جامعة أبو بكر بلقايد
المكتبة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

338.9 15/09

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابو بكر بلقايد

تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد التنمية

الموضوع

دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات

◆ حالة PMI/PME في الجزائر ◆

من إعداد الطالب: منادعـــــلي

لجنة المناقشة:

أ.د يندي عبد الله عبد السلام (أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان).رئيسا

أ.د بوتـــوة شعيـــب (أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان).....مشرفا

أ.د شـــريف شكيب (أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان).....ممتحنا

د.طـــويل احمـــــد (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان).....ممتحنا

د.كرزابي عبد اللطيف (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان).....ممتحنا

السنة الجامعية: 2005 - 2006

تشكرات

أتقدم بالشكر الجزيل إلى

أ.د شعيـــــب بونـــــــــوة

الذي لم يكن لهذا العمل أن يكتمل دون المجهودات

التي بذلهـــــا ونصائحـــــه الهادفـــــــة و حرصـــــه المتكرر.

و إلى أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

المتواضـــــــع.

إهـــــــداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

الـــــذي اهديـــــــه إلـــــى

الوالديـــــن العزيزين أطال الله في عمرهـــما

إلـــى إخوتـــــــــــــــــي كـــــل باسمـــــــه

إلى كل من الأساتذة: صـــباغ جمال، شريف مصطفى، بلدغم فتحي

دين عمـــــر، بن شعايـــــب، بوشيخـــــي، لما قدموه لي من يد المساعدة

إلـــى كـــــل الأصدقـــــاء والزمـــــلاء وأصحـــاب الدرب

و إلى كل من ساندني طيلة انجاز

هذا العمل.

المحتـــــــــــويات	الصفحة

المقدمة العامة..... 01

الفصل الأول: أسس قيام الحكم الرشيد ودوره في تحقيق التنمية 06

تمهيد..... 06

المبحث الأول: أصل و مفاهيم الحكم الرشيد..... 07

المطلب الأول: التنمية بين المفهوم و الفكر الاقتصادي..... 07

1/ مراحل تطور مفهوم التنمية..... 07

2/ التنمية الشاملة..... 08

3/ تحديد نموذج التنمية المنشود للمجتمع..... 10

المطلب الثاني: النظريات المؤسساتية والتنمية..... 10

1/ العوامل المؤسساتية..... 11

1-1/ المؤسسات التي تخلق آليات السوق..... 12

1-2/ المؤسسات التي تحقق استقرار السوق..... 12

1-3/ المؤسسات المنظمة للسوق..... 13

2/ التكييف المؤسساتي..... 13

3/ النظرة الكلية للنظريات المؤسساتية..... 14

4/ النظرة الجزئية للنظريات المؤسساتية الجديدة..... 18

4-1/ نظرية تكاليف الصفقات..... 18

4-2/ نظرية التحليل المؤسساتي المقارن..... 21

4-3/ نظرية الوكالة..... 21

4-4/ نظرية حقوق الملكية..... 22

5/ التحديات المؤسساتية التي تواجهها الدول النامية..... 22

المطلب الثالث: مفاهيم الحكم الرشيد..... 25

1/ إشكالية ظهور الحكم الرشيد..... 25

2/ تعاريف أشهر الباحثين..... 26

3/ تعريف المنظمات العالمية..... 28

4/ تحليل تعاريف الحكم الرشيد..... 30

المحتـــــــــــويات	الصفحة
المبحث الثاني: أسس وأهداف الحكم الرشيد.....	33
المطلب الأول: مؤسسات الحكم الرشيد.....	33
1/ القطاع العام (الحكومة).....	33
2/ القطاع الخاص.....	33
3/ المجتمع المدني.....	34
المطلب الثاني: مناخ قيام الحكم الرشيد.....	36
1/ توفير مناخ مناسب للأعمال.....	36
2/ التخلص من معوقات التغيير.....	37
3/ استعمال تقنيات المعلومات والاتصال "TIC".....	40
3- 1/ الحوكمة الالكترونية كإطار منظم لـ "TCI".....	41
3- 2 / الحوكمة الإلكترونية.....	42
3-3/ متطلبات قيام الحكومة الإلكترونية.....	43
المطلب الثالث: أثر تطبيق الحكم الرشيد على التنمية.....	44
1/ تفعيل التنمية البشرية.....	45
2/ جلب المساعدات الأجنبية.....	46
2- 1/ المعونة والنمو.....	47
2- 2 / تخصيص المعونة و إصلاح السياسات.....	48
3/ الاستثمار الأجنبي المباشر.....	50
4/ التخفيف من القطاع غير الرسمي.....	55
خلاصـــــــــــة.....	58
الفصل الثاني: مؤشر قياس الحكم الرشيد.	59
تمهيـــــــــد.....	59
المبحث الأول: معايير الحكم الرشيد.....	60
1/ الصوت والمساءلة.....	60
1-1/ المساءلة.....	60
1-2/ الشفافية.....	61

المحتـــــــــــويات	الصفحة
1-3/ حرية التعبير عن الرأي وحرية الصحافة.....	62
1-4/ الديمقراطية.....	64
1-5/ المشاركة.....	68
2/ عدم الاستقرار السياسي والعنف.....	70
3/ فاعلية الحكومة.....	71
4/ العبء التنظيمي(طبيعة التنظيم).....	73
5/ دولة القانون.....	75
5-1/ مفهوم سيادة القانون.....	76
5-2/ عوامل تفعيل نفاذ و سيادة القانون.....	77
5-3/ الإرادة السياسية لعملية التحول نحو سيادة القانون.....	79
5-4/ استقلال النظام القضائي.....	81
6 / مراقبة الفساد(الرشوة).....	83
6-1/ آثار الفساد.....	84
6-2/ جذور الفساد في المنطقة العربية.....	85
6-3/ تحديات محاربة الفساد في المنطقة.....	87
7-2/ قياس مؤشر الحكم الرشيد IQI.....	87
خلاصـــــــــة.....	99
الفصل الثالث: حوكمة الشركات كأداة للتنمية	100
تمهيـــــــــد.....	100
المبحث الأول: حوكمة الشركات.....	101
المطلب الأول: تطور مفهوم حوكمة الشركات.....	101
1/ تسمية حوكمة الشركات.....	101
2/ جذور حوكمة الشركات.....	102
3/ تعريف حوكمة الشركات.....	103
4/ أسباب شيوع مفهوم حوكمة الشركات.....	104

المحتـــــــــــويات	الصفحة
5/ نطاق تطبيق قواعد حوكمة الشركات	105
6/ مراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات.....	107
المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات.....	108
1/ الأهمية من الناحية القانونية.....	108
2/ الأهمية على الصعيد الاجتماعي.....	109
3/ الأهمية على الصعيد الاقتصادي.....	109
المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات.....	110
المبحث الثاني: دور الشركات في الاقتصاد.....	112
المطلب الأول: الشركات وتحديات الحوكمة.....	112
1/ حالة الشركات الجزائرية.....	113
2/ مواطنة الشركات.....	115
3/ تطور المفهوم المؤسساتي لأهداف الشركات.....	116
4/ حوكمة شركات المساهمة.....	118
5/ حوكمة الشركات العائلية.....	119
5-1/ طبيعة الملكية العائلية.....	119
5-2/ حوكمة الشركات العائلية.....	119
5- 3/ التحديات التي تواجه حوكمة الشركات.....	120
المطلب الثاني: معايير(OCDE) لحوكمة الشركات.....	122
1/ تأمين محيط مؤسساتي لإطار حوكمة فعالة للشركات.....	122
2/ حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية.....	122
3/ المعاملة العادلة لحملة الأسهم.....	123
4/ دور أصحاب المصالح.....	123
5/ مسؤوليات مجلس الإدارة.....	124
6/ الإفصاح والشفافية.....	125
المطلب الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME.....	126
1/ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....	127

المحتـــــــــــويات	الصفحة
2/ مكانة القطاع الخاص في القيمة المضافة.....	128
3/ خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	129
4/ التوزيع الجغرافي لـــ PME في الجزائر.....	130
5/ توزيع PME عبر النشاطات الرئيسية في الجزائر.....	131
6/ مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية.....	132
المبحث الثالث: تقييم حوكمة الشركات لـــ PME/PMI دراسة حالة.....	133
تمهيـــــــــد.....	133
1/ المتغيرات المستعملة.....	134
2/ مفاهيم أساسية حول دوال الانتماء.....	134
3/ تحديد دوال الانتماء.....	135
4/ النتائج التطبيقية.....	137
5/ تطبيقات دوال الانتماء.....	140
خلاصة.....	144
خاتمـــــــة.....	145
المراجـــــع.....	150
الملاحـــــق.....	156

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	تسيير الصفقات في نظرية تكاليف.	19
2-1	العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات.	20
3-1	مراحل التغيير الأساسية من مرحلة إلى مرحلة أخرى.	39
4-1	نصيب الفرد من نمو PIB في البلدان النامية التي تتبع سياسات سليمة	48
5-1	توزيع المعونة على الدول الفقيرة ما بين سنوات 1970-1993.	49
6-1	أولويات المستثمر الأجنبي عند اتخاذ قرار الاستثمار.	52
7-1	العوامل غير المحفزة للاستثمار الأجنبي المباشر في إفريقيا.	53
8-1	ترتيب الدول الإفريقية حسب عوامل الجذب IDE المتوفرة 2000-2003.	53
9-1	ترتيب الدول الإفريقية حسب جهود تهيئة بيئة الاستثمار 2000-2003.	54
10-2	مقارنة لمؤشر الحكم الرشيد IQI لكل من الدول الصناعية ودول MENA والجزائر لسنة 2004.	92
11-2	معيار الصوت والمساءلة لسنة 2004.	92
12-2	معيار الاستقرار السياسي لسنة 2004.	93
13-2	معيار فعالية الحكومة لسنة 2004.	95
14-2	معيار نوعية الضبط لسنة 2004.	95
15-2	معيار دولة القانون لسنة 2004.	96
16-2	معيار مراقبة الرشوة لسنة 2004.	97
17-3	مستوى التكوين لدى مؤسسات العينة.	138
18-3	نسب مؤسسات العينة حسب نشاطاتها.	139
19-3	الشروط الرسمية وغير الرسمية الواجب توفرها لقيام حوكمة الشركات.	الملحق 01

قائمة الجـــداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	نوعية المؤسسات في أفريقيا ودول أخرى	17
2-1	وظائف الدولة حسب المفهوم الجديد للحكم الرشيد.	24
3-2	العلاقة بين الحريات المدنية في بلد ما وأداء مشروعاته الاستثمارية.	64
4-2	العرض و الطلب على الفساد.	85
5-2	نصيب الدول الصناعية من مؤشر الحكم الرشيد IQI لسنة 2004.	88
6-2	متوسط معايير الحكم الرشيد بالنسبة للدول الصناعية لسنوات 1996 إلى 2004	89
7-2	نصيب دول MENA من مؤشر الحكم الرشيد IQI لسنة 2004.	90
8-2	متوسط معايير الحكم الرشيد بالنسبة لدول MENA لسنوات 1996 إلى2004.	91
9-2	متوسط معايير الحكم الرشيد بالنسبة للجزائر لسنوات 1996 إلى 2004.	91
10-3	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر.	128
11-3	نسب مساهمة قطاع الخاص في قيمة المضافة.	129
12-3	التوزيع الجغرافي لـــ PME عبر أهم ولايات الجزائر.	131
13-3	توزيع PME عبر النشاطات الرئيسية.	131
14-3	مستوى التكوين لدى مسيري مؤسسات العينة المدروسة.	137
15-3	تقسيم مؤسسات العينة حسب نشاطها.	138
16-3	دوال الانتماء الكلية أحادية البعد لقياس حوكمة الشركات	141
17-3	تقسيم مؤسسات العينة حسب القطاعات، المساهمة المطلقة والنسبية.	142
18-3	تقسيم مؤسسات العينة حسب معايير حوكمة الشركات.	142
19-3	تقسيم مؤسسات العينة حسب القطاعات والمعايير، المساهمة المطلقة والنسبية.	143
20-3	دور مجلس الإدارة (X1) في تحقيق معايير الأداء الجيد في المؤسسة.	الملحق 03
21-3	دور المساهمين (X2) في تحقيق معايير الأداء الجيد في المؤسسة.	
22-3	دور الإفصاح والشفافية (X3) في تحقيق معايير الأداء الجيد في المؤسسة.	
23-3	دور أصحاب المصالح (X4) في تحقيق معايير الأداء الجيد في المؤسسة.	
24-3	دور المحيط المؤسساتي (X5) في تحقيق معايير الأداء الجيد في المؤسسة.	

مقدمة

مقدمـــــــــة:

لقد أسالت الدراسات المتعلقة بقضايا سياسات التنمية الاقتصـادية، خـلال العقـدين الأخيرين، في عدد من الدول النامية الكثير من الحبر، وخاصة منها المتعلقة بسلامة الحكم ونزاهته لمؤسسات الدولة، وكذا تسيير المنظمات الأخرى باختلاف جنسها، نوعها، نشاطاتها وملكيتـها. ونظرا للاستقرار الدولي لمبادئ السيادة لكل دولة،و ضرورة عدم التدخل في شؤونها الداخليـة، وجدت العديد من المنظمات الدولية غير الحكومية، ومؤسسات التمويل الدولية صعوبة في التوفيق بين احترام هذه المبادئ المستقرة والحاجة إلى توجيه النظر إلى أهمية سلامة أساليب الحكم، ونظـرا لأهمية هذا المطلب، كان من الضرورية خلق لفظ جديد، والترويج له، والذي من شأنه كسر هذه الحواجز، وفي ذات الوقت مخرجا لهذه المشكلة. وأخيرا وجدت هذه المؤسسات الدولية مجالا لإثارة هذه القضايا دون أن تتهم بالتدخل في الشؤون الداخلية للدول المعنية، مركزة على مـا يعـرف بمصطلح الحكم الرشيد "La bonne gouvernance"، حيث تمكنت من الاختفاء وراءه لطرح العديد من القضايا الحساسة، مثل الفساد و الديمقراطية والمشاركة وحقوق الإنسان.

لقد أثار هذا المصطلح الجديد (الحكم الرشيد) ضجة كبيرة على جميع الأصعدة، خاصـة السياسية والاقتصادية منها، وكانت هذه الخاصية بمثابة ميزة أكثر منها عيبا. كما حضي بـالكثير من الاهتمام من طرف الباحثين في مختلف الميادين، مما تسبب في عدم القدرة على جمعه في تعريف واحد، وكان البنك الدولي السباق في تحليل ونشر فكرة الحكم الرشيد، والـذي عرفـه في أول الأمر، على انه الطريقة التي تباشر من خلالها السلطة إدارة موارد الدولة الاقتصادية و الاجتماعية بهدف تحقيق التنمية.

هذا المفهوم يتسع لأجهزة الحكومة، كما يشمل غيرها من المؤسسات المحلية، ومنظمات المجتمـع المدني والجمعيات الأهلية، وعلى هذا النحو ينسجم مفهوم الحكم الرشيد مع الاتجاهات الأخرى السائدة من حيث مفهوم اقتصاد السوق، وترسيخ دور الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان. فهذه الأفكار تمثل كلا متكاملا،و تمثل نوعا من الإيديولوجيات الجديدة التي تتكاتف المؤسسات الدولية والنظام الاقتصادي الدولي في الدعوة إليها.

يعتبر الحكم الرشيد برنامجا إصلاحيا متكاملا، يشمل كل المجالات، على خلاف مـا ورد في برامج الإصلاحات السابقة، يعنى بالدول النامية خاصة، يقوي علاقة الترابط والانسجام بـين القطاع العام (مؤسسات الدولة التشريعية، التنفيذية والقضائية...) والقطاع الخـاص (المشـاريع التنموية، العقلانية في تعظيم الأرباح والتقليل من التكاليف...) والمجتمع المدني (الجمعيات المحليـة، المنظمات غير الحكومية...) لخلق محيط مؤسساتي شرعي ملائم للتنمية، لتحقيق الرفاهية لأفـراد المجتمع والتنمية المستدامة للبلد. إن قياس أو تقييم تطبيق الحكم الرشيد بمفهومه الواسع أمر صعب جدا، نظرا للخصائص والمعايير التي يعتمد عليها في بنائه، والتي تتميز بالجانب النوعي، كالفساد، المساءلة ودولة القانون...الخ، وهذا لم يمنع بعض الباحثين من محاولة قياسه، كما هو الشأن بالنسبة "لدانيال كوفمان" احد ابرز الباحثين في مجال الحكم الرشيد، والذي قام بعملية القياس من خلال مؤشر أطلق عليه اسم مؤشر النوعية المؤسساتية IQI، بمساعدة العديد مـن المنظمـات الدوليـة، حكومية وغير حكومية، في مختلف أقطار العالم.

وكما يعلم الجميع فان من أهم عوامل دفع عجلة التنمية، سواء بالنسبة للدول الناميـة أو المتقدمة، هو الحصول على اكبر حصة من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، والذي يعتمد بدوره في توزيعه على عدة محددات، أهمها سلامة سياسات الحكم، وحوكمة الشركات في البلد المضيف، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من احتكاك كبير مع الشركات الأجنبية، المتمثل في تقديم الخدمات المتعلقة بنشاط المستثمر الأجنبي.

أسئلة عديدة تطرحها إشكالية الإصلاح في الجزائر تمتد إلى جميع الأصعدة خاصـة علـى مستوى نوعية المحيط المؤسساتي الجاري، وكذا مناهج التربية والتعليم الذي من شانه توريد طاقات بشرية مؤهلة لسوق العمل، النظام الاجتماعي وطبيعة نشاط الشركات.

الإشـكالـيـة:

تصارع الجزائر كغيرها من الدول النامية أزمة معقدة وعميقة في مجالات التنميـة، رغـم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها، منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، فبعد الاستقلال تم انتـهاج السياسات المخططة المركزية الاشتراكية، والتي نتج عنها أزمة خانقة، لتتوجه في بداية التسعينيات إلى نظام اقتصاد السوق، حيث واكب التوترات التطبيقية لبرامج الإصلاح، نخص بالذكر برنـامج التعديل الهيكلي خلال الفترة الممتدة ما بين 1994- 1998، الناتجة عن تطبيق عدة سياسات اقتصادية والتي باءت بالفشل، التي تظهر من خلال معطيات المؤشرات الاقتصادية، من معدل نمو اقتصادي

متوسط 3%، ونسبة تضخم قاربت 29%، معدل بطالة 28%، ومديونية قاربت 30 مليـــار دولار بمعدل خدمة ديون 80% من المداخيل.

الأمر الذي يفرض على المفكرين الاقتصاديين ضرورة البحث عن الخلل في مجال التنمية بالاعتمـــاد على اتجاهات أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في السابق، وهو ما تطرقت إليه دراســـات البـــاحثين المؤسساتيين مثل (Ronald Coase) "رونالد كوز"، (Oliver Williamson) "اولفـــر وليامســـون" (Daniel Kaufmann) "دانيال كوفمان" مدعمين بافكار بعض المنظمات الدولية كالبنك وصندوق النقد الدوليين، الذين اجتمعت آراؤهم على أن تفسير فشل التنمية للدول السائرة في طريق النمو تتطلب شروحات ابعد مما تقدمه بعض النماذج الكمية التقليدية مثل (نموذج Hirshman،Lewis ...) في تحليل ومعالجة المشاكل التي تتخبط فيها الدول، وذلك بالانتقال إلى فضـــاء أرحـــب يتعلـــق بالجانب المؤسساتي الذي يجمع بين طريقة الحكم، الاقتصاد والمجتمع، في تشريعات ومؤسســـات وإجراءات وسياسات، مؤكدين على أن صحة المحيط البيئي والمؤسساتي شرط أساســـي مســـبق لوجود لنجاح تطبيق خذه السياسات، وفي نفس الوقت يساعد على ترويج قيم اقتصاد السوق في مجتمع، وهذه القيمة تشمل على المساءلة والشفافية، سيادة القانون في العمل، مكافحة الفساد، رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة، الموارد البشرية المؤهلة، وتعزيز المشـــاركة السياســـية، والعدالـــة والمسؤولية الاجتماعية وحقوق الملكية.

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمنظمات والحكومات بمختلف أجهزتها في الدول النامية عامة والجزائر خاصة تحقيق النقلة الإستراتيجية في استثمار مواردها والتميز في أدائها وفق معايير الجودة والتنافسية العالمية التي تفرضها عليها العولمة، لتحقيق التنمية الشاملة؟

للإجابة على هذا التساؤل انطلقنا من الفرضية التالية:

يصعب على الجزائر تحقيق الأهداف المنشودة للتنمية الشاملة في ظل الأوضاع الراهنة وذلك نظرا لعدم تماشي المحيط المؤسساتي ومتطلبات تحقيق التنمية من غياب لمؤسسات حكومية كفئة وكـــذا عدم توافق شروط ومبادئ البيئة الاقتصادية وخلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات التسيير الجيد، والفعالية في الأداء.

أهداف الدراسة:

- دراسة الوضعية المؤسساتية للجزائر من خلال طرح مفهوم الحكم الرشيد في العالم وما محله في البلدان العربية وكذا الجزائر.

- إلقاء الضوء على المصطلح الجديد المتمثل في حوكمة الشركات وشروط تطبيقه، وإظهار مناقبه في المؤسسات باختلاف طبيعتها وأحجامها.

- التعرف على طبيعة مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وما مدى تبنيها لمعـــايير حوكمة الشركات، من خلال البحث الميداني.

أهميـــة الدراســـة:

إن دراسة إشكالية إقامة الحكم الرشيد وحوكمة الشركات هي أصلا دراسة جزء هام من إشكالية تحقيق التنمية في الاقتصاد الوطني، مما ينتج عنه من تطورات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي. كما تظهر أهمية الدراسة في كشف النقاب على طبيعة الأساليب الإدارية والتنظيمية المنتهجـــة في تسيير الشركات، لإظهار مدى تماشيها والمعايير الدولية للحوكمة، مما يساعد على إعادة النظر في وضع اللوائح التنظيمية المناسبة حسب وضعية كل مؤسسة، الأمر الذي يجعلها أكثر مرونة وفعالية في أداء نشاطاتها.

أسباب اختيار البحـــــث:

إن أهم دافع لاختيار هذا الموضوع هو حداثته على المستوى الوطني والعربي في السياسات الرسمية، وأيضا لنقص البحوث العلمية والأكاديمية الخاصة بهذا النوع من الأبحاث الذي يمس كل الجوانب التنظيمية في المنظمة على اختلاف طبيعتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قصور معظم الأبحاث السابقة المعنية بالشركات، على الجانب التمويلي، التسويقي، وتقنيات الاتصال والإعلام والعامل البشري في المؤسسة،مع العلم أن كل هذه عوامل لن تتحقق بدون نظام تسيير حاكم يرشـــدها. السبب الذي جعلنا نحاول إلقاء الضوء على هذا النظام، من خلال هذا البحث قصـــد الدراســـة.

صعوبات البحـــث:

إن معظم الصعوبات التي تلقيناها أثناء القيام بالبحث تنحصر فيما يلي:

- الافتقار إلى الكتب والمراجع التي تناولت الموضوع على الصعيد المحلي، مما جعلنا نستعين بالنصوص والمقالات الصادرة عن الملتقيات والندوات العلمية المحلية والدولية.

- عدم كفاية الإحصائيات و المعلومات في الموضوع حتى يتم تقييم مفعول الإصلاحات، أما في ما يخص المتحصل عليها فهي غير دقيقة.

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسات وتردد الكثير من المسيرين والملاك في الإجابة مما جعلنا نلجأ في الكثير من الأحيان إلى الاستعانة بأصدقاء المسيرين لتسهيل المهمة.

منهجية الدراسة ومحتوياتها:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في بعض المباحث والتحليلي في البعض الآخر، وذلك بالاعتماد على معطيات وإحصائيات صادرة عن المنظمات العالمية كالبنك العالمي وصندوق النقد الدولي، ومعلومات أخرى من خلال الدراسة الميدانية، وذلك على الشكل التالي:

الفصل الأول "أسس الحكم الرشيد ودوره في تحقيق التنمية": في هذا الفصل سوف نحاول تبيين دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية، وذلك من خلال المرور بمختلف مراحل نظريات التنمية، وكذا أصل ظهوره في طيات النظريات المؤسساتية، أشهر التعاريف المقدمة من المنظمات العالمية، وأشهر الباحثين في الميدان، وكذا التطرق إلى أسس قيامه في اقتصاديات الدول.

الفصل الثاني "مؤشر قياس الحكم الرشيد": في هذا الفصل، سوف نتطرق مختلف المعايير التي وضعها البنك الدولي، لقياس الحكم الرشيد، وإظهار دورها في دفع عجلة الإصلاح، والدور الذي تلعبه متجمعة في سلامة طرق الحكم. لنتوجه بعدها إلى تقييم نصيب الدول التي توفرت فيها المعلومات، من خلال عملية مقارنة ذات ثلاث أبعاد، محورها الدول الصناعية المتقدمة، دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والجزائر. مع التركيز على حالة الجزائر والبلدان العربية.

الفصل الثالث "حوكمة الشركات كأداة للتنمية": في هذا الفصل سوف نحاول معالجة مفهوم حوكمة الشركات بتقسيمه إلى مبحثين، نتطرق في الأول، إلى أصل مفهوم حوكمة الشركات، أسباب ظهوره وانتشاره في السنوات الأخيرة، ومدى معالجته للمشاكل التي تعاني منها الشركات باختلاف أحجامها، وفي المبحث الثاني، سوف نركز على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك من خلال إظهار الدور والحجم الكبيرين اللذان يلعبهما هذا النوع من الشركات في الاقتصاد الوطني، ثم اقتراح قياس حوكمتها، عن طريق استخدام نظرية المجموعات المبهمة، لاكتشاف مواقع الخلل التي تعاني منها هذه المؤسسات، وتفاديها بمعالجتها في المستقبل.

الفصل الأول

تمهيـــــــــد:

لا يوجد في العالم نفس التعريف للحكم الرشيد وهذا لاختلاف وجهات النظـــر وكـــذا اختلاف الأهداف والاختلاف في النتائج المنتظرة وهذا يعني أن هناك تعاريف كـــثيرة للمفهـــوم حسب الإطار المدروس.

إن الحكم الرشيد "Bonne gouvernance" يعني عملية القيادة، الإدارة وتسيير أعمال منظمة، هـــذه المنظمة قد تكون دولة عمومية أو خاصة، حيث يهتم الحكم الرشيد على نوعية التنسيق التـــدبير، المشاركة والشفافية في القرارات،من مميزاته دعم الشراكة بين القطاعـــات وتقـــارب الأهـــداف المسطرة، إذ الحدود بين القطاع العمومي والقطاع الخاص تتلاشى، والتفرقة بين العمل الـــسياسي والعمل الاقتصادي في لتكريس التنمية ليس لها أهمية تذكر.

يواجه تحديد تعريف دقيق للحكم الرشيد صعوبة كبيرة سواء على مستوى الاقتصاد الكلـــي أو المؤسساتي، وعموما فإن مفهوم الحكم الرشيد يغطي حقل اكبر مما تعنيه كلمة حكومـــة، حيـــث أدمج في قياس النشاط أو طريقة الإدارة، و الذي يختص بالمسألة البنيوية والقانونية المتعلقة بـــسير نشاط المنظمة أيا كانت. وقد أشار عدد كبير من الباحثين في هذا المجال أن مفهوم الحكم الرشيد يسجل ضمن مسألة واسعة الخبرة والفعالية للنشاط العمومي تتعلق بالعلاقة بين السلطة والحكم.

في هذا الفصل سوف نحاول تبيين دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية، و ذلك من خلال المرور بمختلف مراحل نظريات التنمية، وكذا أصل ظهوره في طيات النظريات المؤسساتية، أشهر التعاريف المقدمة من المنظمات العالمية، وأشهر الباحثين في الميدان،وكذا التطرق إلى أسس قيامه في اقتصاديات الدول.

المبحث الأول: أصل و مفاهيم الحكم الرشيد.

المطلب الأول: التنمية بين المفهوم و الفكر الاقتصادي:

تعتبر التنمية أهم غاية تهدف إليها اقتصاديات البلدان عموما، وتعمل للوصول إلى ذلك بشتى الوسائل المتاحة، لتحقيق أكبر نتائج ممكنة في هذا المجال.

1/ مراحل تطور مفهوم التنمية:

يعد مفهوم التنمية من أهم المفاهيم العالمية في السنوات الأخيرة، وتبرز هذه الأهمية من خلال تعدد أبعاده ومستوياته، وتشابكه مع العديد من المفاهيم وخاصة مفهوم النمو، ولعل تحليل التطور الذي مر به المفهوم وما لحق به من إضافات يبرز تلك الأبعاد، ففي البدء كانت التنمية كلفظ تعبر عن عملية اقتصادية مادية في أساسها، أي أن هذا المفهوم (على الرغم من إدعاء الشمول من خلال تعدد أشكال التنمية ومجالاتها) عادي جدا قد تم اقتصاره على حساب المجالات الأخرى للعلوم الاجتماعية، وأصبحت التنمية تطلق للدلالة الاقتصادية فحسب بمؤشراتها المعروفة، وهنا جاءت المرحلة الثانية من تطور هذا المفهوم، وهي المرحلة التي أضيف فيها مفهوم الشمول فأصبح ما يعرف بالتنمية الشاملة، وإذا كان هذا الأخير قد استطاع تجاوز القصور الموضوعي لمفهوم التنمية في صياغته الأولى، فإنه لم يستطع تجاوز القصور الجغرافي والاستراتيجي للمفهوم، إذ ظل مفهوم التنمية يحتل دلالات تبعية نموذج التنمية في العالم الثالث للنموذج العالم الغربي، مما يوجب توظيف طاقات وقدرات مجتمعات معينة لتقتفي خطى مجتمعات أخرى، لذا ظل مفهوم التنمية (حتى وإن زاد عليه وصف الشمولية) يرسخ تقسيم العالم إلى متقدم ومتخلف أي تابع ومتبوع، و هكذا برزت الحاجة إلى معالجة هذا القصور وإعادة الاعتبار إلى عملية التنمية كعملية شاملة، وفي نفس الوقت تتحرك بصورة تتناسب مع إطارها الجغرافي ومحيطها الاجتماعي، الثقافي والحضاري، وتهدف إلى خدمة المجتمع والإنسان الذي يعمل لها ويسعى لتحقيقها، وهنا ظهر مفهوم التنمية المستقلة (الذاتية) ليحاول فك الارتباط مع الخارج ويدفع عملية التنمية للتركيز على الداخل بكل صوره وأبعاده، ويعيد التذكير بتصادم المصالح أو تعارضها بين المتقدم والمتخلف، ويؤكد على الأبعاد الذاتية للتنمية ويتجاوز إشكالية القصور الجغرافي لمفهوم التنمية السابق، سواء كان في صورته الأولى أو بعد أن أضيف إليه وصف الشمولية.[1]

[1] أ.د صالح عمر فلاحي، التنمية المستدامة بين تراكم رأس المال في الشمال واتساع الفقر في الجنوب، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2004، العدد 03.

ورغم أن مفهوم التنمية المستقلة يمكن اعتباره الجيل الثالث لمفهوم التنمية، فإنه لم يكن الأخير فقد ظلت هناك أبعاد ناقصة في هذا المفهوم نالت إمكانية تعبيره عن حركة نهوض حضاري شامل، بل جعلت المفهوم يحمل في طياته تناقضات والدليل على ذلك فشل العديد من الخطط والبرامج التنموية، والصيحات التي تدعو للحفاظ على البيئة وحماية الأرض من الكوارث التي أحدثها نموذج التصنيع الذي تحاكيه جهود التنمية، والذي سبب مشاكل تمتد من ثقب الأوزون حتى الارتفاع في حرارة الأرض وتآكل الكساء الأخضر والتصحر، وهنا برز مفهوم رابع للتنمية هو آخر صيحاتها وهو التنمية المستدامة ليبين كيف غاب عن التنمية في أطوارها المختلفة دلالات وأبعاد مفهوم الزمن وحقوق الأجيال القادمة وهو ما يتطلب الوقوف عند حدود معينة في التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها.

هكذا فإن تداول إشكالية التنمية وتحليلها في إطار مشروع حضاري، يتطلب النظر إليها كعملية مجتمعية شاملة ومتوازنة، وفي نفس الوقت واعية بأهدافها المستقبلية على خلفية واقعها الراهن وتاريخها الممتد.

2/ التنمية الشاملة:

لقد غدت التنمية عملية حضارية شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع، بما يحقق رفاهة الإنسان وكرامته. كما أنها بناء له و تطوير لكفاءته و قدراته على العمل و التشييد، و هي أيضا اكتشاف لموارد المجتمع وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، من أجل بناء الطاقة الإنتاجية القادرة على العطاء المستمر.[2] وعلى الرغم من الاتفاق على فكرة التنمية الشاملة يظل المصطلح جديدا في لغة العصر، لا يخضع للتعريف الدقيق، ومنها من يشير إلى أن التنمية ليست مجرد تحسين ظروف المعيشة ولكنها هدف مستمر، وقدرة على التغيير والنمو و التطور.

فالتنمية مسألة نسبية ودائمة التغير، لذا فأن أهدافها تتغير وفقا لما يحتاج أليه المجتمع وما يمكن تحقيقه، كما أن جوانب التنمية تتداخل وتتفاعل بعضها مع بعض. لذا لا يمكن تصور تنمية في جانب دون أن تصاحبها في الجوانب الأخرى، فالتخلف الاقتصادي يقف جنبا إلى جنب مع التخلف الإداري، الذي يرتبط بالتخلف في الجوانب السياسية، الاجتماعية والثقافية.

[2] محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي ، منشأة المعارف، الطبعة الثانية، القاهرة، 2000، ص 397.

وعليه يتضح أن التنمية الشاملة عملية مجتمعية متشابكة ومتكاملة ومتفاعلة، في إطار نسيج من الروابط بالغ التعقيد من عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وإدارية، وبهذا المعنى لا تمثل التنمية فقط الناتج النهائي لمجموع هذه العوامل، بل محصلة تفاعلات مستمرة بينها.[3]

كما تضم التنمية الشاملة في طياتها كل مجالات التنمية من التنمية المستدامة والتي يشير مفهومها إلى تسيير موردا ما من منظور الحفاظ عليه، مدمجا بين تنظيم الاستخدام واستغلال المورد بكيفية تكون الفائدة متوازنة لأكبر عدد ممكن من الأفراد، ولأطول مدة زمنية، وهكذا جاء المفهوم في إطار إستراتيجية الحفاظ على البيئة.

فالتنمية المستدامة عبارة عن تغيير المحيط الحيوي، وتطبيق الموارد الإنسانية والمالية، لإشباع الحاجات الإنسانية وتحسين حياة الإنسان، ولأجل أن تتصف التنمية بالمستدامة، يجب أن تأخذ في الحسبان العناصر الاجتماعية وكذلك الاقتصادية للموارد الأساسية الحية وغير الحية.[4]

وأكثر تعاريف التنمية المستدامة تداولا يصفها أنها تلك التنمية التي تستجيب لحاجات الأجيال الراهنة دون تعريض قدرة الأجيال القادمة للخطر بالاستجابة لحاجاتها أيضا.

كما تضم كذلك التنمية المحلية والتي تعتبر إحدى مظاهر البعد السوسيولوجي لحركة التنمية الشاملة، والتي بدأ الاهتمام بدراستها مع بداية السبعينات، وهو ما صادف محاولات اليونسكو للنهوض بالمستوى الثقافي والاجتماعي في المجمعات المحلية، انطلاقا من قاعدة أساسية هي أن وضعية المجتمعات واحتياجاتها إلى المشروعات تكلف الحكومات كثيرا، مما قد يجعلها تعجز لتحقيقها أمال التقدم والرخاء، لهذا ظهرت الدعوة إلى الإسهامات المحلية جنبا إلى جنب مع دور الدولة.

تعرف التنمية المحلية على أنها أسلوب متنوع من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية، في مكانة أو رقعة جغرافية انطلاقا من الانشغال والتنسيق بين القدرات المتوفرة والمصادر، فهي بذلك ناتج مجهودات السكان (المجتمع) لإنشاء مشروع التنمية في أشكاله الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، وكل هذه المجهودات تتم في إطار تواصل وإرادة فعالة.[5] وقد ركز الباحث في التعريف على مفهوم أساسي للتنمية المتمثل في الإقليم الذي يعتبر مكان للعيش والإعاشة، حيث يمكن إنجاز مشاريع منتجة مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) على الصعيد المحلي والوطني. كما تعتبر

---

[3] J.L. Guigou, "le développement local, espoir et freins", *colloque Poitiers*, 1983, p 15.

[4] Jacques Theys, "L'approche territoriale du développement durable", *Revue Développement Durable et Territoires*, Paris, 2002.

[5] Tourjanski -Cabart, "Le développement économique local", *Presses Universitaires de France*, Paris, 1996.

مفاهيم التضامن والإرادة، بالإضافة إلى مفهوم الإقليم وما تزخر به من طاقات وقدرات، من أهم المفاهيم ارتباطا بالتنمية المحلية حيث تعتبر كمادة خام لوضع النظريات في هذا المجال.

3/ تحديد نموذج التنمية المنشود للمجتمع:

يمتاز كل مجتمع بشري بخصوصيات تستقطب طاقاته وجهوده، كثيرا ما تظهر هذه الخصوصية في صورة نموذج أو مشروع قومي، والتحديد الدقيق لهذا النموذج يستلزم تحديد الصورة التي ينبغي أن يكون عليها المجتمع إذا ما تحقق بعضا من هذا النموذج. فلا يجب أن تكون تنمية اقتصادية على حساب التنمية الاجتماعية و السياسية و الثقافية و العكس، بل لا بد من النظر إلى المجتمع والإنسان ككل متكامل غير قابل للتجزئة، فالتنمية الحقيقية لابد أن تتحرك بصورة متوازنة على جميع المستويات، كذلك لا يمكن أن تكون تنمية ذاتية شاملة إلا إذا ركزت على جميع الإمكانات المتوفرة، هذه الأخيرة التي تحدد نموذج التنمية الأساس والوجهة الصحيحة لها من أجل السعي إلى تحققها في أرض الواقع.[6]

المطلب الثاني: النظريات المؤسساتية والتنمية:

لقد أكد معظم علماء الاقتصاد على الدور الذي تؤديه المؤسسات في ميدان توجيه القرارات الاقتصادية وذلك في ظل التأثير والفعالية الاقتصادية عموما. فقد شهدت المدرسة المؤسساتية تطورا كبيرا، حيث طور المؤسساتيون الفرضيات الأقرب إلى نظيرتها عند المؤرخين لتوجيه الأحداث الاقتصادية في بنيان المحيط المعقد الذي توجد فيه، والمحيط مكون أساسا من المؤسسات، والمعنى الأوسع لهذه الكلمة هو جملة القواعد التشريعية أو السلوكيات المكتوبة والغير مكتوبة الذي يلاحظها العملاء الاقتصاديون في الجماعات، وجملة الأنظمة والمنشآت والمجموعات الاجتماعية والإدارية التي تتسابق إلى تكوين بنية المحيط، وعليه فان المنهج المؤسساتي يرتكز على ملاحظة المعطيات الواقعية لغرض تركيبها بالاستقراء الذي يشمل على تطور المؤسسات التي من شأنها تعديل معطيات الحياة الاقتصادية وآثارها على المؤسسات نفسها.[7]

يتبنى المنظرون المؤسساتيون الدعوة إلى إحداث إصلاح حكومي من خلال ما يسمى بتصحيح المؤسسات وتعتبر هذه الدعوة موجهة بدرجة أكبر إلى الحكومات الدول النامية التي ترغب في

---

[6] د. عقون محسن، ماهية التنمية وإبعادها، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، 2002، العدد الأول.

[7] Christophe Demazière, "l'action économique locale et l'environnement", *Revue Développement Durable et Territoires*, Paris, 2002.

التحول إلى اقتصاد السوق ويركز المحيط المؤسساتي على عنصرين في الإصلاح يعبران عن إصلاح البيئة المؤسساتية وإصلاح مؤسسات الحكم.[8]

1/ العوامل المؤسساتية:

يعتبر التحرر الاقتصادي وفعالية السياسات الاقتصادية أمرا ضروريا لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة، لكن إذا كان ذلك مرفقا بوجود مؤسسات تسهر على هذه التنمية وتساهم في توفير مناخ ملائم لمختلف الأنشطة الاقتصادية، لا سيما فيما يخص تنشيط وتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر والذي أصبح يصنف في أولويات هذه السياسات لدى أصحاب القرار.

ولقد تم تعريف مصطلح المؤسسات بطرق مختلفة،حيث ركز "هالي اديسون" على تعريف (North) "نورث" للمؤسسات الذي مفاده أن:" المؤسسات عبارة عن القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التفاعلات الإنسانية". مشيرا أيضا إلى وجود تعريفات أخرى ضيقة للمؤسسات تركز على كيانات تنظيمية معينة، وأساليب إجرائية، وأطر تنظيمية، بالإضافة إلى عوامل أخرى تعنى بدرجة حماية حقوق الملكية، ودرجة العدالة التي تطبق بها القوانين والتنظيمات، ومدى تفشي الفساد. وهذه التعاريف أضيق من تعريف نورث الذي يشمل كل القواعد التي تحكم التفاعلات الإنسانية.[9]

فالأدبيات الاقتصادية تؤكد أن للمؤسسات أهمية قصوى في تحقيق النمو والتنمية الاقتصاديين، ذلك لأن وجود محفزات أخرى للاستثمار الأجنبي، تعد غير كافية في ظل غياب مؤسسات ملائمة. فالأبحاث كلها تشير إلى العلاقات المتينة بين المؤسسات الجيدة والنمو الاقتصادي.

وفي هذا الإطار تأتي النظرية المؤسساتية لتفسير ضرورة توفير مناخ أو محيط مؤسساتي ملائم ومنسجم تماما مع عملية تحقيق التنمية الاقتصادية. فالمؤسسات القوية ذات القوانين الصارمة تسمح بتحسين الترابط بين المتعاملين الاقتصاديين،[10] كما تساعد على تقليل التكاليف الخاصة بإبرام وتنفيذ العقود بين مختلف هؤلاء المتعاملون. فإذا كان فيه نقص المسؤولية والشفافية من جانب هذه المؤسسات، فإن هذا سوف يؤدي إلى عدم مواكبة بيئة الأعمال لمختلف متطلبات تحقيق النمو

---

[8] عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 211.

[9] هالي اديسون، ما مدى قدرة الروابط بين نوعية المؤسسات والأداء الاقتصادي، مجلة التمويل والتنمية، جوان 2003، ص 36.

[10] IMF, selected issues and statistical appendix, *imf country report* n° 03/69, march 2002.

الاقتصادي، ذلك لأن النشاطات ذات الطابع الريعي القائمة على بناء واستغلال قوة الـــسوق لا تعمل إلا على عرقلة هذا النمو. تقسم المؤسسات حسب وظيفتها إلى ثلاثة أقسام:

- مؤسسات تخلق آليات السوق.
- مؤسسات تحقق استقرار السوق.
- مؤسسات المنظمة للسوق.

1-1/ **المؤسسات التي تخلق آليات السوق:** وتشكل هذه المؤسسات شرطا ضروريا لوجود السوق وتنظيمه، حيث تتولى هذه الأخيرة مسؤولية حماية حقوق الملكية وكذا ضمان تنفيذ العقود المبرمة، فغياب هذه المؤسسات سوف يؤدي إلى ضعف أداء الأسواق إلى درجة كبيرة قد تفقده الخصائص المتعارف عليها. وتكون حماية الملكية الفكرية بتولي المؤسسات المنشأة لآليات السوق ما يلي: [11]

☜ مقاومة التزييف الخاص بالسلع والخدمات وذلك عن طريق إشراك جمعيات المستهلكين ومالكي العلامات التجارية والمنظمات العمومية المكلفة بمراقبة الملكية الصناعية تحت لواء هذه المؤسسات. بالإضافة إلى القيام بحملات توعية وتنبيه لحماية الملكيات وتسليط العقوبات على المخالفين.

☜ من الواجب هذه المؤسسات أن تكون في استماع متواصل لكافة جمعيات المستهلكين والتجار والسعي إلى إنشاء منتديات خاصة لمناقشة هذه المسألة من طرف مختلف المتعاملين المعنيين وذلك تفاديا لتشويه مناخ الاستثمار من هذه الزاوية وتحطيم النسيج الصناعي الموجود.

☜ الانضمام إلى مختلف المعاهدات والاتفاقيات الخاصة بحماية الملكية الفكرية مع ضمان تنفيذ واحترام الالتزامات الناجمة عن هذه الاتفاقيات.

☜ إزالة كل القيود المفروضة على حقوق الملكية الخاصة بالأراضي الصناعية والتجارية وتسهيل نقل ملكيتها.

☜ وضع هيئات خاصة بمتابعة تنفيذ العقود المبرومة والمتفق عليها من طرف المتعاملين في السوق.

2-1/ **المؤسسات التي تحقق استقرار السوق:** وهي تلك المؤسسات التي تتولى تحسين محيط السوق وكافة المؤشرات المؤثرة عليه حيث تقوم مثلا بإجراء سياسات نقدية صارمة تستهدف التضخم وذلك بتخفيضه كما تقوم أيضا بتقليل الاضطرابات الاقتصادية الكلية التي تؤثر على برامج وقرارات المستثمرين وعلى بناء إستراتيجياتهم على المدى القصير والمتوسط. حيث تتولى المؤسسات

[11] داني رودريك؛ أرفيند سوبرمانيان، أسبقية المؤسسات، مجلة التمويل و التنمية، جوان 2003 ص 32.

المحققة لاستقرار السوق، التخصيص الفعال لميزانياتها وترشيد استعمال الأموال العمومية كالبنوك المركزية ودورها الفعال في تنظيم أسعار الصرف، احترام قواعد الميزانية العامة وتكييف نظم الضرائب المعتمدة...الخ.

1-3/ **المؤسسات المنظمة للسوق:** هي تلك المؤسسات التي تتعامل مع التأثيرات والوفرات الخارجية ووفرات الحجم ومشكل نقص المعلومات وعدم إتاحتها لدى كافة المتعاملين، فإخفاقات السوق تحدث في الغالب عندما تؤدي تكاليف الصفقات إلى عدم المقدرة على تدخيل أو استغلال الوفرات الخارجية الإيجابية، فلتفادي هذه الإخفاقات فإن المؤسسات التنظيمية اليقظة هي التي يكون في مقدورها تجسيد مبدأ اقتصاديات السوق، وتنظيمها لتجارة مختلف السلع، الخدمات، العمل، الأصول والأنظمة المالية. فالخاصية الأساسية للأداء الجيد للمؤسسات المنظمة للسوق تكمن في توفير مستوى كافي من اليقين والثقة في الإدارة، وكمثال على هذه المؤسسات تلك الهيئات الاتصالات السلكية واللاسلكية والنقل والخدمات المالية.

2/ **التكييف المؤسساتي:**

تتركز أبحاث الاقتصاديين المؤسساتيين كويليامسن (Oliver Williamson) وغيره، على المؤسسات الفعالة، التي من شأنها تحقيق التنمية الاقتصادية، وكذلك على ضرورة إصلاح مؤسسات الدول النامية، ذات المرحلة الانتقالية، حيث يرتكز هذا الإصلاح على إصلاح البيئة المؤسساتية، وإصلاح مؤسسات الحكم وذلك من أجل إيجاد محيط مؤسساتي أكثر تكييفا مع مختلف استراتيجيات البحث عن التنمية، لجلب الاستثمار الأجنبي المباشر. حيث أن القدرة على معرفة الفرص التي تتيحها الاستثمارات الأجنبية والاستفادة منها: تعتبر راسخة في مؤسسات الدولة، و هذا ما يفسر بصفة عامة التكييف المؤسساتي للاستثمار الأجنبي المباشر.[12]

كما أن المؤسسات التي تخص هذا التكييف هي: الحكومة، الأسواق، المحيط الاجتماعي والثقافي.

2-1/ **التكييف الحكومي:** إذ تتولى الحكومة إدارة المستويات الأخرى للتكييف المؤسساتي مثل المحيط الثقافي والاجتماعي والأسواق. ولهذا فإن المستثمرون الأجانب غالبا ما يهتمون في أول الأمر بالحكومة كونها المصدر الرئيسي للأعمال والمشرع الوحيد للسياسات والقوانين التي تحدد وتنظم وتوجه الاستثمارات وذلك من خلال سلطاتها الثلاثة (السلطة التشريعية، التنفيذية، القضائية).

[12] عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 218.

2-2/ **تكييف السوق:** باعتبار أن السوق يعد المؤثر الاقتصادي والمالي لجلب الاستثمار الأجنبي فإن على الحكومة أن تتولى تنظيم وتكييف السوق. ذلك لأن الأسواق الحرة والمفتوحة على المنافسة المشروعة من شأنها أن تجلب تدفقات كبيرة للاستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث يشكل تنظيم هذه الأسواق عنصرا أساسيا في قرار الاستثمار. ذلك لاحتوائها على لب كل مشروعات الاستثمار (المعاملات المالية و الاقتصادية).

2-3/ **التكيف الاجتماعي والثقافي:** يعد المحيط الاجتماعي والثقافي القاعدة الأساسية التي تربط كل المؤسسات الأخرى، ويعتبر هذا المحيط أقدم المؤسسات وأعقدها وبالتالي صعوبة تغييرها لأن ذلك يتطلب وقتا كبيرا. ويتمثل أساسا المحيط الثقافي والاجتماعي في عدة مقاييس تتعلق بمستوى المواطنين، كدرجة انفتاح مواطني دولة ما على مختلف نماذج الاقتصاد المحلي والعالمي، كما أن درجة الانفتاح العالمية تساعد على جلب قدر كبير من الاستثمارات الأجنبية المباشرة. فالمستثمرين الأجانب يقررون إقامة مشاريعهم بناء على ما يسمى بثقافة الجوار مثل (أوروبا الشرقية، يمكنها أن تتلاءم مع قيام مستثمرات أوروبا الغربية) بينما يكون ذلك غير ملائم مثل لقيام استثمارات آسيا في دول إفريقيا وذلك لتباعد الثقافات وغيرها.

3/ **النظرة الكلية للنظريات المؤسساتية:**

تتمثل البيئة المؤسسية في مجموعة القواعد السياسية والاجتماعية والقانونية التي يتأسس عليها الإنتاج والتبادل والتوزيع داخل المجتمع ومن أمثلة هذه القواعد تلك المبادئ التي تحكم الانتخابات وحقوق الملكية، وحقوق التعاقد، ويعتبر الدستور أحد المكونات الأساسية للبيئة المؤسسية. وليس المقصود هنا بالدستور النصوص التي يحتوي عليها، فالدستور قد يكون مكتوبا وقد لا يكون مكتوبا وإنما متعارف عليه.

وتتكون الحقوق الدستورية من ثلاثة أنواع: الحقوق السياسية والمدنية والحقوق الاجتماعية والحقوق الاقتصادية، بالنسبة للحقوق المدنية والسياسية فهي تشتمل على حرية التعبير عن الرأي والمساواة في المشاركة السياسية، أما الحقوق الاجتماعية فهي تتضمن حق العمل وحق الحصول على دخل عادل، وحق التعليم الرعاية الصحية. ما نركز عليه كثيرا هي الحقوق الاقتصادية التي تحتوي على حق الملكية وحق التبادل وحق التعاقد دون إهمال الجوانب الأخرى.

التكاليف على الجمهورية بالقوة، وينحصر الفرق في الحالتين في أن برامج الإصلاح التي تقوم على الاقتناع يتوافر لها قوة دفع ذاتية في الأجل الطويل أكثر من قوة الدفع التي تتوافر للبرامج القائمة على الإجبار.

لقد أجمعت تحليلات الدراسات الأخيرة على نحو نموذجي لثلاثة مقاييس واسعة نسبيا للمؤسسات، تتمثل في نوعية التنظيم والإدارة، بما في ذلك درجة الفساد، والحقوق السياسية وكفاءة القطاع العام، والأعباء التنظيمية، ومدى الحماية القانونية للملكية الخاصة ومدى التنفيذ الجيد لتلك القوانين، والحدود الموضوعة أمام الزعماء السياسيين.

