواصل مع مجتمع الأعمال، حتى تؤسس حوار مستمرا بين القطاعين العام والخاص، من أجل تطوير أجندة إقتصادية طويلة الأجل، قائمة على قيم ديمقراطية راسخة، تأخذ بعين الاعتبار مصالح كل الأطراف المشاركة؛

II -4-1- 2- المشاكل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

في حقيقة الأمر يكاد يجمع المهتمون بالشأن الجزائري، بان الآليات والأسس التي يرتكز عليها حوكمة الشركات ليست محققة إلى حد بعيد في الجزائر.

فالتحول إلى اقتصاد السوق بدون إيجاد هيكل مشترك لحوكمة الشركات العمومية والخاصة كون المؤسسات العمومية تشكل عبئا على الخزينة، وايضا جراء سوء الأداء والتسيير، وتفشي ظاهرة الرشوة والفساد وغياب الشفافية، والذي تشكل معوقات رئيسية تسير عليها معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فبالرغم من إصدار مختلف النصوص والمواثيق تترجم مختلف التدابير الرامية لمواجهة الفساد، لكن التطبيق يبقى محدود وضئيل جدا مقارنة ما هو منشود من اجل تحقيق الحوكمة الرشيدة للمؤسسات الجزائرية، فعملية الإصلاح لسيت مجرد إجراءات وقوانين بل يجب ان ترقى إلى مستوى أعلى من ذلك من خلال جعلها ثقافة مجتمع يتبعها كل المؤسسات العمومية والخاصة وتتنافس في تطبيقها.

يمكن الاستنتاج انه هناك غياب العديد من مؤشرات وآليات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر وذلك راجع إلى:

- تفشي ظاهرة الفساد بشتى أنواعه وأشكاله، إذ شكلت قضية الخليفة نقطة سوداء في القطاع الاقتصادي، مازالت أثاره حتى اليوم، ولعل ما يفسر ذلك هو ضعف آلية الرقابة المالية وقلة الإجراءات الردعية والعقابية من جهة، وتفشي مظاهر الرشوة والمحسوبية من جهة اخرى؛
- ضعف وغياب منظومة بنكية مالية قوية وفعالة ومتوازنة، تضمن تدفق الاستثمارات المحلية والأجنبية، الأمر الذي يعود بالفائدة على حركية القطاع الاقتصادي، ويخفف من مظاهر البطالة التي أصبحت تمثل شبح مخيف خاصة للفئة الشابة التي تمثل نسبة كبيرة من الشعب الجزائري، وآثارها السلبية في مختلف المستويات؛
- عجز المؤسسات العمومية ونقص الاداء الاستراتيجي وضعف تنافسيتها ؛
- الاعتماد على عائدات النفط وضعف الإستثمارات خارج قطاع المحروقات الذي يمثل نسبة 90 بالمئة، مما يجعل الاقتصاد الجزائري ريعيا أحاديا، إذ اصبح إقتصاد البلاد يعيش على تقلبات السوق البترولية، والانعكاسات المترتبة عن ذلك، ليصنف على أنه "اقتصاد اختلالات وليس اقتصاد توازنات" حسب خبراء الاقتصاد.

II -4-2- تحديات حوكمة الشركات في الجزائر

ان التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات في الجزائر يشهد عدة معوقات وتحديات، التي تصعب عملية تبني المؤسسات لمبادئ الحوكمة، والتي تتجسد في تحديات على مستوي الاقتصاد الجزائري ككل، أو على مستوى المؤسسة بحد ذاتها.

II -4-2- 1- التحديات الكلية لحوكمة الشركات

هناك العديد من العوامل التي تعوق سريان مبدأ الشفافية خاصة، والحوكمة عموما، وهى تنتشر بصفة كبيرة في دولنا النامية و خاصة الجزائر، ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية:

- **الفساد الاقتصادي والمالي في البيئة الجزائرية:** ان البيئة الاقتصادية التي يسودها نوع من الفساد والتعفن غير قادرة على تطبيق الحوكمة نظرا لانتشار الفساد في الاقتصاد وقلة الشفافية وفقدان الثقة من طرف كل المتعاملين سواء المحليين أو الاجانب، كما ان الاقتصاد الجزائري غير مؤهل لبناء سوق مالي بسبب الانتشار الواسع لمختلف انواع الفساد في الجزائر (الرشوة، البيروقراطية، الاختلاس، تبييض الأموال...)

- **ضعف المؤسسات المالية والمصرفية:** يقر جميع الخبراء والاقتصاديين الجزائريين والأجانب، أن البنوك الجزائرية لا ترقى إلى مستوى جيد، ويقر الجميع أن الجزائر لا تمتلك بنوك بل تمتلك صناديق لإيداع الاموال فيها، وهذا بسبب ضعف المنتجات المالية، وعدم فاعلية البنوك في السوق المالي، وضعف الخدمات المقدمة من طرفها، مما ادى الى فقدان الثقة من طرف المتعاملين سواء المحليين والأجانب، وباعتبار أن البنوك هي من الركائز الأساسية في السوق المالي فان ضعفها يؤثر مباشرة على السوق المالي.[1]

- **طبيعة التسيير:** حيث تتسم الدول الناشئة والتي خرجت مؤخرا من مرحلة الحزب الواحد والتخطيط المركزي، وهيمنة المؤسسات الحكومية على وسائل الإنتاج، بصفات متعددة لا تدرى إن كان بعضها سببا للفساد أم نتاجا لها، مثل الفقر الشديد وعدم احترام القانون، وما سيتتبعه من مظاهر الفوضى والإرهاب

[1]: علوي اسماعيل، سعيدي عبد الحليم، **اثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على ارساء مبدا الافصاح والشفافية في اطار حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والمحاسبي**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي2012، ص 17

النفسي والخوف من الحكومة والتهديد بالعزل أو الحبس وانتشار الشائعات ذات الأثر السلبي على الروح المعنوية والرشوة والمحسوبية.

- **الجهل:** حيث أن العديد من القائمين على الإنتاج أو تقديم الخدمات، سواء على المستوى الخاص أو العام، هم نتاج مرحلة الحكم الشمولي في المجتمعات الناشئة في الستينات والسبعينيات وأن أفراد الشعب كمنتجين أو كمستهلكين لهذه السلع والخدمات كان يهمهم فقط أثناء تلك المرحلة الحصول على المنتج أو الخدمة، بأفضل نوعية وأقل سعر دون الإلمام بالحد الأدنى من المعلومات اللازم توفيرها للمستهلكين(بلد المنشأ – الصلاحية ... الخ) وهى الحقبة التي كانت لا تقيم وزنا للمواطن ولا لحقه في الحصول على الحد الأدنى من الشفافية المطلوبة ليس فقط بخصوص ما يستهلكه وإنما أيضا بشأن أحوال الدولة بصفة عامة.

- **ضعف أو غياب الإطار القانوني:** اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية، مما يزيد من تفاقم المشكلة وصعوبة التعامل معها، ومن المفيد الإشارة هنا إلى أن القوانين الحالية على سبيل المثال لا تجرم جنائيا استغلال المعلومات الداخلية في الشركات المتداولة بالبورصة أو الممارسات الاحتكارية أو غيرها من الممارسات السلبية السائدة والمتعلقة بغياب الشفافية أو سوء استخدام هذا الغياب. [1]

II -4-2- 2- التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى الحوكمة

حدد الميثاق الوطني مشاكل المؤسسات الجزائرية التي تسعى الحوكمة في النقاط التالية: [2]

- **كيف يمكن تحسين علاقة المؤسسة بالبنك ؟**

ثمة مشكلة واسعة الانتشار، حيث تشتكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين ترثى البنوك عادة ضعف رأسمال هذه المؤسسات، أو حساباتها(السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس الحقيقة الإقتصادية 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 جذب مستثمرين خارجين إلى النواة الأولية للمؤسسة ؟**

يطرح موضوع البحث عن شركاء 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

[1]: السعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص ص 59، 60

[2]: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، اصدار 2009، ص 24

يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة، بالنظر إلى المساهمين الغالبين. حيث يلتزم ملاك المؤسسات بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجين والمحافظة على حقوقهم، بواسطة التطبيق الصارم لمبادئ الحكم الراشد المكرسة في هذا الشأن.

- **كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية؟**

توسع مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية، ومنها الخاصة، من الإدارة الجبائية، واقتنع 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 توضيح العلاقة بين المساهمين ؟**

تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين، وهي ممر لابد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، لتخطي هذه المشاكل وهي عنصر حيوي لنمو المؤسسة، وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين، لا سيما فيما يخص الحقوق والواجبات وحماية المساهمين الأقليين.

- **كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين الغير مساهمين ؟**

إن قبول المسيرين التنفيذيين الغير مساهمين، هي وضعية تطرح مشكل الثقة، ويشوبها عدم استقرار الاطار المسير غير المساهم، وعليه تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الادارة أو المراقبة للجنة المديرين وغيرها.

- **كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي؟**

تعاني العديد من المؤسسات من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه، وتحمل هذه الوضعيات إلى 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.

II -4-3- متطلبات دعم أنظمة الحوكمة في الجزائر

لكي يتم دعم حوكمة الشركات في الجزائر يجب توفر مجموعة من العوامل منها:

II-4-3-1- كيفية تأهيل الإقتصاد الجزائري للإندماج في الإقتصاد الدولي في ظل مباديء الحوكمة

لم تؤدي الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في أواخر القرن الماضي من تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، ومن تم كانت هذه الإجراءات محدودة الأثر على قدرة الاقتصاد الجزائري على التكيف، لذلك فان المسألة هنا هي مسألة إدراك مباديء الحوكمة لمواجهة التحديات التي تفرضها العولمة بمختلف مظاهرها، ومن تم إدراك طبيعة الوسائل الكفيلة اقتصاديا بمواجهة فعالة لهذه التحديات، وذلك بصياغة البدائل الفعالة، وإعداد الإستراتيجيات الفعالة التي من شأنها تحضير وتأهل الاقتصاد الجزائري أن يندمج في الاقتصاد الدولي، وفق المستجدات الأخيرة بأحسن كيفية، في هذا الإطار هناك مجموعة من التصورات والاقتراحات التي تمكن الجزائر من ذلك:

- جذب الإستثمارات الأجنبية، ومحاولة إرجاع الإستثمارات العربية والجزائرية الموجودة بالخارج، وذلك بالعمل على تهيئة بيئة إستثمارية مستقرة وثابتة، منها تبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد لجنة أو وكالة واحدة لتوجيه وتقييم هذه الاستثمارات، وبالتالي الرد الموضوعي السريع على أصحاب الملفات، الى جانب تطوير التشريعات والقوانين المنظمة لعمليات الاستثمار الأجنبي، وإزالة القيود أمامها محاولين قدر الإمكان أن تتجه مشروعات هذا الإستثمار إلى المجالات الأكثر أهمية في الإقتصاد؛
- تنشيط بورصة الجزائر، وفتح السوق المالي الجزائري ونهج سياسة إعلامية ناجحة ووضع برامج إعلامية كاملة للترويج عن مجالات وأدوات الاستثمار في الجزائر، وتوفير المعلومات المالية والإحصائية اللازمة للمستثمرين؛
- إصلاح المنظومة البنكية، وذلك بابتعادها عن التسيير الإداري وإتباعها الأدوات وقواعد التسيير البنكي المتعارف عليها دوليا؛
- بما أن أغلب مؤسساتنا الصناعية تعاني من اهتلاك وتقادم التجهيزات التي تعود إلى السبعينات، الشيء الذي أدى إلى ارتفاع تكلفة منتجاتها وانخفاض جودتها، لذلك يجب تأهيل هذه المؤسسات في اطار الشراكة مع مؤسسات أجنبية، الشيء الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها، تحسين جودتها، وبالتالي قدرة هذه المؤسسات في التوجه للتصدير، كما على الدولة أن تسهر على عملية تأطير وتسهيل عقود الشراكة هذه.

- تقديم الدعم إلى بعض الصناعات، خاصة تدعيم برامج البحث والتطوير، حيث لا تتجاوز نسبة نفقات البحث والتطوير في الجزائر إلى الناتج الوطني الاجمالي0.3 % وهي نسبة ضعيفة جدا، لذلك يجب تشجيع مشاريع البحث والتطوير والابتكار، وأن لا تبقى هذه المشاريع في ادارج المكاتب أو رفوف مكتبات الجامعات، بل لابد أن تلقى طريقها الى التطبيق، وذلك بتوطيد العلاقة بين الجامعات ومراكز البحث والمؤسسات والإدارة الاقتصادية، الشيء الذي يمكننا من التحكم واستعمال التكنولوجيا الحديثة؛
- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لهذه المؤسسات من أهمية في عملية التنمية الاقتصادية وامتصاص البطالة إلى جانب قيام هذه المؤسسات بإعادة تأهيل وتنمية مواردها البشرية لمواكبة متطلبات التكنولوجيا الحديثة، الشرط الأساسي لتطور هذه المؤسسات وتطور الإقتصاد الجزائري؛
- تفعيل دور المراجعة والتدقيق المحاسبي في إكتشاف عمليات الغش باصدار معايير للمراجعة المالية تتناسب والإقتصاد الجزائري.

وبما أن بعض التحديات التي يفرضها النظام الجديد للتجارة الدولية ذات بعد إقليمي، فان مواجهتها تفرض أن تكون السياسة الاقتصادية ذات بعد اقليمي، وذلك بانشاء التكتلات الاقتصادية والتجارية الجهوية الاتحاد المغاربي، اتحاد الدول العربية، الشيء الذي يمكن هذه الدول من زيادة التجارة فيما بينها، وخلق التكامل الاقتصادي بينها بشروط تفضيلية لا تتوفر في ظل انضمام كل بلد على انفراد إلى المنظمة العالمية للتجارة.

بالإضافة إلي:

- التأكيد على أن حوكمة الشركات تتصل في المقام الأول بأفضل الممارسات في إدارة الشركات والمؤسسات ومراقبة أعمالها من أجل تعزيز أدائها وتعظيم قيمتها السوقية، وتحقيق التوازن في الحقوق بين الأطراف ذات الصلة؛

- ضرورة مراجعة القوانين والهياكل والأنظمة ذات العلاقة بالمؤسسات الإقتصادية، كي تتماشى مع الممارسات والأنظمة التي تستهدف رفع كفاءة وفعالية أنشطتها وبرامجها، وتقليص المخاطر التشغيلية والمالية المحتملة والحد من الفساد المالي والإداري؛

- المبادرة بإعداد دليل جزائري توضيحي، يعرض بعض الممارسات الإدارية والمحاسبية والمالية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، والتي تعزز مبادئ حوكمة الشركات التي انتجهتها المؤسسات والهيئات الدولية؛

- ضرورة إحداث توافق نسبي بين مقررات ومبادئ لجنة بازل الأخيرة وبين مبادئ حوكمة الشركات الدولية لتهيئة المناخ للمؤسسات المالية الجزائرية لإدارة مخاطرها المختلفة بكفاءة وفعالية.

- ضرورة قيام هيئات الإشراف والرقابة على الشركات، بإجراء تقييم دوري لمدى التزام المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها بصورة فاعلة، وفقاً لإرشادات مستمدة من وقائع التقييم الفعلي.

