جامعة أحمد دراية - أدرار -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي

شعبة: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير

تخصص:إدارة اعمال

مذكرة بعنوان

تفعيل مفهوم حوكمة الشركات

دراسة تجربة الجزائر

إعداد الطالبتين:

* الداودي أسماء

* محضي زينب

إشراف الأستاذ الدكتور:

د. محمودي حسين

لجنـــة المناقشـــة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
محمودي حسين	استاذ التعليم العالي	مشرفا و مقرار
طروبيا نذير	استاذ محاضر "أ"	رئيسا
مسعودي عبد الكريم	استاذ محاضر "أ"	مناقشا

السنة الجامعية: 2021- 2022م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People'sDemocraticRepublic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث الببليوغرافي

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library

جامعة أحمد دراية - أدرار

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): محمودي حسين

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـــ : تفعيل مفهوم حوكمة الشركات – دراسة تجربة الجزائر

من إنجاز :

الطالب(ة) الداودي أسماء
الطالب(ة) محضي زينب

كلية :العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والاليكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في: 2022/06/08

مساعد رئيس القسم:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
جامعة ادرار

ملاحظة :لاتقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

بسم الله الرحمن الرحيم

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من قال فيهم الله عز وجل "ولا تقل لهما اف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما "

إلى من قال فيها الرسول صلى الله عليه وسلم"امك ثم امك ثم امك "

إلى التي من حنانها يسري في عروقي فيرتوي منه القلب امي الغالية "عائشة"

إلى من يسر لي دربي للمعرفة وبادر بوفاء وإخلاص لاصل إلى مبتغايا والى والدي الغالي "احمد"

إلى كل افراد العش الاسري وكل الأقارب والاهل والى رفقاء الدرب

إلى قطرات الندى التي تناثرت من كل الارجاء فجمعتهم يد الله في اناء واحد لتروي كل ظمآن ،أصدقائي "زينب ،عبد السميع "

والى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي المتواضعة

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع والذي اهدئه:

احن قلب في الوجود إلى من يعجز فيها اللسان عن التعبير ويتوقف العقل عن التفكير إلى من دعت الله لي بالتوفيق والحت في الدعاء إلى قرة عيني امي "مولودة" اطال الله في عمرها وقدرني على رد جزء من جمليها

إلى الذي حثني على العلم والعمل كل هذه السنين وكان لي سند ودعما ابي الكريم حفظه الله ورعاه" محمد"

إلى من انعم الله به عليا زوجي الغالي" محمد"

إلى كل اخواتي" عثمان، فاطمة الزهرة، كريمة، احمد ياسين" والى كل من يحمل لقب "محضي "

والى كل اصديقائي : فاطمة، حورية ، أسماء، أمينة ، ربيعة ، الزهرة

والى كل من ساعدني من قريب او بعيد

أختكم في الله زينب

الشكر والتقدير

الشكر لله والحمد لله أولا واخرا

قال الله تعالى" اقرا بسم ربك الذي خلق*خلق الانسان من علق* اقرا وربك الاكرم * الذي علم بالقلم علم الانسان مالم يعلم"سورة العلق الاية 05

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله

أولا وقبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لانجاز هذا العمل، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور المحترم والمشرف الرسمي على هذه المذكرة " محمودي حسين " والذي قدم لنا النصائح ، و التوجيهات بصدر رحب. وله منا كل الشكر والتقدير.

والله في عون العبد مادام العبد في عوني أخيه

وفي الأخير نتقدم بالشكر الواسع إلى أوليائنا الأعزاء وكل الزملاء الكرام الذين وقفو على نجاحنا طلبة النواجد بالجامعة .

الاهداء .....

الشكر والتقدير .....

مقدمة .....أ

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

تمهيد 5

المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات 6

المطلب الأول:تسميةو نشأة و مفهوم حوكمة الشركات و خصائصها 6

الفرع الأول :تسمية ونشاة حوكمة الشركات 6

اولا: تسمية حوكمة الشركات 6

ثانيا:نشأة حوكمة الشركات 7

الفرع الثاني :مفهوم حوكمة الشركات 7

الفرع الثالث: خصائص الحوكمة.....9

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات وابعادها 10

الفرع الأول : أهمية حوكمة الشركات 10

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات 11

الفرع الثالث: ابعاد حوكمة الشركات 12

المطلب الثالث: مبادئ و نظم حوكمة الشركات: 13

الفرع الأول : مبادئ حوكمة الشركات:.....13

الفرع الثاني : نظم حوكمة الشركات 14

الفرع الثالث:اليات وركائز حوكمة الشركات 16

اولا:اليات حوكمة الشركات 16

ثانيا:الركائز الأساسية لحوكمة الشركات ومعايير جودة تطبيقها 19

المبحث الثاني: الدراسات السابقة 22

المطلب الأول: الدراسة العربية 22

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية 26

المطلب الثالث:مايميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة 28

خلاصة الفصل 29

الفصل الثاني:

واقع حوكمة الشركات في الجزائر

تمهيد: 31

المبحث الأول: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر 32

الفرع الأول: عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية 32

الفرع الثاني: مضامين ميثاق الحكم الراشد 33

المطلب الثاني: تقييم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر والياته ومرتكزاته 33

الفرع الأول :تقييم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر 33

الفرع الثاني: اليات ومرتكزات الحكم الراشد 34

المطلب الثالث: مبادئ ميثاق الحكم الراشد والمؤسسات المعنية بنتفيذ الميثاق 38

الفرع الأول:مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية 38

الفرع الثاني: المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق 39

المبحث الثاني: دراسة التجربة الجزائرية في تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر 39

المطلب الأول: جهود الجزائر في مجال حوكمة الشركات 39

الفرع الأول::تطور الإصلاحات والتقارب نحو مبادئ الحوكمة 39

الفرع الثاني : سياق الإصلاحات و الاستجابة لدواعي الحوكمة: 40

المطلب الثاني: معوقات و تحديات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر 43

الفرع الأول: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر 43

الفرع الثاني: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر 44

المطلب الثالث: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر و الدروس المستفادة من التطبيق 46

الفرع الأول: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر 46

الفرع الثاني: الدروس المستفادة للجزائر من خلال التجارب السابقة الذكر 48

الفرع الثالث: الدروس المستفادة للجزائر من أجل تفعيل نظام حوكمة الشركات 49

خلاصة الفصل 51

خاتمة: 53

قائمة المصادر و المراجع 55

فهرس الجداول

الجدول رقم 1:يبين مؤشر الشفافية حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنتي 2008/2007 34

الجدول رقم 2: مؤشر المشاركة وحقوق الانسان حسب تقرير البنك الافريقي 35

الجدول رقم 3: مؤشر سيادة القانون حسب تقرير البنك الافريقي للحوكمة 37

الجدول رقم 4: مؤشر الفساد حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016 44

الجدول رقم 5: مؤشر السيطرة على الفساد من سنة 2007 الى غاية 2016 45

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1خصائص الحوكمة للشركات. 10

الشكل رقم 2:أهداف حوكمة الشركات. 12

الشكل رقم 3:أبعاد الحوكمة الثلاثة. 13

الشكل رقم 4: نظم حوكمة الشركات 16

الشكل رقم 5اليات حوكمة الشركات 19

الشكل رقم 7معايير جودة تطبيق حوكمة الشركات 20

الشكل رقم 6الركائز الاساية لتطبيق حوكمة الشركات 20

الشكل رقم 8 مؤشر الشفافية حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنتي 2008/2007 35

الشكل رقم 9تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016 45

مقدمة

مقدمة

أدت المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من الشركات الكبرى في العالم في العقود الأخيرة إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط ، لتحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية ،والتي يحتاجها العديد من المستخدمين المعلومات المالية خاصة في ظل عولمة و تدويل سوق رأس المال ،وتزايد إحجام المشروعات نتيجة إجراء العديد من عمليات الدمج بين الشركات.

وفي خصم ذلك، وظهر مفهوم منظم الا وهو حوكمة الشركات، حيت يمثل أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام المؤسسات المختلفة والذي يبحث عن كيفية حماية الاطراف الفاعلة من المضاربين و المستخدمين والمديرين التنفيذيين داخل المؤسسات الاقتصادية، وكذالك ترشيد ممارسات المستثمرين و ما قد يقوم به من تأثير على قرارات الإستثمار داخل الشركة وكما يؤدي هذا النظام في النهاية الى بلوغ الهدف الاسمى، وهو تحقيق الحوكمة بأهدافها و التي تصنع جو الاستغلال الامثل للموارد الاقتصادية ،و زيادة منسوب او مردودية النمو الاقتصادي و الثقة بين المستثمرين و المتعاملين في السوق المتداولة وبين المؤسسات الاقتصادية بمختلف اشكالها بما في ذالك الجزائرية منها .

الإشكالية

في ظل الفضائح و الانهيارات المالية ،التي تعرضت لها الشركات في العالم تحقق الاجماع لدى العديد من الباحثين المتخصصين على أن النظام الأكثر قدرة على ضبط وإحلال الإستقرار المؤسساتي ،والإدارة المثلى لخلق شبكة ذات علاقات فعالة ،خاصة في ظل إزدياد حاجة المستخدمين إلى ألية لها جودة عالية ،و تضمن التسيير الأمثل ،كمفهوم حوكمة الشركات ومن هنا أثير التساؤل حول الدور الذي يمكن أن يتجسد ويتحقق إذا طبق مفهوم حوكمة الشركات، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذه الدراسة، ضمن هذا الإطار تصاغ معالم الإشكالية الأساسية لهذا البحث كالأتي:

ما هو واقع تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر ؟

وللإلمام بالموضوع من جوانبه المختلفة والإحاطة به من زواياه المتعددة ،ارتأينا طرح بعض الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

ما المقصود بحوكمة الشركات؟

ماهي سبل و آليات تطبيقها؟ ومامدي التزام الشركات و حرصها على تطبيق الحوكمة؟

هل لحوكمة المؤسسات او الشركات الجزائرية فعالية ظاهرة؟

الفرضيات

للاجابة على الاسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية :

سعت الجزائر بجهودها لتبنى حوكمة الشركات لكن لم تستطع الشركات الجزائرية ان تخطو خطوات كبيرة في مجال التطبيق.

مجال الدراسة:

يتضمن مجال الدراسة المستوى الكلي حيث تعلق بدولة الجزائر وذالك من خلال دراسة تجربة تطبيق مفهوم آليات حوكمة الشركات ، و اعتماد ممارسة الإدارة الرشيدة وتبيين الدور الذي يمكن ان تتقلده من اجل تحسين اداء المؤسسة الجزائرية .

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة في كونها تقدم معلومات شاملة وتفصيلية عن مفهوم حوكمة الشركات ، والذي شاع استخدمها في الآونة الأخيرة خاصة مع ظهور الأزمات المالية العالمية ، ومحاولة تسليط الضوء على كيفية عمل حوكمة وتقييم مجهودات التطبيق في الجزائر.

أهداف الدراسة:

تدعم هذه الدراسة الدور الذي تلعبه الشركات في تنمية وتقوية الاقتصاد ورفع أدائها سيكون له أثر إيجابي على الاقتصاد الكلي وهذا مرهون بإختيار نظام واقعي ينظم المؤسسة و شركاء ما المتعاملين في اطار الشفافية و المسؤولية والامر الذي يؤدي الى استمرار العمل ويزيد من كفاءة المستخدمين هذا ما تهدف له وتحققه مبادئ حوكمة الشركات بحيث تتجلى اهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

-التعرف على الدراسات العلمية السابقة التي تناول موضوع حوكمة الشركات ؛

-توضيح مفهوم حوكمة الشركات وآلياتها ؛

-معرفة مدى تطبيق الجزائر لهذا النظام وما الجهود المبذولة في هذا الاطار.

أسباب اختيار الموضوع: هناك جملة من الدوافع التي حفزتنا على اختيار هذا الموضوع للدراسة ومن اهمها :

-كون هذا الموضوع يدخل ضمن تخصصنا "ادارة اعمال "

-الرغبة الشخصية في دراسة وتحليل موضوع حوكمة الشركات كتجربة جزائرية

-محاولة معرفة واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية

حدود الدراسة:

تهتم الدراسة تحديدا بدور و أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات الجزائرية ، ولهذا سنحاول بقدر المستطاع و في حدود الإمكانيات المتوفرة الإلمام بجوانب الدراسة ، ومن ناحية الاطار المكاني للدراسة فقد اتخذنا دراسة الموضوع على مستوى الجزائر كتجربة خاصة.

المنهج المتبع في الدراسة

تماشيا مع إشكالية البحث والسعي وراء أهميته وتحقيق أهدافه اتبعنا ثلاثة مناهج متكاملة وهي المنهج الوصفي ،والمنهج التحليلي والمنهج الوثائقي حيث :

أستعمل المنهج الوصفي والوثائقي خاصة في الجانب النظري المتعلق بحوكمة الشركات الجزائرية ،وكذا التعرف على اهم الدراسات والاطروحات والمقالات العلمية المتعلقة بالموضوع ، اما فيما يخص الجزء التطبيقي فقد استخدم المنهج التحليلي اكثر.

تقسيم العمل:

قسمنا هذا البحث إلى فصلين وكل فصل إلى مبحثين حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان: الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات، تناولنا في المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات أما المبحث الثاني شمل الدراسات السابقة أما الفصل الثاني فجاء بعنوان واقع حوكمة الشركات، المبحث الأول خصص لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، أما المبحث الثاني حول دراسة التجربة الجزائرية في تطبيق حوكمة الشركات .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

تمهيد

يعتبر موضوع حوكمة الشركات احد اهم المواضيع التي اخذت حيزا كبير من الاهتمام ،سواء من طرف الاكاديميين والباحثين او المنظمات المهنية والهيئات الرسمية ذات الصلة ،خاصة بعد حدوث مجموعة من الفضائح المالية وجملة من الانهيارات المؤسسية وقد ربطها بعض الباحثين بوجود خلل في الاليات الرقابية وضعفها ، وبهذا تم الاستنجاد بحكومة الشركات لما لها من دور كبير في الجانب الرقابي والإداري للشركات لتحقيق الأهداف.

وللالمام اكثر بالموضوع ارتاينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث سيتم التعرف في المبحث الأول على نشاة و مفهوم حوكمة الشركات ، وكذا خصائص حوكمة الشركات ثم محاولة تحديد أهمية واهداف حوكمة الشركات ، اما في المبحث الثاني سيتم التطرق إلى الدرسات السابقة ومناقشتها .

المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات

أهتم العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بمفهوم حوكمة الشركات ، باعتباره من أهم الحلول لمشاكل الإدارة والملاك فقد اعتمد الكثير من الباحثين على مفاهيم متعددة لحوكمة الشركات، والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات مبادئها، كذالك الأهداف المرجوة من تطبيقها.

المطلب الأول:تسميةو نشأة و مفهوم حوكمة الشركات و خصائصها

الفرع الأول :تسمية ونشاة حوكمة الشركات

اولا: تسمية حوكمة الشركات

تجدر الإشارة إلى إنه على المستوى العالمي لايوجد تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و القانونيين ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية للشركات ، وهو الامر الذي يؤثر على المجتمع و الاقتصاد السليمة للقائمين على أدراة الشركة، أصحاب المصالح و غيرهم وذلك من خلال التحري التنفيذ ضياغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وباستخدام الأدوات المالية، والمحاسبية السليمة وفقا للمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

كما انه على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح **corporate governance** باللغة العربية ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين و القانونيين المهتميين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات" من ضمن عدد من المتقرحات (كحكم الشركات، حكمانية الشركات، حاكمية الشركات، حكومة الشركات) بالإضافة إلى العديد من البدائل الأخرى، مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة وغيرها.

وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى إن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقا لما ورد من تفسير مركز المشكاة، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد" حكم الشركات "لما للكلمة من دلالة إن الشركات هي الحاكمة او الفاعلة ، مما قد يعكس المعنى المقصود كما تم استبعاد "حاكمية الشركات لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع احدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية " والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة ، كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لانها تبتعد عن جذر الكلمة (حكم) فيما يقابل "Governance" باللغة الإنجليزية ومن ثم فان "حوكمة الشركات "على وزن فوعلة وتكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة ومن خلال جهة رقابة داخلية ، او هيئة رقابية خارجية ، كما انها تحافظ على جذر الكلمة المتمثل في حكم ، حيث لايمكن استبعاده اذا اردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح وتجدر الإشارة إن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنه عددا من المتخصصين في اللغة العربية منهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعةالامريكية بالقاهرة ، ولهذا من المقترح استخدام "حوكمة الشركات "كمرادف لمفهوم Coporte Governance لانه يتماشى مع لفظ العولمة والخصخصة وغيرها.

اما المصطلح المستعمل في الجزائر على مستوى الخطابات للتعبير عن حسن التسيير والإدارة هو "الحكم الراشد".

ثانيا:نشأة حوكمة الشركات

بالرغم من ظهور عدد من الأفكار المرتبطة بمفهوم حوكمة الشركات ، على الرغم مدى القرنين الماضيين ألا أن التفكير في مضمون هذا المفهوم بدا منذ أوائل القرن العشرين في أعقاب حالات الإفلاس التي واجهت العديد من الشركات ،بعدد من أسواق العالم في العشرينات والثلاثينات ثم في السبعينات والتسعينات من القرن العشرين والتي كان لها اثر على الاقتصاد الدولي.

بدا التحول نحو استخدام طريقة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والإدارات العالمية المتقدمة لمواكبة المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسياسية والتقنية في العالم والتي فرضها بشكل أساسي المستثمرون القلقون على رؤوس أموالهم وكذالك رجال التشريع وعلماء التنظيم الإداري ، والمدافعون على البيئة وفي عام 1999 حدد قادة الدول السبع الكبار في العالم عمليات الإصلاح جراء اعتماد أساليب ممارسة الإدارة الرشيدة بالشركات باعتبارها احد أعمدة الإدارة والاقتصاد ،في مرحلة ما بعد الحرب الباردة والعمل على تأكيد نهج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتماد مجموعة المعايير العالمية في الإدارة الرشيدة.

لطالبه هؤلاء القادة كلا من الصندوق النقد الدولي والبنك الدولي بتقييم المدى الذي وصلت إليه الدول في تطبيق المعايير الجديدة للإدارة (الإدارة الرشيدة) باعتبار تلك الأساليب أساسا لزيادة الازدهار وخلق الفرص العمل ، ودعم قدرات الشركات على المنافسة الاجتذاب رؤوس الأموال العالمية في الدول النامية، تعززت ممارسات الإدارة الرشيدة في كوريا الجنوبية والبرازيل وتركيا وغيرها. (عبادي رندة، 2015، صفحة 33).

الفرع الثاني :مفهوم حوكمة الشركات

مصطلح الحوكمة هو: الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح **Corporate Governance** أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح و التي تم الاتفاق عليها فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". (أوصيف لخضر، 2017، صفحة 160)

حيث تعرف حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة و الفعالة لتحقيق خطط و أهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام".

كما عرفها معهد المدققين الداخليين أول تعريف 1947: "هو نشاط تقييمي متنقل يوجد في المنظمات الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبة المالية والعمليات الأخرى من اجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة هو نوع من الرقابة هدفه فحص وتقديم وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى ، وهذا النوع من التدقيق يتعامل أساسا مع الأمور المحاسبة والمالية ولكنه قد يتعامل بشكل مع بعض الأمور ذات الطبيعة التشغيلية". (سليمان بن حمد ألبطحي، 2018، صفحة 59)

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من مصطلح "الحكومة" وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه معاني الكلمة، و عليه يتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب منها: "الحكمة" وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد، و"الحكم" وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، و "الاحتكام" و ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية و تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، و "التحاكم" طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة و تلاعبها بمصالح المساهمين .(حسين يرقي .عمر علي عبد الصمد. 2014. صفحة 3.4)

أما **اصطلاحا** فلا يوجد تعريف موحد لمصطلح **Governance Corporate** متفق عليه بين كافة الاقتصاديين، المحللين و الأكاديميين والقانونين، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات .(مصطفى سليمان. 2008. صفحة 14)

وهذا الاختلاف انسحب على الترجمة العربية حيث أطلق عليها عدة تسميات مثل: حوكمة الشركات الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة، حكم الشركات، حكما نية الشركات، بالإضافة إلى عدد من البدائل مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة وغيرها، وفيما يلي أهم المفاهيم المرادفة لحوكمة الشركات كما وردت في بعض الدراسات :(عدنان عبد المجيد . عبد الرحمان قباجة. 2008. صفحة 33.35)

-أنها مرادف لمفهوم "الإجراءات الحاكمة" بالشركات لضمان تحقيق التوازن في حقوق أصحاب المصالح المتعارضة؛

-أنها بديل لمفهوم "التحكم في المنشأة" لإغراض إحكام الرقابة على مديري منظمات الأعمال من قبل مقدمي الأموال لضمان عدم قيام إدارة هذه المؤسسات باستغلال أموالها ذاتيا أو باستثمارها في مشروعات غير رشيدة؛

-أنها تقابل "الحكم المؤسساتي" باعتبارها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ، ومجلس إدارتها ومساهميها، بل وكل المهتمين بشؤونها، وهي تتضمن الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف المؤسسة والأدوات التي يتم بها التنفيذ؛

-أنها تستخدم كبديل لمفهوم "التحكم المؤسسي" لإغراض معالجة مشكلة الوكالة وحماية حقوق حائزي الأسهم، وحماية حقوق أصحاب الشأن، والتأكيد على ضرورة تفعيل المعايير المحاسبية على المستوى الدولي، فضلا عن تحقيق القيمة الاقتصادية والرفاهية الاقتصادية من منظور اقتصاد السوق؛

وقد رأى البعض أن "حوكمة الشركات" هي الأقرب لأنها تحافظ على "جذر" الكلمة وقد تم اقتراح هذا المصطلح من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية، وقد استحسن عددا من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة هذا المصطلح. ويمكننا في هذا الصدد إعطاء مجموعة من التعاريف لحوكمة الشركات :

– عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه شركات الأعمال، ويحدد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح ، كما انه يحدد قواعد إعداد إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء. (علي احمد زين .د حسني عبد الجليل صبيحي . 2009، صفحة 73)

من خلال التعاريف السابقة تتضح لنا معان أساسية لحوكمة الشركات وهي كالتالي

–أن الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تعمل على تنظيم عمل المؤسسات وتخضعها للرقابة على أداءها من اجل حماية مصالح المستثمر .

– تتضمن الحوكمة مجموعة من المعايير التي تضمن حقوق أصحاب المصالح والمساهمين بما يخدم مصلحتهم ولا يتعارض مع أهداف المؤسسة.

– تتضمن الحوكمة مجموعة من معايير الرقابة التي تحدد مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل تطوير المؤسسة ونموها ومساهمتها بفعالية في التنمية الاقتصادية .

–تنظيم الحوكمة العلاقة بين الأطراف الثالثة: مجلس الإدارة، أصحاب المصالح، والمستثمرين الحاليين والمحتملين .

الفرع الثالث: خصائص الحوكمة

تتضمن الحوكمة جملة من الخصائص على النحو التالي:

– **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح

– **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل

– **الشفافية:** بمعنى توافر كل من التعامل النزيه والمكتمل وما هو مطلوب من التقارير المالية هو أنها ينبغي أن تكون أمينة وان تقدمة صورة متوازنة عن حالة أعمال الشركة ونزاهة أولئك الذين يعدونها ويعرضونها، أي تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث. (محمد البشير ين عمر و عبد الغني. 2004. صفحة 30)

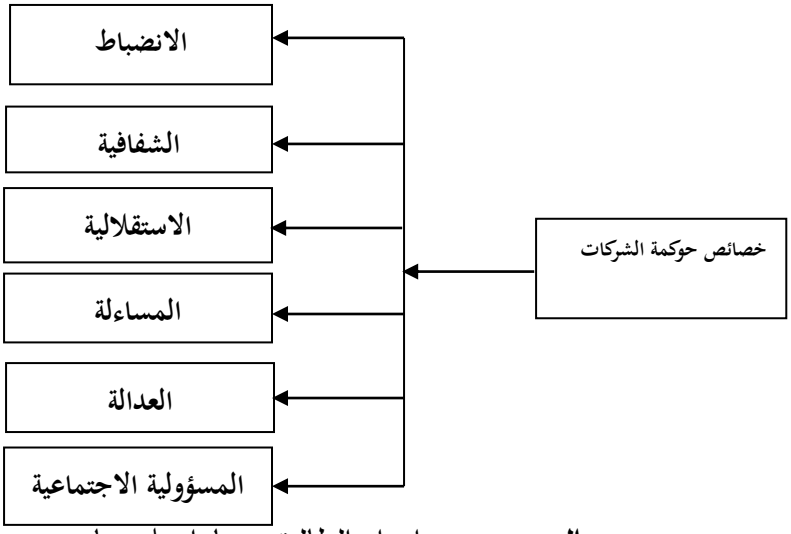
– **المساءلة:** مجالس الإدارة مسؤولة أمام مساهميها ويقع على كليهما عبا القيام بدوره وجعل المسؤولية فعالة، فمجالس الإدارة في حاجة إلى تحقيق هذا من خلال جودة المعلومات التي يتم تقديمها للمساهمين في حين يقوم المساهمون بتفعيل مسؤولياتهم من خلال ممارسة مسؤولياتهم كملاك. أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

– **العدالة:** يجب إن يضمن إطار حوكمة المؤسسة المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة (محمد البشير ين عمر و عبد الغني، 2004، صفحة 31)

– **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد ويجب على المؤسسة زيادة الوعي الاجتماعي من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية.

إضافة إلى ما سبق يمكن تلخيص خصائص الحوكمة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1خصائص الحوكمة للشركات.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ماسبق

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات وابعادها

الفرع الأول : أهمية حوكمة الشركات

تقوم حوكمة الشركات أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة و المديرين و حملة الأسهم وغيرهم. و تهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذالك عن طريق تحسين أداء الشركات ، وترشيد اتخاذ القرارات فيه.

تكمن أهميتها في:

- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل.
- الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها.
- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة.
- ضمان حصول المستثمرين على عائد مجز على استثماراتهم.
- زيادة النمو وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وتعظيم القيمة السوقية للأسهم.
- تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية.
- التأكيد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة والاستخدام الأمثل لحصيلتها المالية.
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية و حدوث الانهيارات المصرفية
- تعتبر الحوكمة عنصر مهما في الزيادة الفعالة للاقتصاد وذالك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة من تعقب الأهداف ذات الفائدة لكل من الشركة والمساهمين، كما تسهل بشكل فعال الرقابة وبهذه الطريقة تشجع الشركات على استخدام الأمثل لمواردها. (أمال عياري و أبو بكر خوالد. 2012. صفحة 5)

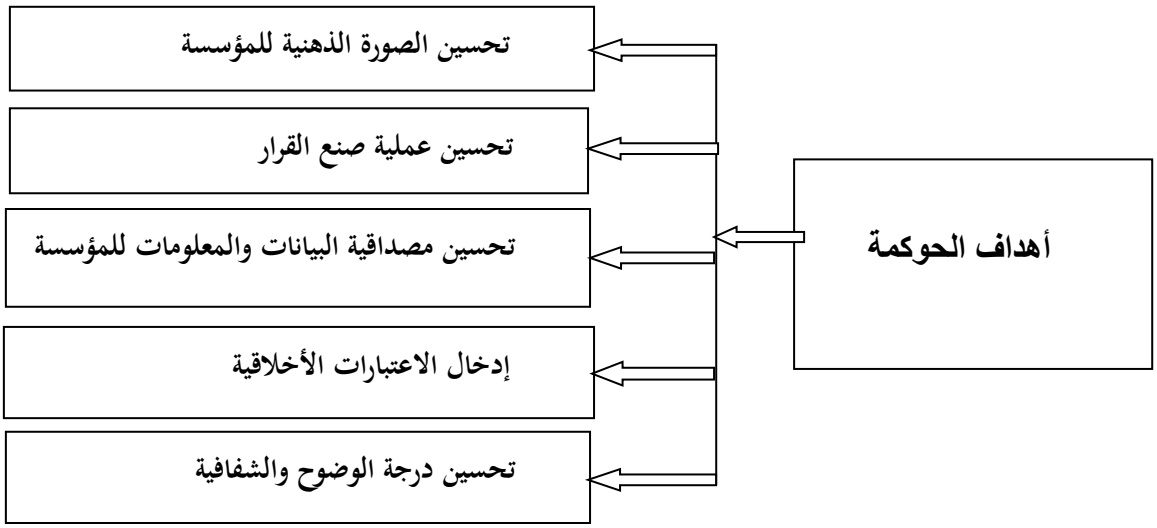
الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

يتضمن نظام الحوكمة مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس الإدارة و الملاك وكافة أطراف التعامل، كما توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع الأهداف و تقرير الوسائل لبلوغ تلك الأهداف وهي كالأتي:

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات، وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري
- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناءا على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء
- تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها مما يتيح فرص عمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعملين والدائنين والأطراف الأخرى ذات المصلحة
- الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي بالمؤسسة
- تحسين فاعلية وكفاءة المؤسسات وضمان استمرارها ونموها في محيط الأعمال
- إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة و وسائل تحقيق تلك الأهداف وتحسين الأداء الكلي والجزئي
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات
- التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضاءه
- تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم.
- تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والأجانب وذالك من خلال بناء رفع درجة الثقة في المؤسسات
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين وقيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسة
- تجنب حدوث ممارسات مالية وإدارية خاطئة وتدعيم استقرار المؤسسات ودعم أسواق المال المحلية والدولية.
- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود
- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة منع القرار (عطا الله و راد خليل وآخرون.2008)

نلخص أهداف الحوكمة في الشكل التالي:

الشكل رقم 2:أهداف حوكمة الشركات.



المصدر: اعداد الطالبتين بناءا على ماسبق

الفرع الثالث: ابعاد حوكمة الشركات

للحوكمة أبعاد مختلفة في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في الربح أو الخسارة وإنما هي ثلاثية الأبعاد تتمثل في: (الكوزاني عائشة و يوسفي صفية. 2015. صفحة 14)

1)البعد الاقتصادي أو الاستثماري:

الذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية. التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد على النحو التالي:

أ-الإفصاح الماليdisclosure:

يشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير الانجاز ومقاييس الانجاز.

ب- الرقابة الداخلية internal audit:

يشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين.

2) البعد الاجتماعي والقانوني:

الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

أ-الهيكل التنظيميorganisationnel structure:

يتمثل في تحديد الواجبات، وتوزيع المسؤوليات، وخطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ...الخ.