أول هذه المقاييس هو مؤشر التنظيم والإدارة الكلي، وهو متوسط المقاييس الستة للمؤسسات التي طورتها دراسة أجراها في 1999 (Daniel Kaufmann)دانييل كوفمان، (Aart Kraay)آرت كراي، (Pablo Zoido-Labaton) بابلو زويدو. وتشمل هذه المقاييس، التعبير عن الرأي والخضوع للمسائلة (المدى الذي يستطيع فيه المواطنون اختيار حكومتهم والتمتع بحقوق سياسية، وحريات مدنية، وصحافة مستقلة)، الاستقرار السياسي (غياب العنف أي عدم احتمال الإطاحة بالحكومة بوسائل غير دستورية أو عنيفة)، فاعلية الحكومة (نوعية توفير الخدمات العامة وأهلية الخدمة المدنية واستقلالها السياسي، العبء التنظيمي، الغياب النسبي للهيمنة الحكومية على أسواق السلع، والنظم المصرفية، والتجارة الدولية)، حكم القانون (حماية الأشخاص والملكية من العنف والسرقة، واستقلال وكفاءة القضاة، وتنفيذ العقود)، وأخيرا التحرر من الابتزاز (عدم استغلال السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب خاصة أو الفساد).[13]

هناك عدة مؤشرات لقياس نوعية المؤسسات نذكر من بينها مايلي:

- مؤشر الدليل الوطني لمخاطر الدول هو مقياس لجودة المؤسسات الحكومية التي تؤثر على حقوق الملكية أو القدرة على القيام بالأعمال.
- بالنسبة للدليل الدولي لمخاطر الدول و دليل الحماية ضد مخاطر التصدير يتدرج من صفر إلى 10 حيث تبين النسبة الأعلى جودة أفضل للمؤسسات.
- قواعد دليل المشاركة يقيس المدى الذي يمكن فيه لغير الصفوة الوصول إلى الهياكل المؤسساتية للتعبير السياسي، و يتراوح هذا المؤشر على غرار ذلك الخاص بالديمقراطية من صفر إلى الواحد

[13] Ngaire Woods, "the Challenge of Good Governance for the IMF and the World Bank", *Themslves World Development*, vol.28, n°5, p 824, U K, 2000.

حيث يدل ارتفاع القيمة على جودة أفضل. وفيما يلي درجة الدول النامية خاصة الإفريقية منها من هذه المؤشرات و باختلاف معدلات سرعة نموها.

الجدول(1-1): نوعية المؤسسات في أفريقيا ودول أخرى.

	أفريقيا	الاقتصاديات النامية سريعة النمو	اقتصادية نامية أخرى
الدليل الدولي لمخاطر الدول	4.54	6.86	4.29
الحماية من المصادرة	5.75	8.54	6.47
الديمقراطية	0.25	0.47	0.51
مؤشر المشاركة	0.30	0.49	0.44

Source: International Country Risk Guide Index, the PRS Group, 2000.

إن المؤسسات لا يقتصر دورها فقط في التأثير على مستوى الرفاهية والنمو الاقتصادي للدول وإنما لها أيضا دورا محوريا في توزيع الدخل بين الأفراد والجماعات في المجتمع. مما يدعم ذلك النتيجة التي تؤكد على أن نوعية المؤسسات مقدرة بمؤشر مركب من عدد من العناصر التي تستوعب الحماية المتوافرة لحقوق الملكية وكذلك قوة سيادة القانون هي المحدد الإيجابي والمهم الوحيد لمستويات الدخل، وأن زيادة في نوعية المؤسسات يمكن أن يؤدي إلى زيادات كبيرة في دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، سواء تم قياس نوعية المؤسسات بمؤشرات واسعة النطاق، مثل إجمالي مفاهيم تنظيم وإدارة القطاع العام، أو بتدابير أكثر تحديدا مثل مدى حماية حقوق الملكية أو تطبيق حكم القانون. وتبين العديد من الدراسات أن النتائج الاقتصادية يمكن أن تتحسن كثيرا إذا ما قامت الدول بترقية نوعية أداء المؤسسات، ويشير (هالي إديسون) أن تحسين مؤسسات أفريقيا جنوب الصحراء من متوسط نوعيتها الراهن في هذا المجال متوسط نوعية آسيا النامية يمكن أن يحقق زيادة تبلغ 80 في المائة في دخل الفرد في أفريقيا جنوب الصحراء) نحو 800 دولار إلى أكثر من 1400دولار. و تستمر المنافع المحتملة لأفريقيا جنوب الصحراء في الارتفاع مع زيادة تحسن مؤسساتها. ويزداد الدخل الإقليمي بمعدل مرتين ونصف مرة إذا تم تعزيز مؤسسات أفريقيا جنوب الصحراء لتصل للمتوسط الخاص بجميع الدول، ومكاسب في الدخل تكون اكبر إذا ارتفعت نوعية المؤسسات إلى مستوى الاقتصاديات المتقدمة النمو.[14]

[14] هالي إديسون، اختبار الروابط: ما مدى قوة الروابط بين نوعية المؤسسات والأداء الاقتصادي، مجلة التمويل والتنمية،IMF، جوان 2003، ص35.

4/ النظرة الجزئية للنظريات المؤسساتية الجديدة:

4-1/ نظرية تكاليف الصفقات:

جاء بها الاقتصادي الأمريكي (Ronald coae) "رونالد كوز" 1937، وقد قام بتطويرها الاقتصادي (Oliver Williamson) "الفر وليامسون" معتمدا على التحليل المؤسساتي المقارن (أي البحث عن المؤسسات أين تكون فيها تكاليف المبادلات اقل ما يمكن وقد ركز على دور المعلومات في السوق التي بقيت المرجع الوحيد للفعالية، وذلك من خلال إدخال عوامل سلوكية (الرشادة المحددة، السلوكيات الانتهازية،.....) وأخرى منظماتية (التكاليف الناتجة عن التصرفات البيروقراطية، الرشوة،...). فأي استعمال لنظرية تكاليف الصفقات يجب معرفة شيئين:[15]

- إن مضمونها هو إجراء الصفقات باعتبارها وحدة التحليل الأساسية.
- إننا نبحث عن طبيعة التسيير و الأداء الجيد الذي يسمح بتقليل تكاليف الصفقات إلى حد أدنى.

فحسب (Williamson) هناك ثلاث وسائل يمكن من خلالها تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة، تتمثل في السوق، العقود، التسلسل. وذلك بالتركيز على ثلاث فرضيات سلوكية واقعية هي:

☜ مبدأ الرشادة المحددة: حيث أن الفرض الاقتصادي لا يمكنه معالجة مجموع المعلومات أو التنبؤ بالحالات الممكنة عند إجراء العقود، وبالتالي الرشادة هنا ليست مطلقة لكن محددة باعتبار أن الصفقات ليست أنية وإنما تتم عبر الزمن.

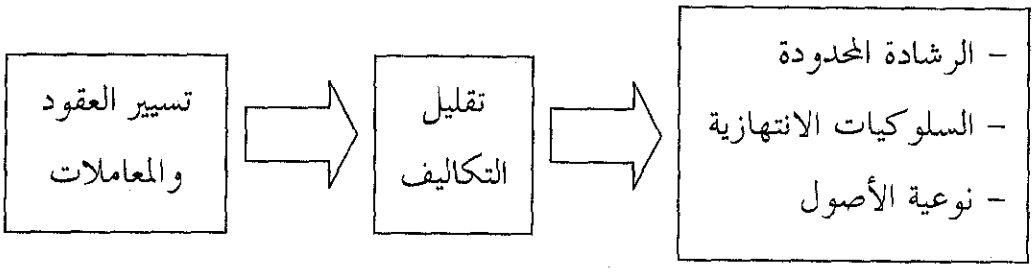
☜ السلوكيات الانتهازية: من خلال البحث عن أهداف ومصالح شخصية، باللجوء إلى استعمال الحيلة و الطرق الأخرى المختلفة.

☜ نوعية الأصول: حيث أن الأشياء المرد تبادلها تختلف حسب طبيعتها فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل، في حين أن البعض الأخر يتم استبدالها مرة واحدة. فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط الشخصية بين طرفي العقد (وهذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية)، إذ أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة والتي تتخللها التردد والشك في قيام المعاملات والقائم على الأعوان الآخرين وكذلك من تكرر المعاملات (Alchian 1984).

[15] Oliver Williamson, "Corporate governance", *The Yale law journal*, vol 93, n° 7, June 1984.

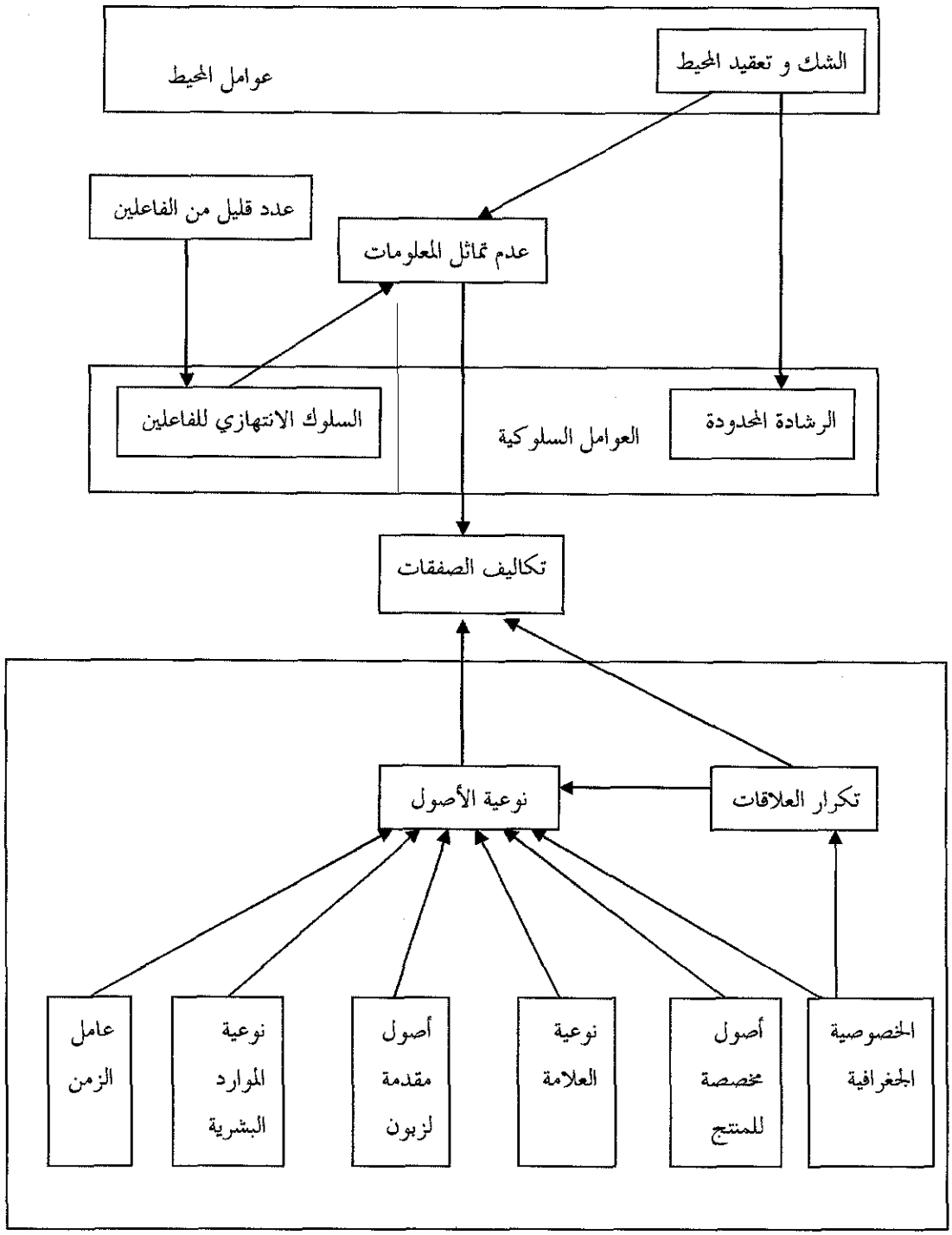
نوضح العلاقات القائمة في تسيير المعاملات في نظرية تكاليف الصفقات في الشكل التالي:

الشكل(1-1): تسيير الصفقات في نظرية تكاليف الصفقات.



Source: Philipe Bernard, économie, institutions et gouvernance: évolution des modes de gouvernance depuis les années 60, *Eurisco*, Paris IX, février 2003.

الشكل(1-2): العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات



Source: Richard Calvi, l'externalisation des activités d'achat: l'apport de la théorie des coûts de transaction, *série de recherche C.E.R.A*, 1998.

4-2/ نظرية التحليل المؤسساتي المقارن:

هي عبارة عن دراسة مقارنة بين نوعين من المؤسسات المختلفة من حيث بنيتها التنظيمية والسلوكية، ومن ابرز رواد هذا المذهب (Aoki) "يوكي" ما بين السنوات 1980 و1984 حيث أن معظم أبحاثه أخذت اتجاهين، الأول اهتم بالنظرية المؤسسية، حيث أطلق على المؤسسة اسم التعاونية، والمبنية على أساس التآزر والتعاون بين المساهمين والعمال وأيضا التوافق والانسجام على البعد الأفقي لتحقيق التناسق المشترك. أما بالنسبة للاتجاه الثاني فكان يتمثل في تفاعل وتكامل الميكانزمات داخل المؤسسة اليابانية.[16]

من خلال دراساته أعد نموذجين لنوعين من المؤسسات يتميزان بالتعارض والتناقض على جميع المستويات:

- نموذج (A) ياباني يمثل المنظمة التي تمتاز بالمرونة والانفتاح، و تقسيم العمل اللين، وعلى المستوى المالي إقبال كبير من المساهمين، ومشاركة معتبرة ومستقرة على المدى المتوسط والطويل.
- نموذج(B) أمريكي يمثل المنظمة التسلسلية، وتقسيم العمل القاسي والصارم، وعلى المستوى المالي الاستعانة المستمرة بالبنوك والأسواق المالية.

فبالنسبة لـ (Aoki) وانطلاقا نم فرضية الرشادة المحدودة فالنموذج (A) يمثل شكل المنظمة الأكثر فعالية وكفاءة، حيث يتوفر التناسق الأفقي بين وحدات العمليات، الذي يؤدي إلى توزيع وانتشار المعلومات المتحصل عليها من التجارب السابقة لمختلف الناشطين في الوحدات، وسلسل الرتب من خلال الأجور وليس من خلال المنصب مما يحل مشكلة التواصل والمحاكاة بين مكونات المنظمة.

4-3/ نظرية الوكالة:

علاقة الوكالة تعبر عن كل عقد يربط طرف أو عدة أطراف (الموكِل) بطرف آخر (الوكيل) يسمح بإجراء و تنفيذ مهمة أو عمل كيف ما كان والذي يتضمن منح سلطة القرار للوكيل. وبالتالي أي علاقة شرطية بين طرفين يمكن اعتبارها علاقة وكالة.[17]

هذه العلاقة تطرح مشكل اختلاف و تضارب المصالح، وعدم تناظر المعلومات بين الطرفين، وبالتالي ينتج عنها تكاليف تتعلق بالوكالة (تكاليف المراقبة، تكاليف التامين، تكاليف الفرص،...). مما يطرح مشكلة تحديد المؤسسة المثلى لتخفيض التكاليف المتعلقة بالوكالة والتي

[16] Aoki .M, Towards comparative institutional analysis, *MIT press Cambridge*, USA, 2001.
[17] Jensen and Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 1976, vol.3.

يعرفها (Jensen et Meckling) "جونسن ومكلين" على أنها:"المؤسسة هي عبارة عن تركيبة رسمية مهمتها تحقيق عمليات معقدة للموازنة بين الأهداف المتنازعة للأفراد داخل إطار للعلاقات التعاقدية، وفي هذا المنحى يكون سلوك المؤسسة انعكاسا لسلوك السوق".

4-4/ نظرية حقوق الملكية:

حسب (Alchian) "ألشان" كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق ملكية بالنسبة للأشياء موضع التبادل، وبالتالي حق الملكية هو حق اجتماعي لاختيار استعمال سلعة اقتصادية. إن مفهوم قوانين الملكية ترتكز على مبدأ الحق وقابلة للتحويل من أجل السماح بتبادل التجار والسلع هي شرط كاف للوصول إلى أمثلية اجتماعية للوضعية التنافسية، وتشمل هيكلة قوانين الملكية على أربع مميزات:

☜ العمومية: كل الموارد الموجودة ملائمة لكل اختصاص.

☜ حق التصرف: كل التكاليف والأرباح المتولدة من اقتناء واستعمال الموارد هي من مهمة المالك لهذه الموارد أو إرجاعها سواء مباشرة أو غير مباشرة عن طريق تبادل السلع.

☜ قابلية التحويل:كل القوانين قابلة للتحويل عن طريق التبادل الإرادي بين متعاملين بحوزتهم عقود الملكية المطابقة (المماثلة).

☜ حماية الحقوق: القوانين تحمي وتدافع عن كل الحقوق المأخوذة إراديا أو غير إراديا من حق الآخر. الجوانب الخارجية الفعالة خارج تبادل السلع يمكن أن تخلق عجز في قوانين الملكية، تطبيق حق الانتفاع المحيط إذ تسمح بتنظيم مشاكل الفساد، هذا فضلا عن الإطار القضائي مشروط لتحقيق التوازن التعاوني المشترك في تخصيص فعال للموارد.

5/ التحديات المؤسساتية التي تواجهها الدول النامية:

يمكن الإشارة على الأقل إلى سبعة تحديات كبرى:[18]

❶ الاستثمار في رأس المال الاجتماعي والمؤسساتي في نفس الوقت مع الاستثمار في رأس المال البشري (التربية، الصحة) وفي رأس المال المادي (الهياكل القاعدية للاتصال ودعم النشاطات الإنتاجية)، لأن رأس المال الاجتماعي، المرتكز على الثقة والتضامن ما بين الفاعلين الأساسيين

[18] Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde*, 1997.

والتي يتم ترقيته بواسطة إستراتيجية موسعة من التكوين (الإعلام، الاتصال) دور هام لوسائل الإعلام كما يعتبر عامل مهم لضمان حياة جيدة.

❷ تحديد إطار للحكم الاقتصادي الرشيد ومتكيف مع المجتمع وركيزة للتنمية الاقتصادية على المدى المتوسط والبعيد يكون أكثر استقلالية اختيار الاستراتيجيات على المدى المتوسط والبعيد، أحسن تعبئة للموارد وتسيير المديونية، القدرة على التفاوض الدولي، أكثر إنسانية النمو الاقتصادي وتخفيض الفقر، اجتماعي تخفيض الفوارق وحماية ضد المخاطر الاقتصادية والاجتماعية، أكثر ديمومة الحفاظ على التراث الطبيعي.

❸ إعادة تحديد وتأكيد دور الدولة: من أجل جعل تحرير الاقتصاد يتم بطريقة أكثر فعالية، وتقوية مسار بناء دولة القانون وتطوير العدالة في قطاع الخدمات العمومية، توجيه المبادرات العمومية في صالح التنمية البشرية الدائمة وإشباع الحقوق الأساسية للجميع.

❹ ضمان تسيير أحسن للقطاع العمومي: بما فيه تسيير حسن للسياسة الاقتصادية القدرة على توفير المعلومات، التحليل، تقييم السياسات في إطار التنمية البشرية المستدامة، تسيير أحسن ومراقبة فعالة للمالية العمومية، تسيير أحسن واستغلال للموارد البشرية والمادية للقطاع العمومي، عقلنة شبكات القرار وتكاملية جيدة ما بين الفاعلين الأساسيين.

❺ خلق محيط ملائم لتنمية المبادرات الخاصة: إن للعديد من العوامل يد في الأداء الاقتصادي السلبي في العديد من المناطق، كما أن لرداءة إدارة الحكم دور مركزي في الكثير من هذه العوامل. فإدارة الحكم تساهم في رسم السياسات وتطبيقها، وهذه السياسات تحدد بدورها مناخ أعمال سليم وجذاب للاستثمار والإنتاج من عدمه (حقوق الملكية، حرية المقاولة، احترام الكلمة المقدمة)، المساهمة من طرف الجميع بما فيه الفقراء والأقل دخلا في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

❻ الارتقاء بنظام الحكم وحل النزاعات: فليس هناك نموذج واحد لتحقيق عملية الارتقاء بأنظمة الحكم. كما أن الارتقاء بنظم الحكم إلى المستوى المرغوب من شانه أن يستغرق زمنا طويلا، لحين تشرب المجتمعات بالقيم والعادات الملائمة. كما أن الارتقاء بنظم الحكم يتطلب بناء واستقرار المؤسسات، بما في ذلك مؤسسات الدولة من أجهزة تشريعية وتنفيذية وقضائية، بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والتي تشمل مؤسسات الإعلام الحرة كالصحافة والإذاعة والتلفزة.

❼ تحسين نوعية الخدمات: هناك العديد من الآليات المؤسساتية تلجأ إليها الحكومات لتحسين نوعية الخدمات العمومية، فيمكن الاستعانة بآلية السوق لخلق ضغوطات تنافسية ومنح المستعملين، إمكانية اللجوء إلى موردين آخرين غير الموردين العموميين من أجل الحصول على خدمات جيدة وذات نوعية عالية أو ذات تكلفة أقل (الاختيار بين السلع المعروضة داخل السوق).

كما يمكن تبيين حصر دور الدولة في الجدول الموالي:

الجدول (1- 2): وظائف الدولة حسب المفهوم الجديد للحكم الرشيد.

	تحسين العدالة الاجتماعية	تصحيح اختلال و نقائص السوق		
الوظائف الدنيا	حماية الفقراء: - برنامج محاربة الفقر. - مساعدة المنكوبين.	تقديم السلع العامة: - الدفاع. - النظام العام. - حماية الملكية. - الاستقرار الاقتصادي الكلي. - الصحة العمومية.		
الوظائف الوسطى	تقديم المساعدة الاجتماعية. المتقاعدين عن طريق إعادة التوزيع. المنح الاجتماعية. التامين على البطالة	- تغطية نقائص الإعلام. - التامين، صحة، حياة، التقاعد. - التشريعات المالية. - حماية المستهلك.	- تقنين الاحتكارات. - تنظيم الخدمات ذات المصلحة العامة - سياسات ضد الاحتكارات.	توفير التعليم، حماية البيئة.
وظائف ذات طبيعة تدخلية	- ضمان إعادة التوزيع. -إعادة توزيع الأصول.	تنسيق نشاطات القطاع الخاص: - ترقية السوق. - تدعيم الفروع.		

Source: Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde*, 1997. p30.

المطلب الثالث: مفاهيم الحكم الرشيد.

1/ إشكالية ظهور الحكم الرشيد.

بناءا على ما سبق ذكره، يمكن القول أن تطور مفهوم الحكم الرشيد قد جاء من منبع المحيط المؤسساتي من حيث أنماط التنسيق والشراكة المختلفة للسوق، ثم اتجه نحو المحيط السياسي بمعنى تحويل أشكال النشاط العمومي وكذلك العلاقة بين الدولة والسوق والمجتمع المدني.

إن مفهوم الحكم الرشيد يقوم على فرضية أزمة الحكم في المجتمع الدولي والتي تتميز بثلاث مظاهر كما يلي:

☜ الأولى تتعلق بوجود أزمة في الحكم والإدارة أي تراجع المهارة والفعالية للنشاط العمومي: ليس للسلطات العمومية دوما احتكار للمسؤولية فالحكم الراشد يشكل إجابة ممكنة لأجل إيجاد صيغة توافقية بين السياسة والاقتصاد والاجتماع عبر اقتراح أشكال جديدة للضبط والتعديل وبالتالي التصحيح.

☜ إظهار بأن هذه الأزمة تعكس إنهاك الطرق التقليدية للنشاط العمومي وتخييبه للرأي العام: هناك أعوان من كل طبيعة ومن كل الفئات يطالبون أن يكونوا مشاركين في عملية صنع القرار وهم في نفس الوقت في وضعية اقتراح حلول جديدة للمشاكل الجماعية، الحكم الرشيد يهتم بنقل المسؤوليات التي تحدث وتتم بين الدولة والمجتمع المدني وكذلك السوق.

☜ بروز تكوين جديد للإدارة والتنظيم الذي يكون في أحسن تلاحم وبنية: أي عون لا يملك لوحده المعارف والوسائل اللازمة لأجل الحل الانفرادي للمشاكل التي تطرح، فهناك عمليات التقاء ومفاوضة أصبحت ضرورية بين المتدخلين حتى وان كانوا متنافرين وغير متجانسين، لأن الحكم الرشيد يستلزم المشاركة والمفاوضة والتنسيق، وعلى هذا الأساس فقد كانت هناك مناظرات بخصوص الحكم الراشد في الألفية الثالثة، فإن التحول الخاص بالاقتصاد الكلاسيكي المبني على أساس الطاقة- المادة قد اتجه نحو اقتصاد جديد يسير على أساس الطاقة-الإعلام، بحيث يحول ويظهر القيمة المبذولة والمنشأة من طرف المؤسسات، وهناك كذلك ضرورة التحكم أكثر فأكثر في التحولات السارية المفعول وكذا القيام بإسراع والتسريع في الاستلزام، فهناك مفاهيم جديدة تبدو أكثر من ضرورية وتبعا لمحيطات وفضاءات أكثر فأكثر تعقيدا إضافة إلى حقيقة غير ملموسة. هدفها كيفية تعظيم قدرات المؤسسات حتى تتمكن من إنتاج أكبر قيمة مضافة ذات طابع اجتماعي خدمة للاقتصاد والمجتمع والدولة، و التي تكون قوية تحت كل الظروف.

2/ تعاريف أشهر الباحثين:

تعريف: (Pablo Zoido-Labaton, Aart Kraay, Daniel Kaufmann) "كوفمان، كراي،زويدو"

"We define governance as the traditions and institutions that determine how authority is exercised in a particular country. This includes (1) the process by which governments are selected, held accountable, monitored, and replaced; (2) the capacity of governments to manage resources efficiently and formulate, implement, and enforce sound policies and regulations; and (3) the respect of citizens and the state for the institutions that govern economic and social interactions among them"[19].

هم باحثين اقتصاديين في البنك العالمي وواضعي مؤشر النوعية المؤسسية لقياس الحكم الرشيد "IQI"حيث عرفوا أسلوب الحكم الرشيد بأنه التقاليد والمؤسسات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة في بلد معين، وهذا يشمل:

- العمليات التي تختار بواسطتها الحكومات وتساءل وتراقب وتستبدل.
- قدرة الحكومات على إدارة الموارد بكفاءة، وصياغة وتنفيذ وفرض سياسات وقواعد تنظيمية سليمة.
- احترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم المعاملات الاقتصادية والاجتماعية المتبادلة بينهم.

ولجعل هذا التعريف عمليا سوف نحاول تقسيمه إلى عدة عناصر مختلفة يمكن قياسها وتحليلها كما يلي:

- الصوت والمسؤولية.
- عدم الاستقرار السياسي والعنف.
- فعالية الحكومة .
- نوعية الضبط و التنظيم.
- دولة القانون .
- مراقبة مستوى الفساد (الرشوة).

[19] Daniel Kaufmann, Aart Kraay, and Pablo Zoido-Lobatón, "Governance Matters: From Measurement to Action, Finance and development", *A quarterly magazine of the IMF*, June 2000, Volume 37,n°2.

تعريف: (Hewit ، Cyntyia) "هويت وسانتيا"

"La gouvernance est conçue chez les "anglophones"comme étant la capacité de gérer de manière efficace tout type d'organisation. Elle est en outre la prise de décision de type politique dont le but précis est la recherche d'un dynamisme au niveau de l'action collective pour servir l'intérêt particulier des individus."[20]

لقد عرف Cyntyia ، Hewit الحكم الرشيد على انه يعني عند الانجليز القدرة على التسيير الفعال لكل المنظمات ويتجلى ذلك في اخذ القرارات الملائمة بدقة والبحث عن الديناميكية على مستوى النشاط الجماعي لخدمة الصالح العام والخاص.

تعريف: (François Ascher)

"articule et associe des institutions politiques , des acteurs sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et de mise en œuvre des choix collectifs, capables de provoquer une adhésion active des citoyens"[21].

ولقد عرف الحكم الرشيد على انه اشتراك المؤسسات السياسية و الفاعلين الاجتماعيين والقطاع الخاص مع بعضها البعض وتجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خبراتها وقدراتها وكذلك مشاريعها لخلق تحالف جديد لمبدأ قائم على تقاسم المسؤوليات في عملية إعداد و تنفيذ السياسات القادرة على الحفاظ تماسك المجتمع.

تعريف: (Francois xavier Merrien)

"Dans la nouvelle gouvernance, les acteurs de toute nature et les institutions publiques s'associent, mettent en commun leurs ressources, leurs expertises, leurs capacités et leurs projets et créent une nouvelle coalition d'action fondée sur le partage des responsabilités..."

الحكم الرشيد يتعلق بشكل جديد من التسيير الفعال، بحيث أن الأعوان من كل طبيعة كانت وكذلك المؤسسات العمومية، تشارك بعضها البعض، وتجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خبراتها وقدراتها، وكذلك مشاريعها لخلق تحالف جديد للعمل القائم على تقاسم المسؤوليات.

[20] Cynthia Hewit de Alcantara, "Du bon usage du concept de gouvernance", *Revue Internationale des Sciences Sociales*, n°15, mars 1998.
[21] Michel Godet, "Comment traiter les citoyens aussi bien que les actionnaires, améliorer la gouvernance pour résoudre la crise de gouvernabilité", *conservatoire national des arts et métiers*, France.1999.

3/ تعريف المنظمات العالمية:

تعريف البنك الدولي"BM":

ظهر مفهوم الحكم الرشيد في تقرير البنك الدولي لأول مرة عام 1991 حول إفريقيا وجنوب الصحراء بعنوان " إفريقيا من الأزمة إلى النمو المستدام "، وقد عرف التقرير الحكم الرشيد على أنه: " الترتيبات المؤسسية للدولة، وعملية صياغة السياسة وصنع القرار، وتنفيذه، والعلاقة بين الحكومة والمواطنين برمتها"[22].

بعد ذلك ظهرت عدة دراسات أخرى تتناول هذا المفهوم، فعرفته إحدى الدراسات على أنه " ممارسة السلطة لإدارة شؤون أمة"[23]، وقد أوضح البنك الدولي أن رشادة الحكم هي " التقاليد والمؤسسات التي تديرها بها السلطة دولة ما من أجل الخير العام" ويتضمن ذلك ما يلي[24]:

- العملية التي يتم بمقتضاها اختيار المسؤولين في السلطة، ومراقبتهم واستبعادهم.
- قدرة الحكومة على إدارة مواردها وتطبيق سياسات سليمة بكفاءة.
- احترام المواطنين والحكومات للمؤسسات التي تحكم المعاملات الاقتصادية والاجتماعية بالدولة.

تعريف صندوق النقد الدولي"FMI":

عرف الحكم الرشيد على أنه: الطريقة التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لمنظمة ما لخدمة التنمية وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع ».[25]

تعريف برنامج الأمم المتحدة للتنمية "PNUD":

«the exercise of political, economic and administrative authority to manage a society's affairs. Governance comprises the mechanisms, processes and institutions through which collective decisions are made and implemented, citizens, groups and communities pursue their visions, articulate their interests, exercise their legal rights, meet their obligations and mediate their differences. Governance, as defined in this manner, emphasizes the nature and quality of interactions among social actors and between social actors and the state»[26] .

---

[22] Ngaire Woods, "the Challenge of Good Governance for the IMF and the World Bank", *Themslves World Development*, vol.28, n°5, p 804, U K, 2000.

[23] Werner Hammel, "The Political dimension of Aid Developing Countries Must Shoulder Responsibility", *D+C Development and Cooperation*, n° 6, 11/12/1997, p 21-23.

[24] The World Bank Group, "Governance and Anti – Corruption", *Center of the World Bank Institute, Program Overview*, 2004. voir: www.worldbank.org/wbi.governance.

[25] International Monetary Fund, "Good Governance: the IMF's Role", 2000, Voir: www.imf.org/external/pubs.

[26] Nassima Ayadi, "Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie", *thèse de doctorat* sous la Direction de Jean -Louis Rastoin, Montpellier, France, 10 Février 2003.

قد عرفت "PNUD" برنامج الأمم المتحدة للتنمية" الحكم الرشيد على انه ممارسة السلطة السياسية، الاقتصادية والإدارية لأهداف تسيير أعمال بلد ما، وهي تقوم على آليات وميكانيزمات وعمليات وكذا مؤسسات تسمح للمواطنين والجماعات بالتعبير عن المصالح وتسوية النزاعات وكذلك الحصول على حقوق والقيام بالتزامات. كما نشير إلى أن التعريف المقدم من طرف (PNUD 1997) للحكم الجيد يعكس هذا التغير في الدور النسبي للدول: يمكن اعتبار الحكم الرشيد كممارسة السلطات الاقتصادية، السياسية والإدارية من أجل إدارة الشؤون العامة عند كل المستويات. وهي تشمل الآليات، الإجراءات والمؤسسات التي تدور مصالح المواطنون حولها، ممارسة حقوقهم المشروعة، أداء واجباتهم وإدارة خلافاتهم. وعلى هذا الأساس فان الحكم الجيد كغيره من أشياء أخرى يعبر عن المشاركة، الشفافية والمسؤولية. إنه أيضا يعبر عن الفعالية والعدالة، حيث يقوم بترقية المستوى الاجتماعي في إطار القانون. للحكم الجيد ثلاثة ركائز: اقتصادية، سياسية وإدارية، تظم الدولة، والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

تعريف الوكالة الكندية للتنمية الدولية "ACDI":

"La gouvernance, c'est la manière dont les gouvernements gèrent les ressources sociales et économiques d'un pays. La « bonne » gouvernance est l'exercice du pouvoir par les divers paliers de gouvernement de façon efficace, honnête, équitable, transparente et responsable. Les programmes sur la gouvernance touchent une grande variété de domaines: le renforcement des compétences dans le secteur public par de réformes organisationnelles, administratives et stratégiques. La décentralisation du gouvernement, tant interne qu'externe, accroît l'efficacité et l'obligation de rendre des comptes en faisant en sorte que le gouvernement soit présent à tous les niveaux d'administration. La lutte contre la corruption existante ou possible permet d'exercer tous les attributs susmentionnés de la bonne gouvernance. Un système juridique et judiciaire indépendant, accessible et impartial est la base même d'une gestion honnête et équitable. Un gouvernement municipal efficace satisfait la plupart des besoins fondamentaux des populations urbaines"[27].

تعرف الوكالة الكندية للتنمية الدولية "Agence Canadien De Développement International" "ACDI" الحكم الرشيد على انه الطريقة التي من خلالها تسير الموارد الاجتماعية والاقتصادية للبلد. أي استعمال وتطبيق السلطة من طرف مختلف الفاعلين في الحكومة بطريقة فعالة،مستقيمة، عادلة، شفافة وروح المسؤولية.

[27] L'Agence canadienne de développement international, "Droits de la personne démocratisation et la bonne gouvernance", 2005. Voir: www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf

- حيث أن الدراسات حول الحكم الرشيد تمس عدد كبير من المجالات المختلفة مثل تقوية الكفاءات في القطاع العام لتحسين فعالية الوظيف العمومي من خلال الاصطلاحات التنظيمية، الإدارية والإستراتيجية.
- لا مركزية الحكومة سواء على الصعيد المحلي أو الخارجي.
- زيادة الفاعلية والمرودية حيث تكون يد الحكومة متواجدة في كل مستويات الإدارة.
- مراقبة الرشوة إلى أقصى حد ممكن وذلك بتطبيق ما سبق ذكره من الآليات.
- نظام قانوني وقضائي مستقل، مقبول وعادل يكون قاعدة لتسيير شريف وعادل.
- حكومة محلية فعالة تلبي الحاجات الأساسية للمجتمع المدني مما يسمح للجهات الأخرى من الحكومة بالانشغال بالمهام الأخرى.

تعريف (W.BANDT, 1992):

"... somme des différentes façons dont les individus et les institutions, publics et privées, gèrent leurs affaires communes. C'est un processus continu de coopération et d'accommodement entre des intérêts divers et conflictuels. Elle inclut les institutions officielles et les régimes dotés de pouvoirs exécutoires tout aussi bien que les arrangements informels sur lesquels les peuples et les institutions sont tombés d'accord ou qu'ils perçoivent être de leur intérêt..."[28]

ترى أن الحكم الرشيد مجموع مختلف الطرق والأساليب التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات العموميين والخواص بتسيير أعمالهم المشتركة بطريقة مستمرة يطبعها التعاون والمصالحة والتوفيق بين المصالح المختلفة وتلك المتنازع حولها، كما يدرج هذا الحكم تدرج المؤسسات الرسمية والأنظمة المزودة بالصلاحيات التنفيذية والترتيبات والتعديلات الرسمية التي على أساسها تكون الشعوب والمؤسسات قد وقعت بصفة متوافقة لخدمة مصالحها العامة وخدمة للمجتمع.

4/ تحليل تعاريف الحكم الرشيد:

الحكم الرشيد من منظور التنمية البشرية هو الحكم الذي يعزز ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لا سيما لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا في هذا السياق يمكن النظر إلى الحكم على أنه ممارسة للسلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات، ويتكون الحكم من

[28] Philipe Bernard, "Economie, institutions et gouvernance: évolution des modes de gouvernance depuis les années 60", *EURISCO*, Paris IX, février 2003.

الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون فيها حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم، ويحلون خلافاتهم عن طريق الوساطة.

الحكم الرشيد هو الحكم الذي يتسم من بين جملة أخرى بالمشاركة والشفافية والمساءلة، ويكون فعالا ومنصفا ويعزز السيادة القانونية، ويضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس توافق أداء واسع النطاق في المجتمع، تسمع فيه أصوات أكثر الفئات ضعفا وفقرا في وضع القرارات المتعلقة بتوزيع التنمية.

كما توسع ليشمل تكامل أدوار إدارة الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني من خلال المشاركة لإعداد رسم السياسات وتعزيز مفاهيم دولة القانون، واللامركزية بغرض تقريب المواطن من المركز.

إن تميز فكرة الحكم الرشيد عن فكرة الحكومة بدا في الظهور عندما بدأت الحكومة تتسم بصفات أكثر انعزالا عن المواطنين وأكثر التصاقا بالوظائف التنظيمية الإدارية، كما أن اتساع حجم المجتمعات ضاعف من عزلة الحكومة عند المواطنين مما أدى إلى ضرورة وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين يتولون مهمة تمثيل المواطنين ونقل وجهة نظرهم في رسم السياسات التي تهم المجتمع والمواطن الذي ينتج عنه الكثير من انعزال الحكومة عن المواطنين إذا علمنا بان عملية التمثيل رغم أهميتها كآلية ديمقراطية، إلا أنها لن ترقى لمستوى التمثيل الفعلي للمواطن نفسه، ناهيك عما يكتنف التمثيل من قبل الممثلين من سلبيات عديدة وقصور في عملية التمثيل الفعلي.

رغم التعاريف الكثيرة التي قدمت للحكم الرشيد إلا أن معظم الباحثين يجمعون على أنها تتعلق باتخاذ القرارات التنموية نحو توجيهات المجتمع و المؤسسات المختلفة بطرح الإشكالات الكبرى، من له القدرة على التأثير؟ من يتخذ القرار؟ كيف يتم مساءلة متخذ القرار؟

في هذا الإطار نحاول تصنف التعريفات التي تناولت المفهوم في ستة محاور يمكن تلخيصها كما يلي:

المحور الأول: يدرس العلاقة بين آليات السوق من جانب التدخل الحكومي، من جانب آخر فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة، وعادة ما يعكس هذا الاتجاه الحد من التدخل الحكومي وضغط النفقات العامة والاتجاه نحو الخوصصة، كمؤشر للتعبير عن دولة الأدنى التي لا تتدخل إلا عند الضرورة فقط.

المحور الثاني: يتحدث عن الحكم الرشيد من خلال التركيز على المنظمات الخاصة، ومنظمات الأعمال بالذات عند الحديث عن مصطلح حوكمة الشركات، في هذا السياق يركز على مطالب العملاء كما يركز على كيفية عمل النظام داخل المنظمة نحو تحقيق مصالح المنتفعين.

المحور الثالث: يعبر عن اتجاه الإدارة الحكومية الجيدة والقائم على إدخال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة وإدخال القيم الجديدة مثل المنافسة، قياس الذكاء، التمكين، معاملة متلقي الخدمة.

المحور الرابع: يعبر الحكم الرشيد الجيد للدولة امتداد للمحور الثالث ويزيد عملية الربط بين الجوانب السياسية والإدارية وعادة ما يربط أيضا هذا المحور الأبعاد السياسية للمفهوم والمحددة في منظومة القيم الديمقراطية من جانب مؤشرات شرعية النظام، والمادية من جانب آخر. ويشمل هذا المحور استخدام البنك الدولي للمفهوم عام 1991 والتنبيه على السياسات المرتبطة به، مثل الإصلاح الإداري وتقليص حجم المؤسسات الحكومية، وتشجيع الاتجاه نحو القطاع الخاص، وتشجيع اللامركزية الإدارية وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية.

المحور الخامس: يعبر عن وضع وإقامة السياسات العامة التي هي حصيلة للتفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين عدد من الفاعلين (حكومة، قطاع خاص، مجتمع مدني) على المستوى المحلي والمركزي حيث لم تعد الحكومة الفاعل الوحيد وأن هناك مساواة في الأدوار بين الفاعلين.

المحور السادس: يرى أن جوهر الحكم الرشيد يتمثل في إدارة مجموعة من الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة و المنظمات. ونخلص إلى أن تعريف الحكم الرشيد يشمل العناصر التالية:

- التنسيق بين المنظمات الحكومية ومنظمات قطاع الأعمال الخاص والمنظمات غير الحكومية.
- عدم ثبات ووضوح الحدود بين أنشطة مختلف المنظمات.
- استناد قواعد التفاعل بين مختلف المنظمات إلى التفاوض.
- تمتع مختلف الأعضاء في هذه الشبكة بدرجة عالية من الاستقلال.
- قدرة الدولة على توجيه أعضاء الشبكة بما لها من موارد.

المبحث الثاني: أسس وأهداف الحكم الرشيد.

المطلب الأول: مؤسسات الحكم الرشيد:

هناك ثلاثة عناصر فعالة للحكم الرشيد تتمثل في ما يلي:[1]

1/ القطاع العام (الحكومة):

وهي تشمل الدولة من خلال السلطة التشريعية، السلطة القضائية والسلطة التنفيذية، يتطلب أن تكون مشكلة وفق نظام انتخابي، وهي تسعى من هذا المنظور إلى التركيز عن البعد الاجتماعي فهي تحدد المواطن والمواطنة وهي مسؤولية عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين وبالتالي فهي تعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع و مهمتها خلق محيط سياسي ملائم لتحقيق التنمية. فالدولة تدافع عن المصالح لأجل النفع العام كما تحفز وتشجع على خلق جو نشيط خدمة للتنمية البشرية كما أنها تسهر على احترام القانون والحفاظ على الأمن والسعي لخلق إطار مؤسسي وطني قوي، كما تضع السياسات والبرامج العمومية وتقوم بتحضير الميزانية التي تنفذها بعد ذلك، كما أنها تنظم وتشجع السوق. وينطبق مفهوم الرشادة من خلال إعادة النظر في دور الحكومة وأنشطتها الاجتماعية والاقتصادية بفعل تحديات التغيير المنبثقة من المصادر التالية:

- القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة، إضافة إلى تحقيق توازن أفضل بين الحكومة والسوق.
- الموطن الذي يحتاج إلى مزيد الاستجابة من قبل الاحتياجات، والتكوين والحكومات مسؤولة وتعمل على اللامركزية بشكل أوسع ليكون مشاركا.
- الضغوط العالمية من قبل القوى العظمى والاتجاهات العلمية الاجتماعية، والاقتصادية التي تواجه وتبدد المفاهيم الكلاسيكية للدولة والحكومة.

2/ القطاع الخاص:

الذي يتكون من المؤسسات والشركات بمختلف أحجامها مصغرة، صغيرة، متوسطة أو كبيرة، والتي من شانها خلق مناصب الشغل والمداخيل وتبعا لذلك التراكم. فالقطاع الخاص يسير وينشط داخل السوق لأجل إنتاج السلع وتوفير الخدمات وخلق مناصب الشغل للمواطنين وتشجيع

[1] بشير مصيطفى، الأداء المتميز للحكومات من خلال الحكم الصالح والإدارة الراشدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005.

المؤسسة الخاصة، كما يهم بشكل كبير بالاستثمار ورفع مستوى المعيشة، والذي تكون مشاركته في هذه الثلاثية موجهة نحو ضرورة تطوير الخاص الآليات التالية:

- خلق بيئة اقتصادية كلية مستقرة.
- إدامة المنافسة في الأسواق.
- المحافظة على البيئة والموارد البشرية.

3/ المجتمع المدني:

ويتمثل في الهيئات غير الحكومية والمتضامنة مع بعضها مثل الجمعيات المهنية والجمعيات النسوية وكل المواطنين الذين يساهمون في التفاعل السياسي والاجتماعي، ودوره القيام بتعبئة وتجنيد جماعات المواطنين لأجل المساهمة في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كما أنه يقوم بتشكيل كمية من وجهات النظر الديناميكية والمتعددة والمخطط التالي يبرز دور الحكم الراشد كسبيل لقوة الدولة. يشكل المجتمع المدني رأس المال الاجتماعي للمجتمع، مما أدى بالدول الغربية إلى الأخذ بآلية مشاركة الجمعيات المدنية في تحقيق حاجيات ومتطلبات التنمية البشرية. ويمكن تلخيص أهمية المجتمع المدني على النحو التالي:[2]

➢ إن المواطنين الذين يتصرفون متطوعين كأعضاء في الجماعات الدينية، النوادي الرياضية، تجمعات الأحياء السكنية، الاتحادات، الأحزاب السياسية، يشجعون على الثقة الاجتماعية والتعاون بين الأطراف المختلفة، مما يجعله يسمى برأس المال الاجتماعي، وأن تقاليد تبادل الخدمات بين أهل الجوار طوعا أو عند الضرورة، هي مثال على المساهمة في خلق رأس المال الاجتماعي في المجتمع.

➢ إن الثقة والتعاون تعملان على التعزيز الذاتي والتراكمي في نفس الوقت، فان حلقات الفضيلة ينبع عنها مستوى عال من التعاون، الثقة، تبادل التصرف بالمقابل، المشاركة المدنية وتحسين المستوى الاجتماعي. وغياب هذه السمات يعتبر معززا ذاتيا للسلوكيات النابعة عن غيابها مثل عدم الثقة، الاستغلال البشع، العزلة، الفشل، الركود، من السلوكيات التي تزيد كل منها الآخر في وضع سلبي، تكون نتيجة حلقات مفرغة من النشاط.

➢ إن وجود مستوى عال من الثقة والتعاون يقود إلى حكومة أفضل، فعلى جانب الطلب نجد أن المواطنين وأحيائهم الذين يتحلون بتلك السمات، يتوقعون حكومة أفضل، وعلى جانب العرض

[2] سيبي نديايي، دور الإصلاحات المؤسسية، مجلة التمويل والتنمية، FMI، 2001/12، ص 19.

فان أداء الحكومة الممثلة لمواطنتها، يهيئ لها الأمر من خلال البنية التحتية الاجتماعية للمجتمع المدني، والقيم الديمقراطية للمواطنين وأصحاب القرار على حد سواء.

➢ إن أداء اقتصاديات السوق تتحسن في المجتمعات ذات المستوى العالي من الثقة والتعاون.

➢على مدار العقود الماضية، فان سلوكيات وظاهرة التطوعية، وأشكال المشاركة المدنية قد خسرت أو تراجعت بشكل واضح في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وقد صاحب هذا الانحسار نقص في مستوى الثقة بالحكومات.

ومن خلال ما سبق فان مؤسسات المجتمع المدني تزيد فعالتها وكفئتها في الحالات التالية:

- الانبثاق من رحم المجتمع، بمعنى أن الظروف والقناعات والأوضاع هي التي أخرجتها إلى حيز الواقع.

- إذا استطاعت أن تستوعب اهتمامات المجتمع الإنسانية والاقتصادية والسياسية، وأدركت أن التنمية عملية مجتمعية وتشاركية.

- إذا وضعت خطط وسياسات تأخذ بعين الاعتبار الاشتراك في صناعة القرار على جميع المستويات.

- إذا لامست اهتماماتها جميع الشرائح، وعملت بشفافية، وتناسق مع الحكومة.

نخلص مما سبق إلى أن كل عنصر من هذه العناصر الثلاث له مراحل محددة، ودور بارز في قيام الحكم الرشيد وقوة المحيط المؤسسي للدولة، وعليه فان الحكم الرشيد بتضمن الدولة من خلال إدراج القطاع الخاص والمجتمع المدني لضمان ديمومة التنمية البشرية فالمجتمع المدني يسهل تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بمشاركة في الأنشطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ولكل واحد نقاط ضعفه ونقاط قوته ، بمعنى أن هناك هدفا أسمى لدعم الحكم الرشيد يتطلب بالضرورة ترقية التقاطع البنائي بين الدوائر الثلاث سابقة الذكر.

المطلب الثاني: مناخ قيام الحكم الرشيد.

هناك عدة عوامل وآليات تشكل عاملا أساسيا في خلق بيئة ملائمة لقيام الحكم الرشيد نذكر منها ما يلي:

1/ توفير مناخ مناسب للأعمال:

إن ترشيد الإمكانات المادية والبشرية في المنظمة أيا كان نوعها، عامل ضروري ومهم لتحقيق الانسجام والتكامل في أداء العمليات والنشاطات الخاصة بها، مما يؤدي إلى الاستخدام العقلاني الفعال، وتحقيق الاستفادة القصوى، وكذا الوصول إلى الأهداف المسطرة بنجاح، وهذا يتحقق بتوفر العوامل التالية :

☜ تهيئة الظروف المناسبة للترشيد:[3] ويكون ذلك بتوفر الجو المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية، مع مراعاة توفر ظروف المراقبة والمتابعة المنتظمة، أو من ناحية توفر كل الشروط الإدارية والتنظيمية الأخرى، الكفيلة ببلورة الأهداف إلى واقع ملموس.

وكذلك توفير عنصر التحفيز، سواء كان ماديا أو معنويا، والذي يحث على بذل قصار الجهود للوصول إلى الأهداف المرجوة.

☜ دقة تحديد الأهداف وتخطيط برامج تنفيذها: ويكون ذلك برسم السياسات وتحديد الأهداف المرجوة من تطبيقها، ثم بلورتها على شكل خطط تفصيلية موزعة بدقة، ضمن فترات زمنية محددة. إن هذا الأمر يتطلب تنظيما محكما ونجاعة كبيرة في التسيير، بما يضن التطبيق الأمثل لتلك الخطط التفصيلية، ومتابعة تنفيذها بتسلسل منطقي لتصحيح أي انحراف قد يحصل أثناء التطبيق.

☜ السعي قدر الإمكان لتوظيف كل الإمكانات المتاحة: يتجلى ذلك من خلال الاختصار في الوقت، وتقليل التكاليف، بمعنى حشد كل الطاقات المادية والبشرية لتحقيق أقصى استخدام ممكن لها، وتضافر الجهود بتفان وإخلاص مع إيجاد نسق معين لتحقيق التنسيق والانسجام والتكامل من حيث التوظيف العقلاني والمنظم لتلك الإمكانات، بما يخدم الأهداف الإستراتيجية المرسومة للمؤسسة أو السلطة.

☜ البحث المستمر عن البدائل: إن تحديد واقتراح البدائل هو من اختصاص صناع القرار، حيث يتيح للمنفذين أو المسيرين اللجوء إلى البدائل في حالة تعرض أعمالهم إلى الأزمات والمشاكل، التي من شأنه أن يوفر لهم إمكانية الاختيار الصائب، كما يوفر لهم طرقا ومنافذ متعددة للوصول إلى

[3] أحمد طارطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993.

الأهداف المبتغاة، وهو ما يبعث فيهم مثابرة أكبر، ويقلل من حجم الإمكانات والجهود المبذولة، مما يحقق وفرات معتبرة في التكاليف.

☜ الشمولية: ونأخذ على ذلك مثال عن شركة صناعية حيث أن عملية الترشيد الاقتصادي تنصب أساسا على العمليات الإنتاجية غير أن الأمر يتطلب كذلك تطبيق التوجيهات الرشيدة على مستوى كل الوظائف التي تشتمل عليها المؤسسة حتى نستطيع أن نقول أن هذه المؤسسة يقوم فيها حكما رشيدا .

