

إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع الأردن

أ. علي عبد الصمد عمر*

Abstract:

This research aims to shed light on the strengths and weaknesses of corporate governance frameworks in Algeria and Jordan as compared to the principles of the OECD. The study concluded the need to recast the framework of governance Algerian including agreed principles of the OECD as well as the type of institutions in addition to working on a culture of governance in the business environment of Algeria and the development agencies, arrange and evaluate institutions, while seeking to provide the institutional and legal framework for it.

Key words: Governance frameworks for Jordan and Algeria, the OECD.

المستخلص: يهدف هذا البحث إلى القاء المؤسسات بالإضافة إلى العمل على زرع الضوء على نقاط القوة والضعف لأطر الحوكمة ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في الجزائر والأردن مقارنة بمبادئ منظمة واستحداث وكالات ترتيب وتقييم المؤسسات التعاون الاقتصادي والتنمية. وخلصت الدراسة مع السعي لتوفير إطار مؤسسي وقانوني لذلك. إلى ضرورة إعادة صياغة إطار الحوكمة الكلمات المفتاحية: أطر الحوكمة الأردن الجزائري وجعله إلزامياً بما يوافق مبادئ منظمة والجزائر، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتعاون الاقتصادي والتنمية وكذا نوع والتنمية.

* أستاذ مساعد قسم أ، جامعة يحي فارس - المدية.

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

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

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

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

في هذه الدراسة نحاول الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن تطوير إطار الحوكمة في الجزائر مقارنة بالأردن وبمتطلبات وتوصيات مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة التالية:

- 1- ما هو مضمون إطار الحوكمة الأردني والجزائري؟
- 2- في ماذا تتمثل أهمية مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؟
- 3- ما هي أهم الفروقات بين إطار الحوكمة الجزائري مع الأردني؟ وكيف يمكن تطويره؟

أهداف الدراسة

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة وكذا أسئلته الفرعية فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- التعرف على إطار الحوكمة الأردني والجزائري من خلال تحديد كيفية إصدارهما وتبين فحوى كل واحد منهما.
- تبين العناصر الأساسية المشكلة لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأهميتها في بيئة الأعمال.
- دراسة أهم الفروقات لأطر الحوكمة محل الدراسة ودرجة الالتزام بها من أجل معرفة نواحي القصور والضعف في إطار الحوكمة الجزائري مقارنة بالأردن وصولاً إلى توصيات تسهم في تفادي نقاط الضعف، لرفع مستوى الحوكمة فيها والقيام بالإصلاحات المنشودة.

أهمية الدراسة

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

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

أولاً: الجزء النظري

1- الدراسات السابقة

1-1 - دراسة MENA Regional Corporate Governance Working¹ Group, **Egypt, Lebanon, and Jordan, «Corporate Governance in Morocco, Countries of the MENARegion », October 2003.**

التقرير الإقليمي لمجموعة العمل لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA بعنوان " حوكمة الشركات في المغرب، والأردن، ولبنان، والأردن " بالتعاون مع المركز الدولي للمشاريع الخاصة الـ CIPE لعام 2003 ، وتناولت الدراسة وصفاً للوضع الاقتصادي في البلدان محل الدراسة وباقي الإقليم، ولمدى تطبيق مبادئ OECD وحول الحوكمة والتعاون الإقليمي في هذا السياق. وخلص التقرير إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تصب عموماً في مجال تحسين الحوكمة في البلدان محل الدراسة والإقليم، من أهمها: أن تعريض المؤسسات لممارسات الحوكمة

¹ MENA Regional Corporate Governance Working Group, **«Corporate Governance in Morocco, Egypt, Lebanon, and Jordan, Countries of the MENARegion »,October 2003, p-p : 65-92.**

الجديدة إنما تتم بأفضل الأحوال من خلال أسواق رأس المال، والتقليل من الاعتماد على البنوك كمصدر وحيد للتمويل.

1-2- دراسة² «Corporate Governance in MENA Countries: Improving Transparency and Disclosure», 2004. Nasser, S and Nick, N,

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

1-3- دراسة³ مطر ونور "مدى التزام الشركات المساهمة العاملة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية -دراسة مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي -"، 2007.

