أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر- حالة NCA رويبة

بوزيان عثمان
جامعة سعيدة/ كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
مخبر البحث إدارة و تقييم أداء المؤسسات – إتمام.
bouzianealg@yahoo.fr

بربار صفية
جامعة سعيدة/ كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
مخبر البحث إدارة و تقييم أداء المؤسسات – إتمام.
berber.96@outlook.fr

Abstract:

The principles which have put by the organisation for economic cooperation and development of the governance, go with five groups, which taking into consideration the objectives of stakeholders in putting and practising the governance system, And putting the system of the disclosure and transparency starting with the details of finance to governance structures, and apply the highest quality standards , Finally putting a specific and clear framework for the responsibilities of the board responsabilities to varions parties including the board of directors and the foundation, and putting all the basics to take the decisions of these parties, and if they apply these decissions they setting the general frame which help them to achieve their objectives. That's why the governance seeking during these objectives to raise the competency of the performance of institutions and put different systems to reduce conflicts of interest and put different ways to protect the interest of the shareholders.

Key words: governance mechanisms, performance evaluation, competitive performance, stock market.

Jel classification code: L11, L25.

المقدمة:

تعيش المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي أوضاعا غير مستقرة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة و التأثير الواضح لتحديات العولمة و انفتاح السوق، مما جعل المؤسسات في أعلى درجة التنافس من اجل البقاء و الاستمرارية و هذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء، ويعتبر الأداء التنافسي كمقياس للميزة التنافسية و كمتغير تنافسي مهم إذ يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق النمو والبقاء الذي يقود نحو تنشيط الاستثمار الوطني و جذب الاستثمار الأجنبي الذي يستلزم هذا الأخير على توفر درجة عالية من الثقة و هو ما يستدعي المستثمرين البحث عن المؤسسات التي بها مبادئ و آليات سليمة و لا تعاني من سوء الإدارة التي تمثل عبئا على الشركات الاقتصادية على حد سواء. و بمعنى أدق البحث عن المؤسسات التي بها هيكل سليم لممارسة حوكمة المؤسسات.

اشكالية الدراسة :

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة في التساؤل التالي : ما هو أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء مؤسسة رويبة لتحقيق تنافسيتها ؟

أهمية الدراسة :

تعود أهمية الموضوع لأهمية حوكمة الشركات باعتبارها من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام كبير من قبل إدارة الشركات والجهات التشريعية والرقابية على المستويين المحلي والدولي' أي أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات وكذلك الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية من العوامل التي تؤدي إلى الارتقاء بأداء الشركات والمؤسسات العامة ويعزز مساهمتها في الاقتصاد المحلي وفي المجتمعات التي تزاول فيها نشاطها بما يرقى إلى بيئة العمل العالمية.

أهداف البحث :تتجسد أهداف البحث في تقصي ما يمكن إيجازه في العناصر التالية :

- التعرف على مدى العلاقة المتداخلة بين آليات الحوكمة وتقييم الأداء.
- إلقاء الضوء على واقع التزام المؤسسات الجزائرية (مؤسسة رويبة) بمبادئ وآليات الحوكمة.
- الخروج بنتائج مناسبة واقتراح توصيات ملائمة.

المحور الأول : أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية:

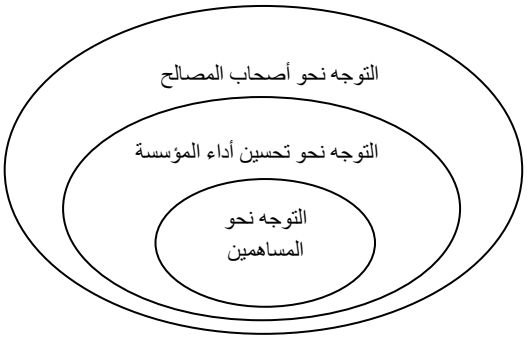
جاء موضوع حوكمة الشركات استمرارا للبحث المتواصل عن تعزيز أداء الشركات[1] فظهرت الحاجة إلى تطبيق مفهوم حوكمة الشركات عند ظهور جوانب الخلل في الأداء المالي والإداري للشركات والتي من أهمها : ضعف هياكل إدارة الشركات وتركز السلطة في أيدي مديرين يفتقدون الخبرة والمهارة والدراية والحكمة' وكذلك افتقاد إدارة الشركة للممارسات السليمة في الرقابة والإشراف وبحث الأمور الجوهرية للشركات واقتصار تلك الإدارات على بحث الأمور غير الجوهرية والشكلية[2].

1. تعريف الحوكمة :

يعتبر التعريف الذي أعدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** أكثر التعريفات قبولا وانتشارا دوليا' حيث عرفت المنظمة الحوكمة على أنها : " مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين' التي توفر أطرا وآليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء".[3]

نجد أن حوكمة الشركات تهدف إلى تعظيم العلاقة بين أصحاب المصالح في المؤسسة' فهي بذلك تمثل ثلاث توجهات رئيسية ' أولا : التوجه الضيق الذي يركز على ضرورة عمل الحوكمة لصالح المساهمين من خلال تخفيض تكلفة رأس المال' وثانيا : التوجه الأوسع الذي يركز على ضرورة تحسين أداء المؤسسة باعتبارها مركز خلق الثروة' أما أخيرا التوجه الشامل الذي يضيف مسئوليات أخرى لحوكمة المؤسسات كالالتزام بالمسئولية الاجتماعية' أخلاقيات الأعمال... والشكل التالي يوضح ذلك[4] :

الشكل 1 : توجهات الحوكمة من جانب الأطراف المستفيدة



المصدر : غضبان حسام الدين' "مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير' جامعة محمد خيضر' بسكرة' 2014/2013' ص 05.

