ISSN: 2437-0525 / EISSN: 2602-5078

JBAES: مجلد (08)، عدد (01)، 2022، ص: 335-348

مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية

موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية

The reality and prospects of governance in Algerian institutions

مريني محمد، [1*] mmerini30@gmail.com

حديدي آدم، [2] a.hadidi @univ-djelfa.dz

[1] طالب دكتوراه، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم ادارة الاعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة (الجزائر)

[2] أستاذ، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم ادارة الاعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة (الجزائر)

تاريخ الإرسال: 2022/03/15 **تاريخ القبول:** 2022/04/16 **تاريخ النشر:** 2022/05/01

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية ، اذ أن التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة وبالشكل اللازم يتطلب آليات تساعد على ذلك.

ولقد تم التوصل الى أن الجزائر لديها الرغبة في بناء اطار مؤسسي للحوكمة من خلال بذلها مجموعة من الجهود كإصدار ميثاق الحكم الراشد ، ونظام مالي محاسبي جديد يتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية ، الى أن هاته الجهود غير كافية وتتطلب منها بذل المزيد من العمل وتفعيل الآليات المساعدة على المضي في هذا الاتجاه و الارتقاء الى المستوى المطلوب .

الكلمات المفتاحية

الحوكمة؛ مبادئ الحوكمة؛ المؤسسات الجزائرية

تصنيف JEL: G30 ؛ G34 ؛ G38

Abstract

This study aims to determine the mechanisms for applying the principles of governance in Algerian institutions, as the correct application of the principles of governance and in the necessary form requires mechanisms that help in this.

It was concluded that Algeria has the desire to build an institutional framework for governance by making a series of efforts, such as issuing the Charter of Good Governance, and a new accounting financial system that complies with international accounting standards. Proceed in this direction and rise to the required level..

Keywords

Governance ; Governance prinsiples ; Algerian institutions

JEL Classification Codes : G30 ; G34 ; G38

* البريد الالكتروني للباحث المرسِل: mmerini30@gmail.com

I. مقدمة:

شهدت المؤسسات تطورات مستمرة وسريعة؛ من تنوع في أنشطتها وتعددها، بالإضافة إلى اتساع حجمها وانتشارها، ومن أجل هذا كان لابد من توفير إدارة رشيدة في هذه المؤسسات من خلال ارساء الحوكمة باعتبارها خطوة مهمة في تحسين آداء المؤسسات وحماية جميع الأطراف ذات الصلة؛ حيث أصدر مركز المشروعات الدولية تقريرا حول الحوكمة حدد فيه مختلف مبادئ وقواعد ممارسة الادارة الرشيدة بكل المؤسسات، وفي هذا السياق سعت الجزائر الى مواكبة هذا التطور ووضع آليات وإجراءات تطبيق الحوكمة؛ وبناءا على ما سبق يمكن طرح الاشكالية الآتية:

1. الاشكالية

ماهي آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية ؟

وللإجابة على الاشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الآتية:

- ما المقصود بالحوكمة المؤسسية ؟
- ماهي مبادئ ومقومات الحوكمة المؤسسية ؟
- ماهي جهود الجزائر في مجال الحوكمة المؤسسية والآليات المناسبة لتطبيقها ؟

كإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

2. الفرضيات

- أضحى تطبيق مبادئ الحوكمة أمرا ضروريا لإدارة ورقابة المؤسسات؛
- بذلت الجزائر مجهودات نحو ارساء اطار حوكمة مؤسسية قوي؛
- توفير الآليات يعزز من التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة المؤسسية .

3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الورقة البحثية في كونها تتناول :

- تقديم فكرة عن الحوكمة المؤسسية باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي تزايد الاهتمام بها والتي تفاوتت الدول في تطبيقها؛
- التعرف على الخطوات التي أقدمت عليها الجزائر في وضع اطار الحوكمة المؤسسي؛
- أهم الآليات المساهمة في تطبيق الحوكمة .

4. منهج الدراسة :

من أجل دراسة الاشكالية المطروحة في الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي

-

5. هيكل الدراسة :

اقتضت الدراسة تقسيم البحث الى ثلاث محاور كالتالي :

المحور الأول : مدخل للحوكمة المؤسسية

المحور الثاني :مبادئ ومقومات الحوكمة المؤسسية

المحور الثاني : واقع الحوكمة المؤسسية في الجزائر وآليات تطبيقها

II. مدخل للحوكمة المؤسسية

ظهر موضوع حوكمة المؤسسات عندما شهد العالم انهيار العديد من المؤسسات؛ بسبب الفساد المالي والإداري وضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات، الأمر الذي أدى إلى وضع أسس وآليات معينة بين مجالس الإدارة والمديرين والمستثمرين، سعيا منها للتحكم الرشيد في المؤسسات؛ لضمان مصالح مختلف الأطراف.

