

مجلس الإدارة وحوكمة المؤسسة العمومية
The Board of Directors and Corporate Governance

مولاي علي
MOULAI Ali

جامعة وهران 1 (الجزائر)، moulai.ali@univ-oran1.dz

تاريخ الاستلام: 2021/07/12 تاريخ القبول: 2021/11/06 تاريخ النشر: 2021/11/10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور مجلس الإدارة كآلية داخلية في حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية على ضوء بعض النظريات التعاقدية وعلى ضوء الملاحظات التجريبية الميدانية. وقد تمت معالجة موضوع الدراسة من زاويتين مختلفتين أساسيتين هما: الهياكل والمهام. كما تم إسقاط الجانب النظري على الملاحظات الميدانية في بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك على خلفية نظرية الحوكمة ونظرية الوكالة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مجلس الإدارة كآلية للحوكمة لم يؤثر على طبيعة حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية ونجاحاتها، إضافة إلى أن هذه الهيئة التنظيمية تنشط ضمن بيئة اقتصادية لازالت تتميز ببصمة الدولة كقوة عمومية مؤثرة في قرارات المؤسسة العمومية الاقتصادية. كلمات مفتاحية: حوكمة، مجلس إدارة، نماذج حوكمة المؤسسات، آلية داخلية للحوكمة.

تصنيفات JEL: G30؛ G34؛ G38

Abstract:

The objective of this study is to highlights the role of the board of directors as an internal mechanism in the governance of public economic institutions in the light of some contractual theories and in the light of empirical field observations. The subject was addressed from two different basic angles: structures and tasks.

Where rotation when analyzing, the theoretical aspect was dropped on field observations in some public economic institutions, against the background of governance theory and agency theory.

المؤلف المرسل: مولاي علي، الإيميل: moulai.ali@univ-oran1.dz

Therefore, the study reached several results such as: the board of directors as a governance mechanism did not affect the nature and efficiency of the governance of public economic institutions. That, this regulatory body is active within an economic environment, that is still characterized by the imprint of the state as a public force influencing the decisions of the public economic institution.

Keywords: Governance; board director; corporate governance models, internal mechanism of governance.

Jel Classification Codes : G30 ; G34 ; G38

1. مقدمة:

إن دراسة موضوع حوكمة الشركات لا بد أن يشتمل على كتابات العالمين بارن ومينز باعتبارهما أول من اهتم بدراسة هيكل الملكية وأثرها على أداء المؤسسات الحديثة (BROUARD, F, 2008). إذ يركز هذا الاهتمام على العلاقة القائمة بين المالكين والمديرين المسييرين حيث يميل كل طرف إلى تجسيد هذه العلاقة على النحو الأمثل في سياق علاقة وكالة تكون بين المالكين حملة الأسهم والمديرين المسييرين أثناء تجسيد عملية الحوكمة. في نموذج الحوكمة، تتميز الدراسات التجريبية بهيمنة الإطار التعاقدية لنظرية الوكالة (Fama E F et Michael C.J, 1983) أين يتم تسليط الضوء على مجلس الإدارة (CA) باعتباره جهازاً مركزياً للحكومة من خلال بعدين: أحدهما يتعلق ببنيته والثاني بمهمته.

1.1 إشكالية البحث:

مما تقدم يمكن طرح إشكالية الدراسة وفق الصيغة التالية:

هل كان لمجلس الإدارة بصفته آلية داخلية لحوكمة المؤسسة دور فعال في حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ؟

2.1 فرضيات البحث:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة تقوم الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

- مجلس الإدارة كآلية للحكومة لم يؤثر على طبيعة حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية، ونجاعتها.

- طريقة ممارسة الرقابة على المؤسسات الاقتصادية العمومية كان لها اثر كبير على الحذر الشديد لدى أعضاء مجالس الإدارة عند التصويت على اللوائح، وكبح مبادرات التسيير لدى المسيرين الرئيسيين (المدراء العاميين).

3.1 أهمية البحث:

تنبثق أهمية الدراسة من أن دور المؤسسات العمومية الاقتصادية لازال مهما على مستوى الاقتصاد الوطني كموضوع الساعة، وكونه يتطرق إلى آلية من آليات حوكمة هذه المؤسسات فإنه يضيف عليه صفة الأصلة.

4.1 أهداف البحث:

يتمثل هدف الدراسة في تسليط الضوء على هذين البعدين ودورهما في عمل هذه الهيئة

الإدارية في المؤسسات العمومية، حيث تشمل هذه الأبعاد ما يلي:

أ-البعد الهيكلي: الذي يتضمن:

- تعيين أعضاء مجلس الإدارة وانتخاب رئيس هذا المجلس

- مساهمات أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين.

ب-البعد المهماتي: النابع عن قبول التفويض : يشمل ما يلي:

- تحديد الأهداف.

- مراقبة وتقييم أداء الشركات.

4.1 منهج البحث:

من أجل تحديد وتطوير عناصر الإجابة على هذه الإشكالية ارتكزنا من الناحية النظرية على النظريات التعاقدية للمنظمات ولا سيما نظرية الوكالة، من خلال الاعتماد على الملاحظات المستقاة من وظائفنا الممارسة فعلا على مستوى المؤسسات الاقتصادية العمومية وذات الصلة مباشرة بموضوع البحث (عضو في مجلس إدارة عدة مؤسسات عمومية، ورئيس مجلس إدارة، ومدير عام)، يجعل من المنهجية المتبعة في كتابة هذه الدراسة منهجية نوعية أساسها إعادة تجربة مع سرد حقائق مرصودة.

5.1 هيكل البحث:

لتحقيق الغرض المرجو من البحث، قمنا بتناول الدراسة من خلال ثلاثة محاور أساسية

والمتمثلة في:

- ◆ المحور الأول : مفهوم حوكمة الشركات والآليات المرتبطة به.
- ◆ المحور الثاني: مجلس الإدارة كآلية حوكمة داخلية للمؤسسة العمومية
- ◆ المحور الثالث: خصائص عمل مجلس إدارة المؤسسة العمومية، كنتيجة الإسقاط النظري

2. مفهوم حوكمة المؤسسات والآليات المرتبطة بها

1.2 مفهوم الحوكمة:

إن معنى المفهوم أو النظرية " هو مفهوم عملي بشكل بارز، وبالتالي الحاجة إلى استنطاق العواقب المترتبة على تبنيه" (Létourneau.A.p. 01, 2009 , hors série 06)

اذن فمن المهم للغاية أن نعود إلى معنى مفهوم الحوكمة وجدواه من المنظور العملي، مع العلم بأن " الحوكمة كثيراً ما تشير إلى تعريف أكثر مرونة لممارسة السلطة، استناداً إلى المزيد من الانفتاح لعملية صنع القرار، واللامركزية، والوجود المتزامن لعدة أوضاع قانونية للجهات الفاعلة" (Pitseys, 2010, p214)

من ثم فإن معنى هذا المفهوم يجب البحث عنه في أداء المنظمات حيث مشاكل التنسيق، تظهر على مستوى المؤسسة أو الدولة أو المجتمع. نحن نتحدث إذا عن حوكمة الشركات، ولكن أيضاً الحوكمة الاجتماعية، والسياسة وغيرها.

