الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

1985

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور الحوكمة المحلية في التنمية

-ولاية المسيلة نموذجا-

مذكرة ماستر تخصص : إدارة محلية

إعداد الطالب(ة):

*ونوغي نادية

إشراف:

*الأستاذ زايدي عبد العزيز

لجنة المناقشة

المشرف: زايدي عبد العزيز	الرتبة	استاذ محاضر ا
الرئيس : شطاب كمال	الرتبة	استاذ محاضر ا
عضو مناقش: يوسف خوني	الرتبة	استاذ مساعد ا

السنة الجامعية: **2022/2021**

شكر و تقدير

(....رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ...)الآية 19 سورة النمل

حمدًاً نحمده ونستعينه ونستغفره ونستهديه ونعوذ به من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهديه الله فهو المهتد ومن يضلل فلن تجد له وليًاً مرشدًاً وصل اللهم على عبدك ونبيك ورسولك النبي الأمي وعلى آله وصحبه وسلم تسليمًاً كثيرًاً

نشكر الله عز وجل، والحمد الله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء

هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر الامتنان إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر

الأستاذ المشرف زايدي عبد العزيز الذي لم يبخل عني بتوجهاته ونصائحه التي كانت عونا لي في إتمام هذا البحث.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم المناقشة وإثراء هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول لعمال شركة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة على استقبالهم و مساعدتهم في هذه الدراسة الميدانية.

إلى كل هؤلاء وقفة إجلال وتقدير واحترام عرفانًاً لهم بصنع الجميل

الاهداء

اهدي هذا الجهد المتواضع الى العائلة الكريمة

الى اخوتي واخواتي والى كل زميلاتي

الى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة

الى كل من احبهم

استمارة معلومات

الصورة

المعلومات الشخصية:

الاسم: اللقب:

اسم الأب: اسم ولقب الأم:

تاريخ الازدياد: مكان الازدياد:

رقم الهاتف:

البريد الالكتروني:

العنوان الشخصي:

الباكالوريا:

المعدل: الشعبة/التخصص: سنة الحصول على شهادة الباكالوريا:

الليسانس:

تخصص الليسانس: الدفعة/ سنة التخرج:

الماستر:

تخصص الماستر: الدفعة/ سنة التخرج:

المعدل الترتيبي للماستر: (المعدل العام)

الوضعية المهنية:

موظف: ☐ عاطل عن العمل: ☐

في حالة موظف:

وظيف عمومي: قطاع خاص:

المصلحة المستخدمة: اسم المؤسسة / الشركة:

الرتبة في العمل:

الصيغة:

موظف دائم: موظف في إطار عقود: نوع العقد:

امضاء الطالب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم :.....

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة).....

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: .....

الصادرة بتاريخ .....عن دائرة/ بلدية .....

المسجل(ة) بكلية .....قسم : .....

والمكلف بانجاز أعمال بحث (مذكرة ماستر، مذكرة ماجيستير، أطروحة دكتوراه) الموسومة بـ :

.....

.....

.....

.....

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ .....

إمضاء المعني

فهرس المحتويات

العنوان **الصفحة**

تشكر و تقدير

اهداء

الملخص

قائمة الفهرس

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

مقدمة.....**01**

اسباب اختيار الموضوع..... **01-02**

اشكالية الدراسة.....**02**

اهداف الدراسة..... **02-03**

منهجية الدرا سة.....**03**

الدراسات السابقة.....**04**

موقع الدراسة من الدراسات السابقة.....**05**

فرضيات الدراسة.....**05**

اهمية الدراسة.....**06**

هيكلة الدراسة..... 06-07

الفصل الاول:الاطار المفاهيمي للحوكمة

المبحث الأول :ماهية الحوكمة؟.....07

المطلب الأول :نشأة الحكم ومفهومه.....**07**

أولاً : نشأة الحوكمة.....**07-09**

ثانياً : مفهوم الحوكمة.....**09-13**

المطلب الثاني : مؤشارت الحوكمة.....13-17

أولا :أسباب نشأة الحكم.....**18-25**

المطلب الثالث : أبعاد الحوكمة.....**25-29**

المطلب الرابع : فواعل الحوكمة.....**29-35**

المطلب الخامس :ركائز الحوكمة.....**36**

الخلاصة.....**37**

الفصل الثاني :الحوكمة المحلية و التنمية

تمهيد.....**38**

المبحث الأول :ماهية حوكمة الشركات.....39

المطلب الأول :تعريف حوكمة الشركات.....**39-45**

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات.....**45**

أولا :الجذور النظرية لمفهوم حوكمة الشركات.....45-53

ثانيا : مرا حل تطور الاهتمام بحوكمة الشركات.....54-58

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة الشركات.....58-67

المبحث الثاني :نظام الحوكمة في الشركات.....67

المطلب الأول :محددات حوكمة الشركات.....68

اولا :المحددات الخارجية..... 68-69

ثانيا: المحددات الداخلية..... 69-70

المطلب الثاني : مفهوم و مكونات نظام الحوكمة.....71

اولا :مفهوم نظام حوكمة الشركات.....71

ثانيا:مكونات نظام حوكمة الشركات.....71-77

ثالثا:أهمية نظام حوكمة الشركات.....77-83

المبحث الثالث:آليات حوكمة الشركات.....83

المطلب الأول :الآليات الداخلية للحوكمة.....83

اولا: مجلس الادارة.....83-94

ثانيا: الاليات الخارجية لحوكمة الشركات.....94-102

المبحث الاربع :التنمية المحلية.....102

تمهيد.....102

المطلب الأول : تعريف التنمية المحلية ونظرياتها.....103

أولا: تعريف التنمية المحلية.....**103-105**

ثانيا:نظريات التنمية المحلية.....**105-108**

المطلب الثاني :مبادئ التنمية المحلية وركائزها..... **108**

أولا :مبادئ التنمية المحلية.....**108-112**

ثانيا :ركائز التنمية المحلية.....**112-116**

المطلب الثالث : مجالات التنمية المحلية وأهدافها.....**116**

أولا :مجالات التنمية المحلية.....**116-119**

ثانيا :أهداف التنمية المحلية.....**119-121**

خلاصة الفصل.....**122**

الفصل الثالث: د ارسة حالة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة

تمهيد.....**125**

المبحث الأول: إطار منهجي للد ارسة الميدانية.....**126**

اولا :منهجية الدراسية.....**126**

ثانيا :حدود الدراسة.....**126**

ثالثا : مجتمع و عينة الدراسة.....**127**

المبحث الثاني: تحليل و معالجة و بيانات الدراسة الميدانية.....**128**

اولا : أدوات و تحليل و معالجة البيانات.....**128-130**

ثانيا : عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية.....**131-136**

الخاتمة.....**137-140**

قائمة المارجع.....141-152
الملاحق.....153-160

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تحليل عينة الد ارسة حسب التخصص للعمال	128
02	تحليل عينة الد ارسة حسب عدد العمال في الشركة	129
03	تحليل عينة الد ارسة حسب الخبرة	129
04	تحليل عينة الد ارسة حسب فئة العمر	130
05	تحليل البيانات المتعلقة بالتسيير	131
06	تحليل البيانات المتعلقة بثقافة السلوك	133
07	تحليل البيانات المتعلقة بالبعدين الاقتصادي و الاجتماعي	135

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	فواعل الحوكمة	**35**
02	ركائز الحوكمة	**36**
03	مشاكل علاقة الوكالة	**51**
04	محددات حوكمة الشركات	**71**
05	نظام حوكمة الشركات	**74**

المقدمة

المقدمة:

أصبحت التنمية المحلية كمفهوم و ممارسة من الأساسيات التي تستلزم مساهمة و تعاون جميع الأط ارف في بذل الجهود الأزمة لتحقيقها و تفعيلها سواء كانت المساهمة فردية ، أو متمثلة في الجمعيات المدنية ، أو هيئات تابعة للدولة عمومية أو خاصة ، و تلعب الشركات دوار هاما لتحقيقها و ذلك لانتشارها الكبير ، و في جميع مجالات النشاط الاقتصادي سواء الزارعية أو الصناعية أو الخدماتية و لتحقيق ذلك ظهرت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة ، و التي أثرت على كيفية إدارة الشركات و من بينها مفهوم حوكمة الشركات ، التي يمكن أن تساعد في تحقيق التنمية المحلية ، حيث أنها تؤدي إلى حماية الشركة من الفساد و سوء الادارة و الفشل في تحقيق الأهداف و تسمح بتحقيق الشفافية في الحياة الاقتصادية ككل . و هو ما يفسح المجال لتحقيق التنمية الاقتصادية و تحقيق العدالة و المساواة بين حملة الأسهم ، و لأن القطاع الصناعي هو عصب الاقتصاد الحديث ، فلا بد من حوكمة الشركات العاملة في هذا القطاع بحيث لا تهدف إلى تحقيق الثنائية و الربح ، و تكون تجارية ، بل لا بد من تحقيق التسيير الرشيد و الدائم لها ، إضافة إلى الربحية الاجتماعية و منه فموضوع حوكمة الشركات الصناعية و دورها في تحقيق التنمية المحلية ذو أهمية كبيرة خاصة في الدول النامية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية و الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع

هناك العديد من العوامل المؤدية لاختيار هذا الموضوع للبحث فيه. منها ما هو موضوعي و منها ما هو ذاتي:

❖ العوامل الموضوعية:

- ارتباط الموضوع بمجال تخصص الطالب الباحث.
- الحداثة و التطور النسبيين في الدول النامية و الرغبة في تسليط الضوء على هذا الموضوع من اجل اعطاء امكانية اكبر لتطبيقه.
- قلة الد ارسات المتخصصة في هذا الموضوع و الرغبة في الاسهام في هذا الجانب.

❖ العوامل الذاتية:

الرغبة الشخصية للباحث في د ارسة الموضوع و التعمق فيه خصوصا من الجانب التطبيقي.

❖ **إشكالية الدارسة :** تهدف الحوكمة بطبيعتها إلى تحقيق الشفافية و العدالة و حق مساءلة الإدارة و الرقابة على أدائها و الالت ازم بالقانون و النظام العام من خلال تصميم هياكل إدارية و رقابية محكمة فيعد أزمات و فضائح إفلاس أكبر الشركات العالمية ، كان ينظر لحوكمة الشركات على أنها الحل من أجل محاربة الفساد و تحقيق التميز في أداء الشركات و حمايتها من الإفلاس

و الفشل الإداري و المالي ، بالرغم من ان حوكمة الشركات الصناعية تؤدي إلى تحقيق التنمية المحلية. و لذلك يمكن تلخيص إشكالية الد ارسة في التساؤل التالي:

- كيف تساهم الحوكمة المحلية في تحقيق التنمية ؟
- و تنبق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- ما المقصود بحوكمة الشركات ؟
- ما هو المقصود بالتنمية المحلية ؟
- ما هي العلاقة بين الحوكمة المحلية و التنمية ؟

❖ **أهداف الدارسة:** جاءت هذه الد ارسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي للحوكمة .
- تقديم إطار مفاهيمي لحوكمة الشركات .
- تقديم إطار نظري للتنمية المحلية .
- توضيح دور الحوكمة المحلية في تحقيق التنمية .

❖ **منهجية الدارسة :** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، من خلال وصف مظاهر و قواعد حوكمة الشركات و كذلك وصف التنمية المحلية ، نظرياتها ، مقوماتها و مجالاتها و أهدافها ، و ممارستها في الشركات الصناعية ، ثم محاولة معرفة علاقة حوكمة الشركات الصناعية

بالتنمية المحلية من خلال تحليل معطيات الميدانية التي تم جمعها من ميدان الد ارسة بهدف الوقوف على الواقع الفعلي لهذه العلاقة .

❖ **الدارسات السابقة :** بعد البحث تبين بأنه بالرغم من أهمية موضوع حوكمة الشركات خصوصا الصناعية منها إلا أن الد ارسات في هذا المجال قليلة ، أما الد ارسات التي تربط حوكمة الشركات بالتنمية المحلية فهي نادرة الوجود و في ما يلي سيتم عرض بعض الد ارسات التي يتم العثور عليها في نفس مجال الد ارسة أو التي لها علاقة مباشرة بموضوع الد ارسة بل تهدف أيضا المساهمة في تحقيق الربحية الاجتماعية و البيئية و التعاون مع الدولة في هذا المجال فمن بين النتائج المتوصل إليها هي :

- تساهم حوكمة الشركات في تحقيق مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية و التنمية الاجتماعية .
- المنهج الوظيفي الذي يبدأ من السهل إلى الصعب هو الأنسب لتطبيق حوكمة الشركات و يوصي الباحث ب :
- ضرورة تدعيم ممارسات حوكمة الشركات و آلياتها.
- ضرورة إتباع الحوكمة كمنهج لتحقيق استدامة الأنشطة الاقتصادية و محاربة الفساد.
- تكوين المديرين و المستخدمين في مجال الحوكمة.

❖ موقع الدارسة من الدارسات السابقة :

ما يميز دراستنا هو ميدان الد ارسة الميدانية ، حيث ستتناول دراسة حالة شركة صناعية بولاية المسيلة ، و كذلك النظرة الكلية لحوكمة الشركات بدلا من التطرق إلى جزئية من جزئياتها.

❖ فرضيات الدارسة :

✓ **الفرضية الأساسية:**

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحقيق التنمية المحلية بمؤسسة الد ارسة الميدانية.

✓ **الفرضية الفرعية 1:**

- يوجد أثر و دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المحلية في مؤسسة الد ارسة الميدانية.

✓ **الفرضية الفرعية 2:**

- يوجد أثر و دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المحلية في مؤسسة الد ارسة الميدانية و سيتم من خلال الد ارسة النظرية و التطبيقية قبول أو رفض هذه الد ارسات.

❖ أهمية الدارسة:

الربط بين مفهوم حوكمة الشركات الذي يعرف اهتماما بمفهوم التنمية المحلية الذي هو الآخر ذو أهمية كبيرة من طرف المؤسسات ، و ستتم د ارسة هذا الربط في قطاع حساس و حيوي في الاقتصاد و هو القطاع الصناعي من أجل إيجاد الروابط و العلاقات المتبادلة بين هذين المفهومين، و بالرغم من أهمية لكل من موضوع حوكمة الشرطات و موضوع التنمية المحلية إلا أن الد ارسات التي تحاول الربط بينهما قليلة ، إن لم تكن نادرة ، لذلك تأتي هذه الد ارسة لتقديم بعض الأسهام في هذا المجال.

إذا ثبت أن الحوكمة الشركات دور في تفعيل و تحقيق التنمية المحلية على مستوى المؤسسات الاقتصادية ، فإن ذلك سيهيئ أرضية لدمج أبعاد التنمية المحلية ، و آليات حوكمة الشركات في إطار واحد مما بجنب المؤسسات في الدول النامية كثرة المفاهيم المستحدثة التي يجب عليها تطبيقها .

❖ هيكلة الد ارسة :

- ✓ **الفصل الأول** :سنتطرق فيه الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الحوكمة ، و في المبحث الثاني إلى مؤش ارت الحوكمة وفي المبحث الثالث تناولنا أبعاد

الحوكمة وفي المبحث ال اربع فواعل الحوكمة و أخى ار ركائز الحوكمة.

- ✓ **الفصل الثاني** :يعتبر أن الحوكمة و التنمية المحلية حيث تناولنا في المبحث الأول إطار مفاهيمي للتنمية المحلية و نظرياتها، و في المبحث الثاني إلى مبادئها و مقوماتها و في الأخير تطرقنا إلى مجالات التنمية المحلية و أهدافها.
- ✓ **الفصل الثالث** :تم تخصيصه للجانب التطبيقي من خلال إج ارء د ارسة ميدانية لشركة صناعية بولاية المسيلة و المتمثلة في " مطاحن الحضنة "، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام حول المؤسسة و في المبحث الثاني إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة، و في المبحث الثالث سنتناول الدور الوظيفي لها، أما في المبحث ال اربع سنتناول أهداف مؤسسة مطاحن الحضنة ،أما من الناحية التطبيقية سنتناول في المبحث الأول الإطار المنهجي للد ارسة و في المبحث الثاني سنتطرق إلى تحليل و معالجة بيانات الد ارسة أما في المبحث الثالث فسنقوم بمناقشة الفرضيات و استخلاص النتائج.

الفصل الاول

الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

الفصل الأول:الاطار المفاهيمي للحوكمة

المبحث الأول: ماهية الحوكمة؟

تعتبر مسألة الحكم من الموضوعات التي أثارت اهتمام الباحثين والمفكرين ، حيث يتم النظر في هذا المفهوم أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدولة والمجتمع ، حيث تقوم على ركائز أساسية مثل المشاركة والشفافية وغيرها ، ومن المؤكد أن هذه الركائز لن تكتمل دون مشاركة مؤسسات المجتمع المدني وإفساح المجال لها لم ارقبة الهيئات الإدارية.

المطلب الأول:نشأة الحكم ومفهومه

يعتبر مصطلح "الحكم ال ارشد" من أكثر المفاهيم الاجتماعية والسياسية استخدامًا، حيث ظهر هذا المفهوم في المجال المعرفي، يرتبط بالمتغى ارت والتحولات الجديدة التي يمكن للمفهوم شرحها ووصفها.

أولاً : نشأة الحوكمة.

ظهر مفهوم الحكم الرشيد لأول مرة في عام 1989 في تقرير البنك الدولي عن البلدان في أفريقيا جنوب الصح ارء الكبرى ، وُصفت الأزمة في المنطقة بأنها أزمة حكم ، وع از الخب ارء السبب إلى إن عدم نجاح سياسات الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي لهذه الدول يؤدي إلى الفشل في تنفيذ السياسات ، وقد أدى ذلك الوثائق والمطبوعات الصادرة عن الوكالات المانحة منذ أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرون بجرأة إلى ضرورة إصلاح

نظام الحكم في الدول المتخلفة ، وضرورة تفعيل النظام الديموقراطي تقوم على التعددية الحزبية والحفاظ على الحقوق المدنية والحريات وحقوق الإنسان كمكونات ضرورية للحكم الرشيد في هذه البلدان[1].

يمكن تفسير أسباب ظهور مفهوم الحكم الرشيد في كتابات البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة ومنظمة أدى التعاون الاقتصادي والتنمية في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي إلى عدد من العوامل:

1 - انهيار الأنظمة الاشت اركية في أوروبا الشرقية.

2- حدثت تغى ارت على مستوى دور ووظيفة الدول ومكوناتها الرئيسية.

3- فشل الإصلاح الاقتصادي وسياسات التكيف الهيكلي في إفريقيا جنوب الصح ارء.

4. ضعف الفاعلية في تنفيذ السياسات العامة في الدول النامية مما يؤدي إلى تواضع المخرجات ونتائجها.

[1] صالح زياني،مراد بن سعيد، **الحكومة البيئية العالمية قضايا وانشغالات**، الجزائر :دار قناة للنشر والتوزيع،2010،18.،19.

5- تنامي دور الشركات العالمية والشركات متعددة الجنسيات في التأثير على تطوير السياسات العامة، وإعادة النظر في علاقة الحكومة الوطنية بالقطاع الخاص ودور مؤسسات العمل الأهلي.

6- يدعو إلى إصلاح خارجي يدعو إلى ضرورة إصلاح الأنظمة الحكومية ، وضرورةتفعيل النظام الديموقراطي على أساس التعددية الحزبية والمحاسبة والحفاظ على الحريات العامة و حقوق الإنسان[1].

ثانياً : مفهوم الحوكمة.

إن مصطلح الحكم ال ارشد مفهوم واسع حيث تم إعطاؤه أكثر من معنى حيث يختلف التفسير والفهم معنى المصطلح بين الكتاب والمفكرين، لذلك قبل الحديث عن مفهوم الحكم الصالح لا بد من إعطاء لمحة اختصار أو إشارة إلى مفهوم الحكم.

من وجهة النظر اللغوية، يعتبر "الحكم" أحد المفاهيم الاجتماعية والسياسية الأكثر استخدامًا. إنه أوسع من الحكم لأنه وتشمل، بالإضافة إلى الأعمال التي تقوم بها الأجهزة الرسمية للدولة، بالإضافة إلى ممارسة السلطات التنفيذية ويشمل عمل جميع المؤسسات غير الرسمية وكل ما تفعله المنظمات المجتمعية فالقطاع الأهلي وكذلك عمل القطاع الخاص لا يخرج عن إطاره.

[1] ناجي عبد النور،* **دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الارشد في الجازئر(دراسة حالة الأحزاب السياسية)***،مجلة المفكر،بسكرة :العدد الثالث،دسن،ص108 ،109.

أما مفهوم "الصالح أو الرشيد"تم استخدامه امؤخرً، أي منذ ما لا يزيد عن عقدين من الزمن، وذلك في عملية تقويم ممارسة السلطات في الدول في إدارة شؤون المجتمع من اجل تنميتها وتقدمها[1].

و قد اختلفت الآ اره حول تعريف موحد للحكم ال ارشد، تم تقديم عدة تعريفات لها منها:

1 – تعريف البنك الدولي: الحكم الرشيد هو التقاليد والمؤسسات التي تمارس السلطة في بلد ما من أجل الصالح العام[2].

2– **تعريف تقرير التنمية البشرية العربية:**الحكم الرشيد أو الحكم الرشيد من منظور التنمية البشرية إنها القاعدة التي تعزز وتدعم وتحافظ على رفاهية الإنسان وتقوم على توسيع القد ارت البشرية والاختيا ارت والفرص والحريات، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وخاصة بالنسبة لأفقر أعضاء المجتمع وأكثرهم تهميشًا[32].

[1] أمين عواد المشاقبة،المعتصم بالله داود علوي،**الإصلاح السياسي والحكم الرشيد(الإطار النظري)**عمان :دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2012 ،ص54 .

[2] عبد اللطيف بن نعوم، **دور الحكم الارشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية(دارسة حالة الجزائر)**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة مصطفى اسطنبولي،معسكر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد التنمية الجهوية2015–2016،ص19.

[3] عمر أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم و هشام محمد بيومي، **الإدارة المركزية الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، الأردن :دار المناهج للنشر والتوزيع،2013 ، ص 71.

فالحكم ال ارشد بشكل عام هو ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات[13]تمكن الأف ارد والجماعات من تحقيق مصالحهم.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الحكم الصالح هو استخدام نوع من العقلانيةوالعقلانية في الحكم من أجل تحقيق التنمية للصالح العام.انطلاقا من العناصر التي تمالتطرق إليها ، وبعد توضيح معنى الحكم العقلاني وجدنا أنه مرتبط بمفاهيم أخرى معتب ار أن المصطلح حديث في الممارسة ويستند إلى معايير بشرية تتقاطع إلى حد كبير مع الظواهر الاقتصادية المعاصرة كالتنمية المستدامة ، وتشابهها مع الظواهر السياسية كالديمق ارطية والظواهر الإدارية الإصلاح المؤسسي ، مثل الإصلاح الإداري.

1- الحكم الارشد والتنمية المستدامة: التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر ،دون المساس بقدرة الأجيال على تلبية احتياجاتهم ، حيث كان تعريف Brundtland أولوية في أعطاء هذا التعريف[2].

يمكن ق ارءة علاقة التنمية المستدامة بالحكم الرشيد من ثلاثة أبعاد ، فالبعد السياسي هو عملية اختيار من هم في السلطة ى ارقبونهم ويحلون محلهم ، وينعكس البعد الاقتصادي في

[1] عمر أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم وهشام محمد بيومي، مرجع سابق، ص771 .

[2] مدحت محمد أبو النصر، **تنمية الموارد البشرية(منهاج واتجاهات وممارسات)**القاهرة :الروابط العالمية للنشر والتوزيع،2009،ص17.

قدرة الحكم على إدارة الموارد وتنفيذ سياسات سليمة بفاعلية ، بينما ينعكس البعد المؤسسي في احترام المواطن والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها[1].

2- الحكم الارشد والديمقارطية: إن مفهوم الديمق ارطية أسلوب عمل والتعامل مع الناس لتحقيقه الأهداف، المعنى الحرفي لهذا المفهوم، والذي جاء من دمج كلمتين في اللغة اليونانية القديمة التي تعني "حكم الشعب". يتفق الجميع تقريبًا على أن الديمق ارطية هي "حكم الشعب بالشعب وللشعب"[2]. فالديمق ارطية لا تعني إدارة الشؤون العامة هي من قبل المسؤولين فقط ، ولكن من قبل المجتمع المدني ، بما في ذلك المواطنين،فالعلاقة بينها وبين الحكم الصالح لأن الأخير يقوم على شرط قيام دولة القانون والمشاركة والمساءلة[3]ومن هنا جاء تقرير الشفافية في الإدارة.

3- الحكم الرشيد والإصلاح الإداري:الإصلاح الإداري مجموعة من الجهود الهادفة إلى تحقيق ذلك تغيى ارت جوهرية في النظام الداخلي وأساليب إجراءات العمل والتنظيم الإداري وسلوك الموظفين وذلك بهدف تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة وإزالة أوجه القصور

---

[1] آمال نمر، **حوكمة الإدارة المحلية(دارسة حالة ولاية ورقلة)**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية،

[2] علي الدين هلال، خالد الناصر وآخرون، **الديمقارطية وحقوق الإنسان في الوطن العربي**، ط2 ، بيروت :مركز د ارسات الوحدة العربية، 1986 ، ص72.

[3] نصيرة خودير، أحلام خلوفي، **الحوكمة المحلية أسس ومقومات**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون الجماعات المحلية والهيئات الإقليمية،-3102. ،ص71.

والانحرافات التي تحدث في الإدارة العامة[1]،لذلك ، من خلال هذا يتضح أن العلاقة بينالإصلاح الإداري والحكم الصالح هي تلك الأخيرة يهدف إلى خدمة المواطن بشكل فعال معمساهمة أكبر للجهات الأخرى[2].

المطلب الثاني : مؤشارت الحوكمة

تختلف آليات ومعايير الحكم الرشيد باختلاف الأط ارف والمصالح، يركز البنك الدولي على ما يحفز النمو والانفتاح الاقتصادي بينما يركز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الانفتاح السياسي لكن يمكن تحديد أبرز هذه المؤش ارت بشكل عام ما يلي:

1 –المشاركة:بمعنى إيجاد الوسائل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين أف ارداً وجماعات من أجل المساهمة في عمليات صنع الق ارر سواء بشكل مباشر أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة التي تعبر عن مصالحهم ومن خلال تسهيل التعرف المحلي على القضايا والمشاكل.

و يمكن أن تعني المشاركة أيضًا المزيد من الثقة والقبول للق ارارت السياسية من جانب المواطنين،مما يعني زيادة الخبرة المحلية[1]و تتخذ المشاركة أشكالاً مختلفة أبرزها:

[1] آمال خواطي،* **الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية***، مجلة الواحات للبحوث والد ارسات، غرداية، العدد1 ، 2016، .ص329 .

[2] نصيرة خودير، أحلام خلوفي، مرجع سابق، ص02 .

- الانتخابات المحلية والبرلمانية والرئاسية.
- الاستفتاء العام بالإضافة إلى وسائل الديمق ارطية شبه المباشرة مثل المبادرة الشعبية للتشريع والمبادرة باقت ارح تعديل الدستور والمصادقة عليه بالاستفتاء.[2]

2 –حكم القانون :يقصد بها وجود بنية قانونية مستقرة ومرجعية للقانون وسيادته على الجميع دون استثناء يقوم أساسًا على حقوق الإنسان، وهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة، وبين المواطنين و الدولة من جهة أخرى، كما ينظم العلاقة بين مؤسسات الدولة ويحترم الفصل بين السلطات واستقلال القضاء، وهذا يعمل على إعلاء الديمق ارطية وتحقيق العدل والمساواة بين المواطنين، كل هذا يتطلب ذلك الوضوح والشفافية والاتساق في القوانين المطبقة.

3–**الشفافية**:وتعني توفير معلومات دقيقة وإتاحة الفرصة للجميع للاطلاع على المعلومات اللازمة والموثوق بها، مما يساعد في اتخاذ ق ارارت جيدة ويسلط الضوء على أهمية توفير المعلومات الإحصائية حول السياسة المالية والنقدية والاقتصادية في تصحيح السياسات الاقتصادية، والمؤسسات الحكومية والاقتصادية العامة والخاصة هي المصدر الرئيسي لهذه

[1] ب د ك، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي**، القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007 ، ص52.

[2] حسين عبيد، **الأنظمة السياسية دارسة مقارنة**، بيروت :دار المنهل اللبناني، 2013 ، ص27.

المعلومات، ويجب نشرها بشكل عام ودوري من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة والتخفيف من الفساد وضبطه من جهة اخرى.

4-المساءلة والمحاسبة :مبدأ وقيمة في آن واحد، أي مبدأ يتطلب مجموعة من الاجراءات سواء إجراءات قانونيَّة وسياسيَّة وتنظيميَّة، تتحمل الدولة ومؤسساتها بشكل عام المسؤولية عن تنفيذها،و هي قيمة كونها تحيل على نمط من الثقافة السياسية[1].

و تتطلب هذه الآلية القدرة على محاسبة المسؤولين عن إدارتهم للموارد العامة ،والمهام الموكلة إليهم وحول النتائج التي تمالت وصل إليها في مسارهم الوظيفي وحول المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم،و الهدف من المساءلة هو محاسبة المسؤولين عن الأموال العامة وحمايتهم من العبث بها[2].

