دور حوكمة الشركات في تأهيل واندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي

عبد الحميد بوخاري جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
bkhamib@yahoo.com
علي بن ساحة جامعة قاصدي مرباح ورقلة
bensahaali@yahoo.fr

الملخــص :

تشير الدراسات إلى تداول مصطلح حوكمة الشركات منذ أكثر من ربع قرن، بل إن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركة قد تعود إلى عدَّة قرون مضت، لكن على الرغم من ذلك يؤكد البعض بأن المصطلح لم يكن معروفاً قبل عام 1970 حيث فضائح ووت رغيت في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي اعتبرت بأنها منشأ وأصل مصطلح حوكمة الشركة خلال العقود الثلاثة والنصف الماضية. و لقد اكتسبت هذا المفهوم أهمية كبيرة بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدى إتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح. و إن شدة الحساسية لبيروقراطية وهلع الحكومات الرافضة للتغيير والمعاندة للتطور تتمكن بفضل مناورتها من تحويل أهداف الإصلاح الشامل لنظم الحكم سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وهي أهداف كبيرة، إلى مجرد هدف صغير ولكنه حساس، ألا وهو إصلاح الإدارة، سواء أكانت إدارة عمومية أو مؤسسة اقتصادية تخلق الثروات أو الفوائض. لكن هذا لا يعني أن الحوكمة والتسيير الراشد لا يمكن تطبيقه في المؤسسة، المؤسسة التي تعتبر وحدة إنتاجية يتم من خلالها مزج عناصر الإنتاج للحصول على سلع وخدمات لتحقيق ربحية تجارية عن طريق السوق الذي يبرز قدرات المؤسسة من حيث التنافسية وفي عصر التنمية المستدامة وفلسفة التسيير المستدام أصبح وصول المؤسسة إلى تحقيق ربحيتها التجارية شرطا غير كافي للمنافسة في السوق، ولا يمكن تحقيق التسيير المستدام إلا بتحقيق كل من الربحية الاجتماعية والبيئية وبمشاركة متكافئة ومتوازنة بين الدولة وحكومتها ومؤسساتها، وبين مجتمعات المجتمع المدني العديدة، في ظل رقابة شعبية مزدوجة تقوم على النزاهة والشفافية.. ، ونشير إلى أنه عندما بدأ الحديث عن الحوكمة في الوطن العربي لم يكن على مستوى الشركات والمصارف وإنما بدأ في المجتمع المدني وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أن تدير

النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث، إضافة إلى ضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة ومنها إصدار قانون البنوك وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة.

وبناء على ما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه المداخلة على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟وما هو الدور الذي تلعبه في تاهيل الاقتصاد الوطني ومساعدته على الاندماج في الاقتصاد العالمي ؟.

Abstract

Studies suggest trading the term corporate governance for more than a quarter of a century , but the basic principles of corporate governance may be due to several centuries ago, but despite this confirms some that the term was not known before 1970 as scandals out Rgit in the United States of America, which is considered as the origin and the origin of the term governance of the company during the past three decades and a half years . And this concept has gained great importance for emerging democracies due to the weakness of the legal system , which he can not perform the execution of contracts and resolving disputes in an effective manner . The poor quality of information lead to the prevention of supervision and control and operate the spread of corruption and lack of confidence. And leads to follow sound principles of corporate governance to create the necessary precautions against corruption and mismanagement , while promoting transparency in economic life and anti- institutional resistance to reform. And that the severity of allergy to bureaucracy and panicking governments that reject the change and recalcitrant of evolution can thanks of conversion goals comprehensive reform of the systems of governance , politically, economically , socially and culturally a big goals , to just a goal a small but sensitive , namely administration reform , whether public administration or economic institution creates wealth or surpluses. But this does not mean that governance and management Rashed could not be applied in the institution, the institution that is the production unit through which blended elements of production for goods and

services to achieve a profitable business by the market, which highlights the capabilities of enterprise in terms of competitiveness in the era of sustainable development and the philosophy of governance sustainable became the arrival of the institution to achieve profitability business condition inadequate to compete in the market, can not be achieved management sustainable but achieving both social profitability , environmental and participation of equal and balanced between the state and its government and its institutions , and between the communities of civil society numerous , under control popular double based on integrity and transparency .. , And point out that when he began to talk about governance in the Arab world was not at the level of companies and banks , but began in the civil society and the talk was about how can the state to manage economic activity rational management in light of variables and events , in addition to the need to complete the legal framework that ensures the proper application governance , including the issuance of the Banking Law and the law of practicing the profession of accounting and auditing .

Based on the foregoing , it can be put up and the formulation of the main problem of this intervention as follows:

To what extent can the application of corporate governance in the Algerian economic institutions ? And what role they play in the rehabilitation of the national economy and to help them integrate into the global economy? .

مقدمة:

تشير الدراسات إلى تداول مصطلح حوكمة الشركات منذ أكثر من ربع قرن، بل إن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركة قد تعود إلى عدَّة قرون مضت، لكن على الرغم من ذلك يؤكد البعض بأن المصطلح لم يكن معروفاً قبل عام 1970 حيث فضائح ووت رغيت في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي اعتبرت بأنها منشأ وأصل مصطلح حوكمة الشركة خلال العقود الثلاثة والنصف الماضية. و لقد اكتسبت هذا المفهوم أهمية كبيرة بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدى إتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح. و إن شدة الحساسية لبيروقراطية وهلع الحكومات الرافضة للتغيير والمعاندة للتطور تتمكن بفضل مناورتها من تحويل أهداف الإصلاح الشامل لنظم الحكم سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وهي أهداف كبيرة، إلى مجرد هدف صغير ولكنه حساس، ألا وهو إصلاح الإدارة، سواء أكانت إدارة عمومية أو مؤسسة اقتصادية تخلق الثروات أو الفوائض. لكن هذا لا يعني أن الحوكمة والتسيير الراشد لا يمكن تطبيقه في المؤسسة، المؤسسة التي تعتبر وحدة إنتاجية يتم من خلالها مزج عناصر الإنتاج للحصول على سلع وخدمات لتحقيق ربحية تجارية عن طريق السوق الذي يبرز قدرات المؤسسة من حيث التنافسية وفي عصر التنمية المستدامة وفلسفة التسيير المستدام أصبح وصول المؤسسة إلى تحقيق ربحيتها التجارية شرطا غير كافي للمنافسة في السوق، ولا يمكن تحقيق التسيير المستدام إلا بتحقيق كل من الربحية الاجتماعية والبيئية وبمشاركة متكافئة ومتوازنة بين الدولة وحكومتها ومؤسساتها، وبين مجتمعات المجتمع المدني العديدة، في ظل رقابة شعبية مزدوجة تقوم على النزاهة والشفافية.. ، ونشير إلى أنه عندما بدأ الحديث عن الحوكمة في الوطن العربي لم يكن على مستوى الشركات والمصارف وإنما بدأ في المجتمع المدني وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أن تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث، إضافة إلى ضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة ومنها إصدار قانون البنوك وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة.

