

الفعالية الاقتصادية للحوكمة على المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-

د. حوحو فطوم

جامعة محمد خيضر بسكرة ؛ الجزائر

E-mail : tomahf12@hotmail.fr

د. عيساوي سهام

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله؛ الجزائر

E-mail : aissaoui.sihem@gmail.com

Received: Jan 2018

Accepted: Fèv 2018

Published: Mar 2018

ملخص:

ارتبط مفهوم حوكمة الشركات ارتباطا وثيقا بالأزمات المالية والاقتصادية، ولقد كشفت هذه الأزمات أن عدم تطبيق حوكمة الشركات بالشكل المطلوب قد زاد من حدة هذه الأزمات، وقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية إبراز مدى أهمية استخدام أساليب الحوكمة في المؤسسات، ومدى مساهمتها في تفعيل وتطوير الأداء المالي للمؤسسات، وذلك من خلال دراسة بعض المؤسسات الجزائرية التي اتبعت أساليب الحوكمة في إدارتها " مؤسسة سونلغاز SPA، مؤسسة رويبة للمعلبات والمرطبات NCA، وشركة Ooredoo للاتصالات".

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المؤسسات الجزائرية.

Résumé :

A été associée à la notion de gouvernance d'entreprise est étroitement crises financiers et économiques, Cette crise a révélé que la non-application de la gouvernance d'entreprise tel que a augmenté la sévérité de ces crises. Nous avons essayé à travers ce document de recherche est de mettre en évidence l'importance de l'utilisation de méthodes de gouvernance au sein des institutions, et la mesure de sa contribution à l'activation et le développement de la performance financière des institutions, et par l'étude de quelques-unes des institutions qui ont suivi les méthodes de gouvernance algériennes dans la gestion « Sonelgaz SPA, Rouiba NCA, Ooredoo Telecom ».

Les Mots clés: Gouvernance, Les entreprises Algériens.

شهدت المؤسسات تطورات سريعة وجذرية في بيئة تتسم بالديناميكية حيث لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسات نظرة تقليدية ولم يعد تقييم تلك المؤسسات يعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط ففكرة تركيز المؤسسات الاقتصادية على تعظيم الربح وتحقيق أهداف أصحاب رؤوس الأموال لم تعد وحدها كافية، إذ أصبح من الضروري تحقيق هذه الأخيرة بطرق رشيدة تضمن زيادة أرباحها وتحسين صورتها، مما دفع المؤسسات إلى استخدام أساليب حوكمة الشركات التي تعمل على جذب الاستثمارات من ناحية، وتحسين طرق التواصل بين المتعاملين في الشركة سواء المساهمين أو العمال، حيث تعتبر الحوكمة اليوم إحدى اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي إثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين وعلى رأسها تحول معظم الاقتصاديات إلى نظام السوق المفتوح و انتهاج سياسة التحرير الاقتصادي.

والجزائر كغيرها من الدول سعت إلى استخدام أساليب الحكم الراشد من اجل النهوض بمؤسساتها وتطوير اقتصادها، ففي شهر جويلية من سنة 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، حيث يعتبر هذا الميثاق الذي صدر سنة 2009 وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

وقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على بعض المؤسسات الجزائرية التي اعتمدت أساليب الحوكمة ومدى تأثير ذلك عليها، من خلال طرح التساؤل التالي: هل كان استخدام أساليب الحوكمة المؤسسية فعال على أداء المؤسسة الجزائرية؟ ولمعرفة هذا تم تقسيم هذه الورقة إلى ثلاث محاور.

المحور الأول: مفاهيم حول الحوكمة.
المحور الثاني: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.
المحور الثالث: تجارب بعض المؤسسات في تطبيق الحوكمة

المحور الأول: مفاهيم حول الحوكمة.

أولاً: مفهوم الحوكمة.

إن البداية الأولى لتبلور فكرة الحوكمة بدأت بالظهور عندما أصبحت الحوكمة مؤسسة أكثر بعدا عن المواطنين، وأكثر قربا وارتباطا بالعمليات الإدارية. وأصبح ينظر إلى الحوكمة بأنها مجموعة مؤسسات كواحدة من مجموعة عناصر اجتماعية أخرى. وهذا راجع لكبر حجم المجتمعات مما دعا إلى ضرورة وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين يقومون بمهمة تمثيلهم، ونقل أفكارهم، ووجهات نظرهم في تكوين السياسات التي تهتم المجتمع والمواطن. ومهما تكن عملية التمثيل، إلا أنها لن ترتقي إلى مستوى التمثيل الفعلي للمواطن نفسه، وهنا يأتي دور الحوكمة لتوفر الآليات لكيفية تفاعل القطاع الحكومي مع مؤسسات المجتمع المدني مع القطاع الخاص، وكيفية ارتباط تلك الأطراف بالمواطنين وكيفية اتخاذ القرارات في عالم يزداد تعقيدا وتشابكا يوما بعد يوم.

