مدى كفاية الاجراءات التنظيمية والتشريعية في دعم حوكمة المؤسسات الجزائرية

L'adéquation des mesures réglementaires et législatives en appui à la gouvernance des institutions algériennes

محمود كبيش [1] ، عبد الرزاق لعريوي[2]

[1] جامعة جيجل m.kebieche@univ-jijel.dz

[2] جامعة جيجل Larizak1@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/11/24 تاريخ القبول: 2020/12/15 تاريخ النشر 2020/12/31

ملخص:

إن الهدف من وراء حوكمة الشركات هو معالجة الاختلالات السلوكية والاجرائية التي من شأنها أن يكون لها تأثير سلبي على مستوى العلاقات القائمة بين أصحاب المصلحة من مديرين ومالكين، وعليه فمن خلال بحثنا هذا سعينا لإبراز أهمية الاصلاحات التي قامت بها الجزائر لتفعيل حوكمة المؤسسات الجزائرية لمجابهة التحديات المعاصرة على الصعيدين المحلي والعالمي.

حيث تتناول هذه الورقة البحثية معالم حوكمة المؤسسات في إطار منهج تحليلي إجرائي من منظور تشريعي تنظيمي، من خلال ادوات تحليل وتوصيف للوقوف على مدى كفاية الإجراءات التنظيمية والتشريعية، التي اعتمدتها الجزائر في سياق دعم حوكمة المؤسسات الجزائرية، والتي بينت نقص الإجراءات التنظيمية الكفيلة بتثبيت مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية بسبب ضعف مستوى التحكم المعرفي والخبرة العملية الحقيقية القائمة على الدراية والمهنية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الازمات المالية، ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر.

Resumé:

L'objectif derrière la gouvernance des entreprises est de remédier les déséquilibres comportementaux et procéduraux qui auraient un impact négatif sur le niveau des relations entre les parties prenantes, y compris les gestionnaire et les propriétaires. Par conséquent, à travers nos recherches, nous avons cherché à souligner l'importance des réformes engagées par l'Algérie pour activer la gouvernance des institutions algériennes pour faire face aux défis contemporains aux niveaux local et mondial. Où ce document de recherche traite des caractéristiques de la gouvernance d'entreprise dans le cadre d'une approche analytique et procédurale d'un point de vue législatif et réglementaire, A travers des outils d'analyse et de description pour déterminer l'adéquation des mesures réglementaires et législatives adoptées par l'Algérie dans le cadre de l'appui à la gouvernance des institutions algériennes, Ce qui a montré l'absence de procédures organisationnelles pour assurer la fixation des principes de gouvernance dans les institutions algériennes en raison du faible niveau de maîtrise des connaissances et d'une réelle expérience pratique basée sur le savoir-faire et le professionnalisme.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, crises financières, charte de gouvernance d'entreprise en Algérie.

1- المقدمة

لم تصمد الافكار الليبرالية القائمة على الحرية والسلوك الأمثل أمام الأزمات المتتالية، والتي كشفت عن الوجه الخفي للممارسات السلبية عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم أواخر القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية ومحاسبية بداية القرن الحالي؛ فظلت الازمات المالية والاقتصادية تنهش ثروات الدول والشعوب وضاقت تبريرات الاقتصاديين وقد تراجع منظرو الاقتصاد الليبرالي كثيرا عن مبادئهم وأساسياتهم لإيجاد حل لمعضلة فقدان الثقة في ميكانيزمات هذا النموذج الاقتصادي، بعدما طغى الجشع على المثالية، والخداع على الصدق، والتضليل على الافصاح، فظهرت الحاجة إلى اتخاذ إجراءات كفيلة بمنع استمرار الفقد والضياع والخسارة والخذلان.

نادى المتضررون بتدخل الجهات الوصية لحماية استثماراتهم من الممارسات غير الاخلاقية للمسيرين والقائمين على المؤسسات التي توظف فيها أموالهم، فرغم الحرية التي يرتكز عليها النظام الليبرالي، ولحماية مصالح المستثمرين (المال جبان بطبعه)، ارتأى بعض المنظرين نظام يقوم على اليقظة والاحتياط والمراقبة والتأكد والشفافية والتصريح والكفاءة والمهنية والحكمة والأخلاق الفاضلة، لضمان تسيير للمصالح المتضاربة بين المدراء والمالكين، من خلال نموذج "حوكمة الشركات" الذي تزايدت أهميته لاسيما مع توجه أغلب دول المعسكر الاشتراكي وفق المنهج الليبرالي الذي يعتمد على الشركات الخاصة لتحقيق النمو الاقتصادي، والذي تنفصل فيه الملكية عن الإدارة.

الجزائر واحدة من دول المعسكر الاشتراكي، وقد انتهجت النهج الليبرالي بعد مخاض إعادة الهيكلة والتطهير المالي والاستقلالية والخوصصة وتحرير السوق، وأمام نقص الكفاءة والدراية العملية بسبب قلة التجربة وضعف التكوين، وانعدام المهنية وروح المسؤولية بسبب المحاباة وعقلية البايلك لأغلب مدراء ومسيري المؤسسات، وكذا انعدام روح وثقافة الاستثمار التشاركي بسبب قلة الثقة والإفراط في الحيطة، والخوف من المخاطرة والفشل بسبب حداثة تواجد القطاع الخاص لأصحاب رؤوس الأموال غير المستثمرة، مما يتطلب توفير المناخ الضامن لنجاح التوليفة الجامعة للمسيرين والمستثمرين في المؤسسات الاقتصادية الخاصة، وذلك من خلال توفير الإطار القانوني والتنظيمي اللائق.

عملت الجزائر من خلال سياساتها المتعاقبة وتوصيات المنظمات المالية العالمية على توفير الإطار القانوني والتنظيمي الكفيل بنجاح وتشجيع المؤسسات الاقتصادية، لكن وفي ظل المخاوف من

جهة وقلة التجارب الناجحة من جهة أخرى، **فما مدى كفاية ونجاعة الاجراءات التنظيمية والتشريعة التي قامت بها الجزائر اتجاه حوكمة المؤسسات؟**

للإجابة عن هذا التساؤل، تقترح هذه الورقة منهجا بحثيا يقوم على التحليل الجدلي للإجراء التنظيمي مقابل المبادئ القاعدية للحوكمة في إطار التوجه الجزائري لتطوير المؤسسات وتحقيق التنمية، وذلك بتدليل المفاهيم وتقييم الكيفيات بما يضمن تطبيق منهجية الحوكمة، والتي تسمح بتوفير الاطمئنان والثقة لكافة أصحاب المصلحة ذوي العلاقة الذي يهمهم أمر المؤسسات القائمة على الاستثمار.

2. الأبعاد النظرية للحوكمة

استحوذت الأحداث الاقتصادية السلبية (الأزمات والممارسات) على اهتمامات الاقتصاديين وأصحاب الأعمال والتنظيمات المهنية والمؤسسات المالية الدولية والمستثمرين والأسواق المالية، وذلك من خلال الفجوة الظاهرة بين اخلاقيات المهنة والسلوك المرتبط بالخوف من الفشل الاقتصادي أو الجشع، مما ينجر عنه من فساد وسوء إدارة يؤدى إلى الإخفاق في تحقيق المكاسب الاقتصادية والاجتماعية.

فمن حق المستثمر أن يسعى لحماية أمواله من تبعات الفساد وسوء الإدارة، من خلال التحقق من أن الشركات التي سوف يستثمرون بها تدار وفق ممارسات مهنية بكفاءة عالية وهياكل سليمة، لذا استلزم إيجاد مقومات مناسبة وقواعد ضابطة وإجراءات ملزمة لكل الأطراف المتداخلة للقيام بنشاط المؤسسة.

1.2.المقومات الفكرية للحوكمة

قد نتيه بحثا في مفهوم الحوكمة باعتبارها مصطلح حديث مبهم بسبب عدم القدرة على الوقوف على الصفة الكيفية والوصفة التنفيذية لهذا المصطلح في عالمنا اليوم، حيث حارت بنا العقول حول كونه أسمى معالم التسيير، أو ابتكار تنظيمي خلاق، أو أداة ردع واحتياط؛ دعنا نكون محايدين، ونصف الحدث بما كان، فالمصطلح ارتبط بالمشاكل (الخداع) المالية التي ماجت بالشرق والغرب وبالأزمات الدورية للنظام الرأسمالي.

قد نجد من يبرر ظهور الحوكمة بمدى تعقد وتطور المنظمات الحديثة، غير أن الحقيقة يعود في بادئ الأمر لانهيار أخلاقيات المهنة[1]. إذ تعتبر المهام المالية شريفة الغاية لما تبتغيه من فائدة لأطراف متعددة، فيحتاج صاحبها إلى تحكم معرفي وتخصص مهني ودراية متعددة ومتنوعة وحسن السلوك والثبات على الحق والإخلاص في العمل والصدق في المعاملات، ملتزما بـ "أصول العادة وقواعد السياسة وطبيعة العمران والأحوال"[2].

