
حوكمة المؤسسات، ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الجزائر

Institutional governance and reform requirements for implementation in Algeria

د. نيق أبو بكر

جامعة الاغواط – الجزائر

b.nebeg@gmail.com

د. بن ثابت علال *

جامعة الاغواط – الجزائر

all_benth@yahoo.fr

Received: 19/10/2018

Accepted: 24/10/2018

Published: 31/01/2019

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم حوكمة المؤسسات من خلال التعرض إلى بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بها، ثم دراسة تطبيقاتها على المستوى الدولي، وأخيرا التطرق إلى متطلبات تطبيقها على المستوى المحلي في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اصلاحات عديدة يجب على الجزائر القيام بها لتطبيق جيد لحوكمة المؤسسات، وهذه الاصلاحات تتمحور حول إصلاحات متعلقة بالأسواق التي تعمل فيها المؤسسات، اصلاحات تتعلق بالجانب المؤسسي وإصلاحات تشريعية وتنظيمية. الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة المؤسسات

تصنيف *JEL*: D79,G30

Abstract:

This study aims at clarifying the concept of corporate governance through exposure to some theoretical concepts related to it, then studying its applications at the international level, and finally addressing the requirements of applying them at the local level in Algeria.

The study found that there are many reforms that Algeria must undertake to implement good corporate governance. These reforms focus on reforms related to the markets in which the institutions operate, Institutional reforms and legislative and regulatory reforms.

key words: Governance; Corporate Governance

Jel Classification Codes: D79,G30

* المؤلف المرسل: د. بن ثابت علال، الإيميل: all_benth@yahoo.fr

1. المقدمة

أدت العولمة وتحرير الأسواق الوطنية إلى فتح أبعاد جديدة للمؤسسات تتيح لها إمكانيات تحقيق أرباح مذهلة، لكنها في نفس الوقت عرضت تلك المؤسسات إلى منافسة شرسة، وأصبح مديروها يعلمون أنه لمواجهة احتياجاتها إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية. وقد أدت الأزمات المالية الأخيرة إلى أن تصبح عملية جذب رأس المال بذلك القدر المطلوب تتسم بقدر كبير من الصعوبة والتحديات، خاصة وأن المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال يعلنون بوضوح أنهم غير مستعدون لتمويل مؤسسات لا تتسم إدارتها بممارسات سليمة تؤدي إلى تقليل احتمالات الفساد وسوء الإدارة. وأصبح همهم الأساسي التبرص إلى ما وراء الستار، إلى القواعد والممارسات التي تسيّر بها المؤسسات أو ما يطلق عليه بالحوكمة المؤسسية. واليوم أصبحت أساليب حوكمة المؤسسات والتي تتضمن الإفصاح والشفافية وقيمة المساهمين ... بمثابة مصطلحات شائعة الاستخدام في المؤسسات الدولية والدول المتقدمة، كما أصبح عدم وجود معايير واضحة لحوكمة المؤسسات وحسن إدارتها لمصلحة أصحابها موضوعا تتزايد أهميته يوما بعد يوم خاصة بالنسبة لاقتصادات الانتقالية والنامية، وأدى ضعف الثقافة الخاصة بهذا المفهوم والإطار التنظيمي له إلى تزايد الاهتمام به في القطاعين الخاص وحتى العام المملوك من طرف الدولة.

وبدأت الجهود المبذولة لغرس حوكمة المؤسسات تتعدى الدول المتقدمة، إلى الدول النامية وهذا للتوسع الضخم للشركات المتعددة الجنسيات، وانفتاح الأسواق المالية على أغلب الدول خاصة التي تعرف بالأسواق الناشئة. وكون، كما يقال، رأس المال جبان، على الدول النامية أن تأخذ في الحسبان هذا المفهوم الجديد، وأن تدرك أنه لجذب رأس المال الأجنبي على مؤسساتها أن تدار بقدر كافٍ وسليم ضمن الحقوق الأساسية لأصحاب رؤوس الأموال الذين قد يكون على بعد آلاف الأميال.

ولكي تكون للحوكمة المؤسسية أثر محسوس في اقتصاد الدول النامية ومنها الجزائر، لا بد من القيام بمجموعة من الإصلاحات والإجراءات، تتعدى مجرد تصدير النماذج الجيدة من الدول المتقدمة، والتي تعمل بصورة طيبة فيها، إلى توجيه الاهتمام نحو إنشاء المؤسسات والتشريعات السياسية والاقتصادية والقانونية التي يجري وضعها وفق للاحتياجات الخاصة لكل دولة، والتي تعطي المؤسسات سيئا من المنافسة على جذب رؤوس الأموال.

فما هو مفهوم حوكمة المؤسسات ؟ وما هي آلياتها ومحدداتها ؟ وما هي أهم النماذج المطبقة في الدول المتقدمة ؟ وكيف يمكن للجزائر أن تقوم بالإصلاحات الضرورية لتطبيقها محليا ؟ هذا ما تحاول الإجابة عليه هذه الورقة البحثية وذلك من خلال التطرق العناصر الرئيسية التالية:

I. الإطار النظري لحوكمة المؤسسات ؛

II. تطبيق حوكمة المؤسسات على الصعيد العالمي؛

III. متطلبات الإصلاح لتطبيقها في الجزائر.

1. الإطار النظري للحوكمة المؤسسية

في هذا الجزء الأول نتعرض إلى مفهوم حوكمة المؤسسات وأهميته وتطوره التاريخي والآليات والمحددات التي يمكن من خلالها تحقيقه.

1-1: مفهوم ونشأة حوكمة المؤسسات

إن لفظ حوكمة المؤسسات مصدرها المصطلح الانجليزي *corporate governance* ويمكن تعريفه بأنه : " مجموع الآليات التنظيمية التي من شأنها الحد والتأثير على قرارات المديرين ، والتحكم في توجهاتهم وتبين مجال صلاحياتهم " (Gérard CHARREUX , 1997, p. 1)

ترجم المصطلح باللغة الفرنسية إلى *gouvernement des entreprise* ، أما باللغة العربية فهناك العديد من المقترحات: حكم المؤسسات ، حكمانية المؤسسات ، حاكمية المؤسسات أو عدد من البدائل الأخرى مثل : أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسات ، أسلوب الإدارة المثلى ، القواعد الحاكمة للمؤسسات ، الإدارة النزمية وغيرها. لكن بعد العديد من المشاورات والمحاولات خاصة بمجمع اللغة العربية الذي يصك المصطلحات ، تم الاتفاق على مصطلح حوكمة المؤسسات .

ويرى بعض الخبراء أن مفهوم حوكمة المؤسسات " يشير بشكل عام إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية والممولين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل، وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة " (بنك الاسكندرية، 2003، صفحة 47)

ويدخل هذا المفهوم ضمن الزخم من الأفكار المتدفق من الولايات المتحدة الأمريكية ووجد صدها بين كبار المؤسسات وهو يرجع إلى نقاش قديم حول طبيعة ومصادر السلطة في المؤسسة، هل هم

الملاك أم المسيرين ؟ كيف يمكن جمع وتنظيم عدد كبير من المساهمات المنتشثة في قطب معين للتأثير على الاختيارات الاستراتيجية ؟

ثم تطور ليتجاوز مجرد العلاقة الضيقة بين المسيرين *Les gestionnaires* والمساهمين *Les actionnaires* لأن الملاك ليسو هم الطرف الوحيد الذين يقوم بالرقابة بل أضف إلى ذلك الدائنين والزبائن والأجراء والسلطات العمومية ... أو ما يسمى بأصحاب المصالح *Stakeholders* . وعلى هذا الأساس فحوكمة المؤسسات بمعناها الأوسع يشمل كل النظام الذي يسمح لمجموع أصحاب المصالح من مراقبة توجهات المؤسسة والسير بها إلى النجاعة لتحقيق الأهداف المسطرة وباستعمال وسائل وآليات محددة.

