دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية
دراسة ميدانية في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر نموذجاً

أ. حاج مختار محمد خير الدين [1]

د. بوعزة عبد القادر [2]

د. مجاهد سيد احمد [3]

الملخص:

تحاول الورقة البحثية بيان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة لدعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية، من خلال التعرف إلى حوكمة الشركات، أهميتها، أهدافها ومبادئها، باعتبار أن الاهتمام بتطبيق حوكمة المؤسسات يعد المخرج السريع والحل المناسب والفعال للخروج بالمؤسسات الاقتصادية إلى بر الأمان وتعظيم تنافسيتها في الأسواق. خاصة وأن معظم الانهيارات الاقتصادية التي جرت مست المؤسسات الاقتصادية سابقاً ترجع مجملها إلى انتشار الفساد الإداري والمحاسبي، فمن جهة فقدت الإدارة الثقة التي كانت ممنوحة لها من طرف مختلف الأطراف أصحاب المصالح، من خلال افتقارها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة في تسيير أمورها، ومن جهة أخرى فقد أدى الفساد المالي الذي شهدته هذه المؤسسات إلى زرع الشك وعدم اليقين في مدى مصداقية المعلومات المالية التي تقدمها هذه المؤسسات لمختلف أصحاب المصالح، خاصة فيما يتعلق بالمساهمين والمتعاملين. كما تم إسقاط أهم بنود الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي؛ من خلال دراسة ميدانية تعتمد على تقنية المقابلة في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات – مبادئ الحوكمة – تنافسية المؤسسات الاقتصادية

Résumé:

Le document tente de démontrer l'importance de l'application des principes de la gouvernance pour soutenir la compétitivité des institutions économiques, en identifiant la gouvernance d'entreprise, son importance, ses objectifs et ses principes, car l'intérêt de l'application du gouvernement d'entreprise est la sortie rapide et la solution appropriée et efficace pour sécuriser les institutions économiques et maximiser leur compétitivité sur les marchés. Surtout depuis les effondrements économiques qui ont eu lieu dans le passé sont attribuables à la propagation de la corruption administrative et comptable. D'une part, l'administration a perdu la confiance qui lui a été donnée par les différentes parties prenantes, en raison du manque de bonnes pratiques en matière de supervision, de supervision et de manque d'expérience et de compétences. D'autre part, la corruption financière de ces institutions a créé l'incertitude et l'incertitude quant à la crédibilité de l'information financière fournie par ces institutions à diverses parties prenantes, notamment en ce qui concerne les actionnaires et les concessionnaires.

D'un autre angle, l'aspect théorique a été appliqué à la réalité pratique, grâce à une étude empirique basée sur la technique de l'interview dans la société TMA de l'industrie de la menuiserie en Algérie.

Mots Clés: Gouvernance de l'entreprise – Principaux de la gouvernance - Compétitivité des Institutions Economiques

[1] جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر. Email: medhadji92@gmail.com

[2] جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر. Email: Abdelkaderbou@yahoo.fr

[3] جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر. Email: medjahed84@hotmail.fr

مقدمة

أمام مختلف المشاكل التسييرية والمالية التي يمكن أن يقع فيها أصحاب المؤسسات الاقتصادية بسبب السلوك الغير مرضي الذي ينتهجه الكثير من المسيرين، يمكن أن نجد الحلول الملائمة لهذا الوضع المواكب لتطور بيئة أعمال المؤسسة في نظام يقوم بحماية أصحاب المصالح من مساهمين ووضع آليات داخلية وخارجية ملائمة من أجل تحقيق النتائج المرجوة على رؤوس للأموال المستثمرة ومن أجل إرضاء كل المتعاملين مع المؤسسة والمتمثلين أساسا في العمال والزبائن والموردين والهيئات المؤسساتية.....

إشكالية الدراسة:

وفي هذا السياق وبغية التعرف أكثر عن دور الهام الذي تلعبه الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية يمكن أن طرح إشكالية البحث من خلال تساؤل جوهري فحواه:

إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في الرفع من درجة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية من خلال شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر أنموذجاً؟

ويمكن معالجة إشكالية البحث من خلال النقاط الآتية:

المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات،

المحور الثاني: محددات ومبادئ تطبيق مفهوم حوكمة الشركات

المحور الثالث: تطبيق مبادئ الحوكمة في شركة TMA وأهميتها لترقية تنافسيتها.

المحور الأول: الإطار النظري للحوكمة

يجدر بنا في الإطار أن نتعرف إلى مفهوم الحوكمة بشكل عام قبل التطرق إلى ضبط مفهوم حوكمة الشركات وبيان أهميتها، وهذا لأجل تيسير فهم المصطلحات الأساسية للدراسة.

أولاً: مفهوم الحوكمة:

يمكن تقديم تعريف مبسط لحوكمة الشركات على أنها: "تعميق دور الرقابة ومتابعة الأداء"[1] . كما تعرفها لجنة كادبري (cadbery) تعريفاً عاماً محكماً حاز شهرة علمية واسعة، بانها: " نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب)[2].

ومن جهة أخرى، تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الحوكمة بأنها: "تعني أسلوب الإدارة المثلى سواء من حيث الاستقلال والتوجيه أو إحكام الرقابة؛ فهي تعني إذن وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية[3].

