جامعة 8 ماي 1945 –قالمة–

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات العامة

(دراسة حالة جامعة 8 ماي 1945– قالمة –)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد(ل.م.د) في العلوم السياسية

تخصص: حوكمة محلية و تنمية سياسية وإقتصادية

إعداد الطالبين:

الطالب(ة): مريم بن عبدي

الطالب(ة): مروى حمادة

إشراف الدكتورة:

د. وداد غزلاني

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة الأصلية	الصفة
د. عمر مرزوقي	باتنة	رئيسا
د. وداد غزلاني	قالمة	مشرفا ومقررا
د. يوسف زدام	باتنة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2013-2014

خطة المذكرة

مقدمـــة .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة.

المطلب الأول :مفهوم الحوكمة .

الفرع الأول: تعريف الحوكمة وأسباب ظهورها.

الفرع الثاني: أهداف وأهمية الحوكمة.

المطلب الثاني: محددات الحوكمة ومعاييرها.

الفرع الأول: مبادئ ومحددات الحوكمة.

الفرع الثاني: معايير وأساليب الحوكمة.

المطلب الثالث :عناصر الحوكمة.

الفرع الاول: القطاع العام.

الفرع الثاني:القطاع الخاص.

الفرع الثالث :المجتمع المدني.

المبحث الثاني:ماهية المؤسسات العامة.

المطلب الاول:مفهوم المؤسسة العامة وأهميتها.

الفرع الاول:تعريف المؤسسة وخصائصها.

الفرع الثاني:أهمية وأهداف المؤسسة العامة.

المطلب الثاني:الأداء داخل المؤسسات العامة.

الفرع الاول:مفهوم الأداء ومعاييره.

الفرع الثاني: استراتيجيات تحسين الأداء.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة.

المطلب الاول:الحوكمة المحاسبية و الإفصاح والشفافية في المؤسسات العامة.

الفرع الأول: الحوكمة المحاسبية.

الفرع الثاني: الإفصاح والشفافية.

المطلب الأول: الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العامة.

الفرع الأول: تعريف الحوكمة الإلكترونية ومزاياها.

الفرع الثاني: أهمية و أدوار الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العامة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للحوكمة داخل جامعة 8ماي1945– قالمة–.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن جامعة 8ماي1954– قالمة– .

المطلب الأول: التعريف بجامعة8ماي1945– قالمة–.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط وأهداف جامعة8ماي1945 – قالمة–.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية لواقع الحوكمة داخل جامعة 8ماي1945– قالمة–.

المطلب الأول: مراحل ومجالات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان.

المطلب الثالث: تقييم نتائج الدراسة و الإقتراحات.

خاتمـــــة

قائمة المراجع

توطئة:

تعتبر المؤسسات مجموعة من الموارد البشرية المادية و المالية و التي تشتغل فيما بينها وفق تركيبة معينة و توثيق محدد قصد إنجاز أو أداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع ، وهناك أنواع عدة من المؤسسات و من بينها المؤسسات العامة والتي يمكن تعريفها على أنها إستراتيجية إدارية تقوم على تحقيق سياسات الدولة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية العامة من خلال التوجيه و الرقابة و الترشيد للمرافق العامة التي لها شخصية معنوية وتدار لتحقيق مصلحة عامة دون الاقتصار على الربحية و التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة و ذات أبعاد متعددة وعلى أية حال تختلف أنواع المؤسسات العامة باختلاف الخلفيات الفكرية و العقيدية و الحضارية من سياسية واقتصادية واجتماعية عامة كما تتنوع هذه المؤسسات باختلاف الأهداف والأغراض والنشاطات المتوقعة منها بالإضافة إلى اختلاف تركيبة ملكيتها وشكلها الإداري التنظيمي ودرجة استقلالها ونوع الرقابة العامة التي تخضع لها وبناءا على ذلك فإن مفهوم المؤسسات العامة يتغير بتغير المجتمعات و الظروف العامة.

بالنظر إلى ما شهده الاقتصاد العالمي من تغيرات في الآونة الأخيرة نتيجة للأزمات و الانهيار التي ضربت العديد من الدول والناتجة عن زيادة الفساد الإداري و المالي وافتقار إدارتها للنزاهة و الشفافية في معاملاتها فقد زاد الاهتمام بالحوكمة التي تعتبر آلية للحد من الممارسات السلبية للإدارة وتعمل على تطوير المؤسسات و تحسين أدائها بما يحقق تنمية المجتمع، وقد تناول هذا المفهوم العديد من المفكرين و الباحثين و المحللين بالدراسة و التحليل.

ومن أجل إحداث العديد من الإصلاحات التنظيمية و الإدارية في المؤسسات العامة تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة وتفعيل دورها من أجل تطوير و تحسين آدائها.

إن المتمعن في مفهوم الحوكمة و في المبادئ التي تقوم عليها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها يجد بأنها تقوم على مبدأ التشاركية بمعنى مشاركة كل من الحكومة و القطاع الخاص و المجتمع المدني و تفعيل المسائل المتعلقة بالرقابة و التحكم في المؤسسة العامة وفق لمبادئ و أسس واضحة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح و الشفافية و المساءلة و المسؤولية اتجاه جميع أصحاب العلاقة بالمؤسسة.

وتكمن أهمية تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات العامة في كونها تعمل على كفاءة إستخدام موارد هذه المؤسسات و تعظيم قيمتها بما يمكنها من تحقيق التوسيع و النمو و تعزيز التكامل الاجتماعي الناتج عن توفير المتطلبات لأفراد المجتمع و تحسين مستواهم المعيشي.

إن إلتزام المؤسسات بتطبيق الحوكمة يؤدي إلى ضمان النزاهة و الشفافية في إدارة المؤسسات العامة خاصة بعد ما تعرضت له من فساد و تهميش خلال السنوات الأخيرة ومن ثم يؤدي إلى تطويرها و التغلب على مختلف مشاكلها وزيادة قدرتها التنافسية و التشغيلية و المالية و الإدارية بما ينعكس إيجاب على تحقيق أهدافها ، كما أن تبني المؤسسات العامة للحوكمة يسهل الحصول على المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب أدائها مما يساعد على تفعيل الرقابة عليها وزيادة الثقة في إدارتها ويحسن العلاقات بين مختلف الأطراف المرتبطة بهذه المؤسسات وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المجتمع.

كما أن الحوكمة تساهم في تعزيز سيادة القانون ضد الفساد مما يؤدي إلى تعزيز الرقابة على إدارة هذه المؤسسات.

مقدمة:

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة حركة ديناميكية نشطة في مراجعة و تحديد سياساته و هي نتيجة حتمية للتغيرات السريعة و العميقة التي مست مختلف جوانب حياة الإنسان الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية والسياسية، ناهيك عن الانفجار المعرفي و التطور العلمي و التقني السريع الناجمين عن استخدام المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال الحديثة في مختلف مجالات وميادين الحياة و في إطار هذا السياق برز مصطلح الحوكمة ليحتل حيزا واسعا في مجال البحث العلمي حيث أثير جدل واسع حول مضمونه، نظرا لما يدعو إليه من تقليص لدور الدولة و توزيع الأدوار بينها وبين

مؤسسات المجتمع المدني و القطاع الخاص، وكذا ضرورة تجسيد الشفافية و الإفصاح و المحاسبة كآليات كفيلة بتطوير المؤسسات العامة .

كما طرح مفهوم الحوكمة كمقاربة لدراسة شاملة لما له علاقة بتطوير المؤسسات العامة وخاصة الجماعات، حيث يستعان به في تحسين أدائها وذلك نظرا لتعدد هذا المفهوم يشمل كل من المجال السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي وحتى البيئي و الدولي.

أهادف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف عند واقع المؤسسات العامة في الجزائر خاصة الجامعة وتبيان أهمية إرساء الرشادة على مستوى جامعة 8ماي1945.

- محاولة الوصول إلى مفهوم واضح ومحدد للتسيير داخل المؤسسات العامة بما فيها جامعة8ماي1945.
- محاولة تقديم رؤية علمية حول الموضوع الذي يشغل العديد من الباحثين في العلوم السياسية.
- محاولة الإسهام ولو بقدر متواضع من سد الفراغ على مستوى المؤسسات الأكاديمية الجزائرية، خاصة مع قلة الدراسات العلمية التي تهتم بموضوع الدراسة.

الوقوف على عدة استنتاجات ووضع التوصيات التي يمكن استخلاصها من خلال هذا البحث خاصة من خلال الوقوف على المؤشرات و المقاييس و الآليات المختلفة لمفهوم الحكم الراشد، ودراسة إمكانية تفعيل التجربة على مستوى الجامعات الجزائرية بإشراك فواعل الحكم الراشد كدعائم أساسية لتحسين الأداء داخل جامعة 8 ماي 1945 و البحث في سبيل تفعيلها.

- **أهمية الدراسة:**

تلعب المؤسسات العامة دورا حيويا في حياة كل دولة، فنشاط الدولة وسيرها مشروط في جانب كبير بنوعية أداء المؤسسات العامة لوظيفتها حيث أن مهامها انعكاس لمهام الدولة،لكن هذه المؤسسات لطالما شكلت العمود الفقري للدولة ، ومن بين هذه المؤسسات الجامعة وهي إحدى المرتكزات التي لها مساهمة كبيرة في تنمية و تطوير المجتمع لدى جاء هذا الموضوع لدراسة مدى تجسيد جامعة 8 ماي 1945 قالمة لمبادئ الحكم الراشد.

مبررات اختيار الموضوع:

تتجلى مبررات اختيار الموضوع فيما يلي:

الأسباب الموضوعية:

الاهتمام البالغ الذي يحضى به موضوع الحكم الراشد سواء عند خبراء الاقتصاد ووسائل الإعلام والرأي العام المحلي و الدولي و محاولة فهم الموضوع من زاوية سياسية، إدارية، اقتصادية.

العمل على إبراز أهمية مقاربة الحكم الراشد في تحسين الأداء داخل الجامعة، ولما له من دور في إرساء الشراكة بين المجتمع المدني و القطاع الخاص و الدولة.

الأسباب الذاتية:

تعود الأسباب الذاتية لاختيارنا لهذا الموضوع الى ما يلي:

الاهتمام الشخصي و الرغبة في الكشف و التعرف أكثر عن الحوكمة ودورها في المؤسسات العامة خاصة في جامعة 8ماي1945 ، مع محاولة إبراز مدى تهيئ المؤسسات العامة لتحقيق متطلبات الحكم الراشد، والوقوف عند أسباب فشلها و الكشف عن السلبيات و النقائص التي تعاني منها.

- توظيف الجوانب النظرية و المعرفية التي تلقيناها في تخصص العلوم السياسية وتطبيقها على واقع المؤسسات العامة في الجزائر جامعة 8 ماي 1945 –قالمة– ومدى قدرتها على استخدام الآليات الملائمة لتجسيد الحكم الراشد حيث لا يمكن لأي طالب ينوي التخصص في دراسة الظواهر السياسية إلا ويطرح حول آليات ممارسة الحكم الراشد.

إشكالية الدراسة:

إن مسألة تطبيق الحوكمة في المؤسسات يتوقف على القدرة بالقيام بإجراءات وتدابير للوصول إلى تسيير جيد للمؤسسة و يتجلى هذا في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة وانطلاق من هذا الطرح نخلص للاشكالية التالية:

كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة و هل هناك تطبيق فعلي لآليات الحوكمة داخل جامعة 8 ماي 1945 قالمة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم الحوكمة؟ و ما هي أهم مبادئها؟
- ما تأثير الحوكمة على المؤسسات العامة؟
- هل توجد الحوكمة داخل جامعة 8 ماي 1945؟

فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية:**

إن تطبيق الحكم الراشد يتطلب بناء دولة ديمقراطية كمنهج لإدارة الشؤون و مجتمع مدني فاعل وفعال وقطاع خاص واع و مسؤول واعتماد المساءلة و الإفصاح و الشفافية مع إدخال آلية الحوكمة الالكترونية وهذا ما يؤدي إلى تحسين وتطوير المؤسسات العامة وخاصة الجامعات.

- **الفرضية الفرعية:**

1-كلما كان هناك آليات الحكم الراشد كلما كان هناك إمكانية لتحسين الأداء داخل المؤسسات العامة.

2-إن انتهاج الحكم الراشد في المؤسسات العامة وخاصة الجامعات الجزائرية يؤدي ذلك إلى تفصيل المحاسبة و الشفافية و تجسيد التشاركية.

هيكلة الدراسة:

في إطار السعي للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة بنيويا إلى فصلين ،تسبقها مقدمة منهجية وتعقبها خاتمة تتضمن أهم نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

يهدف هذا الفصل إل التحديد المفاهيمي للدراسة من خلال تتبع المسار التاريخي لظهور الحكم الراشد، وكذا الأسباب الرئيسية لظهوره، دون إغفال مبادئه ومحدداته كمبحث أول، ومحاولة إعطاء مقاربة معرفية للمؤسسات العامة من خلال تعريفها و إبراز أهدافها و أهميتها كذلك تطرقنا إلى مفهوم الأداء و أهم استراتيجياته من خلال المبحث الثاني، أما المبحث الثالث و الأخير فنحاول من خلاله ربط العلاقة بين المفهومين اللذان يشكلان إشكالية الدراسة من خلال الحديث عن المحاسبة و الإفصاح و الشفافية و أهمية التكنولوجيا في المؤسسات العامة.

الفصل الثاني:

اشتمل هذا الفصل على دراسة حالة لجامعة 8 ماي 1945 –قالمة- فعرفنا بالجامعة كما ذكرنا أهم أهدافها ومهامها كمبحث أول ، والمبحث الثاني قمنا بتطبيق المفاهيم النظرية على أرض الواقع و في الأخير استخلصنا جملة من الاستنتاجات وقدمنا مجموعة من الاقتراحات.

منهجية الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث يجب إتباع خطوات البحث العلمي القائمة على توظيف مناهج البحث و التي يتم اختيارها على أساس طبيعة الموضوع و الهدف المرجو منه، ولدراسة هذا الموضوع ارتأينا الاعتماد على المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي:**

ولقد لجأنا إليه لأننا بصدد دراسة موضوع الحكم الراشد من أجل تحليله طبقا للواقع الموجود وقد طبقنا هذا الأخير من أجل توضيح المفاهيم والقضايا المتعلقة بموضوع الدراسة حيث يساعد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مجتمع البحث.

- **المنهج التاريخي:**

يمدنا المنهج التاريخي بالجانب الوصفي في دراسة الظواهر في إطارها الزماني و التطورات التي لحقت بها، والقصد من استخدام المنهج التاريخي هو القدرة التفسيرية التي يزودنا بها، وهو يحاول أن يولي أهمية للزمن في ذلك التغير، وبصيغة أخرى إدخاله الظروف المحيطة بميلاد المظاهرة أو تعزيزها أو وضعها في تفسير ذلك، كما لا يكتفي هذا المنهج بسرد الوقائع وتكديسها، لكن يقدم تصوره للظروف و المحيط الذي تتحكم في ميلاد الظواهر واندثارها، وهو يستهدف التدعيم بعد استخلاص العلاقات الموجودة بين ظاهرة أو حادثة ما، ومن خلال استخدام هذا المنهج حاولنا رصد أهم الظروف و الأسباب التي أدت إلى ظهور مفهوم الحكم الراشد.

- **منهج دراسة حالة:**

استعملنا هذا المنهج بهدف التعرف على جامعة 8 ماي 1945–قالمة – بطريقة تفصيلية دقيقة وهو المنهج الذي استعنا به على جمع البيانات العلمية المتعلقة بهذه الجامعة، حيث قمنا على أساسه بالتعمق في دراسة الجامعة من حيث تطبيقها للحكم الراشد، حيث لم نكتفي بالوصف الظاهري أو الخارجي للجامعة بل ركزنا على الموقف الكلي ونظرنا إلى الجزئيات من حيث علاقاتها بالكل الذي يحتويها على أساس أن الجزئيات هي جانب من مظاهر الحقيقة الكلية للجامعة كما تم استخدام المقاربة التالية:

مقترب إدارة شؤون الدولة و المجتمع (احكم الراشد)

استخدام مقترب الحكم الرشيد في هذه الدراسة يفيد في الوقوف على ادوار الفاعلين الأساسيين في صنع السياسات العامة و شبكة العلاقات و التفاعلات بين هؤلاء الفاعلين الأساسيين، وقد توالت الإسهامات بشأن تحديد مؤشرات وعناصر الحكم الجيد و الحكم السيئ، فضعف الأداء داخل المؤسسات العامة يرجع أساس إلى تدهور البيانات العامة فيها و التي من أبرز مظاهرها غياب مبدأي المساءلة و الشفافية ، عدم ترسيخ مفهوم سيادة القانون وغياب التشاركية ومن ثم تجاوز هذه المشكلات يعتبر العنصر الحاسم في تفعيل الحكم الراشد،باعتبار ، حسن الأداء داخل المؤسسات العامة يعتبر من المحددات الأساسية لتحقيق الحكم الراشد.

حدود الدراسة:تناولنا في دراستنا هذه واقع الحوكمة في المؤسسات العامة وأخذنا جامعة 8ماي 1945 –قالمة–كنموذج للدراسة وذلك خلال فترة2012-2013.

أدبيات الدراسة: إن الضرورة الموضوعية و العلمية والمنهجية تفرض على الباحث في مجال أن يحاول التحقيق والتقصي فيما كتب بخصوص موضوع البحث.(مقالات، دراسات ، كتب، رسائل جامعية...إلخ).

1 –الأستاذ"عبد الكريم الكايد" الذي تحدث عن الحوكمة في كتابه الحكمانية :قضايا وتطبيقات سنة 2011 الصادر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، و الذي تناول فيه مفاهيم الحوكمة و أيضا مكوناتها وكذلك بعض الممارسات و التجارب الدولية في الحكمانية الجيدة.

2-كتاب الأستاذ "فايقة نورالدين "بعنوان الحوكمة و الذي صدر سنة 2007 عن دار صفاء للنشر و التوزيع حيث عمد من خلاله الكاتب إلى الحديث عن فكرة الحوكمة ومفهومها و أهم سماتها وخصائصها ، وكذلك إبراز مكوناتها و أهدافها.

3-وكتاب" الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات" و الصادر سنة 2012 عن دار الفكر الجامعي للأستاذ" أحمد علي خضر" و الذي أكد من خلاله على أهمية الإفصاح و الشفافية داخل الشركات، و اعتبارهما أحد أهم مبادئ الحوكمة التي يجب أن تتوافر.

4-الأستاذ" أمير فرج يوسف" في كتابه" الحوكمة ومكافحة الفساد" سنة 2011 الصادر عن مكتبة الوفاء القانونية، تناول من خلاله العلاقة بين الحوكمة و الفساد و الإداري كما ركز أيضا على الحوكمة الإلكترونية ودورها في المؤسسات.

5-كما تحدث الأستاذ "جابر علي حيدر"عن "المؤسسات العامة في مؤلفه طرق إدارة المرافق العامة المؤسسية و الخصخصة " سنة 2009 الصادر عن منشورات الحلبي الحقوقية ،من خلال تعريف المؤسسات العامة وذكر اهم أهدافها.

صعوبات الدراسة: تتمثل في:

الصعوبة في الترجمة: فالعديد من المفاهيم قد لا يكون لها ترجمة حرفية باللغة العربية تعكس نفس المعنى أو الدلالات التي تعكسها باللغة الإنجليزية أو الفرنسية ، ويعد أسلوب إدارة شؤون الدولة و المجتمع مثالا على هذه المسألة ، فالمفهوم باللغة الإنجليزية هو gouvernance الذي لوحظ عند ترجمة إلى اللغة العربية وجود أكثر من ترجمة لا تعكس بدقة دلالة المفهوم و الهدف المقص

تعتبر مناقشة وتحديد المفاهيم وضبطها من القضايا المهمة والضرورية خاصة وأن معظمها لا يزال يثير الكثير من الجدل بين الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة العامة والعلوم السياسية والعلوم الاجتماعية بصفة عامة .كما تعتبر محاولة ضبط المفاهيم الخطوة الأولى والمفتاحية التي من خلالها يتم الولوج في عالم البحث حيث سنحاول من خلال هذا الفصل ضبط أهم المفاهيم التي تمثل متغيرات الدراسة انطلاقا من البحث في ماهية الحوكمة وإبراز دوافع وأسباب ظهورها وكذا أهدافها وأهميتها ومحدداتها ومعاييرها وتحديد مفهوم المؤسسة وإبراز العلاقة بينهما، كما نتناول في هذا الفصل المتطلبات اللازمة لتطوير المؤسسة وتحسين أدائها من خلال تطبيق مبادئ العامة الحوكمة.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

يعود بروز مفهوم الحوكمة إلى عدة أسباب سواءا من الناحية العلمية أو النظرية ، حيث تعتبر الحوكمة انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة تجلت في التغير الذي طرأ في طبيعة دور الحوكمة من جهة، والتطورات المنهجية و الأكاديمية من جهة أخرى، إذ طرح المفهوم في سياقات اقتصادية وسياسية داخلية وخارجية.

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة

لقد أستخدم مفهوم الحوكمة منذ عقدين من الزمن من قبل مؤسسات الأمم المتحدة لإعطاء حكم قيمي على ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع باتجاه تطوري وتنموي وتقدمي.

الفرع الأول :تعريف الحوكمة و أسباب ظهورها

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

1- تعريف الحوكمة

لقد طرح مفهوم الحوكمة تحت مسميات عربية مختلفة منها أسلوب الحكم، الحاكمية، الحكم الراشد، إدارة شؤون الدولة و المجتمع. وقد يرجع ذلك إلى حداثة المفهوم نسبيا حيث طرح لأول مرة في نهاية القرن الثمانين، وذلك في تقرير البنك الدولي لعام 1989 حول التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في إفريقيا إلا أن هذا التركيز على الأبعاد الاقتصادية للمفهوم لم يدم طويلا، فعقب موجة التحول الديمقراطي التي إجتاحت أوروبا الشرقية، وأواخر الثمانينات بدأ التركيز على الأبعاد السياسية للمفهوم واستخدام على نطاق واسع خلال حقبة التسعينات ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا الغربية ، وقد ظهرت في هذا الإطار العديد من الإسهامات المختلفة التي من خلالها يستخلص بعدين للمفهوم، أولهما أن المفهوم يعبر عن العلاقة بين جهاز الدولة والحكم من ناحية، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من ناحية أخرى، كل منهم في إدارة الدولة. [1]

ففي إطار عجز الدولة المتزايد عن تلبية احتياجات المواطنين خاصة في الدول النامية والفقيرة أصبحت مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في تحمل أعباء التنمية المجتمعية ضرورة ملحة، وأثير التساؤل حول حدود دور كل منهم وطبيعة المشاركة التي يمكن إقامتها بينهم.ومن ثم فإن مفهوم الحوكمة يعطي دورا مختلفا للحوكمة ويقلص اختصاصاتها إلى التوجيه والإشراف وتتخلى فيه الدولة عن القيام بالعديد من الخدمات العامة التي كانت جزءا لا يتجزأ من وظيفتها الأساسية

[1] – فوزي سامح،مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، (القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، أكتوبر ،2000)،ص 05

للمجتمع المدني والقطاع الخاص.ثانيهما، أنه يشير إلى مجموعة من المفاهيم التي تمثل معيارا للحكم الرشيد أو الحوكمة، أهمها الشفافية ،المساءلة ،الرقابة ،الكفاءة ،فعالية مؤسسات إدارة الدولة، التمكن و المشاركة. [2]

إن مفهوم الحوكمة الرشيدة–الحكم الجيد– من المفاهيم الشائعة في الكتابات الحديثة حول التنمية و الديمقراطية، حيث ساهمت التحولات التي شهدها العالم وكان لها أثرها على العالم العربي في تبني هذا المفهوم من قبل العديد من الحكومات، ووكالات التنمية والمنظمات الغير حكومية، وبات تحقيق هذا المفهوم شرطا ضروريا لمنح المساعدات الإنمائية للدول النامية.

وقد تبنت المؤسسات الدولية هذا المفهوم وطورته في أواخر الثمانينات لشجب التبرير والإسراف في تبذير المال العام من قبل حكومات بعض الدول النامية حيث يحدد البنك الدولي الحكم الجيد باعتباره " ممارسة السلطة في تدبير موارد الدولة الاقتصادية و الاجتماعية من أجل التنمية".

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي أحاطت بالمفهوم، إلا أن التعريف الأكثر شيوعا هو التعريف الذي يتبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة حيث يعرفه "بأنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها"،وطبقا لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تتصف بالخصائص والأركان التالية :[3]

المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة ،الإجماع والموافقة، المساواة والاشتمال، الفاعلية و الكفاءة، المحاسبة والرؤية الإستراتيجية.

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

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

---

[2]– فوزي سامح ، مرجع سابق، ص 06

[3]– بلال حلف سكارنة، أخلاقيات العمل ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009)،ص321.