ويثير مصطلح حوكمة المؤسسات بعض الغموض لثلاث أسباب رئيسية مرتبطة بحدثة هذا الاصطلاح. السبب الأول هو انه على الرغم من أن مضمون هذا المصطلح وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها الأولى إلى بداية القرن التاسع عشر. حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات الإدارة والتنظيم، إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الانجليزية ، كما أن مفهومه لم يبدأ يتبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود. بينما يمثل السبب الثاني في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم ، فالبعض ينظر إليه من الناحية الاقتصادية على انه الآلية التي تساعد المؤسسة على الحصول على التمويل ، وتضمن تعظيم ثروة الملاك واستمرارها في الأجل الطويل. آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على انه يشير إلى طبيعة العلاقات التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة ، والتي تحدد حقوق وواجبات المساهمين وأصحاب المصالح من جهة ، والمسيرين من جهة أخرى. وفريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية مركزين على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية وصغار المساهمين. وتحقيق التنمية الاقتصادية عادلة وحماية البيئة. وأخيرا يرجع السبب الثالث في غموض هذا المصطلح لكونه مازال في طور التكوين ولا زالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير (سميحة فوزي، 2003، صفحة 3)

وبصفة عامة يمكننا القول أن حوكمة المؤسسات هي تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسات لقراراتها والشفافية التي تحدد ذلك ومدى المساءلة التي يخضع لها مسيروها وموظفوها ، وتتضمن أيضا موضوعات خاصة بقانون المؤسسات وقوانين القيد ببورصة الأوراق المالية والمعايير المحاسبية التي تطبق في المعلومات المفصّل عنها وقوانين مكافحة الفساد وقوانين الإفلاس وعدم الملاءة المالية ، وهي تتضمن إضافة إلى هذا التشريعات الحكومية التي يتعامل

معها المساهمون والمؤسسات وكل أصحاب المصالح ، والأهم من ذلك تتضمن الآليات التي يمكن بها حل النزاعات بين مختلف الأطراف.

وإذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة المؤسسات نجد أنه في عام 1932 كان كل من *Berle* و *Means* من أوائل من تناول قضية فصل الملكية عن التسيير والتي تحاول فيها آليات حوكمة المؤسسات سد الفجوة بين مسيري المؤسسة ومالكها ، من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة وبالاقتصاد ككل. وكذلك تطرق كل *Jensen* و *Meckling* في عام 1976 و *Fama* في عام 1980 إلى مشكلة الوكالة *Problème d'agence* حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع في المؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والتسيير ، والتي تؤدي في الأخير إلى بروز تكاليف الوكالة *Coûts d'agence* من خلال عمليات الرقابة التي يفرضها المساهمين على المسيرين.

وقد أخذ هذا المفهوم مجالا أوسع عندما تم تناول العلاقة ليست بين المساهمين والمسيرين فقط ، وإنما إلى العلاقات التي تربط بين كل أصحاب المصالح *Stakeholders* ، فلقد تناول *Williamson* في سنة 1985 نظرية تكاليف الصفقات او المعاملات *Théorie des coûts de transaction* التي تنشأ من خلال العلاقات التعاقدية بين كل من المساهمين والدائنين والأجراء والموردين والمسيرين... وتطرق إلى الآليات التنظيمية التي تسمح بتنظيم كل هذه المعاملات من أجل تدنية التكاليف إلى مستويات منخفضة وبالتالي زيادة مردودية المؤسسة (Gérard CHARREUX , 1997, pp. 1653-1655)

وقد ادت العولمة وتحرير الأسواق المالية إلى الاهتمام أكثر بهذا المفهوم لجلب أكبر عدد من المستثمرين الذين يسعون إلى المؤسسات التي تتمتع بهياكل حوكمة سليمة ، خاصة بعد الانهيارات المالية التي عرفتها مؤسسات عالمية كبرى .

1-2: أهمية حوكمة المؤسسات: لقد حظيت حوكمة المؤسسات بقدر من الاهتمام لم تكن لتحظى به في العادة ، لولا حالات الفشل التي منيت بها مؤسسات كبرى ، والتي لم تؤثر فقط على من لهم صلة مباشرة بالمؤسسات المعنية أي المسيرين والمساهمين ، ولكن أيضا المتأثرين بوجودها من محاسبين وموظفين وعملاء وموردين والسوق ككل ، ووقوع حالات تعثر على وجه الخصوص لمؤسسات ذات سمعة عالمية ، كمؤسسة *Enron* ، وبنك *DAIWA* وشركة *Maxwell* ، يشير إلى افتقارها لنظم قواعد إدارة واضحة كسبب رئيسي لانهيارها ، والانهيار الاقتصادي الذي شهده العديد من الدول كلها عوامل اجتمعت لتعطي دفعة لموضوع حوكمة المؤسسات وتضعه في المقدمة. وهذه الأزمات الاقتصادية تبين

انه حتى في الدول القوية ، فإن افتقاد إجراءات الرقابة الشفافة ومجالس ادارة المؤسسات المسؤولة وحقوق المساهمين يجعلها تنهار بسرعة كبيرة بسبب ضياع ثقة المستثمرين. بالإضافة إلى ذلك فإن إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد وتدويله والتطور في وسائل الاتصال والتكامل بين الأسواق المالية والتحول في أشكال ملكية المؤسسات مع زيادة المستثمرين ذو الطابع المؤسسي وزيادة نشاط المساهمين ، زادت من الحاجة إلى قواعد واضحة لتسيير المؤسسات وإدارتها. كما يمكن سرد أهم العوامل التي زادت من أهمية موضوع حوكمة المؤسسات في النقاط التالية: (شهيره عبد الشهيد ، 2001 ، الصفحات 6-8)

- في ظل النظام الاقتصادي الذي يزداد عولمة ، فإن المؤسسات بحاجة إلى دخول أسواق المال المحلية والعالمية من أجل رأس المال والاستثمار، لذلك فإن وجود نظام سليم لحوكمة المؤسسات أصبح احد احد المعايير الأساسية للاستثمار والإقراض ؛
 - وبالنسبة للاقتصاد ككل ، فإن وجود قواعد واضحة للادارة تعني كفاءة أكثر للمؤسسات وبالتالي تؤدي إلى مستوى أعلى من النمو الاقتصادي ، فالتسيير الجيد يدفع المؤسسات لدخول أسواق جديدة وتقديم خدمات أفضل ومواجهة التحديات الخارجية ؛
 - ساعدت الخصخصة على تحفيز الحكومات والمؤسسات على تلبية احتياجات مستثمري القطاع الخاص الذين يطالبون بقواعد إدارة جيدة وشفافية أكثر ؛
 - تطبيق قواعد حوكمة المؤسسة يزيد من الشفافية ، وبالتالي يزيد من جذب الاستثمارات ؛
 - تحتاج الاقتصاديات الناشئة لمؤسسات خاصة قوية وقادرة على المنافسة واحتمال الصدمات ، وهذا يتأتى بتطبيق معايير حوكمة المؤسسات ؛
 - وأخيرا فإن تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين وكل أصحاب المصالح يساعد على تجنب الأزمات والمخاطر.
- هذا بالإضافة إلى أن حوكمة المؤسسات تنبني على فكرة مفادها أنه إضافة تعظيم الثروة في المؤسسة ، فمن الضروري بمكان وضع نظام قادر على حل النزاعات والصراعات المرتقبة بين كل أصحاب المصالح ، وكذا وضع نظام قادر على التنبؤ واستباق بعض الصراعات نتيجة لتضارب المصالح *Conflit des intérêts* . فإن حدث بطريقة او بأخرى ان عجزت المؤسسة على إيجاد ذلك النظام فهي معرضة في المدى الطويل إلى شلل وظيفي وذلك لعدم قدرتها على إيجاد مصادر جديدة مالية أو غير ذلك ، ومنه

فإذا كانت المؤسسة منظمة بطريقة تضمن نوعا من العدالة والإنصاف بين مختلف أصحاب المصالح ، فإن ذلك سيرجع حتما بأثر إيجابي على فعاليتها في الأمد الطويل (Franck BANCE, 1997, p. 15)

3-1: آليات ومحددات حوكمة المؤسسات

رغم الاختلاف في تحديد دقيق لمفهوم حوكمة المؤسسات ، إلا أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين عن محدّداته والآليات التي من خلاله يتم تطبيقه ، ويمكن تقسيم هذه الآليات إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الآليات الخارجية والآليات الداخلية.

