



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في المالية والمحاسبة

تخصص حوكمة المؤسسات

بعنوان

آليات حوكمة المؤسسة العمومية الاقتصادية
حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

إشراف

د. بلقاسم أمحمد

إعداد

حمزة زكرياء محي الدين

أعضاء لجنة المناقشة

| | | | |
|-------------------|----------------------|---------------|-------|
| أ.د. عدالة العجال | أستاذ التعليم العالي | جامعة مستغانم | رئيسا |
| أ.د. بوفليح نبيل | أستاذ التعليم العالي | جامعة الشلف | عضوا |
| د. بلقاسم أمحمد | أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم | مقررا |
| د. رمضاني محمد | أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم | عضوا |
| د. تيفالي بن يونس | أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم | عضوا |
| د. طهرات عمار | أستاذ محاضر "أ" | جامعة الشلف | عضوا |

نوقشت يوم الأربعاء 14 أكتوبر 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى روح أختي وجدتي، رحمهما الله، وطيب مثواهما وأسكنهما فسيح
الجنان.

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما لي.

إلى قررة عيني أبناء أختي -رحمها الله- مراد، وهشام، ونورية إيناس
ومحمد الأمين.

إلى كل من جمعهم معي ظلمة الرحم إخوتي وأخواتي.

إلى أفراد عائلتي الكبيرة، وأصدقائي الأعزاء.

إلى كل من علمني حرفاً، جميع أساتذتي في مختلف الأطوار.

حمزة زكرياء محي الدين

كلمة شكر

"...من لم يشكر الناس لم يشكر الله..."

حديث رواه (أحمد، أبو داود والترمذي)

أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي وأستاذي الدكتور بلقاسم أحمد لتشجيعاته وتوجيهاته وصبره، وصرامته، ووقته، والأساتذة (د. بوشرف الجيلالي، د. بن حجوبة حميد، د. مرحوم محمد الحبيب، البروفيسور كرزاي عبد اللطيف، البروفيسور مارتن هيلب...) على وقتهم الثمين، وتوجيهاتهم، ودعمهم. كما أتوجه بالشكر الخاص إلى أستاذتي الدكتورة أحسن جميلة، التي علمتني أبجديات البحث العلمي.

أود أن أشكر أيضا المجتمع الأكاديمي في جامعة عبد الحميد بن باديس مستفانم والزملاء والأصدقاء الذين قدموا المساعدة والتشجيع طوال هذه التجربة العلمية القيمة والممتعة وإلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة. والعديد من الأشخاص الآخرين الذين قبلوا إجراء المقابلات شبه الموجهة وكان لهم أيضا دور فعال في عملية إجراء عملي الميداني في المؤسسات العمومية الاقتصادية. الشكر وأية شكر لأخي وصديقي قورين امحمد على تكفله بهيكله هذا العمل.

أخيرا وليس آخرا، شكرا لعائلي التي أبقت على معنوياتي وساعدتني باستمرار في الوصول إلى نهاية هذه الأطروحة.

حمزة زكرياء محي الدين

فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الاختصارات والرموز

أ - ل مقدمة عامة

الفصل الأول

التأصيل النظري لحوكمة المؤسسات

| | |
|----|---|
| 26 | مقدمة الفصل الأول |
| 27 | المبحث الأول: حوكمة الشركات والسياق التاريخي |
| 27 | المطلب الأول: الشركة |
| 30 | المطلب الثاني: تاريخ حوكمة الشركات |
| 39 | المطلب الثالث: نظريات حوكمة الشركات |
| 57 | المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات Corporate governance |
| 57 | المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات |
| 66 | المطلب الثاني: أهداف وأهمية حوكمة المؤسسات |
| 73 | المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات |
| 82 | خلاصة الفصل الأول |

الفصل الثاني

حوكمة المؤسسات العمومية

| | |
|----|--------------------------|
| 84 | مقدمة الفصل الثاني |
|----|--------------------------|

| | |
|-----|--|
| 85 | المبحث الأول: آليات حوكمة المؤسسات |
| 85 | المطلب الأول: تقسيمات آليات الحوكمة |
| 88 | المطلب الثاني: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات |
| 100 | المطلب الثالث: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات |
| 111 | المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية |
| 111 | المطلب الأول: المؤسسة العمومية ونظرية التسيير العمومي الجديد |
| 120 | المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية "المبادئ التوجيهية" |
| 132 | المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات العمومية |
| 139 | خلاصة الفصل الثاني |

الفصل الثالث

الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

| | |
|-----|---|
| 141 | مقدمة الفصل الثالث |
| 142 | المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (السياق التاريخي، وواقع الحوكمة) |
| 142 | المطلب الأول: التطور التاريخي للتغيرات التسييرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية |
| 153 | المطلب الثاني: واقع الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية |
| 163 | المطلب الثالث: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر |
| 169 | المبحث الثاني: التجارب الدولية في مجال حوكمة المؤسسات العمومية |
| 169 | المطلب الأول: تجارب الدول العربية |
| 176 | المطلب الثاني: تجارب بعض دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE |
| 188 | المطلب الثالث: تجارب دول أخرى (سنغافورة، الصين، والبرازيل) |
| 201 | خلاصة الفصل الثالث |

الفصل الرابع

التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية

| | |
|-----|---|
| 203 | مقدمة الفصل الرابع |
| 204 | المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة التجريبية |

| | | |
|-----|-------|--|
| 204 | | المطلب الأول: منهجية الدراسة التجريبية |
| 209 | | المطلب الثاني: المقابلة شبه الموجهة |
| 216 | | المطلب الثالث: الأعمال التحضيرية للمقابلات شبه الموجهة |
| 219 | | المبحث الثاني: الإطار العملي للدراسة التجريبية |
| 219 | | المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة التجريبية المتعلقة بمجلس الإدارة |
| 237 | | المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة التجريبية المتعلقة بالمديرية العامة (الإدارة) |
| 243 | | المطلب الثالث: مقارنة ما بين المؤسسة الاقتصادية العمومية والخاصة فيما يتعلق بتبني آليات الحوكمة... |
| 258 | | خلاصة الفصل الرابع |
| 260 | | خاتمة عامة |
| 270 | | قائمة المراجع |
| 292 | | الملاحق |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الفصل - الرقم |
|--------|--|---------------|
| 30 | الحقوق الخاصة إلا بالشركة | (1-1) |
| 39 | التطور التاريخي لحوكمة الشركات | (2-1) |
| 44 | مشاكل نظرية الوكالة | (3-1) |
| 45 | دور الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح | (4-1) |
| 48 | العوامل التي تساهم في تكاليف الصفقات | (5-1) |
| 54 | تصنيف أصحاب المصلحة حسب دونالدسون وبريستون Donaldson & Preston | (6-1) |
| 56 | أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات | (7-1) |
| 62 | التمييز بين تعاريف حوكمة المؤسسات | (8-1) |
| 64 | المفهوم الحديث لحوكمة الشركات | (9-1) |
| 65 | خصائص حوكمة الشركات | (10-1) |
| 66 | الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات | (11-1) |
| 68 | أهداف حوكمة المؤسسات | (12-1) |
| 72 | الأهمية الجوهرية لحوكمة المؤسسات | (13-1) |
| 80 | مبادئ حوكمة المؤسسات | (14-1) |
| 81 | نظرة عامة عن مفهوم حوكمة المؤسسات | (15-1) |
| 90 | أهم وظائف مجلس الإدارة | (1-2) |
| 118 | النسبة الإجمالية للمؤسسات العمومية من بين أكبر المؤسسات في العالم حسب القطاع | (2-2) |
| 130 | مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية "المبادئ التوجيهية" | (3-2) |
| 131 | أهداف مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية "المبادئ التوجيهية" | (4-2) |
| 138 | نظرة عامة عن حوكمة المؤسسات العمومية | (5-2) |
| 160 | عوائق بيئة الأعمال في الجزائر حسب مدراء المؤسسات التي شملتها الدراسة | (1-3) |
| 182 | نظرة عامة عن نموذج حوكمة المؤسسات العمومية الألمانية | (2-3) |
| 247 | الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال | (1-4) |
| 249 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE | (2-4) |
| 252 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة أن سي أ روية | (3-4) |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الفصل - الرقم |
|--------|--|---------------|
| 44 | نظرة عامة عن نظرية الوكالة | (1-1) |
| 55 | نظرة عامة عن أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات | (2-1) |
| 63 | الاختلافات بين المفهوم التقليدي والحديث لحوكمة الشركات | (3-1) |
| 86 | تقسيم آليات الحوكمة حسب معيار التخصص | (1-2) |
| 87 | آليات حوكمة المؤسسات وفق معيار داخلي - خارجي | (2-2) |
| 119 | تمثل المؤسسات العمومية 9 من 15 أكبر المؤسسات المدرجة في البورصة من سنة 2005 إلى 2012 على الصعيد الدولي | (3-2) |
| 135 | مقارنة بين آليات الحوكمة: المؤسسة العمومية - المؤسسة الخاصة | (4-2) |
| 151 | حصيلة عملية التخصص في الجزائر خلال الفترة (2001-2008) | (1-3) |
| 162 | ترتيب الجزائر حسب مؤشر مدركات الفساد في الفترة 2003-2017 | (2-3) |
| 217 | تركيبة النسيج الاقتصادي الجزائري | (1-4) |
| 253 | نتائج المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المؤسسات (أوني، صيدال وأن سي أروية) | (2-4) |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|---|-------|
| 308 | نموذج طلب المقابلة | 01 |
| 310 | دليل المقابلات شبه الموجهة | 02 |
| 318 | رسالة إلى المحكمين | 03 |
| 320 | قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لدليل المقابلات شبه الموجهة | 04 |
| 321 | أقوى 25 مؤسسة عمومية في العالم للسنة المالية 2012-2013 (بالمليارات الدولارات) | 05 |

قائمة الاختصارات والرموز

| الاختصار | المصطلح المقابل باللغة الأجنبية | المصطلح باللغة العربية |
|----------|--|---------------------------------------|
| SOX | Sarbanes-Oxley Act | قانون ساربنس أوكسلي |
| CARE | Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise | جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة |
| OECD | Organisation for Economic Cooperation and Development | منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية |
| FCE | Forum des Chefs d'Entreprises | منتدى رؤساء المؤسسات |
| EPE | Entreprise Publique Economique | المؤسسة العمومية الاقتصادية |
| WB | Word Bank | البنك الدولي |
| FMI | Fonds Monétaire International | صندوق النقد الدولي |
| IIA | Institute of Internal Auditors | معهد المدققين الداخليين |
| IFC | International Finance Corporation | مؤسسة التمويل الدولية |
| CIPE | Centre for International Private Enterprise | مركز المشروعات الدولية الخاصة |
| CICA | Canadaian Institute of Charered Accountants | الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين |

مقدمة عامة

تُدير المؤسسة العمومية في معظم البلدان جزءاً كبيراً من التراث الجماعي Collective Patrimony، كما تحتل مكاناً بارزاً في التوجهات الاستراتيجية للعديد من الدول، ليس فقط لمساهمتها في الاقتصاد، لكن أيضاً كوسيلة للدفاع عن المصلحة العامة، تحقيق العدالة الاجتماعية وتنفيذ الأنشطة التجارية...، ولهذا يتعين عليها احترام قواعد صارمة، مبادئ صلبة وطرق إدارية فعالة تعتمد على نظام محكم.

تُوجد هذه المؤسسات في مختلف القطاعات، وتتميز بشرعية تختلف عن شرعية المؤسسات الخاصة وتعتمد أغلبها على المساعدات الحكومية المستمرة، التي تستغل إمتيازاتها كسلطة أو وصايا لتمارس عليها ضغوطات سياسية.

يُضاف إلى ذلك، فإن هذه المؤسسات تشكل من الناحية القانونية التزاماً مزدوجاً، إذ تعمل على تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية الوطنية وتحقيق الربحية، أي تعيش على مستوى نشاطها تناقضا بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي، فهي في الواقع مُلزَمة بالتوفيق بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، لذلك، في أغلب الأحيان تكون مؤسسات القطاع العام غير فعالة، تنقصها الفاعلية، وعليه يتم النظر إليها بشكل عام، بأنها لم تنجح في تحقيق أهدافها المنتظرة.

لكن رغم ذلك، ما زالت المؤسسات العمومية تحقق نتائج جيدة في بعض الدول وتسعى لبلوغ أهدافها المتعارضة، إذ تمثل هذه الأخيرة على الصعيد العالمي 20 % من الاستثمار، 5 % من العمالة، وما يقارب 10 % من الناتج المحلي الإجمالي GDP، وهذا حسب التقرير الصادر عن البنك الدولي WB سنة 2014 المتعلق بمؤسسات القطاع العام. أما من خلال المسح الذي أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE سنة 2009، كان لدى 25 دولة من دول منظمة OCDE ما مجموعه 2050 مؤسسة عمومية بقيمة 1.2 ترليون دولار حيث شكلت تقريبا 15 % من الناتج المحلي الإجمالي.

عموماً، يعيش القطاع العام أزمة في أغلب الدول وخاصة النامية منها، فالمشاكل الحالية لأغلب المؤسسات العمومية، تفسر بغياب نظام صارم يديرها، ويوجهها، ويراقبها من خلال جملة من الآليات، حيث أجمع أغلب مدراء المؤسسات العمومية والباحثين على أن هذه المؤسسات بحاجة إلى وسائل تسيير حديثة، لأن أدائها يرتبط بشكل كبير بتسيير فعال يستند إلى مجموعة من قواعد رشيدة.

في هذا السياق، أصدرت OCDE سنة 2005 الطبعة الخامسة تتضمن المبادئ التوجيهية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي. هذه المبادئ هي عبارة عن توصيات للحكومات بشأن كيفية

ضمان أن المؤسسات العمومية تعمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمساءلة. وتشكل هذه المبادئ المعيار الدولي المتفق عليه للطريقة التي يتعين بموجبها على الحكومات ممارسة وظيفة ملكية الدولة لتجنب مخاطر كل من الملكية السلبية والتدخل المفرط من جانب الدولة.

وفي السياق نفسه، اقترح البروفيسور مارتن هيلب Martin Hilb سنة 2008 مقارنة بديلة تسمى "المنظمات غير الهادفة للربح Non For Profit Organizations"، مما يعني مؤسسة عمومية، ولكن تتصرف كما لو كانت مؤسسة خاصة.

أولاً: إشكالية البحث

مر القطاع العام الاقتصادي الجزائري بعدة مراحل أبرزها مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية سنة 1988، والتي بدورها عرفت تجارب مختلفة، البداية كانت بتجربة صناديق المساهمة سنة 1988 مروراً بتجربة الشركات القابضة (هولدينغ Holding) سنة 1995، ثم تجربة شركات تسيير المساهمات سنة 2001، وصولاً إلى تجربة المجمعات (Groupes)، التي انطلقت في أوت 2014.

إن التاريخ الطويل من الجهود المبذولة في الإصلاح يظهر أن التنظيمات السابقة التي خضعت لها المؤسسة العمومية الاقتصادية لم تحقق جميع أهدافها المرجوة، ذلك أن التغيير مس الهيئات الوسيطة، التي تنوب عن الدولة في تسيير مساهماتها، ولم يتم تغيير أنماط التسيير والإدارة، كما أن مختلف العوامل التي تميز مؤسسات القطاع العام الاقتصادي تشير بأن هناك إشكال على صعيد الحوكمة، وبالتالي فإن المفتاح الأساسي لإعادة بعث هذه المؤسسات هو تحسين ممارسات الحوكمة، من خلال تبني مبادئها، عن طريق تطوير جملة من الآليات.

على ضوء ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الجوهري الآتي:

ما مدى موجدية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

وللتحليل الجيد لهذه الإشكالية مع دراستها بطريقة معمقة، قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل تمتلك المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مجالس إدارة قوية (مخترفة)؟
- هل تلتزم المديرية العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بكل الخصائص والمهام التي تتطلبها الحوكمة الرشيدة؟

- هل تتبنى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مختلف آليات الحوكمة مثلها مثل المؤسسة الاقتصادية الخاصة أو أنها تكتفي فقط بتنفيذ آليات الحوكمة القانونية؟.

ثانيا: فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية البحث والإجابة على الأسئلة السابقة، قمنا بصياغة عدد من الفرضيات:

- ◀ **الفرضية الأولى:** تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مرتبط بتفعيل دور مجلس الإدارة؛
- ◀ **الفرضية الثانية:** ضعف ممارسة الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية راجع لعدم التزام المديرية العامة لهذه المؤسسة بكل الخصائص والمهام التي تتطلبها الحوكمة؛
- ◀ **الفرضية الثالثة:** يختلف واقع تبني مفهوم الحوكمة ومختلف آلياتها في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عن المؤسسة الاقتصادية الخاصة.

ثالثا: أهمية البحث وأهدافه

تكمن أهميته البحث، في الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في التنمية (الحلقة المفقودة في الاقتصاد الوطني)، ومكانتها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي أصبح من الضروري متابعة تلك المؤسسات ومرافقتها، والوصول بأدائها إلى أفضل مستوى ممكن من خلال حوكمتها، لأن هذه الأخيرة يمكن وصفها بالبوصلية التي توجه مختلف المؤسسات وتحدد لها الاتجاه الصحيح، وفي نفس الوقت تديرها وفق ممارسات رشيدة وتراقبها من خلال آليات دقيقة.

بالإضافة إلى الإجابة على إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات المصاغة، يكمن الهدف من هذا

البحث في:

- ❖ التعرف على أبرز سلبيات عدم تطبيق نظام الحوكمة وأبرز إيجابيات تطبيقه في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؛
- ❖ عرض مجموعة هامة من المبادئ التوجيهية، تنطبق على كافة المؤسسات العمومية التي تمارس أنشطة اقتصادية؛
- ❖ استعراض بعض التجارب والمقاربات الدولية في مجال حوكمة المؤسسات العمومية، على غرار تجربة سنغافورة والنرويج؛

❖ قياس مدى موجودة تطبيق آليات الحوكمة "المهمة" في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وإبراز أهميتها ودورها في تعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة.

رابعاً: الدراسات السابقة

نشير فيما يلي إلى بعض وأهم الدراسات والأبحاث التي تناولت بشكل أو بآخر موضوع الحوكمة في سياق المؤسسة العمومية:

- دراسة (ألكسندر. ر Alexander Radygin، 2000)

"Corporate governance of state-owned enterprises in China, OECD, Development Research Centre of State Council of the PRC, BEIJING, 18 - 19 JANUARY 2000".

هدفت الدراسة إلى اسقاط مفهوم حوكمة المؤسسات على المؤسسات العمومية الصينية، بحيث عرضت هذه الدراسة تحليلاً جيداً للبيئة القانونية، والمبررات الرئيسية لإنشاء هذا النوع من التنظيم، ومساهمة المؤسسات العمومية في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها القول بأن حوكمة المؤسسات تعتبر من الأدوات الحالية التي أثبتت فاعليتها ونجاحها في مؤسسات القطاع الخاص وستثبت فاعليتها ونجاحها في مؤسسات القطاع العام، وأوصت الدراسة على ضرورة تفعيل دور مجالس إدارة المؤسسات العمومية، وإجراء تغييرات على المديرية العامة لهذه المؤسسات بحيث يجب أن تتسم هذه الأخيرة بكل خصائص ومتطلبات الحوكمة السليمة. أهمية هذه الدراسة دفعتنا إلى تسليط الضوء على المديرية العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، وتقييم مدى التزامها بكل خصائص ومتطلبات الحوكمة الرشيدة.

- دراسة (عيادي نسيمة Nassima Ayadi، 2003)

"Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises agroalimentaires publiques en Algérie, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université de Montpellier 1, France".

تدور إشكالية البحث حول دراسة آليات الحوكمة في المؤسسات العمومية الجزائرية التي تنشط في قطاع صناعات المواد الغذائية، وأثرها على عملية الخصخصة منذ صدور مرسوم الخصخصة سنة 2005، حيث خلصت الدراسة إلى أن درجة التجذر مسيري المؤسسات العمومية، تقصد المؤسسات التي شملتها الدراسة غالباً ما تكون السبب الرئيسي لضعف أداء هذه المؤسسات، كما اعتبرت البيئة المؤسساتية الجزائرية هي التي سمحت بممارسة هذا التجذر، وبدوره أدى إلى مقاومة عملية الخصخصة. سمحت لنا هذه الدراسة بالوقوف على خصوصيات بعض آليات الحوكمة المطبقة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

- دراسة (بوزيك وآخرون *Bozec & al*، 2004)

"The Effect of the Reform of Canadian State-Owned Enterprises on Major Corporate Governance Mechanisms, Australian Journal of Public Administration, Vol. 63, No. 2".

تدور إشكالية البحث حول تأثير إصلاح المؤسسات العمومية الكندية، على آليات الحوكمة الرئيسية حيث أثبتت الدراسة أن كلما تبنت الحكومة الكندية سياسات تهدف من خلالها إصلاح المؤسسات العمومية كلما كان هناك تأثير على آليات الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مجالس الإدارة لديها القدرة على حوكمة تلك المؤسسات، وبالتالي ينبغي أن تفسر الإصلاحات بالدرجة الأولى مجالس إدارة المؤسسات العمومية، من خلال تعزيز تشكيلتها بحيث تتمكن من ممارسة مسؤولياتها بشكل موضوعي ومستقل، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء لجان مجلس إدارة متخصصة كلجنة التدقيق، ولجنة الحوكمة، لتحسين أداء مجالس إدارة المؤسسات العمومية وتعزيز كفاءتها ودعم مسؤولياتها الأساسية، ويعتبر من الممارسات الجيدة استخدام هذه اللجان، لاسيما في المؤسسات العمومية الاستراتيجية الضخمة. أهمية هذه الدراسة جعلتنا نتأكد من أن أهل الاختصاص في مجال حوكمة المؤسسات يركزون بالدرجة الأولى على مجلس الإدارة، لأن طريقة تشكيله ومهامه لها تأثير قوي على الحوكمة في المؤسسات العمومية.

- دراسة (توماسيك وآخرون *Tomasic & al*، 2006)

"Government-owned companies and corporate governance in Australia and China: beyond fragmented governance, Corporate ownership and control, Vol. 3, No. 4".

تتمحور إشكالية البحث حول إمكانية نقل أفكار مؤسسات القطاع الخاص إلى مؤسسات القطاع العام حيث هدفت الدراسة إلى إسقاط مفهوم الحوكمة على المؤسسات العمومية (عينة من المؤسسات العمومية الاستراتيجية في الصين وأستراليا)، وخلصت الدراسة إلى إمكانية تبني مفهوم حوكمة المؤسسات في سياق المؤسسات العمومية - بالرغم من صعوبة المهمة-، من خلال اعتماد وإدخال المبادئ التوجيهية والمعايير مثل المبادئ التوجيهية لـ OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية الصادرة سنة 2005.

من خلال هذا العمل تخطينا معضلة إمكانية إسقاط مفهوم حوكمة المؤسسات على سياق المؤسسات العمومية. ويتفق هذا البحث مع دراستنا في نقطة مهمة مفادها أن المرجعية الأولى لأي دولة إذا ما أرادت تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات العمومية هي المبادئ التوجيهية التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي

والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، إلا أن هذا العمل تزامن مع المبادئ التوجيهية السابقة سنة 2005 غير أن عملنا تزامن مع المبادئ التوجيهية المحدثة إثر تنقيحها في عام 2015.

- دراسة (ناصر دادي عدون Nacer DADDI-ADDOUN، 2007)

"Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne, Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, n°2"

تدور إشكالية البحث حول الحوكمة والتسيير في المؤسسة العمومية الجزائرية. ذهبت هذه الدراسة إلى توضيح أهم مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية مع تحديد موجودية الأسس النظرية لعلاقة الوكالة عبر مختلف هذه المراحل. سمح لنا هذا البحث أيضا من التعرف على أهم المراحل والتجارب التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. اكتفى الباحث بالجانب النظري، الأمر الذي يختلف مع دراستنا التي تناولت موضوع الدراسة من خلال الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.

- دراسة (بيركمان وآخرون Berkman & al، 2008)

"Improving corporate governance where the State is the controlling block holder: Evidence from China, Second Singapore International Conference on Finance, 2008".

تدور إشكالية الدراسة حول مسألة كيفية تحسين حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية، بحيث أجريت الدراسة على عينة من المؤسسات العمومية الصينية، وأثبتت الدراسة إلى أن فكرة حوكمة المؤسسات تتمحور غالبا حول المسيرين، وبالضبط أجور هؤلاء المسيرين، وأن المشكل الأساسي في المؤسسات العمومية الصينية هو مشكل الأجور المنخفضة والثابتة، وخلصوا إلى أنه يمكن تحسين حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية من خلال تحسين نظام الأجور، التحفيز والمكافآت، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على آلية الأجور حتى يمكن تقليص الفجوة بين مصالح المسيرين ومصالح المساهمين، وبالتالي تحسين أداء هذه المؤسسات. سمحت لنا هذه الدراسة من إعطاء نظرة حول آلية مهمة بالنسبة للمؤسسات العمومية ألا وهي آلية الأجور والتحفيز والمكافآت.

- دراسة (الطيب داودي وإيمان بوسته، جوان 2009)

"المؤسسة العمومية الاقتصادية في مواجهة اقتصاد السوق"، نشرتها مجلة البحوث والدراسات، العدد 08. عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: هل تخلت الجزائر عن المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق واستبدلتها بالمؤسسات الخاصة؟. من أهم ما خلص إليه الباحثين، أنه لا يمكن القول بزوال تام للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، بل لا تزال تمارس بعض المهام الجوهرية التي لا يستطيع القطاع الخاص الخوض فيها، أو أنها لخصوصياتها ومساسها بسيادة الدولة تبقى الدولة مسيطرة عليها. سمح لنا هذا البحث من التعرف على مختلف مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر.

- دراسة (حمادي نبيل، 2012/2011)

"أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية -دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، تتمحور إشكالية البحث حول كيفية تأثير تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، من خلال آلياتها الرقابية الداخلية على جودة المراجعة المالية، حيث أثبتت الدراسة أن المراجعة المالية تتأثر بعدة عوامل منها الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات، وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة من خلال آلياتها الداخلية لها من جهة تأثير طردي موجب على جودة المراجعة المالية، ومن جهة أخرى قدرة على تفسير التغير في هذه الأخيرة بنسبة 81 %، ولتحسين تطبيق الحوكمة والرفع من جودة المراجعة المالية في الجزائر، لا بد من تحسين واقع المراجعة الداخلية والإفصاح، لا سيما تعزيز دور مجالس الإدارة.

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في العديد من الجوانب، حيث قام الباحث أيضا بإسقاط مبادئ الحوكمة وآلياتها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، إلا أن الباحث لم يتطرق إلى إجراء مقارنة بين هذه الأخيرة ومثيلتها من القطاع الخاص، الأمر الذي يختلف مع دراستنا. أهمية هذه الدراسة تكمن في أنها واحدة من بين الدراسات التي اعتمدنا عليها كثيرا للوقوف على مضمون الحوكمة في مختلف مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

- دراسة (صلواتشي هشام سفيان، 2013/2012)

"حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، تدور إشكالية البحث حول حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

في ظل تطبيق ميكانيزمات علاقة الوكالة وفي خضم خصوصية بيئتها، حيث أثبتت الدراسة بأن تحقيق أداء أحسن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والذي يسمح في نفس الوقت بتنمية الاقتصادية خارج قطاع المحروقات يمر عبر تبني حوكمة رشيدة في ظل تصميم رباط العقود.

يتفق هذا البحث في الكثير من الجوانب مع دراستنا البحثية، إلا أن الاختلاف يكمن في الاشكالية الرئيسية، إذ كل باحث عالج جانبا من جوانب الضعف على صعيد الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

- دراسة (دانييل لبارون Daniel Labaronne، 2013)

"Performances des firmes publiques algériennes: une question de privatisation ou de gouvernance des firmes ?, Revue Management & Avenir, N°. 63".

تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية تحسين أداء المؤسسات العمومية الجزائرية، وحاول الباحث إثبات أن التخصصية ليست الحل الوحيد للخروج من أزمة المؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة في ظل تطور مفهوم حوكمة المؤسسات في سياق مؤسسات القطاع العام، وأوصت الدراسة بضرورة حوكمة المؤسسات العمومية بدلا من خصخصتها من خلال تطوير آليات الحوكمة فيها، لاسيما الآليات الداخلية المهمة، والتي يمكن أن تلعب دورا حاسما في تحسين أداء هذه المؤسسات. أهمية هذه الدراسة أنها تضمنت بعض الاستشهادات التي تعزز وجهة نظرنا، كما سمح لنا هذا البحث بالوصول إلى بعض المراجع التي اعتمدنا عليها في عملنا.

- دراسة (بوسعدية هشام Boussadia Hichem، 2014/2013)

"La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant: cas l'entreprise publique Algérienne, Thèse de doctorat en Audit et contrôle de Gestion, Faculté des sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen".

قدم الباحث حوصلة عن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة العمومية الجزائرية، كقضايا استقلالية المسيرين، استقلالية مجالس الإدارة، وعدم مراعاة معايير الأداء الاقتصادي والمالي، وعدم تبني قواعد حوكمة المؤسسات، وبالتالي فإن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تحقق الأهداف المرجوة. وأضاف الباحث أن الدولة تمنح المؤسسات العمومية العديد من التسهيلات، التي قد تؤثر على مستقبلها في حالة اختفاء هذه التسهيلات. ومن بين الحلول التي قدمها الباحث، ينبغي تشجيع المؤسسة العمومية الجزائرية على تبني مبادئ الحوكمة، وتعزيز دور مجالس إدارتها.

سمحت لنا هذه الدراسة من الوقوف على أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العمومية الجزائرية على صعيد الحوكمة، ولكن هذا البحث لم يتطرق إلى بعض الجوانب المهمة كعرض المبادئ التوجيهية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التي تعتبر المرجعية الأولى لمثل هذه المواضيع هذه الجوانب تم التطرق إليها في دراستنا بالتفصيل.

- دراسة (ليلي بوحديد والهلم يحيوي، 2016)

"دور آليات حاكمية المؤسسات في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية" نشرتها مجلة آفاق للعلوم، العدد 01، تدور إشكالية البحث حول دور آليات حوكمة المؤسسات في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الفساد المالي والإداري يعتبر من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة العمومية الجزائرية، ويترتب عليه تحمل تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على المنافسة والبقاء، كما يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة ومبادئها من قبل المؤسسة العمومية الجزائرية إلى الحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها. أهمية هذه الدراسة دفعتنا إلى تسليط الضوء على هذه المشكلة، التي اعتبروها معضلة حقيقية بشيء من التفصيل من خلال تخصيص لها جزء كامل في الفصل الثالث.

- دراسة (نسابة عائشة، 2017/2016)

"مدى قدرة التدقيق الخارجي في إرساء مبادئ حوكمة الشركات من خلال سد الفجوة الأخلاقية بين الإدارة والمساهمين - دراسة حالة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، في العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، تتمحور إشكالية الدراسة حول التدقيق الخارجي ودوره في إرساء مبادئ حوكمة الشركات من خلال مساهمته في حل مشكلة الخلل الأخلاقي الناشئ بين الإدارة والمساهمين، وخلصت الدراسة أن تبني المؤسسات (العامة والخاصة) للتدقيق الخارجي في ظل احترام المعايير المهنية للتدقيق من قبل محافظي الحسابات يمكن أن يسهم بدرجة عالية في إرساء مبادئ الحوكمة بها، كما أن للتدقيق الخارجي مقدرة على معالجة الخلل الأخلاقي بين الإدارة والمساهمين، لكن هذه القدرة قد تكون بدرجة متفاوتة، إذ تفوق مقدرة محافظي حسابات المؤسسات الخاصة في تفعيل تطبيقات الحوكمة مقدرة محافظي حسابات المؤسسات العمومية. سمح لنا هذا البحث من إعطاء نظرة حول دور التدقيق الخارجي في تعزيز

ممارسة الحوكمة داخل المؤسسة العمومية الجزائرية. اختلفت دراستنا عن هذه الدراسة في جانب آليات الحوكمة، حيث ركزنا على الآليات الحوكمة المهمة مثل مجلس الإدارة.

- دراسة (عزیز الإدريسي Aziz EL IDRISI، janvier 2017)

"La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc – Europe, Thèse de doctorat en science de gestion, Ecole doctorale sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management (SESAM), Université de Lille1 – IAE de Lille, France".

عالجت هذه الدراسة إشكالية: ما مدى تأثير آليات الحوكمة مثل مجلس الإدارة على أداء المؤسسات العمومية؟، وقد خلصت الدراسة إلى أن مجلس الإدارة يلعب دورا حاسما في تحسين أداء المؤسسات العمومية وبالتالي يجب على المؤسسة العمومية - لا سيما الدولة - تعيين كل أعضاء مجلس الإدارة، بمن فيهم أي مسؤول حكومي، بناء على مؤهلاتهم وخبرتهم للاستفادة من مساهمتهم المعرفية، دون أن تعيق أيضا استقلالية هذا المجلس.

قدم لنا هذا البحث نظرة عامة عن دور ومسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العمومية، كما سمح لنا هذا البحث العلمي ببناء الرسم النظري للفصل الثاني، نظرا لما يحتويه من مادة علمية حول موضوع الحوكمة في سياق المؤسسات العمومية، لكن هذه الأطروحة تناولت مشاكل الحوكمة في المؤسسات العمومية المغربية في حين دراستنا تطرقت للحالة الجزائرية.

- دراسة (Milhaupt Curtis J. & Pargendler Mariana، 2017)

"Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises Around the World: National Experiences and a Framework for Reform, Cornell International Law Journal, Vol. 50, No. 3".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم التحديات المشتركة التي تواجهها المؤسسات العمومية في العديد من الدول (فرنسا والولايات المتحدة، النرويج وكولومبيا، البرازيل واليابان، سنغافورة والصين)، ودراسة مجموعة من المقاربات الوطنية لحوكمة المؤسسات العمومية، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود نموذج مثالي وثابت لحوكمة المؤسسات العمومية، مع ذلك يوجد قواسم مشتركة فيما يخص المقاربة التي اعتمدها الدول لإصلاح أداء المؤسسات العمومية، إذ جميعها تبنت توصيات OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية.

سمح لنا هذا البحث من تحديد أهم نقاط التشابه والاختلاف بين المقاربات التي تبنتها عدد من الدول في مجال حوكمة المؤسسات العمومية، إلا أن هذا العمل لم يتناول تجارب الدول العربية على غرار مصر، تونس والمغرب، واكتفى سوى ببعض التجارب الدول الغربية، الأمر الذي يختلف مع دراستنا.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

تتبع مبررات اختيار الموضوع لأسباب ذاتية مرتبطة بتخصص الطالب في حوكمة المؤسسات، ومحاولة إثراء الدراسات والبحوث النظرية التي أُنجزت في هذا الموضوع. أمّا الأسباب الموضوعية، تتمثل في كون موضوع البحث من المواضيع المطروحة في الساحة الاقتصادية حاليا، كما أنه تزامن مع مجموعة من الإجراءات أعلنت عليها الحكومة مؤخرا أهمها إعادة بعث القطاع العام الاقتصادي.

سادسا: حدود الدراسة

اقتصر البحث على عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، والممثلة في كل من صيدال، أوني وعدد من المؤسسات الأخرى المستجوبة التي لم نكشف عن هويتها. ومست الدراسة أيضا مؤسسة اقتصادية خاصة، والممثلة في أن سي أ روية بهدف إجراء مقارنة وجمع المعلومات التي تخدم المشكلة المحددة. كما يجب الإشارة إلى أن عملية دراسة هذا الموضوع، والبحث فيه تمت بداية من سنة 2016 إلى غاية 2019.

سابعا: منهج البحث

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي وذلك بإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف استعراض مختلف أبعاد الموضوع ووصفها وتحليلها.

كما اعتمدنا على المنهج الاستقرائي من خلال توظيف أداة المقابلات شبه الموجهة مع رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة، المديرين العامين والإطارات التي ترأس عدد من المديرية التنفيذية لمجموعة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي.

ثامنا: صعوبة البحث

تمثّلت صعوبة البحث في الظروف الصعبة المتعلقة باستجواب الأشخاص ذوي المراكز كأعضاء مجالس الإدارة والمديرين العامين التي تتطلب مزيدا من الصبر والوقت.

تاسعا: خطة البحث

لمعالجة هذا البحث تم تقسيمه إلى أربعة فصول، تسبقهم مقدمة تشمل إشكالية البحث، الفرضيات أهمية البحث وأهدافه، المنهج المستخدم، وخطة البحث، وتعقبهم خاتمة تضمنت تلخيص عام، النتائج والمقترحات وسنديل البحث بقائمة المراجع، وقائمة الملاحق.

تطرقنا في **الفصل الأول** إلى قضايا حوكمة المؤسسات بشكل عام، بحيث قُسم هذا الفصل إلى مبحثين الأول عرضنا من خلاله التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات ومختلف النظريات المفسرة لهذا المفهوم مثل نظرية حقوق الملكية، ونظرية الوكالة، أما المبحث الثاني تناول أساسيات حوكمة المؤسسات، مفهوما مبادئها... إلخ؛

جاء **الفصل الثاني** على نفس منهجية الفصل الأول، حيث عرض بشكل مفصل مختلف آليات الحوكمة واهتم أيضا بعرض مجموعة هامة من المبادئ التوجيهية لـ OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية التي تعتبر المرجعية الأولى لهذه الدراسة؛

تم تخصيص **الفصل الثالث** للوقوف على مضمون وواقع الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وهذا بعد وصف موجز لمراحل الإصلاح التي شهدتها هذه الأخيرة. وخصصناه أيضا لعرض عدد من التجارب الدولية في مجال حوكمة المؤسسات العمومية، تجربة سنغافورة والنرويج مثلا؛

وبحثنا في **الفصل الرابع والأخير** عن مدى موجودية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وهذا من خلال الاعتماد على دراسة تجريبية عن طريق مقارنة نوعية تتمثل في مقابلات شبه الموجهة. وقد قُسم هذا الفصل إلى مبحثين، عرفنا من خلال المبحث الأول بمنهجية الدراسة التجريبية المعتمدة والمتمثلة في المقابلة شبه الموجهة، وفي المبحث الثاني قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة التجريبية.

الفصل الأول
التأصيل النظري لحوكمة
المؤسسات

مقدمة الفصل

أدت الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم على مدار العقود القليلة الماضية، والتي مست العديد من اقتصاديات دول العالم كأزمة جنوب شرق آسيا عام 1997 والأزمة العالمية الأخيرة عام 2008، إلى جانب حالات الإفلاس والانهيار لأكبر الشركات العالمية كتلك التي حدثت في الولايات المتحدة مثل انهيار شركتي أنرون Enron عام 2001، وورلدكوم World com عام 2002، والتي كانت وليدة مظاهر الفساد الإداري والفضائح المالية والممارسات غير السليمة، نظرا لضعف الرقابة والمتابعة، إلى تحول موضوع حوكمة المؤسسات Corporate governance، من مجرد مصطلح إلى أحد أهم مواضيع القرن العشرين والحادي والعشرين، حيث حظي باهتمام جميع الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة.

تعاضم هذا الاهتمام بعد تعالي الأصوات على المستوى الدولي بفرض مزيد من الرقابة على الإدارة العليا للشركات من جميع الجوانب، للحد من إساءة استخدام السلطة للمصالح الشخصية على حساب مصالح المساهمين والدائنين، وغيرهم من أصحاب المصلحة، فاستجابت العديد من المنظمات الدولية وعدد من الدول من خلال إصدار دليل أو مبادئ، تستند أساسا في إعدادها على مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن OCDE سنة 1999، والمعدلة سنة 2004. لهذا نجد المؤسسات اليوم، أكثر إدراكا بأهمية تبني نظام حوكمة الشركات والامتثال لقواعده كالإفصاح والشفافية والمساءلة، حيث تمثل حوكمة الشركات النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبة المؤسسة، من أجل تعظيم الأداء والوصول إلى الأهداف.

غير أن الحديث عن حوكمة الشركات ليس بالجديد، إذ لم يكن ظهوره إلا نتاجا لسلسلة من الأعمال (آدم سميث Adam Smith، مينز وبيرل Means & Berle،...)، والنظريات (نظرية حقوق الملكية، نظرية الوكالة نظرية أصحاب المصلحة،...). وبناء على ما سبق، سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى ظهور وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات، وأهم النظريات المفسرة لها ومبادئها الصادرة عن OCDE، وذلك من خلال المبحثين الآتيين:

- حوكمة الشركات والسياق التاريخي؛
- أساسيات حوكمة المؤسسات Corporate governance.

المبحث الأول: حوكمة الشركات والسياق التاريخي

حرت العادة أن مفهوم الحوكمة غالبا ما يستعمل للموضة، لكن العديد من يجهل حقيقة هذا المصطلح بمعنى من أين يأتي هذا المصطلح؟، وما هي أسباب التي أدت إلى ظهور هذا المصطلح؟، وما هي أهم المراحل التي ساهمت في تطور هذا المصطلح؟.

لهذا جاء هذا المبحث ليلقي الضوء على تاريخ حوكمة الشركات. سوف تكون البداية بطرح أعمال آدم سميث Adam Smith، ثم استعراض مختلف مراحل الرأسمالية، التي كانت وراء تطور محتواه، من الرأسمالية العائلية إلى الرأسمالية الإدارية، انتقالاتا إلى الرأسمالية المساهمين، ثم الرأسمالية المؤسساتية، وصولا إلى الشكل الحالي للحوكمة إلى جانب التطرق إلى أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.

المطلب الأول: الشركة

الشركة* عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم أهداف ومصالح مشتركة، يعجز الفرد بمفرده تحقيقها مهما بلغت قدراته وإمكانياته، فقرروا إنجازها من خلال إنشاء مجموعة. إن فكرة الشركة ليست فكرة العصر الحديث بل تعود جذورها إلى العصور القديمة، والتي كانت موجودة بأي شكل من الأشكال في معظم الحضارات (اختلف تنظيمها وأشكالها باختلاف العصور).

وقد تعاضد دور هذه الشركات، حيث أصبحت تتمتع بأهمية كبيرة في كل البلدان، باعتبارها مركز لخلق الثروة، وتلبية حاجيات المجتمع، والمحرك الرئيسي للتقدم، ونظرا للأهمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه الشركات، صارت الدول تخشى أن تنحرف عن مسارها الصحيح، فأصبح من الواجب أن تسهر على رقابتها.

* عرف القانون الجزائري الشركة بأنها "عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة. وجاء هذا التعريف متوافقا مع غيره من التعريفات الواردة بالتشريعات، فالقانون المصري يعرف الشركة بأنها "عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالي، بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو من خسارة". وجاء أيضا التعريف الفرنسي للشركة مشابه للتعريف السابقة. فجوهر فكرة الشركة يتمثل في اجتماع عدة أشخاص واقتسام ما ينتج عن هذا العمل بينهم،... أنظر:

- المادة (416) من القانون المدني الجزائري.

- المادة (505) من القانون المدني المصري.

- المادة (1832) من القانون المدني الفرنسي Code civil français.

1- الحاجة إلى الشركة وتطورها التاريخي

الشركة فكرة تعود للقديم عندما كان يلجأ مجموعة من الأشخاص أو شخص واحد بتقديم المال والشخص الآخر يعتمد على عمله وخبرته في التجارة، للقيام باستثمار مشترك، فإذا تحقق الربح يقسم على حسب ما اتفق عليه صاحب المال وصاحب العمل.

مع التطورات التي حصلت في العالم، خاصة في القرنين التاسع عشر والعشرين، انعكست على الفكر البشري، وصل إلى ما يعرف بالنضج الاقتصادي، تعد التفكير الإشباع الذاتي، وظهرت الحاجة إلى إنجاز مشاريع اقتصادية التي تعتمد على رؤوس أموال يصعب الفرد أو مجموعة قليلة من الأفراد توفيرها، عجزوا على القيام بهذه المشاريع، فتعاضت فكرة وأهمية القيام بمشاريع مشتركة، التي كانت في البداية في إطار الملكية المشتركة بين أفراد العائلة الواحدة من خلال استغلال الأموال المملوكة لأفراد العائلة أو مجموعة من الأسر الغنية، شكلت ما يسمى بالشركات العائلية.¹

تعتبر الشركات العائلية، أقدم وأوسع شكل من أشكال التنظيم في العالم، ولكن مع التطورات التي عرفتها الأنظمة الاقتصادية، ظهرت أنواع أخرى من الشركات، أكبر حجماً مما كانت عليه في السابق،² وهذا لا يعني اختفاء الشركات العائلية، التي كانت ولا تزال تشكل الجزء الأكبر من الشركات في جميع أنحاء العالم بين 60% و95% وفقاً لتقديرات البلدان.³

لكن التطور الكبير الذي رافق الثورة الصناعية، يعتبر الحدث الأهم في تاريخ الشركة، الذي أدى إلى تغيير الجذري في شخصية وطبيعة الشركات، وبرز أنواع جديدة من الشركات الأكثر ديناميكية مما كانت عليه في السابق والمتمثلة أساساً في الشركات العملاقة ومتعددة الجنسيات، إلى جانب الشركات الصناعية المساهمة الضخمة، وغيرها من الشركات التي باتت تشكل الشكل الحالي للشركات، والتي تختلف جداً على ما كانت عليه في السابق.

¹ Anthi Kitsou, **Le gouvernement d'entreprise dans les sociétés familiales non cotées**, Thèse de doctorat en Droit des Affaires, Faculté de droit, Sciences politiques et de Gestion, Université de Strasbourg, 2013, p 10.

² Lyés Gheddache, **Etude du comportement stratégique de l'entreprise Familiale**, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Commerciales et Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 04/2012, p 01.

³ Christine Blondel, Investissement à long terme et capitalisme familial, Revue d'économie financière, N° 108, 04/2012, p 58.

الفصل الأول ————— التأسيس النظري لحوكمة المؤسسات —

مع التطور التي وصلت إليه الشركات، أصبحت تلعب دورا هاما في الحياة الاقتصادية للمجتمعات الحديثة بل تعاضمت هذه الأهمية لدرجة اضطرت الدول إلى مراقبتها وتوجيهها بما يخدم مصالحها ومصالح الأفراد التي تنتمي إليها، وسنت لهذا الغرض قوانين بمثابة حقوق تتمتع بها وقيود تلتزم بها، خاصة بالشركة نفسها، وأخرى تتعلق بمالكيها، ونتيجة للتوسع في أعمالها والحجم التي وصلت إليه، باتت تتمتع أيضا بحق تفويض السلطة إلى جهة أخرى مخولة لها اتخاذ القرارات بحرية، وبما يخدم المصلحة العامة للشركة.

وبشكل عام، هناك شركات تعتمد في تكوينها على شخصية الشركاء (الاعتبار الشخصي)، وشركات أخرى تعتمد على جمع المال (الاعتبار المالي)، وفي جميع الأحوال، يتدخل المشرع من خلال تشريعات أمره (غالبا ما تختلف من دولة لأخرى) فيما يتعلق بما بدءا من إنشاءها وتنظيمها، حتى نهايتها، وفي مقابل أيضا تتمتع بمجموعة من الحقوق القانونية.

2- الحقوق الخاصة للشركة Les droits particuliers de la société

تختلف الحقوق القانونية للشركة عن حقوق مالكيها، ويمكن حصر هذه الحقوق في النقاط الآتية:¹

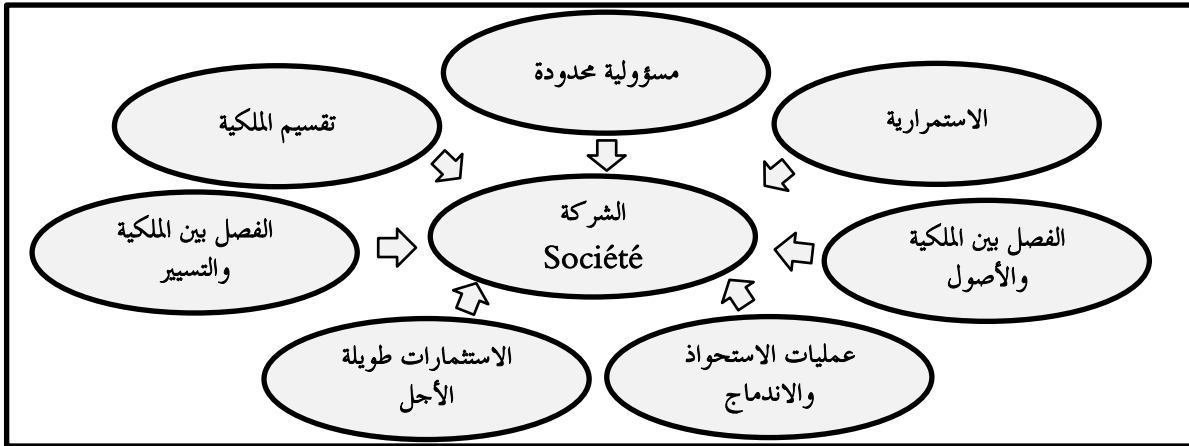
- القدرة القانونية لامتلاك الأموال؛
- القدرة القانونية على توقيع عقود قابلة للتنفيذ؛
- القدرة على القيام بنفقات؛
- القدرة على الاستثمار؛
- القدرة على تحصيل الإيرادات؛
- القدرة على الحصول على ديون.

3- الحقوق الخاصة إلا بالشركة Les droit exclusifs de la société

إلى جانب الحقوق السابقة الذكر، يوجد أيضا مجموعة من الحقوق تخص إلا الشركة، والشكل الموالي يوضح هذه الحقوق.

¹ Boussadia Hichem, **La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant: cas l'entreprise publique Algérienne** Thèse de doctorat en Audit et contrôle de Gestion, Faculté des sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, 2013/2014, p 10.

الشكل رقم (1-1): الحقوق الخاصة إلا بالشركة



Source: Boussadia Hichem, op-cit, p10.

يوضح الشكل السابق، أن للشركة مجموعة من الحقوق صارت تتمتع بها، ومن أهمها حق تفويض السلطة (الفصل بين الملكية والتسيير). وهناك أيضا في الشركة جهة، تدين لها جهة أخرى بالولاء والالتزام يبذل الجهود في تأدية العمل وحماية حقوقها. وتجدر الإشارة، أن الشركة لم يعد ينظر إليها على أنها عقد من العقود، بل أصبحت تعتبر كمجتمع من الأفراد الحرة والمسؤولة وملتزمة بمشروع يخدم الصالح العام.

فمن المنطقي في هذه الحالة أن تظهر اختلالات وتتعارض المصالح، وعدم احترام العقود والالتزامات ومن المنطقي أيضا إيجاد نظام* يحمي كافة الحقوق والمصالح، وينظم العلاقات التعاقدية، ويحقق مصلحة الشركة والمجتمع ككل.

المطلب الثاني: تاريخ حوكمة الشركات

يرجع العديد من الباحثين، بداية موضوع حوكمة الشركات** إلى أطروحات آدم سميث Adam Smith عندما حذر في كتابه ثروة الأمم سنة 1779 من المشاكل المحتملة للملكية الغائبة في المؤسسات، لس أثناء تأدية عمله كمحامى للمؤسسات الصغيرة إهمالا ووفرة في السيطرة على أداء المؤسسات، فالإهمال يأتي بنظره من لا مبالاة للمديرين وعدم يقظتهم على أموال المالكين بنفس حرص المالكين ذاتهم، والوفرة في السيطرة متأتية من

* مما لا شك فيه، فإن النظام الذي أشرنا إليه هو حوكمة الشركات/حوكمة المؤسسات، حيث أصبح يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات (بقاء، استمرارية نمو)، وحتى مصير الاقتصاديات الدول، فمن خلال الصفحات القادمة في هذا الفصل، سوف نعطي نظرة شاملة على مفهوم حوكمة الشركات.

** أخذ مصطلح حوكمة الشركات Corporate Governance، العديد من المعاني مثل الحكم الراشد، الإدارة الرشيدة...، ومن جانبنا سوف نستخدم مصطلح حوكمة الشركات و/أو حوكمة المؤسسات. وفي البحث الثاني سوف نتناول العيد من المعاني الذي أخذها هذا المفهوم، مع تبرير سبب اختيارنا مصطلح حوكمة الشركات و/أو حوكمة المؤسسات.

احتمالية عمل المديرين لخدمة مصالحهم الشخصية على حساب أهداف المؤسسة ومصالحها،¹ إذ تطرق آدم سميث Adam Smith إلى نقطتين أساسيتين تناولتها حوكمة الشركات في ما بعد.

ينسب أيضا العديد من الباحثين، موضوع حوكمة الشركات للنقاش الذي افتتحه كل من غاردينز مينز وأدولف بيرل G. Means & A. Berle سنة 1932، حول آثار الفصل بين الملكية والإدارة والتي تفرض وجود آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة، وفي سنة 1937 نشر رونالد كواس Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة.²

في عام 1976، عمل كل من جنسن ومكلينغ Jensen & Meckling، على تطوير نموذج يفسر الطريقة التي تستطيع من خلالها بعض آليات الحوكمة التصرف مع العلاقة التي تحدث بين المساهمين والمسيرين، وبالتالي خلق قيمة للمساهمين،³ كان ذلك في إطار مشكلة الوكالة التي تطرقت إلى حتمية حدوث صراع في الشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة،⁴ والتي تعتبر من أهم أسباب نشوء مفهوم حوكمة الشركات.

بالرغم من وجهة النظر التاريخية، التي ترجع اهتمام بموضوع حوكمة الشركات إلى أكثر من قرن، إلا أن في الواقع محتواه قد عرف تطورا مع مختلف مراحل الرأسمالية في الولايات المتحدة، عندما شهدت ممارسة الحوكمة تغيرات طوال القرن العشرين، بعد نشاط البنك الصناعي في العشرينيات، والثلاثينات، وبعد الرأسمالية المساهم الفردي في الأربعينيات، ثم أموال Leveraged buy-out LBO، من الستينيات إلى الثمانينيات، ثم عرفت بحوكمة الشركات المؤسسية في التسعينيات التي ميزت شكل إدارة الشركات في الولايات المتحدة.⁵

¹ صباحي نوال، حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2016، ص 149.

² صديقي خضرة، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أروبية الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2014/2015، ص 24.

³ Mohamed Khenissi, **Remuneration des dirigeants et Gouvernance des entreprises**, These de Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des sciences économiques et de Gestion - Laboratoire COACTIS (EA4161), Université Lumière Lyon 2 30/05/2013, p 25.

⁴ أمينة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية - دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF 250 أطروحة دكتوراه في المالية، المحاسبة والتسويق في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2013/2014، ص 28.

⁵ Smahane Madhar, **Corporate Gouvernance et Performance des Entreprises: Cas des Emetteurs Marocains**, These de doctorat en Sciences de Gestion, Centre des Etudes Doctorales en Gestion - Laboratoire de Recherche en Management (LAREM), 30/06/2016, p 22.

1- تطور الحوكمة من خلال مختلف مراحل الرأسمالية

في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، تميزت العلاقة بين المساهمين والمديرين بالبساطة، لأن أغلب الشركات كانت عبارة عن شركات عائلية، التي تشكلت من عائلة أو مجموعة من العائلات التي تمارس سلطة التراث على موظفيها، إلى جانب إدارة الشركات التي كانت تعود معظمها لأصحابها، عرفت هذه المرحلة بالرأسمالية العائلية (الأسرية) Le capitalisme familial، حيث الشكل الأول لحوكمة الشركات أخذ طبيعة أسرية، ومع ذلك لم يكن مفاجئاً، إذ تعتبر الأسرة مصفوفة الأجداد لإدارة الأعمال الخاصة وأغلب تاريخ الرأسمالية تميز بالشركات العائلية، ولهذا تعتبر المعيار الذهبي لحوكمة الشركات.¹

خلال الفترة ما بين الحربين (الحرب العالمية الأولى I والحرب العالمية الثانية II)، ظهر شكل آخر للرأسمالية في الولايات المتحدة، سمح ب بروز نموذج جديد للتنظيم وحوكمة الشركات، نتيجة نمو حجم الشركات والفصل بين الملكية وإدارة رأس المال وصنع القرار، إذ عرفت ظهور المسيرين، وجعلت أماكن صنع القرار من مرأى منهم سميت هذه المرحلة بالرأسمالية الإدارية le capitalisme managérial، التي ميزها انتشار البيروقراطية والصراعات التي سادت معظم الشركات الكبرى،² حيث كان الانشقاق الذي ظهر في هذه المرحلة المحرك الرئيسي لحوكمة الشركات.

شهدت فترة أواخر السبعينيات تحول آخر في الرأسمالية من الإدارية إلى رأسمالية المساهمين le capitalisme actionnarial، أعطت هذه المرحلة أهمية كبيرة لسوق الأسهم، وارتبطت الحوكمة بشكل كبير ومتزايد بعائد المساهمين "حوكمة المساهمين"، مما ساعد على تعزيز مكانتها في الأسواق المالية، ومع حلول الثمانينيات ربط الاقتصاديون الحوكمة وتعزيزها بشكل وثيق مع مصالح المساهمين على عكس ما كانت عليه في عهد الرأسمالية الإدارية، وأصبح مصير الشركات يتوقف بدرجة غير مسبوقه على المساهمين.³

عرفت بداية الثمانينيات، تحول جذري في العلاقة بين المساهمين والمسيرين، بظهور نوع آخر من الرأسمالية عادة ما يشار إليها بالرأسمالية المؤسساتية le capitalisme institutionnel (ويندولوف Windolf سنة 1999)، فقد أنسب العديد من الباحثين ظهورها إلى انتشار المؤسسات المالية و بروز أساليب جديدة

¹ Anthi Kitsou, **Le Gouvernement D'entreprise dans les Sociétés Familiales non cotées**, Thèse de doctorat en Droit des Affaires, Faculté de droit, Sciences politiques et de Gestion, Université de Strasbourg, 2013, p 08.

² Smahane Madhar, op-cit, p 25.

³ Brian Cheffins, Corporate Governance since the Managerial Capitalism Era, Forthcoming, Business History Review, NO. 39, July 2015, p 24, 25.

الفصل الأول ————— التأسيس النظري لحوكمة المؤسسات —

للرقابة...¹ كما اعتبرت هذه المرحلة من أهم مراحل الرأسمالية وأحدثها، حيث أعطت بعد آخر لمفهوم حوكمة الشركات، نتيجة تطور العلاقة بين المساهمين والمسيرين.

ساهمت مختلف مراحل الرأسمالية حقيقة في تطور مفهوم الحوكمة، إلا أن بروز وشيوع مصطلح حوكمة المؤسسات يعتبر حديثا، إزاء أسلوب ممارسة السلطة، ونتيجة اتساع الفجوة بين الملكية والإدارة في الأشكال الحديثة للشركات، والتي صاحبها مجموعة من الممارسات أدت إلى بروز قلق متزايد من جانب أصحاب المصلحة فبدأت أصوات تتداول بإيجاد نظام يسمح بتنظيم العلاقات بين المساهمين والمسيرين والمديرين التنفيذيين للشركة، ثم نما هذا المفهوم وتعاضم الاهتمام به في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة.

2- تكثيف الجهود لتطوير حوكمة الشركات

عرفت بداية التسعينيات، تعاقب العديد من المدونات، التي تهدف إلى تطوير ممارسة حوكمة الشركات استجابة لأصوات مجتمع الأعمال في المملكة المتحدة، الذي طالب بفرض مزيد من الرقابة على الشركات نتيجة سلسلة من الفضائح المالية التي طالت المملكة المتحدة، وباقي دول العالم.

في سنة 1992، أصدرت المملكة المتحدة تقرير كادبوري Cadbury Report تحت عنوان "الجوانب المالية لإجراءات حوكمة الشركات" جاء بعد لجنة ترأسها السيد أدريان كادبوري M. Adrian Cadbury بعد اخفاق مجموعة من الشركات العامة، وانخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية، التي هزت أسواق لندن المالية حيث اشتمل هذا التقرير على مجموعة من القواعد بأفضل الممارسات الإدارية والمالية للمؤسسات.²

يعتبر هذا التقرير أول من أعطى مفهوم حوكمة الشركات، وأصبح كمرجع للعديد من التقارير الأخرى التي جاءت بعده، تقرير فينوت الأول Vienot I في عام 1995، والثاني Vienot II في عام 1999، اللوائح الاقتصادية الجديدة NRE سنة 2001، تقرير بوتن Rapport Bouton عام 2002، وأخيرا الدليل الموحد Combined code في المملكة المتحدة، حيث تجاوزت عدد اللجان والمدونات الحوكمة 180 مدونة بداية من عام 1990، التي أخذت أبعاد اقتصادية، سياسية، واجتماعية في جميع البلدان.³

¹ Driss Agardi, **Gouvernement D'entreprise: réseaux d'administrateurs et investisseurs institutionnels**, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Toulouse 1 Capitole, 26/09/2011, p 25.

² نعمة عدي، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات -دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010-2013-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2017/01/22، ص 08.

³ Mor Abdellah, **La gouvernance comme un mode de gestion dans les PME Algériennes**, Mémoire de Magistère en Management des entreprises, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Ecole Doctorale d'Economie et de Management, Université d'Oran 2, 2015/2016, p 47.

في عام 1999 قامت OCDE بإصدار خمسة مبادئ لحوكمة المؤسسات تحت عنوان " Principles of Governance Corporate"، ثم قامت بتعديلها لتصبح ستة مبادئ سنة 2004.¹ تعتبر مبادئ OCDE من أهم المبادئ التي قامت بدراسة وتوضيح وشرح مبادئ حوكمة المؤسسات حيث امتازت هذه اللائحة الصادرة منها بأنها استرشادية وليست إجبارية،² وصارت مرجعا لكل دول المنظمة وغيرها على حد سواء، وقد أظهرت المنظمة أن حوكمة الشركات خطوة هامة لبناء ثقة السوق وتشجيع الاستثمار الدولي ليكون أكثر استقرار وطويل الأجل وذلك من خلال تقديم عدد من المبادئ الارشادية لتدعيم الإدارة، وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل.³

3- ضرورة تبني حوكمة الشركات

في الآونة الأخيرة بعد الفضائح التي اندلعت في أوائل القرن الحادي والعشرين في أسواق أمريكا الشمالية مثل شركة أنرون Enron، وورلدكوم world com، إلى جانب أمور أخرى أدت إلى فشل في إدارة الشركات ظهرت الحاجة إلى استعراض آليات التنظيم والرقابة على جميع المستويات لاستعادة الثقة في الأسواق، تدخلت الولايات المتحدة مع قانون Sarbanes – Oxley Act (SOX)،* الذي أقره المؤتمر وصادق عليه الرئيس الأمريكي وكان الغرض من هذا القانون هو استعادة ثقة المستثمرين وتعزيز حوكمة الشركات لم يقتصر هذا القانون على الشركات الأمريكية، بل عمم تطبيقه على جميع الشركات التي تتداول أوراقها المالية في البورصات الأمريكية.⁴

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شبيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، ص 34.

² وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، الأردن، 2015، ص 109.

³ Khaled Abdelkader Muftah Otman, **Corporate Governance and Firm Performance in Listed Companies in the United Arab Emirates**, PhD in Philosophy, College of business, Victoria University of Melbourne Australia, march 2014, p 04, 05.

* **Sarbanes-Oxley Act (SOX)**: قانون فدرالي أصدرته الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2002، خاص بالشركات المدرجة، يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد على المعلومات المالية خلال أنظمة الرقابة الداخلية، جاء بعد الانهيارات الكبرى التي عرفتها الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع سنة 2002 كشركتي أنرون Enron، وورلدكوم Worldcom، يحمل اسم السيناتور بول ساربنز والنائب مايكل أوكسلي Paul Sarbanes & Mike Oxley.

⁴ Hanan Khemakhem, **les liens entre les caractéristiques du conseil d'administration et de ses comités et le cout du capital des Entreprises Canadiennes**, Thèse de doctorat en Administration, Université du Québec A Montréal, Juin 2011, p 18.

قضية أنرون L’Affaire Enron

تشكلت أنرون Enron من الاندماج سنة 1985، من شركتين أمريكيتين، هيوستن للغاز الطبيعي وإنترنورت Houston Natural Gas & Internorth، كانت تعمل على تطوير وإدارة شبكة خط الأنابيب وبعد فترة وجيزة أصبحت أول وسيط للطاقة في العالم، وقد بلغت قيمتها السوقية 70 مليار دولار، ومبيعاتها قدرت بـ 100 مليار دولار، مع توظيف ما يقارب 20000 شخص، هذا التطور الذي عرفته شركة Enron سمح لها بأن تصبح سابع أكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية.

بعد النجاح التي عرفته أنرون Enron، قررت فتح أسواق جديدة، ما أدى إلى تعرضها للضغط لتمويل الأحزاب الأمريكية في تلك الفترة، ثم تعرضت لسلسلة من الخسائر نتيجة المضاربة في أسواق الطاقة. لكن ما أثر على الشركة كثيرا، هو عند قيام مديريها بتشكيل نظام احتياطي يستند إلى الممارسات المحاسبية والميزانيات العمومية الخاطئة، والوثائق المزورة من خلال تصريح عن صفقات جد معقدة، بحيث قيمتها السوقية لا تعكس القيمة العادلة، كما قامت بإنشاء العديد من الشركات التابعة لها لتخفي خسائرها بتحويلها لدفاتر تلك الشركات.

مكتب آرثر أندرسون Arthur Anderson، مدقق الحسابات (التدقيق الداخلي والخارجي) ومستشار لأنرون Enron طيلة سنتين، زاد الأمر تعقيدا عندما لم يبلغ عن التلاعبات المحاسبية، كما فشل مجلس الإدارة بالقيام بواجباته الرقابية، وغيرها من الأساليب الانتهازية التي كلفت الشركة خسارة قدرها 638 مليون دولار في الربع الثالث وحده نتيجة الرسوم الاستثنائية التي قدرت بـ 1,2 مليار دولار التي أعلنت عليها الشركة في 16 أكتوبر 2001.

بدأت هيئة الأوراق المالية SEC المنظمة للأسواق في أمريكا، بفتح تحقيق في مسائل التلاعبات والاحتمالات على الشركات متعددة الجنسيات، في ديسمبر 2001 وضعت أنرون Enron نفسها تحت حماية الفصل 11 من قانون الإفلاس.

تم اتهام العديد من المدراء التنفيذيين في شركة أنرون Enron بمجموعة من التهم وحكم على البعض في 25 ماي 2006، كما أدين السيد كينيث لاي M. Kenneth lay مؤسس شركة أنرون Enron بالاحتيال والتآمر، لكن قبل تنفيذ عقوبته توفي بسكتة قلبية يوم 06 جويلية في نفس السنة.

أما السيد جيفري سكيلينغ Jeffrey Skilling أدين بعدة قضايا وحكم عليه بـ 185 سنة سجنا أما المدقق الحسابات لشركة أنرون Enron آرثر أندرسون Arthur Anderson قد أفرج عنه وألغيت إدانته في عام 2005 بسبب الوثائق غير القانونية والباطلة التي لم تثبت إدانته، وقامت جميع البنوك الأمريكية التي كانت لها علاقات مع شركة أنرون Enron بدفع مليارات الدولارات لتجنب المحاكمة، وصارت هذه القضية أكبر قضية إفلاس في تاريخ الولايات المتحدة.

المصدر: تم الاعتماد على المصادر الموالية:

- Smahane Madher, op-cit, pp 46-48.
- Yves-Marie péréon, Après Enron, Wall street et le gouvernement d’entreprise, le centre français sur le Etats-Unis (CFE), paris, France, octobre 2003, p 06, 08.

قضية وورلدكوم L'affaire World Com

فكرة وورلدكوم World Com تعود إلى عام 1983، عندما قام رجال الأعمال موراي والدرون ووليام ركتور Murray Waldron & William Rector، برسم خطة لإنشاء مزود خدمة هاتفية في مقهى هايتزبورغ Hattiesburg، عرفت شركتهم الجديدة لدرز LDDS انطلاقة جيدة في 15 سنة الأولى، لتغير الشركة اسمها إلى وورلدكوم World Com سنة 1994، بدأت بتوزيع خدماتها لتصبح ثاني أكبر شركة الهاتف في أمريكا بعد AT & T للاتصالات، وتهدف لتصبح واحدة من أكبر شركات الاتصالات في العالم حيث بلغت قيمة أصولها 115 مليار دولار أمريكي، وعدد العملاء بلغ حوالي 20 مليون، لكن النمو الضخم للشركة آثار بعض الشكوك، بعد فترة بدأت الحقائق تظهر، التي تتعلق بالغش المحاسبي وسلوك مديري الشركة التي كانت ثروتهم على حساب المساهمين والموظفين التي استخدمتهم بشكل غير صحيح حيث بلغت النفقات الرأسمالية 3,8 مليار دولار.

واصل المستثمرون شراء أسهم الشركة، بعدما أبلغتهم أن إيراداتها وصلت إلى 1,38 مليار دولار في عام 2001، و594 مليون دولار للربع الأول عام 2002، غير أن الشركة في هذه الفترة عرفت انخفاض في معدلات الدخل، وارتفاع في ديون الشركة، ثم ظهور آخر لمكتب أندرسون Arthur Anderson في هذه القضية، حيث لم يبلغ على العديد من التلاعبات المحاسبية هذه المرة أيضا.

مع ذلك واصلت الشركة العديد من الخرجات المثيرة للجدل، بداية بالقرض الذي منح إلى الرئيس التنفيذي للشركة برنارد إيبرس Bernard Ebbers بقيمة 408 مليار دولار من مجلس الإدارة مضمونة من أسهم الشركة، إلى جانب تحويل حسابات إلى مداخيل الشركة لتبدو أكثر ربحية وأخرى كنفقات رأسمالية كتلك التي اكتشفها جين مورس Gene Morse مراجع حسابات في شركة وورلدكوم World Com بقيمة 500 مليون دولار دون أي وثائق تثبت ذلك. قد قدر الخبراء أن قيمة الإجمالية للغش المحاسبي بلغت 79,5 مليار دولار واعترف العديد من المتسببين في هذه القضية. أدين بعضهم وحكم عليهم بالسجن وأفرج عن البعض لعدم ثبوت الأدلة عن إدانتهم، كما قدمت الشركة تعويضات للعديد من المستثمرين، وقد وضعت تحت حماية الفصل 11 من قانون الإفلاس.

المصدر: تم الاعتماد على المصادر الآتية:

- صباحي نوال، مرجع سابق، ص 50، 51.
- دريد آل شبيب، عبد الرحمن الجبوري، أهمية تطوير هيئة الرقابة على الأوراق المالية لرفع كفاءة السوق المالي- حالة شركة وورلد كوم الأمريكية (world com)، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 15-16/03/2005، ص 11، 12.
- حسياني عبد الحميد، أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2015، ص 55.

بعد استعراض لأهم قضيتي انهيار وإفلاس في الولايات المتحدة والعالم، يمكن حصر أهم الأسباب التي كانت وراء ذلك، في تضخيم الأرباح وإخفاء الديون، بالإضافة إلى العديد من الأمور التي تنشأ نتيجة سوء أو انعدام الرقابة والشفافية والمساءلة، خلقت بذلك صعوبات للشركات والمؤسسات الأخرى في ضوء تراجع الثقة، ما يعني تراجعاً في الاستثمار الذي كاد أو تترجم إلى مزيد من الإفلاس، ما يفرض على جميع الشركات أكثر من أي وقت مضى، تبني نظام حوكمة الشركات والامتثال بمبادئه، لما يضمنه من دقة وسلامة البيانات والمعلومات ويحرص على إحكام الرقابة على جميع المستويات في الشركة.

كما لا يوجد اختلاف على أن شكل الحوكمة اليوم صار جزءاً من مرجعية إدارة ورقابة مختلف أنواع الشركات، مع ذلك فشل هذا النظام في السيطرة وإدارة العديد من الشركات، لعدم قدرته على مواكبة التطور الذي وصل إليه المحيط الاقتصادي اليوم من جهة، وعدم ملائمته لطبيعة الخاصة للعديد من المؤسسات من جهة أخرى، ولهذا قامت المنظمات العالمية التي تعنى بهذا النظام، إلى إعادة النظر في الأساليب ومبادئ الحوكمة المعمول بها حالياً، والعمل على تعزيزها وفقاً للتطورات والتحديات التي تواجهها الشركات.

4- من حوكمة الشركات إلى الحوكمة الرشيدة (الجيدة) للشركات

مع بداية القرن الحادي والعشرين، بعد أن عانت العديد من الدول من انهيار الشركات، نتيجة الفضائح المالية والهفوات التنظيمية، التي كانت بمثابة دروس مفيدة بشأن الحلول القادمة، فضلاً عن التطورات التي شهدتها العالم، فنحن أمام عدم القدرة من الاستفادة من الأساليب وأشكال الحوكمة المعمول بها حالياً للنهوض بالشركات نحو تحقيق الأهداف التي حددتها، صارت تثير بعض القلق لدرجة عدم الثقة في هذه الأساليب لعدم استطاعتها التعامل مع الخلل الموجود في الشركات، إذ تسبب في انهيار العديد من الشركات الكبرى مثل شركة أنرون Enron عام 2001، وورلدكوم World com عام 2002، هذه الفضائح الأخيرة كشفت ضعف نظام الحوكمة الحالي من جهة، وعدم قدرته على مواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية الحالية من جهة أخرى.

نتيجة هذه الفضائح المتكررة، تجدد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات، حيث كان مصدر قلق معظم دول العالم، مما جعل ممارسة الحوكمة الجيدة للشركات Bonne gouvernance d'entreprises، أحد أهم الاهتمامات القرن الحادي والعشرين، لأن الأمر يتعلق بمصير العديد من الشركات، حيث أشارت المؤتمرات

الفصل الأول — التأسيس النظري لحوكمة المؤسسات —

الأخيرة إلى الطريقة التي يمكن اتخاذها لمنع خطر، والتي تقتضي وضع حلقة تجمع التحسينات في قدرات الحوكمة مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.¹

وصار البحث المستمر عن الحوكمة الجيدة للمؤسسات من قبل الدول والشركاء الاقتصاديين قضية رئيسية لا سيما OCDE، وضعت مجموعة من القوانين المختلفة، في حين أن بعض البلدان وضعت قوانين وتوصيات لتعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة.²

وكان وراء هذا الاهتمام سببين جعلوا الحوكمة الجيدة للمؤسسات مرغوبة ومهمة، الأول، الشركة التي تتميز بحوكمة جيدة، يتم تخفيض المخاطر المتعلقة بالغش وانهايار الشركة، وهناك آليات تسمح بتخفيض احتمال خدمة مسيري الشركة لمصالحهم الخاصة على حساب المستثمرين، والثاني، يتمثل في أنها تسمح برفع القدرة على إنشاء الثروة من خلال تحسين الأداء والتسيير الأمين والإدارة المالية السليمة للشركات، كما بإمكانها إعطاء صورة من شأنها تحسين سمعة الشركات وجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين، المستهلكين الموردين وغيرهم،³ لكن ليس من المفاجئ أن نشهد في السنوات القادمة فضائح أخرى للشركات، نظرا للتطور الذي يشهده العالم في جميع المجالات، ما يؤدي إلى ظهور تحديات جديدة، إلى جانب عوامل قد تشجع مرة أخرى على انتشار الفساد الإداري والمالي، وتساعد على الالتفاف حول آليات الرقابة التي فرضها الإطار الجديد لحوكمة الشركات. في هذه الحالة تكون غير قادرة على التعامل مع درجة التعقيد المحتملة الوقوع.

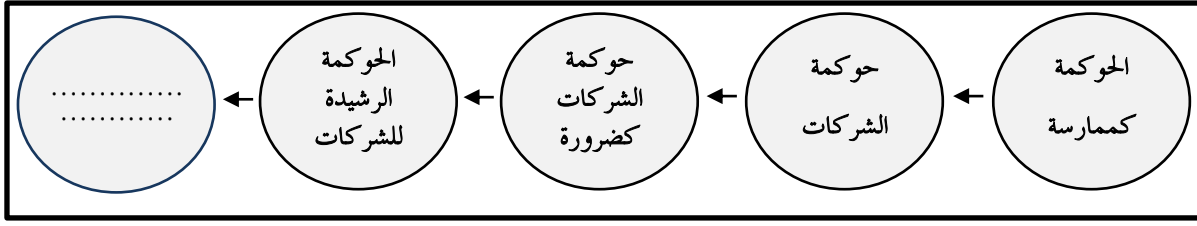
يقتضي القول أن التطور الذي عرفه مفهوم حوكمة المؤسسات يعود أساسا إلى التطورات الاقتصادية التي شهدتها العالم عبر مختلف العقود، ومن المحتمل أن نشهد مصطلح آخر لحوكمة الشركات خلال العقود القادمة لأنه من المحتمل أن تظهر فترة أكثر تعقيدا، لما يعيشه العالم من تطورات متسارعة ومتتالية، ما سيخلق قلق واهتمام آخر، وسنشهد ولادة العديد من المدونات التي ستعرض ممارسات جديدة تحت مصطلح آخر لحوكمة الشركات. واستنادا لما سبق، يمكن تلخيص التطور التاريخي لحوكمة الشركات في الشكل الآتي:

¹ OCDE, La gouvernance au XXIe siècle, France, 2002, p 15.

² Amir Louizi, **Les déterminants d'une "Bonne Gouvernance" et la performance des entreprises Françaises: Etudes empiriques**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 13/04/2011, p 66.

³ محمد الشريف بن زواي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2016، ص 64.

الشكل رقم (1-2): التطور التاريخي لحوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: نظريات حوكمة الشركات

إن التطرق لنظريات الحوكمة، ليس لدراسة كيفية حكم المديرين، والتي من شأنها أن تؤدي إلى الخلط بين الحوكمة Gouvernance والإدارة Management، ولكن تلك التي تحكمها. ويعود أصل بداية نظريات الحوكمة إلى التحليل الرائد لبيرل ومينس Berle & Means عام 1932 الذي أعقب الأزمة سنة 1929، ومن بين الأسئلة التي ركز عليها هذا العمل هو الخسارة المحتملة والناجمة عن الفصل بين الملكية والإدارة، والبحث عن الوسائل التي تضمن السيطرة على الفجوة التي تحدث بين مديري ومالكي المؤسسات جراء الممارسات السلبية.¹

بعد بضعة عقود من التحليل الذي قام به بيرل ومينس Berle & Means، نتج عنه نظرية الوكالة التي أطلقها كل من جنسن ومكلينغ Jensen & Meckling عام 1976، التي تطرقت إلى معضلة الوكالة، حيث أصبحت النظرية الرسمية المستخدمة في البحوث حول حوكمة الشركات.²

غير أن نظرية الوكالة لم تنجح لوحدها بالإحاطة بكل التطورات الاقتصادية الحادثة وتفسيرها لتظهر إلى جانبها سلسلة من النظريات الاقتصادية، ترابطت فيما بينها ملقية الضوء من كل جانب على أهم المشاكل التي واجهتها الأنظمة الاقتصادية.³

من خلال هذا المطلب سوف نسلط الضوء على أهم النظريات المفسرة لنظام الحوكمة، والتي كانت نتاجها في الأخير ظهور مفهوم حوكمة الشركات.

¹ Gérard Charreaux, Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, Cahier du FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, n° 1040101 Décembre 2004, p 01.

² Fanny Lepage, Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises, Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Centre International d'études Supérieures en Sciences Agronomiques, école doctorale d'économie et Gestion de Montpellier – ED 231, France, p 28, 29.

³ محمد الشريف بن زواي، مرجع سابق، ص 14.

1- نظرية حقوق الملكية La théorie des droits de propriété

نظرية حقوق الملكية واحدة من النظريات التي تتعارض مع تعريف الشركة بـ العلبه السوداء boite noire حيث أن المؤسسة عبارة عن منظمة تتكون من عدة أفراد يحافظون على سنوات من العلاقة.¹ تشكلت هذه النظرية عندما برزت الحاجة إلى التشكيك في تأثير أشكال الملكية وأشكال المؤسساتية بشكل عام، التي بدورها تؤثر على الأداء الاقتصادي، وعلى وجه الخصوص لإظهار تفوق الأنظمة الملكية الخاصة على جميع أشكال الملكية الجماعية، فضلا عن الرد على أعمال بيرل ومينس Berle & Means سنة 1932 بشأن الفصل بين الملكية والرقابة.²

تجدد النقاش حول الملكية بشكل متزايد من خلال تطوير نظرية حقوق الملكية، نتيجة عمل قام به العديد من الاقتصاديين أليشان Alchain، دينسيتز Densetz، فوروبوتن Furubotn، بيجوفيتش Pejovich والبقية حيث تبحث عن فهم عمل مختلف المنظمات، وكيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي.

يعتبر كل من أليشان ودينسيتز Alchain & Densetz سنة 1972، أن فعالية المؤسسة يخضع لتعريف حقوق الملكية،³ إذ قدم بيغوفيتش Pejovich مفهوم لحقوق الملكية بأنها "حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء، ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقتهم باستعمال الأشياء"، حيث لا يكتمل حق الملكية إلا بتوفر شرطين، تفرد المالك باستعمال الأصل وقابليته للانتقال، الأول يكون للمالك حرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها للرقابة، والثاني يتمثل في إمكانية مبادلة الأصل وأن لا تخضع هذه العملية إلا لإرادة البائع والمشتري.⁴

تشمل نظرية حقوق الملكية ثلاث أصناف:

- حق استعمال الأصل (L'usus): تعني حق التصرف في الأصل؛

¹ Assous Nassima, **L'impact des Décisions Financières sur la Création de valeur au sien des entreprises publiques algériennes cotées a la bourse d'Alger: cas de Saidal et L'E.G.H-Aurassi**, Thèse de doctorat, Faculte des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 06/2015, p 29.

² Bencherif Amel, **L'impact de La composition Du Conseil D'Administration Sur La rémunération Des Dirigeants**, Mémoire de Magistère en Management des Hommes et Gouvernance d'Entreprise, Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2010/2011, p 63.

³ بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، جانفي 2014، ص 02.

⁴ عبد الفتاح بوحمحم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس لبنان 15-17 ديسمبر 2012، ص 20.

الفصل الأول — التأسيس النظري لحوكمة المؤسسات —

- حق تملك المداخيل الناتجة عن الأصل (Le Fructus): حق الاستفادة من المداخيل الناتجة عن الأصل؛
 - حق التصرف في الأصل (L'abusus): تعني حق التنازل عن المواد أو وهب الأصل.
- كما عرفت نظرية حقوق الملكية بمجموعة من الملكيات، وصنفت ملكية المؤسسات حسب بيجوفيتش وفوروبوتن Furubotn & pejovich إلى الأنواع التالية:¹

أ- المؤسسات الرأسمالية L'entreprise capitaliste

- يكون كل من (حق الاستعمال، حق التصرف) من شخص واحد، ونحن أمام حالتين:
- المالك هو المسير: أي لا يوجد فصل بين وظيفة القرار وتوظيف الملكية، ما يجعل المؤسسة الرأسمالية أكثر نجاعة؛
 - وجود مالك ومسير: في هذه الحالة، حق استعمال الأصل مقسما بين فردين أو أكثر، فكل منهما يملك حقوق مرتبطة بالأصل، كما يظهر دور الحوكمة governance من خلال آلياتها التي تسمح بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين.

ب- المؤسسة التي يسيطر فيها المسير L'entreprise managérial

المالك له حق تملك المداخيل الناتجة عن الأصل وحق التصرف في الأصل (Le Fructus et L'abusus) أي إمكانية البيع والحصول على عائدات الأصل تعود للمالك، أما المسير يملك حق الاستعمال (L'usus)، نحن أمام تقسيم الملكية، التي قد تسبب نزاع المصالح بين المالك والمسير، لأن المسير لا يسعون لتحقيق أقصى قدر من الثروة للمالكين، باعتبارهم فقط جزء من أعمال المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن المالكين لا يستعملون الوسائل لتحفيز المسيرين على العمل بطريقة تتماشى مع مصالحهم؛

ج- المؤسسة العمومية L'entreprise publique

نحن أمام حالة لا توجد حقوق قابلة للتداول على الأصول، كون الدولة تتحمل الأرباح والخسائر معا فإنها تملك حق الاستغلال والتصرف ما يعاب على هذا النوع من المؤسسات كون حق الاستعمال جماعي غالبا ما يبحث العمال عن تقديم عمل أقل، ما ينعكس على نمو المؤسسة؛

¹ بليركاني أم خليفة، مرجع سابق، ص 02، 03.

د- المؤسسات التعاونية L'entreprise coopérative

القرار المتعلق باستعمال الأصل سيتم اتخاذه من طرف مجموعة كون حق الملكية جماعي (لا يوجد ملاك حقيقيون) ما ينتج عنه غياب الرقابة، إلى جانب حق الاستغلال يكون جماعي للمسيرين والعمال، ما سيؤثر بشكل سلبي على المؤسسة.

ساهمت نظرية حقوق الملكية، من خلال الاهتمام بحق الاستعمال (L'usus)، وحق تملك المداخل (Le Fructus)، وحق التصرف (L'abusus)، بظهور نظرية الوكالة لحل مشكل نزاع المصالح المتباعدة بين المساهمين والمسيرين. ولهذا تعتبر نظرية حقوق الملكية تمهيدا لظهور نظرية الوكالة.

2- نظرية الوكالة La théorie de l'agence

تستند نظرية الوكالة من افتراض أن الفرد عقلاني، فإن العلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الفرضية، وفي حالة العكس سوف تظهر صراعات وتطور، ومن ناحية أخرى غالبا ما يكون للمساهمين والدائنين مصالح متباينة، وهذا هو السبب في العلاقات، وحقوق كل طرف يجب أن تكون محددة بوضوح في العقود، والتي يمكن أن تصبح معقدة جدا بالنسبة للمسيرين.¹

كانت الانطلاقة الأولى لنظرية الوكالة مع بداية السبعينيات من القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية، والأسئلة المترتبة عنها، تعود حقيقة إلى أعمال آدم سميث A. Smith، التي تطرقت إلى عدم كفاءة المؤسسات التي يتم إدارتها من قبل وكيل غير مالك، حيث لا توجد أي دوافع تجبره (الوكيل) على العمل لصالح المؤسسة. بالإضافة إلى أعمال بيرل ومينز Berle & Means عام 1932 في التقرير التي تم اعداده عن صورة وشكل المؤسسة التي تطرق إلى احتمالية أن تصبح مؤسسات كبيرة جدا لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الإدارة (تفويض جزء من السلطة).

ظهرت نظرية الوكالة بشكلها الرسمي في مقال نشر عام 1976 من قبل جنسن ومكليغ Jensen & Meckling في الجريدة المالية الاقتصادية Le journal de financial economica، يعتبران أن عمل المؤسسة ونظامها يتم بناء على أساس علاقات تعاقدية، وعلاقة الوكالة هي عقد يقوم من خلاله شخص أو أكثر

¹ Badreddine Chabbou, Distributions et coûts d'agence: Le cas des sociétés d'assurance de personnes à capital-actions opérant au Canada, Essai de maîtrise (MBA-Finance), Faculté des Sciences d'administration, Université Laval, Canada Décembre 2004, p 09.

الفصل الأول ————— التأصيل النظري لحوكمة المؤسسات —

(الموكل) بالاعتماد على شخص آخر (الوكيل) لأداء مصالحه بالنيابة عنه، ما يعني وجود تفويض سلطة صنع القرار.¹

في إطار علاقة الوكالة، يرتبط كل من الموكل والوكيل (المسير والمساهم) من أجل أن يخدم كل طرف الآخر أي تكون هناك علاقة تبادلية فيما بينهم، فإن كل طرف بحاجة إلى الآخر (علاقة مصلحة)، حيث المساهم يحتاج لرأس المال البشري والمسير يحتاج لرأس المال المساهم، إذ تؤدي هذه العلاقة إلى نزاعات وتضارب في المصالح ويرجع ذلك أساساً إلى الفصل بين الملكية والرقابة، مما يخلق مشاكل عدم تماثل المعلومات *Asymétrie de l'informations* لصالح المسيرين، وهذا الوضع يخلق مشكلة بحد ذاته، فضلاً عن السلوكيات الانتهازية لدى الأطراف *Comportement Opportunistes*.²

المشكل الآخر للوكالة هو مشكل اقتسام المخاطرة، يحدث عندما يكون كل من الموكل والوكيل سلوك مختلف اتجاه المخاطرة، يعود هذا ربما إلى اختلاف نظرهما اتجاه المخاطرة مما يستدعي القيام بتصرفات مختلفة نتيجة اختلاف تفضيلاتهم اتجاه المخاطرة، كما تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتعارض أهدافها والمتمثلة في كل من المالكين والمسيرين، ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل، لاستحالة وجود عقود كاملة والتي يمكن حصرها في المشاكل التعاقدية،³ والجدول الآتي يقدم نظرة عامة عن نظرية الوكالة.

¹ Nadia Smaili, **La gouvernance comme moyen de prévention et de détection des irrégularités comptables pouvant mener à la fraude**, Thèse de doctorat en Administration, Université de Montréal, Canada, Décembre 2006, p 57.

² بلبر كاني أم خليفة، مرجع سابق، ص 04.

³ محمد الشريف بن زواي، مرجع سابق، ص 22.

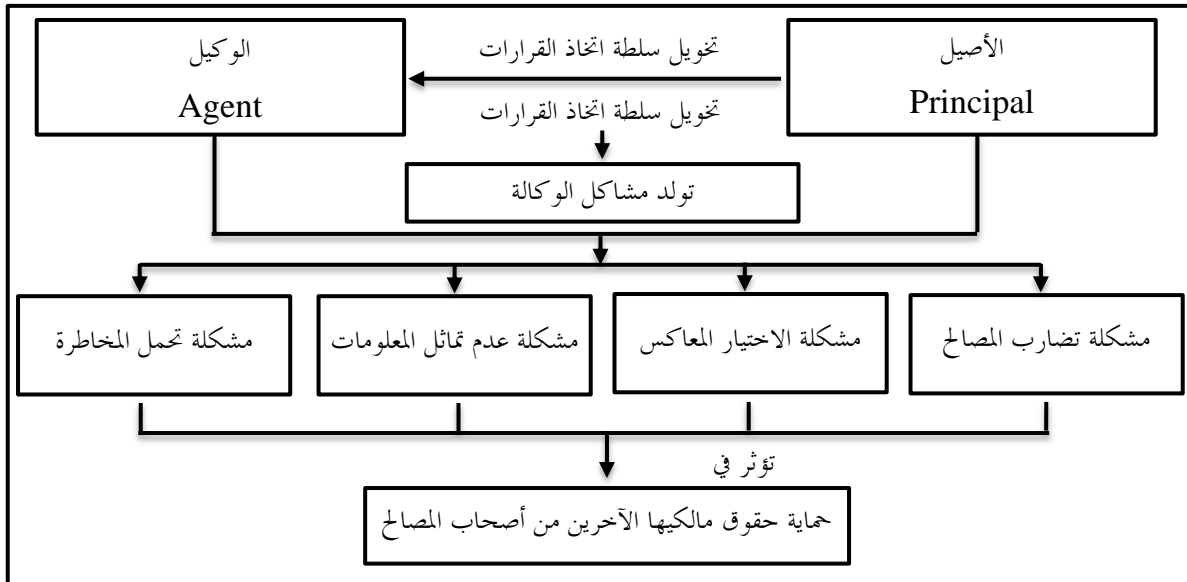
الجدول رقم (1-1): نظرة عامة عن نظرية الوكالة

| | |
|---|-----------------------|
| علاقة الرئيس - الوكيل، يجب أن تعكس بشكل جيد كل من تنظيم المعلومة وتكاليف تحمل المخاطرة. | الفكرة الأساسية |
| العقد بين الرئيس والوكيل. | وحدة التحليل |
| تفضيل المصلحة الخاصة. الرشادة المحدودة. كره المخاطرة. | الفرضيات حول الأشخاص |
| تضارب في الأهداف الجزئية للمشاركين في المنظمة. عدم تماثل المعلومات بين الرئيس والوكيل. | الفرضيات حول المنظمات |
| تعد المعلومة سلعة قابلة للشراء. | فرضيات حول المعلومة |
| الوكالة (المخاطرة الأخلاقية والاختيار المعاكس). اقتسام المخاطرة. | المشاكل التعاقدية |
| علاقة يكون من خلالها للرئيس والوكيل أهداف مختلفة وسلوك مختلف اتجاه المخاطرة. | نطاق المشكلة |

المصدر: محمد الشريف بن زواي، مرجع سابق، ص 23.

