I.مفهوم الحوكمة :

يعتبر مفهوم الحوكمة Governance من المفاهيم التي أثارت جدلا وخلافا واضحا حول ترجمتها إلى العربية وتعريفها على نحو دقيق رغم الإتفاق على أهمية المفهوم وضرورة طرحه وتداوله.

1- تعريف الحوكمة و أسباب ظهورها :

أ – تعريف الحوكمة :

لقد طرح مفهوم الحوكمة تحت مسميات عربية مختلفة منها أسلوب الحكم ، الحاكمية، الحكم الراشد، إدارة شؤون الدولة والمجتمع .وقد يرجع ذلك إلى حداثة المفهوم نسبيا حيث طرح لأول مرة في نهاية القرن الثامن عشر وذلك في تقرير البنك الدولي لعام1991 حول التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في إفريقيا إلا أن هذا التركيز على الأبعاد الاقتصادية للمفهوم لم يدم طويلا، فعقب موجة التحول الديمقراطي التي اجتاحت أوروبا الشرقية ، وأواخر الثمانينات بدأ التركيز على الأبعاد السياسية للمفهوم واستخدامه على نطاق واسع خلال حقبة التسعينات ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا الغربية ، وقد ظهرت في هذا الإطار العديد من الإسهامات المختلفة التي من خلالها يستخلص بعدين للمفهوم (إن المفهوم يعبر عن العلاقة بين جهاز الدولة والحكم من ناحية، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من ناحية أخرى)[1] .

ففي إطار عجز الدولة المتزايد عن تلبية احتياجات المواطنين خاصة في الدول النامية والفقيرة أصبحت مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في تحمل أعباء التنمية المجتمعية ضرورة ملحة، وأثير التساؤل حول حدود دور كل منهم

1- فوزي سامح،**مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة**، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، القاهرة،أكتوبر 2000 ، ص:05.

وطبيعة المشاركة التي يمكن إقامتها بينهم.ومن ثم فإن مفهوم الحوكمة يعطي دورا مختلفا لها ويقلص اختصاصاتها إلى التوجيه والإشراف، وتتخلى فيه الدولة عن القيام بالعديد من الخدمات العامة التي كانت جزءا لا يتجزأ من وظيفتها الأساسية للمجتمع المدني والقطاع الخاص .

ثانيهما، أنه يشير إلى مجموعة من المفاهيم التي تمثل معيارا للحكم الرشيد أو الحوكمة، أهمها الشفافية ،المساءلة ،الرقابة ،الكفاءة ،فعالية مؤسسات إدارة الدولة، التمكن و المشاركة[1] .

إن مفهوم الحوكمة الرشيدة– الحكم الجيد –من المفاهيم الشائعة في الكتابات الحديثة حول التنمية و الديمقراطية، حيث ساهمت التحولات التي شهدها العالم وكان لها أثرها على العالم العربي في تبني هذا المفهوم من قبل العديد من الحكومات، ووكالات التنمية والمنظمات الغير حكومية، وبات تحقيق هذا المفهوم شرطا ضروريا لمنح المساعدات الإنمائية للدول النامية. وقد تبنت المؤسسات الدولية هذا المفهوم وطورته في أواخر الثمانينات لشجب التبرير والإسراف في تبذير المال العام من قبل حكومات بعض الدول النامية حيث يحدد البنك الدولي الحكم الجيد باعتباره " ممارسة السلطة في تدبير موارد الدولة الاقتصادية و الاجتماعية من أجل التنمية."

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".[2]

1- فوزي سامح ، مرجع سابق، ص:06.

2- Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective,* paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ".[1]

وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين"[2]. وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية ، وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي أحاطت بالمفهوم، إلا أن التعريف الأكثر شيوعا هو التعريف الذي يتبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة حيث يعرفه" بأنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها"، وطبقا لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تتصف بالخصائص والأركان التالية : "المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة ،الإجماع والموافقة، المساواة والاشتمال، الفاعلية و الكفاءة، المحاسبة والرؤية الإستراتيجية"[3] .

كما أن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تعرف الحوكمة على أنها مجموع العلاقات بين الحكومة و المواطنين سواء كأفراد أو كجزء من المؤسسات السياسية والاقتصادية و الاجتماعية، ويؤكد هذا التعريف على أن مفهوم الحكم لا يرتكز فقط على فاعلية المؤسسات وإنما يشمل القيم التي تحتويها المؤسسات، المساءلة، الرقابة

1- Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

2- البنك الأهلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات**. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

3- بلال حلف سكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1،عمان، 2009،ص: 321.

والنزاهة. كما أن هناك العديد من الباحثين الذين أسهموا في وضع تعريف للحوكمة حيث نجد الباحث " bagnsco "عرف الحكم الراشد بأنه " تنسيق للأعوان والجماعات الاجتماعية للوصول إلى الأهداف الخاصة المناقشة و المعرفة بصفة جماعية في محيط و فضاءات غير مؤكدة ومجزأة" .

كما نجد الباحث "marco,rangeon " يعرف الحكم الراشد بأنه "الأشكال الجيدة والفعالة بين القطاعات الحكومية والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص وكذا المنظمات العمومية والجماعات أو التجمعات الخاصة بالمواطنين أو أشكال أخرى من الأعوان يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل السياسة "[1] أما علماء السياسة فيرجع استخدامهم للحوكمة إلى بداية التسعينيات من القرن العشرين" وكذلك في سياق سعيهم لمحاكاة لكل من الاقتصاديين والمنظمات الدولية التي دأبت على استخدامه في إطار التعبير عن جهود تحقيق التنمية المستدامة ، سيما في الدول النامية التي تعاني حكوماتها قصورا واضحا في الأداء من حيث الفاعلية والكفاءة"[2] .

