صدى العلوم

متخصصة بالبحوث العلمية المحكمة

ترخيص رقم 2022/244

مجلة فصليّة مؤقّتًا، متخصّصة بالآداب والعلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة

الرقم التسلسلي المعياري الدولي لتعريف المطبوعات: ISSN 2959-9423

السنة الثانية 20

تشرين الأول 24

العدد 6

- مفاعيل القرار (1701) وأثره في ترسيم حدود لبنان البرّيّة الجنوبية / حسن علي بشروش
- الأساس القانوني الدولي لجريمة تجنيد الأطفال / جالا الخير
- قواعد صيانة المال العام نتيجة خطأ موظّفي الإدارة (التّضمين) / أبرار جاسم محمّد
- الحوكمة الإلكترونيّة وأثرها في الإصلاح الإداريّ / أسعد قاسم مجيد
- مفاهيم الثقافة والهويّة والأجيال في المهجر / حسام علي نعيم
- الضّمانات اللاحقة على فرض العقوبة الانضباطيّة / أحمد باسم مجيد
- السُنن الإلهيّة وأهميتها في استشراف المستقبل / زينب محمد فهدا

المحتويات

11	افتتاحية العدد	رئيس التحرير
15	مفاعيل القرار (1701) وأثره في ترسيم حدود لبنان البرّيّة الجنوبية	حسن علي بشروش
42	الأساس القانوني الدولي لجريمة تجنيد الأطفال	جالا الخير
69	قواعد صيانة المال العام نتيجة خطأ موظّفي الإدارة (التّضمين)	أبرار جاسم محمّد
87	الحوكمة الإلكترونيّة وأثرها في الإصلاح الإداريّ	أسعد قاسم مجيد
113	الخروقات الإسرائيليّة لحدود لبنان الجنوبيّة والتّحفّظات اللّبنانيّة عليها	حسن علي بشروش
145	مفاهيم الثقافة والهويّة والأجيال في المهجر	حسام علي نعيم
170	الضّمانات اللاحقة على فرض العقوبة الانضباطيّة	أحمد باسم مجيد
190	السُّنن الإلهيّة وأهميتها في استشراف المستقبل	زينب محمد فهدا
209	الشيخ محمد فاروق نجا سيرته، منهجه، وآثاره العِلمية	عبدالله سمير دنون
227	أركان جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلّحة	جالا الخير
260	مقوّمات الإصلاح الإداريّ في العراق	أسعد قاسم مجيد
294	الطّبيعة القانونيّة للمال العام	أبرار جاسم محمّد
313	المركز القانونيّ للموظّف العام وعلاقته بالإدارة	أحمد باسم مجيد

الحوكمة الإلكترونيّة
وأثرها في الإصلاح الإداريّ

E-governance and its Impact on Administrative reform

أسعد قاسم مجيد Asaad Qasim Majeed [1]

إشراف الأستاذ الدّكتور عبّاس نصر الله[2]

الملخّص

يُعدّ مفهوم الحوكمة من الموضوعات المعاصرة التي تحظى باهتمام كبير من الباحثين نظرًا إلى دورها في إنشاء أطر تنظيميّة فعّالة داخل مؤسّسات الدّولة والمنظّمات المختلفة. ويتحقّق ذلك من خلال ارتباطها بآليّات الإصلاح الإداريّ وإجراءاته، والتي تضطلع بدور حيويّ في نظام الحوكمة من خلال ضمان الالتزام بمعايير العمل، وتوجيه الأعمال الإداريّة نحو التّطوير المستمرّ.

للإحاطة بهذا الموضوع، يُقسَم هذا المبحث قسمَيْن: يتناول المطلب الأوّل مفهوم الحوكمة وخصائصها، في حين يتطرّق المطلب الثّاني إلى مبادئها في محاولة لتبيين آليّات تطبيق الحوكمة وأهدافها.

الكلمات المفتاحيّة: الحوكمة الإلكترونيّة، الإصلاح الإداريّ، الفساد الإداري، الفساد المالي.

Abstract

The concept of governance is a contemporary topic that receives great attention from researchers due to its role in establishing effective regulatory frameworks within state institutions and various or-

(1) طالب دكتوراه في الجامعة الإسلاميّة – لبنان

(2) أستاذ محاضر في الجامعة الإسلاميّة – لبنان.

ganizations. This is achieved through its association with administrative reform mechanisms and procedures, which play a vital role in the governance system by ensuring compliance with work standards and directing administrative work towards continuous development.

To cover this topic, this section is divided into two parts: The first section deals with the concept of governance and its characteristics, while the second section addresses its principles in an attempt to clarify the mechanisms for implementing governance and its objectives.

Key words: E-governance, Administrative reform, Administrative corruption, Financial corruption

المقدّمة

يمكن القول إنّ الحوكمة صارت، بحكم الضّرورة، مطلب حياة وأساس وجود المشروعات واستمرارها. إذ بات واضحًا أنّ أسلوب ممارسة الحَوْكمة يحدّد بدرجة كبيرة مصير الشّركات والمؤسّسات ما ينعكس على الاستثمار؛ بل إنّه يحدّد، أيضًا، مصير الاقتصادات القوميّة في مثل عصر العولمة وآليّات الأسواق المفتوحة. في ظلّ انتشار الفساد الماليّ والإداريّ والأخلاقيّ، تأتي الحاجة إلى تطبيق المفاهيم والضّوابط والميادين الخاصّة بالحوكمة المؤسّسيّة والمجتمعيّة، بما تتضمّنه من الشّفافية والإفصاح، في الوقت المناسب، والرّقابة والمساءلة في جميع مناحي الحياة عمومًا، وفي الشّركات والمؤسّسات ومنظّمات الأعمال خصوصًا؛ وذلك من أجل نفع برامج الإصلاح والإسراع بخطى التّقدّم والنّموّ الاقتصاديّ والاجتماعيّ.

الإشكاليّة والمنهج

هذا الموضوع يشكّل بحدّ ذاته إشكاليّة ومعضلة كبيرة أمام أي دولة تعمل بجديّة في سبيل تطوّرها وتنمية مؤسساتها وتحقيق الرفاهيّة لشعبها؛ لذلك السّؤال الأبرز يكمن في: كيف يمكن للآليّة الإلكترونيّة؛ مهما تقدّمت تقنياتها، الإسهام في حوكمة الإصلاح الإداري في مؤسسات الدّولة؟

لمعالجة هذه الإشكاليّة؛ يعتمد البحث المنهج التّحليليّ؛ حيث يأخذ بالأبعاد الاجتماعيّة والإداريّة والاقتصاديّة في الحسبان، مع تحديث أداء الجهاز الإداريّ للدّولة

وتعزيزه، لتحسين أداء وظيفته الأساسيّة المتمثّلة في تحقيق أهداف التّنمية المستدامة، والنّهضة التّنمويّة المنشودة.

أوّلًا. أثر الحوكمة الإلكترونيّة في الإصلاح الإداريّ

يعني مفهوم حوكمة المؤسّسات والشّركات مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدّد العلاقة بين إدارة المؤسّسة من ناحية، والمموّلين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى. وهو يحدّد هيكل الحوكمة، الحقوق والمسؤوليّات القائمة في ما بين مختلف الأفراد المعنيّين بنشاط المؤسّسة، من قبيل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح. وهو يضطلع، أيضًا، بتأطير قواعد اتّخاذ الإجراءات المتعلّقة بشؤون المؤسّسة؛ ما يسهم في تطوير عمليّة التّنمية الاقتصادية والمجتمعيّة المستدامة التي يتوخّاها أي مجتمع في العالم. لقد حظي مفهوم الحوكمة باهتمام كبير من الباحثين والدّارسين في مجال الإدارة، ويُنظر إليه في نطاق واسع على أنّه فلسفة سائدة ومرغوبة في العصر الحاليّ، إذ تقدم حلًّا لمختلف التّحدّيات التي تواجهها الهيئات الإداريّة؛ خاصّة تلك الموجودة في القطاع العام. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطًا وثيقًا بمبادرات الإصلاح والتّطوير الإداريّ الرّامي إلى تعزيز كفاءة هذه المنظّمات وفعّاليّتها. وتنعكس هذه الجهود في الخصائص والسّمات العامّة المتعلّقة بتقديم الخدمات، وتلبية الاحتياجات الظّاهرة والكامنة للمستفيدين. كما حظيت مجموعة الخصائص التي يتألّف منها هذا المفهوم باهتمام كبير، نظرًا إلى ارتباطها المباشر بتحقيق الأهداف التّنظيميّة وضمان النّجاح الإداريّ، وخلق مشهد تنافسيّ دائم التّغيّر، وقد جرى تطوير العديد من نماذج الحوكمة التي صُمّمت لتناسب مجالات وأهداف محدّدة. لذلك؛ نسعى في هذا العنوان لتبيان المفهوم العام للحوكمة وخصائصها ومعالجة مستويات الحوكمة وماهيّة مبادئها.