[1]– المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **حوكمة الشركات وأسواق المال العربية**، القاهرة 2007، ص 07

[2] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، مفاهيم – مبادئ، تجارب، متطلبات**، دار الجامعية ، القاهرة 2008، ص 11

[3] عدنان بن حيدر درويش، **حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007 ، ص 13.

كما يعرفها أيضا البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP (في تعريفه للحكومة المحلية في أمريكا اللاتينية) بأنها: "قواعد وأساليب الأنظمة السياسية في الصراعات بين مختلف الفواعل، واتخاذ القرارات. كما يستعملها أيضا لاستحضار نفوذ وفعالية الحكومات وإنجازتها المتخذة بالإجماع، وذلك عن طريق الأساليب والوسائل الديمقراطية"[1].

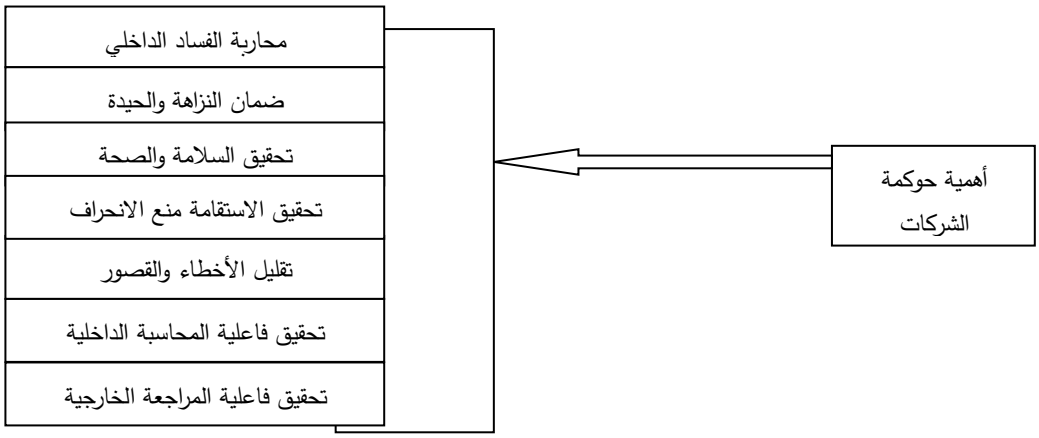
وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللغة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين [2].

ثانياً: أهمية حوكمة الشركات

يرى فريقاً من علماء الاقتصاد والإدارة، أن الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات يعد ضرورة اقتصادية واجتماعية وليس فكرياً أو إدارياً، وسوف يؤدي تطبيقها والالتزام بها إلى مكافحة ظاهرة الفساد والمحسوبية، كما من شأنه أن يساعد بالتبعية على جذب الاستثمارات العربية والأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج، ومن ثم تخفيض نفقات رأس المال وزيادة حجم الاستثمارات الرأسمالية وخلق المزيد من فرص العمل أمام القوى العاملة وتحسين مستوى معيشة المواطنين، ومن ثم المساهمة الفعالة والحقيقية في التخفيف من حدة الفقر والبطالة[3].

وفيما يلي نموذج يوضح مدى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق الأهداف التي تسعى جاءت من أجلها ومن ثم الحفاظ على جميع المصالح القائمة:

الشكل رقم 1: أهمية حوكمة الشركات



المصدر: محمد أحمد الخيضري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، طبعة 2006، ص 58

[1]-Véronique Bisaillon, Corinne Gendron, Arturo Palma Torres, **Quel commerce équitable pour demain? Pour une nouvelle gouvernance des échanges, Edition Chirles Leplod Mayer**, 2009, P112.

[2] محمد ابراهيم موسى، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية**، دار الجامعة الجديدة 2010، ص 17.

[3] – محمد عيد علي بلبع، **حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية**، دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، أطروحة دكتوراه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص ص 84-86.

من الشكل أعلاه، يبدو جلياً أن لحوكمة الشركات أهمية بالغة في محاربة الفساد الداخلي وضمان النزاهة والحيدة، كما تسهم في تحقيق السلامة الصحية وتحقيق الاستقامة ومنع الانحراف من جهة، ومن جهة أخرى تظهر أهمية حوكمة الشركات في التقليل من الأخطاء واكتشاف مواطن القصور، وتعمل على تحقيق فاعلية المحاسبة الداخلية للشركات، وتسعى نحو تحقيق فاعلية المراجعة الخارجية. ويعد استقلال وحدات المراجعة الداخلية مطلباً أساسياً لدحض أي عارض قد يؤدي إلى تضارب المصالح عند تطبيق الخطط العامة والخاصة للشركة والمرتبطة بما يصدر عن تقارير المراجعين الداخليين أو الخارجيين، فكيف إذا لم تكن هذه الوحدات موجودة أصلاً كما هو الحال في الأنظمة الإدارية الحكومية الحالية، ومنها الأنظمة الإدارية الحالية في أغلب إدارات الدولة.

المحور الثاني: محددات ومبادئ تطبيق مفهوم حوكمة الشركات

سيتم من خلال هذا المحور التعرف إلى أهم محددات تطبيق مفهوم حوكمة الشركات من جهة، ومن جهة أخرى التعرف إلى أهم مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية.

أولاً: المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

تتمثل أهم المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات في نوعين من المحددات: خارجية وداخلية، يمكن إيجازها على نحو ما يأتي[1]:

1- المحددات الخارجية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

تشير المحددات الخارجية لتطبيق مفهوم الحوكمة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على العناصر الآتية:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي؛ مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)،
- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات،
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج،
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع.

