

وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الشعبة: علوم اقتصادية

واقع حوكمة الشركات في الجزائر

دراسة حالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء

- CTC -

تحت إشراف الأستاذ:

د. محمد عيسى محمد محمود

مقدمة من طرف الطالب:

صالح سمير

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة | الاسم والقب | الرتبة | عن جامعة |
|--------|-------------------------|-------------|----------|
| رئيسا | د. وهرانى مجدوب | أستاذ محاضر | مستغانم |
| مقررا | د. محمد عيسى محمد محمود | أستاذ محاضر | مستغانم |
| مناقشا | د. دقيش مختار | أستاذ مساعد | مستغانم |

السنة الجامعية 2017-2018.

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على سيد خلق الله محمد خاتم الأنبياء
والرسل. أهدي هذا العمل إلى:

➤ زوجهتي التي لم تكل يوما من مساندتي والوقوف إلى هبتي في
كل الظروف.

➤ إلى بناتي ورة عيني آية، آلاء وأسئل حفظهن الله وبارك
لي فيهن.

➤ إلى كل عائلتي وخصوصا أمي تغمدها الله برحمته وإلى عائلة
زوجهتي أطال الله في عمرهم.

كلمة شكر

الحمد والشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني في إنجاز هذه الدراسة، أما بعد أتقدم
بجزيل الشكر والامتنان إلى السيد الأستاذ الدكتور محمد عيسى محمد محمود لتفضله
بالإشراف على هذه الرسالة وعلى دوام متابعتة وتسهيله لي إلى غاية الانتهاء منها.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سألوني بمناقشتهم
لهذا البحث، إلى للأستاذين: كاتب محمد رفيق ورضا كيجل من جامعة دهران على
كلّ ما قدماه لي من مساعدة ونصائح قيمة، دون أن أنسى كل أساتذة وعمال كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم وكل زملاء الدفعة.

وفي الأخير أتوجه بشكري وامتناني إلى جميع عمال مؤسسة الهيئة الوطنية للمراقبة
التقنية للبناء على رأسهم السيد الرئيس المدير العام والسيد المدير الجهوي للغرب وإلى
كل من ساهم من بعيد أو قريب في إنجاز هذه الرسالة.

لکم جميعاً جزيل الشکر

الفهرس

| | |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| أ | التشكرات |
| ب | الإهداء |
| 05-01 | مقدمة عامة |
| V | قائمة الجداول والأشكال |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات | |
| 07 | تمهيد |
| 08 | المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات |
| 08 | المطلب الأول: دوافع ظهور حوكمة الشركات |
| 08 | أولا-الاتجاه إلى فصل الملكية عن التسيير |
| 09 | ثانيا- بروز نظرية أصحاب المصلحة |
| 10 | ثالثا-الأزمات الاقتصادية وتعرُّ الشركات |
| 12 | المطلب الثاني: مفهوم، أهمية وأهداف حوكمة الشركات |
| 12 | أولا: مفهوم حوكمة الشركات |
| 15 | ثانيا: أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية |
| 17 | ثالثا-أهداف الحوكمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية |
| 18 | المطلب الثالث: أبعاد، خصائص، مقومات وركائز حوكمة الشركات |
| 18 | أولا-أبعاد حوكمة الشركات |
| 19 | ثانيا-خصائص حوكمة الشركات |
| 20 | ثالثا-المقومات الأساسية لحوكمة الشركات |
| 21 | رابعا-ركائز حوكمة الشركات |
| 22 | المطلب الرابع: آليات، محدّدات وأطراف تطبيق حوكمة الشركات |
| 22 | أولا-آليات تطبيق حوكمة الشركات |
| 23 | ثانيا-محدّدات حوكمة الشركات |
| 25 | رابعا-الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات |

| | |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| 25 | المبحث الثاني: مبادئ (معايير) حوكمة الشركات حسب بعض المنظمات الدولية..... |
| 25 | المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE..... |
| 28 | المطلب الثاني: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية..... |
| 28 | المطلب الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية (IFC)..... |
| 29 | المبحث الثالث: التجارب والنماذج الدولية لحوكمة الشركات..... |
| 29 | المطلب الأول: التجارب الدولية لحوكمة الشركات..... |
| 29 | أولا- تجربة المملكة المتحدة..... |
| 30 | ثانيا- تجربة الولايات المتحدة..... |
| 31 | ثالثا- تجربة روسيا..... |
| 32 | رابعا- تجربة ماليزيا..... |
| 33 | خامسا- تجربة مصر..... |
| 34 | المطلب الثاني: النماذج الدولية لحوكمة الشركات..... |
| 34 | أولا- النموذج الانجلوسكسوني أو النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات..... |
| 36 | ثانيا- النموذج الألماني الياباني أو النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات..... |
| 38 | ثالثا- النموذج اللاتيني أو النموذج الوسيط..... |
| 40 | الخلاصة..... |

الفصل الثاني: واقع الحوكمة في الجزائر

| | |
|----|------------------------------------------------------|
| 42 | تمهيد..... |
| 43 | المبحث الأول: واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية..... |
| 43 | المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية..... |
| 43 | أولا- تعريف المؤسسة الاقتصادية..... |
| 45 | ثانيا- خصائص المؤسسة الاقتصادية..... |
| 45 | المطلب الثاني: أهداف، تصنيف ووظائف الاقتصادية..... |
| 45 | أولا- الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية..... |
| 47 | ثانيا- تصنيف المؤسسات الاقتصادية..... |
| 48 | ثالثا- وظائف ومهام المؤسسة الاقتصادية..... |

| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 51 |المبحث الثاني: واقع الحوكمة في الجزائر |
| 51 |المطلب الأول: أهم مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية |
| 51 |أولا-تسيير المؤسسات الوطنية الجزائرية |
| 53 |ثانيا-أنماط حكم المؤسسة الاقتصادية |
| 56 |المطلب الثالث: جهود الجزائر في مجال حوكمة الشركات |
| 56 |أولا-تطور الإصلاحات والتقارب نحو مبادئ الحوكمة: |
| 58 |ثانيا-سياق الإصلاحات والاستجابة لدواعي الحوكمة: |
| 61 |المطلب الرابع: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر |
| 61 |أولا ميثاق الحكم الراشد: المعمول والمأمول |
| 62 |ثانيا-تحديات ميثاق الحوكمة في الجزائر |
| 63 |ثالثا-التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى الحوكمة |
| 65 |المبحث الثالث: واقع تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري |
| 65 |المطلب الأول: أسباب، مجهودات ومؤشرات الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري |
| 65 |أولا-أسباب وظروف تبني السلطات الجزائرية لمفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري |
| 66 |ثانيا-المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري |
| 67 |ثالثا-المؤشرات الأساسية للحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري |
| 68 |رابعا-استراتيجية مكافحة الفساد في القطاع المصرفي الجزائري وآليات الوقاية منه في ظل الحوكمة المصرفية |
| 70 |الخلاصة |

الفصل الثالث: واقع الحوكمة في الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC

| | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|
| 72 |تمهيد |
| 73 |المبحث الأول: تقديم عام للهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC |
| 73 |المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء (CTC) |
| 73 |أولا- نشأة وتطور المؤسسة |
| 74 |ثانيا- مهام و نشاط المؤسسة CTC |

| | |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 75 | ثالثا- مجالات نشاط المؤسسة (مجال التّدخل): |
| 75 | المطلب الثاني: دراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للهيئة الوطنية |
| 75 | أولا- الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 76 | ثانيا- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 83 | المطلب الثالث: تقسيم نشاطات المؤسسة |
| 83 | 1-تحديد نشاطات المؤسسة CTC |
| 84 | المبحث الثاني واقع الحوكمة في مؤسسة CTC |
| 84 | المطلب الأول: آليات الحوكمة في مؤسسة CTC |
| 84 | أولا-الآليات القانونية والتنظيمية |
| 86 | ثانيا-الآليات الرقابية |
| 87 | المطلب الثاني مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة CTC |
| 88 | أولا-توفير إطار فعال لحوكمة في CTC |
| 88 | ثانيا- المحافظة على حقوق المساهمين |
| 88 | ثالثا- دور أصحاب المصالح |
| 90 | رابعا-الإفصاح والشفافية |
| 92 | خامسا-مسؤولية مجلس الإدارة |
| 92 | سادسا-المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة CTC |
| 93 | الخلاصة |
| 94 | الخاتمة |
| 96 | المراجع |

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|--------|--------------------------------------------------------------|--------|
| 01-I | أهم المضامين ذات الصلة بالتعاريف الواردة بشأن حوكمة الشركات. | 14 |
| 01-III | مجموعات المباني مجال تدخل فرق (أعوان) مؤسسة CTC | 75 |
| 02-III | تقسيم عدد عمال مؤسسة CTC حسب المديریات | 82 |
| 03-III | التعليمات والإجراءات الخاصة بمؤسسة CTC: | 84 |

قائمة الاشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|---------|
| 19 | خصائص حوكمة الشركات | 01-I |
| 21 | المقومات الأساسية لحوكمة الشركات | 02-I |
| 22 | ركائز حوكمة الشركات | 03-I |
| 23 | آليات تطبيق حوكمة الشركات | 04-I |
| 24 | محددات حوكمة الشركات | 05-I |
| 27 | مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD | 06-I |
| 37 | الهيكل القانوني للحوكمة في ألمانيا | 07-I |
| 76 | الهيكل التنظيمي للمديرية العامة | 1.1-III |
| 78 | الهيكل التنظيمي للمديريات الجهوية | 2.1-III |
| 80 | الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية | 3.1-III |
| 81 | الهيكل التنظيمي للمديرية التشخيص والخبرة | 4.1-III |
| 82 | تموقع الوكالات الولائية لمؤسسة CTC عبر التراب الوطني | 2.III |

المقدّمة العامّة

مقدمة عامة:

لقد شهد الاقتصاد العالمي في العقدین الأخيرین أزمات مالية كبيرة أدت إلى انهيار العدد من المؤسسات الكبرى في مختلف دول العالم وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية (شركة أنرون وشركة ووردكوم) ودول شرق آسيا (شركة دايو)، مما أدى إلى تأثير اقتصاديات هذه الدول وتكبّد المساهمين فيها خسائر فادحة، نتيجة الفساد المالي والإداري وكذلك عدم مصداقية وشفافية القوائم المالية والإفصاح عنها بشكل سليم.

دفعت هذه الظروف عدد من المؤسسات الدولية على رأسها صندوق النقد الدولي، البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لوضع مجموعة من القواعد والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على إدارة المؤسسة، فأصدرت سنة 1999 مبادئ الحوكمة وذلك لتعزيز الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية حتى تضمن حقوق وتحقق أهداف أصحاب المصالح.

ولقد أخذ مصطلح الحوكمة في الانتشار في الآونة الأخيرة على الساحة الدولية فاستقطب اهتمام العديد من الاقتصاديات المتقدمة منها والناشئة، إذ أصبحت الحوكمة من المواضيع البارزة التي تفرض نفسها على المؤسسة كمفهوم جديد في إدارة الأعمال، نابع من كون الحوكمة تقوم بخطوات التشخيص والدراسة ثم المتابعة. إن الجزائر كغيرها من الدول تعمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف مؤسساتها وهيكلها، فباشرت سلسلة إصلاحات اقتصادية جذرية ساهمت في تحسين مناخ الأعمال بها، كما تم أيضا إنشاء لجنة سميت "بلجنة الحكم الراشد"، حيث قامت هذه اللجنة بإصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى إرساء مبادئ الحوكمة على أرض الواقع.

أولاً- إشكالية البحث والأسئلة الفرعية:

من هذا المدخل الذي يلخص مضمون البحث يمكن صياغة إشكالية الموضوع في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وللإلمام والإحاطة بهذا الإشكال نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما ذا يقصد بحوكمة الشركات؟
- إلى ماذا يهدف تطبيق نظام حوكمة الشركات؟
- ماهي أهم ملامح التجربة الجزائرية في مجال حوكمة الشركات؟
- ما هو واقع الحوكمة في الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء؟

ثانياً- فرضيات البحث:

كإجابة مبدئية على تساؤلات البحث، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية الآتية :

- تعمل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تطبيق مبادئ نظام الحوكمة رغم حداثة ممارستها.

ثالثاً- أسباب اختيار البحث:

- الأهمية المتزايدة التي يشهدها موضوع حوكمة الشركات إلى درجة تبيّنه من طرف أكبر وأهمّ المؤسسات الدولية بمختلف مجالاتها.
- حاجة المؤسسات الجزائرية بصفة عامّة على تبني أنماط جديدة ومرجعية في أداء وظيفة التسيير، تسمح لها بمواكبة مختلف التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، التنظيمية وحتى البيئية.
- تعتبر حوكمة الشركات أحد المواضيع الحديثة التي تسعى لتحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي على المستوى المحلي والعالمي؛
- اهتمام الباحثين المتزايد بموضوع حوكمة الشركات لدرجة أن أصبح المادة الدّسمة للدراسات الأكاديمية والبحوث.
- إبراز مدى مساهمة التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في حماية أصحاب المصالح، وكذا نجاح المؤسسة؛

رابعاً- أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- محاولة الإلمام ببعض تجارب الدولية الخاصة بحوكمة الشركات لاسيما المتقدّمة منها، لاتخاذها كنماذج لتطوير الاقتصاد الوطني؛
- محاولة لفت اهتمام المسؤولين ومسيري المؤسسات وتوعيتهم بأهمية وضرورة التطبيق الجيد للحوكمة، لما له من فوائد لصالح جميع الأطراف الأخذة؛

- على المستوى الشخصي مكن أن تمنح هذه الدراسة آفاقاً أخرى للباحث في مسيرة البحث العلمي.

خامساً-أهداف البحث:

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات الرئيسية لهذه الدراسة والسعي لاختبار الفرضيات المتنبئة فإنّ هذه الدراسة تهدف إلى:

- تحديد وحصر الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع الحوكمة.
- الإلمام بمختلف النماذج العالمية الخاصة بحوكمة المؤسسات.
- التأكيد على أنّ تطبيق المداخل الإدارية وأليات التسيير الحديثة كحوكمة الشركات أصبح حتمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظلّ الاندماج العالمي.
- الوقوف على واقع حوكمة الشركات في الجزائر من خلال تشخيص حالة إطارها المؤسسي وأليات تطبيقها؛
- الخروج بجملة من التوصيات من الممكن أن تساهم في مساعدة المؤسسات على النجاح.

سادساً-حدود البحث:

- الحدود المكانية: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- الحدود الزمانية: 2018.

سابعاً-منهجية البحث:

اعتمدنا لهذا الغرض المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حتى نتمكن من وصف وتحليل الجوانب النظرية للموضوع بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة وذلك من أجل التعمق في مختلف جوانب الموضوع من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

ثامناً-هيكل الدراسة:

للإجابة عن إشكالية واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم موضوع البحث الثلاثة (03) فصول حيث تطرقنا بن في الفصل الأول المعنون بـ " الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات " إلى ماهية حوكمة الشركات في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني لأليات وركائز الحوكمة، وفي المبحث الثالث نماذج و تجارب بعض الدول في الحوكمة، أما الفصل الثاني المعنون بـ " واقع الحوكمة في الجزائر " فتناولنا فيه المؤسسة الاقتصادية في المبحث الأول، واقع الحوكمة في الجزائر في المبحث الثاني، وفي المبحث الثالث إلى واقع الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية، وفي الفصل الثالث المعنون بـ " واقع حوكمة الشركات في مؤسسة الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC " فتطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بمؤسسة الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC، وفي المبحث الثاني للهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المبحث الثالث فتناول واقع الحوكمة في المؤسسة.

وفي الأخير الخاتمة حيث تمت الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات وكذا استخلاص النتائج واقتراح مجموعة من التوصيات.

تاسعا-الدراسات السابقة:

1. دراسة غضبان حسام الدين، "مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، لسنة 2013-2014:

كان هدف الدراسة هو التأكيد على أن تطبيق المداخل الإدارية وآليات التسيير الحديثة كحوكمة الشركات أصبح حتمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاندماج العالمي وإبراز دور تأثير الحوكمة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. ترتبط الحوكمة بمجموعة من الركائز ذات الصبغة الأخلاقية كالثقة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية... الخ

ب. هناك علاقة تكاملية من الجانبين بين حوكمة المؤسسات وخلق القيمة في المؤسسة، ما يجعل من الممكن القول بن نظام الحوكمة المطبق هو المسؤول عن تحديد القيمة التي تبحث المؤسسة على تحقيقها، والعكس يمثل نموذج المقترح وكذا مؤشر الحوكمة المبني محاولة لإعطاء دفع حوكمة مؤسسات، صحيح أيضا الاقتصادية في الجزائر التي تحتاج أيضا لتضافر جهود الأطراف الأخرى (مؤسسات اقتصادية، جمعيات الدولة...) لتطويره وتصحيح الانحرافات الموجودة.

2. دراسة بن داني محمد الأمين "واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم"، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، لسنة 2016-2017:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، حيث بينت أن أتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات يؤدي إلى تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار كذلك استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع البيئة والعدالة الاجتماعية وخلق الفرص للأجيال القادمة. وعليه يصبح تطبيق التسيير والحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ليس مشروطا بوصول المؤسسة إلى تحقيق ربحها التجارية فقط بل ستلزم عليها تحقيق التسيير المستدام من خلال تحقيق كل من الربحية الاجتماعية والبيئية وبمشاركة كتكافئة لحوكمة مؤسساتها مع مجتمعها المدني، في إطار رقابة تقوم على النزاهة والشفافية.

3. دراسة بادن عبد القادر "دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، لسنة 2007-2008:

يهدف البحث، لإبراز الدور الذي يدكن أن تلعبه مبادئ الحوكمة في النّظم المصرفيةّ للحدّ من الأزمات المالية والمصرفية. وطرق تفعيل الحوكمة في النّظام المصرفي الجزائري لتفادي حدوث أزمات مصرفية مستقبلاً، وذلك باعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وقد توصل الباحث إلى أنّ الالتزام بالتطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية أمر مهم لإعادة الثقة وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتفادي الأزمات المالية والمصرفية.

4. دراسة براهمة كنزة " دور التّدقيق الدّخلي في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، لسنة 2013-2014:

تهدف هذه الدّراسة إلى إبراز علاقة التّدقيق الدّخلي بكلّ من لجنة التّدقيق، مجلس الإدارة والإدارة العليا بهدف تحسين الأداء العام للشركة، ضمان الالتزام بالإفصاح والشفافية، دعم المساءلة وإدخال تحسينات على الأساليب الإدارية والرّقابة لتحقيق قواعد ممارسة الإدارة الرّشيدة.

كما دعت الدّراسة النّظرية بحالة تطبيقية بمؤسسة جزائرية مؤسسة محركات EMO، وهي مؤسسة اقتصادية عمومية، وذلك من أجل التعرّف على مدى التزام هذه المؤسسة بمبادئ الحوكمة ومدى مساهم وظيفة التّدقيق الدّخلي في ذلك. ومن بين النتائج المتوصّل إليها أنّ وظيفة التّدقيق الدّخلي تعتبر آلية جوهرية لدعم حوكمة الشركات إذا أحسن استخدامها ودعتم بآليات أخرى مثل التّدقيق الخارجي، لجنة التّدقيق، مجلس الإدارة وغيرها. وقد تبين من الدّراسة الميدانية بأنّ ضعف وظيفة التّدقيق الدّخلي بمؤسسة EMO في بعض المجالات من بينها إدارة المخاطر واستخدام المعايير المهنية الدّولية للممارسة مهنة التّدقيق الدّخلي، إضافة إلى غياب لجنة التّدقيق الدّخلي يعتبر من بين المعوّقات أمام نجاحها في دعم حوكمة الشركات بالمؤسسة.

عاشرا-صعوبة البحث:

- قلة المراجع والكتب الخاصة بحوكمة المؤسسات الاقتصادية لاسيما تلك التي تناولت تجربة الجزائر مع الحوكمة (ميثاق الحكم الراشد)؛
- تحقّظ بعض الأفراد عند الإجابة على بعض الأسئلة أثناء المقابلة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

تمهيد:

قد كان للأزمات المالية التي طالت كبريات الشركات في العالم، مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وروسيا، واليابان ودول شرق آسيا نتيجة التلاعب بمصداقية القوائم المالية واستخدام طرق محاسبية مضللة لإخفاء الخسائر وكذا التلاعب بحقوق المساهمين وباقي أصحاب المصالح الدور الكبير في ظهور مصطلح الحوكمة.

حيث كان من الضروري في ظل سوء الإدارة و هذا الفساد المالي و الإداري البحث عن اتجاه جديد في إدارة المؤسسات والرقابة عليهما، فبرزت هنا جهود كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، في تبني آلية جديدة "الحوكمة" تركز على ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة من خلال العمل على إرضاء مختلف المتعاملين معها و التوفيق بين مصالحهم، مما يضمن تحقيق الإفصاح والشفافية والمساءلة، و حماية رؤوس الأموال في الشركات والأسواق وكذا حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة و الأهم استعادة ثقة المتعاملين في الأسواق المالية لاسيما في أعقاب الانهيارات وحالات الفشل التي حدثت.

فأصبح الاهتمام بالحوكمة يزداد يوما بعد يوم في جميع اقتصاديات الدول لما لها من تأثير على العديد من النواحي الاقتصادية والاجتماعية، حيث تهدف الحوكمة إلى تحقيق مصالح الأفراد والشركات والمجتمعات ككل. وعليه فقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية حوكمة الشركات. في المبحث الثاني تناولنا مبادئ الحوكمة حسب بعض المنظمات الدولية. أما في المبحث الثالث فلقد تضمن بعض تجارب الدول في حوكمة الشركات.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات المطلب الأول: دوافع ظهور حوكمة الشركات

ظهر الحديث بوضوح عن حوكمة الشركات مع بداية عام 1999 بعد تراكمات عن نتائج دراسات في هذا المجال. وما صاحب ذلك من إخفاق العديد من الشركات العملاقة الذي تزامن وحدثت أزمات مالية وانهيارات اقتصادية في العديد من الدول. حيث إن مصطلح الحوكمة، وهو حديث الاستعمال خصوصا في اللغة العربية بعد جهود لترجمة مصطلح (GOVERNANCE) باللغة الانجليزية الذي يرجع أصلها الأول إلى المصطلح الإغريقي (KUBERNAN) ثم مر للغة اللاتينية في القرن الثالث عشر تحت مصطلح (GUBERNARE) والذي كان يعني آنذاك أسلوب إدارة أو توجيه السفينة، لتساهم بعد ذلك النظريات الحديثة في بلورة المفهوم إلى أن لقي الأهمية الكبيرة التي يحظى هذا حاليا وإرساء البناء النظري له، لكن هذه التطورات التي مرّ بها مفهوم حوكمة الشركات كان نتاج تطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية التي كان لها الأثر البالغ على هذا المفهوم.

أولا-الاتجاه إلى فصل الملكية عن التسيير:

إن تطور الشركات وكبر حجمها أديا تدريجيا إلى الاتجاه نحو الفصل بين مسيري هذه الشركات والمساهمين فيها، هذا التغير في نمط التسيير تمت معالجته في بحث Berle و Means سنة 1932 إضافة إلى William¹ الذين وضعوا تصورا للموضوع، وحاولوا إنشاء نظرية تسييرية للشركة (Théorie managériale de la firme) فحسب رأي هؤلاء الباحثين فإن الشركة تحاول أن تصبح هيئة خاصة متميزة عن مالكيها، لهذا أخذ موضوع حوكمة الشركات أهمية بالغة نظرا لتشعب العلاقات داخل الشركة مثل علاقة الملاك والإدارة، الملاك والمراجع الخارجي، وبين الملاك والمقرضين والدائنين، وبما أن لكل طرف مصلحة، فإنهم يسعون إلى تعظيم منافعهم، وتحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين.

نظرية الوكالة في خدمة المساهمين:

أمام نجاح المدخل التسييري للشركات (L'approche managériale de la firme) فإن جمهور المساهمين لم يكن بمقدورهم البقاء غير مكترئين بهذا التوجه، فكان يتوجب عليهم البحث عن السبل الملائمة لزيادة مبادرة وفعالية المساهمين، سواء فرادى أو التجمع في جمعيات، ما من شأنه إعطاء التبريرات الشرعية لسلوكهم الذي تستجيب له نظرية الوكالة.

إسهامات نظرية الوكالة:

ظهرت هذه النظرية في منتصف عام 1970 عن طريق مساهمات كبيرة للعديد من الباحثين لاسيما من طرف Jensen و William و Meckling سنة 1976 ، حيث تستند هذه النظرية على المساهمة في توسيع الرؤية التعاقدية للشركة، والعمل على سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مسيري ومالكي الشركة من جرا الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة، حيث عرّف Jensen و Meckling علاقة الوكالة بأنها "عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يعوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات كما تطرقت هذه النظرية إلى مختلف المشاكل المترتبة

¹ ROLAND, P, *La gouvernance de l'entreprise*, paris, La découverte, 2003, P: 03.

عن انفصال الملكية عن التسيير، ودوافع المفاضلة في الاختيار بين الطرق المحاسبية وكيفية الإفصاح عن المعلومات، وتعيين مراجع الحسابات.

أولوية المساهم على المسير:

كل من المساهمين والمسيرين يشغلون مواقع خاصة في الشركة، إلا أن هناك اختلاف في الأهداف بينهم. فيسعى المساهمون للحصول على أكبر قدر من جهد وعمل المسيرين في مقابل أجور معقولة، تتناسب ومردودهم، فيما يسعى المسيرون إلى تعظيم منافعهم من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل¹. في ظل هذه المفاهيم التقليدية لتنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل الشركة، فقد جاءت نظرية الوكالة بعدة مفاهيم جديدة في هذا المجال مثل²:

- مفهوم تكلفة الوكالة (Couts d'agence): وهي التكلفة التي بتكبتها المساهمون من جراء إطلاق يد الإدارة في تسيير شؤون الشركة بوصفها وكيلا عنهم؛
 - مفهوم سوق مراقبة الشركات (Marché du contrôle des firmes): ويتم ذلك بواسطة لجان مجالس الإدارة وعمليات أخرى للوقاية على مختلف الشركات؛
 - مفهوم سوق المسيرين (Le marché des dirigeants): فعملية تقييم المسيرين تمثل عموما المهمة الرئيسية لهذا السوق، من خلال معرفة ما إذا كانوا يتوفرون على التنافسية والكفاءة، وهذا من أجل تقييم رأس المال البشري (Le capital humain) والبحث فيما إذا كان تخصيص هذه الموارد يؤدي إلى توجيه أفضل للمسيرين والدفع بالشركة إلى أداء أقوى³؛
 - مفهوم تدفق الخزينة المتاحة (Flux de trésorerie disponible): فهو يسمح بتقييم الهوامش التقديرية المتاحة للمسيرين ودرجة الحرية التي تحتاج إلى تخفيضها.
- وعليه يمكن القول: إن آليات حوكمة الشركات وجدت بهدف الحد أو التقليل من المشاكل التي نشأت من فصل الملكية عن التسيير، والتي وجددت تبريرها النظري في نظرية الوكالة من خلال العلاقات التعاقدية بين كل من الأصيل والوكيل، ومنه فإن تصرف أي من أطراف الوكالة حسب مصالحه من شأنه أن يتسبب في إحداث صراعات ومشاكل معينة، ومن هنا جاءت حوكمة الشركات لتضمن الانضباط والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف، بهدف التغلب على سلبيات ومشاكل تنفيذ التعاقدات التي تنتج عن أي ممارسات سلبية.
- ثانيا- بروز نظرية أصحاب المصلحة:

يؤثر أصحاب المصالح (Les parties prenantes) بدرجة متفاوتة على عمل وأداء الشركة، لأن هذه الأخيرة لا تستطيع تعظيم مصالح كل الأطراف في وقت واحد، فدور الشركة ومسيرها، وطبيعة التزاماتهم اتجاه بقية الأطراف الأخرى للشركة خضعت لمناقشات عديدة، حيث إن مدخل أصحاب المصلحة يستند في جذوره إلى عمل

¹ طارق عبد العال، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص:69.

² ROLAND, P, *op cit*, p:34.

³ ALLEMAND, I, *Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises*: une revue de la littérature, cahier N 10509, septembre 2005, PP : 03-04.

Berle و Means الذي يرى أن وضع الضغوط الاجتماعية التي تمارس على المسيرين، تدفعهم للاعتراف بمسؤوليتهم اتجاه كل من يتأثرون بقرارات الشركة، وهذا من أجل إحداث التوازن بين مصالح الجماعات المختلفة في المجتمع¹، فأصحاب المصالح يتمثلون في الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال و القرارات التي تتخذها الشركة، بحيث أن كل طرف يسعى إلى منافع أو مكاسب من الشركة².

الأساس المنطقي لوجود أصحاب المصالح:

إن وجود نظرية لأصحاب المصلحة ينطوي على تبرير نظري، حيث نركز في هذا على تبريرات مقسمة إلى فئتين رئيسيتين هما الشرعية والسلطة³. فالاعتراف بوضع الأطراف أصحاب المصلحة يعتمد بشكل كبير على شرعية الشركة، وذلك من خلال التكيف مع ثقافة وتوقعات المجتمع الذي تعمل فيه الشركة، والامتثال للممارسات التي تعتبر شرعية في الحقل التنظيمي للشركة. أما فيما يخص الجزء الثاني من التبريرات، فهو جزء من المنطق الإستراتيجي لأنه يتعلق بتبرير وجود الأطراف أصحاب المصلحة انطلاقاً من وجود علاقات سلطة، وبالتالي وجود علاقة تربط بين الشركة، ومختلف العناصر المكونة للبيئة التي تنشط فيها الشركة، وتتفاعل معها.

علاقة الشركة بأصحاب المصلحة:

تعتبر الشركات بمختلف أشكالها وأحجامها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، وضمن شروط واقعية معينة، بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق أهداف معينة. فالشركة هي أداة لتنسيق مصالح مختلف العناصر أصحاب المصلحة، وهذا لإثبات وجود علاقة ائتمانية بين المسيرين، والأطراف أصحاب المصلحة من خلال:

- نبغي أن تسير وتوجه الشركة لصالح الأطراف أصحاب المصلحة، من خلال الاعتراف بهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم؛
- المسيرون لهم علاقة ائتمانية مع أصحاب المصالح، فكل واحد من أصحاب المصالح هو في خدمة مصالح الآخرين.

وبالتالي، فإن وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات المتوافقة مع حكم القانون، من خلال التحديد بكل وضوح لتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، والتنظيمية والتنفيذية، والاعتراف بحقوق الأطراف أصحاب المصلحة من شأنه أن يشجع التعاون بين الشركات، وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرض العمل، ويقلل بدوره من تعارض المصالح (Le conflit d'intérêt) بين مختلف الأطراف، أصحاب المصلحة.

ثالثاً- الأزمات الاقتصادية وتعثر الشركات:

لقد ساهمت الأحداث التي مر هذا الاقتصاد العالمي بقسط كبير في جعل مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجتمع الأعمال، والمؤسسات المالية الدولية من جهة، وازدياد الحاجة إليه كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات من جهة أخرى. وسنبين في العرض الموالي مساهمة كل من الانهيارات المالية في العديد من الشركات،

¹ MERCIER, S, *La théorie des parties prenantes*, cahier du FARGO N° :1050502, Mai 2005, PP :02-03

² نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا، إعداد وتنفيذ ومراجعة، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص:48.

³ MERCIER, S, *op cit*, p:03.

وأبرزها الكارثة المالية التي أصابت دول جنوب شرق آسيا ومسلسل سقوط وانهيار العديد من الشركات الكبرى في بلورة مفهوم الحوكمة، وحاجة الاقتصاديات والشركات إليه.

تاريخ الأزمات المالية والحوكمة:

لقد بينت التجارب والدراسات أن هناك ارتباطاً بين مختلف الأزمات المالية بدءاً من أزمة الفساد العظيم، الأزمة الآسيوية، أزمة الاثنين الأسود والأزمة المالية لعام 2008 والحوكمة، كما هو مبين:

كانت البداية منذ أزمة الفساد العظيم لعام 1929 عندما كشفت التحقيقات عن حدوث انحرافات وممارسات غير أخلاقية في أسواق الأوراق المالية¹، إضافة إلى المسبب الأساسي، وهو عدم تطبيق لوائح حوكمة الشركات، والتقصير في الإفصاح، وغياب الشفافية. ما أدى بدوره إلى الهبوط الحاد في مستوى الأسعار الذي انعكس سلباً على المستوى العام للأسعار في كافة قطاعات الاقتصاد الأمريكي، ومن ثم انتقل الفساد إلى أوروبا.

في 19/10/1987 في نيويورك حدثت أزمة يوم الاثنين، نظراً للهبوط الحاد في أسعار الأسهم والسندات في أسواق المال الأمريكية. وسبق هذا الهبوط قبل خمسة أيام في كل من فرنسا ونيوزيلندا وإسبانيا²، ونتيجة لذلك اتجهت العديد من الشركات إلى الاستثمار في المشتقات، المالية والمضاربة في أسواق المال العالمية. ولم تقم هذه الشركات بتوضيح ذلك للمساهمين، ولم تفصح في قوائمها المالية عن تلك المعاملات، التي هي أحد أهم متطلبات حوكمة الشركات، وهي الإفصاح للمساهمين عن جميع المعلومات المالية، وغير المالية حول المعاملات التي تقوم بها الشركة.

إن الأزمة المالية التي ضربت دول جنوب شرق آسيا في سنة 1997 كانت نتيجة لبعض الممارسات والاجراءات غير الصحيحة في الأسواق المالية، التي دفعت بالاقتصاد العالمي إلى قرابة 5 سنوات من الركود³. مما دفع كذلك بالعديد من الشركات إلى الاستثمار في أدوات مالية دون الإفصاح عنها في القوائم المالية، وهذا بهدف تحقيق أرباح بشكل سريع مع تحمل مخاطر عالية، فلو تم الإفصاح عنها باعتبار الإفصاح أهم دعائم الحوكمة لربّما ساهم ذلك في تجنب الأزمة. كما أن أسباب الأزمة المالية ل 2008 التي تعود لسنة 2006 ونشوء ما يسمى بأزمة القروض العالية لمخاطر (أزمة الرهون العقارية)، والتي تسببت في تعرض القطاع المصرفي الأمريكي إلى خسائر مالية ضخمة. حيث أشارت مختلف الحالات التي تم دراستها للتحري عن أسباب الفشل الذي تعرضت له المصارف الأمريكية أن عدم كفاءة الإدارة كان السبب الرئيسي وراء الفشل والإفلاس، كما أن زيادة التعامل في الهندسة المالية سبب الكثير من المشاكل في الشركات، مع غياب الرقابة، وعدم تطبيق حوكمة الشركات بالشكل المطلوب، فسوء أنظمة هذه الأخيرة أضرت بالاستقرار المالي الوطني والعالمي. وهذا ما أشار إليه رئيس هيئة الأسواق المالية التركي الذي اعتبر أن أهم العوامل الكامنة وراء الأزمات المالية، وفضائح الشركات التي اندلعت في السنوات الأخيرة في مختلف أنحاء العالم يرجع إلى عدم كفاية مبادئ الحوكمة السليمة للشركات⁴.

1 منير هندي، أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية، الإسكندرية، دار المعارف، 2008، ص: 50.

2 منير هندي، نفس المرجع، ص: 28.

3 على كنعان، الأسواق المالية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2008، ص: 295-300.

4 المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005، متاح على <http://www.cipe-arabia.org/news/May2005.htm>، ص: 35. تم الاطلاع عليه في 2018/04/24.

