

## إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر -

علي عبد الصمد عمر\*  
جامعة المدينة - الجزائر

**ملخص:** يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف لأطر الحوكمة في الجزائر ومصر (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية) مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة إعادة صياغة إطار الحوكمة الجزائري وجعله إلزاميا بما يوافق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذا نوع المؤسسات بالإضافة إلى العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية واستحداث وكالات ترتيب وتقييم المؤسسات مع السعي لتوفير إطار مؤسسي وقانوني لذلك.

**الكلمات المفتاح:** أطر الحوكمة لمصر والجزائر، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

**Abstract:** This research aims to shed light on the strengths and weaknesses of corporate governance frameworks in Algeria and Egypt (Charter of the good governance of the institution in Algeria, user rules and standards of corporate governance Arab Republic of Egypt) as compared to the principles of the Organization for Economic Cooperation and Development.

The study concluded the need to recast the framework of governance Algerian including agreed principles of the Organization for Economic Cooperation and Development as well as the type of institutions in addition to working on a culture of governance in the business environment of Algeria and the development agencies, arrange and evaluate institutions, while seeking to provide the institutional and legal framework for it.

**Keywords:** Governance frameworks for Egypt and Algeria, the principles of the Organization for Economic Cooperation and Development.

**تمهيد:** تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية والتغير في البيئة النظامية للمؤسسات والتي مست عدد من دول العالم، وأصبحت الحاجة ملحة لإيجاد آليات وطرق لإدارة المؤسسات ومراقبتها بما يضمن حقوق ويحقق أهداف أصحاب المصالح.

دفعت هذه الظروف لوضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، حيث أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004 تقرير حول "مبادئ حوكمة الشركات" حددت فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والقطاعات الاقتصادية.

وتعد البلدان العربية ومن بينها مصر حديثة العهد بتطبيق المبادئ والممارسات السليمة للحوكمة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة مؤخراً في هذا المجال، إلا أنه يبقى هناك الكثير أمامها ليتم عمله. فالنظرة المقارنة لممارسات الحوكمة الحالية في مصر والبلدان العربية بصفة عامة مع الممارسات والمعايير والمبادئ المطبقة دولياً تُظهر مدى التطوير المطلوب إنجازه.

أما بالنسبة للجزائر، ففي شهر جويلية 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول -الحكم الراشد للمؤسسات- وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، حيث يعتبر هذا الميثاق -الذي صدر سنة 2009- كإطار ودليل إرشادي يسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية.

نحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: **كيف يمكن تطوير إطار الحوكمة في الجزائر مقارنة بمصر وبمتطلبات وتوصيات مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؟** وتتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة التالية:

- 1- ما هو مضمون إطار الحوكمة المصري والجزائري؟
- 2- في ماذا تتمثل أهمية مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؟

## 3- ما هي أهم الفروق بين إطار الحوكمة الجزائري مع المصري؟ وكيف يمكن تطويره؟

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي لهذه الدراسة وكذا أسئلته الفرعية فإننا نهدف إلى :  
 - التعرف على إطار الحوكمة المصري والجزائري من خلال تحديد كيفية إصدارهما وتبيين فحوى كل واحد منهما.  
 - تبيين العناصر الأساسية المشكلة لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأهميتها في بيئة الأعمال.  
 - دراسة أهم الفروق لأطر الحوكمة محل الدراسة ودرجة الالتزام بها من أجل معرفة نواحي القصور والضعف في إطار الحوكمة الجزائري مقارنة بمصر وصولاً إلى توصيات تسهم في تفادي نقاط الضعف، لرفع مستوى الحوكمة فيها والقيام بالإصلاحات المنشودة.

يستمد البحث أهميته من أهمية مفهوم الحوكمة بصفة عامة باعتبارها من المفاهيم الحديثة فقد تزايد الاهتمام بها لمواجهة متغيرات بيئة الأعمال الحالية، وهذا يجعلها أداة لإضافة قيمة للمؤسسة، وتعزيز ميزتها التنافسية حيث بادرت العديد من الدول بإصدار أطر الحوكمة وتفاوتت كفاءات تطبيقها باختلاف الجهات التي أصدرتها والبيئات التي تعمل فيها.