1. تعريف الحوكمة:

إن عددا من المنظمات الدولية بادرت إلى استخدام مضامين الحوكمة بشكل واسع، كآلية لإدامة التنمية، من خلال العناية بتحقيق تنمية الموارد البشرية وإدامتها والعناية بالتنمية الاجتماعية بشكل عام بالإضافة إلى التنمية الاقتصادية والسياسية والإدارية في القطاعات الحكومية والمجتمعية. ومن هذا التوجه تم تعريف الحوكمة من قبل البنك الدولي بأنها "الحالة التي يتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية". أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعرفها بأنها "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته" لذا فالحوكمة تتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تشكل مصالحهم، فيمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم". وفي تطور آخر عرفت الحوكمة بأنها "التقاليد، المؤسسات والعمليات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة، وكيفية سماع صوت المواطنين، وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام.

والحوكمة من منظور التنمية الإنسانية هي "الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا".

إلا أن معظم الكتاب في مجال الحوكمة يتفقون بأنها تتعلق باتخاذ القرارات نحو التوجهات للمجتمع وللمؤسسات المختلفة، فمثلا يتضح بأن الحوكمة تتضمن النفعالات ضمن الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة وكيفية اتخاذ القرارات وكيفية تعبير المواطنين عن وجهات نظرهم¹.

2. أهمية الحوكمة.

تبرز أهمية حوكمة الشركات منذ انفجار الأزمة المالية الآسيوية والتي كانت أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم النشاطات والعلاقات بين المنشآت الأعمال والحكومة، والتي تعود أسبابها إلى ظهور عمليات ومعاملات موظفين وأقارب وأصدقاء غير صحيحة، بالإضافة إلى الحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، دون إعلام أو معرفة المساهمين بذلك من خلال إتباع نظم وطرق محاسبية مضللة ومبتكرة. وتظهر أهمية الحوكمة من خلال ما يلي:

-تعزيز القيمة السوقية للأسهم، وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية، وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، وحدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي.

-التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل لها، منعا لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك.

-توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركات سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال، وخاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال التدفقات الرأسمالية.

-تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، وتحقيق دعم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

-جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد، فضلا عن إتاحة الفرص لزيادة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أقل تكلفة بما يزيد من أهمية الحوكمة.²

-إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الاستثمارات والنمو.³

-زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء الشركات، وترشيد اتخاذ القرارات فيها. ويتضمن ذلك إعداد حوافر وإجراءات تخدم مصالح حملة الأسهم، وتحترم في نفس الوقت مصالح غيرهم بالشركة.⁴

ثانيا. أهداف الحوكمة.

تسعى الحوكمة من خلال مجموعة من الأهداف إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كفاية الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة بما يأتي :

-تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية، والتعزيز من مستوى المسؤولية لدى المديرين.

-تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.

-تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.

-زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.⁵

-ضمان قيام شركات ناجحة تسعى لخدمة المجتمع بشكل عام والمساهمين بشكل خاص.

-حماية حقوق المساهمين والدائنين وزبائن الشركة.

ومما لاشك فيه أن هذه الأهداف تساهم بشكل كلي في تقليل مستوى التدهور الإداري لدى الشركات وبالتالي الإبقاء على المساهمين الحاليين وجذب مساهمين جدد لهذه الشركات باعتبار أن الممارسات الإيجابية لنظام حوكمة الشركات تعني حماية أكبر لأصول وممتلكات الشركة.⁶

ثالثا. مبادئ الحوكمة.

يعتمد نظام حوكمة الشركات بشكل كبير وفعال على مزيج من التنظيم الداخلي والخارجي لزيادة كفاءة أداء الشركات، وقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مجموعة من المبادئ الأساسية تساعد على قيام نظام حوكمة رشيد في الشركات. ومن أهم المبادئ المعدة من طرف المنظمة ما يلي:

-تأسيس إطار فعال لحوكمة الشركات: ويعمل هذا المبدأ على تحقيق التالي: أسواق تتمتع بالكفاءة والشفافية، سيادة القانون، فصل واضح للمسؤولية بين السلطات.

-حقوق حملة الأسهم: ملكية آمنة، الحصول على المعلومات، المشاركة في كل ما يتعلق بالشركة، الحق في التصويت، نصيب من الأرباح.

-المعاملة المنصفة لحملة الأسهم: حقوق التصويت متساوية، حماية حقوق القلية وحقوق الجانب، منع استغلال المعلومات السرية في التعامل والبيع الصوري.

-دور أصحاب المصلحة: احترام الحقوق القانونية والاتفاقيات، التعاون بين الشركات وأصحاب المصلحة، حق الحصول على المعلومات، التواصل والتعويض عن المخالفات.

