مدى إمكانية تطبيق حوكمة الشركات في الجزائرNCA رويبة نموذجا

The extent of the applicability of corporate governance in Algeria NCA Rouiba as a model

أ:عكسة أحلام* جامعة سيدي بلعباس الجزائر ahlam_aksa@hotmail.fr

أ:سعادة فاطمة الزهراء جامعة سيدي بلعباس الجزائر FZ082@hotmail.fr

Received: 10/10/2018 Accepted: 21/10/2018 Published: 31/01/2019

ملخص:

تهدف هده الورقة البحثية للوقوف على مدى تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، خاصة و أن الجزائر تعاني بعض المؤشرات السلبية في الإقتصاد، و يعد تبني مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي والمحاسبي الذي تعاني منه الشركات خاصة فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية الشفافة وإتباع معايير ذات جودة عالية في مجال القياس والإفصاح المحاسبي، وكذلك التحديد الواضح لحقوق حملة الأسهم في الشركات وحقوق الآخرين من أصحاب المصلحة، والمسؤوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة،كما تم دراسة شركة NCA رويبة كنموذج لتجسيد الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: دليل حوكمة الشركات الجزائرية، ميثاق الحكم الراشد، شركة NCA رويبة،آليات تفعيل حوكمة الشركات

تصنيف JEL: G30,D79

* المؤلف المرسل: **أ.عكسة أحلام**، الإيميل : ahlam_aksa@hotmail.fr

Résumé

L'objectif de cet article est d'examiner dans quelle mesure l'application de la gouvernance d'entreprise en Algérie, Surtout que l'Algérie souffre des indicateurs négatifs dans l'économie, est l'adoption du concept de gouvernance d'entreprise en Algérie est nécessaire pour traiter les cas de corruption financière et comptable subi par les entreprises, en particulier en ce qui concerne la préparation des rapports financiers standards de qualité dans le domaine de la mesure et la divulgation comptable, ainsi que l'identification claire pour les droits des actionnaires dans les sociétés et les droits des autres parties prenantes, et les responsabilités du conseil d'administration, il a été également étudié la société NCA Rouiba Comme modèle pour refléter la gouvernance d'entreprise dans les institutions algériennes.

Mots-clés: *Guide de gouvernance d'entreprise en Algérie, Charte de gouvernance, NCA Rouiba, Mécanismes de gouvernance*

Jel Classification Codes: *G30,D79*

1. مقدمة:

تتشابه الدول العربية مع الكثير من الدول ذات الاقتصاديات الناشئة في أن هناك فجوة كبيرة بينها وبين الدول الصناعية الكبرى في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفي توفير الظروف والمناخ المناسب لتشجيع الاستثمار بتلك الدول وجذب رأس المال الأجنبي لها، وقد أدى ذلك إلى قيام الكثير من الهيئات والمنظمات العلمية الدولية على إرساء تلك المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، مثل المنتدى الدولي لحوكمة الشركات ومركز المشروعات الدولية الخاصة.

إن الجزائر وبانتهاجها العديد من الإصلاحات الاقتصادية بغية ولوج إلى اقتصاد السوق، عملت على ترسيخ بعض مفاهيم حوكمة الشركات وهذا دون إدراك لمضمون الحوكمة، إلا أن دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي جعل مبادئ الحوكمة تكون ضمن أهداف السلطات العمومية، خاصة وأنه تمت ملاحظة بعض المؤشرات السلبية في أداء الاقتصاد الجزائري، كتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد، وضعف جاذبية المناخ الاستثماري، مما دفع بالدولة إلى إصدار أول ميثاق لحوكمة الشركات في الجزائر تحت تسمية "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر"

وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد في الجزائر قوانين صريحة تتعلق بالحوكمة، إلا أن المشرع الجزائري قد عرف بعض المفاهيم الواردة في مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، وخاصة في مجال الإفصاح والشفافية وحماية الأطراف في الشركة، وذلك في الكثير من القوانين دون تسميته لمصطلح حوكمة الشركات بالمعنى المتعارف عليه حاليا، فالكثير من القوانين والتشريعات قد تضمن بعض مبادئ حوكمة الشركات وذلك في عدد من النصوص المتفرقة وبعض المواد والأحكام التنظيمية.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى امكانية تطبيق حوكمة الشركات في ظل البيئة الجزائرية؟

وتنبع مشكلة البحث من ضعف الوعي العام بأهمية حوكمة الشركات في مواجهة حالات الفساد المالي والمحاسبي الذي تعاني منه الشركات من جهة، وقصور الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال تلك الشركات في إرساء المبادئ العامة للحوكمة من جهة أخرى .

ويهدف البحث إلى تسليط الضوء على مدى امكانية تطبيق حوكمة الشركات في ظل البيئة الجزائرية، إضافة إلى دراسة مستوى تطبيق حوكمة في شركة رويبة كنموذج واقتراح بعض الآليات من أجل تفعيل تطبيق الحوكمة في الجزائر .

وسيتم دراسة الموضوع من خلال النقاط التالية

1 : البيئة الجزائرية وإمكانية تطبيق الحوكمة

2 : بوادر حوكمة الشركات في الجزائر

3: تجربة شركة رويبة في تطبيق حوكمة الشركات

4 : الآليات المقترحة من أجل تفعيل حوكمة الشركات في الجزائر

1 : البيئة الجزائرية وإمكانية تطبيق الحوكمة

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال سلسلة من الإصلاحات الرامية إلى إحداث تغييرات جذرية في منهج الدولة السياسي وأدائها الاقتصادي. ولقد كان ذلك مرتبطا بالتحولات التي عرفها الاقتصاد العالمي.