1. نشأة الحوكمة المؤسسية :

تعاظم الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية، وافتقار إدارتها إلي الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة ، التي أثرت بالسلب في كل من ارتبط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث علي تطبيقها. (بن حسين، 2015، صفحة 181)

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرقي آسيا وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية عالمية، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. وكانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا وكوريا واليابان عام 1997 ، فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة مع المؤسسة أو الشركة و تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي، و قد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الاستدانة، فاتجهت إلى أسواق رأس المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، و دفع اتساع حجم الشركات، و انفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المسؤولين والمديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.

وعلى غرار فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة، وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، الأمر الذي أدى إلى انهيار شركة إنرون، وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد تتميز بالحوكمة الجيدة لسربان-أوكسلي عام 2006 لضبط عمل شركات المساهمة العامة . بالاضافة الى ذلك فان مفهوم الحوكمة ظهر في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات الدولية في مجال التنمية الإنسانية بمختلف أبعادها السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية، حيث تم استخدام هذا المصطلح للتركيز على المساءلة المالية للحكومات. فوفقا للحكومة؛ فإن الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية ليس من المفروض أن تكون اقتصادية و فعالة فقط، بل لابد أيضا أن تكفل العدالة والمساواة .ومع بداية التسعينيات؛ تم التركيز على الجوانب الديمقراطية للحوكمة من حيث تدعيم المشاركة، و تفعيل دور المجتمع المدني، وإزاحة الغبار عن كل ما يجعل من الدولة ممثلا شرعيا لمواطنيها. حيث ربطت منظمة التنمية الاقتصادية بين جودة و فعالية الحوكمة، و بين درجة رخاء المجتمع، وأكدت أن المصطلح يذهب إلى ما هو أبعد من الإدارة الحكومية، من حيث التركيز على كيفية تطبيق الديمقراطية لمساعدة الدول على حل

المشاكل التي تواجهها. و من هذا المنطلق تم تبني هذا المفهوم على أساس أنه يتعرض لما هو أبعد من الإدارة العامة، الأدوات والعلاقات والأساليب المتعلقة بالحكم، ليشمل مجموعة العلاقات القائمة بين الحكومة و المواطنين سواء كأفراد أو كجزء من مؤسسات سياسية واجتماعية واقتصادية .

وتوصي المؤسسات الدولية اليوم الدول النامية تطبيق مبادئ الحوكمة من أجل ضمان تنمية متساوية (لأن لها هدف تحسين مشاركة المواطنين، وحماية البيئة ومستقبل الأجيال القادمة)، وضمان تنمية حقيقية، ولهذا، قامت الدول المتطورة بتحديد مبادئ تهدف إلى تحسين مستمر لحوكمتها. وقد قامت الدول النامية بالبحث عن أفضل المقتربات التي تكسبهم ملاحظات جيدة في مجال التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، كما تسمح لبلدانهم باستقطاب الاستثمارات، وبلوغ التنمية المستدامة . (بن حسين، 2015، الصفحات 182-183).

2.مفهوم حوكمة المؤسسات

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم حوكمة المؤسسات وذلك بتعدد الاهتمامات والتخصصات إلا أنها تتفق جميعها في قدرة حوكمة المؤسسات في دعم شفافية الأسواق وإصلاح الممارسات في بيئة الأعمال. (بركيتي، 2017، الصفحات 46-47)

إن مفهوم حوكمة المؤسسات يعود إلى الكلمة اليونانية Kyborman بمعنى التوجيه والإرشاد والحكم ، وفي اللغة اللاتنية كانت تعرف باسم Gubernare، أما في اللغة الفرنسية المصطلح المستخدم هو Governer، وعلى وجه الدقة مصطلح حوكمة المؤسسات هو عملية اتخاذ القرارات، والعملية التي يمكن من خلالها تنفيذ القرارات، وبالتالي نجد معاني مختلفة باختلاف المنظمات والهيئات التى تستخدم هذا المصطلح . (نوي، 2017، الصفحات 21-22)

وتعريف البنك الدولي : عرف البنك الدولي الحوكمة على أنها : "الحالة التي من خلالها تتم ادارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية . "

تعريف برنامج الامم المتحدة : " هي مجموعة القواعد والإجراءات والآليات المتخذة من قبل كل السلطات التي تضمن التطبيق الجيد لإدارة الشؤون الدولة في أعلى مستوى من الفعالية . "

تعريف صندوق النقد الدولي FMI : عرف الحوكمة على أنها " الطريقة التي تم بواسطتها تسير سلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لخدمة التنمية وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع .

تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC :تعرف الحوكمة بأنها " هي النظام التي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في اعمالها . "

وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED تعريف لحوكمة المؤسسات على أنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ". (غادر محمد، 2012، صفحة 12)

كما تعرف على أنها مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الاطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات ، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى . (محمد مصطفى، 2008، صفحة 15)

كما تم تعريفها على أنها مجموعة القواعد والإجراءات والنظم(الادارية، القانونية ، المحاسبية،المالية ، الاقتصادية) والتعليمات التي توجه سلوك الشركة وتحكم العلاقة بين كل من الأطراف المشاركة في النشاط بالشكل الذي يحفف التفاعل بين تلك الاطراف وبما يؤدي الى تحسين الاداء ونزاهة السلوكيات والحد من الممارسات الخاطئة فضلا عن استغلال الموارد بكفاءة وفعالية من اجل تحقيق أهداف الشركة. (علاء الدين، 2011، صفحة 27)

وفي الأخير يمكن تقديم تعريف شامل لمختلف التعريفات السابقة وهو أن حوكمة المؤسسات هي مجمل القواعد والأسس والأنظمة التي تحدد العلاقة بين مختلف الفاعلين في المؤسسة والأطراف المرتبطة بها وتوجهها نحو تحقيق أهدافه.

3. محددات حوكمة المؤسسات : هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توفر مجموعتين من المحددات خارجية وداخلية :

أ.المحددات الداخلية : وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين ، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة . (البرود، 2016)

ب.المحددات الخارجية : وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة ، وتمثل البيئة التي تعمل من خلالها المؤسسات والتي قد تختلف من مكان إلى آخر أو من دولة الى اخرى وهي عبارة عن :

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق المالية؛
- نظام مالي جيد ، يضمن تمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب؛
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية؛ (العايب، 2009، صفحة 05)
- دور المؤسسات غير الحكومية مثل جمعيات المحاسبين والمراجعين، في ضمان التزام أعضاءها بالنواحي السلوكية والأخلاقية والمهنية. (البرود، 2016، صفحة 86)

وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وفعالية ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) .

4.أهداف حوكمة المؤسسات :

- يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة المؤسسات في دعم الآداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسات . (مخلوف، 2009)
- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها .
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المسائلة المحاسبية بها .
- ضمان مراجعة الآداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية .
- تعميق وتعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها، وتعظيم ارباح الوحدة الاقتصادية ، وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد .
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية .
- الحصول على التمويل اللازم والمناسب وتنبؤ بالمخاطر المتوقعة .
- وكذلك فإن من أهداف الحوكمة امكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين في القيام بدور المراقبين لأداء المؤسسات، وأيضا تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات، ودرأ حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية، أو أسواق المال المحلية والعالمية ، والمساعدة في تحقيق التنمية واستقرار الاقتصادي. (مخلوف، 2009، صفحة 09)
- التزام المؤسسات بسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والآمنة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.

5.أهمية حوكمة المؤسسات :

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري، التي تواجهها المؤسسات؛
- رفع مستويات الآداء للمؤسسات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية، وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
- زيادة قدرة الشركات المحلية على المنافسة العالمية، وفتح أسواق جديدة لها؛
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع؛
- إطار الحوكمة داخل كل مؤسسة يساعدها على تحديد أهدافها الاستراتجية وتحديد كيفية تحقيقها؛
- منع قيام مجلس الإدارة بالضرر بمصالح المساهمين من خلال تحديد صلاحيات محددة لهم؛ بحيث لا تؤدي تصرفاتهم إلى الإضرار بالأطراف الأخرى ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة (أصحاب المصلحة).

III.مبادئ ومقومات الحوكمة المؤسسية

1 .مبادئ حوكمة المؤسسات :

من أجل بناء نظام سليم للحوكمة، قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع هيكل متكامل لنظام لحوكمة يتضمن مبادئ حوكمة المؤسسات .وقد اعتبرت هذه المبادئ بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد بها. وهي تتمثل باختصار فيما يأتي: (مصطفى، 2009، صفحة 16)

أ. **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل حقوق نقل الملكية السهم، واختيار مجلس الادارة، والحصول على العوائد الأرباح، مراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الهيئة العامة .

