المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية

قسم السياسة العامة والنظم المقارنة

فعالية الحوكمة الإقتصادية في المؤسسات الإقتصادية التجارية الجزائرية:

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز 2019 – 2022

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص: سياسة عامة ونظم مقارنة.

إعداد:

شيماء قابن

إشراف:

الدكتورة: أمال حاجة

أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة العلمية، اسم ولقب الأستاذ	مؤسسة الإنتساب	الصفة
		رئيسا
		مشرفا ومقررا
		عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة

ثم إنه لا يسعني إلا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث العلمي وأخص بالذكر:

الدكتورة الفاضلة: حاجة أمال التي أشرفت على هذه الدراسة، وما قدمته لي من توجيهات في سبيل تقديمها بهذا الشكل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا الكرام أعضاء اللجنة المحترمين كل باسمه ومقامه، فلهم كل الثناء على ذلك.

كل الشكر والتقدير لوالديّ الكريمين اللّذان لهما كل الفضل بعد الله عزّ وجل في الوصول لما أنا عليه اليوم

إلى صديقتي لينة التي أعانتني في إنجاز هذه الدراسة

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل حتى ولو بالكلمة الطيبة جزاكم الله عني كل خير

إهداء

إلى سندي وقدوتي وخير معين لي بعد الله عزّ وجل، والدي العزيز صاحب الفضل الكبير، الذي لم يبخل عليّ يوما بشيء، حفظك الله لنا وأدام لك الصحة والعافية

إلى من ساندتني ويسّرت لي الصعاب، إلى من ربتني صغيرة، ونصحتني كبيرة، إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى إخوتي: أحسن أميمة هاجر و أسماء

إلى جدتي حفظها الله ورعاها وشفاها

إلى عائلتي من كبيرها إلى صغيرها

إلى خير الصحبة ورفيقة الدرب شيماء

إلى من شاركن معي سنوات الدراسة في حرم الإقامة الجامعية وأخص بالذكر منال ريم صوفيا سماح وسيليا

إلى رفيقات الدراسة عبير صورية خلود وروان

إلى كل من دعمني وشجعني في حياتي

أهدي هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات.....1

قائمة الأشكال.....4

قائمة الملاحق.....5

مقدمة.....6

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات الإقتصادية

تمهيد 21

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسات الإقتصادية.....22

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الإقتصادية وخصائصها.....22

المطلب الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة الإقتصادية.....25

المطلب الثالث : تصنيف المؤسسة الإقتصادية.....29

المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات الإقتصادية.....33

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات الإقتصادية والأطراف المعنية بتطبيقها...33

المطلب الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات الإقتصادية.....39

المطلب الثالث : معايير تقييم فعالية حوكمة المؤسسات الإقتصادية.....49

المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات الإقتصادية في الجزائر.....52

المطلب الأول: تطور المؤسسة العمومية الإقتصادية.....52

المطلب الثاني: بوادر حوكمة الشركات في الجزائر.....57

المطلب الثالث: تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات الإقتصادية في الجزائر.....62

الفصل الثاني: الحوكمة الإقتصادية في مؤسسة سونلغاز

تمهيد 66

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز.....67

المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز.....67

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.....72

المبحث الثاني: مهام وأهداف ووظائف المؤسسة الوطنية سونلغاز.....77

المطلب الأول: مهام المؤسسة حسب المخطط الإستراتيجي 2030.....77

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة سونلغاز ووظائفها.....79

المبحث الثالث: فعالية الحوكمة الإقتصادية في مؤسسة سونلغاز.....82

المطلب الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة في سونلغاز.....82

المطلب الثاني: فعالية نظام الحوكمة في سونلغاز.....86

الإستنتاجات.....92

قائمة الملاحق.....95

قائمة المراجع.....98

الملخص.....107

قائمة الأشكال

الشكل الأول**.....71**

الشكل الثاني**.....72**

الشكل الثالث**.....80**

الشكل الرابع**.....91**

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1 96

الملحق رقم 2 97

مقدمة

شهدت المؤسسات الاقتصادية تطورا سريعا وتغييرا جذريا في عالم يتسم بالديناميكية، حيث لم يعد تقييمها يقوم على مدى تحقيقها للأرباح وتحقيق أهداف أصحاب رؤوس الأموال فقط، بل ضرورة تحقيقها بطرق رشيدة من أجل زيادة أرباحها وتحسين صورتها والعمل على جذب استثمارات أكبر بتكلفة أقل، ولهذا عملت العديد من الدول على تأسيس نظام لحوكمة المؤسسات الإقتصادية، وهذا في إطار السياسة العامة للدولة، فتقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية والسعي لتحقيق أهداف الخطط الإستراتيجية والرؤى الحكومية يتطلب مستوى معين من الحوكمة الرشيدة والتي تعبر في مجال السياسة العامة عن الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين وضمان حماية حقوق الأفراد وتطبيق مبادئ العدالة بينهم

وبهذا أصبحت حوكمة المؤسسات الإقتصادية محل اهتمام المجتمع العالمي خاصة رجال الأعمال نتيجة للأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي خلال العقدين الماضيين بعد تحول معظم الإقتصاديات إلى نظام السوق المفتوح وانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي، وأيضا ما شهده العالم من انهيارات للعديد من الشركات الاقتصادية أبرزها شركة ***"إنرون"*** وإفلاسها لعدم التزامها بتطبيق قواعد الإدارة الحاكمة؛ والتي كانت من أكبر شركات الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب الافتقار إلى الممارسات السليمة في الرقابة ونقص الشفافية وضعف الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات. وعلى إثر هذا برزت أهمية حوكمة المؤسسات خاصة الإقتصادية في الوقاية من الأزمات وسوء إستخدام سلطة الإدارة، وفي المقابل تعمل على خلق قيمة للمؤسسة مما يساهم في تنمية الإقتصاد وزيادة معدلات النمو الإقتصادي، حيث حرصت العديد من المؤسسات الدولية على رأسها صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية لدراسة آليات الحوكمة، حيث أصدرت سنة 1999[1] مبادئ عامة لحوكمة الشركات وكذا تطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص.

[1] OECD (2015), ***G20/OECD Principles of Corporate Governance,*** OECD Publishing, Paris. *http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en*

والجزائر كغيرها من الدول النامية ملزمة بضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها وتحسين مناخ الأعمال لتطوير اقتصادها، وكأول خطوة قامت الجزائر بإعداد "***ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية***" سنة 2009 كمسعى يهدف لتطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع، من أجل تحقيق تكامل إقتصادي عالمي، والتخلص من التبعية لقطاع المحروقات؛ حيث عملت الجزائر على توفير إطار مؤسساتي لحوكمة المؤسسات الإقتصادية، من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية لجميع العمليات المتعلقة بتسيير الشركات والمؤسسات. ومن بين الشركات التي عملت على ترسيخ مبادئ الحوكمة فيها مؤسسة الغاز والكهرباء "سونلغاز"، والتي تعد الوحيدة في مجالها منذ نشأتها، وتحتل المرتبة الثانية بعد سونطراك، لذلك أصبح من الضروري عليها تبني مبادئ الحوكمة من أجل تحسين أداء نشاطها وكذلك الخدمة العمومية.

الإطار المنهجي والنظري

I. الإطار المنهجي

1. المشكلة البحثية

مر القطاع العام الإقتصادي الجزائري بعدة مراحل أهمها مرحلة إستقلالية المؤسسات العمومية؛ والتي عرفت بدورها تجارب مختلفة، بداية بتجربة صناديق المساهمة، مرورا إلى تجربة الشركات القابضة، وصولا إلى تجربة المجمعات، وخذا كله في إطار الإنفتاح الإقتصادي العالمي، حيث تنتظر المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تحديات خارج قطاع البترول، والذي أصبح عليها اليوم تبني مبادئ الحوكمة من أجل ضمان إستمراريتها، وتعتبر مؤسسة سونلغاز أحد أهم ركائز الإقتصاد الوطني، كما أنها نموذج فعال يجمع بين الفعالية الإقتصادية والحوكمة الرشيدة، بحكم أنها مؤسسة إقتصادية عمومية تعمل على إنتاج الكهرباء والغاز ونقلها وتوزيعها في الجزائر، كما أنها تعتبر الوحيدة في هذا المجال، مما إستدعى تحسين أنشطتها، ونلمح هذا في التطور الذي شهدته منذ نشأتها إلى يومنا هذا، وكل هذا يندرج في إطار تفعيل الحوكمة داخلها، ومنه تتبلور اشكالية موضوعنا حول:

- **هل ساهمت الحوكمة الإقتصادية في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية التجارية سونلغاز في فترة 2019-2022 ؟**

الأسئلة الفرعية:

وتتفرع من هذه الإشكالية أسئلة فرعية:

- ما المقصود بحوكمة المؤسسات الإقتصادية؟ وما هي مبادئها؟
- فيما تتمثل جهود الجزائر في تبني مبادئ حوكمة المؤسسات الإقتصادية؟
- هل وفرت شركة سونلغاز نظام حوكمة داخل المؤسسة؟
- هل ساهمت الحوكمة في زيادة فعالية المؤسسة الإقتصادية سونلغاز؟

2. مجالات الدراسة

المجال الموضوعي: يركز البحث على دراسة فعالية الحوكمة الإقتصادية في المؤسسات الإقتصادية من حيث محاربة الفساد المالي والإداري، رفع الكفاءة، استقطاب المستثمرين، بالإضافة إلى حماية حقوق المساهمين وتحسين الإنتاج.

المجال المكاني: إقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز لإنتاج الغاز والكهرباء في الجزائر العاصمة.

المجال الزماني: كانت فترة الدراسة من 2019 إلى 2022

3. الفرضيات

على ضوء عناصر مشكلة الدراسة تم وضع الفرضيات التالي:

تتجسد الحوكمة الإقتصادية في زيادة فعالية مؤسسة سونلغاز، كلما زاد استغلال الموارد البشرية والمادية، زادت إمكانية تقديم خدمات بأسعار مناسبة.

وينبثق من الفرضية الرئيسة فرضيات فرعية:

- حوكمة المؤسسات هي مجموعة المبادئ التي تلتقي فيها الرؤية السياسية مع العقلانية الاقتصادية والتي تقوم عليها المؤسسة لممارسة الرقابة الإدارية والمالية والغير مالية التي بواسطتها يتم تسيير المؤسسة.
- وفرت شركة سونلغاز نظام حوكمة فعال زاد من فعاليتها وإنتاجيتها ورفع كفاءتها.

4. أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تتمثل أهمية هذه الدراسة في اثراء البحث العلمي من خلال معرفة أساسيات الحوكمة وآلياتها

الأهمية العملية: تتمثل في معرفة مؤسسة سونلغاز عن قرب و معرفة نظام العمل الذي تقوم عليه كمؤسسة مؤثرة في الإقتصاد، مما يساعد صناع القرار في وضع سياسات ومخططات تنموية تخص هذا المجال وهذه المؤسسة.

5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم حوكمة المؤسسات والذي أصبح رائجا خاصة في العقدين الأخيرين، وكذلك التعرف على طبيعة عمل مؤسسة سونلغاز كونها مؤسسة اقتصادية تجارية هدفها الخدمة العمومية، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير نظام الحوكمة على المؤسسات الإقتصادية التي تؤثر على الإقتصاد الوطني (مؤسسة سونلغاز).

6. مناهج الدراسة واقترابتها

✓ *مناهج الدراسة*

تعتمد كل دراسة علمية على منهج أو مجموعة مناهج، تساعد الباحث في جمع المعلومات المطلوبة، فالمنهج هو:

"مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين" [1].

حيث اعتمد البحث في سبيل الإجابة عن الإشكالية، وبهدف الإلمام بمختلف جوانب الموضوع بطرح متسلسل، ووفقا لمقتضيات طبيعة إشكالية البحث، على مناهج متعارف عليها هي المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة.

المنهج الوصفي التحليلي: هو المنهج الذي يعتمد على دراسة ووصف الظاهرة وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى أسبابها واستخلاص النتائج، وقد اعتمدنا عليه في هذه الدراسة في الجانب النظري الذي يتطرق إلى وصف المؤسسة الإقتصادية و آليات الحوكمة فيها و

[1] موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ***منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية*** (الجزائر: دار القصبة للنشر، ط. 2، 2004)، ص. 98.

مبادئها بشكل عام ووصف مؤسسة سونلغاز بشكل خاص، وكذلك تحليل و دراسة مدى فعالية الحوكمة الإقتصادية في مؤسسة سونلغاز.

منهج دراسة حالة: هو محاولة لربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال القيام بتربص ميداني في مؤسسة سونلغاز، لطرح الإستفسارات وجلب المعلومات اللازمة للدراسة.

✓ *إقترابات الدراسة*

الإقتراب هو طريقة للتقرب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحديدها وذلك بقصد تفسيرها وبالاستناد إلى عامل أو متغير كان قد تحدد دوره من وجهة نظر الباحث في حركة الظاهرة سلفاً.

الإقتراب المؤسسي

الاقتراب المؤسسي، هو مقترب نظري في حقل السياسة المقارنة و في العلوم السياسية بصفة عامة و التي تعطي أهمية للمؤسسات في تحديد السلوكيات و المخرجات السياسية، على اعتبار أن المؤسسات تمثل تغيرا مستقلا يؤثر على تحديد من هم الفاعلون الذين يسمح لهم بالمشاركة في الساحة السياسية، تحدد نمط الاستراتيجيات التي ينتجونها، تؤثر على الخيارات و المعتقدات التي يتبنونها حول الممكن و المرغوب فيه.[2]

ولقد تم الإعتماد على هذا الإقتراب في هذه الدراسة في تحليل ودراسة المؤسسات الإقتصادية كونها تؤثر بالدرجة الأولى على مخرجات السياسات الإقتصادية والإقتصاد الوطني.

إقتراب التحليل النظمي

[2] صباح بالة، ***"الإقتراب المؤسسي"***، في الموسوعة السياسية، تم التصفح في: 29 ماي 2022، على 23:00
https://political-encyclopedia.org/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A

حسب ***"دايفيد إيستون"*** « ***David Aeston*** »، الظاهرة السياسية هي عبارة عن مجموعة من العلاقات المتداخلة والعناصر المتفاعلة، والتي تتكون أساسا من نظام ومحيط، والنظام السياسي يبنى على أساس المدخلات والمخرجات.

فالمدخلات: هي المطالب والحاجات الصادرة عن المجتمع، والتي يجب أن يعبر عنها في شكل تظاهرات سياسية وعقلانية ومنظمة.

والمخرجات: هي عبارة عن رد فعل المؤسسات السياسية الحاكمة على المطالب الصادرة عن المجتمع، وذلك عن طريق تغذية إسترجاعية.[3]

ولقد تم توظيف الإقتراب النظمي في هذه الدراسة ، من خلال تحليل نظام الحوكمة في مؤسسة سونلغاز والذي يشمل على مدخلات، مخرجات، ونظام التشغيل.

7 . أدوات جمع البيانات

تعتمد كل الدراسات على مجموعة من الأدوات التي يتم بواسطتها جمع البيانات التي تخدم موضوع البحث، فاستخدام أكثر من وسيلة أمر مرغوب في، إذ يمكننا الحصول على معطيات متنوعة من مصادر مختلفة، وهذا ما يضفي نوع من الواقعية والمصداقية على نتائج البحث، وعليه تم الإعتماد في هذه الدراسة على الوسائل التالية:

- ***الملاحظة***

تعد من أهم وسائل وطرق جمع البيانات، *فهي:*

"فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية" [4]

---

[3] مخلوف رملي، *"توظيف الإقترابات في تحليل النظم السياسية المقارنة: إقتراب تحليل النظم نموذجا"*، ***مجلة أكاديميا للعلوم السياسية***، م06، ع03 (نوفمبر 2020)، ص ص. 47-55.

[4] ***المرجع نفسه***، ص. 31.

وقد تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز من خلال الملاحظة البسيطة ل:

- ظروف العمل في المؤسسة.
- الكيفية التي يتم بها الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

- ***المقابلة***

هي إحدى وسائل جمع المعطيات والبيانات من مصادرها الأصلية حيث تمكن الباحث من الإحتكاك المباشر مع المبحوثين. والمقابلة في الدراسات الميدانية هي "تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة"[5]. تعتبر وسيلة أساسية في الوصول إلى الحقائق التي تخدم موضوع الباحث، والتي لا يمكن معرفتها من دون الإحتكاك بالواقع والإطلاع على الظروف المختلفة والعوامل والقوى التي تؤثر فيه.

II. *الإطار المفاهيمي والنظري*

1. *تحديد المفاهيم*

لضبط حدود هذه الدراسة، سنتطرق للتعريف بمجموعة المفاهيم ذات العلاقة.

- ***الحوكمة الإقتصادية***

هي أحد الجوانب المحددة للحكم الراشد والتي تشير إلى جميع القواعد التي تشكل الإطار العام للأنشطة الإقتصادية، وتنفذ هذه القواعد بطريقة شفافة ويمكن التنبؤ بها، كما تساهم في بناء اقتصاد مرن ومستقر يعزز النمو الشامل والإستثمار أيضا لخلق فرص العمل، ويساعد في نهاية المطاف في التخفيف من حدة الفقر.[6]

وقد عرفها ***"ويليامسون" "williamson"*** من خلال دراسة له تحت عنوان **"good order and workable arranements"** بأنها:

[5] ***المرجع نفسه***، ص. 197.

[6] Confederation swis, federal department of economic affairs, education and research EAER, economic governance, 2017, p. 1

"مجموع العمليات التي تدعم النشاط الإقتصادي والمعاملات الإقتصادية من خلال حماية حقوق الملكية وإنفاذ العقود واتخاذ اجراءات جماعية لتوفير البيئة المادية و التنظيمية المناسبة، وتتم هذه العمليات في إطار المؤسسات الرسمية والغير رسمية".[7]

- ***المؤسسات الإقتصادية التجارية***

تعرف المؤسسة الإقتصادية بأنها الوحدة التي يتم فيها ممارسة النشاط الإنتاجي و كذلك النشاطات المتعلقة به من تخزين، شراء، وبيع، لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة.[8]

ويعرف **M.TRUCHY** "**هنري تروشي**" (قانوني إقتصادي فرنسي)، المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الإقتصادي.[9]

- ***التنافسية***

يعرفها ***"أوغطون" "ougthon"*** بأنها:

قدرة المؤسسة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".[10]

بمعنى تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على الأسعار، الجودة، مواصفات المنتوج، وتوقيت البيع وكسب الولاء لهم.

---

2 فاتح عمارة، ***دور التكتلات الإقتصادية في الحوكمة الإقتصادية العالمية***، رسالة ماجيستر غير منشورة (جامعة باتنة: كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2014/ 2015)، ص. 31.

