# نظامُ الشركات الجديد وعهد الحوكمة أداة لرفع مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية
## –دراسة تحليلية للمؤسسات الوطنية–


من إعداد:

الدكتور صاولي مراد
أستاذ محاضر (أ)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
حامعة8 ماي 1945 –قالمة–
mouradsaouli5@gmail.com

الدكتور عبد الرحماني فارس
أستاذ محاضر (أ)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة عبد الرحمن ميرة بجاية
abderrahmani.fares@gmail.com



***Received: July 2017*** ***Accepted: August 2017*** ***Published: September 2017***



ملخص:

**لعله من الصعب في هذه القراءة السريعة السيطرة على كل التعديلات التيأضافتها نظام الحوكمة على مستوى المؤسسات لكن يمكن الإشارة إلى أنها تتميز عن سابقتها بكونها أكثر إدراكا لأهمية حماية لممتلكات المؤسسات وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية . لقد حرصت العديد من المؤسسات الوطنية الجزائرية على المبادرة على تطبيق وتفعيل آليات الحوكمة ويرجع ذلك إلى أن هذا النظام يعتبر وسيلة يجب إتباعها للتأكد من دقة وتحسن أداء المؤسسات الاقتصادية من أجل تحقيق مستويات أداء أفضل لخلق القيمة و رفع جودة التدقيق في المؤسسة ، لقد هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة هذا المفهوم وتحليله على المؤسسات الوطنية ووضع معايير محددة بغية الارتقاء بمؤسساتها الاقتصادية إلى مستوى الأداء العالمي المتميز**



الكلمات المفتاحية: **حوكمة المؤسسات،الفساد الإداري ،نظام الرقابة.**

رموز **jel**:G3, G 34



**Abstract** :

Is it difficult in this quick reading to control all the amendments added by the system of corporate governance, but it can be noted that it is distinguished from the previous being more aware of the importance of protecting the property of institutions and thus achieve economic development. Many national Algerian institution have taken the initiative to implement and activate governance mechanisms. This system is a means to be followed to ensure the accuracy and improvement of the performance of economic institutions in order to achieve better performance levels to create value and improve the quality of auditing in the institution. To study this concept and analyze it on national institutions and set specific criteria in order to upgrade their economic institutions to the level of outstanding global performance



**Key words**: corporate governance, administrative corruption, control system.

**Jel**: G3, G 34

**مقدمة:**

**شهدت العقود الأخيرة تطورا في النظرة في الفكر الاقتصادي التقليدي، حيث يكمن هدف منظمات الأعمال على تحقيق أعلى قدر من الربح والذي بدوره سيؤدي إلى تنمية المجتمع. من هذا المنطلق لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في ظل ظهور العديد من والأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول العالم حيث ارتبط سبب انهيارهما إلى لفساد الإداري ومن هنا ظهر موضوع حوكمة المؤسسات على المستوى الدولي تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء باعتبار أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة**

وقد انقسم علماء الاقتصاد ما بين مؤيد ومعارض لفكر المسئولية الاجتماعية .إلا أنه **لقي موضوع حوكمة المؤسسات اهتماما كبيرا على كافة المستويات، والمنظمات الدولية حيث أصبح هذا المفهوم مؤشر مهما لقياس شفافية البيئة الاقتصادية أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أداء الشركات.**

**وفي هذا الإطار تسعى المؤسسات الوطنية الجزائرية إلى سرعة الاستجابة للضغوط الاجتماعية من خلال العمل على تطبيق هذه القواعد من خلال تفعيل باستراتيجيات يتعلق بالمسئولية الاجتماعية ككل بما يعمل على سلامة الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الشاملة على حد السواء.**

**ويهتم بتنفيذ برامج تخدم المجتمع من ناحية وكذلك يتمشى مع الهداف الرئيسي لمؤسساتها والاقتصاد الوطني ككل المؤسسات وهو الأمر الذي دعا إلى تعاظم الاهتمام بآليات ومعايير وتطبيقات حوكمة الشركات في الجزائر لتواكب التطورات التي تحصل على المستوى العالمي ومن ثم فإن هذه الورقة تتناول الأهمية الاقتصادية لمفهوم حوكمة ، وبناءا على ذالك فإن هذه الدراسة تنطوي على التساؤل الجوهري التالي :**

**1- النظري ومشكلة الدراسة:**

**تشير الأدبيات النظرية والدراسات التيقام بها العديد من الباحثين في هذا الشأن إلى أن انهيار كثير من الشركات ومنظمات الأعمال أدت إلى فقدان الثقة في هذه الهيئات, لذا كان لزما عليها الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة الذي يعتبر الحل الأمثل والأسلم والأسرع لمعالجة هذه السلبيات ، لذا تبحث معظم الاقتصاديات الدولية لإيجاد علاقة التنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، ، للبحث المتواصل عن تعزيز أداء الشركات وتحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات. وتحقيقاً لهذا الهدف تندرج إشكاليةِ الدراسة حول التساؤل الجوهري التالي:**

