

واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية بين التحديات والفرص The Reality of Governance in the Algerian Business Environment: Between Challenges and Opportunities

تيرس محمد

Tiress Mohammed

جامعة مستغانم (الجزائر)، mohammed.tiress@etu.univ-mosta.dz

تاريخ الاستلام: 2025/03/31 تاريخ القبول: 2025/05/01 تاريخ النشر: 2025/07/01

ملخص:

تناولت هذه الدراسة مفهوم حوكمة الشركات، أهميتها، ومبادئها، مع تسليط الضوء على أهميتها الاقتصادية ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. كما تم التطرق إلى واقع الحوكمة في الجزائر، من خلال تحليل مدى اهتمام الدولة بهذا المجال، ودراسة بؤادر تطبيقها في المؤسسات المختلفة. وتم استعراض نظام الحوكمة في الجزائر ومدى توافقه مع المعايير الدولية، مع تقييم فعالية الحكومة في دعم الحوكمة المؤسسية. وأخيراً، ناقش البحث أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الإطار القانوني، مقاومة التغيير، وضعف الرقابة، وتأثير العوامل الثقافية والإدارية. خلصت الدراسة إلى أن تحقيق حوكمة فعالة يتطلب جهوداً تكاملية تشمل إصلاحات تشريعية، تعزيز ثقافة الحوكمة، وتحسين آليات الرقابة والشفافية لضمان استدامة التنمية الاقتصادية.

كلمات مفتاحية: حوكمة المؤسسات، التحديات، الفرص.

تصنيفات JEL: G34، D02

Abstract:

This study examined the concept of corporate governance, its objectives, and principles, highlighting its economic importance and its role in enhancing transparency and accountability within institutions. It also explored the reality of governance in Algeria by analyzing the state's interest in this field and

¹ المؤلف المرسل: تيرس محمد، الإيميل: mohammed.tiress@etu.univ-mosta.dz

studying the initial steps of its implementation in various institutions. The study reviewed Algeria's governance system and its alignment with international standards while assessing government effectiveness in supporting institutional governance. Finally, the research discussed the main challenges facing Algerian institutions in applying governance principles, such as the legal framework, resistance to change, weak oversight, and the influence of cultural and administrative factors. The study concluded that achieving effective governance requires integrated efforts, including legislative reforms, promoting a governance culture, and improving oversight and transparency mechanisms to ensure sustainable economic development.

Keywords: Governance, challenges, opportunities

JEL Classification Codes : G34, D02

1. مقدمة :

تُعَدُّ حوكمة الشركات من المفاهيم المعاصرة التي اكتسبت أهمية متزايدة في إطار السعي نحو ترسيخ مبادئ الإدارة الرشيدة وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات، لما لها من دور محوري في رفع مستوى الثقة لدى المستثمرين وتحسين الأداء المؤسسي. ويرتكز هذا المفهوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها العدالة، المساءلة، والشفافية، والتي تهدف إلى تحقيق توازن فعال بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة. وفي السياق الجزائري، برز الاهتمام بحوكمة الشركات كردّ فعل للتغيرات الاقتصادية والتشريعية المتسارعة، التي أفرزت الحاجة إلى تطوير منظومة للحوكمة تحسن من الأداء المؤسسي وتحد من مظاهر الفساد الإداري. ورغم تعدد المبادرات والإصلاحات الرامية إلى تعزيز هذا التوجه، إلا أن المؤسسات الجزائرية لا تزال تواجه تحديات متعلقة بالبنية القانونية، والثقافة التنظيمية، ومستوى الالتزام الفعلي بتطبيق مبادئ الحوكمة. وعليه، يسعى هذا البحث إلى تقديم تحليل نظري لمفهوم حوكمة الشركات، واستقصاء واقع تطبيقها في الجزائر، مع تسليط الضوء على أبرز التحديات والفرص المتاحة، واقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم فعالية الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية.

إشكالية البحث: تتمحور الإشكالية الرئيسية لهذا البحث حول :

إلى أي مدى يمكن تحقيق حوكمة فعالة في بيئة الأعمال الجزائرية، وما أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها، وما الفرص المتاحة لتعزيزها؟

فرضيات البحث: تتمثل الفرضيات الأساسية للبحث فيما يلي :

- تعتمد فعالية الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية على مدى توفر الشفافية والمساءلة في المؤسسات.
- يمكن أن تساهم الإصلاحات التشريعية والاقتصادية والتحول الرقمي في تعزيز الحوكمة وتحسين بيئة الأعمال.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، تتمثل فيما يلي:

توضيح مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها الاقتصادية، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة. تحليل واقع الحوكمة في الجزائر من خلال دراسة مدى اهتمام الدولة بهذا المجال، وإبراز الجهود المبذولة في تطبيق مبادئ الحوكمة. تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية ومدى توافقها مع المعايير الدولية للحكم الرشيد. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، سواء على المستوى القانوني، الإداري، أو الثقافي. اقتراح حلول واستراتيجيات لتعزيز فعالية حوكمة الشركات في الجزائر.

منهج البحث: يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الإطار النظري لحوكمة الشركات وتحليل واقعها في الجزائر.

تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

المحور الثاني: واقع الحوكمة في الجزائر

المحور الثالث: تحديات الحوكمة للمؤسسات في الجزائر

المحور الرابع: الفرص المتاحة لتعزيز الحوكمة في الجزائر

2. المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

1.2 مفهوم الحوكمة:

تعرف الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ التي تهدف إلى تحسين إدارة المؤسسات وتعزيز الشفافية والمساءلة. في القطاع العام، تلعب الحوكمة دورًا حاسمًا في تحقيق التنمية المستدامة من خلال ضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، وتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية. يعتبر بيريل ومينيس من بين أول

من تناول فكرة الحوكمة عند دراستهما لموضوع فصل الملكية عن الإدارة سنة 1932، لكن الاهتمام الجاد بالحوكمة ومتطلبات تعزيزها في المؤسسات والأسواق والاقتصاد يعود إلى تداعيات أزمات التسعينيات من القرن الماضي، وخاصة الأزمة المالية لسنة 1997، اين أطلقت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مبادئ للحوكمة، وقد تم اعتمادها من طرف البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بشكل موسع سواء للمؤسسات أو للاقتصاد ككل.

ومصطلح الحوكمة في الحقيقة هو ترجمة مختصرة لـ GOVERNANCE، الذي يشير لأسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة. (يوسف ، 2007، صفحة 04)

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. (رقوب، 2015، صفحة 393)

في حين عرفها البنك الدولي بأنها: "الكيفية التي يتم بواسطتها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما من أجل التنمية.

وعرف تقرير لجنة كادبوري (CADBURY)، 1992 البريطانية الحوكمة بأنها النظام الذي يمكن المساهمين من توجيه وإدارة ومراقبة الشركة من خلال تعيين أعضاء مجلس الإدارة واختيار المراقب الخارجي.

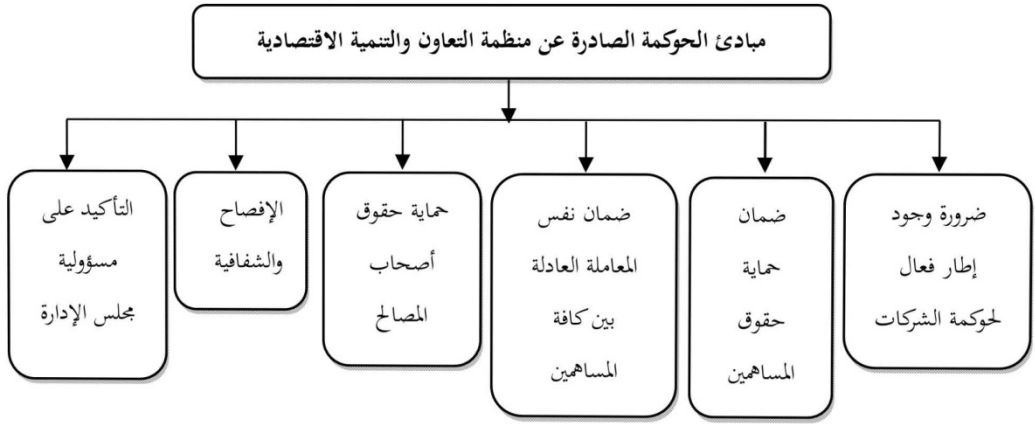
فيما تُعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها نظام يمكن من خلاله توجيه ورقابة منظمات الأعمال، حيث تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين المشاركين، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما تبين القواعد والإجراءات لصنع القرار.

يتضح من التعريفات السابقة أن معظمها يركز على نظام الرقابة والضوابط المرتبطة به، مما يضمن الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، والحد من التصرفات غير السليمة للمديرين التنفيذيين، بالإضافة إلى تعزيز دور مجالس الإدارة. يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الآليات التنظيمية التي تهدف إلى إدارة الشركة ومراقبتها، بما يضمن تنظيم الحقوق والمسؤوليات الموكلة لمختلف الأطراف ذات العلاقة. (بوزيدي و شنوفي ، 2020، صفحة 492، 493)

2.2 مبادئ حوكمة الشركات: لأنخلا يوجد نظام موحد لحوكمة الشركات، فنظام الحوكمة في الو م أ ليس نفسه نظام الحوكمة في بريطانيا، ولا دول الاتحاد الأوروبي أو الجزائر، ذلك لأن القوة المنشئة لقواعد الحوكمة

كانت متفاوتة من حيث ضغوطها على حسب درجة الانخيارات المالية التي حدثت والآثار السيئة التي نجمت عنها، وأهمية الاقتصاد الذي تعرض لتلك الأزمات، لذا اختلفت قواعد ومبادئ الحوكمة من مدونة لأخرى، فمثلا نجد أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أصدرت مدونتها للحوكمة سنة 2004، و تضمنت هذه المدونة ستة مبادئ يندرج تحتها قواعد تفصيلية و هي موضحة في الشكل التالي:(سالمى ، 2017 ، صفحة 488)

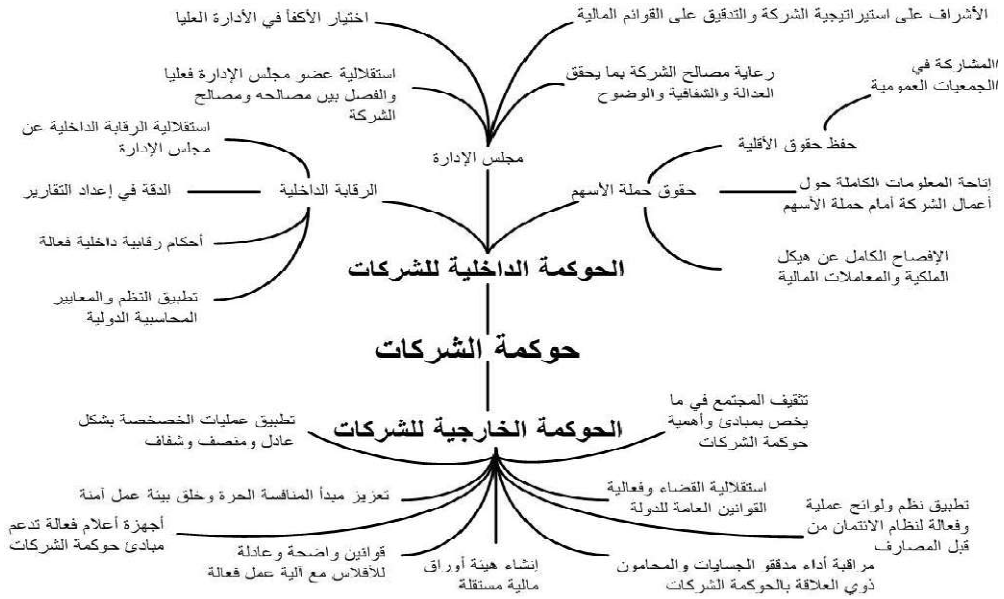
شكل رقم 01:مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية



المصدر:محمود ولد محمد عيسى محمد (2013)، ص259

3.2 محددات حوكمة الشركات: بالرغم من عدم اتفاق الباحثين والمختصين والهيئات والمنظمات على تحديد مفهوم دقيق وموحد للحوكمة إلا أنهم شبه مجمعين على اليات التطبيق ويمكن تلخيص محددات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية في الشكل التالي:

شكل رقم 02 : محددات حوكمة الشركات



المصدر: صافي أحمد، صفيح صادق، بن زيدان ياسين. (2018)، ص 54.

4.2 أهمية تفعيل حوكمة الشركات: تزايدت الحاجة إلى حوكمة الشركات في الجزائر بشكل خاص، وفي الدول النامية بشكل عام، بعد بدء الإصلاحات الاقتصادية في بداية القرن الحادي والعشرين، وقد جاء ذلك بالتزامن مع تعزيز دور القطاع الخاص في تنفيذ سياسات التنمية في هذه الدول. وفي هذا السياق، تكمن أهمية حوكمة الشركات في التالي:

- التأكيد على الالتزام بالقوانين والأنظمة التي تحكم العمل داخل المؤسسات.
- تدعيم عنصر النزاهة والشفافية في المعاملات التي تقوم بها الشركة.
- تحسين عملية استخدام الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب المصالح والإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة.
- زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وتعميق دور سوق المال. (بركة، 2022، صفحة 69)

3. المحور الثاني: واقع الحوكمة في الجزائر

تعتبر هيئة البنك الدولي واحدة من الهيئات الدولية البارزة في تطوير مؤشرات قياس نوعية الحوكمة. فقد لعبت دورًا كبيرًا في تقييم هذه المؤشرات على المستوى العالمي بطريقة كمية، وقدمت حلولاً ونصائح للدول

لتحسين أدائها في هذا المجال. يهدف ذلك إلى تعزيز الاقتصاد الوطني للدول وخلق بيئة جاذبة للاستثمار الأجنبي المباشر من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة وتفعيل مؤشرات قياسها.

1.3 مظاهر اهتمام الجزائر بالحوكمة: اتبعت الجزائر في هذا المجال الاتجاه العالمي، خاصةً من خلال الاقتداء بالدول الشقيقة مثل تونس والمغرب، حيث تبنت نهجًا واضحًا يهدف إلى تعزيز الحوكمة الرشيدة للشركات، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد تم ذلك من خلال إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11 مارس 2009، في إطار جهودها لتحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي. (نصاح و رنجي ، 2024، صفحة 468)

2.3 بوادر حوكمة الشركات في الجزائر: في إطار السعي لتحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد الكلي على قطاع المحروقات، تعمل الحكومة الجزائرية على تحسين بيئة الأعمال من خلال تعزيز المساءلة والشفافية في إدارة الأعمال. ومن بين الجهود المبذولة لإرساء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته في الجزائر سنة 2006، كجهاز وطني مستقل يُعنى بوضع السياسات والتوجيهات الكفيلة بالحد من ظاهرة الفساد. وتتمثل مهام الهيئة في اقتراح التدابير الوقائية، وإعداد برامج تحسيسية وتوعوية حول مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة لرصد مظاهر الفساد والحد منها. كما تضطلع الهيئة بتقييم دوري للترسانة القانونية والإجراءات الإدارية المعتمدة في هذا المجال. حيث انضمت هذه الهيئة سنة 2013 إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، التي تأسست عام 2008، وتضم 42 وزارة وهيئة عربية، مما يمنح الهيئة إطارًا إقليميًا لتبادل الخبرات والمعلومات، وتنمية القدرات المؤسسية، ومناقشة السياسات ذات الصلة بمكافحة الفساد.

- انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الرشيد للمؤسسات في جانفي 2007: حيث كان هذا الملتقى فرصة مناسبة لتعزيز الحوار وتبادل الأفكار حول أفضل الممارسات في مجال الحوكمة، إذ تبلورت خلال أشغاله فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ. (شطاره، 2023، صفحة 49)

- تشكيل مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات: بادرت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية إلى استكشاف السبل التي تعزز من حوكمة الشركات في مجتمع الأعمال، بهدف جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة. ولقيادة هذه المبادرة، قام المعنيون في القطاعين العام والخاص في عام 2007 بتأسيس مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات، تعمل بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية لوضع دليل خاص بحوكمة المؤسسات الجزائرية.
- إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائرية: تم إصدار هذا الدليل في عام 2009 من قبل كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر.
- إطلاق مركز حوكمة الجزائر: استنادًا إلى الزخم الذي أحدثه دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالعاصمة الجزائر. يهدف المركز إلى أن يكون منصة لدعم الشركات الجزائرية في الالتزام بمبادئ الدليل، وتبني أفضل الممارسات الدولية في حوكمة الشركات، وزيادة الوعي العام حول أهمية حوكمة الشركات. يُعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد وتعزيز قيم الحوكمة الديمقراطية، بما في ذلك الشفافية والمساءلة والمسؤولية. (بن عبد الرحمان، ناريمان؛ بن الشيخ، سارة، 2013، صفحة 5)
- 3.3 برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر: أطلق الاتحاد الأوروبي برنامجًا بقيمة 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر ضمن إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل (الربيع). يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالات الاقتصادية والسياسية، ويعمل على تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، ومكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين إدارة المالية العامة. (بوش، 2023، صفحة 87).
- 4.3 نظام الحوكمة في الجزائر: تم تنظيم العديد من المؤتمرات والملتقيات حول حوكمة المؤسسات، حيث تم عقد 213 مؤتمرًا وملتقى في عام 2011. ولكن، أين تقف الجزائر من هذه التطورات؟ وما هو واقع الحوكمة فيها؟ لتقييم الحوكمة، يجب أخذ العناصر الأربعة التالية بعين الاعتبار:
 - القيم: القيم المشتركة بين الأفراد.