والشكل الآتي يوضح مشاكل نظرية الوكالة:

الشكل رقم (3-1): مشاكل نظرية الوكالة



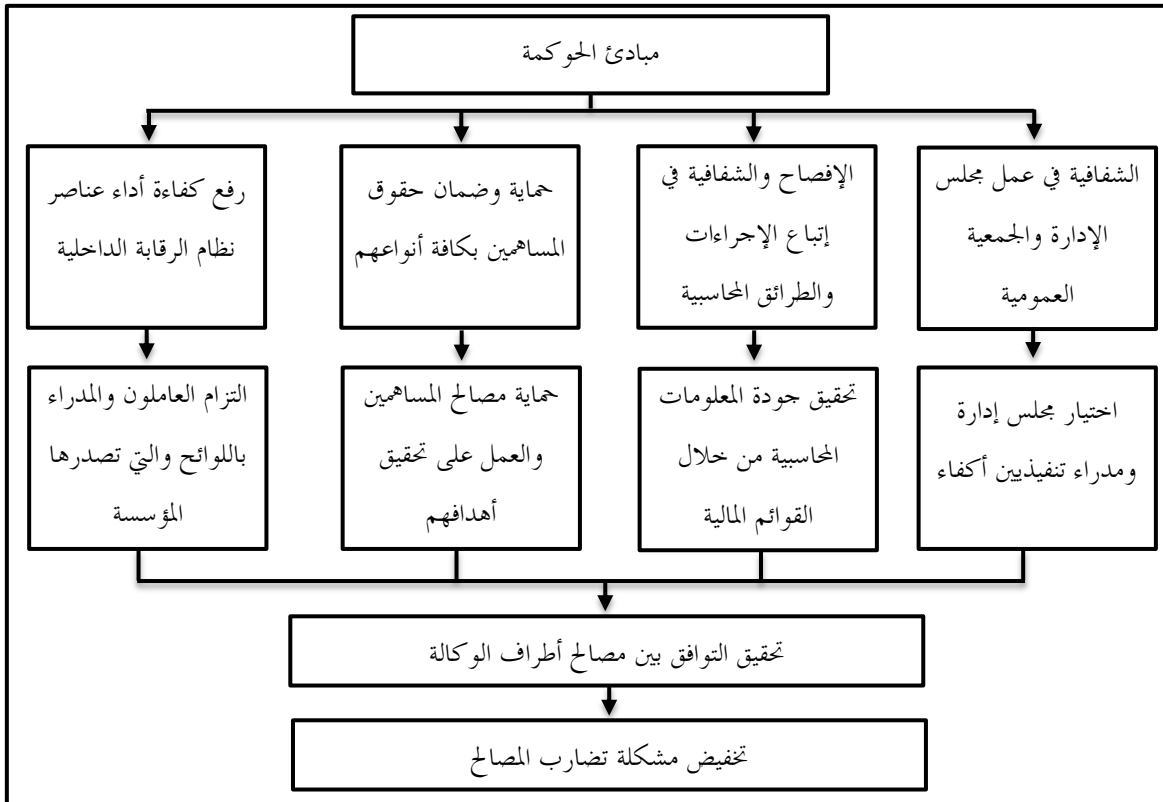
المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية

الوكالة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 14، ديسمبر 2014، ص 23.

يتطلب من المؤسسة في هذه الحالة، وضع نظام حوكمة يعالج مشكلة تعارض المصالح بين الإدارة والمالكين وبقية أصحاب المصلحة في المؤسسة، والقضاء على مشكل المصالح الخاصة (الذاتية)، مما يسمح بجعل الفوائد لكل الأطراف (المسيرين، المساهمين، وباقي أصحاب المصلحة) متساوية، حتى يكون أيضا انسجام في المصالح على المدى الطويل.

لهذا ركزت حوكمة الشركات على الفصل بين الملكية والإدارة، وتهدف لإيجاد حل نزاع المصالح الناتج عن عدم التوازن في المعلومات Déséquilibre informationnel بين الوكيل والموكل، والملكية المشتتة في المؤسسة الحديثة، واعتبر الكثير من الباحثين في مجال الحوكمة، أن حوكمة الشركات هي آلية يكون فيها مجلس الإدارة أداة رصد أساسية لتقليل المشاكل الناجمة عن العلاقة بين الوكيل والموكل، وفي هذا السياق الوكيل هم المديرين، والموكل هم الملاك، ومجلس الإدارة بمثابة آلية رصد لتقليل من عدم التوازن في المعلومات.¹ والشكل الآتي يوضح دور الحوكمة في تخفيض مشكل تضارب المصالح.

الشكل رقم (1-4): دور الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، مرجع سابق، ص 27.

¹ Kumudini Heenetigala, **Corporate Governance Practices and Firm Performance of Listed Companies in Sri Lanka** PhD thesis of Business Administration, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, April 2011, p 23.

الفصل الأول — التأسيس النظري لحوكمة المؤسسات —

يوضح الشكل أعلاه، الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في معالجة أهم مشكل تواجهه المؤسسات وهو تضارب المصالح بين المسيرين والملاك، من خلال عدد من مبادئها، إذ كل مبدأ يهتم بجانب، وفي الأخير تعمل مجموعة من المبادئ على تحقيق التوافق بين مصالح أطراف الوكالة.

3- نظرية تكاليف الصفقات *La théorie des coûts de transaction*

يرتكز التحليل الحديث للمؤسسة على التصرفات وعلى طبيعة المؤسسة مقارنة بمختلف أشكال التنسيق والتنظيم للمعاملات الاقتصادية، ومن بين أهم هذه التحاليل هي نظرية تكاليف الصفقات.¹

نظرية تكاليف الصفقات سلطت الضوء على المشاكل المتعلقة بتكاليف الصفقات بين العلاقات المحدودة للوكلاء والسلوك الانتهازي، ووفقا لهذه المقاربة، بعض الترتيبات المؤسساتية، يمكن أن ترفع من الكفاءة وتقلل من الانتهازية المتعلقة بتبادل العلاقات بين الفاعلين بطريقة أكثر فاعلية من غيرها.²

تعتبر نظرية رونالد كواس R. Coase من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقة وتطرقت إليها من خلال مقاله حول "طبيعة الشركة *The Nature of the firme*" عام 1937، حاول تفسير وجود الشركة في ظل وجود نظام تنسيق فعال والمتمثل في السوق.³ بحث كواس Coase في مقاله للرد على سؤالين:⁴

- من ناحية، كيفية تعريف الشركة من قبل المعارضة للسوق؟
- من ناحية أخرى، ماهي التكاليف التي تؤثر على المعاملات بين السوق والشركة؟.
- فيما يتعلق بالنقطة الأولى، حدود الشركة حسبه بشأن المعارضة بين البائع والمشتري، الذي يحكمه نظام الأسعار، وعلاقة العمل بين صاحب العمل والموظف، التي تحكمها السلطة، أما النقطة الثانية، يضع كواس Coase تركيزه، عند محاولة تحديد التكاليف المرتبطة باستخدام السوق، والصعوبات تحديد العلاقة بين المشتريين والبائعين، والصعوبات المتعلقة بالتفاوض على الأسعار على سبيل المثال.

¹ محمد الشريف بن زواي، مرجع سابق، ص 31.

² Ji-Yong Lee, *La gouvernance d'entreprise et l'hybridation: le cas de l'Asie*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Ecole Doctorale de Sciences Economiques, Gestion et démographie (E.D. 42), Université Montesquieu Bordeaux– IV, France, 15 juin 2011, p 138.

³ Hubert Gabrié, *La théorie williamsonienne de l'intégration verticale n'est pas vérifiée empiriquement*, *Revue économique* vol. 52, N° 5, septembre 2001, p 1015.

⁴ Bernard Baudry, *La question des frontières de la firme. Incitation et coordination dans la firme-réseau*, *Revue économique* vol. 55, N° 2, mars 2004, p 248.

الفصل الأول ————— التأسيس النظري لحوكمة المؤسسات —

لقد سمح الإشكال الذي طرحه، كواس Coase سابقا، إلى نشوء أفكار جوهرية، أدت إلى خلق تيار نظري، لكن لم يفسر كواس Coase جيدا أصل ومصدر، ووقت وقوع تكاليف الصفقات، ومتى تكون مرتفعة ومتى تكون منخفضة، لكن أعمال ويليامسن Williamson صنف حسب العديد من الباحثين من أهم التحليل، لأنها جاءت بالتحليل المفصل لتكاليف الصفقات. ويليامسن Williamson، كرس حياته في البحوث على نظرية تكاليف الصفقات، بدأ بتحليل شكلين أساسيين لأساليب حوكمة السوق والشركة، قبل دراسة أشكال أخرى مثل التحالفات والعقود، وغيرها من التحليل، التي تسمح للوكلاء الاقتصاديين باختيار أساليب الحوكمة والتي سوف تخدم المؤسسة من أجل خفض تكاليف الصفقات، ما جعله يحتل مكانا خاصا بين أكبر الباحثين في المنجمنت،¹ باعتباره الوحيد الذي قام بـ:²

- بناء أساسيات نظرية تكاليف الصفقات، استنادا إلى مبدأ المعيارى لترشيد تكاليف الصفقات؛
- استند إلى المبادئ والخيارات السابقة التي جاء بها الاقتصاديون السابقون، تحليل كواس Coase لتكاليف الصفقات، فكرة المؤسسة والرشادة المحدودة لسيمون Simon، اقتراح كامونز Cammons، والبقية؛
- أسفرت التحليل التي قام بها، عن ظهور المئات من الأعمال التحريبية في الاقتصاد، المالية، التسوق والاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين.

ويليامسون ساهم كثيرا في اقتصاد تكاليف الصفقات، إلا أنها ليست مساهمته النظرية الوحيدة في الحقيقة على سبيل المثال في كتابه سنة 1985 "المؤسسات الاقتصادية الرأسمالية The economic institution of capitalism" قدم تعريف واضح لتكلفة الصفقة بأنها "التكاليف التي تتولد أثناء تبادل عقود السلع والخدمات بين المؤسسات"،³ وحتى في وقتنا الراهن لاتزال نظرية تكاليف الصفقات ذات صلة، أثبت هذا من خلال عدد من المدخلات التي استشهد بها ويليامسون Williamson، 21 % من المدخلات في المؤتمر الدولي التاسع للإدارة الاستراتيجية، و30 % في الثامن، و19 % خلال المؤتمر السابع.⁴

¹ Michel Ghertman, Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, Revue française de gestion, no 142, 2003/1, p 43.

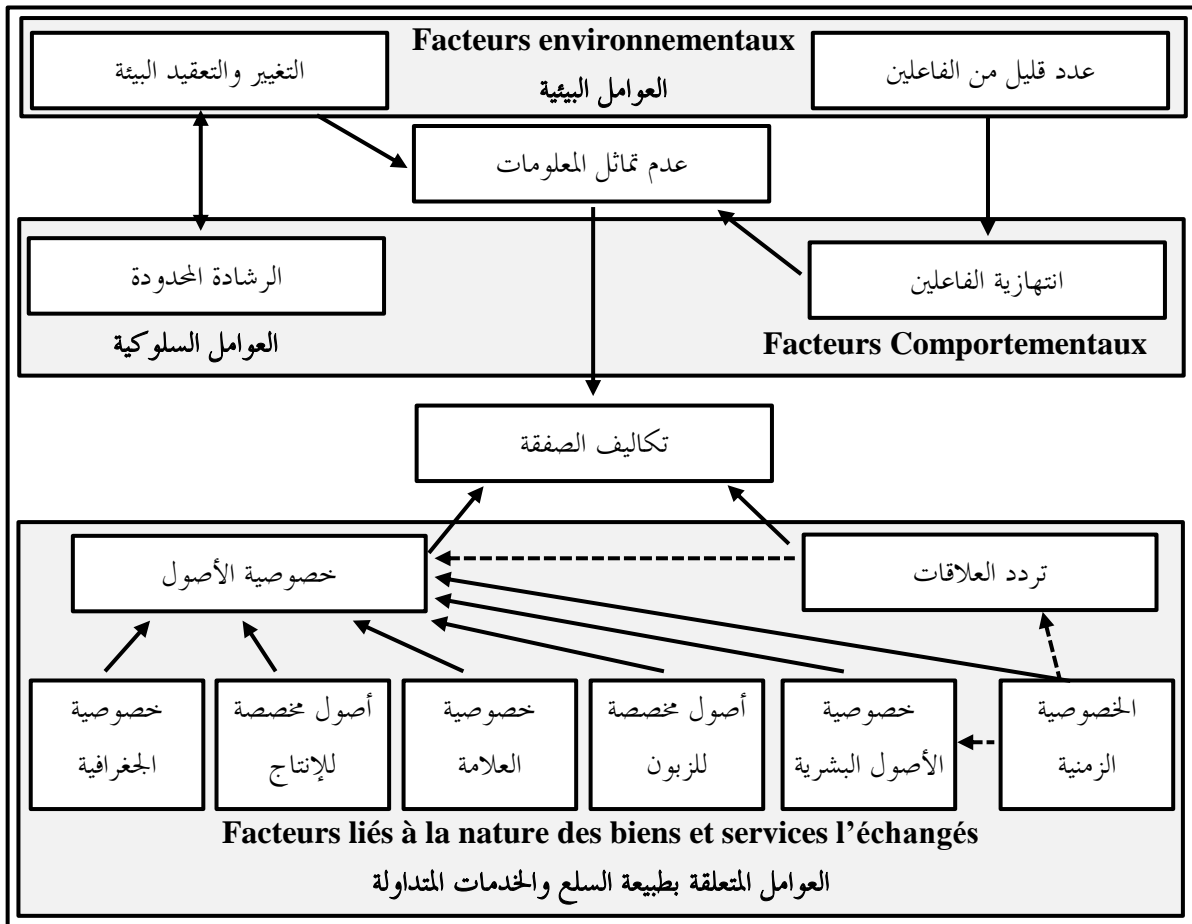
² Idem.

³ صبايحي نوال، مرجع سابق، ص 160.

⁴ Olivier Lavastre, Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson: Retour sur les fondements, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval - Québec, Canada, 13-14-15 juin 2001, p 03.

- وخلافا على كواس Coase قام ويليامسون Williamson بتصنيف تكاليف الصفقات إلى صنفين:¹
- تكاليف الصفقات المسبقة Les coûts de transaction ex-ante: هي التكاليف المرتبطة بالكتابة والتفاوض و ضمان اتفاق، والتي يمكن أن تتحقق مع كامل الاحتياطات؛
 - تكاليف الصفقات اللاحقة Les couts de transaction ex-Post: تتوافق مع تكاليف الإدارة والاشراف والرقابة التي وضعتها الأطراف المتعاقدة من أجل الامتثال للشروط التعاقدية.
- كما يعتمد مستوى تكاليف الصفقات على مجموعة من العوامل خاصة بسلوك الفاعلين، وطبيعة السلع والخدمات في مركز التبادل وكذلك البيئة الخاصة لهذا التداول، كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (5-1): العوامل التي تساهم في تكاليف الصفقات



Source: Richard Calvi, L'externalisation des activités d'achat: l'apport de la théorie des coûts de transaction, VII éme Conférence Internationale de Management Stratégique "Perspectives en Management Stratégique", Louvain-La-Neuve, Belgium 27-28-29 mai 1998, p 03.

¹ Guillaume Chanson, Externalisation et théorie des coûts de transaction: analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ?, revue Management international, Vol. 18, N° 02, Hiver 2014, p 185.

الفصل الأول — التأسيس النظري لحوكمة المؤسسات —

يوضح الشكل السابق، أهم العوامل التي تساهم في تكاليف الصفقات، والمتمثلة في العوامل البيئية والعوامل السلوكية، والعوامل المتعلقة بطبيعة السلع والخدمات المتداولة، وهذا ما يبين درجة التعقيد التي تتميز بها بيئة السوق. وعموماً فإن ويليامسون Williamson قدم تحليل مفصل لتكاليف الصفقات من أجل تفسير تضارب المصالح بين طرفي العقد من خلال البحث في مصادر تكاليف الصفقات، ومن ثم البحث عن العوامل المؤثرة بها لكن هذا التحليل كان بناء على ما جاء به كواس Coase.

4- نظرية التجذر Théorie de l'enracinement

انطلاقاً من الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين، شليفر وفاشي Shleifer & Vishny سنة 1989 مورك Mork، شليفر وفيشي Shleifer & Vishny سنة 1990؛ كستانيا وهلفات Castania & Helfat سنة 1992؛ زويل Zwibel سنة 1996، عن فاعلية نظام حوكمة الشركات، إلى جانب بحوث باكورت Paquerot سنة 1996؛ بيغي Pigé سنة 1998، التي كانت مهمة باستراتيجيات المؤسسات التي يتبعها المسيرين لتجنب آليات الرقابة على إجبار المسيرين لإدارة الشركة وفقاً لمصالح المساهمين.¹

كانت بداية تطور هذه النظرية مع نهاية الثمانينيات، من قبل شليفر وفيشي Shleifer & Vishny ومورك Mork، جاءت للرد على أسس ومبادئ النظريات التعاقدية Les Théorie contractuelles بصفة عامة، ونظرية الوكالة بصفة خاصة.

وغالب ما تتطرق البحوث المهمة بالنظريات المفسرة لنظام حوكمة المؤسسات، إلى إبراز العلاقة الموجودة بين نظرية الوكالة ونظرية التجذر، حسب جيرارد شارو Gerard Charreaux، كإطار يسمح باستعراض العلاقة وتحديد طبيعة الصلة الموجودة بين المساهمين والمسيرين، من ناحية الأولى، فإن نظرية الوكالة تعمل على دعم قدرة المساهمين على مراقبة المسيرين من خلال آليات الرقابة، ومن الناحية الأخرى، فإن نظرية التجذر تقترح أن المسير له إمكانية تجنب هذه الآليات. وإن الفكرة العامة لمنطق نظرية الوكالة، هو أن في النهج الانتهازي يحاول المسيرين القضاء أو إضافة آلية الرقابة، التي وضعها المساهمين وأصحاب المصلحة،² بمعنى بإمكان المسيرين إحداث عدم التماثل في المعلومات، اتباع سلوك انتهازي، والقدرة على تجنب آليات الرقابة.

¹ Hela Gharbi, L'actionnariat salarié: un tremplin à l'enracinement managérial, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 Juin 2006, p 02.

² Gharbi Hela, Dirigeants: entre enracinement et mécanismes de contrôle interne, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p 03.

حسب ميدينا وباتشي Médina & Paché عام 2006، التجذر "كعملية مسبقة من خلالها المسير ينجح في الحفاظ على منصبه بالرغم من الانضباط التي فرضته حوكمة المؤسسات والضغط التي تمارسه الأسواق خارج الشركة".¹ ويسعى المسيرين الذين يختارون التجذر، مجموعة من الاستراتيجيات للالتفاف حول مجموعة من آليات الرقابة المصممة للحد من التلاعب بالمعلومات، وكذلك لتفادي التنازل عن مكائهم لصالح المسيرين المنافسين، إذ هناك ثلاث معايير لتصنيف تجذر المسيرين وهي:²

أ- التجذر والفعالية

جيرارد شارو G. Charreaux صنف استراتيجية تجذر المسيرين حسب هذا المعيار إلى:

- التجذر المقابل للفعالية: يقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم استراتيجية المسير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين؛
- التجذر المطابق للفعالية: والذي يمر عن طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

ب- التجذر التنظيمي والسوقي

كوماز Gomes سنة 1996، أقر بوجود صيغتين من هذا المعيار:

- التجذر التنظيمي: يتعلق بالحالات التي يوجه فيها المسيرون الاستثمارات نحو الميادين التي اعتادوا عليها مما يمكنهم من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين؛
- التجذر السوقي: عبارة عن أسلوب انتهازي يلجأ إليه المسيرين، يهدف إلى ضم كل الشركاء الخارجيين للمؤسسة بواسطة وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية.

ج- استراتيجية التلاعب والتحديد

وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى:

- استراتيجية التلاعب: يعمل المسيرين على بناء علاقة مع شركاء المؤسسة، بهدف رفع واستغلال عدم تماثل المعلومات؛

¹ Sylvie Avignon, La question de la durée et de l'adaptabilité des contrats d'externalisation: le point de vue d'un juriste revue Logistique & Management, Vol. 17, N°1, 2009, p 20.

² محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة الجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008-2013)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017/01/31، ص

الفصل الأول - التأسيس النظري لحوكمة المؤسسات -

- استراتيجية التحييد: تعتبر استراتيجية أخرى للالتفاف، تركز على منطوق العدول الناتج عن ضياع المزايا أو عن ظهور تكاليف محضورة وغير مسموحة بها، وتحتاج هذه الاستراتيجية إلى رقابة داخلية من قبل مجلس الإدارة، وباقي أعضاء المجلس والأجراء.

لكن الإشكال الذي يبقى مطروح: كيف يآثر تجذر المسيرين على أداء المؤسسة؟

حسب نتائج باكروت Paquerot سنة 2000، أداء المؤسسة ينخفض بكثير عندما الإدارة تعين متعدد التقنيات أو مختص، مما يعطي فكرة أن المؤسسة معرضة للانخفاض في أدائها، إذا كان تعيين هذا المسير الجديد قد يؤثر على بقاء واستمرارية المصلحة العامة.¹

بوخاريل Pokharel سنة 2013، قام باختبار تأثير تجذر المسيرين على مستوى ديون المؤسسات، أختار الباحث عينة من الشركات للأدوية المدرجة في البورصة النييالية، حيث خلص بوخاريل Pokharel على عكس بيرجر Berger، أوفيك ويرماك Ofek & Yermak سنة 1977، أن التجذر المسيرين يؤثر سلبا على ديون الشركة ولكن ليس بشكل كبير.²

أما من جانبنا، فإن المؤسسات غالبا ما تكون في أمس الحاجة إلى تجذر المسيرين للاستفادة من خبراتهم السابقة (سنوات في المؤسسة)، سواء في مساعدة زملائهم في العمل أو تقديم مقترحات لتحسين أداء المؤسسة إلى جانب أمور أخرى. كذلك في بعض الأحيان قد يلجأ المسيرين إلى بعض التصرفات لتعزيز مكانتهم داخل المؤسسة، والتي من شأنها أن تؤثر سلبا على مصالح المساهمين والشركة على حد سواء، أما في ما يخص آليات الرقابة المصممة نحو المسيرين يمكن أن تلعب فقط دور التكميلي في المؤسسة، لأن من الأفضل أن تكون سلوكيات المسيرين طوعية لإدارة المؤسسة وفقا لمصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، إذ باستطاعتهم الالتفاف أو تجنب هذه الآليات، لأن الإنسان يبقى دائما هو العقل المدبر، وعليه فإن توفير آليات تستثمر في المسيرين في هذه الحالة، يبقى هو الحل الأمثل.

¹ Sabrina Chikh, **L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Université Lille 2 – Droit et Santé, France, 17/11/2010, p 94.

² Aida Guermazi, L'effet modérateur des mécanismes de gouvernance sur la relation entre l'enracinement des dirigeants et l'endettement des entreprises, XXV Conférence Internationale de Management Stratégique, Hammamet, Tunisie, 30-31 mai et 1 juin 2016, p 04.

5- نظرية أصحاب المصلحة Théorie des parties prenantes

تتمحور حوكمة الشركات في الشركات أساسا على مقاربتين أساسيين، هما التساهمية والشراكة، تستند في هذه الحالة إلى نظرية أصحاب المصلحة،¹ والتي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، حيث تسعى إلى تحديد الدور الذي تلعبه المؤسسة في المجتمعات، وبصفة عامة تحاول أن تكون بديلا للنظريات التعاقدية. نظرية أصحاب المصلحة تفترض أن الشركة لا ينبغي أن تكون حريصة فقط على مساهميتها، إنما أطراف الفاعلة هم في علاقة،² بمعنى أن أي شريك في المنظمة يتأثر ويؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، إذ ما يميز الشركة ليس فقط خلق قيمة، لكن أيضا من خلال توزيع هذه القيمة.

يعود تطور هذه النظرية مع أوائل الثمانينيات، والعديد من يرجع تطور هذه النظرية إلى فريمان Freeman سنة 1984، الذي ينظر إلى الشركة أنها محاطة بشبكة من العلاقات التي تركز على تنظيمها وتؤثر على أنشطتها ولا ينبغي أن يقتصر دور المسير على تحقيق أقصى قدر من الربح، بل نظرية أصحاب المصلحة لها رأي آخر وأوسع، في واقع تحاول إدخال مصالح جميع أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات،³ أي خلافا لرؤية التقليدية للشركات، لما كان أصحاب المصلحة الرئيسيين المسيرين والمساهمين.

يعتبر معهد ستانفورد لأبحاث Stanford Research institute سنة 1963، أول من تطرق وأشار إلى مفهوم أصحاب المصلحة "المجموعات الأساسية لبقاء الشركة"، كان الأقرب والمشابه جدا لما جاء به رنمان وستيمن Rhenman & Stymne سنة 1965 في تعريفهم لأصحاب المصلحة بأنهم "هم مجموعة التي تعتمد على الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة والتي يعتمد عليها هذا الأخير لضمان وجودها".⁴

فريمان Freeman سنة 1984، قدم مفهوم لأصحاب المصلحة، يعتبر الأكثر شهرة واستخداما أيضا "أصحاب المصلحة في المنظمة، هي أي مجموعة من الأفراد أو أي فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق الأهداف

¹ Elouidani Abdelkbir, Oubihi Jamila, Gouvernance d'Entreprise et Ethique: Quel Lien ?, revue de Gestion et d'économie Vol. 04, N°.03, 2016, p 287.

² Mohamed Ali Khaldi, **Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale**, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université de Grenoble, France, 12/12/2014, p 50.

³ Elouidani Abdelkbir, Oubihi Jamila, Op-cit, p 287.

⁴ Samuel Mercier, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval - Québec, 13-14-15 juin 2001, p 03.

الفصل الأول ————— التأصيل النظري لحوكمة المؤسسات —

التنظيمية"، أما كلاركسون Clarkson سنة 1995، يفترض أن أصحاب المصلحة هم مجموعات أو أشخاص الذين يتحملون الخطر طوعية أو غير طوعية.¹

يميز العديد من الباحثين مثل دونالسون وبريستون Donalson & Preston ثلاث أنواع من نظريات أصحاب المصلحة: - النظرية الوسيلية Théorie instrumentale؛ - النظرية الوصفية Théorie Descriptive؛ - النظرية المعيارية Théorie normative.

يرى ميرسير Mercier سنة 2001، أن البعد الوصفي لنظرية أصحاب المصلحة يتعلق بالعلاقات بين المنظمة وبيئتها، هذه النظرية في الواقع تسعى إلى شرح أداء الإدارة مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة، بينما البعد الوسيلي (Instrumental) لأصحاب المصلحة، يركز أساسا على دور المسيرين، ويهدف إلى توفير أداة لمساعدتهم على فهم أصحاب المصلحة بطريقة مباشرة واستراتيجية، ومع ذلك إيفان وفريمان Evan & freeman سنة 1988، بالنسبة لهم البعد المعيارى لنظرية أصحاب المصلحة يعني الاعتراف بمصالح أصحاب المصلحة، كما يجب على المؤسسة تلبية متطلباتهم، باعتبارهم أصحاب المصلحة ومصالحهم لها قيمة جوهرية.²

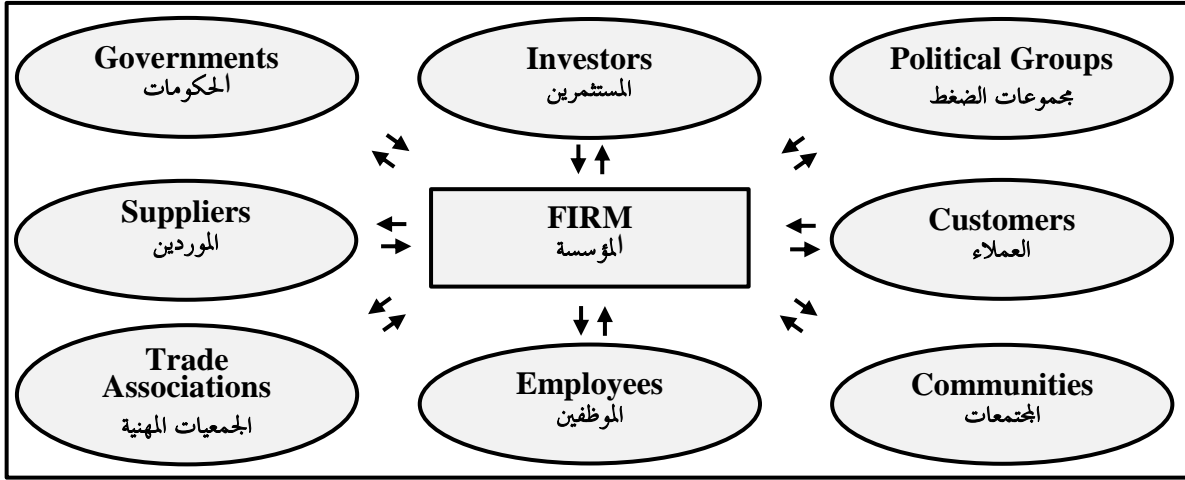
ينقسم أصحاب المصلحة في المؤسسات إلى مجموعات داخلية ومجموعات خارجية، والتي يمكن أن تتأثر أو تؤثر على عمل المؤسسة، أي جميع المجموعات التي تشارك في حياتها الاقتصادية (المسيرين، العملاء، الموظفين المساهمين، الموردين) ومجموعة أخرى تتمثل في (النقابات، منظمات غير حكومية...).³ وفي هذا الصدد قدم كل من دونالسون وبريستون Donaldson & preston تصنيف لأصحاب المصلحة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

¹ Astrid Mullenbach, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 223, janvier-février 2007, p 111.

² Jamila Oubihi, Abdelkbir Elouidani, The Stakeholder Value: Contributions and Limitations, International Journal of Business and Social Science, Vol. 07, No. 04, April 2016, P 88.

³ Boukacem Amel, **L'image de la finance islamique auprès des parties prenantes en Algérie: mesure et analyse des points de vue**, Thèse de doctorat, option: Entreprise & Banques/Finance: Banques et Finances, Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen, 2013/2014, P 65.

الشكل رقم (1-6): تصنيف أصحاب المصلحة حسب دونالدسون وبريستون Donaldson & Preston



Source: Thomas Donaldson, Lee e. Preston, The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, Academy of Management Review Vol. 20, No. 01, January 1995, p 69.

تأسيسا على ما سبق، نرى أن نظرية أصحاب المصلحة تسعى إلى تجاوز مشكلة الوكالة Agency Problem، عندما كان مفهوم أصحاب المصلحة يقتصر على المالكين من حملة الأسهم، وهي بذلك تحاول تحديد الدور الذي ينبغي على المؤسسة أن تتخذه، والذي بموجبه أن تأخذ المؤسسة جميع أصحاب المصلحة بعين الاعتبار من خلال اشباع حاجاتهم المتنوعة والموازنة بينهم من دون التضحية بأي طرف، مما يمكنها من تعظيم قيمتها في المستقبل.

مع ذلك تعرضت هذه النظرية هي الأخرى إلى العديد من الانتقادات، على سبيل المثال انتقاد كازال Cazal سنة 2011، حسيه أن المحاولات المختلفة لإعطاء أساس نظري أكثر ثباتا لنظرية أصحاب المصلحة ليست مرضية،¹ إلى جانب الانتقادات التي وجهها إليها في السنوات القليلة الماضية، كادعائه على أن كل هذه المحاولات فقط لإخفاء التاريخ، واتخاذ جهات فاعلة كعوامل اقتصادية، لكن في الواقع نظرية أصحاب المصلحة بادرت وأشارت إلى العديد من الأمور استندت إليها حوكمة الشركات، وقد بررت ذلك من خلال تطرقها للشرعية Légitimité، والسلطة le pouvoir، حيث يشكلان المبررين الرئيسيين لنظرية أصحاب المصلحة.

تعتبر النظريات السابقة من أهم النظريات المفسرة للحوكمة، فنظرية حقوق الملكية اهتمت بموضوع التكاليف الناتجة عن فصل حق الملكية عن حق الرقابة، والتي كانت بمثابة تمهيد لظهور نظرية الوكالة، وبدورها

¹ Mme Belkaid Esmâ Epse Alili, Marketing de la ville et implication de ses parties prenantes, Cas de la ville de Tlemcen, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2013/2014, p 24.

نظرية الوكالة ركزت على تحليل تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين، ومن ثم إيجاد آليات تسمح بالحد من سلوك خدمة المسير لمصلحته الخاصة، أما نظرية تكاليف الصفقات سلطت الضوء على المشاكل المتعلقة بتكاليف الصفقات بين العلاقات المحدودة للوكلاء والسلوك الانتهازي، ونظرية التجذر تفترض مسبقاً العجز المحتمل لآليات الخاصة بنظرية الوكالة، فحين ترى أن المسير يلجأ إلى استراتيجيات تحمية وتحفظ له حقوقه من بينها التجذر، من خلال استغلال خبرته ونفوذه إضافة إلى حجم المعلومات التي تكون مجوزته لتحقيق مصالحه الشخصية، بينما نظرية أصحاب المصلحة تبحث عن حل للتعارض القائم بين مصالح أطراف عديدة من داخل المؤسسة وخارجها. وبعد استعراض لأهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات، يمكن إعطاء نظرة عامة عنها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): نظرة عامة عن أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

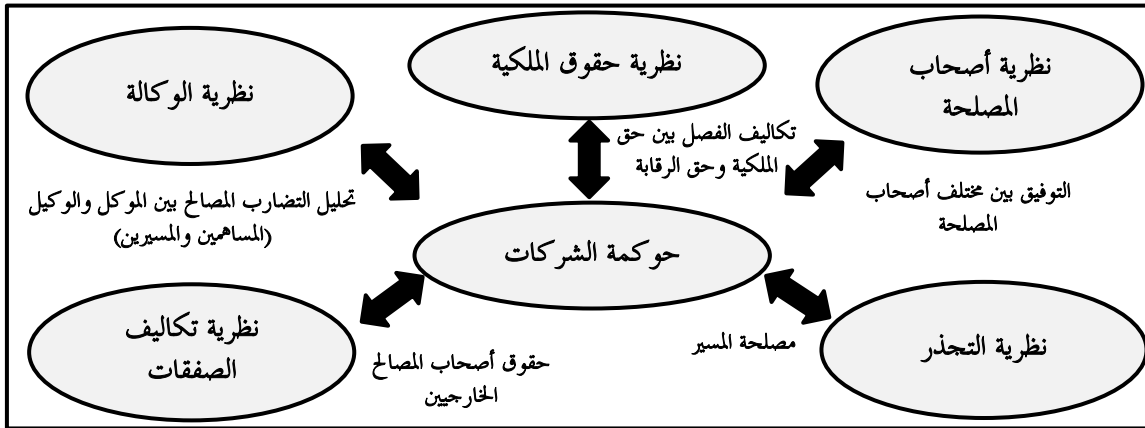
| أهم المصطلحات المرجعية للنظرية | إسهامات النظرية | صاحب النظرية وتاريخها | النظرية |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - حق الاستعمال L'usus - حق الاستغلال le fructus - حق التصرف في الأصل l'abusus | <p>التقسيم للحقوق بين المساهمين والمسيرين يؤدي إلى خلق تكاليف مثل: تكاليف الرقابة.</p> | <p>ألشيان ودينسيتز Alchain & Densetz 1972</p> | <p>نظرية حقوق الملكية La théorie des droites de propriété</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - الموكل Principale - الوكيل Agent | <p>وضع آليات الرقابة تسمح بالحد من سلوك خدمة المسير لمصلحته الشخصية (الحد من تعارض المصالح بين المساهمين والمسيرين).</p> | <p>جنسن ومكلينغ Jensen & meckling 1976</p> | <p>نظرية الوكالة Théorie de l'agence</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - الرشادة المحدودة Rationalité - الانتهازية opportuniste | <p>تحديد تكاليف الصفقات يمر عبر عدة عوامل ذات صلة بالرشادة المحدودة وبعدم تماثل المعلومات إلى جانب السلوك الانتهازي وتخصص الأنشطة.</p> | <p>أوليفر ويليامسون Olivier Williamson الثمانينيات</p> | <p>نظرية تكاليف الصفقات La Théorie des couts de transaction</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| التجذر - Enracinement. | قدرة المسيرين على الالتفاف حول آليات الرقابة. | فيشني وشليفير Vishny & shleifer الثمانينيات | نظرية التجذر La Théorie d'enracinement |
| الشرعية .Légitimité. - السلطة .pouvoir. | المؤسسة لا تكون حريصة ومسؤولة فقط تجاه المساهمين، وإنما تأخذ بعين الاعتبار كل أصحاب المصلحة المرتبطين بها. | ريشارد فريمان Freeman. R 1984 | نظرية أصحاب المصلحة Théorie des parties prenantes |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

في حين الشكل الآتي يعطي نظرة عن الجوانب التي ارتبطت بها كل نظرية مع حوكمة الشركات:

الشكل رقم (1-7): أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن كل نظرية من النظريات تناولت جانب من جوانب الحوكمة، غير أن نظرية الوكالة تناولت الجانب الأكبر والأهم من جوانب حوكمة الشركات، من خلال تفسير أحد أهم الإشكالات المطروحة حديثاً والمتمثل أساساً في تحليل تضارب المصالح بين الإدارة والمالكين، وقد لا يخلو هذا الإشكال من جميع المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، لهذا تعد إحدى أهم النظريات تفسيرا لحوكمة الشركات. وتجدد الإشارة، إلى جانب النظريات السابقة، فهناك نظريات أخرى قدمت تفسيراً لحوكمة الشركات، إلا أن تركيزنا كان نحو النظريات التي نعتمد عليها في بحثنا بشكل أو بآخر، وعلى وجه الخصوص نظريتي حقوق الملكية والوكالة.

المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات Corporate governance

بعدما فرض مفهوم حوكمة المؤسسات نفسه، كنظام مثير للاهتمام في جميع دول العالم، وفي أغلب الهيئات والمنظمات الدولية، وعليه فقد حاول العديد من الباحثين والأكاديميين العرب تعريبه، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المعاني والمصطلحات من بينها: الإدارة النزيهة، حوكمة الشركة، حاكمية الشركة حكمانية الشركة، أسلوب الإدارة المثلى، حكم الشركات، القواعد الحاكمة للمؤسسات، إدارة شؤون الشركة، الشركة الرشيدة، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة في الشركة، الإجراءات الحاكمة، الحكم الصالح للشركة...، وبالتالي بات من الصعب جدا تحديد المعنى المقابل والأقرب لهذا المصطلح، الأمر الذي يدعونا إلى الاعتماد على مصطلح حوكمة المؤسسات و/أو حوكمة الشركات، الذي نعتقد أنه الأقرب من حيث المعنى اللغوي لمصطلح Corporate governance.

بعد تحديد المصطلح الذي سوف يرافقنا في بقية البحث إلى جانب توضيح الأسباب التي كانت وراء ظهوره والاهتمام به في المبحث السابق، سيأتي هذا المبحث ليتناول حوكمة المؤسسات من ناحية المفهوم والأهمية والأهداف والمبادئ.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

لقد اكتسب مفهوم حوكمة المؤسسات* مؤخرا اهتمام العديد من الكتاب والباحثين. يختلف تخصصاتهم لهذا تعددت تعاريف ومفاهيم حوكمة المؤسسات، وعليه سوف نحاول طرح أهم التعاريف لعدد من الباحثين والهيئات والمنظمات المختصة.

- وصف تقرير كادبوري cadbury report حوكمة المؤسسات بأنها "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"¹.

* العديد من يخلط بين تعريف الحوكمة Gouvernance والإدارة Management. يشار إلى تعريف الحوكمة أحيانا إلى "إدارة الإدارة Management du Management"، هذا التعريف بسيط لكنه يحمل معنى عميق، إذ يوضح هذا التعريف أن حوكمة المؤسسات أحد متطلبات الإدارة الحديثة لمواجهة المشاكل المعاصرة، من خلال طرح مجموعة من الحلول البديلة (الآليات، المبادئ، القواعد،...)، والتي تفتقر إليها الإدارة التقليدية... أنظر:

- Gérard Charreaux, Les grands auteurs en théorie des organisations: Michael Jensen: la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations, Cahier du FARGO – Centre de recherche en Finance architecture et gouvernance des organisations, n° 1041203, p 18.

- Smahane Madhar, op-cit, p 86.

¹ Adrian cadbury, The Financial Aspects of Corporate Governance, Report of Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Burgess Science Press, Great Britain, 1 Desembre 1992, p 14.

يعتبر التعريف السابق التي طرحته لجنة كادبوري في تقريرها الصادر عام 1992 الأكثر شيوعاً وتداولاً في هذا المجال، حيث يركز على توجيه ورقابة أداء المؤسسات، أي مفهوم حوكمة المؤسسات يدور حول قضايا المؤسسة.

- عرفها معهد المدققين الداخليين IIA بأنها "عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح، لتوفير الإشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيم المؤسسة".¹

إلى جانب البعد الرقابي والتوجيهي للحوكمة، أضاف هذا التعريف بعداً آخر وهو إدارة المخاطر.

- تعرفها OCDE بأنها "حوكمة الشركات هي ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات صلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة، المساهمين، وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة".²

جاء تعريف OCDE أوسع من التعاريف السابقة، فهي تنظر إلى حوكمة المؤسسات بأنها نظام من جهة يحمي حقوق جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، ومن جهة أخرى يحدد مسؤولياتهم.

- قدمت OCDE تعريف آخر لحوكمة المؤسسات بأنها "مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون معزولين تماماً عن إدارة الشركة".³

¹ مسعود صديقي، لخضر أوصيف، المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، 2011، ص 83.

² أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص 161.

³ بريس عبد القادر، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الأوراق المالية بالإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 9، 2011، ص 41.

حسب OCDE من خلال هذا التعريف، فإن حوكمة المؤسسات مجموعة من القواعد والإرشادات يسترشد بها مجلس الإدارة في إدارته للشركة، كما أضاف هذا التعريف بأن مجلس الإدارة مسؤولاً بشكل أساسي عن مراقبة أداء المؤسسة، وتحقيق عائد مناسب لجميع المساهمين.

- تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC حوكمة المؤسسات بأنها "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".¹ أما لجنة كاردون cardon فعرفتها في تقريرها الصادر عام 1998 في بلجيكا بأنها "مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق في مجال التوجيه ورقابة الشركة".²

هذين التعريفين جاءا في نفس السياق الذي جاء به تقرير كادبوري cadbury report في تعريفه للحوكمة، إذ هي مجموعة من القوانين والقرارات ذات قابلية للتطبيق في مجال توجيه ورقابة أداء المؤسسات وتهدف إلى حماية أصحاب المصالح، باعتبارها نموذج جيد في إدارة منظمات الأعمال.

- عرفها شليفير وفيشني Shleifer & Vishny على أنها "الطريقة التي يضمن من خلالها عارضوا الأموال على الشركات حصولهم على أقصى عائد مقابل استثمارهم في هذه الشركات".³

حسب شليفير وفيشني Shleifer & Vishny حوكمة المؤسسات طريقة لإدارة نشاطات المؤسسة وفقاً لرغبات حملة الأسهم، مما يضمن حصولهم على أقصى عائد كمقابل لاستثمار أموالهم هناك.

- أما جيرارد شارو Gérard charreaux عرفها بأنها "مجموع الآليات التي تؤثر على الحدود التي تحكم المسيرين عند ممارسة عملية اتخاذ القرارات. وبعبارة أخرى للحد من السلطة التقديرية لهم".⁴

حسب جيرارد شارو Gérard charreaux حوكمة المؤسسات تهدف إلى التقليل من تعارض المصالح بين المسيرين والمساهمين.

- يعرفها أيضاً ويليامسن Williamson بأنها "استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي ينشأ من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها هيكل إداري

¹ Alotaibi Mohamed Meteb, The Importance of corporate Governance in Saudi Arabia Economy, Journal of WEI Business and Economics, Vol. 4, no.1, April 2015, p16.

² بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، مرجع سابق، ص 12.

³ Andrei Shleifer, Roberts W. Vishny, A Survey of Corporate Governance, The Journal of Finance, vol.LII, No.2, June 1997 p 737.

⁴ Hazar Ben-Barka, Maria Bonnafous-Boucher, Développements récents en gouvernement d'entreprise, VSE: Vie & sciences de l'entreprise, No.198, 2014/2, p 14.

وأنظمة ولوائح داخلية تكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية وبعيدا عن تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة".¹

حسب ويليامسن Williamson حوكمة المؤسسات عبارة عن استراتيجية، بمعنى غير ملزمة، وإنما تعتمد المؤسسة طوعية لتحقيق أهدافها، لما تحققه من عدالة وشفافية ومساءلة.

- كما عرفت على أنها "الأسلوب الذي يتم بمقتضاه الإدارة والتحكم في قرارات وتوجهات الشركة بما يعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المختلفة بالشركة، حيث يتم بمقتضاه توفير الإطار الجيد لعمل الشركة في مناخ يتمتع بالشفافية، لما يساعد على تحديد وتنفيذ الأهداف الأساسية للشركة وتحقيق أفضل مركز مالي واقتصادي للشركة ككل".² أما طارق عبد العال حماد عرفها بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".³

حسب هذين المفهومين فإن حوكمة المؤسسات نظام يعمل على إخضاع الشركات للقواعد اللازمة التي تفرض الرقابة والمتابعة لضمان المسؤولية والنزاهة والشفافية عند ممارستها الإدارية والمالية من أجل تحقيق أهدافها.

- عرفت أيضا حوكمة المؤسسات من قبل مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE بأنها "الإطار التي تمارس فيه الشركات وجودها. وترتكز الحوكمة على علاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح ووضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة".⁴

فحسب مركز المشروعات الدولية الخاصة فإن حوكمة المؤسسات عبارة عن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم، وأصحاب المصلحة الآخرين.

¹ مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، 2008، ص 94.

² أحمد علي حنجر، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2012، ص 84، 85.

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 03.

⁴ مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2003، ص 02.

- أما ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009 عرفها بأنها "تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة، من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها".¹
- على ضوء ما سبق نلاحظ، أن معظم التعاريف السابقة تختلف في نظرتها إلى حوكمة المؤسسات، فهناك من يعتبرها نظام، والبعض يعتبرونها مجموعة من القواعد والآليات، فينظر إليها الآخر على أنها استراتيجية وحتى من ينظر إليها على أنها طريقة، إذ لم نلاحظ تعريف موحد لحوكمة المؤسسات. ويرجع سبب الغموض الذي يعترى هذا المفهوم لثلاث أسباب رئيسية:²
- السبب الأول، هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة المؤسسات والكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا المصطلح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود؛
- السبب الثاني، عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم، فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية، على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصلحة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من ناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة؛
- السبب الثالث، هذا المفهوم لا يزال في طور التكوين، وما زالت الكثير من قواعده ومعايره في مرحلة المراجعة والتطوير.

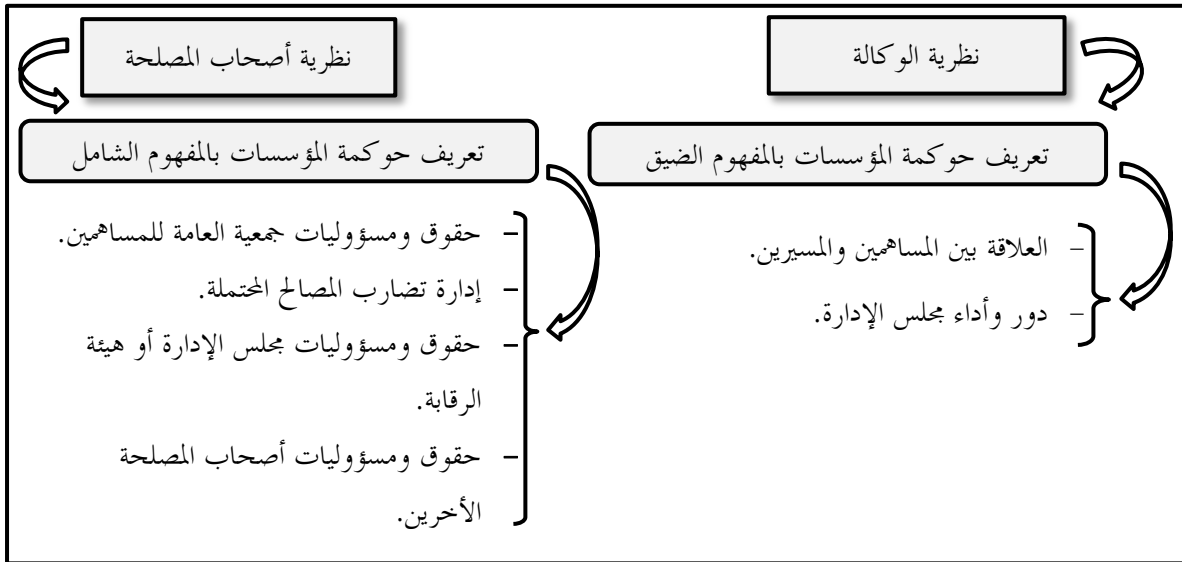
كما بالإمكان إضافة سبب آخر، والذي نعتبره من الأسباب المهمة التي لفتت انتباهنا بعد التمعن في التعاريف السابقة، إذ كل تعريف يعكس وجهة نظر الذي يتبناها مقدم هذا التعريف (كتاب، باحثين منظمات أو المؤسسات الدولية للحوكمة)، فهناك من تناول مفهوم حوكمة المؤسسات بالمعنى الضيق وهناك

¹ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، منتدى رؤساء المؤسسات، 2009، ص 14.

² مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، أسبابها، تداعياتها، أفاقها)، الطبعة الأولى، دار الرواد، عمان، الأردن 2013 ص 213.

من تناولها بالمعنى الواسع أو الشامل. يستخدم مصطلح حوكمة المؤسسات للإشارة إلى العلاقة بين المساهمين ومسيرين المؤسسات، ودور وأداء مجلس الإدارة بالمفهوم الضيق، وإدارة تضارب المصالح وتحديد حقوق ومسؤوليات جمعية العامة للمساهمين، وحقوق ومسؤوليات مجلس الإدارة أو هيئة الرقابة وحقوق ومسؤوليات أصحاب المصلحة الآخرين بالمفهوم الشامل، هذه التعاريف في الحقيقة استندت إلى النظريات التي تناولت مواضيع ومشاكل المرتبطة بحوكمة المؤسسات، على سبيل المثال نظرية الوكالة من خلال تحليل تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين (مشكلة الوكالة)، نظرية أصحاب المصلحة من خلال ادماجها للمعطيات الجديدة التي تميز المؤسسة الحديثة (انفتاح المؤسسة لفاعلين جدد) ويمكن أن نوضح أكثر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-8): التمييز بين تعاريف حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

بناء على الشكل السابق، يمكن التمييز أيضاً، بين تعريفين، التعريف التقليدي لحوكمة المؤسسات والتعريف الحديث لحوكمة المؤسسات، فبعض التعاريف السابقة كتعريف كادبوري Cadbury الذي طرحه عام 1992 كان بمثابة تعريف تقليدي لحوكمة المؤسسات، حيث اقتصر هذا التعريف على الدور التوجيهي والرقابي لها.

حديثاً، صار مفهوم حوكمة المؤسسات أوسع، ومن بين التعاريف التي قدمت لها، تعريف مارتن هيلب Martin Hilb الذي ضمه كتابه الذي يحمل عنوان "الحوكمة الحديثة للشركات New Corporate Governance" الصادر سنة 2011، إذ عرف حوكمة المؤسسات على أنها "النظام الذي يسمح بالإدارة الاستراتيجية، التسيير التكاملي والرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية وأخلاقية، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق

الفصل الأول ————— التأسيس النظري لحوكمة المؤسسات —

خاص"، بحيث فرق بين التعريف التقليدي والتعريف الحديث لحوكمة المؤسسات الذي يركز على أربعة أبعاد تتمثل في البعد الظرفي، البعد الاستراتيجي، بعد مجلس الإدارة المتكامل Integrated Board Management والبعد الرقابي.¹ والجدول التالي يقدم الفرق بين التعريف التقليدي والتعريف الحديث لحوكمة المؤسسات حسب الأبعاد الأربعة.

الجدول رقم (3-1): الاختلافات بين المفهوم التقليدي والحديث لحوكمة الشركات

| الأبعاد | المفهوم التقليدي لحوكمة الشركات | المفهوم الحديث لحوكمة الشركات |
|-----------------------|---|--|
| البعد الظرفي | لا يوجد فرق بين الصناعات الوطنية وثقافة الشركة. | تطبيق الحوكمة في شركة يكون بشكل ملائم لطبيعتها الخاصة. |
| البعد الاستراتيجي | التطوير الاستراتيجي ليس ضمن مهام مجلس الإدارة. | يعد التطوير الاستراتيجي وظيفة محورية من وظائف مجلس الإدارة. |
| مجلس الإدارة المتكامل | توجد فقط البعض من الترشيحات والمكافآت المقدمة لمجالس الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة. | التكامل، تحديد الأهداف، التقييم مكافأة وتطوير مجالس الإشراف والإدارة. |
| المراقبة الشاملة | مراقبة البعد المالي فقط. | المراقبة الشاملة للنتائج انطلاقاً من وجهة نظر المساهمين، الزبائن، العمال والمجتمع. |

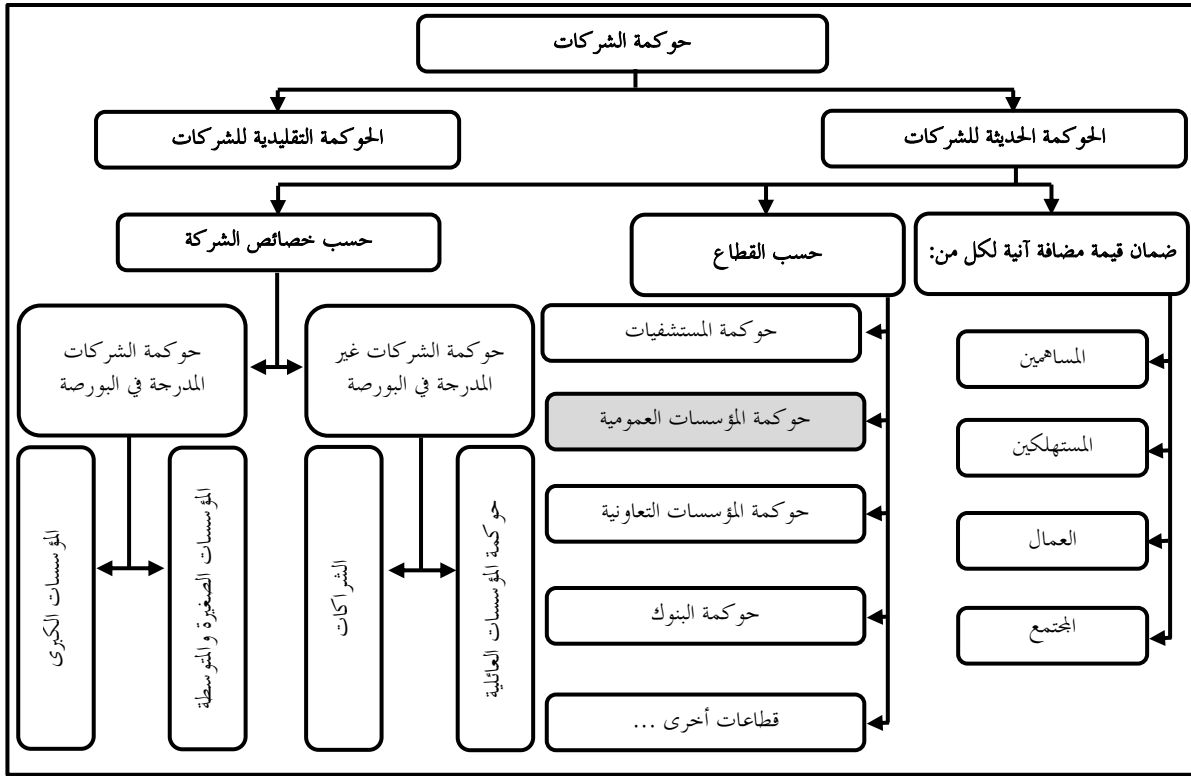
Source: Martin Hilb, New Corporate Governance, Springer, New York, 2012, P8

(نقلا عن: محمد الشريف بن زواي، مرجع سابق، ص 54).

وللتوضيح أكثر، أرفقنا الجدول بالشكل الآتي:

¹ براق محمد، بن زواي محمد الشريف، الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمتها الجيدة، حوليات جامعة الجزائر، العدد 22، 2012، ص 96.

الشكل رقم (1-9): المفهوم الحديث لحوكمة الشركات



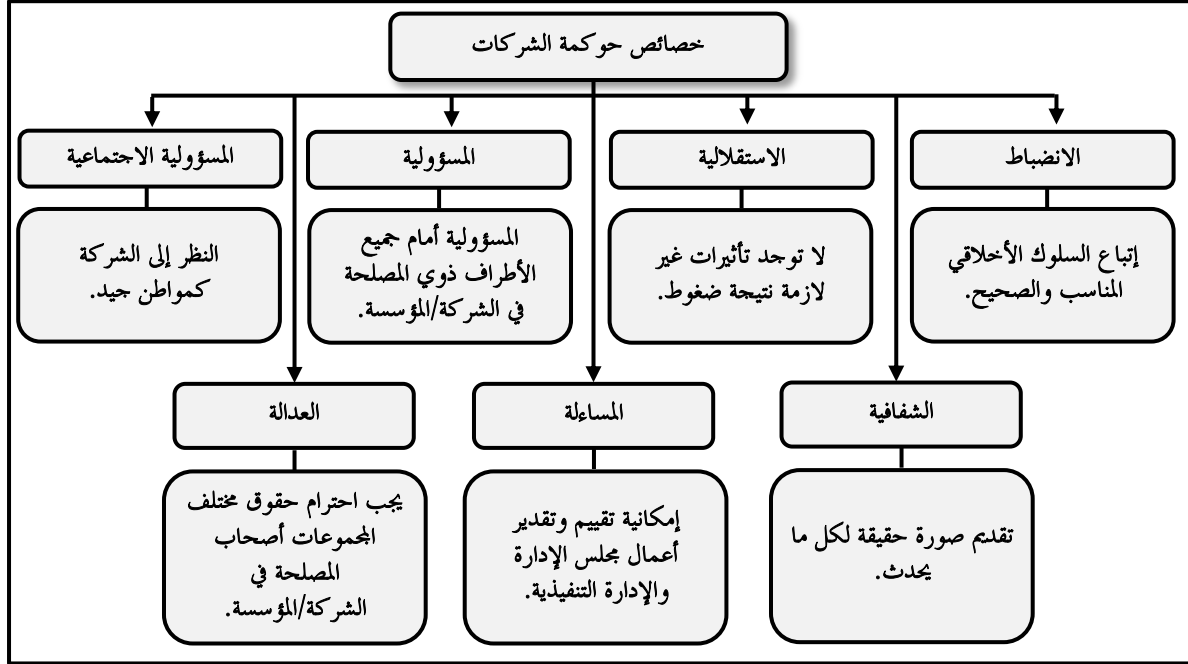
Source: Martin Hilb, op-cit, P 08, (55 ص مرجع نفسه، عن: محمد الشريف بن زواي، مرجع نفسه، ص 55).

فمن خلال الجدول السابق، وإلى جانب الشكل الذي تلاه، يمكن القول أن الحوكمة الحديثة للمؤسسات نظام شامل وعام، فمفهوم حوكمة المؤسسات لا يضم فقط الشركات والمؤسسات الاقتصادية وأسواق المال، أو العلاقة التي تجمع بين المساهمين والمسيرين، بل أخذ هذا الأخير ليشمل أبعاد أخرى. إذ أخذ مفهوم حوكمة المؤسسات بعين الاعتبار كل المؤسسات ووحدات الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء مملوكة للقطاع الخاص أو العام أو معاً، وحتى طبيعة وخصائص التي تتميز بها كل المؤسسة عن أخرى، إلى جانب الخصائص التي تتميز بها المؤسسات من دولة لأخرى.

من جانبنا، نعرف الحوكمة بمفهوم الضيق بأنها "نظام يوضح كيفية إدارة ورقابة المؤسسات"، أما بالمفهوم الشامل نعرفها بأنها "نظام شامل يتضمن مجموعة من الآليات التنظيمية، والأساليب الرقابية، تعمل على توجيه الجيد للمؤسسة من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات، والتأثير على التكامل والمساءلة وتماسك العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، ومن ثم تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة".

وفي الأخير، مهما تعددت تعاريف حوكمة المؤسسات، إلا أنها تتفق جميعها في قدرة حوكمة المؤسسات على التأثير أو دعم الشفافية والمساءلة، والانضباط في مختلف المؤسسات. وبصفة عامة هذا المفهوم يشير إلى مجموعة من الخصائص، يمكن حصرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-10): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 23.

ومما سبق، يتضح أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل في تطبيق هذه الخصائص، وهذه الأطراف تتمثل في:¹

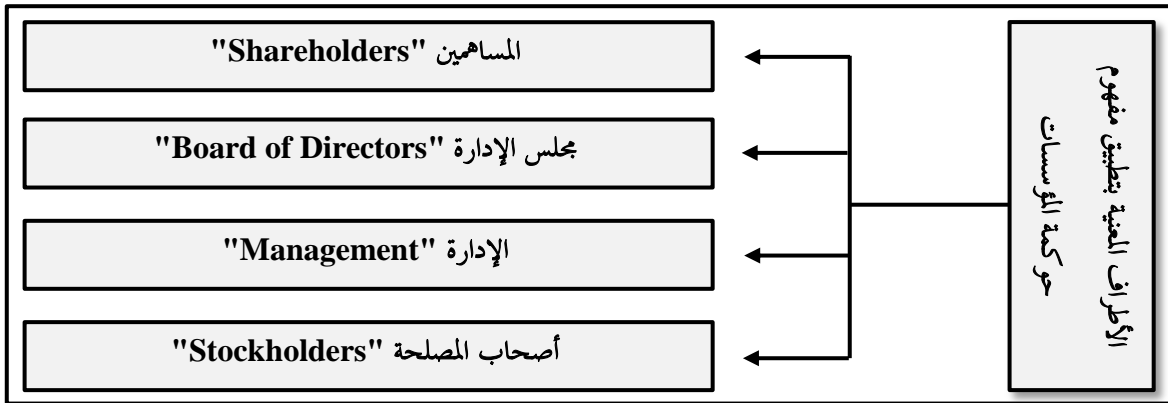
- 1- **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛
- 2- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصلحة. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أداءهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 16، 17.

3- الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين؛

4- أصحاب المصلحة: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار. والشكل التالي يعطي تمثيل لهذه الأطراف:

الشكل رقم (11-1): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 17.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية حوكمة المؤسسات

تعتبر المؤسسة أحد أهم الوسائل لخلق الثروة، ومن العناصر الأساسية في تنمية أي اقتصاد كان، كما تعتبر حوكمة المؤسسات إحدى شروط بقاءها ونموها، ظهر هذا الارتباط خاصة خلال العقود القليلة الماضية في ظل حالات الإفلاس والإفخارات التي طالت كبرى الشركات العالمية، وعلى رأسها الشركات الأمريكية مثل شركة أنرون Enron، وورلدكوم World com، وبصفة عامة كان غياب نظام حوكمة المؤسسات هو المتهم الرئيسي وراء إفلاس وانحيار تلك الشركات.

بداية بفضائح شركة أنرون Enron، وورلدكوم World com، وبعدها سلسلة من اكتشافات تلاعب عدد من الشركات في قوائمها المالية، برزت أهمية حوكمة المؤسسات في الدول المتقدمة التي كان من المعتاد اعتبار أسواقها قريبة من الكمال وبأهمية أكبر في الدول الناشئة التي تسعى هي الأخرى لبناء شركات ناجحة

لذا فإن تبني مفهوم حوكمة المؤسسات يساهم في تحقيق منافع عديدة، وهو ما سيتم توضيحه من خلال إبراز أهم أهداف حوكمة المؤسسات وأهميتها.

1- أهداف حوكمة المؤسسات

جاءت حوكمة المؤسسات بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، إذ تعد وسيلة تمكن المجتمعات من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بطريقة تحمي أموال المساهمين والمقرضين، كما تعتبر وسيلة وقائية ضد الفساد وسوء الإدارة وتحتوي على الأنظمة الكفيلة للرقابة على أداء المؤسسات من خلال ضبط الممارسات الإدارية والمالية والفنية وتوجيه المؤسسات نحو احترام السياسات المرسومة وتحقيق الأهداف. وتسعى حوكمة المؤسسات أيضا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إنجازها بالآتي:¹

أ- **حماية حقوق المساهمين:** من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسمم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلا عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية؛

ب- **تحقيق العدالة:** وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج المؤسسة؛

ج- **حماية المصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة:** وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع المؤسسة وفي مقدمة ذلك العاملين بها؛

د- **توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال:** إن توفير المعلومات المفيدة ذات الخصائص المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في المؤسسة فضلا عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة المؤسسات وبما ينعكس في سلامة أداء المؤسسة وكفاءته وفعاليتها؛

هـ- **استراتيجية المؤسسة:** تنتهج المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات التي تستهدف من ورائها البقاء ضمن دائرة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل به. إذ

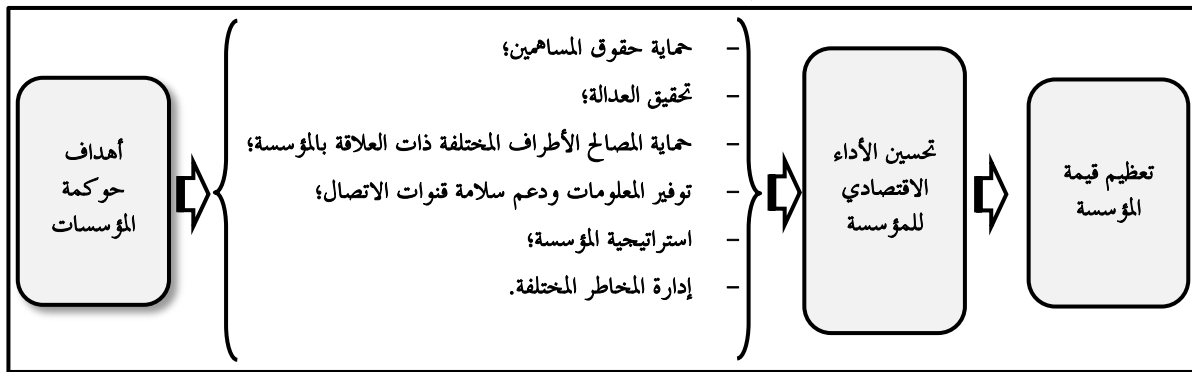
¹ رافد عبيد النواس، أثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات، نموذج مقترح في ظل الأزمات الاقتصادية العالمية، مجلة المحاسب للعلوم المحاسبية والتدقيقية، المجلد 23، العدد 45، سبتمبر 2016، ص 8، 9.

يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وفعاليتها من الفرص والتهديدات البيئية وبعتماد منهجية التحليل الاستراتيجي؛

و- إدارة المخاطر المختلفة: وذلك من خلال وجود إدارة كفوءة وفاعلة للمخاطر فضلا عن وجود نظام للرقابة الداخلية يعمل بالتنسيق مع المراقب الخارجي.

يتضح من الأهداف السابقة الذكر، الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، فضلا عن الدور الهام الذي تلعبه في تعظيم قيمتها. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (12-1): أهداف حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

2- أهمية حوكمة المؤسسات

إذا أردنا تحديد أهمية حوكمة المؤسسات، يكون على سبيل المثال لا الحصر، لما تحققه الحوكمة من منافع عديدة سواء بالنسبة للمؤسسات أو بالنسبة للمساهمين/المستثمرين، وتمتد أهميتها حتى للمجتمع والاقتصاد ككل.

1-2 بالنسبة للمؤسسات

يمكن إيجاز أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات في النقاط الآتية:

- تحسين إدارة المؤسسة وقيمة أسهمها والقيمة الاقتصادية لها؛
- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في كل تعاملات وعمليات المؤسسة؛
- تحسين الممارسة المحاسبية والمالية والإدارية في المؤسسة؛

- توفير قواعد حوكمة المؤسسات والإطار التنظيمي الذي يُمكن المؤسسة من تحديد أهدافها وكيفية تحقيقها؛¹
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت المؤسسات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل؛²
- زيادة ثقة المستثمرين بالمؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم ولذلك نجد أن المستثمرين في المؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة بشكل فعال، قد يقومون بالتفكير جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك المؤسسات حتى حينما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في المؤسسة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك المؤسسات قادرة على الصمود في فترة الأزمات؛³
- تقلل من حالات تضارب المصالح في المؤسسة، وتزيد من حالات الاندماج بين أصحاب المصلحة عن طريق فعالية الإفصاح والمساءلة والرقابة والحوافز؛
- حيث تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل المؤسسات والتأكيد على نزاهة الإدارة فيها وكذلك الوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم؛
- إن لحوكمة المؤسسات معايير وممارسات لاستثمار الموارد المتاحة للمؤسسة بكفاءة وفعالية والتي تعكس تقدم الإدارة وتطويرها من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة تتجاذب مع متطلبات أصحاب المصالح وتستعمل الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة بشفافية؛⁴

¹ سيد عبد الرحمن عباس بله، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، 2012 ص 57، 58.

² عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر 2007، ص 29.

³ فيحاء عبدالله يعقوب، محمد سلمان عزاوي، حيدر علي فارس، أثر حوكمة الشركات على تضييق فجوة التوقعات في بيئة العمل التديقي (دراسة ميدانية) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 63، 2011، ص 328.

⁴ خلود عاصم وناس العبيدي، دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 17 2011 ص 141.

- ضمان توجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة وتفعيل الرقابة على مجلس الإدارة ومحاسبته عن مسؤولياته أمام المؤسسة.

2-2 بالنسبة للمساهمين

- يمكن أيضا إنجاز أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين فيما يلي:
- تضمن حوكمة المؤسسات للمساهمين تفعيل حصولهم على مجموعة من الحقوق مثل حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحق المشاركة في أي قرار يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة؛
- الإفصاح التام عن وضع المؤسسة المالي وعن أي قرار يتم اتخاذه من قبل الإدارة مما يساعد المساهمين في تحديد درجة المخاطرة التي تتعرض لها استثماراتهم في المؤسسة؛¹
- تنطلق مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات من فرضية "مصلحة المساهمين والمصلحة العامة"،² إذ تعني حماية حقوق جميع أصحاب المصلحة، وخاصة المساهمين.

3-2 بالنسبة للمجتمع

- تأتي أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمجتمع في النقاط الآتية:³
- تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة؛
- دعم الدور الاجتماعي للمؤسسات؛
- تحافظ على استقرار الأسواق المالية وتنمي أسواق المال؛
- تشجيع على قيام علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة؛
- تشجيع على زيادة الانتاجية والابتكار والعمل بكفاءة وتقليل الفاقد.

تأسيسا على ما سبق، فإن حوكمة المؤسسات في نهاية المطاف، منظومة تنشر تأثيرها على العديد من المجالات القانونية، والاقتصادية والاجتماعية. سنتطرق فيما يأتي إلى أهمية الحوكمة من ناحية القانونية والاجتماعية والاقتصادية:

¹ بشرى عبد الوهاب محمد حسن، حسين جليل المحسن، تأثير آليات حوكمة الشركات في ممارسات التحفظ الحاسبي، بحث تطبيقي في عينة من المصاريف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 93، ص 488.

² مكي عبد الفتاح أحمد، محمد علي إبراهيم العامري، أثر حوكمة الشركات في التخطيط الضريبي، دراسة تطبيقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10 العدد 30 الفصل الأول- 2015، ص 01.

³ أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص 180.

الفصل الأول — التأسيس النظري لحوكمة المؤسسات —

الأهمية القانونية لحوكمة المؤسسات، تتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة المؤسسات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في المؤسسة مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات (مثل قوانين الشركات، وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية) العمود الفقري لإطار حوكمة المؤسسات، إذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالمؤسسة والمعنية بالاقتصاد كله. حيث يشير زينغاليس Zingales في هذا السياق إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المؤسسة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم.¹

وعليه فإن الحوكمة القانونية تتجسد من خلال ضمان الالتزام والوفاء بحقوق جميع الأطراف المستفيدة والسيطرة على سوء تنفيذ التعاقدات الناشئة من خلال الحد أو التقليل من الممارسات غير المقبولة من الإدارة.

الأهمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات، تتجسد في عدة مستويات، فعلى مستوى المؤسسة، تحسن الحوكمة من الأداء التنافسي للمؤسسة وتخفض تكاليف الحصول على رؤوس الأموال وتدفع القيمة السوقية لأسهمها فضلاً على أنها تخفض المخاطر، بينما تحقق حوكمة المؤسسات على مستوى حملة الأسهم عائد مناسب لهم وتعظم قيمتهم وتحافظ على حقوقهم، وبالنسبة للأسواق المالية تزيد حوكمة المؤسسات القدرة على جذب الاستثمارات وتعزز الإفصاح والشفافية وتكشف حالات التلاعب والغش والفساد، وعلى مستوى الاقتصاد كله تعمل حوكمة المؤسسات على تخصيص أكثر كفاءة للموارد وتحسن من إدارة البرامج وتقلص من حجم التدفقات الخارجية للأموال وتزيد من حجم التدفقات الداخلة.²

الأهمية الاجتماعية لحوكمة المؤسسات، تتجسد من خلال ضمان حماية حقوق كافة أصحاب المصلحة والتأكيد على المسؤولية الاجتماعية Responsabilité Sociale وجعلها جزء لا يتجزأ من ثقافة وأهداف المؤسسة.³

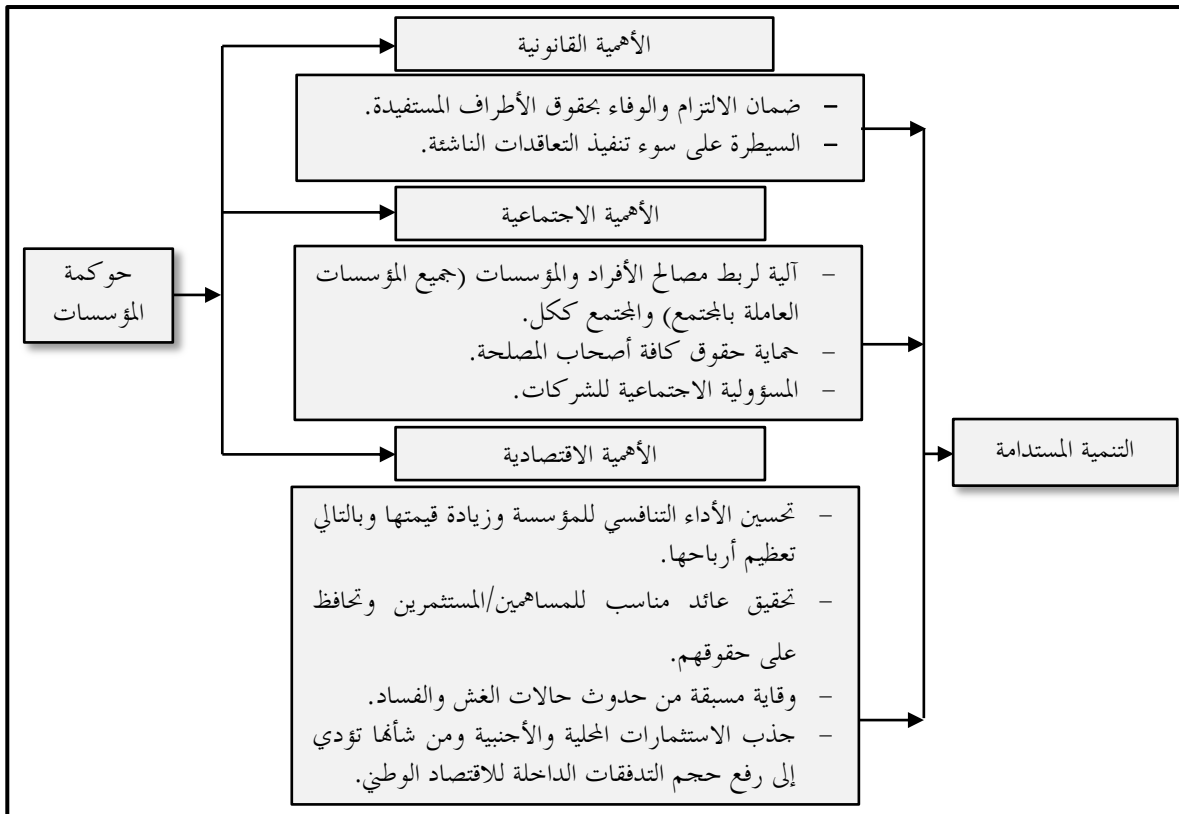
¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 218.

² بشرى نجم عبد الله المشهداني، ليلي ناجي مجيد الفتلاوي، المداخل المعتمدة في قياس إدارة أرباح الشركات وأثر آليات الحوكمة في تخفيضها، مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد 02، العدد 93، 2012، ص 35.

³ حنان صحبت عبد الله، نجوى محمود عودة، دور حوكمة الشركات في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23 العدد 97، 2017، ص 497.

بصفة عامة، يمكن القول أن أهمية حوكمة المؤسسات تتجسد في الحاجة إلى الفصل بين الملكية والإدارة في ظل اختلاف الأهداف والمصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة وتضاربها، وتسعى إلى بناء العلاقات تعود بالنفع على جميع تلك الأطراف، كما تمثل وقاية مسبقة للمؤسسات من احتمال حدوث الغش والتلاعب المالي والفساد الإداري من خلال مجموعة من الآليات والقواعد والمبادئ مصممة خصيصا ضمن هذا الإطار، وبالتالي تحسين صورة المؤسسة في السوق وضمان قدر ملائم من طمأنينة حملة الأسهم والمستثمرين وجذب الإستثمارات المحلية والأجنبية، ومن ثم دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء. وهذا ما يؤكد على أن الأهمية الجوهرية لحوكمة المؤسسات هي تحقيق التنمية المستدامة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (13-1): الأهمية الجوهرية لحوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

وأخيرا فإن حوكمة المؤسسات ليست فقط وسيلة لضبط العلاقة بين المساهمين والمديرين، وإنما هي أسلوب وثقافة لا بد منها لما لها من تأثير على العديد من النواحي، القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وهي سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، وأيضا لما تحققه من حماية للاقتصاديات الوطنية وكذلك هي خطوة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات

إن نظام حوكمة المؤسسات بشكل عام، هو مجموعة من المبادئ التي تمكن المؤسسات أن تحكم نفسها بنفسها. وإن الخطوة الأولى لإنشاء وإصلاح نظام حوكمة المؤسسات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص هي النظر وتبني المبادئ التي أصدرتها OCDE*، والتي اتخذتها الحكومات إلى جانب المنظمات والهيئات أساساً لإصدار القوانين والإرشادات لضبط الأسواق وحماية الكيانات الاقتصادية. إن مبادئ OCDE تعد المرجعية الأولى في مجال الحوكمة، وهي بمثابة العمود الفقري لتطبيق حوكمة المؤسسات، إذ تغطي هذه المبادئ بشكل عام ستة مجالات، سوف يتم عرضها بشيء من التفصيل من خلال هذا المطلب.

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات

يعتبر هذا المبدأ أهم ما جاءت به OCDE في النسخة الجديدة من مبادئها لحوكمة المؤسسات سنة 2004. يشير هذا المبدأ على ضرورة توفر إطار فعال من خلال القوانين والتشريعات التي يجب توفرها في أي دولة لضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة.

وفي هذا الإطار، هناك مجموعة من الإشارات، نصت عليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والتي يتطلب أخذها بعين الاعتبار، لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات، وتمثل في:¹

- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية؛
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ؛
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛

* منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واختصارها OCDE، هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1947 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي (OECE)، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية US-Financed Marshall Plan، وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي ديسمبر سنة 1960 ظهرت تحت مسمى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE.

¹ أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص 142.

- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلاً عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة، مع توفير الشرح التام لها.

ونظراً لأهمية هذا المبدأ في دعم ممارسات الجيدة لحوكمة المؤسسات، فقد تم إضافته إلى المبادئ الصادرة عام 2004 عن OCDE، حيث لم يتم الإشارة إليه في مبادئها الصادرة عام 1999، إذ يمكن اعتباره أحد الأسباب الرئيسية في صدور النسخة الجديدة والمعدلة سنة 2004.

2- حماية حقوق المساهمين

إن من أهم ما أكدت عليه مبادئ حوكمة المؤسسات، هو أن يحمي إطار حوكمة المؤسسات حقوق المساهمين، وييسر لهم ممارسة حقوقهم. وقد أشارت هذه المبادئ فيما يتعلق بالحقوق الأساسية للمساهمين إلى:¹

- تأمين أساليب تسجيل الملكية؛
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛
- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين؛
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- الحصول على حصص من الأرباح المؤسسة.

كما للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على المعلومات الكافية عن القرارات الجوهرية والأساسية التي تتخذ في المؤسسة، ومن بينها:²

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسة؛
- طرح أسهم إضافية؛
- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع المؤسسة.

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سابق، ص 40.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 233.

وأشار هذا المبدأ أيضا على ضرورة إتاحة الفرصة للمساهمين في المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، مع توضيح القواعد التي تحكم هذه الاجتماعات. وقد نص هذا المبدأ فيما يتعلق بهذه النقطة على ما يلي:¹

- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بجدول أعمال الجمعية العامة وتاريخ انعقادها ومكانه، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجرى اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع؛
- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة؛
- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في قرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة المؤسسات، مثل ترشيحات أعضاء مجلس الإدارة وانتخاباتهم، وكذلك سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في المؤسسة. كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين؛
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت، مع إعطاء الأثر نفسه للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أم غيابيا.

إلى جانب الحقوق السابقة، يضمن هذا المبدأ أيضا للمساهمين حقوق أخرى، وتمثل في:²

- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يجوزونها؛
- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية؛
- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيابة حقوق الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول المؤسسة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات

¹ أحمد علي حضر، مرجع سابق، ص 115، 116.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2007، ص 43، 44.

المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفتايمهم المختلفة؛

- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواد لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة؛
- ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسيون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

اتضح من خلال الحقوق السابقة التي نص عليها هذا المبدأ، حرص مبادئ الحوكمة على حقوق المساهمين، كحقهم في الحصول على الأرباح وحضور الجمعية العامة، والتصويت، وحقهم في طلب المعلومات واستفسارات، وفي نفس الوقت حرصت على المعاملة المتساوية للمساهمين، والتي نص عليها مبدأ آخر من مبادئ حوكمة.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين

حرصت مبادئ OCDE، سواء في النسخة الحديثة و/أو السابقة على ضرورة المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، بما في ذلك صغار المساهمين، والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح الفرصة لجميع المساهمين للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم. وبصفة عامة تضمن هذا المبدأ النقاط الآتية:¹

- يجب أن يتعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة، ويتحقق ذلك بـ:
 - أ- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت؛
 - ب- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
 - ج- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين كما لا يجب أن تسفر اجراءات المؤسسة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية؛
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس المؤسسة.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 234، 235.

ومن هنا، يضمن هذا المبدأ حماية حقوق جميع المساهمين الأقلية (صغار المساهمين) والأجانب وذلك من خلال وضع نظم تمنع جميع العاملين في المؤسسة من استغلال والاستفادة من وضعهم المميز بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة.

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

يفرض إطار الحوكمة الجديد على المؤسسات الاعتراف بوجود مجموعات أخرى من أصحاب المصالح مثل الدولة، العمال، المستهلكين، والمجتمع ككل. وقد أصدرت OCDE في هذا السياق عدة نصوص عامة لحماية مصلحة أصحاب المصلحة. وتضمن مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات عدد من الإيضاحات التي يتطلب مراعاتها وهي:¹

- ينبغي احترام حقوق مختلف أصحاب المصلحة التي ينص عليها القانون والتي تنشأ على أساس اتفاقات متبادلة؛
- عندما يحمي القانون مصالح أصحاب المصلحة، ينبغي أن يكون أصحاب المصلحة قادرين على الحصول على تعويض فعال عن أي انتهاك لحقوقهم؛
- ينبغي السماح بوضع وتطوير آليات لمشاركة العاملين في تحسين الأداء؛
- عندما يشارك أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات صلة في الوقت المناسب، وبانتظام وبالقدر الكافي وأن تكون موثوقة؛
- أصحاب المصلحة، بما في ذلك العاملين والهيئات التي تمثلهم، ينبغي أن تكون قادرة على الاتصال بمجلس الإدارة لطرح انشغالهم فيما يخص الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية، وينبغي أن لا يؤثر هذا التدخل على ممارسة حقوقهم؛
- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة المؤسسات بأطر أخرى لحماية حقوق الدائنين.

يتضح مما سبق، أن OCDE تعترف من خلال هذا المبدأ بوجود أصحاب المصلحة الآخرين إلى جانب المساهمين، وعملت على تقديم عدد من الإيضاحات التي تساهم في الحماية القانونية لهم، وكذلك نصت على التعاون بينهم وبين المؤسسة، مما يؤدي إلى حصد العديد من المزايا من بينها إدارة المؤسسات بشكل جيد

¹ OCDE, Principes de Gouvernement d'entreprise de l'OCDE, France, 2004, P 21.

ورفاهية المجتمع ككل، ومن ثم استقرار الاقتصاد الوطني. وحقيقة، إن الإرشادات التي نص عليها هذا المبدأ تستند أساساً إلى نظرية أصحاب المصلحة.

5- الإفصاح والشفافية

يعتبر الإفصاح والشفافية من الأعمدة الرئيسية لحوكمة المؤسسات، ومن أهم مبادئها لما تحققه من حماية للمساهمين/المستثمرين وأصحاب المصلحة، وهي الخطوة الأولى والرئيسية لدعم مناخ الاستثمار والاقتصاد ككل. OCDE وضعت عدداً من النصوص للإفصاح والابلاغ عن المعلومات والحقائق الأساسية والجوهرية الخاصة بالمؤسسة، والتي من شأنها تجسيد مبدأ الإفصاح والشفافية* داخل المؤسسات، ولتطبيق هذا المبدأ فإن الأمر يقتضي مراعاة عدد من الإرشادات الآتية:¹

- ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على المعلومات الآتية:
 - أ- النتائج المالية ونتائج عمليات المؤسسة وأهدافها؛
 - ب- الملكيات الكبرى لأسهم وحقوق التصويت؛
 - ج- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في المؤسسة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين؛
 - د- العمليات المتصلة بأطراف من المؤسسة وعوامل المخاطرة المتوقعة؛
 - هـ- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصلحة الآخرين؛
 - و- هياكل وسياسات الحكومة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة المؤسسة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.
- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي؛

* الإفصاح يعني إظهار جميع الحقائق والمعلومات المالية وغير المالية والأحداث الجوهرية في المؤسسة، والتي تم المساهمين/المستثمرين وجميع أصحاب المصلحة. أما الشفافية فمفهومها أوسع وأشمل حيث توفر المناخ الذي يسمح للكافة الحصول على المعلومات من أجل تسهيل اتخاذ القرارات المناسبة وبدقة وفي الوقت المناسب. جاء ترتيب هذا المبدأ "الإفصاح والشفافية"، في القسم الرابع في النسخة السابقة لمبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE سنة 1999، وفي القسم الخامس في النسخة المعدلة (أعادة صياغتها) عام 2004... أنظر:

- OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 1999, p19.
 - OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004, p22.

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2004، ص 15

- ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مدقق مستقل، كفاء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء المؤسسة في كافة النواحي المادية والهامة؛
- ينبغي على المدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للمؤسسة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية التدقيق؛
- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي الوقت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة؛
- ينبغي استكمال إطار حوكمة المؤسسات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسة، ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيدا عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.¹

وعليه فإن هذا المبدأ يوفر المناخ الذي يسهل عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، والحصول على المعلومات الجوهرية في الوقت المناسب التي تهم المساهمين وأصحاب المصلحة بما فيهم المجتمع ككل، خاصة عن الصورة الحقيقية للمؤسسة فيما يخص وضعها المالي، مما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة وبدقة ومن شأنها إعادة التوازن والاستقرار للمؤسسة. كما نصت على هذا المبدأ العديد من المنظمات والهيئات الدولية والمحلية خاصة التي تعنى بموضوع حوكمة المؤسسات إلى جانب العديد من القوانين والتشريعات على سبيل المثال قانون ساربانيس أو كسلي Sarbanes - oxley act عام 2002 الذي سبق وأن أشرنا إليه، الذي ألزم الشركات في الولايات المتحدة على إظهار جميع الحقائق والمعلومات المالية وغير المالية والأحداث الجوهرية عن الشركة طبقا لقواعد الإفصاح والشفافية التي نص عليها القانون. وباختصار إن مبدأ الإفصاح والشفافية يلعب دورا مهما في بقاء المؤسسات وحماية مصالح وحقوق أصحاب المصلحة ودعم الاقتصاد ككل.