**إلى أي مدى نجحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إرساء قواعد الحوكمة ؟**

**وتتفرع عن هذا التساؤل الجوهري التساؤلات الفرعية التالي:**

**- كيف يساهم تطبيق نظام الحوكمة في رفع مستوى أداء وكفاءة المؤسسات الاقتصادية ؟**

**- ما هي سبل تفعيل آليات الحوكمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟**

**- ما هي محددات وضوابط الحوكمة الضرورية التي تضمن الارتقاء بمستوى الأداء المتميز ؟**

**2- . فرضيات الدراسة:**

**-الفرضية الأولي: يعمل تطبيق حوكمة المؤسسات على إتاحة المعلومات الملائمة لمختلف الأطراف وبالتالي تساهم في رفع كفاءة أداء الإدارة بالوصول إلى معلومات ملائمة لاتخاذ مختلف القرارات**

**-الفرضية الثانية: تعمل الحكومات الجزائرية جاهدة على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، إلا أن ذلك غير كاف طالما أنها تفتقر لوجود إطار مؤسسي منظم وأنظمة وقوانين داعمة لذلك.**

**-الفرضية الثالثة: أن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات يتوقف على مدى جودة مجموعتين من الضوابط: الضوابط الخارجية والداخلية**

**3- أهداف النظرية للدراسة:**

**- تحديد آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بفجوة التوقعات في بيئة التدقيق**

**- الكشف عن أهم الآليات التي تلعب دو اً رميماً في حوكمة الشركات.**

**- بيان اثر اتساع نطاق المراجعة الداخلية على فعالية حوكمة الشركات**

**4- الأهمية العلمية الدراسة:**

**تنبع أهمية الدراسة في كونها تقدم معلومات شاملة وتفصيلية عن مفهوم حوكمة ال مؤسسات الوطنية الجزائرية من خلال الوقوف على واقع حوكمة المؤسسات بها و تشخيص حالة إطارها المؤسسي وآليات تفعيلها والعمل على خلق بيئة أعمال تتسم بالمصداقية والشفافية عن طريق زيادة فعالية الرقابة والتدقيق وضمان شفافية وكفاءة المؤسسات بما يتوافق و حكم القانون وهذا ما يؤدي إلى التأثير الايجابي على الأداء الاقتصادي الوطني الشامل وهذا لن يتأتى إلا من خلال تفعيل في آليات الحوكمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الوطنية و تمكينهم من الإطلا ع على المعلومات المطلوبة.**

**5- منهجية البحث:**

**من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ا وتحقيقاً لأهداف البحث فقد اعتمدنا على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي عند تناول الدراسات السابقة والنتائج المترتبة عليها، وكذلك عند تناول حوكمة المؤسسات ودورها في دعم عملية الرقابة والممارسات التي تتبعها لدعم وتفعيل هذا الدور والحد من الآثار السلبية. كما اعتمدنا علي المنهج التحليلي من خلال دراسة فمبادئ وآليات حوكمة المؤسسات وممارساتها العملية لتصدي الأزمات ، وحماية حقوق المؤسسات**

**6- حدود الدراسة:**

**- الحدود المكانية: تكمن الحدود المكانية في دراسة نظام الحوكمة على مستوى المؤسسات الجزائرية.**

**- الحدود الزمنية: تكمن الحدود الزمنية لهذه الدراسة من خلال عرض فترة زمنية تمتد ما بين2002-2015 .**

**7- الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة:**

**- دراسة** DADDI-ADDOUN **بعنوان "** Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance **" عام** 2005 **تعرض الباحث إلى دراسة الشركة الجزائرية لتي عرفت تغيرات دولية كبيرة تهدف للانفتاح والتوجه نحو اقتصاد السوق فلابد من أن يتم تدقيق لأنشطة الشركة من قبل إدارة الجودة المطبقة. أي الالتزام بقواعد الحوكمة التي تساعد على استقرار الأسواق وتحقق الشفافية و العدالة و منح حق مساءلة الشركة كما تساعد على جذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء وبالتالي تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي(1).**

**- دراسة** Luc Bernier **بعنوان "** la gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développent économique : que retenir ? **" عام 2012 تطرق الباحث إلى دراسة نظام الحوكمة التي هي مجموعة من العمليات التي يعتمد عليها المجلس الإداري من أجل تحقيق و توجيه أهداف و أداء أنشطة المؤسسة ، كما أبرز الدور الذي تلعبه**

الحوكمة في تشجع ونمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد الشركات في الحصول على التمويل وتحقيق الأرباح، وخلق القيمة المضافة ،كما تساهم في محاربة الفساد الإداري ، ونقل تم خلق قطاع عام قادر وفاعل يؤمن خدمة[2].

– دراسة Seddik Malika بعنوان " investissement public et gouvernance en Algérie: Quelle Relation ? " عام 2013، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر ارتفاع المداخيل المالية للجزائر والمتأتية من صادراتها النفطية، قامت السلطات العمومية بإطلاق برامج إنعاش اقتصادي طموحة. رصدت لهذه البرامج مبالغ مالية هائلة، حيث كانت من بين أهدافها: تزويد البلاد بالبنى التحتية الضرورية، تحسين الخدمات العمومية، وكذا تحسين الظروف المعيشية للسكان، كما تساهم هذه الاستثمارات العمومية بترقية المناخ الاقتصادي مما يسمح بدون شك في بناء اقتصاد متنوع ومنتج، لكن ورغم الموارد المالية الهائلة التي تم إنفاقها، إلا أن النتائج المسجلة تظل متواضعة، خاصة ما تعلق بمعدل نمو الناتج الداخلي الخام، والذي يبقى مرتبطا بقطاع المحروقات. يمكن تفسير تواضع هذه النتائج بالصعوبات الكبيرة ومشاكل التسيير التي تواجها الإدارة المكلفة بالتنفيذ. الأمر الذي يدفع بالسلطات العمومية إلى ضرورة العمل على تدارك النقص في مجال الحوكمة العمومية وتحسين إطار التسيير العمومي بتبني طرق تسيير عصرية[3].

