

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



العنوان :

حوكمة المؤسسة وأثرها على اداء العام للمنظمة

مذكرة في إطار مقتضيات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

بن اسماعين زكرياء

من إعداد الطالب :

طاسي عبد الحميد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
د خليفي رابح	رئيسا
د مراد أحمد	ممتحنا
د بن اسماعين زكرياء	مشرفا

السنة الجامعية : 2025-2026 م



شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، له الحمد كله وله الشكر كله،

فهو خير معين وخير ميسر، إليه يُنسب الفضل في التوفيق والإعانة

وتذليل الصعاب. نحمده سبحانه وتعالى أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع،

وأعاننا على تجاوز كل العقبات التي اعترضت مسيرتنا العلمية

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف الدكتور بن اسماعين زكرياء

الذي كان لتوجيهاته القيّمة، وحرصه الدائم، ودعمه المتواصل الأثر الكبير في

إنجاز هذا العمل، فمهما قيل في حقه فلن يوفيه حقه.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين،

كلّ باسمه وصفته، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بملاحظاتهم العلمية القيّمة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من مدّ لنا يد العون والمساندة، من قريب أو بعيد، وساهم

بكلمة طيبة أو نصيحة نافعة في إنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء، أسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان.

إهداء

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى، وعلى آله ومن وفى.
الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية، وجعل هذه المذكرة ثمرةً للجهد والتعب والنجاح بفضلته تعالى. أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديَّ الكريمين، حفظهما الله وأدامهما نورًا يضيء دربي، وسندًا أستمده منه القوة والعزيمة.
إلى كل أفراد عائلتي الكريمة، الذين كانوا إلى جانبي دومًا،
من إخوة وأخوات، دعمًا ومحبةً وتشجيعًا.
حفظهم الله إلى كافة موظفي جامعة عمار ثليجي الأغواط، تقديرًا لمعاملتهم الطيبة ومساندتهم.
إلى كل من يحمل لهم القلب ذكرى طيبة ومودة صادقة.
إلى كل هؤلاء، أهدي هذا العمل المتواضع.

طاسي عبد الحميد

مقدمة

مقدمة :

تُعد المؤسسات الاقتصادية من أهم الدعائم الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الحديث، لما لها من دور محوري في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال إنتاج السلع والخدمات وخلق فرص العمل. ومع تطور البيئة الاقتصادية وتعقدها، أصبحت هذه المؤسسات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بكيفية التسيير الرشيد وتحقيق الفعالية والنجاعة في الأداء.

وفي هذا السياق، برز مفهوم الحوكمة كأحد أهم الآليات الحديثة التي تهدف إلى تحسين إدارة المؤسسات وضبط سيرها. ويُقصد بحوكمة المؤسسة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تنظم العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، والمساهمين وأصحاب المصالح، بما يضمن الشفافية والنزاهة والمساءلة في التسيير.

وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة، خاصة بعد الأزمات المالية والفوضى المحاسبية التي كشفت عن ضعف الرقابة وسوء الإدارة في العديد من المؤسسات. مما دفع الدول والمنظمات إلى تبني أنظمة حوكمة صارمة لضمان حسن استخدام الموارد وحماية حقوق أصحاب المصالح وتعزيز الثقة في المؤسسات الاقتصادية.

وتسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها تحسين جودة اتخاذ القرار، تعزيز الرقابة الداخلية، والحد من الفساد الإداري والمالي. كما تعمل على ضمان التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة داخل المؤسسة، بما يحقق الاستقرار والاستمرارية.

أما الأداء العام للمنظمة فيُقصد به مدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، سواء من الناحية المالية أو التشغيلية أو التنظيمية. ويُعتبر هذا الأداء انعكاسًا مباشرًا لمدى جودة التسيير داخل المؤسسة. ومن هنا تظهر العلاقة الوثيقة بين حوكمة المؤسسة والأداء العام للمنظمة، حيث تساهم الحوكمة الجيدة في رفع مستوى الأداء وتحسين الكفاءة وتقليل المخاطر، بينما يؤدي ضعفها إلى تراجع النتائج وظهور اختلالات في التسيير. وعليه، فإن دراسة أثر الحوكمة على الأداء العام تُعد من المواضيع المهمة التي تسلط الضوء على دور الحوكمة في تحسين فعالية المؤسسات وضمان استدامتها.

مقدمة.

وتكمن أهمية دراسة الموضوع في مايلي :

- إبراز الدور الحيوي لحوكمة المؤسسة في تحسين الأداء العام للمنظمة .
- توضيح العلاقة بين مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة) ورفع كفاءة التسيير .
- المساهمة في فهم آليات الحد من الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات.

تهدف دراسة الموضوع في :

- تحليل مفهوم حوكمة المؤسسة وأبعادها الأساسية .
- دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء العام للمنظمة .
- إبراز مدى مساهمة الحوكمة في تحسين الفعالية التنظيمية والاستدامة.

تظهر عوامل إختيارنا للموضوع في :

- الأهمية المتزايدة لموضوع الحوكمة في الدراسات الاقتصادية الحديثة .
- ارتباطه المباشر بواقع المؤسسات وضرورة تحسين أدائها .
- الرغبة في التعمق في فهم آليات التسيير الرشيد داخل المنظمات.

من أهم الصعوبات :

- قلة المراجع المتخصصة التي تجمع بين الحوكمة والأداء بشكل مباشر .
- صعوبة الحصول على بيانات تطبيقية دقيقة حول المؤسسات محل الدراسة .
- تشعب مفهوم الحوكمة وتعدد أبعاده النظرية والتطبيقية.

كما توجد دراسات تناولت الموضوع :

الطالب عبيد، مريم؛ حمادة، مروة .دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة – دراسة حالة جامعة 8 ماي 1945 قالمة .مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، السنة الجامعية 2013-2014.

الطالب العسالي، جمال .تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر (2000-2014).(مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2018-2019).

وتظهر حدود البحث :

الحدود المكانية: تقتصر على مؤسسات اقتصادية معينة محل الدراسة .

الحدود الزمانية: فترة زمنية محددة حسب الدراسة التطبيقية .

الحدود الموضوعية: تركز على حوكمة المؤسسة وأثرها على الأداء العام فقط.

الإشكالية :

انطلاقاً مما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى تساهم حوكمة المؤسسة في تحسين الأداء العام للمنظمة؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية، منها:

ما المقصود بحوكمة المؤسسة وما هي مبادئها الأساسية؟

كيف يؤثر تطبيق الحوكمة على الأداء العام للمنظمة؟

ما هي أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتفعيل الحوكمة؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لموضوع حوكمة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمنظمة، حيث يتيح هذا المنهج إمكانية وصف مختلف المفاهيم المرتبطة بالحوكمة وتحليل أبعادها الأساسية بشكل دقيق. كما يساعد على تفسير العلاقة القائمة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة الواقع وتحليل الظواهر كما هي في الميدان. إضافة إلى ذلك، تم الاستعانة بالمنهج التحليلي لفهم الروابط السببية بين متغيرات الدراسة، والمنهج الاستقرائي من خلال الانتقال من المعطيات الجزئية إلى استخلاص نتائج عامة حول أثر الحوكمة على فعالية الأداء المؤسسي.

لمعالجة الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

الفصل الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

المبحث الثاني: مقومات ومبادئ حوكمة المؤسسة

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

المبحث الأول: المنظمة العامة

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة في المؤسسة وآثارها

خاتمة :

الفصل الأول

ماهية حوكمة المؤسسات

تمهيد :

يُعد موضوع حوكمة المؤسسات من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الاقتصادية والإدارية، نظراً للدور الكبير الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز كفاءتها وضمان استمراريته في بيئة تتسم بالتغير والتنافس الشديد. وقد برز هذا المفهوم نتيجة الحاجة إلى إيجاد آليات فعالة لتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، والحد من مظاهر سوء التسيير والفساد الإداري والمالي.

وتقوم حوكمة المؤسسات على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والنزاهة والمساءلة، بما يضمن التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، مثل الإدارة، المساهمين، والموظفين وأصحاب المصالح الآخرين. كما تسعى إلى تعزيز الثقة في المؤسسة وتحسين صورتها داخل البيئة الاقتصادية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية حوكمة المؤسسات من خلال تحديد مفهومها وتعريفها، مع إبراز مكوناتها وخصائصها والنظريات التي تناولتها. كما سيتم التطرق إلى أهميتها وأهدافها باعتبارها الإطار الذي يوضح الدور الذي تؤديه الحوكمة في تنظيم وتسيير المؤسسات. وفي جانب آخر، سيتم التطرق إلى مقومات ومبادئ حوكمة المؤسسة، من خلال دراسة أهم الآليات والركائز التي تقوم عليها، والتي تُعد الأساس في تفعيل الحوكمة داخل المؤسسات وضمان فعاليتها. وبناءً على ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يساعد على فهم حوكمة المؤسسات من مختلف الجوانب، تمهيداً لدراسة أثرها على الأداء العام للمنظمة في الفصول اللاحقة.

المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

إن مفهوم حوكمة المؤسسات من المفاهيم الأساسية في مجال التسيير الحديث، حيث أصبح يشكل محور اهتمام العديد من الباحثين والهيئات الاقتصادية، نظراً لدوره في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة داخلها. وقد ظهر هذا المفهوم استجابة للتطورات الاقتصادية المتسارعة وللحاجة إلى ضبط العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة بما يضمن حسن التسيير وحماية حقوق أصحاب المصالح.

وتكمن أهمية دراسة مفهوم حوكمة المؤسسات في كونه الإطار الذي يحدد القواعد والآليات التي تُنظم عمل المؤسسة وتضمن تحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية ومتطلبات الرقابة والشفافية. كما يرتبط هذا المفهوم بمجموعة من النظريات والمبادئ التي تفسر كيفية ممارسة السلطة داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات بين مختلف الفاعلين فيها.

وانطلاقاً من ذلك، سيتناول هذا المبحث مفهوم حوكمة المؤسسات من خلال التطرق إلى تعريفها، مع إبراز مكوناتها وخصائصها، إضافة إلى عرض أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع. كما سيتم التطرق إلى أهمية حوكمة المؤسسة وأهدافها باعتبارها الإطار الذي يوضح الدور الفعلي الذي تلعبه في تحسين التسيير وضمان فعالية الأداء داخل المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف حوكمة المؤسسات

تتجلى أهمية هذا المطلب في كونه يضع الأساس النظري لفهم الحوكمة من خلال التعريف بها بشكل دقيق، مع إبراز مكوناتها وخصائصها التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية، إضافة إلى استعراض أبرز النظريات التي حاولت تفسير كيفية ممارسة الحوكمة داخل المؤسسات.

وانطلاقاً من ذلك، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تعريف حوكمة المؤسسات، ثم دراسة مكوناتها وخصائصها في فرع أول، يلي ذلك عرض أهم النظريات المفسرة لها في فرع ثانٍ، بما يسمح بتكوين رؤية شاملة حول هذا المفهوم وأبعاده النظرية.

الفرع الأول: مكونات وخصائص الحوكمة

أولاً : تعريف الحوكمة

ظهر مفهوم الحوكمة في الأدبيات العلمية تحت عدة تسميات عربية مثل: أسلوب الحكم، الحاكمية، الحكم الراشد، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع، وهو ما يعكس حداثة هذا المفهوم نسبياً. فقد برز لأول مرة في أواخر ثمانينيات القرن الماضي، خاصة في تقرير البنك الدولي حول التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في إفريقيا سنة 1989.

وفي البداية، كان التركيز منصباً على البعد الاقتصادي للحوكمة، غير أن هذا التوجه لم يستمر طويلاً، حيث شهد المفهوم تطوراً مهماً مع موجة التحول الديمقراطي التي عرفت دول أوروبا الشرقية في نهاية الثمانينات، ليتم لاحقاً توسيع نطاقه خلال التسعينات، خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، ليشمل أبعاداً سياسية وإدارية أوسع¹.

¹ بن عبيد، مريم؛ حمادة، مروة. *دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة - دراسة حالة جامعة 8 ماي 1945 قالمه*. مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، السنة الجامعية 2013-2014، ص 13

الفصل الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

وقد ساهمت العديد من الدراسات والإسهامات الفكرية في بلورة هذا المفهوم، حيث يُنظر إلى الحوكمة باعتبارها إطارًا ينظم العلاقة بين الدولة وأجهزتها من جهة، وبين مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جهة أخرى، بهدف تحقيق إدارة فعالة ومتوازنة لشؤون الدولة والمجتمع بمختلف مكوناته¹.

كما يُنظر إلى الحوكمة على أنها تنظيم للعلاقة بين الدولة من جهة، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جهة أخرى، بما يضمن تحقيق التوازن في إدارة الشؤون العامة². كما أنها ترتبط بمجموعة من المعايير التي تجسد مفهوم الحكم الرشيد، ومن أبرزها: الشفافية، المساءلة، الرقابة، الكفاءة، فعالية مؤسسات إدارة الدولة، التمكين، والمشاركة.

ويُعد مفهوم الحوكمة الرشيدة أو الحكم الجيد من المفاهيم الحديثة الشائعة في أدبيات التنمية والديمقراطية، حيث ساهمت التحولات العالمية في تبنيه من قبل العديد من الحكومات، ووكالات التنمية، والمنظمات غير الحكومية، وأصبح الالتزام به شرطًا أساسيًا للحصول على المساعدات التنموية في الدول النامية.

وقد عملت المؤسسات الدولية على تطوير هذا المفهوم منذ أواخر الثمانينات، بهدف الحد من سوء استخدام الموارد العامة والتصدي للإسراف والتبذير في بعض الدول النامية، حيث عرّف البنك الدولي الحكم الجيد بأنه: "ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة من أجل تحقيق التنمية"³.

ورغم تعدد التعاريف التي تناولت مفهوم الحوكمة، إلا أن أكثرها شيوعًا هو تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي يعرفها بأنها: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية في إدارة شؤون الدولة على مختلف المستويات، من خلال آليات ومؤسسات وعمليات تُمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحهم". ووفقًا لهذا التعريف، تتميز الحوكمة بعدد من الخصائص والأركان الأساسية⁴.

تشمل مبادئ الحوكمة مجموعة من الأسس التي تقوم عليها الإدارة الرشيدة، ومن أبرزها: تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، وترسيخ سيادة حكم القانون، وتكريس مبدأ الشفافية في مختلف التعاملات. كما تقوم على سرعة الاستجابة لمتطلبات الأفراد والمجتمع، واعتماد التوافق والإجماع في صياغة السياسات.