¹ أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 24

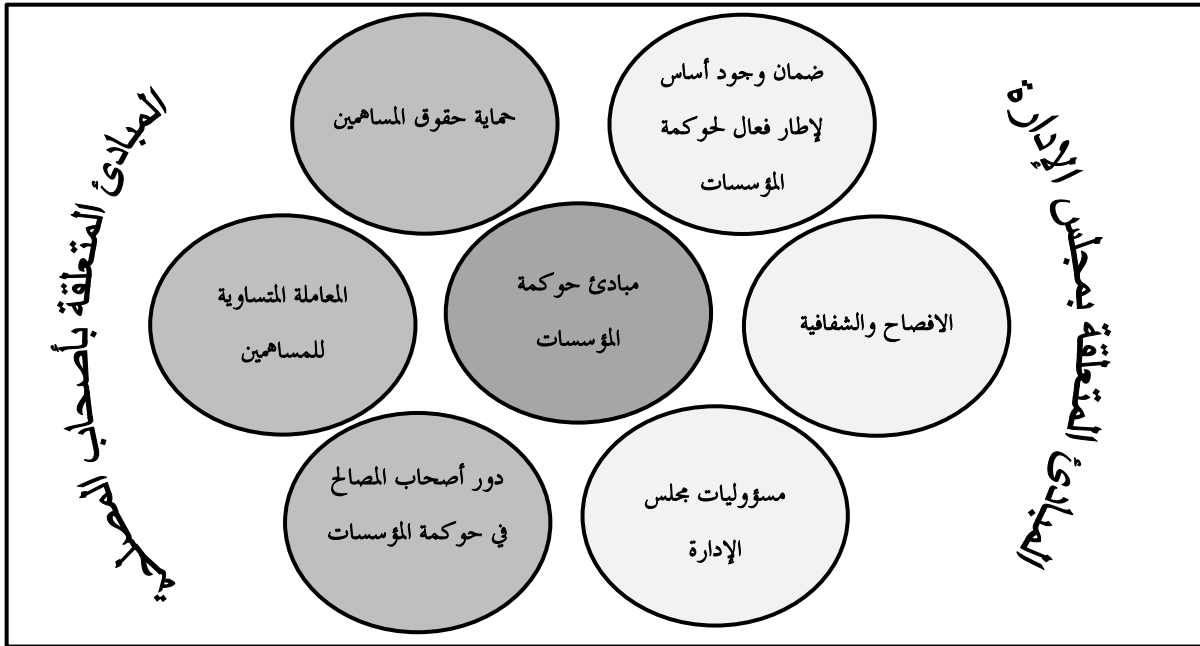
6- مسؤوليات مجلس الإدارة

خصصت OCDE بشأن حوكمة المؤسسات القسم الأكبر لمسؤوليات مجلس الإدارة، باعتباره السلطة المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات ومتابعة أداء الإدارة وإعداد التقارير...، وتضمن هذا القسم عدد من الإرشادات فيما يتعلق بمهام مجلس الإدارة في حماية المؤسسة، ومساهمتها وأصحاب المصلحة بها، ويمكن حصر الإرشادات التي وضعتها OCDE في النقاط الآتية:¹

- ضمان مسؤولية المجلس اتجاه المؤسسة والمساهمين؛
- توفير المعلومات الكافية الموثوق بها؛
- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛
- الالتزام بالقوانين وتحقيق مصالح الأطراف كافة؛
- اتخاذ القرارات ومتابعة المهمات والوظائف الأساسية في المؤسسة.

وبذلك فإن هذا المبدأ وضع خطوط عريضة ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة العمل عليها، لكي تتجسد مسؤولياته ومن أهميتها حماية مصالح وحقوق المساهمين، كما يضمن هذا المبدأ مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين. والشكل الموالي يعطي تمثيل لمبادئ حوكمة المؤسسات.

الشكل رقم (1-14): مبادئ حوكمة المؤسسات



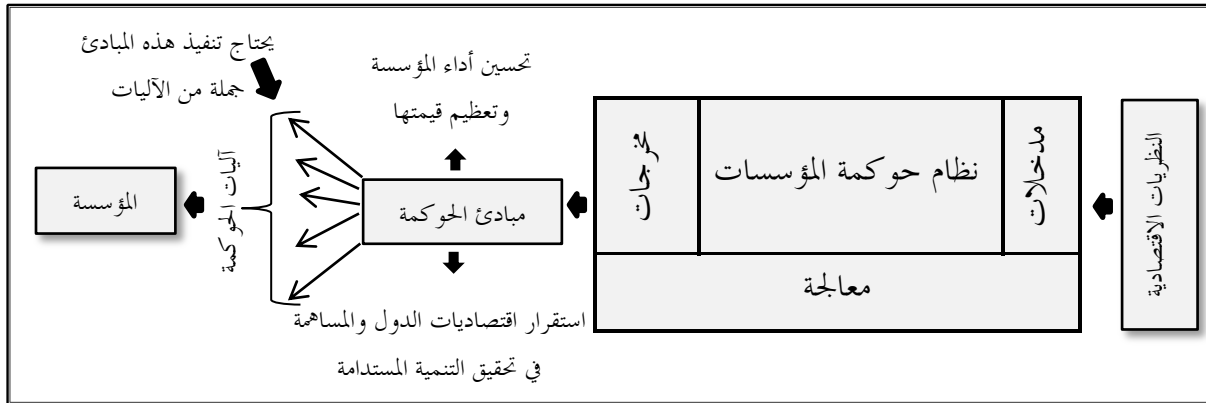
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

¹ هاشم رمضان الجزائري، حسين عبد القادر معروف، ماهية حوكمة الشركات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 25، نوفمبر 2009، ص 17.

وعموماً يمكن القول أن مبادئ OCDE، غطت أهم الجوانب لنجاح أي مؤسسة (قطاعين العام والخاص) وبقائها، مع ذلك تبقى هذه المبادئ إرشادية وغير ملزمة، وهي بمثابة نقاط مرجعية يسترشد بها القائمون على المؤسسات أو بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة المؤسسات، كما أن هذه المبادئ قابلة للتطور على ضوء المتغيرات المتسارعة التي تطرأ على المستوى المحلي والدولي. ولهذا هناك ضغطاً متزايداً لوضع آليات حوكمة حتى يمكن تنفيذ هذه المبادئ، وهذا ما سوف يتم التطرق إليه بشكل من التفصيل في الفصل الموالي.

وبعد استعراض مختلف الجوانب الأساسية المتعلقة بمفهوم حوكمة المؤسسات، والتي تضمنها هذا الفصل. يمكن من خلال الشكل الآتي إعطاء نظرة عامة عن مفهوم حوكمة المؤسسات.

الشكل رقم (1-15): نظرة عامة عن مفهوم حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

يوضح الشكل أعلاه، أن مفهوم حوكمة المؤسسات هو عبارة عن نظام مدخلاته مجموعة من النظريات الاقتصادية التي أُلقت الضوء على أهم المشاكل التي واجهتها اقتصاديات الدول والأنظمة الاقتصادية، ومخرجاته مجموعة من المبادئ بمثابة إرشادات وتوضيحات تهدف إلى تحسين إدارة المؤسسات، مع ذلك تحتاج هذه المبادئ إلى مجموعة من آليات لتنفيذها من أجل تحقيق حوكمة جيدة للمؤسسات سواء في المؤسسات المنتهية إلى القطاع العام أو تلك التي تنشط في القطاع الخاص (وهذا ما سوف يتناوله المبحث الأول من الفصل الثاني). وإن الهدف من نظام الحوكمة على مستوى الاقتصاد الجزئي هو تحسين أداء المؤسسات وتعظيم قيمتها لكن أهمية حوكمة المؤسسات على المستوى الاقتصادي الكلي هو حماية اقتصاديات الدول وتحقيق التنمية المستدامة.

خلاصة الفصل

خصص هذا الفصل لعرض الجانب النظري لنظام حوكمة المؤسسات، من خلال البحث عن أهم الأسباب التي كانت وراء ظهوره. وانطلاقاً من التطور التاريخي الذي شهده مفهوم الحوكمة، حيث كانت البداية بأعمال آدم سميث، لوحظ أن عدد من النظريات ساهمت بشكل كبير في بروز هذا المفهوم وتطوره، إذ كل نظرية من النظريات تناولت جانباً من جوانب الحوكمة، إلا أن الجانب الأكبر تناولته نظرية الوكالة من خلال تفسير أهم إشكال من الإشكالات المطروحة حديثاً، وهو تحليل تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين، ومن ثم محاولة إيجاد آليات تسمح للحد من هذا التعارض، ما جعلنا نعتبرها من أهم النظريات المفسرة للحوكمة، ومن بين أهم الأسباب التي كانت وراء نشوء هذا النظام.

في هذا الفصل تم استخلاص، أن حوكمة المؤسسات من بين الموضوعات التي تهم العديد من الباحثين والمنظمات الدولية، خاصة بعد الانهيارات والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة. وفي ضوء هذا الاهتمام ظهرت العديد من وجهات النظر والتعاريف التي ركزت على الدور التوجيهي والرقابي لنظام حوكمة المؤسسات، والعلاقة بين المساهمين والمسيرين، أي المفهوم الضيق، ووجهات نظر أخرى تناولت مفهوم حوكمة المؤسسات بالمفهوم الشامل، والنطاق الذي امتد إليه هذا النظام، حيث أخذ بعين الاعتبار مختلف أصحاب المصلحة مختلف القطاعات، طبيعة وخصائص كل المؤسسات، طبيعة وخصائص التي تتميز بها المؤسسات من دولة لأخرى.

وقد تم استخلاص أيضاً، أن العديد من المنظمات والهيئات الدولية والمحلية تطالب بضرورة تبني المؤسسات مفهوم حوكمة المؤسسات، لما لها من أهمية لكافة أطراف المؤسسة والأطراف الأخرى التي تتعامل معها، كما تهدف إلى دفع المسيرين نحو تعظيم قيمة المؤسسة وتجعلها تعمل وفق ضوابط محددة. فهذا النظام يتضمن عدد من المبادئ تعمل على ترسيخ الشفافية بين أطراف المؤسسة، وتحمي حقوق ومصالح حملة الأسهم وجميع أصحاب المصلحة الآخرين.

ما تمت ملاحظته أيضاً، أن نظام الحوكمة بحاجة إلى مجموعة من الآليات التي يستند إليها في تحقيق أهدافه (وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الثاني من هذه الدراسة). وباختصار فإن الحوكمة الجيدة للمؤسسات، هي نظام عالمي يتضمن مجموعة من الآليات والمبادئ، تتصف بالعمومية والشمولية تعتمد على المؤسسات لتحقيق أهدافها، ويأخذ هذا النظام بعين الاعتبار مصالح وحقوق المساهمين/الملاك وأصحاب المصلحة الآخرين، ومن ثم حماية الاقتصاديات وتحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثاني

حوكمة المؤسسات العمومية

مقدمة الفصل

على الرغم من موجات الخصخصة Privatizations التي شهدتها العديد من دول العالم، إلا أن المؤسسات العمومية مازالت تلعب دوراً مؤثراً وأساسياً في النشاط الاقتصادي للعديد من الدول، ومن بينها دول OCDE، حيث تمثل مساهمتها جزءاً أساسياً من الناتج المحلي الإجمالي، والقيمة المضافة وخلق فرص العمل. ونظرا للطبيعة الخاصة لهذه المؤسسات وأهميتها وتأثيرها على الكثير من القطاعات الاقتصادية بالبلد أصبح موضوع حوكمتها من بين المواضيع الرئيسية في السنوات الأخيرة.

وفي هذا السياق، أصدرت OCDE في عام 2005 عدد من المبادئ بشأن حوكمة المؤسسات العمومية المشار إليها بـ "المبادئ التوجيهية"، ثم قامت بتحديثها في عام 2015 لمواكبة التحديات والقضايا الجديدة فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية في السياق المحلي والدولي. وتعتبر هذه المبادئ التوجيهية المرجعية الأولى بشأن كيفية إدارة هذه المؤسسات.

يأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على المؤسسات العمومية من خلال عرض أهم التعاريف التي أسندت لها ومجموعة هامة من مبادئ الحوكمة التي خصصت لها "المبادئ التوجيهية". ويوجه هذا الفصل اهتمامه أيضا إلى آليات الحوكمة التي تم صياغتها لتناسب مع هذا النوع من المؤسسات. وهذا بعد الوقوف على مختلف آليات الحوكمة وعرضها بشيء من التحليل والتفصيل. وعلى هذا الأساس يُقسم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- آليات حوكمة المؤسسات؛

- مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية.

المبحث الأول: آليات حوكمة المؤسسات

تؤدي حوكمة المؤسسات دورا هاما في معالجة أغلب المشاكل التي تعاني منها المؤسسات، وجزء أساسي لصحة أي اقتصاد واستقراره، من خلال مجموعة من المبادئ والقواعد التي تقوم عليها، ولا يمكن لمبادئ وقواعد الحوكمة أن تحقق مبتغاها إلا من خلال وضع مجموعة من آليات الحوكمة التي تعتبر ضرورية لبعث قدرا مناسباً من الطمأنينة لكل أصحاب المصلحة. تناولت العديد من البحوث والدراسات، آليات الحوكمة من خلال العديد من التقسيمات، ومع ذلك تتفق أغلب الأدبيات على تقسيم هذه الآليات إلى مجموعتين، آليات داخلية تم وضعها من قبل المؤسسة، وآليات خارجية تفرضها البيئة الخارجية للمؤسسة.

لقد خصص هذا المبحث لعرض مختلف آليات الحوكمة وفق معيار التقسيم الداخلي- الخارجي، الذي يستند إلى حل التعارض بين المسيرين والمالكين وبين مختلف أصحاب المصلحة. وذلك بعد الوقوف على أهم تقسيمات آليات الحوكمة (معيار التخصص/ معيار داخلي-خارجي) وبشكل مختصر.

المطلب الأول: تقسيمات آليات الحوكمة

نشأت الحاجة إلى آليات الحوكمة بسبب تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين، لأن المسيرين غالبا ما يستغلون وظائفهم لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الملاك، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل المؤسسة، وهذا ما دفع ملاك المؤسسة إلى استعمال جملة من آليات الحوكمة تعمل على حماية وضمان حقوقهم من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة المؤسسة.

وفي هذا السياق هناك اتفاق بين الباحثين، أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات يتم من خلال مجموعة من الآليات تفرض على المؤسسة والتي تكون مصدرها البيئة الخارجية، أو المؤسسة هي التي تعتمد عليها لتحقيق مطالب مختلف أصحاب المصلحة. وفي نفس الاتجاه، تتفق أغلب الأدبيات على تصنيف آليات الحوكمة إلى مجموعتين آليات داخلية وآليات خارجية.

وفي الصدد نفسه، يرى جيرارد شارو Gérard Charreaux، أنه لا يمكن تقسيم آليات الحوكمة إلى مجموعتين، لأنه من الصعب تحديد حدود المؤسسة، وما هو داخلي عما هو خارجي،¹ فاقترح تقسيم آخر لآليات الحوكمة. والجدول الموالي يوضح هذا التقسيم.

¹ خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014، ص 141.

الجدول (1-2): تقسيم آليات الحوكمة حسب معيار التخصص

| آليات غير متخصصة | آليات متخصصة | |
|--|---|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - البيئة التنظيمية والقانونية. - النقابات الوطنية. - التدقيق القانوني. - جمعيات المستهلكين. | <ul style="list-style-type: none"> - الرقابة المباشرة للمساهمين. - مجلس الإدارة. - نظام الأجور والمكافآت والتحفيزات. - الهيكل الرسمي. - المدققون الداخليون (التدقيق الداخلي). - لجان المؤسسة. - نقابة العمال. | آليات قصدية |
| <ul style="list-style-type: none"> - سوق السلع والخدمات. - السوق المالية (بما في ذلك عمليات الاستحواذ). - الوساطة المالية. - رأس مال الشركة. - القروض بين - البيئة الإعلامية. - المؤسسات. - ثقافة إدارة الأعمال. - سوق العمل. - سوق المعلومة. - السوق السياسية. | <ul style="list-style-type: none"> - شبكات الاتصال غير الرسمية. - الرقابة الجماعية المفروضة على المسيرين. - ثقافة المؤسسة. - سمعة الموظفين (احترام العقود). | آليات عفوية |

Source: Gérard Charreaux, Le gouvernement des entreprises – théories et faits – Economica, paris, p 427.

يوضح الجدول السابق، التقسيم الذي اقترحه جيرارد شارو G. charreaux، بحيث صنف آليات الحوكمة حسب تخصصها (معيار التخصص). الجانب الأعلى من الشكل يمثل الآليات القصدية، والتي تم تقسيمها إلى مجموعتين، الآليات المتخصصة القصدية والآليات غير المتخصصة القصدية. فالآليات المتخصصة القصدية هي عبارة عن آليات خاصة بمؤسسة معينة، والتي تم اعتمادها عن قصد من قبل المؤسسة، تهدف هذه الآليات من جهة للحد من خدمة المسيرين لمصالحهم الخاصة، ومن جهة أخرى تعمل على توجيه المسيرين للعمل على تحقيق مصالح الملاك، على سبيل المثال، المساهمين من خلال الرقابة المباشرة أو بواسطة مجلس الإدارة الذي بدوره يراقب أداء المسيرين.

أما الآليات غير المتخصصة القصدية، فهي آليات مخصصة إلى مجموعة معينة من المؤسسات، وتتمثل في البيئة التنظيمية والقانونية، النقابات الوطنية، التدقيق القانوني وجمعيات المستهلكين، وكل آلية مخصصة لحماية فئة معينة، على سبيل المثال، جمعيات المستهلكين تعمل على حماية المستهلكين، نقابة العمال تعمل على حماية حقوق العمال... إلخ.

بينما الجانب الأسفل يمثل الآليات العفوية، وهي أيضا مقسمة إلى مجموعتين، الآليات المتخصصة العفوية وتتمثل في شبكات الاتصال غير الرسمية، الرقابة الجماعية المفروضة على المسيرين، ثقافة المؤسسة، سمعة الموظفين، وتعلق بمؤسسة معينة ولكن هذه المرة تلقائية (عفوية) ولم تنشأ عن رغبة المؤسسة. وأخيراً الآليات غير المتخصصة العفوية، وتتمثل في الأسواق مثل سوق السلع والخدمات، السوق المالية... إلخ.

وعليه، فإن التقسيم الذي اقترحه جيرارد شارو G. Charreaux، يصنف آليات الحوكمة إلى أربعة مجموعات حسب تخصصها. ومع ذلك يبقى تقسيم آليات الحوكمة إلى مجموعتين، داخلية وخارجية هو الأكثر شيوعاً. والجدول الموالي يوضح تقسيم آليات الحوكمة حسب معيار التقسيم داخلي - خارجي.

الجدول رقم (2-2): آليات حوكمة المؤسسات وفق معيار داخلي - خارجي

| الآليات الخارجية | الآليات الداخلية |
|--|----------------------------------|
| - سوق السلع والخدمات. | - مجلس الإدارة. |
| - سوق الاستحواذ على حق الرقابة على المؤسسات. | - مساهمة المسيرين في رأس المال. |
| - سوق العمل الخاص بالمسيرين. | - نظام الأجور والتحفيز. |
| - سوق الأوراق المالية. | - التدقيق الداخلي ولجان الشركات. |
| - المستثمرون المؤسسيون. | - حق التصويت في الجمعية العامة. |
| - الديون والدائنون. | |
| - الوكالات التنظيمية والنظام القانوني. | |
| - الأخلاق وقيم المجتمع. | |

المصدر: محمد الشريف بن زواي، مرجع سابق، ص 73.

يعطي الجدول السابق، تقسيم واضح لآليات الحوكمة، حسب معيار داخلي - خارجي. وهو المعيار الذي سوف يتم اعتماده، لعرض أهم آليات الحوكمة، ومختلف الجوانب المرتبطة بها من خلال المطلبين الثاني (الآليات الداخلية)، والثالث (الآليات الخارجية).

المطلب الثاني: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

تهدف الآليات الداخلية إلى إيجاد حلول لتضارب المصالح في المؤسسة، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وقد ركز العديد من الباحثين على الآليات الداخلية التي يتم اعتمادها لأهميتها، وهي ثلاث آليات، تتمثل في كل من مجلس الإدارة، نظام الأجور والتحفيز والمكافآت، ولجنة التدقيق.

1- مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة من أهم آليات حوكمة المؤسسات، إذ يمثل قمة إطار الحوكمة، فالوظيفة الرئيسية لمجلس الإدارة هي التقليل من التكاليف التي تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة، ومسؤوليته الاستثنائية المتمثلة في الرقابة الداخلية تجعله على رأس سلطة التحكم بالقرارات في المؤسسة.¹ فقد تم تعريف مجلس الإدارة بأنه "مجموعة من الأعضاء المنتخبين بشكل مباشر من قبل حملة الأسهم ووفقاً لقانون الشركات، وتكون مهمتهم الأساسية هي تمثيل مصالح المالكين في المؤسسة والرقابة على المديرين التنفيذيين". ويعرف أيضاً على أنه "حلقة الوصل والربط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال (حملة الأسهم) والأشخاص الذين يستخدمونه لتكوين قيمة الشركة".²

1-1 وظائف مجلس الإدارة

تعتبر نظرية الوكالة أن مجلس الإدارة من الأدوات الرئيسية لتوجيه المسير نحو تحقيق مصالح المساهمين حيث نجد المساهمين يفوضون سلطة اتخاذ القرار إلى المسير، وفي إطار تضارب المصالح بين الطرفين، يتخذ المسير قرارات دون المستوى الأمثل، والتي تضر بمصلحة المساهمين، وهنا يظهر مجلس الإدارة كآلية رقابة داخل المؤسسة لمنع مخاطر مثل هذا السلوك من جانب المسيرين، كما يهتم بتمثيل مصالح المساهمين والدفاع عن

¹ نجلاء إبراهيم يحي عبد الرحمن، دور الآليات الداخلية للحوكمة في تحسين الافصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال السعودية، مجلة المحاسبة والمراجعة -AUJAA-، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2013، ص 193.

² إبراهيم محمد علي الجزراوي، بشرى فاضل خضير، نموذج مقترح للافصاح عن حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 39، 2014، ص 335.

حقوقهم، وفي هذا السياق يرى هيمالين وويشباش Hemalin & weishbach سنة 2000 أن مجلس الإدارة يعتبر "قلب الحوكمة".¹

حسب جونسون والآخرون *Johnson & al*، فإن مجلس الإدارة يعنى بثلاثة أدوار رئيسية، إذ يراقب ويقدم خدمة، اقتناء الموارد، كهيئة رقابية فإن مسؤولية مجلس الإدارة هي تعيين أو عزل المسير وتقديم الحوافز لفريق الإدارة وتقييم قراراته وأدائه، وكذلك لضمان تنفيذ استراتيجية المؤسسة، وتتعلق أدوار الخدمات بالمشورة التي يقدمها المجلس للمديرين حول الإدارة، بما في ذلك مشاركتها في عملية التخطيط الاستراتيجي ويتمثل الدور الثالث في تيسير الحصول على الموارد الصعبة للمؤسسة.²

يرى كل من سينغ وهاريانتو Singh. H & Harianto. F سنة 1989، أن مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، من خلال صلاحياته القانونية التي تسمح له بتعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما أن مجلس الإدارة الفعال هو الذي يشارك في وضع استراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب أدائها، مما يؤدي إلى تعظيم قيمة المؤسسة، وحتى تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة وفي ذات الوقت تأخذ البعد الاجتماعي بعين الاعتبار وممارسة القيادة وتوجيه المؤسسة بنزاهة ويعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية ومسؤولية.³

أما جيرارد شارو G. Charreaux عام 1993، يصف مجلس الإدارة على أنه جهاز إدارة وضبط سلوك المسيرين، ولكن أيضا كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة. وفي سنة 1994 يرى أن مجلس الإدارة من خلال أنظمة الرقابة التي يطورها يمكن أن يضبط سلوك المسيرين والتأثير على طبيعة القرارات الاستراتيجية ومن ثم اختيار الاستثمارات التي اعتمدها المسيرين.⁴

¹ حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص 89.

² Aneur Boujenoui, Richard Bozec, Daniel Zeghal, Analyse de L'évolution des Mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'état au Canada, revue finance contrôle stratégie, vol.07, no.02, juin 2004, p 98.

³ عابي خليدة، فاتح سردوك، دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية، دراسة تحليلية لعينة من المراجعين الخارجيين والمستفيدين من خدماتهم في ظل حوكمة الشركات بالجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، جوان 2017، ص 471.

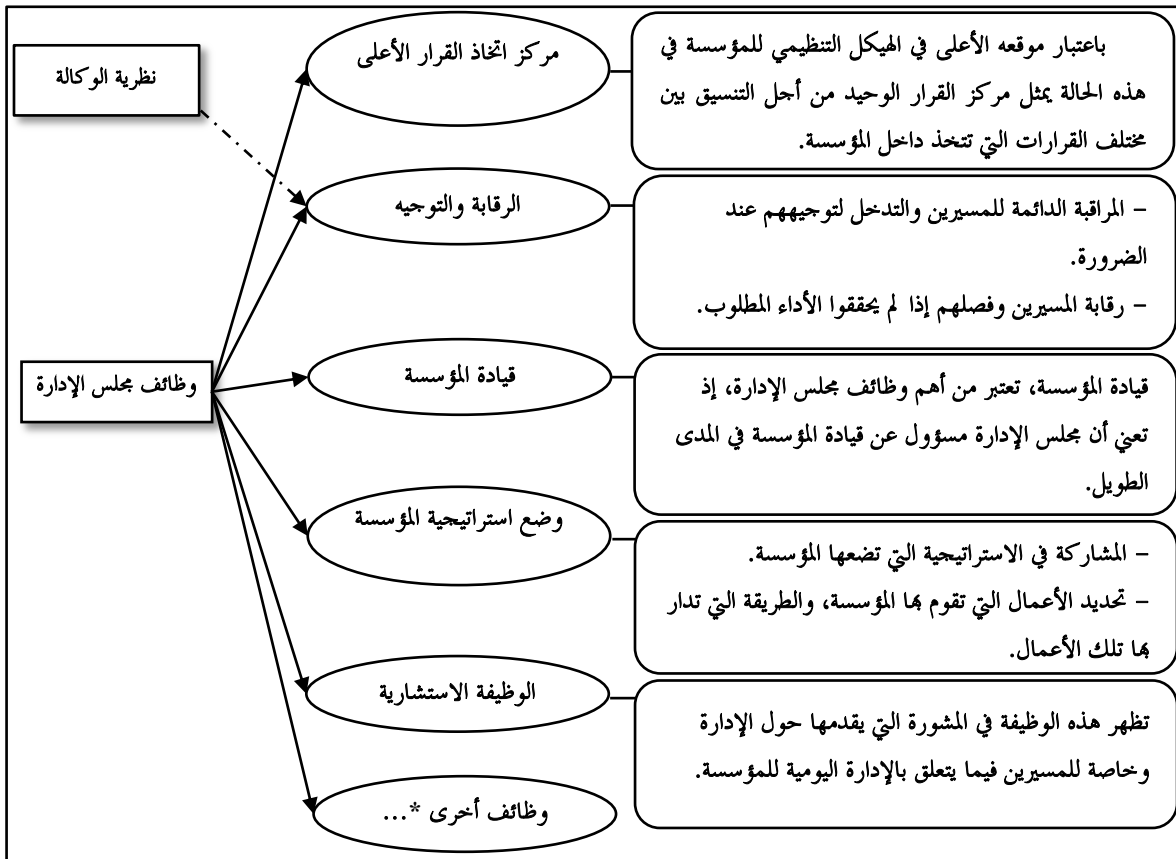
⁴ Basma Sellami Mezghanni, Effet de la gouvernance d'entreprise sur l'investissement en R&D, cas des entreprises françaises, revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, no.247-248, janvier -avril 2011, p 63.

لكن روجرز Rogers cj سنة 1992، يحرص وظائف مجلس الإدارة في وضع الأهداف للمؤسسة، وتعيين الرئيس التنفيذي للمؤسسة، إلى جانب الإشراف على خطط المدراء التنفيذيين في تنظيم الموارد المالية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، والوظيفة الأخيرة تتمثل في التدقيق في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وفق جدول زمني دوري، وفي ذات السياق يؤكد روجرز من خلال جملة من الوظائف التي حددها، أنه من الصعب جدا وغير معقول أن يقوم مجلس الإدارة بمتابعة كل هذه الأعمال يوميا، وأن هذه الوظائف يجب أن تترك للمدير التنفيذي.¹ ويمكن حصر وظائف مجلس الإدارة في النقاط الآتية:

- مركز اتخاذ القرار الأعلى؛ - وضع استراتيجية المؤسسة؛ - الرقابة والتوجيه؛
- الوظيفة الاستشارية؛ - قيادة المؤسسة؛ - وظائف أخرى...

ويمكن تمثيل الوظائف السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): أهم وظائف مجلس الإدارة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

¹ محمد الشريف بن زواي، مرجع سابق، ص 83.

* من صعب جدا حصر جميع الوظائف التي يقوم بها مجلس الإدارة، فقط تم ذكر أهمها. كوظيفة التنسيق، من خلال التنسيق بين جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة، والتنسيق بين جميع المصالح الأخرى في المؤسسة.

نظرا لتعدد الوظائف التي يقوم بها مجلس الإدارة، والتي تم التطرق إليها سابقا، وفي ظل متطلبات الحوكمة الجيدة، فإن دور مجلس الإدارة انحصر على وظيفة التوجيه والرقابة باعتبارها الوظيفة الجوهرية والاستثنائية، وهي أول وظيفة ركزت عليها نظرية الوكالة، وجميع النظريات الأخرى أيدت نظرية الوكالة في هذه النقطة.

2-1- هيكل وأعضاء مجلس الإدارة

يقصد بهيكل مجلس الإدارة، تحديد نسبة تمثل الأعضاء المستقلين في تركيبته، حيث اهتمت مبادئ حوكمة المؤسسات بنسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من جملة أعضاء المجلس، وقد نص تقرير كادبوري Cadbury سنة 1992 بأهمية قيام الشركات المساهمة بتعيين نسبة أكبر من المديرين غير التنفيذيين في مجلس إدارتها (أن تكون غالبية الأعضاء من الأعضاء غير التنفيذيين)، حيث أن الأعضاء المستقلين يعتبرون من أهم آليات الرقابة والتدقيق، كما أن وجودهم يساعد على إحداث نوع من التوازن داخل المجلس، بالإضافة إلى أنهم يمدون الشركة بمحقات اتصال مع البيئة الخارجية بحكم خبرتهم واتصالاتهم ومهنتهم المميزة.¹

وفي ذات السياق، وفرت مبادئ الحوكمة الرشيدة عدد من الإرشادات التي تستند إليها المؤسسات في بناء هيكل ملائم لبناء مجلس الإدارة، ومن بين أهم هذه الإرشادات هي:²

- يتولى إدارة الشركة، مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن خمسة (5) أشخاص ولا يزيد عن ثلاثة عشر (13)، كما يحدده نظام الشركة، ويتم انتخابهم بالاقتراع السري من قبل الهيئة العامة للشركة، ويكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل من الأعضاء المستقلين؛
- يتولى المجلس مهام إدارة المؤسسة لمدة أربع سنوات (4)، تبدأ من تاريخ انتخابه، ويمثل مجلس الإدارة كافة المساهمين؛
- لا يجوز جمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة أو أي منصب تنفيذي آخر في المؤسسة؛
- يجب أن يكون عضو مجلس الإدارة مؤهلا ويتمتع بقدر كاف من المعرفة بالأمور الإدارية والخبرة؛

¹ عبد القادر عيادي، جودة المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات وانعكاساتها على كفاءة السوق المالية-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 2013/ 2014، ص 104.

² كريمة علي كاظم الجوهر، العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وقواعد الحوكمة لمجلس الإدارة (دراسة تحليلية لوجهات نظر المحاسبين والمدققين) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2012، ص 116.

- لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أو من يمثله أن يكون عضواً أو ممثلاً لعضو في مجلس الإدارة شركة أخرى مشابهة أو منافسة لها في أعمالها أو مماثلة لها في غاياتها.

3-1 حجم مجلس الإدارة

لم يعد مجلس الإدارة مجرد آلية تساهم في خلق قيمة مضافة فحسب، بل صار لحد كبير يلعب دوراً هاماً في حوكمة المؤسسات، إذ هو جهاز رقابة، مركز اتخاذ القرار الأعلى، إلى جانب العديد من الأدوار أسندت له وبالتالي لقي اهتماماً كبيراً مقارنة بالآليات الأخرى، ومن بين هذه الاهتمامات تلك التي تتعلق بحجمه، كما أن العدد الأمثل من المديرين هو معضلة كبيرة للمؤسسات.

ووفقاً لنظرية الوكالة، كلما كان مجلس الإدارة كبيراً تنخفض فعاليته في أداء وظيفته الرقابية ويكون أيضاً معرضاً لتأثير الإدارة، أما ليبتون ولورسش Lipton & Lorsch سنة 1992، تتناقض وجهة نظرهم مع وجهة نظر السابقة من خلال الإشارة إلى أن فعالية الرقابة ترتفع مع زيادة حجم مجلس الإدارة، لكن يتطلب تحمل تكاليف الاتصال واتخاذ القرارات المرتبطة بتوظيف مجموعات كبيرة الحجم.¹

في نفس الإطار يعتقد جنسن Jensen سنة 1983، أن المجالس الكبيرة هي أقل فعالية من المجالس الصغيرة لأنها تفضل الهيمنة وتوسيع السلطة التقديرية للمديرين، والكفاءة تنخفض إذا كان العدد كبير جداً، لأن الاتفاق في اتخاذ القرارات تصبح صعبة، ومع ذلك الدقة في صنع القرارات تنخفض أيضاً إذا كان عدد المديرين صغير جداً لأن مناقشة الأسئلة المطروحة ستكون محدودة بسبب نقص المهارات.²

كما أن هناك بحوثاً أظهرت أن مجالس الإدارة الأصغر تكون أكثر فعالية في تحسين قيمة الشركة من مجالس الإدارة الأكبر، وربما يتعلق السبب بمشكلة الراكب المجاني، فبالنسبة للمجلس ذي عدد الأعضاء القليل ربما يشعر كل عضو بالميل إلى بذل جهد أكبر من المعتاد لأن كلا منهم يدرك أن هناك قلة آخرين فقط يراقبون المؤسسة. وفي حالة مجالس الإدارة الأكبر، قد يفترض كل عضو أن الكثيرين الآخرين يمارسون الرقابة، كذلك فإنه في حالة المجالس الأكبر قد يكون التوصل إلى إجماع أصعب ومن ثم يكون انحياز أي شيء ذي معنى أصعب.³ ولحد الآن لازالت العديد من الأبحاث التجريبية التي تناولت موضوع آليات الحوكمة، تختلف في تحديد حجم مجلس الإدارة فضلاً عن تحديد العدد الأمثل من المديرين في مجالس الإدارة من بلد لآخر. نرى أن

¹ Ameer Boujenoui, Richard Bozec, Daniel Zeghal, op-cit, p 102.

² Mohamed Ali Khaldi, op-cit, p 100.

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 225.

المشاكل والصراعات الداخلية إلى جانب انتظار كل عضو من الأعضاء الأخرى بمارسون الرقابة، هو أكبر مشكل تواجهه المجالس الأكبر حجما، في حين المجالس الأصغر حجما تجد صعوبة في توفير الموارد، لكن تبقى الأكثر نشاطا وديناميكية من المجالس الأكبر حجما، وفي هذه الحالة تم الاستناد إلى نظرية الوكالة.

4-1 استقلالية مجلس الإدارة

ركزت الحوكمة الحديثة للمؤسسات على مبدأ الاستقلالية، ويقصد بها استقلالية عضو مجلس إدارة المؤسسة، أي أن العضو لا تربطه بالمؤسسة أو مدراءها علاقة تحول دون أداء عمله بالشكل المطلوب، وتلعب استقلالية مجلس الإدارة دورا هاما في الحد من تضارب المصالح بين الملاك والمديرين، وتعتبر استقلالية مجلس الإدارة من بين أهم الخصائص التي تعزز قيام المجلس بمهامه الإشرافية والرقابية والتي لها دور بالغ الأهمية في الحد من قدرة المديرين على تصرف بما يخدم مصالحهم الخاصة دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح الملاك،¹ لكن ليس بالضرورة أن استقلالية مجلس الإدارة دائما تكون ايجابية، في الحقيقة غالبا ما تخلق العديد من المشاكل كعدم تماثل المعلومات بين مجلس الإدارة والمسيرين، لذا يجب أن تأخذ هذه النقطة بعين الاعتبار، وفي هذه الحالة يفضل التوازن في الاستقلالية، وذلك بوجود عدد من المسيرين في مجلس الإدارة، من جهة يسمح بتحفيزهم ومن جهة أخرى تسمح لمجلس الإدارة بتقييمهم عن قرب.

تلخيصا لما سبق، يمكن القول أن مجلس الإدارة من أهم آليات الرقابة، لذا نجد العديد من الدراسات والأبحاث تعطي أكثر أهمية لفعالية مجلس الإدارة في تعزيز وتفعيل حوكمة المؤسسات، على سبيل المثال الدراسة التي قام بها كريسي والآخرين *Crespi & al* سنة 2004، أكدت على الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات، حسب هذه الدراسة أن مجلس الإدارة يشرف على جميع سياسات المسيرين ويضمن تطبيق جميع قواعد الرقابة، ويوافق نام Nam سنة 2004 على هذه الاستنتاجات ويؤكد على أن مجلس الإدارة هو الآلية الرئيسية لحوكمة المؤسسات.²

¹ نورة محمدي، محمد الصغير قريشي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016، ص 192.

² Houssein Rachdi, Moez El Gaied, L'Impact de l'Indépendance et de la dualité du Conseil d'Administration sur la Performance des Entreprises: Application au Contexte Américain, revue libanaise de Gestion et d'Economie, vol.02, no.03 2009, p 05.

وفي الأخير، تجدر الإشارة أن لمجلس الإدارة مجموعة من اللجان منبثقة وتابعة له، يحتاجها لمساعدته في تحقيق أهدافه والقيام بوظائفه، من بينها لجنة المكافآت ولجنة التدقيق، هي الأخرى تعتبر آلية من آليات الداخلية لحوكمة المؤسسات، لما لها من خصوصيات ومميزات، لعل أهمها الاستقلالية عن الإدارة العامة للمؤسسة.

2- نظام الأجور والتحفيز والمكافآت

تزايدت أهمية حوكمة المؤسسات خلال العقود القليلة الماضية نتيجة عدة أسباب، لعل أهمها اتساع حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة، أدت إلى ضعف آليات الرقابة أمام تصرفات المسيرين، مما زاد من خطر خدمة المسيرين لمصالحهم الخاصة، إذ كان لا بد من إيجاد آليات حديثة لضبط تصرفات المسيرين، ومن بين هذه الآليات نظام الأجور والتحفيز والمكافآت.

تدخل الأجور والمكافآت ضمن الميكانيزمات/الآليات التي تسمح بضبط العلاقة بين المسيرين وأصحاب المصالح من خلال وضع آليات تحفيزية لصالح المسيرين حتى يمكن تقليص الفجوة بين مصالحهم ومصالح المساهمين/الملاك، وذلك بمنح حوافز مالية متوافقة مع الهيكل المالي للشركة، أي حصص من الأرباح على حسب النتائج التي تحققها المؤسسة، وبمنح علاوات على شكل أسهم، بمعنى حصص في رأس مال المؤسسة Stock Options¹.

وقد نص تقرير قرينبوري Green bury سنة 1995، على أن نظام الأجور والتحفيز والمكافآت يُعد أحد أهم شروط الحوكمة الجيدة للمؤسسات، كما اشترط ضرورة الإفصاح عن أجور المسيرين، وأيضاً ضرورة تكوين لجنة تابعة لمجلس الإدارة تعمل على تحديد الأجور اللازمة لجذب وتحفيز المسيرين ذوي النوعية التي يرغب فيها المساهمون، مع تجنب دفع أكثر مما هو ضروري².

مع ذلك تبقى هذه الآلية محل النقاش، خاصة عندما ترتبط حوافز ومكافآت الإدارة بأرقام الربح المحقق فعلى سبيل المثال عندما تحصل الإدارة على 5 % من صافي الربح فإن مصلحة الإدارة سوف ترتبط في هذه الحالة برقم الربح، ومن المنطقي أن نعتقد أن المديرين الذين يتلقون مكافآت تحسب على أساس مستوى الربح

¹ عبد الرحمان العايب، ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة - حالة المؤسسات المالية والمصرفية المتضررة -، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 20-21 أكتوبر 2009 ص 06.

² محمد الشريف بن زواي، مرجع سابق، ص 91.

فإنهم سوف يتلاعبون بأرقام الربح لتسهيل حصولهم على مكافآت.¹ كما سبق وأن تطرقت نظرية الوكالة إلى هذا السلوك الانتهازي الذي يتبعه المسيرين للحصول على المكافآت. إلا أن أغلب النقاشات الحديثة حول آليات الحوكمة تأخذ هذه الآلية بعين الاعتبار كأحد الشروط لتعزيز حوكمة المؤسسات، وفي هذا الإطار أشارت مبادئ OCDE سنة 2004، في القسم الخامس "الإفصاح والشفافية Disclosure and Transparency" إلى السياسة التي يجب إتباعها فيما يتعلق بالمكافآت، وعلى ضرورة الإفصاح والشفافية فيما يخص أجور المسيرين.²

نستخلص مما سبق، أن لكل آلية من الآليات السابقة دورا في إلزام المؤسسات بتفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات، إلا أن مجلس الإدارة يبقى هو المحور الذي تركز عليه أي مؤسسة لبلوغ الحوكمة الجيدة، باعتباره قلبا لأي نظام من نظم حوكمة المؤسسات، إذ نجد العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع آليات الحوكمة تعطي الاهتمام الأكبر إلى مجلس الإدارة ومختلف اللجان المنبثقة منه، كلجنة التدقيق التي تستدعي هي الأخرى الإشادة بها والوقوف على مختلف الجوانب المتعلقة بها.

3- لجنة التدقيق

تعتبر لجنة التدقيق من أهم اللجان التي تساعد مجلس الإدارة في القيام بوظائفه الإشرافية والرقابية وإحدى أهم آليات الحوكمة الداخلية، وتشير العديد من الدراسات أن المؤسسات التي يوجد فيها لجنة التدقيق يكون لديها حوكمة أفضل.

3-1 نشأة ومفهوم لجنة التدقيق

لقد أصبحت لجنة التدقيق إحدى أهم الدعائم الأساسية لنجاح حوكمة المؤسسات، وقد أكدت ذلك العديد من التقارير واللوائح الصادرة حول حوكمة المؤسسات، من خلال الدور الذي تؤديه هذه اللجنة كأحد آليات الحوكمة، ومع ذلك تعود أصول مهنة التدقيق إلى العصور القديمة.

يشير التاريخ القديم إلى أن القدماء المصريين والرومان والإغريق كانوا يسجلون العمليات النقدية ثم يدققونها للتأكد من صحتها، وكانت هذه العملية تقتصر على الحسابات المالية الحكومية، حيث كانت تعقد جلسات استماع عامة يتم فيها قراءة الحسابات بصوت مرتفع، وبعد الجلسة يقدم المدقق تقريره، كما أن

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سابق، ص 56.

² OCDE, Ocde Principles Of Corporate Governance, France, 2004, p 22.

عملية التسجيل كانت تتم بطريقة بدائية.¹ وفي ظل اتجاه الاقتصاد الحديث الذي شهد نموا كبيرا في حجم التعاملات الاقتصادية وكذلك التغير الذي عرفته المؤسسات من حيث أهدافها ووظائفها، صاحبه تطور في مهنة التدقيق وأساليبها.

لكن أهمية التدقيق كوظيفة ظهرت مع بداية القرن الثالث عشر ميلادي، مع بروز اتجاهات تنادي وترتكز على الدور المهم الذي تلعبه وظيفة التدقيق في مجال المحاسبة والتهرب الضريبي، أما فكرة لجان التدقيق جاءت بعد انهيار عدد من الشركات في السبعينيات، ومع الكشف عن العديد من حالات الفساد المالي والإداري، خاصة في الولايات المتحدة، وفي ظل تكرار هذه الحالات أشارت مختلف الهيئات على ضرورة تشكيل لجان داخل المؤسسات، وأشادت بالدور الذي تلعبه لجان التدقيق في استمرار المؤسسات بعملها.

لذا اهتمت الهيئات الرسمية والباحثين خاصة تلك التي تعنى بموضوع الحوكمة بإعطاء مفهوم للجنة التدقيق، والتي تشترك في مضمونها حول المهام التي أسندت لهذه اللجنة وأهميتها. وبصفة عامة، يعرف التدقيق على أنه "عملية تجميع وتقييم أدلة الإثبات، تحديد وإعداد التقارير عن مدى التوافق بين المعلومات والمعايير المحددة مسبقا ويجب أن يتم التدقيق بواسطة شخص فني مستقل محايد".² وتعرفه جمعية المحاسبة الأمريكية على أنه "عملية منظمة ومنهجية Systematic بجمع الأدلة والقرائن بشكل موضوعي التي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى توافق وتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة".³

ويعرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي على أنه "نشاط مستقل، تأكدي، موضوعي واستشاري مهم لزيادة قيمة المؤسسة وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم Gouvernance".⁴ أما لجنة التدقيق تعرفها الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (CICA) سنة 1992 بأنها "لجنة مكونة من مدراء المؤسسة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتخصص نشاطاتها في مراجعة ترشح المدقق الخارجي، ونطاق ونتائج التدقيق، وكذلك الرقابة الداخلية

¹ يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد بورة، التدقيق المحاسبي في المؤسسات العمومية، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، 2015/2014، ص 02.

² صالح محمد يزيد، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة، دراسة حالة صيدال خلال الفترة 2010/2015، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 19.

³ زوهري حليمة، أثر الإصلاحات المحاسبية والمالية على مهنة التدقيق في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 04، ديسمبر 2015، ص 54.

⁴ بوزيان عثمان، خراف مختارية، دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 04، 2016، ص 123.

للمؤسسة، وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر".¹ وتعرف أيضا بأنها "لجنة منبثقة من مجلس إدارة المؤسسة وعضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين الذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة، وتكون مسؤولة عن الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية، ومراجعة المبادئ والسياسات المحاسبية، ومراجعة وظيفتي التدقيق الخارجي والداخلي، ومراجعة الالتزام بقواعد حوكمة المؤسسات".²

من التعاريف السابقة، يمكن إعطاء تعريف سهل لكل من التدقيق والتدقيق الداخلي، فالتدقيق يعني عملية يقوم بها أشخاص تتوفر لديهم الكفاءة والخبرة اللازمة لتقييم نشاط معين، بينما التدقيق الداخلي عملية مستقلة يقوم بها مدققون أجراء لتفعيل عملية الرقابة، بهدف تعظيم قيمة المؤسسة. وعليه فإن التدقيق الداخلي يلعب دورا مهما في عملية الحد من الاحتيال، إذ يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصدقية العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات، كما يعتبر التدقيق الداخلي آلية مهمة من آليات الرقابة ضمن إطار الحوكمة، كما يضمن دقة ونزاهة القوائم المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير.³ أما لجنة التدقيق يمكن إيجاز بعض الخصائص التي تتميز بها في النقاط الآتية:⁴

- لجنة مكونة من عدد أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين؛
- يتوافر لدى أعضائها معارف وخبرة جيدة في مجال المحاسبة والمالية والتدقيق؛
- تتجلى مهامها بمراجعة عمليات إعداد التقارير المالية وفحص عمليات التدقيق الداخلية والخارجية ومراجعة الالتزام بقواعد الأخلاقية وترتيبات الحوكمة؛
- هي أداة مفيدة في مراقبة أداء الشركة وتسيير نشاطها؛
- هي أداة رقابية بيد المساهمين على الإدارة؛
- كذلك وسيلة للتحقق من مدى فعالية الأنشطة الرقابية في المؤسسة.

¹ عناني عبد الله، دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، جوان 2017، ص 243.

² شقبق عيسى، زغار يحي، فعالية لجان المراجعة للحد من أثار المحاسبة الإبداعية، مجلة المؤسسة، العدد 04، 2015، ص 89.

³ طلال محمد علي الجعاوي، إطار مقترح لفحص الاحتيال والحد منه في عينة من الشركات المساهمة العراقية، مجلة الحاسب للعلوم المحاسبية والتدقيقية، المجلد 24 العدد 47، مارس 2017، ص 96.

⁴ بوفاسة سليمان، سعيدان الرشيد، لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، أبريل 2015 ص 22.

- وتنعكس تلك الخصائص التي تتميز بها اللجنة على عدة جوانب وتحقق العديد من المزايا يوجزها دوروثي Dorothy في الآتي:¹
- إن توفر الوثوقية والشفافية في القوائم والتقارير المالية للمؤسسات يدعم القدرات التنافسية للمؤسسات مما ينعكس أثره على البرامج خفض التكلفة، والارتقاء بجودة المنتجات وزيادة حصة المؤسسة السوقية؛
 - إن وجود لجان التدقيق بالمؤسسات باعتبارها إحدى آليات الحوكمة يزيد من فرص المؤسسات في زيادة الحصة التصديرية وبالتالي حصيلة النقد الأجنبي وتحقيق منافع للاقتصاد القومي؛
 - تخفيض حدة عدم التجانس بين إدارات المؤسسة المتعددة، وزيادة قيمة المعلومات لدى العاملين مما يحقق منافع للموارد البشرية على مستوى المؤسسات، وعلى مستوى القومي؛
 - إن وجود لجان التدقيق بالمؤسسات يؤدي إلى ترشيد وقت مجلس الإدارة بالبعد عن التفاصيل للموضوعات التي سبق مناقشتها بلجنة التدقيق، وبالتالي التركيز على المتغيرات المؤثرة على اتخاذ القرارات؛
 - تدعيم استقلال المدقق الخارجي بتوفير الضمان بالتزام مجلس الإدارة بالعمل على أخذ ملاحظاته موضع الاهتمام، وتحقيق جودة عملية التدقيق وجودة الخدمات الأخرى التي يقوم بها المدقق الخارجي.

2-3 دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات

- بعد ائثار عدد من الشركات العالمية، تعاظم الاهتمام بحتمية إيجاد المزيد من الآليات المناسبة لتفعيل نظام حوكمة المؤسسات، وتعد لجنة التدقيق إحدى هذه الآليات، من خلال تعزيز الرقابة وتدعيم قرارات مجلس الإدارة فضلا عن الدور الإشرافي التي تقوم به المؤسسة.
- صارت لجنة التدقيق إحدى أهم أدوات الرقابة الداخلية وإحدى أهم دعائم الحوكمة، لما تؤديه من دور في تقييم كفاءة نظام الرقابة الداخلية وفاعليته مع كل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي ودورها في تقديم

¹ مجدي محمد سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية، المجلد 46، العدد 02، جويلية 2009، ص 25، 26.

التوصيات لمجلس الإدارة، والتي من شأنها تطوير النظام بما يحقق أهداف المؤسسة، كما يمكن اعتبارها حلقة وصل بين مجلس الإدارة وكل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي.¹

إذ لاقت فكرة اعتماد لجنة التدقيق في المؤسسات الاقتصادية رواجاً كبيراً في مختلف دول العالم المتطورة والسائرة في طريق النمو، ففي كندا أوصت لجنة رويال بمحكمة أرنتابو العليا عام 1965 بعد دراسة ظاهرة فشل المؤسسات بضرورة تكوين لجنة التدقيق لتدقيق التقارير المالية قبل عرضها للتدقيق في مجلس الإدارة بينما في الولايات المتحدة الأمريكية طالبت هيئة الأوراق المالية سنة 1974 بضرورة الإفصاح عن وجود لجنة تدقيق في المؤسسة وأصبحت شرط الإدراج في بورصة نيويورك، لتلقى لجنة التدقيق انتشاراً واهتماماً متزايداً للعديد من الدول الأوروبية كفرنسا وألمانيا.²

ونظراً لدورها في تفعيل حوكمة المؤسسات، تم وضع أطر التي من شأنها تحكّم مسؤولية أعضاء لجنة التدقيق وتنظيم عمل هذه اللجنة وبمكّنها من تحقيق أهدافها والوصول إلى درجة مقبولة من الالتزام بمبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات، إذ تتضمن وتشترك جميعها فيما يلي:³

- تؤكد على أهمية قيام اللجنة بدراسة القوائم المالية المرحلية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة؛
- دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء برأيها وتوصياتها بهذا الجانب وفحص نظام الرقابة الداخلية وتقييم كفاءته؛
- ورفع تقرير عن توصياتها بشأنه، إلى جانب التأكد من مدى التزام المؤسسة بتطبيق المبادئ والمعايير المحاسبية والتشريعات النافذة مع تقييم المخاطر التي قد تنشأ عند إعداد التقارير المالية؛
- فحص وتقييم إجراءات وخطة عمل التدقيق الداخلي والإطلاع على التقارير المرفوعة والتوصية لمجلس الإدارة بهذا الجانب؛
- الاهتمام بمشاركة المدقق الخارجي في مناقشة ومراجعة أية صعوبة قد يواجهها عند ممارسة عملية التدقيق بما فيها القيود المفروضة على أنشطة التدقيق المستقلة وسبل الحصول على المعلومات المطلوبة وأية

¹ علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO، المجلد 19، العدد 70، 2013، ص 417.

² لشلاش عائشة، بوعلی هيشام، لجنة التدقيق كأحد دعائم حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لبعض ولايات الغرب الجزائري، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، مارس 2017، ص 179.

³ بشرى عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08 العدد 22، 2012، ص 218.

خلافات مهمة مع الإدارة والاضطلاع بالدور المسؤول عن ترشيح المدقق الخارجي لتعيين أو العزل وتحديد أجوره.

عموما، يمكن القول أن لجنة التدقيق هي الأخرى إحدى أهم آليات الحوكمة، وقد لاحظنا ذلك من الخصائص التي تتميز بها والإشادة التي حظيت بها من مختلف الهيئات الرسمية والباحثين، فضلا عن اهتمام مختلف دول العالم والتأكيد على تشكيل هذه اللجنة داخل المؤسسات، ومن جانبنا نعتبر لجنة التدقيق ميزة إضافية ووسيط بين مجلس الإدارة وعملية التدقيق سواء التي يقوم بها المدقق الداخلي و/أو المدقق الخارجي*، وكذلك تساهم بشكل كبير في دعم دور مجلس الإدارة، إذ تقدم رؤية أوضح لأعضاء مجلس الإدارة، لن يتمكنوا من الحصول عليها بدونها، وبالأخص دورها في تفعيل نظام الحوكمة من خلال التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة، ومع ذلك تبقى مسؤولياتها محدودة ولا تحل محل مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات النهائية، حيث تظل تابعة وبصفة دائمة لمجلس الإدارة.

المطلب الثالث: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

سبق وأن تطرقنا إلى تعريف الحوكمة على أنها مجموعة من الآليات التنظيمية (الداخلية/الخارجية) ومن هذا المنطلق فإن آليات الحوكمة لا تعمل إلا بشكل متكامل، حيث تترابط فيما بينها من أجل تحقيق الحوكمة الجيدة للمؤسسات. وعليه فإن الآليات الداخلية التي سبق وأن تم عرضها لا يمكن أن توفى بالغرض لوحدتها إلا بوجود آليات خارجية. قد خصص هذا المطلب لعرض الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات والوقوف على مختلف الجوانب المتعلقة بها.

1- التشريعات والقوانين

تعد التشريعات والقوانين من أهم الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات، وتختلف هذه التشريعات والقوانين من دولة لأخرى. وبطبيعة الحال فإنها تنعكس على الطريقة التي يتم بها تبني وتنفيذ مبادئ حوكمة المؤسسات من دولة لأخرى، وفقا لظروفها الاقتصادية والاجتماعية الخاصة وبما يتناسب معها. تكون هذه القوانين صادرة إما من جهات رسمية تعمل على توجيه القائمون على المؤسسات في المسار الصحيح، وقد تكون قوانين مفروضة على المؤسسات بقوة القانون، ويتم تطبيقها حرفيا بما ورد في هذه القوانين.

* يعتبر التدقيق الخارجي من الآليات الخارجية، وسوف يتم عرض كل ما يتعلق به ضمن آليات الحوكمة الخارجية في المطلب الثاني.

لكن غالباً ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. ولقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض،¹ ومع ذلك تعد مخرجا لإعادة استقرار الاقتصاد الوطني، والتي تضمن غالباً للمؤسسات إدارة سليمة وتعمل على بقائها في بيئة الأعمال.

وعلى سبيل المثال قانون Sarbanes - oxley Act الذي تم إصداره سنة 2002 في الولايات المتحدة والذي يعتبر من أهم القوانين لتدعيم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، وقد جاء حلاً لمشكلة المخالفات المحاسبية، وحالات الغش والتلاعبات التي ارتكبت من قبل كبرى شركات العالم، أمثال شركة أنرون Enron وقد فرض هذا القانون متطلبات جديدة على الشركات منها تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بشأن إعداد التقارير المالية، وتحسين قابليته على الإشراف من خلال زيادة الصلاحيات الممنوحة له، والتأكيد على استقلالية لجنة التدقيق.²

وبالرغم من اختلاف التشريعات والقوانين من دولة لأخرى، إلا أن جميعها تهدف إلى تفعيل نظام الحوكمة وتعزيزه، بما يحقق أغراض المؤسسة، وبما يحمي مصالح المساهمين/ المستثمرين، كما أن هناك تشريعات وقوانين رادعة موجهة للمسيرين التي تهدف إلى الحد من خدمة المسيرين لمصالحهم الخاصة على حساب مصلحة المساهمين ومختلف أصحاب المصلحة. لكن هذا لا يعني أن هذه الآلية، بالضرورة أنها كافية وبشكل نهائي لضمان التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات، وعليه فإن الوصول إلى نظام حوكمة جيد وفعال داخل المؤسسات لا يزال بحاجة إلى مزيد من آليات أخرى.

2- آلية سوق الاستحواذ على حق الرقابة على المؤسسات Takeover Market

في إطار نظرية الوكالة la Théorie de l'agence التي سبق وأن تم الإشارة إليها، تطرقت إلى مشكلة الوكالة التي تعود أساساً إلى الفصل بين الملكية والرقابة، مما يخلق مشاكل تتعلق بالحوكمة وعدم تماثل المعلومات بالنسبة للمسيرين. وهذه الحالة تعتبر معضلة عندما يستفيد المسيرين من وضعهم للتلاعب بالمعلومات على

¹ بشرى عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08 العدد 22، 2012، ص 211.

² علاء جميل مكط الزحيم، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2015، ص 164.

حساب مصالح المساهمين. ويهدف نظام الحوكمة الفعال إلى الحد من خسائر ثروة المساهمين، وعدم تماثل المعلومات والحد من الأخطاء أو المخالفات، وتنسق الآليات الخارجية للحوكمة مصالح الوكلاء مع مصالح المساهمين مثل آلية سوق الاستحواذ على حق الرقابة.¹

تعتبر آلية الاستحواذ على حق الرقابة، من ضمن آليات الخارجية لحوكمة المؤسسات، وهي عبارة عن آلية للضبط، خاصة، ثقيلة ومكلفة، لا يتم اللجوء إليها إلا كآخر حل، أي بعد فشل جميع آليات الحوكمة الداخلية.² حيث تعمل آلية السوق، على رقابة المؤسسات وضبط أداء الإدارة والمديرين التنفيذيين من خلال سعي مجموعة من المالكين المحتملين لشراء مراكز الملكية، وتحقيق العوائد على استثماراتهم من خلال استبدال فريق الإدارة العليا المسؤول عن أي انحراف أو تلاعب يؤثر في أداء المؤسسة.³

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث آلية سوق الاستحواذ على حق الرقابة، إذ يرى كل من جيرارد شارو G.Charreaux سنة 1995 إلى جانب كل من شليفر وفيشني Shleifer & Vishny سنة 1997، بما أن آلية سوق الاستحواذ على حق الرقابة تخلق تكاليف عالية، فإنها تعتبر كآخر آلية يتم اللجوء إليها لضبط المسيرين، ولا تتدخل إلا في حالات الإخفاقات الكبرى في الأداء، أو كوسيلة غير كاملة لتصحيح الأخطاء الإدارية حسب هيرشليفر وثاكور Hirshleifer & Thakor سنة 1998. أما أليشان ودمسميتز & Demsetz سنة 1972، إن احتمال ظهور هذه الآلية خاصة في المؤسسات التي لا تستهدف الخسارة أو الربح.⁴

إن الاستحواذ على حق الرقابة على المؤسسات يركز على ثلاث نقاط أساسية تتمثل في أن المؤسسة المستهدفة تتميز بضعف أدائها، عملية الاستحواذ على حق الرقابة عليها سيؤدي إلى ارتفاع قيمتها من خلال الإشارة إلى أنه يتوقع زيادة ربح المؤسسة المستهدفة بعد نجاح عملية الاستحواذ على حق الرقابة عليها، وأخيرا إذا نجحت عملية الاستحواذ على حقوق الرقابة سيتم عزل مسير المؤسسة.⁵

¹ Nadia Smaili, Réal Labelle, Hervé Stolowy, La publication d'une information financière non conforme à la loi et aux normes: déterminants et conséquences, revue Comptabilité – Contrôle – Audit, Vol. 01, Tome 15, Juin 2009, p 189.

² Sirine Toumi, **L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques, Cas de la France, l'Allemagne et le Japon**, Thèse de doctorat En cotutelle internationale, Université Nice Sophia Antipolis, France, 12 décembre 2016, p 27.

³ بشرى نجم عبد الله المشهداني، ليلى ناجي مجيد الفتلاوي، المداخل المعتمدة في قياس إدارة أرباح الشركات وأثر آليات الحوكمة في تخفيضها، مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد 02، العدد 93، 2012، ص 37.

⁴ Isabelle Meutelet Allemand, **Contribution à la théorie de la gouvernance: le marché des dirigeants, mécanisme particulier de gouvernance des entreprises**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Faculte de Sciences Economiques et de Gestion, Université de bourgogne, France, 2008, p 171, 172.

⁵ محمد الشريف بن زواي، مرجع سابق، ص 103.

- وعموما، فإن آلية سوق الاستحواذ على حق الرقابة يتم اللجوء إليها، باعتبارها آلية تعمل على¹:
- الإنذار بضعف أداء المؤسسات نتيجة الفشل في الآليات الداخلية للحكومة، وأن المؤسسة أصبحت عرضة للخسارة أو الاستيلاء؛
 - تعتبر وسيلة لتحديد مبدأ الثواب والعقاب في سوق العمالة الإدارية، فهي تضمن الثواب للإداريين في المؤسسات الأفضل، والعقاب للإداريين في المؤسسات الأسوأ من خلال مؤشرات أسعارهم في السوق؛
 - تفعيل أداء المدراء التنفيذيين ومجلس الإدارة وتشجيعهم على اتخاذ القرارات التطويرية المتناغمة مع متطلبات الآليات الداخلية، وتعظيم ثروة المالكين، وترضي أصحاب المصالح بما يجعل الدوافع المحتملة من إمكانية استيلاء المنافسين على المؤسسة بعيدة المنال.
- وفي الواقع غالبا ما يتم اللجوء إلى هذه الآلية، باعتبارها آلية مكلفة جدا إلا في حالات الإخفاقات الكبرى، وعند عدم إيجاد الحلول المناسبة لتلك الإخفاقات، مع ذلك تبقى كأحدى الحلول لتحسين أداء المؤسسات وتعظيم قيمتها.

3- سوق المسيرين، وسوق السلع والخدمات، والسوق المالية

إن توفر آليات الرقابة الخارجية تعود أساسا من قبل الأسواق. يرى فاما Fama سنة 1980، أن سوق المسيرين *Marché des dirigeants* له الدور الأساسي والمركزي لضبط المسيرين، ومن المفترض أن تخضع هذه الأسواق لقانون العرض والطلب، ويرى فاما Fama أيضا أن المسيرين يمكن استبدالهم بسهولة عندما لا توفر الجهد الكافي للمساهمة في عائد المؤسسة. ويدعم هذا السوق من قبل سوق السلع والخدمات *Le Marché des biens et de service*، حيث المنافسة في هذا السوق تشكل قيда آخر أمام سوء الإدارة من المسيرين.²

جنسن ومكلينغ *Jensen & Meckling* سنة 1976، مستندين تحليلهم لعلاقة الوكالة بين المساهمين والمسيرين، وسلط الضوء أيضا على دور الأسواق، باستثناء سوق السلع والخدمات، في ضبط سلوك المسيرين والحد من تكاليف الوكالة المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة. يرى كل من جنسن ومكلينغ *Jensen & Meckling*، أن إذا فقد المسير الرقابة على رأس المال، فإنه يقدم إلى انضباط سوق العمل (يمكن للمساهمين بعد ذلك توظيف مسير آخر)، والانضباط في سوق المالية *Marché Financier*، وكذلك فرصة للمساهمين لبيع

¹ علاء جميل مكط الزحيم، مرجع سابق، ص 164.

² Paul André, Hanen Khemakhem, Ouafa Sakka, Interdépendance des mécanismes de gouvernance: Etude empirique dans le contexte canadien, 27 ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité "Comptabilité, Contrôle, audit et Institution(s)", Tunis, 10-11-12 mai 2006, p 04.

أسهمهم.¹ إن بيع المساهمين لأسهمهم ينعكس على قيمة المؤسسة، وبطبيعة الحال سيكون لها أثر سلبي على المسيرين، لأن بقاءهم في وظائفهم وأجورهم مرتبطة بأداء المؤسسة وقيمتها.

وباختصار، إن آليات السوق التي ذكرناها سابقا، سوق المسيرين، سوق السلع والخدمات، السوق المالية سوق الاستحواذ، والتي تندرج ضمن الآليات الخارجية هي عبارة عن آليات عفوية وغير مقصودة، إذ تتجاوز حدود المؤسسة، على عكس الآليات الداخلية التي يتم وضعها عن قصد، وإذا تمعنا جيدا في آليات الحوكمة فإن جميعها تستهدف المسير، بعبارة أخرى تراقب المسير.

وفي هذه الحالة، فإن المسيرين خوفا من فقدان وظائفهم يصبحون مجبرين على بذل أقصى جهد من أجل تحسين أداء المؤسسة ورفع قيمتها، كما يعملون على تحقيق أقصى عائد للمساهمين. ومن هنا، يمكن اعتبار المسير أحد أهم العوامل التي تؤثر في بقاء المؤسسة واستمرارها. وتعتبر أيضا الأسواق، خاصة سوق المسيرين أحد أهم آليات الحوكمة الخارجية التي تدفع المسيرين إلى تقديم أداء جيد، من خلال ضبط سلوك المسير واتضح أيضا، من الصعب جدا ضبط وتوجيه سلوك المسير نحو خدمة مصالح أصحاب المصلحة، لأنه غالبا ما يفضل مصالحه الشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة، ويمكن تبرير ذلك من خلال عدد من الآليات التي تطرقنا إليها، التي وجدت صعوبة في تحكّم في سلوكه، وغالبا ما تكلف المؤسسة تكاليف باهظة مثل آلية سوق الاستحواذ على حق الرقابة على المؤسسات، وحققيقة أكدت على ذلك نظرية التجذر عندما أشارت إلى إمكانية المسيرين الالتفاف حول آليات الحوكمة.

4- التدقيق الخارجي

إن ضمان الحوكمة الجيدة في المؤسسات، لا بد وأن تعتمد كنظام على دور التدقيق الخارجي الذي يعد هو الآخر أحد أهم آليات الحوكمة الخارجية.

4-1 مفهوم التدقيق الخارجي

تعددت التعاريف التي تناولت التدقيق الخارجي، مما يدفعنا بالاكْتفاء بذكر بعض هذه التعاريف فالتدقيق الخارجي هو "عملية منظمة، يقوم بها مدقق مستقل عن إدارة المؤسسة، بغرض إبداء رأي في محايد عن عدالة القوائم المالية التي تخص مؤسسة معينة، مع توصيل النتائج للمستخدمين ذوي الاهتمام". وهو أيضا "عملية فحص من أجل المصادقة على نظامية الحسابات ويقوم به مختص مستقل عن المؤسسة ويسمى محافظ

¹ Isabelle Meutelet Allemand, op-cit, p 77.

الحسابات"¹. أما المدقق الخارجي "هو ذلك الشخص المؤهل والمستقل والمجاز لإيجاز تدقيق البيانات المالية وتقديم تقريره حولها إلى الجهة أو الجهات التي عينته"². ومن هنا، يهتم هذا النوع من التدقيق بالفحص الانتقادي والمحايد لدفاتر وسجلات المؤسسة ومستنداتها بواسطة شخص خارجي. بموجب عقد يتقاضى عنه أتعاب تبعا لنوعية الفحص المطلوب منه وذلك بهدف إبداء الرأي الفني المحايد عن صدق وعدالة التقارير المالية للمؤسسة خلال فترة معينة.³

وغالبا ما يتم تصنيف التدقيق الخارجي إلى ثلاثة أنواع، وتمثل في كل من:⁴

1- **التدقيق القانوني:** يقصد به إثبات أن الحسابات السنوية منتظمة وصادقة وتمثل الصورة النزيهة حول العمليات المنجزة، كذلك التحقق من الوضعية المالية وممتلكات المؤسسة تمثل مركزها المالي في نهاية النشاط، ويمثل مهنة محافظ الحسابات حسب التشريع الجزائري؛

2- **التدقيق التعاقدية:** تكون مهمة التدقيق التعاقدية بطلب أحد المسؤولين في المؤسسة أو أحد الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة ويمكن تجديدها سنويا، تمارس المهمة من طرف مكاتب تدقيق معتمدة ومؤهلة ونظرا لعدم توفر مثل هذه الهيئات في الجزائر فإنه يتم تعيين خبير محاسبي يقوم بالمهمة؛

3- **الخبرة القضائية:** هي مهمة يقوم بها محترف خارجي بطلب من المحكمة لأسباب خاصة، وتكون ظرفية أي القاضي هو من يحدد مدتها.

ونظرا للأهمية التي حظي بها التدقيق الخارجي باعتباره آلية لتعزيز حوكمة المؤسسات، خصصت له OCDE مجموعة من الاقتراحات لتحسين استقلاليتها، وتشديد قابليته للمساءلة أمام المساهمين. ويمكن إيجازها في النقاط الآتية:⁵

¹ تونس نجاة، تدقيق الحسابات وتقييم نظام الرقابة الداخلية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 02، العدد 04، مارس 2016، ص 133.

² زياد عبد الحليم الذبيبة، حمزة يوسف أبو قيع، بعض العناصر المؤثرة في تحسين فاعلية التدقيق الخارجي في مكاتب التدقيق الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر مدققي الحسابات الخارجيين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 08، العدد 16، جوان 2017، ص 159.

³ بوفاسة سليمان، سعيدان الرشيد، مرجع سابق، ص 20.

⁴ نساب عائشة، مدى قدرة التدقيق الخارجي في إرساء مبادئ حوكمة الشركات من خلال سد الفجوة الأخلاقية بين الإدارة والمساهمين (دراسة حالة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016/2017 ص 46.

⁵ شاكر عبد الكريم البلداوي، نوره منير عبد الرحمن، أثر قواعد حوكمة الشركات المتعلقة باختيار المدقق الخارجي في موثوقية القوائم المالية (دراسة تطبيقية) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، 2015، ص 191، 192.

- تقوم لجنة التدقيق بالتوصية لمجلس الإدارة باستخدام المدققين الخارجيين، على أن يتم تعيينهم عن طريق هذه اللجنة أو بواسطة الجمعية العامة للمساهمين مباشرة، مما يوضح للمدققين الخارجيين أنهم قابلين للمساءلة أمام المساهمين وإن تأدية واجبهم بالمهنية المطلوبة اتجاه المؤسسة وليس اتجاه فرد أو مجموعة معينة؛
- الإشراف على عملية التدقيق من خلال مؤسسة مستقلة، على النوعية والتنفيذ والمعايير الأخلاقية المستخدمة؛
- تهتم لجنة التدقيق بمتابعة الخدمات الأخرى بخلاف التدقيق التي يقدمها المدقق الخارجي للمؤسسة، عن طريق اتخاذ إجراءات مشددة بخصوص هذه الأعمال بحظرها أو تحديدها وتحديد النسبة المئوية للدخل الذي يمكن للمدقق الحصول عليه مقابل هذه الخدمات؛
- منع المدققين الخارجيين أو أقربائهم من أداء دور مالي في المؤسسة، أو القيام بمنصب إداري في المؤسسة التي يقوموا بتدقيقها؛
- التأكيد على التأهيل العلمي والعملية والخبرة والكفاءة للمدقق الخارجي، ودعمه بالتدريب المستمر لضمان مستوى سليم من الكفاءة المهنية؛
- لجنة التدقيق مسؤولة عن إدارة ومتابعة العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

2-4 مهام المدقق الخارجي

- الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المدققون الخارجيون، يمكن حصرها في النقاط الآتية:¹
- فحص مدى كفاية أنظمة الرقابة المالية في المؤسسة ومدى تناسق بين هذه الأنظمة والعمليات، وللقيام بهذا سيعتمد المدققون الخارجيون على عمل المدققين الداخليين؛
- فحص الحسابات المالية السنوية من خلال إعطاء الأولوية للتسجيلات المالية وأنظمة المالية للتحقق من ما إذا كانت هذه الحسابات المالية تعبر عن الأداء المالي ووضعية المؤسسة بالشكل الحقيقي؛
- فحص الطريقة التي استعملتها المؤسسة لاستغلال الموارد المتاحة للوصول إلى المنتجات النهائية التي تحصلت من خلالها على الأرباح.

¹ محمد الشريف بن زواي، مرجع سابق، ص 108، 109.

3-4 أوجه التشابه والاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

يمكن حصر أوجه التشابه بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في:¹

- كلاهما يقوم بإجراء اختبارات روتينية قد تتضمن فحص وتحليل صفقات كثيرة، وحينما تتم هذه الاختبارات حول النظم المالية، فإنها قد تبدو متماثلة بشكل كبير وخاصة بالنسبة لفريق التشغيل الذي عليه أن يقدم المعلومات المطلوبة لمساعدة التدقيق القائم؛
 - كل من المدقق الخارجي والداخلي يكون في قلق عندما تكون الإجراءات ضعيفة و/أو أن هناك جهل بأهمية الالتزام بها؛
 - كلاهما يسعى إلى التعاون الايجابي بين الوظيفتين، فمعايير معهد المدققين الداخليين تغطي هذه النقطة بينما المدقق الخارجي يرجع معايير التدقيق في الإرشادات للنظر في مدى الاعتماد على عمل المدقق الداخلي وهذا التعاون يكون على قدم المساواة ويصمم جزئيا لتجنب المواقف المعوقة حينما يكون كلا الفريقين يعملان في نفس الموقع وفي نفس الوقت؛
 - كلاهما مرتبط عن قرب بنظم الرقابة الداخلية؛
 - كلاهما يقدم تقريره الرسمي عن التدقيق.
- وبالرغم من أوجه التشابه سابقة الذكر، فإن هنالك العديد من أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، ويمكن حصرها في الآتي:²

- أ- الهدف:** الهدف الأساسي للمدقق الخارجي هو إعطاء رأي فني محايد حول عدالة القوائم المالية وتمثيلها للوضع المالي ونتائج الأعمال، بينما يهدف المدقق الداخلي إلى منع الأخطاء والتزوير أو الكشف عنها وإبداء الرأي لتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة، فهو يخدم إدارة المؤسسة بصفة أساسية؛
- ب- فحص الرقابة الداخلية:** المدقق الخارجي يقوم بفحص نظام الرقابة الداخلية بهدف التأكد من كفاءته بغرض تحديد نطاق عملية التدقيق وحجم العينات وكمية الاختبارات اللازمة، أما المدقق الداخلي يقوم بدراسة نظام الرقابة الداخلية وتقويمه بهدف العمل على تحسينه وإحكامه؛

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سابق، ص 184، 185.

² شيماء محمد سمير إبراهيم، التكامل بين عمل المدقق الداخلي والمدقق الخارجي للحد من الفساد المالي، دراسة تطبيقية في جامعة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية المجلد 04، العدد 02، 2013، ص 134، 135.

ج- الجهات المستفيدة: يهتم المدقق الداخلي باحتياجات الإدارة ورغباتها، في حين المدقق الخارجي يقدم احتياجات طوائف عدة منها الإدارة، وجمهور المساهمين، وفئات الشعب المختلفة، وأجهزة الدولة المتخصصة... إلخ؛

د- المهمة: المدقق الداخلي مهمته تشمل جميع الوظائف وجميع أنواع التدقيق، أما المدقق الخارجي مهمته تقتصر على المجال المحاسبي¹؛

هـ- الشخص الذي يقوم بعملية التدقيق: بالنسبة للتدقيق الخارجي هو شخص مهني، محايد ومستقل عن إدارة المؤسسة، يعين بواسطة المساهمين، فالتدقيق الداخلي يقوم به شخص يعين من طرف الإدارة، وهو تابع لها باعتباره موظف داخل المؤسسة؛

و- المسؤولية ونطاق العمل: المدقق الخارجي مسؤول أمام المساهمين ويقدم تقريره عن نتائج الفحص ورأيه الفني عن القوائم المالية، ونطاق العمل يحدد بمقتضى أمر التعيين والعرف السائد، ومعايير التدقيق المتعارف عليها ونصوص القوانين المنظمة للتدقيق، أما المدقق الداخلي مسؤول أمام الإدارة ويقدم تقرير بنتائج الفحص والدراسة إلى مستويات الإدارة العليا، ويكون نطاق عمله بقدر المسؤوليات التي تعهدتها الإدارة له²؛

ز- الاستقلالية: يتمتع المدقق الخارجي باستقلالية كاملة من الإدارة في عملية الفحص والتقييم وإبداء الرأي في حين المدقق الداخلي يتمتع بالاستقلالية الجزئية فهو مستقل عن بعض الإدارات، مثل إدارة الحسابات والمالية ولكن يخدم رغبات وحاجات الإدارات جميعها³؛

¹ Ziani Abdelhak, Le Role de L'Audit Interne dans L'Amélioration de la Gouvernance d'Entreprise: Cas Entreprises Algériennes, These de Doctorat en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2013/2014, p 28.

² ديلمي عمر، نحو تحسين أداء المراجعة المالية في ظل معايير المراجعة الدولية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، 2016/2017، ص 11.

³ يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورة، مرجع سابق، ص 40.

ح- توقيت الأداء: بالنسبة للتدقيق الخارجي، غالبا ما يتم الفحص مرة واحدة في نهاية السنة المالية أو على فترات منقطعة أحيانا، بينما التدقيق الداخلي عملية الفحص تكون على مدار السنة وبصفة مستمرة.¹

4-4 التنسيق والتكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

إن المدقق الداخلي والمهام التي يقوم بها تعتبر مرتكزا لمهام المدقق الخارجي، وكذلك تقتضي متطلبات الحوكمة الحديثة التنسيق والتكامل بين وظيفة التدقيق الداخلي ومهنة التدقيق الخارجي.

إن هدف كل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي متقاربة، وهي إنتاج بيانات محاسبية حقيقية ووجود رقابة داخلية دقيقة، فإن كلاهما يبذل جهودا للحصول على ما هو أفضل من خلال التكامل السليم للأنشطة بينهما أي يمكن القول أن هناك مجالات واسعة تتطلب التعاون بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، وعليه فإن التكامل بين التدقيق الداخلي والخارجي يمكن تعريفه بأنه "تحقيق التعاون والتنسيق بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي على أساس المنافع المتبادلة في مجال الأهداف المتشابهة من ناحية، وفي مجال خدمة الإدارة من ناحية أخرى بغرض زيادة فعالية وكفاءة أداء التدقيق".²

تعترف أيضا معايير التدقيق المهني بإمكانية مساعدة المدققين الداخليين في فحص القوائم المالية تحت إشراف المدقق الخارجي، أو أداء أعمال تتعلق بالتدقيق يمكن للمدقق الخارجي أن يعتمد عليها، كما تحدد معايير التدقيق المهني مدى اعتماد المدقق الخارجي على أعمال المدقق الداخلي من أجل تحديد مجال عملية الفحص حيث يمكنه من فحص أوراق عمل المدقق الداخلي بدلا من تكرار العمل، كما تمكنه من الحكم على مدى استقلالية وموضوعية وجودة أداء المدقق الداخلي.³

أما أهمية التنسيق بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي بالنسبة لحوكمة المؤسسات، فتظهر من خلال التعاون بينهما من أجل دعم مبادئ الحوكمة، وتعزيز فعاليتها في عدة جوانب أهمها:⁴

¹ بوبكر عميروش، دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011، ص 14.

² شيماء محمد سمير إبراهيم، مرجع سابق، ص 135.

³ العيد محمد، بن زازة منصورية، التدقيق الداخلي ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة المالية والأسواق، المجلد 02، العدد 03، سبتمبر 2015، ص 155، 156.

⁴ يوفاتح بلقاسم، بلعربي عبد القادر، التكامل بين التدقيق الخارجي والآليات الداخلية كأساس لتفعيل حوكمة المؤسسات - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمنطقة الجنوب الشرقي (الأغواط، غرداية، ورقلة)، -مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، ديسمبر 2016، ص 258.

- يستطيع المدقق الخارجي الاعتماد على المدقق الداخلي في معرفة ما إذا كان نظام الرقابة الداخلية ينفذ بطريقة تحافظ على دقة وشفافية المسجلة بالدفاتر وانعكاسه على عدالة الإفصاح؛
- يساعد التدقيق الداخلي المدقق الخارجي في نهاية السنة المالية في الحصول على مصادقات من العملاء بأرصدة حساباتهم وكشوف ومرفقات بعض بنود الميزانية؛
- يمكن للمدقق الخارجي الاعتماد على أوراق العمل والتقارير التي يقدمها المدققين الداخليين من خلال قيامهم بأنشطة التدقيق؛
- اعتماد المدقق الخارجي على التدقيق الداخلي يقلل من التفاصيل، ويركز على الأمور الجوهرية؛
- اعتماد المدقق الخارجي على المدقق الداخلي في مجال اكتشاف التلاعب، نظرا لتواجده الدائم في المؤسسة واحتكاكه بكافة المستويات الإدارية؛
- توفر للمدقق الداخلي كافة المعلومات عن توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد المؤسسة؛
- يجب أن يلتقي المدققين الداخليين والخارجيين دوريا من أجل مناقشة الاهتمامات المشتركة والانتفاع من مهاراتهم المتكاملة، وحصول كل منهم على فهم نطاق عمل الآخر.
- وتأسيسا على ما سبق، يمكن القول أن أهم ما يميز التدقيق الخارجي، كونه مهنة مستقلة كليا، مما يمكن المدقق الخارجي من إبداء رأيه بكل حرية وينظر لكل الحقائق بصورة موضوعية، وبالتالي يمكن اعتبارها جزء لا يتجزأ من نظام حوكمة المؤسسات، ومن بين أسباب نشوء وتطور هذه المهنة كتلبية لحاجات الحوكمة.
- إذن مما سبق، يتضح أن تطبيق الفعال لحوكمة المؤسسات يتم من خلال جملة من الآليات (الداخلية/الخارجية)، تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن إطار حوكمة المؤسسات، وفي هذه الحالة يتطلب تنفيذها وضع إطار شامل لها، يأخذ بعين الاعتبار حقوق المساهمين وجميع أصحاب المصلحة في المؤسسات، سواء كانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص.
- ومن جانبنا، نعتبر أن فعالية تطبيق هذه الآليات تختلف حسب البيئة المطبقة فيها، وحسب المصادر التي تأتي منها هذه الآليات، ومن دولة لأخرى، فعلى سبيل المثال لا حصر، قانون الشركات الذي يعد هو الآخر من بين أهم آليات الحوكمة، الذي يتضمن مجموعة من قوانين إلزامية، وتفرض على المؤسسات بقوة القانون إذ أن هذا القانون يختلف من دولة لأخرى (يخص دولة معينة)، وفي هذه الحالة يتوقف مدى التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات على مدى جودة القوانين التي ينص عليها قانون الشركات. وكذلك هناك آلية أخرى ينبغي الإشادة بها وتمثل في دليل الحوكمة، الذي أصبح يلعب دورا هاما من خلال القواعد الإرشادية التي

الفصل الثاني - حوكمة المؤسسات العمومية -

يتضمنها في مجال الحوكمة، والتي توضح الطريقة والأسلوب الذي ينبغي اتخاذه من أجل تحقيق حوكمة جيدة في المؤسسات، خاصة إذا كان هذا الدليل يخص قطاع معين، ويأخذ بعين الاعتبار خصائص وطبيعة كل مؤسسة.

المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية

لم تعد أهمية الحوكمة والقيمة المضافة التي تقدمها تقتصر فقط على المؤسسات الخاصة، بل حوكمة المؤسسات صارت مهمة أيضا للمؤسسات العمومية. فحوكمة هذه الأخيرة يعني رفع من إنتاجيتها ومن قدرتها التنافسية، وكوسيلة لضمان أن الأموال العامة المستثمرة في تلك المؤسسات لا يساء إدارتها، وتنفق على النحو الصحيح.

يتناول هذا المبحث بالشرح عدد من التعاريف للمؤسسة العمومية، ويلقي الضوء على نظرية التسيير العمومي الجديد، ومن ثم يعرض مجموعة هامة من المبادئ التوجيهية التي أصدرتها OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، وأهم الآليات التي يتم من خلالها تطبيق تلك المبادئ التوجيهية.

المطلب الأول: المؤسسة العمومية ونظرية التسيير العمومي الجديد

يعرض هذا المطلب عدد من التعاريف للمؤسسة العمومية، ويسلط الضوء على نظرية التسيير العمومي الجديد باعتبارها إحدى أهم النظريات المفسرة للمؤسسات العمومية.

1- تعريف المؤسسة العمومية

مما لا شك فيه أن المؤسسات العمومية لها وزنها في المجال الاقتصادي والاجتماعي، مما دفع العديد من الباحثين والمنظمات إلى إعطاء تعريفا لها، وقد أدى ذلك إلى تعدد وتنوع المفاهيم والتعريفات للمؤسسة العمومية وفي هذا المقام لا يسع ذكر غالبيتها، لذا سيتم الاكتفاء بذكر أهم هذه التعاريف.

بصفة عامة، المؤسسة هي "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات، التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك. وهي كذلك وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج".¹ عرفت أيضا بأنها "مجموعة وسائل مادية وبشرية ومالية، هدفها الوحيد هو إنتاج في أحسن الظروف الاقتصادية سلع

¹ رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الطبعة الأولى، الجنادرية، عمان، الأردن، 2013، ص 92.

وخدمات تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان. كما يمكن للمؤسسة -وذلك حسب طاقتها- أن تباشر نشاطا اقتصاديا واحدا أو أكثر، وأن تكون متكونة من وحدة واحدة أو أكثر".¹

أما من بين التعاريف التي قدمت للمؤسسة العمومية، نجد تعريف OCDE سنة 2005، إذ تعرفها بأنها "هي تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسات التجارية من أجل بيعها، بسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة، لكن ملكيتها تعود للدولة (أو أحد فروعها) أو تخضع لمراقبتها".²

هذا التعريف الذي اقترحه OCDE يستند إلى أسس نظرية الوكالة، إذ يضيف الشرعية على الرقابة التي تمارسها الدولة على مؤسساتها بصفتها مالكا.

وعرفت أيضا على أنها "كيان اقتصادي واجتماعي يتولى إدارة مرفق عام* يتمتع بشخصية معنوية متخصصة واستقلالية نسبية، تهدف إلى تلبية حاجات جماعية من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة".³

حسب هذا التعريف فإن المؤسسة العمومية هي عبارة عن كيان اقتصادي واجتماعي، بمعنى إلى جانب المهمة الاقتصادية لهذه المؤسسات، توكل لها مهمة أخرى وهي المهمة الاجتماعية من أجل ضمان توزيع عادل للخيرات والثروات بين مختلف الطبقات الاجتماعية.**

وقدمت OCDE تعريف آخر للمؤسسة العمومية سنة 2015. جاء في هذا التعريف "تختلف الدول فيما يتعلق بمجموعات المؤسسات التي تعتبرها مؤسسات عمومية. ولغرض المبادئ التوجيهية، ينبغي اعتبار أي مؤسسة اعتبارية معترف بها بموجب القانون كمؤسسة، وتمارس فيها الدولة الملكية، على أنها مؤسسة عمومية. ويشتمل ذلك شركات المساهمة والشركات ذات المسؤوليات المحدودة وشركات التوصية بالأسهم. فضلا عن

¹ عاشور كتوش، المحاسبة العامة أصول ومبادئ وفقا للمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 8.

² Malika Amghar, Moussa Boukrif, La gouvernance d'entreprise Un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ?, Revue Dirassat, N0 30, Juin 2017, p 7.

* المرفق العام هو "كل نشاط اقتصادي تقوم به الدولة بغرض تحقيق النفع العام، سواء كانت هذه الأنشطة مملوكة للدولة وتديرها بشكل مباشر، أو كانت في يد القطاع الخاص وتخضع لإشرافها ورقابتهما وسواء أطلق على هذه الأنشطة إدارة عامة، هيئة عمومية، أو مؤسسة عمومية"...أنظر:

- محمد صلاح، دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية - حالة بعض اقتصاديات الدول العربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف 2014/2015، ص 22.

³ رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري، عمان، الأردن، 2016، ص 35.

** إن التوفيق بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة (المهمة الاقتصادية والمهمة الاجتماعية) هو أكبر تحدي تواجهه المؤسسات العمومية. حقيقة هذه المهمة صعبة جدا، إن لم نقل مستحيلة.

ذلك، ينبغي اعتبار الشركات القانونية، مع شخصيتها الاعتبارية التي أنشئت من خلال تشريعات محددة، بمثابة مؤسسات عمومية إذا كان غرضها وأنشطتها، أو أجزاء من أنشطتها، هي ذات طبيعة اقتصادية إلى حد كبير".¹

يعتبر هذا التعريف الذي قدمته OCDE من بين أوسع التعاريف للمؤسسة العمومية وقد طرحته هذه المنظمة لغرض المبادئ التوجيهية التي أصدرتها، وهي بمثابة توصيات وإرشادات لتصحيح سوء إدارة هذا النوع من المؤسسات.

كما عرفت المؤسسة العمومية على أنها "هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع".²

أما برثلمي فيعرفها بأنها "مرفق عام منح الشخصية المعنوية".³

يشير هذين التعريفين بوضوح إلى نية السلطات العمومية في إنشاء المؤسسات العمومية، بمعنى أن من بين الأسباب الرئيسية لإنشاء هذا النوع من المؤسسات هو تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، أي أن المؤسسة العمومية لا تهدف فقط إلى تحقيق المردودية الاقتصادية، إنما هي مطالبة أيضا بتحقيق المردودية الاجتماعية.

وباختصار، يوجد ثلاث عناصر أساسية تتكرر تقريبا في معظم تعاريف المؤسسة العمومية، حسب

ديليون* Delion سنة 1979 تتمثل في:⁴

- المؤسسة العمومية هي شخصية معنوية؛
- تمارس نشاط إنتاج السلع أو الخدمات مقابل سعر ثابت حسب تكلفتها؛

¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2017)، المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، الطبعة: 2015، (النسخة العربية)، OCDE للنشر، باريس، ص 13.

² اسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، أهمية التنظيم - ديناميكية الهياكل، الطبعة الثالثة، موفم للنشر، الجزائر، 2013، ص 18.

³ رايس وفاء، مرجع سابق، ص 34.

* Delion في كتابه L'Etat et les entreprises publiques سنة 1959، عرف المؤسسة العمومية بأنها "ملك عمومي patrimoine public، مهياً للقيام بمهمة اقتصادية". أنظر:

- André G. Delion, L'Etat et les entreprises publiques, 1959, p17.

⁴ Aziz EL Idrissi, **La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc – Europe**, Thèse de doctorat en science de gestion, Ecole doctorale sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management (SESAM), Université de Lille1 – IAE de Lille, France, janvier 2017, p 43.

- تمتلك الدولة أو أحد فروعها، بصفة مباشرة أو غير مباشرة أغلبية رأسمالها، أي الخضوع للسلطات العمومية.