- إعادة النظر في الممارسات الحالية في قطاعات المحاسبة والمراجعة الداخلية والخارجية، ذات الصلة بالافصاح المحاسبي والشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية والانضباط بكل شركة، كمدخل ضروري لتطوير نظم الرقابة في بعديها المحاسبي والإداري، وذلك بالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات المعلنة، دعماً لأداء هذه الشركات لتحقيق أفضل استخدام لموارد هذه الفعاليات الاقتصادية، على أن يتم تحديد العلاقة التي تربط وتنظم وتفعل أداء مدقق الحسابات الخارجي وتوثق علاقته بالمدقق الداخلي؛

- تأكيدا على رفع كفاءة السوق المالي الجزائري ودمجه بأسواق المال الدولية، فقد أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة شرطاً ضرورياً لأي مؤسسة إقتصادية جزائرية، تدار في سوق تسوده العولمة وما ينتج عنها من مناقشات خاصة، وأن الشركات ذات الحوكمة الجيدة تتمتع بقدرة فائقة على جذب المستويات الكافية من التمويل والاستثمار الأجنبي من مصادر مختلفة؛

- دعماً لنزاهة الإفصاح وشفافية البيانات المالية والتي تشكل حجر الزاوية في تطبيق الحوكمة، فإنه الضروري إعادة النظر في الممارسات المهنية المطبقة حاليا، ضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي ولجنة الرقابة الداخلية مع مراعاة المعايير الدولية ذات الصلة .

- تشجيع تنفيذ برامج التدريب والتعليم المستمر، والبحوث والاستشارات ومراقبة الجودة، وإشاعة قواعد السلوك المهني وأخلاقيات المهنة؛

- ضرورة الإستفادة بالدراسة والتحليل والتقييم لما انتهت إليه التجارب العربية والعالمية الرائدة في مجال حوكمة الشركات، تمهيداً لبناء لنموذج جزائري أكثر مرونة لتقييم الشركات على المستويين الكلي والجزئي خدمة للاقتصاد الوطني؛

- السعي لدى السلطة التشريعية في الجزائر بإعادة دراسة وتقييم التشريعات سارية المفعول بقصد إدخال كافة الأحكام التي تعزز من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وإزالة كافة العوائق التشريعية التي تحول دون ذلك.

II -4-3- 2- مقومات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

يقصد بمقومات التطبيق ما ينبغي القيام به من أجل تهيئة البيئة المحلية لتندمج في البيئة الدولية بدون أي صعوبات وتعارض، يمكن ذكر هذه المقومات: [1]

- بيئة معولمة أو في طريقها الى العالمية: ويعني هذا أن تتوافق البيئة المحلية وصفات الحوكمة في تطبيقا المؤسسات لها.
- تكييف التشريعات والقوانين بما يتوافق مع المتطلبات الدولية: ينبغي إزالة أي تعارض أو عدم تطابق بين التشريعات المحلية (التشريعات الضريبية، القانون التجاري، القانون والنصوص التشريعية المنظمة للعمل المحاسبي، القانون المنظم لسوق الاوراق المالية) مع المتطلبات الدولية بحيث يسهل تطبيق معايير الحوكمة في مجالات الصناعة، التجارة، الخدمات والقطاع المالي.
- البيئة الاقتصادية للبلد هي بيئة الإقتصاد الجزئي، أي بيئة الوحدات الاقتصادية (المؤسسات): وهنا يرجع دور الدولة الى كونه دورا تنظيميا وتنسيقيا وليس دورا مسيطرا أو مالكا، وقد تبنت الجزائر نظام اقتصاد السوق منذ1988، غير أن دور الدولة لا زال قائدا ومسيطرا ومؤثرا في مجرى الحياة الاقتصادية في الجزائر، فليس للمؤسسات الحرية الكبيرة في اختياراتها وتصرفاتها وذلك لاعتبارت سياسية واجتماعية؛
- التكييف الفني والنفسي لمواطني البلد: والمقصود بالتكييف الفني هو استخدام التقنيات الحديثة في مجال العمل بطرق كفوءة وامكانيات حديثة، أما التكييف النفسي فيقصد به تقبل مواطني البلد لثقافة الحوكمة و توجهاتها.

وحتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة المؤسسات أثر على اقتصاديات الدولة لابد من توفر مجموعة من الإجراءات والتشريعات التي نوردها فيما يلي:[2]

- حقوق الملكية والعلاقات السليمة مع أصحاب المصالح، وقوانين واضحة تحدد على وجه الدقة من يملك؛
- العلاقات السليمة مع أصحاب المصالح تقوم على أساس العدالة والوضوح؛
- نظم ضريبية، قضائية ومحاسبية شفافة؛
- إجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراء خوصصة المؤسسات؛

---

[1]: مزياني نور الدين، فروم محمد الصالح، **المعايير المحاسبية الدولية والبيئة الجزائرية: مقومات ومتطلبات التطبيق**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول النظام المحاسبي الجديد في ظل معايير المحاسبة الدولية – تجارب، تطبيقات وافاق-، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر يومي 17-18 جانفي 2010،

[2]: السعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص58

- وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة؛
- إصلاح الإدارات، الأجهزة الحكومية وإنشاء آليات للمشاركة...الخ .

خلاصة:

إن زيادة الإهتمام الذي تشهده حوكمة الشركات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كان نتيجة إلى سلسلة الأحداث التي وقعت في العقود السابقة والتي سببت للإقتصاد عدة مشاكل من أبرزها قضية الخليفة والبنك الصناعي والتي سببت خسائر عديدة، وبعد عدة محاولات، جاءت الحوكمة بإطارها المفاهيمي على شكل ميثاق الحكم الراشد وهو الميثاق المتعارف به في الجزائر لتدعيم الشفافية والمصداقية على مستوى هذه المؤسسات، بما يتوافق مع المعايير الدولية، وذلك من أجل استقطاب الإستثمار الأجنبي والارتقاء بالمؤسسات الوطنية، من خلال تحسين أدائها واعتماد وسائل رقابية سواء كانت داخلية او خارجية قادرة على تفعيل هذا الأداء.

وباعتبار القطاع المالي قطاع مهم لأي اقتصاد ما، فالجزائر تسعى لإرساد قواعد الحوكمة فيه، وزيادة دور البورصة بصفتها مرآة الاقتصاد، ولكن هذه الإجراءات لا تزال غير مطبقة في الجزائر بالشكل الكافي والسليم نتيجة عدة عوائق، تجعل من مساعي تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر مجرد إتفاقيات فقط.

كما ان المؤسسة الجزائرية اصبحت اليوم مطالبة أكثر من ذي قبل في الانخراط في سياق العولمة، والذي لم يبقى خيار بل حتمية تفرضها المتغيرات الاقتصادية الخارجية، كما أن الإنضمام المحتمل للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة واتفاق المبرم مع الاتحاد الاوربي، هي كلها تحديات تلزم المؤسسة الجزائر في المسارعة لتحصين هياكله من أجل البقاء في الواجهة.

III- الدراسة الميدانية لواقع حوكمة الشركات في الجزائر

تمهيد:

نظرا لحداثة تجربة الجزائر فيما يخص حوكمة الشركات مقارنة بالدول المتقدمة وكذا بعض الدول العربية، ونظرا لنقص دراسات ميدانية حول واقع حوكمة الشركات في الجزائر تم اعتماد أسلوب التحليل الإحصائي لاختبار جملة من الفرضيات المرتبطة بالموضوع، عن طريق التقرب المباشر من المهنيين (العاملين في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة) والأكاديميين (الأساتذة بجامعة جيجل، وبعض الجامعات الوطنية) باستخدام الإستبيان، الذي من الممكن أن يكون الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظر الجانب النظري مع عينة الدراسة، وهذا من أجل تبيان واقع حوكمة الشركات والعوامل المتحكمة فيها، وسبل ارساءها في الجزائر.

III-1- طبيعة الدراسة الميدانية

قبل الوصول إلى عملية تحليل نتائج الاستبيان، يجب توضيح المنهجية المتبعة إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، وكذا العينة المستهدفة، وإيضاح وشرح أدوات الدراسة، وذكر أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة فيه، ثم بعدها القيام بالتأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة.

III-1-1- منهج الدراسة

حيث يتم توضيح مجريات هذه الدراسة من خلال عدة خطوات كما يلي:

III- 1-1-1- حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات المكانية والبشرية والزمانية والموضوعية.

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في مجموعة من المؤسسات بولاية جيجل وهي:
  - الصندوق الوطني للتامين على البطالة CNAC
  - البنك الوطني الجزائري BNA
  - البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
  - مؤسسة اقمصة جن جن
  - مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
  - الجزائرية للمياه ADE
  - اتصالات الجزائر
  - SOCIETE GENERALE
  - موبيليس
  - بريد الجزائر
  - الصندوق الوطني للتوفير
  - مدبغة جيجل TAJ

وأيضا اشتملت الحدود المكانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل وبعض الجامعات الوطنية، من خلال الاستمارات الموزعة على عدد من الأساتذة داخل الكلية، من خلال رصد للمواقف المعيارية حول الدراسة.

-**الحدود البشرية:** شملت الدراسة على مجموعة من المهنيين والمتمثلين في: مديري، مسؤولي، وموظفي مختلف المؤسسات بولاية جيجل محل الدراسة، بالإضافة إلى استناد هذه الدراسة لأراء أساتذة أكاديميين لهم دراية بموضوع حوكمة الشركات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل وبعض الجامعات الوطنية.

-**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2014/2013 (حوالي شهر، من الفترة الممتدة ما بين النصف الثاني لشهر أفريل والنصف الأول لشهر ماي).

-**الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساسا بموضوع حوكمة الشركات والاتجاهات الحديثة التي تسعى الجزائر إلى تطبيقها في هذا الإطار.

III- 1-1-2- مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتوفر فيها خصائص موضوع الدراسة، وبعد تحديد المجتمع المراد إجراء الدراسة عليه والمتمثل في إطارات المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى كل الأساتذة الأكاديميين الذين لهم دراية بموضوع حوكمة الشركات، توجب تحديد أفراد العينة الواجب استجوابهم، مع العلم أن عينة الدراسة لم تكن محددة مسبقا، إذ يتعذر إجراء الدراسة على كافة الأفراد. ونظرا لضيق الوقت، وظروف إجراء الدراسة وإمكانيات الطالبة تم تحديد عينة حجمها 56 فرد، حيث تم توزيع عدد من الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم (04): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة

	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة
-الصندوق الوطني للتامين على البطالة CNAC	5	5
-البنك الوطني الجزائري BNA	5	4
-البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	3	3
-مؤسسة اقمصة جن جن	6	6
-مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	6	6
-الجزائرية للمياه ADE	5	5
-اتصالات الجزائر	4	4
- SOCIETE GENERAL	5	2
-موبيليس	3	3
-بريد الجزائر	1	1
-الصندوق الوطني للتوفير	2	2
-مدبغة جيجل TAJ	3	2
-أساتذة جامعات محل الدراسة	13	13
المجموع	61	56

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسة الميدانية

III- 1-1-3- مشاكل الدراسة الميدانية

بالرغم من أهمية الاستبيان كأداة لاستقصاء وجمع أراء وإجابات أفراد العينة، حول مواضيع ذات أهمية للبحث، حتى يتسنى إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا والمواضيع المرتبطة بحوكمة الشركات، إلا أن الدراسة لم تسلم من بعض المشاكل والقيود، أهمها ما يلي:

- التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة المستهدفين، حول الإجابة على الاستبيان وعدم إعطاء الموضوع حقه من الأهمية باعتبارهم ذوي خبرة، والأساس في هذه الدراسة الميدانية؛

- إنتشار أفراد العينة في مناطق جغرافية متفرقة عن موقع تواجد الطالبة، الأمر الذي حال دون قيامها بتقديم التوضيحات اللازمة في حالة اللبس أو الغموض الذي قد يكتنف أفراد العينة؛
- عدم استرداد عدد معين من للإستمارات سواء لضياعها من قبل أفراد العينة، أو عدم الإجابة عليها.

III -1-2- أدوات الدراسة والتحليل

وهي الأدوات التي تم استغلالها في عملية تحليل نتائج الدراسة كالتالي:

III -1-2-1- الأدوات المستخدمة للدراسة

بحكم طبيعة الدراسة تم اللجوء الى:

- **الاستمارة (الاستبيان)**: بناء على البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، تم التوصل إلى أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستمارة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع حوكمة الشركات أولا، وواقعها في الجزائر ثانيا، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة، وعليه فقد تم تصميم الاستمارة بناء عما ما تم التطرق إليه نظريا، ومحاولة إسقاطه في الجانب التطبيقي، بغرض إثبات مدى صحة الفرضيات الموضوعة.

هذا وقد تم توزيع 61 استمارة وتم استرجاع 56 منها أي كانت نسبة التجاوب معها حوالي 91 % .

هذا وتشمل الإستمارة على جزئين رئيسيين (انظر الملحق رقم 01) وتتمثل فيما يلي:

-**الجزء الأول:** وتتضمن المعلومات الشخصية عن المستقصى منهم: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

-**الجزء الثاني:** ويشمل على ثلاث محاور رئيسية، حيث كل محور يتكون من عدد معين من الأسئلة، بالإضافة إلى إمكانية إعطاء أراء حول بعض الأسئلة الفرعية وترتيبها كما يلي:

- المحور الأول: بعنوان الحوكمة في إطارها المفاهيمي والعلمي ويندرج تحته 7 أسئلة،
- المحور الثاني: بعنوان الحوكمة في الجزائر و يندرج تحته 6 أسئلة
- المحور الثالث: بعنوان نموذج الحوكمة في الجزائر ويندرج تحته 7 أسئلة.

- **نشر وإدارة الاستمارة (الاستبيان):**

إعتمدت الباحثة في توزيع ونشر الاستمارة على عدة قنوات، أملتها طبيعة وظروف العمل، الأمر الذي سهل من إمكانية إرسال الاستمارات والحصول عليها في أقصر وقت ممكن وكذا الحصول على عينة مشتتة جغرافيا. وعلى العموم تم الاعتماد في توزيع الاستمارات على عدة طرق أهمها:

-الإتصال المباشر بأفراد العينة.

-إيداع الاستمارات على مستوى أقسام معينة في المؤسسات محل الدراسة.

-إستعمال البريد الالكتروني لبعض الأساتذة ومسئولي المؤسسات محل الدراسة.

- **ثبات وصدق استمارة:**

حيث تم حساب معامل الإستمارة الفا كرومباخ Alpha Cronbach (الملحق رقم 02) والذي يساوي 0.62، مما يدل على أنه في حالة تطبيق هذه الاستمارة وتوزيعها من جديد في ظروف مماثلة، فإننا سنحصل على نفس النتائج والاستنتاجات بنسبة 62% وهذا يدل على مدى تناسق الاستمارة، ومصداقية النتائج المحصل عليها.

III -1-2-2- الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة

بغرض تحليل الإستمارات تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي، وهذا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وهذا لأنه مناسب لموضوع البحث. وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه أسئلة وعبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إستجابات عينة الدراسة لكل سؤال من أسئلة للدراسة، وأيضا من خلاله يمكن التحديد الدقيق للعبارات المقترحة، وترتيب عبارات أخرى حسب أقل متوسط.

كما مكن برنامج (SPSS) من حساب الإنحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف إستجابات عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها.

كما سيتم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج (EXCEL) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة، لتسهل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها.

III-2- تحليل نتائج الدراسة

تتم عملية تحليل النتائج من خلال الأخذ بعين الاعتبار كل سؤال أو عبارة في الاستبيان، وأيضا إختبار الفرضيات، للوصول للنتائج النهائية واستخلاص التوصيات التي تخرج بها هذه الدراسة الميدانية، لدعم الدراسات الميدانية لواقع حوكمة الشركات في الجزائر.