أ. مفهوم وخصائص الحوكمة ومبادئها

الحوكمة هي مجموعة من القرارات والنّظم والقوانين الهادفة لتحقيق الجودة والتّميّز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والمحاولة لتحقيق خطط

المؤسّسة وأهدافها[1]. ويمكن وصف الحوكمة بالنّظام الذي يحكم عمليّات المؤسّسات من خلال تنفيذ القوانين والأنظمة والقرارات، أمّا هدفها الرّئيس فهو ضمان أداء عالي الجودة والتّميّز بفضل توظيف أساليب فعّالة لتحقيق أهداف المؤسّسة وخططها، مع إدارة العلاقات بين الأطراف المختلفة التي تؤثّر في الأداء. أضف إلى ذلك، أنّ الحكم الرّشيد، كما حدّده المجتمع العلميّ، ينطوي على وضع قوانين ولوائح شفّافة يجري إنفاذها. كما يؤكّد إشراك جميع أصحاب المصلحة في عمليّة صنع القرار، بدلًا من قصرها على مجموعة محدّدة داخل المؤسّسة.

كذلك ثمّة تعريفات عديدة للحوكمة وعلاقتها بالإصلاح الإداريّ، ومنها: «تُعدّ النّظام الذي يسيِّر ويرعى أعمال المؤسّسة والرّقابة عليها، ولها أهمّيّتها في تطوير البيئات التّنظيميّة (مؤسّسات الدّولة والشّركات المختلفة)، وذلك من خلال علاقتها بآليّات الإصلاح الإداريّ وإجراءاته الذي يُعدّ أحد العناصر المهمّة في نظام الحوكمة، ويسهم بدوره في ضبط العمل وتوجيه العمليّات نحو النّجاح والتطوّر المستمرّ، عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تقود إلى الشّفافيّة وتطبيق القانون»[2]. أضف إلى ذلك، تعريف آخر: «هي مجموعة من القوانين والضّوابط والأعراف والأنظمة والمبادئ الأخلاقيّة للرّقابة الماليّة وغير الماليّة على إدارة المؤسّسة، وذلك لحماية الأطراف ذات العلاقة من الفساد الإداريّ، وتعزيز الثّقة والمصداقيّة في المعلومات [المحتواة] داخل قوائم المؤسّسة المعلنة»[3]. ويعرّفها آخرون بـأنها «مجموع قواعد اللّعبة التي تُستخدم لإدارة المؤسّسة من الدّاخل، و[إشراف] مجلس الإدارة عليها لحماية المصالح والحقوق الماليّة للمساهمين»[4]. كما حشد برنامج الأمم المتّحدة الإنمائيّ عددًا من الخبراء الدّوليّين لبحث مضامين

(1) وائل الشّمري: **أثر الحوكمة الإداريّة على الأداء الوظيفيّ**، المجلة العربية للإدارة- كلّيّة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربيّة السّعوديّة، ص27.

(2) نازك حامد الهاشمي: **الحوكمة والإصلاح الإداريّ**، موقع **سودانايل** الإلكتروني، نشر في تاريخ 16/ 11/ 2016، شوهد في تاريخ 23/ 5/ 2024، على الرابط:
https://sudanile.com/%D8%A16/11/2026.

(3) محمد عبد الله المؤمني: **تقويم ضوابط تشكيل لجان التّدقيق وآليّات عملها في الشّركات الأردنيّة المساهمة لتعزيز الحاكميّة المؤسّسيّة، دراسة ميدانيّة، مجلّة جامعة دمشق للعلوم الاقتصاديّة والقانونيّة**، مجلّد 26، العدد الأوّل، 2010، ص 238.

(4) شاكر محمد العربي: **دور حوكمة المنظّمات في تفعيل الإبداع**، ملتقى وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ، جامعة سعد دحلب، البليدة، كلّيّة العلوم الاقتصاديّة وعلوم التّيسير، ص 4.

الحوكمة، وقد خلصوا إلى أنّ الحوكمة هي: «ممارسة السّلطات الاقتصاديّة والسّياسيّة والإداريّة لإدارة شؤون المجتمع على مستوياته كافّة، لذلك؛ الحوكمة تتكوّن من الآليّات والعمليّات والمؤسّسات التي من خلالها تستطيع أن تشكّل مصالحهم، فيمارسون حقوقهم القانونيّة ويؤدّون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم»[1]. لقد برز هذا المفهوم في سياقات اقتصاديّة واجتماعيّة وسياسيّة وثقافيّة، مستمدًّا التأثير من معطيات داخليّة ودوليّة. ومن بين الأسباب العديدة وراء تطوّرها، يمكن تحديد أهمّها بالآتي[2]:

- مسار العولمة وما تضمّنته من أمور تتعلّق في الأساس بعولمة القيم الدّيمقراطيّة وحقوق الإنسان.
- الدّور المتزايد للمنظّمات غير الحكوميّة على المستويَيْن الدّوليّ والوطنيّ.
- عولمة الآليّات والأفكار الاقتصاديّة وهو ما يُعزى إليه زيادة نشاط القطاع الخاصّ ودوره.
- الانتشار الواسع للتّحوّلات على المستوى العالميّ.
- ظاهرة الفساد العالميّ وشيوعها، إذ أدّت إلى ضرورة التّفكير في استحداث آليّات تجعل الأنظمة أكثر شفافيّة من أجل الحدّ من هذه الظّاهرة والقضاء عليها.

كما تتميّز الحوكمة بالسّمات الرّئيسة الآتية[3]:

السّلوك الأخلاقيّ؛ أي وجوب الالتزام السّلوكيّ بالأخلاقيّات ومبادئ السّلوك المهنيّ الصّحيح، وتحقيق التّوازن بين مصالح الأطراف المرتبطة بالوحدة والشّفافيّة عند تقديم المعلومات الماليّة.

تعزيز دور الخبراء وأصحاب المصالح من أجل الإشراف والرّقابة على أعمال الوحدة وتنظيمها.

---

(1) UNDP, Governance for Sustainable Human Development, 1997, p3.

(نقلًا عن: إسلام بدوي محمود الدّاعور: **مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيّدة في بلديات الضّفة الغربيّة**، رسالة ماجستير مقدّمة إلى جامعة الخليل كلّيّة الدّراسات العليا، فلسطين، 2008، ص 210).

(2) مدحت محمد محمود بو النّصر: **الحوكمة الرّشيدة، فنّ إدارة المؤسّسات عالية الجودة**، المجموعة العربيّة للتّدريب والنّشر، مصر، 2020، ص 42.

(3) سرين محمود حبيشي: **مفهوم الحوكمة ومتطلّبات تطبيقها على الجهاز الإداريّ**، **مجلّد الإدارة**، اتّحاد جمعيّات التّنمية الإداريّة، المجلّد 26، العدد 114، القاهرة، 2007، ص 301.

ولإدارة المخاطر بشكل فعّال، من الضّروريّ إعطاء الأوّلوية للجوانب الآتية:

- التّمسّك بالانضباط والالتزام بالمعايير الأخلاقيّة.
- الحفاظ على الشّفافيّة من خلال تصوير الأحداث والوقائع كافّة بدقّة.
- الحرّيّة؛ لا توجد عوامل أو متطلّبات خارجيّة تؤثّر في سير العمل.
- يُعدّ تقويم أداء الإدارة الإشرافيّة والتّنفيذيّة جانبًا أساسيًّا من المساءلة.
- داخل الوحدة الإداريّة، هناك مسؤوليّة مشتركة بين جميع الأطراف المعنيّة.
- دعم العدالة: ضمان احترام حقوق جميع المجموعات المشاركة في الوحدة.
- إدراكًا لأهمّيّة المسؤوليّة الاجتماعيّة، يُفترض النّظر إلى الوحدة أنّها مواطن جيّد.

في هذا الإطار، توصّلت منظّمات الأمم المتّحدة إلى الحاجة الضّروريّة إلى إيجاد نظام جديد لقياس الحوكمة العالميّة، يشمل سمات مميّزة متعدّدة، ومنها[1]:

1. المشاركة في صنع القرار

تشتمل عمليّة الحوكمة على ثلاث جهات فاعلة رئيسة: الدّولة، المجتمع المدنيّ، القطاع الخاص. وتؤدّي الدّولة واجباتها من خلال العمليّات التّشريعيّة والأنظمة القضائيّة والإجراءات الأمنيّة وتقديم الخدمات العامّة. وتضطلع القوّات المسلّحة، إلى جانب المجتمع المدنيّ، دورًا في حشد المواطنين للمشاركة في الحكم. ومن الممكن أن يسهم تعزيز المساءلة والشّفافيّة داخل النظام السّياسيّ، أيضًا، في تحسين الحكم. ويشمل ذلك صياغة السّياسات العامّة وحماية الحقوق، والتّوفيق بين المصالح وتوفير الخدمات الأساسيّة. أضف إلى ذلك، يسهم القطاع الخاصّ في إنتاج السّلع والخدمات وتوفيرها، فضلًا عن خلق فرص العمل، كما يدعو إلى إزالة الضّوابط التّقييديّة التي تعيق الإدارة الفعّالة. وتتجلّى نوعيّة المشاركة في الحكم عبر الاستقرار السّياسيّ، وغياب العنف والإرهاب، والقدرة الدّستوريّة للحكومة على الاحتفاظ بالسّلطة.

