تحديات وآليات تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

Challenges and Mechanisms of Implementing Corporate Governance in Algerian Economic Institutions

محمد منصر*

اقتصاديات الطاقة المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة الوادي – الجزائر

menmed86@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/10/28 تاريخ القبول للنشر: 2025/11/25 تاريخ النشر: 2025/12/20

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع حوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من خلال تحديد أبرز التحديات التي تعيق تطبيق مبادئها، واستعراض الآليات الكفيلة بتفعيلها بما ينسجم مع المعايير الدولية. اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مفهوم الحوكمة وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الشفافية والمساءلة، إضافة إلى تحليل البيئة القانونية والتنظيمية التي تحكم تطبيقها في الجزائر.

توصل البحث إلى أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا يزال محدودا بسبب عدة عوائق، أهمها ضعف الوعي المؤسسي، وغموض الإطار التشريعي، وضعف آليات الرقابة والشفافية، واستمرار الممارسات الإدارية التقليدية، كما يوصي البحث أن تفعيل الحوكمة يتطلب إرادة تنظيمية حقيقية، وتطوير التشريعات القائمة، وإصدار دليل إلزامي وموحد للحوكمة يوجه المؤسسات نحو تطبيق فعّال ومستدام لمبادئها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، مؤسسات اقتصادية جزائرية، شفافية ومساءلة.

تصنيفات JEL: XN2، XN1.

Abstract :

This research aims to examine the reality of corporate governance in Algerian economic institutions by identifying the key challenges that hinder the implementation of its principles and by outlining the mechanisms necessary for its effective activation in accordance with international standards. The study adopts a descriptive-analytical methodology to clarify the concept of governance and highlight its significance in enhancing institutional performance, ensuring transparency and accountability, as well as analyzing the legal and regulatory framework governing its application in Algeria.

The study concluded that the implementation of corporate governance in Algerian economic institutions remains limited due to several obstacles, the most prominent of which are weak institutional awareness, ambiguity in the legislative framework, insufficient monitoring and transparency mechanisms, and the persistence of traditional administrative practices. The research recommends that the effective activation of governance requires a genuine organizational will, the development of existing legislation, and the issuance of a unified and mandatory governance guide to direct institutions toward an effective and sustainable application of its principles.

Keywords: Governance; Algerian Economic Institutions; Transparency and Accountability.

Jel Classification Codes: XN2 ،XN1.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

تمهيد:

تُعدّ الحوكمة من أبرز المفاهيم المعاصرة التي استقطبت اهتمام الباحثين وصانعي القرار في العقود الأخيرة، بالنظر إلى دورها المحوري في تعزيز الأداء المؤسسي وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الاقتصادية، فقد برزت الحوكمة كآلية تنظيمية وإدارية تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة والرفاه الاقتصادي والاجتماعي، وتعتبر الحوكمة في جوهرها منظومة من القواعد والممارسات التي تحدد كيفية توجيه المؤسسات وإدارتها والرقابة عليها، بما يضمن حسن اتخاذ القرارات وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح كافة.

لقد فرضت التغيرات الاقتصادية العالمية، ولا سيما الأزمات المالية المتكررة، ضرورة إعادة النظر في الأسس التي تقوم عليها إدارة المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل تنامي التحديات المرتبطة بالعولمة وتحرير الأسواق والمنافسة الشديدة، وأظهرت هذه الأزمات أن غياب الشفافية وضعف الرقابة الداخلية وافتقاد المساءلة تعد من أهم العوامل المؤدية إلى انهيار العديد من المؤسسات الكبرى على المستوى الدولي، وهو ما جعل من الحوكمة أداة استراتيجية لضمان الاستقرار الاقتصادي والمالي وحماية الاقتصاديات الوطنية من التقلبات.

أصبحت الحوكمة في الجزائر مطلبا أساسيا ضمن مساعي الدولة لإصلاح المنظومة الاقتصادية وتكييفها مع المعايير الدولية، فقد أدركت السلطات أن تحسين مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات يتطلبان تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة القائمة على الشفافية والمساءلة، وفي هذا الإطار، أطلقت الجزائر عدة مبادرات هامة، منها إصدار "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة" سنة 2009 وإنشاء "مركز حوكمة الجزائر" سنة 2010، إلى جانب تحديث النظام المحاسبي والمالي وفق معايير المحاسبة الدولية. ومع ذلك، يواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية تحديات عديدة، من أبرزها ضعف الثقافة التنظيمية، وهيمنة الطابع العائلي على التسيير، ومحدودية الشفافية والإفصاح. كما تشكل البيروقراطية والفساد الإداري والمالي عائقا أمام تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية واستدامة.

الإشكالية الرئيسية: على ضوء ما سبق يمكن صياغتها كمايلي:

ما هي أبرز التحديات التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وما هي الآليات المناسبة الكفيلة بتفعيلها بما يحقق الكفاءة والشفافية ويعزز من تنافسية هذه المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة؟

التساؤلات الفرعية: انطلاقا من الإشكالية الرئيسية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ المقصود بالحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، وما هي الأسس التي تقوم عليها؟
- ✓ فيما تتمثل الآليات المعتمدة لتطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية؟
- ✓ ما أبرز التحديات التي تواجه آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

الفرضيات: بناء على الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تمثل الحوكمة إطار تنظيمي وإداري يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ تعتمد فعالية تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية على توافر آليات واضحة تتعلق بالرقابة، والإفصاح، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار؛
- ✓ تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدة تحديات تحدّ من تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية، أبرزها ضعف الإطار القانوني والتنظيمي، ونقص الوعي بمفهوم الحوكمة، وضعف ثقافة الشفافية والمساءلة.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من سعيه إلى تحديد أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تحليل واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، واقتراح آليات عملية لتفعيل مبادئ الحوكمة بما يضمن تطبيقا أكثر فعالية واستدامة داخل بيئة الأعمال الجزائرية.