تهدف الدراسة إلى تعميم وتثقيف المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة، استكشاف مدى التزام الشركات بالمبادئ المتعارف عليها لنظام الحاكمية المؤسسية. خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها التزام الشركات العاملة في القطاع المصرفي يفوق بشكل بسيط الشركات العاملة في القطاع الصناعي، ويعود ذلك لعنصرين رئيسيين هما الدور الرقابي الذي يلعبه البنك المركزي في التحقق من توفر شروط الحاكمية المؤسسية في تلك

² Nasser, S and Nick, N, «Corporate Governance in MENA Countries: Improving Transparency and Disclosure», Second Middle East and North Africa Regional Corporate Governance Forum, Beirut, June 3-5, 2004, p-p:27-80 .

³ مطر، محمد و نور، عبدالناصر، «مدى التزام الشركات العاملة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي» الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 3، 2007، ص-ص: 35-72.

المصارف، حرص مجالس إدارات المصارف على الالتزام بقواعد ومبادئ لجنة بازل خصوصًا فيما يتعلق منها بإدارة المخاطر.

4-1- دراسة K. Dahawy, «Developing Nations and Corporate Governance: The Story of Egypt», 2009.

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

5-1- دراسة Mubarak, A, «Corporate Governance Practices and Comparative Study between Egypt and Reporting in Listed Companies-the UAE», 2011.

ممارسات حوكمة الشركات والتقرير عنها للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية - دراسة مقارنة بين مصر والإمارات العربية المتحدة - هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واختبار مدى التزام 30 شركة مدرجة في بورصة الأردن وما يماثله في بورصة أبو ظبي بالأطر التي أصدرها هذين البلدين ومقارنتها بين البلدين ومدى التقرير عنها وهذا من خلال جمع المعلومات المقدمة لبورصتي البلدين من قبل

⁴ K. Dahawy, «Developing Nations and Corporate Governance: The Story of Egypt», The International Financial Corporation (IFC), 2009, p-p: 02-16.

⁵ Mubarak, A, «Corporate Governance Practices and Reporting in Listed Companies-Comparative Study between Egypt and the UAE», paper presented to: International Conference on E-business, Management and Economics, IACSIT Press IPEDR Vol.25 Singapore :2011, p-p: 282-285.

الشركات محل الدراسة لسنة 2010، وخلصت الدراسة إلى أن درجة الالتزام بمتطلبات الحوكمة والتقارير عنها في الإمارات هو أكثر منه مقارنة مع الأردن نظرا لوجود الجانب القانوني المدعم لذلك وأنه هناك العديد من متطلبات الحوكمة في الأردن رغم أهميتها ما زالت بصفة طوعية.

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها طبقت في بيئات عربية لم تشمل الجزائر هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لم تتناول هذه الدراسات عملية المقارنة من خلال أطر الحوكمة لهذه البلدان مع ما تضمنته مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذا سبل تفعيلها.

2- دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان

قامت هيئة الأوراق المالية بإعداد دليل يحتوي على قواعد لحوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان سنة 2007 وذلك بهدف وضع إطار واضح ينظم العلاقات ويحدد الحقوق والواجبات والمسؤوليات بما يحقق أهداف الشركة وغاياتها ويحفظ حقوق الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بها. حيث تستند هذه القواعد بشكل رئيسي على قانون الأوراق المالية وقانون الشركات إضافة إلى المبادئ الدولية التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد تقرر أن يكون تطبيق هذه القواعد في البداية من خلال أسلوب الالتزام أو تفسير عدم الالتزام والذي يعني أن تلتزم الشركات بالقواعد الواردة في الدليل وفي حال لم يتم الالتزام بأي من القواعد الواردة فيه عدا تلك التي استندت إلى نص قانوني ملزم في أي من التشريعات والتي يتوجب الالتزام بها تحت طائلة المسؤولية، فلا بد من توضيح الأسباب التي أدت إلى عدم الالتزام بهذه القاعدة، وذلك بشكل واضح في التقرير السنوي للشركة. ويهدف إتباع هذا الأسلوب إلى منح الشركات مرونة في التطبيق ووقتا كافيا للتكيف مع متطلبات قواعد الحوكمة بما يعزز الوعي بهذه القواعد ومن

ثم تحقيق الالتزام الكامل بها بشكل متدرج⁶، ويتكون هذا الدليل من خمسة مجموعات تنقسم إلى مجموعة مبادئ شارحة لكيفية تطبيق وتحقيق الغرض من كل باب كما يلي:

الباب الأول: تعريفات.

الباب الثاني: مجلس إدارة الشركة المساهمة.

الباب الثالث: اجتماعات الهيئة العامة.