وبناء على ما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه المداخلة على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟وما هو الدور الذي تلعبه في مساعدة الاقتصاد الوطني في الاندماج في الاقتصاد العالمي ؟.

وعلى هذا الأساس فإن موضوع المداخلة سوف يعالج النقاط الرئيسية التالية:

-ماهية الحوكمة ومحدداتها؛

- أهمية حوكمة الشركات في الإقتصاد الجزائري ؛

-دور الحوكمة في مساعدة لاقتصاد الوطني على النمو والاندماج في الاقتصاد العالمي .

I. ماهية الحوكمة ومحدادتها.

الحوكمة، الحاكمية، الحكمانية.. والقائمة تطول، كلها تدل بشكل أو بآخر على مرونة وغنى واتساع اللغة العربية في ترجمة المصطلحات. إلا أنه وللأسف ولفهم المقصود من ترجمة المصطلح فالكل يضع المصطلح باللغة الأم التي تم الترجمة منها، وهو هنا (Governance) . مما يعني أن توحيد المصطلح لدى مجامع اللغة العربية الممتدة من المحيط إلى الخليج لم تصل بعد إلى الغاية والهدف المنشود من فكرة توحيد المصطلحات. وكما ظهر مصطلح العولمة واحتل مساحات كبيرة من الدراسات والبحث في مجالات متعددة، فقد ظهر مصطلح الحوكمة في العقود القليلة الماضية. ويتوقع أن يأخذ هذا المصطلح حيزًا واسعًا من الاستخدام والتداول في العديد من الدول، نامية كانت أم متقدمة، أو في طريق التحول الاقتصادي. كما بدأ يأخذ مثله مثل العولمة– أبعادًا متعددة مثل الحوكمة السياسية (الحكم الصالح)، الحوكمة البيئية، الحوكمة الاجتماعية، حوكمة الشركات والمؤسسات، حوكمة المصارف.. وأصبحت الحوكمة تقترن في غالبية الدراسات بمفهوم الشفافية ليشكلا وجهان لعملة واحدة.

1-1 لمحة تاريخية

تشير الدراسات إلى تداول مصطلح حوكمة الشركات منذ أكثر من ربع قرن، بل إن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركة قد تعود إلى عدَّة قرون مضت. لكن على الرغم من ذلك، يؤكد البعض بأن المصطلح لم يكن معروفاً قبل عام 1970 حيث فضائح ووترغيت في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي اعتبرت بأنها منشأ وأصل مصطلح حوكمة الشركة خلال العقود الثلاثة والنصف الماضية.

يذكر البعض إلى أن مبادئ حوكمة الشركات تعود إلى عدة قرونٍ مضت (إشارة إلى زمن الشركات التجارية في شرق الهند)، في حين يشير البعض إلى أن مصطلح "حوكمة الشركات" ظهر في بداية السبعينيات من القرن الماضي في مجلة القانون الأمريكي. حيث قادت التحقيقات في فضائح ووترغيت إلى ظهور قانون الحد من ممارسات الرشوة والفساد لعام 1977، والذي تضمن فقرات محددة حول ضرورة وضع ومراجعة أنظمة للرقابة الداخلية والحفاظ عليها.

عاد وتم إثارة الموضوع مع مجموعة من الفضائح والأزمات المالية في بعض الشركات (مثل: Kodak, GM, Sears...etc.) والتي أدت إلى تشكيل اللجنة المعروفة باسم Treadway Commission وهي اللجنة الوطنية حول التقرير المالي المضلل. قدمت هذه اللجنة تقريرها في أكتوبر 1987 أكدت فيه الحاجة إلى بيئة رقابة داخلية ملائمة وإلى تشكيل لجان مراجعة ووظيفة للمراجعة الداخلية.

يضع تقرير لجنة Blue Ribbon في شباط 1999 كدليل عام لحوكمة الشركات بعنوان "تحسين فعالية لجان المراجعة في الشركات" مستنداً هاماً بين أيدي المراجعين يتضمن 10 توصيات وخمسة مبادئ لتحسين فعالية لجان المراجعة. كان وراء هذا التقرير سوق نيويورك لتبادل الأسهم (NYSE) والجمعية الوطنية للمتعاملين بالأوراق المالية (NASD). وقد قام البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD Organization for Economic Cooperation and development) في عام 2001 ولأول مرة على مستوى الشرق الأوسط بإجراء دراسة لتقييم مدى التزام جمهورية مصر العربية بتطبيق القواعد الخاصة بممارسة سلطات الإدارة الرشيدة للشركات **(حوكمة الشركات)** Corporate Governance. وقد تم تحديث هذا التقرير في مارس 2004 . وقد شمل التقرير العديد من الانتقادات المحاسبية وتلك المرتبطة بالمراجعة

في 2002/02/13 أعلنت لجنة تبادل الأوراق المالية SEC رغبتها في اقتراح تغييرات على قواعد الإفصاح في الشركات. حيث طلبت الـ SEC بنفس الوقت من سوق نيويورك للأوراق المالية مراجعة معاييرها حول حوكمة الشركات.

في 2002/03/01 عرضت الـNASD خطتها المؤلفة من عشر نقاط حول إصلاح حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية...

وتتالت الجهود في معظم دول العالم في وضع أدلة وقواعد الحوكمة إن كان على مستوى المنظمات والهيئات الدولية أوالحكومات أو الأسواق المالية والمجتمعات المدنية، إلا أن الدول العربية كانت متأخرة في إصدار أدلة وقواعد حوكمة الشركات بشكل رسمي، إذ يبين الشكل التالي أن أقدم تاريخ يعود إليه وضع مثل هذه الأدلة في الدول العربية هو العام 2004 في عُمان وفي 2005 في مصر.

1-2. مفهوم الحوكمة

الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة

وبمعنى أخر فان الحوكمة تعنى النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية .

تعددت التعاريف بتعدد المهتمين بالمصطلح وإنتمائاتهم السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وبتعدد الاهتمامات وتداخلها للمصطلح نفسه، وما سنورده من التعاريف يبقى على سبيل المثال وليس الحصر ويقترب كثيرًا من مفهوم حوكمة الشركات . وهي الأقرب للبعد الاقتصادي والمصرفي في عرضنا الموجز عن حوكمة المؤسسات .

فالحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات، وبمعنى أخر فإن الحوكمة تعنى النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

يشير مصطلح حوكمة الشركات **Corporate Governance** إلى الخصائص التالية:

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- **المسائلة:** أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسئولية:** أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- **العدالة:** أي يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- **المسئولية الإجتماعية:** أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.

1-3.مكونات أنظمة حوكمة الشركات:

دراسة هذه الأنظمة يتعلق بمجالات متعددة لذا سنقدم إطار نظري مستند أساسا على نظريات الوكالة وتكاليف الصفقة لتحديد الآليات المكونة لحوكمة الشركات ولعرض وتقديم نموذجية.