ب- السلوك الأخلاقي ethical behavior:

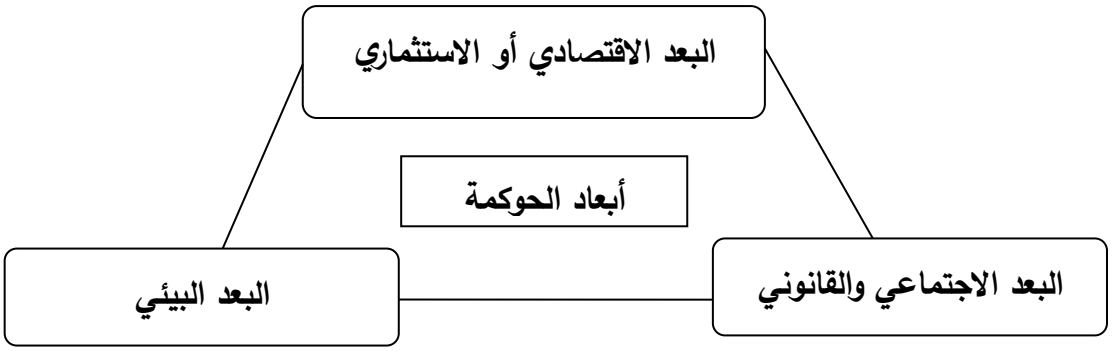
يشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني. (الكوزاني عائشة و يوسفي صفية. 2015. صفحة 14)

3) البعد البيئي:

العمل على حماية البيئة من اثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

نوضح أبعاد الحوكمة في الشكل التالي:

الشكل رقم 3:أبعاد الحوكمة الثلاثة.



المصدر: اعداد الطالبتين بناءا على ماسبق

المطلب الثالث: مبادئ و نظم حوكمة الشركات:

الفرع الأول : مبادئ حوكمة الشركات:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات تبين أن الحوكمة تتم وفق المبادئ التالية:

توجد خمس مبادئ أساسية نذكرها فيما يلي:

- **حقوق المساهمين**:يجب أن يحمي إطار الحوكمة حقوق المساهمين
- **المعاملة المتكافئة للمساهمين**: يجب أن يضمن إطار الحوكمة المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين (اغلبيه وأقلية، مساهمين محليين وأجانب).
- **دور أصحاب المصلحة**: يجب أن يعمل إطار الحوكمة على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصلحة المختلفة المرتبطين بأعمال الشركة وان يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء وان يكون لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.
- **الإفصاح والشفافية** : يجب أن يضمن إطار الحوكمة تقديم افصاحات موثقة وملائمة وفي توقيت مناسب لكل الأمور الهامة بشان الشركة شاملا الوضع المالي والأداء والملكية والرقابة بما في ذلك النتائج المالية

والتشغيلية والأهداف وملكية الأسهم والتصويت وعضوية مجلس الإدارة ومكافأتهم وعوامل المخاطرة الجوهرية المتوقعة وهياكل الحوكمة وسياساتها والمراجعة السنوية والدخول على معلومات من جانب المستخدمين.

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجه الاستراتيجي للشركة والمتابعة والرصد الفعال للإدارة بواسطة مجلس الإدارة، ومسؤولية المجلس أمام الشركة والمساهمين، وعلى المجلس أن يحرص على الحصول على كل المعلومات وأن يتعامل بعدالة مع كافة المساهمين وأن يضمن التوافق مع القوانين السارية ....الخ، ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر.... وكذلك ضمان أن النظم الملائمة للرقابة الداخلية قائمة وخاصة نظم الإدارة ومتابعة المخاطر والرقابة المالية والتوافق مع القوانين والإفصاح والاتصالات. (طارق عبد العالي حماد.2009. صفحة 12،13)

- تعتبر المؤسسات السابقة الذكرى المراجع الرئيسية للحوكمة على مستوى العالم لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة إلا أن لكل دولة مرجعية محلية، يجب على الشركات التقيد بضوابط الحوكمة المعدة من قبل هذه المرجعيات، فعلى سبيل المثال، في دولة الإمارات العربية المتحدة، تعتبر هيئة الأوراق المالية والسلع الجهة الرقابية على حوكمة شركات المساهمة العامة، والمدرجة في أسواق الدولة. بينما يعتبر البنك المركزي الجهة الرقابية على تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة المعتمدة من قبل البنك المركزي.

الفرع الثاني : نظم حوكمة الشركات

يعد النظام مجموعة من النظم الفرعية وعلاقاتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق أهداف معينة ويتكون النظام من العناصر التالية:

– مدخلات النظام

فهذا الجانب يتكون مما تحتاج إليه حوكمة الشركات من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، سواء كانت مطالب ومتطلبات تشريعية قانونية، أو إدارية اقتصادية، أو إعلامية مجتمعية التي تضيط المؤسسة، حيث تعبر مدخلات النظام بصورة عامة عن المبادئ لحوكمة الشركات.

– نظام تشغيل الحوكمة

يعرف نظام التشغيل بالعمليات وهي نشاطات متعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ويقصد به الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وما يعرف بالعمليات وكذالك المشرف على هذا التطبيق وجهات الرقابة، وكل كيان إداري داخله أو خارجه ومساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكام والارتقاء بفاعليتها، حيث يعتبر المسؤول عن القيام بهذه المهام.

– مخرجات نظام الحوكمة

فالحوكمة في طابعها البرجماتي لا تنفي ولا تخفي طابعها الرمزي الفني، ذالك الطابع الذي يضيف إليها محرك قوي من محركات الوعي والنفس والضمير، حيث يقوم الرمز والمثال بدور هام في توجيه السلوك الأفراد الذي بدوره يحتاج لنموذج مثالي يتم الاقتداء به، لتصبح الحوكمة سببا ونتيجة في الوقت ذاته، سبب في الإصلاح ونتيجة للإصلاح وهي أداة فعالة ووسيلة متفاعلة وهي تحتاج للتكيف مع المتغيرات والتفاعل

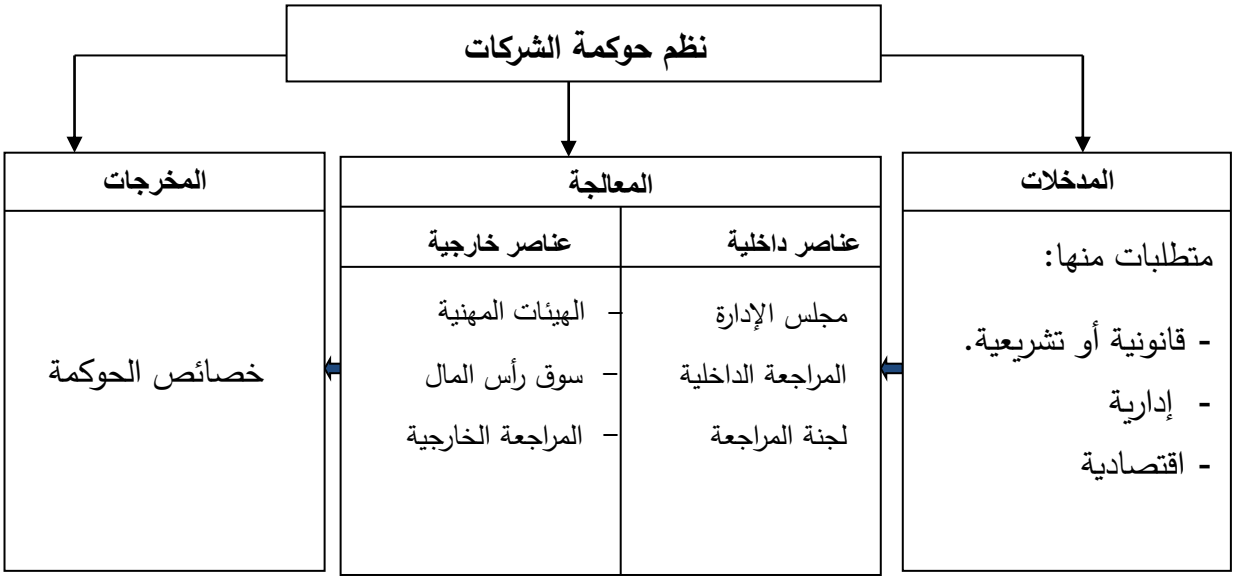
مع المستجدات وان تمتلك من قوة التأثير وفاعلية الأثر ما يجعلها نظام صالحا للاستمرار ومن تم فان البحث عن نظاما مثالي وعن صيغة مثالية لها.

ومن هنا يمكن القول إن جوانب مخرجات الحوكمة الرئيسية تتمثل في الجوانب الآتية:

- الفعالية الكاملة
- السلطة الشديدة
- سهولة الفهم
- المرجعية العميقة
- القابلية للاستمرار

ليوضح الشكل نظم الحوكمة وفق العناصر التي تم عرضها وبيانها (قادري أسماء. مهدي غنية. 2013. صفحة 50)

الشكل رقم 4: نظم حوكمة الشركات



المصدر: اعداد الطالبتين بناءا على ماسبق

الفرع الثالث:اليات وركائز حوكمة الشركات

اولا:اليات حوكمة الشركات

-**الاليات الخارجية لحوكمة الشركات** :تمثل اليات حوكمة الشركات الخارجية الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكم وتتمثل هذه الاليات فيما يلي:

-**منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري :**

تعد منافسة سوق المنتجات (الخدمات) احد الاليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من" هيس وامبافيو" وذلك من خلال انه:" اذا لم تقم الإدارة بواجبتها بالشكل اصحيح ، فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة وبالتالي ستعرض للافلاس" .اذن فان منافسة سوق المنتجات او الخدمات تهذب سلوك الإدارة .

الاندماجات و الاتكساب: مما إن لاشكل فيه إن الاندماجات والاتكساب تعدان من الأدوات التقليدية للاعادة الهيكلة في القطاع الشركات فيانحاء العالم، ويشير كل من" جون و كيديا" إلى وجود العديد من الادبيات التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتساب الية مهمة من الاليات الحوكمة ، وبدونه لايمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالب مايتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج. (عباس حميد التميمي. 2005.الصفحة7)

المراجعة الخارجية : تتمثل المراجعة الخارجية وفق تعريف" Al & Angot، 2004 " : " عملية الرقابة والفحص المنتظم والمستقل للبيانات والقوائم والسجلات والعمليات وكذا الفعالية لاي منشأة" . ويرى " Al& Danielc.2006" انه و من خلال عملية المراجعة يقوم المراجع بجمع الأدلة و القرائن وتقييمها لابداء الراي الفني من خلال تقريره ومن تم توصيل نتائج هذا التقييم لاصحاب المصالح داخل المنشأة وخارجها، بحيث يؤدي المراجع الخارجي دورا مهم في المساعدة على تحسين نوعية البيانات المالية لارساء الثقة ، وتاكيد صدقها وعدالتها، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة المراجعة"

-التشريع والقانونين:

غالبا ماتشكل و تؤثر هذه الاليات على التفعالات التي تجري بين الفعالين التي يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، فقد اثرت بعض التشريعات على الفعالين الاساسين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية فقط، بل على كيفية تفعاليهم من بعض أيضا.

-اليات خارجية أخرى:

هناك اليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ماتقدم ذكره تؤثر على فعالية الحوكمة بطرق هامة و مكملة للاليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة، وتتضمن(ولكن لاتقتصر على) المنظمين، المحللين المالين وبعض المنظمات الدولية، فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوط هائلة على الحكومات والدول، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتغضط منظمة التجارة العالمية من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها. (عباس حميد التميمي. 2005. الصفحة7)

الاليات الداخلية لحوكم الشركات:

تنصب الاليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق اهداف الشركة. ويمكن نتصيف اليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:

-مجلس الإدارة: يذكر كل من " هارين تو و سيني" إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة احسن إدارة لمراقبة سلوك الإدارة، اذ انه يحمي راس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحيته القانونية في تعيين و اعفاء و مكافأة الإدارة العليا. كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع استراتيجة الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، و بالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي إن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار.ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة المملوكة للدولة من القيام بواجابته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تاليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذين، ابزرها ما يأتي:

لجنة المراجعة: بعد الانهيارات المالية في كبرى شركات العالم بالولايات المتحدة الامريكية وإصدار قانون Sarbanes Oxley Ast في سنة 2002م، الزم هذا القانون جميع الشركات بتشكيل لجنة للمراجعة، وتكون هذهاللجنة منبقة في مجلس الإدارة، وتقتصر عضويتها علة أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذين، والذين تتوفر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة.

(عباس حميد التميمي. 2005 .الصفحة8)

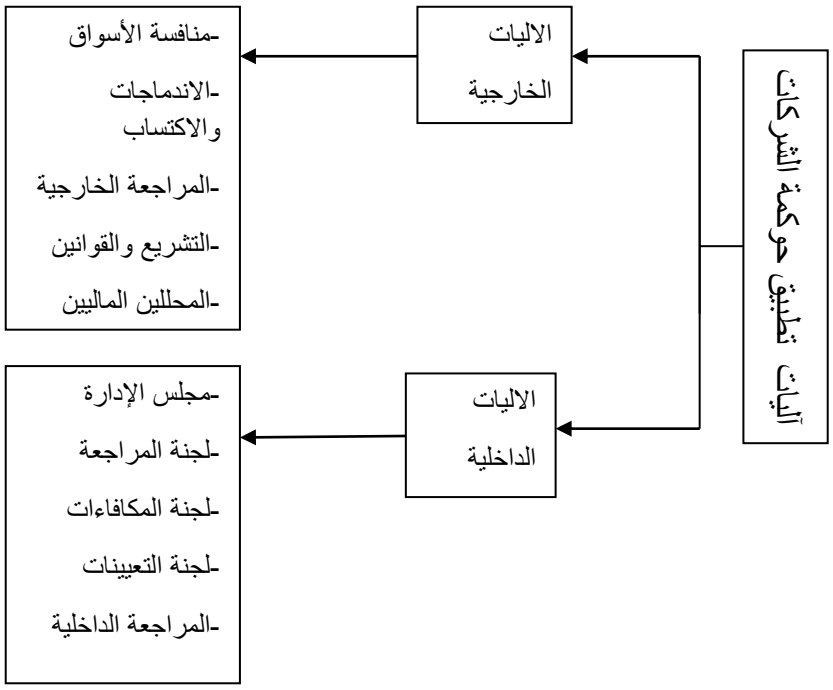
لجنة المكافأت: توصي اغلب الدارسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بانه يجب إن تشكل لجان المكافأت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيد على ضرورة إن تكون مكافات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمن تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنين من ذوي الكفاءات العالية ، وهنا يكمن الدور الفعال لهذه اللجنة .

لجنة التعيينات: يجب إن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين افضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة ، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت هذه اللجنة لاداء مجموعة من الواجبات ، فهي تقوم بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبيين ، وتضع اليات شفافة للتعيين ، بمايضمن الحصول على افضل المرشحين المؤهلين كما تقوم مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار. (عوض بن سلامة الزحيلي. 2008. الصفحة196)

-**المراجع الداخلي:** عرف "Bertin.2007"المراجعة الداخلية على أنها:" ذلك النشاط المستقيل والموضوعي والذي من خلاله يقوم المراجع الداخلي بتقييم الرقابة على عمليات الشركة، و مساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال عملية رقابية منتظمة تتم من خلالها السيطرة على المخاطروتقييم نظام الرقابية الداخلية للشركة" . وتؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دور مهما في عملية الحوكمة، وذلك عن طريق زيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظيفين العالمين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. (عباس حميد التميمي،2005،الصفحة 8)

كما هو موضح في الشكل الاتي:

الشكل رقم 5اليات حوكمة الشركات



المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق

ثانيا:الركائز الأساسية لحوكمة الشركات ومعايير جودة تطبيقها

تمثل ركائز الحوكمة الدعائم الأساسية التي يقوم عليها نظام حوكمة الشركات ، فحتى يحقق النظام هدفه والممثل في إرساء مبادئ الحوكمة السابق ذكرها ، لابد من القيام بمجموعة من الأنشطة الضرورية لاتمام العملية الرقابية والتي تتدخل فيها الاليات الرقابية الداخلية والخارجية بحيث يتم إنجازها في ضوء المحددات المتوفرة ، ويمكن اعتبار الركائز الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات العناصر التي يمكننا من خلالها تحديد معايير جودة الحوكمة المطبقة .

