

الاهتمامات التشريعية بحوكمة الشركات

أ. سالمي وردة

أستاذة مساعدة أ

جامعة منتوري قسنطينة

مقدمة:

في ظل التحديات التي تفرضها حدة المنافسة على مستوى الأسواق العالمية ، كان لزاما على كل دولة تنمية وتطوير اقتصادها ، كي يجد مكانا له في خضم التطور العلمي التكنولوجي و العولمة ، وحرية الاستثمار وانتقال رؤوس الأموال ، وانفتاح الأسواق المالية، تحرير التجارة.....و لن يتأتى لها ذلك دون وجود شركات كبرى قادرة على انجاز المشاريع والاستثمارات الضخمة في كافة القطاعات الاقتصادية ، تمثل لقواعد الإدارة الرشيدة - حوكمة الشركات - ، هذه القواعد جاءت ردا على الفضائح و الانهيارات المالية التي مست اكبر الشركات والمؤسسات المالية في العديد من الدول وبصفة خاصة الو م ا ، بريطانيا ، بسبب الغش في التقارير المالية للشركات المدرجة في أسواق المال ، حيث أدى ذلك إلى إفلاس الكثير منها¹.

إذ لم تؤثر تلك الانهيارات المالية على من لهم صلة مباشرة بالشركات فحسب كالمديرين والمساهمين ومراقبي الحسابات ، بل اثر أيضا على الموظفين والعملاء والموردين وعلى السوق ككل ، الأمر الذي زعزع ثقة المستثمرين في الشركات وفي سوق الأوراق المالية ، وكشف جوانب قصور كبيرة في إدارة ورقابة الشركات...الخ

فكان البحث الحثيث عن نظم وقواعد ناجعة وفعالة لضمان التغلب على الأزمات المالية التي تعرضت لها الشركات العالمية وتفادي تكرارها ، من اجل استعادة ثقة المستثمرين في سوق الأوراق المالية وحماية لحقوقهم ، بعد أن أضحوا غير مستعدين لتحمل تكاليف أخطاء الهيئة المشرفة على الإدارة في الشركات و فسادها الإداري والمالي ، ومخاطر الخسائر أو انخفاض قيمة أسهم الشركات . ولأن النصوص القانونية التقليدية المنظمة للشركات التجارية لا تتوفر على الآليات الفعالة لمواجهة الانهيارات المالية ، وتحمي حقوق المستثمرين ، كان اعتماد قواعد حوكمة الشركات الحل الأنسب سواء من خلال قوانين ، أو توصيات ، خاصة وان هذه الأخيرة أثبتت فعاليتها و

أوضحت ضرورة عملية بالنسبة لإدارة ورقابة الشركات في الاقتصاديات المتقدمة التي تتطلع للنجاح ، وهو ما يؤكد سعي الدول المتقدمة ليس نحو تبني قواعد حوكمة الشركات فحسب بل سعيها نحو تعزيز وتدعيم هذه القواعد .

هذه القواعد اتخذها المستثمرون كمعيار رئيسي لتوجيه استثماراتهم وشرطا أوليا للتعامل مع الشركات والدخول في بنيتها الاقتصادية باعتبارها- قواعد الحوكمة- ضمانا قانونيا للحفاظ على حقوقهم وحسن إدارة الشركة لأموالهم ، حيث أصبح المستثمر يحرص على التأكد من أن الشركة تدار وفق ممارسات الإدارة السليمة ، حتى يضمن تقليص احتمالات الفساد وسوء الإدارة مما يسمح له بإمكانية تحليل ومقارنة فرص الاستثمار المحتملة وفقا لمعايير الشفافية والإفصاح² .

وظهرت في هذا الإطار الاهتمامات التشريعية بقواعد حوكمة الشركات ، بشكل متفاوت من حيث زمن تشريعها وتطبيقها صدر في هذا الصدد العديد من المدونات لأفضل الممارسات في إطار حوكمة الشركات وكانت البداية من بريطانيا من خلال تقرير لجنة كادبري 1992³ الذي تضمن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات و في الوم ا قانون سارينس الذي تضمن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات و في الوم ا قانون سارينس- اوكسلي 2002⁴ الذي تضمن الرقابة ومحاسبة الشركات وذلك في سبيل إعادة وضع الاقتصاد على المسار الصحيح لتحقيق التنمية والتطور الاقتصادي على جميع الأصعدة .