أهداف البحث: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ تحديد الإطار المفاهيمي للحوكمة وبيان أهم مبادئها أهميتها في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ تحليل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ التعرف على أبرز التحديات التي تحول دون تفعيل الحوكمة بشكل فعّال في الجزائر؛

✓ اقتراح الآليات الممكنة لتفعيل مبادئ الحوكمة وتحسين ممارساتها داخل المؤسسات الاقتصادية.

منهجية البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإحاطة بواقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، مع التركيز على آليات تطبيقها والتحديات التي تعيق تفعيلها، والسبل الكفيلة بإنجاحها داخل المؤسسات الاقتصادية.

2. مفاهيم أساسية حول الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية:

2. 1. تعريف الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية: لها تعاريف عدة ومنها:

_تعرف على أنها: "مجموعة العلاقات التي يتم تنظيمها في إطار العمل بين ادارة المؤسسة التنفيذيون ومجلس ادارتها والمساهمين والأطراف ذات العلاقة، سواء الدائنين او الموردين او المتعاملين او المدينين وغيرهم " (راضي، 2003، صفحة 7).

_تعرف أيضا بأنها "مجموعة القواعد التي يتم بموجبها ادارة المؤسسة والرقابة عليها وفق شكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في ادارة المؤسسة مثل مجلس الادارة والمساهمين والمديرين التنفيذيين " (سليمان، 2009، صفحة 18).

_عرفت بأنها "منظومة من القواعد والإجراءات والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الانضباط والشفافية والعدالة داخل المؤسسة، بما يسهم في رفع مستوى الجودة والتميّز في الأداء، وتتحقق هذه الحوكمة من خلال تنظيم تصرفات الإدارة في إدارة الموارد الاقتصادية واستغلالها بالشكل الأمثل، بما يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع لجميع الأطراف ذات العلاقة، سواء كانوا من المساهمين أو العاملين أو حتى المجتمع بشكل عام" (علي زيان و بن قايد، 2017، صفحة 419).

2.2. اهمية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية: ويكمن أن نوجز أهميتها فيما يلي:

2.2.1. الأهمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات: يمكن إظهار الأهمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات من خلال الجوانب التالية (نبيلة، 2022-2023، الصفحات 17-18-19-20):

2.2.1.1. أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات: تتمثل في:

✓ تساعد المؤسسات على تجنب حالات الفشل الإداري والإفلاس والأزمات المالية، كما تسهم في تعزيز قيمة المؤسسة السوقية وضمان استمراريتها ونموها وتوسعها على المستويات الدولية والإقليمية والمحلية، سواء من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ أو عبر الشراكات أو في ظل بيئة تنافسية قوية؛

✓ تبرز الحاجة إلى الفصل بين الملكية والإدارة عند اختلاف الأهداف وتضارب المصالح بين مختلف الأطراف مثل المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بما يساهم في حل هذه التحديات وتحقيق التوازن؛

✓ تسهم الحوكمة في الحد من المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي؛

✓ ترفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات من خلال وضع أسس واضحة لتنظيم العلاقة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، وضمان الإشراف والرقابة الفعالة داخل المؤسسة؛

✓ تعمل على تحديد الإطار التنظيمي الذي يوضح أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها، مع توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتحقيق تلك الأهداف بما يضمن مصالح المساهمين؛

✓ تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز ثقة المستثمرين في المؤسسة، نظرًا لما توفره من ضمانات لحماية حقوقهم.

2.2.1.2. أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين، تتمثل في:

✓ الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات؛

✓ تساعد الحوكمة في ضمان حقوق جميع المساهمين، مثل حق التصويت، وحق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل، بالإضافة إلى غيرها من الحقوق الأساسية.

الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة ووضعها المالي والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة العليا، يمكّن المساهمين من تقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بالاستثمار في تلك المؤسسات.

2.2.1.3. أهمية الحوكمة بالنسبة للاقتصاد: تتمثل في:

✓ إن التزام المؤسسات بتطبيق قواعد الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الإدارة وتحسين استغلال الموارد البشرية والمادية لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة بأسعار مناسبة، مما يعزز قدرتها التنافسية ويمكنها من جذب مصادر تمويل محلية ودولية تدعم النمو الاقتصادي وتوفر فرص عمل جديدة؛

✓ تلعب الحوكمة دورًا محوريًا في جذب رؤوس الأموال الأجنبية إلى الأسواق الناشئة عبر تعزيز ثقة المستثمرين بأن المؤسسات تتبع معايير دولية معتمدة؛

✓ الالتزام بالحوكمة يؤدي إلى زيادة الاستثمارات وتقليل تكلفة التمويل، فضلا عن الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية عبر ترسيخ ثقة المستثمر المحلي؛

✓ تضمن الحوكمة للمستثمرين عائدا عادلا واستقرارا أكبر في أسواق الأوراق المالية من خلال تعزيز الشفافية والمصداقية، بما يتيح تنويع الأصول بسهولة أكبر؛

✓ تسهم في تحسين مستوى الإفصاح وجودة المعلومات المالية المتاحة للمستثمرين، الأمر الذي يعزز استقرار السوق المالي؛

✓ تعد مبادئ الحوكمة أداة فعالة للحد من الأزمات المالية، إذ إن غياب الشفافية والمساءلة كان من أبرز أسباب الأزمات الاقتصادية العالمية السابقة.

2.2.2. الأهمية القانونية لحوكمة المؤسسات:

تعد حوكمة المؤسسات ذات أهمية كبيرة لأنها تضمن حماية حقوق جميع الأطراف داخل المؤسسة، وتعتبر التشريعات المنظمة لعملها العمود الفقري الذي تستند إليه أطر وآليات الحوكمة، فهذه القوانين تنظم بدقة العلاقات بين الأطراف المعنية بالمؤسسة والاقتصاد ككل، كما تتداخل قواعد الحوكمة مع العديد من القوانين مثل قوانين المؤسسات، وأسواق الأوراق المالية، والمنافسة ومنع الاحتكار، والبنوك، والضرائب، والعمل، والخصخصة، والبيئة، والمحاسبة، والمراجعة وغيرها. وتتجلى أهميتها القانونية في قدرتها على معالجة السلبيات التي قد تنتج عن الممارسات التي تخرق العقود المبرمة.