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على التساؤل الرئيسي قسمنا دراستنا إلى جزء نظري وآخر تطبيقي، حيث يشمل الجزء النظري على بعض الدراسات التي تناولت تجارب الحوكمة، ثم التعريف ببنية إطار الحوكمة للدول محل الدراسة وكذا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أما في الجزء التطبيقي فسندرج بإتباع المدخل المقارن من خلال دراسة بنود إطار الحوكمة للبلدين محل الدراسة مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأخيراً نعرض أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة.

## 1- الدراسات السابقة

أ- دراسة<sup>1</sup> «Corporate Governance in MENA Regional Corporate Governance Working Group, «Corporate Governance in Egypt, Lebanon, and Jordan, Countries of the MENA Region», October 2003. Morocco, التقرير الإقليمي لمجموعة العمل لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA بعنوان " حوكمة الشركات في المغرب، ومصر، ولبنان، والأردن" بالتعاون مع المركز الدولي للمشاريع الخاصة الـ CIPE لعام 2003، وتناولت الدراسة وصفاً للوضع الاقتصادي في البلدان محل الدراسة وباقي الإقليم، ولمدى تطبيق مبادئ OECD وحول الحوكمة والتعاون الإقليمي في هذا السياق. وخلص التقرير إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تصب عموماً في مجال تحسين الحوكمة في البلدان محل الدراسة والإقليم، من أهمها: أن تعريض المؤسسات لممارسات الحوكمة الجديدة إنما تنم بأفضل الأحوال من خلال أسواق رأس المال، والتقليل من الاعتماد على البنوك كمصدر وحيد للتمويل.

ب- دراسة<sup>2</sup> «Corporate Governance in MENA Countries: Improving Transparency and Disclosure», 2004. Nasser, S and Nick, N,

الدراسة المقارنة لمنتهى حوكمة الشركات الثاني للـ MENA حوكمة الشركات -الشفافية والإفصاح- التي استضافتها مجموعة العمل اللبنانية لعام 2004 تغطي هذه الدراسة المبدأ الخامس حول تحسين الشفافية والإفصاح في دول المنطقة بالتركيز على لبنان، ومصر، والأردن، والمغرب. خلصت ورقة العمل هذه إلى مجموعة من التوصيات المهمة، من أهمها، أن كثيراً من إصلاحات الحوكمة ينبغي أن تأتي من داخل كل بلد والتأكيد على التعاون بين بلدان الإقليم في إرساء مبادئ حوكمة الشركات.

ت- دراسة<sup>3</sup> «Developing Nations and Corporate Governance: The Story of Egypt», 2009. K. Dahawy,

الدول النامية وحوكمة الشركات : قصة مصر، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تقييم الإفصاح عن مبادئ الحوكمة لـ 30 شركة مدرجة في بورصتي القاهرة والإسكندرية من خلال دراسة وتحليل القوائم المالية لها، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الإفصاح منخفض للشركات محل الدراسة وأوصت بضرورة زيادة التركيز على التدريب والتعريف لأصحاب المصالح خصوصاً الإدارة العليا بمزايا الحوكمة، كذلك تكثيف الدراسات حول قياس الإفصاح عن الحوكمة ومدى الالتزام الشركات بها في الدول النامية لما له من مزايا على التنمية المستدامة، زيادة الثقة في الاقتصاد وتدعيم قدرتها التنافسية.

