دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات

– الآليات ونظام التشغيل–

An analytical study of corporate governance models: Mechanisms and operating system

عبد المجيد كموش[1]

جامعة فرحات عباس –سطيف 1–، kemouche19@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/10/15 **تاريخ المراجعة:** 2018/11/11 **تاريخ القبول:** 2018/12/31

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مكونات ومحددات نظام حوكمة الشركات، وكذا تحديد آليات تفعيل هذا النظام، بالإضافة إلى التعرف على أهم النماذج الدولية الرائدة في المجال، ومن ثم الإشارة إلى التجربة الجزائرية في مجال حوكمة الشركات.

أظهر البحث أن التمايز في طبيعة وخصوصية الأنظمة السائدة والنماذج الرائدة لحوكمة الشركات مصدره الأساسي هو اختلاف منطق عمل كل آلية من آليات حوكمة الشركات، وتمايز حجم وطريقة تأثيرها بناءً على طبيعة وظروف البيئة الاقتصادية المطبق فيها.

كلمات مفتاحية: حوكمة الشركات، نظام حوكمة الشركات، نماذج حوكمة الشركات، حوكمة الشركات في الجزائر.

تصنيف JEL: G30، G34، G38.

Abstract:

The research aims to achieve the key objectives of which stands on components and determinants of corporate governance system, determine mechanisms for activating the corporate governance systems, identify the most important international models in corporate governance, and highlighting the Algerian experience in corporate governance practices.

The study revealed that the primary source of variation in nature and privacy of systems and models of corporate governance is the variation in the work of each mechanism of corporate governance, and the differentiation of the size and the method of its impact depending on the nature and circumstances economic environment where applicable.

Keywords: Corporate governance; corporate governance system; corporate governance models; corporate governance in Algeria.

Jel Classification Codes: G30, G34, G38.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

1. مقدمة:

شهد العالم خلال العقدين الأخيرين العديد من الممارسات الاحتيالية والتجاوزات اللاأخلاقية التي ظهرت جليا من خلال سلسلة الأزمات المالية حول العالم، انطلاقا من أزمة جنوب شرق آسيا وروسيا في أواخر التسعينات من القرن الماضي، ومرورا بمجموع الانهيارات المالية وحالات الإفلاس داخل أكبر الاقتصاديات العالمية كالولايات المتحدة الأمريكية (Enron وWorldCom) وفرنسا (Vivendi) سنة 2002 وغيرها، أين نسبت المسؤولية فيها إلى هيآتها الإدارية، وذلك بسبب وجود ضعف أو فشل لدى مجالس الإدارة في عمليات الإشراف والرقابة، وقصور في عمليات المساءلة المؤسسية لأخطاء المديرين مما ساعد على انتشار الفساد المالي والإداري داخل الشركات. موازاة مع هذه الأحداث، عرف مفهوم حوكمة الشركات اهتماما متزايد شغل به حيزا كبيرا من اجتهادات وأبحاث رجال السياسة والاقتصاد، ورجال القانون والأعمال على حد سواء.

سعيا منها للحفاظ على استقرار أسواقها والتحكم في آليات العولمة وتأثيراتها، برزت الحاجة الماسّة لدى الدول من أجل تنظيم عمل الشركات وخاصة الكبيرة منها والمدرجة في البورصة، واتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تكرّس من خلالها مفهوم الممارسات السليمة للأعمال، وبطريقة تضمن احترام حقوق كافة الأطراف ذات المصلحة؛ وعليه فقد حرصت العديد من المجمعات المهنية والمنظمات العالمية على إصدار مجموعة من المبادئ والمعايير المحددة لمجموعة من الإجراءات الخاصة بحوكمة الشركات، التي تمثل خلفية نظرية قابلة للتطبيق من قبل صانعي القرار والسياسات الاقتصادية لمعظم دول العالم، وخاصة الدول النامية، كما تشكل نقاط مرجعية مساعدة في إعداد الأطر القانونية والتنظيمية المناسبة، والتي تتماشى مع ظروف وخصوصية كل اقتصاد؛ من هذا المنطلق، يمكن صياغة الأسئلة التالية:

- **ما هي مميزات وخصائص النماذج العالمية لحوكمة الشركات؟**
- **ما هي آليات تشغيل نظام حوكمة الشركات؟ وما أبعاد التمايز في خصوصية كل آلية من بيئة اقتصادية إلى أخرى؟**

أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يعالجه، حيث أصبحت حوكمة الشركات من ضمن أهم أولويات الدول التي تسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة والمستدامة، لذلك كان من الواجب التعرف على مكونات نظام حوكمة الشركات وفهم طريقة عمله؛ كما أن تقديم نماذج رائدة في حوكمة الشركات يساعد صناع القرار والمسؤولين في كل محاولات الإصلاح التي تسعى إلى تطوير أساليب الممارسات، وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الاقتصاد القائم وهيكلته، بدلا من استيراد نماذج جاهزة.

بهدف الإجابة عن هذه الأسئلة، تم تقسيم البحث إلى خمسة أجزاء كما يلي:

أولا: الإطار النظري لحوكمة الشركات؛
ثانيا: نظام حوكمة الشركات؛
ثالثا: آليات تفعيل نظام حوكمة الشركات؛
رابعا: النماذج الدولية الرائدة في مجال حوكمة الشركات؛
خامسا: التجربة الجزائرية في مجال حوكمة الشركات.

2. الإطار النظري لحوكمة الشركات

1.2. مفهوم حوكمة الشركات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يعد صدور تقرير لجنة كادبوري (Cadbury Committee) الانطلاقة الحقيقية للاهتمام بالمفهوم الحديث للحوكمة، حيث عرّفت حوكمة الشركات في جملة بسيطة ومحكمة لاقت صيتًا وشهرة عالميتين: "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تراقب الشركات وتدار " (Cadbury committee, 1992).

كما أن هناك من يعتبرها: "مجموعة الآليات التنظيمية التي تملك قوة التأثير على المجال التي يستعمله المسيرون عند اتخاذ القرارات في المنظمة، وذلك للحد من السلطة التقديرية لهم " (Charreaux, 1996).

تُعرّف أيضا على أنها "إستراتيجية تتبناها المنظمة سعيًا لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلّة، لها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بعيدا عن تسلّط أي فرد فيها، وبالقدر الذي لا يتعارض مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة" (Williamson، 1999).

من مجمل ما سبق يمكن القول أن حوكمة الشركات هي مجموعة القواعد والإجراءات التي من خلالها تُسير الشركة وفق منهج متكامل يضمن حقوق كافة الأطراف ذات المصلحة، ويدعم قدرة الشركة على التنسيق بين مكوناتها من أجل تحقيق أهدافها، وبشكل يمكّنها من اتخاذ قرارات مناسبة في ظل بيئة معقدة وغير مستقرة.

2.2. أهمية حوكمة الشركات

برزت حوكمة الشركات كنظام متكامل يسعى لاستعادة وتعزيز أواصر الثقة بين مختلف الأطراف الدولية والمؤسسية والفردية. وعليه فإن أهمية حوكمة الشركات تتمثل أساسا فيما يلي:

- حوكمة الشركات "مستمدة من الفصل بين الملكية والإدارة في المنظمات، فهناك برزت الحاجة إلى وضع إجراءات رقابية مناسبة تساهم في تخفيض تكاليف الوكالة" (Shehu and Abubakar., 2012) ؛
- بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة، والعاملين بها، وموردیها، ودائنيها وغيرهم، هذه الثقة تساهم في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- حماية حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- الرفع من أداء وكفاءة الشركات من خلال وضع ضوابط للعلاقة بين المديرين، مجالس الإدارة والمساهمين؛
- تخفيض تكلفة رأس المال، الأمر الذي يجعل الشركة أكثر جاذبية بالنسبة للمستثمرين؛
- تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنّب الوقوع في الأزمات، إضافة إلى خلق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يساهم في تحسين مستوى المعيشة وتعزيز التماسك الاجتماعي.