III-2- 1 - نتائج الدراسة الديموغرافية ومنهج التحليل

قبل الإنطلاق في عملية تحليل إستجابات أفراد العينة لابد من استخلاص مواصفات العينة من حيث المستوى التعليمي والوظيفي وغيرها من المقومات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى التعرف إلى منهج التحليل لتسهيل فهم نتائج الدراسة.

III-2-1-1- تحليل خصائص العينة الديموغرافية

من خلال الجزء الأول المشكل للاستبيان، أين يتم تقديم وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستقصى منهم، قصد التعرف على خصائصها، قبل البدأ في عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإطار النظري لحوكمة الشركات وتطبيقاتها في الجزائر.

حيث تم الاعتماد على (الملحق رقم 03).

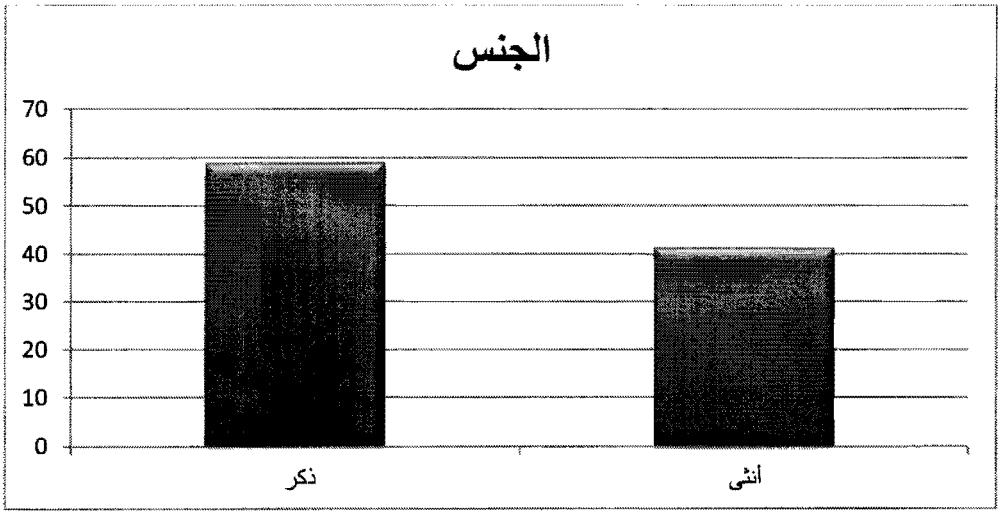
- **الجنس:** يتكون المستجوبون من 56 فردا يتوزعون حسب الجنس ما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	33	58,9
أنثى	23	41,1
المجموع	56	100

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء إجابات العينة

الشكل رقم (08): توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء إجابات العينة

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة من الذكور، ويمثلون نسبة 58,9 % أي أن نسبة الإناث تقدر بـ 41.1 %، وبحكم أن توزيع الاستمارة قد تم عن طريق مواصفات خاصة متمثلة في المسؤولين، فإننا نستخلص أن نسبة المسؤولين في العينة من المؤسسات الجزائرية هم ذكور.

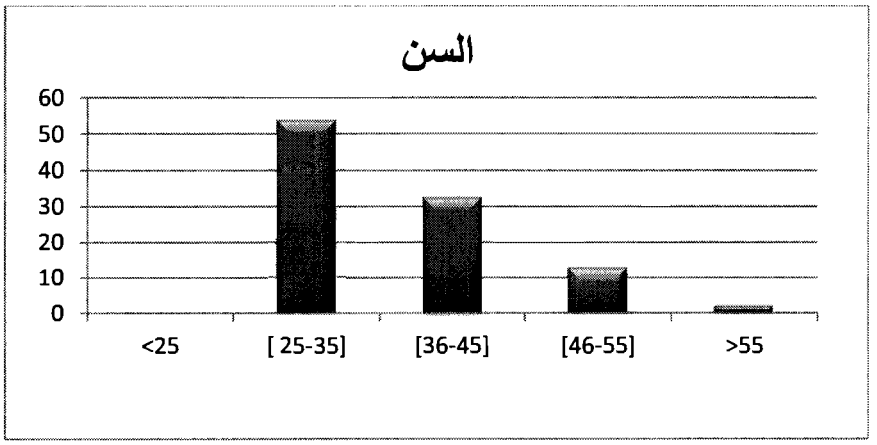
- **السن:** يتوزع أفراد العينة من حيث الفئة العمرية الموضحة كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة (%)
<25		00
[35-25]	30	53,6
[45-36]	18	32,1
[55-46]	7	12,5
>55	1	1.8
المجموع	56	100

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء إجابات أفراد العينة

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء إجابات أفراد العينة

من خلال الجدول السابق والشكل، يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة، من مهنيين وأكاديميين، حيث نجد نسبة 53,6 %عمرهم ما بين 25 و35، و ما نسبته 32,1 %من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، و 12,5 % أعمارهم مقتصرة بين 46 و55 سنة في حين هناك فرد واحد عمره أكثر من 55 سنة.

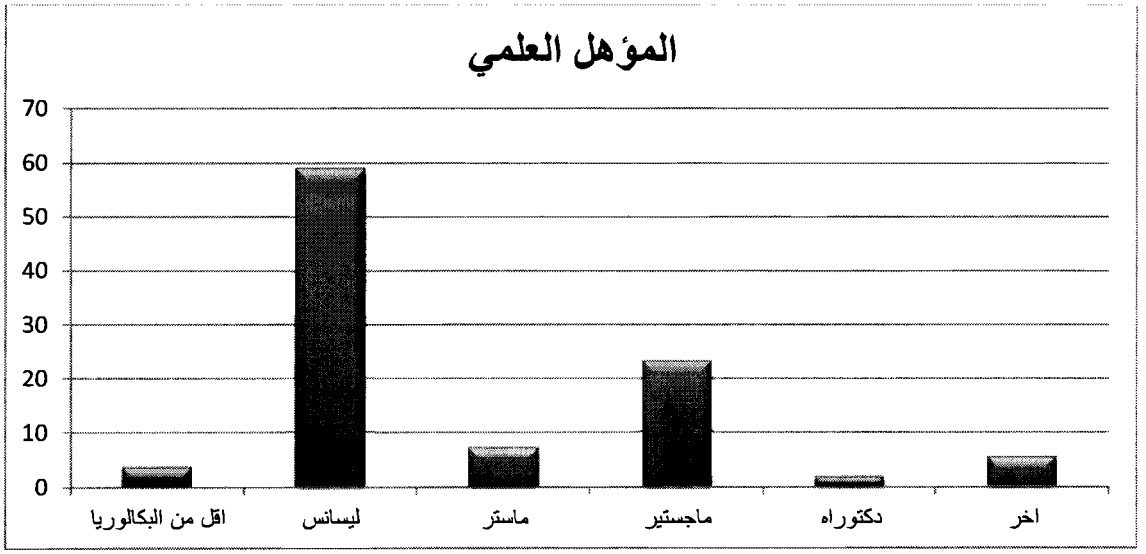
- **المؤهل العلمي**: المؤهلات العلمية لأفراد العينة موزعة كما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
اقل من البكالوريا	2	3,6
ليسانس	33	58,9
ماستر	4	7,1
ماجستير	13	23,2
دكتوراه	1	1,8
اخر	3	5,4
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء إجابات أفراد العينة

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء إجابات أفراد العينة

من خلال الجدول والشكل السابقين، يتضح لنا توزيع النسب حسب الدرجة العلمية لأفراد العينة من مهنيين وأكاديميين، حيث نجد أن الأغلبية منهم حاصلين على شهادة ليسانس بنسبة 58,9 % من المجموع في تخصصات مختلفة، 7,1 % حاصلون على شهادة الماستر، بالإضافة الى 23,2 % من أفراد العينة

يملكون شهادة ماجستير، فرد واحد يملك شهادة دكتوراه، والباقي أي ما نسبته 5,4 % مختلطة بين درجة مهندس، او شهادة الدراسات التطبيقية. في حين أن فردين فقط مؤهلهم العلمي لا يزيد عن البكالوريا.
بصفة عامة فان ما نسبته أكثر من 91 % من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي، وهو مؤشر جيد للعينة.

- **المستوى الوظيفي:**

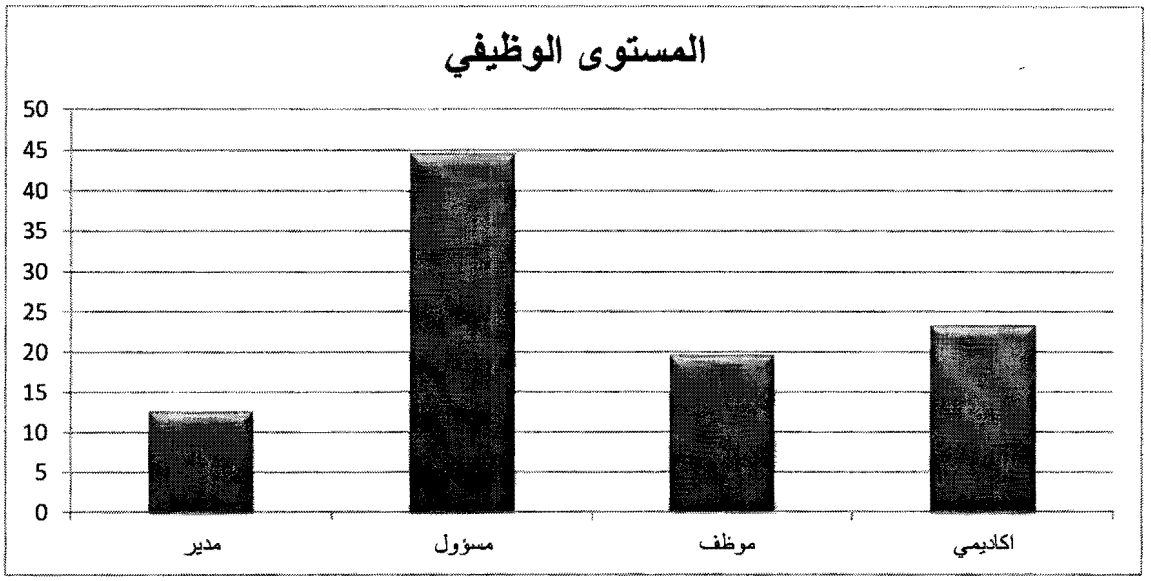
بما أن أفراد العينة تتمثل في مجموعة من المهنيين والأكاديميين، فالتقسيم الوظيفي هنا يحدد المهنيين بصفة: مدراء، مسؤولين، موظفون ، بالإضافة إلى الأستاذة الأكاديميين كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
مدير	7	12,5
مسؤول	25	44,6
موظف	11	19,6
أكاديمي	13	23,2
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء إجابات أفراد العينة

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء إجابات أفراد العينة

إن الإستمارة موجهة بصفة أساسية إلى أفراد على دراية بحوكمة الشركات، وذلك لا يتم إلا من خلال إستقصاء أفراد مسؤولين، ولهم معرفة كبيرة بالعمليات العادية التي تتم في المؤسسة سواء مع البنوك أو مختلف الأطراف الأخرى، أو التي لها علاقة بالعمليات المحاسبية، التي تتم على مستوى المؤسسة. فنسبة المسؤولين تقدر بـ 44,6 % من أفراد العينة، بالإضافة الى 12,5 % عبارة عن مدراء، 19,6 % موظفون، و لتدعيم رأي المهنيين تم إدخال أراء الأكاديميين والتي تقدر بـ 23,2 %.

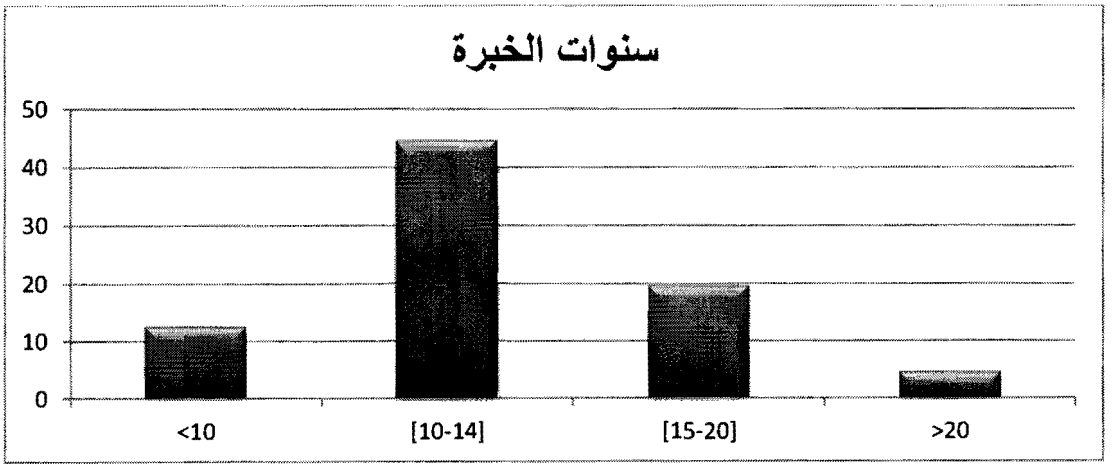
- **سنوات الخبرة:** وتنقسم عينة الدراسة حسب سنوات خبرة أصحابها إلى:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
<10	32	12,5
[14-10]	12	44,6
[20-15]	6	19,6
>20	6	23,2
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء إجابات أفراد العينة

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء إجابات أفراد العينة

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة من مهنيين وأكاديميين، حيث نجد نسبة 12,5 % اقل من 10 سنوات، و 44,6 % وهم الأغلبية تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 و14 سنة، و 19,6 % عملوا ما بين 15 و20 سنة، و23,2 % سنوات خبرتهما كثر من 20 سنة.

وفي المجمل العينة تعتبر ذات خبرة مهنية.

III-2-1-2 - منهج التحليل

وبغرض البدء في تحليل هذه الدراسة، سيتم الإعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختبار درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث، كما سيتم الإعتماد على الإنحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.

وقبل البدء في التحليل، تم استعمال سلم ليكارت الثلاثي، حيث كانت الخيارات المتاحة أمام المستقصى منهم للإجابة على العبارات الموجودة هي: نعم، محايد، لا، وبالتالي تم منح كل خيار وزن معين حسب ترتيبه ودرجة أهميته كما يلي:

1- نعم

2- محايد

3- لا

وبعد ذلك، يتم حساب طول الفئة (المدى) بغرض معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة، وهو عبارة عن حساب الحدود الدنيا والقصوى أي (3-1 = 2)، ثم نقسمه على عدد الفئات، أي قسمة 2 على 3 نجد طول الفئة (المدى) والذي يساوي 0.66 حيث يصبح التوزيع الجديد ما يلي:

الجدول رقم (10) : جدول التوزيع لسلم ليكارت

المتوسط المرجح	المستوى
]1.66 - 1.00]	نعم
] 2.33 - 1.66]	محايد
]3.00 - 2.33]	لا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكارت

III-2-2 - تحليل الفقرات

و فيما يلي، سنقوم بعرض وتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بكل سؤال التي يتضمها المحور الأول، الثاني والثالث من الجزء الثاني، من خلال:

- إستخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.
- قياس المتوسطات الحسابية لكل سؤال في الإستبيان، بالاستناد إلى إجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان.
- قياس الإنحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.
- إستعمال إختبار ستيودنت (student test) لاختبار فرضية الدراسة بمستوى معنوية يساوي 0,05= (α).