- الهياكل: التي تشمل هياكل الدولة، الوزارات، ومؤسسات الدولة، والتي تهدف إلى خدمة الشعب.
- إطارات التسيير: تتعلق بأساليب الإدارة، وكيفية إدارة التجهيزات، والموارد الأولية، والمعلومات، والموارد البشرية.

- الوسائل أو الطرق: التي تتمثل في سياسات الدولة، وبرامجها، ومشاريعها.

لتحقيق حوكمة فعالة، يجب أن يكون هناك تناغم بين هذه العناصر الأربعة. للأسف، في الجزائر، لا يوجد هذا التناغم، حيث يفتقر الوضع إلى تطبيق فعلي للحوكمة، وتقتصر الجهود على بعض المحاولات الإدارية اليومية. كما تفتقر البلاد إلى رؤية مستقبلية، ولا توجد هياكل قادرة على استيعاب المتغيرات الجديدة. ولا يزال الإطار الإداري في الجزائر يحتفظ بطابع بيروقراطي، في حين كان من المفترض أن يكون تسييرياً يركز على تحقيق النتائج من خلال تقييم المدخلات والمخرجات. يتطلب ذلك إجراء تقييم دوري وتحسينات مستمرة. للأسف، لا يزال الإطار التسييري بعيداً عن هذا الهدف، مما يؤدي إلى عدم التناسق بين العناصر الأربعة السابقة ويولد مجموعة من الصراعات، منها:

- صراع عدم الثقة

- صراع تنظيمي: حيث لا تقدم هياكل الدولة النتائج المرجوة التي أنشئت من أجلها

- صراع تسييري: يتعلق بقدرة الهياكل على تحقيق النتائج، وما إذا كانت الكوادر الإدارية قادرة على إدارة الأدوات بشكل فعال

- صراع الوسائل: يتمثل في استخدام وسائل غير ملائمة للإطار التسييري، مثل كيفية التقييم ومن يقوم بعملية التقييم.

لتحقيق نظام حوكمة فعال، يجب أن يكون هناك تنسيق بين القيم والهياكل وإطار الإدارة والوسائل المتاحة.

فالجزائر لا تزال تحتل مراتب متدنية في قائمة الدول الأكثر فساداً على مستوى العالم، حيث جاءت في المرتبة 105 وفقاً للتقرير الصادر عن منظمة الشفافية الدولية في ديسمبر 2012. كما أظهر التقرير الذي يتضمن استطلاعاً لآراء المواطنين حول الفساد لعام 2013، أن جميع القطاعات في الجزائر تعاني من الفساد بنسب متفاوتة. وأشار تقرير "ترانسبرانسي أنترناسيونال" إلى أن 74% من الجزائريين يرون أن قطاع المال

والأعمال هو من بين أكثر القطاعات فسادًا، مما يدل على أن تفعيل آليات الحوكمة لا يزال ضعيفًا على الرغم من الجهود المبذولة.

ورغم بطء الجزائر في تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، بدأ مجتمع الأعمال المحلي يأخذ زمام المبادرة، خصوصًا في تعزيز ثقافة الحوكمة داخل الشركات. ويُعد تأسيس مركز "حوكمة الجزائر" خطوة إيجابية نحو تعزيز التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص لتحسين المناخ الاقتصادي في البلاد، ويتعين على الحكومة أن تؤسس مع مجتمع الأعمال حوار مستدام بين القطاعين العام والخاص لتطوير رؤية اقتصادية طويلة الأمد قائمة على القيم الديمقراطية ومراعاة مصالح مختلف الأطراف. (بن عبد الرحمان، ناريمان؛ بن الشيخ، سارة، 2013، صفحة 6، 7)

5.3 مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية: حسب نتائج الدراسة المنحزة من طرف يوب امال سنة 2017، والتي عاجلت مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية فانها خلصت للنتائج التالية:

- هناك أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات في الجزائر .
- يتم الالتزام بمبدأ حقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق الملكية في المؤسسات الجزائرية .
- لا يتوفر مبدأ المعاملة المتساوية بين المساهمين في المؤسسات الجزائرية .
- يتم الاعتراف بدور أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسات الجزائرية.
- يتواجد مبدأ الإفصاح والشفافية في المؤسسات الجزائرية، ويتحمل مجلس الإدارة مسؤولياته في هذا السياق. ومع ذلك، على الرغم من أن نتائج الدراسة أظهرت وجود تطبيق لمبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات.

إلا أن هناك نقائص ملحوظة في تنفيذ هذه المبادئ، والتي يمكن أن تُعزى إلى عدة عوامل، منها:

- صعوبة حصول العديد من المؤسسات الجزائرية على قروض بنكية، حيث تعتبر البنوك أن ضعف رأس المال لهذه المؤسسات لا يكفي لتقديم الضمانات المطلوبة.