كما نجد الباحث marco,rangeon et thiebailt يعرف الحكم الراشد بأنه الأشكال الجيدة والفعالة بين القطاعات الحكومية والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص وكذا المنظمات العمومية والجماعات أو التجمعات الخاصة بالمواطنين أو أشكال أخرى من الأعوان يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل السياسة.[4]

أما علماء السياسة فيرجع إستخدامهم للحوكمة إلى بداية التسعينيات من القرن العشرين وكذلك في سياق سعيهم لمحاكاة لكل من الاقتصاد بين والمنظمات الدولية التي دأبت على استخدامه في إطار التعبير عن جهود تحقيق التنمية المستدامة، سيما في الدول النامية التي تعاني حكوماتها قصورا واضحا في الأداء من حيث الفاعلية والكفاءة.[5]

وعليه فالحكومة باعتبارها نمطا للتنسيق الاجتماعي ترتبط بالحكم وتتمايز عنه في حين ذاته، حيث يعبر الحكم عن فعل، أو جهد بهدف توجيه وقيادة وتسيير قطاعات إجتماعية والتحكم فيها، فإن الحكومة تتعلق بكيفية الوصول إلى هذا الفعل وعبر أية أشكال من التفاعل (تفاوض، تداول، ضبط ذاتي، خيار سلطوي)ومدى إلتزام الفواعل بالقرارات الجماعية.[6]

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

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

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

" مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط و أهداف المؤسسة"[7]

---

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

[5]- محمد الصديق بوحريص، حوكمة الصحة العالمية بين الأسس المعيارية و المصالح التجارية، تخصص : الادارة الدولية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012-2013،ص16

[6] -Kemp,R,Parto,S-and Gibson, R-B. Governance for sustaiunable development:moving from thory ro practice-jut-j-sustainable development,vol.8Mos1/2,2005,p12

[7]- مصطفى يوسف كافي ،الأزمة الاقتصادية المالية العالمية و حوكمة الشركات ،ط1،(دبي: مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013)،ص 205.

2- أسباب ظهور الحوكمة:

إن مفهوم الحكم الراشد الذي يتجه نحو الشمولية في تدبير الشأن العام يكتسي عدة أبعاد دولية وإستراتيجية وسياسية،غير أن ميلاده ارتبط بمفهوم "corporategovernance" الذي ظهر مع تطور الرأسمالية الصناعية في نهاية القرن الماضي والذي يعني أنساق الإدارة ورقابة المؤسسات، وهو تعبير عن توازن القوى و الرقابة داخل المؤسسات ولعل هذا النموذج من التدبير هو حصيلة عدة مقتضيات ومعطيات تشريعية وتنظيمية، ناهيك عن آثار البيئة العامة التي تحكم كل المؤسسات. وفي بداية التسعينات بدأ التركيز على الأبعاد الديمقراطية لمشاركة وتفعيل المجتمع المدني على دول المؤسسات في تحقيق قيم النزاهة والمساءلة والرقابة ولقد ساعد هذا التحول إنتشار المشاكل الاقتصادية وكذا الفساد الإداري الذي يعوق البرامج التنموية في الدول النامية.[8]

ولقد ظهر الاهتمام الكبير بأهمية وجود الإدارة والحكمانية بشكل خاص نتيجة لفشل الحكومات الرسمية وعجزها عن تحقيق طموحات المواطنين وتلبية احتياجاتهم بالمستوى المطلوب، إن ظهور مفهوم الحكم الراشد هو انعكاس للتغيير الجاري في طبيعة و دور الحكومة من جانب والتطور المنهجي الأكاديمي من جانب آخر. حيث نلاحظ على الجانب العملي أولا ظهور العديد من المتغيرات التي جعلت من النظرة التقليدية للدولة كفاعل رئيسي في صنع السياسات العامة موضع شك، حيث المتتبع للاتجاهات الحديثة في صنع وتنفيذ السياسات العامة يلاحظ ازدياد أهمية البيئة الدولية أو العوامل الخارجية في عملية صنع السياسات التي أصبحت توضع على قائمة أولويات الحكومات.[9] هذا ونجد أن هناك مجموعة من العوامل التي كانت سبب في بروز مفهوم الحكم الراشد حيث نجد من بين هده الأسباب ما يلي:

أ-الأسباب السياسية:

1- خصوصية المنطقة العربية بالمقارنة مع بقية المناطق في العالم حيث أن إدارة الحكم أضعف في هذه المنطقة.
2- النمو الكبير للأجهزة البيروقراطية والإدارة العامة وترهل الإدارة ونقادمها وإزدياد العجز في الميزانيات وارتفاع المديونية وانخفاض الإنتاجية .
3- ضعف بنية المؤسسات السياسية والإدارية، وغياب أو ضعف نظم المحاسبة و المساءلة في نظم الحكم.
4- سيادة نمط الدولة الأمنية التي تتبع سياسة الإحتواء القمعي فتضبط حركة المجتمع المدني وتصادر إستقلالية النقابات و الأحزاب.
5- عدم الاستقرار السياسي، حيث تعاني معظم دول العالم الثالث من شدة الصراعات الداخلية.
6- تعثر عمليات التحول الديمقراطي في الدول النامية وخاصة في الوطن العربي.[10]

---

[8]- حسين علي ، الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة ،(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2007) ص ص 110-111.

[9] - زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية،(الأردن:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)ص 23.

[10]- حسين عبد القادر ، مرجع سابق ، ص 19.

ب - أسباب إقتصادية:

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

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

3-الركود الاقتصادي والأزمة المالية التي امتدت من عام 1920 إلى عام 1930.[11]

ج- أسباب أخرى:

1-العولمة:

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

-نشر الليبرالية لتشمل كافة النشاطات

- تحرير التجارة

- فتح الحدود

لينجم عنها توسيع التجارة الدولية، والتدفق الحر لرؤوس الأموال ، الأفكار و السلع و الخدمات وزيادة حركات الهجرة، مما يؤدي إلى تكامل الاقتصاديات والمجتمعات للدول المشاركة فيها.[12]فالعولمة كمسار كان لها أثار عميقة سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي ، أو الثقافي وفي إعادة تشكيل خريطة موازين القوة و النظام العالمي، وكذا في مفهوم السيادة الوطنية ونطاق تطبيقه في المجالين الداخلي و الخارجي،[13] لتنحصر قوة الدولة خاصة في البلدان الأقل نموا لصالح سيطرة منتجي السلع و الخدمات بالإضافة إلى تهديد الثقافة و الحضارة الوطنية، من خلال نشر ثقافة كونية أمريكية، ونمط ليبيرالي من الأفكار ، مما أدى إلى إيجاد حالة الاغتراب لدى الفرد، والضغط على الهوية والشخصية الوطنية وإعادة

---

[11]- سميحة قيدوم وأمير شطيبي ،دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في المؤسسات ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم و الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة8 ماي 1954، قالمة، 2011-2012، ص40.

[12] -brahim lakhef,la bonne gouvernance :croissance :croissance,développement (alger : dar el khaldounia,2006), p24

[13]- حلال أمين، العولمة و التنمية العربية، ط1، (بيروت:مركز دراسات الوحدة العربية،1999) ص 122

صهرها وتشكيلها في هوية وشخصية عالمية[14] وهو ما أدى إلى انتقال مفهوم الحكمانية من المستوى المحلي و الوطني إلى المستوى العالمي وهو ما فرضته العديد من القضايا التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة كقضية البيئة ، الفقر ، حقوق الإنسان، الثورة المعلوماتية...الخ[15].

2- الثورة المعلوماتية:

لقد شهدت سنوات التسعينات من القرن الماضي قيام ثورة علمية في تقنيات المعلومات والاتصال و التي تعتبر من أهم آثار العولمة و التي تتميز بكونها عابرة لحدود الدولة الواحدة، ليتحول العالم إلى قرية صغيرة فأصبحت هذه التكنولوجيات شيئا فشيئا أكثر رواجا واستعمال، نظرا لما توفره من سهولة وسرعة في تدفق المعلومات وكذا في تحسين طرق المنافسة وحصر الرهانات الإسترتيجية التي تواجه الأسواق العالمية.إن كافة الدول النامية تتفق وتؤكد على أن عملية النمو لا بد أن تمر بهذه الثورة التكنولوجية، من حيث الاستخدام الأمثل و الواسع للمعلومات الرقمية و أدوات المعرفة التي تساعد على مواجهة وتحقيق حدة المنافسة وخلق مناصب شغل وتحسين مستويات الحياة وفي دراسة للاتحاد العالمي لتكنولوجيات الاتصال سنة 2001 أن 40% من المستعملين لهذه الوسائل يتمحور في الولايات المتحدة الأمريكية وكهذا في أوربا و 25% في آسيا و 05 % في باقي أنحاء العالم.[16]

فهذه الثورة سهلت على الإنسان التعرف على خيرات وتجارب الدول الأخرى في مجالات التنمية وحقوق الإنسان و الديمقراطية ومحاربة الفقر و الفساد مما يتيح لهم فرصة المقاربة بينها وبين ما يجري في بلدانهم.[17]

الفرع الثاني :أهداف و أهمية الحوكمة

1- أهمية الحوكمة:

---

[14]- محمود خليل، العولمة والسيادة:إعادة صياغة وظائف الدولة، دراسات استراتيجية. العدد: 136 مصر، مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية،فبراير 2004

[15] -Carlos Milami,Carlos artuvet, gornan solinis,democratie et gouvernance mondiale :quelles régulations pour la xxle siécle ?(paris :idition khartala, 2001),p 06

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

[17]- حسنين توفيق ابرهيم، ثورة المعلومات وتطور الديمقراطي في العالم كدراسة استراتيجية،العدد: 139، مصر، مركز الأهرامات للدراسات الاستراتيجية ، ماي 2004.

-www ahra.org.eg.

تم التصفح يوم : 2014/03/14 على الساعة : 20:08

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الأخيرة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية في عقد التسعين من القرن العشرين [18]

وتظهر أهمية منظومة الحوكمة فيما يلي:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه الدول.
- رفع مستوى الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول.
- جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة القدرة على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.[19]
- الشفافية والدقة و الوضوح في المؤسسات وما يترتب عن ذلك من زيادة الثقة .
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.[20]
- محاربة الفساد الداخلي في مؤسسات وعدم السماح بوجوده و القضاء عليه .
- تحقيق ضمان النزاهة والحيدة و الإستقامة لكافة العاملين في المؤسسات.
- تفادي وجود أية أخطاء عمدية، أو إنصراف معتمد كان أو غير معتمد ومنع استمراره.
- محاربة الإنحرافات وعدم السماح بإستمرارها.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.[21]

2-أهداف الحوكمة:

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

- التزام المؤسسة بقواعد و إجراءات العمل وفقا لمجال كل منها
- تعظيم دور المؤسسة ومساهمتها في عملية التنمية وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.
- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مديرين وموظفين والمجتمع المحيط بها.[22]
- تعظيم مستويات أداء المؤسسات.

---

[18]- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها،(مصر:بنك الاستثمار القومي2007) ص 5.

[19]- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، (مصر:الدر الجامعة، 2008) ص ص 15-16.

[20]- عبد الحميد عبد المطلب، المنظور الاستراتيجي،(مصر:الدار الجامعة ،2008)ص 407.

[21]- صلاح حسن، معاييرها حوكمة المؤسسات المالية ، (مصر: الدار الكتاب ، الحديث ، 2010) ص ص 44-45.

[22]- جمال مهدي ،مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات ،(مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2009) ،ص 188.

- تقليل المخاطر إلى حد أدني.
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة على إدارة المؤسسة بالشكل الذي يفيد بتحسين المهارات القيادية .
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة والتي تتضمن تحقيق أهداف الحوكمة.
- العدالة والشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة من مراجعة الإدارة.
- مراعاة مصالح المجتمع و العاملين.
- تشجيع وجذب الاستثمارات المحلية و الأجنبية.[23]
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المؤسسة وضمان المراقبة المستقلة.
- تعميق ثقافة الإلتزام بالقوانين و المبادئ و المعايير المتفق عليها.[24]

المطلب الثاني :محددات الحوكمة ومعاييرها

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

الفرع الأول: محددات ومبادئ الحوكمة

1-محددات الحوكمة:

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

المجموعة الأولى:وتشمل على المحددات الخارجية وهذه المحددات تمثل البيئة والمناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والذي قد تختلف من دولة إلى أخرى.[25]

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

المجموعة الثانية:تشتمل المحددات الداخلية وتشير إلى القواعد والأسس والأساليب التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والتي تطبق داخل المؤسسات وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف وأصحاب المصالح بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المؤسسة.[26]

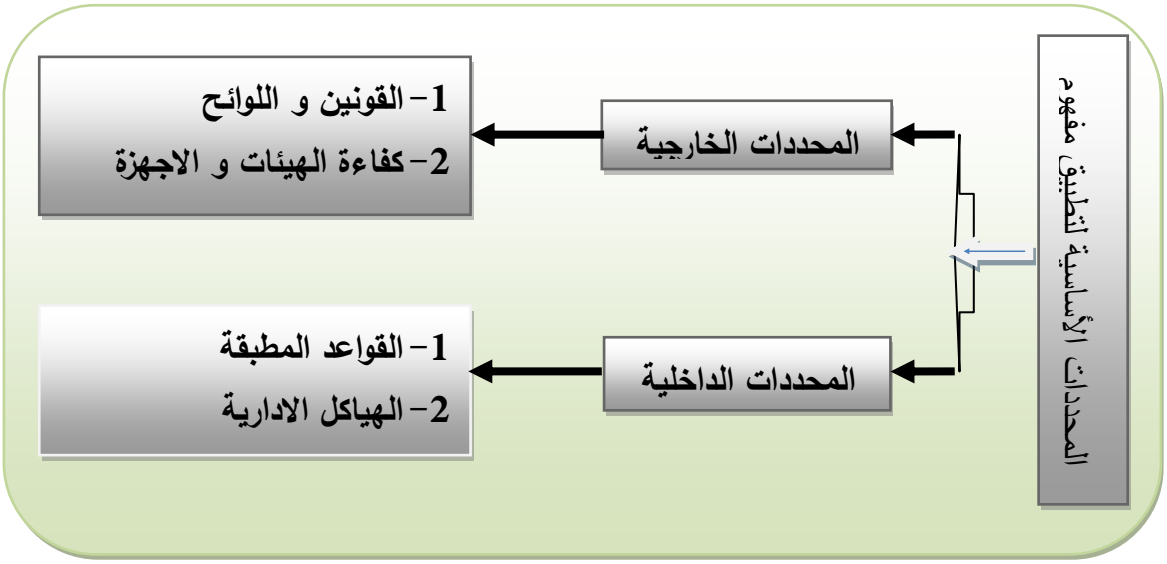
---

[23]- نظير رياض محمد الشحات ، ادارة محافظ الاوراق المالية في ظل الحوكمة ، (مصر:د.د.ن، 2007)ص 297.

[24]- ابراهيم سيد احمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال ،(مصر:الدار الجامعة ، 2010) ص 199.

[25]- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري ،ط1،(مصر: الدار الجامعية، 2006) ص ص19-20.

[26]- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق ،ص 406.



شكل رقم (01) يوضح المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة [27]

2-مبادئ الحوكمة:

لقد كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية DECD بالمشاركة مع صندوق النقد IMFوالبنك الدوليين والإتحادات المهنية دور بارز في إرساء مجموعة من المبادئ الإرشادية لتكون مرجعيات للإستعانة بها في منظمات الأعمال حول آلية الحوكمة ومدى فاعليتها في الدول النامية والمتقدمة [28] ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

1- التفاعل: INTERACTION

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

2- الغرض:PURPOSE

يجب أن تدرك الإدارة أن غرضها حماية المصالح

3- الخبرات:EXPERIENCES

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

4- الإجتماعات والمعلومات:METINGS AND INFORMATION

---

[27] – محمد مصطفى سليمان ، مرجع سابق ، ص20.

[28] –علاء فرحان، حوكمة المؤسسات و الاداء المالي الاستراتيجية للمصار ف،(عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع ،2011)ص 34.

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

5- الغش:FRAUD

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

6- المراجعة الخارجية:FOREING FEEDBACK

حيث تعتبر كمهمة نبيلة تركز على الصالح العام وليست أعمال منافسة. [29]

7- الإفصاح والشفافية:DISCLOSURE AND TRANSPARENCY

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ الحوكمة، نظرا لما يمثله من إستقرار وشفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين، ولم تقلل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية للحوكمة في الاهتمام بالإفصاح والشفافية. [30]

* ويجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية:

- النتائج المالية و التشغيلية للمؤسسة.
- أهداف المؤسسة.
- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت.
- عوامل المخاطرة المنظورة.
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- هياكل وسياسة ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة.

*ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة الأداء كما ينبغي أن ينفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية. [31]

الفرع الثاني : معايير وأساليب الحوكمة

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

1- أساليب الحوكمة

يقصد بأساليب الحوكمة تلك الإجراءات اللازم إتخاذها لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها، وتختلف هذه الطرق أو الأساليب باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية الحوكمة ،بينما نصت لائحة

---

[29]- طارق عبد العال حماد ،حوكمة الشركات، ط2،(مصر: الدارة الجامعية، 2007) ص ص 26-30.

[30]-أحمد علي خضر،الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات،ط1(مصر:دار الفكر الجامعي، 2012)، ص22.

[31]- مصطفى كامل السيد،الحكم الراشد والتنمية،ط2(القاهرة: مركز دراسات و بحوث الدول النامية، 2006)ص238.

العاملين في القطاع العام على إتباع التقارير الدورية أسلوب لتقييم أداء العاملين، إلا أنه لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم، أي أن للمؤسسات حرية إختيار الأسلوب التي يتم بها تقييم أداء العاملين بها شرط أن تتم في إطار الأسلوب الذي حددته اللائحة، وهناك طرق متعددة تدور حول تقييم الأداء وهنا سوف نعرض فيما يلي المداخل المختلفة لقياس الأداء والأساليب المصاحبة لكل مدخل :

- **أسلوب الترتيب العام: STYLE OF THE OVERAL STANDINGS**

وهي أقدم الطرق وأبسطها وتعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الآخرين.

- **أسلوب التوزيع الإجباري:STYLE DISTRIBUTION COMPULSORY**

يستند هذا الأسلوب في قياسه للأداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة والنسبة القليلة منها من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة.

- **قوائم المراجعة:CHEKLISTS**

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسية في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر حسب أهميته.[32]

- **أسلوب الاختيار الإجباري:STYLE CHOUCE COMPULSORY**

والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذا الأسلوب هو تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء وبموجبه يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات .

- **أسلوب الحوكمة بحرية التعبير:**

STYLE OFGOVERNANCE ?FREEDOM OF EXPRESSION

إن استخدام هذه الطريقة الحوكمة لا يتطلب إستعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى، إنها تتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته، ولكي يمكن إجراء حوكمة سليمة بموجب هذه الطريقة فإن على المشرف الذي يقوم بالحوكمة أن يخصص الوقت الكافي لذلك وأن يفكر لإجراءات التي سيتبعها.

---

[32]– محمد عبده حافظ ،حوكمة القوى العاملة ،ط1 (مصر:دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011)ص 28.

- **أسلوب الأحداث الحرجة:** STYLE EVENTS CRITICAL

تعتمد هذه الطريقة على القيام بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت وأين و لماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث

- **أسلوب البحث الميداني:STYLE OF FIELD RESEARCH**

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل الإدارة في عملية حوكمة العاملين في المؤسسة.

- **أسلوب المفكرة: SFTYLE NETEPAD**

وهنا يمسك المشرف مذكرة يدون فيها الأداء الوظيفي لمرؤوسيه عن فترة التقويم وفي النهاية يقوم بإحصاء لأداء هؤلاء المرؤوسين يتضمن إنجازاتهم وسلوكهم.

- **أسلوب الإدارة بالأهداف:MANAGEMENT BY OBJE CTIVESSTYLE**

الإدارة بالأهداف أسلوب منظم للتقويم يتفق بموجبه الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف العامة والمجالات الرئيسية والمعايير التي تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف، هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين هما الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الحوكمة.[33]

2- معايير الحوكمة:

هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضي وقد إختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ لتخصيص مجموعة من المعايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف، ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

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

---

[33]- محمد عبده حافظ ، مرجع سابق ،ص 30.

- مدى وجود فصل وتقسيم للعمل خاصة ما يخلقه هذا الفصل من حيوية وفاعلية تتصل بتحديد الرؤية الإستراتيجية وإختيار ورسم السياسات [34].

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

- المحافظة على مال الدولة(حق الشعب) :تعد المحافظة على المال العام الهدف الأول لجميع الأطراف ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك بإكمال المضلة القانونية والتشريعية بما يتلاءم مع المتغيرات.[35]
- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة : يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كل من تعزيز شفافية المؤسسة وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون.
- الإفصاح والشفافية:وتتناول الإفصاح عن المعلومات العامة ودور مراقب للحسابات .

* وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

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

- المعرفة بالعمل ومطالبه.
- كمية الإنتاج.
- جودة الإنتاج.

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

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

-درجة الاعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته

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

- المواظبة
- استعمال وقت العمل.[36]

---

[34]- جمال مهدي ، مرجع سابق ،ص 152.

[35]- فتحي الحسين ، معايير الحوكمة وأهدافها ، وتم التصفح يوم 2014/03/13، 16:33 ، على الموقع :2012

- http: //Alhawkama.net

[36]- فتحي الحسين، معايير الحوكمة وأهدافها، مرجع سابق.

المطلب الثالث :عناصر الحوكمة

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

الفرع الأول :القطاع العام

تتكون الحوكمة من ثلاث عناصر أساسية، من بينها الحكومة- القطاع العام -التي تتشكل في الدول ذات النظام الانتخابي من حكومة منتخبة وجهاز تنفيذي وهذا الأمر يسري على الحكومات التي يتم تشكيلها وفق لأحزاب، يتم الانتخاب وفقا لها وبحيث يشكل الحزب ذو الأغلبية الحكومية وللحكومات وظائف عديدة، نذكر منها كونها تركز على البعد الاجتماعي، فهي تحدد المواطن والمواطنة في المجتمع، وكونها صاحبة السلطة فهي تتحكم وتراقب ممارسة القوة، وكونها مسؤولة نحو تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع، لذا فالحكومة معنية بوضع الإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعال للأنشطة، مثلما تكون معنية بتأكيد الاستقرار والعدالة في السوق، وكذلك تعمل على الاهتمام بالخدمات العامة التي لا يقبل عليها القطاع الخاص. [37]

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

فالحوكمة الجيدة للقرن 21 تحتم على حكومات الدول النامية و المتقدمة على حد سواء أن تعيد النظر في تعريف دورها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لتقليل هذا الدور.[38]

حيث تأتي التحديات للتغيير من المصادر التالية:

- القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة ،إضافة إلى تحقيق توازن بين الحكومة والسوق.
- المواطن الذي يحتاج إلى مزيد من الاستجابة من قبل الحكومة لاحتياجاته ولتكون الحكومة مسؤولة وتعمل على اللامركزية بشكل أوسع ليكون مشاركا بها و لأنشطتها على أوسع نطاق.

---

[37]- زهير عبد الكريم الكايد ، مرجع سابق، ص 45.

[38]- نور الدين فايقية ، الحوكمة ،(مصر : إدارة دراسات و بحوث التنمية الإدارية،2003)،ص 84.

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

إن استجابة الحكومات في الدول المختلفة تتفاوت من دولة إلى أخرى، فالعديد من الدول بادرت باتخاذ خطوات إعادة هيكلة اقتصادياتها وأنظمتها للإدارة الحكومية، من خلال سياسات الخصخصة أوالتجارية، بينما عمل البعض على تقليل الخدمات العامة الأساسية التي تقدمها الحكومات من خلال إعادة الهيكلة أو إستخدام استراتيجيات الإصلاح الإداري والاقتصادي، لزيادة التنافسية. ولعل مضامين الحوكمة الجيدة تنسجم مع تلك التحولات و التغيرات في سياسات وأساليب الإدارات الحكومية والتي أصبحت ضرورة لمواجهة التحديات المشار إليها، سواءا من قبل الدول المتقدمة أو عبئ الفقر على بعض فئات المجتمع، وتحقيق العدالة والديمقراطية ورفع مستوى المعيشة وفي النهاية بقاء تلك الحكومات.[39]

الفرع الثاني :القطاع الخاص

يشير مفهوم القطاع الخاص "private sector " بأنه ذلك القطاع من الاقتصاد الوطني الذي يقوم على أساس الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وتجري فيه عملية تخصيص الموارد الإنتاجية طبقا لما تمليه قوى السوق التلقائية وليس إرادة السلطات الحكومية العامة.

أي أنه وفق هذا التعريف يشمل القطاع الخاص تلك المؤسسات التي ينشؤها رجال الأعمال أو الأفراد المستثمرين بغية تحقيق الربح.[40]

ويعرف القطاع الخاص بأنه مجموع المؤسسات والشركات المستقلة عن الدولة و التي يملكها أفراد أو جماعات محدودة من الأشخاص ، والتي تهدف أساسا لتحقيق الربح.

تشكل الدولة بمختلف أجهزتها أكبر قوة لتحقيق الحكمانية، غير أنها ليست بمفردها في هذا المجال، فهناك تحول واضح في أغلب دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص، واقتصاديا السوق، من أجل أن يكون للقطاع الخاص دور في تحقيق الحوكمة داخل المؤسسات فأصبحت بذلك معظم الدول تعول عليه في المساهمة في تنمية المجتمع ورفع مستوى المعيشة للمواطنين من هنا أصبح للقطاع الخاص دور فعال في المشاركة في ترسيخ مبادئ الحوكمة بجانب الحكومة و المجتمع المدني. غير أن الجدير بالذكر أن الحكم الراشد لا يمكن تحقيقه في ظل غياب حكومة فاعلة تدعم وتطور القطاع الخاص وتعمل على استمراريته وذلك من خلال:

- خلق البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة.

---

[39]– زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق ، ص47.

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

- إدارة التنافسية في الأسواق.
- توفير فرص متساوية أمام الجميع، خاصة الفقراء و الفئات ذات الفرص و الإمكانيات البسيطة في الحصول على التسهيلات المالية و الفنية للمساهمة الإنتاجية في المجتمع وتحسين مستوى دخلهم ومعيشتهم.
- تعزيز المشاريع التي تتيح وتخلق فرص العمل.
- استقطاب الاستثمارات والمساعدة في نقل المعرفة و التكنولوجيا للطبقات الفقيرة بشكل خاص.
- تنفيذ القوانين والالتزام بها.
- التحفيز المستمر لتنمية الموارد البشرية.