أصل كلمة الحوكمة هي كلمة يونانية الأصل kuberer ، و التي تعني قيادة سفينة. تطورت هذه الكلمة عبر التاريخ، ووفقاً للمجتمعات التي تبنتها ، ولدت الفعل اللاتيني gubernare ، من هناك ، جاءت عدة مصطلحات وبعدها لغات . نجدها في اللغة الفرنسية بمعنى الحكومة ، والحكم ، وترجمة لكلمة "الحكم" في اللغة الإنجليزية (H.Shorter 2019) ، بل وحتى كلمة السلطة، و من خلال الترجمة الإنجليزية أعيد طرح مفهوم الحوكمة مرة أخرى لتعني فن أو أسلوب الحكم. (Paye, o , 2005)

لقد وضع مفهوم الحوكمة جانبا لفترة طويلة بسبب استخدامه باللغة الفرنسية لوصف الوضع الخاص لمناطق معينة في الشمال الفرنسي (conseil du département, 2015) وحالات الاستعمار، التي كان يشار إليها آنذاك بالحكومة و/أو المحافظات.

هذا المفهوم لا يرتبط بنظام أو مجال واحد، بل هو موجود في عدة مجالات من النشاط وفي

عدة تخصصات. في التسعينات ، اكتسح معظم العلوم الاجتماعية:

- في العلوم الاقتصادية، يسمح مفهوم الحوكمة، في المنظور المؤسسي الذي افتتحه رونالد كوس ويؤكد على الحاجة إلى إدخال مفهومي تكاليف المعاملات وحقوق الملكية. (Bertrand.Elodie, 2017)

سمحت هذه المفاهيم لأوليفي ويليامسون بإضفاء الطابع الرسمي على الآليات التي تضمن تنسيق الأنشطة الاقتصادية داخل الشركة بخلاف التبادل أو التسلسل الهرمي (Chevalier, 2003).

• كما أن مفهوم الحوكمة مفهوم مركزي في نظرية العلاقات الدولية. وسوف يعمل هذا النظام على حساب الأشكال الجديدة لتنظيم مجتمع دولي يتزايد تجزئته وتباينه ويظل السؤال مطروحاً بشأن "كيفية الجمع بين كل الجهات الفاعلة العاملة على الساحة الدولية لتنظيم المشاكل العالمية ، والتي لديها تعاريف مختلفة ولا تهمها بنفس الدرجة. (Smouts M.C p136, 1998)

في تخصصات أخرى، في العلوم السياسية مثلاً (Leca, Jean, 1995) أو في العلوم الإدارية، تم تأكيد المفهوم بسبب التحولات العميقة في العلاقات بين الدولة والجهات الفاعلة العامة أو الخاصة الوطنية أو الدولية في المجتمع (Chevalier, J., 2003)، التي تؤثر على الخيارات المشتركة والتي أصبح من المهم تشكيلها والتفاوض بشأنها. وهذه التغييرات في علاقات الدولة بشركائها هي العواقب المترتبة على إعادة توزيع دورها (الدولة).

وقد اختارت الدولة الجزائرية أن تعيد النظر في أحد أدوارها في هذه القضية، وهو دور المسير، وأن تنقله عمداً إلى جهات فاعلة أخرى (عامة أو خاصة. واختارت الدولة أيضاً أن تعيد النظر في دورها في إدارة الشؤون الحضرية للمجتمع أو أن تبدي الرغبة في ذلك من خلال زيادة اللامركزية في سلطتها على الصعيد المحلي.

وبعد ذلك، سوف يكون الاتجاه، بفضل إعادة توزيع الأدوار، هو منح الدولة مكان الميسر، والوسيط، والوكيل الإقليمي للحوكمة (Pitseys. John, 2010) (Olivier Petit, 2003)

ولذلك، فإن الملاحظة هي أن مفهوم الحوكمة، بتنوع استخداماته في عدة مجالات، يجعل منه مفهوماً متعدد الجوانب. ويشير العديد من المؤلفين (Gaudin. J.P, 2002) (Paye. Olivier, 2005)، إلى الجانب غير المحدد من مفهوم الحوكمة، أو الجانب الشامل (Lacroix, I, et Saint arnaud, p.o, 2012)

ويقال إن مفهوم الحوكمة كان ضحية لنجاحه، وأصبح أحد هذه الكلمات الشاملة، وهو أحد المفاهيم الجامعة التي أصبحت تلجأ إلى معاني شديدة التنوع.

وفي هذا التنوع في استخدام المفهوم، وفي سياق هذا المقال، فإن المفهوم الذي اعتمده الاقتصاديون هو الذي يهمنا، لذلك، فإننا مهتمون بحوكمة المؤسسات من منظور الآليات التي تكفل تنسيق الأنشطة الاقتصادية داخل المؤسسة.

2.2 حوكمة المؤسسات: بين مفهوم إدارة الأعمال ومفهوم القيادة:

لقد تم تعريف مفهوم الحوكمة بعدة طرق، مما يؤكد الجانب المتعدد لهذا المفهوم، الذي تم توسيعه إلى حد يوصف فيه في كثير من الأحيان بأنه مميّع أو ملتبس أو غير واضح إذ غالباً ما يتم الخلط بينه وبين مفاهيم إدارة الأعمال أو القيادة في المؤسسة (Pluchart, 2019).

لقد تبين لنا أن التحولات البنيوية التي شهدتها المؤسسة عقب الثورة الصناعية في نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، أدت إلى توسع المصانع آنذاك (Braudel, F, 2018). وأدى ذلك إلى زيادة حجم الأعمال التجارية مما نتج عنه تطوير وتنويع أنشطتها، وذلك كله على خلفية تحول بيئة الأعمال التجارية والتقدم التكنولوجي الذي أثر على عملها.

تعد هذه التحولات مصدر قواعد جديدة لتنظيم وحوكمة المؤسسات في ظل نظام اقتصادي يتسم باللامركزية في الإنتاج والتجارة؛ وسوق للمنافسة مما أدى إلى تطورها وتغيير أساليب القيادة التي طغت عليها القيادة الموكلة إلى رأس المال وكذا الربحية التي اتخذت كمعيار للقرار (Perroux.F, 1971).

ظهور السوق التنافسية، وطغيان رأس المال في صنع القرار الاقتصادي، والبحث المستمر عن ربحية السوق، هي أسباب قوية شجعت على الانقراض التدريجي للمؤسسة الرأسمالية حيث يكون المروّج لها هو الرئيس والمدير، وظهور المؤسسة الإدارية التي تفرق بين مروّج الشركة والمدير المسير.