لقد تعاظمت ازمات النظام الاقتصادي القائم على الحرية التي استلهمت من مقولة الإقتصادي آدم سميث "دعه يعمل دعه يمر" وأفكار المدرسة المركانتيلية القائمة على تحقيق الرفاه والغنى، فبعدما توالت السنين ضاقت الأسواق وتقلصت الفرص، فتأججت المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى تعثر واختفاء البعض منها، فظهرت أساليب وممارسات في إدارة المبيعات والتسويق والاستثمار، وبرزت تحالفات وتكتلات لحماية هذه المؤسسات نفسها من الإندثار، كما ساهمت أزمات السبعينات من القرن الماضي سواء على المستوى الجزئي (المؤسسة) أو الكلي (الدول) في زيادة التعقيد الاقتصادي والاجتماعي، فظهرت ممارسات على الصعيدين الجزئي والكلي لم تحترم فيها القواعد والأصول، أوجدتها المنافسة الاقتصادية والحرب الباردة.

ولد مصطلح الحوكمة[3] لأبوين متباينين الأول غربي أنجلوسكسوني والثاني شرقي أسيوي، باسمين متقاربين الأول "حوكمة الشركات"[4] والثاني "الحكم الراشد"[5]، وتمخض على إثر المشاكل المالية

---

[1]- إن مهنة المحاسبة والمالية مرتبطة بالأخلاق العالية والنفس الصافية والسلوك الأمين؛ حيث وصفها الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز على لسان سيدنا يوسف عليه السلام في الآية 55 من سورة يوسف " قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" كما قال فيها الشيخ القرضاوي "إن العمل في الشؤون المالية مزلة قدم لا يثبت فيها ضعفاء الاخلاق، ولا هزيلو الأيمان الذين تزيغ ابصارهم عند أول بارقة من الدنيا".

[2]- عبد الرحمان ابن خلدون، تحقيق عبدالله محمد الدرويش، مقدمة ابن خلدون، ج1، الطبعة الأولى، دار يعرب، دمشق، 2004، ص 92.

[3]- كلمة "الحوكمة" من الناحية اللغوية لها نفس أصل كلمة "حكومة"، وأصلها الكلمة اليونانية "kubernân"، وتدل على "إدارة السفن"، ففي العصور الوسطى، استخدم مرادفا للحكومة، ثم بدأ في فسخ الارتباط بمفهوم الحكومة في ثلاثينيات القرن الماضي عندما تبناه الاقتصاديون، ليعرف فيما بعد رواجا ومدلولا آخر مع ظهور المفهوم الاخلاقي، الاجتماعي والبيئي للإدارة في الثمانينيات و التسعينيات من القرن الماضي؛ فالحَوْكَمَة لفظٌ حديثٌ في اللغة العربية، وقد أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة عام 2002م ترجمةً للكلمة الإنجليزية Governance وارتبطت أصلا بالشركات Companies لتصبح "Corporate Governance" أي: "حوكمة الشركات"، وفي بعض الأحيان يستبدل مصطلح الحوكمة بالمصطلح العلمي لها والذي يحمل اسم "الإدارة الرشيدة".

[4]- تعود جذور حوكمة الشركات إلى Means & Berle اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في عام 1932م، وظهر مصطلح "حوكمة الشركات" في عام 1976م لأول مرة في السجل الفيدرالي الأمريكي، على أعقاب إفلاس شركة النقل

والأزمات الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد العالمي مابين السبعينات والتسعينات من القرن الماضي، وقد ترعرع هذا المصطلح وعرف عناية أكبر، لاسيما بعد انهيار عدد من الشركات الاميركية الكبرى عام 2001، مثل شركة انرون Enron و ورلد كوم المحدودة Worldcom، وعلى إثرها قامت الحكومة الفيدرالية الأمريكية في عام 2002، بتمرير قانون ساربانيس أوكسلي Sarbanes-Oxley، لاستعادة ثقة الجمهور في إدارة الشركات من خلال فكرة الحوكمة، كما شكل حجر الأساس الدراسات الاقتصادية بعد أزمة الرهن العقاري سنة 2007-2008، وقد قوبلت معالجة هذه المشاكل والأزمات بجوائز وتشجيعات ولعل أسماها جائزة نوبل للاقتصاد التي نالها سنة 2017م السيد ريتشارد ثالر Richard H. Thaler، على إسهاماته المتعلقة بالاقتصاد السلوكي رغم أن أفكاره تعود جذورها إلى أفكار آدم سميت A. Smith والتي تم تجاهلها بسبب عدم تناغمها مع أفكار التقليدين الجدد، الذين فسروا الظواهر الاقتصادية تفسيرا كميا رقميا والتي دافع عنها الليبيراليون متحججين بمفاهيم سلوك الرجل الاقتصادي (Homo œconomicus).

شكلت المناحي الاقتصادية للعولمة وكذلك ثورة تكنولوجية المعلوماتية والتوجهات الاجتماعية والبيئية مناخ آخر للأعمال، فأصبحت الأشكال التقليدية للحكومة موضع تساؤل بشأن قدرتها على تنسيق الإجراءات الجماعية لمواجهة التحديات الجديدة، استجابة لهذا التعقيد المتزايد، اصبح مفهوم الحوكمة يستخدم من قبل الخبراء والعوام على المستوى المحلي والعالمي، وفي العديد من المجالات، حيث أصبح مصطلح "الحوكمة" اليوم جزءًا من التراث الدولي المشترك[6]، رغم ذلك فإنه يظل مع ذلك مفهوم متعدد المعاني مرتبطة بشروط الاستخدام لمحتوى المفهوم وأصالته.

Penn Central سنة 1970م، وبعد التحقيق اتخذت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية في عام 1974م مجموعة من الإجراءات القانونية ضد مسيرين للشركة جراء تقديمهم بيانات مالية مظللة وخرقهم لقواعد مهنية.

[5]- يعود مصطلح "الإدارة الرشيدة" إلى أزمة أسواق المال في شرق آسيا عام 1997م، وقد تم اعتماد مبادئ الإدارة الرشيدة من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عام 1999م، التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق هذه المبادئ سواء للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة.

[6] - Jacques Theys (2003). La Gouvernance, entre innovation et impuissance: Le cas de l'environnement.

https://journals.openedition.org/developpementdurable/1523, Consulté le 15/11/2020.

2.2. المفاهيم التعريفية والخصوصية للحوكمة

تباينت وجهات النظر فيما يتعلق بإعطاء تعريف لمفهوم الحوكمة، بحسب تباين تخصصات المعرفين وتوجهاتهم العلمية، حيث يرى الاقتصاديون بأنها الأداة التي تساعد في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، بينما يرى المشرعون القانونيون بأنها مؤشر لطبيعة العلاقة التعاقدية بين المديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح، في حين يركز علماء الاجتماع على المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وتحقيق التنمية، إلا أن السياسيين فرؤوا في العولمة آلية لتفاعل العلاقات السياسية المحلية والدولية لتحقيق المزيد من التعاون وتفعيل لمبادئ الديمقراطية.

فقد عرّفت بعض الهيآت الرسمية والحكومية حوكمة الشركات كما يلي:

بلجيكا: عرّفت اللجنة البلجيكية لحوكمة الشركات "حوكمة الشركات" بأنها مجموعة القواعد المطبقة على إدارة الشركة ومراقبتها، إذ من واجب مجلس الإدارة تسيير شؤون الشركة حصريًا لصالح الشركة وجميع مساهميها، في إطار القوانين واللوائح التي تعمل بموجبها الشركة[7].

أستراليا: عرّف مجلس حوكمة الشركات في البورصة الأسترالية "حوكمة الشركات" بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات وإدارتها، إنه يؤثر على كيفية تحديد أهداف الشركة وتحقيقها، وكيفية مراقبة وتقييم المخاطر، وكيفية تحسين الأداء[8].

كندا: عرّفت لجنة بورصة تورنتو لحوكمة الشركات "حوكمة الشركات" بأنها العمليات والهياكل المستخدمة لتوجيه وإدارة أعمال وشؤون الشركة بهدف تعزيز قيمة المساهمين، والتي تشمل ضمان الجدوى المالية للأعمال[9].

اليابان: عرّفت لجنة حوكمة الشركات اليابانية "حوكمة الشركات" بأنها مخطط لضمان قيام المديرين التنفيذيين، الذين تم تكليفهم بمسؤولية الشركة، بتنفيذ واجباتهم[10].

---

[7] - Belgium Commission on Corporate Governance, Corporate Governance for Belgium Listed Companies, December 1998, page 02.