وبذلك يتضح أن الحكومة تعطي دورا كبيرا للقطاع الخاص في إحداث النقلة النوعية على نطاق المجتمع ككل، وذلك من خلال التفاعل و التكامل بين دور الحكومة و القطاع الخاص و المجتمع المدني بشكل متكامل.[41]

الفرع الثالث :المجتمع المدني

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

ويشمل المجتمع المدني على المؤسسات الطوعية التي تعبر عن إرادة الناس ومصالحهم، ومن أبرز المؤسسات التي تنشط في المجتمعات المدنية: **النقابات العمالية والهيئات المهنية الحرة، والأحزاب والتيارات السياسية والمؤسسات التربوية والجمعيات الإنمائية وجمعيات حقوق الإنسان**...،ولقد تعاظم تأثير منظمات المجتمع المدني في صياغة السياسات العالمية على مدى السنوات العشرية الماضية، وبرز دوره الفاعل في قضايا حماية البيئة. ومن الأمثلة الحية على حيوية المجتمع المدني العالمي المنتدى الاجتماعي العالمي و الذي ينعقد سنويا منذ سنة 2001 وإنتشر إستعمال مصطلح المجتمع المدني في بلداننا خلال السنوات العشرين الأخيرة وكأنه ظاهرة جديدة و إرادة من البلدان الغربية، والواقع أن هذه الظاهرة كانت موجودة في جميع البلدان العربية بنسب متنوعة.

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

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

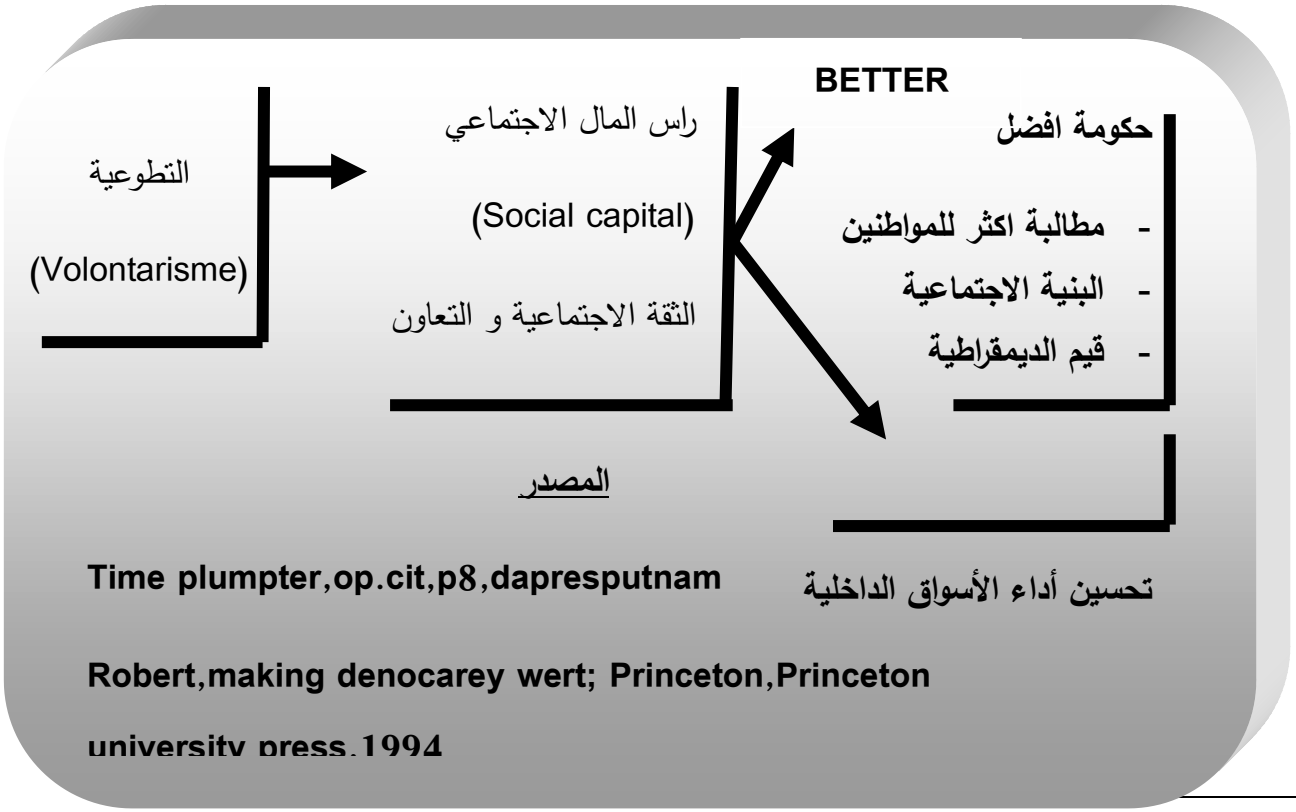
---

[41]- وفاء معاوي ، مرجع سابق ، ص ص143-144.

- توفير الفرص والخدمات للمواطنين، وتنمية قدراتهم وتحسين مستوياتهم.[42]

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

شكل (02) يوضح تمكين الديمقراطية.



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

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

***الحكم الراشد من خلال مجتمع مدني سليم وقوي:**

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

- التعبير عن الاهتمامات.
- التأثير في اتخاذ القرارات.
- معرفة من يتخذ القرار وما هو القرار المتخذ.[43]

المبحث الثاني:ماهية المؤسسات العامة

ان عملية تعريف المؤسسات العامة ليس غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتطوير وفهم متكامل لطبيعة هذه المؤسسات وتوفير آلية لتطوير منهج علمي لتحسين قدرات المؤسسة و أدائها.

المطلب الاول :مفهوم المؤسسة العامة و أهميتها

إن أكثر السبل الفعالية ومنطقية لإيجاد تعريف محدد لمؤسسة العامة يتمثل في تحديد الميزات الأساسية و المتغيرات المستقلة و التابعة التي تؤثر على وضع المؤسسات العامة وعليه ارتأينا إلى ضرورة تحديد وتوضيح معنى المؤسسات العامة وصولا إلى أهميتها.

الفرع الأول :تعريف المؤسسة العامة وخصائصها:

1- تعريف المؤسسة العامة:

إن مصطلح المنظمة أو المؤسسة أصبح من المصطلحات الشائعة جدا في عصرنا الحالي، حيث تعتبر نظاما اجتماعيا متكاملا تعمل في إطاره مجموعات من الأفراد تجمعت في جماعات وظيفية مترابطة ، تسعى في عملها لتحقيق غاية أو هدف موحد، ومعنى هذا أنه يسود تلك الجماعات الأخرى و تتأثر بها، على أن مثل هذا التأثير و التأثير قد يكون

---

[43]- قوي بوحنية ، مرجع سابق ، ص26.

إيجابا، بمعنى أنه يرفع من الإنتاج ويطوره ، أو يكون سلبيا بحيث يؤدي إلى تدهور قيمة هذا الإنتاج[44] .وتعتبر المؤسسة العامة نمط تنظيمي مستحدث في الجهاز الإداري تمتلكها وتشترك في ملكيتها الدول، والمؤسسة العامة بهذا المعنى هي موضع اهتمام دراسات متعددة في معظم دول العالم، لأن كل من دول العالم قد أنشأت أنواعا منها، ولكن دور هذه المؤسسات يختلف من دولة لأخرى وقد كانت المؤسسات العامة في الأصل بديل مؤسسات الأعمال في ميادين محددة كالمرافق والخدمات كالنقل...الخ، إن المؤسسات العامة ذات ارتباطات متعددة بالدول النامية، فالمؤسسة العامة هي المنظمة التي تقوم بالعبء الأكبر في عملية التنمية الاقتصادية بالدول النامية، فليس ذلك النمط وليد العاطفة الوطنية فحسب، بل هو الوليد الشرعي للتنمية الاقتصادية التي بدونها لا تقضي الدول النامية على الفجوة الواسعة بينها وبين الدول المتقدمة.[45]

فالمؤسسات العامة هي منظمات حكومية تقوم بنشاطات على أسس تجارية وقد استعملت المؤسسات العامة بصورة واسعة في الدول النامية بعد الاستقلال كعلاج لحل مشاكل الجمود والتأخير الروتين فهي أكثر مرونة في إدارة البرامج الحكومية الحديثة التي تختص بالمسائل الفنية و الاقتصادية و التجارية و الصناعية و الزراعية لذا فهي تختلف من المنظمات الحكومية التقليدية لأنها أكثر تحررا من قيود البيروقراطية[46]. إن المؤسسة العامة هي تجسيد اللامركزية المرفقة أو الفنية و التي تشكل إحدى صور اللامركزية الإدارية و التي تعرف بأنها طريقة من طرق الإدارة تقتضي بتوزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة التي تمثل الإدارة المركزية ، وهيئات عامة اخرى مباشرة وظيفتها تحت إشراف رقابة السلطة المركزية. وهي تؤدي إلى نقل النشاط الإداري من أيدي الموظفين إلى أيدي المواطنين تحقيق بمبدأ الديمقراطية الإدارية على الصعيد المحلي قياسا على الديمقراطية السياسية على المستوى الوظيفي.[47]

2- خصائص المؤسسات العامة:

مهما اختلفت التعاريف والتحديات المفاهيمية للمؤسسات العامة فإنه يمكن إجمال خصائصها وسماتها الأساسية في النقاط الرئيسية التالية:

- إن المؤسسة العامة تعتبر من منظمات القطاع العام و بالتالي لها صفة العمومية و الرسمية وما يترتب على ذلك من نتائج مثل الملكية الكلية أو الجزئية للدولة و القدرة على التصرف بها وفق للأصول و الأحكام القانونية و الدستورية السارية.

---

[44]- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،(الجزائر :مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006)ص 3.

[45]- احمد رشيد، تنظيم وإدارة المؤسسات العامة،(القاهرة: دار المعارف، 1984)ص ص1-2.

[46]- احمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية ، ط1،(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007) ص 218.

[47]- وليد حيدر جابر، طرق ادارة المرافق العامة المؤسسة العامة والخصخصة، ط2 ،(لبنان: منشورات حلبي الحقوقية، 2009) ص 20

- تنشأ المؤسسات العامة لتلبية حاجات ومصالح عامة مخصصة في مجال اقتصادي أو اجتماعي أو إنتاجي أو خدمي وبالتالي فهي مؤسسات هادفة ومتخصصة ولها صلاحيات قانونية تمكنها وتؤهلها للقيام بواجبات وفق للأسس و المعايير المحددة لها بموجب القوانين والأنظمة.
- المؤسسة العامة كيان قانوني مستقل مؤهل للتصرفات القانونية و ينشأ هذا الكيان بقانون و بالتالي يمكن تعديله وإنهاؤه بنفس الطريقة .[48]

- تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية الاعتبارية أو المعنوية المتميزة عن الشخصية العامة للدولة ويترتب على وجود الشخصية الاعتبارية للمؤسسة العامة المزايا التالي:

أ- الاستقلال وفقا لما يحدده القانون المنشئ لها

ب- ذمة مالية مستقلة من الحقوق والالتزامات والملكية والتصرف ضمن الإطار القانوني المرسوم لها، أي أن للمؤسسة العامة الحق في التصرف بأموالها وممتلكاتها وعوائدها وأن تدفع ما يترتب للغير عليها من واجبات والتزامات مالية وفقا للأصول القانونية والإدارية المعمول بها.

ج- استقلال المؤسسات العامة بموازنة خاصة بها وحسابات ونظم محاسبية تحتوي على أوضاعها المالية المستقبلية والسابقة وذلك لأغراض التخطيط والرقابة و التقييم المالي والإداري وغيرها

د – الأهلية القانونية وتتضمن تمتع المؤسسة العامة بالحقوق والتزامها بالواجبات والمسؤوليات عن تصرفاتها بما في ذلك حق التقاضي والتعاقد ومختلف التصرفات المنبثقة عن كيانها القانوني المستقل.

هـ- للمؤسسة العامة شخص أو مجموعة أشخاص يعبرون عن إرادتها ويمثلونها أمام الغير والنيابة عن المؤسسة في نختلف التصرفات المالية والإدارية والعلائقية عموما.

و-خضوع المؤسسات العامة للرقابة والإشراف العام التشريعي والتنفيذي والقضائي أو الخضوع لوسائل وأشكال الرقابة العامة التي تهدف الحفاظ على المسؤولية والمحاسبة العامة ضمن إطار الشرعية القانونية العامة والحرص على المصلحة العامة وتوجيه الجهود للنفع العام. ومن بين المظاهر الرئيسية للرقابة المركزية على المؤسسات العامة هي سلطات حقوق الملكية والإدارة، سلطات الإنشاء والتعديل والإنهاء وسلطات قانونية واسعة تتعلق بالقوانين والأنظمة المالية والجمركية والتسهيلات والكفالات وما إلى ذلك من أشكال التأثير والرقابة المركزية على المؤسسات العامة.[49]

---

[48] - نائل عبد الحافظ العواملة ، إدارة المؤسسات العامة ، (عمال : دار زهران ، 2010)، ص25

[49]- نائل عبد الحافظ العواملة ، مرجع سابق ، ص26.

الفرع الثاني :أهمية وأهداف المؤسسة العامة

إن للمؤسسات العامة أهمية كبيرة في المجتمع، كما أن لها جملة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها ، حيث أن ذلك يساعد كثيرا في إدارة العلاقة بين المؤسسة والجهات الرقابية في الدولة و تتمثل في :

1- أهمية المؤسسات العامة:

لا خلاف حول أهمية المؤسسات العامة كونها موجودة معنا وحولنا وكون الحديث عنها وافرا جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا ومن خلال أحاديثنا مع مختلف الأشخاص الذي نلتقي بهم و نتفاعل معهم، فالمؤسسات العامة إذا تشغل حيزا كبيرا من اهتماماتنا ولا بد إذا من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها ما يأتي:

- المؤسسات مراكز عمل وتعامل.
- المؤسسات محطات إنتاج الحاضر والمستقبل .
- المؤسسات ذاكرة الماضي.

ومن الطبيعي أن نهتم بدراسة المؤسسات العامة كونها توفر مراكز عمالة للناس وتسهم في رفع مستويات معيشتهم وإنما بدرجات متفاوتة، وهي أيضا كونها تشكل مراكز نقصدها ونتعامل معها سواء في دراستنا أو مشترياتنا أو في استشفائنا أو في اتصالاتنا أو حتى في سعينا وراء الترفيه والتسلية والسعادة.

ونهتم بها أيضا كونها إنتاج الحاضر والمستقبل فهي تقصد على أفكار وإبداعات الأفراد وتنتج باستخدام سواعدهم وعقولهم سلفا وخدمات ومشاريع مختلفة، كما أن لها انعكاساتها السلبية والإيجابية على الحاضر والمستقبل بديل أن البيئة التي نعيش فيها تبدلت وتغيرت وأصبحت صنيعة نتاج عمليات مخرجات المؤسسات العامة، بحيث مثلا أصبح التلوث حديث المجتمعات والدول والشغل الشاغر للإدارة و الجمعيات المهتمة بمكافحة أضف إلى ذلك أننا قد تفرح بما تقدمه لنا إختراعات وإكتشافات في مجالات عدة كالطب والإتصالات والهندسة...الخ.

وأخيرا تكمن أهمية المؤسسات العامة في كونها ذاكرة الماضي عند الأفراد[50] وعند المتعاملين والمتعاونين معها إذ أن اقتران وتوظيف المؤسسات لمجموعات متعددة ومتنوعة من الموارد البشرية هو بحد ذاته ذاكرة ماض لمجهودات وعمل هؤلاء الأفراد معا ضمن قواعد وأسس التواصل والإختلاط الذي شرعه قانون الإنتاج والعمل،فمن حق الفرد الطبيعي الذي أفنى عمرا لا بأس به في العمل أن يتذكر ماضيه وأن يروي بحضور من يختار وبالطريقة التي يشاء وبغض النظر عن شكل ذاك الماضي ومضمونه أضف إلى ذلك أن الألقاب والمناصب والمراكز التي وزعتها على قلة من الأفراد تبقى جزءا من ماضي

---

[50]- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،(لبنان : دار النهضة العربية، 2005) ص 19.

تلك القلة وذاكرة في حاضرها .ضف إلى ذلك أن إنتماءات أو ولاءات الأفراد للمؤسسات هي مدلولات تعرف عنهم وعن تاريخ إنضمامهم لها وبقائهم معها أو تركهم لها، أما مبادئها فهي أشبه بالمرآة التي تعكس ماضي نتاجها وحاضرها وفلسفة مديريها، كما تعكس النجاحات والانتصارات التي حققتها قياداتها في الماضي ومدى رغبة القيادة الحالية لديها في إبقائها حية ومستمرة حاضرا أو مستقبلا.[51]

2- **أهداف المؤسسات العامة:** وتتمثل في :

أ- الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح: لا يمكن أن تنشأ مؤسسة بدون تحقيق ولوالحد الأدنى من الربح التي يعطيها إمكانية رفع رأس مالها أمام المؤسسات الأخرى وفي نفس الفرع أو القطاع للحفاظ على مستوى معين من نشاطها واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون أو مؤونات لتغطية خسائرها أو أعباء مفاجئة لذا يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لأي مؤسسة .

-تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها تمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع وهي تغطية متطلبات المجتمع الموجودة بها على جميع المستويات حيث يمكن القول أن المؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الربح.

ب- الأهداف الاجتماعية:

- الأجور : إن الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل أدائه يعتبر حقا مضمونا قانونا وتسرعا إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع وغالبا ما تحدد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر تسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه.[52]
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور الثقافي والتكنولوجي السريع يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار هذا ما يدعوا إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك وتوفير إمكانية مالية ومادية أكثر.
- التأثير على العادات الاستهلاكية:تقوم المؤسسات العامة بتقديم منتوجات جديدة واستعمال الإشهار والدعاية للتأثير على أذواق المستهلكين وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات إستهلاكية غير صالحة أحيانا إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسة .
- تجهيز العمال وتأمينهم: تعمل المؤسسات العامة على توفير التأمينات مثل: التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وتوفير مساكن وتعاونيات استهلاكية ومطامح لتوجيه جهودهم –العمال- نحو هدف المؤسسة.

ج- الأهداف الثقافية والرياضية:

---

[51] – حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص20.

[52] – منديات ستار تايمر ، مؤسسة العامة ،

-www.star time. Com تم التصفيح يوم 2014/04/03 : على الموقع : 20:08

- توفير وسائل الترفيه كالكتب، والقيام برحلات والأنشطة إلى غير ذلك من النشاطات لصالح العمال.
- تكوين العمال: إن التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها يستدعي على المؤسسة تدريب عمالها الجدد للتعود والتمكن من استيعاب هذه التكنولوجيات بالإضافة إلى استمرار تكوين العمال القدامي الذين يجدون أنفسهم أمام الآلات لا يستعطون تشغيلها.[53]

وكذا تدريبهم وتكوينهم على أساليب الإنتاج والتوزيع الحديثة وهو ما ينعكس على الاستعمال العقلاني للموارد داخل المؤسسة وينسجم مع السياسة الاقتصادية والإجتماعية للبلد.

-ونجد المؤسسات تهتم بالجانب الرياضي وذلك بتخصيص وقت معين ومحدد لهذا النشاط.

المطلب الثاني :مفهوم الأداء داخل المؤسسات العامة ومعاييره

إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات لم يعد أمرا اختياريا ولكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار.

لذا كان الاهتمام في ها العصر بقضية الأداء من منظور كلي يشامل ، يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية. فأصبح مفهوم هذا الأخير يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي في ميدان نشاطها.

ومن بين الأدوات المتاحة للمؤسسة الحصول على أحسن أداء نجد الإستراتيجية العامة للتنافس، فلهذه الأخيرة دور فعال ومهم في تطوير الأداء الإستراتيجي، كون أن طبيعة البيئة التنافسية متميزة بعدم الإستقرار وعدم التأكد، ولكن تحقيق الأداء الإستراتيجي لا يكفي للمؤسسة، لأنها تسعى جاهدة لتحقيق استمراريته .ولهذا فهي حريصة على توفير مجموعة من العوامل التي تؤهلها في تحقيق هذا الهدف و بالتالي من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من النمو [54].

الفرع الاول :مفهوم الأداء ومعاييره

إن عملية تحديد معايير الأداء هي عملية يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة و إدارتها المختلفة، ويراعى أن تستوعب الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

1- تعريف الأداء: يعتبر تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية،فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها وإستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها[55]. ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع

---

[53] – منديات ستار تايمر، مرجع سابق .

[54]– علي السلمي ، تطوير أداء و تجديد المؤسسات ،(مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)ص 18

[55]– احمد سيد مصطفى ، إدارة البشر (الأصل و المهارات)،(مصر : ب.د.ن، 2002)، ص411.

هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفي : "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".[56]

ويعرفها jean yves :"على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس و النتائج و المنتجات على أثار المؤسسة على الهيئة الخارجية."

ويظهر من التعريفين السابقين الإختلاف الواضح في توجيه كل من الباحثين ،فالباحث سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة لبلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة وبالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط فكلما إزدادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له إنخفض مستوى الأداء والعكس صحيح. فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق الكفاءة والفعالية. في حين أن الباحث jean yves يقرن الأداء بمجوعة من المقاييس والمعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المنظمة ويكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها.

ومن خلال التعريفين يمكن إستنتاج الأداء : هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف والكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس . وفي ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل و المتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (la création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة.[57]

3- معايير تصنيف الأداء:

هناك مجموعة من المعايير لتصنيفه وتتمثل في :

1- التصنيف حسب معيار البيئة:

أ- أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

وهو يرتبط أساسا بجميع الأدوات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي حيث أن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه.

ب- أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:

---

[56]- احمد سيد مصطفى، نفس المرجع ، ص18.

[57]- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 -2012 ،ص ص 18-19

ونقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء.

ومن هنا يمكن إعتبار البيئة معيارا تصنيفيا قادرا على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد وذلك من حيث كونها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها.

2- التصنيف حسب معيار الزمن:

أ-الأداء في المدى القصير:

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير ويصبح الأداء في هذا المجال متعلق بما يلي:

- الانتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدى بها الأعمال
- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين.

ب- الأداء المتوسط المدى:

يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان الأداء هما:

- التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيران المحيطة بها
- النمو: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء و الذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة أو مؤسسة [58].

ج- الأداء في المدى الطويل:

وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في: الحكومات و الإقتصاد و السياسات المالية و المجتمع ،أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين الموردين ، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العامة نفس المجال.[59]

---

[58]- خالد حسن زروق ، التنظيم : منظور كلي للإدارة ، (الرياض : معهد الإدارة العامة، 1988)ص 59

3- التصنيف حسب معيار الشمولية:

أ- الأداء الكلي:

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

ب- الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة ،و القدرة على البناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الإختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب الخروج منها.

4-التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

أ- **الوظيفة التسويقية**:يتجدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات ، رفع قيمة الحصةالسوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات صمعة طبية لدى المستهلكين...الخ.

ب-أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي

ج- **أداء وظيفة الإنتاج**: وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل، بيئة العمل ، كفاءة العمال،...

د- **أداء وظيفة الأفراد(الموارد البشرية)**: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوقائف في تحديد مفهوم الأداء ، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح.[60]

بالإضافة إلى هذه المعايير لتضييق الأداء، فإن هناك العديد من الاستراتيجيات ذلك من اجل تحسين هذا الأداء.

الفرع الثاني :استراتيجيات تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور ، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية ستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم و التدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزء من

---

[59]- -خالد حسن زروق ، نفس المرجع ،ص 60.

[60]- عبد المليك بن هودي، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة جامعة بسكرة للعلوم الانسانية، العدد الاول، 2007، ص 18

المطلوب ، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

- **تكنولوجيا الأداء الإنساني:**

تسمى عملية تحسين بتكنولوجيا الأداء الإنساني ويمكن تعريفها على أنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغب للأداء الفردي و المؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء ، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير العمل على الأداء، وحالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ومعدات جديدة، نظام مكافئات، اختيار وتفسير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الإتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم التطبيق.

- **خطوات عملية تحسين الأداء:**

الخطوة الأول: تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

– الوضع المرغوب: ويصف الإمكانات والقدرات المتاحة في البيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

– الوضع الحالي الفعلي: يصف مستوى أداء العمل و الإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل على إيجاد[61] الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

– الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

* يجب عند تحليل أي مشكلة أن تبدأ من جذورها وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بمجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل إختيار وسيلة المعالجة، ويجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة و المهارات.

---

[61]– عبد خليل الشوامرة ، استراتيجية تحسين و تطوير الاداء ، 2009

تم التصفح يوم 2014/04/02 -http : // www.coll mpg.de/istratidjyat dqdqq.cm

- معدات وإحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .
- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط

*الخطوة الثالثة: إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

*الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

*الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.[62]

- **أساسيات لتحسين الأداء:**

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فريق العمل، يتبع الخطوات الأساسية التالية:

- تحدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل
- وضع خطة لمعالجة القضايا والفجوات.
- العمل على انجاز الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- الإلتحاق بالبرامج التدريبية.
- القيام بقياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة.
- مراجعة كل العمليات وقيم نتائجها.
- أن يكون هناك خططا للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

- **تعديل السلوك وتحسين الأداء:**

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي، ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب إستجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل هذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه ، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهي فقد يستهلك العمل عدة أيام.[63]

- **دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء:**

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية:

1- تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
2- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
3- وضع وتحديد الأهداف.
4- تحديد المدخلات اللازمة.
5- زيادة السلوك الايجابي وتقليل السلبي.