-الركائز الأساسية لحوكمة الشركات

تتمثل الركائز الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات فيما يلي :

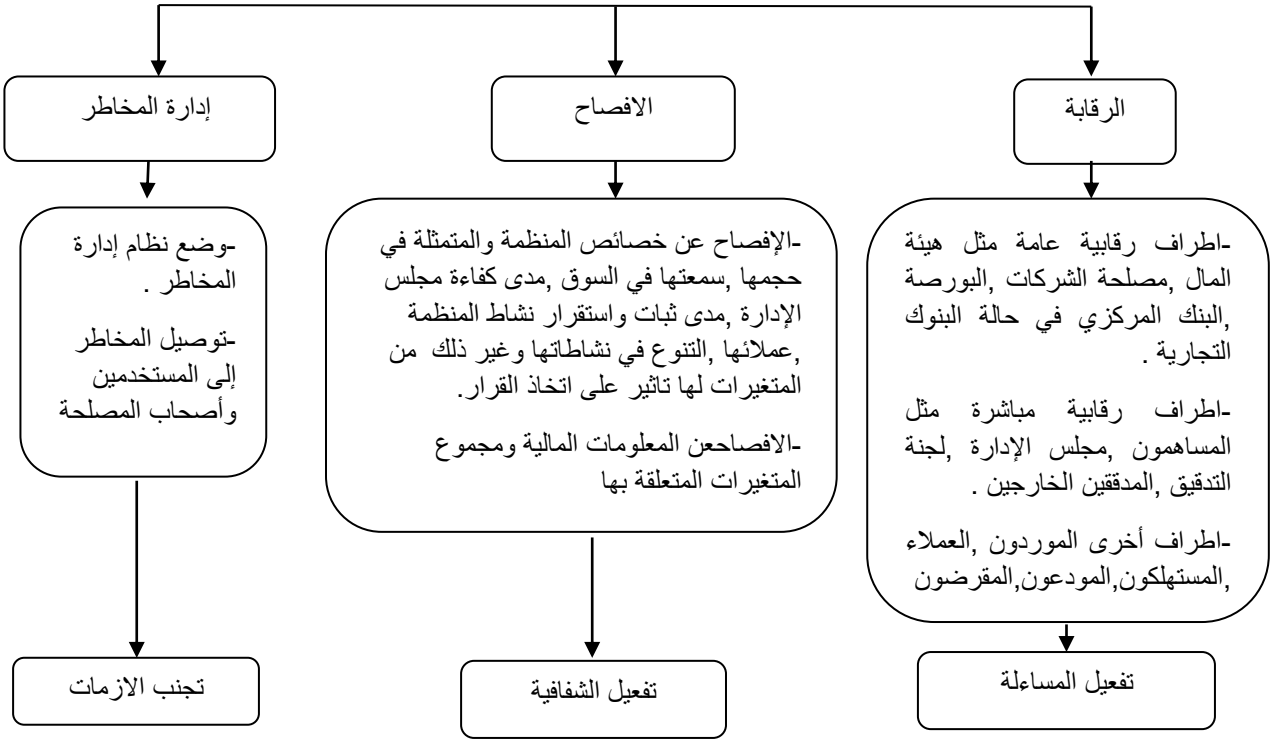
-الرقابة كاهم ركيزة ، وتمثل مجموع الاليات الرقابية الداخلية والخارجية لتفعيل المساءلة .

-الإفصاح والذي يهدف إلى تفعيل الشفافية ، وتجنب حالات عدم التأكد .

-إدارة المخاطر والتي من خلالها يمكن تجنب الأزمات ، وضمان حقوق أصحاب المصالح .

(عبد الرزاق الشحاذة. سميرابراهيم البرغوثي. 2009. الصفحة14)

الشكل رقم 6الركائز الاساية لتطبيق حوكمة الشركات

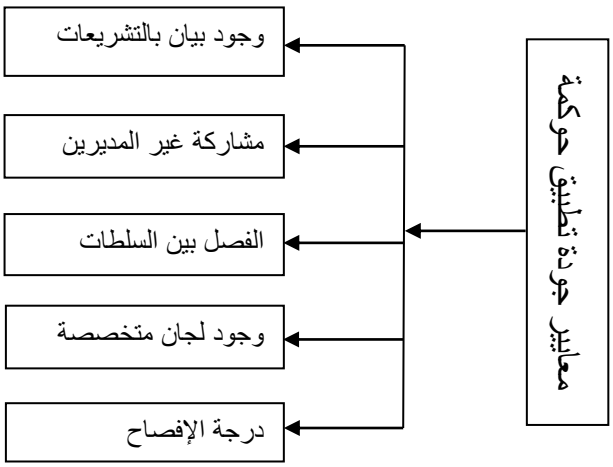


المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على ماسبق

معايير جودة تطبيق حوكمة الشركات

اكدت الدراسات الحديثة وابرزها "بسوني السعدني "إن هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة وبصفة خاصة في الأسواق الاستثمارية المختلفة ومن خلال مجموعة معايير تعكس وتوضح عامة القيم التي تسود وتؤثر على حوكمة الشركات **(انظر الشكل)**

الشكل رقم 7:معايير جودة تطبيق حوكمة الشركات



المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على ماسبق

ويتضح من خلال الشكل إن الحوكمة لها عدة معايير ، يتم استخدامها للحكم على تواجد هذه الحوكمة ، ومدى تطبيقها ، وتمثل هذه المعايير مايلي :

مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح: وتتضمن هذه القوانين واللوائح افضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة الشركات، وهل من السهل الحصول عليها، وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة ، سهلة الفهم وكافية

مدى المشاركة لغير المديرين التنفيذيين :وذلك في صنع القرارت وتوجيه مسار العمل ، وفي تحديد مجالات النشاط وهو امر بالغ الأهمية ، حيث من شائنه إن يوفر أداة جيدة للتوجيه و الرقابة وتحسين الاشراف، وتعمل في الوقت ذاته على معالجة أي انحراف بشكل مؤثر ، وإصلاح أي خطا قد يحدث للشركة

مدى وجود فصل بين السلطات :وذلك بالفصل وتقسييم العمل بين مجلس الإدارة والمسؤل التنفيذي الرئيسي ، خاصة وما يخلقه هذا الفصل من حيوية وفاعلية تتصل بتحديد الرؤية الاستراتيجية ، واختيار ورسم السياسات، ومايتصل أيضا بالتكتيكات التنفيذية المختلفة

مدى وجود لجان رئيسية متخصصة تابعة لمجلس الإدارة :هذه اللجان تتناول الاعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية ، وتتناول الانشطة التي تحتاج إلى تطوير والتي من شأنها دراسة وبحث الجديد وعمليات الإصلاح التي تحتاج اليها الشركة، خاصة مما يتصل بعمليات الإحلال و التجديد، التحسين الدائم و التطوير المستمر لخطوط الإنتاج، مدى ملائمة التنولوجيا المتبعة، ومدى أهمية التطبيق الجديد في تكنولوجيا الانتاج و التسويق و التمويل، و الكوادر البشرية، بما يدعم كفاءة الشركة و قدرتها على تحقيق أهدافها التي تسعى اليها.

مدى ودرجة الإفصاح عن مرتبات و مكافآت كبار المدرين:

وكل ما يتصل بهذه المكافاءات من إنجازات و أعمال تم القيام بها ، ومدى ما حققه المديرون من نتائج و اتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه، و كم الأداء و التحسين و التطوير الذي تم على يديه، ومدى تناسب الدخل الذي حصل عليه مع النتائج التي تم التوصل اليها، و من ثم الحكم على مدى كفاءة مجلس الإدارة ومدى إمكانية استمرار أعضاء المجلس في شغل هذه المناصب او القيام بإحلال افراد اخرين محلهم لتحقيق نتائج افضل.

و بالتالي فالحوكمة تكاد تكون مرتبطة بإتجاهات و اهتمامات كل دولة و باهتمامات حاملي اسهم الشركات، لكنها في نهاية المطاف تظل مجموعة القيم و المبادئ و المثل العليا التي لا يختلف عنها احد في أي مكان في العالم بصفة عامة و عالم المال و الاعمال بصفة خاصة. (مصطفى حسن بسيوني السعدني، 2006، الصفحة152)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لقد تناولنا في هذا الجزء استقراء و تحليل أهم الدراسات السابقة في مجال الشركات وسنعرض بايجاز الأهداف الرئيسية لكل دراسة واهم النتائج المتوصل اليها، ونود إن نوكد على إن الهدف من تناول الدراسات السابقة هو دراسة تحليلية انتقادية لها بما يخدم موضوع بحتنا و هدفه.

المطلب الأول: الدراسة العربية

– **الدراسة الاولى** : دراسة إبراهيم إسحاق نسمان بعنوان **(دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين)**، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، 1430–2009، وتبرز إشكالية هذه الدراسة كالتالي: ما دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين؟، هدفت هذه الدراسة للتحليل ومناقشة دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين مع عرض سريع لمفهوم حوكمة المصارف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادر الأولية والثانوية حيث تم جمع البيانات من خلال استبانه وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده 60 مراجعا داخليا في المصادر العاملة في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف وتطور معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف لانجاز العديد من الأهداف، كذلك تجسد المراجعة الداخلية الفعالية المنشودة من تطبيق الحوكمة وذالك بتفعيل دور أصحاب المصالح في المصرف ضمانا لاستمرارية الحوكمة وتطبيقاتها، أيضا هناك دور جديد وهام للمراجع الداخلي يتعلق بإدارة المخاطر وذالك من خلال قيامه بفحص ومراقبة تلك المخاطر الداخلية والخارجية منها والتي يمكن أن تؤثر على أعمال المصارف.

–**الدراسة الثانية:** دراسة برهمة كنزة بعنوان **(دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات،دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO)**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير خروبة ولاية قسنطينة، 2013–2014، وتبرز إشكالية هذه الدراسة كالتالي: كيف يمكن للتدقيق الداخلي المساهمة في تفعيل حوكمة الشركات وضمان نجاح مسار التطبيقي؟، حيت هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات من خلال توضيح المفاهيم الأساسية لموضوعي حوكمة الشركات والتدقيق الداخلي، وكذا التعرف عمليا ما إذا كان لوظيفة التدقيق الداخلي دورا ايجابيا في تطبيق الحوكمة بالشركة محل الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري أما الجانب التطبيقي تم الاستعانة بأسلوب المقابلة والاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تعتبر حوكمة الشركات على أنها القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من جهة أخرى، تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي تساعد على ترشيد إدارة الشركة ومساعدتها في التطبيق السليم للحوكمة، وتهدف حوكمة الشركة لتطوير الأداء،تحقيق العدالة

المساءلة، المصداقية، الإفصاح والشفافية في مختلف المعلومات المالية والمحاسبة التي تصدر عن الشركة اكتسب التدقيق الداخلي تطورا وأهمية كبيرة خاصة فيما يتعلق بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي، والتي ساهمت في تعزيز جودة أداء هذه الوظيفة، حيث أصبحت أداة تأكيدية واستشارية لرفع قيمة الشركة.

-**الدراسة الثالثة:** دراسة إيمان حركات بعنوان **(حوكمة الشركات ودورها في تحسين جودة التدقيق الداخلي)** مشروع مقدم يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الوادي، سنة 2014/2013، حيث كانت الإشكالية كالتالي: ما مدى تأثير حوكمة الشركات في تحسين أداء المراجعة الداخلية؟، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز دور حوكمة الشركات في تحسين جودة التدقيق الداخلي من خلال واقع حوكمة الشركات والتطور الملموس في ممارسة مهنة المراجعة الداخلية في ظل المجهودات الدولية التي تعمل على تحسين والرفع من كفاءة وجودة تسيير الشركات، حيث اعتمد الباحث على الجمع بين المنهج الوصفي والتاريخي و التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود ترابط وتوافق على المستوى الدولي وحتى المحلي بين مبادئ حوكمة الشركات ومعايير المراجعة الداخلية وكذا وجود توجه دولي حول دعم استقلال المراجع الداخلي في طريقة تعيينه من طرف مجلس الإدارة للمنظمة، ولوجود حوكمة جيدة داخل الشركات لابد من أن يتم تفعيل ادوار منظومة كاملة من العاملين ومن أهمهم المراجع الداخلي.

- **الدراسة الرابعة** : دراسة بن داود محمد عبد النور بعنوان **(دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات)** مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014-2015، وتبرز إشكالية في مايلي: كيف يمكن أن نفعل حوكمة الشركات باستخدام المراجعة الداخلية؟، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المراجعة الداخلية كآلية رقابة داخلية على حوكمة الشركات في ظل الجهود الرامية إلى تطوير وتحسين تسيير الشركات محل الدراسة، وقصد تدعيم الجانب النظري قام الباحث باستعراض المفاهيم والمبادئ النظرية للمراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، أما الجانب التطبيقي فقد قام بتصميم استبيان وتوزيعه على موظفي بعض شركات في بعض ولايات الجنوب الشرقي وهي ورقلة، غرداية، الوادي لمعرفة أرائهم وتوجهاتهم ومحاولة تعميمها على الشركات الجزائرية، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن وظيفة المراجعة الداخلية ليس لها علاقة مباشرة بمبادئ حوكمة الشركات في حين وجود علاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة لأنها وظيفة لصيقة بالإدارة العليا، حيث تساهم في مساعدة مجلس الإدارة في مراجعة إستراتيجية الشركة واتخاذ ما يلزم لتأكد من عدم مخالفة الشركة للأنظمة والقوانين السارية ومدى مواءمتها من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر للمساعدة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

-**الدراسة الخامسة:** دراسة بلعالم عائشة بعنوان **(دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية ، دراسة ميدانية لاستبيان بولايتي ورقلة والاغواط)**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة ورقلة، سنة 2015، وكانت إشكالية هذه الدراسة كالأتي: فيما يتمثل دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة المصرفية؟، حيث هدفت هذه الدراسة إلى

معرفة الاختلافات بين التدقيق الداخلي والخارجي وكذا التعرف على المؤشرات المعتمدة في المؤسسات المصرفية لتقييم أدائها المالي، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لإبراز الإطار النظري لمساهمة التدقيق الداخلي في الأداء المالي للمؤسسة المصرفية والمنهج التحليلي لترجمة المعلومات النظرية وتحليلها وتبويبها وترجمتها في ارض الواقع وتحليل دور التدقيق الداخلي من خلال جمع البيانات عن طريق استبيان ثم تصميمها لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود وعي لدى موظفين المصارف بضرورة وجود مصلحة أو قسم خاص بوظيفة التدقيق الداخلي واستقلاليته عن جميع الوظائف الأخرى في المؤسسة، كذلك يركز المدققين الداخليين في عملهم على توفير تأكيد موضوعي حول المركز المالي وتقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال التقرير الذي ترفعه الجهات المختصة، أيضا يوجد تعاون بين المدقق الداخلي والإدارة في المصالح التي تعد مشتركة، بالإضافة إلى أن المدقق الداخلي يقدم من خلال المعايير الرسمية للمراجعة استشارات ونصائح للإدارة بخلاف التقارير المالية التي يقدمها في نهاية السنة الماضية.