الحاجة إلى الحوكمة في ظل تعثر الشركات:

إن من بين الأسباب الهامة التي أدت إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وتطور الحاجة إليه في سياق التطورات الاقتصادية، هو إفلاس وتعثر العديد من الشركات الكبرى ذات الوزن العالمي والبعد الدولي، مما أثار جليا مسألة الحوكمة، والضوابط التي تحكمها سعيا لمعالجة المشاكل الحاصلة. ونشير في هذا الصدد إلى أهم أ وكبر الشركات العالمية التي أدى تعثرها سنة 2001 إلى إعادة التفكير في ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف أصحاب العلاقة. حيث أدت الثغرات المالية الكبيرة، والممارسات المحاسبية الخاطئة نتيجة تواطؤ شركة انرون Enron مع شركة آرثر أندرسون المكلفة بمراجعة حساباتها إلى فضيحة مالية من العيار الثقيل، والتي اعتبرت من بين أكبر حالات الإفلاس لشركة أمريكية¹. فعملية التكتّم التي مارستها الشركة من خلال إخفاء العمليات التي تمت بين أعضاء كبار التنفيذيين، وعدم الإفصاح عن ملكيتهم في أسهم الشركة، والتلاعب في بيع وشرا الأسهم، أدخلت بمبادئ حوكمة الشركات، والأسس التي تقوم عليها، ما ساهم بشكل واضح في صياغة قانون ساربنز أكسلي (Sarbanes Oxley) سنة 2002 الذي يركز على موضوع الإفصاح عن المخاطر، وأي بوادر للاحتيال والتلاعب بسجلات الشركة، وقوائمها المالية.

ومن بين حالات التعثر ما حدث لبنك برنج سنة 1992 الذي تعرض لخسائر كبيرة، ولكن تم التكتّم عنها، ولم يتم الإفصاح عنها لمختلف الأطراف أصحاب العلاقة حسب ما تقتضيه المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات من الإفصاح والشفافية، فتم الإخلال بمبدأ مهم ساهم بشكل كبير في إفلاسه. وفي سياق جملة هذه التعثرات نأتي على ذكر ما حدث لشركة وولدكوم World Com التي اتجهت إلى إتباع حيل محاسبية لإخفاء مركزها المالي وإعطاء صورة مشرفة لوضعية الشركة مخالفة للواقع ما سمح بإعطاء مكافآت للمسيرين. وهذا بهدف رفع سعر السهم مثل ما فعلت شركة Enron، حيث فشلت شركة التدقيق آرثر أندرسون في الكشف عن تلك المخالفات، ومثلها مثل العديد من الشركات التي أفلست كشركة Maxwell الانجليزية و Parmalat الايطالية و Chipas الشيلية. حيث يعود سبب كل هذه المشاكل إلى عدم الإفصاح والشفافية التي تعتبر من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها حوكمة الشركات، ولو تم تطبيقها بالشكل المطلوب، لكان بالإمكان تجنب مثل هذه الفضائح التي مست هذه الشركات العالمية.

المطلب الثاني: مفهوم، أهمية وأهداف حوكمة الشركات

أولا- مفهوم حوكمة الشركات:

تعود جذور حوكمة الشركات إلى الثلاثينيات من القرن المنصرم، كنتيجة لأعمال الأمريكيين Berle & Means المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، حيث يعدّان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة و ذلك عام 1932م. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسدّ الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جرّاء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضرّ بالشركة²، وقد تعاضم هذا الاهتمام خلال العقود القليلة الماضية، خاصة

¹ إحسان بن صالح المعتاز، أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة انرون والدروس المستفادة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 22، العدد 1، 2008، ص ص: 263-264.

² أبو العطا نزمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003، ص: 4.

في أعقاب الأزمة الآسيوية عام 1997م وما خلفته من فضائح مالية وإفلاس للعديد من الشركات و المصارف المالية عبر العالم.

إن كلمة حوكمة متعددة المفاهيم والدلالات لذا سنحاول الوقوف على مفهومها اللغوي والاصطلاحي.

أ. تعريف الحوكمة لغوياً:

يعتبر مصطلح "حوكمة الشركات" ترجمة للأصل الانجليزي (Corporate Governance) الذي قدّم في بادئ الأمر من قبل كلٌّ من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة مجمّع اللغة العربية بمصر، على غرار الأردن، الذي استقرّ مجمع اللغة العربية هناك إلى ترجمته بـ "الحاكمة المؤسسية"، كما سبقت ترجمات أخرى لنفس المصطلح مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التّحكم المؤسسي، وغيرها من المصطلحات الأخرى، بالإضافة إلى عدد من البدائل مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات وإدارة النزاهة وغيرها¹. إلا أن مصطلح الحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركات هو الأكثر شيوعاً واستعمالاً من طرف الكتاب والباحثين الاقتصاديين.

و الحوكمة لغوياً معناها الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط و قيود تحكم العلاقات داخل المنظمة²، ويتضمن مصطلح الحوكمة العديد من الجوانب منها:³

- **الحكّمة:** ما تقتضيه من التّوجيه والإرشاد.
- **الحكّم:** ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضّوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الإحتكّام:** ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تمّ الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التّحكّم:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف السّلطة وتلاعها بمصالح المساهمين.

ب. تعريف الحوكمة اصطلاحاً:

لقد قدمت العديد من التعاريف لحوكمة الشركات في السنوات الأخيرة نظراً لشمولية هذا المفهوم وارتباطه بالعديد من المجالات من جهة واختلاف الاتجاهات الثقافية والخلفيات الفكرية للمهتمين به من جهة أخرى، ممّا دفع بعض الباحثين إلى تصنيف مختلف التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات في شكل محاور، يركز كلٌّ منها على جانب من الجوانب التي تغطيها حوكمة الشركات وهي كما يلي⁴:

المحور الأول: توجيه أداء الشركات ورقابته، والذي يركز على ارتباط حوكمة الشركات بقضايا الشركات المتمثلة بتوجيه ورقابة الأداء، ولعلّ تعريف الحوكمة حسب تقرير كادبوري (Cadbury) الصّادر عن سوق لندن للأوراق

¹ أبو العطا نرمين، نفس المرجع، ص:10.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات: دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص:14.

³ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2011، ص:24.

⁴ بشرى نجم عبد الله المشهداني، أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي، بحث منشور ضمن الموقع الرسمي لهيئة النزاهة العراقية، http://www.nazaha.iq/body.asp?field=news_arabic&id=470، تم الاطلاع عليه في 2018/03/24.

المالية في 1992م، على أنها: "الحوكمة نظام بموجبه تدار الشركات وتراقب"¹ هو التعريف الأسهل والأكثر شيوعاً في هذا المجال.

المحور الثاني: تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم وفقاً لمفاهيم محددة، والذي يركز على الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات، ويسلط الضوء على بعض المفاهيم التي تستند إليها، إذ تعد حوكمة الشركات وفقاً لذلك الطريق التي يمكن لمجلس الإدارة والمدراء وكذلك المدققين في الشركة من خلاله تحمل مسؤولياتهم بكل عدالة وشفافية ومواجهة مسائلة حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين بشأن ذلك.

المحور الثالث: أهداف حوكمة الشركات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، والذي يركز على أهداف حوكمة الشركات وأهميتها كمصدر قيمة لحملة الأسهم ضمن النطاق المحدود لها ومصدر قيمة لأصحاب المصلحة الآخرين ضمن النطاق الأوسع للحوكمة.

ويوضح الجدول رقم (01) أدناه أهم المضامين ذات الصلة بالتعريف الواردة بشأن حوكمة الشركات، وبحسب المحاور الثلاثة التي تم الإشارة إليها مسبقاً.

الجدول رقم (01، ا): أهم المضامين ذات الصلة بالتعريف الواردة بشأن حوكمة الشركات.

| المحاور | أسم الجهة أو الكاتب أو الباحث | السنة | مضمون التعريف |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المحور الأول: توجيه أداء الشركات وراقبتها | Donaldson | 1990 | الإطار الذي يتم بوساطته رقابة أداء المدراء. |
| | لجنة Cadbury | 1992 | النظام الذي يتم بوساطته توجيه ورقابة أداء الشركات. |
| | Monks & Minow | 1995 | مجموعة من العلاقات التي تربط بين المشتركين في تحديد توجه وأداء الشركات. |
| | لجنة Cardon | 1998 | مجموعة من القواعد ذات القابلية على التطبيق في مجال توجيه ورقابة أداء الشركات. |
| | لجنة Predo | 1999 | نتاج للمعايير والتعاملات ونماذج السلوك المطور بوساطة النظامين القانوني والاقتصادي. |
| المحور الثاني: تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات | لجنة Peters | 1997 | قانون لإدارة وتوجيه أولئك المرتبطين مع الشركة، وهو يشمل مجموعة من القواعد اللازمة للإدارة والإشراف المناسبين، وتقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات المؤثرة في التوازن المطلوب لنفوذ كافة أصحاب المصلحة. |

¹ طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص:11.

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| مجموعة من القضايا التي تواجه مجلس الإدارة بما فيها التفاعل مع الإدارة العليا في الشركة والعلاقات مع حملة الأسهم فيها والجهات الأخرى المهتمة. | 1997 | Tricker | وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم وفقا لمفاهيم محددة |
| إطار من العلاقات والمسؤوليات المتناظرة بين المجموعة الأساسية المكونة من حملة الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والمصمم أساسا من أجل تعزيز الأداء التنافسي المطلوب لتحقيق الأهداف الأساسية في الشركة. | 1998 | تقرير Millstein | |
| شيء ما يتعلق بالقيادة من أجل الكفاءة والأمانة والاستقامة وتحمل المسؤولية، تلك القيادة يجب أن تكون شفافة وقابلة للمساءلة. | بدون سنة نشر | Armstrong | |
| العملية التي يمكن من خلالها أن تستجيب الشركات لحقوق ورغبات أصحاب المصلحة. | 1992 | Demb & Neubaner | المحور الثالث: أهداف حوكمة الشركات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين |
| الطرق التي يمكن من خلالها لمجزي الأموال في الشركات ضمان حقوقهم فيها، مع حصولهم على عائد من استثمار أموالهم هناك. | 1997 | Shleifer & Vishny | |
| إدارة أعمال الشركات طبقا لرغبات حملة الأسهم، بمعنى تحقيق العوائد المجزية لهم وتعظيم القيمة. | 2003 | Fredman | |
| مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين، وتقدم الحوكمة أيضا إطارا يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل الوصول إليها ورقابة الأداء. | 2004 | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) | |

المصدر: د. بشرى نجم عبد الله المشهداني، أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي، بحث منشور ضمن الموقع الرسمي لهيئة

النزاهة العراقية، http://www.nazaha.iq/body.asp?field=news_arabic&id=470، تم الاطلاع عليه في 2018/03/24.

ثانيا- أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية:

تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.

- تعمل على وضع إطار تنظيمي، والذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.

- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين، لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي والتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.
- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين، لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدا، لن يقدمون على بيع أسهمهم في تلك الشركات وحتى ولو تعرضت لأزمات مؤقتة.
- الحد من مظاهر الفساد المالي والإداري، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى أن إتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد الفساد المالي والإداري، ويساهم في تشجيع وترسيخ الشفافية في الحياة الاقتصادية، حيث يساعد المراجعين الخارجيين الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين عمليات المؤسسة، وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد المالي والإداري.
- تعزيز العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة، حيث يعمل نظام حوكمة الشركات على ضمان العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف من المساهمين والمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصلحة المشتركة، حيث أنّ الحوكمة تسعى من خلال القوانين والإجراءات التي تتبناها إلى العمل على ضمان سير عمل هذه الشركات وفق الإجراءات المنصوص عليها في اللوائح الداخلية للشركة والصادرة من الجهات التشريعية.
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية ودرء حدوث انهيارات المصرفية، حيث تساعد الحوكمة في تجنب المشاكل المحاسبية والمالية، وتعزيز ودعم استقرار أنشطة الشركات العامة بالاقتصاد، وكذلك تجنب حدوث انهيارات الأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- إن تأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات، يساعد على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
- إدارة نمو وتوسيع الشركة، حيث يساعد إطار حوكمة الشركات القائم على أسس صحيحة، الشركات على مواجهة متطلبات وتحديات توسعها ونموها، ومن العناصر الأساسية لحوكمة الشركات السليمة هو وجود مجلس إدارة قوي، الأمر الذي يعدّ أساسيا في توجيه استراتيجية الشركة للنمو وضمان ألا يؤثر النمو على نجاح الشركة.
- تساهم في جذب واستقطاب المواهب وأصحاب الكفاءات، حيث تمثل القوى العاملة مجموعة أساسية من مجموعات أصحاب المصالح في كل مؤسسة، ويمكن للشركة من خلال شهرتها استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، باعتبارها من أئمن وأكبر الأصول قيمة في الوقت الحاضر، ويؤثر صيت وسمعة الشركة في تحديد ما إذا كانت مكان عمل مفضل أم لا، حيث أن الشركة التي تعتبر مكان عمل مفضل ستجذب قوى عاملة تمتاز بمهارات أفضل وإنتاجية أعلى.
- يعمل الإطار الفعال للحوكمة على معالجة تعاقب الأجيال في إدارة الشركة العائلية، ففي بعض البلدان تصل نسبة الشركات العائلية إلى حوالي 90% من إجمالي الشركات، ومن ثم تساهم بنسبة كبيرة في النمو

الاقتصادي، إلا أنّ هذه الشركات عرضة لمشكل تعاقب الأجيال في إدارتها وما قد ينجر عنه من أزمات، وينشأ هذا المشكل عادة عندما يقترب مؤسس الشركة أو كبير العائلة من التقاعد، أو يصبح لسبب من الأسباب غير قادر على الاستمرار في وظائف الإدارة، مما يؤدي إلى أزمة شديدة للشركة بسبب تنافس أفراد العائلة على السلطة، وهنا تساعد حوكمة الشركات في معالجة هذا الإشكال، حيث بوجود مجلس إدارة قوي داخل الشركة العائلية دوراً مهماً للغاية في تلك العملية.

- تشجع الحوكمة الشركات على القيام بدور اجتماعي أكثر فاعلية، حيث أصبحت بعض الشركات والمؤسسات تدرك أنّها ليست بمعزل عن المجتمع، وأن المجتمع ليس فقط مستهلك، فاتجهت إلى توسيع أنشطتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل تنفيذ الدراسات والبحوث التي تعود بالنفع للشركة والمجتمع والبيئة والاقتصاد، أخذنا بعين الاعتبار الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة: النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

ثالثاً- أهداف الحوكمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية:¹

- تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيراً من الأهداف من أهمها:
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف لتحقيق الشفافية والعدالة وحق المسائلة للأفراد.
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل الموردين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثققتهم بالشركة.
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحكومة.

¹ مناور حدّاد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة، الأردن، عمان، العدد 37، جوان 2012، ص:

168. متوفر على: <http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/1395/10-%20> حداد20%مناور.pdf. تم الاطلاع عليه في

2018/05/02.

وفي نهاية الأمر لابدّ من الإشارة إلى أنّ من أهمّ أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحكومة الجيدة والناجحة.

المطلب الثالث: أبعاد، خصائص، مقومات وركائز حوكمة الشركات

أولاً- أبعاد حوكمة الشركات¹

من خلال التعاريف المقدمة سابقا نجد أن لحوكمة الشركات مجموعة من الأبعاد، كل بعد يمثل ميزة وخاصة، من أهم هذه الأبعاد:

1/- البعد الإشرافي: فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي في مجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة.

2/- البعد الرقابي: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.

3/- البعد الأخلاقي: ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من القواعد الأخلاقية، النزاهة، الأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

4/- الاتصال وحفظ التوازن: ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة ممثلة في مجلس الإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة، أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

5/- البعد الاستراتيجي: ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى المستقبل استنادا إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا إلى المعلومات الكافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.

6/- المساءلة: ويحدد هذا العنصر الإعلان عن أنشطة وأداء المؤسسة والغرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونا مساءلة المؤسسة.

7/- الإفصاح والشفافية: ويتعلق الإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقا لتوصيات سوق نيويورك للأوراق المالية.

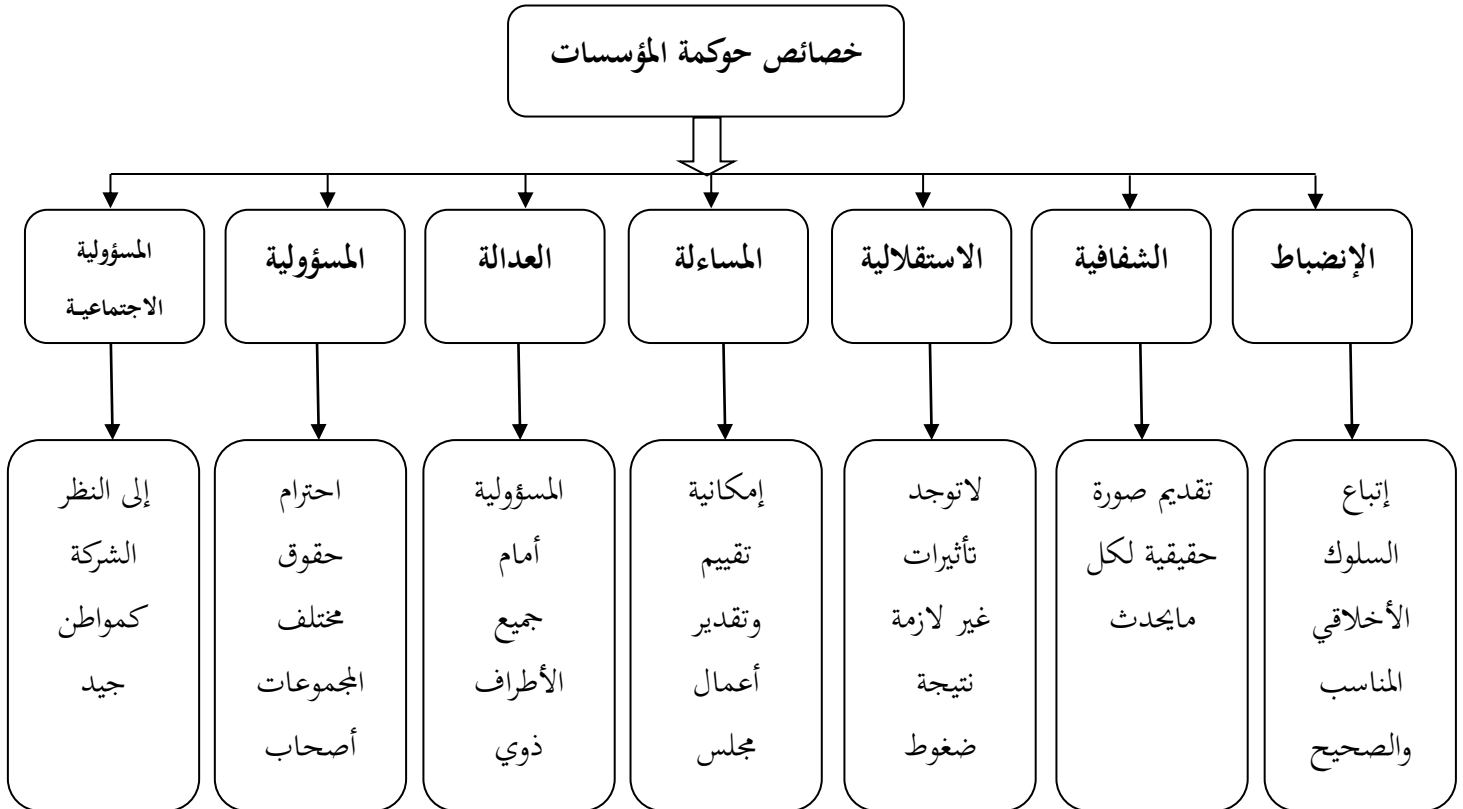
¹ بروش زين الدّين ودّهبي جابر، مداخلة بعنوان: دور آليات الحوكمة في الحدّ من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحدّ من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة بسكرة، متوفّر على <http://lab.univ-biskra.dz> تمّ الاطلاع عليه في 2018/04/24.

ثانيا- خصائص حوكمة الشركات:

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم¹

- الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح. ويعني إتباع السلوك الأخلاقي الملائم الذي يتماشى والمسؤولية المعطاة؛
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط؛
- المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- العدالة: يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

الشكل رقم (01،1): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: محمد فؤاد قادري، الحوكمة ودورها في تفعيل أداء المؤسسة، مذكرة شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: بنوك وأسواق مالية، جامعة مستغانم، ص: 15.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره ص: 02.

ثالثا- المقومات الأساسية لحوكمة الشركات¹:

تتضمن حوكمة الشركات أربعة (04) مقومات أساسية هي: الإطار القانوني، الإطار المؤسسي، الإطار التنظيمي وروح الانضباط. يمكن استعراضها كما يلي:

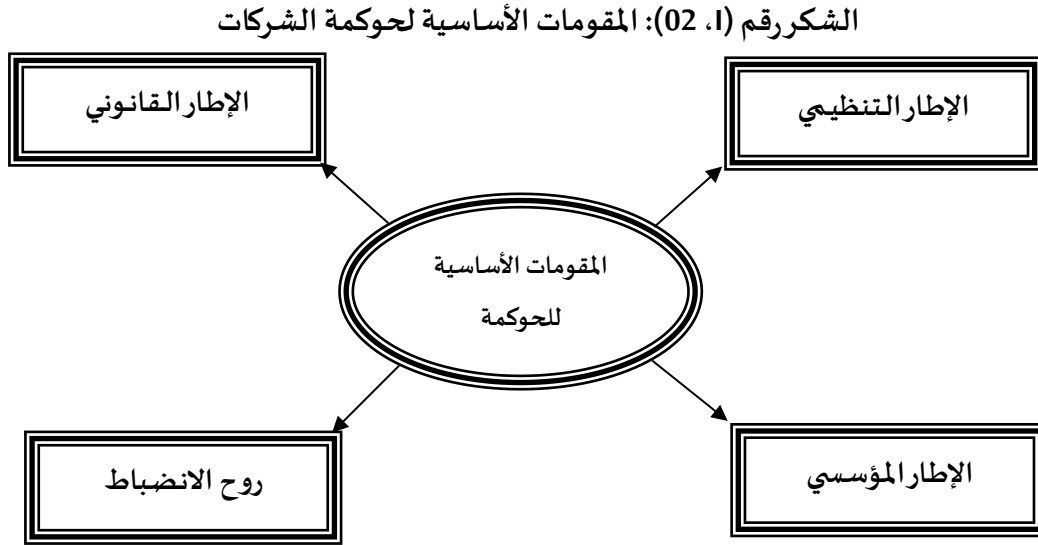
❖ **الإطار القانوني:** وهو الإطار المسئول عن تحديد حقوق المساهمين و اختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالمؤسسة و بصفة خاصة المسئولين و الجمعية العمومية للمساهمين و المساهم الفرد و مجلس الإدارة ولجنته الرئيسية و مراقب الحسابات، و كذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق و التقصير في المسؤوليات و تجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوطة بمراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، و لا يجب أن يترك نظلم الحوكمة بالكامل للمؤسسة أو اعتباره شأنًا داخليًا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية و لن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش و الاحتيال في المؤسسة، خاصة و أنه توجد أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة المؤسسات.

❖ **الإطار المؤسسي:** وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل المؤسسات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، و الرقابة المالية للدولة و البنوك المركزية و الهيئات الرقابية و الهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية و العلمية المعنية و الجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، و كذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات و مكاتب المحاسبة وراجعة و المحاماة والتصنيف الائتماني و التحليل المالي و شركات الوساطة في الأوراق المالية و غيرها، و لا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة و نشر ثقافتها، و ينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة، أمانة، نزاهة و شفافية من أجل صالح المؤسسة و الاقتصاد القومي عامة.

❖ **الإطار التنظيمي:** ويتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للمؤسسة، والهيكل التنظيمي، موضح عليه أسماء و اختصاصات رئيس و أعضاء و لجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء و اختصاصات المديرين التنفيذيين.

❖ **روح الانضباط الجيد والاجتهاد:** يتضمن الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة، تشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها و تعظيم قيمتها و قدراتها التنافسية، وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في المؤسسة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان. و يوضح الشكل التالي المقومات الأساسية لحوكمة الشركات:

¹ كارم فاروق عبد الرسول صالح، نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة و الحوكمة لتحسين أداء المؤسسة الممولة للمشروعات الصغيرة، متوفر على bensaidamine.yolasite.com تم الاطلاع عليه في 2018/05/25.



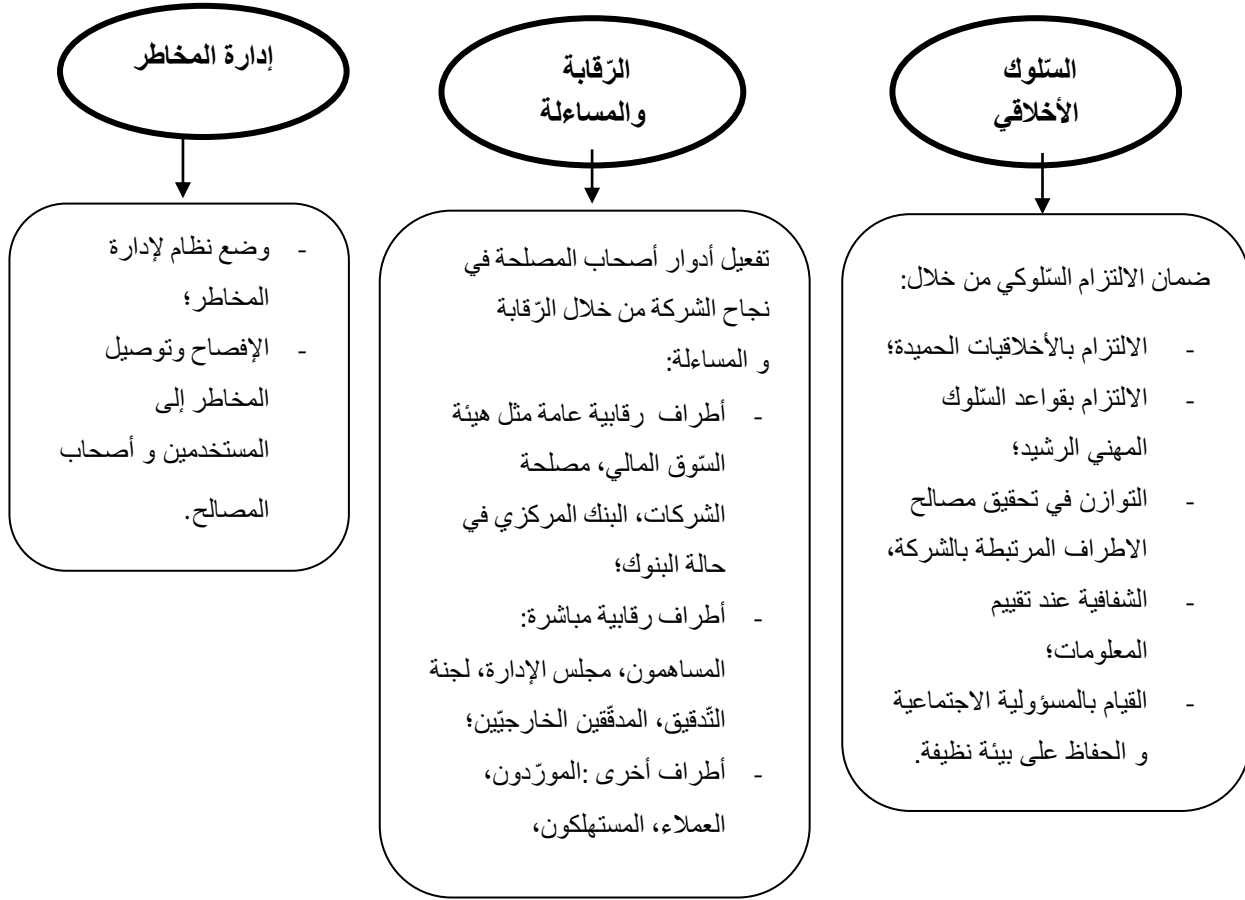
المصدر: كارم فاروق عبد الرسول صالح، مرجع سبق ذكره، ص:56.

رابعاً-ركائز حوكمة الشركات¹:

- إضافة إلى المحددات الأساسية التي تُمكن الشركات من التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، تتوفر ركائز أساسية تساهم أيضاً في تحقيق ذلك، حيث تركز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية، وتتمثل فيما يلي:
- **الركيزة الأولى:** وتتعلق بالالتزام بالسلوك والقيم الأخلاقية داخل الشركة، من نزاهة، أمانة، مصداقية، إفصاح، عدل وشفافية، وذلك للحفاظ على السمعة الاقتصادية لها.
- **الركيزة الثانية:** وتتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات، من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة، حيث أنّ الأطراف الخاصة للمساءلة المحاسبية أما المساهمين وأصحاب المصالح تتمثل أساساً في مجلس الإدارة، اللجان التابعة له كلجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي.
- **الركيزة الثالثة:** وتتعلق بإدارة المخاطر، لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها، ولرفع أدائها المالي. ويوضح الشكل الموالي ركائز حوكمة الشركات:

¹ براهيمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، سنة 2013/2014، ص ص: 17-18.

الشكر رقم (1، 03): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: براهمة كتره، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

المطلب الرابع: آليات، محدّدات وأطراف تطبيق حوكمة الشركات

أولاً-آليات تطبيق حوكمة الشركات¹

لقد تضمنت الحوكمة مجموعة من الآليات التي يتم استخدامها لتنفيذ الحوكمة في التطبيق العلمي، والتي يمكن توضيحها كالآتي:

1/-الآليات القانونية: وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات.

2/-الآليات الرقابية: التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الاشراف والرقابة.

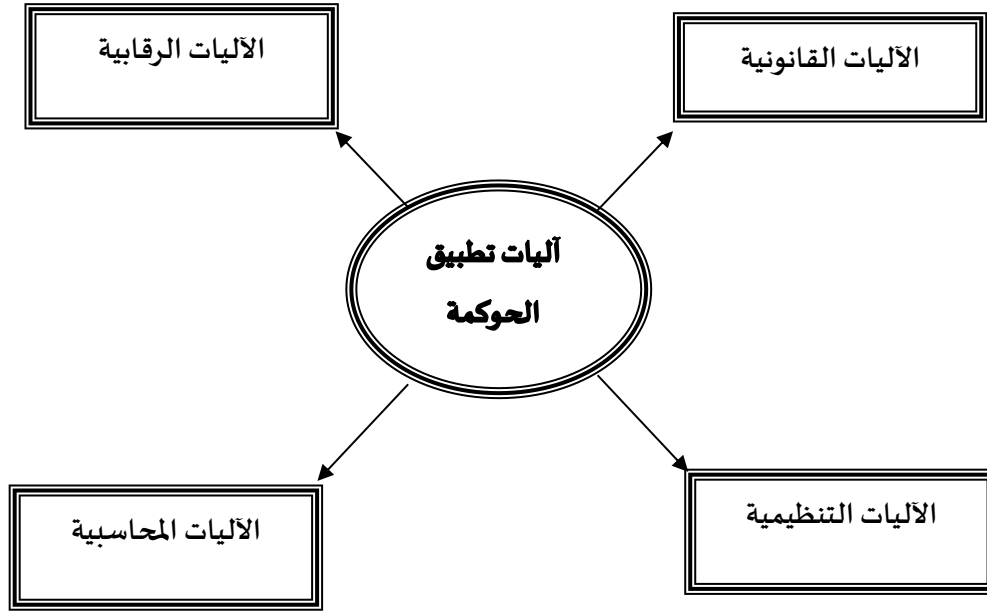
3/-الآليات التنظيمية: والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.

4/-الآليات المحاسبية: والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة²

¹ أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص: 11.

² كارم فاروق عبد الرسول صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

الشكر رقم (1، 04): آليات تطبيق حوكمة الشركات



المصدر: كارم فاروق عبد الرسول صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 58

ثانيا-محددات حوكمة الشركات¹

هناك شبه إجماع على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه، ينطوي على توافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لحوكمة الشركات، واقتصر تطبيق هذه المحددات إلى محددات خارجية وأخرى داخلية:

1- المحددات الخارجية لحوكمة الشركات

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار والبيئة التي تعمل فيها الشركة بمختلف مكوناتها، وقد تختلف من دولة إلى أخرى وهي:

- قوانين الشركات، قوانين أسواق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار؛
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للشركات، ودرجة تنافسية أسواق السلع، وعناصر الإنتاج؛
- كفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات بالتحقق من هدف المعلومات المفصّل هذا، وسن العقوبات التي تترتب عن كل مخالفة للقواعد، والقوانين المعمول بها؛
- دور الشركات الخاصة في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل مكاتب المحاسبة، المراجعة والمحاماة.

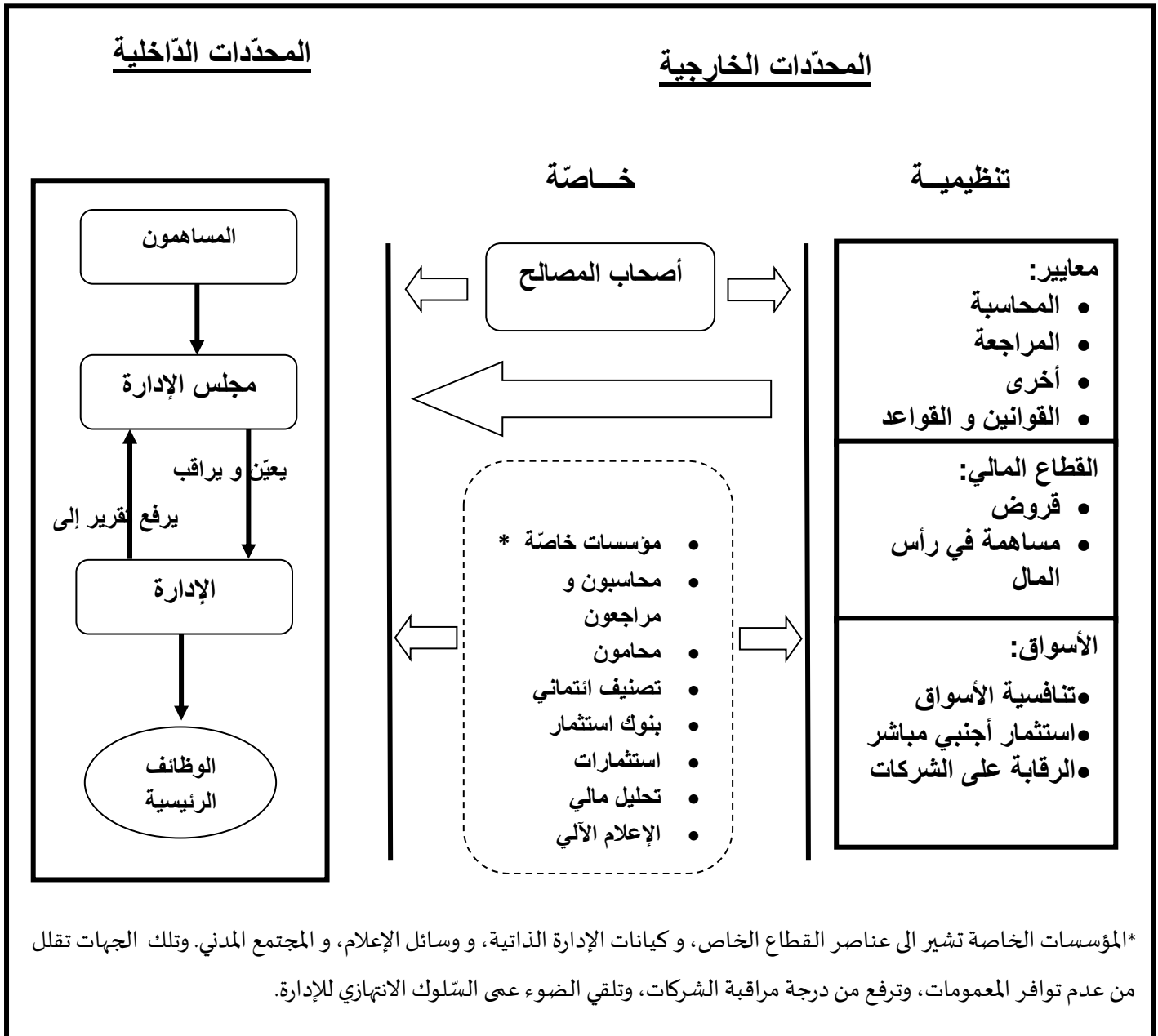
¹ منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء، مدخل حوكمة الشركات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009 ص: 15.

