

دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية  
An Evaluation Study of Governance in Algeria through some International  
Experiences

بشرى نمديلي<sup>1\*</sup>، صلاح الدين كروش<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة-(الجزائر)، مخبر بحث دراسات اقتصادية  
للمناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة-حالة برج بوعرييج LEZINRU  
b.nemdili@centre-univ-mila.dz

<sup>2</sup>المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة-(الجزائر)، مخبر دراسات استراتيجيات  
التنوع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة ESEDD المركز الجامعي ميلة،  
s.kerrouche@centre-univ-mila.dz

تاريخ القبول: 2021/06/10

تاريخ الاستلام: 2021/05/02

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة الى تقييم تجربة الجزائر في مجال حوكمة الشركات وذلك من خلال دراسة بعض  
التجارب العالمية (الفرنسية، الامريكية، المصرية) من اجل الوقوف على نقاط القصور في ممارسات حوكمة  
الشركات بالجزائر .

وخلصت الدراسة إلى وجوب زرع ثقافة حوكمة الشركات في بيئة الأعمال بما يتوافق وخصائص الشركات في  
الجزائر، وكذا إعادة صياغة الإطار القانوني والتنظيمي وجعل الالتزام بمبادئ الحوكمة إلزاميا (مجلس الإدارة،  
الإدارة العليا، لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي والخارجي).

**كلمات مفتاحية:** حوكمة الشركات، تجارب الدول الغربية، تجارب الدول العربية، التجربة الجزائرية، مبادئ  
حوكمة الشركات بالجزائر .

تصنيف JEL: G 3، H 32 .

**Abstract :** This study to aims evaluate Algeria's experience in the field of corporate  
governance; by studying some international (French; American and Egyptian) experiences; in  
order to identify the deficiencies; in corporate governance practices in Algeria.

This study concluded that the culture of corporate governance must be cultivated in the  
business environment in a manner consistent with the characteristics of Algeria companies, as  
well as reformulating the legal and regulatory framework and making compliance with the  
principles of government compulsory (Board of directors, senior management, internal and  
external audit and audit committee).

**Keywords :** corporate governance, Experiences of western countries, Experiences of Arab  
countries, the Algerian Experience, corporate governance principles in Algeria.

**Jel Classification Codes :** G3 ; H32 .

## 1. مقدمة:

نتيجة لتقشي ظاهرة الفساد المالي والإداري الناتج عن الممارسات السلبية للإدارة ومحاولتها تحقيق مصالحها الخاصة على حساب مصالح المساهمين وغيرهم من الأطراف المتعاملة مع الشركة من خلال تقديمها لبيانات مالية مغلوطة لا تتصف بالوضوح والشفافية ازدادت حركة الانهيارات والأزمات المالية العالمية.

دفعت هذه الظروف لوضع قواعد ومبادئ الحوكمة من أجل تقليص الصراع داخل الشركة وتفعيل آليات الإفصاح والشفافية والمساءلة، ونظرا لأهمية تطبيق الحوكمة توجهت أغلب دول العالم إلى تبني مفهومها وتكيف مبادئها بما يتماشى وخصائص البنية الاستثمارية والمؤسسية فيها. وعلى غرار باقي الدول سعت الجزائر إلى حوض تجربة الحوكمة من خلال الاستفادة من تجارب بعض الدول الغربية والعربية التي كانت سباقة إلى العمل بها.

ولقد كان لانعقاد الملتقى الدولي حول الحكم الراشد للمؤسسات سنة 2007 الدور البارز في توفير القاعدة العلمية والنظرية لتشريع ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسات كأول توصية وخطوة عملية تتخذ في هذا المجال.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة والتي نحاول معالجتها يمكن صياغتها على النحو الآتي:

- مامدى التزام الجزائر بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على ضوء بعض التجارب الدولية؟

### 1.1 فرضية الدراسة:

- لم تستطع الشركات الجزائرية ان تخطو خطوات كبيرة في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مقارنة بما وصلت اليه دول اخرى.

### 2.1 أهداف الدراسة:

- التطرق لمفهوم حوكمة الشركات ومبادئها؛
- استعراض بعض تجارب الدول الغربية والعربية في مجال حوكمة الشركات؛
- الاحاطة باوجه القصور في جوانب ممارسة حوكمة الشركات بالجزائر؛
- الوصول الى جملة من الحلول من اجل تقليص الفجوة بين ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر مقارنة ببعض الدول الاخرى.