وعليه فالحكومة باعتبارها نمطا للتنسيق الاجتماعي ترتبط بالحكم وتتمايز عنه في حين ذاته، حيث يعبر الحكم عن فعل أو جهد بهدف توجيه وقيادة وتسيير قطاعات إجتماعية والتحكم فيها، فإن الحكومة تتعلق بكيفية الوصول إلى هذا الفعل وعبر أية أشكال من التفاعل "تفاوض، تداول، ضبط ذاتي، خيار سلطوي "ومدى التزام الفاعلين بالقرارات الجماعية"[3] . كما أن مصطلح الحوكمة ورد في القانون رقم

1- حسين عبد القادر ، **الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية ،الدراسات الأورو متوسطية** ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبي بكر بلقان، تلمسان ،2011-2012، ص : 27-28.

2- محمد الصديق بوحريص، **حوكمة الصحة العالمية بين الأسس المعيارية و المصالح التجارية، تخصص : الادارة الدولية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة الحاج لخضر، باتنة ،2012-2013 ،ص: 16.

3- Kemp,R,Parto,S-and Gibson, R-B. **Governance for sustaiunable development: moving from thory ro practice-jut-j-sustainable development**,vol.8Mos1/2,2005,p:12.

06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل 1 المتعلق بالمبادئ العامة في مادته 2 حيث عرفه المشرع الجزائري بأنه" هو الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية"، كذلك تحدث عنه في مادته 11 وذلك في إطار تسيير المدينة، حيث تحدث عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن والذي يكون عن طريق:

- تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها.

ومن خلال وجهات النظر محليا ودوليا يمكن تعريف الحوكمة على أنها:

"مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط و أهداف المؤسسة[1] ".

ب- أسباب ظهور الحوكمة:

إن مفهوم الحكم الراشد الذي يتجه نحو الشمولية في تدبير الشأن العام يكتسي عدة أبعاد دولية وإستراتيجية وسياسية ، غير أن ميلاده ارتبط بمفهوم " corporategovernance "الذي ظهر مع تطور الرأسمالية الصناعية في نهاية القرن الماضي والذي يعني أنساق الإدارة ورقابة المؤسسات، وهو تعبير عن توازن القوى

و الرقابة داخل المؤسسات ولعل هذا النموذج من التدبير هو حصيلة عدة مقتضيات ومعطيات تشريعية وتنظيمية، ناهيك عن آثار البيئة العامة التي تحكم كل

1- مصطفى يوسف كافي ،**الأزمة الاقتصادية المالية العالمية و حوكمة الشركات** ،مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1،دبي، 2013، ص :205.

المؤسسات .وفي بداية التسعينات بدأ التركيز على الأبعاد الديمقراطية لمشاركة وتفعيل المجتمع المدني على دول المؤسسات في تحقيق قيم النزاهة والمساءلة والرقابة ولقد ساعد هذا التحول انتشار المشاكل الاقتصادية وكذا الفساد الإداري الذي يعوق البرامج التنموية في الدول النامية[1] .

ولقد ظهر الاهتمام الكبير بأهمية وجود الإدارة و الحوكمة بشكل خاص نتيجة لفشل الحكومات الرسمية وعجزها عن تحقيق طموحات المواطنين وتلبية احتياجاتهم بالمستوى المطلوب، إن ظهور مفهوم الحكم الراشد هو انعكاس للتغيير الجاري في طبيعة و دور الحكومة من جانب والتطور المنهجي الأكاديمي من جانب آخر .حيث نلاحظ على الجانب العملي أولا ظهور العديد من المتغيرات التي جعلت من النظرة التقليدية للدولة كفاعل رئيسي في صنع السياسات العامة موضع شك، حيث المتتبع للاتجاهات الحديثة في صنع وتنفيذ السياسات العامة يلاحظ ازدياد أهمية البيئة الدولية أو العوامل الخارجية في عملية صنع السياسات التي أصبحت توضع على قائمة أولويات الحكومات[2] .هذا ونجد أن هناك مجموعة من العوامل التي كانت سبب في بروز مفهوم الحكم الراشد حيث نجد من بين هده الأسباب ما يلي:

❖ **الأسباب السياسية:**

1- خصوصية المنطقة العربية بالمقارنة مع بقية المناطق في العالم حيث أن إدارة الحكم أضعف في هذه المنطقة.

2- النمو الكبير للأجهزة البيروقراطية والإدارة العامة وترهل الإدارة وتقادمها وازدياد العجز في الميزانيات وارتفاع المديونية وانخفاض الإنتاجية.

1- حسين علي ، **الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة** ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007،ص : 110-111.

2- زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003، ص: 23.

3- ضعف بنية المؤسسات السياسية والإدارية، وغياب أو ضعف نظم المحاسبة و المساءلة في نظم الحكم.

4-سيادة نمط الدولة الأمنية التي تتبع سياسة الاحتواء القمعي فتضبط حركة المجتمع المدني وتصادر استقلالية النقابات و الأحزاب.

5-عدم الاستقرار السياسي، حيث تعاني معظم دول العالم الثالث من شدة الصراعات الداخلية.

6-تعثر عمليات التحول الديمقراطي في الدول النامية وخاصة في الوطن العربي[1] .

❖ **أسباب إقتصادية:**

1- فشل الدولة وعجزها على أن تكون المحرك الرئيسي للتنمية.

2- ظهور فكرة بديلة تستند إلى الفكر الاقتصادي النيولبرالي وتدعوا إلى انسحاب الدولة إلى أقصى حد ممكن وترك عمليات التنمية لآليات السوق والمنافسة

2- الركود الاقتصادي والأزمة المالية التي امتدت من 1920 إلى 1930.