2. آليات الحوكمة :

تأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات التي يمكن أن تضر بالشركة[5].

1.2 مفهوم آليات الحوكمة : " هي الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموما' وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم"[6].

تؤدي حوكمة الشركات دورا مهما في معالجة المشكلات المتعددة التي تعاني منها الشركات' وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها (Hess & Impavido,2003) إلى آليات داخلية وأخرى خارجية[7] :

1.1.2 الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات : تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة' واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تصنيف هذه الآليات إلى :

مجلس الإدارة : يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة' إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة' وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا' كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية المؤسسة' ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة' ويراقب سلوكها ويقيم أدائها' وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة' ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة' وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار' كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها' وتقوم بالإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك' ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس وبالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة[8].

- **لجنة التدقيق :** يتمثل دورها في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات' وذلك من خلال إعدادها التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات' وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.
- **لجنة المكافآت :** تتشكل من أعضاء غير تنفيذيين حيث تتركز وظائف لجنة المكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

- **لجنة التعيينات :** يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهارتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة وتتمثل واجبات هذه اللجنة في تحديد أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها[9].

أ. **المراجعة الداخلية :** هي فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف مدير المؤسسة قصد مراقبة سير العمليات بها' وهذا تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى والهدف الرئيسي للمراجعين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هو التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية في كون أن المعلومات صادقة' والعمليات شرعية وتنظيمات فعالة واضحة ومناسبة. ويمكن للمراجعين الداخليين أن يحصلوا على التراخيص من مجمع المراجعين الداخليين ويطلق عليهم عندئذ مراجعين داخليين مؤهلين[10].

2.1.2 الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات : تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة' والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع' حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة' ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي :

أ. منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري :تعد منافسة سوق المنتجات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة' وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات يهذب سلوك الإدارة' وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة إفلاس سوف يكون له تأثير سيء على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة' إذ غالبا ما يحدد اختبارات ملائمة للتعيين أنه لا يتم أشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس الإدارة ومديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية[11].

ب. الاندماجات والاكتساب : مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية إعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم. ويشير كل من (John and Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)' وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال' حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية' وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج' ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

ج. التدقيق الخارجي : يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية' ولتحقيق ذلك ينبغي مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات' وليس مقبوليتها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة' إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها' ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) Institute of internal Auditiors على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف' التبصر' والحكمة. ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي. إما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات' وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات' العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة' ولانجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي' وتدقيق الأداء والتحقق والخدمات الاستشارية.

د. التشريع والقوانين : غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة' ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية' بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes.Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة' تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين' وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية' والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية' ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة' والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة[12].

هناك العديد من الأهداف لآليات الحوكمة منها التأكد من عدم انتهاك حقوق الأقلية من حملة السهم ومراقبة أداء المديرين' واستبدالهم في حالة عدم أدائهم بشكل جيد' كما تؤثر آليات حوكمة الشركات على مستوى إفصاح الإدارة عن المعلومات لحملة الأسهم' فهذه الآليات تكفل عدم الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات غير صحيحة' وأخيرا تكفل حوكمة الشركات حصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم[13].

3. دور الحوكمة في تعزيز التنافسية الاقتصادية :

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها :

- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية' حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية[14].
- إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة' مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة[15].
- إن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق لأفضل عائد على استثماراتها' وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

المحور الثاني : دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في البورصة (حالة شركة ا ن سي اي رويبة):

استنادا للمعايير المعمول بها حاليا في العالم في مجال الحوكمة، لقد قامت الجزائر بصياغة قرارات وقوانين وإيجاد أنظمة و قواعد توافق سير الأعمال الناجحة لمؤسساتها ووضع الخطط الكفيلة لتحسين الأداء فيها قصد التوصل للتطبيق الناجع لممارسات الحوكمة حيث تبنت فكرة تنصيب لجنة سميت بـ"لجنة الحكم الراشد" وانعقد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات شهر جويلية 2007 تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية من خلال قبولها رعاية الملف، كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات و المؤسسات الدولية، كمؤسسة التمويل الدولية، وبرنامج "ميدا" لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة.

يعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها الفريق العمل « GOAL 08 بين الفترة الممتدة من نوفمبر2007 إلى نوفمبر2008 ، تم إصدار ميثاق الحكم الراشد في الجزائر بتاريخ 11 مارس 2009 استنادا على مبادئ OCDE 2004 آخذا بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية و بالخصوص الصغيرة و المتوسطة منها بهدف تحسين صورة المؤسسة الجزائرية وجاذبية الاقتصاد الوطني و الذي جعل من أولوياته المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، والتي تصبوا إلى ديمومة واستمرارية نشاطها والتي تطمح إلى فرض نفسها

ضمن هذا الاقتصاد المليء بالمنافسة ، والتي تلعب فيه دور المحرك للتنمية المحلية، أو كمؤسسات المساهمة في البورصة أو تلك التي تتهيأ لذلك.