### 3.1 أهمية الدراسة:

تتزايد أهمية الدراسة في ظل توقف نجاح تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر على مدى الأطراف المسؤولة عن تطبيقها لمختلف مفاهيمها ومبادئها وإطارها المؤسسي والتشريعي الذي يختلف باختلاف خصائص المؤسسات وبيئة الأعمال التي تنشط فيها، فكلما اتضحت المعالم الفكرية في أذهان الأطراف كلما سهل عملية استيعاب الجوانب التطبيقية التي يمكن أن تحسن إدارة الشركة وإحكام الرقابة عليها.

### 4.1 منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة وتجسيد أهميتها تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

**المحور الأول:** أساسيات حول حوكمة الشركات؛

**المحور الثاني:** تجارب الدول الغربية في مجال حوكمة الشركات؛

**المحور الثالث:** تجارب الدول العربية في مجال حوكمة الشركات؛

**المحور الرابع:** الدروس المستفادة للجزائر من خلال التجارب السابقة الذكر.

### 2 أساسيات حول حوكمة الشركات

#### 2. 1 مفهوم حوكمة الشركات.

تعددت التعاريف المرتبطة بمفهوم الحوكمة وفيما يلي أهم التعاريف التي تخدم الدراسة.

المفهوم الأول: يشير " ادريان كادبوري "، 1992 في تقريره الشهير بتقرير كادبوري على ان حوكمة الشركات هي: " النظام الذي تدار وتراقب به الشركات. " (Hilb, 2006, p. 06) يحصر هذا التعريف الحوكمة بين ثلاث متغيرات:

يصف كادبوري في هذا التعريف الحوكمة على انها نظام، والنظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة وفق علاقة تبادلية، تسير وفق معايير محددة، من أجل الوصول الى الهدف. وحتى يكون هذا النظام ذو كفاءة يجب ان تتسجم مكوناته (مدخلات، مخرجات، التغذية العكسية ) لتحديث الطفرة النوعية.

كما يؤكد على ان هذا النظام قد اوجد من أجل عمليات الإدارة في الشركة، باعتبار ان اغلب الازمات المالية التي تعرضت لها الشركات في تلك الحقبة كانت ناتجة عن الصراع بين الأطراف ذات العلاقة في الشركة المتمثلة في الإدارة والملاك.

اما بالنسبة لعمليات الرقابة المشار اليها في التعريف فهي بمثابة الحل الذي يمكن ان يخرج الشركة من دوامة الصراع، فعن طريق الرقابة الفعالة يتم تحديد دائرة الحقوق والمسؤوليات لكل طرف في الشركة.

المفهوم الثاني: عرف معهد المدققين الداخليين The Institute of internal auditors 2002، حوكمة الشركات على انها: "العمليات التي تتم من خلال الاجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من اجل توفير اشراف على إدارة المخاطر، مراقبة مخاطر الشركة، والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف، والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها." (The institute of internal auditors, 2002, p. 31)

يركز هذا المفهوم على ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة وهي ركيزة إدارة المخاطر التي تتعرض لها الشركة، والتي تعرف على انها عملية تحديد، تحليل، السيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول او القدرة الايرادية للمشروع.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن حوكمة الشركات تتمثل في:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

## 2.2 مبادئ حوكمة الشركات.

تمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق حوكمة الشركات، وقد اختلفت من هيئة لأخرى، ولكننا سنعد المبادئ التي صدرت عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD سنة 1999 والتي تم إعادة صياغتها سنة 2004.

**1.2.2 مبادى حماية حقوق المساهمين**, ويتحقق هذا المبدأ من خلال: (عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، 2019، صفحة 08)

- تأمين وسائل التسجيل والنقل والتحويل لملكية الأسهم؛
- حضور الجمعية العامة والتصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛

- الحصول على المعلومات المختلفة؛

- الحصول على حقوقهم في الأرباح.

