

واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر

واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر

د.ميلودي محمد كريم

المدرسة العليا للتجارة

الملخص:

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم المواضيع التي ظهرت في الآونة الأخيرة في مجال تسيير المؤسسات، فأصبح هذا الموضوع يستأثر اهتمام الأكاديميين و الممارسين خاصة بعد ظهور نقائص في الميدان التسييري كانفجار الفساد المالي، سوء الإدارة ، افتقار الخبرة و الكفاءة، غياب الشفافية و التلاعب بحقوق المساهمين، و الذي كان سبب افلاس عدة مؤسسات كبرى مما نتج عنها تخوف و عدم ثقة المساهمين فيها وبالتالي الى العديد من الفضائح المحاسبية والمالية في بداية ال 2000. و على هذا الاساس أصبحت دراسة و تطبيق هذا الموضوع في المؤسسات أمرا حتميا لما يكتسبه من إيجابيات في تحسين أداء المؤسسات و التقليل من المخاطر في بيئة تتميز بالمنافسة الحادة الناجمة عن انفتاح الاسواق تحت تأثير ظاهرة العولمة. و الجزائر على غرار باقي الدول تسعى إلى وضع إطار فعال و قانوني لحوكمة الشركات، وتسعى هذه الدراسة إلى توضيح الواقع و التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية لتطبيق الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات ، دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية، مركز حوكمة الجزائر

Résumé :

La question de la gouvernance d'entreprise représente l'une des sujets les plus importantes qui ont émergés récemment dans le domaine de la science de gestion, devenu une préoccupation pour les chercheurs et les praticiens, notamment après l'apparition de beaucoup de défaillance a savoir Le manque de transparence, manque de compétence de fraudes systémiques et la manipulation des droits des actionnaires, ce qui a conduit à la faillite de plusieurs grandes entreprises, entraînant la peur et le manque de confiance, ces dérives ont conduit à de multiples scandales comptables et financiers dans les années début 2000. Pour cela, la recherche et l'application de la gouvernance s'est imposé en raison des ces avantages comme l'amélioration de la performance des entreprises et la réduction des risques dans un environnement caractérisé par une concurrence féroce résultant de l'ouverture des marchés sous l'influence de la mondialisation.

L'Algérie, à l'instar d'autres pays, cherche à mettre en place un cadre juridique efficace pour la gouvernance d'entreprise, afin de clarifier et déterminer les défis auxquels sont confrontées les entreprises algériennes dans la mise en œuvre de la gouvernance.

Mots clés : La gouvernance d'entreprise, Annuaire de la gouvernance, Le centre de gouvernance de l'Algérie.

المقدمة:

لقد حظي موضوع الحوكمة اهتماما كبيرا من طرف الهيآت، المنظمات و الحكومات خلال السنوات الاخيرة الماضية ، بحيث اصبح هذا المفهوم يحتل مكانة هامة في سياساتها المنتهجة، وذلك بسبب الأزمات الاقتصادية و المالية المتوالية التي خلفت افلاس و انهيار العديد من المؤسسات في تلك الدول.

وقد اتفق كل من الاختصاصيين العاملين في هذا الموضوع على دور و أهمية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، و الجزائر على غرار باقي الدول تسعى إلى تحسين بيئة الأعمال نتيجة تحقيق الانفتاح الاقتصادي وإرساء قواعد السوق في اقتصادها الوطني ، بحيث عرفت هذه الاخيرة مجموعة من الإصلاحات الهيكلية مست جميع القطاعات الاقتصادية و جاءت من خلالها عدة مبادرات تبنتها الحكومة من أجل تفعيل نظام حوكمة الشركات لتكون مواتية مع بيئة الأعمال الجزائرية وكذلك تحفيز تطبيقها

واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر

في القطاع الاقتصادي، فقد وضعت الجزائر دليل حوكمة الشركات الجزائرية سنة 2009 كما تم تأسيس مركز حوكمة الجزائر في عام 2010، وغيرها من المبادرات في هذا المجال تمثلت في انعقاد اول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات في جويلية 2007 من أجل تعزيز الحوكمة في الجزائر هدفها تطبيق مبادئها على ارض الواقع من أجل ضمان التسيير الجيد للنظام الاجتماعي. ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما هي تدابير ومقاييس تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية ؟ و من هذا المنطلق سنتطرق في هذا الموضوع الى دراسة النقاط التالية:

- مفهوم و خصائص الحوكمة ؛
- المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات و أهدافها؛
- حتمية الحوكمة في الوقت الحالي؛
- أهم المبادرات المتبنات في الجزائر من أجل تفعيل حوكمة الشركات؛
- نظام الحوكمة في الجزائر؛
- تحديات حوكمة الشركات في الجزائر.