ب. **مسؤوليات مجلس الادارة:** يشمل ضمان مجلس الادارة الالتزام بقوانين النافذة، توفر جميع المعلومات على أساس تحقيق المعاملة المتساوية بين المساهمين ومراجعة استراتجيات الشركة واختيار المسؤولين الرئيسيين وضمان سلامة التقارير المالية ومراجعة مستويات الرواتب ومزايا الموظفين .

ت. الإفصاح والشفافية: ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب على كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما فيها المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة المؤسسات.

ج. دور أصحاب المصالح: ينبغي في اطار حوكمة المؤسسات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن تعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح؛ في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت السليمة ماليا .

ح. المعاملة المتكافئة للمساهمين: ينبغي في اطار حوكمة المؤسسات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين ، بما فيها مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب ، وينبغي ان تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال على انتهاك حقوقهم .

خ. ضمان وجود أساس لاطار فعال لحوكمة المؤسسات :ينبغي أن يشجع إطار حوكمة المؤسسات على الشفافية وكفاءة سوق رأس المال، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون، ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

2.مقومات الحوكمة المؤسسية

لا يمكن تطبيق حوكمة المؤسسات مرة واحدة ، في أي منظمة كانت يستوجب ذلك المرور بعدة مراحل نذكرها كما يلي :

أ. رفع مستوى الوعي : إن أهم التحديات التي تواجه نجاح الحوكمة في الجزائر وعموم المنطقة هو أن مفهوم حوكمة المؤسسات لم يكن موجودا في اللغة المحلية ، ولذا تتركز المناقشات في الفترة الاولى على تحديد معنى التعبير وعلى محاولة تطبيقه في السياق المحلي . (المشهداني، 2005)

وتتركز الجهود الاولية أيضا على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك فوائد حوكمة لشركات فمثلا بدأت جمعية تطوير المؤسسات المالية في آسيا والمحيط الهادي جهودها لرفع مستوى حوكمة الشركات بين المصارف الأعضاء فيها ، وهي تعمل الآن مع أعضائها لتثقيفهم حول كيفية تقييم ممارسات الحوكمة عندما نتخذ القرارات بشأن القروض لأن تلك الممارسات تؤثر بصورة مباشرة على مستوى المجازفة بالتسليف ، وكان نتيجة تلك الجهود أن العديد من الشركات الآسيوية باتت تعي الآن كيف تؤثر عوامل حوكمة الشركات على أرباحها .

ب. وضع القوانين القومية : ما أن يبرز الوعي في الاوساط التجارية في بلد ما ، حتى يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية التي تشكل قضية في ما يتعلق بالامتثال .وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات كقاعدة يتم الانطلاق منها ، ومن خلال الانطلاق من مثل هذه القاعدة ، تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة تعالج الواقع المحلي في ما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية ، من خلال الجمع بين المدافعين عن الاصلاحات في البلدان المضيفة الذين يمثلون المنظمات غير الحكومية ، ومعاهد تعليم حوكمة المؤسسات والقطاع الأكاديمي ووسائل الاعلام ومؤسسات الأعمال . وفي الشرق الأوسط وشمال افريقيا ، يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة ، بدعم من مبادرة الشراكة الامريكية الشرق أوسطية (MEPI) مع مجموعات لتطوير معاييرها الخاصة ، المعايير التي تعكس واقع هيمنة مؤسسات الأعمال التي تملكها الدولة ، وانتشار الشركات العائلية والنظام المصرفي الفريد .

ت.مراقبة التطبيق : عندما يتم رسميا تبني قانون قومي ما للحوكمة ، يجب توضيح مدى تقيد الشركات به ففي الغرب كانت اسواق الأوراق المالية تقليديا ضامنة التقييد بحوكمة الشركات من خلال متطلبات الادراج فيها ، ولكن هذه الطريقة كثيرا ماتكون غير كافية خارج الدول الغربية الصناعية وفي الاماكن الأخرى ، لاتحظى أسواق الاوراق المالية حيث توجد بحصة كبيرة مهمة من الشاطات الاقتصادية ، وبمؤازرة إنشاء وتطوير أسواق الأوراق المالية يجب انشاء وتطوير المؤسسات الحكومية لمراقبة صناعة التعامل بالأوراق المالية . (مناد، 2014، صفحة 92)

ج.التدريب على المسؤوليات الجديدة : بعد أن بيتم وضع اطار لحوكمة المؤسسات ، تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية ، وأعضاء مجالس الإدارة وأمناء من الشركات وأمثالهم ويتعين أن يقوم قطاع الشركات التجارية بتعليم هؤلاء اللاعبين كيفية أداء أدوارهم .