3. نظام حوكمة الشركات

إنّ اتساع مفهوم حوكمة الشركات وتداخله في شتى المجالات يرسم حيزا من العلاقات المتداخلة، والتي تفرض وجود آلية عمل تضمن تفاعلها المستمر في سبيل دعم وتحسين الأداء على المستويين الجزئي والكلي.

1.3. مفهوم نظام حوكمة الشركات

يغطي نظام حوكمة الشركات في بلد ما: "مجموعة القواعد الرسمية وغير الرسمية، والممارسات المقبولة، وآليات التطبيق، والعقوبات المقرّرة للشركات الخاصة والعامة على السواء، والتي تحكم العلاقات بين من يراقبون الشركات فعليا (الداخليين أو جميع من لهم معرفة ببواطن الأمور) من جهة، وكل الذين يُحتمل أن يقوموا باستثمار مواردهم في الشركات العاملة في البلاد من جهة أخرى" (Daniel, 2005).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

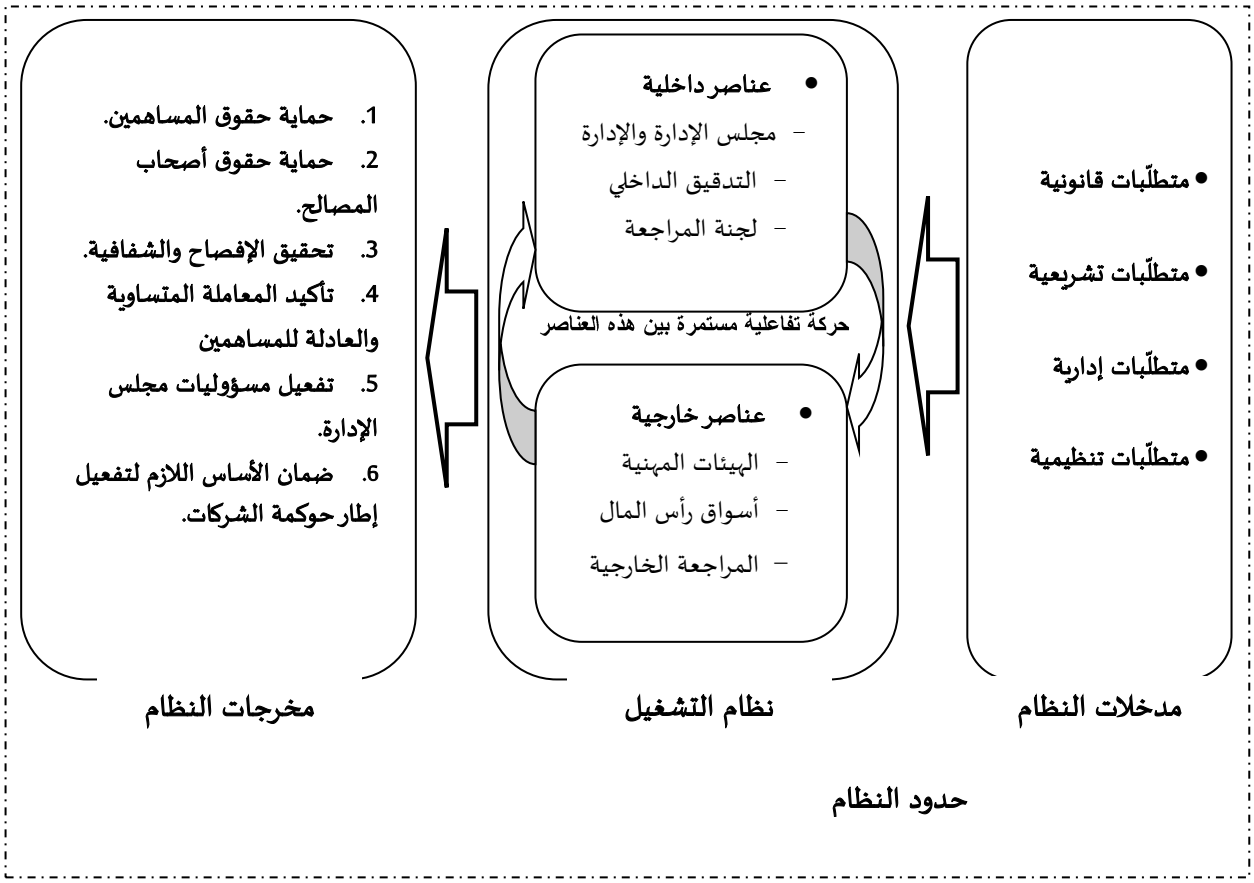
ويعرف أيضا على أنه "ذلك الإطار الذي يشمل مجموعة من الخصائص البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمؤسسية على مستوى الدولة الواحدة أو مجموعة من الدول المتشابهة، والتي تؤثر على آليات حل التعارض بين مختلف الأطراف الفاعلة في الشركة" (بن ثابت، 2011).

في هذا الإطار يمكن القول أن نظام حوكمة الشركات هو: مجموعة الكيانات، والإجراءات، والقواعد الرسمية وغير الرسمية، والآليات الداخلية (مستوى جزئي وكلي) والخارجية التي تُنشئ بتفاعلها الدائم بيئة أعمال متماثلة المعالم؛ فتُحَدَد وتُحكَم وتُدَار من خلالها العلاقات التي تنشأ بين مختلف الفاعلين.

2.3. آلية عمل نظام حوكمة الشركات

تبرز أهمية نظام حوكمة الشركات في كونه النظام الذي يعمل على تفعيل الإمكانيات، وتشغيل وتوظيف والرفع من كفاءة استغلال الموارد في إطار سليم، يضمن تفاعل وتفعيل آليات اقتصاد السوق، والشكل الموالي يبيّن أبرز مكونات المنظومة التفاعلية التي تحدد النظام النموذجي لحوكمة الشركات وآلية عمله.

الشكل 1: نظام حوكمة الشركات



المصدر: حسين يرقي وعمر علي عبد الصمد، **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، ملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 7-8ديسمبر 2010، ص6. (بتصرّف)..

يلخص الشكل السابق المكونات الرئيسية لأي نظام لحوكمة الشركات، وفيما يلي أكثر توضيح:

1.2.3. مدخلات النظام: يشتمل هذا الجانب على كل ما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، وهي مجموعة العناصر التي يتحدد من خلالها مدى قوة وضعف أي نظام لحوكمة الشركات ومستوى فعاليته.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ. الإطار القانوني والتشريعي: يضمّ القوانين والتشريعات التي تحكم العلاقات، وتحدّد المسؤوليات، وتضع الحدود الدنيا المقبولة للسلوكيات في بيئة الأعمال، ويحدّد الإجراءات العقابية أو التأديبية التي يتعرض لها المخالفون والمقصّرون والمتجاوزون.