المحور الأول حوكمة المؤسسات : الأطر والآليات :

أولا– الأسس الفكرية والنظرية لحكومة المؤسسات:

1– مفهوم حوكمة المؤسسات: بالرغم من شيوع استخدام مصطلح حوكمة الشركات، ألا أن مفهومها قد أختلف بين إلا الباحثين والمفكرين قد اختلفوا حول تحديد مفهوم دقيق له، وذالك راجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية التي تحكم هذه المؤسسات ، وعلى العموم يمكن تعريف مفهوم حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها مجوعة القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال وضع سياسات متماسكة، والتوجيه، والعمليات، واتخاذ القرارات في جزء معين من المسؤولية. والحث على الاستثمار الداخلي وعلى استخدام البيانات وتحديد أدوار و مسؤوليات التنفيذيين, والغير تنفيذيين , و العاملين يجب أن تكون محدده كتابيا , بحيث تكون واضحة, و تُظهر الترتيبات المحددة للتفويض ، وكذا الترتيبات الخاصة بقياس جوده الخدمة للتأكد من تقديمها بما يتوافق مع الأهداف التي تحددت مسبقا, لضمان إنها تمثل أفضل استخدام للمصادر[4] .

ومن خلال العناصر الأفكار التي تم تحديدها سابقا، يمكن تحديد المفهوم الواسع للحوكمة على انه :[5]

مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة . وذالك بهدف ا لمراقبة إلى كافة الإجراءات اللازمة لمراقبة أداء الإدارة ومتابعة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المذكورة آنفًا

2– محددات حوكمة المؤسسات:

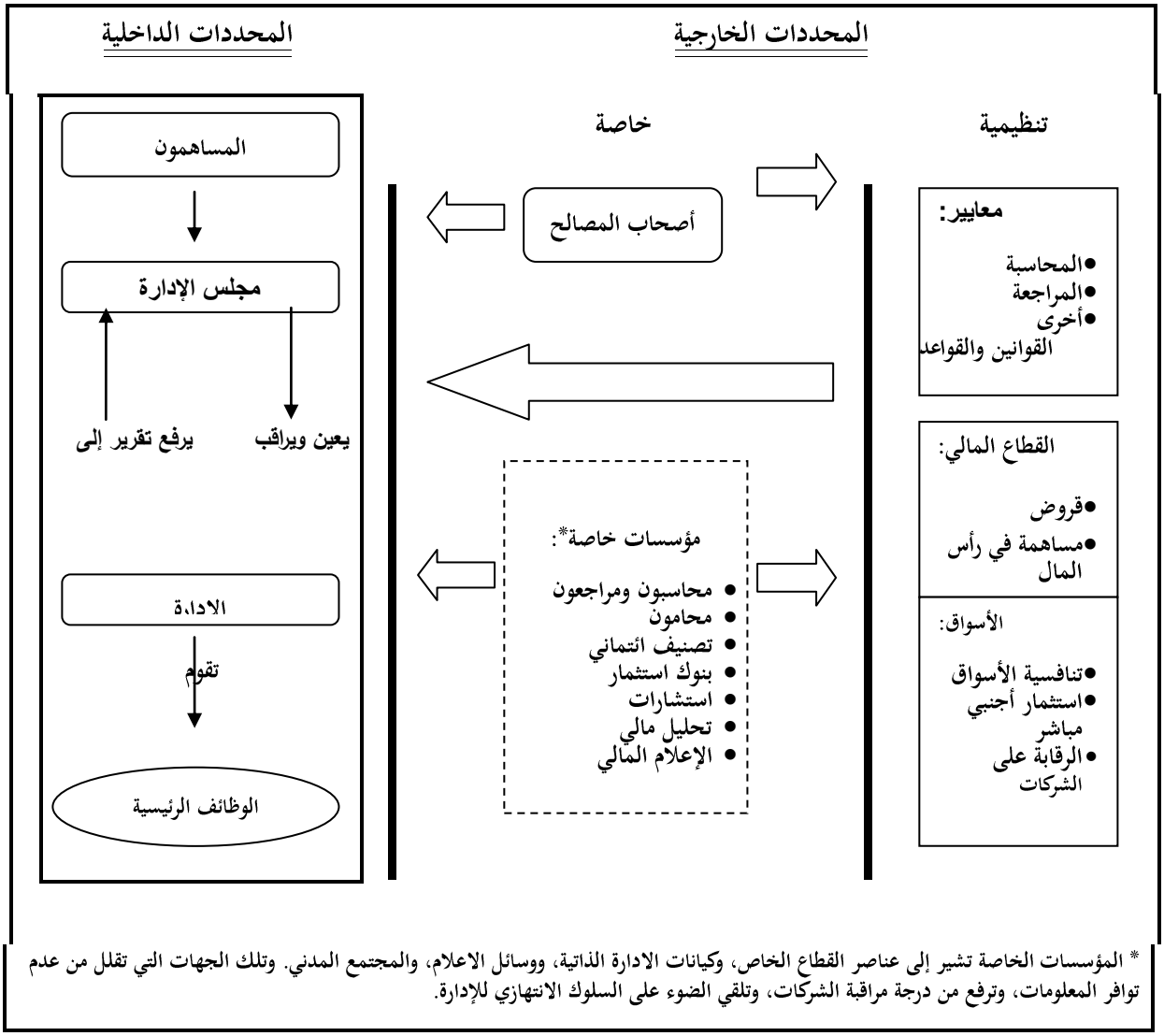
هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية، وسنعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:[6]