III-2-2-1 - تحليل فقرات المحور الاول

والمتعلق بالحوكمة في إطارها المفاهيمي والعلمي، سيتم تحليل هذا الجزء بالاعتماد على الملحق رقم (04) كما يلي:

الجدول رقم (11) : قياس استجابات افراد العينة للسؤال 1 المحور 1

السؤال 1	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن النظر للحوكمة على انها مطلب استراتيجي لتحقيق الكفاءة التسييرية للشركات؟	50	89,3	3	5,4	3	5,4	1,16	0,49

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

نستخلص من الجدول السابق رقم (11) ان أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة، أي أنهم يرون الحوكمة بأنها مطلب استراتيجي لتحقيق الكفاءة التسييرية للشركات، لاعتبارها أداة مهمة تساعد على الإدارة الرشيدة للشركات حيث بلغت نسبة الموافقة 89,3 %، بينما نسبة الذين ليس لهم رأي 5,4 %، كما تمثل نسبة 5,4 % الاتجاه السلبي .

كما تشير الأرقام في هذا الجدول إلى أن المتوسط الحسابي يقدر بـ 1.16، والانحراف المعياري بـ 0.49 بالزيادة أو النقصان، مما يدل على أن تشتت الإجابات حول وسطها الحسابي كانت صغيرة، وبالرجوع إلي الجدول رقم (10) نجد أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [1.00 – 1.66]، والذي يقابله المستوى "نعم"، مما يدل بأن أفراد العينة مقتنعون بدور الحوكمة في تحقيق الكفاءة التسييرية للشركات.

الجدول رقم (12) : قياس استجابات افراد العينة للسؤال 2 المحور 1

السؤال2	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل ترى أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفق القواعد المنصوص عليها ، قادرة على حل أغلب المشاكل التي تواجه المنشأة الاقتصادية داخل محيط عملها؟	43	76,8	5	8,9	8	14,3	1,38	0,78

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

يتضح كما في الجدول رقم(12) أعلاه ما يلي:

76,8 % من أفراد العينة يرون بأن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفق القواعد المنصوص عليها، قادرة على حل أغلب المشاكل التي تواجه المنشأة الاقتصادية داخل محيط عملها، وذلك من خلال إجابتهم بنعم، في حين أن 8,9 % ليس لهم رأي، و 14.3 % لا يرون ذلك.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي في الجدول السابق والذي يساوي 1,38، والذي يقابله في الجدول رقم (10) المجال [1.66 – 2.33] أي يقع في المستوى "نعم"، مما يدل بان أغلبية أفراد العينة مقتنعون بإمكانية الحوكمة في حل المشاكل التي تتعرض لها الشركات، والانحراف المعياري يساوي0,78 والذي يعبر عن تشتت صغير للقيم حول متوسطها الحسابي.

الجدول رقم (13) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 3 المحور 1

السؤال3	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن للحوكمة أن تكون الإطار المرجعي الذي يمكن الشركات من اكتساب القوة والمصداقية في نشاطها تجاه مختلف الأطراف الفاعلة؟	49	87,5	2	3,6	5	8,9	1,21	0,59

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

تكشف بيانات الجدول رقم (13) أن نسبة الإجابة بـ" نعم" تقدر بـ 87,5 %، أي أن هذه النسبة من أفراد العينة يرون بان الحوكمة يمكن أن تكون الإطار المرجعي الذي يمكن الشركات من اكتساب القوة والمصداقية في نشاطها تجاه مختلف الأطراف الفاعلة، أما ما نسبته 3,6 % ليس لهم رأي، و 8,9 % من أفراد العينة لا يرون بأن للحوكمة يمكن أن تكون الإطار المرجعي.

في حين أنه وفي نفس الجدول نرى أن المتوسط الحسابي يساوي 1,21 ، والانحراف المعياري بـ 0,59 مما يدل على تشتت صغير للإجابات عن متوسطها الحسابي، وبالعودة إلى الجدول رقم (10) فإن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [1.66 – 2.33] أو المستوى "نعم"، مما يؤكد اقتناع معظم أفراد العينة بان تكون الحوكمة الإطار المرجعي للشركات، لتمكينها من اكتساب القوة والمصداقية.

ولمعرفة أراء المهنيين والأكاديميين حول أهم المزايا التي يوفرها التطبيق السليم للحوكمة، وبالاعتماد على الملحق رقم (07) تم صياغة الجدول التالي:

(مع العلم أن نسبة غير المعنيين بالإجابة هي 12,5 %)

الجدول رقم (14): قياس الاستجابات لأهم المزايا المقترحة

العبارات	نسبة استجابات أفراد العينة للعبارات (%)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تعتبر ميزة	لا تعتبر ميزة		
توفر حلول للمشاكل والعقبات التسيرية	30,4	57,1	1,82	0,63
تحقيق الفعالة والشفافية من خلال العلاقات المعرفة	66.1	21,4	1,46	0,71
توفير المصداقية للشركات في ظل التنافسية	51,8	35,7	1,61	0,70

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

ومنه ومن الجدول السابق نرى بأن:

- 30,4 % من أفراد العينة يرون أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات، يوفر حلول للمشاكل والعقبات التسيرية للشركات؛
- 66.1 % من أفراد العينة يرون أن حوكمة الشركات تحقق الفعالة والشفافية من خلال العلاقات المعرفة.
- 51,8 % من أفراد العينة يرون التطبيق السليم لحوكمة الشركات، يوفر المصداقية للشركات في ظل التنافسية.

كما تم إعطاء الفرصة لأفراد العينة اقتراح مزايا أخرى هي:

- تسمح باستغلال القدرات والكفاءات؛
- الاستغلال العقلاني للطاقات المتوفرة؛
- حماية حقوق الأطراف التي لها مصلحة مع المؤسسة؛
- تسهيل محاسبة الشركات وتحديد المسؤوليات.

الجدول رقم (15) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 4 المحور 1

السؤال4	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل ترى أن هناك انسجام بين متطلبات الحوكمة والتوجهات الأساسية للشركات؟	17	30,4	14	25,0	25	44,6	2,14	0,86

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

تشير الأرقام في الجدول رقم (15) أن نسبة الذين يرون بان أن هناك انسجام بين متطلبات الحوكمة والتوجهات الأساسية للشركات تقدر بـ 30,4 %، 25,0 % ليس لهم رأي، 44,6 % لا يرون هذا الانسجام بين متطلبات الحوكمة والتوجهات الأساسية للشركات.

كما أن المتوسط الحسابي في الجدول أعلاه يساوي 2,14 والذي يقع في المجال [1.66 – 2.33] في الجدول رقم (10)، وما يقابله المستوى "محايد"، فمعظم إجابات الأفراد لا ترى أن هناك انسجام بين متطلبات الحوكمة والتوجهات الأساسية للشركات، والانحراف المعياري هو 0,86، أي يوجد تشتت صغير نوعا ما لإجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.

الجدول رقم (16) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 5 المحور 1

السؤال5	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن القول أن تطبيق الحوكمة من خلال التجارب الملاحظة عالميا قد ساهمت في إعطاء دفع للاقتصادات العالمية من خلال التطور الملحوظ في أداء الشركات؟	46	82,1	6	10,7	4	7,1	1,25	0,58

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

نستخلص من الجدول السابق رقم(16) أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الإجابة بـ "نعم" بنسبة 82,1%، أي أنهم يعتقدون أن تطبيق الحوكمة من خلال التجارب الملاحظة عالميا قد ساهمت في إعطاء

دفع للاقتصادات العالمية من خلال التطور الملحوظ في أداء الشركات، و 10,7 % من أفراد العينة لم يبدوا رأيهم، في حين أن نسبة 7,1 % من إجابات أفراد العينة كانت "لا"

بالنسبة للمتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 1,25 يقابله في الجدول رقم (10) المجال [1.00 – 1.66]، مما يدل على اقتناع معظم أفراد العينة بأن التجارب العالمية للحوكمة قد ساهمت في تحقيق التطور الملحوظ في أداء الشركات، أما الإنحراف المعياري يساوي 0,58، أي يدل على تركز القيم حول وسطها الحسابي.

الجدول رقم (17) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 6 المحور 1

السؤال6	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل ترى بأن الإصلاحات التي يجب تبنيها داخل الاقتصادات النامية يجب ان تشمل اطر الحوكمة فيها؟	50	89,3	5	8,9	1	1,8	1,13	0,38

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

من الجدول السابق:

- 89,3 % من افراد العينة ترى بأن الإصلاحات التي يجب تبنيها داخل الاقتصادات النامية يجب ان تشمل اطر الحوكمة فيها، 8,9 % ليس لديهم رأي، 1,8 % لا يرون ذلك.
- 1,13 تمثل المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والذي ينتمي في المجال [1.00 – 1.66] والمستوى "نعم" في الجدول رقم (10) ، وبالتالي فان غالبية أفراد العينة يرون بان اطر الحوكمة يجب ان تكون جزء من الإصلاحات التي تتم داخل الدول النامية.
- 0,38 يمثل الانحراف المعياري، أي تركز الإجابات حول متوسطها الحسابي .

بالنسبة لترتيب الأولويات التابعة لتبني الاقتصادات النامية لأطر الحوكمة، فهي ملخصة باعتماد على الملحق رقم (08) في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): قياس ترتيب أفراد العينة للاولويات

العبارات	نسبة ترتيب أفراد العينة للعبارات (%)			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	1	2	3			
ضرورة تطوير أساليب الحوكمة داخل القطاع العام	34	46	20	1,86	0,72	2
ضرورة تطوير الحوكمة داخل القطاع الخاص	18	28	54	2,36	0,77	3
تعزيز الحوكمة في المجال المؤسساتي	48	26	26	1,78	0,84	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

ولمزيد من تدعيم الإجابات المهنيين والأكاديميين، تم ترتيب العبارات المقترحة لشرح السؤال 6 حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة، والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، لذا سيتم تناول العبارات حسب ترتيبها من الأولى الى الأخيرة:

1- تعزيز الحوكمة في المجال المؤسساتي: تظهر لنا عينة الدراسة ترتيبها لهذه العبارة بنسبة 48 % ، مما جعل من العبارة رقم 03 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأقل؛

2- ضرورة تطوير أساليب الحوكمة داخل القطاع العام؛

3- ضرورة تطوير الحوكمة داخل القطاع الخاص.

كما تم إعطاء أفراد العينة الفرصة لاقتراح عوامل وأولويات أخرى، لإدخال اطر الحوكمة في الاقتصادات النامية وهي:

- نشر ثقافة الحوكمة في المجتمعات النامية؛
- ضرورة تعزيز الحوكمة، بوضع استراتيجيات وأهداف قبلية للقطاعين العام والخاص؛
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة مع مرعاة خصوصيتها؛
- تبني الحوكمة في الأسواق المالية والنقدية؛
- تبني نموذج حوكمة الشركات مرهون بضرورة إسقاط النموذج على المحيط الداخلي للمؤسسة (ادارة الإنتاج، التسويق...) والمحيط الخارجي (سياسة الدولة في المجال الاقتصادي).

الجدول رقم (19) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 7 المحور 1

السؤال7	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل ترى بأن تبني نموذج لحوكمة الشركات يمكن الاقتصادات النامية من مواجهة التحديات الخارجية؟	50	89,3	4	7,1	2	3,6	1,14	0,44

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

تشير الأرقام في الجدول أن ما نسبته 89,3 % من إجابات أفراد العينة "نعم"، وبالتالي يرى أصحابها بأن تبني نموذج لحوكمة الشركات يمكن الاقتصادات النامية من مواجهة التحديات الخارجية،7,1 % لم يبدوا رايهم، أما 3,6 % من أفراد العينة لا يرون ذلك.

كما أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [1.00 – 1.66] والمستوى "نعم" في الجدول رقم (10) والذي يساوي 1,14، مما يؤكد رأيهم بقدرة حوكمة الشركات على مواجهة التحديات الخارجية التي تواجه الاقتصادات النامية، في حين أن الانحراف المعياري يساوي 0,44، أي وجود تشتت صغير للإجابات عن متوسطها الحسابي.

ولمعرفة المزايا التي يمكن ان يحققها الدول النامية من تبني حوكمة الشركات لمواجهة التحديات الخارجية وبالاعتماد إلى الملحق رقم (08) كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم (20): قياس ترتيب أفراد العينة لأهم المزايا

العبارات	نسبة ترتيب أفراد العينة للعبارات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	1	2	3	4	5			
تحقيق الانضباط المالي للشركات	20	24	12	2	20	3,01	1,45	4
وضع الضوابط الكفيلة بالمحافظة على الأطر التسيرية للشركات	24	16	22	24	14	2,88	1,39	2
دفع الشركات نحو النمو المستمر	20	20	26	8	26	2,99	1,47	3
التخلص من الضبابية التي كانت عائق في تطور المؤسسات	28	16	18	22	16	2,82	1,46	1
زيادة مصداقية الشركات محليا ودوليا	8	24	22	22	24	3,30	1,29	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

تم ترتيب العبارات المقترحة لتحليل السؤال رقم 7 ما يلي بالاعتماد على المتوسط الحسابي الأقل كما يلي:

1- التخلص من الضبابية التي كانت عائق في تطور المؤسسات؛

2- وضع الضوابط الكفيلة بالمحافظة على الأطر التسيرية للشركات؛

3- دفع الشركات نحو النمو المستمر ؛

4- تحقيق الانضباط المالي للشركات؛

5- زيادة مصداقية الشركات محليا ودوليا.

كما قامت مجموعة من أفراد عينة الدراسة باقتراح مزايا تساهم مواجهة الاقتصادات النامية لحوكمة الشركات في من أهمها ما يلي:

- مكافحة الفساد؛
- الفصل بين الصلاحيات؛
- القيادة؛
- تطوير الأسواق المالية.

III-2-2-2 - تحليل فقرات المحور الثاني

الذي يتعلق بالحوكمة في الجزائر، سيتم تحليل هذا الجزء بالاعتماد على الملحق رقم (05) كما يلي:

الجدول رقم (21) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 1 المحور 2

السؤال1	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل توجد هناك بوادر تشريعية تضبط وتعزز الممارسة المهنية للشركات في الجزائر ؟	22	39,3	15	26,8	19	33,9	1,95	0,86

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

وفيما يتعلق بوجود بوادر تشريعية تضبط وتعزز الممارسة المهنية للشركات في الجزائر، فنلاحظ أنه من الجدول رقم (21)، أن 39,3 % من أفراد العينة موافقون على هذا الموضوع، أما 26,8% منهم لم يبدوا رأيهم، أما 33,9 % لا يوافقون على ذلك، واقتصرت إجابتهم على الرفض.

وبالنسبة للمتوسط الحسابي، فوجد يساوي 1,95 وهو ينتمي الى المجال [1.66- 2.33] وبالرجوع الى الجدول رقم (10)، والذي يقابله مستوى "محايد" والذي يدل على تقارب إجابات الأفراد إلى هذا المستوى، أما انحراف القيم عن وسطها الحسابي فنجده يقدّر بـ 0,86 بالزيادة أو النقصان، مما يدل على أن هناك تمركز نوعا ما للقيم حول وسطيا الحسابي.

الجدول رقم (22) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 2 المحور 2

السؤال2	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل من الممكن الحديث عن توجهات مفاهيمية وعملية لارساء قواعد حوكمة الشركات داخل المنظومة المؤسساتية في الجزائر للشركات؟	22	39.3	19	33,9	15	26,8	1,88	0,81

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

و لمعرفة مدى إمكانية الحديث عن توجهات مفاهمية وعملية لإرساء قواعد حوكمة الشركات داخل المنظومة المؤسساتية في الجزائر للشركات، وبالنظر الى الجدول رقم (22) فان نسبة المعتقدين لذلك فتقدر بـ 39.3 % من أفراد العينة، أما نسبة من لا رأي لهم هي 33,9 %، ونسبة الرافضين لذلك هي 26,8 %.