¹ فوزي، سامح. مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة. القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، أكتوبر 2002، ص 5

² فوزي، سامح، المرجع السابق، ص 6

³ بن عبيد، مريم؛ حمادة مروي، المرجع السابق، ص 14

⁴ بلال، حلف سكارنة، أخلاقيات العمل، ط. 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001، ص 321

الفصل الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

وتشمل كذلك ضمان المساواة والعدالة والاشتمال بين جميع الفئات دون تمييز ، وتحقيق الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد. إضافة إلى ذلك، تؤكد الحوكمة على مبدأ المحاسبة كآلية للرقابة وتقييم الأداء، إلى جانب ضرورة وجود رؤية استراتيجية واضحة توجه عمل المؤسسات نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى.

ثانيا : خصائص الحوكمة المؤسسات

تتميز حوكمة المؤسسات بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تُعد بمثابة دعائم رئيسية لنجاحها وفعاليتها داخل المؤسسة، ويمكن توضيحها فيما يلي¹:

1 : الانضباط

ويقصد به الالتزام بالسلوك المهني والأخلاقي السليم داخل المؤسسة، من خلال تقديم معلومات واضحة ودقيقة للجمهور، ويشمل ذلك الالتزام بالأنشطة الرئيسية المحددة بشكل واضح، والتقدير السليم لحقوق الملكية وتكلفة رأس المال، إضافة إلى توظيف الديون في مشاريع ذات جدوى وأهداف واضحة.

2 : الشفافية

وتعني إظهار الصورة الحقيقية لكافة أنشطة المؤسسة وعملياتها، وذلك من خلال الإفصاح الدقيق عن الأهداف المالية، ونشر التقارير السنوية في وقتها المحدد، مع الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية لضمان المصداقية².

3 : الاستقلالية

ويقصد بها عدم وجود أي تأثيرات أو ضغوط غير مبررة على سير العمل داخل المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال وجود مجالس ولجان مستقلة مثل رئيس مستقل لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق، إضافة إلى تعيين مدققين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة، مع تجنب وجود ممثلين لكبار الدائنين أو البنوك داخل مجلس الإدارة.

4 : المساءلة

¹ بن يوسف، مريم؛ بن مسعود، آدم. أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، جامعة البليدة 2 - الجزائر، 2021، ص ص 15-16

² يحيوي، رندة؛ العياضي، مروى. واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، السنة الجامعية 2022-2023، ص12

الفصل الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

وتعني إمكانية تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومحاسبتهم على القرارات والمهام الموكلة إليهم، من خلال تقديم تقارير دورية عن الأعمال المنجزة، بما يتيح تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

5 : المسؤولية

وتتمثل في تحمل المؤسسة وإدارتها المسؤولية أمام مختلف أصحاب المصالح، والالتزام بحماية حقوقهم وتحقيق توازن في العلاقة معهم.

6 : العدالة

وتقوم على احترام حقوق جميع الفئات من أصحاب المصلحة داخل المؤسسة، من خلال ضمان توزيع عادل للمكافآت لأعضاء مجلس الإدارة، ومعاملة منصفة لجميع الموظفين، وحماية حقوق المساهمين، بما في ذلك تمكين مساهمي الأقلية من الدفاع عن حقوقهم، وإتاحة حق حضور الاجتماعات العامة، وضمان سهولة إيداع وتداول الأسهم لجميع المساهمين دون تمييز¹.

الفرع الثاني: نظريات حوكمة المؤسسة

تقوم حوكمة المؤسسات على مجموعة من النظريات الاقتصادية والتنظيمية التي ساهمت في إبراز أهميتها وتفسير نشأتها داخل المؤسسات، ومن أهم هذه النظريات: نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات، ونظرية تجذر المديرين داخل المؤسسة².

أولاً: نظرية الوكالة

يمكن تحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في علاقة الوكالة، ومشكلة الوكالة، وتكلفة الوكالة. وتُعد هذه النظرية من أهم الإطارات النظرية التي تفسر طبيعة العلاقة بين مختلف أطراف المؤسسة، وخاصة بين المساهمين والمديرين. فهي تركز على دراسة العلاقة التعاقدية التي تنشأ داخل المؤسسة بين الأطراف المختلفة، مثل الملاك، والإدارة، والدائنين، والعاملين، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الخاصة، وهو ما قد يؤدي إلى تضارب المصالح وظهور ما يُعرف بمشكلات الوكالة.

¹ يحيوي، رندة؛ العياضي، مروى. المرجع السابق ص12

² بن عمر، محمد البشير؛ دادن، عبد الغني، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 01، سنة 2014، ص 39

الفصل الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

وقد تم تطوير هذا المفهوم بشكل بارز من قبل Jensen و Meckling سنة 1976، حيث قدما تفسيراً للعلاقات داخل المؤسسة باعتبارها مجموعة من العقود بين الأطراف المشاركين في العملية الإنتاجية، مع التركيز على تضارب المصالح بين المساهمين والإدارة من جهة، وبين المساهمين وأصحاب المصالح من جهة أخرى.

وتتطلق نظرية الوكالة من نموذجين رئيسيين لحوكمة المؤسسات:

نموذج المساهمين الذي يرى أن نشاط المؤسسة يجب أن يخدم مصالح المساهمين أساساً، وأن الهدف الرئيسي هو تعظيم قيمة الأسهم .

نموذج أصحاب المصالح الذي يعتبر أن المؤسسة مسؤولة عن حماية مصالح جميع الأطراف المرتبطة بها، مع ضرورة وجود توازن وآليات رقابة فعالة على نشاطها .

ثانياً: نظرية تكلفة الصفقات

تُعد نظرية تكلفة الصفقات من النظريات الحديثة التي تعود إلى أعمال Coase سنة 1937، والتي ترى أن وجود المؤسسة الاقتصادية يعود إلى كونها بديلاً أكثر كفاءة من القيام بالصفقات في السوق عندما تكون هذه الأخيرة مرتفعة التكلفة¹.

وتوضح هذه النظرية أنه في حالة توفر شروط مثالية مثل وضوح حقوق الملكية، وإمكانية التفاوض الكامل والدقيق بين الأطراف دون تكاليف، فإن الاقتصاد يمكن أن يعمل بكفاءة عالية. إلا أن الواقع العملي يُظهر وجود عوائق تحول دون تحقيق هذه المثالية، وهو ما يُعرف بتكاليف الصفقات.

وتشمل هذه التكاليف كل ما قد يعيق عملية التعاقد أو يرفع من تكلفة إبرام أو مراقبة أو تنفيذ الاتفاقات الاقتصادية، وهو ما يفسر الحاجة إلى وجود المؤسسة كتنظيم بديل يساهم في تقليل هذه التكاليف وتحقيق الكفاءة الاقتصادية².

¹ محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 7، العدد 1، 2014، ص 40

² محمد البشير بن عمر، المرجع السابق نفسه، ص 40

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسة

إن موضوع حوكمة المؤسسة من المواضيع الحديثة ، نظراً لدورها المحوري في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين أدائها. وقد أصبحت الحوكمة أداة أساسية لضمان الشفافية والنزاهة وحسن التسيير ، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية التطرق إلى هذا المطلب من خلال بيان الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسة في تحقيق الفعالية والرقابة الداخلية والخارجية. وعليه، سيتم تناول هذا المطلب من خلال فرعين أساسيين، يتمثل الأول في أهمية حوكمة المؤسسة، بينما يتناول الثاني أهداف حوكمة المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسة

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحظى بأهمية متزايدة على المستوى العالمي، خاصة في ظل التحول نحو النظام الاقتصادي الرأسمالي وما رافقه من تطورات اقتصادية متسارعة. وقد برزت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل واضح في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة، لا سيما بعد الأزمات والانهيئات المالية التي شهدتها العالم خلال تسعينيات القرن العشرين، والتي كشفت عن أهمية وجود أنظمة رقابية وإدارية فعالة¹.

وتتجلى أهمية الحوكمة في الحد من المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري، مما يساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسات². كما تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وجذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رؤوس الأموال المحلية على الاستثمار في المشاريع الوطنية، إضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية وفتح أسواق جديدة. كما تعمل على ترسيخ مبادئ الشفافية والدقة والوضوح داخل المؤسسات، بما يعزز الثقة بين مختلف الأطراف، ويساهم في خلق فرص عمل جديدة³.

¹ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، مصر: بنك الاستثمار القومي، 2002، ص 90.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، مصر: الدار الجامعية، 2009، ص 90-99.

³ عبد الحميد عبد المطلب، المنظور الاستراتيجي، مصر: الدار الجامعية، 2009، ص 422.

الفصل الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

كما تساعد الحوكمة على محاربة الفساد الداخلي ومنع استمراره، وضمان النزاهة والاستقامة في العمل المؤسسي، مع تقليل الأخطاء الإدارية والمالية عبر أنظمة رقابية فعالة.¹ كما تساهم في الحد من الانحرافات والسلوكيات غير المشروعة، بما يعزز جودة التسيير داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسة

تهدف الحوكمة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والعدالة وإرساء حق المساءلة داخل المؤسسة، من خلال التزامها بقواعد وإجراءات العمل المنظمة لنشاطها. كما تسعى إلى تعظيم دور المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة قدرتها على خلق الثروة وتوفير فرص العمل.

كما تهدف إلى تحسين العلاقات بين المؤسسة وجميع الأطراف ذات المصلحة،² مثل العمال والمديرين والمجتمع، إضافة إلى رفع مستوى الأداء وتقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

وتسعى الحوكمة كذلك إلى وضع أنظمة وإجراءات تمنع الغش وتضارب المصالح وسوء الاستخدام داخل المؤسسة، وتعزيز الالتزام بالقوانين والمعايير المهنية. كما تعمل على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية³، وضمان وجود هياكل إدارية فعالة تسمح بالمحاسبة والرقابة المستقلة، بما يرسخ ثقافة الالتزام والنزاهة داخل المؤسسة⁴.

¹ صلاح حسن، معايير حوكمة المؤسسات المالية، مصر: دار الكتاب الحديث، 2012، ص 44-45.

² جمال مهدي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 9.

³ نظير رياض محمد الشحات، إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل الحوكمة، مصر: د.د.ن، 2002، ص 112.

⁴ إبراهيم سيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، مصر: الدار الجامعية، 2009، ص

المبحث الثاني: مقومات ومبادئ حوكمة المؤسسة

أصبحت حوكمة المؤسسة في الوقت الراهن من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواجهة التحديات الاقتصادية والتنظيمية المتزايدة، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي وتنامي متطلبات الشفافية والمساءلة. فهي لم تعد مجرد إطار نظري، بل تحولت إلى منظومة متكاملة تهدف إلى ضبط العلاقات داخل المؤسسة وبين مختلف الأطراف ذات العلاقة بها، بما يضمن تحقيق التوازن بين الفعالية والرقابة. وفي هذا الإطار، يركز هذا المبحث على إبراز الأسس التي تقوم عليها الحوكمة، من خلال دراسة مقوماتها التي تشكل قاعدة تطبيقها، ثم تحليل المبادئ التي تحكمها، إضافة إلى توضيح أهم الآليات والركائز التي تضمن فعاليتها واستمراريتها داخل المؤسسة

المطلب الأول: مقومات حوكمة المؤسسة

قوم حوكمة المؤسسات على أربعة مقومات أساسية تشكل الإطار العام الذي يضمن حسن تطبيقها وفعالية نتائجها، ويمكن بيانها فيما يلي¹:

الفرع الأول: الإطار القانوني

يُعد الإطار القانوني الأساس الذي يحدد حقوق المساهمين وواجباتهم، ويضبط اختصاصات مختلف الأطراف داخل المؤسسة، مثل المؤسسين والجمعية العامة للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه المختلفة، إضافة إلى مراقب الحسابات. كما يحدد هذا الإطار الجزاءات المترتبة عن انتهاك الحقوق أو التقصير في أداء المسؤوليات أو تجاوز الاختصاصات. ومن الضروري أيضاً أن يحدد الجهات الحكومية المختصة بمراقبة تطبيق قواعد الحوكمة، لأن تركها كلياً للمؤسسات قد يحولها إلى مجرد نظام رقابة داخلية لا يحقق أهداف الحوكمة بالشكل المطلوب، خاصة في ظل وجود مخاطر التلاعب أو استغلال القوانين².

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مرجع سابق، 2007، ص ص 25-26.

² دادن عبد الغني، وسعيدة تلي، فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني

حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2012، ص 7

الفصل الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

الفرع الثاني: الإطار المؤسسي

يشمل هذا الإطار مختلف المؤسسات والهيئات التي تساهم في تنظيم ومراقبة عمل الشركات، مثل الهيئات الحكومية الرقابية كسوق المال والبنوك المركزية وهيئات الرقابة المالية، إلى جانب المؤسسات غير الحكومية ذات الطابع المهني أو العلمي كالجمعيات المهنية والعلمية وجمعيات حماية المستهلك. كما يدخل ضمنه أيضاً المؤسسات الخاصة ذات الطابع الربحي مثل مكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة وشركات التصنيف الائتماني والتحليل المالي والوساطة في الأوراق المالية. ولا يقل دور المؤسسات الأكاديمية، وعلى رأسها الجامعات، أهمية عن غيرها، إذ يقع عليها مسؤولية نشر ثقافة الحوكمة وتطويرها. ويُشترط أن تمارس جميع هذه الجهات أدوارها بكفاءة ونزاهة وشفافية بما يخدم الاقتصاد الوطني والمؤسسات¹.

الفرع الثالث: الإطار التنظيمي

يتضمن هذا الإطار عنصرين أساسيين هما النظام الأساسي للمؤسسة والهيكل التنظيمي لها، حيث يوضح هذا الأخير تشكيل مجلس الإدارة ولجانه المختلفة، إضافة إلى تحديد اختصاصات كل من أعضائه والمديرين التنفيذيين، بما يضمن وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة².

الفرع الرابع: روح الانضباط والاجتهاد

يمثل هذا العنصر الجانب السلوكي والأخلاقي للحوكمة، إذ يقوم على تعزيز الالتزام بالمصلحة العامة للمؤسسة، وتشجيع العاملين على الأداء الفعال واستثمار قدراتهم في تحسين الأداء ورفع القيمة التنافسية. كما يركز على نشر ثقافة الحوكمة داخل المؤسسة باعتبارها وسيلة لضمان استقرارها وتطوير أدائها، بما يحقق مصلحة جميع الأطراف ويعزز قدرتها على الاستمرار والمنافسة³.

¹ رأفت حسين مطير، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية، قسم المحاسبة، مصر، 2010، ص 16.

² محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص 33.