لذا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية أن نبرز ما المقصود بحوكمة الشركات ؟، وكيف أوضحت محط اهتمام من الجميع : مشرعين مساهمين ، مستثمرين وكيف تم التعامل التشريعي معها ؟

أولا : مفهوم حوكمة الشركات وأهميته

حوكمة الشركات هي ترجمة شائعة للمصطلح الانجلوسكسوني⁵ Corporation **governance** الذي حمل تصور جديد بشأن إدارة ورقابة الشركات وخصوصا المدرجة منها في البورصة يقوم على الشفافية والإفصاح ، الإنصاف والمساءلة ، والمسؤولية وتعزيز ثقة المستثمرين والممولين ، وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركات ، حيث يعيد تشكيل و تنظيم الهيئة القائمة على إدارة الشركة - مجلس الإدارة- كما يوزع السلطات و المسؤوليات داخل هذه الهيئة وي طرح شكل جديد لعملية اتخاذ القرار و يحرص على تعزيز الرقابة الشاملة على أداء الشركة لنشاطها وتسيير

المخاطر باستحداث لجان متخصصة⁶ ، ويضمن القيام بأعمالها وفق أحكام عقدها التأسيسي والقانون بالقدر الذي لا يؤدي إلى تعارض المصالح أو إلى إلحاق الضرر بأصحاب المصالح فيها ، بشكل يضمن من خلاله حماية حقوق المساهمين خاصة أصحاب الأقلية منهم ، و يتحقق معه التوازن في حماية المصالح المرتبطة بنشاط الشركة ، سواء مساهمين- صغار المساهمين خاصة - ، القائمين بالإدارة ، أو أصحاب المصلحة الآخرين .

ولأن موضوع حوكمة الشركات متشعب ومرتبطة بعدة قوانين : الشركات ، البورصة والقيم المنقولة ، الاستثمار ، الإفلاس... فإنه ولحد الآن لم يتم الإجماع على تعريف محدد⁷ له بالرغم من الاهتمام الكبير الذي حظي به من طرف الهيئات الأكاديمية و الاقتصادية الدولية ، حيث فرضت حداثة الموضوع اختلاف في وجهات النظر البحثية والفقهية لتحديد مفهومه وتنوعا في وصفه⁸ ، حيث برزت في هذا الخصوص عدة تعاريف منها :

- حوكمة الشركات هي مجموعة القواعد و السلوكيات التي تحدد كيفية إدارة الشركات والسيطرة عليها بهدف إقامة التوازن بين هيمنة روح المبادرة والأداء من جهة والرقابة وامتنال لهذه القواعد من جهة أخرى⁹ .

- حوكمة الشركات تهتم بتنظيم السلطة داخل الشركة لتحقيق توازن أفضل بين هيئات الإدارة وهيئات الرقابة والمساهمين، فالشركة يتدخل فيها عدد من الأطراف - مدراء ، مساهمين مؤسسين، صغار مساهمين ، دائنين ، عمال . لذلك لا بد أن تسمح حوكمة الشركات بتفعيل آليات الرقابة من اجل ضمان أن القرارات المتخذة من الشركة تحترم مصالح كل المتدخلين¹⁰ .

- حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : حوكمة الشركات هي مجموعة العلاقات التي تنظم في إطار العمل بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين فيها والأطراف ذوي العلاقة الآخرين¹¹ .