د.إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات : تأتي المرحلة الأخيرة في تطوير حوكمة المؤسسات في دولة ما عندما يتقبل الوسط التجاري تلك الحوكمة كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال التجارية وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين لتأمين التطور المهني المستمر .

IV. واقع وآليات تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجزائر:

1. واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الجزائر

يعتبر موضوع الحوكمة من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وإستراتجية وطنية نتيجة للحاجة الماسة والمتنامية للشركات الجزائرية لتوطيد القدرة التنافسية والفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور. لذلك قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تشجع تطبيق الحوكمة الجيدة في بيئة الأعمال بغية جذب الاستثمارات الأجنبية .ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل تعمل بالتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية(IFC) من أجل وضع دليل للحوكمة الجزائرية . (مركز المشروعات، 2008، صفحة 02)

وفي 11 مارس 2009 تم إصدار الدليل تحت عنوان: "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" والذي عرف الحوكمة بأنها: "تلك العملية الإرادية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها". (عثماني، 2009، صفحة 14)

ولنشر الوعي بفوائد ومزايا الحوكمة قامت مجموعة عمل الحوكمة الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر (El-) " (Hawkamah Djazair)في أكتوبر 2010 ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات على الالتزام ببنود الدليل الخاص واعتماد أفضل ممارسات الحوكمة الدولية. ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة تمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية .وكدعامة لتطبيق الحوكمة وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية قامت الجزائر بإصدار نظام مالي محاسبي جديد يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي (IFRS/IAS) والذي بدأ تطبيقه في مطلع عام 2010

لكن رغم الخطوات التي قامت بها الجزائر في هذا المجال مزالت بعيدة عن الدول الرائدة في هذا المجال ووجب عليها زيادة بذل في جهودها لبلوغ الأهداف المرجوة .

إلا أن هذا لا يمنعنا من ذكر بعض المزايا الإيجابية التي حققتها الجزائر للوصول إلى مفهوم الحكم الراشد خاصة فيما يتعلق ب :الناحية الاقتصادية أين تتوفر البلاد على وفورات مالية كبيرة لاسيما احتياطي الصرف الذي بلغ نهاية جوان 2008 ما قيمته 133 مليار دولار وصندوق ضبط الإيرادات الذي قارب 4000 مليار دينار، بالإضافة إلى المخطط الخماسي، كما يمكن التنويه ببعض المشاريع الواعدة في تنمية المناطق المعزولة منها على الخصوص مشروع الطريق السيار شرق – غرب وصندوق تنمية مناطق الهضاب العليا وصندوق الجنوب.

لناحية السياسية يرى بعض الباحثين في هذا الشأن أن الجزائر فتحت ورشات كبيرة على المجتمع منها : إصلاح هياكل الدولة وإصلاح العدالة وإصلاح التربية والتعليم وهذا كله لتمكين أفراد المجتمع من المشاركة طواعية في تنمية البلاد، وبالتالي عندما نقوم بتحليل بعض هذه الإنجازات التي قامت بها السلطات العمومية يمكن القول أن توفير الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية في إطلاق هذه المشاريع كفيل بتحقيق متطلبات الحكم الراشد

والجزائر في هذا الشأن خطت خطوات كبيرة نحو الأحسن فيما يخص توسيع المشاركة السياسية واحترام الإرادة الشعبية وترقية حقوق الإنسان وإيجاد نوع من الإنسجام داخل الهيئات المنتخبة، لكن ما يعاب في كل هذا هو غياب وتغييب مبادئ الشفافية والتسيير العقلاني للموارد والتي ما زالت تشكل نقاطا سوداء تسير عليها معظم هيئاتنا المحلية والوطنية .فبالرغم من إصدار قانون يترجم نصوص الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد في 2006 والذي قامت الجزائر بوضع جملة من التدابير الرامية لمواجهته، كما قامت أيضا بإصدار مراسيم تطبيقية تحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وكذا كيفية سير هذه الهيئة .