وترجع أهمية تلك المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2- المحددات الداخلية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

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

---

[1]- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006، ص 19-20

- أنظر بهذا الصدد: خلود عاصم وناس العبدي، **دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، تاريخ التصفح: 2017/09/29 على الساعة 20.10، متاح على الرابط الالكتروني:**
https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=27492

ويؤدي تطبيق مفهوم حوكمة الشركات إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. كما تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيراً خلق فرص عمل.

ومن جهة أخرى، تسهم الحوكمة في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين، وتساعد على ظهور قطاع عام قادر وفاعل يؤمن خدمة، المجتمع ويوفر معدلات عالية من النمو، ويحمي القطاع الخاص وينشطه ويرعى كافة مصالحه.

ثانياً: مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في طليعة المؤسسات الدولية التي تصدرت موضوع حوكمة الشركات، حيث قررت أمانة مجلس المنظمة في اجتماعها المنعقد على المستوى الوزاري في الفترة من 28-27 نيسان سنة 1998، دعوة الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية والقطاع الخاص، وهذا من أجل وضع مجموعة من المبادئ تكون غير ملزمة لحوكمة الشركات، مستفيدة في ذلك من إسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، قطاع الأعمال والمستثمرين والاتحادات المهنية وغيرها من الأطراف المعنية بهذا الموضوع.

يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1998، علماً بأنها أصدرت تعديلاً لها عام 2004، تتمثل هذه المبادئ أساساً في[1]:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: وهنا يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وهنا ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين، والتي تشمل أساساً: نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- المعاملة المتكافئة للمساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: ويجب أن ينطوي على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وتشمل أساساً: احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات

[1] - سليمان بن احمد البطحي، "**الحوكمة" والهدف منها ومحددتها الداخلية والخارجية ومعايير تطبيقها**، مدونة خاصة تهتم بمهارات الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، تم تصفحها بتاريخ: 2017/09/29 على الساعة: 21.22، متاحة على الرابط: http://albuthi.com/blog/968

- انظر أيضاً: حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري، عمان الأردن، 2011، ص ص 65- 73.

مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والزبائن.

5- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: وهنا يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، وتشمل أساساً: هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية من متابعة تنفيذية للإدارة التنفيذية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإفصاح والاتصالات ...

المحور الثالث: تطبيق مبادئ الحوكمة في شركة TMA وأهميتها لترقية تنافسيتها

سيتم من خلال هذا المحور محاولة تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في شركة TMA وإبراز أهميتها في دعم تنافسيتها،

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة (TMA)

1- التعريف بمؤسسة TMA وتقديم هيكلها التنظيمي

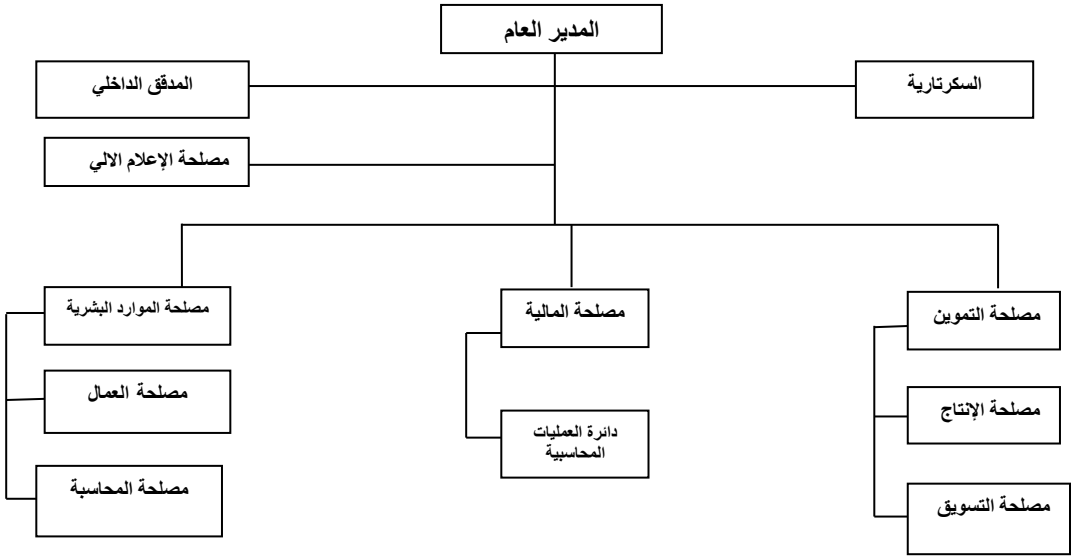
شركة TMA* لصناعة النجارة هي شركة جزائرية اسبانية تأسست سنة 2009 في السانية، مدينة وهران، حيث أن لها خبرة أكثر من أربعين سنة في ميدان هذه الصناعة، وتعد من الشركات المتوسطة الرائدة في هذا القطاع على مستوى تراب الوطن، حيث تقدم شركة TMA منتجات وخدمات حسب الطلبK ومن هذه المنتجات نذكر:

- ✓ كتالوج الخشب،
- ✓ تغليف الجدران،
- ✓ صناعة الأبواب والنوافذ،
- ✓ الخزانات بأنواعها،
- ✓ السلالم.