إلا إن التعريف الذي فرض حضوره عالميا تعريف لجنة كادبري 1992 "حوكمة الشركات نظام بمقتضاه تدار الشركة وتراقب" ، و هذا التعريف رغم كونه مقتضبا إلا انه يعكس الوظيفة الحقيقية لحوكمة الشركات باعتباره نظام لإدارة ورقابة الشركات¹² ، إلا أن هذا لا يعني انه نظام مغاير لنظم الإدارة والرقابة في الشركات بل هي ممارسات تهدف إلى تدعيم تعزيز نظم الإدارة

والرقابة المعروفة في قانون الشركات و تفعيلها ، فحوكمة الشركات تحت الشركات على تحسين هياكل الإدارة دون أن تقترح نموذج امثل يحتذى به ، هذه المرونة تدل على عدم وجود نموذج واحد لحوكمة الشركات ¹³ ،

على كل فان حوكمة الشركات نظام متميز من حيث كونه نظام رقابي بالدرجة الأولى، يساهم في تحسين إدارة الشركة و القضاء على الفساد وسوء استغلال السلطة من طرف الهيئة المشرفة على الإدارة في الشركات و يساعد في تخفيض مخاطر التدهور المالي في الشركة ، يحرص على حماية حقوق الشركاء ، وله دور كبير في جذب الاستثمارات لما له من آليات تعيد وتعزز الثقة في الشركات وفي سوق الأوراق المالية من خلال الالتزام بالإفصاح الأمين.

ثانيا :الاهتمامات التشريعية بحوكمة الشركات

لقد استحوذت حوكمة الشركات على مجال كبير من اهتمام الباحثين والمفكرين في القانون أو الاقتصاد ،إلا أن التدخل التشريعي لاحتوائها وتنظيمها كان متفاوت من حيث زمن التشريع والتطبيق ، لان القوة المنشئة لقواعد الحوكمة ، كانت متفاوتة من حيث ضغوطها على حسب درجة الانهيارات المالية التي حدثت والآثار السيئة التي نجمت عنها ، وأهمية الاقتصاد الذي تعرض لتلك الأزمات على المستوى العالمي .

ففي بريطانيا والو م أ اتسمت القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بطابعها الإلزامي ، بينما في فرنسا والاتحاد الاوروبي فكانت في شكل توصيات في المملكة المتحدة ، على اثر الانهيارات المالية التي تعرضت لها اكبر الشركات مثل شركة **BCCI** ، وشركة **Maxwell** واهتزاز الثقة بلندن كمركز استثماري ، شكلت لجنة كادبري سنة 1991 لمراجعة وبحث أسباب ما حصل من اجل تعزيز الثقة في سوق لندن للأوراق المالية ¹⁴ ، هذه اللجنة أعدت تقريرها وسمي بتقرير كادبري

لسنة 1992 وعنون ب ¹⁵**The financial aspects of corporate governance** اتسم هذا التقرير بطابع تشريعي فكان بذلك أول محاولة وضعت الأبعاد الرئيسية للحوكمة ، وفرضها نظاما قانوني ملزم مقترن بعقوبات للشركات المسجلة في سوق لندن للأوراق المالية التي أعرضت عن تطبيقه .

تضمن التقرير عددا من المبادئ الأساسية للحوكمة منها: مبدأ الإلتباع و التفسير، الذي تم تكريسه في جميع مدونات قواعد الحوكمة تقريبا حيث أضفى من خلال هذا المبدأ مرونة في الالتزام

بقواعد الحوكمة ، تطوير الضمانات للمتعاملين في سوق الأوراق المالية ، الحرص على وجود مجلس إدارة ومدير مستقل ، تفعيل دور المساهمين في إدارة الشركة وقراراتها ، تشكيل لجان دائمة للمراجعة والنظر في المكافآت المصروفة للمديرين¹⁶ ، وقد تم تطوير هذا التقرير من خلال أنظمة وتعليمات وتقارير لاحقة منها تقرير **Greenbury** ، وتقرير **Hampel** ، ثم جمعت المبادئ التي تضمنتها هذه التقارير في مجموعة واحدة أطلق عليها **Combined code on corporate governance** أو الكود الموحد في 1998 ، يتم تحديث هذه المجموعة باستمرار¹⁷ ، حيث كان اخر تحديث لها سنة 2008 .

أما في الوم أ برزت بواذر حوكمة الشركات في سنوات السبعينات كرد فعل على الهوة المتزايدة التي تفصل المساهمين في الشركة عن إدارتها و ما نجم عن ذلك من إساءة استخدام سلطة الإدارة في الشركة لصالح القائمين عليها .