والمتوسط الحسابي يقدر بـ 1,88 والذي ينتمي إلى المجال [1.66 – 2.33] في الجدول رقم (10)، وبالتالي يمكن القول انه لا يوجد رأي عام يساند فكرة الحديث عن توجهات مفاهمية وعملية لإرساء قواعد حوكمة الشركات في الجزائر، كما أن الانحراف المعياري يساوي 0,81 دليل عن وجود تشتت بسيط لإجابات الأفراد عن متوسطها الحسابي.

الجدول رقم (23) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 3 المحور 2

السؤال3	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل هناك توجه نحو تبني حوكمة الشركات بعيدا عن التوجيهات القانونية والتشريعية للدولة الجزائرية من طرف الشركات الجزائرية؟	7	12,5	25	44,6	24	42,9	2,3	0,68

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

فيما يخص التوجهات نحو تبني حوكمة الشركات بعيدا عن التوجيهات القانونية والتشريعية للدولة الجزائرية من طرف الشركات الجزائرية، وبالعودة إلى الجدول رقم (23) فيرى 12,5 % من أفراد العينة بأنها حقيقية، في حين 44,6 % لم تبد رأي في ذلك، و42,9 % منهم لا يرون وجود أي توجهات نحو تبني حوكمة الشركات.

يمثل 2,3 المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري 0,68 الذي يدل على تشتت صغير لإجابات الأفراد عن متوسطها الحسابي، وبالعودة إلى الجدول رقم (10) نرى بأن قيمة المتوسط الحسابي تقع في المجال [1.66 – 2.33] مما يدل أن معظم أفراد العينة غير مقتنعون بان هناك توجه نحو تبني حوكمة الشركات في الجزائر، وذلك بحكم خبرتهم في هذا المجال.

الجدول رقم (24) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 4 المحور 2

السؤال4	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن اعتبار الحوكمة مطلبا مفاهيما أساسيا للشركات الجزائرية في ظل التحولات الخارجية؟	43	76,8	5	8,9	8	14,3	1,38	0,72

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

للإجابة على السؤال وبالنظر إلى الجدول السابق رقم(24): هل يمكن اعتبار الحوكمة مطلبا مفاهميا أساسيا للشركات الجزائرية في ظل التحولات الخارجية؟

- 76,8 % يرون ذلك؛
- 8,9 % لم يبدوا رأي؛
- 14,3 % لا يرون ذلك.

المتوسط الحسابي المقدر بـ 1,38 الواقع ضمن المجال [1.00 – 1.66] في الجدول رقم (10) والذي يقابل المستوى "نعم"، فهذا دليل على اقتناع أغلبية أفراد العينة بأهمية حوكمة الشركات في الجزائر، وجعلها مطلبا مفاهميا في ظل التحديات الخارجية، أما الانحراف المعياري المقدر بـ 0,90 مما يدل على تمركز نوعا ما للقيم حول وسطها الحسابي.

الجدول رقم (25) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 5 المحور 2

السؤال5	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن تبني مفهوم الحوكمة عمليا داخل الشركات الجزائرية ؟	26	46,4	10	17,9	20	35,7	1,89	0,90

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

وفي الجدول رقم (25)، 46,4 % من الإجابات تثبت موافقة أصحابها على إمكانية تبني مفهوم الحوكمة عمليا داخل الشركات الجزائرية، 17,9 % ليس لهم رأي، في حين يرى 35,7 % منهم عدم إمكانية تبني حوكمة الشركات في الجزائر.

المتوسط الحسابي يساوي 1,89 يقابل في الجدول رقم (10) المجال [1.66 – 2.33 [، مما يدل على وجود رأي عام محايد لفكرة تبني الحوكمة في الشركات الجزائرية، الانحراف المعياري الذي يقدر 0,90 أي وجود تشتت نوعا ما للقيم حول وسطها الحسابي.

ولمعرفة أراء المهنيين والأكاديميين في: هل يمكن تطبيق الحوكمة في الجزائر؟ تم صياغة الجدول التالي بالاعتماد على الملحق رقم (08) ، مع العلم أن نسبة غير المعنيين بالإجابة هي 46,0 %

الجدول رقم (26): قياس الاستجابات لأهم المزايا المقترحة

العبارات	نسبة استجابات أفراد العينة للعبارات (%)			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم	لا	نوعا ما		
هل يتم تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية ؟	4,0	20,0	30,0	3,18	0,89

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

من الجدول رقم (26) تم تقسيم آراء العينة كما يلي:

- 4,0 % ترى بأنه تطبق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية .
- 20,0 % ترى بأن الحوكمة لا تطبق في المؤسسات الجزائرية.
- 30,0 % ترى بان الحوكمة تطبق في المؤسسات الجزائرية بصفة قليلة.

الجدول رقم (27) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 6 المحور 2

السؤال6	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل ترى أن المؤسسات الجزائرية في حال اعتمادها على الحوكمة يمكنها من تحقيق العديد من المزايا؟	51	91,1	2	3,6	3	5,4	1,14	0,48

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

من الجدول السابق نرى أن نسبة الموافقة على السؤال: هل ترى أن المؤسسات الجزائرية في حال اعتمادها على الحوكمة يمكنها من تحقيق العديد من المزايا؟ هي 91,1 % وهي الأغلبية الساحقة، 3,6 % ليس لهم راي، 5,4 % أجابوا بالرفض.

ومن المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 1,14 المنتمي للمجال [1.00 – 1.66] في الجدول رقم(10)، المقابل للمستوى "نعم" دليل على اعتقاد الأغلبية من أفراد العينة بقدرة الحوكمة على تحقيق العديد من المزايا في حال تبنيها في الشركات الجزائرية. الانحراف المعياري الذي يساوي0,48 الذي يدل على تمركز القيم حول متوسطها الحسابي.

ولتحديد بعض المزايا تم تشكيل الجدول الموالي بالاعتماد على الملحق رقم(07)

(مع العلم ان نسبة غير المعنيين بالإجابة تقدر بـ 5,4 %)

الجدول رقم (28): قياس الاستجابات لأهم المزايا المقترحة

العبارات	نسبة استجابات أفراد العينة للعبارات (%)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تعتبر ميزة	لا تعتبر ميزة		
زيادة مصداقية الشركات .	71,4	23,2	1,34	0,58
زيادة الكفاءة والفعالية	78,6	16,1	1,27	0,55
مواجهة التحديات الخارجية	46,4	48,2	1,59	0,59
زيادة التنافسية	62,5	32,1	1,43	0,59

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

يبين الجدول السابق:

- 71,4 % من أفراد العينة ترى انه في حال اعتماد المؤسسات الجزائرية على الحوكمة يمكنها من تزيد من مصداقية الشركات.
- 78,6 % ترى أنها تزيد من الكفاءة والفعالية الشركات؛
- 46,4 % ترى بأنها تساعد على مواجهة التحديات الخارجية؛
- 62,5 % ترى بأنها تزيد من التنافسية.

بالإضافة إلى اقتراحات المهنيين والأكاديميين منها ما يلي:

- تحسين الأداء وتشجيع الكفاءات؛
- زيادة الرضا الوظيفي؛
- الشفافية والفعالية في ترقية الإمكانيات البشرية؛
- تسهيل الاندماج في الاقتصاد الدولي.

III-2-2-3 - تحليل فقرات المحور الثالث

المتعلق بنموذج الحوكمة في الجزائر، كما يتم تحليل هذا الجزء بالاعتماد على الملحق رقم (06) كما يلي:

الجدول رقم (29) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 1 المحور3

السؤال1	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن القول ان التوجهات الحديثة المتعلقة بتبني الحوكمة داخل الشركات الجزائرية كافية من اجل تطوير الإطار العام لهذه الشركات؟	00	00	3	5,4	53	94,6	2,95	0,22

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

لا توجد أي أراء إيجابية حول إمكانية القول أن التوجهات الحديثة المتعلقة بتبني الحوكمة داخل الشركات الجزائرية، كافية من أجل تطوير الإطار العام لهذه الشركات، 5,4 % ليس لهم رأي، و94,6 % من أفراد العينة تثبت الرأي السلبي.

المتوسط الحسابي هو 2,95 الذي يقع في المجال [2.33 – 3.00] بالعودة إلى الجدول رقم (10) والمقابل للمستوى "لا"، وهو دليل على أن التوجهات الحديثة لتبني الحوكمة في الجزائر والمتمثلة خاصة في بعض المواثيق ليست كافية لتحقيق التطور الذي تسعى إليه الشركات الجزائرية، الانحراف المعياري يساوي 0,22 أي عدم وجود تشتت في القيم.

ولمعرفة مكمن الخلل في هذا التوجه تم صياغة الجدول الموالي بالاعتماد على الملحق رقم(07)، (مع العلم أن نسبة الأفراد غير المعنيين بالإجابة هي 7,1 %).

الجدول رقم (30): قياس الاستجابات لأهم المزايا المقترحة

العبارات	نسبة استجابات أفراد العينة للعبارات (%)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تعتبر ميزة	لا تعتبر ميزة		
قلة الأطر التشريعية	50,0	42,9	1,57	0,62
ضعف الشركات الجزائرية	58,9	33,9	1,48	0,63
عدم ملائمة البيئة الاقتصادية لها	46,4	46,4	1,61	0,62

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

ومنه:

- 50,0 %من أفراد العينة يرون مكمن الخلل في قلة الأطر التشريعية؛
- 58,9 %يرون أن ضعف الشركات الجزائرية هو السبب؛
- 46,4 % يرون الخلل في عدم ملائمة البيئة الاقتصادية لحوكمة الشركات.

كما تم اقتراح النقائص التالية:

- عدم التطبيق والمراقبة وكذا متابعة التوجيهات من الجهات المعنية؛
- نقص الكفاءات والخبرة؛
- غياب الرغبة في الارتقاء من أساس الملكية الذي تبنى عليه المؤسسات الخاصة إلى الإطار التسييري الحديث؛
- ثقافة التسيير الناجح في الجزائر غير موجودة؛
- الذهنية والثقافة المؤسساتية؛
- عدم التطبيق الفعلي لممارسات ومبادئ الحوكمة.

الجدول رقم (31) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 2 المحور 3

السؤال2	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن القول أن النظام المحاسبي المالي يمكن أن يكون معبرا في إرساء قواعد الحوكمة المحاسبية؟	36	64,3	15	26,8	5	8,9	1,45	0,65

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

من الجدول رقم (31) نرى بان 64,3 % من مجموع أفراد العينة يرون بان النظام المحاسبي المالي يمكن أن يكون معبرا في إرساء قواعد الحوكمة المحاسبية، 26,8 % ليس لهم رأي، 8,9 % لا يعتقدون ذلك.

في حين أن المتوسط الحسابي هو 1,45 وبالنظر إلى الجدول رقم (10)، فهو يقع في المجال [1.00 – 1.66] والمستوى "نعم" أي أن الرأي الغالب إيجابي حول أهمية النظام المحاسبي المالي، وقدرته على تحقيق الحوكمة المحاسبية في الجزائر. 0,65 هو الانحراف المعياري.

الجدول رقم (32) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 3 المحور 3

السؤال3	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن القول ان حوكمة القطاع المالي يمكن ان يساهم في ارساء الحوكمة المؤسساتية داخل الشركات والاقتصاد الجزائري ككل ؟	41	73,2	10	17,9	5	8,9	1,36	0,64

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

إن القطاع المالي وتعاظم دوره في الاقتصاد الجزائري يمكن أن يساهم في إرساء الحوكمة المؤسساتية داخل الشركات، هو رأي 73,2 % من أفراد العينة، عدم إبداء الرأي يقدر بـ 17,9 % ، والعكس بالنسبة لـ 8,9 % أي لا يرون أن القطاع المالي يستطيع أن يحقق حوكمة الشركات في الجزائر.

بالنسبة للمتوسط الحسابي المقدر بـ 1,36 الذي ينتمي للمجال [1.00 – 1.66[في الجدول رقم (10)، أي وجود إجماع على الرأي الايجابي، والانحراف المعياري هو0,64، حيث يفسر بأنّ هناك تشتت نوعا ما للقيم حول وسطها الحسابي.

الجدول رقم (33) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 4 المحور 3

السؤال4	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن الحديث عن توجهات للحوكمة المصرفية في الجزائر ؟	13	23,2	16	28,6	27	48,2	2,25	0,81

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

نستخلص من الجدول السابق رقم (33)، أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الإجابة بـ "لا" بنسبة 48,2%، أي أنهم لا يعتقدون أن هناك إمكانية الحديث عن توجهات للحوكمة المصرفية في الجزائر، و28,6 % من أفراد العينة لم يبدوا رأيهم، في حين أن نسبة 23,2 % من إجابات أفراد العينة كانت "نعم".

بالنسبة للمتوسط الحسابي الذي يقدر بـ2,25 يقابله في الجدول رقم (10)، المجال [1.66 – 2.33[، مما يدل على عدم اقتناع معظم أفراد العينة بتبني الجزائر للحوكمة في نظامها المصرفي، أما الانحراف المعياري يساوي 0,81، أي يدل على تركز كبير نوعا ما للقيم حول وسطها الحسابي.

الجدول رقم (34) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 5 المحور 3

السؤال5	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن اعتبار الحوكمة المصرفية من اهم المعابر لتحقيق الحوكمة داخل الاقتصاد ؟	47	83,9	4	7,1	5	8,9	1,25	0,61

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

يتضح كما في الجدول رقم(34) أعلاه ان83,9 % من أفراد العينة يرون اعتبار الحوكمة المصرفية من أهم المعابر لتحقيق الحوكمة داخل الاقتصاد، وذلك من خلال إجابتهم بنعم، في حين أن 7,1 % ليس لهم رأي، و 8,9 % لا يرون ذلك.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي في الجدول السابق والذي يساوي 1,25 والذي يقابله في الجدول رقم (10) المجال [1.00 – 1.66]، أي يقع في المستوى "نعم"، مما يدل بأن أغلبية أفراد العينة مقتنعون بإمكانية الحوكمة المصرفية في تحقيق الحوكمة ككل في الاقتصاد، والانحراف المعياري يساوي0,61 والذي يعبر عن تشتت صغير نوعا ما للقيم حول متوسطها الحسابي.

الجدول رقم (35) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 6 المحور 3

السؤال6	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن اعتبار البيئة الجزائرية ملائمة لتبني نموذج للحوكمة ؟	12	21,4	7	21,4	37	66,1	2,45	0,82

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

من الجدول رقم (35) وفيما يخص الآراء حول اعتبار البيئة الجزائرية ملائمة لتبني نموذج للحوكمة، فيرى 21,4 % من أفراد العينة بأنها كذلك، في حين 21,4 % لم تبد رأي في ذلك، 66,1 % منهم لا يعتبرون أن البيئة الجزائرية ملائمة لذلك.

كما يمثل 2,45 المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري 0,82 الذي يدل على تشتت صغير لإجابات الأفراد عن متوسطها الحسابي، وبالعودة إلى الجدول رقم (10)، نرى بأن قيمة المتوسط الحسابي تقع في المجال [2.33 – 3.00]، مما يدل أن معظم أفراد العينة غير مقتنعون بأن الجزائر جاهزة على الأقل في السنوات المقبلة لتبني حوكمة الشركات، خاصة في الظروف الحالية والتي تعاني فيها المؤسسات من الفساد وغيرها من المعوقات.

