

I. بناء الإشكالية:

تشهد المنظمات العديد من التغيرات و التطورات التي مست المجالات المختلفة لنشاطها ، ففي ظل العولمة و الانفتاح وجدت نفسها وجها لوجه مع قضايا كانت إلى عهد قريب خارج دائرة اهتماماتها و مسؤولياتها ، فاتجهت للخوض فيها لما تشكله من خطر عليها في حالة إهمالها ، و ما تجسده من فرص إذا ما تم الاهتمام بها ، و أثناء سعي المؤسسات نحو تحقيق أهدافها يزداد بروز مشكلة التضارب في مصالح مختلف الأطراف الفاعلة و المعنية بنشاط المنظمة ، حيث أصبح مسيرو هذه الأخيرة مطالبين أكثر من أي وقت مضى بتحقيق التوافق الدائم بين هذه المصالح وكذلك على البحث على تطوير أساليب حديثة من شأنها تحقيق أهداف هذه المنظمات، و إشباع حاجات أفرادها سواء على المدى القريب أو البعيد و كذلك الحاجات المشروعة للمجتمع و بالتالي تحقيق المنظمة لجل أهدافها المحددة مسبقا ، في هذا الصدد توفر مبادئ آليات و خصائص حوكمة المنظمات سبيلا و وقائيا و علاجيا لمثل هذه الممارسات التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مستويات أداء المؤسسة و من هنا تبرز أهمية الحوكمة كنظام و كأسلوب يوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، و تأدية أعمالها بشكل صائب في بيئة دائمة التغير و دائمة التعرض للآزمات، و أصبح من الضروري السبق لتبني آلية و أسلوب يجنب المنظمات الأزمات المختلفة قبل وقوعها و يضمن لكل الفاعلين حقوقهم و يحقق الالتزام بالقوانين المنظمة للأعمال داخلها كما يشير العالم فرنسوا كاستينغ إلى ذلك (نحن بحاجة إلى نظام يتم من خلاله إدارة المنظمات و التحكم في أعمالها من اجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة كالإفصاح و الشفافية و العدالة و حق المساءلة) و الواقع انه أصبحت المنظمة في عالم اليوم غير قادرة على التأقلم و مواكبة التغيرات و التطورات الراهنة في فترة تشد المنافسة الشرسة، سبب فقدان شبه تام للنجاعة و الفعالية في العمل اليومي للمنظمة

يعزى جله لاستعمال أساليب تسييرية تقليدية وعدم التطوير و الإبداع في مقابل ذلك نتكلم عن تسيير فعال يحقق الأهداف المسطرة و وفق استراتيجيه تنظيمية مدروسة مسبقا من خلال ما يسمى بالحوكمة وعلى ضوء ما سبق يتمحور الإشكال المطروح لدراستنا من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

إلى أي مدى تؤثر الحوكمة في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

و سنحاول في ثنايا بحثنا هذا الإجابة عن التساؤل الرئيسي مرورا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

01. إلى أي حد يؤثر مبدأ الإفصاح و الشفافية في تحقيق أهداف المنظمة ؟
02. ما تأثير معيار العدالة في تحقيق الإشباع الوظيفي ؟
03. هل يساهم معيار حق المساءلة في تحقيق أهداف المنظمة ؟
04. إلى أي حد يؤثر مبدأ الإفصاح و الشفافية في تحقيق الإشباع الوظيفي ؟
05. ما تأثير معيار العدالة في تحقيق أهداف المنظمة ؟
06. هل يساهم معيار حق المساءلة في تحقيق الإشباع الوظيفي ؟

II. فرضيات الدراسة :

01. يؤثر معيار الإفصاح بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة .
02. يؤثر معيار العدالة في تحقيق قدر من الإشباع الوظيفي .
03. يساهم معيار حق المساءلة في تحقيق أهداف المنظمة .
04. يؤثر معيار الإفصاح و الشفافية بشكل كبير في تحقيق الإشباع الوظيفي .
05. يؤثر معيار العدالة في تحقيق أهداف المنظمة .
06. معيار حق المساءلة يساهم في تحقيق قدر من الإشباع الوظيفي .

III. تحديد مفاهيم الدراسة:

1- الفعالية التنظيمية:

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وفيما يلي سنتناول جملة لأهم التعاريف لبعض الكتاب والباحثين:

يعتبر برنارد أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف ، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط¹.

أما اتزيوني فيعرفها على أنها" الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها"². أما بنز له مفهوما موازيا للصحة التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف³.

أما أبو قحف فيعرفها بقوله" هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة"⁴.
يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

1- Barnard، C، **The functions of the executive**، Cambridge، Mass: Harvard University Press، 1974. P:55.

2- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص:39 .