ويتضمن هذا الميثاق على عنصرين مهمين:

العنصر الأول :الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ، اليوم ضروريا في الجزائر ، كما يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لاسيما المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة

أما العنصر الثاني يوضح المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات من جهة، و يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة و المديرية التنفيذية)من جهة أخرى، علاقة المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك و المؤسسات المالية و الممونون و الإدارة.

ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس، أدوات نصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح و دقيق. وعليه فانه يتعين على المؤسسات أن تضمن الشروط الداخلية لنجاعتها ولجلب الأموال وموارد أخرى نادرة تحتاجها في تطورها و أن تعطي نفسها الرؤية و الاستقرار الضروريان لديمومتها.

وحدد لهذا الميثاق هدف جوهري يتمثل في الفهم الموحد و الدقيق لمصطلح وإشكاليات الحوكمة للمؤسسة من ناحية ممارسة في الواقع و سبل تطوير الأداء بنشر الوعي بأهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر مع الاستفادة من التجارب الدولية .إضافة إلى ضرورة تحويل قواعد الحوكمة من نظرية تتداول في الندوات و المؤتمرات وأجهزة الإعلام إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصاد الوطني بهدف تحقيق الرفاهية و الإصدار للأفراد و المجتمع و الوصول إلى تنمية مستدامة، مع الإشارة إلى دور الحكومة و مسؤوليتها في تكوين إطار تنظيمي فعال يوفر مرونة كافية تسمح للسوق المالي الجزائري أن يعمل بفعالية وان يستجيب لتوقعات المساهمين ومختلف أصحاب المصالح .

1. دور بورصة الجزائر في تفعيل الحوكمة لتحقيق التنافسية الاقتصادية:

نظرا لهشاشة النظام الاقتصادي في الجزائر والخلل في التسيير بسبب هيمنة القطاع العام و تذبذب وتيرة النمو الاقتصادي و التبعية للخارج، عرفت الجزائر تحولات هامة بغرض معالجة وتدارك الوضعية الحالية فسارعت بالاصطلاحات لتحرير الاقتصاد وتهيئة المحيط، ورأت أنه من المفيد توفير آلية ذات فعالية بالنسبة لنظام اقتصاد السوق، وهذا ما حدث فعلا وذلك بإنشاء بورصة الجزائر، إذ أن البورصة تعتبر أداة فعالة ومكان لالتقاء قوى الاستثمار المختلفة ولها دور فعال في توجيه الاقتصاد وتنشيطه إذ يتم إعطاؤه قوة دفع أكبر وشمولية أعم وأوسع للمشروع الاقتصادي الحضاري تعتبر البورصة أحد مؤشرات نجاح المؤسسات الاقتصادية إذا توفرت على مجموعة من الشروط أهمها الشفافية والمصداقية، السلامة من حيث القوائم المالية للمؤسسة المسعرة في البورصة، بالإضافة إلى توفر الوعي الكامل بثقافة البورصة وأبعادها من قبل المساهمين الحاليين والمحتملين.

يوجد هيئتان لتسيير بورصة الجزائرية وهي :

1.1 لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة « COSOB» تتمثل مهمتها في تنظيم سوق القيم المنقولة ومراقبتها بالسهر على ما يأتي بالخصوص:

- ❖ حماية المستثمر في القيم المنقولة.
- ❖ حسن سير سوق القيم المنقولة وشفافيتها.

2.1 شركة إدارة بورصة القيم المنقولةSGBV

هي شركة ذات أسهم، أسهمها ممتلكة كليا من طرف الوسطاء تمارس مهامها تحت رقابة لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة"لجنة التنظيم والمراقبة"وتتمثل مهامها فيما يلي:

- ➢ التنظيم العلمي لإدراج القيم المنقولة في البورصة.
- ➢ التنظيم المادي لحصص البورصة.
- ➢ تنظيم عمليات المقاصة للتعاملات الخاصة بالقيم المنقولة
- ➢ تسيير نظام التفاوض في الأسعار وتحديدها.
- ➢ تسجيل المفاوضات(تقييدها).
- ➢ نشر المعلومات المتعلقة بالصفقات.
- ➢ نشر النشرة الرسمية لجدول التسعيرة

أما المؤسسات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر فهي:

- ➢ مجمع صيدالSAIDAL (الناشط في القطاع الصيدلاني)

- فندق الأوراسي ELAURASSI (الناشطة في القطاع السياحي)
- أليانس للتأمينات (الناشطة في قطاع التامين)
- آن سي آي رويبة (الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية)

تم سنة 2012 إنشاء سوق مخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب نظام لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها رقم 12-01 المؤرخ في 18 صفر 1433 الموافق 12 يناير 2012، المعدّل والمتمّم للنّظام رقم 97-03 المؤرخ في 17 رجب 1418 الموافق 18 نوفمبر 1997 المتعلّق بالنّظام العام لبورصة القيم المنقولة. وهذا السوق يعتبر مصدراً بديلاً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند بدايتها للحصول على رؤوس أموال ما يسمح لها بالنمو من خلال توفير سوق مُحكمة التنظيم للمستثمرين من أجل توظيف استثماراتهم.مع ضمان التغيير في نظام " حوكمة الشركات" حيث تفرض عملية الإدراج في البورصة الحد الأدنى من الموثوقية والشفافية في حسابات المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى إنشاء نظام "حوكمة للشركات " حديث من أجل تحقيق الرقابة الداخلية والاحترافية للهيئات التسييرية.