تتمثل لآليات الخارجية في أسواق السلع والخدمات، السوق المالي، الوساطة المالية، سوق العمل (خاصة الاطارات المسيرة) ، سوق رأس المال الاجتماعي ، البيئة التشريعية والقانونية ، السياسة ...

وتتمثل الآليات الداخلية في: مجلس إدارة المؤسسة، الرقابة المباشرة للمساهمين بواسطة الجمعية العامة والرقابة التعاونية بين المسيرين، المراجعة الداخلية... (Gérard CHARREUX , 1997, p. 1657)

والمحددات الخارجية تتمثل بصورة عامة في المناخ الاستثماري للدولة ، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة لعمل السوق ، مثل قوانين السوق المالية ، والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكارات والإفلاس ، وكذا كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمؤسسات ، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج ، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات ، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين .. وترجع أهمية المحددات الخارجية في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تهتم بحسن تسيير المؤسسات وتقلل من التعارض والتزاعات بين أصحاب المصالح من جهة، وبين العائد الاجتماعي والعائد الخاص للمؤسسة. بينما تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية ، وتطبيقها من ناحية أخرى إلى الحد من تضارب المصالح والتقليل من النزاعات بين مختلف الأطراف.

ويمكن توضيح ، على سبيل المثال ، دور آلية مجلس إدارة المؤسسة في تعزيز نظام الحوكمة كما يلي: (مركز المشروعات الدولية الخاصة،، 2004، صفحة 4)

لا يكون هيكل مجلس الإدارة هو السبب في نشوء التناقضات بشأن الممارسات السليمة في المؤسسة ، وإنما قد يرجع السبب إلى تكوينه. وحتى يتمكن المجلس بالقيام بأدواره بصورة فعالة فإنه من الأفضل :

- أن يكون هناك جزء من أعضائه من المستقلين عن المؤسسة من غير الموظفين التنفيذيين أو أعضاء العائلة أو من بين المساهمين الرئيسيين. وهذا كي يتحقق الوصول إلى اتخاذ قرارات مستقلة في الحالات التي يوجد فيها تعارض في المصالح بين مختلف الأطراف ، خاصة في يتعلق التقارير المالية ؛
- ينبغي أن يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقتا كافيا للقيام بمسؤولياتهم ؛
- ينبغي توفير المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب لأعضاء مجلس الإدارة ؛
- وقد تتباين مسؤوليات مجلس الإدارة من مؤسسة إلى أخرى ، إلا أنه بصفة عامة ، وبخلاف حماية مصالح المساهمين ، فإنها تكون مسئولة عن:
- اختيار وتقدير مكافآت الموظفين التنفيذيين ؛
- ضبط ومراقبة التناقض في المصالح ؛
- التأكد من نزاهة النظم المالية والمحاسبية ؛
- الإشراف على مدى فعالية ممارسة الحوكمة وعمل التغييرات الضرورية.

II- تطبيق حوكمة المؤسسات على الصعيد العالمي: تقدم لنا حوكمة المؤسسات مجموعة متكاملة من الأعراف حول دور مجالس الإدارة وكيفية تكوينه والعلاقات مع المساهمين والإدارة العليا والمراجعة والإفصاح عن المعلومات بالإضافة إلى قواعد اختيار المديرين والمسؤولين عن الإدارة العليا وعزلهم . هذه المفاهيم يختلق تطبيقها من دولة إلى أخرى ، وعلى العموم يوجد عالميا نموذجين رئيسيين لتطبيق نظام الحوكمة: النموذج الأنجلو-ساكسون والنموذج الألماني-الياباني . وهو ما نحاول دارسته في هذه النقطة .

1-II: دراسة مقارنة لمختلف أنظمة حوكمة المؤسسات

قام كثير من الكتاب بالتمييز بين النظامين التاليين للحوكمة: (Joon TAE LEE, 2005, pp. 11-13) 1-3-2. نظام موجه بالسوق Le système orienté par marché: يتميز هذا النظام بتشتت هيكل الملكية بين عدد كبير من صغار المساهمين، ووجود عدد كبير من المؤسسات مدرجة أوراقها في البورصة، أما

الاعتماد على الوساطة المالية البنكية فيكون بصورة محدودة، ويتسم هذا النظام كذلك بوجود سوق جد واسعة وكبيرة للسيولة، ووجود عدد قليل من المؤسسات تشرف على رقابة مؤسسات أخرى أو ما يسمى بـ Les holding de contrôle.

ويعتمد هذا النظام في غالبيته على بعض الآليات الخارجية لمراقبة المسيرين:
— الدور العقابي الذي تقوم به الأسواق (أسواق الاندماج العدواني، أسواق المسيرين، أسواق الأوراق المالية... الخ)؛

— الحماية القانونية القوية للمستثمرين يكون غالبا بتطبيق قواعد القانون العام؛
— خطط للتحفيز مبنية على كفاءة المسيرين من خلال أداء المؤسسات؛
— قوة مجلس الإدارة في الرقابة على المسيرين؛

يمكن تسمية هذا النظام بعدة تسميات أخرى: نظام الخارجيين système outsider، نظام المساهمين système shareholders، النظام الانجلو-ساكسوني système anglo-saxon. ومن أهم نماذج هذا النظام نجد:

أولا: الولايات المتحدة الأمريكية:

نجد في الولايات المتحدة الأمريكية أهم القوانين التي تحكم حوكمة المؤسسات:

- قواعد الادراج في بورصة نيويورك النهائي (2003) Final NYSE Listing Rules؛
- قواعد الادراج في بورصة ناسداك النهائي (2003) Final NASDAQ Listing Rules ؛
- قانون ساربانيس اوكسلي (2002) The Sarbanes-Oxley Act ؛
- مبادئ حوكمة الشركات- اجتماع المائدة المستديرة – Principles of Corporate Governance The Business Round Table (2002)
- مبادئ حوكمة الشركات : تحليل وتوجهات -- معهد القانون الأمريكي Principles of Corporate Governance : Analysis & Recommendations – American Law Institute (2002)
- مبادئ حوكمة الشركات لصندوق التقاعد كالبيرز CalPERs Global Corporate Governance ؛ Principles (1999)

وبالنظر لهذا القوانين والمبادئ نجد أهم خصائص نظام حوكمة المؤسسات ما يلي: (l'Institut Français des Administrateurs)