1.3.1.الإطار النظري:

الأساس المشترك لمختلف النظريات الاقتصادية-المالية لحوكمة الشركة يكمن في مبدأ "الفعالية". نظام الحوكمة أكثر فعالية حين يسمح للشركات بتعظيم الثراء المنشئ لمجموع أصحاب المصالح المعنيين, الفعالية المرتفعة تنطوي- حسب مبدأ الاختيار الطبيعي الذي يعد أساسا لهذا المسعى- أكبر قدرة ممكنة لبقاء الشركات.

2.3.1 مصادر الإطار النظري:

رغم عدد من الدراسات والأعمال الرائدة فإنّ التيار النظري الحالي يجد بالأساس جذوره في أعمال المؤسّسين و الرّواد: Jensen et Meckling (1972) ,Alchian et Demsetz (1976) و Fama (1980).

Alchian et Demsetz, يبرّران تواجد الشركات كطريقة تنظيمية مفضلة على السوق وفق عدّة فرضيات مما قادهما إلى التساؤل حول مختلف الآليات المكونة لحوكمة الشركات, حجتهم تستند على الدور المركزي للمدير التنفيذي, باعتباره واجهة بين مختلف مقدمي عوامل الإنتاج, لحل المشاكل المطروحة عن طريق العمل كفريق, خاصة تلك الخاصة بقياس و مراقبة الإنتاجية و المكافئة. مراقبة المدير التنفيذي تتم بصفة أولوية عبر أسواق المدخلات – المفترضة تنافسية بصفة كافية– .نظام المالك "الدائن المتبقي(créancier résiduel) " المخصّص للمدير التنفيذي الذي يسمح له بالاستيلاء على الربح النهائي, يتدخّل كآلية تأديبيّة رادعة مكمّلة, فهو يقود إلى خفض تكلفة الرقابة.التحكم في المدخلات الأخرى تسمح للمدير التنفيذي بتثبيت الخصائص المختلفة للعقود وإدارتها. انفتاح وتناثر رأس المال المُوّدي إلى تقاسم الأرباح مع مساهمين آخرين ينشئ مشاكل رقابة و تحفيز .المساهمون الآخرون يمتلكون آليات تسمح بردع و تأديب المديرين التنفيذيّين في حالة نجاعة الأداء الغائبة, منها المنافسة بين المديرين التنفيذيين, التصويت وإمكانية التنازل بحرية عن الأموال (الأسهم).

في حين قام كل من Jensen et Meckling بتوسيع إطار التحليل السابق بتقديم مفهوم علاقة الوكالة وبمراعاة مجموع العقود المنجزة عبر الشركة, أين يظهر التنظيم الداخلي للشركة مجرّد تجمّع للعقود « nœud de contrats», كيان قانوني.ببحثهم عن تفسير سياسة التمويل, قام الكاتبان بدراسة النزاعات بين المدير التنفيذي, المساهمين والدائنين خصوصا عند انفتاح رأس المال المنشئ لعلاقة الوكالة ونزاعات المصالح ومصدر للتكاليف"تكاليف وكالة", فهي تحث المدير التنفيذي إلى زيادة اقتطاعاته غير المادية وتُقلل تحفيزه. المساهمون يمكنهم مقاومة هذا السلوك المضر لفرض وضع إجراءات الرقابة (التدقيق, الرقابة, الميزانية...) أو إجراءات التحفيز (نظام المكافئة). الأسواق تضمن دورا تأديبيا وضبطيّا. ضياع امتلاك رأس المال يُخضع المديرين التنفيذيين إلى ضبط سوق العمل – المساهمون الآخرون يمكنهم توظيف مدير تنفيذي آخر–, وتأديب وضبط السوق المالي– المساهمون يمُكنهم التنازل عن أموالهم–, أخيرا المساهمون يمكنهم أيضا التدخّل سواء بطريقة مباشرة عن طريق التصويت أو بطريقة غير مباشرة عن طريق مجلس الإدارة.

اللجوء إلى الاستدانة يسمح للمدير التنفيذي المالك بالإفلات من تأديب وضبط المساهمين,ولكن تنجز علاقة وكالة أخرى مع الدائنين, الذين يمكنهم الاحتماء باللجوء إلى بنود تعاقدية أو عن طريق اتخاذ الضمانات. إجراء الإفلاس يشكّل أيضا آلية رقابية. Jensen et Meckling يتمسكان أيضا بدور شهرة المديرين التنفيذيين في تنمية تكاليف الوكالة ووظيفة الرقابة الممارسة من طرف المحلّلين الماليّين.

على خلاف Jensen et Meckling يدرس Fama الحالة القصوى لفصل الملكية / قرار, الذي يميّز الشركات العامة. من جهة, فهو يطعن في مفهوم ملكية الشركة ولا يقبل سوى عوامل ملكية الإنتاج ويستنتج أن مراقبة المديرين التنفيذيين ليست وقفا على المساهمين. من جهة أخرى, فهو يميّز بوضوح بين وظائف

الإدارة وتحمل الخطأ الممتزجين لدى Alchian et Demsetz. فهو يرى أيضا تواجد عاملين مختلفين للإنتاج, القدرة التسييرية للمدرين التنفيذيين والقدرة على تحمّل الخطر المنوطة بالمالكين, تنشأ علاقة وكالة من جراء ذلك إذا لم يكن المديرون التنفيذيون مالكين.

بالنسبة لـ Fama الآلية الأساسية للرقابة هي سوق المديرين التنفيذيين بمراعاة أهمية رأس المال البشري في ملكيتهم. آليات داخلية تسمح بتكملة الرقابة المضمونة من طرف السوق على غرار الهرمية, الرقابة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين, وبالأخصّ مجلس الإدارة الذي يعد مرتكز نظام حوكمة الشركات. تواجد سوق تنافسي للإداريين الخارجيين (من غير إطارات الشركة) يضمن غياب التواطؤ بينهم و بين المديرين التنفيذيّين وفعاليّة الآليّة. هذه الآلية تظهر أقل تكلفة من آلية القيام بالرقابات التي تتدخل كحل أخير .هذا التحليل يقود إلى تمييز آليات الرقابة الخارجية (الأسواق) , عن آليات الرقابة الداخلية وتدريجها. الآلية الأساسية هي سوق العمل المكمل عن طريق الآليات الرقابية الداخلية وعن طريق سوق القيام بالرقابة. فعالية النظام الإجمالي يرتبط أساسا بكفاية سوق العمل. المقومات الأساسية المشكّلة لإطار تحليل حوكمة الشركات تظهر محققة أيضا:

- المدير التنفيذي هو في قلب تجمع العقود, فهو يقدم القدرة التسييرية ويتخذ القرارات بما يُلائم أهدافه الخاصة.
- إذا لم يكن مالكا حصريًا و إذا لجأ إلى مقدمي أموال آخرين, مساهمين أو مقرضين فهو لا يضمن أو يتحمّل مجموع المخاطر مُولّدا نزاعا في المصالح كمصدر لتكاليف الوكالة.
- مختلف الآليات الخارجية والداخلية لها هدف تدنية تكاليف الوكالة هذه.