حيث أن عملية السعي وراء تقليل التكاليف لا تكون في عملية الإنتاج فحسب بل تشمل وظائف الأفراد والإدارة والتسويق والتخزين ... إلخ .

2/ التخلص من معوقات التغيير:

تدل معظم الأبحاث العالمية على عدم تهيئة عقول البلدان النامية، وخاصة العربية منها لمفاهيم الإدارة الحديثة وعدم استيعابها لها، وتحقيق التنمية لا يكون إلا بأصحاب الموهبة والمعرفة والخبرة، ويحتاج ذلك إلى حتمية تحديث الإدارة وتغيرها لرفع استعداد الإنسان وأدائه، ويحتاج لتعزيز مشاركة المرأة في العمل كعضو فاعل يتحمل مسؤولياته بكل كفاءة واقتدار، كما يحتاج إلى تنمية الموارد البشرية في الربط بين القطاعات المختلفة.

إن التحديث والتغيير في الإدارة لا ينصرف إلى تغيير الأشخاص، أو الهياكل الإدارية، ولكنه يتمثل في تغيير الطرق والأساليب التي يؤدي بها العمل مع الحرص على الارتقاء بالعنصر البشري من خلال تخفيف الضغوط التي يعاني منها في شكل حوافز. كما أن التحديث والتغيير لا يقتصر على البعد الفني فحسب، بل إنه يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل الأبعاد القيمية، والثقافية، والمؤسسية والتنظيمية، والإدارية وغير ذلك من الأبعاد المختلفة لتشمل كل القطاعات التي تشارك في بناء الوطن، سلعية أم خدمية، حكومية كانت أم غير حكومية. لهذا يتعين أن يأتي التحديث والتغيير الفعال بما يتواءم مع ظروفنا الخاصة بعد دراسة كاملة لأي مشروع تحديث وتغيير من خلال جدوى متميزة، وفي ظل إتباع إستراتيجية مناسبة تتلاءم مع ظروف الموقف والمتغيرات المحيطة.[4]

بعد تجارب دامت العديد من السنين خلصت إلى أن تحقيق التغيير والتحديث الفعالين، يحدث من خلال معالجة المظاهر السلبية التالية:

---

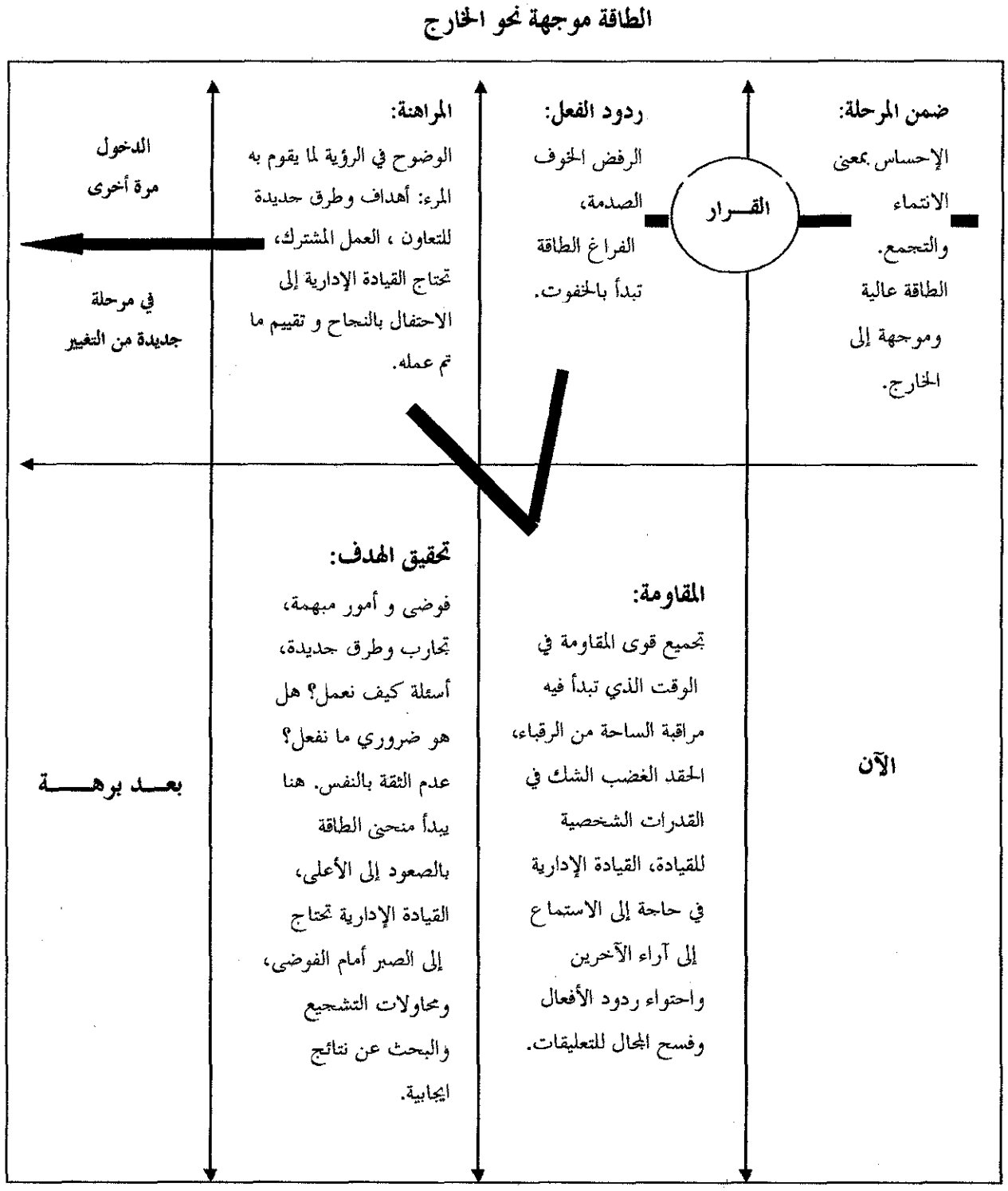
[4] د سعيد يس عامر، الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير الفعال، المؤتمر السنوي الثالث عشر للإدارة بعنوان "فكر جديد، تجارب جديدة، دعوة صادقة"، القاهرة، 2005.

➢العديد من الأمراض السلوكية التي المتمثلة في إصدار قرارات تحديث تخدم الميول الذاتية والرغبات الشخصية قبل خدمة الصالح العام، الفساد والنفوذ الهدام مع الحث على عدم نموهما، البيروقراطية في الإدارة.

➢كذب الرئيس، ونفاق المرؤوس في كثير من المواقع، فقدان الهوية في كثير من مواقع العمل غياب ظاهرة التنافس الإيجابي، مع عدم التعاون الإنساني تعارض الأهداف، وقلة التنظيم الاستقلالية في الشكل، والتبعية في المضمون تضاؤل معدلات الثقة عدم ملائمة القيادة في كثير من المواقع سوء العلاقات بين جماعة العمل، مع انخفاض الإنتاجية.

أن الأداء ينتج من خلال توفر القدرة و الاستعداد ومن ثم أي انخفاض في أي من المتغيرين سيؤدي إلى انخفاض الأداء من ثم التعثر تجاه التحديث، والتغيير الفعال ومن هنا يمكننا القول أن التوجه ناحية التحديث، والتغيير الفعال يحتاج في المقام الأول إلى ارتقاء في أداء العنصر البشري من خلال الارتقاء في متغيريه وهما القدرة، والاستعداد.

الشكل(1-3): مراحل التغيير الأساسية من مرحلة إلى مرحلة أخرى.



المصدر: د. توفيق آنتوجي، مقدمة في ذهنية التجديد والإصلاح في القيادة الإدارية للمؤسسات، مجلة الجندول، سبتمبر 2005، العدد 24.

3/ استعمال تقنيات المعلومات والاتصال TIC:

إن من بين العوامل السياسية التي يكون بها الحكم الرشيد فعالا هي وسائل الاتصال وكما نعرف فإن أهداف الحكم الرشيد هي منحصرة في تحقيق التنمية وتقوية أداء الاقتصاديات، وإن لوسائل الاتصال دور كبير في تحقيق هذه الأهداف .

ولهذا فإن تنمية تقنيات المعلومات و الاتصالات كانت من أبرز اهتماماتها برنامج الحكم الرشيد، ونظرا لأهمية "TIC" في تقوية الاقتصاديات قد وصفت من طرف الباحثين في صندوق النقد الدولي في قولهم بأن مولد اقتصاد جديد، مرتبط بأوجه التقدم في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتظهر أهمية التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال فيما يلي:[5]

- إعادة النظر في الإطار المؤسساتي من خلال تكييف الاستراتيجيات الوطنية و"TIC"
- مساهمة التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال في تنمية الخدمات العمومية لترقية إنتاجيتها.
- إتاحة المجال لأكبر عدد من معاملات البلد مما يؤمن شفافية في تسيير العقود الإدارية.
- تحسين نوعية الخدمات في كل المؤسسات باختلاف نشاطاتها.
- تبسيط العمليات الإدارية مما يضفي عليها طابع الشفافية مما يؤدي إلى إضعاف مستوى الرشوة.
- تخفيض تكاليف المشتريات العمومية، بعقلانية الإجراءات، وتحرير الأسواق، واستغلال أحسن الفرص في الأسواق العالمية من خلال التجارية الإلكترونية.
- استعمال "TIC" في تحسين إنتاجية العمل وإصلاح سياسات الاتصال من خلال:
  - زيادة رأس مال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالنسبة إلى العمالة بوسائل تؤدي إلى زيادة الناتج أي زيادة قيمة رأس المال.
  - تغيير طريقة تفاعل رأس المال والأيدي العاملة أي تحسين الوسائل التقنية أو التنظيم، بحيث يزداد الإنتاج رغم بقاء رؤوس الأموال والعمالة المستخدمة كما هي دون تغيير، وبعبارة أخرى زيادة إجمالي إنتاجية العوامل. رغم أن هذين العنصرين لنمو إنتاجية العمل يمكن من حيث المبدأ أن يعملا مستقلين أحدهما عن الآخر، فإنهما يبدوان مترابطان فيما يتعلق بتكنولوجيات المعلومات والاتصال. كما يؤدي كل من زيادة نمو إنتاجية العمل، وعلاوة على ذلك يمكن أن نتوقع أنه مع استمرار التغيرات في سلوك دوائر الأعمال الذي يرجع إلى

[5] بولادي ماسي ولورا كودريس، من الذي لديه اقتصاد جديد؟، مجلة التمويل والتنمية، جوان 2001، ص 38-41.

انتشار هذه التكنولوجيات على نطاق واسع، سيزداد إجمالي إنتاجية العوامل في قطاعات أخرى من الاقتصاد.

ولتحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة نمو إنتاجية العمل حاولت دراسات عديدة فصل نمو إنتاجية العمل في زيادة قيمة رأس المال عن إجمالي مؤشر نمو عوامل إنتاجية وقد وجدت هذه الدراسات أن تزايد الكفاءات في إنتاج أجهزة الكمبيوتر وأشباه المواصلات قد أدى إلى ارتفاع المؤشر الإجمالي لعوامل الإنتاج ومن تم إنتاجية العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

بالرغم من أهمية قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في منظومة الاقتصاد الحديث، والذي يمثل أكثر من 13% من الناتج المحلي الإجمالي في الدول المتقدمة، إلا أن العديد من الدراسات أبرزت الضآلة النسبية لحجم ذلك القطاع في دول المنطقة العربية. وأوضحت هذه الدراسات أهمية امتلاك القدرات الإبداعية والإنتاجية لتحويل المنطقة من منطقة مستهلكة إلى منطقة منتجة متخصصة في تلك المنتجات، خاصة وأن المنطقة يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية عالية فيما إذا وجهت طاقاتها إلى إنتاج البرمجيات المرتبطة باللغة العربية والخدمات والصناعات البترولية والتعليم.

3- 1/ الحوكمة الالكترونية كإطار منظم لـ "TCI":

إن قضية تطوير وإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة هي القضية المحورية التي تتوقف عليها كل جهود التنمية والتحديث، ومحاولات حل مشكلات الأداء وتحسين كفاءته على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات. إن تجارب الدول التي نجحت في تحقيق معدلات عالية من التنمية المتكاملة تؤكد أن تطوير الجهاز الإداري للدولة وتحديثه، يجعله أداة مهمة في تفعيل الطاقات الوطنية وتهيئة الفرص أمام مبادرات الإنتاج .

وإذا ما راجعنا الدراسات المتعلقة بالمحيط المؤسساتي التي تقر بأن الجهاز الإداري للدول النامية ممثلا في العديد من الوزارات والمصالح والهيئات العامة والهيئات القومية والمجالس العليا والأجهزة المركزية واللجان العليا وغيرها هو المصدر الأساسي في تعويق الاقتصاد الوطني ووضع العراقيل في سبيل التنفيذ الكفء لخطط التنمية الوطنية ، كما يمثل عامل طرد للمستثمرين والمبدعين الراغبين في المشاركة الجادة في مشروعات البناء والتحديث، فضلا عن تكلفته الباهظة التي تلتهم النسبة الأعظم من النفقات العامة.

إن القضية المحورية في تطوير الجهاز الإداري للدولة هي في إعادة صياغته بالمعنى الشامل، أي ألا يتم الاقتصار على بعض الخدمات الحكومية وتوفيرها عبر وسيط إلكتروني كشبكة الإنترنت مثلا، ولكن القصد أكبر من ذلك بكثير. إن الهدف هو إعادة صياغة جذرية لمقاصد الجهاز الإداري للدولة وفلسفة إدارته وتحقيق التناسق والتشابك والتربيط الإلكتروني بين قطاعاته ومستوياته المختلفة، وذلك باستخدام آلية جديدة تدعى الحوكمة الالكترونية.

3- 2 / الحوكمة الإلكترونية:

هي نظام يعتمد تقنيات الاتصالات والمعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي وتطبيقات ومحتويات تم إعدادها بهدف تطوير وترشيد التعاملات فيما بين وحدات الجهاز الحكومي، وتيسير تقديم الخدمات الحكومية للجماهير، والتعامل بين الحكومة وقطاعات الأعمال، من خلال إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة وتطوير العمليات الداخلية في مؤسساته وتحقيق الترابط بينها، وتوفير الفرص للمتعاملين مع الحكومة في معرفة ومناقشة الموضوعات والمبادرات الحكومية ذات التأثير عليهم وإتاحة فرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوضيح مسئوليات وصلاحيات الموظفين الحكوميين وأسس محاسبتهم، كل ذلك في إطار من الشفافية وباستخدام آليات ميسرة متاحة للجميع عالية الكفاءة وقليلة التكلفة نسبيا، الأمر الذي يحقق في النهاية أعلى قيمة مضافة ممكنة من العمليات والأنشطة الحكومية ودفع التنمية الوطنية الشاملة وتحقيق التواصل الفعال والإيجابي بين الحكومة وأطراف وهيئات المجتمع.

إن الحكومة الإلكترونية هي عملية تحول واسعة النطاق من الحكومة التقليدية إلى نمط جديد يكافئ معطيات عصر التقنية والمعرفة وشروط العولمة، ويحقق التواصل الإيجابي بين الحكومة والمواطنين، ويتيح فرصا أفضل لتطبيق مبادئ المساءلة والمحاسبية، وتهيئة فرصا أفضل لتنمية شاملة خاصة في المناطق الريفية والنائية من الوطن، ويخلق أرضية قوية للممارسة الديمقراطية.

وفي الأساس فإن الحوكمة الإلكترونية تقوم على الاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات من أجل تحقيق التنمية الإستراتيجية للوطن من دون التفريط في حقوق المواطنين والاعتبارات الإنسانية ذات الأولوية. إن الحوكمة الإلكترونية لها وجهان أحدهما " الديمقراطية" والثاني " الشفافية". كما أنها مشروع وطني ضخم يتطلب وضوح الرؤية ودقة التخطيط والإعداد، ويحتاج موارد تقنية ومعلوماتية ومادية وبشرية، ويتطلب التزام حكومي على أعلى المستويات ودعم ومتابعة صارمة من القيادة السياسية والحكومية العليا، وينبغي أن ينشأ في إطار إستراتيجية وطنية

شاملة للتنمية وإستراتيجية واضحة لإعادة هيكلة وتفعيل الجهاز الإداري للدولة، والتـــزام وطـــني شامل بترسيخ الشفافية ومقاومة الفساد الإداري بجميع صوره، وتأكيد الديمقراطية.

3-3/ متطلبات قيام الحكومة الإلكترونية:

تتكامل العناصر التالية لتكوين الحكومة الإلكترونية بمعناها الشامل:

- شبكة وطنية تربط كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة على المستويات المركزيـــة والإقليميـــة والمحلية.
- أن تنشأ وفق إستراتيجية واضحة، وفي ضوء رؤية محددة، باعتبارها عنصرا مهما في إســـتراتجية شاملة لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة، على المستوى الكلي كما على المستوى الجزئي.
- مجموعة من قواعد البيانات توفر المعلومات اللازمة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يـــدعم التوجه نحو الحكم الرشيد.
- هيكل بشري متميز من الخبراء والتقنيين، يتولـــون تـــشغيل بـــرامج و مكونـــات الحوكمـــة الالكترونية.
- إدارة تخطيط وتنسيق، تدير نشاط العناصر السابقة، تحقق الترابط والتكامل بينها في إطار خطة إستراتيجية تتكامل والإستراتيجية الوطنية للتنمية.
- قانون واضح يحدد أهداف، مبادئ، معايير و عناصر التعامل الرئيسية للحوكمة الالكترونية.

إن التحول إلى الحكومة الإلكترونية ليس قضيه تقنيه وحسب أساسها الحاســـبات الآليـــة وشبكه الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية على أهميتها, ولكنها وفي الدرجة الأولي قضيه إدارية في الأساس تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعيـــة تـــستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوه حتى تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمه المستفيدين وتحقيـــق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

إن التحول إلى الحكومة الإلكترونية عملية شاقه تعتمد أساليب علميه وتقنيات تتطلـــب خـــبرات وتخصصات رائده ،كما تستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقـــررة في تلك المشروعات. إن الحكومة الإلكترونية هي أحد المكونات الرئيسية في تكريس الحكم الرشـــيد والتي تتضمن المحاور الستة التالية:

① الخدمة المدنية والنزاهة.

② الحكومة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

③ الإدارة الرشيدة للمال العام.

④ إدارة الموارد العامة.

⑤ تطوير وتحديث النظام القانوني والإدارة العدلية.

⑥ المجتمع المدني ووسائل الإعلام.

المطلب الثالث: أثر تطبيق الحكم الرشيد على التنمية.

إن الحكم الرشيد موضوع مهم في أي نقاش حول التنمية فالدراسات التي أجراها البنك الدولي تظهر العلاقة الموجودة بين الحكم الصالح وارتفاع نصيب الفرد من الدخل الوطني.حسب جون تايلور وكيل وزارة المالية الأمريكية، إن الأبحاث التي أجراها صندوق النقد الدولي تظهر أن إتباع المقاييس الرئيسية للشفافية والوضوح والديمقراطية وحماية حقوق الملكية تؤدي إلى تخفيض سعر القروض الدولية و المحلية بنسبة تتراوح بين 7% إلى 17%، كما يشير إلى أن المستثمرين يعتبرون الحكم الرشيد عاملا مخفضا لمخاطر الاستثمار.[6]كما أن الحكم الرشيد يزيد من فاعلية المساعدات ويشجع على استخدام الموارد المحلية بشكل أفضل. إن المناخ الذي يهيئه وجود سياسة قوية مدعومة بمؤسسات المساءلة العامة يسهم في ضمان أموال المساعدات مما يحول دون أن تهدر أو يساء استخدامها، و بالتالي يؤدي إلى مزيد من التنمية الاقتصادية مقابل أموال المعونات، وذلك مثلما تساعد الشفافية والوضوح على أن الأموال لن تهدر والاستخدام الأكثر كفاءة وفعالية للموارد العامة المحلية.[7]

إذن فلا عجب أن يكون صلاح الحكم هو لب التنمية الدولية، والمحلية، في العالم فصلاح الحكم ومحاربة الفساد والالتزام المستديم ببناء الكفاءات والقدرات أساسي، إذا أردنا النجاح في تخفيض نسبة الفقر إلى النصف حتى عام 2015.[8]

---

[6] Banque Mondiale lutter contre la pauvreté, *Rapport sur le développement dans le monde*, 2000/2001.

[7] تقرير برنامج الأمة المتحدة الإنمائي، من تقرير التنمية البشرية في ليبيا 2002.

[8] آن كريستين سيدنز، التعاون التنموي وصلاح الحكم وضبط الجودة، الندوة الدولية أوسلو، 7 يونيو 2001.

انظر: www.idi.no/arabic/symposium2001/sydnes.asp

1/ تفعيل التنمية البشرية:

أصبح مفهوم التنمية البشرية في السنوات الأخيرة الأكثر تداولا حيث أنه شمل العديد من جوانب التنمية التي كانت في السابق ينظر إلى كل منها على حدا، كأهمية الحكم الرشيد والمشاركة المجتمعية الواسعة، فمفهوم التنمية البشرية مبني على معادلة بسيطة تتمثل في اكتساب الناس لقدرات من جانب وإتاحة الفرص الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية الممكنة لهم من أعمال قدراتهم تلك من جانب آخر.

فيما يخص الشق الأول من المعادلة لابد من التوقف عند قضية القدرات واكتسابها،لمعرفة الارتباط بين التنمية البشرية و التنمية الاجتماعية. فاكتساب القدرات ترتكز أساسا على توفر الحياة الصحية للإنسان، وعلى اكتساب المعرفة والتعليم بما فيه اكتساب المهارات، والحصول على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق، وإذا لم تتح هذه الأساسيات، تكون إمكانية الناس في الحصول على فرص أخرى بعيدة المنال.[9]

بما أن التنمية الاجتماعية بمفهومها الأوسع تتضمن عدة قضايا مثل القضاء على الجوع وسوء التغذية وتوفير الحماية الصحية والقضاء على الأمية وحق الجميع في الثقافة والتعليم، فإنها تعتبر من أساسيات تحقيق التنمية البشرية التي ترى ضرورة توفر الصحة والمعرفة والمهارات كأساس للانطلاق نحو الفرص الأخرى، بالإضافة إلى التعليم الذي يعتبر على المستوى العالمي عن عامل رئيسي من عوامل تمكين الموارد البشرية، لما له من آثار إيجابية، إن كان على مستوى السلوك والإدراك الفردي أو على مستوى تحسين قدرة الوصول إلى المعرفة والمعلومات والأفكار الجديدة والقدرة على استخدامها، كما أن للتعليم آثار إيجابية أخرى إن كان على مستوى صحة ورفاه الأسرة أو اتخاذ القرار.[10]

---

[9] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لسنة 1995.

[10] Bennett, Using empowerment and social inclusion for pro- poor growth: a theory of social change, World Bank, Washington, 2002.

2/ جلب المساعدات الأجنبية:

إن السياسات السليمة شرط أساسي من شروط التنمية وقد أدرج في برنامج التنمية التابع للأمم المتحدة والبنك الدولي، و مؤسسات دولية أخرى، أن مساعدات التنمية التي تركز على نظام الحكم الرشيد قد حققت نجاحا باهرا.[11] والأرقام دليل على ذلك، إن 42 من بين أعلى 49 دولة في قائمة التنمية الإنسانية في مؤشر الأمم المتحدة للتنمية هي دول ديمقراطية تتبنى مبادئ الحكم الرشيد، حيث تستخدم مؤشرات أداء معينة لتحديد الدول التي تنطبق عليها هذه المعايير لتقديم المساعدات، ومن المؤشرات الحاسمة وجود دليل على أن الدولة تمارس الحكم الرشيد والعادل.

إن المعونة الأجنبية تعجل بالنمو وتخفف من الفقر في البلدان النامية التي تتبع سياسات اقتصادية سليمة و لم يكن للمعونة أثر ملحوظ في البلدان ذات السياسات الرديئة وهي النتيجة الرئيسة التي خرجت بها كوكبة من صناع القرار بصندوق النقد الدولي "FMI"، من خلال عدة دراسات نظرية وميدانية، و التي خلصت إلى أن المعونة تكون أكثر فعالية إذا وجهت بعناية إلى البلدان الفقيرة ذات السياسات السليمة.

وقد قام FMI بدراسة تخصيص مساعدات التنمية الرسمية خلال الفترة 1970 إلى 1993، أين كانت البلدان ذات السياسات الرديئة وذات السياسة السليمة تحصلان على نسب متساوية من المساعدات سواء كانت هذه المعونات من "FMI" أو الفرع التابع للبنك الدولي – هيئة التنمية الدولية، فخرج بنتيجة أن المعونة ليس هي التي تصنع سياسات البلدان المتلقية، بل اعتناق هذه السياسات الرشيدة يحدد في الأساس من خلال العوامل الاجتماعية والسياسية المحلية، أي أنه ليس بالضرورة أن البلدان التي تتلقى معونات سوف تنتهج سياسات سليمة، وخير مثال على ذلك "زامبيا" حيث تلقت أموالا ضخمة لكنها بقيت تنتهج سياسات رديئة، وفي المقابل " غانا " التي كان لها نفس الحظ من المعونات فطبقت سياسات سليمة، وكذلك من جهة أخرى فإن هناك دول لم تتلقى مساعدات وبقيت تطبيق سياسات سليمة، وكذلك من جهة أخرى فإن هناك دول لم تتلقى مساعدات وبقيت تطبق سياسات رديئة مثل " ميانمار" و" ونيجيريا ".

[11] بولا دوبريانسك، مبادئ الحكم الرشيد، مجلة نيوزيمن 2005/09/18. انظر: www.newsyemen.net

وعليه خلصت الدراسة إلى أن المعونة الأجنبية تلعب دورا مساعدا على الأكثر خاصة إذا عمدت الدولة المتلقية للمساعدة إلى تطبيق برنامج للإصلاح الشامل مضيقة إلى ذلك عامل المشورة والتدريب والمساعدة المالية.[12]

كانت توصيات "FMI" بأن تقدم المعونات إلى البلدان الفقيرة ذات الدخل الضعيف والتي تنتهج سياسات اقتصادية سليمة لدفعها إلى النمو والحد من الفقر. أما بالنسبة للبلدان التي تتبع سياسات رديئة فينبغي تشجيعها على الإصلاح وقد يكون إمدادها بالنصح وورش العمل والتدريب عائد مرتفع، لكن ليس من الحكمة توظيف موارد مالية كبيرة بها.

2- 1/ المعونة والنمو:

لقد تناولت دراسات أخرى لـ "FMI" بحث العلاقة بين المعونة والنمو وخلصت بصفة عامة إلى انه ليست هناك أي دلائل على أن المعونة الأكثر تفضي إلى نمو أكبر وأعلى، حيث ميزت الدراسات بين البلدان على أساس سياستها الاقتصادية، حيث حددت دراسات قام بها في سنوات التسعينات السياسات الرشيدة التي تشجع النمو في الأمد الطويل ارتكزت على هذه المعايير الثلاثة في تحليل اقتصاديات البلدان:

- النظم التجارية المفتوحة.
- الانضباط المالي.
- تفادي التضخم المرتفع.

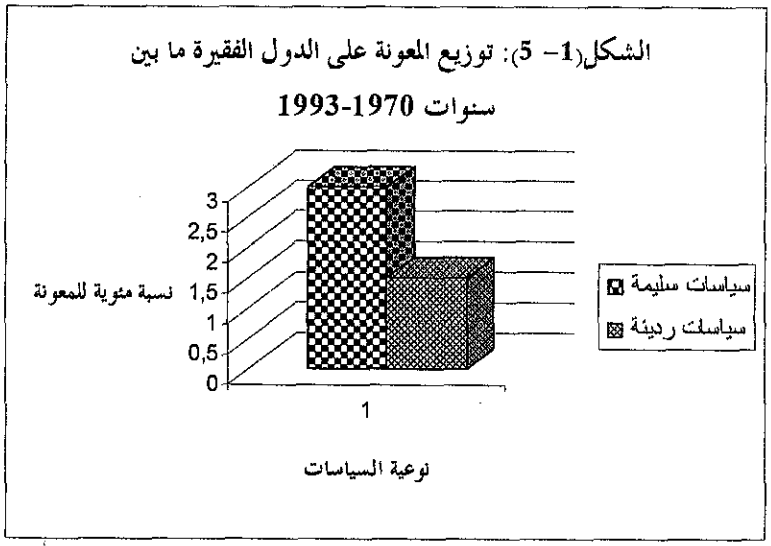
ونأخذ مثال على عينة من البلدان لدارسة قام بها "FMI" في سنة 1993 مكونة من كل من بتسوانا، إندونيسيا، تترانيا وزامبيا، تبين أن بتسوانا وإندونيسيا حققتا أداء جيد بصورة مطردة، بينما حققت أداء ضعيف كل من تترانيا وزامبيا. ومن أجل إتمام الدراسة جمع باحثو الـ"FMI" بيانات عن 56 من البلدان النامية على مدى 24 سنة انطلاقا من سنة 1970 إلى سنة 1993. وكانت النتائج واضحة بالنسبة لـ 41 دولة منخفضة الدخل في العينة.[13]

وعندما ركزوا البحث على البلدان المنخفضة الدخل التي تنتهج سياسات اقتصادية جيدة وجدوا أن البلدان التي تتلقى مبالغ كبيرة من المعونة تنمو أسرع من البلدان التي تتلقى مبالغ ضئيلة، منها نمو بنسبة 3.5 % نصيب الفرد من نمو الناتج المحلي الإجمالي في البلدان النامية، التي تتلقى مبالغ

[12] Kunibert Raffer, More Condition and lee Money, Shifts of Aid Policies, *Working Paper* University of bath, 12 -14 September 1999.

[13] كرايج بيرنسايد و ديفيد دولار، المعونة تحفز النمو في ظل السيايات السليمة، مجلة التمويل والتنمية، ديسمبر1997، ص4-7.

الشكل(1- 5): توزيع المعونة على الدول الفقيرة ما بين سنوات 1970-1993



المصدر: مجلة التمويل و التنمية ، ديسمبر1997، ص 6.

حسب الدراسة التي قام بها خبراء من FMI فإن هناك علاقة طردية بين المعونة والسياسات التي تتبعها البلدان المتلقية للمعونة.[14] فمن الجانب الأول فإن السياسات الاقتصادية تلعب دورا مهما في جانب المعونة، لأن الأطراف المانحة لا تتأثر بالاعتبارات السياسية والإستراتيجية بالقدر التي تتأثر به من السياسات الاقتصادية المتبعة حيث كلما كانت السياسة الاقتصادية المتبعة سليمة وجيدة كلما كانت نسبة المعونة كبيرة والعكس في حالة إتباع البلد لسياسة رديئة.

وعليه فإن الكتابات الأكاديمية عن الإصلاح السياسات في البلدان النامية تؤكد على أن العلاقة بين المعونة والإصلاح متعددة الأوجه وليس بالضرورة متماثلة في مختلف البلدان، فهناك بلدان مثل "فيتنام " بدأت الإصلاح الجدي بعد انخفاض المعونة أما من جانب آخر فإن بلدان مثل " نيجيريا " و"ميانيار " فإنها حتى لما توقفت المعونة تقريبا فإنه لم تعقبها أية إصلاحات جدية.

وقد اتفقت دراسات" FMI" مع هذه الكتابات الأكاديمية، على أنه ليس هناك علاقة منتظمة بين مبلغ المعونة الذي يحصل عليه البلد وإصلاح السياسة أو دعمه وليس صحيحا أن المبالغ الضخمة من المعونة يؤدي إلى إتباع سياسات رديئة ولا إلى أن غيابها يؤدي إلى إتباع سياسات سليمة.

وعليه فقد استنتج الباحثون إلى انه إلى جانب المعونة يجب أن تتوفر عوامل محلية أخرى للإصلاح وإتباع سياسات سليمة ورشيدة وتكون عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية غالبا بالإضافة إلى تقديم المنظمات متعددة الأطراف للنصح والكشف عن تجارب الدول الأخرى.

[14] David Dollar et Craig Burncide, les politiques d'aides et la croissance, *magazine finance et développement*, FMI, 1997, pp 4-7.

وكنتيجة فإن المعونة أداة قوية لتعزيز النمو ولتحقيق ذلك ينبغي منحها للبلدان التي تساعد نفسها بالفعل عن طريق تطبيق سياسات رشيدة وسليمة.[15]

ويكون للمعونة المالية عائد مرتفع ويزيد تقديمها من احتمال أن تستمر الإصلاحات عن طريق تقوية المكاسب التي يجنيها البلد من ناحية النمو الاقتصادي والحد من نسبة الفقر. لنخلص في الأخير من خلال هذه الدراسات المختلفة إلى أن هناك ارتباط وثيق بين الحكم الرشيد في البلد المتلقي ونسبة المعونة المقدمة وأدائها للأهداف المسطرة لها.

3/ الاستثمار الأجنبي المباشر:

إن جاذبية دولة ما كموقع للاستثمار الأجنبي يتوقف من وجهة نظر المستثمر الأجنبي على عوامل متعددة بعضها اقتصادي تسويقي والبعض الأخر اجتماعي وسياسي، كما أن الأهداف التي تسعى الدولة المضيفة بلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي تتوقف على خصائص المستثمر الأجنبي ذاته، والمنافع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يمكن للدولة المضيفة بلوغها من وراء جذب الاستثمارات الأجنبية على سياساتها الخاصة بهذه الاستثمارات وعلى دوافع و ممارسات الشركات الأجنبية. إذا ما تتبعنا نسب تدفق الاستثمارات الأجنبية فإننا سو ف نجدها متمركزة في الدول التي تطبق سياسات اقتصادية وسياسية واجتماعية سليمة، ومن هنا نخلص إلى أن الحكم الرشيد في الدولة المضيفة يلعب دورا هاما ومباشرا في جلب الاستثمار الأجنبي. وفي هذا الصدد ترتكز أبحاث الاقتصاديين حول دور المؤسسات الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية. وكذا على ضرورة إصلاح مؤسسات الدول النامية ذات المرحلة الانتقالية، حيث يرتكز هذا الإصلاح على عنصرين أساسيين يتمثلان في إصلاح البيئة المؤسساتية وإصلاح مؤسسات الحكم وذلك من أجل إيجاد محيط أكثر تكييفا مع مختلف استراتيجيات البحث عن التنمية وجلب الاستثمار الأجنبي المباشر.[16]

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على تملك المستثمر الأجنبي لجزء أو لكل الاستثمارات في المشروع المعني هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك أو سيطرته الكاملة على الإدارة في حالة ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار.[17]

---

[15] Craig Burncide and David Dollar, aid policy and growth, World Bank, *working paper n° 1777*, Washington, 1997.

[16] Byung -Hwa Lee, L'IDE des pays en développement : un vecteur d'échange et de croissance, OCDE, Paris, 2002, P 8.

[17] عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 364-366.

لإظهار العلاقة الطردية بين الاستثمار الأجنبي والحكم الرشيد سوف نركز على أربعة عناصر وهي القدرة على التنبؤ بالقوانين والإجراءات الحكومية وشفافيتها ,المساءلة في إطار المؤسسات التي تتعامل مع المستثمرين، الشفافية و مشاركة مجموعات كل من القطاعين العام والخاص في مبادرة تحسين وتطوير بيئة الاستثمار:[18]

☜ **القدرة على التنبؤ**: تتلخص القدرة على التنبؤ في وجود سياسات وقوانين واضحة في مجال الاستثمار وكذا قوانين لوائح يمكن التنبؤ بها لمواكبة التشريعات المعمول بها دوليا وتطبيقها بشكل صارم وعادل، كما تتلخص القدرة على التنبؤ في سهولة وبساطة الإجراءات والشروط الإدارية.

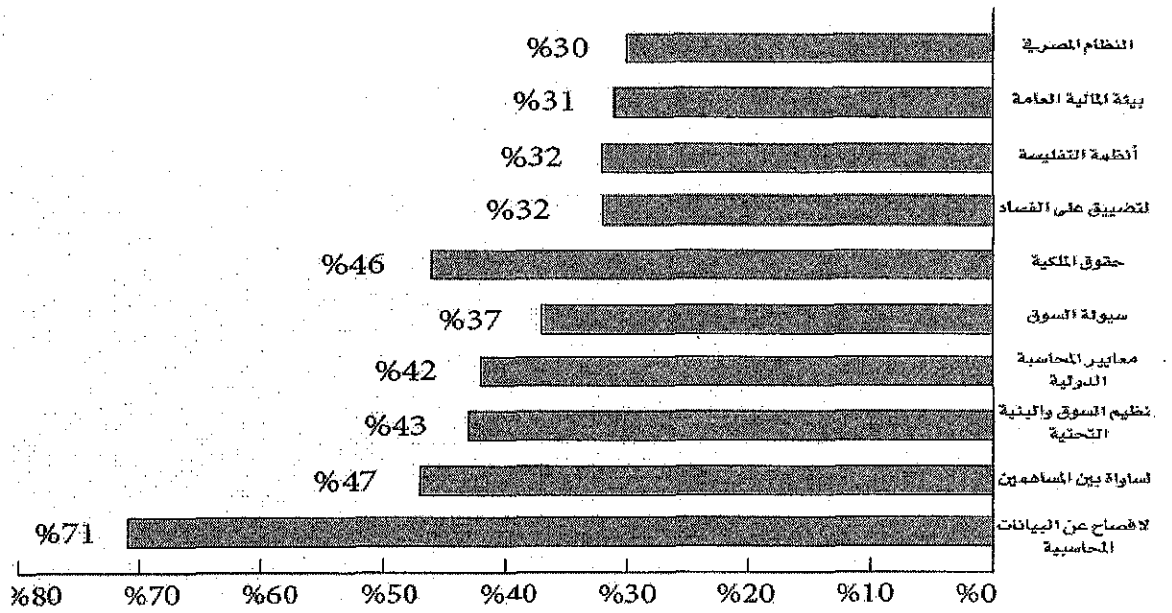
☜ **المساءلة:** تتم من خلال مساءلة سامي الموظفين الحكوميين ومراقبة أداءهم من خلال وضع معايير لرصد مختلف الآراء، والحد من تفشي الفساد بالإضافة إلى ذلك ينبغي إعلام كافة المستثمرين بهذه المعايير لكي يعرفون تماما مستوى الخدمة الذي يتوقعونه. حيث أن وضع إجراءات واضحة وحيادية ساهم بشكل كبير في تدفق الاستثمارات الأجنبية في الدول المتقدمة.

☜ **الشفافية:** حيث يكون التعامل بين الحكومة والمستثمرين أكثر فعالية عندما تتاح كافة المعلومات في وقتها المناسب وتكون في متناول الجميع، بالإضافة إلى توفير خدمات الدعم الفني للمستثمرين، كما تنطوي الشفافية على زيادة الانفتاح فيما يتعلق بسياسات وقوانين الاستثمار.

☜ **المشاركة:** يساعد إشراك الأوساط الخاصة بالمستثمرين في عملية الحوار، على تطوير السياسة العامة و تنفيذ وملائمة قرارات هذه السياسة. ومن خلال إنشاء هيئات مختلفة تشمل لجانا استثمارية خاصة يستطيع من خلالها رجال الأعمال والمستثمرين تسطير برامجهم الخاصة بالاستثمار. نجمع اهتمامات المستثمرين في هذا المجال في الشكل المولي.

[18] Cnuced, bonne gouvernance, en matière de promotion de l'investissement. Voir: www.unctad.org/fr/docs/com

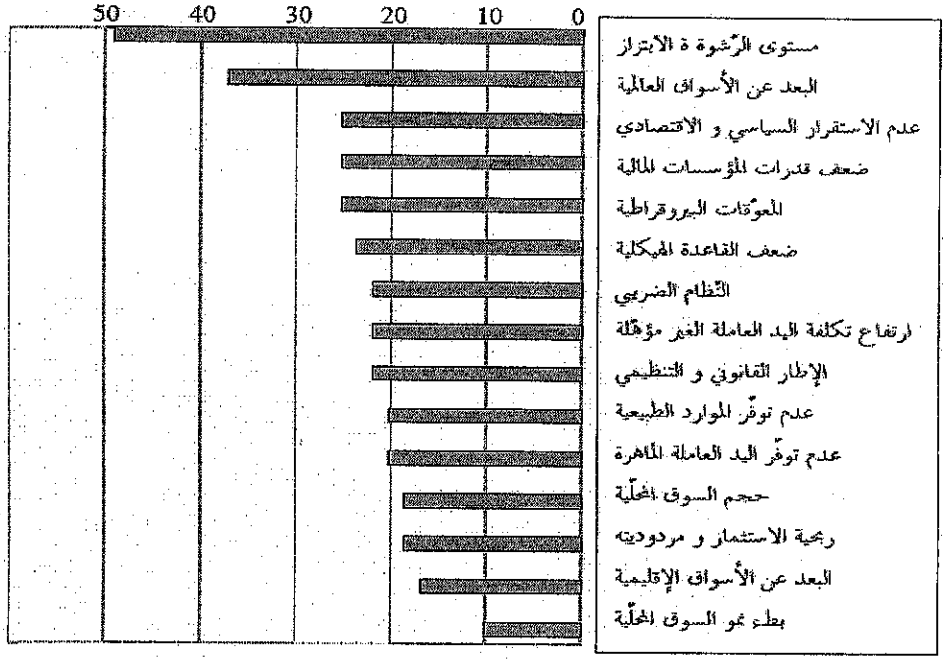
الشكل (1-6):أولويات المستثمر عند اتخاذ قرار الاستثمار



المصدر: المركز الدولي للمشروعات الخاصة" **CIPE**"، **2002**.

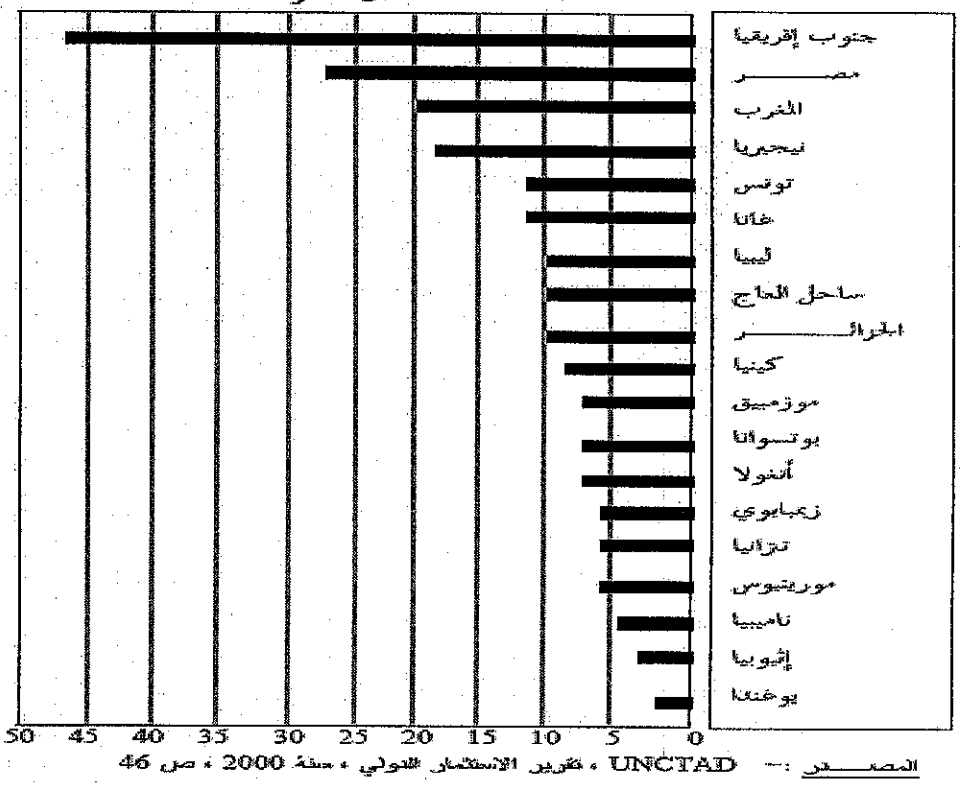
للوقوف على حالة الاستثمار الأجنبي المباشر في القارة الإفريقية عموما وفي الجزائر خصوصا، نركز على هذه الأشكال الموالية التي نبين من خلالها العوامل غير المحفزة لجذب الاستثمار الأجنبي من خلال الشكل (1-7)، ترتيب الدول الإفريقية حسب عوامل الجذب المتوفرة مبدئيا في الشكل(1-8) وكذا ترتيبها حسب جهود تهيئة الاستثمار حسب الشكل(1-9).

الشكل (1-7) العوامل غير المحفزة للاستثمار الأجنبي المباشر في إفريقيا



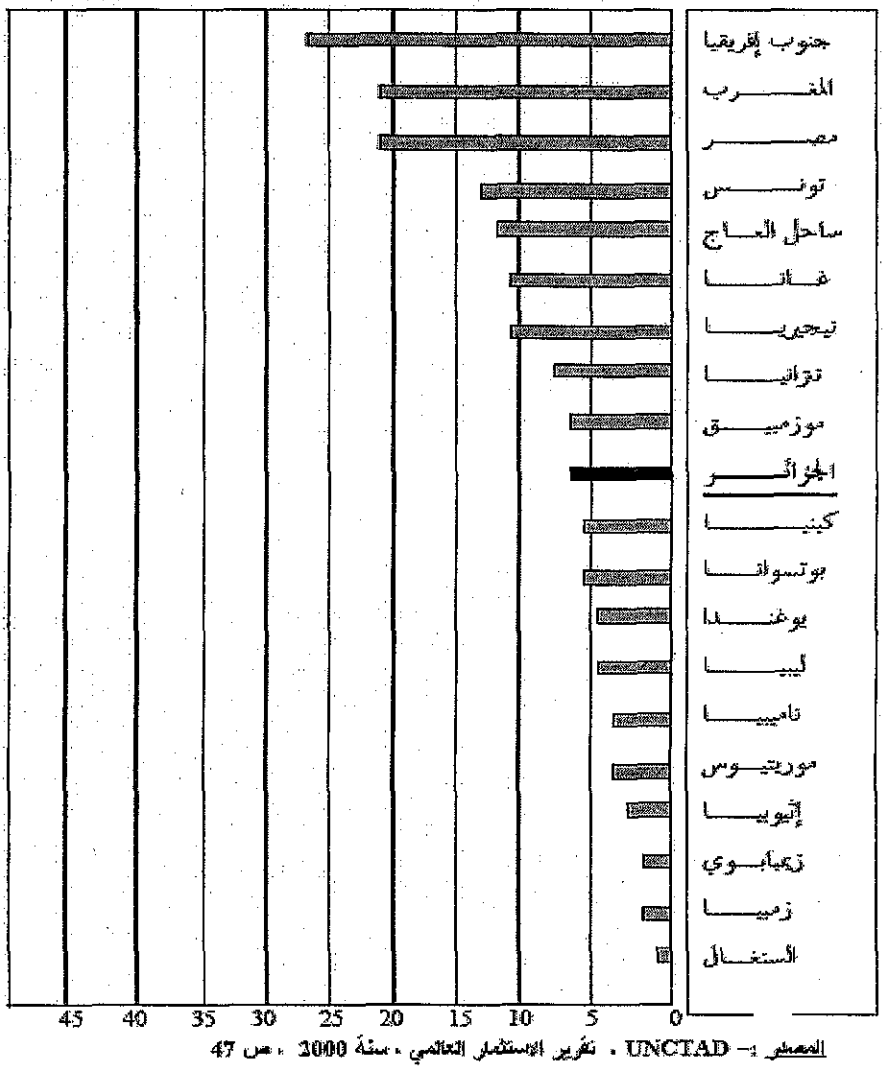
المصـــــدر :- UNCTAD ، تقرير الاستثمار العالمي ، سنة 2000 ، ص48

الشكل (1-8) ترتيب الدول الافريقية حسب عوامل الجذب المتوفرة مبدئيا خلال الفترة 2000 — 2003



المصـــــدر :- UNCTAD ، تقرير الاستثمار الدولي ، سنة 2000 ، ص 46

الشكل (1-9) ترتيب الدول الإفريقية حسب جهود تهيئة بيئة الاستثمار 2000-2003



المصدر :- UNCTAD ، تقرير الاستثمار العالمي ، سنة 2000 ، ص 47

في الدراسة التي قام بها البنك الدولي حول مناخ الاستثمار في العالم، والتي شملت 175 دولة تؤكد أن فعالية المؤسسات الجزائرية تعتبر ضعيفة، إذ تصنف الجزائر ضمن مجموعة الربع الأخير فيما يتعلق بثقل الإجراءات الإدارية وتحقيق دولة القانون. كما أنها توجد ضمن الثلث الأخير فيما يتعلق بالفساد، حيث أشير في هده الدراسة إلى أهم العوائق التي تتعرض المستثمر في الجزائر، من خلال دراسة عينية تتكون من 562 مؤسسة عمومية وخاصة، فقد أشارت إلى أن 37 % من مسيري هذه المؤسسات قد انتظر أكثر من خمس سنوات قصد الحصول على العقار، كما أن 70 % هذه المؤسسات مقصاة من الائتمان، وحسب ذات الدراسة فان مسيري المؤسسات في الجزائر يخصصون حوالي 90 يوما في السنة للتكفل بالوثائق الإدارية، كما أن جمركة السلع قد تستغرق من 12-44 يوما علما انه في المغرب مثلا تستغرق ثلاث أيام.

وحسب دراسة قام بها الاتحاد الأوربي حول مناخ الاستثمار في الجزائر من وجهة نظر المستثمرين الأجانب، ضمن الدراسة عملية سبر آراء 250 شركة ومجموعة عربية خارج نطاق المحروقات، فان 67 % أجابوا بان أهم عامل هو الوصول إلى السوق، يليه 42 % الاستقرار السياسي والاقتصادي، 34 % الإطار القانوني والتشريعي. كما فسر المستثمرون الأوربيون ترددهم في الاستثمار بالجزائر من خلال الصورة المرتسمة في أذهانهم لحد الآن عن الجزائر، سواء من الجانب الأمني أو الاستقرار السياسي والاقتصادي مضاف إليه نقص توفر المعطيات والمعلومات.[19]

من خلال كل ما ذكرناه نلاحظ أن السياسات والاستراتيجيات الموضوعة من طرف الدول في مجال الاستثمار مهمة جدا في جاب الاستثمار الأجنبي، وهذا نظرا للمنافسة الشرسة التي يخضا بها من طرف البلدان المضيفة. أما الجزائر فهي في مرتبة متأخرة، وإذا ما أرادت أن تلتحق بركب هذه الدول فعليها أن تنتهج تطبيق جميع معالم الحكم الرشيد في جميع معاملاتها، ليتسنى لها توفير الشروط الأساسية والمكملة لجلب الاستثمار الأجنبي، نظرا لأهميته الكبيرة في إنعاش الاقتصاديات، خصوصا منها السائرة في طريق النمو، كما هو الحال بالنسبة للجزائر.

4/ التخفيف من القطاع غير الرسمي:

لقد جاء مفهوم الدولة من القدم كحل إداري وتشريعي نشأ وتطور بالاتفاق الضمني بين أفراد المجتمع ومجموعات المصالح المختلفة فجاء لينظم العلاقة بين أفراد المجتمع ومجموعاته ولكي تستقيم الأمور، من خلال توفير الدولة لنظم قضائية وقانونية، تنظم حل المنازعات والخلافات بصورة سليمة بين الأفراد والمؤسسات والجماعات، ولتحقيق ذلك كان على هذه المجمعات أن يتنازلوا عن جزء من حريتهم المطلقة في العمل والحركة، فمن وظيفة الدولة فرض وتنفيذ هذه القوانين حتى تصبح أحكاما فعالة وملزمة، فإذا جاءت القوانين منفصمة عن الواقع والأعراف أو غير قابلة للتطبيق، يسعى المتضررون للحصول على هذه الخدمات الضرورية بصورة مستقلة عن الدولة، فينشا القطاع الموازي تدريجيا.

يقصد بالقطاع غير الرسمي النشاط الذي لا تنظمه المؤسسات العمومية الرسمية، والتنظيمات الاجتماعية مثل قوانين العمل، الضرائب، اشتراكات الضمان الاجتماعي التسجيل الذي يحكم الأنظمة المماثلة في القطاع الرسمي وبعبارة أخرى يتبين بأن الاقتصاد غير الرسمي يشمل كل تلك

---

[19] ناجي بن حسين، تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي في الجزائر، مجلة أبحاث روسيكادا، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2004، عدد 02، ص 126-145.