وهذا التغيير في المؤسسة يكرس مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة أو التسيير حيث يقال أن السوق تفتقر إلى تخصيص الموارد. وفي بعض الحالات، تعتبر السوق نفسها نمط مبادلات مكلف للمعاملات التجارية وعمليات التبادل، نظراً لصعوبة تحديد جميع شروط التبادل في العقد بموجب مبدأ العقلانية المحدودة. (SIMON.H et MARCH.I.G, 1974)

وانطلاقاً من تفكير بارن ومينز توصل جانسن وماكلينك إلى إضفاء الطابع الرسمي على نموذج نظري متعلق بوضعية المسيرين بالنسبة لأرباب العمل وأصحاب رأس المال عندما يتعلق الأمر بأخذ القرار داخل المؤسسة.

هكذا تم تأسيس حوكمة المؤسسات، الحوكمة وتأسس هكذا مفهوم الحوكمة وأصبح مفهوم مثير للجدل (Thépot.J.2007).

وبخصوص هذا الموضوع، يلاحظ ج. شارو: "إن الشعبية المتزايدة لمصطلح الحوكمة تعني أنه يساء استخدامها على نحو متزايد للإشارة إلى الإدارة، أي أن حوكمة المؤسسة من قِبَل المديرين

التنفيذيين، في حين تشير الحوكمة، باستخدام التعبير المأثور لرولان بيريز ، إلى انه يعني إدارة الإدارة (Charreaux. et Schatt. , 2006, p. 5)"management du (management.

ومن ثم، فإن حوكمة المؤسسات هي مجموعة القواعد التي تؤثر على عمل المؤسسة لا سيما فيما يتعلق باتخاذ القرارات والرقابة، وبالتالي فهي تشمل "القواعد الرسمية وغير الرسمية، والممارسات المقبولة، وآليات التنفيذ وآليات المكافآت والجزاءات، الخاصة والعامة على حد سواء، والتي تحكم معاً العلاقة بين أولئك الذين يسيطرون بفعالية على المؤسسة (المسيرين) والمساهمين، أو بين المسيرين وأصحاب المصلحة، تبعاً لتصميم الحوكمة المختار والمتبع" (Proulx et 2010, Larochelle 2010 p3).

3.2 المناهج المختلفة في حوكمة المؤسسات:

نظراً لصعوبة تعريف مفهوم الحوكمة، يتم تحليل حوكمة المؤسسات باستخدام ثلاثة مناهج، يشار إليها عمومًا بأسماء مختلفة وهي : النهج التعاقدي (أو التقليدي) ، والنهج المعرفي (أو الإيجابي) ، والنهج التنظيمي الذي نذكره باختصار شديد في هذا المقال.

1.3.2 النهج التعاقدي أو التقليدي:

طبقاً لهذا النهج فإن حوكمة المؤسسات تغطي كل المؤسسات والقواعد والممارسات التي

تضفي الشرعية على سلطة المسيرين (Charreaux.G 1997a).

كان التعريف في أصله يشمل فقط العلاقة بين المساهمين والمديرين المسيرين وغطى أيضاً العلاقة بين المساهمين والمديرين المسيرين وافترض أن أنظمة الحوافز والتحكم الخاصة بهؤلاء تعتمد بشكل أساسي على الهيكل التمويلي للمؤسسة، ولا سيما تركيبة المساهمين ومجلس إدارتها. وقد أظهر هذا النهج قصوره مع تطور المؤسسة من حيث الشكل والتنظيم والمسؤولية تجاه بيئتها وأصحاب المصلحة فيها لأن نظام حوكمة المؤسسات عليه أن يكون قادراً على خلق القيمة والحد من التناقض غير الطبيعي و غير العادي في قيمة الأصول (المادية أو المالية) التي تؤثر على هذه القيم. (la valeur partenariale) هذه القيمة حساس جداً ويتأثر كثيراً بنموذج وأسلوب حوكمة المؤسسة لأن فعالية أنظمة الحوكمة لا يمكن أن تنشأ إلا في إطار يسع جميع أصحاب المصلحة. كما يجب دراسة هذه الفعالية من منظور منهجي ، مع الأخذ في الاعتبار العمليات الملموسة لخلق القيمة من قبل الشركة (Charreaux et Desbrières 1998).

2.3.2 النهج المعرفي أو الإيجابي:

يستند ما يسمى بالنهج المعرفي إلى أوجه القصور الموجودة في النهج التعاقدية. ويشير هذا النهج مرجعيته إلى النظريات التعاقدية للمنظمات. هذه النظريات التعاقدية للمنظمات التي لا تزال متأثرة بالنموذج الكلاسيكي الجديد طورت من خلال نظرية تكاليف المعاملات حرصها على عدم فقدان القيمة. والحرص على عدم فقدان سلطة اتخاذ القرار بسبب حقوق الملكية هو أيضا في نطاق اهتمامات النظريات التعاقدية للمنظمات.

وللمعالجة الموضوعية لهذا النهج المعرفي يجب أن نعود إلى النظريات المعرفية للمؤسسة علما بان هذه النظريات تمثل قطعة جذرية مع النموذج الكلاسيكي الجديد. ترفض هذه النظريات، على وجه الخصوص، فرضية العقلانية الحسابية - اين يتم اتخاذ القرارات وفقاً لحساب قائم على مقارنة النتائج -، محدودة أم لا، لصالح العقلانية الإجرائية. (Charreaux, G, 2011).

وفي النهج التعاقدية للمؤسسة، الذي يظل مهيمننا، تتخذ القرارات على أساس مقارنة التكاليف، بين تكاليف السوق وتكاليف المؤسسة، على سبيل المثال، يوجد دائما شكل من أشكال العقلانية. لم يعد يتم تقييم هذا الشكل من العقلانية على أساس عواقب القرارات المتخذة مهما كانت مصادرها، ولكن على أساس عملية صنع القرار التي هم جزء منها (Charreaux, G, 2011). يهدف النهج المعرفي إلى تحديد وتطوير المهارات والمعارف المطلوبة من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين المسيرين، وهذا من أجل تحفيز وتوجيه العملية الإبداعية للمؤسسة (Argyris et Donald 2001)، وبالتالي، تبقى ترمز المؤسسة الى منظمة معرفية، تغطي مجموعة مفتوحة وذاتية من التفسيرات - وبالتالي القرارات - التي تعتمد على النماذج المعرفية لمثلي المنظمة والفاعلين فيها (Argyris et Donald 2001).

ومن هذا المنطق لتعاريف النهج المعرفي لحوكمة المؤسسات، وإنتاج المعارف والمهارات الخاصة بالمؤسسة التي تتمتع بمظهر واضح من مظاهر التعلم، فإن نظام الحوكمة يكون اقرب منه الى نظام تحكم في دوائر المعلومات وعمليات صنع القرار (Argyris et Donald 2001)، مقارنة بالقرار نفسه، الشئ الذي يلهم الآثار المترتبة على تنظيم المؤسسة.

وأياً كان النهج، لابد وأن يكون نظام الحوكمة قادراً على خلق قيمة الشراكة (valeur partenariale) والحد من الاستهلاك غير العادي للأصول (المادية أو المالية).