الجدول رقم (36) : قياس استجابات أفراد العينة للسؤال 7 المحور 3

السؤال7	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		محايد		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
هل يمكن القول أن تطبيق الحوكمة يحتاج إلى إزالة عوائق التطبيق ؟	50	89,3	2	3,6	4	7.1	1,18	0,54

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

لمعرفة أراء أفراد العينة على السؤال وبالعودة إلى الجدول السابق رقم (36) : هل يمكن القول أن تطبيق الحوكمة يحتاج إلى إزالة عوائق التطبيق ؟

- 89,3 % يرون ذلك؛
- 3,6% لم يبدوا رأي؛
- 7.1 % لا يرون ذلك.

إن المتوسط الحسابي المقدر بـ 1,18 الواقع ضمن المجال [1.00 – 1.66] في الجدول رقم (10) والذي يقابل المستوى "نعم"، فهذا دليل على اقتناع أغلبية أفراد العينة بأن التطبيق السليم لحوكمة الشركات في الجزائر يستلزم القضاء نهائيا على العوائق والتحديات التي تواجهها، أما الانحراف المعياري المقدر بـ 0,54 مما يدل على تمركز للقيم حول وسطها الحسابي.

وللتحديد الدقيق لعوائق التطبيق من وجهة نظر المهنيين والأكاديميين تم تشكيل الجدول الموالي بالاعتماد على الملحق رقم (07)

(مع العلم أن نسبة الأفراد غير المعنيين بالإجابة هي 3,6 %)

الجدول رقم (37): قياس الاستجابات لأهم العوائق المقترحة

العبارات	نسبة استجابات أفراد العينة للعبارات (%)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تعتبر ميزة	لا تعتبر ميزة		
عوائق سياسية وتنظيمية	78,6	17,9	1,25	0,51
عوائق فكرية وثقافية	50,0	46,4	1,54	0,57
عوائق عملية متعلقة بالبيئة الاقتصادية	48,2	48,2	1,55	0,57
عوائق متعلقة بعدم وجود رغبة في تبني نموذج للحوكمة	55,4	41,1	1,48	0,57

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

من الجدول السابق نستخلص العوائق الرئيسية التي تعيق تطبيق الحوكمة في الجزائر:

- 78,6 % من أفراد العينة ترى بأنها عوائق سياسية وتنظيمية؛
- 50,0 % منهم ترى بأنها عوائق فكرية وثقافية؛
- 48,2 % منهم ترى بأنها عوائق عملية متعلقة بالبيئة الاقتصادية؛
- 55,4 % منهم ترى بأنها عوائق متعلقة بعدم وجود رغبة في تبني نموذج للحوكمة.

وبإعطاء الفرصة لأفراد العينة لشرح هذه العوائق كما يلي:

- إنعدام مخطط تنفيذ ومتابعة لإرساء الحوكمة بصفة فعلية في المؤسسات الجزائرية؛
- عائق عدم الرغبة في تحقيق الشفافية، وتفشي الفساد والتهرب الضريبي؛
- عدم وجود رغبة سياسية كافية لتطوير البيئة الاقتصادية الجزائرية، والتي تسمح ببروز ثقافة حوكمة الشركات.

III-3-إختبار فرضيات الدراسة

بعد عملية تحليل الدراسة، تأتي محاولة إثبات الفرضيات أو نفيها، وذلك من خلال اختبار **ستيودنت** (test student) لكل فرضية.

III-3-1- إختبار ستيودنت

لكي يتم إختبار الفرضيات تم المرور عبر الخطوات التالية لحساب إختبار ستيودنت لكل فرضية، وذلك بعد تحديد كل الفرضيات الصفرية والبديلة المنبثقين من فرضيات الدراسة كما يلي:

III-3-1-1- الفرضيات الصفرية والبديلة

في معظم الأحيان هناك نوعان من الفرضيات في أي مسألة، النّوع الأول هو **الفرضية الصفرية**، وهي التي تبنى على أمل أن يتخذ قرار بعدم صحتها، ونعبر عن ذلك بالرّمز H_0 ، وهكذا كل فرضية نريد اختبارها إحصائيا نسمّيها فرضية صفرية. H_0

إنّ رفض الفرضية الصفرية H_0 يؤدّي إلى قبول فرضية أخرى تسمّى **الفرضية البديلة**، ويعبّر عنها بـ H_1 وعلى هذا الأساس سنقوم باختبار الفرضيات التالية:

نص الفرضية الأولى: "تعتبر الحوكمة كمفهوم متعدد الأبعاد مرجعية لتحقيق الكفاءة التسييرية للشركات في ظل التغيرات المتعلقة بعالم الأعمال".

وعلى هذا الأساس يمكن صياغة هذه الفرضية بطريقتين مختلفتين بغرض إثبات إحداها ونفي الأخرى، وهما كما يلي:

- H_0: لا تحقق الحوكمة الكفاءة التسييرية للشركات في ظل التغيرات المتعلقة بعالم الأعمال.
- H_1: تحقق الحوكمة الكفاءة التسييرية للشركات في ظل التغيرات المتعلقة بعالم الأعمال .

تنص الفرضية الثانية على " إن الاختلالات الملاحظة في الجانب المؤسساتي في الجزائر تحتاج إلى اطر إصلاح عميقة، يمكن للحوكمة ان تكون المرجعية الأساسية فيها" وعلى هذا الأساس يمكن صياغة هذه الفرضية بطريقتين مختلفتين بغرض إثبات إحداها ونفي الأخرى، وهما كما يلي:

- H_0: لا يمكن للحوكمة إصلاح الاختلالات في المؤسسات الجزائرية .
- H_1: يمكن للحوكمة إصلاح الاختلالات في المؤسسات الجزائرية .

نص الفرضية الثالثة: إن إرساء نموذج للحوكمة في الجزائر في ظل التحديات الداخلية والخارجية، يحتاج الى تدليل جملة من العقبات الإستراتيجية. وعلى هذا الأساس يمكن صياغة هذه الفرضية بطريقتين مختلفتين بغرض إثبات إحداها ونفي الأخرى، وهما

كما يلي:

- H_0: لا يمكن إرساء نموذج للحوكمة في الجزائر في ظل التحديات الداخلية والخارجية.
- H_1: يمكن إرساء نموذج للحوكمة في الجزائر في ظل التحديات الداخلية والخارجية .

III-3-1-2- نص الاختبار

وبغرض إثبات صحة إحدى الفرضيات السابقة، تم استخدام اختبار **ستيودنت** (test student) لذلك، وهذا وفقا للقانون التالي:

$$U \in [\mu_0 \pm t_{(n-1)}^{(1-\alpha/2)} \frac{\delta}{\sqrt{n}}]$$

U: هو المتوسط الحسابي.

μ_0 المتوسط الحسابي الفرضي.

δ: الانحراف المعياري.

n: عدد أفراد العينة.

t: قيمة الإحصائية بدرجة ثقة% 95

III -3-2- اختبار ستيودنت للفرضيات

إن نتائج اختبار ستيودنت الفرضيات ملخصة في الجداول الموالية، وبالاعتماد على الملحق رقم (09).

III -3- 2-1- اختبار الفرضية الأولى

بالنسبة للفرضية الأولى: "تعتبر الحوكمة كمفهوم متعدد الأبعاد مرجعية لتحقيق الكفاءة التسييرية للشركات في ظل التغيرات المتعلقة بعالم الأعمال".

والفرضيتن الصفرية والبديلة السابقين:

H_0: لا تحقق الحوكمة الكفاءة التسييرية للشركات في ظل التغيرات المتعلقة بعالم الأعمال.

H_1: تحقق الحوكمة الكفاءة التسييرية للشركات في ظل التغيرات المتعلقة بعالم الأعمال.

الجدول رقم(38) : اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى	تعتبر الحوكمة كمفهوم متعدد الأبعاد مرجعية لتحقيق الكفاءة التسييرية للشركات في ظل التغيرات المتعلقة بعالم الأعمال
متوسط الإجابات	1,34
الانحراف المعياري	0,33
الفرضية	(تحقق) $H_1 : \mu_0 < 2$ (لا تحقق) $H_0 : \mu_0 > 2$
القيمة الإحصائية t بدرجة ثقة 95 %	2
الإحصائية T	T1=2+(2*(0,33/7,5))=2,08 T2=2 – (2*(0,33/7,5))=1,91
قاعدة القرار لقبول الفرضية	متوسط الإجابات 1,34 لا ينتمي إلى المجال [T1,T2]
النتيجة	ترفض الفرضية الصفريةH_0 وتقبل الفرضية البديلةH_1

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

و منه فالفرضية الأولى صحيحة، أي أن الحوكمة كمفهوم متعدد الأبعاد تعتبر مرجعية لتحقيق الكفاءة التسييرية للشركات في ظل التغيرات المتعلقة بعالم الأعمال.

III -3-2-2- اختبار الفرضية الثانية

بالنسبة للفرضية الثانية: " إن الاختلالات الملاحظة في الجانب المؤسساتي في الجزائر تحتاج إلى اطر إصلاح عميقة، يمكن للحوكمة ان تكون المرجعية الأساسية فيها" والفرضيتين السابقتين هما كما يلي:

H_0: لا يمكن للحوكمة إصلاح الاختلالات في المؤسسات الجزائرية .

H_1: يمكن للحوكمة إصلاح الاختلالات في المؤسسات الجزائرية .

الجدول رقم(39) : اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية	إن الاختلالات الملاحظة في الجانب المؤسساتي في الجزائر تحتاج إلى اطر إصلاح عميقة، يمكن للحوكمة ان تكون المرجعية الأساسية فيها
متوسط الإجابات(الملحق رقم09)	1,75
الانحراف المعياري	0,37
الفرضية	$H_0 : \mu_0 > 2$ (لا يمكن إصلاح) $H_1 : \mu_0 < 2$ (يمكن إصلاح)
القيمة الإحصائية t بدرجة ثقة 95 %	2
الإحصائية T	T1=2+(2*(0,37/7,5))=2,09 T2=2 – (2*(0,37/7,5))=1,90
قاعدة القرار لقبول الفرضية	متوسط الإجابات 1,75 لا ينتمي إلى المجال [T1,T2]
النتيجة	ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

من الجدول رقم (39) يمكن القول ان الفرضية الثانية. أي أن الإختلالات التي تميز المؤسسات الجزائرية تحتاج إلى إصلاحات تكون الحوكمة إحدى ركائزها.

III -3-2-3- اختبار الفرضية الثالثة

بالنسبة للفرضية الثالثة: إن إرساء نموذج للحوكمة في الجزائر في ظل التحديات الداخلية والخارجية، يحتاج الى تدليل جملة من العقبات الإستراتيجية.

و الفرضيتين الصفرية والبديلة السابقتين:

H_0: لا يمكن إرساء نموذج للحوكمة في الجزائر في ظل التحديات الداخلية والخارجية.

H_1: يمكن إرساء نموذج للحوكمة في الجزائر في ظل التحديات الداخلية والخارجية .

الجدول رقم(40) : اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة	إن إرساء نموذج للحوكمة في الجزائر في ظل التحديات الداخلية والخارجية، يحتاج إلى تدليل جملة من العقبات الإستراتيجية
متوسط الإجابات	1,83
الانحراف المعياري	0,24
الفرضية	(يمكن إرساء) $H_1 : \mu_0 < 2$ (لا يمكن إرساء) $H_0 : \mu_0 > 2$
القيمة الإحصائية t بدرجة ثقة 95 %	2
الإحصائية T	T1= 2+ (2*(0,24/7,5))=2,06 T2=2 - (2*(0,24/7,5))=1,93
قاعدة القرار لقبول الفرضية	متوسط الإجابات 1,83 لا ينتمي إلى المجال [T1,T2]
النتيجة	ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد عل الاستبيان و SPSS

فالفرضية الثالثة أيضا صحيحة، من الجدول السابق، أي أن إرساء نموذج للحوكمة في الجزائر في ظل التحديات الداخلية والخارجية، يحتاج إلى تدليل جملة من العقبات الإستراتيجية.

خلاصة:

إن اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، والذي هو مكمل للجانب النظري، أدى إلى إثبات صحتها، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية لدعم الدراسة النظرية، وتطبيقها على ارض الواقع من خلال استخلاص أراء المهنيين والأكاديميين، الذي يمثلون عينة الدراسة.

فواقع حوكمة الشركات في الجزائر من وجهة نظر العينة لا زالت تحتاج إلى المزيد من التطوير، حيث أن القوانين والتشريعات التي تنظمها رغم قلتها لا تستجيب لمتطلبات الممارسة المهنية، كما تحتاج إلى إزالة مختلف العوائق التي تواجهها.

الخاتمة

الخاتمة:

إن الحوكمة التزام للمؤسسات المعاصرة والتي تملك إدارة واعية، وتنتهج المنهج العلمي القائم على (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، التحفيز والمتابعة) في تطبيقها للحوكمة، لكونها أساسا جيد للرشد في التسيير، النضج ودليل واضح على إعلاء القيم والمبادئ وحرصها على استخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة، للتحسين من مردوديتها.

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في ظل الوضع الراهن حيث أصبح أولوية وإستراتجية وطنية، ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور، ونتيجة لذلك قامت بإطلاق إصدار تحت عنوان" ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر "حيث عرف في هذا الميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بأنه "عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك".

فالتطورات الحاصلة في العالم وانفتاح الجزائر على العالم الخارجي وانتهاجها اقتصاد السوق جعلها تقوم بالعديد من الإصلاحات في العديد من الشركات العمومية، النظام المصرفي، وبورصة الجزائر لتهيئها لخوض غمار المنافسة والعيش في ظل اقتصاد السوق، بالإضافة الى تبني النظام المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية. كما أن تسارع خطى العولمة زاد من أهمية حوكمة الشركات واعتبارها من بين الحلول المثالية لمشاكل المحسوبية والبيروقراطية والفساد في الاقتصاد الجزائري، والتي أفضت جميعًا إلى إضعاف التطور المؤسسي. فالملاحظ أن الجزائر تتجه نحو تطبيق حوكمة الشركات من خلال مجموعة من الإصلاحات التي تبنتها، لعلمها بان التطبيق السليم لحوكمة الشركات في النهاية سيؤدى إلى زيادة الثقة في الاقتصاد، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات، ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

فمستقبل إقتصاد السوق في الجزائر لا يكمن في الإيرادات من التصدير، ولكن في انجاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز دور القطاع الخاص، وزيادة قدرة مؤسساتها المصرفية والمالية، ذلك بعد إجراء

دراسة معمقة لمشاكل الاقتصاد وإرساء قواعد ومبادئ حوكمة الشركات لدعم قدرات الوحدات الاقتصادية الجزائرية بما يضمن تقدمها واستمرارها .