[1] أحمد أبودية، أحمد عاشور، وآخرون، **المساءلة والمحاسبة تشريعاتها والياتها في القطار العربية**، بحوث ومناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت :الدار العربية للعلوم ناشرون، 2007 ، ص25.

[2] محمد سعدي، **متطلبات الحوكمة المحلية الجيدة في الجازئر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديميين تخصص إدارة وحكامة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، .2016-2017 ، ص 91.

فلا يمكن أن يقتصر هذا الأساس على المؤسسات الحكومية فقط، بل يتعدى مؤسسات المجتمع المدني والخاص[1]

5-العدل والمساواة:وتعني أن جميع أف ارد المجتمع يخضعون للمساواة وعدم التمييز في إطار الحكم ال ارشد،فالجميع متساوون في الحقوق والحريات والك ارمة[2]، بحيث يهدف إلى منح جميع الرجال والنساء الحق في الحصول على الفرص المتكافئة للنهوض الاجتماعي من أجل تحسين أوضاعهم وبالتالي المساواة بين جميع المجموعات الأخرى هي في حد ذاتها هدف عام و لكنها ضرورية أيضًا لتحقيق الأبعاد المختلفة للتنمية البشرية،و تعد هذه المساواة هي المفتاح الرئيسي لتحقيق ديمق ارطية حقيقية وضمان الحرية،و لا يقصد بالمساواة بين الناس المعنى المطلق لأن المساواة في الحقوق والحريات لا تعني أن جميع المواطنين متساوون في كل شيء،بل يقوم القانون بتحديد الحقوق والحريات فالجميع سواسية أمام القانون[3].

6-الكفاءة والفاعلية:وهذا يعكس البعد الفني لأسلوب النظام المحلي ويعني قدرة السلطات المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن أولوياتهم،مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم استخدام الموارد المتاحة.

---

[1] صالح زياني، م ارد بن سعيد، مرجع سابق،ص13 .

[2] أمال النمر، مرجع سابق، ص02 .

[3] علي محمد أمين، آليات الحكم ال ارشد في إدارة التنوع الثقافي)د ارسة تحليلية مقارنة(، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة السينمائية، كلية العلوم القانونية والسياسية، ب ب ن ،2014، ص31،32.

7-حسن الاستجابة : أن السلطات المحلية تسعى لخدمة جميع الأطراف المعنية والاستجابةلمطالبها خاصة الفقراء والمهمشين والاستجابة مرتبطة بدرجة المساءلة التي بدورها ترتكز على درجة الشفافية والثقة بين السلطات المحلية والمواطن المحلي.[1]

8-التوافق:يعني قبول الاختلاف واحت ارم تنوع وجهات النظر،كما يعني أن المصالح المتشعبة داخل المجتمع يجب أن يكون لدى المجتمع تقارب بينهما مما يستلزم وضع المصالح العامة على المصالح الخاصة،و يعتمد تحقيق هذه الركيزة إلى حد كبير على فهم المحتوى التاريخي والاجتماعي والثقافي للمجتمع.[2]

9-الرؤية الإستارتيجية:مجموع السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يتبناها النظام السياسي،يجب أن تقوم على الحرية السياسية والعدالة الاجتماعية والانفتاح الثقافي على العالم.[3]إذ يمتلك القادة والجمهور،وكذلك المسؤولون عن المؤسسات لديهم رؤية طويلة المدى في ظل حوكمة الإدارة الرشيدة،والتي تسعى إلى التنمية الشاملة المستدامة لدفع المجتمع نحو التغيير المنشود بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية.[4]

---

[1] أبو بكر الصديق قيدوان، خيرة معمري،* **الحكومة الالكترونية ومتطلباتها فيظل الحاكمية الرشيدة***،مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال،المجلد 03 ،العدد4 ، 2017ص56.

[2] صالح زياني، م ارد بن سعيد، مرجع سابق، ص32.

[3] شهيناز ورشاني، الحكم ومتطلبات صالح الإدارة المحلية في الج ازئر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خيضر بسكرة ،2014-2015 ،ص29.

[4] عمر أحمد أبو هاشم الشريف ،أسامة محمد عبد الحليم، مرجع سابق، ص18.

أولا :أسباب نشأة الحكم

يرتبط ظهور مفهوم جديد في مجال المعرفة بمجموعة من المتغى ارت والتحولات الجديدة للمفهوم التي يمكن شرحها ووصفها، وتعود أسباب ظهور مفهوم good" gouvernance" إلى كتابات البنك الدولي والمنظمات المالية الدولية إلى أواخر ثمانينات من القرن الماضي لعدد من الأسباب السياسية و الاقتصادية الاجتماعية وهي:

أ –الأسباب سياسية:

1.العولمة كعملية والعمليات التي ينطوي عليها الأمر تتعلق بشكل رئيسي بما يلي:

- عولمة القيم الديمق ارطية وحقوق الإنسان.
- الدور المت ازيد للمنظمات غير الحكومية على المستويين الدولي و الوطني.
- عولمة آليات وأفكار اقتصاد السوق مما أدى إلى تنامي دور القطاع الخاص[1].

2. تضخم الجهاز البيروق ارطي وت ارخي الإدارة الحكومية نتيجة استمرار الإدارة التقليدية في تمسكها بمبادئ البيروق ارطية التي تلاشت،وفشل هذه الجهات الحكومية في التكيف مع المتطلبات المتغيرة و المتسارعة للمجتمعات التي تستخدم التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

[1] ليلى لعجال،" واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي"،) رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة،(كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، سنة2009(-0102) ص 40.

3.استمرار ظاهرة الدولة الأمنية : التي تعتمد على استخدام الأساليب القمعية وتضييق مجالا لحريات السياسية والإعلامية، وكذلك احتواء وابتلاع مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية.

4 .فشل الدولة:ويتجلى ذلك في عدم قدرة الدولة على تلبية احتياجات مواطنيها، وفشلها في الوفاء بوعدها،خاصة في قارة إفريقيا والعديد من البلدان النامية الأخرى حيث نجدها غير قادرة على أن تكون المحرك الرئيسي للتنمية،لأنها فشلت في تحقيقها للسلم والأمن والحفاظ على النظام العام وحماية الممتلكات العامة، وهذا ما أدى إلى ظهور عام لعدم الثقة اتجاه المؤسسات الوطنية[1].

5.مصادر جديد للحكم ''Gouvernance de sources nouvelles des'' في نهاية الحرب الباردة، نشأ تقلص في حدة التنافر بين الحكومة الوطنية وحكومة المجتمع، وأتاحت الفرصة لنشوء علاقة تواصلية بين الدولة والمجتمع في مجال تطوير النقاش حول الحكم ،والإعلان بإ اردة قوية توسيع منظور المساءلة في إدارة المال العام من ناحية أخرى.

6.خصوصية المنطقة العربية مقارنة ببقية مناطق العالم،حيث أن الحكم فيها أضعف منجميع مناطق العالم الأخرى وهذا ما أظهرته د ارسة البنك الدولي وتقرير التنمية البشريةالعربية.

[1] يوسف ازروال،"الحكم ال ارشد بين الأسس النظرية و آليات التطبيق د ارسة في واقع التجربة الج ازئرية"،(رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،جامعة باتنة، كلية الحقوق ،قسم العلوم السياسية)، 2008 –2009ص 19.

7.ضعف هيكل المؤسسات السياسية والإدارية، وغياب أو ضعف أنظمة المحاسبة والمساءلة في أنظمة الحكومة التي تتسم بقدر كبير من التخصيص في السلطة، وعدم الفصل بين العام والخاص.

8.الاختلاف في موضوع تمكين الم أرة والمساواة في المنطقة العربية، حيث يكشف قياس تمكين النوع للدول العربية عن موقفها في أسفل الترتيب، هذا ما تظهره تقارير التنمية البشرية العربية، مما يعكس ضعف مشاركتهم في الحياة السياسية والعامة.

9.عدم الاستق ارر السياسي حيث أن معظم دول العالم الثالث تعاني من حدة الص ارعات الداخلية حيث تنتج هذه الص ارعات بسبب الأزمات الاقتصادية، وتدهور الوضع الاجتماعي ،والفتنة الطائفية ،الخ.

10.تعثرت عمليات التحول الديمق ارطي في البلدان النامية، ولاسيما في العالم العربي، حيث لم تشهد هذه الأخيرة نقلات نوعية في اتجاه تعزيز الديمق ارطية، على العكس من ذلك ،نشهد عددا من الانتكاسات في هذا الصدد[1].

11 .إرجاع الصعوبات التي تواجه قضية التنمية في إفريقيا بشكل عام إلى أزمةالحكم" Crise de la gouvernance"التي أدت إلى تقديم مجموعة من المبادئ التيتؤسس لمفهوم الحوكمة

[1] عبد القادر حسين، مرجع سابق، ص 19.20.

مثل الشفافية والمساءلة ،محاربة الفساد واحت ارم حقوق الإنسان،تقليص دور الدولة وخفض الإنفاق العام واللامركزية.[1]

ب – الأسباب اجتماعية:

1. إهمال مشاكل التنمية الرئيسية مثل الفقر والبطالة، وبالتالي ضعف مستوى التنمية البشرية، وإهمال القضايا الاجتماعية له عواقب سلبية طويلة الأمد، مثل سوء التغذية ومشاكل في قطاعي الصحة والتعليم.

2 .تدهور التوزيع العادل للدخل والثروة مما يقلل من الكفاءة المجتمعية ويعطل فرص التنمية ويعزز انتشار الفساد على وجه الخصوص هو أحد أسس الحكم السيئ من خلال إقامة علاقة بين السلطة السياسية والثروة، بحيث يصبح هدف نظام الحكم هو ضمان مصالح القلة المهيمنة على مقاليد السلطة والثروة وليس المصلحة العامة، وهو ما ينعكس في لامبالاة الأغلبية أو إقصائهم[2].

3.استمرار انتشار ظاهرة الأمية التي تصيب الكثير من النساء مقارنة بالرجال[3].

[1] رضوان بروسي،" الديمق ارطية والحكم ال ارشد في إفريقيا د ارسة في مداخل النظرية والآليات والعمليات ومؤش ارت قياس نوعية الحكم"،) رسالة ماجستير في(العلوم السياسية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم س 2008-2009) ،ص 122.
[2] عبد القادر حسين، مرجع سابق،ص 22.
[3] يوسف أزروال، مرجع سابق، ص12 .

4.الانفجار السكاني وظهور الزيادات الهائلة في عدد السكان، وما تفرضه هذه الزيادات من زيادة موازية في الاحتياجات والمتطلبات المختلفة وإدخال أنماط جديدة من التخطيط الاقتصادي والاجتماعي ، مما استدعى تطوير نظم الإدارة المحلية في كل من البلدان المتقدمة والنامية.

5.الثورة العم ارنية المتمثلة في التوجه الواضح نحو الحياة المدنية والهجرة من الريف والقرية نحو المدينة.[1]

ج-الأسباب اقتصادية:

1. قاعدة الدولة الريعية أو شبه الريعية التي تعتمد على الموارد الأولية أو المصادر التي تأتي من الخارج، أو تعتمد على السياحة وتجارة الترانزيت وتحويلات العاملين بالخارج ، والقروض والاستثما ارت الأجنبية وضريبة الشحن في القناة وما إلى ذلك.وهذا ما أدى إلى أن تكون الدولة معنية بالدرجة الأولى بالتوزيع وإعادة التوزيع دون الاهتمام بالإنتاج من جهة ،وبتحصيل الض ارئب من ناحية أخرى كما هو الحال مع العديد من الدول الغنية بالنفط[2].

2. الأزمة المالية العالمية التي واجهت الدولة وعدم قدرتها على تلبية احتياجات المواطن مما أدى إلى ضرورة إش ارك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عمليات التنمية. أدت هذه التطوارت إلى تغيير في الدور التقليدي للدولة كفاعل رئيسي، بسبب ت ازيد أهمية البيئة

[1] بومدين طاشمة،" الحكم ال ارشد ومشكلة بناء قد ارت الإدارة المحلية في الج ازئر"، (ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول : التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الج ازئر :واقع وتحديات، الشلف، 7 1 ديسمبر 2008)، ص 27.
[2] كريم حسن، مرجع سابق، ص 04.

الدولية، أي أن اختيا ارت العامل الخارجي وسياسته هي التي تشكل الأولويات وقضايا السياسة العامة في مختلف الحكومات[1].

3. فشل الإصلاح الاقتصادي وسياسات التكيف الهيكلي في البلدان الإفريقية، خاصة جنوب الصح ارء ، التي فشلت في التنفيذ هذه السياسات وتحقيق الشرط الأساسي للوصول إلى التنمية بالإضافة إلى الحكم ال ارشد الذي يجمع بين المضمون السياسي المؤسساتي والاقتصادي[2].

4. ارتفاع المديونية الخارجية التي ستنعكس على الأزمات المالية للبلدان النامية، إضافة إلى ارتفاع مستويات الفقر، ضعف القوة الشرائية وتدهور ميزان المدفوعات وانخفاض كفاءة البنية التحتية حيث تتأثر هذه المؤش ارت بحركة الأسعار النفطية ، فالدول المصدرة للنفط تتعرض لانخفاض كبير في معدلات نموها الاقتصادي مقابل مصلحة الدول المستوردة للنفط من انخفاض أسعاره، مع العلم أن كلا من الدول المستوردة والمصدرة تتأثر بت ارجع التجارة الدولية وحركة السياحة العالمية ، وتناقص تحويلات العاملين في الخارج.

5. التحول الأيديولوجي نحو السوق ''le passage idéologique vers le marché'':

إن الانتقال الأيديولوجي نحو الليبرالية الاقتصادية، والسوق والفردية، أعلن تحديًا للدولة إذ تطلب

[1] ليلى لعجال، مرجع سابق، ص 04.

[2] عبد النور ناجي،" دور منظمات المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الج ازئر، د ارسة الأح ازب السياسية في الجزائر"، **مجلة المفكر**، العدد الثالث، ص 109.

هذا التحول إعادة تحديد دور الدولة في المجتمع، بصفتها المؤسسة الوحيدة المكلفة بتنظيم القطاعين الخاص والعام، والنظر إلى القطاع الخاص كشريك وليس كخصم[1] .

6. انتشار ظاهرة الفساد وشيوعها عالميا بشكل غير منطقي، واحتلالها على أرس قائمةالمشاكل التي تعاني منها الدول النامية نتيجة غياب آلية المحاسبة ،المساءلة وغياب العنصر الثقافي في تسيير شؤون الدولة والحكومة.[2]

[1] عبد القادر حسين، مرجع سابق، ص 91.

[2] رضوان بروسي،" الديمق ارطية والحكم ال ارشد في إفريقيا د ارسة في مداخل النظرية والآليات والعمليات ومؤش ارت قياس نوعية الحكم"،) رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم س 2008-9002) ص 02.

المطلب الثالث : أبعاد الحوكمة

الحوكمة حسب الأمم المتحدة هي حوكمة يقوم بها قادة سياسيون منتخبون وكوادر إدارية ملتزمة بتنمية الموارد المجتمع مع تقدم المواطنين وتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم بموافقتهم ومن خلا ل مشاركتهم ودعمهم[1].

وهذا التعريف له ثلاثة أبعاد وهي:

أ –**البعد السياسي:**يعتبر الأساس الأول لإقامة الحوكمة،مرتبطاً بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها الذي يجب أن يمثله جميع أطراف المجتمع[2]بحيث يتم انتخاب الهيئات المركزية والمحلية بطريقة نزيهة وشفافة،وتمثل مؤسسة التمثيل التشريعي همزة الوصل الأساسية بين الحكومة والشعب في وضع القواعد القانونية وفي ضبط الرقابة على الحكومة ،والتي عادة ما تأتي على أرسها التيا ارت السياسية الأكثر كسب ثقة الناس في الانتخابات[3]

والدعوة لتفعيل المشاركة السياسية الناجحة لجميع الفئات في المجتمع، و يتمثل الحكم السياسي للحوكمة[4] في :

---

[1] كريم حسن، مرجع سابق، ص 96.

[2] خليل بن علي،" تحديات ترشيد الإدارة المحلية الج ازئرية"،) ورقة مقدمة إلى ملتقى الوطني حول :إشكالية الحكم ال ارشد في إدارة الجماعات المحلية، والإقليمية، ورقلة، يومي 12–13ديسمبر0102)، ص 51.

[3] عبد القادر حسين، مرجع سابق، ص 43.

[4] ليلى لعجال مرجع، سابق ص، 55.

- وضع مؤشرات لقياس قدرة الحكومات على صياغة وتنفيذ سياسات ناجحة واحت ارم الدولة والمواطنين للمؤسسات التي تحكم تعاملاتهم وتتضمن مؤشرات مكافحة الفساد وسيادة القانون.
- مساعدة القيادة السياسية داخليا وخارجيا من خلال مجالس قضائية وطنية مستقلة.
- وضع المؤشرات المتعلقة بالمشاركة في اختيار الحكومات ومؤش ارت القياس لوسائل الإعلام.
- الدعوة إلى إعادة تعريف دور الدولة وعلاقتها بالقطاعات المختلفة، مثل القطاع الخاص والمجتمع المدني، من خلال تحديد أدوارها في ظل الحوكمة.

ب- **(البعد التقني) الإداري**:البعد التقني المتعلق بعمل الإدارة العامة،كفاءتها وفاعليتها[1]،يؤدي بفاعلية المهام الإدارية الموكلة إليه بشكل فعال وشفاف،وذلك من خلال محاربة الفساد الإداري ومحاولة إزالة العيوب البيروق ارطية بكافة أشكالها ووضع قيود وضوابط تحدد حقوق وواجبات الموظفين العموميين ... ،بالإضافة إلى توفير فرص التدريب والتدريب من أجل زيادة خبرة وجودة المنفذين،حيث لابد من تحقيق هذا البعد استقلالية الإدارة عن السلطة السياسية والاقتصادية بخضوعها للقانون فقط دون الخضوع لأية اعتبا ارت أخرى،تتأثر الإدارة بشدة بالنظام الحالي للحكومة،حيث تجعلها من نواح كثيرة صورة لها،والسبب في ذلك أن الإدارة تعمل

[1] كريم حسن، مرجع سابق، ص69 .

انطلاقا من الأنظمة السياسية التي تعيش فيها سواء على مستوى الهيئات الإدارية المحلية أو على مستوى الأجهزة المركزية وقد ازدادت أهمية الإدارة وأصبحت العمود الفقري لكل نظام سياسي بسبب الاعتماد المت ازيد على التكنوق ارطيين و معرفتهم الدقيقة بالقوانين وإج ارءات العمل وتحليل المعلومات المتوفرة عن طريق الوسائط الآلية وإبلاغهم بملفات أصحاب التأثير السياسي ومعرفة نقاط القوة والضعف في السجل الإداري، وبالتالي يجب أن يدرك من الناحية النظرية أن الإدارة مرتبطة بالدور الذي تقوم به السلطة السياسية إلى حد كبير،وهو أن تتعاون في تنفيذ الخطة وتحملها مسؤولية تنفيذ النصوص والقوانين التي أثرت فيها القيادة العليا، لكنها في الحقيقة، بقاء القادة السياسيين في مناصبهم لفترة وجيزة ونقلهم من وظيفة إلى أخرى عندما تتطلبا لظروف ذلك يجعلون دائمًا الإدارة السلطة القوية المتكاملة مع جميع عناصرها على د ارية بمسؤوليتها،وبالفعل،يتم تكليف الجهاتالقائمة بالمهام الموكلة إليها في إطار التشريعات واللوائح التي تم وضعها من أجلها،باختصار الإدارة هي السلطة ال اربعة في أي نظام سياسي[1].

ج –**البعد الاجتماعي– الاقتصادي:** يتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني وصدى حيويته واستقلاله عن الدولة من جهة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وانعكاساتها على المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة وكذلك علاقتهم،وهذا يضع المواطنين

[1] عمار بوحوش، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، ط2 ،(الج ازئر :دار البصائر للنشر والتوزيع، 2008) ، ص 39

في قلب الإصلاحات بالطبع مع الاقتصاديات الخارجية والمجتمعات الأخرى من ناحية أخرى[1]

و هذا يضع المواطنين في صلب الإصلاحات الإدارية و نجد أن دور الدولة في الاقتصاد قد أعيد تحديده من خلال تركيز عملها على ثلاثة مجالات:

- تحقيق الاستق ارر في وضع الاقتصاد الكلي.
- تحقيق حجم القطاع العام.
- إصلاح الإطار التنظيمي.

من خلال هذا البعد، تشمل الحوكمة ادوًرً يجب أن يلعبه القطاع الخاص، وتتراوح مهامه بين تعزيز قيم العمل الجاد والمنتجون[2] لذلك من خلال :

- إقامة دولة ديمق ارطية قوية وعادلة تحترم حقوق الإنسان.
- توسيع دائرة مشاركة الفرد والمجتمع في تنمية المجتمع والبنية المؤسسية.
- استيعاب مطالب الفئات الاجتماعية المختلفة للمشاركة الفاعلة في الحياة السياسية والاجتماعية للجميع بصورة فعالة و ديموقراطية.
- القدرة على إدارة واستيعاب التناقضات الناتجة عن المجتمع أو العلاقات والمصالح الاجتماعية المتضاربة.

---

[1] كريم حسن، مرجع سابق، ص 95.

[2] عبد القادر حسين، مرجع سابق، ص 45.

- رفع مستوى الأداء السياسي، الاجتماعي، الثقافي و الاقتصادي للفرد و المجتمع[1].

المطلب الاربع : فواعل الحوكمة

الحديث عن الحوكمة من خلال فتح نقاش واسع حول دور الفاعلين المختلفين في المجتمع في إيجاد حلول للمشكلات يتم إعاقة عملية التنمية من خلال مكونات وأطراف الحكم التي تشكل الإطار العام الذي من خلاله تتفاعل العناصر الأساسية المختلفة التي يعتمد عليها التوازن والتفاعل، وهذه العوامل هي:

أ- الدولة:

تقوم الدولة بممارسات ووظائف متعددة، حيث تركز على البعد الاجتماعي، حيث تحدد المواطن والمواطنة في المجتمع، وكونها هي صاحبة السلطة فهي تتحكم في ممارسة السلطة وتراقبها ،و كونها المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين وتعمل على حماية البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع حيث تعنى بوضع إطار قانوني وتشريعي عام مستقر وفعال لأنشطة القطاع العام والخاصة على حد سواء.

حيث تعنى بتأكيد الاستق ارر و العدالة في السوق، وكذلك العمل على الاهتمام بالخدمات التي لا يقبل عليها القطاع الخاص.

وهذه الوظائف هي:[1]

[1] ليلى لعجال، مرجع سابق، ص56.

- ❖ خلق إطار قانوني وتشريعي مستقر، ثابت، فعال وعادل للأنشطة العامة والخاصة.
- ❖ الاهتمام بالبضائع.
- ❖ تعزيز الاستقرار والمساواة في السوق.
- ❖ تقديم خدمات عامة فعالة ومسؤولة.

ونتيجة لهذه الوظائف، تواجه الحكومة العديد من التحديات، حيث اهتمت الحكومة بمصالح الأفراد الأفقر والأكثر فق اًرً ،من خلال العمل على توفير الفرص لإثبات وتحقيق واستدامة نوعية الحياة التي يريدون تحقيقها .وتلك المؤسسات الحكومية يمكنك تمكين الأشخاص الذين تخدمهم من خلال توفير فرص متساوية لهم وتعزيز التكامل الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وفتح باب المجال للحصول على الموارد.لكن الدولة لا تستطيع تمكين الناس، إلا من خلال توفير نظام تشريعي وعمليات انتخابية وأنظمة قضائية و قانونية التي تعمل بشكل جيد، حيث أن ضرورة وجود برلمان ينتخب أعضائه بحرية ون ازهة. حيث يتم تمثيل الأحزاب المختلفة والمناطق المختلفة من شأنه أن يسمح بزيادة المشاركة الشعبية ومساءلة الحكومة ،حيث يؤدي وجود الثقة إلى زيادة الشرعية السياسية والأنظمة القانونية والقضائية الفعالة بدورها تعمل على حماية الدولة والقانون وحقوق الجميع.

[1] زهير عبد الكريم كايد، مرجع سابق، ص54.

ب –القطاع الخاص:

يشمل القطاع الخاص جميع المشاريع الخاصة غير المملوكة للدولة في قطاعات الصناعة والزارعة والتجارة والخدمات مثل البنوك الخاصة، وسائل الإعلام الخاصة، و غيرها .كما يشمل القطاع غير المؤطر في السوق[1].

فالدولة أقوى في تحقيق التنمية،لكنها ليست الوحيدة في هذا الصدد،فهناك تحول واضح في معظم دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص واقتصاديات السوق،وتنفيذ ب ارمج الإصلاح الاقتصادي من قبل العديد من الدول النامية تعمل على تحرير الأنظمة المالية والنقدية والتجارية ... الخ والتي تعتمد على أهمية القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية،و من ثمة التنمية الاجتماعية وأن معظم الدول قد أدركت أن القطاع الخاص هو المصدر الرئيسي للفرص التي تفتح الآليات الاقتصادية لتوظيف القوى العاملة على جميع المستويات،بالإضافة إلى تحقيق نتائج إيجابية تساهم في التنمية الاقتصادية للمجتمع و رفع المستوى المعيشي للمواطنين وتحسين الخدمات المقدمة لهم[2].في معظم البلدان النامية هناك حاجة لتشجيع ودعم المؤسسات الخاصة لتصبح أكثر شفافية وتنافسية على مستوى الأسواق

[1] كريم حسن، مرجع سابق، ص79.

[2] زهير عبد الكريم كايد، مرجع سابق، ص74.

الدولية في ظل العولمة، ومن المعروف أن العدالة في النمو والحفاظ على البيئة و اتساع نطاق القطاع الخاص والمشاركة الفعالة و المسؤولة في التجارة الدولية[1].

و ان القطاع الخاص لا يمكنه أن يحقق أهداف التنمية بمفرده دون المساعدة التي يتلقاها من الدولة التي تركز على[2] :

- ❖ خلق بيئة اقتصادية كلية مستقرة.
- ❖ المحافظة على التنافسية في الأسواق.
- ❖ التأكيد على سهولة وصول الفق ارء والمجموعات ذات الفرص والقدرات البسيطة إلى التسهيلات المالية والتقنية لتحسين مستوى معيشتهم.
- ❖ استقطاب الاستثما ارت والمساعدة في نقل المعلومات والتكنولوجيا.
- ❖ تنفيذ واحت ارم القوانين.
- ❖ الدافع لتنمية الموارد البشرية.
- ❖ الحفاظ على البيئة والموارد البشرية.

من خلال ذلك فإن التأكيد على الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في اقتصاديات الدول يعكس أهميته كواحد من أهم روافد الحوكمة التي من خلالها تبدأ جهود التنمية وتنتهي إليه.

[1] حليمة بومزبر،" الديمق ارطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم ال ارشد إسقاط على التجربة الج ازئرية"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية2009 -2010)،ص 70.
[2] زهير عبد الكريم كايد، مرجع سابق، ص48.

ج –المجتمع المدني:

إن منظمات المجتمع المدني هي مجموعة الجمعيات التي ينظم المجتمع نفسه حولها بشكل طوعي .وتشمل هذه الجمعيات النقابات العمالية والمنظمات غير الحكومية والجماعات المعنية بتحقيق المساواة بين الرجل والمرأة[1].

أصبح مفهوم المجتمع المدني جوهرًيًا جدًا في الدولة الحديثة لدرجة أنه احتل مكان المجتمع الحاسم في الفلسفة السياسية، وبالتالي لم يعد يتحدث عن العلاقات المباشرة بين المواطن والدولة، بل يتحدث عن العلاقات غير المباشرة التي تتوسط فيها مؤسسات ومنظمات المجتمع المدني من أح ازب وجمعيات وهيئات ونقابات وغيرها.

لتحديد مفهوم المجتمع المدني، يجب التركيز على أربعة عناصر أساسية:

- ❖ فكرة التطوعية.
- ❖ فكرة المؤسسية.
- ❖ فكرة الاستقلالية.

[1] كريم حسن، مرجع سابق، ص97.

- الارتباط بمنظومة من المفاهيم (حقوق الإنسان، المواطنة، المشاركة السياسية، الشرعية).[1]

وأن أهمية المجتمع المدني تكمن في قدرته على تأطير المواطنين للعمل التطوعي في الشأن العام، وفي جميع قيم المشاركة والتنمية التشاركية، من خلال إش ارك الأف ارد والأشخاص في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والعمل على التنظيم في مجموعات لديها القدرة على التأثير في السياسات العامة والوصول إلى الموارد العامة، وخاصة بالنسبة للفقراء، نجد مؤسسات المجتمع المدني وفي مقدمتها المؤسسات غير حكومية، فهي تساعد على تحقيق إدارة أكثر عقلانية للحكومة من خلال علاقتها بين الأفراد والحكومة و كذلك تعبئتها لأفضل الجهود الفردية و الجماعية، ويمكن الاستفادة منه حسب الجهود والوظائف التالية:

1.التأثير في السياسة العامة من خلال حشد جهود المواطنين وحملهم على المشاركة في الشؤون العامة.