(1) محي محمد مسعد: **دور الشّفافيّة في مواجهة عولمة الفساد، مجلّة البحوث القانونيّة والاقتصاديّة**، كلّيّة الحقوق، جامعة المنوفيّة، المجلّد 12، العدد 24، المنوفيّة، 2004، ص 25-29.

2. المساواة والشّموليّة

من أجل خلق شعور بالشّموليّة وعدم التّهميش، تسعى الإدارة الفعّالة جاهدة عن طريق الحوكمة إلى ضمان شعور كلّ فرد بأنّه شريك له قيمته. وهذا يتطلّب توفير فرص متساوية لجميع فئات المجتمع لتعزيز رفاهيّتهم.

3. الإجماع الملائم للرّأي العام

يتطلّب هذا الإجماع تحقيق توافق واسع في الآراء حول المصالح المتنوّعة للمجتمع، ووضع استراتيجيّات للتّنمية المستدامة، مع استلزام تحديد هذه المصالح والتّوفيق في ما بينها، فضلًا عن وضع أهداف للتّنمية المستدامة.

4. استجابة الحكومة

يجب على المؤسّسات الدّستوريّة وضع إجراءات سريعة الاستجابة، وتنفيذها ضمن إطار زمنيّ محدّد من أجل تلبية مطالب الشّعب واحتياجاته، وخدمة جميع شركاء الحكم بشكل فعّال.

5. الفاعليّة وكفاءة الحكومة

إنّ الإدارة الفعّالة للموارد المجتمعيّة التي تشمل توفير السّلع والخدمات العامّة، والإدارة الاقتصاديّة، وحماية البيئة، هي جوهر الحوكمة. كما أنّ نوعيّة البيروقراطيّة، واستقلاليّة موظّفي الخدمة المدنيّة عن النّفوذ السّياسيّ، والقدرة التّنافسيّة للموظّفين العموميّين، ومساءلة الحكومة عن أفعالها، كلّها أمور مترابطة مع هذا المفهوم.

6. سيادة حكم القانون

من متطلّبات الحوكمة أن يكون هناك إطار قانونيّ وقضائيّ سليم يتمتّع بسلطة قضائيّة فعّالة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على السّلطة القضائيّة أن تعمل باستقلال، وأن تكافح الفساد الذي ينشأ عن سوء استخدام السّلطة العامّة لتحقيق منفعة شخصيّة.

7. الشّفافيّة

تستلزم الشّفافيّة، في سياق صنع القرار الجماعيّ، تأمينًا غير محدود للمعلومات ذات الصّلة وقابليّتها للفهم. ومن الأهمّيّة في مكان ما، أن تكون المعلومات المقدّمة دقيقة وشاملة. وعندما تعمل الحكومة بشفافيّة، تظهر التزامها بالانفتاح الذي يشكّل الأساس للمناقشات الدّيمقراطيّة المثمرة، ويتوافق ومبادئ الحكم الرّشيد.

8. المساءلة

إنّ الشّرعيّة والمساءلة عنصران حاسمان يجب أن تمتلكهما الحكومة؛ فهما لا تضمنان سلامة المؤسّسات الحكوميّة فحسب؛ بل تؤدّيان، أيضًا، دورًا حيويًّا في القطاع الخاصّ ومنظّمات المجتمع المدنيّ. وهما أمران مترابطان، إذ لا يمكن لأحدهما أن يوجد من دون الآخر. كما أنّ الشّفافيّة ضروريّة لازدهار المساءلة، وفي ظلّ غياب الأخيرة، تصبح الشّفافيّة بلا معنى. في هذا الصّدد، لا بدّ من إقامة علاقة متناغمة بين الجهات الحكوميّة ومنظّمات المجتمع المدنيّ وقطاع الأعمال للحفاظ على الاتّساق وتعزيز التّعاون..وكذلك؛ يعزّز تطبيق مبادئ الحوكمة من مصداقيّة البيانات الماليّة والمركز الماليّ للمؤسّسات؛ ما يفتح آفاقًا أوسع للأطراف الخارجيّة في التّعامل[1].

أ. أنواع الحوكمة ومبادئها ومستوياتها

هناك العديد من أنواع الحوكمة التي يمكن أن تطبّقها الشّركات؛ حيث إنّها تختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسّسة واختلاف أنشطتها، ومنها:

1. ميادين الحوكمة

للحوكمة أنواع ومستويات عديدة، يجب تبيين أهمّ مبادئها وعوامل نجاحها. ولها ميادين ثلاثة: حوكمة الدّولة وحوكمة الشّركات أو حوكمة القطاع الخاصّ، وحوكمة منظّمات المجتمع المدنيّ.

1) حوكمة الدّولة

عند تعزيز المناخ السّياسيّ والقانوني الملائم، تستطيع الحكومة تمكين القطاع الخاصّ من توليد الدّخل وفرص العمل للأفراد، في حين تشارك المجتمعات المدنيّة

(1) مازن خليفة: **الحوكمة في ظلّ العولمة**، المؤتمر العلمي الدّولي، جامعة الجنان، لبنان، 2019، ص 63.

بنشاط في الإعداد للتّفاعلات السّياسيّة والاجتماعيّة، بفِعل تعبئة مجموعات مختلفة للمشاركة في الأنشطة السّياسيّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة.

2) حوكمة القطاع الخاصّ

وفقًا لمنظّمة التّعاون الاقتصاديّ والتّنمية، إنّ حوكمة الشّركات تُعرف بشبكة من الاتّصالات بين المديرين التّنفيذيّين للشّركة ومجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. ويشمل مفهوم حوكمة الشّركات مجموعة من اللّوائح والمبادئ التّوجيهيّة التي تحكم التّفاعلات بين إدارة الشّركة والمساهمين والأطراف الأخرى المشاركة في العمليّات، مثل حاملي السّندات والعمّال والمورّدين والدّائنين والمستهلكين. كما يتضمّن الإشراف على العلاقات والأهداف بين أصحاب المصلحة المختلفين. بالإضافة إلى ذلك، تُعدّ إدارة الشّركة جنبًا إلى جنب، مع مختلف أصحاب المصلحة، مثل الموظّفين والعملاء والبنوك وحملة السّندات والمورّدين والمنظّمين والمجتمع، جزءًا من هذا الإطار. كما أنّ الغرض الرّئيس من حوكمة الشّركات هو ضمان ممارسات إدارة الأعمال الفعّالة والمسؤولة، مع الحفاظ على مبادئ الموضوعيّة والمساءلة والنّزاهة والامتثال للقوانين واللّوائح ذات الصّلة[1].

3) المجتمع المدنيّ

يُفهم المجتمع المدنيّ عمومًا أنّه مجموعة من المنظّمات المستقلّة والتّطوعيّة التي تعمل ضمن المجال العام، وتسدّ الفجوة بين الأسرة والدّولة، وذلك كلّه بهدف النّهوض بمصالح أعضائها مع دعم المبادئ الدّيمقراطيّة[2]. ويتكوّن المجتمع المدنيّ من مجموعات وأفراد منظّمين وغير منظّمين يشاركون في التّفاعلات الاجتماعيّة والسّياسيّة. ومن النّاحية الاقتصاديّة، تعمل ضمن إطار الأنظمة والقوانين الرّسميّة وغير الرّسميّة. وتشمل منظّمات المجتمع المدنيّ مجموعة من الجمعيّات التّطوعيّة التي تعمل بصفة أساس للتّنظيم المجتمعيّ، ومن ضمنها النّقابات العمّاليّة والمنظّمات غير الحكوميّة

(1) مدحت محمد محمود بو النّصر: **الحوكمة الرّشيدة**، مرجع سابق، ص 64.

(2) فريد باسيل شاذلي: **المجتمع المدني**، موقع **الحوار المتمدن** الإلكتروني، العدد 1351، نشر في تاريخ 18/ 10/ 2005، شوهد في تاريخ 23/ 6/ 2024، على الرابط:
https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=48214.

والمؤسّسات الدّينيّة والخيريّة والتّعاونيّات والجمعيّات المهنيّة ومنظّمات تنمية المجتمع[1]. لعلّ افتتان المجتمع الأكاديميّ بقطاع المجتمع المدنيّ تعزّز بفضل المساعي العلميّة التي بذلها «روبرت بوتام»- الباحث الأميركيّ الذي كرّس دراساته لإيطاليا- وتمحور عمله حول النّظريّة القائلة بأنّ فعّاليّة الحكم تتأثّر بشكل كبير بوجود قطاع مدنيّ قويّ[2].