³ المرجع السابق نفسه، ص 33.

الفصل الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسة

تعتبر مبادئ حوكمة المؤسسة من العناصر الأساسية التي تقوم عليها المنظومة الحوكمية، إذ تمثل الإطار الذي يحدد كيفية تنظيم العلاقات داخل المؤسسة وضبط آليات عملها بما يضمن تحقيق الشفافية والعدالة وحسن الأداء. كما تسهم هذه المبادئ في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية والخارجية، والحد من الانحرافات والممارسات غير السليمة داخل المؤسسة. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المطلب إلى إبراز أهم الجوانب المرتبطة بمبادئ الحوكمة من خلال التطرق إلى آليات حوكمة المؤسسة، ثم بيان الركائز الأساسية التي تقوم عليها، باعتبارها عناصر مكملة لضمان تطبيق فعال ومتكامل لمبادئ الحوكمة داخل المؤسسة.

الفرع الأول: آليات حوكمة المؤسسة

من خلال ما سبق يتضح أن حوكمة المؤسسات تعتمد على مجموعة من الآليات التي يمكن تصنيفها إلى آليات داخلية وآليات خارجية، حيث تهدف هذه الآليات إلى ضمان حسن التسيير وتعزيز الشفافية والرقابة داخل المؤسسة. ويمكن توضيح الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات كما يلي:

الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

تتميز الآليات الداخلية بارتباطها المباشر بنشاط المؤسسة وعملياتها الداخلية، حيث تساهم في توجيه القرارات وضبط الإجراءات بما يحقق أهدافها ويعزز كفاءتها. ويمكن إبراز أهم هذه الآليات فيما يلي:

1: دور مجلس الإدارة

يُعتبر مجلس الإدارة من أهم أدوات الرقابة على سلوك الإدارة التنفيذية،¹ إذ يعمل على حماية رأس المال المستثمر من سوء الاستغلال من خلال الصلاحيات المخولة له في تعيين الإدارة العليا وعزلها وتحديد مكافآتها. كما يساهم المجلس الفعّال في وضع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، ومتابعة تنفيذها، وتقديم الحوافز المناسبة للإدارة، مع مراقبة أدائها وتقييمه بشكل مستمر بهدف تعظيم قيمة المؤسسة. ولتحقيق الفعالية، يجب أن يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية الكافية بعيداً عن التدخلات السياسية أو البيروقراطية، مع مراعاة الأهداف الاجتماعية للمؤسسة إلى جانب أهدافها الاقتصادية، إضافة إلى توليه مسؤولية اختيار الإدارة العليا والإشراف على أدائها والإفصاح عن نتائج ذلك.

2: لجنة المراجعة

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 98.

الفصل الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

حظيت لجنة المراجعة باهتمام متزايد من قبل الهيئات العلمية والرقابية، خاصة بعد الأزمات المالية التي مست العديد من المؤسسات العالمية، نظراً لدورها المهم في تعزيز الشفافية والمصداقية في التقارير المالية. فهي تسهم في الإشراف على إعداد القوائم المالية ومراجعتها قبل عرضها على مجلس الإدارة، كما تعمل على دعم استقلالية المراجعة الخارجية وتقييم فعالية المراجعة الداخلية، إضافة إلى التأكد من الالتزام بمبادئ الحوكمة داخل المؤسسة.¹ وتُعد لجنة المراجعة إحدى أهم آليات تعزيز الثقة في المعلومات المالية وتحسين جودة الإفصاح.²

3: لجنة المكافآت

تُشكل لجنة المكافآت غالباً من أعضاء غير تنفيذيين في مجلس الإدارة، وتختص بوضع سياسات عادلة وشفافة لتحديد مكافآت الإدارة العليا وأعضاء المجلس. وتهدف هذه اللجنة إلى ضمان أن تكون المكافآت متناسبة مع الأداء، بما يحقق مصالح المؤسسة على المدى الطويل، ويساهم في جذب الكفاءات والخبرات العالية، وفقاً لتوصيات الهيئات الدولية المعنية بالحوكمة.³

4: لجنة التعيينات⁴

تتولى لجنة التعيينات مسؤولية اختيار الكفاءات المناسبة لشغل المناصب الإدارية داخل المؤسسة، سواء في مجلس الإدارة أو في الوظائف التنفيذية. وتعمل هذه اللجنة على تحديد المهارات والخبرات المطلوبة، ووضع آليات شفافة للتوظيف، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، ودراسة ملفات المترشحين بموضوعية لضمان اختيار أفضل الكفاءات بما يخدم أهداف المؤسسة. كما تساهم في تقييم الاحتياجات الوظيفية بشكل مستمر لضمان فعالية الموارد البشرية.

5: المراجع الداخلي

¹ يخائيل أشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005، ص 32.

² Walker R. G., *Gaps in Guidelines on Audit Committees*, Abacus, Vol. 40, Issue 2, 2004, pp. 157-192.

³ بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2012، ص 15.

⁴ بروش زين الدين، دهيمي جابر، المرجع السابق نفسه، ص 15

الفصل الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

تُعد وظيفة المراجعة الداخلية من الركائز الأساسية في نظام الحوكمة، حيث تساهم في تعزيز الرقابة الداخلية وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة. ويعمل المراجع الداخلي على تقييم العمليات والإجراءات، وتحديد نقاط الضعف، والحد من مخاطر الفساد المالي والإداري، بما يعزز الشفافية والمساءلة. كما تُعد هذه الوظيفة مكملة لدور المراجع الخارجي، وتساهم في رفع مستوى الثقة في التقارير المالية وتحسين جودة التسيير المؤسسي¹.

الفرع الثاني: ركائز حوكمة المؤسسة

تقوم حوكمة المؤسسات على مجموعة من الركائز الأساسية التي تشكل الإطار العام لضمان حسن التسيير وفعالية الأداء، ويمكن إبرازها فيما يلي:

الركيزة الأولى: وضع النظام وتنفيذه

يُعتبر النظام أساس نجاح المجتمعات والمؤسسات، إذ يعكس ترجمة الأفكار والخطط والاستراتيجيات إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق. ويهدف إلى تنظيم الموارد البشرية والمادية بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة. ويمر النظام بعدة مراحل تبدأ بوضع خطة استراتيجية طموحة بمشاركة مختلف الأطراف ذات المصلحة، بما يحقق التوازن بين مصالحهم. ثم يتم تحويل هذه الاستراتيجية إلى سياسات وإجراءات تنفيذية واضحة تحدد أدوار جميع العاملين داخل المؤسسة. ويأتي بعد ذلك التنفيذ الدقيق والفعال، باعتبار أن ضعف التنفيذ قد يؤدي إلى فشل أفضل الاستراتيجيات. كما يشمل النظام أيضاً المتابعة المستمرة والتقييم والتحسين، إضافة إلى اعتماد آلية التغذية العكسية والرقابة الدائمة لضمان التطوير المستمر².

الركيزة الثانية: التوازن

يرتكز مفهوم التوازن في الحوكمة على عدة أبعاد، أهمها توازن القوى داخل المؤسسة، حيث يتم تشكيل مجلس الإدارة بشكل يضمن وجود أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين أو المستقلين. ويُقصد بالعضو التنفيذي من يشغل منصباً تنفيذياً داخل المؤسسة، بينما العضو غير التنفيذي لا يشغل منصباً تنفيذياً لكنه قد يرتبط بعلاقة بالمؤسسة، أما العضو المستقل فهو الذي تقتصر علاقته بالمؤسسة على عضويته في مجلس الإدارة فقط. ويُشترط في الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين التمتع بالنزاهة والخبرة والقدرة على تخصيص الوقت اللازم دون وجود تعارض

¹ مدحت حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 80-81.

² طارق عبد العال حمادة، دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص بالمجلة، 25 نوفمبر 2010، ص ص 11-12.

مصالح.

كما يشمل التوازن أيضاً توازن المصالح بين مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة مثل الملاك والإدارة والعاملين والموردين والعملاء والجهات الحكومية، حيث قد ينشأ تعارض مصالح يتطلب ضبطه. بالإضافة إلى ذلك، يوجد توازن الأداء الذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأداء قصير وطويل الأجل، وبين الجوانب المالية وغير المالية، وبين المؤشرات المستقبلية والتاريخية، وبين التقييم المستمر وتحسين الأداء¹.

الركيزة الثالثة: السلوك الأخلاقي الرشيد

يُعد العنصر البشري محور نجاح أو فشل المؤسسات، حيث لا يمكن لأي نظام أو استراتيجية أن تحقق أهدافها دون وجود أفراد يتمتعون بالأمانة والنزاهة والاستقامة. ويقوم السلوك الأخلاقي على الالتزام بالقيم المهنية، وقواعد السلوك الرشيد، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، إضافة إلى الشفافية في تقديم المعلومات والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة².

الركيزة الرابعة: إدارة المخاطر

تمثل إدارة المخاطر منهجاً علمياً يهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وقياسها، ثم وضع الإجراءات اللازمة للحد من آثارها أو تقليل احتمالية حدوثها. وتشمل هذه العملية قياس المخاطر وتحليلها، ثم التحكم فيها وإدارتها بشكل فعال بما يضمن استقرار المؤسسة وتقليل الخسائر³.

الركيزة الخامسة: نظم الرقابة والمساءلة الفعالة

تُعد أنظمة الرقابة والمساءلة من أهم ركائز الحوكمة، حيث تهدف إلى الحد من الفساد المالي والإداري من خلال وضع آليات رقابية صارمة ومستمرة. كما تعتمد على إطار قانوني وأخلاقي يلتزم به جميع الأطراف داخل المؤسسة، بما في ذلك مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراجعة الداخلية والجهات الرقابية والممولين، وذلك لضمان اكتشاف الانحرافات بسرعة والحد من انتشارها، بما يعزز الشفافية ويحقق الكفاءة في الأداء المؤسسي⁴.

¹ طارق عبد العال حمادة، المرجع نفسه، ص ص 14-15.

² المرجع نفسه، ص ص 49-50.

³ المرجع نفسه، ص ص 57-60.

⁴ المرجع نفسه، ص ص 57-60.

خلاصة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن حوكمة المؤسسات تُعدّ إطاراً شاملاً يهدف إلى تنظيم العلاقات داخل المؤسسة وضبط أساليب التسيير بما يضمن الشفافية والعدالة والكفاءة. وقد تم التطرق إلى مفهوم الحوكمة من خلال تعريفها وبيان مكوناتها وخصائصها، إضافة إلى استعراض أهم النظريات التي أسهمت في تطوير هذا المجال، مما أبرز تعدد الزوايا الفكرية التي تناولت الحوكمة وارتباطها الوثيق بفعالية الأداء المؤسسي.

كما تم توضيح أهمية حوكمة المؤسسات في تعزيز الثقة وتحسين الأداء وجذب الاستثمارات ومكافحة الفساد، إلى جانب تحديد أهدافها التي تسعى إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة وحماية حقوق مختلف الأطراف ذات المصلحة داخل المؤسسة.

وفي الجانب الآخر، تم تحليل مقومات ومبادئ الحوكمة التي تقوم عليها المؤسسة، من خلال إبراز الأسس القانونية والمؤسسية والتنظيمية والسلوكية التي تضمن تطبيقها بشكل فعال، إضافة إلى عرض أهم الآليات والركائز التي تدعم نجاحها واستمراريتها.

وبذلك، يمكن القول إن حوكمة المؤسسات ليست مجرد إطار نظري، بل هي منظومة متكاملة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الفعالية الاقتصادية والرقابة الرشيدة، بما يضمن استدامة المؤسسات وحسن أدائها في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد.

الفصل الثاني

آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

الفصل الثاني : آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

تمهيد:

أصبحت حوكمة المؤسسات من أهم المقاربات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحسين أداء المنظمات وتعزيز كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها. فمع تزايد التحديات الاقتصادية والإدارية وارتفاع متطلبات الشفافية والمساءلة، برزت الحوكمة كأداة أساسية لترشيد التسيير وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتكتسب هذه الأهمية بعداً أكبر في المنظمات العامة بالنظر إلى طبيعة مهامها المرتبطة بخدمة المصلحة العامة وتحقيق التنمية.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى دراسة آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة، من خلال التطرق في المبحث الأول إلى المنظمة العامة من حيث مفهومها ووظائفها وأهدافها، ثم إبراز أهمية الحوكمة وأهدافها في المنظمات العامة. أما المبحث الثاني فيتناول مبادئ الحوكمة في المؤسسة وآثارها، من خلال دراسة مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة والعدالة ومكافحة الفساد، إضافة إلى بيان دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، مع عرض بعض تجارب الحوكمة والدوافع المفسرة للعلاقة بين حوكمة المؤسسات وأداء المؤسسة.

المبحث الأول: المنظمة العامة

تحتل المنظمات العامة مكانة محورية في المجتمع لما تضطلع به من مهام ومسؤوليات تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة وتقديم مختلف الخدمات للمواطنين. وتزداد أهمية هذه المنظمات مع اتساع دور الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتنموية، الأمر الذي يستوجب اعتماد أساليب إدارية حديثة تضمن حسن التسيير ورفع مستوى الأداء.

وفي هذا الإطار، برزت الحوكمة كأحد المفاهيم المعاصرة التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة داخل المنظمات العامة، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات وترشيد استخدام الموارد المتاحة. وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المنظمات العامة ووظائفها وأهدافها، ثم دراسة الحوكمة في المنظمات العامة من خلال بيان أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في سبيل الارتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المنشودة

المطلب الأول: مفهوم المنظمات العامة

إن مفهوم المنظمات العامة من المفاهيم الأساسية في حقل العلوم السياسية والإدارة العامة، نظراً للدور المحوري الذي تضطلع به هذه المنظمات في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات للمواطنين. كما أن فهم طبيعة هذه المنظمات يقتضي التطرق إلى وظائفها المختلفة التي تعكس طبيعة تدخلها في الحياة العامة، إضافة إلى تحديد أهدافها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق المصلحة العامة وضمان استمرارية المرفق العام. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم المنظمات العامة، ثم تحليل وظائفها وأهدافها باعتبارها الإطار الذي يحدد دورها داخل النظام الإداري والسياسي.

الفرع الأول: وظائف المنظمة العامة

تعتبر المنظمة العامة إحدى أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدولة في تجسيد سياساتها العامة وتقديم خدماتها للمواطنين، حيث تضطلع بمجموعة من الوظائف الأساسية التي ترتبط مباشرة بطبيعة الدولة الحديثة ودورها الاجتماعي والاقتصادي. وتتمثل الوظيفة الأساسية للمنظمة العامة في تنفيذ السياسات العمومية التي تقررها السلطة السياسية، من خلال تحويل القرارات السياسية إلى إجراءات عملية ملموسة على أرض الواقع، بما يضمن تلبية حاجات المجتمع وتحقيق المصلحة العامة.

