جهود الجزائر من أجل إرساء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات

أ/ حافظي سعاد

الملخص :

قد أبرزت اللجنة Alhokmhhan الأبعاد المالية لمؤسسات الحوكمة فى تقريرها الصادر في ديسمبر 1992، بالنظر إلى التقارير المالية لبورصة لندن، بعنوان الأبعاد المالية لمؤسسات الحوكمة. حوكمة المؤسسات، باعتبارها بعد آخر للضبط والتنظيم، ظهرت خلال الأزمة المالية، وإفلاس العديد من المؤسسات المالية زيادة على الفضائح المالية. وعلى الصعيد الدولي، فالتقرير المالي لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، الذي لقب بمبادئ حوكمة الشركات، يعد الاعتراف الرسمي الأول لهذه الآلية.

وفى هذا السياق, ينبغي الإشارة إلى أن معظم اقتصاديات الدول في طور النمو، منها الجزائر تم تنظمها بواسطة تشريعات غير ملائمة من حيث الكيف، بل في بعض الحالات تعد منعدمة. زيد على ذلك ضعف نظام المراقبة في هذا الإطار. مما دفع مؤسسة التمويل المالي إلى اقتراح نشر وإدراج التدابير القانونية لمؤسسات الحوكمة ضمن قوانين المؤسسات والأسواق المالية. ماذا عن الجهود التي تبذلها الجزائر في هذا المجال؟

الكلمات المفتاحية: حوكمة، ملكية, متداخلين، إصلاح، جهاز قضائي مستقل، تشريعي، جبائي، خوصصة، شفافية.

Résumé :

Le Comité Alhokmhhan a mis en exergue les dimensions financières des institutions de gouvernance dans son rapport de Décembre 1992, compte tenu des rapports financiers de la Bourse de Londres, intitulé dimensions financières des institutions de gouvernance. La gouvernance d'entreprise, étant une autre dimension de régulation, a surgit lors de la crise financière, la faillite de nombreuses institutions financières et les scandales financiers. Sur le plan international, le rapport financier de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), intitulé Corpo rate Gouvernance Principales, est la première reconnaissance officielle de ce mécanisme.

Dans ce contexte, Il convient de souligner que la plupart des économies des pays en développement, dont l'Algérie sont régies par une législation inadéquate qualitativement, laquelle fait dans certains cas complètement défaut. Ajoutez à cela, la faiblesse du système de contrôle interne à cet égard.

D'où, le Hg Finance financière Corporation a proposé que la publication des dispositions législatives pour les institutions de gouvernance doive être inclue dans les lois des marchés financiers et des institutions. Quid des efforts de l'Algérie dans le traitement de ces anicroches?

Mots-clés: Gouvernance, propriété, intervenants, réforme, système judiciaire indépendant, législatif, fiscal, privatisation, transparence.

Abstract :

The Alhokmhan Committee highlighted the financial dimensions of governance institutions in its December 1992 report, taking into account the financial reports of the London Stock Exchange, financial dimensions of governance institutions. Corporate governance, being another regulatory dimension, arose during the financial crisis, the bankruptcy of many financial institutions and financial scandals. At the international level, the financial report of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), entitled Corporate Governance Principles, is the first official recognition of this mechanism. In this context, it should be stressed that most of the economies of developing countries, including Algeria, are governed by inadequate quality legislation, which in some cases is completely lacking. Add to that the weakness of the internal control system in this regard. Hence, the Hg Finance Financial Corporation proposed that the publication of legislation for governance institutions should be included in the laws of financial markets and institutions. What about Algeria's efforts to treat these animosities?

KeyWords: Governance, ownership, stakeholders, reform, independent judicial system, legislative, fiscal, privatization, transparency.

مقدمة

من أهم المتطلبات الضرورية والحتميات التي تهم مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص وأصبحت الحوكمة تحتل الصدارة الأولى بالنسبة لجميع الدول المتقدمة أو النامية والتي شهدت خلال العقد الأخير العديد من الأزمات المالية فرغبة الجزائر في تحقيق التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي أدى بها الى بدل جهود ويتأكد دلك في إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال وانفتاح الاقتصاد وكدا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمبدأ يهدف الى تطبيق مبادئ الحوكمة فشهدت أسواق المال العالمية

عدة أزمات مثل جنوب شرق أسيا 1997 إضافة الى انهيار كبريات الشركات العالمية خصوصا الشركة الأمريكية مع الأزمة المالية العالمية خريف 2008 نتيجة لاستخدامها لطرق محاسبية معقدة بغية إخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق المصالح كالمساهمين الدائنين وحتى المجتمع المدني حيث أصدر مركز المشروعات الدولية الخاصة تقريرا حول حوكمة المؤسسات حدد فيه مختلف المبادئ والقواعد للإدارة الرشيدة.

ففي شهر جويلية 2007 انعقد في الجزائر أول مؤتمر دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات وقد شكل نقطة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة وخلال فعالية هدا الملتقى تبلور إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كتوصية وخطوة عملية تتخذ حيث تعتبر هدا الميثاق الذي صدر سنة 2009 وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد فما هو مقصود الحوكمة ؟ ما هي متطلبات الحوكمة ؟ وما هو واقع الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات ؟ و بدلك بدلت الجزائر جهودا من أجل تطبيق حوكمة المؤسسات إلا أن دلك غير كاف في ظل عدم وجود إطار مؤسسي ر متين وأنظمة قوانين داعمة وكدا قومية دور البورصة وانعدام معايير للمحاسبة والمراجعة .

أولا- نشأة مفهوم الحوكمة

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة لما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات تقريرها في ديسمبر 1992 من قبل مجلسي تقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات ولقد أحدث حوكمة المؤسسات بعد آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001 وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي هو أو اعتراف رسمي لها .

-1مفهوم الحوكمة : يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة وهو لفظ مستمد من الحكومة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم والحكمة بمعنى ما يقتضيه التوجيه والإرشاد والحكم السيطرة على الأمور بالضوابط والقيود والاحتكام المقصود الرجوع الى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات والتحاكم طالبا العدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة **الحاكمية** مصطلح جديد في العربية وُضِع في مقابل اللفظ الإنجليزي (governance) أو الفرنسي (gouvernance)، ويستعمل أيضا لفظ مصطلح «الحوكمة» على (في سياق كل من العولمة و الحوسبة).

والحوكمة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة. وهي تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أو منح السلطة، أو التحقق من الأداء. وهي تتألف إما من عملية منفصلة أو من جزء محدد من عمليات الإدارة أو القيادة. وفي بعض الأحيان مجموعة من الناس تشكل حكومة لإدارة هذه العمليات والنظم.

عند الحديث عن منظمة ما سواء كانت هادفة أو غير هادفة للربح، فإن الحوكمة تعني

إدارة متسقة، وسياسات متماسكة، والتوجيه، والعمليات، واتخاذ القرارات في جزء معين من المسؤولية. على سبيل المثال، الإدارة على مستوى الشركات قد تنطوي على تطور السياسات المتعلقة بالخصوصية وعلى الاستثمار الداخلي وعلى استخدام البيانات[1].