-الإفصاح والشفافية: الإفصاح الدقيق عن المعلومات المادية في التوقيت المناسب، الإفصاح عن الموقف المالي والإداري والأداء والملكيات للشركة، تقرير المدقق المحاسبي عن القوائم المالية.

-مسؤولية مجلس الإدارة: التوجيه الاستراتيجي، متابعة الإدارة، المسؤولية أمام الشركة وأمام حملة الأسهم، الالتزام بحماية مصالح الشركة.⁷

المحور الثاني: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.

تشكل حوكمة المؤسسات أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن حيث أصبحت أولوية وطنية وإستراتيجية ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة والتمتامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوحة ومتطورة، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعني الأول هذه الرهانات في ظل تحديات الاندماج، باعتبار المكانة المراد بلوغها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة. وبذلك يقع على عاتق المؤسسات رفع تحدي مزدوج: يتمثل التحدي الأول في التحضير لمرحلة ما بعد النفط والتحدي الثاني يتمثل في الانتقال نحو اقتصاد سوق حديث يتميز بتنافسية المؤسسات التي تشكل نسيجه، وهذا هو الرهان الرئيسي لحوكمة المؤسسات الجزائرية.⁸

وقد أجمعت هذه الهيئات على ضرورة أن يلعب الفاعلين الأساسيين أدوارهم ومسؤولياتهم في إرساء وتعزيز الحوكمة من خلال قيامهم بالمهام المنوطة إليهم لضمان سلامة واستقرار البنوك، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة في قضية الفساد الإداري وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالحكومة إلى تأسيس لجنة تحت اسم "اللجنة الوطنية للحكم الرشيد" مكونة من تسعة وتسعين عضوا تضم كل الفعاليات ممثلة في الحكومة والهيئات المختلفة والمتعاملين الاقتصاديين، حتى وإن كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه يعتبر عن بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار بها.⁹

ونتج عن عمل هذه اللجنة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة، ويطمح هذا الميثاق إلى إعطاء انطلاقة جديدة لترقية الحكم الرشيد ضمن بعد شامل ودائم للمؤسسة الجزائرية، وكذا تفعيل حوار واسع المدى حول الخطوات المستقبلية، التي يمكن اتخاذها في هذا المجال، ضمن المحاور الكبرى المكرسة في آليات الشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا فيما يخص بالحكم الرشيد. ويتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي¹⁰:

-يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الرشيد للمؤسسات ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

-ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى البنوك والمؤسسات المالية، الممونون،... الخ بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.

-ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات، رؤية متعددة الأوجه - بانورامية - للمؤسسات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري، تضارب المصالح في المؤسسة... الخ¹¹.

وهذا ما يمكن أن نستنتج منه بعض المؤشرات الموحية بإدخال مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الجزائرية. والتي يمكن رصدها من خلال ما يلي:

-رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحكومة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها والانتقال إلى اقتصاد السوق. فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص، كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخصوصية ابتداء من القطاع المصرفي والسماح بقدر أكبر من الحرية والفرص للقطاع الخاص، وفي نفس الوقت الذي تجرى فيه الخصوصية واستكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول وذلك ليلتال القيود أمام تكوين مؤسسات القطاع الخاص بشكل جعل مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات تصل إلى 79.56% سنة 2006 أما سنة 2013 فقد كانت 70.4%. ستزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي (IAS/IFRS) والذي من المنتظر تطبيقه في مطلع عام 2010، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات¹².

-عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة ومن جهة أخرى بتأسيس سوق مالي تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة. وتيسيط النظام الضريبي والتحكم في مؤشرات الاقتصاد الكلي. ورغم تأسيس السوق المالي فإنه لا يضم لحد اليوم إلا مؤسستين عموميتين وهذا عائد إلى: الطبيعة العائلية الغالبة على المؤسسات، ضعف الثقافة المالية خاصة البورصية لدى مسيري المؤسسات، غياب مؤسسات رأسمال المخاطرة، الارتفاع في نظر المسيرين للعبء الضريبي المفروض على المؤسسات بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الموازي المتهربة من دفع الضرائب، عدم مرور عمليات الخصوصية عبر السوق المالي.

-مراجعة النظام المحاسبي باعتماد نظام محاسبي ومالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية سيتم تطبيقه على كافة المؤسسات والقطاعات ابتداء من سنة 2010.

-يقضي القانون بنشر النتائج المحاسبية إجباريا، إلا أن المعلومات المتاحة للجمهور عمليا هي تلك المعلومات المنشورة في محاضر الجمعيات العمومية للمؤسسات. ولا تمثل هذه المعلومات إلا جزءا ضئيلا مما يجري في الواقع. وهذا من شأنه أن يفاقم من عدم تماثل المعلومات بين المساهمين وباقي أصحاب المصالح في المؤسسات.