ب. الإطار المؤسسي (المتطلّبات الإدارية والتنظيمية): لتطبيق حوكمة جيدة للشركات يجب تسليط الضوء على أهمية إجراء الإصلاحات المؤسسية التالية (Krasniq، 2008):

- **حقوق الملكية وقانون العقود:** نظام قوي وفعّال لحقوق الملكية يحدّد بوضوح من؟ ويملك ماذا؟ وكيفية التصرّف فيه؟
- **نظام قضائي مستقل وسيادة القانون:** فهو السبيل لفرض القواعد، وحل الصراعات والمنازعات بسرعة، وبشكل مستمر وعادل استنادا إلى أطر قانونية ثابتة.
- **حرية الدخول للأسواق وآليات الخروج منها:** ينبغي إزالة كل الحواجز أمام الداخلين الجدد، بما فيها العوائق الإدارية والاحتكارات الحكومية الرسمية، واستبعاد أي شكل من أشكال المعاملات التفضيلية كالدعم والحصص والإعفاءات الضريبية. وإعداد آليات للخروج من السوق، فالإفلاس من الحقائق الواقعة في العديد من الشركات، ومن ثم لا بد أن تكون قوانين الإفلاس جيدة وتعامل الدائنين وأصحاب المصلحة بشكل عادل.
- **إصلاح الإدارات الحكومية والهياكل التنظيمية:** ينبغي أن يتميز موظفي الحكومة بالاحترافية، والمعرفة، والقدرة وبأعلى درجات النزاهة، وأن يكون للهيئات التنظيمية قواعد واضحة بشأن تضارب المصالح.
- **حرية تداول المعلومات:** يتعين أن يكون كل من رجال الأعمال، وسائل الإعلام، منظمات المجتمع المدني، والمواطنين قادرين على التعبير عن آرائهم، وتبادل ومشاركة المعلومات بحرية.

2.2.3. نظام التشغيل: يقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة، وكل كيان إداري داخل الشركات أو خارجها يساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها، وفي تطوير أحكامها، والارتقاء بفعاليتها. ونفصّل فيها كالآتي (علاء و إيمان، 2011):

أ. العناصر الداخلية: هي مجموعة القواعد والأسس التي تحدّد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل الشركة وبين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي تساهم في تقليل التعارض بين مصالح تلك الأطراف الثلاثة.

ب. العناصر الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشتمل على نوعية ومتانة القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، فضلا عن كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة)، وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم (الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف لمنتسبيها مثل: المدققين، المحاسبين، والمحامين، والمراجعين الخارجيين).

3.2.3. مخرجات نظام الحوكمة: يمكن القول أن مخرجات حوكمة الشركات تتمثل أساسا في استفادة الشركة من كل الامتيازات التي يوفرها هذا النظام، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والنتائج المرجوة من تطبيقه.

4. آليات تفعيل نظام حوكمة الشركات

تمثل كل آلية من آليات حوكمة الشركات جزءًا من نظام الحوكمة ككل، كون معظم التعاريف الخاصة بنظام حوكمة الشركات تعتبرها مجموعة الآليات التنظيمية المترابطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بصفة رسمية أو غير رسمية. وعليه، "فإن تماسك أي نظام لحوكمة الشركات يعتمد أساسًا على تكامل وتناسق مكوناته التي تتفاعل بصفة منتظمة، دائمة ومستمرة، محدّدة بذلك طبيعة سلوك ونشاط الشركة" (Wirtz, 2008).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال التركيز على ميزة الترابط بين مكونات النظام، والمستنبطة بدورها من تعريف بيرتلنفي (Bertalanfy, 1968) للنظام على أنه: "مجموعة من العناصر المترابطة؛ أي أن هناك علاقات تجمع بعضها ببعض، بحيث أنه إذا تغير عنصر واحد تغيرت بمعيته باقي العناصر، وكنتيجة لذلك فإن المجموعة بأكملها تتغير (Charreaux, 1996) "، وتحليل وليمسن (Williamson, 1991) المستند إلى هياكل الحوكمة (السوق، التسلسل الهرمي، الهيكل الهجين)، يتم اعتماد معيارين أساسيين لتصنيف آليات تشغيل نظام الحوكمة: درجة الخصوصية، ودرجة التعمّد (Charreaux, 2009)؛ وعليه نميز بين ما هو:

- **آليات ذات خصوصية:** كل آلية معدّة من طرف الشركة بهدف الحد من السلطة المطلقة لمديريها.
- **آليات دون خصوصية:** كل آلية تهدف إلى التأثير على قرارات المديرين لفئة معينة من الشركات، أو كلّها.
- **آليات متعمّدة:** كل آلية يكون مصدرها الشركة.
- **آليات عفوية (غير متعمّدة):** كل آلية مصدرها السوق.

بناءً على تقاطع معياري الخصوصية/دون خصوصية وَالتعمّد/العفوية يتم تقديم تصنيف لآليات تفعيل نظام حوكمة الشركات، نلخصها في الجدول التالي:

الجدول 1: تصنيف آليات تفعيل حوكمة الشركات

	آليات ذات خصوصية	آليات دون خصوصية
آليات متعمّدة	• الرقابة المباشرة للمساهمين (الجمعية العامة)؛ • مجلس الإدارة و اللجان الداخلية في الشركة ؛ • أنظمة الأجور والمكافآت؛ • المراجعين الداخليين؛ • النقابة (الداخلية).	• البيئة القانونية والتنظيمية (قوانين الشركات، قانون العمل، قانون الإفلاس...)؛ • النقابات الوطنية؛ • مراجعو الحسابات الخارجيين؛ • جمعيات المستهلكين.
آليات عفوية	• الرقابة المتبادلة بين المديرين؛ • ثقافة الشركة؛ • العلاقات مع العملاء، والموردين، والعمال؛ • سمعة الشركة (احترام الالتزامات).	• أسواق السلع والخدمات وسوق العمل، • الأسواق المالية، والوسطاء الماليين والمقرضين ؛ • المحيط الاجتماعي؛ • ثقافة الأعمال والمحيط الإعلامي؛

Source: Gérard Charreaux,**"La convergence des systèmes nationaux de gouvernance : une perspective contingente"**, Cahier du Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations N° 1090701, Juillet 2009, P 08.

نلاحظ من الجدول السابق وجود أربعة محاور رئيسية لآليات الحوكمة، تشكّل في مجملها مجموعات ضغط متكاملة لضمان عمل نظام حوكمة الشركات، وهي كالآتي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. **آليات متعمدة وذات خصوصية:**مجموعة الآليات الموضوعة من طرف الشركة،والتي تنشط ضمن الإطار التنظيمي الخاص بها بهدف السيطرة على سلوك المديرين والحد من سلطاتهم التقديرية.
2. **آليات عفوية وذات خصوصية:**لا تتحكم الشركة في نشوء هذا النوع من الآليات، لذلك فهو يختلف من شركة إلى أخرى، منسجمًا مع طبيعة العلاقات السائدة.
3. **آليات متعمدة ودون خصوصية:**يتم فرض هذه الآليات من طرف الهيئات أو المؤسسات التي تتولّى مسؤولية تنظيم والإشراف ومراقبة الأطراف الفاعلة في الشركات، لهذا فهي لا تتعلّق بشركة معينة، وإنما تشمل بعض، جل، أو كل الشركات التي تنشط في بيئة أعمال معينة.
4. **آليات عفوية ودون خصوصية:**تخضع لها جميع الشركات نتيجة لتفاعل قوى السوق.

نستنتج من خلال هذا التصنيف أن مجموع آليات حوكمة الشركات لا تعمل بنفس المنطق، ولا تؤثر بنفس الطريقة، وهو ما يمكن أن يؤخذ بعين الاعتبار في كل محاولات الإصلاح التي تسعى إلى الضغط بفعالية من أجل تطوير أساليب الممارسات، خاصة في ظل شيوع عدد من النماذج الطبقة لنظام حوكمة الشركات.