ومع ذلك، فإن ما تم ملاحظته من خلال التعريف الذي اقترحه بولكا Bolca عام 1984، والذي يعتبر المؤسسة العمومية على أنها "منظمة تنتج سلع و/أو خدمات قصد بيعها، والتي تخضع إلى التأثير المباشر من السلطات العمومية". في هذا التعريف استخدم مفهوم التأثير بدلا من الملكية، مما يعني أن الملكية ليست العنصر المحدد لمنح صفة العمومية للمؤسسة.¹

عموما، هناك عدد من المبررات (الاعتبارات) التي تدفع السلطات العمومية لإنشاء المؤسسات العمومية والتي يمكن حصرها فيما يلي:²

- **السيادة الوطنية:** في هذا المجال نجد أن أغلب الدول التي تقوم بإنشاء المؤسسات العمومية، للحفاظ على قوتها في ميدان استقلالية اتخاذ القرارات، وخاصة القطاعات الاستراتيجية؛

- **مبررات مرتبطة بالرقابة الجبائية:** تعتبر الجباية موردا ماليا هاما يعمل على إحداث التوازن الميزاني لكل دول لذا يجب إحداث رقابة بصفة دائمة وصارمة في نفس الوقت في هذا المجال. لهذا الشأن نجد أن الدولة كسلطة عمومية تفضل الحفاظ على مراقبة هذا القطاع، وهذا للأغراض الاقتصادية والاجتماعية بحتة؛

- **الاحتكار الطبيعي:** هناك بعض القطاعات تتطلب تدخل الدولة لمراقبتها، النقل بالسكك الحديدية، توزيع الغاز والمياه والكهرباء مثلا. إن الاحتكار المفروض على هذه القطاعات يجعل الدولة في مركز القوة وتصبح المسير والموجه الرئيسي للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.

كما يوجد مبررات أخرى، تتمثل في:³

1- **فشل سوق رأس المال:** قد يرفض المستثمرون من القطاع الخاص الاستثمار في المشاريع ذات المخاطر المرتفعة و/أو تتطلب فترات طويلة الأجل لإنجازها. على سبيل المثال، الصناعات ذات تكنولوجيا متطورة

¹ Ibid, p 44.

² شبيحة خميسي، المؤسسة العمومية والقيود المالي، حالة المؤسسات العمومية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 2002، ص 40.

³ Ha-Joon Chang, La Reforme des Entreprises Publiques, Notes D'orientation, Nations Unies, Departement des Affaires Economiques et Sociales, 2007, P 14.

جدا والتي تتطلب رؤوس أموال كبيرة في البلدان النامية مثل صناعة الطائرات في البرازيل أو مصنع الحديد والصلب في جمهورية كوريا؛

2- العدالة (المبررات الاجتماعية): قد يتهرب أو يرفض الخواص الاستثمار في المشاريع التي تقدم سلع وخدمات بأسعار معقولة أو مجانا (بأسعار تقل عن تكلفة إنتاجها أو توفيرها)، مما يدفع الدولة إلى التدخل للاستثمار في تلك المشروعات، لإعانة الطبقات الضعيفة ذات الدخل المنخفض، أو الأشخاص الذين يعيشون في المناطق النائية، على سبيل المثال، خدمات النقل، البريد، التعليم... إلخ؛

3- المبررات الاستراتيجية: من أهم الاعتبارات الاستراتيجية لتدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية السعي إلى الحفاظ على سرية المعلومات حول ما يتم إنتاجه كما ونوعا على سبيل المثال كما تؤدي هذه الاعتبارات إلى توجيهها نحو تقديم بعض الخدمات بنفسها وعدم تركها لدى الأفراد خوفا من استغلال أفراد المجتمع.¹

مما سبق، يتضح أن هذا النوع من المؤسسات يتميز بالتعقيد. ومنطقيا يتطلب التطرق إلى نظرية التسيير العمومي الجديد بهدف التقرب من الأسس النظرية للمؤسسات العمومية، قبل تحديد ممارسات الحوكمة الخاصة بها.

2- نظرية التسيير العمومي الجديد New public Management

ارتبطت المؤسسة العمومية في العقود الأخيرة ارتباطا وثيقا بنظرية التسيير العمومي الجديد، الذي تعد إحدى أهم النظريات المفسرة للمؤسسات العمومية.

لقد كانت البداية النظرية للتسيير العمومي الجديد في فترة السبعينيات وما رافقها من تطور للأفكار الليبرالية عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه في نهاية سنوات السبعينيات على أن أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل المفرط للدولة في الحياة الاقتصادية (كما تعرف بالدولة الحامية)، ويأتي على رأس هذا الاتجاه الاقتصاديين الليبراليين من أشهرهم فون هايك Von Hayek وميلتون فريدمان Milton Friedman من مدرسة شيكاغو في نهاية السبعينيات.²

¹ رايس وفاء، مرجع سابق، ص 41.

² بن عيسى ليلى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 192.

وفي ذات السياق، يرى العديد من الباحثين أن هذه النظرية ظهرت ببريطانيا العظمى في بداية الثمانينيات تحت حكم مارقارات تاتشر Margaret Thatcher*، وفي دول أخرى ذات تقاليد أنجلو سكسونية وهي نمط للتسيير يهدف إلى إدخال قيم وطرق تسيير المؤسسات الخاصة إلى المؤسسات العمومية، ويفسر الظرف العام لميلاد هذا المفهوم الجديد بالضرورة العاجلة لتخفيض النفقات العامة، وتعويض عدم الفاعلية والعجز في التسيير الذي يميز المؤسسات العمومية، وهو مطلب تعزز منذ اتفاقية ماستريخت Maastricht يضاف إلى ذلك أزمة الشرعية التي هزت الإدارة العامة حيث انتقدها كثير من الكتاب بسبب اختلالاتها وتهدف نظرية التسيير العمومي الجديد من خلال توجيهها وخصائصها الجوهرية وتوجيهها نحو النجاح والفاعلية إلى الوصول إلى الأهداف والشفافية والمسؤولية في تسيير المؤسسات العمومية.¹

تشير نظرية التسيير العمومي الجديد في الواقع إلى "مجموعة من العناصر المحددة في تسيير الإدارات العمومية. وتشكل هذه العناصر مجتمعة اتجاهها نحو تحول القطاع العام المتميز بمقاربة للتسيير على حساب المقاربة القانونية ورغبة في تركيز التسيير على النتائج وإدخال عناصر المنافسة والنجاحة وتخفيض التكاليف ونحو النوعية".²

عموما، هذا المفهوم الجديد جاء لاختزال مجموعة من المبادئ الإدارية المتماثلة على نطاق واسع، والتي طغت على أجندة إصلاح الإدارة العامة في معظم بلدان OCDE في أواخر السبعينيات. إنه يجسد معظم التغييرات الهيكلية والتنظيمية والإدارية التي تشهدها الخدمات العامة في هذه البلدان. وعلى حد تعبير بوليت Pollitt، فإن التسيير العمومي الجديد هو عبارة عن أيديولوجية، أو مجموعة من المقاربات والتقنيات الإدارية الخاصة (الكثير منها تم استقدامها من القطاع الخاص والتي تستهدف الربح). فينظر بالتالي للتسيير العمومي الجديد كوعاء فكر إداري أو كنظام فكر أيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة في القطاع الخاص، والتي تستهدف إصلاح القطاع العام.³

* مارقارات تاتشر Margaret Thatcher: شغلت منصب رئيسة وزراء في تاريخ بريطانيا العظمى، والتي دعت إلى منهج الإصلاح الإداري وإصلاح الخدمة العامة. حيث كانت من بين المنتقدين للإدارة البيروقراطية، والداعين إلى تفعيل القطاع العام.

¹ غرداين عبد الواحد، خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2013/2012، ص 27.

² مرجع نفسه، ص 27، 28.

³ عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01 2012/2011، ص 111.

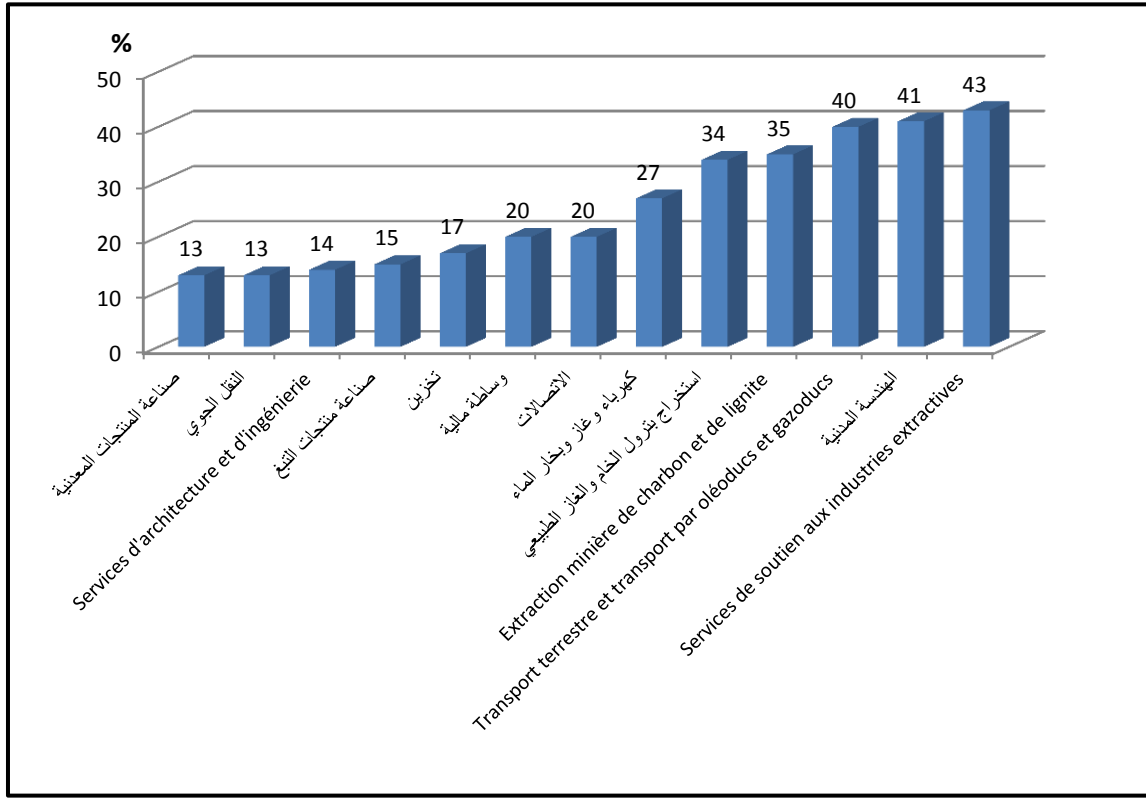
أما برانراث Bernrath فيرى أن التسيير العمومي الجديد هو "عبارة عن مجموعة عناصر مستحدثة في تسيير الإدارات العمومية، والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجح والجودة". في حين تيشات عام 2015 عرفت التسيير العمومي الجديد على النحو الآتي: "هو تصور جديد يقوم على محاكاة قواعد تسيير المؤسسات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق من أجل عصرنه إدارة المؤسسات العمومية، والرفع من مستوى أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي تمارسه البيئة على هذه المؤسسات"¹.

باختصار، فإن التسيير العمومي الجديد هو عبارة عن فكر إداري جديد يهدف إلى تفعيل دور وأداء المؤسسات العمومية عن طريق إدخال واستخدام أساليب وأدوات إدارية واقتصادية أثبتت فعاليتها في المؤسسات الخاصة. ومن هنا، يظهر مفهوم حوكمة المؤسسات كإحدى الأساليب التي أثبتت نجاعتها وفعاليتها في المؤسسات الخاصة باعتبارها النظام الأمثل الذي يضمن كفاءة إدارة المؤسسات والرقابة الفعالة. كما أن مفهوم حوكمة المؤسسات لا يختلف باختلاف القطاعات، فمفهوم حوكمة المؤسسات في المؤسسات الخاصة هو ذات مفهومها في المؤسسات العمومية، غير أن المبادئ والآليات التي تقوم عليها تختلف حسب طبيعة وخصوصيات كل قطاع.

بعد إعطاء نظرة عن المؤسسة العمومية ونظرية التسيير العمومي الجديد، يبقى أمامنا الإجابة على هذا السؤال: لماذا كل هذا الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات العمومية في السنوات الأخيرة؟. سوف نجيب على هذا السؤال من خلال عرض الشكل والجدول التاليين:

¹ محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM): دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 14 السداسي الأول 2016، ص 69.

الشكل رقم (2-2): النسبة الإجمالية للمؤسسات العمومية من بين أكبر المؤسسات في العالم حسب القطاع*



Source: Aziz EL Idrissi, op-cit, p 13.

يوضح الشكل أعلاه، النسبة الإجمالية للمؤسسات العمومية من بين أكبر المؤسسات في العالم حسب القطاع. ويبدو واضحاً أن القطاعات التي تتواجد فيها المؤسسات العمومية بنسب عالية (بين 20% و 40%) هي القطاعات الأساسية والاستراتيجية، أي القطاعات ذات الصلة باستخراج أو معالجة الموارد الطبيعية والطاقة والصناعات الثقيلة. كما أنها تتواجد في بعض قطاعات الخدمات، على سبيل المثال، الاتصالات، الوساطة المالية التخزين، وقطاعات الصناعات التحويلية، حيث سجلت تواجدها بنسب تزيد عن 10%. إذن يمكن القول بالرغم من سياسة الخصخصة التي شهدتها العديد من دول العالم، إلا أن المؤسسات العمومية ولدت مع ولادة الدولة وستستثمر معها.

* Pourcentage global d'entreprises publiques parmi les plus grandes entreprises du monde par secteur. يظهر الرسم البياني القطاعات

التي تزيد نسبتها عن 10% فقط.

الجدول رقم (2-3): تمثل المؤسسات العمومية 9 من 15 أكبر المؤسسات المدرجة في البورصة من سنة 2005 إلى 2012 على الصعيد الدولي*

| المؤسسة | القطاع | السنة | القيمة (بليون دولار \$Billion) |
|---|--------------|-------|--------------------------------|
| البنك الفلاحي الصيني Agricultural Bank of China (مؤسسة عمومية) | المالي | 2010 | 22.1 |
| البنك الصناعي والتجاري الصيني Industrial and Commercial Bank of China (مؤسسة عمومية) | المالي | 2006 | 21.9 |
| AIA (هونغ كونغ) | التأمين | 2010 | 20.5 |
| فيزا Visa الأمريكية | المالي | 2008 | 19.7 |
| جنرال موتورز الأمريكية General Motors (مؤسسة عمومية) | السيارات | 2010 | 18.1 |
| البنك الصيني Bank of China (مؤسسة عمومية) | المالي | 2006 | 11.2 |
| داي - إيتشي للتأمين على الحياة اليابانية Dai-ichi Life Insurance | التأمين | 2010 | 11.1 |
| روسنفت Rosneft الروسية (مؤسسة عمومية) | النفط والغاز | 2006 | 10.7 |
| جلينكور الدولية السويسرية Glencore International | التعدين | 2011 | 10.0 |
| بنك التعمير الصيني China Construction Bank (مؤسسة عمومية) | المالي | 2005 | 9.2 |
| كهرباء فرنسا Electricité de France (مؤسسة عمومية) | الطاقة | 2005 | 9.0 |
| مجمع VTB Group الروسية (مؤسسة عمومية) | المالي | 2007 | 8.0 |
| Banco Santander البرازيلية | المالي | 2009 | 7.5 |
| المؤسسة العمومية الصينية للهندسة الإنشائية China State Construction Engineering Corp (مؤسسة عمومية) | التعمير | 2009 | 7.3 |
| Iberdrola Renovables الإسبانية | الطاقة | 2007 | 6.6 |

Source: Garry D. Bruton & al, State-Owned Enterprises Around The World as Hybrid Organizations, The Academy of Management Perspectives, Vol. 29, No. 01, February 2015, P 93.

تأسيسا على ما سبق، وبالنظر إلى هذا الواقع (ما تمت ملاحظته من خلال الشكل والجدول السابقين مثلا)، يمكن القول، أنه ليس من المفاجئ كل هذا الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات العمومية. وتجدر

* State-Owned Enterprises Represent 9 of the 15 Largest IPOs from 2005 to 2012.

الإشارة إلى أن هناك كثير من الاقتصادات النامية والصاعدة تساهم المؤسسات العمومية بالجزء الأكبر في الناتج المحلي الإجمالي وخلق فرص العمل والدخل... إلخ، وبقدر يفوق بكثير ما تقوم به المؤسسات الخاصة. وبالتالي فإن تطبيق حوكمة المؤسسات بالشكل السليم داخل المؤسسات العمومية يعتبر أمرا أساسيا وضروريا لتحقيق التنمية المستدامة، بمعنى آخر، المؤسسات العمومية أداة في يد الدولة لتحقيق التنمية المستدامة وحوكمة المؤسسات حلقة وصل بين المؤسسات العمومية والتنمية المستدامة.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية "المبادئ التوجيهية"

اتضح من الفصل السابق (الفصل الأول) أن هناك ستة مبادئ أساسية لحوكمة المؤسسات، والتي تم وضعها من طرف OCDE، ومع ذلك فإن هذه المبادئ أخفقت في معالجة بعض الموضوعات حوكمة المؤسسات في الاقتصادات النامية والمتقدمة، لأنها لا تطبق على كافة المؤسسات بدرجة متساوية. وعلى سبيل المثال، فإن الإرشادات لا تطبق على المؤسسات العمومية (المؤسسات المملوكة للدولة) نظرا لطبيعتها الخاصة. ولهذا السبب خصصت OCDE عدد من المبادئ لتلك المؤسسات لأول مرة في عام 2005،* والمشار إليها بالمبادئ التوجيهية. وقد تم تحديثها في عام 2015 لإظهار عقد من الخبرة في تنفيذها ومعالجة القضايا الجديدة التي نشأت فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية في السياق المحلي والدولي، حيث صارت هذه المبادئ التوجيهية مرجعا عند وضع مبادئ الحوكمة للمؤسسات العمومية في أي دولة. وتنقسم هذه المبادئ التوجيهية إلى سبعة

* إن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية (المشار إليها بالمبادئ التوجيهية) هي عبارة عن توصيات للحكومات بشأن كيفية ضمان أن المؤسسات المملوكة للدولة (المؤسسات العمومية) تعمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمساءلة. وقد وضعت هذه المبادئ التوجيهية لأول مرة في عام 2005 وذلك استكمالاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي OCDE بشأن حوكمة المؤسسات (المشار إليها بالمبادئ). وتنقسم هذه المبادئ إلى ست (6) مجموعات : - ضمان وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات العمومية؛ - تصرف الدولة كمالك؛ - المعاملة المتساوية للمساهمين (الملاك)؛ - العلاقات مع أصحاب المصلحة؛ - الشفافية والإفصاح؛ - مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العمومية. وقد تم تحديثها عام 2015، حيث صارت تنقسم إلى سبعة (7) مجموعات (سيتم عرض هذه المبادئ التوجيهية، ومختلف الإرشادات التي تندرج تحتها من خلال هذا المطلب). وتعتبر مصر من بين الدول العربية التي قامت بإعداد دليل "مبادئ حوكمة الشركات قطاع الأعمال العام" (الصادر عن مركز المديرين المصري عام 2006) في ضوء مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2005 "OECD Working Group on Privatization and Corporate-Owned Assets" Governance of State... أنظر:

- OECD, OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises, 2005, pp 12-17.

- دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية، مركز المديرين المصري، مصر، 2006، ص 01.

- عطا الله واردة خليل، محمد عبد الفتاح العثماني، بسمان الفيصل، الحوكمة المؤسسية، المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 72-95.

مجموعات. تندرج تحت كل مبدأ توجيهي مجموعة من الإرشادات. وفيما يلي شرح مفصل لكل مبدأ من هذه المبادئ التوجيهية:

1- المبررات للملكية الدولة Rationales for state ownership

"تمارس الدولة حق الملكية في المؤسسات المملوكة لها لمصلحة الجمهور. وعليها أن تقيم الأهداف التي تبرر ملكية الدولة بعناية وتفصح عنها وتقوم بمراجعتها بشكل دوري".¹ وذلك على النحو التالي:²

- يجب أن يكون الغرض النهائي لملكية الدولة في المؤسسات هو تعظيم القيمة إلى أقصى حد للمجتمع وذلك من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال؛
- ينبغي على الدولة أن تضع استراتيجية (سياسة) ملكية من شأنها أن تحدد الأهداف العامة للملكية الدولة ودورها في حوكمة المؤسسات العمومية وكيفية تنفيذ الدولة لاستراتيجية الملكية الخاصة بها وأدوار ومسؤوليات كل الجهات المعنية التي تشارك في تنفيذها؛
- يجب أن تخضع سياسة الملكية لإجراءات والمساءلة السياسية المناسبة وأن يتم الإفصاح عنها للجمهور. ويجب على الحكومة مراجعة سياسة الملكية بانتظام؛
- يجب على الدولة أن تحدد الأسباب التي تبرر امتلاكها لمؤسسات منفردة مملوكة للدولة وأن تقوم بمراجعتها بانتظام. وتجدر الإشارة، إلى أن كل مؤسسة عمومية أو مجموعات المؤسسات العمومية التي تشارك في أنشطة اقتصادية و/أو تسعى إلى تحقيق أهداف متعلقة بالسياسة العامة، يجب أن تكون موكلة بشكل واضح من قبل السلطات المختصة وأن يتم الإفصاح عنها.
- يعد هذا المبدأ أحد أهم المبادئ التي جاءت بها OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية. وجوهر ما نص عليه هذا المبدأ هو أن من يمارس حقوق الملكية في المؤسسات العمومية تقع على عاتقه واجبات تجاه الجمهور لا تختلف عن الواجبات التي تقع على عاتق مجلس الإدارة تجاه المساهمين.

¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2017)، المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، مرجع سابق ص 16.

² OCDE (2015), Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, Édition 2015, Editions OCDE Paris, p 19.

2- دور الدولة كمالك The state's role as an owner

"يتعين على الدولة أن تتصرف كمالك نشط على وعي ودراية، بما يضمن حوكمة المؤسسات العمومية بطريقة شفافة تتسم بالقابلية للمساءلة، مع درجة عالية من المهنية والفعالية"¹، وذلك من خلال مراعاة النقاط الآتية:²

- يتعين على الحكومات تبسيط وتوحيد الأشكال القانونية التي تعمل بموجبها المؤسسات العمومية. وينبغي على ممارساتها التشغيلية أن تلتزم بالمعايير المهنية المتعارف عليها بشكل عام؛
 - ينبغي على الدولة أن تسمح للمؤسسات العمومية بالتمتع باستقلال ذاتي تام على الصعيد التشغيلي لتحقيق أهدافها المحددة، وأن تمتنع عن التدخل في إدارة تلك المؤسسات. كما يجب على الدولة كمساهم تجنب إعادة تحديد أهداف المؤسسات العمومية بطريقة غير شفافة؛
 - ينبغي على الدولة أن تسمح بمجالس إدارة المؤسسات العمومية لها بممارسة مسؤولياتها وأن تحترم استقلالها؛
 - يجب تحديد ممارسة حقوق الملكية بوضوح على الصعيد الإدارة العامة في الدولة. ينبغي أن تتركز ممارسة حقوق الملكية في جهاز ملكية واحد أو إن لم يكن ذلك ممكناً أن يتولاها جهاز تنسيقي. ويتعين على "جهاز الملكية" المذكور أن يتمتع بالقدرة والكفاءة اللازمة للقيام بواجباته بشكل فعال؛
 - يجب مساءلة جهاز الملكية أمام الهيئات المعنية وينبغي عليه أن يتمتع بعلاقات واضحة مع الهيئات العامة ذات الصلة، بما فيها الأجهزة العليا لتدقيق الحسابات التابعة للدولة؛
 - ينبغي على الدولة أن تتصرف كمالك نشط على وعي ودراية، وأن تمارس حقوق ملكيتها طبقاً للهيكل القانوني لكل مؤسسة. وتشمل مسؤولياتها الأساسية ما يلي:
- 1- أن يتم تمثيلها في الجمعيات العمومية للمساهمين وأن تمارس حقها في التصويت بشكل فعال؛
 - 2- تنظيم عمليات الترشيح لعضوية مجالس إدارة المؤسسات العمومية ملكية كاملة أو بالأغلبية، تقوم على أساس حسن التنظيم والجدارة والشفافية، والمشاركة في ترشيح كافة أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية والمساهمة في تنوع مجالس الإدارة؛

¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2017)، المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، مرجع سابق ص 17.

² مرجع نفسه، ص 17، 18.

- 3- وضع والإشراف على تنفيذ الولايات والأهداف الواسعة للمؤسسات العمومية، بما فيها الأهداف المالية وتلك المتعلقة بهيكل رأس المال ومستويات تحمل المخاطر؛
 - 4- وضع نظم لإعداد التقارير تسمح لجهاز الملكية بمراقبة وتدقيق وتقييم بانتظام أداء المؤسسات العمومية والإشراف التزامها بالمعايير المطبقة على صعيد حوكمة المؤسسات؛
 - 5- وضع سياسة بشأن الإفصاح للمؤسسات العمومية تحدد المعلومات التي يجب الإفصاح عنها والوسائل المناسبة للإفصاح والآليات الملائمة لضمان جودة المعلومات؛
 - 6- المحافظة على الحوار المستمر مع المدققين الخارجيين، وبعض الأجهزة الرقابية للدولة، عندما يكون ذلك ملائماً وإذا ما كان النظام القانوني ومستوى ملكية الدولة يسمحان بذلك؛
 - 7- وضع سياسة لمكافآت أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية تؤدي إلى تعزيز مصلحة المؤسسة على المدى المتوسط والطويل وتعمل على جذب وتحفيز المتخصصين المؤهلين.
- جاء هذا المبدأ ليوضح الطريقة التي يتعين على الدولة أن تتصرف بها، حتى تقوم بدورها كمالك شأماً في ذلك شأن المؤسسات الخاصة. وحتى يتحقق ذلك يجب على الدولة أن تضمن تطبيق الجيد لمفهوم حوكمة المؤسسات بطريقة تعتمد على الشفافية والمساءلة.

3- المؤسسات العمومية في السوق State-owned enterprises in the marketplace

- "تماشياً مع المبرر لملكية الدولة، ينبغي أن يضمن الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات العمومية معاملة متساوية لجميع المساهمين ومنافسة عادلة حين تمارس المؤسسات العمومية أنشطة اقتصادية في السوق".¹
- وهناك عدد من الإرشادات التي ينبغي الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ التوجيهي وهي:²
- يجب أن يكون هناك فصل واضح بين وظيفة الدولة كمالك ووظائف الدولة الأخرى التي قد تؤثر في ظروف وأوضاع المؤسسات العمومية، ولا سيما فيما يتعلق بتنظيم السوق؛
 - ينبغي أن يتمتع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية الأخرى، بما في ذلك الدائنين والمنافسين بإمكانية المطالبة بحقوقهم بشكل فعال عندما يعتبرون أن حقوقهم قد انتهكت (سواء من خلال الإجراءات القانونية أو التحكيم)؛

¹ OECD (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing Paris, p 20.

² Idem.

- عندما تمارس المؤسسات العمومية أنشطة اقتصادية مرتبطة بأهداف متعلقة بالسياسة العامة، يجب المحافظة على معايير عالية من الشفافية والإفصاح على صعيد هيكل التكاليف والعوائد الخاص بها، مما يسمح بنسبها إلى مجالات النشاط الرئيسي؛
 - ينبغي على الدولة أن تقوم هي بتمويل التكاليف المتعلقة بأهداف السياسة العامة والإفصاح عنها؛
 - كمبدأ توجيهي، يجب عدم إعفاء المؤسسات العمومية التي تمارس أنشطة اقتصادية من تطبيق القوانين العامة والقوانين الضريبية واللوائح المطبقة. ولا ينبغي للقوانين والأنظمة أن تميز بين المؤسسات العمومية ومنافسيها في السوق. ويجب أن يسمح الشكل القانوني للمؤسسات العمومية لشروط متوافقة مع السوق فيما يتعلق بالحصول على التمويل عن طريق الاستدانة وإصدار الأسهم. وعلى وجه الخصوص تشمل الشروط الآتية:
- 1- يجب أن تكون علاقات المؤسسات العمومية مع جميع المؤسسات المالية وغير المالية قائمة على أسس تجارية بحتة؛
 - 2- يجب أن لا تستفيد الأنشطة الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات العمومية من أي دعم مالي غير مباشر الذي يمنحها أفضلية على المنافسين من القطاع الخاص مثل التمويل التفضيلي أو المتأخرات الضريبية أو الحصول على القروض التجارية بمعدلات تفضيلية من مؤسسات أخرى. ولا ينبغي أن تحصل الأنشطة الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات العمومية على مدخلات، مثل الكهرباء والمياه والأراضي، بأسعار أو شروط أفضل من تلك المتاحة للمنافسين من القطاع الخاص؛
 - 3- ينبغي أن تحقق الأنشطة الاقتصادية للمؤسسات العمومية معدلات العائد (مردودية) متماشية مع تلك التي تحصل عليها المؤسسات المنافسة لها من القطاع الخاص، مع الأخذ بعين الاعتبار شروطها التشغيلية.
- عندما تشارك المؤسسات العمومية في عمليات شراء عامة، سواء بصفة مقدم عرض أو مشتري، يجب أن تكون الإجراءات المعنية تنافسية وغير تمييزية وفقا لمعايير الشفافية المناسبة.
- ركز هذا المبدأ التوجيهي على الدور المزدوج الذي تلعبه الدولة كمنظم للسوق ومالك للمؤسسات، التي تمارس أنشطة اقتصادية. وفي هذا السياق، فإن الشرط الأساسي لتوفير فرص متساوية للمؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة هو الفصل التنظيمي والقانوني الكامل بين الملكية وتنظيم السوق حسب هذا المبدأ.

4- المعاملة المتساوية للمساهمين والمستثمرين الآخرين *Equitable treatment of shareholders and other investors*

"عندما تكون المؤسسات العمومية مدرجة في البورصة أو تضم بين مالكيها مستثمرين غير حكوميين يجب على الدولة والمؤسسات أن تعترف بحقوق جميع المساهمين وتضمن معاملة متساوية لهم والمساواة في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمؤسسة".¹

إذ ينبغي مراعاة الإرشادات الآتية:²

- ينبغي على الدول أن تسعى جاهدة إلى تنفيذ مبادئ OCDE بشأن حوكمة المؤسسات بشكل تام عندما لا تكون المالك الوحيد للمؤسسات العمومية، وتطبيق كل البنود ذات الصلة عندما تكون المالك الوحيد لتلك المؤسسات. وفيما يتعلق بحماية المساهمين، فهي تشمل الأمور التالية:

- 1- ينبغي على الدولة والمؤسسات المملوكة لها أن تضمن معاملة كافة المساهمين معاملة متساوية؛
 - 2- يجب أن تلتزم المؤسسات العمومية بأعلى معايير الشفافية، ولاسيما الإفصاح عن المعلومات بشكل متزامن ومتساوي تجاه كل المساهمين؛
 - 3- ينبغي على المؤسسات العمومية أن تضع سياسة نشطة للتواصل والتشاور مع جميع المساهمين؛
 - 4- يجب تسهيل مشاركة مساهمين الأقلية في اجتماعات المساهمين، بما يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة مثل انتخاب مجلس الإدارة؛
 - 5- يجب أن تجرى العمليات بين الدولة والمؤسسات العمومية وبين المؤسسات وبعضها البعض بما يتوافق مع شروط السوق.
- يجب على كافة المؤسسات العمومية المدرجة وغير المدرجة في البرصة، حيثما كان ذلك ممكناً، أن تلتزم بالقوانين الوطنية لحوكمة المؤسسات؛
- عندما يطلب من المؤسسات العمومية المساعدة في تحقيق أهداف السياسة العامة، يجب أن تكون المعلومات المناسبة بشأنها متوافرة طوال الوقت أمام المساهمين غير الحكوميين؛

¹ OCDE (2015), Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, op-cit, p 24.

² Ibid, p 24, 25.

- عندما تشارك مؤسسة/مؤسسات العمومية في مشاريع تعاونية كالمشروعات المشتركة والشراكات بين القطاعين العام والخاص. ينبغي على الطرف المتعاقد ضمان احترام الحقوق التعاقدية، وحل النزاعات في الوقت المناسب وبطريقة حيادية.

وعليه، فإن هذا المبدأ وضع خطوط عريضة ينبغي على الدولة الأخذ بها، لكي تجعل من نفسها قدوة للآخرين، وحتى ينظر إليها المساهمين والمستثمرين الآخرين على أنها مالك يتسم بالعدالة والشفافية.

5- العلاقات مع أصحاب المصلحة وممارسة الأعمال. مسؤولية Stakeholder relations and responsible business

"يجب أن تعترف سياسة ملكية الدولة بشكل تام بمسؤوليات المؤسسات العمومية تجاه أصحاب المصلحة ويجب أن توضح ما هي توقعات الدولة بشأن ممارسة الأعمال. بمسؤولية من قبل المؤسسات العمومية".¹ وقد نص هذا المبدأ التوجيهي على النقاط الآتية:²

- ينبغي على الحكومة وأجهزة ملكية الدولة والمؤسسات العمومية ذاتها أن تعترف وتحترم حقوق أصحاب المصلحة التي ينص عليها القانون أو من خلال الاتفاقات المشتركة؛
- ينبغي على المؤسسات العمومية والمدرجة في البورصة أو المؤسسات العمومية الكبيرة أن تبلغ عن علاقتها مع أصحاب المصلحة، وإذا اقتضى الأمر، مع اليد العاملة والدائنين والمجتمعات المعنية؛
- يجب على مجالس إدارة المؤسسات العمومية أن تطور وتنفذ وتراقب وتبلغ عن المحددات الداخلية والقواعد الأخلاقية وبرامج أو تدابير الامتثال، بما فيها التي تمنع وقوع الغش والفساد. وينبغي أن تستند إلى المعايير المطبقة في البلد، بما يتفق مع المعايير والالتزامات الدولية وأن يتم تطبيقها على المؤسسات العمومية والمؤسسات التابعة لها؛
- ينبغي أن تراعي المؤسسات العمومية أعلى المعايير بشأن ممارسة الأعمال. بمسؤولية. وينبغي الإفصاح عن توقعات الدولة في هذا السياق وتحديد بوضوح آليات تنفيذها؛
- لا ينبغي استخدام المؤسسات العمومية كوسائل لتمويل الأنشطة السياسية. ولا ينبغي أيضا أن تساهم في الحملات السياسية.

¹ OECD (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, op-cit, p 23.

² Idem.

الفصل الثاني - حوكمة المؤسسات العمومية -

حسب هذا المبدأ التوجيهي، من المهم جدا أن تدرك المؤسسات العمومية أهمية العلاقات مع أصحاب المصلحة لبناء مؤسسات مستدامة وسليمة ماليا. ولهذا يتطلب من المؤسسات العمومية أخذ بعين الاعتبار جميع إرشادات هذا المبدأ.

6- الإفصاح والشفافية Disclosure and transparency

"يجب على المؤسسات العمومية أن تلتزم بأعلى معايير الشفافية، وتخضع لنفس معايير المحاسبة والإفصاح والامتثال والتدقيق ذات الجودة التي تخضع لها المؤسسات المدرجة"¹. وهناك مجموعة من الإرشادات التي ينص عليها هذا المبدأ التوجيهي وهي:²

- ينبغي على المؤسسات العمومية الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية الجوهرية الخاصة بالمؤسسة بما يتماشى مع المعايير المتعارف عليها دوليا، بما في ذلك المجالات التي تثير مخاوف الدولة كمالك وكذلك الجمهور. وعلى وجه الخصوص، أنشطة المؤسسات العمومية التي يتم تنفيذها لخدمة المصلحة العامة. على سبيل المثال، ومع مراعاة قدرة المؤسسة وحجمها، تشمل تلك المعلومات ما يلي:

- 1- إصدار بيان واضح للجمهور حول أهداف المؤسسة ومدى الالتزام بها للمؤسسات العمومية بالكامل أي مهام يحددها جهاز ملكية الدولة؛
- 2- النتائج المالية، ونتائج عمليات المؤسسة، بما في ذلك، عند الاقتضاء، التكاليف وآليات التمويل المتعلقة بأهداف السياسة العامة؛
- 3- هيكل الحوكمة والملكية والتصويت الخاص بالمؤسسة، بما في ذلك محتوى أي دليل أو سياسة بشأن حوكمة المؤسسات أو عملية التوجيه الاستراتيجي أو عمليات التنفيذ الخاصة بها؛
- 4- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين التنفيذيين؛
- 5- مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة وعملية الاختبار، ولا سيما السياسات حول تنوع أعضاء مجلس الإدارة والأدوار التي يؤديونها في مجالس إدارة أخرى، وما إذا كان يعتبرهم مجلس إدارة المؤسسة العمومية على أنهم مستقلين؛
- 6- أية مخاطر كبيرة متوقعة والإجراءات المتخذة لإدارة هذه المخاطر؛

¹ OCDE (2015), Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, op-cit, p 27.

² Idem.

7- أية مساعدات مالية، بما في ذلك الضمانات التي حصلت عليها من الدولة، والالتزامات التي تعهدت بها الدولة نيابة عن المؤسسات العمومية، بما في ذلك الالتزامات والمسؤوليات التعاقدية الناتجة عن الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛

8- أية عملية كبيرة بين الدولة وهيئات أخرى ذات صلة، بما في ذلك المؤسسات العمومية؛

9- أية مسألة أخرى تتعلق بالموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين.

- يجب أن تخضع البيانات المالية السنوية الخاصة بالمؤسسات العمومية للتدقيق الخارجي مستقل وفقا للمعايير المقبولة دوليا. ولا تحل بعض الإجراءات الرقابية التي تقوم بها الدولة عن القيام بالتدقيق الخارجي المستقبلي؛

- ينبغي على جهاز الملكية أن يعد تقارير حول المؤسسات العمومية، ويقوم سنويا بنشر تقرير شامل عن تلك المؤسسات. وتتطلب الممارسة الجيدة استخدام شبكة الأنترنت لتسهيل عملية حصول الجمهور على هذه التقارير.

ليس هناك شك في أن هذا المبدأ "الإفصاح والشفافية" من الأعمدة الرئيسية لحوكمة المؤسسات، لذا يتطلب الأمر التزام المؤسسات العمومية بإرشادات هذا المبدأ التوجيهي، على سبيل المثال، الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية الجوهرية بالمؤسسة بما يتماشى مع معايير الإفصاح ذات الجودة العالية والمتعارف عليها دوليا.

7- مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العمومية The responsibilities of the boards of state-owned enterprises

"يجب أن تتمتع مجالس إدارة المؤسسات العمومية بالصلاحيات والكفاءات والموضوعية اللازمة للقيام بمهامها على صعيد التوجيه الاستراتيجي والإشراف على الإدارة. ويتعين عليها التصرف بنزاهة، وأن تخضع للمساءلة عن أعمالها".¹ وفيما يلي الإرشادات التي نص عليها هذا المبدأ لتعزيز فعالية مجالس إدارة المؤسسات العمومية:²

¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2017)، المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، مرجع سابق ص 25.

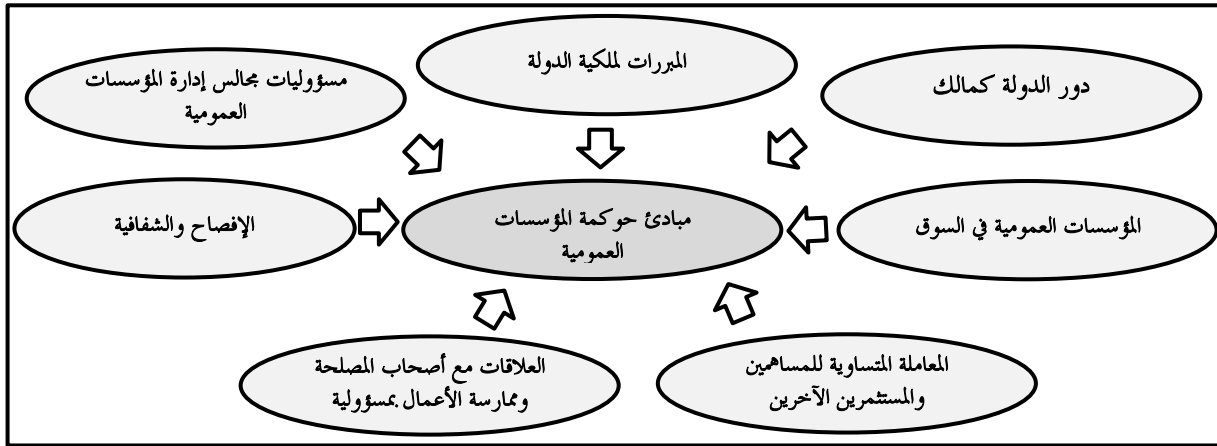
² مرجع نفسه، ص 25، 26.

- يجب أن يعهد إلى مجالس إدارة المؤسسات العمومية ولاية واضحة وأن تتحمل المسؤولية النهائية عن أداء المؤسسة. ويجب تحديد دور مجالس إدارة المؤسسات العمومية بوضوح في القوانين، ومن المفضل أن يتم تحديده وفقاً لقانون الشركات. ويجب أن يكون مجلس الإدارة قابلاً للمساءلة بشكل تام أمام الملاك وعليه أن يتصرف بما يخدم مصلحة المؤسسة على أفضل وجه وأن يعامل جميع المساهمين معاملة متساوية؛
- يتعين على مجالس إدارة المؤسسات العمومية أن تقوم بوظائفها بصورة فعالة على صعيد وضع الاستراتيجية والإشراف على الإدارة على أساس الولايات والأهداف الواسعة النطاق التي أسندتها إليها الحكومة. ويجب أن تكون لديها صلاحية تعيين وإقالة المدير التنفيذي الرئيسي. وعليها أن تحدد مستويات مكافآت المسؤولين التنفيذيين بما يخدم مصلحة المؤسسة على المدى الطويل؛
- ينبغي أن يسمح تكوين مجالس إدارة المؤسسات العمومية بممارسة الحكم بشكل موضوعي ومستقل. ويجب تعيين كل أعضاء مجلس الإدارة، بمن فيهم أي مسؤول حكومي، بناءً على مؤهلاتهم وتكليفهم بمسؤوليات قانونية متساوية؛
- يجب ألا يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، حيثما أمكن، أي مصلحة أو علاقة مهمة مع المؤسسة والإدارة وغيرهم من كبار المساهمين وجهاز الملكية قد تهدد عملية ممارستهم للحكم الموضوعي؛
- يجب وضع آليات لتجنب تضارب المصالح الذي يمنع أعضاء مجلس الإدارة من القيام بواجباتهم بموضوعية وللحد من التدخل السياسي في عمليات مجلس الإدارة؛
- يتعين على رئيس مجلس الإدارة أن يتحمل المسؤولية عن كفاءة مجلس الإدارة وأن يكون، إذا دعت الحاجة بالتعاون مع أعضاء مجلس الإدارة الآخرين، صلة الوصل مع جهاز ملكية الدولة. وتقضي الممارسات الجيدة بفصل وظيفة رئيس مجلس الإدارة عن الرئيس التنفيذي؛
- في حالة التوجيه بتمثيل العاملين في مجلس الإدارة، ينبغي وضع آليات لضمان ممارسة هذا التمثيل بشكل فعال يساهم في تعزيز مهارات ومعلومات واستقلال مجلس الإدارة؛
- يتعين على مجالس إدارة المؤسسات العمومية أن تنظر في إنشاء لجان متخصصة تتألف من أعضاء مستقلين ومؤهلين لدعم مجلس الإدارة بكامله في القيام بمهامه، لاسيما على صعيد التدقيق وإدارة المخاطر والمكافآت. ويجب أن يساهم إنشاء اللجان المتخصصة في تحسين أداء مجلس الإدارة ولكن يجب ألا ينتقص من مسؤولية مجلس الإدارة؛

- ينبغي على مجالس إدارة المؤسسات أن تجري، تحت إشراف رئيس مجلس الإدارة، تقييما سنويا منظما لتقييم أدائها وفعاليتها؛
- يتعين على المؤسسات العمومية أن تضع إجراءات فعالة للتدقيق الداخلي وأن تنشئ وظيفة التدقيق الداخلي تخضع لإشراف مجلس الإدارة، وتقدم تقاريرها مباشرة إليه وإلى لجنة التدقيق أو ما يمثّلها من أجهزة في المؤسسة.

قدم هذا المبدأ التوجيهي الإرشادات اللازمة لتنفيذ وتعزيز دور مجالس إدارة المؤسسات العمومية. ومن المهم جدا أن يكون للمؤسسات العمومية مجالس إدارة قوية، مما يمكنها من تحقيق مصلحة المؤسسة ومالكها. والشكل الآتي يعطي تمثيل لمبادئ حوكمة المؤسسات العمومية.

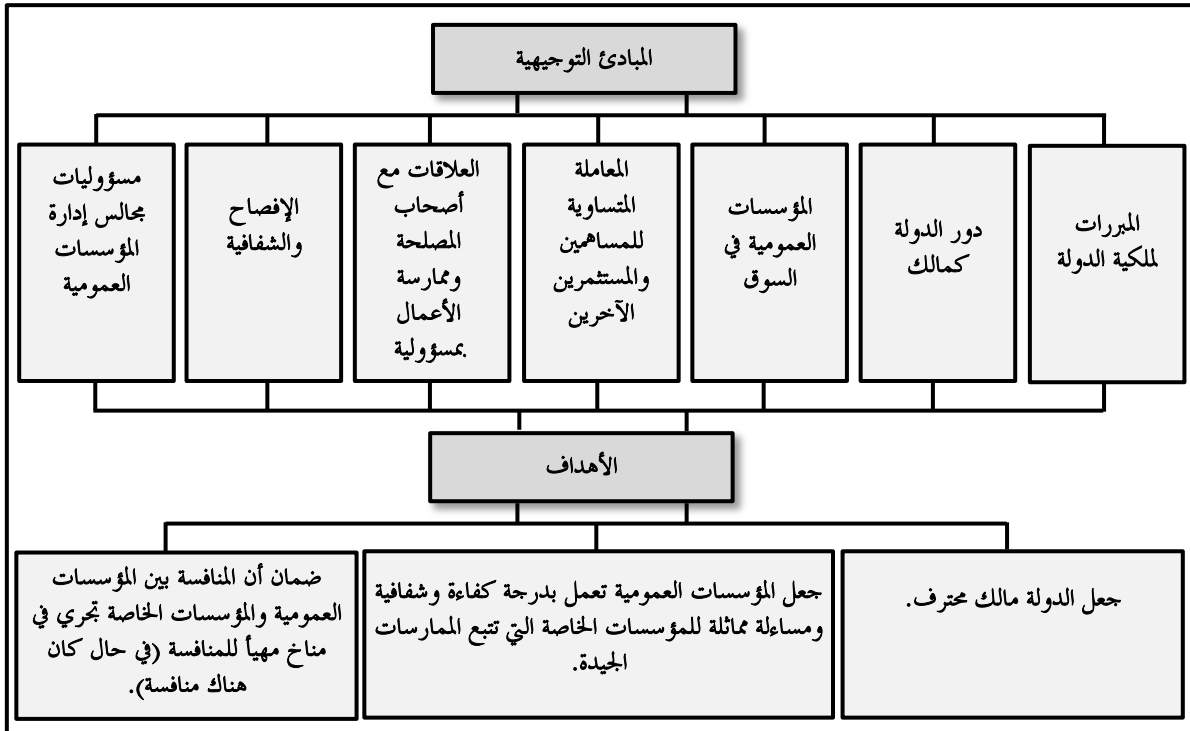
الشكل رقم (2-3): مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية "المبادئ التوجيهية"



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

إن المبادئ التوجيهية لـ OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، والتي تنقسم إلى سبعة مجموعات (سبعة مبادئ توجيهية)، حيث تندرج تحت كل قسم مجموعة من الإرشادات تسعى إلى توضيح كيفية إدارة المؤسسات العمومية بالشكل الذي يضمن أن هذه المؤسسات تعمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمساءلة. وعموما، فإن هذه المبادئ عاجلت أهم المشاكل والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، وغطت أهم الجوانب لنجاحها وبقائها. والشكل الموالي يعطي صورة واضحة عن أهداف مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية "المبادئ التوجيهية".

الشكل رقم (2-4): أهداف مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية "المبادئ التوجيهية"



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.*

يتضح من الشكل السابق، أن OCDE تعترف بالدور الهام الذي تلعبه المؤسسات العمومية في العديد من الاقتصادات، ولهذا خصصت لها عدد من المبادئ التوجيهية. ونستنتج من الأهداف التي تسعى المبادئ التوجيهية إلى تحقيقها، أن OCDE درست جيدا التحديات الخاصة بالمؤسسات العمومية على صعيد الحوكمة قبل طرحها لتلك المبادئ. ومن هنا، فإن الدول التي تسعى إلى تنظيم وإدارة مؤسساتها العمومية يتطلب منها تبني هذه المبادئ باعتبارها الإرشادات والتوصيات التي تضمن الممارسات الجيدة، خاصة إذا تم استخدامها وتنفيذها بشكل فعال.

تجدر الإشارة، أن المبادئ التوجيهية "بشأن حوكمة المؤسسات العمومية" تكمل المبادئ "بشأن حوكمة المؤسسات" وهي متوافقة معها تماما. وتشتركان أيضا في نفس الخصائص، أي سهولة ومرنة وقابلة للتطبيق (قابلة للتطبيق في أي مؤسسة عمومية)، والأهم من ذلك أنها ليست ملزمة. وفي كل الحالات لا يكون تبني المبادئ التوجيهية أيضا إلا من خلال آليات حوكمة المؤسسات العمومية، حتى يمكن تنفيذها بالشكل الجيد وهذا ما سوف يتناوله المطلب الموالي.

* إن أهداف المبادئ التوجيهية التي تضمنها الشكل السابق، قد تم اقتباسها من (الطبعة: 2015) التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE "المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة" (النسخة العربية، ص 10).

المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات العمومية

تتفرد المؤسسات العمومية بطبيعتها وخصوصياتها عن المؤسسات الخاصة، وهذا ما لحضناه من خلال المبادئ التوجيهية التي تم عرضها في المطلب الثاني. وبالرغم من أن المبادئ التوجيهية تكمل المبادئ ومتوافقة معها تماما، إلا أن التوصيات والإرشادات التي تندرج تحتها تختلف تماما عن التوصيات التي نصت عليها المبادئ، بطبيعة الحال يعود ذلك لاختلاف خصوصيات كل قطاع. ومن المنطقي أيضا، أن آليات الحوكمة الخاصة بالمؤسسات العمومية تختلف عن آليات الحوكمة التي تخص المؤسسات الخاصة.

وفيما يلي سوف يتم عرض أهم آليات الحوكمة بالنسبة للمؤسسات العمومية:

1- الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات العمومية*

يمكن إيجاد وتصنيف آليات حوكمة المؤسسات العمومية الداخلية إلى ما يأتي¹:

1-1 مجلس الإدارة

يذكر كل من سينغ وهاريانتو Singh & Harianto، إن النشاطين في مجال حوكمة المؤسسات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، سواء في المؤسسات الخاصة أو في المؤسسات العمومية. وفي هذا السياق يأتي تأكيد Private Sector Corporate Governance Trust (PSCGT) على ضرورة أن تقاد كل مؤسسة من المؤسسات العمومية بمجلس إدارة فعال، يمارس القيادة ويوجه المؤسسة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية ومسؤولية. ولكي يتمكن مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت.

* تركز حوكمة المؤسسات بشكل أساسي على إيجاد مبادئ تتناسب مع خصوصيات وطبيعة كل قطاع، ومن ثم تطوير آليات لتنفيذها. وقد تطرقنا في المطلب السابق إلى المبادئ التوجيهية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية. ويأتي هذا المطلب ليعرض أهم آليات الحوكمة التي يتم من خلالها تنفيذ تلك المبادئ. حقيقة هذه الآليات خاصة بالمؤسسات الخاصة، لكن يمكن إعادة صياغتها لسياق المؤسسات العمومية من خلال الأخذ بعين الاعتبار طبيعة وخصوصيات هذه الأخيرة. ولقد قمنا بالإشارة إليها بـ "آليات حوكمة المؤسسات العمومية" حتى لا يكون هناك خلط بينها وبين آليات حوكمة المؤسسات (أي آليات الحوكمة الخاصة بالمؤسسات الخاصة). والجدير بالذكر أن في هذا المطلب سوف نركز على بعض وأهم الآليات، حتى نوضح أن آليات الحوكمة يمكن صياغتها لتتناسب مع طبيعة وخصوصيات المؤسسة العمومية، وسوف تكون أهم نقطة في هذا المطلب هي: مقارنة بين آليات الحوكمة: المؤسسة العمومية - المؤسسة الخاصة.

¹ محمد حلمي الجليلاني، الحوكمة في الشركات، الطبعة الأولى، دار الإحصاء العلمي، عمان، الأردن، 2015، ص ص 134-140.

2-1 لجنة التدقيق ولجنة المكافآت

إن تشكيل لجنة التدقيق في المؤسسات العمومية، قد ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب إفريقيا في سنة 1994 وتلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذه اللجنة في العديد من الدول.

أما فيما يخص لجنة المكافآت، فقد تضمنت إرشادات OCDE تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات العمومية معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

3-1 التدقيق الداخلي

تؤدي وظيفة التدقيق دورا مهما في عملية الحوكمة بصفة عامة، وحوكمة المؤسسات العمومية بصفة خاصة إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات العمومية وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وفي هذا السياق، يرى آرشامبو Archambeault إن كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير، سواء في المؤسسات الخاصة أو في المؤسسات العمومية.

2- الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات العمومية

من الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:¹

1-2 الاندماجات والاكتماسات Mergers and Acquisitions

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتماسات من الأدوات التقليدية إعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم. ويشير كل من جون وكيديا John & kedia إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتماس آلية مهمة من آليات الحوكمة، في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال.

¹ مرجع نفسه، ص ص 140-142.

أما فيما يخص المؤسسات العمومية فتشير OCDE إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

2-2 التدقيق الخارجي External Auditing

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات العمومية، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصلحة والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية Institute of Internal Auditors IIA على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصر Insight، والحكمة Foresight.

ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت المؤسسات العمومية تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي. أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء والتحقق، والخدمات الاستشارية.

وبناء على ما تقدم، يتضح أن الهدف الأساسي لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية إنما يتم من خلال مجموعة من الآليات، على سبيل المثال، الآليات التي سبق الإشارة إليها في الفقرات السابقة لغرض تبني وتنفيذ المبادئ التوجيهية وقواعد الحوكمة. كما أن هذه الآليات تضمن للمؤسسات العمومية إدارة سليمة ومستقرة، والأهم من ذلك، أن تبنيتها يؤدي إلى معالجة أو الحد من مشكلة الفساد المالي والإداري* التي تعاني منها المؤسسات العمومية. ولقد حازت هذه الآليات، نقصد آليات الحوكمة التي تم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية سواء التي ذكرناها أو التي لم تتناولها هذه الدراسة، على اهتمام الكثير من الباحثين، بحيث أجريت مؤخرا العديد من الدراسات حول اسهام هذه الآليات في دعم حوكمة المؤسسات

* يعتبر الفساد بصفة عامة، والفساد المالي والإداري بصفة خاصة، أحد أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العمومية، وفي نفس الوقت أكبر عائق أمام تحسين جودة الحوكمة في هذه المؤسسات. وفي هذا الاتجاه، أشارت العديد من الدراسات أن مشكلة الفساد المالي والإداري تعتبر أكبر تحدي أمام آليات الحوكمة في المؤسسات العمومية.

العمومية. وهناك من ذهب إلى مقارنة بين آليات الحوكمة: المؤسسة العمومية - المؤسسة الخاصة. والجدول رقم (4-2) يعطي نظرة عن هذه المقارنة.

الجدول رقم (4-2): مقارنة بين آليات الحوكمة: المؤسسة العمومية - المؤسسة الخاصة*

| آليات حوكمة المؤسسات | |
|--|--|
| Mécanismes internes الآليات الداخلية | |
| <p>بعيدا عن الجدل حول هوية ومميزات المساهم في المؤسسات العمومية. عموما، يتم تغطية المؤسسة العمومية من خلال ثلاث ضوابط، يمارسها ثلاثة متدخلين (الذين يمكنهم أن يكونوا مؤهلين كأصحاب المصلحة):</p> <ul style="list-style-type: none"> - تتمثل الرقابة الأولى في الحكومة التي تمثل الدولة، من خلال الوزارة الوصية أو الوزارة التقنية (تختلف طريقة المتابعة وفقا للتنظيمات المعمول بها)؛ - أما الرقابة الثانية، فتتم إما من قبل مجلس المحاسبة (تتغير التسمية لكن الشيء المهم هو أنها مؤسسة تتمتع باستقلالية مالية وتسييرية، والتي تتدخل لضمان التسيير الفعال للأموال العمومية) أو الرقابة العامة التي تمارسها وزارة المالية، من خلال فرق التفتيش التابعة لها (طبعاً حسب التنظيم المعمول به في كل دولة)؛ - في حين الرقابة الثالثة، يمارسها البرلمان أو أي سلطة تعادله من خلال متابعة تسيير المؤسسة وأدائها، وقد يؤدي ذلك إلى إيفاد بعثة تحقيق إن تطلب الأمر ذلك. | <p>الرقابة من المساهمين Contrôle par les actionnaires</p> |
| <p>من أجل الترقية أو لخلافة منصب المدير الأعلى، يمارس المسيرين الرئيسيون نوعاً من المراقبة متنافسين فيما بينهم بغية الحفاظ على السمعة (فاما، 1980, Fama). ولا يمكن لعامل السمعة أن يكون له تأثيراً بارزاً إلا إذا كان هناك سوقاً حقيقياً للمسيرين (شارو Charreaux 1995)، وهذا ليس هو الحال في كل الدول. وتجدد الإشارة، أن تعيين منصب رئيس أو مدير عام لمؤسسة عمومية يخضع عموماً لمقاييس سياسية أكثر منها التي تشترط في المسار على مستوى نفس الهيكل أو غيره.</p> <p>وعليه، فإنه من الصعب تطبيق هذه الآلية في سياق المؤسسة العمومية، ما لم تكن هناك ضمانات بشأن استقلالية اختيارات المسيرين موجودة، الأمر الذي لا يمكن تجسيده بسهولة.</p> | <p>الرقابة المتبادلة للمساهمين La surveillance mutuelle des dirigeants</p> |

* Comparaison des mécanismes de gouvernance: Entreprise publique – Entreprise privée.

| Mécanismes externes الآليات الخارجية | |
|--|--|
| سوق المسيرين Le marché des dirigeants | <p>تصبح سوق المسيرين وسيلة ناجعة للحوكمة في حالة مؤسسة إدارية (خاصة)، لأنها تساعد في توجيه المسيرين الأكثر كفاءة نحو المؤسسات الأكثر أداء. وهذا يتطلب تقييما معقدا وموضوعيا. ومع ذلك، ليس هو الحل الأمثل دائما في المؤسسات العمومية (آلية الرقابة المتبادلة على سبيل المثال)، فإن التعيين في هذه المؤسسات - في كثير من الحالات - يخضع لاعتبارات سياسية أكثر منها تقييمية.</p> <p>ولا يعني هذا كله أن المسيرين الذين تم تعيينهم على أساس معايير سياسية لا يتمتعون بالكفاءة على غرار المسيرين التابعين للقطاع الخاص (المؤسسة الخاصة). ولكي يزاول هؤلاء المسيرين مهامهم بالشكل الجيد، بالإضافة إلى إمكانيةهم على خلق القيمة، ينبغي أن يكون لديهم إمكانيات في التحكيم ما بين المجموعات المختلفة الضاغطة (لوبيات les lobbies) ويبدو هذا بديهيا طالما أننا نتحدث في المجال السياسي. كما تجدر الإشارة أيضا، أن نظام الأجور في القطاع العام لا يثير الاهتمام كما هو عليه الحال في القطاع الخاص. وهذا لا يمنع بعض الدول، أن تعين في هذه المناصب يخضع لنظام تقييم صارم، يسمح بالامتثال لمتطلبات ممارسات الجيدة للحوكمة، تشبه تلك الموجودة في القطاع الخاص.</p> |
| سوق السلع والخدمات وسوق المالية Marché des biens et service et marché financier | <p>في حالة المؤسسات الإدارية (المدرجة)، يمكن للسوق المالية إعطاء صورة (plus ou moins fidèle) على وضعية وأداء المؤسسة. في حالة المؤسسة العمومية، تدخل عدة اعتبارات. إن المؤسسات العمومية وبطابعها السياسي قد تشكك في المعلومات المنشورة وتوضح هذه النقطة بشكل أفضل، نأخذ مثلا عن بنك عمومي، خاصة إذا تعلق الأمر ببنك يؤثر على الاقتصاد الوطني، فالإعلان عن نتائج سيئة قد يسبب تراجع الاقتصاد فينجر عنه انهيار البورصة ... إلخ.</p> <p>أما بالنسبة لسوق السلع والخدمات، فإن المؤسسة العمومية تخضع لعدة قيود تحد من مجال تدخل المسير. وبالنظر إلى كل هذه الاعتبارات، فإن مسير المؤسسة العمومية لا يتمتع بكامل الاستقلالية في وضع استراتيجية (شارو، 1997، Charreaux)، على اعتبار أن الدولة تمارس عليه ضغوطات بطرق شكلية (تعليمية، مذكرة التوجيه ... إلخ) نظرا لارتباط المؤسسة بوزارة وصية (والتي غالبا ما تكون وزارة المالية و/أو وزارة التقنية)، أو عن طريق وسائل غير شكلية (علاقات شخصية مع السلطات العمومية).</p> |

Source: Aziz El Idrissi, op-cit, P P 55 - 57 (الطالب بالتصرف).

عرض الجدول السابق، مقارنة بين آليات الحوكمة: المؤسسة العمومية - المؤسسة الخاصة. وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على أهم آليات الحوكمة التي تعتبر هامة في نظريات الحوكمة (على سبيل المثال نظرية الوكالة). وقد تم استخلاص، أن تطبيق الحوكمة سواء في المؤسسات الخاصة أو في المؤسسات العمومية، لا يتم إلا من خلال جملة من الآليات. إلا أن بعض آليات الحوكمة لا يمكن تبيينها في سياق المؤسسة العمومية نظرا للتعقيد الذي يميز هذا النوع من التنظيم (كما سبق ورأينا ذلك بالنسبة لآلية المراقبة المتبادلة من المسيرين). مع ذلك، فإن تعزيز آليات الحوكمة خاصة بالمؤسسات العمومية يبقى أمرا ضروريا لتحسين أدائها والتخلص من مشاكلها.

عموما، فإن ممارسات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية تعمل على سبيل المثال لا حصر:¹

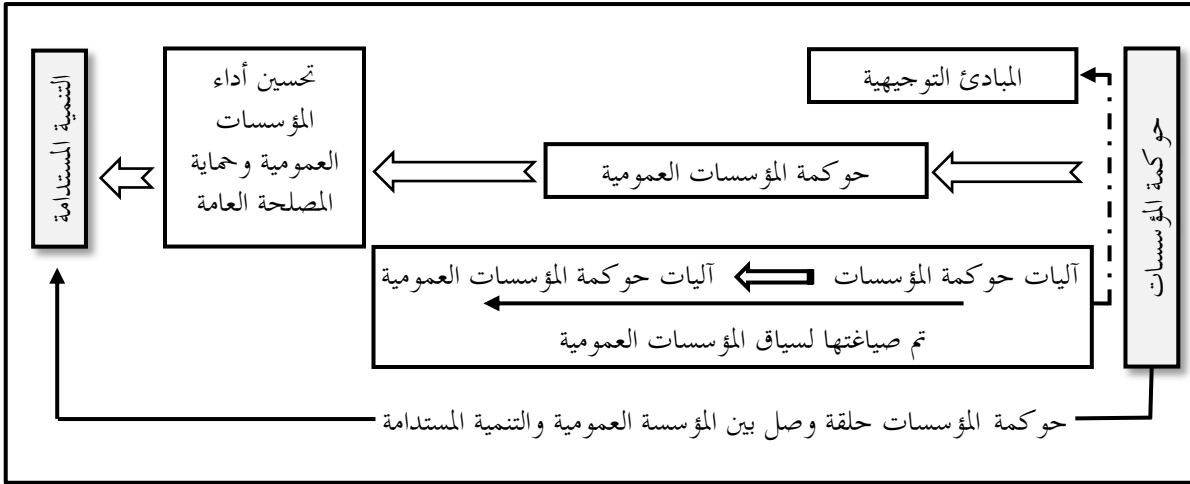
- جعل المؤسسات العمومية أكثر شفافية، وأعلى من حيث الجدوى الاقتصادية. كما تساعد على ضمان تقديم الخدمات بشكل فعال للجمهور؛
- إن المؤسسات العمومية في الاقتصادات الصاعدة عادة ما تستخدم كما كبيرا من الموظفين، كما تقدم قدرا كبيرا من الخدمات العامة، وبالتالي، فمن شأن الحوكمة الرشيدة أن تتحاشى فشل تلك المؤسسات، وما قد ينجم عنها من آثار اجتماعية مدمرة؛
- تركز حوكمة المؤسسات العمومية -أولا وبشكل أساسي- على جعل الدولة مالكا فعالا، وذلك بتأسيس خطوط محاسبة سياسية واجتماعية واضحة وبسيطة، وتحسين اختيار أعضاء مجلس الإدارة ونوعية تلك المجالس، والمساهمة في تطوير استراتيجيات واضحة للمؤسسات تكافئ الفاعلية والمهنية ومن شأن ممارسات حوكمة المؤسسات أن تؤدي إلى تحسين الشفافية، والرقابة الداخلية، وانتظام التقارير المالية فتقلص بذلك من الفساد وإساءة استغلال المنصب؛
- خلق خطوط مساءلة واضحة توجه دور الدولة في الملكية، وذلك بإدخال قيم الحوكمة الرشيدة إلى المؤسسات العمومية؛
- ترفع من إنتاجية المؤسسات العمومية وقدرتها التنافسية؛

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، حوكمة الشركات، العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، بدون سنة النشر، ص ص 29-32.

- قد استخدمت حوكمة المؤسسات في العديد من البلدان، ليس فقط كوسيلة لتحسين أداء المؤسسات العمومية، ولكن أيضا كآلية لتحسين جاذبية تلك المؤسسات للمستثمرين، مما زاد من دخل الدولة من الخصخصة.*

باختصار الشكل الموالي يعطي نظرة عامة عن حوكمة المؤسسات العمومية.

الشكل رقم (2-5): نظرة عامة عن حوكمة المؤسسات العمومية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

نلخص ما سبق بالقول، أن المؤسسات العمومية في معظم الدول تدير حصة كبيرة وهامة من المشاريع - خاصة المشاريع الاستراتيجية -، وبالتالي يتعين عليها احترام قواعد الحوكمة والمتمثلة أساسا في المبادئ التوجيهية ومن أجل تطبيق هذه الأخيرة تطبيقا سليما، لا بد من تبني جملة من الآليات الفعالة والكفؤة، لكي يتم الاعتماد عليها لتحسين أداء هذه المؤسسات وحماية المصلحة العامة، وفي نفس الوقت تجنبها الكثير من الآثار السلبية (الفساد المالي والإداري على سبيل المثال)، وفي الأخير، تصبح المؤسسات العمومية أداة في يد الدولة لتحقيق التنمية المستدامة.

* تعد الحوكمة مطلبا أساسيا من متطلبات الخصخصة، وذلك لتشجيع المستثمرين على شراء هذه المؤسسات والاستثمار فيها، وذلك بمنع حالات الفساد المالي والإداري وغيرها من المشاكل التي قد تكون مرتبطة بذلك. وبالتالي ضمان الحصول على أكبر عائد ممكن من عملية الخصخصة. كذلك من شأن إرساء نموذج حوكمة مجلس الإدارة ومساعدة الإدارة قبل الخصخصة أن يسهل من الانتقال السلس إلى الملكية الخاصة.

خلاصة الفصل

تم من خلال المبحث الأول من هذا الفصل عرض مختلف آليات حوكمة المؤسسات. في البداية تم الوقوف على مختلف تقسيمات آليات حوكمة المؤسسات لتسهيل عملية عرضها. حيث تم الاعتماد في عرضها ودراستها على معيار التقسيم الداخلي/الخارجي وهو المعيار الأكثر استخداما وشيوعا. فالآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات هي الآليات التي تم وضعها من طرف أصحاب المصلحة أو من طرف المشرع عن قصد. أما الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات هي عبارة عن آليات عفوية. ويعد مجلس الإدارة من أهم آليات الحوكمة، والذي يمثل الأساس وقلب حوكمة المؤسسات.

بعد عرض مختلف آليات حوكمة المؤسسات، جاء المبحث الثاني ليلقي الضوء على المؤسسة العمومية من خلال الوقوف على أهم التعاريف المسندة لها. وقد لوحظ من خلال هذه التعاريف أن هذا النوع من المؤسسات يتميز بالتعقيد، لذا كان لا بد من ربطها مع نظرية التسيير العمومي الجديد، وذلك بهدف التقرب من الأسس النظرية للمؤسسات العمومية قبل التعامل مع حوكمتها. وقد تم استخلاص أن نظرية التسيير العمومي الجديد تهدف إلى ادخال قيم وطرق تسيير المؤسسات الخاصة إلى المؤسسات العمومية، وأن مفهوم التسيير العمومي الجديد بصفة عامة يشير إلى تفعيل أداء المؤسسات العمومية عن طريق إدخال أساليب وأدوات أثبتت فعاليتها ونجاحتها في المؤسسات الخاصة.

ومن هنا، ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات من خلال مبادئها وآلياتها التي أثبتت فعاليتها ونجاحتها في المؤسسات الخاصة، والتي لها أهميتها بالنسبة للمؤسسات العمومية بنفس قدر أهميتها بالنسبة للمؤسسات الخاصة. وفي هذا السياق تناول هذا الفصل أيضا المبادئ التوجيهية الصادرة عن OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، ومن ثم عرض بعض آليات حوكمة المؤسسات التي تم صياغتها لتناسب مع الطبيعة الخاصة للمؤسسات العمومية.

وأخيرا، يمكن القول أن بالرغم من الوجود الهام للمؤسسات العمومية في الاقتصاد الدولي - كثيرا ما تتواجد هذه المؤسسات في القطاعات الاستراتيجية-، جنبا إلى جنب مع بروز وتطور مفهوم الحوكمة، إلا أن العلاقة بين المفهومين لا تزال غير مستغلة في العديد من الدول، خاصة النامية منها، ومن بينها الجزائر، وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الحوكمة عبر مختلف التطورات

التي شهدتها المؤسسة العمومية

الاقتصادية الجزائرية

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

مقدمة الفصل

تشكل المؤسسات العمومية في الجزائر جزءاً لا يتجزأ من الاقتصاد الجزائري (الحلقة المفقودة)، حيث تجرى عملياتها في قطاعات تتولى فيها توفير المنتجات أو الخدمات الأساسية، وتتواجد أيضاً في القطاعات الاستراتيجية وكذلك تشكل مصدراً رئيسياً لفرص العمل. بصفة عامة، هي رأس الحربة لتنفيذ سياسة الحكومة في مختلف القطاعات، مع ذلك، لم يحظى دور المؤسسات العمومية في الاقتصاد باهتمام يذكر، خاصة فيما يتعلق بتعزيز فعاليتها وحوكمتها.

وبالرغم من أن البيانات حول الأداء الإجمالي لهذه المؤسسات غير متوفرة، مقارنة بالمؤسسات الخاصة أو بالنسبة للعديد من الدول التي تفصح عن أداء مؤسساتها العمومية، لكن من المعروف أن العديد منها غير فعالة وتعاني من مشاكل كثيرة من حيث الكفاءة، وغيرها من المشاكل المتعلقة بالحوكمة، إلا أن الجزائر ليست استثنائية في هذا الشأن، فهناك العديد من الدول تعيش نفس المشاكل والتحديات في هذا النوع من التنظيم.

يوفر هذا الفصل نظرة عامة عن واقع الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وسيلقي الضوء على أهم التجارب العالمية (العربية، والغربية) في مجال تحسين أداء المؤسسات العمومية وحوكمتها.

ولتحقيق أهداف هذا الفصل يتم عرضه من خلال المبحثين الآتيين:

- المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية E.P.E (السياق التاريخي، وواقع الحوكمة)؛
- التجارب الدولية في مجال حوكمة المؤسسات العمومية.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية E.P.E (السياق التاريخي، وواقع الحوكمة)

بعد التفصيل في الفصل السابق، المتعلق بحوكمة المؤسسات العمومية من خلال عرض مجموعة من المبادئ والآليات بشأن حوكمة هذه المؤسسات. تم تخصيص المبحث الأول من الفصل الثالث ليسلط الضوء على واقع المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي، التي تعتبر أداة مفضلة تتوفر عليها الدولة لتحقيق نصيبها في استراتيجية تنمية البلاد.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتغيرات التسييرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية E.P.E

شهدت ومازالت تشهد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية* منذ الاستقلال إلى يومنا هذا عدة تطورات وتحولات وإصلاحات جذرية كان الهدف الأساسي منها كل مرة هو إخراجها من وضعيتها الصعبة التي كانت تتخبط فيها، وذلك من خلال محاولة تحسين أدائها الاقتصادي. ونظرا لأهمية هذه الأحداث، ارتأينا تخصيص هذا الجزء لعرض التطور التاريخي للتغيرات التسييرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

1- مرحلة التسيير الذاتي L'Auto-Gestion (1962-1965)

انتهجت الدولة نظام التسيير الذاتي الذي كان يهدف إلى رفع المردودية الاجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية، فبينت نتائج تلك التجربة وجود عراقيل ساهمت في تدني الأداء للمؤسسة الاقتصادية العمومية، والتي سببتها سياسة التدعيم القائم من قبل الدولة تحت غطاء تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمع وانعكس ذلك سلبا على وضعيتها الاقتصادية والمالية. إن الاهتمام بالجانب الاجتماعي على حساب الجانب الاقتصادي نتج عنه تحريفا من وظيفتها الأصلية التي وجدت من أجلها. أصبحت هذه المؤسسة الاقتصادية العمومية تضيق من قيمتها المضافة عوض من أن تنشئها، فأفرزت نتائج سلبية على المستويين الاقتصادي

* حقيقة ليس هناك عملا أكثر تعقيدا من مسألة تتبع رحلة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (EPE) L'entreprise économique publique algérienne في سبيل البحث عن الهوية. هذه الأخيرة مرت منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بعدة مخططات عرفت فيها العديد من التجارب والإصلاحات من أجل البناء الاقتصادي والاجتماعي، في إطار مسيرة التنمية الاقتصادية التي انتهجتها الحكومة الجزائرية من أجل قضاء على التخلف وتحقيق أهداف التنمية. وللوقوف على التطور التاريخي للتغيرات التسييرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم ملامح الإصلاح الاقتصادي الذي مس هذه المؤسسات. البداية سوف تكون بمرحلة التسيير الذاتي، ثم تليها على التوالي، مرحلة المؤسسة الوطنية؛ مرحلة التسيير الاشتراكي؛ مرحلة إعادة الهيكلة (سوف نتطرق إليها بشكل مختصر). ثم نركز على مرحلتين أساسيتين، مرحلة استقلالية المؤسسات، ومرحلة التخصص، أي منذ بداية إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

والاجتماعي. يرجع سبب تلك النتائج إلى المناخ الاقتصادي السائد آنذاك حيث كانت هذه المؤسسة الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة على شكل محمية اقتصادية ذات نظام مغلق لا يعبأ بما يحدث في محيطه.¹ لم تكن تجربة هذا التسيير تطبيقاً أيديولوجياً واضح المعالم بقدر ما هو أمراً واقعياً مفروضاً عليه أملتته مجموعة من العوامل والظروف، خاصة ظاهرة الأملاك الشاغرة، التي هي انعكاس للوضع التي كانت سائدة عبر مجمل الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فكان لا بد من إيجاد أسلوب آخر لتسيير هذه المؤسسات. إن المعطيات التي أدت إلى إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني فرضت السير نحو هيمنة الدولة على القطاع العام. إن كثافة التدخل في الميدان الاقتصادي والسرعة التي صاحبت عملية التأميم أظهرت مشروع جزائري للوجود. كانت البداية مع التسيير الذاتي كمرحلة أولى بعد الاستقلال، ثم نظم هذا القطاع وسمي بقطاع المؤسسات العامة الصناعية والتجارية والشركات الوطنية.²

2- مرحلة المؤسسة الوطنية L'entreprise Nationale (1965 - 1971)

إن الصعوبات التي واجهتها المؤسسات خلال التسيير الذاتي والتي لم تسمح لها بالتوسع جعل الدولة تفكر في تأسيس الشركات الوطنية وذلك للحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي وتحقيق الاستقلال الاقتصادي فشرعت السلطة انطلاقاً من سنة 1966 بإجراء تأميمات مكثفة للمناجم والبنوك والتأمين والعديد من الصناعات الأخرى ولتسيير هذا أنشأت الدولة العديد منها: الشركة الوطنية للمناجم "سوناريم" 1966 الشركة الوطنية لمواد البناء 1967، الشركة الوطنية للعربات والحافلات "سوناكوم" 1967 و"الشركة الوطنية للمصبرات" 1966 وغيرها. أما بخصوص التسيير في هذه المؤسسات فإن الأمر يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري، يتولى تسيير المؤسسة تحت سلطة الوزارة الوصية ويتمتع بسلطات واسعة، وإلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعد في تسيير شؤون المؤسسة، تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات والأحزاب، حيث منحت للمسير السلطة المطلقة في التسيير دون مشاركة العمال، هذا ما أدى إلى بروز المشاكل البيروقراطية، وإثارة العديد من الصراعات داخل المؤسسات بين الإدارة والعمال والمشرفين، وإزالة التناقضات الموجودة في علاقات العمل أصدرت السلطات ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.³

¹ هدي عيسى بن صالح، ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد 03، 2004، ص 08.

² مرجع نفسه، ص 08، 09.

³ حشماوي مختارية، تكوين الإطار المسيرة الجزائرية، مذكرة الماجستير، جامعة وهران، 2011/2012، ص 42، 43.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

3- مرحلة التسيير الاشتراكي La Gestion Socialiste (1971 - 1980)

أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، هي فترة الانتقال من شكل المؤسسة العمومية أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك، إضافة إلى ذلك تجسيد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة وعلى زيادة الإنتاج، والتحسين المستمر للجودة، والقضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط.¹

باختصار، إن هذا الأسلوب أيضا باء بالفشل وأصبح هناك صراع دائم بين الإدارة ومجلس العمال حول مسألة التسيير واتخاذ القرارات، وازداد العبء المالي على الخزينة العامة، وغيرها من الأمور السلبية التي دفعت الدولة إلى إيجاد أسلوب جديد لإدارة هذه المؤسسات.

4- مرحلة إعادة الهيكلة La Restructuration (1980-1988)

عند تقييم الجزائر لمسارها التنموي الذي حاضته خلال العشرية (1967-1977) ونظرا لظهور العديد من النقائص، والمشاكل في تلك المراحل، ظهرت إعادة الهيكلة بعد ما حدد المخطط الخماسي (1980-1984) مضمونها الذي كان من أهدافه: تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والأنشطة الإنتاجية؛ تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالا عقلانيا؛ مراعاة الملائمة القصوى بين حجج المؤسسة، ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي. فلقد كانت إعادة الهيكلة انتقالة نوعية نحو نمط جديد يختلف عما كان سائدا في السابق حيث شرعت الجزائر في إصلاحات اقتصادية ابتداء من 1980.² تجدر الإشارة، أن إعادة الهيكلة عرفت شكلين هما: إعادة الهيكلة العضوية، وإعادة الهيكلة المالية.³

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جوان 2002، ص 112.

² حشماوي مختار، مرجع سابق، ص 45، 46.

³ عبد الرحمن تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: الواقع والآفاق، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 29-31.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

إن تجربة إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية التي شُرع فيها في بداية الثمانينيات، لم تعد تنظر في النظام المالك المهيمن، ولم تكن مشجعة لتحقيق الهدف الذي كانت ترمي إليه تلك التجربة، وهو تكثيف النسيج الصناعي، بل أدى بالعكس إلى تفكيك الجهود، وقد نتج عنه التبذير والكثير من التكرار في الأعمال. وفي ظل الوضعية الصعبة التي مرت بها المؤسسة العمومية خلال هذه المرحلة، فإن هذه التجربة لم تعد مقبولة، مع ذلك كان لها ما يبررها لكونها لم تكن إلا تمهيداً للانتقال إلى مرحلة استقلالية المؤسسة العمومية.¹

5- مرحلة استقلالية المؤسسات L'Indépendance (1988-1995)

أدت المرحلة السابقة -إعادة الهيكلة- إلى التفكير في إيجاد حلول جذرية هيكلية ضرورية، لا تعتمد فقط على التصحيح المالي للمؤسسات، بل ستسمح تلك الحلول بتخلي الدولة عن تمويلها، وبهذا بدأ الإصلاح الاقتصادي مرتكزا على محورين أساسيين:²

- استقلالية المؤسسات كشكل لتسيير المؤسسة العمومية؛

- تبعته عدة إصلاحات في عدة ميادين وقطاعات، تشجع وتدعم التسيير الحالي للمؤسسات.

بدأ الحديث عن استقلالية المؤسسات فعلا بعد قانون رقم 88-01 لـ 12/01/1988، هذه المبادرة كانت بمثابة عملية التي فتحت السبيل إلى شبه استقلالية عضوية ووظيفية للمؤسسة العمومية عن وصاية الدولة، غير أن هذه الأخيرة لا تفقد ملكيتها لوسائل الإنتاج لكن تبقى المساهم الوحيد في المؤسسة.

أنشأت هذه الإصلاحات المؤسسة العمومية الاقتصادية، وهي الوسيلة الأساسية لإنتاج السلع والخدمات وتبقى دوما وسيلة لتراكم رأس المال، في خدمة الوطن والتنمية، لا تهدف أساسا إلى الربح كالمؤسسة الخاصة ولكن تهدف للصالح العام، وإن تحقيق المردودية المالية وحتى الأرباح، ماهي إلا أداة لتحقيق هذه المصلحة العامة ورفع قدرات المؤسسة.³

ولإلقاء نظرة موسعة عن المؤسسة العمومية الاقتصادية، لابد من التطرق إلى التعريف التشريعي الموسع للمؤسسة العمومية المستقلة، الذي ورد في نص المادة 03 من القانون التوجيهي والتي تنص على أنه "تشكل

¹ عبد المجيد بوزيدي، تسعينيات الاقتصاد الجزائري- حدود السياسات الظرفية، موفم للنشر، الجزائر، 1999، ص 54.

² مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية: حالة المؤسسات الجزائرية، مذكرة الماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 1996/1997، ص 75.

³ مرجع نفسه، ص 75، 76.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

المؤسسة الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات، وتراكم رأسمال، وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها وتمتع بالشخصية المعنوية التي يسري عليها قواعد القانون التجاري إلا إذا نص صراحة على أحكام قانونية خاصة".¹

ما يلاحظ على هذا النص أن المشرع اعتمد في تعريف المؤسسة على المزاجية بين معيارين هما:²

أ- **معيار عضوي:** يعتمد على مبدأ الفصل بين المؤسسة، والدولة حيث أن المؤسسة شخص معنوي من أشخاص القانون الخاص منفصل من ذمة الدولة؛

ب- **معيار مادي:** بحيث أن المشرع حصر نشاط المؤسسة في إنتاج المواد، والخدمات، وتراكم رأسمال.

مما سبق، تكشف لنا صيغة النص الذي تبناه المشرع، كمفهوم جديد للمؤسسة عن جملة من الملاحظات يمكن تفصيلها في النقاط الآتية:³

1- استعمال المشرع لأول مرة مصطلحات اقتصادية ذات بعد رأسمالي، مثل مصطلح التراكم المالي الذي

يعني ببساطة تحقيق الربح، حيث لم تعد غاية المؤسسة الحفاظ على السلم الاجتماعي، بل أصبح هدفها الأساسي الحصول على الأرباح، وتراكمات مالية قصد توظيفها في خدمة الاقتصاد الوطني ومضاعفة أو تنويع المداحيل الكلية للدولة؛

2- اعتبار المؤسسة عون من أعوان التنمية الوطنية، وليس حتما عون من أعوان تنفيذ المخطط، ورغم الجدل الكبير الذي حدث بين الكتاب فحوى هذه الفقرة ومدى تأثيرها على استقلالية المؤسسات، إلا أن الواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية في التجارب المقارنة وخاصة الدول الصناعية الكبرى أثبتت أن المؤسسة أيا كانت طبيعتها عون للتنمية تهدف إلى ترقية وازدهار الاقتصاد الوطني؛

3- اعتبار المؤسسة وسيلة مفضلة، وفي هذا الشأن إن التركيز على مصطلح وسيلة يجعل من المؤسسة مجرد أداة لإنجاز مشروع التنمية، وهي وسيلة حسب صلب النص مفضلة عن القطاع الخاص الوطني أو الأجنبي وذلك نظرا لتبعيتها للدولة أي أنها بعبارة أخرى في موقع امتياز بالمقارنة مع الاستثمار الخاص ومثل هذا الامتياز قد يجعلها تستفيد من امتيازات السلطة العامة، وهي بذلك أشبه بالذراع الاقتصادي للدولة؛

¹ جيلالي عجة، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 180.

² مرجع نفسه، ص 180، 181.

³ مرجع نفسه، ص ص 181-183.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

4- تحديد هدف المؤسسة الذي هو خدمة الأمة أو بتعبير أكثر دقة خدمة المصلحة العامة، والتي لها أبعاد سياسية واجتماعية وهذا بالنص صراحة على ذلك، حيث ورد في صلب النص "تعمل هذه المؤسسات في خدمة الأمة والتنمية" وهنا يجب أن تستعيد المؤسسة عند ممارسة نشاطها كل مصلحة خاصة لها ولو كانت تحقيق الربح، وتعارضت مع واجبات خدمة الأمة؛

5- تقيد المؤسسة بالدور والمهام المنوطة بها: والملاحظ أنه مع غموض صيغة هذه الفقرة، فمن حقنا أن نتساءل عن هذه الأدوار والمهام المنوطة بها هل هي تلك التي وردت في المخطط الوطني للتنمية؟، أم أنها تلك المنظمة في القانون الأساسي للمؤسسة؟. وفي هذا الإطار مع التعديلات التي حدثت عقب صدور قانون التخطيط رقم 02/88 تحررت المؤسسة من تبعيتها للمخطط، إذ انتقلت من دور العون التنفيذي للمخطط إلى دور الشريك في إعداد هذا المخطط؛¹

6- عدم تحرير المؤسسة من تبعيتها للأحكام القانونية الخاصة: حيث أن القاعدة العامة حسب المشرع خضوعها للقانون التجاري وهو خضوع نسبي في حالة وجود أحكام خاصة وفتح الباب أمام هذا الاستثناء قد يؤثر على مبدأ الاستقلالية الذي تتمتع به المؤسسة، إذ أن التجربة العملية أثبتت لنا في الكثير من الحالات أن كثرة الاستثناءات قد تتحول إلى قاعدة عامة والقاعدة العامة تصبح عندئذ استثناء وهو ما يشكل خطر قانوني على استقلالية المؤسسة.

أراد المشرع من خلال التعريف الواسع للمؤسسة مجازة التيار الليبرالي لعلم اقتصاد المؤسسات، والذي يرى أن المؤسسة ماهي إلا وحدة إنتاج وتحويل تهدف إلى تحقيق التراكم المالي. وأن التحليل المعمق لنص المادة الثانية يدفعنا إلى القول، أن تكليف المؤسسة بدور الإنتاج وتحقيق التراكم المالي ليس غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لتجسيد السياسة الاقتصادية للدولة، والتي من بين انشغالاتها الأساسية، التنمية الوطنية الشاملة وهكذا يصرح المشرع بمصطلحات مباشرة أنه يتعين على المؤسسة المشاركة الفعلية والفعالة في برامج التنمية، والملاحظ على مثل هذه العناصر أنها متأثرة إلى حد كبير بمناقشات مذهبية سادت فترة إثراء الميثاق الوطني² لسنة 1986 حيث رأت السلطة آنذاك ضرورة نقل عبئ التنمية من الدولة كسلطة سياسية إلى المؤسسة الاقتصادية ونقل

¹ المادة 03 من القانون رقم 02/88 المؤرخ في 12/01/1988، الجريدة الرسمية رقم 02، ص 39.

² الميثاق الوطني لسنة 1986.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

هذا العبء يتطلب في الواقع ترشيد المؤسسة العمومية والتي حان وقت فطمها عن الدولة ولا يتأتى إلا بالاعتماد على قدراتها الذاتية دون انتظار مساعدات خارجية.¹

أسأل المفهوم الجديد للمؤسسة العمومية الاقتصادية حير كثير من الكتاب، ومن بين هذه التعاريف نجد تعريف الأستاذ حسين بني سعد، إذ عرفها على أنها "شخص معنوي خاضع للقانون الخاص، مزود من طرف الدولة برأسمال اجتماعي، وباستقلالية مالية ومسير بقواعد القانون التجاري".² وفي هذا الإطار، يعتقد بني سعد أن المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة لها عناصر موضوعية تتميز بها، حسبته تتمثل في:³

- التأسيس الحر لتنظيمها بالنظر إلى خصائصها التقنية والتسييرية؛
- التحديد الحر لمنتجاتها، ولو أن هذا التحديد يتم في ظل الاقتصاد حمائي؛
- الاختيار الحر لقنواتها التوزيعية وهي بذلك تتجاوز نظرية إعادة الهيكلة القائمة على الفصل بين النشاط الإنتاجي والنشاط التجاري، وتعيد في الوقت ذاته توحيد هذه الأنشطة داخل المؤسسة نفسها؛
- التفاوض الحر في تحديد السياسة الأجرية طبقا لما تم تكريسه في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة، خاصة بعد إلغاء القانون الأساسي للعامل؛
- التعاقد الحر مع المتعاونين دون انتظار الحصول على التأشيرة من جهة الوصاية؛
- حضر كل تدخل رسمي أو موازي في تسيير المؤسسة.

بصفة عامة، تهدف استقلالية المؤسسة إلى إعطاء نفس جديد وديناميكية للاقتصاد وحرية في تسيير تلك المؤسسات فتصبح من جهة خاصة للتخطيط، ومن جهة أخرى لقوانين السوق، العرض والطلب، حيث تحدد خصائص اقتصاد سوق فعال ما يأتي:⁴

- وجود قطاع خاص اقتصادي مسيطر؛
- ووجود سوق فعلي للمسيرين، ويرتبط تعيينهم ومكافئتهم حسب مهاراتهم؛
- نظام مكافأة مختلف عوامل الإنتاج، يتم حسب إنتاجيتها الحديثة؛
- المنافسة بين مختلف المؤسسات الموجودة في أغلب قطاعات النشاط الاقتصادي؛

¹ جيلالي عجة، مرجع سابق، ص 183.

² مرجع نفسه، ص 187.

³ مرجع نفسه، ص 187، 188.

⁴ مباركة سواكري، مرجع سابق، ص 76.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

- في ظل استقلالية المؤسسة تم وضع عدة معايير وهياكل التي تسهل عملية تسييرها من بينها: تنظيم صناديق المساهمة المكلفة* بتسيير الأسهم العامة باسم الدولة، وإلغاء الوصايا والتسيير المباشر على المؤسسات.