* - **TMA = TORNEADOS MUNOS.**

ويظهر الهيكل التنظيمي لهذه الشركة على النحو الآتي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة TMA



المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى الوثائق الداخلية للشركة

2- رأس مال الشركة وتوزيع حصص الشركاء

أما عن رأسمال شركة TMA، فقد بدأت بمزاولة نشاطها برأسمال قدره **10.000.000**دج ليصل في نهاية سنة 2015 إلى ما يقارب **20.000.000**دج، وتعتبر هذه الشركة من أهم الشركات التي تعتمد على التمويل الأجنبي، وذلك نظراً لطبيعتها؛ أي بسبب الشراكة الإسبانية الجزائرية، ومن أهم البنوك الأجنبية التي تتعامل معها هذه الشركة هي:

- Franza bank,
- Natixis bank,
- ABC bank.

وباعتبار أن هذه الشركة أن هذه الشركة بمثابة عقد بين شريكين من الخواص مختلفي الجنسية، فإن للشريك الخاص الجزائري الحصة الأكبر وهي **55%** بينما الشريك الإسباني **45 %**، والجدول الآتي يوضح نسبة توزيع الحصص على الشركاء حسب عدد الأسهم:

الجدول رقم (01): توزيع حصص الشركاء

الشركاء	الحصص	عدد الأسهم	القيمة الإجمالية(دج)
الشريك الجزائري	55%	550	5.500.000
الشريك الإسباني	45%	450	4.500.000
المجموع	100%	1000	10.000.000

Source: Notice d'information de l' Année 2012.

ومع تزايد نشاط الشركة، وزيادة التميز في هذا المجال فإنها تسعى إلى تفعيل مكانتها في بورصة الجزائر، وهذا من أهم أهدافها الرئيسية زيادة إلى أهداف أخرى تتجلى في:

- ✓ تطوير أساليب احترام البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية،
- ✓ غزو الأسواق الجزائرية،
- ✓ تحقيق أعظم غاية وهي رضا العملاء وتحقيق رغباتهم.

إضافة إلى ذلك، فإن العقد الذي يربط بين الشريكين من الجانب المالي أو الحصص المملوكة من الطرفين، هناك عقد أخر وهو ما يسمى بعقد التسيير الذي تم إمضاءه منذ تاريخ إنشاءها في الجزائر، والممتد إلى غاية تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ ترقية الشركة للوصول إلى تقييم القدرات وتوسيع المصنع.
- ✓ الحفاظ على البيئة.
- ✓ تدريب وتنمية الموارد البشرية.

3- تطور رأس مال وعمال شركة TMA

تطور رأسمال الشركة من سنة 2013 إلى سنة 2015 ليصل إلى ما يعادل 19.200.000دج، وهذا لزيادة نشاطها، ومشاركتها في أهم المعارض الوطنية؛ أي ما يعادل 19.2% وهي نسبة جيدة.[1]

أما عن مختلف أصناف العمال داخل الشركة خلال سنة 2015، فيمكن إيجازها من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): توزيع العمال في شركة TMA

الأصناف	عقود .ط.الأجل	عقود.ق.الأجل
مهندسو التصميم	03	/
العمال في الورشات	100	20
خبراء التسويق	04	02
المجموع	107	22

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى تصريحات المكلف بتسيير الموارد البشرية للشركة، بتاريخ: 2017/09/11

أما عن توزيع زبائن المتعاملين مع الشركة، فيمكن أن تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع الزبائن حسب الصنف

العدد	الصنف
3225	أفراد
132	مؤسسات
23	هيئات عمومية

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مقابلة شخصية مع المكلف بقسم التسويق، بتاريخ 2017/09/11

[1] التقرير السنوي للشركة 2012

كل هذه المؤشرات تقودنا إلى استنتاج إلى أي مدى استطاعت هذه الشركة أن تفرض مكانتها في السوق، ويكون لها متعاملين من مختلف الأصناف والذين يبحثون عن الجودة والمعاملة الجيدة التي تؤدي إلى الرفع من مستوى الرضا لديهم .

ثانياً: تشخيص مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في شركة TMA

بعدما تطرقنا في المطلب الأول إلى التقديم بالشركة محل الدراسة،سنوضح في هذا المطلب واقع الشركة في ظل حوكمة المؤسسات، حيث سيتم تشخيص الواقع العملي لمبادئ الحوكمة بشركة TMA وهذا كما يلي :

المبدأ الأول: ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة المؤسسات

عملت الجزائر على إصدار مراسيم وقوانين وتشريعات فيما يخص حقوق الملكية والنظم الضريبية والقضاء والنظم المحاسبية وغيرها...، وهذا يعمل على ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة المؤسسات يعمل على رفع الشفافية وكفاءة السوق وخلق حوافز للمشاركين في الأسواق، على أن يكون متوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية، وأن يتسم بالشفافية وقابلية التنفيذ، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، وأن يكون لدى هذه الجهات النزاهة والسلطة والموارد للقيام بمهامها بكل موضوعية وشفافية وفي الوقت المناسب.

وفي الجزائر يتم إدارة الشركات وفق قوانين وتشريعات تجعل ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق تشريعي يتوافق مع الأحكام القانونية، وشركة TMA ليست بمعزل عن ذلك فهي تعمل في بيئة ونطاق تشريعي يمكنها من ممارسة وتطبيق حوكمة المؤسسات.