❖ **أسباب أخرى:**

1-العولمة:

من بين المصطلحات التي كانت أكثر رواجا في نهاية القرن العشرين نجد مصطلح العولمة، حيث عبر عنه الأستاذ جورج طرابشي بأنها الظاهرة التاريخية لنهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين، ويعرفها بأنها إستراتيجية تقوم على ثلاث مبادئ أساسية وهي:

- نشر الليبرالية لتشمل كافة النشاطات

- تحرير التجارة

1- حسين عبد القادر ، مرجع سابق ، ص: 19.

- فتح الحدود

لينجم عنها توسيع التجارة الدولية، والتدفق الحر لرؤوس الأموال ، الأفكار و السلع و الخدمات وزيادة حركات الهجرة، مما يؤدي إلى تكامل الاقتصاديات والمجتمعات للدول المشاركة فيها فالعولمة كمسار كان لها أثار عميقة سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي ، أو الثقافي وفي إعادة تشكيل خريطة موازين القوة و النظام العالمي، وكذا في مفهوم السيادة الوطنية ونطاق تطبيقه في المجالين الداخلي و الخارجي لتنحصر قوة الدولة خاصة في البلدان الأقل نموا لصالح سيطرة منتجي السلع و الخدمات بالإضافة إلى تهديد الثقافة و الحضارة الوطنية، من خلال نشر ثقافة كونية أمريكية، ونمط ليبيرالي من الأفكار [1] ، " مما أدى إلى إيجاد حالة الاغتراب لدى الفرد، والضغط على الهوية والشخصية الوطنية وإعادة صهرها وتشكيلها في هوية وشخصية عالمية)[2] وهو ما أدى إلى انتقال مفهوم الحوكمة من المستوى المحلي والوطني إلى المستوى العالمي وهو ما فرضته العديد من القضايا التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة كقضية البيئة ، الفقر ، حقوق الإنسان، الثورة المعلوماتية...الخ". [3]

2-الثورة المعلوماتية:

لقد شهدت سنوات التسعينات من القرن الماضي قيام ثورة علمية في تقنيات المعلومات والاتصال و التي تعتبر من أهم آثار العولمة و التي تتميز بكونها

---

1 – سميحة قيدوم وأمير شطيبي ،**دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في المؤسسات،** رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم و الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، 2011-2012 ص: 40 .

2 - محمود خليل، **العولمة والسيادة:إعادة صياغة وظائف الدولة، دراسات استراتيجية** .العدد :136 ، مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية، مصر ،فبراير2004،ص:16.

3- Carlos Milami,Carlos artuvet, **gornan solinis,democratie et gouvernance mondiale :quelles régulations pour la xx le siécle ?** paris :idition khartala, 2001,p 06.

عابرة لحدود الدولة الواحدة، ليتحول العالم إلى قرية صغيرة فأصبحت هذه التكنولوجيات شيئا فشيئا أكثر رواجا واستعمال، نظرا لما توفره من سهولة وسرعة في تدفق المعلومات وكذا في تحسين طرق المنافسة وحصر الرهانات الإستراتيجية التي تواجه الأسواق العالمية.إن كافة الدول النامية تتفق وتؤكد على أن عملية النمو لا بد أن تمر بهذه الثورة التكنولوجية، من حيث الاستخدام الأمثل و الواسع للمعلومات الرقمية و أدوات المعرفة التي تساعد على مواجهة وتحقيق حدة المنافسة وخلق مناصب شغل وتحسين مستويات الحياة وفي دراسة للاتحاد العالمي لتكنولوجيات الاتصال سنة 2001 أن 40 % من المستعملين لهذه الوسائل يتمحور في الولايات المتحدة الأمريكية وكهذا في أوربا و25 %في آسيا و5 %في باقي أنحاء العالم[1] .

فهذه الثورة سهلت على الإنسان التعرف على خيرات وتجارب الدول الأخرى في مجالات التنمية وحقوق الإنسان والديمقراطية ومحاربة الفقر و الفساد مما يتيح لهم فرصة المقاربة بينها وبين ما يجري في بلدانهم [2].

2- أهداف و أهمية الحوكمة :

1- أهمية الحوكمة:

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود

1- dalilla brahmi-berass, **les tic au maghred :étas des lieux etpersppetives actes de conférennce machtech**. Govermance local et econonque de la connaissasance au maghreb , algerie : edition dar al –adib, décembre 2004,pp233-234 .

2- حسنين توفيق ابرهيم، **ثورة المعلومات وتطور الديمقراطي في العالم كدراسة استراتيجية**،العدد:139 ، مركز الأهرامات للدراسات الإستراتيجية، مصر ، ماي 2004، ص:12.

الأخيرة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية في عقد التسعين من القرن العشرين[1] .

وتظهر أهمية منظومة الحوكمة فيما يلي:

- ☑ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه الدول.
- ☑ رفع مستوى الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول.
- ☑ جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية.
- ☑ زيادة القدرة على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها[2] .
- ☑ الشفافية والدقة و الوضوح في المؤسسات وما يترتب عن ذلك من زيادة الثقة.

زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع[3] .

- ☑ محاربة الفساد الداخلي في مؤسسات وعدم السماح بوجوده و القضاء عليه.
- ☑ تحقيق ضمان النزاهة والحيدة و الإستقامة لكافة العاملين في المؤسسات.
- ☑ تفادي وجود أية أخطاء عمدية، أو إنصراف معتمد كان أو غير معتمد ومنع استمراره.
- ☑ محاربة الإنحرافات وعدم السماح بإستمرارها.
- ☑ تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء[4] .

3– محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي، مصر،2007، ص:5 .

1- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات**، الدر الجامعة، مصر، 2008 ،ص : 15 – 16.

2- عبد الحميد عبد المطلب، **المنظور الاستراتيجي**، الدار الجامعة ، مصر، 2008 ،ص: 422 .

3- صلاح حسن، **معاييرها حوكمة المؤسسات المالية** ،دار الكتاب الحديث ، مصر،2010، ص: 44 – 45.

2- أهداف الحوكمة:

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة ومن هنا يمكن بيان أهم الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها فيما يلي:

- التزام المؤسسة بقواعد و إجراءات العمل وفقا لمجال كل منها.
- تعظيم دور المؤسسة ومساهمتها في عملية التنمية وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.
- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مديرين وموظفين والمجتمع المحيط بها[1] .
- تعظيم مستويات أداء المؤسسات.
- تقليل المخاطر إلى حد أدني.
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة على إدارة المؤسسة بالشكل الذي يفيد بتحسين المهارات القيادية .
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة والتي تتضمن تحقيق أهداف الحوكمة.
- العدالة والشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة من مراجعة الإدارة.
- مراعاة مصالح المجتمع و العاملين.
- تشجيع وجذب الاستثمارات المحلية و الأجنبية[2i] .

1- جمال مهدي ،**مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2009،ص: 188.

2- نظير رياض محمد الشحات ، **إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل الحوكمة** ، مصر ، 2007،ص: 297.

- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المؤسسة وضمان المراقبة المستقلة.
- تعميق ثقافة الإلتزام بالقوانين و المبادئ و المعايير المتفق عليها[1] .

II.محددات الحوكمة ومعاييرها

هناك إتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مدى توفر مجموعة من المحددات والمبادئ والتي تتمثل في:

1. محددات ومبادئ الحوكمة

أ- محددات الحوكمة:

إن هناك مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وفي حالة عدم توافر تلك العوامل فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيه وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين:

- **المجموعة الأولى** : وتشمل على المحددات الخارجية وهذه المحددات تمثل البيئة والمناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والذي قد تختلف من دولة إلى أخرى[2] .

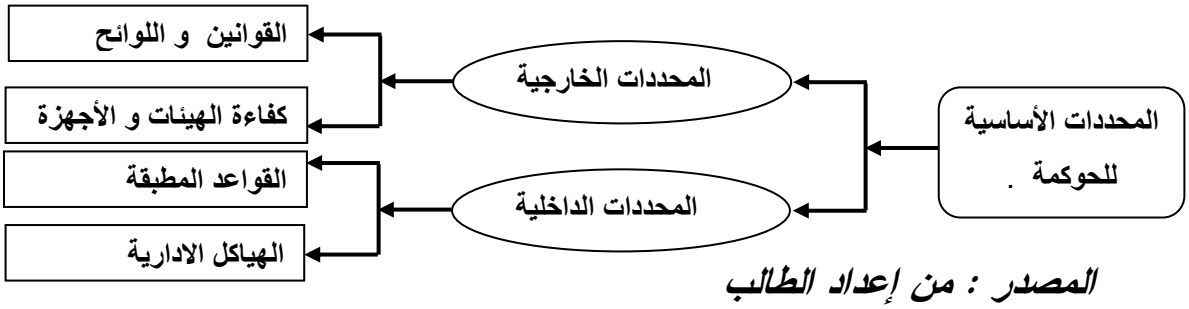
فهي عبارة عن القوانين واللوائح التي تنظم العمل في المؤسسات وكفاءة الهيئات و الأجهزة الرقابية ودور المؤسسات الغير حكومية في ضمان إلتزام أعضائها بالنواحي السلوكية و المهنية و الأخلاقية.

3- ابراهيم سيد احمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال** ، الدار الجامعة ، مصر، 2010 ،ص:199.

1- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري** ، الدار الجامعية، ط1،مصر، 2006 ، ص :19 – 20.

- **المجموعة الثانية:**تشتمل المحددات الداخلية وتشير إلى القواعد والأسس والأساليب التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والتي تطبق داخل المؤسسات وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف وأصحاب المصالح بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المؤسسة[1] .

شكل رقم: 01 مخطط يوضح محددات الحوكمة



المصدر : من إعداد الطالب

ب- مبادئ الحوكمة :

لقد كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية DECD بالمشاركة مع صندوق النقد imf والبنك الدوليين و الاتحادات المهنية دور بارز في إرساء مجموعة من المبادئ الإرشادية لتكون مرجعيات للإستعانة بها في منظمات الأعمال حول آلية الحوكمة ومدى فاعليتها في الدول النامية والمتقدمة [2] ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

1-التفاعل (INTERACTION):

2- بد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق ،ص: 406.

1- علاء فرحان، **حوكمة المؤسسات و الأداء المالي الإستراتيجية للمصارف**، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2011 ،ص 34.

تتطلب الحوكمة السديدة تفاعلا فعالا بين الإدارة والمراجع الخارجية والمراجع الداخلية.

2- الغرض(PURPOSE):

يجب أن تدرك الإدارة أن غرضها حماية المصالح.

3- الخبرات (EXPERIENCES) :

ينبغي أن يكون لدى أعضاء الإدارة خبرة كبيرة عن المؤسسة والمجال الوظيفي وينبغي أن يعكس مزيجا من المعارف والخلفيات، ويجب أن يتلقى جميع الأعضاء إرشادات تفصيلية وتعليما مستمرا لضمان إنجازهم وحفاظهم على مستوى الخبرة.