4.1. أهداف الحوكمة.

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ ويتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 وتتمثل في:

- **حفظ حقوق كل المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة وحقهم في التصويت وحقهم في الأرباح؛
- **المساواة في التعامل بين جميع المساهمين:** وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين؛
- **دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء؛
- **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 فى الوقت المناسب ودون تأخير؛
- **مسئوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية واللجان والمصالح ولجنة المراجعة.

5.1. محددات الحوكمة.

وتنقسم محددات الحوكمة إلى مجموعتين هما:

- ***المحددات الخارجية:*** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص؛

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

ونظر للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ومن هذه المؤسسات صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل، وتوليد الأرباح وأخيرا خلق فرص عمل.

2- أهمية حوكمة الشركات في الإقتصاد الجزائري

أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر بيوم 26سبتمبر2007 إلى تراجع الجزائر في الترتيب الدولي إلى مستوى أسوأ، لتحتل في التقرير الجديد الرتبة 99 وجدت المنظمة بالنسبة للجزائر، أن حصيلة السداسي الأول من سنة 2007 كارثية وتبعث عن القلق وتكشف أن ظاهرتي الفساد والرشوة وصلت إلى مستويات قياسية وهذا لعدم إتخاذ الجزائر لأي خطوات في مجال الفساد المالي كالحوكمة والتسيير الراشد، وكذلك لبعض الأسباب الأخرى والتي كانت نتيجة التحول من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق بدون إيجاد هيكل عمومي، خاص (مشترك) لحوكمة الشركات العمومية والخاصة، كون تلك الشركات وخصوصا العمومية منها تشكل عبئا ثقيلا عن الخزينة جراء سوء الأداء وتفشي حالات الفساد المالي والإداري فيها، ما جعلها تستند على الدعم الحكومي، بدلا من رفد الميزانية العامة بالموارد المالية ما ينجم عنه هدر للأموال العامة بدلا من تنميتها.

إذ إن الهدف المركزي للحوكمة يتمثل بعملية الإصلاح الاقتصادي وتدوير عجلة الاقتصاد بشكل سليم لتحقيق التنمية والتطور، كذلك تعتمد الحوكمة صياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للشركات وتدعم مسيراتها، وتقويم أعمال الشركات ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها، وبذلك تدفع الحوكمة لصياغة قوانين تتماشى ومتطلبات سير الأعمال في الشركات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص بغية الوصول إلى مرحلة الأداء الأمثل وبما يحقق الغايات المتوخاة من تأسيس الشركات والمنشآت. وفي ظل ظروف الفوضى التي يمر بها الاقتصاد الوطني وعدم تبلور خطوط المرحلة الانتقالية وتفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري والسطو على الأموال العامة في شركات ومؤسسات القطاع العام، تبرز الحاجة لدور الحوكمة وضرورة تحويلها من نظرية تتداول في الندوات والمؤتمرات وفي أجهزة الإعلام إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي تضع الاقتصاد الوطني في المسار الصحيح من خلال التخلص من مظاهر الانحراف

والخلل التي تعيق تحقيق الغايات المرجوة من وجود اقتصاد معافى يؤدي دورا فاعلا في تحقيق الرفاهية والازدهار للأفراد والمجتمع والوصول إلى التنمية المستدامة.

إن الاهتمام الذي تناله حوكمة الشركات بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية وبرامج التنمية. يعود ذلك إلى سلسلة الأحداث التي وقعت مؤخراً في العقود الثلاثة الأخيرة والتي كانت السبب في الأولوية التي تتمتع بها الموضوعات المتعلقة بحوكمة الشركات لدى كل من المجتمع المالي ومجتمع الأعمال دولياً ومحلياً. فقد كانت الانهيارات المدهشة لمنشآت الأعمال – مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وكارثة بنوك الإدخار والإقراض وشركات مثل إنرون Enron وورلدكوم Worldcom في الولايات المتحدة، وبنك الخليفة وفي الجزائر والفجوة الكبيرة بين مرتبات وتعويضات المدراء التنفيذيين في الشركات مقارنة بأداء تلك الشركات – هي القوة الدافعة وراء طلب التغيير في الدول المتقدمة. وحديثاً كانت الفضائح والأزمات المالية الكبرى والانهيارات المؤسسية في شرق آسيا وروسيا وغيرها هي التي أتت بموضوعات حوكمة الشركات إلى مركز الصدارة في الدول النامية وفي الجزائر على الخصوص.

وكانت هذه الأحداث تصور أن نقص حوكمة الشركات يؤدي إلى تمكين الداخليين – من المديرين وأعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين العموميين – من نهب الشركات والبنوك أو الخزائن العامة على حساب المساهمين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح (كالعاملين والموردين والجمهور إلخ...). وفي الاقتصاد الجزائري السائد هذه الأيام، من المرجح أن تعاني الشركات والدول ذات النظم الضعيفة للحوكمة من الآثار الخطيرة لذلك. هذا إضافة لما قد يلحق بها من فضائح وأزمات مالية. والأمر الأكثر يقينا اليوم هو أن الطريقة التي تُحكم بها الشركات – حوكمة الشركات– هي التي تقرر –إلى حدّ أكبر– ليس مستقبل ومصير كل مؤسسة إقتصادية بمفردها وعلى حدى، بل مستقبل ومصير اقتصاداتها بأكملها في عصر العولمة الحالي.

كان المحاججون في سبب العجز في صافي تدفق رؤوس الأموال من الجنوب إلى الشمال يطالبون بفتح الأسواق وإزالة الحواجز الجمركية. لكن تشير الدراسات إلى حقيقة هامة وهي أنه بالرغم من انهيار معظم العوائق والحدود أمام التجارة الدولية والتجارة بالأصول المالية من أسهم وسندات، بقي تدفق رأس المال باتجاه البلدان الصناعية خاصة الـUSA بعكس بعض التوقعات. وقد يشير البعض إلى أن السبب في ذلك هو الفرق الكبير لهامش الربح بالنسبة لرأس المال بين البلدان الصناعية والنامية؛ حيث وفقاً لبيانات صندوق النقد الدولي IMF كان المبلغ التراكمي لصافي تدفقات رأس المال إلى البلدان النامية من عام 1996 حتى 2004 سالباً بمقدار 6.7 مليار دولار أمريكي.

وهنا يمكن التساؤل عن أحد أهم الأسباب التي ما تزال تقف في وجه تدفقات الاستثمارات بين دول العالم. والجواب هنا هو أن الحوكمة الضعيفة أو السيئة للشركات تعوق طريق البلدان النامية – التي قد تكون في حالات كثيرة ذات إنتاجية أعلى– من الانتفاع الأمثل من العولمة المالية.