على الرغم من كل هذه الإصلاحات، إلا أن بعض هذه المؤسسات، مازالت تعاني من الوضعية المالية المتدهورة نتيجة الأعباء الثقيلة جدا التي سببتها الاختلالات المالية، فالكثير من المؤسسات العمومية التي طبقت فيها الاستقلالية كانت سالبة التدفق النقدي، وبالتالي أثرت شيئا فشيئا على وضعيتها الداخلية والخارجية حيث أصبحت مؤسسات القطاع الخاص تلعب دورا تنافسيا كبيرا، ولهذا فكرت الدولة في حل المؤسسات العاجزة وإلحاق بعض المؤسسات بالقطاع الخاص، وتحتفظ هي بالمؤسسات الاستراتيجية ولو لفترة معينة. وهذا ما ترك سياسة استقلالية المؤسسة متأرجحة بين التطبيق الشامل أو الجزئي لها ولم ترسو على قواعد ثابتة كسابقتها من السياسات والإصلاحات.¹ ومن هنا، ظهرت سياسة الخصخصة كمرحلة أخرى من ضمن الإصلاحات التي تهدف من خلالها الدولة تحسين أداء المؤسسات العمومية ورفع من فاعليتها وكحل للمشاكل المالية.

6- مرحلة الخصخصة La Privatisation (من 1995 إلى يومنا هذا)

الخصخصة أكثر الظواهر الاقتصادية أهمية التي عرفت في أواخر القرن العشرين جراء انهيار المعسكر الاشتراكي، وتبني اقتصاد السوق كنظام اقتصادي الموجه إلى النظام الاقتصادي الحر. في الجزائر وتحت تأثير المؤسسات المالية العالمية صندوق النقد الدولي FMI و WB التي كانت الجزائر مجبرة للتعامل معها للتخفيف من المديونية الخارجية وفشل الإصلاحات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات العمومية هذا ما أدى بالجزائر للجوء إلى الخصخصة،² والذي جاء في الأمر رقم (04-01) المؤرخ في 20/08/2001، وعرف الخصخصة في مادته رقم 13 على أنها "كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين

* ظهرت صناديق المساهمة كوسيط يعمل لصالح الدولة دون أن تقوم بمهام الدولة في الإدارة بل حتى لا يحق لها التدخل في تسيير المؤسسة الذي يعد من صلاحيات الإدارة العامة للمؤسسة، هذا الذي يوكل بصفة عامة إلى رئيس مجلس الإدارة الذي يستطيع اتخاذ اسم رئيس مدير عام PDG بمساعدة المياكل الداخلية للمؤسسة مع المحافظة على مساهمة العمال في ذلك. إلغاء الوصايا: يحق للمؤسسات العمومية بموجب مبدأ الاستقلالية عقد أية صفقة تدخل في إطار الموضوع الاجتماعي لها وتبعاً لمصلحتها، دون اللجوء إلى ترخيص من الهيئة الوصية.

¹ مباركة سواكري، مرجع سابق، ص 79، 80.

² حشماوي مختارية، مرجع سابق، ص 48، 49.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية¹، كما حدد هذا الأمر القيام بعملية الخصخصة من طرف مجموعة من الأجهزة وهي: مجلس مساهمات الدولة؛ الوزير المكلف بالمساهمات؛ لجنة الخصخصة ولجنة المراقبة. أما الأمر (22/95) المؤرخ في 26/08/1995²، الذي سبق التشريع السابق جاء بوضع الخطوات العملية لخصخصة مؤسسات القطاع العمومي والقطاعات الاقتصادية، المتعلقة بالخصخصة والتي تمثلت في: الفنادق والسياحة؛ التجارة والتوزيع؛ النقل البري للمسافرين والبضائع الكيميائية؛ الصناعات النسيجية والصناعات الزراعية والغذائية³.

إن جل قطاعات النشاط الاقتصادي كانت منفتحة نحو الخصخصة الجزئية إن لم نقل كليةً. إن القطاع الذي أثار نقاشا كبيرا أثناء الإعلان عن مشروع خصخصته هو القطاع الصناعي العمومي، بحيث يمكن أن نفرق في هذا الأخير بين نوعين كبيرين من المؤسسات⁴:

1- المؤسسات التي يصفها الجزائريين بـ "الاستراتيجية" أو "التركيبة": ويتعلق الأمر بالمؤسسات التي تنتج سلع التجهيز والوسيلة "الثقيلة". وبلغ عددها 22 مؤسسة. إن انفتاحها نحو رأس المال الأجنبي أمر معقول، وعلى الأرجح ضروري ومع ذلك فإن الدولة يجب أن تبقى المسيطرة، لأن هذه المؤسسات تشكل الدعامة الرئيسية للسياسات الصناعية؛

2- المؤسسات القابلة للخصخصة كما نسميها وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- المؤسسات ذات الطاقة الانتاجية والمالية الجديدة: بالنسبة لهذا النوع، فإن الخصخصة من شأنها إيجاد تحكم تكنولوجي أكبر من أجل التجديد، والهدف المنشود هو البحث عن أسواق خارجية؛
- المؤسسات ذات القدرة الفاعلة انتاجيا وماليا: بالنسبة لهذا النوع، فينتظر تطبيق برنامج جدي لإعادة الهيكلة الصناعية وذلك بالتنازل عن أصولها بصفة خاصة لشركاء تنافسيين أجانب في فروع النشاط المعنية؛
- المؤسسات المعوقة من حيث تركيبها: هذا الصنف، سوف يشهد بسطا عميقا لنشاطاتها، وحلا كليا لبعض الوحدات التي تتشكل منها جل هذه المؤسسات.

¹ الأمر رقم 04/01، المتضمن خصخصة المؤسسات العمومية، المؤرخ في 20/08/2001، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سنة 2001.

² الأمر رقم 22/95، المتضمن خصخصة المؤسسات العمومية، المؤرخ في 26/08/1995، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، سنة 1995.

³ حشماوي مختارية، مرجع سابق، ص 48، 49.

⁴ عبد المجيد بوزيدي، مرجع سابق، ص 65، 66.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

إن التأكيد على مبدأ الخصخصة الكلية أو الجزئية للمؤسسات العمومية لا يحل مشكل تطبيقها ميدانيا فعلا فإن خصخصة المؤسسات العمومية الصناعية وأيضاً المؤسسات العمومية في فروع النشاط الأخرى، تعرضه مشكلتين جديدتين:¹

1- الكثير منها ليست مهيكلة مالياً، وتعاني من كشف بنكي هام، وديون تجاه الخزينة، لذا يتعين الاهتمام بتطهيرها المالي قبل خصخصتها إذ لا يعقل أن نجد مشترياً لمؤسسة مثقلة بالديون، إلا إذا اعتمدنا على مراخضة كبيرة. عمليات التطهير المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية قد انطلقت فعلاً، وقد سجلت هذه العمليات تقدماً كبيراً؛

2- المشكلة الثانية تتعلق بتقدير الذمة المالية لهذه المؤسسات، كما أن المحاسبة المتعلقة بالذمة المالية هي منعدمة تقريباً في معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية. أما تسعيرها في البورصة هو إجراء غير معروف إلى حد الآن، بما أنه لم يسبق أن عرفت الجزائر أية شركة للتقييم المنقول. والجدول الموالي يعطي نظرة عن حصيلة عملية الخصخصة في الجزائر خلال الفترة (2001-2008).

الجدول رقم (3-1): حصيلة عملية الخصخصة في الجزائر خلال الفترة (2001-2008)

| المجموع | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 | عدد العمليات |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| 211 | 18 | 68 | 62 | 50 | 7 | 5 | 1 | | الخصخصة الكلية |
| 34 | 1 | 7 | 12 | 11 | 2 | 1 | | | الخصخصة الجزئية < 50% أغلبية |
| 13 | 2 | 6 | 1 | 1 | 3 | | | | الخصخصة الجزئية > 50% أقلية |
| 76 | 7 | | 9 | 29 | 23 | 8 | | | استفادة من طرف العمال |
| 38 | 1 | 9 | 2 | 4 | 10 | 4 | 3 | 5 | شراكة |
| 92 | 7 | 20 | 30 | 18 | 13 | 2 | 1 | 1 | التنازل عن الأصول لصالح متعاملين خواص |
| 464 | 36 | 110 | 116 | 113 | 58 | 20 | 5 | 6 | المجموع |

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم.

¹ مرجع نفسه، ص 66.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

نلاحظ من خلال الجدول السابق، بين سنة 2001 و 2003، ووفقا لقوانين الخصخصة الجديدة (الأمر 04/01)، تخليا واضحا من طرف الدولة لصالح المزيد من عمليات الخصخصة التي شملت كل المؤسسات باستثناء الشركات الاستراتيجية. هذا التشريع الجديد حقيقة أعطى بعض من الديناميكية والشروع الجدي في عملية الخصخصة. الأرقام التي نشرت من طرف وزارة المساهمة آنذاك المكلفة بالعملية، أشارت إلى بعض التقدم الذي يستحق التوقف عنده. 1270 شركة كانت معنية بالخصخصة، منها 459 مؤسسة عمومية اقتصادية، و713 فرع. ويتعلق الأمر أساسا بمؤسسات متوسطة وأغلبها مؤسسات صغيرة، وتشير وزارة الترقية والاستثمار إلى أن 145 مؤسسة فقط هي عبارة عن شركات كبرى.¹

حسب حصيلة نشرها مجلس مساهمات الدولة -موضحة في جدول أعلاه-، فإن عمليات الخصخصة المنجزة بين سنة 2001 وأوت 2008 تتمثل في 464 مؤسسة. نذكر أن الدولة حققت أكثر من 200 عملية خصخصة بين سنة 2001 و2005 منها 63 خصخصة كلية، 28 خصخصة جزئية، و60 حالة استفاد منها العمال، و26 عملية شراكة. ثم ارتفع عدد إلى 116 مؤسسة سنة 2006، ثم 110 سنة 2007 (تراجع نسبي) أما في أوت 2008 بلغ العدد 38 مؤسسة.

بشكل عام، عندما تبنت الجزائر خيار خصخصة المؤسسات العمومية كانت تهدف إلى تحقيق الأهداف

الآتية:²

- تنمية القطاع الخاص بواسطة تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص، ومراقبته مع توضيح قواعد اللعبة وتجنب المعاملة التفضيلية في الممارسات العادية؛
- الاستعمال الأمثل للموارد النادرة، وذلك بإخضاع القطاعين العام والخاص لقواعد السوق؛
- تحسين الوضعية المالية للقطاع العام بواسطة التصفية، وتحويل الملكية إلى القطاع الخاص أو برامج إعادة التأهيل، وتنمية الهيئات المالية التي تستعمل كركيزة مهمة لنجاح صيرورة الخصخصة؛
- تحسين المحيط القانوني للاقتصاد باختيار وسائل التنظيم الأكثر عقلانية، هذا من أجل تحسين الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسات باللجوء إلى قواعد السوق؛

¹ محمد زرقون، انعكاسات استراتيجية الخصخصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص 156.

² الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، 2009، ص 271، 272.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

- تخفيض العبء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية الذي يتقل ميزانية الدولة؛
 - تنمية سوق الأسهم وتوسيع قاعدة الملكية، وتشجيع تنمية سوق رؤوس الأموال، وإحداث مناصب عمل على المدى الطويل؛
 - تنمية أسواق المنافسة، ومحاولة الالتحاق بالسوق الدولية في ميداني التكنولوجيا ورأس المال.
- إن تقييم تجربة الجزائر المتواضعة في مجال الخصخصة، يمكن القول أنها مازالت تطرح إشكالات رئيسية تتعلق بتنظيم الاقتصاد الجزائري. كما أن الخصخصة ليست حلا فعالا لجميع المشاكل الاقتصادية، وفعالية المؤسسات لا ترتبط بالملكية كونها عامة أو خاصة، وهذا ما بينته العديد من التجارب العالمية في هذا الشأن.
- بعد تطرقنا إلى مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية، التي كانت عبارة عن إصلاحات هيكلية وسياسات تصحيحية بغرض النهوض بالقطاع العمومي وإعادة للمؤسسة العمومية الاقتصادية اختصاصها واستعادة النمو الاقتصادي لها، إلا أن هذه الإصلاحات اتصفت بالغموض وعدم الثبات، ولم تحقق النتائج المتوقعة. كما أن المؤسسات العمومية كانت ولا زالت عبئا على ميزانية الدولة وسببا في إعاقاة عملية التنمية الاقتصادية. وعليه، فإن الحكومة الجزائرية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالانتقال إلى سياسة ومرحلة جديدة من خلال تبني مفهوم الحوكمة داخل هذه المؤسسات.

المطلب الثاني: واقع الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

ظهرت حوكمة المؤسسات كمارسة في الجزائر منذ الاستقلال، وهذا ما لحضناه من خلال تتبعنا لرحلة المؤسسة العمومية الاقتصادية في سبيل البحث عن الهوية، لكن الحوكمة كمصطلح لم يعرف إلا بصدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009. تم تخصيص هذا المطلب لتقديم واقع الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، بحيث أخذنا بعين الاعتبار مضمون الحوكمة في مختلف مراحل تطورها، أي قبل مرحلة منح الاستقلالية للمؤسسات وبعدها.

1- الحوكمة قبل منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية (1962-1988)

سيتم عرض مضمون الحوكمة خلال هذه الفترة، بالاعتماد على الجوانب الآتية:¹

¹ حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص ص 127-129.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

- أ- أطراف الحوكمة: يمكن وصف أطراف الحوكمة في هذه الفترة بتفسير علاقتي، أي علاقة المسير/مساهم وعلاقة المسير/أصحاب المصلحة. بالنسبة للعلاقة الأولى، فالمساهم والمسير في هذه الفترة واحد وهو الدولة باعتبار أن طبيعة المؤسسة في هذه الفترة كانت أغلبها مملوكة للدولة، حيث تنشأ هذه الأخيرة المؤسسات وتشرف عليها بواسطة هيئة وصية.* أما بالنسبة للعلاقة الثانية مسير/أصحاب المصلحة، فقد كانت المؤسسات الجزائرية تسير اجتماعيا حتى سنة 1988، لأن المهمة التي ربطت بهذا النوع من المؤسسات كانت ذات طابع اجتماعي، أي أن المؤسسة تسير بمساهمة العمال، على أن تبقى المهمة الأساسية من نصيب جمعية العمال التي تقرر التوجهات الكبرى للمؤسسة. وفي الواقع نجد أن المدير كان يدير المؤسسة تقريبا بصفة منفردة، إذ يعتبره العمال غريبا عن المؤسسة لأنه يعين من السلطة المركزية؛
- ب- مبادئ الحوكمة: سيتم عرض مضمون الحوكمة خلال هذه الفترة، بالاعتماد على مبادئ الحوكمة التي تطرقنا إليها سابقا:¹
- حماية حقوق المساهمين: كانت الدولة هي المالك الوحيد لأسهام المؤسسات الجزائرية خلال هذه الفترة (1962-1988)، وكان لها الحق في تعيين مدير كممثل لها يسهر على حماية أملاك الدولة ضد أي استعمال غير عقلاني وغير منطقي من طرف العمال؛
 - المعاملة المتساوية للمساهمين: باعتبار الدولة هي المالك الوحيد لأسهام المؤسسات الجزائرية خلال فترة التسيير الاشتراكي، فلا يمكننا التفصيل كثيرا في مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين؛
 - دور أصحاب المصلحة: خلال فترة التسيير الاشتراكي (1962-1988)، نجد أن بعض القوانين شجعت على الاتصال بين المؤسسة وأصحاب المصلحة في مجال خلق ثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستفادة للمشروعات القائمة، فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات يرى "...بما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة، أي للشعب، فإن له الحق أيضا في أن يشارك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة وكذلك في تسييرها، فالتسيير الاشتراكي لا يميز بين العمال والمسيرين. كما سمحت بعض القوانين بمشاركة أصحاب المصلحة في تسيير المؤسسة أو الرقابة عليها لتحسين مستويات الأداء للمؤسسة كقانون المالية لعام 1970؛
 - الإفصاح والشفافية: قبل منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية كانت المؤسسات تجد صعوبة كبيرة في إعداد الوثائق المطالبة بها (الوثائق المحاسبية الأساسية كالميزانية، ووثائق خاصة بالإنتاج والتمويل) وذلك لأنهم لم يمتلك نظام معلوماتي فعال، وهذا ما دفع وزارة المالية لوضع مخطط محاسبي للدراسة يملأ

* تلزمها بتنفيذ جميع توجهاتها من خلال الخطة الموضوعة لها، وفي إطار الخطة الشاملة للدولة وتراقب جميع أعمالها.

¹ داود خيرة، محددات تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية في الجزائر- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017/06/08، ص ص 212-219.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

الفراغ الذي تركه المخطط المحاسبي الفرنسي (PCG)، وهو ما يسمى بالمخطط المحاسبي الوطني (PCN) لسنة 1975؛

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** كان المجلس يضم العديد من مدراء الوزارة ويرأسه الوزير المعني بالقطاع خلال فترة التسيير الاشتراكي، وهو مراقب من طرف لجنة المراقبة المتكونة من ثمانية أعضاء (08)، أربعة منهم ممثلين للدولة (04)، وعضو من البنك المركزي، وعضو من الصندوق الجزائري للتنمية، وعضوان من العمال، وبالنسبة لمهامه فهو يمثل الجهة الفاعلة في التخطيط وفي العمليات الاستراتيجية، لكن لا يتمتع بالاستقلالية اللازمة.

ج- آليات الحوكمة: بالرجوع إلى الفصل الثاني من هذه الدراسة نجد أن آليات الحوكمة تنقسم إلى الآليات الداخلية والآليات الخارجية. بالنسبة للآليات الداخلية، نجد أن ملكية المؤسسات العمومية كلها كانت متمركزة في يد الدولة، أي أن هذه الأخيرة هي التي كانت تمول المؤسسة وتمتلك وسائل الإنتاج، وفي نفس الوقت هي التي تدير وتراقب. أما بالنسبة لمجلس الإدارة لم تكن لديه لجان فرعية متخصصة تساعده على القيام بمهامه المتشابهة مثل لجنة التدقيق. وفيما يخص التدقيق الداخلي لم يعرف في هذه المؤسسات إلا في بداية الثمانينيات القرن الماضي، بعد صدور المنشور رقم 381 جوان 1981. أما الآليات الخارجية، فلا وجود للسوق المالي في هذه الفترة، وإنما البنوك هي التي كانت الوسيلة الوحيدة لتمويل المؤسسة العمومية الاقتصادية، وفي أغلب الأحيان تمول هذه المؤسسات بدون دراسة وضعيتها، وهذا لتحقيق أهداف التخطيط، والتدقيق الخارجي كان على شكل مراقبة دائمة يقوم بها موظفو الدولة مثل مفتشو المالية.¹

2- الحوكمة بعد منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية (1988-2009)

فيما يلي سيتم عرض مضمون الحوكمة خلال فترة منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية، بالاعتماد على نفس الجوانب السابقة:²

أ- أطراف الحوكمة: فصلت استقلالية المؤسسات بين حق الملكية رأس المال من طرف المؤسسة وصلاحيات الإدارة والتسيير فيها. تتلخص أطراف الحوكمة في هذه الفترة بعلاقة مساهم/مسير، بحيث أصبحت هذه العلاقة بعد منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية غير مباشرة بين مالك هذه المؤسسة وهي الدولة من جهة، والمسير من جهة أخرى، بظهور وسيط بينهما تجسد في صناديق المساهمة، والتي استبدلت

¹ حمادي نبيل، مرجع سابق، ص 130، 131.

² مرجع نفسه، ص 132، 133.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

فيما بعد بالشركات القابضة، وشركات تسيير مساهمات الدولة، ثم إلى مجتمعات. وعلاقة مسير/أصحاب المصلحة، أي علاقة المؤسسة العمومية الاقتصادية بالبنك التجاري، التي اختلفت عن تلك العلاقة التي كانت سائدة في الفترة السابقة. فالآليات لتحديد الاقتصاد والأطر التنظيمية الجديدة، أعطت للبنوك دورا أكثر فعالية فأصبحت تعالج الملفات المقدمة إليها معالجة اقتصادية ومالية، بحيث تراعي عاملي المردودية والمخاطرة؛

ب- مبادئ الحوكمة: سيتم عرض مضمون الحوكمة خلال فترة منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية (1988-

2009) بالاعتماد على مبادئ الحوكمة الآتية:¹

- **حماية حقوق المساهمين:** منذ منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، نجد أن القانون التجاري الجزائري تضمن مختلف حقوق المساهمين، بداية من حق المشاركة في الجمعية العامة العادية، وغير العادية كما يحق لهم تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة، تعيين محافظ أو عدة محافظي حسابات من أجل السهر على مصداقية الوثائق المحاسبية للمؤسسة. كما أن حماية مصالح المساهمين والأطراف الأخرى المشاركة تتم مهما كان الشكل القانوني للمؤسسة المعنية، بالإضافة إلى حقوق أخرى كنقل ملكية الأسهم، حقوق المساهمين... إلخ؛

- **المعاملة المتساوية للمساهمين:** خلال فترة (1988- 2009) أين تم منح الاستقلالية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، نجد أن قاعدة تطبيق مبدأ المساواة بين المساهمين، تم تحديدها في العديد من القوانين كالقانون التجاري - المواد 602 و 603- على سبيل المثال التي نظمت عملية اتخاذ قرارات الجمعية العامة؛

- **دور أصحاب المصلحة:** خلال هذه الفترة، أي بعد منح الاستقلالية للمؤسسة العمومية الجزائرية، نجد أن حقوق وواجبات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (أصحاب المصلحة) تم تحديدها في العديد من القوانين كالقانون التجاري، القانون الجبائي، قانون العمل... إلخ، إضافة إلى مجموعة من الإجراءات المرتبطة بالتسيير التنظيم، والخصخصة، التي تحمي حقوق الأطراف الأخرى (الموردين، الإداريين، العمال) والمشاركة في المؤسسة؛

- **الإفصاح والشفافية:** خلال العقدين الماضيين شهدت الجزائر جملة من التحولات، منها التوجه نحو اقتصاد السوق، وما نتج عنه من انفتاح وحرية انتقال الأموال، والتي توجب بتفعيل السوق المالي وظهور بورصة قيم المتداولة. كل هذه التطورات وغيرها حتمت على الجزائر في سنة 2007 إصدار النظام المحاسبي المالي

¹ داود خيرة، مرجع سابق، ص ص 127-129.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

موجب القانون 07-11 المؤرخ في 2007/11/25 وبدأ في تطبيقه سنة 2007، والذي يسمح بالاعتماد عليه

في تقديم معلومات محاسبية ومالية دقيقة، وتتميز بالشفافية، أي تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة؛

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** بعد منح الاستقلالية للمؤسسة العمومية الاقتصادية أعتبر مجلس الإدارة السلطة

العليا فيها، فهو الذي يدير المؤسسة، يُعرف بالسياسة الصناعية والتجارية والمالية على المدى القصير

والمفكر الرئيسي، والمسيطر في التحليل الاستراتيجي، والواضع للخطط العامة والسياسات، من أجل ضمان

السير الجيد للمؤسسة واستمرار حياتها، إضافة على ذلك، يتولى العديد من المهام كتحديد وإقالة الرئيس

المكلف بالإدارة.

ج- **آليات الحوكمة:** منح الاستقلالية للمؤسسة يعني أن تتمتع بالشخصية المعنوية، الأمر الذي يؤهلها بأن

تكتسب الحق في الملكية، وتحمل الالتزامات، من خلال تمتعها بالاستقلال المالي، والأهلية القانونية، أي

حرية المؤسسة في التعاقد مع أي طرف آخر، وبهذا تم إحداث تعديلات على آلية مجلس الإدارة، حيث

أصبح مكلف بتحديد خطة المؤسسة والسهر على تنفيذها، ويرأسه "رئيس مجلس الإدارة" حولت له كامل

الصلاحيات في التسيير. كما تم تشكيل لجنة المشاركة التي تعتبر الآليات المستحدثة بعد منح الاستقلالية

للمؤسسات العمومية. أما بالنسبة للآليات الخارجية، على سبيل المثال فإن آلية التدقيق الخارجي تم تنظيمها

في هذه الفترة بموجب نص المواد رقم 27 إلى 48 من القانون رقم 91-08 المؤرخ في 1991/04/27.

وكذلك آلية السوق المالي، فقد تم إنشاء مؤسسة تسمى شركة القيم المنقولة بموجب مرسوم رقم 169

الصادر في 1991/05/21 المنظم للعمليات على القيم المنقولة.¹

بصفة عامة، إن مضمون الحوكمة عرف تطورا من مرحلة إلى أخرى، وهذا راجع للظروف والمتغيرات

والإصلاحات التي عرفت كل مرحلة، ففي المرحلة الأولى، أي قبل منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية فإن

الحوكمة كانت فقط موجهة لخدمة أهداف التخطيط، أما مرحلة ما بعد منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية

الاقتصادية فإن الحوكمة كانت موجهة لضبط العلاقة بين الأطراف الأربعة: الدولة، المسير، أصحاب المصلحة

والهيئات الوسيطة.* وكذلك الإصلاحات التي شهدتها هذه المرحلة، عرفت تبني مفهوم الحوكمة بشكل ضمني

كان هدفها التوصل إلى تطبيق معنى الفعالية والفاعلية والنجاحة في المؤسسة العمومية الاقتصادية مع تجسيد

أسلوب الديمقراطية بين الملكية والإدارة والتسيير والرقابة، بتحديد نوع العلاقة بين الدولة المالكة والمؤسسة

¹ حمادي نبيل، مرجع سابق، ص ص 135-137.

* هذا ما أكده أيضا الباحث حمادي نبيل.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

العمومية الاقتصادية، والذي يبدو قانونيا ونظريا ماثلا لعلاقة الوكالة.¹ مع ذلك، فإن المراحل السابقة عرفت ظهور الحوكمة كمارسة ولم يظهر كمصطلح إلا بعد إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية سنة 2009 (سوف نتطرق إليه بالتفصيل في المطلب الثالث من هذا المبحث).

3- خصائص نظام الحوكمة للمؤسسات العمومية الاقتصادية

فيما يلي بعض خصائص حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية، التي تميل معظمها في الحقيقة إلى الجانب السلبي أكثر منه للجانب الإيجابي:²

- بالرغم من منح الاستقلالية في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية، والتي تعتبر جوهر الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، إلا أن هذه الاستقلالية لا تزال بعيدة عن التطبيق الفعلي فالدولة المساهم الوحيد لا يزال بيدها القرار الأول والأخير بشأن استخدام رؤوس أموال المؤسسات، كما أن ملكية مجلس الإدارة - حسب المادة القانونية من القانون التجاري- التي تسمح لهذا الأخير من الاكتساب على الأقل 20% من رأس مال المؤسسة لم يكن محل واقع عملي اليوم، ولذلك بقي التوجه الاستراتيجي للمؤسسات العمومية الاقتصادية رهن توجهات الحكومة وسياساتها؛

- ضعف عملية الرقابة، غياب المساءلة، ونقص في الشفافية، هذه الأخيرة التي تعنى بنشر دوري لنتائج تسيير المؤسسات مصادق عليها من طرف مراجعي الحسابات، وقد يعود هذا الضعف إلى احتمالين، إما أن مسؤولي المؤسسات العمومية الاقتصادية ليس لديهم ثقافة الإفصاح المالي والمحاسبي لنتائج المؤسسات التي يديرونها أو أنهم مسؤولون عن مؤسسات لها وضعيات صعبة تقترب من الإفلاس، وبدورها يجد مراجعو الحسابات أنفسهم عاجزين عن ممارسة أعمالهم بشكل أفضل تجاه مسؤولي المؤسسات الذين عينوهم لأداء مهام الرقابة والإشراف؛

- في ظل الملكية التامة لرأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية من طرف الدولة (Actionnaire unique) يصعب على مسؤولي ومسيري هذه المؤسسات ضمان خلق قيمة مضافة، حيث يغيب الدافع والحافز للقيام بذلك وهو الأمر الذي أدى إلى توليد توجه يقضي بمنع كل شخص لا يملك جزءا من

¹ صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص 174.

² حبار عبد الرزاق، الالتزام بمطالبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي -حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص 316، 317.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

رأس مال المؤسسة أن يشغل منصب مسؤولية بها، وهو ما لم يتحقق إلى اليوم لتبقى المؤسسات العمومية الاقتصادية بعيدة عن الاستقلالية الفعلية؛

- لم يحدث تغيير كبير في طريقة تعيين مدراء ومسيري المؤسسات العمومية في ظل غياب سوق للمسيرين وهذا برغم العديد من الإصلاحات، فمعايير التعيين على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية هي أقرب لقرارات حكومية هادفة لمسايرة سياساتها منه إلى معايير الكفاءة والاقتدار الإداري، فالوصاية السياسية على المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تزال هي المتحكم الأساسي في التعيين؛
- ضعف أداء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية، لا سيما على صعيد التدقيق وإدارة المخاطر والمكافآت، نظرا لغياب لجان متخصصة تدعم هذا الأخير لقيام بمهامه.

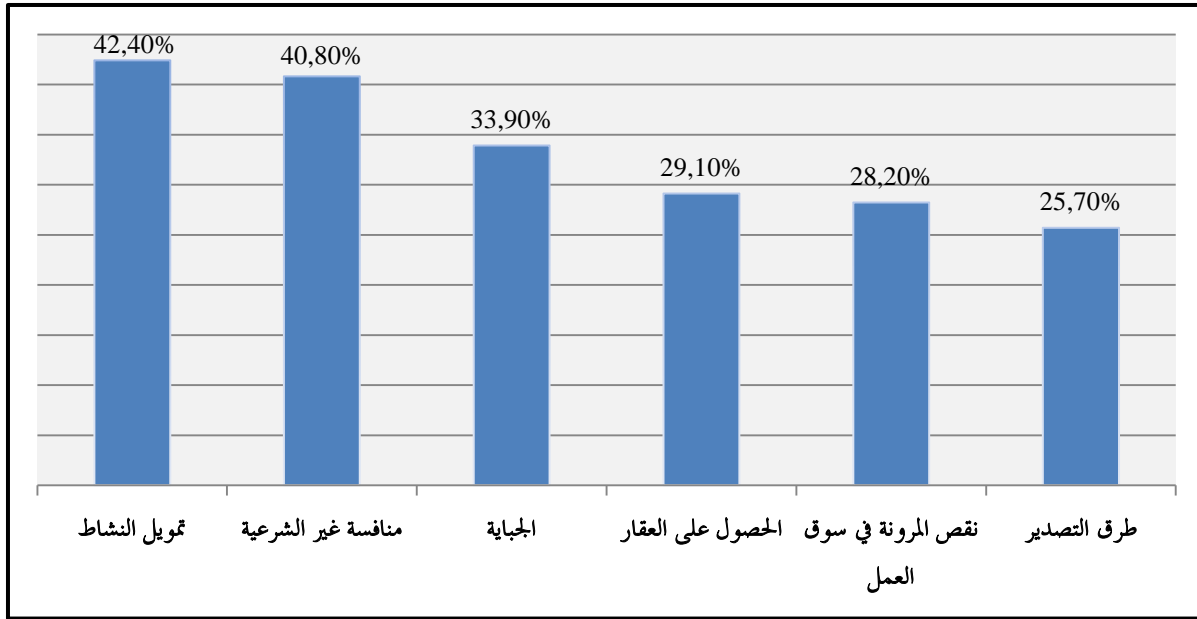
ووفقا لدراسة قامت بها جمعية Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise CARE بالتعاون مع مركز Centre for International Private Enterprise CIPE لعينة شملت 201 مؤسسة ممثلة للمؤسسات التي تضع في أولوياتها اعتماد تطبيقات حوكمة المؤسسات. فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:¹

- المسير في الغالب هو المساهم الوحيد في المؤسسة، ولم تتعدى فرصة وجود العكس نسبة 30% من مجموع المؤسسات التي شملتها الدراسة؛
 - بينت الدراسة أن مدراء المؤسسات يدركون أن تطبيق حوكمة المؤسسات الرشيدة يسمح بإيجاد مناخ من الثقة الذي يدعم تطور ونمو المؤسسات واستقرار الأسواق؛
 - سجلت الدراسة ضعف في الجانب المعلومة المالية فما عدا إعداد الميزانيات تحتاج نوعية المعلومات المالية إلى تحسين، حيث يوجد عدم تماثل بين المعلومة المنشورة، وهذا ما يرفع من التكاليف المالية (تكاليف الرقابة)؛
 - تم ملاحظة أن تركيبة ودور ودرجة استقلالية مجلس الإدارة بالمؤسسات غير مدركة ومفهومة بالشكل الكافي، من جانب آخر تم تسجيل عجز واختلال كبير في تطبيقات عمليات التدقيق.
- تبين نتائج الدراسة المتوصل إليها -والمذكورة أعلاه-، أن مدراء المؤسسات لديهم اهتمامات وانشغالات أخرى على حساب حوكمة المؤسسات، والشكل الموالي يتضمن أهم هذه الانشغالات:

¹ مرجع نفسه، ص 317.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

الشكل رقم (1-3): عوائق بيئة الأعمال في الجزائر حسب مدرء المؤسسات التي شملتها الدراسة



المصدر: CARE & CIPE، مفاهيم وتطبيقات حوكمة المؤسسات في الجزائر، 2010.

بناء على الشكل أعلاه، هناك مجموعة من العوائق في بيئة الأعمال الجزائرية تحول دون تمكن مدرء المؤسسات الجزائرية من الاهتمام بالشكل اللازم بموضوع حوكمة المؤسسات، وبالتالي فإن المهمة الأولى للسلطات العمومية هو إيجاد حلول لهذه العوائق لتسهيل وتشجيع تبني هذا النظام ومتطلباته.

4- مشكلة الفساد المالي والإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية

يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة والمؤسسات العمومية بصفة خاصة، حيث يعتبر أيضا أكبر عائق أمام نجاح المؤسسات العمومية الجزائرية. وفي هذا السياق عرفت منظمة الشفافية الدولية* الفساد المالي بأنه "سوء استخدام السلطة العامة لتحقيق المصلحة

* منظمة الشفافية الدولية Transparency International يرمز لها باختصار (TI) هي منظمة دولية غير حكومية معنية بالفساد. تأسست في عام 1993 بألمانيا. تضم حاليا 100 فرع محلي، ومقرها الرئيسي يقع في برلين، ألمانيا. منذ عام 1995 بدأت بإصدار مؤشر فساد سنوي Corruption Perceptions Index CPI يعتبر هذا المؤشر إلى جانب مؤشر البنك الدولي للفساد أكثر مقاييس الفساد المستخدمة في مختلف البلدان حول العالم. يعتمد على دراسات عديدة ويعرف هذا المؤشر بدقته. ومن أجل عمل الدليل تقوم منظمة الشفافية الدولية بمسوحات تسأل رجال الأعمال والمحللين، من داخل وخارج البلد التي يقومون بمسحها، ملاحظاتهم حول مدى فساد البلد. الاعتماد على عدد قضايا الفساد الحقيقية. وللمزيد من المعلومات عنها، يمكن زيارة موقعها: www.transparency.org

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

الخاصة"، أما الفساد الإداري عرفته "هو كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية (لنفسه) أو لجماعته".¹ ومن أهم مظاهر الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية نذكر:²

أ- **البيروقراطية:** يعتقد العديد أن البيروقراطية منهج سلمي، في حين أن مؤسس هذه النظرية ماكس فيبر، كان قد صاغ هذه النظرية في صيغة التسيير العقلاني للمؤسسات. حيث أصبحت ترادف الفساد وبطء الإجراءات وهو ما نلمسه في الإدارات العمومية الجزائرية، حيث أصبح سوء استغلال السلطة هو الطاغى على المعاملات داخل المصالح والإدارات والأقسام؛

ب- **نفشي ظاهرة الرشوة:** تمثل أهم تعبير عن الفساد المالي والإداري، ولعل أخطر ما في هذه الظاهرة أنها أصبحت شبه مشروعة في ثقافة الأفراد على المستوى العام، وهو ما يؤكده ميدان الصفقات العامة وكيفيات توزيعها دون الاعتماد على المنهج القانوني والمنافسة المشروعة؛

ج- **تبيد أموال الدولة وانتشار ظاهرة الاختلاس:** حيث تخصص الدولة ميزانيات ضخمة للمشاريع في مختلف القطاعات، إلا أن فعالية الانجاز ضعيفة جدا مقارنة بالمبالغ المخصصة، وهو ما يعكس غياب النزاهة والكفاءة في انجاز المشاريع، بسبب نهب أموال الدولة في ظل غياب الرقابة والإجراءات الردعية.

الجدير بالذكر، أن جميع أشكال الفساد موجودة في الجزائر تشبه إلى حد كبير أشكال الفساد الموجودة في الدول الأخرى. ومن المهم جدا أن نذكر أن الفساد موجود في كل مكان أيا كانت مجالاته وسماته. ولا يمكن القول، بأن أشكال الفساد الموجودة في الجزائر جديدة أو ذات طابع فريد من نوعه، إلا أن التقارير التي نشرتها منظمة الشفافية الدولية Transparency International التي صنفت الجزائر ضمن الدول الأكثر فسادا في العالم حسب مؤشر مدركات الفساد،* دفعتنا إلى تسليط الضوء على هذه المشكلة، وكذلك الفساد يعتبر كمؤشر يدل على مشاكل أخرى أهمها انعدام ممارسات الحوكمة. وبغية الوقوف على تطور مؤشر مدركات الفساد في الجزائر تم وضع الجدول رقم (2-3) أدناه.

¹ ليلي بوحديد، الهام بجاوي، دور آليات حاكمية المؤسسات في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 01، 2016، ص 27، 29.

² مرجع نفسه، ص 36.

* أطلق مؤشر مدركات الفساد سنة 1995 ليصبح أحد أهم إصدارات منظمة الشفافية الدولية وأبرز المؤشرات العالمية لتقييم انتشار الفساد في القطاع العام. ويعطي المؤشر لحة سنوية عن الدرجة النسبية لانتشار الفساد من خلال تصنيف البلدان في مختلف أنحاء العالم. ويتولى المؤشر تصنيف 180 بلدا وفقا لمدرجات انتشار الفساد في قطاعها العام استنادا إلى آراء الخبراء والمسؤولين في مجال أعمال، وذلك حسب مقياس يتراوح بين 0 و100 نقطة، حيث تمثل النقطة الصفر البلدان أكثر فسادا في حين تمثل النقطة 100 البلدان أكثر نزاهة.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

الجدول رقم (2-3): ترتيب الجزائر حسب مؤشر مدركات الفساد في الفترة 2003-2017

| السنوات | نقاط مؤشر مدركات الفساد (الدرجة من 100) | عدد الدول | رتبة الجزائر |
|---------|--|-----------|--------------|
| 2003 | 26 | 133 | 88 |
| 2004 | 27 | 146 | 97 |
| 2005 | 28 | 159 | 97 |
| 2006 | 31 | 163 | 84 |
| 2007 | 30 | 180 | 99 |
| 2008 | 32 | 180 | 92 |
| 2009 | 28 | 180 | 111 |
| 2010 | 29 | 178 | 105 |
| 2011 | 29 | 183 | 112 |
| 2012 | 34 | 174 | 105 |
| 2013 | 36 | 177 | 95 |
| 2014 | 36 | 175 | 89 |
| 2015 | 36 | 175 | 88 |
| 2016 | 34 | 176 | 108 |
| 2017 | 33 | 180 | 112 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مجموعة تقارير منظمة الشفافية الدولية.

تبين لنا من خلال قراءتنا لنتائج تقارير نشرتها منظمة الشفافية الدولية حول مؤشر مدركات الفساد المبينة في الجدول أعلاه، أن الجزائر مازالت تحتل مراتب متقدمة في مستويات الفساد، حيث لم تتجاوز درجة مؤشر مدركات الفساد 40 نقطة (يشار إلى أن السلم مرقم من صفر "أي أعلى نسبة فساد" إلى مئة "أدنى نسبة فساد") منذ أن شملها التقرير سنة 2003 إلى يومنا هذا.

في السنوات الأولى، أي من سنة 2003 إلى سنة 2006، عرفت الجزائر ارتفاع مستمر لمستوى ظاهرة الفساد باستثناء التراجع النسبي لها سنة 2006، حين حصلت على تنقيط قدر بـ 31 من مجموع 100 نقطة إلا أن هذا التنقيط لم يغير من مستوى الظاهرة، لأنه بداية من سنة 2009 أظهر التقرير انخفاض في درجة التنقيط، وبذلك احتلت الجزائر المرتبة 111 عالميا من مجموع 180 دولة، بعد أن كانت تحتل المرتبة 84 من مجموع 163 دولة سنة 2006.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

وبداية من سنة 2012 أظهر تقرير المنظمة تقدما طفيفا، حيث تحسنت الجزائر على تنقيط 34 من مجموع 100 نقطة في 2012، وفي سنة 2013 و2014 تحسنت على تنقيط 36 من 100، وبذلك انتقلت من المرتبة 105 عالميا سنة 2012 إلى المرتبة 89 سنة 2014، أي أكسب هذا الترتيب الجزائر 16 مرتبة مقارنة بتصنيف سنة 2012.

ورغم أن الجزائر حافظت على نفس التنقيط من سنة 2013 إلى سنة 2015 والمقدر بـ 36 نقطة وقابلها أيضا انتقال الجزائر من المرتبة 95 عالميا سنة 2013 إلى المرتبة 88 عالميا في سنة 2015، إلا أن الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد ممثلة منظمة الشفافية في الجزائر، اعتبرت هذا الترتيب لا يعكس تحسنا في الوضعية وإنما يعود السبب لتراجع عدد الدول المعنية بالإحصاء، فمثلا من 180 دولة في سنة 2009 إلى 175 دولة في سنة 2014 و2015.

وفي سنة 2016 تحسنت الجزائر على المرتبة 108 من بين 176 دولة، أما في سنة 2017 تحسنت على المرتبة 112 من بين 180 دولة وبتنقيط 33 درجة، وهو ترتيب متدني وليس مفاجئا من وجهة نظر الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد. وعزت هذه الأخيرة وضعية الجزائر في مجال مكافحة الفساد إلى غياب الإرادة السياسية للحكومة في مكافحة الظاهرة. وفي نفس السياق أكد رئيس الجمعية أن الجزائر لن تحقق أي نتائج إيجابية في أغلب مؤشرات المنظمة الدولية، على غرار مؤشر مناخ الاستثمار وحوكمة المؤسسات، نظرا لإساءة استخدام السلطة والرشوة التي أصبحت شبه مشروعة في مؤسسات القطاع العام.

مع ذلك، في الآونة الأخيرة أصبح الكثيرون يتحدثون عن الحوكمة ومبادئها وضرورة الالتزام بها ودورها في محاربة هذه المشكلة، وأهميتها للنهوض بمؤسسات القطاع العام. ولذا فإن عملية الحوكمة مهمة جدا، وكلما كان هناك تقدم في هذا المسار كلما ساعد ذلك في تحقيق الشفافية والنزاهة والقضاء على الفساد. وكما ذكرنا سابقا قامت OCDE بنشر العديد من الإصدارات خاصة بحوكمة المؤسسات العمومية من شأنها تسهيل عملية الحوكمة وتطوير نظام المساءلة والشفافية والنزاهة في هذه المؤسسات.

المطلب الثالث: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise

أصدرت معظم البلدان، في السنوات الأخيرة، مدونات لحوكمة المؤسسات استلهمت فيها مبادئ حوكمة المؤسسات التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، علاوة على أعلى المعايير الدولية. فبعد

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

عدة سنوات من الانتظار، تم إطلاق، أول مدونة لحوكمة المؤسسات في الجزائر. لقد تم تخصيص هذا المطلب ليلقي الضوء على ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر* هو ثمرة مشروع قامت به كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE) ومنتدى رؤساء المؤسسات (FCE)، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية. وتبلورت فكرة إعداد هذا الدليل خلال فعاليات الملتقى الدولي الأول الذي نظّمته الجزائر في شهر جويلية سنة 2007 حول الحكم الراشد للمؤسسات.

كانت البداية بتشكيل فريق العمل المنصب شهر نوفمبر من سنة 2007 تحت تسمية "GOAL08" في إشارة إلى فريق العمل المكلف بتحرير الدليل الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة في سنة 2008 (Gouvernance Algérie 2008). استغرقت مدة إنجازها سنة واحدة، من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008. وقد جاء إصدار الميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات في 11 مارس 2009.

1- هيكل ومرجعية الميثاق

عند إعداد هذا الدليل تم الاستناد أساسا إلى مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن OCDE في عام 2004، وللقواعد والممارسات الدولية الفضلى في مجال حوكمة المؤسسات، وقد تم أيضا إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من منتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة وخصوصيات المؤسسة الجزائرية، والظروف والتحديات التي تمر بها هذه الأخيرة. وقد تمت هيكلة الدليل بحيث اشتمل على جزئين رئيسيين:¹

* كان مجتمع الأعمال هو الذي اتخذ المبادرة لوضع مدونة الحوكمة من خلال ثلاث مؤسسات هي: مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة (CARE) Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise، ومعهد رؤساء المؤسسات (FCE) Forum des Chefs d'Entreprises، والاتحاد الجزائري لمنتجي المشروعات. ففي 2008 بادرت مؤسسة الفكر والعمل -إحدى شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE- بتكوين فريق عمل لحوكمة المؤسسات، مشكل من ثمانية أعضاء من القطاع الخاص، للنظر في وضع مدونة لحوكمة المؤسسات. وسرعان ما لاقت فكرة المدونة دعما من السلطات الحكومية الرئيسية، بما ذلك وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ووزارة المالية، ووزارة العدل، وكان دعم هذه الوزارات أمرا مهما في تعزيز ونجاح المدونة...أنظر:

- صابرينة بوهراوة، بعد المملكة المغربية وتونس...الجزائر تنظم إلى ركب حوكمة الشركات، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 23، 2009، ص 26.

¹ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص 17.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

- الجزء الأول، يوضح الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات، اليوم، ضروريا في الجزائر كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة؛
- الجزء الثاني، يتطرق إلى المعايير الأساسية التي يبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات. فمن جهة، يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى، علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممولون أو الإدارة؛
- ويختتم هذا الدليل بملاحق تجمع، في الأساس، أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.

2- المؤسسات الجزائرية المعنية بالميثاق

- إن الدليل الجزائري لحوكمة المؤسسات جاء ليؤكد على أهمية قواعد الحوكمة مثل المساءلة، الإفصاح والشفافية في عملية التنمية، وفي الوقت الذي أصبحت حوكمة المؤسسات تشكل أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر. وبالتالي، إن كل المؤسسات الجزائرية المعنية، مبدئيا، بمبادئ حوكمة المؤسسات، غير أن الميثاق الحالي لا يدمج المؤسسات ذات رأسمال عمومي (المؤسسة العمومية)، والتي تخرج إشكالية الحوكمة فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية.¹
- إن هذا الميثاق موجه، بصفة خاصة إلى:²

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، باعتبارها الفئة التي تعلق عليها كل الآمال لخلق الثروة خارج المحروقات، وخلق فرص العمل. وبذلك فإن هذا النوع من المؤسسات يقع على عاتقه رفع تحدي مزدوج الأول، يتمثل في التحضير لمرحلة ما بعد النفط، الثاني، يتمثل في الانتقال نحو اقتصاد سوق حديث يتميز بتنافسية المؤسسات، التي تشكل نسيجه وهذا الرهان الرئيسي للحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية؛
- المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تنهياً لذلك.

¹ مرجع نفسه، ص 19.

² مرجع وموضوع نفسهما.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

3- ماذا يشكل الميثاق وما لا يشكله

إن الممارسات والإرشادات المنصوص عليها في هذا الميثاق لا تطمح أن تكون شاملة (حصرية). بعبارة أخرى ليست مقيدة، حيث يمكن للمؤسسات الجزائرية، التي ترغب في تنفيذ ناجح لحوكمة المؤسسات اللجوء إلى مرجعيات مكتملة لهذا الميثاق خاصة الدولية والمتفق عليها عالميا، ISO على سبيل المثال. كما أن الغاية المرجوة بتنفيذ مبادئ هذا الدليل ليست هي أن تجعل من المؤسسة منغلقة على نفسها. بمحض إرادتها أو مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها، بل على العكس، فهو يمنحها أدوات تساعد على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن.

ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول، وبذلك، فهو يأتي موافقا لها غير أنه لا يدعي الكمال، خاصة وأن النصوص في هذا المجال وفيرة، فهو لا يمثل مجموعة شاملة لمدونة النصوص القانونية والتنظيمية وإنما هو وثيقة مرجعية ومصدر هام في تناول المؤسسات الجزائرية.¹

4- أهداف وأهمية الميثاق

يهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع، تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات قصد الشروع في مسمى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.² والجدير بالذكر، أن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر كان له أثر بالغ في مجتمع الأعمال في الجزائر فكان حافزا لانطلاق مركز حوكمة المؤسسات في الجزائر -hawkamah- eldjazair في أكتوبر 2010.³

وفيما يخص أهمية هذا الميثاق، تأتي من أهمية قواعد حوكمة المؤسسات التي تضمنها هذا الدليل والتي لا تمثل نصوصا قانونية آمرة ولا يوجد التزام قانوني بها، وإنما هي قواعد إرشادية تنظيمية وبيان للسلوك الجيد في إدارة المؤسسات وفقا لأفضل الممارسات العالمية. بما يحقق توازنا بين مصالح الأطراف المختلفة، خاصة وأن قواعد هذا الدليل تستند إلى مبادئ OCDE، أفضل مصدر لمبادئ حوكمة المؤسسات، والمرجعية الأولى في مجال الحوكمة.

¹ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص 16.

² مرجع وموضوع نفسهما.

³ سفير محمد، حيدوشي عاشور، دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE المجلد 01 العدد 02، جوان 2007، ص 278.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

وفقا للدليل، هذه القواعد تم صياغتها بما يناسب طبيعة وخصوصيات المؤسسة الجزائرية، ومن جهة أخرى فإن من المؤكد أن تسعى المؤسسات الجزائرية، المساهمون والإدارة إلى العمل على تطبيق هذه القواعد والالتزام بها لما تحققه من مصالح عديدة ليست للمؤسسات التي تطبقها فقط وإنما المناخ الاستثمار بشكل عام وذلك لاهتمامها (الجزء الثاني) بحماية حقوق المساهمين وتحديد أدوار ومسؤوليات الأطراف الفاعلة، وقد ركزت بالدرجة الأولى على مجلس الإدارة فيما يتعلق باستقلاليته، تركيبته، لجانه، باعتباره أهم آليات الحوكمة. كما يهدف هذا الدليل إلى مساعدة المؤسسات الجزائرية، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، لبلوغ مستوى مرتفع من الأداء الجيد والإدارة الرشيدة، وبالتالي تحقق أهدافها، وتساهم في الناتج الداخلي الخام، وتخلق مناصب العمل...إلخ.

كما يمكن اعتبار هذا الدليل، أول إصدار ومرجعية في الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات يختص بنشر الوعي بمبادئ الحوكمة-مع ذلك جاء في وقت متأخر جدا مقارنة بالدول المتقدمة وحتى مع الدول العربية مثل مصر-. وتمهيدا لإصدارات أخرى، التي نأمل أن تتصف بالعمومية بما يتيح اختيار ما يناسب المؤسسات المختلفة سواء كانت خاصة أو عامة.

5- المعايير الأساسية لحوكمة المؤسسات وفقا لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

"تهدف معايير حوكمة المؤسسات إلى تحسين احترام قواعد الأنصاف والشفافية والمسؤولية والتبعية...تغطي معايير حوكمة المؤسسات العلاقات التي تربط بين، من جهة، الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة، ومن جهة أخرى، الأطراف الفاعلة الخارجيين"¹ ووفقا لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر معايير الأساسية للحوكمة هي:²

- **الإنصاف:** توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة؛
- **المسؤولية:** مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة؛
- **الشفافية:** هذه الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة وجليّة للجميع؛

¹ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص 27، 28.

² مرجع نفسه، ص 27.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

- التبعية: كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة به.

6- نقائص الميثاق

ذكر الميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات* أن المؤسسات المستهدفة بالدرجة الأولى هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME، في حين أن واقع يختلف تماما. لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر معظمها مؤسسات عائلية، تستخدم الأيدي العاملة العائلية وتدار من طرف أصحابها وتفتقر لوجود مجلس الإدارة بالمعنى الحقيقي وهي بذلك ذات طبيعة وتركيبية خاصة، وبالتالي يمكن القول، أن معايير حوكمة المؤسسات التي اقترحها الميثاق لا تتناسب مع طبيعة وخصوصيات المؤسسات المستهدفة. وقد ورد في الميثاق أيضا، الدليل ترك المجال للمؤسسات أخرى حرية استعماله، في حين، ما اقترحه الدليل من قواعد الحوكمة لا يمكن أن تشمل نوع آخر من المؤسسات الجزائرية.

كما أن وجود العديد من متطلبات مبادئ الحوكمة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية مدرجة بشكل سطحي كإشارات فقط رغم أهميتها كعدم تضمينه وصفا وافية لمواصفات ومؤهلات عضو مجلس الإدارة حيث اكتفى بالإشارة إلى أعضاء ذوي خبرة ومهارات، بالإضافة إلى عدم وجود شرح دقيق ومفصل للجان المنبثقة عن مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة الحوكمة مثلا)، عددها، كيفية إعدادها، تركيبتها ومهامها... إلخ.¹ وهناك أيضا العديد من الأخطاء في النسخة العربية فيما يتعلق بالمصطلحات المستعملة، على سبيل المثال مصطلح التبعية، الذي ذكر كأحد معايير الحوكمة في الميثاق، يعتبر مصطلح ذا معنى سلبى في مجال الاقتصاد، والذي كان يقصد به المساءلة Imputabilité.

تعرفنا من خلال ما سبق، على "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، الذي لا يدمج المؤسسات العمومية، وتخرج إشكالية الحوكمة فيها عن نطاقه، وهو ما كان يهمننا من خلال هذا المطلب. وبالتالي، يمكن القول، أن المؤسسة العمومية الجزائرية بحاجة إلى وثيقة مرجعية "ميثاق حوكمة المؤسسة العمومية الجزائرية" يستند إلى مبادئ OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، ليعرفها بالقواعد والمعايير لتحقيق الشفافية وممارسات سلطات الإدارة الرشيدة. هذا ما قامت به العديد من دول العالم، وحتى بعض الدول العربية، على غرار مصر والمغرب، التي سوف نتطرق إليها في المبحث الثاني من هذا الفصل.

* ليس المقصود من هذا الجزء انتقاد التقصير، بل نأمل أن تأخذ هذه النقاط بعين الاعتبار سواء عند تحديث هذا الدليل أو عند إصدار دليل آخر، خاصة إذا كان يستهدف المؤسسات العمومية، هذا النوع من التنظيم يتطلب موضوعية أكثر.

¹ علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -دراسة مقارنة مع مصر-، مجلة الباحث، العدد 12، 2013، ص 43.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

المبحث الثاني: التجارب الدولية في مجال حوكمة المؤسسات العمومية

اتخذت العديد من الدول خطوات لتطوير وتحسين حوكمة المؤسسات العمومية والكيانات العامة الأخرى المماثلة لها من أجل تعظيم مساهمتها في النمو والتنمية. ونظرا للطبيعة المشتركة لتحديات الحوكمة التي تواجهها جميع الدول في سياق المؤسسات العمومية، جاء هذا المبحث ليعرض بعض التجارب العالمية ونماذج للممارسات الجيدة بشأن كيفية تنفيذ إصلاحات حوكمة فعالة لتحسين أداء المؤسسات العمومية، التي يمكن أن نستفيد منها للنهوض بالحوكمة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

المطلب الأول: تجارب الدول العربية

تواجه أغلب الدول العربية تحديات كبيرة على صعيد تبني قواعد الحوكمة في المؤسسات العمومية. ولهذا تم تخصيص هذا المطلب لعرض بعض تجارب الدول العربية (مصر، تونس، المغرب) في مجال إصلاح الحوكمة في المؤسسات العمومية.

1- التجربة المصرية

لا ينكر أحد أن المؤسسات العمومية (الشركات المملوكة للدولة) لا تزال تلعب دورا هاما في العديد من دول العالم، على سبيل المثال، فإن اقتصاد دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا "MENA" مثل الجزائر، مصر، تونس، المغرب، العراق يتسم بتركة من القطاعات الكبيرة جدا من المؤسسات العمومية ومازال هكذا حتى اليوم. كما يتسم إسهام هذه المؤسسات في الناتج المحلي الإجمالي بأنه كبير هو الآخر.¹ ومع ذلك توجد اختلافات هامة في أداء المؤسسات العمومية بين هذه الدول، وهذا راجع من دون شك إلى الجهود المبذولة من طرف كل دولة للنهوض بالمؤسسات العمومية. وفي هذا السياق، فإن جهود المبذولة من قبل الحكومة المصرية مؤخرا لإصلاح المؤسسات العمومية المصرية من التجارب التي تستحق الذكر، أو بالأحرى الاقتداء بها.*

كانت المؤسسات العمومية المصرية تساهم في الاقتصاد المصري وأساسا كل المخططات والبرامج الاقتصادية والاجتماعية في هذا البلد. وفي المرتبة الأولى من حيث التوظيف، والاستثمار، وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين،... إلخ. لكن توجه مصر نحو اقتصاد السوق تحت ضغط العولمة والليبرالية الجديدة

¹ OECD (2012), Towards New Arrangements for State Ownership in the Middle East and North Africa, OECD Publishing Paris, 2012, p 17, 18.

* عند مقارنتها ببعض الدول العربية، إلا أن عند مقارنتها بالتجارب العالمية سيختلف الأمر.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

والضغوط التي مرستها المؤسسات الدولية الفاعلة في الشأن الاقتصادي كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي للإنشاء والتعمير التي شجعت القطاع الخاص على حساب القطاع العام، صارت هذه المؤسسات في ضائقة مالية وحالة الإفلاس.

بسبب ما ذكرناه سابقا، واعترافا بالدور الرئيسي لهذه المؤسسات في الاقتصاد المصري، اتخذت الحكومة المصرية إجراءات وخطوات لإصلاح والنهوض بهذه المؤسسات. وبطبيعة الحال، إن الحديث عن إصلاح المؤسسات العمومية، يعني النهوض بالحوكمة الجيدة في هذه المؤسسات. في هذا الصدد، قامت الجهة المعنية في مصر (مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار) بإصدار مجموعة من قواعد الحوكمة للمؤسسات العمومية المصرية في جويلية 2006، وهذه القواعد تضمنها ميثاق "دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية"، جاء استكمالاً لجهود هذا المركز في مجال حوكمة المؤسسات (سبق وأن أصدر مركز المديرين دليل حوكمة الشركات المساهمة الخاصة المقيدة في البورصة في أكتوبر 2005).¹

يعد "دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية". بمثابة الإطار العام لمبادئ حوكمة المؤسسات العمومية المصرية، وتعتبر القواعد المنصوص عليها في الدليل قواعد ارشادية ومكملة للقواعد والنصوص التي تحكم هذه الشركات في ظل اللوائح والقوانين المنظمة المعمول بها، وتتفق معها في الأهداف، وهي تحرير المؤسسات العمومية من أية قيود قد تعوق قدرتها على المنافسة مع المؤسسات الخاصة وزيادة فعالية مجالس إدارة هذه المؤسسات ومحاربة الفساد داخلها. وحسب ما جاء في مقدمة الدليل، أنه قد روعي في إعداده الطبيعة الخاصة للمؤسسات العمومية المصرية وكذلك الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا الشأن، فقد تم البدء بدراسة دليل حوكمة المؤسسات العمومية الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومن ثم قام فريق من الخبراء المصريين بصياغة مبدئية للدليل، والذي خضع بعد ذلك للدراسات المعمقة والمناقشات المستفيضة من جانب قيادات المؤسسات العمومية، ورؤساء الإدارات القانونية والإدارية بها. وأخيرا فقد تمت مراجعة الدليل من جانب خبراء OCDE ومؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي.²

تجدر الإشارة، أن مصر هي أول بلد في منطقة شرق الأوسط وشمال إفريقيا، يضع قواعد من هذا القبيل بعد عام من وضع قانون الشركات قطاع الأعمال العام الفريد من نوعه في هذه المنطقة من حيث تغطيته

¹ دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية، مركز المديرين، جويلية 2007، ص 3.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات)، مرجع سابق، ص 913.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

الشاملة لممارسات حوكمة المؤسسات التي يجب تنفيذها من جانب المؤسسات العمومية الخاضعة له، ويتولى هذا القانون بالتفصيل عددا من المسائل الرئيسية المتعلقة بحوكمة المؤسسات بما في ذلك تشكيل الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمتطلبات المتعلقة بالتصويت والمتطلبات المتعلقة باختيار أعضاء مجلس الإدارة ومشاركة ذوي المصلحة.¹ والجدير بالذكر أيضا، أن بفضل الخطوات التي اتخذتها مصر في مجال إصلاح المؤسسات العمومية حققت العديد من المؤسسات العمومية المصرية نجاحا متميزا. كما أصبحت التجربة المصرية في التعامل مع المؤسسات العمومية تطرح في العديد من الجلسات والمؤتمرات حول حوكمة المؤسسات العمومية. كذلك أشاد بها العديد من الخبراء والمختصين في هذا المجال.

2- التجربة التونسية

لم تكن تونس أبدا بعيدة عن التحولات والتقلبات الدولية، إذ سعت دائما لمواكبة مختلف التطورات على الصعيدين الوطني والدولي. إلا أن صدور القوانين المتعلقة بحوكمة المؤسسات جاءت حديثة نسبيا. وفي السنوات الأخيرة، ظهرت بتونس ترسانة من القوانين المهمة، من بينها قانون 2005 المتعلق بسلامة المعاملات المالية* في سياق اقتصادي زلزلته بعض قضايا الفساد وسوء الإدارة وقضايا مؤسسات أخرى عديدة مرت تحت غطاء الصمت، وكذلك العديد من المشاكل التي لا تحدم وتهدد مستقبل الاقتصاد التونسي.²

إن الجمهورية التونسية بذلت جهود كبيرة كغيرها من البلدان لنشر ثقافة حوكمة المؤسسات داخل المؤسسات التونسية، وذلك من خلال إعداد العديد من الاستراتيجيات وتفعيلها (الاستراتيجية الوطنية للحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد مثلا)، وأصدرت جملة من القوانين الصارمة تحكم عمل المؤسسات وهدفها الأسمى العدالة والشفافية والنزاهة، وتكريس مبدأ المساءلة، وتحاشي تضارب المصالح، ومكافحة ظاهرة الفساد المالي والإداري التي أصبحت ثقافة مترسخة في المؤسسات التونسية. وفي هذا السياق، أثار العديد من الدراسات المهمة بواقع الحوكمة في تونس، نقطة مهمة، أن معظم المبادرات التي تدور حول موضوع حوكمة

¹ OECD (2012), Towards New Arrangements for State Ownership in the Middle East and North Africa, op-cit, pp 32-35.

* يقوم قانون سلامة المعاملات المالية في تونس، بشكل رئيسي، على زيادة مسؤولية المديرين، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتقليص مصادر تضارب المصالح. وقد اتسم هذا القانون بتجديدات استمدتها - إلى حد بعيد - من قانون "سربانتز أوكسلي" الأمريكي. كذلك سعى القانون إلى تعزيز مصداقية المعلومات المالية التي تطرحها المؤسسات التونسية.

² صبري بوبكر، مجدي حسن، حوكمة الشركات في تونس: إطار تشريعي قوي وواقع متواضع، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، غرفة التجارة الأمريكية واشنطن، 2012، ص 03.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

المؤسسات استهدفت المؤسسات الخاصة، بمعنى آخر، أن الاهتمام الأكبر كان بالقطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام.

وفي السياق نفسه، أصدرت وحدة متابعة أنظمة الإنتاجية بالمؤسسات والمنشآت العمومية التونسية في السنوات القليلة الماضية تقريراً مجمعاً حول أداء المؤسسات العمومية بين عامي 2010 و2012. يمثل هذا التقرير حدثاً مهماً حيث إنه الأول من نوعه منذ عام 2007، ونظراً لخطورة الأمر وأهميته كان أول تقرير ينشر على الموقع الإلكتروني لرئيس مجلس الوزراء. هذا التقرير كشف عن تدهور وضعية المؤسسات العمومية التونسية خلال الفترة بين عامي 2010 و2012، مع تحسن طفيف في عامي 2011 و2012. وفي هذه الفترة (بين عامي 2010 و2012)، تراجعت الإيرادات الإجمالية لنحو 95 مؤسسة ومنشأة عمومية بنسبة 30%، وحققت صافي خسائر في عام 2012 يزيد عن 200 مليون دينار تونسي، مقابل صافي أرباح قدره 110 مليار دينار تونسي في عام 2010. ومن أصل 95 مؤسسة ومنشأة مدرجة في التقرير، سجلت 52 مؤسسة خسارة صافية في عام 2012 على رأسها، الشركة التونسية للكهرباء والغاز STEG، وشركة نقل تونس Transtu، والخطوط الجوية التونسية Tunisair، والشركة التونسية للبنك STB، والمجموعة الكيماوية التونسية. وبالتالي باتت كبريات المؤسسات العمومية التونسية تعاني من وضعية صعبة.¹

ووفقاً للتقرير الصادر عن البنك الدولي مؤخرًا، يبدو أن ثمة حلقة مفرغة ترسخت في تونس في السنوات الأخيرة تؤدي إلى غياب الكفاءة في المؤسسات العمومية التونسية واستشراء ممارسات الفساد، وأن التكلفة التي تتحملها الدولة فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية أخذت في تزايد نظراً لاستغلالها في السنوات الأخيرة في توفير فرص العمل وهو أمر مرشح للاستمرار. لكن، في ظل أوضاع الاقتصاد الكلي الحالية الصعبة، فإن الاستمرار في دفع فواتير الخلل وتقديم دعم للمؤسسات العمومية التونسية أمرًا لا يمكن استمراره.²

ولمواجهة هذه الوضعية، التي تزامنت مع نجاح تونس على المستوى السياسي، دفعها قُدمًا لتحقيق الانتقال الاقتصادي والشروع في الإصلاحات الكبرى، حيث كانت البداية باستعراض واقع المؤسسات التونسية والتحديات التي تواجهها. وكشفت هذه الخطوة أن أهم تحدي تواجهه السلطات العمومية (الدولة) اليوم في الجانب الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة، هي النهوض بالمؤسسات العمومية التونسية. وفي سبيل

¹ Gael Raballand, Why are Tunisian Public Enterprises in the Red ... Does it boil down to governance Issues?, The World Bank, on The: 10/30/2014, on the site: <http://blogs.worldbank.org/arabvoices/why-are-tunisian-public-enterprises-red-does-it-boil-down-governance-issues>, Date viewed: 25/04/2018.

² Idem.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

النهوض بالقطاع العام تونسي، بدأت الحكومة التونسية هذه المعركة بإعداد العديد من الاستراتيجيات، أهمها "استراتيجية تطوير وحوكمة المنشآت والمؤسسات العمومية"¹، حيث تعتمد المبادئ العامة لهذه الاستراتيجية على الثوابت التالية:²

- تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات العمومية وتجاوز وضعيتها المالية الحرجة، ووضع برنامج لإعادة هيكلتها بشكل يتضمن استمرارية نشاطها؛
- البدء في تنفيذ الإصلاحات على مستوى القطاع العام بمزيد من الشفافية؛
- معالجة نطاق تدخل الدولة خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات والمنشآت العمومية التي تعاني من أوجه القصور الهيكلية؛
- الحد من استغلال المؤسسات العمومية لتوفير فرص العمل؛
- إرجاع سلطة التسيير إلى مجالس إدارة المؤسسات العمومية من خلال أشخاص مستقلين مشهود لهم بالخبرة؛
- إصحاب كل عملية إنقاذ وهيكلية المؤسسات العمومية بعملية إرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة؛
- مكافحة الفساد في المؤسسات العمومية التونسية؛
- تفعيل دور مجالس الإدارة وتحويلها إلى هياكل لحوكمة التصرف داخل المؤسسات العمومية؛
- إعطاء الصلاحيات والاستقلالية الكافية لمجالس إدارة المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى هياكل الإشراف وتحميلها مسؤولية ذلك عند الاقتضاء.

3- التجربة المغربية

تتسم المؤسسات المغربية كغيرها من المؤسسات المنتشرة في الدول النامية بضعف جودة حوكمتها نتيجة إكراهات تفعيل المنافسة وغياب الإفصاح المنتظم والشفافية للمعلومات المالية وغير المالية³ وعدم احترام القوانين والمعايير المحاسبية والأخلاقية المتعارف عليها دولياً.

إن المؤسسات - تلك الحلقة القوية في الاقتصاد - هي المحرك الرئيسي لكل نجاح أو فشل للاقتصاد، هي العبارة التي جاءت في قلب الدستور المغربي الجديد لعام 2011 الذي يؤكد إرادة السلطات العمومية الهادفة إلى

¹ Republic of Tunisia, Presidency of The Government, Last update: Wed 25 April 2018, on the site: <http://www.pm.gov.tn/pm/actualites/liste-actualites.php?lang=en>, Date viewed: 25/04/2018.

² Idem.

³ محمد أزروال، معوقات تنمية قدرة المنشآت الصناعية المغربية على استيعاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مجلة عمران، العدد 20، 2017، ص 105.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

تحسين الحوكمة بشكل عام، وحوكمة المؤسسات العمومية بشكل خاص، من خلال تكريس الحق في الوصول إلى المعلومات وكذلك مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات العمومية.¹ تماشيا مع هذه الديناميكية، ونظرا للدور الحيوي الذي تقوم به في التنمية الاقتصادية، وباعتبارها أيضا رأس الحربة لتنفيذ سياسة الحكومة في مختلف القطاعات، عرفت المؤسسات العمومية تفعيل تدابير تهدف إلى تعزيز أسس ومبادئ الحوكمة الجيدة التي تؤدي، إضافة إلى تنمية هذه المؤسسات، إلى تحسين صورتها وتعظيم قيمتها.

في هذا السياق، قام فريق العمل الذي شكلته اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات برئاسة ممثلي المؤسسات العمومية بإعداد "الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العامة".* جاء هذا الميثاق لدعم الحوكمة الجيدة في المؤسسات العمومية المغربية، وتطبيق للمبدأ الذي أقره الدستور الجديد (2011) المتعلق بربط المسؤولية العمومية بالمحاسبة، وتفعيل البرنامج الحكومي الذي يهدف إلى تطوير حوكمة المؤسسات العمومية وتعزيز دورها في مسلسل التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة المغربية.²

أخذ هذا الميثاق بعين الاعتبار خصوصيات المنشآت والمؤسسات العمومية المغربية. كما أوصى وبإلحاق بعدد من الممارسات التي من شأنها أن تحسن حوكمتها مثل اعتماد لجان خاصة وموثيقها والمدراء المستقلين ورسالة المهام والتعاقد والنظام الداخلي وميثاق أعضاء مجلس الإدارة وسياسة توزيع الأرباح وتقييم عمل مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية. ويستند هذا الدليل على "الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحوكمة المؤسسات" كما يستند إلى المبادئ التوجيهية التي أصدرتها OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية. أشار هذا الدليل إلى أن المؤسسات التي لا تحترم هذا الدليل كليا أو جزئيا إحدى التوصيات، مطالبة بتقديم تفسير للمخالفة في فصل "حوكمة المؤسسات" المتضمن في تقرير التسيير أو التقرير السنوي. ويتكون هذا الدليل من خمسة فصول تشكل دعائم نظام الممارسات الجيدة لحوكمة المنشآت والمؤسسات العمومية: دور الدولة؛ أدوار ومسؤوليات

¹ Aziz EL Idrissi, op-cit, p 116.

* الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العامة Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics، تم إعداده وفق مقاربة تشاركية جمعت ممثلي بعض المنشآت والمؤسسات العمومية وكذلك مجموعة من الفاعلين المعنيين كالاتحاد العام لمقاولات المغرب والهيئة المركزية لمحاربة الرشوة والمعهد المغربي للمدراء. كما تم توسيع التشاور حول هذا الميثاق إلى مجموعة من الشركاء الوطنيين والدوليين. هذا الميثاق يكمل سلسلة الموثائق التي تم اعتمادها من طرف اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات Commission Nationale de Gouvernance d'entreprise والتي تضم الميثاق العام والميثاق الخاص بالشركات الصغرى والمتوسطة والميثاق المتعلقة بالمؤسسات البنكية.

² مقتطفات من خطاب السيد محمد حوراني M. Horani، الرئيس السابق للاتحاد العام للمؤسسات المغرب CGEM، 21 مارس 2012، في حفل إطلاق "الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العامة".

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

بمجالس الإدارة؛ حقوق المساهمين ومعاملتهم العادلة؛ الشفافية ونشر المعلومات؛ العلاقات مع الأطراف المعنية ومعاملتها العادلة.¹ إن هذا الميثاق تضمن مجموعة من الإرشادات أهمها ما يأتي:²

- علاقة الدولة والمؤسسات العمومية من خلال التمييز الواضح بين الوظائف والمهام الموكلة إلیها. وهكذا فإن للدولة ثلاث أدوار أساسية اتجاه المؤسسات العمومية: دور الدولة كموجه استراتيجي، دور الدولة الرقابة ودور الدولة كمالك؛
- تعزيز دور ومسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العمومية عبر تمكين هذه الأخيرة من الحصول على الصلاحيات والموضوعية اللازمة من أجل القيام بدور التوجيه الاستراتيجي ومراقبة مسيري المؤسسة؛
- دور ومسؤوليات مسيري المؤسسات العمومية: في هذا الإطار فإن الميثاق اقترح آليات من أجل تجسيد هذا الدور كتقوية آليات التدقيق والمراقبة الداخلية؛
- تعزيز الأخلاقيات والشفافية عبر احترام مجموعة من التوجيهات، كالنشر المنتظم للمعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بالمؤسسات العمومية على سبيل المثال؛
- ينبغي على الدولة والمؤسسات العمومية أن تعترف بحقوق جميع المساهمين، وتضمن معاملة متكافئة لهم والمساواة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

بفضل هذه الخطوات التي اتخذتها المغرب، شهدت المنشآت والمؤسسات العمومية تحسن مستمر في أدائها المالي وإنتاجيتها، وتعزيز الاتجاه الإيجابي خلال السنوات الأخيرة في مستويات الاستثمار، وإنتاجيتهم، وتحسين علاقتهم المالية مع الدولة. بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه الكيانات حافظت على اتجاه تصاعدي في إيرادات مبيعاتها التي بلغت 198 مليار درهم في عام 2014 وارتفعت بمعدل سنوي قدره 7 % على مدى السنوات القليلة الماضية. كما استقرت القيمة المضافة التي أنشأتها المنشآت والمؤسسات العمومية بـ 7.72 مليار درهم في عام 2014، مدفوعاً في المقام الأول من خلال النتائج القوية التي حققتها المؤسسات العمومية خاصة القطاعات الاستراتيجية مثل الطاقة، والتعدين، والإعمار وقطاعات النقل، وتمثل القيمة المضافة للمنشآت والمؤسسات العمومية 7.9 % من الناتج المحلي الإجمالي، مما يعكس ديناميكيتهم في دعم نمو المغرب.³

¹ الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العامة، اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات، 2012، ص 5-10.

² مرجعه نفسه، ص 11-30.

³ OECD (2016), PROCEEDINGS: Global Knowledge Sharing Network on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, First meeting, Mexico City, Mexico, 7-8 June 2016, p 89.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

المطلب الثاني: تجارب بعض دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE

يعرض هذا المطلب بعض تجارب دول OCDE على غرار فرنسا، ألمانيا والنرويج، في مجال إصلاح وإدارة المؤسسات العمومية بهدف التعرف على المزيد من المقاربات الوطنية لحوكمة المؤسسات العمومية.

1- التجربة الفرنسية

تشتهر فرنسا بمجتمعها المتمركز حول الدولة وسياستها الاقتصادية، ولديها تاريخ طويل في مشاركة الحكومة في الاستثمارات، يعود إلى المؤسسات التجارية *trading companies* من عصر لويس الرابع عشر Louis XIV. لكن المؤسسات العمومية في فرنسا كانت شبه معدومة حتى القرن العشرين، إلا في حالات قليلة التي شاركت فيها الدولة في النشاط الاقتصادي في القرن التاسع عشر، نذكر منها على سبيل المثال، احتكار التبغ *tobacco* عام 1810، خدمة البريد *service postal* عام 1851.¹

وبالنظر إلى الأهمية التقليدية للمؤسسات العمومية في فرنسا، ظهرت أنظمة مخصصة لحوكمة المؤسسات العمومية وتطورت مع مرور الوقت. لهذا سنقوم بالتركيز على التجربة الأخيرة مع مركزية وظيفة المساهمة الحكومية في وكالة حكومية متخصصة منذ عام 2004. تسمى هذه الوكالة بـ "Agence de participation de l'État". ظهرت كنتيجة للتقرير المؤثر الذي أعده السيد رينيه باربييه دي لا سيرري وآخرون *M. René Barbier de La Serre et al* في عام 2003، عندما حددوا عددا من أوجه القصور في نظام حوكمة المؤسسات العمومية القائم، بما في ذلك التردد الكبير في مختلف أدوار التي تلعبها الدولة فيما يتعلق بمؤسساتها، إلى جانب ضعف أداء مجلس الإدارة، والتدخل المفرط للدولة في الإدارة اليومية.²

إن الهدف الرئيسي من إنشاء وكالة مساهمة الدولة APE من طرف الحكومة الفرنسية هو فصل بين وظيفة الدولة كمساهم ودورها كمنظم. كما يجب على الوكالة النظر في المصالح المالية للدولة عند ممارسة دورها كمساهم - لكنها تمارس هذه المهمة بالتعاون مع الوزارات الأخرى المسؤولة عن المسؤوليات (التنظيمية) الأخرى للدولة-. يمكن أيضا التشاور مع APE لتعيين أو عزل أعضاء مجلس الإدارة الذين تم

¹ Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises around the World: National Experiences and a Framework for Reform, ECGI Working Paper Series in Law, N° 352/2017, April 2017, p 07.

² René Barbier de La Serre et al, L'État actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques, Rapport à M. Francis Mer Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, 24 février 2003, Partie 1, 2.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

تعيينهم بموجب مرسوم أو أوامر وزارية. تمثل الوكالة أيضا الدولة في اجتماعات المساهمين، مع مفوض من الحكومة (إن وجد)، وتشارك، إذا اقتضى الأمر في صياغة العقود ذات الصلة بين المؤسسات والحكومة.¹

مع ذلك، فإن دور APE لا يقتصر على إدارة مؤسسات محفظتها. بموجب شروط تجارية صارمة، خلافا لشركة Temasek القابضة في سنغافورة (سوف نتطرق إليها لاحقا). بدلا من ذلك، فإن تركيزها في السنوات الأخيرة على إدارة استثماراتها من منظور صناعي، وإعداد استراتيجيات للتنمية الصناعية والاقتصادية واضحة وطويلة الأجل بالنسبة للمؤسسات المعنية.² وبصفة عامة، APE باعتبارها كوسيط بين المؤسسات والدولة فإنها تهتم بالجوانب التالية:³

- إعداد تقرير شهري: ترسل المؤسسات شهريا إلى المديرين من APE لوحة القيادة تحتوي على المؤشرات المالية الرئيسية، وعند الاقتضاء، مؤشرات نوعية تمثل عمر المؤسسة ونشاطها، مستوحاة من التقارير الداخلية المقدمة إلى اللجنة التنفيذية؛

- تنظيم اجتماعات دورية لتقييم الميزانية والتحضير للاستحقاقات الهامة: بشكل منتظم ومرة واحدة على الأقل في السنة، تجتمع الإدارة العليا مع APE لعرض التطورات الرئيسية للمؤسسات ووجهات النظر الاستراتيجية. هذه الاجتماعات هي أيضا فرصة لمناقشة العلاقة بين APE والمؤسسة، وعلى وجه الخصوص لتقييم الامتثال لقواعد الحوكمة المنصوص عليها في هذه الوثيقة (...). أثناء إعداد الميزانيات السنوية داخل المؤسسات العمومية، تسمح نقاط التقدم الذي يتم تنظيمها بين الإدارات المعنية والمؤسسة، بإجراء مشاورات شاملة للتحكيم المحتمل. الاستثمارات الاستثنائية، وعمليات النمو الخارجي تخضع لعرض مفصل قبل أي عملية تقويم. ويتم تنظيم اجتماعات حول اختيار طرق المحاسبة قبل تقديم الحسابات إلى مجلس الإدارة؛

- البحث عن أفضل العلاقات العملية للمؤسسة: تعين المديرية العامة المراسلين لتكون كنقاط رئيسية للتواصل المنتظم مع مختلف محوري APE. تقترح المديرية العامة لمحوري APE برنامج منتظم للقاءات مع مسؤولين فروع الأنشطة والزيارات الميدانية.

¹ Curtis J. Milhaupt & Mariana Pargendler, op-cit, p 12.

² Idem.

³ OECD (2010), Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership, OECD Publishing, Paris, 2010, p 56.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

لعل أهم ما انفردت به فرنسا في السنوات الأخيرة- كدولة رأسمالية- هو الدور الكبير والمباشر للدولة في التنمية الصناعية والاقتصادية من خلال نموذج APE. وقد أثبت النموذج الفرنسي نجاحه من خلال الأداء المتميز للمؤسسات العمومية. كما أحدث آثار إيجابية كتميز واضح بين مختلف وظائف الدولة المخصصة للمؤسسات العمومية. هذا الفصل الواضح للوظائف يحسن التفكير الاستراتيجي والشفافية ويعزز أداء مجالس الإدارة في المؤسسات العمومية. علاوة على ذلك، يضمن هذا النموذج أن الهيئات الإدارية للدولة لديها مواقف ثابتة خلال اجتماعات مجلس الإدارة. وأخيرا، أصبحت APE في فرنسا المحاور المفضل والمهني لإدارة المؤسسات العمومية. كما تنبأت OCDE، في بيئة اقتصادية ومالية أكثر تعقيدا، من المفيد تطوير وتجميع الخبرات الضرورية في وكالة مركزية. والجدير بالذكر، أن البرلمان الفرنسي يلعب دورا كبيرا في مراقبة المؤسسات العمومية، على سبيل المثال، النتائج المالية للمؤسسات العمومية حيث تكون الدولة هي المساهم الأكبر يتم تقديمها إلى البرلمان. وإلى جانب الدنمارك وبولندا، فرنسا تفصح عن جميع التقارير السنوية للمؤسسات العمومية للجمهور، وتعرض المعلومات عن سياسة ملكية الدولة.

2- التجربة النرويجية

خلافًا للمقاربات والتوجهات الدولية التي تدعم أفضلية القطاع الخاص على حساب القطاع العام، والتي تبنت سياسة الخصخصة كاستراتيجية لتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والتخلص من مشاكل المؤسسات العمومية -على الرغم من العديد من الأمثلة على الخصخصة والخصخصة الجزئية خلال السنوات الأخيرة-، إلا أن ملكية الدولة ما زالت شائعة في النرويج. وحصة القيمة المضافة للمؤسسات العمومية في قطاعات الأعمال في النرويج هي الأعلى مقارنة مع جميع بلدان الاتحاد الأوروبي EU ودول المنطقة الاقتصادية الأوروبية. هذا بفضل النموذج الرائع الذي قدمته النرويج في حوكمة المؤسسات العمومية من خلال نموذج "الدولة المساهمة State shareholder".¹

يرتكز نموذج "الدولة المساهمة" أساسا على مبدأ المحافظة على نسب ملكية الحكومة في المؤسسات، سواء لأغراض استثمارية أو استراتيجية. وتبنت النرويج هذا النموذج عندما واجهت أزمة مصرفية خطيرة في التسعينيات، التي دفعتها للتدخل بقوة في استثمار في العديد من البنوك من أجل تجنب إفلاس المؤسسات المالية

¹ Eskil Goldeng, Leo A. Grünfeld, Gabriel R. G. Benito, The Performance Differential between Private and State Owned Enterprises: The Roles of Ownership, Management and Market Structure, Journal of Management Studies, No. 45 November 2008, p 1247.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

ذات الأهمية الاجتماعية. على الرغم من أن معظمها قد تمت خصخصتها في وقت لاحق، إلا أنها لا تزال هناك رغبة سياسية لتعزيز وتطوير الصناعة النرويجية والاستثمار في القطاعات التي تعتبرها ذات أهمية استراتيجية على غرار: قطاع الطاقة (Statkraft)، قطاع المعادن والمواد الكيماوية (Yara et NorskHydro)، النفط (Statoil) ومؤخرا تربية "المائيات" (Cermaq). كما تتواجد في 71 مؤسسة ذات أحجام مختلفة في قطاعات استراتيجية وغير استراتيجية مثل قطاع صناعة الأسلحة (Kongsberg Gruppen)، وقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية (Telenor)، وقطاع البنكي (DnB) أو قطاع النقل (SAS).¹ ولتحقيق هذا الغرض، تولى الحكومة النرويجية أهمية كبيرة للحوكمة الجيدة للمؤسسات good corporate governance. أي درجة عالية من الشفافية، وتقسيم واضح للأدوار، ينظر إلى الدولة كمالك لا يتدخل في التقييمات الجارية للمؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، لا تستخدم ملكية الدولة لتحقيق مصالح وطنية نرويجية قصيرة الأجل من منظور سياسي أوسع.²

بشكل عام، إن نموذج الملكية النرويجية، هو هيكل مزدوج، بمعنى أن المؤسسات العمومية العاملة في المجال التجاري هي، مع بعض الاستثناءات، تحت إشراف إدارة الملكية في وزارة التجارة والصناعة وصيد الأسماك، وفي هذه الأخيرة، يمكننا أن نجد أنواعا مختلفة من المؤسسات الموجهة تجاريا والتي يتم تجميعها في ثلاث فئات. الفئة الأولى، تجمع المؤسسات ذات الأهداف التجارية فقط. تضم الفئة الثانية، المؤسسات ذات الأهداف التجارية والمهام الرئيسية في النرويج. وأخيرا، تشمل الفئة الثالثة، المؤسسات ذات الأهداف التجارية وغيرها من الأهداف المحددة. تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة ملكية المؤسسات للفئات من 1 إلى 3 في زيادة قيمة أسهم الدولة إلى الحد الأقصى والمساهمة في التنمية الصناعية السليمة لهذه المؤسسات. وإلى جانب تلك الفئات الثلاث الأولى هناك فئة رابعة تجمع المؤسسات ذات أهداف السياسة القطاعية، ويشرف عليها القطاع المحدد أو الوزارة المختصة. من الناحية العملية، تحتاج مؤسسات السياسة القطاعية إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية وتنفيذ سياسة قطاعية. من المهم أن نلاحظ أن درجة اتجاههم التجاري تختلف. وبالمناسبة، وبالرغم من أن الأهداف الرئيسية لمؤسسات السياسة القطاعية ليست تجارية، فإن النتائج المالية والاستخدام الفعال لموارد المجتمع هي أيضا مهمة في هذه المؤسسات.³ وإلى جانب العديد من الإجراءات والخطوات التي اتخذتها

¹ Emmanuel FRETILLIERE, Christian FATRAS, L'Etat actionnaire en Norvège, Ambassade de France en Norvège, Service Économique d'OSLO, Oslo, Norvège, 20/04/2015, p 01.

² Guberna, The Belgian State as a shareholder: A comparison with international best practices and OECD Guidelines on Corporate Governance for State-owned Enterprises, Belgium, March 2014, p 22, 23.

³ Ibid, p 23.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

الحكومة النرويجية لتطوير وتنظيم مفصل لمحفظة كبيرة من أسهم الدولة، أصدرت النرويج أيضا في عام 2002 عشرة مبادئ رئيسية لحوكمة المؤسسات العمومية:¹

- يجب أن تكون معاملة متساوية لجميع المساهمين؛
- يجب أن تكون هناك شفافية في ملكية الدولة للمؤسسات؛
- يجب اتخاذ القرارات والحلول في الجمعية العامة؛
- يمكن للدولة أن تحدد أهداف خاصة بأداء كل مؤسسة، بالتشاور مع باقي المساهمين. بحيث يكون مجلس الإدارة مسؤولا عن تحقيق هذه الأهداف؛
- يجب ملائمة هيكل رأس مال المؤسسة مع أهدافها ووضعيتها؛
- يجب أن تتسم تركيبة مجلس الإدارة بالمهارة والكفاءة والقدرة والتنوع، وأن تعكس الخصائص المميزة لكل مؤسسة؛
- يجب أن يكون نظام الأجور والمكافآت مشجعا على خلق القيمة في المؤسسات، وأن يتميز بالعقلانية؛
- يجب على مجلس الإدارة أن يمارس الرقابة المستقلة على إدارة المؤسسة نيابة عن الملاك (لحساب الملاك)؛
- يجب على مجلس الإدارة أن يعتمد على خطة عمل، وأن يعمل بنشاط لتطوير مهاراته الخاصة، كما يجب أن تخضع نشاطاته للتقويم؛
- يجب أن تعترف المؤسسة بمسئولياتها تجاه جميع المساهمين وأصحاب المصلحة في المؤسسة.

إلى جانب المبادئ السابقة، لعب الدستور النرويجي أيضا دورا كبيرا في حوكمة المؤسسات العمومية على سبيل المثال جاء في قلب الدستور، يجب على البرلمان* أن يقرر معظم التغييرات في ملكية الدولة، مثل زيادة رأس المال في المؤسسات العمومية، أو الاستثمارات لإنشاء مؤسسة عمومية جديدة أو استثمار جديد أو سحب استثمارات من قبل الدولة في مؤسسة قائمة. والجدير بالذكر، تعد آلية الأجور والمكافآت إحدى أهم الآليات التي تركز عليها الحكومة النرويجية لتحسين حوكمة المؤسسات العمومية، حيث يتقاضى مدراءها التنفيذيون أجورا ومكافآت تفوق بكثير نظيراتها في القطاع الخاص.

¹ Ibid, p 24.