وعلى الرغم من اختلاف القوانين والنظم الأساسية المتعلقة بحوكمة المؤسسات بين الدول، تبقى القوانين هي الضامن الأساسي لتحقيق حوكمة رشيدة، كما تعد معايير الإفصاح والشفافية والمحاسبة الركيزة الأساسية لمبادئ حوكمة المؤسسات.

2.2.3. الأهمية الاجتماعية لحوكمة المؤسسات: وتتمثل في:

✓ يشمل مفهوم حوكمة المؤسسات في معناه الواسع جميع المؤسسات العاملة في المجتمع، سواء كانت اقتصادية أو خدمية، مملوكة للقطاع العام أو الخاص، طالما أن نشاطها يؤثر في رفاه الأفراد والمجتمع ككل؛

✓ تعتبر حوكمة المؤسسات أداة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي، يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، وتوفر معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالمؤسسات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة المؤسسات ومحاسبتهم، وباعتبار أن المؤسسات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، فأدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، المداخيل والمدخرات...، فالحفاظ على هذه المؤسسات وحسن إدارتها يعتبران عنصران جوهريان في معادلة الأداء الاجتماعي؛

✓ وتعد الحوكمة أداة فعالة تمكّن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بأسلوب علمي وعملي، يسهم في حماية أموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لجميع الأطراف ذات العلاقة، إضافة إلى كونها وسيلة لتقييم أداء مجالس الإدارة ومساءلتهم، ونظرا لأن أداء المؤسسات يرتبط ارتباطا مباشرا بالحياة العامة، فإن نجاحها أو فشلها ينعكس على الوظائف والدخول والمدخرات، مما يجعل حسن إدارتها عنصرًا أساسيًا في تعزيز الأداء الاجتماعي؛

✓ تساهم الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري وما ينتج عنه من فقر وبطالة؛

✓ تعمل الممارسات السليمة للحوكمة على تحسين نظم المراقبة الداخلية وزيادة المساءلة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين الأرباح وتعزيز القدرة التنافسية عالميا، وفتح أسواق جديدة توفر فرص عمل إضافية وتحد من البطالة؛

✓ يساعد التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في تقليل احتمالية انهيار المؤسسات، إذ لا يقتصر أثر الانهيار على المساهمين وأصحاب المصالح فحسب، بل يمتد ليشمل المواطنين العاديين الذين تتأثر مصادر رزقهم واستقرارهم الاقتصادي؛

✓ تشجع الحوكمة على إقامة علاقات قائمة على الشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة؛

✓ تعزز الحوكمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث تُلزمها بالتصرف بمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، ليس فقط لتحقيق السمعة والأرباح، بل أيضا لضمان عدم الإضرار بالأطراف الأخرى. ويعد الالتزام بمبادئ الحوكمة أساسا لاستدامة الأداء الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين جودة الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع بأكمله.

2.2.4. الأهمية المالية والمحاسبية لحوكمة المؤسسات:

تتمثل الأهمية المالية والمحاسبية لحوكمة المؤسسات في أن الحوكمة ليست هدفا بحد ذاتها، ولا تقتصر على إجراءات رقابية شكلية أو التزام إداري محدود، بل تهدف في جوهرها إلى تحسين أداء المؤسسات وضمان حصولها على التمويل بتكلفة معقولة، بحيث توجد علاقة طردية بين الحوكمة والأداء المالي للمؤسسة، إذ إن المؤسسات التي تطبق حوكمة فعالة تمتلك إدارات كفؤة تعمل على رفع كفاءة الأداء وزيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة وأسهمها، مما يسهم في تقليل مخاطر الاستثمار وخفض تكلفة رأس المال وتعزيز كفاءة الإنفاق وربطه بالإنتاج.

كما تسعى الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسات إلى الاستفادة المثلى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وهو ما يرفع مستوى المساءلة ويقلل من احتمالات الانهيار أو الإفلاس، إضافة إلى تعزيز الشفافية والإفصاح المالي.

وقد حظيت الحوكمة باهتمام واسع من الباحثين والمنظمات الدولية نتيجة لحالات الفشل والإفلاس المالي التي تعرضت لها شركات كبرى على مستوى العالم، بسبب ضعف الأجهزة المحاسبية والرقابية وتورط بعض شركات التدقيق في المصادقة على تقارير مالية غير واقعية، مما جعل تلك الانهيارات بمثابة صدمة اقتصادية كبيرة.

2.2.3. مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية:

تمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق حوكمة المؤسسات، ولذلك فقد نالت اهتماما واسعا من مختلف الهيئات والتنظيمات المعنية بالحوكمة، إلى جانب الباحثين والكتاب، وتعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة إلى أخرى، إلا أن أكثرها قبولا وانتشارا وأسبقها صدورا هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) سنة 1999، والتي أعيدت صياغتها عام 2004، وهي كالتالي: (نسرين، 2014-2015، الصفحات 17-18-19):

2.2.3.1. مبدأ توافر إطار فعّال لحوكمة المؤسسات: يجب أن يهدف هيكل الحوكمة إلى تعزيز الشفافية ورفع كفاءة أسواق الأوراق المالية، مع ضرورة توافقه مع القوانين وتحديد مسؤوليات الجهات المعنية بالإشراف والرقابة وتطبيق القواعد القانونية

2.2.3.2. مبدأ حماية حقوق المساهمين: ويتحقق من خلال ضمان تسجيل ونقل ملكية الأسهم، وتمكين المساهمين من حضور الجمعيات العامة والتصويت فيها، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على المعلومات الكافية، وممارسة الرقابة على أداء المؤسسات، وضمان حصولهم على حقوقهم في الأرباح.

2.2.3.3. مبدأ المساواة في معاملة المساهمين: ويتضمن توفير المعلومات بشكل متكافئ لجميع المساهمين، وضمان المساواة في المعاملة بين الفئات المتشابهة منهم، والدفاع عن حقوقهم القانونية، والإفصاح عن المصالح الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين، وتعويضهم في حال انتهاك حقوقهم.