لقد كان الهدف الأساسي للسلطات العمومية بعد الاستقلال تعزيز الاستقلال السياسي بتحقيق أكبر استقلالية اقتصادية عن القوة الاستعمارية. وهذا ما أدى إلى تعبئة مختلف مقدرات الاقتصاد لإقامة جهاز إنتاجي قوي مملوك للدولة وتبني الخيار الموجه للتنمية الاقتصادية باعتماد مجموعة من المخططات التنموية.

ولقد ساهمت الطفرة النفطية للسبعينيات من القرن العشرين في زيادة طموح الدولة في تحقيق تنمية عميقة بتخصيصها لمعدلات استثمار تجاوزت 45 بالمائة خلال الفترة 1968-1980، إلا أن تراجع أسعار النفط جعل خيار المحافظة على القطاع العمومي أمرا صعبا لعدم قدرة الخزينة العمومية على الاستمرار في تمويل مؤسسات مفلسة. ولهذا جاءت محاولات الإصلاح التي تم الشروع فيها ابتداء من منتصف الثمانينات من القرن العشرين كرد فعل عن الظروف التي عاشها الاقتصاد الجزائري آنذاك والمتميزة ب (قدي, عبد المجيد، 2013):

- اختلال بنية الناتج المحلي الخام من خلال هيمنة المحروقات.
- التبعية شبه المطلقة للخارج نتيجة اعتبار الجزائر مصدرة لمنتج واحد هو المحروقات. مما جعل الاقتصاد الجزائري رهين تقلبات الأسواق الدولية للمحروقات من جهة ولتقلبات سعر صرف الدولار الأمريكي من جهة أخرى.
- الارتفاع الشديد لمستوى خدمة المديونية بحيث وصل إلى 76 بالمائة من الصادرات.

- الضغط الشديد للبطالة التي بدأ معدلها في التفاقم منذ 1987 حيث وصل 19.6 بالمائة ليقفز في السنة الموالية إلى 20.1 بالمائة.

- القيود الشديدة على الموارد المالية نتيجة انهيار أسعار النفط في 1986 وما أفرزه من عجز على مستوى الميزانية العامة للدولة نتيجة تراجع مستويات الجباية البترولية، والذي تكرس بفعل التقييم المبالغ فيه لسعر صرف الدينار الجزائري مع الضعف الشديد لحصيلة الجباية العادية.

ولهذا كانت أهداف الإصلاح في هذه المرحلة ساعية إلى تجاوز هذه المصاعب والمشكلات. ولقد تم الالتفات في ظل هذه الظروف إلى المؤسسة باعتبارها مركز استحداث الثروة. إلا أن القطاع العمومي كان آنذاك هو المهيمن مما جعل التفكير يتجه إلى إعطاء المؤسسات العمومية قدرا من الحرية وتمتيعها بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وفق منطق المردودية والمتاجرة. وهذا في سبيل السعي إلى التقليص من أعباء الخزينة العمومية. ولقد عرفت هذه المرحلة مراجعة للنظام السياسي القائم بإصدار دستور جديد(في فبراير 1989) أقر التعددية السياسية والانفتاح على اقتصاد السوق.

لقد مست الإصلاحات الاقتصادية مجموع جوانب الاقتصاد الوطني، أبرزها:

- إصلاح النظام الضريبي بتبسيطه وإدراج الضريبة على القيمة المضافة خلفا للرسم الوحيد الإجمالي على الإنتاج (T.U.G.P) والرسم الوحيد الإجمالي على تأدية الخدمات(T.U.G.P/S) من خلال قانون المالية لسنة (حميد بوزيدة، 2007، صفحة 86)1991، بالإضافة إلى استحداث ضرائب خاصة بالجماعات المحلية مع توسيع الأوعية وتخفيض المعدلات.

- إصلاح نظام النقد والبنوك بإعطاء الاستقلالية للسلطة النقدية في وضع وإدارة السياسة النقدية وإبعاد الخزينة العمومية عن دائرة الائتمان وتمكين البنك المركزي من القيام بأدواره التقليدية.

- تشجيع الاستثمار بإزالة القيود المفروضة عليه بتكريس مبدأ حرية الاستثمار وإزالة التمييز بين الاستثمار الوطني والأجنبي من جهة وبين العمومي والخاص من جهة ثانية. مع منحه مجموعة من الحوافز الجبائية والمالية والقانونية وتبسيط الإجراءات المتعلقة به، خاصة في القطاعات خارج المحروقات سعيا لزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الخام

- إقرار مبدأ خوصصة المؤسسات العمومية كأداة للاندماج في اقتصاد السوق والتخلص من المؤسسات العمومية ضعيفة الأداء، وكأداة لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني دفعا له نحو المنافسة للحد من الاحتكار والبيروقراطية في المجال الاقتصادي .

تجدر الإشارة إلى أنه لا توجد في الجزائر قوانين صريحة تتعلق بالحوكمة، إلا أن المشرع الجزائري قد عرف بعض المفاهيم الواردة في مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، وخاصة في مجال الإفصاح والشفافية وحماية الأطراف في الشركة، وذلك في الكثير من القوانين دون تسميته لمصطلح حوكمة الشركات بالمعنى المتعارف عليه حاليا، فالكثير من القوانين والتشريعات قد تضمن بعض مبادئ حوكمة الشركات وذلك في عدد من النصوص المتفرقة وبعض المواد والأحكام التنظيمية. نذكر منها:

- قانون 91-08 المؤرخ في 27-04-1991 المتعلق بمهنة خبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.

- القانون التجاري الذي جاء به المرسوم التشريعي رقم08/93 الصادر في25 أفريل 1993 والأمر رقم 27/96 الصادر في 06 ديسمبر 1996: والخاص بتنظيم الشركات التجارية من حيث شكلها تصفية الشركات والتحكيم التجاري إدارة شركات المساهمة وتسييرها وتوضيح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل الشركات.