5. النماذج الدولية الرائدة في مجال حوكمة الشركات

يعتبر كل من الأساليب التي تنتهجها الشركات للحصول على التمويل وهيكل ملكيتها المحدّدان الرئيسيان لنظام حوكمة الشركات في اقتصاد أي دولة (Solomon, 2010)، وعليه فقد برزت على المستوى العالمي الكثير من الآليات والعديد من التطبيقات والممارسات المتمايزة لحوكمة الشركات. ولعل أهم وأشهر التصنيفات المعتمدة في الإشارة إلى النماذج السائدة حول العالم هو تصنيفها إلى نماذج موجهة نحو السوق ونماذج موجهة بالشبكة، ونماذج هجينة تمزج بين خصائص النموذجين السابقين (Sumith, 2012).

1.5. النموذج الموجه نحو السوق (الأنجلو-ساكسوني)

تعتبر كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية منشأ هذا النموذج، ويسود أيضا كل من كندا وأستراليا ومعظم دول رابطة الكمنويلث (Commonwealth)، تتميز هذه البلدان وتشترك في تشجيعها والترويج لقيام الأسواق المالية، ووضع القيود القانونية على مؤسسات الوساطة المالية البنكية، والحد من مشاركاتها في رأسمال الشركات. والجدول الموالي يوضح أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج:

الجدول 2: أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الموجه نحو السوق.

البيان	النموذج الموجه نحو السوق
المفهوم	• هو النظام الذي تُمارس الرقابة والتنظيم فيه عن طريق السوق المالي من خلال عمليات الاستحواذ (OPA)، ومن خلال سوق العمل الخاص بالمسيرين.
محددات النموذج	• **السياق:** بعد الأزمة العالمية لسنة 1929، تم اعتماد مجموعة من التدابير الفيدرالية للحد من نطاق نشاط وقوة المؤسسات المالية، كنتيجة لتحميلها جزءًا كبيرا من مسؤولية بروز الأزمة. • **الإطار القانوني:** يعتبر القانون الإنجليزي في العصور الوسطى البنية الأساسية لقوانين معظم هذه الدول، ويستند هذا الهيكل القانوني إلى دول القانون العام حيث يتميز القضاة والمحلفين بالاستقلالية والمرونة الكبيرة. يعتبر كل من قانون (Glass Steagall Act, 1933) وقانون (Bank Holding Company Act, 1956) أبرز قانونين حضرا رسميا على البنوك العاملة في الولايات المتحدة ممارسة أنشطة في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	الأسواق المالية (المساهمة في رأسمال الشركات) وحصرا نشاطها في قطاع التأمين، ما أجبرها (البنوك) على الفصل بين وظائف البنوك التجارية ووظائف بنوك الاستثمار. • **الجانب الأخلاقي:** يتمحور البعد الأخلاقي الأمريكي حول: الجدارة، الجهد، النتيجة. بالإضافة إلى تكريس مفهوم الحرية، ومن هنا تنبع الأهمية الممنوحة للسوق كمكان للتفاعل بين العرض والطلب، واحترام استقلالية المستهلك، التي بدورها انعكست على تفضيلات الوكلاء الاقتصاديين، ومحددات تخصيصهم للموارد.
هيكل رأس المال	• لا تتعدى مشاركة البنوك 5% من رأسمال الشركة نفسها؛ • تشتت ملكية رأس المال بين عدد كبير من صغار المساهمين؛ • عدم وجود حيازات متبادلة (ملكية الشركة –أ- في رأسمال الشركة –ب- وحيازة هذه الأخيرة لرأسمال الشركة الأولى).
طرق الرقابة	• **الرقابة الخارجية:** تعتبر تقنية العرض العام للشراء (OPA) الأداة الرئيسية لفرض رقابة خارجية، خاصة في ظل تشتت الملكية وتوفر المعلومات الضرورية واستيفاء شروط الإفصاح والشفافية. • **الرقابة الداخلية:** يتولّاها مجلس الإدارة وفق الأطر التنظيمية.

المصدر:من إعداد الباحث، بالاعتماد على مراجع مختلفة.

يقوم على إدارة الشركة ورقابتها مجلس واحد، يضم بنسب متفاوتة كل من المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين، حيث لا يفرق القانون بين وظائف الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين في المجلس، فكلّهم يتحملون المسؤولية عن نشاط الشركة، كما يقوم الخارجيون (المساهمون) بفرض رقابة غير مباشرة على الشركة عن طريق استخدامهم لحقوقهم في التصويت، ويميل هذا النموذج إلى أن يكون موجها للمساهمين خاصة من حيث توفير الحماية القانونية القوية للمستثمرين، وخضوع شروط عضوية المجلس لتقدير المساهمين. ومن بين أهم ما يميز هذا النموذج (Lahlou, 2008):

- قلة الملكية المتبادلة بين الشركات غير المالية و البنوك؛
- ضعف تأثير المؤسسات المالية على ممارسات حوكمة الشركات؛
- اعتماد خطط للتحفيز مبنية على أساس كفاءة المسيرين ومرتبطة بأداء الشركة.
- وجود عدد كبير من الشركات المدرجة أوراقها بالبورصة؛
- وجود عدد كبير من المساهمين؛
- وجود أسواق مالية متطورة، وكبيرة، وأكثر سيولة؛
- قواعد محاسبية صارمة تدعم شفافية وصدق المعلومات المالية المنشورة؛

2.5. النموذج الموجه بالشبكة (الألماني-الياباني)

يسود هذا النموذج عدد من دول القارة الأوروبية، وبعض الدول الآسيوية كاليابان وكوريا الجنوبية، وهي مجموع الدول التي تمتاز بتشجيعها ودعمها للقطاع البنكي، لا سيما من خلال مفهوم البنوك الشاملة التي تتميز بشساعة مجال عملها وتقديمها لحزمة كاملة متكاملة من الخدمات (استقبال الودائع، منح القروض والائتمان بكافة أنواعه، الوساطة للاستثمارات في البورصات وأسواق المال، بيع السندات، سوق صرف العملات...). والجدول الموالي يوضح أهم المفاهيم الخاصة بهذا النموذج:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

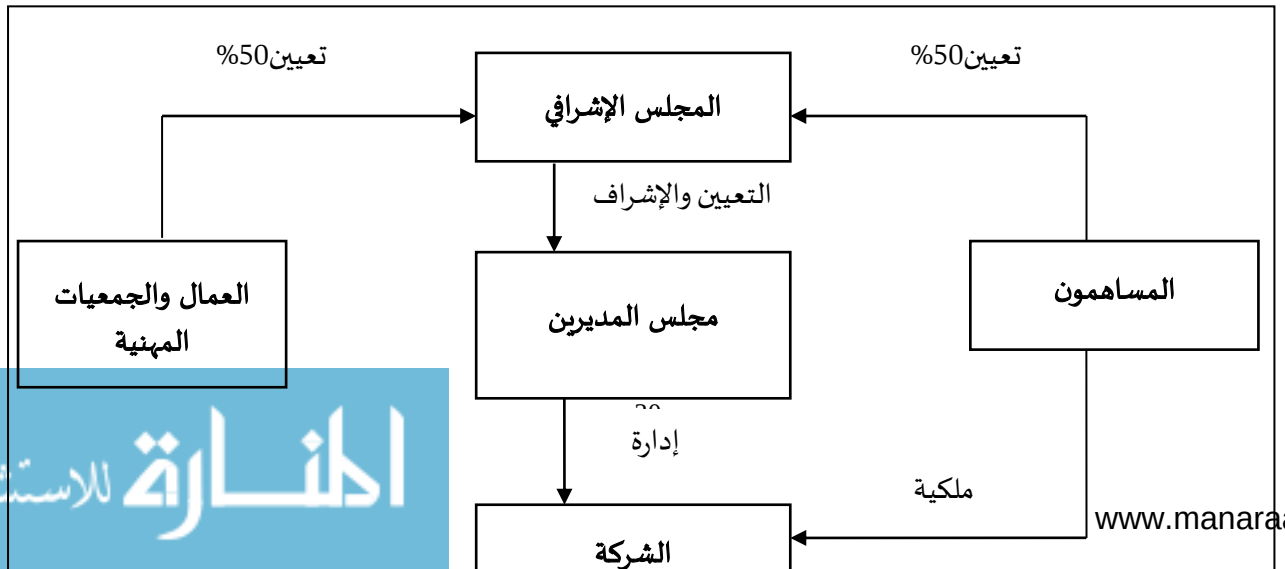
الجدول 3: أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الموجه بالشبكة.