❖ **النتائج:**

- تمثل حوكمة الشركات، الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.
- الدور الكبير الذي تلعبه مبادئ حوكمة الشركات في بيئة الأعمال، والذي انعكس على أداء االشركات، من خلال توضيح العلاقة وتنظيمها بين مختلف الاطراف داخل الشركة، مما يساعد على تحسين الاطار العام لعمل الشركة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
- نقص في الفهم الكامل لبعض عمال المؤسسات الجزائرية لماهية حوكمة الشركات ومبادئها، وقدرتها على الإدارة السليمة للمؤسسات الجزائرية.
- عدم مواكبة عمال المؤسسات الجزائرية للتطورات الحاصلة، خاصة التكنولوجية منها، والتي تسهل وتنظم عملية تبني وتطبيق حوكمة الشركات فيها، والتي تساعد من جهة من تحقيق الافصاح والشفافية كتطبيقات الشبكة المعلوماتية من جهة، وتسريع المعاملات من جهة لتحقيق الكفاءة من جهة اخرى.
- إدراك العديد من ذوي الاهتمام بالحوكمة الشركات سواءا الممارسين منهم والأكاديميين للدور الحديث الذي تلعبه حوكمة الشركات والحاجة الماسة لتفعيلها للنهوض بالاقتصاد الجزائري من خلال الأسلوب الرشيد في الإدارة.
- لايوجد تطبيق فعلي لحوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية، بل انها مجرد فكرة لم يتم حتى البدء في تطبيقها.

❖ **التوصيات:**

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك.
- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال في مجال حوكمة الشركات والاعتراف بالتطورات الحديثة التي وصلت إليها، وهذا بتطبيقها وتطويرها، بالإضافة إلى الاستفادة من التجارب الدولية التي نجحت في تطبيق حوكمة الشركات واستفادت منها، وليس فقط الاكتفاء بعقد ملتقيات وندوات للتعريف بها على مستوى الجامعات الجزائرية.

- القضاء على الآفات المتأصلة في الاقتصاد الجزائري، ومن أهمها: الفساد والمحسوبية للقيام بالاقتصاد الجزائري والتبني الصحيح لمبادئ حوكمة الشركات.
- إن مستقبل حوكمة الشركات في الجزائر يتطلب دراسة المشاكل التي تواجه المؤسسات الجزائرية، وأسبابها، وطرق علاجها.
- إن تطبيق حوكمة الشركات يجب أن يكون بصفة إجبارية، وليس طوعية.
- إجراء اتفاقيات بين المؤسسات الجزائرية والشركات المتعددة الجنسية للاستفادة من خبراتها في مجال حوكمة الشركات.
- من اجل الوصول إلى نتائج ملموسة وفعلية في إطار إرساء الحوكمة يجب اختبارها على مستوى مؤسسات وهيئات نموذجية مما يتيح فهم العوائق والمحفزات الفعلية.

❖ **أفاق الدراسة:**

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي من الممكن أن تكون إشكاليات لبحوث ودراسات مستقبلا:

- النظام المالي محاسبي كآلية لدعم حوكمة الشركات.
- طرق تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية.
- حوكمة البنوك الجزائرية كوسيلة لحوكمة الإقتصاد
- سبل حوكمة السوق المالي الجزائري

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- **المراجع باللغة العربية:**

أ- الكتب:

1. احمد خضر، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.
2. أحمد سفر ،**المصارف والأسواق المالية** ،المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2006.
3. إدريس عبد السلام اشتيوي، **المراجعة، معايير واجراءات**، الطبعة الخامسة، منشورات جامعة قاريونس، ليبيا، 2008.
4. بن يحي، **الاقتصاد الجزائري الرهانات وشروط انضمامه للمنظمة العالمية للتجارة**، دار الهدى، الجزائر، 2009 .
5. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
6. شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007،
7. صلاح حسن، **البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال، معايير حوكمة المؤسسات المالية**، الطبعة الاولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2010.
8. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، مصر، 2005.
9. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات وعولمة اسواق المال، الواقع والافاق**، الدار الجامعية، مصر، 2006.
10. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر، مصر، 2008.
11. فريد النجار ،**البورصات و الهندسة المالية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
12. فريد بن يحي، **الاقتصاد الجزائري الرهانات وشروط انضمامه للمنظمة العالمية للتجارة**، دار الهدى، الجزائر، 2009
13. محمد ابراهيم موسى، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الاوراق المالية**، دار الجامعة الجديدة، مصر،2010.
14. محمد احمد الخضيري، **حوكمة الشركات**،الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر،2005 .
15. محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات، الاطار النظري والممارسة العملية**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
16. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذين**، الدار الجامعية، مصر، 2008.
17. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

18.مدني بن شهرة، **الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل**، الطبعة الاولى،دار الحامد للنشر والتوزيع،االاردن، 2009
19.مدني بن شهرة، **سياسة الإصلاح الاقتصادي في الجزائر والمؤسسات المالية الدولية**، مطبعة دار هومة، الجزائر، 2008
20.ميللستاين ابرام، **دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات**، كتاب: حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن،2003.
21.ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
22.ناصر دادي عدون، متناوي محمد، **الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
23.هني أحمد، **العملة و النقود**، ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر، 1991.

ب- المذكرات:

24.جلاب محمد، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.
25.حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات واثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.
26.حكيمة مناعي، **تقارير المراجعة الخارجية في ظل ختمية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2009/2008
27.رياض عيشوش ، **الحكم الراشد**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2008/2007.
28.زواوي فضيلة، **تمويل المؤسسة وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس،2009/2008.
29.السعيد خلف، **دور اجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.
30.شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس ، الجزائر، 2009/2008.
31.صوفان العيد، دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2011/2010.
32.طيبي نادية، **الحوكمة في ظل النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2011
33.العايب ياسين، **اشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2010.

34. عماد سليم الأغا، **دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الازهر، فلسطين، 2011 .

35. عهد علي سعيد، **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا**، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في المحاسبة، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

36. فكري عبد الغني محمد جوده، **مبادئ تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين ،2008.

37. لقيطي الاخضر، **مراجعة الحسابات وواقع الممارسة المهنية في الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008

38. ماجد إسماعيل ابو حمام، **اثر تطبيق الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير فى المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

39. هيدوب ليلى ريمة، **المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.

ج- الملتقيات والمداخلات:

40. أحسين عثماني، سعاد شعابنية، **النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي2012.

41. احمد مخلوف، **الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الافصاح والشفافية وحوكمة الشركات**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 اكتوبر 2009.

42. أمال عياري، ابوبكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في الموسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر-**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 06-07 ماي 2012.

43. بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، قسم المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011.

44.بسام عبد الله البسام، **الحوكمة الرشيدة**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 19، 20 نوفمبر 2013.

45.بلعادي عمار، **دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع، رهانات وآفاق، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 7 و 8 ديسمبر 2010.

46.بن عبد الرحمان ناريمان، بن الشيخ سارة، **واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

47.بوخبزة فوزية، **دعائم الحوكمة وفعاليتها في اداء دور البنوك والاسواق المالية في الازمة المالية**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 19، 20 نوفمبر 2013.

48.بوقرة رابح، غانم هاجر، **الحوكمة:المفهوم والأهمية**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول:حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي2012.

49.جاوحدو رضا، مايو عبد الله، **تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية**، بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، يومي 07، 08 ديسمبر 2010.

50.حمدي عبد العظيم، عبد اللطيف رضوان، **حوكمة البنوك والمؤسسات المالية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

51.زرازار العياشي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الثامن الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع، رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، يومي 07، 08 ديسمبر 2010.

52.زيدان محمد، نورين بومدين، **دور السوق المالي في تمويل التنمية الاقتصادية بالجزائر، المعوقات والأفاق**، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 22/21 نوفمبر 2006.

53.شريف شكيب أنور، بوزيان عثمان، **الخوصصة في الجزائر دراسة وتقييم**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي العلمي حول السياسة الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، يومي 29، 30 نوفمبر 2004.

54.شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 أكتوبر 2009.

55.صديقي مسعود، دريس خالد، **دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يومي 7 و 8 ديسمبر 2010.

56.عبد الحميد بوخاري، علي بن ساحة، **دور حوكمة الشركات في تأهيل واندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي** مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة،الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

57.علوي إسماعيل، سعيدي عبد الحليم، **اثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على إرساء مبدأ الإفصاح والشفافية في اطار حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والمحاسبي**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي2012.

58.عمار عصام السامرائي، **اهمية حوكمة الموسسات ودورها في تغزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي**، مداخلة مقدمة للمؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، يومي 17- 18 افريل 2013.

59.العياشي عجلان، **ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة اعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 اكتوبر 2009.

60.قطاف ليلى، بن عواق شرف الدين أمين، **دراسة حول تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والاداري**، مداخلة مقدمة للمؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الاردن، يومي 17- 18 افريل 2013.

61.قورين حاج قويدر، **الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل نظلم المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 19، 20 نوفمبر 2013.

62.كانوش عاشور، **دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 19، 20 نوفمبر 2013.

63.محمد حمو، **بواعث الحوكمة وتنميتها في الاقتصاديات**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 19، 20 نوفمبر 2013.

64.محمد عمر شقلوف، عبد الحفيظ ميرة، **الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالخصخصة والمسؤولية الاجتماعية**، مداخلة مقدمة للمؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، اربد، الاردن، يومي 17- 18 افريل 2013.

65.مراد سكاك، فارس هباش، **دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 اكتوبر 2009.

66.مليكة زغيب، سوسن زيرق، **دور النظام المحاسبي في دعم الحوكمة في الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي2012.

د - المنشورات والمجلات:

67.أحمد زيدان، **أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، جامعة الشلف، 2009.

68.بن عنتر عبد الرحمان، **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دون سنة النشر، جوان 2002.

69.بهدي عيسى بن صالح، **ملامح هيكلة الموسسة الشبكية**، مجلة الباحث، العدد 2004/03، دون سنة النشر، دون بلد النشر.

70.حمادي نبيل، **اثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية**، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

71.**حوكمة الشركات**، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة أفاق، دون سنة النشر.

72.الداوي الشيخ، **الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.

73.الطيب داودي، **تقييم اعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، مجلة المفكر، العدد الثالث، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دون سنة النشر.

74.عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة**، اتحاد المصرف العربية، 2007.

75.فهيم سلطان محمد الحاج، **آليات حوكمة الشركات و دورها في تضييق فجوة التوقعات في المراجعة في الشركات المساهمة العامة السودانية**، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجية، 2012.

76.فيصل محمود الشواورة، **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد الثاني، 2009 .

77.كربالي بغداد، **نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

78.محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007.

79.مصطفى عقاري، حكيمة بوسلمة، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد09، مخبر اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013.

80.ياسين العايب، **تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية**، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، دون مكان النشر، 2012.

- **المراجع باللغة الاجنبية:**

81.Boudreau Marie-Claude, Watson Richard T and others, The benefits of transaction cost economics, the beginning of a new direction. Without place and date of edition.

82.Jean-charles Bécour, Henri Bouquin, audit opérationnel, entrepreneuriat , gonvernance et performance, 3e edition, economica, France, 2008.

83.Oliver Williamson, "the Economic institutions capitalisms: firms, markets, relational contracting, New York, Free press, London, collier Macmillan, 1985.

84.Oliver Williamson, corporate governance , the yale law journal, vol 93, N°7 June, 1984, p 194.

- **المواقع الالكترونية:**

85.http://centeruniversitair-d.forum-for-him.com/t31-topic

86.http://islamfin.go-forum.net/t7-topic

87.http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/facult%C3%A9-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/84-%D8%A7%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85-

%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A-11%D9%8812-%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3-2008/1438-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D9%83%D9%85%D8%AF%D8%AE%D9%84-%D9%84%D9%84%D8%B1%D9%82%D8%A7%D8%A8%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D8%A1%D9%84%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%88%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9.html

88. http://www.startimes.com/?t=23291545

89. http://www.startimes.com/f.aspx?t=32820454

الملاحق

الجمهـــــــورية الجـــــــزائرية الديمقراطيـــــة الشعبيـــــــة
وزارة التعليـــــم العالـــــي والبحـــــث العلمـــــي

جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

إستبيان في إطار تحضير مذكرة الماستر

يأتي هذا الاستبيان في إطار تحضير لمذكرة ماستر تخصص **نقود ومالية دولية**، والذي نهدف من خلاله إلى دراسة ومعرفة **واقع حوكمة الشركات في الجزائر في ظل التحديات الخارجية** ، وباعتباركم من الأطراف المعنية بموضوع الدراسة، نرجو منكم التفضل والمساهمة بالإجابة عن أسئلة الاستبيان، علما أنّ البيانات الواردة في الاستمارة هي لأغراض علمية وسيتم معالجته في إطار البحث والسرية التامة وشكرا لكم مسبقا.

أولا: خصائص العينة الديمغرافية

1. الجنس :

☐ ذكر ☐ انثى

2. السن:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 إلى أقل من 35 سنة

☐ 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ 45 إلى أقل من 55 سنة

☐ من 55 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ اقل من البكالوريا ☐ ماجستير

☐ ليسانس ☐ دكتوراه

☐ ماستر اخر .....

4. المستوى الوظيفي:

☐ مدير ☐ مسؤول

☐ موظف ☐ أكاديمي

5. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 14 سنة

☐ من 15 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

المحور الأول: الحوكمة وإطارها المفاهيمي والعملي

1. هل يمكن النظر للحوكمة على أنها مطلب استراتيجي لتحقيق الكفاءة التسيرية للشركات ؟ نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

2. هل ترى أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفق القواعد المنصوص عليها ،قادرة على حل أغلب المشاكل التي تواجه المنشأة الاقتصادية داخل محيط عملها ؟ نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

3. هل يمكن للحوكمة أن تكون الإطار المرجعي الذي يمكن الشركات من اكتساب القوة والمصداقية في نشاطها تجاه مختلف الأطراف الفاعلة ؟ نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم،ما هي أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التطبيق الفعال للحوكمة؟

☐ -توفر حلول للمشاكل والعقبات التسيرية.

☐ -تحقيق الفعالية والشفافية من خلال العلاقات المعرّفة .

☐ -توفير المصداقية للشركات في ظل التنافسية والتحديات الخارجية

☐ -آخر.....

4. هل ترى أن هناك انسجام بين متطلبات الحوكمة والتوجهات الأساسية للشركات ؟ نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

5. هل يمكن القول ان تطبيق الحوكمة من خلال التجارب الملاحظة عالميا قد ساهمت في إعطاء دفع للاقتصادات العالمية من خلال التطور الملحوظ في أداء الشركات؟ نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

6. هل ترى بأن الإصلاحات التي يجب تبنيها داخل الاقتصادات النامية يجب أن تشمل اطر الحوكمة فيها ؟

نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم ،كيف يمكنك ترتيب هذه الأولويات ؟ (1. 2. 3.....)

☐ -ضرورة تطوير أساليب الحوكمة داخل القطاع العام .

☐ -ضرورة تطوير الحوكمة داخل القطاع الخاص .

☐ -تعزيز الحوكمة في المجال المؤسساتي.

☐ -آخر:.....

7. هل ترى بأن تبني نموذج لحوكمة الشركات يمكن الاقتصادات النامية من مواجهة التحديات الخارجية ؟

نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم ،ما هو ترتيبك لأهم المزايا التي يمكن ان تجنى من هذا التوجه ؟

☐ .- تحقيق الانضباط المالي للشركات .

☐ -وضع الضوابط الكفيلة بالمحافظة على الاطر التسيرية للشركات.

☐ -دفع الشركات نحو النمو المستمر .

☐ -التخلص من الضبابية التي كانت عائق في تطور المؤسسات.

☐ - زيادة مصداقية الشركات محليا ودوليا .

☐ -آخر:.....