**2.2.2 مبدا المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يكفل اطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي ان تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول تعويض في حال انتهكت حقوقهم وذلك كمايلي: (امينة فداوي، 2013، صفحة 98)

- يجب ان يعامل المساهمين في نفس الفئة معاملة متكافئة، فيتاح لهم نفس حقوق التصويت؛

- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

**3.2.2 مبدا الإفصاح والشفافية:** ينبغي ان يضمن اطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة المسائل الهامة المرتبطة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة حوكمة الشركات وهذا ما يعزز مبدا الشفافية. (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2017، صفحة 43)

- العلاقة بين الحوكمة والإفصاح: تنحصر العلية بينهما في العناصر التالية: (جودي

محمد رمزي، 2012، صفحة 07)

• ضرورة الإفصاح بالنسبة لحوكمة الشركات: يعتبر الإفصاح المحاسبي أحد أهم مبادئ الحوكمة الواجب الاهتمام به لأن الشركات تحتاج إلى مستوى عالي من الإفصاح وموثوقية المعلومات وكفايتها لتحقيق التوازن بين الأطراف أصحاب المصلحة وإمكانية تطبيق مساءلة الأطراف داخل الشركة على قراراتهم التسييرية.

• تأثير الحوكمة على الإفصاح: وذلك من خلال الاهتمام بالمعلومات غير المالية كمية كانت كحصة الشركة في السوق وعدد العمال أو وصفية كالمستوى التنافسي في السوق كذلك التحول من الإفصاح الاختياري إلى الإفصاح الالزامي بغية الوصول إلى كفاءة سوق رأس المال والحد من مشكل عدم تماثل المعلومات، وتدعيم الافصاح الالكتروني.

**4.2.2 تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات وضع تخطيط استراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة لأداء الإدارة، والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين. (عيايدي عبد القادر، 2013، صفحة 154)، ومن أهم مسؤوليات المجلس ووضع

الموازنات السنوية والانفاق الرأسمالي، وخط النشاط ومراجعة الأداء وإدارة المخاطر وضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة. (مداح عبد الباسط، 2017، صفحة 66)

**5.2.2 دور أصحاب المصلحة:** ينص هذا المبدأ اعلى أنه ينبغي في إطار حوكمة الشركات الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون، وأن يتم تشجيع العمل على التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق ديمومة المشاريع القائمة على أسس مالية سليمة، وذلك من خلال: (يحي سعيدي، 2012، صفحة 191)

- العمل في إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- أن يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح من خلال الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛
- ان يسمح بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء.

### 3. تجارب الدول الغربية في مجال حوكمة الشركات

نتيجة للتغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال الدولية وما خلفته من أزمات مالية أثرت سلبا على الأداء المالي والاقتصادي لمعظم شركات العالم، وفي خضم هذه الأزمات حاولت المنظمات والهيئات الدولية وضع ترسانة من القواعد والمبادئ من أجل تخطي هذه المحن، وترجمت هذه القواعد في شكل مبادئ للحوكمة، حيث اختلفت هذه الأخيرة من دولة لدولة وهنا سنحاول عرض بعض تجارب الدول الغربية الرائدة في مجال حوكمة الشركات.

#### 1.3 التجربة الفرنسية

استمدت التجربة الفرنسية في مجال حوكمة الشركات مكانتها من خلال مجمل التقارير المنشورة خلال الفترة ما بين 1995 و2003 التي استندت في وضعها على بعض القوانين الدولية كقانون كادبوري سنة 1992م، ومنظمة التهاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999م، إلا أنها لم تكسبها صفة الإلزامية بل جعلتها مبادئ إرشادية تعزز الثقة في القرارات المتخذة داخل الشركة وتقلص من تضارب المصالح فيها.

#### 1.1.3 1.1.3 تقرير فينو الأول: "Viénot I" سنة 1995:

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدور هذا التقرير تمت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص AFPE والمجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين ONPE، ويسمى

مجلس الإدارة للشركات المدرجة بالبورصة (سمية بن عمورة، 2019، صفحة 140)، وقسم هذا التقرير إلى ثلاث أقسام:

- القسم الأول: مهام وتعيين مجلس الإدارة

يندرج تحت لوائه طرق توزيع الصلاحيات والعلاقة بين مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمين، حيث يقر التقرير في هذا القسم بضرورة الوصل بين وظيفتي الإدارة العامة ورئيس مجلس الإدارة وكذلك يولي أهمية كبيرة لتحقيق الإفصاح حول العمليات الخاصة بأسهم الشركة من أجل تحقيق الشفافية في السوق المالي. (حكيم بوسلمة؛ نجوى عبد الصمد، 2018، صفحة 94)

- القسم الثاني: مكونات مجلس الإدارة

لا بد أن يتضمن مجلس إدارة الشركات المدرجة في البورصة مديرين إثنين مستقلين وبالنسبة للجنة التعيينات قد تكون من ثلاث إلى خمس أعضاء ولجنة المكافآت تضم ثلاث إداريين على أن يكون واحد منهم مستقل. (أمينة فداوي، 2013، صفحة 277\_278)