---

[62] – عبد خليل الشوامرة، استراتيجية تحسين و تطوير الأداء، مرجع سابق ، ص ص 20-22.

[63] – عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين و تطوير الأداء، مرجع سابق ، ص23.

6- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية.

- **فرق العمل وتحسين الأداء:**

فرق العمل: إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولين عن أدائهم، عادة هذه الفرق تقيد في:تبادل الخبرات والمهارات اللازمة،جمع المعلومات وتكوين البدائل واتحاد القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات .

- **الرضى الوظيفي وتحسين الأداء:**

الرضى الوظيفي يعني أن تتوفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل وكل الوسائل اللازمة المادية و المعنوية لأداء الأعمال،يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضى الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضى الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول و المطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، وثم بعد ذلك مسؤولية الأداء على الموظف.[64]

[64]- عبد الجليل التوامرة، استراتيجية تحسين و تطوير الأداء مرجع سابق، ص ص 23-24

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة

إن الإهتمام بمفهوم الحوكمة وتطبيقها في المؤسسات العامة قد تزايد في السنوات الأخيرة في ضوء سعي الدول إلى الحد من الفساد المتفشي في هذه المؤسسات وتدني مستوى الإفصاح والشفافية وضعف أنظمة وآليات الرقابة والمحاسبة، فتطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات العامة يضمن إستقلاليتها وإخضاعها لمجموعة من القوانين والنظم والقرارات بالإضافة إلى إعتمادها على التكنولوجيا وذلك بهدف تطوير الأداء من خلال إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتنفيذ الخطط والأهداف وتحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية.

المطلب الاول : الحوكمة المحاسبية والإفصاح والشفافية في المؤسسات العامة

يحتل موضوع المحاسبة والإفصاح والشفافية في الوقت الراهن أهمية كبيرة على مستوى كافة القطاعات في المجتمعين العالمي والمحلي بشكل عام وعلى مستوى المؤسسات العامة بشكل خاص وذلك لما تحتويه هذه المفاهيم من قيم عالية ومبادئ أخلاقية هامة تعمل بشكل أساسي على الحفاظ على سير الأعمال في هذه المؤسسات بالشكل الصحيح دون خطأ أو انحراف.

الفرع الأول :الحوكمة المحاسبية

ترتبط المحاسبة سواء على المستوى المهني أو المستوى التنظيري بالحوكمة إرتباطا وثيقا، حيث تعتبر المحاسبة من أكثر المجالات العلمية و المهنية تأثرا وتأثيرا بمبادئ وإجراءات الحوكمة.

وتعلب مبادئ وإجراءات الحوكمة دورا كبيرا في مجال تطوير المحاسبة ويظهر ذلك من خلال:

1- ضرورة أن تلعب وظيفة المحاسبة دورا بارزا في الدراسات المحاسبية ومن خلال مخرجات هذه الوظيفة يمكن قياس وتقرير نتائج أعمال المؤسسة وتحقيق التوصيل الفعال لهذه النتائج إلى كافة الأطراف المستفيدة منها وبشكل عادل ومتوازن وهذا في النهاية يحقق متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة.

2- يرى المحاسبون أن تطبيق ظاهرة الحوكمة سيؤثر على درجة ومستوى الإفصاح عن البيانات الإدارية في المؤسسة. وقد ازداد الاهتمام بالحوكمة من ناحيتها المحاسبية و المعنية بمدى دقة وسلامة المعلومات المفصح عنها من جانب المؤسسة.

فالحوكمة المحاسبية تدور حول كفاءة وجودة المعلومات المحاسبية، إذ أن الشفافية و المحاسبية ما هي إلا جزء من الإطار الأكبر للحوكمة، لذا لا بد من وجود آليات و أدوات يعتمد عليها لضمان جودة المعلومات المحاسبية إضافة إلى مبدأ الإفصاح والشفافية.[65]

تغطي الحوكمة المحاسبية ثلاث مراحل من العمل المحاسبي وهي كالآتي:

1- مرحلة الرقابة على العمل المحاسبي وتشمل نوعين من الرقابة : الرقابة القبلية والرقابة البعدية للعمل المحاسبي.

2- مرحلة الممارسة الفعلية للعمل المحاسبي بداية من الإلتزام بتطبيق المعايير المحاسبية وتقويم ومتابعة الأداء.

3- مرحلة ما بعد الممارسة الفعلية وتشمل أدوار كل من لجان المراجعة الخارجية وماتحققه من إضفاء الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المفصح عنها، فالمعرفة المحاسبية تعد من أساسيات الحوكمة .

4- - إن الاهتمام بالحوكمة المحاسبية يرتبط به الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط داخل المؤسسات العامة .[66]

وهناك آليات للحوكمة المحاسبية تتمثل في:

* المراجعة الداخلية: هناك العديد من المفاهيم حول المراجعة الداخلية فقد عرفها المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الامريكية على أنها:" وظيفة يؤديها موظفين داخل المؤسسة وتتناول الفحص للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقيق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة والمعلومات دقيقة وكافية."وتمثل مراجعة الداخلية أحد عناصر الرقابة الداخلية ووسيلة لحصول الإدارة على المعلومات المستمرة حول كفاءة تنفيذ المهام في الأقسام المختلفة من المؤسسة وكفاءة النظام المحاسبي.

---

[65]- عبد الله غالم، المبادئ الاساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبة في المؤسسة، الملتقى الدولي الاول حول: الحوكمة المحاسبة للمؤسسة واقع رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، يومي 9- 10 ديسمبر2010، ص2 .

[66] - زينب حوري ، دور نظام المعلومات المحاسبة في دعم الحوكمة ، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبة للمؤسسة واقع رهانات وافاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، يومي 9- 10 ديسمبر2010

*المراجعة الخارجية:وهي المراجعة التي تتم بواسطة طرح خارج المؤسسة و يكون مستقلا عنها ونتيجة لما يقوم به المرجع الخارجي من إضفاء الثقة و المصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال إبداء رأيه المحايد من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده.[67]

وتتمثل واجبات المراجع في:

- التحقق من القيود والكشف عن الأخطاء
- التحقيق من قيم الأصول والخصوم وأنه مطابق للأسس العام للمحاسبة
- أن يقدم الاقتراحات التي يراها صالحة لحسن سير المؤسسة
- اختيار اختباراته للعمليات المثبتة بالدفاتر على ضوء نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة.
- على المراجع أن يتحقق من أن المؤسسة طبقت قواعد المحاسبة العامة
- على المراجع أن يراعي سلامة التطبيق لنصوص القوانين و الأنظمة والعقود وغيرها من الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.[68]

الفرع الثاني :الإفصاح والشفافية

إن الإفصاح والشفافية هو أساس أخلاقي لا يقبل بوجود الإستغلال أو الغش أو التدليس في المعملات وبذلك يتكون نظام فعال يوفر السلامة للمعاملات والثقة في العمليات فيحسن أداء وكفاءة المؤسسات العامة ويحد من الفساد فيها.

1. **الإفصاح:** يعد مبدأ الإفصاح من أهم الأسس التي ترتكز عليها الحوكمة في المؤسسات كونه يعمل على إظهار المعلومات وقد عرفه المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بأنه :" عرض للقوائم المالية بكل وضوح طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة، ويتعلق ذلك بشكل وتصنيف المعلومات ومعاني المصطلحات".

---

[67]- ايمان لعمامرة، فاطمة الزهراء علال، الحوكمة المؤسسة ودورها في ترقية وتطوير اداء المؤسسة الاقتصادية،رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية ة التجارية جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2012 -2013، 55.

[68]- ايمان لعمامرة، فاطمة الزهراء علال، نفس المرجع ،ص 56.

لذلك فإن الإفصاح هو اتصال المؤسسة بالعالم الخارجي بالوسائل المختلفة ويعني هذا إشهار كافة الحقائق عن المؤسسة وإظهار جميع البيانات والمعلومات عنها والهدف الرئيسي هو إشباع حاجات مستخدمي التقارير المحاسبية من البيانات والمعلومات المحاسبية .وينبغي أن يتضمن الإفصاح ولا يقتصر على المعلومات التالية:

- أهداف المؤسسة.
- العوامل المتصلة بأطراف من المؤسسة.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات المتعلقة بالعاملين.
- هياكل الحوكمة وسياستها بصفة خاصة.[69]

وقد تنوعت أشكال الإفصاح حسب الغاية التي تستخدم من أجلها وتمثل هذه الأشكال فيما يلي:

- **الإفصاح الكافي**:يعني توفير الحد الأدنى من المعلومات لمتخذي القرارات.
- **الإفصاح العادل**: ولتحقيق هذا الإفصاح لا بد من ربطه بالنواحي الأخلاقية الأدبية ، حيث أنه يركز على تقديم المعلومات التي تفي باحتياجات المستخدمين على قدر من المساواة.
- **الإفصاح الملائم**: وهو الإفصاح الذي يراعي حاجات مستخدمي البيانات وظروف المؤسسة وطبيعة نشاطها ، إذ أنه ليس من المهم فقط الإفصاح عن المعلومات بل الأهم أن تكون ذا قيمة و منفعة وتتناسب مع نشاط المؤسسة.
- **الإفصاح الوقائي**: الهدف الأساسي من هذا الإفصاح هو أن تكون المعلومات على درجة عالية من الموضوعية ، فالإفصاح الوقائي يتفق مع الإفصاح الكامل لأنهما يفصحان عن المعلومات المطلوبة.
- **الإفصاح التام**:هو الإفصاح بنشر جميع المعلومات.
- **الإفصاح الإجباري**: يجب إصدار المعايير المحاسبية وتحديد المعلومات التي يجب أن تفصح عنها المؤسسة.
- **الإفصاح الاختياري**:يتم عن طريق الإفصاح الذاتي للمؤسسة عن كافة المعلومات بدون وجود مطلب قانوني.[70]

2. **الشفافية**: لقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح ، حيث عرفتها منظمة الشفافية العالمية: "العلانية والتصريح الواضح للبيانات والآليات والواردات والصادرات الحكومية والإدارية من خلال وسائل الإعلام والوسائل الرقابية الأخرى، مما يتيح للمجتمع المدني والإعلام والقضاء والمواطنين كافة، معرفة مجريات الأعمال الإدارية والحكومية".كما أنها تشير إلى مبدأ أخلق البيئة يتم خلالها جعل المعلومات عن الظروف والقرارات والتصرفات القائمة التي يتم

---

[69]- احمد علي خضر ، مرجع سابق ، ص ص 23-24.

[70]- سميحة قيدم ، مرجع سابق ، ص 60.

الوصول إليها بشفافية ومرئية وقابلة للفهم فهي تعبر عن التمثيل الصادق [71] للمعلومات وعن أحداث ومعاملات للمؤسسة التي أعدت وفق المعايير التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات رشيدة وواعية.

وقد خلصت نتائج عدة أبحاث إلى أن التطبيق السليم والصحيح للقوانين التعليمات بإتباع الشفافية يحد بشكل كبير من الفساد وتعارض المصالح وعلى ذلك تبين أن الشفافية تهدف إلى تحقيق العدالة وتطبيق المساءلة والمحاسبة مما ينعكس إيجابا على المصلحة العامة، مما يزيد فرصات تحسين المستوى المعيشي للأفراد والجماعات وتوفير فرص عمل جديدة للأفراد المجتمع.ويستلزم لتحقيق هذه الأهداف وجود مضلة قانونية ونظام رقابي فعال للتأكد من الإلتزام بهذه المبادئ الأخلاقية .وبذلك تكون الشفافية أداة لتحقيق الحوكمة التي تنادي بها المؤسسات العامة وإعتمادها كأساس في إدارتها لتحقيق أهدافها.

لذا تحرص المؤسسات على بناء وتأسيس نظام جديد للإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات بالكم والجودة في الوقت المناسب مع الإلتزام بالقواعد واللوائح المنظمة و التي تحدد جوانب ومجالات وخصائص الإفصاح سواء فيما يتصل بالموضوعات أو العناصر التي يتعين الإفصاح عنها.[72]

المطلب الاول :الحوكمة الالكترونية في المؤسسات العامة

أمام الإنتشار الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، تسعى المؤسسات إلى تعظيم إستفادتها في هذه التكنولوجيات، ومن ذلك برز مفهوم الحوكمة الإلكترونية كتعبير عن الكيفية التي توفر للمؤسسة السيطرة التامة على تكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق ذلك تم تطوير العديد من التقنيات التي تعمل كإطار رقابي ذاتي للتحكم في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

الفرع الاول:تعريف الحوكمة الإلكترونية ومزاياها

لقد اختلفت أداء الفقهاء حول تحديد مفهوم الحوكمة الالكترونية ويعود ذلك إلى اختلاف الجانب الذي يهتم به كل فقيه:

فيعرفها البعض على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز المعاملات الإدارية ، وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع الموظفين بمزيد من الديمقراطية، ويعرفها البعض على أنها مرادف لعمليات تبسيط الإجراءات الحكومية،

---

[71]– زينب النابلسي، علاقة الشفافية والإفصاح في أداء البنوك، في اطار الملتقى الوطني حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية "جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصاد والتجارة و علوم التسيير ،يومي 19-20 نوفمبر 2013 ، 45

[72]– – زينب النابلسين نفس المرجع ، ص 46.

وتيسير النظام البيروقراطي أمام المواطنين من خلال إيصال الخدمات لهم بشكل سريع وعادل في إطار من النزاهة والشفافية ، والمساءلة.[73]

كما تعرف أيضا بأنها:"تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالانترنيت بهدف إيصال الخدمات للمواطن"

-ومن هنا يمكننا تعريف الحوكمة الالكترونية بأنها استخدام الإدارة لنظم تكنولوجيا المعلومات بغرض تقديم أفضل خدمة للجمهور في أسرع وقت ممكن.[74]

-يعتبر اعتماد الحوكمة الالكترونية في العمليات الخاصة، بالإدارة العامة خطوة تمهيدية للتحول نحو المجال الالكتروني وذلك بحلول القرن الواحد والعشرون، وكانت معظم البلدان قد تنبهت إلى أهمية اعتماد هذه التكنولوجيا في المؤسسات العامة. ويتضح ذلك من التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي سنويا والذي يقيس مدى استخدام الحكومات لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، وأثر ذلك على تحسين فعالية المؤسسة العامة في تقديم خدماتها للمواطنين.

ويرجع التحول إلى مفهوم الحوكمة الالكترونية إلى التغيرات التي صاحبت عصر المعرفة ومنها: اتساع دور المعرفة وانعكاسه على نمط إتخاذ القرارات السياسية، وزيادة فاعلية المنظمات الإجتماعية والعولمة والتأثيرات الخارجية على نظام إدارة الدولة، بالإضافة إلى ثورة المعلومات والإتصالات التي خلقت قنوات جديدة مبكرة للاتصال بين الأطراف المتعددة الفاعلة للقرار السياسي وهي الدولة والمواطنون ومنظمات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، وبالتالي أصبحت نمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية والغير رسمية بما يدعم صياغة السياسات وآليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة العدالة والكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية وتحقيق الحوكمة الالكترونية المزايا التالية:

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الانترنت
- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات إتصال بين الحكومة ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار[75].
- تنتقل مسؤولية تطوير المؤسسات العامة إلى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الإلكترونية المقدمة على شبكة الانترنت .

---

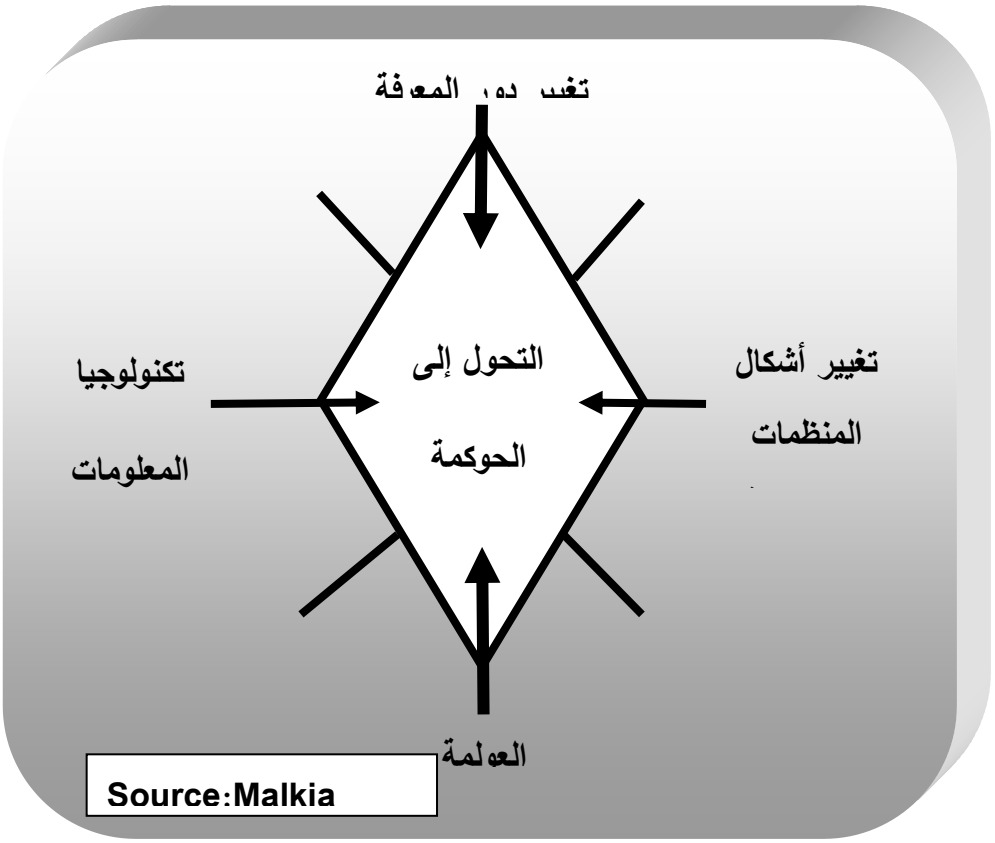
[73]- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الالكترونية النظرية التطبيق(مصر: دار الجامعة الجديدة،2008)ص26.

[74]- عبد الفتاح بيومي مجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح،ط1(مصر : دار فكر الجامعي، 2008)ص 25 .

[75] - ايمان عبد المحسن زكي: الحكومة الالكترونية مدخل إدارة متكامل ،(مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009) ص 93.

- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الحكومي على شبكة الانترنيت ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة.

يوضح الشكل رقم(03)العوامل التي أدت إلى التحول إلى الحوكمة الإلكترونية:



الفرع الثاني :أهمية و أدوار الحوكمة الإلكترونية

عندما نتحدث عن أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات فلا بد من الحديث عن المؤسسة الأكبر في المجتمع ألا وهي الحكومة وخاصة بعد أن بدأت معظم الحكومات بالانتقال إلى فضاء الإلكتروني من أجل تقديم خدماتها على الانترنت وبمختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة. وتعتبر الحكومة الالكترونية أرض خصبة لزراعة مبادئ الحوكمة الالكترونية نظرا لتعدد الخدمات الالكترونية التي تقدمها الحكومة من جهة ولتنوع وتشتت الدوائر الحكومية التي تقدم تلك الخدمات من جهة أخرى.[76]

وتبرز أهمية الحكومة الالكترونية في تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة للمستفيدين، حيث تعمل على تبسيط الإجراءات التي تمر بها معاملات تقديم الخدمة، ويتم ذلك من خلال اختصار خطوات إنجاز العمل ، والتقليل من

[76]–امير فرح يوسف ، الحوكمة و مكافحة الفساد ، ط1(الإسكندرية :مكتبة الوفاء القانونية ، 2011) ص 291.

عمليات التدفق وفقدان المعاملات، ووضوح الإجراءات ومرونتها وانسيابيتها، والتخلص من ازدواجية الإجراءات. وتعمل على تحقيق المحاور الأساسية لرضى المستفيد من الخدمة من خلال:

- ترتيب أولويات انجاز المهام حسب الوقت، اختصار الوقت المتعلق بالمهمة، وتسهيل الجدولة الزمنية المحدد لها وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمة من خلال: الوضوح في إنجاز المعاملات، وتجنب الدوافع الشخصية في مجال العمل.[77]

إن الحكومة الالكترونية تتحقق من خلال إدراك حقيقة أن العالم ومستجداته أصبح يحكم المجتمع بأنه متقدم ويتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية وهي المساءلة والشفافية في الحكم الصالح، وهذه تمثل ركائز الحوكمة الإلكترونية، إن الحوكمة الإلكترونية جاءت بعد ظهور صور الفساد الإداري والمالي في المجتمع ومؤسساته ولإصلاح هذا الأمر لقد تم البحث عن سبل للمعالجة، فكانت الحوكمة الإلكترونية أحد العلاجات الواقية من انتشار الفساد من جانب، والعمل على منعه من جانب آخر، كما أن مقتضيات الإصلاح الإداري يلزم المؤسسات الحكومية بنمط الشفافية والوضوح في منهج عملها وأن تتيح جدية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين وليس فقط استجابة لمطالبهم، وإن الخدمات المباشرة تعتبر جزءا من إعادة التصميم الكامل لتوصيل المعلومات والخدمات الحكومية ، وبالنسبة للأجهزة الحكومية فإنها تتبع توصيل المعلومات و الخدمات الحكومية[78]

ويحقق حوكمة تكنولوجيا المعلومات و الإدارات الحكومية الكثير من الفوائد وتضم:

- توحيد معايير تكنولوجيا المعلومات وإجراءاتها والتواصل على مستوى الجهات الحكومية.
- زيادة كفاءة الهيئات الحكومية من خلال التوافق التام بين أطر أعمالها وتكنولوجيا المعلومات.
- الاستفادة من الخدمات المشتركة والمكونات التي يمكن إعادة استخدامها.
- ارتفاع مستوى جاهزية تكنولوجيا المعلومات الذي يؤدي إلى تواصل أفضل لخدمات الحكومة الالكترونية.[79]

---

[77]– طلعة عبد الوهاب السندي ، دور الحوكمة في تحسين الخدمات العامة ،(بيروت : مركز دراسات الوحدة العربة،2005،) ص ص 1-2

[78]– عبد الفتاح حجازي ، الحوكمة الالكترونية و نظمها القانونية (مصر : دار الفكر للنشر ، 2004)،ص 20.

[79]– أحمد بن يوسف، مقترحات لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات، في اطار المؤتمر الدولي الثامن حول:دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات، جامعة الشلف يومي 19و 2013/11/20، ص 300.

خاتمة الفصل:

إن الطبيعة الحيوية التي يكتسيها مفهوم الحكم الراشد ورغم عدم إكتمال ملامحه بحكم حداثة إشكاليته وخضوغ فرضياته لديناميكية مستمرة مما يغري بشكل كبير لإدخاله في دائرة البحث الأكاديمي ولو بشكل تمهيدي إلى حين إكتمال ملامح الظاهرة في حقبة زمنية معينة مستقبلا.

مما لاشك فيه أن إدخال معالم الحكم الراشد قد أعطى للمؤسسات العامة نفسا جديدا في مسيرة تحسين أدائها ومن ثم النهوض بمستوى الإدارة العمومية بل واستطاعت جمعها حول هدف واحد لتحقق الفعالية في تسيير الشؤون العمومية للمواطنين،ومن خلال سد الفراغ المفهومي حول الأدوات والآليات لتجسيد الحكم الراشد في المؤسسات العامة.

تعتبر مناقشة وتحديد المفاهيم وضبطها من القضايا المهمة والضرورية خاصة وأن معظمها لا يزال يثير الكثير من الجدل بين الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة العامة والعلوم السياسية والعلوم الاجتماعية بصفة عامة .كما تعتبر محاولة ضبط المفاهيم الخطوة الأولى والمفتاحية التي من خلالها يتم الولوج في عالم البحث حيث سنحاول من خلال هذا الفصل ضبط أهم المفاهيم التي تمثل متغيرات الدراسة انطلاقا من البحث في ماهية الحوكمة وإبراز دوافع وأسباب ظهورها وكذا أهدافها وأهميتها ومحدداتها ومعاييرها وتحديد مفهوم المؤسسة وإبراز العلاقة بينهما، كما نتناول في هذا الفصل المتطلبات اللازمة لتطوير المؤسسة وتحسين أدائها من خلال تطبيق مبادئ العامة الحوكمة.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

يعود بروز مفهوم الحوكمة إلى عدة أسباب سواءا من الناحية العلمية أو النظرية ، حيث تعتبر الحوكمة انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة تجلت في التغير الذي طرأ في طبيعة دور الحوكمة من جهة، والتطورات المنهجية و الأكاديمية من جهة أخرى، إذ طرح المفهوم في سياقات اقتصادية وسياسية داخلية وخارجية.

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة

لقد أستخدم مفهوم الحوكمة منذ عقدين من الزمن من قبل مؤسسات الأمم المتحدة لإعطاء حكم قيمي على ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع باتجاه تطوري وتنموي وتقدمي.