1- مفهوم و خصائص الحوكمة:

أصل مصطلح الحوكمة من كلمة يونانية "kubernan" التي تعني "توجيه سفينة أو دابة". استخدم هذا المصطلح أول مرة من قبل أفلاطون ، وقد استخدم هذا المصطلح بالفرنسية كمرادف لـ "الحكومة" حتى نهاية القرن الثامن عشر ليأخذ في اللغة الإنجليزية بمعنى "الحكم" ، ثم تطور هذا المفهوم ليظهر بعده مرادفين في العالم الأنجلوسكسوني و هي الحوكمة العمومية و حوكمة المؤسسات . و بعدها ظهر مفهوم الحوكمة ، في القطاع الخاص كمعيار لسلوك المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة لحماية أنفسهم من اتهامات قضائية من طرف المساهمين. و منذ ذلك الوقت، أصبح هذا المفهوم يغزو الكثير من الميادين¹.

1-1 التعريف بالحوكمة

ظهرت مصطلح حوكمة الشركات ، المعروفة باسم Corporate Governance (CG)، في بداية ثمانينيات من القرن العشرين وانتشرت فيما بعد في معظم الاقتصادات المتقدمة²

و قد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية OCDE نظام الحوكمة على أنها عبارة عن ذلك النظام الذي يؤثر و يوجه نشاط المؤسسات، حيث يصنف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الاطراف في المؤسسات مثل مجلس الادارة ، المساهمين ، ذوي العلاقة ، ويضع الإجراءات و القواعد اللازمة في اتخاذ القرارات الخاصة والمتعلقة بشؤون المؤسسة كما يسطر و يضع الاهداف والاستراتيجيات اللازمة الواجب تحقيقها والأسس لتقييم ومراقبة اداء المؤسسة.³

كما عرفت حوكمة المؤسسات من طرف شركة التمويل الدولية

"على انها مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات، وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين والمؤسسة، بمن فيهم المساهمين واعضاء مجلس الادارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن امور المؤسسة"⁴.

تعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من "الآليات التنظيمية التي لها تأثير في تحديد السلطات والتأثير على قرارات مسؤولي

المؤسسة ، أي التحكم في سلوكهم وتحديد مجالهم التقديري.⁵

و بناء على هذا يمكننا تعريف الحوكمة علميا على أنها عبارة عن اسلوب ممارسة الحكم الراشد أو الادارة الراشدة التي تطبقها السلطات.

واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر

1-2 خصائص الحوكمة:

من خلال هذه التعاريف يمكننا استخلاص أهم خصائص الحوكمة المتمثلة فيما يلي:⁶

- الانضباط : أي الانضباط في اداء العمل و اتباع سلوك الاخلاقي مناسب،
- الشفافية :تقديم صورة دقيقة لكل ما يحدث، ويجب ان تركز على المصادقية والوضوح والافصاح،
- الاستقلالية :عدم الخضوع للضغوطات من اطراف أو جهات معينة،
- المساءلة :من خلال تقييم اعمال مجلس الادارة.
- المسؤولية :المسؤولية امام جميع الاطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- العدالة :بين مختلف المجموعات اصحاب المصلحة في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية :النظر للمؤسسة كمواطن جيد.

2- المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات و أهدافها:

1-2 المبادئ الأساسية:

تمت الموافقة على مبادئ حوكمة الشركات في سنة 1999 من قبل وزراء دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وأصبحت منذ ذلك الحين معيارا على المستوى الدولي. تهدف مبادئ حوكمة الشركات (المثلة كالاتي) إلى مساعدة الحكومات في كل من منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي البلدان الاعضاء و الغير الأعضاء على تقييم وتحسين الإطار المؤسسي على المستوى الوطني و توجيه سلطات السوق المالي والمستثمرين والشركات وكل الأطراف الأخرى المشاركة في تطوير نظام حوكمة الشركات الفعالة.