أ– المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي ( مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس )، وكفاءة

القطاع المالي ( البنوك وسوق المال ) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية ( هيئة سوق المال والبورصة ) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ( ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها )، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ب- المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

شكل (1): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات




* 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، 2007ص. 4

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، 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، وخلق فرص عمل

ثانيا– مبادئ حوكمة الشركات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OCDE:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين كما يلي : [7]

**1**– تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلى: تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم، **3**)الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين،انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من أرباح الشركة

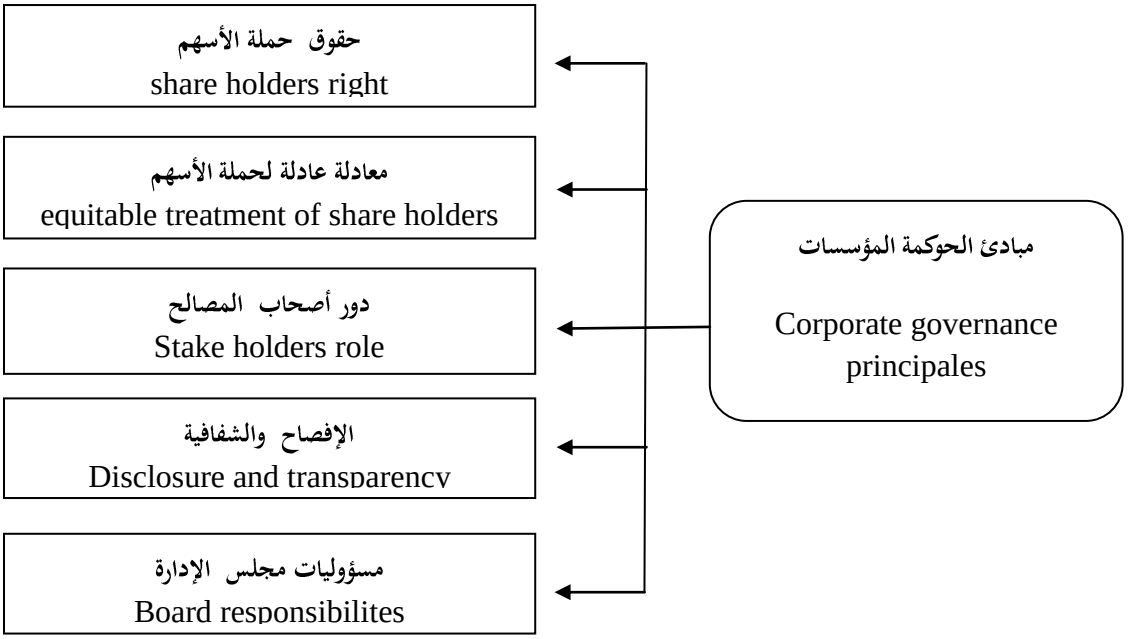
**2**– للمساهمين الحق في المشاركة، وفى الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، ومن بينها: التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة، طرح أسهم إضافية أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة

**3**– ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد، التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت : فيتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب،بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات . يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك و ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورا أو بالإنابة

**4**– يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.

**5**– ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضاً على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم . كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وأن تتم فى ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفئاتهم المختلفة

شكل (2):مبادئ حوكمة المؤسسات




المصدر : محمد شريف توفيق، (2005)، قراءات من الانترنت في حوكمة الشركات: الأهمية والمبادئ والمصطلحات،www.kantakji.com/media/1387/907.pdf

**ثالثا– حوكمة المؤسسات والتنمية الاقتصادية**

تعمل حوكمة الشركات على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسينها 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 وعلى الصعيد القانونى، يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، وخاصة مع كبرى الشركات فى الآونة الأخيرة. إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك وأصحاب المصالح...إلخ. و لذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد هي العمود الفقرى لأطر وآليات حوكمة الشركات؛ حيث تنظم القوانين والقرار ات – بشكل دقيق ومحدد– العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل. (8)

**رابعا– دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري:**

يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الخاصة والعامة بوجه التحديد. ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع ، والتي سبق وان أشرنا إليها، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدر تها على التنافس والبقاء، وبالتالي تآكل رأس المال. وبدلا من أن تكون هذه الشركات احد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو، تصبح عبئا على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره

وتؤدي حوكمة الشركات دورا مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري،

وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من Impavido & Hess إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر وكما يأتي: (9)

I –الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تعمل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوى المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة من خلال أحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة الشركة ،حيث يمكن أن تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:

أ– دور مجلس الإدارة: يذكر كل من Harianto & Singh إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائه، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه ا لمجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل مها لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكا الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

ب– دور لجنة التدقيق : لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية ، والمحلية المتخصصة والباحثين ، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية . ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات ، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات ، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها ، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات

قد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبير كما تم ذكره . ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون **Sarbanse Oxley Act** في سنة **2002** ، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل ، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي.