وتقوم المنظمة العامة أيضاً بوظيفة تقديم الخدمات العمومية الأساسية، مثل التعليم، الصحة، الأمن، النقل، والإدارة، وهي خدمات لا يمكن غالباً للقطاع الخاص أن يؤديها بكفاءة أو بعدالة مماثلة، نظراً لطبيعتها المرتبطة بالصالح العام لا بالربح. وتُعد هذه الوظيفة من أبرز مظاهر تدخل الدولة في الحياة الاجتماعية، حيث تهدف إلى ضمان تكافؤ الفرص بين المواطنين وتحقيق العدالة الاجتماعية.¹

كما تضطلع المنظمة العامة بوظيفة تنظيم المجتمع من خلال سنّ القوانين والأنظمة وتطبيقها، وذلك بهدف ضبط العلاقات بين الأفراد والمؤسسات، وحماية النظام العام، وضمان احترام الحقوق والحريات. وتلعب الأجهزة الإدارية دوراً محورياً في هذا المجال عبر فرض الرقابة وتطبيق التشريعات المعمول بها.² ومن الوظائف المهمة أيضاً الوظيفة الاقتصادية، حيث تتدخل المنظمة العامة في تنظيم النشاط الاقتصادي، سواء من خلال الرقابة على الأسواق أو دعم القطاعات الاستراتيجية أو إدارة المؤسسات العمومية. ويهدف هذا التدخل إلى تحقيق التوازن الاقتصادي ومنع الاحتكار وضمان استقرار السوق.³

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 55.

² محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 48.

³ علي السلمي، الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 60.

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

إضافة إلى ذلك، تؤدي المنظمة العامة وظيفة تنمية تتمثل في التخطيط والتنفيذ لمشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مثل تطوير البنية التحتية وتحسين مستوى المعيشة. كما تساهم في الحد من الفوارق الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة.¹

كما لا يمكن إغفال الوظيفة الرقابية التي تمارسها المنظمة العامة، والتي تهدف إلى مراقبة تنفيذ السياسات والبرامج الحكومية، وضمان احترام القوانين، ومكافحة الفساد وسوء التسيير. وتعد هذه الوظيفة من أهم الآليات التي تعزز مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الإدارة العامة.²

وبذلك يتضح أن وظائف المنظمة العامة متعددة ومتكاملة، حيث تتداخل الوظيفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية لتحقيق الهدف الأساسي للدولة والمتمثل في خدمة المواطن وتحقيق المصلحة العامة.

الفرع الثاني: أهداف المنظمة العامة

أولاً : أهداف المنظمات الاجتماعية

تُعد المنظمات الاجتماعية من أبرز السمات المميزة للمجتمعات المعاصرة، حتى إن العصر الحالي يُوصف أحياناً بـ"عصر المنظمات"، نظراً لانتشارها الواسع في مختلف مجالات الحياة. فالإنسان يتعامل مع المنظمات منذ ولادته وحتى وفاته، إذ أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياته اليومية ولا يمكن الاستغناء عنها. وقد ساهمت هذه المنظمات في تحقيق التقدم الحضاري وتوفير مختلف وسائل العيش والرفاهية والخدمات التي يتمتع بها الأفراد في الوقت الحاضر.

ومع ما حققته المنظمات الاجتماعية من فوائد ومكتسبات للمجتمع، فإنها قد تكون في بعض الأحيان مصدراً لبعض المشكلات والآثار السلبية، سواء على مستوى الأفراد العاملين داخلها أو على مستوى المجتمع ككل، وقد يمتد تأثيرها إلى النطاق الدولي من خلال ما قد ينجم عن بعض أنشطتها من أضرار بيئية أو اجتماعية أو اقتصادية. ومن ثم أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ضرورة ملحة لضمان تحقيق التوازن بين أهدافها ومصالح المجتمع.³

ثانياً : خصائص المنظمات الاجتماعية

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 73.

² محمد الصغير بعلي، الرقابة الإدارية في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 85.

³ حسين محمود حريم، تصميم المنظمات والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002،

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

يرى محمد عبد الفتاح محمد¹ أن من أبرز الخصائص التي تميز المنظمات الاجتماعية امتلاكها لأهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، وهي الأهداف التي تمنحها هويتها الخاصة وتفرقها عن غيرها من المنظمات. وترتبط هذه الأهداف بالجهود التنظيمية المشروعة التي تبذلها المنظمة داخل المجتمع، والتي تكفل لها الحصول على الدعم المادي والمعنوي، باعتبارها تسهم في إشباع بعض الاحتياجات الأساسية لأفرادها. وتتمثل أهم أهداف المنظمات الاجتماعية فيما يلي:

أ- الأهداف الخاصة بالمشاركين:

تتعلق هذه الأهداف بالأفراد أو الجهات المساهمة في دعم المنظمة وتمويلها، حيث تسعى المنظمة إلى ضمان استمرار مساهماتهم وتعزيز مشاركتهم بما يحقق استقرارها واستمراريتها².

ب- الأهداف الخاصة بالعملاء أو المستفيدين:

ترتبط هذه الأهداف بالفئات التي تستفيد من خدمات المنظمة، إذ تعمل على تلبية احتياجاتهم والاستجابة لتطلعاتهم ومتطلباتهم المتجددة، بما يضمن تحقيق رضاهم والمحافظة على العلاقة الإيجابية معهم.

ج- الأهداف الإنتاجية

تتمثل الأهداف الإنتاجية في نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، ومدى قدرتها على تلبية احتياجاتهم بشكل فعال وجودة عالية.

د- الأهداف المتعلقة بالنسق

تهدف هذه الأهداف إلى ضمان توازن المنظمة واستقرارها واستمراريتها، وتشمل توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، إضافة إلى تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المنظمة بما يسمح بحسن سير العمل. ويرى بعض الباحثين أن هذه الأهداف يمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين³:

ثالثاً: الأهداف اللازمة والضرورية والأهداف غير الضرورية

أ- الأهداف اللازمة والضرورية

وهي الأهداف الأساسية التي لا غنى عنها لاستمرار التنظيم، وتشمل ما يلي:

- تعزيز التنظيم ذاتيًا وبشكل مستمر من خلال الأفراد .

¹ محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص ص 16-17.

² محمد عبد الفتاح محمد، المرجع السابق، ص ص 16-17.

³ سمير عبد الفتاح، مبادئ علم الاجتماع، ط1، دار أسامة المشرق الثقافي، الأردن، 2002، ص 112

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

- تقسيم العمل بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- تحقيق الاتصال الفعال عبر علاقات واضحة ومنظمة ومستمرة .
- ترسيخ مجموعة من القيم والمبادئ والعقائد المشتركة داخل التنظيم .
- تنظيم النشاط الاجتماعي وإعداد البرامج المختلفة المرتبطة به .
- تمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم وعواطفهم داخل إطار تنظيمي .
- وضع معايير تضبط سلوك الأفراد، بحيث يقتنعون بها ويلتزمون بتطبيقها¹ .

ب- الأهداف غير اللازمة أو غير الملزمة

ويقصد بها تلك الأهداف التي لا ترتبط فقط ببقاء الجماعة أو المنظمة، بل تتجاوز ذلك لتشمل اعتبارات أخرى مرتبطة بظروف الحياة الاجتماعية، مثل القوة، والثروة، والمكانة الاجتماعية وغيرها من العوامل التي قد تسعى الجماعات إلى تحقيقها².

المطلب الثاني: الحوكمة في المنظمات العامة

يُعد موضوع الحوكمة في المنظمات العامة من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لدورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية وتعزيز كفاءتها وفعاليتها. كما تمثل الحوكمة إطاراً تنظيمياً يهدف إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، بما يضمن حسن تسيير الموارد العامة وتحقيق المصلحة العامة. وانطلاقاً من ذلك، يركز هذا المطلب على إبراز أهمية الحوكمة في المنظمات العامة، بالإضافة إلى تحديد أهدافها الأساسية التي تسعى إلى تطوير الأداء الإداري والحد من مظاهر الفساد وتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطنين.

الفرع الأول: أهمية الحوكمة في المنظمات العامة

تواجه الإدارة العامة في الجزائر جملة من التحديات والصعوبات التي أسهمت في انتشار مظاهر الفساد الإداري وأعاققت جهود مكافحته والحد من آثاره. ويعود ذلك إلى عوامل متعددة، من بينها ضعف الكفاءة الإدارية، وقصور التكوين والتأهيل المهني، وعدم مواكبة التحولات والتطورات الحديثة في أساليب التسيير والإدارة، فضلاً عن نقص التجهيزات وسوء استغلال الموارد المالية وغياب التحكم الفعال في النفقات العمومية. كما ساهم

¹ سمير عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 112

² المرجع السابق نفسه ، ص 112

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

ضعف التحفيز الوظيفي في التأثير سلباً على جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين في مختلف القطاعات¹.

وقد انعكست هذه الاختلالات على أداء المرافق العمومية، حيث شهدت قطاعات حيوية كالصحة والسكن والتعليم العديد من التجاوزات والاختلالات الإدارية. كما أدى ضعف أنظمة الرقابة والمتابعة إلى تفاقم ظواهر الرشوة والمحسوبية والتزوير، الأمر الذي عزز من انتشار الفساد داخل الجهاز الإداري. وفي هذا السياق، أكدت الخطابات الرسمية على خطورة هذه الممارسات وضرورة مكافحتها، باعتبار أن الفساد والرشوة والمحسوبية تمثل من أبرز العوامل التي تؤدي إلى تباطؤ الأداء الإداري وإضعاف فعالية المؤسسات العمومية، فضلاً عن تأثيرها السلبي على مسار التنمية الشاملة وثقة المواطنين في مؤسسات الدولة. ورغم الاعتراف الرسمي بوجود الفساد وتبني العديد من الإجراءات الرامية إلى مكافحته، إلا أن النتائج المحققة ظلت محدودة، حيث استمر ظهور العديد من قضايا الفساد الكبرى التي مست قطاعات استراتيجية في الدولة. ومن أبرز هذه القضايا فضائح شركة سوناطراك، وقضية الطريق السيار شرق-غرب، وفضيحة بنك الخليفة، والتي كشفت عن حجم الاختلالات التي مست تسيير الأموال العمومية والصفقات العمومية². كما ساهمت هذه القضايا في تراجع مؤشرات الشفافية وتعزيز صورة الفساد داخل الإدارة العمومية الجزائرية، الأمر الذي انعكس على ترتيب الجزائر في المؤشرات الدولية المتعلقة بإدراك الفساد. ويؤكد ذلك أن تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يظل رهيناً بتعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة داخل المؤسسات العمومية. ويمكن تلخيص أبرز التحديات التي تواجه الإدارة العامة الجزائرية فيما يلي³:

❖ غياب رؤية استراتيجية واضحة ومخطط هيكلي شامل يحدد بدقة اختصاصات ومسؤوليات مختلف الهيئات الإدارية.

❖ تضخم الجهاز الإداري وانخفاض كفاءة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تعقيد الإجراءات الإدارية وإهدار الموارد العمومية.

❖ انتشار المحسوبية والوساطة بما يخل بمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين المواطنين.

❖ ضعف ثقافة الابتكار والإبداع الإداري وقصور برامج التكوين والتدريب المستمر.

¹ قاسم، علي حاج، استراتيجية حوكمة الإدارة العامة في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد 14، جوان 2020، ص 165.

² قاسم، علي حاج، المرجع السابق، ص 166.

³ منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد، الموقع الرسمي لمنظمة الشفافية الدولية، تم الاطلاع عليه يوم 08 جوان 2026

على الساعة 20:00، متاح على: <http://www.transparency.org/research/cpi>

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

- ❖ بطء تحديث التشريعات والقوانين وعدم مواكبتها للتغيرات والتحديات المعاصرة.
- ❖ مقاومة التغيير التنظيمي وانتشار المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- ❖ ضعف الرقابة الإدارية والمالية، مما يؤدي إلى تفشي مظاهر الفساد الإداري والرشوة واستغلال النفوذ والتحايل على القوانين.

وعليه، فإن تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الإدارة العامة الجزائرية يمثل ضرورة ملحة لتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين الأداء الإداري، والحد من مظاهر الفساد، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وترسيخ الثقة بين المواطن والمؤسسات العمومية.¹

الفرع الثاني: أهداف الحوكمة في المنظمات العامة

1- انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الرشيد للمؤسسات

شهدت الجزائر في شهر جانفي سنة 2007 انعقاد أول مؤتمر وطني حول الحكم الرشيد للمؤسسات، والذي مثّل محطة مهمة في مسار نشر ثقافة الحوكمة داخل البيئة المؤسسية. وقد أتاح هذا المؤتمر فرصة لجمع مختلف الفاعلين والمتدخلين في عالم الأعمال والمؤسسات من أجل مناقشة سبل تعزيز مبادئ الحكم الرشيد. ومن أبرز مخرجاته التوصية بإعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسات، باعتباره أول خطوة عملية وعلمية نحو ترسيخ أسس الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.²

2- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات

في إطار دعم الإصلاحات الاقتصادية وتحسين مناخ الأعمال، بادرت جمعيات واتحادات رجال الأعمال في الجزائر إلى البحث عن الآليات الكفيلة بنشر ثقافة الحوكمة الحديثة داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة بهدف تعزيز جاذبية الاقتصاد الوطني للاستثمار الأجنبي المباشر. وفي هذا السياق، تم سنة 2007 إنشاء مجموعة عمل متخصصة في حوكمة المؤسسات بمشاركة ممثلين عن القطاعين العام والخاص، حيث عملت بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) على إعداد دليل مرجعي للحوكمة يتلاءم مع خصوصيات البيئة الاقتصادية الجزائرية.

3- إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري

¹ قاسم، علي حاج، المرجع السابق ، ص 168.

² المرجع السابق ، ص 171.

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

توجت الجهود الرامية إلى ترسيخ مبادئ الحوكمة بإصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري سنة 2009 من قبل جمعية أرباب العمل والمجلس الوطني لحوكمة المؤسسات في الجزائر. ويُعد هذا الدليل مرجعاً أساسياً يهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة وتعزيز الممارسات الإدارية السليمة داخل المؤسسات الجزائرية¹.