يمكن ذكر مبادئ حوكمة الشركات وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في النقاط التالية:⁷

- تأسيس أسس نظام فعالة لحوكمة الشركات: يجب أن يساهم نظام حوكمة الشركات في شفافية وكفاءة الأسواق ، وأن يكون متوافقا مع الاحكام القانونية ويحدد بوضوح تقسيم السلطات بين الهيئات المسؤولة عن المراقبة و التنظيمية و مسؤولة عن تطبيق القانون.
- حقوق المساهمين و وظائفهم الرئيسية: حماية حقوق المساهمين وتسهيل أعمالها،
- ضمان المعاملة العادلة لكل المساهمين: يجب أن يضمن نظام حوكمة الشركات معاملة منصفة لجميع المساهمين ، بما في ذلك حملة الأسهم الأقلية أو المساهمين الأجانب. يجب أن يكون أي مساهم قادرا على الحصول على تعويض عند التعدي على حقوقه،
- دور الجهات الفاعلة في حوكمة الشركات: الاعتراف بحقوق مختلف الجهات الفاعلة وفقا للقوانين والاتفاقيات المبرمة بين الطرفين ، وتشجيع التعاون بين المؤسسات و الجهات الفاعلة لخلق الشروة و العمل وضمان ديمومة المؤسسة،
- الشفافية ونشر المعلومات: الشفافية ونشر المعلومات: يجب أن يضمن نظام حوكمة الشركات الإفصاح بصفة دقيقة و في الوقت المناسب عن كل المسائل المهمة التي تؤثر على عمل المؤسسة، بما في ذلك الوضعية المالية للمؤسسة ، نتائجها المحاسبية ، المساهمين و عن كيفية تسييرها،
- مسؤوليات مجلس الإدارة :تكمّل في ضمان القيادة الاستراتيجية للمؤسسة والإشراف الإداري الفعال، بالإضافة إلى مسؤولية ولاء مجلس الإدارة تجاه الشركة ومساهميها.

واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر

2-1 أهداف حوكمة المؤسسات:

تكمّل أهداف حوكمة المؤسسات فيما يلي⁸:

- كبح مخالفات الادارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح المساهمين،
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية،
- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية الاستثمارية السليمة،
- زيادة دور اسواق المالية في تنمية المدخرات،
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني،
- اظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.

3- حتمية الحوكمة في الوقت الحالي:

تميزت الوضع الاقتصاد العالمي خاصة في الاونة الاخيرة بتذبذبات في الاسواق المالية تعاني من أزمة ثقة في سوق الأسهم. كان سببه راجع الى ظاهرة العولمة من فتح الأسواق وإلغاء القيود بمختلف أنواعها قيود تنظيمية سياسية تجارية... الخ ، بحيث جعل ايرادات مديري المؤسسات أو المسؤول التنفيذي للمؤسسة يرتفع بصفة معتبرة وهذا اثر تقلبات أسواق الاسهم و بالتالي في حصصهم، يفضلون ايضا وضع مصلحتهم الخاصة قبل المصلحة العامة. كذلك فإن إدخال أدوات مالية جديدة وتقنيات محاسبية جديدة يجعل من المستحيل إظهار مدى التأثير الفعلي للمديونية في ميزانية المؤسسة ، رغم تطورها لتقدم النتائج بصفة واضحة .

كل هذه الاوضاع أدت إلى فضائح و أزمة ثقة في أداء الأسواق المالية. فبعد أزمة Anderson, WorldCom ENRON أصبح من الضروري استعادة ثقة المساهمين والموظفين الموردون و زبائن كل المؤسسات التي تضررت من هذه الفضائح. ويأتي هذا السعي للحصول على ثقة جديدة يجب أن تكون بعد القيام بإصلاحات الجذرية في نظام الحوكمة.