ث- دراسة<sup>4</sup> «Corporate Governance Practices and Reporting in Listed Companies- Comparative Study between Egypt and the UAE», 2011. Mubarak, A,

ممارسات حوكمة الشركات والتقرير عنها للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية - دراسة مقارنة بين مصر والإمارات العربية المتحدة - هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واختبار مدى التزام 30 شركة مدرجة في بورصة مصر

وما يمثله في بورصة أبو ظبي بالأطر التي أصدرها هذين البلدين ومقارنتها بين البلدين ومدى التقرير عنها وهذا من خلال جمع المعلومات المقدمة لبورصتي البلدين من قبل الشركات محل الدراسة لسنة 2010، وخلصت الدراسة إلى أن درجة الالتزام بمتطلبات الحوكمة والتقرير عنها في الإمارات هو أكثر منه مقارنة مع مصر نظرا لوجود الجانب القانوني المدعم لذلك وأنه هناك العديد من متطلبات الحوكمة في مصر رغم أهميتها ما زالت بصفة طوعية. يلاحظ من الدراسات السابقة أنها طبقت في بيئات عربية لم تشمل الجزائر هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لم تتناول هذه الدراسات عملية المقارنة من خلال أطر الحوكمة لهذه البلدان مع ما تضمنته مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذا سبل تفعيلها.

**2- عرض فحوى دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر :** اهتمت الحكومة المصرية من خلال وزارة الاستثمار ومركز المديرين والهيئة العامة لسوق المال بتفعيل تطبيق قواعد ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة للمؤسسات في جمهورية مصر حيث أصدر وزير الاستثمار في أكتوبر 2005 بصفته رئيس مجلس أمناء مركز المديرين دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية والذي عدّل في فيفري 2011، ويتكون هذا الدليل من تسع مجموعات تنقسم كل مجموعة إلى مجموعة مبادئ شارحة لكيفية تطبيق وتحقيق الغرض من كل مجموعة وكذلك تقييم مدى نجاح المؤسسة في التطبيق كما يلي<sup>5</sup> :

1- نطاق تطبيق هذه القواعد ؛ 2- الجمعية العمومية ؛ 3- مجلس الإدارة ؛ 4- إدارة المراجعة الداخلية ؛ 5- مراقب الحسابات ؛ 6- لجنة المراجعة ؛ 7- الإفصاح عن السياسات الاجتماعية ؛ 8- قواعد تجذب تعارض المصالح ؛ 9- قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات الأخرى.

وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بياناً تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتباراً من أول يناير 2007، وقد أصدر مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال قرار رقم 11 سنة 2007 بشأن القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة والمستمد من دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية وضرورة التزام المؤسسات بها كأحد متطلبات استمرار الترخيص لمزاولة النشاط. وقد تمثلت هذه القواعد فيما يلي<sup>6</sup> :

1- مجلس إدارة الشركات ؛ 2- الجمعيات العامة وحماية حقوق المساهمين ؛ 3- تعارض المصالح وتعاملات الداخلين ؛ 4- الشفافية والإفصاح ؛ 5- نظم الرقابة والمراجعة الداخلية ؛ 6- مراقب الحسابات ؛ 7- الجزاءات الخاصة بالشركات.

**3- عرض فحوى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية :** قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع إطار حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت كل من جمعية كير (CARE)، واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري. وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، ويتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي<sup>7</sup> :

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.
- ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبغي 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، الممونون،... الخ بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.
- ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية 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،... الخ.

**4- مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن الـ OECD :** تهدف مبادئ الحوكمة الصادرة عن الـ OECD وفق النسخة المستحدثة في عام 2004، إلى عرض معايير للممارسات المثلى الشائعة، بحيث يمكن للبلدان ذات الثقافات المختلفة الاتفاق عليها دون أن تكون إلزامية وتفصيلية بشكل مرهق. ويمكن تطبيق المبادئ بغض النظر عن مستوى تركز الملكية، أو نموذج التمثيل في مجلس الإدارة، أو اتباع القانون المدني أو العام في البلد المعني. تتعلق هذه المبادئ بالمؤسسات المدرجة في البورصة بشكل أساسي، لكن يمكن أن تكون أداة مفيدة لتحسين الحوكمة للمؤسسات غير المدرجة في البورصة<sup>8</sup>. أنظر الجدول (1) ؛

## 5-5- المقارنة

تتضمن الدراسة مقارنة لدولتين عربييتين هي مصر والجزائر فكلتا الدولتين نشرت إطاراً للحوكمة فقد نشر دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر بالإضافة إلى القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة وفي الجزائر نشر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، كما أنه ليس المقصود من هذه الدراسة انتقاد التقصير لهذه البلدان بل المساعدة في تحديد الخصائص والمساهمة في تطوير إطار الحوكمة لكلا الدولتين.