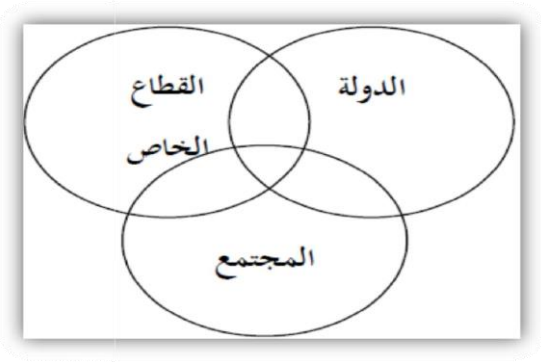
2.تعميق المساءلة والثقافة من خلال نشر المعلومات والسماح بتداولها على نطاق واسع.

3.مساعدة الحكومة من خلال العمل المباشر أو التمويل أو الخبرة لتقديم خدمات عامة أفضل وتحقيق تطلعات المواطنين.

[1] عربي بومدين،" الإدارة العامة والحكم ال ارشد"،(رسالة ماجستير في العلاقات الدولية والأمن الدولي، جامعة وه ارن، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية،2011-2012) ، ص 17.

والشكل رقم 01 يلخص أهم فواعل الحوكمة:

الشكل01 :فواعل الحوكمة



المصدر :زهير عبد الكريم كايد، مرجع سابق، ص44.

المطلب الخامس :ركائز الحوكمة

يتطلب تحقيق أهداف الحوكمة المذكورة أعلاه الاعتماد على ثلاثة ركائز أساسية كما يوضح الشكل التالي :

الشكل 02:ركائز الحوكمة

المصدر : طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات-المفاهيم،المبادئ التجارب لمتطلبات شركات قطاع عام و خاص و مصارف الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،2008 ص 47.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل في المبحث الاول الاطار المعرفي والمفاهيمي للحوكمة و نشأتها و مؤش ارتها و فواعلها و من خلال ذلك يمكن ات نصل الى الاستنتاجات التالية

1. اعطت الحوكمة عدة تعاريف لكن متفق عليها انها العملية التي تدار من خلالها المؤسسات العامة و الخاصة لضمان حقوق الانسان بطريقة خالية من الفساد.

2. تضمنت الحوكمة على قاعدة محدودة تقوم على مؤسسات وفاعلين في الدولة وناشطين اجتماعين وقدرة هاته المؤسسات على توفير الامكانيات و المواد المناحة من اجل الوصول الى الاهداف المسطرة كما ان للحوكمة ثلاثة ابعاد و هي:

ا. البعد السياسي المتعلق بطبيعة السياسة و شرعية تمثيلها.

ب. البعد التقني مرتبط بطبيعة الادارة و مدى كفاءتها.

ج. البعد الاجتماعي مرتبط ببنية المجتمع المدني و مدى استقلاليته عن الدولة و طبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي و الاجتماعي.

3. تحتوي الحوكمة على مجموعة من المعايير: الشفافية، المشاركة، الفعالية، المساءلة، الرؤيا الاستراتيجية.

الفصل الثاني

الحوكمة المحلية و التنمية

تمهيد:

بدأ مصطلح حوكمة الشركات بالبروز بعد انهيار اقتصاديات عدة دول من آسيا ، أوروبا ، أمريكا و كبرى الشركات الأمريكية مطلع القرن 21 م . مثل شركة "إنرومن ، وورلد كوم " بسبب التصرف الغير أخلاقية ، و التلاعب في القوائم المالية ، و العمليات المحاسبة من طرف الإدارة التنفيذية و خسارة آلاف المساهمين ، و صار يمثل الحل لمواجهة الفساد الإداري و المالي ، وكل هذه الأزمات أوجبت إتباعه و تجبيقه لكونه يساهم في حماية الإقتصاديات ، و ضمان مصالح كل من إدارة الشركة و حملة الأسهم و بقية الأط ارف ذات المصلحة و تحسين الأداء ، و تحقيق التنمية الاقتصادية و تبنه منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) والتي أصدرت مبادئها سنة 1999 م و مؤسسة التمويل الدولية، و البنك الدولي و غيرها من المنظمات و لذلك سوف نعالج الموضوع من خلال ثلاثة مباحث،

في المبحث الأول :سنتطرق إلى مفهوم حوكمة الشركات ، و الثاني : أهمية نظام حوكمة الشركات وأخى ار الحوكمة المحلية و التنمية.

المبحث الأول :ماهية حوكمة الشركات

لمحاولة فهم مفهوم حوكمة الشركات، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي لحوكمة الشركات، ثم إلى الم ارحل التي مر بها هذا المفهوم منذ ظهوره، بالإضافة إلى استع ارض المبادئ التي يقوم عليها هذا المفهوم.

المطلب الأول :تعريف حوكمة الشركات

1.الأصل اللغوي لمصطلح حوكمة الشركات:

مصطلح" حوكمة الشركات "هو أحد المصطلحات الجديدة في اللغة العربية، وهو محاولة لترجمة المصطلح الإنجليزي "corporate governance" ويوجد له العديد من المصطلحات العربية الموافقة له مثل "حوكمة الشركات "و" الحاكمية المؤسسية "و" الحوكمة الجيدة للمؤسسة "وغير دلك من المصطلحات الأخرى المماثلة ، إلا أن مصطلح" حوكمة الشركات "، الذي اعتمدته أكاديمية اللغة العربية في مصر،هو الأكثر شيوعًا. ويعود الأصل الحقيقي لكلمة " gouvernance" إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر الميلادي، ويعني قيادة سفينة حربية أو دبابة، واستعمل بعد ذلك باللغة اللاتينية Gubernare) بنفس المعنى، وفي عام 1478 م ظهر في اللغة الفرنسية في شكل "gouvernance" و كان يعني فن أو طريقة الحكم، لكنه لم يستخدم لأنه كان يعتبر جزءًا من اللغة الفرنسية القديمة، ولم يعد مستخدما إلا في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، وظهرت اللغة الإنجليزية في القرن السادس عشر بشكلها الحالي"gouvernance" [1]، مشى ار إلى أنمصطلح" الحوكمة " استخدم لأول مرة على المستوى الدولي، وذلك بفضل جهود العديد من المؤسسات، مثل البنك الدولي، ثم على المستوى الجزئي في الشركات.

[1] Encyclopédie de Wikipédia: http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=45800587. 25/04/2012 ,10 :30.

أما في اللغة العربية، تّ عرف الحوكمة لغوًيًا على أنها عملية السيطرة والرقابة من خلال أسس وقواعد الرقابة لغرض تحقيق الرشد، وتعني أيضا نظام رقابة متكامل وعام بقصد تعزيز الشفافية والموضوعية والمسؤولية[1]

1.1.تعريف حوكمة الشركات:

لا يوجد اتفاق على تعريف موحد لحوكمة الشركات بين الاقتصاديين والمهنيين القانونيين والمحاسبين والإداريين، أو بين المؤسسات المختلفة المهتمة بحوكمة الشركات، لارتباطها بالعديد من الجوانب التنظيمية والمالية والقانونية والاجتماعية للشركات؛ ما أدى إلى محاولة كل طرف إعطاء تعريف دو منظور ضيق بناءً على كفاءتها، ولكن هناك تعريفات ذات منظور أوسع وأكثر شمولاً لمحاور حوكمة الشركات، وعلى الرغم من التعددية والاختلاف في التعريفات، من الممكن جمع محاور متشابهة بناءً من المحاور التي ركز تعليها وآ ارئها في المجموعات ما يلي:

- **تعاريف تركز على العلاقة بين الشركة والملا ك**

من بين التعريفات داخل هذه المجموعة نجد التعريفين التاليين:

يعرّفها Shleifer و Vishny على النحو التالي :"إنها مجموعة من الأساليب والقواعد التي يمكن للمستثمر من خلالها التأكد من أنهم يحققون أرباحًا معقولة لاستثما ارتهم" .

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية ،2007 ، ص13.

كما عرفت أيضًا ب :"أنها مجموعة من القواعد والحوافز التي توجه إدارة الشركة لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها طويلة الأجل لصالح المساهمين[1].

نلاحظ أن هذين التعريفين ينطلقان من منظور تقليدي قائم على نظرية الوكالة ، فحسب التعريف الأول للحوكمة تفرض من طرف المستثم رين بهدف تحقيق ربحية معقولة لاستثما ارتهم، أي أنها ليست اخيارً تنتهجه المؤسسة عن قناعة منها بفائدته ، أما بالنسبة للتعريف الثاني، فقد أضاف إلى التعريف الأول مسالة تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، حيث أنها تختلف عن الأولى في أن هناك حوافز تدفع إدارة الشركة لتعظيم ربحية وقيمة الشركة على المدى الطويل، أي أنها ليست بالضرورة اخيارً مفروضًا على الشركة من قبل الخارج، لكن كلا التعريفين يجعلان من حوكمة الشركات تقتصر على العلاقة بين إدارة الشركة والمساهمين أو المالكين، ولكن هناك العديد من الأط ارف الأخرى التي تتدخل في حوكمة الشركات كما أن لهاآثار على الشركة وأدائها تتجاوز كونها تعمل على زيادة أرباح المساهمين.

تعاريف تركز على العلاقة بين الشركة والأطارف ذات المصلحة:

ومن بينها:

"نظام للتحكم والإش ارف على عمليات الشركة وتحقيق التوازن بين مصالح الأط ارف والمصالح الداخلية والأط ارف الأخرى (أصحاب المصلحة الخارجيين ،الحكومة، الجمعيات

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية ،15 ص ،2008.

المحلية ...) التي قد تتأثر بنشاط الشركة، لضمان السلوك المسؤول من جانبها وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والربحية للشركة" [1].

"تشير حوكمة الشركات إلى المنظور المؤسسي والسلوكي الذي يدير العلاقة بين مديري المنظمة وأصحاب المصلحة ذوي الحقوق المشروعة"[2].

نلاحظ أن هذه المجموعة من التعاريف تستند إلى نظرية أصحاب المصلحة، والتي نتجت عن تطور نظرية الوكالة، وبالتالي فهي أكثر شمولاً وشمولية من المجموعة الأولى، وما يمكن استخلاصه منها أنها تهمل الجانب الإداري وكيفية إدارة هذه العلاقات بين الشركة وأصحاب المصالح.

تعاريف تركز على الجانب الإداري والاستارتيجي للشركة:

تنظر هذه المجموعة إلى حوكمة الشركات بشكل أكثر شمولاً واتساعًا من المجموعتين السابقتين، كما هي ويتناول ما ورد في التعريفات السابقة ويضيف له الجانب الإداري والاست ارتيجي للشركة ومنها:

تم تحديده من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Cooperation) OECD

[1] Jean Jacques du plessis and others, principles of contemporary corporate governance, second edition, Cambridge University press, New York, 2011, p10.

[2] Roland Pérez, la gouvernance de l'entreprise, Editions la découverte, paris 2003, p 22.

And Development) بأنها " القواعد والإج ارءات التي تضمن بأن الشركة تدار بشكل صحيح وفعال، بما في ذلك التأكد من أن المديرين والموظفين يتصرفون بشكل مناسب ووفقا للقوانين والممارسات السليمة"[1].

تعرف أيضًا باسم" الحوكمة المؤسسية هي عملية الإش ارف على المؤسسة وهي مرتبطة بتحمل المسؤولية الاجمالية. وهذا يشمل ضمان مساهمة عمل المؤسسة في تحقيق رسالتها والغرض منها، واستخدام مواردها بحكمة وفعالية .ترتبط الحوكمة بالإش ارف والتأكيد، وليس بالعمل نفسه وهي تعني ضمان أن تدار المؤسسة بطريقة جيدة، دون الحاجة للتدخل في الإدارة نفسها"[2]. -

هناك العديد من التعريفات التي تندرج تحت هذه المجموعة، وكلها تعني أن حوكمة الشركاتهي مجموعة من الإج ارءات والعمليات التي تقوم بها إدارة الشركة وأصحاب المصلحة من أجل تعزيز الشفافية والمسؤولية والعدالة والمساءلة، وضمان تحقيق الشركة لأهدافها وغاياتها، وضمان مراقبة المخاطر المحتملة وتجنبها.

[1] OECD Glossary, Managing Public Expenditure – A Reference Book for Transition Countries, P 447.

[2] ريتشيل بلاكمان ترجمة وجدي هبة، **حوكمة المؤسسات**، منشوارت مؤسسة تيرفند للتنمية، 2006 ، ص5 .

تعريف الباحث:

بناءً على التعريفات العديدة لحوكمة الشركات، يمكننا تقديم تعريف شامل لهذا المفهوم على النحو التالي:

حوكمة الشركات هي السياسات والعمليات الاجراءات والهياكل التي تستخدمها المنظمة وأطراف ذات المصلحة في توجيه و مراقبة أنشطتها بما يحقق أهدافها و حماية مصالح و حقوق الأطراف ذات المصلحة بطريقة تشمل المعايير الأخلاقية والقانونية مثل الشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات

مر هذا المفهوم بتطوارت و مراحل عديدة حتى وصل إلى المفهوم التالي، وتعد نظرية الوكالة هي الركيزة لوجودها وكانت قائمة على جملة من الأسهم ثم ظهرت نظرية الاطراف ذات المصلحة ، وصارت الحوكمة تقوم على الاطراف ذات المصلحة ، و استخدم المصلح في بداية الثمانينات و تطور في التسعينات حيث عرَف لأول مرة في تقرير Cadbury سنة 1992 ببريطانيا ، و بنهاية التسعينات عمم بشكل واسع و ساعد الدول إلى تبني النظام الاقتصادي ال أرسمالي و القائم على الشركات الخاصة ، و في بداية القرن 21 م فرض مفهوم حوكمة الشركات نفسه بعد الأزمات التي حلت بالشركات الأمريكية ، و بعد أزمة 2008 م ازد اليقين بضرورة تفعيل حوكمة الشركات من أجل حمايتها و كذلك الاقتصاد العالمي.

أولا :الجذور النظرية لمفهوم حوكمة الشركات

أ. نظرية الوكالة:

تعد الركيزة لقيام مفهوم حوكمة الشركات ، و نظرت إلى فصل المكتبة عن الإدارة و الباحثان هما G-Meous/A Berle عام 1932 ، حيث لاحظا أن الفصل بين ملكية أرسمال الشركة و عملية الرقابة و الإش ارف داخل الشركات ، وهذا يعود بالسلب على الشركة و تطرق إليه آدم سميث ، وفي سنة 1976 قام الاقتصاديان الأمريكان بإعطاء تعريف الوكالةبحيث عرفاها كما يلي[1].

“We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent”

"نحن نعرف علاقة الوكالة كعقد بين شخص أو أكثر يسمى "الأصيل "لاستئجار شخص آخر "الوكيل" من أجل القيام ببعض الخدمات لصالحه والتي تستلزم تفويض بعض سلطات اتخاد الق ارارت للوكيل"، ومنه فعلاقة الوكالة في صورتها المبسطة هي عبارة عن عقد يقوم بموجبه شخص يسمى الاصيل"

[1] Michael C. Jensen& William H. Meckling, **Theory of the Firm: Managerial Behavior,Agency Costs and Ownership Structure**, Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, p: 310.

بتكليف شخص آخر يسمى" الو كيل "بالقيام ببعض الأعمال لصالحه، و يتطلب ذلك تفويض سلطة اتخاذ الق ارر، وفي الواقع هناك من يرى بأن أي شركة هي عبارة عن مجموعة من العقود بين الأط ارف المختلفة للشركة مثل علاقة الإدارة بالمساهمين وعلاقة الإدارة بالعمال وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي، لكن قد يحدث تضارب في المصالح بين الوكيل و الموكل(الأصيل)، حيث أن الوكيل الذي يقوم بإدارة شركة ليست ملكا له، قد يسعى لتعظيم مصلحته الشخصية على حساب مصلحة مالك الشركة، وهو ما جاءت نظرية الوكالة لتبحث في أسبابه ونتائجه.

أولا- فروض نظرية الوكالة:

تقوم على مجموعة من الفروض و هي:[1]

- **كفاءة السوق** : ترتبط كفاءة السوق المالية بالعلاقة بين القيمة للأوارق المالية ولا سيما الأسهم العادية، و بين المعلومات المتوفرة و مدى انعكاس تلك المعلومات على القيمة السوقية للأوارق المالية ، إذ تؤثر مجموعة من البحوث على أن أسعار الأسهم تتغير بسرعة و في الاتجاه الصحيح بمجرد ظهور معلومات جديدة ، و ذلك لوجود المستثمرين على وعي ودارية بمداولات الأرقام المحاسبية و طرق المحاسبة البديلة.

[1] بتول محمد نوري و علي خلف سلمان، د ارسة بعنوان حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة،جامعة سعد دحلب البليدة،12 -2010/05/13 ،ص 15 .

- **التصرف الرشيد (تعظيم المنفعة):** تشير إلى أنه في أسواق العمل و ال أرس المالالوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب جملة الأسهم، إذ أن الوكلاء عند إدا رتهم الشركة سوف يعملون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح الملاك.

- **اختلاف الأهداف و الأولويات بين أطارف علاقة الوكالة :** هناك اختلاف بينهما من الأصيل و الوكيل ، فالأول يسعى إلى الحصول على أكبر قدر من الأرباح ، و عمل أكبر من قبل الوكيل مقابل أجر معقول ، و الثاني "الوكيل" يهدف إلى تعظيم منفعة من خلال الحصول على أكبر قدر من الأجور و المكافآت مع جهد قليل .

- **الاختلاف في الخاصية لتحميل المخاطر:** أي أن لكل من الأصيل و الوكيل مرفق مختلف تجاه الرغبة في حل المخاطرة، حيث أن الأصيل محايد و الوكيل يتجنبها و بالتالي الأصيل يحمل جزء من أو كل من المخاطرة للوكيل، حتى لا تتضرر مصلحة الأصيل

- **عدم تماثل المعلومات :** إن المسير أو الوكيل بصفته يقوم بإدارة الشركة فإنه يملك و يطلع على معلومات أكثر من الأصيل ، و ذلك لأن المالك لا يمكنه م ارقبة جميع أعمال الشركة أو أن الإدارة تحاول التهرب و إخفاء المعلومات ، و قد يستغل الوكيل ذلك لتحقيق مصالحه خلافا للأصيل.

ثانيا : مشاكل الوكالة

و تنشأ بعدم وجود عقد كامل بين الملاك و المسير ، و الذي لا بكل شيء مسبقا يسبب تعقدا للمحيط الذي تعمل فيه الشركة و تعقد مهام الإدارة التي يعمل فيها الوكيل ، و بالتالي يقوم الأف ارد بتعظيم منفعتهم منتهزين فرصة عدم شمولية العقود و احتوائها على بعض النقائص سواء أو أثناء فترة التفاوض عليها ، أو أثناء تنفيذها و صعوبة م ارقبة المساهمين للإدارة، في ظل عدم تماثل المعلومات بالنسبة للطرفين فإنهم يقيمون عمل الإدارة بناء على المعلومات التي تمنحها هي لهم ، وبناء على ذلك عكس توقع ما تقوم به الإدارة و تظهر في حالة نمو و ازدهار[1] ، وتعمل نظرية الوكالة على حل مشاكل العلاقة بين الأصيل و الوكيل من ناحية فصل الملكية عن الإدارة و تتجلى مشاكل الوكالة في[2]:

- **تضارب المصالح:** وتعد الأهم و تحدث عندما يتصرف كلا من طرفي عقد الوكالة بتعظيم مصالحهما ، مما يجعل الشركة مكان لتضارب فيه المصالح فالمالكون يعملون من أجل زيادة الثروة و المصالح الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثما ارتهم في الشركة بواسطة المدراء ، و المدراء يعملون على تحقيق مصالحهم بجهد قليل و استغلالهم للمزايا أو منافع ذات علاقة بالوظيفة .

---

[1] خنشور جمال ،**الحوكمة كمنظور للتقارب بين البعد المالي و البعد الاستارتيجي لإنشاء القيمة**، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة،18 –19 نوفمبر 2009 ، ص 78 –79 .

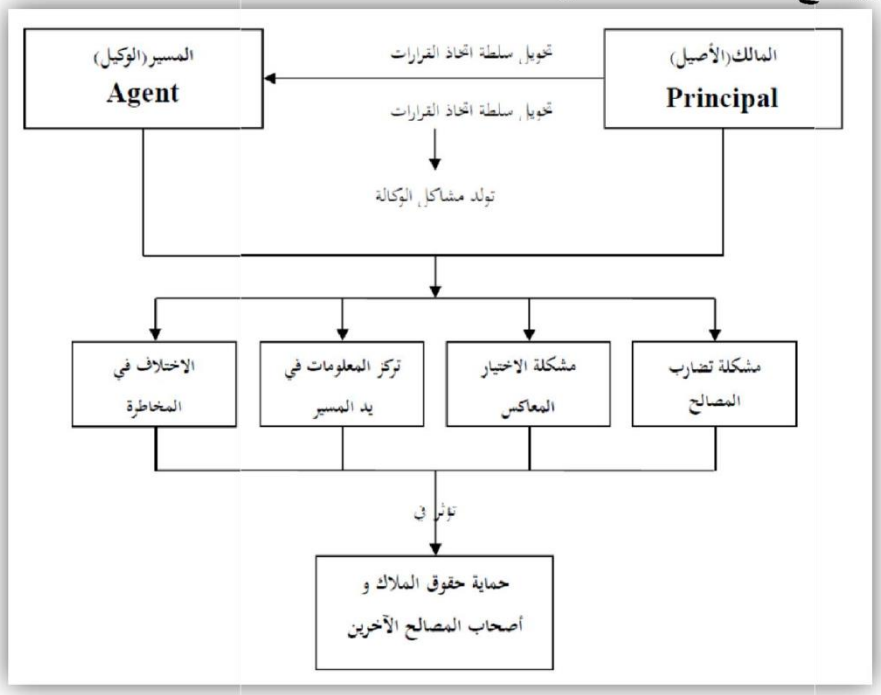
[2] حماد طارق عبد العال ،**حوكمة الشركات "المفاهيم– المبادئ– التجارب"**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر 2005 ، ص 68.

- **الاختيار المعاكس** : و تبرز عند الاختيار بين بدائل التقويم المحاسبي حيث تختارالإدارة الطريقة التي تتفق مع مصلحتها مثلا اختيار طريقة "fifo" لتقييم المخزون في حالة وجود تضخم ، مما يؤدي إلى زيادة حوافز الإدارة و العاملين و زيادة الض ارئب المدفوعة و الإض ارر بالملاك ، و كان يمكن حدوث العكس لو تم اختيار طريقة "lifo ".

- **تركز المعلومات في يد المسير:** تختلف المعلومات التي يتحصل عليها المالك و المسير ح ول الشركة و أدائها سواء من الكمية أو النوعية ، و ذلك لأن مدير الشركة لديه إطلاع كامل بكافة المعلومات الخاصة بالشركة و يمكنه تغييرها و تكييفها لأغ ارض معينة ، في حين الأصيل يطلع عليها و لا يستطيع م ارقبتها مباشرة و التأكد من ق ارارتها مثالية أم لا.

- **الاختلاف في المخاطرة:** بما أن الوكيل يقوم بإدارة شركة ليست ملكه فهو يقبض أجره ولا يتحمل مخاطرة الإفلاس وقد يؤدي به إلى إتباع خدع محاسبية لتجنب المخاطرة بأجره أو زيادته خصوصا إذا كان مرتبط بأداء الشركة.

الشكل رقم03 : يوضح مشاكل علاقة الوكالة.



المصدر :بتول محمد نوري و علي خلف سلمان، مرجع سابق، ص81.

نلاحظ من الشكل أنه من أجل معالجة مشاكل الوكالة وحماية حقوق الملاك لا بد من وضع آليات و أدوات رقابية و إش ارفية من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين) هذه الآليات تدخل عموما في إطار حوكمة الشركات)، وهو ما يؤدي لوجود ما يسمى تكاليف الوكالة.

ثالثا: تكاليف الوكالة

تعرّف تكاليف الوكالة بأنها تكاليف التي يتحملها ملاك الشركة (حملة الأسهم) من أجل الحد من إمكانية تحايل الوكيل (المسير)، بالإضافة إلى التكاليف التي يدفعها الملاك من

أجل استئجار الوكيل للنيابة عنهم ، وهي تتنوع حسب حجم الشركة [1]ومنه فتكاليف الوكالة تنقسم إلى:[2]

- تكاليف الم ارقبة و الإش ارف على الوكيل
- تكاليف استئجار الوكيل

ب – **نظرية الأطارف ذات المصلحة:** و ظهرت بسب تقديم تصور جديد أدخل على نظرية الوكالة القائمة على العلاقة بين المؤسسة و حملة الأسهم، و المماثل في أط ارف ذات مصلحة في اهتمام الشركة في بداية الثمانينات من القرن 20م عن طريق A.F.FREEMAN عام 1984.

أولا : فروض نظرية الأطارف ذات المصلحة.

و ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الثمانينات من القرن 20 م و تقوم على أربعة فرضيات:[3]

- لدى المؤسسة العديد من الأط ارف ذات المصلحة نفس قوة التأثير على المؤسسة. –

[1] http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-C/Couts-d-agence.html, 51:01_2102/11/51.

[2] Michael C. Jensen& William H. Meckling, op-cite, p: 311.

[3] Franck Aggeri et Aurélien Acquier, La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?, XIV eme Conférence internationale de management Stratégique, pays de la Loire, Angers 2005-http://www.strategie-aimes.com, p1.

- لا تملك كل الأط ارف ذات المصلحة نفس قوة التأثير على المؤسسة.
- نجاح المؤسسة مرتبط بقدرتها على الاستجابة للمطالب المختلفة للأطراف ذات المصلحة قوية التأثير.
- الوظيفة الأساسية للإدارة هي الاستيعاب و الموازنة بين المطالب المتعارضة للأطراف ذات المصلحة المختلفة.

ثانيا: النتائج المترتبة عن ظهور نظرية الأطارف ذات المصلحة:

أدت هذه النظرية إلى ظهور نموذج جديد لحوكمة الشركات ، و هو قائم على أطراف ذات مصلحة (stakeholders) حيث أصبحت الشركة وفقه أن تستوعب و تستجيب لمطالب الأط ارف ذات المصلحة بعد د ارستها و تحديد قوة تأثير كل طرف من الأطراف ، و هو ظاهريا لا يبدو أنه لا يخدم حملة الأسهم (shareholders) إلا أنه على المدى البعيد يعود بالمنفعة عليهم و يخدم مصلحة المساهمين أيضا[1] ، و هي مرهونة ببقاء الشركة قيد النشاط و عدم زوالها و إفلاسها يتوقف على قدرتها على معرفة احتياجات أصحاب المصالح و تحديد طريقة تعامل و تلبية المطالب ، و هو يسعى إلى البحث عن الوسائل الكفيلة يجعل سلوكيات المديرين تصب في مصلحة كل الأط ارف ذات المصلحة بدلا من مصلحة المساهمين فقط.

[1] Elena F Pérez Carrillo, Corporate Governance: Shareholders Interests and other Stakeholders, Interests Corporate Ownership & Control / Volume 4, Issue 4, Summer 2007, p96.

ثانيا : مرا حل تطور الاهتمام بحوكمة الشركات .

مر مفهوم حوكمة الشركات بالعديد من المراحل حتى وصل إلى أهميته الحالية ومستوى الاهتمام الذي هو عليه اليوم ويمكن إيجاز المراحل التي تطور من خلالها الاهتمام بحوكمة الشركات كالتالي:

المرحلة الأولى :مرحلة ما قبل نظرية الوكالة (قبل2391) .

في هده المرحلة لم تكن قضية فصل الملكية عن الإدارة قد برزت إلى العلن بشكل واضح لكن بوادرها بدأت تظهر، حيث تميزت هذه المرحلة بظهور المصانع الحديثة كنتيجة للثورة الصناعية وتجميع الحرفيين والعمال في مكان واحد وبذلك ظهرت منشآت كبيرة، هذه المنشآت سرعان ما احتاجت إلى مصادر للأموال من أجل توفير المواد الأولية وتطوير منتوجاتها والنمو والتوسع، وبذلك ظهر ت المصارف ثم الأسواق المالية التي تمكن من خلالها أصحاب المشاريع الصناعية الكبيرة من الحصول على مبالغ مالية كبيرة من أشخاص عاديين لتمويل مشاريعهم، وخلال هذه الفترة ظهرت شركات الأموال وأهمها شركات المساهمة التي أدت إلى انفصال الملكية عن التسيير بشكل رسمي حيث يسلم المساهمين إدارة الشركة إلى مديرين يعملون مقابل أجر، هؤلاء المديرين قد يكونون من المساهمين أو من غيرهم .وتم تنظيم العلاقة بين الملاك والمسيرين بشكل قانوني من خلال الجمعية العامة للمساهمين ومجلس إدارة الشركة.

لكن هذه الهياكل لا يمكن أن تضمن وحدها مشكلة أن المسيرين لن يقوموا بالعمل في ملك غيرهم كما لو كان ملكهم، وكان آدم سميث قد تطرق إلى هذه المشكلة حيث أرى أن المسير الذي يعمل لصالح غيره لا يمكن أن ننتظر منه أن يتصرف كما لو كان يعمل لصالح نفسه ولا بد من وجود هامش بين الحالتين، إذ يمكن أن يتصرف المسير لمصلحة نفسه وضد مصلحة الملاك، فتم الاستعانة بالمدققين أو الم ارجعين الخارجيين من أجل حماية حقوق المساهمين، لكن ذلك لم يكن كافيا مما مهد للمرحلة التالية وهي مرحلة التأصيل النظري للعلاقة بين المساهمين والإدارة والبحث في مشاكلها وطرق حلها من خلال نظرية الوكالة.