كما تتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية واستقلالية الذمة المالية وتقدم تقارير سنوية عن الظاهرة المستفحلة في الجزائر إلى رئيس الجمهورية

زيادة على كل هذا قامت الجزائر بإصدار عدة مراسيم رئاسية لمواجهة هذه الظاهرة والحد منها وعلى سبيل المثال لا الحصر قانون مكافحة غسيل الأموال والذي صدر في 2005/04/05 والذي جاء بعد المخلفات الكارثية التي أحدثها بنك الخليفة بعمليات اختلاس وفساد مالي كبير. وبالنظر إلى هذه الإجراءات التي قامت بها السلطات العمومية نلاحظ أنها غير فعالة وتنتظر وجود آليات فعلية للحد منها حيث لازالت الظاهرة مستشرية في معظم مؤسساتنا الاقتصادية وهيئاتنا الإدارية العامة بل أصبحت هذه الظاهرة لصيقة أكثر هذه المؤسسات، وما التقارير السنوية التي تصدرها الهيئات الدولية في هذا الشأن كفيلة باستقراء الواقع الجزائري والتي تصنف الجزائر في مراتب أخيرة، فاخر تقرير صدر عن المنظمة الشفافية الدولية عام 2011 منحت الجزائر الرتبة 112 من مجموع دول العالم

ونتيجة لذلك تم إنشاء الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد والتي هي فرع من منظمة الشفافية الدولية والتي تقوم ببذل جهود معتبرة في مجال مكافحة الفساد والتشهير به، والتي أعدت تقارير عن الظاهرة مؤكدة على خطورة الوضع في الجزائر وهذا جراء الانتشار الواسع لكافة أشكال الفساد . (مزريق و معموري، 2012، صفحة 16)

و هذا و أن نستنتج بعض المؤشرات الموحية بإدخال مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الجزائرية. والتي يمكن رصدها من خلال ما يلي

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

- عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة ومن جهة أخرى بتأسيس سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة

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

- وفي إطار تعزيز الشفافية تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة وهي الغالبة في الجزائر على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات بعدما كان هذا الإلزام يخص الشركات بالأسهم فقط. يطرح هذا الإلزام القانوني مشاكل تطبيقية عديدة لعل أبرزها صعوبة التكفل به ميدانيا من الناحية البشرية . (مزريق و معموري، 2012، صفحة 17)

2.آليات الحوكمة المؤسسية

أ.آليات الداخلية للحوكمة :

يذكر كل من Singh & Harianto إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا .كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أداءه وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ

الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة 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 وهذه اللجان هي كالآتي : (خلف الله و زيتوني، 2019، صفحة 195)

- لجنة التدقيق:

تعتبر لجنة التدقيق إحدى اللجان الفرعية المنبثقة عن مجلس الإدارة وهي من أهم اللجان التي تساعد مجلس الإدارة في القيام بمهامه الإشرافية والرقابية اتجاه الإفصاح المالي ونظام الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق والتأكد من مدى توافق العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع القوانين والتعليمات ، حيث أن قيام لجنة التدقيق بمهامها لا يعني توسيع مجال مسؤوليات مجلس الإدارة أو زيادة الآعباء الملقاة على عاتقه، بل تنحصر مهامها في مساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه بكفاءة وفعالية وعلى الوفاء بمسؤولياته وتنفيذ مهامها الاساسية وخاصة في مجال النظم المحاسبية، وإعداد التقارير المالية، ودعم أنظمة الرقابة الداخلية، ودعم استقلالية المدققين الداخليين والخارجيين .

- لجنة المكافآت:

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين .وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية . (الدهراوي و سرايا، 2001، صفحة 11)

- التدقيق الداخلي:

يعتبر المدقق الداخلي أحد الأطراف التي تتمتع بدور بارز عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، على الرغم من أن مكانته الوظيفية وطبيعة الخدمات التي يقدمها، قد تحد من قدرته على أداء الدور المطلوب منه، إلا إذا توافرت له الاستقلالية والحماية الكافية والتزم بأداء مهني، فإنه سوف يساهم في تحقيق التوازن بين أداء وظيفته ودوره في حوكمة الشركات ويرى(Gramling Myers)أن التدقيق الداخلي يزود مجلس الإدارة بمعلومات عن مناطق الخطر، التي قد تؤثر على تحقيق الأداء المسطر من خلال:

- تحديد وتقييم المخاطر؛
- مساعدة الإدارة في إيجاد حلول للمخاطر؛
- التنسيق بين الأنشطة ذات الصلة بإدارة المخاطر؛
- المساعدة في تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر.

ب.آليات الخارجية للحوكمة :

- منافسة سوق المنتجات :

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات . ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Impavido and Hess) وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن إن منافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة ، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة

الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية .(Ben smain hammadi, 2019, p. 05)

- **الاندماجات والاكتسابات** :

مما لاشك فيه إن الاندماجات و الاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ويشير كل من (Kedia and John)إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن 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 الاندماج والاكتساب.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECDإلى إن 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 كما أن عملية الاستحواذ ليس لها تأثير على الشركات المملوكة للدولة ، وذلك لأنها يمكن أن تحصل في الشركات المساهمة الخاصة، وهي ليست موضوع الدراسة أما الاندماج فقد نص عليه قانون الشركات العامة، إلا انه على حد علم الباحث لم يتم تفعيل هذه الآلية . (ماجد اسماعيل، 2009، صفحة 44)

- **التدقيق الخارجي:**

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ، وليس مقبوليتها فقط . ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة ، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه ، يرى ((Abbot and Parker إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية ، وبالتالي اختيار المدققين الاكفاء والمختصين في حقل الصناعة التي تعمل فيها الشركة.