أما في المملكة المتحدة فقد صدر عددا من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة ، من أبرزها تقرير **Smith Report** في سنة **2003** ، الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات ، وتجدر الإشارة إلى انه هناك العديد من الدول الأخرى مثل كندا ، وفرنسا ، وألمانيا ، وماليزيا وسنغافوره قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة ، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي ، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات(10)

2– آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالعميل : وتتمثل في ما يلي: (11)

- قوة ادارة المراجعة الداخلية داخل المنشأة.
- مدى التزام ادارة المنشاة بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والمحلية
- قوة واستقلال لجنة المراجعة.
- درجة اعتماد المنشأة على تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

**المحور الثاني : آليات تفعيل نظام الحوكمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**

**أولا– دور الحوكمة في التنمية الاقتصادية والإصلاح الاقتصادي**

تشير الدراسات المتعددة بان الالتزام بتطبيق المفهوم الفكري للحوكمة (حوكمة الشركات) ينعكس بشكل جيد على أداء الوحدات الاقتصادية بأبعاده المختلفة المالية والتشغيلية واستمرار النمو . وعلى الرغم من الأبعاد المختلفة لعملية حوكمة الشركات سواء القانونية او التنظيمية او الاجتماعية إلا أن الأبعاد المحاسبية تحظى باهتمام كبير . لقد تعاظمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصانة القانونية والرفاهة الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات [(12)] .

**1– أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية .**

لا شك أن حوكمة الشركات تعمل بشكل كبير على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية ودعم تنافس الشركات بين الأسواق, كما تعمل الحوكمة على جذب المزيد من مصادر الأموال (التمويل المحلي والعالمي) لتعزيز نمو الشركة . وفي هذا المجال أكد (winkler) على أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية. كما تعمل حوكمة الشركات على ضمان حقوق حملة الأسهم بالإضافة إلى تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية .

**2– حوكمة الشركات والحصانة القانونية :**

يهتم القانونيون في حوكمة الشركات لأنها تعمل على ضمان حقوق الجهات المتعددة بالشركة مثل حملة الأسهم ومجالس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك وغيرهم من أصحاب المصالح . فالقوانين والتشريعات والأنظمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري للعلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل .

ومن أهم هذه القوانين, قوانين الشركات وأسواق المال والبنوك, والمحاسبة, والمراجعة, ومنع الاحتكار, والضرائب, والعمل وغيرها. وفي هذا المجال أكدت مؤسسة التمويل الدولية عام 2002 على ضرورة إصدار تشريعات لحوكمة الشركات والتركيز على دعامتين هامتين هما الإفصاح والمعايير المحاسبية السليمة . وعلى الرغم من تعدد القوانين والتعليمات والإجراءات المرتبطة بحوكمة الشركات بين الدول إلا أن هذه الأنظمة والقوانين هي صمام الأمان لضمان حوكمة جيدة للشركات. كما تعتبر معايير الإفصاح والشفافية ومعايير المحاسبية عصب مبادئ حوكمة الشركات .

**3– حوكمة الشركات والرفاهة الاجتماعية :**

هناك مفهوم شامل لحوكمة الشركات يتجاوز الشركات الاقتصادية مثل الشركات المملوكة للقطاع العام او الخاص والذي يرتبط إنتاجها بسلع أو خدمات لها اثر على رفاهية أفراد المجتمع, وهناك قول شائع انه إذا صلحت الشركة كنواه صلح الاقتصاد ككل وإذا فسدت فان تأثيرها يمتد ليضر أعداداً كبيرة من فئات الاقتصاد والمجتمع .

وفي ظل هذا التوجه فان حوكمة الشركات لها اثر على الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل, حيث توفر للأفراد الضمان في تحقيق قدر من الأرباح وضمان استقرار وتقدم الأسواق والاقتصاديات والمجتمعات.

نستطيع القول أن الشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة, وخاصة على الوظائف والدخول والمدخرات ومستويات الحياة المعاشية وغيرها من الأمور التي تهم حياة الأفراد والمؤسسات, ونظراً للأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات في تقدم اقتصاديات الدول فقد اهتمت هذه الدول بترسيخ القواعد والأنظمة التي تؤدي الى استقرار أسواقها الاقتصادية .