الفرع الأول :تعريف الحوكمة و أسباب ظهورها

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

3- تعريف الحوكمة

لقد طرح مفهوم الحوكمة تحت مسميات عربية مختلفة منها أسلوب الحكم، الحاكمية، الحكم الراشد، إدارة شؤون الدولة و المجتمع. وقد يرجع ذلك إلى حداثة المفهوم نسبيا حيث طرح لأول مرة في نهاية القرن الثمانين، وذلك في تقرير البنك الدولي لعام 1989 حول التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في إفريقيا إلا أن هذا التركيز على الأبعاد الاقتصادية للمفهوم لم يدم طويلا، فعقب موجة التحول الديمقراطي التي إجتاحت أوروبا الشرقية، وأواخر الثمانينات بدأ التركيز على الأبعاد السياسية للمفهوم واستخدام على نطاق واسع خلال حقبة التسعينات ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا الغربية ، وقد ظهرت في هذا الإطار العديد من الإسهامات المختلفة التي من خلالها يستخلص بعدين للمفهوم، أولهما أن المفهوم يعبر عن العلاقة بين جهاز الدولة والحكم من ناحية، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من ناحية أخرى، كل منهم في إدارة الدولة. [80]

ففي إطار عجز الدولة المتزايد عن تلبية احتياجات المواطنين خاصة في الدول النامية والفقيرة أصبحت مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في تحمل أعباء التنمية المجتمعية ضرورة ملحة، وأثير التساؤل حول حدود دور كل منهم وطبيعة المشاركة التي يمكن إقامتها بينهم.ومن ثم فإن مفهوم الحوكمة يعطي دورا مختلفا للحوكمة ويقلص اختصاصاتها إلى التوجيه والإشراف وتتخلى فيه الدولة عن القيام بالعديد من الخدمات العامة التي كانت جزءا لا يتجزأ من وظيفتها الأساسية

[80] – فوزي سامح،مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، (القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، أكتوبر ،2000)،ص 05

للمجتمع المدني والقطاع الخاص.ثانيهما، أنه يشير إلى مجموعة من المفاهيم التي تمثل معيارا للحكم الرشيد أو الحوكمة، أهمها الشفافية ،المساءلة ،الرقابة ،الكفاءة ،فعالية مؤسسات إدارة الدولة، التمكن و المشاركة. [81]

إن مفهوم الحوكمة الرشيدة–الحكم الجيد– من المفاهيم الشائعة في الكتابات الحديثة حول التنمية و الديمقراطية، حيث ساهمت التحولات التي شهدها العالم وكان لها أثرها على العالم العربي في تبني هذا المفهوم من قبل العديد من الحكومات، ووكالات التنمية والمنظمات الغير حكومية، وبات تحقيق هذا المفهوم شرطا ضروريا لمنح المساعدات الإنمائية للدول النامية.

وقد تبنت المؤسسات الدولية هذا المفهوم وطورته في أواخر الثمانينات لشجب التبرير والإسراف في تبذير المال العام من قبل حكومات بعض الدول النامية حيث يحدد البنك الدولي الحكم الجيد باعتباره " ممارسة السلطة في تدبير موارد الدولة الاقتصادية و الاجتماعية من أجل التنمية".

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي أحاطت بالمفهوم، إلا أن التعريف الأكثر شيوعا هو التعريف الذي يتبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة حيث يعرفه "بأنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها"،وطبقا لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تتصف بالخصائص والأركان التالية :[82]

المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة ،الإجماع والموافقة، المساواة والاشتمال، الفاعلية و الكفاءة، المحاسبة والرؤية الإستراتيجية.

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

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

---

[81]– فوزي سامح ، مرجع سابق، ص 06

[82]– بلال حلف سكارنة، أخلاقيات العمل ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ،2009)،ص321.

كما نجد الباحث marco,rangeon et thiebailt يعرف الحكم الراشد بأنه الأشكال الجيدة والفعالة بين القطاعات الحكومية والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص وكذا المنظمات العمومية والجماعات أو التجمعات الخاصة بالمواطنين أو أشكال أخرى من الأعوان يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل السياسة.[83]

أما علماء السياسة فيرجع إستخدامهم للحوكمة إلى بداية التسعينيات من القرن العشرين وكذلك في سياق سعيهم لمحاكاة لكل من الاقتصاد يين والمنظمات الدولية التي دأبت على استخدامه في إطار التعبير عن جهود تحقيق التنمية المستدامة، سيما في الدول النامية التي تعاني حكوماتها قصورا واضحا في الأداء من حيث الفاعلية والكفاءة.[84]

وعليه فالحكومة باعتبارها نمطا للتنسيق الاجتماعي ترتبط بالحكم وتتمايز عنه في حين ذاته، حيث يعبر الحكم عن فعل، أو جهد بهدف توجيه وقيادة وتسيير قطاعات إجتماعية والتحكم فيها، فإن الحكومة تتعلق بكيفية الوصول إلى هذا الفعل وعبر أية أشكال من التفاعل (تفاوض، تداول، ضبط ذاتي، خيار سلطوي)ومدى إلتزام الفواعل بالقرارات الجماعية.[85]

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

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

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

" مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط و أهداف المؤسسة"[86]

---

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

[84]- محمد الصديق بوحريص، حوكمة الصحة العالمية بين الأسس المعيارية و المصالح التجارية، تخصص : الادارة الدولية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012-2013،ص16

[85] -Kemp,R,Parto,S-and Gibson, R-B. Governance for sustaiunable development:moving from thory ro practice-jut-j-sustainable development,vol.8Mos1/2,2005,p12

[86]- مصطفى يوسف كافي ،الأزمة الاقتصادية المالية العالمية و حوكمة الشركات ،ط1،(دبي: مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013)،ص 205.

4- أسباب ظهور الحوكمة:

إن مفهوم الحكم الراشد الذي يتجه نحو الشمولية في تدبير الشأن العام يكتسي عدة أبعاد دولية وإستراتيجية وسياسية،غير أن ميلاده ارتبط بمفهوم "corporategovernance" الذي ظهر مع تطور الرأسمالية الصناعية في نهاية القرن الماضي والذي يعني أنساق الإدارة ورقابة المؤسسات، وهو تعبير عن توازن القوى و الرقابة داخل المؤسسات ولعل هذا النموذج من التدبير هو حصيلة عدة مقتضيات ومعطيات تشريعية وتنظيمية، ناهيك عن آثار البيئة العامة التي تحكم كل المؤسسات. وفي بداية التسعينات بدأ التركيز على الأبعاد الديمقراطية لمشاركة وتفعيل المجتمع المدني على دول المؤسسات في تحقيق قيم النزاهة والمساءلة والرقابة ولقد ساعد هذا التحول إنتشار المشاكل الاقتصادية وكذا الفساد الإداري الذي يعوق البرامج التنموية في الدول النامية.[87]

ولقد ظهر الاهتمام الكبير بأهمية وجود الإدارة والحكمانية بشكل خاص نتيجة لفشل الحكومات الرسمية وعجزها عن تحقيق طموحات المواطنين وتلبية احتياجاتهم بالمستوى المطلوب، إن ظهور مفهوم الحكم الراشد هو انعكاس للتغيير الجاري في طبيعة و دور الحكومة من جانب والتطور المنهجي الأكاديمي من جانب آخر. حيث نلاحظ على الجانب العملي أولا ظهور العديد من المتغيرات التي جعلت من النظرة التقليدية للدولة كفاعل رئيسي في صنع السياسات العامة موضع شك، حيث المتتبع للاتجاهات الحديثة في صنع وتنفيذ السياسات العامة يلاحظ ازدياد أهمية البيئة الدولية أو العوامل الخارجية في عملية صنع السياسات التي أصبحت توضع على قائمة أولويات الحكومات.[88] هذا ونجد أن هناك مجموعة من العوامل التي كانت سبب في بروز مفهوم الحكم الراشد حيث نجد من بين هده الأسباب ما يلي:

أ-الأسباب السياسية:

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

8- النمو الكبير للأجهزة البيروقراطية والإدارة العامة وترهل الإدارة ونقادمها وإزدياد العجز في الميزانيات وارتفاع المديونية وانخفاض الإنتاجية .

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

10- سيادة نمط الدولة الأمنية التي تتبع سياسة الإحتواء القمعي فتضبط حركة المجتمع المدني وتصادر إستقلالية النقابات و الأحزاب.

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

12- تعثر عمليات التحول الديمقراطي في الدول النامية وخاصة في الوطن العربي.[89]

---

[87]- حسين علي ، الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة ،(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2007) ص ص 110-111.

[88] - زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية،(الأردن:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)ص 23.

[89]- حسين عبد القادر ، مرجع سابق ، ص 19.

ب - أسباب إقتصادية:

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

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

3-الركود الاقتصادي والأزمة المالية التي امتدت من عام 1920 إلى عام 1930.[90]

ج- أسباب أخرى:

1-العولمة:

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

-نشر الليبرالية لتشمل كافة النشاطات

- تحرير التجارة

- فتح الحدود

لينجم عنها توسيع التجارة الدولية، والتدفق الحر لرؤوس الأموال ، الأفكار و السلع و الخدمات وزيادة حركات الهجرة، مما يؤدي إلى تكامل الاقتصاديات والمجتمعات للدول المشاركة فيها.[91]فالعولمة كمسار كان لها أثار عميقة سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي ، أو الثقافي وفي إعادة تشكيل خريطة موازين القوة و النظام العالمي، وكذا في مفهوم السيادة الوطنية ونطاق تطبيقه في المجالين الداخلي و الخارجي،[92] لتنحصر قوة الدولة خاصة في البلدان الأقل نموا لصالح سيطرة منتجي السلع و الخدمات بالإضافة إلى تهديد الثقافة و الحضارة الوطنية، من خلال نشر ثقافة كونية أمريكية، ونمط ليبيرالي من الأفكار ، مما أدى إلى إيجاد حالة الاغتراب لدى الفرد، والضغط على الهوية والشخصية الوطنية وإعادة

---

[90]- سميحة قيدوم وأمير شطيبي ،دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في المؤسسات ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم و الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة8 ماي 1954، قالمة، 2011-2012، ص40.

[91] -brahim lakhef,la bonne gouvernance :croissance :croissance,développement (alger : dar el khaldounia,2006), p24

[92]- حلال أمين، العولمة و التنمية العربية، ط1، (بيروت:مركز دراسات الوحدة العربية،1999) ص 122

صهرها وتشكيلها في هوية وشخصية عالمية[93] وهو ما أدى إلى انتقال مفهوم الحكمانية من المستوى المحلي و الوطني إلى المستوى العالمي وهو ما فرضته العديد من القضايا التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة كقضية البيئة ، الفقر ، حقوق الإنسان، الثورة المعلوماتية...الخ[94].

2- الثورة المعلوماتية:

لقد شهدت سنوات التسعينات من القرن الماضي قيام ثورة علمية في تقنيات المعلومات والاتصال و التي تعتبر من أهم آثار العولمة و التي تتميز بكونها عابرة لحدود الدولة الواحدة، ليتحول العالم إلى قرية صغيرة فأصبحت هذه التكنولوجيات شيئا فشيئا أكثر رواجا واستعمال، نظرا لما توفره من سهولة وسرعة في تدفق المعلومات وكذا في تحسين طرق المنافسة وحصر الرهانات الإسترتيجية التي تواجه الأسواق العالمية.إن كافة الدول النامية تتفق وتؤكد على أن عملية النمو لا بد أن تمر بهذه الثورة التكنولوجية، من حيث الاستخدام الأمثل و الواسع للمعلومات الرقمية و أدوات المعرفة التي تساعد على مواجهة وتحقيق حدة المنافسة وخلق مناصب شغل وتحسين مستويات الحياة وفي دراسة للاتحاد العالمي لتكنولوجيات الاتصال سنة 2001 أن 40% من المستعملين لهذه الوسائل يتمحور في الولايات المتحدة الأمريكية وكهذا في أوربا و 25% في آسيا و 05 % في باقي أنحاء العالم.[95]

فهذه الثورة سهلت على الإنسان التعرف على خيرات وتجارب الدول الأخرى في مجالات التنمية وحقوق الإنسان و الديمقراطية ومحاربة الفقر و الفساد مما يتيح لهم فرصة المقاربة بينها وبين ما يجري في بلدانهم.[96]

الفرع الثاني :أهداف و أهمية الحوكمة

1- أهمية الحوكمة:

---

[93]- محمود خليل، العولمة والسيادة:إعادة صياغة وظائف الدولة، دراسات استراتيجية. العدد: 136 مصر، مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية،فبراير 2004

[94] -Carlos Milami,Carlos artuvet, gornan solinis,democratie et gouvernance mondiale :quelles régulations pour la xxle siécle ?(paris :idition khartala, 2001),p 06

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

[96]- حسنين توفيق ابرهيم، ثورة المعلومات وتطور الديمقراطي في العالم كدراسة استراتيجية،العدد: 139، مصر، مركز الأهرامات للدراسات الاستراتيجية ، ماي 2004.

-www ahra.org.eg.

تم التصفح يوم : 2014/03/14 على الساعة : 20:08

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الأخيرة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية في عقد التسعين من القرن العشرين [97]

وتظهر أهمية منظومة الحوكمة فيما يلي:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه الدول.
- رفع مستوى الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول.
- جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة القدرة على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.[98]
- الشفافية والدقة و الوضوح في المؤسسات وما يترتب عن ذلك من زيادة الثقة .
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.[99]
- محاربة الفساد الداخلي في مؤسسات وعدم السماح بوجوده و القضاء عليه .
- تحقيق ضمان النزاهة والحيدة و الإستقامة لكافة العاملين في المؤسسات.
- تفادي وجود أية أخطاء عمدية، أو إنصراف معتمد كان أو غير معتمد ومنع استمراره.
- محاربة الإنحرافات وعدم السماح بإستمرارها.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.[100]

2-أهداف الحوكمة:

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

- التزام المؤسسة بقواعد و إجراءات العمل وفقا لمجال كل منها
- تعظيم دور المؤسسة ومساهمتها في عملية التنمية وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.
- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مديرين وموظفين والمجتمع المحيط بها.[101]
- تعظيم مستويات أداء المؤسسات.

---

[97]- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها،(مصر:بنك الاستثمار القومي2007) ص 5.

[98]- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، (مصر:الدر الجامعة، 2008) ص ص 15-16.

[99]- عبد الحميد عبد المطلب، المنظور الاستراتيجي،(مصر:الدار الجامعة ،2008)ص 407.

[100]- صلاح حسن، معاييرها حوكمة المؤسسات المالية ، (مصر: الدار الكتاب ، الحديث ، 2010) ص ص 44-45.

[101]- جمال مهدي ،مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات ،(مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2009) ،ص 188.

- تقليل المخاطر إلى حد أدني.
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة على إدارة المؤسسة بالشكل الذي يفيد بتحسين المهارات القيادية .
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة والتي تتضمن تحقيق أهداف الحوكمة.
- العدالة والشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة من مراجعة الإدارة.
- مراعاة مصالح المجتمع و العاملين.
- تشجيع وجذب الاستثمارات المحلية و الأجنبية.[102]
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المؤسسة وضمان المراقبة المستقلة.
- تعميق ثقافة الإلتزام بالقوانين و المبادئ و المعايير المتفق عليها.[103]

المطلب الثاني :محددات الحوكمة ومعاييرها

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

الفرع الأول: محددات ومبادئ الحوكمة

1-محددات الحوكمة:

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

المجموعة الأولى:وتشمل على المحددات الخارجية وهذه المحددات تمثل البيئة والمناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والذي قد تختلف من دولة إلى أخرى.[104]

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

المجموعة الثانية:تشتمل المحددات الداخلية وتشير إلى القواعد والأسس والأساليب التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والتي تطبق داخل المؤسسات وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف وأصحاب المصالح بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المؤسسة.[105]

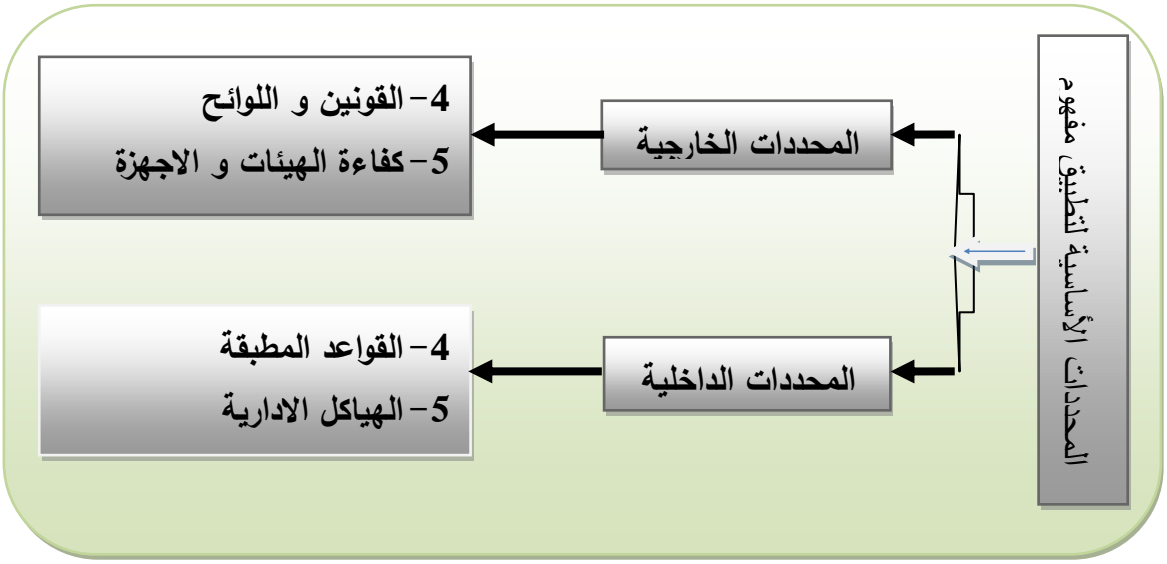
---

[102]- نظير رياض محمد الشحات ، ادارة محافظ الاوراق المالية في ظل الحوكمة ، (مصر:د.د.ن، 2007)ص 297.

[103]- ابراهيم سيد احمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال ،(مصر:الدار الجامعة ، 2010) ص 199.

[104]- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري ،ط1،(مصر: الدار الجامعية، 2006) ص ص19-20.

[105]- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق ،ص 406.



شكل رقم (01) يوضح المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة [106]

2-مبادئ الحوكمة:

لقد كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية DECD بالمشاركة مع صندوق النقد IMFوالبنك الدوليين والإتحادات المهنية دور بارز في إرساء مجموعة من المبادئ الإرشادية لتكون مرجعيات للإستعانة بها في منظمات الأعمال حول آلية الحوكمة ومدى فاعليتها في الدول النامية والمتقدمة [107] ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

8- التفاعل: INTERACTION

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

9- الغرض:PURPOSE

يجب أن تدرك الإدارة أن غرضها حماية المصالح

10- الخبرات:EXPERIENCES

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

11- الإجتماعات والمعلومات:METINGS AND INFORMATION

---

[106] - محمد مصطفى سليمان ، مرجع سابق ، ص20.

[107] -علاء فرحان، حوكمة المؤسسات و الاداء المالي الاستراتيجية للمصار ف،(عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع ،2011)ص 34.

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

12- الغش:FRAUD

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

13- المراجعة الخارجية:FOREING FEEDBACK

حيث تعتبر كمهمة نبيلة تركز على الصالح العام وليست أعمال منافسة.[108]

14- الإفصاح والشفافية:DISCLOSURE AND TRANSPARENCY

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ الحوكمة، نظرا لما يمثله من إستقرار وشفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين، ولم تقلل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية للحوكمة في الاهتمام بالإفصاح والشفافية.[109]

* ويجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية:

- النتائج المالية و التشغيلية للمؤسسة.
- أهداف المؤسسة.
- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت.
- عوامل المخاطرة المنظورة.
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- هياكل وسياسة ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة.

*ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة الأداء كما ينبغي أن ينفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية.[110]

الفرع الثاني : معايير وأساليب الحوكمة

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

3-أساليب الحوكمة

يقصد بأساليب الحوكمة تلك الإجراءات اللازم إتخاذها لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها، وتختلف هذه الطرق أو الأساليب باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية الحوكمة ،بينما نصت لائحة

---

[108]- طارق عبد العال حماد ،حوكمة الشركات، ط2،(مصر: الدارة الجامعية، 2007) ص ص 26-30.

[109]-أحمد علي خضر،الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات،ط1(مصر:دار الفكر الجامعي، 2012)، ص22.

[110]- مصطفى كامل السيد،الحكم الراشد والتنمية،ط2(القاهرة: مركز دراسات و بحوث الدول النامية، 2006)ص238.

العاملين في القطاع العام على إتباع التقارير الدورية أسلوب لتقييم أداء العاملين، إلا أنه لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم، أي أن للمؤسسات حرية إختيار الأسلوب التي يتم بها تقييم أداء العاملين بها شرط أن تتم في إطار الأسلوب الذي حددته اللائحة، وهناك طرق متعددة تدور حول تقييم الأداء وهنا سوف نعرض فيما يلي المداخل المختلفة لقياس الأداء والأساليب المصاحبة لكل مدخل :

- **أسلوب الترتيب العام: STYLE OF THE OVERAL STANDINGS**

وهي أقدم الطرق وأبسطها وتعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الآخرين.

- **أسلوب التوزيع الإجباري:STYLE DISTRIBUTION COMPULSORY**

يستند هذا الأسلوب في قياسه للأداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة والنسبة القليلة منها من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة.

- **قوائم المراجعة:CHEKLISTS**

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسية في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر حسب أهميته.[111]

- **أسلوب الاختيار الإجباري:STYLE CHOUCE COMPULSORY**

والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذا الأسلوب هو تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء وبموجبه يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات .

- **أسلوب الحوكمة بحرية التعبير:**

STYLE OFGOVERNANCE ?FREEDOM OF EXPRESSION

إن استخدام هذه الطريقة الحوكمة لا يتطلب إستعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى، إنها تتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته، ولكي يمكن إجراء حوكمة سليمة بموجب هذه الطريقة فإن على المشرف الذي يقوم بالحوكمة أن يخصص الوقت الكافي لذلك وأن يفكر لإجراءات التي سيتبعها.

---

[111]– محمد عبده حافظ ،حوكمة القوى العاملة ،ط1 (مصر:دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011)ص 28.

- **أسلوب الأحداث الحرجة:** STYLE EVENTS CRITICAL

تعتمد هذه الطريقة على القيام بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت وأين و لماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث

- **أسلوب البحث الميداني:STYLE OF FIELD RESEARCH**

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل الإدارة في عملية حوكمة العاملين في المؤسسة.

- **أسلوب المفكرة: SFTYLE NETEPAD**

وهنا يمسك المشرف مذكرة يدون فيها الأداء الوظيفي لمرؤوسيه عن فترة التقويم وفي النهاية يقوم بإحصاء لأداء هؤلاء المرؤوسين يتضمن إنجازاتهم وسلوكهم.

- **أسلوب الإدارة بالأهداف:MANAGEMENT BY OBJE CTIVESSTYLE**

الإدارة بالأهداف أسلوب منظم للتقويم يتفق بموجبه الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف العامة والمجالات الرئيسية والمعايير التي تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف، هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين هما الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الحوكمة.[112]

4- معايير الحوكمة:

هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضي وقد إختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ لتخصيص مجموعة من المعايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف، ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

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

---

[112]- محمد عبده حافظ ، مرجع سابق ،ص 30.

- مدى وجود فصل وتقسيم للعمل خاصة ما يخلقه هذا الفصل من حيوية وفاعلية تتصل بتحديد الرؤية الإستراتيجية وإختيار ورسم السياسات [113].

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

- المحافظة على مال الدولة(حق الشعب) :تعد المحافظة على المال العام الهدف الأول لجميع الأطراف ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك بإكمال المضلة القانونية والتشريعية بما يتلاءم مع المتغيرات.[114]
- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة : يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كل من تعزيز شفافية المؤسسة وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون.
- الإفصاح والشفافية:وتتناول الإفصاح عن المعلومات العامة ودور مراقب للحسابات .

* وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

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

- المعرفة بالعمل ومطالبه.
- كمية الإنتاج.
- جودة الإنتاج.

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

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

-درجة الاعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته

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

- المواظبة
- استعمال وقت العمل.[115]

---

[113]- جمال مهدي ، مرجع سابق ،ص 152.

[114]- فتحي الحسين ، معايير الحوكمة وأهدافها ، وتم التصفح يوم 2014/03/13، 16:33 ، على الموقع :2012

- http: //Alhawkama.net

[115]- فتحي الحسين، معايير الحوكمة وأهدافها، مرجع سابق.

المطلب الثالث :عناصر الحوكمة

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

الفرع الأول :القطاع العام

تتكون الحوكمة من ثلاث عناصر أساسية، من بينها الحكومة- القطاع العام -التي تتشكل في الدول ذات النظام الانتخابي من حكومة منتخبة وجهاز تنفيذي وهذا الأمر يسري على الحكومات التي يتم تشكيلها وفق لأحزاب، يتم الانتخاب وفقا لها وبحيث يشكل الحزب ذو الأغلبية الحكومية وللحكومات وظائف عديدة، نذكر منها كونها تركز على البعد الاجتماعي، فهي تحدد المواطن والمواطنة في المجتمع، وكونها صاحبة السلطة فهي تتحكم وتراقب ممارسة القوة، وكونها مسؤولة نحو تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع، لذا فالحكومة معنية بوضع الإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعال للأنشطة، مثلما تكون معنية بتأكيد الاستقرار والعدالة في السوق، وكذلك تعمل على الاهتمام بالخدمات العامة التي لا يقبل عليها القطاع الخاص. [116]

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

فالحوكمة الجيدة للقرن 21 تحتم على حكومات الدول النامية و المتقدمة على حد سواء أن تعيد النظر في تعريف دورها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لتقليل هذا الدور. [117]

حيث تأتي التحديات للتغيير من المصادر التالية:

- القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة ،إضافة إلى تحقيق توازن بين الحكومة والسوق.
- المواطن الذي يحتاج إلى مزيد من الاستجابة من قبل الحكومة لاحتياجاته ولتكون الحكومة مسؤولة وتعمل على اللامركزية بشكل أوسع ليكون مشاركا بها و لأنشطتها على أوسع نطاق.

---

[116]- زهير عبد الكريم الكايد ، مرجع سابق، ص 45.