- 75% من المؤسسات المدرجة في S&P 500 في عام 2004 لا يتم فيها الفصل بين مهام رئيس مجلس الادارة و الرئيس التنفيذي للمؤسسة.
- تتكون مجالس إدارة الشركات المدرجة في الغالب من أعضاء مستقلين؛
- كثير من المؤسسات المدرجة أصبحت بشكل متزايد تعتمد على تعيين مسؤول عن الحوكمة Chief Governance Officer 'CGO'، والذي هو بمثابة واجهة وحلقة وصل مع جميع أصحاب المصلحة، وبين مجلس الإدارة واللجان المتخصصة، وبين المساهمين. ومسؤوليته تتمثل في تحديد المخاطر المتصلة بالحوكمة في المؤسسة.
- يتم تعيين المديرين بناء على توصية من لجنة التعيينات أو "لجنة حوكمة المؤسسات".
- لا توجد لوائح رسمية تحد من عدد العهديات التي يشغلها المدير.
- يوصي مؤتمر مجالس الادارة منذ عام 2003 لجنة التعويضات بتحديد بدقة الجزء المتغير والثابت من أجر المدير التنفيذي الأول.
- تخضع مجالس الإدارة لتقييم ذاتي سنوي تفرضه بورصة نيويورك. وينبغي أن تكون آليات التقييم مكشفت عنها علنا مع مبادئ حوكمة المؤسسات التي تطبقها المؤسسة.
- يجب على جميع المؤسسات المدرجة، ومنذ بدء تنفيذ قانون ساربنز أوكسلي، ان تتألف لجنة المراجعة فيها كلية من أعضاء مستقلين.
- يتم احترام حقوق المساهمين أساسا من خلال مطالبات صناديق المعاشات التقاعدية. التي تعتبر في الولايات المتحدة الأمريكية صوت المساهم.
- في الولايات المتحدة؛ مسؤولية المسيرين، وخصوصا تلك التي تؤثر على المدراء التنفيذيين وأعضاء المجلس بشأن حوكمة الشركات، تتم أساسا من قبل وسيط لإجراء يعرف باسم " class action". هذا الإجراء يسمح للأقلية من المساهمين من التجمع، لأجل طلب الحق في التعويض لجميع المساهمين بسبب تصرفات المسيرين التي يحتمل أن تضر بهم.
- يتم تقييم حوكمة المؤسسات على الجوانب الشكلية البحتة (الامتثال للقوانين والأنظمة) فقط دون تقييم عمل المؤسسات الفعلي وأدائها. وهو ما يؤدي إلى ظهور خطر للحوكمة يتمثل في نموذج يعتمد على الشكل دون الجوهر، الأمر الذي يشجع المؤسسات التي تمتثل للقوانين والأنظمة دون الأخرى.

ثالثا: المملكة المتحدة: ومن بين أهم القوانين في المملكة المتحدة التي تحكم حوكمة المؤسسات:

- الكود الموحد حول حوكمة المؤسسات 2003 Combined Code :
 - تقرير سميث حول لجان التدقيق The Smith Report: Audit Committees Combined : Code Guidance 2003
 - تقرير هيجز حول دور وفعالية المديرين غير التنفيذيين The Higgs Report : Review of the : role and effectiveness of non-executive directors 2003
 - تقرير تيرنبول حول المدراء :The Turnbull Report – Guidance for Directors 1999
 - الكود الموحد حول مبادئ حوكمة المؤسسات وأفضل الممارسات The Combined Code :Principles of good governance & code of best practices 1998
 - تقرير هامبل - The Hampel Report 1998
 - تقرير جرينبوري - The Greenbury Report on Director's remuneration 1995
 - تقرير كادبوري - The Cadbury Report 1992
- وبالنظر لهذا القوانين والمبادئ تتجلى أهم خصائص نظام حوكمة المؤسسات فيما يلي: (l'Institut Français des Administrateurs)
- تدار الشركات من خلال نظام وحدوي، لا يتم فيه الفصل بين الإشراف والتسيير، ويتم تنفيذ هذه المهام من قبل مجلس واحد.
- في سنة 2003، 97.6٪ من المؤسسات ليس لديها سيطرة أغلبية من المساهمين.
 - تجتمع مجالس الإدارة سنويا بمعدل 9 مرات، وهي أعلى قليلا من المتوسط الأوروبي. وكذلك مدة الاجتماع هي أيضا أكثر كذلك، إذ تقدر بحوالي نصف يوم.
 - حجم الحد الأدنى القانوني لمجلس الإشراف عضوين. وفي الممارسة العملية، ثمانية أعضاء فقط في المتوسط يجتمعون وهو الحد الأدنى الأوروبي.
 - يوجد ما يسمى " المدير المستقل " « senior independent director » والذي يقوم بمهمة الوساطة بين المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة والمساهمين.

- يتم توظيف المديرين في المملكة المتحدة بطريقة مهنية، إذ توجد شركات متخصصة في هذه الوظيفة.
- هناك إجراءات رسمية وصارمة وشفافة لتعيين أعضاء جدد للمجلس.
- يقوم المجلس بإجراء تقييم سنوي رسمي ودقيق لأداء هيئة المجلس ككل ولأداء اللجان المتخصصة والإداريين بشكل فردي. وهنا يجب على المديرين غير التنفيذيين كذلك تقييم الرئيس مع الأخذ في الاعتبار آراء جميع المديرين الآخرين.
- في المملكة المتحدة، على العموم ما يكون هناك ثلاث لجان متخصصة في المجلس لكل مؤسسة، والتي هي الآن أكثر من غيرها في أوروبا.
- عادة لا تحتوي أجور المديرين المستقلين على عوائد الأسهم أو الأوراق المالية للمؤسسة.
- لا تتعدى عهدة المديرين التنفيذيين 12 شهرا أو أقل.
- القانون لا ينص على نشر الحسابات السنوية للمؤسسات أو إخضاعه لتصويت المساهمين.
- يتمثل دور المجلس في حماية مصالح المساهمين وكل الأطراف، وهذا هو وجهة المستثمرين، فمجلس الإدارة هو المسؤول عن كل العلاقات التي تربط المؤسسة مع أصحاب المصالح، وضمان النجاح على المدى الطويل للشركة، وهذا يتناقض مع الاعتقاد أن الثقافة الأنجلو ساكسونية يستجيب لمنطق المدى القصير.
- تعتبر المملكة المتحدة من بين أقوى الدول في مجال الشفافية في المعلومات عن البلدان الأوروبية الأخرى، باستثناء السويد، التي لا تزال متخلفة عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي تتعلق بالمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومكافآتهم... الخ.
- يتعرض المديرون في المملكة المتحدة أكثر للمخاطر المالية والقانونية وحتى المتعلقة بالسمعة بوظائفهم من الدول الأوروبية.
- يعتبر تقرير كادبوري من بين التقارير الأولى في العالم التي رسمت الأسس الأولى للعلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر. إذ أشار إلى أنه يمكن التحكم في مخاطر لاحتيايل من جانب هياكل وإجراءات الرقابة الداخلية، وشدد على ضرورة أهمية التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي .
- الاقتصاد البريطاني يعتمد اعتمادا كبيرا على الاكتتاب العمومي للادخار، الأمر الذي يجعل ضغوط السوق المالية والافصاح كبيرة بالنسبة للمؤسسات. لذا، من الطبيعي أن يؤسس

نظام للحكومة يقتصر في الامتثال للمعايير التي يطالب بها المساهمين. ومع ذلك تبقى مجالس الإدارة تعتبر من بين المجالس الأكثر فعالية. وتعتبر فعالية مجلس الإدارة الموضع الغالب للكوند الموحد Combined Code.

2-3-2. نظام موجه بالشبكة Le système orienté réseau: والذي يتميز بكبار الملاك وتركز هيكل الملكية وملكية العائلات والبنوك الفاعلة. وتلعب البنوك في هذا النظام دورا محوريا في مجموعات مؤسسات متكاملة، تشكل شبكة فيما بينها متكاملة أفقيا وعموديا. ويتسم هذا النظام بنسب مديونية بنكية مرتفعة وبضعف نشاط الأسواق. كما أن القانون المطبق لحماية المستثمرين هو غالبا القانون المدني. وهو نظام يعتمد على الآليات الداخلية المتمثلة أساسا في مجالس الإدارة وكبار الملاك ممثلين في البنوك والمؤسسات والذي يسيطرون على مجالس الإدارة.

يسمى هذا النظام كذلك نظام الداخلين système insider، النظام الألماني-الياباني système germano-nippon.