-لقد تمت مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات. وعادة ما تقع إدارة مجموعة كبيرة من المؤسسات على عاتق رئيس مدير عام. ويبدو أن هذا الأسلوب قليل الفعالية فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة، لأن النصوص القانونية تقضي بأن يراقب مجلس الإدارة المدير العام. وفقد مجلس الإدارة هذا الدور عمليا لما يكون رئيسه هو في ذات الوقت المدير العام. وهذا ما يؤدي في معظم الحالات بمجلس الإدارة لأن يكون في موقع المركزي للقرارات المتخذة من المدير العام.

-صحيح أن القانون يخول مجلس الإدارة صلاحيات واسعة، إلا أنها سرعان ما تتلاشى في التطبيق إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العوامل المتعلقة بضعف تكوين أعضاء مجلس الإدارة، الحوافز الممنوحة لهم، مدى إدراكهم لمسؤولياتهم المدنية والجنائية¹³.

-أما في المجال المصرفي، فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم للحكومة المصرفية خاصة بعد أزمة البنوك (بنك الخليفة وبنك التجاري والصناعي الجزائري، الشركة الجزائرية للبنوك).

المحور الثالث: تجارب بعض المؤسسات في تطبيق الحكومة

أولا: مؤسسة سونلغاز:

1. مؤسسة سونلغاز: تقديم لقد تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A) في العهد الاستعماري سنة 1947 وبعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز محل (كهرباء وغاز الجزائر 1969) بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في 26/07/1969 الصادر بالجريدة الرسمية 1969/08/01

وقد حدد لها المرسوم مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد وبهذا فقد أصبحت سونلغاز تحوز على احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية.

تغير النظام الأساسي والطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز في 1995 فأصبحت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وفقا للقرار التنفيذي رقم 91/475 المؤرخ في 14/12/1991.

تمنح مؤسسة سونلغاز الشخصية المعنوية وتمتع بالاستقلال المالي وتخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين وفقا للمادة 4 من القرار التنفيذي رقم 95/280 المؤرخ في 17/09/1995¹⁴

وبفضل التجربة التي اكتسبتها خلال 41 سنة من العمل في هذا الميدان فان SONELGAZ أصبحت اليوم تشغل حيزا هاما في الاقتصاد الوطني. و لأجل إرضاء حاجيات زبائنها و تقديم خدمة ذات جودة لهم، فان المؤسسة قامت ابتداء من سنة 1978 إلى تليين تنظيمها، لهذا قامت بتخصيص موارد داخلية للانجاز و ذلك بتجنيد وحدات العمل و التي اختلفت بدور صاحب العمل. هذا ما أدى إلى تغيير و تجديد بنية المؤسسة و إنشاء سنة 1983 حوالي 6 مؤسسات وطنية جديدة، سلسلة وحدات العمل و التي كل واحدة منها تكرست للقيام بنشاطات خاصة، للاستجابة و بشكل فعال لمتطلبات الاقتصاد الوطني.

- KARHIF مكلفة بمخطط تزويد البلد بالكهرباء .

- KARHAKIB مكلفة بانجاز البنية التحتية الكهربائية والإنشاءات الموجهة للصناعة.

- KANAGHAZ تقوم بمد و إنشاء قنوات الغاز .

- INGRA ET ETTERKIB متخصصة في أعمال البناء والتركيب الصناعي .

AMC -مكلفة بصناعة العدادات وآلات القياس و المراقبة.

وبفضل هذا التجديد البنوي فان SONELGAZ انتقلت إلى إعادة التركيز على الأهداف الرئيسية الخاصة بها وتطوير قدرتها المتعلقة بالبحث و المراقبة.

وفي سنة 2002 صدر الأمر التنفيذي رقم 195-02 في 1 جوان 2002 والذي حول SONELGAZ من شركة عمومية ذات صفة تجارية و صناعية إلى شركة ذات أسهم SPA. ولهذا فان SONELGAZ (SPA) هيأت رأس مال مائة و خمسين مليار دينار 150.000.000.000 دج (بأكمله حيث حررت من طرف الدولة و قسمت إلى (150.000) سهم بمبلغ 1مليون دينار لكل سهم. إن الرابط الحيوي بين رسالة سونلغاز ورؤيتها هو مخططها الإستراتيجي الذي حددت فترته الزمنية -2001-2005 ويتناول النقاط التالية :

-انهاء عملية إعادة هيكلة المؤسسة (Mener à terme la restructuration)

-متابعة أشغال التحديث (Poursuivre les travaux de modernisation)

-العمل بإجراء الجودة الشاملة (Implanter la Démarche Qualité Totale)

وحددت رسالة المؤسسة في إطار المخطط الاستراتيجي كما يلي " تقديم الخدمات الطاقوية من كهرباء وغاز ، التي تلي احتياجات الزبائن مع مستوى عالي من الفاعلية . وللقيام بذلك تعطي سونلغاز الأولوية لتطوير قدرات الموارد البشرية باستعمال التكنولوجيا الحديثة".¹⁵ إن الرابط الحيوي بين رسالة سونلغاز ورؤيتها هو مخططها الإستراتيجي الذي حددت فترته الزمنية -2001-2005 ويتناول النقاط التالية :