- القسم الثالث: وظائف مجلس الإدارة

من أهم نصوصه: (أمينة فداوي، 2014، صفحة 278)

- لا يفرض التقرير عدد اجتماعات مجلس الإدارة ولكن يكتفي بفرض تقرير رسمي مكتوب نهاية كل اجتماع؛

- ينصح التقرير بإنشاء لجنة تعيينات، لجنة مكافآت، لجنة حسابات؛

- من واجب المدير إبلاغ المجلس عن أي تضارب في المصالح حال اكتشافه؛

- من أهم المآخذ على هذا التقرير أنه لم تكن هناك متابعة رسمية لمدى الالتزام والتنفيذ بتلك المبادئ وهذا ما أثر على درجة الإفصاح والمعلومات المتداولة في السوق المالي.

### 2.1.3. تقرير ماريني: "MARINI"

من أهم النقاط التي جاء بها هذا التقرير مايلي: (حكيم بوسلمة؛ نجوى عبد الصمد، 2018، صفحة 99)

- إمكانية وليس إلزاما الفصل بي وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي فبالنسبة للوظيفة الأولى فيفضل أن يكون ممثلا عن المساهمين، يقود الإدارة التنفيذية ويهتم بالرقابة عن تضارب المصالح في الشركة؛

- فتح المجال أمام المساهمين بتطبيق الرقابة، ومنحهم الحق في إدلاء أصواتهم مما يجعل الجمعيات العامة أكثر حيوية؛
  - وضع حدود لفرض الوكالة المديرين، وذلك لوضع حد لتعدد الوكالة وهذا ما يسمح بفتح المجال أمام الجيل المساعد من المديرين.
- إن ما يعاب عليه هذا التقرير عدم تطرقه لنقطة الإفصاح عن المكافآت الفردية للمديرين إضافة إلى ذلك لقد أهمل المسؤولية التي تقع على عاتق الرئيس غير المدير العام أو أحد لجان مجلس الإدارة في حين أن التفريق بينهما ذو أهمية بالغة الأثر في الشركة.

### 3.1.3 تقرير فينو الثاني: "Viénot II":

صدر سنة 1999 تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص AFEP وحركة المؤسسات الفرنسية MFEP وقد طرح أفكار جديدة ومعقدة أبرزها: (أمين مخفي; أمينة فداوي، 2013، الصفحات 25-26)

- الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام؛
- الإفصاح عن مكافآت المديرين بالشركات المدرجة؛
- الإفصاح عن خطط الإكتتاب وشراء الأسهم في الشركات المدرجة؛
- تم تحديد سنوات الوكالة والتي حددت بأربع سنوات كحد أقصى؛
- أشار التقرير إلى مفهوم الإداري المستقل على أنه المدير الذي ليس له أي علاقة مع الشركة كما حدد عدد الإداريين المستقلين بالثلث من عدد أعضاء مجلس الإدارة؛
- أقر التقرير بضرورة وجود علاقة تفاعلية بين لجان المجلس والمديرين التنفيذيين للشركة في ظل هيكل اتصال منظم؛
- أولى التقرير عناية كبيرة للمعلومة المالية، فقد حدد مدة شهر كأقصى تقرير للإفصاح عن حسابات الشركة الختامية وميزانياتها السنوية؛
- وتأخر نقطة في التقرير أكد على ضرورة الالتزام بما جاء في كلتا التقريرين فينو الأول والثاني وأن تقدم الشركة تبريرات مناسبة في مجال التزامها.

### 4.1.3 تقرير بوتن "Bouton":

بعد ما توالى سلسلة الانهيارات المالية التي تعرضت لها الشركات الأمريكية "إنزون" "Enron"، و"ورلدكوم" "world com" التي كانت من أهم أسبابها الافتقار إلى فعالية نظام الحوكمة المطبق،