[8] - The Australian Stock Exchange Corporate Governance Council, Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations, March 2003, page 03.

[9] - Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance, Where Were The Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada (The Toronto Report). December 1994.

[10] - Japan Corporate Governance Committee, Corporate Governance Forum of Japan, Revised Corporate Governance Principles, revised October 2001, page 09.

كما عرّفت مؤسسة التمويل الدولية (مجموعة البنك الدولي) حوكمة الشركات بأنها الهياكل والعمليات، والتي من خلالها يتم توجيه الشركات والتحكم فيها للعمل بشكل أكثر كفاءة، وتحسين الوصول إلى رأس المال، وتخفيف المخاطر والحماية من سوء إدارة أعمالها، بما يجعلها أكثر شفافية وخضوعا للمساءلة أمام المستثمرين، والتي تستجيب لمخاوف أصحاب المصلحة، وتساهم في التنمية والنمو الاقتصادي، وتشجع الاستثمارات الجديدة، وتوفر فرص العمل[11].

في حين عرّف معهد المدققين الداخليين (IIA) الحوكمة بأنها مزيج من العمليات والهياكل التي ينفذها مجلس الإدارة من أجل إعلام وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها[12].

بينما عرّف الإتحاد الدولي للمحاسبيين (IFAC) الحوكمة بأنها مجموع الترتيبات الموضوعة لضمان تحديد النتائج المرجوة لأصحاب المصلحة وتحقيقها[13].

رغم تباين التعاريف المقترحة للحوكمة إلا أنها تشترك في مجموعة من المضامين الأخلاقية والإجراءات العملية للحوكمة، والتي تتمحور حول أطراف العملية والآليات المتاحة والأهداف المرجوة، والتي تقوم على الشفافية والإفصاح والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد لضمان حقوق أصحاب المصلحة، ويمكن تعريف أطراف حوكمة الشركات فيما يلي: [14]

- ✓ **المساهمون** هم من يقومون بتقديم رأس المال، مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل.
- ✓ **مجلس الإدارة** هم من يمثل المساهمون والأطراف الأخرى، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين ويوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية، ويقوم أيضا برسم السياسات العامة للمؤسسة.
- ✓ **الإدارة** هي المسئولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أنها مسئولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمة المؤسسة، بالإضافة إلى الإفصاح والشفافية اتجاه المساهمون.

---

[11] - International Finance Corporation (IMF) https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/overview, Consulté le 10/11/2020.

[12] - Chartered Institute of Internal Auditors, Corporate governance, 22 September 2020, page 02.

[13] - IFAC and CIPFA, International Framework: Good Governance in the Public Sector, 2014, page 08.

[14] عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنلوجيا وعولمة الاسواق المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية،2006 ، ص ص 20-21.

✓ **أصحاب المصالح** مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين، الموردين، العملاء، العمال والموظفين، حيث يمكن أن تكون مصالحهم متعارضة ومختلفة .

يتضح لنا من خلال المفاهيم السابقة أن حوكمة الشركات مهتمة « بالطرق التي من خلالها يمكن إعادة مصالح الأطراف إلى الصف، بأن تضمن المنفعة للمستثمرين»[15]، والمقصود هنا هو البحث عن أفضل الاستراتيجيات من طرف الإدارة، والتي تعود بالفائدة على المساهمين، ويمكن أن نعدد أهمية حوكمة الشركات فيما يلي :[16]

- تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة.
- مساعدة المؤسسات على جذب الاستثمارات وزيادة قدرتها التنافسية.
- ضمان وفاء المؤسسة بالتزاماتها، وضمان تحقيق أهدافها بشكل قانوني واقتصادي.
- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه نهائيا.
- ضمان تحقيق النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة.
- توفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالمؤسسة.

حتى يتسنى للشركات الاستفادة من مزايا حوكمة الشركات، يجب توافر مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية، والتي لها أهمية بالغة في تجسيد حوكمة الشركات، والتي نوجزها فيما يلي: [17]

✓ **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والمتمثل في القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، كفاءة القطاع المالي، درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية، بالإضافة إلى بعض المؤسسات التنظيمية المستقلة والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة والتي من بينها المراجعين الخارجيين، والمحاميين؛ وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن حسن إدارة الشركة، توفير مناخ عام للإستثمار وبيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية ملائمة، الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة و التدقيق، ضمان مصادر التمويل، والتنبؤ بطبيعة السوق، ضمان حسن إدارة الشركة، والتقليل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

---

[15]- Colin MAYER, Corporate Governance Competition and Performance, Journal of Law and Society, Vol. 24, No.1, (Mar., 1997), pp.152-176, p 4.

[16] عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا و عولمة الأسواق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.، ص ص 23- 24.

[17] أبو حفص رواني، مهدي شرقي، الإصلاحات في مجال حوكمة الشركات كأداة لتحسين أخلاقيات الأعمال – تجارب بعض الدول المتقدمة، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18- 2009/10/19، ص ص: 4-5.

✓ **المحددات الداخلية**: تشمل مختلف القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركة والتي تتضمن هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والذي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى التقليل من تعارض المصالح بين هذه الأطراف[18]، وتتضمن المحددات الداخلية على الخصوص مجلس الإدارة، الهيكل التنظيمي السلطوي، النظام المحاسبي، وقيم الشركة والمتعلقة بالسلوك الأخلاقي للشركة؛ وتكمن أهمية المحددات الداخلية في تقليل التعارض بين الأطراف الثلاثة والمتمثلة في مجلس الإدارة والجمعية العامة والمديرين التنفيذيين، فيما يتعلق باتخاذ القرارات.

ينعكس أثر الحوكمة في زيادة الثقة بالاقتصاد وتعميق دور سوق رؤوس المال وزيادة قدرته وكفاءته والحفاظ على حقوق الأقلية ودعم ونمو القطاع الخاص وخلق فرص عمل، وتتلخص خصائص الحوكمة في الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المسائلة، المسؤولية، العدالة، و المسؤولية الاجتماعية؛ وتهدف هده الخصائص إلى تعزيز وتفعيل أداء الشركات وتعظيم القيمة السوقية، المساءلة المحاسبية لإدارات الشركات المختلفة، التأكيد التام على التفاعل ما بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال الشركات، تحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية ما بين إدارات الشركات والأطراف الأخرى، العمل على الوصول لأفضل ممارسة للسلطة لأي شركة، العمل على توفير الضمانات الكافية للحد من الفساد الإداري والمالي،تغيير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي وأحداث نقلة في أنشطته إلى المشاركة الفاعلة بالتنبؤ بسلوك الأداء التشغيلي لأي شركة، معرفة حقوق ومسؤوليات الأطراف المختلفة في الشركة بما في ذلك مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمساهمين وأصحاب المصالح المختلفة[19].

ترتكز حوكمة الشركات على مبادئ ومجموعة من الأسس التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة الأطراف المتعاملة مع الشركة، وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالمؤسسة والتي تحكم أي قرار أتخذ قد يؤثر على مصلحة المؤسسة والمساهمون، توفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة أن تحدد أهدافها والكيفية التي يمكن بها تحقيق ذلك، وتحدد قواعد حوكمة الشركات في

[18] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي والإداري، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص20

[19] – إبراهيم، محمد عبد الفتاح، "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول تحت شعار التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005. ص 30-31

كيفية اتخاذ القرارات، الشفافية والإفصاح في تلك القرارات المتخذة، السلطة والمسؤولية للمديرين والعاملين بالشركة، المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين، وحماية حقوق صغار المساهمون[20].

3. الأسس التنظيمية والتشريعية للحوكمة في الجزائر

عرفت الجزائر بعد الاستقلال وإلى غاية اليوم العديد من التطورات على مستواها الاقتصادي والاجتماعي، من بينها العمل على تحسين بيئة الأعمال الجزائرية وفتح السوق الجزائرية أمام المستثمرين الأجانب، وتشجيع القطاع الخاص على النمو وتوسيع دوره من خلال التركيز على الخصخصة وتنمية المشروعات الصغيرة، كل ذلك في إطار اهتمامها بالتحول إلى اقتصاد السوق من خلال مصاحبة هذه المشاريع بحزمة من السياسات والقوانين حرصا منها على خلق مناخ مناسب يتوافق ومتطلبات الحكم الراشد.

1.3. أبعاد الإجراءات التنظيمية والتشريعية على حوكمة المؤسسات

صاحب تطور النظام الاقتصادي وما تبعه من تغيرات تنظيمية على مستوى المؤسسات الوطنية تدابير إجرائية وقوانين تشريعية بما يتلاءم مع الاصلاحات الاقتصادية، قد كان له الأثر البالغ على سيرورة نظام الحوكمة في الجزائر، وعلى ضوء ذلك برزت بعض مقومات الحوكمة والحكم الراشد سواء على مستوى الشركات أو الإدارة، وقد تجلى ذلك من خلال المقومات المفسرة لتطور الحوكمة في الجزائر وبما تحمله من تأثيرات النماذج الاقتصادية المتبناة.