حيث ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي، والعائد الخاص.

2- المحددات الداخلية لحوكمة الشركات

وتشير إلى القواعد والأساليب المعتمدة من قبل الشركة، والتي تحدد من خلالها كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة من أجل تحديد مسؤولية كل طرف، وما يترتب عليها من مساءلة، حيث تساهم هذه المحددات الداخلية في تنظيم العلاقة بين كل من مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، والمساهمين، ومختلف أصحاب المصالح، من أجل التقليل من تعارض المصالح.

الشكر رقم (1، 05): محددات حوكمة الشركات



ثالثا- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

- لأجل الحكم على مدى كفاءة تطبيق قواعد حوكمة الشركات لا بد من تضافر جهود مجموعة من الأطراف في معادلة الحكم على فشل أو نجاح تطبيق تلك القواعد. من أهم هذه الأطراف:
- 1/-المساهمون (Actionnaires): وهم مورّدو رأس المال للشركة بامتلاكهم للأسهم رجاء الحصول على أرباح، وكذا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهذا ما يحدد مدى استمرارية الشركة من عدمها¹، ولهم الحق في اختيار ممثلهم في مجلس الإدارة، هذا الأخير يختار الإدارة العليا لإدارة شؤون الشركة وفق القوانين والسياسات المطلوبة.
- 2/-مجلس الإدارة (Conseil d'administration): وهم من يمثلون المساهمين، وأيضا أصحاب المصالح، حيث يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة والرقابة على أداؤها، ورسم السياسات العامة، والمحافظة على حقوق المساهمين 2.
- 3/-الإدارة (Administration): هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة، وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين 3. والإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة. فهم الذين ينفذون توصيات المجلس والاستراتيجيات والأهداف الموضوعة. لذا يتحتم على المجلس أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أداؤهم، ومقارنته بالأهداف الموضوعة، وتعديل الخطط كلما كان ذلك ضروريا.
- 4/-أصحاب المصالح (Parties prenantes): وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل العملاء، الدائنين، الموردين والموظفين. ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان⁴، فكل هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالشركة، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة فهم الأداة التي تحرك الشركة، لذا ينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة بتزويدهم بالمعلومات الصحيحة والعاكسة للوضع الحقيقية للشركة.

المبحث الثاني: مبادئ (معايير) حوكمة الشركات حسب بعض المنظمات الدولية

المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE

لقد اجتمعت البحوث على أنه لا يوجد نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن أن يطبق في جميع الدول بل هناك مبادئ عامة تسعى إلى بناء نظام سليم للحوكمة، لذلك حرصت مؤسسات عديدة مثل نجد منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، وكذا بنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة. ونميز في هذا الصدد اختلاف المبادئ والمعايير التي تحكم حوكمة الشركات ذلك أن كل منظمة تضع معايير مختلفة حسب مجال عملها.

¹ صالح حسين، أساليب الممارسة وإدارة السلطة في الشركات قضايا عامة، بيروت، اتحاد المصارف العربية، 2005، ص: 48.

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

³ نفس المكان.

⁴ طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة

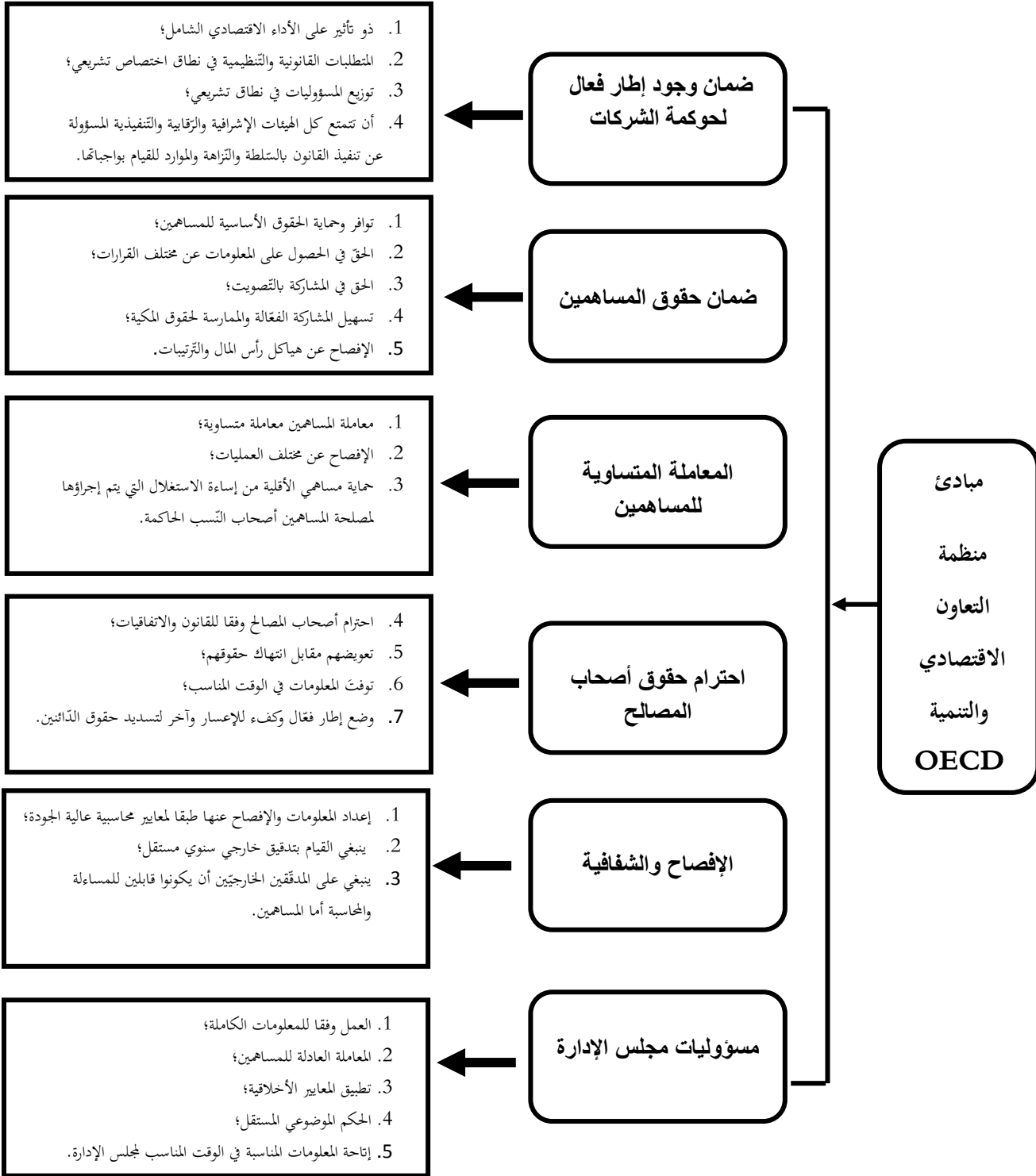
الاعواط 2011/2012، ص: 23.

و لقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بدراسة تمت في 1999 من أجل وضع هيكل متكامل لنظام الحوكمة. وقد شارك فيه عدد من اللجان التابعة للمنظمة، كما تم الاستفادة من إسهامات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة الشفافية الدولية، وغيرها من الأطراف المعنية بموضوع حوكمة الشركات، حيث تعتبر مبادئ المنظمة بمثابة مرجعية للاستعانة والاسترشاد بها، وهي ليست ملزمة، نعرضها باختصار فيما يلي:¹

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: أي ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- ضمان حقوق المساهمين: والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، يجب أن يضمن إطار الحوكمة حماية حقوق المساهمين، بحيث يكون المساهمون على معرفة كاملة لما يحدث داخل الشركة، وأن يكون لديهم قدرة كاملة على فهم ومعرفة وإدراك كافة النواحي الخاصة بالقوائم المالية المتصلة بالحفاظ على حقوقهم، ومصالحهم الخاصة.
- المعاملة المتساوية للمساهمين: وتعني ضمان المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية. وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض في حال إنتهاك حقوقهم، مع إيجاب طلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم، تتصل بعمليات تمس الشركة.
- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات تحديد دور أصحاب المصالح، وأن تشجع الحوكمة على التعاون بين الشركات، وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الإستدامة للشركات القائمة، وتأكيد احترام حقوقهم، وإيجاد الآليات لضمان فرص حصولهم على المعلومات اللازمة.
- الشفافية والإفصاح: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بالشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة، بحيث يجب إعداد ومراجعة القوائم المالية، والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير محاسبة ومالية ذات جودة.
- مسؤولية مجلس الإدارة: أي أن تتضمن هذه المبادئ مسؤوليات مجلس الإدارة بطريقة واضحة ومحددة ومعلنة سواء من حيث الصلاحيات والمسؤوليات، والحقوق والواجبات، والمزايا والأجور والمكافآت، وأن يضمن مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، 2004، ص ص 9-18.

الشكر رقم (أ، 06): مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD



المصدر: براهمة كتنة، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

المطلب الثاني: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية¹

إن هذه المبادئ متعلقة بالحوكمة في المصارف، حيث في عام 1999، أصدرت لجنة بازل تقريراً عن تعزيز الحوكمة في المصارف، ثم أصدرت نسخة معدلة سنة 2005 وأخرى محدثة في فبراير 2006، بعنوان Enhancing Corporate Governance For Banking Organization، تَضَمَّت مبادئ التالية:

1. أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمراكزهم، وعلى دراية تامة بالحوكمة، وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، وأن يكونون مسؤولين عن الأداء المالي للبنك، وعن صياغة استراتيجيته، ونظم مواجهة المخاطر، وتجنب تعارض المصالح؛
2. أن تكون استراتيجية الشركة معدة جيداً ما يمكن من قياس نجاحها بالمقارنة مع ما تجسد على أرض الواقع، والنتائج المحققة؛
3. على مجلس الإدارة وضع حدود واضحة للمسؤوليات، والمحاسبة التي تترتب عن الإخلالها، وأن يضع هيكل إداري ملائم لذلك؛
4. مبادئ ومفاهيم الإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس، وأن تتم أنشطة البنك وفقاً للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية؛
5. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام المراجع الداخلي والخارجي، ومع توفر إدارة مستقلة للمخاطر؛
6. يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك، وأن ترتبط حوافز الإدارة بأهداف البنك في الأجل الطويل؛
7. اعتماد الشفافية ضروري لإعلام المساهمين، ومختلف الأطراف أصحاب المصلحة بأداء البنك، وإدارته من خلال الإفصاح المناسب والدقيق؛
8. يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل ضمنها.

المطلب الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية (IFC)²

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات وأهم هذه الأسس هي:

1. يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة للحكم الجيد.
2. إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد.
3. إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محلياً
4. القيادة الجيدة.

¹ عبد الرزاق الشجادة وسامير إبراهيم البرغوثي، ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية، بحث مقدّم في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص: 07.

² مناور حدّاد، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

المبحث الثالث: التجارب والنماذج الدولية لحوكمة الشركات

المطلب الأول: التجارب الدولية لحوكمة الشركات

نتيجة للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول أدى ذلك إلى اختلاف في إتباع نماذج لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات واختلاف في النتائج، حيث أن العديد من التقارير والتوصيات الخاصة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات عن طريق المؤسسات العلمية بها أو عن طريق بورصة الأوراق المالية بها. وستقوم فيما يلي بعرض تجارب بعض الدول في مجال تطبيق مفهوم حوكمة الشركات:

أولاً- تجربة المملكة المتحدة:

نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة بحيث سار ببطء جزء من ثقافة المفهوم السائد داخل الشركات سواء كانت مسجلة لأسهمها ببورصة الأوراق المالية أم لا. وأدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينات، إلى قيام كل بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات¹.

وكانت هذه البداية لأول فرصة لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد أسفر هذا عن صدور تقرير Report Cadbury والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بل والعالم. ويضم هذا التقرير 19 بنداً وهي عبارة عن توجيهات الممارسات السليمة لمفهوم حوكمة الشركات.

ومن الجدير بالذكر أن هذا التقرير عند إصداره لاقى العديد من الاعتراضات من قبل الشركات بحجة أنه يمثل إعاقة لعمليات الشركات، إلا أنه وجد من يصر عليه وينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح العام ومن أجل زيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية التي تصدرها الشركات. وبالرغم من أن التوصيات التي تبناها هذا التقرير تعتبر غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة لندن، إلا أن البورصة ترغم الشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات.

وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، ولكنه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية. وظهر بعد ذلك في 1995 تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، ويجب أن يشتمل هذا التقييم أيضاً كبار المديرين التنفيذيين بالشركة. وفي نفس العام، صدرت تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير هامبيل Report Hampel والذي ركز مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات،

¹ طارق عبد العال حمّاد، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

حيث أوصى التقرير بمسئولية مجلس الإدارة عن نظام الرقابة الداخلية بالشركات وخاصة المالية، وضرورة قيام المجلس بإجراء تقييم دوري للنظام وتحديد مدى ملائمته لعمليات الشركة¹. في عام 1998 ظهر الكود الموحد Code Combined والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، ومما هو جدير بالذكر أن هذا الكود أصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن. هذا وقد تم تعديل هذا الكود في 2003 ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في 2002، وظهر أيضا في 2003 تقريران متعلقان بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر وهما: Higgs and Smith Reports.

ثانيا- تجربة الولايات المتحدة:²

يتشابه اهتمام الولايات المتحدة بمفهوم حوكمة الشركات مع اهتمام المملكة المتحدة، وذلك نظرا لتشابه اقتصاد الدولتين وارتباط العديد من الشركات بالبلدين فيما بينهما. حيث أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل (Securities Commission Exchange (SCE)، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والتدقيق، إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم له، وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات. ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة (The California Public Employees Retirement System (CalPERS)، والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة، بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

على الرغم من أن الخطوط الإرشادية الخاصة (CalPERS) تعتبر شاملة وجيدة في إطار الاتجاه السائد الذي وضعته National Association of Corporate Directors (NACD) إلا أن كثيرا من المراقبين يعتقدون أن الصندوق قد أخفق في الريادة، ومع ذلك يبدو أن النقد الذي استسلمت له CalPERS لتحسين موقفها ليس له أي مبرر، وفي حالات كثيرة ظهرت لتتوصل إلى تسوية فيما بين دعوتها الأصلية إلى حد أدنى من المقاييس ومبادئها النموذجية.

وعلى الرغم من اجتياح الغضب بسبب مقاييس (الحجم الواحد يناسب الكل) فقد وافقت الآن أغلب الشركات في الولايات المتحدة على المبادئ الجوهرية لأساليب ممارسة حوكمة الشركات التي أوصت بها CalPERS وأضافت عليها وذلك وفقا للدراسات التي نشرتها شركة Ferry/Kom الدولية للبحث التنفيذي في عامي 1997 و1998 علاوة على ذلك. تشير الدراسات إلى أن العديد من تلك الشركات الكبرى كانت في طريقها الصحيح نحو نموذج حوكمة الشركات الذي ورد في نسخة CalPERS الأصلية، لكن تم إسقاطه فيما بعد.

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية National Commission on Fraudulent Financial Reporting والتابعة للـ SEC، بإصدار تقريرها المسمى Commission Treadway، والذي

¹ صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص: 146.

² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص: 28.

تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة التدقيق الخارجي أمام مجلس إدارة الشركات. وفي عام 1999 أصدر كل (NYSE) و National Association of Securities Dealers (NASD) تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان التدقيق بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، حيث تضمن هذا التقرير 10 توصيات متعلقة بالشروط التي يجب أن تتوافر في عضو لجنة التدقيق من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة لكي يتمكن من أداء مهامه بموضوعية وحياد، وأيضا نص هذا التقرير على مسئوليات أعضاء اللجنة، وتضم هذا التقرير أيضا خطوط إرشادية توضح طبيعة العلاقة بين اللجنة وبين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية للشركة، وكل من المدقق الخارجي والمدققين الداخلي.

وفي أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية في عام 2002، تم إصدار Sarbans-Oxley Act الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات. والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من هؤلاء الأعضاء غير التنفيذيين، مع وصف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم مع تحديد واضح لمسئولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له مثل لجنة التدقيق ولجنة المكافآت ولجنة التعيينات والحوكمة.

ثالثا- تجربة روسيا:

أحرزت روسيا تقدما عندما قامت بإصدار قانون حوكمة الشركات حيث ساعد في رفع معايير حوكمة شركاتها إلى المستويات المقبولة لدى المستثمرين الدوليين، وما يزال هناك الكثير من مما يجب على روسيا أن تفعله لكي تستفيد استفادة كاملة من مزايا العولمة. ويعتبر الإفصاح والشفافية من أبرز مجالات التقدم في مجال حوكمة الشركات في روسيا، وتكشف تقارير الحوكمة الروسية السنوية والربع السنوية المزيد من التفاصيل عن الأداء المالي وغير المالي للشركات رغم ما يتطلبه الأداء غير المالي من شمولية. ويزداد عدد الشركات الروسية الكبرى التي تصدر تقاريرها وفق معايير المحاسبة الدولية IAS والمبادئ المحاسبية المقبولة قبول عام GAAP، ومما هو جدير بالذكر أن معهد قانون وحوكمة الشركات أعطى الشركات الروسية درجات عالية لممارسات الشفافية والإفصاح المطبقة فيها، وكذلك أحدثت الشركات الروسية تقدما ملحوظا في مجال إعداد وعقد اجتماعات سنوية للمساهمين. ورفع مستوى وعي المساهمين بحقوقهم في حضور هذه الاجتماعات، والمشاركة في التصويت. وكذلك تحسنت إجراءات حوكمة الشركات في مجال إعداد الوثائق الداخلية للشركة، حيث ينص قانون الشركات الروسية على أن تتضمن لوائح كل شركة مساهمة ووضع أنظمة أساسية للاجتماعات العامة للمساهمين، ومجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة مثل لجنة التدقيق وخدمة الرقابة المالية وخدمة التدقيق الداخلية.

ورغم هذه الانجازات ورغم هذه الإنجازات ما يزال مجتمع الشركات الروسية يحتاج إلى تحسينات عملية في العديد من المجالات شديدة الأهمية مثل الإفصاح عن الملكية وهيكل الملكية ووضع قواعد واضحة للدمج والتملك وإعادة التنظيم وتسديد الأرباح وتكوين مجالس الإدارة والاستقلالية لدى الأعضاء. ويتوقع البعض أن تساهم المصارف الروسية والأجنبية بقوة في تطوير حوكمة الشركات في القطاع الصناعي، عن طريق قيام تلك المصارف بتقييم الحوكمة في الشركات المصدرة للأسهم، مثل تقييم عوامل المخاطرة وربط تكلفة الائتمان بهذا العامل. ومع ذلك

فإن المصارف الروسية في الوقت الحالي لاتهمم بذلك عند قيامها بتقييم مخاطر المقترضين، وقد أكد هذا الاتجاه مسح أجرته المؤسسة الدولية للتمويل عن ممارسات حوكمة شركات في المصارف الروسية. وعلاوة على ذلك، فإن المصارف الأجنبية العاملة في روسيا لا تبدي أي اهتمام منظم بالحوكمة في الشركات المقترضة ولا تربط بين تكلفة الائتمان ومستوى الحوكمة في الشركة المقترضة.

وبناء على ما تقدم، يجب على الهيئات التنظيمية وأسواق الأوراق المالية وهيئات التصنيف الوطنية وجمعيات الأعمال المستثمرين أن يركزوا جهودهم في مجال حوكمة الشركات على مساعدة من 150 إلى 200 شركة من الشركات القيادية الروسية على تنفيذ مبادئ الحوكمة الجيدة التي ستؤدي إلى أكبر عائد اقتصادي. وبالنسبة للأغلبية الساحقة من الشركات الروسية متوسطة الحجم لكي تتطور معظم هذه الشركات لابد وأن تحول نفسها إلى شركات مساهمة مغلقة بحيث يصبح نوع ملكيتها متناسبا مع طبيعة عملها أما إنشاء نفس نظام الحوكمة المطبق في الشركات الكبيرة بما له من خصائص تتعلق بأفضل الممارسات الغربية فلن تكون له جدوى اقتصادية بالنسبة لهذه الشركات المتوسطة.¹

رابعا-تجربة ماليزيا:

تعتبر تجربة ماليزيا في الحوكمة من التجارب المهمة، خاصة وأنها امتازت بالطابع التجريبي، فمنذ إنشاء المعهد الماليزي لحوكمة الشركات عام 1998، تم لجنة التمويل لحوكمة الشركات في ماليزيا التي قدمت في تقريرها تعريفا لحوكمة الشركات بأنها "عبارة عن عمليات وهياكل تستخدم لتوجيه وادارة شؤون الشركات لتحسين وزيادة ازدهار الأعمال ومسؤولية الشركات وتحقيق الأهداف التّهائية على المدى الطويل لتعظيم القيمة لحملة الأسهم". عملت ماليزيا على تطوير حوكمة الشركات معتمدة على عدّة مصادر منها القانون الماليزي لحوكمة الشركات الذي وضع مجموعة من المبادئ التي تخصّ مجلس الإدارة من حيث مكافأة مجلس الإدارة والمساءلة والمساهمين والمراجعة.

كما تمّ أيضاً وضع خطة سوق الرأسمال الرئيسي التي تعتبر أن الحوكمة الجيدة للشركات المسجلة في سوق رأسمال شيء حيوي وهام لانجاز الأهداف الموضوعة مسبقاً وأحد أهم التوصيات لهذه الخطة هي الإفصاح الإلزامي عن مدى الخضوع لقانون حوكمة الشركات الماليزي. كما أوضحت هذه الخطة أن التنمية الأكثر مرونة و المنافسة و النظام المالي المتحرك، كلّها آليات تساهم ايجابياً في النمو الاقتصادي و التوجه نحو التكنولوجيا، و تتضمن عناصر الحوكمة التي أوصت بها هذه الخطة إعلام المساهم و المستهلك بأنشطة الشركة و أولوية تمويل القطاع و تعليمات الرقابة، و إنشاء المعهد الماليزي لحوكمة الشركات الذي يهدف الى زيادة الوعي و الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في ماليزيا و يكرّس جهوده لتسهيل الأعمال و تطوير الشركات في الدولة من خلال تحسين و تحقيق أفضل ممارسة لحوكمة الشركات.

¹ بن سعيد أمين، المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة، مداخلة منشورة على موقع <http://iefpedia.com>. تم الاطلاع عليها في 2018/03/15، ص ص: 15-19.

خامسا- تجربة مصر¹:

في الآونة الأخيرة زاد اهتمام كثير من الدول العربية بحوكمة الشركات خاصة بعد الانهيارات المالية التي شهدتها الأوساط المالية في العديد من دول العالم، إلا أنه توجد فجوة كبيرة بين الدول العربية والدول الصناعية الكبرى وذلك في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفي توفير الظروف المناسبة لتطبيقها. وقد عمل كل من المنتدى الدولي لحوكمة الشركة (GCGF) ومركز المشروعات الدولية الخاصة وكثير من المهتمين بحوكمة الشركات في العديد من الدول العربية، بتنظيم مجموعة من المؤتمرات والتدوات والنشرات التي تهدف لوضع التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والثقافية والسياسية التي تتميز بها الدول العربية.

قامت مصر بإجراء إصلاحات شاملة خلال فترة التسعينات من العقد الماضي عندما تحولت إلى اقتصاد السوق، ومن بين هذه الإصلاحات الخصخصة على نطاق واسع وتطوير أسواق رأس المال، ورغم بذل مصر هذه الجهود فقد أظهر انهيار المالي لعدد من الشركات الكبرى الحاجة إلى تبني مبادئ حوكمة الشركات على نطاق واسع داخل مجتمع الأعمال المصري. وفي دراسة مسحية أجريت سنة 2005 بتكليف من مركز المشروعات الدولية الخاصة على مالكي الشركات المصرية المدرجة وغير المدرجة في سوق الأوراق المالية، وقد وافق 92% من الذين شملتهم الدراسة على أن حوكمة الشركات هي إحدى أفضل السبل لحماية الشركات وتشجيع التنمية الاقتصادية، تبني المبادئ السليمة لحوكمة الشركات يوقر الأمان لمواجهة الفساد وسوء الإدارة كما يشجع على تطبيق الشفافية والترويج لها، وفي أكتوبر 2005 أصدر معهد المديرين المصري ميثاق حوكمة الشركات في مصر، الذي أعدّه مركز المشروعات الدولية والشركاء المحليون بالتشاور مع مجتمع الأعمال والمحاسبين ومدقي الحسابات، وكان هذا الميثاق هو الأول من نوعه في العالم الذي كُتب باللغة العربية، إذ تم إنشاؤه ليناسب البيئة القانونية والتنظيمية في مصر، ويلائم متطلبات الأطراف المعنية صاحبة المصلحة، ويهدف الميثاق إلى نشر وتشجيع الشفافية والانفتاح والمكينة والمسؤولية، وينص الميثاق على أن "تطبيق حوكمة الشركات بالطريقة الصحيحة لا يقتصر على مراعاة احترام مجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً حرفياً بطريقة مقيدة، بل إن الحوكمة تعتبر أيضاً ثقافة وأسلوب لإدارة العلاقة بت مالكي الشركة، ومديرها، والجهات المعنية صاحبة المصلحة فيها، مما يجعل مصلحة المجتمع ككل أكثر قابلية للتحقيق، ويعمل المزيد من المعنيين بتطبيق الميثاق"، حيث مرّ إعداد ميثاق حوكمة الشركات من قبل معهد المديرين المصري ومركز المشروعات الدولية الخاصة بعدة مراحل، تضمنت المرحلة الأولى إجراء مراجعة لأفضل الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات، وذلك من أجل تزويد المجموعة بفهم أكبر لمفهوم حوكمة الشركات، حيث كوّنت المراجعة صورة معمّقة لإعداد وتطبيق موثيق مماثلة في دول أخرى، أما المرحلة الثانية فتضمّنت إجراء مراجعة للإطار القانوني القائم في مصر، بما في ذلك مراجعة الأدبيات المحلية والتقارير التي تصدرها المنظمات المصرية الدولية، وتلت هذه المرحلة نقاشات مع معهد المديرين المصري لوضع الطبيعة القانونية للميثاق ونطاق عمله، ومع أن الالتزام بالميثاق أمر طوعي إلا أنو كاف من المأمول أن يستند إلى قانون سوق رأس المال و قانون الشركات، وقد صدر ميثاق حوكمة الشركات بلغة سهلة يفهمها جميع المستخدمين

¹ براهم كتره، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43-24.

المحتملين له، حيث يحدّد حقوق ومسؤوليات مساهمي الشركات، أعضاء مجلس الإدارة، المدققين الداخليين والخارجيين ولجان التدقيق، ويدعو إلى الإفصاح الكامل عن المعلومات المالية، سياسات الشركة للمساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، الموظفين والجمهور، كما حدّد الميثاق التدابير التي تهدف إلى تجنّب تضارب المصالح. حيث أنّه في أوائل سنة 2008 تمّ عقد المؤتمر السنوي لمعهد المديرين المصري تحت عنوان "دور مجلس الإدارة واستدامة الأعمال" والذي نُظِمَ تحت رعاية وزير الاستثمار بمصر بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد حضره ما يزيد عن 100 مشارك، حيث أكّد هذا المؤتمر على أنّ حوكمة الشركات القويّة تعتمد على التوازن بين ثلاثة أطراف رئيسية والمتمثلة في الإدارة، مجلس الإدارة وحملة الأسهم وفي أفضل بيئة عمل للشركات، حيث يقوم مجلس الإدارة القويّ المتكوّن من الأعضاء المستقلين بوضع الاستراتيجية وتوفير الإشراف على إدارة الشركة.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها، ولكن يمتد ليشمل البيئة اللّازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلّا بالتعاون بين كلّ من الحكومة والسّلطة الرّقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين، بما فيهم الجمهور والهيئات العلمية مثل مركز المشروعات الدولية الخاصّة، والدّي يعتبر له دور فعّال في زيادة الوعي نحو أهمية الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من خلال الندوات والنشرات الدورية التي يقوم بنشرها.

المطلب الثاني: النّماذج الدولية لحوكمة الشركات

هناك العديد من التجارب الدولية في سبيل صياغة نماذج لحوكمة الشركات تتماشى وطبيعة هذه الدول وبمختلف الظروف السائدة فيها. وهذا من منطلق أهمية الحوكمة وما يجب أن تحتويه سياستها من ضمانات لمصلحة جميع الأطراف حسب طبيعة كل بلد، إذ في هذا السياق يمكن القول إنه لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات. حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى تقسيم نماذج الحوكمة إلى ثلاث نماذج وهي النموذج الانجلوسكسوني، النموذج الألماني-الياباني والنموذج اللاتيني. وهذا استناداً على معايير تقييمية، وهي حجم تمركز وتشتت ملكية الشركات، كفاءة مجلس الإدارة، الحماية القانونية للمستثمرين لاسيما الأقلية منهم وتطور أسواق رأس المال وأهميته باعتباره من بين أهم الآليات الرقابية على عمل الشركات.

أولاً-النموذج الانجلوسكسوني أو النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات:

يسمى كذلك النموذج المفتوح أو نظام هياكل الملكية المشتتة، يطبق هذا النموذج في العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى استراليا، نيوزلندا، كندا وجنوب إفريقيا وبعض دول الكومنولث. يقوم هذا النموذج على الافتراض بأن حوكمة المؤسسات تستخدم لحماية مصالح واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفراداً أو مستثمراً مؤسسياً، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم و رغباتهم و الفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فلإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال (حملة الأسهم)، و وظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة

حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح المؤسسات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح و العائد المحقق على الأموال المستثمرة التي تقدم للمساهمين.¹

فالنموذج الانجلوسكسوني يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتداول أسهما في البورصة، سوق جد كبير للسيولة ولتبادل حقوق الملكية بالإضافة إلى وجود عدد قليل من الشركات التي تشرف على رقابة مؤسسات أخرى (Les holding de contrôle)، عكس النموذج الثاني (الألماني الياباني) أين تحتل فيه البنوك الكبيرة ومؤسسات التأمين والدولة مكانة مهمة في نظام الحوكمة.

وعلى هذا الأساس يمكن القول إن هذا النموذج يركز أساسا على الآليات الخارجية للحوكمة والمتمثلة أساسا في السوق المالية، أين تلعب قوانين هذه الأخيرة والهيئات المنظمة لها دورا مهما في حماية مصالح المساهمين وخاصة الأقلية. كما يشكل المستثمرون المؤسسون في هذا النموذج جانبا مهما في التأثير على قرارات المؤسسة خاصة مؤسسات التأمين وصناديق التقاعد وصناديق المضاربة، كما تحتل مسألة كفاءة السوق المالية محورا هاما في هذا النموذج إذ يجب أن تعكس أسعار الأوراق المالية واقع المؤسسة بصدق، وبالتالي فالمسيرون يخشون من الإشارات السرية التي تبعثها سوق الأوراق المالية، فهم يسعون دائما إلى تعظيم عائد الأموال الخاصة.²

مميزات النموذج الانجلوسكسوني :

- يتصف هذا النموذج بوجود تشتت في الملكية وبأنه موزّع على عدد كبير من المساهمين، حيث توفر القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تضع حدودا لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه المؤسسات، وتمنع تجاوز هذه الحدود وبالتالي يكون الصراع حول اختلاف المصالح بين كلّ من المديرين وحملة الأسهم المشتتين.
- يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مجلس الإدارة وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية وتقييم الأداء الإداري بموضوعية.
- كما يعتمد أيضا على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفاء.
- يقوم بإدارة المؤسسات في هذا النموذج مجلس إدارة واحد وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية، ويتكون هذا المجلس من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين، وإن كان الاتجاه السائد في هذا النموذج هو زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين لزيادة الرقابة على إدارة المؤسسة وإحكامها. كما يمتاز هذا النموذج بمنع شغل فرد واحد لمنصب رئيس مجلس الإدارة وعضو منتدب (المدير العام).
- وجود عدد كبير من المؤسسات المدرجة في البورصة.

¹ عسكري دنيا نجا، لاشي نسرين، نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور سوق رأس المال، مذكرة شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص حكمة المنظمات، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2015، ص:26.

² غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص: ب.

- أسواق مالية جد متطورة وبسيولة عالية خاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، أين نجد اسهر البورصات، والتي تفرض قواعد محاسبية ملزمة ينشأ عنها ضرورة الشفافية في المؤسسات.
- الرقابة الفعالة على المسيرين من خلال السوق المالي تخلق سوق للمسيرين ودورا نشيطا للمستثمرين، فمستويات الأداء الضعيفة تترجم في اغلب الأحيان بالتخلي عن الأسهم.
- رأس المال وحقوق التصويت مشتتة بين عدد من المساهمين يفسر بوجود سوق رقابة نشيط وديناميكي يمثل تهديدا للمسيرين ناتجا عن المراقبة المباشرة على أعماله.
- وجود مخاطر التضارب بين المساهمين والمديرين.
- علاقات اقتصادية في المدى القصير، فقد اعتبر كلٌّ من Porter و Prodhام بأن المسيرين في الدول الانجلوسكسونية يتميزون بقصر النظر، بحيث يركزون على رفع نتائج الثلاثيات القادمة.
- مجلس إدارة أحادي أين تكون الوظائف الإدارية ووظائف الرقابة غير منفصلة.¹

ثانيا-النموذج الألماني الياباني أو النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات:

هذا النموذج موجود أساسا في كلٍّ من ألمانيا واليابان، تحتلّ فيه الآليات الداخلية للحوكمة مكانة هامة، خاصة من خلال الدور الذي تلعبه البنوك الكبرى في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهماتها الرئيسية في رؤوس أموال أغلب المؤسسات وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي، كما أن الإدارة تمتاز بالفعالية أكثر، نتيجة لمكوّناتها من مختلف أطراف أصحاب المصالح، خاصة الأجراء الذين يحتلون مركزا جيدا.²

يسمى هذا النموذج كذلك بنموذج البنوك ويتميّز بالملكية المركزة بحيث تكون السيطرة على المؤسسة في يد عدد صغير من الأفراد أو العائلات، المديرين التنفيذيين والمؤسسات، بحيث يمارس الداخليين سيطرتهم من خلال امتلاك معظم أسهم المؤسسة أو معظم حقوق التصويت والقيام بإدارة المؤسسة بالتمثيل المباشر في مجلس الإدارة.