المبدأ الثاني: حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك

كما أوردنا سابقا بأن شركة TMA تعمل في بيئة تشريعية وبالتالي فهي ملتزمة بالقواعد المنظمة لعمل الشركات، فنجد أن هناك حقوق للمساهمين تضمنها تلك القواعد ومن بينها[1]:

-**حسب المادة 678 (معدلة)** من القانون التجاري الجزائري: يجب على الشركة أن تبلغ المساهمين أو تضع تحت تصرفهم كل المعلومات الكافية والتي تخص عمل الشركة وإدارتها مثل :أسماء القائمين بالإدارة والمديرين العاملين وغيرها...إلخ

-**حسب المادة 715 مقرر 42** من القانون التجاري الجزائري فإنه:

- ✓ للمساهم الحق في المشاركة في الجمعيات العامة؛
- ✓ للمساهم الحق في انتخاب هيئات التسيير أو عزلها والمصادقة على كل عقود الشركة أو جزء منها وقانونها الأساسي أو تعديله مع حق التصويت الذي بحوزته؛
- ✓ للمساهم الحق في تحصيل الأرباح عندما تقرر الجمعية توزيع كل الفوائد الصافية المحققة أو جزء منها.

[1] – الأمر رقم 59/75 المؤرخ في 20 رمضان 1395، الموافق لـ 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري الجزائري المعدل والمتمم،

-حسب المادة 715 مقرر4 (معدلة) من القانون التجاري الجزائري، فإنه يتحقق مندوبو الحسابات إذا ما تم احترام مبدأ المساواة بين المساهمين، كما يتم التحقق في الوثائق المرسلة إلى المساهمين حول الوضعية المالية للشركة وحساباتها.

-حسب المادة 680 (معدلة) من القانون التجاري الجزائري يحق لكل مساهم أن يطلع خلال الخمسة عشر يوما السابقة لانعقاد الجمعية العامة العادية على ما يلي:

- ✓ جرد جدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية والحصيلة وقائمة القائمين بالإدارة وبمجلس الإدارة ومجلس الديرين أو مجلس المراقبة،
- ✓ تقارير مندوبي الحسابات، التي ترفع للجمعية،
- ✓ المبلغ الإجمالي المصادق على صحته من مندوبي الحسابات، والأجور المدفوعة للأشخاص المحصلين على أعلى أجر، مع العلم أن عدد هؤلاء الأشخاص يبلغ خمسة عشر.

المبدأ الثالث: المعاملة العادلة للمساهمين

- ✓ إتاحة الفرصة لكل مساهمي الشركة وبدون تفرقة للإطلاع على كافة المعلومات الخاصة بالشركة(المادة 678 (معدلة) من القانون التجاري الجزائري).
- ✓ جميع الأسهم في الشركة تتمتع بحقوق متساوية وملازمة لحق ملكيتها(المادة 715 مكرر 42 من القانون التجاري الجزائري).
- ✓ إتاحة الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويض الضرر عند انتهاك حقوقهم (المادة 715 مكرر23 من القانون التجاري الجزائري) بالمخالفات التشريعية أوخرق القانون الأساسي من قبل القائمون بالإدارة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

- ✓ توفير المعلومات وفرص النفاذ لها لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفى التوقيت المناسب من خلال البيانات المالية الدورية والإفصاحات المستمرة وإتباع سياسة الشفافية.
- ✓ تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء من خلال إتباع سياسة الباب المفتوح والتقييمات المستمرة للأداء والتطوير المستمر.
- ✓ السماح لذوى المصالح من الأفراد والجهات التي تمثلهم بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية للتعبير عن مخاوفهم تجاه أية تصرفات غير القانونية أو منافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدى إلى المساس بحقوقهم أو الانتقاص منها إذا ما فعلوا ذلك.
- ✓ وضع آليات محددة لحماية حقوق أصحاب المصالح وفقاً لما تنص علية التعاقدات والسياسات التشغيلية للشركة.

ويتمثل أصحاب المصالح بالنسبة لشركة TMA في:

- موظفي الشركة،
- الموردين،
- العملاء،
- البنوك،
- أعضاء مجلس الإدارة،
- مراقبي الحسابات.

وباعتبار أن الشريكين يربطهما عقد تسيير، قامت الشركة بعقد دورات وإقامة تدريبات وتكوينات لفائدة الموظفين بالشركة في المجال المالي والمحاسبي وكذا التسييري والتسويقي، وهذا من خلال القيام بتكوين للموظفين لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء. كما تعتبر الشركة ثقة وولاء المساهمين أحد عوامل النجاح والاستقرار والتنمية، حيث تسعى الشركة إلى تحقيق أكبر قدر من الشفافية عند التعامل معهم وتقديم المعلومات التي تمكنهم من فهم إستراتيجية ووضع الشركة.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية.