المرحلة الثانية :مرحلة التأصيل النظري لحوكمة الشركات 1932(-2991).

بدأت هذه المرحلة بظهور البوادر الأولى نظرية الوكالة سنة 1932 حيث قام .A BERLEو G.Means بالبحث في العلاقة بين الساهمين والمسيرين والمشاكل الناجمة عنها وأصد ار كتابهما المسمى "THE MODERN CORPORATION AND PRIVATE PROPERTY"سنة 1932 ، وهما بذلك يعدان أول من تطرق إلى علاقة الوكالة بين الملاك والمسيرين والمشاكل الناتجة عنها والحلول الممكنة. ليقوم بعد ذلك في سنة 1976 م الاقتصاديان الأمريكيان Meckling و Jensen الحائ ازن على جائزة نوبل للاقتصاد ب تأكيد نظرية الوكالة وا عطاء أول تعريف لعلاقة الوكالة، ثم بعدها طور FREEMAN نظرية الأط ارف ذات المصلحة سنة 1984 والتي وسعت علاقة الوكالة وأضافت أط ارف أخرى يهمها أداء الشركة بالإضافة إلى المساهمين، وخلال هذه الفترة كان هناك تطبيق مت ازيد

لممارسات حوكمة الشركات إلى أن أصبح يطبق جزء كبير منها في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات .وكان هناك شعور مت ازيد بأهمية تطبيق هذه الممارسات لحماية الشركات من الفشل المالي والإداري وبالتالي حماية حقوق المساهمين والأط ارف ذات المصلحة، خصوصا بعد الأزمات والانهيا ارت التي مست العديد من كبريات الشركات في هذه الفترة، لكن لم يكن مصطلح حوكمة الشركات أو ما شابهه مستعملا بكثرة كما لم يكن هناك بعد تعريف محدد له حتى يضم هذه الممارسات في إطار موحد ويسهل بالتالي تعميم تطبيقها، إلى والتي شكلت لد ارسة أسباب إفلاس كثير من الشركات (Cadbury) أن قامت بتعريفه لجنة كادبوري الكبيرة في بريطانيا مطلع التسعينيات؛ حيث قامت سنة 1992 بإعطاء أول تعريف لمصطلح حوكمة الشركات وتوالت بعد التعريفات لتجعل من حوكمة الشركات مفهوما واضحا وتمهد للمرحلة التالية وهي ت ازيد الاهتمام بحوكمة الشركات.

المرحلة الثالثة : تازيد الاهتمام بحوكمة الشركات(1992-2002).

ابتداء من سنة 1992 ت ازيد الاهتمام بشكل واضح بمفهوم حوكمة الشركات لت اركم الد ارسات التي تشير إلى أسباب انهيار العديد من الشركات العملاقة و إخفاقها في تحقيق أهدافها، أو سوء الممارسات الإدارية بهاو ا هدار وسوء استخدام الإمكانيات والموارد من طرف إدارة هذه الشركات، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمبادئها

الخاصة بحوكمة الشركات سنة 1999 م.[1]هذه المعايير تبنتها العديد من الدول بما فيها الدول النامية، كما سارعت العديد من المنظمات الأخرى إلى إصدار مبادئها الخاصة بما فيها المنظمات المحاسبية التي وضعت مبادئها من أجل تحقيق أهداف الحوكمة .لكن جاءت الأزمات التي ضربت الكثير من الشركات العالمية والأمريكية خصوصا في عامي 2001 و 2002لتنقل العالم إلى مرحلة التأكيد على حتمية الشركات وضرورة تفعيل وا صلاح هذا المفهوم.

المرحلة الاربعة :مرحلة التأكيد على حتمية حوكمة الشركات و ا صلاحها (2002)

بعد الأزمات التي هزت كبريات الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية عامي 2001 و2002 وأدت إلى تضرر الملايين من المساهمين والإض ارر بالاقتصاد الأمريكي كله، تبين أنه لا يوجد بديل عن تفعيل حوكمة الشركات، وبدأ التفكير في إصلاح هذا المفهوم من أجل ضمان الت ازم الشركات بالمعايير التي تساعدها على الاستق ارر والنمو وتدعيم قد ارتها التنافسية وتجنب السلوكيات اللاأخلاقية والتلاعبات المحاسبية .وازدادت المناقشات حول حوكمة الشركات بين صانعي السياسات الاقتصادية وفي المنابر العلمية المختلفة، وتم تبني مفهوم حوكمة الشركات من قبل العديد من اللجان والمؤسسات والمعاهد من أجل تقديم إرشادات لتفعيل تطبيق الحوكمة وتجنب الأزمات الناتجة عن عدم تطبيقها .حيث قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتعديل مبادئها سنة 2005 ، وجاءت أزمة عام 2008 لتضيف مزيدا من

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 18 -19.

التأكيد على أنه لا مناص من حوكمة الشركات من أجل تجنب الأزمات والفضائح المالية والأخلاقية التي قد تودي بالاقتصاد العالمي بأسره.

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة الشركات.

نظ ار لأهمية فقد قامت عدة مؤسسات دولية على د ارسة مفهوم الحوكمة و تحليله ووضع معايير خاصة لتطبيقه ومن بين هذه المؤسسات منظمة التعاون و التنمية ، بنك " Bbis"ممثلا بلجنة بازل المصرفية ، مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي و باختلاف التعاريف اختلفت المعايير ، و يمكن إد ارجها على النحو التالي :

1.3.مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع مبادئها الخاصة والتي أصدرتها سنة 1999ثم قامت بتعديلها في 22 أفريل 2004 ،و أعدت بالاستناد إلى تجارب الدول الأعضاء الناتجة عن مباد ارتها الوطنية ، و الأعمال السابقة التي قامت بها بعض اللجان التابعة للمنظمة ، و أيضا لجنة الأسواق المالية و لجنة الاستثمار الدولي و الش ركات متعددة الجنسيات و إسهامات صندوق النقد الدولي و الاتخاذات المهنية و غيرها من الأط ارف المعنية بموضوع حوكمة الشركات[1] و أصبحت تعتمد من غالبية دول العالم ، و تهدف إلى مساعدة الدول الأعضاء و غير الأعضاء في جهودها من أجل تحسين و تقسيم الأط ارف

[1] **Les Principes de Gouvernement d'Entreprise de l'OCDE- révisés en 2004**, Premier Dîner-Débat de ;l'Association Française de Gouvernement d'Entreprise, Paris, 24 mai 2004, p3\ www.afge-asso.org.

القانونية والمؤسساتية و التنظيمية لحوكمة الشركات و دعمها على وضع أساليب سليمة للحوكمة .

و تتكون هذه المبادئ من ستة مبادئ و كل مبدأ تم تقسيمه إلى مجموعة من المبادئ الفرعية كما يلي:[1]

أولا : توفر إطار فعّال لحوكمة :

و يعمل على رفع مستوى الشفافية و كفاءة الأسواق و أن يتوافق مع دور القانون و يحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف و الرقابة و الإلزام بتطبيق القانون ، لأنه من الضروري وجود أساس قانوني و تنظيمي و مؤسسي يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة و من أجل ضمان تطبيقه لا بد من إتباع الإرشادات التالية :

- يهدف إطار حوكمة الشركات إلى أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل و ن ازهة الأسواق ، و خلق الحوافز للمشاركين في السوق و التشجيع على قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية و الفعالية.

- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية و التنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما ، متوافقة مع أحكام القانون و ذات شفافية و قابلة للتنفيذ.

[1] محمد مصطفى سليمان ،**دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دارسة مقارنة)**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2009، ص49.

- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي مامحدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة .

لا بد أن تكون للجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية السلطة و النزاهة و الموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة و موضوعية ، و قراراتها أن تكون في الوقت المناسب و شفافة.

ثانيا: حفظ حقوق جميع المساهمين :

من خلال نقل ملكية الأسهم و اختيار مجلس الإدارة و الحصول على عائد في الأرباح و م ارجعة القوائم المالية ، و حق المساهمين للمشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة، و الحصول على حصص من الأرباح و تأمين أساليب الملكية و لهم الحق في المشاركة يتعلق بالقرارات التي تحدث تغى ارت أساسية في الشركة مثل التعديلات في القانون الأساسي للشركة أو في الوثائق و طرح أسهم إضافية و معرفة أية تعاملات استثنائية قد عن بيع الشركة أو تحويل ملكيتها و الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم.

و تحقيق الكفاءة و الشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على الشركات من خلال وضع القواعد و الإج ارءات التي تعطي عمليات الاستحواذ و الصفقات الغير عادية مثل الاندماج و بيع أموال الشركة التي يجب أن تكون واضحة و معلنة و أسعارها تتصف بالشفافية و العدل و عدم استخدام وسائل مضادة لعمليات الاستحواذ بغرض حماية الإدارة من المساءلة و تبادل

الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال و تمكين المساهمين من التصويت سواء شخصيا أو غيابيامع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أو بالوكالة ، و تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ و مكان جدول أعمال الجمعية العامة و الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها.

ثالثا: المعاملة العادلة للمساهمين:

يتعين على إطار حوكمة الشركات ضمان المساواة في معاملة المساهمين من ذات الفئة و حصولهم على تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم و ذلك بإتباع القواعد التالية[1]:

أ . من أجل أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة عادلة لا بد من:

- إعطاء المساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت، و حصولهم على المعلومات الخاصة بحقوق التصويت المفتوحة لكافة فئات المساهمين الأخرى قبل قيامهم بش ارء الأسهم.
- حماية حقوق الأقلية من المساهمين من سوء الاستغلال المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير وسائل تعويضية فعالة.
- تصويت الأمناء والمفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

[1] www.oecd.org/daf/corporateaffairs/oecdprinciplesofcorporategovernance/, الزيارة تاريخ25/6/2012 .

ب- على الشركة أن تتجنب الصعوبات في التصويت وارتفاع تكاليفه للمساهمين.

ج- منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية، و حظر الاتجار أو التداوللحساب المطلعين على المعلومات الداخلية.

د- على المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة الإفصاح إذا ما كانت هناك أية مصالح مباشرة أو غير مباشرة لهم تتصل بعمليات أو مسائل تخص الشركة التي يسيرونها.

رابعا : دور الأطارف ذات المصلحة:

يجب على إطار حوكمة الشركات الاعت ارف بحقوق أصحاب المصالح كما يحددها القانون، و يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات و أصحاب المصالح مثل الدائن و المورد والعامل و العميل بالشركة و الجهات الحكومية في مجال خلق الثروة و فرص العمل ، و يجب توفير المعلومات اللازمة لهم دوريا وفي الوقت المناسب و لتحقيق ذلك لا بد من الالت ازم بالقواعد و الإرشادات التالية[1]:

1. احت ارم حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون أو تكون نتيجة الاتفاقيات.
2. إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم .
3. عند مشاركة أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات يتعين ضمان أن يحصلوا على المعلومات الملائمة لذلك في الوقت المناسبة و بطريقة منتظمة.

[1] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري(د ارسة مقارنة)، مرجع سابق، ص52.

4. أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل فعال كفء للحماية من الإعسار و التطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

خامسا: الإفصاح و الشفافية.

ينبغي على إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق و في الوقت الملائم بشأن تأسيس الشركة و أعمالها و كيفية إدارتها، كالملكية والمركز المالي و حركة رؤوس الأموال و أسلوب ممارسة السلطة و السياسات المحاسبية و ضرورة الإفصاح عن حصة الأغلبية في حقوق الأقلية و مكافآت مجلس الإدارة و كافة المعلومات المتعلقة بمؤهلات أعضائه ، و يمكن تحقيق ذلك بإتباع القواعد و التوجيهات التفصيلية العامة التالية :

أ. يشتمل الإفصاح دون أن يقتصر على المعلومات التالية:[14]

- ❖ النتائج المالية و التشغيلية للشركة لأهداف الشركة.
- ❖ حقوق الأغلبية من حيث المساهمة و حقوق التصويت.
- ❖ عوامل المخاطرة المتوقعة.

ب . إعداد و مراجعة المعلومات و الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية و الم ارجعة المالية و غير المالية.-

[1] مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مرجع سابق، ص10.

ت . أن يتضمن إطار حوكمة الشركات تدقيق كافة الأمور من قبل مدقق الحسابات خارجيمؤهل و مستقل تعيينه الجمعية العامة للشركة ، حيث يقوم هذا الأخير بإعداد و تقديم تقرير التدقيق للمساهمين متضمن ال أري الفني المحايد حول مدى

- مراجعة و توجيه إست ارتيجية الشركة و خطط العمل و سياسات المخاطرة، والموازنات السنوية و خطط النشاط، كما يضع أهداف الأداء و يتابع تنفيذها و يتولى الإش ارف على عمليات الإنفاق ال أرسمالي و عمليات الاستحواذ و بيع الأصول.
- الاشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة و إجراء التغيرات إذا لزم الأمر.
- الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين و أعضاء مجلس الإدارة، و الإفصاح عنها و ضمان الطابع الرسمي و الشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

هـ –تمكين مجلس الإدارة من الحكم بموضوعية على شئون الشركة وبصفة مستقلة عن الإدارة، وتساعد في ذلك التوجيهات التالية:

- ✓ ينبغي أن تكلف مجالس الإدارة عدد من الأعضاء غير التنفيذيين من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح فيها ومن أمثلة هذه الحالات :التقارير المالية، ترشيح المسؤولين التنفيذيين، تقرير مكافئات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

- ✓ على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كاف لممارسة مسئولياتهم .
- ✓ عندما يتم إنشاء لجان مجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأنيفصح بشكل دقيق عن أهدافها و صلاحيتها وتشكيلها وا جارءات عملها.

و –تمكين أعضاء مجلس الإدارة من سهولة النفاذ إلي المعلومات المناسبة الدقيقة وفي التوقيت المناسب حتى يتسنى لهم القيام بمسئولياتهم على أكمل وجه.

2.3.1 .مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية :سنتطرق إليها باختصار كونها تخص المؤسسات المصرفية التي هي ليست ضمن مجال د ارستنا، ولكن تبقى بعض مبادئها مفيدة للمؤسسات العاملة في مختلف المجالات.

أولا :مبادئ لجنة بازل :هي لجنة تم تشكيلها من أجل وضع مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، والتي أصدرت إرشاداتها سنة 1998 ثم سنة 1999 ثم سنة 2006 وتتركز إرشاداتها حول النقاط التالية :[1]

- ❖ **تأهيل أعضاء مجلس الإدارة** :يجب أن يكون أعضاء مجالس إدارة الشركات مؤهلين وقادرين على إدارة أعمال البنك ومسؤولين عن أداء وسلامة الموقف المالي و ايجاد إستراتيجية لعمل البنك أو قادرين على اتخاذ القرارات التصحيحية في جميع المناسبات.
- ❖ **على مجلس المديرين المصادقة والإشارف على الأهداف الإستارتيجية للبنك وعلى**

[1] حبار عبد الرازق، الالت ازم بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص ص: 84 –87.

قيمه :اخذين بعين الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين ،يضاف الى ذلك مسؤوليتهم عن توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدون تقارى ار عن ممارسات غير قانونية او غير أخلاقيةمن أي إج ارءات تأديبية مباشرة او غير مباشرة.

- **وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة** :من خلال إيجاد هيكل اداري متكامل يشجع على المحاسبة وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والادارة العليا والمديرين والعاملين في البنك.

- **ضمان إشارف ملائم على الإدارة العليا بما يوافق سياساته مجلس الإدارة** :ولا يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاك المسؤولين في البنك المها ارت والخب ارت والمعلومات الضرورية والمهمة لإدارة البنك وفق السياسات والتوجهات الموضوعة من قبل مجلس الإدارة.

- **استقلالية مارقبي الحسابات والرقابة الداخلية** :باعتبارهما جوهر الحوكمة في البنك ،لان الم ارجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية مهمة جدا لسلامة البنك في الأجل الطويل .كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك من ان تكون القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه.

- **مبدأ الشفافية** :وهو مهم وضروري للحوكمة السليمة كما يعتبر الإفصاح العام ضروريا للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق ويجب أن يكون الإفصاح في الوقت المناسب ومن خلال موقع البنك على الانترنت وفي التقارير الدولية.

- على المجلس والإدارة العليا فعليا، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة الم ارجعة الداخلية والم ارجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
- ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة الشركة ومع الأهداف الاستراتيجية.
- على مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم هيكلة عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

ثانيا :مبادئ مؤسسة التمويل الدولية :سنشير إليها باختصار هي الأخرى لأنها تخص المؤسسات المالية والمصرفية، حيث قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003بوضع مبادئ ومعايير للحوكمة، وذلك على مستويات أربعة كالتالي [1]:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- التحكم في فن القيادة.

[1] Principles of Intemational Financing company (IFC)(2007) – Global corporate Governance Forum, http//www gegf org.

المبحث الثاني :نظام الحوكمة في الشركات.

من أجل تجسيد مفهوم حوكمة الشركات على أرض الواقع لا بد من وضع نظام معين يسمح بذلك، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الشركة .هذا النظام يسمح بتحديد منهجية التطبيق والخطوات الأزمة، كما يحدد الأط ارف الفاعلة والمؤثرة ويقنن العلاقاتوالتفاعلات فيما بينها، يستمد هذا النظام أهميته من أهمية حوكمة الشركات ودورها الكبير على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي وأهميتها بالنسبة للشركة وأدائها.

المطلب الأول :محددات حوكمة الشركات.

هي الظروف والعوامل التي يتوقف عليها وجود نظام لحوكمة الشركات من عدمه داخل شركة ما، .و يمكن تقسيمها إلى داخلية و خارجية.[1]

[1] محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، القاهرة ،جوان2007 ،ص6.

أولا –المحددات الخارجية:

هي الأمور التي تقع خارج نطاق الشركات وسيطرتها، أي أنه لا يمكن للشركة التأثير فيها بصورة مباشرة بل هي التي تؤثر على الشركة وعلى نظام حوكمتها، وتدخل ضمن المناخ العام للعمل والاستثمار في البلاد ومن بينها:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي :مثل القوانين التي تنظم عمل الشركات والمنافسة بينها، وقوانين الإفلاس، والقوانين المنظمة للأسواق المالية، وقوانين الاستى ارد والتصدير وغيرها، ففي بعض البلدان خصوصا المتقدمة منها هناك قوانين مفصلة لحوكمة الشركات، بينما في بعض البلدان الأخرى الأمر اختياري بالنسبة للشركة.

- القطاع البنكي والمالي :تؤثر كفاءة البنوك وأسواق المال في تمويل الشركات المختلفةعلى نمط الحوكمة المتبع من طرفها

- درجة التنافسية السائدة سواء في أسواق عوامل الإنتاج أو أسواق السلع النهائية والوسيطة.

- كفاءة عمل أجهزة وهيئات الرقابة :مثل هيئة سوق المال والبورصة والجمعيات المهنية واتحادات العاملين.

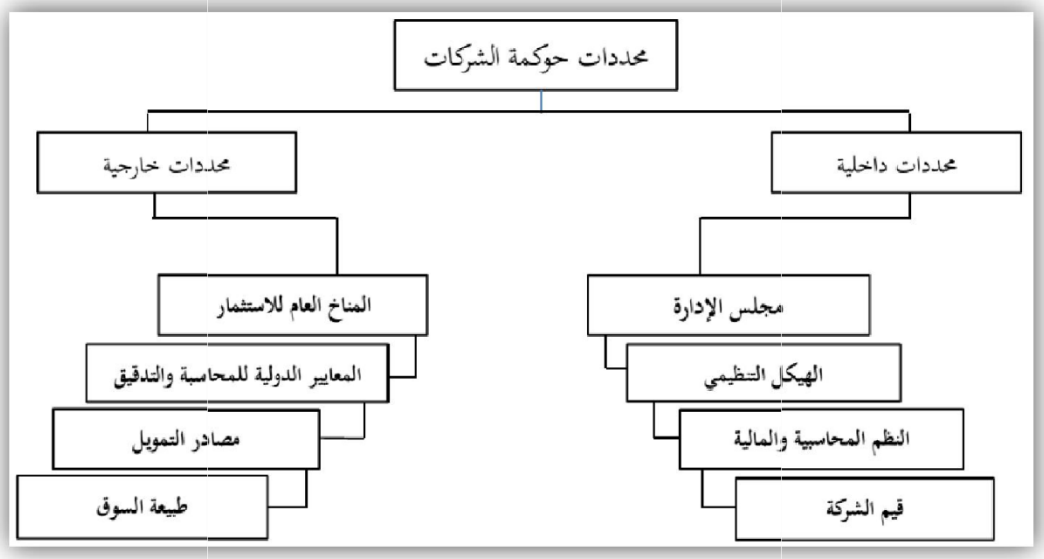
- تواجد المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب الاستشا ارت القانونية والإدارية ومكاتب التدقيق والم ارجعة، ومكاتب التصنيف الائتماني والاستشا ارت المالية والاستثمارية.

ثانيا –المحددات الداخلية:

هي العوامل التي تقع داخل نطاق المؤسسة ويمكن لها التحكم فيها أو التأثير عليها بصفة مباشرة ومن بينها:

- القواعد والأسس التي تحدد تنظيم العمل وكيفية اتخاذ الق ارارت داخل الشركة.
- القواعد الداخلية التي تحدد العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- الشكل القانوني وهيكل ملكية الشركة وتركيبة المساهمين وتكتلاتهم.
- الثقافة التنظيمية السائدة بين عمال الشركة و إدارتها التنفيذية.

الشكل رقم04 : محددات حوكمة الشركات.



المصدر :مها محمود رمزي ريحاوي، **الشركات المساهمة بين الحوكمة والقوانين والتعليمات(حالة دارسية للشركات المساهمة العامة العمانية)** ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42 .العدد الأول،2008 ، ص102.

كما نلاحظ من الشكل فإن محددات حوكمة الشركات تقسم إلى نوعين؛ منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي، بالنسبة للعوامل الخارجية نجد أن أهمها المناخ العام للاستثمار وطبيعة السوق ومصادر التمويل وتطبيق أو عدم تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق .أما بالنسبة للعوامل الداخلية فمن أهمها مجلس الإدارة وتركيبته والهيكل التنظيمي للشركة وقيمها والنظم المالية والمحاسبية المطبقة داخلها؛ و تطبيق مفهوم الحوكمة داخل شركة ما من عدمه يعتمد على محصلة هذه المحددات مجتمعة.

المطلب الثاني : مفهوم و مكونات نظام الحوكمة.

اولا :مفهوم نظام حوكمة الشركات

عرَفه الباحثان Daniel Blume و Charles Oman ، على أنه نظام الحوكمة في بلد ما يضم القواعد الرسمية و الغير رسمية و السلوكيات المتعارف عليها و آليات التطبيق و المتابعة الخاصة و العامة ، و التي تدير العلاقة بين من يراقب و يدير فعليا المؤسسة من جهة ، و بين كل من يهمه استثمار موارده في الشركات التي تعمل في البلاد من جهة أخرى[1] :

و عرَف أيضا: بأنه نظام حوكمة الشركات يتحدث عن خصائص البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و المؤسسية على مستوى الدولة الواحدة ، أو مجموعة من الدول المتشابهة من حيث تلك الخصائص التي تؤثر على آليات التعارض بين مصالح الأط ارف المختلفة للشركة[2] .

[1] Charles Oman et Daniel Blume, LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE: UN DÉFI POUR LE DÉVELOPPEMENT, Ejournal, USA : PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES–volume 10–numéro 1– février 2005, p19. http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

[2] احمد شوقي، نظم حوكمة الشركات، http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=84025&eid=265، تاريخ الزيارة 2012/10/25 –10:30.

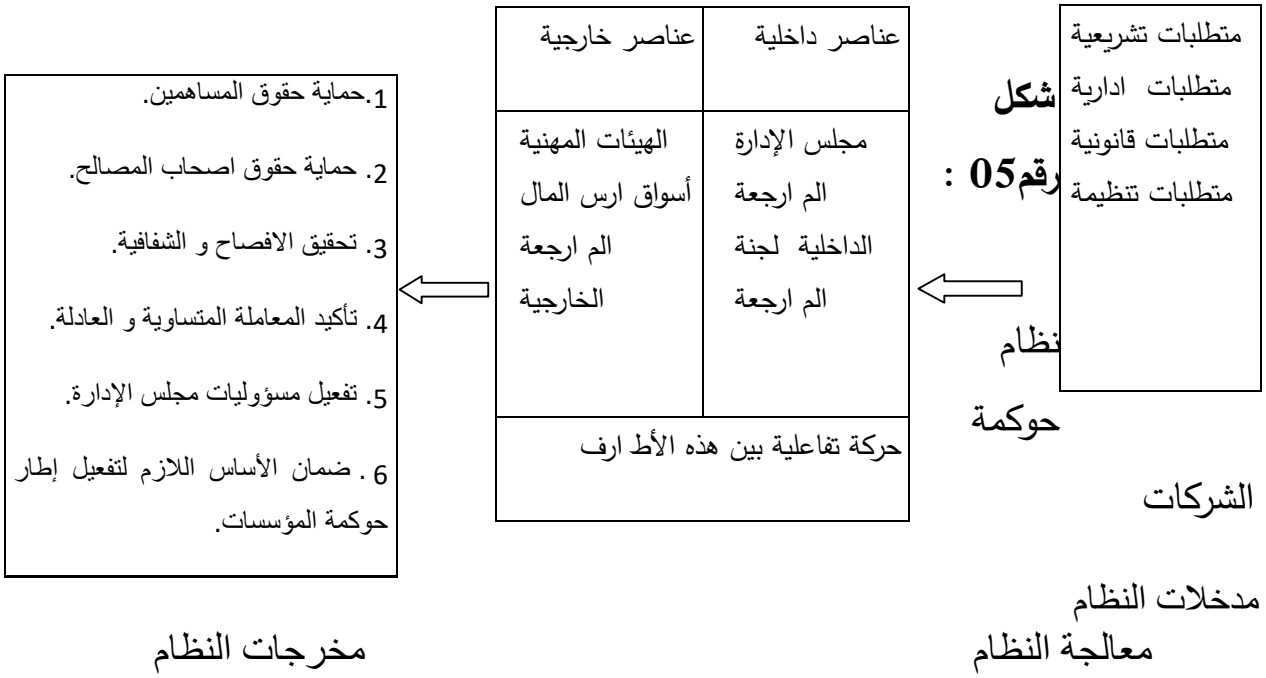
ثانيا: مكونات نظام حوكمة الشركات

نظام حوكمة الشركات هو وسيلة تمكن المجتمع من إدارة الشركات بطريقة جيدة وبالتالي حماية الحقوق المالية للمستثمرين و المقرضين و العاملين بالشركة و أصحاب المصلحة الأخرى ، و منه فهو يحتاج إلى متطلبات ينبغي توفيرها ثم عمليات يقوم بها الشركات و تعطي مخرجات تحقق أهداف حوكة الشركات و تتمثل في[1] :

- **مدخلات النظام** : و تشمل مدخلات نظام الحوكمة كل ما تحتاج إليه من مستلزمات أو متطلبات ، سواء كانت قانونية و تشريعية أو متطلبات إدارية و تنظيمية ، أو اقتصادية .
- **نظام تشغيل الحوكمة** : و يقصد به تركيبة الجهات المسؤولة عن تنفيذ حوكمة الشركات و الجهات التي تشرف على هذا التنفيذ ، أي كل كيان إداري داخل الشركات أو خارجها يساهم في تطبيق حوكمة الشركات ، و تشجيع الالت ازم بمبادئها و دعم فعاليتها .
- **مخرجات نظام حوكمة الشركات** : و تتمثل في تحقيق مبادئ و أهداف حوكمة الشركات من حماية حقوق أصحاب المصالح ، و تحقيق العدالة و الشفافية ، الإفصاح و حماية الشركات من الإفلاس و الفشل المالي و الإداري.

[1] أشر ف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات و أط ارفه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ،24-26سبتمبر 2005 ،القاهرة، ص7.

و يمكن تمثيله في الشكل التخطيطي التالي :



شكل رقم05 :

المصدر :حسين يرقي و عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الج ازئر وسبل تفعيلها، ملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات و آفاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 7 –8 ،ديسمبر 0102.

أولا– مدخلات النظام حوكمة الشركات : و هي المتطلبات التشريعية و القانونية و التنظيمية التي يجب توفرها داخل الدولة ، و التي تساعد في نظام الحوكمة داخل الشركات و عدم وجودها يضعفه أو يصير منعدم الفعالية و تكون متطلبات نظام حوكمة الشركات كما يلي :

- **الإطار القانوني و التشريعي:**

و يعني القوانين و التشريعات التي تحدد حقوق المساهمين و اختصاصات كل طرفمن الأط ارف الأساسية المعنية بالشركة و بصفة خاصة المؤسسين و الجمعية العمومية للمساهمين ، و المساهمين الأف ارد و مجلس الإدارة و لجانه الرئيسية ، و م ارقب الحسابات و كذلك عقوبات انتهاك هذه الحقوق و التقصير في المسؤوليات و تجاوز الاختصاصات و يضع الحدود الدنيا للسلوكيات المقبولة في مجتمع الأعمال، و يعكس ما يعتبره المجتمع سلوكا عادلا و مناسبا لكل أنواع و أحجام الشركات[1] .