تعتمد الدراسة المقارنة على مسح لمبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وعلى ما نشرته من إرشادات لإطار عمل حوكمة المؤسسات خصوصاً في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مع محاولة تحديد جوانب الاختلاف لإطار الحوكمة للدولتين محل الدراسة من خلال تصميم مجموعة من الأسئلة تغطي متطلبات مبادئ الحوكمة الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وهذا من أجل الخروج بتوصيات واقتراحات في ذلك. وقد افترضنا الآتي :

**الفرضية 1 :** ليست هناك فروق بين أدلة الحوكمة في البلدين (مصر والجزائر) وتلك المتبعة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومن ثم يمكن القول: أن أطر الحوكمة في البلدين المذكورين تلبي متطلبات ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحوكمة

**الفرضية 2 :** ليس هناك فروق مهمة بين أدلة الحوكمة في البلدين (مصر والجزائر) محل الدراسة.

تم تصميم (34) سؤالاً جوهرياً تغطي جوانب مختلفة من مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قسمت إلى (15) سؤالاً تتعلق بالمبدأ الأول ومسؤوليات مجلس الإدارة متضمنة طريقة عمله واللجان المنبثقة منه، (04) أسئلة تتعلق بالمبدأ الثاني والثالث حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم، (08) أسئلة تتعلق بالمبدأ الرابع الإفصاح والشفافية، (07) أسئلة تتعلق بالمبدأ الخامس دور أصحاب المصالح، فضلاً عن فحص شدة الإلزام بها ودرجة قوتها وضعفها. أنظر الجداول (2، 3، 4، 5).

## 1- نتائج الدراسة

تم مسح مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للبلدين محل الدراسة وجاءت نتائج من الأسئلة كالتالي :

- عدد الإجابات المتوافقة (مصر : 28 ، 82%) ؛ (الجزائر : 16 ، 47%)

- عدد الإجابات غير المتوافقة (مصر : 06 ، 18%) ؛ (الجزائر : 18 ، 53%).

تشير النتائج إلى أن مصر تبدي تقدماً ملحوظاً في مجال الإيفاء بمتطلبات مبادئ الحوكمة مقارنة بالجزائر إلا أنه هناك مجموعة من المتطلبات التي لم تلبها أدلة الحوكمة في البلدين محل الدراسة بصفة كلية، وعليه يمكن القول أن القواعد الواردة في أدلة الحوكمة للبلدين محل الدراسة لا تلبّي متطلبات مبادئ الـ OECD بصفة اجمالية وهذا ما يتفق مع الفرضية الأولى.

أما بالنسبة لشدة الالتزام بمبادئ الحوكمة ودرجة قوتها وضعفها فقد كانت النتائج كما يلي :

- موجودة (مصر : 06) ؛ (الجزائر : 09) ؛ موجودة بصفة إلزامية (مصر : 17) ؛ (الجزائر : 00) ؛

- موجودة بصفة سطحية (مصر : 05) ؛ (الجزائر : 07).

وعليه، يلاحظ وجود اختلافات بين أطر الحوكمة للبلدين محل الدراسة وهذا ما يناقض الفرضية الثانية.

من خلال مقارنة الأسئلة المطروحة في المجالات الأربعة المذكورة أعلاه، ودراسة وتحليل أطر الحوكمة للبلدين محل الدراسة توصلنا إلى نتائج حول نقاط الخلاف وعدم الاتساق مع متطلبات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD متمثلة في ما يلي :

- صدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية وهو بذلك موجه إلى هذه الفئة من المؤسسات بالدرجة الأولى وهي في غالبيتها مؤسسات عائلية تعتمد على التمويل الذاتي والبنكي وهي بذلك ذات طابع وتركيبة خاصة هذا ما أدى إلى اختلافها عن مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والموجهة إلى المؤسسات المدرجة في البورصة بالدرجة الأولى.