2. دراسة حالة مؤسسة "آن سي آي رويبة":

1.2 النشأة والتطور:

تأسس المعمل الجزائري الجديد للمصبرات La Nouvelle Conserverie Algérienne (NCA) مؤسسة عائلية تابعة للقطاع الخاص تم إنشائها من طرف "الأخوة عثماني" في 02 ماي 1966 ،وهي من أهم المؤسسات الجزائرية الرائدة في قطاع المشروبات حاليا و في قطاع المصبرات سابقا ،وصل عدد عمالها سنة 2015 إلى 499 يقدر رأس مالها الاجتماعي بـــــ 849195000 دج، تقوم هذه المؤسسة بتسويق جميع منتجاتها بعلامة (ROUIBA) نسبة للمنطقة التي توجد بها.

ويعتبر المعمل الجزائري الجديد للمصبرات أحد أهم المؤسسات الرائدة والمهمة في الجزائر، في مجال الصناعة الغذائية خاصة فيما يتعلق بقطاع المشروبات، من حيث مساهمته في تغطية احتياجات السوق المحلي، وهذا من خلال السياسات المحكمة التي اتبعتها والخيارات الإستراتيجية المستمرة طوال مدة نشاطها، خاصة فيما يتعلق بالخيارات المتعلقة بالتعبئة والتغليف وتوجيه المنتجات. وكانت سنة 1999 م بمثابة المنعرج في حياة المؤسسة، وهذا بسبب التطورات الحاصلة في السوق الجزائرية، والتي دفعت بمسؤولي المؤسسة إلى استعمال أحدث وأتقن العبوات المستعملة في العالم في مجال التصبير، لتعليب بعض منتجاتها والتي كثر عليها الطلب مثل عصير الفواكه. الأمر الذي ساعدها على التوغل في السوق المحلي والدولي.

2.2 من أهداف المؤسسة:

- ✓ تطوير القدرات الإنتاجية بغية الاستجابة للنمو السريع الذي عرفه قطاع العصائر المعلبة.
- ✓ تحسين الطاقة التخزينية للمؤسسة.
- ✓ تعزيز القدرة التسويقية للمؤسسة.
- ✓ تطوير الصادرات وخاصة في المنطقة المغاربية.
- ✓ ترقية سياسة الجودة الشاملة بالاستجابة للمعايير الدولية.
- ✓ أن تكون مؤسسة مواطنة، وقائدة لسوق العصائر والمشروبات غير الغازية في المغرب العربي ككل.
- ✓ ضمان تأمين عائد استثمار مقبول ودائم لشركائها.

كما أن مؤسسة "آن سي آي رويبة" تسعى إلى جعل المنتجات متوفرة و بأسعار معقولة و مقبولة لجميع المستهلكين و بالطريقة الأكثر كفاءة .

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة آن سي آي رويبة هي أول مؤسسة صناعية خاصة تلتزم بميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكان هذا سنة 2009 كون مديرها العام يعد رئيس فريق العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، من خلال الكلمة التي ألقاها بإحدى الملتقيات أنه :" لم يكن باستطاعة المؤسسة أن تدير النمو السريع إذا لم تقم بتنفيذ سيـاسة حوكمة رشيـدة للمؤسسات ترتكز على الشفافيــة وإستراتيجية التواصل المنظم مع مختلف أصحاب المصالح بما فيهم العائلة".

3.2 تطبيق مبادئ الحوكمة OCDE في مؤسسة " آن سي آي رويبة" و نموذجها:

تعد الحوكمة في المؤسسة أداة تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وكذا كافة أطراف التعامل، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن

آليات الحوكمة تعمل على تحسين أداء المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولهذا تسعى جل المؤسسات على رأسها مؤسسة " آن سي آي رويبة" إلى تطبيق نظام الحوكمة وذلك من أجل التحسين في منتجاتها وأدائها وصورتها.

1.3.2 توفر إطار فعال لحوكمة المؤسسات: قامت مؤسسة " آن سي آي رويبة" منذ تأسيسها و حتى الآن إلى تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بحقوق الملكية والنظم الضريبية، حيث تتحدد فيها بوضوح تقسيمات المسؤوليات والمهام بين الأقسام والجهات المسؤولة عن الإشراف والرقابة، وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين المعمول بها، ويمكن السلطات الرقابية والتنظيمية من القيام بواجباتها بشكل مهني وموضوعي.

2.3.2 المحافظة على حقوق المساهمين: كما أوردنا سابقا بأن " آن سي آي رويبة" الجزائرية تعمل في بيئة تشريعية وبالتالي فهي ملتزمة بالقواعد المنظمة لعمل المؤسسات المساهمة، فنجد أن هناك حقوق للمساهمين.