[8] فوزي محيريق بن الجيلاني، ***مدخل لإقتصاد المؤسسة***، (الجزائر، مطبعة الرمال، 2020)، ص. 24

[9] خواصة شهرزاد، ***نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية***، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم: كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير، 2015/2014)، ص. 36

[10] إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ***مجلة أبحاث ودراسات التنمية***، م 8، ع 1، (جوان 2021)، ص ص. 230-248

➢ ***الفعالية***

يعرف البعض الفعالية بمدى تحقق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة، فالفعالية هي الوصول الى تحقيق النتائج المطلوبة طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا. و يرى "***kast***" و ***rosenzweig*** وآخرون أن:

الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية وتعظيم الأرباح".[11]

2. الدراسات السابقة

- ***غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014*** . نتيجة حالة الفشل التي تعيشها بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية والمرتبطة بسوء أسلوب التسيير الذي تدار به والذي ينظم العلاقات بين أفرادها، مما دفع البعض منها لإرساء تغييرات هيكلية في نمط تسييرها من خلال حوكمة المؤسسات والذي برز الإهتمام بها في السنوات الأخيرة بالموازاة مع حالات الإفلاس التي مست الشركات الكبرى. وفي هذه المذكرة عمل على اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية مناسب للبيئة المحلية مبني على مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية، حيث قام بدراسة مجموعة من المؤسسات (نقاوس، رويبة، سيفيتال...) وما يختلف عن دراستنا هو دراسة مؤسسة سونلغاز.
- ***حوحو فطيمة وعيساوي سهام، الفعالية الإقتصادية للحوكمة على المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات- مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة محمد خيضر،***

[11] عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، ***مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية***، ع1 (2008)، ص ص. 55-71

بسكرة، 2018. تم في هذا المقال التطرق إلى أهمية استخدام أساليب الحوكمة في المؤسسات ومدى مساهمتها في تفعيل وتطوير الأداء المالي لها من خلال دراسة بعض نماذج المؤسسات التي اتبعت أساليب الحوكمة في ادارتها: مؤسسة سونلغاز، مؤسسة رويبة، شركة أوريدو، بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وركزت في دراستها لمؤسسة سونلغاز على مراحل تطورها من كونها مؤسسة عمومية ذات صفة تجارية و صناعية إلى شركة ذات أسهم، أهملت بذلك جانب الأداء المالي و الشفافية في المؤسسة و مجلس الإدارة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تبني مبادئ الحوكمة من أجل إستدامة الرؤية الإقتصادية والحفاظ على مستقبل الشركة.

- ***شيخي مختارية وشيخي عائشة، الحوكمة كمدخل أساسي لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة– مجلة التكامل الإقتصادي، العدد2، المجلد6، الجزائر 2018.*** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات و مساهمتها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية بمختلف مجالاتها، وذلك من خلال دراسة تحليلية لمؤسسة الإسمنت بسعيدة. حيث توصلت هذه الدراسة إلى صحة الفرضية الرئيسية التي تتمحور حول إلتزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة وتفعيلها، من خلال تبني مبادئها على غرار مبدأ الشفافية والإفصاح، المراجعة والمحاسبة، وتأكيد كذلك الفرضية الثانية الرئيسية أن هناك ارتباط بين حوكمة الشركات و تحسين الأداء الكلي للمؤسسة. وتتميز هذه الدراسة عن دراستنا التي نحن بصدد القيام بها هو إختلاف المؤسسة المدروسة، وكذلك الفترة الزمنية.
- ***حمزة زكرياء محي الدين، آليات حوكمة المؤسسة العمومية الإقتصادية–حالة المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتورة في المالية والمحاسبة تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم سنة 2020،*** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز سلبيات عدم تطبيق نظام الحوكمة و إيجابيات تطبيقه، بالإضافة إلى عرض بعض التجارب والمقاربات الدولية في مجال حوكمة المؤسسات العمومية، من خلال الإجابة على السؤال الأساسي للبحث وهو: ما مدى

موجودية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية؟. وللإجابة على هذه الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف إستعراض مختلف أبعاد الموضوع ووصفها وتحليلها، كما تم الإعتماد على المقابلة في الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات منها "مجمع صيدال" "مؤسسة سي أن رويبة". وقد سمحت لنا هذه الدراسة بالوقوف على مجموعة المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية من أجل التعرف على بعض آليات الحوكمة المطبقة فيها ومحاولة قياسها على مؤسسة سونلغاز.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات الإقتصادية

تمهيد

للمؤسسات الإقتصادية دورا مهما في تطور وتنمية الإقتصاد سواءً على المستوى الوطني أو العالمي، حيث تساهم بجزء أساسي من الناتج المحلي والإجمالي، وبالتالي تحقيق الإكتفاء الذاتي للفرد والدولة، بالإضافة إلى دورها البارز على المستوى الإجتماعي، الإقتصادي، والسياسي؛ من خلال توفير اليد العاملة وبالتالي توفير مناصب الشغل ومحاربة البطالة، التخلص من التبعية الإقتصادية وتحقيق الإستقلالية، أما سياسيا فيبرز دورها من خلال سياسة عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول، كما أنها تشكل التزاما مزدوجا اذ تعمل على تحقيق أهداف السياسة الإقتصادية الوطنية من جهة و تحقيق الربحية من جهة أخرى (التوفيق بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة)، لذلك في أغلب الأحيان تكون مؤسسات القطاع العام غير فعالة، تنقصها الفعالية وبالتالي ينظر إليها بأنها لم تنجح بتحقيق أهدافها المنتظرة. وبهذا أصبح موضوع حوكمتها من بين أهم المواضيع في السنوات الأخيرة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل معتمدين على التقسيم التالي للمباحث:

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسات الإقتصادية

المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات الإقتصادية

المبحث الثالث: واقع حوكمة المؤسسات الإقتصادية في الجزائر

المبحث الأول

الإطار العام للمؤسسات الإقتصادية

تعتبر المؤسسة الإقتصادية المحور الأساسي للنشاط الإقتصادي مهما كان حجمها، فهي تعد أداة لتنمية المجتمع من خلال وظائفها المختلفة، لتحقيق أهداف إجتماعية وإقتصادية، فأصبحت اليوم محل اهتمام الدراسات السياسية والإقتصادية وهذا لما تتميز به من خصائص ومميزات من خلال مواجهتها للمشكلات الإقتصادية، مما جعلها تحتل مكانة هامة لدى صانعي القرارات والسياسات التنموية.

المطلب الأول

تعريف المؤسسة الإقتصادية وخصائصها

1. تعريف المؤسسة الإقتصادية

اختلفت التعاريف التي قدمها الإقتصاديون و الباحثون للمؤسسة الإقتصادية، نتيجة لإختلاف الأنظمة الإقتصادية ورؤيتها لدور المؤسسات فيها، فالإقتصاديون يرونها بأنها وحدة تقنية للإنتاج لضمان استمراريتها وبقائها، أما علماء الإجتماع يرونها بأنها نظام ومكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين[1]. ومن بين التعاريف التي قدّمت لها ما يلي:

تعريف علم الإجتماع للمؤسسة

هي نظام اجتماعي سياسي يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم وتنشيط مطالب الأفراد داخل أقسام المؤسسة، يتم التقسيم فيها من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة، كما تعمل على ضمان

[1] مريم قرباجي، ياسمين زموري، ***إشكالية التمويل في المؤسسة الإقتصادية***، مذكرة ماستر غير منشورة، (جامعة أكلي محند أولحاج– البويرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015)، ص. 3.

تحقيق الأهداف المسطّرة، تنظيم العمل الجماعي الذي يتم فيه تحديد العلاقات بين العمال والإدارة، وأيضا العمل على تحفيز العمال لأداء عملهم بالشكل المطلوب.[1]

تعريف علم الإقتصاد

عرّفها الإقتصادي "**فرانسوا بيرو**" « **François PERROUX** »:

"المؤسسة وحدة إنتاج ذات ذمة تؤلف بين أسعار مختلف عوامل الإنتاج التي لها متعاملون مختلفون عن مالك المؤسسة بهدف بيع السلع والخدمات في السوق والحصول على دخل ينتج من خلال الفرق بين سعر الإنتاج وسعر البيع."[2]

يعرفها **مكتب العمل الدولي « BIT »** :

"هي كل مكان يتم فيه مزاولة النشاط الإقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة."[3]

عرّفها **قاموس العلوم الإقتصادية** على أنها وحدة اقتصادية مستقلة قانونيا تنسق بين عوامل الإنتاج (رأسمال، العمل) لإنتاج السلع والخدمات الموجّهة للبيع في الأسواق.[4]

أما المشرّع الجزائري وبموجب **القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية** رقم 01/88 اعتمد في تحديد المفهوم على معيارين أساسيين هما:

- ✓ **المعيار الشكلي:** ويتمثل في مدى تمتع المؤسسة بالشخصية المعنوية من خلال نص المادة الثالثة في الفقرة الثالثة من القانون 01/88 الذي مفاده:

---

[1] حسان حجاج، ***الإتصال الحدثي في المؤسسة الجزائرية***، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة منتوري– قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2010/2009)، ص. 113.

[2] فوزي محيريق الجيلاني، ***مدخل لإقتصاد المؤسسة***، (الوادي: مطبعة الرمال، 2020)، ص. 24

[3] المرجع نفسه، ص. 25.

[4] مروة يعقوب، ***مؤشرات تقييم فعالية حوكمة المؤسسة الإقتصادية***، أطروحة دكتورة غير منشورة (جامعة عبد الحميد بن باديس– مستغانم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2016)، ص 2

"المؤسسة العمومية الإقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون التجاري إلا إذا نص صراحة على أحكام قانونية خاصة." [1]

- ✓ **المعيار الموضوعي:** يتمثل في تحديد الدور أو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة الإقتصادية من خلال نص المادة الثالثة في الفقرة الأولى من القانون 01/88 الذي مفاده:

"تشكل المؤسسة العمومية الإقتصادية، في إطار عملية التنمية، الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال*." [2]

باختصار و **كتعريف إجرائي** –اعتمادا على ما سبق– المؤسسة الإقتصادية هي تنظيم اقتصادي، قانوني، اجتماعي، مستقلة ماليا مما يؤهلها لممارسة أنشطتها ضمن بيئة داخلية وأخرى خارجية، من خلال إنتاج السلع والخدمات بغية خلق قيمة مضافة وتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها.

2. خصائص المؤسسة الإقتصادية

من خلال ما تم الطرق إليه في التعاريف السابقة نجد من أهم خصائص المؤسسة ما يلي:

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أومن حيث واجباتها ومسؤوليتها.

---

[1] القانون رقم 88–01 المؤرخ في 12 يناير 1988، ***المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية*** ، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 2، الصادرة في 13 يناير 1988.

[2] نفس ***القانون السابق.***

تراكم رأس المال: مصطلح إقتصادي ذو بعد رأسمالي والذي يعبر من خلال هذه الفقرة عن تحقيق الأرباح من أجل وظيفه في خدمة الإقتصاد الوطني، واعتبارها أداة لتحقيق التنمية إلى جانب الدولة، وهذا يدل على سعي هذه الأخيرة إلى تقاسم عبء التنمية مع المؤسسات الإقتصادية والذي يتطلب بدوره ترشيد وحوكمة هذه المؤسسات.

- المؤسسة وحدة إقتصادية أساسية في المجتمع من خلال مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني وبالتالي تحقيق التنمية.
- التحديد الواضح للأهداف، السياسة، البرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة لها أهداف معينة تسعى لتحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...
- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها المؤسسة، وضمان استمراريتها وبقائها من خلال التمويل، توفر العمالة اللازمة، القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- الهيكلة الملائمة بمعنى الكيفية التي يتم فيها تنظيم المسؤوليات، اتخاذ القرارات والعلاقة بين الوظائف والأقسام الملائمة والفعالة مما يساعد على تحقيق الأهداف، الأداء الجيد للمؤسسة.
- ضمان الموارد المالية لأجل استمراريتها إما عن طريق الإعتمادات، الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين العناصر كلها.
- مرونة المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات مما يمكنها من جمع المعلومات ومعالجتها واستعمالها عند الحاجة واتخاذ القرارات والتي تسمح لها بتكوين رؤية شاملة وواضحة للمحيط المتواجدة فيه.[1]

المطلب الثاني

وظائف وأهداف المؤسسة الإقتصادية

1. وظائف المؤسسة الإقتصادية

تعبر الوظائف عن تقسيم أنشطة المؤسسة تبعا للدور الذي تلعبه داخل هذه الأخيرة، بمعنى تحديد المهام الأساسية التي تساهم في ممارسة نشاطها من إنتاج و شراء.

[1] قرباجي، زموري، ***مرجع سابق***، ص 6

إن مختلف وظائف المؤسسة الإقتصادية مرتبط ببعضها البعض من أجل أداء وتحقيق أهداف المؤسسة ككل وتختلف هذه الوظائف حسب طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، ولكن تتوافق في الوظائف التالية:

- ✓ **الوظيفة التقنية**

تتمثل في وظيفة الإنتاج، وتعتبر الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإقتصادية التجارية، فهو المبرر لوجودها والحافز لإستمرارها وبقائها حيث يعتمد بالدرجة الأولى على مقدرتها في إشباع رغبات المستهلكين وسد حاجياتهم عن طريق ممارسة العملية الإدارية بعناصرها الأربعة، من تخطيط، تنظيم، توجيه، وتنمية الكفاءات البشرية والرقابة لجميع الأنشطة الإنتاجية.

- ✓ **وظيفة التسويق**

وتشمل الأنشطة المتعلقة بضمان تدفق المخرجات (سلع وخدمات) من أماكن الإنتاج إلى أماكن الإستهلاك في الوقت المناسب والطريقة المناسبة، بالإضافة إلى عمليات دراسات السوق، خدمات ما بعد البيع.

- ✓ **الوظيفة المالية**

تشمل الأنشطة المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة لنشاط المؤسسة بطريقة عقلانية توفر لها السيولة اللازمة من جهة وتحقيق الأرباح المستهدفة من جهة أخرى، من خلال التسيير الفعال لهذه الأموال.

- ✓ **وظيفة إدارة الموارد البشرية**

وتشمل جميع الأنشطة الهادفة لتوفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال وضع القواعد والأسس والتعليمات التي تكفل تلبية حاجاتها من هذا العنصر[1].

✓ **وظيفة التموين**

تعتبر من الوظائف الأساسية في المؤسسة الإقتصادية، فهي التي تضمن سير الوظائف الأخرى خاصة وظيفة الإنتاج، وتتفرع إلى وظيفتين فرعيتين هما: الشراء والتخزين، شراء وتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية، آلات...إلخ، وتخزين هذه الموارد في أحسن الظروف من أجل استخدامها.

✓ **الوظيفة الإدارية**

أضاف "**هنري فايول**" « **fayoul** » (أحد علماء الإدارة الكلاسيكية)، إلى جاني الوظائف الأخرى الوظيفة الإدارية، وتعتبر من أهم الوظائف، إذ تتكفل بوضع البرامج العامة لسير نشاط المؤسسة والتي تسهم في تنسيق الجهود والأنشطة وتشمل على الوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجه والرقابة.[2]

2. أهداف المؤسسة الإقتصادية

تختلف وتتعد أهداف المؤسسة بحسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعتها (عمومية، خاصة)، شكلها القانوني، وميدان نشاطها، ولكنها تشترك في الأهداف التالية:

[1] دياب زقاي، ***الإتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الإقتصادية***، أطروحة دكتورة غير منشورة (جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان: كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2010/2009)، ص ص. 8، 9

[2] قرباجي، زموري، ***المرجع نفسه***، ص ص. 23، 24

✓ **الأهداف الإقتصادية**

- تحقيق أقصى ربح ممكن مما يسمح لها بتوسيع نشاطاتها، تجديد الموارد المادية والتكنولوجية المستعملة وبالتالي ضمان استمراريتها في النشاط و النمو.
- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال إنتاج السلع والخدمات وتصريفها أو بيعها بما يغطي تكلفة إنتاجها وتحقيق الأرباح.
- عقلنة الإنتاج من خلال الإستعمال الرشيد لوسائل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط والبرامج لتفادي الوقوع في مشاكل إقتصادية ومالية.

✓ **الأهداف الإجتماعية**

- ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال إذ يعتبرون العنصر الفعال الحيوي للمؤسسة، ومن بين المستفيدين الأوائل في نشاطها.
- تحسين مستوى معيشة العمال عن طريق تحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مادية ومالية للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

✓ **الأهداف التكنولوجية**

- من بين الأهداف التكنولوجية التي تسعى إليها المؤسسة الإقتصادية هي البحث والتنمية، من خلال توفير إدارة خاصة بالبحث والتطوير من أجل تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية، ويمثل هذا النوع من البحث نسب عالية من الدخل الوطني للدول المتقدمة.
- كما أن المؤسسة الإقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها خاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، من خلال التنسيق بين هيئات ومؤسسات البحث العلمي و الجامعات، و المؤسسة الإقتصادية.[1]

[1] ***المرجع نفسه***، ص ص، 13- 16

المطلب الثالث

تصنيف المؤسسة الإقتصادية

تعددت تصنيفات المؤسسة الإقتصادية، ورغم هذا يبقى الهدف وراء ذلك هو تسهيل وضع خطة وطنية اقتصادية تنموية، مما يساعد الدولة في التركيز على قطاع دون آخر، وهذا ما يضفي نوع من الفعالية على الخطة الإقتصادية الوطنية، ولقد تم تصنيفها حسب عدة معايير كالتالي:

- **تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني**

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم المؤسسات إلى قسمين: مؤسسات خاصة تخضع للقانون الخاص، ومؤسسات عامة تابعة للدولة أو القطاع العام.[1]

فالمؤسسات الخاصة تتخذ بدورها أشكالا متعددة، ويمكن تصنيفها تحت نوعين مؤسسة فردية وشركات:

- **المؤسسة الفردية:** هي المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة واحدة.
- **الشركات:** وتنقسم بدورها إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال

1. **شركات الأشخاص:** وهي التي تقوم بين شخصين أو أكثر، تقوم على أساس الثقة المتبادلة بين الشركاء.
2. **شركات الأموال:** تقوم على أساس الإعتبار المالي، بمعنى القدرة المالية للمساهمين ويطلق عليها أيضا شركات المساهمة.

أما **المؤسسات العمومية** فهي التي تعود ملكيتها للدولة ولا يحق للمسؤولين بيعها أو التصرف فيها إلا بموافقة الدولة، وتنقسم إلى:

[1] عيسى خليفي، ***محاضرات في اقتصاد المؤسسة***، (جامعة محمد خيضر – بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، مكتبة المنار)، ص ص. 7، 8

- **مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي تجاري:** تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في ميدان محدد، تقوم بتقديم سلع وخدمات للسوق وفي نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية (الجمع بين المصلحة العامة والخاصة)، كما تتميز هذه المؤسسات بوجود طاقة إنتاجية موحدة مثل: **مؤسسة سونلغاز الشركة الوطنية للغاز والكهرباء**، مع استفادتها من مساعدات مالية من الدولة تساعد في تسييرها نظرا لدورها في تقديم خدمة عمومية.
- **مؤسسات عمومية اقتصادية:** هي مؤسسات تتميز بالإستقلالية، تسيّر بواسطة مجلس الإدارة، تتميز بالميزة التنافسية فيما بينها مثل: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.
- **مؤسسات عمومية محلية:** مؤسسات تقدم خدمات وتنشط على المستوى المحلي.

والمؤسسات المختلطة هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص في إطار الإقتصاد المختلط.*

- **تصنيف المؤسسات حسب المعيار الإقتصادي**

يتم تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار تبعا للنشاط الإقتصادي الذي تمارس، وقد قسّم **"كلارك" « clark »** النشاط الإقتصادي لثلاث قطاعات[1] وهي:

- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات المتخصصة في الزراعة والفلاحة بشتى أنواعها فتقوم بعمليات الإنتاج الزراعي سواء كان حيواني أو نباتي.