ويتكون الدليل من قسمين رئيسيين ومجموعة من الملاحق التطبيقية. فقد خُصص الجزء الأول لبيان الأسباب والدوافع التي جعلت من الحوكمة ضرورة ملحة في الجزائر، مع التركيز على التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية، لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما الجزء الثاني فيتناول المبادئ والمعايير الأساسية للحوكمة، من خلال توضيح العلاقات التنظيمية بين مختلف أجهزة المؤسسة، مثل الجمعية العامة ومجلس الإدارة والتنفيذية، إضافة إلى تنظيم العلاقات مع الأطراف ذات الصلة كالبنوك والمؤسسات المالية والممولين، وبيان قواعد الإفصاح والشفافية وآليات انتقال الملكية.

كما أرفق الدليل بمجموعة من الملاحق التي تتضمن أدوات وتوجيهات عملية تساعد المؤسسات على تطبيق مبادئ الحوكمة، من بينها نماذج للتقييم الذاتي، وآليات معالجة تضارب المصالح، ومؤشرات تحسين الأداء الإداري والتنظيمي².

4- إطلاق مركز حوكمة الجزائر

استكمالاً للجهود المبذولة في مجال نشر ثقافة الحوكمة، تم في أكتوبر 2010 إطلاق مركز حوكمة الجزائر بالعاصمة الجزائر. وقد أنشئ هذا المركز ليكون فضاءً متخصصاً يهدف إلى مساعدة المؤسسات الجزائرية على تطبيق مبادئ الحوكمة الواردة في الدليل الوطني، والالتزام بأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال. كما يسعى المركز إلى تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة داخل مجتمع الأعمال، وترسيخ قيم الشفافية والمساءلة والمسؤولية، بما يساهم في تحسين البيئة الاقتصادية وتشجيع الاستثمار³.

5- برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر

في إطار دعم الإصلاحات المؤسسية وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد، أطلق الاتحاد الأوروبي برنامجاً لدعم الحوكمة في الجزائر بقيمة مالية قدرها عشرة ملايين يورو ضمن برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل. ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز قدرات مؤسسات الدولة في المجالين السياسي والاقتصادي

¹ قاسم، علي حاج، المرجع السابق نفسه، ص 172.

² المرجع السابق نفسه، ص 172.

³ المرجع السابق، ص 172.

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة في المؤسسة وآثارها

يُعالج هذا المبحث موضوع مبادئ الحوكمة في المؤسسة وآثارها، باعتبارها من أهم الآليات الحديثة التي تهدف إلى تحسين أساليب التسيير داخل المنظمات وتعزيز كفاءتها وفعاليتها. وتقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تسعى إلى ترسيخ الشفافية والمساءلة والمشاركة، إضافة إلى ضمان العدالة ومكافحة مختلف أشكال الفساد، بما يساهم في تحقيق الأداء الجيد داخل المؤسسة. كما تمتد آثارها إلى جانب مهم يتمثل في تحسين أداء العاملين من خلال تبني تجارب ناجحة في مجال الحوكمة، وفهم الدوافع التي تفسر العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وارتفاع مستوى أداء المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث من خلال مطلبين رئيسيين مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة وآثارها على أداء المؤسسة والعاملين فيها.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة

تستند الحوكمة في المنظمات العامة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تهدف إلى تحسين جودة الإدارة العمومية وتعزيز كفاءتها وفعاليتها في تحقيق المصلحة العامة. وتُعد هذه المبادئ بمثابة إطار مرجعي يوجه عمل المنظمات العامة نحو مزيد من الشفافية والنزاهة والمساءلة، مع ضمان مشاركة مختلف الأطراف المعنية في صنع القرار. كما تسهم في ترسيخ قيم العدالة والمساواة والحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي، بما يعزز ثقة المواطنين في المؤسسات العامة. ومن هذا المنطلق، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة، من خلال دراسة مبدئي المشاركة والشفافية، ثم إبراز دور المساءلة والعدالة ومكافحة الفساد في تحقيق الإدارة الرشيدة.

الفرع الأول: المشاركة والشفافية

تُعد المشاركة والشفافية من أهم المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة في المنظمات العامة، إذ تسهمان في تعزيز كفاءة الأداء الإداري وترسيخ الثقة بين الإدارة ومختلف الأطراف المعنية. فالمشاركة تتيح للأفراد وأصحاب المصالح المساهمة في صنع القرار والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، في حين تضمن الشفافية وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات بما يعزز الرقابة والمساءلة. ومن ثم فإن الجمع بين هذين المبدئين يشكل أساساً لتحقيق الإدارة الرشيدة والارتقاء بجودة الخدمات العامة ومكافحة مختلف مظاهر الفساد¹.

أولاً: المشاركة المجتمعية

تُعد المشاركة المجتمعية أحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة المحلية، والتي لا تقتصر على الجهات الرسمية كالحكومة المركزية والإدارات العمومية، بل تمتد لتشمل الفاعلين غير الرسميين من منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص. ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة الشأن المحلي مسؤولية مشتركة بين مختلف الأطراف، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين إلى وصف هذا النموذج بـ"الحوكمة التشاركية"، نظراً للدور المحوري الذي تؤديه المشاركة في تعزيز فعالية الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المستدامة. كما تسهم المشاركة المجتمعية في الحد من مختلف مظاهر الفساد على المستوى المحلي من خلال تعزيز الرقابة الشعبية وتوسيع دائرة المساءلة².

¹ بوجمعة عبد الله، أهمية الحوكمة في تعزيز وتطوير فعالية أداء المنظمات غير الحكومية بين متطلبات وتحديات الواقع الدولي المعاصر، المجلد 9، العدد 2، 2025، ص 181

² عرفي بلال، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص 57

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

أ: الرقابة المجتمعية على أعمال القطاع العام

تُعرف الرقابة بوجه عام بأنها مجموعة الصلاحيات والاختصاصات التي يمنحها القانون لجهات معينة بهدف متابعة أعمال الهيئات المحلية والتأكد من مدى التزامها بتحقيق المصلحة العامة وحماية حقوق المواطنين. وتسعى هذه الرقابة إلى تحقيق التوازن بين استقلالية الجماعات المحلية وضرورة خضوعها للمتابعة والتقييم بما يضمن حسن تسيير الشؤون العامة¹.

وقد أكدت التقارير الدولية المتعلقة بإصلاح الإدارة المحلية أن الرقابة تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ضمان مستوى مناسب من الأداء داخل وحدات الحكم المحلي، والتأكد من اعتماد أفضل الأساليب في إدارة الأنشطة والبرامج المحلية،² وتحقيق التكامل بين خطط التنمية المحلية والوطنية، فضلاً عن حماية المواطنين من أي تعسف أو سوء استعمال للسلطة.

وانطلاقاً من كون المجالس المحلية أنشئت لخدمة المواطنين وتلبية احتياجاتهم، ولأن السكان يساهمون في تمويل جزء كبير من نشاطها من خلال الضرائب والرسوم المختلفة، فإن من حقهم متابعة أعمال هذه المجالس والتأكد من حسن أدائها للمهام الموكلة إليها. وتتمثل الرقابة المجتمعية في متابعة المواطنين لأداء ممثليهم المنتخبين والتحقق من مدى كفاءتهم وفعالية قراراتهم.

وتختلف آليات هذه الرقابة من دولة إلى أخرى؛ ففي بعض الأنظمة يمكن للمواطنين المشاركة في قبول أو رفض بعض القرارات المحلية قبل تنفيذها، بينما تسمح أنظمة أخرى بإجراء تعديلات على الحدود الإدارية أو حتى عزل المسؤولين المنتخبين في حال ثبوت تقصيرهم أو تورطهم في ممارسات فساد. كما قد تتجسد الرقابة الشعبية من خلال تمكين المواطنين من حضور اجتماعات المجالس المحلية، والاطلاع على جداول أعمالها ونتائجها، بالإضافة إلى حقهم في تقديم الشكاوى والمقترحات وإبلاغ الجهات المختصة أو وسائل الإعلام بأي تجاوزات أو اختلالات³.

ب: الانتقال من الرقابة المجتمعية إلى المشاركة المجتمعية

أدى تنامي دور الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين في دعم عمل القطاع العام ضمن إطار الحوكمة المحلية إلى الانتقال من مفهوم الرقابة المجتمعية التقليدية إلى مفهوم أوسع وأكثر فعالية يتمثل في المشاركة المجتمعية.

¹ عرفي بلال، المرجع السابق، ص 57

² أحمد بن عيسى، "الرقابة الشعبية ودورها في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر في ظل الحكم الراشد"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 12 و 13 ديسمبر 2010، ص 4.

³ عرفي بلال، المرجع السابق، ص 58

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

فبدلاً من الاقتصار على متابعة أداء السلطات المحلية وتقييم أعمالها، أصبح المواطنون ومنظمات المجتمع المدني شركاء في إعداد السياسات المحلية واقتراح الحلول والمساهمة في تنفيذ البرامج التنموية. وتُعد المشاركة المجتمعية أحد الأساليب الحديثة التي تعزز الديمقراطية المحلية، إذ تتيح للمواطنين فرصة الإسهام في صنع القرار والتأثير في القضايا التي تمس حياتهم اليومية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العامة، وزيادة الثقة بين الإدارة والمواطنين، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، بما ينعكس إيجاباً على التنمية المحلية ومكافحة الفساد.

ثانياً : الإدارة بالشفافية

تُعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من دور بارز في تحقيق التنمية الإدارية وبناء تنظيمات فعالة قادرة على التكيف مع مختلف التغيرات والتحديات التي تواجه البيئة الإدارية. كما تسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين والمتعاملين معها، وتدعم مبادئ النزاهة والمساءلة داخل المنظمة¹.

أ: مفهوم الشفافية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الشفافية، إلا أنها تشترك جميعاً في التأكيد على الوضوح والإفصاح وسهولة الوصول إلى المعلومات. فالشفافية تعني وضوح القوانين والتشريعات والإجراءات الإدارية، وسهولة فهمها وتطبيقها، بما يضمن تكافؤ الفرص بين الأفراد ويحد من الغموض والتعقيدات الإدارية. كما يقصد بها توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالسياسات والبرامج والقرارات الإدارية بشكل واضح ودقيق وفي الوقت المناسب، بما يسمح للأفراد والجهات المعنية بالاطلاع عليها والمشاركة في تقييمها ومراقبة تنفيذها. وتشمل الشفافية كذلك تبسيط الإجراءات الإدارية، وضمان نزاهة تنفيذها، وخضوع مختلف الأعمال والقرارات للرقابة والمساءلة المستمرة². وعليه، يمكن القول إن الشفافية ترتكز على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في وضوح الإجراءات وسهولة تطبيقها، وتوفير المعلومات وإتاحتها للجميع، وتعزيز الرقابة الإدارية، وتبسيط المعاملات، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ عرفي بلال، المرجع السابق ، ص 51

² المرجع السابق ، ص 52

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

وبمفهومها الشامل، تعني الشفافية إتاحة المعلومات المتعلقة بالسياسات والتشريعات والقرارات الحكومية والإدارية لعامة الأفراد، مع ضمان دقتها ومصداقيتها وتوفيرها في الوقت المناسب. ويساعد ذلك على توسيع نطاق المشاركة في صنع القرار، وتعزيز الرقابة والمساءلة، والحد من مظاهر الفساد وسوء استغلال السلطة¹.

ب: أهمية الشفافية في مكافحة الفساد

تُعد الشفافية من أهم الآليات المعتمدة في مكافحة الفساد الإداري والمالي، إذ تسهم في حماية المصلحة العامة من خلال الحد من الغموض والتعقيد الذي قد يشوب القوانين والإجراءات الإدارية. فكلما كانت التشريعات واضحة ومفهومة، تضاءلت فرص التأويلات الشخصية والاستغلال غير المشروع للسلطة من قبل بعض الموظفين لتحقيق مصالح خاصة.

كما تؤدي الشفافية دورًا مهمًا في دعم عملية اتخاذ القرار، من خلال توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة التي تساعد المسؤولين على اختيار البدائل المناسبة واتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى أسس علمية وموضوعية. وتساعد كذلك على تطوير القوانين والأنظمة الإدارية بما يتماشى مع المستجدات والتغيرات الحديثة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على فعالية الأداء الإداري واستمراريته².

ومن جهة أخرى، تساهم الشفافية في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تبسيط الإجراءات وتقليص الوقت والتكاليف اللازمة لإنجاز المعاملات، وهو ما يحد من فرص الابتزاز والرشوة واستغلال المواطنين. كما تعمل على ترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي وتحمل المسؤولية المشتركة عن النتائج، مما يعزز انتماء الموظفين لمؤسساتهم ويرفع مستوى التزامهم المهني، ويسهم في الحد من مختلف مظاهر الفساد الإداري³.

الفرع الثاني: المساءلة و العدالة ومكافحة الفساد

تشكل المساءلة والعدالة ومكافحة الفساد مبادئ أساسية في الحوكمة الرشيدة، إذ تهدف إلى ضمان نزاهة العمل الإداري وتعزيز الثقة في المنظمات العامة. كما تسهم في ترسيخ الرقابة وتحقيق المساواة والحد من مختلف أشكال الفساد، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء وتحقيق المصلحة العامة.

أولاً : المساءلة

¹ عبد الوهاب، الحكم المحلي والاتجاهات الحديثة مع دراسة حالة مصر، مرجع سابق، ص ص 114-115

² بوضياف مليكة، "الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الرشيد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 12 و 13 ديسمبر 2010، ص ص 6-7.

³ عرفى بلال، المرجع السابق، ص 57

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

تُعَدّ المساءلة من أبرز الآليات التي تقوم عليها الحوكمة المحلية، كونها تمثل التطبيق العملي لمختلف المبادئ السابقة على أرض الواقع. إذ إن الإدارة القائمة على الشفافية وإشراك الفاعلين المجتمعيين في تسيير الشأن المحلي لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود نظام فعال لمحاسبة المجالس المحلية المنتخبة، سواء من حيث جودة الخدمات المقدمة أو مدى التزامها بأداء واجباتها ومسؤولياتها¹.

1: مفهوم المساءلة

تُعرّف المساءلة بأنها مسؤولية متدرجة داخل التنظيم الإداري، حيث يُعد كل فرد مسؤولاً عن أفعاله داخل المنظمة، كما يُسأل المستوى الإداري الأعلى عن أعماله وعن أعمال المستويات الأدنى التي تخضع لسلطته، وهو ما يجعل المسؤولية الإدارية ذات طابع تراكمي يمتد من القاعدة إلى القمة. كما تُفهم المساءلة على أنها الالتزام بتقديم تقارير وبيانات حول المهام الموكلة للأفراد أو المؤسسات، بحيث يتم استجوابهم ومحاسبتهم على مدى إنجازهم لهذه المهام، وفق معايير واضحة ومحددة سلفاً لقياس الأداء وتقييم النتائج².