من حيث التمييز بين الحوكمة والحكومة – «الحوكمة» هي ما تقوم به «الحكومة» من أنشطة. وهي قد تكون حكومة جغرافية-سياسية (دولة قومية)، أو شركات حكومية (كيان تجاري)، أو حكومة اجتماعية-سياسية (قبيلة، أسرة، الخ)، أو أي عدد من أنواع مختلفة من الحكومات. لكن الحوكمة هي الممارسة الحركية لسلطة الإدارة والسياسة، بالرغم أن الحكومة هي الأداة (بشكل إجمالي) التي تقوم بهذه الممارسة. كما يستخدم تجريديا مصطلح الحكومة كمرادف لمصطلح الحوكمة، كما هو الحال في الشعار الكندي، «السلام والنظام والحكومة الجيدة

وعليه، من حيث مفهوم الحوكمة اصطلاحا، فالعمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف

2-نشأته

والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها وقد وصف تقرير كدبوري سنة 1992 حوكمة المؤسسات على انه نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب وقد عرف مركز المشروعات الدولية الخاصة الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل مع كل هده الأطراف وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مفهوم حوكمة المؤسسات بأنه النظام الذي يضبط ويوجه أعمال المؤسسة حيث يصف ويوزع الحقوق بين مختلف أطراف المؤسسات مثل مجلس الإدارة الإدارة المساهمين ودوي العلاقة وضع الضوابط والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسية كما يضع الأهداف وتعرف الحوكمة بأنها مجموعة القواعد التي تجرى بموجبها ادارة المؤسسات داخليا ويتم فيها إشراف مجلس الإدارة على المؤسسة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين الدين يقيمون على بعد ألاف الأميال من الشركة ، كما يمكن تعريفها بأنها مجوعة القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار ومراقبة ورصد العمليات داخل المؤسسة .

وقد عرف مركز الباحثين حوكمة المؤسسات بأنها علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي الى تحديد توجيه المؤسسة ويرى الكاتب محمد مصطفى سليمان أن حوكمة المؤسسات هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات

1أنظر ،حسين يرقي وعمر علي عبد الصمد ، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها
اطلع عليه يوم 2018*centeruniversitair-d.forum-for-him.com/4/18*

والرقابة عليها فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم أي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بتا ادارة المؤسسات لتعطي ربحية المؤسسات وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين فهي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين الإدارة والمؤسسة وحماية الأسهم وأصحاب المصالح

ثانيا.- مبادئ حوكمة المؤسسات ونظامها

تتلخص مدخلات النظام بمعنى المتطلبات التشريعية والقانونية وإدارية واقتصادية إضافة إلى نظم تشغيل الحكومة ويقصد بتا الجهات المسئولة عن تطبيق الحوكمة وكادا المشرفة على هدا التطبيق ومخرجات النظام الحوكمة ليست هدفا ولكنها أداة أو وسيلة لتحقيق النتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العملية والتنفيذية للمؤسسات[1] .

أ-مبادئ الحوكمة :

فهي مجموعة الانطمة وقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات وتنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى فهناك حقوق المساهمين والتي تتضمن الملكية الآمنة للباسهم وحقوق التصويت والمشاركة وقرارات بيع أو تعديل الأصول بما في دلك عملية الاندماج وإصدار أسهم جديدة والمعاملة المتكافئة للمساهمين بمعنى حقهم في الحصول على تعويض إضافة إلى حقوق أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية ومسؤولية مجلس الإدارة وضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات

أهداف حوكمة المؤسسات : يمكن توضيح أهمية الحوكمة : الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في طل اختلاف الأهداف وتضاربها مساعدة البلدان في كبح جماح الفساد المتفشي داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخوصصة ، مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جدب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل خلال عدة طرق وأساليب من خلال التأكيد على الشفافية .

وتطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها .

ب.- جهود الجزائر من أجل إرساء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات

تعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نقطة بداية مفيدة لبناء نظام الحوكمة حيث أنها تعتبر كضوابط داخلية ولكن الملاحظ إن الكثير من الاقتصاديات النامية تتسم بضعف تشريعاتها وفي هدا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002 إن يتم

1أنظر ،حسين يرقي وعمر علي عبد الصمد ، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها اطلع عليه يوم 2018*centeruniversitair-d.forum-for-him.com*/4/18

إصدار تشريعات لحوكمة المؤسسات وان يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال وقوانين المؤسسات.

1.- الإطار التشريعي للحوكمة :

حتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة المؤسسات لابد من توفر مجموعة من التشريعات : حقوق الملكية والعلاقة السليمة مع أصحاب المصالح وجود حقوق ملكية دقيق يحدد الملاك الحقيقيتين والملاك القانونيين للعقار وما آدا كان العقار مستخدما لضمان القرض[1].

يمكن لأعداء القطاع الخاص مثل اتحاديات العمال والغرف التجارية أن يلعبوا دورا هاما فبتشجيع حوكمة المؤسسات- كما هو الحال في كثير من الدول المتقدمة- وذلك عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح، الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسئولية، ومحاربة الفساد الافتصادي، وقد عمل مركز المشروعات الدوليةالخا صة وما زال يعمل مع عديد من منظمات القطاع الخاص حول العالم لوضع وتنفيذ مجموعات منأفضل الممارسات المحلية للأعمال أما بالنسبة للجزائر فقد قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جدب الاستثمار الأجنبي المباشر . ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عم الحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات. التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائر ي، كما أنه عقد مؤتمر وطني مارس 2009 ، أعلنت كل من جمعية كير (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري. وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة لق نم المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات[2] (GCGF) ، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)

وسيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام، بفوائد ومزايا حوكمة المؤسسات شوالإطار المؤسسي اللازم لها ويعتمد النجاح في إتباع ممارسات الحوكمة في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها .في مجتمع الأعمال، وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، ولمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بدعم أصحاب المصالح في ا لقطاع العام والخاص مثل دائرة العمل و التفكير الخاصة بالمشروعات CARE) (بهدف الترويج لحوكمة المؤسسات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها تعددت المفاهيم و المعاني العلمية التي تحاول أن تحدد معنى الخوصصة، وتدور هذه المفاهيم حول أربعة اتجاهات:

1أنظر ،حسين يرقي وعمر علي عبد الصمد ، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها اطلع عليه يوم 2018*centeruniversitair-d.forum-for-him.com*/4/18

2أنظر ،حسين يرقي وعمر علي عبد الصمد ، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها اطلع عليه يوم 2018*centeruniversitair-d.forum-for-him.com*/4/18

1ـ تحويل ملكية القطاع العام إلى شركات تدار على أساس تجاري،أو بيع الأسهم المملوكة من طرف الدولة في بعض الشركات المساهمة العامة جزئيا أو كليا إلى القطاع الخاص، أو عن طريق عقود الإيجار، و بالتالي انخفاض نصيب الدولة في النشاط الاقتصادي نسبيا.

2ـ الخوصصة تعني الرغبة في التخلص من الاشتراكية باعتبارها فلسفة اقتصادية واجتماعية بدأت تتقلص أو انقرضت تقريبا ، و بدأ التحول إلى الاقتصاد الحر و مواكبة النظام الاقتصادي الجديد ، و نجد أن الدول في أوروبا الشرقية هي الدول الرائدة التي اتبعت هذا المفهوم لكونه مناسبا لظروفها [1].