2.2.3.4. مبدأ دور أصحاب المصالح: يقوم على تعزيز التعاون بين أصحاب المصالح في إدارة المؤسسات، ومشاركتهم في الرقابة، وضمان حصولهم على معلومات دقيقة وكافية، وحماية حقوقهم وتقديم التعويض الملائم عند انتهاكها.

2.2.3.5. مبدأ الإفصاح والشفافية: ويتحقق من خلال دقة المعلومات المفصح عنها وتوقيتها المناسب وشموليتها، مع مراجعة تلك المعلومات وتوفير قنوات واضحة لنقلها إلى المستخدمين.

2.2.3.6. مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة: يتمثل في ضمان مسؤولية المجلس تجاه المساهمين والمؤسسة، وتوفير المعلومات الموثوقة، وتحقيق العدالة في المعاملة بين المساهمين، والالتزام بالقوانين، واتخاذ القرارات المناسبة ومتابعة تنفيذها.

كما أضافت المنظمة مبدأين آخرين ذوي أهمية خاصة للأسواق الناشئة:

✓ الإطار المؤسسي للأسواق: رغم أن الأسواق تقوم على حرية الملكية وحرية التداول، إلا أنها تحتاج إلى قواعد تضبطها، إذ إن غيابها يجعل الاستثمار قائما على رهانات غير مضمونة بشأن التزام الأفراد والمؤسسات بتعهداتهم.

✓ حماية حملة الأسهم الأقلية: نظرا لامتلاك حملة الأسهم من الأغلبية سلطة تمكنهم أحيانا من تحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الأقلية، كان لا بد من وضع آليات تقلل من تضارب المصالح وتساعد على جذب المستثمرين وتحقيق النمو المستدام.

يتضح من هذه المبادئ أن حوكمة المؤسسات تقوم على ثلاث ركائز أساسية وهي:

✓ السلوك الأخلاقي المتمثل في الالتزام بالقيم المهنية الرشيدة، وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والشفافية في عرض المعلومات المالية؛

✓ تفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الرقابية العامة كوزارة المالية وسوق الأوراق المالية والبنك المركزي؛

✓ إدارة المخاطر عبر أنظمة واضحة للإفصاح وتوضيح المخاطر لأصحاب العلاقة.

2.2.4. الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية:

تعدد الأطراف التي تسهم في تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية بشكل فعّال، وتشمل ما يلي: (العسالي, جمال، 2018-2019، الصفحات 14-15):

2.2.3.1. المساهمون: يقدمون رأس المال للمؤسسة من خلال امتلاك الأسهم، ويسعون إلى تعظيم قيمتها على المدى الطويل لضمان استمراريتها والحصول على عوائد مناسبة لاستثماراتهم. كما يمتلكون حق اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم وتحقيق أهدافهم.

2.2.3.2. مجلس الإدارة: يتولى اختيار المديرين التنفيذيين المفوضين بإدارة الأنشطة اليومية للمؤسسة، ويضع السياسات العامة ويعمل على حماية حقوق المساهمين، إضافة إلى قيامه بدور رقابي على أداء الإدارة التنفيذية، وتشير المبادئ العالمية للحوكمة إلى أن أعضاء مجلس الإدارة يتحملون نوعين من الواجبات:

✓ واجب العناية: ويقتضي اتخاذ قرارات مدروسة بحذر ضمن أنظمة وضوابط سليمة؛

✓ واجب الإخلاص: ويتضمن معاملة المساهمين بعدالة، وتنظيم المعاملات مع الأطراف ذات المصالح، ووضع سياسات منصفة للرواتب والمكافآت.

2.2.3.3. الإدارة: تتحمل مسؤولية الإدارة الفعلية للمؤسسة، وإعداد تقارير الأداء ورفعها إلى مجلس الإدارة. كما تعنى بتعظيم الأرباح وزيادة القيمة السوقية للمؤسسة مع الالتزام بالإفصاح والشفافية تجاه المساهمين.

2.2.3.4. أصحاب المصالح: تشمل جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة مثل الدائنين، والموردين، والعملاء، والعاملين، والموظفين. وقد تختلف مصالح هؤلاء أحيانا، فالدائنون يهتمون بقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها، بينما يركّز الموظفون على استمرارية المؤسسة واستقرارها في السوق.

3. واقع وآليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

3.1. واقع تفعيل الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: (آدم، 2022، الصفحات 342-343):

يعدّ موضوع الحوكمة من أبرز القضايا التي تحظى باهتمام الجزائر في الوقت الراهن، حيث أصبح أولوية واستراتيجية وطنية نتيجة للحاجة الملحّة والمتزايدة لدى المؤسسات الجزائرية لتعزيز قدرتها التنافسية ومواجهة تحديات سوق مفتوح ومتطور، وقد بادرت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية إلى البحث عن السبل التي تشجع على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في بيئة الأعمال بهدف جذب الاستثمارات الأجنبية، ولقيادة هذه الجهود، أنشأ أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص سنة 2007 مجموعة عمل بالتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لإعداد دليل للحوكمة في الجزائر، وفي 11 مارس 2009 صدر هذا الدليل تحت عنوان "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، حيث تم تعريف الحوكمة بأنها

"العملية الإرادية والتطوعية التي تنتهجها المؤسسة لإدخال مزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها".

ولنشر الوعي حول فوائد الحوكمة ومزاياها، أطلقت مجموعة عمل الحوكمة الجزائرية مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 ليكون بمثابة مرجع يساعد المؤسسات على الالتزام ببنود الدليل الوطني وتبني أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة، ويعد إطلاق هذا المركز خطوة مهمة تعكس التزام الجزائر بتحسين بيئتها الاقتصادية وتعزيز قيم الشفافية والمساءلة والمسؤولية، وفي إطار دعم تطبيق الحوكمة وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية، أصدرت الجزائر نظاما ماليا ومحاسبيا جديدا يتوافق مع المعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ المالي (IFRS/IAS)، وبدأ تطبيقه في مطلع عام 2010.