النشاطات الخفية غير المصرح، وغير قابلة للتقييم أي النشاطات السوقية السرية المشروعة وغير المشروعة، على خلاف ما يقع في القطاع الرسمي الذي يتمتع بشكل نقدي ملموس في الاقتصاد العمومي والكلي.

إن العامل الرئيسي التي تسبب في ظهور ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي في الجزائر هو النظام الاقتصادي الذي تنبته الحكومة الجزائرية بعد الاستقلال أي النظام الاشتراكي المسطر المتميز بمركزية القرارات، وتدعيم الدولة للأسعار خصوصا منها المواد الاستهلاكية. كذلك ما نجم عن تطبيق برنامج التصحيح الهيكلي وعوامل أخرى كالتالي: [20]

- كالنمو الديمغرافي الذي ولد ارتفاعا ملحوظا في عدد العاملين.
- التراجع الشديد في عدد العاملين بالقطاع نظرا للتحديث السريع للاقتصاد.
- الجمود الشديد في سوق العمل، الذي بطبعه أثر على إمكانية التوظيف، الفصل، الأجور، عقود العمل ...إلخ.
- الزيادة على الإقبال على العمل في القطاع غير الرسمي لما يتصف به من خصائص مميزة والتي سوف نتطرق إليها في النقطة الموالية.

إن ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي انتشرت في جميع الاقتصاديات، و لقد صعب تقديره وحسابه بشكل دقيق، و يعتبر انتشاره أمرا خطيرا لتأثيره السلبي على الاقتصاديات ولتوضيح ذلك نذكر بعض الآثار السلبية المترتبة عن ذلك: [21]

- إضعاف هيبة الدولة و تشجيع التهرب من القانون وانتشار الفساد الإداري في النظام المصرفي مما يضعف الثقة في السوق المالي المحلي.
- خسارة الدولة ماديا جراء التهرب الضريبي ...إلخ.

إن من أهم العوامل المباشرة لانتشار الاقتصاد غير الرسمي القدرة على نمو وتوفير الخدمات والنفاذ لأسواق، استيعاب بسبة كبيرة من البطالة والفقر لأن الكثير من يعتبرون عاطلين هم منتجون في القطاع غير الرسمي، وذلك راجع للمعايير الخاصة بالالتحاق به وذلك لسهولة الاندماج فيه، عدم تطلب مستويات عالية من التكوين، وعدم تجانس وحدات العمل ورأس المال المحدود.

---

[20] Phillippe Adair, L'économie informel au Maghreb, *Communication au colloque International* au Maroc 17- 18 Avril 2003.

[21] P. Bod son; P.M.Roy, Politiques d'appui au secteur informel dans les P.V.D, *revu ville et développement*, Paris, 1996.

خلاصـــــة:

إن الحكم الرشيد لا يمكن فرضه من قبل السلطات الوطنية أو المنظمات الدولية، بل هو إنجاز أو نتيجة في حد ذاته، في ظل دولة القانون، الإدارة الواضحة التي يمكن التنبـــؤ بـــسياستها، السلطة الشرعية وتكيف الوسائل والإجراءات وتوفير البيئة المساعدة التي يمكن الاســـتثمار فيهـــا لتحقيق الثروة، وإرادة وقناعة العنصر البشري بجوهره. ومن خلال ما سبق ذكره فان قيام الحكم الرشيد مشروط بتوفر ما يلي:

- حكم القانون: يتعين أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة، وأن تصنف دون تحيز، وينطبق ذلك بوجه الخصوص على القوانين الحامية لحقوق الإنسان.
- الشفافية: تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات وعلى أن تتفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها وأن تتاح المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها.
- الاستجابة: يجب أن تسعى المؤسسات والعمليات المجتمعية لخدمة جميع من لهم مـــصلحة فيها.
- بناء التوافق: يعمل الحكم الرشيد على التوفيق بين المصالح المختلفة للتوصل إلى توافق واسع على ما يشكل أفضل مصلحة للجماعة.
- المساواة: تتاح لجميع النساء والرجال الفرص لتحقيق رفههم وحمايته.
- الفعالية والكفاءة: تنتج المؤسسات والعمليات نتائج تشبع الاحتياجات مع تحقيق استخدام للموارد.
- المساءلة: يتعين أن يكون متخذ القرار في الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني خاضعين للمساءلة من قبل الناس، وكذلك من قبل المؤسسات المعنية.
- الرؤية الإستراتيجية: يمثل القادة والجمهور منظورا واسعا للحكم الرشيد والتنمية البشرية ومتطلباتها مع تفهم السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي المركب لهذا المنظور.
- التنسيق بين مؤسسات الحكم الرشيد: الحكومة، القطاع الخاص والمجتمع المدني.

الفصل الثاني

تمهيـــــد:

لقد اجتمعت معظم الدراسات الخاصة بالحكم الرشيد، على مجموعة من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر لتقييم نماذج الحكم في البلدان، والتي صاغها البنك الدولي علـــى شـــكل مؤشر النوعية المؤسساتية "IQI"، الذي يخص من جهة، درجة انفتاح المؤسسات السياسية في البلد، درجة المشاركة السياسية ونوعيتها، درجة الشفافية ومدى القبول الذي تحظى به الحكومة لـــدى الشعب، درجة المساءلة السياسية (وتستمد بياناتها من الحقوق السياسية للأفراد، الحريات المدنية، حرية الصحافة، الأداء السياسي، التوظيف لدى الجهاز التنفيذي، تنـــافس التوظيـــف، المـــساءلة الديمقراطية، الشفافية).

ومن جهة أخرى، يقيس لنا هذا المؤشر حدود الفساد في مجال إدارة الموارد و الـــسوق ومـــدى احترام الحكومة للقوانين، ويشمل ما يلي: درجة الفساد، نوعية الإدارة، حقوق الملكيـــة، الإدارة المالية، تخصيص الموارد، احترام و تطبيق القانون، السوق الموازي.

في هذا الفصل، سوف نتطرق مختلف المعايير التي وضعها البنك الدولي، لقيـــاس الحكـــم الرشيد، وإظهار دورها في دفع عجلة الإصلاح، والدور الذي تلعبه متجمعة في ســـلامة طـــرق الحكم. لنتوجه بعدها إلى تقييم نصيب الدول التي توفرت فيها المعلومات، من خلال عملية مقارنة ذات ثلاث أبعاد، محورها الدول الصناعية المتقدمة، دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والجزائـــر. مع التركيز على حالة الجزائر والبلدان العربية.

الفصل الثاني: مؤشر قياس الحكم الرشيد:

المبحث الأول: معايير الحكم الرشيد:

لقد وضع البنك العالمي ستة مؤشرات متعلقة بثلاث أسس ضرورية بالنسبة للحكم الرشيد وهي موزعة كما يلي:

- وضعيتين بالنسبة نوعية الحكم: - الصوت والمساءلة.
  - عدم الاستقرار السياسي والعنف.
- وضعيتين بالنسبة لقدرة الحكومة: - فعالية الحكومة.
  - نوعية التنظيم.
- وضعيتين بالنسبة للاحترام والمساواة: - دولة القانون.
  - مراقبة الفساد (الرشوة).

و فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة كل معيار على حدا، ومختلف المجالات التي تمسها، وإظهار دورها في دفع عجلة الإصلاح، والدور الذي تلعبه مجتمعة في سلامة طرق الحكم.

1/ الصوت والمساءلة:

تجمع العديد من الميكنزمات التي من خلالها يتم حساب التطور السياسي، الحرية المدنية، والحقوق السياسية، الاستقلال الإعلامي، ويتم تقييم الوضعية التي من خلالها يشارك المواطنون في اختيار حكامهم و التي تضم ما يلي:

1-1/ **المساءلة:** يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.[1]

يمكن لآليات وضع المسؤولين موضع مساءلة أن تكون فيما بين المؤسسات الحكومية المختلفة، أو داخل المؤسسات بين المشرفين والمرؤوسين، أو أن تتعدى المؤسسات، مثلا عندما يتوجب على مؤسسة وموظفيها الإجابة مباشرة على أسئلة الزبائن أو كل من لهم مصلحة في المؤسسة. ويمكن لآليات المساءلة أن تتناول قضايا تبحث في من هم الذين يحتلون مواقع المسؤولية في المؤسسات،

[1] Djo Narmbaye, "Bonne gouvernance économique: Les outils dans le secteur privé", *Centre d'Étude et de Formation pour le Développement*, N'Djaména – Tchad, décembre 2004.

وفي طبيعة القرارات التي يتخذونها. تتطلب المساءلة وجود حرية المعلومات، وأصحاب مصالح قادرين على تنظيم أنفسهم، وسيادة القانون.

تشكل المساءلة، خصوصا من حيث علاقتها بإدارة الأموال العامة، معيارا آخر من معايير الإدارة العامة السليمة. وتتطلب المساءلة وجود نظام لمراقبة وضبط أداء المسؤولين الحكوميين والمؤسسات الحكومية، خصوصا من حيث النوعية وعدم الكفاءة أو العجز وإساءة استعمال الموارد، ومن الضروري أيضا وجود نظم صارمة للإدارة والوكالة المالية، وللمحاسبة والتدقيق، ولجباية الإيرادات جنبا إلى جنب مع عقوبات تطبق بحق مرتكبي المخالفات المالية والإدارية، من أجل إحراز شكل أكثر كفاءة وأكثر إنصافا من أشكال الإدارة، تجري معظم الحكومات إصلاحات جدية لأجهزتها البيروقراطية. فإصلاح مؤسسات الدولة لكي تصبح أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية هو ركن من أركان الحكم الصالح. ويتطلب الإصلاح الفعال التزاما سياسيا يجب أن يحظى بمساندة القطاع الخاص والمجتمع المدني.

يجب أن يكون صناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني قابلين للمساءلة من قبل الجمهور، فضلا عن مسؤوليتهم أمام أصحاب المصلحة في المؤسسات المختلفة. وتتفاوت العمليات التي تضمن حصول المساءلة تبعا لنوع المؤسسة أو المنظمة وما إذا كانت عملية صنع القرار تتخذ في داخل المؤسسة أو تأتي من خارجها.[2]

إن ممارسة مبادئ الحكم الرشيد العادل هذه تؤدي إلى مجتمع حر ومنفتح يستطيع الناس أن يسعوا فيه لتحقيق آمالهم وأحلامهم، مما يسهل خلق اقتصاديات قوية ومنفتحة يثق فيها المستثمرون والمؤسسات المالية.إذ لا يمكن للتنمية أن تزدهر حيث لا يستطيع الناس إسماع أصواتهم والتعبير عن آرائهم وحيث لا تحترم حقوق الإنسان ولا تتدفق المعلومات وحيث يكون المجتمع المدني والسلطة القضائية ضعيفين.

1-2/ **الشفافية**: الشفافية مقوم أساسي من مقومات الحكم الرشيد، حيث أن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر. ففي غياب الشفافية لا يمكن وجود المساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة. ويسهم وجود هاتين الحالتين معا في قيام إدارة فعالة وكفئة ومنصفة على صعيد المؤسسات العامة والخاصة.

[2] Jacques Theys, "La gouvernance entre innovation et impuissance", *Revue Développement Durable et Territoires, dossier 2*, Paris; novembre 2003.

الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور.

تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات، وهي تتيح للمعنيين بمصالح ما أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها. وتزيد سهولة الوصول إلى المعلومات درجة الشفافية. ولكي تكون المؤسسات المستجيبة لحاجات الناس ولمشاغلهم منصفة، عليها أن تكون شفافة وأن تعمل وفقا لسيادة القانون. فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية ركن أساسي من أركان الحكم الصالح. وتعتمد شفافية الجهاز البيروقراطي اعتمادا كبيرا على توفر المعلومات وصحتها. وترتبط نوعية عملية صنع القرار والمخاطر والتكاليف المترتبة عليها بطبيعة المعلومات التي يتم تزويدها لصناع القرار، فمن الواضح أن الحكومة مصدر رئيسي للمعلومات ومستخدم رئيسي لها في آن واحد. فسياسات الحكومات عرضة للتأثر بمعلومات ذات نوعية رديئة بنفس القدر الذي تشكل فيه المعلومات المتعلقة بالاقتصاد وبأوضاع السوق عنصر أساسي لقدرة القطاع الخاص على إجراء حسابات صحيحة.[3]

الشفافية عنصر رئيسي من عناصر المساءلة، يترتب عليه جعل جميع الحسابات العامة وتقارير مدققي الحسابات متاحة للفحص العمومي الدقيق، فالشفافية تقي من الأخطاء الحكومية، ومن ارتكاب خطأ في تقدير الموارد، ومن الفساد.

تشكل حماية البيئة وجميع أشكال الإدارة المالية مجالات أخرى يكون فيها للشفافية دور حاسم على صعيد الفعالية وعلى صعيد احتواء الفساد، فالإدارة أو الوكالة المالية بوجه خاص تتيح فرصة كبيرة لارتكاب المخالفات من جانب الموظفين والإخلال بالأمانة في العمل. وتستطيع وسائل الإعلام إحداث قدر كبير من التأثير في هذا الميدان.

1-3/ **حرية التعبير عن الرأي وحرية الصحافة**: يكون ذلك بأن يتمتع المجتمع العادل والديمقراطي بالتبادل الحر للمعلومات والأفكار، لكي يعمل بالشكل الصحيح. ويتحقق ذلك على خير وجه

[3] Suzie Robichaud, "Démocratie et Gouvernance", *Compte rendu du séminaire UQAC*, Pavillon principal Local, Québec, 12 décembre 2003.

عن طريق إقامة صحافة حرة ومفتوحة والسماح بحرية الكلام والتعبير عن الرأي التي تشكل جزء من معايير التأهيل المتعلقة بحقوق الإنسان والحريات المدنية، وكذا تحرير الصحافة ووسائل الإعلام من التأثيرات والهيمنة الحكومية، ذلك لأن هذا التحرير دعامة قوية من دعائم النظام الديمقراطي، والتجسيد الواضح لحرية التعبير، والدعامة القوية للشفافية. ويكون ذلك بتطوير أساليب الإعلام والتحرير في القوانين المنظمة لإصدار الصحف وإنشاء الإذاعات والقنوات التليفزيونية، كي تعتمد على الاستقلال في الملكية والإدارة، والشفافية في التمويل، وتحقق قدرة الإعلاميين على تنظيم مهنتهم وممارستها دون تدخل السلطة. فالصحافة الحرة تزود أفراد المجتمع باختلاف وضعياتهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرارات مستنيرة. كما أنها تسهل تبادل الخطاب السياسي، خالقة سوقا للأفكار لا يقيد فيها أي رأي ويتم اختيار الأفضل، ويمكن للصحافة الحرة أيضا أن تكون بمثابة ضابط لسلطة الحكومة ضامنة بقاء المسؤولين الحكوميين والمؤسسات خاضعين للمساءلة والمحاسبة.[4]

كما أن قدرة وسائل الإعلام على نشر المعلومات عن النشاطات التجارية والاقتصاد مهمة للحفاظ على ثقة الشعب في الأسواق ولاجتذاب الاستثمار الأجنبي والمحلي. ويعد حق الصحافة في حرية النشر والتعليق والانتقاد وإطلاع الناس على المعلومات مبدأ أساسيا من مبادئ الديمقراطية و إرساء الحكم الرشيد. وأن يشترك كل من المجتمع المدني والقطاع الخاص والقطاع العام في جميع مستويات عملية سن القوانين، فالمشاركة في هذه العملية تعطي الناس مصلحة في القانون وثقة في أن القانون سيحفظ حقوقهم الشخصية والملكية.[5]

وهذه الدراسة الموضوعية من طرف البنك العالمي "BM" تتضمن أدلة جديدة على أن هناك ارتباط بين كيفية اتخاذ الحكومات لقراراتها ومدى نجاحها في تنفيذها والتي ترتكز أساسا على درجة الحريات المدنية وحجم الديمقراطية وأداء مجموعة المشروعات الاستثمارية الحكومية.[6]

إن الارتباط بين الحريات المدنية والتعبير عن صوت المواطنين يفسر من جهة أخرى، إذ لو تحصلنا البيانات المتعلقة بالروابط بين طائفة من مؤشرات عدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي وعائدات المشروعات، فإننا نجد أن البلدان التي تتمتع بمعادلات اقتصادية عالية من العائدات وقعت فيها

---

[4] بولا دوبريانسك، مبادئ الحكم الرشيد، نيوزيمن، 2005/09/18. انظر: www.newsyemen.net

[5] منتدى الإصلاح العربي، وثيقة الإسكندرية، مصر، مارس 2004.

انظر: www.rabreformforum.org/ar/document.html

[6] دانيال كوفمان، الحريات المدنية، الديمقراطية وأداء المشروعات، مجلة التنويل و التنمية، مارس 1998، ص 27.

بالقياس إلى حجم السكان أحداث من الشغب والاضطرابات والمظاهرات أكثر مما وقع في بلـــدان ذات معدلات اقتصادية منخفضة من العائدات ويظهر ذلك من خلال الجدول(2-3).

وقد كانت هذه النتيجة مثيرة للحيرة، لأن التعبيرات المتعلقة بعدم الاستقرار الاجتماعي من هـــذا النوع تدعو إلى الاعتقاد غالبا بأنها تؤثر سلبا تماما على الاستثمار والأداء، ولكن الدراسة الراهنـــة اكتشفت أن البلدان ذات الحريات المدنية المحدود لا تعبر إلى بشكل قليل عن سخطها الاجتمـــاعي وان البلدان التي يتم فيها قمع أساليب التعبير عن السخط والاستياء تعاني أداء في مشاريع الاستثمار بكل أنواعها أسوأ من البلدان المتسامحة.

الجدول(2-3): العلاقة بين الحريات المدنية في بلد ما وأداء مشروعاته الاستثمارية.

فئة معدل العائد الاقتصادي	متوسط معدل العائد الاقتصادي	التوزيع الإقليمي	الانحرافات لكل نشاط عن المتوسطات المعدلة تبعا للسكان . (المعدل 0 لكل مؤشر)		
			أحداث الشغب	التظاهرات	الاضطرابات
مرتفعة	22.2	- جنوب أفريقيا - شرق اسيا.	4.48	0.30	3.19
متوسطة	17	- أمريكا اللاتينية - أفريقيا جنوب الصحراء - شمال أفريقيا والشرق الأوسط - جنوب آسيا	0	0.16	0.02 -
منخفضة	11.2	- أفريقيا جنوب الصحراء - جنوب آسيا	0.19 -	0.04 -	0.23 -

المصدر: دانيال كوفمان، الحريات المدنية، الديمقراطية وأداء المشروعات، مجلة التنويل و التنمية، مارس 1998، ص 28.

يتم تحديد فئة لمعدل العائد الاقتصادي بمتوسط معدلات العائد حسب كل بلد لكل البلدان بالنسبة لـــ 10 مشروعات على الأقل.

وأخيرا فإنه مما سبق نلاحظ أن عامل الحريات المدنية أساسي في تحقيق أداء جيـــد للحكومـــات وتحقيق عائد اقتصادي مرتفع للمشروعات مما يؤدي إلى التنمية في البلد كما تعتبر الديمقراطية أحد الظروف التمهيدية لقيام الحكم الرشيد.[7]

[7] دانيال كوفمان، الحريات المدنية، الديمقراطية وأداء المشروعات، مجلة التنويل والتنمية، FMI، مارس 1998.

1-4/ **الديمقراطية:** الديمقراطية هي نظام حكومة يشارك بها جميع أفراد الشعب، ويمكن أن تتخذ الديمقراطية أشكال عدة، تبعا للتقاليد والمجتمع و التاريخ الخاص بكل دولة، وليس هناك نموذج واحد مثالي للديمقراطية. إلا أن للديمقراطيات الحقيقية سمات مشتركة، و الصفات المدرجة أدناه تعد ضرورية عموما قبل أن يقال عن ديمقراطية ما بأنها حقيقية:[8]

☜ التحكم بقرارات الحكومة حول السياسات العامة فيما يخص ممثلين منتخبين عن الشعب، يتم انتخابهم في انتخابات دورية وعادلة، أين يمارس ممثلو الشعب المنتخبون سلطاتهم الدستورية دون مواجهة معارضة تعلو على هذه السلطات من قبل مسؤولين غير منتخبين.

☜ يحقق لجميع البالغين التصويت في الانتخابات وترشيح أنفسهم لتولي مناصب عامة، كما يحق للمواطنين التعبير عن رأيهم فيما يتعلق بالشؤون السياسية دون خطر تعرضهم للعقاب من قبل الدولة.

☜ يحق للمواطنين السعي لإيجاد مصادر أخرى للمعلومات كوسائل الإعلام الإخبارية ومثل هذه المصادر يحميها القانون، كما يحق تشكيل مؤسسات وهيئات مستقلة، بما في ذلك أحزاب سياسية وجماعات مهنية مستقلة.

☜ الحكومة تعمل خارج أي إكراها خارجي كالتعرض إلى ضغوطات من قبل التحالفات والتكتلات.

وبالتالي يمكن أن توصف الديمقراطية بأنها الشكل الوحيد من أشكال الحكومة الذي يخلق المجال الذي يستطيع الأفراد من خلاله التمتع بحقوق الإنسان كاملة، فالديمقراطية تسمح بالالتزامات والأحكام التي تتأقلم مع الظروف السياسية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية. إن التوازن من أهم مقتضيات الديمقراطية وهو ينبغي وجود أحكام قائمة على التراضي و القبول المتبادل لأنها لا يمكن أن تحسم بأصوات الأكثرية. والقضايا التي يجب الاتفاق عليها وحسمها قبل الممارسة الديمقراطية والمتمثلة فيما يلي:

- الدين، الهوية وشرعية الحكم.
- النظام الاقتصادي و الاجتماعي والعلاقات الخارجية.
- الأحزاب السياسية والجمعيات الثقافية.

[8] جون تايلور، كلمة أمام مؤتمر "الحكم الصالح من أجل التنمية في الدول العربية" مبادرة إقليمية عربية بالتعاون مع PNUD وOCDE، الأردن، 02/06/ 2005.

- حقوق و واجبات أفراد المجتمع.

لتفسير العلاقة بين الديمقراطية والتنمية تبين مراجعة الأدبيات العامة حول الديمقراطية التي تؤكد على عدد من المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية لعملية الديمقراطية، ويربط بين الديمقراطية الليبرالية والتنمية الاقتصادية.

إن من أسباب وضع الديمقراطية كأحد معايير الحكم الرشيد هو ارتباطها الوثيق بالتنمية السياسية والاقتصادية و الاجتماعية الدول، وإن المعالجة العلمية الأكثر دقة وانتظاما فيما يتعلق بالارتباط بين الديمقراطية والتنمية، تبرز من خلال افتراضات وأطروحات عالم الاجتماعي السياسي الأمريكي (S.M Lipset) "ليبست". ولإبراز العلاقة التي ترتبط الديمقراطية بمستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، قام بتصنيف البلدان الأوروبية والبلدان الناطقة بالإنجليزية في أمريكا الشمالية وأستراليا إلى ديمقراطيات مستقرة وديمقراطيات غير مستقرة ودكتاتوريات، وصنف بلدان أمريكا اللاتينية إلى ديمقراطيات ودكتاتوريات غير مستقرة ودكتاتوريات مستقرة. ثم قام بمقارنة هذه البلدان وفقا لثرواتها ودرجة التصنيع والحضرية ومستوى التعليم باعتبارها مؤشرات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتبين من المقارنة أن البلدان الأكثر ديمقراطية في كلا المجموعتين كانت تتمتع أيضا بمستويات تنمية اجتماعية واقتصادية أعلى من البلدان الدكتاتورية. استنادا على ذلك، أفترض وجود تطابق بين التنمية الاقتصادية وبين النظام الديمقراطي. كان هذا التطابق نتاجا لعدة متغيرات اجتماعية[9].

وعليه فإن التنمية الاقتصادية ترتبط بازدياد التعليم والاتجاه نحو مزيد من المشاركة، كما أنها تخفف من حدة التفاعلات السياسية وتخلق مصالح متقاطعة وانتماءات متعددة تعمل على تسهيل بناء الإجماع الديمقراطي والاستقرار السياسي. كم أن التنمية الاقتصادية ترتبط بنمو وحيوية الحياة الترابطية والمجتمع المدني.

وقامت دراسات أخرى بمحاولة التحقق من العلاقات السببية التي افترضتها أطروحة (Lipset) الأصلية. فلقد توصل (Bollen and Jakman, 1985) إلى نفس النتيجة وذلك من خلال تحليل إحصائي متقدم لمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تعتبر عادة من ضمن محددات الديمقراطية واكتشفا أن التنمية الاقتصادية هي المحدد الأكثر الأهمية من المتغيرات الأخرى مجتمعة.

قام (Bhala, 1994) بتقديم مدخل مختلف حول العلاقة بين التنمية الاقتصادية والديمقراطية. فهو يرى أن الديمقراطية شكل من أشكال الحكم يرتبط ارتباطا قويا بمفهوم الحرية، وقام باختبار العلاقة بين

[9] Lipset, "The Social Requisites of Democracy Revisited", *American Sociological Review*, 1994.

التنمية الاقتصادية والحرية بجانبيها (السياسي والاقتصادي). من ناحية أخرى، أشار إلى الارتباط المتزامن بين التنمية الاقتصادية وبين الحرية، فلقد أفترض أن الحرية تفضي إلى تنمية اقتصادية أكبر، ولقد مثل هذه العلاقة المتزامنة بنماذج رياضية وتوصل إلى أنه بغض النظر عن كيفية قياس الحرية وبغض النظر عن كيفية تعريف النمو، فإن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الاثنين.

❖ **مراحل إرساء الديمقراطية:** حدد مسارا عاما تتبعه كل البلدان خلال عملية إرساء الديمقراطية، ويتكون هذا المسار من أربعة مراحل أساسية:[10]

1- مرحلة تحقيق الوحدة الوطنية، والتي تشكل مجرد بدء تشكل هوية سياسية مشتركة لدى الغالبية العظمى من المواطنين.

2- يمر المجتمع القومي بمرحلة إعدادية تتميز بصراعات سياسية طويلة وغير حاسمة، على شاكلة الصراع الناجم عن تزايد أهمية نخبة صناعية جديدة خلال عملية التصنيع تطالب بدور وموقع مؤثر في المجتمع السياسي في مواجهة النخب التقليدية المسيطرة التي تحاول المحافظة على الوضع القائم.

3- تبدأ عملية الانتقال والتحول المبدئي في المرحلة الثالثة وهي مرحلة القرار وهي لحظة تاريخية تقرر فيها أطراف الصراع السياسي غير المحسوم التوصل إلى تسويات وتبني قواعد ديمقراطية تمنح الجميع حق المشاركة في المجتمع السياسي.

4- مرحلة التعود، إذ انه وبصورة تدريجية ومع مرور الوقت، تتعود الأطراف المختلفة على هذه القواعد وتتكيف معها. قد يقبل الجيل الأول من أطراف صراع القواعد الديمقراطية عن إكراه وبحكم الضرورة، إلا أن الأجيال الجديدة من النخب السياسية تصبح أكثر تعودا وقناعة وإيمانا بالقواعد الديمقراطية. وفي هذه الحالة يمكن القول إن الديمقراطية قد ترسخت في المجتمع السياسي.

على الرغم من أن كل مدخل يستند على عدد متباين من العوامل المترابطة لتفسير حدوث عملية الديمقراطية في بعض البلدان وعدم حدوثها في بلدان أخرى، فإنها تتفق في تحديد مجموعة من العوامل التفسيرية المشتركة نذكر منها:[11]

☜ **التنمية الاقتصادية:** تشير مختلف تفسيرات الديمقراطية إلى التنمية الاقتصادية باعتبارها عاملا تفسيريا مهما. ففي إطار المدخل التحديثي، فإن الارتباطات بين التنمية الاقتصادية وعملية التحول الديمقراطي مهمة جدا. ويرى أن التنمية الاقتصادية، والتي هي تنمية رأسمالية أساسا، تشكل بصورة جوهرية المسار التاريخي الذي تتخذه البلدان المختلفة تجاه الديمقراطية الليبرالية أو تجاه أي

[10] Anderson, "Transition to Democracy", *Columbia University Press*, New York, 1999.
[11] Goldblatt. M; Kiloh and Lewis, "Democratization", *Polity Press*, Cambridge, 1997.

شكل سياسي آخر وهي الاقتصادية تمثل الدافع لتحركات النخب المتنافسة لصياغة تسويات ديمقراطية، وأن الأزمات الاقتصادية، على شاكلة ما قد تقوض الديمقراطية الليبرالية، وأن التخلف الحاد، كما في حالة أفريقيا جنوب الصحراء، لم يشكل سياقا مشجعا للديمقراطية.[12]

☜ **التقسيمات الاجتماعية:** تؤدي التنمية الاقتصادية الرأسمالية إلى تغيير التقسيمات الطبقية في المجتمع، الأمر الذي يمثل عاملا مهما في تفسير لماذا تتجه بعض البلدان نحو الديمقراطية الليبرالية بينما لا يفعل البعض الآخر ذلك. يقر ليبست بأن التنمية الاجتماعية والاقتصادية تؤدي إلى نمو الطبقة المتوسطة التي يمكن أن تكون قيمها مؤيدة للديمقراطية، بيد أنه لا يمكن لأية طبقة أن يكون لها نفس الاهتمام والمصلحة بالديمقراطية في كل مكان، لذا من المهم إدراك وتقدير أن موقف أية طبقة تجاه الديمقراطية في أي بلد يتأثر بعلاقاتها الخاصة مع الطبقات الأخرى، مما يعني ضرورة تحليل تغيرات البنية الطبقية ككل، وليس التركيز على طبقة معينة.

لا تمثل التقسيمات الطبقية الأشكال الوحيدة لعدم المساواة الاجتماعية، حيث إن التفسيرات المختلفة للديمقراطية تشير أيضا إلى التقسيمات الجنسية و القبلية واللغوية والدينية والثقافية. وبحسبان أن الأشكال الديمقراطية للعملية السياسية تستند على مبدأ السيادة الشعبية أو القبول الشعبي، يصبح التساؤل حول ماهية الشعب تساؤلا مهما جدا. فعندما تكون الانقسامات الطبقية أو القبلية أو الدينية أو الثقافية حادة وعميقة وعنيفة، فلن يكون هناك معنى للهوية السياسية المشتركة، وبالتالي تصبح عملية الديمقراطية أمرا مستحيلا.[13]

1-5/ **المشاركة:** المشاركة مفهوم مرتبط بالمجتمع المفتوح والديمقراطي، وهي مكون أساسي من مكونات التنمية البشرية كما يفهمها ويسعى من أجل تحقيقها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. حرفيا، المشاركة تعني أن يكون لنا دور. ويجب أن يكون لجميع الرجال والنساء رأي في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سواء بشكل مباشر أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم. وهذا النوع من المشاركة الواسعة يقوم على حرية التنظيم وحرية التعبير، وأيضا على قدرات المشاركة البناءة.[14]

---

[12] د. احمد فاروق غنيم، الديمقراطية واقتصاد السوق، CIPE، 2005، ص 22.

[13] أ.د. محمد زاهي بشير المغيربي، الديمقراطية والإصلاح السياسي، جامعة القاهرة، مصر، 2005/08.

[14] جون د. سولفان، المشاركة في صياغة السياسات العامة، CIPE، 2004، ص 13.

يمكن للمشاركة أن تتم مباشرة أو بواسطة ممثلين شرعيين، ولكي تكون المشاركة فعالة، يجب أن يتوفر لأعضاء الجماعات فرصة وافية ومتساوية لإدراج مطالبهم على جدول أعمال الحكومة، ولطرح همومهم تعبيرا عن الخيارات التي يفضلونها كحصيلة نهائية لعملية صنع القرار.

يتألف مفهوم التنمية البشرية الذي يقدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من ثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في تنمية الإنسان، أي تعزيز القدرات البشرية والصحة لكي يتمكن الناس من المشاركة الكاملة في مختلف نواحي الحياة. والتنمية من أجل الإنسان، بمعنى توفير الفرصة لكل الناس للحصول على أو اكتساب حصة عادلة من المنافع الناتجة عن النمو الاقتصادي. والتنمية بالإنسان، بمعنى توفير الفرصة لجميع أعضاء المجتمع للمشاركة في تنمية مجتمعهم، وتكون من خلال زيادة مشاركة الناس ليست ممكنة ما لم يتوفر توزيع القوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على نطاق واسع في المجتمع. فهذا التوزيع يمكن الناس من التأثير على الأداء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع. وهذا الأداء ركن أساسي في التنمية البشرية، وهذه الرؤية للتنمية البشرية ترى ضمنا أن للناس الحق في أن تتاح أمامهم سبل متنوعة لممارسة السلطة. ويوحي المنطق الكامن خلف هذه الرؤية بأن المشاركة وسيلة وغاية في آن واحد، وأن تطبيق اللامركزية على الصعيد الحكومي أمر مرغوب لذاته. وتتفاوت الآليات التي يمارس الناس نفوذهم من خلالها تفاوتا كبيرا، فيمكن للناس كأفراد أن يدلوا بأصواتهم في الانتخابات أو أن يمارسوا الأنشطة التجارية. ويمكنهم كجماعات أن يؤسسوا منظمات مجتمعية مختلفة الأنواع أو أن ينضموا إلى الاتحادات المهنية أو إلى الروابط والجمعيات. وتمنح مستويات المشاركة المرتفعة للقدرات والإبداع البشري تعبيرا طبيعيا، وتسمح للجماعات وللأفراد بأن يحققوا ذاتهم وأن يشعروا بالإنجاز. ويقدر تقرير التنمية البشرية لعام 1993 أن أكثر من 90 بالمائة من سكان العالم يعجزون عن فرض أي تأثير حقيقي على الأداء الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للمجتمعات التي يعيشون فيها. ولهذا السبب فإن إعطاء حق التعبير للناس عبر زيادة مستويات مشاركتهم يشكل تحديا رئيسيا يواجه عملية التنمية. وتعتبر المساواة في إمكانية المشاركة وفي الفرص مقومات رئيسية لهذه الرؤية للوضع الإنساني.[15]

تمثل المنظمات الشعبية مصالح أعضائها وتترع إلى إقامة هياكل تنظيمية تقوم على المشاركة. فالمجتمع المدني هو الجزء من المجتمع الذي يربط الأفراد بالمجال العام وبالدولة. أما منظمات المجتمع المدني فتعمل على توجيه مشاركة الناس في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتنظمهم في جماعات

[15] Jacques Theys, "La gouvernance entre innovation et impuissance", *Revue Développement Durable et Territoires, dossier 2*, Paris, novembre 2003.

أكثر قوة للتأثير على السياسات العامة وللتمكن من الوصول إلى الموارد العامة، وخصوصا بالنسبة للفقراء. والأمر الأهم، تسهل الشبكات المدنية مأزق العمل الجماعي عبر مؤسسة التفاعل الاجتماعي، وتقلل من الانتهازية، وتعزز الثقة، وتسهل التعاملات السياسية والاقتصادية. كما تزيد الشبكات المدنية المطورة جيدا تدفق المعلومات، مع العلم بأن المعلومات تشكل أساس التعاون السياسي والاقتصادي والاجتماعي الموثوق وأساس مشاركة أعضاء المجتمع المدني في الحياة العامة. وتشمل المشاركة حرية تأسيس الجماعات الدينية والروابط المهنية وغيرها من المنظمات التطوعية ذات الأهداف الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية. فالمساعدة الفنية الموجهة إلى هذا النوع من المنظمات والجمعيات والتي غالبا ما تقدم من خلال المنظمات غير الحكومية طريقة فعالة للوصول إلى الفقراء وغيرهم من الجماعات المهمشة.

من أجل تحقيق أوسع مشاركة ممكنة، يؤيد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تأييدا شديدا اللامركزية الإدارية. فان تفريع الحكومة المركزية من المستوى الوطني إلى الأقاليم والمقاطعات والمدن والبلديات والمناطق الريفية والمستوطنات والمجتمعات المحلية أمر يمكن الناس من المشاركة في عمليات الحكم بشكل مباشر أكثر، ويساعد على تمكين الجماعات التي استبعدت سابقا من عملية صنع القرار. وبهذه الطريقة يمكن لدولة ما أن تخلق فرصا منصفة لجميع مواطنيها وأن تحافظ على استمرارية هذه الفرص. ويشجع التواصل الأقرب بين المسؤولين الحكوميين والمجتمعات والمنظمات المحلية أيضا على تبادل المعلومات التي يمكن استخدامها لصياغة برامج تنمية مبنية وفق الحاجات والأولويات المحلية، مما يجعلها أكثر فعالية وديمومة أو استمرارية.

إن المجتمع القائم على المشاركة شرط مسبق لقيم الحكم الرشيد، فهي تدعو إلى إعطاء دور أكبر للمجتمع المدني، وتوجب تطبيق اللامركزية على. فالمشاركة تمكن المجتمع من الاستخدام الأمثل لطاقات وقدرات أفراده وجماعاته المنظمة صعيد الإدارة العامة أو الحكومية، وتمكن المواطنين من المشاركة في بنية السلطة ومن التأثير على السياسات الاجتماعية. وأخيرا، تحرر المشاركة قدرات المرأة وتفسح المجال أمام تنمية تراعي النوع الاجتماعي.

2/ عدم الاستقرار السياسي والعنف:

أي عدم احتمال الإطاحة بالحكومة بوسائل غير دستورية أو عنيفة. ولها أيضا العديد من الميكنزمات التي تقيس الوضعية من منظور احتمالات عدم الاستقرار والإطاحة بالحكومات وحوادث الشغب والعنف. و السبيل إلى ذلك يكون من خلال ما يلي:[16]

- إنهاء الأحكام العرفية وحالة الطوارئ.
- احترام مبادئ الديمقراطية التعددية، والحق في التداول السلمي على السلطة.
- حماية ضمانات استقلال القضاء المدني، وإلغاء المحاكم الاستثنائية، ووقف إحالة المدنيين إلى محاكم عسكرية أيا كانت طبيعة الاتهامات الموجهة إليهم، وضمان مبدأ سيادة القانون.
- وقف ممارسات الاعتقال الإداري والتحفظي، وإطلاق سراح كافة السجناء الرأي والمعتقلين دون تهمة، ووضع حد لملاحقة المخالفين في الرأي وتجريمهم والسماح للمنفيين لأسباب سياسية بالعودة إلى بلدانهم دون شروط وضمانات قانونية.
- وضع حد نهائي لممارسات التعذيب باعتباره جريمة ضد الإنسانية وملاحقة ومساءلة مرتكبيه، وإغلاق السجون غير القانونية.
- إصلاح التشريعات العربية وفقا للمعايير الدولية، و بخاصة تلك التي تتعارض مع حريات الرأي والتعبير وتداول المعلومات والحق في المعرفة، والعمل من أجل إنهاء سيطرة الدولة على كافة وسائل الإعلام، ومطالبة الحكومات العربية بتقنين حق التجمع والتنظيم السلمي لكافة الجماعات والقوى الفكرية والسياسية في إطار قانون ودستور ديمقراطي.
- اتخاذ إجراءات فورية للإصلاح الإداري والمالي، ومقاومة الفساد والتصدي لنهب المال العام وتعزيز آليات الشفافية و المحاسبة.
- حماية المدافعين عن حقوق الإنسان وحقهم في الحصول على المعلومات وعقد الاجتماعات والاتصال بكافة الأطراف المعينة، وحقهم في استخدام القانون الدولي والوطني للدفاع عن حقوق الإنسان.
- الإقرار بالتعددية الثقافية والعرقية وغيرها، واحترام حقوق الإنسان للأقليات، وفي مقدماتها المساواة التامة والتمتع بحقوق المواطنة الكاملة.

---

[16] دانيال كوفمان؛ وارت كرائي؛ بابلو زويدو، تحسين التنظيم والإدارة من التشخيص إلى التنفيذ، مجلة التمويل والتنمية،FMI جوان 2000.

➢ توفير فرص متساوية للنساء والرجال في المشاركة السياسية، وتخصيص نسبة من مقاعد البرلمان والمؤسسات التمثيلية الأخرى للنساء.

3/ فاعلية الحكومة:

تتحد في مؤشر واحد يتلخص في تمييز نوعية الخدمات العمومية، طبيعة البيروقراطية، وكفاءة الموظفين، استقلال النشاط العمومي من الضغوطات السياسية ومصداقية الحكومة هذا المؤشر وضع لفائدة الحكومات في تقييم وضع وتطبيق السياسات السليمة وضمان أجود الخدمات العمومية.

ويكون ذلك من خلال مؤسسات الدولة و التي نستطيع تقسيمها حسب طبيعتها إلى ثلاث أقسام فهناك أولا مؤسسات منظمة للسوق، أي تلك المؤسسات التي تتعامل مع التأثيرات الخارجية، ونقص المعلومات، وتتمثل في الهيئات التي تنتمي إلى قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، والنقل والخدمات المالية. وهناك ثانيا، مؤسسات محققة لاستقرار السوق بما توفره من بيئة اقتصادية مستقرة من خلال سياسات اقتصادية ومالية سليمة، وهذه المؤسسات مثل وزارة المالية والبنوك المركزية، ونظم أسعار الصرف، وقواعد الموازنة والضرائب هي المسؤولة عن الإدارة الاقتصادية والمالية، وتكفل انخفاض التضخم، وتقليل التقلبات الاقتصادية الكلية إلى أدنى مستوى، وتفادي الأزمات المالية. وهناك ثالثا وأخيرا، مؤسسات تمنح الشرعية للسوق وتدعم التشغيل الكفء للأسواق، وهي تشمل نظاما مبينا بوضوح لحقوق الملكية التي تحمي أصول المستثمرين وعائداتها، وقواعد تنظيمية تحد من الغش ومن السلوك غير القائم على المنافسة، ومؤسسات اجتماعية واقتصادية تخفف من المخاطر وتتصدى للنزاعات الاجتماعية، وتوفر الحماية الاجتماعية والتامين، وترتبط بإعادة التوزيع، وأخيرا سيادة القانون والحكومة النظيفة، كنظم المعاشات، وبرنامج التامين ضد البطالة، والصناديق الاجتماعية الأخرى.[17]

وتؤكد دراسات عديدة جرت مؤخرا على أهمية المؤسسات في تفسير الأسباب الرئيسية لأوجه الاختلاف في مستويات الرفاهية والنمو الاقتصادي ما بين الدول. إذ تملك بعض الدول مؤسسات جيدة تشجع على الاستثمار في الآلات، ورأس المال البشري وفي التكنولوجيا الجيدة، و بالتالي، فان هذه الدول تحقق رخاء اقتصاديا.

يمكن لتحويل الحكومات إلى حكومات لا مركزية تحسين إدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والمشاركة والشفافية. وتحولت حكومات الدول النامية في جميع أنحاء العالم إلى اللامركزية في سبيل

[17] Kaufmann. D; Kraay. A, and Mastruzzi. M, "Governance Indicators for 1996-2004", *Governance Matters IV*, Word bank, 2005.

بناء قدرتها الإدارية والمؤسسية. ومن بين الـ 75 دولة النامية التي يزيد تعداد سكانها على خمسة ملايين نسمة، لم تتبن إلا 12 دولة شكلا من أشكال اللامركزية خلال العقدين الماضيين. ولكن اللامركزية بحد ذاتها لا تضمن إدارة أفضل للحكم. ففي الواقع تخلق اللامركزية غير الفاعلة أو غير الملائمة من المشكلات أكثر مما تحل. ولذا فانه لأمر أساسي أن يتم تطبيق اللامركزية بعناية من أجل ضمان فاعلية المؤسسات المحلية.[18]

يشير مفهوم اللامركزية إلى العملية العامة التي تنقل بموجبها السلطة السياسية والعمليات التنفيذية إلى هيئات حكومية على المستوى المحلي. ولإدارة الحكم اللامركزي ثلاث فوائد أساسية. الفائدة الأولى: إن الإداريين المحليين يوفرون مجالا أفضل وأكثر راحة ويضعون المؤسسات الحكومية مباشرة في متناول السكان الذين تخدمهم. الفائدة الثانية: إن إدارة الحكم اللامركزية تخلق فرصا أكثر لمشاركة الجمهور وإسهامه. الفائدة الثالثة: في استطاعة الحكومات المحلية أن تكون أكثر تجاوبا وتكيفا مع الأوضاع المحلية الأمر الذي يؤدي إلى فاعلية أكبر.

قسم المنظرون اللامركزية إلى أربعة أشكال عامة وهي: التنازل، التفويض، عدم التركز، والتجريد. فالتنازل هو نقل السلطة إلى حكومات محلية مستقلة ذاتيا أو شبه مستقلة ذاتيا. والتفويض يعني نقل المسؤوليات والخدمات والإدارة إلى الحكومات والمؤسسات المحلية. عدم التركز يعني توكيل تنفيذ البرامج الوطنية إلى الفروع الأدنى من الحكومة. والتجريد يعني نقل الخدمات والمؤسسات الحكومية إلى الشركات والمؤسسات الخاصة. وكانت معظم عمليات تطبيق اللامركزية في الدول العربية على شكل عدم التركز. ولم يقم إلا عدد قليل من الحكومات بالتفكير في أو بتنفيذ أي شكل من أشكال التنازل.

لا يمكن للحكومات وحدها أن تحقق اللامركزية. ويؤكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أن الإدارة الصالحة للحكم تتطلب مشاركة الدولة والمجتمع المدني والشركات الخاصة. فمن دون المشاركة من أدنى إلى أعلى لن تتمكن الحكومات المحلية من هيكلة أو إدارة الخدمات العامة بشكل دقيق. فالمشاركة الشعبية ضرورة لإيجاد المساءلة داخل المؤسسات المحلية وللتجاوب مع حاجات

[18] Pierre Berthelier; Alain Desdoigts; Jacques Ould Aoudia, "Profils Institutionnelles: Présentation et analyse d'une base de données originale sur les caractéristiques institutionnelles de pays en développement, en transition et développés", *Document de travail*, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, Juillet 2003.

المجتمع المحلي. ويزيد الحوار والنقاش بين الشركات الخاصة ومسؤولي الحكومة المحلية درجة الشفافية والتنسيق بين القطاعين العام والخاص.[19]

4/ العبء التنظيمي(طبيعة التنظيم):

هو الغياب النسبي للهيمنة الحكومية على أسواق السلع، والنظم المصرفية، والتجارة الدولية. هذا المؤشر موجه إلى السياسات الموجهة، وهو يتضمن قياسات للسياسات المضادة للتحرر والتكليف بتطبيق التنظيم في مجالات التجارة وتنمية الأعمال. ونأخذ مثالا على ذلك من خلال مؤشر الحرية الاقتصادية وهو مؤشر يستعمل لقياس درجة التقييد والتضييق التي تمارسها الحكومات في مجال الحرية الاقتصادية للأفراد. ويصدر هذا المؤشر عن معهد " هيرتاج" وذلك بالتعاون مع صحيفة "وال سترت" منذ 1995. و الذي يستند إلى عشرة عوامل هي:[20]

- السياسة التجارية المنتهجة (نسبة الرسوم الجمركية ومدى تواجد حواجز غير جمركية أخرى)
- التسيير الحالي لميزانية الدولة(نسبة الضرائب على الشركات والأشخاص)
- حجم أو نسبة مساهمة القطاع العمومي في الاقتصاد الوطني .
- السياسة النقدية ممثلة في معدل التضخم.
- حجم التدفقات المسجلة للاستثمار بشتى أنواعه.
- حالة النظام المالي وعمليات التمويل.
- المستوى العام للأجور والأسعار
- حقوق الملكية الفكرية.
- القوانين و التشريعات ومدى تواجد البيروقراطية.
- درجة وجود الاقتصاد الموازي

حيث يتم إعطاء أوزان متساوية لكل من هذه المكونات ويحسب المؤشر بأخذ متوسط المؤشرات الفرعية، دليل المؤشر:

(1-1,95) حرية اقتصادية كاملة.

(2-2,95) حرية اقتصادية شبه كاملة.

(3-3,95) حرية اقتصادية ضعيفة.

---

[19] PNUD، تقرير التنمية الإنسانية العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية، 2004، ص 119.

[20] OCDE, Comité d'aide au développement (CAD), "Orientations du cas sur le participatif et la bonne gestion des affaires publiques", Paris, 13 et 14 décembre 1993.

(4-5,00) انعدام الحرية الاقتصادية.

و بشكل عام ، فإن الحرية الاقتصادية تعني حماية حقوق الملكية الخاصة بالأصول و كذا السماح بتملك هذه الأخيرة و فسح المجال للأفراد لحرية الاختيار و التجريب الاقتصادي و تعزيز روح المبادرة و الإبداع ، كما تعني الحرية غياب الإجبار في مختلف الأنشطة الاقتصادية و ذلك من خلال عمليات الإنتاج والتوزيع و الاستهلاك الخاص بالسلع و الخدمات و ذلك ما عدا متطلبات حماية المصلحة العامة .

فمؤشر الحرية الاقتصادية هذا يعطي صورة عامة عن مناخ الاستثمار في البلد في مجال التمتع بالحرية المطلقة ، بعيدا عن المعوقات والعقبات الإدارية والممارسات البيروقراطية، كما يعطي صورة موضحة أيضا على مدى سيادة القانون وكذا التعامل مع مختلف النزاعات التجارية بالإضافة إلى مدى وجود عوائق وصعوبات خاصة بالتجارة . فلقد ازدادت أهمية هذا المؤشر بفضل الانطباع الإيجابي الذي يقدمه عن البلد المضيف وذلك في إطار الجهود المروجة للاستثمار.

5/ دولة القانون:

تتزايد أهمية تفعيل النظم القانونية كأداة لجذب واستقرار رؤوس الأموال الأجنبية مع تزايد المنافسة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي. ولا تقتصر أهمية النظم القانونية الفعالة على بناء أسس اقتصاد قوى بل تمتد تلك الأهمية إلى ضمان بناء قيم ديمقراطية راسخة. إلا أنه في بعض الدول النامية، تتسم النظم القانونية بعدم الاتساق. وفى كثير من الأحيان تفشل القوانين الجديدة في إيجاد حلول للقضايا التي تتناولها. وترجع هذه الفجوة بين تصميم السياسات وتطبيق تلك السياسات بقدر كبير إلى ضعف سيادة القانون. فمن أجل إنجاح سيادة القانون يجب أن يكون هناك اتساق وتوافق بين القواعد القانونية. ونؤكد أنه على الرغم من الإجماع على أهمية سيادة القانون، فإن قليلون هم الذين يفهمون أهميته على مستوى التطبيق.[21]

تتزايد المنافسة من أجل الحصول على الاستثمارات الأجنبية في جميع أنحاء العالم. وقد أشارت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي أن التدفقات المالية الخاصة إلى الأسواق الصاعدة تقرب من 280 مليار دولار في عام 2005، ولذا تتجه أنظار الحكومات وقطاع الأعمال في تلك الأسواق إلى كيفية اجتذاب تلك الاستثمارات لتدعيم النمو الاقتصادي بها. ونشير في هذا

[21] د. بشير مصيطفى، الأداء المتميز للحكومات من خلال الحكم الصالح والإدارة الراشدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005.

الصدد إلى أن النظم القانونية القائمة في تلك الدول هي عامل رئيسي من عوامل النجاح في تلك المنافسة العالمية. ومن وجهة نظر قطاع الأعمال، أصبح سيادة القانون والديمقراطية عاملان رئيسيان لا ينفصلان من أجل تفعيل الأسواق. فلا عجب إذن أن فعالية النظم القانونية أصبحت مسألة هامة عند حماية حقوق الملكية ونفاذ الشروط التعاقدية. فبدون حماية حقوق الملكية، تظل الأصول غير قابلة للتحويل إلى استثمارات، وبدون نفاذ العقود، تكون التعاملات التعاقدية محدودة النفاذ. ونزيد هنا أن سيادة القانون تتطلب الاستجابة إلى القواعد الشعبية من خلال وسائل الاتصال اليومية بين صانع القرار والمواطنين. وقد أدرك المواطنون في جم يع الدول التي تحولت حديثا إلى النظام الديمقراطي أن الحكم الديمقراطي الصالح يتطلب جهدا يتجاوز حدود صندوق الانتخاب. فالديمقراطية تبدأ عند استخراج التراخيص وبناء الطرق ولا تنتهي عند تطبيق قواعد المرور، كما أنها تمر بوسائل تقديم الخدمات بما يعكس القيم الديمقراطية للشفافية والمساءلة والاستجابة لمطالب المواطنين.