* عادة ما تكون المؤسسات العمومية قادرة على شراء وبيع الأسهم في مؤسسات أخرى والحصول على أجزاء من المؤسسات أو التصرف فيها دون الحاجة إلى الحصول على موافقة البرلمان. لكن في المؤسسات العمومية التي تكون فيها الدولة المساهم الوحيد، يجب الحصول على موافقة البرلمان فيما يتعلق بالقرارات من شأنها أن تغير بشكل كبير التزام الدولة أو طبيعة النشاط التجاري. في هذه الحالة يلعب البرلمان (الذي يمثل الجمهور) الدور الرقابي على المؤسسات العمومية.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

3- التجربة الألمانية

يترجم مصطلح الشركات المملوكة للدولة في ألمانيا باسم "المؤسسات، أو الشركات، أو الأموال العامة" ويشير إلى الكيانات التي تكون ميزانيتها وإدارتها منفصلة عن تلك الخاصة بالحكومة، ولكن تمتلك فيها الحكومة الألمانية أكثر من 50 % من أسهم رأس المال أو حقوق التصويت.¹

في عام 2009، كان لألمانيا حصة في ثلاث شركات (شركة دويتش تليكوم Deutsche Telecom دويتش بوست Deutsche Post، وكوميرزبانك Commerzbank)، و57 شركة غير مدرجة وشركتين قانونيتين. تؤكد الحكومة الألمانية أن الدولة ليست أفضل مستثمر وبالتالي يجب أن تعطى الأفضلية للخصخصة. كما تقوم الدولة الألمانية عن طريق الوزارة المالية بتقييم أسهمها مرة واحدة في السنة، وتحافظ على حصتها في الشركات الهامة فقط. أما فيما يخص الهدف الأساسي للمساهمة الألمانية هو تعويض أوجه القصور في القطاع الخاص، وليس الحصول على الأرباح. ومع ذلك، عندما تمتلك حصة في شركة، ستقوم الدولة بإدارتها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.²

يعد نموذج الألماني في حوكمة ملكيتها في المؤسسات (كما هو موضح في الشكل الموالي)، من أبسط النماذج على الإطلاق، حيث يجمع بين المقاربة المركزية التي تتبعها الوزارة المالية، وبين عملية التنفيذ من قبل الوزارات المعنية. إن المبدأ الأساسي في هذا النموذج يتمثل في أن تحدد الوزارة المالية الإطار الذي يتم من خلاله إدارة أصول الدولة، وعملية التنفيذ تعود للإدارات الحكومية في نطاق مجالات مسؤولياتها. من الناحية العملية تكون وزارة المالية مسؤولة عن تطوير مبادئ سياسة الخصخصة ومراجعة ما إذا كان من مصلحة الحكومة الألمانية أن يكون لها حصة في مؤسسة أم لا. ثم تكون وزارات القطاع مسؤولة عن الإشراف وإدارة المؤسسات العمومية. والوزارة المالية مسؤولة أيضا عن إدارة المؤسسات العمومية.³

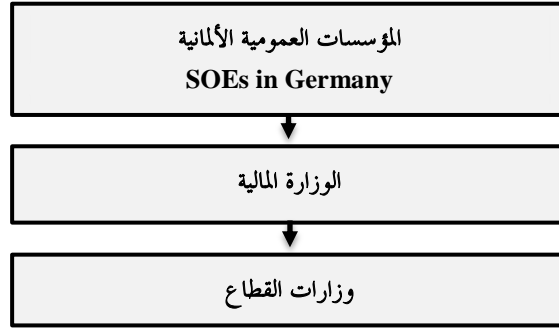
¹ U.S. Department of state, germany investment climate statement 2015, usa, may 2015, p15, 16.

² Guberna, op-cit, p 19.

³ Idem.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

الشكل رقم (2-3): نظرة عامة عن نموذج حوكمة المؤسسات العمومية الألمانية



Source: Guberna, op-cit, p 19.

في عام 2009، قامت الحكومة الألمانية بتحديث الدليل العام لحوكمة المؤسسات، من خلال إضافة عدد من المبادئ التوجيهية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية الألمانية لتعزز من دورها كمالك لهذه المؤسسات وتدعم نظم رقابتها. ألزم الدليل الصادر عن الحكومة الفدرالية Codex المؤسسات العمومية، أن تأخذ بعين الاعتبار أدوارها ومسؤولياتها المتعلقة بالاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، وتجنب تضارب المصالح، وتعزيز الشفافية من خلال إلزامية التقارير العامة، وتحسين الرقابة ونوعية القيادة، وزيادة الكفاءة. كما نص هذا الدليل، يجب على المؤسسات العمومية أن تقدم تقريراً سنوياً رسمياً عن مدى امتثالها لقواعد الدليل.¹ ووفقاً لـ OCDE، عزز هذا الدليل متطلبات الإفصاح الخاصة بالترتيبات السابقة. ومن هذا المنطلق، اتجهت ألمانيا نحو تنسيق مركزي للممارسات المرتبطة بالبيئة، ويمكن القول، أنها اتخذت خطوة من نموذج قطاعي نحو نموذج ملكية مزدوج (مزيج من المركزية واللامركزية) للمؤسسات العمومية.²

تجدر الإشارة، أن ألمانيا من الدول التي تدعم أفضلية القطاع الخاص على حساب القطاع العام، حيث قامت في السنوات الأخيرة بالخصخصة الكلية للعديد من المؤسسات التي لا تعتبر من القطاعات الاستراتيجية من منطلق، أنه يجب على الحكومة التركيز فقط على المؤسسات المهمة، أو بالأحرى القطاعات الاستراتيجية. والجدير بالذكر أيضاً، أن الحكومة الألمانية لا تستعجل بعملية البيع إلا بعد حصولها على أفضل العروض، لأن المؤسسات العمومية الألمانية تتميز بالأداء الجيد، وتنافس نظيرتها في القطاع الخاص. وبطبيعة الحال، هذا بفضل النموذج المتميز والمبادئ التوجيهية الصارمة التي يلزمها الدليل الصادر عن الحكومة الفدرالية.

¹ U.S. Department of State, op-cit, p 17, 18.

² OECD (2005), Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A survey of OECD countries, OECD publishing, Paris 2005, p 45, 46.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

4- التجربة السويدية

تعتبر الدولة السويدية من ملاك المؤسسات الهامة، فهي تمتلك حصة ملكية في 58 مؤسسة. و 43 مؤسسة مملوكة للدولة كليا، و 15 مؤسسة مملوكة للدولة جزئيا، ومن بين هذه المؤسسات أربعة مؤسسات مدرجة في البورصة (SAS, Nordea and Teliasonera). تشمل هذه المحفظة على المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وتتواجد في قطاعات مثل التعدين، الطاقة والبيئة، النقل والبنية التحتية، القطاع المصرفي والتمويل، الابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال... إلخ. تعمل بعض هذه المؤسسات في أسواق محتكرة من طرف الدولة بشكل كامل أو جزئي، بينما الأخرى تعمل في أسواق تنافسية (منافسة مفتوحة). كما يتم تمويل بعض المؤسسات جزئيا من خلال الإعانات.¹

وقد كلف البرلمان الحكومة بإدارة أصول هذه المؤسسات كمالك نشط. حيث جميع الوثائق الرسمية للسلطات السويدية تسلط الضوء على أن الحكومة تدير هذه المؤسسات نيابة عن البرلمان وأنها في نهاية المطاف مملوكة بشكل جماعي من قبل الشعب السويدي. عمليا، لكي يكون المالك نشط مع أهداف واضحة ومبادئ توجيهية للمؤسسات العمومية، فإن لدى المكاتب الحكومية منظمة إدارية متخصصة في وزارة الأسواق المالية. ومنذ عام 2012، أصبحت وزارة الأسواق المالية مسؤولة عن معظم المؤسسات العمومية،² وهذا، وفقا لسياسة ملكية الحكومة.*

تتكون منظمة الإدارة المتخصصة في وزارة الأسواق المالية من قسمين: قسم المؤسسات العمومية وقسم حوكمة المؤسسات والتقييم. هذه الأقسام مسؤولة عن تطوير وغرس حوكمة المؤسسات في جميع المؤسسات التي يديرها مكتب الحكومة وحوكمة المؤسسات لـ 36 مؤسسة من إجمالي 58 مؤسسة عمومية. لدى قسم المؤسسات العمومية مدراء استثمار يعملون في مجالس إدارة المؤسسات العمومية ويشاركون في حوار مستمر مع المؤسسات. لدى قسم حوكمة المؤسسات والتقييم خبراء في مجالات تقييم المؤسسات والأعمال المستدامة وقانون الشركات ومجالس التوظيف. هذا القسم مسؤول عن الوثائق العامة لحوكمة المؤسسات، مثل سياسة الملكية، وكذلك صياغة ومتابعة الأهداف المالية. كما يتولى مهمة التعينات في المؤسسات العمومية.³

¹ Guberna, op-cit, p 29.

² Ibid, p 30.

* سياسة الملكية هي وثيقة خاصة بالحوكمة التي تقدم فيها الحكومة حسابا لولاياتها الإدارية، والقوانين والقواعد التي تحكم إدارتها، وإطار حوكمة المؤسسات والعلاقة بين المالك ومجلس الإدارة، وكذلك موقف الحكومة بشأن بعض المسائل المبدئية في حوكمة المؤسسات.

³ Idem.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

في حين أن معظم المؤسسات العمومية تعمل تحت مسؤولية وزارة الأسواق المالية، فإن وزارات (القطاع) أخرى مسؤولة عن إدارة جزء صغير من المؤسسات العمومية. تلك الوزارات هي: وزارة العدل (مؤسسة عمومية واحدة)، وزارة الثقافة (3 مؤسسات عمومية)، وزارة البيئة (مؤسسة عمومية واحدة)، وزارة الاستثمار، الطاقة والاتصالات (9 مؤسسات عمومية)، وزارة الصحة والشؤون الاجتماعية (5 مؤسسات عمومية)، وزارة التعليم والبحث العلمي (مؤسسة عمومية واحدة)، وزارة الشؤون الخارجية (مؤسستين عموميتين). وإلى جانب المؤسسات الخاضعة لمسؤولية وزارة الأسواق المالية أو وزارات أخرى، هناك أيضا مؤسسات تديرها وكالات حكومية بخلاف المكاتب الحكومية التي يطلب منها أيضا تطبيق سياسة ملكية الدولة.¹

ولإدارة هذه المؤسسات، أصدرت الحكومة السويدية في 29 نوفمبر 2007، مجموعة هامة من المبادئ التوجيهية، تحديثا واستكمالا للمبادئ التوجيهية السابقة المعتمدة في 2002. وقد طلب من المؤسسات تقديم تقاريرها وفقا لهذه المبادئ التوجيهية في السنة المالية الجديدة، التي تبدأ في أول جانفي 2008. بصفة عامة تستند هذه المبادئ إلى مبدأ "الامتثال أو التوضيح"، أي يتوقع من المؤسسات الالتزام بالتوصيات أو توضيح أسباب عدم الالتزام. كما تم تصميم المبادئ التوجيهية حسب طبيعة وخصوصيات جميع المؤسسات العمومية السويدية. وأهم ما نصت عليه المبادئ التوجيهية ما يأتي:²

- يجب أن يصف مجلس الإدارة ويوضح في التقرير السنوي كيفية تطبيق المبادئ التوجيهية خلال السنة المالية الماضية والتعليق عن أي انحرافات؛
- تتولى مجالس إدارة المؤسسات العمومية مسؤولية محاسبة ومساءلة المؤسسات وإعداد التقارير وفقا لهذه المبادئ التوجيهية؛
- يتم تغيير وتحديث الإطار التنظيمي التي تخضع له المؤسسات باستمرار؛
- من المتوقع أن تتبع وتواكب المؤسسات العمومية التطورات والتغيرات في التشريعات والمعايير والتوصيات. يتبع المجلس التطورات ويقرر بدون تأخير التدابير ذات الصلة الناتجة عن هذه التغيرات؛
- تتحمل المؤسسات العمومية المسؤولية عن قضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة، مثل قضايا الأخلاقية، والبيئة وحقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين. ويجب على المؤسسات العمومية أن تكون مثالا يقتدى به وأن

¹ Guberna, op-cit, p 30.

² Regeringskansliet, Guidelines for External Reporting by State-Owned Companies, Sweden, 2007, pp 1-4.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

تكون في طليعة هذا العمل. ووفقا لسياسة ملكية الدولة، فإن مجالس إدارة المؤسسات العمومية هي المسؤولة عن الأمور المتعلقة بالقضايا الأخلاقية، والبيئية... إلخ؛

- تعد مجالس إدارة المؤسسات العمومية مسؤولة عن المؤسسات التي تقدم تقارير الاستدامة، وفقا للمبادئ التوجيهية لمبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI، التي تشكل جنبا إلى جنب مع التقارير المالية الأخرى أساسا متكاملًا للتقويم والمتابعة. إرشادات GRI هي معايير ومواصفات التقييس العالمية لتقارير الاستدامة.

بالرغم من أهمية هذه المبادئ، إلا أن تحديد معايير ما إذا كانت المؤسسات في محفظة وزارة الأسواق المالية أو تحت مسؤولية وزارة القطاع غير واضحة. ولهذا السبب، وإلى جانب أسباب أخرى، عينت الحكومة السويدية في ماي 2011 لجنة تحقيق لمراجعة كيفية إدارة وتنظيم المؤسسات العمومية لضمان أفضل إدارة ممكنة وأكثر ملائمة. أجرت هذه اللجنة تحليلا معمقا واستشارة كبيرة. وقد استشاروا مديري المؤسسات والمالكين ونماذج تم اختبارها في بلدان أخرى ومقارنة نماذج السابقة المستخدمة في مناطق أخرى من الحكومة المركزية السويدية. حددت اللجنة عددا من المشاكل في نموذج الإدارة الحالي، وترتبط اثنتان منها مباشرة بتنظيم ملكية الدولة. تكمن المشكلة الأولى في حقيقة أن مهام المالك معقدة، والأهداف المعقدة التي تميز العديد من المؤسسات العمومية، لم يتم توضيحها بما يكفي لتكون قادرة على تشكيل أساس (قاعدة) لحوكمة المؤسسات بشكل واضح وفعال. ثانيا يعتبر نموذج الملكية الحالي غير مناسب لجميع المؤسسات.¹

وفقا للجنة، من أجل حل هذه المشكلة، "يجب تأسيس منظمة مهنية مسؤولة بشكل مستقل عن إدارة المؤسسات العاملة كحلقة وصل بين الحوكمة السياسية والاستراتيجية من جانب البرلمان (البرلمان السويدي) والحكومة من ناحية، ومؤسسات المحفظة من ناحية أخرى". لذلك تقترح اللجنة أن يتم نقل الإدارة التنفيذية للمؤسسات العمومية إلى مؤسستين مملوكتين بشكل كامل للدولة (بنسبة 100 %) وتمتلك الأسهم في مؤسسات المحفظة. وقد تم تقسيم إدارة المؤسسات العمومية بين مؤسستين (القابضة 1 والقابضة 2).² وتم تحديد فئتين رئيسيتين من المؤسسات العمومية:

- المؤسسات التي يتمثل هدفها الأساسي في خلق القيمة المالية (القابضة 1)؛
- المؤسسات التي يتمثل هدفها الأساسي في تحقيق المصلحة العامة (القابضة 2).

¹ Guberna, op-cit, p 31.

² Idem.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

بطبيعة الحال، إن هذا النموذج يوفر هيكل أوضح وتقسيم للأدوار والمسؤوليات في إدارة المؤسسات العمومية. وفي إطار هذا النموذج، ستظل مسؤولية الحكم الشامل والاستراتيجي للملكية الدولة ومهام المؤسسات ستستمر مع البرلمان والحكومة، بينما تنفيذ هذه الاستراتيجية ستكون في مختلف المؤسسات العمومية، من قبل المؤسسات القابضة. وإذا نظرنا إلى عمق هذا النموذج، ينبغي أن تشمل "المؤسسات القابضة 1" المؤسسات العمومية التي تركز على خلق القيمة المالية كمهمة رئيسية. و"المؤسسة القابضة 2" ينبغي أن تشمل المؤسسات العمومية التي تتمثل مهمتها الأساسية في تحقيق المصلحة العامة. والهدف الأساسي من هذا التقسيم هو تطوير أساليب وآليات تخص كل فئة. وفي هذه الحالة، نحن أمام منطق الحوكمة المختلفة، أي حوكمة المؤسسات بأسلوب وآليات تتناسب مع كل سياق خاص.

5- التجربة الأمريكية

تمتلك الولايات المتحدة الأمريكية USA أكبر سوق رأس المال في العالم، وهي المصدر الرئيسي لأفضل ممارسات حوكمة المؤسسات. وهي أيضا العدو التقليدي لفكرة المؤسسات المملوكة للدولة (المؤسسات العمومية). وفي الوقت الحاضر، لا يوجد مؤسسة عمومية واحدة من بين آلاف المؤسسات المدرجة في البورصة الأمريكية. مع ذلك، العديد من المؤسسات العمومية الأجنبية قائمة أسهمها في الولايات المتحدة، وتخضع للقوانين والأحكام التنظيمية الأمريكية.¹

لكن هذا لا يعني أن الولايات المتحدة الأمريكية ليس لديها الخبرة والتجربة مع المؤسسات المختلطة وغيرها من أشكال تدخل الدولة في المؤسسات. في الواقع، الأسهم الحكومية government stockholdings في المؤسسات الخاصة كانت شائعة بشكل خاص في الفترات السابقة من تاريخ الولايات المتحدة، حتى لو تم التخلص منها عمدا بعد ذلك.

كما شهد القرن العشرين ظهور مؤسسات مهمة ترعاها الحكومة الأمريكية Government-Sponsored Enterprises (GSEs)، وهي مثل المؤسسات العمومية، تلتزم أيضا بخدمة الصالح العام من جهة، والمساهمين

¹ Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, op-cit, p 13.

* المؤسسات التي ترعاها الحكومة Government-Sponsored Enterprises (GSEs) هي مؤسسات مملوكة للقطاع الخاص (مؤسسات خاصة) مع أغراض عامة أنشأها الكونغرس الأمريكي لخفض تكلفة رأس المال لقطاعات اقراض معينة من الاقتصاد. وترتكز على تمويل القروض للمقترضين المستهدفين مثل المزارعين وأصحاب المنازل. ومن أمثلة عن هذه المؤسسات Federal National Mortgage Association (Fannie Mae) و Federal Home Loan Mortgage Corporation (Freddie Mac). عموما، إن هذا النموذج التي اعتمدهت الولايات المتحدة الأمريكية يدل على اعترافها بشكل ضمني على ضرورة تدخل الحكومة في الحياة الاقتصادية (تدخل الدولة في المؤسسات)، من خلال إنشاء مؤسسات أو وسيط بينها وبين المؤسسات.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

الخارجيين من جهة أخرى. وفي الآونة الأخيرة، استحوذت الحكومة الأمريكية مؤقتا على حصص الملكية في مؤسسات خاصة في عمليات الإنقاذ التي أعقبت الأزمة المالية عام 2008.¹

عموما، لم تتبع عمليات الإنقاذ الحكومية نموذجا واحدا، مما أدى إلى عدم تجانس كبير في ترتيبات الحوكمة. على سبيل المثال في شركة جنرال موتورز General Motors، حصلت الحكومة الفدرالية على حصة مؤثرة من خلال استبدال قرضها بحصة أسهم في الشركة خلال إجراءات الإفلاس. وعينت عشرة (10) من اثني عشر (12) عضو في مجلس الإدارة، ولكن بشكل عام امتنعت عن التدخل في الإدارة اليومية للشركة. وبحلول منتصف عام 2009، كان يتعين على جميع المديرين المعينين من قبل الحكومة أن يكونوا مستقلين وتحمل مسؤولية تعيين مديرين آخرين، لكن الحكومة تحتفظ بحق التصويت ضدها أو عزلها.²

لكن في مؤسستي فاني ماي وفريدي ماك Fannie Mae and Freddie Mac، كشفت العديد من الدراسات أنها تخضع لأقصى درجة من تدخل الحكومة. وباستثناء فاني ماي وفريدي ماك، باعت الحكومة منذ ذلك الحين الأسهم التي تم شراؤها خلال الأزمة المالية، والمؤسسات ذات الصلة قد عادت كليا إلى الملكية الخاصة. ولهذا، فإن المدة القصيرة من هذه التجربة، جنبا إلى جنب مع مجموعة كبيرة من الترتيبات المؤسسية المستخدمة يجعل من الصعب استخلاص استنتاجات نهائية حول فعالية ترتيبات الحوكمة المختلفة التي تبنتها الولايات المتحدة في هذا الشأن.³

بالرغم من أن المؤسسات المختلطة نادرة -تقريبا غير موجودة- في الآونة الأخيرة، والتجربة القصيرة للولايات المتحدة مع المؤسسات التي ترعاها الحكومة (GSEs)، مع ذلك يمكننا الاستفادة من دروس الولايات المتحدة في التعامل مع هذه المؤسسات:⁴

- أولا، تبنت الولايات المتحدة مقاربة مميزة للمؤسسات المختلطة، سعت إلى تجنب التحديات التي يمكن التنبؤ بها عن طريق تجنب ملكية الحكومة من خلال قيود واضحة في دساتير الولايات والتشريعات الفيدرالية؛

¹ Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, op-cit, p 13.

² Steven M. Davidoff, Uncomfortable Embrace: Federal Corporate Ownership in the Midst of the Financial Crisis Minnesota Law Review, No. 95, 2011, pp 1733-1735.

³ Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, Ibid, p 16.

⁴ Ibid, p 18.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

- ثانيا، تبني مختلف الآليات للحد من تأثير الحكومة، مثل الاعتماد الكثير على المديرين المستقلين. مع ذلك لم تكن كافية للحد من شبح التدخل السياسي في حوكمة المؤسسات وإدارتها. وهذا ما لحضناه في مؤسستي فاني ماي وفريدي ماك. وهذا ما دفع الجهات المعنية في الولايات المتحدة إلى تطوير وتعزيز آليات لإعطاء المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات؛

- ثالثا، فشل البنية الأساسية القانونية الحالية إلى حد كبير في تقييد دور الحكومة في عمليات الإنقاذ، ولاحظ الباحثون أن قانون الشركات في الولايات المتحدة غير مجهز للتعامل مع المخاطر السياسية الخاصة الناتجة عن ملكية الحكومة (لهذا يعتبر قانون الشركات من أهم آليات الحوكمة لغرس مفهوم حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية)، بالإضافة إلى ذلك، ظل تضارب المصالح بين دور الدولة كمنظم ومساهم واضحا.

خلاصة القول، إن الخطوة التي اعتمدها الولايات المتحدة من خلال نموذج (GSEs)، التي تزعم أنها محاولة بالتشريع الفيدرالي الأخير، تتناقض مع الفكرة السائدة بأن الحكومة لن تحاول فرض نفسها على حساب مستثمرين القطاع الخاص. كما أن الآليات الحوكمة التي تبنتها الولايات المتحدة الأمريكية للحد من التدخل السياسي في هذه المؤسسات فشلت في تحقيق هذا الغرض، بالرغم من أن الولايات المتحدة تعد المصدر الرئيسي لأفضل ممارسات في حوكمة المؤسسات. ربما يعود هذا، لعدم امتلاكها الخبرة والتجربة التي تسمح لها بالتعامل مع المؤسسات المختلطة أو المؤسسات العمومية. وعليه، لا يمكن اعتبار هذه التجربة من التجارب التي يمكن الاقتداء بها، لكن يمكن الاستفادة من دروس هذا الفشل.

المطلب الثالث: تجارب دول أخرى (سنغافورة، الصين، والبرازيل)

تم تخصيص هذا المطلب لعرض تجربة سنغافورة التي تعتبر إحدى أهم التجارب في التعامل مع المؤسسات العمومية. وكذلك سيهتم هذا المطلب بعرض تجربة الصين التي تبنت نموذج سنغافورة لإصلاح المؤسسات العمومية، ويلقي الضوء على تجربة البرازيل التي شهدت العديد من الأحداث المهمة المتعلقة بقضية الحوكمة في المؤسسات العمومية في السنوات الأخيرة.

1- التجربة السنغافورية

سنغافورة التي لم تكن تمتلك لا احتمالات النجاح ولا تطلعات الطامحة لإقامة دولة. منذ استقلالها عن ماليزيا، وانسحاب الجيش البريطاني، اعتمدت استراتيجية التنمية الاقتصادية في سنغافورة بشكل كبير على ما

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

هو معروف في ذلك البلد بـ "المؤسسات المرتبطة بالحكومة* GLCs"، هذه الاستراتيجية التي تعمل من خلال نظام تماسك Temasek، حيث يتم الاحتفاظ بأسهم GLCs في سنغافورة بواسطتها.

تأسست تماسك Temasek في عام 1974، وهي شركة استثمارية قابضة مملوكة بالكامل للوزارة المالية (Ministry of Finance (MOF) بسنغافورة. تحكمها أحكام قانون الشركات. أدخلتها الحكومة السنغافورية وسيط بينها وبين المؤسسات المرتبطة بالحكومة GLCs لعزل هذه الأخيرة من التأثير السياسي وتعزيز اتجاهها التجاري.¹

تمتلك تماسك Temasek مباشرة غالبية أسهم المؤسسات التالية: 100 % من سنغافورة للطاقة (كهرباء وغاز) ومن بي إس آيه PSA العالمية (موانئ)؛ 67 % من خطوط نبتون الشرق Neptune Orient Lines (شحن بحري)؛ 60 % من تصنيع شبه الموصلات المرخصة (شبه الموصلات)؛ 56 % من "سنجتل" (اتصالات سلكية ولا سلكية)؛ 55 % من SMRT (خدمات نقل السكك الحديدية والحافلات وسيارات أجرة)؛ 55 % من سنغافورة للهندسة التكنولوجية (هندسة) و 51 % من سيمكوربس SEMCorps للصناعات (هندسة). كما تمتلك حصة مضاربة مباشرة ومسيطرة في العديد من المؤسسات التي تعمل في القطاعات الاستراتيجية.²

قطاع المؤسسات العمومية في سنغافورة -مقاسا بنسبة مساهمته في الاستثمار الوطني- هو بالفعل ثلاثة أضعاف مثيله في جمهورية كوريا، التي تمتلك قطاعا مملوكا للدولة متوسط الحجم. وفقا لتقرير البنك الدولي لسنة 1995، كان المتوسط الذي تم وزنه لحصة قطاع المؤسسات العمومية في الناتج المحلي الإجمالي في 40 بلدا ناميا قام البنك بدراستها، كان 10.7 % خلال السنوات 1978-1991، والرقم المقابل لجمهورية كوريا كان 9 % . أما سنغافورة حققت ثلاثة أضعاف الرقم التي حققته كوريا. وفي سنة 1993، قدرت وزارة المالية أن القطاع العام والمؤسسات المرتبطة بالحكومة شكلت نسبة تقارب 60 % من الناتج المحلي. في سنة 2001 قدرت دائرة الإحصاء أن المؤسسات المرتبطة بالحكومة ساهمت في سنة 1998 بنسبة 12.9 % في الناتج المحلي الإجمالي، مع مؤسسات العمومية غير المرتبطة بالحكومة بالقطاع العام قدرت بنسبة 8.9 % أخرى، مما أعطى

* الشركات المرتبطة بالحكومة هي تلك الكيانات التي تمتلكها بالكامل الشركة القابضة الحكومية "تيماسك Temasek القابضة". اختارت سنغافورة إدارة قوية وموجهة تجاريا لأسهمها عن طريق تأسيس شركة Temasek القابضة في عام 1974 والتي يعد المساهم الوحيد فيها هو وزارة المالية. يجب أن ينظر إلى Temasek كشركة الاستثمار التي تركز على العائدات على المدى الطويل والتي تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية.

¹ Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, op-cit, p 39, 40.

² ها -جون تشانغ، إصلاح المؤسسات المملوكة للدولة، الأمم المتحدة، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة (UNDESA)، نيويورك، جوان 2007، ص 08.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

مساهمة للقطاع العام/المؤسسات المرتبطة بالحكومة نسبة 21.8%. واستخدمت إدارة الإحصاء تحديداً أضيق للمؤسسات المرتبطة بالحكومة على أنهما مؤسسات حكومية فيها ملكية فعالة بنسبة 20% أو أكثر.¹

كان هذا النجاح الذي حققته سنغافورة بفضل نظام تنظيمي صارم وواضح جداً ومصمم بشكل جيد يهدف إلى منع الحكومة من استغلال موقفها كمساهم رئيسي في السيطرة على المؤسسات العمومية، يحتوي هذا النظام على قواعد متعددة ومتكاملة. أولاً، يتم فرض مجموعة من القيود القانونية على حقوق وزارة المالية كمساهم على سبيل المثال، ينص دستور سنغافورة على تعيين وزارة المالية (أو إعادة تعيينها)، أو فيما يخص الموافقة على إزالة مديري تماسك من قبل رئيس سنغافورة. بالإضافة إلى ذلك، تنص بنود التأسيس الخاصة بشركة تماسك على أن مجلس إدارتها (وليس وزارة المالية بصفتها المالك المسيطر) لديه السلطة لتحديد مقدار أرباح الأسهم الواجب دفعها للحكومة. كما أن مجلس إدارة تماسك يتمتع بالاستقلالية اللازمة، ومحترف للغاية، وغير سياسي في توجهه يتألف من ثلاثة عشر عضواً (تم توسيعه من عشرة أعضاء في جانفي 2015) حالياً يتألف من غالبية مديري القطاع الخاص المستقل، ثلاثة منهم غير مواطنو سنغافورة. بمن فيهم روبرت زوليك Robert Zoellick الرئيس السابق للبنك الدولي، وبيتر فوسر Peter Voser الرئيس التنفيذي السابق لشركة رويال داتش شال Royal Dutch Shell. لا يوجد ممثل وزاري في المجلس. ومن مثير الاهتمام أيضاً أن ما يقارب من 40% من موظفي تماسك تتكون من غير المواطنين السنغافوريين، الذين قد لا تؤثر ولاءاتهم السياسية كثيراً على دوافعهم والأداء.² ثانياً، يتم وضع قيود على مجلس Temasek لتقليل إمكانية تدخل بدوافع سياسية. كما أن مجلس الإدارة مسؤول أمام رئيس سنغافورة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن سياسة حوكمة المؤسسات العمومية، التي تسمى ميثاق تماسك، يضع قيوداً طوعية على مشاركته في مؤسسات المحفظة.³

أخيراً، يمكن القول، أن سنغافورة حققت نجاحاً اقتصادياً - نعتقد أنها أفضل تجربة في العالم في التعامل مع المؤسسات العمومية - من خلال استراتيجية المؤسسات المرتبطة بالحكومة GLC، الحكومة التي تعمل من خلال نموذج تيماسك Temasek، والذي يطلق عليه "روح النظافة في القطاع العام"، بمعنى أن الأداء الجيد، الإفصاح والشفافية، والمسألة، وقلة الفساد، والاستقلالية، هي ما تتسم به المؤسسات العمومية في سنغافورة. وتجدر

¹ مرجع نفسه، ص 08، 09.

² Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, op-cit, p 40, 41.

³ Idem.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

الإشارة أن هذا النموذج، اتخذته الصين، إلى جانب العديد من الدول، للنهوض بالحوكمة الجيدة في المؤسسات العمومية. مع ذلك، من الصعب تكرار تجربة سنغافورة في مكان آخر.*

2- التجربة الصينية

لقد قطعت الصين شوطا طويلا في الانتقال من الاقتصاد الشيوعي إلى الاقتصاد القائم على السوق. وكجزء من سلسلة الاصلاحات لتحفيز هذا التحول، حولت الحكومة الصينية المؤسسات العمومية إلى مؤسسات مساهمة مملوكة جزئيا للدولة (مؤسسات مختلطة). وتم إنشاء لجنة (the State Assets Supervision and Administrative Commission (SASAC) لإدارة ومراقبة الأصول المملوكة للدولة.¹

تأسست SASAC مباشرة تحت مجلس الدولة الصيني (مجلس الوزراء) في عام 2003 كمحاولة لتعزيز الرقابة على جميع المؤسسات العمومية.² إن دور اللجنة منصوص عليه في التشريع الصيني،³ وهو لتكون بمثابة المستثمر نيابة عن مجلس الدولة (ما يقارب 110 مؤسسة كبيرة تحت إشرافها)، والحفاظ على قيمة الأصول المملوكة للدولة وتعزيزها، وتعيين وعزل، ومكافأة كبار المسؤولين في المؤسسات العمومية، وإيفاد لجان التفتيش إلى المؤسسات العمومية، وصياغة القوانين المتعلقة بإدارة المؤسسات العمومية. كما تشترك مع الحزب الشيوعي الصيني CCP في حق اتخاذ القرار بشأن تعيينات الإدارة العليا، وغيرها من الأدوار المهمة كنشر السياسة الصناعية.⁴

* "من الصعب تكرار تجربة سنغافورة في مكان آخر" هذا ما تشير إليه العديد من الدراسات، لكن من جانبنا، نعتقد أنه يمكن الاستفادة والافتداء بذه التجربة للنهوض بالمؤسسات العمومية في أي دولة (الجزائر مثلا)، لأن هذا البلد مُض انطلاقا من عتبة المسعى لتوفير لقمة العيش إلى تحقيق أعلى مستويات المعيشة في العالم. وكان هذا بفضل تبني أشد المعايير صرامة ودقة بالنسبة لنظام الحكم، ومعايير حوكمة المؤسسات (مثل الشفافية، الاستقلالية، مكافحة الفساد...) بالنسبة للمؤسسات العمومية (المعروفة في ذلك البلد بالشركات المرتبطة بالحكومة)، التي بفضلها حقق هذا البلد التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما أن الصين اقتدت بالتجربة السنغافورية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية من خلال تبنيها نموذج تاسيك -sasac في الصين- واستطاعت النهوض بالحوكمة في المؤسسات العمومية الصينية.

¹ Sea-Jin Chang, Sandy Yuan Jincenre, The Performance of State Owned Enterprises in china: An Empirical Analysis of Ownership Control through SASACs, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), Centre For Governance Institutions and Organisations (CGIO), Singapore, 2016/2017, p 04.

² Li-Wen Lin, A Network Anatomy of Chinese State-Owned Enterprises, Robert Schuman Centre for Advanced Studies Global Governance Programme, European University Institute, EUI Working Paper RSCAS 2017/07, Italy, February 2017, p 04.

³ Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, op-cit, p 45.

⁴ Barry Naughton, Top-Down Control: SASAC and the Persistence of State Ownership in China, Paper presented at the conference on "China and the World Economy", Leverhulme Centre for Research on Globalisation and Economic Policy (GEP), University of Nottingham, Royaume-Uni, June 23, 2006, pp 3-5.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

يمكن القول، أن أقرب نموذج للنموذج الصيني في حوكمة المؤسسات العمومية هو نموذج سنغافورة الذي تطرقنا إليه في الفقرات السابقة من هذا المطلب. وتعكس أوجه التشابه بين النموذجين (Temasek و SASAC) دوافع الحكومتين لتبني نظام الرأسمالي، وكذلك في كلا البلدين، هناك علاقة قوية بين النجاح الاقتصادي والشرعية السياسية.¹ وبالنظر إلى أوجه التشابه بين النموذجين، ونجاح نموذج سنغافورة في حوكمة المؤسسات العمومية فليس من المفاجئ أن يكون لدى حزب الشيوعي الصيني CCP، جنبا إلى جنب مع العديد من الجهات المحلية الأخرى المعنية بإصلاح المؤسسات العمومية في الصين، تطلعات نحو مواصلة تبني Temasek كنموذج للمشاركة في ملكية المؤسسات والإشراف عليها.²

مع ذلك، هناك أربعة أبعاد رئيسية، تعتبر كأوجه اختلاف بين SASAC و Temasek:³

- **طبيعة المنظمين:** لجنة SASAC تم تصميمها كوحدة لتقديم الخدمة العمومية (Shiye Danwei)، مع ذلك لا تزال هيئة تنظيمية تمثل الحكومة. إضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات العمومية الصينية ليس لها أساس تجاري وتعمل كفرع حكومي. أما تماسك، تم إنشائها كشركة استثمارية تحت أحكام قانون الشركات السنغافوري. وبالتالي، تم إنشاء تماسك لامتلاك وإدارة المؤسسات المرتبطة بالحكومة على أساس تجاري وتفصل فعليا بين دور الدولة كمساهم ودورها كمنظم.
- **هياكل المنظمين:** جميع الموظفين في SASAC هم مسؤولون حكوميون ذوو خلفيات حكومية. ووفقا لتماسك سنة 2015، مجلس إدارتها يتكون من 13 عضوا، ثلاثة منهم من خارج سنغافورة، لا يوجد ممثل وزاري، فصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (شخصين مختلفين)؛
- **حقوق اتخاذ القرار:** في الصين المديرين التنفيذيين ورؤساء مجالس إدارة المؤسسات العمومية لديهم أيضا ألقاب ورتب سياسية (ينظر إليهم كمسؤولين حكوميين). يتم تعيينهم من مكتب اللجنة التنظيمية للحزب الشيوعي وليس من قبل SASAC. في حين تماسك تشارك مباشرة في تعيين المديرين التنفيذيين ورؤساء مجالس الإدارة لمؤسسات المحافظة. وبالتالي، يمكن أن تقوم شركة تماسك بوظيفة الرقابة والتوجيه بشكل أكثر فعالية من SASAC؛

¹ Tan Cheng-Han, Dan W. Puchniak, Umakanth Varottil, State-Owned Enterprises in Singapore: Historical Insights into a Chosen Model for Reform, National University of Singapore NUS, Working Paper 2015/003, March 2015, p 8, 9.

² Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, op-cit, p 46.

³ Sea-Jin Chang, Sandy Yuan Jincenre, op-cit, p 20, 21.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

- **محافظ أصول الدولة:** تستخدم الحكومة الصينية نظامين مختلفين لإدارة المؤسسات العمومية المالية والمؤسسات العمومية غير المالية. تشرف SASAC على المؤسسات العمومية غير المالية. أما المؤسسات العمومية المالية تدار من قبل الشركة الاستثمارية المملوكة من طرف الحكومة الصينية Huijin. في حين تشمل محفظة تماسك، كلا من المؤسسات المالية وغير المالية. على سبيل المثال، شركة DBS Bank Ltd. ووفقا لتماسك سنة 2015، تمثل المؤسسات المالية نسبة 28 % من محفظتها.

تواجه SASAC الآن العديد من التحديات لتحسين حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية الصينية. حسب OCDE، ينبغي على المؤسسات العمومية الصينية تحقيق الأهداف التجارية وغير التجارية. ويجب على SASAC التعامل مع السلوكيات الذاتية للمديرين، وكذلك السياسيين والبروقراطيين الذين يقتربون من المؤسسات العمومية بأهدافهم الخاصة. يجب أن تتولى SASAC الإشراف على كافة المؤسسات العمومية الصينية (المالية وغير المالية). وأن يكون نظام الأجور والحوافز مشجعا على خلق قيمة في المؤسسات العمومية الصينية، لكن يجب أن يتميز بالعقلانية.

تجدر الإشارة، أن الدور المتزايد للصين في الاقتصاد العالمي ونجاح الإصلاحات الاقتصادية الصينية لقي اهتمام العديد من العلماء. تم الاضطلاع بعدد من المشروعات البحثية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية ونظام الشركات، ونظام حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية. ستويان تنييف وآخرون *Stoyan Tenev and al* سنة 2002 قدموا تقريرا شاملا عن التجربة الصينية في مجال إصلاح الحوكمة في المؤسسات العمومية اكتشفوا أن النجاح كان بفضل تطوير آليات الحوكمة لسياق المؤسسات العمومية الصينية. وأكدوا على أن هذه التجربة "التجربة الصينية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية" يجب أن تدرس للأكاديميين والممارسين على حد سواء.¹

3- التجربة البرازيلية

تعتمد العديد من البلدان في منطقة أمريكا اللاتينية اعتمادا كبيرا على المؤسسات العمومية، ولا سيما المؤسسات الهامة المتواجدة في القطاعات الاستراتيجية. وما يميز هذه المنطقة أيضا، الأداء المتباين فيما يخص الحوكمة. كما شهدت تراجعا مستمرا في أداء المؤسسات العمومية مع ممارسات الفساد الذي أصبح سمة بارزة

¹ Stoyan Tenev, Chunlin Zhang, Loup Brefort, "Corporate Governance and Enterprise Reform in China: Building the Institutions of Modern Markets", World Bank and the International Finance Corporation IFC, Washington, États-Unis, 2002 pp 12-17.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

في هذه المنطقة، إلى جانب قصور كبير في حوكمة المؤسسات. الأمر الذي دفع العديد من الحكومات في أمريكا اللاتينية،* تعلن عن استراتيجيات الإصلاح التي شملت كل القطاعات والمؤسسات العمومية. وهو ما تفعله البرازيل على سبيل المثال حالياً، تحت شعار حان وقت إصلاح المؤسسات العمومية.

لقد استفادت البرازيل في السنوات الأخيرة من تجاربها المبكرة مع المؤسسات العمومية، وهو ما ميزها عن بلدان أمريكا اللاتينية. حيث تعود هذه التجارب إلى القرن التاسع عشر، والنصف الثاني من القرن العشرين، التي شهد فيها هذا البلد نمواً كبيراً في المؤسسات العمومية. ومنذ ذلك الحين، أصبحت المؤسسات العمومية، خاصة المدرجة، تلعب دوراً رئيسياً في الاقتصاد البرازيلي وأسواق رأس المال. وإلى جانب المؤسسات العمومية التي تعود ملكيتها بالكامل للدولة (100 %)، توجد المؤسسات المختلطة التي تمتلك فيها الدولة حصة الأغلبية، والتي شكلت نسبة عالية قدرت بـ 70 % من القيمة السوقية في السبعينيات.¹

ووفقاً للدراسات وتقارير الإحصاء في البرازيل، فإن المؤسسات العمومية شكلت نسبة تقارب 35 % من القيمة السوقية في عام 2008،² وذلك بالرغم من موجات الخصخصة التي شهدتها البرازيل في التسعينيات القرن الماضي، إلى جانب بروز المؤسسات الخاصة في العقد الأول من القرن الحالي. لكن، في عام 2015، انخفضت هذه النسبة إلى ما يقارب 14 %. ولم يرجع الخبراء هذا التراجع إلى سياسة الخصخصة التي تبنتها الحكومة البرازيلية مؤخراً، بل إلى انخفاض أسعار أسهم المؤسسات العمومية في ظل مشاكل الحوكمة.³

ومما لا شك فيه، أن الحديث عن أكبر وأحدث مشاكل الحوكمة والفساد في البرازيل، تلك التي مست شركة النفط العملاقة بتروبراس Petrobras وشركة الطاقة إلتربس Eletrobras (مؤسستين عموميتين)، إلى جانب العديد من الانحرافات الأخلاقية والسلوكية التي قام بها موظفي الدولة لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة ومصلحة المؤسسة.⁴ ومما لا شك فيه أيضاً، أن حوكمة المؤسسات العمومية ليست قضية تافهة بالنسبة للبرازيل، حيث أن هذه المؤسسات لديها مشاركة قوية بين المؤسسات المدرجة بسبب رأس

* البرازيل وكولومبيا، هما الدولتين اللتين تلعب فيهما المؤسسات العمومية -مقارنة بدول أمريكا اللاتينية- دوراً مهماً في سوق أوراق المالية، وفي الاقتصاد بشكل عام. مع ذلك، عرفت السنوات الأخيرة، صحوة برازيلية نحو إصلاح نظام حوكمة المؤسسات العمومية. ولهذا سوف يهتم هذا الجزء بعرض التجربة البرازيلية.

¹ Mariana Pargendler, The Unintended Consequences of State Ownership: The Brazilian Experience, Theoretical Inquiries in Law, Vo. 13, No. 02, 2012, pp 501-503.

² Mariana Pargendler, State Ownership and Corporate Governance, Fordham Law Review, Vo. 80, No. 06, , 2012, p 2919.

³ BM&FBOVESPA, State-Owned Enterprise Governance Program (Destaque Estatal), São Paulo, Brazil, 30/6/2015, P 03.

⁴ Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, op-cit, p 30.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

المال السوقي وحجم التداول اليومي، ومجموعة كبيرة من المستثمرين في قاعدتهم. بالإضافة إلى ذلك، فهي تعمل في قطاعات البنية التحتية الأساسية للاقتصاد البرازيلي.¹ ولهذا الأسباب، وإعادة المؤسسات العمومية البرازيلية إلى الواجهة شهدت البرازيل في نهاية عام 2015، وبداية عام 2016، العديد من الأحداث المهمة المتعلقة بقضية الحوكمة في المؤسسات العمومية.

أولا، صدور الطبعة الخامسة من المبادئ التوجيهية لمنظمة OCDE بالنسبة للمؤسسات العمومية (تطرقنا إليها في الفصل الثاني)، التي فتحت النقاش حول ضرورة الاقتداء بها. ثانيا، في أبريل 2015، أطلقت BM&FBOVESPA، واحدة من بين أشهر البورصات في البرازيل، برنامج حوكمة المؤسسات العمومية والذي يركز على الشفافية والآليات والضوابط الداخلية، وتركيبية مجلس الإدارة والتزامات المؤسسات اتجاه أصحاب المصلحة. ثالثا، في ماي عام 2015، نشر المعهد البرازيلي لحوكمة المؤسسات (IBGC)* مجموعة من التوصيات للمؤسسات العمومية، وتشمل المبادئ التوجيهية الأدوار التي تضطلع بها الدولة بصفتها جهة تنظيمية ومسيطرة على المساهمين، وأدوار مجلس الإدارة، والمجلس المالي، والمعاملات مع أصحاب المصلحة، والضوابط الداخلية والامتثال، والشفافية، والإفصاح عن المعلومات.²

أخيرا، في عام 2016، أصدرت البرازيل قانونا يخص المؤسسات العمومية والمختلطة، يفرض هذا القانون عددا من قواعد الجيدة على المؤسسات العمومية، والتي يتداخل بعضها جزئيا مع برنامج حوكمة المؤسسات العمومية. أولا، يعزز القانون متطلبات الإفصاح الخاصة بالمؤسسات العمومية، بما في ذلك الالتزام بتوضيح أهداف السياسة العامة التي تم تكليفها بها، وتحديد واحتساب تكلفة وتمويل كل هدف من أهداف السياسة العامة في التقرير السنوي. كما يجب على المؤسسات العمومية أن تقوم بتقديم التقارير عن علاقتها مع أصحاب المصلحة وكذلك صياغة سياسة توزيع الأرباح في ضوء المصلحة العامة التي بررت إنشائها. ثانيا، يفرض هذا القانون اعتماد أنظمة الرقابة التي تتضمن المراجعة الداخلية ولجنة التدقيق دائمة، فضلا عن الممارسات التي تحافظ عن استقلالية مجلس الإدارة في ممارسة وظائفه. ثالثا، يتضمن القانون العديد من القواعد على تركيبية مجلس الإدارة، ويحدد الحد الأدنى والمهارات والقيود على تعيين المديرين التنفيذيين. ويجب أن يكون أغلبية

¹ BM&FBovespa, SOE Governance Program, BM&FBovespa Publishing, São Paulo, Brazil, April 2015, p 02.

* (IBGC) اختصار The Brazilian Institute of Corporate Governance وهي منظمة غير ربحية تعزز أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات في البرازيل. BM & FBOVESPA إحدى أشهر البورصات في البرازيل تأسست في 24 فيفري 1890، مقرها ساو باولو البرازيل، في أبريل 2015 أطلقت برنامج حوكمة المؤسسات العمومية. عبارة عن شهادات للممارسات الموضوعية التي توافق على اعتمادها.

² CFA Society Brazil, Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Brazil, CFASB Publishing, Brazil, January 2016 p 01.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

أعضاء مجلس الإدارة من المديرين المستقلين (لا يقل عن 25 %). بما في ذلك ممثلو مساهمي الأقلية، أو على الأقل مدير مستقل واحد إذا اختار المساهمون التصويت التراكمي. كما يجد من مشاركة المسؤولين الحكوميين في قرارات مجلس الإدارة. وأخيراً، يحاول القانون تحديد الوظيفة الاجتماعية للمؤسسات العمومية.¹

مسلسل الإصلاحات التي استهدفت المؤسسات العمومية في البرازيل لم ينتهي عند هذا الحد، ففي جويلية 2016، حولت الحكومة قسم التنسيق والرقابة على المؤسسات العمومية DEST إلى أمانة تنسيق وحوكمة المؤسسات العمومية SEST* بهدف تعزيز حوكمتها ومراقبتها، وربما تمهيد الطريق لعمليات الخصخصة في المستقبل.² كما يوجد حالياً مقترحات قيد المناقشة في الكونغرس قد تغير قانون الشركات وتحديدًا فيما يتعلق بالقضايا المتعلقة بالمؤسسات العمومية. والتي تهدف إلى تحسين قواعد حوكمة المؤسسات من خلال الاقتداء بأفضل الممارسات العالمية.³ والجدير بالذكر أيضاً، أن قضية حوكمة المؤسسات العمومية البرازيلية أصبحت من أبرز القضايا التي تصدرت الصحف البرازيلية مؤخراً، وما يلفت الانتباه، تقريباً جميع الصحف اتفقت على عنوان "Pente-fino nas estatais" والتي تعني التدقيق في المؤسسات العمومية، حتى الصحافة بدورها ساهمت في نشر هذه القضية، من خلال التحفيز على التغيير والإصلاح. وإذا واصلت البرازيل بهذه الوتيرة ستفوز بأعلى درجات الشفافية في المؤسسات العمومية. مع ذلك هناك من يخالفني الرأي، طبعاً الجهة المتشائمة، التي تزعم أن الثقافة البرازيلية، ليس لديها معرفة بقضايا الحوكمة، وأن معضلة تعيين المديرين التنفيذيين للمؤسسات العمومية من قبل الأحزاب السياسية لا يمكن الحد منها، وأن الثقافة يصعب تغييرها. مع ذلك، فإن التجربة السنغافورية التي أدهشت العالم، من العالم الثالث إلى العالم الأول، كانت بفضل الإصلاحات التي استهدفت القطاع العام، هذا يعني أنه من الممكن تغيير الثقافة.

4- الدروس الرئيسية المستفادة من التجارب

بعد عرض أهم التجارب الوطنية في مجال حوكمة المؤسسات العمومية، نتوقف لنعرض الدروس الرئيسية المستفادة من هذه التجارب، التي بينت كيف تمكنت هذه الدول من التغلب على التحديات والعراقيل

¹ Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, op-cit, p 32.

* (DEST) Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais. (SEST) Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais.

² Ibid, p 33.

³ CFA Society Brazil, op-cit, p 01.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

وحسنت من ممارسات الحوكمة في المؤسسات العمومية من خلال نماذج ومقاربات عادت بمنافعها على الأداء والنمو.* وسيتم تلخيص هذه الدروس في النقاط القليلة الآتية:

- هناك العديد من التحديات التي تعوق إصلاح إدارة المؤسسات العمومية، ومع ذلك، فإن هذا الإصلاح ضروري لتحسين أدائها الضعيف مقارنة بالمؤسسات الخاصة في نفس المجال. تجدر الإشارة إلى أنه ما من حكومة حتى الآن تمكنت من معالجة المشاكل بالكامل (هذا ما لحضناه من خلال التجارب السابقة). ومع ذلك، فغالبا ما ينظر إلى الخصخصة على أنها الحل، والتي نادرا ما تحقق النتائج المتوقعة. وبالتالي فإن إصلاح الحوكمة في هذه المؤسسات، لا يزال خيارا عقلانيا مما يساعد على جعل المؤسسات العمومية مرعبة وفعالة مثل نظيراتها الخاصة في نفس الصناعة؛
- تظهر تجربة بعض الدول المتقدمة (السويد، النرويج، سنغافورة، وغيرها) أن الدولة تمكنت من أن تصبح مالكا فعالا، وذلك من خلال تبني مفهوم حوكمة المؤسسات. وفي هذا الصدد، (OCDE 2013) أصبح الكل ينظر بشكل متزايد إلى الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية كجزء من حل الفساد وحتى التحديات المتصلة بالأداء التي تواجهها المؤسسات العمومية؛
- هناك قاسم مشترك فيما يخص المقاربة التي اعتمدها الدول لإصلاح أداء المؤسسات العمومية، إذ جميعها تبنت توصيات المبادئ التوجيهية الصادرة عن OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية؛
- العديد من الدول عادة تخضع المؤسسات العمومية لنظام قانون الشركات نفسه الذي يحكم المؤسسات الخاصة (هذا ما انتقده العديد من الباحثين في مجال الحوكمة)، في حين، بعض الدول على غرار مصر تخضع المؤسسات العمومية لقانون شركات خاص، والتي لعب دورا محوريا في إدارة المؤسسات العمومية المصرية؛
- توجد أيضا نقطة أخرى مهمة، دولتين فقط - سنغافورة والصين (من بين الدول التي شملتها دراستنا) - تمتلكان ملكية حصرية لمشاركة المؤسسات العمومية في شكل شركة قابضة، والتي يمكن القول، أنها أكثر النماذج (SASAC و Temasek) قوة وفاعلية لفصل أدوار الدولة التنظيمية بشكل واضح؛
- فمن الجدير بالذكر، أن سنغافورة قدمت نموذجا رائعا في حوكمة ملكيتها الحكومية في المؤسسات من خلال نموذج تماسيك، وهو ما جعل المؤسسات العمومية السنغافورية، على درجة عالية من الأداء الجيد

* ليس بالضرورة هذه التجارب الوطنية (نماذج-مقاربات) تناسب الجميع، لكن يمكن الاستفادة منها.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

هذا النموذج يناسب كثيرا الجزائر، لأنه يجمع بين النجاح الاقتصادي والشرعية السياسية، التي لا يمكن أن تفرط فيها الحكومة الجزائرية؛

- لعبت آلية الأجور، التحفيز، والمكافآت دورا حاسما في تحسين أداء المؤسسات النرويجية، بحيث يتقاضى مدراءها التنفيذيون أجورا ومكافآت تفوق بكثير نظيراتها في القطاع الخاص. وكذلك من بين التوصيات التي قدمتها OCDE للحكومة الصينية، يجب التركيز على آلية الأجور، التحفيز، والمكافآت لتعزيز أداء المؤسسات العمومية الصينية؛

- لعب الرأي العام البرازيلي دورا كبيرا، في إصلاح أداء المؤسسات العمومية، من خلال التأثير على الحكومة البرازيلية لتبني استراتيجية التغيير والإصلاح للنهوض بمؤسسات القطاع العام. وهذا ما ميز أيضا منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مؤخرا (خاصة بعد أحداث الربيع العربي)، أصبح الرأي العام في هذه المنطقة يدعوا للمزيد من الشفافية والمساءلة العامة.

- لا يبدو أن هناك نموذج ثابت (مثالي) لحوكمة المؤسسات العمومية. على سبيل المثال، نقارن بين سنغافورة والنرويج والسويد-البلدان في دراستنا التي كثيرا ما يتم الاستشهاد بها كمعيار عالمي لحوكمة المؤسسات العمومية-. على الرغم، من أنها تتشارك في بعض السمات التنظيمية، فإن هذه الدول لم تتبع نمودجا واحدا لحوكمة المؤسسات العمومية. في حين، أن مقارنة سنغافورة تدور حول شركة تماسيك شركة الدولة القابضة فقد تخلت النرويج عن مقارنة الشركة القابضة، أما السويد فقد تبنت نموذج يقسم إدارة المؤسسات العمومية بين مؤسستين (القابضة 1 والقابضة 2). لكن ما تشترك فيه هذه الدول هو سمعة الحكومة النظيفة والإرادة السياسية للإصلاح؛

- يشير تنوع المقاربات الناجحة التي أبرزتها دراستنا إلى أن كل بلد حر في تطوير آليات وهياكل الحوكمة ملائمة للظروف المحلية. وبالتالي، يمتلك صناع السياسة مجالا للتجريب والإبداع في مواجهة تحديات الحوكمة المميزة التي تفرضها ملكية الدولة للمؤسسات؛

- ما لفت انتباهنا عند استعراض التجارب الوطنية السابقة، هو أن الهدف الرئيسي لأي إطار حوكمة المؤسسات العمومية هو عزل إدارة المؤسسة عن التدخل السياسي الذي يعيق مهمتها العامة، والتوجه التجاري، ويجعل مراقبة المؤسسة أكثر صعوبة. في سنغافورة-البلد الذي قام بتصميم أفضل نموذج على الإطلاق- تم عزل المؤسسات العمومية عن التدخل السياسي، من خلال تصميم شركة تماسيك Temasek القابضة والقوانين التي تدعم التوجه التجاري البحت لـ GLCs؛

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

- قامت العديد من الدول بإصلاحات تتماشى مع توصيات OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة وخصوصيات المؤسسات العمومية، وكذلك تلك الخاصة بالبلد، في إطار ما يسمى (Charreaux 2004) النظام الوطني للحوكمة le système national de gouvernance؛
- تبنت العديد من الدول نموذج يقسم المؤسسات العمومية إلى فئتين رئيسيتين. تضم الفئة الأولى المؤسسات العمومية ذات أهداف تجارية، أما الفئة الثانية، تشمل المؤسسات العمومية هدفها الأساسي تحقيق المصلحة العامة، مما يسمح بتطوير أساليب وآليات تخص كل فئة؛
- ركزت العديد من الدول (السويد مثلاً) بالتمييز بين المؤسسات ذات التوجه التجاري والمؤسسات الموجهة للسياسات العامة، لإيجاد التوازن الصحيح بين تعزيز مصلحة المؤسسات (خلق قيمة اقتصادية) مع أداء وظيفة السياسة العامة (خلق قيمة اجتماعية)؛
- إن معظم الدول اختارت إعادة تنظيم (نموذج الملكية) تعطي الأولوية لشكل من أشكال المركزية. ومع ذلك، فإن هذا الاتجاه نحو المركزية لا يعني أن معظم النماذج يمكن تصنيفها على أنها مركزية بالكامل. في بعض الدول، لا تزال هناك مؤسسات عمومية تقع تحت المسؤولية المباشرة لوزارات القطاعات (كما هو الحال في النرويج). في بلدان أخرى، يجب أن تتعاون عدة وزارات معاً لتوجيه هذه المؤسسات (مثل فرنسا والسويد). والاستثناءات هي ألمانيا وسنغافورة، حيث اختاروا نموذجاً مركزياً بالكامل تحت إشراف وزارة المالية. هذا الاتجاه نحو المركزية ولدت العديد من الآثار الإيجابية. ففي بعض الدول بالنسبة للمؤسسات العمومية التي لها هدف تجاري، فقد تم فصل وظيفة الملكية عن الوظائف الأخرى للدولة مثل التنظيم. وقد تم تيسير إدارة هذه المؤسسات بشكل واضح من خلال التنفيذ المنسق والمنفرد لسياسة ملكية الدولة. وفي فرنسا، من خلال إنشاء وكالة APE، كان لنموذج الملكية النتائج الرئيسية لإضفاء الطابع المهني على أعضاء مجلس الإدارة وإنشاء مجموعة من الخبراء القادرين على قيادة المؤسسات العمومية بطريقة مهنية؛
- هناك تحدٍ آخر واجهته العديد من الدول لتحسين أداء المؤسسات العمومية، يتعلق بفاعلية مجالس إدارة المؤسسات العمومية. ولتحقيق هذه الغاية قامت هذه الدول بإعطائها الاستقلالية اللازمة، وضمان كفاءتها وتحسين الطرق التي تعمل بها، وكذلك إعطائها مسؤولية كاملة وواضحة عن الوظائف التي تؤديها والتأكد من نزاهة تصرفاتها. والأهم من ذلك أن تكون لديها صلاحية تعيين أو إقالة المدير

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

التنفيذي الرئيسي. ولهذا يعتبر تمكين وتحسين نوعية وفعالية مجالس إدارة المؤسسات العمومية خطوة أساسية في ضمان الجودة في حوكمة تلك المؤسسات.

وفي الأخير، إن الدرس الحقيقي الذي استخلصناه من هذه التجارب، بدون وجود إرادة سياسية قوية لإصلاح المؤسسات العمومية، فإن أي إصلاح فعال لحوكمة المؤسسات العمومية سيكون مستحيلاً. ولهذا ينبغي على الحكومة الجزائرية أن تفكر في إطار حوكمة صحيح، مما يحقق أقصى استفادة من العمل الممتاز الذي تقوم به OCDE، وكذلك بوجوده يمكن الاستفادة من التجارب العالمية في هذا الشأن.

- الفصل الثالث - الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -

خلاصة الفصل

كان الغرض من هذا الفصل هو إلقاء الضوء على واقع الحوكمة عبر مختلف التطورات التي شهدتها مؤسساتنا الاقتصادية العمومية. على هذا النحو، حاولنا الحفاظ على نفس المنهجية المعتمدة في الفصلين السابقين بحيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين. بعد وصف موجز لمراحل الإصلاح التي مرت بها هذه المؤسسات، قمنا بتسليط الضوء على واقعها فيما يتعلق بممارسات الحوكمة. بعد ذلك، كان من الواضح أن نحفظ بقسم لعرض ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

بصفة عامة، الحكومة الجزائرية لم تتخذ خطوات فعالة للنهوض بالحوكمة في هذه المؤسسات، وكذلك المبادئ التوجيهية لمنظمة OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية التي تم إصدارها منذ ما يقارب الـ 14 سنة، لم يتم استخدامها أو الاستفادة منها.

وقد اهتم هذا الفصل أيضا بعرض عدد من التجارب الوطنية في مجال حوكمة المؤسسات العمومية. كانت البداية بعرض عدد من التجارب العربية على غرار تجربة مصر، باعتبارها أول بلد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA يصدر قواعد بشأن حوكمة المؤسسات العمومية في عام 2006، وتجارب بعض دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بالإضافة إلى تجارب دول أخرى على غرار سنغافورة، التي غالبا ما يتم الاستشهاد بها كمعيار عالمي في هذا المجال.

في ختام هذا الفصل، تم تقديم ملخص شامل بمثابة دروس، من التجارب التي تم تناولها، أين تم لفت الانتباه إلى العديد من النقاط المهمة، أهمها، أن كل بلد حر في تطوير آليات وهياكل الحوكمة ملائمة للظروف المحلية في ظل تنوع المقاربات الناجحة، سنغافورة، والنرويج على سبيل المثال، فضلا عن عدم وجود نموذج مثالي وثابت لحوكمة المؤسسات العمومية. وقد تم الإشارة أيضا، إلى أن هناك قواسم مشتركة فيما يخص المقاربة التي اعتمدها الدول لإصلاح أداء المؤسسات العمومية، إذ جميعها تبنت توصيات المبادئ التوجيهية الصادرة عن OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، كما أن العديد من الدول تبنت نموذج يقسم المؤسسات العمومية إلى فئتين رئيسيتين. الفئة الأولى، تضم المؤسسات العمومية ذات أهداف تجارية، الفئة التي سوف يتم التركيز عليها فيما يتعلق بالجانب التطبيقي "التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية"، أما الفئة الثانية، تشمل المؤسسات العمومية العاملة في المجال الاجتماعي هدفها الأساسي تحقيق المصلحة العامة، هذا النموذج من جهة يسمح بحل مشكلة الأهداف المعقدة التي تميز العديد من المؤسسات العمومية، ومن جهة أخرى، يسمح بتطوير أساليب وآليات تخص كل فئة.

الفصل الرابع

التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة

في المؤسسة العمومية

الاقتصادية الجزائرية، دراسة

ميدانية

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

مقدمة الفصل

إن مختلف العالم النظرية التي تناولتها الفصول النظرية ركزت بشكل كبير على آليات الحوكمة الداخلية والخارجية، هذه الخطوة تدفعنا إلى اسقاط التوجه الفكري والنظري المتعلق بالحوكمة على مجموعة من المؤسسات تنشط في القطاع العام الاقتصادي الجزائري، من خلال محاولة البحث عن الإجابة لعدد من التساؤلات المتعلقة بمدى موجدية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

حقيقة هناك عدد متزايد من البحوث الأكاديمية والعملية في الجزائر التي تناولت هذا الموضوع، إلا أن معظمها أو جميعها تمت باستخدام المقاربة التجريبية الكمية عن طريق توظيف أداة الاستبيان، أما البحث النوعي في هذا المجال فهو محدود نوعا ما، ولهذا نلاحظ أن هناك نقصا كبيرا في البيانات المتاحة للجمهور والتي من شأنها تسهيل إجراء المزيد من البحوث، وبالتالي، هناك حاجة إلى مزيد من البحوث التجريبية النوعية، لأن هذه الأخيرة تعد ضرورية لاستكمال الدراسات الكمية الموجودة من خلال الاعتماد على البيانات المستمدة من المقابلات شبه الموجهة والأساليب الأخرى ذات الصلة.

في هذا الفصل سوف نوظف أداة المقابلات شبه الموجهة التي تعتبر من بين الأشكال الأكثر مصداقية عند جمهور الباحثين في مجال البحوث التجريبية النوعية، والتي تسمح للباحث بجمع معلومات غنية واكتساب فهم أعمق لظاهرة قيد الدراسة. ستركز دراستنا بشكل أساسي على الجهات الفاعلة الرئيسية في حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية وهي مجلس الإدارة والمديرية العامة (الإدارة). المشاركون في المقابلات شبه الموجهة هم رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة، المديرين العامين والإطارات التي ترأس عدد من المديرية التنفيذية لمجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية.

لتحقيق أهداف هذا الفصل، تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

- الإطار النظري للدراسة التجريبية؛
- الإطار العملي للدراسة التجريبية.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة التجريبية

تتمّ الدّراسة التجريبية عن طريق مقارنة نوعيّة تتمثل في مقابلات شبه مُوجّهة مع رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة، المديرين العامين والإطارات التي ترأس عدد من المديريات التنفيذية لمجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية. تم إشراك المستجوبين المشار إليهم أعلاه في هذا البحث للحصول على وجهات نظرهم، أفكارهم وآراءهم وللإستفادة من خبرتهم واقتراحاتهم ولمساعدتنا في فهم قضايا الحوكمة في سياق المؤسسات العمومية الاقتصادية، ولعلاج الإشكالية المطروحة.

قبل تنفيذ الدّراسة التجريبية ميدانيا، سوف يتمّ بواسطة هذا المبحث التعريف بمنهجية الدراسة التجريبية المتمثلة في المقابلة شبه الموجهة من خلال عرض مميزاتهما، مراحلها وكيفية إعداد دليل المقابلة، خصوصياته مبادئه ومراحل بنائه. ويتمّ من خلاله أيضا عرض الأعمال التحضيرية التي تمت بهدف القيام بالمقابلات شبه الموجهة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة التجريبية

أصبحت البحوث التجريبية على عكس البحوث النظرية أكثر تداولاً ومصداقية من طرف جمهور البحث العلمي المختصّ. وهي تتم عن طريق المقارنة الكمية أو المقارنة النوعية.

تم تخصيص هذا المطلب لعرض مميزات المقارنة النوعية في العلوم الاقتصادية بالمقارنة مع المقارنة الكمية مع التركيز على طريقة المقابلات، التي تعتبر من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات في البحث النوعي، من خلال التعريف بها وبأشكالها وإبراز خصوصياتها ومكانتها في جمع البيانات.

1- مميزات البحوث النوعية بالمقارنة مع البحوث الكمية

إن الدول التي آمنت أساسا بالبحث العلمي أسلوباً، ووسيلةً ومنهجاً، استطاعت بواسطته أن تجد حلولاً لمشاكلها المختلفة، وتمكنت عن طريقه من تحقيق التقدم والتنمية والازدهار والرفاهية لمجتمعاتها. هذا الأخير، الذي تطور في العقدين الأخيرين، وتعددت أدواته بدرجة كبيرة مما أتاح للباحثين طرق عديدة يختارون منها ما يُناسب أهدافهم ومجالاتهم. مع ذلك، هناك توجهان أساسيان للبحث، هي البحوث الكمية، والبحوث النوعية. معظم البحوث في الماضي ركزت على البحوث الكمية، ثم برز اتجاه جديد لدى الكثير من الباحثين يؤمن بضرورة اللجوء إلى طرق البحث النوعي.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

البحث الكمي، يبحث عن الأسباب والحقائق من منظور أوسع وأشمل، وعن العلاقات بين المتغيرات حتى يمكن تفسير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المتغيرات، ويصبح من الممكن التوصل إلى تنبؤات دقيقة بخصوص الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة. وبعكس الحال في البحوث النوعية، فإن البحوث الكمية تهدف إلى اختبار المتغيرات التجريبية، وفي ذات الوقت التحكم في أو ضبط المتغيرات الاعتراضية التي تظهر في محيط أو سياق الدراسة، ومن خلال ذلك فإن العلاقات بين المتغيرات يمكن تعميمها كما يمكن التنبؤ بها في المجالات أو مجتمعات البحث المشابهة.¹

أما **البحث النوعي**، هو نوع من البحوث العلمية، التي تفترض وجود حقائق وظواهر اقتصادية يتم بناءها من خلال وجهات نظر الأفراد والجماعات المشاركة في البحث. ويتوجه الباحث في البحث النوعي عادة نحو عينة غير عشوائية، أي عينة مقصودة Purposeful في جمع البيانات، لتحقيق أهداف البحث، من خلال أدوات فعالة مثل المقابلات.²

2- التعريف بطريقة المقابلات

تعددت الأساليب، الطرق والأدوات الفعالة التي يعتمد عليها الباحث أو الطالب في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية واللازمة لإنجاز البحث حول موضوع محدد أو مشكلة معينة، ومن بين هذه الأدوات المقابلة التي تعتبر من بين الطرق الأكثر رواجاً واستخداماً في الدراسات التجريبية بواسطة المقاربات النوعية. هذه الأخيرة كانت تستخدم في البحوث الاجتماعية، إلا أن باحثي العلوم الاقتصادية قد شددوا على أهمية الاستفادة منها في دراسة الظواهر والمشاكل الاقتصادية. قد تبدو أداة المقابلة وسيلة سهلة بالنسبة للشخص الذي لا خبرة له بهذا الأسلوب، في حين أن طريقة المقابلة ليست مجرد الالتقاء بعدد من المستجوبين وسؤالهم لبعض الأسئلة العرضية إنما تقوم على أسس، كما لها مجموعة من الخصوصيات والمبادئ والقواعد المنهجية التي يجب مراعاتها أثناء اعتماد المقابلة في البحث، ولهذا خصصنا هذا الجزء للتعريف بطريقة المقابلات.

¹ عادل محمد ريان، استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث - دراسة استطلاعية لواقع أدبيات الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 3 القاهرة مصر، ماي 2003، ص 55.

² عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 57، 58.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

1-2 أشكال المقابلات

تُجرى المقابلات وجهاً لوجه، ويُمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة: المقابلات الموجهة، المقابلات غير الموجهة والمقابلات شبه الموجهة.¹ وسيتم التعريف بهذه الأشكال كما يلي:²

تتشرط المقابلات الموجهة الصرامة، وتتم وفق إطار صارم محدد مسبقاً وفي غاية الانضباط، بحيث لا يترك هامشاً كبيراً في حرية الكلام لكل من الباحث والمستجوب. تُنفذ المقابلة الموجهة وفق دليل مقابلات يحمل أسئلة محددة تقتضي أجوبة دقيقة وهو يميل كثيراً للاستبيان الموظف في البحوث الكمية؛

المقابلات غير الموجهة وتُسمى أيضاً بالمقابلات الحرة، التي من خلالها يقترح الباحث موضوعاً على المستجوب ويقوم بطرح أسئلة حرة غير محددة. ولا تشترط المقابلات غير الموجهة الصرامة عند استجواب الأشخاص الذين لهم الحرية المطلقة في التعبير عن آرائهم حول المسائل موضوع الاستجواب. كما أنها تسمح للباحث تناول الموضوع الرئيسي للبحث والمواضيع الثانوية التي تنفرع عنه بحرية ودون أولوية في الترتيب. لكن الحرية التي تسمح بها المقابلات غير الموجهة لا تعني الباحث من استعمال دليل للمقابلة يُساعده على التركيز في تناول جميع مواضيع البحث؛

أما المقابلات شبه الموجهة، فتتم وفق إطار يتسم نسبياً بالصرامة، غير أنه يُعطي للمستجوب هامشاً في حرية الكلام في تناوله للمواضيع موضوع البحث. يجري الباحث المقابلة شبه موجهة وفق دليل مقابلات أعدده مسبقاً يتضمن مجموعة من الأسئلة حول إشكالية البحث، والتي يمكن طرحها بشكل مفتوح ودون ترتيب محدد بصفة مطلقة. يُعتبر هذا الشكل الأداة التي سيتمّ توظيفها في هذا البحث.

2-2 مكانة واستعمال المقابلة في جمع البيانات

تختلف مكانة المقابلة في البحوث من حيث استخدامها واستعمالها كما يلي:³

تُساعد المقابلة الاستكشافية على استكشاف أرضية البحث وصقل الآراء التي عادة ما تتم مع الأشخاص (الأفراد) الذين يعتبرون المصدر الرئيسي للمعلومة. تُساعد المقابلة الاستكشافية على إعداد الدليل؛

¹ Tiphaine Godfroid, Préparer et conduire un entretien semi-directif, Séminaire Organisé par Joëlle Kivits et Laurence Guignard, Université de Lorraine, Metz-Nancy, 10 Mai 2012, p 03.

² مرحوم محمد الحبيب، أهمية تكيف النظام المحاسبي المالي مع المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية للكيانات الصغيرة ومتوسطة الحجم (IFRS-PME) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2017/2016، ص 193.

³ مرجع نفسه، ص 194.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

أما المقابلة التكميلية تُستعمل كأداة تكميلية لجمع المعلومات. وفي هذه الحالة تشترك مع مقاربة تجريبية أخرى كمية أو نوعية؛

في حين المقابلة الحصرية تمثل الطريقة الرئيسية الوحيدة المعتمدة لجمع المعلومات، ولا تشترك مع أية طريقة أخرى سواء كانت كمية أو نوعية.

3-2 خصوصيات المقابلات

تتسم المقابلات مقارنةً بالأدوات الأخرى التي تستخدم في البحوث التجريبية بالخصوصيات الآتية:

- تعتمد المقابلات، في إطار الأعمال التحضيرية، على تصميم دليل للمقابلة؛
- تُمكنُ المقابلةُ الباحثَ من التعمق في المعلومة؛
- تُستخدم المقابلة عندما يكون مجال البحث جديداً، وباعتبارها طريقة سهلة لا تستدعي استخدام أدوات ذات تكلفة عالية؛
- وجود مواجهة بين الباحث والمستجوب في مكان واحد، لاستيفاء البيانات التي يريد الحصول عليها؛
- استشارة أنواع معينة من البيانات والمعلومات لاستغلالها في البحث العلمي؛
- تجرى المقابلات وجهاً لوجه، وبالتالي تمكن الباحث من الاحتكاك بالمهنيين المختصين الذين يُعتبرون المورد الرئيسي للمعلومة والاستفادة منهم.

4-2 تحضير المقابلة

يجب على الباحث تحضير المقابلة بعناية فائقة وذلك بمراعاة المراحل الآتية:

1-4-2 اختيار العينة

يلعب حجم العينة دور مهم في اختيار المقابلة كأداة في جمع البيانات، فالعدد الكبير على عكس الأدوات الأخرى يعيق تطبيق المقابلة لما يتطلب من وقت وجهد كبيرين لا يقوى عليهما الباحث، إلا إذا كانت الجهة التي تقوم بالبحث منظمة أو جهة رسمية لها من المدربين على تطبيق المقابلة ما يكفيها ولها متسع من الوقت.¹ لكن، لا تختارُ عيّنات الدّراسة بطريقة عشوائية، بل يخضع اختيارها بناء على معايير مسبقة ومعدة

¹ نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جوان 2012، ص 100.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

مسبقاً، خبرة المستجوب ومستواه الثقافي مثلاً، وذلك بطريقة قصدية. كما يجب تفادي السهولة في اختيار عينات الدراسة والبحث عن تلك التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من البحث؛

2-4-2 طلب المقابلة

يجب إعداد طلب المقابلة بطريقة* لبقة يُراعى فيها الباحث ما يلي:

- موقع وشخصية الشخص المزمع استجوابه، كما يبين لهذا الشخص بأنه يقدر وقته وانشغالاته؛
- التعريف بنفسه وبموضوع البحث، مع شرح طريقة المقابلة، وأسباب اختياره للشخص المستجوب؛
- منحه الثقة المطلقة بأن آرائه وتصريحاته سوف تحظى بالعناية والسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ويُوضح أيضاً من خلال طلب المقابلة أن البحث ليس في أي من أهدافه تشريح المؤسسة، وإنما الاستفادة من خبرتها والتجربة التي تقوم بها.

3-4-2 التفاوض على ظروف المقابلة

إن الظروف التي تجرى فيها المقابلات مهمة جداً، كما أنها شرط أساسي لنجاح المقابلة. ظروف المقابلة كأداة لجمع البيانات تتعلق بتاريخ إجرائها، مدتها والمكان الذي تتم فيه:¹

يتوقف تاريخ إجراء المقابلة على المستجوب أكثر من الباحث. وإذا تعددت مقابلات الشخص الواحد يجب أن تكون المقابلات المتكررة في تواريخ متقاربة لتفادي التسيان وعدم تأثير الأحداث المتجددة على لب الموضوع المناقش. كما يجب أن لا يتعد تاريخ مناقشة وتحليل نتائج المقابلة عن تاريخ إجرائها.

بالنسبة لمدّة المقابلة، حتّى تستوفي كلّ فصول الموضوع المناقش، يجب عليها أن لا تقل على ساعة واحدة. غير أن ذلك يتوقف أيضاً على الوقت الذي يمكن أن يُوفّره المستجوب. وحتى في حالة تحديد مدة المقابلة يبقى من الصعب جداً معرفة بالضبط المدة التي تستغرقها المقابلة؛

أمّا بالنسبة لمكان إجراء المقابلة، لا توجد شروط محددة، ويكفي اختيار مكان هادئ، بحيث يمكن للباحث التحدث بحرية كاملة، ويشعر المستجوب بالراحة.²

* تم إعداد طلب المقابلة كما هو مبين في الملحق رقم (01).

¹ مرحوم محمد الحبيب، مرجع سابق، ص 195.

² Tiphaine Godfroid, op-cit, p 10.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

المطلب الثاني: المقابلة شبه الموجهة

المقابلة شبه الموجهة عبارة عن محادثة رسمية شبه موجهة تشمل عملية طرح الأسئلة قصد استخلاص إجابات ذات صلة بفروض البحث، وتعتبر هذه الأخيرة الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث التي تتبنى المقاربات التجريبية، لما لها من مميزات.

1- مميزات المقابلة شبه الموجهة

تُعد المقابلة شبه الموجهة من بين الأدوات الأكثر استخداماً عند جمهور الباحثين في مجال البحوث التجريبية النوعية، لما لها من مميزات كالآتي:¹

- تتم وفق إطار يتسم بالصرامة نسبياً، غير أنه يُعطي للمستجوب هامشاً من حرية الكلام في تناوله للمواضيع موضوع البحث، كما تتطلب الإعداد المسبق للدليل يتضمن تساؤلات حول إشكالية البحث يمكن طرحها بشكل مفتوح، لكن الباحث يُقرر ترتيب الأسئلة أثناء المقابلة؛
- الأساس المنطقي لاستخدام طريقة المقابلات شبه الموجهة هو الوصول إلى أشخاص لديهم معرفة وخبرات خاصة في القضايا التي يتم سؤالهم عنها وهم في وضع أفضل للإجابة على الأسئلة؛
- لا تتطلب إمكانات كبيرة مما يجعلها أقل تكلفة مقارنة بالطرق الأخرى للمقاربات التجريبية؛
- تسمح بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات، وتوفر بيانات نوعية موثوقة وقابلة للمقارنة؛
- تتم بطريقة منهجية وعن طريق عدة مراحل، كما تتطلب الكثير من الصبر. وتزيد من خبرة الباحث بحيث تمكنه من الاحتكاك بالمهنيين ومن هم على صلة بواقع الأعمال.

2- تسجيل المقابلات شبه الموجهة

كما سبق وأن أشرنا أنه على الباحث إعداد دليل المقابلة، الذي يمثل ضماناً يُعبر عن جدية الباحث في أعين المستجوبين. وبما أن المقابلات شبه الموجهة غالباً ما تحتوي على أسئلة مفتوحة ويمكن أن ينحرف المستجوب بالحوار إلى مجالات بعيدة عن نطاق الموضوع الأصلي (عن محاور دليل المقابلة)، فمن الأفضل عموماً إجراء المقابلات باستخدام التسجيل الصوتي ثم يقوم الباحث بتفريغ هذا التسجيل على دليل المقابلة في وقت لاحق للتحليل. من هنا يجب إقناع المستجوب بضرورة التسجيل الصوتي وأن هذا العمل ضروري في

¹ Tiphaine Godfroid, op-cit, p 06.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

عملية البحث، مع الحرص على تبني مبدأ السرية Confidentiality من خلال عدم إفشاء هوية المستجوب وكذلك ينبغي على الباحث استخدام تصريحات المستجوب وأفكاره بكل أمانة ودون أي تأويل أو تحريف.

3- العلاقة مع المستجوب

تطوير العلاقة بين الباحث والمستجوب أمر ضروري في المقابلات شبه الموجهة. وتوصف العلاقة بين الباحث والمستجوب بأنها جد حساسة ومعقدة، خاصة في بداية الحوار. وهي تركز على ثلاثة أبعاد مترابطة ومُتداخلة يستند إليها الباحث أثناء المقابلة:¹

التقمص العاطفي Empathie: هو شرط ضروري لنجاح المقابلات شبه الموجهة. ولهذا ينبغي على الباحث تقبل أفكار واقتراحات المستجوب بصدور رحب وبطريقة فنية. وبهذه الطريقة، يكون الباحث قادرا على تحفيز المستجوب للإجابة على جميع الأسئلة، وبالتالي إيجاد حلول لمشكلة الدراسة؛

القبول Acceptation: يجب أن يسعى الباحث لخلق الظروف الحميمة التي تهيئ قبول الطرفين لبعضهما؛

عدم التوجيه والمباشرة Non-directivité: على الباحث أن يبدي اهتماما كبيرا بما يقوله المستجوب وأن يتفادى التوجيه نوعا ما، والمباشرة وترك للمستجوب هامش كبير في حرية الكلام.

عموما، يتراوح دور الباحث بشكل مستمر ما بين التقرب من المستجوب من خلال إيلاء أهمية كبيرة لكلامه، والبعد عنه عن طريق التحكم في نفسه وعدم التعقيب على التصريحات والآراء التي تتعارض مع أفكاره.

4- أنواع تدخلات الباحث

طريقة المقابلات شبه الموجهة هي عبارة عن أداة مرنة لجمع البيانات، ومن خلالها يسمح الباحث للمستجوب بالتحدث كثيرا (هامش كبير من حرية الكلام)، ولكنه يتدخل أيضا لتوجيه الحوار وفق أهداف البحث عن طريق استخدام أساليب تدخل مختلفة:²

¹ Ibid, p 16.

² Ibid, p 17, 18.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

الإرشادات: تستعمل عند التطرق إلى موضوع جديد. كما تستعمل لإعادة تركيز المستجوب وتوجيه الحديث وفق أهداف البحث (على سبيل المثال، "هل يمكننا العودة مرة أخرى...؟")؛

التحفيزات: على عكس الإرشادات فإن التحفيزات تستعمل لتشجيع المستجوب على مواصلة الحوار. كما تستعمل عندما تكون إجابة المستجوب قصيرة أو محدودة أو يعتقد الباحث أنها ليست دقيقة بما فيه الكفاية (على سبيل المثال، "ماذا تقصد بـ...؟"، "هل يمكنك أن تخبرني بما تعنيه بـ...؟") أو عندما يريد الباحث الحصول على معلومات كثيرة حول هذا الموضوع، (هل ترى جوانب أخرى يجب معالجتها؟). والتحفيزات عدة أنواع: تكميلية تفسيرية، تشجيعية، تمهيدية وإعادة صياغة الأسئلة.

5- مراحل الدراسة عن طريق المقابلة شبه الموجهة

تم المقابلات شبه الموجهة بطريقة منهجية وعن طريق عدة مراحل بما فيها التصنيف، التحليل الموضوعي التحليل المعرفي وترجمة النتائج، وهكذا، فإن هذا النوع من المقابلات تتسم ببنائها بالتنوع، النزاهة والجودة. ويتوقف نجاح الدراسة التجريبية عن طريق المقابلة شبه الموجهة على تنفيذها وفق مراحل وبعناية فائقة كالآتي:¹

5-1 ضبط إشكالية البحث

يستدعي كل بحث التحديد المسبق والدقيق لإشكالية البحث، التي تعد ركنا وجانبا مهما من جوانب البحث العلمي، عن طريق حصر السؤال الرئيسي والعام للبحث، والأسئلة الفرعية التي تنجم عنه؛

5-2 الإطار النظري للبحث

يشكل الإطار النظري جزءا لا يتجزأ من البحث العلمي، يبين من خلاله الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث مع حصر حدودها. وهذا يعني محاولة الباحث طرق جوانب جديدة لم يتوصل اليها الباحثون لنتائج واضحة المعالم بخصوصها أو لم يتم تناولها، والتي من خلال دراستها يكون الباحث قد أضاف فائض قيمة علمي (إضافة حقيقية للمعرفة)، مما يضيفي المصدقية على عمله البحثي؛

5-3 حصر فرضيات البحث

بعد ضبط الإشكالية العامة للبحث والاستدلال بالإطار النظري للدراسة، يتم تجزئة السؤال العام للإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية بهدف تحديد مواضيع البحث. ومن ثم صياغة الفرضيات -التي تعني

¹ مرحوم محمد الحبيب، مرجع سابق، ص 197-199.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

حل محتمل لمشكلة البحث ويتمسك به الباحث بشكل مؤقت - الواجب اختبارها عن طريق الدراسة التجريبية باستخدام أداة من أدوات البحث العلمي كالمقابلة شبه الموجهة؛

4-5 إعداد دليل المقابلة

بعد صياغة فرضيات البحث واستقرار رأي الباحث على أن المقابلة هي أنسب الأدوات لجمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة، يقوم الباحث بإعداد دليل المقابلة بناء على فرضيات البحث المصاغة. يتضمن دليل المقابلة التعريف بموضوع الدراسة من خلال طرح أسئلة مفتوحة، قصد الحصول على أجوبة مفتوحة، تلم بالموضوع الرئيسي والمواضيع الفرعية الناجمة عنه؛

5-5 اختيار المستجوبين

يتم اختيار المستجوبين بناء على طبيعة الموضوع الواجب نقاشه. ويكون ذلك عن طريق طلب للمقابلة يستعمل خلاله الباحث اللباقة اللائقة حسب مركز وأهمية الشخص المزمع استجوابه (أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية مثلا)؛

6-5 جمع البيانات

يتم جمع البيانات من خلال تنفيذ المقابلة شبه الموجهة عن طريق التدوين الكتابي للبيانات المستقاة من الحوار مع المستجوبين. يستحسن تسجيل البيانات (التسجيل الصوتي) بعد طلب الإذن من المستجوبين؛

7-5 مناقشة النتائج

بعد جمع البيانات من خلال تنفيذ المقابلات شبه الموجهة تأتي مرحلة التحليل النوعي للنتائج المتحصل عليها، ولهذا يجب على الباحث أن يقوم بالتدوين الكتابي للتسجيلات، ومن ثم يقوم بتصنيف البيانات، بهدف مقارنتها واختبارها مع الفرضيات المصاغة. يدون الباحث تحليلاته وملاحظاته في جزء خاص يتضمن الموضوع المعالج، السؤال المفتوح المقابل له والبيانات المدونة ونتائج الباحث المتوصل إليها؛

8-5 اختبار الفرضيات

بعد جمع البيانات الكافية والشاملة -النابعة من المقابلات شبه الموجهة- لكل الجوانب الخاصة بموضوع البحث ومشكلته وتنظيمها وتحليلها بشكل نوعي، يتم إسقاط النتائج المتحصل عليها، على الفرضيات المصاغة

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

بهدف اختبارها (تصديقها أو نفيها). ومن ثم الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث والأسئلة الفرعية الناجمة عنه؛

9-5 الخاتمة

تختتم الدراسة التجريبية عن طريق المقابلة شبه الموجهة بملخص يتم التذكير فيها بإشكالية البحث، ونتائج الدراسة، التي تستعمل لاختبار فرضيات البحث بالإيجاب أو النفي، ومن ثم الإجابة على السؤال الرئيسي وأسئلته الفرعية، مع إبراز آفاق الدراسة.

6- دليل المقابلة

إن نجاح أي مقابلة يتوقف على الإعداد الجيد للدليل الذي يجب أن يتسم بخصوصيات معينة ويستند إلى مبادئ محددة ويُنفذ وفق مراحل ممنهجة.

6-1 خصوصيات دليل المقابلة

في المقابلات شبه الموجهة، يتم استخدام دليل يحمل أسئلة مفتوحة وموضوعات يجب تغطيتها.¹ ويتسم هذا الدليل بالخصوصيات الآتية:²

- لا يمثل دليل المقابلة قائمة بمجموعة من الأسئلة. بل يعتبر أداة يجب إعدادها بعناية وحسن التصرف فيها وتكييفها مع سياق المقابلة؛
- يتم بناء الدليل على أساس المواضيع الرئيسية للبحث. فإنه عادة ما يبدأ تقديمه بالتذكير بالدراسة وكيفية إجرائها؛
- عادة ما تتناول الدراسة، بالإضافة إلى الموضوع الرئيسي، محاور فرعية يمكن صياغتها في شكل أسئلة مفتوحة تهدف إلى فهم محدد أو معرفة معينة؛
- تقتضي عملية بناء دليل المقابلة، التدرج من العموميات إلى الخصوصيات والحفاظ على نسق متزن خلال الحوار، إلى غاية الوصول إلى الأهداف المرجوة. ويجب أن لا يحتوي على أسئلة لا تخدم المقابلة؛³

¹ Margaret C. Harrell, Melissa A. Bradley, Data Collection Methods - Semi-Structured Interviews and Focus Groups, RAND Corporation Publishing, USA, 2009, p 27.

² مرحوم محمد الحبيب، مرجع سابق، ص 199.

³ Tiphaine Godfroid, op-cit, p 12.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

- من الأفضل تضمين مساحة في بداية دليل المقابلة لتسجيل بعض المعلومات التي توضح هوية المستجوب. يمكن أن يشمل ذلك اسمه، سنه، جنسه، وظيفته ومكان عمله ويوم وتاريخ مقابله وتوقيتها، ما لم تكن المقابلة سرية. كما يمكن أن يضيف الباحث معلومات مهمة أخرى خاصة بعدد سنوات خبرته المهنية. ستكون هذه المعلومات مفيدة أثناء التحليل.

2-6 مبادئ دليل المقابلة

يجب على الباحث أن يحترم جملة من المبادئ الآتية عند إعداد دليل للمقابلات شبه الموجهة:¹

1-2-6 استعمال مبدأ القمع (عنق الزجاجة)

وفقاً لمبدأ عنق الزجاجة، يجب على دليل المقابلة أن يتضمن السؤال العام (المحور الرئيسي) لموضوع البحث والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه. غير أنه يجب طرح المواضيع بسلاسة، وذلك بطرح المواضيع العامة أولاً ومن ثم الانتقال بالتدرج للمواضيع الخاصة التي تتفرع عنها. بطبيعة الحال، سوف يسهل ذلك على الباحث والمستجوب استيعاب إشكالية البحث، مما يؤثر إيجاباً على نجاعة المعلومات والبيانات المجمعة؛

2-2-6 الاعتماد على منطق محدد مسبقاً

يقتضي إعداد دليل مقابلة جيد على منطق محدد مسبقاً يساعد على ترتيب الموضوع الرئيسي للبحث والمواضيع الفرعية الناجمة عنه. وهو ضروري لاستغلال الوقت المتاح للمقابلة بعقلانية والاستفادة منه. غير أن المقابلة شبه الموجهة تتيح تجاوز ذلك الترتيب المنطقي للمواضيع (السلطة التقديرية حول الترتيب الذي يتم به طرح الأسئلة)، مما يسمح بتناولها دون ترتيب حسب سياق الحديث المنتهج من طرف المستجوب الذي يستدعي ترشيده (توجيهه) من حين لآخر من طرف الباحث؛

3-2-6 البداية بأسهل الأسئلة

يستحسن البداية بأسهل الأسئلة لتناول كل مواضيع البحث، بهدف اكتساب ثقة المستجوب وتخفيفه على عدم ادخار أي جهد في استرساله في الكلام حول المواضيع حيز المناقشة. يجب مزج الأسئلة المتعلقة بالتصرفات (هل يتبنى أعضاء المديرية العامة كل خصائص حوكمة المؤسسات؟ مثلاً)، بالأسئلة التي توحى إلى

¹ مرحوم محمد الحبيب، مرجع سابق، ص 200.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

المعارف أو الآراء كالأفضليات (طريقة التقييم المفضلة مثلاً) والمواقف (إبداء الرأي حول التدابير التي يجب على المؤسسات العمومية الاقتصادية أن تتخذها لتحسين أدائها).