[117]- نور الدين فايقية ، الحوكمة ،(مصر : إدارة دراسات و بحوث التنمية الإدارية،2003)،ص 84.

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

إن استجابة الحكومات في الدول المختلفة تتفاوت من دولة إلى أخرى، فالعديد من الدول بادرت باتخاذ خطوات إعادة هيكلة اقتصادياتها وأنظمتها للإدارة الحكومية، من خلال سياسات الخصخصة أوالتجارية، بينما عمل البعض على تقليل الخدمات العامة الأساسية التي تقدمها الحكومات من خلال إعادة الهيكلة أو إستخدام استراتيجيات الإصلاح الإداري والاقتصادي، لزيادة التنافسية. ولعل مضامين الحوكمة الجيدة تنسجم مع تلك التحولات و التغيرات في سياسات وأساليب الإدارات الحكومية والتي أصبحت ضرورة لمواجهة التحديات المشار إليها، سواءا من قبل الدول المتقدمة أو عبئ الفقر على بعض فئات المجتمع، وتحقيق العدالة والديمقراطية ورفع مستوى المعيشة وفي النهاية بقاء تلك الحكومات.[118]

الفرع الثاني :القطاع الخاص

يشير مفهوم القطاع الخاص "private sector " بأنه ذلك القطاع من الاقتصاد الوطني الذي يقوم على أساس الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وتجري فيه عملية تخصيص الموارد الإنتاجية طبقا لما تمليه قوى السوق التلقائية وليس إرادة السلطات الحكومية العامة.

أي أنه وفق هذا التعريف يشمل القطاع الخاص تلك المؤسسات التي ينشؤها رجال الأعمال أو الأفراد المستثمرين بغية تحقيق الربح.[119]

ويعرف القطاع الخاص بأنه مجموع المؤسسات والشركات المستقلة عن الدولة و التي يملكها أفراد أو جماعات محدودة من الأشخاص ، والتي تهدف أساسا لتحقيق الربح.

تشكل الدولة بمختلف أجهزتها أكبر قوة لتحقيق الحكمانية، غير أنها ليست بمفردها في هذا المجال، فهناك تحول واضح في أغلب دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص، واقتصاديا السوق، من أجل أن يكون للقطاع الخاص دور في تحقيق الحوكمة داخل المؤسسات فأصبحت بذلك معظم الدول تعول عليه في المساهمة في تنمية المجتمع ورفع مستوى المعيشة للمواطنين من هنا أصبح للقطاع الخاص دور فعال في المشاركة في ترسيخ مبادئ الحوكمة بجانب الحكومة و المجتمع المدني. غير أن الجدير بالذكر أن الحكم الراشد لا يمكن تحقيقه في ظل غياب حكومة فاعلة تدعم وتطور القطاع الخاص وتعمل على استمراريته وذلك من خلال:

- خلق البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة.

---

[118]– زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق ، ص47.

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

- إدارة التنافسية في الأسواق.
- توفير فرص متساوية أمام الجميع، خاصة الفقراء و الفئات ذات الفرص و الإمكانيات البسيطة في الحصول على التسهيلات المالية و الفنية للمساهمة الإنتاجية في المجتمع وتحسين مستوى دخلهم ومعيشتهم.
- تعزيز المشاريع التي تتيح وتخلق فرص العمل.
- استقطاب الاستثمارات والمساعدة في نقل المعرفة و التكنولوجيا للطبقات الفقيرة بشكل خاص.
- تنفيذ القوانين والالتزام بها.
- التحفيز المستمر لتنمية الموارد البشرية.

وبذلك يتضح أن الحكومة تعطي دورا كبيرا للقطاع الخاص في إحداث النقلة النوعية على نطاق المجتمع ككل، وذلك من خلال التفاعل و التكامل بين دور الحكومة و القطاع الخاص و المجتمع المدني بشكل متكامل.[120]

الفرع الثالث :المجتمع المدني

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

ويشمل المجتمع المدني على المؤسسات الطوعية التي تعبر عن إرادة الناس ومصالحهم، ومن أبرز المؤسسات التي تنشط في المجتمعات المدنية: **النقابات العمالية والهيئات المهنية الحرة، والأحزاب والتيارات السياسية والمؤسسات التربوية والجمعيات الإنمائية وجمعيات حقوق الإنسان**...،ولقد تعاظم تأثير منظمات المجتمع المدني في صياغة السياسات العالمية على مدى السنوات العشرية الماضية، وبرز دوره الفاعل في قضايا حماية البيئة. ومن الأمثلة الحية على حيوية المجتمع المدني العالمي المنتدى الاجتماعي العالمي و الذي ينعقد سنويا منذ سنة 2001 وإنتشر إستعمال مصطلح المجتمع المدني في بلداننا خلال السنوات العشرين الأخيرة وكأنه ظاهرة جديدة و إرادة من البلدان الغربية، والواقع أن هذه الظاهرة كانت موجودة في جميع البلدان العربية بنسب متنوعة.

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

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

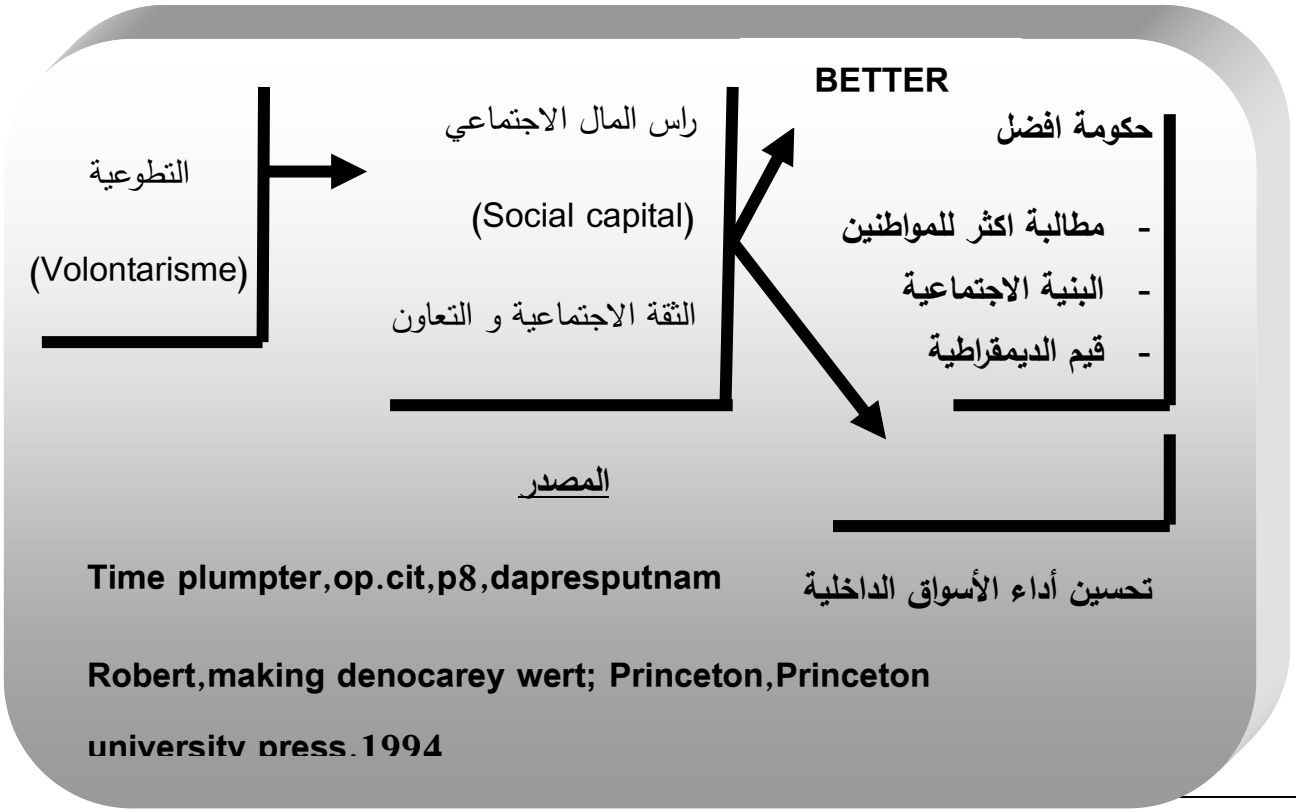
---

[120]- وفاء معاوي ، مرجع سابق ، ص ص143-144.

- توفير الفرص والخدمات للمواطنين، وتنمية قدراتهم وتحسين مستوياتهم.[121]

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

شكل (02) يوضح تمكين الديمقراطية.



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

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

***الحكم الراشد من خلال مجتمع مدني سليم وقوي:**

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

- التعبير عن الاهتمامات.
- التأثير في اتخاذ القرارات.
- معرفة من يتخذ القرار وما هو القرار المتخذ.[122]

المبحث الثاني:ماهية المؤسسات العامة

ان عملية تعريف المؤسسات العامة ليس غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتطوير وفهم متكامل لطبيعة هذه المؤسسات وتوفير آلية لتطوير منهج علمي لتحسين قدرات المؤسسة و أدائها.

المطلب الاول :مفهوم المؤسسة العامة و أهميتها

إن أكثر السبل الفعالية ومنطقية لإيجاد تعريف محدد لمؤسسة العامة يتمثل في تحديد الميزات الأساسية و المتغيرات المستقلة و التابعة التي تؤثر على وضع المؤسسات العامة وعليه ارتأينا إلى ضرورة تحديد وتوضيح معنى المؤسسات العامة وصولا إلى أهميتها.

الفرع الأول :تعريف المؤسسة العامة وخصائصها:

4- تعريف المؤسسة العامة:

إن مصطلح المنظمة أو المؤسسة أصبح من المصطلحات الشائعة جدا في عصرنا الحالي، حيث تعتبر نظاما اجتماعيا متكاملا تعمل في إطاره مجموعات من الأفراد تجمعت في جماعات وظيفية مترابطة ، تسعى في عملها لتحقيق غاية أو هدف موحد، ومعنى هذا أنه يسود تلك الجماعات الأخرى و تتأثر بها، على أن مثل هذا التأثير و التأثير قد يكون

---

[122]- قوي بوحنية ، مرجع سابق ، ص26.

إيجابا، بمعنى أنه يرفع من الإنتاج ويطوره ، أو يكون سلبيا بحيث يؤدي إلى تدهور قيمة هذا الإنتاج[123] .وتعتبر المؤسسة العامة نمط تنظيمي مستحدث في الجهاز الإداري تمتلكها وتشترك في ملكيتها الدول، والمؤسسة العامة بهذا المعنى هي موضع اهتمام دراسات متعددة في معظم دول العالم، لأن كل من دول العالم قد أنشأت أنواعا منها، ولكن دور هذه المؤسسات يختلف من دولة لأخرى وقد كانت المؤسسات العامة في الأصل بديل مؤسسات الأعمال في ميادين محددة كالمرافق والخدمات كالنقل...الخ، إن المؤسسات العامة ذات ارتباطات متعددة بالدول النامية، فالمؤسسة العامة هي المنظمة التي تقوم بالعبء الأكبر في عملية التنمية الاقتصادية بالدول النامية، فليس ذلك النمط وليد العاطفة الوطنية فحسب، بل هو الوليد الشرعي للتنمية الاقتصادية التي بدونها لا تقضي الدول النامية على الفجوة الواسعة بينها وبين الدول المتقدمة.[124]

فالمؤسسات العامة هي منظمات حكومية تقوم بنشاطات على أسس تجارية وقد استعملت المؤسسات العامة بصورة واسعة في الدول النامية بعد الاستقلال كعلاج لحل مشاكل الجمود والتأخير الروتين فهي أكثر مرونة في إدارة البرامج الحكومية الحديثة التي تختص بالمسائل الفنية و الاقتصادية و التجارية و الصناعية و الزراعية لذا فهي تختلف من المنظمات الحكومية التقليدية لأنها أكثر تحررا من قيود البيروقراطية[125]. إن المؤسسة العامة هي تجسيد اللامركزية المرفقة أو الفنية و التي تشكل إحدى صور اللامركزية الإدارية و التي تعرف بأنها طريقة من طرق الإدارة تقتضي بتوزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة التي تمثل الإدارة المركزية ، وهيئات عامة اخرى مباشرة وظيفتها تحت إشراف رقابة السلطة المركزية. وهي تؤدي إلى نقل النشاط الإداري من أيدي الموظفين إلى أيدي المواطنين تحقيق بمبدأ الديمقراطية الإدارية على الصعيد المحلي قياسا على الديمقراطية السياسية على المستوى الوظيفي.[126]

5- خصائص المؤسسات العامة:

مهما اختلفت التعاريف والتحديات المفاهيمية للمؤسسات العامة فإنه يمكن إجمال خصائصها وسماتها الأساسية في النقاط الرئيسية التالية:

- إن المؤسسة العامة تعتبر من منظمات القطاع العام و بالتالي لها صفة العمومية و الرسمية وما يترتب على ذلك من نتائج مثل الملكية الكلية أو الجزئية للدولة و القدرة على التصرف بها وفق للأصول و الأحكام القانونية و الدستورية السارية.

---

[123]- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،(الجزائر :مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006)ص 3.

[124]- احمد رشيد، تنظيم وإدارة المؤسسات العامة،(القاهرة: دار المعارف، 1984)ص ص1-2.

[125]- احمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية ، ط1،(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007) ص 218.

[126]- وليد حيدر جابر، طرق ادارة المرافق العامة المؤسسة العامة والخصخصة، ط2 ،(لبنان: منشورات حلبي الحقوقية، 2009) ص 20

- تنشأ المؤسسات العامة لتلبية حاجات ومصالح عامة مخصصة في مجال اقتصادي أو اجتماعي أو إنتاجي أو خدمي وبالتالي فهي مؤسسات هادفة ومتخصصة ولها صلاحيات قانونية تمكنها وتؤهلها للقيام بواجبات وفق للأسس و المعايير المحددة لها بموجب القوانين والأنظمة.
- المؤسسة العامة كيان قانوني مستقل مؤهل للتصرفات القانونية و ينشأ هذا الكيان بقانون و بالتالي يمكن تعديله وإنهاؤه بنفس الطريقة .[127]

- تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية الاعتبارية أو المعنوية المتميزة عن الشخصية العامة للدولة ويترتب على وجود الشخصية الاعتبارية للمؤسسة العامة المزايا التالي:

ت- الاستقلال وفقا لما يحدده القانون المنشئ لها

ث- ذمة مالية مستقلة من الحقوق والالتزامات والملكية والتصرف ضمن الإطار القانوني المرسوم لها، أي أن للمؤسسة العامة الحق في التصرف بأموالها وممتلكاتها وعوائدها وأن تدفع ما يترتب للغير عليها من واجبات والتزامات مالية وفقا للأصول القانونية والإدارية المعمول بها.

ح- استقلال المؤسسات العامة بموازنة خاصة بها وحسابات ونظم محاسبية تحتوي على أوضاعها المالية المستقبلية والسابقة وذلك لأغراض التخطيط والرقابة و التقييم المالي والإداري وغيرها

د – الأهلية القانونية وتتضمن تمتع المؤسسة العامة بالحقوق والتزامها بالواجبات والمسؤوليات عن تصرفاتها بما في ذلك حق التقاضي والتعاقد ومختلف التصرفات المنبثقة عن كيانها القانوني المستقل.

هـ- للمؤسسة العامة شخص أو مجموعة أشخاص يعبرون عن إرادتها ويمثلونها أمام الغير والنيابة عن المؤسسة في نختلف التصرفات المالية والإدارية والعلائقية عموما.

و-خضوع المؤسسات العامة للرقابة والإشراف العام التشريعي والتنفيذي والقضائي أو الخضوع لوسائل وأشكال الرقابة العامة التي تهدف الحفاظ على المسؤولية والمحاسبة العامة ضمن إطار الشرعية القانونية العامة والحرص على المصلحة العامة وتوجيه الجهود للنفع العام. ومن بين المظاهر الرئيسية للرقابة المركزية على المؤسسات العامة هي سلطات حقوق الملكية والإدارة، سلطات الإنشاء والتعديل والإنهاء وسلطات قانونية واسعة تتعلق بالقوانين والأنظمة المالية والجمركية والتسهيلات والكفالات وما إلى ذلك من أشكال التأثير والرقابة المركزية على المؤسسات العامة.[128]

---

[127] - نائل عبد الحافظ العواملة ، إدارة المؤسسات العامة ، (عمال : دار زهران ، 2010)، ص25

[128] – نائل عبد الحافظ العواملة ، مرجع سابق ، ص26.

الفرع الثاني :أهمية وأهداف المؤسسة العامة

إن للمؤسسات العامة أهمية كبيرة في المجتمع، كما أن لها جملة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها ، حيث أن ذلك يساعد كثيرا في إدارة العلاقة بين المؤسسة والجهات الرقابية في الدولة و تتمثل في :

3- أهمية المؤسسات العامة:

لا خلاف حول أهمية المؤسسات العامة كونها موجودة معنا وحولنا وكون الحديث عنها وافرا جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا ومن خلال أحاديثنا مع مختلف الأشخاص الذي نلتقي بهم و نتفاعل معهم، فالمؤسسات العامة إذا تشغل حيزا كبيرا من اهتماماتنا ولا بد إذا من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها ما يأتي:

- المؤسسات مراكز عمل وتعامل.
- المؤسسات محطات إنتاج الحاضر والمستقبل .
- المؤسسات ذاكرة الماضي.

ومن الطبيعي أن نهتم بدراسة المؤسسات العامة كونها توفر مراكز عمالة للناس وتسهم في رفع مستويات معيشتهم وإنما بدرجات متفاوتة، وهي أيضا كونها تشكل مراكز نقصدها ونتعامل معها سواء في دراستنا أو مشترياتنا أو في استشفائنا أو في اتصالاتنا أو حتى في سعينا وراء الترفيه والتسلية والسعادة.

ونهتم بها أيضا كونها إنتاج الحاضر والمستقبل فهي تقصد على أفكار وإبداعات الأفراد وتنتج باستخدام سواعدهم وعقولهم سلفا وخدمات ومشاريع مختلفة، كما أن لها انعكاساتها السلبية والإيجابية على الحاضر والمستقبل بديل أن البيئة التي نعيش فيها تبدلت وتغيرت وأصبحت صنيعة نتاج عمليات مخرجات المؤسسات العامة، بحيث مثلا أصبح التلوث حديث المجتمعات والدول والشغل الشاغر للإدارة و الجمعيات المهتمة بمكافحة أضف إلى ذلك أننا قد تفرح بما تقدمه لنا إختراعات وإكتشافات في مجالات عدة كالطب والإتصالات والهندسة...الخ.

وأخيرا تكمن أهمية المؤسسات العامة في كونها ذاكرة الماضي عند الأفراد[129] وعند المتعاملين والمتعاونين معها إذ أن اقتران وتوظيف المؤسسات لمجموعات متعددة ومتنوعة من الموارد البشرية هو بحد ذاته ذاكرة ماض لمجهودات وعمل هؤلاء الأفراد معا ضمن قواعد وأسس التواصل والإختلاط الذي شرعه قانون الإنتاج والعمل،فمن حق الفرد الطبيعي الذي أفنى عمرا لا بأس به في العمل أن يتذكر ماضيه وأن يروي بحضور من يختار وبالطريقة التي يشاء وبغض النظر عن شكل ذاك الماضي ومضمونه أضف إلى ذلك أن الألقاب والمناصب والمراكز التي وزعتها على قلة من الأفراد تبقى جزءا من ماضي

---

[129]- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،(لبنان : دار النهضة العربية، 2005) ص 19.

تلك القلة وذاكرة في حاضرها .ضف إلى ذلك أن إنتماءات أو ولاءات الأفراد للمؤسسات هي مدلولات تعرف عنهم وعن تاريخ إنضمامهم لها وبقائهم معها أو تركهم لها، أما مبادئها فهي أشبه بالمرآة التي تعكس ماضي نتاجها وحاضرها وفلسفة مديريها، كما تعكس النجاحات والانتصارات التي حققتها قياداتها في الماضي ومدى رغبة القيادة الحالية لديها في إبقائها حية ومستمرة حاضرا أو مستقبلا.[130]

4- **أهداف المؤسسات العامة:** وتتمثل في :

ب- الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح: لا يمكن أن تنشأ مؤسسة بدون تحقيق ولوالحد الأدنى من الربح التي يعطيها إمكانية رفع رأس مالها أمام المؤسسات الأخرى وفي نفس الفرع أو القطاع للحفاظ على مستوى معين من نشاطها واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون أو مؤونات لتغطية خسائرها أو أعباء مفاجئة لذا يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لأي مؤسسة .

-تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها تمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع وهي تغطية متطلبات المجتمع الموجودة بها على جميع المستويات حيث يمكن القول أن المؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الربح.

ب- الأهداف الاجتماعية:

- الأجور : إن الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل أدائه يعتبر حقا مضمونا قانونا وتسرعا إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع وغالبا ما تحدد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر تسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه.[131]
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور الثقافي والتكنولوجي السريع يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار هذا ما يدعوا إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك وتوفير إمكانية مالية ومادية أكثر.
- التأثير على العادات الاستهلاكية:تقوم المؤسسات العامة بتقديم منتوجات جديدة واستعمال الإشهار والدعاية للتأثير على أذواق المستهلكين وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات إستهلاكية غير صالحة أحيانا إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسة .
- تجهيز العمال وتأمينهم: تعمل المؤسسات العامة على توفير التأمينات مثل: التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وتوفير مساكن وتعاونيات استهلاكية ومطامح لتوجيه جهودهم –العمال- نحو هدف المؤسسة.

ج- الأهداف الثقافية والرياضية:

---

[130] – حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص20.

[131] – منديات ستار تايمر ، مؤسسة العامة ،

تم التصفيح يوم 2014/04/03 : على الموقع : 20:08 -www.star time. Com-

- توفير وسائل الترفيه كالكتب، والقيام برحلات والأنشطة إلى غير ذلك من النشاطات لصالح العمال.
- تكوين العمال: إن التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها يستدعي على المؤسسة تدريب عمالها الجدد للتعود والتمكن من استيعاب هذه التكنولوجيات بالإضافة إلى استمرار تكوين العمال القدامي الذين يجدون أنفسهم أمام الآلات لا يستعطون تشغيلها.[132]

وكذا تدريبهم وتكوينهم على أساليب الإنتاج والتوزيع الحديثة وهو ما ينعكس على الاستعمال العقلاني للموارد داخل المؤسسة وينسجم مع السياسة الاقتصادية والإجتماعية للبلد.

-ونجد المؤسسات تهتم بالجانب الرياضي وذلك بتخصيص وقت معين ومحدد لهذا النشاط.

المطلب الثاني :مفهوم الأداء داخل المؤسسات العامة ومعاييره

إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات لم يعد أمرا اختياريا ولكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار.

لذا كان الاهتمام في ها العصر بقضية الأداء من منظور كلي يشامل ، يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية. فأصبح مفهوم هذا الأخير يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي في ميدان نشاطها.

ومن بين الأدوات المتاحة للمؤسسة الحصول على أحسن أداء نجد الإستراتيجية العامة للتنافس، فلهذه الأخيرة دور فعال ومهم في تطوير الأداء الإستراتيجي، كون أن طبيعة البيئة التنافسية متميزة بعدم الإستقرار وعدم التأكد، ولكن تحقيق الأداء الإستراتيجي لا يكفي للمؤسسة، لأنها تسعى جاهدة لتحقيق استمراريته .ولهذا فهي حريصة على توفير مجموعة من العوامل التي تؤهلها في تحقيق هذا الهدف و بالتالي من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من النمو [133].

الفرع الاول :مفهوم الأداء ومعاييره

إن عملية تحديد معايير الأداء هي عملية يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة و إدارتها المختلفة، ويراعى أن تستوعب الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

1- تعريف الأداء: يعتبر تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية،فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها وإستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها[134]. ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع

---

[132] – منديات ستار تايمر، مرجع سابق .

[133] – علي السلمي ، تطوير أداء و تجديد المؤسسات ،(مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)ص 18

[134] – احمد سيد مصطفى ، إدارة البشر (الأصل و المهارات)،(مصر : ب.د.ن، 2002)، ص411.

هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفي : "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".[135]

ويعرفها jean yves :"على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس و النتائج و المنتجات على أثار المؤسسة على الهيئة الخارجية."

ويظهر من التعريفين السابقين الإختلاف الواضح في توجيه كل من الباحثين ،فالباحث سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة لبلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة وبالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط فكلما إزدادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له إنخفض مستوى الأداء والعكس صحيح. فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق الكفاءة والفعالية. في حين أن الباحث jean yves يقرن الأداء بمجوعة من المقاييس والمعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المنظمة ويكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها.

ومن خلال التعريفين يمكن إستنتاج الأداء : هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف والكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس . وفي ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل و المتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (la création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة.[136]

6- معايير تصنيف الأداء:

هناك مجموعة من المعايير لتصنيفه وتتمثل في :

3- التصنيف حسب معيار البيئة:

ت- أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

وهو يرتبط أساسا بجميع الأدوات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي حيث أن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه.

ث- أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:

---

[135]- احمد سيد مصطفى، نفس المرجع ، ص18.

[136]- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 -2012 ،ص ص 18-19

ونقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء.

ومن هنا يمكن إعتبار البيئة معيارا تصنيفيا قادرا على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد وذلك من حيث كونها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها.

4- التصنيف حسب معيار الزمن:

أ-الأداء في المدى القصير:

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير ويصبح الأداء في هذا المجال متعلق بما يلي:

- الانتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدى بها الأعمال
- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين.

ب- الأداء المتوسط المدى:

يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان الأداء هما:

- التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيران المحيطة بها
- النمو: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء و الذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة أو مؤسسة [137].