وفي إطار الإدارة العامة، تعني المساءلة التزام المؤسسات العمومية بتقديم حساب عن أنشطتها وممارساتها، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية في أداء الوظائف العامة. كما تشير إلى مجموعة الآليات والإجراءات التي تعتمد عليها الحكومات لضمان توافق أنشطة الجهاز الإداري مع الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً. ومع تطور مبادئ التسيير العمومي الحديث، الذي يركز على الأداء والنتائج وتحسين نظم المعلومات والمتابعة، تراجعت المقاربات التقليدية للمساءلة القائمة على احترام القواعد والإجراءات فقط، لصالح مقاربة جديدة تركز على النتائج والأثر الفعلي للسياسات والخدمات العمومية على المجتمع. وبذلك أصبحت المساءلة مرتبطة بدرجة تحقيق الأهداف وقياس الأداء الفعلي للمنظمات والأفراد داخل الجهاز الإداري³.

2: أنواع المساءلة

يتطلب توضيح مفهوم المساءلة التطرق إلى أبرز تصنيفاتها وأبعادها المختلفة، والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

¹ Willy McCourt, "Efficiency, Integrity, and Capacity: An Expanded Agenda for Public Management?", in *Performance Accountability and Combating Corruption*, ed. Anwar Shah, Washington: The World Bank, 2007, p. 33.

² عرفي بلال، المرجع السابق، ص 65

³ ليلي مصطفى البرادعي، "المساءلة في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع: دراسة لدور هيئة الرقابة الإدارية"، ضمن : إدارة شؤون الدولة والمجتمع، تحرير سلوى شعراوي جمعة، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001، ص ص 407-408.

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

أ.المساءلة الرسمية:

وهي المساءلة التي تمارسها السلطات الدستورية للدولة، المتمثلة في السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية. حيث تقوم السلطة التشريعية، ممثلة في البرلمان، بدور رقابي على الحكومة والإدارة العامة من خلال مجموعة من الآليات مثل الأسئلة البرلمانية، الاستجواب، لجان التحقيق، طلبات الإحاطة، طرح الثقة، مناقشة السياسات العامة، إضافة إلى العرائض والشكاوى، فضلاً عن الرقابة المالية من خلال اعتماد الموازنة العامة والحساب الختامي للدولة.

أما السلطة القضائية فتعتمد في مساءلتها على مبدأ المشروعية، الذي يقتضي خضوع أعمال الإدارة للقانون، بحيث تكون جميع التصرفات الإدارية متوافقة مع القواعد القانونية السارية. كما أن استقلال القضاء ونزاهته يعد شرطاً أساسياً لتعزيز فعالية نظام المساءلة وضمان سيادة القانون.

في حين تتمثل مساءلة السلطة التنفيذية في الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية التي تهدف إلى متابعة تنفيذ السياسات والبرامج الحكومية، وضمان الالتزام بالقوانين، بما يسهم في تعزيز نزاهة وفعالية العمل الحكومي¹.

ب.المساءلة غير الرسمية:

تشمل مساءلة المؤسسات غير الحكومية مثل الأحزاب السياسية، وجماعات المصالح، والرأي العام. وتعد هذه المساءلة مكملية للمساءلة الرسمية، إذ ترتبط بشكل وثيق بمبادئ المشاركة المجتمعية والشفافية. كما تسهم في تعزيز دور المواطن في الرقابة على أداء المؤسسات المنتخبة، من خلال اطلاعه على المعلومات ومناقشة السياسات العامة وتقديم الملاحظات حول أوجه القصور. ويساهم ذلك في تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الانضباط الإداري.

كما يمكن تصنيف المساءلة أيضاً إلى عدة أنواع أخرى، من أبرزها²:

-المساءلة السياسية: وهي مساءلة المواطنين للمؤسسات والهيئات المنتخبة عبر آلية الانتخابات الحرة، التي تتيح إمكانية تغيير الممثلين على مختلف المستويات.

-المساءلة الإدارية: وتشير إلى العلاقات التنظيمية داخل الجهاز الإداري، من خلال تحديد المسؤوليات والأدوار، وتطبيق القوانين واللوائح التي تسمح بقياس الأداء ومراقبته.

¹ عرفي بلال، المرجع السابق ، ص 66

² Phillip Anthony O'Hara, *International Encyclopedia of Public Policy*, Vol. 3, Australia: Gperu, 2009, p p 5-8.

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

-المساءلة المالية: وتتعلق بكيفية تخصيص وإنفاق الأموال العامة، وفق القواعد والمعايير المحاسبية المعتمدة، بما يضمن الشفافية وحسن استخدام الموارد.

-المساءلة الديمقراطية: وتطبق في الأنظمة الديمقراطية، حيث تكون الحكومة مسؤولة أمام البرلمان، والموظفون أمام إداراتهم. وتتم عبر آليات مثل الاستجوابات البرلمانية والمراجعات القانونية الدورية للإنفاق العام.

-المساءلة القانونية: وتخص مساءلة الموظفين العموميين عن أداء مهامهم وفقاً للقانون، مع إمكانية مقاضاتهم في حال الإخلال بالمصلحة العامة، ويشترط لتفعيلها وجود نظام ديمقراطي ومجتمع واعٍ.

-المساءلة المهنية: وهي مرتبطة بزيادة تعقيد الخدمات العامة، حيث تتطلب خبرات فنية متخصصة ليس فقط في تقديم الخدمة، بل أيضاً في تقييم أدائها ومساءلة القائمين عليها.

ثالثاً: أهمية المساءلة في مكافحة الفساد¹

تُعد المساءلة من أهم الأدوات الفعالة في مكافحة الفساد على المستوى المحلي، إذ تساهم في تعزيز الوعي السياسي للمواطنين وترسيخ مبادئ الديمقراطية والحوكمة الرشيدة. وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين مستوى الديمقراطية ومكافحة الفساد، حيث يزداد الاهتمام بمحاربة الفساد في الأنظمة الديمقراطية، بينما يتراجع في الأنظمة التسلطية.

كما تساهم المساءلة في تعزيز شرعية المجالس المنتخبة ورفع مستوى الثقة في أدائها لدى المواطنين، إضافة إلى تعزيز انتماء المواطن وإحساسه بالمشاركة في تقييم أداء المؤسسات المحلية، مما ينعكس إيجاباً على تحسين كفاءة الإدارة العامة وجودة الخدمات المقدمة².

ثانياً : مكافحة الفساد

أسباب ظهور الفساد

لا يقتصر اختلاف الباحثين حول ظاهرة الفساد على تحديد مفهومها ومظاهرها فقط، بل يمتد أيضاً إلى تفسير العوامل المؤدية إلى انتشارها، حيث يقوم كل باحث بتعميم النتائج التي توصل إليها من خلال دراساته الميدانية على مجتمعات وعينات محددة، ومحاولة صياغتها في إطار نظري يفسر هذه الظاهرة المعقدة³.

¹ عرفي بلال، المرجع السابق ، ص 68

² Mansur Lubabah Kwanbo ، "Corruption and Local Governance: The Role of Behavioral Accounting for Effective Service Delivery" ، متاح على <http://ssrn.com/abstract=1322250> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2026/05/31، على الساعة 20:00.

³ عرفي بلال، المرجع السابق ، ص 08

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

فمن الناحية الاقتصادية، يركز بعض الاقتصاديين على العلاقة بين الاستثمار والتنمية الاقتصادية من جهة، وطبيعة أداء المؤسسات الحكومية من جهة أخرى، حيث يُفسّر الفساد غالباً بضعف كفاءة المؤسسات العامة، وهو طرح يستند إلى الفكر الكلاسيكي الذي يحد من دور الدولة في الاقتصاد ويقصره على الوظائف الأساسية مثل الأمن والصحة والتعليم والعدالة¹.

أما علماء السياسة فيربطون انتشار الفساد بطبيعة النظام السياسي وجودة الحكم، إذ يرون أن وجود حكم رشيد ومؤسسات سياسية فعالة يحد من فرص الفساد، في حين يؤدي ضعف الحكم إلى توسع ممارساته. في المقابل، يركز علماء الاجتماع على البعد القيمي والأخلاقي، من خلال دراسة مدى توافق منظومة القيم الاجتماعية مع مظاهر الفساد أو رفضها لها. كما يعتبر القانونيون أن الفساد ينشأ أساساً نتيجة ضعف تطبيق القوانين أو عدم الالتزام بها في مختلف المجالات².

وانطلاقاً من ذلك، يمكن تصنيف أهم أسباب ظهور الفساد فيما يلي:

أولاً: الأسباب الاقتصادية

يُعد انخفاض الأجور في القطاع العام وتدهور الأوضاع الاقتصادية للموظفين من أبرز العوامل المساهمة في انتشار الفساد، حيث يؤدي ضعف الدخل وارتفاع تكاليف المعيشة إلى خلق فجوة بين احتياجات الموظف وإمكاناته المالية، مما قد يدفع بعضهم إلى اللجوء إلى الرشوة أو اختلاس المال العام، وهو ما يؤثر سلباً على القيم المهنية وسلوكيات العمل.

كما أن التدخل المفرط للدولة في النشاط الاقتصادي قد يساهم في تقشي الفساد، خاصة عندما تتحول السياسات العامة إلى أدوات للسيطرة بدلاً من التنظيم، أو عندما تُستغل من قبل جماعات الضغط لتحقيق مصالح خاصة. إضافة إلى ذلك، فإن السياسات الاقتصادية غير العادلة تؤدي إلى سوء توزيع الثروة وظهور الفوارق الاجتماعية، مما يزيد من فرص استغلال النفوذ والسلطة.

وفي بعض الحالات، يؤدي تنفيذ برامج تنموية ضخمة دون وجود رقابة فعالة أو تأهيل إداري كافٍ إلى ضعف في التسيير وظهور ممارسات فاسدة. كما أن سياسات الخصخصة غير المدروسة قد تؤدي إلى اختلال التوازن بين القطاعين العام والخاص، واستقطاب الكفاءات بطرق غير شفافة، مما يفاقم من مظاهر الفساد³.

¹ عرفي بلال، المرجع السابق نفسه ، ص 08

² زياد عربية ابن علي، "الفساد: أشكاله، أسبابه ودوافعه، آثاره، مكافحته واستراتيجيات الحد من تناميهِ ومعالجته"، مجلة دراسات استراتيجية، جامعة دمشق، العدد 16، صيف 2005، ص 3

³ عرفي بلال، المرجع السابق نفسه ، ص 09

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

وتسهم الأزمات الاقتصادية والكوارث في زيادة هذه الظاهرة، حيث يؤدي نقص السلع والخدمات إلى ظهور السوق الموازية وانتشار الرشوة كوسيلة للحصول على الحقوق. كما أن تحرير التجارة والانفتاح الاقتصادي قد يفتح المجال أمام ممارسات غير قانونية مثل دفع العمولات للحصول على الصفقات أو المعلومات، وهو ما تؤكد بعض التقارير الدولية التي تشير إلى حجم الرشوى في بعض الحالات¹.

ثانياً: الأسباب التشريعية

تعد المنظومة القانونية أحد العناصر الأساسية في ضبط السلوك الإداري، إلا أن القوانين نفسها قد تتحول في بعض الحالات إلى بيئة حاضنة للفساد. فضعف تطبيق القوانين أو ازدواجية تفسيرها داخل الجهاز القضائي قد يؤدي إلى انتشار الرشوة والمحسوبية، مما يضعف فعالية العدالة ويشجع على الإفلات من العقاب. كما أن القصور التشريعي، سواء من حيث غموض النصوص أو تضخمها أو تداخلها، يؤدي إلى صعوبة تطبيقها ويمنح الموظفين العموميين مساحة واسعة للتأويل، وهو ما يزيد من احتمالات الفساد. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم مواكبة القوانين للتطورات الحديثة وضعف تحديثها بشكل مستمر يحد من فعاليتها في مكافحة هذه الظاهرة².

ومن جهة أخرى، فإن الثغرات القانونية وضعف التنسيق بين التشريعات يؤديان إلى تعطيل دور القضاء في مواجهة الفساد، خاصة في ظل اعتماد بعض الأجهزة على أساليب تقليدية لا تتماشى مع تطور أشكال الفساد الحديثة.

ثالثاً: الأسباب السياسية

يرتبط الفساد بشكل وثيق بطبيعة النظام السياسي، حيث يؤدي تركيز السلطة في يد نخبة محدودة أو ضعف المؤسسات الديمقراطية إلى زيادة فرص استغلال النفوذ. كما أن غياب الإرادة السياسية الحقيقية لمكافحة الفساد، حتى في ظل وجود هيئات مختصة، يقلل من فعالية الجهود المبذولة في هذا المجال. كذلك، فإن ضعف الشفافية والمساءلة يؤدي إلى توسيع هامش التصرف غير المشروع للموظفين العموميين. وتُعد جماعات الضغط واللوبيات السياسية من العوامل المؤثرة في صناعة القرار، حيث تسعى إلى تمرير

¹ Boris Melnikov, "Combating Corruption: A Private Sector Approach", Center for International Private Enterprise (CIPE)، متاح على: <http://www.cipe.org/publications/papers/pdf/Anti-CorruptionToolkit0308.pdf> 20:05، على الساعة 2026/05/31، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2026/05/31.

² عامر الكبيسي، "الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 20، العدد 1،

يونيو 2001، ص ص 94 ، 95

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

سياسات تخدم مصالحها الخاصة عبر وسائل متعددة مثل شراء الأصوات أو الضغط أو الإقناع أو تقديم الامتيازات.

كما أن الأحزاب السياسية قد تسهم في انتشار الفساد من خلال المحاباة أو استغلال النفوذ لتحقيق مكاسب انتخابية، خاصة في الأنظمة التي تضعف فيها الرقابة والمساءلة. ويؤدي فساد القيادات السياسية إلى انتشار الفساد على المستويات الإدارية الدنيا نتيجة غياب القدوة¹.

رابعاً: الأسباب الاجتماعية

تلعب البيئة الاجتماعية دوراً مهماً في تشكيل سلوك الأفراد، حيث تؤثر القيم والعادات السائدة في مدى انتشار الفساد أو الحد منه. فالمجتمعات التي تسود فيها العلاقات القبلية أو العشائرية قد تشهد انتشاراً للمحسوبية واستغلال العلاقات الشخصية في التوظيف أو الحصول على الخدمات².

خامساً: الأسباب الإدارية

تؤدي الاختلالات الإدارية مثل الترهل التنظيمي وضعف الكفاءة وتضخم الجهاز الإداري إلى زيادة فرص الفساد، نتيجة ضعف الرقابة وتراجع الفعالية. كما أن غياب التوازن بين المهام الموكلة والإمكانات المتاحة قد يدفع الأفراد إلى اللجوء إلى أساليب غير قانونية لتسيير الأعمال³.