[1] سفيان كوكيد، ***محاضرات في اقتصاد المؤسسة*** (جامعة بلحاج بوشعيب– عين تيموشنت، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018)، ص. 10

الإقتصاد المختلط: الإقصاد الذي يجمع بين جوانب مختلفة من النظامين الإشتراكي والرّأسمالي ، فهو يحمي الملكية الخاصّة ويسمح بالحرية الإقتصادية لإستخدام رأس المال من جهة، كما يسمح للحكومات بالتدخل في الأنشطة الإقتصادية لتحقيق أهداف السياسة الإقتصادية، والإجتماعية من جهة أخرى

- **المؤسسات الصناعية:** هي مؤسسات ذات طابع صناعي يتطلب نشاطها رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية منها مؤسسات الصناعات الثقيلة، ومؤسسات الصناعات التحويلية.
- **المؤسسات الخدماتية:** هي التي تقدم خدمات معينة في مجال معين، مثل: خدمات النقل، البريد والمواصلات، السياحة، التعليم...

- **تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم**

يتم تصنيف المؤسسات هذا المعيار وفق القانون 02/17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[1]

- **المؤسسات الصغيرة جدّا:** تعرّف حسب المادة العشرة من القانون 02/17 بأنها:

"مؤسسة تشغل من شخص (1) واحد إلى تسعة (9) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري."

- **المؤسسة الصغيرة:** تعرّف المؤسسة الصغيرة حسب المادة التاسعة من القانون 02/17 بأنها:

"مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسع وأربعين (49) شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعمائة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري."

- **المؤسسة المتوسطة:** حسب المادة الثامنة من القانون السابق يمكن تعريفها بأنها:

[1] القانون رقم 17-02، المؤرخ في 10 يناير 2017، ***المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة***، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادر في 11 يناير 2017.

"مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربعمائة (400) مليون دينار جزائري، إلى أربعة (4) ملايير دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري، إلى مليار(1) دينار جزائري."

- **المؤسسات الكبيرة:** غالبا ما تشغل يد عاملة كبيرة حوالي 250 عامل على الأقل وملكيتها تعود لعدد كبير من الأشخاص.[1]

[1] كوديدن، ***المرجع السابق***، ص. 11.

المبحث الثاني

حوكمة المؤسسات الإقتصادية

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحرير إقتصاديات العديد من الدول، وما تبعه من تحرير الأسواق المالية، والذي ترتب عنه التوسع في حجم الشركات، انفصال الملكية عن الإدارة، وهذا ما أدى إلى ضرورة الإستعانة بآليات جديدة للرقابة، وكانت إحدى هذه الآليات هي حوكمة الشركات؛ التي تعمل على تنظيم العناصر والأطراف الفاعلة فيها، وكذلك تفعيل آلياتها الداخلية والخارجية للحد من تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع والخدمات التي تقدمها، ويضعف قدرتها على المنافسة، وتتحول بذلك إلى عبء على الإقتصاد الوطني.

المطلب الأول

مفهوم حوكمة المؤسسات الإقتصادية والأطراف المعنية بتطبيقها

إن الحوكمة أو الحكم الراشد في مؤسسة ما(سواء كانت ربحية أو غير ربحية)، آلية من آليات السياسات العامة التي تدخل فيها قواعد ونظريات تبنى على متغيرات قد تكون سياسية، اقتصادية، أو اجتماعية أو حتى دولية، يتم من خلالها رسم سياسات متماسكة من خلال إدارة متسقة، وإتخاذ قرارات رشيدة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

I. مفهوم حوكمة المؤسسات الإقتصادية:

لقد تزايدت في السنوات الاخيرة أهمية الحوكمة، نتيجة لإتجاه العديد من الدول نحو النظم الإقتصادية الرأسمالية التي يتم فيها الإعتماد على الشركات والمؤسسات الإقتصادية لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو، بمعنى التركيز على تعظيم الأرباح، على حساب قيمة الخدمة الإجتماعية التي تقدّمها.

1. مفهوم الحوكمة

الحوكمة من المفاهيم الواسعة التي تعبر عن كيفية الحكم في بلد، بما في ذلك سياسته الإقتصادية وهيكله التنظيمي وقد اختلفت تعاريف الحوكمة ما بين هيئات ومنظمات دولية وباحثين نظرا لتعدد أبعادها واتجاهاتها الفكرية.

فالحوكمة كمصطلح هي الترجمة المختصرة لكلمة «**gouvernance**» ، أما الترجمة العلمية لها فهي تعني:

"أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرّشيدة".[1]

تم طرح هذا المصطلح لأول مرّة في أدبيات البنك الدولي سنة 1992 من خلال تقرير معنون ب "**الحوكمة والتنمية**"، وتم تعريفها بأنها:

"الطريقة التي تمارس بها السلطة في تسيير الموارد الإقتصادية والإجتماعية للدول من أجل تحقيق التنمية".[2]

وقد ركّز هذا المفهوم على الجانب التنموي للحوكمة*. ليقدّم لاحقا تعريفا آخر بأنها:

"عملية الإصلاح والتسيير المؤسساتي الخاص بالإدارة وباختيار السياسات وتحسين مستوى التنسيق، وتقديم الخدمات في المؤسسات العمومية، باستعمال الأساليب السليمة، وروح المسؤولية والشفافية، بهدف الوصول إلى نتائج ذات فعالية..."[3]

عرّفتها أيضا **منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE** بأنها القدرة على استعمال السلطة السياسية وتطبيق الرقابة على تسيير الموارد في المجتمع لتحقيق التنمية الإقتصادية

---

[1] خولة عبد اللاوي، رياض بوريش، "حوكمة السياسة الإقتصادية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"، ***المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والإجتماعية***، م 05، ع 01، (جوان 2021)، ص ص. 109-128.

[2] عمارة، مرجع سابق، ص. 26 .

* جعل هذا المفهوم الحوكمة آلية يتم من خلالها تحقيق التنمية، متغافلا في نفس الوقت عن العديد من الجوانب التي تقوم عليها الحوكمة، كالفواعل الأساسية التي تنشط في ظل الحوكمة، والمبادئ التي تقوم عليها.

[3] عبد اللوي، بوريش، ***مرجع سابق***، ص ص. 109- 128.

والإجتماعية وكذلك الرشادة الإقتصادية التي تحقق من خلال مؤسسات تقوم على مبادئ الديموقراطية واحترام القانون. [1]

وبالنسبة للتشريع الجزائري، فمصطلح الحوكمة ورد في القانون رقم 06-06 المتضمن **القانون التوجيهي للمدينة،** في الفصل المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية، حيث عرّفها بأنها:

"الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن، وتعمل للمصلحة في إطار الشفافية" [2].

إذن فالحوكمة هي أسلوب ممارسة السلطة بطريقة فعالة ورشيدة والقدرة على تسيير الموارد في المجتمع، من خلال تفعيل دور السلطات العمومية في تحقيق الأهداف المسطرة سواء الإجتماعية، الإقتصادية، أو السياسية.

تعتبر الحوكمة في مجال السياسات العامة **public policies،** من المفاهيم التي تؤكد على ضرورة الإنتقال من الإدارة الحكومية التقليدية إلى الإدارة الأكثر فعالية وتفاعل في إطار الإستجابة لطموحات المواطنين بشكل مناسب وبجودة شاملة.[3]

2. ظهور حوكمة المؤسسات الإقتصادية

نتيجة للأزمات المالية العالمية والتي وقعت في العديد من المؤسسات الإقتصادية والشركات العالمية، مثل **شركة إنرون ENRON** التي تعمل في مجال الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية سنة2001 ، وكذلك **أزمة وورلدكوم WORLCOM** الأمريكية للإتصالات سنة 2002، والتي يمكن وصف هذه الأزمات بأزمة ثقة في المؤسسات

---

[1] ***المرجع نفسه***، ص ص 109- 128

[2] القانون رقم 06 – 06 ، المؤرخ في 20 فيفري 2006، ***المتضمن القانون التوجيهي للمدينة***، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 15، الصادرة في 12 مارس 2006 .

[3] مسعود البلي، "حوكمة السياسات العامة الإجتماعية: دراسة تحليلية من منظور الشبكية والشراكة والحكم الراشد"، ***مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية***، ع.08، (جانفي 2016)، ص ص. 203 – 220.

والتشريعات، أدّت إلى تصاعد قضايا الفساد في الشركات الكبرى، إضافة إلى استحواذ الشركات المتعددة الجنسيات على الأسواق العالمية واندماجها مع العديد من الشركات، مما أدى إلى التحول من الإقتصاد الوطني المغلق إلى الإقتصاد العالمي.[1]

كل هذا ساهم في زيادة الإهتمام بحوكمة المؤسسات الإقتصادية، حيث أصبحت من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة، حيث أصبحت الإقتصاديات الإنتقالة تدعو إلى تطبيق أسس وقواعد الحوكمة لأن عدم تطبيقها يهدد وجودها وعدم قدرتها على المنافسة في السوق الدولية والمحلية.

3. مفهوم حوكمة المؤسسات الإقتصادية

لقد ارتبط مفهوم حوكمة المؤسسات بالدراسات الإقتصادية والتجارية، وخاصة فيما يتعلق بالإفصاحات المالية. لكن الحديث عنه ليس بالجديد، فظهوره كان نتيجة لسلسة من الأعمال (**آدم سميث، مينز وبيرل...**)، والنظريات (**نظرية الملكية، نظرية الوكالة، نظرية أصحاب المصلحة...**)[2] . ومن بين التعاريف التي قدّمت لهذا المفهوم مايلي:

- عرّفها الكاتب ***"غابريال أودونوفان" GABRIELLE O'DONOVAN*** بأنها:

"السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، التي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الاعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة..."[3]

---

[1] سليمة بن حسين، "الحوكمة... دراسة في المفهوم"، ***مجلة العلوم القانونية والسياسية***، ع 10، (جانفي 2015)، ص ص. 180 – 221.

[2] حمزة زكرياء محي الدين، ***آليات حوكمة المؤسسة العمومية الإقتصادية*** ، أطروحة دكتورة غير منشورة، (جامعة عبد الحميد بن باديس– مستغانم: كلية العلوم الإقتصادية، التجارية، والتسيير، 2020)، ص. 26.

[3] مصطفى يوسف كافي، ***الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات*** (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013)، ص. 207.

- الإجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية، وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف منها هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل*.[1]
- تعرّف **مؤسسة التمويل الدولية IFC** الحوكمة بأنها:

"النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[2]

- تعرّفها كذلك **منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE** :

"مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها، والأطراف ذات العلاقة، وهي تتضمن الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة والأدوات التي يتم بها تنفيذ هذه الأهداف ويتحدد بها أيضا أسلوب متابعة الأداء".[3]

ركّز تعريف منظمة OCDE، ومؤسسة IFC في تعريفهما لحوكمة المؤسسة الإقتصادية بأنها نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على أداء المؤسسة.

- عرّف **صندوق النقد الدولي FMI** الحوكمة المؤسسية بأنها الطريقة التي تسير من خلالها السلطة الموارد الإقتصادية والإجتماعية لخدمة التنمية، بالإعتماد على طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر قدر من المنافع.[4]

---

[1] أحمد علي خضر، ***الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات***، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2012)، ص. 11.

*صدر هذا التعريف عن السير أدريان كادبوري في تقرير للبنك الدولي عام 1999 المعنون ب "نظرة على حوكمة الشركات"، حيث قام بوضع هذا التعريف والذي يعد الأكثر تحديدا لحوكمة الشركات من تعريفه السابق التقليدي الوارد في تقرير 1992، الذي ركّز على الجوانب المالية لحوكمة الشركات.

[2] يوسف كافي، ***مرجع سابق***، ص. 207.

[3] نوال صبايحي، ***حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية***، أطروحة دكتورة غير منشورة، (جامعة الجزائر3: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، 2016/2015)، ص. 163.

[4] سعد قديري وآخرون، ***إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية***، مذكرة ماستر غير منشورة، (جامعة حمة لخضر – الوادي: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017)، ص. 6.

- حسب **ميثاق الحكم الراشد 2009**، فإن حوكمة المؤسسات هي فلسفة تسييرية، ومجموعة التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان إستدامة وتنافسية المؤسسة، بواسطتها يتم التعريف بحقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك. وبصفة عامة فإن فحوى وتدابير الحكم الراشد للمؤسسة، مدونة ضمن ميثاق الحكم الراشد، وهو ما يشكل مرجعا لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة.[1]
- وبناءًا على ما تقدّم فإن حوكمة المؤسسات هي مجموعة من المبادئ والآليات التي توجّه وتراقب أداء الشركات التجارية، وتقرّر الوسائل اللاّزمة لبلوغ أهدافها، بما يضمن الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المساهمين.

II. *الأطراف الفاعلة في حوكمة المؤسسات الإقتصادية*

من أجل التطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات الإقتصادية، لابدّ من توافق جهود عدّة أطراف، لأن الهدف الأسمى لتطبيق الحوكمة هو تقليل التعارض بين اطرافها، وهم:[2]

- **المساهمون (shareholders)**: هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة، عن طريق ملكيتهم للأسهم، مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم وكذلك تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل. وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين الحوكمة في المؤسسة وبين المساهمين فيها، فوجود نظام حوكمة قوي يؤثر إيجابيا على قرار المساهمين الإستثماريين، كما تعمل الحوكمة على بناء علاقة متينة ومبنية على الثقة بين المؤسسة ومساهميها.
- **مجلس الإدارة (Board of director)**: ويمثل المساهمين أطراف أخرى مثل أصحاب المصالح، كما يعتبر من أهم الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسة، كونه وسيلة أساسية

[1] الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ***ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر***، 2009، ص. 16.

[2] عقبة قطاف، ***دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية***، أطروحة دكتورة غير منشورة، (جامعة محمد خيضر – بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018)، ص. 35، 36.

في عملية الرّقابة، كما يقوم برسم السياسة العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، فالحوكمة الجيدة للمؤسسة تؤدى عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة للوصول إلى أداء إقتصادي أفضل.

- **الإدارة (management):** هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم الأرباح الشركة، وزيادة قيمتها، إضافة إلى مسؤوليتها إتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين. ويتمثل دورها في الحوكمة في التوفيق بين مصالح جميع الأطراف عن طريق صياغة القواعد والقوانين لإدارة العمليات بنجاح وكفاءة عالية.
- **أصحاب المصلحة (stockholders):** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين، الموردين، العمال، والموظفين. وقد تكون مصالحهم متعارضة ومختلفة أحيانا، ويتأثر مفهوم الحوكمة بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف من خلال أداء المهام التي تزيد من إنتاجية المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثاني

مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات الإقتصادية

في هذا الإطار أصدرت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية قواعد معيارية وأساسية لحوكمة الشركات، أهمها "**مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE**"، التي أكدت على ضرورة وأهمية إتباعها من أجل خلق قيمة للمساهمين، الحفاظ على حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة الإقتصادية، وكذا تحسين نوعية التسيير والرقابة والذي بدوره يؤدي إلى ترقية أداء المؤسسة وضمان إستمراريتها، وبالتالي إحداث تنمية شاملة في البلدان التي تتبنى سياسة التوجه نحو السوق من خلال محاربة ظاهرة الفساد، حيث أنها تضع الحدود بين المصلحة العامة والمنفعة الخاصة.

I. مبادئ حوكمة المؤسسات الإقتصادية

تعرف مبادئ حوكمة الشركات بأنها:

"مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة والتي تظهر من خلال النظام واللوائح الداخلية المطبقة داخل الشركة". [1]

1. مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية

تعتبر من أهم المبادئ التي صدرت في مجال حوكمة المؤسسات، حيث وضعت سنة 1999 خمسة مبادئ للحوكمة، وتم تعديلها ومراجعتها سنة 2004 ثم سنة 2015[2]، والهدف منها أن تكون نقاط مرجعية يمكن إعتمادها من طرف أصحاب القرار والتي تتماشى مع الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية لهذه الدول، كما أنها لا تعتبر ملزمة عليهم، وتشمل هذه المبادئ ستة مجالات:

- ***ضمان وجود إطار فعال للحوكمة***

"The corporate governance framework should promote transparent and fair markets, and the efficient allocation of resources. It should be consistent with the rule of law and support effective supervision and enforcement."[3]

ينص المبدأ الأول على ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة من خلال وجود إطار من القوانين والتشريعات، ويعزز بذلك وجود أسواق شفافة وعادلة، وكذلك توزيع فعال للموارد وتكون متسقة مع الأحكام المعمول بها، وتدعم الإشراف والإنفاذ الفعال.[4]

---

[1] محمد مصطفى سليمان، ***حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والإداري*** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009)، ص. 16.

[2] سمية بن عمورة، باديس بوغرة، "تجارب دولية في حوكمة الشركات"، ***مجلة نماء للإقتصاد والتجارة***، م 3، ع 2، (ديسمبر 2019)، ص ص. 132-144

[3] OECD (2015), ***G20/OECD Principles of Corporate Governance,*** OECD Publishing, Paris, p. 13.

[4] إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، أخبار الإتحاد، ***حوكمة الشركات الفرص والتحديات***، ديسمبر 2015، ص. 4.

ولضمان وجود هذا الإطار، قدمت المنظمة مجموعة من الإرشادات منها:[1]

- تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الأداء الإقتصادي الكلي، ونزاهة السوق والحوافز التي تخلقها للمساهمين، وتعزيز أسواق شفافة تعمل بكفاءة.
- ضرورة توافق المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على حوكمة المؤسسات داخل التشريع مع قواعد القانون، وتكون ذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- ضرورة تقييم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة، مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن تتوفر لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية الصلاحيات الكافية والموارد اللازمة والنزاهة للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية، إضافة لأحكامها وقراراتها التي يجب أن تكون في الوقت المناسب.

➢ ***الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين***

"The corporate governance framework should protect and facilitate the exercise of shareholders' rights and ensure the equitable treatment of all shareholders, including minority and foreign shareholders. All shareholders should have the opportunity to obtain effective redress for violation of their rights."[2]

"يجب على إطار حوكمة الشركات حماية وتسهيل ممارسة المساهمين، بما في ذلك الأقليات والمساهمين الأجانب لحقوقهم، ويجب أن يكون لجميع المساهمين فرصة لإنصافهم بشكل فعال في حال تم إنتهاك حقوقهم".[3]

تؤكد المنظمة على هذا المبدأ، والذي ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق لمساهمين، في العديد من النواحي، وتشمل: حق إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة، حق

[1] صفية باباعمي، ***حوكمة الشركات التجارية***، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة قاصدي مرباح: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2019/2018)، ص. 18.

[2] OECD (2015), ***op.cit***, p. 18.

[3] إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، ***مرجع سابق***، ص. 4.

الحصول على المعلومات، حق الحصول على توزيعات الأرباح، حق نقل ملكية الأسهم و حضور إجتماعات الجمعية العامة[1].

وتتمثل المبادئ الفرعة للمبدأ العام الثاني في:

- ضمان الحقوق الأساسية للمساهمين.
- حق المساهمين في الحصول على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص التغيرات التي تطرأ في المؤسسة.
- فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة من طرف المساهمين وإحاطتهم بالقواعد التي هاته الإجتماعات.
- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكّن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- السماح لأسواق الرقابة على المؤسسات العمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.
- تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون*.[2]

كما نص المبدأ الثاني على ضمان المعاملة المتساوية للمساهمين (أغلبية أو أقلية، محليون أو أجانب)، كما تتاح لهم فرصة الحصول على تعويض فعال في حال إنتهاك حقوقهم، وتشمل المبادئ الفرعية لهذا المبدأ مايلي:

- معاملة المساهمين حاملي الأسهم معاملة متساوية.
- منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

[1] لطيفة رحيم، ***واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة الإقتصادية***، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة محمد خيضر – بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018)، ص. 23.

[2] طارق عبد العال، ***حوكمة الشركات*** (القاهرة: الدار الجامعية، ط. 2، 2007)، ص ص. 42-44.