غالبا ما ينتج هذا الانخفاض أو فقدان القيمة أو عجز في الأداء من الصراعات بين أصحاب المصلحة في المؤسسة عند تخصيص الموارد المالية للشركة (فحص الميزانية السنوية أو تقسيم الأرباح وتخصيصها).

إن الإصلاحات الاقتصادية (NACEUR HADJ, 1989) التي بدأتها الجزائر في أوائل تسعينيات القرن العشرين تندرج في هذا السياق إذ تمثل جزءاً من هذا المنطق حيث اضطرت البنوك والمؤسسات المالية إلى لعب دور الممول والوفاء بكل تعهدات هذه المؤسسات لفترة طويلة (قبل الإصلاحات).

إن الهدف الأساسي من هذه الإصلاحات هو تمكين المؤسسات العمومية من إنتاج الثروة، من خلال شكل آخر من أشكال الحوكمة حيث تؤول قيادة المؤسسة العمومية الى مجلس الإدارة.

3. مجلس الإدارة كآلية حوكمة داخلية للمؤسسة العمومية

إن مجلس الإدارة هو إحدى آليات الحوكمة، حتى إنه يمثل في بعض الأحيان مركز بعض تعريفات الحوكمة (Charreaux, G 1997b). وهي مدرجة كآلية داخلية لدورها في السلوك الاستراتيجي للمؤسسة، وفي حل تضارب المصالح (Fama .E.F et Jensen M.C 1983a)، الأمر الذي دفعنا إلى الاهتمام بأدائها الفعلي على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية.

مجلس الإدارة هو هيئة غير محايدة من وجهة نظريات الحوكمة. فضلاً عن نموذج الكفاءة والأداء، فإن مجلس الإدارة يقدم نفسه أيضاً باعتباره "أداة للقوة، والهيمنة، والسعي إلى الحصول على الربح (الاستيلاء على القيم)، خلق معايير اجتماعية للإنتاج وما إلى ذلك" (Charreaux, G 2000). لا يمكن إجراء تحليل لعمل مجلس الإدارة على مستوى المؤسسة العمومية إلا فيما يتعلق بالمهام والخصائص التالية الخاصة بهذه الهيئة والتي تشكل الجزء الثالث من هذا المقال.

4. خصائص عمل مجلس إدارة المؤسسة العمومية، كنتيجة الإسقاط النظري

يتسم عمل مجلس إدارة المؤسسة العمومية كآلية خارجية للحوكمة بالعوامل التالية:

1.4 حجم مجلس الإدارة وتعيين أعضائه:

يشير حجم مجلس الإدارة إلى عدد أعضائه حيث يمكن لعدد الأعضاء داخل أي مجلس إدارة أن يؤثر على أداء المؤسسة وفعاليتها. لقد أوضحنا بيرس و زهرا (Pearce, J A et Zahra S. A 1992) العلاقة الإيجابية بين حجم مجلس الإدارة والأداء. لقد أكد هذه العلاقة على نحو مماثل، دالتون (Dalton, Daily, Johnson, Ellstrand 1999) وعلى نحو خاص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة واعتبر هذه العلاقة سلبية. هذا هو الحال أيضاً مع يرماك. دال، الذي يبرز العلاقة السلبية بين حجم

مجلس الإدارة والأداء. ويؤكد هذه النتيجة كل من Godard (1998, L) في فرنسا ودالتون في الولايات المتحدة.

لكن عند ممارسة الحوكمة، يمكن ملاحظة أن حجم مجلس الإدارة غير ثابت و يتقلب ويتغير من مؤسسة إلى أخرى ، وبنسب كبيرة ومتفاوتة.

مورين ، فرانسوا (Morin, F1974) توصل إلى أن متوسط حجم مجلس الإدارة يكون في حدود 09 , لكن بالنسبة لماتي (Maati, J.1998) ، فقد أكد أن الحجم المتوسط لمجلس الإدارة يكون في حدود 14 عضوا.

وفيما يخص حجم مجلس إدارة المؤسسة العمومية فقد حدده القانون التجاري في المادة 610 من القانون التجاري المعدل ويخص المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم. الملاك هم من يحدد عدد أعضاء مجلس الإدارة. يكون حجم مجلس الإدارة في حدود 03 إلى 12 عضو وطوال المدة المحددة قانوناً للأعضاء (Maati, J.1998) .

عدد أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة العمومية الاقتصادية هي مسألة امتثال تنظيمي أكثر من كونه هدفاً لإدارة حقوق التصويت عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحدد قابلية المؤسسة للاستمرار وأدائها. وهذا ناتج عن طبيعة المساهمين وعددهم. ما معنى أن يكون الأعضاء كلهم يمثلون مصالح مساهم واحد المتمثل في الدولة أوفي الحامل لأسهم الدولة ؟ هذا تساؤل هام بالنظر إلى كيفية اخذ القرار داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية وaban مداولات أعضاء مجلس الإدارة. (Moulai.A, 2021).

يحدد عدد أعضاء مجلس الإدارة امتثالاً للأحكام المنصوص عليها في القانون التجاري لان الاهتمام بتنظيم القرار داخل هذه الهيئة ليس هدفاً مهماً بالنسبة للمؤسسة، وذلك راجع إلى نظام اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، أين تقع مسؤولية صنع القرار الاستراتيجي، التي تشكل المهمة الرئيسية للهيئة، على عاتق جهات فاعلة وهيئات إدارية أخرى تعمل كملاك وحملة أسهم مفوضين من طرف الدولة. ولاحظنا في بعض المؤسسات العمومية الناشطة في قطاع الأشغال العمومية، أن حجم مجلس الإدارة الذي يعد تسعة اعضاء ينتمون الى قطاعات مختلفة، يعوق الأداء السليم لهذه الهيئة الإدارية ويزيد من تعقيد مهامها ويمدد اجال اتخاذ القرارات وهذا ما يراه مثلا Jensen. (1993, M1) Jensen ، الذي يؤيد فكرة أن مجالس الإدارة التي تتألف من عدد كبير من سبعة أو ثمانية أعضاء لا يعملون بفعالية ومن السهل على المسير الرئيسي أن يسيطر عليهم. لذا

فان مجلس الإدارة الذي يتجاوز حجمه سبعة، يتوقع أن يسيطر عليه المسير ويتحكم فيه و في قراراته.

ومع ذلك، فإن تأثير حجم مجلس الإدارة على قدرته الإشرافية وعلى أداء الشركة لا يزال غامضاً بسبب تباين النتائج ومشاكل الوكالة (ليبتون ولورش) (Lorsch.M et J W1992).

زيادة على طريقة تحديد حجم مجلس الإدارة ، التي تميز المؤسسات الاقتصادية العمومية، فإن عملية تعيين اعضائه هي نفسها حاملة للخصائص التي ثبت أنها سبب التضارب بين الأعضاء أثناء اتخاذ القرارات داخل هذه الهيئة وهذا ناتج عن طرق التعيين.