وباعتبار أن هذه الشركة من الشركات الرائدة في ميدان صناعة النجارة، فإنها من الضروري أن تكسب ثقة كل من تربطه علاقة معها، وتعمل أيضا على تطوير والحفاظ على علاقات مبنية على الصدق والشفافية من خلال تسهيل عملية التواصل معها عبر القنوات التالية:

- الموقع الالكتروني للشركة: www.tmalgerie.com
- المجلات والمطبوعات التي تصدرها الشركة.
- الفيديوهات عبر موقع: YOUTUBE
- بالإضافة إلى مسؤول خاص بمختلف المتعاملين مع الشركة.
- ب. جمال، الهاتف: **+213 0560040342**
- الإيميل : info@tmalgerie.com

بالإضافة إلى معلومات أخرى أهمها:

أ- معلومات عامة: منها:

- اسم الشركة والشكل القانوني ولمحة تاريخية،
- عرض مختصر لأهداف الشركة وتوقعاتها المستقبلية،
- عرض معلومات عن العمال(العدد، النوع)،
- إبراز أهم المنتوجات المقدمة من طرفها.

ب- معلومات مالية:

- عرض الميزانية،
- عرض جدول حسابات النتائج CR،
- عرض جدول تدفقات الخزينةTFT،
- الملاحق،
- عرض تقرير محافظ الحسابات.

وعموماً نجد أن الإفصاح المتبع من طرف شركة TMA يتماشى مع متطلبات حوكمة المؤسسات، وكذلك مع ما تتطلبه معايير المحاسبة الدولية.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

يستمد مجلس الإدارة مختلف مسؤولياته من طرف القانون الأساسي للشركة، وتوضع بواسطة أهم المحاور والقوانين التي تتخذها الشركة. فالنسبة لشركة TMA تتجلى مهام مجلس إدارة الشركة في:

- ✓ وضع الإستراتيجية الشاملة للمجموعة وخطط العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها،
- ✓ تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة وإستراتيجياتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية،
- ✓ الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للمجموعة، وتملك الأصول والتصرف،
- ✓ وضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل في المجموعة،
- ✓ المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية والوظيفية في الشركة واعتمادها،
- ✓ التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.

ثالثاً: تطبيق نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) لمعرفة مدى التزام الشركة بالحوكمة

وباعتبار شركة **TMA** واحدة من الشركات المتوسطة العاملة في مجال الصناعة، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا القطاع، سوف نقوم بقياس مدى التزام شركة **TMA** لمباديء الحوكمة وتحديد نقاط الضعف حتى يتم تجنبها. ولهذا الغرض قمنا بإجراء مقابلة بالأطراف المعنية على مستوى الشركة، حيث اطلعنا على مدى التزامها بمبادئ الحوكمة، وأعددنا مجموعة من الجداول لتقييم مدى هذا الالتزام، تأتي على النحو الآتي:

الجدول رقم (04):جدول تقييم مدى التزام شركة TMA بالمبدأ الأول والثاني من مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة OCDE

مبادئ حوكمة المؤسسات	البنود	شركة TMA		
		موجود	غير موجود	نوعا ما
المبدأ الأول: ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة المؤسسات	–المتطلبات القانونية والتنظيمية للحوكمة تتماشى وأحكام القانون	*		
	–يتم توزيع المسؤوليات وفق اختصاص تشريعي يخدم المصلحة العامة		*	
	– لدى السلطات الإشرافية والتنظيمية السلطة والموارد للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي، وأن تكون أحكامها قي الوقت المناسب وشفافة ومفسرة بشكل تام.			*
المبدأ الثاني: حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك	– إيجاد طرق آمنة لتسجيل الملكية ونقل أو تحويل ملكية الأسهم	*		
	– الحصول على معلومات هامة تخص الشركة بصفة منتظمة	*		
	–الحصول على معلومات هامة تخص الشركة في الوقت المناسب			*
	–انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، وطرح الأسئلة عليهم فيما يتعلق بالتدقيق الخارجي.			*
	–المشاركة في أرباح الشركة.	*		
	–المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة	*		
	–للمساهمين الحق في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة	*		

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى استمارة المقابلة

يبدوا جلياً من خلال الجدول أعلاه، أن شركة TMA ملتزمة بالمتطلبات القانونية والتنظيمية للحوكمة تتماشى وأحكام القانون. كما لا يتم توزيع المسؤوليات وفق اختصاص تشريعي يخدم المصلحة العامة، إذ يجب على الشركة إعادة النظر في مسالة تطبيق هذا البند من مبادئ حوكمة الشركات. ومن جهة أخرى يتوفر نوعاً ما للسلطات الإشرافية والتنظيمية السلطة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي، وأن تكون أحكامها قي الوقت المناسب وشفافة ومفسرة بشكل تام.

أما بالنسبة لبنود المبدأ الثاني من بنود حوكمة الشركة المتمثل في: حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك فإن الشركة تلتزم بتطبيق أغلب بنوده مثل: إيجاد طرق آمنة لتسجيل الملكية ونقل أو تحويل ملكية الأسهم الحصول على معلومات هامة تخص الشركة بصفة منتظمة. كما تحفظ للمساهمين أيضاً: المشاركة في أرباح الشركة، المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة، وتتيح شركة TMA للمساهمين فيها الحق في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة. بينما لا يتاح للمساهمين نوعاً ما الحصول على معلومات هامة تخص الشركة في الوقت المناسب انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، وطرح الأسئلة عليهم فيما يتعلق بالتدقيق الخارجي.

