1. النشأة، المفهوم القانوني، الاقتصادي والاجتماعي:

تم طرح مصطلح الحكم (Governance) في لغات مختلفة بدءا من أصل المصطلح باليونانية (Kubemân) إلى باقي اللغات. حيث كان هذا المصطلح في اللغة الفرنسية مرادف لمصطلح الحكومة (Gouvernement)، واستعمل هذا المصطلح في دول أخرى للدلالة على التفرقة بين الحكم الراشد والحكم الفاسد.

استخدم المصطلح في الجانب القانوني في القرن 15 و 16، واستخدم في وثائق الأمم المتحدة والبنك الدولي، وأضيف له صفة الجيد (Bonne gouvernance). تضمن تقرير البنك الدولي سنة 1989 المصطلح بصفة فعلية، والذي تضمن التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في إفريقيا.

أخذ هذا المصطلح عدة مرادفات في اللغة العربية منها: الحكم الراشد أو الرشيد، الصالح، الحوكمة ... وبذلك تبنت المبادرة العربية سنة 2005 مصطلح "الحكم الراشد".

هناك عدة تعاريف لمصطلح "الحكم الراشد" حسب المنظمات والتقارير العالمية. حسب البنك الدولي: أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية. أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE: استعمال السلطة السياسية وإجراء الرقابة في المجتمع، مع العلاقة بتسيير الموارد اللازمة لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.

في حين نجد المشرع الجزائري في المادة 02 من القانون 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة يعرف الحكم الراشد على أنه: الأسلوب الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن، وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية.

1.1 أسباب نشأة حوكمة الشركات:

الكثير من الكتاب والباحثين يرجع نشأة الحوكمة في الشركات إلى مجموعة الفضائح الكبرى التي هزت شركات عملاقة في الاقتصاديات الغربية عموما والاقتصاد الأمريكي خصوصا، وما تبع ذلك من حالات إفلاس وانهيار كان لها أثر بالغ على الاقتصاد والأعمال. ففي مطلع القرن الواحد والعشرين انهارت شركات مثل شركة ENRON في ديسمبر 2001، والتي تبعها حل مكتب Anderson (Le fondateur : Arthur ANDERSON) للتدقيق ومراجعة الحسابات. ولقد جاءت هذه الفضائح المالية لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل

الممارسات والإجراءات في الإدارة، المراقبة والإشراف الفعال على الشركات، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعة والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه حوكمة الشركات.

لكن في الأصل هناك مجموعة أخرى من العوامل ساهمت في نشأة الحوكمة، منها ما هو قبل الفضائح المالية التي شهدتها شركتي ENRON و WORLDCOM وبداية من سنة 1990. مثل: أطروحة MEANS & BERLE، الأزمات المالية التي شهدتها سنوات السبعينات، الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، ظهور نظرية الوكالة وعوامل أخرى كالعولمة، التطورات التكنولوجية ورغبة الدول في تحسين وتطوير اقتصادياتها.

- **أطروحة MEANS & BERLE:** تعتبر دراسة G. MEANS و A. BERLE (أمريكيين) أول دراسة تناولت موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك سنة 1932، وتعد الحوكمة آلية لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة، من جراء السياسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة ككل.
- **ظهور نظرية الوكالة (Théorie de l'agence):** يعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد اقتضى أن توكل المؤسسات مسؤولية إدارتها إلى مجلس إدارة منتخب، وهذا ولد تعارض المصالح وظهور مشكلة الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة، والتي تنشأ انطلاقا من اختلاف أهداف الموكل والوكيل (Problème principal - agent). ومن خلال هذه المشكلة وجب إيجاد قوانين وقواعد تنظم وتضمن عمل الإدارة في صالح جميع الأطراف في المؤسسة، ويشار إلى تلك الآليات بحوكمة الشركات. يعود تطوير نظرية الوكالة إلى الاقتصاديين الأمريكيين M. JENSEN et W. MECKLING سنة 1976، حيث عرفت نظرية الوكالة على أنها "عقد يقوم بموجبه شخص أو أكثر (الموكل/ المساهم/ Le principal) بإشراك شخص آخر (الوكيل/L'agent) لأداء أي مهمة نيابة عنهم، تتضمن تفويضا لسلطة اتخاذ قرارات معينة".
- **الانهيارات المالية:** إن حدوث انهيارات مالية وفضائح إدارية لمؤسسات عملاقة في العديد من دول العالم كان له الأثر البالغ في ظهور الحوكمة. ومثال ذلك الانهيارات المالية التي

حدثت في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية بدءا من سنة 1997، وأزمة شركة ENRON (1983/1981-2001) التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001، وكذلك أزمة شركة WORLDCOM (1983-2002) الأمريكية للاتصالات عام 2002.