سادساً: الأسباب التقنية

أدى التطور التكنولوجي والانفجار المعلوماتي إلى ظهور أشكال جديدة من الفساد، خاصة الجرائم الإلكترونية، حيث يتم استغلال التقنيات الحديثة وشبكات الاتصال في تسهيل الأنشطة غير القانونية. كما ساهم هذا التطور في توسيع نطاق شبكات الفساد وجعلها أكثر تعقيداً وصعوبة في الرقابة⁴.

¹ Vito Tanzi, "Corruption around the World: Causes, Consequences, Scope and Cures", in Governance and Corruption, eds. George Abed & Sanjeev Gupta, Washington: IMF, 2002, p p 35-36.

² عرفي بلال، المرجع السابق نفسه ، ص 12

³ عامر الكبيسي، المرجع السابق ، ص 98

⁴ رضا هميسي، "دور المجتمع المدني في الوقاية من جرائم الفساد ومكافحتها"، دفاثر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، العدد 1، جوان 2009، ص 249.

المطلب الثاني: تحسين أداء العاملين في المنظمة

سوف نحاول من خلال هذا المطلب إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة المؤسسات في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة، من خلال دراسة التجارب المختلفة التي تبنتها العديد من المؤسسات في هذا المجال، واستعراض أهم الممارسات التي أسهمت في رفع الكفاءة وتحسين جودة الأداء. كما يتناول هذا المطلب تحليل الدوافع والعوامل التي تفسر العلاقة القائمة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وارتفاع مستوى أداء المؤسسة، وذلك من خلال توضيح كيف تساهم الشفافية والمساءلة وتحديد المسؤوليات في خلق بيئة عمل أكثر فعالية وانضباطاً، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

الفرع الأول: تجارب حوكمة المؤسسة

أولاً : تجربة الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات

سعت الجزائر، في إطار اندماجها المتزايد في الاقتصاد العالمي، إلى إرساء أسس حوكمة المؤسسات من خلال تطوير بيئة الأعمال وتعزيز جاذبية الاقتصاد الوطني للاستثمار. وقد تجسد ذلك في تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية الرامية إلى تحديث المنظومة الاقتصادية وتحفيز نمو القطاع الخاص، إلى جانب توسيع نطاق الخصوصية، خاصة في القطاع المصرفي، ومنح المستثمرين الخواص مساحة أكبر للمبادرة والمشاركة في النشاط الاقتصادي.

ومع التوجه نحو الخصوصية والبحث عن مصادر جديدة للنمو خارج قطاع المحروقات، برزت أهمية حوكمة المؤسسات باعتبارها أداة فعالة لضمان الشفافية والمساءلة وتحسين أساليب الإدارة والتسيير. وفي هذا السياق، اعتمدت الجزائر النظام المالي المحاسبي الجديد المتوافق مع المعايير الدولية للمحاسبة ومعايير الإبلاغ المالي، حيث دخل حيز التطبيق سنة 2010¹، وتم بموجبه إصدار قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى القوائم المالية وكيفية عرضها، إضافة إلى مدونة الحسابات وقواعد تسييرها، بما يدعم تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات².

كما ساهمت منظمات وجمعيات الأعمال الجزائرية في تعزيز ثقافة الحوكمة من خلال إطلاق مبادرات تهدف إلى تشجيع الممارسات الإدارية الرشيدة واستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر. وفي هذا الإطار، تم سنة 2007

¹ عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في المالية والمحاسبة، جامعة المدية، الجزائر، 2009/2008، ص ص 35-36.

² بن عمر، محمد البشير؛ دادن، عبد الغني، المرجع السابق، ص 41

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

إنشاء مجموعة عمل خاصة بحوكمة المؤسسات بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات والمؤسسة المالية الدولية، بهدف إعداد دليل لحوكمة المؤسسات في الجزائر.

وتوجت هذه الجهود بعقد مؤتمر وطني بتاريخ 11 مارس 2009، تم خلاله الإعلان عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، الذي أُعد بمساهمة عدد من الهيئات الوطنية والدولية المختصة. ويُعد هذا الدليل مرجعاً مهماً لنشر مبادئ الحوكمة وترسيخها في بيئة الأعمال الجزائرية¹.

غير أن نجاح تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر يظل مرتبطاً بمدى انتشار الوعي بأهميتها لدى مختلف الفاعلين الاقتصاديين، وهو ما يتطلب تكثيف الجهود الرامية إلى التعريف بمبادئها ومزاياها داخل القطاعين العام والخاص، إضافة إلى دعم دور وسائل الإعلام والمؤسسات التعليمية في نشر ثقافة الحوكمة وترسيخ ممارساتها ولتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الجزائر، يتطلب الأمر إحداث تحول ثقافي يرسخ مفاهيم الشفافية والمساءلة داخل بيئة الأعمال. وفي هذا الإطار، يضطلع مركز المشروعات الخاصة الدولية بدور مهم في دعم مختلف الأطراف المعنية من القطاعين العام والخاص، من خلال تشجيع الحوار وتبادل الخبرات والترويج لمبادئ حوكمة المؤسسات، فضلاً عن نشر الوعي بأهمية الالتزام بالدليل الجزائري للحوكمة وتطبيق أحكامه على أرض الواقع².

ثانياً : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية³

تُعد تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال حوكمة المؤسسات من التجارب الرائدة عالمياً، وهي تتشابه إلى حد كبير مع التجربة البريطانية، رغم وجود بعض الاختلافات المرتبطة بهياكل المسؤولية المؤسسية والتنظيم القانوني لأسواق الأوراق المالية. وقد اعتمدت الولايات المتحدة مجموعة من المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات، من أبرزها⁴:

- ✓ ضرورة أن يشكل الأعضاء المستقلون الأغلبية داخل مجلس الإدارة، بما يضمن استقلالية القرارات والرقابة الفعالة على الإدارة التنفيذية.
- ✓ عقد اجتماعات دورية للأعضاء المستقلين، مرة واحدة على الأقل سنوياً، دون حضور الرئيس التنفيذي أو الأعضاء غير المستقلين.

¹ بن عمر، محمد البشير؛ دادن، عبد الغني، المرجع السابق نفسه، ص 41

² عمر علي عبد الصمد، المرجع السابق ص 35-36.

³ طارق عبد العال جمادة، دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 49-50.

⁴ بن عمر، محمد البشير؛ دادن، عبد الغني، المرجع السابق، ص 42

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

✓ في حالة تولي رئيس مجلس الإدارة مهام تنفيذية داخل المؤسسة، يتعين على المجلس تعيين عضو مستقل يتولى تنسيق أعمال الأعضاء المستقلين والإشراف عليها.

✓ إنشاء لجان متخصصة داخل مجلس الإدارة تتكون بالكامل من أعضاء مستقلين، ومن أهمها:

✓ لجنة المراجعة والتدقيق.

✓ لجنة الترشيحات والحوكمة وتقييم أداء المجلس.

✓ لجنة تحديد أجور ومكافآت الإدارة التنفيذية.

✓ لجنة متابعة الالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية.

كما تؤكد مبادئ الحوكمة الأمريكية على ضرورة تجنب تضارب المصالح، بحيث لا يقدم أعضاء مجلس الإدارة أي خدمات استشارية أو مهنية للمؤسسة التي يشرفون عليها. كذلك تعتمد سياسة مكافآت أعضاء المجلس على المزج بين المقابل النقدي وحيازة أسهم أو أوراق مالية صادرة عن الشركة، بما يحقق توافقاً بين مصالح أعضاء المجلس ومصالح المساهمين ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل¹.

الفرع الثاني: الدوافع المفسرة لوجود علاقة بين حوكمة المؤسسات وأداء المؤسسة

توجد مجموعة من العوامل التي تفسر العلاقة بين المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة الجيدة وبين تحقيقها لمستويات أداء مرتفعة، ورغم صعوبة الجزم بطبيعة هذه العلاقة بشكل قاطع، إلا أنه يمكن توضيح أبرز أسبابها فيما يلي²:

يرجع السبب الأول إلى أن حوكمة المؤسسات تعكس جودة الإدارة داخل المنظمة، حيث إن الإدارة ذات الكفاءة العالية هي التي تهتم بآليات الرقابة الداخلية، وتحقيق التوازن بين السلطات، وتعزيز المساءلة، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة³.

أما السبب الثاني فيتمثل في توجه المستثمرين إلى تجنب الاستثمار في الأسواق أو المؤسسات التي تعاني من ضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، وفي حال غياب مؤشرات واضحة للحوكمة، يلجأ المستثمرون إلى تنويع محافظهم الاستثمارية من خلال مديري الصناديق للتقليل من المخاطر الناتجة عن ضعف الحوكمة.

¹ بن عمر، محمد البشير؛ دادن، عبد الغني، المرجع السابق، ص 42

² مرجع إلكتروني http://oossaa33.blogspot.com/2010/05/blog-post_8087.html، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2026/05/29 على الساعة 21:00.

³ بن عمر، محمد البشير؛ دادن، عبد الغني، المرجع السابق، ص 43

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

ويتمثل السبب الثالث في تحول الحوكمة إلى معيار استثماري مهم في تقييم المؤسسات، خاصة مع اعتماد العديد من الدول في أوروبا وأمريكا وآسيا أنظمة تصنيف للمؤسسات بناءً على مدى التزامها بمبادئ الحوكمة المعتمدة¹.

أما السبب الرابع فيتعلق بمكانة المؤسسات الكبرى التي غالباً ما تحظى بتقييمات حوكمة مرتفعة، مما يدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تبني متطلبات الحوكمة بهدف جذب الاستثمارات وخفض تكلفة رأس المال، وهو ما يستلزم تحسين الأداء أولاً قبل تحسين أساليب تقييمه.

في حين يشير السبب الخامس إلى تزايد مستويات الالتزام بمعايير حوكمة المؤسسات في مختلف الأسواق والدول، بل إن بعض الدول أصبحت تعتمد المعايير الدولية بدرجة تفوق المعايير المحلية في هذا المجال². ويكمن السبب السادس في الدور الفعال للجان المراجعة التي تتميز بالاستقلالية والخبرة، إضافة إلى قدرتها على الفحص والتدقيق، مما يسهم في تعزيز الرقابة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تفاعلها الإيجابي مع المحاسبين والمراجعين الداخليين والخارجيين.

أما السبب السابع فيرتبط بتطبيق المعايير الدولية للمحاسبة، التي توفر إطاراً من الضوابط الفنية والمالية والإدارية، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الرقابة وتحسين أداء المؤسسة وتطويره. كما تجدر الإشارة إلى أن الجهود الرامية إلى تحسين حوكمة المؤسسات على المستوى الدولي بدأت منذ أكثر من خمسة عشر عاماً، بقيادة منظمة التجارة العالمية والدول الأعضاء فيها، حيث تم العمل على وضع معايير دولية تهدف إلى تعزيز ثقة المستثمرين في بيئة الاستثمار. وتوضح قواعد الحوكمة كيفية توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، كما تحدد الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، بما يساهم في وضع إطار عام يحدد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها وآليات متابعة وتقييم أدائها³.

الفرع الثالث : تقييم نظام الحوكمة في الجزائر

تم عقد العديد من المؤتمرات والملتقيات العلمية المتعلقة بحوكمة المؤسسات، حيث بلغ عددها 213 مؤتمراً وملتقى سنة 2011، وهو ما يطرح تساؤلاً حول موقع الجزائر من هذه التطورات، وحقيقة واقع تطبيق الحوكمة داخلها.

¹ بن عمر، محمد البشير؛ دادن، عبد الغني، المرجع السابق نفسه، ص 43

² المرجع السابق، ص 43

³ المرجع السابق، ص 44

الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة

ولتحليل مستوى الحوكمة، ينبغي الاعتماد على أربعة عناصر أساسية تتمثل في: القيم المشتركة بين الأفراد، والهياكل التنظيمية المتمثلة في مؤسسات الدولة ووزاراتها، وإطارات التسيير المتعلقة بطرق إدارة الموارد والمعلومات والموارد البشرية، إضافة إلى الوسائل أو الأدوات التي تشمل السياسات والبرامج والمشاريع العمومية¹.

ويتحقق نظام الحوكمة الجيد عندما يكون هناك انسجام وتكامل بين هذه العناصر الأربعة. غير أن الواقع في الجزائر يُظهر غياب هذا التناسق، حيث لا يزال تطبيق الحوكمة محدوداً ويعتمد على حلول ظرفية وتسيير يومي دون رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة. كما أن الهياكل الإدارية القائمة لا تزال غير قادرة بشكل كافٍ على مواكبة المتغيرات الحديثة، في حين يغلب على الإطار التسييري الطابع البيروقراطي التقليدي بدل الاعتماد على التسيير القائم على النتائج والتقييم المستمر وتحسين الأداء.

وعليه، فإن الإدارة العامة في الجزائر لا تزال بعيدة عن نموذج الحوكمة الحديثة الذي يعتمد على قياس المدخلات والمخرجات وإجراء تقييم دوري وتحسين مستمر للسياسات والإجراءات. ومن ثم، فإن تحقيق حوكمة فعالة يستوجب إعادة بناء التناسق بين القيم والهياكل وإطار التسيير والوسائل، بما يسمح بترسيخ الشفافية وتعزيز المسؤولية وتحسين جودة الخدمات العمومية في مختلف القطاعات مثل العدالة والتعليم والصحة والنقل والطاقة². ورغم بعض المبادرات الإيجابية، مثل إنشاء مركز "حوكمة الجزائر"، الذي مثّل خطوة مهمة نحو تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص وتحسين المناخ الاقتصادي، إلا أن التحدي ما يزال قائماً في ضرورة بناء حوار مستمر وشراكة فعالة بين مختلف الفاعلين من أجل وضع استراتيجية تنموية طويلة المدى تقوم على مبادئ الحوكمة الرشيدة.

وفي المقابل، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في إنشاء الهيئات القانونية وسن التشريعات الرامية إلى مكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة، إلا أن الجزائر ما تزال تسجل مراتب متأخرة في مؤشرات الفساد الدولية، حيث أظهرت تقارير منظمة الشفافية الدولية، لاسيما تقرير سنة 2018، أن الجزائر احتلت مرتبة متدنية عالمياً، وهو ما يعكس أن فعالية تطبيق آليات الحوكمة لا تزال محدودة رغم تعدد الإصلاحات³.

¹ قاسم، علي حاج، المرجع السابق، ص 173.