ومن أهم نماذج هذا النظام:

أولا: ألمانيا:

ومن بين أهم القوانين في ألمانيا التي تنظم حوكمة المؤسسات:

- قانون كروم - القانون الألماني لحوكمة الشركات (2002) ، Code Cromme – The ، 2002 German Corporate Governance Code؛
- تقرير لجنة باوم – Bericht der Kommission Baum – Rapport de la Commission Baum ؛Regierungskommission 2001؛
- قانون حوكمة الشركات الألمانية – German Code of Corporate Governance – GCCG/Berliner Initiativkreis 2000؛
- المبادئ التوجيهية لـ DSW - الدفاع عن المساهمين 1998 DSW Guidelines – défense des actionnaires ؛
- قانون KonTraG المتعلق بالرقابة والشفافية على المؤسسات 1998 Loi KonTraG sur le contrôle et la transparence des entreprises .

وبالنظر إلى مضمون تلك القوانين والتوجيهات، نستطيع عرض بعض جوانب خصائص نظام الحوكمة في ألمانيا على النحو التالي: (l'Institut Français des Administrateurs)

— التشريع الألماني يقتضي وجود نظام مزدوج للمؤسسات الألمانية، يقوم على مجلسين: مجلس إداري ومجلس للإشراف *directoire & conseil de surveillance*، المجلس الإداري مهمته إدارة أعمال المؤسسة، ومجلس الإشراف وظيفته تعيين والإشراف على المجلس الإداري، وهنا يظهر التكامل بين المجلسين؛

— يتم مشاركة العمال في إدارة شركات المساهمة، وخصوصا الكبيرة، إذ يفرض القانون على المؤسسات التي فيها من 500 إلى 2000 موظف أن يشمل مجلس الإشراف الثلث من الموظفين وفقا للقانون الأساسي لعام 1952. أما المؤسسات التي توظف أكثر من 2000 موظف فيجب أن يكون مجلس يشتمل النصف من الموظفين والمساهمين، كما حددها قانون في سنة 1976. فمثلا في سنة 2004، ويضم المجلس 20 عضوا ويتم انتخاب 10 من المساهمين، و 10 يمثلون الموظفين والنقابات؛

— يلاحظ عدم وجود أعضاء مستقلين في المجالس الألمانية؛

— يجتمع مجلس الإشراف في المتوسط أقل من 5 مرات في السنة، وهي تمثل أدنى معدل في أوروبا؛

— يتم تعيين أعضاء المجلس الإداري بموجب القانون، من قبل أعضاء المجلس الإشرافي. لكن الممارسة تبين أنه تتم عمليات التوظيف عموما نتيجة لتعاون المجلسين.

— يعين المساهمون أعضاء مجلس من المساهمين أثناء الجمعية العامة، لكن لا يحق لهم تعيين ممثلي

الموظفين والنقابات؛

— منذ سنة 2002، أصبح للمساهمين الحق في الحصول على معلومات إضافية للمرشحين لمنصب المدير، بما في ذلك العهود التي شغل فيها هذا المنصب، وهذا للتخفيف من خطر تضارب المصالح؛

— يركز تقرير لجنة Cromme بشكل خاص على تضارب المصالح في المجالس. حيث يجب على أعضاء كل من المجلس الإشرافي والإداري الاعلان عن كل نزاع في أسرع وقت ممكن؛

- المجالس الألمانية لا تعتبر من المجالس التي تقوم برقابة شاملة ومعقدة؛
- توجد في المؤسسات الألمانية في المتوسط لجنتين متخصصتين (لجنة المراجعة ولجنة المكافآت) ووضعها جيد ضمن المتوسط الأوروبي. لكن بينت الممارسة في المؤسسات الألمانية وبناء على توصيات قانون Cromme ، أن الأمر يتطلب إنشاء لجنة واحدة للمراجعة، والسماح للمجلس الاشرافي بمهمة إنشاء لجان خاصة حسب الحاجة؛
- يتم تحديد أجور ومكافأة أعضاء المجالس الإشرافية أثناء انعقاد الجمعيات العامة؛
- يعتبر للبنوك مكانة هامة وتاريخية في تمويل الاقتصاد الألماني ولا تزال موجودة حتى الآن، بالرغم من الانفتاح الكبير على الأسواق المالية الدولية منذ قانون KonTraG؛
- يختلف سير اجتماعات الجمعية العامة تماما عن الممارسات الأوروبية، إذ يتطلب الأمر أحيانا يومين كاملين للاجتماع. ويحق لجميع المساهمين طرح أسئلة على مجلس الاشراف، أو المجلس الاداري للمؤسسة. فهي تعتبر مكان مناسب للمساءلة وتبادل النقاش بين المساهمين والمسيرين واعضاء المجلس؛
- يمكن للمساهم اللجوء إلى العدالة إذا رفض مجلس الاشراف للمؤسسة منحه المعلومات التي طلبها؛
- يحق لكل مساهم يملك ما نسبته 1% من رأس مال المؤسسة (أي ما يعادل حوالي 100000 أورو) أن يستدعي مراجع خاص أو اتخاذ اجراءات اخرى ضد المسيرين في حال وجود مخالفات؛
- عادة ما يميل المستثمرون المؤسساتيون إلى الحصول على المعلومات مباشرة من المناقشات التي تجري وجها لوجه مع المديرين التنفيذيين للمؤسسة. وليس في الجمعيات العامة؛
- من حيث المبدأ، تمنح لكل سهم صوت واحد. أم أسهم التصويت ذات الأولوية أو القيود المفروضة على حقوق التصويت لا توجد؛
- يجب على المؤسسات المدرجة ان تفصح في الوقت المناسب لكل المستثمرين على أي تغيير وقع في نطاق المؤسسة ومن المرجح أن يؤثر على سعر السهم وهذا بعد ابلاغ السلطات الوصية؛

- سجلت ألمانيا وضعاً جيداً في أوروبا حول موضوع الشفافية، وقد تم إحراز تقدم حقيقي في ألمانيا حول الإفصاح عن المعلومات والشفافية نحو للمساهمين خاصة منذ قانون NaStraG سنة 2000، ولكن تبقى هناك بعض المسائل التي لم تحسم بعد، مثل أجور ومكافآت المسيرين وأعضاء المجالس و اشكاليات منح خيارات الأسهم stock-options؛
 - يعتبر الهدف الرئيسي لموجة الإصلاحات في حوكمة المؤسسات في ألمانيا هو تعزيز ثقة المستثمرين (بما في ذلك الأجانب) وكل الأعوان الاقتصاديين الرئيسيين في إدارة المؤسسات، وهذا ما أشار إليه قانون Cromme إذ نص أن حوكمة المؤسسات هي عامل تحقيق القدرة التنافسية وجاذبية لرؤوس الأموال؛
 - تتم مراجعة مبادئ حوكمة المؤسسات وتحديثها سنوياً، حيث تم إنشاء مؤسسة دائمة مستقلة وتكلف الخبراء في تطوير حوكمة المؤسسات الألمانية.
- ثانياً: اليابان:** من بين أهم القوانين والمبادئ المتعلقة بحوكمة المؤسسات في اليابان:
- التوصيات العاجلة بشأن حوكمة المؤسسات، الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية 1997، Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance, Japan Federation of Economic Organisations (Keidanren)؛
 - مبادئ حوكمة المؤسسات: النظرة اليابانية، منتدى حوكمة المؤسسات اليابانية، 1997، Corporate Governance Principles: A Japanese view, Japan Corporate Governance Forum؛
 - مبادئ حوكمة المؤسسات اليابانية المدرجة، بورصة طوكيو، 2004، 2009، Principles of Corporate Governance for Listed Companies, Tokyo Stock Exchange.
- نستطيع عرض بعض جوانب خصائص نظام الحوكمة في اليابان كما يلي: (Masaru YOSHIMORI, 1998, pp. 137-165)
- يلعب البنك الرئيسي La banque principale دوراً هاماً في العلاقات ما بين المؤسسات في اليابان بسبب علاقاتها المتشعبة مع تلك المؤسسات في شكل قروض مقدمة لها أو شكل مساهمات في رأس مالها.