*يجب على المستثمر الرئيسي الذي يعمل في المجال المالي والإئتماني أن يفصح عن أسلوبه في التعامل مع تضارب المصالح، الذي قد يؤثر على ممارسة الحقوق الرئيسية للملكية الخاصة بإستثماراته.

- وجوب الإفصاح من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة عن وجود أية مصلحة مادية أو عملية في أي موضوع يمس الشركة.[1]

➢ ***المؤسسات الإستثمارية، أسواق الأسهم، وغيرهم من الوسطاء***

"The corporate governance framework should provide sound incentives throughout the investment chain and provide for stock markets to function in a way that contributes to good corporate governance."[2]

"يجب على إطار حوكمة الشركات توفير الحوافز السليمة في جميع أنحاء سلسلة الإستثمار، وأن تكون هذه الحوافز متاحة لأسواق الأسهم، لتعمل بطريقة تساهم في تطبيق أفضل لممارسات الحوكمة."[3]

وقد تضمن هذا المبدأ مجموعة من المبادئ التفصيلية أهمها:

- ضرورة إفصاح المستثمرين من المؤسسات الذين يعملون بصفة إستئمانية عن سياسات الحوكمة والتصويت الخاصة بهم فيما يتعلق بإستثماراتهم، وخاصة الإجراءات القائمة لديهم لتقرير إستخدامهم لحقوقهم التصويتية.
- منع عمليات التداول المستندة إلى معلومات داخلية والتلاعب في السوق، وينبغي تنفيذ القواعد المطبقة.
- وجوب الإفصاح عن معلومات السوق، والكشف العادل والفعال للأسعار بشأن إستثمارات المساهمين مهم لممارسة حقوقهم ووسيلة مساعدة لتشجيع الحوكمة الفعالة.[4]

➢ ***دور أصحاب المصالح في أساليب الحوكمة***

"The corporate governance framework should recognize the rights of stakeholders established by law or through mutual agreements and encourage

[1] قطاف، ***مرجع سابق***، ص. 53

[2] OECD (2015), ***op.cit***, p. 29.

[3] إتحاد هيئات الاوراق المالية العربية، ***مرجع سابق***، ص. 4.

[4] OECD (2015), ***op.cit***, p p. 30-33.

active co-operation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises."[1]

"يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لإتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشيط بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الإستدامة للمشروعات على أسس مالية سليمة."[2]

كما تضمن هذا المبدأ على مبادئ فرعية أهمها:

- ضرورة وجود إطار قانوني شفاف، بحيث لا يعيق قدرة أصحاب المصلحة على التواصل والحصول على تعويض عند إنتهاك حقوقهم.
- السماح لأصحاب المصلحة بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الإعتماد عليها، وفي الوقت المناسب، وعلى أساس منتظم.[3]

➢ ***الإفصاح والشفافية***

"The corporate governance framework should ensure that timely and accurate disclosure is made on all material matters regarding the corporation, including the financial situation, performance, ownership, and governance of the company."[4]

"ينبغي أي يكفل إطار الحوكمة تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل الهامة والمتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وأسلوب ممارسة حوكمة الشركة."[5]

حيث تضمن هذا المبدأ:

---

[1] OECD (2015), ***obid,*** p. 34.

[2] إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، ***مرجع سابق***، ص.5.

[3] حماد، ***مرجع سابق***، ص.45.

[4] OECD (2015), ***op.cit***, p.37.

[5] إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، ***مرجع سابق***، ص.5.

- ضرورة الإفصاح عن نتائج عمليات الشركة، أهدافها، الملكيات الكبرى للأسهم، بما في ذلك المستفيدين من الملكية، هياكل وسياسات الحوكمة.
- إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقا لمعايير عالية التوعية للمحاسبة.
- القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة لتقديم تأكيدات موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين، بشأن الأداء المالي وأداء الشركة في كافة النواحي.
- خضوع المراجعين الخارجيين للمساءلة والمحاسبة.[1]

➢ ***مسؤوليات مجلس الإدارة***

"The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board's accountability to the company and the shareholders."[2]

"ينبغي أن توفر ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركة وأن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين."[3]

- ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة إتخاذ قراراتهم على أساس المعلومات الكافية وبالأمانة والمسؤولية لتحقيق مصالح المؤسسة.
- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- ضمان التوافق بين القوانين السارية والأخذ بعين الإعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.[4]

---

[1] رياض بوخالفة، ***دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية***، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة محمد خيضر –بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013)، ص 15.

[2] OECD (2015), ***op.cit***, p.45.

[3] إتحاد هيئات الأوراق المالية، ***مرجع سابق***، ص.5.

[4] حسام الدين غضبان، ***مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية***، أطروحة دكتورة غير منشورة (جامعة محمد خيضر – بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013)، ص. 38.

2. مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

صدر سنة 2009، من طرف جمعية CARE، واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر، والذي إستلهم من مبادئ منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية الصادرة سنة 2004 في إعداده، مع أخذه بعين الإعتبار خصوصية المؤسسة الجزائرية.

والذي كان نتيجة إنعقاد أول مؤتمر دولي في الجزائر حول "الحكم الراشد للمؤسسات"؛ الذي يهدف لتحسيس المشاركين بمصطلح وإشكالية الحكم الراشد في المؤسسة، وكذلك الوعي بأهميته في تعزيز تنافسية المؤسسات. ليتم لاحقا إنشاء فريق عمل لحوكمة الشركات يضم أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص، يعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، وبرنامج سيدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسمي هذا الفريق ب "فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر"، 2008 (GOAL08).[1]

يشمل هذا الميثاق على جزئين:

الجزء الأول: يوضح ضرورة تبني الجزائر لميثاق الحكم الراشد في المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة، محاولا ربطها مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية.

الجزء الثاني: يتضمن المعايير الأساسية للحكم الراشد، محدّدا بذلك الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة من جهة، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين من جهة أخرى.

الجزء الثالث: يشمل على مجموعة من الملاحق، تقدّم كأدوات ونصائح للمؤسسة، تلجأ إليها من أجل الإستجابة لإنشغالاتها.[2]

[1] رحيم، ***مرجع سابق***، ص 34.

[2] ميثاق الحكم الراشد، ***مرجع سابق***، ص 5.

- **مبادئ ميثاق الحكم الراشد**

تم الإشارة في هذا الميثاق إلى أربعة معايير أساسية للحكم الراشد في المؤسسة، والتي تربط بين الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة من جهة، والأطراف الفاعلية الخارجيين من جهة أخرى. كما تشمل هذه المعايير جميع أنواع الأشكال القانونية للمؤسسة (المؤسسة ذات الأسهم، الشركة ذات المسؤولية المحدودة...)، وتشمل هذه المبادئ:[1]

- ✓ الإنصاف: ويقصد به توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الإمتيازات والإلتزامات المرتبطة بها بطريقة عادلة ومنصفة.
- ✓ الشفافية: الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات المترتبة عن ذلك؛ يجب أن تكون واضحة وصريحة للجميع.
- ✓ المسؤولية: تكون مسؤولية كل طرف محددة بأهداف دقيقة ليست مقسّمة.
- ✓ التبعية: كل طرف فاعل في المؤسسة يكون مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من المسؤوليات المنوطة له.

II. محددات حوكمة الشركات

يتطلب تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ضرورة توفر مجموعة من المحددات تضمن التطبيق السليم والصارم لها، والتي يمكن تقسيمها إلى مستويين، مستوى جزئي داخلي، ومستوى كلي خارجي:

1. المحددات الخارجية

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تساعد على حسن إدارة الشركة ويقلل التعارض العائد الإجتماعي والعائد الخاص. وتشمل المحددات الخارجية على:

[1] **المرجع نفسه**، ص 27.

- توفر البيئة الإقتصادية والإجتماعية والمناخ العام للإستثمار: وتتعلق بطبيعة النظام الإقتصادي والإجتماعي والقانوني السائد (كالقوانين المنظمة لسوق العمل مثل: قانون الشركات)، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- تنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس.
- وجود نظام مالي جيد يضمن التوفير اللازم للمشروعات بالشكل الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، والتحقق من دقة وسلامة المعلومات التي تنشرها.
- دور المؤسسات الغير حكومية وذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، من خلال وضع القواعد السلوكية وضمان إلتزام أعضائها بالمعايير المهنية الأخلاقية.[1]
- طبيعة السوق: فله تأثير على المؤسسة من حيث قدرتها على أداء مهامها في إدارة مخاطر السوق، ومراقبة النتائج، كونها تعد عاملا حاسما في وضع إستراتيجيات العمل التي تحقق أهداف الحوكمة.[2]

2. المحددات الداخلية

وتشير إلى:

- القواعد والأسس المحددة لكيفية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- توزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لتقليل التعارض بين مصالحهم.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية و صغار المستثمرين.[3]

[1] كافي، ***مرجع سابق***، ص.230.

[2] صبايحي، ***مرجع سابق***، ص. 170.

[3] طالب، المشهداني، ***مرجع سابق***، ص. 46.

ويجدر الإشارة إلى أنه سواء كانت المحددات داخلية أو خارجية، فإنها تتأثر بثقافة الدولة والنظام السياسي والإقتصادي لها، وكذلك مستوى الوعي والتعليم لدى الأفراد. فحوكمة الشركات ما هي إلا جزء من محيط إقتصادي كبير تعمل في نطاقه الشركات، ويضم هذا المحيط سياسات الإقتصاد الكلي، ودرجة المنافسة في أسواق المنتج.[1]

المطلب الثالث

معايير تقييم فعالية نظام حوكمة المؤسسات الإقتصادية

تعتبر حوكمة المؤسسات نظام يعمل على تفعيل الإمكانيات، وتشغيل وتوظيف الموارد، وزيادة كفاءة إستخدامها في إطار سليم يحقق تفاعل وتفعيل إقتصاديات السوق. فحوكمة المؤسسات منظومة تفاعلية تتكون من:

3. **مدخلات النظام:** وهو ما تحتاج إليه الحوكمة من مطالب ومستلزمات سواءً كانت متطلبات تشريعية، إدارية، إقتصادية، أو إعلامية ومجتمعية.
4. **نظام تشغيل حوكمة المؤسسات:** ويقصد به الجهات المسؤولية عن تطبيق حوكمة المؤسسات، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة، وكل كيان إداري داخل المؤسسة أو خارجها يساهم في تنفيذ الحوكمة ويشجع الإلتزام بها، والإرتقاء بفعاليتها.
5. **مخرجات النظام:** فحوكمة المؤسسات ليست هدفا في حدّ ذاته، بل أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف تسعى إليها المؤسسة، فهي مجموعة من القواعد والقوانين المنظمة للسلوك والأداء من أجل الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الشفافية ومسؤولية مجلس الإدارة.[2]

[1] ثامر علي النويران، "حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التنمية الإقتصادية"، ***مجلة إقتصاد المال والأعمال***، م 4، ع2 (ديسمبر 2019)، ص ص. 339-350.

[2] طالب، المشهداني، ***مرجع سابق***، ص ص. 25، 26.

وبذلك فإن تقييم فعالية نظام الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية يتم من خلال تقييم مخرجات هذا النظام، حيث أن التطبيق السليم لمبادئها، يساعد على تحقيق معدلات أرباح مناسبة، وبالتالي مساعدة المؤسسات على تدعيم رأسمالها، وزيادة تراكمها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى نمو المؤسسات وتوسعها وإزدياد حجمها.

كما تسعى أنظمة الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من المزايا حتى تكون لها فعالية داخل المؤسسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحقيق العدالة وضمان الشفافية والمساواة وتحسين مستوى التنمية الإجتماعية والإقتصادية.
- تشكيل لجان تدقيق من أعضاء غالبيتهم مستقلين، ومن غير أعضاء مجلس الإدارة، من أجل تجنب التضليل والتلاعب والغش أو التقليل منها.
- تعظيم مصالح المساهمين وتوفير الحماية لهم، من خلال الحد من تنازع السلطات الإدارية وتضارب الأهداف.
- الحد من إستخدام السلطة والإدارة في غير المصلحة العامة، والقضاء على الواسطة والمحسوبية.
- المحافظة على مصالح العمل والعمال وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بما يضمن تدعيم الرقابة والضبط الدّاخلي.
- تحسين هوامش الربح وبالتالي زيادة قدرة الشركات على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- تحقيق فاعلية الإنفاق وربطه بالإنتاج.[1]

كما يتميز **نظام الحوكمة الفعال** ب:

[1] عمر يوسف عبد الله الحياري، ***أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي***، أطروحة دكتورة غير منشورة (جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، 2017)، ص. 17.

- تقييمه للأداء الجيد الذي يقلل من تكاليف المعاملات ورفع الثروة الجماعية، فالنظام الفعال يكون قادرا على بناء تحالف يقدم نمو لكافة الأطراف المشاركة.
- لا يعمل على حل الأزمات فقط بل وحتى الوقاية منها. وفي هذا السياق يذكر "***parahald***"، أن إشكالية حوكمة الشركات تكون مهتمة بحل الأزمات، في حين كان من الأفضل أن تفهم وتدرك النظام الذي يسمح بتفاديها.
- من جهة يمكن تقييم النظام الفعال على أساس أداء المؤسسة، ويتدخل في هذا التقييم بعدين: الأول يتمثل في طبيعة أهداف الأطراف المشاركة، والثاني يكون في العلاقة التشاركية التي تكون أكثر أو أقل فعالية[1]*.

[1] بلبركاني أم خليفة، "***آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية***"، جامعة معسكر، ص. 10.

*وترتبط هذه العلاقات التشاركية وفق:

- العلاقة التعاقدية الصريحة: من خلال عقد كتابي، يحدد طرق التعاون بين الأطراف، وتقسيم الأرباح الناتجة عن التعاون واحترام التعهدات.
- العلاقة التعاقدية الضمنية: لا تكون كتابة، تعطي الأهمية للثقة التي تنشأ بين الأطراف المشاركة.

المبحث الثالث

واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر

أصبح الإهتمام بقضايا الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية ضرورة من أجل الإنتقال لإقتصاد سوق حديث وفعال، في إطار الإنفتاح الإقتصادي وتنويع مصادر الدخل للتخلص من التبعية لقطاع المحروقات، حيث تسعى الحكومة إلى تحسين بيئة الأعمال عن طريق القيام بمجموعة من الإصلاحات لتعزيز البنى التحتية الأساسية، وتبني العديد من الإجراءات التنظيمية لفائدة المؤسسة الإقتصادية، وحتى تضمن هذه الأخيرة شروط نجاعتها، وجلب الإستثمارات، وبالتالي ضمان استمراريتها وديمومتها، وجب عليها تبني مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة.

المطلب الأول

تطور المؤسسة العمومية الإقتصادية

لطالما اعتبرت المؤسسة الإقتصادية الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة للعمل التنموي في المجال الإقتصادي والإجتماعي، حيث

"فرضت نفسها كمرجع محوري لتحليل تجارب القطاعات الإقتصادية في بلدان العالم الثالث" [1].

وقد تلخصت المراحل التي مرت بها في:

I. مرحلتي التسيير الذاتي والإشتراكي

تميزت هذه الفترة بالريع النفطي، فقد اعتمدت الدولة في البناء الإقتصادي والإجتماعي على مورد واحد وهو النفط، حيث بدأت المؤسسة تطورها من التسيير الذاتي لتتجه لاحقا نحو الإصلاح من خلال التسيير الإشتراكي.[1]

[1] بن عنتر عبد الرحمان، "مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلي***ة***"، ***مجلة العلوم الإنسانية***، ع 02، (جوان 2002)، ص ص. 109- 120.

1. مرحلة التسيير الذاتي

سعت الجزائر بعد الإستقلال إلى توظيف المؤسسات المتواجدة آنذاك، وخلق جهاز إداري قادر على التأقلم مع الإيديولوجية الرسمية للحكومة، فتجربة التسيير الذاتي كانت نتيجة الظروف التي عرفها الإقتصاد الجزائري بعد الإستقلال، ولعل أبرزها ظاهرة الأملاك الشاغرة التي تركها الأوروبيين، فأصبحت تسير عن طريق العمال والفلاحين الجزائريين، فجاء تطبيق نظام التسيير الذاتي بمقتضى مرسوم 22 مارس 1962.

لتأخذ الجزائر بعدها منعرجا جديدا خلال الفترة 1965-1970، بعد التوسع في سياسة التأميم وامتصاص المؤسسات المصغرة المسيرة ذاتيا من طرف الشركة الوطنية، فعرفت هذه المرحلة بمرحلة التسيير البيروقراطي؛ والتي تميزت بتقليص المشاركة العمالية في المؤسسات العمومية بدرجة كبيرة. وكانت من نتائج هذه الفترة:

- التوسع في عمليات التأميم للإحتكارات الأجنبية خاصة في المجال الصناعي.
- بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الإحتكارات.
- إعتبار المؤسسة الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية.[2]

2. مرحلة التسيير الإشتراكي

عرفت هذه المرحلة صدور قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسة سنة 1971، في إطار التحول العام نحو الإشتراكية، حيث أصبحت المؤسسة تسمى **بالمؤسسة الإشتراكية**. وتقوم هذه المرحلة على مبدأ اشراك العمال في الإدارة والتسيير بما أن أساس النظام الإشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فأصبح العامل يتمتع بصفة "المسير المنتج".[3]

---

[1] عبد القادر زيتوني، "تطور المؤسسة العمومية الإقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد"، ***مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية***، ع 04، (ديسمبر 2018)، ص ص. 48 – 59.

[2] ***المرجع نفسه***، ص ص. 48 – 59.

[3] اسماعيل عرباجي، ***اقتصاد وتسيير المؤسسة*** (الجزائر: موفم للنشر، ط. 3، 2013)، ص 23.

كما أصبحت المؤسسة الإشتراكية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، أما عن رأسمالها فكان من أموال عامة، كما يتميز النظام الإشتراكي بمركزية التخطيط، ووجود هيئة مركزية تتمثل في الحزب الواحد والذي يقوم بإعداد وتوجيه سياسة البلاد ومراقبة تطبيقها[1]. تميزت هذه المرحلة ب:

- إضطلاع المؤسسة العمومية الإشتراكية بالعديد من المهام حتى التي ليست لها صلة بمهمتها الأساسية.
- إنعدام الإتصالات، قصور نظام المعلومات ومركزية القرار.

كل هذا أدى إلى سوء تسيير المؤسسة.[2]

II. مرحلة إعادة الهيكلة الإقتصادية وإستقلالية المؤسسات

كان لتطبيق النظام الإشتراكي داخل المؤسسات آثار سلبية، مما دفع بالبحث عن حلول أخرى تملثت في: إعادة الهيكلة، والتبني الرسمي لإقتصاد السوق، والتخلي عن الإشتراكية. ليؤدي هذا في مرحلة لاحقة إلى إستقلالية المؤسسة.[3]

1. مرحلة إعادة الهيكلة

تشمل هذه المرحلة على مجموعة من الإصلاحات الإقتصادية من أجل الإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وزيادة الفعالية والكفاءة؛ وهذا ما أكده ميثاق 1986 الذي منح المزيد من الإستقلالية للمؤسسة الإقتصادية لتحسين فعاليتها، وقد سبق عملية "إستقلالية المؤسسة" إجراءان عام 1980، تمثلا في:

---

[1] أمر رقم 71 – 74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، ***المتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات***، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 101، الصادرة في 13 ديسمبر 1971، ص 8.

[2] زيتوني، ***مرجع سابق***، ص ص. 48 – 59.

[3] ***المرجع نفسه***، ص ص. 48 – 59.