أ)– فترة ما قبل 1988:

غداة الاستقلال لم تكن الوضعية السياسة[21] والاقتصادية[22] والاجتماعية[23] للبلاد في وضع مريح، إذ لم يكن للجزائر نظام اقتصادي خاص بل كان نظام تبعي (التبعية الاقتصادية لفرنسا بسبب ضعف البنية التحتية الاقتصادية) رغم الاختيار للتوجه الاشتراكي.

---

[20] عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

[21]– الوضع السياسي والامني الصعب، خاصة مع ظهور مشاكل بين الاتجاه الذي كانت تمثله الحكومة المؤقتة والاتجاه الآخر الممثل بجيش التحرير(أزمة صيف 1962م)، تغير سريع في سدة الحكم (فرحات عباس: 1962-1963، أحمد بن بلة: 1963-1965)،حرب الرمال مع المغرب في أكتوبر 1963،

[22]– قدرت نسبة البطالة بـ 94%، ضعف الإدارة والتسيير حيث كان الفرنسيين يمثلون 82% من الموظفين في الإدارة، الاقتصاد قائم على تصدير المواد الأولية وزراعة الكروم، التعيين في المناصب قائم على التحالف الإيديولوجي (جبهة التحرير الوطني)

[23]– تعدت نسبة الأمية 85%، تشرد العائلات، كثرة اليتامى، كثرة اللاجئين لاسيما في تونس والمغرب، الفقر، قلة السكن اللائق، كثافة سكانية في القرى والمداشر، انتشار الامراض والصدمات النفسية والعقلية.

في الفترة (1962-1965) تم تسيير أمور الدولة ومؤسساتها في إطار التوجه الاشتراكي العسكري الإيديولوجي الحزبي، ويعود ذلك لقلة الكفاءات التسييرية القادرة على تحمل المسؤولية العملية، رغم ما قامت به الحكومة الجزائرية من إجراءات اقتصادية، لاسيما في المجال المصرفي، حيث تم إنشاء الخزينة الجزائرية ثم البنك المركزي الجزائري وذلك بمقتضي القانون رقم 62-44 بتاريخ 13 ديسمبر 1962، لاسيما فيما يتعلق بالأملاك الشاغرة التي كانت ملك للمعمرين، حيث تم إصدار المرسوم رقم 63-95 المتعلق بتنظيم وتسيير المؤسسات الصناعية، والمنجمية والحرفية، وكذا المستثمرات الفلاحية الشاغرة[24]، والمرسوم رقم 64-8 المتعلق بالإشراف على المؤسسات الصناعية والحرفية والمنجمية المسيرة ذاتيا[25]، وكذا بداية التفكير الاقتصادي الوطني لمعالجة مشاكل التخلف والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والذي جاء في كل من ميثاق طرابلس عام 1962 ثم ميثاق الجزائر عام 1964.

في الفترة (1966-1978) اتضحت التوجهات الاقتصادية للجزائر وانتهجت فكر ثوري في التنمية من خلال سياسة التأميم، فأقامت قاعدة صناعية من خلال المؤسسات الصناعية الكبيرة، فظهرت ع الوطنية بالإضافة إلى بعض مؤسسات الصناعات الصغيرة و المتوسطة، التي كانت تعتبر قطاع مكمل للمؤسسات الوطنية الكبيرة، أو ما أطلق عليها بالصناعات التابعة للصناعات الأساسية، أما فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص، فكانت منظمة بموجب قانون الإستثمار لسنة 1966[26]، وموجهة حسب الأهداف العامة لسياسة التنمية، التي تعتبرها قطاعا ثانويا.

كما عرفت هذه الفترة ظهور الشركة العامة والمؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري، رغم كل ذلك فشلت الدولة في تسيير المؤسسة العمومية الإقتصادية، مما دفعها لتبني التسيير الإشتراكي خلال الفترة (1971-1980)، والتي تميزت بتقنين المؤسسة العمومية الإقتصادية بموجب قانون

[24]- Décret n° 63-95 du 22 Mars 1963 portant organisation et gestion des entreprises industrielles, minières et artisanales ainsi que des exploitations agricoles vacantes, GO n°17 du 29 Mars 1963.

[25] - Décret n° 64-8 du 11 Janvier 1964 relatif à la tutelle des entreprises industrielles, artisanales et minières en autogestion, GO n°07 du 21 Janvier 1964.

[26]- أمر رقم 66-284 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966 المتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 80، الصادرة بتاريخ 18 سبتمبر 1966.

التسيير الإشتراكي لسنة 1971م[27]، وكذا الأمر المتضمن تحديد العلاقات الرئيسية بين المؤسسة الاشتراكية وسلطة الوصاية والإدارات الأخرى التابعة للدولة[28]، والمرسوم المتعلق بمجالس مديريات المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي[29]، بالإضافة للمرسوم المتعلق بصلاحيات مجالس العمال في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي[30]. وكلل العمل بإصدار الأمر رقم 75–23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي[31].

بعد الفجوة التي عرفتها مسيرة التنمية بين سنتي 1980/1978 بعد وفاة الرئيس هواري بومدين أواخر سنة 1978، اتجهت الجزائر عبر خطط خماسية (الأول 1980–1984، والثاني 1985–1989) والتي استوجب التفكير في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية وتطهيرها مالياً، باعتبار أنها تشكل الركيزة الأساسية لسياسة التنمية الوطنية في إطار النظام الاشتراكي المتبع، وقد مرت المؤسسة العمومية الجزائرية بعدة محطات عرفت فيها العديد من التجارب والإصلاحات قبل منحها الاستقلالية في سنة.

جاء برنامج إعادة هيكلة الشركات الوطنية ضمن مهام المخطط الخماسي الأول (1980–1984) لتجزئة هذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة أكثر تخصصا، وتم ذلك من خلال المرسوم 80–242 الصادر في 1980/10/04 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات الوطنية[32]، وذلك

---

[27]– أمر رقم 71–74، المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 101، الصادرة في 13 ديسمبر 1971.

[28]– الأمر رقم 75–76، المؤرخ في 21 نوفمبر 1975، والمتضمن تحديد العلاقات الرئيسية بين المؤسسة الاشتراكية وسلطة الوصاية والادارات الاخرى التابعة للدولة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 100، الصادرة في 16 ديسمبر 1975.

[29]– المرسوم رقم 75–149، المؤرخ في 21 نوفمبر 1975، المتعلق بمجالس مديريات المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 100، الصادرة في 16 ديسمبر 1975.

[30]– المرسوم رقم 75–150، المؤرخ في 21 نوفمبر 1975، المتعلق بصلاحيات مجالس العمال في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 100، الصادرة في 16 ديسمبر 1975.

[31]– الأمر رقم 75–23، المؤرخ في 29 أفريل 1975، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 38، الصادرة في 13 ماي 1975.

[32]– مرسوم رقم 80–242، المؤرخ في 04 أكتوبر 1980، المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 41، الصادرة في 07 أكتوبر 1980.

للتحكم في تسيير هذه المؤسسات، والقانون رقم 80-05 المتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة[33]، والمرسوم رقم 80-53 المتضمن احداث مفتشية عامة للمالية[34].

جاء برنامج استقلالية المؤسسات ضمن مهام المخطط الخماسي الثاني (1985-1989)، بعدما لم تتحقق أهداف مشروع إعادة الهيكلة والتطهير المالي للمؤسسات الاقتصادية، فجاء المخطط الخماسي الثاني تكملة لما جاء في المخطط الخماسي الأول من حيث التسيير، وحدد المخطط برامج لاستثمار وتثمين الطاقات الاقتصادية المتاحة لتحسين مستوى استغلال الطاقات الانتاجية الوطنية الزراعية والصناعية، غير أنه ابتداء من سنة 1986 واجه الاقتصاد الجزائري أزمة اقتصادية عقب انهيار أسعار البترول في منتصف الثمانينيات لينخفض سعر البرميل من النفط في سنة 1986 إلى أقل من 13 دولار بعدما كان في المتوسط يتعدى 30 دولار للبرميل خلال السنوات (1980-1985).