5-1/ مفهوم سيادة القانون:

أصبح مفهومي سيادة القانون والحكم الديمقراطي الصالح مفهومين أساسيين في مجال علوم التنمية، وتبقى مسألة تطبيقهم مسألة معلقة ليس لها إجابة محددة. وإذا نظرنا حولنا، سنجد العديد من البرامج التي تهدف إلى تطبيق وتعزيز سيادة القانون بعضها يتناول قضايا حيوية للنمو الديمقراطي والحكم الديمقراطي الصالح. ولأن قليلا من تلك البرامج يتناول سيادة القانون بصورة شاملة جامعة، فقد يكون من المفيد الاتفاق على مفهوم مشترك لمكونات سيادة القانون للوصول إلي حكم صحيح حول مدى تطبيق سيادة القانون.

وربما يكون أفضل تعريف لسيادة القانون، سيادة القانون هو وسيلة ممارسة السلطة أو السيادة طبقا لممارسات مجتمع معين على أن يكون هناك هيئة معينة تلزم تنفيذ تلك القوانين التي يتعارف عليها المجتمع. وبصورة أشمل، سيادة القانون هو إطار للحكم يعتمد على التطبيق المتسق والمتجانس للقواعد القانونية. سيادة القانون تعنى تنظيم السلوك البشرى وتدعيم الحقوق وحل المنازعات ومعالجة المشاكل الاجتماعية. وتستند سيادة القانون إلى ثلاثة مبادئ ديمقراطية رئيسية هي:[22]

- قوة القانون.

[22] جين روجرز، ترسيخ مبادئ سيادة القانون، مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) 2005.

- المعاملة المتساوية أمام القانون.
- والامتناع عن التنفيذ الجزئي للقانون.

وهذه الخصائص هي التي أدت إلى أن تكون سيادة القانون جزء لا يتجزأ من النظام الديمقراطي. سيادة القانون مبدأ يتنافى مع سيادة الحاكم أو سيادة الإنسان بما يشمله الأخير من سلطة مطلقة يمكن إساءة استخدامها ويمكن أن تؤدى إلى فساد المسؤولين والعقاب التعسفي.

وعلى الرغم من أن نواحي القصور السابقة نجدها في دول قد تتمتع بنظام فعال يعمل على تنفيذ سيادة القانون، فإن القانون في تلك النظم يعمل باعتباره أداة للحد من المشاكل وإيجاد حلول لها. وبالطبع فإن سيادة القانون توفر الشفافية للتغيرات التي يجرى تنفيذها عند الحاجة إلى ذلك. كما أن استقلال القضاء مسألة هامة في عملية تفعيل سيادة القانون لأنها توفر آلية لفض المنازعات بصورة سلمية غير متحيزة وتوفر أداة لحل الخلافات عند تطبيق القانون من خلال محاكم الاستئناف التي تتعامل مع عدم الاتساق أو التعارض، ليس فيما يخص القانون فقط وإنما فيما يخص بتنفيذ القانون أيضا.[23]

5-2/ عوامل تفعيل نفاذ وسيادة القانون:

نلاحظ أن المواطنين في بعض الدول التي تتحول من نظم الاقتصاد المركزي إلى الاقتصاد الحر، يرددون أن القوانين القائمة في بلادهم قوانين جيدة وأن العيب في التطبيق. لكن القانون ليس حبر على ورق ولا يمكن من الناحية العملية فصل القانون عن تطبيق القانون. فهذه الرؤية نتيجة للقيام بصياغة قانون بعيد كل البعد عن الممارسات المحلية لكل مجتمع. وتتلازم المشكلة في كثير من الأحيان القيام بإقرار قانون دون وضع آليات كافية تضمن تنفيذه. مما يجعلنا نتساءل عن العوامل التي تجعل القانون وثيقة معدة بصورة جيدة وفى نفس الوقت سارية النفاذ، و فيما يلي نتطرق إلى العوامل التي تفعل نفاذ سيادة القانون:[24]

☜ **الوضوح**: إن القواعد القانونية يجب أن تكون مكتوبة وأن أي اتفاقات شفهية لا يمكنها أن تغير من القانون المكتوب، وأن أي قواعد قانونية يجب أن يتم تضمينها في محتوى القانون وليس في المقدمة أو ملاحق إضافية لا تكون جزء مكمل للقانون. كما أن أحكام القانون يجب

---

[23] بوحنية قوي، مدخل الحكم الراشد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09- 01 مارس 2004.

[24] Elkrief Esther, "la justice axe majeur de la gouvernance, *La conférence internationale* sur la bonne gouvernance et le développement durable en Afrique subsaharienne", Abidjan, 22-24 novembre 2000.

أن تجيب عن تلك التساؤلات: من هم الخاضعين لتلك الأحكام؟ وما هو الموضوع الذي صدر من أجله القانون؟ وما هو المتوقع من تنفيذه؟ ومتى يتم تنفيذه؟ وما هي الأمور التي تعد خرقا للقانون؟ وما هي عواقب اختراق القانون؟ وما هي الجهة التي تحدد إذا كانت ممارسات معينة مخالفة للقانون أم لا.

☜ **التحديد**: هناك بلا شك درجة كبيرة من الفن في الإجابة عن الأسئلة السابقة، التحديد مسألة هامة لأنها تؤدى إلى تحسين درجة الوضوح. فالشروح المفصلة تفتح الأبواب أمام المتناقضات الداخلية والغموض والبحث عن المزيد من المصطلحات والارتباك عند وجود بعض الانحرافات عن الأمثلة المستخدمة. فالقانون المحدد يحتوى على تفصيل كافي للإجابة عن الأسئلة السابقة ويوفر درجة كبيرة من الوضوح عند التطبيق. أما النظم القانونية التي تفترض أن الممارسات التي لم يسمح بها القانون بشكل صريح هي ممارسات ممنوعة بصورة تلقائية، فإنها تعانى في إرساء مبادئ سيادة القانون لأن القانون يجب أن يتوقع جميع أشكال المخالفات وينص عليها صراحة. كما تتسم تلك النظم بعدم المرونة الكافية في الاستجابة للتطورات الجديدة والتكنولوجيا الجديدة التي تفتح الأبواب أمام ممارسات لم يتوقعها القانون مما يؤدى إلى إحباط أي محاولة للتغيير حتى يتسق القانون مع الواقع، وهو وضع يعرقل النمو الاقتصادي عرقلة كبيرة.

☜ **الالتزام بالتطبيق**: فحتى يكون القانون فعال، يجب أولا أن يكون طوعيا، ولذلك فإن سهولة الالتزام به والتحفيز على الالتزام بالقانون من المسائل الهامة.

ففي روسيا على سبيل المثال، كانت مسألة تشغيل مشروع خاص مع تطبيق القانون بشكل كامل مسألة في غاية الصعوبة حيث لم تكن النظم الضريبية ورسوم التشغيل والترخيص سهلة بحيث يمكن لصاحب العمل ا لخاص تطبيقها بشكل كامل. ولذا قامت روسيا بتسهيل إجراءات العمل الخاص. كما كان الحال في الولايات المتحدة الأمريكية عندما كانت هناك كثير من التعقيدات بأن تناول الخمور الذي يعد من الأمور الإجرامية اجتماعيا ولذلك كانت المخالفات القانونية في هذا الأمر كثيرة. فعندما يرى رجل الأعمال أو المواطن أن القانون كثير التعقيد، لا يأخذه على محمل الجد وتتزايد المخالفات. ونؤكد هنا أن سيادة القانون تعتمد إلى حد كبير جدا على احترام القانون وإدراك قيمته والاستعداد للالتزام به. وبدون استعداد المواطنين للالتزام

بالقانون، يتهاوى النظام إما في مستنقع الفساد والفوضى القانونية وإما في دائرة السيطرة البوليسية التي تنفذ القانون بقبضة حديدية.

☜ **العواقب**: يجب أن يكون هناك عقاب وثواب عند مخالفة القانون أو عند الالتزام به. فعواقب الالتزام بالقانون يجب أن تحتوى على بعض المزايا. فإذا أخذنا على سبيل المثال، عواقب الالتزام بقانون الضرائب، يمكن أن نربطها بتوفير البنية الأساسية والحصول على الخدمات. وهنا نجد أن غياب مزايا الالتزام بالقانون تساهم في كبر حجم اقتصاد الظل في عدة دول لأن أصحاب الأعمال والعمال لا يجدون ميزة واضحة من الالتزام بالقانون. وفى الناحية التطبيقية، نجد أن عواقب القانون تنحصر في حالة عدم الالتزام بالقانون.

☜ **القدرة**: إن كتابة القانون والقواعد والنظم ما هي إلا البداية. أما عملية التطبيق، فإنها تحتاج إلى إمكانيات تتمثل في القدرة على مراجعة التعليمات وتنفيذها ووضع آليات الاستئناف بشأنها. والقوانين التي تكتب بدون النظر إلى القدرة على تطبيقها غالبا تكون قوانين غير عاكسة للواقع على مستوى العمل وتكون عرضة للانفصال عن الواقع العملي. ولذلك فإن تقييم فعالية الممارسات غير الرسمية تكون نقطة بداية مناسبة عند وضع تصور محدد لكيفية تفعيل القانون بعد كتابته وإقراره. ونشير في هذا الشأن، أن كثيرا من البرامج في مجال تعزيز سيادة القانون تتجه نحو تدريب المشرعين ورجال الشرطة والبيروقراطية الإدارية والقضاة على تعلم مناهج جديدة وأساليب جديدة على الممارسات المعتادة.

كما تلعب الحوافز والمزايا والعواقب دورا هاما في التشجيع على الالتزام بالقانون، فإنها تلعب دورا على نفس الدرجة من الأهمية لضمان التطبيق السليم من قبل القائمين على تطبيق القانون. فمن الواجب أن يرى القائمين على التطبيق قيمة دورهم وأهميته وعلى الجانب الآخر أن يحاسبوا في حال تقصيرهم أو فشلهم في أداء دورهم.

5-3/ الإرادة السياسية لعملية التحول نحو سيادة القانون:

إن عملية التحول نحو نظام يحترم سيادة القانون تتطلب تحول في القيم التي تحكم المؤسسات القائمة على تطبيق القانون والقيم الشائعة لدى المجتمع. وتحتوى تلك القيم على احترام القانون واعتبار القانون سلطة عليا والدراية بالحقوق والمساواة في ظل القانون والعدل وخضوع الجميع للقانون دون تمييز. ولذا فإن الإرادة السياسية التي تبدأ من المستويات العليا والتي تدفع نحو التغيير على مستوى القاعدة تعتبر من المسائل الهامة في تفعيل عملية التحول. وهذه مسألة في

غاية الصعوبة في حال الدول التي تبدأ في عملية التحول وكذلك الدول التي تسيطر عليها حكومات قوية واسعة السلطات، حيث تخشى من فقد السلطة والثروة بل أحيانا فقد الحياة أو الحرية. و لهذا يلزم وجود قائد متميز قادر على المخاطرة وتغيير مسار المجتمع بطرق سلمية بعيدة عن العنف. ولذا فإن الإرادة السياسية التي تبدأ من أعلى تأخذ طريقين، أما بذل الوعود بالتغيير المتدرج الذي لا يهدد عملية التغيير أو التغير السريع الذي يتسم بالمخاطرة نتيجة للضغوط الداخلية الشديدة.[25]

وإذا نظرنا إلى القلاقل في بعض بلاد إفريقيا، سنرى النتائج التي ترتبت على إهمال نظم الحكم لعمليات التغيير والتطوير متجاهلة المطالب الشعبية على مدى سنوات طويلة. وحتى هؤلاء الذين يتطلعون إلى التغيير المتدرج الذي يبدأ من أعلى الهرم يخشون من ضغوط القاعدة الشعبية المحلية والضغوط الخارجية لما قد تؤدى إليه من انفجار داخلي.

إن عملية التحول نحو ترسيخ مبادئ سيادة القانون يتطلب تقييم فرصة التغيير وفهم حقيقي وعميق للوضع الداخلي والمؤسسات والثقافة المحلية. وفيما يلي بعض البدائل التي نرى فيها حلولا ممكنة توصلنا إليها من خلال برامج المركز في عدة دول:

☜ تسهيل الإجراءات القانونية وعدم الازدواجية: يظهر ذلك في تخفيف الارتباك بشأن القوانين الحالية وبناء بيئة قوية مواتية للنمو الاقتصادي وعملية صنع القرار بصورة ديمقراطية.

☜ متابعة تطبيق القواعد الإدارية: من المهم جدا تحليل أسباب عدم الالتزام بالإضافة إلى استخدام العقاب والثواب للتشجيع على الالتزام بالقانون بما يؤدى إلى خلق بيئة تتمتع بمكونات الحكم الديمقراطي الصالح يمكن للمواطنين فيها المشاركة في صناعة القرار اليومي.

☜ الاتصال بالمجالس التشريعية: مما يساعد على وضع إطار اقتصادي للسياسات المواتية لعملية الإصلاح.

☜ إقامة وسائل اتصال مؤسسية بين القطاع الخاص والأجهزة الحكومية: ونشير هنا إلى أهمية تعزيز العلاقة بين القطاع الخاص مع ممثلي الهيئات الحكومية لتكون هناك قناة حوار مفتوحة للتعبير عن صوت مجتمع الأعمال الحكومية بما يمكن القطاع الخاص من التعبير عن مطالبه بشأن القوانين الاقتصادية.

[25] Fawzy Smiha and Ahmed Galal, "New Role for Government and Private Sector in the Middle East and North Africa", *Mediterranean Development Forum*, World Bank Institute,. 1999.

☜ إعداد واقتراح تشريعات بديلة للتشريعات القائمة: يهدف ذلك إلى إزالة بعض المعوقات الإدارية أمام الأعمال كالإجراءات كثيرة التعقيد والنظم الضريبية المعقدة و وضعية القطاع المالي.

☜ بناء التحالفات بين جماعات الضغط المختلفة: اتسعت مساحة انعدام الثقة وغياب الاتصال بين الجماعات المهتمة بالشأن الاقتصادي والاجتماعي من ناحية وبين الأجهزة الحكومية من ناحية أخرى نتيجة لاستخدام القواعد القديمة والمؤسسات البالية والقوانين ضعيفة البنيان أو الغير قابلة للتنفيذ وعدم مواكبة البيئة التجارية للتطورات الدولية. و نضرب مثالا على ذلك برومانيا، سنجد أن مجتمع الأعمال في رومانيا قد عانى بشدة، من عدم مواكبة البيئة التجارية للتطورات الدولية وقد أدرك المبادرون في رومانيا في وقت مبكر أن الديمقراطية والحريات المصاحبة لها ستكون في دائرة الخطر ما لم يسارعوا بتعديل البيئة التجارية، فقاموا بتكوين تحالف إستراتيجي بين مختلف منظمات مجتمع الأعمال لتحسين ظروف المشاركة في صياغة السياسات العامة وعملوا مع ممثلي الحكومة على حل بعض القضايا التي تواجه نمو قطاع الأعمال.

5-4/ استقلال النظام القضائي:

من مبادئ الحكم الديمقراطي العادل الأخرى وجود قيود دستورية تحد من نطاق سلطة الحكومة. وتشتمل مثل هذه القيود على انتخابات دورية وضمانات لحقوق الإنسان وسلطة قضائية مستقلة تسمح للمواطنين بالسعي لصيانة حقوقهم وإنصافهم من إجراءات حكومية. حيث تساعد هذه الحدود على جعل السلطات الحكومية المختلفة (من تنفيذية وتشريعية وقضائية) مسؤولة تجاه بعضها البعض وتجاه الشعب. ويعد الخضوع للمساءلة والمحاسبة عاملا آخر سيؤخذ بعين الاعتبار ضمن تقرير ما إذا كانت دولة ما تمارس الحكم الرشيد.

إن السلطة القضائية المستقلة مهمة للحفاظ على حكم القانون، وهي مبدأ آخر للحكم الرشيد. ويتطلب ضمان تطبيق القوانين في الدولة بصورة مستمرة وعادلة أكثر من مجرد وجود محاكم قوية. كما يتوجب على جميع السلطات في الحكومة أن تكون مقيدة بالقانون بملء إرادتها. كما أن حكم القانون هو الأساس لتأسيس الأعمال التجارية وإقامة أسواق رؤوس الأموال التي تدعم التنمية الاقتصادية. ولا يكفي مجرد تطبيق القانون، بل يجب أيضا أن يطبق بعدل وبدون تمييز. مما يسمح لكل أفراد المجتمع من دون استثناء الوصول بحرية وإنصاف إلى الأنظمة القضائية والإدارية.[26]

[26] منتدى الإصلاح العربي، وثيقة الإسكندرية، مصر، مارس 2004. انظر: www.rabreformforum.org/ar/document.html

لا يمكن ضمان واقع ومظهر الالتزام الحريص بحكم القانون للناس إلا من خلال استقلال القضاء وعليه يصبح كفاح الفرد من أجل سن قوانين جيدة، ولكن، بالطبع، أيضا لإقامة محاكم مطلعة ومستقلة وغير متحيزة لضمان فعالية عمل السلطة القضائية، إن مبدأ ضرورة قيام نظام قضائي مستقل كشرط أساسي لتطبيق العدالة مرسخ بعمق في صلب المؤسسات القانونية العربية. فالواقع أن كل دستور عربي يضمن استقلال القضاء. فمثلا تتضمن المادة 104 من دستور مملكة البحرين نص أن "شرف القضاء ونزاهة وعدم تحيز القضاة يُشكل أساس الحكم والضمانة للحقوق والحريات. لا يجوز أن تتجاوز أي سلطة الحكم الذي يصدره قاض، ولا يجوز، تحت أي ظرف التدخل في مجرى العدالة. يضمن القانون استقلال النظام القضائي". وتنص المادة 65 من الدستور المصري على: "إن استقلال وحصانة القضاء ضمانيتان أساسيتان لحماية الحقوق والحريات." وتعلن المادة 97 من الدستور الأردني أن: "القضاة مستقلون ولا يخضعون في ممارسة وظائفهم القضائية إلى أي سلطة غير سلطة القانون".[27]

إن من الأمور الأساسية للعمل الفعال للنظام القضائي هو عدم إخضاعه لسيطرة السلطات الأخرى للحكم، من خلال فصل وظيفة سن القوانين التي تؤديها الهيئة التشريعية عن دور تطبيق القوانين الذي تقوم به الهيئة القضائية وهذا الفصل بين السلطتين التشريعية والقضائية أساسي للحفاظ على حكم القانون. فعندما تقوم هيئات حكومية منفصلة بدوري المشرع والقاضي يتقلص خطر السلوك الاستبدادي للحكومة بدرجة كبيرة يصبح أساس حكم القانون فعالا، بحيث يتم الحكم في النزاعات وفق قواعد التشريع المؤسسة سابقا.[28]

يفرض أي نظام قضائي مستقل على القضاة أنفسهم أن يكونوا مستقلين في ممارسة سلطاتهم، وان يكون النظام القضائي ككل مستقلا، وان تتم حماية نطاق سلطته من التأثيرات، الظاهرة أو المستترة التي تمارسها هيئات حكومية أخرى أي من الناحيتان الفردية والمؤسساتية. إن مسألة استقلال القضاة الفرديين تضمن من خلال حماية القضاة من التهديد بالانتقام، وذلك حتى لا يؤثر الخوف في عملية اتخاذ قراراتهم، وكذا طريقة اختيار القضاة، وعملية تحديد المبادئ الأخلاقية المفروضة عليهم، على أساس منهجية تقلل إلى الحد الأدنى من خطر الفساد والتأثيرات الخارجية.

---

[27] ساندرا داي اوكونور، أهمية استقلال النظام القضائي المنتدى القضائي العربي، المنامة، البحرين 2003/09/15.

[28] أي تفصل سلطة تشريع القوانين عن سلطة تفسير وتطبيق هذه القوانين

يجب أيضا اتخاذ خطوات لتأمين ممارسة القضاة لسلطاتهم دون تحيز وليس استنادا إلى مصلحة ذاتية أو تأثيرات خارجية. فعلى القضاة عدم التأثر والانحياز لصالح أو ضد أحد المتنازعين بعينه، وأن لا تكون لهم مصلحة شخصية في النتيجة النهائية لأي قضية معينة. لن يكسب القضاة أبدا احترام وثقة المواطنين في حال خضعوا لتأثيرات مفسدة،كل قرار يتخذه قاض لمصلحته الشخصية، أو لكسب حظوة، أو اعتماد أي تفضيل شخصي لديهم، فإن هذا العمل يشوه سمعة حكم القانون، ولهذا يجب أن تدار عملية انتقاء القضاة وتحديد المبادئ الأخلاقية التي تقود سلوكهم بحيث تضع هذه الاعتبارات في مقدمة الاهتمام.

إن الالتزام بمبادئ استقلال القضاء لا يخلو من صعوبات. والمسألة المقلقة بشكل خاص تعود للتوتر الذي ينجم، إثر تعيين قاض، بين الاستقلالية من الضغوط السياسية وبين التحرر من أي شائبة تخص المصالح الشخصية. إن الحماية من التأثيرات التي تمارسها هيئات حكومية أخرى، وحتى هيئات قضائية أخرى، تستلزم وجود حماية تتمثل في محافظة القاضي على منصبه مدى الحياة، وحماية الراتب، وتأمين درجة كبيرة من الحماية من التأديب. و إذا ما تخلف قاض عن الالتزام بالمتطلبات الأكثر جوهرية للاستقلالية كأخذ الرشاوى مثلا، يمكن عندئذ تبرير صرفه من الخدمة، ولكن عند عدم حصول هذه الأعمال، يكون التأديب صعبا.

يشكل التفاعل بين المسؤولين التنفيذيين والنظام القضائي مسألة أكثر تعقيدا، وذلك بسبب التوتر القائم بين الاستقلال عن هيئات حكومية أخرى من جهة، وبين ضمان عدم قيام القضاة بأعمال تنتقص من استقلالهم الذاتي من خلال الانصياع للتحيز الشخصي أو للتأثيرات المفسدة من جهة أخرى. إن استقلال النظام القضائي ليس هدفا نهائيا بحد ذاته، بل وسيلة تقود إلى هدف حكم القانون ليعطي الثقة للمواطنين بان القوانين سوف تطبق بإنصاف ومساواة، يسمح استقلال النظام القضائي باتخاذ قرارات قد تكون مضادة لمصالح فروع السلطات الحكومية الأخرى الفاسدة، حيث يحتل النظام القضائي المستقل موقعا فريدا لتقييم تأثيرات تلك الحلول على الحقوق والحريات، والعمل لضمان عدم تخريب هذه القيم، ليكون بذلك الاستقلال هو الحل المطلوب لخدمة وظيفة حكم القانون، لكن التحدي الأكبر يتمثل إلى حد بعيد بمهمة وضع هذه المبادئ في حيز الممارسة الفعلية.

6 / مراقبة الفساد(الرشوة):

مقاربة الفساد ليست بالأمر الهين، رغم الانتشار الواسع لهذه الظاهرة، التي لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها، إن تناول هذه الظاهرة يتم من زوايا ورؤى مختلفة فهناك أقلية من الباحثين يتحدث عن إيجابيتها في مقابل أكثرية تظهر آثارها السلبية.

إن وظائف الفساد، مستوياته والنتائج الموضوعية له، بالرغم من الموقف الاجتماعي منه، قد يكون علنيا في الدول التي تسود فيها الشفافية، في حين يظل مستورا في الدولة القمعية الدكتاتورية، مما يجعل قياس تكلفته بشكل دقيق أمرا متعذرا.

إن الفساد في حدوده الصغرى كالرشوة، والفساد في حدوده الكبرى، وهو فساد منظم والذي يمارسه بعض كبار مسؤولي السلطات الثلاث (التشريعية – التنفيذية – القضائية) غير أن هذه المستويات تختلف استنادا إلى طبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي ذاته، كالفساد في الاقتصاد الموجه، في اقتصاد السوق، في الاقتصاد المشترك، فضلا عن ظاهرة الفساد الجديدة المرتبطة بعملية الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد الحر، وهذه ظاهرة لم يألفها التاريخ سابقا إلا في مرحلة انهيار الشيوعية وإعادة إنتاج العلاقات الرأسمالية مرة أخرى.[29]

6-1/ آثار الفساد:

وبغض النظر عن الجهة التي أثارت إشكالية الشفافية، فإنها تلقى قبولا من الدول كافة التي أدركت بأن غياب الشفافية والمساءلة ورجاحة الحكم تفضي إلى إلحاق خسائر فادحة بالمجتمعات التي تفتقر إلى مثل هذه الضوابط، وعلى المستويات الأخلاقية والسياسية والاقتصادية كافة. وفي كل الأحوال فإن مكافحة الفساد لاسيما الفساد السياسي والإداري والمالي يستدعي بالضرورة توافر ثلاثة شروط هي:[30]

- الشفافية في عمل الدولة ومؤسساتها.
- الحكمة في استخدام الموارد وحسن اختيار السياسات الاقتصادية.
- المساءلة القانونية للقائمين على إدارة شؤون الدولة، والمحاسبة الصارمة لمرتكبي الفساد.

إن السياسات الخاطئة للدولة التي لا تقوم على قاعدة معلومات صحيحة، أو تفاضل بين البدائل والخيارات المتاحة، قد تفوت على المجتمع فرصا كثيرة، منها عدم استثمار الموارد الاقتصادية

[29] د.ناصر عبيد الناصر، من أين يبدأ الفساد وإلى أين ينتهي، مجلة النبأ، القاهرة، جوان 2004، العدد 77.

[30] د. مصطفى كامل السيد، الفساد والتنمية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 1999.

والطاقات البشرية على نحو أمثل. فعلى الصعيد الأخلاقي، تختفي النظرة إلى العمل بوصفه الحاجة الحيوية الأولى للإنسان، كما تهتز نظرة الناس إلى الإخلاص والأمانة والنزاهة. وعلى الصعيد السياسي والاقتصادي، تنحصر النظرة إلى كون من يملك المال يملك السلطة، ومن يملك السلطة يملك المال، مستغلين مواقع المسؤولية لتحقيق مزايا ومكاسب تخالف القوانين والأعراف السائدة في المجتمع، وإذا كانت دوافع القرارات الاقتصادية تحقيق مكاسب آنية ضيقة لكبار المسؤولين وأسرهم وأصدقائهم، عندها يفقد النظام السياسي شرعيته، أي قبول وتفاعل المواطنين مع مؤسسات الدولة وإدارتها، فيحصل الركود السياسي والاقتصادي، ويعزف الناس عن المشاركة في برامج الحكومة التي تفقد مصداقيتها وتهتز ثقة المواطنين بها، وهذا ما حصل في رومانيا واندونيسيا والبرازيل وصولا إلى الكونغو.

الجدول (2-4):العرض و الطلب على الفساد.

جانب الطلب	مقابل	جانب العرض
أولئك المتصلون بالقائمين على السلطة ويتحكمون في صنع القرار على مختلف الأصعدة في المجتمع (سواء في المجالات العامة أو الخاصة) والراغبون في إعطاء الغير مزايا للحصول على مكاسب شخصية عن طريق الرشوة أو أية مكافآت أخرى.		أولئك الذين يعتمدون على السلطة للحصول على مزايا على مختلف الأصعدة في المجتمع (سواء في المجالات العامة أو الخاصة) والذين يسعون إلى التأثير على صنع القرار للحصول على مكاسب شخصية عن طريق الرشوة أو أية مكافآت أخرى.

Source: Jawad Rachami, Institutionalized Corruption: An Instrument of Governance in the Middle East and North Africa?, Center for International Private Enterprise, May 2004

6-2/ جذور الفساد في المنطقة العربية:

لكي نفهم ظاهرة الفساد في المنطقة، علينا المرور أولا بتاريخها السياسي، الذي أفرز ما فيها حاليا من مؤسسات اجتماعية وسياسية واقتصادية ونمط تسييرها. فالحكومات الموجودة في دول المنطقة، عبارة عن خليط من المؤسسات العسكرية والديمقراطيات غير المتحررة والأنظمة الملكية، والتي تميل الهياكل السياسية والبيروقراطية فيها إلى التحجر والانغلاق. إن نقص أو غياب المشاركة في الحكم والديمقراطية في المنطقة، يؤدى إلى تفشى ثقافة الفساد في مختلف قطاعات المجتمع. و سوف نتناول بعض أسبابها في ما يلي:[31]

☜ **غياب الشفافية**: إن المجتمعات غير الديمقراطية معروفة بكونها بيئات مغلقة تسيطر الحكومات على إعلامها وتخضعه لرقابتها بتكبيل حرية الرأي، وعدم السماح بنشر معلومات غير تلك التي توافق عليها وتخدم مصالحها.

☜ **ضعف السلطة القضائية وسيادة القانون**: تعتبر السلطة القضائية المستقلة من أهم أركان الشفافية لأنها تساعد على ضمان المساءلة والقابلية للمحاسبة وحماية حقوق المواطن. وتعتبر السلطة القضائية المستقلة مفهوما غريبا بالنسبة للمنطقة، حيث تعمل هذه السلطة تحت إشراف الحكومة، ويعتبر القضاة من موظفي الدولة ويخضعون لسلطة وزير العدل، الذي يشغل بدوره منصبا تنفيذيا في مجلس الوزراء، مما يسمح للنفوذ الموالى للحكومة بالتغلغل في العملية القضائية وبالتالي تنخفض قابلية الحكومة للمساءلة وينفتح المجال أمام ممارسات الفساد.

إن وجود نظام قضائي فاسد مصحوبا بقوانين متضاربة قد تختلف في بعض الأحيان مع أحكام الدستور يجعل مسألة سيادة القانون موضع شك، وهو وضع مخيف بالنسبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة.

☜ **عدم القابلية للمساءلة**: في ظل غياب استقلال السلطة القضائية والحريات المدنية وحرية الصحافة في المنطقة، وقيام مؤسسات رئيسية كالبرلمان وأجهزة إنفاذ القوانين والمجتمع المدني ووسائل الإعلام والجمعيات المهنية تتميز نقص الشرعية، يجعل مفهوم قابلية الحكومة للمساءلة غاية لا تدرك.

[31] Jawad Rachami, Institutionalized Corruption: An Instrument of Governance in the Middle East and North Africa, *Center for International Private Enterprise*, May 2004.

☜ **الهيكل الاجتماعي القائم على النخبة:** المجتمعات غير الديمقراطية غير منصفة بطبعها لأنها تنحاز إلى النخبة الحاكمة ضد بقية الشعب، وهكذا تجد في المجتمع الواحد ثلاث مجموعات اجتماعية مختلفة:

– النخبة أو الصفوة: وهي مجموعة صغيرة العدد من كبار مسئولي الحكومة والأسر المشهورة التي تربطها مع الحكومة علاقات وثيقة، وتتمتع هذه المجموعة بأعلى الامتيازات كما تسيطر على معظم الأنشطة الاقتصادية.

– العاملون في الحكومة وفي الوظائف العامة: وهي مجموعة أكبر عددا وتتكون من موظفي الحكومة من المستوى الأوسط والأدنى الذين يعتمدون على الحكومة تماما ويدينون لها بالولاء بغية الوصول إلى فرص لتحقيق المكاسب الشخصية.

– عموم الجمهور: وهي المجموعة التي تمثل غالبية الشعب، وهي بحكم تكوينها تهيئ الفرصة المناسبة لازدهار الفساد.

☜ **القوانين والحواجز الزائدة عن الحد:** حيث تريد الحكومة أن تحافظ على قوتها وسطوتها داخل البلاد، وتنجح في ذلك بالسيطرة على كافة جوانب المجتمع المدني وجعل الشعب يعتمد عليها في الحصول على الخدمات الأساسية، ومن الطرق التي تستخدم لتحقيق هذا الغرض الإفراط في إصدار اللوائح والقوانين لإحكام السيطرة.

6-3/ تحديات محاربة الفساد في المنطقة:

إن التصدي للفساد في المنطقة، يستوجب أولا معالجة الأمور التالية:

– كيفية تمكن القادة من التعامل مع النخبة، وأعضاء الدائرة وثيقة الصلة بها، دون وضع حكوماتهم في مآزق.

– كيفية التعامل مع الفساد في المجالات العسكرية والشرطة وقوات الأمن دون التسبب في حدوث انقلابات.

– كيفية إقناع العاملين في الحكومة والموظفين العموميين، بالالتزام بإجراءات مكافحة الفساد دون أن تحدث تحسنا ملحوظا في مستويات المعيشة.

– كيفية القيام بإحداث تغييرات مؤسسية جادة، دون زعزعة الاستقرار الهش الموجود في الهياكل القائمة، في ظل غياب المؤسسات المؤثرة التي تضمن الشفافية، القابلية للمساءلة وسيادة القانون.

2-7/ قياس مؤشر الحكم الرشيد IQI:

لقد قام كل من دانيال كوفمان وفريقه في البنك الدولي بوضع مؤشر لقياس الحكم الرشيد يسمى مؤشر النوعية المؤسساتية IQI، و هو يعتمد على مسح عالمي، مس سنة 2004 حوالي 207 دولـــة، واعتمد في معلوماته على حوالي 17 منظمة دولية و غير حكومية، كل هذه المؤشرات ترتكز على الإدراك الحسي، يعني أنها تتوقف على آراء المتخصصين المتعلقة بكل مؤشر على حـــدا، وهـــذه المؤشرات وضعت على أساس أرقام المنطلقة من (– 2.5 حتى +2.5).[32]

الجدول(2–5): نصيب الدول الصناعية من مؤشر الحكم الرشيد IQI لسنة 2004.

الدولة	مراقبة الرشوة	دولة القانون	نوعية الضبط	فعالية الحكومة	الاستقرار السياسي	الأصوات و المساءلة	مؤشر IQI
استراليا	2,02	1,82	1,62	1,95	1,03	1,4	1,64
هولندا	2,10	1,76	1,41	1,76	1,18	1,25	1,58
بلجيكا	1,53	1,47	1,25	1,71	0,94	1,35	1,38
كندا	1,99	1,75	1,57	1,96	1,13	1,38	1,63
الدنمرك	2,38	1,91	1,76	2,15	1,21	1,59	1,83
فلينداا	2,53	1,97	1,79	2,06	1,65	1,5	1,92
فرنسا	1,44	1,33	0,91	1,42	0,53	1,24	1,15
ألمانيا	1,90	1,66	1,29	1,38	0,92	1,38	1,42
النمسا	0,56	0,75	0,85	0,74	0,53	0,91	0,72
ايرلندا	1,61	1,62	1,63	1,48	1,22	1,3	1,48
ايطاليا	0,66	0,74	0,97	0,58	0,31	1,06	0,72
اليابان	1,19	1,39	1,04	1,21	0,99	0,98	1,13
زلندا الجديدة	2,38	1,93	1,78	2,05	1,51	1,47	1,85
النرويج	2,11	1,95	1,33	1,97	1,53	1,53	1,74
البرتغال	1,23	1,16	1,14	0,92	1,06	1,31	1,14
اسبانيا	1,45	1,12	1,13	1,29	0,54	1,17	1,12
السويد	2,2	1,85	1,54	1,92	1,38	1,52	1,74
سويسرا	2,17	1,98	1,55	2,25	1,44	1,49	1,81
انجلترا	2,06	1,71	1,62	1,85	0,77	1,37	1,56
أمريكا USA	1,83	1,58	1,22	1,8	0,47	1,21	1,35
المتوسط	1,77	1,57	1,37	1,62	1,02	1,32	1,45

Source: Kaufmann. D; Kraay. A. and Mastruzzi. M, Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004, Word bank, 2005.

[32] Boutaleb kouider, "Démocratie, état de droit et bonne gouvernance en Afrique: cas de l'Algérie", *colloque international Ouagadougou*, 2003.

لقد قمنا في هذا الجدول إيجاد نصيب كل دولة من الدول الصناعية على حدا من مؤشر الحكم الرشيد لسنة 2004 من خلال عملية المسح التي قام بها كل من (Kaufmann) كوفمان، (Kraay) كراي و(Mastruzzi) مسترزي، الموضوعة في (Governance Matters IV) للبنك العالمي، وكذلك متوسط كل معيار من معايير الحكم الرشيد الخاص بكل الدول الصناعية قيد عينة الدراسة مجموعة، وكذا مؤشر الحكم الرشيد IQI الخاص بها كما هو موضح في الجدول رقم (2- 5).

كما قمنا كذلك بحساب قيم مؤشر الحكم الرشيد للدول الصناعية لكل من سنوات 1996، 1998، 2000، 2002، 2004 للمقرنة بينها كما يظهر في الجدول رقم (2- 6) والذي نلاحظ من خلاله تراجع في قيمة IQI في كل السنوات نتيجة للتراجع في قيم كل من معيار نوعية الضبط و فعالية الحكومة. لكن هذا التراجع يبقى طفيفا إذا ما قورن بقيمه أي IQI في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي تنتمي إليها الجزائر.

الجدول(2- 6): متوسط معايير الحكم الرشيد بالنسبة للدول الصناعية لسنوات 1996 إلى 2004.

المعايير / السنوات	1996	1998	2000	2002	2004
مراقبة الرشوة	1,71	1,95	1,79	1,75	1,77
دولة القانون	1,79	1,77	1,9	1,62	1,57
نوعية الضبط	1,56	1,51	1,53	1,48	1,37
فعالية الحكومة	2,02	1,74	1,8	1,73	1,62
الاستقرار السياسي	1,06	1,18	1,3	0,21	1,02
الأصوات و المساءلة	1,53	1,41	1,18	1,32	1,32
مؤشر IQI	*1,61*	*1,59*	*1,58*	*1,35*	1,45

Source: Kaufmann. D; Kraay. A, and Mastruzzi. M, Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004, Word bank, 2005.

الجدول (2- 7): نصيب دول MENA من مؤشر الحكم الرشيد IQI لسنة 2004.

الدولة / المعايير	مؤشر IQI	مراقبة الرشوة	دولة القانون	نوعية الضبط	فعالية الحكومة	الاستقرار السياسي	الأصوات والمساءلة
الإمارات العربية المتحدة	0,69	1,23	0,85	0,95	1,20	0,91	-1,01
الكويت	0,30	0,71	0,65	0,10	0,55	0,29	-0,48
البحرين	0,37	0,76	0,68	0,71	0,76	0,06	-0,73
قطر	0,36	0,55	0,79	-0,16	0,87	0,92	-0,79
السعودية	-0,38	0,15	0,20	-0,34	-0,06	-0,60	-1,63
الأردن	0,04	0,35	0,30	0,13	0,23	-0,12	-0,68
سوريا	-0,91	-0,74	-0,40	-1,21	-0,72	-0,66	-1,72
لبنان	-0,55	-0,51	-0,32	-0,49	-0,33	-0,83	-0,81
إيران	-0,95	-0,59	-0,83	-1,33	-0,66	-0,91	-1,36
العراق	-1,88	-1,45	-1,97	-1,79	-1,51	-2,87	-1,71
اليمن	-1,05	-0,84	-1,11	-1,04	-0,84	-1,48	-0,99
عمان	0,49	0,78	0,98	0,43	0,91	0,76	-0,90
مصر	-0,46	-0,21	-0,02	-0,58	-0,20	-0,72	-1,04
المغرب	-0,22	-0,20	-0,05	-0,26	-0,03	-0,23	-0,55
الجزائر	-0,82	-0,49	-0,73	-0,93	-0,46	-1,42	-0,91
تونس	-0,01	0,29	0,24	-0,22	0,57	0,16	-1,11
ليبيا	-0,94	-0,91	-0,65	-1,52	-0,73	-0,02	-1,79
المتوسط	-0,35	-0,07	-0,08	-0,44	-0,03	-0,40	-1,07

Source: Kaufmann. D; Kraay. A, and Mastruzzi. M, Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004, Word bank, 2005.

يوجد في هذا الجدول قيم مؤشر الحكم الرشيد لمجموع دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أو ما يسمى بدول MENA مستثنى منها بعض الدول، وهو يضم كل قيم معايير IQI لكل بلد، الخاصة بسنة 2004، والهدف من هذا التقسيم للمعطيات مقارنة القيم الخاصة بالجزائر مع كل من قيم دول MENA التي ننتمي إليها وكذا قيم الدول الصناعية. وكذالك مقارنة التغيرات التي طرأت على قيم المؤشر في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لمدة ما بين سنوات 1996 و200، والتي أظهرت تغيرا ايجابيا لكن بنسب صغيرة جدا من -0.35 سنة 1996 إلى -0.22 سنة 2004، وهذا كما يظهره الجدول الموالي:

الجدول (2- 8): متوسط معايير الحكم الرشيد بالنسبة لدول MENA لسنوات 1996 إلى 2004.

المعايير / السنوات	1996	1998	2000	2002	2004	المتوسط
مراقبة الرشوة	-0,22	-0,05	-0,03	0,06	-0,07	-0,06
دولة القانون	-0,01	0,23	0,17	-0,01	-0,08	0,06
نوعية الضبط	-0,32	-0,42	-0,26	-0,29	-0,44	-0,35
فعالية الحكومة	-0,09	-0,16	0,02	-0,08	-0,03	-0,07
الاستقرار السياسي	-0,46	-0,23	-0,03	-0,23	-0,40	-0,27
الأصوات و المساءلة	-0,81	-0,96	-0,90	-0,89	-1,07	-0,93
مؤشر IQI	-0,32	-0,27	-0,17	-0,24	-0,35	-0,22

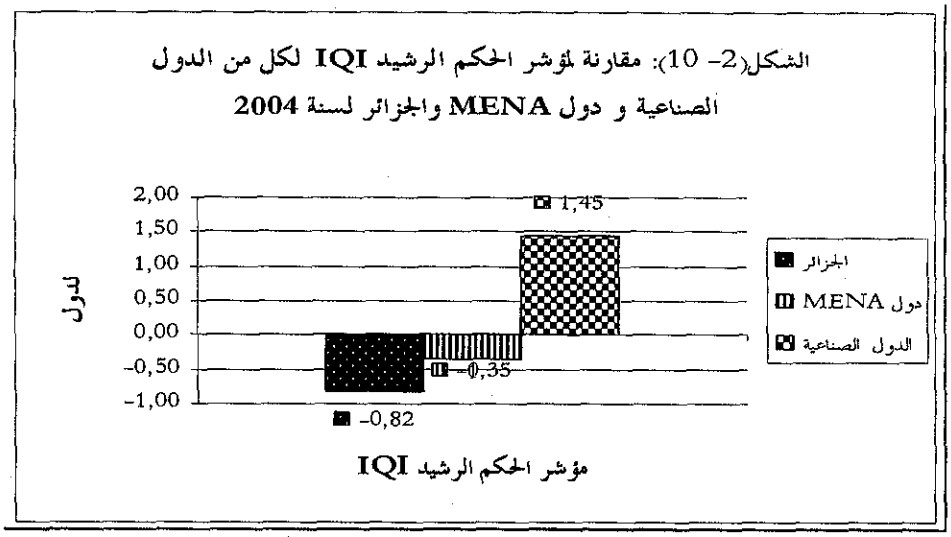
Source: Kaufmann. D; Kraay. A, and Mastruzzi. M, Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004, Word bank, 2005.

الجدول (2- 9): متوسط معايير الحكم الرشيد بالنسبة للجزائر لسنوات 1996 إلى 2004.

المعايير / السنوات	1996	1998	2000	2002	2004	المتوسط
مراقبة الرشوة	-0,34	-0,70	-0,62	-0,72	-0,49	-0,57
دولة القانون	-0,62	-0,79	-0,8	-0,62	-0,73	-0,71
نوعية الضبط	-0,68	-1,20	-0,76	-0,58	-0,93	-0,83
فعالية الحكومة	-0,77	-0,98	-0,75	-0,60	-0,46	-0,71
الاستقرار السياسي	-2,78	-2,62	-1,75	-1,62	-1,42	-2,04
الأصوات و المساءلة	-1,17	-1,46	-1,31	-0,96	-0,91	-1,16
مؤشر **IQI**	-1,06	-1,29	-1,00	-0,85	-0,82	

Source: Kaufmann. D; Kraay. A, and Mastruzzi. M, Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004, Word bank, 2005.

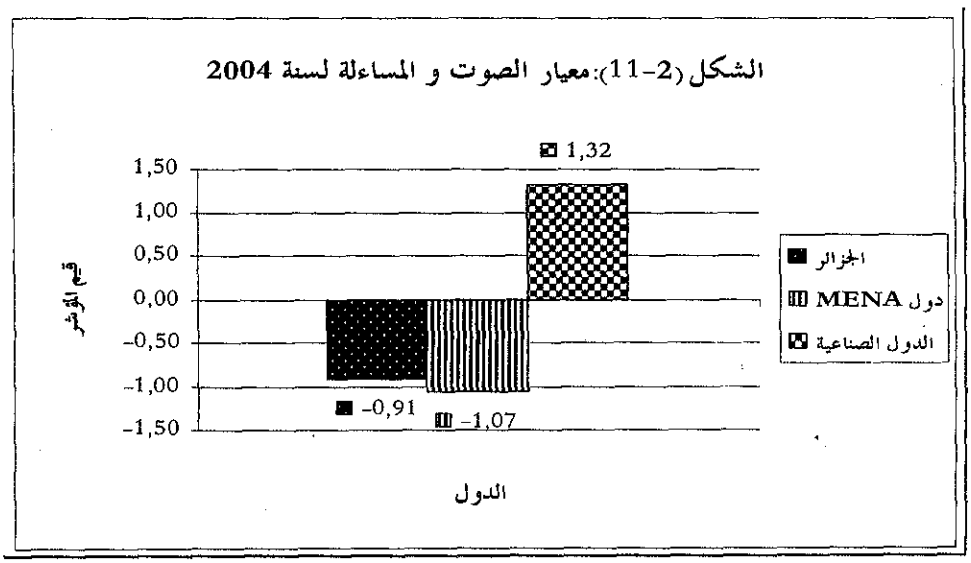
أما بالنسبة للجزائر فقد حاولنا أن نجمع كل قيم الحكم الرشيد الخاصة بها لكل السنوات التي كانت فيها ضمن عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق، ومحاولة التعليق عن هذه القيم وما يقابلها في الواقع، مسايرة للأحداث و التغيرات التي جرت طيلة مدة الدراسة. وهذا بالاعتماد على الأشكال المقارنة، و التي تضم كل من القيم الخاصة بالجزائر، دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا و القيم الخاصة بالدول الصناعية.



المصدر: هذا الشكل من إعداد الطالب.

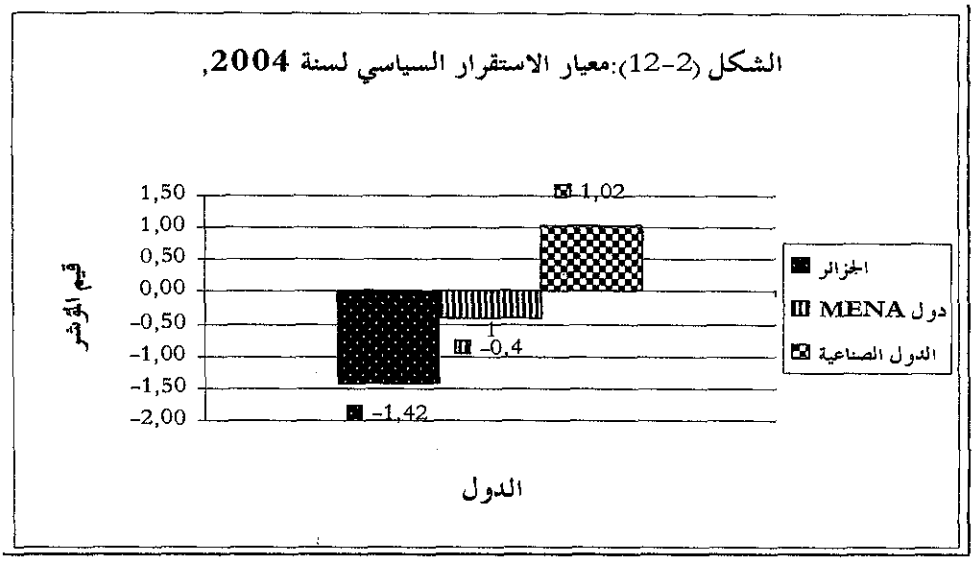
نلاحظ أن دول MENA في مرتبة متأخرة جدا مقارنة بقيمها من مؤشر الحكم الرشيد لسنة 2004 بالنسبة للدول الصناعية بقيمة - 0.35 مقابل قيمة 1.45 للدول الصناعية. أما الجزائر فبعيدة كل البعد سواء كان الأمر بالنسبة لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أو مقارنة بالدول الصناعية بقيمة 0.82-، وهذا كما يظهر في الشكل السابق.

وللتعمق أكثر في أسباب حصول الجزائر ودول MENA على هذا الترتيب المتأخر، سوف نقوم بتحليل وضعية كل معيار لمؤشر الحكم الرشيد الخاص بهذه الدول كما يلي:



المصدر: هذا الشكل من إعداد الطالب.

الشكل (2-12):معيار الاستقرار السياسي لسنة 2004,



المصدر: هذا الشكل من إعداد الطالب.

يظهر كل من الشكلين الضعف الكبير الذي تعاني منه دول MENA، في معياري الأصوات والمساءلة والاستقرار السياسي، مقارنة بالدول الصناعية التي تحتل مراكز متقدمة، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف الديمقراطية، التي شغلت موضوعاتها حيزا كبيرا في السنوات الأخيرة في المجتمع العربي، وعلى الرغم من الجهود التي مازالت بعض الدول العربية تبذلها لتحسين أوضاعها في هذا المجال إلا أن الواقع يظهر المزيد من التهاوي من وجهة نظر سلم القيم الديمقراطية والمشاركة الشعبية في الحكم من جهة وفي المساءلة من جهة ثانية، تشكو جل الدول العربية من أنظمتها الحاكمة والتي تلجأ في تبرير وجودها إلى العوامل التاريخية، وعدم استنادها إلى الشرعية سواء تعلق الأمر بنظام الانتخابات المتبع من طرف الدول العربية، أو نظام المشاركة واستقلالية السلطات الأمر الذي يفسر اعتمادها على مؤسسات دستورية وقضائية مهمتها استدامة السلطة، وذلك لشعورها بالضعف والتهاوي أمام طبيعة الحكم الرشيد، فمثلا تبلغ نسبة مشاركة المرأة العربية في المجالس التشريعية 6 % بالمقابل مع المعدل العالمي15%، ويحظى الجهاز التنفيذي في البلاد العربية بنفوذ خاص في صياغة القوانين والتشريعات بالمقارنة مع الجهاز التشريعي، وللرئيس نفوذ أكبر في إصدار الأوامر دون اللجوء إلى البرلمان مثل الجزائر والأردن.

ففي الأردن مثلا وفي الفترة ما بين (2001-2003) تم استصدار 110 قانون دون المرور على البرلمان بما في ذلك قانون الانتخابات، وبالتالي غياب استقلالية السلطات الثلاث.[33] وبغض النظر عن

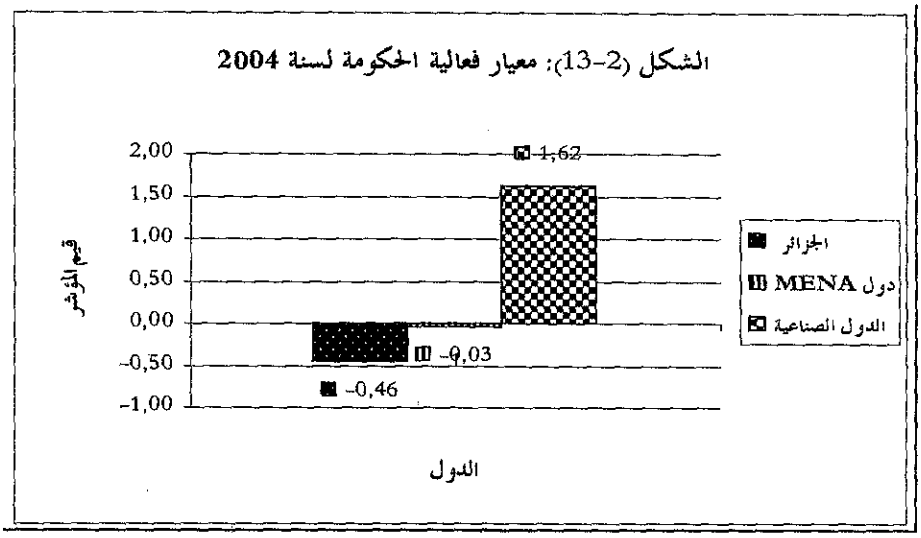
[33] The World Bank, "Better Governance for Development in the Middle East and North Africa", *MENA development report*, 2003, p 40.