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 على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف ، التبصر والحكمة .

- **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 قانونSarbanes-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 لمصالح الآخرين في الشركة . كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق. وفي العراق ، فقد نظم قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1977 شؤون الشركات المملوكة للدولة من حيث التأسيس والإدارة والتصفية وكذلك أخضعها لرقابة ديوان الرقابة المالية . (خلف الله و زيتوني، 2019، الصفحات 200-201).

V. الدراسات السابقة :

- مناد علي ، **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي**- دراسة قياسية - اطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2014 .

هدفت هاته الدراسة الى توضيح دور تطبيق ممارسات الحوكمة على الاداء المؤسسي في ظل توفر المحيط الملائم لذلك وخلصت الدراسة الى أن حوكمة الشركات هي نظام شامل يتضمن آليات وأساليب رقابية تساهم في ضمان الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة بما يخدم جميع أطراف ذات الصلة ، وهو ما ينعكس ايجابا على الأداء في المؤسسة .

- دراسة قمان عمر ، بعنوان: "**مدى مساهمة المراجعة المالية في الشفافية و الإفصاح لغرض حوكمة المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية**"، رسالة ماجستير ، المدرسة العليا للتجارة ، 2012 ، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مساهمة المراجعة المالية في حوكمة الشركات من خلال ضمان الشفافية والإفصاح ، وخلصت إلى وجود عالقة ارتباط قوية بين المراجعة المالية وتحقيق مبدأ الشفافية والإفصاح الذي يعتبر من أهم مبادئ حوكمة الشركات. لكن المؤسسات الجزائرية لم تصل بعد إلى الأهداف المرجوة من حوكمة الشركات، كما انه فيما يخص المراجعة المالية لم تسمو بعد إلى المعايير المراجعة الدولية المطبقة.

-نوي فطيمة الزهرة ، **أثر نتطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك التجارية** ، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمدخيضر ، بسكرة ، 2016 ، هدفت هاته الدراسة الى تحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء والكفاءة وقييم بعض آليات الحوكمة المطبقة في البنوك وربطها بالأداء المالي لها وتحديد الآليات الكفيلة برفع الأداء في البنوك ، وخلصت الدراسة على عدم تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية الامر الذي يستدعي بذل جهود كبيرة لتبني مفهوم الحوكمة من قبل البنوك وذلك للمزايا التي تعود عليها خاصة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها .

VI. الخاتمة

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا هاما جدا في اقتصاديات الدول باعتباره نظام رقابي فعال؛ خاصة بعد حدوث الفشل والتعثر المالي للعديد من المؤسسات، فقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية جملة من المعايير والإرشادات؛ والتي تضمن فصل مهام واختصاصات مجلس الإدارة عن إدارة المؤسسة من أجل ضمان حقوق المساهمين، واستمرارية المؤسسات.

وبما أن الجزائر ليست معزولة عن البيئة العالمية تفاعلت مع متطلبات ارساء اطار للحوكمة المؤسسية من خلال قيامها باعداد ميثاق حوكمة المؤسسات سنة 2009 واطلاق مركز حوكمة الجزائر سنة 2010 وتدعيم الممارسات المحاسبية بنظام مالي محاسبي من نفس السنة يتماشى مع المعاير المحاسبة الدولية كداعم لحوكمة ، الا انه رغم هذه الجهود لازال نظام الحوكمة ضعيف ويحتاج الى آليات جديدة ومناسبة لتحقيق نظام حوكمة فعال وقوي ، ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- تعمل حوكمة المؤسسات على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، هذا ما يجعل من تطبيق مبادئ الحوكمة أمرا ضروريا وملزما؛
- يساهم التطبيق الصارم للمبادئ الحوكمة في حل العديد من المشاكل المالية خاصة المتعلقة بفقدان الثقة والمصداقية في البيانات والتقارير المالية؛
- نقص الوعي وعدم وجود ثقافة كافية لدى أغلب مسيري المؤسسات حول موضوع الحوكمة؛
- عدم وجود التقييم الدوري لممارسات الحوكمة السليمة في المؤسسات وكذا التحفيز والتشجيع المؤسسات المتقدمة في ذلك؛
- الهياكل الموجودة لا تتماشى مع متطلبات الحوكمة السليمة؛
- بعض القوانين الحالية غير واضحة ومتناقضة وصعبة التطبيق وتحتمل الازدواجية في التفسير ولا يمكن الرهان عليها في تفعيل الحوكمة.