3-6 مراحل بناء دليل المقابلة

يتمّ بناء دليل المقابلة شبه الموجهة على مراحل كما يلي:¹

1-3-6 المرحلة التمهيديّة

يتمّ التعرّض من خلال المرحلة التمهيديّة لمواضيع عامّة تفسّ الإطار العام للبحث ومحيطه والأشخاص المعنيين بموضوع البحث، بما فيهم المستجوب والأشخاص الذين يشكلون عينات الدراسة. وعادة ما تطرح في المرحلة التمهيديّة أسئلة عامّة، كأن يسأل الباحث المستجوب قائلاً: "هل حدثنا قليلاً عن واقع الحوكمة في سياق المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؟"

2-3-6 مرحلة التركيز على موضوع البحث

بعد التعرّض لمحيط موضوع البحث من خلال الأسئلة العامّة، يباشر الباحث الحديث مع المستجوب من خلال بداية التركيز على المواضيع الفرعية للبحث عن طريق طرح أسئلة تفسّ مسائل فرعية، على سبيل المثال يسأل الباحث المستجوب: "ما هو عدد أعضاء مجلس إدارتك؟"

3-3-6 مرحلة التعمّق في البحث

بعد اكتساب ثقة المستجوب وتحفيزه على الكلام حول المواضيع قيد المناقشة في المرحلة السابقة. تتناول مرحلة التعمّق في البحث المحاور الرئيسيّة للبحث من خلال الغوص في المواضيع الأساسيّة. يطرح الباحث في هذه المرحلة الأسئلة التي تفسّ لب الموضوع. كأن يسأل: "من الهيئة التي تعين وتعزل المدير العام؟"، "حسب رأيك، ما الذي ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم به لتضمين مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين أداء المؤسسة؟"

4-3-6 المرحلة الختامية

يمنح الباحث من خلال المرحلة الختامية المستجوب فرصة لإبداء خلاصة آرائه حول المواضيع المناقشة وذلك من خلال طرح سؤال أو سؤالين يمهّد له الطريق لذلك، كأن يقول الباحث على سبيل المثال: "الآن

¹ مرجع نفسه، ص 200، 201.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

كخاتمة لهذا الحوار الشيق، تبين من أقوالك بأن المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية تواجه العديد من المشاكل والتحديات على صعيد الحوكمة، هل هذا صحيح؟ وماهي عموما التدابير اللازمة لتحسين أداء هذه المؤسسات؟".

يذكر الباحث بأن المقابلة أشرفت على نهايتها، وفي ختامها يشعر الباحث المستجوب بأهميتها ومدى استفادته منها، ولا يفارقه إلا والابتسام على وجهه ويشكره على مساعدته من خلال قبوله المساهمة في هذه المقابلة ويصافحه في النهاية.

المطلب الثالث: الأعمال التحضيرية للمقابلات شبه الموجهة

تم تخصيص هذا المطلب، لعرض الأعمال التحضيرية التي تمت بهدف القيام بالمقابلات شبه الموجهة، بما فيها خصائص المؤسسات التي تمثل مجتمع الدراسة وطريقة إعداد دليل المقابلات.

1- خصائص المؤسسات موضوع الدراسة

ترتكز الدراسة النوعية على المؤسسات العمومية الاقتصادية، التي اختيرت منها عينات من المؤسسات كمجال لتطبيق الدراسة التجريبية. وقبل أن يتم عرض خصائص المؤسسات التي تمثل مجتمع الدراسة على المستوى الجزئي، يتم إلقاء الضوء على تركيبة النسيج الاقتصادي الجزائري، من حيث عدد المؤسسات التي تشكل على مستوى الكلي.

1-1 خصائص المؤسسات على المستوى الكلي

أفادت نتائج الإحصاء الاقتصادي الوطني الأول المعد من طرف الديوان الوطني للإحصاء سنة 2011، أن القطاع الخاص يطغى على النسيج الاقتصادي في الجزائر من خلال 915316 مؤسسة (98 %) مقابل 1,8 % في القطاع العام، في حين تمثل المؤسسات المختلطة والأجنبية 0,2 % من مجموع المؤسسات. وكان الإحصاء الاقتصادي الشامل قد شمل 934250 مؤسسة حتى شهر ديسمبر 2011. وبينت نتائج هذا الإحصاء أيضا، أن القطاع العام يشارك بنسبة كبيرة في خلق مناصب الشغل على عكس القطاع الخاص.¹

يبين الجدول الموالي تركيبة النسيج الاقتصادي الجزائري حسب القطاع القانوني:

¹ Le premier recensement économique en Algérie: Résultats définitifs de la première phase "2011", Collection Statistique Série E: Statistiques Economiques, n°172, Office National des Statistiques, Alger, juillet 2012, p 13.

ـ الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية ـ

الجدول رقم (4-1): تركيبة النسيج الاقتصادي الجزائري

| النسبة (%) | عدد المؤسسات | القطاع القانوني |
|------------|--------------|--------------------|
| 1,8 | 16718 | العام |
| 98 | 915316 | الخاص |
| 0,2 | 2216 | المختلطة والأجنبية |
| 100 | 934250 | المجموع |

Source: Le premier recensement économique en Algérie: Résultats définitifs de la première phase, Op-cit, p 13.

2-1 خصائص المؤسسات على مستوى الجزئي

في البداية تمّ تعيين خمسة عشر مؤسسة عمومية اقتصادية لاستجواب مسؤوليها، من خلال مقابلات شبه موجهة. بعد اتصالات حثيثة لم نحظى بقبول سوى ستة منها. يُعزى ذلك لانشغال المستجوبين بمهامهم الهامة التي لا توفر لهم مزيدا من الوقت للاهتمام بمهام جانبية. كما أنه من الصعب جدا الحصول على معلومات جوهرية من المستجوبين الذين تربطهم علاقات عمل مع المؤسسة. وتقريبا كل المؤسسات التي رفضت إجراء مقابلات شبه موجهة تحجج مسؤوليها باحترام مبدأ السر المهني.

تتمثل المؤسسات العمومية الاقتصادية التي اختيرت من ضمن مجتمع الدراسة في ستة مؤسسات ذات أسهم EPE Spa، تتمتع بخبرة كبيرة وتمارس نشاطات مختلفة.

2- إعداد دليل المقابلة شبه الموجهة

في إطار الأعمال التحضيرية للمقابلات شبه الموجهة، قمنا ببناء محتوى دليل المقابلات* على مراحل نذكرها في الآتي:

1-2 المقدمة

تتضمن بيانات تعريفية تخص الباحث، وتحدد موضوع البحث، وأهدافه. وتتمثل في جمع آراء أعضاء مجالس الإدارة، والمديرين العامين والإطارات التي ترأس عدد من المديرية التنفيذية في المؤسسات العمومية الاقتصادية، حول مدى موجودية تطبيق آليات الحوكمة في هذه المؤسسات.

* تم بناء محتوى دليل المقابلة كما هو مبين في الملحق رقم (02).

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

تتضمن المقدمة أيضا تبرير اختيار الباحث للمؤسسة المعنية، والشخص (أو الأشخاص) الذي يمثلها. كما تحتوي تشجيع وتحفيز المستجوب للإدلاء بالكلام وإبداء آرائه بكل حرية، مع الحفاظ على هويته مجهولة (الثقة والسرية)؛

2-2 البيانات الشخصية للمستجوب

البيانات التي توضح هوية المستجوب تساعد على تحليل النتائج بطريقة موضوعية، ولهذا يجب تضمين مساحة في بداية دليل المقابلة لتسجيل بعض المعلومات الاجتماعية والمهنية للشخص المستجوب، بما فيها سنه مستواه التعليمي، وظيفته (المنصب الذي يشغله) وخبرته المهنية؛

3-2 عرض المحاور الرئيسية للبحث

يتضمن دليل المقابلة المحاور الأساسية التي تبني عليها المقابلة وكذا الأسئلة الفرعية المفتوحة المنبثقة عن كل محور. والباحث يقرر ترتيب المحاور والأسئلة أثناء المقابلة. المحاور الرئيسية التي تضمنها دليل المقابلات شبه الموجهة، هي:

- المحور الأول: تشكيلة مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- المحور الثاني: سير اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- المحور الثالث: دور ومسؤوليات مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- المحور الرابع: تقييم مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- المحور الخامس: مبادئ سير مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- المحور السادس: مسؤوليات مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية اتجاه أصحاب المصلحة؛
- المحور السابع: الإفصاح، الشفافية والالتزام بحوكمة المؤسسات؛
- المحور الثامن: المديرية العامة (الإدارة).

4-2 الخاتمة

يختتم دليل المقابلة بأسئلة ختامية، من خلالها يمنح للمستجوب فرصة لإبداء خلاصة آرائه حول المواضيع المناقشة، ومن خلالها أيضا يحصل الباحث على بيانات ثمينة جدا، يمكن أن تكون بمثابة اقتراحات تحد من مشكلة الدراسة أو تعالجها.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

بعد تذكير المستجوب بأنّ المقابلة أشرفت على نهايتها، يُشكر جزيل الشكر على مساهمته في هذا البحث العلمي من خلال قبوله المساهمة بأرائه وأفكاره في هذه المقابلة الشيقة.

المبحث الثاني: الإطار العملي للدراسة التجريبية

يتناول هذا المبحث الإطار العملي للدراسة التجريبية، انطلاقاً من دراسة نوعية عن طريق مقابلات شبه موجهة مع رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة، والمديرين العامين والإطارات التي ترأس عدد من المديرية التنفيذية لمجموعة من المؤسسات التي تنشط في القطاع العام الاقتصادي الجزائري.

اتبعنا أسلوباً يجمع بين الاختصار، والتركيز والسرية، متخذين سبيل الوسطية من حيث الإلمام بين مختلف الأوجه وبسطها في عبارات موجزة. بعض الأوجه قمنا بتنقيحها، لكن هذا لا يعني أننا غيرنا المعنى، فقد استعملنا اللغة العربية الفصحى، لأن أغلب المستجوبين كانت إجاباتهم باللهجة العامية أو اللغة الأجنبية.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة التجريبية المتعلقة بمجلس الإدارة

وفقاً للممارسات الجيدة، فإن مجلس إدارة أي مؤسسة، بما في ذلك المؤسسات العمومية، يلعب وظيفة مركزية في حوكمة تلك المؤسسة، لأن المجلس الذي يتميز بالاحترافية (Professional board) يتحمل المسؤولية النهائية عن الرقابة، التوجيه وأداء المؤسسة، ولهذا فإن تشكيلته وأدائه لها تأثير كبير على الحوكمة في المؤسسات العمومية - خاصة التي تمارس أنشطة اقتصادية - وبالتالي على أدائها التشغيلي والمالي. يجب أن يتألف مجلس الإدارة الفعال من أعضاء يتمتعون بالقدرة، والكفاءة والموضوعية اللازمة للقيام بمهامهم على صعيد التوجيه الاستراتيجي والإشراف على الإدارة ومراقبتها. كما يقوم المجلس بممارسات أخرى مثل إنشاء لجان متخصصة كلجنة التدقيق، وتوفير التدريب المناسب وتقييم أداء المديرية العامة لتحسين أدائه، وأداء المؤسسة ككل.

جاء هذا المطلب لعرض وتحليل نتائج الدراسة التجريبية المتعلقة بمجالس إدارة عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية. وفيما يلي سيتم مناقشة الأسئلة الفرعية المنبثقة عن المحاور الأساسية عن طريق المقابلات شبه الموجهة.*

* تم تجميع البيانات عن طريق التسجيل اليدوي، ثم قمنا بإعادة كتابتها وتنظيمها في شكل نص Word بهدف تسهيل عملية تحليل نتائج الدراسة التجريبية. لم يتم استعمال التسجيل الصوتي لعدم قبول المستجوبين.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

1- المحور الأول: تشكيلة مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية

تناول هذا الجزء الأسئلة الفرعية (س) التابعة للمحور الرئيسي الأول، والتي على أساسها تم الوقوف على واقع تشكيلة مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

س1: ما هو عدد أعضاء مجلس إدارتك؟

بينت نتائج المقابلات شبه الموجهة، بأن جميع المؤسسات العمومية الاقتصادية المستجوبة تحترم الحد القانوني الأدنى والأقصى الموضح في القانون التجاري الجزائري. اتفق المستجوبون بالإجماع على أن "متوسط عدد أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية هو ثمانية أعضاء". وقام أحد المستجوبين بتفصيل إجابته بشكل أكثر تحديدا مشيرا إلى أن "عدد أعضاء مجلس إدارته تسعة أعضاء، لكن معظمهم أدوات للموافقة فقط".

وأضاف مستجوب آخر قائلا: "أصبح مجلس الإدارة مؤخرا يتشكل من خمسة أعضاء فقط، ثلاثة منهم يمثلون أسهم الدولة، واثنان يمثلون أسهم المساهم الأجنبي (دولة فنلندا). ومنذ أن أصبح هذا الأخير يضم أعضاء مساهمين في رأسمال المؤسسة تحسّن أدائه وأداء المؤسسة ككل (...)". وأضاف أيضا، "إن الشريك (الفنلندي)، اقترح منذ البداية على الجمعية العامة أن يتولى إدارة المؤسسة مجلس إدارة يتألف من خمسة أعضاء على الأكثر، لضمان حسن سير عمله، ويعمل بشكل فعال". وحسبه أيضا، "إن مجلس إدارته استفاد كثيرا من الخبرة الأجنبية، وبفضله تحسنت الوضعية المالية للمؤسسة".

س2: هل يتمتع أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية بالخبرة في مجالات مثل حوكمة المؤسسات، والعمليات التجارية، والقضايا المالية والمجالات الأخرى ذات الصلة؟

اتفق المستجوبون بالإجماع على أن أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتعون بالخبرة التجارية والتسويقية والمالية والقانونية. لكنهم لا يتمتعون بالخبرة في مجال حوكمة المؤسسات.* يرى أحد المستجوبين "إن القطاع العام الاقتصادي في الجزائر لا يزال في بداية الطريق في هذا المجال". وأوضح المستجوب "المشكل في الجزائر هو أن مفهوم الحوكمة ارتبط منذ نشأته بالقطاع الخاص فقط، لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (أشار إلى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر)". واقترح "ينبغي بناء جيل جديد من

* أصبحت العديد من الدول (سنغافورة مثلا) تركز على تدريب وتكوين مدرين متخصصين في مجال حوكمة المؤسسات، لأن الخبرة في هذا المجال، تؤدي إلى تعزيز أداء مجلس الإدارة، وبواسطته يتم إدارة المؤسسة ومراقبتها، وبالتالي تحسين أدائها.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

القياديين (أعضاء مجلس الإدارة) في المؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتعون بالقدرة والكفاءة في كل المجالات خاصة في مجال حوكمة المؤسسات، لأن الجيل الحالي من المستحيل أن يواكب هذه المفاهيم الجديدة".

س3: هل يعمل رئيس مجلس إدارتك أيضا كمدير عام للمؤسسة؟

يعتبر الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة PCA والمدير العام DG من الممارسات الجيدة في مجال حوكمة المؤسسات العمومية. والجدير بالذكر أن البعد الأساسي التي ركزت عليه الأبحاث والدراسات مؤخرا فيما يتعلق بتفعيل دور مجالس إدارة المؤسسات العمومية هو الفصل بين الوظيفيتين، لأنه يساعد على ضمان توازن القوة بشكل مناسب وتحسين المساءلة وتعزيز قدرة مجلس الإدارة على اتخاذ القرار بموضوعية ودون تأثير لا مبرر له من قبل الإدارة العليا.

وكشفت سلسلة من المقابلات شبه الموجهة التي أجريت مع أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية المستجوبة نتائج تتوافق تماما مع ما كنا نتوقعه، فإن جميع هذه المؤسسات باستثناء مؤسسة واحدة فقط، يجمع مديرها بين منصب المدير العام، وبين رئاسة مجلس الإدارة.

وأرجع أحد المستجوبين سبب الجمع بين الوظيفتين بالنسبة لمؤسسته هو إلى "نقص الكفاءات التي تتولى منصب المدير العام". وأضاف آخر: "إن الجمع بين المنصبين يؤدي إلى فهم أفضل للقضايا التسييرية والسرعة في اتخاذ القرارات، وتكامل أفضل للاستراتيجية، وتوجيه أكثر وضوحا، واتخاذ قرارات أفضل". وصرح أحد المستجوبين (رئيس مدير عام) بأن: "الفصل بين الدورين يزيد من التعقيد الإداري ولا يبدو أن هناك أي دليل يدعم فكرة أن الفصل بين الوظيفتين يحسن من أداء المؤسسة". مع ذلك صرح بكل تحفظ "إن المشكل الحقيقي والوحيد الذي يواجهني حول الجمع بين دوري كمدير عام و كرئيس مجلس الإدارة هو الاحتمال أن الرئيس قد يرغب بالتدخل في صلاحيات المديرية العامة، أما فيما يخص العامل الإيجابي باعتباري مدير عام أيضا أضمن وصول المعلومات المهمة بشكل كامل وبكل شفافية إلى مجلس الإدارة". كما اتفق المستجوبون بالإجماع على أنه نجمت عدة آثار سلبية عن الجمع بين المنصبين، هذه الآثار يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- عدم قدرة المديرية العامة القيام بمهامها الخاصة بشكل مستقل عن تأثير رئيس مدير عام؛
- لا يمكن لرئيس مدير العام أن يقوم بعمله بشكل جيد في ظل غياب مبدأ المساءلة؛

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

- يجب على رئيس مجلس الإدارة وفريقه التأكد من أن البيانات المالية المدققة تقدم رؤية عادلة ودقيقة للنشاط التجاري، لكن هذا الدور من الصعب جدا تحقيقه، إن لم نقل مستحيلا، عندما يكون هناك جمع بين الوظيفتين؟
- يرى أحد المستجوبين، أن هناك تداخل لا يمنع القانون التجاري بين رئاسة مجلس الإدارة وشغل منصب المدير العام "ينبغي على المشرع الجزائري أن يعالج قضية الجمع بين المنصبين، فكيف يمكن لرئيس مدير عام أن يمارس الرقابة على إدارته وهو الخصم وفي نفس الوقت الحكم؟".

س4: ماهي الآثار الناجمة عن عدم مشاركة أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية في رأسمال المؤسسة؟

مجلس الإدارة هو مجموعة من الأشخاص (المديرين/القائمون بالإدارة) المسؤولين عن إدارة المؤسسة، مثل شركة أو مؤسسة عمومية. تعد هذه الهيئة الجهاز الأساسي في حوكمة المؤسسات. وأعضاء هذا المجلس تنتخبهم الجمعية العامة، ولا تتطلب جميع أشكال المؤسسات وجود هذا المجلس، لكن هو إلزامي في الجزائر في شركات أسهم، بحيث يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر، وهو ما تنص عليه إحدى مواد القانون التجاري الجزائري "يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر. وفي حالة الدمج، يجوز رفع العدد الكامل للقائمين بالإدارة إلى العدد الكامل للقائمين بالإدارة الممارسين منذ أكثر من ستة أشهر دون تجاوز أربع وعشرين عضوا. وعدا حالة الدمج الجديد، فإنه لا يجوز أي تعيين لقائمين جدد بالإدارة ولا استخلاف من تُوفِّي من القائمين بالإدارة أو استقال أو عزل مادام عدد القائمين بالإدارة لم يخفُض إلى اثني عشر عضوا".¹

وتضيف المادة (619) من ذات القانون "يجب على مجلس الإدارة أن يكون مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل 20 % من رأسمال الشركة. ويحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يجوزها كل قائم بالإدارة. تخصص هذه الأسهم بأكملها لضمان جميع أعمال التسيير، بما فيها الأعمال الخاصة بأحد القائمين وهي غير قابلة للتصرف فيها".² لكن ما يهمنا نحن، أن هذه القاعدة -امتلاك مجلس الإدارة لعدد من الأسهم

¹ المادة (610) من القانون التجاري الجزائري.

² المادة (619) من القانون التجاري الجزائري.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

تمثل على الأقل 20 % من رأسمال الشركة- لا تنطبق على المؤسسة العمومية الاقتصادية، التي تمتلك الدولة أو أحد فروعها جميع أسهمها.¹ وبطبيعة الحال هذا الاستثناء، يؤثر على أداء هذه المؤسسات.

وفيما يتعلق بأجوبة وآراء المستجوبين، باعتبارهم أكثر خبرة ودراية بهذا القطاع، حول مدى تأثير غياب مشاركة أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية في رأسمال المؤسسة، يمكن تلخيصها في النقاط القليلة الآتية:

- إن إدارة وتسيير هذه المؤسسات من أشخاص ليست لديهم أي مشاركة أو إمكانية مشاركة في رأسمالها سوف يؤدي حتما إلى تضارب المصالح وتفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري ومختلف الممارسات غير الأخلاقية، والتي تؤدي إلى تدهور المؤسسة. مرور الوقت وتنهار في نهاية المطاف؛
- تبقى إشكالية الملكية (المساهم الوحيد) دائما مطروحة وتشكل المعضلة الحقيقية في المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- إن ممارسة أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية لحقوقهم مثل اختيار المسيرين تبقى شبه مستحيلة، إن لم نقل مستحيلة نظرا لعدم مشاركتهم في رأسمال المؤسسة.

س5: ما هي الطبيعة القانونية لأعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

يتشكل مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية من ثلاث (03) إلى اثني عشر (12) عضوا، يتشارك في تعيينهم الجمعية العامة العادية، ولجنة المشاركة، والدولة. بينت نتائج المقابلات شبه الموجهة بأن متوسط عدد أعضاء مجالس إدارة المؤسسات المستحوية التي تم تعيينهم من طرف الجمعية العامة العادية هو خمسة (05) أعضاء (إطارات سامية من القطاع العمومي)، وبالتالي فهي تمتلك سلطة القرار داخل المجلس، في حين متوسط عدد أعضاء الذين يمثلون العمال والتي تم تعيينهم بقوة القانون من طرف لجنة المشاركة هو عضوين (02) يمارسون صلاحياتهم داخل المجلس بطريقة تداولية، كما يحق لهم التصويت والاعتراض على القرارات. وصرح أحد المستجوبين: "في بعض الأحيان لا يكون لدى ممثلي العمال أي مستوى تعليمي، ولا يخصص لهم الوقت الكافي لإبداء رأيهم".

¹ Ministère de l'industrie et des Mines, Direction Générale de la veille stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Guide de l'administrateur, Série: Renforcement des Compétences des cadres Numéro 02, Avril 2013, p 08.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

س6: ما مدى تنوع مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية من حيث الجنس؟

كان الهدف من هذا السؤال هو التحقيق في مدى تنوع مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية من حيث الجنس، لأن المجلس الأكثر تنوعاً هو المجلس الأكثر فعالية، والأكثر قدرة على اتخاذ قرارات موضوعية. وفي السنوات القليلة الماضية، أجريت العديد من الأبحاث حول العلاقة الإيجابية بين وجود الأنتى/النساء في مجالس إدارة المؤسسات التي تنشط في القطاع العام وأدائها، وجميعها توصلت إلى استنتاج، بأن المديرين الإناث أكثر كفاءة وبقظة عند ممارسة دورهم الرقابي من المدراء الذكور، وأنهم أكثر تركيزاً على الهدف والمهمة. وأثبتت الدراسات أيضاً أن المديرين الإناث يتمتعون أيضاً بمعدلات حضور أعلى في اجتماعات المجلس مقارنة بنظرائهم من الرجال.¹

أثبتت نتائج المقابلات شبه الموجهة، غياب جنس الإناث في معظم مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية المستجوبة.

س7: ما هو متوسط سن أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية؟ وهل لهذا العامل (السن) تأثير سلبي على أداء هذه المؤسسات؟

بالإضافة إلى الخصائص التي تطرقنا إليها سابقاً، هناك متغير آخر، يعتبر أيضاً كمحدد مركزي لفعالية مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية ألا وهو "سن القائمين بالإدارة". هذا الأخير الذي أهملته معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة في سياق المؤسسة العمومية الاقتصادية. حسب رأينا، مسألة طبيعة العلاقة بين سن القائمين بالإدارة وأداء المجلس (وأداء المؤسسة ككل)، من المفترض أن تخصص لها دراسات كاملة.

عموماً، أشار جميع المستجوبين الذين تمت مقابلتهم إلى أن أعضاء مجالس إدارتهم معظمهم كبار في السن بحيث يبلغ متوسط سنهم تقريباً ثلاثة وخمسين (53) سنة. واعترف بعض المستجوبين بأهمية هذا العامل "ينبغي أن يتشكل مجلس الإدارة من أعضاء كبار في السن يتمتعون بخبرة مهنية في كل مجال من مجالات نشاط المؤسسة خاصة أن المديرين كبار في السن قد عملوا في قطاعات مختلفة، ولديهم مجموعة واسعة من المهارات والخبرات كما ينبغي أن تتشكل المجالس من أعضاء صغار في السن لديهم كفاءة في مجالات حديثة مثل حوكمة

¹ Adams. R & Ferriera. D, Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of Financial Economics, 2009, pp 291-309.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

المؤسسات، وتكنولوجيا الاعلام والاتصال". وأضاف أحد المستجوبين: "إن نجاح مجلس الإدارة يتوقف بالضرورة على التزام أعضائه بحضور اجتماعات المجلس التي من خلالها نفق على كل كبيرة وصغيرة فيما يتعلق بتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وكذلك على مدى رغبتهم في العمل، وبما أن معظم المدراء كبار في السن فمن المتوقع أن معدلات الحضور والرغبة في العمل تنقلص. بكل بساطة لأننا أمام أعضاء يقتربون من التقاعد".

2- المحور الثاني: سير اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية

أصبحت إصلاحات حوكمة المؤسسات العمومية قضية مهمة على مستوى العالم، خاصة في العقود القليلة الماضية. وفي هذا السياق، أصدرت العديد من البلدان والمنظمات الدولية سلسلة من المدونات حول أفضل الممارسات في مجال حوكمة المؤسسات العمومية، التي تتناول بالدرجة الأولى قضايا الحوكمة الرئيسية لفعالية مجالس إدارتها، لا سيما فيما يتعلق بمبادئ سيرها وإدارة جلساتها، من أجل تحقيق التوازن وتسهيل جو العمل حتى تتمكن هذه الأخيرة من اتخاذ قرارات هادفة تخدم مصلحة المؤسسة والمصلحة العامة.

من خلال هذا المحور، الذي يتضمن عدد من الأسئلة الفرعية (س)، سوف نلقي الضوء على واقع سير اجتماعات مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية، والوقوف على مدى التزام هذه المجالس بالمبادئ التوجيهية التي تنص عليها الممارسات الجيدة في هذا الشأن.

س1: هل مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية منظمة لغرض تسهيل جو العمل؟

يمكن تجميع الإجابات على هذا السؤال تقريبا في النقاط الآتية، لأن هناك تشابه كبير في وجهات نظر المستجوبين الذين تمت مقابلتهم:

- نجد صعوبة كبيرة في إبداء الرأي حول الموضوعات قيد المناقشة، واتخاذ حل أكثر بناء؛
- في بعض الأحيان يجد رئيس مجلس الإدارة صعوبة كبيرة في إنشاء بيئة عمل إيجابية، التي تعزز ثقافة الاحترام المتبادل، وتقبل رأي الآخر والعمل كفريق؛
- حسب اعتقاد البعض، اجتماعات مجلس الإدارة هي بمثابة اجتماعات فصلية، تقتصر فقط على تسوية بعض القرارات الاستراتيجية. وفي السياق نفسه، قدم بعض المستجوبين اقتراحات لغرض تسهيل جو العمل:
- يجب أن تكون الاجتماعات مرة واحدة في شهر، ولكن ليس أقل من مرة واحدة في الشهرين، ولا ينبغي أن تكون الاجتماعات فقط لتحقيق المطلب القانوني؛

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

- ينبغي الاستعانة بخبير لمساعدة رئيس مجلس الإدارة على إدارة الاجتماعات؛
- يجب أن تكون اجتماعات مجلس الإدارة متوافقة مع خطة وطريقة محددة مسبقا، على سبيل المثال تخصيص خمسة عشر دقيقة لكل عضو لإبداء رأيه.

س2: ما هو متوسط عدد الأعضاء الذين يحضرون اجتماعات مجلس الإدارة؟ وماهي المعلومات التي يتم توزيعها على أعضائه قبل وأثناء الاجتماعات؟

نتائج المقابلات شبه الموجهة تشير إلى أن متوسط عدد الأعضاء الذين يحضرون اجتماعات مجلس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية هو أكثر من نصف عدد أعضائه. وأشار معظم المستجوبين الذين تمت مقابلتهم "اجتماع المجلس لن يكون صحيحا إلا بحضور أكثر من نصف عدد أعضاء مجلس الإدارة". وأضاف أحد المستجوبين قائلا: "الحد الأقصى للغيابات محدد مسبقا، والذي قد يؤدي إلى تعويض العضو، لكن المشكل ليس في معدلات الحضور، بل المشكل الحقيقي في غياب الفعالية في اتخاذ القرارات (...). وما أهمية حضورهم، إذا كانوا أدوات للموافقة فقط؟". أما فيما يخص المعلومات التي يتم توزيعها على أعضاء مجلس الإدارة قبل وأثناء الاجتماعات، تقريبا أجوبتهم تتشابه، فقد ذكروا على سبيل المثال "القوائم المالية، تقارير التدقيق، مخططات ناجحة، نشاط المؤسسة، وبعض المعلومات ذات الطابع السري أو التي تعتبر كذلك. المهم يجب أن يكون مجلس الإدارة على علم بجميع المعلومات والعمليات المالية وغير المالية".

س3: حسب رأيك، هل يتم الاستثمار والاستفادة من اجتماعات مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

يتفق جميع المستجوبين الذين تمت مقابلتهم، على أن أحد التحديات أمام العديد من مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية، هو تحقيق التوازن الصحيح بين التركيز على القضايا الاستراتيجية والخوض في تفاصيل المسائل التشغيلية. وفي هذا السياق، يرى أحد المستجوبين: "ينبغي الاستعانة بخبراء مستقلين لمساعدة الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة الآخرين، من خلال النظر فيما إذا كانت بنود جدول الأعمال تقع في المجال الاستراتيجي أو التشغيلي، وكذلك النظر في تخصيص الوقت بين هذين المجالين. وأكد أن "عيون جديدة" تضيف قيمة كبيرة لمجلس الإدارة وللمؤسسة".

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

3- المحور الثالث: دور ومسؤوليات مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية

أفضل الممارسات في مجال حوكمة المؤسسات تشير إلى أن مجالس الإدارة تلعب الوظيفة المركزية والأساسية في حوكمة المؤسسات العمومية، خاصة تلك التي تمارس أنشطة اقتصادية. ولهذا ينبغي أن تتحمل هذه المجالس المسؤولية النهائية لتحسن أداء هذه المؤسسات. كما يجب أن تعمل وسيطاً بين الدولة كمساهم والمؤسسة وإدارتها التنفيذية. ودور مجالس إدارة المؤسسات العمومية لا يقتصر فقط على الرقابة والتوجيه، بل موكلة أيضاً، حسب أفضل الممارسات لوضع استراتيجيات والتعاون مع الإدارة نحو تنفيذها. ومن خلال هذا المحور، سوف نحقق في مدى قدرة مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية على تحمل هذا الدور الاستراتيجي.

تناولت المقابلات شبه الموجهة مناقشة الأسئلة الفرعية الآتية:

س1: في رأيك، من الهيئة المسؤولة عن إعداد أو اقتراح الاستراتيجية داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية؟ ومن الهيئة المسؤولة عن قيادتها ومراقبة تنفيذها؟

انقسم رأي المستجوبين بالتساوي، حيث يعتقد البعض "استراتيجية المؤسسة يجب أن يقترحها مجلس الإدارة وتتم الموافقة عليها من قبل الجمعية العامة"، في حين يعتقد النصف الآخر، "إعداد الاستراتيجية يجب أن تتم بالاشتراك مع الجمعية العامة". ذكر مستجوب واحد فقط: "الهيئة التنفيذية هي التي من المفروض أن تقترح الاستراتيجية وتسهر على تنفيذها، أما الموافقة عليها ومراقبة تنفيذها تكون من طرف مجلس الإدارة". مع ذلك، صرح وبتحفظ: "من المستحيل اقتراح استراتيجية المؤسسة في المؤسسات العمومية الاقتصادية من الأسفل إلى الأعلى، لكن في كل الحالات، فإن المديرية العامة مسؤولة أمام مجلس الإدارة عن تنفيذها".

حقيقة لم نكن نتوقع هذا الاختلاف وتضارب في الآراء حول هذه المسألة، لأن في البداية كان هدفنا من هذا السؤال هو الحصول على ثقة المستجوب وتحفيزه على الإجابة على الأسئلة الأخرى.

س2: هل لدى مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية أية لجان فرعية (أو هيكل مشابهة) تتكون بشكل حصري من أعضاء مجلس الإدارة؟

تمكن اللجان الداخلية مجالس الإدارة من التعامل مع القضايا المعقدة بشكل أكثر كفاءة، وتسمح لهذه الأخيرة أن تركز خبرتها في مجالات مثل التقارير المالية، وإدارة المخاطر،... إلخ. وعلى الرغم من أهمية هذه اللجان إلا أن جميع المؤسسات العمومية الاقتصادية المستجوبة، لا تعتمد مجالس إدارتها على لجان متخصصة

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

باستثناء مؤسسة واحدة فقط قامت بإنشاء لجنة التدقيق مؤخرًا. والسبب حسب رأي بعض المستجوبين: "لا يوجد مطلب قانوني". وفي هذه الحالة، من يسهر على جودة المعلومات المقدمة لمجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية؟ ومن يحرص على وضع آليات لتقييم هذه المجالس وتقديم النتائج المتعلقة بها في ظل غياب هذه اللجان؟.

س3: من الهيئة التي تعين وتعزل المدير العام؟

حسب المبادئ التوجيهية الصادرة عن OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، إن من أهم مسؤوليات وصلاحيات مجالس إدارة المؤسسات المملوكة للدولة هي تعيين وعزل الرئيس التنفيذي/المدير العام. وفيما يخص آراء المستجوبين حول هذه المسألة، اتفق الجميع على أن تعيين وعزل المدير العام تعد من صلاحيات مجلس الإدارة. مع ذلك، صرح البعض: "من المستحيل عزل المدير العام، أو حتى فرض عقوبات عليه، لأنه يشغل منصبين (رئيس مدير عام)، وبالتالي يجرم المجلس من إحدى أهم وظائفه". وأضاف أحد المستجوبين قائلًا: "أعمل في القطاع العام الاقتصادي منذ فترة طويلة، لكنني لم أسمع يوما أن مجلس إدارة اتخذ قرارا بعزل رئيس مدير عام. كما أن الجمع بين الوظيفتين، يؤدي دائما إلى تعزيز العلاقة -تميل إلى الجانب السلبي أكثر منه إيجابي- بين مجلس الإدارة والمديرية العامة".

س4: حسب رأيك، هل مجلس الإدارة حريص على وصول المعلومات تتسم بالدقة والجودة (على سبيل المثال تقارير التدقيق الداخلي)؟

على الرغم من أن المستجوبين استخدموا صيغة مختلفة، إلا أن إجاباتهم على هذا السؤال يمكن تجميعها تقريبا في العبارة الآتية: "بطبيعة الحال، لكل مؤسسة عمومية اقتصادية قسم خاص بالتدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية)، والذي يجب عليه التحقق من دقة التقارير، والإشراف على عملية إعدادها، ثم يقدمها إلى المديرية العامة،* والتي بدورها ترسلها إلى مجلس الإدارة قبل انعقاد اجتماع هذا المجلس".

وعند مقارنة التصريحات التي أدلى بها المستجوبين بما نصت عليه أفضل الممارسات في مجال حوكمة المؤسسات العمومية "يتعين على المؤسسات العمومية أن تضع إجراءات فعالة للتدقيق الداخلي وأن تنشئ وظيفة التدقيق الداخلي تخضع لإشراف مجلس الإدارة، وتقدم تقاريرها مباشرة إليه وإلى لجنة التدقيق. وينبغي على المؤسسات العمومية إنشاء على الأقل لجنة التدقيق لمراجعة أعمال المدقق الداخلي وتوصياته والتأكد من

* يحتفظ المدير العام بنسخة عن هذه التقارير في الأرشيف.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

جودة المعلومات المقدمة إلى مجلس الإدارة... إلخ.¹ يمكن القول: إن مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية غير حريصة على ضمان جودة المعلومات ودقتها.

4- المحور الرابع: تقييم مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية

يساهم التقييم (بمختلف تقنياته وأنواعه) في تعزيز أداء مجالس الإدارة واحترافها، وهو ممارسة وطريقة شائعة في العديد من دول العالم (سنغافورة والنرويج مثلاً، وحتى في الدول النامية على غرار مصر والمغرب... إلخ). تعتمد مجالس إدارة المؤسسات العمومية في الغالب على مقارنة في التقييم من الأعلى إلى الأسفل، من خلال طريقة التقييم الذاتي. وحسب البروفيسور مارتن هيلب Martin Hilb المتخصص في مجال حوكمة المؤسسات وتقييم مجالس الإدارة، هناك ثمانية أبعاد أساسية يتم من خلالها تقييم مختلف المجالس، سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة:²

- مبادئ سير مجلس الإدارة؛
 - ثقافة مجلس الإدارة؛
 - هيكل مجلس الإدارة؛
 - إدارة جلسات مجلس الإدارة؛
 - تشكيل مجلس الإدارة على أساس الكفاءات الأساسية؛
 - إدارة مجلس الإدارة والمديرية العامة؛
 - مسؤوليات مجلس الإدارة اتجاه أصحاب المصلحة؛
 - تقييم نجاح مجلس الإدارة.
- كما يتضمن التقييم مجموعة من الأسئلة المفتوحة، يمكن من خلالها معرفة نقاط قوة مجلس الإدارة والعمل على تعزيزها ومعرفة جوانب الضعف من أجل علاجها. وفي السياق الجزائري، تشير العديد من الدراسات، أن تقييم مجلس الإدارة، أصبحت تقنية شائعة في القطاع الخاص الاقتصادي. ومن خلال هذا المحور، سوف نتعرف على واقع الاعتماد على تقنية التقييم في مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

تناولت المقابلات شبه الموجهة مناقشة الأسئلة الفرعية الآتية:

¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2017)، المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، مرجع سابق ص 26.

² Martin Hilb, Nouvelle gouvernance d'entreprise: Des bons principes aux excellentes pratiques, Édition: 1, Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR), Suisse, 2014, pp 183-185.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

س1: من الذي يقيم أداء مجلس الإدارة بشكل رسمي؟ وكيف يتم تقييم الأداء (مساهمة كل عضو وأداء المجلس ككل)؟

على الرغم من أهمية عملية التقييم، التي أصبحت رسمية في العديد من الدول، إلا أن جميع المستجوبين الذين تمت مقابلتهم، صرحوا بأنه لا توجد أي عملية تقييم. ويدلي أحد المستجوبين، بأنه "لم يسمع بهذه العملية من قبل". وأرجع أحد المستجوبين سبب عدم إجراء مثل هذه العملية إلى: "من غير المعقول أن تقوم مجالس إدارة هذه المؤسسات بإجراء تقييم من تلقاء نفسها (بشكل طوعي) دون وجود مادة قانونية تلزمها بذلك".

5- المحور الخامس: مبادئ سير مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية

إن الممارسات الجيدة للحوكمة، تشجع مجالس إدارة المؤسسات العمومية على الالتزام بمجموعة من المبادئ "مبادئ سير مجلس الإدارة" لتحسين أدائها. ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:¹

- القيام بإجراءات لنجاح مجلس الإدارة على المدى الطويل؛
- القدرة على التنبؤ؛
- تدريب الفريق التنفيذي، وتقييم أدائه؛
- الرقابة المالية؛
- روح الابتكار لمجلس الإدارة؛
- الإفصاح والشفافية؛
- الإدارة الاستراتيجية لمجلس الإدارة؛
- الولاء وحسن النية؛
- فهم الوضعية الحالية والمرجوة؛
- المهنية، الالتزام والفعالية؛
- القيادة الأخلاقية 'ethical leadership'؛
- التخطيط المالي لمجلس الإدارة؛
- وضوح الأهداف الاستراتيجية لمجلس الإدارة؛
- التواصل المفتوح والبناء... إلخ؛
- اتخاذ قرارات مبنية على المشاركة الفعلية على مستوى مجلس الإدارة.

من خلال الأسئلة الفرعية لهذا المحور، سيتم الوقوف على مدى التزام مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المستجوبة بالمبادئ الأساسية لسير مجلس الإدارة من خلال المقابلات شبه الموجهة.

¹ Martin Hilb, Nouvelle gouvernance d'entreprise: Des bons principes aux excellentes pratiques, op-cit, p 183.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

س1: هل الخصائص والوظائف التالية لمجلس إدارة مؤسسة خاصة اقتصادية نموذجية، مثل* وظيفة الرقابة المالية وإدارة المخاطر، وفهم الوضعية الحالية والمرجوة، والقدرة على التنبؤ، ووضوح الأهداف الاستراتيجية وتقييم أداء الفريق التنفيذي، تنطبق على مجلس إدارة مؤسسة عمومية اقتصادية؟

يرى جميع المستجوبين، بأن "معظم هذه الخصائص والوظائف لا تنطبق على مجلس إدارة مؤسسة عمومية اقتصادية، لا سيما القدرة على التنبؤ، وإدارة المخاطر، وتقييم أداء الفريق التنفيذي". وفي نفس الوقت اعترف البعض، بأن "مجالس إدارة هذه المؤسسات تكفي فقط بتنفيذ الوظائف القانونية، ولا تبحث عن أي وظائف أخرى، التي تمكنها من تعزيز دورها".

س2: حسب رأيك، هل يتبنى أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية مبدأ الولاء وحسن النية* عند ممارسة مهامهم؟

آراء المستجوبين تتشابه وتكمل بعضها البعض. لذا، يمكن تجميع الإجابات على هذا السؤال تقريبا في النقاط الآتية:

- إن حجم الفضائح والتلاعبات المالية في العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية، دليل قاطع على أن معظم أعضاء مجالس إدارة هذه المؤسسات لا يتبنون مبدأ الولاء وحسن النية عند ممارسة مهامهم؛
- هناك إجماع وطني على أن القطاع العام الاقتصادي في الجزائر يعاني الكثير من المشاكل، في ظل تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري، وكل الممارسات المخلة بأخلاقيات الأعمال. بالإضافة إلى عدم وجود أي مؤسسة عمومية اقتصادية مثالية ومرجعية، وبالتالي، دليل على أن نسبة مهمة من أعضاء مجالس إدارة هذه المؤسسات لا يتبنون مبدأ الولاء وحسن النية عند ممارسة مهامهم.

6- المحور السادس: مسؤوليات مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية اتجاه أصحاب المصلحة

تنص المبادئ التوجيهية لـ OCDE بشأن حوكمة المؤسسات "يتعين على المؤسسة العمومية، خاصة التي تمارس أنشطة اقتصادية، أن تدرك أهمية العلاقات مع أصحاب المصلحة لبناء مؤسسات مستدامة وسليمة ماليا. وإن العلاقات مع أصحاب المصلحة تكتسب أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات العمومية نظرا لأنها قد

* بالإضافة إلى إجراءات نجاح مجلس الإدارة على المدى الطويل، التخطيط المالي، الحفاظ على القيم الأساسية، روح الابتكار، التواصل المفتوح والبناء.

** حسن النية من أساسيات التعامل في مختلف جوانب الحياة اليومية، أما الولاء أشد فاعلية من كافة الممارسات. وينص مبدأ الولاء وحسن النية على أن لا يأخذ أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة مبادرة من شأنها الإضرار بمصالح المؤسسة، ويعمل بحسن النية في جميع الظروف.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

تكون أساسية للوفاء بموجبات الخدمة العامة في حال وجودها. كما أن هذه المؤسسات قد يكون لها في بعض قطاعات البنية التحتية تأثيراً أساسياً على إمكانية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المجتمعات التي تعمل بها. ومهما كانت الحقوق الممنوحة لأصحاب المصلحة بموجب القانون أو الالتزامات الخاصة التي يجب على المؤسسات الوفاء بها في هذا الصدد، يجب أن تحتفظ المؤسسة، وبشكل خاص مجلس الإدارة، بصلاحيات اتخاذ القرار".¹

ومن خلال الأسئلة الفرعية لهذا المحور، سوف نحاول الوقوف على واقع مسؤوليات مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية اتجاه أصحاب المصلحة. وفيما يلي أسئلة المقابلات شبه الموجهة، لتحقيق هذه الغاية:

س1: هل توجد سياسة أو وثيقة خاصة بالمؤسسة تحدد دور مجلس الإدارة في إدارة تضارب المصالح أو العلاقات مع أصحاب المصلحة؟

صرح أحد المستجوبين قائلاً: "حقيقة لا توجد سياسة أو وثيقة خاصة بالمؤسسة تحدد دور مجلس الإدارة في إدارة تضارب المصالح أو العلاقات مع أصحاب المصلحة، ولكن هذا لا يعني أن مجلس الإدارة لا يناقش أثناء الاجتماعات مسائل ذات صلة متعلقة بالعاملين وأصحاب المصلحة الآخرين". وأضاف مستجوب آخر: "يكشف مجلس الإدارة سنوياً في تقرير التنفيذ عن طبيعة تعاملات المؤسسة مع أصحاب المصلحة كالملاء والموردين. أما فيما يتعلق بالتدابير المتخذة بشأن البيئة والمجتمع وحقوق العمال يتم مناقشتها أثناء الاجتماعات ولكن ليس بشكل دوري". وصرح بقية المستجوبين، بأن: "سمعة المؤسسة العمومية الاقتصادية وارتباطها بعلاقات مع أصحاب المصلحة ليست بنداً منتظماً في جدول أعمال مجلس الإدارة".

س2: حسب رأيك، ما الذي ينبغي على مجلس الإدارة أن يفعله لتضمين مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين أداء المؤسسة؟

يرى معظم المستجوبين، "أن مجلس الإدارة يبقى المسؤول الأول والأخير لقيادة المؤسسة نحو أفضل مستويات الأداء". وفي نفس الوقت، اعترفوا بأهمية ودور مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين أداء المؤسسة. وملخص الأجوبة هي أن يكون مجلس الإدارة محترفاً ويتخذ التدابير الآتية:

¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2017)، المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، مرجع

سابق ص 52.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

- يجب أن تكون سمعة المؤسسة وعلاقتها مع أصحاب المصلحة بندا منتظما في جدول أعمال مجلس الإدارة؛
- ينبغي أن يناقش أعضاء مجلس الإدارة بشكل دوري المسائل التي تتعلق بالأداء الاجتماعي والبيئي والمالي؛
- يجب أن تتشكل مجالس الإدارة من أعضاء لديهم خبرة بشأن المخاطر الاجتماعية والبيئية؛
- إعطاء الحق لممثلي العمال في المشاركة في القرارات الاستراتيجية.

6- المحور السابع: الإفصاح، الشفافية والالتزام بحوكمة المؤسسات

الشفافية والإفصاح عن المعلومات هما أمران ضروريان لبقاء المؤسسة العمومية. وتعتبر الشفافية فيما يتعلق بالأداء المالي وغير المالي للمؤسسات العمومية أساسية لتعزيز مسائلة مجالس إدارتها. وإن أي مؤسسة عمومية ملتزمة بالحوكمة الجيدة للمؤسسات لديها مجلس إدارة قوي، وأعضاؤه يخضعون للمساءلة عن أفعالهم وتمتلك مراقبة داخلية فعالة.

ومما لا شك فيه أن مؤسسات القطاع العام الاقتصادي الجزائري تواجه العديد من التحديات على صعيد الحوكمة، بحيث تؤثر بشكل مباشر على أدائها وأداء مجالس إدارتها. وبغية الوقوف على واقع الإفصاح والشفافية والالتزام بحوكمة المؤسسات داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية وبشكل أكثر تحديدا على مستوى مجالس إدارتها تم الاعتماد مرة أخرى على المقابلات شبه الموجهة. وفيما يلي عدد من الأسئلة الفرعية:

س1: هل تقوم مؤسستك بالتدقيق خارجي؟. إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التدقيق؟

كل المستجوبين كانت إجاباتهم بنعم، وفي نفس الوقت، أشار جميعهم إلى أن: "التدقيق الخارجي يتمثل أساسا في عمل محافظ الحسابات". ويرى المستجوبون، "إن المؤسسات العمومية الاقتصادية تلجأ إلى هذا النوع من التدقيق (محافظ الحسابات)، أولا، لأنه إلزام قانوني، وثانيا، عدم فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي في هذه المؤسسات". وصرح أحد المستجوبين قائلا: "قسم التدقيق الداخلي في معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية موجود نظريا فقط (الغياب الفعلي له)".

ومن بين الأسباب الأخرى، التي تدفع المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى اللجوء إلى التدقيق الخارجي يرى المستجوبون:

- عدم قدرة مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية القيام بواجب الرقابة على أكمل وجه؛

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

- تقوم الجمعية العامة بتعيين محافظ الحسابات للقيام لصالحها بالرقابة على حسابات المؤسسة، وذلك وفق ما ألزم به القانون التجاري شركات أسهم؛
- يسعى محافظ الحسابات إلى إعطاء الجمعية العامة رؤية حول مدى كفاءة أعضاء مجلس الإدارة في التسيير والرقابة؛
- يقوم محافظ الحسابات بفحص محضر اجتماعات مجلس الإدارة، ويُساعد على رفع من كفاءة نظام الرقابة الداخلية؛
- يُعبر محافظ الحسابات عن رأيه حول القوائم المالية، ويُقدم تقريره حول إجراءات الرقابة الداخلية؛
- يُرسل محافظ الحسابات تقريره الخاص إلى الجمعية العامة، والذي يتضمن معلومات حول إجراءات الرقابة الداخلية، وكذا ملاحظات حول هذه المعلومات، وبالتالي قد يساهم هذا الأخير في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة؛
- يعتبر تقرير محافظ الحسابات، المقدم للجمعية العامة تكملة للمعلومات، التي لم يفصح عنها مجلس الإدارة في تقريره.

س2: بالإضافة إلى المتطلبات القانونية، هل تمتلك مؤسستك نظام رقابة داخلية مكتوب؟

حول مسألة امتلاك المؤسسات العمومية الاقتصادية المستحقة نظام رقابة داخلية مكتوب، فإن جميع المستجوبين كانت إجاباتهم بـ "لا"، مما يعني أن معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تمتلك نظام رقابة داخلية مكتوب، وبالتالي، يجد محافظي حسابات هذه المؤسسات صعوبة كبيرة في تقييم هذا النظام. وهو ما أكده لنا محافظ حسابات إحدى المؤسسات المستحقة عند مقابله.

س3: هل تقوم مؤسستك (ومجلس إدارتك) بالإفصاح عن أي من المعلومات التالية (معلومات مالية؛ تقارير التدقيق؛ تقارير مجلس الإدارة؛ الهيكل التنظيمي؛ معلومات عن السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة،*... إلخ) إلى عامة الناس (الجمهور)؟. وإذا كانت الإجابة بـ "لا"، فما الذي يمنعها من الكشف عن هذه المعلومات؟

بينت الدراسة التجريبية بأن جل المؤسسات العمومية الاقتصادية المستحقة لا تفصح عن كل المعلومات المذكورة إلى عامة الناس. يدلي أحد المستجوبين "كل مؤسسة عمومية اقتصادية في الجزائر، لديها موقع

* بالإضافة إلى المعلومات غير المالية، أهداف الشركة واستراتيجياتها، الامتثال لقواعد حوكمة المؤسسات، السيرة الذاتية لأعضاء المديرية العامة.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

إلكتروني، يمكن لأي شخص زيارته، لكن لا أعتقد أنه يوفر كل المعلومات المذكورة، خاصة المعلومات المتعلقة بالسيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرية العامة". لأنه حسب معظم المستجوبين:

- ما الفائدة من نشر كل هذه المعلومات إلى عامة الناس؟
- لا قيمة اقتصادية؟
- لم يسبق للجمهور وأن طلب على مثل هذه المعلومات؛
- لا يوجد مطلب قانوني يفرض على المؤسسات العمومية الاقتصادية ومجالس إدارتها بالإفصاح عن كل هذه المعلومات.

س4: هل سبق لك وأن اطلعت على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية؟

بينت نتائج المقابلات شبه الموجهة، بأن معظم أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية لم يسبق لهم وأن اطلعوا على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، التي تعتبر المرجعية الأولى بشأن كيفية إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية. على سبيل المثال، صرح أحد المستجوبين، قائلاً "حقيقة لا أعرف منظمات دولية تنشر مثل هذه المبادئ، لكنني اطلعت على العديد من الدراسات التي تناولت إشكالية الحوكمة في سياق المؤسسة العمومية الاقتصادية".

س5: حسب رأيك، ما هو الوضع الحالي للحوكمة في مؤسستك؟ ومن هي الهيئة المسؤولة عن هذا الوضع؟

بالنسبة لمعظم المستجوبين، فإن الوضع الحالي لحوكمة المؤسسات في مؤسستهم "غير مرض تماماً **totalement insatisfaisant**". أما فيما يتعلق بالهيئة المسؤولة عن هذا الوضع، أشار جل المستجوبين إلى أن: "مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن هذا الوضع، لأنه يتحمل المسؤولية النهائية عن الرقابة والإشراف وأداء المؤسسة". من هنا، تجدر الإشارة إلى إلحاح جميع المستجوبين على ضرورة تحسين أداء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية. مع ذلك، صرح أحد المستجوبين: "من غير المعقول أن نحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن هذا الوضع". لأنه حسب رأيه: "إن التحسين الحقيقي لحوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية الاقتصادية لا يمكن تحقيقه، إلا إذا كان مجلس الإدارة والمديرية العامة (الإدارة) معنيين بالتغيير والإصلاح".

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

س6: حسب رأيك، ما الذي يعرقل تحسين الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بشكل عام؟

آراء المستجوبين تتشابه وتكمل بعضها البعض. لذا يمكن تجميع الإجابات على هذا السؤال تقريبا في

النقاط الآتية:

- نقص المعرفة والخبرة في مجال حوكمة المؤسسات، وعدم كفاءة نظام الرقابة الداخلية؛
- غياب التواصل الفعال بين مجلس الإدارة والمديرية العامة، وانعدام ما يسمى بالمساءلة الإدارية؛
- عدم ثبات الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وبالتالي صعوبة تأقلم هذه المؤسسات مع القوانين المنصوصة (المتطلبات القانونية والتنظيمية التي يجب احترامها بدقة)؛
- عدم وجود قاعدة واسعة للمساهمين، وغياب الدافع الاقتصادي للقيام بذلك؛
- عدم قدرة مجلس الإدارة في القيام بدوره الرقابي على المديرية العامة، نظرا لشغل فرد واحد لمنصب المدير العام ومجلس الإدارة؛
- حوكمة المؤسسات هي مفهوم جديدة للمؤسسة الجزائرية، خاصة بالنسبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- إن المؤسسة العمومية الاقتصادية تتوفر على خصوصيات، كما لديها مميزات من حيث: الأهداف الاستراتيجية وعلاقتها مع الدولة، نوعية التسيير، منظومة المراقبة... إلخ. وفي ظل عدم وجود دليل أو ميثاق جزائري للممارسات الجيدة لحوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية، من صعب جدا تحسين أداء هذه الأخيرة على صعيد الحوكمة؛
- غياب اللجان الفرعية لمجلس الإدارة كلجنة التدقيق ولجنة الحوكمة.

س7: حسب رأيك، ماهي نقاط قوة وضعف مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

- حسب آراء معظم المستجوبين، إن أهم نقاط قوة مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية هي:
- معظم أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتعون بالخبرة في القطاع العام الاقتصادي؛
- تلتزم هذه المجالس بالقوانين والتنظيمات السارية المفعول؛
- يتمتع معظم أعضاء مجالس إدارتها بالخبرة التجارية، المالية والتسويقية؛
- ضمان وصول المعلومات الكافية عن المؤسسة من قبل رئيس مجلس الإدارة باعتباره أيضا مدير عام للمؤسسة؛

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

أما فيما يخص نقاط ضعف مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية، ذكر المستجوبين ما يلي:

- معظم القرارات التي تتخذ على مستوى مجالس إدارتها ليست مبنية على المشاركة الفعلية؛
- ضعف التواصل المفتوح والبناء بخصوص المواضيع الحساسة؛
- غياب الحرية في اختيار أعضاء مجالس إدارتها؛
- غياب التواصل الفعال بين مجلس الإدارة والمديرية العامة؛
- الجمع بين مناصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة؛
- نقص المعرفة والخبرة في مجال حوكمة المؤسسات، وغياب اللجان المتخصصة.

س8: ماهي التدابير التي يمكن أن تقترحها لتحسين أداء مجلس إدارتك، ومجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية بشكل عام؟

قدم المستجوبين الاقتراحات الآتية لتحسين أداء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية:

- ينبغي إعداد ميثاق مجلس الإدارة. ويجب أن يأخذ هذا الميثاق بعين الاعتبار حقوق وواجبات كل عضو؛
- يجب حماية هذه المجالس من التدخل السياسي الذي يحول دون تركيزها على تحقيق الأهداف الاقتصادية؛
- يجب أن يحظر الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام من أجل تعزيز عملية اتخاذ القرار والمساءلة؛
- إعادة النظر في أسلوب اختيار أعضاء مجلس الإدارة؛
- ينبغي إدارة جلسات واجتماعات مجلس الإدارة بطريقة احترافية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة التجريبية المتعلقة بالمديرية العامة (الإدارة)

تقريبا معظم الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الحوكمة في سياق المؤسسة العمومية الاقتصادية لم تقدم نظرة شاملة عن أداء هذه المؤسسة، لأنها ركزت فقط على قياس أداء مجلس إدارتها. لكن الدراسات الحديثة التي قام بها مارتن هيلب Martin Hilb التي تمثل مقارنة جديد وشاملة لحوكمة المؤسسات، تولى اهتماما كبيرا أيضا لأداء إدارتها (المديرية العامة).

ومن خلال هذا المطلب سوف نسلط الضوء على مسألة مهمة أخرى وهي مدى التزام المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بكل الخصائص والمهام التي تتطلبها الحوكمة الجيدة. والجدير

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

بالذكر، أنه تم الاعتماد أيضا على المقابلات شبه الموجهة وذلك لمعرفة آراء المستجوبين إزاء أسئلة المحور الثامن (المديرية العامة).

1- المحور الثامن: المديرية العامة (الإدارة)

تعتبر المديرية العامة إحدى الأطراف الرئيسة التي تتأثر وتتأثر في التطبيق الجيد لنظام حوكمة المؤسسات ويتولى قيادة هذه الأخيرة شخص يسمى مدير عام. لا تضمن المديرية العامة من طرف المدير بمفرده، ولكن من طرف فريق تنفيذي يوضع تحت مسؤوليته (مدير عام)، يشكلون أعضاء المديرية العامة. يتعين عليهم الالتزام بكل الخصائص والمهام التي تتطلبها الحوكمة. بصفة عامة، تناول هذا المحور مجموعة من الأسئلة الفرعية أثارها المستجوبون في الآتي:

س1: حسب رأيك، من الهيئة المسؤولة عن التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة؟

بالنسبة لبعض المستجوبين، فإن: "تقدم المشورة والتوجيه الاستراتيجي هو دور مجلس الإدارة". غير أنه بالنسبة للبعض الآخر: "في هذا الدور ينظر إلى مجلس الإدارة كموجه ومكمل للمديرية العامة، اللذان يشكلان معا القمة الاستراتيجية للمؤسسة". أضاف مستجوب آخر قائلا: "يعتبر مجلس الإدارة شريك حقيقي للمديرية العامة فيما يخص عملية اتخاذ القرارات الإدارية الرئيسية والتوجيه الاستراتيجي".

س2: حسب رأيك، هل الجمع بين منصب مدير عام ورئيس مجلس الإدارة له تأثير سلبي على أداء المؤسسة؟

اتفق المستجوبون بالإجماع على أنه من الأفضل أن يتم الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، لأن الجمع بين المنصبين يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرار والمساءلة الإدارية. وعند الإدلاء بتصريحاتهم ركز المستجوبون على ما يلي:

- من الأفضل أن يتم الفصل بين السلطات، شخص يُسيّر وشخص يُراقب؛
- من غير المعقول أن يرأس المدير العام أيضا مجلس الإدارة، لأنه من الصعب جدا أن يمارس "رئيس مدير عام" دوره الرقابي على إدارته وهو الخصم وفي نفس الوقت الحكم؛
- إن الأفكار والقرارات المتناقضة عادة ما تكون بناءة، وأفضل بكثير من القرارات التي تتخذ من جانب شخص واحد؛
- مسؤوليات وأولوياتوظيفيتين مختلفة جدا، وبالتالي، إن الجمع بين الوظيفتين يجعل من الصعب تمييز دور الرئيس عن دور المدير العام؛

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

- مدير عام هو منصب إداري كبير جداً، لأنه مسؤول عن الإدارة الاستراتيجية والتكتيكية لجزء مهم من الشركة، فما بالك بمنصب رئيس مدير عام؛
- من الأفضل الفصل بين المنصبين والتميز بين واجبات الرئيس والمدير العام. إذ يتولى رئيس مجلس الإدارة مسؤولية قيادة المجلس ومراقبة المديرية العامة. تتطلب هذه المسؤولية التزاماً كبيراً بالوقت والجهد، لأن الرئيس هو نقطة الاتصال الرئيسية مع المؤسسة. والمدير العام هو المسؤول عن إدارة وتطوير وتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتقديم التقارير إلى المجلس.

أما فيما يخص سبب الجمع بين مناصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، صرح أحد المستجوبين: "نحن في الجزائر نتبع النموذج الأوروبي (رئيس مدير عام)، لكن في الآونة الأخيرة، أغلب الدول الأوروبية أصبحت تحظر الجمع بين الوظيفتين". أضاف مستجوب آخر: "معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر هي عبارة عن فروع تابعة للمجمع (المؤسسة الأم) وبالتالي فإن الجمع بين الوظيفتين يسمح لهذا الأخير من استبدال شخص واحد يحمل الصلاحيات بدلا من استبدال شخصين".

س3: حسب رأيك، هل المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية هي من تقوم بإعداد واقتراح الاستراتيجية وعرضها على مجلس الإدارة؟

يدلي أحد المستجوبين: "نعلم جيدا أن المديرية العامة هي المسؤولة عن إعداد واقتراح استراتيجية المؤسسة على مجلس الإدارة، لكن كل هذه الأمور تبقى نظريا فقط في الجزائر، خاصة في سياق القطاع العام الاقتصادي (...). إن جميع القرارات، السياسات والاستراتيجيات تأتي من الأعلى إلى الأسفل. خلاصة القول كل الأمور التي ذكرتها تقريبا (يشير إلى أفضل الممارسات، التي تحدثنا عنها قبل طرح السؤال "في الكواليس" فيما يتعلق بالهيئة المسؤولة عن إعداد واقتراح الاستراتيجية، والهيئة المسؤولة عن الموافقة على هذه الاستراتيجية) لا تنطبق على معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية". أما بالنسبة لبعض المستجوبين "على مستوى المديرية العامة نحن فقط ننفذ ما يطلب منا".

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

س4: هل لدى مؤسستك مديرية أو قسم مسؤول فقط عن ممارسات حوكمة المؤسسات؟

من المهم جدا أن يكون هناك مديرية أو قسم خاص بحوكمة المؤسسات داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية. وفي هذا السياق، تنص المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية على ضرورة إنشاء قسم مسؤول فقط عن قضايا الحوكمة داخل المؤسسات العمومية، لأنه يساهم بشكل إيجابي في أداء الإدارة العليا وكفاءة هذه المؤسسات. مع ذلك، بينت نتائج المقابلات شبه الموجهة بأن جل المؤسسات العمومية الاقتصادية المستجوبة لا تمتلك مديرية أو قسم مسؤول فقط على ممارسات الحوكمة، أي إن هياكلها التنظيمية تخلو من مديرية تهتم فقط بقضايا حوكمة المؤسسات.

س5: حسب رأيك، هل يلتزم التعيين في مناصب المديرية العامة بمعايير الكفاءة (الاحترافية في التعيين)؟ وما هو سبب تسرب الكفاءات أو عزوفها عن العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية وهجرتها إلى المؤسسة الخاصة الاقتصادية؟

قال أحد المستجوبين: "إن التعيين في القطاع العام الاقتصادي بشكل عام في الكثير من الحالات يخضع لاعتبارات سياسية أكثر منها تقييمية". وأرجع أحد المستجوبين سبب تسرب الكفاءات أو عزوفها عن العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية وهجرتها إلى المؤسسة الخاصة الاقتصادية "هل نظام الأجور في القطاع العام الاقتصادي يثير الاهتمام ويحفز كما هو عليه الحال في القطاع الخاص الاقتصادي؟. إن القطاع العام الاقتصادي في الجزائر غير جاذب للكفاءات وإنما -ومع الأسف الشديد- أصبح طارد لها، نظرا لعدم وجود الحوافز لتلك الكفاءات، وفي مقدمتها الحافز المالي". واقترح أحد المستجوبين: "ينبغي تفعيل سياسة التوظيف والأجور على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية من أجل التمكن من استقطاب أحسن الكفاءات والإطارات".

س6: هل يستفيد أعضاء المديرية العامة من التدريب المهني المستمر؟

حسب أفضل الممارسات العالمية في مجال حوكمة المؤسسات، إن عمل المديرية العامة في سبيل تحقيق الجودة في تطبيق الحوكمة، يتوقف على تميزها بمجموعة من الخصائص الأساسية، أهمها توفر الخبرة لدى أعضائها (فريق المديرية العامة) وحضور دورات تدريبية مهنية بصفة مستمرة. ولا يكفي فقط تميز المديرية العامة في المؤسسة بالمعارف والخبرات لأجل أن تقوم بالمهام التي من شأنها تفعيل تطبيق الحوكمة، ولكن لا بد من تدعيم هذا التطبيق أيضا، من خلال أن تولي المؤسسة أعضاء المديرية العامة بالرعاية والتدريب المهني

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

المستمر، بما يزودهم بالمعلومات المتطورة عن طبيعة أعمالهم، وتزويدهم أيضا بالأساليب الحديثة لتحسين مستوى الأداء.¹

وفي سياق المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، يدلي أحد المستجوبين، بأن: "أغلب المؤسسات العمومية الاقتصادية تواجه نقص كبير في عملية التدريب المناسب، وقد يقتصر التدريب فيها على بعض أعضاء المديرية العامة، في حين يجب أن يشمل التدريب كل الأعضاء".

حسب آراء حل المستجوبين "حقيقة يستفيد أعضاء المديرية العامة من التدريب، لكن نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية. كثير من الدورات التدريبية تعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية".

حسب رأي المستجوبين: "تحتاج المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية إلى أشخاص لديهم معارف ومهارات وخبرات في مجال الأعمال وحوكمة المؤسسات، وبما أن هذه الأخيرة (EPE) تواجه مشكل استقطاب الكفاءات، يتعين عليها الاهتمام بالتدريب المناسب". ويكون ذلك من خلال (حسب رأي أحد المستجوبين) "التدريب الداخلي الذي يعد أحد أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات أعضاء المديرية العامة في الدول المتقدمة. فهو يهدف إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي. التدريب الداخلي يقوم به المدير العام و/أو أعضاء مجلس الإدارة. ولكن للأسف الشديد هذا النوع من التدريب لا تهتم به بينما له فوائد كثيرة، إذ يركز على مشاكل المؤسسة كما يقوي العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرية العامة".

س7: هل لدى مؤسستك ميثاق أخلاقيات المهنة* (العمل)؟

تنص المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية على ضرورة تطبيق دليل أخلاقيات المهنة على المؤسسات العمومية ككل والمؤسسات التابعة لها. ويجب أن يقدم دليل أخلاقيات المهنة إرشادات واضحة ومفصلة عن السلوك المتوقع للعمال، مع ضرورة وضع برامج وتدابير للالتزام بها. وينبغي أن ينطبق هذا الميثاق على جميع العاملين حيثما كان موقعهم. ومن بين الأشياء التي يتعين

¹ داود خيرة، مرجع سابق، ص 102، 103.

* أخلاقيات المهنة Professional Ethics ليست أكثر من مجموعة فرعية من الأخلاقيات العامة. وهي مجموعة من المبادئ والقواعد والمعايير السلوكية والأخلاقية التي يجب أن تصاحب الشخص المحترف في وظيفته تجاه عمله، وتجاه المجتمع ككل، وتجاه نفسه وذاته. وتعد أساسا لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار المهنة.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

على أعضاء المديرية العامة القيام بما لتطبيق الحوكمة بشكل جيد هي التزامهم وتمسكهم بأخلاقيات المهنة ومبادئها.¹

وفيما يخص إجابات المستجوبين على هذا السؤال كانت على النحو التالي:

يرى أحد المستجوبين، أن "أخلاقيات المهنة أمور لا يمكن إلزام غيرنا بها بل هي مكتسبات شخصية تأتي من عدة عوامل اجتماعية يحكمها الدين، التربية والثقافة السائدة... إلخ". وأضاف قائلاً: "نحن جزائريين نستمد أخلاقيات المهنة من عقيدتنا. أنا شخصياً أدرك أن الرقيب الحقيقي على سلوكي هو ضميري، وأن الرقابة الداخلية مهما تنوعت الأساليب لا ترقى إلى الرقابة الذاتية. لكن ليس كل شخص لديه ضمير يقظ وحس ناقد".

بعض المستجوبين كانت إجاباتهم بـ "لا"، أي أن مؤسساتهم لا تمتلك ميثاق أخلاقيات المهنة، وصرح البعض الآخر بأن مؤسساتهم تخطط لإعداد ميثاق أخلاقيات المهنة. فيما امتنع بعض المستجوبين عن الإجابة على هذا السؤال.

يرى أحد المستجوبين: "من المفروض أن تكون المديرية العامة بمثابة المثل والقُدوة، وتعمل كمنارة مرجعية عندما يتعلق الأمر بالسلوك الأخلاقي والمهني. ويتوقع من أعضائها أن يكونوا مثل يحتذى به في السلوك لجميع العاملين في المؤسسة. ولهذا ينبغي إعداد ميثاق السلوك المهني والأخلاقيات لتفادي وقوع الأعمال غير القانونية والسلوكيات غير الأخلاقية داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية. يتضمن هذا الميثاق مجموعة من مبادئ وأخلاقيات المهنة، من أجل إرساء وتعزيز ثقافة أخلاقية وشفافة في إدارة شؤون المؤسسة. كما ينبغي أن ينظر لهذا الميثاق كعلاج محتمل لأزمة الأخلاق المهنية".

س8: ماهي عموماً التدابير اللازمة لتحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

قال أحد المستجوبين: "إذا ما أخذنا بعين الاعتبار مجمل التجارب التي عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (تجربة صناديق المساهمة، تجربة الشركات القابضة Holding، تجربة شركات تسيير المساهمات، تجربة المجمعات)، نجد أن التغيير مس فقط الهيئات الوسيطة المكلفة بتسيير الأسهم العامة باسم

¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2017)، المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، مرجع سابق ص 54.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

الدولة، ولم يتم تغيير أنماط التسيير والإدارة. ولهذا فإن جميع هذه الإصلاحات لم تحقق أهدافها المرجوة. وبالعودة إلى سؤالك، أستطيع أن أقول أن الحوكمة ستكون الحل السحري لتحسين أداء هذه المؤسسات".

حسب رأي أحد المستجوبين: "المؤسسة التي لا تستثمر في مواردها البشرية معرضة للفشل. ولهذا يجب على المؤسسات العمومية الاقتصادية أن تقدم تكوينا مستمرا لجميع عمالها، كل في تخصصه، لتحقيق الأهداف المسطرة، وضمان ديمومة المؤسسة".

يرى معظم المستجوبين: "لا توجد آلية أكثر فعالية لتحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية من تثمين القانون التجاري الجزائري بمجموعة من المواد تستند إلى أفضل الممارسات في مجال حوكمة المؤسسات".

قدم مستجوب آخر عدد من الاقتراحات: "ينبغي إجراء مراجعة جذرية للقانون التجاري الجزائري وتكييفه بما هو معمول به دوليا في مجال حوكمة المؤسسات؛ فتح مجال للشراكة مع القطاع الخاص، لأن هذا الأخير لا يكفي فقط بالامثال القانوني، وحريص على تبني مختلف آليات الرقابة؛ الاستفادة من المراحل والتجارب السابقة التي عرفتتها المؤسسة العمومية الاقتصادية".

المطلب الثالث: مقارنة ما بين المؤسسة الاقتصادية العمومية والخاصة فيما يتعلق بتبني آليات الحوكمة

إن كلا من المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة تتشارك في العديد من مشاكل الحوكمة، ولهذا ينبغي عليها تبني مجموعة من آليات الحوكمة التي تؤدي دور الحارس من خلال كشف حالات الاحتيال ومشاكل الحوكمة الأخرى. تم تخصيص هذا المطلب لإجراء مقارنة ما بين المؤسسة الاقتصادية العمومية والخاصة فيما يتعلق بتبني مختلف آليات الحوكمة. تتمثل المؤسسات التي اختيرت من ضمن مجتمع الدراسة للقيام بهذه المقارنة في ثلاثة مؤسسات أسهم: أوني ENIE، صيدال SAIDAL وأن سي أ رويية NCA Rouiba.

1- تقديم المؤسسات (أوني ENIE، صيدال SAIDAL وأن سي أ رويية NCA Rouiba)

يتناول هذا الجزء التعريف بالمؤسسات (أوني، صيدال وأن سي أ رويية)، من خلال عرض مسار نشأتها طبيعتها القانونية، موضوع نشاطها وهيكلها التنظيمي.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

1-1 تقديم مؤسسة صيدال

صيدال مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري. 80 % من رأسمال صيدال ملك للدولة و الـ 20 % المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص. تكمن مهمة صيدال في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري. يتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنيسة والمساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية. وقد مر تاريخ مجمع صيدال بمجموعة من المراحل والإصلاحات، كما عرف عدة أحداث هامة منذ نشأته وإلى غاية وصوله إلى وضعيته الحالية. وفيما يلي سرد لأبرز هذه المراحل والأحداث:¹

- في سنة 1969 تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية Pharmacie Centrale Algérien بناء على أمر رئاسي أوكلها مهمة ضمان احتكار الدولة للاستيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري؛
- في إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة للإنتاج بالحراش واشترت على مرحلتين (في سنة 1971 ثم 1975) وحدتي "بيوتيك BIOTIC" و"فارمال PHARMAL"؛
- في سنة 1982 تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية PCA إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP بموجب المرسوم 161/82، والمؤرخ في أفريل 1982، أسندت لها مهمة ضمان احتكار وإنتاج وتوزيع الأدوية والمواد المماثلة والتفاعلية، وهدفها الأساسي تزويد السوق الجزائرية على نحو كافٍ ومنظم لتصبح بذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، وقد غيرت تسميتها سنة 1985 لتصبح مؤسسة صيدال SAIDAL؛
- في سنة 1989 أصبحت صيدال مؤسسة وطنية اقتصادية ذات تسيير ذاتي، وهذا وفقا لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها مهمة احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، واختيرت من بين الأوائل المؤسسات الوطنية لامتلاك مكانة الشركة ذات الأسهم (قانون أساسي جديد)، ولكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة البتروكيماوية والصيدلية؛

¹ بورصة الجزائر، تقدم الشركات المدرجة، 2014، <https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28>، 2018/12/12، 07:17. وتم الاعتماد أيضا على الوثائق التعريفية الداخلية الخاصة بمجمع صيدال.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

- في سنة 1993، سمحت التغييرات التي أجريت على النظام الأساسي للمؤسسة، بمشاركة مجمع صيدال في جميع العمليات الصناعية والتجارية ذات الصلة بأغراض المؤسسات من خلال إنشاء مؤسسات جديدة أو فروع تابعة. في هذا العام أيضا تحملت الدولة ديونها وحسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العام؛

- في سنة 1997، وضعت مؤسسة صيدال مخطط إعادة هيكلة أسفر على تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع، والمتمثلة في "فارمال PHARMAL"، "أنتيبوتيكال ANTIBIOTICAL" و"بيوتيك BIOTIC". وتم إنشاء مجمع صيدال رسميا في سنة 1998، وقام بتطوير هدفه الاجتماعي من خلال التوجه إلى عمليات البحث الأساسي في مجال الطب الإنساني والبيطري؛

- في فيفري 1999، قام مجمع صيدال بفتح رأسماله عن طريق العرض العلني للبيع، وأنصب مبلغ العرض على 20% من رأسمال المجمع، أي ما يعادل 500 مليون دينار جزائري موزونة على 2 مليون سهم؛

- في 03 سبتمبر 1999، وبعد استيفاء شروط القبول المنصوص عليها في القواعد التنظيمية للبورصة، تم إدراج سند رأسمال المجمع في جدول التسعيرة الرسمية، وقدر مبلغ الإدراج بـ 800 دينار جزائري؛

- في 2009، رفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%. وفي 2010، قامت بشراء 20% من رأسمال "إيبيرال"، كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "نافكو" من 38,75% إلى 44,51%؛

- في 2011، رفعت صيدال حصتها في رأسمال "إيبيرال" إلى حدود 60%؛

- في جانفي 2014، شرع مجمع صيدال في إدماج فروعه التالية: أنتيبوتيكال، فارمال وبيوتيك.

أما اليوم مجمع صيدال يَهْدَفُ إلى ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية من خلال إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستخدام البشري والبيطري ذات جودة عالية. ويستند المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في الوفاء، والالتزام، والدقة والانضباط.

1-1-1 العرض العلني للبيع

- التسمية: المجمع الصناعي صيدال؛

- صاحب المبادرة: القابضة العمومية للكيمياء والصيدلة؛

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

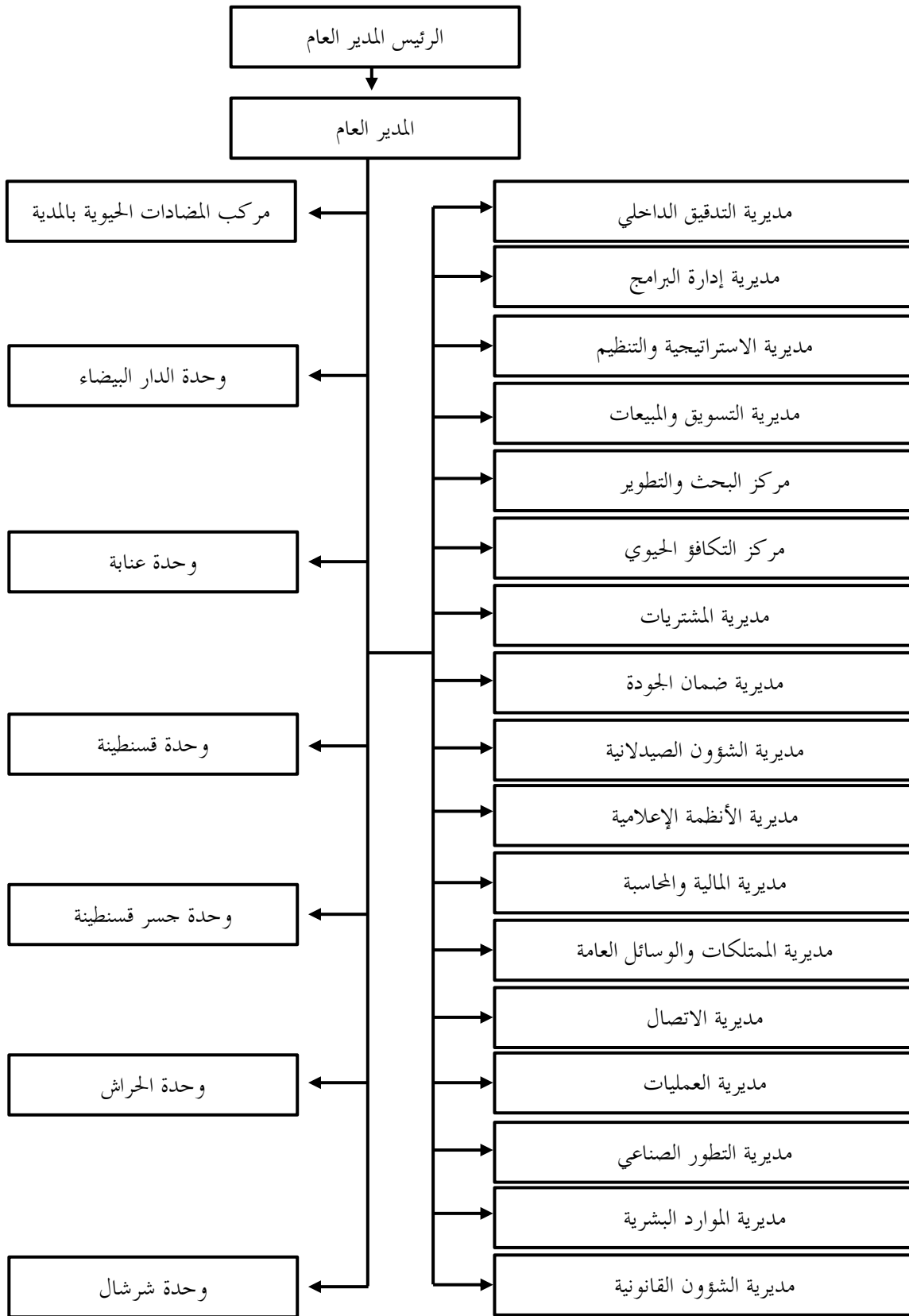
- رأسمال المؤسسة: 2.500.000.000 دينار جزائري أو ما يعادل 100000000 سهم بقيمة إسمية قدرها 250 دينار جزائري؛
- الكمية المعروضة: 2000000 سهم تمثل 20 % من رأسمال المؤسسة؛
- سعر العرض: 800 دينار جزائري؛
- فترة العرض: من 15 فيفري 1999 إلى 15 مارس 1999؛
- الوسيط في عمليات البورصة المرافق: المؤسسة المالية العامة Sogefi؛
- الوسطاء في عمليات البورصة المكلفون بجمع أوامر الشراء: المؤسسة المالية العامة Sogefi، الراشد المالي المؤسسة المالية للإرشاد والتوظيف Soficop وشركة توظيف القيم المنقولة SPDM.

2-1-1 تنظيم مجمع صيدال

يبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: مجمع صيدال، مديرية المالية والمحاسبة.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

2-1- تقديم مؤسسة أوني

المؤسسة ذات الأسهم أوني هي مؤسسة جزائرية عامة خاضعة للقانون التجاري ذات رأسمال قدره 8 322 000 000 دينار جزائري، ويتمثل نشاطها الرئيسي في صناعة مجموعة واسعة من المنتجات الإلكترونية (الصوت، الفيديو، المكونات، ...). نشأت أوني في عام 1982 بمقتضى المرسوم رقم 320/82 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982 تحت اسم "المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE". تتمتع هذه الأخيرة بخبرة كبيرة في مجال الصناعة الإلكترونية دامت أكثر من 30 سنة، سمحت لها بتحقيق نتائج جيدة كزيادة الإنتاج، المبيعات ورقم الأعمال، وقد عرفت عدة تطورات أثناء وجودها، وتتمثل أهم مراحل نشأتها في:¹

- في سنة 1982، تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم "الشركة الوطنية للإنتاج والتركيب الإلكتروني SONELEC"؛
- في سنة 1989، أصبحت أوني مؤسسة وطنية اقتصادية ذات تسيير ذاتي، برأسمال قدره 40 مليون دينار جزائري، وهذا وفقا لقانون استقلالية المؤسسات؛
- في سنة 1996، إعادة رسملة المؤسسة وتخصيص رأسمال قدره 1700 مليون دينار جزائري؛
- في سنة 2007، ارتفع رأسمال المؤسسة إلى 8322 مليون دينار جزائري، وهذا بعد تنفيذ المرسوم المؤرخ في 04 جويلية 2007 المتعلق بإعادة تقييم الأصول الثابتة؛
- في سنة 2011، الدولة عن طريق CPE تعيد النظر في إيجاد خطة لتطوير أوني وألفاترون *ALFATRON؛
- في سنة 2018، أطلقت المؤسسة هواتفها الذكية لأول مرة.

أما حاليا تعمل المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية على تغطية السوق الوطنية بهواتف ENIE، زيادة مساعي التوجه نحو التصدير والمنافسة في سوق الأجهزة الذكية.

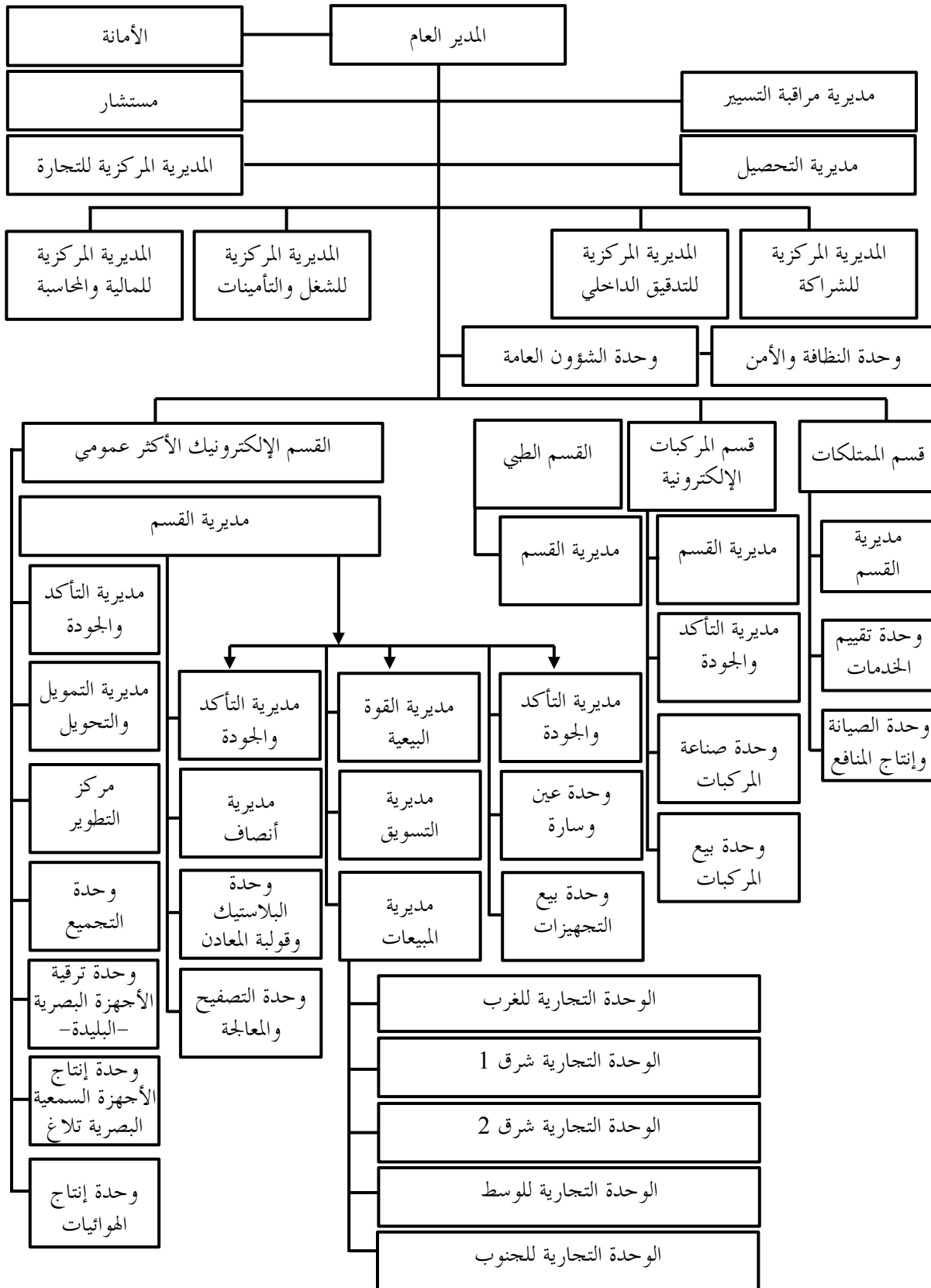
تم تنظيم أوني إلى أقسام ومديريات من أجل إنشاء الانسجامات الداخلية. والشكل رقم (4-2) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوني:

¹ الموقع الإلكتروني لمؤسسة أوني: http://www.enie.dz/?page_id=406، 2018/12/19، 08:49. وتم الاعتماد أيضا على الوثائق التعريفية الداخلية الخاصة بمؤسسة أوني ENIE.

* ألفاترون ALFATRON هو فرع لمؤسسة ENIE، أنشأ في عام 1988 كمؤسسة مختلطة (ENIE-FLAMBORD) ثم حول إلى مؤسسة عمومية اقتصادية EPE سنة 1993، رأسمالها 38,1 مليون دينار.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

الشكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE



المصدر: المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، المديرية العامة.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

3-1 تقديم مؤسسة أن سي أ رويبة

المؤسسة ذات الأسهم أن سي أ رويبة هي مؤسسة جزائرية خاصة خاضعة للقانون التجاري ذات رأسمال قدره 849195000 دينار جزائري، ويتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج وتوزيع المشروبات وعصائر الفاكهة. تأسست هذه المؤسسة العائلية في عام 1966 في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (ذ م م) تحت اسم "المؤسسة الجديدة للمصبرات الجزائرية". كانت المؤسسة متخصصة في إنتاج معجون الطماطم، الهريسة والمربيات تحت العلامة التجارية "الرويبة Rouiba". عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا منذ تأسيسها سنة 1966 إلى أن وصلت إلى ماهي عليه في الوقت الحاضر، ويعود هذا التطور إلى مجموعة من الأحداث ميزت مسارها سنلخصها فيما يلي:¹

- في سنة 1966، تم إنشاء المؤسسة وبداية إنتاج وتوزيع المواد الغذائية المعلبة مثل الطماطم؛
- في سنة 1978، دخول الورثة الجدد كسعيد عثمان نتيحة التنازل؛
- في سنة 1984، أطلقت المؤسسة نشاط إنتاج مشروبات الفواكه تحت العلامة التجارية "الرويبة" في إشارة للمدينة التي يقع فيها مقر المؤسسة؛
- في سنة 1989، تم اقتناء معدات التجهيز، التعبئة والتغليف من الورق المقوى المعقم، كما تم تسويق عصير فاكهة معقم ومعبأ في علبة من الورق المقوى لأول مرة في الجزائر؛
- في سنة 2003، غيرت المؤسسة شكلها القانوني وأصبحت شركة ذات أسهم. وفي سنة 2004، أطلقت المؤسسة نشاط إنتاج الحليب المعقم؛
- في سنة 2006، ارتفع رأسمال المؤسسة من 109472000 إلى 152044000 دينار جزائري مخصص لمؤسسة مساهمة أجنبية، وهي شركة رأس المال الاستثماري غير المقيمة "افريسيفست المحدودة"، مع تمديد فترة حياة الشركة لمدة 99 سنة؛
- في سنة 2008، تم تغيير الاسم السابق للمؤسسة من "المؤسسة الجديدة للمصبرات الجزائرية" إلى " أن سي أ رويبة ش.ذ.أ"، مع رفع رأس المال المؤسسة من 792195000 دينار جزائري إلى 849195000 دينار جزائري؛

¹ بورصة الجزائر، تقديم الشركات المدرجة، 2014، http://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=29، 2018/12/10، 06:38. وتم الاعتماد أيضا على الوثائق التعريفية الداخلية الخاصة بمؤسسة أن سي أ رويبة.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

- في سنة 2011، صدر قرار مجلس الإدارة في 27 ماي 2011 بإدراج المؤسسة في البورصة وصادقت عليه الجمعية العمومية للمساهمين في 31 جانفي 2012؛
 - في أبريل 2013، شرعت مؤسسة أن سي أ- الروبية في بيع أسهمها من خلال العرض العلني للبيع. وأنصب مبلغ العرض على 25 % من رأس المال، أي ما يعادل 849195200 دينار جزائري موزعة على 8491950 سهم؛
 - في جوان 2013، وبعد استيفائه شروط القبول المنصوص عليها في القواعد التنظيمية للبورصة، تم إدراج سند رأس المال للمؤسسة ذات الأسهم أن سي أ-روبية في جدول التسعيرة الرسمية بتاريخ 03 جوان 2013. وقدر مبلغ الإدراج بـ 400 دينار جزائري.
- سجلت المؤسسة في السنوات الأخيرة نتائج جد مرضية مما شجعها على المضي قدما نحو تحقيق أهدافها المسطرة المتمثلة في منح المتعة للمستهلك عبر منتج ذو نوعية، وتطمح كذلك لأن تكون من بين أحسن 10 مؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية. والجدير بالذكر، أن سر نجاح مؤسسة روبية يكمن في تبنيها لمفهوم حوكمة المؤسسات.