- تصدر لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها خاصة تلك التي تتعلق بسلطة المراقبة والتحقيق المخولة لها في إطار السهر على حسن سير سوق القيم المنقولة وشفافيتها أحكام تنظيمية مثل الأمر رقم 2000-02 المؤرخ في 2 جانفي سنة 2000 الذي ينص على أنه يتعين على الشركات المسعرة أن تقوم بنشر كشوفها المالية السنوية وكذا رأي محافظ أو محافظي الحسابات في صحة هذه الكشوف وقانونيتها، كما يتعين عليها أن تعلم الجمهور بكل معلومة مهمة أو بأي حدث يؤثر في نشاط الشركة أو في وضعيتها المالية.

- الأمر رقم 01-04 الصادر في 20أوت2001 والذي يتعلق بتنظيم تسيير خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- الأمر 03-11 المؤرخ في 26-08-2003 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض والذي يلزم البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية، وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر.

- قانون رقم 04-02 الصادر في 23 جوان2004 الذي ينظم شفافية ونزاهة الممارسات التجارية ويحدد المخالفات والعقوبات ضد المعرقلين وهذا في إطار تعزيز الشفافية.

- قانون رقم 07-11 الصادر في 25نوفمبر 2011 والمتضمن النظام المحاسبي المالي والموافق للمعايير المحاسبية الدولية.

- 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.

إن الجزائر وبانتهاجها العديد من الإصلاحات الاقتصادية بغية ولوج إلى اقتصاد السوق، عملت على ترسيخ بعض مفاهيم حوكمة الشركات وهذا دون إدراك لمضمون الحوكمة، إلا أن دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي جعل مبادئ الحوكمة تكون ضمن أهداف السلطات العمومية، خاصة وأنه تمت ملاحظة بعض المؤشرات السلبية في أداء الاقتصاد الجزائري، كتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد، وضعف جاذبية المناخ الاستثماري، مما دفع بالدولة إلى إصدار أول ميثاق لحوكمة الشركات في الجزائر تحت تسمية "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر".

2 : بوادر حوكمة الشركات في الجزائر

إن حالات الفشل التي سجلتها العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان مردها إلى عدم الامتثال لقواعد الإدارة والحكم الراشد، وعليه فإن مستلزمات اقتصاد السوق الحديث يحتم أخلقة المؤسسة لتحسين صورة المؤسسة الجزائرية وليتسنى لها إدارة أحسن للأزمات التي تمر بها وضمان التنمية المستدامة ولتوطيد قدراتها التنافسية، لذا عمدت الجزائر لبذل جهود مكثفة لتحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، فعملت على تحفيز نمو القطاع الخاص وزيادة نطاق الخوصصة إبتداءا من القطاع المصرفي والسماح بقدر أكبر من الحرية والفرص للقطاع الخاص (كرمية نسرين، 2009، صفحة 35)، ولضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، قامت الجزائر بإصدار النظام المحاسبي المالي(SCF) والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي (IAS/IFRS) والذي تم تطبيقه في مطلع عام 2010 ، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة الشركات (حسن يرقي، عمر علي عبد الصمد،، 2010، صفحة 10)

عقب إطلاق مدونة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المغرب جانفي 2008، والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس جوان2000، انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات في 11مارس 2009 في الوقت المناسب فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في

بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2009، صفحة 1)

وقد قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات(GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية(IFC) لوضع دليل حوكمة الشركات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 أعلنت كل من جمعية كيير(CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري. وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2009، صفحة 1)IFC).

1.2 ـ ميثاق حوكمة المؤسسات في الجزائر: (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، 2009، صفحة 13)

في شهر جويلية من سنة 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول" حوكمة المؤسسات "وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف في عالم المؤسسة، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق للمصطلح وإشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات في تعزيز تنافسية الشركات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وخلال فعاليات هذا الملتقى، تبلورت فكرة" إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة "كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة، بترجمتها إلى مشروع، ومن ثم تم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل.

وقد تفاعلت السلطات العمومية، ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، بدعمها للمشروع ورعايته، كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي لحوكمة الشركات.

وفي غضون الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 و نوفمبر2008 ، تمكن فريق العمل بعد سلسلة مشاورات مع الأطراف الفاعلة في إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر مع الأخذ بمبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام2004 باعتباره أهم المراجع التي إستلهم منها فريق العمل مع أخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

ووجه هذا الميثاق بصفة خاصة ل:

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.
- المؤسسات المساهمة في البورصة وتلك التي تتهيأ لذلك.

2.2ـ عرض محتوى الميثاق :يتضمن الميثاق جزئين هامين وملاحق

الجزء الأول: يوضح الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر، كما أنه(الجزء الأول) يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

الجزء الثاني: ويتطرق إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات. 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 والممونون أو الإدارة.

الملاحق: ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس، أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.

3.2- المبادئ الأساسية للحكم الراشد

يقوم الحكم الراشد للمؤسسة على أربعة مبادئ أساسية هي: (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، 2009، صفحة 66)

- **الإنصاف**: الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم، يجب أن توزع بصورة منصفة.
- **الشفافية:** الحقوق والواجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، يجب أن تكون واضحة وصريحة للجميع.
- **المساءلة:** مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة.
- **المحاسبة:** كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

هذه المبادئ الأربعة العالمية تشكل مقاييس تدعم بعضها البعض، أي أنها تطبق معا وبترابط، فهي ليست اختيارية ولا يمكن عزلها عن بعضها البعض، إذ تشكل «المربع السحري» والذي يجعل من الحكم الراشد خيار الفوز في كل الظروف.

ولتطبيق قواعد حوكمة الشركات سيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم بنشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام، بفوائد ومزايا حوكمة الشركات والإطار المؤسسي اللازم لها. ويعتمد نجاح في إتباع ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي والترويج لحوكمة الشركات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها.