3.3.2 المعاملة المتكافئة للمساهمين: من خلال القواعد المنظمة لعمل المؤسسات نجد أن مؤسسة " آن سي آي رويبة" تعمل على تحقيق المعاملة العادلة للمساهمين.

4.3.2 دور أصحاب المصالح: تهتم مؤسسة رويبة بأصحاب المصالح بهدف كسب ثقتهم وتوطيد العلاقة معهم، وهي تلتزم بالوفاء بكافة التزاماتها معهم.

5.3.2 الإفصاح والشفافية: تعمل المؤسسة على ضمان الاحترام الجيد لأنظمة الجزائرية من خلال التزاماتها المتعلقة بتقديم التقارير عن حساباتها وأداءها للإدارات الضريبية.

كما التزمت مؤسسة "آن سي آي رويبة" بتوفير كافة المعلومات المتصلة بتأسيسها وملكية أسهمها، وتقوم بالإفصاح عن بياناتها الحالية والتشغيلية وأهدافها الإستراتيجية، فضلا عن نشر كافة المعلومات عن المساهمين وعن أعضاء مجلس الإدارة و سيرتهم الذاتية، إضافة إلى المخاطر المتوقعة، وذلك على موقعها الالكتروني http://www.rouiba.com.dz/، كما اعتمدت المؤسسة على سياسة الشفافية ومشاركة الأهداف والانجازات السنوية مع المساهمين والموظفين وفي هذا الشأن تعتبر مؤسسة رويبة من بين المؤسسات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرا سنويا منذ سنة 2003، يتضمن كافة المعلومات الأساسية والمهمة عنها والمتضمن (فلسفتها "رسالتها"، البيانات المالية وغير المالية، تقرير للمدققين يؤكد صحة المعلومات) وبهذا استطاعت هذه المؤسسة جذب استثمارات جديدة وكسب ثقة السوق حيث ساعدتها التحسينات التي قامت بها في مجال الإفصاح عن التقارير والشفافية على الحصول على تأشيرة الدخول إلى البورصة.

6.3.2 مجلس الإدارة: يعمل على رعاية مصالح أطراف التعامل و مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة مع مراقبة الأداء والتنفيذ و تأكيد وضمان مصداقية حسابات المؤسسة وكيفية نشرها و الإفصاح عن اللجان المشكلة وتوضيح تركيبة أعضائها.

وقصد تبسيط إمكانية معرفة واستنتاج النموذج الأقرب للتطبيق في مؤسسة "آن سي آي رويبة" كان لابد من دراسة كل من: هيكل ملكية هذه المؤسسة، مجلس إدارتها وكفاءته، الحماية القانونية للمستثمرين، تطور سوق رأس المال الجزائري.

أولا : هيكل ملكية مؤسسة"آن سي آي رويبة": عند تأسيس مؤسسة"آن سي آي رويبة" وباعتبارها مؤسسة عائلية كانت ملكية عوامل الإنتاج (ملكية الأسهم) ، بالكامل تعود إلى العائلة، تم مع إدراك العائلة انه من المهم أن تجد مستثمر خارجي قصد توسيع رأسمالها لإدارة زيادة وسرعة نموها كان لابد لها من وضع استراتيجيات وخطوات كفيلة بجذب استثمارات جديدة فقامت بإصدار تقريرها السنوي المتضمن (الخطة التوسعية، الرؤية ومؤشرات الأداء والأرباح والخسائر...)، حيث حظيت بثقة صندوق الاستثمار الخاص "إفريقيا أنفست" وأصبح مساهما في رأس مال المؤسسة ب 3131640 سهم أي ما يعادل 36.9% من مجموع أسهمها وmaghrébines بـ10اسهم من إجمالي الأسهم و باقي أسهم المؤسسة أي ما يعادل 63.1% من إجمالي الأسهم هي ملك العائلة وعليه فليس هناك تشتت كبير في الملكية بدليل عدم وجود مساهمين كثر، فرأس مال مؤسسة "آن سي آي رويبة" مقسم بين (19 عضو) 17 عضو من هؤلاء هم من "العائلة"، لكن ومع دخول هذه المؤسسة إلى البورصة كان لا بد لها من فتح جزء من رأس مالها وعليه فان هناك تركيز نسبي في ملكية الأسهم إذ أن العائلة تملك الأغلبية.

ثانيا : مجلس إدارة مؤسسة "آن سي آي رويبة": يعين أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة للمساهمين و الجمعية التأسيسية ووفقا لهذا فمؤسسة "آن سي آي رويبة" يتألف مجلس الإدارة من إحدى عشرة

عضو 11 تم تعيينهم من قبل الجمعية العامة العادية و السنوية المنعقدة بتاريخ (07 جويلية 2010) لفترة تقدر ب 6 سنوات كما يلي:

- رئيس مجلس الإدارة (مالك مؤسسة العائلية).
- الرئيس الشرفي (من العائلة).
- 6 أعضاء تنفيذيين (من العائلة).
- عضوين مستقلين (ممثلين عن إفريقيا أنفست و مغرب أنفست).
- ملاحظ مستقل(من الخارج).