ج- الأداء في المدى الطويل:

وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في: الحكومات و الإقتصاد و السياسات المالية و المجتمع ،أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين الموردين ، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العامة نفس المجال.[138]

---

[137]- خالد حسن زروق ، التنظيم : منظور كلي للإدارة ، (الرياض : معهد الإدارة العامة، 1988)ص 59

3- **التصنيف حسب معيار الشمولية:**

ت- الأداء الكلي:

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

ث- الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة ،و القدرة على البناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الإختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب الخروج منها.

4-التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

ب- الوظيفة التسويقية:يتجدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات ، رفع قيمة الحصةالسوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات صمعة طبية لدى المستهلكين...الخ.

ب-أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي

ج- **أداء وظيفة الإنتاج:** وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل، بيئة العمل ، كفاءة العمال،...

د- **أداء وظيفة الأفراد(الموارد البشرية):** وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوقائف في تحديد مفهوم الأداء ، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح.[139]

بالإضافة إلى هذه المعايير لتضييق الأداء، فإن هناك العديد من الاستراتيجيات ذلك من اجل تحسين هذا الأداء.

الفرع الثاني :استراتيجيات تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور ، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية ستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم و التدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزء من

---

[138]- -خالد حسن زروق ، نفس المرجع ،ص 60.

[139]- عبد المليك بن هودي، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة جامعة بسكرة للعلوم الانسانية، العدد الاول، 2007، ص 18

المطلوب ، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

- **تكنولوجيا الأداء الإنساني:**

تسمى عملية تحسين بتكنولوجيا الأداء الإنساني ويمكن تعريفها على أنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغب للأداء الفردي و المؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء ، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير العمل على الأداء، وحالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ومعدات جديدة، نظام مكافئات، اختيار وتفسير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الإتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم التطبيق.

- **خطوات عملية تحسين الأداء:**

الخطوة الأول: تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

– الوضع المرغوب: ويصف الإمكانات والقدرات المتاحة في البيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

– الوضع الحالي الفعلي: يصف مستوى أداء العمل و الإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل على إيجاد[140] الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

– الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

* يجب عند تحليل أي مشكلة أن تبدأ من جذورها وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بمجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل إختيار وسيلة المعالجة، ويجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة و المهارات.

---

[140]– عبد خليل الشوامرة ، استراتيجية تحسين و تطوير الاداء ، 2009

تم التصفح يوم 2014/04/02 -http : // www.coll mpg.de/istratidjyat dqdqq.cm

- معدات وإحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .
- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط

*الخطوة الثالثة: إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

*الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

*الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.[141]

- **أساسيات لتحسين الأداء:**

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فريق العمل، يتبع الخطوات الأساسية التالية:

- تحدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل
- وضع خطة لمعالجة القضايا والفجوات.
- العمل على انجاز الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- الإلتحاق بالبرامج التدريبية.
- القيام بقياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة.
- مراجعة كل العمليات وقيم نتائجها.
- أن يكون هناك خططا للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

- **تعديل السلوك وتحسين الأداء:**

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي، ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب إستجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل هذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه ، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهي فقد يستهلك العمل عدة أيام.[142]

- **دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء:**

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية:

7- تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
8- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
9- وضع وتحديد الأهداف.
10- تحديد المدخلات اللازمة.
11- زيادة السلوك الايجابي وتقليل السلبي.

---

[141] – عبد خليل الشوامرة، استراتيجية تحسين و تطوير الأداء، مرجع سابق ، ص ص 20-22.

[142] – عبد الجليل الشوامرة،، استراتيجية تحسين و تطوير الأداء، مرجع سابق ، ص23.

12- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية.

- **فرق العمل وتحسين الأداء:**

فرق العمل: إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولين عن أدائهم، عادة هذه الفرق تقيد في:تبادل الخبرات والمهارات اللازمة،جمع المعلومات وتكوين البدائل واتحاد القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات .

- **الرضى الوظيفي وتحسين الأداء:**

الرضى الوظيفي يعني أن تتوفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل وكل الوسائل اللازمة المادية و المعنوية لأداء الأعمال،يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضى الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضى الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول و المطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، وثم بعد ذلك مسؤولية الأداء على الموظف.[143]

[143]- عبد الجليل التوامرة، استراتيجية تحسين و تطوير الأداء مرجع سابق، ص ص 23-24

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة

إن الإهتمام بمفهوم الحوكمة وتطبيقها في المؤسسات العامة قد تزايد في السنوات الأخيرة في ضوء سعي الدول إلى الحد من الفساد المتفشي في هذه المؤسسات وتدني مستوى الإفصاح والشفافية وضعف أنظمة وآليات الرقابة والمحاسبة، فتطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات العامة يضمن إستقلاليتها وإخضاعها لمجموعة من القوانين والنظم والقرارات بالإضافة إلى إعتمادها على التكنولوجيا وذلك بهدف تطوير الأداء من خلال إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتنفيذ الخطط والأهداف وتحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية.

المطلب الاول : الحوكمة المحاسبية والإفصاح والشفافية في المؤسسات العامة

يحتل موضوع المحاسبة والإفصاح والشفافية في الوقت الراهن أهمية كبيرة على مستوى كافة القطاعات في المجتمعين العالمي والمحلي بشكل عام وعلى مستوى المؤسسات العامة بشكل خاص وذلك لما تحتويه هذه المفاهيم من قيم عالية ومبادئ أخلاقية هامة تعمل بشكل أساسي على الحفاظ على سير الأعمال في هذه المؤسسات بالشكل الصحيح دون خطأ أو انحراف.

الفرع الأول :الحوكمة المحاسبية

ترتبط المحاسبة سواء على المستوى المهني أو المستوى التنظيري بالحوكمة إرتباطا وثيقا، حيث تعتبر المحاسبة من أكثر المجالات العلمية و المهنية تأثرا وتأثيرا بمبادئ وإجراءات الحوكمة.

وتعلب مبادئ وإجراءات الحوكمة دورا كبيرا في مجال تطوير المحاسبة ويظهر ذلك من خلال:

3- ضرورة أن تلعب وظيفة المحاسبة دورا بارزا في الدراسات المحاسبية ومن خلال مخرجات هذه الوظيفة يمكن قياس وتقرير نتائج أعمال المؤسسة وتحقيق التوصيل الفعال لهذه النتائج إلى كافة الأطراف المستفيدة منها وبشكل عادل ومتوازن وهذا في النهاية يحقق متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة.

4- يرى المحاسبون أن تطبيق ظاهرة الحوكمة سيؤثر على درجة ومستوى الإفصاح عن البيانات الإدارية في المؤسسة. وقد ازداد الاهتمام بالحوكمة من ناحيتها المحاسبية و المعنية بمدى دقة وسلامة المعلومات المفصح عنها من جانب المؤسسة.

فالحوكمة المحاسبية تدور حول كفاءة وجودة المعلومات المحاسبية، إذ أن الشفافية و المحاسبية ما هي إلا جزء من الإطار الأكبر للحوكمة، لذا لا بد من وجود آليات و أدوات يعتمد عليها لضمان جودة المعلومات المحاسبية إضافة إلى مبدأ الإفصاح والشفافية.[144]

تغطي الحوكمة المحاسبية ثلاث مراحل من العمل المحاسبي وهي كالآتي:

5- مرحلة الرقابة على العمل المحاسبي وتشمل نوعين من الرقابة : الرقابة القبلية والرقابة البعدية للعمل المحاسبي.

6- مرحلة الممارسة الفعلية للعمل المحاسبي بداية من الإلتزام بتطبيق المعايير المحاسبية وتقويم ومتابعة الأداء.

7- مرحلة ما بعد الممارسة الفعلية وتشمل أدوار كل من لجان المراجعة الخارجية وماتحققه من إضفاء الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المفصح عنها، فالمعرفة المحاسبية تعد من أساسيات الحوكمة .

8- - إن الاهتمام بالحوكمة المحاسبية يرتبط به الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط داخل المؤسسات العامة .[145]

وهناك آليات للحوكمة المحاسبية تتمثل في:

* المراجعة الداخلية: هناك العديد من المفاهيم حول المراجعة الداخلية فقد عرفها المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الامريكية على أنها:" وظيفة يؤديها موظفين داخل المؤسسة وتتناول الفحص للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقيق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة والمعلومات دقيقة وكافية."وتمثل مراجعة الداخلية أحد عناصر الرقابة الداخلية ووسيلة لحصول الإدارة على المعلومات المستمرة حول كفاءة تنفيذ المهام في الأقسام المختلفة من المؤسسة وكفاءة النظام المحاسبي.

---

[144] – عبد الله غالم، المبادئ الاساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبة في المؤسسة، الملتقى الدولي الاول حول: الحوكمة المحاسبة للمؤسسة واقع رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، يومي 9- 10 ديسمبر2010، ص2 .

[145] – زينب حوري ، دور نظام المعلومات المحاسبة في دعم الحوكمة ، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبة للمؤسسة واقع رهانات وافاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، يومي 9- 10 ديسمبر2010

*المراجعة الخارجية:وهي المراجعة التي تتم بواسطة طرح خارج المؤسسة و يكون مستقلا عنها ونتيجة لما يقوم به المرجع الخارجي من إضفاء الثقة و المصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال إبداء رأيه المحايد من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده.[146]

وتتمثل واجبات المراجع في:

- التحقق من القيود والكشف عن الأخطاء
- التحقيق من قيم الأصول والخصوم وأنه مطابق للأسس العام للمحاسبة
- أن يقدم الاقتراحات التي يراها صالحة لحسن سير المؤسسة
- اختيار اختباراته للعمليات المثبتة بالدفاتر على ضوء نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة.
- على المراجع أن يتحقق من أن المؤسسة طبقت قواعد المحاسبة العامة
- على المراجع أن يراعي سلامة التطبيق لنصوص القوانين و الأنظمة والعقود وغيرها من الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.[147]

الفرع الثاني :الإفصاح والشفافية

إن الإفصاح والشفافية هو أساس أخلاقي لا يقبل بوجود الإستغلال أو الغش أو التدليس في المعملات وبذلك يتكون نظام فعال يوفر السلامة للمعاملات والثقة في العمليات فيحسن أداء وكفاءة المؤسسات العامة ويحد من الفساد فيها.

3. **الإفصاح**:يعد مبدأ الإفصاح من أهم الأسس التي ترتكز عليها الحوكمة في المؤسسات كونه يعمل على إظهار المعلومات وقد عرفه المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بأنه :" عرض للقوائم المالية بكل وضوح طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة، ويتعلق ذلك بشكل وتصنيف المعلومات ومعاني المصطلحات".

---

[146]- ايمان لعمامرة، فاطمة الزهراء علال، الحوكمة المؤسسة ودورها في ترقية وتطوير اداء المؤسسة الاقتصادية،رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية ة التجارية جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2012 -2013، 55.

[147]- ايمان لعمامرة، فاطمة الزهراء علال، نفس المرجع ،ص 56.

لذلك فإن الإفصاح هو اتصال المؤسسة بالعالم الخارجي بالوسائل المختلفة ويعني هذا إشهار كافة الحقائق عن المؤسسة وإظهار جميع البيانات والمعلومات عنها والهدف الرئيسي هو إشباع حاجات مستخدمي التقارير المحاسبية من البيانات والمعلومات المحاسبية .وينبغي أن يتضمن الإفصاح ولا يقتصر على المعلومات التالية:

- أهداف المؤسسة.
- العوامل المتصلة بأطراف من المؤسسة.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات المتعلقة بالعاملين.
- هياكل الحوكمة وسياستها بصفة خاصة.[148]

وقد تنوعت أشكال الإفصاح حسب الغاية التي تستخدم من أجلها وتمثل هذه الأشكال فيما يلي:

- **الإفصاح الكافي**:يعني توفير الحد الأدنى من المعلومات لمتخذي القرارات.
- **الإفصاح العادل**: ولتحقيق هذا الإفصاح لا بد من ربطه بالنواحي الأخلاقية الأدبية ، حيث أنه يركز على تقديم المعلومات التي تفي باحتياجات المستخدمين على قدر من المساواة.
- **الإفصاح الملائم**: وهو الإفصاح الذي يراعي حاجات مستخدمي البيانات وظروف المؤسسة وطبيعة نشاطها ، إذ أنه ليس من المهم فقط الإفصاح عن المعلومات بل الأهم أن تكون ذا قيمة و منفعة وتتناسب مع نشاط المؤسسة.
- **الإفصاح الوقائي**: الهدف الأساسي من هذا الإفصاح هو أن تكون المعلومات على درجة عالية من الموضوعية ، فالإفصاح الوقائي يتفق مع الإفصاح الكامل لأنهما يفصحان عن المعلومات المطلوبة.
- **الإفصاح التام**:هو الإفصاح بنشر جميع المعلومات.
- **الإفصاح الإجباري**: يجب إصدار المعايير المحاسبية وتحديد المعلومات التي يجب أن تفصح عنها المؤسسة.
- **الإفصاح الاختياري**:يتم عن طريق الإفصاح الذاتي للمؤسسة عن كافة المعلومات بدون وجود مطلب قانوني.[149]

4. **الشفافية**: لقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح ، حيث عرفتها منظمة الشفافية العالمية: "العلانية والتصريح الواضح للبيانات والآليات والواردات والصادرات الحكومية والإدارية من خلال وسائل الإعلام والوسائل الرقابية الأخرى، مما يتيح للمجتمع المدني والإعلام والقضاء والمواطنين كافة، معرفة مجريات الأعمال الإدارية والحكومية".كما أنها تشير إلى مبدأ أخلق البيئة يتم خلالها جعل المعلومات عن الظروف والقرارات والتصرفات القائمة التي يتم

---

[148]- احمد علي خضر ، مرجع سابق ، ص ص 23-24.

[149]- سميحة قيدم ، مرجع سابق ، ص 60.

الوصول إليها بشفافية ومرئية وقابلة للفهم فهي تعبر عن التمثيل الصادق [150] للمعلومات وعن أحداث ومعاملات للمؤسسة التي أعدت وفق المعايير التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات رشيدة وواعية.

وقد خلصت نتائج عدة أبحاث إلى أن التطبيق السليم والصحيح للقوانين التعليمات بإتباع الشفافية يحد بشكل كبير من الفساد وتعارض المصالح وعلى ذلك تبين أن الشفافية تهدف إلى تحقيق العدالة وتطبيق المساءلة والمحاسبة مما ينعكس إيجابا على المصلحة العامة، مما يزيد فرصات تحسين المستوى المعيشي للأفراد والجماعات وتوفير فرص عمل جديدة للأفراد المجتمع.ويستلزم لتحقيق هذه الأهداف وجود مضلة قانونية ونظام رقابي فعال للتأكد من الإلتزام بهذه المبادئ الأخلاقية .وبذلك تكون الشفافية أداة لتحقيق الحوكمة التي تنادي بها المؤسسات العامة وإعتمادها كأساس في إدارتها لتحقيق أهدافها.

لذا تحرص المؤسسات على بناء وتأسيس نظام جديد للإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات بالكم والجودة في الوقت المناسب مع الإلتزام بالقواعد واللوائح المنظمة و التي تحدد جوانب ومجالات وخصائص الإفصاح سواء فيما يتصل بالموضوعات أو العناصر التي يتعين الإفصاح عنها.[151]

المطلب الاول :الحوكمة الالكترونية في المؤسسات العامة

أمام الإنتشار الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، تسعى المؤسسات إلى تعظيم إستفادتها في هذه التكنولوجيات، ومن ذلك برز مفهوم الحوكمة الإلكترونية كتعبير عن الكيفية التي توفر للمؤسسة السيطرة التامة على تكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق ذلك تم تطوير العديد من التقنيات التي تعمل كإطار رقابي ذاتي للتحكم في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

الفرع الاول:تعريف الحوكمة الإلكترونية ومزاياها

لقد اختلفت أداء الفقهاء حول تحديد مفهوم الحوكمة الالكترونية ويعود ذلك إلى اختلاف الجانب الذي يهتم به كل فقيه:

فيعرفها البعض على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز المعاملات الإدارية ، وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع الموظفين بمزيد من الديمقراطية، ويعرفها البعض على أنها مرادف لعمليات تبسيط الإجراءات الحكومية،

---

[150]– زينب النابلسي، علاقة الشفافية والإفصاح في أداء البنوك، في اطار الملتقى الوطني حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية "جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصاد والتجارة و علوم التسيير ،يومي 19-20 نوفمبر 2013 ، 45

[151]– – زينب النابلسين نفس المرجع ، ص 46.

وتيسير النظام البيروقراطي أمام المواطنين من خلال إيصال الخدمات لهم بشكل سريع وعادل في إطار من النزاهة والشفافية ، والمساءلة.[152]

كما تعرف أيضا بأنها:"تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالانترنيت بهدف إيصال الخدمات للمواطن"

-ومن هنا يمكننا تعريف الحوكمة الالكترونية بأنها استخدام الإدارة لنظم تكنولوجيا المعلومات بغرض تقديم أفضل خدمة للجمهور في أسرع وقت ممكن.[153]

-يعتبر اعتماد الحوكمة الالكترونية في العمليات الخاصة، بالإدارة العامة خطوة تمهيدية للتحول نحو المجال الالكتروني وذلك بحلول القرن الواحد والعشرون، وكانت معظم البلدان قد تنبهت إلى أهمية اعتماد هذه التكنولوجيا في المؤسسات العامة. ويتضح ذلك من التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي سنويا والذي يقيس مدى استخدام الحكومات لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، وأثر ذلك على تحسين فعالية المؤسسة العامة في تقديم خدماتها للمواطنين.

ويرجع التحول إلى مفهوم الحوكمة الالكترونية إلى التغيرات التي صاحبت عصر المعرفة ومنها: اتساع دور المعرفة وانعكاسه على نمط إتخاذ القرارات السياسية، وزيادة فاعلية المنظمات الإجتماعية والعولمة والتأثيرات الخارجية على نظام إدارة الدولة، بالإضافة إلى ثورة المعلومات والإتصالات التي خلقت قنوات جديدة مبكرة للاتصال بين الأطراف المتعددة الفاعلة للقرار السياسي وهي الدولة والمواطنون ومنظمات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، وبالتالي أصبحت نمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية والغير رسمية بما يدعم صياغة السياسات وآليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة العدالة والكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية وتحقيق الحوكمة الالكترونية المزايا التالية:

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الانترنت
- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات إتصال بين الحكومة ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار[154].
- تنتقل مسؤولية تطوير المؤسسات العامة إلى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الإلكترونية المقدمة على شبكة الانترنت .

---

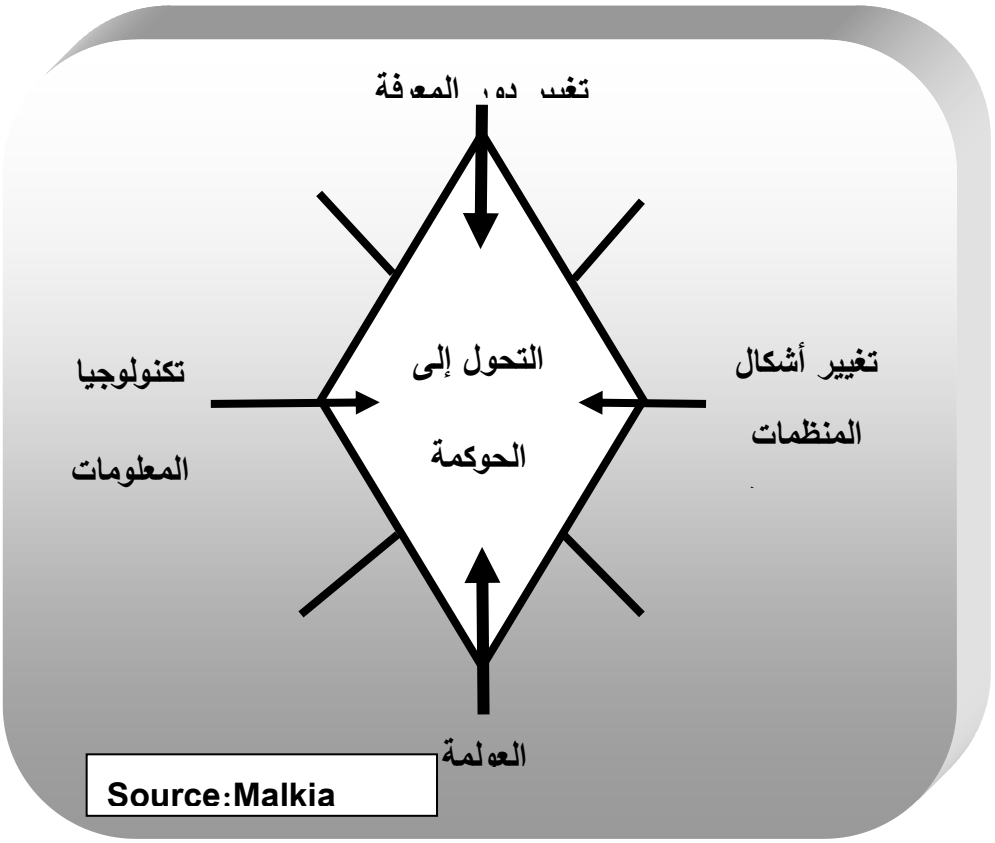
[152] – عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الالكترونية النظرية التطبيق(مصر: دار الجامعة الجديدة،2008)ص26.

[153] – عبد الفتاح بيومي مجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح،ط1(مصر : دار فكر الجامعي، 2008)ص 25 .

[154] – ايمان عبد المحسن زكي: الحكومة الالكترونية مدخل إدارة متكامل ،(مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009) ص 93.

- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الحكومي على شبكة الانترنيت ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة.

يوضح الشكل رقم(03)العوامل التي أدت إلى التحول إلى الحوكمة الإلكترونية:



الفرع الثاني :أهمية و أدوار الحوكمة الإلكترونية

عندما نتحدث عن أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات فلا بد من الحديث عن المؤسسة الأكبر في المجتمع ألا وهي الحكومة وخاصة بعد أن بدأت معظم الحكومات بالانتقال إلى فضاء الإلكتروني من أجل تقديم خدماتها على الانترنت وبمختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة. وتعتبر الحكومة الالكترونية أرض خصبة لزراعة مبادئ الحوكمة الالكترونية نظرا لتعدد الخدمات الالكترونية التي تقدمها الحكومة من جهة ولتنوع وتشتت الدوائر الحكومية التي تقدم تلك الخدمات من جهة أخرى.[155]

وتبرز أهمية الحكومة الالكترونية في تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة للمستفيدين، حيث تعمل على تبسيط الإجراءات التي تمر بها معاملات تقديم الخدمة، ويتم ذلك من خلال اختصار خطوات إنجاز العمل ، والتقليل من

[155]-امير فرح يوسف ، الحوكمة و مكافحة الفساد ، ط1(الإسكندرية :مكتبة الوفاء القانونية ، 2011) ص 291.

عمليات التدفق وفقدان المعاملات، ووضوح الإجراءات ومرونتها وانسيابيتها، والتخلص من ازدواجية الإجراءات. وتعمل على تحقيق المحاور الأساسية لرضى المستفيد من الخدمة من خلال:

- ترتيب أولويات انجاز المهام حسب الوقت، اختصار الوقت المتعلق بالمهمة، وتسهيل الجدولة الزمنية المحدد لها وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمة من خلال: الوضوح في إنجاز المعاملات، وتجنب الدوافع الشخصية في مجال العمل.[156]

إن الحكومة الالكترونية تتحقق من خلال إدراك حقيقة أن العالم ومستجداته أصبح يحكم المجتمع بأنه متقدم ويتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية وهي المساءلة والشفافية في الحكم الصالح، وهذه تمثل ركائز الحوكمة الإلكترونية، إن الحوكمة الإلكترونية جاءت بعد ظهور صور الفساد الإداري والمالي في المجتمع ومؤسساته ولإصلاح هذا الأمر لقد تم البحث عن سبل للمعالجة، فكانت الحوكمة الإلكترونية أحد العلاجات الواقية من انتشار الفساد من جانب، والعمل على منعه من جانب آخر، كما أن مقتضيات الإصلاح الإداري يلزم المؤسسات الحكومية بنمط الشفافية والوضوح في منهج عملها وأن تتيح جدية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين وليس فقط استجابة لمطالبهم، وإن الخدمات المباشرة تعتبر جزءا من إعادة التصميم الكامل لتوصيل المعلومات والخدمات الحكومية ، وبالنسبة للأجهزة الحكومية فإنها تتبع توصيل المعلومات و الخدمات الحكومية[157]

ويحقق حوكمة تكنولوجيا المعلومات و الإدارات الحكومية الكثير من الفوائد وتضم:

- توحيد معايير تكنولوجيا المعلومات وإجراءاتها والتواصل على مستوى الجهات الحكومية.
- زيادة كفاءة الهيئات الحكومية من خلال التوافق التام بين أطر أعمالها وتكنولوجيا المعلومات.
- الاستفادة من الخدمات المشتركة والمكونات التي يمكن إعادة استخدامها.
- ارتفاع مستوى جاهزية تكنولوجيا المعلومات الذي يؤدي إلى تواصل أفضل لخدمات الحكومة الالكترونية.[158]

---

[156]– طلعة عبد الوهاب السندي ، دور الحوكمة في تحسين الخدمات العامة ،(بيروت : مركز دراسات الوحدة العربة،2005،) ص ص 1-2

[157]– عبد الفتاح حجازي ، الحوكمة الالكترونية و نظمها القانونية (مصر : دار الفكر للنشر ، 2004)،ص 20.

[158]– أحمد بن يوسف، مقترحات لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات، في اطار المؤتمر الدولي الثامن حول:دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات، جامعة الشلف يومي 19و 2013/11/20، ص 300.