بناءا على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات الجزائري -الذي أطلق عام 2009 ، وقامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف بالتعاون مع وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية ، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 ، بالجزائر العاصمة . تأسس مركز "حوكمة الجزائر " ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل (بن الشيخ سارة وبن عبدالرحمان ناريمان) واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية.

3: تجربة شركة رويبة في تطبيق حوكمة الشركات

تأسست هذه الشركة العائلية في الجزائر عام 1966 لتصنيع الأغذية والمنتجات الزراعية. ولتيسير نموها، قررت الشركة أن تدخل ٍ شريكا في الملكية، وكان من بين شروط الإستثمار أن طلب الشريك من NCA رويبة أن تغير أسلوب الحوكمة في الشركة. وقد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار والنمو في الشركة مما عاد بالنفع على الشركة والمستثمر.

تعتبر NCA رويبة واحدة من أولى الشركات الجزائرية التي اعتمدت قواعد "الحوكمة" التي تم إدخالها على الصعيد الدولي، وقد ساهم رئيس مجلس إدارة الشركة "سليم عثماني" بفعالية في صياغة قواعد حوكمة الشركات الجزائرية إذ كانت شركته NCA رويبة موضوع "دراسة الحالة" من طرف مؤسسات

تابعة لإدارة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بإشراف مؤسسة التمويل الدولية، التابعة لمجموعة البنك الدولي.

يقول سليم عثماني الرئيس التنفيذي للشركة: « لم يكن باستطاعتنا أن ندير النمو السريع إذا لم نقم بتنفيذ سياسة حوكمة رشيدة للشركات ترتكز على الشفافية واستراتيجية التواصل المنظم مع مختلف أصحاب المصالح بما فيهم العائلة (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2011)

1.3.التعريف بشركة NCA رويبة NCA المعلبات الجديدة الجزائرية هي مؤسسة تتمثل أنشطتها الرئيسية في التصنيع ، التعبئة والتغليف وتسويق عصير الفواكه باسم رويبة ، أنشئت في 02 ماي 1966 من طرف عائلة عثماني، تقع في المنطقة الصناعية للرويبة، وهي توظف أكثر من 470 شخصا وتشغل مساحة بحوالي 1.2 هكتار.

عندما استثمر صندوق الاستثمار الخاص Africinvest عام 2005 في NCA الرويبة طلب تغييرات كبيرة في حوكمة الشركة كأسلوب لحماية أمواله، وقد أعطت هذه التعديلات Africinvest ثقة أكبر في استثماره، بينما حسّنت NCA رويبة من هيكلها الداخلي، وزادت ثقتها ووسعت رأسمالها .

كما أن الشركة كانت من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرًا سنويًا، تضمن خطة الشركة التوسعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية. واستطاعت الشركة بصورة فريدة في هذه السوق وبخطى سابقة لمنافسيها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجتذب استثمارات جديدة .

2.3. درجة تطبيق الحوكمة في شركة NCA رويبة

تعتبر القواعد التالية عنصرا أساسيا لإقامة الحوكمة الجيدة للشركات، ومن خلال هذا العنصر سنتطرق لمدى تطبيق NCA رويبة لهذه القواعد

أولا: النشر الجيد لمبادئ الحوكمة داخل المنظمة

- من الناحية التنظيمية: فإن الشركة لديها مخطط تنظيمي واضح مع الوصف الوظيفي المفصل ويدعمها دليل الإجراءات والرقابة الداخلية الرسمية

- من الناحية الثقافية: أجرت بعثة لتقييم مدى نشر مبادئ الحوكمة من قبل فرق من الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مؤسسة التمويل الدولية (مجموعة البنك الدولي) مقابلات فردية مع الإدارة العليا NCA رويبة، رأى الاستشاريون عقبها توفر مستوى جيد من الوعي، وأوصوا بمواصلة تعليم مبادئ "حوكمة الشركات" التي اعتمدتها الشركة.

ثانيا: أهمية دور مجلس الإدارة

-فيما يتعلق بتعريف أدوار ومسؤوليات أعضاء "مجلس الإدارة"، فإن الشركة لديها لائحة تنظيمية داخل المجلس بناء على توصية من فرق تابعة ل MENA الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حوكمة الشركات من المؤسسة المالية الدولية (مجموعة البنك الدولي). التحديد الواضح لدور المجلس، والفصل بين وظيفة المدير العام ووظيفة رئيس المجلس الإدارة منذ عام 2003.

- فيما يتعلق بتكوين "مجلس الإدارة"، تتمتع الشركة بتمثيل موسع لممثلي المساهمين والإدارة، فهو يتكون من 11 عضوا تنتخبهم الجمعية العامة العادية التي عقدت في 7 يونيو 2010 لمدة 6 سنوات. انتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه السيد سليم عثماني رئيسا في اجتماعه الذي عقد في نفس اليوم. ويتكون مجلس الإدارة من ثلاثة أعضاء في إدارة الشركة ، من ستة أعضاء يمثلون المساهمين واثنين من المديرين المستقلين ، واحد منهم يحضر كمراقب وقد أوكلت الأمانة العامة للمجلس إلى مكتب محاماة مستقل.كما يمثل بعض أعضاء NCA رويبة في مجالس إدارة الشركات الأخرى..

- فيما يتعلق بأداء المجلس، هذا الأخير يجتمع على الأقل مرة واحدة في السنة من خلال دعوة رسمية مع وضع جدول أعمال مسبقاً.