3- موسى توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي لخدمات الجامعية، عمان الأردن، 1995، ص: 41.

4- أبو قحف عبد السلام ، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص:25 .

الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين، لذا فإن قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم للأداء المؤسسة ككل كما تتنوع أطراف المؤسسة التي تصدر الأحكام على الفعالية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة، و تختلف أطراف المؤسسة تبعاً لنشاط الذي تعمل فيه ، كما تتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه.

ويمكن تقسيمها إلى:

- **أهداف اقتصادية:** تتعلق بالإنتاج و المبيعات والأرباح والحصصة السوقية... الخ.

- **أهداف اجتماعية :** تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية، القضاء على الروتين وبث روح الانتماء للفريق... الخ، ويخص المجتمع ككل.

- **أهداف نظامية :** العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال... الخ. يلاحظ على المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف الفعالية أنها منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملت لها نظرهم للموضوع.

وعليه يمكن أن توصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد يشوبه الكثير من الإشكالية والنقص ولهذا كان التوجه لفهم الفعالية التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المدخلات المتعددة أولى وأكثر نضجا لتحديد المفهوم.

وتأسيساً لما سبق يمكن أن نجمع تلك التعريفات على النحو التالي : هي إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة

والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الأفراد لغرض إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

2- الحوكمة :

إن لفظ حوكمة المؤسسات مصدرها المصطلح الإنجليزي *governance corporate* ويمكن تعريفه "بأنه مجموع الآليات التنظيمية التي من شأنها الحد من قرارات المسيرين ، والتحكم في توجهاتهم م وتبين مجال صلاحياتهم¹ ."

وتعود الإضاءات الأولى لموضوع الحوكمة إلى ما جاء به A.SMITH في كتابه "ثروة الأمم"² و تطرق علماء الاقتصاد قديما مثل أدولف بيرلي وغاردنز مينر سنة 1932 إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة " والذي يعنى بأداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلا على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة ، إلا أن المتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود إلى فضيحة (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية إذ استطاعت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات والإسهامات غير المشروعة ، المتمثلة بتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، مم ساعد في صياغة قانون

1- بن ثابت علال ،بن جاب الله محمد، الحوكمة المؤسسية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة عمار تنليجي، الأغواط ، ص:2.

2 -Thierry wide man gouran, **développement durable et gouvernement d'enteorse**, PARIS ,2003,p:10.

مكافحة ممارسات الفساد عام 1977 الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح.

كما عرفها البنك الدولي على أنها الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية " كما خلص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن "الحوكمة تعبر عن ممارسة السلطات الاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات. " ¹ أما تعريف حوكمة الشركات كنظام نظر إليها "على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"² وأيضاً عرفها البعض على أنها :

"النظام الذي يقيس مقدرة الشركة على تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقي محدد نابع من داخلها باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها و هيكلها الإدارية ، دون الاعتماد على سلطة أي فرد أو نفوذ شخصي"³. " بناء علي التعاريف التي تم عرضها يمكننا تقديم تعريف إجرائي لحوكمة المؤسسات على أنها : كل القواعد و الميكانزمات و الممارسات التي تشكل في مجموعها نظاما تسييريا رقابيا يستهدف ضبط السلطات التقديرية لمسيرى المؤسسة من جهة، و تحديد علاقتهم بالأطراف الآخذة من جهة أخرى ، بغية تعظيم قيمة المؤسسة و ضمان إستمراريتها و تحقيق الأهداف من خلال

1 - عطا الله و ارد خليل و محمد عبد الفتاح لعشماوي ، الحوكمة المؤسسة المدخل لمكافحة الفساد في

المؤسسات العامة والخاصة ، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص: 28 .

2- محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2011.

3- عدنان قباجة و آخرون ، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، القدس ، فلسطين ، 2008، ص:31.

تكريس أخلاقيات العمل داخل المؤسسة و على وجه الخصوص العدالة و الإفصاح و الشفافية ، و حق المساءلة .

كل ذلك من أجل استرجاع الثقة في المؤسسات وتحقيق التنمية على المستوى الوطني والمحلي بواسطة هياكل تنظيمية تتيح اتخاذ القرارات بصورة تشاركية مع اعتماد آلية التخطيط الاستراتيجي و التتبع والتقييم .

3- أهداف المنظمة :

وتعرف الأهداف بأنها " نتيجة محددة يجب الوصول إليها في زمن محدد" ¹ إن عملية تحقيق أهداف المنظمة هي في الأساس عملية تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها ، و ذلك من خلال تحقيق كل مجموعة من الأهداف عن طريق تحقيق أهداف المجموعة الأخرى .و من المعروف أن كل منظمة تتوافر لديها مجموعة من العناصر التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها المختلفة ، و هذه العناصر يمكن تحديدها كما يلي: "الموارد المالية و الأنشطة والأفراد أيضا الإدارة العليا و القواعد المتبعة ثم التنظيم و الإجراءات" ².