- **العولمة والتطورات التكنولوجية:** تميز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة والمعلوماتية، والتي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة، وذلك باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي كانت سلاحا ذو حدين (إيجابا وسلبا). كما رافق هذه التطورات إجراءات مثل تحرير الاقتصاد، تسهيل حركة رؤوس الأموال وتحرير عمل المصارف... كل هذه التغيرات من شأنها أن تتطلب وضع قواعد موحدة تحكم سير عمل الشركات والمؤسسات، وذلك من خلال العلاقة بين الشركة الأم والشركات التابعة.

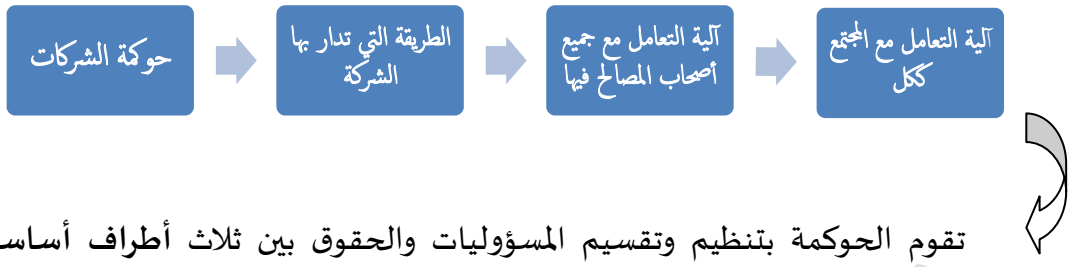
2.1 مفهوم حوكمة الشركات :

لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه لحوكمة الشركات سواء بين الاقتصاديين، الأكاديميين أو حتى الباحثين. ومازال هناك جدل ومجال اختلاف بهذا الأمر مما أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات مثل "توجيه الشركات"، "حاكمية الشركات"، "الشركات الرشيدة"،"ممارسة الإدارة للسلطة الجيدة"، وعلى الرغم من تعدد المصطلحات فإن المصطلح الأكثر استخداما في المجال الأكاديمي خصوصا هو" حوكمة الشركات". وينظر إلى حوكمة الشركات من عدة وجهات نظر. حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بنك التسويات الدولية (BIS)، مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، صندوق النقد الدولي (FMI)، تقرير كادبوري (CADBURY Report 1991 : The Financial Aspects of Corporate Governance)...

وعليه، تعرف حوكمة الشركات على أنها: "نظام يتم من خلاله توجيه ومراقبة الشركات. حيث يحدد هذا النظام هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات، بين المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من ذوي المصالح. وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونها".

وبالتالي: حوكمة الشركات تعبر عن وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمون...)، بهدف تحقيق الشفافية،

العدالة، المساواة ومكافحة الفساد. وكذا منح حق المسائلة في إدارة الشركة لحماية المساهمين، والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة المدى.



تقوم الحوكمة بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين ثلاث **أطراف أساسية** (المساهمون: المالك، مجلس الإدارة: الجهة الرقابية، الإدارة التنفيذية: الوكيل). دون إغفال للدور الذي يلعبه بقية الأطراف (**الأطراف الثانوية**).

⬅ هناك أطراف أخرى معنية بتطبيق الشركة لقواعد الحوكمة، ضمانا لحقوقهم من جهة ولتخفيض مستوى عدم التيقن، وهم: الحكومة، المجتمع، البنوك، المؤسسات المالية، الموردون، الزبائن...

⬅ هناك من يشير أيضا لوجود مدخلين لتحديد مفهوم حوكمة الشركات: مدخل **المساهم** ومدخل **الأطراف المتعددة** ذات العلاقة بالشركة.