- إعادة الهيكلة العضوية: والقصد منها؛ تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة (تفكيك 85 مؤسسة إلى 145 مؤسسة وطنية).
- إعادة الهيكلة المالية: تعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز إتخاذ القرار، وتتويج لإعادة الهيكلة العضوية. وكان الهدف منها: إعادة هيكلة ديون المؤسسة، وتصفية الذمم بين المؤسسات[1].

2. مرحلة إستقلالية المؤسسات

صاحب سياسة إعادة الهيكلة (العضوية والمالية)، العديد من المشاكل منها ما ترتبط بالوصاية، السلطة، ومنها ما يرتبط بالتمويل وعجز المؤسسات. هذا ما دفع بالدولة إلى طرح مشروع بديل تمثل في إصدار قانون رقم 88-01،[2] المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية، وتكريسه لإستقلالية المؤسسة العمومية الإقتصادية، والتي حلت محل المؤسسة الإشتراكية؛ بمعنى إعطاء فرصة للمسيرين لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لما تراه مناسبا، وإلغاء المفهوم التقليدي للوصاية الذي علمن المؤسسة مجرد أداة تسيير عن بعد.[3]

لكن ورغم هذا، لازالت المؤسسة الإقتصادية تعاني من العجز المالي، والدولة أصبحت غير قادرة على تمويلها في كل مرة خاصة بعد إنخفاض أسعار البترول[4]. وبهذا بقيت المؤسسة الإقتصادية تعاني من العجز المالي ليتم إتخاذ قرار تطهيرها فينفس السنة، كما بقيت هذه

[1] مريم رويخة، ***واقع حوكمة الشركات في الجزائر في ظل التحديات الخارجية***، مذكرة ماستر غير منشورة، (جامعة جيجل: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013)، ص 67.

[2] بوزيد غلابي، ***مفهوم المؤسسة العمومية***، رسالة ماجيستر غير منشورة، (جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011/2010)، ص 66.67 .

[3] زيتوني، ***مرجع سابق***، ص ص. 48 – 59.

[4] عرباجي، ***مرجع سابق***، ص 26.

السياسة متأرجحة بين النظري التطبيقي، نظرا لإشتداد الأزمة الإقتصادية من جهة، وسياسية من جهة أخرى (تعاقب الحكومات)[1].

III. مرحلة الخوصصة

ظهرت الخوصصة أول مرة كسياسة إقتصادية وكبرنامج تنموي في بعض الدول في مطلع الثمانينات. أما الجزائر فاعتمدتها بصفة رسمية من خلال القانون الخاص بخوصصة المؤسسات العامة الوارد في الأمر رقم 22-95 المؤرخ في 26 أوث 1995 الملغى، ليتم تعديله بالمرسوم رقم 96/10 الصادر في يناير 1996[2]، الذي يوضح شروط الخوصصة والفروع المعنية بها؛ التي تعني حسب القانون بأنها:

"الخوصصة هي القيام بمعاملة أو معاملات تجارية تتجسد إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها، أو كل رأسمالها أو جزء منه، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص. وإما في تحويل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفيات تحويل التسيير وممارسة شروطه"[3].

ليصدر لاحقا الأمر 01-04 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، المعدل والمتمم، والذي ألغي به الأمر 95-22 ويعيد تعريفها بأنها كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين، خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وتشمل هذه الملكية:

---

[1] زيتوني، ***مرجع سابق***، 48 – 59.

[2] Mohamed bouhezza, « LA PRIVATISATION DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE ET LE ROLE DE L'ETAT DANS CE PROCESSUS », ***revue des sciences économiques et gestion***, N° 3, (2004), p p. 79-91.

[3] الأمر رقم 95 – 22 المؤرخ في 26 أوث 1995، ***الملغى المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية الإقتصادية***، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 48، الصادرة في 03 سبتمبر 1995، ص 4.

– كل رأس مال المؤسسة أو جزء منه، تحوزه الدولة مباشرة أو غير مباشرة، أو الأشخاص المعنويون الخاضعون للقانون العام، وذلك عن طريق تنازل عن أسهم أو حصص إجتماعية، أو إكتتاب لزيادة في الرأسمال.

– الأصول التي تشكل وحدة استغلال مستقلة في المؤسسات التابعة للدولة[1].

لقد أثارت عمليات الخوصصة تغيرات جذرية تمس تسيير وإدارة الأعمال والتي تربطها علاقة مع حوكمة المؤسسات، خاصة نظرية الوكالة؛ التي تفصل بين ملكية المؤسسات و اتخاذ القرار والرقابة التنظيمية للمؤسسة، وهذا ما نلاحظه في شركات المساهمة سواء المنشأة بطبيعتها بين شركاء مساهمين، أو المنبثقة من خوصصة مؤسسة عمومية.[2]

المطلب الثاني

بوادر حوكمة الشركات في الجزائر

وسعيا من الجزائر لتحقيق تكامل مع الإقتصاد العالمي، والتخلص من التبعية لقطاع المحروقات؛ عملت على إيجاد إطار مؤسساتي لحوكمة المؤسسات، من خلال السعي لضمان المسائلة والشفافية بالعمليات المتعلقة لتسيير الشركات والمؤسسات. ومن بين الجهود المبذولة ما يلي:

1. تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

تأسست هذه الهيئة وفقا للقانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، مبرزا نظامها القانوني من حيث الهيكل والتسيير والصلاحيات.

[1] الأمر رقم 01 – 04 المؤرخ في 20 أوث 2001، ***المتعلق بتنظيم المؤسات العمومية الإقتصادية وخصوصيتها***، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 47، الصادرة في 22 أوث 2001، ص ص 12،11 .

[2] أمين بن سعيد، "آليات تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية في ظل الإندماج العالمي"، ص. 6.

تعمل على إقتراح سياسات شاملة للوقاية من الفساد بشكل يعكس الشفافية والمسؤولية في تسيير الأموال العمومية، جمع المعلومات التي تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه لتنظم لاحقا للشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد؛ والتي تشكل بدورها آلية إقليمية تشاركية لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل ضد اختصاصها.[1]

2. إنعقاد أول مؤتمر حول موضوع الحكم الراشد للمؤسسات سنة2007

شارك فيه أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص، من خلال إنشائهم مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، لوضع إطار حوكمة المؤسسات الجزائرية، وكانت أول خطوة له هو إقتراح فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد.[2]

3. إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري

تم إصدار أول دليل لحوكمة الشركات الجزائرية سنة 2009، والذي أعلنت عنه كل من "جمعية نادي الحركة والتفكير حول المؤسسة" (CARE)، واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر تحت إسم "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر."[3]

4. إطلاق مركز حوكمة الجزائر

ظهر كنتيجة لإصدار ميثاق حوكمة المؤسسات، حيث تأسس سنة 2010 من طرف مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية؛ يقوم بمساعدة الشركات الجزائرية على الإلتزام بمواد

---

[1] رمزي حوحو، لبنى دنش، "الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته"، ***مجلة الإجتهاد القضائي***، م 04، ع 05 (ديسمبر 2019)، ص ص. 71-79

[2] نوارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، "حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية"، ***مجلة جديد الإقتصاد***، م 01، ع 13 (ديسمبر 2018)، ص ص. 179-207.

[3] محمد كريم ميلودي، "واقع وتحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر"، ***مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية***، م 01، ع 35 (جويلية 2018)، ص ص. 146-154.

الدليل، وكذا رفع الوعي الجماهيري بحوكمة المؤسسات، معزّزا بذلك قيم الحوكمة من شفافية، مسائلة، ومسؤولية.[1]

كما إعتمدت الجزائر على مجموعة من الإصلاحات لتفعيل حوكمة المؤسسات الجزائرية، منها:[2]

- توثيق العلاقة بين المؤسسة وشركائها من خلال:

- تحديد حقوق وواجبات شركاء المؤسسة عن طريق مجموعة من القوانين (القانون التجاري...).
- حماية وضمان الإستثمار والذي نص عليه المرسوم رقم 01-03 المؤرخ في 2001/08/20.
- حماية مصالح المساهمين من طرف القانون التجاري في أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعتها.
- حماية مصالح الأطراف الأخرى (إداريين، موردين، مجتمع...)، وهذا حسب المادة 4 المحددة في المرسوم رقم 04-01 المتعلق بتسيير وتنظيم خوصصة المؤسسات العمومية.

- تحديد مسؤوليات المؤسسة، والمديرين، والإطارات؛ عن طريق مجموعة من القوانين التي تحدد نشاط المؤسسة والأطراف الفاعلة فيها، مثل: القانون التجاري والقانون الجبائي...إلخ

❖ قراءة في مخطط عمل الحكومة 2021 ومساهمته في الحوكمة

تهدف هذه القراءة في مخطط عمل الحكومة إلى محاولة التعرف على الإجراءات التي قامت بها الجزائر في إطار تفعيل نظام حوكمة المؤسسات، وتحفيز تطبيقها وتبني مبادئها، خاصة في المؤسسات الإقتصادية لأجل تحقيق إنعاش إقتصادي.

---

[1] ***المرجع نفسه***، ص ص. 146-154.

[2] غضبان، ***مرجع سابق*** ص ص. 127، 128.

إن الشق المتعلق بالحوكمة الإقتصادية عامة، وحوكمة المؤسسات العمومية الإقتصادية بصفة خاصة، أولت له الحكومة اهتماما واضحا في هذا المخطط، من خلال محاولة إصلاح القطاع العمومي التجاري، والذي عرف عدّة إصلاحات كانت مرفوقة بعمليات التطهير ومخططات التطوير التي تكفلت بها الخزينة والبنوك العمومية، كل هذا في إطار توجه الحكومة نحو تحقيق تنوع إقتصادي أساسه إنتاج الثروة وخلق فرص العمل، والتحرر من الإقتصاد الريعي، مما يمكن الجزائر من تبني سبل تنمية إقتصادية قوية وشاملة، هذا حسب ما صرّح به ***الوزير الأول، وزير المالية، أيمن بن عبد الرحمان***. وتتمحور سياسة الحوكمة في وضع مقاربة جديدة لإصلاح القطاع العمومي التجاري وحوكمة المؤسسات العمومية، حيث تلتزم بما يلي:[1]

- التدقيق في حسابات رؤوس أموال القطاع العمومي التجاري وتقييمها، خاصة الشركات القابضة الصناعية والمؤسسات الإقتصادية.
- العمل على إعادة هيكلة القطاع العمومي التجاري في ضوء عمليات تدقيق الحسابات التي تمت مباشرتها وفتح رأس مال الشركات.
- محاولة تكييف الإطار القانوني الذي ينظم مساهمات الدولة والمؤسسة العمومية والشراكة مع المتطلبات الجديدة التي تقتضيها سياسة التجديد الإقتصادي، ويتعلق الأمر خاصة بمنح الإستقلالية الفعلية للمؤسسة العمومية في إتخاذ القرارات و غضفاء المزيد من المرونة على عملها، وكذلك العمل على إيجاد بيئة مناخ وإطار عمل محفّز للشراكة دون الإضرار بفعالية الإشراف.
- تشجيع مبادرة مسيري المؤسسات العمومية.

أما فيما يخص تحسين مناخ الإستثمار، أولت الحكومة ضرورة إزالة كل العراقيل التي تعيق الإستثمار وهذا من خلال:[2]

[1] الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، مصالح الوزير الأول، ***مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج السيد رئيس الجمهورية***، سبتمبر 2021، ص ص، 26، 27.

[2] ***المرجع نفسه***، ص. 27.

- ضمان المزيد من وضوح الرؤية الإستقرار القانوني والمؤسساتي لصالح المستثمرين المحتملين، وهذا من خلال تعديل قانون الإستثمار.
- تبني إجراءات منح الرخص والإعتمادات المطلوبة لممارسة النشاطات بكل أنواعها.
- مكافحة البيروقراطية ووضع آلية للتقييم والمتابعة لمناخ الأعمال، من خلال تشكيل لجنة للتحكيم تحكم علاقات الإدارة بالمستثمرين.

من خلال ما سبق، تتضح جهود الجزائر في محاولة إرساء إطار فعال للحوكمة الإقتصادية، ولكن هل تحقق هذا على أرض الواقع أم بقي حبرا على ورق؟

- ما يلاحظ على هذا المخطط بالنسبة للمخطط السابق لسنة 2020، هو وضوح الرؤية الإستراتيجية والأهداف، فقد كانت للجزائر أيضا جهود في محاولة إرساء قواعد الحوكمة الإقتصادية من خلال برنامج العمل الحكومي لسنة 2021 لكن لم تكن واضحة ومحددة؛ سواء الرؤية أو البرامج.
- على الرغم من الإصلاحات الهادفة إلى تنويع وتشجيع الأنشطة الإقتصادية وتعزيز تنمية القطاع الخاص والإستثمارات الأجنبية، تواصل الحكومة الإضطلاع بدور مركزي.
- في الفترة الأخيرة ومع تفشي جائحة كورونا، حدثت إضطرابات إقتصادية وإجتماعية، وكذا بروز قيود أخرى في مجال الإستثمار ومناخ الأعمال التجارية؛ فوفقا لتقرير ممارسة الأعمال التجارية لعام 2020 الصادر عن البك الدولي، إحتلت الجزائر المرتبة 157 من أصل 190 دولة فيما يتعلق بسهولة ممارسة الأعمال التجارية. ووفقا لتقديرات صندوق النقد الدولي، حدث إنكماش في الإقتصاد سنة 2020، حيث قدر النمو ب 4.9-، ليعود ويرتفع عام 2021 إلى 3.4 .[1]
- بالنسبة للدول العربية في إيفريقيا، يظهر مؤشر إبراهيم للحوكمة الإيفريقية، أن الجزائر تحتل المرتبة 15 في الحوكمة من أصل 54 دولة، ونسبة 56.2% كآخر إحصائيات

[1] البوابة العربية للتنمية، "***تقرير حول الجزائر***"، في: https://www.arabdevelopmentportal.com/ar/country/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1 تاريخ الإطلاع: (20 أفريل 2022).

قام بها سنة 2019، والتي تزامنت مع بداية الحراك الشعبي، بعدما كانت سنة 2018 بنسبة 55.2%. [1]

المطلب الثالث

تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

تطرق ميثاق الحكم الراشد إلى مجموعة من المشاكل التي قد تواجه المؤسسات الجزائرية التي تسعى للحوكمة، ونوجزها في ما يلي:[2]

1. كيفية تحسين العلاقة مع البنك

تواجه بيئة الأعمال الجزائرية مشكلة واسعة الإنتشار، حيث تشتكي العديد من المؤسسات صعوبة الحصول على قرض بنكي، وبالمقابل ترجع البنوك سبب هذا إلى ضعف رأسمال هذه المؤسسات أو حساباتها، التي لا تعكس الحقيقة الإقتصادية لها. وتهتم قاعد حوكمة المؤسسات بصحة الحسابات وإرتباطها بحقيقة إقتصادية، وكذا زيادة شفافية المؤسسة للعميل المصرفي.

2. كيفية جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأساسية للمؤسسة والتي غالبا ما تكون عائلية

وهذا غالبا يطرح مشكلة الحذر المتبادل بين الطرفين، خاصة أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر للأغلبية، ولهذا يلتزم ملاك المؤسسات بالتطبيق الصارم لمبادئ حوكمة المؤسسات المتعلقة بحماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم.

3. كيف يمكن للمؤسسة إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية

[1] Ibrahim Index of african governaance, ***"overall governance of Algeria"***, in: https://iiag.online/data.html?meas=GOVERNANCE&loc=DZ&view=table , (20 avril 2022).

[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، ***مرجع سابق***، ص ص. 24، 25.

بمرور الوقت توسعت علاقة الحذر مع المؤسسات الجزائرية حتى الخاصة منها، من الإدارة الجبائية، واقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة، من خلال إتباع الشفافية والنزاهة والإفصاح عن الحسابات وهو ما يعد عنصرا أساسيا في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء.

4. كيفية توضيح العلاقة بين المساهمين

تعرف المؤسسات صراعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا، ولأجل تفادي هذه النزاعات –حسب وجهة نظر الحوكمة– الإعتماد على مبدأ معاملة المساهمين على قدر من المساواة وتحديد حقوقهم وواجباتهم، وحماية مصالح المساهمين الأقلية.

5. كيفية توضيح العلاقة بين المساهمين و المسيرين الغير مساهمين

إن قبول المسيرين الغير مساهمين، خاصة الغير منتمين للعائلة، أدى إلى خلق العديد من المشاكل الثقة والإمتياز والأجر، وكذلك عدم وضوح الإطار المسير غير المساهم، أو غير منتمي للعائلة، وهذا ما يظهر الحاجة إلى توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين، وتحديد هيئات مجلس الإدارة والمراقبة للجنة المديرين وغيرها.

6. كيفية توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي

تعاني العديد من المؤسسات من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه، مما يؤدي إلى ظهور الأزمات الداخلية سواء لدى الفريق التنفيذي أو بينه وبين المساهمين. ولهذا فإن تبني قواعد حوكمة المؤسسات سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وضبط الصلاحيات وكذا التقسيم الدقيق للوظائف.

حسب دراسة ***مركز حوكمة الجزائر***، فإن القيود التي تواجه رجال الأعمال في تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية هي:[1]

- نقص تمويل الأنشطة.
- الجباية والتي تظهر كمشكل رئيسي.
- استمرارية تركيز المؤسسات على الأرباح قصيرة الأجل والنتائج الفورية.
- سوء التجهيز والتركيز على الإدارة داخليا.
- الإفتقار إلى طرق العمل الجديدة، والتمسك بطرق التسيير الغير فعالة.
- غياب ما يعرف بالثقافة الإدارية والتنظيمية في المحيط الإقتصادي.

[1] سمير صالح، ***واقع حوكمة الشركات في الجزائر: دراسة حالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء***، مذكرة ماستر غير منشورة، (جامعة عبد الحميد بن باديس: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017)، ص. 64.

الفصل الثاني

الحوكمة الإقتصادية في مؤسسة سونلغاز

تمهيد:

سيتناول هذا الفصل دراسة فعالية الحوكمة الإقتصادية في مؤسسة سونلغاز؛ والتي تصنف في الجزائر ضمن القطاع الإقتصادي الإنتاجي، وتحتل المرتبة الثانية بعد مؤسسة سونطراك، من حيث البنية التحتية و الوزن الإقتصادي، حيث تقوم بعملية الإنتاج والتموين بالطاقة الكهربائية في الجزائر، فهي تعتبر الوحيدة في هذا المجال منذ نشأتها، ولهذا توجب عليها تبني مبادئ الحوكمة من أجل تحسين أداء أنشطتها، وكذا تحسين الخدمة العمومية، حتى تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح في الأفق، وأن تكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

وعليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني: مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

المبحث الثالث: دراسة فعالية الحوكمة في مؤسسة سونلغاز

المبحث الأول

نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ***"سونلغاز"***، هي شركة عمومية جزائرية، تنشط في مجال انتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها، ونقل الغاز وتوزيعه، وقانونها الأساسي يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى لها أهمية بالنسبة إلى المؤسسة، ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الأول

التطور التاريخي لسونلغاز

لعبت سونلغاز دائما دورا رئيسيا في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلاد، من خلال مساهمتها في رسم سياسة الطاقة الوطنية ***"energy policy"***، والبرامج الهامة في مجال الكهرباء الريفية والغاز، حيث تعتبر المتعامل الوحيد في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، حيث مرت نشأتها وظهورها بعدة مراحل هي:[1]

سنة 1947

بموجب المرسوم رقم 47-1002 المؤرخ في 5 جوان 1947، تم تأسيس شركة ***« EGA :Electricité et Gaz d'Algérie »*** ***"كهرباء وغاز الجزائر"***، والتاريخ الفعلي لبداية نشاطها كان في 1947/08/16. حيث كانت للجزائر في تلك الفترة شبكة كهرباء منخفضة السعة تستند إلى نموذج إقتصادي إستعماري مخصصة للمناطق الزراعية الإستعمارية والصناعات الصغيرة فقط.