2. مستويات الحوكمة

أمّا مستويات الحوكمة فهي على ثلاثة مستويات وهي الآتية[3]:

1) على المستوى العالميّ

يمتدّ مفهوم الحكم الرّشيد إلى ما هو أبعد من الإدارة الحكوميّة ليشمل مجموعة من القضايا. تُعرِّف لجنة الأمم المتّحدة المعنيّة بالحكم الرّشيد الحكمَ العالميَّ الرّشيد أنّه إدارة الشّؤون العالميّة، والطّريقة التي تؤثّر فيها على العلاقات، وعمليّة صنع القرار التي تشكّل المستقبل الجماعيّ. وتؤكّد التّقارير المتعلّقة بالحكم الرّشيد المستوى العالميّ لجهة أهمّيّة إعطاء الأولويّة للمجتمعات وإشراكها في المناقشات العالمية، بدلًا من الاعتماد فقط على السّلطات الحكوميّة رفيعة المستوى.

2) على المستوى الوطنيّ

يشمل الحكم الرّشيد مستويات مختلفة داخل المجتمع الواحد، بما في ذلك المستوى الوطنيّ أو مستوى الولاية أو المحافظة، أو المستوى الإقليميّ أو الضّواحي، أو المستوى البلديّ أو المحلّيّ. مع ذلك، تظلّ الحكومة هي الفاعل الرّئيس في ضمان الحكم الرّشيد، ولم تعد تتحمّل المسؤوليّة أو عبء الحوكمة فحسب؛ بل انتقلت إلى دور قياديّ ضمن إطار حوكمة متعدّد المراكز. وينطوي هذا التّحوّل على اعتماد نهج تشاركيّ وتشاوريّ في العمل، والابتعاد من الأساليب البيروقراطيّة ونحو المساءلة عن النّتائج. بالإضافة إلى

(1) محمد جبريل: **الولاء المدنّي مقابل الولاء العضويّ دراسة لحالة الحكم في فلسطين**، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع (بانوراما)، رام الله، 2005، ص 19-22.

(2) إسلام بدوي محمود الدّاعور: **مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيّدة في بلديّات الضّفّة الغربيّة**، مرجع سابق، ص23.

(3) مصباح بلقاسم: **الحكم الرّاشد ومكافحة الفساد كمطلبين للتّنمية المستدامة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر – كلّية العلوم الاقتصاديّة التّجارية وعلوم التّسيير، الجزائر، 2017، ص 21.

ذلك، تحوّل هدف الحكومة من الاعتماد فقط على القدرات الدّاخلية إلى تعزيز القدرة التّنافسيّة والإبداع.

3) على مستوى المؤسّسات

تشمل الحوكمة الرّشيدة على المستوى المؤسّسيّ الجهات الحكوميّة وغير الحكوميّة، بما في ذلك الشّركات المساهمة. عادة ما يجري الإشراف على هذه المؤسّسات، سواء أكانت مملوكة للقطاع الخاصّ أو العام، من قِبَل مجالس الإدارة؛ أي أنّ هذه الفئة تركّز على تنفيذ مبادئ الحوكمة داخل كلٍّ من الكيانات الحكوميّة وغير الحكوميّة، والتي تشرف عليها عادة مجالس الإدارة. في هذا المجال، هناك العديد من المنظّمات التي تندرج تحت هياكل ملكيّة مختلفة، بعضها مملوك لدى القطاع الخاصّ، في حين أنّ بعضها الآخر مملوك لدى القطاع العام، بما في ذلك المستشفيات والمدارس والوكالات الحكوميّة.

3. عوامل الحوكمة

أمّا عن أهمّ عوامل نجاح الحوكمة، فتتحدّد بالآتي:

- إيجاد قِيَم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعًا للحوكمة.
- العمل على إيجاد التّوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة من القِيَم الأساسيّة لعمل المؤسّسة، وقبول جميع العاملين بهذه القِيَم.
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسّسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسّسات.
- استخدام المصادر والإفادة منها.
- الميل إلى الاتّجاه الاستراتيجيّ.
- قياس الاتّجاه الاستراتيجيّ وتقويمه بصفة دوريّة للمؤسّسة، واتّباع الإجراءات التي تضمن استمرار التّقدّم والتّخطيط واتّساقها مع الأهداف.
- ضمان أنّ المطالب المعقولة من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات تلقى قبولًا، وأنّها مفهومة وحقيقيّة.
- تمكين الفاعلين الأساسيّين من الإبداع والتّعبير عن إمكاناتهم الإنسانيّة.

- تدعيم الثّقة والاحترام.
- التّمكين والتّسهيل والتنظيم أكثر من التّحكّم.
- الاستدامة.
- القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع.
- القدرة على التّعامل مع القضايا المعاصرة.

تكمن أهمّيّة الحوكمة في قدرتها على تحقيق أهداف مختلفة تشمل الانضباط الإداريّ والماليّ والسّلوكيّ. وهو بمنزلة النّهج الأمثل لضمان الرّقابة والمساءلة، والحدّ بفعّاليّة من الأخطاء ومخاطر الفساد، ومنع الأزمات من خلال إنشاء أنظمة قويّة للتّقويم والاتّصالات. فضلًا عن ذلك، تضطلع الحوكمة بدور محوريّ في جذب الاستثمارات الأجنبيّة والمحلّيّة[1]، كما أنّها تسهم في استقرار رأس المال، وتعزيز المشاركة الجماعيّة في جميع القطاعات والمنظّمات، ولا يقتصر ذلك على الدّوائر الحكوميّة فقط؛ بل يمتدّ الفشل في الإدارة إلى ما هو أبعد منها، ليشمل المنظّمات العامّة والكيانات التي يحرّكها الرّبح والمنظّمات غير الربّحيّة أيضًا. زد على ذلك، تسهّل الحوكمة الإداريّة توزيع المهام وتعزّز التّكامل في العلاقات بين الجهة وبيئتها، ما يضمن في نهاية المطاف تحقيق الأهداف التّنظيميّة[2].

4. مبادئ الحوكمة

للحوكمة مفهوم حديث له عدّة مبادئ يمكن تحديدها بالآتي[3]:

- **حوكمة التّغيير**: يؤكّد المبدأ الأوّليّ على التّمييز بين إدارة مبادرات التّغيير (المشاريع والبرامج) وإدارة العمليّات التّجاريّة العاديّة. ولضمان نجاح التّغيير،

(1) أسوان حمزة عبد الله: **حوكمة الجامعات بين النّظريّة والتّطبيق في ضوء الاتّجاهات الإداريّة المعاصرة- دراسة تحليليّة، مجلّة التّواصل**، جامعة عدن، نيابة الدّراسات العليا والبحث العلميّ، العدد43، 2012، اليمن، ص 241- 286.

(2) نجوى الفواز: **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرّشيدة في جامعات منطقة مكّة المكرّمة من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة: تصوّر مقترح**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، مقدّمة إلى جامعة أم القرى كلّيّة التّربية، السّعوديّة، 2015.

(3) سعد عدره: **الحوكمة وما أدراكَ ما الحوكمة، مجلّة شروع**، معهد إدارة المشاريع، السّعودية، العدد2، 2022.

تحتاج المشاريع والبرامج إلى هيكل إداريّ فريد خاصّ بها، إذ إنّ الهيكل التّنظيميّ الحاليّ ليس الأمثل لدعم التّغيير وتسهيله. ومن خلال الالتزام بهذا المبدأ، يصبح اتّخاذ القرار أكثر كفاءة وتأثيرًا، وعلى العكس من ذلك، إذا جرى اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالمشاريع والبرامج ضمن حدود العمليّات القائمة، فإنّ ذلك يتطلّب وقتًا وجهدًا إضافيّين، ما يؤدّي غالبًا إلى تعارض أهداف التّغيير في مقابل أهداف العمليّات القائمة. بالنّتيجة، يعيق هذا الصّراع نجاح المشاريع، ويقوّض الهدف العام المتمثّل في الحفاظ على سير العمل المعتاد.