2. أهمية وأهداف الحوكمة:

1.2 أهمية حوكمة الشركات:

تكتسي حوكمة الشركات أهميتها من خلال الخصائص التي تتمتع بها، حيث نجد: الشفافية، المساءلة، المسؤولية والعدالة.

- الشفافية: التخلي عن المعلومات المبهمة والمضللة، وتفادي السرية في تقديم المعلومات اللازمة.
- المساءلة: تكمن المساءلة في: (المساهمون والإدارة التنفيذية)، (الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة)، (المساهمون ومجلس الإدارة).
- المسؤولية: ضرورة التحلي بروح المسؤولية، التصرف بدرجة عالية من الأخلاق المهنية والتعاون بين الأطراف لتحقيق الأهداف (الأهداف الخاصة والعامة).

- العدالة والمساواة: من خلال القضاء على النفوذ الذي يتمتع به كبار المساهمين على حساب صغار المساهمين، وكذا السعي إلى تحقيق العدالة بين المستثمرين المحليين والأجانب.

مما سبق تظهر أهمية حوكمة الشركات من خلال: محاربة الفساد بجميع أنواعه، ضمان النزاهة في العمل، محاولة التقليل من الأخطاء، الفعالية، الاستقلالية والحيادية على مستوى الأجهزة الرقابية...

2.2 أهداف حوكمة الشركات:

يؤدي التطبيق الجيد والصارم للحوكمة إلى تحقيق ما يلي:

- ضمان تطبيق الحوكمة يعني زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني؛
- تعميق وتعزيز دور أسواق المال وزيادة تعبئة المدخرات المالية؛
- رفع وزيادة معدلات الاستثمار بنوعيه (المحلي والأجنبي) ؛
- الحفاظ على صغار المساهمين وجذب المستثمرين الأجانب؛
- نمو القطاع الخاص ودعم قدرته التنافسية؛
- مساعدة أصحاب المشاريع في الحصول على التمويل وزيادة الأرباح؛
- أهداف اجتماعية من خلال تقليص معدلات البطالة من خلال خلق فرص العمل...

3. مبادئ ومحددات الحوكمة:

1.3 محددات حوكمة الشركات:

تتمثل المحددات في الضوابط التي يجب توفرها لضمان فعالية تطبيق الحوكمة. وهي تقسم إلى قسمين، بين ما هو داخلي وخارجي.

1.1.3 المحددات الداخلية: تتمثل في القواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين أطراف الشركة (الأساسية والثانوية)، المراجعة وطرق الإفصاح المحاسبي.

1.2.3 المحددات الخارجية: إن وجود المحددات الخارجية يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص. وتشمل:

- الأنظمة، التشريعات القانونية والأجهزة الرقابية.
- تحديد المعايير الوطنية والدولية للمراجعة، التدقيق والاستشارات المالية والاستثمارية.

2.3 مبادئ حوكمة الشركات:

حازت مبادئ الحوكمة على اهتمام مختلف الهيئات والمنظمات العالمية، ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، إضافة لاهتمام الباحثين والكتاب. لكن من أكثر المبادئ قبولا وانتشارا المتعلقة بمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) سنة 1999 والتي كانت السباقة لإصدار هذه المبادئ، والتي تم إعادة صياغتها سنة 2004 (Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE) (انظر الملحق). وتتمثل فيما يلي:

1. ضمان وجود أسس لنظام حوكمة شركات فعال؛
2. حقوق المساهمين وأصحاب رأس المال؛
3. المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين؛
4. دور أصحاب المصالح في الحوكمة؛
5. الإفصاح والشفافية؛
6. مسؤوليات مجلس الإدارة.

1. ضمان وجود أسس لنظام حوكمة شركات فعال:

يتحقق من خلال:

- توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة؛
- تحرير رؤوس الأموال، أي ضرورة رفع القيود عن حركة رؤوس الأموال؛
- وجود أنظمة مؤسسية فعالة تضمن تطبيق التشريعات من جهة، والحرص على قيام أسواق تهتم بالشفافية والفعالية.