و لمواجهة مختلف هذه الفضائح المالية والمحاسبية تم تبني العديد من القوانين:

- القانون SARBANES-OXLEY ، باختصار SOX أو SARBOX ، هو نتيجة لمبادرة اثنين من أعضاء مجلس الشيوخ الأمريكي Paul SARBANES و Michael G.OXLEY. وقد اعتمد هذا القانون في الولايات المتحدة الامريكية سنة 2002. يعرف القانون أيضا باسم قانون إصلاح القطاع العام وحماية المستثمر لعام 2002.
- يركز هذا القانون على موثوقية ومصداقية المعلومات المالية ، من خلال البيانات المحاسبية والمالية المنشورة ومسؤولية المديرين. يتعلق الأمر بجميع المؤسسات أمريكية أو غيرها ، المدرجة في البورصة NEW YORK STOCK EXCHANGE.
- قانون الأنظمة الاقتصادية الجديدة (NRE):

هذا القانون ، الذي تم التصويت عليه في 15 ماي 2001 ، جعل بعض التوصيات الواردة في تقارير Viénot إلزامية. فهو يقترح الإصلاحات التالية:

الفصل بين مهام الرئيس والمدير التنفيذي ، والحد من تعددية الولايات ،
الشفافية وحقوق المساهمين.

فقد تم تنفيذ هذا القانون على أمل فرض المزيد من الشفافية وضمان جاذبية أكبر للشركات الفرنسية للمستثمرين الأجانب.

واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر

- قانون الأمن المالي (LSF):

مستوحاة من توجيهات النظام الأمريكي للسيطرة على المؤسسات المدرجة في سوق البورصة، بحيث أصدرت السلطات الفرنسية، في 1 أوت 2003، قانون الأمن المالي (LSF) رقم 706-2003. وقد ساهم هذا القانون، تطبيقه من صلاحيات مسؤولية هيئة الأسواق المالية (AMF)، في نشر قانون Sarbanes-Oxley بفرنسا، و يعتمد هذا القانون بشكل رئيسي على:⁹

- زيادة المسؤولية لمديري المؤسسة،

- تعزيز الرقابة الداخلية،

- التقليل من أسباب تضارب المصالح.

4- أهم المبادرات المتبنات في الجزائر من أجل تفعيل حوكمة الشركات:

رغبة في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، تسعى الحكومة الجزائرية إلى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال فمن بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات نذكر ما يلي:

1.4 تأسيس الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته :

تأسست هذه الهيئة وفقا للقانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، بحيث حددت في المادة رقم 20 من نفس القانون مهام هذه الهيئة و المتمثلة فيما يلي¹⁰:

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد ؛

- تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد؛

- وضع برامج تسمح بتوعية و تحسيس المواطنين؛

- جمع ومركز واستغلال كل معلومة يمكن أن تساعد على الكشف و الوقاية من وقائع الفساد ؛

- التقييم الدوري للآليات القانونية و الإجراءات الإدارية؛

- تلقي التصريحات بالامتلاكات الخاصة بالمنتخبين المحليين وكذا التصريحات الخاصة ببعض الأعوان العموميين الذين يشغلون مناصب حساسة في الدولة ؛

- الاستعانة بالنيابة العامة بهدف جمع الأدلة ومباشرة تحريات حول وقائع الفساد؛

- تأمين التنسيق ومتابعة النشاطات والأعمال في الميدان ؛

- السهر على تعزيز التنسيق بين القطاعات؛

- الحث على كل النشاطات الخاصة بالبحوث وتقييم الأعمال المنجزة.

2.4 انعقاد أول مؤتمر حول موضوع الحكم الرشيد للمؤسسات في سنة 2007:

و كان لهذا الملتقى فرصة في مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى كانت من بين أهم التوصيات التي جاءت بها هي اقتراح فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة كأول خطوة علمية تتخذ¹¹.

3.4 إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري:

تم إصدار أول دليل حول حوكمة الشركات الجزائرية سنة 2009 من قبل كل من جمعية نادي الحركة و التفكير حول المؤسسة¹² CARE و اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.

واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر

4.4 إطلاق مركز حوكمة الجزائر:

بناء على الصدى الذي قام به دليل حوكمة الشركات، تأسست مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية لتقوم بتأسيس مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، و اعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، و رفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، و يعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، و تحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية و المساءلة و المسؤولية¹³.