فمع وجود ضعف في حوكمة الشركات المحلية سيتم تقويمها بشكل أخفض من قبل أسواق رأس المال، بحيث يصعب للمستثمرين والشركات المحلية تأمين المال الكافي لتمويل أنشطتها المختلفة؛ وبالنتيجة تبقى الشركات بحجم أصغر والنمو في وضع حرج.

وقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية إلى فتح أسوق دولية جديدة تتيح إمكانيات لتحقيق أرباح مذهلة، إلا أنها أيضاً تعرِّض الشركات للمنافسة الشرسة ولقدر كبير من التذبذبات الرأسمالية. وقد أصبحت منشآت الأعمال الوطنية تعلم كما يعلم مديروها أن الشركات لكي تتوسع وتصبح قادرة على المنافسة دولياً، فإنها تحتاج إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية.

وباتت عدم القدرة على جذب مستويات كافية من رؤوس الأموال تهدد استمرارية ووجود المنشأة ذاتها، وقد يكون لها آثار شديدة الوطأة على الاقتصادات بالكامل. مثلاً إن عدم كفاية رأس المال يعمل على محو القدرة التنافسية للمنشآت وعلى إلغاء الوظائف، فضلاً عن إضاعة المكاسب الاجتماعية والاقتصادية التي لم يتم الحصول عليها إلا بشق الأنفس. وهو ما يعمل على تفاقم واستفحال الفقر. والمنشآت التي لا تتمكن من جذب رأس المال تخاطر بأن تتحول إلى مجرد العمل في البيع والتوريدات للشركات العالمية متعددة الجنسية، أو إلى ما هو أسوأ من ذلك، فإنها عندما لا تتمكن من المنافسة يجري تركها خارج حلبة الأسواق الدولية تماماً، بينما يخاطر الاقتصاد بأكمله بعدم قدرته على الاستفادة من مزايا العولمة.

وقد أدت الأزمات المالية الأخيرة التي فجَّرها الفساد وسوء الإدارة إلى أن تصبح عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال بصفة خاصة متَّسمة بقدر كبير من التحديات. ولقد كلفت تلك الأزمات المستثمرين مليارات الدولارات، وأدت إلى تخريب الجدوى الاقتصادية والمالية للمؤسسات الإقتصادية. كما أسهمت أيضاً في ازدياد ونشاط المساهمين والمنافسة على الاستثمار. وقد أصبح المستثمرون الآن، وخاصة المؤسسات الاستثمارية، يعلنون بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة. كما أصبح المستثمرون، قبل الالتزام بأي قدر من التمويل يطلبون الأدلة والبراهين على أن الشركات تجري إدارتها وفاً للممارسات السليمة للأعمال التي تؤدي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسؤ الإدارة إلى أقل حدٍّ ممكن.

وفي الواقع، فإن قيام منشأة الأعمال ذات المصداقية التي يمكنها الصمود للاختيارات الدقيقة والفحص من جانب المستثمرين الدوليين قد أصبح أمراً يتعدى مجرد التسويق العالمي، بل أصبح أمراً أساسياً بالنسبة للشركات المحلية التي ترغب بجذب الأموال إليها أو التوسع والدخول في الأسواق المالية الأخرى ولكافة الاقتصادات كي تنمو وتزدهر.

وخلاصة القول، أن المستثمرين يسعون إلى الشركات التي تتمتع بهياكل حوكمة سليمة. و"حوكمة الشركات" كما يمكن أن ينظر إليها أيضاً هي تلك المجموعة من "قواعد اللعب" التي تجري بموجبها إدارة الشركة داخلياً. كما يتم وفقاً لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من الشركة وبعيدين جدّاً عن إدارة المنشأة. وكما تتطلب الحوكمة الجيدة وجود الشفافية، حتى يتمكن أفراد الشعب من الحكم بشكل فعال على مدى قيام الحكومة بخمة مصالحهم، فإن الشركات ينبغي عليها أيضاً أن تعمل بطريقة شفافة وعادلة حتى يتمكن أصحابها من اتخاذ القرارات الصائبة بشأن استثماراتهم، وهذه الإجراءات العادلة والشفافة هي لب وجوهر حوكمة الشركات.

أما ما يجري إغفاله غالباً فهو أن حوكمة الشركات لها أهميتها بالنسبة لشركات القطاع العام وللإدارة المحلية والجمعيات الخيرية ... بنفس قدر أهميتها بالنسبة لشركات القطاع الخاص. وقد بدأت الجهود المبذولة لغرس حوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية تلقى مزيداً من الاهتمام مؤخراً من طرف الحكومة الجزائرية.

3- دور الحوكمة في تاهيل الاقتصاد الوطني والاندماج في الاقتصاد العالمي

يتطلب توليد القيمة موقفاً متفهماً من شركات الأعمال لأهمية النمو والولوج إلى مصادر التمويل المحلية أو الدولية من أجل مكاملة عمليات أعمال ناجحة. وتضمين ممارسات الحوكمة الجيدة للشركات هو مفتاح أساسي للقدرة إلى الوصول إلى التمويل الدولي وشرط لازم لتويد القيمة ونمو الأعمال.

3-1- دور الحوكمة في مساعدة المؤسسات الإقتصادية والاقتصاد الوطني على النجاح والنمو

هنالك عدة طرق يمكن بها لحوكمة الشركات مساعدة الشركات والاقتصادات على جذب الاستثمار ودعم الأداء الاقتصادي طويل الأمد والقدرة التنافسية، ومنها ما يلي:

1-إن طلب الشفافية في عمليات المؤسسات الإقتصادية، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة، وفي عمليات الشراء وكافة مختلف الأعمال، يؤدي إلى مهاجمة حوكمة الشركات لجانب العرض في عمليات وعلاقات الفساد. إذ أن الفساد يؤدي إلى تجفيف موارد الشركات ومحو قدرتها التنافسية، وإلى نفور المستثمرين بعيداً عنها.

2- إن إجراءات حوكمة الشركات تعمل على تحسين إدارة المؤسسة الإقتصادية من خلال مساعدة مديري الشركات ومجالس الإدارة على وضع استراتيجية سليمة للشركة، وضمان عدم القيام بعمليات الاندماج والاستحواذ إلا لأسباب موجبة تدعو إليها حاجة المنشأة، والتأكد من أن نظم المرتبات والمكافأت تعكس الأداء. وهذه الإجراءات هي التي تساعد الشركات على اجتذاب الاستثمارات بشروط مواتية وعلى تعزيز وتحسين أدائها.

3- أن اتباع معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين، يؤدي إلى قيام نظام قوي لحوكمة الشركات يساعد على منع وقوع الأزمات الدورية خاصة في الجهاز المصرفي، حتى في الدول التي لايتم فيها تداول معظم أسهم شركاتها في بورصات الأسواق المالية كما هو الحال لدينا في سورية. ويساعد اتخاذ خطوة تالية في وضع إجراءات الإفلاس على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات إخفاق وتوقف منشآت الأعمال، تتسم بالعدالة بالنسبة لكافة أصحاب المصالح. وبدون وجود الإجراءات الكافية للإفلاس، بما في ذلك نظم تنفيذها، فلن يكون هناك سوى القليل مما يمكن عمله لمنع من يعملون داخل المنشأة المعسرة من تجريدها لحسابهم الخاص مما يكون فيها من قيمة متبقية. وقد حدث هذا على نطاق واسع في كثير من الدول خاصة أثناء جهود الخصخصة أو معالجة أوضاع الشركات المتأزمة مالياً وكانت نتائجه مدمرة.