2. حقوق المساهمين وأصحاب رأس المال:

يتحقق من خلال:

- تأمين وسائل التسجيل، النقل والتحويل لملكية الأسهم؛
- الحصول على المعلومات المختلفة (المالية وغير المالية)؛

- ممارسة الرقابة على أداء المؤسسات؛
- الحصول على حقوقهم في الأرباح.

3. المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين:

يتحقق من خلال:

- المساواة في توفير المعلومات لمختلف الفئات (الأغلبية منهم والأجانب)؛
- المساواة في المعاملة للفئات المتكافئة من المساهمين؛
- الدفاع عن الحقوق القانونية.

4. دور أصحاب المصالح في الحوكمة:

يتحقق من خلال:

- التعاون بين أصحاب المصالح؛
- المشاركة في المتابعة والرقابة على الأداء؛
- ضمان الحصول على المعلومات الملائمة، الكافية والموثوقة؛
- المحافظة على حقوق أصحاب المصالح؛
- الحصول على التعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

5. الإفصاح والشفافية:

يتحقق من خلال:

- دقة الإفصاح؛
- التوقيت الملائم للإفصاح؛
- شمولية الإفصاح؛
- مراجعة المعلومات المفصح عنها؛
- توفير قنوات إيصال المعلومات المفصح عنها.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة:

يتحقق من خلال:

- ضمان مسؤولية المجلس تجاه المؤسسة والمساهمين؛

- توفير المعلومات الكافية والموثوق فيها؛
- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛
- الالتزام بالقوانين وتحقيق مصالح الأطراف المتعددة؛
- اتخاذ القرارات ومتابعة المهام...

4. آليات حوكمة الشركات:

ترتبط آليات الحوكمة عموما بثلاث مستويات: المستوى الأول متعلق بمجلس الإدارة (الأدوار والمسؤوليات، العدد، القيادة، الاستقلالية، الانتخاب...)، المستوى الثاني متعلق بالجانب التنظيمي (الموارد المالية، المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي، القيادة التنظيمية، المكافآت، الأخلاق ...) والمستوى الثالث متعلق بالجانب الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، نموذج العمل، تسيير الأخطار والأزمات، قياس الأداء...).

5. تجارب الدول في تطبيق الحوكمة:

عند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن الحوكمة، نلاحظ أن موضوع الحوكمة لقي اهتماما واسعا لدى الدول المتقدمة، واختلفت درجة الاهتمام من دولة لأخرى. في حين نجد أن الدول غير المتقدمة قد اتخذت منهجا في تبني مفهوم الحوكمة، لكنها مازالت تحاول اتخاذ مسارا ايجابيا نحو التطبيق وإرساء مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات.

وعليه، ونتيجة للمشاكل المالية التي عرفتها شركات الدول المتقدمة، حاولت هذه الأخيرة وضع مجموعة من القوانين التي تكرس لتطبيق الحوكمة على مستواها. واختلفت لائحة القوانين والأنظمة من دولة لأخرى رغم وجود قالب واحد يندرج تحت مصطلح "حوكمة الشركات". حيث نجد: الولايات المتحدة الأمريكية (Loi Sarbanes-Oxley/SOA) سنة 2002، المملكة المتحدة (CADBURY Report)، اليابان، فرنسا، ألمانيا...

أما بالنسبة للدول العربية وتجاربها في تبني وتطبيق الحوكمة، فهي تختلف من دولة لأخرى، وتحتاج إلى المزيد من الاهتمام، ليس على مستوى سن القوانين والتشريعات التنظيمية، وإنما إمكانية التطبيق، المتابعة والمراقبة. من بين الدول العربية نجد: الجزائر، المغرب، مصر، لبنان، دول الخليج العربي...

بالنسبة للجزائر، تم إنشاء مجموعة عمل سنة 2007 بتعاون شركاء القطاع العام والخاص مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (Global Corporate Governance Forum : GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) من أجل وضع دليل للحوكمة الجزائرية. حيث في مارس 2009 تم إصدار الدليل تحت عنوان "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" (انظر الملحق). كما تم تدعيم التطبيق الجيد للحوكمة وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية إصدار نظام مالي محاسبي جديد (Le système comptable financier)، يتوافق هذا الأخير مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي (IAS/IFRS). والذي بدأت في تطبيقه مطلع سنة 2010.