البيان	النموذج الموجه بالشبكة	
المفهوم	النظام الذي تكون فيه ملكية ورقابة الشركة تحت سلطة عدد قليل من كبار الملاك (شركات عائلية، الشركات القابضة، تكتل للمساهمين، الملكية المتبادلة...)، أو البنوك الدائنة.	
محددات النموذج	**ألمانيا**	**اليابان**
	• **السياق:** ساهمت الحرب العالمية الثانية في جعل الوساطة البنكية أكثر مُلاءَمة من الأسواق المالية. • **الإطار القانوني:** تعود أصوله إلى القوانين الرومانية القديمة، يحتوي هذا النظام قوانين وقواعد يلتزم القضاة بأحكامها، دون أن توفر لهم أي قدر من المرونة. • **الجانب الأخلاقي:** يمثل الانضباط، والجدارة، والسلوك ركائز المحور الأخلاقي للألمان في سعيهم لتحقيق الهدف.	• **السياق:** اليابان بلد دمرته الحرب العالمية الثانية، وعليه كانت الشركات غير قادرة على توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين المحتملين وضمان جودتها، ما أدى إلى التحول إلى البنوك كمصدر تمويل أكثر أمان. • **الإطار القانوني:** لم يكن سوق السندات مفتوحا سوى لكبرى الشركات الوطنية. • **الجانب الأخلاقي:** يضمّ الإجماع، والشفافية، والمشاركة، وكلّها أبعاد تدعم روح العمل الجماعي.
هيكل رأس المال	• كبر حجم الملكية المتبادلة بين لشركات؛ • هيكل رأس المال أكثر تركيزا (أكبر خمسة مساهمين يحملون أكثر من 40 % رأسمال الشركة في ألمانيا؛ • الملكية المعتبرة للبنوك في رأسمال الشركات.	• درجة عالية من الملكية المتبادلة بين الشركات (وفقا لشيرد P. Sheard فإن 3/2 من المؤسسات الصناعية في اليابان مملوكة من قبل شركات أخرى) ؛ • وجود قوي للبنوك في رؤوس أموال الشركات.

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مراجع مختلفة.

بالرغم من وجود تماثل في الركائز الأساسية التي يقوم عليها النموذج في كل من ألمانيا واليابان، إلّا أنه هناك تمايز في بعض العناصر الجوهرية، خاصة فيما يتعلق بالرقابة والإشراف على نشاطات الشركة. "فالنموذج الألماني يدعى بالنموذج المزدوج المجلس، حيث يقوم على حوكمة الشركة والرقابة على عملياتها مجلسين، مجلس أعلى (أعضاء غير تنفيذيين) يتولى الإشراف على مجلس تنفيذي نيابة عن أصحاب المصالح، هذا الأخير له مكانة خاصة ضمن هذا النموذج (Fernando, 2009)، والشكل الموالي يبين أهم العلاقات بين الأطراف الفاعلة ضمن هذا النموذج في ألمانيا:

الشكل 2: النموذج الألماني لحوكمة الشركات



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

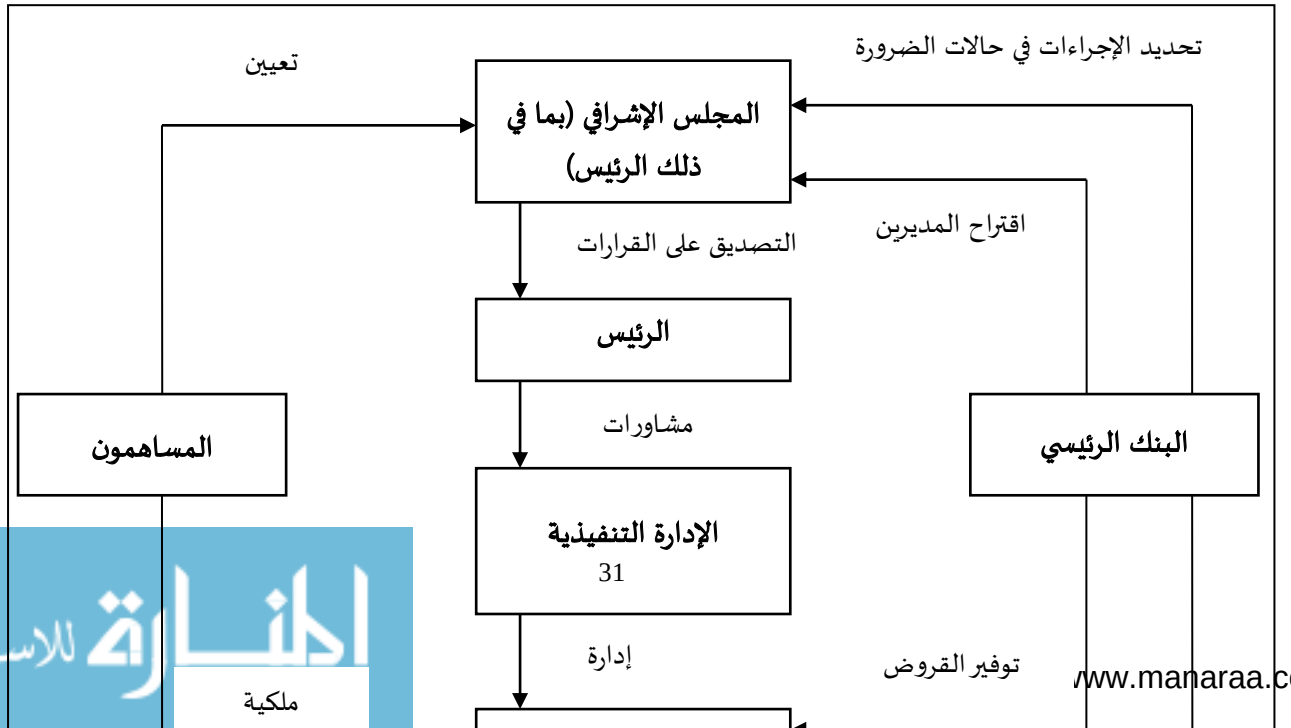
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على:

- Selim Serbetci. (2011). **Corporate Governance Manufacturing Companies' Performances During the Financial Crisis in Turkey**, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken, Germany, , P 12.
- Möbert J., Tydecks P. (2007) **"Power and Ownership Structures among German Companies: A Network Analysis of Financial Linkages"**, Darmstadt Discussion Papers in Economics, Vol 179, Darmstadt, Germany, P 20.
- Fernando C., **Op. Cit.**, P 54.

نلاحظ من الشكل السابق أنه على الرغم من أن المساهمين هم ملّاك الشركة إلا أنهم لا يمثلون آلية حوكمة رئيسية، حيث لا يحوزون سوى على نسبة 50 **%** من الأصوات المحددة لعضوية مجلس الإشراف الرقابي، أمّا 50 **%** الأخرى فتقع ضمن صلاحيات النقابات العمالية، وهو ما يضمن أن يكون للعمال والموظفين دورا بارزا في الحوكمة من جهة، ويحد من حصة حقوق التصويت الخاصة بكل مساهم من جهة أخرى. مجلس الإشراف بدوره يتولّى مهمة تعيين والرقابة على مجلس المديرين، هذا الأخير تقع ضمن مسؤولياته الإدارة الفعلية للشركة.