4- أظهرت الدراسات مؤخراً أن الدول التي توافرت بها حماية أقوى لمصلحة مساهمي الأقلية عن طريق حوكمة الشركات، تمتعت بوجود أسواق مالية أكثر ضخامة وأكثر سيولة. كما تُظهِر المقارنات بين الدول التي تضع قوانينها على أساس تقاليد قانونية، أن تلك الدول ذات النظم الضعيفة تكون فيها معظم الشركات مملوكة أو تحت سيطرة قلّة من المستثمرين الحاكمين بدلاً من هيكل الملكية واسع الإنتشار. ومن ثم، فإنه في الدول التي تحاول جذب صغار المستثمرين–سواء كانوا محليين أم أجانب– تكون حوكمة الشركات بالنسبة لها على قدر كبير من الأهمية من ناحية الحصول على العملة الصعبة المكتنزة خارج النظام المصرفي أوالتأميني "تحت البلاطة" لدى المستثمرين الاحتماليين. ويمكن لهؤلاء المستثمرين، مجتمين أن يمثلوا مصدراً لمبالغ ضخمة لاستثمار طويل الأجل.

على الرغم من أن إرساء حوكمة الشركات يعمل بوضوح لمصلحة المؤسسات الإقتصادية والدول، فإن تسارع خطى العولمة قد جعل الحاجة ماسة وعاجلة لحوكمة الشركات. فالفوضى هي النتيجة لغياب القواعد والهياكل الملزمة أو المقبولة عموماً. وفي ظل تلك الظروف تصبح الأعمال وكأنها ليست سوى "**رأسمالية الكازينو**" حيث تصبح الاستثمارات ببساطة مجرد مقامرة أو مراهنات. مراهنات على أن يفي الأفراد بما يقولون، ومراهنات على أن المنشآت تقول الحقيقة، ومراهنات على أن العاملين سيحصلون على أجورهم ومراهنات على أن الديون سيتم الوفاء بها...

إن كل ما تدور حوله حوكمة الشركات بالمعنى الواسع هو كيفية إقامة هيكل بسمح بقدر كبير من الحرية في نطاق أحكام القانون.

3-2 : كيفية تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي في ظل مباديء الحوكمة :

لم تؤدي الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في أواخر القرن الماضي من تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني ، و من تم كانت هذه الاجراءات محدودة الأثر على قدرة الاقتصاد الجزائري على التكيف . لذلك فان المسألة هنا هي مسألة ادراك مباديء الحوكمة لمواجهة التحديات التي تفرضها العولمة بمختلف

مظاهرها و هياكلها ، و من تم ادراك طبيعة الوسائل الكفيلة اقتصاديا بمواجهة فعالة لهذه التحديات ، و ذلك بصياغة البدائل الفعالة ، و اعداد الاستراتيجيات الفعالة التي من شأنها تحضر و تأهل الاقتصاد الجزائري أن يندمج في الاقتصاد الدولي وفق المستجدات الأخيرة بأحسن كيفية . في هذا الاطار نقدم مجموعة من التصورات و الاقتراحات التي برأينا تمكن الجزائر من ذلك :

1 – جذب الاستثمارات الاجنبية ، و محاولة ارجاع الاستثمارات العربية و الجزائرية الموجودة بالخارج ، و ذلك بالعمل على تهيئة بيئة استثمارية مستقرة و ثابتة ، منها تبسيط الاجراءات الادارية و تحديد لجنة أو وكالة واحدة لتوجيه و تقييم هذه الاستثمارات ، و بالتالي الرد الموضوعي السريع على اصحاب الملفات ، إلى جانب تطوير التشريعات و القوانين المنظمة لعمليات الاستثمار الاجنبي ، و أزالة القيود أمامها محاولين قدر الامكان أن تتجه مشروعات هذا الاستثمار إلى المجالات الأكثر أهمية في الاقتصاد.

2 – تنشيط بورصة الجزائر ، وفتح السوق المالي الجزائري و نهج سياسة اعلامية ناجحة و وضع برامج اعلامية كاملة للترويج عن مجالات و أدوات الاستثمار في الجزائر ، و توفير المعلومات المالية و الاحصائية اللازمة للمستثمرين .

3 – اصلاح المنظومة البنكية ، و ذلك بابتعادها عن التسيير الاداري و اتباعها الادوات و قواعد التسيير البنكي المتعارف عليها دوليا ، فلا يعقل أن تبقى 2800 ملف طلب قروض مشاريع في البنك الوطني الجزائري معلقة بسبب أن دراسة هذه الملفات يستغرق أكثر من سنة وأن تحتل الجزائر المرتبة 134 في تصنيف 2008 .

4 – بما أن أغلب مؤسساتنا الصناعية تعاني من اهتلاك و تقادم التجهيزات التي تعود إلى السبعينات ، الشيء الذي أدى إلى ارتفاع تكلفة منتاجاتها و انخفاض جودتها ، لذلك يجب تأهيل هذه المؤسسات في اطار الشراكة مع مؤسسات اجنبية ، الشيء الذي يؤذي إلى زيادة انتاجيتها ، تحسين جودتها ، و بالتالي قدرة هذه المؤسسات في التوجيه للتصدير ، كما على الدولة أن تسهر على عملية تأطير و تسهيل عقود الشراكة هذه.

5 – تقديم الدعم إلى بعض الصناعات ، حيث أن ترتيبات النظام الجديد للتجارة ، تسمح بتقديم أنواع عديدة من الدعم الصناعية خاصة الدعم المقدم لبرامج البحث و التطوير . حيث لا تتجاوز نسبة نفقات البحث و التطوير في الجزائر إلى الناتج الوطني الاجمالي 0.3% و هي نسبة ضعيفة جدا ، لذلك يجب تشجيع مشاريع البحث و التطوير و الابتكار ، و أن لا تبقى هذه المشاريع في ادارج المكاتب أو رفوف مكتبات الجامعات ، بل لا بذ أن تلقى طريقها إلى التطبيق ، و ذلك بتوطيد العلاقة بين الجامعات و مراكز البحث و المؤسسات و الادارة الاقتصادية ، الشيء الذي يمكننا من التحكم و استعمال التكنولوجيا الحديثة .

6 – تشجيع انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لما لهذه المؤسسات من أهمية في عملية التنمية الاقتصادية و امتصاص البطالة إلى جانب قيام هذه المؤسسات بإعادة تأهيل و تنمية مواردها البشرية لمواكبة متطلبات التكنولوجيا الحديثة ، الشرط الأساسي لتطور هذه المؤسسات و تطور الاقتصاد الجزائري .