رغم الخطوات التي اتخذتها الجزائر في هذا المجال، إلا أنها ما زالت بعيدة عن الدول الرائدة فيه، مما يستدعي بذل مزيد من الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة، ومع ذلك، لا يمكن إنكار بعض الجوانب الإيجابية التي حققتها الجزائر في سبيل الوصول إلى مفهوم الحكم الراشد، خصوصا في المجال الاقتصادي، إذ تمتلك البلاد وفورات مالية معتبرة، من بينها احتياطي الصرف الذي بلغ بنهاية جوان 2008 حوالي 133 مليار دولار، إضافة إلى صندوق ضبط الإيرادات الذي وصل إلى نحو 4000 مليار دينار، فضلا عن المخطط الخماسي، كما يمكن الإشادة بعدة مشاريع تنموية واعدة في المناطق المعزولة، من أبرزها مشروع الطريق السيار شرق–غرب، وصندوق تنمية مناطق الهضاب العليا، وصندوق الجنوب.

أما في الجانب السياسي، فيرى بعض الباحثين أن الجزائر أطلقت ورشات إصلاح كبرى شملت هياكل الدولة وقطاع العدالة ومنظومة التربية والتعليم، بهدف تمكين المواطنين من المساهمة طواعية في تنمية البلاد، وعند تحليل إنجازات السلطات العمومية يمكن القول إن الجمع بين الأبعاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية في هذه المشاريع يُعد خطوة أساسية لتحقيق متطلبات الحكم الراشد.

وقد حققت الجزائر تقدمًا ملحوظًا في توسيع المشاركة السياسية واحترام الإرادة الشعبية وتعزيز حقوق الإنسان وإرساء نوع من الانسجام داخل الهيئات المنتخبة. إلا أن أبرز الملاحظات السلبية تتمثل في غياب مبادئ الشفافية والتسيير العقلاني للموارد، وهي نقاط ضعف ما زالت تطبع أداء العديد من الهيئات المحلية والوطنية، ورغم إصدار قانون مكافحة الفساد سنة 2006، الذي يترجم مضامين الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد، واتخاذ تدابير مرافقة له شملت إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته ذات الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، إلا أن فعالية هذه الإجراءات تبقى محدودة، كما أصدرت الجزائر مراسيم رئاسية إضافية، أبرزها قانون مكافحة غسل الأموال (2005/04/05)، الذي جاء بعد الفضيحة المالية الكبرى لبنك الخليفة، لكن رغم هذه الجهود، تبقى الظاهرة منتشرة في مؤسساتنا الاقتصادية والإدارية، كما تؤكد التقارير الدولية، حيث صنّفت منظمة الشفافية الدولية الجزائر سنة 2011 في المرتبة 112 عالميا، وقد أدى هذا الوضع إلى إنشاء الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد، وهي فرع من المنظمة الأم، تعمل على فضح الممارسات الفاسدة وتوعية الرأي العام بخطورتها، في ظل الانتشار الواسع لمظاهر الفساد بمختلف أشكالها.

يمكننا استنتاج مجموعة من المؤشرات التي توحي بإدماج مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الجزائرية، والتي تتجلى فيما يلي:

_الاندماج في الاقتصاد العالمي: سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تلتزم بالانضمام إلى المنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على مبادئ الشفافية، وتعزيز التنافسية، وزيادة تحرير الاقتصاد، وقد تجسد هذا الانفتاح في التوجه نحو تقليص دور الدولة، والشروع في خوصصة القطاع العام، وتعدّ الخوصصة وسيلة لإعادة هيكلة المجتمع من خلال تغيير

المصالح الاقتصادية والسياسية، ومراجعة مفاهيم ومعايير التسيير بما يتجاوز مجرد مراقبة الحسابات واستعراض النتائج السنوية.

_تحسين مناخ الأعمال: عملت السلطات العمومية على تطهير بيئة الأعمال وتوسيع مجالات الحريات الاقتصادية، وذلك عبر مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة، ومن جهة أخرى من خلال إنشاء سوق مالية توفر بدائل تمويلية مباشرة تدعم ديناميكية الاقتصاد الوطني؛

_إصلاح النظام المحاسبي: قامت الجزائر بمراجعة نظامها المحاسبي من خلال اعتماد نظام محاسبي ومالي جديد يتماشى مع المعايير الدولية للمحاسبة، وقد بدأ العمل به فعليا ابتداء من سنة 2010؛

_تعزيز الشفافية والمساءلة: في إطار تكريس مبدأ الشفافية، تم إلزام المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة، وهي الأكثر انتشارا في الجزائر، بالاستعانة بمراجع حسابات خارجي يلتزم بمدونة للسلوك والأخلاقيات، بعد أن كان هذا الإلزام يخص فقط المؤسسات المساهمة. غير أن هذا القرار يواجه تحديات تطبيقية، أبرزها نقص الكفاءات البشرية القادرة على تلبية هذا الالتزام ميدانيا.

3.2. آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

تعدّ آليات تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من الأسس الحيوية التي تُمكّن المؤسسات من مواكبة التطورات الدولية وتحقيق النمو المستدام. ويمكن تلخيص أبرز هذه الآليات كما يلي (وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، 2009، صفحة 45):

3.2.1. وجود إدارة فعالة: تتميز نسبة كبيرة من المؤسسات الجزائرية بطابعها العائلي، ما يجعل إدارتها في الغالب غير تنافسية لكونها لا تعتمد على أسس اقتصادية واضحة، بل على علاقات مصلحية تهدف إلى السيطرة على المؤسسة، ومع أن العائلة لم تكن يوما عاملا أساسيا في نجاح المؤسسة، فإن العنصر البشري الكفء هو الركيزة الأهم، لذا، وجب على المؤسسات الجزائرية تبنّي إدارة فعالة ونظم تسيير حديثة تتوافق مع تطلعاتها وتطلعات موظفيها، بهدف تحقيق تقييم دقيق وصحي لأوضاعها.