ب)- فترة ما بعد 1988:

قانون رقم 88-01 المؤرخ في 1988/01/12 قانون استقلالية المؤسسات[35]، ولكي تتمكن المؤسسات العمومية من المرور إلى الاستقلالية، اقترح المجلس الوطني للتخطيط ضرور إجراء تطهير مالي لبعض المؤسسات والبنوك التي يرى تطهيرها ضروري لتلبية بعض الأهداف المتضمنة تحقيق السياسة الاقتصادية للدولة، وقد تم صدور بتاريخ 12 جانفي 1988 قانون رقم 88-03، المتعلق بصناديق المساهمة، والقانون 88-04 مؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بالقانون التجاري، والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية[36]؛ بالإضافة لمراسيم تنظيمية تتعلق أساسا بالأجور ولواحقها، على غرار المرسوم رقم 88-2019 المتضمن كيفيات حساب تعويض الضرر، والمرسوم 88-220 المحدد لكيفيات حساب تعويض العمل التناوبي، والمرسوم رقم 88-

[33]- القانون رقم 80-05، المؤرخ في 01 مارس 1980، المتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة، ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 10، الصادرة في 04 مارس 1980.

[34]- المرسوم رقم 80-53، المؤرخ في 01 مارس 1980، المتضمن احداث مفتشية عامة للمالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 10، الصادرة في 04 مارس 1980.

[35]- قانون رقم 88 -01، المؤرخ في 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 2، الصادرة في 13 جانفي 1988، المعدل و المتمم.

[36]- قانون رقم 88-04، المؤرخ في 12 جانفي 1988، المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 مؤرخ في 26-09-1975 المتعلق بالقانون التجاري، والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 2، الصادرة في 13 جانفي 1988

221 المتضمن شروط تطبيق المكافآت على المردود وطرق ربط الأجور بالانتاج، والمرسوم 88-222 المتضمن انشاء لجان لتصنيف مناصب العمل.

في إطار التطهير المالي للمؤسسات جاء المرسوم التنفيذي رقم 91-74 بتاريخ 16 مارس 1991، المحدد لشروط شراء الخزينة ديون المؤسسات العمومية المستحقة للبنوك والمؤسسات المالية[37]، وقبل ذلك كانت قد تدعمت هذا الإجراء بتعليمة لانشاء صندوق تطهير المؤسسات العمومية لدى الخزينة بتاريخ 02 أكتوبر 1990 صادرة عن المديرية المركزية للخزينة (وزارة الاقتصاد) من أجل السير الحسن لعملية التطهير المالي، وتكوين رأس مال هذه المؤسسات، وقد تم إصدار قانون بتاريخ 12 جانفي 1988 متعلق بصناديق المساهمة[38]، وأتبعه المرسوم التنفيذي رقم 90-101 المتعلق بتدعيم حقوق الخزينة تجاه المؤسسات العمومية حسب طبيعة ديونها.

لم تصمد صناديق التطهير المالي ولم تعطي استراتيجية استقلالية المؤسسات النتائج المرجوة، فأوجدت الحكومة صيغة أخرى لدعم المؤسسات المجزئة من المؤسسات الكبيرة في إطار إعادة هيكلة المؤسسات، من خلال مشروع الخوصصة، وذلك من خلال اصدار مرسوم تنفيذي رقم 95-22[39] المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية، كما دعمت سياسة إعادة الهيكلة والاستقلالية بمشروع المؤسسات القابضة التي تحضن المؤسسات الصغيرة في مواجهة صعاب التوجه الجديد، حيث أصدر مرسوم رقم 95-25 المتعلق بالشركات القابضة[40]، وقد دعم هذا الإجراء سنة 1996 بصدور الأمر رقم 96-31 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها[41] الذي عدل

---

[37]- مرسوم تنفيذي رقم 91-74، المؤرخ في 16 مارس 1991، المحدد لشروط شراء الخزينة ديون المؤسسات العمومية المستحقة للبنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 12، الصادرة في 20 مارس 1991.

[38]- القانون رقم 88-03 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بصناديق المساهمة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 2، الصادرة في 13 جانفي 1988

[39]- المرسوم التنفيذي رقم 95-22، المؤرخ في 26 اوت 1995، المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 48، الصادرة في 03 سبتمبر 1995.

[40]- الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995، المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التحارية التابعة للدولة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 55، الصادرة في 27 سبتمبر 1995.

[41]- الأمر رقم 96-31 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996 المعدل والمتمم بموجب الأمر رقم 01-04، المؤرخ في 20 أوت 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 47، الصادرة في 22 أوت 2001، المتمم بالأمر رقم 08-01 المؤرخ في 28 فيفري 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11 الصادرة في 02 مارس 2008.

وتم في المرة الأولى سنة 2001 بالأمر رقم 01-04، وعدل وتمم للمرة الثانية سنة 2008 بالأمر رقم 08-01.

كما صاحبت هذه الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسات مجموعة من التدابير والإجراءات الإصلاحية لمسايرة التوجهات الحكومية الرامية لتحقيق التنمية الاقتصادية؛ حيث تم في سنة 1990 القيام بإصلاحات جذرية على المنظومة البنكية من خلال قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض[42]، وفي 1993 تك إصدار الأمر رقم 93-10 المتعلق ببورصة القيم المنقولة[43].

لقد جاءت سنة 1990 (حكومة حمروش كما تسمى) بعدة إصلاحات جوهرية تهدف لتحقيق تنمية اقتصادية وإيجاد حلول للأزمة المالية والاقتصادية والسياسة أوخر الثمانينات، حيث اعتمد منهج اقتصاد السوق والخصخصة والاستقلالية لتطوير قدرات المؤسسات على المنافسة، وقد ألغت هذه الإصلاحات بعض القوانين المتعلقة بالمؤسسات الاشتراكية، وقد صدر بتاريخ 01 جانفي 1990 المرسوم التنفيذي رقم 90-04 المتضمن حل محافظة تنظيم المؤسسات العمومية، كما تم بتاريخ 30 جانفي 1990 إصدار المرسوم التنفيذي رقم 90-42 المتضمن الالغاء الصريح للقوانين الأساسية القديمة للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي المحولة إلى مؤسسات عمومية اقتصادية.

2.3. أهمية وأثر الإجراءات المتبعة على حوكمة الشركات الجزائرية

تعتبر الحوكمة حالة من حالات التدخل المباشر أو غير المباشر لضمان أخلاقيات المهنة على مستوى الشركات، المؤسسات، المصالح الحكومية، المنظمات الوطنية والعالمية، فقد يشوب الممارسات وطرق التسيير نواقص —قد تكون عن حسن نية وقد تكون عن سوء نية- تضر بأصحاب المصلحة سواء كانت الدولة أو الأفراد، فتعمل الحوكمة على وضع المعايير والأدوات لتجنب الأخطار المحتملة، غير أنها لا تتجه للتدخل السافر لتقييد حرية العمل والابداع، فتترك الحرية للمسيرين للعمل بالكيفية التي تضمن سلامة الممارسات وصفائها من الغش والتدليس والتحايل، ويعاني مصطلح الحوكمة من

[42]- - الأمر رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 16، الصادرة في 18 أفريل 1990. وقد ألغي بموجب الأمر رقم 03-11، المؤرخ في 26 أوت 2003، والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 52، الصادرة في 27 أوت 2003، المتمم بالقانون رقم 17-10 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 57 الصادرة في 12 أكتوبر 2017.

[43]- الأمر رقم 93-10 المؤرخ في 23 مايو 1993 يتعلق ببورصة القيم المنقولة، المعدل والمتمم بالأمر رقم 03-04 المؤرخ في 17 فبراير 2003، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32 الصادرة في 19 فيفري 2003.

تضارب بين أهدافه ومبادئ الأنظمة الاقتصادية الكلاسيكية، فالنظام الرأسمالي يرتكز على الحرية التامة، والنظام الاشتراكي يرتكز على التدخل التام، لكن بعد انهيار المعسكر الاشتراكي وظهور نظام اقتصاد السوق ظهرت سلوكات سلبية جمعت سلبيات النظامين، فجاءت الحوكمة لضبط نظام اقتصاد السوق القائم على العولمة، وذلك من خلال مقومات مبدئية، كالاستقلالية واللامركزية والديمقراطية التعددية والتشاركية وتوزيع الصلاحيات وتبسيط العمليات وتدعيم التعاون والحرية والمسؤولية، مع التخصص العلمي والتحكم المعرفي القائم على احترام اخلاقيات المهنة.

أ)– تقييم الإجراءات التنظيمية والتشريعية من وجهة نظر الحوكمة:

فترة (1962–1965): في هذه الفترة لايمكن الكلام عن أبعاد الحوكمة في الجزائر لأن الوضعية لم تكن مخولة لذلك، إذ اتسمت هذه الفترة بالاعتماد على سياسة التخطيط المركزي، احتكار الدولة للتجارة، اعتماد كلي على عائدات المحروقات، وضعف البنية التحتية والنظام المصرفي الهش، رغم الإجراءات المتعلقة بالمؤسسات المسيرة ذاتيا والتي كانت تقوم على مجموعة من الهيئات طبقا للمواد من 02 إلى 20 من مرسوم 95/63 وهي كالتالي: الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير، والمديرية.