ويعتبر مجلس إدارة مؤسسة"آن سي آي رويبة" المسؤول عن تنفيذ المهام المنوطة به، وفي ظل السعي إلى تطبيق قواعد الحكم الراشد (الحوكمة) في المؤسسة ، وكون مجلس الإدارة يعتبر أداة فعالة لمتابعة التطبيق الفعال للحوكمة ومبادئها فقد قام بإنشاء لجان متخصصة كل منها يختص بمهمة محددة كالأتي:

1. **اللجنة الإستراتيجية** :تأسست سنة 2005 تجتمع مرة كل شهر بدعوة من المدير العام ، تضم كبار المسؤولين التنفيذيين للمؤسسة فضلا عن خبراء مستقلين (ليس لديهم سلطة اتخاذ القرار) حيث يتم تسجيل المناقشات في محاضر اجتماعات تشمل توصيات السياسة(الإستراتيجية) الرئيسية، ومن بين مهام هذه اللجنة ما يلي :
   - تتبع مناقشة التوجهات في محاضر الاجتماعات السابقة.
   - إعداد القرارات الإستراتيجية التي يجب أن تقدم للمجلس
   - مراقبة الأداء و الميزانية شهريا ومقارنتها مع الفترات السابقة

ويترأس هذه اللجنة (ملاحظ خارجي مستقل) لأكثر من ثلاث سنوات مع أكثر من 10 عاما من خبرة في مجموعات عالمية مثل(دانون و هنكل).

2. **لجنة التدقيق والمراجعة** : تم تعينها سنة 2010 من اجل تعزيز عمليات التدقيق الداخلي للمؤسسة و التفاعل مع المراجعين الخارجيين ، وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه اللجنة في مراجعة التدفقات المادية و المالية للمؤسسة و الخروج بمجموعة من التوصيات لدعم تسير المؤسسة ، ويترأس هذه اللجنة (المحاسب و المدقق سابقا)الممثل " لمغرب انفست".
3. **لجنة التعيينات:** مهمتها الرئيسية تتمثل في النظر في تعين المناصب الرئيسية في المؤسسة.
4. **لجنة التعويضات:** تنظر في الأجور كبار المسؤولين التنفيذيين للمؤسسة و تقترح على المجلس أظرفة المكافآت السنوية للموظفين
5. **لجنة الأخلاق والبيئة والتنمية المستدامة:** تقوم بمراقبة مدى احترام القواعد الأخلاقية في العمل وحماية البيئة وفي هذا المجال تلقت المؤسسة عدة جوائز و شهادات و هذا إضافة إلى أن المؤسسة تعتمد على لجان مراجعة خارجية مساعدة وهي 6 لجان متخصصة في مخلف المجالات التي تحتاجها المؤسسة، كما تعتمد أيضا على محافظ حسابات خارجي مؤمن لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة وفقا للوائح، يقوم بتدقيق التقارير السنوية و البيانات المالية الخاصة بالمؤسسة و التأكيد على شفافيتها وموضوعيتها.

ثالثا : مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين في رأس المال: بهدف إبراز حقوق المساهمين بطريقة أكثر نزاهة و شفافية و ثقة بما يضمن حمايتهم قامت مؤسسة "آن سي آي رويبة" بوضع اتفاقيتين (اتفاقية تفاهم).

- **الاتفاقية الأولى** : أبرمت يوم 21 فيفري 2005 بصيغتها المعدلة بتاريخ 28 مارس 2005 التي تضم الأحكام التالية : التزام المساهمين من (العائلة) بالاتفاق الذي ينص على تعيين المستثمر الجديد كمسير والحفاظ على هذا التعيين طوال فترة سريان الاتفاقية، يسمح قانون التدقيق للمستثمر الجديد بتعيين محاسب خبير لأداء مهام المحاسبة و الرقابة المالية، وجود بند ينص على حق الانسحاب من قبل المستثمر الجديد مع الاستفادة من اظرفة مالية في الحالات التالية :
  - فقدان السيطرة على الرقابة من قبل المساهمين الأعضاء في هذا الاتفاق.
  - عدم الامتثال لبعض الالتزامات بما فيها عدم المنافسة أو تلك الالتزامات الخاصة بفائدة المؤسسة، مع احترام القواعد المتعلقة بتضارب المصالح.
  - عدم تجديد تعيين هذا المستثمر الجديد في مجلس الإدارة .
- **الاتفاقية الثانية**: تم توقيعها يوم 17افريل 2012 لمدة 3 سنوات و هي تحوي الأحكام التالية:

قرر أعضاء هذا الاتفاق الحائزين معا على الأغلبية النسبية لرأس المال تكوين ما سموه (بالنواة الصلبة للمساهمين) بغية ضمان استقرار إدارة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل ، واتفقت هذه الأطراف على تنظيم و تسيير علاقتهم ابتداء من دخول المؤسسة إلى البورصة.

إنشاء مجلس العائلة بحيث يخول له مهمة التشاور المسبق عن الاجتماعات العامة للمؤسسة، ويجتمع عند الضرورة من اجل مناقشة القضايا ذات الصلة ب:

العلاقة بين النواة الصلبة و المؤسسة .

العلاقة بين العائلة و المؤسسة .

عدم نقل الأسهم المملوكة من قبل أعضاء النواة الصلبة لمدة 3 سنوات، باستثناء التحويلات بين هذه الأعضاء مع الامتثال بالأحكام الحالية التي تسير معاملات الكتلية.