3.2.1. تطبيق الممارسات الاجتماعية: تفتقر معظم المؤسسات الجزائرية إلى ثقافة المسؤولية الاجتماعية، رغم انتشارها الواسع في المؤسسات العالمية، ففي الجزائر، يظل البعد الاجتماعي محدودا في نطاق النقابات ذات الأهداف الثابتة، مع غياب واضح لأخلاقيات العمل ومواطنة المؤسسة، ورغم ارتباط المسؤولية الاجتماعية بحجم المؤسسة، إلا أنّ تبنّيها يعدّ ضروريا لترسيخ الثقة والشفافية بين مختلف الأطراف، وهو ما يمثل جوهر الحوكمة في ظل العولمة الاقتصادية.

3.2.2. استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تظهر الدراسات أنّ تبنّي تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات الدول النامية، ومنها الجزائر ما يزال محدودا، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على عكس الدول الصناعية التي تشهد تطورا ملحوظا في هذا المجال.

3.2.3. تعزيز دور مجلس الإدارة والإدارة العليا: يعدّ كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا عنصرين محوريين في حوكمة المؤسسات، لما لهما من تأثير مباشر على جودة الحوكمة، ويتطلب ذلك وجود تفاعل فعّال مع وظيفة المراجعة الداخلية من خلال تقارير تقييم المخاطر والرقابة الداخلية، والإفصاح الدوري عن الأنشطة والنتائج، كما يعتمد المجلس والإدارة العليا على المراجعين الداخليين لتقديم خدمات استشارية وتأكيدية تساهم في تحسين الحوكمة وإدارة المخاطر.

3.2.4. علاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية الفاعلين: تعتبر المؤسسة كيانا مفتوحا يتفاعل باستمرار مع أطراف متعددة، مثل السلطات العمومية، الهيئات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، والمنافسين. ويمكن تفعيل الحوكمة عبر ما يلي:

3.2.4.1. السلطات العمومية كشريك: على المؤسسات احترام القوانين المتعلقة بالعمل، والضرائب، وحماية البيئة، مقابل الاستفادة من الدعم والمساعدات المقدمة من الدولة.

3.2.4.2. البنوك والهيئات المالية:

✓ ينبغي للمؤسسة أن تبني علاقة مستمرة قائمة على الثقة والشفافية مع الهيئات المالية، وذلك من خلال تقديم معلومات دقيقة وشاملة عن وضعها المالي في الوقت المناسب، سواء تعلق الأمر بالوضعية السابقة أو الحالية أو حتى التقديرات المستقبلية. فهذه الممارسات تمثل أحد أهم العوامل التي تفرض على المؤسسة امتلاك نظام محاسبي دقيق يساعدها على إعداد مخطط أعمالها بفعالية؛

_يجب على المؤسسة أن تفصل تماما بين أموالها الخاصة والممتلكات الشخصية للمساهمين، لتجنب أي لبس قد يضر بعلاقاتها مع المقرضين، وهو شرط أساسي خصوصًا بالنسبة للمؤسسات العائلية الصغيرة.

3.2.4.3. الموردون (من أجل تعاون دائم): تشكل العلاقة مع الموردين عنصرا محوريا في استمرارية المؤسسة، إذ يمثل هؤلاء أول حلقة في سلسلة القيمة من خلال توفير المواد الأولية اللازمة للإنتاج، لذلك، فإنّ اختيار الموردين بدقة، وبناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون، يعدّ حجر الأساس الذي يضمن سير العمل والإنتاج بشكل سليم.

3.2.4.4. الزبائن (المالكون الحقيقيون للمؤسسة): في بيئة اقتصادية تتسم بالمنافسة الشديدة، يصبح رضا الزبائن من أولويات المؤسسة، حيث يجب تطوير علاقات أخلاقية وشفافة معهم، ضمن إطار يضمن مبدأ الربح المتبادل والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

3.2.4.5. العمال (الزبائن الأوائل للمؤسسة): يشكل العمال الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، فهم يمثلون القوة الدافعة للإنتاج والابتكار، لذلك يجب تحفيزهم وإدماجهم من خلال نظام أجور قائم على الاستحقاق والكفاءة، مع اعتماد سياسات تضمن العدالة، الإصغاء لانشغالاتهم، وتوفير فرص تكوين مستمرة لتطوير رأس المال البشري والوفاء بالالتزامات الاجتماعية للمؤسسة تجاههم.

3.2.4.6. المنافسون (أخلاق وواجبات): لا تقتصر المنافسة على السعي وراء الحصص السوقية أو جذب الزبائن فقط، بل تمتد إلى مجالات أخرى كاستقطاب الكفاءات والتزود من الموردين وتمثيل العلامة التجارية أمام الجمهور، ومع ذلك، ينبغي أن تقوم العلاقة مع المنافسين على مبادئ التعاون المهني والأخلاقي، من خلال التشاور في القضايا المشتركة، كالتصدي للمنافسة غير المشروعة، والالتزام بأخلاقيات المهنة، والمشاركة في الحوارات الاجتماعية داخل القطاع.

4. تحديات آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

4.1. معوقات آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

تواجه عملية تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر عدة معوقات التي تنشأ سواء من داخل المؤسسات نفسها أو من بيئتها الخارجية، ويمكن تلخيص أبرز ها كما يلي (ياسين، 2018، صفحة 58):

4.1.1. المصدر الداخلي: يتمثل هذا الجانب في غياب الفصل بين الملكية والإدارة، حيث إن أغلب المؤسسات الجزائرية ذات الطابع العائلي تتركز فيها السلطة بيد المالكين الذين يتولون أيضا مناصب الإدارة العليا، وهو ما يتعارض مع مبادئ الحوكمة الحديثة التي تقوم على الفصل بين الملكية والإدارة، ففي الاقتصادات التي تطبق الحوكمة بفعالية، لا يُشترط أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي من كبار المساهمين، بل يفترض أن يتمتع بالكفاءة والقدرة العالية على إدارة المؤسسة بفاعلية، ويندرج ضمن هذا المعوق الرئيسي عدد من الجوانب الفرعية، من أهمها:

✓ تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهام مجلس الإدارة والمهام التنفيذية، إلى جانب قصور واضح في تحديد مسؤوليات الإدارة ومستوى الرقابة، فضلا عن محدودية اجتماعات المجلس؛

✓ أعضاء مجلس الإدارة: غياب العدد الكافي من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين القادرين على تقديم آراء موضوعية ومستقلة تستند إلى خبراتهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة؛

✓ لجان مجلس الإدارة: ضعف فعالية واستقلالية اللجان المنبثقة عن المجلس، لا سيما لجنتي التدقيق والمكافآت والترشيحات، إلى جانب قلة الأعضاء المستقلين فيها.