المحور الثاني: الحوكمة في الجزائر

1. هل توجد هناك بوادر تشريعية تضبط وتعزز الممارسة المهنية للشركات في الجزائر ؟

نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

2. هل من الممكن الحديث عن توجهات مفاهمية وعملية لإرساء قواعد حوكمة الشركات داخل المنظومة المؤسساتية في الجزائر ؟

نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

3. هل هناك توجه نحو تبني حوكمة الشركات بعيدا عن التوجيهات القانونية والتشريعية للدولة الجزائرية من طرف الشركات الجزائرية؟

نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

4. هل يمكن اعتبار الحوكمة مطلبا مفاهميا اساسيا للشركات الجزائرية في ظل التحولات الخارجية ؟

نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

5. هل يمكن تبني مفهوم الحوكمة عمليا داخل الشركات الجزائرية ؟ نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك نعم، هل يتم تطبيقها في المؤسسات الجزائرية ؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

6. هل ترى أن المؤسسات الجزائرية في حال اعتمادها على الحوكمة يمكنها من تحقيق العديد من المزايا ؟

نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم،ما هي اهم المزايا حسب رأيك؟

- ☐ -زيادة مصداقية الشركات .
- ☐ -زيادة الكفاءة والفعالية .
- ☐ -مواجهة التحديات الخارجية .
- ☐ -زيادة التنافسية .
- ☐ -آخر:.....

المحور الثالث: نموذج الحوكمة في الجزائر، أفاق وعقبات

1. هل يمكن القول ان التوجهات الحديثة المتعلقة بتبني الحوكمة داخل الشركات الجزائرية كافية من اجل تطوير الإطار العام لهذه الشركات ؟ كافية ☐ محايد ☐ غير كافية ☐

إذا كانت إجابتك "غير كافية" ، فما هو مكمن الخلل في هذا التوجه؟

- ☐ قلة الأطر التشريعية
- ☐ ضعف الشركات الجزائرية
- ☐ عدم ملائمة البيئة الاقتصادية لها
- ☐ أخر.....

2. هل يمكن القول أن النظام المحاسبي المالي يمكن أن يكون معبرا في إرساء قواعد الحوكمة المحاسبية ؟

نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

3. هل يمكن القول ان حوكمة القطاع المالي يمكن ان تساهم في ارساء الحوكمة المؤسساتية داخل الشركات والاقتصاد الجزائري ككل؟

نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

4. هل يمكن الحديث عن توجهات للحوكمة المصرفية في الجزائر ؟ نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

5. هل يمكن اعتبار الحوكمة المصرفية من اهم المعابر لتحقيق الحوكمة داخل الاقتصاد ؟ نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

6. هل يمكن اعتبار البيئة الجزائرية ملائمة لتبني نموذج للحوكمة؟ نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

7. هل يمكن القول أن تطبيق الحوكمة يحتاج إلى إزالة عوائق التطبيق ؟ نعم ☐ محايد ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك "لا"، فما هي هذه العوائق ؟

- ☐ عوائق سياسية وتنظيمية
- ☐ عوائق فكرية وثقافية
- ☐ عوائق عملية متعلقة بالبيئة الاقتصادية
- ☐ عوائق متعلقة بعدم وجود رغبة في تبني نموذج للحوكمة
- ☐ عوائق اخرى

في حال الرغبة في إضافة المزيد من التعليقات حول الأسئلة الموضوعة أعلاه فبالإمكان طرحها في السطور التالية:

.....

.....

.....

نشكركم جزيل الشكر لإجابتكم على الأسئلة.

الملحق رقم (02)

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	46	88,5
	Exclus[a]	6	11,5
	Total	56	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,628	57

الملحق رقم (03)

Effectifs

Statistiques

		q1	q2	q3	q4	q5
N	Valide	56	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

q1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	musculin	33	58,9	58,9	58,9
	feminin	23	41,1	41,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[26-35]	30	53,6	53,6	53,6
	[36-45]	18	32,1	32,1	85,7
	[46-55]	7	12,5	12,5	98,2
	>56	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bac	2	3,6	3,6	3,6
	licence	33	58,9	58,9	62,5
	master	4	7,1	7,1	69,6
	magister	13	23,2	23,2	92,9
	doctorat	1	1,8	1,8	94,6
	ing	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	directeur	7	12,5	12,5	12,5
	responsable	25	44,6	44,6	57,1
	officier	11	19,6	19,6	76,8
	academic	13	23,2	23,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<10	32	57,1	57,1	57,1
	[11-14]	12	21,4	21,4	78,6
	[15-20]	6	10,7	10,7	89,3
	>20	6	10,7	10,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

الملحق رقم(04)

Statistiques

		q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12
N	Valide	56	56	56	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,16	1,38	1,21	2,14	1,25	1,13	1,14
Ecart-type		,496	,728	,594	,862	,580	,384	,444

Tableau de fréquences

q6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	50	89,3	89,3	89,3
	sans	3	5,4	5,4	94,6
	non	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	43	76,8	76,8	76,8
	non	5	8,9	8,9	85,7
	sans	8	14,3	14,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	49	87,5	87,5	87,5
	sans	2	3,6	3,6	91,1
	non	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	17	30,4	30,4	30,4
	sans	14	25,0	25,0	55,4
	non	25	44,6	44,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	46	82,1	82,1	82,1
	sans	6	10,7	10,7	92,9
	non	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	50	89,3	89,3	89,3
	sans	5	8,9	8,9	98,2
	non	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	50	89,3	89,3	89,3
	sans	4	7,1	7,1	96,4
	non	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

الملحق رقم (05)

Effectifs

Statistiques

		q13	q14	q15	q16	q17	q18
N	Valide	56	56	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,95	1,88	2,30	1,38	1,89	1,14
Ecart-type		,862	,810	,685	,728	,908	,483

Tableau de fréquences

q13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	22	39,3	39,3	39,3
	sans	15	26,8	26,8	66,1
	non	19	33,9	33,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	22	39,3	39,3	39,3
	sans	19	33,9	33,9	73,2
	non	15	26,8	26,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	7	12,5	12,5	12,5
	sans	25	44,6	44,6	57,1
	non	24	42,9	42,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	43	76,8	76,8	76,8
	sans	5	8,9	8,9	85,7
	non	8	14,3	14,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	26	46,4	46,4	46,4
	sans	10	17,9	17,9	64,3
	non	20	35,7	35,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	51	91,1	91,1	91,1
	sans	2	3,6	3,6	94,6
	non	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

الملحق رقم (06)

Effectifs

Statistiques

		q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25
N	Valide	56	56	56	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,95	1,45	1,36	2,25	1,25	2,45	1,18
Ecart-type		,227	,658	,645	,815	,611	,829	,543

Tableau de fréquences

q19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	sans	3	5,4	5,4	5,4
	non	53	94,6	94,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	36	64,3	64,3	64,3
	sans	15	26,8	26,8	91,1
	non	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	41	73,2	73,2	73,2
	sans	10	17,9	17,9	91,1
	non	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q22

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	13	23,2	23,2	23,2
	sans	16	28,6	28,6	51,8
	non	27	48,2	48,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q23

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	47	83,9	83,9	83,9
	sans	4	7,1	7,1	91,1
	non	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q24

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	12	21,4	21,4	21,4
	sans	7	12,5	12,5	33,9
	non	37	66,1	66,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

q25

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	50	89,3	89,3	89,3
	sans	2	3,6	3,6	92,9
	non	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

الملحق رقم (07)

Statistiques

		k1	k2	k3	k5	k6	k7	k8
N	Valide	56	56	56	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,82	1,46	1,61	1,34	1,27	1,59	1,43
Ecart-type		,636	,713	,705	,581	,556	,596	,599

Statistiques

		k10	k11	k12	k14	k15	k16	k17
N	Valide	56	56	56	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,57	1,48	1,61	1,25	1,54	1,55	1,48
Ecart-type		,628	,632	,623	,513	,571	,570	,572

Tableau de fréquences

k1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	17	30,4	30,4	30,4
	non	32	57,1	57,1	87,5
	sans	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	37	66,1	66,1	66,1
	non	12	21,4	21,4	87,5
	sans	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	29	51,8	51,8	51,8
	non	20	35,7	35,7	87,5
	sans	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	40	71,4	71,4	71,4
	non	13	23,2	23,2	94,6
	sans	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	44	78,6	78,6	78,6
	non	9	16,1	16,1	94,6
	sans	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	26	46,4	46,4	46,4
	non	27	48,2	48,2	94,6
	sans	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	35	62,5	62,5	62,5
	non	18	32,1	32,1	94,6
	sans	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	28	50,0	50,0	50,0
	non	24	42,9	42,9	92,9
	sans	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	33	58,9	58,9	58,9
	non	19	33,9	33,9	92,9
	sans	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	26	46,4	46,4	46,4
	non	26	46,4	46,4	92,9
	sans	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	44	78,6	78,6	78,6
	non	10	17,9	17,9	96,4
	sans	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	28	50,0	50,0	50,0
	non	26	46,4	46,4	96,4
	sans	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	27	48,2	48,2	48,2
	non	27	48,2	48,2	96,4
	sans	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

k17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	31	55,4	55,4	55,4
	non	23	41,1	41,1	96,4
	sans	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

الملحق رقم (08)

Statistiques

		i1	i2	i3	i5	i6	i7	i8
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,86	2,36	1,78	3,01	2,88	2,99	2,82
Ecart-type		,729	,776	,840	1,457	1,394	1,471	1,466

Statistiques

		i9	s1
N	Valide	50	50
	Manquante	0	0
Moyenne		3,30	3,18
Ecart-type		1,298	,896

Tableau de fréquences

i1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	a	17	34,0	34,0	34,0
	b	23	46,0	46,0	80,0
	c	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

i2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	a	9	18,0	18,0	18,0
	b	14	28,0	28,0	46,0
	c	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

i3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	a	24	48,0	48,0	48,0
	b	13	26,0	26,0	74,0
	c	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

i5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	a	10	20,0	20,0	20,0
	b	12	24,0	24,0	44,0
	c	6	12,0	12,0	56,0
	c	12	24,0	24,0	80,0
	e	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

i6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	a	12	24,0	24,0	24,0
	b	8	16,0	16,0	40,0
	c	11	22,0	22,0	62,0
	d	12	24,0	24,0	86,0
	e	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

i7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	a	10	20,0	20,0	20,0
	b	10	20,0	20,0	40,0
	c	13	26,0	26,0	66,0
	d	4	8,0	8,0	74,0
	e	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

i8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	a	14	28,0	28,0	28,0
	b	8	16,0	16,0	44,0
	c	9	18,0	18,0	62,0
	d	11	22,0	22,0	84,0
	e	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

i9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	a	4	8,0	8,0	8,0
	b	12	24,0	24,0	32,0
	c	11	22,0	22,0	54,0
	d	11	22,0	22,0	76,0
	e	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

s1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	2	4,0	4,0	4,0
	non	10	20,0	20,0	24,0
	sans	15	30,0	30,0	54,0
	pas	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (09)

Statistiques

		axe1	axe2	axe3
N	Valide	56	56	56
	Manquante	0	0	0
Moyenne		1,3444	1,7560	1,8393
Ecart-type		,33891	,37059	,24223

Tableau de fréquences

axe1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	21,4	21,4	21,4
	1,14	7	12,5	12,5	33,9
	1,29	16	28,6	28,6	62,5
	1,43	9	16,1	16,1	78,6
	1,57	5	8,9	8,9	87,5
	1,71	2	3,6	3,6	91,1
	1,86	3	5,4	5,4	96,4
	2,00	1	1,8	1,8	98,2
	3,00	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

axe2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	1,8	1,8	1,8
	1,33	8	14,3	14,3	16,1
	1,50	13	23,2	23,2	39,3
	1,67	10	17,9	17,9	57,1
	1,83	7	12,5	12,5	69,6
	2,00	7	12,5	12,5	82,1
	2,17	3	5,4	5,4	87,5
	2,33	5	8,9	8,9	96,4
	2,67	1	1,8	1,8	98,2
	2,83	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

axe3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,43	3	5,4	5,4	5,4
	1,57	12	21,4	21,4	26,8
	1,71	6	10,7	10,7	37,5
	1,86	17	30,4	30,4	67,9
	2,00	9	16,1	16,1	83,9
	2,14	7	12,5	12,5	96,4
	2,43	1	1,8	1,8	98,2
	2,57	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

الملخص

الملخص:

تكمن أهمية هذه الدراسة في اختبار أهمية حوكمة الشركات ومبادئها في عالم الأعمال، وهذا من خلال كونها وسيلة أساسية ومهمة، من اجل تحسين وتقوية الأطر التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال مساعدتها في عملية اتخاذ القرار والرقابة الادارة.

إن أهمية الحوكمة المتصاعدة ما هي إلا نتيجة حتمية لمختلف الازمات التي عرفتها المؤسسات في اطر التسيير والتي تطورت في الآونة الأخيرة، كما أن هذه الظاهرة قد تميزت بمختلف الاحداث الجديدة، وغيرها من الازمات المالية، التي غالبا ما كانت تنتج عن إفلاس الشركات نتيجة غياب اطر للحوكمة بها وتصاعد عمليات التلاعب بداخلها.

إن تطبيق الحوكمة في الجزائر قد أصبح مطلبا استراتيجيا في ظل التحول الذي قامت به الجزائر نحو اقتصاد السوق منذ عقود قليلة، هذا الوضع حتم على الجزائر القيام بجملة من الاصلاحات الاقتصادية فيما يخص المؤسسة وجوانبها التسييرية، إن هذا التغيير الاقتصادي كان بدافع زيادة فعالية المؤسسة الجزائرية من اجل مواجهة التغيرات الخارجية.

الكلَمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الإصلاح الاقتصادي، المؤسسة، الشفافية، المراجعة، النظام المحاسبي المالي.

Résumé:

La présente étude a pour but d'examiner l'importance de la gouvernance d'entreprise, et ses principes dans le monde des affaires, et notamment en tant qu'un moyen important dans l'amélioration et renforcement des aspects organisationnels dans les entreprises et la prise de décisions et le contrôle administratif au sein des entreprises.

L'importance de la gouvernance, n'est qu'un résultat concret des crises institutionnelles connu par des entreprises dans le cadre de gestion, et qui a évolué ces derniers temps, ce phénomène est caractérisé par différent événements récents, et les crises financières mondiales, qui résultaient souvent de la faillite des entreprises à cause de l'absence des de la gouvernance ainsi que l'augmentation de la manipulation au sein de ces dernières.

L'adoption des principes de la gouvernance en Algérie est devenue une nécessitée stratégique sous la transition de l'Algérie vers une économie de marché quelques années plutôt, ces changements ont incité l'Algérie à faire une série de réformes économique dans l'entreprise et ses aspects de direction. Ce changement économique a été motivé par l'augmentation de l'efficacité de l'institution algérienne afin de faire face aux changements internationaux.

Les mots clé: la gouvernance d'entreprise, le reforme économique, l'entreprise, la transparence, l'audit, le système comptable financier.

Abstract :

This study aims to examine corporate governance, and its principles within the world of business, through being an essential and important mean to improve and strengthen the regulatory frameworks within the institution by helping it in the process of taking decisions and Administrative Control.

The growing importance of governance is an inevitable result of different crises witnessed by institutions within the framework of management, which has improved recently. Besides, this phenomenon was characterized by various new events and other financial crises that usually resulted from companies' bankruptcy due to the absence of governance and the escalation of manipulation inside it.

The application of governance in Algeria became a strategic requirement under the transition done by Algeria toward a market economy a few decades ago, this situation led Algeria to carry out a number of economic reforms regarding the institution and its management aspects. This economic change was motivated by increasing the effectiveness of the Algerian institution in order to face external changes.

Key words: corporate governance, economic reform, corporate, transparency, audit, financial accounting system.