- **تحديد جهة واحدة للمساءلة:** يؤكّد المبدأ الثّاني أهمّيّة إنشاء هيئة واحدة للمساءلة عن كلّ مشروع أو برنامج، وتعزيز الوضوح في عمليّة صنع القرار وتمكين القائد المعيّن، إذ يمنع هذا النّهج حدوث ارتباك داخل الفريق؛ لأنّ وجود عدّة قادة في المؤسّسة نفسها، مع المسؤوليّات ذاتها، قد يؤدّي إلى توجيه أصابع الاتّهام إلى بعضهم البعض وحدوث الفوضى؛ ما يجعل من الصّعب تحديد من يجب الاتّصال به للحصول على تقارير الأداء، وتصعيد المشكلات وإدارة المخاطر وطلبات الدّعم.
- **مسؤوليّة المشروع أو البرنامج تُحدَّد تبعًا لجهة المساءلة عن نتائج الأعمال (المنفعة المرجوّة):** تُحدّد مسؤوليّة المشروع أو البرنامج بناءً على الكيان المسؤول عن تحقيق نتائج العمل المطلوبة، إذ إنّ الفرد المنوط به تقديم الفوائد المرجوّة وتحقيق أهداف المنظّمة وغاياتها هو، أيضًا، الشّخص المسؤول عن المشروع أو البرنامج الذي يُسهّل تحقيق نتائج الأعمال هذه. ونتيجة لذلك، إنّ نجاح المشروع يتوقّف على القدرة في الحصول على نتائج الأعمال المرجوّة.
- **تأسيس مجلس الحوكمة:** أمّا إنشاء مجلس إدارة فهو المبدأ الرّابع، وهو يهدف إلى تقديم الدّعم للفرد المسؤول عن المشروع أو البرنامج. ومن الضّروريّ اختيار الأفراد المناسبين بعناية، للعمل في مجلس الإدارة، إذ يتولّون دورًا حاسمًا في دعم قيادة المشروع. وينبغي إدراج أصحاب المصلحة الأساسيّين الذين لهم تأثير كبير في المبادرة، بصفة أعضاء في مجموعة صنع القرار داخل مجلس الإدارة. ومن ناحية أخرى، ينبغي عدّ أصحاب المصلحة الثّانويّين أو الذين لا يشاركون مباشرة في

عمليّة صنع القرار الأساسيّة، مؤثّرين في القرار وليسوا أعضاء في مجموعة صنع القرار.

- **فصل اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالمشروع والبرنامج عن إشراك أصحاب المصلحة**[1]: للحفاظ على الكفاءة والفعّاليّة في عمليّة صنع القرار، بات ضروريًّا التّمييز بوضوح بين عمليّة صنع القرار الخاصّة بالمشروع والبرنامج وإشراك أصحاب المصلحة؛ ما يضمن عدم إرباك مجالس صنع القرار بسبب أصحاب المصلحة، وقد يؤدّي إلى تأخير الفعّاليّة وانخفاضها. بالإضافة إلى ذلك، تُنفّذ آليّات منفصلة لدعم أصحاب المصلحة المؤثّرين الذين لا يشاركون مباشرة في العمليّة.
- **المواءمة بين الاستثمارات والأهداف الاستراتيجيّة**: لتحقيق أقصى قيمة من الاستثمارات في التّغيير المؤسّسيّ، من الضّروري للمنظّمة مواءمة المشاريع والبرامج مع الأهداف الاستراتيجيّة، ويتطلّب ذلك فهمًا شاملًا للمسؤوليّات والأدوار في تحقيق المواءمة، وهو أمر بالغ الأهمّيّة.
- **حفظ دراسة الجدوى وصيانتها وتحديثها وقضيّة الأعمال**: يؤكّد المبدأ السّابع على أهمّيّة الحفاظ على حال العمل وتحديثها باستمرار، والتي تعمل بمنزلة وثيقة الحوكمة الأساسيّة لتقويم آثار تغييرات المشروع أو البرنامج في جميع مراحل التّنفيذ.
- **من أجل اتّخاذ القرارات الصّحيحة والفعّالة للمحافظ**: لا بدّ من وضع التّرتيبات الصّحيحة لحوكمة المحافظة، ما يستوجب وضع ترتيبات مناسبة لإدارتها بقيادة أفراد أكفّاء.
- **ضرورة إنشاء نظام موحّد لاتّخاذ القرار يمكن الاعتماد عليه**: ينبغي لإطار الحوكمة الجيّد أن يعزز الشّفافيّة والتّفاهم عبر التّحديد الواضح للأفراد المسؤولين عن اتّخاذ القرارات ووضع الأساس المنطقيّ خلفها، ما يضمن إعلام الجميع. ويجري اتّخاذ القرارات التي لديها القدرة على التّأثير في دراسة الجدوى من قِبَل المسؤولين

(1) أشرف الطراونة: **الحوكمة في كلمات**، موقع **LinkedIn** الإلكتروني، نشر في تاريخ 2/ 2/ 2024، شوهد في تاريخ 28/ 6/ 2024، على الرّابط:
https://ae.linkedin.com/?trk=article-ssr-frontend-pulse_nav-header-logo.

عن المشاريع، والمسؤولين رفيعي المستوى، مع تحديد مستوى الأهمّيّة من خلال التّفاوتات المحدّدة مسبقًا، والتي تحدّد مستوى المخاطر المقبول للمؤسّسة.

- **أهمّيّة اتّخاذ القرارات المبنيّة على الأدلّة:** ترتبط جودة القرار ارتباطًا مباشرًا بجودة المعلومات المستخدمة في اتّخاذه، لذلك؛ مهمٌّ جدًّا أن تُبنى القرارات على الأدلّة المُتاحة الأشدّ موثوقيّة وواقعيّة، بدلًا من الاعتماد على الآراء الشّخصيّة. بالنّتيجة، يؤدّي ذلك إلى ضمان الشّفافيّة والمساءلة، إذ يمكن تسويغ القرارات بأدلّة ملموسة. فضلًا عن ذلك، هذا النّهج يعزّز تقويم الأداء ويتيح إظهار فعّاليّة القرارات السّابقة.

ثانيًا. أهداف الحوكمة وأهمّيّتها بالنّسبة إلى الإصلاح الإداريّ

تتعدّد الأهداف التي تسعى إليها الحوكمة، في مقدّمتها أن تنصبّ جهود الإدارة للحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين، والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل. لكن هناك أهداف أخرى، يمكن أن نستعرضها في ما يلي:

أ. أهداف الحوكمة

تعمل الحوكمة على سيادة قِيَم العدالة والسّلوك القويم في معاملات الإدارة وأعمالها، لينعكس ذلك بدوره على المجتمع وأفراده، ومن خلال دمج الكيانات الحكوميّة وهيئات المجتمع المدنيّ، يصبح الهدف حماية الأفراد بفضل مراعاة مخاوف جميع الأطراف المعنيّة، والحدّ من إساءة استخدام السّلطة لتحقيق مكاسب شخصيّة. ويمكن تلخيص أهداف الحوكمة بعدّة أهداف وهي:

- تهدف الإدارة إلى تعزيز الشّفافيّة والعدالة والمساواة في جميع معاملاتها وعمليّاتها، بفِعل تطبيق معايير الحوكمة وقواعدها، بالنّتيجة مكافحة الفساد الماليّ والإداريّ.
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة في المنظّمات.
- توزيع الأدوار والمسؤوليّات عبر هياكل تنظيميّة مُحكّمة[1].

(1) لا اسم: **ما هي الحوكمة وما هي أهدافها وكيف يمكن تطبيقها؟** موقع بكة الإلكترونّي، لا ت. شوهد في تاريخ 19/ 9/ 2024، على الرّابط:
https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights/%D9.

- تطبيق معايير الحوكمة يؤدّي دورًا حاسمًا في بناء الثّقة في المؤسّسات.
- تضمن إدارة الاتّصالات والانتماءات بين الكيانات المرتبطة بالمنظّمة بشكل مناسب، التّوازن العادل، إذ لا توجد مصلحة معيّنة لها الأسبقيّة على غيرها.
- العمل على تعزيز الاستثمارات المحلّيّة والدّولية وجذبها، لتعزيز عنصر الثّقة والمصداقيّة، والذي قد يؤدّي إلى إرساء قواعد الحوكمة في ما يخصّ القدرة التّنافسيّة.
- مكافحة الفساد الماليّ والإداريّ بمظاهره كافّة.
- الحفاظ على الأموال والحقوق بتأمين الشّفافيّة في ما يتعلّق بالعمليّات.

في هذا الإطار، تتولّى الحال الماليّة للإدارة دورًا حاسمًا في عمليّة صنع القرار، فيجب أن تلتزم الإدارة بمعايير الحوكمة من أجل تحقيق نتائج مرضية لمراكزها الماليّة. وتهدف المنظّمة إلى تعزيز أدائها العام بتثبيت مكانتها الماليّة وإحراز تقدّم في جميع مجالات العمليّات. ويستلزم ذلك ضمان الدّقّة والموثوقيّة في قنوات الاتّصال، لحماية سلامة أنظمة الرّقابة الدّاخلية والخارجيّة، مع الالتزام باللّوائح القانونيّة[1]. كما ازدادت أهمّيّة الحوكمة بسبب الاتّجاه العالميّ للعديد من الدّول التي تنتقل نحو الاقتصادات الرّأسماليّة؛ فتتولّى الشّركات الخاصّة دورًا حاسمًا في تحقيق معدّلات نموّ اقتصاديّ عالية وثابتة.