فترة (1966–1978): فيما يتعلق بالحوكمة تعد هذه الفترة انطلاقة جديدة ومتميزة في المسار التنموي، تجسدت في ارتباط القرار السياسي بالمسعى الاقتصادي، إذ تمكنت الجزائر من إعادة النظر في الملكية والوسائل الإنتاجية، حيث تبنت أسلوب التخطيط كأداة لتوجيه العملية الاقتصادية، واعتمدت سياسة التخطيط والتسيير المركزي، وتجسدت من خلال استراتيجية التصنيع (إستراتيجية الصناعات المصنِعة) في إطار المخطط الرباعي الأول(1970-1973)، والمخطط الُرباعي الثاني (1974-1977) لإزالة الاختلال في البنية الاقتصادية، وتطوير اقتصاد قوي اعتمادا على التخطيط لضبط الوسائل وتحديد الغايات، وقد كانت مصحوبة بثورة إصلاح زراعي تهدف بشكل واضح إلى تحديث القطاع الفلاحي وعالم الريف لتخطي مظاهر التخلف وتحقيق الرفاه الاجتماعي؛ إذ اتسمت هذه الفترة بالاعتماد على سياسة التخطيط المركزي، سياسة الاحتكار والتأميم، الاعتماد على عائدات المحروقات، عجز مالي لأغلب المؤسسات الوطنية بسبب نمط الإدراة والتسيير القائم على التحالف الإيديولجي وقلة الكفاءات القادرة على إدارة الأعمال؛ إذ لم تكن الإرادة السياسية والنية الصادقة كافية لمعالجة الاختلال الاقتصادي، لأن المعالجة تقنية تحتاج إلى تكوين علمي وتحكم معرفي وعمل جماعي ونكران الذات، بعيدا عن الولاءات الإيديولوجية والجهوية.

أدت السياسة المتبعة في هذه الفترة إلى إعادة التنظيم الاقتصادي، من خلال هيمنة الدولة على القطاع العام والسرعة في عملية التأميم، مما أجبر المشرع الجزائري لتأطير هذه السياسة بقوانين لإضفاء الطابع الإشتراكي على الشركات الوطنية، فمنذ سنة 1966 تم تنظيمها بناء على جهاز للمداولة (لجنة التوجيه والرقابة وأعضاءه ممثلون لمختلف الوزارات ذات الصلة بالشركة) وجهاز للتنفيذ (المدير الذي يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي، وباقتراح من الوزارة الوصية، ويخضع للسلطة الرئاسية، وله صلاحيات واسعة في تسيير الشركة).

تميزت فترة المخططات الرباعية (1970-1977) بوجود هيئة مركزية للتخطيط تتولى حق إصدار رخص القروض طويلة المدى للمؤسسات العامة الجزائرية مروراً ببنوك الدولة، حيث يتم تمويل مشاريع المؤسسات بواسطة بنوك تمويل الاستثمارات الإنتاجية، في حين تقوم الخزينة العامة بتنفيذ ميزانية الدولة، كما لم تكن هناك الحرية في التصرف في أملاك المؤسسات لأنها ملك للدولة؛ والأرباح المحققة من طرف المؤسسات تعتبر ملكاً للدولة، وتتكفل الدولة بتعيين أطرها العليا وتحديد سلم الأجور.

فترة (1980-1988): يهدف قانون استقلالية المؤسسات لسنة 1988، تجنب تركيز المسؤولية في أيدي فئة من المسؤولين، والرفع من الفعالية والنجاعة والانتاجية، وتمييز الوحدات التي تحقق أرباح من التي تتسبب في الخسائر، وتجنب ضخامة الاستثمارات وصعوبة انتقال المعلومات بين وحدات الشركة الوطنية، وتقليص العمالة الزائدة، وكذا حرية المبادرة واستغلال الطاقات الذاتية والتفاعل مع ظروف السوق بتلبية حاجاته.

في إطار مبادئ الحوكمة يمكن القول أن إعادة الهيكلة هي تكتيك لاستراتيجية تهدف إلى إحداث تغيير عقلاني لطرق تنظيم وسائل وموارد المؤسسات الاقتصادية بغية القضاء على تلك المشاكل الهيكلية والتنظيمة المتولدة عن الهيكل التنظيمي للشركات الوطنية؛ فمع الاستقلالية تم الفصل بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسات، وصلاحية الإدارة و التسيير؛ فأصبحت المؤسسات شخصية معنوية، والدولة مساهمة في رأس مال المؤسسات (عن طريق صناديق المساهمة[44])، لكن لا تتدخل في إدارتها وتسييرها، ويتم الأمر من خلال عدد الأسهم التي تصدرها المؤسسات للدولة مقابل

[44]- عدد صناديق المساهمة ثمانية، وهي: 1- الصناعات الغذائية، 2- المناجم، 3- الكيمياء- البتروكيمياء- الصيدلة، 4- مواد التجهيز، 5- البناء، 6- الإلكترونيك- المواصلات السلكية واللاسلكية- الإعلام الآلي، 7- الصناعات المختلفة، 8- الخدمات.

مساهمة عينية أو نقدية لفائدة المؤسسة[45]، غير أنه تم حلها وتم تعويضها بالشركات القابضة Holding، وقد تدعمت الاستقلالية خاصة مع صدور مرسوم رقم 88-221 المتعلق بتحديد كيفيات تطبيق المكافآت على المردودية وطرائق ربط الأجور بالإنتاج، مما يجسد الربط بين المسؤولية عن نتائج المؤسسة وطرائق تسيير العامل البشري.

لم تكن الأحوال مريحة بعد 1985، لاسيما مع انخفاض سعر صرف الدولار أمام العملات الأخرى، مما عمق مشكلة أخرى وهي تقليص إيرادات الصادرات من جهة، ومن جهة أخرى تضخيم حجم مديونية الجزائر، بسبب كون نسبة كبيرة من مديونية الجزائر الخارجية هي بغير عملة الدولار، في حين القسم الأعظم من صادرات الجزائر هو بالدولار الأمريكي، ومن ثم فأي انخفاض في قيمة الدولار أمام العملات الأخرى سوف يؤثر سلباً في ديون الجزائر، ويؤدي إلى تضخيمها، وقد انجر عن ذلك انخفاض في معدل النمو الاقتصادي، ومعدلات الاستثمار، وحجم الواردات، وتقلص مناصب العمل، وارتفاع معدل التضخم والبطالة.

فترة ما بعد 1988: توافقت هذه الفترة مع بداية مرحلة منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، التي تعتبر إحدى جوانب الإصلاحات الاولية الممهدة للدخول في اقتصاد السوق، بالإضافة إلى بروز وتنامي المؤسسات الخاصة في جميع القطاعات، ووجود منافسة في مراحلها الأولى و التي اشتدت حدتها مع دخول الشراكة مع الإتحاد الأوروبي حيز التنفيذ في 01 سبتمبر 2005.[46]

إن الهدف من وراء الاصلاحات الاقتصادية، لاسيما المتعلقة بالمؤسسات تستجيب لواقع ظرفي محلي وعالمي، كانت فيها المؤسسات الجزائرية عديمة الجدوى، خاسرة، تعاني من سوء التسيير والسيطرة المركزية المبنية على الولاءات الإيديولوجية التي تفتقد للكفاءة التنظيمية والتسييرية، فأغلب مدراء المؤسسات موظفين ليس لهم دراية بإدارة الأعمال، ولم تنجح العمليات الإصلاحية (الترقيعية) التي ركزت على الجانب الشكلي والهيكلي دون الالتفاف الى الجانب البشري[47] (المسيرين) بين الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على مستوى مؤسساتها نذكر:[48]

---

[45]- المادة 698 من القانون التجاري رقم 88-04 المؤرخ في 12/ 01 /1988

[46] عبد الرحمان بن عنتر، واقع الإبداع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص 152.

[47]- نفس الوجوه والأسماء التي أشرفت على الشركات الوطنية قبل إعادة الهيكلة، تكفلت بالإشراف على المؤسسات العمومية الاقتصادية بعد الهيكلة وبعد التطهير المالي وبعد الخصخصة.

[48] شريفي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 28-29 أكتوبر 2009، ص 8.

✓ في 1990 جاء قانون النقد والقرض ليتماشى مع متطلبات انتقال الجزائر من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق الحر، وتضمن عدة إجراءات كحرية تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية، تقديم الائتمان بمختلف الآجال، فتح المجال للقطاع الخاص والأجنبي للعمل في السوق المصرفية الجزائرية.