صدر تقرير بوتون وذلك تحت إشراف نفس الجهات السابقة بالإضافة إلى جمعية المؤسسات الفرنسية الكبيرة (AGREF). (Rapport, Bouton, 2002, p. 15) وقد تم تقسيم هذا التقرير إلى ثلاث أجزاء حيث تضمن الجزء الأول معايير تحسين ممارسات الحوكمة أما القسم الثاني فتناول استقلالية محافظي الحسابات وقد حدد فريق العمل مدة وكالة محافظ الحسابات بست سنوات وذلك لضمان استقلاليته فيما تضمن الجزء الأخير المعلومات المالية والمعايير المحاسبية، وتقييم المخاطر ذات الأهمية بالنسبة للشركة وتفعيل مستويات الرقابة الداخلية والخارجية بالشركة. (أمين مخفي; أمينة فداوي، 2013، صفحة 25\_26)

### 2.3 التجربة الأمريكية

كانت البداية الأولى للاهتمام بموضوع الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية عي قيام صندوق المعاشات العامة ( Cal PERS : The California Public Employees Retirement System) وهو أكبر صندوق للمعاشات في الولايات المتحدة بتعريف الحوكمة وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين ، حيث تتميز معظم الشركات بعدم هيمنة فئة معينة من المساهمين على ملكية الأسهم وقد ركز هذا الصندوق في وضعه لمبادئ الحوكمة على جملة من النقاط تتمثل في تشكيله مجلس الإدارة، استقلالية أعضائه ، مكافآت أعضائه ، معايير تقييم أداء المجلس والتحديد الواضح لمفهوم استقلال أعضاء المجلس (حكيمة بوسلمة; نجوى عبد الصمد، 2018، صفحة 94) ومن بين التقارير والقوانين الصادرة بالولايات المتحدة الأمريكية ما يلي:

#### 1.2.3 تقرير Tredway commission:

هي لجنة وطنية تم تشكيلها سنة 1985 لدراسة التقارير المالية المزورة في الشركات الأمريكية، وهذه اللجنة تتكون من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي وجمعية المحاسبين الأمريكية، ومعهد المديرين الماليين الأمريكي، معهد المدققين الداخليين الأمريكي ومعهد المحاسبين الإداري الأمريكي، أصدرت مجموعة التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، من خلال الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، تقوية مهنة التدقيق الخارجي والداخلي ولجنة التحقيق. (نبيل حمادي; عمر علي عبد الصمد، 2013، صفحة 837).

### 2.2.3 قانون Sarbares Oxley Act:

لقد أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت إلى وجود خلل في أخلاقيات وممارسات مهنتي المحاسبة والتدقيق، وعلى هذا الأساس قامت الحكومة الأمريكية سنة 2002، بتطوير تشريع جديد أسمته Sarbares -Oxley حيث أُلزم الشركات المدرجة في البورصة بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده وألزمها بأن تشكل آلية إبلاغ للإدارة العليا. (حكيمية، بوسلمة؛ نجوى، عبد الصمد؛، 2018، صفحة 94)

من المقالات المهمة والملفتة حول محاولة الشركات التأقلم مع قانون "Sarbares oxley act" المقالة المنشورة في Journal of Accouta في عددها الصادرة في مارس 2004 من قبل Tima.D و M.G.Fennena و philip Z و William Hilliso بعنوان "بيئة المؤسسات المستمرة التغيير" (Achangugcorporate Culture, 2006, p. 15) (Christine, A.Mallin؛، 2006، p. 15) وتشير هذه المقالة إلى أن إحدى الإستطلاعات أظهرت مايلي: (حكيمية بوسلمة؛ نجوى عبد الصمد؛، 2018، صفحة 98)

- مع ظهور الحاجة إلى أعضاء مجلس إدارة مستقلين قد انخفضت مشاركة أعضاء مجلس الإدارة العاديين بنسبة 4% عام 2003، والذي يعد أول إنخفاض يحدث خلال الخمس سنوات الأخيرة؛
- أصبح تقريبا 80% من لجان التدقيق لجانا مستقلة بشكل كامل، وهذا يعد تغييرا كبيرا إذ ما قورن بنسبة 56% التي كانت سائدة منذ سنة 1999؛
- إرتفعت نسبة الشركات التي تستخدم سياسة منح أسهمها الممتازة، ومنح الأسهم الأخرى كمكافآت لأعضاء مجلس الإدارة إلى 28% سنة 2003 بالمقارنة مع نسبة 24% في العام الماضي؛
- توقف بعض الشركات الكبرى عن منح خيارات الأسهم لغير العاملين فيها من أعضاء مجلس الإدارة؛