هذا؛ ويستند السّعي إلى تحقيق التّنمية الاقتصاديّة ورفاهيّة المجتمعات إلى الحكم الرّشيد الذي يشمل قِيَمًا، مثل الدّيمقراطيّة والعدالة وتكافؤ الفرص والشّفافيّة؛ فالتّمسّك بهذه المبادئ يضمن النّزاهة ويعزّز سيادة القانون، ويرسم الحدود بين المصالح الخاصّة والعامّة بوضوح، ما يؤدّي إلى منع أيّ إساءة في استخدام السّلطة أو النّفوذ. وتؤكّد العديد من التّقارير الدّولية، فضلًا عن الإجماع بين الكتّاب والمفكّرين، أنّ الحوكمة أداة أساسيّة لتحسين نوعيّة الحياة ورفع مستوى معيشة الأفراد في الدّول النّامية. وتبرز أهمّيّة الحوكمة من نواحي مختلفة، وأهمّها الآتية[2]:

(1) عبد المجيد الصّلاحين: **الحوكمة في المؤسّسات الماليّة والإسلاميّة**، ورقة مقدّمة لمؤتمر الخدمات الماليّة الإسلاميّة، 2003، طرابلس، ص 9.

(2) حاكم محسن محمد: **ضوابط وآليّات الحوكمة في المؤسّسات الجامعيّة**، المؤتمر العربي الثّاني عن الجامعات العربيّة، المنظّمة العربيّة للتّنمية الإداريّة، المغرب، 2008.

- **من النّاحية الإداريّة**: تتمتّع الحوكمة بأهمّيّة كبيرة عند النّظر إليها من وجهة نظر إداريّة؛ لأنّها تعمل على تعزيز القدرة التّنافسيّة للمنظّمة وضمان نزاهتها لجهة السّلامة العلميّة، مع منع أيّ حالات من الفساد الإداريّ أو الماليّ.
- **من ناحية المجتمع**: يُنظر إلى الحوكمة على أنّها وسيلة للسّيطرة والرّقابة، وتطبيق التّشريعات القانونيّة والضّوابط الحاكمة يضمن التّنفيذ السّليم للقوانين، ما يؤدّي إلى الإدارة الفعّالة وحماية حقوق النّاس؛ وهذا بدوره يعزّز الرّضا داخل المجتمع عن أداء المنظّمة.
- **بالنّسبة إلى الموظّفين**: تؤدّي الحوكمة دورًا حاسمًا في حماية حقوقهم ومصالحهم، من دون أيّ تحيّز أو تمييز. فينظر الموظّفون إلى الإدارة كونها الكيان المسؤول عن الدّفاع عن حقوقهم ورفاهيّتهم.

أضف إلى ذلك، يقدّم مفهوم الحوكمة العديد من المزايا التي يمكن إجمالها على النّحو التّالي[1]:

- ينشئ آليّات تسهّل الخطاب العام في ما يتعلّق بعواقب السّياسات الحكوميّة، ما يفضي إلى التّخفيف من استمرار الأساليب المعيبة والمضلّلة.
- تضمن الحوكمة خضوع السّاسة والموظّفين للمساءلة أمام عامّة النّاس، بالنّتيجة، تعزيز التّنفيذ الفعال للسّياسات الاقتصاديّة التي تدفع النّموّ.
- إنّ المشاركة في عمليّة صنع القرار ضمانة قويّة ضدّ تنفيذ السّياسات الفاسدة.
- للحوكمة دور مهمّ في تعزيز التّقدّم المجتمعيّ، ما يجعلها جانبًا أساسيًّا من التّنمية البشريّة.
- يوفّر منصة للأفراد، سواء مواطنين أم متلقّين للخدمات الحكوميّة، للتّعبير عن تفضيلاتهم والمشاركة في الحوار، ومحاسبة الحكومات عن تحقيق مصالحهم الفضلى.
- تعمل المنظّمة بنشاط على إنشاء آليّة شفافّة للمراقبة والتّقويم، بهدف ضمان الالتزام بالقوانين وتصحيح أيّ أوجه قصور.

(1) مدحت محمد محمود بو النّصر: **الحوكمة الرّشيدة**، مرجع سابق، ص51.

- من خلال الحكم الفعّال، يجري تمكين الأفراد من تنمية الشّعور بالمسؤوليّة الاجتماعيّة.
- تسعى إلى نشر الدّيمقراطيّة على المستوى الشّعبي.
- يعزّز مستوى أكبر من الثّقة بين الحكومة ومواطنيها.

كما أنّ تحقيق الحوكمة الجيّدة يتوقّف على إنجاز ثلاثة أمور، وتحقيقها أمر بالغ الأهمّيّة من أجل إقامة الحكم الرّشيد[1]:

- التّأكّد من تطبيق القانون بالتّساوي على جميع الأفراد وتنفيذه بشكل فعّال.
- خلق الفرص لكلّ شخص لتحقيق أقصى إمكاناته.
- تعزيز الكفاءة والإنتاجيّة وتجنّب الهدر غير الضّروريّ.

في العراق ولبنان، مثلًا، فقد أدّى عدم كفاية تنفيذ الإدارة المؤسّسيّة وضعف تطبيق الحوكمة إلى تفاقم الفساد الإداريّ والمالي. وقد أسهم ضعف ممارسات السّلطة لجهة الرّقابة والمساءلة، فضلًا عن غياب عمليّات الشّفافيّة والنّزاهة، في ظهور الممارسات السّلبيّة وظهور الأزمات المتعدّدة. وبالرغم من محاولات السّلطة العراقيّة لتقديم صورة إيجابيّة، إلّا أنّ الواقع سرعان ما كشف عن انتهاكات القوانين والأعراف الدّوليّة في مختلف الجوانب الاقتصاديّة والماليّة والإداريّة. ونتيجة لذلك، حدثت المزيد من الأزمات والانهيارات، ويسلّط هذا الوضع الضّوء على غياب الحوكمة المؤسّسيّة في تعزيز التّنمية الإداريّة والاقتصاديّة، فضلًا عن عدم وجود ثقافة التّنمية المستدامة. وقد أدّت قضايا، مثل انتشار الفساد وسوء إدارة الأموال وغياب الخطط الاستراتيجيّة لتحسين حال البلاد، إلى عرقلة التّقدّم[2]. يتبع ذلك غياب الالتزام الأخلاقيّ الحقيقيّ بتنفيذ إجراءات حقيقيّة وشاملة لإنقاذ العراق من السّقوط. فأدّى ذلك، إلى جانب هذه العوامل كلّها، إلى تراجع ثقة الجمهور بالحكومة وقادتها في المجالات السّياسيّة والتّشريعية والتّنفيذيّة. ومن هنا، بات ضروريًّا بناء استراتيجيّات جديدة تحفظ حقوق

(1) عمر محمد رحّال وآخرون: **مدخل إلى مفهوم الحكم الصّالح في فلسطين، الحكم المحلّيّ نموذجًا**، مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان، فلسطين، 2004، ص 29.

(2) لا اسم: **العراق: البلد الذي تنهشه مخالب القوى**، موقع **الجزيرة نت** الإلكتروني، شوهد في تاريخ 22/ 6/ 2024، على الرّابط:
https://www.aljazeera.net/politics/longform/2024/6/10.

المواطنين والأجيال القادمة في موارد العراق ولبنان، من خلال تطبيق الحوكمة التي تضمن تحقيق الكفاءة والفعّاليّة والتّميّز والانتصار في القيام بمسؤوليّاته، والانخراط في مختلف الأنشطة وتحقيق الإصلاح الإداريّ.

ب. أهمّيّة الحوكمة بالنّسبة إلى الإصلاح الإداريّ

إنّ دور الحوكمة في الإصلاح الإداريّ يُعدّ جانبًا مؤثّرًا جدًّا، إذ تؤدّي الحوكمة دورًا مهمًّا في السّعي نحو الإصلاح الإداريّ الأمثل، فتهدف إلى تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء الإنتاجيّ. وتتمثّل إحدى الطّرائق التي تحقّق بها الحوكمة ذلك، في تنفيذ الأنظمة التي تقلّل من حالات الاحتيال وتضارب المصالح والسّلوكيّات غير المقبولة. ولتحقيق ذلك، يجري تنفيذ التّدابير الآتية:

- تحقيق الشّفافيّة والعدالة، ومنح حقّ مساءلة إدارات المؤسّسات والجهات المعنيّة.
- منح سلطة تقويم أداء الشّركة للأفراد خارج الإدارة أو مجالس الإدارة، من أجل ضمان الرّقابة الفعّالة والشّفافيّة في محاسبة الشّركات.
- تأمين الحماية اللّازمة للملكيّة العامّة للأفراد والشّركات، والتي لا تراعي مصالح المتعاملين مع الشّركات فحسب؛ بل تعزّز زيادة المشاركة المجتمعيّة فيها.