إن عملية التعيين هذه تشبه إلى حد ما عملية تعيين مديري الوحدات أو المديرين العاملين في زمن المؤسسة الاشتراكية و/أو العمومية (Bouyacoub, A 1987) بحيث لم تؤثر التغييرات التنظيمية المختلفة التي مست تسيير وإدارة رأس المال السوقي للدولة على طريقة التعيين. يتم التفويض من طرف حامل الأسهم الوحيد الممثل للدولة على أسس لا يعلمها إلا من له صلاحية التفويض. لهذا يشكل التعيين لمجالس إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية عائفاً آخر في نظام حوكمتها ويؤثر مباشرة على الغرض المقصود من المؤسسة العمومية الاقتصادية والذي أسست له الدولة بموجب قانون استقلالية المؤسسات ألا وهو خلق وإنتاج الثروة.

2.4 دور أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين:

إن أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين هم قائلين بالإدارة توكل لهم مهام عن طريق تفويض من أصحاب رأس المال أي الملاك لكي يشكلوا في مجلس إدارة المؤسسة إلا أنهم لا ينتمون إلى المؤسسة نفسها ولا حتى إلى القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

ثم إن التحليل النظري لمجلس الإدارة يعطي دوراً مركزياً لما يسمى بأعضاء مجلس الإدارة الخارجيين الذين يكونون مسؤولون عن حماية مصالح المساهمين وأصحاب رأس المال الذين فوضوهم لحماية مصالحهم داخل المؤسسة.

وقد أظهرت الدراسات (Baysinger,et Butler.1985) ان هناك تأثيراً إيجابياً وعلاقة بين الأداء الذي ينتظره المساهمين والنسبة المئوية للقائمين بالإدارة الخارجيين في مجلس الادارة. بينما أظهرت دراسات أخرى، (Hermalin,et Weisbach 2003-4) أن المؤسسات التي يتدهور أداؤها تميل أكثر إلى زيادة نسبة القائمين بالإدارة الخارجيين مع الإشارة إلى أنها مؤسسات يعتمد نظام حوكمتها على معايير مالية بحتة كمؤشرات للأداء. تخص هذه المعايير عائد الاستثمار أو التغيير الإيجابي في قيمة السهم أو أي مؤشر اخر يمكنها من تحقيق ذلك.

وهذا لا ينطبق على المؤسسة العمومية، لأن الغرض منها يختلف عن الغرض من المؤسسة الخاصة تماماً.

تخضع أهداف المؤسسة العمومية لمنطق الاقتصاد الكلي، على الرغم من أن التعبير عنها (الأهداف) يكون على مستوى الاقتصاد الجزئي. إن مؤشر معدل استخدام الطاقة الإنتاجية، أو معدل رقم الأعمال المحقق، والتي لا تزال قيد الاستخدام كمؤشرات نجاعة على مستوى المؤسسات العمومية، هو التعبير القوي عن هذا المنطق.

يختلف تصور القائم بالإدارة الخارجي في مجلس إدارة المؤسسة العمومية عنه في المؤسسة الخاصة لأن على مستوى مجالس إدارة المؤسسات العمومية الملاحظة ميدانياً، يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين، بالرجوع إلى أرباب عملهم وليس بالرجوع إلى مهاراتهم الخاصة إذ غالباً ما يرتبط وجود أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين في مجالس الإدارة للمؤسسة العمومية إلى طبيعة القيود والعراقيل الإدارية لهذه المؤسسة إذ تعتقد، أنها يمكن بهذه الطريقة إيجاد أجوبة وحلول لهذه القيود. نحن ندعم هذا الادعاء بموجب ملاحظتنا الميدانية الخاصة ببنية بعض مجالس إدارة المؤسسات العمومية.

بالنسبة لبعض هذه المجالس ومما لاحظناه في بعض المؤسسات العمومية التابعة لقطاع مواد البناء، تتسم بنيتهم بوجود قائمين بالإدارة خارجيين ينتمون إلى القطاع المصرفي وقد ارتبط اختيارهم ارتباطاً وثيقاً بالبرنامج الاستثماري لهذه المؤسسات الذي شهد تأخيراً في معالجته على المستوى المصرفي. وتنطبق نفس الملاحظة على مجالس إدارة مؤسسات عمومية أخرى تنشط في قطاع الأشغال العامة.

ويميل أصحاب رأس المال والملاك (العموميين) إلى تفويض بعض القائمين بالإدارة الخارجيين نسبة إلى طبيعة نشاط مؤسساتهم الأصلية كالمؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الصيانة أو حتى المؤسسات المنافسة طمعاً في نقل خبرتهم الخاصة ومقاربتهم ونظرتهم إلى حوكمة المؤسسات وحوكمة الوظيفة التي ينتمون إليها (الصيانة أو المالية).

تبين في الواقع من بنية بعض مجالس إدارة المؤسسات العمومية التي انتهجت هذه السياسة في التفويض إن هؤلاء القائمين بالإدارة الخارجيين بارعين في نقل نموذج مؤسسة الانتماء في الحوكمة أكثر من تحسين مستوى حوكمة المؤسسة التي ينشطون فيها كقائمين بالإدارة، وبالتالي فإن أداء هؤلاء يعكس خلل في اختيار ملاك المؤسسة وتفويضاتهم.

هذا التأكيد تدعمه الملاحظات الميدانية خلال السنوات من 1999 إلى 2002 في إحدى المؤسسات العمومية الناشطة في صناعة الاسمنت والأجر الكلسي وحتى قطاع الأشغال العمومية. لقد أدى التفويض وبحجم مبالغ فيه، للقائمين بالإدارة الخارجيين غير المدركين وغير الملمين بصناعة الأسمنت، على سبيل المثال، إلى تأييد بعض القرارات التي تفضل أنواع الاستثمار التي ليس لها تأثير بتاتا على تحسين أداء نظام الإنتاج من حيث معدلات استخدام القدرات الإنتاجية للمصنع. الترجمة الميدانية لهذه القرارات تمثلت في تدهور الكفاءة التقنية للمصنع بالإضافة إلى التضارب الدائم مع الشريك الاجتماعي الذي سجل تراجع في مستوى الأجور نتيجة تراجع الإنتاج و بالتالي تراجع و غياب العلاوات الشهرية المدفوعة نظير تحقيق الأهداف الإنتاجية الشهرية..

هذه النتائج دفعت المالك من بعد ما تبين له خطأه الاستراتيجي إلى اتخاذ قرار بشأن إعادة تشكيل مجلس إدارة هذه المؤسسة. من ضمن الملاحظات الأخرى التي تؤيد الاتجاه النظري الغير مؤيد لتعيين القائمين بالإدارة الخارجيين في مجالس إدارة المؤسسات ما عرفه مجلس إدارة مؤسسة عمومية لإنتاج الطوب الكلسي. لقد تم تعيين قائمين بالإدارة خارجيين ينتمون إلى مؤسسات إنتاجية منافسة تنتج منتج موجه لنفس الاستعمال وبسعر أعلى.