وقد ساعد على ظهور قواعد الحوكمة بصورة أكثر نضجا التطور الواضح لأسواق المال في و م ا ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبتها وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركة المسجلة فيها ، من أهمها مفوضية تنظيم التعامل بالأوراق المالية ، حيث أصدرت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية التابعة للمفوضية عام 1987 تقريراً يتضمن إيضاحاً لمفهوم حوكمة الشركات وتوصيات لتطبيق قواعدها إلا أن أهم قانون اهتم بحوكمة الشركات في الوم ا هو قانون **Serbanis-Oxley Act** الصادر في 30 جويلية 2002 ،الذي جاء كرد فعل تشريعي حازم حيال الغش والتلاعب في التقارير المالية للشركات بعد إفلاس كبريات الشركات الأمريكية **enron – world com** .

هذا إلى جانب القواعد الملزمة للعمل بنظام الحوكمة الصادرة من كل من بورصة نيويورك ولجنة ناسداك والبورصة الأمريكية ، حيث ركزت هذه القواعد على إبراز دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة وتحديد المكافآت الخاصة بالمديرين التنفيذيين وتعزيز عمل لجان التدقيق أما فرنسا فبدأت محاولات تنظيم حوكمة الشركات فيها من خلال تقرير **1 vienot** الذي تضمن توصيات ركز على عمل مجلس الإدارة ، وتم نشر هذا التقرير في جوان 1995 ، ثم تلاه تقرير **2 vienot** في جويلية 1999 ثم تقرير **Bouton** في 2002 بعدها تم تجميع التوصيات والمبادئ الواردة في

التقارير الثلاث ضمن مجموعة واحدة سنة 2003 من طرف فريق عمل AFEP-¹⁸ MEDEF وسميت بتوصيات AFEP-MEDEF وتم تحديث هذه المجموعة في جانفي 2007 و اكتوبر 2008 وذلك بشأن مكافآت المديرين الوكلاء الاجتماعيين في الشركات المسعرة ، ثم كان تحديث افريل 2010¹⁹ والذي ركز على تدعيم مشاركة المرأة في مجالس الإدارة و آخر تحديث كان جوان 2013 لتصدر بعد ذلك اللجنة العليا لحوكمة الشركات الدليل التطبيقي لهذه التوصيات الأخيرة في جانفي 2014 .

تجدر الإشارة إلى أن بعض المبادئ التي تضمنتها هذه المجموعة تم تكريسها ضمن قانون الشركات بصفة خاصة بعد الإصلاحات التي جاء بها القانون 15 ماي 2001 NRE²⁰ ، كما اهتمت عدة معاهد و هيئات في فرنسا بموضوع الحوكمة ونشرت تقاريرها²¹ ، بهذا الشأن ، منها (la chambre de commerce et d'industrie de ، Institut Montaigne institut française de la ، association française de la gestion ، paris (gestion

في حين أن اهتمام الاتحاد الأوروبي بتنظيم حوكمة الشركات برز منذ 2001 عندما طلبت اللجنة الأوروبية من فريق من الخبراء البحث في مسألة قانون الشركات و الحوكمة حيث خلص تقرير البحث هذا إلى انه من غير الملائم إعداد قانون أوروبي يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في التشريعات الداخلية لدول الاتحاد بخصوص قانون الشركات حيث تم اقتراح مخطط عمل مفصل ، وتبنت اللجنة الأوروبية توصيتين في 2004 و 2005 واحدة حول دور القائمين بالإدارة المستقلين ، والأخرى حول مكافآت القائمين بالإدارة في الشركات المسعرة .

كما صدرت التوجيهية الأوروبية 46/2006 في 4 جوان 2006 تتعلق بالمراقبة القانونية للحسابات دعمت هذه التوجيهية التزامات الشفافية في الشركات حيث فرضت على الشركات المسعرة، ان تنشر في تقريرها السنوي تصريح حول ممارسات الحوكمة الشركات تبرز فيه اختيارها أو رجوعها لقانون حوكمة أو توصيات حوكمة معينة و تصف كيفية امتثالها لهذه القواعد وفي حال عدم تطبيق حكم معين في قانون الحوكمة الذي اتخذته مرجعا عليها شرح الأسباب - قاعدة الإلتباع والتفسير - ضف إلى ذلك التوجيهية الأوروبية لسنة 2007 الداعمة لحقوق المساهمين أما في بلجيكا