✓ في سنة 1994 صدرت تعليمة رقم 94-74، المتعلقة بقواعد الحيطة والحذر والمتبناة من لجنة بازل الأولى، وتم تأكيد ذلك من خلال نظام رقم 95-04 الذي يحدد قواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية[49].

✓ في سنة أُعطيتْ للمؤسسات العامة حرية تحديد أسعار منتجاتها، وهذا تطبيقاً للقانون رقم 89-12 المتعلق بالأسعار، والذي صدرت مراسيمه التطبيقية في 1990.

✓ في سنة 2002 تبنت الجزائر مقترحات لجنة بازل الثانية، والمتمثلة في النظام الذي صدر تحت رقم02-03، والذي يتضمن المراقبة الداخلية في المؤسسات المصرفية، ويجبر البنوك على تأسيس أنظمة للرقابة الداخلية.

إلا أن هذه الإصلاحات تميزت بالبطء والتردد في تنفيذها، ما دفع بمجتمع الأعمال إلى أخذ المبادرة في العديد من القضايا، بما فيها بناء ثقافة الحوكمة الرشيدة للمؤسسات المحلية، فتحسين الحوكمة لا يساعد على زيادة حجم أعمال المؤسسات فقط، بل و يسرع من تنمية الاقتصاد الجزائري.

وتعتبر الجهود السابقة قليلة بالمقارنة بمتطلبات مفهوم حوكمة الشركات، حيث أشار التقرير السنوي لمنظمة الشفافية العالمية الصادر بتاريخ 26 سبتمبر 2007، أن الجزائر سجلت تراجعا في مجال حوكمة مؤسساتها لتحتل المرتبة 99 عالميا، وهذا راجع أساسا وحسب التقرير نفسه إلى تفشي الفساد والرشوة، وعدم اتخاذ إجراءات فعلية في مجال الحوكمة والتسيير الراشد،[50] وسعيا إلى تجسيد مفهوم حوكمة الشركات فتحت الجزائر عدة ورشات في مجال حوكمة الشركات نجد من بينها:

[49]- نظام رقم 95-04، المؤرخ في 20 أفريل 1995، الذي يحدد قواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 39، الصادرة في 23 يوليو 1995.

[50] كمال بوعظم وزايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات،18 /19 أكتوبر2009، جامعة عنابة، الجزائر، ص 10.

✓ انعقاد أول مؤتمر دولي في الجزائر حول الحكم الراشد للمؤسسات، حيث شكل هذا الملتقى فرصة لتلاقي جميع الأفراد والعاملين في عالم المؤسسات، لفتح النقاش حول إمكانية تجسيد هذا المفهوم، وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وفي هذا السياق ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بالانضمام إلى فريق العمل تحت تسمية (**Go**uvernance **Al**gerie 20**08**)، أي فرق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008.[51]

✓ وفي 11 مارس 2009 أعلنت كل من جمعية كير، واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر بإصدار دليل حوكمة المؤسسات، وذلك بمساعدة مؤسسة التمويل الدولية (**I**nternational **F**inance **C**orporation)، والمنتدى العالمي للحوكمة.[52]

كما أن هذا الميثاق (دليل حوكمة المؤسسات) موجه إلى مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، والتي تعمل من أجل الاستمرارية في نشاطها، ويُعنى هذا الميثاق بالمؤسسات المتوسطة وأيضا المسجلة في البورصة لما لهما من دور في تنمية الاقتصاد، ويتضمن هذا الميثاق جزأين:[53]

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

✓ يتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والموردون و الإدارة.

لقد حاولت الجزائر كغيرها من الدول النامية محاولة مسايرة الدول السياقة في ميدان حوكمة الشركات، و ذلك بإصدار أول ميثاق لحوكمة الشركات في الجزائر تمت تسميته " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر."

---

[51] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، من خلال الموقع الالكتروني (www.algeriacorporategovernance.org)، تاريخ الاطلاع (2009/03/05). 2009، ص 12.

[52] مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات القضايا والتحديات، مارس 2009، ص 1.

[53] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر،وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية ،مرجع سبق ذكره ص: 17.

ب)– ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر

في شهر جويلية من سنة 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول " حوكمة المؤسسات" وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف في عالم المؤسسة، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في[54] تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد و الدقيق للمصطلح و إشكالية الحكم ودراسته من زاوية الممارسة في الواقع، وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وخلال فعاليات هذا الملتقى، تبلورت فكرة " إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة، بترجمتها إلى مشروع، ومن ثم تم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل.

وقد تفاعلت السلطات العمومية، ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، بدعمها للمشروع ورعايته، كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية و كذا المنتدى الدولي لحوكمة الشركات.

وفي غضون الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 و نوفمبر 2008، تمكن فريق العمل بعد سلسلة من مشاورات مع الأطراف الفاعلة في إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، وقد أخذت عن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات أهم المراجع مع أخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

4– الخاتمة

لقد أثارت الأزمات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى، مسألة مهمة تتعلق بمدى صدق ونزاهة المسيرين وضرورة التوجس من المعاملات التي يقومون بها لصالح المؤسسة، ولقد تم معالجة هذه المعضلة وفق نظام الحوكمة، وهو نظام اصلاح تسيير المؤسسات وفق مبادئ واخلاقيات المهنة، اوجدته في الأساس محاولات حل ومواجهة الأزمات والمشاكل المالية والاقتصادية، ونفس الشئ بالنسبة للجزائر فالإصلاحات الاقتصادية المتعاقبة كانت كردود فعل لاحتواء الصعوبات والأزمات المالية للمؤسسات وللنظام الاقتصادي ككل.

[54] ميثاق الحكم الراشد بالمؤسسات في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الجزائر وفي ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة، تسعى لبناء نموذج اقتصادي معاصر، مساير للظروف الاقتصادية الدولية، وجدت نفسها مجبرة على فتح أسواقها نحو الأسواق العالمية وبالتالي التنافس في مختلف الأسواق الدولية، غير أن انظمة التسيير المعتمدة في المؤسسات الجزائرية لم تعد قادرة على مسايرة التحديات العالمية، وبات من الضروري التكيف مع آليات التسيير الحديثة المعتمدة في مختلف الشركات والمؤسسات العالمية، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية.

تباينت التوجهات الإصلاحية للوضعية الاقتصادية في الجزائر، وقد كان لها الأثر البالغ على حوكمة المؤسسات الجزائرية، فقد قادتنا هذه الورقة البحثية إلى إبراز مختلف التأثيرات، خاصة ما تعلق بالآليات الداعمة للحوكمة وإجراءات عملها، علما أن هذه الأخيرة تتأثر بالظروف الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكل بلد، مما أدى بالمنظمات الدولية المتخصصة إلى وضع مبادئ و إرشادات عامة لحوكمة الشركات، حيث يمكن من خلالها لكل بلد تكييف نموذج لحوكمة الشركات.

نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1- للحوكمة أهمية كبيرة لنجاح إستراتيجية الولوج إلى أسواق رؤوس الأموال، لما توفره من ضمان ومصداقية ومهنية لوضعية المؤسسة التسييري.

2- عرف موضوع حوكمة الشركات اهتمام كبير على المستوى الدولي والتفاته مهمة في الجزائر من خلال الورشات الهادفة للتعريف أكثر بأهمية ودور الحوكمة في خدمة المؤسسات الوطنية.

3- تضمن الحوكمة المصداقية وترفع درجة الثقة في نمط التسيير، كما تضمن احترام اخلاقيات المهنية والقيادة الرشيدة للمؤسسات.

4- تعتبر حوكمة الشركات نظاما رقابيا فعالا من خلاله الحد من هيمنة الإدارة والسيطرة على المعلومة وتغليط وتضليل أصحاب المصلحة، من خلال الإفصاح، الشفافية، الثقة، العدالة وحماية أصول الشركة.

5- تلعب حوكمة الشركات دورا كبيرا في الحد من وقوع الأزمات، فمن خلالها يمكن ضمان كفاءة التسيير والتحكم في إدارة المخاطر.

6- يعد الإفصاح والشفافية والكفاءة والمهنية والاخلاف العالية ظاهرة للحوكمة، وضمان لحماية المستثمرين و حملة الأسهم.

7- طورت الجزائر العديد من الاجراءات وسنت مختلف النصوص التشريعية وتنظيمية لضمان نجاح استراتيجية استقلالية المؤسسات وخوصصتها

8-التزام السلطات الرسمية الجزائرية بدعم توصيات الهيآت المالية العالمية ووضع إطار تشريعي لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

9-تبذل الحكومة جهود لترسيخ مفهوم الحوكمة، و قد توجت هذه المجهودات بوضع ميثاق العقد الراشد وتثقيف المسيرين بأساسيات ومبادئ الحوكمة وتطوير البرامج والهياكل التي تساعد في اتخاذ قرارات ذات منفعة للمؤسسة.