1-3-1 العرض العلني للبيع

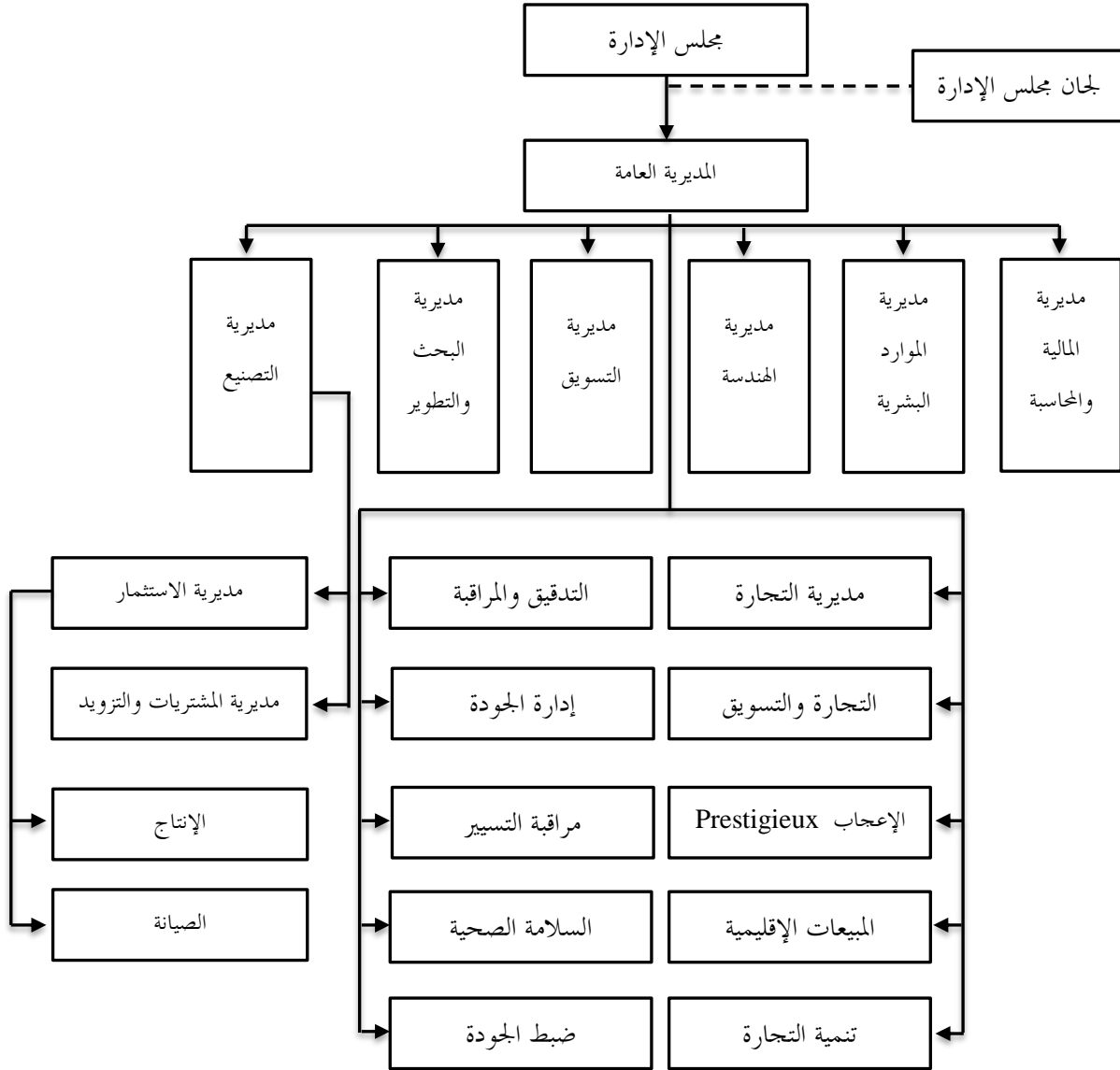
- التسمية: أن سي أ-روبية ش.ذ.أ؛
- رأسمال المؤسسة: 849195000 دينار جزائري موزعة على 8491950 سهم بقيمة إسمية قدرها 100 دينار جزائري؛
- الكمية المعروضة: 2122988 سهم تمثل 25 % من رأسمال المؤسسة؛
- سعر الإصدار: 400 دينار جزائري؛
- فترة العرض: من 07 أبريل إلى 09 ماي 2013؛
- الوسيط في عمليات البورصة المرافق: المؤسسة المالية العامة Sogefi؛
- الوسيط في عمليات البورصة المرافق: بي إن بي باريبا الجزائر؛
- نقابة التوظيف المكلفة بجمع أوامر الشراء: البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري بي إن بي باريبا الجزائر، سوسيتيه جنرال الجزائر.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

2-3-1 تنظيم مؤسسة أن سي أ روية

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة أن سي أ روية:

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أن سي أ روية



المصدر: مؤسسة أن سي أ روية، مديرية المالية والمحاسبة.

2- عرض وتحليل نتائج المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المؤسسات (أوني، صيدال وأن سي أ روية)

يعرض هذا الجزء نتائج المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المؤسسات (أوني، صيدال وأن سي أ روية).

هذه النتائج تم تلخيصها في الجدول الآتي:

الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية

الجدول رقم (2-4): نتائج المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المؤسسات (أوني، صيدال وأن سي أ روية)

| المؤسسة الخاصة الاقتصادية | المؤسسة العمومية الاقتصادية | | المؤسسة/الشركة |
|---|-------------------------------|--------------------------------------|--|
| أن سي أ NCA روية | صيدال SAIDAL | أوني ENIE | البيانات العامة عن المؤسسة وخصائصها |
| أن سي أ- روية ش.ذ.أ | المجمع الصناعي صيدال | المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية | التسمية |
| خاصة | عامة | عامة | نوع الملكية |
| 1966 | 1982 | 1982 | تاريخ الإنشاء |
| إنتاج وتوزيع المشروبات وعصائر الفاكهة | إنتاج المواد الصيدلانية | صناعة المنتجات الإلكترونية | قطاع النشاط |
| شركة أسهم spa | شركة أسهم spa | شركة أسهم spa | الشكل القانوني |
| 2003 | 1989 | 1989 | تاريخ التحول إلى شركة أسهم |
| 849.195.000 دينار جزائري | 2.500.000.000 دينار جزائري | 8.322.000.000 دينار جزائري | رأس المال المؤسسة |
| ربح | ربح | ربح | الوضعية المالية للمؤسسة (ثلاث سنوات الأخيرة) |
| www.rouiba.com.dz | www.saidalgroup.dz | www.enie.dz | الموقع الإلكتروني للمؤسسة |
| ثنائي | ثنائي | ثنائي | نمط الحوكمة |
| مجلس إدارة-مديرية عامة | مجلس إدارة-مديرية عامة | مجلس إدارة-مديرية عامة | نوع نمط الحوكمة |
| نعم رئيس مجلس الإدارة والمدير العام | لا رئيس مدير عام PDG | لا رئيس مدير عام PDG | يوجد فصل بين الوظائف (وظائف نمط الحوكمة) |

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

| | | | |
|---|----------------------------------|--|--|
| هيكل الأسهم | 100 % للدولة | 80% من رأسمال صيدال ملك للدولة و الـ 20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص | أغلبية الأسهم موزعة على أفراد العائلة |
| أجر المدير العام جد مرتفع | لا (مقارنة بمؤسسة خاصة اقتصادية) | لا (مقارنة بمؤسسة خاصة اقتصادية) | نعم |
| خبرة وكفاءة المدير العام تساهم في نجاح المؤسسة | نعم | نعم | نعم |
| تستفيد المؤسسة من المشورة الخارجية والكفاءات الأجنبية | نعم | نعم | نعم |
| الهيئة المراقبة لقرارات المدير العام | مجلس الإدارة | مجلس الإدارة | مجلس الإدارة |
| عدد أعضاء مجلس الإدارة | 9 أعضاء | 8 أعضاء | 11 عضو |
| شهادة الجودة "إيزو" | نعم | نعم | نعم |
| التقييم الذاتي السنوي لمجلس الإدارة والمديرية العامة | لا | لا | نعم |
| تمتلك المؤسسة ميثاق أخلاقيات المهنة/العمل | نعم | نعم | نعم |
| التدقيق الخارجي | يوجد (محافظ حسابات) | يوجد (محافظ حسابات) | يوجد (من قبل مكتب التدقيق العالمي Delloite*) |

* مكتب التدقيق Delloite يعد أحد المكاتب الرائدة في مجال التدقيق والخدمات المهنية. يتمتع بالاستقلالية اللازمة للقيام بمهامه بكل موضوعية، ويعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية. يخضع للقوانين السارية المفعول في البلد الذي ينتمي إليه. المكتب الرئيسي يقع في المملكة المتحدة، وله فروع تقريبا في جميع أنحاء العالم. أما في الجزائر حاضر من خلال مكنتين: Delloite الجزائر (يقدم خدمات استشارية) ومكتب AMS للتدقيق (يقدم خدمات التدقيق، الخبرة المحاسبية ومحافظ الحسابات).

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

| نعم | نوعا ما* | نوعا ما | يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية والحيادية |
|---|---|--|---|
| نعم | نوعا ما* | نوعا ما | يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية والحيادية |
| لجنة التدقيق اللجنة الاستراتيجية لجنة التعيينات لجنة الأجور والمكافآت لجنة الأخلاقيات | لجنة التدقيق | لا يوجد | يوجد لجان متخصصة منبثقة عن مجلس الإدارة |
| تصدرت مؤسسة أن سي أ روية قائمة المؤسسات التي أدمجت معيار "إيزو 26000" في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA. كما تم اختيارها لتمثيل الجزائر كشركة رائدة في مشروع المسؤولية الاجتماعية في منطقة MENA. | بدأ مشروع تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مارس 2013 من خلال تبني معيار "إيزو 26000". كما تم إنشاء قسم تابع للمديرية العامة يراقب مشروع المسؤولية الاجتماعية. | تعتبر المسؤولية الاجتماعية من بين القيم الأساسية للمؤسسة | تتبني المؤسسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات |
| نعم | لا | لا | نظام رقابة داخلية مكتوب |
| نعم (06 فيفري 2013) | نعم (17 جويلية 1999) | لا | مدرجة في البورصة |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج المقابلة.

يتضمن الجدول أعلاه، نتائج المقابلة التي أجريت مع مسؤولي المؤسسات (أوبي، صيدال وأن سي أ روية) حيث يظهر هذا الجدول أن هناك اختلاف في تطبيق الحوكمة وتبني آلياتها عند كل مؤسسة من جهة وعند كل قطاع من جهة أخرى. فالمؤسسة العمومية الاقتصادية (أوبي وصيدال) يجمع مديريها بين منصب المدير العام وبين رئاسة مجلس الإدارة "رئيس مدير عام PDG"، وبالتالي من الصعب أن يمارس هذا الأخير دوره الرقابي على إدارته وهو الخضم وفي نفس الوقت الحكم. أما مؤسسة أن سي أ روية وهي مؤسسة اقتصادية خاصة تتميز بالانفصال في نمط حوكمتها، أي وظيفة رئيس مجلس الإدارة منفصلة عن إدارة المؤسسة، وفي هذه الحالة يسمح الفصل بممارسة الرقابة الفعالة على المديرية العامة والإدارة اليومية للمؤسسة، كما يجب أن نوضح أن نمط الحوكمة للمؤسسات المدروسة ثنائي "مجلس الإدارة-المديرية العامة"، وأن نمط الحوكمة لمؤسسة NCA

* نظرا لتخوف بعض محافظي الحسابات في المؤسسات العمومية الاقتصادية (أوبي وصيدال مثلا) من تلوخيخ صورة من عينهم.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

روبية هو عائلي، لأن رئيس مجلس الإدارة والمدير العام هما من نفس العائلة ويساهمان في رأسمالها، مما يسمح بإدارة هذه المؤسسة بطريقة فعالة على عكس المؤسسة العمومية الاقتصادية مثل أوبي وصيدال التي تدار وتراقب من أشخاص ليس لديهم أي مشاركة في رأسمالها.

يوضح الجدول السابق كذلك بأن أجر المدير العام/الرئيس المدير العام في مؤسسة صيدال ومؤسسة أوبي منخفض، مقارنة بمؤسسة خاصة اقتصادية، على عكس مؤسسة أن سي أ روية التي تبدو على أنها تهتم كثيرا بآلية الأجور، التي تعد إحدى أهم الآليات التي يجب التركيز عليها لتحسين حوكمة المؤسسات.

ومن بين الأمور المساعدة على تطبيق قواعد الحوكمة في هذه المؤسسات الثلاثة هي خبرة وكفاءة مديرها العام، تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وامتلاكها لميثاق أخلاقيات المهنة، كما تستفيد هذه المؤسسات من المشورة الخارجية والكفاءة الأجنبية، لأن كل مؤسسة تهدف إلى ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي، وكذا اختراق الأسواق العالمية.

وفيما يخص التدقيق الخارجي في مجمع صيدال ومؤسسة أوبي فهو يتمثل أساسا في عمل محافظ الحسابات (مطلب قانوني) الذي لا يتمتع بالاستقلالية والحيادية اللازمة للقيام بمهامه بكل موضوعية حسب ما يظهر في الجدول، وهذا المشكل ينطبق تقريبا على معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية، نظرا لتخوف معظم محافظي الحسابات من تلطيح صورة من عيّنهم. أما التدقيق الخارجي في شركة NCA روية يمارس من قبل مكتب التدقيق العالمي Deloitte الذي يعد أحد المكاتب الرائدة في مجال التدقيق والخدمات المهنية، وهذا ما يدل على أن الواقع العملي للتدقيق الخارجي لهذه المؤسسة يستند إلى معايير التدقيق الدولية.

أما فيما يتعلق بإنشاء لجان متخصصة منبثقة عن مجلس الإدارة، يمكن أن نلاحظ أن مثل هذه اللجان لا توجد في مؤسسة أوبي على عكس مؤسسة صيدال التي قامت بإنشاء مؤخرا لجنة التدقيق، التي أصبحت عنصر أساسي يضمن نوعية التقارير والرقابة في المؤسسة، خاصة في ظل ضعف أداء مديرية التدقيق الداخلي داخل المجمع. أما بالنسبة لمؤسسة NCA روية ينبثق عن مجلس الإدارة مجموعة من اللجان (لجنة التدقيق، لجنة التعيينات لجنة الأجور والمكافآت، لجنة الأخلاقيات وتخطط لإنشاء لجان أخرى)، التي تؤثر إيجابيا على مجلس الإدارة لأنها تلعب دورا فعالا على صعيد تغيير ثقافة المجلس وتعزيز استقلاله ومشروعيته في المجالات التي تكون فيها احتمالات لتعارض المصالح مثل تلك المتعلقة بالمشتريات، والمعاملات مع أطراف داخل المؤسسة والمكافآت.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

يجب أن نشير أيضا، بأن المؤسسة العمومية الاقتصادية (مؤسسة أويني ومجمع صيدال) لا تهتم بالتقييم الذاتي السنوي مع عدم امتلاكها لنظام رقابة داخلية مكتوب مما يصعب على محافظ الحسابات القيام بعملية تقييم النظام. أما التقييم بمختلف أنواعه، يعد طريقة شائعة في مؤسسة NCA روية. كما يجب الإشارة إلى أن هذه المؤسسة تمتلك نظام رقابة داخلية مكتوب يتسم بالمتانة.

يبين الجدول أيضا بأن أداء مؤسسة أويني ENIE جيد، حيث حققت نتائج مالية مريحة تقريبا في كل سنة إلا أنها لحد الساعة لم تدرج في بورصة الجزائر. أما مؤسستي صيدال وروبية تعتبران من بين المؤسسات الاقتصادية المدرجة.

بصفة عامة، يظهر من الجدول السابق أن المؤسسة العمومية الاقتصادية (صيدال وأويني) تكتفي بتبني آليات الحوكمة القانونية، التي يفرضها القانون التجاري، في حين المؤسسة الاقتصادية الخاصة (أن سي أ روية) لا تلتزم فقط بالامتثال القانوني، بل تسعى إلى تبني مختلف آليات الحوكمة المعروفة (مجلس إدارة محترف، لجنة التدقيق، آلية الأجور والمكافآت، فعالية التدقيق الخارجي،... إلخ)، والتي تمكنها من تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات.

- الفصل الرابع - التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية -

خلاصة الفصل

سمح لنا هذا الفصل بالتعريف بمنهجية الدراسة التجريبية المعتمدة، مع التركيز بشكل خاص على عرض وتحليل نتائج الدراسة بهدف استعمالها لاختبار فرضيات البحث، ومن ثم الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية الناجمة عنه.

في المبحث الأول (الإطار النظري للدراسة التجريبية)، قمنا بتفصيل المنهجية المختارة، المتمثلة في المقابلة شبه الموجهة، وكان الهدف هنا هو تبرير اختيار هذه الأداة، وكيفية إعداد دليل المقابلة من خلال عرض خصوصياته، مبادئه ومراحل بنائه، وكذلك اهتم بعرض الأعمال التحضيرية التي تمت بهدف القيام بالمقابلات شبه الموجهة. أما في المبحث الثاني (الإطار العملي للدراسة التجريبية)، قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة التجريبية.

ناقش هذا الفصل أيضا الاختلافات السياقية بين المؤسسة العمومية الاقتصادية والمؤسسة الخاصة الاقتصادية فيما يتعلق بتبني مختلف آليات الحوكمة، وتوصل إلى أن هذه الأخيرة تبذل جهودا من أجل تبني مختلف آليات الحوكمة المعروفة، بينما المؤسسات التابعة للقطاع العام الاقتصادي تكتفي فقط بتبني آليات الحوكمة القانونية.

خاتمة عامة

يؤدي الظرف الراهن للاقتصاد الوطني إلى ضرورة بعث القطاع العام الاقتصادي، من خلال تبني المؤسسة العمومية الاقتصادية طرق إدارية فعالة ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والاقتصاد العالمي. ولقد لاحظنا أن نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون شهدت العديد من الازدهارات المالية لكبرى الشركات بالإضافة إلى أزمات مالية عالمية، جعلت كل الأنظار تتجه نحو آليات الحوكمة كحل رئيسي لهذه المشاكل باعتبارها إحدى أهم الطرق الناجعة التي تسعى إلى ضبط القواعد التسييرية داخل مختلف المؤسسات، وحماية أصحاب المصلحة وتحقيق أداء أفضل. هذا ما جعلنا نهتم بدراسة إشكالية الحوكمة في سياق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في قطاعها العام. أخذت دراستنا البحثية هذه، جانبا نظريا، قمنا فيه بدراسة نظرية حول الحوكمة والوقوف على مضمونها في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. أما الجانب التطبيقي بحثنا فيه عن مدى موجودية تطبيق آليات الحوكمة في تلك المؤسسات، عن طريق مقارنة كيفية تمثيل في مقابلات شبه موجهة، وهذا من أجل التمكن من الإجابة على إشكالية البحث، التي تم صياغتها بالشكل الآتي في مقدمة هذه الأطروحة: ما مدى موجودية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟، وبُنيت هذه الإشكالية على أساس أن قواعد الحوكمة ومبادئها لا يمكن تنفيذها إلا من خلال جملة من الآليات.

وقد طرحنا في بداية البحث مجموعة من الفرضيات التي اعتبرت كإجابات أولية ونتائج مسبقة عن مجموعة من الأسئلة المنبثقة عن إشكالية بحثنا، وكانت كالاتي:

◀ **الفرضية الأولى:** تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مرتبط بتفعيل دور مجلس الإدارة.

هذه الفرضية صحيحة، حيث تبين لنا من خلال تحليل نتائج الدراسة التجريبية النابعة من المقابلات شبه الموجهة، والمتعلقة بمجلس الإدارة، أن عملية اختيار أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تتم بناء على الكفاءة (بناء على الخبرة فقط)، ولا على أساس الاختصاصات التي يحتاجها مجلس الإدارة، كما أنها لا تستعين بلجان متخصصة، تحتاجها للقيام بوظائفها المعقدة، ولا يوجد انفصال في نمط حوكمتها.

◀ **الفرضية الثانية:** ضعف ممارسة الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية راجع لعدم التزام المديرية العامة لهذه المؤسسة بكل الخصائص والمهام التي تتطلبها الحوكمة.

تم إثبات صحتها، بعد تحليلنا لنتائج الدراسة التجريبية المتعلقة بالمديرية العامة، حيث لاحظنا أن التعيين في مناصب المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية لا يلتزم بمعايير الكفاءة (الاحترافية في التعيين)، كما أن جل هذه المؤسسات هيكلها التنظيمي يخلو من قسم (مديرية) يهتم فقط بقضايا الحوكمة، إضافة إلى كل هذا فإنها لا تمتلك ميثاق أخلاقيات المهنة، ولا تُولي اهتماما كبيرا بعملية التدريب المناسب.

◀ **الفرضية الثالثة:** يختلف واقع تبني مفهوم الحوكمة ومختلف آلياتها في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عن المؤسسة الاقتصادية الخاصة.

بعد تحليلنا للبيانات النابعة من المقابلات مع مسؤولي المؤسسات (أوني، صيدال وأن سي أ روية)، تم إثبات صحة هذه الفرضية كذلك، إذ أن المؤسسة الاقتصادية الخاصة تتميز بالانفصال في نمط حوكمتها، أي رئيس مجلس إدارتها ومديرها العام شخصان مختلفان، على عكس المؤسسة العمومية الاقتصادية، التي لاحظنا أن هناك التباس قائم في صلاحيات رئيس المدير العام، باعتباره مديرا للمؤسسة ورئيسا لمجلس إدارتها في نفس الوقت كما أن المؤسسة العمومية الاقتصادية لا تهتم بإنشاء لجان منبثقة عن مجلس الإدارة التي يحتاجها للحصول على معلومات متخصصة أو لمناقشة موضوع معين بمزيد من التفصيل، في حين ينبثق عن مجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية الخاصة مجموعة من اللجان، وحتى أجر المدير العام في المؤسسة العمومية الاقتصادية منخفض جدا مقارنة بالمؤسسة الخاصة الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، لا تمتلك المؤسسة العمومية الاقتصادية نظام رقابة داخلية مكتوب على عكس المؤسسة الخاصة الاقتصادية، ودرجة الاستقلالية التي يتمتع بها محافظ الحسابات في هذه الأخيرة تفوق بكثير درجة الاستقلالية التي يتمتع بها محافظ الحسابات في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

وبعد قيامنا بالمسح النظري لموضوع البحث والدراسة التجريبية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نذكرها في النقاط القليلة الآتية:

- ❖ اكتسب مفهوم حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة بسبب الفصل بين الملكية والرقابة، كما صار حديث الحكومات وصانعي السياسات والمنظمات والهيئات الدولية مثل OCDE والبنك الدولي؛
- ❖ تنشأ مشاكل الحوكمة عندما يدير المسيرين المؤسسات بطريقة لا تخدم مصلحة المالكين، بمعنى آخر عندما يسلك الوكيل سلوكا انتهازيا لا يخدم مصلحة الرئيس ويسعى لتحقيق مصالح ليست في مصلحة المؤسسة؛

- ❖ بالإضافة إلى حماية حقوق المساهمين، فإن حوكمة المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار علاقة المؤسسة مع أصحاب المصلحة الآخرين مثل الدائنين، العملاء، العمال والموردين، ناهيك عن المجتمعات التي تتأثر بأنشطتها؛
- ❖ في ضوء مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة، والمصالح المختلفة التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تختلف تعاريف حوكمة المؤسسات، ولهذا لا يوجد تعريف واحد مقبول جماعيا، التعريف الضيق يحدد فقط مصلحة المساهمين وعلاقتهم بالإدارة، في حين يتضمن التعريف الواسع حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين وعلاقتهم بالإدارة. كما تختلف حوكمة المؤسسات من مجتمع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى لتلائم الواقع أو الممارسة؛
- ❖ على عكس مؤسسات القطاع الخاص، فإن الدولة هي المساهم الوحيد في المؤسسات العمومية أو لديها مشاركة بالأغلبية. وكلفت بمهمة صعبة جدا وهي التوفيق بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، أي لم تعد هذه المؤسسات اليوم مطالبة فقط بتحقيق مردودية الاجتماعية بل أصبحت أيضا مطالبة كالمؤسسات الخاصة بتحقيق مردودية مالية تسمح باستمراريتها؛
- ❖ مرت المؤسسة العمومية الجزائرية وخاصة الصناعية منها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بعدة محطات عرفت فيها العديد من التجارب والإصلاحات من أجل تحسين أدائها الاقتصادي. أنشأت هذه الإصلاحات المؤسسة العمومية الاقتصادية وهي الوسيلة الأساسية لإنتاج السلع والخدمات، وتبقى دوما وسيلة لخدمة الوطن والتنمية ولكنها تواجه العديد من المشاكل والتحديات، وخاصة على صعيد الحوكمة؛
- ❖ يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشاكل التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة والمؤسسات العمومية بصفة خاصة، حيث يعتبر أكبر عائق أمام نجاحها؛
- ❖ يظهر التاريخ الطويل من الجهود المبذولة للإصلاح أن التنظيمات السابقة التي خضعت لها المؤسسة العمومية الاقتصادية لم تحقق جميع أهدافها المرجوة، ذلك أن التغيير مس فقط الهيئات الوسيطة، ولم يتم تغيير أنماط التسيير والإدارة؛
- ❖ بالرغم من عدم وجود نموذج مثالي وثابت لحوكمة المؤسسات العمومية، إلا أن هناك قواسم مشتركة فيما يخص المقاربة التي اعتمدها الدول لإصلاح تلك المؤسسات، إذ جميعها تبنت "المبادئ التوجيهية" الصادرة عن OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية؛

- ❖ مفهوم حوكمة المؤسسات لا يختلف باختلاف القطاعات، فمفهوم الحوكمة في المؤسسات الخاصة هو ذات مفهومها في المؤسسات العمومية، غير أن المبادئ والآليات التي تقوم عليها تختلف حسب طبيعة وخصوصيات كل قطاع؛
- ❖ تعتبر المبادئ التوجيهية الصادرة عن OCDE المرجعية الأولى بشأن كيفية إدارة المؤسسات العمومية لكن لا يمكن تبنيها إلا من خلال تطوير جملة من الآليات؛
- ❖ تسعى مؤسسة أن سي أ روية إلى تبني مختلف آليات الحوكمة المعروفة على عكس مؤسستي أوني وصيدال التي تكتفي فقط بتبني آليات الحوكمة القانونية؛
- ❖ كشفت نتائج الدراسة التجريبية أن أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية لا يتمتعون بالخبرة في مجال حوكمة المؤسسات، ولا يتم اختيارهم بناء على الكفاءة والاختصاص؛
- ❖ أظهرت نتائج الدراسة التجريبية أن مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تستعين بلجان متخصصة لتأدية مهامها المعقدة؛
- ❖ كشفت نتائج الدراسة التجريبية أن معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية تواجه مُشكل عدم الانفصال في نمط حوكمتها؛
- ❖ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية لا تلتزم بكل الخصائص والمهام التي تتطلبها الحوكمة؛
- ❖ كشفت نتائج الدراسة التجريبية أن المؤسسات العمومية الاقتصادية لا تسعى إلى تبني مختلف آليات الحوكمة.

بناءً على النتائج السابقة، نورد أهم الاقتراحات التي نراها ضرورية لتدارك النقائص وتعزيز الإيجابيات المسجلة. بشكل عام اقتراحات البحث لا تخرج عن إبراز أهمية المبادئ التوجيهية بالنسبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية، والتي تحتاج إلى جملة من الآليات لتنفيذها، وبهذا نقدم هذه الاقتراحات بالارتكاز على الآليات الداخلية والخارجية الآتية:

- ✓ يجب أن يكون لكل مؤسسة عمومية اقتصادية مجلس إدارة يتضمن العدد الأمثل من الكفاءات لأداء أدواره ومسؤولياته ويكون قادراً على اتخاذ القرارات باستقلالية تامة بما يحقق مصلحة المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار المزيج المتوازن بين الأعمار والجنس والخبرات المختلفة؛

- ✓ يجب أن تتوفر الشروط الآتية في أعضاء مجلس الإدارة: الخبرة؛ المعرفة بطبيعة أعمال المؤسسة؛ الإلمام بالتشريعات والقوانين المعمول بها؛ المعرفة المالية والتسويقية؛ الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ أن يتمتعوا بالسمعة الطيبة والنزاهة؛ تتوفر لديهم معرفة بأفضل ممارسات الحوكمة؛
- ✓ يحتاج مجلس الإدارة في أغلب الأوقات إلى الحصول على معلومات متخصصة أو مناقشة موضوع معين. بمزيد من التفصيل في غير أوقات اجتماعات مجلس الإدارة، الأمر الذي يمكن أن تتولاه لجان منبثقة عن المجلس. ولهذا ينبغي على مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية تشكيل لجنتين على الأقل (لجنة التدقيق ولجنة الترشيحات والمكافآت)؛
- ✓ يجب أن يحظر الجمع بين مناصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة (يشغل المنصبين شخصان مختلفان) من أجل تعزيز المساءلة، وعملية اتخاذ القرارات ولتجنب أي تعارض في المصالح والمحافظة على الإشراف الفعال على المديرية العامة؛
- ✓ يجب أن يكون حجم مجلس الإدارة مثاليًا لاتخاذ القرارات بكفاءة، وبحجم كافي يضمن مشاركة الأعضاء بخبراتهم ومعلوماتهم بما يكفي لأداء المهام المسندة إليهم. كما يساعد حجم مجلس الإدارة على تشكيل لجان متخصصة. وينبغي على مجلس الإدارة مراعاة أن يكون عدد أعضائه فرديا عند تشكيله وذلك لضمان اتخاذ القرارات بالأغلبية؛
- ✓ لا بد أن يكون دور مجلس الإدارة في المؤسسة العمومية الاقتصادية واضحا لتجنب أي نزاعات أو تداخل في الأدوار مع المديرية العامة أو في العمليات اليومية للمؤسسة. كما ينبغي أن يتلقى كل عضو شرحا وافيا لمساعدته في فهم أعمال المؤسسة، واستراتيجيتها، وسياستها والتحديات التي تواجهها لضمان مساهمته الفعالة في مجلس الإدارة؛
- ✓ على المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية أن تقوم باقتراح "استراتيجية المؤسسة" وعلى مجلس الإدارة أن يقوم بمراجعة وإقرار هذه الاستراتيجية وتوجهات المؤسسة والهيكل الضروري لتطبيق هذه الاستراتيجية، إضافة إلى مراجعة وتقييم الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف والمخاطر الحالية والمستقبلية (التشخيص الاستراتيجي) المتعلقة بالمؤسسة؛
- ✓ تحديد آلية لمنح المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وذلك لضمان أفضل أداء للمجلس، بحيث تشكل الحافز لتحسين أدائه باستمرار، ولكن في إطار النسبة والتناسب مع التكلفة (تعويض الأعضاء عن التكاليف التي يتحملونها نتيجة عملهم) والأدوار والمسؤوليات وأداء الأعضاء؛

- ✓ من الضروري أن تكون هناك عملية تقييم رسمية لضمان الأداء الفعال لمجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية واللجان المنبثقة عنه إن وجدت. هذه العملية تسمح بتقييم المساهمة الفعلية لكل عضو ومشاركته البناءة في النقاشات واتخاذ القرارات. كما يتحقق التقييم من أن تشكيلة المجلس تتناسب مع أهداف المؤسسة؛
- ✓ يجب تحديد مهام ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة لضمان المساءلة، ومن المهم أيضا توضيح المسؤوليات الواقعة على عاتق كل عضو؛
- ✓ يجب مراجعة استراتيجية المؤسسات العمومية الاقتصادية بانتظام، وتعديلها على النحو المطلوب؛
- ✓ يجب أن يكون لدى المؤسسات العمومية الاقتصادية هيكل تنظيمي واضح، ولا يخلو من قسم يهتم بقضايا حوكمة المؤسسات؛
- ✓ يجب إنشاء لجان مشتركة بين مجلس الإدارة والمديرية العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية في مجالات محددة مثل الاستراتيجية، والاستثمارات والمراقبة... إلخ؛
- ✓ تضمين مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية بأعضاء متخصصين مهنيا بمجال حوكمة المؤسسات شريطة ضمان استقلاليتهم التامة؛
- ✓ يجب أن يتمتع مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية بالاستقلالية اللازمة للقيام بواجباته، ويجب أن يكون تعيين وعزل الإطارات والتعاقد معهم ضمن اختصاص مجلس الإدارة فقط؛
- ✓ إجراءات اختيار الأشخاص المناسبين وتقييمهم ومكافأهم يجب أن يتم تنفيذها في جميع أنحاء المؤسسة؛
- ✓ من الآن فصاعدا، يجب أن يكون تأثير أداء مجلس الإدارة والمديرية العامة على نفس القدر من الأهمية في تحليل أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة العلاقة بين المديرية العامة ومجلس الإدارة، تُمكن من إيجاد حلول لتحسين أداء تلك المؤسسات؛
- ✓ يرى الباحثين أن المساهمة الخاصة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، وتعتبر أيضا كوسيلة فعالة للتحكم في أداء هذه المؤسسة والتأثير عليها، لأن المؤسسة الخاصة تمتلك خبرة كبيرة، كما تسعى إلى تبني مختلف آليات الحوكمة لحماية مصالحها في المؤسسة. ولهذا، يجب فتح مجال الشراكة الواسع بين القطاع العام والقطاع الخاص؛

- ✓ يجب تصنيف المؤسسات العمومية الاقتصادية:
- المؤسسات العمومية الاقتصادية الاستراتيجية: عدم المبالغة في دعمها، من خلال مراقبتها فقط؛
- المؤسسات العمومية الاقتصادية العادية: فتح مجال الشراكة مع القطاع الخاص؛
- المؤسسات العمومية الاقتصادية الضعيفة: فتح المجال لخصخصتها لأنها استنزفت الكثير من الميزانية العامة.
- ✓ ينبغي تفعيل آلية سوق المسيرين، التي تسمح بانتقال المسيرين الأكثر كفاءة إلى المؤسسات الأكثر أداءً وبالتالي تخلق نوعاً من المنافسة بين المؤسسات العمومية الاقتصادية؛
- ✓ تفعيل سياسة الأجور والتوظيف على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية، وهذا من أجل استقطاب الكفاءات الجزائرية والأجنبية؛
- ✓ الاستفادة من الإصلاحات والتجارب السابقة التي مست المؤسسة العمومية الاقتصادية، ويجب أن يمس التغيير أنماط الإدارة والتسيير؛
- ✓ يجب أن تسعى المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى تبني مختلف آليات الحوكمة (القانونية، التنظيمية والمحاسبية)؛
- ✓ إعداد ميثاق أخلاقيات العمل (المهنة) للمؤسسة العمومية الاقتصادية. ويجب أن تكون قواعده إجابةً على الأسئلة والمشاكل المتعلقة بالعمل، وتعالج أيضاً المسائل الحساسة المتعلقة باحترام حقوق الإنسان والمسؤولية تجاه البيئة، الالتزامات اتجاه المجتمع... إلخ؛
- ✓ إنشاء مدارس أو معاهد وطنية لتكوين إطارات سامية للقطاع العمومي؛
- ✓ تقديم تسهيلات للباحثين للوصول إلى مسؤولي (ذوي المراكز) المؤسسات العمومية الاقتصادية للاحتكاك بهم والاستفادة من خبرتهم؛
- ✓ إلزام المؤسسات العمومية الاقتصادية على امتلاك نظام رقابة داخلية مكتوب، حتى يسهل عمل محافظي الحسابات عند قيامهم بعملية تقييم النظام؛
- ✓ ضرورة تعديل القوانين والتشريعات الحالية المنظمة لتطبيق قواعد الحوكمة، وفرض عقوبات رادعة على المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات العمومية الاقتصادية بصفة خاصة التي لا تطبق قواعد الحوكمة؛
- ✓ هناك حاجة إلى فصل أنشطة المؤسسات العمومية الاقتصادية عن الحكومة وتوفير آليات مساءلة داخلية وخارجية واضحة ومتسقة، ولا يمكن تحقيق الوضوح والاتساق إلا من خلال التشريعات؛

✓ إعداد دليل حوكمة خاص بالمؤسسة العمومية الاقتصادية "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، ويجب في مراعاة إعداده الطبيعة الخاصة لهذه المؤسسة، وكذا الاقتداء بالمبادئ التوجيهية الصادرة عن OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية. هذا الميثاق سوف يعرف المؤسسة العمومية الاقتصادية بمفهوم حوكمة المؤسسات ويساهم في بناء قاعدة أساسية لترسيخ أسس التعامل السليم والعاقل وضمن اتباع الممارسات المثلى بهدف حماية جميع الأطراف المعنية ذات الصلة بهذه المؤسسة والعمل على تعظيم قيمتها، ويحدد أيضا الكفاءات التي يجب توفرها في أعضاء مجالس إدارتها ومديريتها العامة؛

✓ يتم تطبيق الحوكمة من خلال جملة من الآليات، ولهذا ينبغي أن يكون هناك تركيز كبير على تعزيز آليات الحوكمة. وفي هذا السياق، يرى الباحث والمستجوبون، أن تتمين "القانون التجاري الجزائري" مجموعة من المواد تستند إلى المبادئ التوجيهية لـ OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية وكذا أفضل الممارسات في هذا المجال، هي الآلية الأنسب والأجمع، باعتباره (القانون التجاري) الآلية التي تتضمن قوانين إلزامية تفرض على المؤسسة العمومية الاقتصادية بقوة القانون، وعليه فإن هذه المؤسسة تكون ملزمة بتبني مبادئ الحوكمة ومختلف آلياتها.

أما فيما يخص آفاق البحث، حددنا عدداً من الاقتراحات التي يمكن استغلالها في البحوث المستقبلية أو ما بعد الدكتوراه، وهي:

- نحن بحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الحوكمة في سياق المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، لأن وجهة نظر واحدة حول هذا الموضوع لا يمكن أن تعطي إضافة؛
- من أجل اعتماد نظام حوكمة بديل، يجب أن يكون هناك فهم لحوكمة المؤسسات من الناحية القانونية وأيضا من الناحية العملية لتحديد نقاط القوة والضعف في قطاع معين؛
- تخصيص دراسات كاملة لقياس تأثير أداء مجلس الإدارة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- استخدام متغيرات أخرى سيكون ميزة إضافية لإثراء أي عمل في المستقبل. على سبيل المثال، الملكية الخاصة، التي يمكن أن تكون نقطة تأثير حاسمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- يجب ألا ينظر إلى اقتراحات تحسين حوكمة المؤسسات كحل نهائي لإنهاء مشاكل الحوكمة في سياق المؤسسة العمومية الاقتصادية، ولكن لتقليل آثار سوء الإدارة، وبالتالي يجب على الباحثين تحويل اهتمامهم إلى مفاهيم أخرى مثل القيادة الأخلاقية؛

- تناول موضوع دراستنا عن طريق مقارنة كمية؛
- هناك نوع آخر من المؤسسات العمومية تواجه العديد من المشاكل وتحتاج إلى دراسة وهي المؤسسات العمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC.

من خلال الاقتراحات السابقة ظهرت لنا مواضيع بحث أخرى جديرة بالدراسة نذكر بعض منها:

- أهمية تفعيل دور مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؛
- أهمية الملكية الخاصة في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- مدى تأثير الإطار القانوني والتنظيمي على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- دور الحوكمة والقيادة الأخلاقية في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- آليات حوكمة المؤسسات العمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

قائمة المراجع

1. مراجع باللغة العربية

أ- كتب

1. أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.
2. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.
3. اسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، أهمية التنظيم - ديناميكية الهياكل، الطبعة الثالثة، موفم للنشر الجزائر، 2013.
4. جيلالي عجة، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية الجزائر، 2006.
5. خالد حمادي حمدون المشهداني، الخصخصة أثرها في معدلات التضخم وانعكاساتها على معدلات النمو الاقتصادي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2013.
6. رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الطبعة الأولى، الجنادرية، عمان، الأردن، 2013.
7. ريس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، عمان الأردن، 2016.
8. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارسته العملية، الطبعة الأولى، دار الفكر دمشق، سورية، 2000.
9. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2009.
10. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
11. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

12. عاشور كتوش، المحاسبة العامة أصول ومبادئ وفقاً للمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003.
13. عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
14. عبد الرحمن تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: الواقع والآفاق، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
15. عبد المجيد بوزيدي، تسعينيات الاقتصاد الجزائري - حدود السياسات الظرفية، موفم للنشر، الجزائر 1999.
16. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
17. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، بسمان الفيصل، الحوكمة المؤسسية، المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
18. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011.
19. محمد الشريف بن زواي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2016.
20. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008.
21. محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن 2015.
22. مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها - أسبابها - تداعياتها - آفاقها)، الطبعة الأولى، دار الرواد، عمان، الأردن، 2013.
23. وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.

ب- أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير

24. أمينة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية - دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF 250 -، أطروحة دكتوراه في المالية، المحاسبة والتسويق في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2014/2013.
25. بوبكر عميروش، دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المحزون داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2011/2010.
26. حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 2011/2010.
27. حشماوي مختارية، تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية، رسالة الماجستير، جامعة وهران، 2012-2011.
28. حمادي نبيل، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
29. خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014.
30. داود خيرة، محددات تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017/06/08.
31. ديلمي عمر، نحو تحسين أداء المراجعة المالية في ظل معايير المراجعة الدولية، دراسة حالة الجزائر أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف، 2017/2016.

32. شيحة خميسي، المؤسسة العمومية والقيود المالي، حالة المؤسسات العمومية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 2002.
33. صالح محمد يزيد، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة، دراسة حالة صيدال خلال الفترة 2010/2015، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.
34. صباحي نوال، حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2015-2016.
35. صديقي خضرة، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أروبية الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2014/2015.
36. صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2013.
37. عبد القادر عيادي، جودة المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات وانعكاساتها على كفاءة السوق المالية-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2013/2014.
38. غرداين عبد الواحد، خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران 2012/2013.
39. مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية: حالة المؤسسات الجزائرية رسالة الماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996/1997.

40. محمد صلاح، دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية - حالة بعض اقتصاديات الدول العربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلوي بالشلف، 2015/2014.
41. مرحوم محمد الحبيب، أهمية تكييف النظام المحاسبي المالي مع المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية للكيانات الصغيرة ومتوسطة الحجم (IFRS-PME)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2017/2016.
42. نساب عائشة، مدى قدرة التدقيق الخارجي في إرساء مبادئ حوكمة الشركات من خلال سد الفجوة الأخلاقية بين الإدارة والمساهمين (دراسة حالة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017/2016.
43. نعيمة عبدي، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات -دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010-2013-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2017/01/22.
44. يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورة، التدقيق المحاسبي في المؤسسات العمومية، دراسة مقارنة أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، 2015/2014.

ج- مقالات علمية

45. إبراهيم محمد علي الجزراوي، بشرى فاضل خضير، أنموذج مقترح للافصاح عن حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 39، 2014.
46. أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية العدد 17، 2017.

47. براق محمد، بن زواي محمد الشريف، الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمتها الجيدة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22، 2012.
48. بريش عبد القادر، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الأوراق المالية بالإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 09، 2011.
49. بشرى عبد الوهاب محمد حسن، حسين جليل المحسن، تأثير آليات حوكمة الشركات في ممارسات التحفظ المحاسبي، بحث تطبيقي في عينة من المصاريف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 93.
50. بشرى عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 22، 2012.
51. بشرى نجم عبد الله المشهداني، ليلي ناجي مجيد الفتلاوي، المداخل المعتمدة في قياس إدارة أرباح الشركات وأثر آليات الحوكمة في تخفيضها، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 93، 2012.
52. بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، جانفي 2014.
53. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية العدد 02، جوان 2002.
54. بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 14، ديسمبر 2013.
55. بهدي عيسى بن صالح، ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد 03، 2004.
56. بوزيان عثمان، خراف مختارية، دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 04، 2016.
57. بوفاتح بلقاسم، بلعربي عبد القادر، التكامل بين التدقيق الخارجي والآليات الداخلية كأساس لتفعيل حوكمة المؤسسات - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمنطقة الجنوب الشرقي (الأغواط غرداية، ورقلة) مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، ديسمبر 2016.

58. بوفاسة سليمان، سعيداني الرشيد، لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، أفريل 2015.
59. تونسي نجاة، تدقيق الحسابات وتقييم نظام الرقابة الداخلية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 02، العدد 04 مارس 2016.
60. حنان صحبت عبد الله، نجوى محمود عودة، دور حوكمة الشركات في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، 2017.
61. خلود عاصم وناس العبيدي، دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 17، 2011.
62. الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، 2009.
63. رافد عبيد النواس، أثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات، أنموذج مقترح في ظل الأزمات الاقتصادية العالمية، مجلة المحاسب للعلوم المحاسبية والتدقيقية، المجلد 23، العدد 45، سبتمبر 2016.
64. زوهري جلييلة، أثر الإصلاحات المحاسبية والمالية على مهنة التدقيق في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي العدد 04، ديسمبر 2015.
65. زياد عبد الحلیم الذبيبة، حمزة يوسف أبو قبع، بعض العناصر المؤثرة في تحسين فاعلية التدقيق الخارجي في مكاتب التدقيق الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر مدققي الحسابات الخارجيين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 08، العدد 16، جوان 2017.
66. سفير محمد، حيدوشي عاشور، دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 01، العدد 02، جوان 2007.
67. سيد عبد الرحمن عباس بله، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الابداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، 2012.

68. شاكر عبد الكريم البلداوي، نوره منير عبد الرحمن، أثر قواعد حوكمة الشركات المتعلقة باختيار المدقق الخارجي في موثوقية القوائم المالية (دراسة تطبيقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، 2015.
69. شري عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 22، 2012.
70. شقيب عيسى، زغار يحيى، فعالية لجان المراجعة للحد من أثار المحاسبة الإبداعية، مجلة المؤسسة، العدد 04، 2015.
71. شيماء محمد سمير إبراهيم، التكامل بين عمل المدقق الداخلي والمدقق الخارجي للحد من الفساد المالي دراسة تطبيقية في جامعة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 04، العدد 02، 2013.
72. صابرينة بوهراوة، بعد المملكة المغربية وتونس... الجزائر تنظم إلى ركب حوكمة الشركات، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 23، 2009.
73. طلال محمد علي الججاوي، إطار مقترح لفحص الاحتيال والحد منه في عينة من الشركات المساهمة العراقية، مجلة المحاسب للعلوم المحاسبية والتدقيقية، المجلد 24، العدد 47، مارس 2017.
74. الطيب داودي، إيمان بوسته، المؤسسة العمومية الاقتصادية في مواجهة اقتصاد السوق، مجلة البحوث والدراسات، العدد 08، جوان 2009.
75. عابي خليدة، فاتح سردوك، دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية دراسة تحليلية لعينة من المراجعين الخارجيين والمستفيدين من خدماتهم في ظل حوكمة الشركات بالجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، جوان 2017.
76. عادل محمد ريان، استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث - دراسة استطلاعية لواقع أديبات الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 3، القاهرة، مصر، ماي 2003.
77. العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات العمومية الصناعية الاسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011.
78. عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011 - 2012.

79. علاء جميل مكط الزحيم، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17 العدد 01، 2015.
80. علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق أتمودج COSO المجلد 19، العدد 70، 2013.
81. علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -دراسة مقارنة مع مصر-، مجلة الباحث العدد 12، 2013.
82. عناني عبد الله، دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07 جوان 2017.
83. العيد محمد، بن زازة منصورية، التدقيق الداخلي ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة المالية والأسواق المجلد 02، العدد 03، سبتمبر 2015.
84. فيحاء عبدالله يعقوب، محمد سلمان عزاوي، حيدر علي فارس، أثر حوكمة الشركات على تضيق فجوة التوقعات في بيئة العمل التدقيقي (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17 العدد 63 2011.
85. كريمة علي كاظم الجوهر، العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وقواعد الحوكمة لمجلس الإدارة (دراسة تحليلية لوجهات نظر المحاسبين والمدققين)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2012.
86. لشلاش عائشة، بوعلي هيشام، لجنة التدقيق كأحد دعائم حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لبعض ولايات الغرب الجزائري، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، مارس 2017.
87. ليلي بوحديد، الهام يحياوي، دور آليات حاكمية المؤسسات في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 01، 2016.

88. مجدي محمد سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية، المجلد 46، العدد 02 جويلية 2009.
89. محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM): دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، السداسي الأول 2016.
90. محمد أزروال، معوقات تنمية قدرة المنشآت الصناعية المغربية على استيعاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة مجلة عمران، العدد 20، 2017.
91. محمد زرقون، انعكاسات استراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
92. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية - شركتي "سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" أمودجا، مجلة الباحث، العدد 12، 2013.
93. مسعود صديقي، لخضر أوصيف، المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، 2011.
94. منى عبد الفتاح احمد، محمد علي إبراهيم العامري، أثر حوكمة الشركات في التخطيط الضريبي دراسة تطبيقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10، العدد 30، الفصل الأول-2015.
95. مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
96. نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جوان 2012.
97. نجلاء ابراهيم يحيى عبد الرحمن، دور الآليات الداخلية للحوكمة في تحسين الافصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال السعودية، مجلة المحاسبة والمراجعة -AUJAA-، المجلد 01، العدد 02 ديسمبر 2013.
98. نورة محمدي، محمد الصغير قريشي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016.

99. هاشم رمضان الجزائري، حسين عبد القادر معروف، ماهية حوكمة الشركات، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 07، العدد 25، نوفمبر 2009.

د- ملتقيات ومؤتمرات

100. عبد الرحمان العايب، ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة - حالة المؤسسات المالية والمصرفية المتضررة -، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

101. عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

ه- تقارير ومنشورات

102. جون د. سوليفان، البوصلة الأخلاقية لحوكمة الشركات... أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ وآداب المهنة وحوكمة الشركات، الدليل السابع، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، مؤسسة التمويل الدولي واشنطن، 2008.

103. صبري بوبكر، مجدي حسن، حوكمة الشركات في تونس: إطار تشريعي قوي وواقع متواضع، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2012.

104. مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، حوكمة الشركات العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، بدون سنة النشر.

105. مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، القاهرة، مصر 2003.

106. مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2004.

107. مركز المعلومات والبحوث، الدليل التدريبي- مناهج البحث العلمي، IRCKHF، عمان، الأردن 2014.
108. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2012)، نحو ترتيبات جديدة للملكية الخاصة بالدولة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، (الفصل السادس: حوكمة الشركات المملوكة للدولة في المغرب: تطورها ومناظيرها)، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، 2012.
109. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2017)، المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، الطبعة: 2015، (النسخة العربية)، OCDE للنشر باريس.
110. ها -جون تشانغ، إصلاح المؤسسات المملوكة للدولة، الأمم المتحدة، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة (UNDESA)، نيويورك، جوان 2007.

و- أوامر -قوانين -مواثيق -مراسيم وقرارات

111. الأمر رقم 04/01، المتضمن خصخصة المؤسسات العمومية، المؤرخ في 20/08/2001، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سنة 2001.
112. الأمر رقم 22/95، المتضمن خصخصة المؤسسات العمومية، المؤرخ في 26/08/1995، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، سنة 1995.
113. دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية، مركز المديرين المصري مصر 2006.
114. دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية، مركز المديرين، جويلية 2007.
115. المادة (1832) من القانون المدني الفرنسي Code civil français.
116. المادة (416) من القانون المدني الجزائري.
117. المادة (505) من القانون المدني المصري.
118. المادة (610) من القانون التجاري الجزائري.
119. المادة (619) من القانون التجاري الجزائري.

120. المادة 03 من القانون رقم 02/88 المؤرخ في 12/01/1988، الجريدة الرسمية رقم 02.
121. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، منتدى رؤساء المؤسسات، 2009.
122. الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العامة، اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات 2012.
123. الميثاق الوطني الجزائري سنة 1986.

2. مراجع باللغة الأجنبية

A. Books

126. André G. Delion, L'Etat et les entreprises publiques, 1959.
127. John W. Creswell, Vicki L. Plano Clark, Designing and Conducting Mixed Methods Research, Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, USA, 2007.
128. Martin Hilb, Nouvelle gouvernance d'entreprise: Des bons principes aux excellentes pratiques, Édition: 1, Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR), Suisse 2014.

B. Ph.D and master's thesis

129. Amir Louizi, **Les déterminants d'une "Bonne Gouvernance" et la performance des entreprises Françaises: Etudes empiriques**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 13/04/2011.
130. Anthi Kitsou, **Le gouvernement d'entreprise dans les sociétés familiales non cotées**, Thèse de doctorat en Droit des Affaires, Faculté de droit, Sciences politiques et de Gestion, Université de Strasbourg, 2013.
131. Assous Nassima, **L'impact des Décisions Financières sur la Création de valeur au sien des entreprises publiques algériennes cotées a la bourse d'Alger: cas de Sidal et L'E.G.H-Aurassi**, Thèse de doctorat, Faculte des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 06/2015.
132. Aziz EL Idrissi, **La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc – Europe**, Thèse de doctorat en science de gestion, Ecole doctorale sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management (SESAM), Université de Lille1 – IAE de Lille, France, janvier 2017.
133. Badreddine Chabbou, Distributions et coûts d'agence: Le cas des sociétés d'assurance de personnes à capital-actions opérant au Canada, Essai de maîtrise (MBA-Finance), Faculté des Sciences d'administration, Université Laval, Canada, Décembre 2004.
134. Mme Belkaid Esma Epse Alili, **Marketing de la ville et implication de ses parties prenantes, Cas de la ville de Tlemcen**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2013/2014.

135. Bencherif Amel, L'impact de La composition Du Conseil D'Administration Sur La rémunération Des Dirigeants, Mémoire de Magistère en Management des Hommes et Gouvernance d'Entreprise, Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid– Tlemcen, 2010/2011.
136. Boukacem Amel, **L'image de la finance islamique auprès des parties prenantes en Algérie: mesure et analyse des points de vue**, Thèse de doctorat, option: Entreprise & Banques/Finance: Banques et Finances, Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen 2013/2014.
137. Boussadia Hichem, **La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant: cas l'entreprise publique Algérienne**, Thèse de doctorat en Audit et contrôle de Gestion Faculté des sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, 2013/2014.
138. Driss Agardi, **Gouvernement D'entreprise: réseaux d'administrateurs et investisseurs institutionnels**, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Toulouse 1 Capitole, 26/09/2011.
139. Fanny Lepage, **Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises, Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Centre International d'études Supérieures en Sciences Agronomiques, école doctorale d'économie et Gestion de Montpellier – ED 231, France.
140. Hanen Khemakhem, **les liens entre les caractéristiques du conseil d'administration et de ses comités et le cout du capital des Entreprises Canadiennes**, Thèse de doctorat en Administration, Université du Québec A Montréal, Juin 2011.
141. Isabelle Meutelet Allemand, **Contribution à la théorie de la gouvernance: le marché des dirigeants, mécanisme particulier de gouvernance des entreprises** Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Faculte de Sciences Economiques et de Gestion, Universite de bourgogne, France, 2008.
142. Ji-Yong Lee, **La gouvernance d'entreprise et l'hybridation: le cas de l'Asie**, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Ecole Doctorale de Sciences Economiques Gestion et démographie (E.D. 42), Université Montesquieu Bordeaux– IV, France, 15 juin 2011.
143. Khaled Abdelkader Muftah Otman, **Corporate Governance and Firm Performance in Listed Companies in the United Arab Emirates**, PhD in Philosophy, College of business, Victoria University of Melbourne Australia, march 2014.
144. Kumudini Heenetigala, **Corporate Governance Practices and Firm Performance of Listed Companies in Sri Lanka**, PhD thesis of Business Administration, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, April 2011.
145. Lyés Gheddache, **Etude du comportement stratégique de l'entreprise Familiale** Thèse de doctrorat en Sciences Economiques, Faculte des Sciences Economiques

- Sciences de Commerciales et Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 04/2012.
146. Mohamed Ali Khaldi, **Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale**, Thèse de doctorat en Science de Gestion Université de Grenoble, France, 12/12/2014.
147. Mohamed Khenissi, **Remuneration des dirigeants et Gouvernance des entreprises** These de Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des sciences économiques et de Gestion - Laboratoire COACTIS (EA4161), Université Lumiere Lyon 2, 30/05/2013.
148. Mor Abdellah, **La gouvernance comme un mode de gestion dans les PME Algériennes**, Mémoire de Magistère en Management des entreprises, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Ecole Doctorale d'Economie et de Management, Université d'Oran 2, 2015/2016.
149. Muzaffar Razakov, **Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Uzbekistan**, PhD thesis Introduction to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management, University of St. Gallen, Graduate School of Management, Economics Law, Social Sciences and International Affairs, Switzerland, 22/10/2014.
150. Nadia Smaili, **La gouvernance comme moyen de prévention et de détection des irrégularités comptables pouvant mener à la fraude**, Thèse de doctorat en Administration, Université de Montréal, Canada, Décembre 2006.
151. Nassima Ayadi, **Contrats, confiance et gouvernance: le cas des entreprises agroalimentaires publiques en Algérie**, Thèse de doctorat en Sciences économiques Université de Montpellier 1, France, 2003.
152. Sabrina Chikh, **L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lille 2 – Droit et Santé, France 17/11/2010.
153. Sirine Toumi, **L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques, Cas de la France, l'Allemagne et le Japon**, Thèse de doctorat En cotutelle internationale, Université Nice Sophia Antipolis, France, 12 décembre 2016.
154. Smahane Madhar, **Corporate Gouvernance et Performance des Entreprises: Cas des Emetteurs Marocains**, These de doctorat en Sciences de Gestion, Centre des Etudes Doctorales en Gestion - Laboratoire de Recherche en Management (LAREM) 30/06/2016.
155. Ziani Abdelhak, **Le Role de L'Audit Interne dans L'Amélioration de la Gouvernance d'Entreprise: Cas Entreprises Algériennes**, These de Doctorat en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2013/2014.

C. Scientific Articles

156. Adams, R. & Ferreira. D, Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 2009.
157. Alotaibi Mohamed Meteb, The Importance of corporate Governance in Saudi Arabia Economy, *Journal of WEI Business and Economics*, Vol. 4, no.1, April 2015.
158. Ameer Boujenoui, Richard Bozec, Daniel Zeghal, Analyse de L'évolution des Mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'état au Canada, *revue finance contrôle stratégie*, vol.07, no.02, juin 2004.
159. Andrei Shleifer, Roberts W.Vishny, A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, vol.LII, No.2, June 1997.
160. Astrid Mullenbach, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 223, janvier-février 2007.
161. Basma Sellami Mezghanni, Effet de la gouvernance d'entreprise sur l'investissement en R&D, cas des entreprises françaises, *revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, no.247-248, janvier -avril 2011.
162. Bernard Baudry, La question des frontières de la firme. Incitation et coordination dans la firme-réseau, *Revue économique*, vol. 55, N° 2, mars 2004.
163. *Bozec & al*, The Effect of the Reform of Canadian State-Owned Enterprises on Major Corporate Governance Mechanisms, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 63, No. 2, 2004.
164. Brian Cheffins, Corporate Governance Since the Managerial Capitalism Era Forthcoming, *Business History Review*, N°. 39/2015, July 2015.
165. Christine Blondel, Investissement à long terme et capitalisme familial, *Revue d'économie financière*, N° 108, 2012/4.
166. Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises around the World: National Experiences and a Framework for Reform, *ECGI Working Paper Series in Law*, N° 352/2017, April 2017.
167. Daniel Labaronne, Performances des firmes publiques algériennes: une question de privatisation ou de gouvernance des firmes ?, *Revue Management & Avenir*, N°. 63 2013.
168. Elouidani Abdelkbir, Oubihi Jamila, Gouvernance d'Entreprise et Ethique : Quel Lien ?, *revue de Gestion et d'économie*, Vol. 04, N°.03, 2016.
169. Eskil Goldeng, Leo A. Grünfeld, Gabriel R. G. Benito, The Performance Differential between Private and State Owned Enterprises: The Roles of Ownership, Management and Market Structure, *Journal of Management Studies*, No. 45, November 2008.
170. Gérard Charreaux, Les grands auteurs en théorie des organisations: Michael Jensen: la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations, *Cahier du FARGO – Centre de recherche en Finance, architecture et gouvernance des organisations*, n° 1041203.

171. Gérard Charreaux, Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, Cahier du FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, n° 1040101, Décembre 2004.
172. Guillaume Chanson, Externalisation et théorie des coûts de transaction : analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ?, revue Management international Vol. 18, N° 02, Hiver 2014.
173. Hazar Ben-Barka, Maria Bonnafous-Boucher, Développements récents en gouvernement d'entreprise, VSE: Vie & sciences de l'entreprise, No.198, 2014/2.
174. Housseem Rachdi, Moez El Gaied, L'Impact de l'Indépendance et de la dualité du Conseil d'Administration sur la Performance des Entreprises: Application au Contexte Américain, revue libanaise de Gestion et d'Economie, vol.02, no.03, 2009.
175. Hubert Gabrié, La théorie williamsonienne de l'intégration verticale n'est pas vérifiée empiriquement, Revue économique, vol. 52, N° 5, septembre 2001.
176. Jacqueline Dionne-proulx, Gilbert Larochelle, éthique et Gouvernance d'entreprise revue management & avenir, n° 32, 2010/2.
177. Jamila Oubihi, Abdelkbir Elouidani, The Stakeholder Value: Contributions and Limitations, International Journal of Business and Social Science, Vol. 07, No. 04, April 2016.
178. Malika Amghar, Moussa Boukrif, La gouvernance d'entreprise Un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ?, Revue Dirassat, N° 30, Juin 2017.
179. Mariana Pargendler, State Ownership and Corporate Governance, Fordham Law Review, Vo. 80, No. 06, 2012.
180. Mariana Pargendler, the Unintended Consequences of State Ownership: The Brazilian Experience, Theoretical Inquiries in Law, Vo. 13, No. 02, 2012.
181. Michel Ghertman, Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, Revue française de gestion, no 142, 2003/1.
182. Nacer DADDI-ADDOUN, Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne, Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale n°2, 2007.
183. Nadia Smaili, Réal Labelle, Hervé Stolowy, La publication d'une information financière non conforme à la loi et aux normes: déterminants et conséquences, revue Comptabilité – Contrôle Audit, Tome 15, Vol. 01, Juin 2009.
184. Steven M. Davidoff, Uncomfortable Embrace: Federal Corporate Ownership in the Midst of the Financial Crisis, Minnesota Law Review, No. 95, 2011.
185. Sylvie Avignon, La question de la durée et de l'adaptabilité des contrats d'externalisation: le point de vue d'un juriste, revue Logistique & Management, Vol. 17, N°1, 2009.

186. *Tomasic & al*, Government-owned companies and corporate governance in Australia and China: beyond fragmented governance, *Corporate ownership and control*, Vol. 3 No. 4, 2006.

D. Conferences

187. Aida Guermazi, L'effet modérateur des mécanismes de gouvernance sur la relation entre l'enracinement des dirigeants et l'endettement des entreprises, XXV Conférence Internationale de Management Stratégique, Hammamet, Tunisie, 30-31 mai et 1er juin 2016.
188. Barry Naughton, Top-Down Control: SASAC and the Persistence of State Ownership in China, Paper presented at the conference on "China and the World Economy" Leverhulme Centre for Research on Globalisation and Economic Policy (GEP) University of Nottingham, Royaume-Uni, June 23, 2006.
189. Gharbi Héla, Dirigeants: entre enracinement et mécanismes de contrôle interne XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
190. Héla Gharbi, L'actionnariat salarié: un tremplin à l'enracinement managérial, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 Juin 2006.
191. Olivier Lavastre, Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson: Retour sur les fondements, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec Canada, 13-14-15 juin 2001.
192. Paul André, Hanen Khemakhem, Ouafa Sakka, Interdépendance des mécanismes de gouvernance: Etude empirique dans le contexte canadien, 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité "Comptabilité, Contrôle, audit et Institution(s)", Tunis, 10-11-12 mai 2006.
193. Samuel Mercier, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001.

E. Reports and publications

194. Adrian cadbury, The Financial Aspects of Corporate Governance, Report of Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Burgess Science Press Great Britain, 1 Desembre 1992.
195. Ahmed Ben Bitour, Conférence sur le financement de l'économie Algérienne CUSTOMS and fiscal Maghreb institut, 1993.
196. Alexander Radygin, Corporate governance of state-owned enterprises in China, OECD Development Research Centre of State Council of the PRC, BEIJING, 18-19 JANUARY 2000.

197. *Berkman & al*, Improving corporate governance where the State is the controlling block holder: Evidence from China, Second Singapore International Conference on Finance, 2008.
198. BM&FBovespa, SOE Governance Program, BM&FBovespa Publishing, São Paulo Brazil, April 2015.
199. BM&FBOVESPA, State-Owned Enterprise Governance Program (Destaque Estatal) São Paulo, Brazil, 30/6/2015.
200. CFA Society Brazil, Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Brazil CFASB Publishing, Brazil, January 2016.
201. Chul Ju Kim et al, Efficient Management of State-Owned Enterprises: Challenges and Opportunities, ADBInstitute Publishing, No. 4, December 2017.
202. Drago Roland, Situation et avenir des entreprises publiques en France, Bulletin de l'Institut International d'Administration Publique, n° 11, juillet-septembre 1969.
203. Emmanuel FRETILLIERE, Christian FATRAS, L'Etat actionnaire en Norvège Ambassade de France en Norvège, Service Économique d'OSLO, Oslo, Norvège 20/04/2015.
204. Guberna, The Belgian State as a shareholder: A comparison with international best practices and OECD Guidelines on Corporate Governance for State-owned Enterprises Belgium, March 2014.
205. Ha-Joon Chang, La Reforme des Entreprises Publiques, Notes D'orientation, Nations Unies, Departement des Affaires Economiques et Sociales, 2007.
206. Kowalski Przemyslaw et al, State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications, OECD Trade Policy Paper, No. 147, OECD Publishing, Paris, 2013.
207. Le premier recensement économique en Algérie: Résultats définitifs de la première phase "2011", Collection Statistique, Série E: Statistiques Economiques, n°172, Office National des Statistiques, Alger, juillet 2012.
208. Li-Wen Lin, A Network Anatomy of Chinese State-Owned Enterprises, European University Institute, Robert Schuman Centre for Advanced Studies, Global Governance Programme, EUI Working Paper RSCAS 2017/07, Italy, February 2017.
209. Margaret C. Harrell, Melissa A. Bradley, Data Collection Methods - Semi-Structured Interviews and Focus Groups, RAND Corporation Publishing, USA, 2009.
210. Ministère de l'industrie et des Mines, Direction Générale de la veille stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Guide de l'administrateur, Série: Renforcement des Compétences des cadres Numéro 02, Avril 2013.
211. OCDE (2015), Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, Édition 2015, Editions OCDE, Paris.
212. OCDE, La gouvernance au XXIe siècle, France, 2002.

213. OCDE, L'égalité des conditions de concurrence entre les entreprises publiques et les entreprises privées à l'échelle internationale: Quels enseignements avons-nous tirés ? Réunion du Conseil au niveau des Ministres, Paris, 6-7 mai 2014.
214. OCDE, Ocde Principles of Corporate Governance, France, 2004.
215. OCDE, Principes de Gouvernement d'entreprise de l'OCDE, France, 2004.
216. OECD (2005), Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A survey of OECD countries, OECD publishing, Paris, 2005.
217. OECD (2010), Accountability and Transparency :A Guide for State Ownership OECD Publishing, Paris, 2010.
218. OECD (2012), Towards New Arrangements for State Ownership in the Middle East and North Africa, OECD Publishing, Paris, 2012.
219. OECD (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris.
220. OECD (2016), PROCEEDINGS: Global Knowledge Sharing Network on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, First meeting, Mexico City, Mexico, 7-8 June 2016.
221. OECD, OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises 2005.
222. OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 1999.
223. OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004.
224. Regeringskansliet, Guidelines for External Reporting by State-Owned Companies Sweden, 2007.
225. René Barbier de La Serre et al, L'État actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques, Rapport à M. Francis Mer, Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, 24 février 2003.
226. Robinett David, Held by the Visible Hand: The Challenge of State- Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets, World Bank Publishing, Washington 2006.
227. Sea-Jin Chang, Sandy Yuan Jincenre, The Performance of State Owned Enterprises in china: An Empirical Analysis of Ownership Control through SASACs, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), Centre For Governance, Institutions and Organisations (CGIO), Singapore, 2016/2017.
228. Stoyan Tenev, Chunlin Zhang, Loup Brefort, "Corporate Governance and Enterprise Reform in China: Building the Institutions of Modern Markets", World Bank and the International Finance Corporation IFC, Washington, États-Unis, 2002.
229. Tan Cheng-Han, Dan W. Puchniak, Umakanth Varottil, State-Owned Enterprises in Singapore: Historical Insights into a Chosen Model for Reform, National University of singapore NUS, Working Paper 2015/003, March 2015.

230. Tiphaine Godfroid, Préparer et conduire un entretien semi-directif, Séminaire Organisé par Joëlle Kivits et Laurence Guignard, Université de Lorraine, Metz-Nancy 10 Mai 2012.
231. U.S. Department of State, Germany Investment Climate Statement 2015, USA, May 2015.
232. Van der Walt. N & Ingley. C, Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors, Corporate Governance: An International Review, 2003.
233. World Bank, Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit, World Bank Publishing, Washington, 2014.

3. مراجع إلكترونية

234. Florence Muet, Conduire Un Entretien Semi-Directif, Information & Management 2003. Copie électronique disponible à: <https://docplayer.fr/17145356-Conduire-un-entretien-semi-directif.html>, 08/03/2019.
235. Gael Raballand, Why are Tunisian Public Enterprises in the Red ... Does it boil down to governance Issues?, The World Bank, on The: 10/30/2014, on the site: <http://blogs.worldbank.org/arabvoices/why-are-tunisian-public-enterprises-red-does-it-boil-down-governance-issues>, Date viewed: 25/04/2018.
236. Ministère de l'Industrie et des Mines, Les grandes lignes de la restructuration Disponible sur: <http://www.mdipi.gov.dz>, site Internet consulté: 31/12/2018.
237. Republic of Tunisia, Presidency of The Government, Last update: Wed 25 April 2018 on the site: <http://www.pm.gov.tn/pm/actualites/liste-actualites.php?lang=en>, Date viewed: 25/04/2018.

الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج طلب المقابلة



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير



حمزة زكرياء محي الدين، طالب دكتوراه، تخصص حوكمة المؤسسات

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

البريد الإلكتروني: hamza.univ27@gmail.com

الهاتف: 0771100836/0770444802

إلى السيد

مدير عام/رئيس مدير عام مؤسسة

.....

الموضوع: طلب إجراء مقابلات شبه الموجهة

اسمي حمزة زكرياء محي الدين، طالب دكتوراه تخصص حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم. أحد متطلبات دراستي هو جمع البيانات التجريبية حول ممارسات الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية. شركة هي مؤسسة عمومية اقتصادية EPE، تم اختيارها كعينة. نظرا لأنك مدير عام/رئيس مدير عام لهذه المؤسسة، تم كتابة هذا الطلب لك بهدف الحصول على إذن منك لإجراء مقابلات شبه موجهة معك ومع أعضاء مجلس الإدارة والإطارات التي ترأس عدد من المديرات التنفيذية. أحتاج أيضا إلى مساعدتك لإبلاغ وإقناع الأشخاص المشار إليهم أعلاه بحضوري بشكل رسمي في مكاتبهم في الأسابيع القادمة للحصول على موافقتهم والتفاوض معهم على ظروف المقابلة (تاريخ إجرائها، مدتها والمكان الذي تتم فيه). هدفي من إجراء هذه المقابلات هو الحصول على وجهات نظرهم، آرائهم وأفكارهم، وللاستفادة من خبرتهم ولمساعدتي في فهم قضايا الحوكمة في سياق المؤسسات العمومية الاقتصادية بشكل عام. إن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم، وللإشارة فكل المعلومات المقدمة ستحظى بالعناية والسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

عنوان الأطروحة: "آليات حوكمة المؤسسة العمومية الاقتصادية-حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية". تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى موجودية آليات الحوكمة في هذه المؤسسات (EPE) وتحديد العوامل التي تؤثر على الحوكمة الجيدة للمؤسسات بحيث يمكن الوصول إلى مجموعة من الاقتراحات لتحسين الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية. لكن لا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلى بمساعدتكم ودعمكم من خلال قبولكم إجراء المقابلات شبه الموجهة والإجابة على الأسئلة المفتوحة حول إشكالية البحث.

شكرا مسبقا لتعاونكم واسهامكم في إنجاز هذا البحث العلمي... نقدر وقتكم

الملحق رقم (02): دليل المقابلات شبه الموجهة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

اسمي حمزة زكرياء محي الدين، طالب دكتوراه، تخصص حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. أحد متطلبات دراستي هو جمع البيانات التجريبية النوعية حول ممارسات الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية. هدفنا هو إعداد بحث علمي متكامل يحمل عنوان "آليات حوكمة المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية". بما أن شركتك هي مؤسسة عمومية اقتصادية EPE، وذات تجربة كبيرة تم اختيارها كعينة. لقد تم اختيارك كأحد المشاركين في هذا البحث لتمثل مؤسستك باعتبارك عضو في مجلس إدارتها/مديريتها العامة.

بمساعدتك ودعمك سوف ننجز هذا البحث العلمي ونحقق أهدافه المتمثلة في الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة مقترحات التي تساهم في نجاح تطبيق نظام الحوكمة داخل مؤسستك بصفة خاصة والمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، وبالتالي تحقيق قيمة مضافة لهذه المؤسسات والاقتصاد ككل. سوف تساهم في هذا البحث العلمي من خلال الإجابة على أسئلتنا المفتوحة التي تمس السؤال الرئيسي والأسئلة الناجمة عنه.

في البداية سوف أعرفك بالمحاور الأساسية التي سناقشها معك. تستغرق المقابلة خمسة وأربعون (45) دقيقة إلى ساعة ونصف، وسيتم تدوين تصريحاتك وأفكارك كتابيا. سيتم التعامل مع اسمك بسرية ولن يتم الكشف عنه تحت أي ظرف من الظروف. في نهاية المقابلة سوف أقدم لك دليل المقابلة لتتأكد من أن القضايا المعبر عنها هي كلماتك وآرائك. كما سوف أرسل لك بطاقة دعوة لحضور مناقشة رسالتي.

تفاصيل شخصية

- 1- الاسم:
- 2- الوظيفة (المنصب):
- 3- العمر (السن): المستوى التعليمي:
- 4- الخبرة المهنية:
- 5- رقم المقابلة:
- 6- المؤسسة العمومية الاقتصادية (الاسم):

7- تاريخ إجراء المقابلة:

8- توقيت المقابلة:

المحور الأول: تشكيلة مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية

1- ما هو عدد أعضاء مجلس إدارتك؟

2- هل يتمتع أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية بالخبرة في مجالات مثل حوكمة المؤسسات والعمليات التجارية، والقضايا المالية والمجالات الأخرى ذات الصلة؟

3- هل يعمل رئيس مجلس إدارتك أيضا كمدير عام للمؤسسة؟

4- ماهي الآثار الناجمة عن عدم مشاركة أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية في رأسمال المؤسسة؟

5- ما هي الطبيعة القانونية لأعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

6- ما مدى تنوع مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية من حيث الجنس؟

7- ما هو متوسط سن أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية؟ وهل لهذا العامل (السن) تأثير سلبي على أداء هذه المؤسسات؟

.....
.....

المحور الثاني: سير اجتماعات مجالس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية

1- هل مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية منظمة لغرض تسهيل جو العمل؟

.....
.....

2- ما هو متوسط عدد الأعضاء الذين يحضرون اجتماعات مجلس الإدارة؟ وماهي المعلومات التي يتم توزيعها على أعضائه قبل وأثناء الاجتماعات؟

.....
.....

3- حسب رأيك، هل يتم الاستثمار والاستفادة من اجتماعات مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

.....
.....

المحور الثالث: دور ومسؤوليات مجالس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية

1- في رأيك، من الهيئة المسؤولة عن إعداد أو اقتراح الاستراتيجية داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية؟ ومن الهيئة المسؤولة عن قيادتها ومراقبة تنفيذها؟

.....
.....

2- هل لدى مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية أية لجان فرعية (أو هيكل مشابهة) تتكون بشكل حصري من أعضاء مجلس الإدارة؟

.....
.....

3- من الهيئة التي تعين وتعزل المدير العام؟

.....
.....

4- كم عدد أعضاء مجلس الإدارة الذين تلقوا برنامجاً تدريبياً خلال العامين الماضيين؟

.....
.....

5- حسب رأيك، هل مجلس الإدارة حريص على وصول المعلومات تتسم بالدقة والجودة (على سبيل المثال تقارير التدقيق الداخلي)؟

.....
.....

المحور الرابع: تقييم مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية

1- من الذي يقيم أداء مجلس الإدارة بشكل رسمي؟ وكيف يتم تقييم الأداء (مساهمة كل عضو وأداء المجلس ككل)؟

.....
.....

2- كيف يمكن تقييم المساهمة الفردية لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة؟ وهل من الضروري إدخال نظام التقييم هذا إلى المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

.....
.....

المحور الخامس: مبادئ سير مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية

1- هل الخصائص والوظائف التالية لمجلس إدارة مؤسسة خاصة اقتصادية نموذجية، مثل وظيفة الرقابة المالية وإدارة المخاطر، وفهم الوضعية الحالية والمرجوة، والقدرة على التنبؤ، ووضوح الأهداف الاستراتيجية وتقييم أداء الفريق التنفيذي، تنطبق على مجلس إدارة مؤسسة عمومية اقتصادية؟

.....
.....

2- حسب رأيك، هل أعضاء مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية هم قادة أخلاقيون؟

.....
.....

3- حسب رأيك، هل يتبنى أعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية مبدأ الولاء وحسن النية عند

ممارسة مهامهم؟

.....
.....

المحور السادس: مسؤوليات مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية اتجاه أصحاب المصلحة

1- هل توجد سياسة أو وثيقة خاصة بالمؤسسة تحدد دور مجلس الإدارة في إدارة تضارب المصالح أو

العلاقات مع أصحاب المصلحة؟

.....
.....

2- حسب رأيك، ما الذي ينبغي على مجلس الإدارة أن يفعله لتضمين مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين

أداء المؤسسة؟

.....
.....
.....
.....

المحور السابع: الإفصاح، الشفافية والالتزام بحوكمة المؤسسات

1- هل تقوم مؤسستك بالتدقيق خارجي؟. إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من

التدقيق؟

.....
.....

2- بالإضافة إلى المتطلبات القانونية، هل تمتلك مؤسستك نظام رقابة داخلية مكتوب؟

.....
.....

3- هل تقوم مؤسستك (ومجلس إدارتك) بالإفصاح عن أي من المعلومات التالية (معلومات مالية؛ تقارير التدقيق؛ تقارير مجلس الإدارة؛ الهيكل التنظيمي؛ معلومات عن السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة... إلخ) إلى عامة الناس (الجمهور)؟. وإذا كانت الإجابة ب "لا"، فما الذي يمنعها من الكشف عن هذه المعلومات؟

.....
.....

4- ما هي الطرق التي تستخدمها المؤسسات العمومية الاقتصادية بشكل عام لنشر المعلومات إلى الجمهور؟

.....
.....

5- هل سبق لك وأن اطلعت على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية؟

.....
.....

6- في أربع سنوات الماضية، هل قامت مؤسستك (خاصة على مستوى مجلس الإدارة) بأي تدابير محددة تهدف إلى تحسين حوكمة المؤسسات؟. وإذا كانت الإجابة بنعم، ماهي الأسباب الرئيسية لاتخاذ هذه التدابير؟

.....
.....

7- هل يخطط مجلس إدارتك للقيام بأي إجراء في العامين الماضيين لتحسين حوكمة المؤسسات؟

.....
.....

8- حسب رأيك، ما مدى أهمية حوكمة المؤسسات لمجلس إدارتك ولمؤسستك بشكل عام؟

.....
.....

9- حسب رأيك، ما هو الوضع الحالي للحكومة في مؤسستك؟ ومن هي الهيئة المسؤولة عن هذا الوضع؟

.....

.....

10- حسب رأيك، ما الذي يعرقل تحسين الحكومة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بشكل عام؟

.....

.....

11- حسب رأيك، ماهي نقاط قوة وضعف مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

.....

.....

12- ماهي التدابير التي يمكن أن تقترحها لتحسين أداء مجلس إدارتك، ومجالس إدارة المؤسسات العمومية

الاقتصادية بشكل عام؟

.....

.....

المحور الثامن: المديرية العامة (الإدارة)

1- حسب رأيك، من الهيئة المسؤولة عن التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة؟

.....

.....

2- حسب رأيك، هل الجمع بين منصب مدير عام ورئيس مجلس الإدارة له تأثير سلبي على أداء المؤسسة؟

.....

.....

3- حسب رأيك، هل المديرية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية هي من تقوم بإعداد واقتراح

الاستراتيجية وعرضها على مجلس الإدارة؟

.....

.....

4- هل يتم تقييم أداء المديرية العامة؟

.....

.....

5- هل لدى مؤسستك مديرية أو قسم مسؤول فقط عن ممارسات حوكمة المؤسسات؟

.....
.....

6- حسب رأيك، هل يلتزم التعيين في مناصب المديرية العامة بمعايير الكفاءة (الاحترافية في التعيين)؟ وما هو

سبب تسرب الكفاءات أو عزوفها عن العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية وهجرتها إلى المؤسسة
الخاصة الاقتصادية؟

.....
.....

7- هل يستفيد أعضاء المديرية العامة من التدريب المهني المستمر؟

.....
.....

8- هل لدى مؤسستك ميثاق أخلاقيات المهنة (العمل)؟

.....
.....

9- ماهي عموما التدابير اللازمة لتحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

.....
.....

شكرا لمشاركتك في هذا البحث.

وقت انتهاء المقابلة:

حمزة زكرياء محي الدين

طالب دكتوراه، تخصص حوكمة المؤسسات (جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم)

البريد الإلكتروني: hamza.univ27@gmail.com

الهاتف: 0771100836/0770444802

الملحق رقم (03): رسالة إلى المحكمين



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير



بسم الله الرحمن الرحيم

أستاذي الفاضل والمحترم:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

يقوم الطالب بإجراء دراسة حول موضوع "آليات حوكمة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، وذلك للحصول على درجة الدكتوراه، تخصص حوكمة المؤسسات ولهذا قام الطالب بتصميم أسئلة المقابلة شبه الموجهة - للأمانة العلمية قمنا بتطويرها بالاعتماد على عدد من الكتب والمطبوعات تعود لخبراء ومنظمات دولية متخصصة في هذا المجال (Martin Hilb, Word, Bank, OCDE, ...) - ستوجه بالدرجة الأولى إلى أعضاء مجالس الإدارة والإدارة العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم - في الإطار الموالي - بشأن أسئلة دليل المقابلات شبه الموجهة فيما إذا كان صالحة أو غير صالحة، ومدى انتماء كل سؤال لمحوره المحدد، وبنائه اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية.

مع خالص الشكر والتقدير

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الملحق رقم (04): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لدليل المقابلات شبه الموجهة

| الجامعة | التخصص | الإسم واللقب |
|-----------------------------------|----------------|------------------------------|
| جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان | حوكمة المؤسسات | البروفيسور كرزايي عبد اللطيف |
| جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم | حوكمة المؤسسات | الدكتور مرحوم محمد الحبيب |
| جامعة سانت - غال سويسرا | حوكمة المؤسسات | البروفيسور مارتن هيلب |

الملحق رقم (05): أقوى 25 مؤسسة عمومية في العالم للسنة المالية 2012-2013 (بالمليارات الدولارات)

| المرتبة/ عالميا | المؤسسة/الشركة | القطاع | البلد الأصلي | القيمة السوقية | المداحيل | الأصول | مشاركة الدولة |
|--------------------|--|-------------------|-----------------|-------------------|----------|--------|------------------|
| 1 | <u>ICBC</u> | البنكي | الصين | 237,3 | 134,8 | 2813,5 | أغلبية |
| 2 | <u>China Construction Bank</u> | البنكي | الصين | 202 | 113,1 | 2241 | أغلبية |
| 8 | <u>Agricultural Bank of China</u> | البنكي | الصين | 150,8 | 103 | 2124,2 | أغلبية |
| 10 | <u>PetroChina</u> | البتروول والغاز | الصين | 261,2 | 308,9 | 347,8 | أغلبية |
| 11 | <u>Bank of China</u> | البنكي | الصين | 131,7 | 98,1 | 2033,8 | أغلبية |
| 14 | <u>Volkswagen Group</u> | صناعة السيارات | ألمانيا | 94,4 | 254 | 408,2 | أغلبية |
| 17 | <u>Gazprom</u> | البتروول والغاز | روسيا | 111,4 | 144 | 339,3 | أغلبية |
| 20 | <u>Petrobras</u> | البتروول والغاز | البرازيل | 120,7 | 144,1 | 331,6 | أغلبية |
| 22 | <u>BNP Paribas</u> | البنكي | فرنسا | 71,3 | 126,2 | 2504,2 | أغلبية |
| 26 | <u>Sinopec</u> | البتروول والغاز | الصين | 106,9 | 411,7 | 200 | أغلبية |
| 29 | <u>China Mobile</u> | الاتصالات | هونغ كونغ | 213,8 | 88,8 | 168,7 | أغلبية |
| 30 | <u>Eni</u> | البتروول والغاز | إيطاليا | 185,2 | 163,7 | 185,2 | أغلبية |
| 38 | <u>Statoil</u> | البتروول والغاز | النرويج | 78,1 | 126,8 | 140,2 | أغلبية |
| 47 | <u>Nippon Telegraph & Tel</u> | الاتصالات | اليابان | 58,2 | 126,9 | 226 | أغلبية |
| 54 | <u>Bank of Communications</u> | البنكي | الصين | 56,7 | 43,5 | 846,4 | أغلبية |
| 59 | <u>Rosneft</u> | البتروول والغاز | روسيا | 73,2 | 68,8 | 126,3 | أغلبية |

| | | | | | | | |
|--------|-------|------|------|--------------|----------------------|-----------------------------------|------------|
| أغلبية | 441,1 | 36,1 | 73,3 | روسيا | البنكي | <u>Sberbank</u> | 61 |
| أغلبية | 552,2 | 69 | 37,9 | البرازيل | البنكي | <u>Banco do Brasil</u> | 67 |
| أغلبية | 325,2 | 95,9 | 35,3 | فرنسا | كهرباء | EDF | 74 |
| أغلبية | 130,4 | 45,7 | 92,7 | البرازيل | الحديد والصلب | <u>Vale</u> | 87 |
| أغلبية | 90,2 | 50,4 | 74,8 | السعودية | المواد الكيميائية | <u>Saudi Basic Industries</u> | 94 |
| أغلبية | 268,9 | 128 | 45 | فرنسا | الخدمات العامة | GDF Suez | 95 |
| أغلبية | 547 | 28,4 | 44,1 | الصين | البنكي | China Merchants Bank | 101 |
| أغلبية | 304,6 | 63,2 | 79,9 | الصين | التأمين | China Life Insurance | 106 |
| أغلبية | 73,2 | 39,2 | 84,3 | هونغ كونغ | البتروال والغاز | CNOOC | 111 |

Source: Forbes 2000 & OECD (2014).

الملخص

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مدى موجودة تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية من وجهة نظر أنه لا يمكن تبني "المبادئ التوجيهية" من دون تطوير جملة من الآليات، وذلك عن طريق مقارنة نوعية تتمثل في مقابلات شبه موجّهة مع رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة، المديرين العامين والإطارات التي ترأس عدد من المديرية التنفيذية، لمجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية في شكل شركات أسهم. أظهرت نتائج البحث، أن مجالس إدارة هذه المؤسسات غير فعالة، بسبب غياب الاحترافية والاختصاص في تشكيلها، ومديرياتها العامة لا تلتزم بكل الخصائص والمهام التي تتطلبها الحوكمة كامتلاك ميثاق أخلاقيات المهنة. وتوصلت الدراسة أيضا، إلى أن المؤسسة الخاصة الاقتصادية تسعى إلى تبني مختلف آليات الحوكمة المعروفة، على عكس المؤسسة العمومية الاقتصادية التي تكتفي فقط بتنفيذ الآليات المنصوص عليها في الأحكام القانونية والتنظيمية المختلفة. اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تامين القانون التجاري الجزائري بمجموعة من المواد تستند إلى مبادئ الحوكمة، وإعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة العمومية الاقتصادية، يتضمن على سبيل المثال الكفاءات الواجب توفرها في أعضاء مجالس إدارتها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة العمومية، المؤسسة الاقتصادية، حوكمة المؤسسات، آليات الحوكمة، مجلس الإدارة، المديرية العامة.

Abstract

The aim of this study is to determine the extent to which governance mechanisms are applied in public economic Enterprises, from the point of view that "guidelines" cannot be adopted without the development of a set of mechanisms. This is done through a qualitative approach, using semi-directed interviews with the heads and members of the board of director's general managers and tires, who preside over a number of executive directorates in a range of public economic Enterprises in the form of equity firms. The results of the research showed that the boards of directors of these Enterprises are ineffective because of the lack of professionalism and competence in their formation; its general directorates do not adhere to all the characteristics and tasks required by governance, such as having a code of ethics. The study also found that the private economic institution seeks to adopt all known governance mechanisms, unlike the general economic institution, which adopts only the mechanisms provided for in the various legal and regulatory provisions. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the strengthening of commercial law with a set of legal articles based on the principles of governance and the preparation of the Charter of Good Governance of the public economic Enterprises, which for example, clarifies the competencies that should be available in the members of their boards.

Key words: public Enterprise, public economic Enterprise, corporate governance, governance mechanisms, Board of Directors, Directorate General.