4 - الإجتماعات والمعلومات (METINGS AND INFORMATION):

يتعين عقد اجتماعات دورية لفترات مناسبة وإن يتاح للأعضاء الدخول على المعلومات ومناقشة الأفراد الذين يلزمون له لأداء واجباته.

5 - الغش (FRAUD) :

يجب على إدارة المؤسسة تجنب الغش لتفادي العقوبات الجنائية الصارمة وعلى الإدارة القيام بأداء تقرير لمخاطر الغش.

6 - المراجعة الخارجية (FOREING FEEDBACK):

حيث تعتبر كمهمة نبيلة تركز على الصالح العام وليست أعمال منافسة[1].

7 -الإفصاح والشفافية (DISCLOSURE AND TRANSPARENCY):

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ الحوكمة، نظرا لما يمثله من إستقرار وشفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين، ولم تقلل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية للحوكمة في الاهتمام بالإفصاح والشفافية .

ويجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية:

1- OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.

– النتائج المالية و التشغيلية للمؤسسة.

– أهداف المؤسسة.

– حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت.

– عوامل المخاطرة المنظورة.

– المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.

– هياكل وسياسة ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة.

ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة الأداء كما ينبغي أن ينفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية.

2. معايير الحوكمة و مرتكزاتها :

نظرا للإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من الدراسات على تحليل هذا المفهوم ووضع أساليب ومعايير محددة لتطبيقه وذلك على النحو التالي:

أ- معايير الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

- ***معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية***[1]

1- انظر في تفصيل ذلك:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004.[1] وتتمثل في:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك

- البنك الأهلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

- فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "، منشورة في:

Egyptian Banking Institute, *Corporate Governance in the Banking Sector Workshop*, March 2006.Fawzy, S. *Ibid*. pp: 5-6

2- OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.

الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

5- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6- مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

- **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)[1].**

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

2- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

3- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

4- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

1- فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، مرجع سبق ذكره، ص:18.

5- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات (Checks & Balances).

6- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

8- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

- ***معايير مؤسسة التمويل الدولية[1] .***

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا

4- القيادة

وقد إختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ لتخصيص مجموعة من المعايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف،و يمكن تلخيص مماسبق في :

1- فؤاد شاكر، المرجع السابق،ص :35.

- مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في المؤسسات، وهل من السهل الحصول عليها وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة وهل هي كافية وهل هي متسقة على حزمة التشريعات الأخرى.
- مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات وفي توجيه مصادر العمل وفي تحديد مجالات النشاط حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه وللرقابة ولتحسين الإشراف ولتحقيق مزيد من الشفافية فضلا عن أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتعمل في الوقت ذاته على معالجة أي قصور أو انحراف بشكل مؤثر وسريع.
- مدى وجود فصل وتقسيم للعمل خاصة ما يخلقه هذا الفصل من حيوية وفاعلية تتصل بتحديد الرؤية الإستراتيجية واختيار ورسم السياسات.

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي اهتمت بالحوكمة وقامت بتطبيقها وفق للمعايير التالية:

- المحافظة على مال الدولة(حق الشعب) : تعد المحافظة على المال العام الهدف الأول لجميع الأطراف ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك بإكمال المضلة القانونية والتشريعية بما يتلاءم مع المتغيرات .
- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة : يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كل من تعزيز شفافية المؤسسة وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون.
- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات العامة ودور مراقب للحسابات.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1- موضوعي : يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

– المعرفة بالعمل ومطالبه.

– كمية الإنتاج.

– جودة الإنتاج.

2- سلوكي : ويكشف عن صفات الفرد الشخصية و يتمثل في:

– التعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به.

– درجة الاعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته

– الحرص على الآلات والأدوات والموارد ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات و إستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

– المواظبة

– استعمال وقت العمل[1].

ب- مرتكزات الحوكمة:

و تعرف الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية، و ترتكز على ثلاثة خصائص هي:

- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بأخلاقيات و قواعد السلوك المهني الرشيد و التوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة و الشفافية عند عرض المعلومات المالية.

1- فتحي الحسين، **معايير الحوكمة وأهدافها**، مرجع سابق،ص:94.

- تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة و الأطـــراف المباشرة للإشراف و الرقابة و الأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة.
- إدارة المخاطر.

III. عناصر الحوكمة و بعض تجارب الدول في تطبيقها :

1. عناصر الحوكمة :

تتضمن الحوكمة ثلاث ميادين تتمثل في : القطاع العام، القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، فالقطاع العام يهيء البيئة السياسية والقانونية المساعدة بينما يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل، وتحقيق التدخل للأفراد، أما مؤسسات المجتمع المدني فتهيئ التفاعل السياسي والاجتماعي، وتهدف الحوكمة إلى تعزيز التفاعل بين الميادين الثلاثة في المجتمع وتتمثل في:

أ – القطاع العام

تتكون الحوكمة من ثلاث عناصر أساسية، من بينها الحكومة –القطاع العام– التي تتشكل في الدول ذات النظام الانتخابي من حكومة منتخبة وجهاز تنفيذي وهذا الأمر يسري على الحكومات التي يتم تشكيلها وفق لأحزاب، يتم الانتخاب وفقا لها وبحيث يشكل الحزب ذو الأغلبية الحكومية وللحكومات وظائف عديدة، نذكر منها كونها تركز على البعد الاجتماعي، فهي تحدد المواطن والمواطنة في المجتمع، وكونها صاحبة السلطة فهي تتحكم وتراقب ممارسة القوة، وكونها مسؤولة نحو تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع، لذا فالحكومة معنية بوضع الإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعال للأنشطة، مثلما تكون معنية بتأكيد الاستقرار والعدالة في السوق، وكذلك تعمل على الاهتمام بالخدمات العامة التي لا يقبل عليها القطاع الخاص[1].