- نقص التجارب الناجحة في فتح رؤوس الأموال، بسبب الحذر الذي يظهره عدد من المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في الرقابة على إدارة المؤسسة، خاصة في ظل وجود مساهمين آخرين يسيطرون على الأغلبية.
- غياب العلاقة النزيهة والشفافة بين المؤسسات الجزائرية والإدارة الجبائية، مما يجعل الجهود المبذولة لتحقيق الشفافية والنزاهة في الحسابات عنصراً أساسياً لبناء مستقبل أكثر وضوحاً للمؤسسة، في ظل الإجراءات التي تتخذها السلطات العامة لتحسين هذه العلاقة.
- توجد نزاعات داخلية بين المساهمين.
- تعاني قواعد الإدارة من الضعف، مما يؤدي إلى عدم دقة في ضبط نتائج الأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- تواجه المؤسسات صعوبة في التنبؤ بالمستقبل، حيث يقتصر اهتمامها على كيفية البقاء في ظل المنافسة العالمية.
- يفتقر الأمر إلى الاهتمام الكافي بتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم من خلال التدريب المستمر، كما لا يوجد نظام عادل ومشجع للرواتب والتعويضات يشمل جميع المستويات والفئات. (يوب، 2017، صفحة 104 ، 105)

6.3 تطور مؤشرات الحوكمة العالمية وخصائصها في الجزائر للفترة من 2014 إلى 2023: من خلال تحليل بيانات الجدول أدناه، واستناداً إلى التمثيل البياني الذي يعبر عن الخصائص الستة المعتمدة من قبل البنك الدولي للتعبير عن المؤشر العام العالمي للحوكمة، وفي إطار المجال المحدد من قبل خبراء البنك بين أعلى قيمة للمؤشر +2,5 (أداء جيد وفعال) وأدنى قيمة -2,5 (أداء ضعيف)، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات المرتبطة بأداء الحوكمة في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2023. إذ تشير الأرقام إلى أن الجزائر قد شهدت خلال هذه الفترة تحسناً تدريجياً طفيفاً في بعض أبعاد الحوكمة، غير أن هذا التحسن لم يبلغ المستويات المرجوة و لم يتماشى مع الأهداف المسطرة والجهودات المبذولة، حيث لا تزال أغلب المؤشرات دون المعدل العالمي (50%)، وهو ما يدل على استمرار وجود فجوة بين التجربة الجزائرية مقارنة بالتجارب الدولية الرائدة.

من خلال الجدول، يُعد مؤشر فعالية الحكومة من أفضل المؤشرات نسبيًا، إلا أنه عرف تراجعًا، إذ انتقل من درجة -0.34 بنسبة (41.35%) سنة 2014 إلى -0.67 (27.36%) سنة 2023، مما يدل على تباطؤ تطور جودة الخدمات العامة وفعالية السياسات الحكومية. أما مؤشر مراقبة الفساد، فقد بقي شبه ثابت، إذ انتقل من -0.61 (31.25%) سنة 2014 إلى -0.59 (30.19%) سنة 2023، بما يعكس أيضًا بطء التقدم في مجالات مكافحة الفساد.

في المقابل، يُعد مؤشر الاستقرار السياسي من بين المؤشرات التي شهدت تحسنًا ملحوظًا، حيث تطور من -1.19 (9.52%)، سنة 2014 إلى -0.58 (23.22%) سنة 2023، وهو ما يشير إلى تحسن نسبي في مناخ الاستقرار السياسي وغياب العنف. كما عرف مؤشر سيادة القانون تحسنًا، بما يعكس تقدمًا نسبيًا في تطبيق القوانين وتعزيز ثقة المواطن في المنظومة القضائية إذ بلغ سنة 2023، -0.68 ما يمثل (26.42%)، أما الأداء الأضعف، فقد سُجِّلَت أسوأ النتائج في مؤشري المشاركة والمساءلة -0.98 (22.06%) ووجود التشريع، -0.95 (16.04%) في سنة 2023، واللذين شهدا تراجعًا في التقديرات، وهو ما يدل على استمرار محدودية انخراط المواطنين في العملية السياسية وعملية المساهمة في اتخاذ القرارات وضعف فعالية الأطر التشريعية والتنظيمية.

الجدول رقم 01: المؤشر العام العالمي للحوكمة الخاص بالجزائر للفترة من 2014 إلى 2023

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014			
0,98-	1,01-	1,01-	1,09-	1,05-	1,00-	0,90-	0,86-	0,85-	0,81-	المؤشر	المشاركة والمساءلة	
22,06	21,74	20,77	19,32	19,81	21,36	23,15	23,65	24,63	25,12	% نسبة		
0,58-	0,65-	0,99-	0,85-	1,06-	0,84-	0,92-	1,10-	1,09-	1,19-	المؤشر	الاستقرار السياسي	
23,22	22,64	15,57	17,92	13,21	17,92	15,71	12,38	11,90	9,52	% نسبة		
0,67-	0,51-	0,65-	0,57-	0,57-	0,49-	0,54-	0,46-	0,41-	0,34-	المؤشر	فعالية الحكومة	
27,36	32,55	28,57	31,90	32,86	35,24	31,43	35,24	36,67	41,35	% نسبة		
0,95-	1,06-	1,18-	1,36-	1,39-	1,35-	1,28-	1,24-	1,26-	1,30-	المؤشر	جودة التشريع	
16,04	14,15	10,00	8,57	7,14	8,10	9,05	9,52	7,62	8,17	% نسبة		
0,68-	0,83-	0,83-	0,80-	0,86-	0,81-	0,93-	0,92-	0,94-	0,80-	المؤشر	سلطة القانون	
26,42	22,17	22,38	22,38	20,48	21,90	18,10	18,10	17,14	22,60	% نسبة		
0,59-	0,64-	0,64-	0,67-	0,66-	0,66-	0,60-	0,67-	0,64-	0,61-	المؤشر	مراقبة الفساد	
30,19	27,83	29,52	27,62	28,10	28,57	31,90	30,00	30,48	31,25	المؤشر %		
0,74-	0,78-	0,88-	0,89-	0,93-	0,86-	0,86-	0,88-	0,87-	0,84-	المؤشر	المعدل العام للحوكمة	
24,22	23,51	21,14	21,29	20,27	22,18	21,56	21,48	21,41	23,00	% نسبة		
-0,85						المؤشر من سنة 2014 إلى 2023						
22,00						النسبة المئوية من سنة 2014 إلى 2023						
المؤشر العام محصور بالجمال > 2,5 للمؤشر > 2,5 (-2,5ضعيف، بينما+2,5 مرتفع أو فعال)												ملاحظة