-انهاء عملية إعادة هيكلة المؤسسة (Mener à terme la restructuration)

-متابعة أشغال التحديث (Poursuivre les travaux de modernisation)

-العمل بإجراء الجودة الشاملة (Implanter la Démarche Qualité Totale)

وحددت رسالة المؤسسة في إطار المخطط الاستراتيجي كما يلي " تقديم الخدمات الطاقوية من كهرباء وغاز ، التي تلي احتياجات الزبائن مع مستوى عالي من الفاعلية . وللقيام بذلك تعطي سونلغاز الأولوية لتطوير قدرات الموارد البشرية باستعمال التكنولوجيا الحديثة".¹⁶

2. أهداف SONELGAZ (SPA) : لتحقيق أهدافها فان لها 7 مهام رئيسية :

-الإنتاج، النقل، التوزيع والمتاجرة في الكهرباء سواء في الجزائر أو نحو الخارج .

-نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطني .

-التوزيع والمتاجرة بالغاز بواسطة القنوات سواء داخل أو خارج الجزائر .

-تطوير تزويد كل ما يخص في ميدان الخدمات الطاقوية .

-دراسة ترقية وإعطاء قيمة لكل أشكال ومصادر الطاقة .

-التطوير بواسطة استعمال كل الموارد والنشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع صناعة الغاز والكهرباء وكل النشاطات التي يمكن أن تولد فائدة للمؤسسة.

- تطوير كل أشكال النشاطات المتصلة بالشركات الجزائرية أو الأجنبية في الجزائر أو خارجها¹⁷ .

أ. إدارة الجودة الشاملة: بدأت مؤسسة سونلغاز في تبني إدارة الجودة الشاملة بمساهمة شريك كندي وهو المؤسسة الكندية للكهرباء (Entreprise d'électricité du Québec, Hydro-Québec)"وذلك من خلال قرار رقم 604

بتاريخ 1999/08/03 لمديرية التنظيم والإعلام الآلي على مستوى المديرية العامة وسمي بمشروع الجودة ومهمته البدء في تطبيق الجودة الشاملة عبر مرحلتين أساسيتين.

ب. تدريب القيادة والعمالين: وهذه المرحلة هي مرحلة تعلم وإتقان أدوات إدارة الجودة الشاملة من أجل تعميمها والعمل بها عبر وحدات المؤسسة وفي بداية هذه المرحلة تم تعيين فرقة من أكفاء إطارات المؤسسة على المستوى المركزي انتقلت إلى المؤسسة الكندية للكهرباء من أجل التدريب على المنهج المتبع على مستوى هذه المؤسسة وبعض الشركات العالمية في مجال الكهرباء وكان لابد من بناء منهج خاص بمؤسسة سونلغاز يأخذ بعين الاعتبار ثقافة وقيم المؤسسة، عادات وتقاليد العمالين، أسلوب العمل، وقد تبين جليا انه لابد أن يدرك الجميع على مستوى الإدارة العليا وعلى مستوى العمالين أن إدارة الجودة الشاملة ستعود عليهم بالفائدة.

ج. تعميم إدارة الجودة على الوحدات: فبعد أن تمكنت الفرقة التي انتقلت إلى الشركة الكندية من استيعاب أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة عملت على تدريب العمالين في بعض الوحدات التي تم اختيارها وسميت بالوحدات القيادية ومنها مجمع إنتاج الكهرباء بالمسيلة وذلك بهدف تعميمها فبدء فريق الجودة على مستوى المديرية العامة بمساعدة الوحدات القيادية التي بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد تم اختيار هذه الوحدات من كل المديريات المختلفة مجمع إنتاج الكهرباء بالمسيلة ومحطة توليد الكهرباء بوهران من مديرية إنتاج الكهرباء، مركز توزيع الحراش من مديرية التوزيع وغيرها من الوحدات¹⁸.

ثانيا: شركة روية لتصنيع الأغذية (NCA):

1. تقديم شركة روية لتصنيع الأغذية (NCA): تأسست هذه الشركة العائلية في الجزائر عام 1966 لتصنيع الأغذية والمنتجات الزراعية. ولتيسير نموها، قررت الشركة أن تدخل شريكا في الملكية وكان من بين شروط الاستثمار تغيير أسلوب الحكومة في الشركة، وقد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار والنمو في الشركة مما عاد بالنفع على (NCA) والمستثمر.