- فهو يعتبر أكبر دائن للمؤسسات غير المالية، إذ في متوسط تبلغ نسبته 25٪ من إجمالي القروض المقدمة، وهو أول أو ثاني أكبر مساهم بحصة 39٪ من المؤسسات المدرجة في بورصة طوكيو، كما انه يمثل عضو مجلس إدارة 1820 مؤسسة ب 1712 عضو، أي بنسبة 5٪ من جميع الأعضاء.
- لا يوجد أعضاء مستقلين في مجالس الإدارة، حيث من 46٪ من الشركات ليس لديهم عضو مستقل و 47٪ لديها أقل من 3 أعضاء. فمعظم أعضاء المجلس من داخل المؤسسة مثل رؤساء أقسام التسويق والتمويل والموظفين، والإنتاج والذين هم تابعون للرئيس. وإذا كان هناك أعضاء خارجيين فهم غالبا ما يكونون ممثلين للبنك الرئيسي أو عملاء والموردين الأساسيين، والذين لهم مساهمات أو علاقات تجارية مع المؤسسة. يتم اختيارهم من قبل الرئيس فلا يمكن اعتبارهم أعضاء مستقلين؛
- بالرغم من فصل منصب المدير العام عن منصب رئيس المجلس، إلا أن هذا الأخير وجوده يعتبر شرفيا دون ممارسة رقابة على المدير العام، لأنه غالبا ما يمنح للمدير العام المشرف على التقاعد منصب رئيس المجلس، كما أن دوره لا يتعدى تمثيل المؤسسة في اجتماعات المنظمات المهنية، وأرباب العمل والحكومة وهو نادرا ما يتدخل في قرارات المدير العام مقتصرًا على إبداء الرأي أو المشورة لا سيما إذا كان الأمر يتعلق بالقرارات الاستراتيجية أو تعيين مدراء جدد؛
- يعتبر مجلس الإدارة في المؤسسات اليابانية الكبرى أكبر حجما مقارنة مع البلدان أخرى. فمثلا يوجد 47 عضوا في مؤسسات قطاع البناء والأسغال العمومية، و 50 عضوا في شركات الاستيراد والتصدير و 43 عضوا في قطاعات انتاج السيارات والبنوك؛
- يتميز النظام الياباني بوجود مساهمات لرأس المال متقاطعة Les participations croisées بين مختلف المؤسسات، أي وجود مؤسسات مالكة في مؤسسات أخرى، هذه الأخيرة لها حصة كذلك في تلك المؤسسات، حيث تمثل هذه المساهمات مانسبته 70% من حصص المؤسسات والتي هي في الغالب موردين أو عملاء... الخ. وساعد ذلك الاعتماد على تكتل مجموعة كبيرة من المؤسسات والبنوك تحت اسم الكيريسـتو keirestu ، كما أن هذه المساهمات المتقاطعة

أصبحت حاجزا منيعا ضد عمليات الاستحواذ التي تقوم بها المؤسسات الأجنبية خاصة الأمريكية؛

— مدقق الحسابات القانوني هو مؤسسة من مؤسسات الرقابة المحددة في اليابان، وتعرف واجبات مدققي الحسابات القانونيين في قانون التجارة والمتمثلة أساسا في الوقاية ضد قرارات وإجراءات رئيس مجلس الإدارة، إذا كانت مخالفة للقوانين أو تضر بمصالح المجتمع. لكن هذه الوظيفة هي غير ناجحة تامل في الواقع الياباني، إذ غالبا ما يتم تعيين المراجعين من قبل رئيس مجلس الإدارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهو ما يؤثر على مصداقيتهم واستقلاليتهم.

3- متطلبات الإصلاح لتطبيق الحوكمة المؤسساتية في الجزائر:

تحاول الجزائر جاهدة القيام بإصلاحات هيكلية على اقتصادياتها، لمواكبة التطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي، ومن هذه التطورات، كما أشرنا سابقا، الحوكمة المؤسساتية التي أصبحت تثير جدلا ونقاشا كبيرا في الدول المتقدمة والمؤسسات الدولية المعروفة، خاصة في كيفية تطبيق الدول الصاعدة والنامية لها.

وبصفة عامة، يمكن للجزائر القيام بعمليات إصلاح، تتضمن وضع تشريعات وسن قوانين وتطوير المؤسسات والأسواق، ويمكن ذكر أهم متطلبات الإصلاح في النقاط التالية:

1-3: إصلاحات متعلقة بالأسواق التي تعمل فيها المؤسسات:

ومن هذه الإصلاحات ما يلي:

تطوير أسواق الأوراق المالية: من خلال الحرص على مفهوم الكفاءة، وطرق التداول والتسجيل، وإدراج عدد كبير من المؤسسات. وتعتبر الأسواق المالية المتطورة أحد الآليات الهامة التي تعزز الحوكمة المؤسساتية عن طريق إرسال الإشارات السعيرية، والسماح للمستثمرين بتصفية استثماراتهم بسرعة تقليل من التكلفة، ويثر هذا على قيمة أسعار أسهم المؤسسات وعلى إمكانية حصول المؤسسة على رأس المال. ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بكفاءة العمل ما يلي:

— وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها وتنص على مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق من سماسرة ومكاتب محاسبية ومستشاري الاستثمار، والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة؛

- وجود متطلبات للقيود في بورصات الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والافصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم؛
- وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية؛
- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية SEC في الولايات المتحدة الأمريكية تظم منظمين مستقلين ومؤهلين ذو سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات والسهر على سلامة السوق.
- اصلاح القطاع المصرفي وتنظيمه: يعتبر وجود نظام مصرفي سليم وجيد أحد الركائز الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات. ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمرا هاما بصفة خاصة في الدول النامية.
- وقد أثبتت أزمات شرق آسيا وروسيا ، أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية والهروب الضخم لرءوس الأموال يمكن أن يدمر الاقتصادات القومية بشكل خطير. ولذا وجود إطار يعزز ويدعم وجود نظام مالي مرن مع تميزه بالأمن والسلامة يعتبر أروما حاسما، على قدر كبير من الأهمية، وفي هذا الصدد تقدم لجنة بازل للرقابة المصرفية مجموعة من المعايير وأفضل الممارسات التي يمكن تطويرها وفقا للنظم المختلفة. وتتمحور هذه المعايير على أساس ثلاث نقاط أساسية:
- الحد الأدنى لرأس المال المطلوب لتغطية المخاطر؛
- الاستعراض الإشرافي لعملية الرقابة الداخلية للمؤسسة ومدى كفاية رأس مالها؛
- الاستخدام الفعال للإفصاح لتقوية ودعم انضباطية السوق باعتباره مكملا للجهود الإشرافية.
- الأسواق التنافسية: إذ يعتبر وجودها أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على المؤسسات، والتي ترغمها على تحقيق الكفاءة والانتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية. ويؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيط عزيمة تنظيم العمال ، ويعزز عمليات الفساد في الإدارة، ويؤدي إلى خفض الانتاجية. ولهذا السبب فإن الأمور الحاسمة لتي تؤدي القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في ذات الوقت.
- ويمكن للحكومات أن تعمل على:
- إزالة عوائق الدخول إلى الأعمال؛

- إصدار القوانين الخاصة بالمنافسة والمناهضة للاحتكار؛
- إلغاء العوائق الحمائية بما في ذلك حماية الاحتكارات؛
- إلغاء نظم المعاملة التفضيلية مثل الاعانات والحصص والاعفاءات الضريبية؛
- إزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي المباشر والصرف الأجنبي.
- وفي هذا الصدد يعتبر وجود أسواق تنافسية للمسييرين من اهم الآليات التي تضبط عملهم على أساس الكفاءة والفعالية وجودة التسيير.

ـ أسواق الاستيلاء على المؤسسات: يتمثل أحد العناصر الحيوية الأخرى في بيئة الأعمال التجارية التنافسية في وجود سوق لانضباط المؤسسات. ويقوم هذا السوق بمعاينة المسييرين والمسيطرين على المؤسسة، ويشجعهم على تحسين أدائها أو التعرض لخطر ضياع سيطرتهم عليها عن طريق الإفلاس باعتباره النتيجة النهائية لتصرفاتهم.