5.4 برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:

تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي و السياسي، ويهدف كذلك إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، و تعزيز مكافحة الفساد، و تشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، و تحسين متابعة إدارة المالية العامة¹⁴.

5. نظام الحوكمة في الجزائر:

كانت هناك عدة دراسات و بحوث علمية، عدة ملتقيات و مؤتمرات حول موضوع الحوكمة في الجزائر من أجل دراسة أهمية و دور هذا النظام في المؤسسات الجزائرية و ما مدى تأثير هذا النظام عليها، وقد توصلت هذه الدراسات الى عدة نتائج تمحورت في نتيجة رئيسية على أنه لا يوجد تطبيق فعلي للحوكمة في الجزائر، بل بالعكس فهناك تسيير عشوائي، فمن أجل الحصول على نظام حوكمة جيدة يجب أن يكون هناك تنسيق بين العناصر الاربعة التالية¹⁵:

- القيم : المشتركة بين الأفراد؛
 - الهياكل: هياكل الدولة، الوزارات وكل مؤسسات الدولة؛
 - إطارات التسيير: طريقة التسيير، كيفية تسيير التجهيزات، الموارد الأولية، المعلومات و الموارد البشرية؛
 - الوسائل أو الطرق : و هي سياسات الدولة، برامجها و مشاريع الدولة.
- زيادة على هذا، لا توجد رؤية للمستقبل حيث لا توجد هياكل قادرة على تقدير المتغيرات الجديدة، و النظام التسييري المطبق لا زال ذات طابع اداري و هو من المفروض أن يعتمد على نظام يحقق فيه النتائج المرجوة، فلأسف لا زال النظام التسييري في الجزائر بعيدا عن ذلك.

و يولد عن عدم التناسق بين العناصر الأربعة السابقة مجموعة من الصراعات¹⁶:

- صراع عدم الثقة؛
 - صراع تنظيمي: على مستوى جميع مؤسسات الدولة، هياكل لا تقدم النتائج التي أنشئت من أجلها؛
 - صراع تسييري: هل الهياكل قادرة على تحقيق النتائج، هل تمكن الإطارات التسيير من تسيير الأدوات العمومية بالطريقة الجيدة؛
 - صراع الوسائل: استعمال وسائل غير ملائمة مع الإطار التسييري، مثل التقييم كيفية التقييم ومن يقوم بعملية التقييم.
- و ليكون نظام الحوكمة نظاما جيدا، يحقق فيه الشفافية و المسؤولية يجب التوافق و التناسق بين كل من القيم، الهياكل، اطار التسيير و الوسائل.

واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر

فالجزائر تحتل المراتب الاخيرة من قائمة الدول الاقل شفافية حسب تقدير منظمة الشفافية الدولية، هذا ما يدل على أن تفعيل اليات الحوكمة ما زال ضعيفا رغم الجهود المبذولة، يرجع سببه الى: سياسة التخطيط الاقتصادي المركزي الموروث، تأزم الوضع الامني في التسعينات، ميراث البيروقراطية و المحسوبية المفرطة، أفضت كلها الى اضعاف التطور المؤسسي. مع كل هذا، و الجزائر تعرف انفتاح اقتصادها تسعى جاهدة في تحضير مناخ استثماري مناسب في بيئة أساسها التنافس، فقد قامت باعادة هيكلة جميع القطاعات مما سمح بظهور و نمو القطاع الخاص في جميع الميادين، الا أن هناك خوف من طرف الحكومة و تردد في مشاركة مجمع الاعمال و مبادرته في العديد من القضايا، بما فيها بناء ثقافة الحوكمة الرشيدة للمؤسسات، فتحسين حوكمة المؤسسات يساعد في زيادة حجم الاعمال و تحسين المناخ و تعافي الاقتصاد الوطني من الركود . و كانت مبادرة تأسيس (مركز حوكمة الجزائر) خطوة ايجابية قائمة على الحوار الايجابي من أجل مراعات ترشيد و تلطيف مناخ الاعمال و دفع النمو الاقتصادي.