التوصيات :

- صياغة المزيد من المعايير التي تدعم أكثر حوكمة المؤسسات؛
- إبقاء مسيري المؤسسات على اطلاع مستمر بكل ماهو جديد حول الحوكمة؛
- التكوين المستمر للمهنيين لرفع من جودة التدقيق مايصب في صالح الحوكمة؛
- محاربة الممارسات التي من شأنها عرقلة التطبيق الفعال للحوكمة؛
- تعزيز استقلالية المدقق مما ينعكس على فعالية تطبيق الافصاح والشفافية؛
- تطبيق ميثاق الحوكمة وتخصيص جانب هام في تقارير المدقق لتقييم اهتمام المؤسسة بمبادئ الحوكمة؛
- ضرورة اصدار دليل الزامي لحوكمة المؤسسات كمرشد وموجه لها والزمها بالتقييد به؛
- العمل على زرع ثقافة الحوكمة في المحيط المؤسسات الخارجي والداخلي ورسكلة الطاقم الاداري بالإضافة إلى عقد مؤتمرات في هذا المجال .

VII. الهوامش والاحالات

1. Ben smain hammadi, L. (2019). l'audit sociale system d information des ressources humaine en algérie, essai d analyse. *audit.* tairat: universte iben khaldoun.

2. ابو حمام ماجد اسماعيل. (2009). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية -دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق الاوراق المالية. فلسطين: الجامعة الاسلامية.

3. البرود ,أ .ا .(2016) .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,البليدة :جامعة سعد دحلب.

4. البرود ,أ .ا .(2016) .آليات ارساء الحوكمة المصرفية لتفعيل إدارة مخاطر القروض .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,البليدة :جامعة سعد دحلب.

5. العايب ,ع .ا .(2009) .ميكانزيمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة .*الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة المالية* .سطيف :جامعة فرحات عباس.

6. المشهداني ,ع .ا .(2005) .حوكمة الشركات .*المدى للاعلام والثقافة* .

7. بركيتي ,ن .(2017) .دراسة اثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,مستغانم :جامعة عبد الحميد ابن باديس.

8. بن يوسف خلف الله، و كمال زيتوني. (2019). دور اليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة جديد الاقتصاد* ، صفحة 01.

9. سليم عثماني. (2009). ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر. *وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية* .

10. سليمان محمد مصطفى. (2009). *حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

11. سليمة بن حسين. (2015). الحوكمة دراسة في المفهوم. *مجلة العلوم القانونية والسياسية* ، صفحة 10.

12. عاشور مزريق، و صورية معموري. (2012). حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الاداري وامكانية التجسيد. *حوكمة الشركات كآلية للحد من االفساد المالي والاداري*. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

13. علاء الدين ,ط .(2011) .*الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتجي للمصارف* .عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.

14. علي مناد. (2014). دور حوكمة الشركات في الاداء المؤسسي. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابوبكر بلقايد.

15. غادر محمد ,ي .(2012) .محددات الحوكمة ومعاييرها .*عولمة الإدارة في عصر المعرفة* .لبنان :جامعة الجنان.

16. كمال الدين الدهراوي، و محمد سرايا. (2001). *دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

17. محمد مصطفى ,س .(2008) .*حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفذين* .الاسكندرية :الدار الجامعية.

18. مخلوف ,ا .(2009) .*الازمة المالية والاقتصادية والحوكمة المالية* .سطيف :جامعة فرحات عباس.

19. مخلوف ,ا .(2009) .الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الافصاح والشفافية وحوكمة الشركات .*الازمة المالية والاقتصادية والحوكمة المالية* .سطيف :جامعة فرحات عباس.

20. مركز المشروعات ,ا .(2008) .حوكمة الشركات أساس النمو الاقتصادي الجزائري .*حوكمة الشركات قضايا واتجاهات* .

21. مزريق ,ع & .,معموري ,ص .(2012) .*حوكمة الشركات كآلية للحد من االفساد المالي والاداري* .بسكرة :جامعة محمد خيضر.

22. نوي ,ف .ا .(2017) .أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداءالبنوك التجارية .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,بسكرة :جامعة محمد خيضر.