طبيعة الحكم بين النظام الجمهوري والنظام الملكي أو نظام الإمارات لازالت المشاركة الانتخابية مقيدة بمحتوى القوانين الانتخابية الوطنية وبممارسة السلطة الحاكمة قبل وأثناء وبعد العملية الانتخابية. في النظام الجمهوري الذي يمس 14 دولة من مجموع 22 دولة عربية يشارك في وضع قانون الانتخابات كل من الحكومة عن طريق صياغة المشروع من قبل وزارة الداخلية والبرلمان عن طريق المناقشة، ولا تملك الدول العربية آليات لتوسيع المشاركة في هذا المجال خارج هذه الدائرة بسبب ضعف البناء الجمعوي واحتكار الإعلام الثقيل من قبل الحكومة.

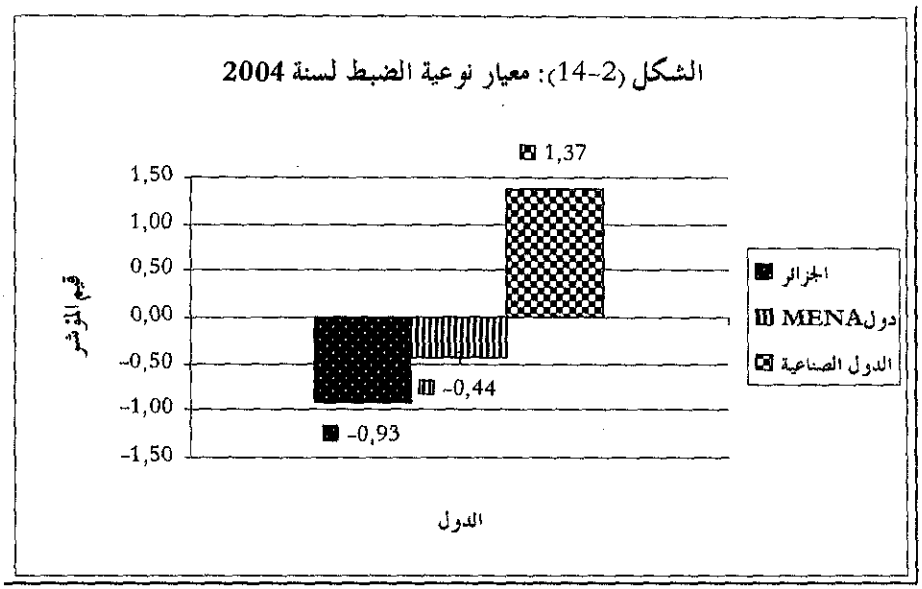
نظام المشاركة السياسية واستقلالية السلطات: لازالت ظاهرة المشاركة السياسية الفاعلة تشكل موطن ضعف في النظام السياسي العربي. فالأرقام التي بحوزتنا وكذا مشاهدات الواقع تذهب إلى أن معظم أفراد المجتمع العربي لا تشارك بالفعل في السلطة بدءا من ضعف نسبة المشاركة في الاستحقاقات الانتخابية، إلى أساليب التعيين في الوظائف السامية للدولة إلى إدماج هيئات المجتمع الأهلي في وضع السياسات، إلى مشاركة المرأة بالمجالس المنتخبة، إلى احتواء الجيوب العرقية في تشكيل الحكومات. فالانتخابات التشريعية والمحلية الأخيرة بالجزائر (2002) أسفرت على ما يلي 61 % من مقاعد البرلمان لصالح حزبي السلطة، و 55% من المجالس البلدية وعلى أغلب المجالس الولائية، أما انتخابات تونس التشريعية للعام 1995 فقد أسفرت على فوز الحزب الحاكم بجميع المقاعد عدا 6 كانت للمعارضة، أما في سوريا فيحوز الحزب الحاكم على 50% من مقاعد البرلمان.[34]

وتذهب مشاهدات الواقع مثلما تؤكده التقارير الدولية إلى ظاهرة احتكار السلطة في الوطن العربي بالصورة التي تعطي للملك في النظام الملكي وللرئيس في النظام الجمهوري واسع السلطات يمثله في ذلك رئيس الحكومة ، ويعتبر رئيس الحكومة في كل الدول العربية مسؤولا أمام رئيس الجمهورية لا الشعب عكس الأنظمة الديمقراطية التي تعطي للبرلمان حق مساءلة رئيس الحكومة.

[34] المنظمة العربية لحقوق الإنسان، حقوق الإنسان في الوطن العربي، القاهرة، 2003، ص 122– 123.



المصدر: هذا الشكل من إعداد الطالب.



المصدر: هذا الشكل من إعداد الطالب.

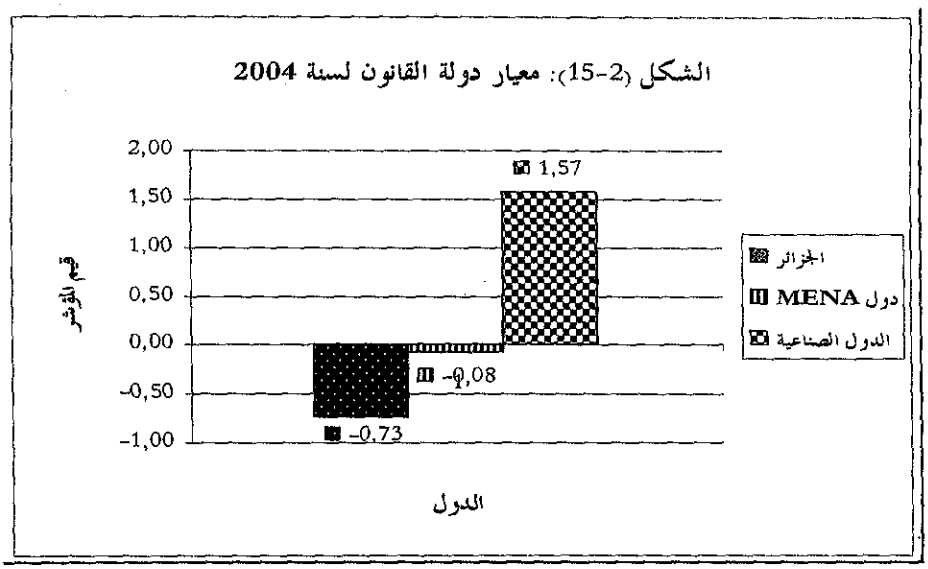
إن هذين الشكلين يعبران عن كل من معياري فعالية الحكومة ونوعية الضبط، وهما معا يعبران عن مؤشر قدرة الحكومة، يظهر أن الجزائر متخلفة كثيرا، وكذلك الشأن بالنسبة لدول MENA مقارنة بالدول الصناعية، ويعود ذلك كما جاء في تقرير للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP لسنة 2004 إلى أن البلدان العربية تعاني عجزا إداريا كبيرا امتد إلى وظائف الحكومة ليشمل وظيفة الرقابة، في الوقت الذي يفترض أن تسعى فيه الحكومة إلى إتباع ترتيبات واقية لتضييق الخناق على الفساد، وتفتقد البيئة التنظيمية في الوحدات الرقابية وكذا المخولة بتقديم الخدمات العمومية إلى القدرات والوسائل اللازمة لفضح الفساد والانتهاكات المصاحبة إلى اتخاذ الإجراءات التنفيذية الداخلية في الوحدات الإدارية. إن الوحدات الحكومية تعاني من عدم وجود أساليب المراجعة

والرقابة الداخلية داخل هذه الوحدات مما يشجع على الفساد والمحسوبية في توفير الخدمة، إضافة إلى أن البلدان العربية لا تملك وحدة للرقابة الإدارية لتحمل مسؤولية هذه الوظيفة وهو ما يساهم في عدم فاعلية وظيفة الرقابة داخل الحكومة أو ما يتعلق بشؤونها.

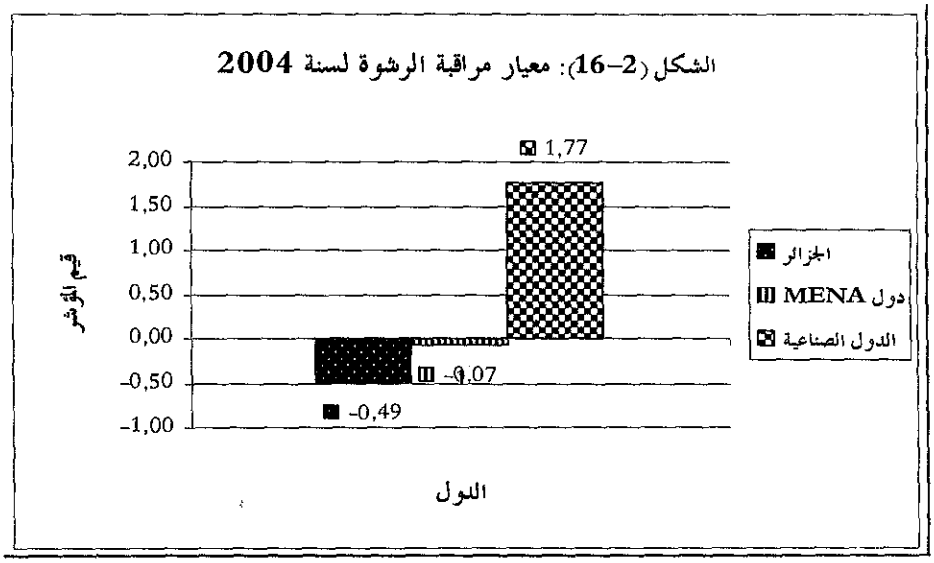
عبر التقرير عن الحالة الإدارية بغياب نظام متكامل للإدارة العامة ونقص الكفاءات الإدارية وتدني مستويات الأجور والمرتبات والحوافز، والمركزية الجامدة والتعدد في الإجراءات الإدارية والافتقار إلى نظم لتصنيف وترتيب العاملين وغياب نظم المكافآت والعقاب والمساءلة، السبب الذي يجعل الجهاز الإداري غير قادر على مسايرة التطورات الجارية محليا ودوليا. كما أورد التقرير أن الموظف العام يعرقل معظم الوظائف من خلال التعطيل لسير أي معاملات لكي يحصل على مقابل إضافي.

وتؤكد دراسات عديدة جرت مؤخرا على أهمية المؤسسات في تفسير الأسباب الرئيسية لأوجه الاختلاف في مستويات الرفاهية والنمو الاقتصادي ما بين الدول. إذ تملك بعض الدول مؤسسات جيدة تشجع على الاستثمار في الآلات، ورأس المال البشري و في التكنولوجيا الجيدة، وبالتالي، فان هذه الدول تحقق رخاء اقتصاديا.

الشكل (2-15): معيار دولة القانون لسنة 2004



المصدر: هذا الشكل من إعداد الطالب.



المصدر: هذا الشكل من إعداد الطالب.

لفساد الحكم في البلاد العربية مظهران رئيسيان :فساد النظام السياسي، وفساد الإدارة العامة للموارد. ويتجلى المظهر الأول في غياب الديمقراطية وفي انتهاك حقوق الإنسان مما أثر سلبا على اندماج المجتمع العربي في إدارة الحكم، ويتجلى الثاني في ممارسات الفساد المالي مما عطل التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي وساعد على انتشار ظاهرتي الفقر والبطالة.

استقلالية الجهاز القضائي: تؤاخذ البلدان العربية على عدم استقلالية الجهاز القضائي، وأن القضاء في هذه البلدان يحتاج إلى إصلاحات عميقة حيث لا يمكن الحديث عن قضاء نوعي وجيد دون أن تتوفر لدى القاضي ضمانات دستورية لحمايته من الضغوطات السياسية، المعنوية والمادية. وبالفعل فقد تبين لنا ثلاث حالات مختارة هي: تونس، جمهورية مصر العربية، الجزائر إلى أي حد يحظى القضاء في البلاد العربية بالفعالية القانونية المطلوبة.

ففي تونس لازال الجهاز القضائي متهما بأنه يفتقر إلى الاستقلالية المطلوبة ويفسر ذلك بالحيثيات الدستورية حيث تنص المادة 66 من الدستور التونسي على أن القضاة يعينهم رئيس الجمهورية بناءا على توصية المجلس الأعلى للقضاء، كما تنص المادة 67 على أن لمجلس القضاء الأعلى صلاحية التعيين، الترقية، التحويل والجزاء داخل الجهاز القضائي. وبناءا على هاتين المادتين تصير السلطة القضائية بيد المجلس الأعلى للقضاء الذي يتشكل هو الآخر عن طريق التعيين بنسبة 25 عضوا إلى 31 عضوا عدد أعضاء المجلس.

ففي تقرير لمؤسسة شفافية دولية حول نتائج للفساد في العالم للعام 2003، تضمنت هذه النتائج ترتيبا للدول المعنية على سلم به 133 رتبة وشمل التقرير 18 دولة عربية، وتصنف الدول العربية التي شملها التقرير إلى ثلاث مجموعات: المجموعة الأولى، تقع ضمن المساحة المتوسطة في مجال الحكم الصالح، وعددها 8 دول عربية. المجموعة الثانية، تقع ضمن المساحة وعددها 7 دول عربية. المجموعة الثالثة، تقع ضمن المساحة الأكثر خطورة في مؤشرات وعددها 3 دول عربية.

ويعتبر التحليل على مستوى علامات الفساد – التي تعكس إلى حد كبير – وضعية صلاح الحكم، أكثر مصداقية في تصنيف الدول .ويشمل سلم الفساد المذكور 10 نقاط، وتصنف الدول من العلامة 0 إلى العلامة 10، وتعتبر الدول التي تحصل على أقل من المتوسط الذي هو 5 نقاط دولا ذات حكم غير صالح. وقراءة في بيانات التقرير المذكور تفيد بأن 5 دول عربية فقط حصلت على علامة تفوق المتوسط أي بين 5,2 و7 وبالتالي فإن 73 بالمائة من الوطن العربي يقع ضمن مجال الحكم غير الصالح، أي ما يشمل 13 دولة من الدول العربية التي شملها التقرير وعددها 18.

خلاصـــــة:

تصارع الجزائر وتجابه اليوم وأكثر من أي وقت مضى أزمة كـــبيرة ومعقـــدة وعميقـــة، رغـــم الإمكانيات المتاحة لها، وعليه فإن التطبيق الجيد لمبادئ الحكم الرشيد بات شرطا لا غنى عنه لتعزيز مناخ الاستثمار، وبات متطلبا عاما للاقتصاد الوطني، عدا عن كونه عنصرا معززا لمكانة البلـــد في الاقتصاد العالمي، سواء على صعيد المقدرة على اجتذاب التمويل.

فالحكم الرشيد، مهما كانت طبيعته أو حجمه لا يتحقق فقط من خلال الالتزام بالقوانين السارية، أو بتعليمات الجهات الإشرافية والتنظيمية والرقابية، وإنما يتحقق أيضا بالالتزام الطوعي والتلقـــائي بمبادئه من خلال وجود إدارات مهنية وشفافة.

رغم الجهود الكبيرة المبذولة من طرف بعض الدول لتحقيق التنمية المستدامة من خـــلال تعزيـــز الحكم الرشيد، من خلال الانفتاح على القوى المعارضة والمشاركة الشعبية، إلا أنه يلاحظ رغـــم هذه الإيجابيات فالنقائص ما زالت كبيرة من خلال التراجع للمشاركة الشعبية، واستمرار انتـــهاك كبير لحقوق الإنسان وتشييد القيود على وسائل الإعلام والجمعيات والمنظمات المجتمـــع المـــدني، فعلى أقطار الدول العربية القيام بهذا الإصلاح من الداخل وإلا فرض عليها من الخارج.

الفصل الثالث

تمهيـــــد:

تشكل حوكمة الشركات دورا مهما في الحياة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية على الصعيد الدولي، كما على الصعيد المحلي والإقليمي، حيث لا يخفى على أحد أهمية الشركات، والدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات ونموها، حيث يعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، وإن اقتصاد أي بلد يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه.

تعنى حوكمة الشركات بالمفهوم الأوسع، بكيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون، وتشمل التغييرات الأساسية، تبني المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية، حتى يتمكن الدائنون والمقرضون من مقارنة احتمالات الاستثمار بسهولة، ومن أهم المهتمين بالموضوع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، البنك الدولي للإنشاء والتعمير.

ويظهر اهتمام الجزائر بهذا المصطلح من خلال التظاهرات العلمية والملتقيات الدولية التي أقيمت بالجزائر نذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر الملتقى الدولي حول حوكمة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الذي أقيم بمركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية (CREAD) جوان 2003، المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المحلية، الحكم الراشد وواقع الاقتصاد الوطني، الذي جرت فعالياته بالمركز الجامعي لمعسكر سنة 2005، والمؤتمر العلمي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات لنفس السنة بورقلة، ومؤتمرات أخرى عديدة يصعب حصرها.

في هذا الفصل سوف نحاول معالجة مفهوم حوكمة الشركات "Corporate governance" بتقسيمه إلى مبحثين، نتطرق في الأول، إلى أصل مفهوم حوكمة الشركات، أسباب ظهوره وانتشاره في السنوات الأخيرة، ومدى معالجته للمشاكل التي تعاني منها الشركات باختلاف أحجامها، وفي المبحث الثاني، سوف نركز على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك من خلال إظهار الدور والحجم الكبيرين اللذان يلعبهما هذا النوع من الشركات في الاقتصاد الوطني، ثم اقتراح قياس حوكمتها، عن طريق استخدام نظرية المجموعات المبهمة، لاكتشاف مواقع الخلل التي تعاني منها هذه المؤسسات، وتفاديها في المستقبل.

المبحث الأول: حوكمة الشركات

المطلب الأول: تطور مفهوم حوكمة الشركات.

1/ تسمية حوكمة الشركات:

في بداية تناول هذا الموضوع، تجدر الإشارة إلى إنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لحوكمة الشركات، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل. و إجمالا يمكن القول أن ماهية مفهوم حوكمة الشركات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم، حملة السندات، العاملين بالشركة، أصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.[1]

كما إنه على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح (Corporate Governance) باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات"، من ضمن عدد من المقترحات المطروحة (كحكم الشركات، حكمانية الشركات، حاكمية الشركات، حوكمة الشركات) بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى (مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة الرشيدة، وغيرها). وفى هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى إن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقا لما ورد من تفسير مركز المشكاة، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات" لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود. كما تم استبعاد "حاكمية الشركات" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية" والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (حـ ك م) فيما يقابل "Governance" باللغة الإنجليزية. ومن ثم فإن "حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية، أو هيئة رقابة خارجية، كما

[1] عبدالملك الفهيدي، التقرير الختامي للمؤتمر الدولي "الإعلام وحوكمة الشركات" عمان، الأردن،14-16 فبراير 2005.

إنما تحافظ على "جذر" الكلمة المتمثل في (حـ ك م)، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح. وتجدر الإشارة إن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنه عدد من المتخصصين في اللغة العربية ومنهم من مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. ولذا فمن المقترح استخدام "حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم Corporate Governance.[2]

2/ جذور حوكمة الشركات:

إذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات نجد إنه في عام 1932 كل من Berle ،Means[3] كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة والتي تجئ آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. وفي عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك و المسيرين للشركة،[4] وكذلك تطرق كل من Jensen and Meckling[5] في عام 1976، Oliver Williamson في عام 1979 إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة. وفى هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.[6]

محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجيدة له بأسواق المال والاقتصاديات المحلية والعربية، ونظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة والخاصة، سواء المكتتبة أو غير المكتتبة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد

---

[2] نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم، ورقة عمل، وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005.

انظر: www.cpie-egypt.org

[3] Williams, "The Modern Corporation and Private Property", *The Yale law journal*, 1978.

[4] Nichlas S. Argyres; Julia Porter Liebeskind, "Contractual commitments, Bargaining power and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory", *The academy of management review*, vol 24, n° 01, January 1999.

[5] Jensen and Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 1976, vol 3.

[6] Oliver Williamson, "Corporate governance", *The Yale law journal*, vol 93, n° 7, June 1984.

من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات، وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل. وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999 من(OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية،وتأكيد مسئولية مجلس الإدارة،[7] وفي سنة 2004 أصدرت ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيفة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات. أما في الآونة الأخيرة، فقد تعاظمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهة الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات.[8]

وقد بدأ الاهتمام بموضوع "حوكمة الشركات "Corporate Governance" يأخذ حيزا مهما في أدبيات الاقتصاد إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل إنرون و وورلدكوم، وتعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة مثل سويس إير، وفرانس تليكوم، وذلك حسب تقرير صدر عام 2000 لمصرف سويسري خاص تناول موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات الكبرى.[9]

3/ تعريف حوكمة الشركات:

حوكمة الشركات هي مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح، والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون على بعد آلاف الأميال، ومعزولين تماما عن إدارة الشركة.[10]

وتعتمد حوكمة الشركات على عدة عوامل تشمل احترام حقوق حاملي الأسهم والمساواة بينهم وتحقيق العدالة وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات بشفافية واضحة لكل حاملي الأسهم وتحديد مسؤولية وواجبات وحقوق أعضاء مجلس الإدارة. تهدف هذه العوامل، أو الاستحقاقات، إلى التأكد من أن الشركة المساهمة تدار بطريقة سليمة وأنها تخضع للمراقبة والمتابعة والمساءلة.

---

[7] Organization for Economic Co -operation and Development, "Principles of Corporate Governance", *Economic Reform Journal*, Issue n°. 4, October 2000.

[8] Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", *Globe white page*, 2004.

[9] Helbling, C, and J. Sullivan, "Introduction: Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies", in Search for Good Directors, *a Guide to Building Corporate Governance in the 21 Century*, Center for International Private Enterprise, Washington, 2003, p 7.

[10] Yves Cannac, "Améliorer la gouvernance pour résoudre la crise de gouvernabilité", *Conservatoire National des Arts et Métiers*, France, 1999.

وتشكل هذه العوامل في مجملها الأسس التي تحكم إدارة الشركات المساهمة في إطار الاقتصاد الحر، وتعمل ضمن الأسس العامة التي تحكم سوق المال ومنها؛ الثقة في المعلومات المالية المصرح بها من الشركات المساهمة المدرجة في السوق، واستقلالية مراجعي الحسابات وعدم تأثرهم بمؤثرات خارجية، بالإضافة إلى دور الجهات الرسمية التي تراقب سوق المال.[11]

إن حوكمة الشركات تعنى بكيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون، وتشمل التغييرات الأساسية، تبني المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية، حتى يتمكن الدائنون والمقرضون من مقارنة احتمالات الاستثمار بسهولة.

4/ أسباب شيوع مفهوم حوكمة الشركات:

يمكن القول إن ثمة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات إلى العلن، منها:

☜ مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال والحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.[12]

☜ مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية مثل "أنرون" وغيرها، بدأ الحديث عن حوكمة الشركات؛ حيث إن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة؛ وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام.[13]

---

[11] د. عبدالعزيز إسماعيل داغستاني، حوكمة الشركات ، مجلة عالم الاقتصاد، 01-06-2005، العدد 162.

[12] Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise, "Principaux enseignements", *Banque mondiale*, 2001.

[13] Pascal Salin, Gouvernance d'entreprise le mythe de l'indépendance, Montréal, *Le québécois libre*, 29 mars 2003, n° 122.

☜ زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات، ممارسات الشركات متعدية الجنسية في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية. فرغم وجود الآلاف من الشركات متعدية الجنسية فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم، من خلال ممارستها الاحتكارية.[14]

☜ اكتسب المفهوم أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.

5/ نطاق تطبيق قواعد حوكمة الشركات:

☜ تنطبق هذه القواعد في المقام الأول على شركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية، خاصة التي يجري عليها تعامل نشط، فتلك هي الشركات التي تكون ملكيتها موزعة بين عدد كبير من الشركاء والتي يلزم تحديد العلاقة بين ملكيتها وإدارتها أو التي تكون مؤثرة بشكل مباشر على جمهور واسع. كذلك تنطبق على وجه الخصوص على الشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي لما يترتب على التزامها بقواعد الحوكمة من ضمان للدائنين. وقد صيغت هذه القواعد بحيث تتلاءم مع هذه الشركات. لذلك فإن كل إشارة في هذه القواعد إلى شركة أو شركات تدل على الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة ولو لم تكن مقيدة في البورصة، ويقصد بها تحديدا البنوك وشركات التأمين وشركات التمويل العقاري وشركات التأجير التمويلي والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، وكذلك الشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من القطاع المصرفي.[15]

☜ مع ذلك فإنه، ونظرا لأهمية قواعد حوكمة الشركات بشكل عام لكل أنواع الشركات، ونظرا كذلك لأن الأشكال الأخرى من الشركات يمكن النظر إليها على أنها في مراحل أولية تسبق احتمال قيدها في بورصة الأوراق المالية أو طرحها للاكتتاب العام، فإن هذه القواعد بعد

---

[14] عبد الحافظ الصاوي، الحوكمة: الحكم الرشيد للشركات، موقع إسلام اولاين، 2005/09/27.

انظر: www.islam-online.net/arabic/economics/2005/09/article14.shtml

[15] Daniel Bouton, *Rapport du conférence* " Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées", Paris, septembre 2002.

أن تناولت تفاصيل قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات المقيدة في البورصة أو المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة، قد تناولت بشكل أكثر إيجازا بيان ما يمكن أن ينطبق منها على شركات المساهمة المغلقة، ثم على الشركات ذات المسئولية المحدودة، وأخيرا على شركات الأشخاص. ولعل هذا الأسلوب في التناول، وإن كان يخرج عن نطاق قواعد الحوكمة في بلدان المشاركة حيث يقتصر نطاقها على شركات المساهمة المقيدة في بورصات الأوراق المالية والمؤسسات المالية.[16]

☜ من جهة أخرى فإن التطور الذي يشهده الاقتصاد العالمي و كذا الاقتصاد العربي، الذي أبدى مؤخرا إرادته الجدية في تبني عناصر حوكمة الشركات، مما جعل من المفيد أن ينتبه المساهمون وإدارة هذه الشركات إلى قواعد الحوكمة تمهيدا واستعدادا للقيد في سوق الأوراق المالية. فالتأهيل السليم للطرح العام أو القيد في البورصة من أهداف هذه القواعد، لذلك فإن المساهمين والشركات والدائنين والعاملين في الشركات عموما لديهم مصلحة في تشجيع ومراقبة التزام الشركات بمختلف أشكالها بهذه القواعد قدر المستطاع، حتى ولو لم تكن شركات مساهمة مقيدة في البورصة.

☜ يرتبط بما سبق أيضا أن حوكمة الشركات على نحو سليم لا تعنى فقط بمجرد احترام مجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيرا ضيقا وحرفيا، وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديريها والمتعاملين معها، ولذلك فكلما اتسع نطاق من يأخذون بها كلما كانت المصلحة أكبر للمجتمع بأسره.[17]

6/ مراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات:

لا يمكن تطبيق حوكمة الشركات مرة واحدة، في أي منظمة كانت، بل يستوجب ذلك المرور بعدة مراحل نذكرها فيما يلي[18]:

❖ **رفع مستوى الوعي:** إن احد أهم التحديات التي تواجه نجاح الحوكمة في الجزائر وعموم المنطقة هو أن مفهوم حوكمة الشركات لم يكن موجودا في اللغة المحلية، ولذا تتركز المناقشات في الفترة الأولى على تحديد معنى التعبير وعلى محاولة تطبيقه في السياق المحلي.

---

[16] Helbling, C, and J. Sullivan, 2003, Référence précité, p 116.

[17] Fama, Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, 1980, Vol. 88.

[18] د. عبد الرحمن نجم المشهداني، حوكمة الشركات، جريدة المدى للإعلام والثقافة، أوت 2005، عدد 407.

انظر: www.almadapaper.com/sub/aboutus.htm

وتتركز الجهود الأولية أيضا على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك فوائد حوكمة الشركات فمثلا بدأت جمعية تطوير المؤسسات المالية في آسيا والمحيط الهادئ جهودها لرفع مستوى حوكمة الشركات بين المصارف الأعضاء فيها، وهي تعمل الآن مع أعضائها لتثقيفهم حول كيفية تقييم ممارسات الحوكمة عندما تتخذ القرارات بشأن القروض لان تلك الممارسات تؤثر بصورة مباشرة على مستوى المجازفة بالتسليف، وكان من نتيجة تلك الجهود أن العديد من الشركات الأسيوية باتت تعي الآن كيف تؤثر عوامل حوكمة الشركات على أرباحها.

❖ **وضع القوانين القومية:** ما أن يبرز الوعي في الأوساط التجارية في بلد ما، حتى يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية التي تشكل قضية في ما يتعلق بالامتثال، وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها، ومن خلال الانطلاق من مثل هذه القاعدة، تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي في ما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية، من خلال الجمع بين المدافعين عن الإصلاحات في البلدان المضيفة الذين يمثلون المنظمات غير الحكومية، ومعاهد تعليم حوكمة الشركات والقطاع الأكاديمي ووسائل الإعلام ومؤسسات الأعمال. وفي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة، بدعم من مبادرة الشراكة الأميركية الشرق أوسطية (MEPI) مع مجموعات لتطوير معاييرها الخاصة، المعايير التي تعكس واقع هيمنة مؤسسات الأعمال التي تملكها الدولة، وانتشار الشركات العائلية والنظام المصرفي الفريد.[19]

❖ **مراقبة التطبيق:** عندما يتم رسميا تبني قانون قومي ما للحوكمة، يجب توضيح مدى تقيد الشركات به ففي الغرب، كانت أسواق الأوراق المالية تقليديا ضامنة التقيد بحوكمة الشركات من خلال متطلبات الإدراج فيها، ولكن هذه الطريقة كثيرا ما تكون غير كافية خارج الدول الغربية الصناعية وفي الأماكن الأخرى، لا تحظى أسواق الأوراق المالية حيث توجد، بحصة كبيرة مهمة من النشاطات الاقتصادية، و بمؤازرة إنشاء وتطوير أسواق الأوراق المالية يجب إنشاء وتطوير المؤسسات الحكومية لمراقبة صناعة التعامل بالأوراق المالية.

❖ **التدريب على المسؤوليات الجديدة:** بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة الشركات، تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية، وأعضاء مجالس الإدارة، وأمناء سر

[19] Regional Corporate Governance, "Corporate governance Morocco, Egypt, Lebanon, and Jordan Countries of the MENA Region", *Working Group,* CIPE, October 2003, p 40.

الشركات، وأمثالهم، ويتعين أن يقوم قطاع الشركات التجارية بتعليم هؤلاء اللاعبين كيفية أداء أدوارهم.

❖ **إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات:** تأتي المرحلة الأخيرة في تطور حوكمة الشركات في دولة ما عندما يتقبل الوسط التجاري تلك الحوكمة كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال التجارية وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين لتأمين التطور المهني المستمر.

المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات:

1/ **الأهمية من الناحية القانونية:** يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، وخاصة مع كبرى الشركات في الآونة الأخيرة. إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك، وأصحاب المصالح الآخرين. ولذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل، وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة، ومن ثم يؤكد كثير من القانونيين على مسؤوليات العهدة بالأمانة والتي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالشركة لضمان حقوقهم.[20]

وفي هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية في 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال والشركات، كما تؤكد المؤسسة إنه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي حيث يتعاظم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين مهمتين: الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة.

2/ **الأهمية على الصعيد الاجتماعي:** أما على الصعيد الاجتماعي، فان مفهوم حوكمة الشركات في معناه الشامل والذي لا يضم فقط الشركات الاقتصادية، يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في

[20] Regional corporate governance, *working group*, October 2003, Référence précitée, p 121.

المجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص والتي يرتبط نشاطها إما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بالشكل الذي تؤثر فيه على رفاهية الأفراد والمجتمع ككل. ولذا فالإطار الأشمل لمفهوم الحوكمة لا يكون مرتبطا فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية بالشركات، ولكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بوجه عام، ويمكن القول إنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عددا كبيرا من فئات الاقتصاد والمجتمع، ولذا وجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح سواء من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية الشركة، ولكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقدم ونمو المجتمع ككل.

ومن هذا المنطلق يتم التأكيد على أن حوكمة الشركات هي سبيل التقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، فمن خلال تلك الآلية يتوفر للإفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، وفي ذات الوقت تعمل على قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم استقرار وتقدم الأسواق والاقتصاديات والمجتمعات.[21]

3/ **الأهمية على الصعيد الاقتصادي:** سوف نحصر الأهمية الاقتصادية في خفض تكاليف المعاملات تكمن في تكاليف تنظيم وإدارة الأعمال، وهي تحدد طريقة النشاط الاقتصادي، ولها تأثير قوي على تخطيط الأعمال ونشاط الاستثمار. وتؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق، وعندما ترتفع التكاليف لا تعمل الأسواق بكفاءة وقد لا تكون هناك أسواق على الإطلاق ويصبح تعريف حقوق الملكية وحمايتها وتنفيذ الاتفاقيات عملية باهظة التكاليف وقد يؤدي ارتفاع تكاليف العمليات في معظم الحالات إلى فشل تام في السوق حتى أن بعض الأنشطة التي تعتبر القاعدة في بيئات التكاليف المنخفضة للعمليات قد لا تحدث على الإطلاق. هناك طريقة أخرى لدراسة تكاليف المعاملات باعتبارها تكاليف ترتيب العقود ومراقبتها وتنفيذها. وتشمل تكاليف المعاملات ما يلي:[22]

- تكلفة بيع وشراء السلع والخدمات والحصول على التمويل ورأس المال.
- تكلفة ضمان وتنفيذ حقوق الملكية والحصول على معلومات بشان الأعمال وفرص الشراكة.

[21] Commissions des finances publiques Québec, "Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable", Canada, Mai 2002.

[22] بول هولدين، الإصلاح الحكومي لتخفيض تكاليف المعاملات تعزيز و تنمية القطاع الخاص، أوراق عمل، معهد بحوث المؤسسات، واشنطن، ، سبتمبر 2005.

- تكلفة تكوين الشركات وتنظيمها، الدخول في عقود وتنفيذها وتشغيل وفصل العمال.
- تكلفة نقل واستيراد وتصدير السلع والالتزام باللوائح والتمثيل الحكومي.

إن التأكيد على تكاليف المعاملات هو أهم المشكل تعاني منه المؤسسات، ولما كانت تكاليف المعاملات تتضمن عناصر كثيرة، فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشعر بالتأثير النسبي الارتفاع تكاليف المعاملات أكثر من المؤسسات الكبيرة، مما يؤثر سلبا على حجم هيكل الشركات.

هناك علاقة وثيقة بين تكاليف المعاملات والمؤسسات، فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال وتحدد إطار طريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها وموردیها وعملائها ومموليها، وتحدد قواعد اللعبة التي تأثر بدورها على تكاليف المعاملات التي تواجه الشركات. فإذا كانت المؤسسات ضعيفة وكانت تكلفة المعاملات مرتفعة ستظهر حوافز منحرفة تلحق الضرر بنمو القطاع الخاص، لان المؤسسات الضعيفة وتكلفة المعاملات المرتفعة تخلق اختلال في سير الشركة.

المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات:

هناك أهداف كثيرة مرجوة من حوكمة الشركات نذكر منها ما يلي:

☜ الاحتياطات اللازمة من سوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة ومقاومة المؤسسات للإصلاح وإيجاد منهجية علمية وعملية لاستخدام الحوكمة لمنع الأزمات المالية.[23]

☜ التعاون بين القطاعين العام والخاص: لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع يقوم على أساس القانون وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطع الخاص وتجعل المنطقة أكثر جذب للاستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية. من منطلق أن تطبيق أفكار ونظم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين الإدارة في الشركات والمؤسسات بما يحقق ارتفاعا في الإنتاجية وزيادة في العائد الاقتصادي للشركات ذاتها وكذلك زيادة معدلات نمو الاقتصاد الوطني.[24]

☜ تشجيع ثقة المستثمرين: تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة جزءا من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات، بما في ذلك المتطلبات التي أدخلتها

[23] أبوبكر عبود باعشن، الملتقى الدولي جهود الإدارة العليا ومسؤولياتها في مواجهة متطلبات الحوكمة، مركز الدراسات لإعداد الكفاءات الإدارية، السعودية، 13 جوان 2005.

[24] OCDE, Le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, Juin 2002.

إصلاحات حوكمة الشركات خلال السنوات الأخيرة، مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية، وهياكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين يجتمعون وحدهم دون حضور مسؤولي الإدارة للتناقش بصراحة حول أي موضوع يريدون، ولجنة نشطة للتدقيق في الحسابات. ذلك أنه من غير المحتمل أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو بمدرائها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم. ويمكن أن يتجمع قرار كل مستثمر فرد محتمل بالنسبة للاستثمار أو عدمه في شركة ما مع قرارات المستثمرين المحتملين الآخرين على المستوى القومي ليصور أهمية حوكمة الشركات على نطاق واسع. فإذا كانت لدى بلد ما أو منطقة ما بنية تحتية سليمة للحوكمة، فأن مجمل اقتصادها سوف يستفيد من الاستثمارات المحلية والداخلية المتزايدة.[25]

وللأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات في تقدم الاقتصاديات والمجتمعات فقد اهتمت عدد من الدول المتقدمة والناشئة بترسيخ القواعد والتطبيقات الجيدة لها لاستقرار الأسواق بتلك الاقتصاديات. فخلال عام 2002، قامت عدد من الدول ببعض الخطوات الهامة في سبيل تدعيم فعاليات حوكمة الشركات بها، ومنها على سبيل المثال:[26]

- الولايات المتحدة: قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد للقيد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماع مجلس الإدارة. كما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.

- اليابان: أعلنت بورصة طوكيو إنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لتهتدي بها المؤسسات اليابانية، وذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية، وخاصة في ظل توقع بدء سريان العمل بالقانون التجاري الياباني في 2003.

- المفوضية الأوروبية: أناطت إلى فريق عمل عال المستوى ببروكسل مهمة تطوير وتوحيد الإطار التشريعي لقانون الشركات، لتدعيم الإفصاح، وحماية المستثمرين.

- أمريكا اللاتينية: اجتمع عدد من المهتمين بحوكمة الشركات في سبعة دول في سان باولو للاتفاق على تفعيل مشاركتهم في رابطة مؤسسات حوكمة الشركات بأمريكا اللاتينية.

---

[25] إيرا م ميلستاين، إرساء أسس النمو الاقتصادي، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2005.

[26] Newsletter, "International Corporate Governance and Shareowner Value", *Global Proxy Watch*, issues of November 8, 15, 22, 2002.

المبحث الثاني: دور الشركات في الاقتصاد.

المطلب الأول: الشركات وتحديات الحوكمة:

يتطلب فهم حوكمة الشركات فهم مفهوم الشركة والموقع الذي تحتله في عالم الأعمال، وسوف يبين هذا الفهم سبب كون حوكمة الشركات ضرورية لإضفاء صبغة الشرعية على دور الشركات في المجتمع ولتوفير وسيلة للنمو الاقتصادي.

الشركة كيان يستحدثه القانون، وقد وجدت بشكل أو بآخر منذ مئات السنين، كما أن سماتها الأساسية لا زالت تقريبا على حالها لم تتغير خلال كل تلك الحقبة، وإحدى أهم سمات الشركات هي مسؤوليتها المحدودة، مما يتيح للناس توظيف الأموال أو الممتلكات الأخرى في الشركات دون أن تتعرض أي من أصولهم الخاصة الأخرى للمخاطر في حال إفلاس الشركة. يتلقى المستثمرون الربح في حال نجاح الشركة، إلا أنه من الممكن أن يخسروا كل ما استثمروه فيها إن هي أفلست. بعد مساهمة المستثمرين بالمال أو الممتلكات الأخرى في شركة ما، يتم إصدار بموجبها أسهم تمثل حقهم في الحصول على مكافأة مالية لقاء تحملهم تلك المجازفة. وفي معظم الحالات، تكون الأسهم قابلة للتحويل بحرية، بحيث يستطيع حملة الأسهم الانسحاب كليا أو جزئيا من شركة المساهمة، وذلك بيع أسهمهم إلى مستثمرين آخرين. ومن السمات الأساسية الأخرى التي تتصف بها الشركات دوام وجودها، الذي يمنح الاستقرار لأنشطتها وأشغالها من خلال ضمان استدامة عمل الشركة عقب غياب مؤسسيها.[27]

وقد أصبحت شركات المساهمة النوع المهيمن من منظمات الأعمال التجارية، لكونها تلبي حاجة تأمين التمويل اللازم للنمو، فهي أكثر الطرق فعالية لجمع كميات كبيرة من رؤوس الأموال. كما أن المساهمين لا يحتاجون إلى الاعتماد على سمعة المستثمرين الآخرين في الشركة، وإمكانية الوثوق بهم، وبإمكانهم أيضا التخفيف من المجازفة من خلال الاستثمار في شركات مختلفة بهدف الحصول على أقصى ما يمكن من المردود الإجمالي.

1/ وضعية الشركات الجزائرية:

لقد صرح وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري إن عملية التطهير المالي للشركات العمومية كلفت ميزانية الدولة حوالي 13,5 مليار أورو، والتي باءت بالفشل خاصة مع الشركات العامة، التي فشلت في التعافي من مشكلاتها المالية رغم تلقيها مساعدات حكومية. وتجدر الإشارة

[27] ستيفن ديفيس، المجتمع المدني والاقتصاد المدني العقد التالي لحوكمة الشركات، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، 2004.

إلى أن القطاع الخاص الجزائري يضم 236727 شركة صغيرة ومتوسطة وهي نسبة 71,87 % من الشركات الجزائرية. هذا وقد تم إغلاق ملفات نحو 180 ألف مشروع استثماري تابع للوكالة الوطنية لدعم توظيف الشباب، في حين جرى إنشاء 60 ألف شركة صغيرة ومتوسطة فقط على مستوى البنوك، كما أشار الوزير إلى أن ميزانية الحكومة لعام 2006 تضم لوائح جديدة تسهل عمليات تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة.[28]

أما عن التطور التاريخي للشركات الجزائرية لقد وصل عدد المؤسسات الصناعية في الجزائر المستقلة الفتية سنة 1964 ما بين 345 و413 مؤسسة، كانت تحت تصرف القطاع المسير ذاتيا، حيث تميزت أغلبها بصغر حجمها (5 % منها فقط توظف أكثر من 100 عامل)، و لم يكن قطاع التسيير الذاتي مسيطرا إلا على 6.5 % من اليد العاملة، مقارنة مع 49.6 % بالنسبة للشركات الوطنية، و41.2 % للمؤسسات الخاصة، لكن أصحاب القرار الاقتصادي عملوا في نهاية الستينات على إفراغ التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي، عن طريق تحضير أدوات تمويل نموذج التنمية المعتمد، ووضع ميكانيزمات التسيير المركزي بإتباع نمط التسيير الاشتراكي، الذي رافق القيام بتأميم البنوك والمناجم والمحروقات، تحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية، تؤدي وظائفها الأساسية كالإنتاج، التوزيع، والتسويق تحت المراقبة المباشرة للدولة وأجهزتها المختلفة، فأصبح العمال موظفين تابعين لها، مما أثر بشكل كبير وواضح على هذه المؤسسات الكبرى، التي كانت من أهم نتائج إتباع نموذج التنمية الاشتراكي (سنوات الستينات والسبعينات) حيث ارتكز التطبيق أساسا على إستراتيجية الصناعات المصنعة، و قد تميزت هذه الفترة بهيمنة الأهداف الاجتماعية على الحياة الاقتصادية.[29]

مع بداية سنة 1971 كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85 % من المنتجات الصناعية، وتوظف حوالي 80 % من إجمالي القوى العاملة، فاتجهت الدولة إلى تبني نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات و القائم أساسا على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وصار عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها، هذا ما كان يسمح للمسيرين والعمال بالمشاركة في وضع ورسم السياسة العامة للشركة. لقد حاول هذا النمط خلق تقاليد جيدة في الاتصال المكثف بين جميع أطراف

[28] مصطفى بن بادة، وزيرا لمؤسسات الجزائري يعارض الاستمرار في دعم الشركات، جريدة انسامد، 7 نوفمبر 2005.

[29] جمال سالمي، بعد أجيال من الإصلاحات الفاشلة متى يبزغ الفجر على مؤسسات الجزائر؟ مجلة اتحاد كتاب الانترنت العرب، 2005، عدد 738. انظر: www.Arabe-ewriters.com/action

العملية الإنتاجية والإداريـــة، بحيث أصبح العامل يعايش ويحاكي زملاءه في العمـــل أكثـــر مـــن عائلته.

إلا أن التطبيق الميدانـــي أتى بالكثير من النتـــائج غير المشجعـــة، كالحجم الكـــبير للـــشركات، تجسيدا لمنطق التسيير المركزي، فقد توصلت عملية التشخيص والحوصلة التي قامـــت بهـــا وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية للعشرية 1967 – 1980 إلى التأكيد على الحجم الكبير لهذه الشركات، مما جعلها صعبة التسيير، إضافة إلى قيامها بوظائف سياسية واجتماعية. منذ بدايـــة الثمانينـــات، حدث التراجع، وقامت الدولة بالبحث عن مبررات التحول نحو نمط آخر مـــن التـــسيير، إلا أن التباطؤ كان شديدا. وكانت البداية مع عمليات إعادة الهيكلـــة لهـــذه الـــشركات الكـــبرى إلى مؤسسات عمومية، تكون صغيرة الحجم، ليتمكن المسيرون من التحكم فيها، وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية، أطلق على هذه العملية إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية سنة 1982.

أسفرت هذه العملية عن تضاعف عدد المؤسسات عدة مرات، وصـــارت تـــسمى بالمؤســـسات العمومية، ثم تمت إعادة الهيكلة المالية سنة 1988 بهدف تمكين المؤسسات العمومية الجديـــدة مـــن الانطلاق بنفس جديد في العملية الإنتاجية، لقد كان التخلص من البيروقراطية، والمركزية المعرقلة لنشاط المؤسسة، والقاتلة لروح المبادرة والإبداع، واحدا من أبرز أهداف هذه التغييرات، إضافة إلى تحميل مسيري هذه المؤسسات عواقب النتائج، التي تحصل عليها مؤسساتهم، وكذلك إفـــساح المجال للقطاع الخاص الذي ظل قبل ذلك يوصف بالخائن كي يخفف عن خزينة الدولـــة، مبـــالغ ضخمة من الاستثمارات وخاصة بالعملة الصعبة، كانت تكلفها الشركات الوطنية ذات المـــردود الضعيف، والإيراد المتدهور عاما بعد عام.

لقد ارتفع العدد من 100 شركة وطنية قبل إعادة الهيكلة إلى 460 مؤسسة عموميـــة اقتـــصادية. جاءت بعد ذلك مرحلة الاستقلاليـــة التي بدأت خاصة منذ 1988، فقـــد فـــشلت المؤســـسات العمومية الاقتصادية مرة أخرى، و لم تستطع التخلص من عجـــزها، رغم التطهير المـــالي الـــذي قامت به الدولـــة دون جدوى عـــدة مرات، مما جعل هذه الأخيرة تتجه تدريجيا إلى نفض يديها من هذه المؤسسات، بإعطائها استقلاليتـــها المـــالية والتسيير، وإنشاء صناديق المساهمة، التي تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة، ثم الشروع في خوصصة المؤسسات العمومية المفلسة، منذ صدور قانون الخصخصة سنة 1995.وإذا ما نظرنا إلى تشكيلة الشركات الجزائريـــة، سوف نجد اغلبها عبارة عن شركات عائلية، وهو نفس الحال بالنسبة للبلدان العربية.

2/ مواطنة الشركات:

إن مواطنة الشركات لا تعني مجرد شركات صالحة، بل إستراتيجية صالحة تضعها الشركات. وشركات اليوم التي تعمل في ظل اقتصاد عالمي تدرك أنها تحتاج إلى وضع إستراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة المخاطر التي تواجه سمعتها، والعناية بأخلاقيات العمل التجاري. فالمزايا الناتجة عن الممارسات التجارية الأخلاقية، وعدم قابلية الشركات أو المجتمعات للانقسام، وتزايد تعقيد البيئات الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها الشركات تشير جميعها إلى حلول عهد جديد في مفهوم مواطنة الشركات.[30]

ومفهوم مواطنة الشركات يعني كثيرا بمساعدة الدول على خلق بيئات اقتصادية أفضل، فالشركات التي تتنافس على مستوى العالم لا تستطيع العمل في دول تعاني من الفشل وعدم الاستقرار والفساد وانعدام الديمقراطية، والشركات التي تعمل في بيئة تنافسية لا يمكنها العمل في أسواق يشوبها عدم وجود حماية لحقوق الملكية، عدم كفاية الأنظمة القانونية، وتسودها الأنظمة الاقتصادية غير الرسمية، وآليات التنفيذ الضعيفة. وهي بالفعل لا تستطيع البقاء في مجتمعات تعاني من انتهاكات حقوق الإنسان، والمعوقات التنظيمية، والقيود على حرية الرأي، وإساءة استخدام العملية الديمقراطية. وحتى تكون الشركة مواطنا صالحا، فإن الأمر لا يتوقف عند المشاركة في الأعمال الخيرية. والمواطنة الصالحة للشركات يمكن أن تحقق الرخاء والازدهار للشركة، لكنها في الوقت نفسه تسهم في خلق مجتمعات أفضل، وحماية حقوق الإنسان، وتيسير جهود التنمية في الدول.[31]

3/ تطور المفهوم المؤسساتي لأهداف الشركات:

إن شركات اليوم لا تعد كيانات اقتصادية فحسب، بل كيانات ترتبط كذلك بالوطن الذي تعمل فيه، فهي تعمل في بيئات اجتماعية واقتصادية معقدة، حيث تتعرض لضغوط من أجل تحقيق الكفاية الاقتصادية من جانب أصحاب هذه الشركات، ولضغوط من أجل تحمل مسؤولياتها سواء من جانب الحكومة، أو هيئات المجتمع المدني، أو المستهلكين. و رغم أن الجدل الدائر بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات أمر ليس بجديد، فقد حظي باهتمام أكبر في

[30] Mieczyslaw Bak, "Social Responsibility of Businesses in Poland", *Center for International Private Enterprise*, October 2000.

[31] Handy Charles, "What's a Business For?", *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, 2003.

السنوات الأخيرة في ضوء ظهور فضائح الفساد في الشركات، واستمرار الظروف السيئة التي تعاني منها الكثير من الدول النامية.[32]

إن النظرة التقليدية للشركات، كما أوجزها بعض الاقتصاديين أمثال (ميلتون فريدمان) في السبعينات من القرن الماضي تتمثل في أن مسؤولية الشركة تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقدم بدورها الخدمات العامة للمواطنين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة. غير أن هذه النظرة التقليدية لم تعد مقبولة، فشركات اليوم تعنى بما هو أكثر من مجرد تقديم السلع والخدمات للمستهلكين وسداد حصة عادلة من الضرائب. ورغم أن الدور الذي تلعبه الشركات في التنمية، والحوكمة، والمجتمع قد تطور تطورا جذريا في العقود الماضية، تشير التوقعات إلى أن هذا الدور سيشهد المزيد من التطور في المستقبل.[33]

وتشير الدراسات إلى أن المستهلكين يهتمون بالسلوك الأخلاقي للشركات. والقول التقليدي بأن الشركات ليست مسؤولة إلا أمام أصحابها ربما لم يعد مقبولا في عالم اليوم، الذي يتسم بالتعقيد عالم يتيح للمستهلكين خيارات عديدة، ويبحث فيه المستثمرون عن توفير الاستقرار والأمان لاستثماراتهم، وتتعرض فيه الشركات لغرامات هائلة نتيجة للمخالفات القانونية، عالم يسوده الخوف والقلق والأفكار الخاطئة. ولعل قيام الشركات بدورها الاجتماعي في المجتمع يعد أمرا حيويا، إذ إن عدم قيامها بذلك الدور قد يضر بسمعتها ومكانتها، ويحملها المزيد من التكاليف الخاصة بممارسة الأنشطة التجارية، ويقلل من قدراتها التنافسية. وفي حقيقة الأمر أصبحت تهتم مؤخرا الشركات بعوامل أخرى بخلاف مجرد تعظيم الربح في الأجل القصير، تخص الوازع الاجتماعي، تساعدها في تحسين نتائج أعمالها، بل تجعل أداءها يفوق أداء منافسيها.[34]

إن مزايا تطبيق مفهوم المواطنة الصالحة للشركات تعد واضحة، إذ يمكن استخدام هذا المفهوم كأداة فعالة لتحسين العلاقة بين العاملين والمجتمع، كما يجب مراقبة تطبيقه بدقة نظرا لأنه يمكن أن يساعد الشركة على تقليل المخاطر التي تواجهها، وتحسين مكانتها، وزيادة حصتها في

---

[32] Claude Mennard, "l'approche néo -institutionnelle:des concepts, une méthode, des résultats", *cahiers d'économie politique*, n° 44, l'harmattan, 2003.