1– زهير عبد الكريم الكايد ، مرجع سابق، ص:45.

وهناك تحديات كبيرة يجب على الحكومات مواجهتها، حتى تتمكن من تأدية الأداء ولا بد من التأكيد هنا بأن الحوكمة الجيدة تطرح اهتمامات واحتياجات الفئات الأكثر فقرا. كما تعمل على زيادة الفرص للأفراد للبحث وتحقيق واستمرارية نوع الحياة الكريمة التي يطمحون لتحقيقها، والحكومة يجب أن تعمل على لامركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية لتكون أكثر تجاوبا لمتطلبات المواطنين، وتغيير الظروف الاقتصادية بشكل سريع ومناسب.

فالحوكمة الجيدة للقرن 21 تحتم على حكومات الدول النامية و المتقدمة على حد سواء أن تعيد النظر في تعريف دورها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لتقليل هذا الدور[1]. حيث تأتي التحديات للتغيير من المصادر التالية:

– القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة ، إضافة إلى تحقيق توازن بين الحكومة والسوق.

– المواطن الذي يحتاج إلى مزيد من الاستجابة من قبل الحكومة لاحتياجاته ولتكون الحكومة مسؤولة وتعمل على اللامركزية بشكل أوسع ليكون مشاركا بها و لأنشطتها على أوسع نطاق.

– الضغوط العالمية من قبل القوى العظمى والاتجاهات من قبل العالمية الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه كيان وطبيعة الدولة والحكومة فيها.

إن استجابة الحكومات في الدول المختلفة تتفاوت من دولة إلى أخرى، فالعديد من الدول بادرت باتخاذ خطوات إعادة هيكلة اقتصادياتها وأنظمتها للإدارة الحكومية، من خلال سياسات الخصخصة أو التجارية، بينما عمل البعض على تقليل الخدمات العامة الأساسية التي تقدمها الحكومات من خلال إعادة الهيكلة أو إستخدام استراتيجيات الإصلاح الإداري والاقتصادي، لزيادة التنافسية . ولعل مضامين الحوكمة الجيدة تنسجم مع تلك التحولات و التغيرات في سياسات وأساليب الإدارات الحكومية والتي

1– نور الدين فايقية ، **الحوكمة :إدارة دراسات و بحوث التنمية الإدارية**،مصر ، 2003،ص:84.

أصبحت ضرورة لمواجهة التحديات المشار إليها، سواءا من قبل الدول المتقدمة أو عبئ الفقر على بعض فئات المجتمع، وتحقيق العدالة والديمقراطية ورفع مستوى المعيشة وفي النهاية بقاء تلك الحكومات[1].

ب – القطاع الخاص

يشير مفهوم القطاع الخاص " private sector " بأنه ذلك القطاع من الاقتصاد الوطني الذي يقوم على أساس الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وتجري فيه عملية تخصيص الموارد الإنتاجية طبقا لما تمليه قوى السوق التلقائية وليس إرادة السلطات الحكومية العامة. أي أنه وفق هذا التعريف يشمل القطاع الخاص تلك المؤسسات التي ينشئها رجال الأعمال أو الأفراد المستثمرين بغية تحقيق الربح[2]. ويعرف القطاع الخاص بأنه مجموع المؤسسات والشركات المستقلة عن الدولة و التي يملكها أفراد أو جماعات محدودة من الأشخاص ، والتي تهدف أساسا لتحقيق الربح. تشكل الدولة بمختلف أجهزتها أكبر قوة لتحقيق الحوكمة ، غير أنها ليست بمفردها في هذا المجال، فهناك تحول واضح في أغلب دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص، واقتصاديا السوق، من أجل أن يكون للقطاع الخاص دور في تحقيق الحوكمة داخل المؤسسات فأصبحت بذلك معظم الدول تعول عليه في المساهمة في تنمية المجتمع ورفع مستوى المعيشة للمواطنين من هنا أصبح للقطاع الخاص دور فعال في المشاركة في ترسيخ مبادئ الحوكمة بجانب الحكومة و المجتمع المدني. غير أن

2– زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق ، ص:47.

1– وفاء معاوي، **الحكم الراشد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، سياسات عامة و حوكمة مقارنة ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة ،2009– 2010 ،ص : 145–155.

الجدير بالذكر أن الحكم الراشد لا يمكن تحقيقه في ظل غياب حكومة فاعلة تدعم وتطور القطاع الخاص وتعمل على استمراريته وذلك من خلال:

- خلق البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة.
- إدارة التنافسية في الأسواق.
- توفير فرص متساوية أمام الجميع، خاصة الفقراء و الفئات ذات الفرص

و الإمكانيات البسيطة في الحصول على التسهيلات المالية و الفنية للمساهمة الإنتاجية في المجتمع وتحسين مستوى دخلهم ومعيشتهم.

- تعزيز المشاريع التي تتيح وتخلق فرص العمل.
- استقطاب الاستثمارات والمساعدة في نقل المعرفة و التكنولوجيا للطبقات الفقيرة بشكل خاص.
- تنفيذ القوانين والالتزام بها.
- التحفيز المستمر لتنمية الموارد البشرية.