**4- الأهمية الاقتصادية لتطبيق معايير وقواعد حوكمة الشركات :**

لقد ظهرت الحاجة إلى حوكمة الشركات في الوطن العربي بشكل خاص وبالدول النامية بشكل عام بعد الإصلاح الاقتصادي الذي بدأ بداية القرن الجديد في هذه الدولة بالإضافة إلى إعطاء دور القطاع الخاص في تنفيذ سياسة التنمية في هذه الدول . ومن المعروف أن الشركات تقوم في نهاية كل عام في إعداد حساباتها الختامية وما تتطلبه من الإفصاح والشفافية عند إعداد هذه الحسابات لان إتباع مبادئ سليمة وواضحة لحوكمة الشركات ستؤدي إلى خلق الاحتياطات الضرورية لمحاربة ومكافحة الفساد الإداري والاقتصادي. وفي هذا المجال سنلقي الضوء على أهم المبادئ الخاصة بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات وفيما يلي أهم هذه المبادئ : [13]

– على مجلس الإدارة وضع الصيغ والآليات والتعليمات والنظم التي تضمن احترام والتزام الشركات للقوانين واللوائح السارية والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين .

– على أعضاء مجالس الإدارة أن يعتبروا أنفسهم ممثلين لجميع المساهمين .

– أن تتوفر الخبرات والمهارات الفنية في أعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين عند اختيارهم وتعيينهم .

– الاهتمام في وجود محاضر اجتماعات وسجلات ودفاتر .

– التقرير السنوي الذي يعرض على المساهمين يجب أن يتضمن أعمال الشركة ومركزها المالي, والنظرة المستقبلية لنشاط الشركة .

– إيجاد الصيغ والأساليب التي تسمح للمساهمين بالتعبير عن أرائهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات بشكل سليم ومدروس .

– ضرورة وجود لجان للمراجعة تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة الوحدات الاقتصادية .

– تتولى لجنة المراجعة الداخلية إعداد ودراسة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية والقوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة .

– تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وصحة المعلومات المحاسبية عندما تقوم في إعداد عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة .

– يمثل الإفصاح والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية احد المبادئ التي تقوم عليها حوكمة الشركات .

– ضرورة الوضوح في السياسات المعلنة وخاصة فيما يتعلق ما تنوي الشركة القيام به من تطوير او تغيير في حجم وتدريب وبرامج الأيدي العاملة بالإضافة إلى مصداقيق والحرص على الحفاظ على سرية المعلومات المالية والتجارية للشركة .

– أن حوكمة الاقتصاد تعني العمل على سد كل ثغرة قد يتسرب منها الفساد إلى المؤسسات الاقتصادية خاصة كانت أم عامة .

والجدير بالذكر هذه القواعد موجه إلى الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية والى المؤسسات المالية والشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي .

ثانيا– بوادر حوكمة الشركات في الجزائر: رغبة في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل و التخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، تسعى الحكومة الجزائرية إلي تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة و

لشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال فمن بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات ما يلي: [14]

– تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مقاومته :تأسست هذه الهيئة سنة 2006 التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات و توجيهات و تدابير للوقاية من الفساد، و إعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلي جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد و الوقاية منه و التقييم الدوري للأدوات القانونية و الإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلي الشبكة العربية لتعزيز النزاهة و مكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008 لتضاف بذلك 42وزارة و هيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات و تبادل المعلومات و مناقشة 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، و خلال فعليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية و خطوة علمية تتخذ .

– إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات :قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص سنة 2007بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلي جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGFو مؤسسة 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 و الجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر

ثالثا– إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أدائها وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي: [15]

أ. إجراءات قصيرة الأجل: تقوم الشركة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الإفصاح والإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وإنشاء مجلس إدارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

– تنص سياسة حوكمة الشركات على إنشاء مجلس إدارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من إنشاء مجلس إداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين.

– تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.

– تقوم الشركة بإتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الإفصاح والإعلان عنها.

– تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

ب. إجراءات متوسطة الأجل: تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الإدارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدولا للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات، وتقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

– تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الإدارةالاستشاري.

– أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم الى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية الاجتماعيةِ للشركة اتجاه المواطنين.

– أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

رابعا– جوكمة المؤسسات ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات:

يعد توفير التمويل عنصرا أساسيا لاستمرار وبقاء المؤسسات، أن إلا توفيره يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغايات استثمارية وإنتاجية، وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل المستثمرين، وكذلك قابلية هذه المؤسسات للاستمرار والبقاء والذي يمكن تقييمه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسساتية والتشريعية التي تضمن له حماية استثماراته، ومن هنا تأتي حوكمة المؤسسات لتتعامل مع الطرق من التي خلالها: [16]

– يطمئن المستثمر على عائد استثماراتهم.

– يتمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الأرباح

– يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في المؤسسة

– التأكد أن من المؤسسة لا تستثمر في مشاريع فاشلة.

إن الممارسات السليمة للحوكمة ستساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي والمالي، والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال:

– التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية

– مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج بناء على أسس سليمة، مما يساعدها على جذب الاستثمارات بشروط جيدة.