- **الإطار المؤسسي المتطلبات الإدارية و التنظيمية :**

يقصد مجموعة المؤسسات المنظمة و الم ارقبة للعلاقات بين الشركات المختلفة، سواء كانت تابعة للدولة مثل البنوك المركزية و هيئات أسواق المال و الهيئات الغير حكومية مثل الجمعيات المهنية، وجمعيات حماية المستهلك، و شركات الم ارجعة للمحاماة، و المؤسسات العلمية كالجامعات، و مخابر و معاهد البحث، و شركات التصنيف الائتماني.

ثانيا-عمليات نظام حوكمة الشركات :

[1] جون سيلوفان، الدليل السابع لحوكمة الشركات - البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، كتاب إلكتروني من موقع مركز المشروعات الدولية الخاصة :www. com.arabia-cipe

و يقصد بها العلاقة التفاعلية بين مختلف الأط ارف الفاعلة و المتمثلة فيما يلي: [12]

1. أصحاب الملكيات المسيطرة في الأسهم و تأثيرهم على سلوك الشركة .
2. المستثمرين المؤسسين ، و صوتهم و مطالبهم في حوكمة الشركات .
3. المساهمون الأف ارد و مطالبهم بالحصول على حقوقهم و مطالبهم بالحصول على معاملة عادلة من إدارة الشركة من المساهمين ذوي الحصص المسيطرة.
4. الدائنون و دورهم و كم ارقب خارجي للشركة من أجل ضمان استرجاع أموالهم .
5. العمال و أصحاب المصالح الآخرون لهم دور كبير في نجاح الشركة على المدى الطويل .
6. الحكومة و دورها في إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني لحوكمة الشركات .

ثالثا–مخرجات نظام حوكمة الشركات :

و هي النتائج الموجودة من تطبيق هذا النظام و المتمثل في:[2]

حماية حقوق المساهمين:

[1] مها محمود رمزي ريحاوي، مرجع سابق، ص 102.

[2] أشرف حنا ميخائيل، مرجع سابق، ص 8–9.

يؤدي التطبيق الجيد إلى حماية حقوق المساهمين كالحق في نقل الملكية الأسهم و حق التصويت في الجمعية ، حق اختيار أعضاء مجلس الإدارة ، و الحق في الحصول على نسبة من الأرباح ، و حق الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و م ارقبة قوائمها المالية .

تحقيق العدالة و المساواة في الشركة:

يعمل نظام الحوكمة على منع التمييز ضد أي فئة من الفئات المختلفة المتعلقة بفئات المساهمين ، أو بأصحاب المصالح المختلفين ، خصوص المساهمين بفئاتهم المختلفة و صغار المساهمين الذين لهم حق الحصول على المعلومات الكافية و المناسبة ، لاتخاذ قراراتهم عند عمليات الاندماج و الاستحواذ و بيع أصول الشركة التي يملكون أسهما فيها .

تحقيق مصالح الأطارف ذات العلاقة بالشركة :

حيث ترتبط الشركة بمجموعة من الأط ارف من أصحاب العلاقة المباشرة بها خاصة المورد و الموزع ، و العامل ، و البنوك المفروضة ، و حمل السندات التي أصدرتها الشركة و الدائن ، و كذلك العميل و المستهلك ، و جميعهم تربطهم مع الشركة علاقات الت ازم قوية هم في حاجة لضمان استمرار الحصول عليها .

تدعيم الإفصاح و الشفافية:

و تتضمن عمليات الإفصاح توفير المعلومات الكافية و المناسبة في وقت محدد معين ، بما يمكن متخذي القرارات من الإلمام و الإحاطة بها في وقت مناسب لاتخاذ قراراتهم و حماية مصالحهم ، حيث يهدف السلامة و نزاهة العمليات و المعاملات التي يقوم بها كل أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و م ارقبي الحسابات الداخليين أو الخارجيين .

تحقيق مسؤولية مجلس الإدارة :

لا بد لنظام الحوكمة أن مجلس الإدارة مسؤولا أمام الجمعيات العمومية و جعل قراراته محل تقييم و مراقبة و يعمل على :

- تحديد صلاحيات مجلس الإدا رة و المديرين التنفيذيين و واجبات كل طرف منهم.
- تحديد مؤهلات و خب ارت أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين.
- تحديد طرف اختيار أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين.
- تحديد الدور الرقابي و الإش ارفي لمجلس الإدارة على أعمال المديرين التنفيذيين.

ثالثا:أهمية نظام حوكمة الشركات

لنظام حوكمة الشركات أهمية كبيرة على كل الأصعدة بالنسبة للشركات أو الأط ارف ذات المصلحة أو بالنسبة للاقتصاد الوطني ، فعلى مستوى الشركة تطبيقه يؤدي إلى تحسين أدائها و زيادة قد ارتها التنافسية ، و جلب الأموال و الاستثما ارت من أجل نموها و بالنسبة للأط ارف ذات المصلحة فهو يسمح بتحقيق مصالحهم ، و يحافظ عليها و زيادة ثقة هاته

الأطراف في الشركة و أدائها ، أما بالنسبة للاقتصاد الوطني فيدعم استقرار رأرس المال ، و تحقيق الكفاءة و التنمية الاقتصادية.

1.أهمية نظام حوكمة الشركات بالنسبة للشركة:

يعتبر نظام الحوكمة الجديد المطبق الركيزة لتطور أي مؤسسة و استمرار نجاحها و يعتمد نجاحه على مها ارت و خبرات القائمين على إدارة المؤسسة[1] ، و تحقيق أهدافها و يمكن إبراز أهمية نظام حوكمة الشركات بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية :

أولا–تعزيز الكفاءة الإدارية للشركات :

تطبيقه يسمح بتعزى زها و يحقق أهدافها من خلال:

- مبادئ الحوكمة على إتباع المنهج الصحيح في إدارة الشركات و تخلف بيئة عمل سليمة و تشجع استخدام و أفضل الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الشركة و بالتالي تساهم في نموها على المدى البعيد ، و زيادة أرباحها ، أو التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الشركات[25] .

[1] مفاهيم مالية، العدد السادس، المعهد المصرفي المصري، في الموقع: eg.gov.ebi.www ،ص 1.

[2] **حوكمة الشركات** ،منشوارت اتحاد الشركات الاستثمارية بالكويت، مطبعة آفاق، الكويت، سبتمبر 2011 ،ص 50،51.

- يؤدي نظام حوكمة الشركات إلى تحسين و تطوير إدارة الشركات ، و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة ، و ضمان اتخاذ قرارات الاندماج أو الاستحواذ مما يؤدي إلى رفع الكفاءة للأداة في المؤسسة[1] .
- تحسين أداء الشركة و دعم قد ارتها التنافسية من خلال محاربة الفساد الداخلي، و الانحرافات و الأخطاء المتعمدة.
- تحسين عملية صنع الق ارر في الشركات ، من خلال زيادة إحساس المديرين بالمسؤولية و إمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة .
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين و تحسين معدلات دوارن العمالة و استق ارر العاملين.

ثانيا : تسهيل الحصول على التمويل و بتكلفة أقل :

التطبيق السليم لقواعد الحوكمة يؤدي إلى :

- زيادة أرباح الشركة و زيادة قد ارتها التنافسية في الأجل الطويل ، لما تتمتع به هذه الشركات من شفافية في معاملاتها ، و إجراءاتها المحاسبية و المراجعة المالية في جميع

[1] بن عيشي عمار وعمري سامي ،**تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية(دارسة حالة شركات المساهمة الجازئرية)**، ملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات و افاق)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،7-8 ديسمبر 2010 ،ص 5.

عمليات الشركة ، تدعيم ثقة المستثمرين و إعطاء الشركة قدرة أكبر في الحصول على التمويل اللازم .

- تخفيض تكاليف أرس المال، و تحقيق أداء أفضل و معاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح.[16]

- تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة من قبل الشركة ما يجعل المستثمرين في إقبال كبير على ش ارء أسهم الشركة، و يرفع قسيمتها في الأسواق المالية و جلب مصادر تمويل جديدة.

ثالثا: تحسين نظم الرقابة و المارجعة:

- يؤدي تطبيق مبادئ و قواعد حوكمة الشركات من خلال وضع نظام لحوكمة الشركات إلى ضمان الاستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بالضبط الداخلي و خفض الإنفاق.-

- تحقيق أعلى قدر من الفعالية لم ارقبي الحسابات الخارجين ، و التأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية ، و عدم خضوعهم إلى أية ضغوط من مجلس الإدارة ، أو من المديرين التنفيذيين.

[1] بن عيشي عمار وعمري سامي، مرجع سابق، ص: 5،6.

- تحقيق و ضمان الن ازهة و الحياد و الاستقامة لكافة العاملين بدءا من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل في الشركة.[2]
- فرض الرقابة الفعّالة على الأداء التشغيلي و المالي و النقدي للوحدات الاقتصادية و تدعيم المساءلة المحاسبية بها[1].

2. أهمية نظام حوكمة الشركات بالنسبة لأطارف ذات المصلحة:

تتطلب حوكمة الشركات احت ارم الشركات لالت ازمها اتجاه العاملين بها و عملائها ، و دائنيها ، و مورديها و المجتمعات التي تعمل فيها ، فلا بد من استفادة جميع الأطراف من وجودة العمل في هذه الشركات و القدرة على الاعتماد عليها.

وبالتالي يستفيد المجتمع من م ازيا إدارة الشركات بشكل جيد ، لأنها من أهم الوسائل العلمية لتحقيق الثروة و الرفاهية ، و لتحقيق ذلك لا بد من تتحلى قيادتها الداخلية بالمسؤولية و تعمل في إطار أسواق تنافسية ، تحت رقابة عامة سليمة و يسمح نظامحوكمة الشركات بالحفاظ على حقوق الأط ارف المرتبكة بالشركة كما يلي : [27]

---

[2] أشرف حنا ميخائيل، مرجع سابق، ص: 5،6.

[1] ب ارق محمد و قمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة ،6-7ماي 2012 ،ص: 3،4.

[2] **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة- نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، أغسطس 2008 ،ص ص:3 -5.

- إرساء قيم الديمق ارطية و المساءلة ، و المسؤولية و الشفافية في الشركات و ضمان ن ازهة المعاملات ، إذ يضع الحدود بين الحقوق الخاصة و المصالح العامة ، و يمنع إساءة استخدام السلطة من طرف إدارة الشركات من أجل حماية حقوق أصحاب المصالح.
- حماية حقوق المستثمرين و خاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم ، بما في ذلك حقهم في إبداء أريهم في شأن إدارة الشركة و في المعاملات الكبرى ، إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثمارهم و الحصول على أكبر نسبة من السيولة ببنائه للثقة و الكفاءة في أسواق المال مما يتيح لهم فرصة التنويع في بيع أصولهم.
- توفير معلومات عادلة و شفافة لكافة الأط ارف ذات العلاقة المرتبكة بالشركة، كما يرفع من مستوى الثقة و من تضارب المصالح بين الأط ارف ذات المصلحة.
- يسمح بضمان قدر ملائم من الثقة لحملة الأسهم و المستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثما ارتهم و سد الفجوة بين ملاك الشركة و المسيرين في حال رغبة الأخير في تبني سياسة تؤدي إلى تحقيق الرفاهية الشخصية على حساب حملة الاسهم[18].

كما تساهم حوكمة الشركات أيضا في:[2]

---

[1] جا وحدو رضا ومايو عبد االله ،**تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**، ملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات و افاق)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،7-8 ديسمبر 2010 ،ص: 5.

[2] حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية بالكويت، مرجع سابق، ص 51،52.

- **دعم الدور الاجتماعي للشركات** : تشجع حوكمة الشركات على القيام بدور اجتماعي أكثر فاعلية ، فلا بد أن ندرك الشركات على توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر منالنشاطات الإنتاجية مثل تنفيذ الد ارسات و البحوث التي تساهم في الحفاظ على البيئة و الموارد و ضمان حقوق الأجيال المقبلة.
- **تعزيز العدالة و الشفافية و النازهة:** و ذلك لمصلحة جميع الأط ارف من المساهمين و المستثمرين و غيرهم من ذوي المصلحة المشتركة ، حيث أن حوكمة الشركات تهدف من خلال الإج ارءات التي تتبناها إلى العمل على ضمان سير عمل هذه الشركات وفق الإج ارءات المنصوص عليها في اللوائح الداخلية لها و كذلك الصادرة عن الجهات التشريعية المختلفة.

3.أهمية نظام حوكمة الشركات بالنسبة للاقتصاد الوطني :

إن تطبيق نظام حوكمة الشركات أهمية كبيرة بالنسبة لاقتصاديات الدول ، سواء كانت متطوري أو سائرة في طريق النمو و ذلك لحماية الشركات من الانهيا ارت و المشاكل التي يمكن أن تحدث لها ، و من أجل إعادة الثقة في الأسواق المالية و الشركات العاملة بها و النظام الاقتصادي ككل[1] و من أجل تحقيق التنمية ، لأنه يرتبط بزيادة الإنتاج و دعم النمو على المدى الطويل و أكدت منظمة التعاون و التمنية الاقتصادية على (OECD)على أهمية حوكمة الشركات المحلية بالنسبة للنمو المستقيم للإنتاجية في العالم النامي، و يمكن إب ارزأهمية حوكمة الشركات بالنسبة للدولة و الاقتصاد الوطني في النقاط التالية :

1) جذب الاستثما ارت المحلية و تخفيض تكلفة التمويل.

2) الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج و هجرتها .

3) مكافحة الفساد الإداري و المالي و تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية.

4) توفير بيئة إقتصادية و اجتماعية و قانونية ذات كفاءة و عدالة و مصداقية.

تجنب الدخول في مشاكل محاسبية و مالية ، و حدوث أزمات و انهيا ارت مالية و مصرفية و تحديد مسؤوليات و واجبات و حقوق جميع الأط ارف.

المبحث الثالث:آليات حوكمة الشركات.

وهي مختلف الأط ارف القانونية و التنظيمية التي تسمح بتجسيد مبادئ حوكمة الشركات على أرض الواقع ، بحسب الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي يتم فيها تطبيق هذه الأخيرة و هي تنقسم إلى آليات داخلية و خارجية .

المطلب الأول :الآليات الداخلية للحوكمة

و هي الآليات المتواجدة داخل الشركة و هيكلها التنظيمي و التي تقوم على الأنشطةالداخلية و عمليات الإدارة و اتخاذ الق ارارت، بغية تحقيق أهداف حملة الأسهم و باقي الأط ارفذوي المصالح وهي تتمثل في:

اولا :مجلس الإدارة

بنائه يعتبر نقطة فعالة في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ، بوجوده يضمن استم اررية تطبيق و تطوير آليات الحوكمة بما يناسب مع متغى ارت بيئة الأعمال ، و مجلس الإدارة مكون من أف ارد منتخبين و هدفهم العمل على تحقيق مصالح المساهمين و الأط ارف الأخرى ، و يقوم باختيار و تعيين المديرين التنفيذيين الذين يقومون بأعمالهم اليومية للإدارة و ى ارقب أدائهم ، و يحدد السياسة العامة للشركة و خططها الإست ارتيجية ، و يعين لجان مساعدة له كلجنة الم ارجعة و المكافآت و إدارة المخاطر .

1. طبيعة أعضاء مجلس الإدارة:

يصنفون إلى ثلاثة مستويات:

- **الداخليين:** هم غالبا الأعضاء العاملين في المستوى الأعلى للإدارة التنفيذية كالمدير العام و كبار المديرين التنفيذيين، ووجودهم ضروري لأنهم مصدر معلوماته عن الشركة لكونهم يديرونها ولا يمكن الحصول عليها إلا منهم.

❖ **الخارجيين ذوي العلاقة:** هم أعضاء المجلس الذين لهم علاقة تعاقدية أو غير تعاقديةأو مصلحة مع الشركة، و لكنهم لا يشاركون في نشاطاتها اليومية، مثلا المساهمين في الشركةأو أحد الزبائن، أو أحد العاملين في شركات متعاقدة مع الشركة.

❖ **الخارجيين المستقلين:** وهم الأعضاء الذين لا تربطهم أية علاقة بالشركة و هم أشخاص مهنيين ينتخبون لتقديم المشورة للشركة ، وقد يعملون في مواقع إدارية عالية في شركات لا تربطها علاقة بالشركة (ليست من الشركات المنافسة) ، وقد يعملون في مطبق إدارة أكثر من شركة و هم يجاهدون في أداء أعمالهم من أجل التعويضات التي يحصلون عليها .

2. مهام و مسؤوليات مجلس الإدارة في إطار ح وكمة الشركات

يقوم مجلس الإدارة بوضع نظام داخلي يتم م ارجعته دوريا، و يحدد فيه الواجبات و المهام و المسؤوليات و من بينها[1] :

1. وضع إج ارءات و خطط عمل لتطبيق قواعد حوكمة الشركات و م ارجعتها و تقييم مدى تطبيقها بشكل دوري .
2. وضع سياسات تنظم العلاقة بين الأط ارف ذوي المصلحة بما يضمن تنفيذ الت ازمات الشركة اتجاههم و حفظ حقوقهم و توفير المعلومات اللازمة لهم و إقامة علاقات جيدة معهم.
3. وضع سياسة الإفصاح و الشفافية الخاصة بالشركة و متابعة تطبيقها وفقا لمتطلبات الجهات الرقابية و التشريعات سارية المفعول.

[1] http://www.sdc.com.jo/arabic/index.php?option=com_content&task=view&id=884&Itemid=49

تاريخ الزيارة 30-09-.2102 00. 15 :

4. إعداد التقارير السنوية و نصف السنوية و ربع السنوية و نتائج الأعمال الأولية السنويةعن أعمال الشركة، متضمنة البيانات المالية عن كل فترة، وفقا لأحكام التشريعات النافذة علىأن يتم الإعلان مسبقا عن موعد الإفصاح عن هذه البيانات بوقت مناسب.

3. الشروط اللازم توفرها في مجلس الإدارة حتى يقوم بدوره في حوكمة الشركات

أ. **الاستقلالية:** أن يكون أغلبية أعضاء المجلس من غير التنفيذيين، و أن يكون هناك عدد كاف من الأعضاء المستقليين تماما من مجلس الإدارة (3/1)، فمهمته الأساسية م ارقبة الإدارة التنفيذية و التصديق على ق ارارتها ، و لبلوغها لا بد من أن يتكون مجلس الإدارة من أعضاء داخليين و هم المدير العام و كبار المديرين لأنهم يحملون معلومات مهمة بصفتهم المسيرين ولا يمكن الحصول عليها من غيرهم، ومن دون هذه المعلومات ومن دونها لا يمكن أن يؤدي وظيفته بشكل سليم.أما النوع الثاني فهم الأعضاء المستقلين و الذين يسمحون للمجلس بالقيام بدوره الرقابي على الإدارة التنفيذية للشركة نظ ار لاستقلاليتهمو عدم خضوعهم لضغوط من الإدارة التنفيذية للشركة.

ب . **الفصل بين رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي:** ضرورة الفصل بينهما من خلال الوظيفة لأن نظرية الوكالة تغيير قيام المدير التنفيذي للشركة، حيث تعتبر نظرية الوكالة قيام المدير التنفيذي بوظيفة رئيس مجلس الإدارة عائق أمام ميكانيزمات الرقابة وتقترح الفصل بين

هذين الدورين .كما جاءت التعديلات التي حدثت على نظرية الوكالة لتؤكد على أن وظيفةالرقابة والتسيير يقلل من تكاليف الوكالة ويحسن من أداء المؤسسة [9]. ففي كثير من الأحيان يقع مجلس الإدارة تحت سيطرة المدير العام عندما يكون في نفس الوقت رئيس مجلس الإدارة؛ فهو الذي يقوم بترشيح الأعضاء الداخليين والخارجيين .بالإضافة إلى أن الأعضاء الداخليين ى أرسهم وظيفيا مما يصعب عليهم معارضته في الق ارارت حتى ولو كان مخطئا، وفي هذه الحالة يكون ولاء المجلس للمدير العام وليس لحملة الأسهم أو الأط ارف ذات المصلحة. [10] ج . أن يكون حجم مجلس الإدارة مناسبا لحجم الشركة.

ح . التحديد الدقيق لمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في نظام الشركة الأساسي.

3- 1-لجنة التدقيق :

تعتبر لجنة التدقيق(لجنة الم ارجعة)من بين أهم أدوات حوكمة الشركات وهي أحد اللجان التي يعينها مجلس الإدارة من أجل مساعدته على أداء مهامه الرقابية على الإدارة التنفيذية للشركة، وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة أي الأعضاء الذين لا يعملون بالشركة، ومهمتها الإش ارف على التقارير المالية السنوية والإش ارف على الرقابة الداخلية وتعيين المدقق الخارجي والعمل معه والتأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة بصفة عامة .وتشكيلها إجباري في قوانين العديد من الدول مثل الولايات المتحدة

---

[9] MEZGHANI Ali et ELLOUZE Ahmed, **gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière**, www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p185.pdf, pp 5-.6

[10]كينيت أ.كيم وآخرون، **حوكمة الشركة)الأطارف الارصدة والمشاركة(**، تعريب محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جبر غنام، دار المريخ للنشر،السعودية، 2010 ، ص82 ،38.

الأمريكية. وبرز مفهوم لجنة التدقيق بعد الأزمات والانهيارات التي مست العديد من الشركات الكبيرة مطلع سنة 2002 بالولايات المتحدة الأمريكية، Sarbanse Oxley القرن العشرين، حيث تم إصدار قانون والذي يلزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي .بالإضافة إلى أنه في العديد من الدول الأخرى مثل كندا، وفرنسا ، وألمانيا، وماليزيا وسنغافورة، قد ظهر مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة، وتطور بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي بحيث أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات .وأصبحت تحظى باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين الأكاديميين نظرا للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وكذلك دورها في دعم التدقيق الخارجي وتحقيق استقلاليته بما يساهم في إرساء مبادئ حوكمة الشركات.[11]

أولا -مهام ومسؤوليات لجنة التدقيق:

تقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف أهمها:

-الإشراف على عملية التدقيق الداخلي والتأكد من سلامة التقارير المالية ومراعاتها للمعايير المتعارف عليها.

-تقديم التوصيات لمجلس الإدارة بخصوص تعيين، إنهاء عمل، مكافآت المدقق الخارجي وأي شروط تعاقدية أخرى تتعلق به، بالإضافة إلى تقييم موضوعية المدقق الخارجي مع الأخذ بالاعتبار أي أعمال أخرى قام بها خارج نطاق التدقيق بهدف ضمان تلك الموضوعية.

-تقييم نظام الرقابة الداخلية الخاصة بالعمليات والتأكد من إتباع السياسات والمبادئ المحاسبية السليمة و مراجعة الكشوفات المالية بصفة عامة والكشوفات السنوية والربع سنوية قبل إصدارها بصفة خاصة و مراجعة سياسات الشركة المتعلقة بإدارة المخاطر.

---

[11]بروش زين الدين و دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر –بسكرة، يوم6 و 7 ماي 2012 ، ص41.

-العمل كقناة اتصال بين مجلس إدارة الشركة من جهة وكل من م ارقبي الحسابات الخارجيينوالمدققين الداخليين من جهة أخرى[12].

–مناقشة المشاكل والتحفظات التي تنشأ أثناء عملية التدقيق الخارجي مع المدققين الخارجيين.

–القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة ، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة [13].

–متابعة مدى تقيد الشركة والت ازمها بتطبيق أحكام التشريعات النافذة ومتطلبات الجهات الرقابية.

–التأكد من عدم وجود أي تضارب في المصالح قد ينجم عن قيام الشركة بعقد الصفقات أو إب ارم العقود أو الدخول في المشروعات مع الأط ارف ذوي العلاقة .[14] **ثانيا –الشروط اللازم توفرها في لجنة التدقيق:**

حتى تقوم لجنة التدقيق بعملها على أكمل وجه بشكل دقيق وموضوعي بينت معظم الد ارسات أنه لا بد من أن تتوفر فيها ثلاثة شروط أساسية نوجزها فيما يلي:

- **الاستقلالية:**تعني استقلالية لجنة التدقيق أن يكون جميع أعضائها من الأعضاء غير التنفيذيين، ويفضل أن يكونوا من المستقلين، وفي بعض الأسواق المتقدمة يجب أن يكونوا من

[12]مها محمود رمزي ريحاوي، مرجع سابق، ص711.

[13]بروش زين الدين و دهيمي جابر، مرجع سابق، 51.

[14]**دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان**، الهيئة الأردنية للأوارق المالية، ص41.

المستقلين .حيث أن استقلالية لجنة التدقيق تسمح لها بالقيام بأعمالها بجودة عالية بعيدا عن الضغوط التي يمكن أن تخضع لها فيما لو كانت غير مستقلة.

❖ **الخبرة:**بسبب طبيعة وظائف ومهام لجنة التدقيق من الواجب أن يكون عضو أو عضوين من أعضائها ممن يمتلكون خبرة لا بأس بها في المالية والمحاسبة والتدقيق، بحيث يجب أن يكون في اللجنة خبير مالي واحد مؤهل على الأقل[15]. وتبين الد ارسات أنه كلما كان أعضاء اللجنة يتمتعون بخبرة كبيرة كلما قلت حالات التلاعب والغش في القوائم المالية.

❖ **النشاط:** ينبغي على لجنة التدقيق أن تجتمع حسب الحاجة اجتماعا رسميا أربع م ارت على الأقل كل عام، ويحضر الاجتماع أعضاء اللجنة فقط إلا الأشخاص الذين قد تستعين بهم اللجنة في أمور معينة كتقديم النصح في بعض المواضيع، ويقدم تقرير عن الاجتماع لمجلس الإدارة من أجل اطلاعه على أعمال اللجنة.

❖ **الصلاحيات:**من أجل قيام لجنة التدقيق بعملها لا بد من أن تعطى لها الصلاحيات المناسبة، ومن بينها حق الحصول على المعلومات من الإدارة التنفيذية، و ترى شح المدقق الخارجي او مكانية استدعائه لمناقشته في أمور معينة، و أن يحق لها الاستعانة بالخب ارء عندما يكون ذلك ضروريا.

3-1-2-المراجعة الداخلية (التدقيق الداخلي):

[15]تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا :تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فيفري 2011 ، ص65.

تعتبر الم ارجعة الداخلية آلية مهمة من آليات حوكمة الشركات، إذ تلعب دوار فريدا فيعملية حوكمة الشركات بالرغم من أن هذا الدور لا ى ازل محل مناقشة وجدل واسعين[16] ، فهيوظيفة مستقلة تهدف إلى محاربة الغش والتزوير وضمان صحة ون ازهة التقارير المالية وتشرف على نظام الرقابة الداخلية ونظام إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تحسين عمليات الشركة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

أولا –ماهية المارجعة الداخلية:

عرفها معهد الم ارجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1999 بأنها " نشاط مستقل وتأكيد موضوعي واستشاري مصمم بغرض إضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة وهي تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها بتوفير مدخل منهجي منتظم لتقيين وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة والسيطرة [17]"

[16]نعيم دهمش، **الحاجة للإبداع المحاسبي لربط العلاقة بين التدقيق الداخلي والحاكمية المؤسسية**، جامعة عمان العربية للد ارسات العليا، عمان– الاردن، مارس. 2005 ص6 على الموقع الإلكتروني :http://jps-194 dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=، 2012/10/11.

[17]**مبادئ وممارسات حوكمة الشركات**، بحوث وأوارق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، مصر، نوفمبر 2006 ، منشوارت المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2009 ، ص84.

كما عرفها الاتحاد الأوروبي بأنها" وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة، وذلك بغرض مساعدة المسئولين داخل المنشأة في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالرقابة على الأنشطة التي يتم فحصها[18].

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الم ارجعة الداخلية وظيفة مستقلة تقوم الشركة بإنشائها من أجل فحص عمليات الشركة والتأكد من صحة المعلومات التي تصدرها، والتأكد من فعالية نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، و إعطاء الاستشا ارت والنصائح من أجل ترشيد ق ارارت الإدارة التنفيذية للشركة وضمان تسييرها بكفاءة وفعالية.

ثانيا –مهام وظيفة المارجعة الداخلية (التدقيق الداخلي):

تساهم الم ارجعة الداخلية في عملية حوكمة الشركات من خلال تقييمها وتحسينها لهذه العملية إذ أنها وبالتعاون مع مجلس الإدارة ولجنة الم ارجعة ولجنة إدارة المخاطر(إن وجدت)، تعمل على التأكد من وم ارقبة تحقيق أهداف المؤسسة وتساعد في نشر وترسيخ قيمها، كما تتأكد من أن المعايير المحاسبية مطبقة بشكل جيد، وأن قيمة المؤسسة محفوظة[19].

---

[18]مصطفى نجم البشاري، **أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظم المارجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان**، مؤتمر الم ارجعة الداخلية الأول بالسودان، الخرطوم،20-21يناير2008ص7.

[19] Spencer Pickett, THE INTERNAL AUDITING HANDBOOK, Second edition, Wiley, USA, 2003, p112.

ثالثا –معايير وشروط المارجعة الداخلية

هي المعايير والشروط التي ينبغي توفيرها حتى تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بدورها في حوكمةالشركات بصورة صحيحة وتنقسم إلى:

أ –المعايير والشروط المتعلقة بشخص المارجع:

–ينبغي على الم ارجع الداخلي أن يتمتع بدرجة معتبرة من الكفاءة والمؤهلات العلمية والعملية التي تسمح له بأداء عمله بشكل صحيح وتسمح له بالتحكم في عمله وأداءه لمهامه على أحسن وجه.