الجدول رقم (05): جدول تقييم مدى التزام شركة TMA بالمبدأ الثالث والرابع من مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة OCDE

مبادئ حوكمة المؤسسات	البنود	شركة TMA		
		موجود	غير موجود	نوعا ما
	–معاملة المساهمين المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة	*		
المبدأ الثالث: المعاملة العادلة للمساهمين	–منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية			*
	–حماية المساهمين من أية أعمال تنتج عن سوء استعمال السلطة	*		
	–احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون	*		
	–إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض فاعل في حالة انتهاك حقوقهم.	*		
المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات	–لأصحاب المصالح الحرية في الحصول على معلومات ملائمة وذات علاقة وكافية ومنتظمة.			*
	–لأصحاب المصالح القدرة على الاتصال بمجلس الإدارة لإعلامهم بالممارسات الغير قانونية.			*

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى استمارة المقابلة

يتضح من الجدول أعلاه، أن شركة TMA تتيح معاملة عادلة للمساهمين المنتمون إلى نفس الفئة بنوع من المعاملة المتكافئة، كما تسعى إلى حماية المساهمين من أية أعمال تنتج عن سوء استعمال السلطة، بينما

تمنع نوعاً ما تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية. وبالنسبة لبنود المبدأ الرابع فإن الشركة تتيح الفرصة لأصحاب المصالح في حوكمة الشركات، من خلال احترام حقوقهم التي ينص عليها القانون، وتتيح لهم الحصول على تعويض فاعل في حالة انتهاك حقوقهم. وبالمقابل تتاح لهم أحياناً الحرية في الحصول على معلومات ملائمة وذات علاقة وكافية ومنتظمة، بالإضافة إلى تمكينهم أحياناً من القدرة على الاتصال بمجلس الإدارة لإعلامهم بالممارسات الغير قانونية.

الجدول رقم (06):جدول تقييم مدى التزام شركة TMA بالمبدأ الخامس والسادس من مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة OCDE

مبادئ حوكمة المؤسسات	البنود	شركة TMA		
		موجود	غير موجود	نوعا ما
المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية	-الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة	*		
	-الإفصاح عن المساهمين الرئيسيين وحقوق التصويت.			*
	-الإفصاح عن مكافئات مجلس الإدارة .			*
	-الإفصاح عن المخاطر المتوقع حدوثها.			*
	-إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقا لمعايير محاسبة ومالية عالية الجودة.	*		
	-القيام بالمراجعة السنوية من قبل مراجع حسابات قانوني مستقل وكفء ومؤهل لأجل تقديم تأكيد خارجي وموضوعي إلى مجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بعدالة المركز المالي وأداء الشركة.		*	
	-مسؤولية المدقق الخارجي أمام المساهمين والشركة عند قيامهم بعملية المراجعة كما يتعرضون للمسائلة.	*		

	– توفير قنوات نشر المعلومات ذات الصلة والعلاقة لمستخدميها بشكل متساوي وفي الوقت المناسب.	*		
المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة	–على مجلس الإدارة معاملة المساهمين بعدالة لكل فئة.	*		
	–على مجلس الإدارة رعاية مصالح أصحاب المصالح			*
	–على مجلس الإدارة مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة والخطط الرئيسية للعمل ومراقبة الأداء والتنفيذ، ومراقبة عمليات الامتلاك والتخلص من الأصول .	*		
	– ضمان وتأكيد مصداقية حسابات الشركة ونظام الإبلاغ المالي، بما في ذلك المراجعة المستقلة، وأن هناك نظم فعالة للرقابة.			*
	– مراقبة عمليات الإفصاح والاتصالات.			*
	– عند تشكيل لجان مجلس الإدارة يجب تعريف تفويضهم وتكليفهم وتركيبتهم وعملهم والإفصاح عن ذلك من قبل مجلس الإدارة.	*		

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى استمارة المقابلة

من الجدول أعلاه، يبدوا أن الشركة بالنسبة للمبدأ الخامس من مبادئ حوكمة الشركات المتعلق بالإفصاح والشفافية تتيح مسالة لإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة بنسبة كبيرة، كما تتيح نوعاً ما الإفصاح عن المساهمين الرئيسيين وحقوق التصويت، الإفصاح عن مكافئات مجلس الإدارة، الإفصاح عن المخاطر المتوقع حدوثها، وإعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقاَ لمعايير محاسبة ومالية عالية الجودة. بينما لا تقوم الشركة بالمراجعة السنوية من قبل مراجع حسابات قانوني مستقل وكفء ومؤهل لأجل تقديم تأكيد خارجي وموضوعي إلى مجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بعدالة المركز المالي وأداء الشركة. ومن جهة أخرى تلتزم بتطبيق مسؤولية المدقق الخارجي أمام المساهمين والشركة عند قيامهم بعملية المراجعة كما يتعرضون للمسائلة، وكذا توفير قنوات نشر المعلومات ذات الصلة والعلاقة لمستخدميها بشكل متساوي وفي الوقت المناسب.

أما بالنسبة لمدى تطبيق بنود المبدأ السادس من مبادئ الحوكمة المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة، فإن الشركة تلزم مجلس الإدارة بمعاملة المساهمين بعدالة لكل فئة، وتتيح عند تشكيل لجان مجلس الإدارة مسألة تعريف تفويضهم وتكليفهم وتركيبتهم وعملهم والإفصاح عن ذلك من قبل مجلس الإدارة. بالإضافة إلى الالتزام بمراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة والخطط الرئيسية للعمل ومراقبة الأداء والتنفيذ، ومراقبة عمليات الامتلاك والتخلص من الأصول.