وبذلك يتضح أن الحكومة تعطي دورا كبيرا للقطاع الخاص في إحداث النقلة النوعية على نطاق المجتمع ككل، وذلك من خلال التفاعل و التكامل بين دور الحكومة و القطاع الخاص و المجتمع المدني بشكل متكامل.[1]

ج – المجتمع المدني

في خضم التسويق المفاهيمي والمعرفي والإيديولوجي للمصطلحات والآليات برز على ساحة المنظومة الدولية مصطلح المجتمع المدني " كأداة إنسانية مجتمعية،وطنية ودولية على السواء ،هذا المصطلح جاء في ظل تطورات منهجية أكاديمية وسياقات إقتصادية وإجتماعية وثقافية. ويشمل المجتمع المدني على المؤسسات

1- وفاء معاوي ، مرجع سابق ، ص: 143-144.

الطوعية التي تعبر عن إرادة الناس ومصالحهم، ومن أبرز المؤسسات التي تنشط في المجتمعات المدنية

النقابات العمالية والهيئات المهنية الحرة، والأحزاب والتيارات السياسية والمؤسسات التربوية والجمعيات الإنمائية وجمعيات حقوق الإنسان...،ولقد تعاظم تأثير منظمات المجتمع المدني في صياغة السياسات العالمية على مدى السنوات العشرة الماضية، وبرز دوره الفاعل في قضايا حماية البيئة .ومن الأمثلة الحية على حيوية المجتمع المدني العالمي المنتدى الاجتماعي العالمي و الذي ينعقد سنويا منذ سنة 2001 وانتشر استعمال مصطلح المجتمع المدني في بلداننا خلال السنوات العشرين الأخيرة وكأنه ظاهرة جديدة و إرادة من البلدان الغربية، والواقع أن هذه الظاهرة كانت موجودة في جميع البلدان العربية بنسب متنوعة.

نشأت محاولات شتى لقيام مجتمع مدني ناشط ومتحرك ضاغط باتجاه التغيير، خاصة من خلال الأحزاب السياسية وتناقضها وجعلها تفقد فعاليتها، إن دور منظمات المجتمع المدني يتعدد ويتنوع في مختلف المجالات ويمكن حصر مجموعة من الأدوار في العناصر التالية:

- حماية حقوق المواطن وتسهيل اتصال الأفراد بالحياة العامة.
- تشكيل قناة لمشاركة المواطنين في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية.
- إن الشبكات المدنية تساعد على تبديد العقبات أمام الفعل الجماعي

توفير الفرص والخدمات للمواطنين، وتنمية قدراتهم وتحسين مستوياتهم [1].

1- قوي بوحنية ، "**دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد** "،حرر في الملتقى الوطني حول" : دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية الانسانية " جامعة حسيبة بن بوعلي ، كلية العلوم القانونية و الادارية ، يومي15-16ديسمبر ،2008،ص:25.

إن الحكم الراشد يتحقق بوجود قطاع المجتمع المدني الذي بواسطته يتم تكوين رأس مال اجتماعي قائم على الثقة و التعاون الاجتماعي، وهذا ما يؤدي إلى حكومة جيدة ، وتحسين أداء الأسواق الاقتصادية.

إن أطروحة" بونتام "تركز أساسا على مسألة بناء capacity building الحكم راشد، ذلك أن أي إستراتيجية لبناء القدرات يجب أن تتضمن مقاييس كبرى لتأسيس وتدعيم التطوعية، وبالتالي فإن أي مجتمع بدون تقاليد تطوعية كبيرة ،يتطلب سنوات عديدة لخلق شروط لديمقراطية قوية ومستقرة، وهناك بعض الدراسات الميدانية التي تدعم أطروحة" بونتام "كدراسة الباحث" ليزايونغ" من جامعة ألبرتا "ALBERTA " حيث أقرت وجود علاقة بين الفعل المدني والمستويات العالية للثقة في الحكومة.

الحكم الراشد من خلال مجتمع مدني سليم وقوي:

إن الحكم الراشد يشير إلى ذلك التمايز بين مكونات القطاع العام و الخاص و المجتمع المدني في التكامل يهدف إلى حق حكم المجتمعات و المنظمات بحث يتمكن الأفراد من خلال هذا التعاضد الثلاثي إلى:

- التعبير عن الاهتمامات.
- التأثير في اتخاذ القرارات.
- معرفة من يتخذ القرار وما هو القرار المتخذ[1].

2. تجارب بعض الدول في تطبيق الحوكمة

أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة المؤسسات إلى قيام العديد من الدول العالم بإصدار مبادئ وقواعد خاصة حوكمة المؤسسات ، وذلك من خلال المؤسسات الرسمية لها ،وعملت هذه المؤسسات والهيئات على تطبيق مبادئ الحوكمة

1- قوي بوحنية ،مرجع سابق ، ص: 26.

المؤسسات ، ونظرا للاختلاف الاقتصادية، السياسية والثقافية للدول سوف نتناول تجارب بعض الدول التي تطبق.

- **تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:**

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول الدول الرائدة في تطبيق نظام الحوكمة نتيجة الأحداث التي جرت خلال عقد الثمانينات من تعثر العديد من شركتها ومن ثم ظهور ورسوا في تطبيقات الحوكمة الشركات الأمر الذي جعل الولايات المتحدة الأمريكية تقود حملة إصلاحية في هذا المجال .

حيث أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة (sec) والمعلومات التي تصدرها الشريكات إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم له وخاصة المسجلة اسمهما لدى البورصات ، ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة (cal Pers) والذي يعتبر اكبر صندوق للمعاشات العامة الولايات المتحدة الأمريكية ، بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين ،وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية والجوهرية لتطبيق مفهوم الحوكمة المسمى (لجنة ترودواي) والذي تضمن مجموعة من توصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة المؤسسات ومايرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات ، ولقد اصدر كل من +nYse+nasd عام 1999 تقريرها الشهير المعروف باسم blue ribbon rePrt والذي اهتم بفاعلية الدور تقوم به لجان المراجعة بالمؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات

وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية وكذالك مسؤولية لجنة المراجعة تجاه وظيفة المراجعة.