-**الدراسة السادسة:** دراسة العابدي دلال بعنوان **(حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية)**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، وتبرز إشكالية هذه الدراسة كالتالي: ماهو الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي؟، حيث هدفت هذه الدراسة إلى أهم المعارف المتعلقة بحوكمة الشركات والأسباب التي أدت إلى انتشاره في السنوات الأخيرة وكذا كيفية تحديد آليات حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها في تحسين جودة المعلومة المحاسبية وذلك بغرض إعادة الثقة بها، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الجوانب النظرية للموضوع متمثلة في حوكمة الشركات والمعلومة المحاسبية وتحليل دراسة تطبيق آليات حوكمة الشركات على شركة اليانس للتأمينات الجزائرية باستخدام الملاحظة والمقابلة الشخصية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تلعب حوكمة الشركات دورا كبير في إدارة الأزمات فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة وإدارة المؤسسات في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها، وأن تطبيق النظام المحاسبي المالي يرفع من درجة الثقة في المعلومة للحوكمة أبعاد مختلفة في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في الربح أو الخسارة وإنما هي ثلاثية الأبعاد تتمثل في: (الكوزاني عائشة و يوسفي صفية، 2015، ص ويسهل لمستخدميها من معرفة الحالة العامة للشركة بطريقة سهلة وسريعة حيث تحقق حوكمة الشركات أكبر قدر من المصداقية والجودة في المعلومات المحاسبية من خلال ما تقدمه من آلياتها الداخلية والخارجية من خدمات، وكذا تحقيق التكامل بين آليات الحوكمة الداخلية والخارجية له انعكاس ايجابي على رفع مستوى الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية.

-**الدراسة السابعة:** دراسة مسعود شيبان بعنوان **(دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة المؤسسات)** مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، الشعبة العلوم التجارية تخصص

مراجعة وتدقيق، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، سنة2016/2015، وتبرز إشكالية هذه الدراسة: ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسة الاقتصادية؟، وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالتدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، بالإضافة إلى التعرف العملي لوظيفة التدقيق الداخلي ودورها في تطبيق الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن التدقيق الداخلي أصبح عنصر رئيسي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر حوكمة الشركات بمثابة الأداء التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال مواردها ومنع التلاعبات ودراسة المخاطر التي تهدد استقرارها ووضع الحلول الوقائية لها، كذلك توصلت إلى أن للتدقيق الداخلي دور واضح في دعم حوكمة المؤسسات.

- **الدراسة الثامنة:** دراسة العايب عبد الرحمان، بعنوان **(دور التدقيق الداخلي في الممارسة السليمة لحوكمة الشركات على ضوء معايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي)**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، سنة2016، وتبرز إشكالية هذه الدراسة كالتالي: هل تشجع معايير التدقيق الداخلي الدولية نشاط التدقيق بأن يكون طرف فاعلا في مساعدة منظمات الأعمال في الممارسة السليمة لحوكمة الشركات؟، حيث هدفت الدراسة إلى إرسال قواعد الحوكمة السليمة للشركات من طرف منظمات الأعمال بواسطة اللجوء إلى خدمات التدقيق الداخلي، حيث اعتمد الباحث على المنهج التحليلي من أجل تحليل المعايير المهنية الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي التي تناولت موضوع الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات من أهمها: التدقيق الداخلي جزء لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسة، إن معايير التدقيق الداخلي الدولية تشجع نشاط التدقيق بأن يكون طرفا فاعلا في مساعدة منظمات الأعمال في الممارسة السليمة لحوكمة الشركات.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة **gan cattrysse :**

(Reflétions on Corporate Governance and the rôle of the internal auditor 2005)

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الإطار العام لحوكمة المؤسسات وتبيين الدور الحديث للمراجعة الداخلية في ظل البيئة الحالية، وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة المؤسسات أصبحت مطلب ضروري للمؤسسات الحديثة وزادت أهميته مع الانهيارات المالية التي مست كبريات المؤسسات العالمية، كما بينت أن دور المراجعة الداخلية تتغير في ظل المستحدث الراهنة وأصبح آلية مهمة لتطبيق حوكمة المؤسسات .

الدراسة الثانية: دراسة **Douglas f. prawitt:**

Internat audit quality and Earnings management (septembre 2008)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين جودة وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة الأرباح، وتم قياس المتغير المستقل وهو جودة وظيفة التدقيق الداخلي باستخدام مقياس مركب يتكون من ستة عناصر لجودة وظيفة التدقيق الداخلي التي على أساسها يقيم المدقق الخارجي جودة وظيفة التدقيق الداخلي، وهذه العناصر هي الشهادة المهنية والخبرة .... وغيرها، فيما تم استخدام متغيرين تابعين، الأول هو إدارة الأرباح والتي تم قياسها بواسطة القيمة المطلقة للاستحقاق غير العادي المحسوب بنموذج Jones، أما المتغير الثاني فهو مدى اتفاق أرباح الشركة مع توقعات المحللين الماليين، وقد اعتمدت الدراسة على البيانات الخاصة بالعينة والبالغ عددها 571 شركة فيما يتعلق بتوقعات المحللين و825 شركة فيما يتعلق بحساب الاستحقاق غير العادي، وجميع هذه الشركات من دول عدة ويوجد لها بيانات على قاعدة البيانات الخاصة ب IIA، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دليلا على أن جودة وظيفة التدقيق الداخلي تساعد في تخفيض ممارسات إدارة الأرباح، حيث انه كلما ارتفعت جودة وظيفة التدقيق كلما قلت نسبة الاستحقاق غير العادي،كما أن ارتفاع نسبة جودة وظيفة التدقيق الداخلي يؤدي إلى مطابقة الأرباح الفعلية مع توقعات المحللين الماليين والذي يعني انخفاضا في ممارسات إدارة الأرباح، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات ولجان التدقيق فيها بدراسة معمقة لجودة التدقيق وسبل تطويرها والارتقاء بها كما أوصت كذالك أن تقوم هيئة سوق المال والجماعات المهتمة بحوكمة الشركات أن تقوم بالنظر بتعمق في ظل ما توصلت إليه الدراسة من نتائج إلى اثر التدقيق الداخلي في إعداد القوائم المالية.

الدراسة الثالثة:alawadhi koster 2017

Corporate governance and sustainability of family businesses in the UAE.

وهي دراسة منشورة وتركز على قضايا حوكمة الشركات التي تواجهها الشركات العائلية في الامارات العربية المتحدة والاليات التي من شأنها إن تساعد في حلها وضمان استمراريتهاعبر الأجيال وقد اكدت إن الشركات العائلية في دولة الامارات العربية المتحدة مهمة جدا لانها تساهم بشكل كبير في الأنشطة الاقتصادية فيها ويعتمد نجاح هذه الشركات عتى عدة عوامل مثل القوانين السائدة في البلاد الهيكل التنظيمي

الخلافة وتواجه تحدي رئيسي في دولة الامارات العربية المتحدة هي حوكمة الشركات الاستدامة وقد اقترحت الدراسة إنشاء ميثاق العائلة خلال المرحلة الأولى والذي يعتبر عنصر رئيسي في التعامل مع تخطيط الخلافة وحوكمة الشركات كما تتضمن هذه الوثيقة تعريفا لمبادئ الإدارة وتحديد واضح لادوار وتشكيلات مؤسسات حوكمة العائلة مع الهيئات الإدارية للشركة كمجلس الإدارة والإدارة العليا كما اقترحت تنصيب هيئة وطنية تعنى بمواثيق الشركات العائلية ،حوكمة الشركات العائلية،التخطيط للخلافة ، تقديم المشورة للدولة ،زيادة الوعي بضرورة الاستدامة وحوكمة الشركات والاقتراح الأخير فهو دور الوساطة فتعتبر واحدة من الوسائل الأكثر استخداما لحل النزاعات ،ولايقوم الوسيط باتخاذ القرارات،بل يقتصر على المساعدة فقط.

-الدراسة الرابعة: Executive Compensqtion And Agency،2014،Rondi et al

: **Costs In Famili Controlled Corporate Governance Structure-The Case Of Italy.**

وهي مقال منشور وقد هدفت إلى التعرف على اثر توزيع الأرباح كالية مهمة على بنود التكاليف في الشركات العائلية في إيطاليا من وجهة الحوكمة ، وتبين إن سياسة توزيع الأرباح يؤثر بشكل كبير على التكاليف في الشركات العائلية ، كما تبين إن زيادة سيطرة افراد العائلة المالكة على ادرة الشركة يؤدي إلى زيادة توزيع الأرباح مقارنة بالشركات الأخرى .

-الدراسة الخامسة: Ruramayi Tadu 2018

businesses in ، continutty of family، Effects of governance on the cuctainability and Botswana.

وهي أطروحة دكتورة وقد هدفت إلى معرفت اثار هياكل الحكم بشأن استمرارية الشركات العائلية لان هذا النوع من الشركات التي تهمين على الاقتصاد تعاني من عدم وجود الاستمرارية من جيل إلى أخر، لذلك يجب فهم ديناميكية الاسرة وأنظمة حوكمة الشركات العائلية امر مهم للادراة وانجاح البقاء للاعمال العائلية، تمت دراسة عينة 144 شركة عائلية في بوتسوانا، وتشير نتائج البحث إن فكرة وجود التواصل الفعال، صنع القرار،التخطيط للخلافة، و رؤية إستراتيجية لها تأثير إيجابي على استدامة واستمرارية الشركات العائلية، وقد اوصت الدراسة من خلال وزراة التجارة والصناعة بوضع كتيب للحوكمة مع المبادئ التوجيهية وكيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية ادماج افضل الممارسات للحوكمة وكذلك اوصت بضرورة التخطيط الرسمي وصياغة خطة إستراتيجية وذلك باشراك كل من افراد العائلية الحاليين والجيل القادم، إضافة إلى تبني ثقافة التواصل العائلي وضفاء الطابع الرسمي على تجمعاتها لمناقشة قضايا الاسرة والشركة .

-الدراسة السادسة:Ben Rejeb2014

Good Board Governance and perceived Business Continuity in Tunisian Corporate Geoups.

وهي مقال منشور وتناولت مساهمة ممارسات حوكمة مجلس الإدارة الجيدة ،ودوره في استمرارية الأعمال في مجموعة الشركات التونسية التي معظمها تسيطر عليها الاسر والعائلات ،فيمكن لحوكمة الشركات الجيدة من خلال مجلس الإدارة إن تكون محرك أساسي ،وذالك بتقديم خدمات جيدة لممارسة الإدارة ، التي تسمح لمجموعات الشركات بمواجهة الخلافة ةتحسين أدائها بما يضمن استدامتها ،وقد أجريت الدراسة عتى عينة مكونة من 50مجموعة الشركات وذالك باستخدام استبيان استهدف أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة العليا ،وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استمرارية نشاط الشركات التونسية ومجلس الإدارة ثقافة مساءلته ،إضافة إلى مهارة المديرين .

المطلب الثالث:مايميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

تعتبر الدراسة الحالية في مجملها امتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة الشركات ، لكنها تتميز عنها من حيث انها لم تقتصر على بحث الاطار المفاهيمي للحوكمة وهو ما ركزت عليه معظم الدراسات السابقة بل تعدت في نطاقها مجرد عرض المبادئ النظرية لنظم الحوكمة لتبحث بقدر من التعمق الاليات التي تلزم لتطبيق هذه النظم فتحولها من مجرد عبارات جامدة منصوص عليها في الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات إلى ممارسات فعلية تلزم لتطبيق تلك النظم .

جاءت دراستنا لتبني على الدراسات السابقة مع بعض الاختلافات التي تفرضها بيئة الأعمال محل الدراسة، و عموما لقد تميزت دراستنا عن غيرها ب:

بيئـــة الأعمـــال : تمـت الدراسـات السـابقة فـي بيئـات مختلفـة ك فلسـطين. الامـارات العربيـة المتحـدة . تونس.وغيرها، في حين تهدف دراستنا إلى دراسة التجربة الجزائرية .

مجـال الدراسـة: زكرت دراستنا على ميثاق الحكم الراشد و جهود الجزائر في مجال حوكمة الشركات بينما ركزت الدراسات السابقة على دور التدقيق الداخلي في مجال حوكمة الشركات ، و دور المراجعة الداخلية في مجال حوكمة الشركات و الشركات العائلية .

أهداف الدراسة: اشتركت دراستنا مع الدراسات السابقة في كثير من الأهداف، الا انها تميزت عن غيرها في كونها هدفت إلى إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر .

متغيـرات الدراسـة وأدوات جمـع البيانـات: اختلفت الاليات المعمتدة ضمن دراستنا على تلك المعتمدة في الدراسات السابقة بالنظر لما اتاحه الجانب التطبيقي، الا إن مايعتبر حديثا هو الاخذ بعين الاعتبار هو تواجد ممثلي العمال على مستوى مجلس الأدارة .

خلاصة الفصل

اختص هذا الفصل بإعطاء نظرة حول إطار عام للحوكمة من أهداف وأهمية وسبل تطوير الآليات بما يحقق ذالك متطلبات الحوكمة ليتجلى لنا في دراستنا كذالك أن للحوكمة معايير ومحددات تراعي الحقوق والعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسات.

كما أصبح للحوكمة دور فعال في حماية نشاط المؤسسات وتأكيد ثقتها وكذالك حماية الانجازات والمشاريع من أي متغيرات قد تؤثر عليها سلبا، مما اوجب وضع ركائز ونظم لحماية ووقاية إدارة نظام المؤسسات.

الفصل الثاني:

واقع حوكمة الشركات في الجزائر

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية ، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية و عناصر معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها في المحيط الخاص بيها .

ان تعمد الفساد و ظهارة تفشيه داخل الحيز المؤسساتي و انتشار الممارسات السلبية للإدارة و محاولتها في تحقيق الاغراض الشخصية و و ذلك على حساب المصالح المساهمة و غيرها من الأطراف التي تتعامل مع الشركة من خلال الاداء المالي الغير مشروع وتقديم يبانات مغلوطة و التي تتصف بالوضوح و الشفافية زادة من حدة انهيار الضبط واخلاقيات عمل كل المؤسسات عبركل الترب الجزائري ، فعلى هذا الاساس قامت الجزائر وعلى غرار الدول التي كان لها السبق في توظيف مفهوم حوكمة الشركات ، اجرت تعديل سواء كان تنظيمي او قانوني يسيير الشركات ، في هذا الفصل سنتطرق الى دراسة تجربة الجزائر و توظيفها لمفهموم حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية و الشركات.

المبحث الأول: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر

باعتبار أن الجزائر واحدة من الدول التي وعت بأهمية حوكمة الشركات في ترشيد سياساتها لتحقيق التنمية و تحسين أدائها، قامت بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية ، والذي يعتبر أداة إرشادية تسمح للمؤسسات بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، كما يمنح لها وسائل تساعد على تحرير وظائفها من خلال ضمان حماية أكبر لها.

الفرع الأول: عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

في جويلية 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح و إشكالية حوكمة الشركات، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

و خلال الفعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة "إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" كأول توصية وخطوة عملية تتخذ. (منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية ، 2009، صفحة 13).

حيث قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع حوكمة الشركات في مجتمع الأعمال، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص بإنشاء فريق عمل لحوكمة الشركات يعمل جنبا الى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) و مؤسسة التمويل الدولية (IFC) وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسمي فريق العمل هذا ب: فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر 2008(GOAL08).

كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11مارس 2009، وأعلنت كل من جمعية (CARE) و اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري (علي عبد الصمد عمر ، 2013، صفحة 41).

وقد تم إعداد هذا الدليل بالاستناد على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية. (منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية ، 2009، صفحة 13).