[1] *Groupe sonelgaz, historique, consulté le : 05/05/2022 :* https://www.sonelgaz.dz/fr/category/historique

سنة 1969: "التحدي الكبير"

من خلال المرسوم 59-69 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 1969/08/01، تم تأسيس شركة سونلغاز « ***Société National de l'Electricité et du Gaz*** »، نتيجة الإستجابة للخيارات السياسية والإقتصادية بعد كسر القيد الإستعماري وحل شركة الإمارات العالمية للألومينيوم واستبدالها بسونلغاز التي عُهد إليها احتكار انتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء، فضلا عن احتكار توزيع الغاز الطبيعي وبيعه.

كانت الطفرة الإقتصادية والتطور الصناعي في البلاد، ونموها الديموغرافي، وارتفاع مستوى معيشة السكان، سببا إلى دفع سونلغاز، خلال السنوات الخمسين الأولى من عمرها، وترسيخها في مكانة المجموعة الصناعية من المرتبة الأولى، وعلى النطاق الدولي.

سنة 1983

تم تغيير وتجديد بنية المؤسسة وإنشاء حوالي ستة مؤسسات وطنية جديدة، والتي كرّست كل واحدة منها للقيام بنشاطات مخصصة للإستجابة وبشكل فعال لمتطلبات الإقتصاد الوطني.

KARHIF: مكلفة بمخطط تزويد البلد بالكهرباء

KARHAKIB: مكلفة بإنجاز البنية التحتية الكهربائية، والإنشاءات الموجهة للصناعة

KANAGHAZ: تقوم بإنشاء قنوات الغاز

INGRA ET ETTERKIB: متخصصة في أعمال البناء والتركيب الصناعي

AMC: مكلفة بصناعة العدادات وآلات القياس والمراقب

سنة 1995

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، أصبحت سونلغاز، مؤسسة صناعية تجارية عمومية، تخضع لإشراف الوزارة المسؤولة عن الطاقة والمعادن، كما تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، وتخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة، وتعتبر تاجرا في علاقاتها مع أطراف أخرى. نفس المرسوم يكلف سونلغاز بمهمة الخدمة العمومية.

سنة 2002: "سونلغاز في قلب الإستراتيجية التجارية الجديدة"

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1 جوان 2002، أصبحت سونلغاز شركة الكهرباء والغاز الجزائرية، شركة ذات أسهم (***SPA***)، تسري عليها أحكام القانون المتعلقة بالكهرباء وتوزيع الغاز الأنابيب وكذلك أحكام القانون التجاري، مما منحها الفرصة لتوسيع أنشطتها إلى مجالات أخرى خارج قطاع الطاقة وأيضا العمل على المستوى الدولي.

سنة 2004: "مجمع شركات سونلغاز"

صعدت سونلغاز سنة 2004 إلى أعلى قائمة المستثمرين الوطنيين وأثبتت نفسها كلاعب رئيسي في التنمية الوطنية، مع إحتمال أن تصبح حافزا للإستثمار الوطني والأجنبي في قطاع الطاقة الوطني، وبالتالي أصبحت سونلغاز شركة قابضة تقود مجموعة صناعية متعددة الشركات والأعمال.

سنة 2009: "الإنتهاء من إعادة الهيكلة والتجديد"

بين عامي 2007-2009، اعتمدت سونلغاز تنظيم جديد بهدف تحسين أدائها وإستمراريتها، نتج عن ذلك وجود مجموعة تضم ثلاثة وثلاثون (33) شركة تابعة، وستة (6) بمشاركة مباشرة، مع افتتاح معهد تدريب للكهرباء والغاز سنة 2007، بالإضافة إلى إنشاء شركات هندسية وأنظمة معلومات وإدارة الممتلكات سنة 2009، حيث تهدف إلى تقوية البنى

التحتية للكهرباء والغاز وتحسين مناخ الإستثمار، وكذلك الإهتمام بجميع الأعمال التجارية في جميع المناطق الجغرافية داخل التراب الوطني.

سنة 2011

تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز، الذي تم تبنيه سنة 2002 من قبل مجلس الوزراء، بحيث أصبحت متوافقة مع أحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ في 05/02/ 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر خطوط الأنابيب.

سنة 2017

تعتبر سنة 2017 سنة جديدة للمؤسسة لزيادة تحسين فعالية شركات المجموعة وجعلها أكثر كفاءة من خلال تجميع خبراتهم الخاصة وتنسيق معرفتهم، حيث أصبحت أعمال التوزيع تندرج تحت كيان واحد، يسمى "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز" كنتيجة لضم شركات التوزيع وسط، شرق، غرب.

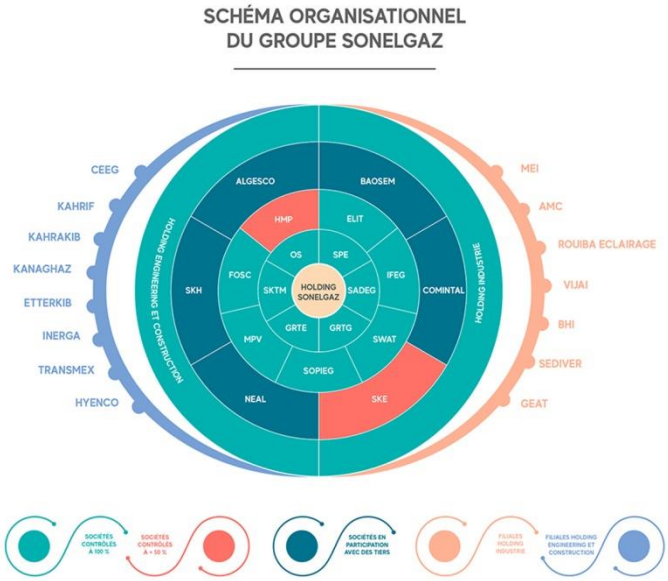
سنة 2020/ 2021: إستراتيجية جديدة لآفاق جديدة

تحمل الخطة الإستراتيجية الجديدة، التي تسمى "سونلغاز 2035"، طموحات المجموعة، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى:

- إعادة تركيز مهام سونلغاز على دورها كشركة طاقة هدفها الرئيسي توفير طاقة موثوقة ومسؤولة.
- ضمان خدمة عامة عالية الجودة والمساهمة في رفاهية العملاء والتنمية المستدامة.

الشكل الأول

المخطط التنظيمي لمجموعة سونلغاز



يوضح الشكل الأول المخطط التنظيمي لمجموعة سونلغاز لبجديد والذي يحدد:

- المؤسسات المسيرة بنسبة 100% من طرف شركة سونلغاز.
- المؤسسات المسيرة بنسبة 50% من طرف شركة سونلغاز.
- شركات المساهمة بالثلث مع سونلغاز.
- شركات الهندسة والبناء القابضة.

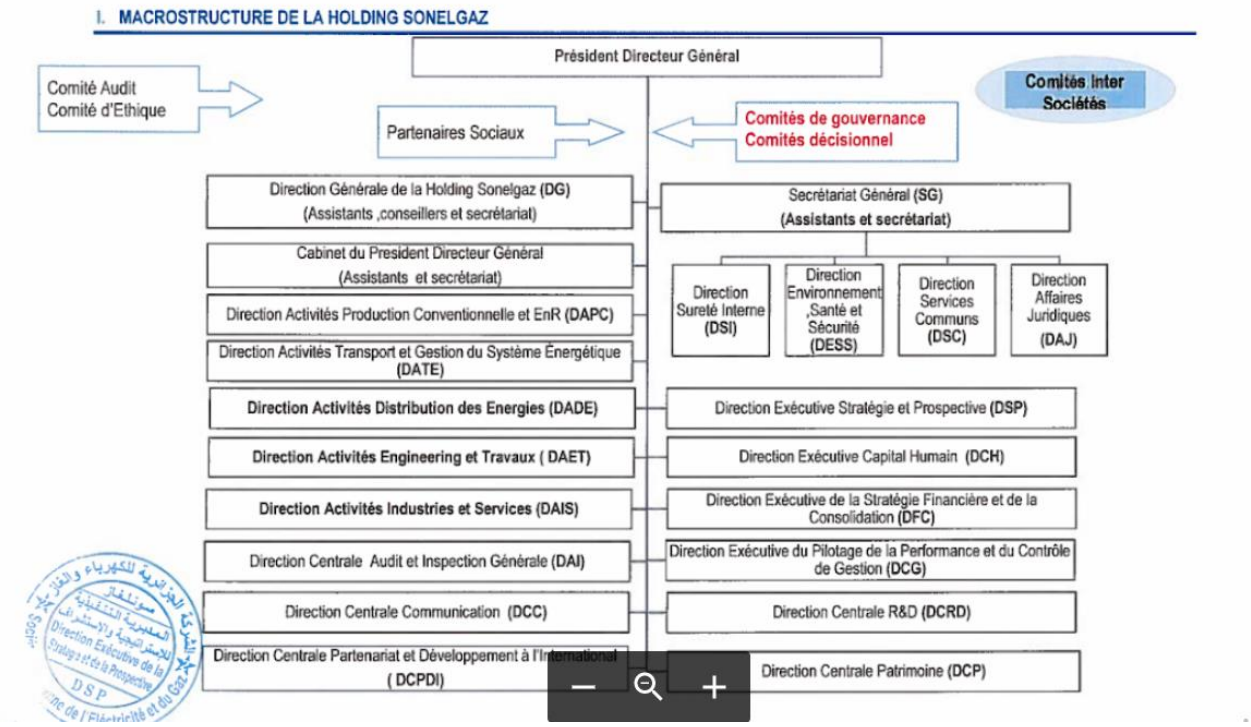
ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان التوفيق بين مهمة الخدمة العمومية والأداء الإقتصادي، وكذلك تسريع التوسع عبر التراب الوطني المهمة الأساسية لسونلغاز.

المطلب الثاني

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

الشكل الثاني

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر: من وثائق المؤسسة.

وفي ظل مفهوم حوكمة الشركات يلعب مجلس الإدارة دورا مهما في تفعيل إطار الحوكمة، حيث يقوم نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة ومصالح المستثمرين، ولهذا وجب إعطاء درجة كافية من الإستقلالية لمجلس

الإدارة لأجل مراقبة عمل المديرين. فالحوكمة الجيدة للشركة تكون من خلال المحاسبة أمام مجلس الإدارة التي تؤدي إلى أداء اقتصادي أفضل، وتحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة.[1]

1. مجلس الإدارة

حسب المادة 05 من المرسوم الرئاسي رقم 11-212 المؤرخ في 2 جوان 2011، المعدّل والمتمّم للمرسوم الرئاسي رقم 02-195، المؤرخ في 1 جوان 2002، والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، يتكون مجلس الإدارة من الأعضاء التالية:[2]

- الرئيس المدير العام للشركة القابضة "سونلغاز".
- ممثلان عن الوزير المكلف بالطاقة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالإستشراف.
- ممثل عن الوزير المكلف بالجماعات المحلية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالبيئة.
- ممثلان عن العمال.
- الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الكهرباء للشركة القابضة "سونلغاز".
- الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الغاز للشركة القابضة "سونلغاز".
- الرئيس المدير العام لأحد الفروع المكلف بتوزيع الكهرباء والغاز في الشركة القابضة "سونلغاز".
- الرئيس المدير العام لأحد الفروع المكلف بالإنتاج في الشركة القاضة "سونلغاز".

---

[1] إلياس الأشهب، ***مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات*** (بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2015)، ص.54.

[2] المرسوم الرئاسي رقم 11-212 المؤرخ في 2 جوان 2011، المعدّل والمتمّم للمرسوم الرئاسي رقم 02-195، المؤرخ في 1 جوان 2002، و***المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز***، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادرة في 8 جوان 2011، ص. 18.

يرأس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام للشركة القابضة "سونلغاز". (حاليا هو: ***مراد العجال***).

يدرس مجلس الإدارة ويوافق ويفصل، عند الإقتضاء، خصوصا فيما يأتي:

- التوجهات الإستراتيجية.
- أسلوب إتخاذ القرار، لاسيما في مجال العلاقات بين الشركة القابضة "سونلغاز" وفروعها وفيما بين الفروع، في حدود إحترام القوانين والأنظمة المعمول بها.
- ميزانية الشركة القابضة "سونلغاز".
- مشاريع حصيلة الشركة القابضة "سونلغاز" وحسابات النتائج المحققة من طرفها.
- فتح رأسمال الشركة القابضة "سونلغاز" والفروع طبقا للقواعد والإجراءات التي توافق عليها الجمعية العامة للشركة القابضة "سونلغاز".
- مشروع المساهمات المالية.
- مشاريع إنشاء الشركات وأخذ المساهمة في الجزائر وفي الخارج على حد سواء.
- التنظيم العام للشركة القابضة "سونلغاز" واتفاقيتها الجماعية، ونظامها الداخلي.
- إعداد النظام الداخلي والمصادقة عليه.

2. الرئيس المدير العام

من خلال ما صدر في المادة 06، من المرسوم الرئاسي السابق الذكر:[1]

- تستند إلى الرئيس المدير العام أوسع السلطات لضمان سير الشركة القابضة "سونلغاز" وتسييرها وإدارتها.
- الرئيس المدير العام هو الممثل القانوني للشركة القابضة "سونلغاز"، ويقوم بعد موافقة الوزير المكلف بالطاقة بتعيين الوكلاء الذين يشاركون في جلسات الهيئات الإجتماعية

[1] ***المرسوم الرئاسي السابق ذكره***، ص. 19.

لفروعها وغيرها من الشركات المماثلة التي تملك الشركة القابضة "سونلغاز" مباشرة كلا أو جزءا من رأسمالها.

- يمكن للرئيس المدير العام للشركة القابضة "سونلغاز"، القيام بإنشاء هيئات مساعدة على اتخاذ القرار، في شكل لجان ما بين الفروع. ويشرع في تنفيذ قرارات هذه اللجان بواسطة الفروع بعد التصديق عليها من طرف هيئاتها الإجتماعية المختصة.
- يسهر الرئيس المدير العام عل السير الحسن للشركة القابضة "سونلغاز"، ويمارس السلطة السلمية على مجموع المستخدمين.

3. الجمعية العامة

حسب ما ورد في المادة 4 من المرسوم الرئاسي السابق ذكره، تتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة وهم:

- الوزير المكلف بالطاقة.
- الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية.
- الوزير المكلف بالمالية.
- الوزير المكلف بالإستشراف.
- ممثل رئاسة الجمهورية.

يرأس الجمعية العامة الوزير المكلف بالطاقة. ويحضر الرئيس المدير العام للشركة القابضة "سونلغاز" أشغال الجمعية العامة.

تبت الجمعية العامة في المسائل التالية:

- خلاصة البرامج العامة لنشاطات الشركة القابضة "سونلغاز".
- مخططات تطوير الشركات الفرعية.
- تقارير محافظي الحسابات للشركة القابضة "سونلغاز".
- الحصيلة الإجتماعية وحسابات النتائج للشركة القابضة "سونلغاز".

- تخصيص الأرباح.
- زيادة رأسمال الشركة القابضة "سونلغاز" وتخفيضه.
- إنشاء الشركات وأخذ المساهمات في الجزائر وفي الخارج.
- خروج أصول الشركة القابضة "سونلغاز"، طبقا للقواعد والإجراءات التي تتبناها الجمعية.[1]

[1] ***المرسوم الرئاسي السابق ذكره***، ص. 17.

المبحث الثاني

مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

رغم تعدد مهام وأهداف المؤسسة، إلا أن الهدف الأسمى والوحيد هو توفير الخدمة العمومية للإفراد والحفاظ على إستمراريتها وبقائها.

المطلب الأول

مهام المؤسسة حسب المخطط الإستراتيجي2030[1]

- **إنتاج الكهرباء**

تعتبر الكهرباء منتوج غير قابل للتخزين، مما أجبر سونلغاز على إندماج كامل لكل نشاطاتها، من الإنتاج إلى غاية الإستهلاك النهائي. فالإنتاج هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية.

حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية الوطنية الإضافية المخطط لها لعم 2035، 12252 ميغاواط (RIN+PIAT)، بما في ذلك:

- تحديد 11980 ميغاواط للشبكة الشمالية.
- نقل RIN بحجم 16 TG، وبقدرة إجمالية 272 ميغاواط إلى قطب عين صالح أدرار.
- نقل RIN إلى RGS بسعة 140 ميغاواط في أنابيب الغاز.

1. Groupe Sonelgaz, Plan De Development, Consulté : 05/05/2022: https://www.sonelgaz.dz/fr/835/plan-de-developpement-2021-203

- ***نقل الكهرباء***

يبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء التي سيتم بناؤها خلال الفترة 2021-2030 حوالي 20296 كيلومتر، يضاف إليها إتساق 12744 كيلومترا مدرجا في المشروع، ونتيجة لذلك سيصل إجمالي طول شبكة نقل الكهرباء بحلول عام 2030 إلى 64204 كيلومترات.

- ***نقل الغاز***

بحلول عام 2030، تخطط GRTG، لإستثمار مبلغ 200 مليار دينار جزائري لبناء 2734 كيلومترا من خطوط الأنابيب الجديدة والتي ستسمح بنقل حجم إضافي قدره 58.9 جم3 من الغاز.

- ***توزيع الكهرباء والغاز***

تتضمن خطة تطوير شبكة التوزيع، برامج الكهرباء وتوزيع الغاز العام التي أطلقتها الدولة، إضافة إلى برامجها الخاصة وتوصيلات العملاء الجديدة، فضلا عن معدات ومشاريع الصيانة والتشغيل لتحديث الإدارة والتشغيل. وبهذا فإن خطة تطوير الشبكة والبنية التحتية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، خلال الفترة 2021-2030، تهدف لتطوير شبكة الكهرباء من 101.960 كم من الخطوط، و 38864 محطة لتزويد 4.4 مليون زبون إضافي، وشبكة غاز بطول 56792 كم لتزويد 4.3 مليون زبون إضافي.

- ***آفاق تطوير الطاقات المتجددة***

تهدف سونلغاز في رؤيتها إلى الحفاظ على مكانتها الرائدة في هذا المجال من إنتاج الكهرباء، وبالتالي، فإن إمتلاك قدرات إنتاجية متجددة يتماشى مع أهدافها الإستراتيجية.

وتتعلق آفاق تطوير الطاقات المتجددة بشكل أساسي بإنجاز ما يقارب من 30% من البرنامج الوطني الذي أعلنته السلطات العامة، أي 4000 ميغاواط في الخلايا الكهروضوئية.

المطلب الثاني

أهداف مؤسسة سونلغاز ووظائفها

تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيق جملة من الأهداف من أجل بقائها في المنافسة، والحفاظ على فعاليتها وتحسين الخدمة الإجتماعية منها:

- تطوير كل شكل من أشكال التعاون المشترك في الجزائر وخارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات من أجل توسيع مجال نشاطها
- المساهمة في التنمية المحلية بتغطية كامل التراب الوطني بالطاقة.
- دعم الإقتصاد الوطني من خلال تطوير شبكة الكهرباء والغاز، بإعتبار الطاقة الكهربائية عامل مهم ورئيسي للتنمية وتطوير الإستثمار الصناعي وكذا الفلاحي والزراعي ومختلف المجالات.
- المساهمة في محاربة النزوح الريفي وهذا بتوفير الكهرباء الريفية، وكذا ربط الريف بشبكة الغاز.[1]

في نفس الوقت، تقوم بمجموعة من الوظائف منها:

- تكييف شبكة اليوم مع التقنيات الجديدة في المستقبل، من أجل البقاء بشكل دائم في تلبية إحتياجات العملاء.
- تأمين البنى التحتية من جهة، وتطوير الإستهلاك، ولاسيما إستهلاك الكهرباء(سعة الشبكة ومحطات المصادر الفرعية، وتأمين الخطوط للأخطار المناخية)، ومن جهة أخرى، تأمين نمو الإنتاج وعلى نطاق واسع.
- مرافقة وتنفيذ المشاريع التنموية في إطار برنامج الدولة وفقا لمهام الشركة.