يتكون الاجتماع العام من المساهمين أو ممثليهم القانونيين ، تعقد الاجتماعات العامة العادية وغير العادية وفقا للقانون التجاري والنظام الأساسي للشركة . تجتمع الجمعية العامة العادية كلما كان ذلك ضروريًا ومرة واحدة على الأقل كل عام خلال الأشهر الستة التالية لنهاية السنة المالية، أما الجمعية العامة غير العادية فتجتمع كلما كان ذلك ضروريا لمناقشة جميع القرارات المتعلقة بتعديل النظام الأساسي.

كما يمكن أن يكون الاجتماع بطلب من قبل المدققين القانونيين أو من قبل ممثل معين بأمر من المحكمة.

تعقد الاجتماعات العامة خلال النهار وفي الوقت وفي المكان المشار إليه في الدعوة للحضور حسب جدول الاعمال. هذا الأخير لا يمكن تعديلها تحت أي ظرف من الظروف ، حتى في حالة تأجيل الاجتماع كما لا يجوز الاجتماع للتداول بشأن بند لم يتم جدولته في جدول الأعمال.

يتم إنشاء الدعوات للجمعيات العامة ، عن طريق إشعار يدرج في صحيفة مؤهلة لتلقي إعلانات قانونية في نطاق اختصاص المكتب المسجل للشركة وبأي وسيلة نشر ، على الأقل قبل 35 يومًا من تاريخ الاجتماع. يتم تجديد الإشعار قبل ثمانية (8) أيام على الأقل من تاريخ الاجتماع. وفي إطار ممارسات

الجيدة للحوكمة ، تخطط الشركة ، بالإضافة إلى نشر في صحيفة مؤهلة ، لنشر إشعار الدعوة على موقعها على الانترنت.

- ومن حيث اللجان الصادرة عن المجلس: أنشأت الشركة لجنة الاستراتيجية والاستثمار منذ دخول صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي Africinvest . اللجان الأخرى للمجلس أنشئت منذ 2010، وتشمل: لجنة المراجعة، لجنة الترشيح، لجنة التعويضات ولجنة الأخلاق والبيئة والتنمية المستدامة.

إن عمل الشركة يخضع لقواعد حوكمة الشركات التي تدعو إلى تنفيذ اللجان المخصصة المنبثقة عن المجلس ، وكل منها له مهمة محددة، تتمثل مهام هده اللجان في:

أ- لجنة الإستراتيجية:

تم إنشاء لجنة الاستراتيجية في عام 2005، وتجتمع كل شهر بدعوة من الرئيس التنفيذي وتجمع ب كبار المسؤولين التنفيذيين للشركة وكذلك الخبراء المستقلين. المهام الرئيسية للجنة الاستراتيجية هي:

- متابعة التوجهات التي تمت مناقشتها وتسجيلها في محاضر الاجتماعات القديمة ؛
- إعداد القرارات الاستراتيجية التي يتعين تقديمها إلى مجلس الإدارة ؛
- متابعة إنجازات الشهر والمقارنة مع الفترات السابقة والميزانية.

يرأس هذه اللجنة جان بيير ديمونتاليف ، الذي يعمل مع NCA رويبة على استراتيجية التنمية لأكثر من ثلاث سنوات. مع أكثر من 40 عاما من الخبرة في المجموعات المرموقة والعالمية مثل Danone و Henkel ، سواء في الأسواق الناضجة أو في الدول الناشئة ، السيد DEMONTALIVET هو خبير معترف به في المنتجات الاستهلاكية.

ب- لجنة المراجعة: تم تعيين لجنة المراجعة في عام 2010 وذلك بهدف توجيه وظيفة المراجعة الداخلية للشركة والتفاعل مع المراجعين الخارجيين للشركة.

تم إنشاء لجنة المراجعة في عام 2010 للإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية للشركة والتفاعل مع المراجعين الخارجيين للشركة، وتقدم تقاريرها ونتائج أعمالها لمجلس الإدارة، وهي عبارة عن حلقة الصلة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة في الأمور التي تدخل في اختصاصها.

يرأس هذه اللجنة السيد مهدي غربي ، محاسب قانوني ومراجع سابق كبير في برايس ووترهاوس كوبرز. السيد غاربي هو عضو في مجلس إدارة NCA رويبة وهو عضو في مجلس إدارة أربع شركات جزائرية خاصة أخرى.

ج- لجان المجلس الأخرى: تم إنشاء لجان أخرى منبثقة عن مجلس الإدارة وهي:

لجنة الترشيح: مهمة هذه اللجنة لمراجعة التعيينات في المناصب الرئيسية في الشركة.

لجنة التعويضات: مهمة هذه اللجنة مراجعة تعويضات المدراء التنفيديين الرئيسيين في الشركة واقتراح لمجلس الإدارة المغلفات السنوية لجميع الموظفين.

لجنة الأخلاقيات والبيئة والتنمية المستدامة: كما يوحي الاسم ،هذه اللجنة برئاسة السيدة ناديا فرحات ، مهمتها الدعوة إلى ضمان قواعد الأخلاق وحماية البيئة. يجب الإشارة هنا إلى أن الشركة قد حصلت على الجائزة الوطنية للبيئة في يونيو 2008 وهي حاصلة على شهادة الأيزو 14001.

ثالثا: وجود هيكل الرقابة الإدارية

-فيما يتعلق بإدارة المخاطر، الشركة مدعومة من مكتب C2A الذي يجري مهام مراجعة التشغيلية للتعرف على المخاطر الناجمة عن التطبيق غير السليم لدليل الإجراءات والرقابة الداخلية.

وقد حددت الشركة عوامل الخطر في ثلاث أنواع من المخاطر:

أ . المخاطر المتعلقة بالتموين

- عملية سلسلة التموين الأولية ، ضف إلى دلك عملية الاستيراد المعقدة ، الأمر الذي يتطلب متابعة صارمة نظرا لكثرة المعاملات الموردين الأجانب.
- مخاطر المخزونات الناجمة عن فترات زمنية طويلة نسبيا لإيصال المواد الخام ونقلها، يتم تخفيف هذا الخطر من خلال سياسة التموين الحذر للشركة على أساس مخزون الأمان من المواد الأولية الذي يلبي حوالي ستة أسابيع من الإنتاج من احتياجاتها .
- قد يكون تقلب أسعار السلع في الأسواق الدولية السبب في انخفاض هوامش الربح.