الخوصصة هي عكس التأميم، فعكس هذا الأخير هي عبارة عن تحول الملكية العامة إلى ملكية خاصة أي إلغاء عملية التأميم أو التخلي عن المؤسسات المؤممة ، و يجدر بنا أن نشير إلى رأي إبن خلدون الذي ينصح بترك النشاط التجاري بعيدا عن دواليب السلطان.

كما يذهب البعض إلى أن مفهوم الخوصصة أوسع نطاقا من تحويل ملكية مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص، فيشيرون إلى تحرير السوق من الاحتكارات العامة وإسناد عمليات الإنتاج كلها، وكل مراحلها إلى القطاع الخاص. ويرى البعض أن الخوصصة ليست موضة ، إنما وسيلة لاستثمار الموارد الوطنية بشكل أفضل، عن طريق الفصل بين الإدارة و الملكية، بقصد استثمار أمثل للموارد المتاحة في قطاع كانت تمتلكه الدولة و تديره. أو كما يقول HANKE : «الخوصصة هي وسائل التعاقد أو البيع للقطاع الخاص ، للعمليات و المؤسسات الخاضعة للوصاية الحكومية و المملوكة من طرفها».

مما سبق نستنتج أن الخوصصة ليست هدفا في حد ذاتها، و إنما هي وسيلة لتنشيط المؤسسات التي تفتقر إلى الفعالية، الربحية ، الإنتاجية العالية و القدرة على المنافسة.

2.- تعريف الخوصصة في الأمر رقم 01-04 في 20 أوت 2001 ,المتعلقة بالتنظيم والتسيير وخوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

حسب مضمون القانون 01-04، تحدد الخوصصة أية صفقة تؤدي إلى التحويل إلى أشخاص أو أشخاص معنويين ذوي القانون الخاص في المؤسسات العمومية،كما في ملكية :

- كل أو جزء من رأس مال الشركات التي تملكها الدولة بشكل مباشر أو غير مباشر أو من طرف أشخاص معنويين ذوي القانون العمومي ، ببيع الأسهم، أوحصص من رأس المال أو الاشتراك في زيادة رأس المال؛
- الأصول التي تشكل وحدة استغلال مستقلة للشركات التابعة للدولة.

خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية يمثل محور ذا أولوية كبيرة في الإصلاحات التي باشرتها الدولة لتسريع عملية انفتاح الاقتصاد الجزائري.

1 Cf. *centeruniversitair-d.forum-for-him.com* اطلع عليه يوم *2018/3/18* على الساعة *9* صباحا

المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات أسهم التي تملك فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر ذا القانون العمومي بشكل مباشر أو غير مباشر أغلبية رأس المال.

تخضع المؤسسات العمومية الاقتصادية للقانون العام

كل هذه المؤسسات التابعة لمختلف قطاعات الأنشطة القطاعات الاقتصادية مؤهلة للخوصصة

ثالثا.- تجربة الخوصصة لدى الدول المتقدمة والنامية

نتعرض لتجربة الدول المتقدمة والنامية

1بالنسبة للدول المتقدمة:

انتشرت عمليات التأميم و استقرت بعد الحرب العلنية الثانية في الدول المتقدمة، وخاصة في إنجلترا و فرنسا، وتناولت هذه الحركة المشاريع و القطاعات الاقتصادية الحيوية نظرا لأهميتها في الاقتصاد الوطني، و تعتبر هذه الدول أيضا رائدة في مجال الخوصصة ببيع المنشآت الإقتصادية و التي تركزت على مفهوم الشركة العمومية أو المنشأة العامة، أي المنشأة العامة التي تمتلكها الدولة.

وتعتبر بريطانيا رائدة العالم الغربي في مجال الخوصصة و توسيع نطاق الملكية الشعبية للمشروعات، و ذلك بمجيء حكومة « مارغريت تاتشر» و التي ركزت على مبدأ الرأسمالية الشعبية.

و لقد جلبت برامج الخوصصة المنفذة من قبل الدول المتطورة انتباه الباحثين والمتخصصين ، ليس بسبب الطرق و الوسائل المستعملة فحسب، و إنما أيضا بسبب ضخامة المنشآت المباعة في تلك البلدان.[1]

مثلا نشير إلى أن بريطانيا بلغت حصيلة بيعها للمنشآت الحكومية حوالي 40 مليار جنيه إسترليني منذ 1979 ، حي باعت شركاتها في ميدان الخدمات مثل « BRITISH TELE COM » المتخصصة في المواصلات السلكية و اللاسلكية، و الشركة الصناعية « BRITISH AEROSPACE » المتخصصة في صناعة الطائرات و كذا « JAGUAR » المتخصصة في صناعة السيارات ، بالإضافة إلى الشركة العملاقة

« BRITISH GAZ » و التي تعتبر حصيلة بيعها أكبر صفقة بيع تمت حيث بيعت بـ 5090 مليون جنيه إسترليني، تليها « BRITISH TELECOM » بـ4090 مليون جنيه إسترليني و ذلك إلى غاية 1997 .كما قامت فرنسا ببيع الشركة العملاقة « SAINT GOBAIN » المتخصصة بالصناعات الزجاجية بمبلغ 9, 1 مليون دولار، كما وضعت خطة لبيع 65 شركة قيمتها التقديرية 45 مليار دولار إلى غاية 1991 ، شملت المصارف و الشركات الصناعية و

1 www.startimes.com/?t=9089558أطلع عليه يوم 2018/3/19 على الساعة 8 صباحا

شبكات التلفزيون ووكالات الإعلان.كما قامت ببيع شركة « RENAULT » لصناعة السيارات و التي كانت تعتبر رمزا وطنيا في فرنسا، إضافة إلى هذا فقد خوصصة شركتا « بنك باريس» المصرف الكبير للاستثمار و شركة « A.G.F » للتأمين ، اللتان تشكلان بالإضافة إلى شركة « SAINT GOBAIN » قيمة موجودات تقدر بـ 9 مليار.

كما شملت الخوصصة بلدان أخرى متقدمة مثل و م أ و ألمانيا و اليابان و إسبانيا ... إلخ.

و بدأت أولا بالصناعة ثم توسعت لتشمل كل القطاعات بما فيها القطاع المالي والمصرفي، و امتازت الخوصصة في الدول المتقدمة بتطبيق إجراءات دقيقة مسمت شركات ضخمة، حيث ساعد هذه الدول في إتمام عمليات الخوصصة بنجاح:

* توافر الهياكل الاقتصادية المحددة و الواضحة.

* استمرار القوانين و الإجراءات مع وجود قطاع خاص قوي منذ فترة طويلة.

* وجود جو عام من المنافسة بين المشروعات سواء خاصة أو عامة.

* توفر رقابة على الأسعار و المنتجات مع وجود هيكل أسعار قائم على التكلفة الواقعية.

و لقد استفادت في هذه الدول فئات عديدة من خوصصة المؤسسات العمومية أهمها:

1ـ المستثمرين التأسيسيين الذين يستحوذون على نسب هامة من الأسهم الخاصة بالمؤسسات المخصوصة (57.4 % من أسهم شركة « بريتيش إيروباس»).

2ـ العمال و الموظفين الذين شجعت الحكومات برامج تشريكهم في خوصصة المؤسسات لتدعيم الإنتاجية، و تحفيز العنصر البشري من خلال إعطائهم الأولوية في شراء الأسهم و تقسيط قيم الأسهم ... إلخ.[1]

3ـ المستثمرين الخواص الصغار بهدف بعث رأسمالية شعبية و ذلك بالقيام بحملات إعلانية واسعة و طويلة المدى لتشجيع الإقبال على الأوراق المالية.