الاقتراحات و التوصيات:

1- إعادة النظر في طرق تسيير السوق المالي في الجزائر بما يتماشى و النموذج الاقتصادي المراد تطبيقه، وبما يتلائم مع مبادئ الحوكمة.

2- نشر ثقافة الحوكمة في المجتمعات عن طريق الجمعيات المهنية وتأطير النشاطات والدورات التكوينية وسن القوانين المنظمة والميسرة لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

3-التزام المرونة في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية لتفادي ردود الفعل المعاكسة الناتجة عن روح السيطرة والهيمنة التي ترعرعت في ادهان المسيرين

4-تعزيز آليات عمل الحوكمة في الجزائر وذلك بزيادة الاهتمام بها، وتحديثها وفقا للمتطلبات التسييرية، والتي تنظم عمل مجلس الإدارة وتحدد واجباته ومسؤولياته، وكذا فصل وظيفة المدير التنفيذي عن رئاسة المجلس، وتفعيل دور مختلف اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة لما لها من أهمية في تحقيق جودة المعلومة المحاسبة.

5-اعطاء الفرصة للكفاءات العلمية ذات المعرفة العملية لتسيير المؤسسات الاقتصادية والابتعاد عن المحسوبية والجهوية والإيديولوجية في تعيين الإطارات المسيرة.

6-العمل على صناعة الوظائف القيادية وضمان توفير التعاقب القيادي لضمان تعويض المدير المنسحب سواء من اجل التقاعد أو المغادرة لصالح مؤسسسة أخرى، بكفاءة مماثلة.

7-تطوير آلية التواصل الكفيلة بخلق الاطمئنان لدي أصحاب المصلحة، وتجنب أشكال التواصل السرية والغامضة غير المبررة.

الفهرس:

- إبراهيم، محمد عبد الفتاح، "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول تحت شعار التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- أبو حفص رواني، مهدي شرقي، الإصلاحات في مجال حوكمة الشركات كأداة لتحسين أخلاقيات الأعمال – تجارب بعض الدول المتقدمة، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18- 2009/10/19 .
- شريفي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 28-29 أكتوبر 2009.
- عبد الرحمان ابن خلدون، تحقيق عبدالله محمد الدرويش، مقدمة ابن خلدون، ج1، الطبعة الأولى، دار يعرب، دمشق، 2004.
- عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنلوجيا وعولمة الاسواق المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية،2006.
- عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا و عولمة الأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- كمال بوعظم وزايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات،18 /19 أكتوبر2009، جامعة عنابة، الجزائر.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

- أمر رقم 66-284 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966 المتضمن قانون الاستثمارات، ج.ر.ج.ج، عدد 80، الصادرة بتاريخ 18 سبتمبر 1966.

- أمر رقم 71-74، المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات، ج.ر.ج.ج، عدد 101، الصادرة في 13 ديسمبر 1971.
- أمر رقم 75-76، المؤرخ في 21 نوفمبر 1975، والمتضمن تحديد العلاقات الرئيسية بين المؤسسة الاشتراكية وسلطة الوصاية والادارات الاخرى التابعة للدولة، ج.ر.ج.ج، عدد 100، الصادرة في 16 ديسمبر 1975.
- أمر رقم 75-23، المؤرخ في 29 أفريل 1975، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، ج.ر.ج.ج، عدد 38، الصادرة في 13 ماي 1975.
- أمر رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995، المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التحارية التابعة للدولة، ج.ر.ج.ج، عدد 55، الصادرة في 27 سبتمبر 1995.
- أمر رقم 96-31 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996 المعدل والمتمم بموجب الأمر رقم 01-04، المؤرخ في 20 أوت 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها، ج.ر.ج.ج، عدد 47، الصادرة في 22 أوت 2001، المتمم بالأمر رقم 08-01 المؤرخ في 28 فيفري 2008، ج.ر.ج.ج، العدد 11 الصادرة في 02 مارس 2008.
- أمر رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990، المتعلق بالنقد والقرض، ج.ر.ج.ج، عدد 16، الصادرة في 18 أفريل 1990. وقد ألغي بموجب الأمر رقم 03-11، المؤرخ في 26 أوت 2003، والمتعلق بالنقد والقرض، ج.ر.ج.ج، عدد 52، الصادرة في 27 أوت 2003، المتمم بالقانون رقم 17-10 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017، ج.ر.ج.ج، العدد 57 الصادرة في 12 أكتوبر 2017.
- أمر رقم 93-10 المؤرخ في 23 مايو 1993 يتعلق ببورصة القيم المنقولة، المعدل والمتمم بالأمر رقم 03-04 المؤرخ في 17 فبراير 2003، ج.ر.ج.ج، العدد 32 الصادرة في 19 فيفري 2003.
- القانون رقم 80-05، المؤرخ في 01 مارس 1980، المتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة، ، ج.ر.ج.ج، عدد 10، الصادرة في 04 مارس 1980 .
- قانون رقم 88 -01، المؤرخ في 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، ج.ر.ج.ج، عدد 2، الصادرة في 13 جانفي 1988، المعدل و المتمم.

- قانون رقم 88-04، المؤرخ في 12 جانفي 1988، المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 مؤرخ في 26-09-1975 المتعلق بالقانون التجاري، والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، ج.ر.ج.ج، عدد 2، الصادرة في 13 جانفي 1988.
- القانون رقم 88-03 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بصناديق المساهمة، ج.ر.ج.ج، عدد 2، الصادرة في 13 جانفي 1988.
- مرسوم تنفيذي رقم 91-74، المؤرخ في 16 مارس 1991، المحدد لشروط شراء الخزينة ديون المؤسسات العمومية المستحقة للبنوك والمؤسسات المالية، ج.ر.ج.ج، عدد 12، الصادرة في 20 مارس 1991 .
- مرسوم تنفيذي رقم 95-22، المؤرخ في 26 اوت 1995، المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية، ج.ر.ج.ج، عدد 48، الصادرة في 03 سبتمبر 1995.
- مرسوم رقم 75-149، المؤرخ في 21 نوفمبر 1975، المتعلق بمجالس مديريات المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، ج.ر.ج.ج، عدد 100، الصادرة في 16 ديسمبر 1975.
- مرسوم رقم 75-150، المؤرخ في 21 نوفمبر 1975، المتعلق بصلاحيات مجالس العمال في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، ج.ر.ج.ج، عدد 100، الصادرة في 16 ديسمبر 1975.
- مرسوم رقم 80-53، المؤرخ في 01 مارس 1980، المتضمن احداث مفتشية عامة للمالية، ج.ر.ج.ج، عدد 10، الصادرة في 04 مارس 1980.
- مرسوم رقم 80-242، المؤرخ في 04 أكتوبر 1980، المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات، ج.ر.ج.ج، عدد 41، الصادرة في 07 أكتوبر 1980.
- المادة 698 من القانون التجاري رقم 88-04 المؤرخ في 12/ 01 /1988
- نظام رقم 95-04، المؤرخ في 20 أفريل 1995، الذي يحدد قواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية، ج.ر.ج.ج، عدد 39، الصادرة في 23 يوليو 1995.
- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، من خلال الموقع الالكتروني ((www.algeriacorporategovernance.org، تاريخ الاطلاع (2009/03/05)

- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات القضايا والتحديات، مارس 2009.
- Colin MAYER, Corporate Governance Competition and Performance, Journal of Law and Society, Vol. 24, No.1, (Mar., 1997), pp.152-176.
- Jacques Theys, La Gouvernance, entre innovation et impuissance: Le cas de l'environnementn, 2003. https://journals.openedition.org/developpementdurable/1523, Consulté le 15/11/2020.
- Belgium Commission on Corporate Governance, Corporate Governance for Belgium Listed Companies, December 1998.
- The Australian Stock Exchange Corporate Governance Council, Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations, March 2003.
- Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance, Where Were The Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada (The Toronto Report). December 1994.
- Japan Corporate Governance Committee, Corporate Governance Forum of Japan, Revised Corporate Governance Principles, revised October 2001.
- International Finance Corporation (IMF) https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/overview, Consulté le 10/11/2020.
- Chartered Institute of Internal Auditors, Corporate governance, 22 September 2020.
- IFAC and CIPFA, International Framework: Good Governance in the Public Sector, 2014.
- Décret n° 63-95 du 22 Mars 1963 portant organisation et gestion des entreprises industrielles, minières et artisanales ainsi que des exploitations agricoles vacantes, GO n°17 du 29 Mars 1963.
- Décret n° 64-8 du 11 Janvier 1964 relatif à la tutelle des entreprises industrielles, artisanales et minières en autogestion, GO n°07 du 21 Janvier 1964.