أما بالنسبة للنموذج الياباني فهو يمثّل "نموذج لشبكة الأعمال التجارية التي تعكس العلاقات الثقافية التاريخية للبنوك اليابانية، حيث تميل إلى التكتل في شبكات شركة محلّية تسمى كيريتسو**(Keiretsu)، وبهذا فهي تمتلك عدد كبير من الروابط بين الشركات، هذه الأخيرة تكون ذات مجالس إدارة كبيرة وتنفيذية في الغالب، فواقع السلطة في الحقيقة مرتبط أساسا بطبيعة العلاقات بين الإدارة العليا للشركات وشبكة كيريتسو(Keiretsu)"(Tydecks, 2007) . والشكل الموالي يبين أهم العلاقات بين الأطراف الفاعلة ضمن هذا النموذج في اليابان:

الشكل 3: النموذج الياباني لحوكمة الشركات



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Selim Serbetci, **Op. Cit.**, P 12.
- Möbert J., Tydecks P., **Op. Cit.**, P 20.
- Fernando C., **Op. Cit.**, P 54.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المؤسسات المالية اليابانية تلعب دورا محوريا في الحوكمة، سواء عن طريق ممارستها لصلاحياتها الرقابية كمالك لجزء من رأس المال، أو الضغوط التي يمكن أن تمارسها كمقرض متحمّل لجزء من المخاطر التي تتعرض لها الشركة، ويتولى المساهمون رفقة البنك الرئيسي مهمة تعيين مجلس الإدارة (مجلس الإشراف ورئيس مجلس الإدارة، هذا الأخير يلعب دور المنسق بين القرارات المتخذة على مستوى المجلس والانشغالات التي تنشأ على مستوى الإدارة التنفيذية للشركة.

3.5. النموذج الهجين (الفرنسي-الإيطالي)

بين كل من النموذج الموجه بالسوق والنموذج الموجه بالشبكة، يبرز نموذج هجين أو نموذج وسط، يجمع بين خصائص النموذجين السابقين، ويعتمد أساسا على تدخل الدولة في تحديد الأطر التي يستند إليها نظام حوكمة الشركات في البلد، والجدول الموالي يبين أهم المفاهيم الخاصة بهذا النموذج.

الجدول 4: أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الهجين (الفرنسي-الإيطالي).

البيان	النموذج الهجين
المفهوم	هو النظام الذي يجمع بين رقابة السوق المالي والرقابة الممارسة من طرف البنوك.
محدّدات النموذج	• **السياق:** هيمنة الدولة منذ فترة طويلة على الاقتصاد الفرنسي (الايطالي) من خلال المشاركة في رأسمال العديد من الشركات، أو تأميمها، وكون الدولة هي المالك لرأسمال أكبر البنوك الفرنسية فقد اشترطت تطوير نظام فرنسي (إيطالي) للحوكمة من خلال خلق أسواق مالية محلية، عن طريق فك ارتباطها (خوصصة) برأسمال الشركات الوطنية الأكثر نجاحا، وإدخال النموذج الياباني (البنك الرئيسي). • **الإطار القانوني:** لا وجود لأي حدود تنظيمية تفرض على البنوك مستويات عليا أو دنيا من المساهمة في رأسمال الشركات غير المالية. وطبقا للقانون الفرنسي (الايطالي) فإن للشركات حرية الاختيار بين هيكلين متمايزين للحوكمة، حيث يمكن أن تُدار الشركة من خلال مجلس إدارة واحد، أو من خلال مجلسين؛ أحدهما مجلس تنفيذي والآخر مجلس إشرافي. • **الجانب الأخلاقي:** يتلخص الجانب الأخلاقي الفرنسي في ثلاثية: الشرف، المنطق القانوني، المنهج الديكارتي (اعتماد العقل في المعرفة، ويقوم على: البداهة، الاستنباط).
هيكل رأس	• على الرغم من عدم وجود قيود قانونية، فمشاركة البنوك لا تتجاوز في المتوسط 5% من رأسمال

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المال	الشركات غير المالية؛ • ملكية متبادلة للأسهم بين الشركات غير المالية، تصل إلى نسبة 57% من الأسهم القائمة، واعتماد أقل للشركات الفرنسية على البنوك بسب شيوع الائتمان التجاري؛ • تركز الملكية في الشركات الفرنسية بنسبة 48%، مقابل 78% في إيطاليا.
طرق الرقابة	• **الرقابة الخارجية:** من خلال الأسواق المالية، أي الضغوط الناشئة عن التهديد بممارسة عمليات استحواذ عدائية، والرقابة المفروضة من قبل الشركات المالكة لجزء من رأس المال. • **الرقابة الداخلية:** تتم من خلال مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة، وأهم الأطراف الفاعلة، بما فيها الموظفين والعمال.

المصدر:من إعداد الباحث، بالاعتماد على مراجع مختلفة.

وفقا لهذا النموذج، بإمكان الشركات الاختيار والمفاضلة بين هيكلين متمايزين للحوكمة، وهذا وفق ما تقتضيه مصلحة الشركة، خاصة في ظل إمكانية دخول البنوك –دون حدود ملكية- في رأسمال الشركات غير المالية. كما يتميز النموذج بالمساهمة المكثفة للجمعيات المهنية في عملية الحوكمة، والضغوط الرقابية الناشئة عن التهديد الخاص بعمليات الاستحواذ العدائية، والرقابة المفروضة من قبل الشركات المالكة لجزء من رأس المال (الملكية المتبادلة).

6. التجربة الجزائرية في مجال حوكمة الشركات

1.6. جهود الجزائر من أجل إرساء إطار فعّال لحوكمة الشركات

رغبة منها في الارتقاء بسبل التكامل والاندماج في الاقتصاد العالمي، قامت الحكومة الجزائرية بالعديد من الجهود لأجل إرساء إطار لحوكمة الشركات، وهذا موازاة مع دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي.

لم تكن قضية الحوكمة بشكل عام مطروحة للنقاش في الجزائر، إلا أنه بعد إلحاح المؤسسات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بات من الضرورة بما كان تبني مبادئ الحوكمة سواءً على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، وهو ما دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت "لجنة الحكم الراشد"،وإن اعتبرها البعض شكلية وموجهة أساسا لإرضاء الأطراف الخارجية التي تمارس ضغوطا مستمرة، غير أنه في الواقع لها أهمية كبيرة من حيث كونها خطوة أولى نحو مواكبة التطورات، وبداية للإحساس بأهمية هذه الإجراءات التي تمثّل أحد أهم المعايير الدولية المعتمدة، وخاصة في ظل اعتبار الجزائر من المبادرين بمشروع النيباد(NEPAD) الذي يقضي بخضوع الدول الأعضاء لتقييم دوري فيما يتعلّق بالحوكمة.على ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص بعض المؤشرات الموحية بالتوجه نحو اعتماد أساليب الحوكمة في إدارة الشركات الجزائرية، والتي نستعرضها فيما يلي (قدي،) :

- سعي الجزائر للانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع لالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وتحرير الاقتصاد، وهذا ما انعكس على مراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المبادرات الوطنية والأجنبية؛ ولقد تجسد هذا الانفتاح في السعي إلى تقليص حجم ملكية الدولة في رأسمال المؤسسات الاقتصادية والشروع في خوصصة القطاع العام وإزالة القيود أمام تكوين مؤسسات القطاع الخاص؛