² قاسم، علي حاج، المرجع السابق نفسه، ص 173.

³ قاسم، علي حاج، المرجع السابق، ص 174.

خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل العلاقة بين حوكمة المؤسسة والأداء العام للمنظمة، من خلال التطرق إلى مفهوم المنظمات العامة ووظائفها وأهدافها، ثم إبراز دور الحوكمة داخل هذه المنظمات وأهميتها في تحسين أساليب التشغيل وتعزيز فعالية الأداء. وقد تبين أن المنظمة العامة تضطلع بوظائف أساسية تتمثل في تقديم الخدمات العمومية، وتنفيذ السياسات العامة، وتحقيق المصلحة العامة، وهو ما يجعلها في حاجة دائمة إلى أنظمة حوكمة فعالة تضمن حسن سيرها وتحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية.

كما أبرز الفصل أن الحوكمة في المنظمات العامة تمثل إطاراً تنظيمياً وإدارياً يهدف إلى تحسين الأداء وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة، إضافة إلى مكافحة الفساد وترشيد استخدام الموارد العمومية. وقد تبين أن اعتماد الحوكمة يساهم في رفع جودة الخدمات العمومية وتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العامة. وفيما يتعلق بمبادئ الحوكمة، فقد تم التركيز على المشاركة والشفافية كركائز أساسية تسمح بإشراك مختلف الفاعلين في صنع القرار وضمان وضوح الإجراءات، إلى جانب مبدأ المساءلة والعدالة ومكافحة الفساد، الذي يضمن حماية المال العام وتحقيق تكافؤ الفرص داخل المؤسسة.

كما خلص الفصل إلى أن الحوكمة تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة، من خلال تطوير أساليب العمل وتحفيز الكفاءات ورفع مستوى الفعالية الإدارية. وأكدت بعض التجارب أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف.

خاتمة

خاتمة :

إن موضوع حوكمة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمنظمة، يمكن التأكيد على أن الحوكمة أصبحت من أهم الآليات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان حسن التسيير وتحقيق الفعالية في الأداء. فقد أظهرت الدراسة أن حوكمة المؤسسات لا تقتصر على الجانب النظري فقط، بل هي منظومة متكاملة تقوم على مبادئ أساسية مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، والمشاركة، وهي مبادئ تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

كما تبين أن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنظمة يساهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي، ويعزز من كفاءة استخدام الموارد العمومية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الفعالية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. إضافة إلى ذلك، فإن الحوكمة تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال وضوح المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات بشكل عقلاني ومنظم.

ومن خلال ما تم التطرق إليه، يتضح أن حوكمة المؤسسات تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء العام للمنظمة، سواء من الناحية الإدارية أو المالية أو التنظيمية، حيث تعمل على خلق بيئة عمل قائمة على الانضباط والرقابة والتقييم المستمر. كما أنها تساهم في تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العمومية من خلال ضمان النزاهة والشفافية في التسيير.

يمكن القول إن حوكمة المؤسسات تساهم بدرجة كبيرة وفعالة في تحسين الأداء العام للمنظمة، إذ تُعد عاملاً أساسياً في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية وضمان الاستدامة. غير أن هذا الأثر يبقى مرتبطاً بمدى التطبيق الفعلي والصحيح لمبادئ الحوكمة، فكلما كان التطبيق شاملاً وفعالاً، كلما انعكس ذلك إيجاباً على أداء المنظمة، والعكس صحيح في حال ضعف أو غياب آليات التنفيذ والرقابة.

أولاً: أهم النتائج

تبين أن حوكمة المؤسسات تعد إطاراً إدارياً حديثاً يهدف إلى تحسين أداء المنظمات من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة.

تساهم الحوكمة بشكل فعال في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات العمومية.

يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى رفع كفاءة استخدام الموارد وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

توجد علاقة وثيقة بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء العام للمنظمة، حيث كلما زاد الالتزام بالحوكمة تحسن الأداء.

يواجه تطبيق الحوكمة في بعض الدول النامية، ومنها الجزائر، تحديات مرتبطة بالبيروقراطية وضعف الرقابة الإدارية وعدم الاستقرار التنظيمي.

ثانيًا: أهم الاقتراحات

ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات العمومية بشكل فعلي وليس شكلي لضمان تحسين الأداء.

دعم أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية لتقليل الفساد وترسيخ الشفافية والمساءلة.

تكثيف برامج التكوين والتأهيل الإداري للموظفين لرفع مستوى الكفاءة المهنية.

تحديث القوانين والتشريعات بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة الحديثة والتحول إلى الإدارة المعاصرة.

تعزيز مشاركة مختلف الأطراف (الإدارة، المجتمع، الرقابة) في عملية اتخاذ القرار لضمان فعالية أكبر في التسيير وتحقيق المصلحة العامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- فوزي، سامح . مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة . القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، أكتوبر 2002
- 2- إبراهيم سيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، مصر: الدار الجامعية، 2009
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- 4- بلال، حلف سكارنة ، أخلاقيات العمل، ط. 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001
- 5- جمال مهدي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
- 6- حسين محمود حريم، تصميم المنظمات والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
- 7- رأفت حسين مطير، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية، قسم المحاسبة، مصر، 2010
- 8- سمير عبد الفتاح، مبادئ علم الاجتماع، ط1، دار أسامة المشرق الثقافي، الأردن، 2002
- 9- صلاح حسن، معايير حوكمة المؤسسات المالية، مصر: دار الكتاب الحديث، 2012
- 10- عبد الحميد عبد المطلب، المنظور الاستراتيجي، مصر: الدار الجامعية، 2009.
- 11- عبد الوهاب، الحكم المحلي والاتجاهات الحديثة مع دراسة حالة مصر، مصر
- 12- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، صادر عن اتحاد المصارف العربية في عام 2007
- 13- علي السلمي، الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002
- 14- عمر وصفي عقيلي، إدارة التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2008
- 15- محمد الصغير بعلي، الرقابة الإدارية في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012
- 16- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010
- 17- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، مصر: بنك الاستثمار القومي، 2002
- 18- محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002
- 19- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، مصر: الدار الجامعية، 2009
- 20- مدحت حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005

- 21- نظير رياض محمد الشحات، إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل الحوكمة، مصر: د.د.ن، 2002
- 22- يخانيل أشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005

2- الدوريات والتقارير

1. بن عمر، محمد البشير؛ دادن، عبد الغني، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 01، سنة 2014
2. بن يوسف، مريم؛ بن مسعود، آدم. أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، جامعة البليدة 2 - الجزائر، 2021
3. بوجمعة عبد الله، أهمية الحوكمة في تعزيز وتطوير فعالية أداء المنظمات غير الحكومية بين متطلبات وتحديات الواقع الدولي المعاصر، المجلد 9، العدد 2، 2025
4. رضا هميسي، "دور المجتمع المدني في الوقاية من جرائم الفساد ومكافحتها"، دفاثر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، العدد 1، جوان 2009
5. زياد عربية ابن علي، "الفساد: أشكاله، أسبابه ودوافعه، آثاره، مكافحته واستراتيجيات الحد من تناميته ومعالجته"، مجلة دراسات استراتيجية، جامعة دمشق، العدد 16، صيف 2005
6. طارق عبد العال حمادة، دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص بالمجلة، 25 نوفمبر 2010
7. عامر الكبيسي، "الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 20، العدد 1، يونيو 2001
8. عرفى بلال، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011-2012
9. عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في المالية والمحاسبة، جامعة المدية، الجزائر، 2008/2009
10. قاسم، علي حاج، استراتيجية حوكمة الإدارة العامة في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد 14، جوان 2020
11. محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 7، العدد 1، 2014.

23- المداخلات

1. أحمد بن عيسى، "الرقابة الشعبية ودورها في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر في ظل الحكم الراشد"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 12 و13 ديسمبر 2010
2. بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2012
3. بوضياف مليكة، "الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 12 و13 ديسمبر 2010
4. دادن عبد الغني، وسعيدة تلي، فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6-7 ماي 2012
5. ليلي مصطفى البرادعي، "المساءلة في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع: دراسة لدور هيئة الرقابة الإدارية"، ضمن: إدارة شؤون الدولة والمجتمع، تحرير سلوى شعراوي جمعة، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001

4- الأطروحات والمذكرات

1. بن عبيد، مريم؛ حمادة، مروي. دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة - دراسة حالة جامعة 8 ماي 1945 قالمة. مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، السنة الجامعية 2013-2014
2. محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017
3. يحيوي، رندة؛ العياضي، مروي. واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، السنة الجامعية 2022-2023

5- مواقع إلكترونية :

1. مرجع إلكتروني http://oossaa33.blogspot.com/2010/05/blog-post_8087.html، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2026/05/29 على الساعة 21:00.

2. منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد، الموقع الرسمي لمنظمة الشفافية الدولية، تم الاطلاع عليه

يوم 08 جوان 2026 على الساعة 20:00، متاح على:

<http://www.transparency.org/research/cpi>

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

1. Boris Melnikov ، "Combating Corruption: A Private Sector Approach" ، Center for International Private Enterprise (CIPE) ، متاح على: <http://www.cipe.org/publications/papers/pdf/Anti-CorruptionToolkit0308.pdf> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2026/05/31 ، على الساعة 20:05.
2. Mansur Lubabah Kwanbo ، "Corruption and Local Governance: The Role of Behavioral Accounting for Effective Service Delivery" ، متاح على: <http://ssrn.com/abstract=1322250> ، على الساعة 2026/05/31 ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2026/05/31 ، على الساعة 20:00.
3. Phillip Anthony O'Hara, *International Encyclopedia of Public Policy*, Vol. 3, Australia: Gperu, 2009
4. Vito Tanzi, "Corruption around the World: Causes, Consequences, Scope and Cures", in *Governance and Corruption*, eds. George Abed & Sanjeev Gupta, Washington: IMF, 2002
5. Walker R. G., *Gaps in Guidelines on Audit Committees*, Abacus, Vol. 40, Issue 2, 2004
6. Willy McCourt, "Efficiency, Integrity, and Capacity: An Expanded Agenda for Public Management?", in *Performance Accountability and Combating Corruption*, ed. Anwar Shah, Washington: The World Bank, 2007.

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
أ	مقدمة :
- 10 -	الفصل الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
- 11 -	المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
- 12 -	المطلب الأول: تعريف حوكمة المؤسسات
- 12 -	الفرع الأول: مكونات وخصائص الحوكمة
- 15 -	الفرع الثاني: نظريات حوكمة المؤسسة
- 17 -	المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسة
- 17 -	الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسة
- 18 -	الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسة
- 19 -	المبحث الثاني: مقومات ومبادئ حوكمة المؤسسة
- 19 -	المطلب الأول: مقومات حوكمة المؤسسة
- 19 -	الفرع الأول: الإطار القانوني
- 20 -	الفرع الثاني: الإطار المؤسسي
- 20 -	الفرع الثالث: الإطار التنظيمي
- 20 -	الفرع الرابع: روح الانضباط والاجتهاد
- 21 -	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسة
- 21 -	الفرع الأول: آليات حوكمة المؤسسة
- 23 -	الفرع الثاني: ركائز حوكمة المؤسسة
- 25 -	خلاصة الفصل :
- 27 -	الفصل الثاني: آثار حوكمة المؤسسة على الأداء العام للمنظمة
- 28 -	المبحث الأول: المنظمة العامة
- 29 -	المطلب الأول: مفهوم المنظمات العامة
- 29 -	الفرع الأول: وظائف المنظمة العامة
- 30 -	الفرع الثاني: أهداف المنظمة العامة
- 32 -	المطلب الثاني: الحوكمة في المنظمات العامة

- 32 -	الفرع الأول: أهمية الحوكمة في المنظمات العامة
- 34 -	الفرع الثاني: أهداف الحوكمة في المنظمات العامة
- 37 -	المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة في المؤسسة وآثارها
- 38 -	المطلب الأول: مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة
- 38 -	الفرع الأول: المشاركة والشفافية
- 41 -	الفرع الثاني: المسألة و العدالة ومكافحة الفساد
- 48 -	المطلب الثاني: تحسين أداء العاملين في المنظمة
- 48 -	الفرع الأول: تجارب حوكمة المؤسسة
- 50 -	الفرع الثاني: الدوافع المفسرة لوجود علاقة بين حوكمة المؤسسات وأداء المؤسسة
- 51 -	الفرع الثالث : تقييم نظام الحوكمة في الجزائر
- 53 -	خلاصة الفصل :
- 55 -	خاتمة
- 58 -	قائمة المراجع
- 63 -	الفهرس
- 66 -	الملخص

ملخص

ملخص :

يتناول هذا البحث موضوع حوكمة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمنظمة، حيث يبرز أهمية الحوكمة كآلية حديثة لتحسين التسيير داخل المؤسسات. وتقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ أهمها الشفافية والمساءلة والعدالة، مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء والحد من الفساد. كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة بشكل فعال يؤدي إلى رفع جودة الخدمات وتحسين اتخاذ القرار داخل المنظمة. وتبين وجود علاقة وثيقة بين مستوى تطبيق الحوكمة ودرجة الأداء العام. غير أن فعالية الحوكمة تبقى مرتبطة بمدى الالتزام بتطبيقها الفعلي داخل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية : حوكمة المؤسسة، الأداء العام، الشفافية، المساءلة، الفساد، المنظمة العامة

Abstract :

This research addresses corporate governance and its impact on organizational performance, highlighting governance as a modern mechanism for improving institutional management. Governance is based on key principles such as transparency, accountability, and fairness, which contribute to enhancing performance efficiency and reducing corruption. The study found that effective implementation of governance improves service quality and decision-making within organizations. A strong relationship exists between the level of governance application and overall performance. However, its effectiveness depends on the actual implementation within institutions

Keywords: Corporate governance, organizational performance, transparency, accountability, corruption, public organization.

Résumé:

Cette recherche traite de la gouvernance des institutions et de son impact sur la performance globale de l'organisation, en soulignant la gouvernance comme un mécanisme moderne d'amélioration de la gestion institutionnelle. Elle repose sur des principes essentiels tels que la transparence, la responsabilité et l'équité, contribuant à l'amélioration de l'efficacité et à la réduction de la corruption. L'étude montre que la mise en œuvre effective de la gouvernance améliore la qualité des services et la prise de décision. Il existe une relation étroite entre le niveau d'application de la gouvernance et la performance globale. Toutefois, son efficacité dépend de son application réelle au sein des institutions.

Mots-clés : gouvernance institutionnelle, performance organisationnelle, transparence, responsabilité, corruption, organisation publique.