ويعتبر إنشاء أسواقا منظمة وشفافة لعمليات الاستيلاء امرا حاسما لاتمام عمليات الاندماج والاستحواذ، لأغراض اقتصادية، بطريقة عادلة بالنسبة لجميع أصحاب المصالح، وعادة ما يؤدي التنافس السليم على عملية الاستيلاء وكذلك على عمليات الاستحواذ والاندماج جيدة التنفيذ إلى تدعيم وتقوية حوكمة المؤسسات عن طرق تحسين الادارة الداخلية للمؤسسة، وبذلك تقدم مزايا اقتصادية أكبر للمستثمرين والدائنين ودرجة تفوق ما تقدمه لو استمرت في الأداء دون المستوى في ظل الادارة السابقة.

وفي هذا الصدد لا بد من وجود قوانين معينة، وكلك قواعد تنفيذية محددة واضحة، مثل التي تحكم عمليات الاستيلاء والتسابق إلى جمع التوكيلات حتى لا تتمكن الادارة من تأخير أو إطالة محاولة الاستيلاء.

2-3: اصلاحات تتعلق بالجانب المؤسساتي ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

إصلاح المؤسسات والأجهزة الحكومية: وهذا من الضروري بمكان، إذ أصبحت مفرطة في البيروقراطية وصارت غير ذات كفاءة. ويمكن ان يتم ذلك عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها، وتقييم أداء هذا الأجهزة بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما. وعلى سبيل المثال، فعندما يتم احتجاز السلع المصدرة والمستوردة لفترات طويلة في الموانئ للمملوكة للحكومة عن طريق السلطات الجمركية، ترتفع التكلفة على القائمين بتلك الأعمال وتنخفض

القدرة التنافسية لتلك السلع، فضلا عن ذلك يزداد الإغراء لطلب ودفع الرشاوي للإسراع بالاجراءات.

وفي هذا الصدد يمكن للآليات التالية ان تساعد على تقوية واستمرار الطاقات الادارية و طاقة التنفيذ:

- اختيار وترقية الموظفين على أساس معايير مهنية نمطية وعلمية موحدة؛
- دفع مرتبات مناسبة حتى يتمكن اختيار الأفراد الأكفاء ومنع تقاضي الرشاوي؛
- تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناء على الأداء وليس على أساس الانتخابات الدورية؛
- تقديم تدريب مهني للعاملين على أساس أحدث تكنولوجيا؛
- صقل وتهذيب هيئة للموظفين من بين العاملين المؤهلين جيدا.

تشجيع قيام جهاز مؤسساتي إعلامي ذي خبرة وقدرة على الاستقصاء: وهذا حتى يمكن مراقبة وتتبع أداء المسيرين، فإن المستثمرين والدائنين والعاملين وغيرهم يحتاجون إلى معلومات عن القرارات التي يتخذها المسكرون وأعضاء مجلس الإدارة وعن أداء المؤسسات. وعلى النقيض من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة، فإن أصحاب المصالح وصغار المستثمرين ليس لديهم الوقت أو الموارد لتجميع وتحليل المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات السليمة. وهنا يأتي دور هذه المؤسسات والأجهزة الاعلامية وخاصة الإعلام المالي. إذ يعتبر مجتمع إعلامي قوي ذي خبر ويمتلك المعلومات أمرا أساسيا بالنسبة لصغار المستثمرين وبالنسبة لأصحاب المصالح الآخرين في المجتمع.

دعم وتقوية المؤسسات المهنية الخاصة: ونقصد بها أفراد أو جماعات تعمل مع المؤسسات كل بتخصبه وتقوم بجمع وتوفير معلومات عنها، وتعتمد هذه الوكلاء على معايير مهنية عالية ويقومون بالضبط وأحيانا يقومون بفرض عقوبات للمحافظة والالتزام بتلك المعايير، ومن أمثلة هؤلاء: جهات ذاتية التنظيم مثل خبراء المحاسبة والمراجعة؛ المحامون، أجهزة التصنيف الائتماني؛ نشطاء المستهلكون؛ خبراء البيئة؛ نشطاء المستثمرين والمساهمين.

وكل من أولئك الأفراد أو الجماعات لديه نوع خاص من الخبرة، ولديه الموارد والمسؤوليات للقيام بالرقابة المكثفة التي تؤدي إلى تعزيز الحوكمة المؤسساتية.

تأهيل واصلاح المؤسسات الاقتصادية وفق اجراءات شفافة وواضحة: ومن ذلك وضع إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية، إذ يمكن ان تؤدي نظم الخصخصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال. ومن ذلك ان تفرض الدولة على المؤسسات العمومية

الاقتصادية رقابة صارمة من خلال انشاء أجهزة لمراقبة ومتابعة سلوك المسؤولين عن تسييرها. وكذلك الحرص على إدراج المؤسسات في بورصة الأوراق المالية وفق معايير محددة واضحة. ومن ذلك توفير التمويل البنكي اللازم وفقا لدراسة جدوى مالية دقيقة تقوم بها البنوك او السلطات الوصية لذلك.

٢- القيام باصلاح مجالس إدارة المؤسسات: إذ يجب التأكيد على مسئولية مجلس الإدارة تجاه المؤسسة والمساهمين حيث :

— يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة ، كما يجب أن يبذلوا كل جهدهم لصالح الشركة والمساهمين؛

— ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع فئات المساهمين؛

— يجب أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين السارية مع أخذ مصالح المتعاملين مع الشركة في الاعتبار؛

— يجب أن يقوم مجلس الإدارة بمجموعة محددة من المهام ، من بينها :

— توجيه ومراجعة استراتيجية الشركة ، وخطط العمل ، وسياسة إدارة المخاطر ، والموازنة السنوية ، ووضع الأهداف ومراقبة التنفيذ ، والنفقات الرأسمالية المرتفعة واجراءات بيع وحيازة الأصول؛

— اختيار شاغلي المناصب الهامة في الإدارة العليا ، وتحديد دخولهم ومراقبة أداءهم ، واستبدالهم إذا لزم الأمر؛

— مراجعة الدخول التي يحصل عليها شاغلو الإدارة العليا ، وتأمين سلامة وشفافية اجراءات تعيينهم وتعيين أعضاء المجلس ذاتهم؛

— مراقبة احتمال حدوث أي شكل من أشكال التضارب في المصالح والتعامل معه حال حدوثه؛

— مراقبة كيفية استخدام أصول الشركة ، والعمليات التي تتم مع أطراف تابعة أو ذات مصلحة مشتركة ؛

— ضمان تكامل نظم التقارير المحاسبية والمالية ، بما في ذلك المراجعة الخارجية وضمان تنفيذ نظم مراقبة ملائمة خاصة نظم مراقبة المخاطر ، والإدارة المالية ، والالتزام بالقوانين السارية ؛

— ضمان استمرار فعالية أساليب الحوكمة المطبقة مع اجراء التغييرات اللازمة عند الحاجة ؛

- يجب أن يكون المجلس قادرا على الحكم بموضوعية على شئون الشركة باستقلالية عن الإدارة حيث يتعين أن يتضمن تشكيل المجلس عدداً مناسباً من الأعضاء غير التنفيذيين ، القادرين على الحكم الموضوعي المستقل على المهام المختلفة ، على أن يخصصوا الوقت الكافي لهذه المسؤوليات. ويفضل أن يكون مجلس الادارة يتكون من لجان تساهم في توزيع المسؤوليات من بينها:
- لجنة المراجعة : تتولى الإشراف على مراقبي المؤسسة سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم ، والموافقة على نطاق المراجعة ودوريتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم؛
- لجنة المكافآت : تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، وضمان أن تتفق هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة؛
- لجنة الترشيحات : تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة ، وتوجه عملية استبدال أعضاء المجلس.