[1] رضوان فراحتية، عادل جعنيط، ***أثر إستخدام جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة*** (المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2018)، ص ص. 71، 72.

- المساهمة في بناء سياسة إجتماعية متسقة مع قيم وأهداف الشركة.[1]

الشكل الثالث

المخطط الإستراتيجي لسونلغاز -2035-

المصدر: الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة سونلغاز

#https://www.sonelgaz.dz/fr

يوضح الشكل الثالث المخطط الإستراتيجي لسونلغاز 2035، والذي شمل على :

- المحاور الإستراتيجية:
  - نشر التميز الرقمي والتشغيلي لتحسين أداء المؤسسة

[1] groupe sonelgaz, consulté le : 12/05/2022
https://www.sonelgaz.dz/fr/home#

- السيطرة على الإستثمارات التشغيلية والمالية.
- أن تكون رائدة في مجال الطاقات المتجددة والإنتقال الطاقوي.
- ضمان النمو في مناطق جديدة.
- تطوير مهارات الموظفين.
- إستكمال إعادة الهيكلة المالية.

– القيم والتي تشمل: الإلتزام، أخلاق المهنة، المسؤولية، التعاون، الكفاءة.

– المهام:

- توفير قوة موثوقة ومسؤولة.
- تقديم خدمة ذات جودة عالية للمواطنين.
- تحقيق رفاهية العملاء وكذلك التنمية المستدامة

– الرؤية: حيث تسعى أن تكون ممثل إقليمي رائد في مجال الطاقة من أجل الوصول إلى طاقة موثوقة ومسؤولة، وأن تكون محركا للتنمية الإقتصادية والإجتماعية في كل مكان.

المبحث الثالث

فعالية الحوكمة الإقتصادية في مؤسسة سونلغاز

نظرا للصعوبات التي واجهتنا في إتمام هذه الدراسة، المتمثلة في رفض عمل مقابلة في مؤسسة سونلغاز، وكذلك رفض التربص، بسبب الظروف الغير مناسبة والتي تزامنت مع إعادة تنظيم مجموعة سونلغاز، حيث انخفض عدد الشركات التابعة لها من 26 إلى 14 شركة، عملا بتوجيهات السلطات العامة، مما استدعى لإكمال الدراسة وفقا للمعلومات والمعطيات التي توفرت على الأنترنت، وفي الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة سونلغاز.

المطلب الأول

تطبيق مبادئ الحوكمة في سونلغاز

شرعت سونلغاز في عملية التحديث من خلال رسم وتنفيذ إستراتيجية جديدة، وهذا في إطار التوجه نحو نمط جديد للحوكمة والتسيير، يشمل على القيم الأساسية والتاريخية التي تقوم عليها، ساعيا بذلك إلى تحقيق أهدافها الأساسية، كما يهدف إلى حماية حقوق ومصالح الشركة والعمال، كما يحمي أيضا زبائن سونلغاز، وحقوق الدولة التي تعتبر المالك والمساهم الوحيد في الشركة

وحسب تصريح ***"وزير الطاقة والمناجم السيد محمد عرقاب"*** أن الهدف الأسمى لهذه الإستراتيجية هو خلق ثروة وقيمة مضافة، لذلك وجب التركيز على التحكم في التكاليف على مستوى الإنتاج والنقل والتوزيع وإحترام آجال إنجاز المشاريع والإستثمارات مع ضمان الجودة المطلوبة. بالإضافة إلى ضرورة تطوير مهارات مواردها البشرية، مع التركيز من جهة أخرى على الرقمنة والتي تشغل مكانا بارزا في الإستراتيجية الجديدة.[1]

[1] ***الموقع الرسمي لوزارة الطاقة والمناجم***: https://www.energy.gov.dz/?article=2035 تاريخ الإطلاع: (2022/05/10).

من أجل معرفة واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسة سونلغاز، وجب النظر إلى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيما يخص التسيير وضبط المهام والوظائف لكل طرف.

✓ ***وجود إطار فعال لحوكمة الشركات***

تولي مؤسسة سونلغاز أهمية لتطبيق وممارسة حوكمة المؤسسات ويتضح ذلك من خلال إنشاء مجلس الإدارة، حيث أوضح المدير التنفيذي لشركة سونلغاز، السيد "شاهر بالأخرص" أن مجلس الإدارة يتمتع فعليا بصلاحيات واسعة للتصرف في جميع الظروف نيابة عن الشركة مع مراعاة تلك التي ينسبها القانون صراحة إلى الجمعية العامة.

✓ ***ضمان حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم***

تعتبر شركة سونلغاز مملوكة للدولة بنسبة 100% وهذا ما يجعلها المساهم الوحيد فيها، حيث أن حقوق الدولة مضمونة من خلال وجود الجمعية العامة التي تراقب عمل مجلس الإدارة والمدير العام الذي يسهر على هذه الحقوق. وهذا حسب المادة الرابعة من المرسوم الرئاسي رقم 1-212 المؤرخ في 02 جوان 2011، المعدّلة والمتممة لأحكام المادة التاسعة من المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002.[1]

✓ ***دور أصحاب المصالح***

باعتبار أن شركة سونلغاز شركة عمومية مملوكة للدولة، فإن أصحاب المصالح فيها؛ تشمل مؤسسات الدولة العليا التي يكمن دورها في وضع قوانين وتشريعات التي تخدم المصلحة العامة من جهة، من بينها وزارة الطاقة التي تعتبر مؤسسة سونلغاز تابعة لها والمسؤولة عن تسييرها بطريقة غير مباشرة، بالإضافة إلى الشركات الوطنية التي توقع معها مؤسسة سونلغاز عقود خاصة التي توفر لها خدمات، مثل مؤسسة سونطراك التي توفر لها تزويد السوق

[1] المرسوم الرئاسي السابق ذكره.

بالكميات اللازمة للغاز، ومن جهة أخرى أفراد المجتمع الذي تسعى سونلغاز للجمع بين مهمة الخدمة العمومية وتحسين الأداء الإقتصادي والطموحات الإستراتيجية في بيئة منظمة مع الدولة كمالك.

أما على الصعيد الدولي تعمل الحوكمة على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، حيث قامت شركة سونلغاز بإنشاء مشاريع مشتركة الممثلين الدوليين الرئيسيين منها:

- مشروع ***"Vijai Electricals Algeria"*** المخصص لتصنيع محولات عالية الطاقة بالشراكة مع الهند.
- الربط الكهربائي خصوصا في أوروبا في تحقيق رؤيتها للتوسع المستقبلي.

✓ ***الإفصاح والشفافية***

إلتزمت شركة سونلغاز بتقديم تقارير سنوية عن أدائها وإنتاجها منذ سنة 1980 (حصيلة إنجازات قطاع الطاقة والمناجم)، كما التزمت الشركة بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بتأسيسها وبياناتها الحالية والتشغيلية، وكذا أهدافها ومخططاتها الإستراتيجية (مخطط 2030)، فضلا عن نشرها كافة المعلومات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة وذلك عبر موقعها الإلكتروني الرسمي، وموقع وزارة الطاقة والمناجم أيضا.

كما اعتمدت الشركة على سياسة الشفافية في تقاريرها السنوية من خلال مشاركة الأهداف والإنجازات عن طريق وزارة الطاقة المكلفة بمراقبتها ونشرها على موقعها الرسمي. وبهذا استطاعت هذه الشركة جذب إستثمارات جديدة وكسب ثقة السوق.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن شركة سونلغاز وعلى موقعها الرسمي لم تقم أي تقرير على وضعيتها المالية، وحتى عند اللجوء للمؤسسة بهدف الحصول على معلومات عامة حول الشركة، كان هناك تحفظ في تقديم المعلومات، وهذا ينعكس سلبا على مبدأ الشفافية والإفصاح.

✓ دور ومسؤوليات مجلس الإدارة

يحدد مجلس الإدارة توجهات النشاطات ويشرف على تنفيذها، كما يشرف على التوجهات الإستراتيجية والإقتصادية والمالية والتكنولوجية الرئيسية، وكذلك الموضوعات التي عهد بها القانون إليه صراحة أو التي احتفظ بها لنفسه، ويتم تنظيم عملها من خلال اللوائح الداخلية، حسب ما تضمنه المرسوم الرئاسي رقم 11-212 السابق ذكره.

وأكد الرئيس التنفيذي لشركة سونلغاز ***"شاهر بولخراص"***، خلال خطابه في أعمال ندوة نظمها المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي البيئي « CNESE »، والذي قام بعرض تجربة سونلغاز في مجال الحوكمة والإدارة تحت عنوان ***"حوكمة المؤسسات الإقتصادية العامة: دور مجالس الإدارة"***، أن مجلس الإدارة منذ عام 2002 إلى اليوم، اجتمعت سونلغاز 103 مرة مع مجلس الإدارة، والذي اتخذ في مجموعه 1057 قرارا، كما اجتمعت الجمعية العمومية 27 مرة، منها 24 جلسة عادية اتخذت فيها 362 قرارا، وهذا ما يدل على الممارسة الطويلة لشركة سونلغاز في هذا المجال.

كما صرّح أيضا أن تأهيل المديرين، ومنح المزيد من الإستقلالية لصنع القرار، وكذلك الإمتيازات الأوسع لأعضاء مجلس الإدارة (CA)، في العوامل التي تقوم بتعزيز إدارة رشيدة للمؤسسات العمومية الإقتصادية.[1]

✓ اللامركزية في نشاط التدقيق لشركات مجموعة سونلغاز

من أجل إقامة سيطرة وثيقة على الأنشطة المختلفة، ثم تطبيق اللامركزية على نشاط التدقيق الداخلي لمجموعة سونلغاز، من طرف إدارة التدقيق الداخلي المركزي(DAE)، من أجل فرض رقابة صارمة على أنشطة المجموعة المختلفة، بهدف تحقيق قدر أكبر من الكفاءة والتحكم بشكل أفضل في التكاليف. كما سيعيد نشاط التدقيق المركزي التركيز على عملية

[1]Groupe sonelgaz, gouvernance des entreprise publique, consulté le : 05/05/2022
https://www.sonelgaz.dz/fr/3530/gouvernance-des-entreprises-publiques-economiques-sonelgaz-presente-son-experience

التدقيق الإستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية، مما سيؤدي إلى تقييم موضوعي ودقيق لأنماط الحوكمة التي يمكن أن تكون مصدرا للمخاطر الرئيسية للمجموعة.[1]

من خلال ما سبق، يتضح أن شركة سونلغاز ملتزمة إلى حد ما بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات من خلال تفعيل نظام الحوكمة داخلها، حيث تبنت مجموعة من مبادئها فيما يخص وجود مجلس إدارة فعال ومسؤول، كذلك ضمان حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم، وأيضا فيما يخص الإفصاح والشفافية وإنكانت ضعيفة قليلا من هذه الناحية. وهذا من أجل تحقيق فعالية للشركة وكذا خدمة مصالحها ومصالح عملائها، ومصالح أفراد المجتمع. وهذا ما يؤكده برامجها وخططها التنموية المستقبلة التي تعتمد فيها على تبني مبادئ الحوكمة، وكذلك النشر المستمر والمنتظم للإجتماعات الدورية لمجلس الإدارة على موقعها الإلكتروني الرسمي. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية بوجود نظام حوكمة داخل المؤسسة؛ فوجود نظام حوكمة فعال يعني، ضمان ممارسة العملاء والمساهمين لحقوقهم وبالتلي تحسين أدائهم، وهذا ينعكس بدوره على مردودية وإنتاجية الشركة، فيزيد من هوامش الربح وتحسين أداء الخدمة العمومية، والتي بدورها تعكس فعالية الحوكمة الإقتصادية داخل المؤسسة من خلال الجمع بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة للشركة.

المطلب الثاني

فعالية نظام الحوكمة في سونلغاز

إن فعالية الحوكمة في المؤسسة تقاس ب:

- مدى تحسين هوامش الربح، وبالتالي زيادة قدرة الشركات على المنافسة العالمية، وفتح أسواق جديدة لها.
- تحقيق فاعلية الإنفاق وربطه بالإنتاج.

[1] groupe sonalgaz, decentralisation de l'activité audit des sociétés du groupe sonalgaz, consulté le : 08/05/2022 https://www.sonelgaz.dz/fr/3581/decentralisation-de-lactivite-audit-des-societes-du-groupe-sonelgaz

- العمل على حل الأزمات والوقاية منها.
- مخرجات نظام الحوكمة المتمثلة في البرامج و القواعد التي تنظم السلوك والأداء داخل المؤسسة.

ودراسة فعالية الحوكمة في مؤسسة سونلغاز ستتم عبر نقطتين أساسيتين:

- إنجازات القطاع.
- المخططات والقوانين والتنظيمات الصادرة عن المؤسسة.

1. إنجازات القطاع

بعد انتشار وباء ***"فيروس كورونا"*** الذي كان له تأثير قوي على أنشطة القطاع والإقتصاد الوطني بشكل عام، تظهر النتائج الأولية لإنجازات قطاع الطاقة عامة خلال عام 2020 منحنى تنازلي لمعظم المؤشرات.

حيث بلغ انتاج الغاز الطبيعي المسال 24 مليون متر مكعب، أي بانخفاض قدره 11% مقارنة بسنة2019، ويرجع ذلك أساسا إلى عمليات الصيانة الدورية.

كما عرف الإستهلاك الوطني للغاز الطبيعي إنخفاضا محسوسا بنسبة 7%- نهاية سنة 2020، مع تقلص إحتياجات محطات توليد الكهرباء، وكذا إستهلاك الزبائن (القطاع المنزلي)، ليصل إلى 44 مليار متر مكعب سنة 2020، مقابل 47 مليار متر مكعب سنة 2019.

أما فيما يتعلق بالكهرباء، مكنت الجهود المبذولة من قبل مجمع سونلغاز، وعلى الرغم من الأزمة الصحية، من رفع الطاقة الإجمالية لتوليد الكهرباء إلى 23 جيغاواط مقابل 22 جيغاواط في عام 2019 على إثر دخول حيز الخدمة لمحطات جديدة لتوليد الكهرباء. في المقابل إنخفض إنتاج الكهرباء خلال هذا العام بنسبة 3% تقريبا، ليصل إلى 74 تيراواط ساعة، مقابل 76 تيراواط ساعة في عام 2019.

وقد صاحب هذه الإنجازات، تعزيز شبكتي الكهرباء والغاز، مع إنجاز ما لايقل عن 4200 كم من خطوط الكهرباء، و785 وحدة توزيع الكهرباء، وكذلك 450 كم من خطوط الغاز و49 وحدة توزيع الغاز.

أما بالنسبة لمبيعات الكهرباء، فقد بلغت 63 تيراواط ساعة خلال سنة 2020، أي بانخفاض (4%-) مقارنة بمبيعات 2019، وخص هذا الإنخفاض جميع الزبائن، بما فيهم زبائن التوتر المنخفض (القطاع المنزلي)، نفس الأمر بالنسبة لمبيعات الغاز التي عرفت تراجعا أيضا بنسبة 1.3% إلى 18.0 مليار متر مكعب مع نهاية عام 2020.

كما مكنت جهود سونلغاز من توصيل ما يقارب 370 ألف منزل جديد بالكهرباء، و362 ألف منزل بالغاز الطبيعي، سنة 2020، وبذلك وصل عدد المشتركين إلى 10.4 مليون زبون للكهرباء و6.4 مليون زبون من الغاز.

وبالرجوع إلى إيرادات الدولة من قطاع الطاقة، فقد تم دفع ما مقداره 1853 مليار دينار من الضرائب للخزينة العامة خلال عام 2020، بانخفاض 32% عن مبلغ 2019.

وعلى صعيد الإستثمارات، فقد بلغ حجمها 7.3 مليار دولار سنة 2020، أي بانحفاض 30% تقريبا عن إستثمارات 2019، والتي قدرت ب 10.2 مليار دولار.

وفيما يتعلق بفرص العمل، يوظف قطاع الطاقة أكثر من 285 ألف عامل مقارنة بعام 2019.

وأخيرا، بالنسبة لتوزيع الموارد البشرية الذي تعتبره سونلغاز محور مهم في رؤية التنمية الإستراتيجية الجديدة، حيث توظف شركة سونلغاز القابضة 640 وكيل.[1]

❖ وكتقييم عام لحصيلة الإنجازات، نقول، أن رغم الأزمة التي مسّت جميع القطاعات منها قطاع الطاقة، حاولت مؤسسة سونلغاز الحفاظ على فعاليتها وضمان توفير الخدمة

[1] la république algérienne démocratique et populaire, ministère de l'énergie, ***synthèse du bilan des réalisations 2020 du secteur de l'énergie***, janvier 2021, p p. 1,2.

العمومية، دون المساس بمصالح المساهمين وأصحاب المصلحة فيها، كذلك الإهتمام بصحة موظفيها من خلال إنشاء لجان الأزمة، وكذلك وضع مخطط وبائي يسمح بتسيير المنشآت وضمان تشغيل مجمل النظام الكهربائي والغازي. وبذلك استطاعت شركة سونلغاز الحفاظ على مستوى الإنتاج فيها وكذلك التوزيع للغاز والكهرباء في ظل الظروف المحيطة، وهذا ما يدل على فعالية نظام الحوكمة في مواجهة الأزمات، فهو لا يعمل على حل الأزمات فقط، بل وحتى الوقاية منها.

2. المخططات والقوانين الصادرة عن المؤسسة

إن فعالية الحوكمة تقاس أيضا من خلال مخرجات نظام الحوكمة في الشركة، من خلال التنظيمات والقوانين التي يتم الإعلان عنها، والتي تسعى لتحقيق المبادئ الأساسية للحوكمة، والتي بدورها تحقق النتائج المسطرة وزيادة فعالية وإنتاجية الشركة، وهذا يبرز من خلال المخطط الإستراتيجي 2035 الذي يعبر عن رؤية سونلغاز الإستراتيجية. وتظهر ملامح الحوكمة في هذا المخطط من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها، من أجل تحسين هوامش الربح من جهة، وترشيد الإنتاج وخدمة المصلحة العامة من جهة أخرى. وتشمل:[1]

- ***الإهتمام بتطوير رأس المال البشري:*** حيث يهدف هذا المخطط إلى الحفاظ على الوضعية المهنية للعمال ومكاسبهم الإجتماعية، كما يتيح لهم بنفس الوقت إمكانية تطوير مسار مهني، وكذا تحسين كفاءتهم وقدرتهم على الصمود.
- ***تحسين أدائها:*** من حيث رضا الزبائن، الإمتياز العملياتي، إدارة الإستثمارات ومحفظة الشركات التابعة لها خارج نطاق المهن القاعدية ولتحسين الأداء الإقتصادي.
- ***إستعادة هيكلها المالي:*** بعد الوضعية المالية التي مرت بها المؤسسة بسبب تجميد الأسعار والتي تزامنت مع مرحلة الخروج من الأزمة الصحية التي زادت من العجز المالي للمجمع، وضعت مؤسسة سونلغاز قواعد مالية خاصة بشركات الأسهم وجب إحترامها.

[1] سونلغاز 2035، ***رسالة إخبارية رقم 02***، مديرية الإتصال، أفريل 2021، ص ص. 3، 4.