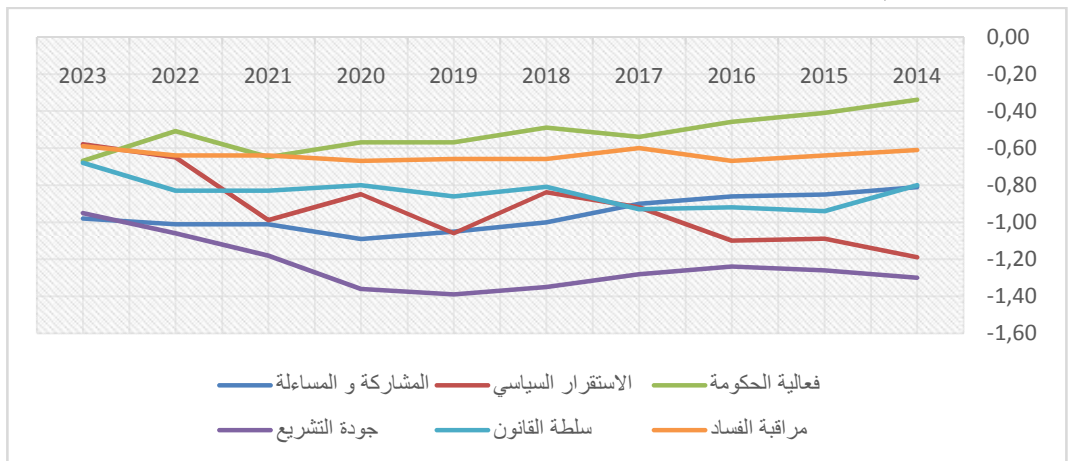
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات البنك الدولي، تاريخ الاطلاع 2025/04/03

<https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

وفيما يلي إفراغ لمعطيات الجدول في الرسم البياني الذي يوضح الاتجاه العام لتطور مؤشرات الحوكمة

العالمية الخاص بالجزائر خلال الفترة محل الدراسة.

شكل رقم 03: تطور مؤشرات الحوكمة العالمية WGI الخاص بالجزائر من 2014 إلى 2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات البنك الدولي، تاريخ الاطلاع 2025/04/03

<https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

7.3 خطوات الجزائر للتوطيد لحوكمة الشركات في بيئة الأعمال: توجد عدة مؤشرات تشير إلى إدخال

مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الجزائرية، ويمكن ملاحظتها من خلال ما يلي:

- سعي الجزائر نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي والتحول إلى اقتصاد السوق، مما جعلها تلتزم بالانضمام إلى المنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تركز على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد. ويتضمن ذلك تقليص دور الدولة وبدء عملية خصخصة القطاع العام وإزالة القيود أمام إنشاء مؤسسات القطاع الخاص.
- مراجعة وإصلاح النظام المصرفي من جهة، وإنشاء سوق مالية تتيح خيارات تمويل مباشرة، بالإضافة إلى تبسيط النظام الضريبي والتحكم في مؤشرات الاقتصاد الكلي من جهة أخرى.
- تم اعتماد نظام محاسبي ومالي جديد يتماشى مع المعايير المحاسبية الدولية، وبدأ تطبيقه على جميع المؤسسات والقطاعات منذ عام 2010. ومع ذلك، لا يزال فعالية هذا النظام محدودة بسبب وجود قطاع مواز كبير يتجاوز 13% من الناتج المحلي الإجمالي .
- في سياق تعزيز الشفافية، تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة بتعيين مراجع حسابات خارجي يتبع مدونة سلوك وأخلاقيات، بعد أن كان هذا الإلزام مقتصرًا على شركات المساهمة فقط. كما ينص القانون على ضرورة نشر النتائج المحاسبية بشكل إلزامي.
- مراجعة القانون التجاري لتوضيح توزيع المسؤوليات داخل المؤسسات، حيث أن تركيز السلطة بيد الرئيس المدير العام يُضعف آليات الرقابة والمساءلة المنوطة بمجلس الإدارة. كما أن نجاح الإصلاحات الاقتصادية، باعتبارها تحولات فكرية وسلوكية متكاملة، يتطلب قيادات جديدة تمتاز بالمبادرة، والقدرة على المخاطرة، والكفاءة العالية. (صافي ، صفيح ، و بن زيدان ، 2018، صفحة 57)

4المحور الثالث:تحديات الحوكمة للمؤسسات في الجزائر: تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات عديدة في

سبيل إرساء نظام الحوكمة، وقد حدد الميثاق الوطني مجموعة من المشكلات التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1.4 **كيفية تحسين العلاقة للمؤسسات المالية:** تُعتبر هذه المشكلة من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة، حيث تتمثل في صعوبة الحصول على قرض بنكي بسبب مخاوف البنوك من عدم وجود شفافية.