4ـ المستثمرون الأجانب الذين يسمح لهم بامتلاك نسب معينة من الشركات المحلية.

و قد شهدت أسعار أسهم شركات المخوصصة إرتفاعا محسوسا و كبيرا في قيمتها .

كما ارتفعت أربح الشركات إرتفاعا كبيرا و تحسنت كفاءتها بشكل ملحوظ، ،كما أن توسيع الملكية أدى إلى نشر رأس المال الاجتماعي في جمهور عريض، فبلغ عدد المساهمين في «بريتيش تيليكوم « أواخر مارس 1994 تقريبا 2700000 مساهم أغلبهم عبارة عن مستثمرين صغار، و رغم أنهم يملكون نسبة25 % من نسبة الأسهم و 74 % للمستثمرين التأسيسيين و 1 % للدولة ، إلا انتشار أسهم الشركة في هذا العدد الضخم يعتبر نجاحا كبيرا لصغار المدخرين.

1 www.mdipi.gov.dzأطلع عليه يوم 208/3/18

و ارتفعت أسهم أسعار الشركات البريطانية بنسبة فاقت 60 % و هو الرقم القياسي الذي حققه مؤشر» الفنيان شل تيمز» الذي يغطي 500 شركة.

و قد ساعد هذه الدول في إتمام تلك العمليات بنجاح:

* الإعداد الجيد للشركات المرشحة للخوصصة.

* تكليف مدراء أكفاء بتسيير المؤسسات قبل و أثناء عملية الخوصصة.

* توفر أسواق مالية كفؤة وواسعة لاستيعاب الأعداد الكبيرة للأسهم المعروضة للبيع و التداول.

-2 بالنسة للدول النامية:

تسارعت عمليات الخوصصة في كل أقطار العالم ، النامية و المتقدمة على حد سواء، إذ تختلف في الأقطار النامية عنها في المتقدمة ، بكونها كانت تستخدم كوسيلة للسيطرة على الأسعار و العمالة ، كما أن نسبة إستحوادها أكبر و أعظم خاصة الدول الاشتراكية سابقا.

مع الإشارة إلى أن دول أمريكا اللاتينية كانت رائدة في عملية الخوصصة بين الدول النامية و نتج عنها ارتفاع في الاستثمارات و تحسن للإنتاجية و زيادة في مداخيل هطه الدول من بيع هذه المؤسسات و الضرائب المفروضة عليها و توسع الأسواق المالية.

و هكذا قامت هذه الدول بإجراءات للتحول إلى القطاع الخاص منها:

* رد الممتلكات إلى الملاك الأصليين و بالمزادات العلنية أو تحويلها إلى شركات مساهمة .

لكن حتى و إن نجحت الخوصصة نسبيا في بعض الدول و إن كانت نامية لاينكن إسقاطها مباشرة على كل الدول النامية ، فدول إفريقيا مثلا لايمكن مقارنتها مثلا بدول ماليزيا و المكسيك،فالخوصصة تحتاج إلى دعم سياسي قوي و قوانين و مؤسسات متطورة إضافة إلى موارد بشرية و تقنية كافية.[1]

و يقدر حجم الاستثمارات السنوية في البنى التحتية للدول النامية 200 مليار دولار سنويا، لذى تتطلب خوصصة هذه القطاعات مسألة عملية و جادة.

كما قدرت الشركات المخوصصة من عام 1988 إلى غاية 1992 بـ 185 مليار دولار سنويا كانت حصة كل دولة فيها 62 مليار دولار، و شكلت خوصصة البني التحتية 34 % من مجموع قيم الشركات المخوصصة، أي ما يعادل 21 مليار دولار.

و حجم الشركات الأجنبية في كل القطاعات في الدول النامية بلغت 18.5 مليار دولار خلال نفس الفترة، و يعود لأهمية الشركات المخوصصة و تحسين الأجواء الاقتصادية و السياسية عموما.

---

1 https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/.../1/S2635.pdf اطلع عليه يوم 2018/3/20 على الساعة 8 صباحاشيماء مبارك الخوصصة في المؤسسة الجزائرية إستراتيجية

و تواجه الدول النامية صعوبات كبيرة سواء من ناحية عدم وجود أسواق مالية متطورة أو لوجود حساسية مفرطة نحو انتقال المشروعات الحكومية إلى الأجانب أو مجموعة محددة من المواطنين، كما أن الدافع الأساسي للخوصصة في هذه الدول يكمن في التخلص من المشروعات الخاسرة، و التي تستنزف ميزانية الدولة و مصادر التمويل والاقتراض، لذا لم تحقق الخوصصة الأهداف المرجوة منها في العديد من دول العالم الثالث، و رغم ذلك فرضت هذه الدول التخلص من المؤسسات العمومية بسبب مرد وديتها الضعيفة قبل إعادة هيكلتها و بأسعار رمزية أحيانا[1].

رابعا.- دوافع و أهداف الخوصصة

آ.- دوافع الخوصصة

إن الاهتمام بموضوع الخوصصة ليس مقصورا على الدول الصناعية، حيث نجد أن معظم دول العالم مهتمة بهذا الموضوع و ذلك لعدة دوافع نذكر منها:

1ـ الدوافع الإقتصادية:

ينتظر من الوحدات المخوصصة تحسين الأداء الاقتصادي ككل و هذا الأخير لا يحدث بمجرد تحويل الملكية إلى القطاع الخاص، ما لم يصاحب هذا التحويل جملة من الإجراءات أهمها إعادة هيكلة الوحدات المعنية فنيا ، ماليا و إداريا و توفير بيئة تنافسية فعلية.

كما أن القطاع الخاص لديه قدرات أفضل و هو أكثر اهتماما بعامل الربحية، و هذا ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

و للخوصصة تأثيرا كبيرا على سوق العمل في المدى الطويل و المدى القصير، ففي المدى القصير تعمل في اتجاه زيادة معدل البطالة جراء إعادة هيكلة المؤسسات العمومية والتي تتميز بوجود عمالة فائضة. أما على المدى الطويل فتؤدي الخوصصة إلى القضاء على البطالة بشكل تدريجي، و ذلك بسبب ظهور شركات و فروع جديدة بسبب المنافسة الناتجة عن الخوصصة، وهذا ما يؤدي إلى انتعاش اقتصادي، حيث أن زيادة فرص العمل يؤدي إلى زيادة في الدخل و الرفاهية و توزيع الثروة و هذا بدوره يؤدي إلى رفع الميل الحدي للادخار وتحسين مجال التمويل، كما أن الخوصصة تؤدي إلى كسر الاحتكار كما فعلت بريطانيا ، حيث قسمت شركة BRITISH GAZ على أساس كونها محتكرة ثم قامت ببيعها للجمهور.

2ـ الدوافع المالية:

قيام الدولة بعمليات الخوصصة يؤثر إيجابا على ماليتها العامة و ذلك بتقليص النفقات التي كانت توجه لدعم القطاع العام و بالتالي تخفيض العجز، بالإضافة إلى زيادة الإيرادات المترتبة عن بيع المؤسسات، و الضرائب التي تفرض عليها بعد تحويلها للقطاع الخاص، كما أن

---

1 [PDF ***www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Doctorat/31201315***][الجزائرية خوصصة المؤسسة العمومية على ضوء التجارب الدولية]اطلع عليه يوم 2018/3/15 على الساعة 10 صباحا

الخوصصة تؤدي إلى تخفيض عبء المديونية الخارجية بتحويل جزء من الديون إلى استثمارات (DEBT SWAPS).