- وجود العديد من متطلبات مبادئ الحوكمة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية مدرجة بشكل سطحي كإشارات فقط رغم أهميتها كعدم تضمينه وصفا وافية لمواصفات ومؤهلات عضو مجلس الإدارة حيث اكتفى بالإشارة إلى أعضاء ذوي خبرة ومهارات، بالإضافة إلى عدم وجود شرح دقيق ومفصل للجان مجلس الإدارة، عددها كيفية إعدادها تركيبها ومهامها

- على الرغم من وجود العديد من متطلبات مبادئ الحوكمة في إطار الحوكمة المصري إلا أنه هناك مجموعة من المطالب غير موجودة حتى بنسبة للجزائر كطرق وأساليب تقييد عمل مجلس الإدارة ذو الأداء السيئ، الميثاق الأخلاقي مع أهمية هذين المطلبين.

## 2- التوصيات والاقتراحات

كحلول مستقبلية نقترحها، لا بد من الاهتمام بمبادئ الحوكمة وآلياتها والعمل على تفعيل العلاقة التعاونية بين أطرافها والسعي لزرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية من خلال :

- ضرورة إعادة صياغة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية من حيث الاسم والمحتوى ليتوافق مع المبادئ الدولية وتحويله إلى مجموعة من الأدلة توجه إلى مجموعة من المؤسسات باختلاف أنواعها كدليل حوكمة الشركات المدرجة في بورصة الجزائر متضمنا العلاقة التفاعلية لآلياتها والذي يعتبر كمرشد وموجه للشركات كما يعمل على إضفاء الثقة بالنسبة للمجتمع المالي خصوصا في مراحل نمو البورصة مع إلزام الشركات المقيدة به، والعمل على تعزيز توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك. دليل حوكمة المؤسسات العائلية الموجه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دليل حوكمة البنوك.

- العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال من خلال إنشاء معهد لحوكمة المؤسسات الجزائرية أسوة بالدول العربية الأخرى والترويج لمبادئ الحوكمة ولأدلتها وكذا تقديم فرص تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وعمال المؤسسات بالإضافة إلى عقد مؤتمرات في هذا المجال.

- العمل على استحداث وكالات ترتيب وتقييم المؤسسات من حيث جودة ممارسات الحوكمة السليمة وبرامج تحفيز لها كجوائز " أفضل المؤسسات حوكمة " وتشجيع وضع أدلة تفصيلية للممارسات المثلى كميزة تنافسية بين المؤسسات.

- تشكيل جمعية لأعضاء مجالس إدارات الشركات بحث تقدم النصح، المعلومات، اقتراح مستويات أداء أعضائه، إصدار قواعد إرشادية لعمل مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه مع تبين طريقة تفاعله مع باقي أطراف الحوكمة والتي تعتبر كمعايير لقياس فعالية أدائهم.

- العمل على تعزيز الإفصاح والشفافية للتقارير المالية للمؤسسات الجزائرية وهذا عن طريق تعزيز النظام المالي المحاسبي بتحديثه حسب معايير المحاسبة الدولية وتفعيل دور مجلس المحاسبة وجمعية المحاسبين الوطنية من أجل تحسين كفاءة وفعالية نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسات، بالإضافة إلى الإفصاح عن سياسات الحوكمة المطبقة خصوصا في الشركات المدرجة في البورصة.

- الاهتمام أكثر بجودة أداء التدقيق الخارجي عن طريق تفعيل دور مجلس المحاسبة فيما يخص إصدار معايير التدقيق الخارجي تتوافق مع المعايير الدولية وكذا معايير الجودة، والعمل على وضع قوانين وضوابط من أجل الالتزام السليم بها.