كما ذكرنا سابقًا، تضطلع الحوكمة بدور مهمّ في تحقيق الإصلاح الإداريّ الأمثل، لا سيّما في الجوانب الأتية:

1. الجانب الاقتصاديّ والاجتماعيّ

في هذا الإطار، هناك فرصة للمضيّ قدمًا في المراحل المقبلة من جهود الحكم الرّامية إلى تحقيق الإصلاح الإداريّ. ويكمن تركيز حوكمة الشّركات في تعزيز تنفيذ الأنظمة الفعّالة التي تدفع التّقدّم الاقتصاديّ وتزيل التّهديد الذي يلوح في الأفق من الأزمات الماليّة، من خلال إنشاء معايير أداء معزّزة في مجال الإنتاج. ويؤدّي تحصين الأساسيّات الاقتصاديّة التي تحكم عمليّات السّوق وتسليط الضّوء على حالات التّلاعب بالأسعار، إلى معالجة القضايا اللّاحقة المتمثلة في سوء السّلوك الإداريّ والماليّ. كما ينصبّ التّركيز على تعزيز الثّقة بين الجمهور والأفراد عبر دعم الأسواق وتحقيق استقرار الأسعار،

وهذا أمر بالغ الأهمّيّة لكسب ثقة الشّركات ذات الصّلة، وضمان دورها في الاقتصاد. ومن المهمّ تأكيد أهمّيّة الحوكمة، كما اعترفت بها منظّمة التّعاون الاقتصاديّ والتّنمية، في تعزيز ثقة المستثمرين ودفع النّموّ الاقتصاديّ.

2. الدّور المحاسبيّ والرّقابيّ

تحديدًا، في هذا السّياق، تتولّى وظائف المحاسبة والإشراف دورًا حاسمًا في تعزيز الحوكمة بفضل ضمان المساءلة والرّقابة، وبالنّتيجة، الإسهام في استقرار الإصلاحات الإداريّة. كما يمكن القول إنّ المراقبة والإشراف من شأنهما تصحيح السّجلّات الماليّة للشّركة والتّأكّد من أنّ الإصلاح الإداريّ يسير في الاتّجاه الصّحيح. فاستقلاليّة مراجعي الحسابات أمر ضروريّ لإزالة أيّ تأثير من الإدارة أو مجلس الإدارة على عملهم، حاله حال تحديد المستندات والأخطاء المزيّفة، ويتضمّن الإجراء الأوّليّ والحيويّ الكشف العلنيّ عن المعلومات والوضوح في السّجلات الماليّة، فضلًا عن المكافحة اليقظة ضدّ سوء السّلوك الماليّ والإداريّ داخل المنظّمات.

3. على الصّعيد الاجتماعيّ

تعمل الحوكمة بطريقة هرميّة، من المنظور الفرديّ والمجتمعيّ، بدءًا من المستوى الفرديّ، وصولًا إلى تأثيرها على مستويات الشّركات؛ فيتبلور هدفها الأساسيّ في تعزيز فعّاليّة الأفراد من خلال عمليّات منهجيّة. ثمّ تسعى الإدارة إلى تحقيق الاستقرار في السّوق وتشغيل العمالة، وسوق الأوراق الماليّة؛ بالنّتيجة، تتحقّق خدمة المصالح الفضلى لكلٍّ من الأفراد والمجتمع، بفضل التّوازن المتناغم بين الأهداف الاقتصاديّة والاجتماعيّة. ويكمن جوهر الحوكمة في الاستخدام الأمثل للموارد البشريّة والمادّيّة، مع ضمان مساءلة الشّركات عن أفعالها، من ثمّ تظهر الشّفافيّة في التّوفيق بين مصالح الأفراد ومصالح الشّركات والمجتمع[1].

أمّا في ما يتعلّق بتنظيم شؤون الموظّفين، فإنّ النّهج الشّامل ينظر إلى المجتمع على أنّه نظام يتكوّن من هياكل مترابطة تؤدّي وظائف مختلفة، وأيّ خلل في أحد الهياكل، يستتبع

(1) محمد بن رباح: **تكامل حوكمة إدارة الموارد البشرية**، موقع **LinkedIn** الإلكتروني، نشر في تاريخ 2/ 2/ 2023، شوهد في تاريخ 28/ 6/ 2024، على الرّابط:
https://ae.linkedin.com/pulse

خللًا في الهياكل الأخرى، ما يسلّط الضّوء على الحاجة إلى أنماط تنظيميّة جديدة تتماشى والأنشطة المتطوّرة. ويتضمّن ذلك تنفيذ أنظمة وقواعد وإجراءات جديدة ضمن هذه الأنماط، بالإضافة إلى إنشاء علاقات إشرافيّة وإداريّة واستشاريّة بين المنظّمات الجديدة والقائمة. فضلًا عن ذلك، يتطلّب الأمر قادة أكفّاء يتبنّون هذه السّياسات، ويدركون الدّور الكبير للموارد البشريّة في دفع التّغيير الضّروريّ. إذ يرتكز العمل على ضمان كون مخرجات المنظّمات الإداريّة ذات جودة عالية، بما يسهم أخيرًا في تعزيز الرّفاه الاقتصاديّ والاجتماعيّ. من هذا المنظور، يصبح الهدف الأساسيّ لعمليّة الإصلاح الإداريّ تمكين المنظّمات من تحقيق أهدافها بأقصى قدر من الفعّاليّة. يبقى الهدف النّهائيّ تحقيق الرّفاهيّة الاقتصاديّة والاجتماعيّة للفرد والمجتمع، وعند دراسة هذه النّتيجة من منظور الحوكمة، يصبح واضحًا أنّها تدور حول أنظمة مختلفة تحكم العلاقات بين أصحاب المصلحة الأساسيّين، ما يؤثّر في الأداء العام. وتهدف هذه الأنظمة إلى تعزيز المؤسّسات وتمكين دورها في المجتمع على المدى الطّويل.

كما ظهر مفهوم الحوكمة في موضع ردّ فعل على الانهيارات الاقتصاديّة والأزمات الماليّة، فاكتسب أهمّيّة أكبر مع انتشار الأنظمة الرّأسماليّة، واعتمادها بشكل كبير على الشّركات الخاصّة لدفع معدّلات نموّ عالية. وعلى وجه التّحديد، إنّ العلاقة بين الحكم والإصلاح الإداريّ، بما في ذلك الأسباب والإجراءات والأسس والأهداف، أمر بالغ الأهمّيّة في فهم المفهوم في أفضل صوره، إذ يمكن تلخيص دور الحوكمة في الإصلاح الإداريّ في المبادئ الأساسيّة لهذا المفهوم.

من أجل الالتزام بهذا الاتّجاه، لا بدّ من تقديم حساب شامل لمختلف الامتيازات والمكاسب الماليّة التي يحصل عليها الأفراد الذين يشغلون مناصب قياديّة داخل هذه المنظّمات، إلى جانب تقويم شامل لوضعهم الماليّ. بالإضافة إلى ذلك، من المهمّ معالجة أيّ مخاطر محتملة قد تعيق المنظّمة عن تحقيق أهدافها المعلنة، فالشّفافيّة ضروريّة، أيضًا، في الكشف عن البروتوكولات والأطر المحدّدة التي جرى تنفيذها؛ ما سيضمن تقدّمًا سلسًا وشفّافًا نحو تلبية معايير الحوكمة وتقويم المرحلة الحاليّة من التّنفيذ. وفي المشهد التّشغيليّ الحاليّ لمختلف وكالات الدّولة، سواء أكانت إدارات حكوميّة أم شركات عامّة، تخضع إدارتها للإشراف من كيان محدّد، مثل المدير أو مجلس الإدارة. وبصرف النّظر عن الفرد أو مجلس الإدارة المسؤول، فهم يتحمّلون المسؤوليّة الأساسيّة عن تحقيق

أهداف المنظّمة، وذلك باتّباع مبادئ الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنّتائج. إذًا، يمكن تقويم نجاح الكيان الاقتصاديّ وكفاءته من خلال قدرته على تحقيق الأهداف المرجوّة، مع الأخذ بالحسبان تأثيره في الجوانب الأخرى.

الخاتمة

كي يكون دور الحوكمة الرشيدة فاعلًا ومؤثّرًا؛ يقترح هذا البحث عدة توصيات في هذا الصّدد؛ وأهمّها:

- إنشاء هيئة متخصّصة بمعالجة المشكلات الإداريّة، وتقديم الحلول وبحث طرائق إصلاح الإدارة العامّة وتطويرها، وتعمل على تبسيط الإجراءات، وتقديم الحلول بشكل تقارير تُرفَع إلى مجلس الوزراء. وفي حال كانت الحلول تقع ضمن صلاحيّة مجلس الوزراء، له أن يتبنّى تطبيقها إن رأى ذلك منتجًا. وفي حال كانت الحلول المقدّمة تحتاج إلى صياغة قوانين، للمجلس أن يقدّمها بشكل مقترح قانون البرلمان لصياغتها إلى قانون.
- تعزيز التّعاون بين القطاعَيْن الخاصّ والعام، والعمل على دعم القطاع الخاصّ، وإشراكه في عمليّة التّنمية؛ فقد أثبتت تجارب الدّول المتقدّمة والنّامية في الإصلاح، جدارة هذه الخطوة بوصفها وسيلة إصلاحيّة فاعلة.
- مواكبة الحداثة وإدخال النّظم الحديثة والتطوّر التّكنولوجيّ على الأعمال الإداريّة بشكل موسّع، لما لها من أثر فاعل في تطوّر الإدارة وتحسينها.
- تخفيف البيروقراطيّة وتبسيط الإجراءات وتقليل التّعقيد في المعاملات أو إصدار الأذونات وغيرها.
- ترشيق عدد الموظّفين الإداريّين لمعالجة التّرهّل الوظيفيّ مع رفع أعداد الموظّفين الميدانيّين، ومراعاة تطبيق مبادئ الجدارة والكفاءة، واعتماد المؤهّلات اللّازمة عند التّوظيف والتّكليف بالأعمال الإداريّة المختلفة أو عند إسناد الوظائف.
- ضرورة تطبيق حكومة تكنوقراط، وعدم العمل بالمحاصصة التي تقسم السّلطات والمناصب بحسب انتماءات سياسيّة وطائفيّة وقوميّة.