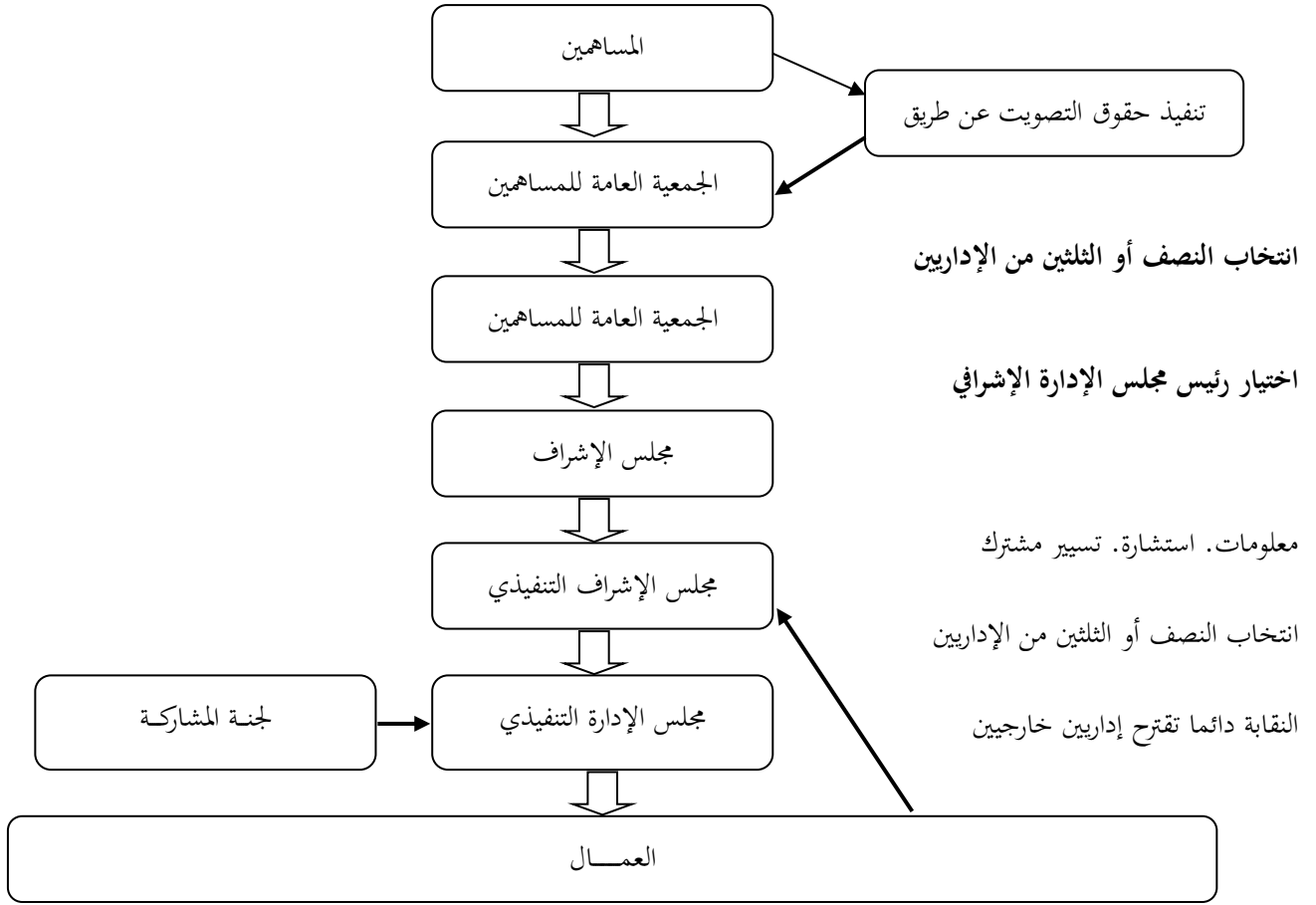
1. ممارسة الحوكمة في ألمانيا

حيث تمول كل شركة كبيرة بصفة مستدامة من قبل hausbank يستند التمويل بالنسبة للاقتصاد الألماني على نظام البنك نفسه، الذي لا يضمن توفير الموارد المالية فقط بل يضع ترتيبات الرقابة على المدى الطويل وبصفة مستمرة، والمصارف في هذه الحالة نفسها الدائنين، المساهمين ومقدمي الخدمات المصرفية. هذه النسبة العالية من تركيز رأس المال للشركات الألمانية يقضي بلا شك إلى تشكيل قاعدة مساهمين مستقرة تميل إلى الحد من التضارب بين المصالح. حيث تستخدم البنوك الألمانية قوتها التصويتية للضغط على فرق الإدارة والميل إلى تعظيم الأرباح.

¹ بلهاشي عبد القادر، الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل، مذكرة شهادة ماستر، علوم التسيير، تخصص حكامه المنظمات، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2015، ص:38.

² غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص:ب.

الشكل رقم (1، 07): الهيكل القانوني للحوكمة في ألمانيا



Source : CAB, J, HIRIGOYE, G, *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, 3^{ème} édition, économique, paris, p : 170.0

2. ممارسة الحوكمة في اليابان:

يتميز النظام الياباني بتدخل الدولة القوي في الواقع الاقتصادي، وكذا تنسيق السياسات الاستثمارية للشركات في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، كما أن سياسات الاستثمار مبالغاً فيها بالنظر للاحتياجات الحقيقية للشركات. في هذا النموذج تلعب البنوك دوراً مهماً ومؤثراً، فالبنوك لديها القدرة على التأثير بشكل قوي على إدارة الشركات اليابانية، هذه القوة مستمدة من نسبة ملكيتها في هذه الشركات باعتبارها مصدر التمويل الأساسي إضافة إلى:

- ضعف تطوير السوق المالية اليابانية بسبب اللوائح والقيود القانونية التي تحد من فرص الحصول على التمويل الخارجي خارج البنوك؛
- تدخل الدولة القوي في الاقتصاد الياباني ساعد على تطوير اقتصاد المديونية لدعم أسعار الفائدة. وأظهرت الدراسات أن من بين مجموعة البنوك الدائنة لشركة ما، فإن البنك الذي لديه الدين الأكبر والمسعى بالبنك الرئيسي له الحق في إفادة بعثة لها السلطة لإجراء رقابة إضافية. هذا البنك الرئيسي هو الجهاز الأساسي

لرقابة المسيرين، ويتدخل فقط عندما يكون وضع الشركة يتدهور بسرعة، ويحدث في كثير من الأحيان أن يقوم هذا البنك بتغيير جذري في فريق الإدارة وهذا يشكل تهديدا دائما للمديرين في حالة الأداء الضعيف.

الغياب النسبي للمراقبة من قبل هيئة السوق المالية لا يعني أن البنوك اليابانية هي اقل كفاءة من الشركات الانجلوسكسونية. فقد أظهرت الدراسات أن أغلبية الشركات المملوكة للبنوك تحقق إنتاجية وربحية أعلى، حيث يبدو أن حقيقة الانتماء إلى شبكة معينة والحفاظ على علاقات مستمرة ودائمة مع أحد البنوك الكبرى، يمكن أن يخفف من المشاكل الناجمة عن المعلومات التي يمكن أن تحدث عندما يتم تحقيق الرقابة من طرف السوق. ويعتمد في اليابان على نظام keiretsu وهو نظام الإدارة التعاونية والذي ساعد على إقامة علاقات قوية بين الشركات في نفس المجموعة، من خلال الأسهم المشتركة للشركات مع البنوك والمبني على تداخل العلاقات بين الشركات¹.

ويأخذ النظام الياباني في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة في فترة طويلة نسبيا، على سبيل المثال يتم التأمين على العاملين لتنفيذ وظائفهم كاملة داخل الشركة نفسها والحصول على الترقية حسب الأقدمية، هذا يسمح للموظفين بتطوير إحساسهم بالارتباط وتطوير ثقافة المؤسسة الذي يشجع على المشاركة والتعاون وتمكين العاملين وبتيح الحد من آليات الرقابة الرسمية.

3. مميزات النموذج الألماني الياباني:

- عدد المؤسسات المدرجة بالبورصة ضعيف مقارنة بنموذج السوق المالي، ينتج عنه ضعف الدور الرقابي للأسواق المالية.
- أسواق راس المال توفر سيولة قليلة ما يجعلها ملائمة لعروض الشراء العامة لتحل محلها مساهمات البنوك المرتفعة في راس مال المؤسسات.
- التركيز القوي في الملكية وفي حقوق التصويت.
- وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية.
- سعي مجلس الإدارة إلى الدفاع عن مصالح المؤسسة ومصالح المساهمين على حدٍ سواء.
- هيكل إدارة ثنائي، مجلس الإدارة ومجلس الإشراف.
- عدم استقلالية مجلس الإدارة.
- وعلى أساس درجة تركّز الملكية، يطلق على مساهمي هذا النموذج إسم المساهمين المراقبين، وهم:
- المساهمون التاريخيون: وينحدرون من الملاك الأساسيين.
- المستثمرون المؤسسون: ويندرج ضمنهم المؤسسات البنكية ومؤسسات التأمين.
- المستثمرون الصناعيين والتجارين: وهم الموزّعون، الموزّعون ومنافسو المؤسسة.

ثالثا- النموذج اللاتيني أو النموذج الوسيط:

يدخل في نظام هذا النموذج الذي يعتبر مزيج بين النماذج الانجلوسكسونية والنموذج الألماني-الياباني العديد من الدول مثل اسبانيا ايطاليا بلغاريا، وتأتي على رأسهم فرنسا التي ستكون العينة الممثلة لهذا النموذج.

¹ BANCEL, F, 1997, La gouvernance des entreprises, Economica, pp: 50-51.

حيث يخضع الإطار القانوني لحوكمة الشركات في فرنسا إلى التوجهات الأوروبية التي تصدر عن البرلمان الأوروبي . حيث يتم الاعتماد عليها من قبل الدول الأعضاء مع وجود درجة معينة من الحرية حسب التشريعات الوطنية لكل دولة. وقد وضع الاتحاد الأوروبي في هذا السياق التقرير الذي نشر في 2002 ، والذي كان يهدف إلى تحديث قانون الشركات وتشديد معايير الحوكمة. وجاء هذا التقرير بعشرة (10) توجهات يأتي على رأسها إلزامية نشر تقرير سنوي عن الحوكمة في الشركات المدرجة في البورصة، حماية حقوق المساهمين وتقوية نفوذهم والشفافية فيما يتعلق بأجر المدير التنفيذي.

وقد أدى تنفيذ هذه التوجهات إلى صياغة خطة لإصلاح توجهات بشأن لجنة المراجعة، دون المديرين المستقلين. ومراقبة أجور كبار المديرين التنفيذيين والإفصاح عن المعلومات المالية¹.

طبقا للقانون الفرنسي الشركات لها الحرية في الاختيار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد أو أن يقوم بإدارتها مجلسا إدارة، هما المجلس التنفيذي والمجلس الإشرافي كما هو معمول به في ألمانيا مثلا. ففي سنة 2004 كان حوالي % 76 من الشركات المقيمة في بورصة CAC40 الفرنسية اختارت إدارتها بمجلس واحد، وهذا يدل على انخفاض الاعتماد على مجلس إدارة². كما أن آلية السوق في عملية الرقابة على الشركات المقيمة فيها غير نشطة في هذا النموذج وهذا راجع إلى نسبة تركيز الملكية للحكومة والشركات العائلية.

أهم خصائص النموذج اللاتيني (الوسيط):

- ربط مكافآت المسيرين بالأداء محدودة الاستخدام.
- آلية السوق للرقابة على المؤسسات غير نشطة.
- هيكل الملكية بين المشتت والمركز.
- عدم وجود قيود قانونية لمساهمات البنوك في رأس مال المؤسسات.
- تأمين نسبة 38% من التمويلات بواسطة السوق المالي.
- وجود مساهمات متبادلة بين المؤسسات³.

¹ CHARREAUX, G, WIRTZ, P, **Corporate in France**, cahier de FARGO n 1070201, 02/2007, pp: 3-4.

² CHARREAUX, G, WIRTZ, P, **op cit**, p :7.

³ بالهاشمي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص:31.

خلاصة:

ظهرت الحوكمة الشركات بعد اجتهاد عدة منظمات دولية، نتيجة لتلك الأزمات التي ضربت عديد الاقتصادات الدولية والتي تسببت في إفلاس شركات كبرى عبر العالم، لكن بالرغم من حداثة الحوكمة و مبادئها إلا أنها لقيت اهتمامًا كبيرًا في جميع الدول المتقدمة وحتى النامية منها، لما ترسخه من مبادئ الإدارة الرشيدة وتحديد المهام والمسؤوليات بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة كمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا والعاملين بالشركة، فالحوكمة باختصار نظام يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها حيث تقوم بتنظيم العلاقة بين أصحاب المصالح وإرساء العدل والمساواة والشفافية والإفصاح، الأمر الذي يؤدي حتما إلى تحقيق المعنى الحقيقي لمبدأ إعلاء المصلحة العامة، ومصلحة الشركة وأصحاب المصالح، وتقديمهما على أي مصلحة أخرى، مما يعود على المؤسسة خاصة بتحسين أداءها واستمرارها، وينتهي بتنمية الاقتصاد والنهوض به عامة.

الفصل الثّاني:

واقع حوكمة الشركات في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

بعد ما لقي موضوع الحوكمة في العقود القليلة الماضية اهتمامًا كبيرًا في جميع الدّول المتقدمة وحتى النامية منها، و ذلك في ظل تنامي الوعي بضرورة الحوكمة من طرف أصحاب المصالح، لما لها من أهمية بالنسبة للاقتصاديين الجزئي و الكلي، ورغبة من الجزائر في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي الدّولي وسعيها إلى تحسن بيئة الأعمال وتحقيق الانفتاح الاقتصادي وإرساء قواعد السوق، لسيم وأنّ بوادر الأزمات بدأت تضرب شيئًا فشيئًا ببعض المؤسسات كبنك الخليفة في 2001 وبنك التجاري الصناعي الجزائري (BCIA) في 2004، إضافة إلى تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري التي تنحدر الاقتصاد الوطني حيث صنفت الجزائر في المراتب المتقدمة من حيث الفساد المالي و الإداري ، تبنت الجزائر مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمبادرات لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات في بيئة أعمالها، فقد وضعت الجزائر دليل حوكمة الشركات الجزائرية كما تم تأسيس مركز حوكمة الجزائر وغيرها من المبادرات الايجابية التي تهدف إلى تعزيز الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية ولتحفيز نمو القطاع الخاص بها، كلّ ذلك من أجل التكيّف مع التطوّرات الحالية في هذا المجال.

في هذا الفصل سوف نتطرّق في المبحث الأول إلى واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أمّا المبحث الثاني: فسنتناول فيه واقع حوكمة الشركات في الجزائر، أما الفص الثالث سنعرض فيه بعض تجارب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المبحث الأول: واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية. لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية. كما يشمل تعاملها المحيط، ولقد اتخذت المؤسسات الاقتصادية عبر التاريخ أشكالاً مختلفة، وبالأخص في القرن العشرين، حيث تطورت بصفة كبيرة تجاوزت الدورين الاقتصادي والاجتماعي لتقتحم الدور السياسي (الشركات متعددة الجنسيات)، ولعلّ من أهم أسباب نموها واستمرارها تلك الأنظمة والمعايير التي تتبعها في تنفيذ مهامها ومن أبرز هذه الأنظمة الحديثة حوكمة الشركات التي أصبحت ملجأ وملاذاً لعدد المؤسسات العالمية. ولهذا سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم تسمح لنا فهم مختلف مكونات المؤسسة وسير نشاطاتها...¹.

أولاً-تعريف المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية، وذلك عبر مختلف الأزمنة وحسب الاتجاهات والمداخل، إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعباً للغاية وهذا يعود لعدة أسباب نذكر منها:²

- التطور المستمر الذي تشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها.
 - تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الإنتاجية. وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات.
 - اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجيات (اشتراكية- ليبرالية).
- وبصفة عامة يمكن اعتبار كل الأعوان الاقتصاديين المساهمين في النشاط الاقتصادي، ما عدى المستهلكين، مؤسسات (البنوك، شركات التأمين، صناعات السيارات، الموزعين...)، كما أنها ومن خلال ما سبق يمكن سرد بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية:
- عبارة عن تجمع لأشخاص مهيكليين ومنظمين لإنتاج سلع وخدمات قابلة للمتاجرة، بهدف تحقيق أهداف معينة (الربح، النمو، تنمية سمعة المؤسسة...).
 - يعرف (Henri Truchy) المؤسسة على أنها: " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي."³

¹ نجوى بن عويدة، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة، مذكرة شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر بسكرة، 2013/2012، ص: 02.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العاصمة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص: 08.

³ المرجع نفسه، ص: 09.

- منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالي، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني¹.
- المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل إنتاج وتبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه².
- المؤسسة هي: " شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوّعة"³.

مما سبق نستنتج بأنه ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه، وبغية تبسيط وتوضيح مفهوم المؤسسة، سوف نعتمد على ثلاثة محاور للمقاربة، وهي: المؤسسة بصفتها عون اقتصادي - المؤسسة منظمة اجتماعية - المؤسسة كنظام⁴.

1. المؤسسة بصفتها عون اقتصادي: حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " المؤسسة تنسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال-العمل-الطبيعة) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب). المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة، متمثلاً في سلطة الإدارة وقدراته التسييرين، من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.
2. المؤسسة منظمة اجتماعية: حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعياً في منظمة مهيكلية (داخل تنظيم مهيكل) لإنتاج السلع أو الخدمات". محور التعريف يركز على منظمة مهيكلية، فالمؤسسة لم يعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية، وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار، مواقف تصرفات الأفراد...
3. المؤسسة كنظام (L'entreprise-Système): حيث تسمح لنا هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، يركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات)، مع بقاء الكل منظماً ومتسانداً بغية تحقيق هدف موحد. وعليه فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، النظام المالي، نظام المعلومات...)، فضلاً عن ضرورة الإلمام

¹ قوبي ريمة، بريجة نجاة، بن الشيخ نوال، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ليسانس، علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص:26.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، نفس المرجع، ص:10.

³ صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة الثانية، 1982، ص:58.

⁴ أحلام مخي، تقييم المؤسسة من جهة نظر البنك، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007، ص:18.

جزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام.

ثانيا- خصائص المؤسسة الاقتصادية¹:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

- للمؤسسة الاقتصادية شخصية معنوية قانونية مستقلة من حيث الحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها، مثل الشخص الطبيعي.
- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها (بضمان وفرة المواد الأولية وكذا الموارد المالية).
- قدرتها على البقاء، الشيء الذي يستلزم حد أدنى من الأموال الخاصة وظروف سياسية مواتية.
- مرنة أي قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث في المحيط.
- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل التي تزاوّل نشاطها في حدودها (قد تكون أهداف تتعلق بكمية ونوعية الإنتاج، أو بتحقيق رقم أعمال معين، أو بزيادة حصتها السوقية).
- يجب على المؤسسة أن تكون مواتية للبيئة التي توجد فيها.
- التقرب من المستهلكين عن طريق تلبية حاجياتهم ورغباتهم المتعددة والمتجددة.
- مساهمتها في نمو الدخل الوطني باعتبارها وحدة اقتصادية.
- اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات والاعتماد على الإبداع والتجديد، لما من شأنه تحسين التسيير والأداء على مستوى المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف، تصنيف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

أولا- الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية:

تعتبر الأهداف عن النتائج/الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، و حسب الكاتب سكوت (Scott) يمكن تعريف الأهداف على أنها: " تصورات لنهاية مرغوبة- ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم"، كما عرفها الكاتب بيرو (Perrow) على أنها: تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة و تسعى إلى تحقيقها"، حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة، هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة)، مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها، و نلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

1-/الأهداف الاقتصادية: تمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

أ-تحقيق الربح²: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة،

¹ بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص:15.

² ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17-18.

تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

ب- تغطية متطلبات المجتمع¹: إن تحقيق المؤسسة للنائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، من خلال إنتاج سلع معتدلة الثمن وكذا تلبية حاجات المستهلكين المحليين بأثمان معقولة.

ج- عقلنة الإنتاج²: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف.

د- الاستقلال الاقتصادي" على المستوى الوطني وذلك بتقليل الواردات وزيادة الصادرات من الإنتاج المحلي وبذلك تضمن دخلا معتبرا من العملة الصعبة.

2/- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- امتصاص الفائض من العمالة وضمان مستوى مقبول من الأجور؛
- تحسين مستوى معيشة العمال، إذ أنّ التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة وأذواقهم المتغيرة باستمرار؛
- إقامة أنماط استهلاكية معينة، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية؛
- تحسين متواصل لوضع العمال (الوضع المالي، ظروف وشروط العمل، المنح، المواصلات، الترقية، العطل، التكوين، الاستقرار...).
- توطيد العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين وتنمية روحا لمسؤولية والمبادرة في العمل؛
- توفير تأمينات ومرافق للعمال، مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... الخ؛ فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم³...

3/- الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها: توفير وسائل ترفيهية وثقافية (المسرح، المكتبات، الرحلات)؛ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى (تأهيل العمال)⁴، وكذا تخصيص أوقات للرياضة مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل. وهذه العناصر تعدّ مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز، مواكبة التطورات التقنية، وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

¹ عمّار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلّة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006، ص:43.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة مرجع سبق ذكره، ص:18.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة مرجع سبق ذكره، ص:19.

⁴ ابراهيم بخي، دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص:05.

4/- الأهداف التكنولوجية¹: إن تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية، و ترصد لها مبالغ كبيرة إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية و أحسن وسيلة لتحسين الإنتاجية و رفع المردودية .

ثانيا- تصنيف المؤسسات الاقتصادية:

توجد عدة أصناف للمؤسسة الاقتصادية ويقوم هذا التصنيف على أساس عدة معايير وهي:

1. حسب القطاع (Par secteur économique): حيث أن المؤسسة تصنف إلى ثلاثة قطاعات أساسية وهي
 - أ. القطاع الأول: (Secteur Primaire) ويضمّ المؤسسات التي لها علاقة متينة مع الطبيعة مثل: المؤسسات الزراعية (الفلاحية) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، تربية المواشي، الصيد البحري، الغابات، وغيرها .
 - ب. القطاع الثاني (Secteur Secondaire): وهو تابع للقطاع الأول وتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتوجات غذائية وصناعية مختلفة، صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها (الصناعات الاستخراجية). بالإضافة إلى المؤسسات التابعة للبناء والأشغال العمومية.
 - ج. القطاع الثالث: (Secteur Tertiaire) وهو قطاع تابع للقطاع الأول والثاني، ويتمثل في المؤسسات الخدمية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات ويضم مؤسسات التوزيع والتسويق ومؤسسات النقل بمختلف أنواعها، السياحة، البنوك والتأمين .

وتجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات يعرف تطورا مذهلا في العقدين الأخيرين، وعليه هناك من يضيف قطاعا رابعا، الذي يتمثل في تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى، ويشمل الاتصالات بمختلف أنواعها الإعلام الآلي، الأمن، الاستشارة.

2. حسب الحجم (Par taille): عادة ما تصنف المؤسسات وفق هذا المعيار حسب عدد العمال أو رقم الأعمال:

- أ. المؤسسات الصغيرة جدا (Les Très Petites Entreprises TPE) : تضم (أقل من 10 عمال).
- ب. المؤسسات الصغيرة (Les Petites Entreprises PE) : تضم (أقل من 50 عامل، أي من 10 إلى 49 عامل).
- ج. المؤسسات المتوسطة (Les Moyennes Entreprises ME) : يتراوح عدد عمالها (50-250 عامل).
- د. المؤسسات الكبيرة: (Les Grandes Entreprises GE) : وهي المؤسسات الضخمة التي (تضم أكثر من 250 عاملاً).

3. حسب المعيار القانوني: نستطيع أن نميز نوعين هما:

- أ. المؤسسات الفردية (Les entreprises individuelles): هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة.
- ب. المؤسسات الجماعية (Les entreprises sociétaires) : وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصّة من المال والعمل، مع اقتسام النتيجة المحققة، ويمكن تقسيمها إلى:

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

شركة الأشخاص (Les sociétés de personnes): كشركات التضامن (Société en nom Collectif: SNC) وشركات التوصية البسيطة... (Société en Commandite Simple : SCS) ، وهي شركات سهلة التكوين، فهي تحتاج إلى عقد شراكة يتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك، وهدف المؤسسة، وكيفية توزيع الأرباح .

ت. شركات الأموال (Les sociétés de capitaux): هي على شكل مؤسسات مالية و مصرفية تسمح للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات، ورأسمالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول، كشركات التوصية بالأسهم (Société en Commandite par action : SCA) وشركات المساهمة (Société par action : SPA)، شركات ذات مسؤولية محدودة: (La Société à responsabilité Limitée).... (SARL) إلخ.

4. حسب طبيعة الملكية: تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى :

- أ. المؤسسة الخاصة (Les entreprises privées) والتي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص.
- ب. المؤسسة العامة (Les entreprises publiques) والتي تعود ملكيتها للدولة أو الجهات المحلية.
- ت. المؤسسات المختلطة (Les entreprises mixtes): والتي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والعام.

5. حسب طبيعة النشاط الاقتصادي: (par secteur d'activité) تصنف إلى:

- أ. المؤسسات الصناعية (Les entreprises industrielles) ذات طابع إنتاجي، تختص في صناعة السلع المختلفة.
- ب. المؤسسات التجارية (Les entreprises commerciales) تهتم بالنشاط التجاري، كنقل السلع وتوزيعها.
- ت. المؤسسات الزراعية (Les entreprises agricoles) تهتم بزيادة إنتاجية الأرض وتقديم منتجات نباتية وحيوانية.
- ث. المؤسسات المالية (Les entreprises financières): تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك، مؤسسات التأمين... إلخ.
- ج. مؤسسات الخدمات (Les entreprises de services): تقوم بتقديم خدمات معينة كالنقل، البريد والمواصلات.

ثالثا-وظائف ومهام المؤسسة الاقتصادية:

مع التوسع والتطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية وكذا الأبحاث في مجال إدارة وتسيير المؤسسة، أو فيما يتعلق بمعالجة جوانبها المختلفة، فقد ظهرت عدة اقتراحات فيما يتعلق بالوظائف في المؤسسة، منها ما يجمع بعضها في نفس الوظيفة، ومنها ما يضيف أخرى، وذلك حسب الحاجات التي ازدادت في المؤسسات. ويقصد بالوظيفة: مجموع ما يكلف به الفرد من مهام أو أعمال في إطار مسؤولياته والسلطات المعطاة في منصبه. أما الوظيفة بمعنى ثان فيتحدد عند تجميع عدد من المهام والمناصب تؤدي دورا معيناً ومنفصلاً إلى حد ما عن باقي الأدوار في المؤسسة. وتتمثل أهم وظائف ومهام المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

1/- وظيفة الإنتاج¹: وتعد من أهم وظائف المؤسسة على الإطلاق، فالمؤسسة هي عبارة عن توليفة بين مجموعة من العوامل بغية إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل، سواءً أكان إنتاجاً ثقافياً، صحياً، مالياً أو صناعياً أو غير ذلك. إن وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال والمواد الأولية والعمل. وحتى يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات من جودة وتكلفة وفي الوقت المناسب، يسهر نظام الإنتاج والعمليات على التنسيق مع مختلف الوظائف في المؤسسة على تحقيق عدد من الأهداف المتمثلة في: تطوير وتحسين المنتجات، تطوير طرق الإنتاج (إدخال تحسينات على جهاز الإنتاج وكذا خطط الإنتاج)، زيادة الإنتاج، تحسين أداء العمال (حوافز مادية، مكافآت، التدريب وإعادة التكوين).

2/- الوظيفة التجارية والتسويقية²:

أ. الوظيفة التجارية: هي عبارة عن مجموع المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال الأفراد أو مسؤولين تعينهم لضمان حركة المواد أو السلع أو مختلف احتياجاتها من المدخلات، وأيضا المخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق. كما أنها تشمل كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين والزبائن من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها، فالوظيفة التجارية هي من الوظائف التي تربط بين المؤسسة، السوق والمستهلك الذي هو المستهدف بإنتاجها. وترتبط الوظيفة التجارية بوظيفة التسويق.

ب. وظيفة التسويق: هي عبارة عن مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة لمعرفة متطلبات السوق لتوفير منتجات في مستوى تطلعات الزبائن. وتطلق على كل الأنشطة التي تبذل عند انسياب السلع من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة. ويمكن أن نعرف التسويق بأنه مجموعة من الأفعال والأنشطة التي تساعد على دراسة، معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى إلى إشباع رغباتهم، ومن ثم فإن هذه الوظيفة الحيوية تنطوي بدورها على وظائف مهمة في البيع، والنقل والتخزين، وتتعلق وظيفة البيع بتحويل ملكية السلع والخدمات من المنتج إلى الوسطاء، ثم إلى المستهلكين، أو إلى المستهلكين مباشرة.

ت. الوظيفة المالية: ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية، والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية، وتتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها، وعليه تتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة. وبصفة عامة فإن الوظيفة المالية هي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها المختلفة، وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية، من خلال إعداد برامجها، وخططها الاستثمارية وكل ما يتعلق بالتمويل، ثم

¹ سعاد نائف برطوني، إدارة الاعمال المصغرة، دار النشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 226.

² سعاد نائف برنوطي، إدارة الاعمال المصغرة، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

يتم اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني بغية تغطية احتياجاتها المالية بصفة دائمة.

4/- الوظيفة الإدارية: تقصد بالوظيفة الإدارية هيكل المؤسسة، وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة. ويمكن حصر وظائف الإدارة فيما يلي: التخطيط، التوجيه والرقابة.

5/- وظيفة إدارة الموارد البشرية¹: وتتعلق هذه الوظيفة في الحصول على القوة العاملة في المنشأة وجعلها قادرة وراضية ومتعارفة في تنفيذ الأعمال. وتتمثل مهام إدارة الموارد البشرية في: حصر الوظائف اللازمة وتحديد مواصفاتها واحتياجات المؤسسة منها؛ البحث في سوق العمل للحصول على الأفراد المناسبين وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة، ووضع نظم التعيين والترقية والفصل والتأديب، وتصميم هيكل للأجور والحوافز، وضع نظام لتقييم أداء العاملين، تحسين ظروف العمل (نظافة، أمن..)، تدريب العاملين، ضمان الحصول على المعلومات اللازمة لسير العمل، المحافظة على علاقات طيبة بين المنشأة والعاملين فيها وكذا في ما بين العاملين، مما يجعل الأفراد صالحين ومهيئين ومدفوعين للتقدم بالمنشأة إلى الأمام.

6/- الوظيفة التموينية²: تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين. تظهر الأهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها، أما التموين فيا مؤسسة الصناعية فهو عملية تهدف إلى الحصول على منتجات سواء كانت سلع أو خدمات ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج. كما أنه عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التموين، الإنتاج، التوزيع) وهو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية، وتعتبر وظيفة الشراء مجرد مرحلة في نشاط التموين. وتتمثل الوظائف الأساسية لإدارة التموين في:

- دراسة ومعرفة السوق بغرض تزويد المؤسسة بالكميات الضرورية والكافية في الوقت المناسب وبالجودة المرغوب فيها وبأدنى تكلفة لاحتياجات العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- تزويد المصالح والوظائف المختلفة الأخرى في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمنتجات المتواجدة فيا لسوق.
- التنسيق مع الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق.
- إدارة المخزون، تحديد الحاجات اللازمة، المراقبة اللوجيستية

7/- وظيفة إدارة المشتريات³: الشراء عبارة عن مجموع المهام التي من خلالها يتم توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا احتياجات المؤسسة في مختلف الميادين، وإدارة المشتريات تتضمن التخطيط ورسم السياسة واتخاذ القرارات والبحث والدراسة لاختيار المواد والسلع بالشكل المناسب، وذلك من حيث الجودة والكمية والسعر والوقت والمصدر، كما أن من مهامها متابعة أمر التوريد وفحص المشتريات للتأكد من مطابقتها

¹ جمال الدين محم مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دراسة ميدانية، حالة مؤسسة FERTIAL عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة عنابة، 2005-2006، ص: 36.

² أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 75

³ علي الشراوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص: 20.

للمواصفات، ومن أبرز مهامها عملية التنسيق بين إدارات المؤسسة. فإدارة المشتريات أهمية بالغة في المؤسسة تتمثل أساسا في توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من مستلزمات، وبدونها تكون المؤسسة عاجزة عن القيام بمهامها، وهذا ما عجل باستحداث قسم خاص بإدارة المشتريات فيا مؤسسة الاقتصادية يضمن السير الحسن لهذه الوظيفة. ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لها فيما يلي:

- ضمان الحصول على الجودة المناسبة عند شراء المواد والسلع، وبالشكل الذي يتناسب مع العمليات الإنتاجية، وكذلك مهام التخزين.
- توفير المواد والسلع والمستلزمات لضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية دون توقف أو إرباك.
- توفير ما تحتاجه المؤسسة بأقل تكلفة، مع مراعاة الجودة والخدمة المطلوبتين.
- منع تكرار الشراء الذي يؤدي إلى تراكم السلع والإسراف والتقادم.

8/-وظيفة التخزين¹: هي الوظيفة المسئولة عن الاحتفاظ بالموجودات بمختلف أنواعها وبكميات مناسبة لحين طلبها في مخازن أو مستودعات قريبة من جهة الاستخدام على أن يتوفر في هذه المخازن أسلوب التخزين المناسب للمواد المخزنة. ويشترط في عملية التخزين: الاحتفاظ بالموجودات بحالتها أي عدم تعرض المخزون للتلف أو تغير المواصفات مع الزمن، أن يتم في أماكن قريبة من جهة الاستخدام لتفادي مخاطر الانتظار، ولا بد من توفر الشروط المناسبة للتخزين من إضاءة، تهوية، إنارة، عاملين مناسبين، تناسب مكان التخزين مع طبيعة الصنف المخزن...ومن أهداف التخزين: توفير احتياجات المنشأة من المواد والمعدات اللازمة للعمليات الإنتاجية والأجزاء نصف مصنعه في حالة سليمة وبالجودة المناسبة لضمان عدم نفاذها وتحقيق استمرارية العملية الإنتاجية، تخزين المنتجات النهائية في حالة سليمة وصالحة للاستخدام وبالكميات المطلوبة. وكذا ضمان عدم ضياع أو تلف أو سرقة الأصناف المختلفة من خلال وضع نظام دقيق للاستلام والاحتفاظ وصرف المواد المخزونة.

المبحث الثاني: واقع الحوكمة في الجزائر

المطلب الأول: أهم مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أولا- تسيير المؤسسات الوطنية الجزائرية:

عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية مراحل مختلفة في تطورها وما الأسماء التي أخذتها إلا تعبيرا واضحا على الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفت، وخضعت إلى العديد من أشكال التنظيم والتسيير² حيث كان تسيير الشركات العمومية على أساس النهج الاشتراكي، فالشركات المملوكة للدولة وفقا لقانون المالية لسنة 1971 كانت لها علاقة مباشرة مع الخزينة العمومية وبنك التنمية الجزائري للمشاركة في التمويل في الأجلين المتوسط والطويل، بما في ذلك الحصول على قروض متناسبة مع التوجه المركزي. هذه التجربة لم تكن لها النتائج المتوقعة لأسباب مختلفة. ونظرا للصعوبات التي واجهها هذا النوع من التسيير الذي أسفر عن عدم وجود ربحية للشركات العمومية من خلال العجز الهائل المسجل كل سنة، تم اتخاذ تدابير تصحيحية من قبل الحكومة في عدة مناسبات، حيث قررت الحكومة الإتجاه إلى تحقيق هدف الكفاءة الاقتصادية من خلال عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية للشركات ليتم تطبيقها للخطة الخماسية بين عامي 1980 و 1984. وكانت أهداف هذه العملية تسعى إلى تحسين

¹ علي الشراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 35

² مجددة بن حسين، الخصوصية والتغيرات التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 32، جامعة بسكرة، ص: 68.