3-3: إصلاحات تشريعية وتنظيمية:

- نظم ضريبية واضحة وشفافة: ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة. وفي هذا الصدد إن تعدد الإجراءات الخاصة بالتقارير المالية يسمح للمسؤولين بممارسة قدر كبير من الاختيار الشخصي، وهو ما يبرئ لهم الانغماس في الفساد، ولذا يجب إلغاؤه. كما ان قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية.
- وضع تشريعات مناهضة للفساد: ويكون ذلك بتحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينها، وتوضيح القوانين الخاصة بتضارب المصالح؛
- وضع قوانين للإفلاس ونزع الملكية: لما كان من غير المتوقع نجاح كافة محاولة المؤسسات، فإن وجود تسريع يضع آليات منظمة للخروج تحقق تصفية عادلة متساوية، يعتبر أمرا أساسيا حتى يمكن تصفية الاستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماما. وهو ما يتطلبه وضع القوانين واللوائح التي تطلب من المؤسسات المالية وغير المالية أن تلتزم بمعايير الإفصاح الدقيق المنتظم فيما يعلق بديونها والتزاماتها، إلى جانب قوانين وإجراءات تسمح بسرعة وكفاءة إجراءات الإفلاس ونزع الملكية تحقق المساواة بين الدائنين وأصحاب المصالح على حد سواء.

- **قوانين حقوق الملكية والعقود:** أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد سليم قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة. لأن من الأمور الأساسية أن تصنع قوانين حقوق الملكية ولوائحها معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق ومعايير لتسجيل المعلومات بطريقة مرتبة زمنيا وذات تكلفة معقولة.

كما انه لن يمكن إجراء سوى القليل من العمليات التجارية وغيرها ما لم يكن هناك تشريع ولوائح تضمن سلامة العقود ونفاذها، ومن الأمور الأساسية ان تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين وأصحاب الصفقات والعمال وغيرهم.

- **وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد:** يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد، واحد من أهم المؤسسات في الاقتصاد الحديث القائم على أساس السوق. ولا يمكن لأي من الاجراءات الضرورية التي تم وصفها فيما سبق ان تحقق أي أثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة ومن ثم يحافظ على حكم القانون.

4. الخاتمة:

تعتبر عملية القيام بالاصلاحات ، التي تتضمن وضع أي من التشريعات أو المؤسسات السابقة الذكر، لتطبيق الحوكمة المؤسسية أروما ضروريا مثيرا للتحدي، وبدونها لا يمكن للجزائر أن تتأصل وتثبت جذورها. ومن خلال كل ما سبق يمكن تقديم جملة منى التوصيات كما يلي:

- **ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات ، ومدى تطبيقه سواء في المؤسسات المملوكة للدولة أو الخاصة والعائلية ، إذا أن خصوصية كل مؤسسة تختلف ، لكن تجتمع كلها في محاولة الوصول إلى الأداء المتميز والفعالية المحققة وهي مضمون حوكمة المؤسسات؛**

- **السعي لمحاولة قيام الباحثين والمختصين والسياسيين من وضع قواعد لممارسات أفضل في ميدان التسيير وإنشاء مبادئ واضحة لحوكمة المؤسسات في الدول النامية عامة والجزائر خاصة، مستمدة من تجارب الدول ومن المبادئ المقدمة من قبل الهيئات الدولية ، ولها خصوصيتها المحلية، وفي هذا الصدد يجب التفكير جديا في تطوير ميثاق حوكمة المؤسسات في الجزائر؛**

- **يجب على الحكومة من خلال التخلي عن تسيير المؤسسات ، أن تحرص على مراقبتها ومتابعتها بكل الآليات التي تتضمنها مفاهيم حوكمة المؤسسات ، ولا يقتصر المجال هنا على هيئات يتم إنشاؤها،**

وإنما يتعدى الأمر إلى وضع جملة من التدابير والإجراءات لحماية المؤسسات من التسيير السيئ ومن عمليات الفساد؛

— كما يجب على السلطات تفعيل الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات من خلال إنشاء مجالس لإدارة مستقلة وصارمة في عمليات المتابعة والمراقبة ، والحرص كذلك على تكوين لجان مجالس الإدارة التي تتكلم عنها أدبيات حوكمة المؤسسات ، وإعطاء لوظائف الرقابة ومراجعة الحسابات الاستقلالية والعناية اللازمة ، طبقا للمعايير المعمول بها دوليا ؛

— ومن خلال ما قامت به الجزائر من عمليات الخصخصة ، يجب إذا التحضير كذلك لنظام حوكمة سليمة مبني على الشفافية والوضوح وحماية مصالح الملاك الجدد سواء كانوا من العمال أو الخواص أو الأجانب وسن قوانين وتنظيمات تسهر على تطبيق ذلك النظام؛

— يجب العمل على إنشاء مختلف الأسواق التي تدعم تطبيق حوكمة المؤسسات ، مثل سوق للمسيرين والإطارات ذات الكفاءة العالية ، حتى تكون هناك منافسة مبنية على النتائج والأداء الجيد. ومنه كذلك تفعيل السوق المالية من خلال إدراج عدد كبير من المؤسسات فيها خاصة المؤسسات المالية كشركات التأمين والضمان والاجتماعي وصناديق الاستثمار التي تعتبر آليات مراقبة فعالة لمسيرى المؤسسات.

— يتطلب نجاح تطبيق مضامين حوكمة المؤسسات، قيام القطاعين الخاص والعام بالعمل معاً إنشاء ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وخلق جو من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي.

5. قائمة المراجع المعتمدة

1. وردت هذا الاصلاحات في دراسة لمركز المشروعات الدولية الخاصة بعنوان: بنك الاسكندرية ، النشرة الاقتصادية ، المجلد الخامس والثلاثون ، 2003 .
2. ترجم المصطلح باللغة الفرنسية إلى *gouvernement des entreprise* ، أما باللغة العربية فهناك العديد من المقترحات: حكم المؤسسات ، حكمانية المؤسسات ، حاكمية المؤسسات أو عدد من البدائل الأخرى مثل : أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسات ، أسلوب الإدارة المثلى ، القواعد الحاكمة للمؤسسات ، الإدارة النزهة وغيرها. لكن بعد العديد من المشاورات والمحاولات خاصة بمجمع اللغة العربية الذي يصك المصطلحات ، تم الاتفاق على مصطلح حوكمة المؤسسات .

3. سميحة فوزي، (2003)، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية
4. شهيرة عبد الشهيد، (2001)، قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا: ماذا يمكن عمله في مصر؟، ورقة عمل مقدمة لبورصتا القاهرة والاسكندرية، سبتمبر.
5. مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2004) "الاتجاهات الدولية في القرن الحادي والعشرين .. دور جديد لمجلس الادارة"، في حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، نشرة تصدر عن المركز، ديسمبر
6. Gérard CHARREUX, Le gouvernement des entreprises, Paris: Economica, 1997.
7. Franck BANCEL, La gouvernance des entreprises, Paris: Economica, 1997.
8. Gérard CHARREUX, "Le gouvernement de l'entreprise", in Yves SIMON & Patrick JOFFRE, Encyclopédie de gestion, 2^eED, Paris: Economica, 1997,.
9. Joon TAE LEE; "Structure de propriété, stratégie de diversification et gouvernance des entreprises", Thèse de doctorat en sciences économique, université Toulouse, 2005.
10. Nacer DADI ADDOUN, "Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance", Séminaire international, université Ouargla, 2005.
11. Abdelwahed OMRI, "système de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes", in revue français de gestion, n°142, 2003.
12. l'Institut Français des Administrateurs, "Pratiques internationales de gouvernance: Une Approche comparative" http://ifa-sso.com/download.php?module=documents&file_id=87&fichier_nom=document-87.pdf&name=document.
13. Masaru YOSHIMORI, "La gouvernance des entreprises au Japon : les causes de son dysfonctionnement", in Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 4, décembre 1998