فبداية الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات كانت منذ 1996 عندما نشرت فيدرالية المؤسسات بلجيكا **la Fédération des Entreprises de Belgique** توصيات من اجل عمل أحسن لمجلس إدارة شركة²² ، ثم تلا ذلك نشر ثلاث مجموعات من التوصيات تتعلق بالحوكمة موجهة للشركات المسعرة سنة 1998 : توصيات فيدرالية المؤسسات في بلجيكا، توصيات سلطة السوق والبورصة في بروكسيل، توصيات اللجنة البنكية والمالية .

هذه المجموعات الثلاث خصصت أساسا لتنظيم وعمل مجلس الإدارة ، اللجان الداخلية والمعلومات المنشورة من الشركات المسعرة في 2004 أنشأت لجنة حوكمة الشركات بلجيكا بمبادرة من الهيئات التي أصدرت مجموعات التوصيات الثلاث بهدف إعداد قانون واحد لحوكمة الشركات بدلا من الثلاث مجموعات بالنسبة لكل شركة مسعرة بالبورصة يتماشى مع الممارسات الدولية وتوصيات وتوجيهات الاتحاد الأوروبي في 9 ديسمبر 2004 أول صيغة للمدونة البلجيكية لحوكمة الشركات ترى النور قائمة على 9 مبادئ²³ ، يتمحور أغلبها حول مجلس الإدارة .

وقد واصلت اللجنة عملها لإعادة النظر في مدونة الحوكمة لسنة 2004 لتحسينها وتحديثها حتى يمكن أن تكون هذه الأخيرة مفيدة للغاية وفعالة لتشجيع استخدام أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات بالنسبة للشركات المسعرة في بلجيكا وقد أخذت اللجنة بعين الاعتبار في مراجعتها لهذه المدونة مبادرات اللجنة الأوروبية للحوكمة والتوصيات الدولية للحوكمة وكل عملها بصدور الصيغة الثانية للمدونة البلجيكية لحوكمة الشركات في 12 مارس 2009 ، والتي جاءت مؤكدة على عدد كبير من التوصيات الواردة في الصيغة الأولى للمدونة حيث تضمنت 9 مبادئ أيضا، ومركزة على الجوانب المتعلقة بتشكيل وعمل مجلس الإدارة ، وفي إطار السعي نحو تعزيز حوكمة الشركات صدر القانون 6 افريل 2010 الذي فرض على الشركات إن تدرج في إعلانها أو تصريحها للحوكمة تشكيل ونمط عمل أجهزة إدارتها²⁴ .

أما في الجزائر فبدا الاهتمام بالحوكمة سنة 2007 اثر انعقاد ملتقى دولي حول " الحكم الراشد للمؤسسات "والذي تبلورت خلاله فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة وشكل فريق عمل لتجسيد هذه المبادرة تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة

التقليدية ، وكللت جهوده بصدور "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" سنة 2009 تضمن هذا الميثاق جزأين وملاحق .

يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسة ضروري في الجزائر كما يربط الصلة مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في حين تطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسة ، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة ، مجلس الإدارة ، المديرية التنفيذية) ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك وختم الميثاق بملاحق²⁵ ، إلا إن هذا الميثاق لا يعدو عن كونه مجرد دليل لممارسات تفضيلية في مجال الحوكمة .

الخاتمة

من خلال ما سبق يمكن القول أن حوكمة الشركات ليست بنظام جديد لإدارة ورقابة الشركات المسعرة مغاير لما تضمنته النصوص القانونية المنظمة للشركات التجارية ، بل هي ممارسات رشيدة من أجل أن تتم إدارة ورقابة الشركات بشكل أفضل، تقوم على أحكام قانون الشركات تهدف إلى تحسين أداء الشركات وتعزيز قدرتها على انجاز المشاريع الكبرى وجذب المستثمرين و حماية مصالح الشركة ومصالح كل الأطراف المرتبطة بها ، بتحقيق مستوى عالي من الشفافية و الإفصاح لتعزيز الثقة في الشركة من خلال إجراء النشر الضروري والكافي لحوكمة الشركات في وثيقتين منفصلتين : - ميثاق حوكمة الشركات على الموقع الالكتروني للشركة - تصريح حوكمة الشركات وذلك بقسم خاص في التقرير السنوي .