يشير كتاب المقال بأنهم أجروا مقابلات مع سبعة عشر مسؤول (ثلاثة مديرين، سبعة مديرين ماليين، ورئيس شركة وستة أفراد) كان البعض منهم له دور رئيسي في عملية التدقيق الداخلي والباقي رؤساء لجان تدقيق، تحقيق الشركات التي يعملون بها متوسط مبيعات سنوية يبلغ 3.9 مليار دولار، بمدى يتراوح بين ثلاثين مليون وسبعة عشر مليار، علما أن أسئلة المقال قد صممت بعد صدور قانون "Sarbares -Oxley" لفحص آراء أصحاب العلاقة (نبيل حمادي؛ عمر علي عبد الصمد، 2013، صفحة 837)

#### 4. تجارب الدول العربية في مجال حكومة الشركات.

نتيجة الانفتاح على العالم الخارجي وجدت الدول العربية نفسها مجبرة على تبني مفاهيم حديثة من أجل تقليص الفجوة وفي هذا الإطار قد سعت معظم الدول العربية إلى تبني مفهوم الحكومة كبديل استراتيجي في عمليات إدارة الشركات من أجل تقليص التضارب.

#### 1.4 التجربة المصرية

##### 1.1.4 بؤادر الحكومة في جمهورية مصر العربية:

يعتبر انعقاد مؤتمر "مستقبل الاقتصاد المصري في ظل ممارسات الحكومة" سنة 2001 والذي كان بالتعاون مع الجمعية المصرية للإدارة المالية والمركز المصري للدراسات الاقتصادية وبرعاية البنك الدولي ووزارة التجارة الخارجية، الخطوة الأولى لبواعث تأسيس قاعدة حوكمة الشركات بمصر، حيث صدر عن هذا المؤتمر عدة توصيات أهمها: (محمد جميل حبوش، 2007، صفحة 66)

- تأسيس مهد إقليمي للمديرين في مصر بهدف التدريب على نشر الوعي حول مبادئ حوكمة الشركات؛

- وضع هيكل تنظيمي لمركز الحكومة بمصر، على أن تنظم الشركات المسجلة في بورصتي القاهرة والإسكندرية لهذا الإطار الهيكلي الجديد.

وفي سنة 2001 أيضا قام البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بإجراء دراسة لتقييم مدى التزام مصر بتطبيق قواعد ومبادئ الحكومة الصادرة عن OECD، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك التزام بتطبيق 39 معيار من أصل 49 معيار. (شهيرة فوزي، 2001، صفحة 23)

شهدت عملية تطبيق مبادئ الحكومة في بداياتها نجاح كبيرة (2001-2003) حيث ترتب عليه تحسين كبير في درجة الالتزام بمبادئ الحكومة حيث قدرت نسبة الالتزام بـ 82%، وهذا ما اقترنت به دراسة سميحة فوزي. (سميحة فوزي، 2003، صفحة 15)

وفي أكتوبر 2005 قامت إدارة حكومة الشركات التابعة لهيئة سوق المال في مصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية بالتعاون مع مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار المصرية، وفي سنة 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال ف مصر بيان تعهدت فيه الالتزام بما جاء في الدليل. (امينة فداوي، 2013، صفحة 130).

## 2.4 التجربة الجزائرية

سعت الجزائر كغيرها من الدول النامية محاولة مسايرة الدول المتقدمة التي كانت سابقة لتنتمي مفاهيم الحكومة وصياغة مبادئ تمثل حجر الأساس من أجل الحد من التلاعبات وممارسات المحاسبة الإبداعية داخل الشركة من جهة وتقليص التعارض والصراع القائم نتيجة تصادم المصالح. وكأول خطوة قامت بها الجزائر في هذا الإطار إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر. التعريف بميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر:

في شهر جويلية سنة 2007 انعقد أول ملتقى حول "حوكمة المؤسسات" وقد شمل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف في عالم المؤسسة، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في: (دلال العابدي، 2015، صفحة 48)

- تحسيس المشاركين قصد الفهم الصحيح والدقيق والموحد لإشكالية الحكم الراشد ودراسته من زاوية الممارسة على أرض الواقع، وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية. وخلال هذا الملتقى تبلورة فكرة إعداد الميثاق كأول توصية وخطوة عملية تتخذها وقد تفاعلت مجموعة من الأطراف تمثلت في جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، منتدى رؤساء المؤسسات، والسلطات العمومية متمثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية مقدمة الدعم والرعاية للمشروع، كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات الدولية المقيمة بالجزائر متمثلة في مؤسسة التمويل الدولية (IFC) والمنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) وفي غضون الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 ونوفمبر 2008. (امينة فداوي، 2013، صفحة 133) تمكن فريق العمل بعد سلسلة من المشاورات مع الأطراف الفاعلة إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر وجه هذا الميثاق بصفة خاصة ل:

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخاصة؛

- المؤسسات المساهمة في البورصة وتلك التي تتهيئي لذلك.