ظروف التشغيل، التحكم في نظام الإنتاج والعمل على إلزام أنشطة هذه المؤسسات بالأهداف التي تم وضعها في الخطة الوطنية.

لقد تم تنفيذ عمليات إعادة هيكلة الشركات في مرحلتين، الأولى عضوية وتمثل في تجزئة الشركات الوطنية إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسات وتحديد مجالها الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل منها بهدف التحكم في وسائل الإنتاج، والثانية مالية خاصة بتطهير الأوضاع المالية نتيجة تكبد خسائر كبيرة لهذه الشركات، أين تولت الخزينة العمومية تسديد الديون التي كانت تربط هذه المؤسسات فيما بينها¹. منذ ظهور إصلاحات 1980 أصبحت مصطلحات الإنتاجية والكفاءة والأداء، الأهداف الأساسية لسلسلة التغييرات التي أدخلت فيما بعد، إضافة إلى الحاجة إلى تحسين وتطوير الممارسات الإدارية في الشركات، لتعديل وتطوير الهياكل بالاعتماد على الخبرة وتنفيذ أهداف جديدة غير التي كانت محددة في السابق، أدى هذا إلى اعتماد قانون جديد لإستقلالية المؤسسات العمومية، حيث وضع الشركة العمومية في شكل شركات اقتصادية خاضعة لأحكام القانون التجاري.

صدرت قوانين بشأن التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية في جانفي من عام 1988. فالشركات المملوكة للدولة سابقا في ظل المؤسسات العمومية الاشتراكية (EPS) تم تحويلها إلى مؤسسات اقتصادية عمومية (EPE)، والتي تحكمها قواعد الجدوى الاقتصادية، ويستند هذا الإصلاح على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة. فهذه المؤسسات لديها رأس المال ملكية أسهمه تعود للدولة، وتفوض حقوق ملكيتها إلى المؤسسات المالية وصناديق المساهمات التي تم إنشاؤها لهذا الغرض.

إصلاح هذه المؤسسات تواصل مع إزالة صناديق المساهمات (Fondes de participation) واستبدالها في جوان 1996 لفائدة الشركات العمومية القابضة (Holdings publics)، والتي لديها القدرة على التنازل عن ملكية الأسهم لديها المكوّنة لمحافظهم وهي غير خاضعة تنظيميا للدولة، إن المحتويات التي بينها النصوص القانونية لهذه الإصلاحات تستند على عدة مبادئ تختلف عما كان سائداً وهي:²

- مراجعة نظام المراقبة وتنظيم الاقتصاد الوطني من خلال اقتراح نظام تخطيط وطني؛
- مراجعة العلاقة دولة/شركة؛ ويتمثل هذا في الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات العمومية، وإنشاء مؤسسات وسيطة ممثلة في صناديق المساهمات؛
- التكيف مع الأشكال القانونية للشركات التجارية ذات رأس المال SPA والشركات ذات المسؤولية المحدودة SARL؛
- تشغيل المؤسسات العمومية وفقا للمبدأ التجاري (مثل الأرباح، الاستمرارية... الخ)؛
- إعادة إدماج أدوات التنظيم الاقتصادي (الضرائب، الأسعار والائتمان... الخ) على حساب الإجراءات الإدارية؛

¹ بهدي عيسى، ملامح هيكلة المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد 03، 2004، جامعة ورقلة، ص: 09.

²BOUTALEB, K, la problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, Colloque International : Education, Formation et Dynamique du Capitalisme Contemporain, 24 et 25 juin 2004, France, université de Montpellier1, p : 10.

- فتح الإستثمار في الشركات بهدف إدارة هذه الأموال تماشيا مع المنطق الاقتصادي، وفتح المعاملات التجارية الأجنبية للشركات.
- بعد إلغاء الهيكل العام لإدارة المؤسسات الاشتراكية من خلال (القانون 90-11)، وأصبحت شركة مساهمة عمومية مستقلة رسميا، أصبح من الممكن لها ولو نظريا القيام بما يلي¹:
- إنشاء هيكلها التنظيمي بحرية؛
- تحديد أسعار أكثر ملاءمة لمجموعة منتجاتها؛
- إختيار أو تنظيم قنوات التوزيع التابعة لها؛
- التفاوض حول أجور العاملين عن طريق الاتفاقيات الجماعية؛
- التدخل في أي جزء من العقد لغرض المؤسسة، دون الحصول على إذن مسبق من الوصاية أو البنك.

ثانيا- أنماط حكم المؤسسات العمومية:

أصبحت المؤسسات العمومية على الأقل رسميا مؤسسات منفصلة عن الدولة، مع الاستقلال المالي لها. لتقوم الدولة فيما بعد بإنشاء هيكل متخصص، تسمى "صناديق المساهمات" تفوض لها إدارة استثماراتها حيث تم إنشاء ثمانية (08) صناديق مساهمات.

1. تجربة صناديق المساهمات

تأسست صناديق المساهمة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 88 / 119 المؤرخ في 21/06/1988 والذي عرّفها على أنها عبارة عن هيكل وسيطة بين الدولة والمؤسسات الاقتصادية لتحل محل المؤسس في تسيير القيم المنقولة، وهذا لحساب المالك الأصلي وهي الدولة. حيث يتولى أعضاء الجهاز حق المساهم وباسم الدولة ولحسابها حسب القواعد التي ينصّ عليها القانون التجاري. فهي مسؤولة عن ممارسة حق الملكية من خلال تفويض الدولة. وهذا يتضمن كذلك مهمة المراقبة، ويتضمن دورها كذلك بعلاقة الوكالة بين الدولة وهذه الصناديق من جهة، وبين الصناديق وغيرها من الشركات من جهة أخرى.

لا يجوز أن تقل حصّة الأسهم التي يحوزها كل صندوق مساهمة في مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم عن 10% ولا تفوق 40% من عدد الأسهم²، حيث يقوم الجهاز بتقديم تقارير للحكومة عن القرارات التي تتخذها الجمعية العامة العادية وغير العادية لكل صندوق من صناديق المساهمة. إن الدور المنوط بصناديق المساهمات باعتبارها تسيّر المساهمات لمصلحة الدولة ما يلي³:

- تعزيز الإدارة اللامركزية بين الدولة المالكة والشركات؛
- حث الشركات من خلال مجالس الإدارة للسعي إلى تحقيق أقصى قدر من العوائد؛
- بناء القدرة على إدارة محافظهم الاستثمارية؛

¹ BOUTALEB, K, op cit, p:11.

² المرسوم التنفيذي رقم 88/119، المؤرخ في 21/06/1988، المتعلق بصناديق المساهمة والأعوان الائتمانيين التابعين للدولة، الجريدة الرسمية، العدد 25، المادة 9.

³ BOUTALEB, K, op cit, p:12.

- تشجيع اتخاذ إجراءات إعادة هيكلة الشركات قليلة الكفاءة.

يتألف مجلس إدارة الصندوق من خمسة مدراء إضافة إلى أن الدولة يمكن أن تعين اثنين آخرين للوصول إلى سبعة (07) أعضاء في المجموع، يعينون من قبل الحكومة لعهدة خمس سنوات، هؤلاء الإداريين دائمين ويحصلون على راتب مقابل ذلك، وتخضع هذه الصناديق إلى أحكام القانون التجاري.

2. إنشاء الشركات القابضة

إن إنشاء الشركات القابضة بدلا من صندوق المساهمات كان من أجل المساهمة في حلّ مشاكل الإدارة التي ظلت لفترة طويلة ومنذ المؤسسات الاقتصادية العمومية (EPE). حيث مكّن هذا التنظيم الجديد للمؤسسات العمومية الذي يحكمه القانون 25/95 بإنشاء إحدى عشر (11) شركة قابضة وطنية و خمسة (05) إقليمية، تحوّل القيم المنقولة التي تحوزها الدولة أو أي شخص معنوي آخر تابع للقانون العام في المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى الشركات القابضة العمومية وهذا قصد تسيير الأسهم أو سندات المساهمة أو شهادات الاستثمار وأي قيم منقولة أخرى¹ الشركات شكل شركات المساهمة تحوز فيها الدولة رأسمالها كاملا أو تشترك فيه مع أشخاص معنويين آخرين تابعين للقانون العام. كما يجب على الشركات القابضة أن تحدد وتطور استراتيجيات وسياسات الاستثمار والتمويل في الشركات التابعة لها، وكذا أية سياسة لإعادة هيكلة المؤسسات وإعادة انتشارها، غير أنه يجب أن تسهر على الحفاظ على استقلال الذمة المالية للشركات التجارية التابعة لها، وتشارك الشركة القابضة العمومية في تنفيذ السياسة الاقتصادية للحكومة.

يسير الشركة القابضة العمومية مجلس إدارة يوضع تحت رقابة مجلس المراقبة. تعين الجمعية العامة مجلس الإدارة وأعضاء مجلس المراقبة لمدة ستة (06) سنوات قابلة للتجديد، ويتم اختيار أعضائهم من ضمن المهنيين الذين تتوفر فيهم صفات الكفاءة والتجربة، كما نشير هنا إلى أنّه يجب على مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة حسب كلّ حالة أن يشتمل على مقعدين لصالح العمّال². يمارس مجلس المراقبة الرقابة المستمرة بالعمليات التي يراها ملائمة على تسيير الشركة القابضة، كما يمكنه الاطلاع على الوثائق التي يعتبرها ضرورية للقيام بمهامه، وتتلخّص التغييرات في تنظيم وإدارة المؤسسات الاقتصادية على النحو التالي³:

- من الناحية القانونية: يجب أن يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة والرقابة على النحو التالي:
- تناط ملكية رأس المال للمجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE)، وإدارة الأصول العامة هي مسؤولية المجلس الإداري للشركة القابضة؛ ويتم ضمان الرقابة من طرف مجلس المراقبة (الإشراف) ومحافظي الحسابات، حيث يأخذ رأس مال الشركة القابضة طابعا غير القابل للتصرف أو التنازل، في حين كانت المؤسسات العمومية الاقتصادية مفتوحة للمساهمات؛
- على المستوى الاقتصادي: تتولى الشركات القابضة مهمة الإدارة المالية لمحفظة الأصول المالية والرقابة الاقتصادية لمحفظة الشركات؛

¹ الأمر رقم 95-25، المؤرخ في 25/10/1995، المتعلق بحماية الأملاك العمومية وأمن الأشخاص فيها، الجريدة الرسمية، العدد 55، المادة 4.

² الأمر رقم 95-25، المؤرخ في 25/10/1995، المتعلق بحماية الأملاك العمومية وأمن الأشخاص فيها، الجريدة الرسمية، العدد 55، المادة

³ BOUTALEB, K, op cit, p:10 .

- أما من حيث الإدارة: تم إنشاء إدارة جماعية وتسيير مشترك لأنشطة القطاع العام.

كان القصد من هذا النظام تمهيد الطريق نحو وضع سياسة خصخصة القطاع العام، لكن الصعوبات التي واجهت تنفيذ هذا النظام أظهرت الضرورة مرة أخرى لإعادة النظر في هذا التنظيم. وبالتالي فإن عدد الشركات القابضة الوطنية خفض من 11 إلى 05 مع الحفاظ على العدد الأولي للشركات القابضة الإقليمية، وقد دعت عملية المراجعة وإعادة تنظيم الاقتصاد الوطني في النهاية إلى شكل جديد من هيكلية المؤسسات العمومية وهي شركات تسيير مساهمات الدولة (SGP).

3. شركات تسيير مساهمات الدولة

الإقدام على إنشاء شركات تسيير مساهمات الدولة (SGP) في الغالب يفسر الصعوبات والتأخير في عمليات الخصخصة، حيث تم حل الشركات القابضة في 12/09/2001. قبل ذلك تم إنشاء هيئات أخرى لتسيير المؤسسات العمومية بموجب الأمر رقم 01 - 04 المؤرخ في 20/08/2001 المتعلق بتنظيم وإدارة وخصخصة المؤسسات الاقتصادية العمومية (EPE). إن تسيير شركات تسيير مساهمات الدولة والتي هي رسميا شركات مساهمة، يحكمها المرسوم رقم 01-283 المؤرخ في 24/09/2001 هذا التنظيم الجديد يضع مخططا أكثر دقة وأكثر صرامة، خاصة فيما يتعلق بالجهاز التنفيذي، ومن هذا المنطلق فهو يكلف مجلس مساهمات الدولة بوضع التوجهات الكبرى وتبني إستراتيجية فيما يخص تسيير مساهمات الدولة ووضع برنامج تنمية وخصوصية وتعيين أعضاء الجمعية العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

طبقا لهذا التغيير تزود المؤسسة العمومية الاقتصادية بجهازين هما الجمعية العامة، ومجلس الإدارة الذي يتكون من أعضاء من بينهم الرئيس، تخوّل لمجلس الإدارة أوسع السلطات للقيام بإدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية وتسييرها والإشراف عليها. يقرر مجلس مساهمات الدولة تشكيل مجلس الإدارة حسب مهام المؤسسة العمومية الاقتصادية وطبيعتها وحجمها، وتقوم الجمعية العامة بالفصل في كل المسائل المتعلقة بحياة المؤسسة، باستثناء قرارات التسيير العادية لاسيما ما يلي¹:

- البرامج العامة للنشاطات، الحصيلة وحسابا النتائج وتخصيص النتائج؛
- الزيادة في رأس المال الاجتماعي وتخفيضه؛
- إنشاء فروع في الجزائر وفي الخارج وعمليات الاندماج أو الانفصال؛
- تقييم الأصول والسندات أو التنازل عنها أو عن عناصر الأصول؛
- مخطط تطهير المؤسسة وإعادة هيكلتها بما في ذلك اقتراحات تعديل القانون الأساسي وتعيين محافظ أو محافظي الحسابات.

يمكننا القول كملخص بأن الشركة العمومية كانت دائما في مركز مختلف الإصلاحات المتتالية وهذا نظرا لأوجه القصور المتعددة التي لا تزال تميزه عملية تسييرها. حيث بدأ أساس الإصلاحات الاقتصادية في عام 1988 واستمر بعد ذلك، والتي مثلت بلا شك تغييرا كبيرا جدا من أجل التحكم في الصعوبات الحقيقية لهذه الشركات.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 01/283، المؤرخ في 24/09/2001، المتضمن الشكل الخاص بإدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية وتسييرها، الجريدة الرسمية، العدد 55، المادة 5.

لقد كانت النصوص الأولى من التشريعات والقوانين بشأن الحكم الذاتي في الواقع الهدف الرئيسي لإعادة تعريف وتوضيح العلاقة بين الدولة كمساهم والشركة العمومية من الناحية النظرية فقط، وتعتبر هذه الخطوات جهوداً من طرف الدولة إلى إيجاد نمط معين لحوكمة الشركات، إلى أن تبلور ذلك في ميثاق الحوكمة لسنة 2009.

4. الاتجاه نحو الخصوصية:

بعد سلسلة الإصلاحات السابقة الذكر التي بدأتها الجزائر منذ الثمانينات، بغرض إعادة للمؤسسة الاقتصادية اختصاصها وكذا استعادة النمو الاقتصادي ورغم مرور عشرية من الزمن عن هذه الإصلاحات، إلا أنها اتصفت بعدم الثبات، والغموض، ولم تحقق النتائج المنوطة منها، مما أدى إلى اللجوء إلى عملية الخصوصية كحلقة من سلسلة إصلاحات اقتصادية طويلة، تهدف إلى إبعاد الدولة عن التدخل في الاقتصاد وفتح المجال أمام اقتصاد السوق. ولعل من أهم دوافع الخصوصية في الجزائر يلي:

- حالة الركود الاقتصادي الذي أصاب القطاع العام والذي أصبح يستلزم إعادة النظر في هيكلته وميكانيزماته بهدف إنعاشه.
- طبيعة الاتفاقات والإلتزامات وكذا البرامج التي أبرمت مع الهيئات المالية والنقدية الدولية والتي تفرض سياسة الخصوصية في جل برامجها التنموية الموجهة للبلدان النامية.
- القناعة السياسية بأن الخصوصية ظاهرة علمية ليست حكراً على منطقة معينة أو نظام معين.
- فشل الديناميكية الاشتراكية في تطوير علاقاتها الانتاجية بما يتناسب وتطور قواها.
- إنهيار اسعار النفط في 1986م، إلى نصف قيمتها وانهارت من خلالها إيرادات الجزائر الخارجية من المحروقات والتي كان يعتمد عليها الاقتصاد الوطني.

لقد تمت أول عملية خصوصية في الجزائر يوم 10 جويلية 1998، عن طريق مناقصة دولية أين تم بيع 33 مؤسسة في معظمها مصانع للأجر ومعامل للمياه المعدنية ومؤسسات سياحية (فنادق) في شكل تنازل تام في ملكية كاملة، كما تجدر الإشارة على أنّ عملية التنازل عن بعض مؤسسات البناء والمؤسسات المحلية كانت لصالح العمال والتي تمت فعلاً بمساهمة الوزارات المعنية والشركات القابضة بالتعاون مع العمال".

أن عملية الخصوصية في الجزائر تبقى إلى اليوم في بدايتها، حيث يعمل مجلس الخصوصية الذي يشرف على هذه العملية في تحضير المؤسسات التي يرى بأنها ممكنة لنقل ملكيتها من القطاع العمومي إلى الملكية الخاصة، زيادة على كون عقود الشراكة هي الميزة الوحيدة التي تتم بها إلى اليوم بين الشركات الجزائرية والمستثمرين الأجانب.

المطلب الثالث: جهود الجزائر في مجال حوكمة الشركات

أولاً-تطور الإصلاحات والتّقارب نحو مبادئ الحوكمة:

إن الإصلاحات السابق التطرق لها ساهمت بشكل كبير في تقنين العلاقات بين الشركات وأصحاب المصلحة من خلال تحديد حقوق والتزامات الشركاء في الشركة. وقد اعتمدت في ذلك العديد من القوانين منها القانون التجاري، قانون الضرائب، قانون التأمينات... الخ، إن المتتبع لتطور نظم إدارة الشركات انطلاقاً من التسيير الاشتراكي الذي ساد قبل 1988 وإنشاء هيئات أخرى للتسيير في هذه السنة تمثلت في صناديق الاستثمار، لتحل محلها الشركات القابضة العمومية سنة 1995 وبعدها شركات تسيير مساهمات الدولة سنة 2001 والاتجاه إلى

خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية، قد كرّست الفصل بين الملكية والتسيير على الأقل نظريا، وأرسى اللبنة الأولى لأطر حماية مختلف الأطراف أصحاب العلاقة، كما تحث على ذلك مبادئ حوكمة الشركات. حيث تضمنت مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مبادئ أساسية هي ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، الإفصاح والشفافية ومسئولية مجلس الإدارة¹، كل هذه المبادئ لم يتم الوفاء بها حسب متطلباتها ولكن كانت هناك محاولات لتحقيقها.

إن مصالح المساهمين محمية بموجب القانون التجاري الذي يمنح لهم ممارسة حقوقهم في إطار الجمعيات العامة العادية وغير العادية. حيث يمكن للمساهمين الوصول إلى أي وثيقة في الشركة لتمكينهم من اتخاذ قراراتهم بشأن التسيير تعيين وإقالة أعضاء مجلس الإدارة، تعيين محافظ حسابات أو أكثر لضمان نزاهة الوثائق المحاسبية للشركة، حيث أن وسائل حماية مصالح المساهمين والشركاء هي صالحة بصرف النظر عن الشكل القانوني للشركة المعنية. كما صدرت كذلك مجموعة من القوانين الهامة التي تحمي حقوق أصحاب المصلحة الآخرين من الدائنين، الموردين، والمديرين، والموظفين.. الخ، ومنها القانون المتعلق بالتسيير والتنظيم والخصخصة للشركات المملوكة للدولة، القانون المدني بخصوص عقد الملكية، قوانين المستهلك والقوانين المتعلقة بعلاقات العمل والوقاية وحل النزاعات والحق في التنظيم النقابي لحماية الموظفين، وأحكام القانون التجاري التي تحدّد العلاقة بين الإدارة والشركة²، كلّ هذه الحزمة من التشريعات والقوانين أرسيت بصفة مبدئية لتحديد المسؤوليات ومهدت لتبلور مفهوم الحوكمة في صورته الحالية.

فيما يخص مسؤولية الشركات والمديرين والإطارات فان الشركات ومؤسسات الائتمان والمؤسسات المالية والتأمين وشركات القطاع العام أو الخاص، محكومون بالقانون التجاري، أحكام مجلس النقد والقرض، قانون التأمين، قانون الضرائب ويقعون كذلك تحت طائلة العقوبات المدنية والجنائية التي أنشئت في ذلك الوقت، وهذا يمثل الشق الثاني من مفهوم الحوكمة المتمثل في المساءلة عن الإخلال بالمسؤوليات الموكلة لطرف معين من أطراف الحوكمة أو حتى الأطراف أصحاب المصلحة. ويتم مراقبة امتثال المؤسسات العمومية للمعايير المنصوص عليها من قبل شركات تسيير مساهمات الدولة (SGP) التي ينتمون إليها.

إن نظام المعلومات الداخلي للشركة أو حتى الوطني يعتره نقص في توفر وتدقيق المعلومات وعدم وجود معلومات عن بيئة الأعمال، ومن أجل تدعيم الإفصاح والشفافية اللذين يعتبران من أهم مبادئ حوكمة الشركات، كانت هناك إصلاحات محاسبية عميقة في الجزائر تبلورت بإعداد نظام محاسبي مالي يستند إلى معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS، ويهدف إلى الارتقاء بمستوى الاتصال المالي ويتكيف مع توحيد اللغة المحاسبية على المستوى الدولي، بدأ تطبيقه في 01/01/2010، فهذا يمثل تطوراً في مستوى الإفصاح والشفافية وتقاربا أكثر نحو مبادئ الحوكمة من الناحية النظرية على الأقل، في انتظار بذل جهود أكبر من أجل تكريس هذا الإطار النظري في الواقع من خلال الممارسات الميدانية.

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون والتنمية بشأن حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص:03.

² BOUTALEB, K, op cit, p : 12.

إن شركات تسيير المساهمات التي أنشئت سنة 2005، تأخذ الشكل القانوني لشركات المساهمة التي تمثل الدولة بوصفها المساهم الوحيد الذي لديه القدرة على التوجيه الاستراتيجي للشركة. كما يشكل مجلس الإدارة في هذا التنظيم الجديد للشركة العمومية جزءاً محورياً للشركة يوفر له القانون التجاري أوسع السلطات للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة¹. حيث تنص المادة 610 من القانون التجاري الجزائري على أنه يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثنتي عشر عضواً على الأكثر، يتداول مجلس الإدارة ويتخذ قراراته حسب الشروط التي يحددها القانون الأساسي ويمثل رئيس مجلس الإدارة الشركة في علاقاتها مع الغير، تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك ست (06) سنوات، وهذا يمثل تكريماً لمبدأ ممارسة المساهمين لحقوقهم في مبادئ حوكمة الشركات، ويجب على مجلس الإدارة أن يكون مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل 20% من رأس مال الشركة²، و يحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يحوزها كل قائم بالإدارة. تخصص هذه الأسهم بأكملها لضمان جميع أعمال التسيير بما فيها الأعمال الخاصة بأحد القائمين بالإدارة وهي غير قابلة للتصرف فيها، وهذا يمثل ضماناً لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة التي تنص عليهم صراحة مبادئ حوكمة الشركات.

ثانيا- سياق الاصلاحات والاستجابة لدواعي الحوكمة:

لقد كان لسعي الجزائر في التحول من الاقتصاد المركزي الى اقتصاد السوق دون إيجاد هيكل تشريعي يضمن حوكمة رشيدة للشركات العامة والخاصة أثر على الشفافية، وهذا ما أثبتته المستوى السيئ الذي احتلته الجزائر (المرتبة 99) في تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في 26 سبتمبر 2007 فيما يخص تكشّف ظاهرتي الفساد والرشوة وعدم اتخاذ أي خطوة لكبح لجام هذه الظواهر.

إن من بين الأهداف الأساسية للحوكمة هي السير في سبيل إصلاح الاقتصاد وتدوير عجلته بشكل سليم لتحقيق التنمية، وهذا لا يأتي إلا بصياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للشركات وتدعيم مسيرتها ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها. من هنا تبرز الحاجة لدور الحوكمة، فالعمل على الارتقاء هذا من مجرد مفاهيم ونظريات تتداول في الندوات والمؤتمرات إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي. وتظهر جليا تضمين الجزائر لمبادئ الحوكمة في الإصلاحات المتخذة في سبيل الارتقاء بمرتبة الجزائر التي تحتل مراتب متأخرة ضمن مؤشرات الفساد والعمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ويظهر ذلك من خلال:

1. تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته:

تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات و تدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك

¹ القانون رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم. التعلق بالقانون التجاري الجزائري، المادة 622.

² المادة 619 من القانون التجاري الجزائري.

42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها¹.

2. انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007 :

حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ².

3. إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات :

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهي تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عم للحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

4. إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري:

تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر³.

5. الانتقال إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي:

إن فرض المنظمات الدولية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والتنافسية في الاقتصاد جملة من القيود على الدول الراغبة في الانتقال إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي، كان حافزا للجزائر لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المحيط الخارجي لاسيما في الاتجاه نحو الخصخصة وتقليص حجم الدولة في الاقتصاد، حيث ارتفع عدد الشركات التي تمت خصصتها من 58 سنة 2003 إلى 110 سنة 2007⁴.

6. إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري:

وذلك باعتماد النظام المحاسبي المالي الذي طبق ابتداءً من 2010/01/01 على مختلف الشركات سعياً لمعالجة النقائص التي كانت في المخطط المحاسبي الوطني لـ 1975، من خلال تنسيق الممارسات الوطنية مع ما تفرضه التحديات الدولية وتماشيا مع مبادئ حوكمة الشركات الداعية إلى إرساء مبادئ ولوائح واضحة لعملية الإفصاح عن المعلومات لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة، مع مراعاة الشفافية والعدالة في الإفصاح بتغليب الجوهر الاقتصادي للعمليات على الشكل الذي يفرضه القانون. ولتعزيز الشفافية أكثر، تم إلزام كذلك

¹ الجزائر تنظم إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد، موقع الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد، <http://www.undp-aciac.org>، تمّ الاطلاع عليه فب 2018/04/30.

² حسين يريقي، عى علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، ص:02. <http://iefpedia.com> تمّ الاطلاع عليه في 2018/04/30.

³ نفس المرجع، ص:09.

⁴ تقرير حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الافريقية للتقييم من النظراء/نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر، نوفمبر 2008، ص:25.

الشركات ذات المسؤولية المحدودة الذي يتجاوز رقم أعمالها 10 ملايين دج¹، بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات معتمد مستقل يضمن صدق وشرعية الحسابات المقدمة من طرف الشركة بما يحقق العرض العادل لوضع الشركة.

7. الإصلاح الضريبي:

لقد تم إصلاح النظام الضريبي وعصرنة إدارة الضرائب، حيث تم إعادة تنظيم المديرية العامة للضرائب وفقا للخطوط الوظيفية بالنسبة للمصالح المركزية، كما تم تخفيض الضغط الضريبي بواسطة إلغاء الدّفع الجزافي وتخفيض نسب الضرائب على أرباح الشركات IBS، وإصلاح ومراجعة الضريبة على النّشاط المهني، وإدخال الضريبة الجزائرية الوحيدة IFU لدافعي الضرائب الصّغار².

8. تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية:

لقد أقدمت السلطات العمومية بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها، وتنشيط عمل السّوق المالي بتشجيع دخول الشركات إليه وهذا بإرساء الثقافة المالية لدى مسيري الشركات وبيان أهمية السوق المالي³ كما تمّ إدخال نظام بازل 2 (Bale 2) بغرض تسيير وتقييم المخاطر من خلال أليات الرّقابة الداخليّة والمراقبة الوقائية، وتعزيز أنظمة الرّقابة والضبط في الأسواق. وفي مجال التأمينات تمّ في أوت 2007 إعادة تقييم الأرصدة المجمّدة، إضافة إلى الفتح التدريجي لرأس المال وفتح السّوق إلى فروع ووكالات أجنبية، كما تمّ إعداد مخطّط لتنمية سوق التأمينات من شأنه أن يشكّل خارطة طريق لكافة الأطراف، و هو يهدف أساساً إلى تحسين الحكم على مستوى هذه المؤسسات من خلال تحديث أنظمة المعلومات، تعميم عقود الأداء على الوظائف الأساسية، توحيد مهمّات لجان التّدقيق⁴.

9. إطلاق مركز حوكمة الجزائر:

بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية⁵.

10. برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر :

¹ القانون 10-13 المؤرّخ في 29 ديسمبر 2010، المتضمّن قانون المالية لسنة 2011، الجريدة الرّسمية، العدد 80، المادة 66.

² غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص:109.

³ قدي عبد المجيد، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية: الجزائر

نموذجاً، متاح على <https://kantakji.com> تم الاطلاع عليه في 2018/05/01.

⁴ غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص:109.

⁵ علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011.

تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل (الربيع)، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة الإدارة المالية العامة¹.

المطلب الرابع: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر

أولا-ميثاق الحكم الراشد: المعمول والمأمول

كان مجتمع الأعمال هو الذي أخذ المبادرة لوضع مدونة الحوكمة، وهذا بتضافر جهود ثلاث مؤسسات هي: مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة CARE ومعهد رؤساء المؤسسات والاتحاد الجزائري لمنتجي المشروعات APAB وتم وضع وتطوير المدونة بدعم من هيئة التمويل الدولية IFC والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات GCGE بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة حاليا بدعم التنفيذ.

يعتبر انعقاد المؤتمر الدولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" بالجزائر في جوان 2007 النواة الأولى في بلورة فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للشركات، تلاها فيما بعد تشكيل فريق عمل لحوكمة الشركات مكون من 08 أعضاء من القطاع الخاص، حيث لاقت هذه الفكرة دعما من سلطات حكومية ممثلة في كل من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووزارة المالية ووزارة العدل وقد تم الاستناد بشكل أساسي في صياغة هذا الميثاق على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادرة² في 2004، مع مراعاة خصوصية الشركات الجزائرية.

يعتبر الالتزام بمبادئ "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات" تطوعي وغير ملزم وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة بعث مبادئ للحوكمة على المستوى الداخلي للشركة ودعمها واستخدامها ويحتوي هذا الميثاق على جزأين هما:

- الجز الأول: يوضح الأسباب الدافعة لبروز مفهوم الحوكمة وأهمية الشركات الجزائرية؛
- الجز الثاني: يتطرق هذا الجز إلى إبراز العلاقات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة .

إن ميثاق الحكم الراشد موجه بصفة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما يفسره المساهمة الفعالة للوزارة الوصية وكذا مكانة هذا النوع من المؤسسات ومساهمتها في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات ووزنها في توفير عدد مناصب الشغل في الاقتصاد الجزائري. إذ جاء هذا الميثاق لمعالجة جملة من المشاكل الخاصة بالحوكمة التي تعاني منها هذه الشركات لاسيما ما يلي³:

¹ ناريمان بن عبد الرحمن وسارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، متاح على <https://manifest.univ-ouargla.dz> تم الاطلاع عليه في 2018/05/01.

² ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، إصدار 2009، ص:14.

³ ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، إصدار 2009، ص:24-25.

- تضعضع الثقة بين الشركات والمؤسسات المصرفية الموردة لرأس المال للشركة؛
- الطابع العائلي للشركات وأثر ذلك على الإقدام على فتح رأس مال الشركات أمام المستثمرين الخارجيين؛
- تضارب المصالح بين المساهمين والإخلال بالواجبات والحقوق الخاصة بمهامهم مما يستوجب تنظيم هذه العلاقة لاسيما بين المساهمين والمديرين، إضافة إلى العمل على حماية حقوق الأقلية من المساهمين؛
- مشكل تركيز السلطات مما يستدعي توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي بوضع تنظيم هيكلي لضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف؛
- العلاقة العدائية إذا أمكن القول بين الشركات والمصالح الجبائية، حيث ينظر كل طرف إلى الآخر نظرة العدو مما يؤدي إلى بروز انعدام النزاهة والشفافية بين الطرفين.

انطلاقاً من المشاكل السابقة الذكر، يمكننا القول أنّ أغلب الشركات تعيش نفس المشاكل، لذا يتوجب على هذه الشركات العمل على البد بتقييم علاقاتها الداخلية والخارجية وهذا بالاستناد إلى المبادئ التي توفرها حوكمة الشركات.

ثانيا- تحديات ميثاق الحوكمة في الجزائر:

لقد كان لميثاق حوكمة ال شركات أثر بالغ في مجتمع الأعمال في الجزائر فكان حافزا لانطلاق مركز "حوكمة الشركات" hawkamah-eldjazair في أكتوبر 2010، الذي يعتبر المرجعية التي يستند عليها لتحقيق الشفافية، المساءلة والمسؤولية¹، من خلال التوسع في نشر الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات ومساعدة الشركات على الالتزام بمحتوى هذا الميثاق، وسواء كانت محتوياته من معايير ومبادئ إلزامية أو تطوعية، فإن سر نجاحها يكمن في فهم القائمين على الشركات بأنها تساعدهم على جمع منافع أكبر من المعتاد حتى مع التقدم التدريجي تجاه تلك المبادئ، ويعزز أخلاقيات العمل لصالح القطاع العام والقطاع الخاص والمصلحة العامة.

إن إقدام الجزائر على الاستثمار في مجال حوكمة الشركات سعيا منها لتعزيز إجراءات الرقابة والشفافية والإفصاح والارتقاء بمستوى الممارسات الأخلاقية للمدراء التنفيذيين، والحفاظ على استمرارية الشركات، لاسيما ذات الطابع العائلي منها، يواجه تحديات جمة وعلى مختلف المستويات التي تتطلب الكثير من العمل في سبيل الإقدام على هذه الخطوة. وتمثل في نفس الوقت عناصر التحفيز التي تغذي هذه الإرادة.

توفير التمويل

لتستمر الشركات وتحقق خططها التوسعية تحتاج إلى الحصول على مصادر رأس مال، مما يستوجب إرساء الشفافية وتكريس الضوابط المالية للمحافظة على المستثمرين واستقطاب أكبر شريحة من المستثمرين المحتملين، حيث نشير في هذا المجال إلى الدراسة التي أجراها كل من مجمع "ماكيزي" بالتعاون مع البنك الدولي، إذ توصلنا إلى أن المستثمرين على استعداد لدفع قيمة أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز بممارسات الحوكمة مقارنة

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا، العدد 21، 2011، ص ص: 1-3.

بتلك التي تفتقر لمثل هذه الممارسات¹ كما أن لتنظيم العلاقة بين الشركة ومختلف أصحاب المصلحة اثر على استدامة الشركة وقدرتها على تحقيق نتائج مالية أفضل.