خاتمة الفصل:

إن الطبيعة الحيوية التي يكتسيها مفهوم الحكم الراشد ورغم عدم إكتمال ملامحه بحكم حداثة إشكاليته وخضوغ فرضياته لدينامكية مستمرة مما يغري بشكل كبير لإدخاله في دائرة البحث الأكاديمي ولو بشكل تمهيدي إلى حين إكتمال ملامح الظاهرة في حقبة زمنية معينة مستقبلا.

مما لاشك فيه أن إدخال معالم الحكم الراشد قد أعطى للمؤسسات العامة نفسا جديدا في مسيرة تحسين أدائها ومن ثم النهوض بمستوى الإدارة العمومية بل واستطاعت جمعها حول هدف واحد لتحقق الفعالية في تسيير الشؤون العمومية للمواطنين،ومن خلال سد الفراغ المفهومي حول الأدوات والآليات لتجسيد الحكم الراشد في المؤسسات العامة.

خـــاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة أن موضوع الحكم الراشد استقطب اهتمام العديد من الخبراء و الباحثين نظرا لما يتمتع به من مكانة علمية من شأنه تحقيق الأهداف التي ترجوها الدولة للنهوض بدولة الحق و القانون التي تتطلع لها كافة الدول.فعدم تطابق عوامل الظهور في العالم المتقدم و العالم النامي أدى إلى تنوع واختلاف تعاريفه حسب اهتمام واختصاص مجال البحث، إذ تتنوع من التركيز على مؤشرات التنمية الإنسانية ،إلى التركيز على الجانب المؤسساتي و الإداري لدى البنك الدولي واعتماد آليات المساءلة و الشفافية و الرؤية الإستراتيجية لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومهما كان هذا الاختلاف إلا أنه لا يختلف اثنان أن الحكم الراشد هو أساس تحسين الأداء داخل المؤسسات العامة فمما لا شك فيه أن إدخال معالم الحكم الراشد قد أعطى للمؤسسات العامة نفسا جديدا في مسيرة تحسين الأداء ثم النهوض بمستوى المؤسسات العامة بل واستطاعة جمعها حول هدف واحد لتحقيق الفعالية في تسيير الشؤون العمومية للمواطنين من خلال سد الفراغ المفهومي حول الأدوات و اللآليات الكفيلة بتجسيد الحكم الراشد في المحيط الإداري.

ويتضح ذلك من خلال مضمون المذكرة الذي يكشف الصلة الوثيقة بين مبادئ التسيير الحديثة ومبادئ الحكم الراشد في المؤسسات العامة، لتتلاحم في نسق تكاملي يصور لن الحكم الراشد كقاعدة انطلاق (ركيزة) ترمي إلى تحسين وضمان فعالية أداء المؤسسات العامة.

ويأتي في هذا الوقت الذي أصبحت فيه المؤسسات العامة ومنها على وجه الخصوص الجامعات الجزائرية تعاني من عدة إختلالات. وعليه يمكن على العموم اعتبار ما ذهبنا إليه في محتوى هذه المذكرة بمثابة مساهمة علمية و أكاديمية في مسيرة النهوض بمستوى المؤسسات العامة و تحسين أدائها لعدة أسباب منها:

1- إذا اتبعت السلطات العمومية المسار وعملت بالتوجيهات التي رسمت و أعدت للحكم الراشد فإنه يمكنها تحقيق النجاح مباشرة وإحداث تطورات رئيسية ومهمة في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العامة بالشكل الذي يفيد الوصول إلى الفعالية و النجاعة في تسيير الشؤون العمومية، ومنه التكفل الكافي و الملائم لاحتياجات وتطلعات المواطنين.
2- حتى إذا لم تحقق مختلف التصورات التي عكفت عن شرحها و توضيحها و المتعلقة بمتطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة فإنها يمكن أن تحدث انطلاقة في ميدان التغيرات المنتظرة و الرامية إلى تطوير المؤسسات العامة .
3- إن النهوض بالمؤسسات العامة لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، و إنما لا بد من الانسجام بما تقدمه القوانين و بين ظروف و مقتضيات التطور الذي يستوجب مشاركة جميع الأطراف في

خدمة مصالحهم فنجاح المؤسسات العامة يرجع أساسا إلى الاعتماد على الموارد و أهم هذه الموارد هو العنصر البشري.

4- لا يمكن للمؤسسات العامة أن تنجح من دون أن تكون هناك بيئة مساعدة تتبني اللامركزية في اتخاذ القرارات ومستوى من القدرات و ثقافة تساعد على عملية المشاركة و الشفافية.

5- إن اعتماد الحكم الراشد كمدخل لتحسين أداء المؤسسات العامة من شأنه أن يقوي من مساهمة المجتمعات في القيام بدور رئيسي في عملية الرقابة و المساءلة .

6- إن الإدارة الصالحة تتطلب مشاركة الدولة و المجتمع المدني و القطاع الخاص ،و في ظل غياب ذلك لن تستطيع الوحدات الإدارية هيكلة أو إدارة الخدمات العامة بشكل دقيق، باعتبار المشاركة الشعبية ضرورة لإيجاد المساءلة داخل المؤسسات العامة و للتجاوب مع حاجات المجتمع.

7- على جامعة 8 ماي 1945 – قالمة- التركيز على اعتماد الشفافية في التسيير فالشفافية تقتضي إتباع استراتيجيات إعلامية واتصالية فاعلة داخل إدارة الجامعة من خلال النشر و التوزيع لكل النصوص و القوانين و النشرات و القرارات و التعليمات.

8- كما يجدر على جامعة 8ماي1945 – قالمة- التركيز على التحفيز و التشجيع و التثمين لكل الجهود و المبادرات العملية و البيداغوجية ، وبما أن الجامعة تكون إطارات في مفاهيم الجودة الشاملة لتوظيفها في قطاعات إنتاجية وصناعية وإدارية و خدماتية بالمجتمع فالأحرى بها الاستفادة منها قبل تصدريها للآخرين بتوظيف المحفزات و تشيع المبادرات و تثمين الجهود من أجل تشحين الدافعية و تنشيط روح المنافسة العلمية الشريفة عن طريق تأسيس جوائز سنوية على مستوى الأقسام و الكليات بوضع معايير علمية لأحسن أستاذ أو أكبر مشاركات في النشاطات العلمية الوطنية و الدولية و المنتديات العلمية و الفكرية الالكترونية أو أحسن مدونة يشرف عليها كل أستاذ وغيرها من النشاطات التي تحفزهم.

9- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات داخل جامعة 8 ماي 1945 – قالمة- حيث أن للجامعة مجالس وهيئات علمية و إدارية وجدت من أجل تكريس مبدأ التسيير الجماعي و الحوار و التشاور و التفكير الجماعي لمختلف الاختصاصات و العلوم في اتخاذ القرارات ، وهناك قاعدة مهنية في الإدارة المعاصرة يكرس مبدأ الشفافية في التسيير ، حيث عندما يكون الكل على دراية بكل شؤون الجامعة و يشاركون في مناقشتها واتخاذ القرارات النهائية حولها يشعرهم بالفاعلية والايجابية وروح الانتماء و بالتالي تزداد دافعيتهم ورضاهم بالعمل .

10- تعزيز الشعور بالانتماء داخل جامعة 8 ماي 1945 – قالمة- وتغذية هذا الشعور بالاطمئنان لتشحين الدافعية للعمل. فالجامعة عندما تكون عادلة و شفافة في قراراتها وتتكفل بكل قضايا الطلبة و تمدرسهم و الأساتذة و الموظفين و العمال وظروف عملهم بعدل ومساواة وتتجنب التهميش وثقافة الصراع و الصدام، وتهيئ جو الثقة و التفاهم من خلال تدعيم وتعزيز فرص التواصل و الحوار و النقاش ، فإنها بذلك تكون قد اهتمت بكل ما يخدم الأهداف التي أسست من أجلها وخدمت من مصالح المجتمع لأنها تتجاوب مع

مشكلاته وتساهم في معالجتها، وبالتالي فإنها تعزز الشعور بالانتماء الجامعة لأعضائها وتجنبهم الضغوط النفسية التي تضر بصحتهم وتضعف مردودهم .كما يجدر التأكيد في خاتمة هذا العمل على صعوبة ضبط مفهوم الحكم الراشد في المؤسسات العامة خصوصا الجامعة الذي يمكن محاولة الاقتراب منه دون بلوغ جوهره، فالحكم الراشد بهذا المعنى لا يتطلب بناء أنظمة جديدة و إنما يتطلب تجديدا مستمرا لأنماط التسيير في إطار جماعي شفاف مبني على المشاركة في الجامعة وقائم على التنسيق في وضع أهداف الإدارة ومحاولة بلوغها.

قائمة المراجع:

أ) المراجع باللغة العربية:

1) الكتب:

1) بلوط حسن ابراهيم، **المبادىء والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات** ،(لبنان : دار النهضة العربية، 2005)

2) بن نوار صالح، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، (قسنطينة :مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006).

3) جابر وليد حيدر، **طرق ادارة المرافق العامة المؤسسة العامة والخصخصة**، ط2 ،(لبنان: منشورات حلبي الحقوقية، 2009)

4) حافظ محمد عبده، **حوكمة القوى العاملة**، ط1 (مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011)

5) حجازي عبد الفتاح، **الحوكمة الالكترونية و نظمها القانونية**، (مصر: دار الفكر للنشر، 2004)

6) حسن صلاح، **معاييرها حوكمة المؤسسات المالية**، (مصر: الدار الكتاب، الحديث، 2010).

7) حسين محمد يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، (مصر: بنك الاستثمار القومي2007) ص 5.

8) حلال أمين، **العولمة و التنمية العربية**، ط1، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية،1999)

9) حلف سكارنة، أخلاقيات العمل ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ،2009)

10) خضر أحمد على، **الأفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في القانون الشركات**،ط1(مصر: دار الفكر الجامعي، 2012)

11) راشد أحمد، **تنظيم وادارة المؤسسات العامة**،(القاهرة: دار المعارف 1984).

12) زروق خالد حسن، **التنظيم : منظور كلي للإدارة** ، (الرياض : معهد الادارة العامة 1988)

13) سامح فوزي، **مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة**، (القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، أكتوبر ،2000)

14) السلمي علي، **تطوير اداء وتجديد المؤسسات** ،(مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).

15) سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري** ،ط1،(مصر: الدار الجامعية، 2006)

16) سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات، (مصر: الدر الجامعة، 2008).

17) السندي طلعة عبد الوهاب، **دور الحوكمة في تحسين الخدمات العامة** ،(بيروت : مركز دراسات الوحدة العربة، 2005،).

18) سيد ابراهيم احمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الاموال** ،(مصر: الدار الجامعة ، 2010).

19) سيد أحمد مصطفى، **ادارة البشر (الاصل و المهارات)** ،(مصر : ب.د.ن، 2002)

20) السيد مصطفى كامل، **الحكم الراشد والتنفيذ،** ط2(القاهرة: مركز دراسات و بحوث الدول النامية، 2006)

21) الشحات نظير رياض محمد، **ادارة محافظ الاوراق المالية في ظل الحوكمة،** (مصر: د.د.ن، 2007)

22) طلحة أحمد عثمان، **إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية،** ط1،(عمان: دار الجامد للنشر والتوزيع، 2007).

23) عبد العال طارق، **حماد ،حوكمة الشركات،** ط2،(مصر: الدارة الجامعية، 2007).

24) عبد المطلب عبد الحميد، **المنظور الاستراتيجية**،(مصر: الدار الجامعة ،2008)

25) علي حسين، الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2007)

26) العواملة نائل عبد الحافظ، **ادارة المؤسسات العامة،** (عمان: دار زهران، 2010)

27) فايقية نور الدين، الحوكمة، (مصر : إدارة دراسات و بحوث التنمية و الإدارية)

28) فرح أمير يوسف، الحوكمة ومكافحة الفساد، ط1(الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية ن 2011) ص 291.

29) فرحان علاء، **حوكمة المؤسسات والاداء المالي الاستراتيجية للمصارف**،(عمان: ودار صفاء للنشر و التوزيع ،2011).

30) كافي بلال مصطفى يوسف ،**الأزمة الاقتصادية المالية ،العالمية وحوكمة الشركات**، ط1(دبي: مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013)،ص 205.

31) الكاي زهير عبد الكريم ، **الحكمانية**،(الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)

32) مجازي عبد الفاح يومي، **الحوكمة الالكترونية بين الواقع والطموح**، ط1، (مصر : دار فكر الجامعي، 2008)

33) مطر عصام عبد الفتاح، **الحوكمة الالكترونية النظرية التطبيق**، (مصر: دار الجامعة الجديدة،2008).

34) مهدي جمال، **مبادئ وممارسات حوكمة الشركات**، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2009).

1) المجلات والنشريات:

1) بن هودي عبد المليك، **الأداء بين الكفاءة والفعالية** ، مجلة جامعة بسكرة للعلوم الانسانية، العدد الاول، 2007

2) خليل محمود ، **العولمة والسيادة: إعادة صياغة وظائف الدولة**، دراسات استراتيجية .العدد 136 مصر، مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية، فبراير 2004

3) **فضاءات الجامعة**، نشرية دورية تصدر عن رئاسة الجامعة، جامعة 08 ماي 1945، عدد خاص، أفريل 2014.

ج) المذكرات:

1) بوحريص محمد الصديق، **حوكمة الصحة العالمية بين الاسس المعيارية و المصالح التجارية**، تخصص: الادارة الدولية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012-2013

2) حسين عبد القادر ، **الحكم الراشد في الجزائر واشكالية التنمية المحلية**، الدراسات الأورو متوسطية، رسالة ماجستيرفي العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبي بكر بلقان تلمسان ، 2011-2012

3) خدنة يسمينة، **واقع الدراسات العليا في الجامعات الجزائرية ، دراسة حالة جامعة المنتوري، قسنطينة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنمية والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2007-2008

4) قيدوم سميحة وشطيبي أمير، **دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في المؤسسات**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم و الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1954، قالمة، 2011-2012

5) لعمامرة ايمان ، علال فاطمة الزهراء، **الحوكمة المؤسسة ودورها في ترقية وتطوير اداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية ة التجارية جامعة 08ماي 1945 قالمة، 2012 -2013

6) مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 -2012

7) معاوي وفاء، **الحكم الراشد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، سياسات عامة وحوكمة مقارنة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009-2010.

د) الملتقيات:

1) بن يوسف أحمد، **مقترحات لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات**، في اطار المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات، جامعة الشلف يومي 19و 2013/11/20

2) بوحنية قوي، **" دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد"** ،حرر في الملتقى الوطني حول: "دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية الانسانية " جامعة حسيبة بن بوعلي ،كلية العلوم القانونية والادارية ، 15- 16 ديسمبر ،2008

3) غالم عبد الله، **المبادئ الاساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبة في المؤسسة**، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبة للمؤسسة واقع رهانات وافاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة العربية بن مهيدي، أم البواقي، يومي 9- 10 ديسمبر2010

4) كحوري زينب، **دور نظام المعلومات المحاسبة في دعم الحوكمة**، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبة المؤسسة واقع رهانات وافاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة العربية بن مهيدي، ام البواقي، يومي 9- 10 ديسمبر2010

5) النابلسي زينب، **علاقة الشفافية والافصاح في الأداء ال.....** ، في اطار الملتقى الوطني حول: دور الحوكمة في تفصيل اداء المؤسسات الاقتصادية "جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصاد والتجارة و علوم التسيير ،يومي 19-20 نوفمبر 2013.

هـ) المواقع الإلكترونية:

1) عبد خليل الشوامرة ، **استراتيجية تحسين و تطوير الاداء** ، 2009، على الرابط:

http://www.coll mpg.de/istratidjyat dqdqq.cm . تم التصفح يوم 2014/04/02

2) فتحي الحسين ، **معايير الحوكمة وأهدافها** ،يوم 2014/03/13، 16:33 ، على الموقع :2012 -

http: //Alhawkama.net

3) منديات ستار تايمر ، المؤسسة العامة، www.star time. Com تم التصفيح يوم 2014/04/03 :

20:08

4) تم التصفح يوم 2014/05/11، 12:30 www.univ-guelma.dz

ب) المراجع باللغات الأجنبية:

A) Livre :

1) Brahim lakhef, **la bonne governance**: **croissance**: **croissance**, **développement** (alger dar el khaldounia,2006).

B) Magazing :

1) Kemp,R,Parts,S-and Gibson, R-B. **Governance for sustaiuqble development**: **moving from thory ro practice–jut–j–**, sustainable development,vol.8Mos1/2,2005

2) Robert, **making denocarey wert**, **Princeton**,**Princeton** university press,1994

قائمة المراجع:

ب)المراجع باللغة العربية:

5) الكتب:

35) بلوط حسن ابراهيم، **المبادىء والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات** ،(لبنان : دار النهضة العربية، 2005)

36) بن نوار صالح، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، (قسنطينة :مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006).

37) جابر وليد حيدر، **طرق ادارة المرافق العامة المؤسسة العامة والخصخصة**، ط2 ،(لبنان: منشورات حلبي الحقوقية، 2009)

38) حافظ محمد عبده، **حوكمة القوى العاملة**، ط1 (مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011)

39) حجازي عبد الفتاح، **الحوكمة الالكترونية و نظمها القانونية**، (مصر: دار الفكر للنشر، 2004)

40) حسن صلاح، **معاييرها حوكمة المؤسسات المالية**، (مصر: الدار الكتاب، الحديث، 2010).

41) حسين محمد يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، (مصر: بنك الاستثمار القومي2007) ص 5.

42) حلال أمين، **العولمة و التنمية العربية**، ط1، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية،1999)

43) حلف سكارنة، أخلاقيات العمل ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ،2009)

44) خضر أحمد على، **الأفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في القانون الشركات**،ط1(مصر: دار الفكر الجامعي، 2012)

45) راشد أحمد، **تنظيم وادارة المؤسسات العامة**،(القاهرة: دار المعارف 1984).

46) زروق خالد حسن، **التنظيم : منظور كلي للإدارة** ، (الرياض : معهد الادارة العامة 1988)

47) سامح فوزي، **مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة**، (القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، أكتوبر ،2000)

48) السلمي علي، **تطوير اداء وتجديد المؤسسات** ،(مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).

49) سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري** ،ط1،(مصر: الدار الجامعية، 2006)

50) سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات، (مصر: الدر الجامعة، 2008).

51) السندي طلعة عبد الوهاب، **دور الحوكمة في تحسين الخدمات العامة** ،(بيروت : مركز دراسات الوحدة العربة، 2005،).

52) سيد ابراهيم احمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الاموال** ،(مصر: الدار الجامعة ، 2010).

53) سيد أحمد مصطفى، **ادارة البشر (الاصل و المهارات)** ،(مصر : ب.د.ن، 2002)

54) السيد مصطفى كامل، **الحكم الراشد والتنفيذ**، ط2(القاهرة: مركز دراسات و بحوث الدول النامية، 2006)

55) الشحات نظير رياض محمد، **ادارة محافظ الاوراق المالية في ظل الحوكمة**، (مصر: د.د.ن، 2007)

56) طلحة أحمد عثمان، **إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية**، ط1،(عمان: دار الجامد للنشر والتوزيع، 2007).

57) عبد العال طارق، **حماد ،حوكمة الشركات**، ط2،(مصر: الدارة الجامعية، 2007).

58) عبد المطلب عبد الحميد، **المنظور الاستراتيجية**،(مصر: الدار الجامعة ،2008)

59) علي حسين، الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2007)

60) العواملة نائل عبد الحافظ، **ادارة المؤسسات العامة**، (عمان: دار زهران، 2010)

61) فايقية نور الدين، الحوكمة، (مصر : إدارة دراسات و بحوث التنمية و الإدارية)

62) فرح أمير يوسف، الحوكمة ومكافحة الفساد، ط1(الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية ن 2011) ص 291.

63) فرحان علاء، **حوكمة المؤسسات والاداء المالي الاستراتيجية للمصارف**،(عمان: ودار صفاء للنشر و التوزيع ،2011).

64) كافي بلال مصطفى يوسف ،**الأزمة الاقتصادية المالية ،العالمية وحوكمة الشركات**، ط1(دبي: مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013)،ص 205.

65) الكاي زهير عبد الكريم ، **الحكمانية**،(الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)

66) مجازي عبد الفاح يومي، **الحوكمة الالكترونية بين الواقع والطموح**، ط1، (مصر : دار فكر الجامعي، 2008)

67) مطر عصام عبد الفتاح، **الحوكمة الالكترونية النظرية التطبيق**، (مصر: دار الجامعة الجديدة،2008).

68) مهدي جمال، **مبادئ وممارسات حوكمة الشركات**، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2009).

2) المجلات والنشريات:

4) بن هودي عبد المليك، **الأداء بين الكفاءة والفعالية** ، مجلة جامعة بسكرة للعلوم الانسانية، العدد الاول، 2007

5) خليل محمود ، **العولمة والسيادة: إعادة صياغة وظائف الدولة**، دراسات استراتيجية .العدد 136 مصر، مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية، فبراير 2004

6) **فضاءات الجامعة**، نشرية دورية تصدر عن رئاسة الجامعة، جامعة 08 ماي 1945، عدد خاص، أفريل 2014.

ج) المذكرات:

8) بوحريص محمد الصديق، **حوكمة الصحة العالمية بين الاسس المعيارية و المصالح التجارية**، تخصص: الادارة الدولية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012-2013

9) حسين عبد القادر ، **الحكم الراشد في الجزائر واشكالية التنمية المحلية**، الدراسات الأورو متوسطية، رسالة ماجستيرفي العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة أبي بكر بلقان تلمسان ، 2011-2012

10) خدنة يسمينة، **واقع الدراسات العليا في الجامعات الجزائرية ، دراسة حالة جامعة المنتوري، قسنطينة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنمية والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2007-2008

11) قيدوم سميحة وشطيبي أمير، **دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في المؤسسات،** رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم و الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1954، قالمة، 2011-2012

12) لعمامرة ايمان ، علال فاطمة الزهراء، **الحوكمة المؤسسة ودورها في ترقية وتطوير اداء المؤسسة الاقتصادية،** رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية ة التجارية جامعة 08ماي 1945 قالمة، 2012 -2013

13) مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة،** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 -2012

14) معاوي وفاء، **الحكم الراشد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر،** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، سياسات عامة وحوكمة مقارنة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009-2010.

د) الملتقيات:

6) بن يوسف أحمد، **مقترحات لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات،** في اطار المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات، جامعة الشلف يومي 19و 2013/11/20

7) بوحنية قوي، **" دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد"** ،حرر في الملتقى الوطني حول: "دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية الانسانية " جامعة حسيبة بن بوعلي ،كلية العلوم القانونية والادارية ، 15- 16 ديسمبر ،2008

8) غالم عبد الله، **المبادئ الاساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبة في المؤسسة**، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبة للمؤسسة واقع رهانات وافاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة العربية بن مهيدي، أم البواقي، يومي 9- 10 ديسمبر2010

9) كحوري زينب، **دور نظام المعلومات المحاسبة في دعم الحوكمة**، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبة المؤسسة واقع رهانات وافاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة العربية بن مهيدي، ام البواقي، يومي 9- 10 ديسمبر2010

10) النابلسي زينب، **علاقة الشفافية والافصاح في الأداء ال.....** ، في اطار الملتقى الوطني حول: دور الحوكمة في تفصيل اداء المؤسسات الاقتصادية "جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصاد والتجارة و علوم التسيير ،يومي 19-20 نوفمبر 2013.

هـ) المواقع الإلكترونية:

2) عبد خليل الشوامرة ، **استراتيجية تحسين و تطوير الاداء** ، 2009، على الرابط:

http://www.coll mpg.de/istratidjyat dqdqq.cm . تم التصفح يوم 2014/04/02

6) فتحي الحسين ، **معايير الحوكمة وأهدافها** ،يوم 2014/03/13، 16:33 ، على الموقع :2012 -

http: //Alhawkama.net

7) منديات ستار تايمر ، المؤسسة العامة، www.star time. Com تم التصفيح يوم 2014/04/03 :

20:08

8) تم التصفح يوم 2014/05/11، 12:30 www.univ-guelma.dz

ب) المراجع باللغات الأجنبية:

A) Livre :

2) Brahim lakhef, **la bonne governance**: **croissance**: **croissance**, **développement** (alger dar el khaldounia,2006).

B) Magazing :

3) Kemp,R,Parts,S-and Gibson, R-B. **Governance for sustaiuqble development**: **moving from thory ro practice–jut–j–**, sustainable development,vol.8Mos1/2,2005

4) Robert, **making denocarey wert**, **Princeton**,**Princeton** university press,1994

شهدت السنوات الاخيرة نقاشا واسعا وكبيرا حول موضوع الحكم الراشد الدي أصبح حتمية على كل دول العالم بما فيها

الجزائر ،فالحكم الراشد هو نتيجة مباشرة لتبني سياسة لامركزية ووضع إطار قانوني يمنح الفاغل السياسي والإقتصادي والمدني

الشروط المناسبة لتحقيق المشاركة والعدالة والشفافية والديمقراطية .

حيث طرح مفهوم الحكم الراشد كمقاربة لدراسة شاملة نظرا لما له علاقة بالمؤسسات العامة حيث

يستعان به في تحسين وتطوير أدائها

وفي هدا السياق جاء الحكم الراشد كآلية بديلة لتحسين أداء المؤسسات العامة خاصة جامعة 8ماي 1945 قالمة التي يتطلب عليها

إعادة النظر في آليات الحوكمة المتمثلة في الشفافية و الإفصاح والعدالة والمساواة بالإضافة إلى التوجه أكثر إلى تطبيق التكنولوجا الحديثة