هذه البنية لمجلس إدارة هذه المؤسسة قادها مباشرة وببساطة إلى التصفية بسبب تضارب المصالح داخل مجلس الإدارة، حيث لا يمكن لقائم بالإدارة أن يتخذ قرارات في غير صالح مؤسسته الأصلية.

3.4 تحديد الأهداف:

غالبا ما نجد الأهداف المسطرة أساس قياس أداء المؤسسة العمومية الإنتاجية التي تركز على معايير كمية حيث يعتبر معدل استغلال الطاقة الإنتاجية للمصانع المعيار الأساسي المعبر عن الكفاءة التقنية وعن نجاعة الحوكمة.

ويعد تحديد وتحقيق الأهداف المسطرة أهم شروط عقد العمل الخاص بالمدير العام (المسير الرئيسي) في المؤسسات العمومية لسببين رئيسيين:

أ- الأهداف هي المرجع المثالي لقطع علاقة العمل المفروض قيامها على أساس علاقة وكالة (خالد الزعبي، 2013) أين يكون المفوض هو ممثل المساهم العمومي والوكيل هو المدير العام أو الرئيس المدير العام.

ب- الأهداف هي الأساس لتحديد تعويض المسير الرئيسي عند فسخ العقد.

وهذان السببان وخاصة السبب الثاني يفسران استخدام المالك العمومي لنظام (الحوافز- الرقابة)، الذي يمكن أن يفعل من خلال مجلس الإدارة، وهو ما يفسر الاهتمام الذي يبديه المالك العمومي من أجل التحكم مسبقاً في تعيين أعضاء مجلس الإدارة.

في الوقت الذي يجب أن تسير المؤسسة وفقاً للرؤية النظرية الكلاسيكية الجديدة بما يحقق مصلحة المساهمين وحدهم (تعظيم الربح وتحسين قيمة الأسهم)، يجب على المؤسسة العمومية الاقتصادية إن تستجيب لأهداف ذات صلة مع وظيفة فعالة تؤديها كأداة (the instrumentale function) نيابة عن الدولة بصفقتها المساهم الرئيسي والمالك الوحيد للمؤسسات الاقتصادية.

وقد تبين أن الأهداف المتصلة بالوظيفة الأساسية للمؤسسة كانت هي الأنسب لفهم ومعرفة دور مجلس الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية، وتمثل الفعالية التقنية أفضل مؤشر على تحقيق الأهداف، وهي أداة السياسة الاقتصادية للدولة داخل المؤسسة العمومية.

إن المؤسسة العمومية حتى وأنها اقتصادية إلا أن الأهداف التي تحددها هي مهام أكثر منها أهداف. فمكافحة التضخم عن طريق التدخل في الأسعار بتحديد هامش الربح (SGP/GICA, 2003) مثلاً والبطالة عن طريق فرض التوظيف (DRH GICA OUEST, 2005 ET 2006) وإشباع السوق الوطنية للسلع والخدمات بغض النظر عن التكلفة الحقيقية للسلعة.

وينبغي تحقيق جميع هذه الأهداف بزيادة معدل استخدام الطاقة الإنتاجية للمصانع بتحسين أدائها وزيادة فعاليتها التي لا يوجد لضعفها تبرير ".... وأيا كانت الأهداف الأخرى، بغض النظر عن ثقلها، لا يوجد مبرر لعدم الفعالية التقنية" (1996 Pestieau P, Gathon H-J p1226). وعدم الفعالية التقنية هو الذي اتسمت به سياسة تحديد الأهداف على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية، وهو خيار يمثل صلب تقييم أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية وأداء المسير الرئيسي أو المدير العام.

4.4 طريقة وأسلوب تقييم أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية:

كثيراً ما تكون مؤشرات أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات طابع كمي، مثل معدل استخدام القدرة الإنتاجية، ومستوى رقم الأعمال المحقق، أو مزيج من أكثر المؤشرات شيوعاً في تحديد الأهداف وكلها يغلب عليها الطابع الكمي.

ويشكل استخدام هذه الأنواع من الأهداف جزءاً من منطق الغرض من المؤسسات العمومية حتى ولو كانت اقتصادية. ويمكن قياس هذه المؤشرات بسهولة، ويستخدمها المالك أو

ممثليه لتقييم أداء المؤسسة وفعالية حوكمتها بحيث يكون مجلس الإدارة هو الهيئة المسؤولة عن تنفيذ شروط تحقيق هذه الأهداف. وهو الأداة القانونية الأنسب لتقييم مستوى الأداء الذي تم تحقيقه.

مستوى الأداء هذا منصوص عليه مسبقا في عقد العمل القائم على أساس علاقة وكالة قائمة بين المفوض وهو مجلس الإدارة في هذه الحالة والموكل وهو المسير الرئيسي.

يبين عقد العمل صراحة الأهداف التي تحدد للمسير مع طريقة حسابها وآليات تقييمها. وبجدر بنا القول من منظور الملاحظات التي لاحظناها عند المفاوضات حول عقد العمل المنشأ لعلاقة وكالة بين الطرفين أن تحديد مستوى الأهداف يختلف باختلاف العلاقة القائمة بين المفوض او ممثله والوكيل من جهة وبين الوكيل ومجلس إدارته من جهة أخرى.

تحتوي بعض عقود العمل أهداف مبالغ فيها وأخرى متعاس فيها مع غموض آليات تقييمها. هذه الطريقة في حوكمة الأهداف لم تكن لتحسن من أسلوب حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية، بل تصبح جوهر النزاعات بين أعضاء مجلس الإدارة والمسير الرئيسي من جهة وحتى بين أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين أو ممثليهم.

تؤدي المبالغة في تحديد الأهداف إلى الإخلال بعقد العمل لعدم تحقيق الأهداف، وهو شرط محدد بوضوح في عقد العمل. ومن ناحية أخرى، فإن التقليل من شأن هذه الأهداف او التعاس فيها يؤدي إلى الاستفادة من علاوات تحقيق الأهداف مع الاستفادة من المشاركة في الأرباح بالقدر الذي يحدده المالك في آخر السنة المالية.

وتكمن مخاطر الأهداف في تصميمها بل في تقييمها بصفة رئيسية. ويندرج هذا التقييم في نطاق سلطة وصلاحيات مجلس الإدارة لأنه يحدد القواعد التي يتم إدماجها في عقد عمل المسير الرئيسي.