تأثير القوى العاملة

تعتبر الموارد البشرية العقل المفكر الذي تعتمد عليه الشركات لاسيما إذا أُطّر بمواثيق أخلاقية، بحيث شكلت الشركة مكان عمل مفضل في جذب قوى عاملة متماز بمهارات أفضل وإنتاجية أعلى، فترسيخ القيم والإحساس بالالتزام اتجاه الشركة والتعامل بنزاهة داخل الأوساط العمالية باعتبارهم جزءا من أصحاب المصلحة لا يأتي إلا بوجود نظام حوكمة فعال، مدعم بنظم الاتصالات الداخلية والخارجية التي تتمتع بالشفافية وسياسات معاملات الأطراف. ذات الصلة وخطط التوفيق الداخلي ومكافحة الفساد².

استشراف المخاطر

إن الخوض في هذا الموضوع يستوجب دائما الانتباه إلى الفساد والاحتيايل، فمثل هذه الممارسات من شأنها أن تزيد من التعرض للمخاطر وهدر الموارد وتهدد استدامة الشركة، حيث أثبتت الدراسات أنّ ضعف الحوكمة من أسباب نشوء الممارسات الاحتياطية. فتأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات يشتمل على مشاركة المجلس والضوابط الداخلية الفاعلة، يساعد الشركة على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية. حيث يعد أعضاء مجلس الإدارة لاسيما المستقلون منهم عنصرا رئيسيا في وضع إستراتيجية للمخاطر واتخاذ إجراءات الحد منها.

استمرارية الشركات العائلية:

يتميز مجتمع الأعمال في الجزائر باتساع الملكية العائلية للشركات هذا يطرح مشكلا آخر في تضارب المصالح بين أفراد العائلة، مما يزيد من تهديد عدم استمرارية الشركة. فقد أثبتت الدراسات أن بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية 90% من هذه الشركات، 30% منها فقط تستمر حتى الجيل الثاني و 12% حتى الجيل الثالث و 3% تصل إلى الجيل الرابع وما بعده، مما يستوجب التفكير في طرق تحد من هذه المشاكل. فهناك شركات جزائرية عائلية لجأت، إلى فتح رأس مالها لمستثمرين أجانب حتى تضمن أن يبقى السعي إلى وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة واستشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها، وهذا من خلال وجود مجلس إدارة قوي داخل الشركة العائلية يشجع على التواصل والشفافية وبوضع الآليات اللازمة للانتقال إلى الجيل الثاني.

ثالثا-التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى الحوكمة:

تمويل الشركات هو مشكلة رئيسية في الجزائر بسبب عدم كفاية رأس المال للشركات يجعل من الصعب تمويل أنشطتها وحصولها على قروض مصرفية. صعوبة الحصول على القروض المصرفية في بلادنا، وعموما البنوك لديها شكاوى بسبب عدم تماثل بين معلومات الشركة والواقع. يرتبط نقص المعلومات والشفافية. حوكمة الشركات ترتكز على الشفافية، ودقة الحسابات سيؤدي إلى قراءة أسهل للشركة من طرف البنك والمساهمين وهذا

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا تجارب وحلول، المنتدى العلمي لحوكمة الشركات، فيفري 2001، ص:03.

² نفس المرجع، ص:02.

يسعى بتحسين جو الثقة بين الطرفين¹. حدد الميثاق الوطني مشاكل المؤسسات الجزائرية التي تسعى للحوكمة في النقاط التالية²:

- **كيفية تحسين العلاقة مع البنك:**

هناك مشكلة واسعة الانتشار في بيئة العمل الجزائرية تتمثل في صعوبة حصول هذه المؤسسات على قروض بنكية، وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأسمال هذه المؤسسات أو حساباتها السّابقة أو المتوقعة والتي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية، تهتم الحوكمة أساساً من خلال مبادئها بصحة الحسابات وارتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية المؤسسة في الجانب التاريخي و التوقّعي.

- **كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالباً ما تكون عائلية:**

وهذا غالباً يطرح مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين خاصة أصحاب الأقلية خشية فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى الأغلبية، وحل هذه المشكلة في التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المتعلقة بحماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم.

- **كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:**

بمرور الوقت توسعت علاقة الجذر لدى المؤسسات الجزائرية حتى الخاصة منها مع الإدارة الجبائية، والحل يكمن في إتباع الشفافية والنزاهة في الإفصاح عن الحسابات وهو ما يعدُّ عنصراً أساسياً في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاءً.

- **كيف يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين:**

تعرف المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة الجمعية مفهوماً سلبياً والحل من وجهة نظر الحوكمة هو اعتماد مبدأ معاملة المساهمين على قدر من المساواة وتحديد حقوقهم وواجباتهم.

- **كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين:**

إن وجود المسيرين غير المساهمين أو غير المنتمين للعائلة يطرح العديد من المشاكل منها الثقة والامتياز والأجر، وهذا يظهر الحاجة إلى توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة والمراقبة للجنة المديرين وغيرها.

- **كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي:**

إن تبني قواعد الحكم الراشد يسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية التي تعاني إمّا من تمييعها أو من تركيزها المبالغ فيه وهذا يؤدي إلى ظهور الأزمات الداخلية سواء لدى الفريق التنفيذي أو بينه وبين المساهمين، لكن بالنسبة للقيود التي تواجه رجال الأعمال في تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية هي حسب دراسة مركز حوكمة الجزائر أول هذه القيود هي: نقص تمويل الأنشطة: ويمكن حل هذا الوضع من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة فيما يلي المنافسة أو المنافسة غير مشروعة. وتظهر الدراسة بوضوح مخاوف من المنافسة من قبل القائد وأهمية

¹ L'Institut algérien de gouvernance d'entreprise, Avec le soutien de CIPE ; Etude sur la compréhension et les pratiques de Gouvernance d'Entreprise ; www.hawkama-eldjazair.org, p 2.3. تم الاطلاع عليه في 2018/05/07.

² ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص: 24.

الأنشطة غير الرسمية. الجباية تظهر كثالث مشكل رئيسي مسجل. بالإضافة إلى إن المؤسسات تستمر في التركيز على الأرباح قصيرة الأجل والنتائج الفورية. سوء التجهيز والتركيز على الإدارة داخليا وتفتقر إلى طرق العمل الجديدة وتبقى متمسكة بطرق التسيير غير الفعالة¹.

وفي هذا السياق تذكر ما يعرف بغياب الثقافة الإدارية في المحيط الاقتصادي الجزائري من المعروف الصعوبات العديدة التي تواجهها وأدنى خطأ قد يؤدي إلى فشل مكلف الذي يؤدي بدوره إلى الزوال من الساحة الاقتصادية².

المبحث الثالث: واقع تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري المطلب الأول: أسباب، المجهودات ومؤشرات الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري

على الرغم من الإصلاحات التي عرفها القطاع المصرفي الجزائري منذ نشأته، إلا أنه لا زال يعاني من جملة من النقص والسلبات التي تحدّ من فعالية تلك الإصلاحات، وتحول بينه وبين تحقيق الأهداف المرجوة منه، مما يقتضي ضرورة تبني الحوكمة والعمل بها من أجل الارتقاء بالقطاع المصرفي الجزائري وتأهيله للاندماج في الاقتصاد العالمي، وعليه سيتم من خلال هذه النقاط التطرق لأهم الظروف أو الأسباب، المجهودات المبذولة والمؤشرات الأساسية للحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري.

أولاً- أسباب وظروف تبني السلطات الجزائرية لمفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري³:

واجه القطاع المصرفي الجزائري العديد من الهزات خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر، ولعلّ من أهم البنوك التي ظهرت هي بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري لكن أهم ما ميّز هذه المرحلة ضعف رقابة البنك المركزي لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها مما أدى بها إلى الوقوع في أزمات هزت القطاع المصرفي الجزائري كما سبق وذكرنا، بالإضافة إلى فقدان الثقة من قبل المواطن الجزائري في البنوك الخاصة بصفة عامة، وهو ما أثر كثيراً على البنوك الخاصة والأجنبية التي دخلت السوق الجزائرية بعد تصفية هذين البنكين. إنّ ما ميّز القطاع المصرفي الجزائري في تلك الفترة بطبيعة الحال هو سوء الحوكمة بصفة عامة وبنك الجزائر بصفة خاصة بصفته المشرف والرقيب على البنوك الأخرى، وقد أشارت اللجنة في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتقييس، إنّ من بين أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين (الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري) هو سوء الحوكمة التي ميّزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في تلك الفترة.

¹ L'institut algérien de gouvernance d'entreprise, Avec le soutien de CIPE , p4.

² N. R.; Problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie : Absence de la culture managériale;

http://www.lechiffredaffaires.com/index.php?option=com_content&view=article&id=16076:problematique-de-la-gouvernance-dentreprise-en-algerie-absence-de-la-culture-manageriale&catid=1:a-; 22/04/2018.

³ عمر شريقي، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، بحث ضمن فعاليات -الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص ص 10-09.

ثانيا-المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري:

بذلت السلطات الجزائرية جهودًا من أجل إرساء التّطبيق السّليم للحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، تتمثل في:

1. سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية:
 - قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية¹: أصدر بنك الجزائر نظام رقم 02-03 بتاريخ 2002.11.14، يتضمّن المراقبة الداخليّة للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يُجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخليّة تساعد على مواجهة مختلف المخاطر تماشيًا مع ما ورد في اتفاقية بازل 2.
 - قوانين محاربة الفساد المالي والإداري²: بتاريخ 1996.06.09 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرّشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرّشوة ومعاقبة ممارسيها.
2. برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة: تنفيذًا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضّل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية. وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليًا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية، وتنفيذًا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسّقة مع الأوساط المصرفية³، وقد اتّخذ عدّة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي⁴:
 - إنشاء فريق مخصّص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدوليّة؛
 - إعداد استبيانان ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2؛
 - إعداد دراسة الأثر الكميّ لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصّة).
3. إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات⁵: عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000. انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبنيّ الحوكمة الرشيدة للشركات. وقد جاء صدور المدونة

¹ عمر شريقي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² الزهرة فلّلي، حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص نقود وبنوك، كلية العلوم، الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010، ص 220.

³ الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء: عرض موجز لتقرير الجزائر حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني الخاص بالحكامة الجزائرية 1999-2008، نوفمبر 2008، ص:10.

⁴ عمر شريقي، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁵ صبرينة بوهراوة، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، العدد 16، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2009، ص 01.

الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009.03.11 في الوقت المناسب تمامًا، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعدّ حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها.

ثالثًا- المؤشرات الأساسية للحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري¹

إنّ قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، ونظرًا لتصنيف الجزائر في مراتب جدّ متقدّمة في الفساد، أصبح تبنيّ الحوكمة يُطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت لجنة الحكم، حتى وإن كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلّا أن ذلك يعتبر بداية الإحساس بأهمية تبني مبادئ الحوكمة، التي أصبحت من المعايير الدّولية في تقييم اقتصاديات دول العالم.

وفيما يتعلق بمدى تطبيق وتبني مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، فإنّها ما زالت لم ترق إلى المستوى المطلوب، أو هي في مرحلتها الجنينية رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنّها مؤشرات أولية توجي ببداية إدخال هذه المبادئ في القطاع المصرفي الجزائري. وتتمثل أهم هذه المؤشرات فيما يلي:

- أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية، بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين، من أجل الحرص على تحقيق نتائج جديدة وتطوير الأداء؛
- تمكين القطاع المصرفي الجزائري من آليات الحوكمة الخارجية، والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية، أي تلك المتمثلة في اللّجنة المصرفية، وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك، وتجلّى ذلك من خلال الأمر 11-03 المؤرّخ في 2003.08.26 والمعدّل والمتمم لقانون النقد والقرض، الذي ألزم البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية، وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر؛
- إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة، وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة، والوصاية باعتبار أن الدّولة هي المالك الوحيد لرأس مال البنوك العمومية.
- وفي الأخير يمكن القول أنّ تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري لا يزال في مراحل الأولى، إلّا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصّة في ظل انفتاح السّوق المصرفية وزيادة المنافسة، أين يصبح دور الحوكمة المصرفية فعّالاً في ضبط الأطر العلمية والأنشطة المصرفية، حتى تتفادى الانحرافات وتتجنب الوقوع في الأزمات. وعلى الرّغم من المؤشرات المذكورة أعلاه، هناك بعض المؤشرات الأخرى التي تدلّ على ضعف تبني وتطبيق وتجسيد الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري نذكر من أهمّها ما يلي:
 - ✓ ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف البنوك الجزائرية؛
 - ✓ عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية وميزانيات البنوك الجزائرية؛
 - ✓ عدم التقيّد بنشر المعلومات في وقتها، والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية؛

¹ عبد القادر برّيش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، العدد 1، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة، العليا للتجارة، الجزائر، 2006.

- ✓ عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية، كما نصَّ على ذلك قانون النقد والقرض سواء قانون 11-90 أو الأمر 11-03.¹
- ✓ عدم تفعيل آلية مركزية المخاطر؛
- ✓ عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دولياً في المحاسبة المطبَّقة في البنوك الجزائرية.

رابعا- استراتيحية مكافحة الفساد في القطاع المصرفي الجزائري وآليات الوقاية منه في ظل الحوكمة المصرفية: ✓ استراتيحية مكافحة الفساد في القطاع المصرفي الجزائري: يمكن أن نتناول استراتيحية مكافحة الفساد في القطاع المصرفي الجزائري من حيث تقييد الدولة لحرية المعاملات في مجال الصّرف وحركة رؤوس الأموال²، ذلك بممارسة الدّول لعملية الرّقابة على الصّرف ورؤوس الأموال باتخاذها مجموعة من التدابير تشكل ما يطلق عليه تنظيم الصّرف، منع تحويل عائدات الفساد وكشفها عن طريق عدم السّماح بإنشاء بنوك بالإقليم الجزائري ليس لها حضور مادي ولا تنتسب إلى مجموعة مالية خاضعة للرّقابة، كما يلتزم الموظفون العموميون الذين لهم مصلحة في حساب مالي في بلد أجنبي أو حق أو سلطة توقيع أو سلطة أخرى على ذلك الحساب، بأني بلغوا السّلطات المعنية عن تلك العلاقة، وأن يحتفظوا بسجلات ملائمة تتعلق بتلك الحسابات.

✓ آليات الوقاية من الفساد في ظل الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري: أوجد المشرّع الجزائري مجموعة من الآليات التي تهدف إلى الحد من ظاهرة الفساد، كمجلس المنافسة، لجنة مراقبة عمليات البورصة، مجلس المحاسبة، مجلس النقد والقرض، إلى جانب الآلية المتعلقة بالنشاطات المهنية التي ترك المشرّع كيفية إنشائها للهيئات الاقتصادية والتجارية عن طريق التنظيم، ومن بينها: الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلس النقد والقرض، ومجلس المحاسبة.

✓ الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته: وهي الهيئة التي أناط بها المشرّع الجزائري مهمة تنفيذ الاستراتيحية الوطنية في مجال مكافحة الفساد وتبرز أهم مهامها في تقديم توجيهات استشارية والتوعية بالآثار الضارة للفساد، جمع واستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها، الاستعانة بالنيابة العامّة لجمع الأدلة والتحري في وقائع ذات علاقة بالفساد³.

✓ مجلس النقد والقرض⁴: بالرجوع إلى القانون 11-90 نلاحظ أنّه قسّم صلاحيات مجلس النقد والقرض إلى ثلاثة مهام أساسية، صلاحياته كمجلس إدارة البنك المركزي، صلاحيات باعتباره سلطة نقدية تتولى إصدار الأنظمة ومراعاة تنفيذها، إضافة إلى صلاحياته كهيئة حراسة ومراقبة. فباعتباره هيئة حراسة ومراقبة أناط القانون، مهمة مراقبة البنك المركزي، يتمّ تعيين مراقبان بمرسوم رئاسي، يُختاران من بين الموظفين السّامين

¹ الأمر 04-10 المؤرّخ في 26 أوت 2010، المعدّل والمتّم للأمر رقم 11-03، والمتعلّق بالنقض والقرض، الجريدة الرّسمية رقم 50 الصّادرة في 2010/09/01.

² عبد المجيد زعلاني، الاتجاهات الجديدة لتشريع جرائم الصّرف، المجلة القضائية، رقم 01، لسنة 1996.

³ المواد رقم 17-59-61 من القانون 11-10 المؤرّخ في 27 أكتوبر 2010، المتّم للقانون 01-06 والمتعلّق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرّسمية رقم 66 الصّادرة في 2010/11/03.

⁴ المواد رقم 42 و54 من الأمر 04-10 المؤرّخ في 26 أوت 2010، المعدّل والمتّم للأمر رقم 11-03، والمتعلّق بالنقض والقرض، الجريدة الرّسمية رقم 50 الصّادرة في 2010/09/01.

في السلك الإداري للوزارة، وتشمل مهمة المراقبة جميع دوائر البنك المركزي وكافة أعماله. ويجري المراقبان عمليات التحقيق والمراقبة الملائمة، ولهما حق حضور الاجتماعات التي يعقدها المجلس كمجلس إدارة، ويطلعان المجلس على نتائج أعمال المراقبة التي أجريها، كما لهما حق إبداء اقتراحات أو ملاحظات يريانها مناسبة. كما يدققان الحسابات ضمن الشروط التي يعمل وفقها مراجعو الحسابات في نهاية السنة المالية. كما يقدمان للوزير المكلف بالمالية تقريراً حول حسابات السنة المالية المنصرمة خلال الأشهر الثلاثة التي تلي انتهاء السنة المالية، وتسلم نسخة من هذا التقرير لمحافظ البنك.

✓ مجلس المحاسبة: 27 وقد حددت مجالات اختصاصه بموجب المادة 03 من القانون 90-30 المتعلق بمجلس المحاسبة وسيهر بحيث تنحصر المهمة العامة لمجلس المحاسبة في القيام بالرقابة اللاحقة لمالية الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية وكل هيئة تخضع لقواعد القانون الإداري والمحاسبة العمومية، ويدخل في ذلك مراقبة القطاع المصرفي والمالي.

في ضوء ما تقدّم، يتضح لنا أنّ تعزيز مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري يجب أن يكون بتفعيل دور بنك الجزائر الذي يشرف على رقابة وتنظيم عمل المنظومة المصرفية لأنّ غياب الحوكمة ومبادئها يدلّ على الفساد كما هو الحال بالنسبة لبنك الخليفة، البنك الصّناعي التجاري والفضائح المصرفية في المصارف الأخرى وهو ما يؤكّد ضعف رقابة وإشراف بنك الجزائر. فعلى الرّغم من إصدار هذا الأخير (بنك الجزائر) لتعاليم تتعلّق بضرورة تطبيق الحوكمة في المصارف الجزائرية إلا أنّ تطبيقها ما يزال محدوداً، ومن ثمّ يجب على الجهات الرقابية أن:

1. تزيد من الزامها للمصارف في توسيع تطبيقها للحوكمة؛
2. نشر ثقافة مكافحة الفساد داخل القطاع المصرفي الجزائري؛
3. تطبيق الحوكمة الالكترونية داخل القطاع المصرفي الجزائري، الذي يساهم بشكل كبير في الحدّ من الفساد بكلّ أشكاله؛

إتباع مبادئ الحوكمة المصرفية السليمة من أجل خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية والإفصاح في المعلومات المالية.

خلاصة:

رغبة منها في التكيف مع المستجدات الحالية في مجال حوكمة الشركات وسعيًا إلى تحسين بيئة الأعمال وتحقيق الانفتاح الاقتصادي وإرساء قواعد السوق تبنت الجزائر مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمبادرات الجريئة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات في بيئة أعمالها، كتشجيع القطاع الخاص وإصدار ميثاق الحكم الراشد في 2009، تأسيس مركز حوكمة الجزائر وغيرها من المبادرات التي تهدف في مضمونها إلى تعزيز الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية.

إلا أن الجزائر ما زالت لم تحقق نظام حوكمة جيد، فيجب العمل على إيجاد التناسق بين هياكل الدولة وطرق تسييرها وأيضًا إيجاد الأدوات المناسبة لتحقيق نظام حوكمة جيد.

الفصل الثالث: (دراسة حالة)

واقع حوكمة الشركات في مؤسسة الهيئة

الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC

تمهيد

بعد الانتهاء من الدارسة النظرية لمفهوم حوكمة الشركات في الفصل الأول وواقع الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الفصل الثاني، وحتى نطفي على دراستنا شيء من الواقعية ارتأينا أن ندعمها بدراسة ميدانية، وقد وقع الاختيار على مؤسسة المراقبة التقنية للبناء المديرية العامة. بالجزائر العاصمة أين يتواجد أعضاء مجلس الإدارة والمديرية الجهوية للغرب بوهان ممثلة كعينة للمديرين التنفيذيين.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصصنا المبحث الأول لتقديم والتعريف بالمؤسسة، أما المبحث الثاني فخصص لعرض وتحليل المعلومات المتاحة أجل اختبار مدى صحة فرضية الدارسة ومعرفة واقع الحوكمة في المؤسسة ومدى تطبيق مبادئها ودور مجلس الإدارة في تحسين حوكمة الشركات في المؤسسة.

ولتحليل موضوع بحثنا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي يتميز بدراسة خصائص أو مضمون حالة واحدة وبصورة مفصلة ودقيقة، حيث قمنا بعدد من الزيارات بغرض الحصول على أكثر المعلومات التي من شأنها أن تسمح لنا بتقديم تشخيص دقيق لبيئتها ومدى ملائمتها لمتطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسة حتى نستطيع الوقوف على واقعها بالمؤسسة.

واعتمدنا في ذلك على مجموعة من الأدوات وهي كما يلي:

- الملاحظة العلمية: وهي من أقدم وسائل جمع المعلومات، وتعتمد على المشاهدة والمراقبة الدقيقة لظاهرة معينة قصد الحصول على معلومات دقيقة ومفصلة في إطار الظاهرة المدروسة.
- المقابلة الشخصية: هي عملية جمع المعلومات بطريقة شفوية مباشرة من المبحوث، حيث يدور حوار بين الباحث والشخص الذي تتم مقابله، ثم يقوم الباحث بتسجيل الإجابات بدقة كما وردت على لسان المستجيب، ومن هنا لابد من طرح الأسئلة بطريقة واضحة وبعيدة عن الغموض.
- وثائق وسجلات المؤسسة: إضافة إلى الأدوات السابقة كان لابد من الاطلاع على وثائق المؤسسة ومن هذه الوثائق نجد:

✓ التقارير السنوية الخاصة بالتسيير.

✓ الإشاعات الخاصة بالمعلومات عن المؤسسة.

✓ البيانات المالية.

✓ الإجراءات المعمول بها.

✓ النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية.

❖ الأطراف المعنيون بالمقابلة: حتى يتسنى لنا معرفة واقع تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسة أجرينا مقابلات مباشرة مع

:

✓ الرئيس المدير العام.

✓ عضو من أعضاء مجلس الإدارة.

✓ مديرة الإدارة والوسائل

✓ رئيس دائرة الموارد البشرية.

المبحث الأول: تقديم عام للهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء CTC

سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وقبل ذلك نقدم مختلف التحولات التي شهدتها منذ تاريخ تأسيسها.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء (CTC)

أولا- نشأة وتطور المؤسسة:

يمكن تخطيط نشأة ومراحل تطور مؤسسة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء CTC على النحو التالي:

1962-1971: لقد قامت الجزائر بمهام مراقبة البناء بداية من الاستقلال وهذا بترك المؤسسة الفرنسية SOCOTEC وهذا إلى غاية سنة 1971 تاريخ صدور الأمر رقم 71-85 والمتضمن إنشاء هيئة وطنية للمراقبة التقنية للبناء بصيغة مؤسسة اشتراكية وتحديد قانونها الأساسي² ولكن نظرا لغياب الأطارات المؤهلة لتسيير المؤسسة، فلقد تم الاعتماد على الأطارات الأجنبية من عدة بلدان منها الفرنسية والمصرية والفلسطينية والبلجيكية³.

1972-1978: بداية فعالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء CTC التي ناشدتها بقوة المشاريع الاستثمارية في الصناعة والطاقة والبنية التحتية والعقارات التي بدأت في إطار المخطط الرباعي الأول والثاني، بين عامي 1970 و1977؛

1978-1986: تميزت هذه المرحلة بالتخلي عن الأطارات الأجنبية والاعتماد على الأطارات الجزائرية التي تم تكوينها في الميدان وفي الجامعات الوطنية.

1986-1989: وبصدور الأمر رقم 86-405 المعدل للأمر 71-85 تم إعادة هيكلة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء CTC حيث أخذت طابع المؤسسة العمومية الاقتصادية-ذات أسهم - أعقمتها نشر أنشطة هيكلها ومواردها على المستوى الوطني في 48 ولاية على شكل خمسة (05) هيئات وطنية (وسط، شرق، غرب، جنوب والشلف)، كل هيئة تمارس نشاطها على مستوى اقليمها فقط إلا بتفويض من المديرية العامة الكائن مقرها بالجزائر العاصمة.

1989-2010: بداية من سنة 1989 تم تحويل الهيئة إلى خمسة مؤسسات عمومية اقتصادية لكل منها رأس مالها الخاص بها مع حرية منافسة بعضها البعض وكذلك البحث عن حصص سوقية إما على المستوى الوطني أو الدولي. كانت المؤسسات الخمس تحت وصاية صناديق المشاركة ثم الشركات القابضة.

¹SOCOTEC: Société de Contrôle Technique de la Construction (France).

² الأمر رقم 71-85 المؤرخ بتاريخ 1971/12/29، الجريدة الرسمية رقم 04 لسنة 1972.

³ ملفات العمال للمديرية العامة السابقة بالشلف.

⁴ المرسوم رقم 86-205 المؤرخ في 1986/08/19 والمتضمن إنشاء الهيئة الوطنية لمراقبة البناء، الجريدة الرسمية العدد 34، سنة 1986.

2010-2014: في سنة 2010 تم اقتراح ضم الخمس مؤسسات تحت مجّمع واحد "مجّمع سي تي سي" GROUPE CTC تابع لشركة تسيير مساهمات الدّولة "دراسات وهندسة" SGP/GENEST. على شكل مؤسسة عمومية اقتصادية – شركة ذات أسهم – المسماة الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء "مجّمع سي تي سي" EPE/GROUPE/ CTC /SPA.

2015 إلى يومنا: هذا: بناء على لائحة مجلس مساهمات الدّولة رقم 10، المؤرّخة في 23 جويلية 2014، تمّ إعادة هيكلة "مجّمع سي تي سي" EPE/GROUPE/ CTC /SPA وتحويله من إلى مؤسسة أحادية (العودة إلى الأصل 1986 مع توحيد الشركات الخمس ودمجها في شركة واحدة) وإلحاقها بوزارة السكن والعمران والمدينة على شكل مؤسسة عمومية اقتصادية – شركة ذات أسهم – المسماة الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء EPE/SPA/ORGANISME NATIONAL DE CONTROLE TECHNIQUE DE LA CONSTRUCTION C.T.C. ابتداء من 23 أبريل 2015.

المقر الاجتماعي: 01 شارع قدور رحيم بلدية حسين داي، ولاية الجزائر.

رأس مال المؤسسة: يقدر رأس مال الشركة بـ 6000 000 000,00 دج، قسّم إلى خمسة آلاف (600.000) سهم بقيمة (10.000,00) دج للسهم الواحد، مملوكة من طرف الدّولة ممثلة في وزارة السكن والعمران و المدينة.

ثانيا- مهام ونشاط المؤسسة CTC:

تتولى الهيئة عدة مهام ذات طابع تقني نلخصها فيما يلي: من أجل:

- وضع الإجراءات الخاصة بمعايير نشاطات الرقابة للبناء
- توحيد إجراءات الرقابة التقنية؛
- تطوير مراجع الرقابة التقنية؛
- توسيع الرقابة التقنية لجميع أشغال البناء
- المساهمة في إعداد النظام التقني للبناء،
- تطوير قواعد المعطيات الخاصّة بنوعية البناء؛
- توسيع الرقابة التقنية لجميع أشغال البناء؛
- السهر على الاقتصاد في البناء مع احترام التّوعية المطلوبة؛
- التكوين المستمر لعمال الهيئة الوطنية وتهيئة جميع الوسائل المادية والمعنوية للعمال من أجل سيرورة نشاطها.
- المراقبة التقنية للبناءات التي تنقسم إلى مهام:

أ- مهمّة قاعدية إلزامية متعلقة بتقييس المخاطر (M1):

- الرقابة التقنية لجميع أنواع العمارات والمباني ذات الاستعمال الجماهيري والبني التحتية وذلك للتأكد

من مدى ثبات وسلامة البناءات.

- دراسة جميع الإجراءات التقنية التي تتضمنها المشاريع دراسة نقدية لاسيما رقابة تصاميم الأعمال الكبرى والعناصر التي ترتبط بها.
- السهر على احترام ما تم التأشير عليه من مخططات في مرحلة التشييد.
- المتابعة الدورية على مدى احترام القوانين الجزائرية المعمول بها في مجال البناء. مع احترام النوعية المطلوبة

ب- المهام التكميلية المتعلقة بالمراقبة التقنية لكافة أشغال البناء:

- أعمال الكهرباء (M2) ؛
- أعمال الرصاصة (M3) ؛
- أعمال التدفئة والتكييف (M4) .

ثالثا- مجالات نشاط المؤسسة (مجال التدخل):

تحديد مجموعات المباني مجال تدخل فرق مؤسسة CTC حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (III-01): مجموعات المباني مجال تدخل فرق (أعوان) مؤسسة CTC

| المجموعة | النوع | مثال |
|----------|-------------------------------------------------|------------------------------|
| م1 (G1) | السكن بمختلف أنواعه | العمارات وغيرها |
| م2 (G2) | المباني الإدارية وذات الصلة | الإدارات العمومية والخاصة |
| م3 (G3) | المباني التعليمية، الصحية، الاجتماعية والثقافية | مدارس، مستشفيات، مساح... إلخ |
| م4 (G4) | المباني التجارية، الصناعية والخدماتية | مصانع، مراكز تجاري... إلخ |
| م5 (G5) | مباني البنية التحتية وغيرها | جسور، أنفاق، ... إلخ |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من المديرية التقنية والطرائق.

المطلب الثاني: دراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للهيئة الوطنية

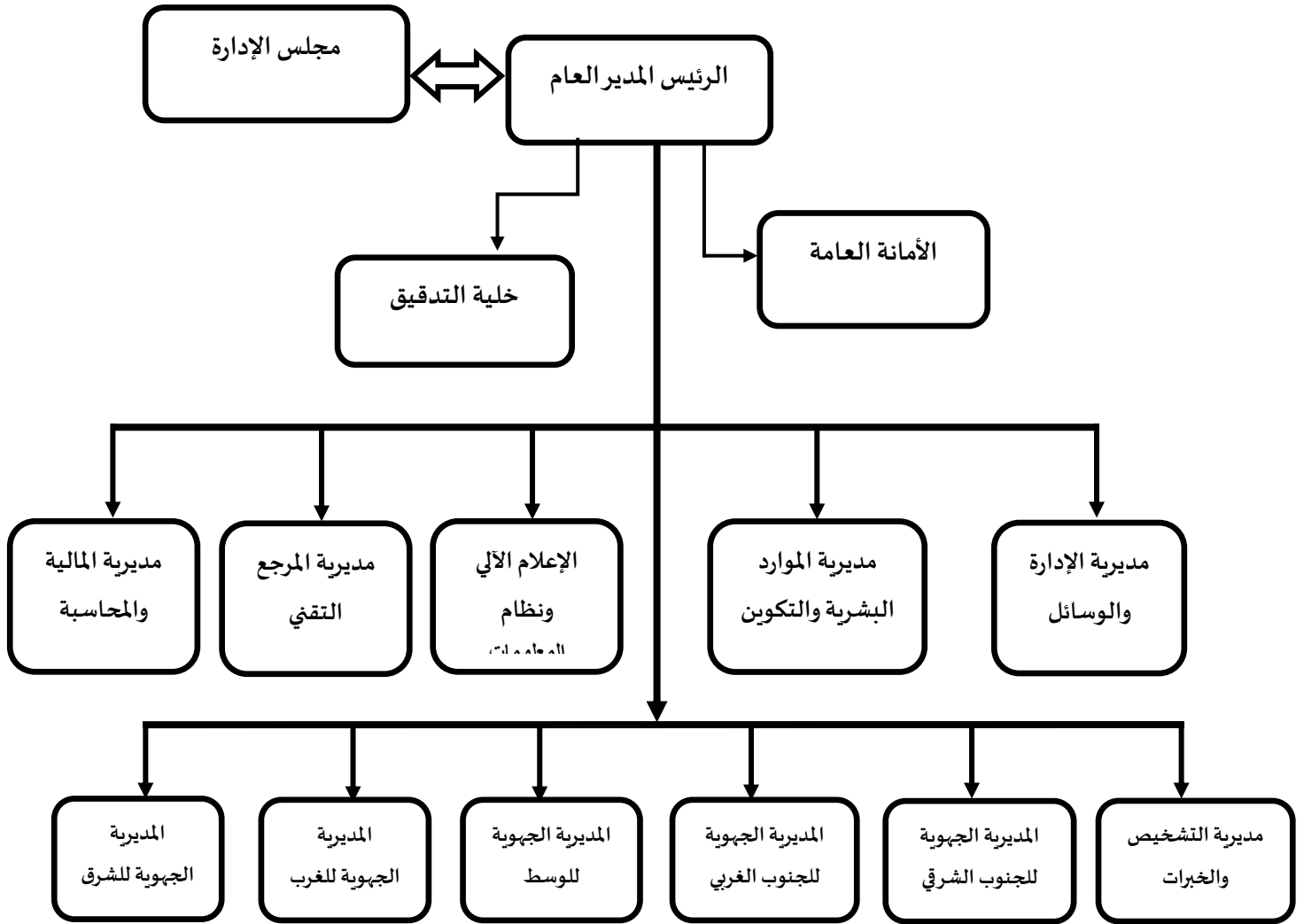
أولا- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها،

لذلك ومن أجل ضمان نشر جيّد لمبادئ حوكمة الشركات الجيدة داخل الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء، فإن المؤسسة قامت بوضع مخطط تنظيمي واضح مع أوراق وظيفية مفصلة لتحديد أدوار ومسؤولية الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة داخل المنظمة.

تم تنظيم مؤسسة CTC وظيفيا وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (III-1.1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



المصدر: المديرية العامة (القرار 111/م/ع 2015 الخاص بتنظيم CTC، ص: 07)

ثانيا- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1-المديرية العامة

يتأسس المديرية العامة رئيس مدير عام يتولى عملية التسيير والمراقبة لمديريته ولمختلف المديريات الستة (06) والتي تخضع لإشرافه غير المباشر فهو يقوم بالأعمال التالية:

➤ تحديد الاستراتيجيات والسياسات العامة والبرنامج الدوري للمؤسسة ككل وللمديريات الجهوية وكذا الوكالات الولائية.

➤ توفير الوسائل المادية والطرائق من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مجلس إدارة المؤسسة والجمعية العامة.

تتكون المديرية العامة من ثلاثة مديريات فرعية لكل مهامها المنوطة بها:

1-1- مديرية الإدارة والوسائل العامة: وتتمحور مهامها في توفير الوسائل المادية والمعنوية لعمال المديرية العامة وكذا المديریات الجهوية إن أُلزم الوضع ذلك.

1-2- مديرية المحاسبة والمالية: تتلخص مهمتها في توفير الوسائل المالية للمديرية العامة و المديریات الجهوية وكذا السهر على تحضير القوائم المالية دوريا ، التسيير الملائم للالتزامات المؤسسة تجاه شركائها الخارجيين.