7–تفعيل دور المراجعة والتدقيق المحاسبي في إكتشاف عمليات الغش بغصدار معايير للمراجعة المالية تتناسب والإقتصاد الجزائري

و بما أن بعض التحديات التي يفرضها النظام الجديد للتجارة الدولية ذات بعد اقليمي ، فان مواجهتها تفرض أن تكون السياسة الاقتصادية ذات بعد اقليمي ، و ذلك بانشاء التكتلات الاقتصادية و التجارية الجهوية الاتحاد المغاربي ، اتحاد الدول العربية ، الشيء الذي يمكن هذه الدول من زيادة التجارة فيما بينها ، و خلق التكامل الاقتصادي بينها بشروط تفضيلية لا تتوفر في ظل انضمام كل بلد على انفراد إلى المنظمة العالمية للتجارة.

بالإضافة إلى :

– التأكيد على أن حوكمة الشركات تتصل في المقام الأول بأفضل الممارسات في إدارة الشركات والمؤسسات ومراقبة أعمالها من أجل تعزيز أدائها وتعظيم قيمتها السوقية وتحقيق التوازن في الحقوق بين الأطراف ذات الصلة.

– ضرورة مراجعة القوانين والهياكل والأنظمة ذات العلاقة بالمؤسسات الإقتصادية كي تتماشى مع الممارسات والأنظمة التي تستهدف رفع كفاءة وفعالية أنشطتها وبرامجها وتقليص المخاطر التشغيلية والمالية المحتملة والحد من الفساد المالي والإداري.

– المبادرة بإعداد دليل جزائري توضيحي يعرض لبعض الممارسات الإدارية والمحاسبية والمالية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية والتي ترفد مساعي تعزيز مبادئ حوكمة الشركات التي انتهت إليها المؤسسات والهيئات الدولية في هذا الصدد.

– ضرورة إحداث توافق نسبي بين مقررات ومبادئ لجنة بازل الأخيرة وبين مبادئ حوكمة الشركات الدولية لتهيئة المناخ للمؤسسات المالية الجزائرية لإدارة مخاطرها المختلفة بكفاءة وفعالية.

– التزام المؤسسات الإقتصادية المقيدة وغير المقيدة والمتداولة وغير المتداولة للأوراق المالية في بورصة الجزائر بمبادئ حوكمة هذه الشركات وإدخال هذه المبادئ وما يستجد عليها ضمن أنظمة الرقابة الداخلية بها كي يرتقي أدائها التشغيلي والنقدي والاستثماري.

– ضرورة قيام هيئات الاشراف والرقابة على الشركات بإجراء تقييم دوري لمدى التزام المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها بصورة فاعلة وفقاً لإرشادات مستمدة من وقائع التقييم الفعلي.

– إعادة النظر في الممارسات الحالية في قطاعات المحاسبة والمراجعة الداخلية والخارجية ذات الصلة

بالافصاح المحاسبي والشفافية والمساءلة والعدالة والمسئولية والانضباط بكل شركة كمدخل ضروري لتطوير نظم الرقابة في بعديها المحاسبي والإداري، وذلك بالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات المعلنة دعماً لأداء هذه الشركات لتحقيق أفضل استخدام لموارد هذه الفعاليات الاقتصادية، على أن يتم تحديد العلاقة التي تربط وتنظم وتفعل أداء مدقق الحسابات الخارجي وتوثق علاقته بالمدقق الداخلي.

– تأكيداً على رفع كفاءة السوق المالي الجزائري ودمجها بأسواق المال الدولية فقد أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة شرطاً ضرورياً لأي مؤسسة إقتصادية جزائرية تدار في سوق تسوده العولمة وما ينتج عنها من مناقشات خاصة وأن الشركات ذات الحوكمة الجيدة تتمتع بقدرة فائقة على جذب المستويات الكافية من التمويل والاستثمار الأجنبي من مصادر مختلفة.

– دعماً لنزاهة الافصاح وشفافية البيانات المالية والتي تشكل حجر الزاوية في تطبيق الحوكمة، فإنه الضروري إعادة النظر في الممارسات المهنية المطبقة حالياً ضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي ولجنة الرقابة الداخلية مع مراعاة المعايير الدولية ذات الصلة بحيث تصبح هذه المهام:

1– وظيفة ذات قيمة مضافة للشركة أكثر من كونها خلية إدارية لمدى مشروعية العمليات.

2– خدمة متصلة توفر للإدارة وأصحاب المصالح وسائل التأكيد والاستشارة لجانب الفحص المالي والإداري.

3– الاستفادة من النتائج لتكون حجر الزاوية في تنفيذ مهام إدارة المخاطر التي تسعى لتكون وسيلة من وسائل الحماية والدقة والالتزام والكفاية..

– تشجيع تنفيذ برامج التدريب والتعليم المستمر والبحوث والاستشارات ومراقبة الجودة وإشاعة قواعد السلوك المهني وأخلاقيات المهنة الرصينة.

– ضرورة الاستفادة بالدراسة والتحليل والتقييم لما انتهت إليه التجارب العربية الرائدة في مجال التدقيق وعلاقته بحوكمة الشركات تمهيداً لبناء نموذج جزائري أكثر مرونة لتقييم الشركات على المستويين الكلي والجزئي خدمة للاقتصاد الوطني.

– السعي لدى الجامعات والمعاهد العلمية لرفع كفاءة مناهج التعليم لدارسي العلوم الإدارية والتجارية وزيادة معرفتهم للحصول على خريجين يدعمون متطلبات سوق العمل من المدققين الداخليين والخارجيين أو إقامة شعبة متخصصة لدراسة التدقيق.

– السعي لدى السلطة التشريعية في الجزائر بإعادة دراسة وتقييم التشريعات سارية المفعول بقصد إدخال كافة الأحكام التي تعزز من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وإزالة كافة العوائق التشريعية التي تحول دون ذلك

الخـاتمة.

بعد دراستنا لنظام الحوكمة وإعتباره كمدخل وأداة لتأهيل الاقتصادات ومساعدتها على الاندماج في الاقتصاد العالمي، وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة و ظهور مفهوم إقتصاد المعرفة يعتبر نظام الحوكمة من المفاهيم الجديدة في عالم الإدارة الحديثة الذي ينتشر إنتشارا هائلا، فبالنسبة للمؤسسات أصبح من الممكن تجنب المشقة للقاء شركائهم وعملائهم وأصبح بمقدورهم الحد من الوقت والمال لمراجعة ومحاسبة الإدارة التنفيذية للمؤسسة

فبالنسبة للمتعاملين مع المؤسسة فليس عليهم التدقيق في أنشطة المؤسسة إذا كانت محوكمة، أي هناك تسجيل لنجاح الكثير من المؤسسات الإقليمية والدولية فإنما يعود ذلك لقدرة هذه المؤسسات على العمل والتخطيط المنظم والفعال لأعمالها وأنشطتها الكثيرة والمختلفة حيث تلعب الحوكمة دورا فعالا بمنهج إستطاعت من خلاله بعض المؤسسات وتلك التي إعتمدت على الفلسفة الغدارية من خلالها أن تشق طريقها في عالم تسوده المنافسة الشديدة تضيق فيه الأسواق المحلية حيث أصبح من الممكن على المشاريع ذات الأهداف الطموحة أن توجه أهدافها خارج حدودها الضيقة لضمان البقاء وتحقيق التميز والرقي والنمو في عالمنا هذا، كما أن هذه العملية مقبلة على أنماط جديدة وطرق إدارية جديدة بالإتفاقات الدولية لا تتيح المجال للمؤسسات الفاشلة لأن تبقى وتستمر حيث ظهرت مفاهيم جديدة كالعولمة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة المواد وتطبيق التقنية من أجل جعل المعاملات التجارية تجري بصورة تلقائية وسريعة وعالية النتائج من أجل تلبية رغبات المؤسسات والمستهلكين وخفض التكلفة.