إن هذا العقد، بأهدافه وطريقة تقييمه المفروضتين التي لا تمت للعلاقات التعاقدية بصلة (Moulai.A, 2003) ، لا يعكس أي علاقة وكالة بين المفوض والوكيل ويكون بهذا سبب في جعل عملية فهو يعقد مهمة المراقبة والتقييم التي يمارسها مجلس الإدارة وتزيد من فرص النزاعات التي غالبا ما تكون لصالح الوكيل. وعليه فانه سرعان ما تتحول مراقبة حوكمة المؤسسة وطبيعة العلاقة مع المالك أو مع ممثله وطريقة تقييم الأداء المنتهجة أما إلى أدلة لصالح الوكيل أو ضده وهذا حسب ما أريد بالمسير الرئيسي من طرف مجلس إدارة المؤسسة الذي يستند في قراراته على مستويات الأداء المحققة. وبالتالي، فإن الشروط اللازمة لإقامة علاقة وكالة تكون غير مستوفاة ويبقى تقييم نجاعة

حوكمة المؤسسة العمومية الاقتصادية ذاتيا، مما يثير يعيد طرح إشكالية الرقابة في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

4. خاتمة

من خلال ملاحظتنا التجريبية والجانب النظري وانطلاقا من نظرية الوكالة التي تم حشدها لهذه المناسبة، نستنتج أن المؤسسة العمومية الاقتصادية لم يكن بمقدرتها التميز والابتعاد عن منطق الحوكمة المبني على العلاقات الهرمية وعلى السلطة. هذه العلاقات هي التي ميزت دائما نشاط المؤسسة العمومية من خلال كل مراحل تحولها (من المؤسسة الاشتراكية إلى المؤسسة العمومية إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية).

لم تتمكن الإصلاحات الاقتصادية المنبثقة عن قانون استقلالية المؤسسات، الذي أسس مجالس إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية كآليات حوكمة تتماشى مع الغرض الجديد للمؤسسة الاقتصادية، من تعطيل العلاقات الهرمية كأسلوب للحوكمة.

وجود نظام تعاقد مبني على علاقات تعاقدية رسمية على مختلف المستويات الهرمية والتنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية لا يجعل منه بديلا عن العلاقات الهرمية والعلاقات السلطوية التي ميزت المؤسسة العمومية لأنه لم يؤثر على إشكالية اخذ القرار داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية.

إن نظام العقود الحرة، لا ينتج تأثيراته على أسلوب حوكمة المؤسسة العمومية الاقتصادية إلا إذا تم تفعيل نظام "الحافز - الرقابة" (Guery.L, 2010 n 08)، .

ولا يزال هذا الثنائي محدودا للغاية ويعيقه نظام صنع القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية ولا يمكن أن يكون الأمر على العكس من ذلك، حيث أن الإصلاحات الاقتصادية "لم تستهدف علناً أي انتقال إلى اقتصاد السوق" (BOUYACOU.B, 1997)، وبالتالي، تقليص أو استبعاد تام لتدخل الدولة.

اتضح أن هذا الزوج "الحافز - الرقابة"، مثل آليات الحوكمة، رهينة الطبيعة العمومية لرأس مال المؤسسة، مما يؤثر على صلاحية الرقابة علما بأنها تعود قانونا إلى مجلس الإدارة. طبيعة رأس مال المؤسسة العمومية الاقتصادية وتداخل مفهوم الدولة كمالك وكسلطة قوض من الصلاحيات القانونية لمجلس الإدارة كهيئة لحوكمة المؤسسة العمومية.

من هذا استنتجنا أن مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية في الواقع وحقيقة ما هو إلا هيئة لتكييف قرارات المالك الحقيقي لرأس المال (الدولة) ولم يرق إلى أن يكون آلية للحوكمة

يؤثر على طبيعة حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية ، ونجاعتها أو هيئة تنظيمية فعالة لحكومة ممتلكات الدولة في إطار علاقة وكالة كاملة.

لا يمكن لهذه الهيئة (مجلس الإدارة) أن تتصرف أو تحدد أي من سياسات المؤسسة العمومية الاقتصادية.

لا يمكن لمجلس الإدارة مثلاً أن يقوم بتحديد أجر المدير الرئيسي، الذي يشكل أساس نظام الرقابة، أو يحدد سياسات الأسعار أو الأجور والأحكام والاستهلاك والاندماج والتنازلات.

كل هذه القرارات، التي تدخل ضمن السلطة والصلاحيات المصرح بها قانوناً لمجلس الإدارة لازالت بيد الدولة وهذا ما يشكل التناقض الرئيسي بين صلاحيات هذه الهيئة وحقيقة ممارسة هذه الصلاحيات.

في الواقع مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية ، تقوم فقط باعتماد القرارات التي تتخذها الدولة وممثلها. مثل الهامش الأقصى لمنتجات معينة، والتحويلات المجانية للمعدات بين الشركات، ومستويات الأحكام الواجب اتخاذها ومقصدها، والنظم ومعدلات الاستهلاك التي لا تزال مركزية. فمثل هذه القرارات، التي تفلت عن صلاحيات هذه الآلية الداخلية للحكومة، تكشف لنا أن إعادة توزيع القوة الاقتصادية، وإعادة تنظيم الوضع الاجتماعي، وتحويل توزيع الدخل، لم تحدث (بيناشنو ، 1998). إنها تبين عناد الدولة في مراقبة المؤسسات العمومية وسلوكها الاستراتيجي من خلال آليات تنظيمية موازية تستند إلى حجم مجلس الإدارة، والقائمين بالإدارة الخارجيين، وتحديد الأهداف، وتعيين محافظي الحسابات وغيرها، وتؤكد بهذا صحة الفرضية الثانية للمقال.

مجالس إدارة المؤسسات العمومية لم تتمكن من الارتقاء إلى مستوى آليات الحوكمة الداخلية، الأمر الذي يؤكد أن المؤسسة العمومية وإن كانت اقتصادية لا تزال في خدمة الدولة كقوة عمومية ولم تستطع أن تفرض علاقتها مع الدولة كمالك لوسائل الإنتاج ولرأس المال.

لهذا السبب فإن الدولة كقوة عمومية مطالبة بتحديد موقفها من عاملين أساسيين كليهما يختص بمجلس الإدارة كآلية داخلية للحكومة، وهما:

أولاً: البعد الرقابي لحكومة المؤسسة العمومية الاقتصادية من منطلق الدولة كقوة عمومية ثانياً: المكانة الحقيقية للعقد بصفته وسيلة قانونية قادرة على التحكيم بين الثنائي " الحافز والمراقبة" معاً.

هذا الموقف من الدولة المالكة من شأنه أن يعزز فكرة جنسية الشركات التي أثارت الوطنية الاقتصادية، والتي يتم الاحتجاج بها علناً في اقتصاديات أخرى (Cohin.E 2006) .