6. تحديات الحوكمة المؤسسات في الجزائر:

تتمثل تحديات المؤسسات الجزائرية التي تواجهها لإرساء نظام الحوكمة، فقد حددها الميثاق الوطني في عدة مشاكل يمكن ذكرها في النقاط التالية:¹⁷

1.6 كيفية تحسين العلاقة المؤسسات المالية:

هي واحدة من أكثر المشاكل التي تواجهها المؤسسة، و المتمثلة في صعوبة الحصول على قرض بنكي نتيجة تخوف البنوك لعدم شفافيتها. و من هنا يكون دور الحوكمة في إعطاء المزيد من الضمانات لتلك البنوك من خلال تقديم صورة واضحة و شفافة للمؤسسة بحيث تهم بمبادئها بصحة الحسابات والتي تعكس الحقيقة الاقتصادية لها.

2.6 اشكالية جذب مستثمرين اجانب عن المؤسسة:

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

3.6 كيفية جذب المستثمرين الاجانب:

من بين الاسباب الرئيسية التي تؤدي الى تخوف المؤسسات من عدم اسهامها في الشراكة مع المستثمرين الاجانب هو عدم الثقة بين الطرفين، و بالتالي يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى بناء هذه الثقة بين شركائها عن طريق تطبيق مبادئ الحوكمة و التي تسعى في حماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم.

4.6 كيفية توطيد العلاقة بين المؤسسة و إدارة ضرائب:

تتميز العلاقة المتواجدة بين المؤسسة الجزائرية بنوع من عدم الثقة و تخوفها من الإدارة الضريبية. فصدق و شفافية حسابات المؤسسة هي الضامن الوحيد و الرئيسي في دعم علاقتها و تحسينها مع السلطات العمومية، فهو يمثل دعما كبيرا للاستقرار بين الطرفين.

5.6 كيفية تجنب و تسوية النزاعات مع المساهمين:

يهتم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسة على توضيح العلاقات بين المساهمين وتحديد حقوق والتزامات كل واحد منهم وهذا لضمان السير الحسن للشركة ونموها.

واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر

6.7 كيف توضح العلاقات بين المساهمين والمديرين الغير المساهمين:

يمكن أن يؤدي توظيف مدير غير مساهم أو لا ينتمي الى دائرة الاسرة صاحبة الشركة الى العديد من المشاكل كانهدام الثقة، المسؤوليات والتعويضات الممنوحة. و من هنا تظهر الحاجة إلى توضيح العلاقات بين المساهمين والمديرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة والمراقبة للجنة المديرين وغيرها.

7.6 كيفية تحديد و توضيح المسؤوليات داخل الهيئة التنفيذية :

ان البحث عن التوازن، بين اللامركزية للسلطة والتركيز المفرط لهذه الأخيرة ، يمكن أن يجعل الشركة تتجنب بعض الصراعات الداخلية. اعتماد قواعد للمساعدة في تنظيم الهيكل التنظيمي بشكل أفضل مع توضيح المسؤوليات والامتيازات.

8.6 كيفية علاج مشاكل الخلافة و التداول على السلطة:

في أغلب المؤسسات الجزائرية ، يبقى عدم انحلال المؤسسة أو عدم زوالها بعد ذهاب مؤسسها أمرا استثنائيا ، ويرجع ذلك عموما إلى وجود تركز في السلطة لدى المؤسس ونقص في وجود فكرة الاستعداد للخلافة. فيمكن للشركة تجنب مثل هذه المواقف عن طريق بذل الجهد من أجل:

- تحديد آليات ضمان الخلافة
- نقل التعليمات تدريجيا من جيل إلى اخر
- لا مركزية الصلاحيات .

الخلاصة:

يهدف هذا العمل الى توضيح واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية و الدور الذي تلعبه في التأثير على أداء المؤسسات استنادا الى العديد من الاليات المستخدمة للحد من استخدام السلطة الادارية في غير مصالح المساهمين و تفعيل أداء المجالس الادارية، تعزيز الرقابة و متابعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسات.

فالحوكمة في نهاية المطاف هي عبارة عن مجموعة من الميكانيزمات لتحديد التقديرات الادارية (Charreaux, 1996a) ، من خلال استغلالها الامثل لمواردها و التحكم في ادارة المخاطر اعتمادا على مبدأ الافصاح و الشفافية في اعداد و نشر القوائم المالية ، كذلك حماية حقوق المساهمين و الحد من استغلال السلطة لغير المصلحة العامة و اجتناب تبني سلوك انتهازي يضر بمصلحة الغير خاصة الجهات الفاعلة.