ومن جهة أخرى فإن مجلس إدارة الشركة يسعى نوعاً ما إلى رعاية مصالح أصحاب المصالح، ضمان وتأكيد مصداقية حسابات الشركة ونظام الإبلاغ المالي، بما في ذلك المراجعة المستقلة، وأن هناك نظم فعالة للرقابة، وكذا مراقبة عمليات الإفصاح والاتصالات.

خاتمة البحث.

ما يمكن التأكيد عليه في ختام هذه الورقة البحثية، إن حوكمة الشركات جاءت لتوضح القواعد والمحددات التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصالح، وتطبيق الحوكمة بفعالية يستلزم توفر مجموعة من الآليات أو الشروط والتي تعرف بمبادئ الحوكمة. ومن هذا المنطلق نستخلص أن الاهتمام العالمي بموضوع الحوكمة جاء نتيجة الرغبة في تفادي تكرار حدوث الانهيارات والفضائح المالية التي عصفت بالاقتصاد العالمي، حيث لحوكمة المؤسسات أهمية خاصة، وهذا لما تحققه من إضفاء الثقة والشفافية والدقة والمصداقية للمعلومات الواردة في القوائم المالية للمؤسسات وما لذلك من فائدة تعود على المؤسسة والاقتصاد الوطني ككل.

وعليه، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

- ✓ تعد حوكمة المشركات من المواضيع الهامة التي أخذت انتشاراً واسعاً في الحياة الاقتصادية على المستوى الإقليمي والعالمي، حيث أصبحت ضرورية لتطوير وتحسين العلاقات بين المؤسسات والأطراف أصحاب المصالح "مستثمرين، موردين، عملاء، ....."،
- ✓ تلعب مبادئ حوكمة المؤسسات دوراً كبيراً في التأثير على أداء الشركات، حيث تنظم وتوجه أنشطتها ومن ثم تمكنها في المشاركة في بناء الاقتصاد على الأسس السليمة، وتعزيز مكانتها في السوق الوطنية والدولية،
- ✓ تعتمد حوكمة الشركات على جملة من الآليات التي تضمن لها الشفافية والمصداقية،
- ✓ العمل بوضوح ومسؤولية وشفافية مع القابلية للمحاسبة تجاه كل من المساهمين وأصحاب المصالح يقوم بأكثر من مجرد تحسين سمعة الشركة واجتذاب الاستثمار لها، إذ يعطي لها ميزة تنافسية،
- ✓ أصبحت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الشركات حاجة ملحة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والأزمات الناجمة عن سوء ممارسات الإدارة، إذ تعثرت الكثير من الشركات نتيجة افتقارها إلى الحوكمة الجيدة، مما يلحق أضراراً بالغة بالمساهمين والدائنين والموردين والغير.

أما عن توصيات الدراسة، فيتم إيجازها على نحو ما يأتي:

- ✓ لكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي يمكن المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة،
- ✓ ضرورة إرساء مفهوم حوكمة الشركات بمزيد من التركيز، من خلال تعزيز ثقافة الحوكمة ورفع مستوى الفهم والإدراك بأهميتها في رفه كفاءة الأداء، وهذا بتدريب وتثقيف أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين وأصحاب المصالح الآخرين بقضايا الحوكمة وأهمية تنفيذ أفضل الممارسات في هذا المجال، من خلال ذوي الاختصاص،
- ✓ يجب التركيز على الحوافز الاقتصادية التي تضمن إيجاد الدافع الذاتي لدى الشركات وجذبها لقبول تطبيق مبادئ الحوكمة بدلاً من محاولة فرضها عليها،
- ✓ ضرورة إنشاء لجان فرعية تشرف على تطبيق ممارسات الحوكمة، مثل لجنة المراجعة والمراقبة، لجنة ترشيح واختيار أعضاء مجلس إدارة الشركة، لجنة إدارة المخاطر ولجنة إدارة الموارد والاستخدامات...

قائمة المراجع

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **حوكمة الشركات وأسواق المال العربية**، القاهرة 2007.
- حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري، عمان الأردن، 2011.
- محمد عيد علي بلبع، **حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية**، دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، أطروحة دكتوراه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- محمد أحمد الخيضري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، طبعة 2006.
- محمد إبراهيم موسى، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية**، دار الجامعة الجديدة 2010
- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، مفاهيم – مبادئ، تجارب، متطلبات**، دار الجامعية، القاهرة 2008.
- عدنان بن حيدر درويش، **حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- سليمان بن احمد البطحي، "**الحوكمة" والهدف منها ومحددتها الداخلية والخارجية ومعايير تطبيقها**، مدونة خاصة تهتم بمهارات الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، تم تصفحها بتاريخ: 2017/09/29 على الساعة: 21.22، متاحة على الرابط الالكتروني: http://albuthi.com/blog/968
- خلود عاصم وناس العبدي، **دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية**، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، تاريخ التصفح: 2017/09/29 على الساعة 20.10، متاح على الرابط الالكتروني:
https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=27492
- WWW.OCDE.ORG

- التقرير السنوي للشركة 2012.
- الأمر رقم 59/75 المؤرخ في 20 رمضان 1395، الموافق لـ 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري الجزائري المعدل والمتمم.
- Véronique Bisaillon, Corinne Gendron, Arturo Palma Torres, **Quel commerce équitable pour demain? Pour une nouvelle gouvernance des échanges, Edition Chirles Leplod Mayer**, 2009