ويتضمن هذا الميثاق جزئيين وملاحق كما يلي: (البنك التجاري، 2016، صفحة 38\_41)

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

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

- ويختم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح علمية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق، كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات، رؤية متعددة الأوجه-بانورامية-للمؤسسات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري، تضارب المصالح في المؤسسة.

### 5. الدروس المستفادة للجزائر من خلال التجارب السابقة الذكر

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

### 1.5 أوجه القصور في ممارسات حوكمة الشركات بالجزائر

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

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

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

- إن اقتصاد السوق في دول منطقة الشرق الأوسط بشكل عام والجزائر بشكل خاص يعني الاقتصاد النهائي لدول الدولة في السوق، ولكن حقيقة الأمر يتشكل من خلال تضافر جهود

المؤسسات العامة والخاصة، فاققتصاد السوق يتطلب تأسيس مجموعة من المؤسسات والقواعد وآليات الحوكمة من أجل الاستفادة من مزايا الرأسمالية الطيبة والتخلص من تداعيات الرأسمالية الخبيثة.

**2.1.5** تدهور العلاقات بين المؤسسات والبنوك حيث تشتكي أغلب المؤسسات من مشكلة رفض البنوك تقييم القروض في حين ترى تلك البنوك أن رأسمال تلك الشركات غير كافي لتقديم ضمانات مقابل القروض؛

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

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

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

## **2.5 الدروس المستفادة للجزائر من أجل تفعيل نظام حوكمة الشركات (تحليل النتائج)**

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

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

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

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

- الخطوة الثالثة: إعداد آليات حوكمة الشركات وإضفاء الطابع المؤسسي عليها بما يتلاءم وخصائصها ومحيطها.

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

**2.1.1** ضرورة تعديل القانون التجاري الجزائري وهذا بإدراج أقسام خاصة بآليات ومبادئ الحوكمة مع تحديث القسم الخاص بإدارة شركة المساهمة من أجل تنظيم عمليات استحداث اللجان الفرعية

لمجلس الإدارة، ضوابط تشكيلها ومعايير فعاليتها والعمل على تعزيز حقوق أصحاب المصالح لتتماشى مع متطلبات الحوكمة؛

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

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

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

**6.2.5** السلطات العمومية كشريك نشط وتمس عملية تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية ثلاثية مجالات هي قانون العمل والضرائب وحماية البيئة، فعلى المؤسسة ضرورة الانتباه لتطورات النصوص القانونية في المجالات السابقة؛

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

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

## 1. خاتمة:

يهدف تطبيق الحوكمة في الشركات إلى تحسين صورة الشركة سواء الداخلية أو الخارجية وهذا من خلال محاربة الغش والتلاعب بالإفصاح والشفافية، وقد استفادت العديد من الدول من الآثار الايجابية للحوكمة، حيث حدثت من تقاوم المشاكل المالية والإدارية بها، وساهم في رفع أداء

الشركات بها، بالإضافة إلى إعادة بعث الثقة والمصداقية في عملياتها وقرارتها، والجزائر كباقي الدول تسعى إلى تحقيق وتفعيل آليات هذا المطلب من خلال العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال والاهتمام أكثر بجودة أداء التدقيق الخارجي عن طريق تفعيل دور مجلس المحاسبة فيما يخص إصدار معايير التدقيق الخارجي، وتحقيق كل هذه المساعي من خلال إعادة صياغة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية من حيث الاسم والمحتوى إضافة لصفة الإلزامية عليه ليتوافق مع خصائص البنية الداخلية والخارجية.