و بالنظر الى ما تمنحه الحوكمة من مزايا ايجابية في المؤسسات الاقتصادية ، ظهرت هناك عدة هيئات و جمعيات من أجل ارساء و تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الجزائرية، و رغم هذه الجهود لازال نظام الحوكمة فيها ضعيف و غير جيد، لذا فيجب عليها العمل من أجل ايجاد آليات و أدوات ملائمة و مناسبة للوضع المعاش يهدف الى تحقيق نظام حوكمة فعالة. اقتراحات و توصيات:

من أجل إرساء نظام حوكمة فعالة و جيدة في المؤسسات الجزائرية يمكننا اقتراح بعض التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة مع دراسة الاليات و الوسائل المناسبة لتعزيز تطبيقها؛
- تحفيز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل تبني وتطبيق هذا المفهوم؛
- توفير هياكل تتماشى مع الأهداف المراد تحقيقها؛
- التخلي عن نمط التسييري الإداري و الاعتماد على النمط التسييري البناء الذي يهدف الى تحقيق النتائج، من خلال وضع اليات لتحسين طرق التسيير و التقييم الدوري لنتائج و الاعتماد على الشفافية؛

واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر

- تطوير الإطار القانوني و التنظيمي، و إنشاء مراكز و لجان تفكير تعمل على تطوير و تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية؛
 - القيام بدورات، مؤتمرات و ندوات تحسيسية من أجل إبراز أهمية هذا الموضوع.
- المراجع:

¹ Darine BAKKOUR, Un essai de définition du concept de gouvernance, Revue LAMETA Laboratoire Montpelliérain d'Economie théorique et Appliquée, ES n°2013-05 Page 2

² Valin, G., Gavanou, J., Guttman, C. et Le Vourc'h, J. (2006), Control & auditor, Dunod, Paris, page 457

³ Organisation de Coopération et de Développement Economiques, OCDE. (2004), « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », page 47

⁴ حاكم محسن الربيعي، د. محمد عبد الحسين راضي، حكومة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار الباروزي، عمان، الأردن، 2005،

25-ص 24

⁵ Charreaux, Gérard, « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », (1996) 56 p

<http://crego.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/0960501.pdf>

⁶ طارق عبد العال حماد ، حكومة الشركات المفاهيم -المبادئ -التجارب (تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005 ، ص2

⁷ Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, OCDE,

<http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>

⁸ بوزيدة نعيمة، مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر البحث في الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدام، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة 2018/2017، ص 36

⁹ Journal Officiel n° 177 publié le 2 août 2003, LOI N° 2003-706, <http://www.crcr-paris.fr/sites/default/files/ressources/upload/brochure-loi-securite-financiere-2003-cncc.pdf>

¹⁰ المادة 20 من القانون 06.01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته الصادر في 21 محرم 1427 الموافق ل 20 فيفري 2006

¹¹ علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط و شمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21 ، 2011

¹² Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise : <http://www.enpi-info.eu/medportal/news>

¹³ بن الشيخ سارة و بن عبد الرحمان ناريمان، مرجع سبق ذكره ، انطلاقا من :

Bachir mazouz, la gouvernance en Algérie, la parole aux experts, 1er : mieux comprendre la gouvernance, le cas de l'Algérie <http://www.youtube.com/watch?v=EFJ7WSSsV3k>

¹⁴ بن الشيخ سارة و بن عبد الرحمان ناريمان، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مخبر LUDLD ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7662/1/ben_chaikh.pdf

¹⁵ نفس المرجع

¹⁶ بن الشيخ سارة و بن عبد الرحمان ناريمان، مرجع سبق ذكره ، انطلاقا من :

Bachir mazouz, la gouvernance en Algérie, la parole aux experts, 2eme partie : mieux comprendre la gouvernance, le cas de l'Algérie <http://www.youtube.com/watch?v=EFJ7WSSsV3k>

¹⁷ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009 ، ص29