1-3- المديرية المرجع التقني: تسهر على الإعداد الجيد لجميع الإجراءات الداخلية التقنية و تحيينها دوريا ، وكذا مراقبة مدى تطبيقها على مستوى المديریات الجهوية والوكالات الولائية.

2-المديریات الجهوية:

تتكون CTC من خمسة مديريات جهوية وكل مديرية جهوية تتكون من وكالة تقنية على مستوى 48 ولاية وهي مقسمة

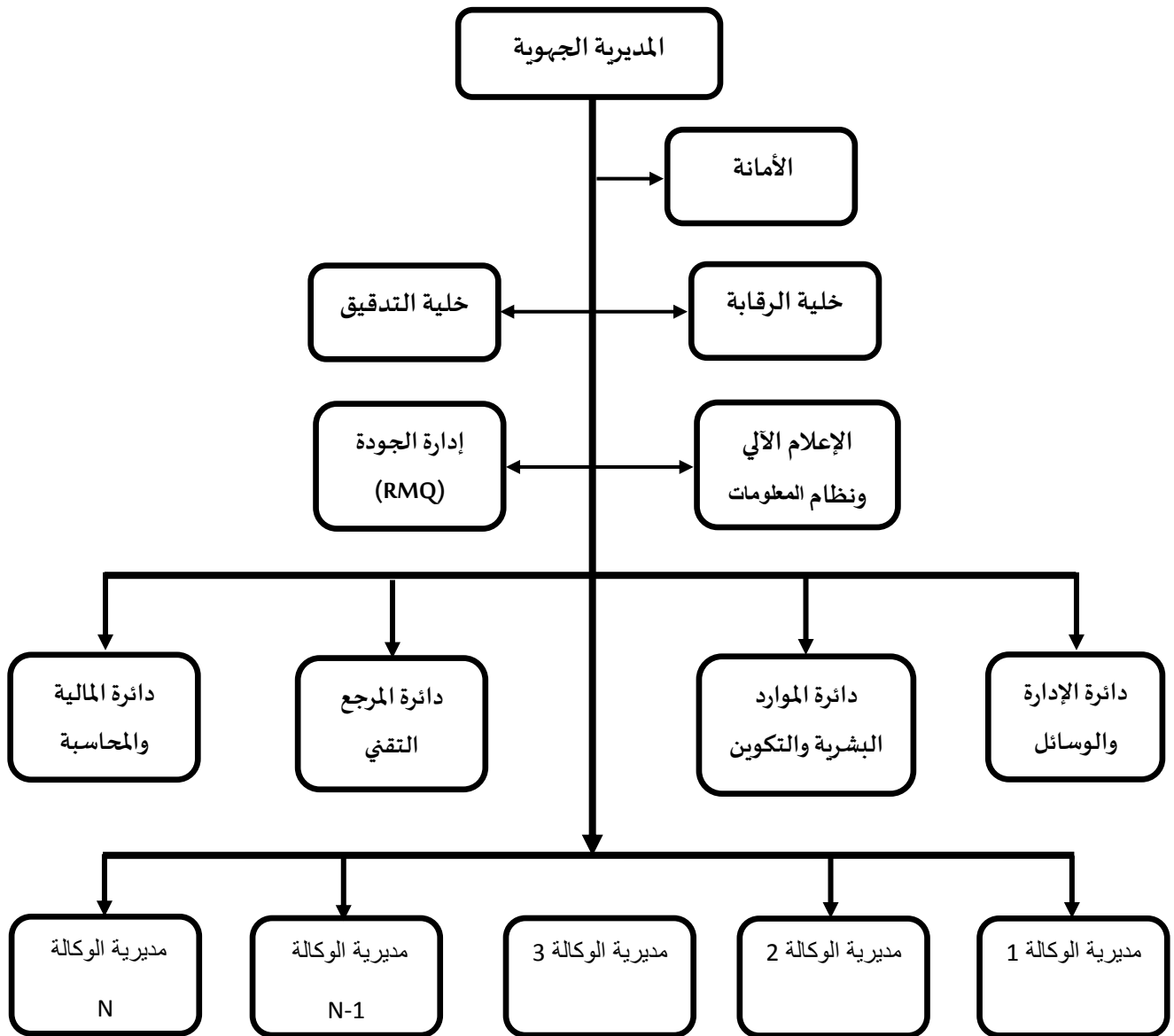
كما يلي:

يتأأس المديرية الجهوية مدير جهوي يتولى عملية الإشراف والمراقبة لمديريته ومختلف الوكالات الولائية حسب تفرعها ولائيا:

السهر على تطبيق السياسات العامة للمديريات العامة.

توفير الوسائل المادية والطرائق لمديريته الجهوية وكذا للوكالات التابعة لها.

الشكل رقم (III-2.1): الهيكل التنظيمي للمديريات الجهوية



المصدر: المديرية العامة (القرار 111/م ع/2015 الخاص بتنظيم CTC، ص: 08).

1-2- الوكالات الولائية للرقابة التقنية لمشاريع البناء:

تقوم الوكالات الولائية بالرقابة التقنية لمشاريع البناء فمهمتها تنحصر في متابعة كل البناءات الموجهة للاستعمال الجماهيري من ملاعب وبنائات جماعية فأصحاب المشاريع ملزمون بالتقدم إلى الوكالات من أجل مراقبة مخططات البناء ومراقبتها ميدانيا، فهي تتكون من فرعين:

✓ الفرع الإداري والذي يتمثل في مدير الوكالة أو المشرف الرئيسي لهل وإداريين مكلفون بتسيير الأنشطة الإدارية من محاسبة مبسطة وفوترة وكذا تسجيل المراسلات الإدارية وتوفير ظرف العمل للفرع التقني.

✓ أما الفرع التقني فيتكون من رؤساء مشاريع يشرفون على عدد من المهندسين المدنيين وكذا المهندسين المختصين في مجالات محددة نذكر منها الخرسانة الحديدية والكهرباء وغيرها.

تنقسم مراحل الرقابة التقنية إلى ما يلي:

1- مرحلة الموافقة على مخططات المشروع

يقوم صاحب المشروع بتقديم ملف كامل من أجل ابداء رأي الوكالة إما بالسلب أو بالإيجاب على مدى مطابقة الملف للمعايير الوطنية المعمول بها.

2- مرحلة رقابة انجاز المشروع ميدانيا: تمر مرحلة متابعة انجاز المشروع بعدة مراحل هي:

أ- الاختبار القبلي لعمق الحفر؛

ب- القيام بزيارة أولية قبل بداية تهيئة الأرضية من أجل معاينتها؛

ت- ملاحظة مدى مطابقة الأرضية للملف المنجز لوضعية الأرضية من طرف مخبر مختص في الأرضية؛

ث- إعطاء الموافقة فيما بعد من أجل بدئ عملية صب الخرسانة؛

ج- وبعدها القيام بطلب عينات على الخرسانة.

3-الزيارات الميدانية للمشروع: يقوم المهندس باستحداث مخطط مصغر للزيارات الميدانية للمشروع، وذلك لمراقبة

مدى احترام المؤسسة المنجزة للمشروع للمخططات الموافق عليها سابقا من طرف الوكالة، ومدى احترام المعايير الوطنية في انجاز المشروع.

4-الاستلام المؤقت للمشروع: إبداء الملاحظات إن وجدت ومدى مطابقة الانجاز للمخططات والمعايير الوطنية، في هاته المرحلة يتم رفع التحفظات المسجلة من طرف المهندس.

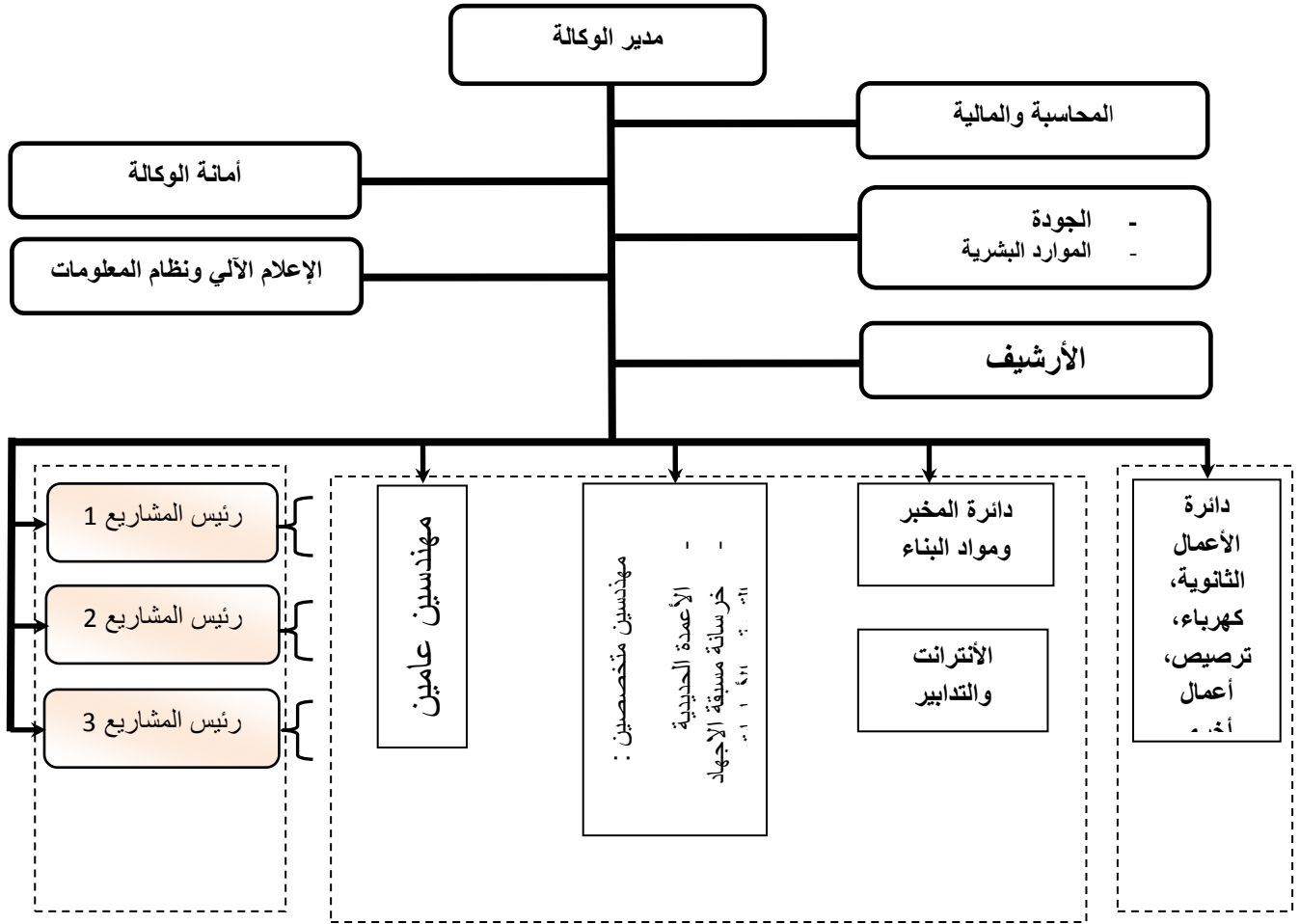
5-الاستلام النهائي للمشروع: يتم الاستلام النهائي للمشروع بعد سنة كاملة من الاستلام المؤقت وذلك من أجل رفع جميع التحفظات وبهذا يكون المشروع قابلا للاستغلال.

2-2- الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية: ويمكن تلخيص مختلف مصالح الوكالات الولائية في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1-III): الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية

المكتب

المشاريع



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة.

3- مديرية التشخيص والخبرة:

عند عملية التحويل التي ذكرناها آنفا، تم خلق مديرية جديدة تابع لمؤسسة CTC وهي مديرية التشخيص والخبرة، تتكوّن هذه المديرية من أربعة (04) مراكز عبر التراب الوطني ومن مهامها الرئيسية:

إنشاء قسم التشخيص والخبرة (DDE)

وفقاً لقرار مجلس مساهمة الدولة (CPE)، رقم 141/10 المؤرخ 2014/07/24 الذي تم بموجبه تحويل مجمّع CTC إلى شركة أحادية على شكل EPE/SPA، وكجزء من تمديد مهام الرقابة التقنية للبناء قيد الإنشاء إلى مهام خبرة وتشخيص المباني الحالية، تم إنشاء مديرية التشخيص والخبرة DDE، كهيكل هرمي، لإدارة وتنظيم مراكز التشخيص والخبرة CDE، موزعة على التراب الوطني.

تقوم مديرية الخبرة والتشخيص DDE وكذا مراكزها CDE، بتنفيذ أنشطتها وفقا للوائح المعمول بها وعلى الأخص الأمر الوزاري رقم 91/0309 المؤرخ 1991/01/17 بشأن الموافقة على الوثيقة التقنية التنظيمية المتعلقة "التوصيات التقنية لإصلاح وتعزيز الهياكل" وكذلك كتالوج طرق إصلاح وتعزيز الهياكل نسخة 1992.

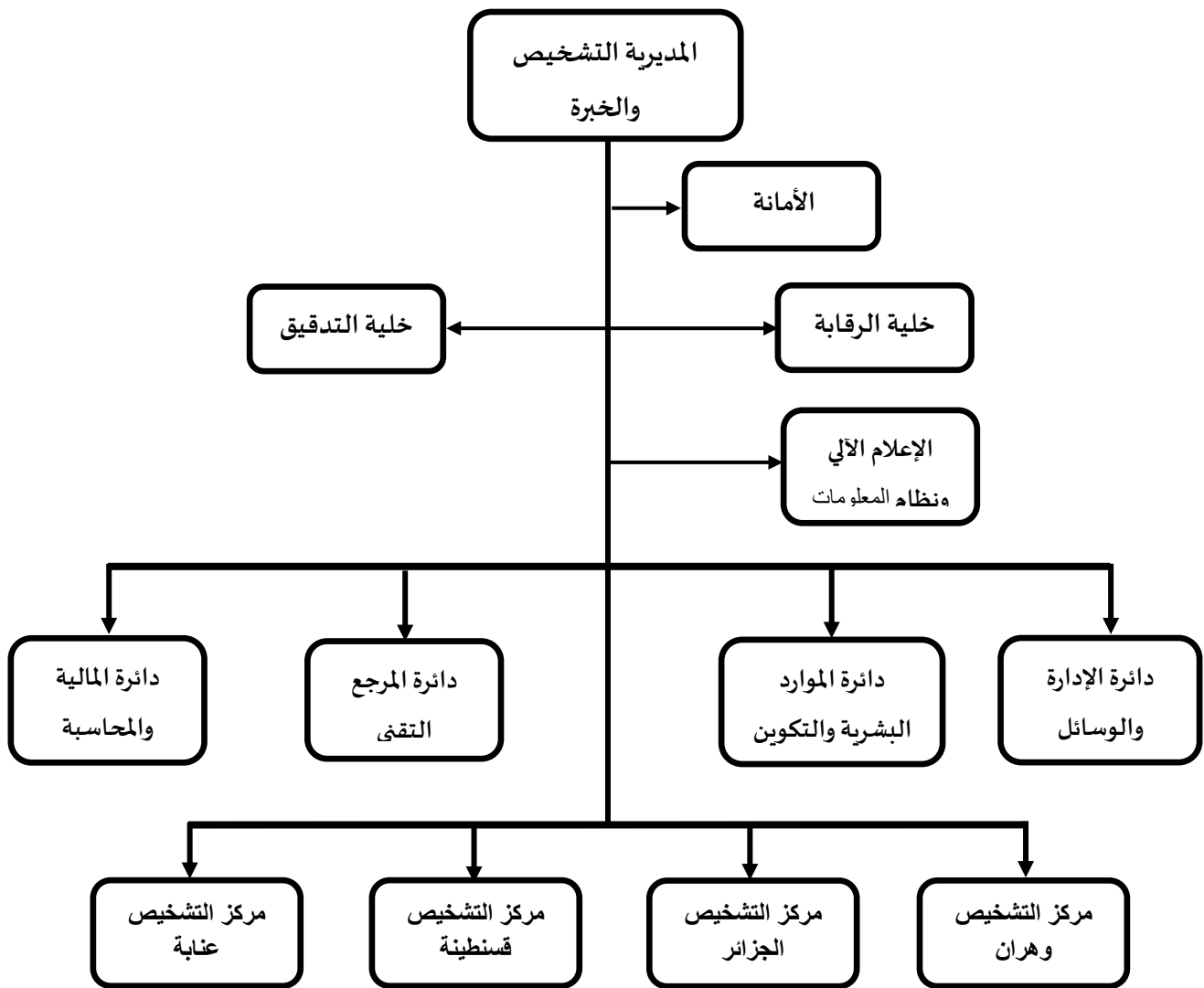
تتألف عمليات التشخيص والاختبار من تقليل درجة الضرر الذي يلحق بالهيكل وزيادة مستوى الأمان. مراكز التشخيص والخبرة CDE التابعة لـ DDE / CTC تتدخل بناءً على طلب مالكي المشروع، للقيام بعمليات التشخيص والخبرة وإعطاء رأي تقني حول المباني أو الأعمال القائمة القديمة، التي قدمت لفحصها.

تتعلق عمليات التشخيص والخبرة بملاحظة بصرية، مع أو بدون قياسات واختبارات، على الأجزاء المرئية والميسورة من الهياكل القائمة، في وقت التدخل، ضمن إطار أعمال: الإصلاح، التعزيزات، التمديد، التحول الهيكلي بسبب الطبيعة المحددة للهيكل الحالي، إعادة تأهيل أنظمة العزل المائي.

تتم مهمة التشخيص والخبرة على ثلاثة (03) مراحل هي:

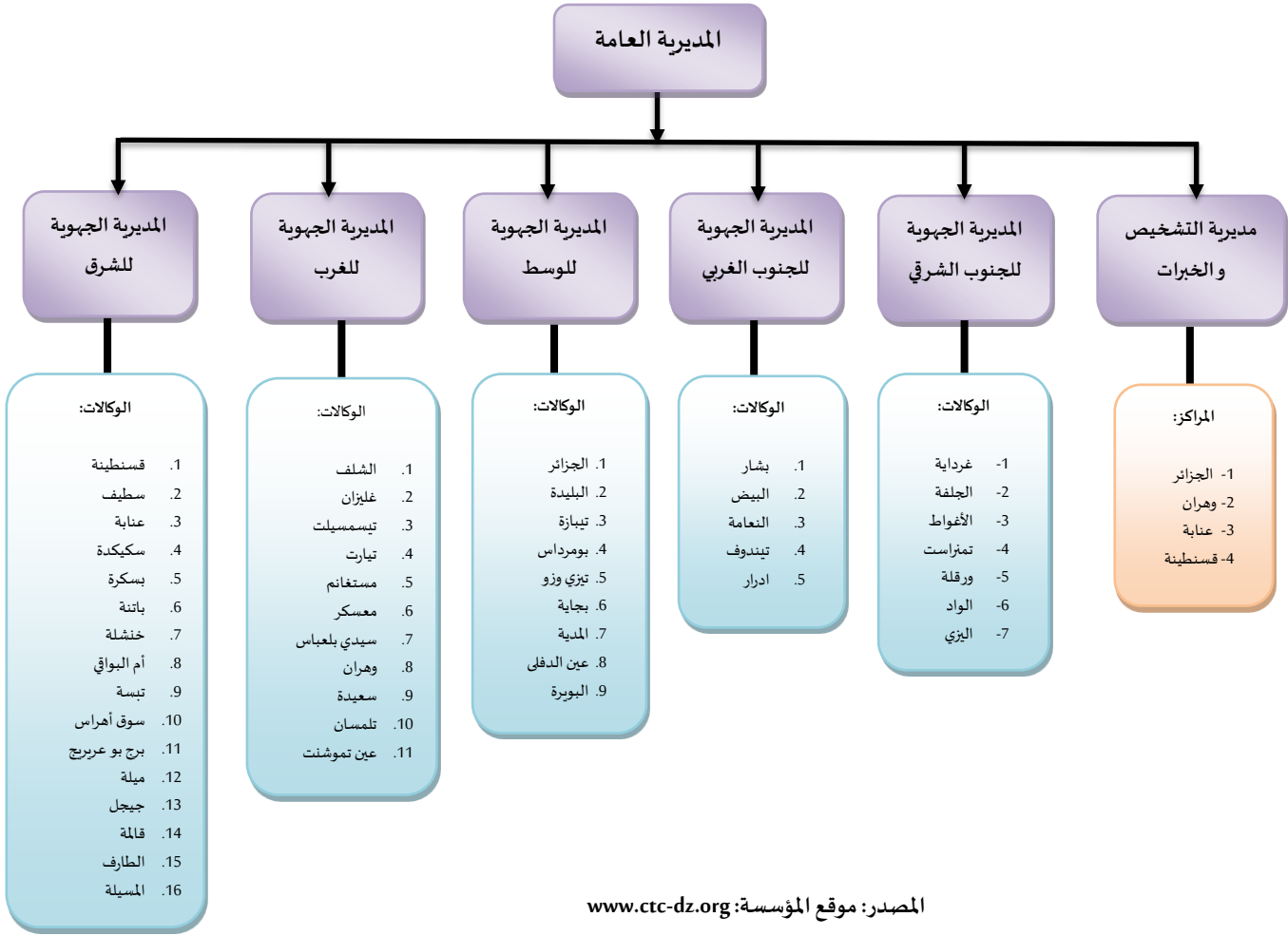
- ✓ المرحلة الأولى: التقييم الفني للعمل (البيان / التشخيص).
- ✓ المرحلة الثانية: التشخيص والخبرة المعمّقة.
- ✓ المرحلة الثالثة: مراجعة حلول الإصلاح / التسليح (دراسات -هندسة).

الشكل رقم (III-4.1): الهيكل التنظيمي للمديرية التشخيص والخبرة



المصدر: المديرية العامة (القرار 111/م ع/2015 الخاص بتنظيم CTC، ص:09).

الشكل رقم (III-2): تموقع الوكالات الولائية لمؤسسة CTC عبر التراب الوطني



عدد عمال المؤسسة:

يتكون عمال المؤسسة في كل مديرية من عمال إداريين وتقنيين وهم مقسمون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (III-02): تقسيم عدد عمال مؤسسة CTC حسب المديرية

| المديرية العامة | | | | |
|-----------------|--------------------------------|----------------|---------------|---------|
| الرقم | المديرية | المركز الاداري | المركز التقني | المجموع |
| 1 | المديرية العامة | 25 | 19 | 44 |
| 2 | المديرية الجهوية للشرق | 221 | 266 | 487 |
| 3 | المديرية الجهوية للوسط | 175 | 219 | 394 |
| 4 | المديرية الجهوية للغرب | 193 | 157 | 350 |
| 5 | المديرية الجهوية للجنوب الشرقي | 102 | 98 | 200 |

| | | | | |
|------|-----|-----|--------------------------------|---|
| 67 | 28 | 39 | المديرية الجهوية للجنوب الغربي | 6 |
| 97 | 31 | 66 | مديرية التشخيص والخبرات | 7 |
| 1639 | 818 | 821 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالب حسب مديرية الموارد البشرية للمؤسسة بتاريخ 2017/12/31

يمثل المركز التقني ما نسبته 50,09% من مجمع العمال أما العمال المنتميين للمركز الإداري فيمثلون ما نسبته 49,01%.

المطلب الثالث: تقسيم نشاطات المؤسسة

1-تحديد نشاطات المؤسسة CTC

يعتبر كل عمل مهما كان نوعه داخل المؤسسة نشاط وفي حالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء يمكننا

تقسيم نشاطات المؤسسة إلى ثلاثة مراكز وهي:

- مركز الرقابة التقنية.

- مركز التشخيص والخبرات.

- مركز الإدارة.

من أجل تحديد المراكز اعتمدنا على اجراء داخلي مطبق منذ سنة 2012¹:

1-1-مركز الرقابة التقنية: الرقابة التقنية هي عملية تجارية وهذا هو جوهر إنتاج أعمال الخدمة.

كل وكالة لها نفس المنهج لمعالجة سجلات العملاء:

النشاط الأول: استلام ملف المشروع من طرف أمانة الوكالة، بعد التأكد من أن الملف غير ناقص يقوم مدير الوكالة

بإرسال طلب الخدمة إلى مسير العقد من أجل تحضير اتفاقية بين الطرفين.

النشاط الثاني: بعد التوقيع على الاتفاقية بين الطرفين يتم ارسال الملف إلى أحد مهندسين الوكالة من أجل بدئ

أشغال الرقابة على المخططات.

النشاط الثالث: يقوم المهندس بتقديم تقرير فحص أولي بأن الملف قابل للرقابة.

النشاط الرابع: يقوم المهندس بوضع مخطط زمني للرقابة.

النشاط الخامس: وضع تقرير مفصل ومعرق على مدى مطابقة المخططات للمعايير الوطنية المعمول بها.

النشاط السادس: زيارة ورشة المشروع وإعداد تقرير عن كل زيارة.

النشاط السابع: حضور الاستلام المؤقت للمشروع.

النشاط الثامن: حضور الاستلام النهائي للمشروع (بعد سنة كاملة من الاستلام المؤقت).

النشاط التاسع: تقديم تقرير نهائي للمشروع.

النشاط العاشر: أرشفة ملف العميل.

1-2-مركز التشخيص والخبرات: يقد خدمة تجارية تكمن في تقديم التشخيص و الخبرة للمباني القائمة.

¹المصدر المديرية العامة للإجراء الداخلي N1-01 سنة 2012.

1-3-3 مركز الإدارة: يقوم المركز الإداري بدعم المديرية الجهوية تنظيميا ولوجستيكيًا كما تقوم هذه الأخيرة بدعم الوكالات الولائية من حيث:

2.1- الخدمات العامة:

- التموين باللوازم المكتبية، الأمن.
- شراء الاستثمارات، الصيانة وقطع الغيار، التموين بالوقود.
- التكوين للعمال، تسيير الموارد البشرية.
- التسيير المالي والمحاسبي.
- تجميع رقم أعمال الوكالات على المستوى الجهوي وعلى المستوى الوطني.
- إدارة الشؤون الاجتماعية للعمال.

المبحث الثاني واقع الحوكمة في مؤسسة CTC

المطلب الأول: آليات الحوكمة في مؤسسة CTC

من أجل التطبيق السليم للحوكمة حرصت المؤسسة على توفير مجموعة من الآليات التي تضمن التطبيق

الفعلي والعملي للحوكمة، نذكرها كما يلي:

أولاً- الآليات القانونية والتنظيمية:

أ. القوانين والمراسيم: تخضع مؤسسة CTC إلى مجموعة من القوانين و المراسيم كونها كون اية مؤسسة اقتصادية، ومن بين القوانين: القانون التجاري الجزائري، قانون المالية، قانون العمل، الضمان الاجتماعي... إلخ، كما تخضع أيضا لتلك المراسيم و الأوامر الخاصة بوزارة السكن والعمران والمدينة الخاصة بالمراقبة التقنية للبناءات.

ب. الإجراءات الداخلية الخاصة بالمؤسسة: وضعت المؤسسة منذ نشأتها الى حدّ الساعة مجموعة من الإجراءات المنبثقة من القوانين والمراسيم ذات الصلة بطابع المؤسسة التجاري، الاقتصادي والتقني، وهذا من أجل تسهيلها لجمهور المؤسسة حتى يمكنهم الاطلاع عليها وفهمها. فهذه الإجراءات والتعليمات تحدّد في مضمونها الكيفية والمسؤولية فهي تجيب عن مجموعة الأسئلة التي غالبا ما تطرحها أجهزة الرقابة المختلفة، كيف، أين، متى ومن يقوم ب؟ ولعل الجدول التالي يوضّح هذه الإجراءات والتعليمات المختلفة داخل مؤسسة CTC:

الجدول رقم (III-03) التعليمات والإجراءات الخاصة بمؤسسة CTC:

| الرمز | التعليمة | تاريخ الإصدار | الملاحظات |
|-------|----------------------------------------------------------|---------------|-----------|
| N1-01 | تقييس مهمة الرقابة التقنية للبناء | 02/2012 | |
| N1-02 | سلم أتعاب أتعاب (أسعار) مهمة الرقابة التقنية للبناء | 12/2016 | النسخة 2 |
| N1-03 | توحيد تنظيم وكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء | 11/2011 | النسخة 1 |
| N1-04 | معيّار وقت وفترة دراسة المخطّطات | 12/2012 | النسخة 1 |
| N1-05 | مخطّط المحاسبة الموحد لشركات المجمع CTC | 08/2013 | ملغى |

| | | | |
|-------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| - | 12/2013 | الإجراءات الموحدة لأعمال المحاسبة لنهاية السنة | N1-06 |
| - | 11/2014 | تمديد الترميز المحاسبي وأعمال الافتتاح السنوية | N1-07 |
| النسخة 2 | 08/2017 | مخطّط المحاسبة لـ CTC | N1-08 |
| النسخة 1 | 01/2016 | الإجراءات الجبائية لـ CTC | N1-09 |
| النسخة 1 | 06/2016 | إجراءات التسيير المالي لـ CTC | N1-10 |
| النسخة 1، مصادق عليها من طرف مجلس الإدارة | 11/2016 | إجراءات الشراء لـ CTC | N1-11 |
| النسخة 1 | 09/2016 | إجراءات متابعة عقود وديون العملاء | N1-12 |
| النسخة 1 | 10/2016 | إجراءات الجرد (Inventaire) | N1-13 |
| النسخة 1 | 12/2016 | إجراءات التوظيف وتجديد عقود العمل | N1-14 |
| النسخة 1 | 12/2016 | إجراءات الفوترة | N1-15 |
| النسخة 1 | 06/2017 | تعليمات إعفاء الممتلكات (Réforme des immobilisations) | N1-16 |
| النسخة 1 | 09/2017 | التعليمات الخاصة بالتشخيص والخبرة | N1-17 |
| النسخة 1 | 09/2017 | تعليمات المتابعة التجارية لأعمال التشخيص والخبرة | N1-18 |
| النسخة 1 | 08/2017 | التعليمات الخاصة بإعداد الميزانية | N1-19 |
| النسخة 1 | 10/2017 | التعليمات الخاصة بمهمة الرقابة M1 | N1-20 |
| النسخة 1 | 10/2017 | تعليمات العمليات ما بين المديرية (inter directions) | N1-21 |
| النسخة 1 | 10/2017 | العمليات المالية الخاصة بالخدمات الاجتماعية | N1-22 |
| النسخة 1 | 01/2018 | حساب متوقع منحة التقاعد IDR | N1-23 |
| النسخة 1 | 06/2018 | تحديد طرائق تطبيق التعليمات الوزارية رقم 004 المؤرخة 07 سبتمبر 2017 وطرق السيطرة على دراسات الاستقرار | N1-24 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات المديرية العامة لـ مؤسسة CTC

ت. تقرير مناصب ووظائف ونظام الأجور¹: قامت المؤسسة (مجمّع CTC) بطلب خدمة مركز تقنيات الإعلام والاتصال (CETIC) من أجل وضع تقرير الخاص بتحديد المناصب المهنية للمؤسسة وكيفية وشروط التنصيب فيها وكذا وضع سلم أجور جديد يتم حسب مؤشر شخصي لكل منصب، (base indiciaire)، حيث وضع هذا التقرير في جانفي 2012، وهو ساري المفعول إلى يومنا هذا. والذي يحدد مهام وصلاحيات كل منصب داخل المؤسسة عن طريق ورقة المنصب (fiche de poste).

ث. الاتفاقية الجماعية للمؤسسة²: للمؤسسة CTC اتفاقية جماعية مبرمة مع الشريك الاجتماعي للمؤسسة أين تم وضعها في 2016، وهي اتفاقية قامت على أساس حماية مصالح كل الأطراف المتداخلة في المؤسسة والمساواة بينهم، حيث توضح حقوق العمال داخل المؤسسة وواجباتهم اتجاه المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. كما

¹ Synthèse de la nomenclature des postes et du système de rémunération du CTC, janvier 2012.

² الاتفاق الجماعي المبرم في 2016.

تنظم عملية التسيير للفاعلين كمديري ومسؤولي الموارد البشرية لما تحتويه من تعليمات خاصة بوظائفهم المختلفة (التوظيف، التحويل، العطل والأجر.....) كما تم توحيد أجور العمال بعدما كانت تختلف من منطقة إلى أخرى كون المؤسسة قبل 2015 كانت عبارة عن 05 مؤسسات مساهمة عمومية كل لها نظامها واتفاقيتها.

ج. النظام الداخلي¹: كما سبق و أن ذكرنا، فإن بعد عملية إنشاء مؤسسة CTC في 2015 و هذا بعد عملية الدمج والتصفية، كان لازما عليها وضع نظام داخلي خاص بها عوض تلك الأنظمة التابعة لمختلف المؤسسات القائمة قبل هذا التاريخ. لذلك وبتكاتف جهود كل الأطراف المعنية تم التفاهم على نظام داخلي للمؤسسة يحدد بشكل واضح وصریح مسؤولية كل طرف داخل المنظمة، كما يحمل في طياته مجموعة من المواد الغرض منها تنظيم علاقة العمل، تحديد مجال التطبيق، حقوق وواجبات العمال، التنظيم التقني للعمل، الوقاية الصحية وطب العمل وأخيرا الأخطاء والعقوبات التأديبية الممكن اتخاذها من أجل المحافظة على النظام العام في المؤسسة ومكافحة جميع أساليب الفساد الإداري والمالي وكذا يحدّد من تهاون العمال في تأدية مهامهم ومن إفراط بعض المسؤولين في السلطة أو لجوئهم إلى أي شكل من أشكال التحرش داخل المؤسسة.

ثانيا- الآليات الرقابية:

1. الرقابة الداخلية: تعتبر الرقابة الداخلية صورة جدّ مهمّة للمتابعة الذاتية لعمليات المؤسسة ويقصد بها "ذلك الأسلوب من التنظيم الإداري والمحاسبي الذي يجعل الأعمال اليومية في مؤسسة ما يتمّ بشكل يشترك فيه أكثر من شخص واحد في تحقيق كلّ عملية من العمليات، وبهذا يكون كلّ موظف مكتملا لأعمال الموظفين الآخرين². ومن آليات الرقابة في مؤسسة CTC:

أ. الجمعية العامة: تتكوّن الجمعية العامة الوحيدة للمؤسسة المكلفة بتسيير مساهمات الدولة من ممثلين مفوضين قانونا من مجلس مساهمة الدولة، من وزير السكن والعمران والمدينة أو من يمثله ويعتبرون في حكم المساهمين، بحضور الرئيس المدير العام للمؤسسة، كما تعتبر الجمعية العامة للمساهمين جهاز مداولة، وتمثل الهيئة السيادية للمؤسسة، فهي بمثابة المجال الأمثل للمساهمين (الدولة) في مؤسسة CTC للتعبير عن إرادتهم في تسيير المؤسسة، وتأخذ هنا الجمعية العامة شكل الجمعية العامة العادية والجمعية العامة الاستثنائية ومن صلاحياتها نذكر:

- تعيين أعضاء مجلس المراقبة ومنحهم أجورا مقابل نشاطهم.
- انتخاب القائمين بالإدارة وإعادة انتخابهم وعزلهم والمصادقة على التعيينات المؤقتة التي قام بها مجلس الإدارة بين جلسيتين عامتين.
- تعيين القائمين بالمراقبة المالية (مندوبي الحسابات) وتحديد أجورهم.
- المصادقة على تقارير مجلس الإدارة وتقارير مندوبي الحسابات.

¹ النظام الداخلي للمؤسسة الصادر في 2017/09/26.

² غوالي محمد بشير، دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة، (حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة)، مذكرة شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2004، ص: 63.