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة، وإنشاء سوق مالية تمكّن من طرح بدائل تمويلية مباشرة وتبسيط النظام الضريبي والتحكم في مؤشرات الاقتصاد الكلّي من جهة أخرى؛
- اعتماد نظام محاسبي ومالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، وهو ما يسمح بتحسين نوعية المعلومات المحاسبية والمالية، وقد تم الشروع في تطبيقه على كافة المؤسسات والقطاعات منذ سنة 2010؛
- إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة (وهي النوع الغالب في الجزائر)، على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات، بعدما كان هذا الإلزام خاصا بشركات المساهمة فقط؛
- مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات؛
- تصنيف مكافحة الفساد كأولوية وطنية (التعليمة الرئاسية رقم 03 المؤرخة في 13 ديسمبر 2009 المتعلّقة بمكافحة الفساد)، وفي هذا الإطار تم:
  - إنشاء ديوان مركزي لقمع الفساد يختص أساسا بإجراء التحقيقات والبحث عن الدلائل المتعلّقة بجرائم الفساد وعرض مرتكبيها على النيابة العامة وكذا تطوير التعاون مع الهيئات المماثلة؛
  - إلحاق الاختصاصات في مجال مكافحة الفساد بالاختصاصات القضائية الجنائية ذات الصلاحيات الموسعة؛
  - إلزامية اعتماد القوانين والقواعد الأخلاقية في إبرام الصفقات العامة، وتنظيمها، ومراقبتها كما هو منصوص عليه في المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010؛
  - شروع الهيئة الوطنية لمنع الفساد ومكافحته في العمل يوم 11 جوان 2010؛
  - توسيع اختصاصات محكمة المراجعين والمفتشية العامة للمالية لتشمل مجمل المؤسسات العمومية والاقتصادية.

2.6. دليل حوكمة الشركات في الجزائر

يحمل دليل حوكمة الشركات في الجزائر لسنة 2009 اسم "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" وهو مستمد من كون الإجراءات والتدابير الخاصة بالإدارة الرشيدة للشركة مدونة ضمن ميثاق يشكّل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، "ويهدف الميثاق إلى أن يضع تحت تصرّف الشركات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كلّيا وسيلة عملية مبسّطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الرّاشد للمؤسسة، قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع. كما يندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول، وموافقا لمضامينها، رغم أنه لا يمثل مجموعة شاملة لمدونة النصوص القانونية والتنظيمية إلا أنه يمثل وثيقة مرجعية ومصدر هام في متناول الشركات، هذا ويعتبر الانضمام إلى الميثاق مسعى حر وتطوعي كلّيًا، وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة استغلال فرصة مثل هذا المسعى من طرف المالكين بالدرجة الأولى وعزمهم الراسخ لبعث مبادئ الحكم الراشد على المستوى الداخلي للشركة ودعمها واستدامتها" (دائرة العمل والتفكير الخاصة، 2009). يتضمن الميثاق جزأين هامين وملاحق، نلخصهما فيما يلي***:

- **الجزء الأول:** يوضح الدوافع التي أدت إلى جعل الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصّلات مع إشكاليات المؤسسات الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- **الجزء الثاني:** يتطرّق إلى المقاييس الأساسية التي يُبنى 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 والموردون والإدارة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويُختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع –في الأساس- إجراءات ونصائح يمكن للمؤسسة اللّجوء إليها بغرض الاستجابة للانشغالات بدقة ووضوح. ولمساعدة الشركات في إنجاز هذه العملية تتجلّى ضرورة وضع جهاز مرافقة يتكفل بما يلي:

- تسجيل المؤسسات المنخرطة ضمن هذا الميثاق، والتعديلات والإثراءات التي تريد إدراجها؛
- تشكيل مجموعات عمل وتفكير حول اقتراحات التعديل المحتملة لميثاق الحكم الراشد في السياق الجزائري؛
- تنظيم لقاءات تحسيسية وتكوينية حول الحكم الراشد للمؤسسات، لاسيما اتجاه مديري المؤسسات؛
- تطوير العلاقات الدولية مع الهيئات المماثلة بهدف تبادل التجارب، والمشاركة في المنتديات والشبكات العالمية التي لها علاقة بالحكم الراشد للمؤسسات.

3.6. الإصلاح المحاسبي في الجزائر

لقد كانت الانطلاقة الفعلية لعملية إصلاح المخطط المحاسبي الوطني شهر أفريل سنة 2001، وذلك بالتعاون بين مجموعة من الخبراء الفرنسيين والمجلس الوطني للمحاسبة (CNC)، وهي الجهود التي أثمرت صدور مشروع النظام المحاسبي المالي (SCF) بموجب القانون 07-11 الصادر بتاريخ 25 نوفمبر 2007.

تضمّن النظام المحاسبي المالي إطارا تصوريا للمحاسبة المالية، ومعايير محاسبية، ومدونة حسابات تسمح بإعداد كشوف مالية على أساس المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، حيث أُلزمت المؤسسات الخاضعة له على احترام جملة من المبادئ والقواعد أهمها: أن تكون المعلومات المالية المعدة من طرف المؤسسة قابلة للفهم والمقارنة، دالة، ذات مصداقية، دقيقة، ومختصرة، وكذا ضرورة احترام الشفافية والإفصاح في عرض القوائم المالية، والتي حدّدها في خمس قوائم رئيسية هي: الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول سيولة الخزينة، جدول تغيرات الأموال الخاصة وملحق يبين القواعد والطرق المحاسبية المستعملة ويوفر معلومات مكمّلة عن الميزانية وحساب النتائج، "والملاحظ من خلال استعراض هذه القوائم المالية هو مطابقتها لما جاء به المعيار المحاسبي الدولي رقم (1) عرض القوائم المالية، مع بعض التغييرات البسيطة في التسميات، ولكن الجوهر مطابق، وعليه فإن جودة المعلومات المحاسبية التي تقدمها القوائم المالية المعدة وفق النظام المحاسبي المالي لن تقل جودة عن تلك المعدة حسب معايير المحاسبة الدولية التي تتميز بمستوى عالي من القبول" (بوطلاعة و الطاهر، 2012).

مما سبق يمكن القول أن النظام المحاسبي المالي يكتسي أهمية بالغة من حيث كونه يستجيب لتطلّعات واحتياجات مختلف الأطراف المستفيدة، كما أنه يشكّل خطوة هامة نحو توفير مناخ أعمال مناسب، وجذب رؤوس الأموال الأجنبية، وتنشيط السوق المالي الذي يعتمد أساسا على توفر المعلومة وشفافيتها، وهو ما يساهم في دعم مساعي التنمية الاقتصادية التي تشكّل أهم الأهداف الجوهرية التي يسعى إلى تحقيقها نظام حوكمة الشركات.