3ـ الدوافع السياسية و الاجتماعية:

هناك العديد من الدوافع السياسية و الاجتماعية التي أدت إلى ترويج الخوصصة نذكر منها:

· تؤدي الخوصصة إلى القضاء على الشعارات السياسية و التي يميل البيروقراطيين والاشتراكيين إلى استخدامها باعتبارها تستخدم الطبقات الكادحة.[1]

· هناك الجانب العملي السياسي و الذي يهدف إلى خلق قاعدة الدعم الشعبي لحكومة أو سياسة معينة و ذلك ناتج عن الاعتقاد بأن إعذاء العدد الأكبر من أفراد الشعب فرصة المشاركة في ملكية المؤسسات الاقتصادية سوف يؤدي إلى كيب أصواتهم الانتخابية.

· هناك الجانب السياسي و الاجتماعي الذي يهدف إلى خلق طبقة أكبر من مالكي الأسهم و بالتالي توزيع الثروة بأكثر عدالة.

إذا الخوصصة وسيلة لتحقيق مزيد من الحرية الشخصية و إيجاد الحافز الشخصي على الإنتاج و القضاء على السلبية و تحقيق انضباط في السلوك داخل مجالات العمل.

خامسا.- أهداف الخوصصة:

تهدف الخوصصة إلى الأمور التالية :

1ـ رفع كفاءة المؤسسات:

إن أهم ما ترمي إليه الخوصصة هو كفاءة المؤسسات، وذلك بإدخالها إلى وسط تنافسي تجمعها بالكثير من المؤسسات الشبيهة.

ومن الأمثلة الواقعية عن تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات المخوصصة و هذا ما حصل لشركة JAGUAR البريطانية حيث ارتفعت الكفاءة الإنتاجية بأكثر من 80 % من سنة 1987 إلى 1988 بدون أخذ التحسن في النوعية بعين الاعتبار وبأكثر من 150 % إذا ما أخذت هذه الأخيرة في الحسبان.

وكذلك في دراسة للبنك العالمي تبين أنه من بين 12 مؤسسة تمت خوصصتها في بريطانيا ماليزيا ، المكسيك و التشيلي، فإن مؤسسة واحدة هي شركة الطيران المكسيكية قد حققت نتائج سلبية بعد خوصصتها، أما المؤسسات الأخرى فقد حققت نتائج إيجابية للغاية وصلت في بعض الحالات إلى مستويات غير متوقعة، مثل الشركة السلكية و اللاسلكية للشيلي(155 %) مقارنة بالفترة السابقة لخوصصتها.

1 www.alg17.com/vb/threads/thread-2757/أطلع عليه يوم 2018/3/18 على الساعة *10* صباحا

2ـ تخفيض التكاليف:

يعتبر مستوى التكاليف بصفة عامة من المؤشرات الجيدة في تحديد ربحية المشروع، لهذا تعمل الخوصصة على تخفيض التكاليف في المؤسسات المخوصصة قدر الإمكان ، و هنا نذكر الدراسة الميدانية التي أجريت في و م أ والتي أثبتت أن إمساك و متابعة الدفاتر المحاسبية الخاصة أقل تكلفة بـ 60 % عنها في المؤسسات العامة.

3ـ تحسين نوعية المنتجات و الخدمات:

تماشيا مع نظرية المستهلك الطي يريد سلع ذات جودة عالية و أسعار منخفضة ، فإن المؤسسات المخوصصة تعمل جاهدة على تحسين نوعية خدماتها و منتوجاتها المقدمة للمستهلك، كما أن الوسط التنافسي يرغمها على تقديم أفضل ما عندها وبأسعار معقولة، وهذا ما يقرر النجاح أو الإنسحاب[1].

4ـ تطوير الأسواق المالية:

ساهمت الخوصصة في تنمية و تطوير الأسواق المالية لأن هته الأخيرة وسيلة لتسويق و تداول الأسهم (المطروحة من قبل الشركات المخوصصة)، كما أنها توفر السيولة لتلك الأسهم مما يجعل المستثمرون يقبلون عليها .[2]

إن الإندماج هو عملية تجميع كل الوسائل و النشاطات لعدة مؤسسات عن طريق خلق مؤسسة جديدة ، وتؤدي العملية إلى تكامل قدرات الشركة الناتجة، و تحقيق وفرات تشغيلية بالإضافة إلى وفرات إنتاجية، و قد تكون الخوصصة مناسبة لدمج شركتين أو أكثر لتحقيق مزايا الإندماج.

سادسا.- الإجراءات المصاحبة لتطبيق سياسة الخوصصة

لا بد لنجاح عملية الخوصصة أن يقدم المستثمرين المحليين و حتى الأجانب على شراء الأوراق المالية الصادرة عن هذه الشركات، و يكون ذلك حال وجود ثقة لدى المستثمرين بأن تحقيق الأوراق المالية عائدا متوقعا مقبولا، و لإيجاد جو ثقة يجب إعادة النظر في تعديل الأنظمة و القوانين المؤثرة في مناخ الاستثمار العام و خاصة المتعلقة بكفاءة الأسواق المالية، و

---

1 العزيز بن حبتور: إدارة عملية الخصخصة، شركة الشاهر، أبو ظبي، 1997م؛؛ - أحمد ماهر: دليل المدير في الخصخصة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002م.؛ حسن محمد خليل: الخصخصة ودور البورصات والمؤسسات المالية في التنمية. ؛- أنطوان الناشف: الخصخصة، بيروت، لبنان، 2000م.

- محفوظ جبار: البورصة، تسيير وخوصصة المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، 1997م.؛6- عبد الوهاب شمام: دراسة حول الخوصصة والتحولات الهيكلية للاقتصاد الجزائري. ؛7- مبارك بوعشة: الخوصصة باعتبارها أحدث الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي. ؛

www.startimes.com/?t=9089558أطلع عليه يوم 19

2 www.univ-bejaia.dz/.../الخوصصة%20في%20الجزائ اطلع عليه يوم *2018/3/21* على الساعة *10* صباحا

كذلك الرقابة على تدفقات الأموال الأجنبية و التسعير و النظام الضريبي[1].

قامت الجزائر منذ التمانينات بإجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية وسياسات تصحيحة بغرض إعادة للمؤسسة الاقتصادية اختصاصها وكذا استعادة النمو الاقتصادي إلا أنه ورغم مرور عشرية من الزمن عن هذه الإصلاحات إلا أنها اتصفت بعدم الثبات، والغموض، ولم تحقق النتائج المنوطة منها، مما أدى إلى اللجوء إلى عملية الخوصصة كحلقة من سلسلة إصلاحات اقتصادية طويلة، تهدف إلى ابعاد الدولة عن التدخل في الاقتصاد وفتح المجال أمام اقتصاد السوق.

أ: الخوصصة وإعادة الهيكلة

يمكن تلخيص هذه الأخيرة فيما يلي:

- حالة الركود الاقتصادي الذي أصاب القطاع العام والذي أصبح يستلزم إعادة النظر في هيكلته وميكانيزماته بهدف إنعاشه.