[33] ألكسندر شكولنيكوف، النموذج التجاري لمواطنة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ديسمبر2004.

[34] Peter Roberts and Grahame Rowling, "Corporate Reputation and Sustained Superior financial Performance", *strategic Management Journal*, 02/03/2002.

السوق، ورفع مستوى مبيعاتها، وتعريف المستهلكين بعلامتها التجارية بأسلوب أكثر فاعليـــة. وهكذا، ستؤدى الممارسات الأخلاقية إلى ارتفاع أرباح الشركات.

ورغم ما تمارسه الحكومات، والمستهلكون، والمجتمعات، وأجهزة الأعلام مـــن ضـــغوط علـــى الشركات حتى تتحمل المزيد من المسئولية تجاه المجتمع، فإن العوامل الرئيسية التي تدفعها لتبنى برامج المواطنة الخاصة بالشركات غالبا ما تكون عوامل داخلية. وقد كشف أحدث استقصاء للرأي أجرى مع ما يزيد عن 500 مدير شركة أمريكية من مختلـــف الأحجـــام والقطاعـــات الاقتصادية عن طريق مركز مواطنة الشركات بجامعة بوسطن بالاشتراك مـــع مركـــز مواطنـــة الشركات التابع لغرفة التجارة الأمريكية أن الدافع الرئيسي لتطبيق الاســـتراتيجيات الخاصـــة بمواطنة الشركات يتمثل في التقاليد والقيم التي تنبع من داخل الشركة 75%، والاهتمام بسمعة الشركة ومكانتها 59%، غير أنه برغم تزايد الاهتمام بمفهوم مواطنة الشركات مـــن جانـــب الشركات الكبرى.[35]

تثير هذه الأرقام قضيتين، أولهما، أن الشركات تحتاج للقيام بعمل أفضل من خلال توجيه تبرعاتها لصالح برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول. وثانيهما، أن الشركات في حاجة إلى إيـــلاء المزيد من الاهتمام بالآثار الاجتماعية المترتبة على أنشطتها، وإذا لم تقم الشركات بذلك، فقـــد تصبح أكثر عرضة للمخاطر في عالم اليوم الذي يتجه بسرعة نحو العولمة، حيث يكون المستهلكون مستعدين لمعاقبة الشركات من خلال آليات السوق عن الممارسات التي يعتبرونها غير عادلة، وغالبا ما يأخذ العقاب شكل تحول المستهلكين لمنتجات شركة منافسة.

4/ حوكمة شركات المساهمة:

تقوم الحوكمة على أساس نموذج يرتبط مباشرة بطبيعة الملكية الممتلكـــة علـــى نطـــاق واســـع، فأصحاب الأسهم في شركة مساهمة يستطيعون أن يؤثروا عن طريق بيع أسهمهم، والابتعاد عـــن الشركة، عندما يكون الأداء دون التوقعات. ويكاد لا يوجد سبيل يمكن أصحاب الأسهم الأفراد في مثل هذه الشركات من التأثير على قرارات مجالس الإدارة أو المدراء. وهم يقومون، بدلا مـــن ذلك، بالانضمام إلى أفراد آخرين في السوق فيخلقون ضغطا من أجل أداء أفضل عـــن طريـــق

[35] Handy Charles, 2003. Référence précitée, P 129.

قراراتهم الجماعية القصيرة الأمد بشراء أو بيع الأسهم. وتشكل إدارة شركات المساهمة، عاملا أساسيا لهذا النموذج من حملة الأسهم المتنقلين من شركة إلى أخرى، بحثا عن تحقيق أداء أفضل.[36]

لهذا تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة، جزءا من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات، من خلال إصلاحات حوكمة الشركات مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية، وهياكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين يجتمعون وحدهم دون حضور مسؤولي الإدارة للتناقش بصراحة حول أي موضوع يريدون، ولجنة نشطة للتدقيق في الحسابات. ذلك أنه من غير المحتمل أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو بمدرائها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم. ويمكن أن يتجمع قرار كل مستثمر فرد محتمل بالنسبة للاستثمار أو عدمه في شركة ما مع قرارات المستثمرين المحتملين الآخرين على المستوى القومي ليصور أهمية حوكمة الشركات على نطاق واسع. فإذا كانت لدى بلد ما أو منطقة ما بنية تحتية سليمة للحوكمة، فأن مجمل اقتصادها سوف يستفيد من الاستثمارات المحلية والداخلية المتزايدة.[37]

ولهذه الأسباب، يكون مجلس الإدارة هو مركز السلطة في حوكمة الشركات التي يملكها عدد كبير من المساهمين. ويكلف مجلس الإدارة بمهمة الإشراف على الإدارة وعليه أن يتأكد من أن الإدارة تخلق القيمة التي سيتم الاعتراف بها في السوق.[38]

5/ حوكمة الشركات العائلية.

5-1/ طبيعة الملكية العائلية:

الشركات العائلية هي شركات يسيطر على ملكيتها أحد أفراد العائلة أو عدد قليل منهم، لها حسنات تنافسية وسيئات بالمقارنة مع الشركات التي يملكها عامة المساهمين. فمن ناحية، تمكن للسيطرة على الملكية إتباع وجهة نظر بعيدة المدى، فالاستثمار الثابت يمكن أن ينتج فوائد ممتازة في المستقبل، ومن ناحية أخرى، بإمكان الشركات التي تسيطر عليها مباشرة مجموعة صغيرة من المالكين إتباع استراتيجيات متناقضة مع الاتجاهات السائدة في السوق، وتبني القواعد والأعراف التقليدية المتوسطة الجودة، لتجد نفسها في عزلة وغير متأثرة بحقائق السوق. فالسعي إلى الرضا

---

[36] إيرا م ميلستاين، إرساء أسس النمو الاقتصادي، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2005.

[37] *Rapport du groupe de travail* du Conseil National du Patronat Français, "Le conseil d'administration des sociétés cotées", Juillet 1995.

[38] Ferguson. J, "Gouvernance d'entreprise", *Banque royale* de Canada, 2004.

الشخصي وتجاوز المساءلة الخارجية يمكن أن يؤديا إلى إستراتيجية بالية القدم وإلى انعدام التخطيط الخاص بالتعاقب على الإدارة وإلى الجمود التنظيمي. كما أن الخلافات التي لا يتم كبحها بين أفراد أسر المالكين قد تؤدي إلى نتائج وخيمة بالنسبة للشركة.

لا تجعل الملكية العائلية السيطرة بيد أفراد العائلة وحسب، بل تتصف أحيانا بتعلق عاطفي قوي بشركاتها، فكثيرا ما ينظرون إلى شركاتهم كإرث اجتماعي أسسته وطورته الأجيال السابقة ويجب أن يستمر مع الأجيال اللاحقة، مما يصعب التخلي عن ملكية الشركات العائلية، وعند الافتقار إلى السيولة تضع بعض العائلات قيودا قانونية على بيع الأسهم، وفي مثل هذه الظروف، يمكن أن تكون عملية خلق سوق لبيع الأسهم مسألة معقدة.

ويميل امتلاك الأسهم في شركة عائلية إلى حشد ثروة الأفراد في أصول واحدة، ففي مجموعات الملكية العائلية، تكون نسبة مئوية غير متناسبة من الثروة الصافية للعديد من الأفراد موظفة في الشركة العائلية، وهذا يعني أن أصحاب الشركة العائلية، كمجموعة من المستثمرين، تكون لديهم نسبة أقل من التنوع ومخاطر أعلى مما كانوا سيواجهونه لو كانوا مستثمرين في سوق الأسهم الأوسع.

5-2/ حوكمة الشركات العائلية:

الشركات العائلية قادرة أكثر على تجاوز نموذج النزاع بين الإدارة وأصحاب الأسهم، وبإمكان أصحاب الملكية فيها التأثير والاهتمام على مستويات متعددة، مما يجعل العائلة وسيلة اتخاذ قرارات أكثر فعالية في الإدارة وفي مجلس الإدارة وبين المالكين، بدلا من العمل كنظام مكلف من الرقابة. تعمل حوكمة الشركات العائلية أحيانا كثيرة كوسيلة لتسهيل الشفافية والشراكة عبر النظام. ويمكن لهذا، أن يسهل إتباع استراتيجيات يحتمل أن تكون أكثر إنتاجية على المدى البعيد على الرغم من التكاليف أو المخاطر على المدى القصير.

تركز حوكمة الشركات العائلية، على إقامة نظام إنتاجي وإجرائي. يسمح بالممارسات التي تؤمن استشارات بين المالكين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء في وقت واحد، بتدفق أكثر حرية للأفكار وباتخاذ القرارات بصورة أسرع. وتساهم أيضا في تحقيق تناغم متواصل بين المصالح والأهداف عبر فترة طويلة. وتشكل مشاركة المالكين النشيطة، مفتاح الحوكمة الفعالة للشركات العائلية، فالملكية العائلية تحدد قيم ورؤية وأهداف الشركة، كما تبين الأهداف المالية وتوقعات الأداء التي ترشد قرارات مجلس الإدارة والإدارة. ويقدم المالكون أيضا رؤية شاملة تحدد بشكل عام إستراتيجية

الشركة. وهذا يوضح ويركز الأهداف ويساعد في وضع الضوابط الإستراتيجية المناسبة على قرارات مجلس الإدارة والإدارة.

غير أن إيجاد فهم واضح ومتفق عليه يشارك فيه الجميع للوظائف المنفصلة للملكية ومجلس الإدارة والإدارة، بالنسبة للحوكمة الفعالة للشركات العائلية على الأخص، لأن أفراد العائلة يلعبون أحيانا كثيرة أدوارا متعددة، فهم يؤدون دور المالك وعضو مجلس الإدارة والمدير، يمكن للاشتراك المباشر للعائلة على مستويات متعددة تعقيد النظام، إلا أنه يؤمن أيضا حلقة وصل مهمة تربط بين مختلف مجالات الشركات العائلية، بالإضافة إلى التطور الإيجابي للروابط والعلاقات العائلية إحداث تغيير أساسي في ديناميكية الثقة التي تعم نظام حوكمة الشركة. ويساعد النظام الذي يؤدي مهمته بنجاح في بناء الثقة بين أفراد العائلة، وتصبح العلاقات الجيدة بينهم، بدورها، مصدر قوة بالنسبة للشركة لأنها تتيح لكل قسم منفصل من الإدارة العمل بصورة أفضل.

5- 3/ التحديات التي تواجه حوكمة الشركات:

❖ **تنافس القلة المحتكرة والمطلعون على بواطن الأمور في الشركات:** تنعكس أهمية وصعوبة هذا التحدي في اتساع انتشار وتغلغل ظاهرتين تغذيان بعضهما البعض أحيانا كثيرة في العالم النامي:[39]

☜ المدى الكبير الذي يستطيع فيه المطلعون على بواطن الأمور في الشركات التلاعب بالبيئة الاقتصادية، لانتزاع دخل مالي لا ينسجم مع جهد أو استثمار يبذل مقابله. فالمطلعون على بواطن الأمور يبدون ممانعة متوقعة إزاء إفشاء المعلومات الضرورية لقياس قيمة شركاتهم، ومع ذلك يمكن استخدام الفرق بين السعر الذي تم دفعه لشراء كتلة من الأسهم تحقق السيطرة على الشركة والسعر الذي دفعه الآخرون لشراء الأسهم في السوق المفتوحة كمؤشر موضوعي على تلك القيمة.

☜ تأثير تنافس القلة المحتكرة بين مجموعات المصالح القوية المتمترسة في الهيكليات المحلية للسلطة الاقتصادية والسياسية. و تقوم هذه المجموعة بصرف موارد مالية ومادية وبشرية كبيرة في محاولاتها للدفاع عن قواعدها أو لتوسيعها بغية انتزاع القيمة التي تحددها المجموعات بدلا من توظيف الموارد في خلق ثروة جديدة لاقتصادياتها القومية ولأنفسها. وتشمل هذه المجموعات عادة المطلعين على بواطن الأمور في الشركات الكبرى الخاصة والحكومية.

---

[39] تشارلز أومان، حوكمة الشركات: التحدي التنموي، مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2005.

❖ **استراتيجيات الملكية**: ثمة ثلاثة أساليب يستخدمها أصحاب القرار في الشركات على نطاق واسع في العالم النامي لمصادرة أو لتحويل الموارد من الشركات بطرق تحرم المستثمرين الذين لا يسيطرون على الشركات، وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة، من الثروة التي يمكن اعتبارها حصتهم العادلة في البلدان التي توجد فيها حوكمة جيدة للشركات. وأهم هذه الأساليب:[40]

☜ هو استخدام الهيكليات الهرمية لامتلاك الشركات، حيث تمتلك شركة واحدة حصة مسيطرة من الأسهم في شركة أو أكثر الطبقة الثانية، وتمتلك كل واحدة من شركات الطبقة الثانية، بدورها، حصة مسيطرة من الأسهم في شركة واحدة أو أكثرا للطبقة الثالثة. وتسمح هذه البنية الهرمية لمن يسيطر على الشركة الواقعة في قمة الهرم من السيطرة عمليا على موارد جميع الشركات المشمولة في الهرم، حتى وأن كانت ملكيتهم الاسمية في جميع الشركات الأخرى، وعلى الأخص في الطبقات السفلى صغيرة.

☜ ملكية الأسهم المتبادلة، أي الشركات التي تمتلك أسهم بعضها البعض، والفئات متعددة الأسهم في نفس الشركة تمتع بحقوق تصويت عالية، وتمكن هذه الأساليب من السيطرة على أصول الشركة، التي تزيد قيمتها كثيرا على ما يمكن أن تبرره حقوق ملكيتهم الاسمية، وبالنسبة للمدراء، ما يمكن أن تبرره أجورهم الاسمية.

☜ استخدام المسيطرين على الشركات، لطرق وأساليب تهدف إلى الدفاع عن نصيبهم من السلطة أو زيادته إزاء منافسيهم، يميل أيضا إلى تقليص أو إزالة الحاجة للسعي وراء وسائل بديلة للحصول على تمويل خارجي، وخاصة عبر حوكمة أفضل للشركات. وتمنح هذه الأساليب أيضا حملة الأسهم والمديرين المسيطرين، المنتشرين بكثرة في معظم أنحاء العالم النامي، فائدة إضافية من منظورهم. فبدلا من الاضطرار إلى تقليص سيطرتهم، كما قد يحصل في حال بيع الأسهم لجمع الأموال من المستثمرين الخارجيين، يقومون في الواقع بتعزيز تلك السيطرة، أحيانا بشكل كبير جدا، بحيث تتجاوز حقوقهم الملكية الاسمية.

[40] دانيل بلوم، العمل الخاص بالحوكمة الشركاتية، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، جريدة USA ، 2005.

المطلب الثاني: معايير(OCDE) لحوكمة الشركات.

قامت منظمة التجارة و التنمية الاقتصادية بإعداد نموذج عام، وعناصر نظام حوكمة الشركات، وتهدف هذه المبادئ والأسس إلى مساعدة الحكومات على تقييم وتحسين كل من الإطار التشريعي وعناصر نظام التحكم المؤسسي في دولهم، وقد تم تطوير هذه المبادئ اعتمادا على وجهات النظر الدولية وبما يشكل إجماعا عاما على وحدة متطلبات هذه النظم وضرورات اعتماد عناصرها دوليا حيث تكمن في تفاعل مزيج من التشريعات الحكومية ومجموعة من أنظمة السلوك الإداري وبما يكفل تحقيق مصالح كل من المساهمين والأطرف وذوي العلاقة، وندرج تاليا موجزا لما تضمنه النموذج العام الصادر عن هذه المنظمة في وصف بنية أسس وعناصر نظام التحكم المؤسسي وأطره العامة.

1/ تأمين محيط مؤسساتي لإطار حوكمة فعالة للشركات:

على إطار حوكمة الشركات أن يكون مشجعا لقيام أسواق شفافة وفعالة، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون، وأن يُحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية والتي تفرض تطبيق القوانين.[41]

2/ حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية:

على إطار حوكمة الشركات أن يكون قادرا على حماية وتسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم والتي يمكن إجمالها بما يلي[42]:

- حق المساهمين الأساسي في نظام آمن لتسجيل ملكية المساهم، وتحويل ونقل ملكية الأسهم، حق المساهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالشركة بشكل دوري ومنتظم، المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة والاطلاع على أنظمة وإجراءات التصويت، انتخاب مجلس الإدارة، المشاركة بالأرباح الناتجة عن أعمال الشركة.
- حق المساهمين في المشاركة والإطلاع على القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة ورسم خطط الشركة وتحديد كل من أهدافها وغاياتها.
- حق المساهمين بمعرفة هيكل رأس المال والخطوات التي تمكن بها بعض المساهمين من فرض درجة من السيطرة تتناسب مع نسب ملكيتهم لرأس المال.

---

[41] Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", *Globe white page*, 2004.

[42] Robert B. Thompson, "Preemption and federalism in corporate governance: protecting shareholder rights to vote sell and sue", *Law and contemporary problems*, Summer 1999.

3/ المعاملة العادلة لحملة الأسهم:

على إطار حوكمة الشركات ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم بمن فيهم حملة الأسهم الذين ينتمون إلى الأقلية وحملة الأسهم الأجانب. ويجب أن يعطى جميع حملة الأسهم الفرصة للحصول على التصحيح الفعّال لانتهاك حقوقهم.

يجب على أنظمة التحكم المؤسسي أن تكفل تحقيق المعاملة العادلة لجميع المساهمين بما في ذلك رعاية كل من حقوق الأقلية من المساهمين والمستثمرين الأجانب، ويجب أن يأخذ كافة المساهمين الفرصة في تصويب أي تجاوزات لحقوقهم وبما يشمل التأكد من منع التعامل الداخلي، وإلزام كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء بالإفصاح عن أي منفعة لهم من صفقات تم إجرائها مع المنشأة وأي أمور أخرى متعلقة بالمنشأة

4/ دور أصحاب المصالح:

على إطار حوكمة الشركات الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وبين أصحاب المصالح من أجل خلق الثروة وفرص العمل واستدامة مشاريع الأعمال السليمة من الوجهة المالية، و ذلك بما يتضمن التأكيد على: [43]

- احترام الحقوق القانونية لذوي العلاقة.
- تصويب أي تجاوزات تؤثر في حقوقهم.
- توفير آلية لتحسين أداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفاعلهم مع المنشأة.
- الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لتفعيل أدوارهم وتقييم حدود تعاملاتهم مع المنشأة.

5/ مسؤوليات مجلس الإدارة:

على إطار حوكمة الشركات ضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم، وتضع حدود مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه كل من المنشأة والمساهمين ضمن إطار من الصلاحيات وبما يتضمن ما يلي: [44]

- العمل بموجب معلومات كافية وموثقة وبذل العناية والحرص على مصلحة المنشأة والمساهمين.

---

[43] John D. Sullivan, "Role of Stakeholders in Enhancing Corporate Governance Practices", *Center for International Private Enterprise*, February 2003.

[44] KORN / FERRY, "International, Gouvernement d'entreprise: Deux visions de la démocratie d'entreprise; France et l'Allemagne", USA, Novembre 2000.

- المعاملة العادلة لكافة المساهمين في الحالات التي يمكن أن يؤثر فيها القرار المتخذ على المجموعات المختلفة للمساهمين.
- التأكد من الالتزام بالقوانين والعمل لمصلحة كل من المنشأة والمساهمين.
- القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنشأة بشكل موضوعي ومستقل عن الإدارة.
- حق الحصول على معلومات ملائمة ودقيقة بالوقت المناسب ليتمكن المجلس من القيام بواجباته.

كما تنص مبادئ حوكمة الشركات أنه على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بما يلي:[45]

☜ المراجعة والضوابط الداخلية: وصف ضوابط الشركة الداخلية، تحديد الجهة الموكلة بالمراجعة الداخلية، الدور الذي يلعبه العضو المنتدب ورئيس المحاسبين، ولجنة المراجعة المحاسبية في مجلس الإدارة ومع من تتعامل، الإجراءات المتبعة ومواعيد التعامل مع المراجعين الداخليين والخارجيين.

☜ المراجعة الخارجية والمراجعين الخارجيين: الإفصاح عن السياسة التي تتبعها الشركة فيما يتعلق باختيار المراجعين الخارجيين، المسؤول عن المراجعين الخارجيين من الناحية الشكلية والعملية ومن الجهة القائمة عليها.

☜ الإفصاح العادل: ضمان المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، فيما يتعلق بنشر المعلومات المالية وغير المالية بما في ذلك إستراتيجية الشركة، والإفصاح عن اتفاقيات المساهمون المبرمة مع المساهمين المسيطرين أو بين بعضهم البعض، والإفصاح عن الصفقات الرئيسية والأحداث الهامة.

6/ الإفصاح والشفافية:

على إطار حوكمة الشركات ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المادية التي تتعلق بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركة.

مع تزايد نمو اقتصاد السوق العالمي والتنافس بين مصالح الأطراف المختلفة، تتزايد درجة التدقيق في نشاط وأداء الشركات. ويظل أمر الشفافية المتحققة من خلال الإفصاح أمرا ضروري يحتاج إلى إيجاد توازن بين المستوى المقبول لدى الشركات وبين المستوى الذي ترغب فيه الأطراف المتعددة الأخرى. وقد عبر الكثير من المحللين عن رأيهم في أن افتقاد الشفافية والمساءلة قد ساهم بشكل كبير في الضعف المالي على مستوى الشركات وعلى المستوى البلد في كثير من الأزمات المالية الإقليمية التي حدثت في الآونة الأخيرة.

[45] Daniel Bouton, *Rapport du conférence*: "Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées", Paris, septembre 2002.

نشير هنا إلى أن الشركات تسعى إلى الحصول على مزيد من رؤوس الأموال وتحقيق قدر أكبر من السيولة ولذلك تتطلع إلى اجتذاب مستثمرين في اغلب الأحيان لا يعلمون عن عملياتها اليومية شيئا، ومن هنا يكون على الشركات المسجلة في أسواق المال الكشف عن حساباتها أو نشطتها من اجل اجتذاب استثمارات كافية لتمويل التوسع في أنشطتها المتنوعة واكتساب ثقة المستثمرين. وتخلق هذه المكاشفة بالطبيعة ضررا بالنسبة للشركة العامة بسبب التكلفة الإضافية اللازمة لإصدار المعلومات بالإضافة إلى وضع عملياتها ونشاطها تحت المجهر من قبل العامة بما في ذلك المنافسين.

على النقيض من ذلك، نجد أن الشركة المغلقة التي يسيطر عليها عدد قليل نسبيا من المساهمين أو أفراد العائلة لا تواجه نفس متطلبات الشفافية. فمعظم الشركات المغلقة وهي النمط الأكثر شيوعا تتعامل وتتفاعل مع دائرة صغيرة من المستثمرين والشركاء وتعمل في ظل أدنى مستوى من الإفصاح. وعلى الرغم من فعالية هذا الشكل التنظيمي للشركات على المستوى المحلي، إلا أنها مهما نمت، فلن تتجاوز حجما معينا لأنها محددة بثروات أصحابها أو المساهمين فيها. بالإضافة إلى ذلك فان دخول تلك الشركات أسواق رأس المال والتنافس مع كيانات أخرى محلية ودولية للحصول على الموارد المالية الدولية القليلة وعلى اهتمام المستثمرين والأطراف الأخرى ذات المصلحة يكون أمرا صعبا بسبب انعدام الشفافية في إعمالها. إلا أن الشفافية ليست هدفا في حد ذاتها، فهناك تكلفة تترتب على توفير المعلومات الدقيقة. وستسعى الأسواق إلى التوفيق بين التكلفة المرتفعة لتجميع المعلومات وتحليلها واستخدامها وبين الحاجة للإفصاح عن المعلومات لخدمة مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة وخدمة المصلحة العامة.

☜ **أصحاب المصالح في الإفصاح:** هناك إلحاح على الشركات في كلا من الأسواق الصاعدة والمتقدمة لأن تكون أكثر إفصاحا ليس فقط في تقاريرها المالية ولكن أيضا حول أدائها في القضايا الرئيسية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، ويكون بالتالي على الشركات الاستجابة لمصالح الأطراف المختلفة أو إيجاد التوازن بين مصالح تلك الأطراف وتشمل تلك الأطراف الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين والشركاء التجاريين والعملاء وجهات الائتمان والحكومات.[46]

وعند دراسة إطار الإفصاح وحدوده يجب مراعاة جميع تلك المصالح المتنافسة، ومن اجل تعزيز الثقة في الأسواق، يجب أن يكون هناك إطار كاف لضمان الإفصاح بأسلوب دقيق وسريع، إلا

[46] Gregory Gehlmann, "The Limits of Corporate Disclosure, Feature Service", *Center for International Private Enterprise*, January 2002.

أن هذا الإطار يكون عديم الجدوى بدون ضمان توازن المصالح بين المستثمرين وبدون الآليات المناسبة لتنفيذ متطلبات الإفصاح.

☜ **حدود الشفافية**: ساد اتجاه كبير لدى العامة خلال السنوات القليلة الماضية يطالب بدرجة اكبر من الإفصاح، ومن أسباب النمو الكبير في الاقتصاد العالمي في السنوات السابقة قدرة الشركات والكيانات الأخرى على إتاحة المعلومات عبر الحدود في ومن قصير جدا من خلال التقنيات الحديثة المتعددة، وهذه القدرة المضافة على الاتصال لها أيضا سلبياتها حيث يجب على الشركات الحذر وتقليل المخاطر التي قد تنتج عن الإفصاح عن المعلومات بشكل غير متعمد أو غير مرغوب فيه، ففي هذا العصر الجديد، يجب أن تقوم الشركة وأصحاب المصالح فيها بفحص المعلومات وتحديد الدقيق والخاطئ منها.[47]

وبين ما تتحرك اقتصاديات الأسواق الصاعدة بشكل عام نحو زيادة درجة الشفافية المطلوبة من الشركات، يكون من الضروري وجود حدود لذلك من اجل حماية الشركة من الإفصاح غير اللازم والإفصاح الذي قد يؤثر على قدرتها التنافسية من خلال التكلفة الإضافية.

إن المعايير التي ذكرناها تعتبر بمثابة الروط الرسمية الواجب توفرها لقيام حوكمة الشركات في المنظمة، وهي تجمع في طياتها مجموعة أخرى من المعايير غير الرسمية يصعب تحديدها (السمعة وسياسة السوق، والعامل البشري...) كما يبينه الشكل(3-19) في الملحق01.

[47] Christopher ray, "The enterprise crimes prosecution", *E- journal USA economic perspectives*, February 2005.

المطلب الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME:

يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا مميزا، ويلعب دورا هاما في اقتصاديات معظم الدول النامية و المتقدمة، ويشتمل هذا القطاع على الورش والمصانع والتجار والخدمات الأخرى، ويتسع هذا القطاع ليشمل المنشآت الحديثة جدا ذات التقنية المعاصرة، ويمتد ليشمل المنشآت التقليدية البسيطة سواء كانت منشآت مستقلة، مقاولين، منشآت تنتج بصفة رئيسية للسوق المحلي أو تلك التي تنتج للتصدير.

وغالبا ليس هناك تعريفا مقبولا ومتفق عليه على المستوى العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والدليل على ذلك أن بعض الدراسات أحصت أكثر من 50 تعريفا في 75 دولة. ويقع في العديد من الحالات صعوبة اختيار المعايير المستعملة من طرف دولة لتحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وليس من الغريب أن نجد على مستوى دولة واحدة عدة تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بعضها يعتمد على معيار رقم الأعمال، البعض الأخر على عدد العمال المستخدمون أو رأس المال المستثمر. هذه الاختلافات تجعل من الصعب القيام بمقارنات على المستوى الدولي، حتى ولو توافرت المعطيات الضرورية.

وعلى العموم هناك صعوبة كبيرة تواجهنا عند تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ويرجع ذلك إلى سببين:

- هو عدم وجود معيار واحد لتصنيف المؤسسات حسب حجمها حيث تختلف الآراء حول تحديد دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى ومن منظومة اقتصادية إلى أخرى ويمكن أن يعود ذلك إلى اختلاف درجة التطور الاقتصادي والفلسفة الاقتصادية في كل منها .
- انه من النادر أن تجد تحديدا خاصا بالمؤسسات الصناعية عن غيرها عند وضع المعايير حيث أن السائد هو الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إجمالا.

وفي الأخير ننوه إلى أن معظم الدول تحتمل في تعريفها إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عنصرين فقط من كل العناصر المذكورة أنفا وهما عدد العمال وحجم رأس المال أو رقم أعمالها.

1/ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

حسب القانون الأخير لتوجيه و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادرة في 12ديسمبر 2001 تحت رقم 18/1 يعرف PME في مادته الرابعة على أنها كل مؤسسة مهما يكون قانونها الأساسي ومهما كان نشاطها سواء في إنتاج السلع أو الخدمات، توظف بين 01 و250 مستخدم ولا يتجاوز

رقم أعمالها 2 مليار دينار جزائري ومجموع ميزانيتها السنوية لآخر دورة محاسبية لا يتجاوز 500 مليون دينار جزائري والتي تحترم معيار الاستقلالية ولقد قسم المشرع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة أنواع وهـــي كالتالي:[48]

☜ المؤسسات المصغرة: عرف القانون رقم 18/01 الموافق لـــ 2001/12/12 في مادته السابقة المؤسسة المصغرة على أنها كل مؤسسة توظف بين 1 و9 مستخدمين وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار جزائري، أو مجموع ميزانيتها السنوية لا تتعدى 10 ملايين دينار جزائري.

☜ المؤسسات الصغيرة: تعرف المؤسسات الصغيرة حسب القانون نفسه وفي المادة السادسة منه على أنها كل مؤسسة توظف بين 10 و49 أجير وتحقق رقم أعمال سنوي لا يتعدى 200 مليون دينار جزائري ومجموع ميزانيتها السنوية لآخر دورة محاسبية لا يتجاوز 100 مليون دينار جزائري.

☜ المؤسسات المتوسطة: تعرف المؤسسة المتوسطة حسب المادة الخامسة على أنها كل مؤسسة تستخدم بين 50 و250 أجير وتحقق رقم أعمال يتعدى 200 مليون دينار جزائري ويقل عن 2 مليار دينار جزائري أو مجموع ميزانيتها السنوي بين 100 و500 مليون دج.

الجدول(3- 10): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر.

المعايير / المؤسسة	العمالة الموظفة (عامل)	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
المؤسسة المصغرة	1 إلى 9	20	10
المؤسسة الصغيرة	10 إلى 49	200	100
المؤسسة المتوسطة	50 إلى 250	200 إلى 2000	100 إلى 500

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر 2001، ص 8-9.

2/ مكانة القطاع الخاص في القيمة المضافة:

يشكل القطاع الخاص عامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 1994 قدرة القيمة المضافة للقطاع العمومي بـــ 617.4 مليار دج والقطاع الخاص 538.4 مليار الدينار. وابتداء من 1998، أصبح القطاع الخاص يشكل أكبر نسبة في القيمة المضافة بـــ 53 % بما يعادل 1178 مليار دج وقطاع العمومي بـــ 1019.8 مليار حوالي 46%.

[48] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بيان المعطيات الاقتصادية، 2002.

الجدول (3-11):نسب مساهمة قطاع الخاص في قيمة المضافة.

فروع النشاط	قطاع الخاص%	القطاع العام%
الزراعة و الصيد البحري	99.7	0.3
الخدمات	98.5	1.5
تجارة	96.9	3.1
فنادق و مطاعم	90.2	9.8
النقل و اتصال	67.3	32.7
الأشغال و مواد البناء	64.2	35.8
الصناعة	27	73

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، 1999.

3/ خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص ومزايا من خلال جمعها بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلها عدة خصائص تتميز بها عن سائر المؤسسات الكبرى وتعكس هذه الخصائص نقاط قوة تتمتع بها من خلال ما يلي:

☜ **الضآلة النسبية رأس المال وتكلفة العامل**: تحتاج عادة المؤسسات الصغيرة رأس مال ضئيل وحجم المال المستثمر محدود، كما لا يتطلب تشغيلها تكاليف وتجهيزات ضخمة بالمقارنة مع المشاريع الكبرى. وقد أثبتت الدراسات أن تكلفة العامل في المؤسسات صغيرة الحجم هي أقل بكثير عن المؤسسات الكبرى وهذا يعود لكمية رأس المال المستثمر وطبيعة النشاط، فحجم رأس لتشغيل فرد قد يعادل خمسة أفراد في المؤسسات الكبرى.

☜ **المرونة و مركزية القرار**: تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة، ونقصد بالمرونة القدرة على التغيير أو التعديل في حالة رواج أو كساد، وخصوصيات PME هي قلة حجم المشروع وسرعة اتخاذ القرار وبالتالي تتمكن من تكييف نشاطاتها أو أسلوب عملها حسب احتياجات السوق لأن أغلبية هذا القطاع يعتمد على التكنولوجيات البسيطة ورأس المال المنخفض.[49]

تعود ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفرد الواحد أو لمجموعة من الأفراد بصفة شركاء، فنشاط المؤسسة يتوقف على هؤلاء الذين يتحملون كل المسؤوليات الإدارية والمالية للمشروع تكون القرارات سريعة ومباشرة.

---

[49] د. صالحي صالح، اساليب تنمية PME في الاقتصاد الجزائري،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2004، عدد 03، ص 23.

☜ **الملكية والاستقلالية** : إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة حافزا أساسيا للأشخاص الذين لديهم الرغبة في إنشاء مشاريع خاصة بهم لما لها من دور أساسي في إشباع الحاجات المتنوعة للأفراد، كما تتيح الفرصة للأفكار وطموحات المختصين. فملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتوقف على شخص بل يمكن أن تتعدى أشكال متعددة سواء أكانوا أسرة أم أصدقاء أو أقرباء.

أما الاستقلالية ركز عدة الكتاب على الاستقلالية في تعريفهم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال ارتباط المسؤولين المباشرين للإدارة في الم.ص.م بقراراتهم وتحمل كل المخاطر وجميع القرارات الهامة.[50]

كما ترتبط أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتباطا مباشرا بالمستهلك، فوجودها بأحجام صغيرة في البلدان الصناعية يعد أكثر من سبب، كالحاجة فئة المستهلكين إلى سلع غير نمطية (خارج نطاق الإنتاج الكبير) التي تلبي طلب المستهلكين ذوي الدخل المنخفض.

بمعنى أنها قد تنتج السلع والخدمات الاستهلاكية لفائدة العائلات والمؤسسات الأخرى الكبيرة الحجم باختلاف الجودة والأسعار.

كما تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الدول النامية تحسين الروابط بين مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتسمح لعدد أكبر من الناس بكسب عيشهم. وتتيح فرصا أوفر للعمالة والمقيمين بالمنطقة وتحقيق فرص أمثل للأقارب والأصدقاء والنساء دون الالتزام بمؤهلات علمية أو شهادات رسمية.

4/ التوزيع الجغرافي لـــ PME في الجزائر:

توجد الم.ص.م في جزائر بنسب عالية على مستوى المدن الكبرى، وتحليل التوزيع الجغرافي لها يبين أن نصف هذه المؤسسات يقع ضمن 10ولايات الوطن و 40% تنتمي لولايات الوسط و35% في الشرق، و18% في الغرب، كما يبينه الجدول (3- 12)

[50] Xavier Greffe, "les PME créent -elle des emploi ?", *Ecomomica*, 1994, p 05.

جدول رقم (3- 12): التوزيع الجغرافي لـــ PME عبر أهم ولايات الجزائر.

الولايات	عدد	الولايات	عدد
جزائر	23001	شلف	5812
وهران	13500	قسنطينة	5765
تيزي وزو	9311	تيبازة	5347
سطيف	7272	عنابة	5314
بجاية	7265	سكيكدة	4426
بومرداس	6244	معسكر	4265
البليدة	5909	تلمسان	4049

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، بيان المعطيات الاقتصادية، 2003.

5/ توزيع PME عبر النشاطات الرئيسية في الجزائر:

إن أكثر من 68% من نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتركز في خمس قطاعات رئيسية المذكورة في الجدول الموالي وأن هذه القطاعات الرئيسية توظف أكثر من 60% من جملة المستخدمين في هذا النوع من المؤسسات.

الجدول (3- 13): توزيع PME عبر النشاطات الرئيسية.

القطاعات النشطة	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد المستخدمين	النسبة %
البناء والأشغال العمومية	51.873	%28	209.621	%28،4
التجارة والتوزيع	29.070	%16	116.982	%15،8
النقل والمواصلات	16.015	%8،9	38.682	%5،24
الخدمات المقدمة للعائلات	14.574	%8،1	27.783	%3،8
الصناعات الغذائية الفلاحية	12.381	%6،8	51.930	%7،04
المجموع	123.913	%68،8	444.998	%60،2

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، 2001.

6/ مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية:

من خلال الإحصائيات والتقديرات لا يزال الاقتصاد الوطني خاضعا لهيمنة المحروقات في المبادلات الدولية لهذا يتم تقديم نسب و أرقام التجارة الخارجية دون قطاع المحروقات.

الواردات: حتى في تاريخ 1998 بلغت واردات الخواص 4.984 مليون دولار أمريكي، أي ما يعادل 53% من مجموع الواردات المقدرة بـــ 9.403 مليون دولار أمريكي، وتتوزع الواردات الخواص خلال سنة 2001.[51]

الصادرات: يحقق القطاع الخاص و الم.ص.م نتائج جد ضعيفة، بحيث بلغت صادرات قطاع الى 115 مليون دولار أمريكي وهذا ما يعادل 29.5% فقط من مجموع الصادرات (390 مليون دولار) خارج قطاع المحروقات وهي بعيدة عن أهداف السلطات في تحقيق ما يقارب 2 مليار دولار أمريكي كصادرات خارج المحروقات حتى الآن، وتحتل في هذه الفترة الجزائر في مجال الصادرات الم.ص.م مرتبة 20 في مستوى القارة الإفريقية.

[51] تقرير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية 2001.

المبحث الثالث: تقييم حوكمة الشركات لـ PME/PMI دراسة حالة:

تمهيـــــــــد:

كما سبق ذكره في المباحث السابقة فان حوكمة الشركات تخص كل أنواع المؤسسات، باختلاف وظائفها، ملكياتها وأحجامها. في بحثنا هذا، نركز على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قمنا بمحاولة لقياسها وذلك باستعمال ما يسمى بـ (La théorie des ensembles flous) المجموعات المبهمة.

تعد نظرية المجموعات المبهمة من أهم الطرق المستعملة في معالجة الظواهر التي ليس لها خصائص ومميزات محددة، أي ليس بالمقدور قياسها كميا، كان استعمالها في أول الأمر منحصرا في الرياضيات والفيزياء، ثم انتقل استعمالها إلى العلوم الأخرى، التي من ضمنها علم الاقتصاد. ومن أهم خصائصها، الاعتماد على التحليل متعدد الأبعاد، أي عند قياس أي ظاهرة باستعمال النظريات المبهمة، تؤخذ بعين الاعتبار كل خصائصها، ليتم فيما بعد تحديد نسبة مدى أهمية كل خاصية على حدا في الظاهرة المدروسة، وذلك باستعمال(Les fonctions d'appartenances) دوال الانتماء، على خلاف ما كان متبعا في السابق، من الاعتماد على معيار واحد، يكون بمثابة المعيار الوحيد الأهم في التحليل والذي تبنى عليه كل النتائج.[52]

لقد خص أول استعمال للنظريات المبهمة في علم الاقتصاد في قياس ظاهرة الفقر، وكان ذلك سنة 1965 من طرف العالم (Zadeh) زادي، لتتوالى عليها التطورات، من أهمها أبحاث (Cerioli and Zani) سيريولي و زني،ثم (Cheli, Lemmi) شلي و لومي،[53] و(Betti, Verma, Mussard, Pi-Alperin) بتي، فرنه، مسارد و فألبران.[54]

كل هؤلاء الباحثين تركزت جهودهم في القياس متعدد الأبعاد للفقر. وننحن بدورنا من خلال الدراسة النظرية لحوكمة الشركات، وجدنا تشترك مع الفقر من ناحية خصائصها ومعاييرها التي تتميز بطابعها الكيفي، مما جعلنا نحاول استعمال هذه النظريات في محاولة لتقييم تطبيق معايير حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة.

---

[52] Burlat Patrick et Xavier Boucher, "Une utilisation de la théorie des sous- ensembles flous pour le calcul d'indicateurs de performance", *4e Conférence Francophone de Modélisation et Simulation*: Organisation et Conduite d'Activités dans l'Industrie et les Services, Toulouse, France, du 23 au 25 avril 2003 .

[53] Cheli, Totally, "Fuzzy and Relative Measures in Dynamics Context", *Metron*, 1995, n° 53, p. 83.

[54] Gianni Betti; Bruno Cheli; Achille Lemmi; Vijay Verma, "The Fuzzy Approach to Multidimensional Poverty: the Case of Italy in the 90's", *The Conference on "The Measurement of Multidimensional Poverty, Theory and Evidence*", Brasilia, August 2005.

1/ المتغيرات المستعملة:

معايير حوكمة الشركات:

- دور مجلس الإدارة في نشاط المؤسسة.
- دور المساهمين في نشاط المؤسسة.
- دور الإفصاح والشفافية في نشاط المؤسسة.
- دور أصحاب المصالح في نشاط المؤسسة.
- دور المحيط المؤسساتي في نشاط المؤسسة.

معايير الأداء الجيد في المؤسسة:

1- وضع، تنفيذ الاستراتيجيات وغياب المخاطر في المؤسسة.

2- ترقية الإنتاجية، المردودية، تسيير التكاليف والنوعية.

3- إشباع رغبات الزبائن وزيادة عددهم.

4- احترام القوانين والعقود.

5- زيادة الكفاءات في المؤسسة.

6- توسيع استعمال تقنيات المعلومات والاتصال (TIC).

2/ مفاهيم أساسية حول دوال الانتماء:

نضع D مجموعة جزئية متكونة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تنتمي إلى فضاء اقتصادي A (ولاية تلمسان) $A = \{a_1, \ldots, a_i, \ldots a_n\}$، حيث كل $a_i \in D$ يعبر عن درجة من النقص في عنصر واحد على الأقل من معايير الأداء الجيد k في المؤسسة، والمحتواة في X:

$$X = \{X_1, \ldots, X_j, \ldots, X_k\} \qquad j = 1, \ldots k.$$

دالة الانتماء للمجموعة الجزئية المبهمة D للمؤسسة i حيث $(i = 1, \ldots n)$ بالنسبة لمعيار الأداء الجيد في المؤسسة j والمعرفة كما يلي: [55]

$$x_{ij} = \mu_D(X_j(a_i)) \qquad (1)$$

يمكن أن نحصل على ثلاثة حالات:

$$\left.\begin{array}{l} x_{ij} = 0 \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (أ) \\ x_{ij} = 1 \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (ب) \\ 0 < x_{ij} < 1 \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (ت) \end{array}\right\}$$

[55] Cerioli A. and Zani, "A Fuzzy Approach to the Measurement of Poverty", *Springer Verlag*, Berlin, 1990.

(أ) في حالة إذا لم يكن للمؤسسة a_i أي نقص في المعيار j.

(ب) في حالة إذا كان للمؤسسة a_i نقص كامل في المعيار j.

(ت) في حالة إذا كان للمؤسسة a_i نقص جزئيا في المعيار j منحصر بين (0 و1).

لكي تكون دوال الانتماء محققة، يجب أن تنحصر قيمتها في مجال يمتد من [0 1]، كما يمكن لدالة الانتماء أن تتخذ عدة أشكال، كون الباحث يستطيع استعمال الشكل الذي يكون مبسطا، ذي نتائج فعالة وقريبة من الحقيقة، بالإضافة إلى ذلك فان دوال الانتماء تنطلق في عملياتها من إطار مرجعي المتمثل في المعلومات المتحصل عليها من تصريحات المتخصصين في الميدان المدروس، التي تخص في دراستنا بمعايير حوكمة الشركات، التي ترتكز على معايير الأداء الجيد للمؤسسات.

و من خلال ما سبق الإشارة إليه،و انطلاقا من دراسة (Cerioli et Zani) تعرف درجة الانتماء للمؤسسات i من المجموعة الجزئية المبهمة D للحوكمة الرديئة للشركات،كمتوسط حسابي لدرجات دوال الانتماء لمجموع المؤسسات ذات الحوكمة الرديئة بالنسبة لمجموعة معايير الأداء الجيد للمؤسسة متجمعة k.[56]

$$\mu_D(a_i) = \frac{\sum_{j=1}^{k} x_{ij} w_j}{\sum_{j=1}^{k} w_j} \qquad (2)$$

3/ تحديد دوال الانتماء:

تحدد دوال الانتماء من خلال خمس وجهات نظر:[57]

☜ وجهة نظر الإمكانية (likelihood view): وهو أن تطرح القضية المدروسة على المختصين في الميدان، والذي سوف يصرح كل منهم بمستوى معين لتحقق الظاهرة، فيتم تسجيل إجماع الآراء في كل مستوى، وذلك بإعطاء قيم لنسب كل مستوى. وهي وجهة النظر التي تتفق مع بحثنا.

☜ وجهة نظر المجموعة العشوائية (random set view): هو طرح القضية عشوائيا على مجتمع ما، وجمع الإجابات على شكل نسب.

---

[56] Chiappero -Martinetti, "A multi-dimensional assessment of wellbeing based on Sen's functioning theory", *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Berlin, 2000, N° 108, p 209.

[57] Taner Bilgic and Burhan Turksen, "Measurement theoretic frameworks for fuzzy set theory", *Working notes of the* IJCAI 95 *workshop on "Fuzzy Logic in Artificial Intelligence"*, 14th International Joint Conference on Artificial Intelligence, Montreal, Canada, 1995, p 55 -65.

☜ وجهة نظر التشابه (similarity view): عبارة عن وضع نموذج معين يكون مجال للمقارنة مع مختلف وضعيات الظاهرة المدروسة.

☜ وجهة نظر القياس (measurement view): هي تحديد مقاييس و تسجيل الحالات التي تستلاءم معها.

سوف نستعمل دالة الانتماء لقياس حوكمة الشركات في المؤسسة i ، أين تمثل Wj الوزن الخاص بمعايير الأداء الجيد j. من خلال هذا التعريف نستنتج أن:

$$0 \le \mu_D \le 1$$

مع:

$$\begin{cases} \mu_D(a_i) = 0 \text{..... ...(أ)} \\ \mu_D(a_i) = 1 \text{..... ...(ب)} \\ 0 < \mu_D(a_i) < 1 \text{..... .(ت)} \end{cases}$$

(أ) إذا لم يكن هناك نقص في معايير الأداء الجيد k.

(ب) إذا كان هناك نقص كامل في معايير الأداء الجيد k.

(ت) إذا كان النقص في معايير الأداء k يمتد ما بين 0 و 1.

كما تركز هذه الدوال على طريقة اختيار الوزن W والذي يحدد أساسا على حسب إطار الدراسة، وتشكل عملية اختيار الوزن عاملا أساسيا في تعريف مؤشر المجموعات المبهمة. وهي دالة عكسية لدالة الانتماء.

هناك عدة طرق مستعملة في اختيار الوزن W، كالاقتراح الذي تقدم به (Cerioli et Zani):

$$\omega_j = \log\left(\frac{\sum_{i=1}^{n} h(a_i)}{\sum_{i=1}^{n} x_{ij} h(a_i)}\right) \ge 0 \qquad (3)$$

$0 < \sum_{i=1}^{n} x_{ij} h(a_i)$ يعني أن دالة الانتماء x_{ij} لا تنعدم $\forall i$.

كما أن هناك طريقة أخرى، والأكثر استعمالا، بساطة ومنطقية، التي تأخذ الوزن W في أحسن الحالات في الظاهرة المدروسة، أي الحالات التي يكون فيها النقص قليلا أو منعدما في المعايير أو الخصائص قيد الدراسة، والتي سوف نحاول تطبيقها في دراستنا لحوكمة الشركات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4/ النتائج التطبيقية:

في إطار بحثنا، استخدمنا المعطيات المحصل عليها، من خلال الاستبيان، الذي تطرقنا فيه، إلى الاستفسار عن مدى تحقق معايير حوكمة الشركات، وكذا دورها في ترقية معايير الأداء الجيد في المؤسسة، مقدم لحوالي 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، مختلفة النشاطات، وذات ملكية عامة وخاصة، يمتد عدد عمالها ما بين 40 عاملا و250 عاملا، تنحصر في مجال جغرافي لولاية تلمسان، واستثنينا المؤسسات الصغيرة جدا لعدم توافقها و أهداف البحث.

وللإشارة فان معظم المؤسسات الخاصة المدروسة، شركات عائلية، لا تتوفر على مجالس إدارة بالشكل القانوني المعروف، أي أن الملاك هم اللذين يقومون بعملية الإدارة في جل الأحيان، ولذلك فان المهم في دراستنا هو التعرف على التناسق، التوافق، الاحتكاك وكذا تنظيم العمل بين المسير وأفراد العائلة والمساهمين في رأس مال المؤسسة، ونشير أيضا إلى أن المساهمين هم عبارة عن أفراد العائلة والأصدقاء في معظم المؤسسات الخاصة، أما بالنسبة الشركات ذات الملكية العامة، فقد مثلنا معيار المساهمين بشركات تسيير المساهمة (SGP).

ولإثراء الدراسة، تطرقنا أيضا إلى مستوى التكوين لدى مسيري مؤسسات العينة الممثل في الجدول والشكل المواليين:

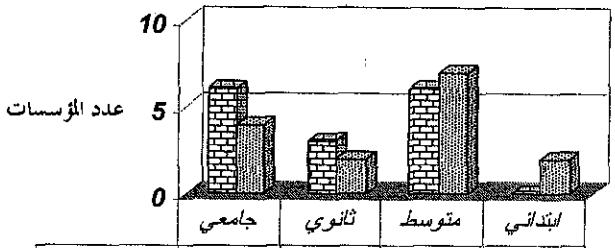
الجدول (3-14): **مستوى التكوين لدى مسيري مؤسسات العينة المدروسة.**

مستوى التكوين	قطاع عام	قطاع خاص
مستوى جامعي	6	4
مستوى ثانوي	3	2
مستوى متوسط	6	7
مستوى ابتدائي	0	2

المصدر: هذا الجدول من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى التكوين في المؤسسات العمومية مرتفع عنه في المؤسسات الخاصة، خاصة فيما يخص ذوي المستوى الجامعي، الذي يمثل 40% في المؤسسات العمومية، وهذا راجع إلى كون المستوى التعليمي يمثل أهم الشروط المطلوبة في تعيين الموظفين. كما نلاحظ أن 60 % من مسيري القطاع الخاص حاصلين فقط على المستوى المتوسط والابتدائي، مما يجعل الفرق شاسعا بين القطاعين في مستويات التكوين للمسيرين، لكن مع هذا فان القطاع العام ليس له أداء جيد في الاقتصاد الوطني.

الشكل (3-17): مستوى التكوين لدى مسيري مؤسسات العينة



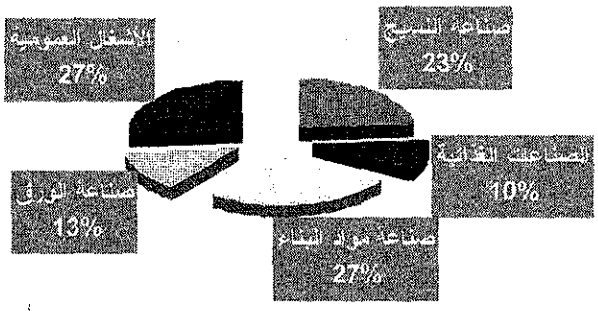
المصدر: هذا الشكل من إعداد الطالب.