## ملحق الجداول

الجدول (1) : OECD

لديه تأثير في الأداء الاقتصادي العام	ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات
تنوع وتعدد المتطلبات القانونية	
توزيع المسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة وفق اختصاص تشريعي واضح وفي خدمة المصلحة العامة.	حماية حقوق حملة الأسهم
توافر الحقوق الأساسية للمساهمين	
الحق في المعلومات عن القرارات	
الحق في المشاركة بالتصويت	
تسهيل المشاركة الفعالة	
التصويت شخصياً أو غيابياً	المعاملة المتكافئة للمساهمين
الإفصاح عن الهياكل والترتيبات	
تسهيل ممارسة حقوق الملكية	دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات
المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم	
فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم	
الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون	الإفصاح والشفافية
تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح	
تطوير وتفعيل آليات المشاركة	مسؤوليات مجلس الإدارة
تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بالمؤسسة	
تفعيل آلية التدقيق الخارجي	
القابلية للمساءلة	مسؤوليات مجلس الإدارة
تحديد الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات	
المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية واللجان التابعة له.	
مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.	

من إعداد الباحث (بالاعتماد على مبادئ OECD)

الجدول (2) : الأسئلة المطروحة في مجال مجلس الإدارة

الجزائر	مصر	1- هل هناك في الدليل تعريف لعضو مجلس الإدارة المستقل؟
لا	نعم	2- هل هناك نسبة معينة موصى بها من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ومدة عضويتهم؟
لا	نعم (!)	3- هل هناك بنود تبين مهام مجلس الإدارة؟
نعم	نعم	4- هل هناك إرشادات حول المواصفات والمؤهلات لعضو مجلس الإدارة؟
نعم (س)	نعم	5- هل هناك مطلب دوري بتدريب أعضاء مجلس الإدارة؟
لا	نعم (!)	6- هل هناك حد لعدد المجالس التي يمكن لشخص واحد أن يدخل في عضويتها؟
لا	نعم (!)	7- هل هناك توصية للإفصاح عن الطريقة التي يتم بها انتقاء العضو؟
نعم (س)	نعم	8- هل هناك مطلب بتوفيق أو تقييد عمل مجلس الإدارة ذو الأداء السيئ؟
لا	لا	9- هل هناك مطلب للإفصاح عن تضارب مصالح حملة الأسهم مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين في حال وجودها؟
نعم (س)	نعم (س)	10- هل هناك مطلب أن يتضمن المجلس على ميثاق أخلاقي؟
لا	لا	11- هل هناك مطلب لمتابعة فعالية تطبيق الحوكمة من طرف مجلس الإدارة؟
نعم (س)	نعم (!)	12- هل هناك مطلب بوضع كيفية وضع المجلس لاستراتيجيات العمل، الأهداف والسياسات العامة وتولى تعيين المدير العام والمسؤولين الرئيسيين والمساعدين، الخبراء والاستشاريين... الخ؟
نعم	نعم	13- هل هناك مطلب بوضع كيفية قيام المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال الشركة وكيفية عملها كلجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، لجنة المكافآت والتعويضات، لجنة الحوكمة... الخ؟
نعم (س)	نعم (!)	14- هل هناك مطلب يتابع المجلس سلامة البيانات المالية الصادرة عن الشركة وأنها تعبر بوضوح عن عدالة المركز المالي؟
لا	لا	15- هل هناك مطلب يتم إطلاع أعضاء المجلس على كافة القوانين والتعليمات الأساسية التي تنظم عمل الشركة ويتحقق من سلامة تطبيقها، بالإضافة إلى انعقاده بشكل دوري ووفقاً لضروريات العمل؟

الجزائر	مصر	الجدول (3) : الأسئلة المطروحة في مجال حملة الأسهم
نعم	نعم (!)	16- هل هناك مطلب يوضح الحقوق الأساسية للمساهمين كأساليب تسجيل الملكية، حق نقل وتحويل الملكية، الحصول على معلومات خاصة حول المؤسسة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، الحصول على حصص من الأرباح، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.. الخ ؟
لا	نعم (!)	17- هل هناك مطلب لحق المساهمين في توجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ؟
نعم	نعم (!)	18- هل هناك مطلب يكفل المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب ؟
لا	لا	19- هل هناك مطلب يكفل للمساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم ؟