الفرع الثاني: مضامين ميثاق الحكم الراشد

ويتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي:

-يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت الى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسة ضروريا في الجزائر كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لاسيما المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة

-ويتطرق الجزء الثاني الى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة و المديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية، الممونون، وغيرهم بالإضافة الى نوعية نشر المعلومات و أساليب نقل الملكية.

-ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات للجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق. (حمادي نبيل، 2012، الصفحات 83،84)

المطلب الثاني: تقييم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر والياته ومرتكزاته

الفرع الأول :تقييم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

كل مبادرة حديثة لها إيجابيات تعرضها والتي لابد من تعزيزها ولها نقائص تحد من تحقيق الهدف المنشود ،ولذا لابد من تداركها في المستقبل ومعالجتها ،ونذكر من بين الإيجابيات واوجه قصور ميثاق الحكم الراشد فيما يلي :

-**إيجابيات ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر** :يمكن إن نعدد اهم إيجابيات ميثاق الحكم الراشد والتي تعد بمثابة نقاط قوة من الواجب الاعتراف بها فيما يلي :

-يعتبر اصدار الميثاق حدثا في حد ذاته ،لانه عالج موضوع مهم وجدير بالدراسة .

-يقدم الميثاق فرصة للعمل به دون تكلف عناء البحث والدراسة لانجاز ميثاق مماثل .

-حاول هذا الميثاق عرض وتغطية اكبر قدر ممكن من المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية .

-يمثل اصدار هذا الميثاق خطوة هامة كون إن الاقتصاديات عملت على انجاز مواثيق مماثلة .

-اعتماد الميثاق على المبادئ العامة والمعترف بها دوليا في مجال الحوكمة .(غضبان حسام الدين ، 2015)292\291

-**جوانب قصور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر** : هنالك مجموعة من أوجه القصور في ميثاق الحكم الراشد في الجزائر ،والتي يجب تداركها ومعالجتها مستقبلا ، ويمكن حصرها فيما يلي :

-إن العمل بهذا الميثاق اختياري وليس اجباري، وهذا مايحول دون تطبيقه خاصة بالنسبة للمؤسسات غير الراغبة في التغير

- بقاء هذا الميثاق حكر على بعض الهيئات الصناعية، وعدم وصوله إلى الهيئات الاكاديمية والبحثية.

-تركيز الميثاق على القطاع الخاص والذي تعرف أهميته، ولكن لاينبغي اهمال المؤسسات العمومية.

- الاعتماد على بعض المفاهيم الحديثة في هذا الميثاق، والتي من الاحسن تبسيطها لتم استيعابها اكثر. (محمد عصام عبد الحميد ، 2016،ص292)

الفرع الثاني: اليات ومرتكزات الحكم الراشد

تتباين اليات الحكم الراشد أو مرتكزاته بتباين الجهات والمصالح ،فالبنك الدولي يركز على ما يحفز النمو والانفتاح الاقتصادي ،في حين إن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يركز على الانفتاح السياسي ،لكن في العموم يمكن تحديد ابرازها كالاتي :

-**الشفافية:** وهي من اهم خصائص الحكم الراشد وتعني اتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها،بان تكون متاحة لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف المعنية ،وان تكون الحسابات العامة متاحة بصورة مباشرة ،وان تتوفر معلومات كافية وشاملة ومنظمة عن عمل المؤسسات وادائها لكي يسهل رقابتها ومتابعتها.

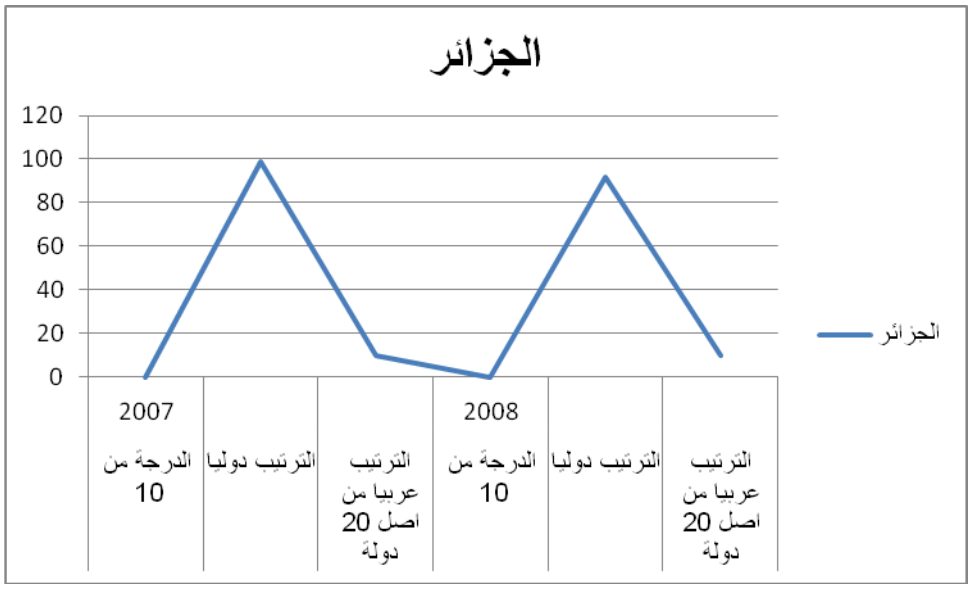
الجدول رقم 1:يبين مؤشر الشفافية حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنتي 2008/2007

السنوات	2007			2008		
	الدرجة من10	الترتيب دوليا	الترتيب عربيا من اصل 20 دولة	الدرجة من 10	الترتيب دوليا	الترتيب عربيا من اصل 20 دولة
الجزائر	3.0	99	10	3.2	92	10

المصدر: تقرير منظمة الشفافية الدولية لستني 2008/2007

بناءا على هذه المؤشرات نلاحظ ان الجزائر تحتل مراتب متأخرة عالميا، فيما يخص مؤشر الشفافية و ذلك نتيجة لقلة الشفافية فيما يتعلق بسياستيها الاقتصادية الاجتماعية، بالاضافة الى عدم الافصاح عن المعلومات والبيانات في المواقع الالكترونية من طرف بعض المؤسسات العامة او الخاصة منها، الامر الذي اثر سلبا على التصنيف الجزائر في مراتب متاخرة عالميا حسب التقارير الدولية.

الشكل رقم 8 مؤشر الشفافية حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنتي 2008/2007



المصدر:تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنتي 2008/2007

-**المشاركة:** تضمن لجميع افراد المجتمع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار والتي تضمن حرية الراي والتعبير والمعايير الأساسية لحقوق الانسان ،كما يرتبط مبدا المشاركة بمفهوم الشفافية ،فمعرفة المعلومات وحدها لايفي بالغرض ،بل لابد إن تكون هناك اليات يكون الشعب قادر على اتخاذها ليؤثر في صنع القرار وان يضع المسؤولين تحت طائلة المسؤولية والمحاسبة .

قصد تحليل مبدا المشاركة في الجزائر سنستعين بالمؤشرات الواردة في التقرير السابق وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم 2: مؤشر المشاركة وحقوق الانسان حسب تقرير البنك الافريقي

مجموعة النقاط من 100 الترتيب من اصل 54 دولة

السنوات المؤشر	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	من2014 الى غاية 2015	التغيرات من 2007الى غاية 2015
مؤشرالمشاركة وحقوق الانسان	41.6	34.5	36.7	38.5	38.2	41.2	45.9	45.6	+6.9
مؤشرالمشاركة	32.2	21.5	27.9	29.4	29.4	32.2	51.6	30.7	+1.3
مؤشر الحقوق	49.8	37.0	38.1	38.2	38.2	38.2	38.6	52.2	+5.9
مؤشر الجنس	42.6	45.0	44.1	47.9	47.1	53.1	47.4	53.8	+13.4

المصدر : **Ibrahim index of afrisan governanse data report** 2007/2016

اما فيما يخص مؤشرات المشاركة وحقوق الانسان التي تضم كل من المؤشرات الفرعية المتمثلة في مؤشر المشاركة، الحقوق والجنس فنلاحظ ان مقدار التغير من 2006 الى غاية 2015 قدر ب 6.9+ وهي نقطة جيدة؛

-**حكم القانون (سيادة القانون):** يعني إن الجميع ،حكاما ومسؤولين ومواطنين يخضعون للقانون ولا شيء يسمو على القانون ،ويجب إن تطبق الاحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين افراد المجتمع وان توافق هذه القوانين معايير حقوق الانسان وتكون ضامنة لها ولحريات الانسان الطبيعية.

تشير الاحصائيات الصادرة عن تقرير البنك الافريقي للحوكمة عن محموعة معتبرة من مبادئ الحكم الراشد في الجزائر، اما نحن بدورنا سنحاول تحليل كل من المؤشرات على حدة ومن ابرز هذه المؤشرات نجد منها مؤشر سيادة القانون الذي يعد من أهم مبادئ الحوكمة وذبك على النحو التالي:

الجدول رقم 3: **مؤشر سيادة القانون حسب تقرير البنك الافريقي للحوكمة**

مجموع النقاط من 100

الترتيب من اصل 54 دولة افريقية

السنوات المؤشر	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	من2014الى غاية 2015	التغييرات من2007الى غاية 2015
مؤشر سيادة القانون	52.0	49.9	45.4	42.3	40.8	40.3	44.7	31.9	-11.6
مؤشر المساءلة	47.6	46.6	41.3	46.9	34.5	34.6	26.6	31.9	-11.6
مؤشر personal safety	40.2	43.9	47.6	46.9	34.5	34.6	33.6	51.9	-4.5
الامن القومي	65.0	65.0	65.0	70.0	60.1	60.1	89.3	78.3	+2.0

المصدر: ibrahim index of african governanse/ data report 2007/2016

من خلال تقارير البنك الافريقي للحوكمة محل الدراسة كانت في 2007 الى غاية 2016 استنتج ان مؤشر سياسة في الجزائر عرف انخفاض تدريجيا ابتداءا من سنة 2007 ب 52 نقطة ليسجل ادنء نقطة له في سنة 2016ب 31.9 نقطة مقارنة بالسنوات محل الدراسة، وتعود اسباب هذا التراجع الى التاخر في حل بعض القضايا؛

اما فيما مؤشر المساءلة فسجل انخفاضا مسمتر من 2007ب47.6 الى غاية سنة2015 ب 31.9 نقطة من اصل 100 نقطة وهذا دليل على نقص الاليات الفعالة في الفحص او المساءلة، كما وان بعض اجراءات المساءلة تاخذ وقت اطول، اما عن مؤشر الامن القومي فسجلت الجزائر ارتفاعا كبير في كل من سنة 2010و 2013، و 2015،بنقطة 70، 89.3و 78.3 على التوالي وهذه النقاط هيا مؤشرات جيذة وذلك بسبب الدور الفعال الذي قامت به الجزائر في تحقيق الامن والاستقرار، ناهيك عن دورها الفعال في حماية الحدود الجزائرية

-**المساءلة:** هي إن يكون جميع المسؤولين والحكام ومتخذي القرار في الدولة او القطاع الخاص او مؤسسات المجتمع المدني ،خاضعين لمبدا المحاسبة امام الراي العام ومؤسساته دون استثناء وتعد الية المساءلة اهم سبل تحقيق التنمية المستدامة .

-**الاجماع:** هو إن جميع المصالح المتعلقة بالمجتمع قد تصطدم بخلافات تحتاج إلى اتخاذ قرار حازم في مسالة معينة ،فيجب تغليب راي المجموعة تحقيقا للنفع العام للوطن ولافراد المجتمع وما يقتضيه واقع الحال من إجراءات.

-**المساواة:** وتعني خضوع جميع افراد المجتمع للمساواة وعدم التمييز في إطار الحكم الراشد،فهم متساوون بالحقوق والحريات والكرامة .

-**الكفاءة:** عبر الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني هي التي تضمن استمرارية وتحقيق التقدم والازدهار والتطلع دائما إلى تعزيز مفهوم التنمية والتنمية المستدامة .

-**العدل** : والمقصود هنا العدل الاجتماعي بحيث يكون لجميع افراد المجتمع الفرصة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والتطلع دائما لتحسين أوضاع الفئات المحرومة والمهمشة وضمان امنهم الاجتماعي والعمل على توفير احتياجاتهم الأساسية .

-**الرؤية الاستراتيجية:** فحسب مفهوم الحكم الراشد ،فان الرؤية تتحدد بمفهوم التنمية بالشراكة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص من خلال خطط بعيدة المدى لتطوير العمل المجتمعي من جهة وافراده من جهة أخرى والعمل على التمنية البشرية ، وحتى يتم تحقيق النتائج الإيجابية في رسم الخطط ضمن إطار الحكم الراشد، يجب الاخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ودراسة المخاطر ومحاولة وضع الحلول .

-**اللامركزية:** إن تفعيل مبدا توزيع السلطات على افراد المجتمع من خلال التوزيعات الجغرافية للدولة بهدف إدارة شؤونها والحفاظ على حقوق الافراد داخلها تشكل بعدا عميقا في تحقيق مفهوم الحكم الراشد فيشعر الفرد بانه هو صاحب القرار ويعتمد على نفسه من اجل تحقيق الذات من جهة، وان تحت المراقبة الشعبية من جهة أخرى .

المطلب الثالث: مبادئ ميثاق الحكم الراشد والمؤسسات المعنية بنتفيذ الميثاق

الفرع الأول:مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

تقوم حوكمة الشركات على أربعة مبادئ أساسية هي:

-**الانصاف:**الحقوق والوجبات الخاصة بالاطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بيهم يجب إن توزع بصورة منصفة.

-**الشفافية:** الحقوق والوجبات وكذا الصلاحيات و المسؤوليات المترتبة عن ذاك يجب إن تكون واضحة وصريحة للجميع.

-**المساءلة:** مسؤولية كل طرف محددة على حدة بواسطة اهداف محددة وغير متقاسمة

-**المحاسبة:**كل طرف شريك يكون محاسب امام طرف اخر عن الشي الذي هو مسؤول عنه. (حمادي نبيل، 2012، الصفحات 83،84)

الفرع الثاني: المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق

إن كل المؤسسات الجزائرية معنية مبدئيا بمبادئ حوكمة الشركات غير إن الميثاق الحالي لايدمج المؤسسات ذات راس مال عمومي والتي تخرج إشكالية الحوكمة فيها عن نطاق الميثاق الحالي لانها تترتبط بالمقاربة خاصة تتوقق على الاستعمال الجيد للاموال العمومية.

إن هذا الميثاق موجه بصفة خاصة إلى:

-مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة و استمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية.

-المؤسسات المساهمة في البورصة، او تلك التي تتهيا لذلك. (منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، 2009،صفحة 19).

المبحث الثاني: دراسة التجربة الجزائرية في تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

المطلب الأول: جهود الجزائر في مجال حوكمة الشركات

الفرع الأول::تطور الإصلاحات والتقارب نحو مبادئ الحوكمة

ان الإصلاحات السابق التطرق لها ساهمت بشكل كبير في تقنين العلاقات بين الشركات أصحاب المصلحة من خلال تحديد حقوق و التزامات الشركاء في الشركة وقد اعتمدت في ذلك العديد من القوانين منها القانون التجاري، قانون الضرائب ، قانون التأمينات...الخ، إن المتتبع لتطور نظم إدارة الشركات انطلاقا من التسيير الاشتراكي الذي ساد قبل 1988 وإنشاء هيئات أخرى للتسيير في هذه السنة تمثلت في صناديق الاستثمار، لتحل محلها الشركات القابضة العمومية سنة 1995 وبعدها شركات تسيير مساهمات الدولة سنة 2001 و الاتجاه إلى خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، قد كرست الفصل بين الملكية والتسيير على الأقل نظريا، وأرسى اللبنات الأولى لأطر حماية مختلف الأطراف أصحاب العلاقة، كما تحث على ذلك مبادئ حوكمة الشركات، حيث تضمنت مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ستة مبادئ أسياسة هي ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، الإفصاح و الشفافية و مسؤولية مجلس الإدارة، كل هذه المبادئ لم يتم الوفاء حسب متطلباتها ولكن كانت هناك محاولات لتحقيقها.