ويواجه هذا الخطر عن طريق توقع الأسعار وهدا بفضل المعرفة الجيدة تطور أسواق الأوراق المالية وكذلك علاقات الثقة التي أنشئت على مدى سنوات عديدة بين NCA-Rouiba وموردیها الرئيسيين.

ب . المخاطر الصناعية

- مساحة الأرض الصغيرة نسبيا وندرة الأراضي في منطقة الرويبة الصناعية حد بشكل كبير إمكانيات التوسع على نفس الموقع. يتم تخفيف هذا الخطر من خلال:
- توفير منصة لوجستية لأحدث التقنيات المثبتة منذ 2007 إلى ثلاثة أضعاف سعة التخزين لكل متر مربع بالمقارنة مع المنصات الكلاسيكية.
- التحكم في تدفقات سلسلة التموين التي أدت إلى تقليل أوقات انتظار المنتج النهائي في الموقع إلى المستوى الأمثل .

- إمكانيات التوسع إلى موقع خارجي.
- درجة التحكم الصناعي للنطاق PET لم تصل بعد إلى مستوى الورق المقوى من حيث إنتاج الخردة.

يتم تخفيف هذا الخطر من خلال التقدم الملحوظ منذ بداية برنامج الترقية من خط PET بدأت في عام 2012 والتي أدت في عام 2013 إلى استبدال الخط القديم عن طريق خط تغليف جديد معقمة.

ج . المخاطر المتعلقة بالمنافسةM لا يمكن استبعاد وصول ماركات العصائر المتعددة الجنسيات بأسعار منافسة. ومع دلك فالسمعة الجيدة ل " رويبة " في الجزائر والتوحيد المستمر والهام لأسهمها في السوق تشكل حواجز قوية أمام المنافسة.

- تواجه الشركة بقوة منافسة غير رسمية، يتم تخفيف هذا الخطر من خلال جهود الجودة، بالإضافة إلى التطورات الأخيرة والتغييرات المتوقعة في التشريعات الجزائرية لمكافحة التجارة غير الرسمية.
- من حيث وظيفة التدقيق الداخلي الموجودة داخل الشركة وفرق التدقيق الداخلي فهي تكفل حسن الامتثال السليم لإجراءات الرقابة وهي أيضا مسؤولة عن ضمان الجودة. مديرية المراجعة والرقابة الداخلية لدى شركة NCA رويبة تابعة هرميا للإدارة العليا ووظيفيا للجنة المراجعة.
- فيما يتعلق بالمراجعة الخارجية ، حسابات الشركة يتم تدقيقها من قبل مراجع حسابات مستقل عن طريق مكتب مراجعة الحسابات المستقلة. يعين لمدة3 سنوات تتجدد مرة واحدة وفقا لأحكام القانون 10-01 من 29 يونيو 2010.

كما تعتمد الشركة على استشارة المكاتب التالية:

المكتب	نوع المرافقة
Loyrette Nouvel GIDE	أمانة مجلس الإدارة ، مرافقة قانونية واستراتيجية
TÜV	إنشاء وصيانة نظام إدارةالجودة والبيئة
Technip	تحسين منصة اللوجستيات.
C2A	تنفيذ النظام المحاسبي والمالي الجديد والتدقيق التشغيلي.
NEXT STEP	نظام التعويض وإجراءات إدارة الموارد البشرية.
Alti Conseil & Ingénierie	مراجعة نظام المعلومات

المصدر:. Notice d'information NCA-Rouiba2013, P85

-من حيث التخطيط والرصد، شرعت الشركة منذ عام 2005، رسميا، في الموافقة على ميزانيتها السنوية من قبل "مجلس الإدارة" و أيضا مناقشة الاختلافات مقارنة بالإنجازات التي حققتها وتحليلها بطريقة رسمية. وبالإضافة إلى ذلك، على غرار السياسة العامة للشركة فأول خطة عمل وضعت في عام 2005 بمناسبة دخول صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي في رأسمال الشركة للسنوات من 2006 إلى 2010. خطة العمل الثانية، تغطي الفترة من 2012 إلى 2016.

رابعا: وجود قواعد واضحة للسلوك تجاه حملة الأسهم

-من حيث صنع القرار: وفقا لأحكام قانون التجارة الجزائري، جميع القرارات الرئيسية يتم مناقشتها واعتمادها من قبل اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

- المشاركة في الاجتماعات: لجميع المساهمين الحق في حضور اجتماعات الجمعية العامة.

-من حيث إدارة تضارب المصالح: جميع المعاملات مع الأطراف ذات الصلة تخضع لموافقة المساهمين وتخضع لتقرير خاص من مراقب الحسابات.

خامسا: الشفافية ونشر المعلومات الجيدة

-من حيث الشفافية: NCA رويبة ومنذ نشأتها عملت على احترام اللوائح والتنظيمات الجزائرية لتسيير حساباتها والوفاء بالتزاماتها المتعلقة بتقديم التقارير للإدارات الضريبية.

من السنة المالية 2010 ووفقا للمتطلبات القانونية ذات الصلة ، على وجه الخصوص أحكام المادة 62 من قانون المالية التكميلية لعام 2008 ، اعتمدت NCA-Rouibaرسميا النظام المحاسبي والمالي الجديد.

-من حيث نشر المعلومات للجمهور: منذ عام 2003 ، بدأت شركة NCA رويبة في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين، والعاملين، والمستثمرين.