الجزائر	مصر	الجدول (4) : الأسئلة المطروحة في مجال الإفصاح والشفافية
نعم	نعم (!)	20- هل هناك مطلب بالإفصاح ونشر المعلومات المالية وتقرير المدقق الخارجي وعن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية إضافة لتلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبشكل يضمن وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية؟
نعم	نعم (!)	21- هل هناك مطلب على أن تكون عملية الإفصاح واضحة، مستمرة، سهلة ومتاحة لجميع الأطراف وعبر وسائل سهلة الوصول إليها وبتكلفة منخفضة ؟
لا	نعم (!)	22- هل هناك مطلب للإفصاح عن سياسات الحوكمة في المؤسسة ؟
لا	نعم (س)	23- هل هناك مطلب للإشارة الواضحة إلى الأخلاقيات التي تتبناها المؤسسة ومدى الالتزام بها ؟
لا	نعم (!)	24- هل هناك مطلب بضرورة وجود نظام الرقابة الداخلية محكم يتولى تنفيذه قسم التدقيق الداخلي ؟
لا	نعم (!)	25- هل هناك لجنة تدقيق تعنى بالإشراف على تعيين المدقق الخارجي ؟
لا	نعم (!)	26- هل هناك مطلب بتغيير المدقق الخارجي دوريا وفي حالات خاصة ؟
لا	نعم (!)	27- هل هناك أدلة إرشادية حول مؤهلات المدقق الخارجي ؟

الجزائر	مصر	الجدول (5) : الأسئلة المطروحة في مجال دور أصحاب المصالح
نعم (س)	نعم (س)	28- هل هناك مطلب لالتزام المؤسسة بوضع الإجراءات التي تكفل حقوق العملاء، الموردين وغيرهم من أصحاب المصالح ؟
لا	نعم (س)	29- هل هناك مطلب لحرص المؤسسة على عقد اجتماعات دورية مع موظفي وإدارة المؤسسة من أجل أخذ آرائهم ومناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء ؟
نعم	نعم (!)	30- هل هناك مطلب لتوفير المؤسسة لكافة أصحاب المصالح المعلومات بسهولة والإفصاح عنها بشفافية ؟
لا	لا	31- هل هناك مطلب لضرورة المؤسسة باتخاذ الإجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق لحقوق الأطراف ذات العلاقة ؟
نعم (س)	نعم (س)	32- هل هناك مطلب لحرص المؤسسة على الظهور بصورة جيدة والتصرف بمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام ؟
لا	لا	33- هل هناك مطلب بضرورة وجود آليات للمشاركة لأصحاب المصالح ؟
لا	لا	34- هل هناك مطلب لإتاحة فرصة الحصول على تعويضات لأصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم ؟

## قائمة المراجع

- <sup>1</sup>- MENA Regional Corporate Governance Working Group, «**Corporate Governance in Morocco, Egypt, Lebanon, and Jordan, Countries of the MENARegion**», October 2003, p: 65.
- <sup>2</sup>- Nasser, S and Nick, N, «**Corporate Governance in MENA Countries: Improving Transparency and Disclosure**», Second Middle East and North Africa Regional Corporate Governance Forum, Beirut, June 3-5, 2004,p: 27-80.
- <sup>3</sup>- K. Dahawy, "**Developing Nations and Corporate Governance: The Story of Egypt**", The International Financial Corporation (IFC), 2009, p-p: 02-16.
- <sup>4</sup>- Mubarak, A, "**Corporate Governance Practices and Reporting in Listed Companies- Comparative Study between Egypt and the UAE**", paper presented to: International Conference on E-business, Management and Economics, IACSIT Press IPEDR Vol.25 Singapore:2011, p- p: 282-285.
- <sup>5</sup>- مركز المشروعات الدولية الخاصة، "دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية"، القاهرة، 2005، ص-ص 03-18.
- الهيئة العامة لسوق المال، "القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة"، قرار رقم 11 لسنة 2007، ص-ص 16-04.
- <sup>6</sup>- الهيئة العامة لسوق المال، "القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة"، قرار رقم 11 لسنة 2007، ص-ص: 16-04.
- <sup>7</sup>- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائري"، 2009، ص-ص 14-47.
- <sup>8</sup>- مركز المشروعات الدولية الخاصة، "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات"، القاهرة، 2004، ص-ص 36-01.