4.1.2. المصدر الخارجي: وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في المؤسسات وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

ولعل أهم الأسباب التي كانت بمثابة حجر العثرة أمام الجزائر نذكر ما يلي:

✓ انتشار الفساد المالي والإداري وهذا ما توضحه التقارير التي تصدرها الهيئات الرسمية الدولية، ففي تقرير أصدرته المنظمة الدولية للشفافية عن الفساد في العالم يشير فيما يتعلق بالجزائر إلى أنها احتلت المرتبة 97 عالميا في انتشار ظاهرة الفساد وذلك حسب إحصائيات سنتي 2004 و 2005 أي بمعدل شفافية لا يتجاوز 2.5%، أما في سنة 2007 فقد احتلت المرتبة 99 عالميا، هذا ما يدل على أن الجزائر لم تقم بأي إجراءات المحاربة هذه الظاهرة أما بالنسبة للفساد في المؤسسات الوطنية، 75% من المؤسسات التي شملها استطلاع المنظمة الدولية للشفافية نجد 6 % من رقم أعمال هذه المؤسسات يوجه للعمولات و الرشاوى، وهو ما يضعف ثقة المستثمرين ويقوض مبادئ النزاهة والشفافية.؛

✓ إن الاقتصاد الجزائري يفتقر إلى سوق مالي بالمفهوم المتعارف عليه مما عرقل المضي في تجسيد الخوصصة وكذا في تطوير النظام المصرفي بالشكل المطلوب خاصة مع انعدام الشفافية وغياب المساءلة ونقص المعلومات الكافية والضرورية مما قد يعطي صورة غير صادقة عن المؤسسات.

4.2. ضرورة تفعيل أطراف الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تتم ممارسة حوكمة المؤسسات من خلال أربعة أطراف أساسية مترابطة بعلاقات تكامل وتعاون هي: (مسعود، 2004، الصفحات 68-69):

4.2.1. أهمية تحقيق التكامل بين المراجعة الخارجية والداخلية: تعد العلاقة بين المراجعة الداخلية والخارجية علاقة قديمة الجذور، غير أن أهميتها ازدادت مع تنامي متطلبات حوكمة المؤسسات، ففي بيئة الأعمال الحديثة أصبح التكامل بينهما ضروريا لتحقيق فعالية أكبر في الرقابة والإشراف، إذ أن التنسيق بين المراجعين الداخليين والخارجيين يعزز من جودة التقارير المالية ويقوي ثقة الأطراف ذات العلاقة، والتي يمكن إدراجها فيما يلي:

4.1.1.1. بالنسبة لأصحاب المصالح داخل المؤسسة: من أبرزها:

_توفير معلومات دقيقة وموثوقة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب، وتعزز الثقة في البيانات المتعلقة بالأداء الإداري؛

_التأكد من سلامة الأنظمة المعلوماتية وقوة نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل المؤسسة؛

_تنبيه الإدارة إلى نقاط الضعف في الأنظمة والممارسات المختلفة، بما يمكنها من معالجتها وتحسين أدائها؛

_إنشاء قاعدة بيانات متكاملة من خلال أوراق عمل وتقارير المراجعة، مما يسهل عمليات التتبع والتحليل؛

_خفض تكاليف المراجعة عبر تجنب ازدواجية العمل وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

4.1.1.2. بالنسبة لأصحاب المصالح خارج المؤسسة: يُعد التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية عاملا أساسيا لتعزيز مصداقية المعلومات المالية أمام الأطراف الخارجية، مثل المستثمرين والبنوك وهيئات الضرائب والجهات التنظيمية والمجتمع المدني. ومن أهم مزايا هذا التكامل:

_زيادة ثقة هذه الأطراف في رأي المراجع الخارجي بشأن القوائم المالية؛

_ضمان شمولية الرأي المهني لكافة عناصر القوائم المالية، بفضل التعاون بين النوعين من المراجعة؛

_طمأنة أصحاب المؤسسة والمستثمرين على سلامة استثماراتهم وأموالهم؛

_توفير معلومات دقيقة تعكس الواقع المالي الفعلي للمؤسسة، مما يساعد الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ قرارات رشيدة ومبنية على أسس صحيحة.

4.2.2. لجنة المراجعة كأحد دعائم حوكمة المؤسسات: كانت لجنة المراجعة تاريخيا مسؤولة عن الإشراف على البيانات المالية السنوية التي تعدها الإدارة، إلا أن دورها تطوّر ليشمل ضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية والإشراف على المراجعة الخارجية، وتُعد وظيفة المراجعة الداخلية أحد أهم الركائز التي تستند إليها لجنة

المراجعة في أداء مهامها، إذ توفر لها دعما مهنيا في مجالات تقييم نظام الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، وتقديم خدمات التأكيد والاستشارة، كما تمثل المراجعة الداخلية حلقة وصل بين لجنة المراجعة والإدارة التنفيذية، مما يسهم في تحقيق رقابة أكثر فاعلية وشفافية أكبر في العمل المؤسسي.

4.2.3. مجلس الإدارة والإدارة العليا وتأثيرهما على حوكمة المؤسسات: باعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة المؤسسات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة المنبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة استلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة وهذا بمدها بنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية .

وكذلك الإفصاح الدوري للإدارة عن الأنشطة التي تنفذها سلطاتها ومسؤولياتها وما تم انجازه من خطتها الموضوعة ، حيث أصبح مجلس الإدارة والإدارة العليا تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين عملية حوكمة المؤسسات، وذلك لما للمراجعين الداخليين من دور محوري في تقديم خدمات التأكيد، الخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر .

5. خاتمة:

يؤكد البحث على أن الحوكمة تشكل ركيزة أساسية لضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق إدارة رشيدة للمؤسسات الاقتصادية، بما يضمن التوازن بين مصالح المساهمين وأصحاب المصالح كافة، وتسهم الحوكمة في رفع الكفاءة المؤسسية وحماية مصالح جميع الاطراف، ورغم التحديات التي تواجه تطبيقها، مثل ضعف الثقافة المؤسسية والبيروقراطية، فإن اعتماد آليات واضحة للحوكمة يضمن فعالية إدارتها.

النتائج: ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ تسهم حوكمة المؤسسات الاقتصادية في ترسيخ مبادئ المساءلة والمحاسبة والحد من الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات؛
- ✓ يشكل تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة ملحّة لضمان النزاهة والشفافية وتعزيز الثقة في بيئة الأعمال؛
- ✓ أسفرت جهود الدولة عن إعداد دليل حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإنشاء مركز وطني للحوكمة كخطوتين أساسيتين في نشر هذا المفهوم؛
- ✓ غياب ثقافة الحوكمة يؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي وتزايد فرص الفساد وسوء التسيير ؛
- ✓ الحوكمة تشكل أداة فعالة لتحقيق التوازن بين مصالح الملاك والإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين؛
- ✓ ان آليات الحوكمة تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات والبيئة القانونية والاقتصادية التي تعمل ضمنها؛
- ✓ ان مستوى الوعي بمبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا يزال محدودا؛
- ✓ الإطار التشريعي والتنظيمي للحوكمة في الجزائر موجود، لكنه يعاني من ضعف في التطبيق والرقابة الفعلية؛
- ✓ تبين أن الفساد الإداري والبيروقراطية المفرطة من أبرز التحديات التي تعيق تفعيل الحوكمة في الواقع العملي؛
- ✓ يحد القصور التشريعي من فعالية نظام الحوكمة ويعيق تحقيق أهدافه في تحسين الأداء المؤسسي؛
- ✓ نجاح تطبيق الحوكمة في الجزائر مرتبط بوجود إرادة سياسية وإدارية قوية، وتبني آليات مراقبة ومتابعة دورية، وتعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة.

الاقتراحات: على أساس النتائج المتوصل تم تقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة تعزيز الإطار التشريعي والتنظيمي للحوكمة بما يضمن وضوح القوانين وتناسقها مع المعايير الدولية؛
- ✓ إدماج مبادئ الحوكمة في المناهج الجامعية وبرامج التكوين المهني لنشر ثقافة الحوكمة بين الكوادر الإدارية؛
- ✓ فرض إلزامية الإفصاح والشفافية في التقارير المالية والإدارية لضمان الثقة والمصداقية؛

- ✓ تطوير آليات المراقبة الداخلية وتفعيل دور لجان التدقيق في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ تحفيز المؤسسات الاقتصادية التي تطبق مبادئ الحوكمة من خلال حوافز مالية وضريبية تشجع الالتزام؛
- ✓ تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتبادل الخبرات وتنسيق الجهود في مجال الحوكمة؛
- ✓ تنظيم حملات توعوية ومؤتمرات وطنية ودولية لترسيخ ثقافة الحوكمة وتبادل أفضل الممارسات في هذا المجال؛
- ✓ الحرص على إبقاء المسيرين والإطارات الإدارية على اطلاع مستمر بكل المستجدات والتطورات المتعلقة بممارسات الحوكمة الحديثة؛
- ✓ تكثيف الجهود لمحاربة الممارسات التي تعيق التطبيق الفعّال لمبادئ الحوكمة وتحدّ من فعاليتها داخل المؤسسات؛

إصدار دليل إلزامي وموحد لحوكمة المؤسسات الاقتصادية يكون بمثابة مرجع رسمي يوجّهها ويُلزمها بتطبيق معاييره بشكل دقيق ومنتظم.

6. قائمة المراجع:

العسالي, جمال. (2019-2018). تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطةكآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000-2014. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر3، الجزائر: ص ص 14-15.

1. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي. (2003). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة (المجلد الاولى). بغداد، دار السلام للنشر والتوزيع، العراق: ص 7.

2. شطار ه نبيلة. (2023-2022). دور حوكمة الشركات في تأهيل المؤسسات الصغيرةوالمتوسطة الجزائرية لدخول سوق أألوراق المالية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، اطروحة دكتوراة. جامعة الجزائر 3، الجزائر: ص ص 17-20.

3. صافي أحمد، صفيح صادق، بن زيدان ياسين. (2018). آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الاداء االاقتصادي في الجزائر. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي – جامعة المسيلة(عدد 03)، صفحة 58.

4. صديقي مسعود. (2004). نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر -على ضوء التجارب الدولية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، اطروحة دكتوراة. جامعة الجزائر 3، الجزائر: ص ص 68-69.

5. كرمية نسرين. (2015-2014). دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضييق فجوة التوقعات في المراجعة-- دراسة ميدانية. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، اطروحة دكتوراة. جامعة الجزائر 03، الجزائر: ص ص 17-19.

6. محمد مصطفى سليمان. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة) (المجلد الثانية). الاسكندرية، دار الجامعة، مصر: ص 18.

7. مريني محمد، حديدي آدم. (2022). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية(مجلد (08)، عدد (01))، الصفحات 342-343.

8. منحد وأعمر علي زيان، و فاطمة الزهرة بن قايد. (2017). حوكمة الشركات والريادية- بين الاختلاف والتأثير. معارف مجلة علمية دولية محكمة(السنة الثانية عشر، العدد 22)، صفحة 419.

9. وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية. (2009). يثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر. الجزائر: ص 45.