–أن يتمتع بالاستقلالية عن الأنشطة التي يقوم بم ارجعتها بما يمكنه من إصدار أحكام نزيهة وغير متحيزة.

–أن يقوم ببذل العناية المهنية الكافية ويحرص على القيام بواجبه.

ب –المعايير والشروط المتعلقة بوظيفة الم ا رجعة أو التدقيق:

حتى تقوم وظيفة الم ارجعة الداخلية بدورها بشكل فعال لابد من توفير الاستقلالية لها ووضعها في الهيكل التنظيمي بحيث لا تتأثر بالتبعية[20]. بحيث تعمل إدارة الم ارجعة الداخلية تحت إش ارف لجنة الم ارجعة المنبثقة عن مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها إلى رئيس اللجنة، ولا تخضع

[20] J Mitchell et al , **Corporate Finance and Governance** , Carolina Academic Press, 1996, pp. 159–.861

في مباشرة أعمالها لأي ضغط أو تأثير من الإدارة التنفيذية للشركة .وتنقسم الاستقلالية إلى قسمين:

- **الاستقلالية التنظيمية** :عندما تكون إدارة الم ارجعة الداخلية في وضع داخل المنشأة يسمح لها بالقيام بواجباتها ومسؤولياتها باستقلالية.
- **الاستقلالية الموضوعية** :وتعني أنهى جب على الم ارجع الداخلي أن يكون موضوعيا عند أدائه لأعمال الم ارجعة، ولا يمكن ذلك إلا إذا تم منحه الصلاحيات اللازمة للم ارجعة سواء كانت تتعلق بالسجلات أو بالأف ارد أو الممتلكات.

ج –المعايير والشروط المتعلقة بالصلاحيات:

حتى تتمكن وظيفة الم ارجعة الداخلية من أداء مهامها لا بد من أن يكون لفريق الم ارجعة الداخلية كل الصلاحيات للاطلاع على جميع المستندات والسجلات والحصول على كافة المعلومات اللازمة لاستكمال الفحص والتحليل لعمليات الشركة المختلفة .ولكن لا يجب على فريق الم ارجعة الداخلية التدخل في الشؤون التنفيذية ولا المشاركة في أداء أي أنشطة مما يقومون بم ارجعتها،و إ ن كان ذلك لا يمنعهم من تقديم توصياتهم من أجل إصلاح ما يكتشفونه من أخطاء وذلك ضمن تقاريرهم إلى لجنة الم ارجعة.

د –المعايير المتعلقة بعملية المارجعة

لابد من أن تكون هناك معايير و إج ارءات متبعة من أجل تحقيق أهداف الم ارجعة الداخلية مثل إعداد الب ارمج المسبقة والتخطيط المسبق لعملية الم ارجعة، ثم كيفية الم ارجعة والفحص

وجمع الأدلة، كذلك يجب أن تكون هناك معايير لتقديم التقارير و إبداء الم ارجع الداخلي ل أريه المحايد. حيث أصبح يتم الاعتماد أكثر فأكثر على الم ارجعة الداخلية من أجل تحسين عملية حوكمة الشركات، إلا أن هذا الاعتماد يتوقف على جودة أداء الم ارجعة الداخلية لأعمالها والتي تتوقفبدورها على عدة عوامل .

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات.

هي الآليات التي تقوم بها أط ارف من خارج الشركة، وتمثل أحد الوسائل الهامة من أجل تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات، ومن أهم هذه الآليات نجد :الم ارجعة الخارجية(التدقيق الخارجي)،القوانين والتشريعات، والأسواق المالية.

1. المارجعة الخارجية (التدقيق الخارجي)

يلعب الم ارجع الخارجي دوار مهما في حوكمة الشركات فهو يساعد غلى تحسين نوعية الكشوفات المالية للشركة، ويساهم في زيادة الثقة في القوائم المالية المنشورة من طرفها، بالإضافة إلى أنه كلما قام الم ارجع الخارجي بعمل ذو نوعية جيدة كلما ساهم ذلك تحقيق ن ازهة عمليات الشركة وحماية حقوق الأط ارف ذات المصلحة.

أولا –ماهية وأهداف المارجعة الخارجية:

عرفت الم ارجعة الخارجية بأنها" عملية فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت الم ارجعة فحصا انتقاديا منظما، بقصد الخروج ب أري فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية على الوضع المالي لذلك

المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة وتقديم مدى تصورها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة في تلك الفترة[21] " وتنقسم الم ارجعة الخارجية في الواقع إلى ثلاثة أنواع هي: [22]

-**المارجعة القانونية** :والتي تقوم بها الشركات لأن القانون يلزمها بها، ويقوم بها بشكل سنوي محافظ حسابات معتمد.

-الم ارجعة **التعاقدية(الاختيارية)**: والتي يقوم بها محترف بطلب من أحد الأط ارف الداخلية أو الخارجية للشركة، ويمكن تجديدها بشكل دوري.

-**الخبرة القضائية** :وهي التي يقوم بها محترف من خارج الشركة بطلب من المحكمة بغرض التأكد من أمور محددة بدقة من طرفها.

أهداف المارجعة الخارجية:[23]

[21] خالد أمين عبد الله، **علم تديق الحسابات -الناحية النظرية والعملية**، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة النشر، عمان، 2001، ص13.

[22] محمد بوتين، **المارجعة ومارقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الج ازئر، 2005،ص16.

[23] المرجع نفسه، ص3 - 32.

الهدف الرئيسي :الهدف الأساسي للم ارجعة الخارجية هو إعطاء ال أري الفني المحايد المدعمبالأدلة والب ارهين حول شرعية وصدق الوثائق والحسابات التي تقدمها الإدارة، وحول المركزالمالي للشركة وتقديم ذلك في تقرير مفصل.

الأهداف الثانوية :أثناء محاولة الم ارجع تحقيق هدفه الرئيسي يجد نفسه مضط ار لإنجاز أهداف ثانوية خاصة هي:

-اكتشاف أعمال الغش والتزوير :حيث من أجل إثبات المركز المالي للشركة وشرعية وصدق الحسابات يقوم الم ارجع الخارجي بمتابعة واكتشاف حالات الغش والتلاعب بأموال الشركة لأنها تؤدي للتأثير على الوضع المالي للشركة وتعطي وضعية مخالفة للوضعية الحقيقية للشركة.

الم ارجعة وتحسين التسيير :من أجل التأكد من صحة الحسابات يقوم الم ارجع الخارجي بتقييم نظام الرقابة الداخلية ويقدم تقرى ار مفصلا عن نقاط الضعف والأخطاء المكتشفة ويقدم النصائح في حدود مجال م ارقبته مما يؤدي لتحسين التسيير في الشركة ولكن يبقى الهدف الرئيسي هو التأكد من شرعية وصدق الحسابات بالشركة.

-إمداد المستثمرين والبنوك والدوائر المحلية وغيرهم ببيانات موثوقة تساعدهم على اتخاذ ق ارارتهم.

ثانيا -دور المارجعة الخارجية في حوكمة الشركات.

تساهم الم ارجعة الخارجية في حوكمة الشركات من خلال[24] :

-زيادة ثقة الجمهور والأط ارف ذات المصلحة في مصداقية القوائم المالية والحسابات التيتصدرها الشركات.

-تقديم تأكيدات للمجتمع والأط ارف ذات المصلحة عن مدى الت ازم الشركة بالقوانين والتشريعات

،وعن كفاءة استغلال مواردها وعن الحفاظ على مصالح جميع الأط ارف.

-تقليل مشاكل عدم التماثل في المعلومات بين الإدارة والمساهمين عن طريق تقديم تقارير مستقلة عن كلا الطرفين.

-تحسين طريقة تسيير الشركات عن طريق التأكد من فعالية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية واكتشاف حالات الغش والتزوير ، والحد من حالات الفساد المالي والإداري والتلاعب بأموال الشركات.

ثالثا -معايير وشروط المارجعة الخارجية:

حتى تقوم الم ارجعة الخارجية بدورها في حوكمة الشركات كما ينبغي لا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط هي:

أ -الاستقلالية:

[24] عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، **مارجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص100-

.101

إن استقلال م ارجع الحسابات الخارجي يمثل حجر ال ازوية في ممارسة هذه المهنة وإذا فقد الم ارجع استقلاليته فلن تكون هناك حاجة إلى تقاريره عن القوائم المالية، و سيفقد المجتمع ثقته فيه، وتتزعزع الثقة في القوائم المالية المنشورة من طرف الشركات، و تزداد حدة عدم التأكدو الفوضى في أسواق الأوارق المالية .وبالتالي يمكن القول أنه من دون الاستقلال تصبح مهنةالم ارجعة الخارجية بدون مبرر على الإطلاق، ويوجد وجهين لاستقلال م ارجع الحسابات الخارجي هما :[25]

ويعني أن لا يكون للم ارجع أية مصلحة – (independence in appearance): الاستقلال الظاهري مادية مباشرة أو غير مباشرة ، مع عميل الم ارجعة بشكل يجعل سلوكه لا يوحي للجمهور بالاستقلال.

الاستقلال الحقيقي (independence in fact): ويعني أن يكون الم ارجع نزيها وموضوعيا وأمينا وغير متحيز لطرف أخر، كما يجب أن يكون حياديا في قبول وانجاز التكليف وإ عداد التقرير وعرضه وهذا النوع تحكمه قيم م ارجعة الحسابات وضميره ومعاييره الذاتية، ولذلك فعادة ما يصعب قياسه.

ويوجد أيضا ثلاثة أبعاد لاستقلالية م ارجع الحسابات الخارجي هي:

–الاستقلال في إعداد برنامج الم ارجعة من دون أي ضغوط وتدخلات من الإدارة.

–الاستقلال في الفحص وتحديد الأنشطة والمجالات التي سيفحصها.

–ا لاستقلال في إعداد التقارير وإ ب ارز الحقائق التي ى ارها مناسبة.

[25] . **استقلالية مارجع الحسابات** ، http://master.first-forum.com/t380-topicتاريخ الزيارة،24- 11-2012،11:46

ب –الموضوعية:

من أجل تحقيق الموضوعية في أعمال م ارجع الحسابات الخارجي يجب م ارعاة الأمورالتالية [26]:

–أ ن يكون حاصلا على إجازة م ازولة المهنة سارية المفعول؛

–يمارس مدقق حسابات الشركة الخارجي واجباته لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد، على أن لا يتولى تدقيق حسابات الشركة لأكثر من أربع سنوات متتالية .ويجوز إعادة تكليفه بتدقيق حسابات الشركة بعد مرور سنتين على الأقل؛

–أن لا يقوم بأية أعمال إضافية أخرى لصالح الشركة كتقديم الاستشا ارت الإدارية والفنية؛

–لا يجوز تعيين أي من موظفي مكتب مدقق الحسابات الخارجي في الإدارة العليا للشركة إلا بعد مرور سنة على الأقل من تركه تدقيق حسابات الشركة.

3.2. القوانين والتشريعات .

تلعب القوانين والتشريعات دوار مهما كآلية من آليات حوكمة الشركات، إذ أنها تضمن حماية حقوق المساهمين والأط ارف ذات المصلحة، كما أنها قد تلزم الشركات بتطبيق بعض ممارسات الحوكمة ومبادئها، وذلك عندما تصدر الدولة قوانين وتشريعات خاصة بحوكمة الشركات .فالقوانين والتشريعات توفر الإطار الفعال للحوكمة داخل الدولة، الذي هو أحد

[26] ،مدقق الحسابات الخارجي 882 =http://www.sdc.com.jo/arabic/index.php?option=com_content&task=view&id، 2012/11/23.

المبادئ الهامة ضمن مبادئ منظمة التعاون حيث عند توفره يصبح من السهل تنفيد باقي المبادئ (OECD) .الاقتصادي والتنمية ويوجد نوعين من القوانين والتشريعات التي تلعب دوارفي حوكمة الشركات هي:

1.2.3.القوانين والتشريعات الحكومية

وهي الم ارسيم والتشريعات التي تصدرها الدولة بهدف تنظيم قطاع الأعمال وتنظيم العلاقات بين إدارة الشركات والمساهمين والأسواق المالية وباقي الأط ارف، وتتميز هذه القوانين صفة الإل ازم تحت طائلة العقوبات المختلفة التي يمكن أن تطبق على الشركات في حالة المخالفة.

ويمكن أن تصدر الدولة قوانين خاصة بحوكمة الشركات بصفة محددة لإل ازم الشركات بتطبيق ممارساتها،وهو ما حدث في أغلبية الدول المتقدمة إلا أن الكثير من الدول النامية لا ت ازل لم تصدر تعليماتها في هذا المجال بعد.

-**قوانين ولوائح النقابات والمنظمات المهنية** :هي اللوائح والتعليمات التي تصدرها النقابات والجمعيات المهنية المختلفة بهدف تنظيم العمل في مختلف القطاعات، وتعتبر عاملا جد مهم في تركيبة الحوكمة في أي بلد [27]، وبالرغم من أن تعليماتها لا تسري سوى على الشركات المنظمة إليها إلا أن الانضمام إليها إجباري من أجل الترخيص بالعمل في بعض المجالات،

[27] Stuart L. Gillan and other, Tradeoffs in Corporate Governance-Evidence from Board Structures and Charter Provisions, University of Texas, April 2007,pp 9-.01

كما أن أغلبية الشركات تنظم إلى النقابات وتجمعات المؤسسات بهدف الاستفادة من الم ازيا المختلفة الناتجة عن ذلك.

❖ **دور القوانين والتشريعات في حوكمة الشركات:**

تلعب القوانين والتشريعات دوار فعالا في حوكمة الشركات من خلال:

–وضع آليات تسوية الشكاوى والخلافات التي تنشأ بين إدارة الشركة والمساهمين والأط ارف ذات المصلحة؛

–تقنين ووضع آليات تعويض أصحاب المصالح في حال انتهاك حقوقهم؛

–إل ازم الشركات بالشفافية في أعمالها وتقديم تقارير مفصلة عن أعمالها بصفة دورية؛

–تحديد العقوبات والإج ارءات في حالة مخالفة الشركة للأحكام السارية المفعول.

2.2.3. الأسواق المالية.

تقوم الأسواق المالية بدور مهم في حوكمة الشركات حيث أنها تساهم في انضباط هذه الأخيرة و تلعب دوار مهما في تنفيذ قواعد الحوكمة في البلدان التي تنتمي إليها، بالإضافة إلى أنها تتمتع بسلطة قبول أو رفض الانضمام إليها وفق شروط معينة. والتي غالبا ما يكون من بينها الالت ازم بقواعد الحوكمة و كذلك يمكنها معاقبة الشركات التي لا تلتزم بمبادئ الحوكمة وإخ ارجها من السوق المالي .كما أنه الالت ازم بمبادئ وقواعد الحوكمة يزيد من ثقة

المستثمرين في السوق المالي [28]في أسهمها وبالتالي يقبلون على ش ارئها فترتفع قيمتها السوقية بالإضافة إلى رفع التصنيف الائتماني للشركة.

وعموما يمكن أن تساهم الأسواق المالية في تحسين حوكمة الشركات من خلال :[2]

-المشاركة في وضع قواعد الحوكمة في البلدان التي تنتمي إليها؛

-اشت ارط الالت ازم بمبادئ وقواعد الحوكمة من أجل إد ارج الشركات؛

-عرض الكشوفات والتعاون مع الأط ارف الأخرى في حالة إفلاس الشركات؛ عرض المعلومات الجديدة و الكشوفات المالية للأط ارف المختلفة في الأسواق؛ -إلغاء إد ارج الشركات المخالفة لقواعد الحوكمة أو تسليط عقوبات عليها.

المبحث الاربع :التنمية المحلية

تمهيد:

يحتل موضوع التنمية بشكل عام والتنمية المحلية بشكل خاص مكانة مهمة بين الد ارسات الاجتماعية و السياسات والب ارمج الحكومية والمنظمات الدولية والإقليمية ،لأنها منهجية عملية ونقطة دخول وحركة، وبرنامج يمكن من خلالها نقل المجتمع من حالة الركود والضعف إلى حالة التقدم والقوة والسير في طريق النمو والارتقاء إلى الأفضل، وتحقيق التوازن

[28] The Role of MENA Stock Exchanges in Corporate Governance, OECD 2012, www.oecd.org/daf/corporateaf fairs/mena, pp 31-41 [2] Alissa koldertsova, Role of stock exchanges in improving corporate governance, corporate affairs division, Cairo, 8 December 2009, p6.

بين مختلف المناطق، وتوفير المناخ المناسب للتنمية المحلية، وتلبية الاحتياجات الأساسية للسكان المحليين وفق الأسس والأسس الأساسية التي يجب إتباعها لتنمية المجتمع المحلي[29].

المطلب الأول : تعريف التنمية المحلية ونظرياتها أولا: تعريف التنمية المحلية

نظ اًر لأهمية موضوع التنمية المحلية فقد جذب اهتمام الباحثين وبالتالي جرت محاولات عديدة لتعريفها نذكر منها:

تم تعريف التنمية المحلية على أنها : عملية التغيير التي تحدث في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية من خلال القادة المحليين القادرين على استخدام واستغلال الموارد المحلية وإقناع المواطنين المحليين من خلال المشاركة الشعبية والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي للحكومة من أجل رفع مستوى المعيشة لجميع أف ارد الوحدة المحلية واندماج جميع وحدات الدول.[30]

كما يتم تعريفها على أنها سياسات وب ارمج يتم تنفيذها وفقًا للاتجاهات العامة لإحداث تغيير مرغوب فيه في المجتمعات المحلية بهدف رفع مستوى المعيشة وتحسين نظام توزيع الدخ ول .[31]وهناك من يعرّفها على أنها : العملية التي يمكن من خلالها تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية وعلى الحكومة أن ترفع مستوى المجتمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا

[29]عدلي البايلي،" المالية العامة والنظم الضريبية : تقدير وتحليل الموازنة العامة في الشريعة والقانون".القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2009 ، ص420.

[30]عبد المطلب عبد الحميد،" التمويل المحلي والتنمية المحلية" الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001 ، ص30.

[31]بومدين طامشة،" الحكم ال ارشد ومشكلة بناء قد ارت الإدارة المحلية في الج ازئر" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ابوبكر بلقا يد تلمسان، الج ازئر– متحصل عليه من الموقع الإلكتروني ،htm//www.ulum.nl/d175.html ، بتاريخ 22 / 20 /20172017 على الساعة 43:09.

واجتماعيا وثقافيا ومدنيا، ومن منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك المجتمعات المحلية في نظام شامل ومتكامل.[32]

وينطوي على هذه التعاريف مجموعة من الخصائص نجملها في النقاط الآتية:

- التنمية المحلية هي عملية مستمرة ومتصاعدة لتلبية الاحتياجات والمتطلبات المتجددة للمجتمع المحلي.
- تتميز عملية التنمية المحلية بالتكامل بين المناطق الريفية والحضرية، وبين الجوانب المادية والمعنوية[33].
- التنمية المحلية تتطلب قيادة مهنية معدة ومدربة على كيفية تحقيق أهداف المجتمع المحلي.
- تهتم التنمية المحلية باستثمار الموارد المادية والبشرية المتوفرة في المجتمع المحلي التي يمكن توفيرها[34].
- التنمية المحلية هي عملية موجهة ومدروسة وواعية تستهدف مناطق الدولة الفرعية ،وهذا يعني أنها ليست عشوائية أو عفوية فهي عملية إدارية مخطط لها.

---

[32]العياشي عجلان،" حوكمة الجباية المحلية كآلية لتحقيق التنمية المحلية المستدامة حالة ولاية مسيلة،2008 –2011 ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد14 2014 ، ص168 –169 .

[33]أمهدي بوزينة آمنة،" دور القطاع التكافلي في تمويل مشاريع التنمية المحلية " الملتقى الوطني الثاني حول التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول –الاقتصادي المربح، يومي19–20 أكتوبر 2015 ، (المركز الجامعي، كلية معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ص 23.

[34]سميحة طري وسهام عيساوي،" التنمية المحلية: الركائز والمعوقات "الملتقى الوطني حول التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي19–20 أكتوبر2015 ،(المركز الجامعي لميلة، كلية معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ص291.

- التنمية المحلية هي عملية فرعية للتنمية الوطنية، وهي العملية الشاملة للمجتمع، وعلى هذا الأساس تعتبر التنمية المحلية هي عملية عامة متكاملة، والتكامل هنا يعني أن إدارة التنمية في جميع القطاعات والمستويات بطريقة متوازنة في عموم البلاد[35].

ثانيا:نظريات التنمية المحلية

تعود مشكلة التنمية المحلية إلى نهاية الحرب العالمية الثانية، عندما تم تقديمها كأحد البدائل للنموذج الاقتصادي الكلاسيكي الذي ساد، فالواقع بين أن هناك تناقضات بين تطور الدولة من جهة وتطور المناطق من ناحية أخرى، مما أدى إلى ظهور اتجاهات وأفكار جديدة.

تميزت فترة الستينيات بظهور نظرية" أقطاب النمو"، التي تقوم على فضاء متعدد الأقطاب، التي تعرفها بى رو بأنها مساحة غير متجانسة، حيث تكمل الأج ازء بعضها البعض وتقف بينها وبين الأقطاب المسيطرة أكبر من المناطق المجاورة .ومن هنا نرى أن هذه النظرية تقوم على فكرة تقسيم الدولة(الفضاء) إلى أقطاب الكبيرة غير المتجانسة في النهاية إلى تنمية البلد ككل و تتمثل هذه النظريات في:

[35]أحمد باي و فاتح عمار،" المجتمع المدني والتنمية المحلية : د ارسة تجربة دولة الفلبين "الملتقى الوطني حول التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19-20 أكتوبر 2015 ،(المركز الجامعي لميلة، كلية معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ص ـ 425.

- **نظرية القاعدة الاقتصادية:**

تعتمد هذه النظرية على فكرة الصاد ارت كأساس لتنمية المناطق، وترى أن مستوى الإنتاج والتوظيف لأي دولة يعتمد المنطقة على مدى قدرتها على التصدير، والتي بدورها تتحدد بالطلب الخارجي.

تقسم هذه النظرية الأنشطة الاقتصادية داخل المنطقة إلى أنشطة أساسية وأنشطة داخلية:

- الأنشطة الأساسية هي الأنشطة التي تغطي القطاعات المصدرة والتي تساهم في خلق فرص العمل وجلب مداخيل من الخارج مثل قطاع السياحة ... الخ.
- الأنشطة الداخلية هي أنشطة موجهة لتلبية الاحتياجات الداخلية للمنطقة، وبالتالي التكامل بين هذه الأنشطة يساهم في تنمية المنطقة وبالتالي تنمية البلد بأكمله.[36]

- **نظرية التنمية من تحت:**

تركز هذه النظرية على فكرة تنظيم الاقتصاد من قبل أعضاء الجماعات المحلية بداية السبعينيات، وتميزت هذه الفترة بعدة تحولات أثرت على الاقتصاد العالمي، والتي قدمت أفكارً وبدائل جديدة تمثلت في في البحث عن التنمية التي تنطلق من القاعدة إلى القمة، خاصة بعد التحولات التي أثرت على المجتمعات واهتمامها أكثر بالجوانب الاجتماعية والبيئة ومطالبة المجتمعات المحلية بأن يكون لها أري أكبر في الق ارارت التي تؤثر على حياتهم.

[36] خيضر خنفري،" تمويل التنمية المحلية في الج ازئر واقع وآفاق"، أطروحة دكتواره، (جامعة الج ازئر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي)،2011 – 2014 ، ص14.

وبحسب هذه النظرية فإن التنمية المحلية تتكون من:

- الجانب الثقافي الذي يظهر من خلال التضامن بين مختلف أف ارد المنطقة والذي يواجه كل التحديات التي تواجهها المنطقة.
- الجانب الاقتصادي يتمثل في استغلال الثروة المحلية للإقليم من قبل أهلها.

➢ **نظرية المقاطعة الصناعية**

تعود هذه النظرية إلى الأعمال التي قدمها "ألفريد مارشال 1890" الذي كان أول من تحدث عن تمركز مجموعة مؤسسات تعمل في نفس المجال وفي منطقة واحدة والتي كانت تسمى منطقة صناعية ثم تم تطويرها الخبير الاقتصادي الإيطالي "Picattini 1979" تقوم هذه النظرية على فكرة أن تركز مجموعة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في منطقة واحدة سيفيدهم لأنه سيؤدي إلى:

- تخفيض تكلفة النقل سواء كان وقت الش ارء أو البيع.
- الاستفادة من اليد العاملة المؤهلة والقريبة.
- تسهيل نقل المعرفة والمعلومات بين المؤسسات.

وبالتالي، فإن قيام مثل هذه التجمعات الصناعية سيسمح بإمكانية القيام بمباد ارت وخلق روابط محلية بينهم تشعرهم بالانتماء إلى حيز معين[37].

[37] خيضر خنفري، مرجع سابق، ص16.

- **نظرية الوسط المجدد:**

يرى مؤيدو هذه النظرية أن التنمية المحلية هي نتاج تطور متسلسل ومتجدد في منطقة معينة، أي أن التنمية لا يمكن أن تحدث إلا بوجود وسيط، فهذه الوسيلة هي المنطقة التي توجد فيها عناصر وعوامل قادرة على استيعاب مختلف المعارف، والتكيف مع المتغى ارت المختلفة، وذلك من خلال الت اركمات التاريخية الموجودة داخل الوسط، وفي هذا الإطار يقول "دينيس مايلات" أن الوسط يتضمن مجموعة متكاملة من أدوات الإنتاج الثقافية والفنية التي تساعد المؤسسة في المعرفة والتنظيم واستخدام التقنيات ودخول السوق، الوسيط، وفقًا لهذه النظرية، هو المكان الأفضل للتطوارت وإحداث التنمية[38].

المطلب الثاني :مبادئ التنمية المحلية وركائزها

أولا :مبادئ التنمية المحلية

ترتبط عملية التنمية المحلية بعدة مبادئ، بحيث إذا أهمل مبدأ ما، فلا توجد عملية تنمية محلية لأنها عملية الشمول والتوازن التي يشارك فيه المواطنون من البداية إلى النهاية ،ويمكن تقسيمها إلى:

[38]سميحة طري وسهام عيساوي وسهام عيساوي،" التنمية المحلية: الركائز والمعوقات ".الملتقى الوطني حول التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي –المربح، يومي 19–20أكتوبر 2015 ،)المركز الجامعي لميلة، كلية معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ص ـ 491.

- مبادئ عامة تتعلق بمسألة التنمية نفسها، بحيث إذا لم تتوفر هذه المبادئ أو تم إهمالبعضها، فإنها تفقد ركائز لتحقيق أهدافها لتصبح نهجا معيب.
- مبادئ عامة التي يجب الالت ازم بها من قبل الأشخاص المشاركين في تنمية المجتمع ،مثل المشرفين على التنمية وممثلي الوكالات الآخرين في المجال داخل المجتمع، ويعني أيضًا نجاح اختصاصي التطوير إذا التزم به.

وعليه فإن عملية التنمية المحلية بشكل عام تستلزم قواعد مهمة يجب الالت ازم بها حتى يتم استكمالها بكفاءة ونجاح[39].

و تتمثل هذه الأمور في:

مبدأ التوازن:

وهذا المبدأ يعني الاهتمام بجوانب التنمية حسب احتياجات المجتمع، فلكل مجتمع احتياجات لها وزن خاص لكل جانب من جوانبها،على سبيل المثال، في المجتمعات الفقيرة ،تحتل قضايا التنمية الاقتصادية وزنا أكبر من غيرها من القضايا والاهتمامات التي تجعل تنمية الموارد الإنتاجية الهدف الرئيسي للتنمية والقضايا أخرى بمثابة فرع منها.

مبدأ التنسيق:

[39] سميحة طري وسهام عيساوي، مرجع سابق، ص194 .

يهدف مبدأ التنسيق إلى توفير مناخ يسمح بتعاون جميع الوكالات المجتمعية وجهودها المتضافرة وتكاملها بشكل يعطي ازدواجية أو تضارب في الخدمة، لأن ذلك يؤدي إلى ضياع الجهود وزيادة التكاليف ولهذا توجد محاولات عديدة لإنجاح مبدأ التنسيق لتلافي هذه النواقصوتقليل آثارها.

مبدأ المشاركة المحلية:

يقصد بها العملية التي يقوم الفرد من خلالها بالاهتمام الحر والواعي في صياغة نمط حياة مجتمعه، في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وإتاحة الفرص الكافية له للمشاركة في وضع الأهداف العامة لحركة المجتمع وتصور أفضل لوسائل تحقيق هذه الأهداف.

ويهدف هذا المبدأ إلى جعل الخدمة أكثر وأقرب إلى حاجات المواطنين بملكيتهم لها، وبالتالي: الحفاظ عليها وحمايتها ،كما تؤدي إلى التخفيف من تكاليف المشروعات لأنها تمكنهم من المساعدة الذاتية ، وان نجاح المشاركة المحلية يتطلب موقفا إيجابيا من طرف الدولة ودعما معنويا للوقوف أمام كافة المعوقات التي تحول دون تحقيقها[40].

مبدأ الشمولية:

[40] سميحة طري وسهام عيساوي، مرجع سابق، ص491.