رابعا : تطور السوق الجزائري: على الرغم من انفتاح سوق السلع والخدمات الجزائري، إلا أن مؤسساته تعاني جملة من العراقيل كمشكلة التدفق الفوضوي للسلع المستوردة، حيث توجد به حركة استيراد عشوائية للسلع، عن طريق الدخول الحر للمنتجات الأجنبية وبيعها أحيانا بأسعار أقل من المنتجات المحلية، وهذا ما يؤثر سلبا على هذه الأخيرة ويؤدي إلى كسادها إضافة إلى انتشار سوق السوداء فعدم وجود سوق تنافسية بمعنى الكلمة راجع لكثرة انتشار الأنشطة غير الرسمية والتي مثلت ربع نشاط الاقتصادي الجزائري ،كما أن السوق يعاني من عدم وجود تنظيم.

4.2 أثر الحوكمة على أداء NCA رويبة لتحقيق تنافستها:

قامت مؤسسة ROUIBA NCA بتقديم مذكرة إعلامية إلى لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها للحصول على تأشيرة لرفع رأس مالها عن طريق اللجوء العلني للادخار الموجه إلى الجمهور العريض ودخولها بورصة الجزائر. وكان دخولها إلى البورصة وفق شروط قدمت من طرف لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة (COSOB) ونالت المؤسسة الترخيص بتاريخ 06 فيفري 2013 لتصبح بذلك ثاني مؤسسة خاصة في الجزائر تدخل بورصة الجزائر بعد شركة أليانس للتأمينات. حيث طرحت المؤسسة 25% من رأس مالها الاجتماعي للبيع.

والقيمة الإجمالية للأسهم المعروضة من طرف المؤسسة قدرت ب850 ألف دج موزعة على قرابة 2.2 مليون سهم بقيمة اسمية تقدر ب100 دج للسهم الواحد، بينما قدر سعر التنازل أو البيع للسهم ب400دج

وقسم العرض إلى قسمين: قسم مخصص لموظفي المؤسسة (ما يعادل 4% من الأسهم المعروضة) و 96% مخصص للمستثمرين الجزائريين المقيمين (الطبيعيين والمعنويين) كما اعتمدت على (بي ان بي باريبا الجزائر) كوسيط في عملية البورصة.

وقد أشارت المؤسسة " آن سي آي رويبة" إلى أنها حققت مستوى معتبر في عملية البيع العمومي ببلوغها نسبة 9.106%. وارتفع رأس مال المؤسسة بنسبة 6% خلال أربع أشهر الأولى من سنة 2014 بعد دخولها إلى البورصة.

Tableau des Comptes de Résultats	31/12/2013	31/12/2012	Var	% CA
Chiffre d'affaires	6 032 294	5 669 817	6%	100%
Variation stocks produits finis et en-cours	14 509	166 504	-91%	0%
Subventions d'exploitation	-	-		0%
PRODUCTION DE L'EXERCICE	**6 046 803**	**5 836 321**	**4%**	**100%**
Achats consommés	- 3 562 950	- 3 616 401	-1%	-59%
Services extérieurs et autres consommations	- 949 582	- 828 514	15%	-16%
CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**- 4 512 532**	**- 4 444 915**	**2%**	**-75%**
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	**1 534 272**	**1 391 406**	**10%**	**25%**
Charges de personnel	- 640 732	- 528 527	22%	-11%
Impôts taxes et versements assimilés	- 115 074	- 91 221	26%	-2%
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION EBITDA	**778 466**	**771 658**	**0%**	**13%**
Autres produits opérationnels	7 606	39 644	-81%	0%
Autres charges opérationnelles	- 127 109	- 143 668	-12%	-2%
Dotations aux amortissements et aux provisions	- 337 624	- 360 895	-6%	-6%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	61 279	29 398	108%	1%
RESULTAT OPERATIONNEL EBIT	**382 619**	**336 137**	**13%**	**6%**
Produits financiers	22 104	15 091	46%	0%
Charges financières	- 114 209	- 113 076	1%	-2%
RESULTAT FINANCER	**- 92 105**	**- 97 985**	**-6%**	**-2%**
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS	**290 514**	**238 152**	**20%**	**5%**
Impôts exigibles sur résultat ordinaires	- 65 829	- 75 757	-13%	-1%
Impôts différés sur résultats ordinaires	4 184	6 207	-19%	0%
Total des produits des activités ordinaires	6 137 793	5 920 454	4%	102%
Total des charges des activités ordinaires	- 5 908 923	- 5 751 851	3%	-98%
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**228 870**	**168 603**	**34%**	**4%**
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**228 870**	**168 603**	**34%**	**4%**

النتائج المالية لمؤسسة رويبة قبل دخولها إلى البورصة

المصدر: RAPPORT DE GESTION، ROUIBA، 2013

Tableau des Comptes de Résultats	31/12/2014	31/12/2013	Var	% CA
CHIFFRE D'AFFAIRES	7 053 728	6 032 294	17%	100%
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	1 856 881	1 534 272	21%	26%
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION **(EBITDA)**	1 024 758	778 466	32%	15%
RESULTAT OPERATIONNEL (EBIT)	454 398	382 619	19%	6%
RESULTAT FINANCER	-85 455	-92 105	-7%	-1%
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS	368 943	290 514	27%	5%
			36%	4%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	310 854	228 870	36%	4%

النتائج المالية لمؤسسة رويبة بعد دخولها إلى البورصة

المصدر: RAPPORT DE GESTION، ROUIBA، 2014

من خلال الجدول الأول نلاحظ أن المؤسسة ارتفع رقم أعمالها لسنة 2013 بـ 6%مقارنة بسنة 2012 والنتيجة الصافية للسنة المالية ارتفعت بـ 34–%.