– فتح أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال . أما فيما يتعلق بعلاقة الحوكمة بالأداء المالي للمؤسسات، فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تساهم في تطوير الأداء المالي، وتتمثل هذه القنوات في الآتي: زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي، زيادة قيمة المؤسسة، تخفيض مخاطر الأزمات المالية، تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح. أن إلا دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالا إذا إلا توافرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة:

– القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين) وضمان استمرار تدفق رأس مال لتمويل المؤسسات.

– الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين)

– القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال المؤسسة. وبالتالي، نلاحظ بأن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد المؤسسات ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسبا من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات، ثم ومن تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات.

الخاتمة:

لا شك أن حوكمة الشركات تعمل بشكل كبير على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية ودعم تنافس الشركات بين الأسواق وبالنظر إلى الأهمية البالغة لنظرية حوكمة المؤسسات الذي أصبح يمثل الشغل الشاغل للكثير من المهتمين بإدارة المؤسسات و تنافسينها، وكذلك حسن أدائها في ظل ما يشهده العالم اليوم من تحرير اقتصاديات السوق وما ترتب عنه من تزايد حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة ، وفي ظل تعاظم الدور الحيوي الذي يلعبه نظام الحوكمة في الأداء الاقتصادي،وارتفاع معدلات النمو الاقتصادي على المستوى المحلي والدولي ونتيجة لهذه الأهمية التي حظيت نظام ا الحوكمة من قبل العديد من الدول سواء المتقدمة منها أو الناشئة، وإدراكاً من الجزائر بمدى أهمية هذه الأداة لمواكبة التطورات الاقتصادية العالمية

بقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات الدولية ومنها الجزائر خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من الدول والجزائر ليست بمنأى عن هذه التغيرات العالمية ومن خلال بعض المساعي لإرساء حوكمة الشركات في الجزائر قصد توطيد قدرا تها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوحة ومتطورة، حيث تعتبر المؤسسات ولا شك أن وضع خطة جديدة للشركات في الجزائر كان من أكبر الإصلاحات التي تحققت خلال السنوات الماضية . فمن خلال تعزيز الرقابة الداخلية، يتيح قانون سلامة المعاملات المالية، إصدار معلومات مالية أفضل نوعيةً، فضلا عن إتاحة النفاذ إلى طلب السوق، وذلك من أجل تحقيق درجة أكبر من الشفافية. ومن ثم، أتت حوكمة الشركات نظاما يضبط عمل جميع الأطراف المعنية في الشركة الجزائرية من مساهمين وإدارة تنفيذية ومجلس إدارة من أجل الاستخدام الأمثل لمواردها. والمساعدة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجي

–الفرضية الأولي: يعتبر نظام الحوكمة المتبع من طرف المؤسسات الإلية الفعالة التي من شانها أن تحقق الجودة في دقة المعلومات وادارة ومراقبة المخاطر وبالتالي لحد من الفساد المالي والإداري ، حيث يعمل هذا النظام على التنسيق بين هذه الانظمة الرقابية والإشراف على الأنشطة والمعاملات المالية والإدارية من خلال تنظيم العمل بما يسمح بتغطية العجز الناجم من عمل هذه الآليات ويزيد من مصداقية وعدالة النتائج المحققة من هذه المؤسسات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى

–الفرضية الثانية: استعرضت نتائج الدراسة أهمية إعادة النظر بالأطر التنظيمية والمالية والمحاسبية والرقابية الكفيلة بحماية المؤسسات في مختلف ا لمجالات التي تنطوي ضـمن مفهوم حوكمة المؤسسات والدور الذي من الممكن أن تؤديه الحوكمة في هذا الشأن، حيث قطعت الجهود الدولية من طرف الجزا ئ شوطا كبيرا في هذا المجال من خلال تطوير الهيئات والمؤسسات المعنية وكذلك تطوير الآليات المختلفة ودعمها لتحقيق نتائج عملية في مجال الحوكمة لكن ذلك غير كاف طالما أنها تفتقر لوجود إطار مؤسسي منظم وأنظمة وقوانين داعمة لذلك.، لهذا يجب أن نشير هنا إلى وجوب الاستعانة بالمنظمات الدولية مباشرة أو تستفيد من خبراتها في هذا الشأن ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

– الفرضية الثالثة : من خلال التحليل السابق يتبين لنا أن الضوابط الخارجية تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، بينما تشير الضوابط الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة وفي النهاية تؤدى احترام وتطبيق الضوابط الداخلية والخارجية لنظام الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور السوق ، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين

نتائج الدراسة:

– تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات الوطنية الجزائرية سيزيد من شفافية المعلومات المنشورة من قبل تلك المؤسسات مما يؤدي بدوره إلى رفع أداء هذه المؤسسات.

– تقوم نظرية حوكمة المؤسسات على مجموعة من المبادئ أهمها الإفصاح والشفافية، كما تمثل أداة فعالة للرقابة على الشركة، و ذلك من خلال عدة آليات داخلية، وأخرى خارجية،

–ضعف تكنولوجيا الإعلام والاتصال المستعملة في المؤسسات الجزائرية باعتبار أن نظام الحوكمة نظام متطور يعتمد على العناصر التكنولوجية الحديثة خاصة نظام تكنولوجيا المعلومات.

– إن حوكمة الاقتصاد تعني العمل على سد كل ثغرة قد يتسرب من خلالها الفساد إلى المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعامة

– تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر.