كما قامت شركة NCA رويبة بوضع سياسة خاصة بالإفصاح والشفافية وفقا لمتطلبات النظام المحاسبي المالي والقوانين المنظمة، ونستشف ذلك من خلال:

التزام الشركة بإعداد القوائم المالية الإلزامية وفق النظام المحاسبي المالي والمتمثلة في الميزانية، جدول حساب النتيجة، جدول سيولة الخزينة، جدول تغير الأموال الخاصة، بالإضافة إلى الملاحق التي تتضمن شرح العناصر الواردة في القوائم المالية ويتم نشرها للجمهور دون تأخير عن طريق موقعها الإلكتروني، كما يتم نشر تقرير المراجع الخارجي وتقرير مجلس الإدارة.

تقوم بإعداد ونشر قوائم مالية دورية نصف سنوية وتكون مصادقة من طرف المراجع الخارجي، التي تصب في اتجاه تحقيق الشفافية وتوفير معلومات محاسبية لفترات متقاربة وبصورة مستمرة ما يساعدهم على اتخاذ قرارات مناسبة وتخفيض درجة عدم التأكد .

وتقوم الشركة بنشر تقريرها السنوي والبيانات المالية على موقعها على الانترنت و على مستوى المجلس الوطني للسجل التجاري .

ويعتبر الأداء المالي من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار، غير أنه يجب إيصال المعلومات الخاصة بالشركة بأسلوب واضح وشفاف يساعد الناس على تقدير وتقييم ما لدى الشركة. NCA رويبة كانت من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرًا سنويًا، تضمن خطة الشركة التوسعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية عن طريق جداول ورسوم بيانية بحيث تساعد على الفهم الجيد لها .

-من حيث نشر المعلومات لمساهميها وموظفيها: اعتمدت الشركة سياسة الشفافية من خلال تقاسم الأهداف والإنجازات السنوية مع مساهميها وموظفيها.

4 : الآليات المقترحة من أجل تفعيل حوكمة الشركات في الجزائر

تهدف الآليات الأساسية العملية لدعم وتفعيل الإفصاح والشفافية إلى ضرورة تطبيق مفهوم حوكمة الشركات والارتقاء بجودة المحاسبة والمراجعة وسن التشريعات المنظمة وتفعيل المساءلة للإدارة.

وتتمثل الآليات المقترحة فيما يلي:

أ-الآليات التنظيمية التشريعية:

1- إصدار تشريعات خاصة بحوكمة الشركات تكون قواعدها آمرة لا يمكن الإتفاق على مخالفتها تحت طائلة العقوبات المالية ، ولكن تطبق بصورة تدريجية نظرا للمرحلة التي يمر بها الاقتصاد الوطني و لهشاشة المؤسسات و الشركات الاقتصادية في الجزائر ، غير أن نجاح حوكمة الشركات تعتمد على اقتناع الإدارة العليا والمساهمين بجدوى تنفيذ تلك القواعد.

2- الاهتمام بإصدار التشريعات المختلفة والخاصة بتنظيم الشركات، البنوك، البورصة، القانون التجاري، غسل الأموال ومكافحة الاحتكار تدعم حوكمة الشركات ومرتبطة بالإفصاح والشفافية كتحديد الحد الأدنى من الإفصاح الواجب للحفاظ على سلامة السوق المالي، وكذلك قواعد القيد والإفصاح بالبورصة بالإضافة إلى إصدار مجموعة قوانين الغاية منها تحقيق أكبر قدر من الشفافية في السوق المالي وأفضل الممارسات الدولية.

3- إنشاء لجنة على مستوى السوق المالي تختص بالإشراف و الرقابة على تطبيق الشركات الشفافية والإفصاح، والإفصاح عن مدى الالتزام بتشريعات حوكمة الشركات أي ما تم تطبيقه وما لم يطبق وأسباب ذلك .

ب-الآليات الأكاديمية:

يقع على عاتق الأكاديميين من ذوي الاهتمام بالمحاسبة والمراجعة عبء التطوير المستمر في برامج التعليم في مرحلتي التدرج والدراسات العليا، وذلك لتكوين محاسب ومراجع مؤهل التأهيل الكافي والملائم. ويمكن تحديد دور الأكاديميين في تفعيل دور حوكمة الشركات في ثلاث آليات أساسية هي:

- تطوير برامج التعليم المحاسبي وتوجيه البحوث المحاسبية لحل مشاكل الحوكمة وبرامج التعليم المهني المستمر.

- ضرورة عقد المؤتمرات في مجال حوكمة الشركات ودورها في تحسين المعلومات المحاسبية من خلال الإفصاح الجيد مع التركيز على مناقشة واقعية لقضية دور الحوكمة في العمل بإضفاء الثقة على الإفصاح المحاسبي من جهة، وزيادة إمكانية اعتماد أصحاب المصلحة في الشركات على المعلومات المحاسبية التي يوصلها هذا الإفصاح من ناحية أخرى، كما يمكن أن تركز على دور المراجعة في ضمان جودة التقارير المالية ومن ثم حماية مصالح أصحاب المصلحة.

- ضرورة تحقيق التكامل بين الجامعات في مجال الحوكمة، وذلك من خلال عقد ورش العمل المشتركة بين الجامعات لأغراض تطوير مقررات المحاسبة والمراجعة من منظور حوكمة الشركات.

د-الآليات العملية على مستوى الشركات

- **تشكيل هيئة الحوكمة ولجنة النزاهة:** بحيث تهتم هيئة الحوكمة بمدى تطبيق الحوكمة في الشركة والإشراف على عملية إعداد القوائم المالية والإفصاح عنها ، وتعمل على التصدي للمشاكل المالية والتغلب عليها في حال حدوثها، أما لجنة النزاهة فتعمل على تنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة التي تقوم بها الشركة، بالإضافة إلى معالجة الحالات التأديبية المختلفة وكذلك سوء استخدام السلطة والفساد الإداري والمالي.