أما من خلال الجدول الثاني وبعد دخول المؤسسة إلى البورصة فقد شهد رقم أعمالها لسنة 2014 تطورا بنسبة 17% وبنسبة 36% في نتيجتها الصافية.

خاتمة :

باعتبار الحوكمة مفهوم جديد بدأ يغزو الخطاب الاقتصادي' أصبحت أحد أهم المعايير المعتمدة لتقييم ومراقبة أداء الأفراد والشركات وحتى الحكومات لذلك تشهد بيئة الأعمال العالمية سباقا نحو تبني مفهوم الحوكمة كجزء من برامج الإصلاحات الاقتصادية في كل دولة لأغراض تحسين الأداء على المستوى الكلي' إذ تعد حوكمة الشركات من العمليات الضرورية واللازمة لحسن إدارة الشركات المساهمة وذلك نتيجة للفصل بين الإدارة والمساهمين وتأكيدا لنزاهة الإدارة فيها' وبالتالي تسعى آليات الحوكمة نحو منع التلاعب والتحريف والخداع وذلك من خلال آليات إحكام الرقابة وزيادة الإفصاح والشفافية خدمة لجميع الأطراف ذات المصلحة.

ولكي تكون الشركات ناجحة فانه يجب عليها ممارسة رقابة إستراتيجية فعالة أي حوكمة الشركات' فبدون مثل هذه الرقابة فان الشركة لن تكون قادرة على تحقيق مزايا تنافسية ولا تتفوق في أدائها على المنافسين في السوق.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- إن الالتزام بمبادئ وآليات الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وأداء السوق المالي الجزائري.
- تساعد الحوكمة على استقرار السوق المالي عبر تقليل مشاكل التلاعب والفساد في الشركات.
- تسهل الحوكمة إجراءات الرقابة والإشراف.
- تزيد الحوكمة من جاذبية الاستثمار في الشركات التي تطبقها لأن المستثمرون يميلون إلى الاستثمار في الشركات ذات التطبيق الجيد للحوكمة.

قائمة المراجع :

1.د.محمد هادي العدناني, " تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في العراق' بحث' جمهورية العراق' ص 10.

2.د.محمد عيد بلبع' " حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية (أطروحات دكتوراه)' المنظمة العربية للتنمية الإدارية' جامعة الدول العربية' جمهورية مصر العربية' القاهرة' 2016' ص 88.

3.د.جهاد خليل الوزير' " دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية"' ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني' سلطنة النقد الفلسطينية' أيلول 2017' ص 3.

4. غضبان حسام الدين' "مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير' جامعة محمد خيضر' بسكرة' 2014/2013' ص 05.

5.د.بتول محمد نوري' د.علي خلف سلمان' "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"' الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة' الجامعة المستنصرية' كلية الادارة والاقتصاد' العراق' ص 5.

6.بهاء الدين سمير علام' " أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية"'بحث' دراسة تطبيقية' كلية التجارة' جامعة القاهرة' 2009' ص 21.

7.خليل أبو سليم' " قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية"' مجلة جامعة جازان' المجلد 3 العدد 1 صفر 1435' يناير 2014' كلية الأعمال برابغ' جامعة الملك عبد العزيز' المملكة العربية السعودية' ص 7.

8.حفيظ هاجر كلثوم'"المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات"' مذكرة لنيل شهادة الماستر' تخصص محاسبة ومراجعة' جامعة أكلي محند أولحاج' البويرة' 2013-2014' ص 27-28.

9.سليماني رشيدة' "دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين"' دراسة حالة شركة CRMA للتأمينات' مذكرة ماستر'تخصص مالية وحوكمة الشركات' جامعة محمد خيضر' بسكرة' 2012-2013' ص 29-30.

10.د.عزيزة بن سمينة' أ.طبني' "حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني"' الملتقى الدولي السابع' حسيبة بن بوعلي' الشلف' 2012/04/03' ص 09.

11.هيدوب ليلى ريمة'" المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات"' مذكرة ماستر' جامعة قاصدي مرباح' ورقلة' 2011-2012' ص28.

12.د.محمد حلمي الجيلاني' "الحوكمة في الشركات"' جامعة القصيم' المملكة العربية السعودية' قسم المحاسبة' دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع' الطبعة الأولى' 2015' ص 141-142-143.

13.بهاء الدين سمير علام' مرجع سابق' ص 21.

14.جمال عبيد محمد العازمي' "دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية"' رسالة ماجستر في المحاسبة' جامعة الشرق الأوسط' 2011-2012' ص 39.

15.محمود عبد الفتاح رضوان' " تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"' المجموعة العربية للتدريب والنشر' 2014' ص 10.