ومن هنا يتجلى دور الحوكمة في تقديم ضمانات إضافية لتلك البنوك من خلال توفير صورة واضحة وشفافة عن المؤسسة، مما يعكس التزامها بمبادئ تعزز صحة حساباتها وتعكس واقعها الاقتصادي.

4.2 إشكالية جذب مستثمرين اجانب عن المؤسسة: هذا غالبًا ما يثير مشكلة الحذر المتبادل بين الطرفين، خاصةً لدى أصحاب الأقلية الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة الضرورية لإدارة المؤسسة في ظل وجود الأغلبية. يمكن معالجة هذه المشكلة من خلال التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة التي تركز على حماية حقوق المساهمين وضمان معاملتهم بشكل متساوٍ.

4.3 كيفية توطيد العلاقة بين المؤسسة وإدارة ضرائب: تتميز العلاقة بين المؤسسة الجزائرية والإدارة الجبائية بنوع من عدم الثقة والحذر والتخوف. فإتباع الشفافية والنزاهة في الإفصاح عن حسابات المؤسسة في إطار تطبيق المؤسسات للحوكمة، هي الضامن الوحيد والرئيسي في دعم هذه العلاقة وتحسينها، فتطبيق الحوكمة يمثل دعماً كبيراً للاستقرار بين الطرفين. (قطاف، 2019، صفحة 87)

4.4 كيف توضح العلاقات بين المساهمين والمديرين الغير المساهمين: يمكن أن يؤدي تعيين مدير غير مساهم أو غير مرتبط بأسرة مالكي الشركة إلى ظهور العديد من المشكلات، مثل انعدام الثقة وتباين المسؤوليات والتعويضات الممنوحة. ومن هنا تبرز أهمية توضيح العلاقات بين المساهمين والمديرين، بالإضافة إلى تحديد هيئات مجلس الإدارة ولجان المراقبة.

4.5 كيفية تحديد وتوضيح المسؤوليات داخل الهيئة التنفيذية: ان البحث عن التوازن، بين اللامركزية للسلطة والتركيز المفرط لهذه الأخيرة، يمكن أن يجعل الشركة تتجنب بعض الصراعات الداخلية. اعتماد قواعد للمساعدة في تنظيم الهيكل التنظيمي بشكل أفضل مع توضيح المسؤوليات والامتيازات.

4.6 كيفية علاج مشاكل الخلافة والتداول على السلطة: في معظم المؤسسات الجزائرية، يُعتبر استمرار المؤسسة وعدم زوالها بعد رحيل مؤسسها أمراً استثنائياً. يعود ذلك بشكل عام إلى تركيز السلطة في يد المؤسس وغياب فكرة الاستعداد للخلافة. يمكن للشركة تجنب مثل هذه المواقف من خلال بذل الجهود اللازمة لتحقيق ما يلي:

- وضع آليات لضمان الخلافة.

- نقل المعرفة والتوجيهات تدريجياً من جيل إلى آخر.

- تعزيز الالامركزية في الصلاحيات.(ميلودي ، 2018 ، صفحة 153)

5المحورالرابع:الفرص المتاحة لتعزيز الحوكمة من خلال استغلال التكنولوجيا والحوكمة الإلكترونية:

1.5 مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

يعتبر مفهوم الحوكمة الإلكترونية حديث النشأة، حيث ظهر نتيجة للتطور التكنولوجي والمعلوماتي الذي عرفه العالم، إذ يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية بأنها "نظام إلكتروني يعمل على تسهيل وتحسين الشفافية، توفير معلومات سريعة ونشرها إلكترونياً، وتحسين الكفاءة الإدارية والخدمات العامة في جميع أنشطة الشركة". أي استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وذلك من أجل إضفاء مزيد من الفعالية، السرعة والشفافية على أداء المؤسسة. أما الخبراء والفاعلون في هذا المجال فيرى معظمهم أنها تهدف إلى تمكين أصحاب المصالح من المشاركة في عملية الحوكمة وصنع القرار.(بوسالم ، بن ذهبية، و قدري، 2018، صفحة 262)

2.5 مزايا الحوكمة الإلكترونية: تتميز الحوكمة الإلكترونية بعدد من المزايا، وأهمها:

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات التي تواجهها الشركة عبر برمجة لقاءات مع أصحاب المصالح من خلال شبكة الأنترنت.
- استخدام منصات التواصل الإلكتروني، مثل البريد الإلكتروني، لإنشاء قنوات اتصال بين الشركة وأصحاب المصالح ومنظمات المجتمع المدني، وكافة الأطراف المشاركة في صناعة القرار.
- تنتقل مسؤولية تطوير الشركات إلى أصحاب المصالح باعتبارهم مشاركين في تقييم أداء الشركة عبر شبكة الأنترنت.

- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية وعليه منح أصحاب المصالح الحق في مساءلة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتحجيم الفساد الإداري والمالي.(بوسالم ، بن ذهبية، و قدري، 2018، صفحة 264)

3.5 مساعي الجزائر من أجل تطوير الحوكمة الإلكترونية: تُعتبر الجزائر من الدول المبادرة في تنفيذ مشروع

الحوكمة الإلكترونية، الذي أُطلق بهدف إنشاء مجتمع معلوماتي يعتمد على وسائل الإعلام والاتصال في إنجاز مختلف الأعمال عبر مجالات متعددة. يهدف هذا المشروع إلى تسهيل المعاملات من جهة، وتقليل الضغوط والأخطاء من جهة أخرى. حيث بدأ مشروع الحوكمة الإلكترونية منذ سنة 2000، إذ بدأت الجزائر بتطوير