تتضمن التنمية المحلية كافة القطاعات الأساسية المكونة للمجتمع المحلي من التعليم ،الصحة، السكن، الزارعة، الصناعة...الخ، وأن تكون شاملة لكافة عناصر الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بحيث تغطي جميع جوانب المشروعات التنموية إضافة إلى الشمولالجغ ارفية للمنطقة الم ارد تنميتها[41].

مبدأ التكامل:

ويعني التكامل في تنمية المجتمع المحلي، كما يعني أيضا تكامل بين المجتمع الريفي و المجتمع الحضري، بمعنى لا يمكن إج ارء تنمية محلية ريفية دون تنمية حضرية والعكس، ولقد اكتشف العامل ونفي مجال تنمية المجتمع أن هناك علاقة حضرية بين الريف والحضر، كما يجب علينا أن لا نأخذ خطة تنموية لوحدها وإنما أن نسلم بالتكامل أثناء التخطيط للتنمية المحلية،حتى تكون عملية متكاملة ومتفاعلة،وبالتالي لابد الأخذ بمبدأ التكامل والتساند الوظيفي بين الظواهر الاجتماعية المختلفة.

مبدأ الاستمارارية والتجدد:

أي أن تجسيد التنمية المحلية يقوم على الاستم ارارية والتجدد وألا نفصل بين أية مرحلة من م ارحل التخطيط عن المرحلة الموالية لها، والتجديد يظهر الب ارمج التنموية المستمرة

[41] محمد بالخير"التنمية المحلية وانعكاساتها الاجتماعية: د ارسة ميدانية لولاية تمن ارست". مذكرة ماجستير، (جامعة الج ازئر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل (، 2004- 2005 ص 46.

المت اربطة كما يظهر التجدد عند تعديل أساليب التخطيط وأجهزته من مشروع لآخر حسب طبيعة المشروع الب ارمج ، وحسب الظروف الزمانية والمكانية.

- **مبدأ المرونة:**

يتجسد من خلال المرونة الزمانية التي تأخذ في عين الاعتبار مبدأ التغيير الاجتماعي التلقائي الذي قد يحدث خلال زمن محدد لتنفيذ الخطة،أما المرونة المكانية إذا كانت الب ارمج التنمية المحلية مصدرها على مستوى وطني ففي حالة م ارعات ظروف المجتمع المحلي وإضفاء الطابع المروني لأية خطة تنموية على المستوى المحلي يصبح ضروريا.[42]

- **مبدأ تقرير المصير:**

ويتطلب اختيار الوجهة والطريقة التي يتناسب مع ظروفها المجتمع حتى لا تتعارض أساليب حل مشاكله مع التقاليد السائدة فيه أو أنها لا تتماشى والقيم التي يحرص على بقائها ، لذا فإنهم نال واجب أن يكون الحقل أي مجتمع أن ى ارها متفقة ومتلائمة مع أهدافه.

- **مبدأ التقبل والتوجيه:**

ويعني أنه على المشرف أن يتقبل المجتمع كما هو ولو كان مختلفا عن مجتمعه الأصلي ، وهذا بما فيه من نظم جامدة وبناء اجتماعي تقليدي أو إمكانيات محدودة ، وعليه أن يكسب ثقة اف ارد المجتمع ، قصد إيقاظ الرغبة فيهم للتغيير الايجابي ومحاولة تقريب وجهات

[42] محمد بالخير "التنمية المحلية وانعكاساتها الاجتماعية: دراسة ميدانية لولاية تمنراست". مذكرة ماجستير، (جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل) ، 2004- 2005 ص46.

نظرهم إذا كانت مختلفة للوصول إلى اتفاق مشترك بهدف تحقيق المصالح ولأغ ارض المشتركة لخدمة الصالح العام[43].

ثانيا :ركائز التنمية المحلية

للتنمية المحلية ركائز وعناصر هامة تقوم عليها لضمان تحقيق الب ارمج التنموية وتتمثل هذه الركائز فيما يلي:

❖ **مشاركة افارد المجتمع المحلي:**

إن مشاركة اف ارد المجتمع المحلي في التنمية المحلية يعتبر من أهم قواعد التنمية حيث يستوجب إثارة وعي أف ارد المجتمع المحلي وتحسيسهم بضرورة العمل من أجل تحسين مستوى حياتهم الاقتصادية والاجتماعية، كما يتطلب العمل على إقناعهم بالحاجات الجديدة وتدريبهم على استعمال الوسائل الحديثة في الإنتاج وتعويدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية، خاصة في مجال الادخار والتوفير والاستهلاك، فالمشاركة تجند طاقات المجتمع وتقلل من نفقات الانجاز وتزيد من شعور الأف ارد بالانتماء إلى مجتمعهم المحلي، مما يعود بالفائدة على نجاح وحسن سير المشروعات التنموية. [44]

❖ **الاعتماد على الموارد المحلية المتاحة:**

---

[43]سميحة طري وسهام عيساوي، مرجع سابق، ص491.

[44]أسماء نواس،" المجتمع المدني كإطار مشارك في التنمية المحلية بالج ازئر دور وآليات تفعيله" .الملتقى الوطني حول التسيير المحلي بين إشكاليات التنموية وترشيد ق ارارت التنمية المحلية البلديات نموذجا، يومي 08-09 نوفمبر 6102 (جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ص 60 .

تهدف التنمية المحلية لتحقيق وتلبية حاجات المجتمع المحلي، وبالتالي فهي مطالبة بالبحث عن مصادر تمويل محلية من خلال الموارد المحلية، وهي كل الموارد الطبيعية والطاقات البشرية المتوافرة في المجتمع المحلي، إن الاعتماد على التمويل المحلي للب ارمج التنموية يمنح المرونة الكافية لتجسيد المشاريع من خلال سهولة الحصول على الموارد وترجمتها إلى مشاريع

حقيقة تعود بالفائدة على اف ارد المجتمع وتلبي حاجياته، بالإضافة إلى ذلك فإن الطاقات البشرية المحلية تكون قادرة على فهم حاجيات مجتمعها، وهو ما يسهم بدوره في تعزيز نسبة النجاح[45].

❖ **ضرورة مساعدة الجهات الحكومية في العمل التنموي:**

تحث هذه القاعدة على عدم الاكتفاء بالموارد المتاحة في المجتمع وحدها وإنما يجب الاستفادة من التشجيع الحكومي، سواء في المجال المادي أو في مجال الخبرة الفنية والتقنية عند تخطيط أو تنفيذ مشروعات التنمية المحلية، وذلك من خلال إعداد فنيين لتدبير النفقات وتوفير الأجهزة الحديثة. ..الخ وما إلى ذلك من الأمور التي يصعب على الموارد المحلية أن تغطيها أو أن تلبيها، خاصة وأن معظم المجتمعات المحلية تعاني من نقص الموارد الطبيعية وندرة الطاقات البشرية المحلية والكفاءة، وهذا ما يستدعي ضرورة الاستفادة من المساعدات

[45] عمار عيشي،" الإدارة المحلية ودورها في تجسيد أبعاد التنمية المحلية د ارسة حالة بلدية بسكرة ".الملتقى الوطني الثاني حول :

التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي19-20 أكتوبر 5102 (المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ص 779.

الحكومية التي تشكل عصب النشاط التنموي المحلي في مثل هذه المجتمعات،[46] توظيف القيم التصوارت القائمة في المجتمع على مشروعات التنمية المحلية.

❖ **توظيف القيم التصوارت القائمة في المجتمع على مشروعات التنمية المحلية:**

تشكل هذه القاعدة مبدأ أساسي في التنمية المحلية، حيث يمكن للقيم والتقاليد والتصوارت القائمة بين أف ارد المجتمع المحلي أن تشكل عائقا كبى ار أمام المشروعات التنموية، كما يمكن إن تشكل حاف از وعاملا مدعما لنجاح هذه المشروعات إذ تم حسن استغلالها وأخذها بعين الاعتبار عند تخطيط وانجاز أي مشروع من مشروعات التنمية المحلية .[47]

❖ **توافق المجهودات التنموية مع الحاجات الأساسية في المجتمع المحلي:**

تكون الأولوية للمشروعات التي تهم الأف ارد في حياتهم مباشرة وتعمل على تلبية حاجاتهم ما المستعجلة ذلك إن إشباع الحاجات يزيد من ثقة الأف ارد ويحفزهم أكثر للتعاون والعمل من أجل إنجاح المشروعات التنموية حيث إن إد ارك أف ارد المجتمع المحلي بأن الهدف المباشر من التنمية المحلية هو تنمية الفضاء والإقليم وتلبية حاجاتهم الأساسية يدفعهم إلى التضامن والتعاون من أجل تجسيد هذه الب ارمج التنموية [48].

❖ **تكامل مشروعات الخدمات:**

---

[46] محمد خشمون،" مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية د ارسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة". أطروحة دكتواره، (جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الاجتماع2010)-2011 ص401.

[47] أسماء نواس، مرجع سابق، ص70.

[48] محمد خمشون، مرجع سابق، ص 301 .

من ركائز التنمية المحلية أن هناك تكامل بين مشروعات الخدمات داخل المجتمع وأن يكون هناك نوع من التنسيق بحيث لا تكون خدمات متكررة ولا نوع من التناقض والتضاد في تقديم هذه الخدمات .[49]

❖ **الإسارع في الحصول على النتائج:**

يقصد بها أن تتضمن ب ارمج التنمية خدمات سريعة النتائج، فيجب اختيار تلك المشروعات ذات إقامة مشروع ما في مجتمعهم .[50]

❖ **التقويم:**

كأي برنامج أو خطة أو مشروع لابد لب ارمج التنمية المحلية أن تخضع لعملية تقويم ت ارعي فيها الأساليب العملية للتقويم، من أجل معرفة مدى تحقيق النتائج المرجوة و نسبة النجاح فيها وتصحيح مسا ارت التنمية المحلية إذا ما كانت النتائج عكسية والوقوف على نقاط

[49] عثمان علام وفتيحة خوميجة،" مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية د ارسة حالة ولاية البويرة ."

الملتقى الوطني الثاني حول : التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19-20أكتوبر 2015، (المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ، ص422.

[50] حمادو عبد الله ومجمج عبد العالي،" دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق وتفعيل التنمية المحلية وزيادة مستويات التشغيل"، الملتقى الوطني الثاني حول: التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19-20أكتوبر 5102(المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)ص266.

الضعف ميدانيا، فالتقويم يمنح الفرصة لم ارجعة الأخطاء السابقة ويسمح بمواصلة الب ارمج بطريقة أفضل[51].

المطلب الثالث : مجالات التنمية المحلية وأهدافها

أولا :مجالات التنمية المحلية

إن عملية التنمية هي بالأساس عملية شاملة ومتكاملة تمتزج فيها كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. ..الخ وفيما يلي عرض لهذه المجالات وباختصار.

- **المجال السياسي:**

ويقصد به تنمية قد ارت السكان المحليين على إد ارك مشكلاتهم بوضوح، وتنمية قد ارتهم على تعبئة كل الإمكانيات المتوفرة، لمواجهة التحديات والمشاكل التي تواجههم بأسلوب عملي و واقعي، وكذا مشاركتهم في وضع الق ارارت السياسي من خلال مجموعة من الوسائل، الأح ازب الجمعيات، النقابات وهي مستوى متطور من الفكر يبحث عن ترقية علاقة الدولة بالمجتمع[52].

- **المجال الاقتصادي:**

[51] محمد خشمون، مرجع سابق، ص 301.

[52] محمد يدو ومحمد غرددي،" اللامركزية الجبائية ودورها في تمويل الجماعات المحلية واقع واستش ارف " الملتقى العلمي الأول :اللامركزية الجبائية ودورها في تمويل الجماعات المحلية واقع واستش ارف، يومي 10-11جوان 3102 (جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ص4.

ويشمل العمل على زيادة الدخل ورفع الإنتاجية وتحقيق فرص الاستثمار، من خلال فترة محدودة من الزمن بحيث تستفيد منها الغالبية العظمى من أف ارد المجتمع[53] .

- **المجال الاجتماعي:**

وهو مجال تنموي يسعى للاهتمام بتنمية الجانب الاجتماعي لأف ارد الإقليم الواحد حيث أن جوهر هذا المفهوم هو العنصر الإنساني للتركيز على قواعد مشاركة الفرد في التفكير وإعداد وتنفيذ الب ارمج ال ارمية للنهوض به وبالاهتمام وخلق الثقة في فعالية ب ارمج التنمية الاجتماعية والتي تنحصر أساسا في الخدمات العامة والخدمات الاجتماعية التي يمكن جمعها في عملية الاستثمار في الموارد البشرية .[54]

- **المجال الثقافي:**

ويعتبر عنص ار أساسيا في مختلف مشاريع التنمية، فتنمية المجتمع ثقافيا هو حاجة وضرورة مستمرة ومتواصلة للارتقاء بالمجتمع في م ارحله المختلفة وظروفه المتغيرة وهي تعني إدخال الثقافة في منظومة المجتمع، وأن يكون الوعي بالثقافة هو الوعي بالنجاح والتقدم والتطلعات، بالإضافة إلى تنمية المواهب والكفاءات والطاقات على اختلافها وكذا خلق واقع ثقافي متحرك يلمس المجتمع حركته ويعايش تداعياته، فالثقافة تعتبر عاملا جوهريا في دفع

---

[53] فوائد بوجنانة وسعاد بويعة،" التنمية المحلية الاقتصادية وآليات تحقيقها " الملتقى حول: التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19 –20أكتوبر 5102 (المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير) ص 37.

[54] محمود بولصباع،" التنمية السياحية كمدخل للتنمية المحلية ".الملتقى الوطني حول : التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19–20 أكتوبر 5102 (المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

)ص001.

عجلة التنمية من خلال الوعي المت ازيد بمتطلبات المجتمع ومشكلاته من ناحية، ومواجهة تحديات العصر من ناحية أخرى[55].

- **المجال البيئي:**

تنادي مبادئ التنمية المحلية بالاهتمام بإصدار التشريعات الخاصة بحماية البيئة ومصادرها الطاقوية وتجنب الاستت ارف ال ازئد للموارد غير المتجددة وعدم تجاوز قدرة الموارد المتجددة على تجديد نفسها، وهذا من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية من التدهور لمصلحة الجيل الصاعد والأجيال المستقبلية[56].

- **المجال البشري:**

يعد المورد البشري أهم مورد تمتلكه أي دولة على الإطلاق، إذ أنه المحرك الأساسي للتطور والتقدم من خلال امتلاكه للأفكار والعلوم والمعرفة والسلوكيات والعادات والعلاقات الاجتماعية التي تسمح بتحقيق التقدم والازدهار، لذلك كان من الواجب الاهتمام به اهتماما كبى ار[57].

---

[55] شاكر ظريف،" من التنمية الشاملة إلى التنمية المحلية: ق ارءة في المفاهيم والأبعاد "الملتقى الوطني حول : التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي19-20 أكتوبر5102(المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)ص 602 .

[56] خالد قاشي،" دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة: مقارنة تجربة بعض الدول المتطورة مع الج ازئر "الملتقى الوطني حول : التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي19-20 أكتوبر 2015المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)ص 206.

[57] محمد عبد اللوش وأبو بكر بوسا لم " دور صندوق الزكاة في تحقيق التنمية المحلية ".الملتقى الوطني الثاني حول : التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19-20 أكتوبر2015 (المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ص 420 .

ثانيا :أهداف التنمية المحلية

إن تحقيق التنمية المحلية مرتبط بتحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة والمبرمجة والتي من خلالها تتجسد التنمية المحلية ميدانيا وتتمثل هذه الأهداف في:

- **إشباع الحاجات الأساسية للأفارد:**

يعد هذا الهدف مطلب شعبي بين المواطنين ويعتبر العلاج والأمن والسكن واللباس والمأكل والتعليم من الاحتياجات الأساسية لأف ارد المجتمع المحلي، وبالتالي فإن توفيرها وتلبيتها يعتبر شرطا أساسيا لتحسين حاجيات الأف ارد والتطلع لما هو أفضل.

- **بناء الأساس المادي للتقدم:**

إن بناء الأساس المادي مهم لأي تنمية تزيد بلوغ التقدم الحقيقي فمعظم الدول المستقلة تعتمد على بناء قاعدة أساسية واسعة للهيكل الإنتاجي فالتنمية المحلية، تكون فعلية حينما تركز على خلفية بناء الأساس المادي للتقدم، والانطلاقة الحقيقية لتوسيع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.[58]

- **إتاحة الحرية والقدرة على الاختبار:**

تسعى التنمية المحلية للتحرر من العادات والتقاليد والمعتقدات التي تقف عائقا في سبيل التنمية والقدرة على تجاوز العوائق الفكرية والإنسانية لتحقيق حياة أفضل.

- **الرفع من مستوى المعيشة:**

[58] محمد خشمون، مرجع سابق، ص 04 .

تعمل التنمية المحلية على الرفع من مستوى المعيشة لكافة أف ارد المجتمع المحلي من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية، فزيادة الدخل القومي والمحلي تصاحب التغى ارت الحاصلة هيكل الزيادة السكانية وتنظيمها، والتحكم في المواليد لتتلاءم والمعدل المناسب الذي يحققه رفع مستوى المعيشة.[59]

- **تقليل التفاوت بين الأفارد:**

ويكون ذلك من خلال تحقيق عدة متطلبات تتمثل فيما يلي:

-ضمان العدالة في الاستفادة من الم ا رفق والخدمات الأساسية.

-محاربة الفقر والإقصاء والفوارق الاجتماعية والتهميش، ودعم الفئات الضعيفة والمهشمة وإدماجها في المجتمع.

-القضاء على البناء الغير اللائق عبر توسيع ب ارمج السكن الاجتماعي الموجه للفئات الضعيفة.

-التصدي عبر ب ارمج التوعية والأبواب المفتوحة والحملات وتنظيم الندوات المحاض ارت...الخ

[59] محمد خشمون، مرجع سابق، ص04 .

خلاصة الفصل.

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى اطار مفاهيمي لحوكمة الشركات ، و هو مفهوم جديد فرض نفسه بعد الازمات التي شهدتها كبرى الشركات ، ثم تطرقنا في المبحث الثاني الى مبادئه المختلفة ثم الى اهمية نظام حوكمة الشركات في حد ذاتها او للأط ارف ذات المصلحة او الاقتصاد ككل و منه فلا بد من تفعيل نظام حوكمة الشركات من خلال توفير الاطار القانوني و التشريعي ، و تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق مختلف اليات حوكمة الشركات التي تم تناولها بمختلف انواعها و دورها في تجسيد هذا المفهوم على ارض الواقع ، و قد تم التطرق الى الشروط التي ينبغي م ارعاتها من اجل ان تكون هذه الاليات فعالة بما يعود بالنفع على الشركات و على جميع الاط ارف المرتبطة بها ، اما في المبحث ال اربع تطرقنا الى التنمية المحلية و نظرياتها و مجالاتها و العلاقة بين حوكمة الشركات و بينها.

الفصل الثالث

دارسة حالة –مطاحن الحضنة–ولاية المسيلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين للجانب النظري المتعلق بالحوكمة المحلية و دورها في تحقيق التنمية ، لأتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي من خلال إج ارء د ارسة ميدانية على مؤسسة صناعية و المتمثلة في مطاحن الحضنة بالمسيلة ، من أجل معرفة العلاقة بين حوكمة الشركات و التنمية المحلية في الواقع العملي ، من خلال جمع البيانات من مؤسسة ، مثل للد ارسة و تحليلها و الوصول إلى حقيقة هذه العلاقة و الإجابة على الفرضيات الموضوعة و استخلاص النتائج .

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الاول: اطار منهجي للدراسة الميدانية

اولا :منهجية الد ارسية

- **ثانيا:** حدود الد ارسة
- **ثالثا :** مجتمع و عينة الد ارسة

المبحث الثاني: تحليل و معالجة بيانات الدراسة الميدانية

- **اولا :** أدوات و تحليل و معالجة البيانات
- **ثانيا :** عرض و تحليل بيانات الد ارسة الميدانية

المبحث الاول : إطار منهجي للد ارسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث وصف لمنهجية الد ارسة التطبيقية من خلال ذكر منهج وسائل جمع البيانات و طريقة إعدادها و صدقها و ثباتها.

اولا : منهجية الدارسة

المنهج المتبع من أجل تحقيق أهداف الد ارسة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للد ارسة و القياس ، كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها فيصنفها عن طريق تحويل متغى ارت الد ارسة إلى متغى ارت كمية قابلة للقياس بهدف اختيار صحة فرضيات الد ارسة ، و ذلك من أجل تبيين دور حوكمة الشركات الصناعية (مطاحن الحضنة) في تحقيق التنمية ، وتم على البيانات الميدانية اللازمة من خلال توزيع إستبانة ثم إعدادها لهذا الغرض و بعد ذلك تم جمع البيانات و تحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية بمساعدة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية.

نموذج الدارسة

هذه الد ارسة تحت عنوان " دور الحوكمة المحلية في تحقيق التنمية" و هي بالتالي تحاول معرفة تأثير حوكمة الشركات كمتغير مستقل في التنمية كمتغير تابع ، و ثم تخصيص الشركة الصناعية مطاحن الحضنة كنموذج للد ارسة.

ثانيا :حدود الدارسة

اولا :الإطار المكاني

يتمثل في ولاية المسيلة ، حيث أنه تم تخصيص المؤسسة الاقتصادية و المتمثلة في " مطاحن الحبوب الحضنة بولاية المسيلة " في عنوان البحث.

ثانيا:الإطار الزماني:

– تم اجراء الد ارسة بين شهري أفريل و ماي 2022 م.

–بداية باجراء مسح للمؤسسة الصناعية الاقتصادية لمطاحن الحضنة بالمسيلة ، و جمع المعلومات عليها من خلال إجراء الد ارسة الميدانية ، و بعد ذلك إعداد استمارة الاستبيان و تو زيعها على المؤسسة التي قبلت بذلك ثم جمع و تحليل البيانات من أجل الإجابة على فرضيات الد ارسة.

ثالثا : مجتمع و عينة الدارسة

❖ **مجتمع الدارسة**

هو المؤسسة الصناعية الاقتصادية و المتمثلة في مطاحن الحضنة بالمسيلة ، و هي تابعة للقطاع العام و شركة ذات أسهم SPAو ذات نشاط اقتصادي تجاري ، و من الحجم المتوسط .

❖ **عينة الدارسة**

تم اختيار عينة الد ارسة بشكل عشوائي حيث أنه و بعد مسح مجتمع الد ارسة ، تم وضع مخطط مسبق و على أساسها سيتم توزيع مجموعة الاستثما ارت ، من أجل إج ارء الد ارسة الميدانية و ثم توزيع الاستثما ارت على مؤسسة مطاحن الحضنة التي قبلت الإجابة على الاستبيان بمجموع 40 استمارة الاستبيان.

المبحث الثاني: تحليل و معالجة بيانات الدراسة الميدانية

اولا : عرض و تحليل بيانات الدارسة الميدانية

الجدول رقم (01) :تحليل عينة الد ارسة حسب التخصص للعمال

التخصص	المجموع	النسبة المئوية%
اقتصاد و تسيير	83	33.73
تخصص ادبي	48	19.51
علوم التكنولوجيا	70	28.45
دون مستوى	45	18.29
المجموع	246	100

المصدر : حسب Spss من اعداد الطالبة.

التعليق : نلاحظ ان نسبة نخصص الاقتصاد و التسييير ضمن الاشخاص المجيبين على الاستبيان تقدر ب 73.33% مما يعني ان غالبية هؤلاء لهم د ارية بالمصطلحات الواردة في الاستبيان اما نسبة الاشخاص ذوي التخصص العلمي في علوم التكنولوجيا فقدرت ب 45.28% و هي نسبة متوسطة لان الشركة ذات توجه صناعي تحتاج الى الخبرة التقنية بكثرة اما ذوي التخصص الادبي فقدرت نسبتها ب29.18% و هي نسب

متقاربة و مقبولة لان اف ارد العينة تمس جميع مستويات الوظيفة على اختلاف مستوياتهم التعليمية.

الجدول رقم (02) : تحليل عينة الد ارسة حسب عدد العمال في الشركة

عدد عمال الشركة	المجموع	النسبة المئوية%
اقل من 100	**60**	**24.39**
اكثر من 100	**100**	**40.65**
اكثر من 200	**86**	**34.95**
المجموع	**246**	**100**

المصدر : حسب Spss من اعداد الطالبة.

التعليق : نلاحظ من الجدول ان حجم المؤسسة متوسط و ان عدد العمال ليس بالعدد الكثير بحيث توظف 246 عاملا فقط.

الجدول رقم (03) :تحليل عينة الد ارسة حسب الخبرة

عدد سنوات التوظيف	المجموع	النسبة المئوية%
اقل من 5 سنوات	70	28.45
من 05 الى 10 سنوات	76	30.89
اكثر من 10 سنوات	100	40.65
المجموع	246	100

المصدر : حسب Spss من اعداد الطالبة.

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول ان عدد سنوات التوظيف و الخبرة فنجد ان النسبة الغالبة للعمال هم الذين لديهم خبرة اكثر من 10 سنوات ثم من 05 سنوات الى 10 سنوات و هذا ما يدل على ان الادارة للشركة تحتوي على موظفين جدد و موظفين لديهم الاقدمية في العمل.

الجدول رقم (04) :تحليل عينة الد ارسة حسب فئة العمر

الفئة العمرية	المجموع	النسبة المئوية%
اقل من 35 سنة	87	35.36
من 35 الى 40 سنة	99	40.24
من 40 الى 45 سنة	25	10.16
اكبر من 45 سنة	35	12.19
المجموع	246	100

المصدر : حسب Spss من اعداد الطالبة.

التعليق : نلاحظ من الجدول ان هناك تنوعا في الفئات العمرية العاملة بالشركة فهناك الاصغر سنا الى الاكبر سنا و هذا ما يدل على التناسق و الانسجام و التنوع الوظيفي و القبول لمختلف الفئات العمرية في التوظيف.

ثانيا :عرض وتحليل و معالجة البيانات

الجدول رقم (05) :تحليل البيانات المتعلقة بالتسيير

السؤال	عدد الموظفين				النسب%			
	نعم	لا	لا ادري	المجموع	نعم	لا	لا ادري	المجموع
هل تعتمد ادارتكم على التخطيط؟	85	56	100	246	34.55	22.76	40.65	
هل توجد رقابة و مساءلة داخل ادارة الشركة؟	داخلية	خارجية	داخلية/ خارجية	246	داخلية	خارجية	داخلية/ خارجية	100
	85	90	71		34.55	36.58	28.85	
هل تملك لجنة التدقيق او لجنة المراجعة؟	90	85	71	246	36.58	34.55	28.86	100
هل هناك توزيع واسع المعلومات و استخدام طرق متطورة في ذلك؟	69	88	109	246	28.04	35.77	44.30	100
هل هناك تدرج هرمي في نقل المعلومات؟	85	70	81	246	34.55	28.45	32.92	100
هل هناك استقرار في الاطارات العاملة؟	70	54	122	246	28.45	21.95	49.59	100
هل تسمح الشركة لمحافظ الحسابات بالإطلاع على اية معلومة يريدها؟	75	85	86	246	30.48	34.55	34.95	100
هل تقوم الشركة بد ارسة وضعية السوق و اتجاهاته مستقبلا؟	90	70	86	246	36.58	28.45	34.95	100

التعليق : ان النتائج المتحصل عليها من خلال عامل التيسير يسجل تناسق و انسجام مع النتائج ما تم التوصل اليه من نتائج التنظيم و يمكن رصد النتائج فيما يلي :

- لوحظ من خلال النتائج ان ادارة مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على عامل التخطيط في تسييرها.
- من حيث استق ارر الاطا ارت سجل استق ارر و هذا بسبب نظام الوظيفة العمومية الذي اتبعته الحكومة الج ازئرية.
- اما من حيث الرقابة و المساءلة فقد لاقى استحسان الاغلبية المطلقة من اف ارد العينة المستوجبين على الرقابة و المساءلة داخل الادارة و ذلك من خلال –نتائج الاستبيان – و ايضا اعتماد ادارة الشركة على الرقابة الداخلية حسب اجابات الاغلبية.
- اما ما يخص بالسؤال المتعلق بتوزيع المعلومات و استخدام اساليب الحديثة في توزيعها فكانت اجابتهم بالقبول و الرضا حيث تكون متوفرة و عبر وسائل الكترونية حديثة.