- طبيعة الاتفاقات والالتزامات وكذا البرامج التي أبرمت مع الهيئات المالية والنقدية الدولية والتي تفرض سياسة الخوصصة في جل برامجها التنموية الموجهة للبلدان النامية.

- القناعة السياسية بأن الخوصصة ظاهرة علمية ليست حكرا على منطقة معينة أو نظام معين.

- فشل الديناميكية الاشتراكية في تطوير علاقاتها الإنتاجية بما يتناسب وتطور قواها.

- انهيار أسعار النقط في 1986م، إلى نصف قيمتها وانهارت من خلالها إيرادات الجزائر الخارجية من المحروقات والتي كان يعتمد عليها الاقتصاد الوطني.

ب-أهداف الخوصصة في الجزائر

في مجلها ذات طابع مالي واقتصادي وسياسي نذكر أهمها:

- رفع الكفاءة الإنتاجية ومستويات الأداء.- تحسين نوعية الإنتاج- الفعالية في اتخاذ القرارات. - التقليل من هيمنة واحتكار المؤسسات العمومية بفرض المنافسة لتحسين نوعية الخدمات وتطوير الإدارة والتسيير والاستفادة من الشراكة الأجنبية. - تخفيض العجز من ميزانية الدولة. - خلق بيئة أكثر ملائمة للاقتصاد وجلب رؤوس الأموال ل الخاصة الوطنية والأجنبية. - رفع الفعالية للمؤسسات الاقتصادية.

- الاستغلال الأمثل للموارد الناذرة وعادلة توزيعها بسبب المنافسة (بين القطاع العام والخاص). - إحداث مناصب شغل على المدى الطويل. - فرض مبدأ التخصص وجلب

1 https://www.shababdz.com/vb/shababdz22272/اطلع عليه يوم 2018/3/18 على الساعة 10

التكنولوجيا.[1]

ج-شروط نجاح برنامج الخوصصة

من اهم الشروط التي تعتبر ضرورية قبل الشروع في عملية الخوصصة نوجز:

- تطهير وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية وتعزيز قدراتها الإدارية قبل خوصصتها لتسهيل عملية تحويلها إلى شركات مساهمة.

- الصياغة الجديدة لخطة الخوصصة ومراقبتها من طرف مختصين في جوانبها الاقتصادية والقانونية.

- تحديد أهدافها بدقة قصد التقليل من المخاطر وتعزيز فرص النجاح.

- تهيئة المحيط وإرساء مناخ تنافسي من خلال إعادة النظر في التشريعات الاقتصادية في مختلف المجالات المالية، الضريبية، حقوق الملكية وغيرها.

- القيام بتقييم اقتصادي للمؤسسات المعنية بالخوصصة (السعر، اختيار الأجهزة المكفة بذلك، بالاشتراك مع بنوك الاستثمار ومحافظي الحسابات).

- التزام الصارم للدولة اتجاه برنامج الخوصصة.

- إثراء الشفافية على الإجراءات و عملية اتخاذ القرار عند تطبيق برنامج الخوصصة.

- إنشاء جهاز خاص يعمل على تنفيذ ومتابعة برنامج الخوصصة[2].

---

1 العزيز بن حبتور: إدارة عملية الخصخصة، شركة الشاهر، أبو ظبي، 1997م؛؛ - أحمد ماهر: دليل المدير في الخصخصة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002م.؛ حسن محمد خليل: الخصخصة ودور البورصات والمؤسسات المالية في التنمية. ؛- أنطوان الناشف: الخصخصة، بيروت، لبنان، 2000م.

- محفوظ جبار: البورصة، تسيير وخوصصة المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، 1997م.؛6- عبد الوهاب شمام: دراسة حول الخوصصة والتحولات الهيكلية للاقتصاد الجزائري. ؛7- مبارك بوعشة: الخوصصة باعتبارها أحدث الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي. ؛

www.startimes.com/?t=9089558أطلع عليه يوم *19*

2« وهي النصوص التشريعية والتنظيمية التي صدرت بشأن الخوصصة ، وهي بحسب تواريخ صدورها :

- المرسوم التشريعي 94-08 المؤرخ في 26 ماي 1994 المتضمن قانون الملكية التكميلي لسنة 1994 ولا سيما المادتين 24 و 25 منه .

- المرسوم التشريعي 94-415 المؤرخ في 28 نوفمبر 1994 الذي يحدد كيفية تطبيق المادة 24 من المرسوم التشريعي 94-8.

- الأمر 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية .

- الأمر 97-12 المؤرخ في 19 مارس 1997 المعدل والمتمم للأمر 95-22.

- المرسوم التنفيذي 97-329 المؤرخ في 10 سبتمبر 1997 الذي يحدد شروط منح امتيازات خاصة والدفع بالتقسيط لصالح مقتني المؤسسات العمومية المخوصصة .

- نصوص تنظيمية أخرى تتناول مسائل مثل تحديد شروط وكيفيات ممارسة حق اكتساب السهم النوعي بعد

- إجراءات الخوصصة تتسم بالعدالة والشفافية

الملاحظ أن الطريقة التي تتم بها خوصصة المؤسسات لا تؤثر في هيكل الملكية فحسب، بل تعكس أيضا ثقافة الدولة الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم فإن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراء خوصصة المؤسسات يعتبر أمرا أساسيا، ومن الممكن أن تؤدي نظم ا لخوصصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال م بالعدالة والشفافية الملاحظ أن الطريقة التي تتم بتا خوصصة المؤسسات لا تؤثر في هيكل الملكية فحسب، بل تعكس أيضا ثقافة الدولة الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم فإن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنصص على كيفية وتوقيت إجراء خوصصة المؤسسات يعتبر أمرا أساسيا، ومن الممكن أن تؤدي نظم ا لخوصصة السيئة إلى تخريب الافتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال..

نظم ضريبية واضحة وشفافة ينبغي غصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة، كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية، وين بغي أن يجرى تنفيذها بصورة دائمة بفاعلية وفي أوقات محددة وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحد من أهم المؤسسات في الافتصاداديمقراطي القائم على أساس السوق، ولا يمكن لأي من الإجراء الضرورية لثبط يق حوكمة المؤسسات نؤ تحقق أي أثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سلمي ومستلق يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة، وفي هذا الصدد فإن الآليأت المذكورة فيما يلي يمكن أن تساعد على تقوية النظام القضائي الجزائر ي حماية القضاة من التهديد بؤلاانتقام، وذلك حتى لا يؤثر الخوف في عملية اتخاذ قراراتهم ، كذلك اختيار الصحيح للقضاة- يمكن تدعيم الهيئة القضائية عن طريق توفير الموارد المالية والفنية إللازمت لإدارة العملية القانونية بسرعة وكفاءة، كما يمكن تنفيذ إجراءات فعالة لمناهضة الفساد عن طريق تحديد النصوص القانونية أو لتنظيمية والتنسيق فيما بينها وتوضيح القوانين الخاصة بتضارب المصالح - تقديم وترقية الموظفين بناء على معايير مهنية قابلة للااختيار) بنيا على اختبارات موحدة- تقديم تدريب مهني للعاملين على أساس أحدث التكنولوجيات - دفع المرتبات المناسبة حتى يمكن جذب الأفراد الم هنديين المؤهلين أكفاء ولمنع تقاضيا لرشا ري ى .

- تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناء على الأداء وليس على أساس الاانتخابات الدورية نظم محاسبة قافية تسمح بالحصول على يفو وقتها ويعتد عليها على نؤ م هذه النظم بالحصول على قوائم مالية شفافة للمؤسسة وتقدم يفو وقتها ويعتد عليها على تزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال وهذا ما

خوصصة المؤسسة العمومية أو تحديد شروط وكيفيات انتقال ملكية أسهم المؤسسات العمومية والقيم المنقولة الأخرى للجمهور « .

أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ التمايل (IAS/IFRS) والذي تم تطبيقه في مطلع عام 2010 ، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات غصلاح الإدارت، الأجهزه الحكومية وإنشاء آليات للمشاركة إصلاح الإدارت و الأجهزة الحكومية يتم غصلاح الإدارت شوالأجهزه الحكومية التي أصبحت دون الكفاءة المطلوبة مع وجودا لبيروقراطية عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزه مع تبسيطها وتقييم أداء هذه الأجهزه بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما وتنفيذ إجراءات لتحسي ن الأداء الضعف فورا وبشكل شامل في الجهات التي تحتاج إليها إنشاء آليات للمشاركة يتطلب إنشاء الإطار المؤسسي للحكومة وجود آليات للمشاركة وهذا بإصرلاح الكثير منال قوانين واللوائح الموجودة أو وضع قوانين ولوائح جديدة بدلا مناه وهذا عن طرقي إنشاء جمعيات ومن ظمئت مهنية لكل قطع ا ، وحتى يمكن ضمان أن يعمل هذا الإطار بجدية فإنه يجب أن يكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار وفي عملية .

وضع مختلف السياسات الحكومية والعمليات التشريعية إلي تنظيم جيد. يعتبر وجد قطاع ميال صحيح وسليم أحد الركائز الأحساسية المدعمة لصلامت عمل سوقوالأوراق المالية وقطاع المؤسسات المالية، ويوفر القطاع المصرفي رأس المال إللازم والسيولة لعمليات المؤسسات ونموها، ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمرا هاما، وفضلاعن هذا فإن تحرير الأسواق المالية قد أدى إلى ع ربض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر ائتمانية جديدة ،الإضاف إلى ضرورة وجود شروط ومتطلبات رشيدة وممارسات فعالة للإشارف المصرفي ويقدم لنا بنك التسويات الدولية -Bank For International) (-BIS attèlements مجموعة من المعايير والممارسات التي يمكن تعديلها وفقا للنظم القومية المختلفة، ويقدم الإطار المقترح الجيد لكفاية رأس المال قدرا أكبر من الأساليي القياسية، ذات مرونة أكبر لتقييم مدى كفاية رأس المال والمخاطر، وذلك حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأس المال وبين المخاطر اليتيتعرض لها، ويقوم الإطار المقترح على أساس ثلاث ركائز كما لمشروط الخاصة بؤلأسواق المالية ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة ما يلي وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها، وتنصص على مسئوليات والتزامات مصدري الأرو أق المالية ووسطاء السوق) السمامسرة، والشركات المحاسبية، ومستشاريهالااستثمار (والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة، ومن المهم أيضا وجود القوانين واللوائح التي تحكم عمل صناديق المعاشات .

وجود متطلبات للقيد في بورصات الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشف جافية شوالإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم - وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية بوجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين

مؤهلين ذوي سلطة تمكنه ممن تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية، وقد قامتا لمنظمة الدولية للجان الأورقا) IOSCO (بوضع سلسلة من المعايير المفيدة لإنشاء أسواق للأوراقا لمالية تتسم بالعدالة والكفاءة والسلامت يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على المؤسسات حيث ترغمه ا على تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد الإنتاجية وعقلانية توجيه استغثلال الكفاءات البشرية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، ويؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيط عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز الفساد ويؤدي إلى خفض الإنتاجية.

ولهذا السبب فإن من الأوامر الحاسمة أن تؤدي القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في ذات الوقت إزالة عوائق الدخول إلى الأعمالا إصدار القوانين الخاصة بالمنافسة والمناهضة للااحتكار إلغاء العوائق ي بما في ذلك حماية الااحتكارات إلغاء نظم المعاملة التفضيلية مثل الإعانت والحصص شوالإعفاءات الضريبة إنشاء أولويات تجارية واضحة إزالة القيود المفروضة على الااستثمار الأجنبي المباشر والصرف ا الأجنبي لقد سعت الجزائر نحو الإصلاح المالي بتحديث البنوك التجارية وفق استراتيجيات بدأت منذ1988 بالسعي نحو استقلال البنك إصدار قانون النقد والقرض واعتبار القطاع المصرفي والعامل الرئيسي للاانتقال نحو اقتصاد السوق . إلا أنه مازالت البنوك الجزائرية لم تلعب الدور الحقيقي في عملية الوساطة المالية لذلك لابد من القيام بـ تحديثها نظرا للتطور المستمر لحاجات الزبون ورغباته فهي تواجه مجموعة من التحديث أهمها :- تحسين الإدارة : وذلك من خلال توظيف الموظفين المؤهلين وذو ي تكوين كفء و تحسين أساليب التسيير من خلال تطوير الأنظمة الداخلية ووضع نظام رقابي محكم مكوكا إنشاء نظام فعال للت أ منعلى الودائع وتوجه الى البنوك: فهي بنوك تسعى إلى تنمية مواردها المالية من كافة القطاعات، كماتقدم الائتمان لكافة القطاعات ففلسفة البنك الشامل تقوم على التنويع بهدف زيادة حركة الودائع وانخفاض في المخاطر- لخدمات البنكية الإلكترونية : ومن بينها أجهزة الصرف الآلي ، نظما الإيداع لمباشر،المدفوعاتلإلكترونية، الااعتماد ألمستندي الاكتروني وإنشاءنظامالمقاصةالإلكترونية- تحدي الندرة : حيث أن الموارد المالية للبنوك في تقلص مستمر وهذا راجع لتقص ادخارات او لهذا يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة فيما يخص تنشيط وتشجيع الادخار ر- تحدياا لمنافسة : إنشاء بنوك خاصة وطنية وأجنبية خصوصا البنوك ا الاسلامية التي توافق الشريعة الإسلامية بما يزيد م ن المدخر،ومن خلال ما سبق يمكن القول أن عملية إنشاء أو وضع أي من التشريعات أو المؤسسات اليتسبق بحثها تمثل إحدى تحديثا حوكمة المؤسسات يف الجزائر ، وبدونها لا يمكن للأسواق وحوكمةالمؤسسات أن تثبت جذورها، ويعتمد مستقبلالا قتصاديات بأكملها على مواجهة تلك التحديات ويتطلب النجاح قيام القطاعين الخاص والعام معا بـ إنشاء ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وخلق وجمن الثقة من خلال السلوك الأخلاقي تم ممارسة