الجدول(3-15): تقسيم مؤسسات العينة حسب نشاطها.

نشاط المؤسسة	عامة	خاصة
صناعة النسيج	2	5
الصناعات الغذائية	0	3
صناعة مواد البناء	5	3
صناعة الورق	1	3
الأشغال العمومية	7	1
المجموع	15	15

المصدر: هذا الجدول من إعداد الطالب.

الشكل (3-18): نسب مؤسسات العينة حسب نشاطاتها



المصدر: هذا الشكل من إعداد الطالب.

إن تقسيم مؤسسات العينة من حيث النشاط يبدو متجانسا، حيث تظهر اكبر حصة من نصيب مؤسسات الأشغال العمومية ومؤسسات صناعة مواد البناء بنسبة 27% على التوالي، ثم تأتي بعدها مؤسسات صناعة النسيج بنسبة 23%، واقل نسبة كانت من نصيب مؤسسات صناعة الورق ومؤسسات الصناعات الغذائية بنسب 13%، 10% على التوالي، و لم يكن هذا التوزيع بدافع الصدفة، وإنما كان بسبب محدودية عدد المؤسسات التي تلبي الشروط الموضوعة، التي من أهمها انحصار عدد عمال المؤسسة ما بين 40 و250 عاملا.

5/ تطبيقات دوال الانتماء:

بالنسبة لمراحل النتائج التطبيقية لدوال نظرية المجموعات المبهمة، في البداية بحثنا عن دوال الانتماء أحادية البعد لكل كل معيار لحوكمة الشركات j، الذي يجمع كل مؤسسات العينة a_i، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

كم سبق وان ذكرنا، فان الطريقة التي استعملناها في تحديد دوال الانتماء هي وجهة نظر الإمكانيات، وذلك بإعطاء قيم تمتد من 0 (الذي يعني انه ليس هناك أي نقص لمعايير الأداء الجيد في أي معيار من معايير حوكمة الشركات) إلى 1 (الذي يعني النقص التام لمعايير الأداء الجيد) التي نرمز إليها بـ E، وتسجيل هذه القيم يكون من خلال تصريحات مجموعة من المسيرين والمتخصصين، فمثلا قيمة 0,7 في الجدول (3-20) من الملحق 02، تعني أن 70% من المستجوبين بان (X=(1+2+4 (وضع، تنفيذ الاستراتيجيات وغياب المخاطر في المؤسسة+ ترقية الإنتاجية، المردودية، تسيير التكاليف والنوعية+ احترام القوانين والعقود) لا تكفي لكي يكون دور مجلس الإدارة فعالا في تطبيق حوكمة الشركات.

لتأتي مرحلة التوفيق بين هذه القيم وما يقابلها من عدد شركات العينة a_i، ثم نحسب Σ(ai * E)/n حيث n عدد مؤسسات الدراسة، المعبر عنه بالقيد F(x)، الذي يعتبر المؤشر المبهم أحادي البعد لكل معيار من معايير حوكمة الشركات. وهذا كما هو مبين في جداول الملحق 02.

ثم قمنا باختيار الوزن W_j بطريقة الاعتماد على خبرة أصحاب التخصص، ونشير إلى أن اختيار الوزن هو أهم خطوة في تطبيق دوال الانتماء، وهو دالة عكسية لدالة الانتماء، وبما أن نتائج دالة الانتماء تدل على مدى النقص في معايير حوكمة الشركات في حالتنا هذه، فان اختيار الوزن يكون بأخذ عدد المؤسسات التي تتبنى اكبر نسبة من معايير الأداء الجيد، بافتراض أنها أحسن المؤسسات، كحالة عكسية لدالة الانتماء. ثم يتم تقسيمها على عدد المؤسسات n، لما تمثله من تكرارات نسبية. مما يسمح لنا بحساب المؤشر الكلي المبهم متعدد الأبعاد $\mu_D(a_i)$ الخاص بكل مؤسسات العينة، من خلال حساب معادلة الانتماء الكلية لحوكمة الشركات حسب المعادلة (2)

$$\mu_D(a_i) = \frac{\sum_{j=1}^{k} x_{ij} w_j}{\sum_{j=1}^{k} w_j} \qquad (2)$$

هذا المسار يؤدي بنا الى الحصول على مجموعة من النتائج سجلناها في الجدول(3-16).

الجدول(3-16): **دوال الانتماء الكلية أحادية البعد لقياس حوكمة الشركات.**

المعايير	F(x)	المساهمة المطلقة	المساهمة النسبية
x1	0,4167	0,0725	% 16,6732
x2	0,4433	0,0964	% **22,1719**
x3	0,4200	0,1096	% **25,2078**
x4	**0,4867**	**0,0635**	% **14,6055**
x5	0,4267	0,0928	% 21,3416
المجموع	**0,4346**	0,4346	% 100,0000

المصدر: هذا الجدول من إعداد الطالب.

من خلال نتائج الجدول تحصلنا على المؤشر الكلي المبهم متعدد الأبعاد لحوكمة الشركات بقيمة 0,4346 الخاصة بكل شركات العينة، سواء كانت من القطاع العام أو من القطاع الخاص، معناه أن 0,4346% من مؤسسات العينة تعاني عدم تطبيق حوكمة الشركات.

وإذا ما لاحظنا النتائج المتحصل عليها في القياس أحادي البعد، نجد معيار دور أصحاب المصالح (X4) والذي يمثل البنوك، الزبائن، العمال والمساهمين، هو العنصر الأساسي الذي يتحكم في الظاهرة بنقص قيمته 0,4867%، وتبقى المعايير الأخرى تتقارب في نسبها إلى قيمة 0,42% وهي ضعيفة التأثير حسب التحليل أحادي البعد.

لكن التحليل متعدد الأبعاد لحوكمة الشركات، لا تتفق نتائجه مع النتائج السابقة، والتي تظهر من خلال المساهمة النسبية لكل المعايير في المؤشر الكلي المبهم متعدد الأبعاد، حيث يظهر أن اكبر حصة مساهمة، هي من نصيب المعيار دور الإفصاح والشفافية (X3) بنسبة **25,2078** %، ويأتي إلى جانبها معيار دور المساهمين (X2) بنسبة **22,1719** %، هذا يعني أن من خصائص هذا التحليل الأخذ بعين الاعتبار كل العناصر التي تؤثر في الظاهرة المدروسة جنبا إلى جنب، وذلك حسب نسبة مساهماتها. أما بالنسبة للمعيار دور أصحاب المصالح (X4) فلا تمثل نسبة إسهامه إلا **14,6055** % في الظاهرة، وهي نسبة ضئيلة جدا على العكس مما كان يظهر في التحليل أحادي البعد.

مما سبق تحليله، يظهر انه الشركات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة تعاني من خلل بدرجة كبيرة في كل من معياري الإفصاح والشفافية، وكذا دور المساهمين، الأمر الذي يؤثر سلبا على أدائها، لدا من الأجدر بمسيري هذه المؤسسات التركيز على معالجة هذه الجوانب الحساسة، إذا ما أرادوا تحقيق الأداء الجيد لمؤسساتهم، والذي يؤدي بدوره إلى إنعاش نشاطها في السوق، وتصديها للمنافسة بشقيها المحلي والأجنبي، مما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة للاقتصاد ككل.

إن هذا التحليل الذي قمنا به كان خاصا بكل الشركات باختلاف ملكياتها، ولكي تكون الدراسة أكثر تدقيقا، قمنا بتقسيم مؤسسات العينة حسب القطاعات التي تنتمي إليها، من قطاع خاص وقطاع عام، كما هو مبين في الجدول (3-17).

الجدول(3-17): تقسيم مؤسسات العينة حسب القطاعات، المساهمة المطلقة والنسبية.

	F(x)	المساهمة المطلقة	المساهمة النسبية
القطاع العام	**0,4311**	0,1617	0,3889
القطاع الخاص	0,4147	0,2592	**0,6111**
كلا القطاعين	0,4346	0,4346	1,0000

المصدر: هذا الجدول من إعداد الطالب.

من خلال نتائج الجدول يظهر لنا أن 0,43% من مؤسسات القطاع العام تعاني من عدم تطبيق التسيير الجيد، بينما 0,41% من مؤسسات القطاع الخاص لديها نقص في تطبيق حوكمة الشركات، وهذا من خلال دالتي الانتماء من وجهة نظر البعد الواحد لكل من مؤسسات القطاعين. بينما تظهر المساهمة النسبية للقياس متعدد الأبعاد أرقاما مختلفة، إذ ما نسبته 0,61% من النقص في تطبيق حوكمة الشركات من نصيب مؤسسات القطاع الخاص، والنسبة المتبقية من نصيب مؤسسات القطاع العام بقيمة 0,38%.

إن هذه التقسيم قد اظهر نسب النقص في تطبيق حوكمة الشركات لكل من القطاعين، لكن مع هذا يبقى غير كافي، لعدم إظهاره مكامن الخلل، مما أدى بنا إلى اللجوء إلى تقسيم آخر، حيث سوف نقوم بالتقسيم متعدد الأبعاد أولي، على حسب معايير حوكمة الشركات المدروسة (X5,X4,X3,X2,X1)، نستخرج فيه دوال الانتماء لكل معيار والمتعلقة بكل قطاع على حدا، كما يبينه الجدول رقم(3-18)

الجدول(3-18): تقسيم مؤسسات العينة حسب معايير حوكمة الشركات.

المعايير / القطاعات	x1	x2	x3	x4	x5
القطاع العام	0,4667	0,4400	0,4533	0,5067	0,3733
القطاع الخاص	0,3600	0,4467	0,3867	0,4667	0,4800

المصدر: هذا الجدول من إعداد الطالب.

ثم يليه تقسيم ثاني يجمع بين معايير حوكمة الشركات، والتقسيم حسب القطاعات، كما يظهر في الجدول(3-19).

الجدول(3-19): تقسيم مؤسسات العينة حسب القطاعات و المعايير، المساهمة المطلقة والنسبية.

المعايير / القطاعات	المساهمة	x1	x2	x3	x4	x5
القطاع العام	المساهمة المطلقة	0,0519	0,0978	0,1007	0,0563	0,1244
	المساهمة النسبية	12,0287	22,6810	23,3666	13,0596	**28,8641**
القطاع الخاص	المساهمة المطلقة	0,0960	0,0893	0,1031	0,0622	0,0640
	المساهمة النسبية	23,1500	21,5440	**24,8670**	15,0057	15,4333
القطاعان معا	المساهمة المطلقة	0,0725	0,0964	0,1096	0,0635	0,0928
	المساهمة النسبية	16,6732	22,1719	**25,2078**	14,6055	21,3416

المصدر: هذا الجدول من إعداد الطالب.

إن النتائج المتحصل عليها، جاءت أكثر تدقيقا، حيث تبين مواطن الخلل ممارسة حوكمة الشركات في كل معيار وقطاع على حدا، حيث تبين هذه النتائج أن نسبة اكبر خلل في تسيير مؤسسات القطاع العام، تتحدد في المعيار دور المحيط المؤسساتي (X5) بمساهمة نسبية قيمتها 28,86% من مجموع مساهمات المعايير الأخرى. وأن الخلل في مؤسسات القطاع الخاص يتمحور في المعيار دور الإفصاح والشفافية (X3) بمساهمة نسبية قدرها 24,86%، وهو ما يدعم ما جاء به الجانب النظري للدراسة، الذي ركز على إصلاح هذين المعيارين بالخصوص للوصول إلى ممارسة جيدة لحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصـــــة:

تعتبر حوكمة الشركات نظام جديد يقوم على المشاركة والشفافية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات لرعاية مصالح كافة الأطراف كبار وصغار المساهمين وكذلك العاملين والبنوك والزبائن.

إن الهدف من تطبيق نظام الحوكمة هو وجود إدارة رشيدة ونظام يحقق التفوق وتحسين اقتصاد المؤسسات، وتدعيم مركزها في السوق لمواجهة المنافسين، والمحافظة على دقة وصحة المعلومات الصادرة عن هذه المنشأة، وقد أصبح من ضرورة أن يتم تطبيق أنظمة الحوكمة في الدول العربية عامة والجزائر خاصة لإقبالها على الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية. وذلك بالتركيز على المحاور التالية إعادة النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية. تطبيق نظام الحوكمة في الشركات والجهات الحكومية سيؤدي إلى تحسين الإدارة في الشركات والمؤسسات، بما يحقق ارتفاعا في الإنتاجية، وزيادة في العائد الاقتصادي للشركات ذاتها، مما يدعم ثقة المستثمرين، ويرفع قيمة أسهم الشركات والجهات الحكومية، ويرفع قيمة أسهم الشركات مما ينعكس ذلك على الدورة الاقتصادية وكذلك زيادة معدلات نمو الاقتصاد الوطني.

وللوصول إلى التطبيق الجيد لحوكمة الشركات، من اجل تحقيق التنمية لابد من التركيز بالدرجة الأولى على إصلاح كل من واقع الإفصاح والشفافية، وكذا المحيط المؤسساتي لشركاتنا، دون التفريط في الجوانب الأخرى من مجالس الإدارات، المعاملة العادلة بين المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

خاتمة

خاتمة عامة:

بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكـــا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خـــلال عـــام 2002، وفى هذا الصدد تطرقت العديد من الكتابات الاقتصادية إلى أهمية ومـــدى تـــأثير مفهـــوم الحكم الرشيد وحوكمة الشركات في العديد من النـــواحي الاقتـــصادية والقانونيـــة والاجتماعيـــة والمحاسبية والرقابة الهادفة إلى صالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل، بما يعمل علـــى ســـلامة الأوضاع الاقتصادية وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والنامية على حد السواء.

إن الإدارة الجيدة للمؤسسات الاقتصادية تؤدي إلى تدعيم وتحديث الاقتصاديات المرتبطة بالـــسوق العالمية، وبدون إصلاح هذه الأخيرة يكون البديل هو الاحتكار في عملية اتخـــاذ القـــرار في تلـــك المؤسسات والتي يجب أن تكون منفصلة وذاتية لها شخصية قانونية منفصلة، ولها حقـــوق وعليهـــا واجبات ومسئوليات، تأخذ حماية من الدولة، وفي المقابل فالدولة لها مـــصلحة خاصـــة في إدارتهـــا السليمة لأنه من الممكن أن تخلق مخاطر نفسية في وقت يعتمد عليها كثيرون مثل الموظفين، الموردين، الدائنين المرتقبين والمستثمرين وأيضا المجتمع المحلي والبنوك، ويكون ذلك من خلال تطبيق ما يصطلح عليه بالحكم الرشيد.

يعبر الحكم الرشيد عن ممارسة السلطة السياسية وإدارتها للتسيير الأمثل لشؤون المجتمع وموارده. وهو تعريف معتمد من طرف أغلب المنظمات الدولية. وهو في واقع الأمر مفهوم قديم يدل بالأساس على آليات ومؤسسات تشترك في صنع القرار. ومنذ عقدين طرأ تطور على هذا المفهوم وأصـــبح يعـــني حكم تقوم به قيادات سياسية منتخبة وأطر إدارية كفئة لتحسين نوعية حيـــاة المـــواطنين وتحقيـــق رفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم ودعمهم. ومن أجل أن يكون مفهوم الحكم الرشيد دو دلالة وفعالية، لابد من التكامل بين عمل الدولة ومؤسساتها مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمـــع المدني. فلا يمكن أن نتحدث عن الحكم الرشيد دون تكريس المشاركة والمحاسبة والشفافية، واتخـــاذ القرارات في ظل الديمقراطية، ووجود نظام متكامل من المحاســـبة والمـــساءلة الـــسياسية والإداريـــة للمسؤولين في وظائفهم العامة، ولمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

هناك عدة معايير سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية تشمل الدولة ومؤسساتها والإدارة والمجتمـــع المدني والقطاع الخاص والمواطنين كناشطين اجتماعيين وهي معايير قد تختلف حـــسب المنظمـــات وحسب المناطق. إن المعايير المعتمدة من طرف البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتـــصادي للتنميـــة،

تتمحور بالأساس حول تحفيز النمو الاقتصادي والانفتاح الاقتصادي وحرية التجارة والخوصصة، حكم القانون والمعاملة بالمساواة والمشاركة وتأمين فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها الدولة، والتحكم في نسب الفساد.

وان اجتماع هذه المعايير في قالب واحد يؤدي إلى الرؤية الإستراتيجية لتحقيق التنمية، الذي يعني تلقائي التحسين التلقائي لنوعية حياة المواطنين ومستوى معيشتهم، مما يعني أن التنمية أضحت مرتبطة بالتكامل بين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والبيئي، ومستندة على العدالة في توزيع الدخل والمشاركة في صياغة السياسات، أي التنمية المستدامة التي بدونها لا يمكن تحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية بشرية مستدامة.

وفي محاولتنا للبحث في مدى انتهاج الجزائر لمؤشر الحكم الرشيد IQI وجدناها متأخرة بدرجة كبيرة، خاصة بالمقارنة مع الدول الصناعية المتقدمة. ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب، ركزنا في دراستنا على أهمها، والمتمثلة في الضعف الكبير الذي تعاني منه الجزائر في معياري الأصوات والمساءلة والاستقرار السياسي، مقارنة بالدول الصناعية التي تحتل مراكز متقدمة، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف الديمقراطية، وفي المساءلة من جهة ثانية، حيث تشكو إلى جانب جل الدول العربية من أنظمتها الحاكمة، التي تلجأ في تبرير وجودها إلى العوامل التاريخية، وعدم استنادها إلى الشرعية سواء تعلق الأمر بنظام الانتخابات المتبع، أو نظام المشاركة واستقلالية السلطات، الأمر الذي يفسر اعتمادها على مؤسسات دستورية وقضائية مهمتها استدامة السلطة، وذلك لشعورها بالضعف والتهاوي أمام طبيعة الحكم الرشيد، فمثلا تبلغ نسبة مشاركة المرأة العربية في المجالس التشريعية 6 % بالمقابل مع المعدل العالمي15%، ويحظى الجهاز التنفيذي في البلاد العربية بنفوذ خاص في صياغة القوانين والتشريعات بالمقارنة مع الجهاز التشريعي، وللرئيس نفوذ أكبر في إصدار الأوامر دون اللجوء إلى البرلمان مثل الجزائر والأردن.

إلى جانب العجز الإداري الكبير الذي امتد إلى وظائف الحكومة ليشمل وظيفة الرقابة، في الوقت الذي يفترض أن تسعى فيه الحكومة إلى إتباع ترتيبات واقية لتضييق الخناق على الفساد، وهذا راجع إلى غياب نظام متكامل للإدارة العامة ونقص الكفاءات الإدارية وتدني مستويات الأجور والمرتبات والحوافز، والمركزية الجامدة والتعدد في الإجراءات الإدارية والافتقار إلى نظم لتصنيف وترتيب العاملين وغياب نظم المكافآت والعقاب والمساءلة، السبب الذي يجعل الجهاز الإداري غير قادر على مسايرة التطورات الجارية محليا ودوليا، حتى أن الموظف العام وصل إلى درجة عرقلة سير المعاملات لكي يحصل على مقابل إضافي. بالإضافة إلى افتقاد البيئة التنظيمية في وحداتها الرقابية التي تقدم

الخدمات العمومية، إلى القدرات والوسائل اللازمة لفضح الفساد والانتهاكات المصاحبة إلى اتخـــاذ الإجراءات التنفيذية الداخلية في الوحدات الإدارية، مما عطل التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي وساعد على انتشار ظاهرتي الفقر والبطالة، الأمر الذي أثر سلبا على اندماج المجتمع العربي.

وأصبح عدم وجود معايير لحوكمة الشركات لضمان حسن إدارة المنشآت لصالح أصحابها، موضوعا تتزايد أهميته. وكذلك أصبح ضعف الثقافة الخاصة بحوكمة الـــشركات والإطـــار التنظيمـــي مـــن الموضوعات التي تنال اهتماما مضاعفا نظرا لانتشار اللوائح القانونية غـــير الواضـــحة، والقـــدرات المحدودة لتنفيذ القانون في هذه الدول.

وقد عرف الخبراء حوكمة الشركات بأنها محاولة إيجاد تنمية للتطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين فيها وغيرهم من خلال تحري تنفيذ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم من خلال استخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

الأمر الذي أدى تعاضد الجهود لتحسين ممارسات حوكمة الشركات بوضع معايير دولية منذ حوالي خمسة عشر سنة حتى اكتسب ما يتمتع به من قوة هائلة في الوقت الحالي وحرصت منظمة التجـــارة العالمية والدول الأعضاء منذ أكثر من عشر سنوات على وضع معايير تساعد على نمو الشركات عبر الحدود بإقناع المستثمرين والمقرضين بالثقة في الاستثمار في دولهم أو في المنطقة التي يوجدون فيهـــا. وتحقيقا لهذا الغرض سعت هيئات المحاسبة الدولية وجمعيات المحاسبة إلى وضع مجموعة المعايير الدولية، وبالإضافة إلى ذلك قام البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ومعظـــم بنـــوك التنمية الإقليمية ومختلف هيئات التنمية بوضع وتوسيع برامج حوكمة الشركات على مـــدى عـــدة أعوام مضت.

و بدون بتطبيق هذا المفهوم على الشركات العائلية والعمومية الصغيرة والمتوسطة يجعل من نظامهـــا مجرد حبر على ورق، وتشكل هذه النوعية من المؤسسات لب الموضوع لدراستنا، والتي لاحظنـــا أن السيطرة فيها تكون لعدد صغير من الأفراد والعائلات الذين يتحكمون في الأمور الداخلية للـــشركة بحكم وضعهم الوظيفي، في كل النواحي المالية والإدارية. كما أنه مع تطبيق نظام الحوكمـــة علـــى الشركات الصغيرة والمتوسطة ينتظر أن يتم تحقيق عدد من النتائج الجيدة، لعل من أهمها إشاعة جو من الطمأنينة في أوساط المستثمرين، وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم المنافسة في الأسواق، ومنع حـــدوث حالات الفساد المنتشرة في الشركات نتيجة لتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية بالإضـــافة إلى تـــوفير مصادر تمويل للشركة في ظل تزايد حركة انتقال التدفقات الرأسمالية، بما يضمن لها الاستمرارية.

وفي السنوات الأخيرة بدأت معظم الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، تولي عناية كبيرة بهذا الأمر من أجل السير في اتجاه استمرارية هذا النوع من الشركات، كونهـــا أصـــبحت أداة قويـــة لجـــذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ومن المنتظر أن تظل كذلك لأن رأس المال يتجه إلى حيث يعلـــم أنـــه يتمتع بالحماية، وذلك من خلال تكييف ممارسات الشركة لتتلاءم مع التطورات والمتغيرات الحديثة. لأنه بمرور الوقت يتوارث هذه الشركة جيل بعد آخر ويتغير حجم العمل التجاري ممـــا يـــؤدي إلى وجود تحديات تواجهها، وبالتالي لابد من وجود نظام جديد تكمل به عملها.

كما توفر حوكمة الشركات كذلك، نظام جديد يقوم على المشاركة والـــشفافية وتوزيـــع الأدوار والمسؤوليات لرعاية مصالح كافة الأطراف كبار وصغار المساهمين وكذلك العاملين، وجـــود إدارة رشيدة ونظام يحقق التفوق وتحسين اقتصاد المنشأة ومركزها في السوق لمواجهة المنافسين، ويحـــافظ على دقة وصحة المعلومات الصادرة عن هذه المنشأة، و قد أصبح من ضرورة أن يتم تطبيق أنظمـــة الحوكمة في الدول العربية عامة والجزائر خاصة لإقبالها على الانضمام إلى منظمة التجـــارة العالميـــة. وذلك بالتركيز على المحاور التالية إعادة النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال الـــتي تعـــزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية.

نظرا للأهمية الكبيرة لحوكمة الشركات، وما تجنيه المؤسسات من منافع من جراء تطبيق هذا النظام، والتي أشرنا إلى بعضا فيما سبق، قمنا بدراسة لتقييم هذا النموذج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي خرجنا منها ببعض التوصيات نلخصها فيما يلي:

☜ تعزيز حوكمة الشركات في الشركات ذات الملكية الخاصة والملكية العامة، وذلك من خلال ترويج تطبيق معاييرها المتمثلة في:

- التحلي بمجالس إدارة مؤهلة لتأدية الدور المنوط بها في المؤسسة.
- المساواة في معاملة المساهمين، وتمتعهم بحقوقهم المشروعة.
- تكريس الإفصاح والشفافية في تقديم المعلومات.
- تفعيل دور أصحاب المصالح في نشاط المؤسسة.
- توفير المحيط المؤسساتي ملائم لأداء نشاط المؤسسة.

☜ وضع أنظمة لحقوق الملكية تحدد بوضوح وسهولة المالكين الحقيقيين حتى ولو كانت الدولة هي المالك للوقاية من ضياع الأصول بعد عملية الخصخصة مثلا.

☜ يعتبر وجود أسواق تنافسية أحد الضوابط الهامة لإزالة الحواجز أمام دخول الأسـواق كـنظم المعاملة التفاضلية مثل الدعم والحصص.

☜ لابد من إصلاح الإدارات والهيئات الحكومية، وجعلها مرنة مع التطورات الحاصـلة في مجـال اتجاهات نشاطات الأعمال، بإضفاء طابع مؤسساتي متوافق وملائم.

☜ وقيام وسائل إعلام مطلعة وباحثة عن الحقيقة للحصول على مجتمع أعمال نشيط.

☜ إن القطاع الخاص الفعال يلعب دورا هاما في تعزيز العلاقات الاقتصادية والتجارية بين المؤسسات الخاصة الجزائرية والشركات المتعددة الجنسيات. وفي هذا الصدد لا بد من إتباع عـدة سياسـات تنهض بهذا القطاع نذكر منها:

- تقوية الحوار ما بين المؤسسات الوطنية الخاصة والعمومية، وتفعيـل دور لجـان المراجعـة والمحاسبة.
- تسهيل الإجراءات الخاصة بتقديم القروض والعمل على إتاحة هذه القروض لكافة المتعـاملين الاقتصاديين المحليين.
- تحسيس رؤساء ومسؤولي المؤسسات بأهمية تسطير وإعداد مخططات أعمال ونظـم تكـوين وإعلام متخصصة في مجال المقاولات وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- السماح للمؤسسات الجزائرية باستخدام كافة أنواع التكنولوجيا الملائمة ومـساعدتهم علـى ذلك عن طريق ترقية وتطوير العلاقات مع المخابر والمراكز البحثية لمختلف الجامعات الوطنية وكذا مع الشركات الأجنبية الرائدة.
- التخفيف من نشاط القطاع غير الرسمي الذي يؤثر سلبا على مناخ الأعمال، من خلال ادراجه في القطاع الرسمي.
- إرساء وتفعيل قوانين الملكية، لما تشكله من أهمية في استقطاب ثقة المستثمر سواء على الصعيد المحلي أو الأجنبي.

المراجع

1/ المراجع باللغة العربية:

☜ الكتـــــب:

- أحمد طارطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993.
- احمد فاروق غنيم، الديمقراطية واقتصاد السوق، CIPE، 2005، ص 22.
- جون د. سولفان، المشاركة في صياغة السياسات العامة، CIPE، 2004، ص 13.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 364- 366.
- عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 211.
- محمد زاهي بشير المغيربي، الديمقراطية والإصلاح السياسي، جامعة القاهرة، مصر، 2005/08.
- محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، منشأة المعارف، الطبعة الثانية، 2000، ص 397.

☜ المقـــــالات:

- أبوبكر عبود باعشن، الملتقى الدولي جهود الإدارة العليا ومسؤولياتها في مواجهة متطلبات الحوكمة، مركز الدراسات لإعداد الكفاءات الإدارية، السعودية، 13 جوان 2005.
- ألكسندر شكولنيكوف، النموذج التجاري لمواطنة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ديسمبر 2004.
- آن كريستين سيدنز، التعاون التنموي وصلاح الحكم وضبط الجودة، الندوة الدولية أوسلو،
- إيرا م ميلستاين، إرساء أسس النمو الاقتصادي، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2005.
- برنامج الأمم المتحدة للتنمية "PNUD"، تقرير التنمية الإنسانية العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية، 2004، ص 119.
- بشير مصيطفى، الأداء المتميز للحكومات من خلال الحكم الصالح والإدارة الراشدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005.
- بوحنية قوي، مدخل الحكم الراشد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09- 01 مارس 2004.

- بول هولدين، الإصلاح الحكومي لتخفيض تكاليف المعاملات تعزيز و تنمية القطاع الخـاص، أوراق عمل، معهد بحوث المؤسسات، واشنطن، سبتمبر 2005.
- بولا دوبريانسك، مبادئ الحكم الرشيد، نيوزيمن، 2005/09/18. انظر:www.newsyemen.net .
- بولادي ماسي ولورا كودريس، من الذي لديه اقتصاد جديد؟، مجلة التمويل والتنمية، جـوان 2001، ص 38-41.
- تشارلز أومان، حوكمة الشركات: التحدي التنموي، مركز التنمية التـابع لمنظمـة التعـاون والتنمية الاقتصادية، 2005.
- تقرير برنامج الأمة المتحدة الإنمائي، من تقرير التنمية البشرية في ليبيا، 2002.
- جمال سالمي، بعد أجيال من الإصلاحات الفاشلة متى يبزغ الفجر على مؤسسات الجزائر؟ مجلة اتحاد كتاب الانترنت العرب 2005، عدد 738. انظر: www.Arabe-ewriters.com/action.
- جون تايلور، كلمة أمام مؤتمر "الحكم الصالح من أجل التنمية في الدول العربية" مبادرة إقليمية عربية بالتعاون مع PNUD وOCDE، الأردن، 02/06/ 2005.
- جين روجرز، ترسيخ مبادئ سيادة القانون، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) 2005.
- داني رودريك؛ أرفيند سوبرمانيان، أسبقية المؤسسات، مجلة التمويل والتنمية، جوان 2003
- دانيال كوفمان، الحريات المدنية، الديمقراطية وأداء المشروعات، مجلة التنويل والتنمية، مـارس 1998، ص 27.
- دانيال كوفمان؛ وارت كرائي؛ بابلو زويدو، تحسين التنظـيم والإدارة مـن التـشخيص إلى التنفيذ، مجلة التمويل والتنمية، FMI جوان 2000.
- دانيل بلوم، العمل الخاص بالحوكمة الشركاتية، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، جريـدة USA، 2005.
- ساندرا داي اوكونور، أهمية استقلال النظام القضائي المنتدى القضائي العربي، المنامـة، البحـرين 2003/09/15.
- ستيفن ديفيس، المجتمع المدني والاقتصاد المدني العقد التالي لحوكمة الشركات، المركز الـدولي للمشروعات الخاصة، 2004.
- سعيد يس عامر، الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير الفعال، المؤتمر السنوي الثالث عشر للإدارة بعنوان "فكر جديد، تجارب جديدة، دعوة صادقة"، القاهرة، 2005.
- سيني نديايي، دور الإصلاحات المؤسسية، مجلة التمويل والتنمية، FMI، 2001/12، ص 19.

- صالح عمر فلاحي، التنمية المستدامة بين تراكم رأس المال في الـــشمال واتـــساع الفقـــر في الجنوب، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2004، العدد 03.
- صالحي صالح، اساليب تنمية PME في الاقتصاد الجزائري،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2004، عدد 03، ص 23.
- عبد الحافظ الصاوي، الحوكمة: الحكم الرشيد للشركات، موقع إسلام اولاين، 2005/09/27. انظر: www.islam-online.net/arabic/economics/2005/09/article14.shtml .
- عبد الرحمن نجم المشهداني، حوكمة الشركات، جريدة المدى للإعلام والثقافـــة، أوت 2005، عدد 407. انظر: www.almadapaper.com/sub/aboutus.htm .
- عبدالعزيز إسماعيل داغستاني، حوكمة الشركات، مجلة عالم الاقتصاد، 06-2005، العدد 162.
- عقون محسن، ماهية التنمية وإبعادها، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، 2002، العدد الأول.
- كرايج بيرنساید و ديفيد دولار، المعونة تحفز النمو في ظل السياسات السليمة، مجلـــة التمويـــل والتنمية، ديسمبر 1997، ص 4-7.
- مصطفى بن بادة، وزيرا لمؤسسات الجزائري يعارض الاستمرار في دعم الشركات، جريـــدة انسامد، 7 نوفمبر 2005.
- مصطفى كامل السيد، الفساد والتنمية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 1999.
- منتدى الإصلاح العربي، وثيقة الإسكندرية، مصر، مارس 2004.
- انظر: www.rabreformforum.org/ar/document.htm.
- المنظمة العربية لحقوق الإنسان، حقوق الإنسان في الوطن العربي، القاهرة، 2003،
- ناجي بن حسين، تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي في الجزائر، مجلة أبحاث روســـيكادا، جامعـــة سكيكدة، ديسمبر 2004، عدد 02، ص 126-145.
- ناصر عبيد الناصر، من أين يبدأ الفساد وإلى أين ينتهي، مجلة النبأ، القاهرة، جوان 2004،
- نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم، ورقة عمل، وزارة التجارة الخارجيـــة المـــصرية، 2005. انظر: www.cpie-egypt.org.
- هالي اديسون، ما مدى قدرة الروابط بين نوعية المؤسسات والأداء الاقتـــصادي، مجلـــة التمويـــل والتنمية، جوان 2003، ص 36.
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بيان المعطيات الاقتصادية، 2002.

2/ المراجع باللغات الأجنبية:

- Agence canadienne de développement international, "Droits de la personne démocratisation et la bonne gouvernance", 2005.
- Anderson, "Transition to Democracy", *Columbia University Press*, New York, 1999.
- Aoki .M, Towards comparative institutional analysis, *MIT press Cambridge*, USA, 2001.
- Banque Mondiale lutter contre la pauvreté, *Rapport sur le développement dans le monde*, 2000/2001.
- Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde*, 1997.
- Bennett, Using empowerment and social inclusion for pro- poor growth: a theory of social change, World Bank, Washington, 2002.
- Bodson .P; P.M.Roy, Politiques d'appui au secteur informel dans les P.V.D, *revu ville et développement*, Paris, 1996.
- Boutaleb kouider, "Démocratie, état de droit et bonne gouvernance en Afrique: cas de l'Algérie", *colloque international Ouagadougou*, 2003.
- Burlat Patrick et Xavier Boucher, "Une utilisation de la théorie des sous- ensembles flous pour le calcul d'indicateurs de performance", *4e Conférence Francophone de Modélisation et Simulation*: Organisation et Conduite d'Activités dans l'Industrie et les Services, Toulouse, France, du 23 au 25 avril 2003.
- Byung -Hwa Lee, L'IDE des pays en développement : un vecteur d'échange et de croissance, OCDE, Paris, 2002, p 8.
- Cerioli A. and Zani, "A Fuzzy Approach to the Measurement of Poverty", *Springer Verlag*, Berlin, 1990.
- Cheli, Totally, "Fuzzy and Relative Measures in Dynamics Context", *Metron*, 1995, n° 53, p. 83.
- Chiappero -Martinetti, "A multi-dimensional assessment of wellbeing based on Sen's functioning theory", *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Berlin, 2000, N° 108, p 209.
- Christophe Demazière, "l'action économique locale et l'environnement", *Revue Développement Durable et Territoires*, Paris, 2002.
- Christopher ray, "The enterprise crimes prosecution", *E- journal USA economic perspectives*, February 2005.
- Claude Mennard, "l'approche néo -institutionnelle:des concepts, une méthode, des résultats", *cahiers d'économie politique*, n° 44, l'harmattan, 2003.
- Cnuced, bonne gouvernance, en matière de promotion de l'investissement.
- Commissions des finances publiques Québec, "Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable", Canada, Mai 2002.
- Craig Burncide and David Dollar, aid policy and growth, World Bank, *working paper n° 1777*, Washington, 1997.
- Cynthia Hewit de Alcantara, "Du bon usage du concept de gouvernance", *Revue Internationale des Sciences Sociales*, n°15, mars 1998.
- Daniel Bouton, *Rapport du conférence*: "Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées", Paris, septembre 2002.
- Daniel Kaufmann, Aart Kraay, and Pablo Zoido-Lobatón, "Governance Matters: From Measurement to Action, Finance and development", *A quarterly magazine of the IMF*, June 2000, Volume 37, n° 2.
- David Dollar et Craig Burncide, les politiques d'aides et la croissance, *magazine finance et développement*, FMI, 1997, p 4-7.
- Djo Narmbaye, "Bonne gouvernance économique: Les outils dans le secteur privé", *Centre d'Étude et de Formation pour le Développement*, N'Djaména – Tchad, décembre 2004.
- Elkrief Esther, "la justice axe majeur de la gouvernance, *La conférence internationale* sur la bonne gouvernance et le développement durable en Afrique subsaharienne", Abidjan, 22-24 novembre 2000.

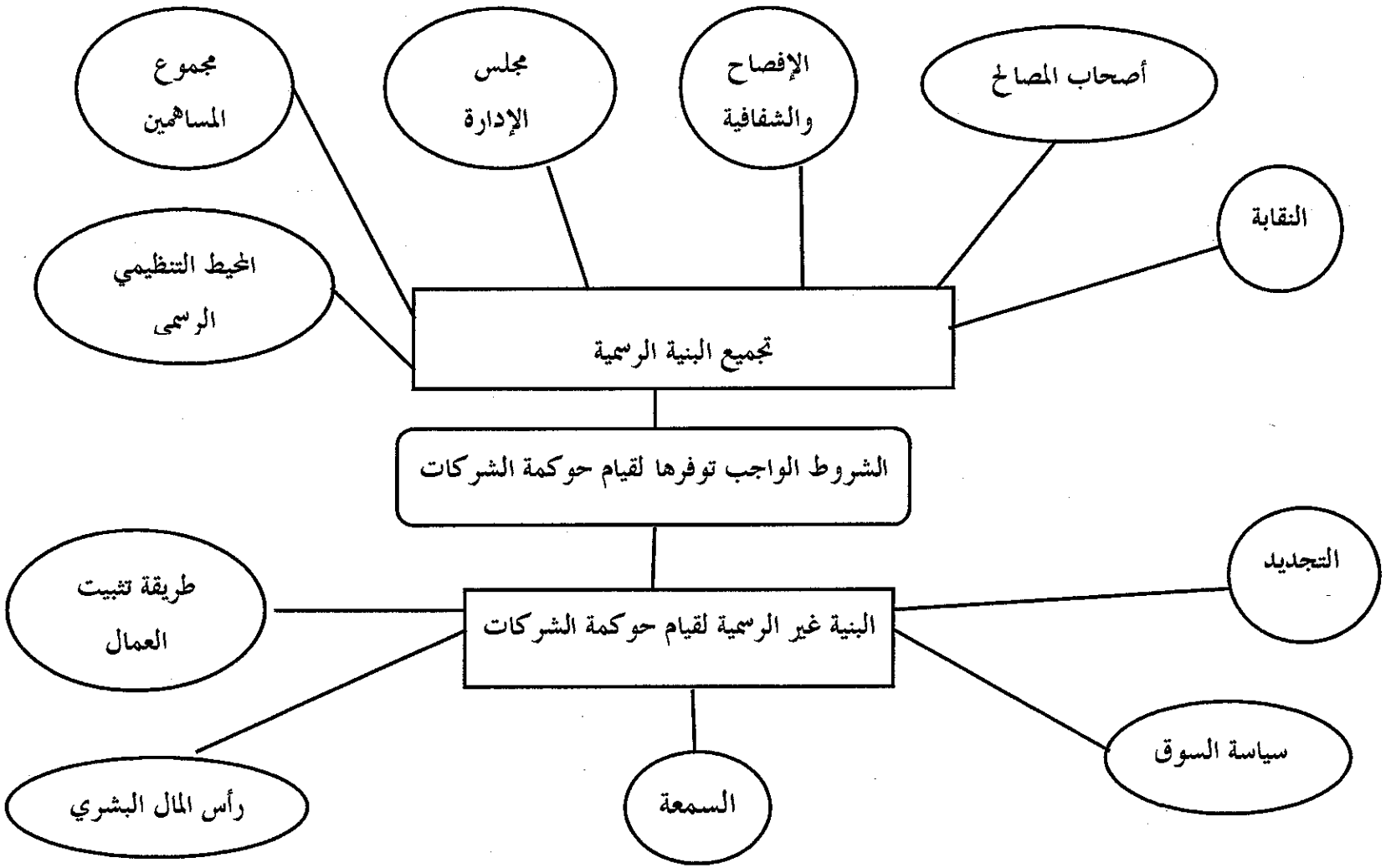
- Fama, "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 1980, Vol. 88.
- Fawzy Smiha and Ahmed Galal, "New Role for Government and Private Sector in the Middle East and North Africa", *Mediterranean Development Forum*, World Bank Institute, 1999.
- Ferguson. J, "Gouvernance d'entreprise", *Banque royale* de Canada, 2004.
- Gianni Betti; Bruno Cheli; Achille Lemmi; Vijay Verma, "The Fuzzy Approach to Multidimensional Poverty: the Case of Italy in the 90's", *The Conference on "The Measurement of Multidimensional Poverty, Theory and Evidence"*, Brasilia, August 2005.
- Goldblatt. M; Kiloh and Lewis, "Democratization", *Polity Press*, Cambridge, 1997.
- Gregory Gehlmann, "The Limits of Corporate Disclosure, Feature Service", *Center for International Private Enterprise*, January 2002.
- Guigou J.L, "le développement local, espoir et freins", *colloque Poitiers*, 1983, p 15.
- Handy Charles, "What's a Business For?", *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, 2003.
- Helbling, C, and J. Sullivan, "Introduction: Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies", in Search for Good Directors, *a Guide to Building Corporate Governance in the 21 Ce*ntury, Center for International Private Enterprise, Washington, 2003, p 7.
- IMF, selected issues and statistical appendix, *imf country report* n° 03/69, march 2002.
- International Monetary Fund, "Good Governance: the IMF's Role", 2000.Voir: www.imf.org/external/pubs.
- Jacques Theys, "La gouvernance entre innovation et impuissance", *Revue Développement Durable et Territoires, dossier 2*, Paris; novembre 2003.
- Jacques Theys, "La gouvernance entre innovation et impuissance", *Revue Développement Durable et Territoires, dossier 2*, Paris, novembre 2003.
- Jacques Theys, "L'approche territoiriale du développement durable", *Revue Développement Durable et Territoires*, Paris, 2002.
- Jensen and Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 1976, vol 3.
- John D. Sullivan, "Role of Stakeholders in Enhancing Corporate Governance Practices", *Center for International Private Enterprise*, February 2003.
- Kaufmann. D; Kraay. A, and Mastruzzi. M, "Governance Indicators for 1996-2004", *Governance Matters IV*, Word bank, 2005.
- KORN / FERRY, "International, Gouvernement d'entreprise: Deux visions de la démocratie d'entreprise; France et l'Allemagne", USA, Novembre 2000.
- Kunibert Raffer, More Condition and lee Money, Shifts of Aid Policies, *Working Paper* University of bath,12 -14 September 1999.
- Lipset, "The Social Requisites of Democracy Revisited", *American Sociological Review*, 1994.
- Michel Godet, "Comment traiter les citoyens aussi bien que les actionnaires, améliorer la gouvernance pour résoudre la crise de gouvernabilité", *conservatoire national des arts et métiers*, France.1999.
- Mieczyslaw Bak, "Social Responsibility of Businesses in Poland", *Center for International Private Enterprise*, October 2000.
- Nassima Ayadi, "Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie", *thèse de doctorat* sous la Direction de Jean -Louis Rastoin, Montpellier, France, 10 Février 2003.
- Newsletter, "International Corporate Governance and Shareowner Value", *Global Proxy Watch*, issues of November 8, 15, 22-2002.
- Ngaire Woods, "the Challenge of Good Governance for the IMF and the World Bank", *Themslves World Development*, vol.28, n°5, p 824, U K, 2000.
- Nichlas S. Argyres; Julia Porter Liebeskind, "Contractual commitments, Bargaining power and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory", *The academy of management review*, vol 24, n° 01, January 1999.

- OCDE, Comité d'aide au développement (CAD), "Orientations du cas sur le participatif et la bonne gestion des affaires publiques", Paris, 13 et 14 décembre 1993.
- OCDE, Le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, Juin 2002.
- Oliver Williamson, "Corporate governance", *The Yale law journal*, vol 93, n° 7, June 1984.
- Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", *Globe white page*, 2004.
- Organization for Economic Co-operation and Development, "Principles of Corporate Governance", *Economic Reform Journal*, Issue n°. 4, October 2000.
- Pascal Salin, Gouvernance d'entreprise le mythe de l'indépendance, Montréal, *Le québécois libre*, 29 mars 2003, n° 122.
- Peter Roberts and Grahame Rowling, "Corporate Reputation and Sustained Superior financial Performance", *strategic Management Journal*, 02/03/2002.
- Philipe Bernard, "Economie, institutions et gouvernance: évolution des modes de gouvernance depuis les années 60", *EURISCO*, Paris IX, février 2003.
- Phillippe Adair, L'économie informel au Maghreb, *Communication au colloque International* au Maroc, 17 - 18 Avril 2003. Voir: www.unctad.org/fr/docs/com
- Pierre Berthelier; Alain Desdoigts; Jacques Ould Aoudia, "Profils Institutionnelles: Présentation et analyse d'une base de données originale sur les caractéristiques institutionnelles de pays en développement, en transition et développés", *Document de travail*, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, Juillet 2003.
- *Rapport du groupe de travail* du Conseil National du Patronat Français, "Le conseil d'administration des sociétés cotées", Juillet 1995.
- Regional Corporate Governance, "Corporate governance Morocco, Egypt, Lebanon, and Jordan Countries of the MENA Region", *Working Group,* CIPE, October 2003, p 40.
- Robert B. Thompson, "Preemption and federalism in corporate governance: protecting shareholder rights to vote sell and sue", *Law and contemporary problems*, Summer 1999.
- Suzie Robichaud, "Démocratie et Gouvernance", *Compte rendu du séminaire UQAC*, Pavillon principal Local, Québec, 12 décembre 2003.
- Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise, "Principaux enseignements", *Banque mondiale*, 2001.
- Taner Bilgic and Burhan Turksen, "Measurement theoretic frameworks for fuzzy set theory", *Working notes of the* IJCAI 95 *workshop on "Fuzzy Logic in Artificial Intelligence"*, 14th International Joint Conference on Artificial Intelligence, Montreal, Canada, 1995, p 55 -65.
- The World Bank Group, "Governance and Anti – Corruption", *Center of the World Bank Institute, Program Overview*, 2004. voir: www.worldbank.org/wbi.governance.
- The World Bank, "Better Governance for Development in the Middle East and North Africa", *MENA development report,* 2003, p 40.
- Tourjanski -Cabart, "Le développement économique local", *Presses Universitaires de France*, Paris, 1996. Voir: www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf.
- Wèrner Hammel, "The Political dimension of Aid Developing Countries Must Shoulder Responsibility", *D+C Development and Cooperation*, n° 6, 11/12/1997, p 21-23.
- Williams, "The Modern Corporation and Private Property", *The Yale law journal*, 1978.
- Xavier Greffe, "Les PME créent-elle des emploi ?", *Ecomomica*, 1994, p 05.
- Yves Cannac, "Améliorer la gouvernance pour résoudre la crise de gouvernabilité", *Conservatoire National des Arts et Métiers*, France, 1999.

الملاحق

الملحـــــق 01:

الشكل(3-19): الشروط الرسمية وغير الرسمية الواجب توفرها لقيام حوكمة الشركات.



Source: AYADI N, « *Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie* », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 2003.

الملحـــــق 02:

الاستبـــــيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات الخاصة بالجانب التنظيمي فيما يخص طرق الإدارة بالنسبة للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، و كذا مشاكل التسيير والعقبات الداخلية والخارجية التي تواجهها أثناء أدائها لنشاطاتها، وهذا خدمة للبحث العلمي.

نقدم لكم هذه الاستمارة راجين منكم أن تملؤوها بكل صراحة و أمانة و موضوعية، و نحيطكم علما انه ما سيرد فيها من بيانات سيبقى محفوظا و يدرج على شكل أرقام وتعليقات، و لا يستعمل إلا في الإطار العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

مضمون الاستمارة

فرع نشاط المؤسسة:

☐ صناعي بالتحديد ... .

☐ خدماتي بالتحديد ... .

☐ تجاري بالتحديد ....

- عدد المستخدمين في المؤسسة ... .
- رقم أعمال السنة الماضية ....
- عمر المؤسسة (سنة نشأتها) ....
- طبيعة ملكية المؤسسة: ☐ عامة ☐ خاصة ☐ ملكية مختلطة.
- الإشراف على إدارة المؤسسة: ☐ المالك. ☐ مجلس إدارة.
- طريقة تعيين الموظفين: ☐ مسابقة. ☐ بدون مسابقة.
- الوضع الحالي للمؤسسة: ☐ زيادة في النشاط ☐ نشاط مستقر. ☐ تدهور النشاط
- طرق التمويل المستخدمة في المؤسسة ☐ التمويل الذاتي. ☐ التمويل البنكي.

المحيط الخارجي للمؤسسة:

- الحصول على القروض ☐ صعب ☐ صعب نوعا ما ☐ سهل
- الشفافية في الحصول على الصفقات ☐ كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة
- هل تواجه المؤسسة منافسة شريفة في السوق؟ ☐ نعم ☐ لا
- المدة المستغرقة لأداء أعباء و استلام حقوق المؤسسة. ☐ قصيرة ☐ متوسطة ☐ طويلة
- هل تعاني المؤسسة من البيروقراطية من طرف المؤسسات التي تتعامل معها؟ ☐ نعم ☐ لا
- هل تتأثر المؤسسة من المؤسسات التي تنشط في القطاع غير الرسمي ☐ نعم ☐ لا

➢ دور معايير حوكمة الشركات (Critères de la gouvernance des entreprises) في رفع أدائها:

- هل تتضمن لوائح المؤسسة وثائق مكتوبة تتناول العناصر الأساسية لحوكمة الشركات؟ ☐ نعم ☐ لا

1/ مجلس الإدارة:

- مستوى التكوين لأعضاء مجلس الإدارة: ☐ ابتدائي ☐ متوسط. ☐ ثانوي. ☐ جامعي.
- اختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم على أساس ☐ التعيين ☐ الانتخاب
- أعضاء مجلس الإدارة مستقلين عن الإدارة ☐ نعم ☐ لا
- هل يقوم مجلس الإدارة باجتماعات دورية لدراسة شؤون المؤسسة ☐ نعم ☐ لا
- اللجان المكونة لمجلس الإدارة:

☐ لجنة المراجعة ☐ لجنة المكافآت ☐ لجنة الترشيحات
☐ لجنة إدارة المخاطر ☐ لجنة التدقيق المحاسبي

* ذكر اللجان الأخرى إن وجدت: .....

- ما مدى مساهمة مجلس الإدارة في :

* وضع و تنفيذ استراتيجيات المؤسسة	فعال ☐	ضعيف ☐
* غياب المخاطر.	فعال ☐	ضعيف ☐
* زيادة مردودية الموارد	فعال ☐	ضعيف ☐
* ترقية الإنتاجية وتحفيز العمال	فعال ☐	ضعيف ☐
*ترقية تسيير التكاليف و النوعية	فعال ☐	ضعيف ☐
* إشباع رغبات الزبائن و زيادة عددهم	فعال ☐	ضعيف ☐
*احترام القوانين، التنظيمات و العقود	فعال ☐	ضعيف ☐
* زيادة الكفاءات	فعال ☐	ضعيف ☐
* توسيع استعمال تقنيات المعلومات والاتصال TIC	فعال ☐	ضعيف ☐

2/ما مدى مساهمة المساهمين (الملاك) في:

* وضع و تنفيذ استراتيجيات المؤسسة	فعال ☐	ضعيف ☐
* غياب المخاطر.	فعال ☐	ضعيف ☐
* زيادة مردودية الموارد	فعال ☐	ضعيف ☐
* ترقية الإنتاجية وتحفيز العمال	فعال ☐	ضعيف ☐
*ترقية تسيير التكاليف و النوعية	فعال ☐	ضعيف ☐
* إشباع رغبات الزبائن و زيادة عددهم	فعال ☐	ضعيف ☐
*احترام القوانين، التنظيمات و العقود	فعال ☐	ضعيف ☐
* زيادة الكفاءات	فعال ☐	ضعيف ☐
* توسيع استعمال تقنيات المعلومات والاتصال TIC	فعال ☐	ضعيف ☐