وفى النهاية نشير أن الجزائر بدأت تقوم بمجموعة من الإصلاحات الإدارية للوصول إلى حوكمة أشمل .

من خلال هذه الدراسة المتواضعة يمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي:

1. إعتماد نظام معلومات يتيح للمؤسسات الإقتصادية القدرة على صياغة وتنفيذ إستراتيجية عمليات عالمية خلاقة من خلال تضمينه لمعلومات وبيانات دقيقة عن عمليات المؤسسة وأنشطتها وفعالياتها، وعن زبائنها وموردیها ومنافسيها والأطراف الأخرى المرتبطة بها، والعمل على تحديث هذه البيانات باستمرار وبما يتلاءم والمستجدات في البيئة التنافسية؛

2. ضرورة أن تقوم المؤسسات الإقتصادية بتوفير قواعد بيانات ومعلومات من خلال شفافية معلوماتها تساعد المتعاملين معها على تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم فيما يتعلق بالأمور التجارية؛

3. ضرورة متابعة التطورات الحديثة في مجال الإدارة الحديثة ؛

4. إن المحافظة على الميزة التنافسية في السوق تتطلب أن يولي المديرين إهتمام أكبر بالبحث والتطوير بهدف مواكبة التغير التكنولوجي في سوق المنتج والعمل على تقديم منتجات تلبي التغير في أذواق المستهلكين والتميز على المنافسين أو مجاراتهم؛

5. أن إستخدام أي بديل من الإستراتيجيات التنافسية يتطلب أن يتوفر لدى الشركة الخبرة والمهارات الإدارية والموارد التي تؤهلها لإستخدام هذه الخيارات الإستراتيجية وتحقيق التميز في الأداء؛

6. دعم وتشجيع نظام الحوكمة، وخاصة بالنسبة للشركات التكنولوجية المتقدمة في مجال الإدارة ، وترجمة هذا التشجيع الحكومي إلى إجراءات حكومية مالية محددة؛

7. يجب الأخذ بالحوكمة كمنهج أساسي لتحقيق إستدامة الأنشطة الإقتصادية وبالتالي التركيز على متطلباتها من رقابة ومحاسبة ومراجعة لتحقيق ذلك؛

8. كما يجب محاربة الفساد الإداري، واتخاذ خطوات جادة نحو بناء المؤسسات المستدامة باعتبارها هي الطريق السليم للوصول إلى الاستقرار السياسي والإجتماعي والإقتصادي؛

9. ضرورة العمل على تكوين المستخدمين والمدراء في مجال الحوكمة والهندرة وجعلها منهجا تطبيقيا يحتد به كل موظف ومدير والابتعاد عن الدراسات الأكاديمية الجوفاء.

المراجع والإحالات:

1- Alchian A.A. et Demsetz H., « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, p. 777-795, 1972.

2- Berle A.A. et Means G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan, 1932.

3- Castanias R.P. et Helfat C.E., « Managerial Resources and Rents », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 155-171.

4- Charreaux G. et Desbrières Ph., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, 1998, p. 57-88.

5- Demsetz H., « The Theory of the Firm Revisited », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, 1988, p. 141-163.

6- Fama E.F., « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, 1980, p. 288-307.

7- Gérard Charreaux ,LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE, http://econpapers.repec.org/paper/dijwpfarg/010395.htm

8- Gérard Charreaux, Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive http://econpapers.repec.org/paper/dijwpfarg/010401.htm, Février 2002.

9- Jensen M.C. et Meckling W.H., « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, 1976, p. 305-360.

10-Langlois R. et Foss N., « Capabilities and Governance : The Rebirth of Production in the ; Theory of Economic Organization », *Kyklos*, vol. 52, 1999, p. 201-218.

11- Voir également dans cette Encyclopédie l'article de P. Raimbourg, "Asymétrie de l'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise", p.000, tome 1.

12-Voir également dans cette Encyclopédie l'article de E. Allix-Desfautaux et P. Joffre, "Coûts de transaction", p.000, tome 1.

13-الشيخ الداوي، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس2004، جامعة ورقلة.

14-محمود الروسان، **أثر الخيار الإستراتيجي في الميزة التنافسية**، أربد للبحوث والدراسات، المجلد الثاني، العدد الثاني، 1999.

15-محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منثورة، الجامعة المستنصرية، العراق.2002.

16-أحمد منير نجار، **البعد المصرفي في حوكمة الشركات**، مجلة مصارف، الكويت, العدد 45، السنة2006، ص.03.

17- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005، ص 05

18- بوحفص رواني وعلي بن ساحة، **دور الحوكمة في مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على النمو والاندماج في الاقتصاد العالمي**، الملتقى الوطني حول المؤسسة الجزائرية الاقتصادية بين رهانات الاصلاحات وتحديات الاقتصاد العالمي، جامعة ابن خلدون تيارت، 16-17 فيفري 2009، ص 10.

19- بوحفص رواني وعلي بن ساحة، مرجع سابق، ص 11.

20 -. علي نور الدين إسماعيل، **حوكمة المياه:** في الطريق، صحيفة الاقتصادية الالكترونية، كُتاب الاقتصادية، الخميس, 16 رمضان 1428 هـ الموافق 2007/09/27 م، العدد 5099..

21 -فادو بلاس موسشيت، **مبادئ التنمية المستدامة**، ترجمة بهاء شاهين، الطبعة الأولى، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، 2000،

22-أمين السيد أحمد لطفي، أمين السيد أحمد لطفي، **مستقبل المراجعة في القرن الواحد و العشرين**، قراءة و تطلعات، دار النهضة، القاهرة 2002،

23 -نادية حمدي صالح، **الإدارة البيئية: المبادئ و الممارسات**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003،

24 -مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مجلة حوكمة الشركات:قضايا واتجاهات**، العدد الثامن، أوت2005.

25. - مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مجلة حوكمة الشركات:قضايا واتجاهات**، العدد السابع، سبتمبر 2004.

26 -لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، **ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي**، القاهرة - جمهورية مصر العربية19 - 23 نوفمبر 2006.