فإذا كان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ساعد على الخروج من الأزمات المالية التي حدثت بأكبر الشركات العالمية وساهمت في جذب الاستثمار الوطني و الأجنبي نظرا للضمانات التي توفرها ، فلما لا نستفيد من هذه الممارسات الرشيدة التي تتماشى مع ما تتضمنه القوانين ، ونقضي على أشكال الفساد التي تنخر الشركات الجزائرية بالتكريس التشريعي لمبادئ حوكمة الشركات بدلا من ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الذي لا يعدو عن كونه مجرد دليل .

الهوامش :

¹ - وتعد شركة انرون 2001 و ماكسوال كأبرز مثال

- 2 - صالح بن إبراهيم الشعلان : مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي ،ماجستير إدارة أعمال، جامعة الملك سعود ، 2008 ، ص33 (منشورة على الانترنت)
- 3 - Philippe Bissara ;Régis Foy ;Amicie de Vauplane :Droit et pratique de la gouvernance des sociétés cotées ;éditons Joly ;2007 ;p4
- 4 - Laurent Muller :la protection des investisseurs et la gouvernance d'Entreprise de dans le cadre du droit Européen et du droit International ;document du travail N76 ; Université du littoral côte d'opale ;laboratoire redéploiement industriel et innovation ;2004
- 5 - حيث استعمل كمترادف له مصطلح - حكم الشركات - ، حكمانية الشركات ، التحكم المؤسسي ، حاكمية الشركات ، الحكامة
- 6 - كلجنة التدقيق - لجنة الانتقاء - لجنة المكافآت...
- 7 - محمود عبابنة : مدى كفاية نصوص قانون الشركات الأردني لسنة 1997 وتعديلاته في تحقيق حوكمة الشركات المساهمة العامة في الأردن على ضوء مبادئ الحوكمة الدولية ، مقال ، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون ، مجلد 39 ، عدد 1 ، سنة 2012 ، ص 321. متاح على الانترنت 1
- 8 - عمار حبيب جهول آل علي خان : النظام القانوني لحو. كمة الشركات ، دار الكتب القانونية ، القاهرة ، 2011 ، ص 23 .
- 9- le code Belge de gouvernance d'entreprise 2009,p7
- 10 - Philippe Boikete : Etat de la question ;corporate governance : la loi protège plus que ne contrarie ;institu Emile Vandervelde ;novembre ; 2008 ;p 1 . document sur internet
- 11 - عمار حبيب جهول آل علي خان : مرجع سابق ، ص 26
- 12 -المرجع السابق ، ص 27 .
- 13 - Yves de Cordt ;Gaëtane Schaeken Willemaers :la transparence en droit des sociétés et en droit financier ; - édition larcier; 2008 ;p164
- 14 -المرجع السابق ، ص 55.
- 15 - Matthieu Vincent: Origines et principes du gouvernement d'entreprise ;journal des sociétés ; N 63 ;mars . 2009 ;p 15 .
- 16 - عمار حبيب جهول آل علي خان : مرجع سابق ، ص 39 .
- 17 - Matthieu Vincent (...) : p 17 . op- cit ;
- 18 - AFEP : association française des entreprises privées – MEDEF : mouvement des entreprises en France
- 19 - code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ;révisé en avril 2010 , AFEP- MEDEF ;p3
- 20 - Matthieu Vincent (...) : p 19-20.op- cit ;
- 21 - Philippe Bissara ;Régis Foy ;Amicie de Vauplane : op-cit ;p 1
- 22 - Koen Geens et Kristof Macours (..et autres):Le droit des affaires en évolution ;bruyant et kluwer édition ;2010 ;p185 .
- 23 - Ibid ;p 186.
- 24 - Ibid 187-188 ;p-
- 25 - على عبد الصمد عمر : "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر -" مقال ، مجلة الباحث ، عدد 12 ، سنة 2013 ، ص 41