- وعلي هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة فرضية الدراسة "لم تستطع الشركات الجزائرية أن تخطو خطوات كبيرة في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات" وقبولها لأن النتائج التي تحققت حوكمة الشركة في الجزائر ومبادئها محدودة جدا مقارنة بالبلدان المتقدمة، تبعا لمحدودية فعالية القوانين والتشريعات المتعلقة بحوكمة الشركات. وتبعا لما تقدم يمكن استخلاص مجموعة من النتائج بشأن أهم القضايا المثارة في الدراسة، وكذا بعض التوصيات كمايلي:

#### النتائج:

- صدور ميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصاعات التقليدية يعتبر نقطة سلبية حيث أن الالتزام بقواعده أصبح حكرا على بعض المؤسسات فقط؛
- العديد من التوصيات المدرجة في ميثاق الحكم الراشد سنت كإشارات فقط وليست مبادئ الزامية، على خلاف المواثيق الدولية الأخرى الصادرة بصفة الإلزام والوجوب؛
- ميثاق الحكم الراشد الجزائري يتوجه في توصياته للشركات الخاصة، وكانها الوحيدة المعنية باتباع التوصيات المتعلقة بالحوكمة وفي المقابل اسقط تطبيقها على مستوى الشركات العمومية، وهذا ما ساهم في نقص الوعي بمضامين حوكمة الشركات.

#### التوصيات:

- تكريس الجهود والعمل على تبني مبادئ حوكمة شركات سليمة،
- وإلزام الشركات بالإفصاح والشفافية عن كافة المعلومات المتعلقة بأدائها بشكل دوري؛
- إخضاع الشركات إلى مساءلة قانونية إجبارية دورية.

### قائمة المراجع العربية:

#### المؤلفات:

- أمينة فداوي. (2013). دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من أساليب المحاسبة الإبداعية – دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250- مذكرة دكتوراه، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، الجزائر، 277-278.
- دلال العابدي. (2015). حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية -دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية- أطروحة دكتوراه، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 48.
- عبد الباسط مداح. (2017). اثر جودة المعلومات المحاسبية في الكشف عن الفساد المالي في ظل تبني حوكمة الشركات- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-. مذكرة دكتوراه جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر، 66.
- محمد جميل حبوش;. (2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات -دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين، الخارجييين، مدراء شركات المساهمة العامة- رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 66.
- شهيرة فوزي. (2001). قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا: ماذا يمكن عمله في مصر، سلسلة أوراق عمل. إدارة البحوث وتنمية الأسواق بورصتا القاهرة والإسكندرية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر، 23.
- سميحة فوزي. (2003). تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82. المركز المصري للدراسات الاقتصادية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، 23.

#### المقالات:

- حكيمه بوسلمة; نجوى عبد الصمد;. (2018). تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري -قرعة تحليلية-. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 94.
- عبد الرحمان محمد سليمان رشوان. (بلا تاريخ). تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة المعلومات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات واثرها على زيادة جودة المعلومة المحاسبية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، 08.
- عبد القادر عيادي. (2013). دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية- مع الإشارة الى حالة الجزائر ، مجلة الاقتصاد الجديد، صفحة 154.
- لخضر اوصيف، يحي سعيدي. (2012). دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 05، 191.

#### المداخلات:

- أمين مخفي; أمينة فداوي. (25-26 نوفمبر، 2013). تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس حوكمة الشركات لتحقيق التنمية المستدامة. الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة، الجزائر، 212.
- جودي محمد رمزي. (2012). اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، 07.

عتيقة وصاف: (. (2006). مكانة الأسواق المالية في الاقتصاديات العربية وعوامل رفع كفاءتها، دراسة حالة الجزائر والدول النامية. الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، يومي 21 و22 نوفمبر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 10. نبيل حمادي; عمر علي عبد الصمد: (. (2013). النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات -دراسة مقارنة لـ و.م.أ وفرنسا. ملتقى حول حوكمة المؤسسات. جامعة المدينة، الجزائر، 837. القوانين والمنشورات الدولية:

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (2017). مبادئ مجموعة العشرين بشأن حوكمة الشركات. البنك التجاري. (مارس، 2016). ميثاق حوكمة الشركات. 38-50. القانون التجاري الجزائري وفق تعديلات 2005. المادة 685 من المرسوم التشريعي رقم 93-08. 422.

#### المراجع الاجنبية

. Christine A.Mallin;. (2006). Hamd book on International Corporate governance country analysis. Director *centre for corporate* gouverance Research, 15  
Hilb Martin. (2014). New corporate governance; successful board management tools. Berlin; Germany: Springer publication;06  
RA; Rapport, Bouton;. (2002). pour un meilleur gouvernements des entreprises cotées ; AFEP/ MEDEF/ AGREF, Fra15  
The institute of internal auditors. (2002). The lessons that lie beneath. Tone at the top journal; USA;31.