- ✓ **التجارب الاوربية :**

لعل أهم التجارب الأوربية التي طبقت الحوكمة هما التجربة البريطانية والتجربة الفرنسية :

- **التجربـــــة البريــطانيــة :**

يوفر تطور حوكمة الشركات في بريطانيا تعبيرا مختصرا ملحوظا عن الموضوع حيث تطور وتكيف بحيث يصير ببطء كجزء من ثقافة المفهوم السائد في لندن عن منشآت الأعمال ، وأدت المشاكل المالية المتربة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينات ، إلى قيام من البورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير لمالية (frc) وجهات محاسبة أخرى بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقرير المالية التي تصدرها الشركات ، و هذه البداية الأول فرصة لمجتمع الأعمال بالملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات ،وقد أسفر هذا عن صدور كتدبيري الذي يعتبر الآن تقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بل والعالم ،ويضم هذا التقرير 19 بند وهي عبارة عن توجيهات الممارسات السلمية لمفهوم الحوكمة الشركات.

- **التجربـــــة الفرنسيـــــــة :**

توجد عوامل عديدة جعلت أطراف السوق الأكثر اهتماما بقواعد الحوكمة وإدارة الشركات في فرنسا، ومن ابرز تلك العوامل هي زيادة وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس، وتولي ذلك أهم منظمتين لأصحاب الأعمال في فرنسا هما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية للمنشآت الخاصة واللذان قاما بإنشاء لجنة قواعد

إدارة الشركات التي كانت برئاسة فينو رئيس الجمعية العمومية وذلك صدر تقرير فينو في عام 1995 ،وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام إلا أن التقرير أدخل تغيرات جوهرية على الممارسات الحالية ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات وأيضا لم تكن متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات .

- ✓ **التجارب العربيـــــــــــــة:**

زاد اهتمام كثير من الدول العربية الآونة الأخيرة بتطبيق مفهوم حكومة الشركات وخاصة بعد الانهيارات المالية التي شهدتها الأوساط المالية والتي شملت العديد من الدول العالم العربية تتشابه مع الكثير من الدول ذات الاقتصادية في أن هناك فجوة كبيرة بينهما وبين الدول الصناعية الكبرى في مجال تطبيق السليم لتلك المبادئ بالشكل الذي يؤدي إلى تشجيع الاستثمارات بتلك الدول وجذب رأس المال الأجنبي لها ،وقد أدى ذلك إلى قيام الكثير من الهيئات والمنظمات العلمية بالعمل على إرساء تلك المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية oecd في الدول العربية وذلك عن طريق قيام كل من المنتدى الدولي حوكمة الشركات GCGF ومركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE وكثير من المهتمين بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول العربية بتنظيم مجموعة من المؤتمرات والندوات والنشرات التي تهدف إلى وضع التوصيات الخاصة للتطبيق السليم لحكومة الشركات.

- ✓ **التجربـــــة المصريـــــــــة :**

لقد كان للتجربة المصرية في الحوكمة الشركات الريادة بين معظم دول الشرق الأوسط وذلك نتيجة ما أرسته من قواعد لحكومة كل من الشركات الخاصة وشركات قطاع الأعمال وذلك في إطار مبادئ الحوكمة الدولية.

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة التجارة ،ففي سنة 2001 قام البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية لإجراء دراسة لتقييم مدى التزام مصر بتطبيق قواعد مكونات المؤسسات الدولية الصادرة عن منظمة

التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 ،توصلت الدراسة إلى أن هناك التزاما بتطبيق 39 معيارا من أصل 48 معيار دوليا وفي سنة 2005 تمت صياغة قواعد الحوكمة لمصر،والتي تعتبر مكملة للنصوص الواردة بشأن المؤسسات في القوانين المختلفة بالذات قانون مؤسسات المساهمة ومؤسسات التوصية بالأسهم والمؤسسات ذات المسؤولية المحدودية الصادرة بالقانون رقم 159 لسنة 1981 وقانون سوق رأس المال الصادر بالقانون رقم 95 لسنة 1992 واللوائح التنفيذية والقرارات الأخرى الصادر تطبيقا لهما ،وقد ساعد نشر الحوكمة ولإصلاح في مصر على التغلب على مشكلة القروض المصرفية المتعثرة،كما أدى الالتزام بتلك القواعد إلى انتعاش سوق المال الأوراق لمالية وزيادتها من 33 في المائة إلى 95 في المائة من إجمالي الناتج المحلي،كما ساعدت وبقوة على زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مصر من 6 مليار إلى 10 دولار.

- ✓ **التجربة الجزائرية :**

في شهر جويلية من سنة 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات "تحت إشراف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعية التقليدية،وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إعدادها هذا الميثاق والذي هو ثمرة لسلسلة من الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008 وفي غضون هذه الحقبة الزمنية تمكن فريق العمل بعد سلسلة المشاورات مع الأطراف الفاعلة ،بأن يقيس وبعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا إدراجه ضمن السياق الدولي المتميز بالابتكار وتبادل الخبرات ،وفي الشأن فقد شكلت مبادئ الحكم الراشد المعتمد من طرف منظمة التعاون والتنمية

الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 إعطائهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل مع تحريه اخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية". [1]

i

1- فريد كورتل ، **حوكمة الشركات : منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي** ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد ، دمشق ،أيام و 16 15 أكتوبر 2008 ، ص: 27.