في السبعينيات في القرن العشرين عملت (NCA) روية في تصنيع المنتجات الغذائية والزراعية. وفي ذلك الوقت وتحت سياسات الجزائر التي اتسمت بالقيادة الاشتراكية، تدخلت الحكومة في قرارات الشركة الاستثمارية، وكان أسلوب الإدارة بعيدا عن الشفافية، وبحلول الثمانينيات تراخت القيود الاقتصادية إلى حد ما وحصلت الشركة على موافقة للتوسع، غير أن الدولة واصلت قيودها على طاقة تشغيل معدات الشركة.

وفي التسعينيات بدأ عهد جديد من التحرر السياسي والاقتصادي وجاءت هذه التغيرات السياسية والاقتصادية في وقت مهم، حيث واجه الجيل الثاني من العائلة التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من الشركات العائلية إذا لم تتوسع الشركة، سيتفوق حجم العائلة عن الشركة وأدرك الرئيس التنفيذي أنه ستكون هناك حاجة إلى تمويل النمو المناسب. غير أنه كان من المستحيل أن يسعى للحصول على تمويل مصرفي لأن معدل الدين بالشركة كان مرتفعا للغاية. ولذلك اتخذ قرارا شجاعا بأن يدخل شركة خاصة من خارج العائلة. وعلى الرغم من التردد الشديد، اقتنع أفراد العائلة في النهاية بأن هذه الخطوة هي الاختيار الوحيد المجدي اقتصاديا للنمو.

وقد ركزت على ثلاث نقاط أساسية:

-الشفافية في التعامل لجذب رأس المال.

-التواصل المنظم مع أفراد العائلة من العوامل الرئيسية في نجاح الشركات العائلية.

-يساعد تطبيق أفضل ممارسات حوكمة الشركات في حل صراعات الأجيال المحتملة في العائلة.

1. قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات: لاحظ الرئيس التنفيذي في (NCA) روية عام 1999 أنه نتيجة لانعدام وجود قواعد إرشادية واضحة تعود إلى تاريخ تأسيس الشركة، فإن الممارسات المحاسبية بها لا تتفق مع الممارسات الأفضل دوليا، بسبب السياسات الحكومية والضرائب الباهظة.

كان النشاط الرئيسي للشركة هو مصنع لتصنيع الأغذية، وبعد تغيير الرئيس التنفيذي توسعت وحصلت على ترخيص لتصنيع وبيع منتجات المرطبات، وكانت فرصة مثالية لتقديم أسلوب تشغيل جديد وقد حافظت العائلة على الشركة الرئيسية، غير أنها أبلغت بأن الفرع الجديد سينفذ أسلوب إدارة يقوم على أساس الشفافية التامة ما بين العائلة والعمالين وصناديق الاستثمار والبنوك وأصحاب المصالح. وقد جاء الحصول على امتياز وكالة المرطبات في لحظة سانحة، فقد كانت هناك تغييرات عديدة في السوق، ونتيجة لسلطة الدولة، فقد كانت الشركة تعمل بأسلوب يقوده العرض بدون استجابة للسوق وفي نفس الوقت، كان حجم العائلة أخذ في الكبر، وكان على الشركة أن تجد طريقا للتوسع المريح، إضافة إلى تطوير شبكات التوزيع وتنشيطها، وتنظيم خط الإنتاج، وإدخال برامج تدريب للعمالين وكانت تلك الخطوات لازمة للحصول على رأس مال لتمويل توسع الشركة، وفي العام الأول كان نظام العمليات الجديد صعب التنفيذ، غير أن الشركة لاقت زيادة في المبيعات قدرها 50% نتيجة لتحسن الأداء.¹⁹

2. أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين وتحسين الأداء المالي: منذ عام 2003، بدأت مؤسسة روية NCA في نشر تقرير سنوي، مما يسمح بالتواصل الواضح ما بين المساهمين والعمالين، والمستثمرين، والعائلة. ولم يعد المساهمون الذين من العائلة في الغالب بحاجة للاستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم المؤسسة به، فقد نشر كل شيء في التقرير السنوي.

ولتشجيع تحمل المسؤولية، تحمل الرئيس كل إدارة المسؤولية عن إدارته في التقرير السنوي، وقد تضمن أقساما عن التسويق والتمويل والبيئة، وكتب الرئيس التنفيذي ملخصا تنفيذيا لكافة الأقسام. وفي بداية كل عام قام الرئيس التنفيذي بإعداد رؤيته للعام التالي، وكان الخطاب الموجه إلى المدراء والمساهمين عبارة عن نظرة شاملة لكيفية رؤيته لأسلوب التشغيل في المؤسسة في العام القادم على المستويات الإستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية، وكذلك بالنسبة للمبيعات والأسهم والاتجاه الاستراتيجي. كما تضمن التقرير تقييم لتوقعات العام السابق في مقابل النتائج الواقعية.