الباب الرابع: حقوق المساهمين.

الباب الخامس: الإفصاح والشفافية.

3- عرض فحوى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنباً إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع إطار حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت كل من جمعية كير (CARE)، واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري. وقد تم

⁶ هيئة الأوراق المالية، «دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان» الأردن: أيلول 2007، ص-ص: 27-05.

إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، ويتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي⁷:

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

- ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبغي عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية، الممونون... الخ بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.

- ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات، رؤية متعددة الأوجه - بانورامية - للمؤسسات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري، تضارب المصالح في المؤسسة.. الخ.

⁷ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، «ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائري» 2009، ص-ص: 14-47.

4- مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن OECD

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

من إعداد الباحث (بالاعتماد على مبادئ OECD)

تهدف مبادئ الحوكمة الصادرة عن الـ OECD وفق النسخة المستحدثة في عام 2004، إلى عرض معايير للممارسات المثلى الشائعة، بحيث يمكن للبلدان ذات الثقافات المختلفة الاتفاق عليها دون أن تكون إلزامية وتفصيلية بشكل مرهق. ويمكن تطبيق المبادئ بغض النظر عن مستوى تركيز الملكية، أو نموذج التمثيل في مجلس الإدارة، أو اتباع القانون المدني أو العام في البلد المعني.

تتعلق هذه المبادئ بالمؤسسات المدرجة في البورصة بشكل أساسي، لكن يمكن أن تكون أداة مفيدة لتحسين الحوكمة للمؤسسات غير المدرجة في البورصة⁸.

ثانياً: الجزء التطبيقي (الدراسة المقارنة)

1- تصميم الدراسة المقارنة

تتضمن الدراسة مقارنة لدولتين عربيتين هي الأردن والجزائر فكلا الدولتين نشرت إطاراً للحوكمة فقد نشر دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان في الأردن وفي الجزائر نشر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، كما أنه ليس المقصود من هذه الدراسة انتقاد التقصير لهذين البلدين بل المساعدة في تحديد الخصائص والمساهمة في تطوير إطار الحوكمة لكلا الدولتين.

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

⁸ مركز المشروعات الدولية الخاصة، «مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات» القاهرة: 2004، ص-ص: 36-01.

2-فروض الدراسة

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

الفرضية 2: ليس هناك فروقات مهمة بين أدلة الحوكمة في البلدين (الأردن والجزائر) محل الدراسة.

3- الأسئلة المطروحة

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

أ- الأسئلة المطروحة في مجال مجلس الادارة

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

ب- الأسئلة المطروحة في مجال حملة الأسهم

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

ت- الأسئلة المطروحة في مجال الإفصاح والشفافية

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

ث- الأسئلة المطروحة في مجال دور أصحاب المصالح

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

4- نتائج الدراسة

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

البيان	الأردن	النسبة	الجزائر	النسبة
عدد الإجابات المتوافقة	21	62%	16	47%
عدد الإجابات غير المتوافقة	13	38%	18	53%
المجموع	34	100%	34	100%

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

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

البيان	الأردن	الجزائر
موجودة	03	09
موجودة بصفة إلزامية	15	00
موجودة بصفة سطحية	05	07

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

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

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

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

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

5-التوصيات والاقتراحات

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

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

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

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

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

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

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

قائمة المراجع

- 1- MENA Regional Corporate Governance Working Group, «**Corporate Governance in Morocco, Egypt, Lebanon, and Jordan, Countries of the MENA Region** », October 2003.
- 2- Nasser, S and Nick, N, «**Corporate Governance in MENA Countries: Improving Transparency and Disclosure**», Second Middle East and North Africa Regional Corporate Governance Forum, Beirut, June 3-5, 2004.
- 3- مطر، محمد و نور، عبدالناصر، «مدى التزام الشركات العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي» الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 3، 2007.
- 4- K. Dahawy, «**Developing Nations and Corporate Governance: The Story of Egypt**», The International Financial Corporation (IFC), 2009.
- 5- Mubarak, A, «**Corporate Governance Practices and Reporting in Listed Companies- Comparative Study between Egypt and the**

UAE», paper presented to: International Conference on E-business, Management and Economics, IACSIT Press IPEDR Vol.25 Singapore : 2011.

- 6- هيئة الأوراق المالية، «دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان» الأردن: أيلول 2007.
- 7- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، «ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائري» 2009.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، «مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات» القاهرة: 2004.