- ضرورة تفعيل النّصوص المعطّلة وتشريع نصوص جديدة ترعى الإصلاح الإداريّ وتوجب تطبيقه.
- العمل على استعادة الثّقة بين المواطن والإدارة، عبر الشّفافيّة والانفتاح بأن تكون الإدارة مفتوحة أمام المواطنين في تقديم المعلومات والقرارات، وكذلك؛ يمكن تعزيز هذه الثّقة بالاستماع إلى مشكلات المجتمع ومعالجتها، وإشراكهم في صياغة السّياسات اللّازمة، وإظهار النّزاهة في تعاملها مع المواطنين وتقديم الخدمات الجيّدة لهم.

لائحة المصادر والمراجع:

أ. المراجع

1. بو النّصر، مدحت محمد محمود: **الحوكمة الرّشيدة، فنّ إدارة المؤسّسات عالية الجودة**، المجموعة العربيّة للتّدريب والنّشر، مصر، 2020.
2. جبريل، محمد: **الولاء المدنيّ مقابل الولاء العضويّ دراسة لحالة الحكم في فلسطين**، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع (بانوراما)، رام الله، 2005.
3. رحّال، عمر محمد وآخرون: **مدخل إلى مفهوم الحكم الصّالح في فلسطين، الحكم المحلّيّ نموذجًا**، مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان، فلسطين، 2004.
4. العربي، شاكر محمد: **دور حوكمة المنظّمات في تفعيل الإبداع**، ملتقى وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ، جامعة سعد دحلب، البليدة، كلّيّة العلوم الاقتصاديّة وعلوم التّيسير.

ب. الدّوريات

1. حبيشي، سرين محمود: **مفهوم الحوكمة ومتطلّبات تطبيقها على الجهاز الإداريّ، مجلّد الإدارة**، اتّحاد جمعيّات التّنمية الإداريّة، المجلّد 26، العدد 114، القاهرة، 2007.
2. الشّمري، وائل: **أثر الحوكمة الإداريّة على الأداء الوظيفيّ، المجلة العربية للإدارة**، كلّيّة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربيّة السّعودية.
3. عبد الله، أسوان حمزة: **حوكمة الجامعات بين النّظريّة والتّطبيق في ضوء الاتّجاهات الإداريّة المعاصرة- دراسة تحليليّة، مجلّة التّواصل**، جامعة عدن نيابة الدّراسات العليا والبحث العلميّ، اليمن، العدد 43، 2021.
4. عدره، سعد: **الحوكمة وما أدراكَ ما الحوكمة، مجلّة شروع**، معهد إدارة المشاريع، السّعودية، العدد 2، 2022.

5. المؤمني، محمد عبد الله: **تقويم ضوابط تشكيل لجان التّدقيق وآليّات عملها في الشّركات الأردنيّة المساهمة لتعزيز الحاكميّة المؤسّسيّة، دراسة ميدانيّة**، مجلّة **جامعة دمشق للعلوم الاقتصاديّة والقانونيّة**، مجلّد 26، العدد الأوّل، 2010.

6. مسعد، محي محمد: **دور الشّفافيّة في مواجهة عولمة الفساد**، مجلّة **البحوث القانونيّة والاقتصاديّة**، كلّيّة الحقوق، جامعة المنوفيّة، المجلّد 12، العدد 24، المنوفيّة، 2003.

ج. أطاريح الدكتوراه

1. بلقاسم، مصباح: **الحكم الرّاشد ومكافحة الفساد كمطلبين للتّنمية المستدامة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 كلّيّة العلوم الاقتصاديّة التّجارية وعلوم التّسيير، الجزائر، 2017.

2. الفواز، نجوى: **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرّشيدة في جامعات منطقة مكّة المكرّمة من وجهة نظر القيادات الأكاديميّة: تصوّر مقترح**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، مقدّمة إلى جامعة أم القرى كلّيّة التّربية، السّعوديّة، 2015.

د. رسالة ماجستير

1. الدّاعور، إسلام بدوي محمود: **مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيّدة في بلديات الضّفة الغربيّة**، رسالة ماجستير مقدّمة إلى جامعة الخليل كلّيّة الدّراسات العليا، فلسطين، 2008.

هـ. المؤتمرات

1. خليفة، مازن: **الحوكمة في ظلّ العولمة**، المؤتمر العلمي الدّوليّ، جامعة الجنان، لبنان، 2019.

2. الصّلاحين، عبد المجيد: **الحوكمة في المؤسّسات الماليّة والإسلاميّة**، ورقة مقدّمة لمؤتمر الخدمات الماليّة الإسلاميّة، 2003، طرابلس.

3. محمد، حاكم محسن: **ضوابط وآليّات الحوكمة في المؤسّسات الجامعيّة**، المؤتمر العربي الثّاني عن الجامعات العربيّة، المنظّمة العربيّة للتّنمية الإداريّة، المغرب، 2008.

و. المواقع الإلكترونية

1. بن رباح، محمد: **تكامل حوكمة إدارة الموارد البشرية**، موقع **LinkedIn**، الإلكتروني، نشر في تاريخ 2/ 2/ 2023، شوهد في تاريخ 28/ 6/ 2024، على الرابط:

https://ae.linkedin.com/pulse.

2. شاذلي، فريد باسيل: **المجتمع المدني**، موقع **الحوار المتمدن** الإلكتروني، العدد 1351، نشر في تاريخ 18/ 01/ 2005، شوهد في تاريخ 23/ 6/ 2024، على الرابط:

https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=48214.

3. الطراونة، أشرف: **الحوكمة في كلمات**، موقع **LinkedIn**، الإلكتروني، نشر في تاريخ 2/ 2/ 2024، شوهد في تاريخ 28/ 6/ 2024، على الرابط:

ogol-redaeh-van_eslup-dnetnorf-rss-elcitra=krt?/moc.nideknil.ea//:sptth.

4. لا اسم: **ما هي الحوكمة وما هي أهدافها وكيف يمكن تطبيقها؟** موقع **بكة** الإلكترونيّ، لا ت. شوهد في تاريخ 19/ 9/ 2024، على الرّابط:

https://bakkah.net.sa/ar/consulting-insights/%D9.

5. لا اسم: **العراق: البلد الذي تنهشه مخالب القوى**، موقع **الجزيرة نت** الإلكتروني، شوهد في تاريخ 22/ 6/ 2024، على الرّابط:

https://www.aljazeera.net/politics/longform/2024/6/10.

6. الهاشمي، نازك حامد: **الحوكمة والإصلاح الإداريّ**، موقع **سودانايل** الإلكتروني، نشر في تاريخ 16/ 11/ 2016، شوهد في تاريخ 23/ 5/ 2024، على الرابط:

https://sudanile.com/%D8%A16/11/2026.

ز. المراجع باللغة الأجنبيّة

1. UNDP, Governance for Sustainable Human Development, 1997.

EUROPUB Publishing Company LTD, UK

CheckInCertificate

CERTIFICATE
OF ACHIEVEMENT

THIS CERTIFICATE IS PROUDLY PRESENTED TO

Sada Al - Oulum

(ISSN: 2959-9423)

has been successfully indexed in **EuroPub Database** in year **2024**, a prestigious repository of scientific literature and research. **"Sada Al - Oulum"** has met the rigorous standards and criteria set forth by EuroPub Database for inclusion in EuroPub database, demonstrating excellence in scholarly content, editorial quality, and relevance to the scientific community.

This indexing acknowledgment is a testament to the dedication and commitment of the editorial board, authors, and contributors of **"Sada Al - Oulum"** to advancing knowledge and innovation in ***Arts, humanities and social sciences***.

This certificate is issued under the cover of EuroPub Publishing Company, Ltd., UK.

Euro Code: 1655739804 **Issue on:** 2024-09-14 **Validity:** 1 Year

Please check it as online with Euro Code: https://cms.europub.co.uk/qr_check

VALID

SIGNATURE

Database: http://europub.co.uk/

موقع المجلة الإلكتروني: www.sadaloulum.com
البريد الإلكتروني: sadaloulum@gmail.com
الرقم التسلسلي المعياري الدولي لتعريف الدوريات الإلكترونية: ISSN 2959-9431