ويعتبر الأداء المالي والعمليات الراسخة من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار، غير أنه يلزم التواصل بشأن المعلومات الخاصة بالمؤسسة بأسلوب واضح وشفاف يساعد الأفراد على تقدير وتقييم ما لدى المؤسسة. وفي ذلك الوقت، فمؤسسة روية NCA كانت من بين المؤسسات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرا سنويا، تضمن خطة المؤسسة التوسعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية. واستطاعت المؤسسة بصورة فريدة في هذه السوق ويخطى سابقة لمنافسيها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب استثمارات جديدة من خلال صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم إفريقيا إنفست وعندما استثمر صندوق الاستثمار الخاص في عام 2005، طلب تغييرات جسيمة في حوكمة المؤسسة كأسلوب لحماية أمواله، وكما اتضح أن التغييرات كانت مريحة لجميع الأطراف. فقد أعطت التعديلات اللازمة للحكومة إفريقيا إنفست ثقة أكبر في استثماره، بينما حسنت مؤسسة NCA روية من هيكلها الداخلي، وزادت ثقتها ووسعت رأس مالها. وعادت زيادة نموها بالرفع عليها وعلى كل من إفريقيا إنفست.

3. تسوية الخلافات في مؤسسة NCA روية: وضعت إجراءات للحد من الصراعات بتوثيق الوضع، وفي كل حالة من حالات الاختلاف على قضية ما، سجل الرئيس التنفيذي القضية والحل في خطاب رسمي. وأدت هذه الخطوة البسيطة إلى حل مشكلة من المشكلات الشائعة في العديد من المؤسسات سواء العائلية أو غيرها، وهي أن الاختلاف في وجهة النظر وبمرور الوقت يؤدي إلى الاختلاف في تذكرو وقائع ما حدث بالفعل. وعندما انضم الرئيس التنفيذي إلى المؤسسة العائلية أدرك بسرعة أن نمو العائلة تجاوز في سرعته نمو المؤسسة، وقدر وجود نحو 45 فردا من أفراد العائلة باعتبار حالات الزواج والمواليد منذ إنشاء المؤسسة، وفي غضون ست سنوات أخرى كان من المتوقع أن يزيد العدد إلى أكثر من 65 شخصا، ولذلك فقد كان بحاجة لأن يفكر في طرق جديدة لجذب رأس مال إلى المؤسسة بينما يحافظ على دور العائلة وقدرتها على المشاركة فيها. ولو أن الوضع ظل على حاله، لأدت حاجة العائلة المالية إلى تضيق خناق المؤسسة.

وكانت المرحلة التالية من إستراتيجية المؤسسة هي أن تدرج في سوق الأوراق المالية وعرض 20% - 25 من رأس مالها للتداول، غير أنه لدخول سوق الأوراق المالية بنجاح، على المؤسسة أن تتمتع بثقة السوق. ولقد ساعدت تحسينات حوكمة المؤسسات في المؤسسة، خاصة في مجال التقارير والشفافية في بلوغ الخطوة التالية. وكان التواصل والنقاش المتواصل ما بين أفراد العائلة أثناء تنفيذ التغييرات اللازمة لتسجيل المؤسسة في سوق الأوراق المالية، واحتياج أفراد العائلة لأن يدركوا محركات وآثار هذه

القرارات، حيث كانت ستؤثر على خططهم بالبقاء في المؤسسة أو الخروج منها، وللقيام بذلك بصورة منظمة، كلف الرئيس التنفيذي شخصا من العائلة - يمتهن المحاماة - بمراجعة وتنسيق كافة القرارات الرئيسية والخطط الإستراتيجية مع بقية أفراد العائلة، ونشر المعلومات الأخرى المتعلقة بهذه العملية.²⁰

ثالثا: شركة Ooredoo الفرع الجزائري: بدأت نجمة، الشركة الوطنية للاتصالات - الجزائر، عملياتها في عام 2004 حيث كانت آنذاك المشغل الثالث للاتصالات الجوال في الجزائر، وخلال أعوام معدودة أصبحت المشغل الثاني للاتصالات الجوال في البلاد، رغم التنافس القوي الذي تشهده سوق الاتصالات في الجزائر، أحد أكبر بلدان شمال أفريقيا من حيث تعداد السكان. وتعد نجمة اليوم في طليعة العلامات التجارية المعروفة والموثوقة في الجزائر، إذ توفر للقاعدة العريضة والمتنامية من عملائها أفضل خدمات الاتصالات الجواله والبيانات والوسائط المتعددة ذات القيمة المضافة عبر شبكتها الوطنية ذات الجاهزية التوافقية مع تقنية EDGE.²¹ ولكن بالرغم من أن شركة نجمة فرع إلا أن مجلس إدارتها تابع لمجلس إدارة الشركة الأم وهي شركة Ooredoo وتنفذ جميع مبادئها وقوانينها خاصة فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر.