5. قائمة المراجع:

- hadj Naceur .A.R.(1989) .les cahiers de la réforme 1 .ALGER: ENAG.
- Argyris et Donald 2001 .Apprentissage organisationnel .De Boeck Supérieur.
- Baysinger,et Butler.1985 .(بلا تاريخ). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition . Journal of Law, Economics & , Organization 1.124–101 ، الصفحات ،
- Bertrand.Elodie .(2017 ,4) .Ronald coase, un siècle d'économie .idées économiques et sociales.57–52 الصفحات ،
- Bouyacoub, A 1987 .La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie T1 . ORAN :Office des publications universitaires.
- Bouyacoub.A.(1997) .L'entreprise publique et l'économie de marché .LES CAHIERS DU CREAD V11 39.34-23 الصفحات ،
- Braudel, F .(2018) .La dynamique du capitalisme .Flammarion.
- BROUARD ,F et DI VITO .(2008) . Identification des mécanismes de gouvernance applicable au PME .communication présentée lors du CIFEPME ,9ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME . LOUVAIN- La Neuve, Belgique.
- Charreaux et Desbrières 1998 .(بلا تاريخ). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale .Finance contrôle stratégie 1–57 الصفحات ، 88.
- Charreaux, G 1997b .Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits .Paris, France.: les éditions Economica.
- Charreaux, G 2000 .(بلا تاريخ). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance . Revue du financier 127.17–6 الصفحات ،
- Charreaux, G .(2011) .Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale .Université de

Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des entreprises .
bourgogne.

- Charreaux .et Schatt : (2006 ,01) .
https://www.researchgate.net/publication/23731416 من تاريخ الاسترداد 07, 2021 ، La recherche française en gouvernance d'entreprise:un panorama.
- Charreaux.G 1997a .(بلا تاريخ) .Gouvernement des entreprises et efficacité des entreprises publiques .Revue française de Gestion 115.56–38 ، الصفحات
- Chevalier,J .(2003 ,1) .La gouvernance , un nouveau paradigme étatique ?rRevue francaiose d'administration publique.217–203 الصفحات ،
- Chevalier.J .(2003 ,1) .La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ?Revue française d'administration publique.217–203 الصفحات ،
- Cohin.E 2006 .(بلا تاريخ) .Après Arcelor , tout le CAC 40 à l'encan .le Monde du 14/02. /
- conseil du département) .mars, 2015 .(pasdecallais.fr تاريخ الاسترداد juin, 2021 ، من ،
www.pasdecallais.fr print histoire-du-département.: www.pasdecallais.fr
- Dalton, Daily ,Johnson,Ellstrand 1999 .(بلا تاريخ) .Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis .The Academy of management JournalVol. 42, No. 6.
- DRH GICA OUEST 2005) .ET 2006 .(Compte rendu de réunion avec les autorités de la daïra de Zahana .
- Fama .E.F et Jensen M.C 1983a .(بلا تاريخ) .Agency problems and residual claims .The journal of law and Economics 26.349–327 الصفحات ،
- Fama E F et Michael C.J .(1983 ,2) .Agency problems and residual claims . The journal of law and Economics.349–327 الصفحات ، 26
- Gaudin.J.P .(2002) .Pourquoi la gouvernance ?Les Presses de Sciences Po.
- Godard, L 1998 .(بلا تاريخ) .Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance . Finance Contrôle Stratégie1.61–39 الصفحات ،
- Hermalin,et Weisbach 2003-4 .(بلا تاريخ) .Les conseils d'administration en tant qu'institution déterminée de manière endogène : une étude de la littérature économique . examen de la politique économique .J STOR , pp. Hermalin.

- Janssen.M1993. (بلا تاريخ). La révolution industrielle moderne, la sortie et l'échec des systèmes de controle .journal of finance vol48.
- Lacroix, I, et Saint arnaud,p.o .(2012 ,3) .La gouvernance: tenter une définition .Cahiers de recherche en politique appliquée 4.37–19 الصفحات ،
- Leca,Jean .(1995) .Gouvernance et institutions publiques: L'Etat entre sociétés nationales et globalisation .Paris: commissariat général du plan.
- Létourneau.A.p. 01 , 2009) .hors série 06 .(les théories de la gouvernance .pluralité de discours et enjeux éthiques .revue en sciences de l'environnement.
- Lorsch.M et J W1992. (بلا تاريخ). A modest proposal for improved corporate governance . The business lawyer.77–59 الصفحات ،
- Maati, J.1998. (بلا تاريخ). Taille optimale et interconnexions des conseils d'administration .marché financier et gouvernement de l'entreprise.
- Morin, F1974 .La structure financière du capitalisme français: situations et transformations .Calmann-Lévy.
- Moulai.A 2021 .(بلا تاريخ). Processus de Décision et Entreprise publique .Revue Algérienne d'économie et gestion.
- Moulai.A) .juin, 2021 .(Processus de décision et entreprise publique .Revue Algérienne D'Economie et de Gestion.1082-1058 الصفحات ،
- Moulai.A.(2003) .Rapport d'Audit du contrat de travail de cadre dirigeant .
- Olivier Petit) .Janvier, 2003 .(le role de l'Etat dans le cadre de la decentralisation . , document du centre de documentation de l'urbanisme DGUHC ، Olivier petit : Le rôle de l'Etat dans le cadre de la décentralisation, document du Centre de Documentation de l'Urbanisme DGUHC Janvier 2003. .
- Paye .Olivier .(2005 ,1) .la gouvernance:d'une notion polysémique à un concept politologique .Etudes Internationales.40–13 الصفحات ، 36
- Paye, o .(2005 ,1) . La gouvernance: D'une notion polysémique à un concept politologique .Études internationales 36.40–13 الصفحات ،

- Pearce, J A et Zahra S. A 1992. (بلا تاريخ). Board composition from a strategic contingency perspective . Journal of management studies 29.438—411 ، الصفحات
- Perroux.F .(1971) .Structuralisme, modèles économiques, structures économiques . paris.
- Pestieau P, Gathon H-J p1226. (بلا تاريخ). 1996 La performance des entreprises publiques .une question de propriété ou de concurrence ? Revue économique volume 47 N الصفحات 06°pp. 1225-1238.
- Pitseys .John .(2010 ,2) .Le concept de gouvernance . Revue interdisciplinaire d'études juridiques 65.228—207 ، الصفحات
- Pitseys, J p214. (2010 ,2) .Le concept de gouvernance .Revue interdisciplinaire d'études juridiques 65.228—207 ، الصفحات
- Pluchart J .(2019 ,1) .Les nouvelles approches de la gouvernance des entreprises تاريخ . www.finance-gestion.com: Jean — Pluchart Jacques: Les nouvelles approches de la gouvernance des entreprises, in www.finance-gestion.com le 24/01/2019
- Proulx et Larochelle 2010 p3. (2010 ,2) .éthique et gouvernance d'entreprise . Management Avenir.53—36 ، الصفحات
- SGP/GICA .(2003) .Marges commerciales .Instructions aux groupes ciments . alger.
- SIMON.H et MARCH.I.G .(1974) .Les organisations . PARIS: DUNOD.
- Smouts M.C p136 .(1998) .ch5 La coopération internationale: de la coexistence à la gouvernance mondiale . les nouvelles relations internationales pratiques et théories . Paris: Smouts M.C p 136. (1998). chapitre 5 La coopération internationale: de la coexistence à la gouvernance mondiale . les nouvelles relations internationales pratiques et théories, paris ,press de science politique , p. 135à.160
- SODEPAC .(2008) .Rapport sur l'évolution du projet Granulats .ZAHANA.
- Stevenot.A et Guery.L.(بلا تاريخ) .