حوكمة المؤسسات من خلال أربعة أطراف أساسية تربطها علاقة تعاونيـة هـي المراجع الخارجي، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة ووظيفة المراجعة الداخلية بالإضافة إلـى جهاز خامس والمتمثل في الإد ارة العليا - أهمية تحقيق التكامل بين المراجعة الخارجية والداخلية تعتبر العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية تقليد قديم عرف بظهور النـوعين، لأنه زادت أهمية العلاقة مع زيادة متطلبات حوكمة المؤسسات، ففي بيئة الأعمال الحديثة قـد أصـبح دورهما أكثر تكاملا مما استدعى تعميق العلاقة بينهما لمفادتكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية له انعكاس ايجابي على حوكمة المؤسسات، وهذا لما توفره من مزايا لأصحاب المصالح سواء داخل المؤسسة أو خارجها والتي يمكن إدراجها فيما يلي :

بالنسبة لأصحاب المصالح داخل المؤسـة- توفير معلومات تفصيلية حقيقية للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت والمكان المناسبين بالإضافة إلى بث الثقة في المعلومات الدالة على الأداء الإدا ري وتأكيد سلامة المعلومات إعلام المواطن عن مواطن الضعف تعتبر الأطراف الخارجية عن المؤسسة) المستثمرون الحاليون أو المحتملون، البنوك، إدارة الضرائب، صناديق الاستثمار ، البورصة، الموردون، المجتمع المدني.. الخ (، أهم مستعملي رأيا لمراجع الخارجي، فإدراك هؤلاء الأطراف بأهمية التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية يجع ل مصداقية هذا الرأي يتوقف على درجة التكامل بين النوعين ، ويمكن أن نحصى أهم الفوائد المترتةعن التكامل للأطراف الخارجية عن المؤسسة في الآتية :أ - اطمئنان هؤلاء الأطراف عن الرأي المعبر عنه من قبل المراجع الخارجي - شمولية الرأي لكل العناصر الواردة في القوائم المالية الختامية باعتماد التكامل بين النوعين ت - اطمئنان أصحاب المؤسسة على أموالهم .ث - الضخ المتوازي للمعلومات المفحوصة والتي تعبر عن الواقع الفعلي للعناصر المحتواة في القوائم المالية، مما يسمح للأطراف ذات لا علاقة من اتخاذ القرارات المناسبة .لجنة المراجعة كأحد دعائم حوكمة المؤسسات.

تاريخيا كانت لجنة المراجعة مسؤولة عن الإشراف على التقارير المالية السنوية التي تعدهاالإدارة، واليوم قد امتد هذا الدور ليشمل أيضا ضمان قوة إجراءات الرقابة الداخلية والإشراف على أنشطة المراجعة الخارجية، ولغرض تحمل مسؤولياتها الإشرافية بصورة أفضل فإنها تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية كأحد الدعائم الأساسية التي تساعدها في تحقيق حوكمة أفضل للمؤسسات ، فهي تعتبر مورد هام لتعزيز ودعم لجنة المراجعة، وهذا فيما يخص تقديمها خدمات تأكيد والاستشارة خصوصا فيما يخص نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، كما أنها عبارة عن حلقة وصل بين لجنة المراجعة والمستويات الأخرى من الإدارة مجلس الإدارة الإدارة والإدارة العليا وتأثيرهما على حوكمة المؤسسات باعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة المؤسسات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة المنبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة استلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة وهذا بمدها بنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخليةوكذلك الإفصاح الدوري للإدارة نء الأنشطة التي تنفذها، سلطاتها ومسؤولياتها

وما تم انجازه من مخططها الموضوعة، حيث أصبح مجلس الإدارة والإدارة العليا تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية فتحسين عملية حوكمة المؤسسات، وذلك لما للمراجعين الداخليين

خاتمة :

درسنا من خلال هده الورقة البحثية حوكمة المؤسسات وجهود الجزائر في دلك أي الطريقة التي تسير عليها المؤسسات لدلك لابد من الالتزام القانوني بمبادئ الحوكمة وضرورة عقد دورات تدريبية وضرورة عقد مؤتمرات وندوات بدلك ضرورة إعادة تنظيم المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة والعمل على مواكبة التطورات الحاصلة في دلك وضرورة وضع البات قانونية لمزاولة عمليات المراجعة وتكوين المراجعين

قائمة المراجع

- حسين يرقي وعمر علي عبد الصمد ، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها اطلع عليه يوم 2018*centeruniversitair-d.forum-for-him.com*/4/18
- *www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/* الجزائرية خوصصة المؤسسة العمومية على ضوء التجارب[PDF]*Doctorat/31201315* الدوليةاطلع عليه يوم 2018/3/15 على الساعة 10 صباحا

- العزيز بن حبتور: إدارة عملية الخصخصة، شركة الشاهر، أبو ظبي، 1997م؛؛ - أحمد ماهر: دليل المدير في الخصخصة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002م.؛ حسن محمد خليل: الخصخصة ودور البورصات والمؤسسات المالية في التنمية. ؛- -- - أنطوان الناشف: الخصخصة، بيروت، لبنان، 2000م.
- محفوظ جبار: البورصة، تسيير وخوصصة المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، 1997م.
- عبد الوهاب شمام: دراسة حول الخوصصة والتحولات الهيكلية للاقتصاد الجزائري.
- مبارك بوعشة: الخوصصة باعتبارها أحدث الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي. ؛
www.startimes.com/?t=9089558أطلع عليه يوم *19*
www.univ-bejaia.dz/.../الخوصصة20%في20%الجزائ اطلع عليه يوم *21/3/2018* على الساعة *10* صباحا
https://www.shababdz.com/vb/shababdz22272/اطلع عليه يوم 2018/3/18 على الساعة *10*

- العزيز بن حبتور: إدارة عملية الخصخصة، شركة الشاهر، أبو ظبي، 1997م؛؛ - أحمد ماهر: دليل المدير في الخصخصة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002م.
- حسن محمد خليل: الخصخصة ودور البورصات والمؤسسات المالية في التنمية. أنطوان الناشف: الخصخصة، بيروت، لبنان، 2000م.
- محفوظ جبار: البورصة، تسيير وخوصصة المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، 1997م.
- عبد الوهاب شمام: دراسة حول الخوصصة والتحولات الهيكلية للاقتصاد الجزائري.
- مبارك بوعشة: الخوصصة باعتبارها أحدث الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي. ؛

www.startimes.com/?t=9089558أطلع عليه يوم *19*
« وهي النصوص التشريعية والتنظيمية التي صدرت بشأن الخوصصة ، وهي بحسب تواريخ صدورها :
- المرسوم التشريعي 94-08 المؤرخ في 26 ماي 1994 المتضمن قانون الملكية التكميلي لسنة 1994 ولا سيما المادتين 24 و 25 منه .
- المرسوم التشريعي 94-415 المؤرخ في 28 نوفمبر 1994 الذي يحدد كيفية تطبيق المادة 24 من المرسوم التشريعي 94-8.
- الأمر 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية .
- الأمر 97-12 المؤرخ في 19 مارس 1997 المعدل والمتمم للأمر 95-22.
- المرسوم التنفيذي 97-329 المؤرخ في 10 سبتمبر 1997 الذي يحدد شروط منح امتيازات خاصة والدفع بالتقسيط لصالح مقتني المؤسسات العمومية المخوصصة .
- نصوص تنظيمية أخرى تتناول مسائل مثل تحديد شروط وكيفيات ممارسة حق اكتساب السهم النوعي بعد خوصصة المؤسسة العمومية أو تحديد شروط وكيفيات انتقال ملكية أسهم المؤسسات العمومية والقيم المنقولة الأخرى للجمهور «.