توصيات الدراسة.

– ضرورة التنسيق والتعاون المستمر بين لجان المراجعة ولكل من المراج ع الداخلي و الخارجي للكشف عن حالات الفساد المالي والإداري.

– دعم استقلال وحيادية مراجع الحسابات وزيادة ثقة الجمهور في تقارير المراجعة من خلال قانونالشركات.

– ضرورة العمل علي زيادة فعالية آليات حوكمة الشركات والرقابة ، من خلال الاستعانة بالفاحص القانوني وخبراء التلاعب ، حيث يجب أن تتخذ الشركات كافة الإجراءات والوسائل التي من شأنها أن ترفع درجة الثقة والشفافية والمصداقية

–على المؤسسات تبني أنظمة معلومات جديدة بإمكانها تسيير مجموعة من المعطيات بطريقة منسقة كما بإمكانها تجميع معلومات جديدة حول ممتلكات الشركة.

– تفعيل أنظمة معلومات تعمل على توفير معلومة مالية مفصلة ودقيقة تعكس الصورة الصادقة للوضعية المالية للمؤسسة

**الهوامش:**

(1) - DADDI-ADDOUN, Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance colloque international sur Des performances exceptionnelles des organisations et des gouvernements ouargla 2005

(2) - Luc Bernier, la gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développent économique : que retenir ? ,Communication préparée pour le colloque sur le développement de l'Algérie, mais non présentée Université de Mascara 2012.

(3) - Seddik Malika ,investissement public et gouvernance en Algérie: Quelle Relation ? , colloque international sur évaluation des effets des programmes d'investissement public 2001-2014 et leur retombées sur l'emploi l'investissement et la croissance économique , fauculté des sciences économiques ,commerciales – université setif 01 ,Algérie 2013

(4) - Darine Bakkour , Un essai de définition du concept de gouvernance ,revue de études et synthèse , n 05 , France 2013 , P 3

(5) – Ibid , P 4

(6) - **4**. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، **2007**ص

(7) - OECD Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic translation P 6

(8) - نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية
http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm

(9) - بروش زين الدين و دهيمي جابر ، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة **2012**، ص **13**.

(10)- عباس حميد التميمي،آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد
https://www.linkedin.com/pulse/%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA
%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9
%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-
%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF-%D9%85%D9%86-
%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF-
%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A-ahmed-karam-
%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF-%D9%83%D8%B1%D9%85

(11)– محمود حمودة (**2003**) ، دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي :
http://infotechaccountants.com/forums/topic/63271-%D8%AF%D9%88%D8%B1-
%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-
%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D9%81%D9%8A-
%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%81%D8%AD%D8%A9-
%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF-
%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A/

(12) – مناور حداد حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية ،كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق 2008 ،ص 14

(13)– مرجع سابق ، ص **14**

(14) – ناريمان عبد الرحمان ، سارة بن الشيخ ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي:
manifest.univ-ourgla.dz.

(15) - صايـحي نـوال ، واقع الحوكمة في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية– المؤتمر الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف **2013** ، ص **9**

(16)- يحياوي الهام ، بوحديد ليلى، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية :حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب ( NCA)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد **2014/05** ، ص **65**

## قائمة المراجع:


### المراجع باللغة الأجنبية :

1- DADDI-ADDOUN, Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance colloque international sur Des performances exceptionnelles des organisations et des gouvernements ouargla 2005

2- Darine Bakkour , Un essai de définition du concept de gouvernance ,revue de études et synthèse , n 05 , France 2013 ,

3- Luc Bernier, la gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développent économique : que retenir ? ,Communication préparée pour le colloque sur le développement de l'Algérie, mais non présentée Université de Mascara 2012.

4- OECD Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic translation

5- Seddik Malika ,investissement public et gouvernance en Algérie: Quelle Relation ? , colloque international sur évaluation des effets des programmes d'investissement public 2001-2014 et leur retombées sur l'emploi l'investissement et la croissance économique , fauculté des sciences économiques ,commerciales – université setif 01 ,Algérie 2013

### المراجع باللغة العربية :

1– بروش زين الدين و دهيمي جابر ، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة **2012**

2– مناور حداد حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق 2008

3- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، .**2007**

4- صبايحي نـوال ، واقع الحوكمة في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية– المؤتمر الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف **2013** ،

5- يحياوي الهام ، بوحديد ليلى، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية :حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب ( NCA)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد **2014/05** ،

### المواقع الالكترونية :

1- نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية

http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm

2- عباس حميد التميمي،آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد

https://www.linkedin.com/pulse/%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA
%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9
%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-
%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF-%D9%85%D9%86-
%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF-
%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A-ahmed-karam-
%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF-%D9%83%D8%B1%D9%85

3– محمود حمودة (**2003**) ، دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي :

http://infotechaccountants.com/forums/topic/63271-%D8%AF%D9%88%D8%B1-
%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-
%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D9%81%D9%8A-
%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%81%D8%AD%D8%A9-
%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF-
%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A /

(14) – ناريمان عبد الرحمان ، سارة بن الشيخ ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي:
manifest.univ-ourgla.dz.