ب. رقابة مجلس الإدارة: يقوم مجلس الإدارة بالمراقبة الداخلية على جميع اقسام المؤسسة بدءا من الإدارة التنفيذية، وذلك لكون مجلس الإدارة يمثل المساهم (الدولة)، وعليه فهو يصادق نيابة عن المساهم على كل التقارير والنتائج المالية والإدارية ويصبح مسؤولا مدنيا وجزائيا عن صحتها.

ت. رقابة محافظ الحسابات: يعتبر محافظ الحسابات جهة من جهات الرقابة الداخلية على المؤسسة، ولدى مؤسسة CTC محافظي حسابات، قامت الجمعية العامة للمؤسسة عند إعادة تأسيسها في 2015 بتعيينهما ويمكن حصر صلاحياتهما الرقابية في:

- التحقق في الدفاتر والأوراق المالية للمؤسسة ومراقبة انتظام حساباتها وصحتها.

- التدقيق في صحة المعلومات المقدمة في تقرير مجلس الإدارة وفي الوثائق المرسله إلى المساهمين حول الوضعية المالية لحسابات الشركة.

- التحقق من مدى احترام مبدأ المساواة بين المساهمين وأصحاب المصالح.

ث. رقابة خلية التدقيق والمراجعة الداخلية للمؤسسة: كما هو مبين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية

العامة والمديريات الجهوية ومديرية التشخيص والخبرة) للمؤسسة خلية تدقيق (Audit interne) وأخرى للمراقبة (Contrôle de gestion)، واللذان تقومان بعملية التدقيق والمراقبة بشكل دوري من اجل الوقوف على مدى احترام تطبيق الإجراءات والقوانين وكذا احترام مبادئ الإفصاح والشفافية في التعاملات المختلفة. تضع مؤسسة CTC برنامجا سنويا من اجل عملية المراقبة والتدقيق لكل مصالحها عبر التراب الوطني، ولإنجاح هذه الحملة سخرت كل الوسائل المادية اللازمة لذلك، كما سطرت برنامج لتكوين وتدريب المدققين يشرف على تكوينهم المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) عليهم في مختلف المجالات حيث يخضع للتدقيق والمراقبة كل المصالح الفعالة داخل المؤسسة (التقنية، الإدارية، المالية والمحاسبة والتجارية). ترفع التقارير للمديرية العامة والتي تعرضها بدورها على مجلس الإدارة عند الاجتماع.

2. الرقابة الخارجية:

أ. رقابة الجهة الوصية: تبلغ مؤسسة CTC وزارة السكن والعمران والمدينة وتضع تحت تصرفها كل المعلومات الكافية التي تخص عمل المؤسسة وإدارتها. مثل أسماء الإطارات كالمديرين التنفيذيين وغيرها من المعلومات التي تبعثها على شكل تقارير وجدول شهرية، ثلاثية، سداسية وسنوية تتضمن عدد العمال (حركة الموارد البشرية داخل المؤسسة)، البيانات الخاصة بالمشروع المتبعة من طرف مهندسي المؤسسة والتي تتضمن المعلومات حول الزبائن ونسب تقدّم المشاريع (نسبة الإنجاز)، رقم الأعمال المحقق والديون التي للمؤسسة لدى الغير والتي عليها والمعلومات الخاصة بممتلكات المؤسسة وكذا حالتها.

ب. مجلس مساهمة الدولة: يعتبر مجلس مساهمة الدولة هيئة وصية وضعها القانون لضمان رقابة دائمة ومستمرّة على المؤسسات العمومية الإقتصادية، ووضع مجلس مساهمة الدولة تحت سلطة رئيس الحكومة الذي يتولى رئاسته، ويقوم بعملية المراقبة عن طريق الجمعية العامة، التي يعين ممثلين عنه للقيام بصلاحياتها.

المطلب الثاني مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة CTC

تبدأ الحوكمة في المؤسسة من عملية احترام مبادئها من طرف كل الفاعلين داخلها إيماناً منهم بأنّ الحوكمة أداة تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة لكلّ منهم دون تمييز، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين

وكذا كافة أطراف التعامل، مع مراعاة مصالح العمل والعمّال، والحدّ من استغلال السّلطة في غير المصلحة العامّة، ما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أنّ آليات الحوكمة تعمل على تحسين أداء المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولهذا تسعى مؤسس CTC إلى تطبيق نظام الحوكمة وذلك من أجل تحسين أداءها وصورتها.

وحسب ما سجلناه بعد عديد الزيارات و المقابلات مع عدد من إدارات و عمال المؤسسة فإنّ المبادئ المطبقة داخل مؤسسة CTC تتمثل فيما يلي :

أولاً-توفير إطار فعال لحوكمة في CTC: تقوم المؤسسة منذ تأسيسها وحتى الآن بتطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بحقوق الملكية والنظم الضريبية وحتى التسييرية منها، حيث تمكنها من تحديد بوضوح تقسيمات المسؤوليات والمهام بين الأقسام والجهات المسؤولة عن الإشراف والرّقابة، وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين المعمول بها. وحتى تتمكن السّلطات الرقابية والتنظيمية من القيام بواجبها داخل المؤسسة بشكل مهني وموضوعي تماشياً مع تلك الآليات الموضوعية مسبقاً.

وعليه فإن حرص المؤسسة على تطبيق هذه الإجراءات والمقومات ليس إلا دليلاً على سعيها من أجل تحقيق مبادئ تحديد دور أصحاب المصالح وحماية حقوقهم والتي تصب كلها في التطبيق الفعّال للحوكمة. ويتضح ذلك من خلال عمل مجلس الإدارة بتطبيق أعلى معايير الأداء المهني من خلال التحديد المدقق لمهام وصلاحيات الأفراد في جميع النشاطات.

ثانياً- المحافظة على حقوق المساهمين: كما أوردنا آنفاً بأن كل أسهم مؤسسة CTC مملوكة للدولة ممثلة في وزارة السكن والعمران والمدينة وحسب مواد القانون التجاري الجزائري لاسيما المادة (678 مكرّر) نجد أنّ حقوق الدولة مضمونة من خلال وجود جمعية عامة التي تراقب عمل مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية التي تسهر على هذه الحقوق.

ثالثاً- دور أصحاب المصالح: تعمل مؤسسة CTC على أن تضمن حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون "كل شخص له مصلحة مع الشركة مثل المساهمين، والعاملين، والدائنين، والموردين" كما هي محددة في القانون بما في ذلك إتاحة الفرصة لتطوير آلية مشاركة العاملين في تحسين الأداء، وكذلك توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب. كما تأمن المؤسسة بمبدأ كسب ثقة أصحاب المصالح وتوطيد العلاقة معهم، فهي تلتزم بالوفاء بكافة التزاماتها معهم، ففي ظل تطبيق القوانين والتشريعات تنشأ حقوق لأصحاب المصالح، ففي مؤسسة CTC وحسب طبيعة عملها تنشأ اتفاقيات متبادلة مع العديد من الأطراف كالإدارات العمومية، المؤسسات والمنظمات وحتى الأفراد والذين بمجرد التعاقد معها يصبحون أصحاب المصالح ، لذلك وضعت المؤسسة عدّة استراتيجيات سعيها منها إلى الحصول على رضا المتعاملين معها والمحيط الذي تعمل كافة من خلال :

1. العمال:

- **تثبيت العمال:** حسب آخر التقارير المالية فإن مؤسسة CTC تضم عددا لا يستهان به من العمال ، عبر كامل التراب الوطني والذي يفوق 1600 عامل من مختلف المستويات والأصناف وكذا من الجنسين. كما قامت في مارس 2018 بتثبيت عددا من العمال عبر كل مديرياتها (131 عاملا) والذين أكملوا سنتين (02) في المؤسسة أو أكثر. وهذا من أجل تحسّهم بأهميتهم داخل المنظمة وتحفيزهم على بذل جهود أكثر.

- التكوين: تولي مؤسسة CTC أهمية كبيرة فيما يخص التكوين، فلقد تعاقدت مع مجموعة من المعاهد المختصة وطنيا كالمدرسة الوطنية المتخصصة في الأشغال العمومي بالقبة (ENSTP, Kouba) وحتى الدولية كالمعهدين الفرنسيين بالجزائر (APAVE وSOCOTEC) لمختصين في الرقابة التقنية للبناء وأعمال الهندسة المعمارية. وفي التالي أهم الأرقام في هذا المجال: تكوين جلّ المهندسين المختصين أي 872 بنسبة 100% بما قدره 2 مليار و600 مليون دج في 2017، تكوين الإداريين في مختلف القطاعات والأنشطة كالموارد البشرية، المالية والمحاسبة، النظافة والأمن الإعلام الآلي... إلخ بما قدره 1,23 مليون دج في نفس السنة¹.
 - تقسيم الأرباح بصفة متساوية بين كل الفئات العمالية، وذلك اعترافا من المؤسسة بجهد كل عامل داخل المؤسسة وأنّ لولا مساهمة وتضافر جهود الجميع لما حققت المؤسسة ذلك. بعكس ما كان سابقا حيث كانت الحصة الكبيرة تقسّم على العمال التقنيين دون غيرهم كونهم عمّال الدورة الإنتاجية.
2. العملاء:

أ. المراقبة التقنية في خدمة صاحب العمل: المراقبة التقنية للبناء تمارس في إطار واجب التأمين وهي تقوم بـ:

- مهمّة تمارس في مصلحة صاحب العمل إذ تضمن المستثمرين.
- كذلك نجدها تتجاوز الرقابة التقنية إلى رقابة إقتصاد العمل وهذا لتجنّب الاستعمال المفرط لمواد البناء وتبذيرها وهكذا يتم العمل بأقل ثمن أو تكاليف.
- تأمين نوعية العمل المنجز من مشاريع كبرى وصغرى تساهم في التنمية الاقتصادية للبلاد.
- ضمان صاحب العمل وكذا ضمان سلامة المستعملين (المستفيدين).
- متابعة تقنية دائمة للإنجاز العمل والنظر لتأمين نوعية وجودة الأشغال وكذا مطابقتها لمخطط وتصميم تنفيذ المشروع.

ب. لحساب مكاتب الدراسات: تقوم مصالح CTC بتأمين المهام التالية:

- مساعدة المؤسسات لوضع الحسابات التقنية.
 - مساعدة أو دراسة أخرى لتنفيذ المشروع.
 - إصلاح وتحسين جودة ونوعية الأشغال.
 - مراقبة المواد المستعملة.
- ت. لحساب منتج المواد: تقوم المؤسسة بتأمين المهام التالية:
- التحقيق أو التفتيش الدائم للميزات التقنية للإنتاج.
 - المساعد في اصلاح وتحسين الإجراءات التكنولوجية.
 - المشاركة في وضع معايير الجودة للمواد المستعملة في عملية الإنجاز.

3. الموردون:

تحافظ المؤسسة على علاقتها الجيدة مع الموردين، فبذنبهم لا تستطيع القيام بمهامها على أحسن وجه، لذلك تحرص على الوفاء بالتزاماتها اتجاههم في أحسن الظروف، وحسب ما لاحظناه فإن دفع الفواتير في مؤسسة CTC لا يتعدّى 15

¹ برنامج التكوين لسنة 2017، المديرية العامة.

أيام في أصعب الحالات، وهذا راجع إلى مركزها المالي المريح وإلى مهنية عمالها وطريقة تعاملهم الصارمة في تنفيذ الإجراءات من بداية عملية التمويل إلى دفع المستحقات.

رابعاً- الإفصاح والشفافية: في هذا المجال توفر المؤسسة معلومات معتبرة عن مختلف الأنشطة وأهم الأحداث الهامة مع القيام بإحصاء جميع المعلومات من الطاقم العمالي والإداري كل ذلك في التقارير الدورية (الثلاثية) والسنوية التي تصدرها، حيث تقام اجتماعات التنسيق (Réunion de coordination) في جميع ملاحق المؤسسة (المديريات الجهوية و مديرية التشخيص والخبر) كل 03 أشهر بحضور ممثل عن الرئيس المدير العام من أجل الوقوف على حالة المديريات المالية والتجارية، وتم بعدها رفع هذه التقارير إلى المديرية العامة من أجل عرضها في اجتماعات مجلي الإدارة، كما تلتزم المؤسسة من خلال التقرير السنوي بالإفصاح عن:

- القوائم المالية المحددة وفق النظام المحاسبي المالي على قائمة الأصول وقائمة الخصوم وقائمة جدول حسابات النتائج وقائمة تدفقات الخزينة وحركة التغير في رؤوس الأموال الخاصة والملاحق؛
- الإفصاح عن الوضعية المالية للشركة بواسطة الميزانية (الأصول والخصوم)؛
- الإفصاح على أداء الشركة، الإفصاح على التغيرات في وضعية الخزينة (جدول تدفقات الخزينة)؛
- الإفصاح على التغيرات المفصلة عن رؤوس الأموال الخاصة (جدول تغير الأموال الخاصة)؛
- الإفصاح من خلال التقرير المكتوب عن الأصول المتعلقة بالمنتجات (الخدمات) وذلك بالتطرق إلى مختلف الأنشطة التي تمارسها والتي تدخل ضمن نشاطها الأساسي (المراقبة التقنية والتشخيص والخبرة)؛
- الإفصاح عن تطور رقم أعمالها بالمقارنة مع سنوات سابقة.
- الإفصاح عن المبالغ الدائنة والمدينة بشكل تفصيلي للمنشأة؛
- النزاعات التي تواجهها الشركة مع عمالها ومختلف المتعاملين الإقتصاديين،
- إجمالي الأرباح والفوائد المدفوعة خلال السنة في جدول تدفقات الخزينة.

خامساً- مسؤولية مجلس الإدارة: يتكون مجلس إدارة مؤسسة CTC من خمسة (05) أعضاء، الرئيس المدير العام و04 أعضاء آخرين تم تعيينهم من طرف الجمعية العامة كما يضم مجلس الإدارة ممثلين إثنين للعمال. ومن مهامه التوجيه ومراقبة الإدارة وعرض التقارير كما يجمع بين التسيير والمراقبة، وهو مطالب بـ:

- ✓ بذل العناية اللازمة في إدارة المؤسسة بطريقة فعّالة ومنتجة بما يحقق مصلحة الشركة والشركاء والمساهمين، وأصحاب المصالح، ويحقق النفع العام وتنمية الاستثمار في الدولة، وتنمية المجتمع، وعليه أن يتحمل مسؤولية حماية المساهمين من الأعمال والممارسات غير القانونية أو التعسفية أو أي أعمال أو قرارات قد تلحق ضرراً بهم أو تعمل على التمييز بينهم أو تمكن فئة من أخرى.
- ✓ يجب أن يؤدي مجلس الإدارة مهامه بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام (أمانة ونزاهة)، وأن تكون قراراته مبنية على معلومات وافية من الإدارة التنفيذية، أو من أي مصدر آخر موثوق به.
- ✓ يجب على مجلس الإدارة التأكد من إتاحة المؤسسة المعلومات الكافية عن شؤونها لجميع أعضاء المجلس بوجه عام حيث ان كافة أعضاء مجلس الإدارة هم أعضاء التنفيذيين (مستقلين) وذلك من أجل تمكينهم من القيام بواجباتهم ومهامهم بكفاءة.

مهام مجلس إدارة مؤسسة CTC: يؤمن مجلس الإدارة توجيهها استراتيجيا للمؤسسة بمحاسبة ومساءلة الإدارة تجاه المؤسسة، لذلك فهو يعمل على أساس معلومات شاملة، كما أنه يراعي الالتزام بالقوانين بالإضافة إلى ممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن الإدارة، ومن مهام مجلس إدارة المؤسسات:

- اعتماد الخطة الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها ومن ذلك:
 - ✓ تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة واستراتيجيتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.
 - ✓ الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للمؤسسة، وتملك الأصول والتصرف بها.
 - ✓ تحديد الأهداف ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل في المؤسسة.
 - ✓ المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية في المؤسسة واعتمادها بما يضمن التوزيع المحكم للوظائف والمهام والمسؤوليات بالشركة خاصة وحدات الرقابة الداخلية.
 - ✓ اعتماد الخطة السنوية للتدريب والرسكلة بالشركة.
- وضع أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، ومن ذلك:
 - ✓ وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا والمساهمين ويشمل ذلك الإساءة لاستخدام أصول المؤسسة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة (conflit d'intérêt).¹
 - ✓ وضع نظام الإفصاح الكامل بما يحقق العدالة والشفافية ويمنع تعارض المصالح واستغلال المعلومات التي لا تتاح للجمهور.
 - ✓ التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما فيها الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.
 - ✓ المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في المؤسسة.
 - ✓ وضع آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة والقوانين وتحميها العقود.
 - ✓ وضع آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة وأصحاب المصالح.
 - ✓ المصادقة على قواعد السلوك المهني للإدارة التنفيذية والعاملين بالشركة بحيث تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح، وآليات مراقبة تطبيق هذه القواعد والالتزام بها.
 - ✓ توجيه الدعوة إلى جميع المساهمين لحضور اجتماع الجمعية العامة بالطريق الذي رسمه القانون، ويجب أن تشمل الدعوة والإعلان على ملخص واف لجدول أعمال الجمعية العامة.
 - ✓ وضع أسس ومعايير تقييم أداء المجلس، والإدارة التنفيذية.

الإدارة التنفيذية: وهي المسؤولة عن التسيير الفعلي للشركة وتقديم التقارير تتكون من الرئيس المدير العام، نائب الرئيس المكلف بالإدارة مديري الإدارات المركزية (مدير الطرائق التقنية، مدير الموارد البشرية، مدير المالية والمحاسبة ومدير الإدارة والوسائل)، المديرين الجهويين ومدير التشخيص والخبرة (حسب الهيكل التنظيمي الذي سبق التطرق إليه).

¹ النظام الداخلي للمؤسسة، سبتمبر 2017.

سادسا-المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة CTC : فضلا عن دورها الاقتصادي والتجاري تعتبر مؤسسة CTC مؤسسة مواطنة تعمل على مساعدة المجتمع الجزائري ككل حيث بأداء مهامها فهي تساعد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كونها مؤسسة محتكرة للنشاط (غياب المنافسين في مجال المراقبة التقنية للبناء) لم تتوانى في متابعة مشاريع البناء بكل احترافية وجدّية، فبعد زلزال 22 ماي 2003 الذي ضرب مدينة بومرداس، وبعد تعديل قانون التهيئة والعمير أصبح تدخل مصالح CTC إجباري وليس استشاري كما كان من قبل، كما ذهبت المؤسسة إلى أبعد من ذلك حيث تدخلت لتوقيف ورشات البناء الخاصة والعامّة التي باشرت أعمال بناء دون موافقتها أو كانت مغشوشة أو غير مطابقة للمواصفات، فمؤسسة CTC تقوم بتحرير شهادة المراقبة قبل التسليم البناء التي تلزمها شركات التأمين قبل أي إبرام لعقد التأمين للأشغال (المشاريع) المنجزة¹

ومن هنا فإنّ المؤسسة هي تقدّم خدمات لأطراف متعددة نذكر منها:

1. المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع : تقوم المؤسسة بعدة نشاطات في هذا المجال ونذكر منها:

- المحافظة على تنفيذ المشاريع وانجازها بتلك الميزانية التي اعتمدها صاحب العمل (عام او خاص) دون اللجوء على ضخ أموال أخرى ربما يستعملها في مشاريع هامة أخرى.
- تقليص تكاليف البناء والتي تعود بالفائدة على المرقى وعلى المستفيد (المواطن).
- احترام مواعيد استلام المشاريع وبذلك تفادي ما يترتب عن التأخير من مشاكل وأزمات.
- الاسهام المباشر في البنى التحتية للدولة والتي تعدّ أحد مقاييس التقدّم لما تقدّمه من خدمات للمواطن كالمدارس، المستشفيات، المنشآت الصناعية، الثقافية والرياضية.
- مساعدة الجمعيات الدينية في متابعة إنشاء المساجد وذلك بتخفيض أتعاب المراقبة.

1. المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال: وتتمثل في خدمات إجتماعية تقدم للعمال من طرف لجنة المساهمة للمؤسسة، وتتمثل في:

- ابرام اتفاقيات مع مجموعة من منتجي اللوازم المنزلية كشركة Condor و Brant في 2018 من أجل اقتناء الآلات الكهرو منزلية بالتقسيط وهذا لمساعدة العمال ورفاهيتهم.
- كراء مخيم صيفي لأبناء العمال وخاصة أبناء الجنوب.
- تقديم سلفيات للعمال بقيمة 100 ألف دج تقطع شهريا من الاجر لمدّة معينة، تقديم منحة قفة رمضان ومنحة كبش العيد كمساهمة من المؤسسة.
- دفع مبلغ العمرة للعمال المقبلين على التقاعد بصفة خاصة وأخرى للعمال بعد إجراء عملية القرعة.

¹ الأمر 07/95، مؤرخ في 1995/03/08، المتعلّق بالتأمينات، المادة 180.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل باعتباره الإطار التطبيقي للدراسة، حاولنا إعطاء نظرة شاملة عن واقع حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، كنموذج أو عينة مؤسسة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء CTC والتي تعدّ من المؤسسات الإستراتيجية في الجزائر كونها الوحيدة التي تقوم بهذه المهام ولما لها من أهمية كبيرة في تطوير البنية التحتية للبلاد، حيث يقاس تحضر الدول ومدى تقدمها باهتمامها بالبنية التحتية، فهي تعتبر العمود الفقري والعامل الأساسي الذي تعتمد عليه الاستثمارات والمشاريع الكبرى التي تساهم في تنمية المجتمع وتوفير مناخ صحي وآمن للفرد والمجتمع.

واعتباراً لهذه الأهمية قرّرت الدولة في 2015 تحويل تسيير مؤسسة CTC من مؤسسة المساهمة SGP GENEST إلى الدولة مباشرة والممثلة في وزارة السكن والعمران والمدينة، والتي تلعب دور صاحب أسهم المؤسسة ممّا يعطيها حق المراقبة والمساءلة، وهذا ما جعل مسيري المؤسسة من مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية وعمال يولون الأهمية الكبيرة لترسيخ مبادئ الحوكمة على الميدان. من دراستنا لواقع الحوكمة في المؤسسة اتضح لنا أنّ مؤسسة CTC:

- يقوم مجلس الإدارة بأداء مهامه ومسؤولياته، كون جلّ أعضائه هم أعضاء مستقلين تم تعيينهم من طرف الجمعية العامة للمؤسسة، وهذا ما يجعله يتّسم بالاستقلالية.
- تلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة من أجل ترسيخ المصداقية والشفافية لكل الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة.
- تقوم المؤسسة بالافصاح عن المعلومات المحاسبية والمالية من خلال تقارير محافضي الحسابات و خلية التدقيق، والجمعية العامة واجتماعات مجلس الإدارة وذلك بعرضها في الاجتماعات الدورية للمدراء التنفيذيين عبر مديرياتها فقط من اجل اعلامهم بوضعية المؤسسة، لكنها غير متاحة للجمهور العام داخل المؤسسة أو خارجها، حتى بوجود موقع للمؤسسة عبر الانترنت: ctc-dz.org.
- تحافظ المؤسسة على علاقتها مع أصحاب المصاح وتسعى دوماً إلى إرضائهم والوفاء بالتزاماتها اتجاههم.

الخاتمة:

تعدّ حوكمة الشركات الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

والجزائر ككل الدول تواجه العديد من التحديات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، مما يستدعي سرعة تقويم وضعها الرأهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمها، مبادئها وإمكاناتها من أجل الوصول إلى تسيير كفاء للمؤسسات الجزائرية، يؤدي إلى تعظيم أداء الشركات، ولقد أثمرت جهودها الإصلاحية بإصدار ميثاق الحكم الراشد في 2009.

من خلال ما سبق نستطيع تأكيد الفرضية، فالمؤسسة الجزائرية وكنموذج الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء، ورغم حداثة الحوكمة أو الحكم الراشد في الجزائر تطبق مبادئ حوكمة الشركات، وعليه يمكن استنتاج ما يلي:

- إنّ مفهوم حوكمة المؤسسات في الجزائر من خلال مبادئ OCDE أو ميثاق الحكم الراشد ركّز على التطبيق السليم والمستمر لهذه المبادئ؛
- الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات الاقتصادية والإدارية لما تحقّقه من منافع لكافة أصحاب المصلح والمجتمع؛
- الحوكمة نموذج إداري يهدف إلى توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بهدف اعتماد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الإدارية وتفعيل دور أصحاب المصالح؛
- لغرض تفعيل مبادئ حوكمة الشركات لابد من أجهزة رقابية فعالة تتابع عمل الجهاز الإداري وتقوم بدراسة السبل الكفيلة بتقويم أداءه وفق المعايير المتعارف عليها؛
- لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، بالإضافة إلى تفعيل دور أطراف حوكمة الشركات والمتمثلة أساسا في: مجلس الإدارة، المراجع الخارجي، والمراجع الداخلي بالإضافة إلى الإدارة العليا.

التوصيات:

من أجل إرساء نظام حوكمة مؤسسات فعال يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- الإسراع نحو بلورة دليل حوكمة للمؤسسات العمومية على غرار دليل حوكمة المؤسسات الخاصة GOAL ويكون إلزامي؛

- العمل على تحسين طرق التسيير والتخلي عن نمط الإداري واعتماد النمط التسييري المعتمد على تحقيق النتائج، والتقييم الدوري لهته النتائج وإجراء التصحيحات، التي تحقق الشفافية؛
- اختيار الوسائل المناسبة لتعزيز الحوكمة المتمثلة في السياسات والبرامج والمخططات مع ضرورة التقييم الدوري لها؛
- الاهتمام أكثر بتلبية مطالب مختلف أصحاب المصالح مما سيؤدي إلى زيادة التقه في المؤسسة وإقبال المستثمرين عليها؛
- تعزيز نشر المعلومات خاصة ضمن المواقع الالكترونية لتشمل كافة نواحي التسيير والتميل بغرض تعزيز الشفافية؛
- زيادة إنشاء الهيئات واللجان التي تعمل على دفع إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات تأخذ بعين الاعتبار بيئة الاعمال الجزائرية؛
- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني لذلك؛
- ضرورة توفير هياكل تتماشى مع الأهداف المراد تحقيقها؛
- ضرورة إبراز أهمية هذا الموضوع من خلال تداوله في دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية؛ بصفة مستمرة وهذا فيما يخص حوكمة الشركات ودور أطرافها، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين على حد سواء؛
- ضرورة إلزام جميع الشركات العامة والخاصة مهما كان حجمها على تطبيق مبادئ حوكمة OCDE وميثاق الحكم الراشد؛
- التفكير في إنشاء على مستوى المؤسسات الاقتصادية لاسيما الكبرى دوائر أو مصالح خاصة بحوكمة الشركات كتلك المختصة بإدارة المخاطر أو إدارة الجودة، حتى يتم التعريف بالحوكمة ميدانياً؛
- إنشاء معهد للحوكمة بالجزائر متخصص لتدريب وتكوين الإطار على نظم واليات الحوكمة.

المراجع:

ا. الكتب باللغة العربية:

1. طارق عبد العال حمّاد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
2. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا، إعداد وتنفيذ ومراجعة، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
3. منير هندي، أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية، الإسكندرية، دار المعارف، 2008.
4. على كنعان، الأسواق المالية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2008.
5. أبو العطا نزمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003.
6. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات: دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
7. علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. كارم فاروق عبد الرسول صالح، نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة و الحوكمة لتحسين أداء المؤسسة الممولة للمشروعات الصغيرة، متوفر على bensaidamine.yolasite.com تم الاطلاع عليه في 2018/05/25.
9. أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.
10. منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء، مدخل حوكمة الشركات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
11. صالح حسين، أساليب الممارسة وإدارة السلطة في الشركات قضايا عامة، بيروت، اتحاد المصارف العربية، 2005.
12. صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.
13. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
14. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العاصمة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
15. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامّة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
16. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة الثانية، 1982.
17. سعاد نائف برطوني، إدارة الاعمال المصغرة، دار النشر، عمان، الأردن، 2005.
18. علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية، بيروت، 1995.

ii. الكتب باللغات الأجنبية:

19. ROLAND, P, **La gouvernance de l'entreprise**, paris, La découverte, 2003.

20. ALLEMAND, I, **Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises** : une revue de la littérature, cahier N 10509, septembre 2005.
21. MERCIER, S, **La théorie des parties prenantes**, cahier du FARGO N° :1050502, Mai 2005.
22. **Source** : CAB, J, HIRIGOYE, G, **Création de valeur et gouvernance de l'entreprise**, 3^{ème} édition, économique, paris.
23. ANCEL, F, **1997, La gouvernance des entreprises**, Economica.
24. CHARREAUX, G, WIRTZ, P, **Corporate in France**, cahier de FARGO n 1070201, 02/2007.

III. الرسائل الجامعية:

25. براهيمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، سنة 2013/2014.
26. طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، تخصص نقود مالية و بنوك، جامعة الاغواط 2011/2012.
27. عسكري دنيا نجا، لاشي نسرين، نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور سوق رأس المال، مذكرة شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص حكامه المنظمات، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2015.
28. غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة.
29. بالهاشي عبد القادر، الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل، مذكرة شهادة ماستر، علوم التسيير، تخصص حكامه المنظمات، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2015.
30. محمد فؤاد قادري، الحوكمة ودورها في تفعيل أداء المؤسسة، مذكرة شهادة في العلوم الاقتصادية، تخصص: بنوك وأسواق مالية، جامعة مستغانم.
31. نجوى بن عويدة، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة، مذكرة شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر بسكرة، 2012/2013،
32. بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
33. قوبي ريمة، بريجة نجا، بن الشيخ نوال، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ليسانس، علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
34. أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من جهة نظر البنك، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007.
35. جمال الدين محم مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دراسة ميدانية، حالة مؤسسة FERTIAL عنابة، رسة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة عنابة، 2005-2006.
36. الزهرة لفلبي، حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص نقود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010.

37. عبد القادر بريش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، العدد 1، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة، العليا للتجارة، الجزائر، 2006.

IV. الأوراق البحثية:

38. إحسان بن صالح المعتاز، أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة انرون والدروس المستفادة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 22، العدد 1، 2008.

39. بشرى نجم عبد الله المشهداني، أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي، بحث منشور ضمن الموقع الرسمي لهيئة النزاهة العراقية.

40. مناور حدّاد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة، الأردن، عمان، العدد 37، جوان 2012.

41. عمّار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006.

42. مجددة بن حسين، الخصوصية والتغيرات التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 32، جامعة بسكرة.

43. بهدي عيسى، ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد 03، 2004، جامعة ورقلة.

44. علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط و شمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، اعدد 21.

45. مركز المشروعات الدولية الخاصّة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط و شمال إفريقيا، العدد 21، 2011.

46. صبرينة بوهراوة، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، العدد 16، نشرة دورية للشرق الأوسط و شمال إفريقيا حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2009.

47. عبد المجيد زعلان، الاتجاهات الجديدة لتشريع جرائم الصرف، المجلة القضائية، رقم 01، لسنة 1996.

V. المداخلات العلمية:

48. بروش زين الدّين ودهيبي جابر، مداخلتة بعنوان: دور آليات الحوكمة في الحدّ من الفساد المالي والاداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحدّ من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة بسكرة.

49. عبد الرزاق الشحادة وسمير إبراهيم البرغوثي، ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية. بحث مقدّم في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

50. عمر شريقي، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، بحث ضمن فعاليات -الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف.

51. BOUTALEB, K, la problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, Colloque International : Education, Formation et Dynamique du Capitalisme Contemporain, 24 et 25 juin 2004, France, université de Montpellier1.

.VI. التقارير:

52. مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، 2004.
53. تقرير حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من النظراء/نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر، نوفمبر 2008.
54. L'institut algérien de gouvernance d'entreprise, Avec le soutien de CIPE ; Etude sur la compréhension et les pratiques de Gouvernance d'Entreprise ; www.hawkama-eldjazair.org.
55. N. R.; Problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie : Absence de la culture managériale.
56. ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، إصدار 2009.
57. الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء: عرض موجز لتقرير الجزائر حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني الخاص بالحكامة بالجزائر 1999-2008.

.VII. القوانين والمراسيم:

58. القانون 10-13 المؤرخ في 29 ديسمبر 2010، المتضمن قانون المالية لسنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 80.
59. القانون رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم. التعلق بالقانون التجاري الجزائري.
60. القانون 10-11 المؤرخ في 27 أكتوبر 2010، المتتم للقانون 06-01 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية رقم 66.
61. المرسوم التنفيذي رقم 88/119، المؤرخ في 21/06/1988، المتعلق بصناديق المساهمة والأعوان الائتمانيين التابعين للدولة، الجريدة الرسمية، العدد 25.
62. المرسوم التنفيذي رقم 01/283، المؤرخ في 24/09/2001، المتضمن الشكل الخاص بإدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية وتسييرها، الجريدة الرسمية، العدد 55.
63. الأمر رقم 95-25، المؤرخ في 25/10/1995، المتعلق بحماية الأملاك العمومية وأمن الأشخاص فيها، الجريدة الرسمية، العدد 47.
64. الأمر 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010، المعدل والمتتم للأمر رقم 03-11، والمتعلق بالنقض والقرض، الجريدة الرسمية رقم 50.

.VIII. مواقع الأنترنت:

65. <http://www.cipe-arabia.org/news/May2005.htm> (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005).
66. <http://iefpedia.com> (بن سعيد أمين، المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة).
67. <http://www.undp-aciad.org> (موقع) (الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد).
68. <http://iefpedia.com> (واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل) (تفعيلها).

69. <https://kantakji.com> (قدي عبد المجيد، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) (بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية: الجزائر نموذجاً).
70. <https://manifest.univ-ouargla.dz> (ناريمان بن عبد الرحمن وسارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة) (الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية).
71. <http://www.lechiffredaffaires.com> (Problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie absence de la culture managériale).

ملخص:

إنّ نجاح المؤسسات الاقتصادية مرتبط بأسلوب التسيير الذي تدار به والذي ينظم العلاقات بين أفرادها، فهذا كفيلا بتفسير حالة الفشل التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، التي تفتقر إلى إطار مرجعي في أداء وظيفة التسيير، خاصّة وأنّ الدراسات أثبتت أنّ المؤسسات التي تستمر في تبني مداخل إدارية فعالة تزيد من فرص نجاحها. حيث أنّ حوكمة المؤسسات هي أحد هذه الأساليب الإدارية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة بالموازاة مع حالات الفشل والإفلاس التي مسّت كبرى الشركات العالمية وحسب مبادئ OCDE لا يوجد نموذج واحد للحوكمة، لكن حتى تكون المؤسسات الاقتصادية قادرة على المنافسة عليها أن تقوم بتهيئة ممارسات خاصّة للحوكمة بما يساعدها على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء، واستغلال الفرص المتاحة، وهنا يظهر دور آليات تفعيل نظام الحوكمة.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة المؤسسات – مبادئ الحوكمة – المؤسسات الاقتصادية .

Abstract :

The success of economic institution is linked to the way in which they are managed and the relationships between their members are regulated. This is an explanation for the failure of the economic institutions in Algeria, which lack a frame of reference in the performance of the management function. Effective management approaches increase their chances of success. As corporate governance in one of the most important managerial methods in recent years, in parallel with the failures and bankruptcy of the world's largest corporations and according to the principals of OCDE, there is no single model of governance, but for competitive economic institution to set up specific governance practices including Help them to respond to new customer requests, and exploit opportunities, and here the role of mechanisms activates governance system.

Keywords: Corporate Governance – Principles of Gouvernance – Economic Enterprises