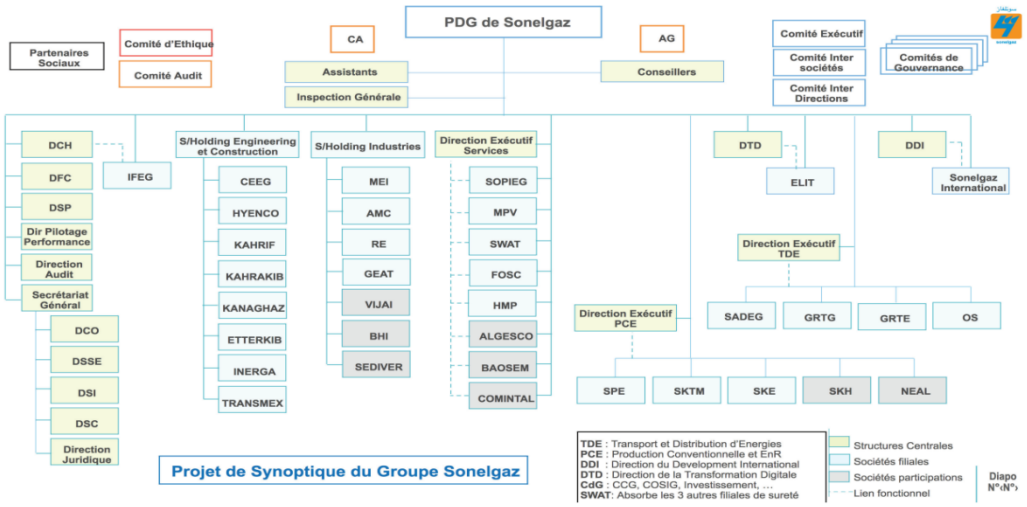
- ***قيادة التحول الرقمي:*** يتوجب على سونلغاز الإستفادة من التقنيات الرقمية لتطوير خدمات جديدة لزبائنها وتغيير طرق عملها لتحقيق كفاءة أكبر.
- ***التطور على الصعيد الدولي:*** إن تطوير البنية التحتية للكهرباء والغاز في الجزائر الذي تم تنفيذه بنجاح من طرف سونلغاز سوف يفسح المجال لمهارات المجتمع للتطور على المستوى الدولي.

وفي إطار تفعيل حوكمة الشركات قامت مجموعة سونلغاز بإعادة تنظيم المجمّع، لأجل ضمان أداء دورها الجديد كمراقب عملياتي، وكذلك تحديد السياسات المالية والبشرية وتخصيص الموارد بين الشركات وفقا للإستراتيجية والوسائل المتاحة، وضمان الكفاءة التنظيمية والتشغيلية للشركات التابعة.

وتهدف هذه التغييرات المقترحة إلى تجميع الموارد وتحسينها، بدءا من الموارد الخاصة، وتقليص المستويات الإدارية داخل التنظيم، وزيادة كفاءة ممارسة مسؤوليات المديرين، وتحسين الكفاءة الإدارية لتحقيق أهداف الأداء، وأخيرا تعزيز دور ومهام الإدارة وتعزيز ومراقبة إدارة فروعها.

الشكل الرابع

الخطة التنظيمية الجديدة المعتمدة للمجمّع



المصدر: سونلغاز 2035، رسالة إخبارية رقم 03، المديرية المركزية للإتصال، جوان 2021، ص7 .

الإستنتاجات

تبنت الجزائر مبادئ الحوكمة المؤسسية، من خلال ميثاق الحكم الراشد الذي تم إصداره سنة 2009، من أجل تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية وزيادة إنتاجيتها، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة. ومن بين المؤسسات التي عملت على ترسيخ مبادئ الحوكمة داخلها "شركة سونلغاز"، التي تعتبر نواة الإقتصاد الوطني بعد مؤسسة سونطراك، عن طريق تفعيل دور مجلس الإدارة الذي يعتبر نقطة بداية للتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتبني مبدأ الشفافية والإفصاح في إعداد ونشر التقارير حول أدائها وإنتاجيتها، وكذلك مخططاتها وأهدافها الإستراتيجية. وقد نجحت سونلغاز إلى حد ما تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها، مما مكنها من دخول المنافسة على المستوى الوطني والدولي أيضا.

ومن خلال هذه الدراسة نستنتج النقاط التالية:

- بدأت الجزائر في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية منذ سنة 2009، من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد.
- توفر مؤسسة سونلغاز إطار فعال لحوكمة المؤسسات من خلال تشكيل مجلس الإدارة وإستقلاليته، والذي يقوم بتحديد توجهات النشاطات ويشرف على تنفيذها، ويحدد صلاحياته ومسؤولياته القانون الجزائري.
- تتبنى مؤسسة سونلغاز مبدأ الإفصاح والشفافية في تعاملاتها مع زبائنها و عملائها، والمساهمين أيضا وأصحاب المصلحة، من خلال إصدار تقارير سنوية حول نشاطاتها وبرامجها.
- استمرار إنتاجية مؤسسة سونلغاز وتقديم خدماتها، في ظل أزمة كورونا، وهذا يدل على فعالية نظام الحوكمة في مواجهة الأزمات والوقاية منها.
- تطبيق اللامركزية على نشاط التدقيق الداخلي لمجمّع سونلغاز من قبل إدارة التدقيق الداخلي المركزية من أجل إقامة سيطرة وثيقة على الأنشطة المختلفة.

- رسم وتنفيذ استراتيجية جديدة في مجموعة سونلغاز، وهذا في إطار التوجه نحو نمط جديد للحوكمة والتسيير، من أجل خلق قيمة مضافة وحماية حقوق ومصالح الشركة والعمال.

قائمة

الملاحق

الملحق رقم 01

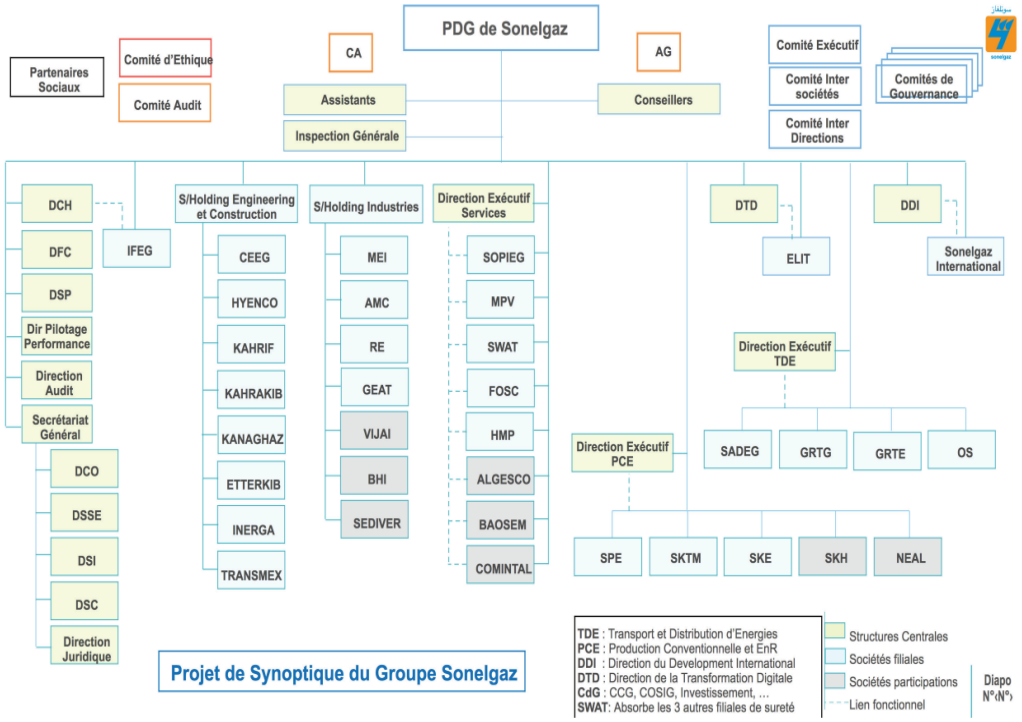
يتضمن الخطة الإستراتيجية لمجمّع سونلغاز 2030

المصدر: *الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة سونلغاز*

#https://www.sonelgaz.dz/fr

الملحق رقم 02

يتضمن الخطة التنظيمية الجديدة للمجمّع



المصدر: سونلغاز 2035، رسالة إخبارية رقم 03، المديرية المركزية للإتصال، جوان 2021، ص7

قائمة

المراجع

المراجع باللغة العربية

- **الوثائق الرسمية**

1. الأمر رقم 01 – 04 المؤرخ في 20 أوث 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الإقتصادية وخصوصيتها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 47، الصادرة في 22 أوث 2001
2. الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 101، الصادرة في 13 ديسمبر 1971.
3. الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 26 أوث 1995، الملغى المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 48، الصادرة في 03 سبتمبر 1995.
4. الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، مصالح الوزير الأول، مخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، سبتمبر 2021.
5. الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009.
6. القانون رقم 06-06، المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الشعبية، العدد 15 الصادرة في 12 مارس 2006.
7. القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، الصادرة في 11 يناير 2017.
8. القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الجزائرية، العدد 2، الصادرة في 13 يناير 1988.

9. المرسوم الرئاسي رقم 11-212 المؤرخ في 2 جوان 2011، المعدّل والمتمّم للمرسوم الرئاسي رقم 02-195، المؤرخ في 1 جوان 2002، والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 32، الصادرة في 8 جوان 2011.
10. سونلغاز 2035، رسالة إخبارية رقم 02، مديرية الإتصال، أفريل 2021.
11. سونلغاز 2035، رسالة إخبارية رقم 03، مديرية الإتصال، أفريل 2021.

- **الكتب**

12. أنجرس، موريس. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ***منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية***. الجزائر: دار القصبة للنشر، ط. 2، 2004.
13. الخزرجي، ثامر كامل محمد. ***النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة***. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
14. سليمان، محمد مصطفى. ***حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والإداري***. الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009.
15. عبد العال، طارق. ***حوكمة الشركات***. القاهرة: الدار الجامعية، ط.2، 2007.
16. عرباجي، إسماعيل. ***إقتصاد وتسيير المؤسسة***. الجزائر: موفم للنشر، ط.3، 2013.
17. علي خضر، أحمد. ***الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات***. الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2012.
18. محيريق الجيلاني، فوزي. ***مدخل إقتصاد المؤسسة***. الوادي: مطبعة الرمال، 2020.
19. يوسف كافي، مصطفى. ***الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات***. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013.

- ***المقالات***

20. إلياس سالم،" التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، م 8، ع 1، (جوان 2021)، ص ص. 230-248.
21. أم خليفة، برلبركاني. "آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية"، جامعة معسكر، ص ص 1-11.
22. البلي، مسعود. "حوكمة السياسات العامة الإجتماعية: دراسة تحليلية من منظور الشبكية والشراكة والحكم الراشد"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، ع08، (جانفي 2016)، ص ص. 203-220 ع 10، (جانفي 2015)، ص ص. 180-221.
23. بن حسين، سليمة. "الحوكمة....دراسة في المفهوم"، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، ع10، (جانفي 2015)، ص ص. 180-221.
24. بن سعيد، أمين. "آليات تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية في ل الإندماج العالمي"، ص ص 1-14.
25. بن عمورة، سمية. بوغرة، باديس. "تجارب دولية في حوكمة الشركات"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، م3، ع2، (ديسمبر 2019).
26. بن عنتر، عبد الرحمان. "مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، ع2، (جوان 2002)، ص ص 109-120.
27. حوحو، رمزي. دنس، لبنى، "الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته"، مجلة الإجتهاد القضائي، م 04، ع 05 (ديسمبر 2019)، ص ص. 71-79
28. رملي، مخلوف. "توظيف الإقترابات في تحليل النظم السياسية المقارنة: إقتراب تحليل النظم نموذجا"، مجلة أكاديميا للعلوم السياسية، م06، ع03 (نوفمبر 2020)، ص ص. 47-55.
29. زيتوني، عبد القادر. "تطور المؤسسة العمومية الإقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، ع4، (ديسمبر 2018)، ص ص 48-59.

30. عبد الحميد برحومة،" الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج"، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، ع1 (2008)، ص ص. 55-71.
31. عبد اللاوي، خولة. بوريش، رياض. "حوكمة السياسة الإقتصادية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، م05، ع01 (جوان 2021)، ص ص. 109-128.
32. محمد، نوارة. شبايكي، حفيظة. ، "حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية"، مجلة جديد الإقتصاد، م 01، ع 13 (ديسمبر 2018)، ص ص. 179-207.
33. ميلودي، محمد كريم. "واقع وتحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، م 01، ع 35 (جويلية 2018)، ص ص. 146-154.
34. النويران، ثامر علي. "حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التنمية الإقتصادية"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، م4، ع2، (ديسمبر 2019)، ص ص. 339-350.

- ***الرسائل الجامعية***

أطروحة دكتوراة:

35. بلحاج، زهرة. ***السياسة الطاقوية وآفاق التنمية المستدامة في الجزائر"***، أطروحة دكتورة غير منشورة (جامعة الجزائر 3: المدرسة العليا للعلوم السياسية، 2021)، ص. 19.
36. الحياري، عمر يوسف عبد الله. ***أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي***، أطروحة دكتورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2017/2016.
37. زقاي، دياب. ***الإتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الإقتصادية***، أطروحة دكتورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009/ 2010.

38. صبايحي، نوال. ***حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية***، غير منشورة، جامعة الجزائر3: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017/2016.

39. غضبان، حسام الدين. ***مساهمة في إقتراح نموذج حوكمة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية***، أطروحة دكتورة، جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013.

40. قطاف، عقبة. ***دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية***، أطروحة دكتورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018.

41. محي الدين، حمزة زكرياء. ***آليات حوكمة المؤسسة العمومية الإقتصادية***، أطروحة دكتورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020.

42. يعقوب، مروة. ***مؤشرات تقييم فعالية حوكمة المؤسسة الإقتصادية***، رسالة دكتورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2016.

<u>رسالات ماجيستر:</u>

43. حجاج، حسان. ***الإتصال الحديثي في المؤسسة الجزائرية***، مذكرة ماجيستير، جامعة منتوري، قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية،2010/2009.

44. عمارة، فاتح، ***دور التكتلات الاقتصادية في الحوكمة الاقتصادية العالمية***، أطروحة ماجيستير، جامعة الحاج لخضر باتنة: كلية الحقوق و العلوم السياسية ،2015/2014.

45. غلابي، بوزيد. ***مفهوم المؤسسة العمومية***، مذكرة ماجيستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي: كلية الحقوق و العلوم السياسية،2011.

مذكرات ماستر:

46. الأشهب، إلياس. ***مسؤولية مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات***، جامعة محمد خيضر، بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.

47. بابا عمي، صفية. ***حوكمة الشركات التجارية***، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم السياسية 2019/2018.

48. بوخالفة، رياض. ***دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية***، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، 2014/2013.

49. رحيم، لطيفة. ***واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة الإقتصادية***، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، 2019/2018.

50. رويخة، مريم. ***واقع حوكمة الشركات في الجزائر في ظل التحديات الخارجية***، مذكرة ماستر، جامعة جيجل: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013.

51. صالح، سمير. ***واقع حوكمة الشركات في الجزائر-دراسة حالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء***، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.

52. فراحتية، رضوان. جعنيط، عادل. ***أثر إستخدام جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة***، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2018/2017.

53. قديري، سعد، وآخرون. ***إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية***، مذكرة ماستر، جامعة حمة لخضر، الوادي: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.

54. قرباجي، مريم. زموري، ياسين. ***إشكالية التمويل في المؤسسة الإقتصادية***، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/205.

- ***المحاضرات***

55. خليفي، عيسى. ***محاضرات في إقتصاد المؤسسة***. جامعة محمد خيضر، بسكرة كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية: مكتبة المنار.
56. كوكيد، سفيان. ***محاضرات في إقتصاد المؤسسة***. جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018.

- ***المواقع الإلكترونية***

57. البوابة العربية للتنمية، ***"تقرير حول الجزائر"***، في:
https://www.arabdevelopmentportal.com/ar/country/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1

58. صباح بالة، ***"الإقتراب المؤسسي"***، في الموسوعة السياسية:
https://politicalencyclopedia.org/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A

59. الموقع الرسمي لوزارة الطاقة والمناجم:
https://www.energy.gov.dz/?article=2035

المراجع باللغة الأجنبية

- ***الوثائق الرسمية***

60. Confederation swis, federal department of economic affairs, education and research EAER, ***economic governance***, 2017, p. 1

61. la république algérienne démocratique et populaire, ministère de l'énergie, ***synthèse du bilan des réalisations 2020 du secteur de l'énergie***, janvier 2021.

62. OECD (2015), ***G20/OECD Principles of Corporate Governance***, OECD Publishing, Paris.http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en

- **المقالات**

63. Mohamed bouhezza, « LA PRIVATISATION DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE ET LE ROLE DE L'ETAT DANS CE PROCESSUS », revue des sciences économiques et gestion, N° 3, (2004), p p. 79-91.

المواقع الإلكترونية

64. Ibrahim Index of african governaance, ***"overall governance of Algeria",*** in:

https://iiag.online/data.html?meas0=GOVERNANCE&loc=DZ&view=table

65. Groupe sonelgaz, historique, consulté le : 05/05/2022 : https://www.sonelgaz.dz/fr/category/historique

66. groupe sonelgaz, gouvernance des entreprise publique, consulté le : 05/05/2022

https://www.sonelgaz.dz/fr/3530/gouvernance-des-entreprises-publiques-economiques-sonelgaz-presente-son-experience

67. groupe sonalgaz, decentralisation de l'activité audit des sociétés du groupe sonalgaz, consulté le : 08/05/2022

https://www.sonelgaz.dz/fr/3581/decentralisation-de-lactivite-audit-des-societes-du-groupe-sonelgaz

68. groupe sonelgaz, plan de development, consulté : 05/05/2022:

https://www.sonelgaz.dz/fr/835/plan-de-developpement-2021-203

69. groupe sonelgaz, consulté le : 12/05/2022

https://www.sonelgaz.dz/fr#

70. groupe sonelgaz, consulté le : 12/05/2022

https://www.sonelgaz.dz/fr/home#

الملخص:

تواجه السوق الجزائرية كغيرها من أسواق الدول السائرة في طريق النمو، نفس التحديات المتعلقة بتفعيل قواعد الحوكمة التي تضمن من خلالها تحسين فعالية مؤسساتها الإقتصادية، لما تمنحه من مزايا إيجابية، من خلال الإستغلال الأمثل للموارد والتحكم في إدارة الأزمات، اعتمادا على مبدأ الشفافية والإفصاح، وكذلك حماية حقوق المساهمين والحد من إستغلال السلطة لغير المصلحة العامة. وسونلغاز إحدى هذه الشركات التي حاولت تفعيل نظام الحوكمة من أجل زيادة فعاليتها وخدمة المصلحة العامة، في المقابل، تحسين أدائها الإقتصادي، وزيادة التكامل مع المجتمع الإقتصادي العالمي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الفعالية، سونلغاز.

Abstract :

The Algerian market, like other markets in developing countries, faces the same challenges related to activating the rules of governance that guarantee the improvement of the effectiveness of its economic institutions, given the positive advantages it gives, through the optimal use of resources and control in crisis management, based on the principle of transparency and disclosure, as well as protection Shareholder rights and limit the abuse of power to other than the public interest. ***"Sonelgaz"*** is one of these companies that tried to activate the governance system in order to increase its effectiveness and serve the public interest, in turn, improve its economic performance, and increase its integration with the global economic community.

Keywords: Corporate Governance, effectiveness, sonalgaz