البنية التحتية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال ثم انتقلت لتطبيق مبادراتها الالكترونية سنة 2008 تحت اسم "الجزائر الالكترونية" للفترة (2009-2013)، والتي سعت من خلالها لفتح آفاق جديدة للاقتصاد الوطني وتوفير الخدمات للمواطنين بأسرع وقت وجهد. (بن عيشوش وحمو ، 2021، صفحة 26، 27)

6. الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن حوكمة الشركات تمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، وتدعيم مبادئ الشفافية والمساءلة، بما ينعكس إيجاباً على جاذبية مناخ الاستثمار وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وقد أظهر التحليل النظري والميداني أن الجزائر، على الرغم من تبنيها بعض الإصلاحات المتعلقة بالحوكمة، لا تزال تواجه جملة من التحديات تعيق التطبيق الفعلي والفعال لهذا المفهوم، من بينها ضعف الإطار التشريعي والتنظيمي، محدودية الوعي الإداري، غياب ثقافة الحوكمة، وافتقار المؤسسات إلى آليات رقابية مستقلة وفعالة، وقد مكنت الدراسة من التوصل إلى النتائج التالية:

1. تشهد الجزائر انخفاض في النسب المئوية لمؤشرات الحوكمة إلى ما دون المتوسط العالمي.
2. لا يزال تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية يشوبه القصور بسبب فجوة تشريعية وثقافية وتنظيمية.
3. يُعد غياب التنسيق بين القطاعين العام والخاص من بين العوامل التي تحدّ من فعالية منظومة الحوكمة.
4. تُسهم حوكمة الشركات في تعزيز جودة الأداء المؤسسي وتقليل مستويات الفساد الإداري.
5. تبيّن وجود ضعف في الالتزام بالمعايير الدولية المعتمدة في مجال الحوكمة، ما يؤثر سلباً على تنافسية المؤسسات.

التوصيات: انطلاقاً من هذه النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. تطوير الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة الشركات، عبر مواءمته مع المعايير الدولية والممارسات الفضلى.
2. تعزيز التكوين في مجال الحوكمة من خلال برامج تدريبية و تثقيفية موجهة للإدارات العليا والمتوسطة.
3. إنشاء آليات رقابية مستقلة وفعالة تضمن الامتثال لمتطلبات الحوكمة، وتُسهم في الحد من مظاهر الفساد والقصور الإداري.

4. دعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص من أجل تنسيق الجهود الإصلاحية وتبادل الخبرات في مجال الحوكمة المؤسسية.
5. تقوية دور مختلف أصحاب المصالح في المراقبة واتخاذ القرار، بوصفهم شركاء وفاعلين من خلال تكريس مفاهيم الإفصاح والشفافية والمراقبة داخل المؤسسة.
6. تبني استراتيجية وطنية في مجال الحوكمة الرقمية: من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية وتطوير المنصات الإلكترونية وتكريس مبدأ البيانات المفتوحة والاستثمار فيما يعرف بالأمن السيبراني.

آفاق البحث

يقترح الباحث توسيع نطاق الدراسة مستقبلاً لتشمل تحليلاً مقارناً بين نماذج حوكمة الشركات في الجزائر وعدد من الدول ذات السياقات الاقتصادية المشابهة، بهدف استكشاف الممارسات الفضلى التي يمكن الاستفادة منها في السياق المحلي.

7. قائمة المراجع:

1. محمد حسن يوسف، (2007)، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي. مصر.
2. رقيب نريمان، (2015). دور حوكمة سياسات الإنفاق العمومي في الحد من العجز الموازي في الجزائر، دراسات اقتصادية، المجلد 9 (العدد 2)، 392-407.
3. بوزيدي خليل، شنوفي نور الدين. (2020). حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5 (العدد 3)، 490-509.
4. سامي وردة، (2017). تأثير قواعد الحوكمة في تنظيم شركات المساهمة، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد 6 (العدد 11)، 484-511.
5. محمود ولد محمد عيسى محمد (2013)، قراءة في نظام حوكمة الشركات، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 3 (العدد 5)، 253-270.
6. صافي أحمد، صفوح صادق، بن زيدان ياسين. (2018)، اليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 2 (العدد 1)، 49-60.
7. كامل يوسف سلمان بركة، (2022)، دور نظام حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 4 (العدد 1)، 64-78.
8. نصاح سليمان، ربحفاطمة. (2024)، دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات الحوكمة في الجزائر للفترة (1996-2022). مجلة المعيار، المجلد 15 (العدد 2)، 464-478.
9. نبيلة شطارة، (2023)، دور حوكمة الشركات في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لدخول سوق الأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم تجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر
10. ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ. (25-26 نوفمبر 2013)، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر.
11. فاطمة الزهراء بوش، (2023)، واقع حوكمة الشركات في الجزائر وسبل تفعيلها - دراسة قياسية حالة SPA الجزائر، أطروحة دكتوراه، تحليل مؤسسي وتنمية، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر
12. يوب أمال، (2017)، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 1 (العدد 1)، 86-106.
13. البنك الدولي، (2024)، مؤشرات الحوكمة العالمية WGI، تاريخ الاطلاع 2025/04/03
<https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>
14. عقبة قطاف، (2019)، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر

15. ميلودي محمد كريم. (2018). واقع وتحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر. دراسات اقتصادية، المجلد 12 (العدد 3). 146-155.
16. بوسالم أبو بكر، بن ذهيبية محمد، قدرى صلاح الدين، (2018)، دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق استدامة الشركة: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 4 (العدد 3)، 256-268.
17. بن عيشوش محمد، حمو عبد الله، (2021). محيط الحوكمة الإلكترونية في الجزائر: الفرص والتحديات، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، مجلد 3 (لعدد 3)، 21-30.