أن نظام المعلومات الداخلي للشركة أو حتى الوطني يعتريه نقص في توفر وتدفق المعلومات وعدم وجود معلومات عن بيئة الأعمال، ومن أجل تدعيم الإفصاح والشفافية اللذين يعتبران من أهم مبادئ حوكمة الشركات، كانت هناك إصلاحات محاسبية عميقة في الجزائر تبلورت بإعداد نظام محاسبي مالي يستند إلى معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS ويهدف إلى الارتقاء بمستوى الاتصال المالي ويتكيف مع توحيد اللغة

المحاسبية على المستوى الدولي، بدأ تطبيقه في 2010/01/01، فهذا يمثل تطورا في مستوى الإفصاح والشفافية وتقاربا أكثر نحو مبادئ الحوكمة من الناحية النظرية على الأقل، في انتظار بذل جهود اكبر من أجل تكريس هذا الإطار النظري في الواقع من خلال الممارسات الميدانية.

إن شركات تسيير المساهمات التي أنشئت سنة2005، تأخذ الشكل القانوني لشركات المساهمة التي تمثل الدولة بوصفها المساهم الوحيد الذي لديه القدرة على التوجيه الاستراتيجي للشركة. كما يشكل مجلس الإدارة في هذا التنظيم الجديد للشركة العمومية جزاء محوريا للشركة يوفر له القانون التجاري أوسع السلطات للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة.

حيث تنص المادة 610 من القانون التجاري الجزائري على أنه يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثنتي عشر عضوا على الأكثر، يتداول مجلس الإدارة ويتخذ قراراته حسب الشروط التي يحددها القانون الأساسي ويمثل رئيس مجلس الإدارة الشركة في علاقاتها مع الغير، تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك ستة سنوات، وهذا يمثل تكريسا لمبدأ ممارسة المساهمين لحقوقهم في مبادئ حوكمة الشركات،ويجب على مجلس الإدارة أن يكون مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل 20% من رأس مال الشركة.

ويحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يحوزها كل قائم بالإدارة، تخصص هذه الأسهم بأكملها لضمان جميع أعمال التسيير بما فيها الأعمال الخاصة بأحد القائمين بالإدارة وهي غير قابلة للتصرف فيها وهذا يمثل ضمانا لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة التي تنص عليهم صراحة مبادئ حوكمة الشركات.

الفرع الثاني : سياق الإصلاحات و الاستجابة لدواعي الحوكمة:

لقد كان لسعي الجزائر في التحول من الاقتصادي المركزي إلى اقتصاد السوق دون إيجاد هيكل تشريعي يضمن حوكمة رشيدة للشركات العامة و الخاصة أثر على الشفافية. وهذا ما أثبته المستوى السيئ الذي احتلته الجزائر المرتبة 99 في تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في 2007/10/26 فيما يخص تكشف ظاهرتي الفساد و الرشوة وعدم اتخاذ أي خطوة لكبح لجام هذه الظواهر.

إن من بين الأهداف الأساسية للحوكمة هي السير في سبيل إصلاح الاقتصاد و تدوير عجلته بشكل سليم لتحقيق التنمية، وهذا لا يأتي إلا بصياغة قرارات و إيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للشركات و تدعيم مسيرتها ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها. من هنا تبرز الحاجة لدور الحوكمة، فالعمل على الارتقاء هذا من مجرد مفاهيم ونظريات تتداول في الندوات والمؤتمرات إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي. وتظهر جليا تضمين الجزائر لمبادئ الحوكمة في الإصلاحات المتخذة في سبيل الارتقاء بمرتبة

الجزائر التي تحتل مراتب متأخرة ضمن مؤشرات الفساد و العمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ويظهر ذلك من خلال:

-تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته:

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 إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه و التقييم الدوري للأدوات القانونية و الإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها. (بن الشيخ سارة و بن عبد الرحمان ناريمان ، 2019، صفحة 661)

-انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007:

حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية و خطوة عملية تتخذ

- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات:

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهي تشجيع الحوكمة الجديدة في جميع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عم للحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF و مؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

-إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري:

تم إصدار هذا الدليل سنة 2009من قبل كل جمعية CARE و اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر

-الانتقال إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي:

إن فرض المنظمات الدولية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية و التنافسية في الاقتصاد جملة من القيود على الدول الراغبة في الانتقال إلى اقتصاد السوق و الاندماج في الاقتصاد العالمي، كان حافزا للجزائر لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد، حيث ارتفع عدد الشركات التي تمت خوصصتها من 58سنة 2003الى 110سنة 2007.

-إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري:

وذلك باعتماد النظام المحاسبي المالي الذي طبق ابتداء من 2010/01/01على مختلف الشركات سعيا لمعالجة النقائص التي كانت في المخطط المحاسبي الوطني ل1975، من خلال تنسيق الممارسات الوطنية مع ما تفرضه التحديات الدولية وتماشيا مع مبادئ حوكمة الشركات الداعية إلى إرساء مبادئ و لوائح واضحة لعملية الإفصاح عن المعلومات لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة،مع مراعاة الشفافية والعدالة في الإفصاح بتغليب الجوهر الاقتصادي للعمليات على الشكل الذي يفرضه القانون.ولتعزيز الشفافية أكثر، تم إلزام كذلك الشركات ذات المسؤولية المحددة الذي يتجاوز رقم أعمالها 10ملايين دج بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات معتمد الذي مستقل يضمن صدق و شرعية الحسابات المقدمة من طرق الشركة بما يحقق العرض العادل لوضعية الشركة. (بن الشيخ سارة و بن عبد الرحمان ناريمان، 2019، صفحة 661)

-الإصلاح الضريبي:

لقد تم إصلاح النظام الضريبي و عصرنة إدارة الضرائب، حيث تم إعادة تنظيم المديرية العامة للضرائب وفقا للخطوط الوظيفية بالنسبة للمصالح المركزية،كما تم تخفيض الضغط الضريبي بواسطة إلغاء الدفع الجزافي وتخفيض نسب الضرائب على أرباح الشركات IBS،و إصلاح ومراجعة الضريبة على النشاط المهني،وإدخال الضريبة الجزافية الوحيدة IFU لدافعي الضرائب الصغار.

-تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية:

لقد أقدمت السلطات العمومية بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها،وتنشيط عمل السوق المالي بتشجيع دخول الشركات إليه بإرساء الثقافة المالية لدى مسيري الشركات وبيان أهمية السوق المالي

كما تم إدخال نظام بازل2 (Bale2) بغرض تسيير و تقييم المخاطر من خلال آليات الرقابة الداخلية و المراقبة الوقائية، وتعزيز أنظمة الرقابة و الضبط في الأسواق، وفي مجال التأمينات تم في أوت2007 إعادة تقييم الأرصدة المجمدة،إضافة إلى الفتح التدريجي لرأس المال وفتح السوق إلى فروع ووكالات أجنبية، كما تم إعداد مخطط لتنمية سوق التأمينات من شأنه أن يشكل خارطة طريق لكافة الأطراف، وهو يهدف أساسا إلى تحسين الحكم على مستوى هذه المؤسسات من خلال تحديث أنظمة المعلومات، تعميم عقود الأداء على الوظائف الأساسية، توحيد مهمات لجان التدقيق

-إطلاق مركز حوكمة الجزائر:

بناءا على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في اكتوبر2010بالجزائر العاصمة،تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، و اعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات

الدولية، ورفعا للوعي الجماهيري بحوكمة الشركات،ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد،وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية و المساءلة والمسؤولية.

-برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:

تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل(الربيع)،ويرمي البرامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي و السياسي،ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما ذلك الوصول إلى العدالة،و تعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة الإدارة المالية العامة (بن الشيخ سارة و بن عبد الرحمان ناريمان ، 2019، صفحة 662)

المطلب الثاني: معوقات و تحديات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

الفرع الأول: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي:

-المعوقات المصدر الداخلي

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمي الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة و فاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

-مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء و اجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم و تفهمهم لعمل الشركة

-لجان مجلس الإدارة: و أهمها لجنة التدقيق، و لجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

- المصدر الخارجي

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين و التعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، الذي يضمن تطبيق الحوكمة في الشركات و إعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين (صبايحي نوال ، 2013، صفحة 668)

الفرع الثاني: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

-**الفساد:** عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه الكثير من الآثار السلبية و الخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، الى جانب لك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن المحاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة ؛

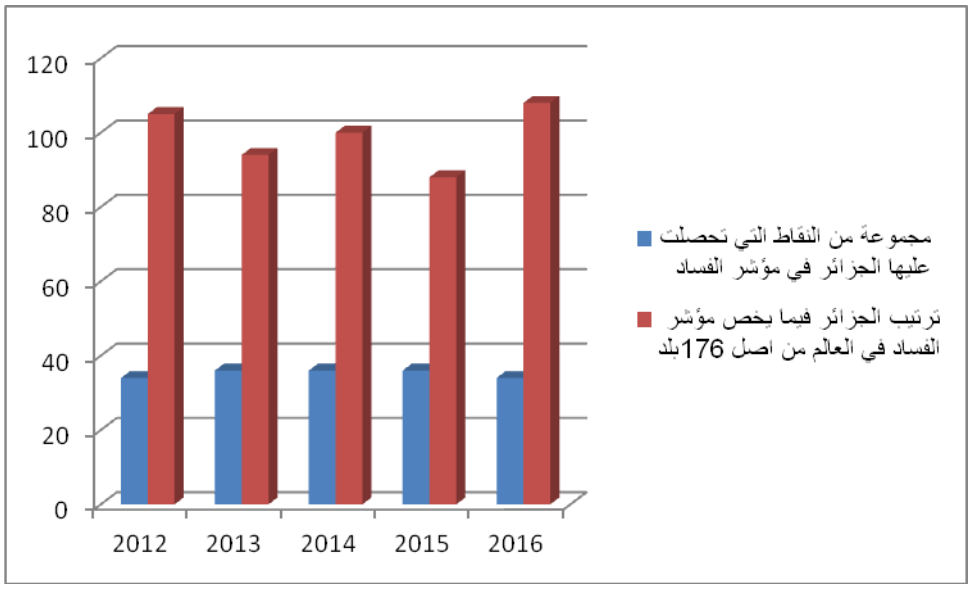
في حين أننا اذا نظرنا من زاوية الحوكمة يعد مؤشر الفساد من المبادئ الرئيسية للحكم الراشد فزيادته تعد منعرج سيئ للدول، اما انخفاضه فيدل على تحسن الممارسات السياسية والاقتصادية. حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016 يصنف مؤشر الفساد في الجزائر كما يلي:

الجدول رقم 4: مؤشر الفساد حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016

السنوات المؤشر	2012	2013	2014	2015	2016
مجموعة من النقاط التي تحصلت عليها الجزائر في مؤشر الفساد	34	36	36	36	34
ترتيب الجزائر فيما يخص مؤشر الفساد في العالم من اصل 176بلد	105	94	100	88	108

المصدر: تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016

الشكل رقم 9:تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال قرائتنا للمعطيات الورادة في الجدول رقم 04 الصادرة عن تقرير منظمة الشفافية الدولية فيما يخص مؤشر الفساد، فنلاحظ ان ترتيب الجزائر في هذا المؤشرحسب منظمة الشفافية الدولية يتأرجح بين الارتفاع و الانخفاض، حيث احتلت الجزائر 34نقطة عالميا بمرتبة 105 سنة 2012 وهي نتيجة ليست مرضية، نتيجة لغياب الشفافية في بعض المعاملات الادراية، أما السنوات الثلاث من 2013، 2014،2015 فشهدت تذبذب في التصنيف، رغم ان نتتيجتها استقرت في 34 نقطة من اصل 100 نقطة، اما سنة 2016 فصنفت الجزائر في المرتبة 108 عالميا من اصل 176 دولة وهو اعلى ترتيب تسجله الجزائر، وهو على مايدل على وجود مشاكل لابد من معالجتها، حتى تتمكن الجزائر من تحقيق أهم مبدأ من مبادي الحكم الراشد؛

الجدول رقم 5: مؤشر السيطرة على الفساد من سنة 2007 الى غاية 2016

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
السيطرة على الفساد	-0.56	-0.59	-0.58	-0.52	-0.54	-0.5	-0.47	-0.6	-0.66	-0.69

المصدر: من تقارير البنك الدولي

-**الممارسة العملية و الديمقراطية:** إذا كانت، الاقتصاديات النامية و الصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية و التي من آثارها الايجابية:

تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، و ذلك لقيامها على مبادئ التعددية و الحرية والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية و التشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، و دون أية ضغوط

-**احترام سلطة القانون:** لايمكن لأي شخص أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون و هكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة إلا إذا كان قوانين تدعمها و تحميها، و تأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب.

-**إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح:** إن عمليات التواطؤ و الفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح ولكنها تضر أيضا بالشركة و مستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات و السياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالمؤسسة (صبايحي نوال ، 2013، صفحة 669)

المطلب الثالث: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر و الدروس المستفادة من خلال تطبيقها

الفرع الأول: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لابد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أداء المؤسسات وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

- **إجراءات قصيرة المدى**

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 و إنشاء مجلس إدارة استشاري، كذلك لابد أن توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية و معاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح و معاملة 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 و

مجلس 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 و الإعلان عنها.

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

-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 و المستندات الأساسية للاجتماعات، وتقدم الى 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 الإدارة الاستشاري.

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

-أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات. (صبايحي نوال ، 2013، صفحة 669)

وخلال هذا الملتقى تبلورة فكرة إعداد الميثاق كأول توصية وخطو عملية تتخذه وقد تفاعلت مجموعة من الأطراف تمثلت في جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، منتدى رؤساء المؤسسات، والسلطات العمومية متمثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية مقدمة الدعم والرعاية للمشروع، كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات الدولية المقيمة بالجزائر متمثلة في مؤسسة التمويل الدولية (IFC) والمنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) وفي غصون الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 ونوفمبر 2008.

تمكن فريق العمل بعد سلسلة من المشاورات مع الأطراف الفاعلة إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر وجه هذا الميثاق بصفة خاصة ل:

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخاصة؛

- المؤسسات المساهمة في البورصة وتلك التي تتهيئي لذلك . ويتضمن هذا الميثاق جزئيين وملاحق كما يلي:

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكالية المؤسسة الجزائرية لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة؛

– ويتمحور الجزء الثاني حول المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد في المؤسسات فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، والمديرية التنفيذية) ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية، الموردون، العملاء ... إلخ بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية؛

– ويختم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح علمية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق، كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي الإدارة المؤسسات، رؤية متعددة الأوجه

–بانورامية للمؤسسات الجزائر الخاضعة للقانون التجاري، تضارب المصالح في المؤسسة.

الفرع الثاني: الدروس المستفادة للجزائر من خلال التجارب السابقة الذكر

قبل التطرق لأهم العبر الذي يمكن للجزائر الاستفادة منها في تحسين حوكمة الشركات وجب التطرق إلى أهم العوائق التي تقف عاجزا أمام تطور هذا النظام.