يؤمن مجلس إدارة Ooredoo بأن ممارسات الحوكمة الجيدة تسهم في خلق المزيد من القيمة التي تعود على المساهمين وتؤدي إلى المحافظة عليها وإلى زيادتها مستقبلا، فالمبادئ السليمة للحوكمة هي الأسس التي تبنى عليها ثقة المستثمرين، وهي مهمة للارتقاء بسمعة الشركة وتكريس اهتمامها بالتميز والنزاهة. كما تسعى لأن تكون قائدا في مجال الحوكمة المؤسسية وسلوكيات الأعمال الأخلاقية، وذلك من خلال تطبيق أفضل ممارسات الشفافية وتحمل مسؤولية القرارات أمام مساهميها. ويشمل ذلك التقيد بأعلى معايير الحوكمة المؤسسية، من خلال مراجعة بنية الحوكمة والممارسات المطبقة بشكل مستمر للتأكد من فاعليتها ومواكبتها للتطورات على الصعيدين المحلي والدولي.

ويعتبر مجلس الإدارة المسؤول عن الإفصاح عن المعلومات للمساهمين بشكل دقيق وفي الوقت المناسب. ويمكن لجميع المساهمين الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالشركة وأعضاء مجلس الإدارة ومؤهلاتهم، كما أن الشركة تقوم بتحديث موقعها على الإنترنت بجميع الأخبار الخاصة بالشركة من حين لآخر، بالإضافة إلى ذكر هذه المعلومات في التقرير السنوي المقدم للجمعية العامة.

إدارة ولجنة الحوكمة: تأسست إدارة الحوكمة في الشركة الأم عام 2008، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية مساعدة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في ضمان فعالية وتطبيق ممارسات وسياسات حوكمة الشركات عبر Ooredoo وشركاتها. وقد أنجزت إدارة الحوكمة عدداً من الأعمال المهمة في عام منها:

-اعتماد إجراءات المخاطر في شركات Ooredoo العاملة

-اعتماد إجراءات الإبلاغ عن المخالفات و متابعة تطبيق حوكمة الشركات في جميع فروعها

-اعتماد الإجراءات الخاصة بإفصاح الموظفين عن المصالح غير المتعلقة بالشركة.

-متابعة نشر أدلة الحوكمة لجميع شركاتها ومساعدة المجلس في التقييم السنوي وفي تقييم الالتزام بأخلاقيات وسلوكيات العمل²².

خاتمة:

رغم الإصلاحات التي عرفتها المنظومة المصرفية الجزائرية منذ نشأها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، و تحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتضي ضرورة معرفة القصور داخل المؤسسة و اصلاحه و تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها من أجل الارتقاء بالاقتصاد المحلي وتأهيله للاندماج في الاقتصاد العالمي. فمن اجل استدامة الرؤية الاقتصادية والحفاظ على مستقبل الشركة، لا بد من التركيز على الشفافية في التعامل مع التدفقات المالية، وإدارة الأموال، وإتباع المعايير المحاسبية والتدقيقية المناسبة للتغيرات الحاصلة في المؤسسة.

المراجع والإحالات:

¹ إسلام بدوي محمود الداغور، مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، دراسة مقدم لاستكمال متطلب الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة خليل، مارس 2008، ص [12-15].

² ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية (دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، دراسة مقدم لاستكمال متطلب الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية الدراسات العليا، 1430-2009. ص 24.

³ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية 2007

⁴ حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، www.cipe-arabia.org

⁵ شفق عبد الحافظ، وسام عبد الرزاق. دور الحوكمة في الإصلاح الإداري. www.nazaha.iq

⁶ تامر حماد، حوكمة الشركات بطريقة العصا...والجزرة. www.siironline.org

⁷ نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، اليوم أ، 2008، ص 6-7.

⁸ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (GOAL 08)، إصدار 2009، ص 14.

- ⁹ محمد زودان، أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالاشارة الى البنوك الجزائرية، (مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: العدد 09 سنة 2009)، ص 23.
- ¹⁰ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (GOAL(08)، مرجع سابق، ص 13.
- ¹¹ علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر-، (مجلة الباحث: العدد 12، جامعة ورقلة، 2013)، ص 41.
- ¹² عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، 2009/2008، ص 35.
- ¹³ عبد المجيد قدي، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية : الجزائر نموذجا، على موقع:
- ¹⁴ ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية، المسيلة، 2009، ص 76.
- ¹⁵ هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان- و شركة تسويق و توزيع المنتجات البترولية المتعددة - نفضال تلمسان، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان، 2010-2011، ص 146.
- ¹⁶ ختيم محمد العيد، مرجع سابق، ص 78.
- ¹⁷ هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 147.
- ¹⁸ ختيم محمد العيد، مرجع سابق، ص 80.
- ¹⁹ مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، فبراير / شباط 2011، ص 24-25.
- ²⁰ يحيواي الهام، بوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب بالروبية (NCA) ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 2014/05، جامعة ورقلة، ص 67-68.
- ²¹ التقرير السنوي 2012 لشركة Ooredoo، ص 66، 67.
- ²² المرجع نفسه، ص 27-32.