الجدول رقم (06) :تحليل البيانات المتعلقة بثقافة السلوك

السؤال	عدد الموظفين				النسب%			
	جيدة	متوسطة	ضعيفة	المجموع	نعم	لا	لا ادري	المجموع
كيف هي علاقة الموظفين فيما بينهم من جهة؟ و من الادارة من جهة اخرى؟	85	56	86	246	34.55	22.76	40.65	
كيف تقيم استقبال الادارة للمواطنين و الرد على انشغالاتهم حسب أريك؟	مرضي	غير مرضي	لا ادري	246	34.55	32.52	32.52	100
	85	80	80					
هل هناك انضباط و روح العمل بين الموظفين؟	77	88	91	246	31.30	35.77	36.99	100
هل تقوم الشركة باستشارة العمال عند وضع مدونة السلوك؟	20	95	131	246	8.13	38.61	53.25	100
هل توجد نقابة تمثل العمال الموظفين في الشركة؟	60	87	109	246	24.39	35.36	44.30	100
هل توفر الشركة باستم ارر للبحث على رضا العمال؟	10	50	186	246	4.06	20.32	75.60	100
كيف تقييم الم أرة داخل الادارة؟	59	87	100	246	23.98	35.36	40.65	100

التعليق :النتائج المتحصل عليها و المتعلقة بثقافة السلوك سجلنا النتائج التالية:

- كان السؤال الخاص بالعلاقة بين الموظفين و بين إدارة الشركة فكانت النسب متقاربة ما بين مقبولة و متوسطة و هذا دليل على أن الروح الجماعية سائدة و كذلك الاحت ارم المتبادل بين الطرفين و لو بنسبة قليلة و هذا يهيئ لتجسيد الحوكمة في الإدارة المحلية.
- أما فيما يخص وجود سجل شكاوي و ملاحظات فكانت النتيجة مؤكدة لعدم خلو معظم إدا ارت الشركة من هذا السجل.
- أما من حيث مكانة الم أرة داخل الإدارة فسجلت نسب متقاربة بين المعتبرة و المتوسطة و هذا ما لوحظ من خلال الاستبيان.

الجدول رقم (07) :تحليل البيانات المتعلقة بالبعدين الاقتصادي و الاجتماعي

السؤال	عدد الموظفين				النسب%			
	نعم	لا	لا ادري	المجموع	نعم	لا	لا ادري	المجموع
هل توظف الشركة بعض من ذوي الاحتياجات الخاصة؟	02	120	124	246	0.8	4.87	50.46	100
هل تهدف الشركة لتحقيق اسعار المنتوجات و تكاليف انتاجها باستمرار؟	99	76	71	246	40.24	30.89	28.86	100
هل تملك الشركة مخطط واضح لتطوير قد ارتها الانتاجية؟	90	85	71	246	36.58	4.55	28.86	100
هل تقوم الشركة بتمويل بعض الجمعيات الخيرية او الرياضية؟	05	120	121	246	2.03	4.87	49.18	100
هل توفر الشركة فرص التد ريب و التكوين و رفع مستوى العمال؟	65	77	104	246	26.42	31.30	42.27	100
هل ارباح الشركة في تزايد ؟	89	80	77	246	36.17	32.52	31.30	100
هل يوجد برنامج لاستقطاب ذوي الكفاءات و الخبرات المتميزة ؟	65	79	102	246	26.42	32.11	41.46	100

التعليق : النتائج المتحصل عليها و المتعلقة بالبعدين الاقتصادي و الاجتماعي سجلنا النتائج التالية:

- بالنسبة لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة ضعيف و معدوم مما يعني أن هناك فوارق اجتماعية و تهميش لهذه الفئة من ناحية التوظيف .
- أما من ناحية زيادة أرباح الشركة فقد لاحظنا نسب متوسطة و مقبولة و هذا دليل على الميزة التنافسية و الدافيعة الربحية لها.
- أما من ناحية توفير الفرص للتدريب للعمال فكانت النسب متقاربة و ذلك من النهوض و التحسين من الأداء للرفع من القدرة الإنتاجية للشركة.

الخاتمة

لقد استقطب مفهوم الحوكمة المحلية اهتمام العديد من الباحثين على مختلف الأصعدة فهو كإطار فكري له قدرة تحليلية كبيرة و بنية منهجية متينة تساعد على تحقيق الأهداف التي ترجوها الدولة للنهوض باقتصادياتها. و التي تتطلع كافة الدول إلى تحقيقها و ضمان مكانة دولية هامة ، و تحكم الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية التي عرفها العالم في الوقت ال ارهن في بروز مفهوم الحوكمة بما فيه الحوكمة المحلية إلى الواقع، كما أن التمايز و الاختلاف بين العاملين المتقدم و النامي أدى إلى تنوع و اختلاف تعاريفها ، إلا أن معظم الباحثين أكد وا أن الحوكمة هي أساس تحقيق التنمية بما فيها التنمية المحلية

، و أن ترشيد الإدارة المحلية هو الأساس لتحقيق تنمية شاملة و نجاح العمل التنموي يرجع أساسا إلى الاعتماد على الموارد المحلية و أثمن هذه الموارد هو العنصر البشري ، و ضرورة توفير بيئة مناسبة و مساعدة قائمة على اللامركزية في اتخاذ الق ارر و توفير موارد كافية و مستوى من القد ارت في المؤسسات المحلية و ثقافة تساعد على عملية المشاركة من أجل تحقيق التنمية المحلية الشاملة،و تساهم الحوكمة المحلية في التنمية الاقتصادية عن طريق جلبها لرؤوس الاموال المحلية و الأجنبية و تحسين تنافسية الشركات و زيادة كفاءتها الادارية و المساهمة في تقليل المخاطر الاست ارتيجية التي تواجه الشركات و فرص

حصولها على التمويل ،و اتاحة الفرص للشباب ال ارغب في تمويل مشاريعهم و انشاء مؤسسات مصغرة و الاستجابة لرغباتهم كونها تسمح للمؤسسات الاقتصادية بالقيام بادوار ريادية في التنمية او بناء اقتصاد قوي عن طريق قيادة القطاع الخاص و الحد من الفقر و خلق الوظائف ،و ان مستقبل الاسواق الناشئة يعتمد على تحسين الحوكمة و الادارة الرشيدة،و زيادة قيمة الشركة و تحسين ادائها و ربحيتها.

من خلال ما قلناه سابقا يمكننا الخروج ببعض النتائج و هي كالتالي :

1. الاعتماد على الحوكمة و تفعيلها في المؤسسات المحلية من شأنه المساهمة في تحقيق التنمية.

2. إن ترشيد الإدارة المحلية يستلزم وجود بيئة مساعدة لا مركزية في اتخاذ الق ارر و توفير موارد كافية و مستوى من القد ارت في المؤسسات المحلية و ثقافة تساعد على عملية المشاركة من أجل تحقيق التنمية المحلية الشاملة.

3. بناء و تفعيل آليات الحوكمة و تقوية الوحدات المحلية حتى يمكن رفع المستوى كفاءة و فعالية الخدمات المحلية و منه تحقيق التنمية المحلية.

4. الحوكمة المحلية تساهم في القضاء على الفساد المالي و الاداري عن طريق تدعيمها للإفصاح و الشفافية و بناءا على ذلك يمكن الخروج ببعض التوصيات :

- بناء و تفعيل آليات الحوكمة داخل المؤسسات و ضرورة إدخال تكنولوجيا المعلومات و مكافحة الفساد بكل أنواعه.
- ضرورة تطبيق بمبدأ الحوكمة المحلية للشركات داخل البلاد من أجل تحقيق التنمية تماشيا مع التطور الكبير و ضرورة مواكبة التطوارت.
- تطبيق حوكمة الشركات يساهم في تحسين المسؤولية الاجتماعية لها ، و بالتالي تحقيق مى ازت البعد الاجتماعي للتنمية.
- ضرورة انشاء مجموعات بحث أو مخابر لد ارسة تفعيل آليات حوكمة الشركات في مختلف أنواع الشركات و قطاعات النشاط.
- ضرورة حوكمة الشركات لتجنب الفضائح المالية و الأزمات الأخلاقية التي قد تضرب اقتصاد الدول.
- العمل على حوكمة الشركات لتحقيق الميزة التنافسية و الدافعية الربحية و بالتالي النهوض باقتصاد الدول.

المراجع

قائمة المارجع

المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1*أمين عواد المشاقبة،المعتصم بالله داود علوي،**الإصلاح السياسي والحكم الرشيد(الإطار النظري**)عمان :دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2012 ،ص54 .

2*جون سيلوفان، الدليل السابع لحوكمة الشركات – البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، كتاب إلكتروني من موقع مركز المشروعات الدولية الخاصة :www. com.arabia-cipe

3*صالح زياني،م ارد بن سعيد، **الحكومة البيئية العالمية قضايا وانشغالات** ، الجزائر:دار قناة للنشر والتوزيع،2010،18،.19.

4*عمار ب وحوش، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، ط2 ،(الج ازئر :دار البصائر للنشر والتوزيع، 2008) ، ص 39-40.

5*عمر أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم و هشام محمد بيومي، **الإدارة المركزية الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، الأردن :دار المناهج للنشر والتوزيع،2013 ، ص 71.

6*مدحت محمد أبو النصر، **تنمية الموارد البشرية(منهاج واتجاهات وممارسات**)القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع،2009،ص17.

2. رسائل جامعية

مذكارت ماستر

7*آمال نمر، **حوكمة الإدارة المحلية(دارسة حالة ولاية ورقلة)**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية،2014 – 2015 .، ص52.

8*شهيناز ورشاني، الحكم ومتطلبات صالح الإدارة المحلية في الج ازئر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خيضر بسكرة ،2014– 2015 ،ص29.

9*عائشة تقية، **أهمية الحكم الارشد في تفعيل الأداء داخل الجماعات المحلية في الجازئر**

(2004–2014دارسة حالة بلدية زدين)، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعل وم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، جوان 2001 ، ص

21.

10*علي محمد أمين، آليات الحكم ال ارشد في إدارة التنوع الثقافي)د ارسة تحليلية مقارنة(، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة السينمائية، كلية العلوم القانونية والسياسية، ب ب ن ،2014، ص31،32.

11*محمد سعدي، **متطلبات الحوكمة المحلية الجيدة في الجازئر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادةماستر أكاديميين تخصص إدارة وحكامة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلومالسياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، .2016-2017 ، ص91.

12*نصيرة خودير، أحلام خلوفي، **الحوكمة المحلية أسس ومقومات**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون الجماعات المحلية والهيئات الإقليمية،2012-3102.،ص71.

مذكارت الماجستير

13*أسماء نواس،" المجتمع المدني كإطار مشارك في التنمية المحلية بالج ازئر دور وآليات تفعيله" .الملتقى الوطني حول التسيير المحلي بين إشكاليات التنموية وترشيد ق ارارت التنمية المحلية البلديات نموذجا، يومي 08-09 نوفمبر 6102 (جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ص60 .

14*حليمة بومزبر،" الديمق ارطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم ال ارشد إسقاط على التجربة الج ازئرية"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية2009- 2010)،ص .70

15*رضوان بروسي،" الديمق ارطية والحكم ال ارشد في إفريقيا د ارسة في مداخل النظرية والآليات والعمليات ومؤش ارت قياس نوعية الحكم"،) رسالة ماجستير في(العلوم السياسية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم س 2008-2009) ،ص 122.

16*محمد بالخير"التنمية المحلية وانعكاساتها الاجتماعية: د ارسة ميدانية لولاية تمن ارست ".مذكرة ماجستير، (جامعة الج ازئر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع،تخصص تنظيم وعمل (، 2004- 2005 ص 64.

17*عبد اللطيف بن نعوم، **دور الحكم الارشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية (دارسة حالة الجازئر)**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة مصطفى اسطنبولي،معسكر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص اقتصاد التنمية الجهوية 2015-2016،ص 19.

18*عربي بومدين،" الإدارة العامة والحكم ال ارشد"،(رسالة ماجستير في العلاقات الدولية والأمن الدولي، جامعة وه ارن، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية،2011-2012) ، ص 17.

19*عمار عيشي،" الإدارة المحلية ودورها في تجسيد أبعاد التنمية المحلية د ارسة حالة بلدية بسكرة ".الملتقى الوطني الثاني حول : التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي19-20 أكتوبر 5102 (المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ص 779.

مذكرات الدكتورة

20*حمادو عبد الله ومجمج عبد العالي،" دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق وتفعيل التنمية المحلية وزيادة مستويات التشغيل"، الملتقى الوطني الثاني حول: التنمية المحلية في الجزائر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19-20أكتوبر 5102(المركزالجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ص 266.

21*خيضر خنفري،" تمويل التنمية المحلية في الج ازئر واقع وآفاق"، أطروحة دكتواره، (جامعة الج ازئر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي)،2011 – 2014 ، ص14.

22*محمد خشمون،" مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية د ارسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة". أطروحة دكتواره، (جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الاجتماع2010)-2011 ص401.

23*عثمان علام وفتيحة خوميجة،" مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية د ارسة حالة ولاية البويرة ".الملتقى الوطني الثاني حول : التنمية المحلية في الجزائر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19-20أكتوبر2015، (المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ، ص422.

3. الملتقيات

24*أحمد باي و فاتح عمار،" المجتمع المدني والتنمية المحلية : د ارسة تجربة دولة الفلبين "الملتقى الوطني حول التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19-20أكتوبر 2015 ،(المركز الجامعي لميلة، كلية معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ص- 425.

25*أمحمدي بوزينة آمنة،" دور القطاع التكافلي في تمويل مشاريع التنمية المحلية " الملتقى الوطني الثاني حول التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول -الاقتصادي المربح، يومي 19-20أكتوبر 2015 ، (المركز الجامعي، كلية معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ص 32.

26*بتول محمد نوري و علي خلف سلمان، د ارسة بعنوان حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة،جامعة سعد دحلب البليدة،12 -2010/05/13 ،ص 15 .

27*براق محمد و قمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة ،6-7ماي 2012 ،ص: 3،4.

28*بروش زين الدين و دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي**

والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر –بسكرة، يوم6 و 7 ماي 2012 ، ص41.

29*بن عيشي عمار وعمري سامي ،**تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية(دارسة حالة شركات المساهمة الجزائرية)**، ملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات و افاق)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،7–8 ديسمبر 2010 ،ص .5

30*جا وحدو رضا ومايو عبد االله ،**تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**، ملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات و افاق)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،7– 8 ديسمبر 2010 ،ص: .5

31*حسين يرقي و عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الج ازئر وسبل تفعيلها، ملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات و آفاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 7 –8 ،ديسمبر0102.

32*حمادو عبد الله ومجمج عبد العالي،" دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق وتفعيل التنمية المحلية وزيادة مستويات التشغيل"، الملتقى الوطني الثاني حول: التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19–20أكتوبر 5102(المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)ص266.

33*خالد قاشي،" دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة: مقارنة تجربة بعض الدول المتطورة مع الج ازئر" الملتقى الوطني حول : التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي19-20 أكتوبر 2015المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)ص 206.

34*خليل بن علي،" تحديات ترشيد الإدارة المحلية الج ازئرية"،) ورقة مقدمة إلى ملتقى الوطني حول :إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية، والإقليمية، ورقلة، يومي 12-13ديسمبر0102)، ص51.

35*خنشور جمال ،**الحوكمة كمنظور للتقارب بين البعد المالي و البعد الاستارتيجي لإنشاء القيمة**، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة،18-19 نوفمبر 2009 ، ص 78-79 .

36*سميحة طري وسهام عيساوي وسهام عيساوي،" التنمية المحلية: الركائز والمعوقات ".الملتقى الوطني حول التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي -المربح، يومي 19-20أكتوبر 2015 ،)المركز الجامعي لميلة، كلية معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ص- 491.

37*سميحة طري وسهام عيساوي،" التنمية المحلية: الركائز والمعوقات "الملتقى الوطني حول التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي19-20 أكتوبر 2015،(المركز الجامعي لميلة، كلية معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ص291.

38*شاكر ظريف،" من التنمية الشاملة إلى التنمية المحلية: ق ارءة في المفاهيم والأبعاد "الملتقى الوطني حول : التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي19-20 أكتوبر5102(المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)ص 602 .

39*عثمان علام وفتيحة خوميجة،" مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المحلية د ارسة حالة ولاية البويرة ".الملتقى الوطني الثاني حول : التنمية المحلية في الجزائر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19-20أكتوبر2015، (المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ، ص422.

40*فوائد بوجنانة وسعاد بويعة،" التنمية المحلية الاقتصادية وآليات تحقيقها " الملتقى حول :التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19 - 20أكتوبر (2015المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير) ص 37.

41*فيروز شين و نوال شين، **دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة،** الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر –بسكرة، يوم6 و 7 ماي 2012 ، ص7.

42*محمد عبد اللوش وأبو بكر بوسا لم " دور صندوق الزكاة في تحقيق التنمية المحلية ".الملتقى الوطني الثاني حول : التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي

المربح، يومي 19-20 أكتوبر2015 (المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ص 420 .

43*محمد يدو ومحمد غرددي،" اللامركزية الجبائية ودورها في تمويل الجماعات المحلية واقع واستشراف " الملتقى العلمي الأول : اللامركزية الجبائية ودورها في تمويل الجماعات المحلية واقع واستش ارف، يومي 10-11جوان 3102 (جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ص4.

44*محمود بولصباع،" التنمية السياحية كمدخل للتنمية المحلية ".الملتقى الوطني حول : التنمية المحلية في الج ازئر رهان التحول الاقتصادي المربح، يومي 19-20 أكتوبر 5102 (المركز الجامعي لميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ص01.

4. مجلات

45*أبو بكر الصديق قيدوان، خيرة معمري،* **الحكومة الالكترونية ومتطلباتها فيظل الحاكمية الرشيدة***،مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال،المجلد 03 ،العدد4 ، 2017ص56.

46*العياشي عجلان،" حوكمة الجباية المحلية كآلية لتحقيق التنمية المحلية المستدامة حالة ولاية مسيلة،2008- 2011 ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد2014 14 ، ص168-169 .

47*آمال خواطي،* **الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية***، مجلة الواحات للبحوث والد ارسات، غرداية، العدد1 ، 2016، .ص329 .

48*حبار عبد الرازق، الالت ازم بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص ص: 84-.87

49*عوض بن سلامة الرحيلي ،**لجان المارجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات- حالة السعودية،** مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، م22 ،ع1 ،2008م/1429هـ ،ص .181

50*فيصل محمود الشواورة، قواعد **الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية،** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 25 - العدد الثاني- 2009 ،ص 128.

51*ليلى لعجال،" واقع التنمية وفق مؤش ارت الحكم ال ارشد في المغرب العربي"،) رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة،(كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، سنة2009(-0102) ص .40

52*مها محمود رمزي ريحاوي، **الشركات المساهمة بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دارسية للشركات المساهمة العامة العمانية)** ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42 .العدد الأول،2008 ، ص102.

53*ناجي عبد النور،* **دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الارشد في الجزائر (دارسة حالة الأحازب السياسية*)** ،مجلة المفكر،بسكرة :العدد الثالث،دسن،ص109.،108

54*يوسف ازروال،"الحكم ال ارشد بين الأسس النظرية و آليات التطبيق د راسة في واقع التجربة الج ازئرية"،(رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،جامعة باتنة ،كلية الحقوق ،قسم العلوم السياسية)، 2008-2009 ص 19.

المراجع باللغة الفرنسية و الانجليزية

55*Alissa koldertsova, Role of stock exchanges in improving corporate governance, corporate affairs division,

56*Charles Oman et Daniel Blume, LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE: UN DÉFI POUR LE DÉVELOPPEMENT, Ejournal, USA : PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES-volume 10numéro 1- février 2005, p19.

57*Elena F Pérez Carrillo, Corporate Governance: Shareholders Interests and other Stakeholders, Interests Corporate Ownership & Control / Volume 4, Issue 4, Summer 2007, p96.

58*Franck Aggeri et Aurélien Acquier, La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?, XIV eme Conférence internationale de management Stratégique, pays de la Loire, Angers 2005- http://www.strategieaimes.com, p1.

59*Les Principes de Gouvernement d'Entreprise de l'OCDE- révisés en 2004, Premier Dîner-Débat de ;l'Association Française de Gouvernement d'Entreprise, Paris, 24 mai 2004, p3\ www.afge-asso.org.

60*MEZGHANI Ali et ELLOUZE Ahmed**, gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière**, www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p185.pdf, pp 56.

61*Michael C. Jensen& William H. Meckling, op-cite, p: 311.

62*Michael C. Jensen& William H. Meckling, **Theory of the Firm: Managerial Behavior,Agency Costs and Ownership Structure**, Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, p: 310.

63*OECD Glossary, Managing Public Expenditure – A Reference Book for Transition Countries, P 447.

64*Principles of Intemational Financing company (IFC)(2007) – Global corporate Governance Forum, http//www gegf org. Cairo, 8 December 2009, p6. fairs/mena, pp 31-41

,65*J Mitchell et al1996 , **Corporate Finance and Governance** , Carolina Academic Press, pp. 159-168.

66* Spencer Pickett, THE INTERNAL AUDITING HANDBOOK, Second edition, Wiley, USA, 2003, p112.

67* Stuart L. Gillan and other, Tradeoffs in Corporate Governance-Evidence from Board

68*Structures and Charter Provisions, University of Texas, April 2007,pp 9-10.

69*The Role of MENA Stock Exchanges in Corporate Governance, OECD 2012, www.oecd.org/daf/corporateaf

المواقع الالكترونية

70* eg.gov.ebi.www

71*http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=84025&eid

72*http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

http://www.sdc.com.jo/arabic/index.php?option=com_content&task=view&id=884&Itemid=49

74*http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-C/Couts-d-agence.html,

75*www. com.arabia-cipe

76*www.oecd.org/daf/corporateaffairs/oecdprinciplesofcorporategovernance

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم 01

استمارة الاستبيان

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية الحقوق

فرع: علوم سياسية و علاقات دولية

الموضوع

هذه الاستمارة موجهة الى الاطارات العاملة بالإدارة العليا لشركة مطاحن الحضنة في ولاية المسيلة مدير الموارد البشرية مصلحة المستخدمين

سيدي الكريم ، سيدتي الكريمة

في اطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان'' دور الحوكمة المحلية في تحقيق التنمية''

يسعدني ان اضع بين ايديكم هذه الاستمارة المعدة لغرض البحث العلمي من اجل تزويدنا بالمعلومات الضرورية لإجراء الدراسة الميدانية و التي لن تأخذ من وقتكم اكثر من دقائق و سوف تعطي مشاركتكم بالتأكيد قيمة لهذه الدراسة الميدانية.

نرجو من سيادتكم ملئ الاستمارة بكل دقة و مصداقية لان المعلومات فيها ستبقى سرية، شكرا لحسن التعاون.

الطالبة: ونوغي نادية الاستاذ المشرف: زايدي عبد العزيز

ملحق رقم 02

الجزء الاول : بيانات عامة

ضع علامة X في المكان المناسب

بالنسبة للشركة

❖ **الملكية**

قطاع عام ☐ قطاع خاص ☐

❖ **الشكل القانوني**

شركة ذات اسهم SPA ☐

شركة ذات مسؤولية محدودة SARL ☐

شركة NC ☐

شخص وحيد و ذات مسؤوليةEURL ☐

❖ **عدد العمال**

اقل من 100 ☐ من 100 الى 250 ☐

اكثر من 250 ☐

❖ **بالنسبة للشخص المجيب**

❖ **التخصص**

اقتصاد و تسيير ☐ علوم التكنولوجيا ☐

تخصص اخر ☐

❖ **الخبرة**

اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐

اكثر من 10 سنوات ☐

حدود الدارسة

- الاطار المكاني : تتمثل الد ارسة في ولاية المسيلة لشركة مطاحن الحبوب الحضنة
- الاطار الزماني:

❖ **الشكل القانوني للمؤسسة**

1- ذات اسهم ☐

ذات شخص وحيد ومسؤولية ☐

شركة NC ☐

شركة ذات شركة مسؤولية محدودة SARL ☐

❖ **ملكية المؤسسة**

عمومية ☐ خاصة ☐

❖ **نوع نشاط الشركة**

صناعي☐ خدماتي ☐ تجاري ☐

❖ **حجم الشركة**

حجم كبير ☐

حجم صغير ☐

حجم متوسط ☐

❖ **الشكل القانوني للشركة**

- شركة مساهمة و ذات مسؤولية محدودة ☐
- شركة ذات شخص وحيد و مسؤولية وحيدة ☐

❖ **ما هو نظام الحوكمة المتتبع في شركتكم!**

- النظام الثنائي مجلس الادارة و مجلس المديرين☐
- النظام الاحادي الموحد مدير عام هو رئيس المجلس و المدير العام ☐
- النظام الاحادي المنفصل ☐

❖ هل مؤسستكم مدرجة في البورصة نعم ☐ لا ☐

❖ **مجتمع و عينة الدارسة**

❖ **عدد عمال الشركة**

ذكور ☐ إناث ☐

المجموع ☐

اقل من 100 ☐ اكثر من 100 ☐

اكثر من 250 ☐ المجموع ☐

التخصص للأشخاص العاملين في الشركة

- كل الاختصاصات نعم ☐ لا ☐ لا يوجد ☐

- المؤهل العلمي نعم ☐ لا ☐ لا يوجد ☐

- دون مستوى او مؤهل علمي نعم ☐ لا ☐ لا ☐

يوجد ☐

الملحق رقم 03

البيانات المتعلقة بالتسيير

-هل تعتمد ادارتكم على التخطيط؟ نعم ☐ لا ☐
لا ادري ☐

-هل توجد رقابة و مساءلة داخل ادارة الشركة؟ نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

-هل تملك لجنة التدقيق او لجنة الم ارجعة؟ نعم ☐ لا ☐
لا ادري ☐

-هل هناك توزيع واسع المعلومات و استخدام طرق متطورة في ذلك؟ نعم ☐ لا ☐
لا ادري ☐

-هل هناك تدرج هرمي في نقل المعلومات؟ نعم ☐ لا ☐
لا ادري ☐

-هل هناك استق ارر في الاطا ارت العاملة؟ نعم ☐
لا ☐ لا ادري ☐

-هل تسمح الشركة لمحافظ الحسابات بالإطلاع على اية معلومة يريدها؟ نعم ☐
لا ☐ لا ادري ☐

-هل تقوم الشركة بد ارسة وضعية السوق و اتجاهاته مستقبلا؟ نعم ☐ لا ☐
لا ادري ☐

الملحق رقم 04

البيانات المتعلقة بثقافة السلوك

كيف هي علاقة الموظفين فيما بينهم من جهة؟ و من الادارة من جهة اخرى؟ نعم

☐ لا ☐ لا ادري ☐

-كيف تقيم استقبال الادارة للمواطنين و الرد على انشغالاتهم حسب أريك؟ نعم

☐ لا ☐ لا ادري ☐

-هل هناك انضباط و روح العمل بين الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

☐ لا ☐ لا ادري ☐

-هل تقوم الشركة باستشارة العمال عند وضع مدونة السلوك؟ نعم ☐ لا ☐

☐ لا ☐ لا ادري ☐

-هل توجد نقابة تمثل العمال الموظفين في الشركة؟ نعم ☐ لا ☐

☐ لا ☐ لا ادري ☐

-هل توفر الشركة باستم ارر للبحث على رضا العمال؟ نعم ☐ لا ☐

☐ لا ☐ لا ادري ☐

-كيف تقييم الم أرة داخل الادارة؟ نعم ☐ لا ☐

لا ادري ☐

الملحق رقم 05

البيانات المتعلقة بالبعدين الاقتصادي و الاجتماعي

-هل توظف الشركة بعض من ذوي الاحتياجات الخاصة؟ نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

-هل تهدف الشركة لتحقيق اسعار المنتوجات و تكاليف انتاجها باستم ارر؟ نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

-هل تملك الشركة مخطط واضح لتطوير قد ارتها الانتاجية؟ نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

-هل تقوم الشركة بتمويل بعض الجمعيات الخيرية او الرياضية؟ نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

-هل توفر الشركة فرص التدريب و التكوين و رفع مستوى العمال ؟ نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

-هل ارباح الشركة في ت ازيد؟ نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

-هل يوجد برنامج لاستقطاب ذوي الكفاءات و الخب ارت المتميزة ؟ ☐

نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

الملخص

ظهر مفهوم حوكمة الشركات في بداية التسعينات في عدة تقارير دولية ، ليشكل مركز الاهتمام العديد من الدول في مواجهة الازمات و الانهيا ارت التي ضربت اكبر الشركات العالمية ، من اجل محاولة ايجاد الطرق التي تؤدي الى تجنب حدوثها و ت ازمن ظهوره مع ظهور مفهوم التنمية المستدامة ، وقد لوحظ وجود علاقة تفاعل بينهما و دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيقها.

و في الفصل التطبيقي قمنا بمحاولة معرفة العلاقة بين دور الحوكمة المحلية في تحقيق التنمية و طبقت هذه الد ارسة الميدانية بولاية المسيلة و المتمثلة في –مطاحن الحضنة– و قد توصلت الد ارسة الى وجود تأثير ايجابي لتطبيق حوكمة الشركات على تحقيق التنمية بأبعادها الاقتصادية و الاجتماعية. **الكلمات المفتاحية** حوكمة الشركات ، التنمية المستدامة ، مطاحن الحضنة ولاية المسيلة.

Résume

Le concept de gouvernance d'entreprise est apparu dans plusieurs rapports internationaux, de forme de nombreux pays face aux crises et aux effondrements qui ont attint le plus grandes entreprises internationales, pour tenter de trouver des moyens d'éviter et de synchroniser leur apparence avec l'émergence.

Dans le chapitre de la demande, nous avons essayé de connaitre la relation entre le rôle du gouvernement local dans la réalisation du développement et la mise en œuvre de cette étude sur le terrain, de l'état de Msila représenté par les usines et l'étude a touche un impact positif sur l'application des entreprises a développer avec des départements a économique et sociaux.

Mots clé : développement et la mise en œuvre, l’état de Msila représenté par les usines et l’étude, gouvernance d’entreprise.