- **وضع آليات لتنفيذ الحوكمة على مستوى الشركات:** تتضمن هذه الآليات الإعلان عن الأهداف، الأنظمة الإشرافية، وسياسات الإفصاح وإجراءاته بطريقة مكتوبة، بالإضافة إلى العمل على التطبيق السليم لمعايير المحاسبة والمراجعة وتعميق مفهوم المساءلة.

– تمثل الوسائل والأساليب والطرق والواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتق المحاسب والمراجع الممارس للمهنة آليات مهنية عملية لها مساهمات إيجابية في دعم الدور الحوكمي الإيجابي في تحقيق الإفصاح والشفافية ولا يمكن تحقيق هذا الدور ما لم يكن كل من المحاسب والمراجع نفسه مقتنعًا بأن دوره الحوكمي مرتبط باستعداده وقدرته على إثراء الممارسة المهنية العملية وإثبات أن للمحاسبة والمراجعة دور حوكمي لا غنى عنه لأصحاب المصلحة في إضفاء الثقة للمعلومات المحاسبية من خلال الإفصاح الجيد الذي يحقق الشفافية.

5. الخاتمة

من خلال هده الورقة البحثية حاولنا إبراز ودراسة امكانية تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر من خلال دراسة البيئة الاقتصادية الجزائرية وأهم محاور الإصلاح الإقتصادية كما تناولنا سياق الحوكمة في الجزائر ومن ثم تطرقنا لتجربة شركة رويبة في تطبيق حوكمة الشركات، وفي الأخير قمنا باقتراح بعض الآليات التنظيمية التشريعية، الأكاديمية، وآليات على مستوى الشركات والتي نعتقد أنه من خلال تطبيقها سوف تسهم وبشكل كبير في تفعيل الحوكمة في الجزائر.

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في:

- أصبح تطبيق الحوكمة اتجاها دوليا، والجزائر ليست بمعزل عن العالم، فرغبة منها في زيادة التكامل الاقتصادي العالمي كغيرها من الدول النامية، بذلت مجهودات لبناء اطار مؤسسي لحوكمة الشركات حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وكذا اصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف الى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع
- تعتبر NCA رويبة واحدة من أولى الشركات الجزائرية التي اعتمدت قواعد "الحوكمة" التي تم إدخالها على الصعيد الدولي، كونها كانت موضوع "دراسة الحالة" من طرف مؤسسات تابعة لإدارة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا،بإشراف مؤسسة التمويل الدولية، التابعة لمجموعة البنك الدولي، كما أن الشركة كانت من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرًا سنويًا، تضمن خطة الشركة التوسعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية.

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- إصدار تشريعات خاصة بحوكمة الشركات توفر إطار تشريعي و تطبق بصورة تدريجية
- الاهتمام بإصدار التشريعات المختلفة والخاصة بتنظيم الشركات، البنوك، البورصة، وقوانين التجارة، غسل الأموال ومكافحة الاحتكار لتدعم تشريع حوكمة الشركات.

- إنشاء لجان على مستوى الأسواق المالية تختص بالإشراف على تطبيق الشركات للحوكمة وبالأخص لمبدأ الإفصاح والشفافية.

- تشكيل هيئة الحوكمة ولجنة النزاهة على مستوى الشركات.

- تطوير برامج التعليم المحاسبي وتوجيه البحوث المحاسبية لحل مشاكل الحوكمة، وعقد المؤتمرات في مجال حوكمة الشركات مع التركيز على مناقشة واقعية لقضية دور الحوكمة في العمل على الحد من المشاكل المحاسبية.

- التركيز على عدالة الإفصاح والشفافية وضرورة الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الخاصة بذلك والاهتمام بالملاءمة الزمنية أي التوقيت المناسب في عرض المعلومات والاهتمام بالإفصاح الوصفي بجانب الإفصاح المالي الرقمي.

- على الشركات إصدار نشرات شهرية وسنوية تتضمن معلومات عامة عن الشركة وقرارات مجلس الإدارة وقوائمها المالية.

- وضع إطار قانوني إلزامي يساعد على نشر مفهوم الإفصاح الالكتروني، كصورة فعالة من صور الإفصاح والشفافية التي توفر فرصا متساوية لمستخدمي المعلومات وفي الوقت المناسب، والتوسع في مفهوم الحوكمة الالكترونية .

6- المراجع المعتمدة:

1-بن الشيخ سارة وبن عبدالرحمان ناريمان. (بلا تاريخ). ، واقع الحوكمة في بيئة ألعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية،0. تم الاسترداد من متاح على الرابط: -https://manifest.univ ouargla.dz/documents/Archive/Archive%2

2-حسن يرقي، عمر علي عبد الصمد،. (2010). "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها" . الملتقى العلمي الدولي "الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع تداعيات وآفاق.

3-حميد بوزيدة. (2007). ، جباية المؤسسات، . ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر .

4-قدي, عبد المجيد. (2013). ، تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية الجزائر نموذجا،. متاح على: www.kantakji.com/fiqh/manage.htm.

5-كرمية نسرين. (2009). ، أثر الإلتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات-دراسة استبيانية-، .. مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير،فرع محاسبة وتدقيق. جامعة الجزائر3.

6-مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2009). ،" حوكمة الشركات قضايا واتجاهات". نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد13.

7-مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2009). ،" حوكمة الشركات قضايا واتجاهات،2009. "، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد16.

8-مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2011). تشجيع حوكمة الشركات في الشرق ألوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات فبراير / شباط 2011،-https://www.cipe.org/legacy/publication docs/corpGovGuidebookArabic_0.pdf.

9-ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر. (2009). "،الجزائر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية،.