–أوجه القصور في ممارسات حوكمة الشركات بالجزائر

إن الملاحظة في بيئة الأعمال الجزائرية من ركود اقتصادي نتيجة ارتباط جل المعاملات التجارية المدرة للعملة الصعبة بتصدير البترول بحيث يمثل 80% من المداخيل ومن الحلول التي يقترحها بعض الخبراء الاقتصاديين للخروج من دورة الأزمة تطوير قطاع خاص قوي تطبق مؤسساته مبادئ الحوكمة من أجل تحقيق الطفرة النوعية متغاضين في ذلك حقيقة الأمر المتمثلة في:

– إن القطاع الخاص هو مجموعة واحدة لها نفس المصالح، ونفس المشاكل ونفس الأولويات الاقتصادية، بينما نلاحظ وجود تباين في وجهات النظر في المؤسسات الصغيرة والقطاع الغير الرسمي عن تلك التي يسلم بها قطاع الشركات الكبيرة هذا ما يستدعي جملة من الإصلاحات الحوكمية لكل من القطاعين؛

– بالإضافة إلى كون القطاع الغير الرسمي يساهم في جزء كبير من الناتج المحلي الإجمالي وهذا ما يعزز إمكانية الاستفادة منه للعب دور محفز وفاعل للتوظيف والإصلاح والنمو الاقتصادي في شرط تحويله إلى قطاع قانوني؛

– إن اقتصاد السوق في دول منطقة الشرق الأوسط بشكل عام والجزائر بشكل خاص يعني الاقتصاد النهائي لدول الدولة في السوق، ولكن حقيقة الأمر يتشكل من خلال تضافر جهود المؤسسات العامة والخاصة، فاقتصاد السوق يتطلب تأسيس مجموعة من المؤسسات والقواعد وآليات الحوكمة من أجل الاستفادة من مزايا الرأسمالية الطبية والتخلص من تداعيات الرأسمالية الخبيثة.

–تدهور العلاقات بين المؤسسات والبنوك حيث تشتكي أغلب المؤسسات من مشكلة رفض البنوك تقيم القروض في حين ترى تلك البنوك أن رأسمال تلك الشركات غير كافي لتقديم ضمانات مقابل القروض؟

-ضعف الاستثمارات الخارجية في النواة الأساسية للمؤسسة التي غالبا تكون عائلية نتيجة نقص تجارب فتح رأس المال؛

-غياب الثقة مع الإدارة الجبائية الذي ينتج عنه تزوير في الحسابات وعدم مطابقتها للنتائج الفعلية وهذا ما ينافي الإفصاح والشفافية كمبادئ للحكومة.

-عدم وضوح العلاقات بين المساهمين والأطراف الفاعلة الأخرى المعبر عنها بمشكلة الوكالة الناتجة عن تداخل الصلاحيات، وعدم تماثل المعلومات.

الفرع الثالث: الدروس المستفادة للجزائر من أجل تفعيل نظام حوكمة الشركات

بناءا على النقائص التي تم توضيحها سابقا سنحاول في هذه النقطة الوصول إلى مجموعة من الآليات التي من شأنها تفعيل نظام حوكمة الشركات.

تبني برنامج يحدد طرق واستراتيجية حوكمة الشركات يعتمد على أربع خطوات أساسية

- **الخطوة الأولى:** عملية التقييم الأولى التي تتضمن أسباب فشل القوانين السائدة لحوكمة الشركات والتحديات التي تواجه الشركات قصد تطبيقها من جهة ومقارنة هذه المبادئ مع التي سنتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من جهة أخرى.

- **الخطوة الثانية:** الوصول إلى جمهور العامة وتثقيفه الذي يمثل مستقبلا السيئة الداخلية الخارجية التي تنشط فيها الشركة.

- **الخطوة الثالثة:** إعداد آليات حوكمة الشركات وإضفاء الطابع المؤسساتي عليها بما يتلاءم و خصائصها ومحيطها.

- **الخطوة الرابعة:** بناء القدرات والتمكين والمتابعة للمديرين ومختلف الفاعلين في صنع قرارات الحاسمة.

ضرورة تعديل القانون التجاري الجزائري وهذا بإدراج أقسام خاصة بآليات ومبادئ الحوكمة مع تحديث القسم الخاص بإدارة شركة المساهمة من أجل تنظيم عمليات استحداث اللجان الفرعية المجلس الإدارة، ضوابط تشكيلها ومعايير فعاليتها والعمل على تعزيز حقوق أصحاب المصالح التتماشى مع متطلبات الحوكمة.

تطبيق الممارسات الاجتماعية من أجل إرساء وبعث بوادر الثقة والشفافية بين الأطراف الفاعلة، وهذا ما يمثل عصب حوكمة الشركات في ظل الاندماج العالمي.

أهمية مجلس الإدارة والإدارة العليا وتأثيرهما على حوكمة باعتبار مجلس الإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة المنبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة يستلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة من خلال تقديمها نتائج تقدير المخاطر وتقييم الرقابة الداخلية وكذلك الإفصاح الدوري للإدارة عن الأنشطة التي تنفذها، سلطاتها، مسؤولياتها وما تم إنجازه من خطتها الموضوعة.

توطيد علاقة الشركة من الأطراف الفاعلة الخارجة عنها باعتبار المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تفاعل مع مجموعة من الأطراف تتمثل في السلطات العمومية، البنوك والهيئات المالية، الموردين، الزبائن والمنافسين وذلك من خلال إيجاد وتطوير منظومة اتصالية تساعد في عملية انسياب المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب وللشخص المناسب.

السلطات العمومية كشريك نشط وتمس عملية تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية ثلاثة مجالات هي قانون العمل والضرائب وحماية البيئة، فعلى المؤسسة ضرورة الانتباه التطورات النصوص القانونية في المجالات السابقة.

وجود إدارة فعالة حيث تحتوي الجزائر على عدد كبير من المؤسسات ذات الطابع العائلي، والتي تتميز بإدارة غير تنافسية لأنها غير مبنية على أسس اقتصادية، وغالبا ما تكون العلاقات فيها هي علاقة مصالح من أجل السيطرة والاستحواذ على المؤسسة، فلم تكن العائلة يوما عاملا في نجاح المؤسسة وإنما الموارد البشرية الماهرة هي الأساس.

ضرورة وجود سوق مالي يتميز بالعمق والاتساع يكون بمثابة الحاضن لممارسات حوكمة الشركات المدرجة فيه.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يهدف تطبيق الحوكمة في الشركات إلى تحسين صورة الشركة سواء الداخلية أو الخارجية وهذا من خلال محاربة الغش والتلاعب بالإفصاح والشفافية، وقد استفادت العديد من الدول من الآثار الايجابية للحوكمة، حيث حلت من تفاقم المشاكل المالية والإدارية بها، وساهم في رفع أداء الشركات بها، بالإضافة إلى إعادة بعث الثقة والمصداقية في عملياتها وقرا رتها، والجزائر كباقي الدول تسعى إلى تحقيق وتفعيل آليات هذا المطلب من خلال العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال والاهتمام أكثر بجودة أداء التدقيق الخارجي عن طريق تفعيل دور مجلس المحاسبة فيما يخص اصدار معايير التدقيق الخارجي، وتتحقق كل هذه المساعي من خلال اعاد صياغة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية من حيث الاسم والمحتوى إضفاء صفة الإلزامية عليه ليتوافق مع خصائص البنية الداخلية والخارجية.

– وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة فرضية الدراسة لم تستطع الشركات الجزائرية أن تخطو خطوات كبيرة في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات" وقبولها لان النتائج التي تحققها حوكمة الشركة في الجزائر ومبادئها محدودة جدا مقارنة بالبلدان المتقدمة، تبعا المحدودية فعالية القوانين والتشريعات المتعلقة بحوكمة الشركات.

الخاتمة

خاتمة :

لقد استفادت العديد من الدول من العوائد والسمعة الايجابية للحوكمة ، حيث حدت من تفاقم المشاكل المالية والادارية بها ، فساهمت في رفع اداء الشركات بصفة عامة بشكل ملموس .

وفي اطارالسعي الدائم و الوقوف على مراقبة أداء المؤسسات والشركات الجزائرية و ذلك من خلال تطبيق الحوكمة في الشركات كسبيل الى تحسين صورة الشركة سواء الداخلية أو الخارجية وهذا وبفضل محاربة الغش والتلاعب والاشكال الاخرى لمثل هاته المعاملات ، بالمقابل المطلوب هوتسيير الشركات في ظل مناخ يسوده الافصاح والشفافية.

ودراستنا هاته تمثل دراسة تقيمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال توظيف مفاهيم حوكمة الشركات بمؤسساتها سواءا كانت رقابة اورصد لجملة من المعاملات التي من شأنها أن ترفع مستوى الوعي، بالإضافة إلى إعادة بعث الثقة والمصداقية في عملياتها وقرا رتها، والجزائر كباقي الدول تسعى إلى تحقيق وتفعيل آليات هذا المطلب من خلال العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال و الاهتمام أكثر الحوكمة و المراقبة عن طريق تفعيل دور مجالس المحاسبة التابعة لبعض المؤسسات فيما يخص اصدار معايير التدقيق الداخلي او الخارجي ، وتتحقق كل هذه المساعي من خلال مراجعة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية من حيث الاسم والمحتوى إضفاء صفة الالزامية عليه ليتوافق مع خصائص البنية الداخلية والخارجية .

النتائج :

صدور ميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية يعتبر نقطة ايجابية حيث ان الالتزام بقواعده اصبح حكرا على بعض المؤسسات وفقط ؛ العديد من التوصيات المدرجة في ميثاق الحكم الراشد سنت كاشارات وفقط وليست مبادئ الالزامية، على خلاف المواثيق الدولية الاخرى الصادرة بصفة االلازم والوجوب؛

ميثاق الحكم الراشد الجزائري يتوجه في توصياته للشركات الخاصة، وكانها الوحيدة المعنية باتباع التوصيات المتعلقة بالحوكمة وفي المقابل اسقط تطبيقها على مستوى الشركات العمومية، وهذا ما ساهم في نقص الوعي بمضامين حوكمة الشركات .

التوصيات :

-تكريس الجهود والعمل على تبني مبادئ حوكمة شركات بطريقة كلية وسليمة؛

-إلزام الشركات بالافصاح والشفافية عن كافة المعلومات المتعلقة بآدئها بشكل دوري؛

- إخضاع الشركات إلى مساءلة قاونية اجبارية دوريا.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

1. أمال عياري و أبو بكر خوالد .(2012) .تطبيف الحوكمة في المؤسسات المصرفية . بسكرة -الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، ، جامعة محمد خيضر.
2. أوصيف لخضر .(2017) .طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم .)2100الجزائر :جامعة محمد بوضياف –مسيلة.
3. أيمن طه حمد النيل النور) .د.س .(حوكمة الشركات، كلية العلوم الإدارية والمالية . السعودية :جامعة الباحة.
4. حسين، م. ب. (s.d.). الخوصصة والتغيرات التنظيمية . مجلة العلوم الانسانية ، p. 68.
5. حمادي نبيل. (2012). أثر تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية. الجزائر: مجلة أبحاث اقتصادية وادراية.
6. دنان بن حيدر بن درويش .(2007) .حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، . الإمارات :اتحاد المصارف العربية.
7. سليمان بن حمد ألبطحي .(2018) .الحوكمة والهدف منها ومحدداتها الداخلية والخارجية ومعايير تطبيقها .الجزائر :د.ط.
8. سليماني رشيدة .(2013) .دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات التامين .بسكرة، الجزائر :كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
9. صديقي خضرة .(2015) .الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

10. صلاح حسن .(2010) .البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية الطبعة الأولى .القاهرة، مصر :دار الكتاب الحديث.

11. طارق عبد العالي حماد .(2009) .حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية . شارع زكرياء غنيم، الجزائر :الدار الجامعية،.

12. طارق عيد العالي .(2005) .حوكمة الشركات المفهوم والمبادئ والتجارب . مصر :الدار الجامعيةالاسكندرية.

13. عبادي رندة .(2015) .متطلبات ارساء حوكمة الشركات في البنوك العمومية الجزائرية .الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

14. عطا الله و راد خليل وآخرون .(2008) .الحوكمة المؤسسية -مدخل لمكافة الفساد في المؤسسلت العامة و الخاصة .القاهرة -مصر :مكتبة الحرية.

15. علي عبد الصمد عمر . (2013). اطار حوكمة المؤسسات في الجزائر . الجزائر : مجلة الباحث.

16. عمر علي عبد الصمد .(2009) .دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات .المدية الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس.

17. قادري أسماء، مهدي غنية .(2013) .نظم و اليات الحوكمة .سعيدة الجزائر : جامعة الطاهر مولاي .

18. الكوزاني عائشة و يوسفي صفية .(2015) .دور الحوكمة في اعداد الموازنة العامة للدولة بالجزائر .الجزائر :جامعة أحمد دراية ادرار.

19. ماجد اسماعيل أبو حمام .(2009) .أثر تطبيق قواعدالحوكمة على الافصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية .غزة فلسطين :كلية التجارة الجامعة الاسلامية.

20. محسن احمد الخضيري .(2005) .حوكمة الشركات .مصر :مجموعة النيل العربية.

21. محمد البشير ين عمر و عبد الغني .(2004) .حوكمة المؤسسات و دورها في تحسين أداء المؤسسة .الوادي-الجزائر :كلية العلوم الافتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة حمه لخضر .

22. محمد مصطفى سليمان .(2009) .حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الاداري .الاسكندرية مصر :الدار الجامعية.

23. مها مخمود رمزي ريحاوي .(2008) .الشركات المساهمة مابين الحوكمة و القونين و التعليمات .سوريا :جامعة دمشق.

حوكمة الشركـات (دراسة تجربة الجزائر)

Corporate Governance (Algeria Experience Study)

Par : .....Director :.....

ملخص الدراسة:

حظي موضوع دراسة حوكمة الشركات في الجزائر باهتمام كبير من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة وهذا بالنظر لأهميتها البالغة في تعديل سلوك أداء الشركات. في هذا الصدد ولترتيب الشركات الجزائرية، قمنا باعتماد أسلوب تحليل بعض المعطيات التي تستنبط من المعايير المنسدلة على قوانين و اجراءات ضبط الشركات والذي أيضا يتيح إمكانية دراسة خصائص كل المعاملات داخل كل شركة. تمت الدراسة على مستوى الاطار المكاني المحدد و هو الجزائر باعتماد معطيات واردة من بحوث و مقالات و مصادر. بينت نتائج الدراسة ضعف تطبيق آليات حوكمة الشركات والمردودية داخل الشركات، ولهذا وجب على الاطارات و الشركات تفعيل مبادرة هذا النظام لما له اهمية المتمثلة في الحد من الممارسات الغير مشروعة والتي من شأنها تأثر على الاقتصاد الجزائرى وحتى السلوك الاداري.

الكلمات المفتاحية

حوكمة الشركات، الرقابة، ميثاق الحكم الراشد، الافصاح ، الشفافية

Abstract:

The subject of the study of corporate governance in Algeria has received great attention by researchers in recent years, given its great importance in modifying the behavior of corporate performance. In this regard and in order to arrange the Algerian companies, we have adopted the method of analyzing some of the data that are deduced from the criteria that fall on the laws and procedures of controlling companies, which also allows the possibility of studying the characteristics of all transactions within each company. The study was carried out at the level of the specific spatial framework, which is Algeria, by adopting data received from research, articles and sources. The results of the study showed the weak application of corporate governance mechanisms and profitability within companies, and for this reason, the frameworks and companies must activate the initiative of this system because of the importance of reducing illegal practices that affect the Algerian economy and even administrative behavior.

key words

Corporate Governance, Oversight, Good Governance Charter, Disclosure, Transparency