خاتمة:

توصلنا من خلال هذا البحث إلى أن نظام حوكمة الشركات يختلف من بيئة اقتصادية إلى أخرى، حسب عدد من العوامل التاريخية والقانونية والسياسية والاجتماعية، كما تختلف آلية عمل النظام حسب الأهمية النسبية لكل محدد من محدداته، وهو ما يستحيل معه تقديم نموذج (نظام) عالمي مثالي وحيد، الأمر الذي تم إثباته من خلال إبراز وتقديم عدد من النماذج الناجحة رغم اختلاف طريقة تشغيلها.؛ ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة وهي كالآتي:

- يتداخل مفهوم حوكمة الشركات مع كافة الأبعاد التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للدول، وهو ما يجعله بالغ التعقيد وذا آثار متشعبة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يعمل نظام حوكمة الشركات على تفعيل الإمكانيات، وتشغيل وتوظيف والرفع من كفاءة استغلال الموارد في إطار سليم، يضمن تفاعل وتفعيل آليات اقتصاد السوق.
- تماسك نظام حوكمة الشركات يعتمد أساسا على تكامل وتناسق مكوناته التي تتفاعل بصفة منتظمة، ومستمرة.
- تلعب الأطر القانونية والمؤسسية دورا جوهريا في تحديد معالم أي نظام لحوكمة الشركات، حيث تشكل عنصر ضغط فعال لترسيخ ممارساته وتوسيع مجالات تطبيقه.
- يختلف منطق عمل كل آلية من آليات حوكمة الشركات، ويتمايز معه حجم وطريقة تأثير كل آلية.
- يختلف الوزن النسبي وأهمية كل آلية من آليات تشغيل نظام حوكمة الشركات من بيئة اقتصادية إلى أخرى، وهو ما نتج عنه تمايزا من حيث طبيعة وخصوصية الأنظمة السائدة والنماذج المطبقة.
- ليس هناك نموذج عالمي مثالي لحوكمة الشركات، وإنما مجموعة من النماذج التي تتلاءم مع طبيعة وخصوصية البيئة الاقتصادية المطبق فيها.
- تعمل حوكمة الشركات على دعم المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات، وذلك من خلال كفاءتها في إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، والاستجابة لرغباتهم بطريقة عادلة ومسؤولة.
- تلعب الأطر القانونية والمؤسسية دورا جوهريا في تحديد معالم أي نظام لحوكمة الشركات، حيث تشكل عنصر ضغط فعّال لإلزام الشركات على تبنّي مبادئها، وتوسيع مجال الحد الأدنى من ممارساتها.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات الهامة:

- لا بد من إجراء تقييم شامل لمكونات نظام حوكمة الشركات قبل الاضطلاع بأي محاولة إصلاحية،وهذا بهدف تحديد معالمه وخصوصيات آليات تفعيله.
- ضرورة العمل على تفعيل آليات حوكمة الشركات بما يتماشى وخصوصيات اقتصاد البلد.
- ضرورة مساهمة الحكومات في توفير المناخ السياسي والاقتصادي المناسب لتحقيق ممارسات الحوكمة وعدم الاكتفاء بفرض قواعد قانونية مجردة من المحتوى الإبداعي للمفهوم.
- العمل على نشر مفهوم حوكمة الشركات لدى كافة الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وذلك من خلال إصدار لوائح ونشرات، وإقامة ملتقيات وندوات محلية ودولية.
- ضرورة بذل المزيد من الجهود ومتابعة المستجدات المتعلقة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وإبراز موقع الشركات الجزائرية من ذلك.
- العمل على إبراز الأطر القانونية والتنظيمية التي توفر الحماية اللازمة للمستثمرين المحليين والأجانب، واستدراك مكامن القصور فيها، وتحديثها مواكبة للمستجدات العالمية.
- ضرورة العمل على نشر مفهوم حوكمة الشركات لدى كافة الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وذلك من خلال إصدار لوائح أو نشرات تبرز من خلالها دور وأهمية الحوكمة، وأبعاد الالتزام بمبادئها.

قائمة المراجع:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1 - Cadbury Committee, Report of the committee on: The financial aspects of corporate governance, Professional Publishing Ltd, London, United Kingdom,1992, P 14.
2 - Gérard Charreaux, Vers une théorie du gouvernement des entreprises, Séminaires doctoraux des IAE de Dijon et De Lyon III Pour Leurs Commentaires et Suggestions, Université De Bourgogne, Dijon, France, 1996, P 03
3- Williamson, Q, E., The Mechanism of governance, Oxford University Press, United Kingdom, 1999, P 16.
4 -Shehu U H., Abubakar A., Corporate Governance, Earnings management and financial performance, American International Journal of Contemporary Research, Vol. 02, Nº. 07, USA. 2012, P 214.
5 -Charles O. et Daniel B., La Gouvernance d'entreprise : Un défi Pour le développement, Centre de développement de L'OCDE, Repères N° 3, 2005, P 01.
6 - علّال بن ثابت، دراسة في مساهمات البورصات في وضع معايير وقواعد حوكمة المؤسسات، مجلة الإصلاحات الاقتصادية، تنمية واستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي العدد (10)، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011، ص 66.
7 - Mikra Krasniq, Corporate Governance for Emerging Markets ،Center for International Private Enterprise; Reform Toolkit, Washington, USA, 2008, PP 06-08.
8- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان- الأردن،2011، ص 46.
9- Peter Wirtz,"Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, Ed La Découverte, Paris, Fr, 2008, P 17.
10 - Gérard Charreaux, Op. Cit, P 05.
11-Gérard Charreaux, La convergence des systèmes nationaux de gouvernance : une perspective contingente, Cahier du Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations N° 1090701, Juillet 2009, P 08.
12-Jill Solomon, Corporate Governance and Accountability, John Wiley & Sons Edition, 3rd Ed, UK, 2010, P 194.
13 -Athula Sumith, Corporate governance practices and their impacts on corporate performance in an emerging market: The case of Sri Lanka, Doctor of Philosophy thesis, School of Accounting and Finance, University of Wollongong, Australia, 2012, P 47.
* وجهة النظر إلى الشركة، نظام مجلس الإدارة، أصحاب المصالح الذين لديهم القدرة على التأثير في قرارات الإدارة، أهمية الأسواق المالية بالنسبة للاقتصاد الوطني، وجود أو غياب أسواق خارجية للرقابة على الشركة، هيكل الملكية، مكافآت التنفيذيين ومدى ارتباطها بأداء الشركة، وطبيعة العلاقات في بيئة الأعمال.
14 - Cherif Lahlou, Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances, La revue de l'Économie& de Management, N° 07, Université de Tlemcen, Algérie, 2008, P 10.
15 -Fernando C., Corporate governance: principles, policies and practices, 3rd Ed, Dorling Kindersley Publishers Ltd, New Delhi, India, 2009, P 54.
16 - Möbert J, Tydecks P., Power and Ownership Structures among German Companies: A Network Analysis of Financial Linkages, Darmstadt Discussion Papers in Economics, Vol 179, Darmstadt, Germany, 2007, P 20.
**في أواخر القرن العشرين، المؤسسات المنحدرة من ائتلاف الصناعات الضخم (زايباتسو) ما قبل الحرب في اليابان، الذي عرف أعضاؤه بعلاقات عمل قريبة وطويلة الأمد ما بينهم. تشتمل كيريتسو عادة على بنك وشركة تجارية وشركات صانعة وعلى شركة تأمين في معظم الأحيان. شركات كيريتسو مرتبطة ببعضها البعض من خلال شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية من ضمنها التداخل في ملكية الأسهم وترتيبات بين البائع والمشتري حسب مواعيد يتم الالتزام بها، ومديريات تضامنية متشابكة وتبادل الموظفين بين الشركات الأعضاء وتبادل المعلومات التي تتعلق بتطوير وتوزيع المنتجات. وبينما يوجد للكيريتسو بعض النواحي الإيجابية مثل تخفيض التكاليف وضبط الجودة، إلا أن طبيعتها المغلقة يمكن أن تكون عقبة أمام الوجود الأجنبي في السوق.iipdigital.usembassy.gov..
17- عبد المجيد قدي، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية، الجزائر نموذجا، ص6. مقال منشور على الموقع الالكتروني: www.kantakji.com/media/1396/911.doc.
18- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، الصادر عن: دائرة العمل والتفكير الخاصة بالمشروعات بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر، 2009، ص 16.
19- الطاهر بن حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مداخلة ضمن الملتقى الوطني: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، الجزائر، يومي 6 -7 ماي 2012، ص11.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

*** للمزيد من التفاصيل: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، إصدار: 2009. متوفر على الموقع:
www.algeriacorporategovernance.org.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com