و يمكن تعريف أهداف المنظمة بأنها النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة بمعنى أن أي نشاط يجب أن يخدم الهدف و إلا حصل الهدر والضياع في الجهود والإمكانات ، ولتحقيق الوضوح في الأهداف و تسهيل تحقيقها يحسن التعبير عنها بشكل دقيق فمن المتعذر جدا قياس مدى تحقيق الأهداف التي تحدد في صورة تعبيرات وصفية عامة مثل تحسين الروح المعنوية للعاملين، أو زيادة العمل بكفاءة ، لأنه لا يمكن تطبيق تقييم موضوعي عليها بل تتضح هذه الأهداف عندما يمكن تدقيقها في شكل إنتاج معروف أو ربحية محققة أو

1- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 1981 ، ص :46-47 .

2- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1993 ، ص :44.

في نوعية أو جودة تحمل التميز ليس من السهل تقليدها ، أو في تحقيق التوسع و التكيف خلاصة الأمر ان تحديد الأهداف عملية إستراتيجية ترتبط بأهداف الأفراد بالضرورة و تمثل دافع للانتماء و مصدر تحفيز لهم .

4- الإشباع الوظيفي:

الإشباع الوظيفي أو الرضا الوظيفي (job satisfaction) هو وصف لحالة الرضا التي يكون الفرد حيال وظيفته، يعرفه نادر أبوشيخة بأنه: "اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة"¹ كما يعرفه محمد التويجري بأنه: "موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله"² ويعرفه منصور المعمر بأنه: "الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية"³، وتعرفه مريم بخاري بأنه: "تقبل الفرد لعمله وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية"⁴.

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائيا بأنه الرضا عن العمل ذاته وكذلك كفاية الإشراف المباشر دون أن نهمل الاندماج مع الزملاء في العمل وذلك في وجود أهداف واضحة ، وتوفر معايير أخلاقية كالعدالة و الإنصاف إذا الإشباع الوظيفي هو إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من

1- نادر أحمد أبو شيخة ، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية ، مركز الدراسات والبحوث ، أكاديمية نايف العربية ، 1998، ص:13.

2- محمد إبراهيم التويجري ،المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات "دراسة ميدانية مقارنة" ، المجلة العربية للإدارة مج 12 ، ع 3 ، 1988، ص:48.

3- منصور محمد المعمر، الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية – جامعة الملك سعود، 1993، ص:19.

4- مريم سيف الدين بخاري، الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية، رسالة ماجستير، كلية التربية – جامعة أم القرى ، 1986، ص :30.

خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها، والذي نتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام.

5- الإفصاح (الشفافية) :

تناولت المعاجم والبحوث والدراسات مفهوم الشفافية التنظيمية من أوجه مختلفة، ففي المعاجم والقواميس كان مفهوم ومعنى Transparency كالأتي:

ففي المعجم العربي الحديث كان معنى الشفافية طبقاً لأصل الكلمة : " شفاف - الخفة - ورقه الحال - والشيء القليل - جمع إشفاق - والشف: ستر القليل"¹ وقاموس Long man Dictionary أعطى معنى "الحالة التي تكون شافه ويمكن الرؤية من خلالها"². وقاموس Oxford English Readers Dictionary فأعتبره : " مفهوم يطلق على ما يمكن استيعابه بسهولة وفهمه أو ما يمكن استيضاحه بسهولة واكتشافه" .

أما الباحثون والكتاب فيعدون الشفافية آلية مستخدمة لمواجهة الفساد في المجتمع وإصلاحه، وهناك مفاهيم عبرت عن الشفافية يمكن تصنيفها إلى الصنف الأول ذات الاتجاه السياسي للشفافية فيعد الشبوط (الشفافية ليست لغزاً ... إنها التدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالحكم من مصادرها الحقيقة من أجل أن يكون الشعب المعني الأول بهذه المعلومات وعلى بيئة بما يجري في أروقة الحكم) واعتبرها البعض كذلك من ابرز سمات الديمقراطية، أما التصنيف الثاني فيهتم بمفهوم الشفافية من الجانب الإداري فيعبر ميكلوري " لما كانت احتياجات مؤسسات إدارة الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى على المدراء الذين يعرفون كيفية خلق معمارية اجتماعية للانفتاح وان إدارة الشفافية أخذ ينظر إليها وبشكل متزايد كتفويض في جدية المدراء في إخضاع متطلبات المجتمع لمقدار اكبر من المسؤولية المشتركة، من هنا ظهرت

1- خليل الجد ، المعجم العربي الحديث، ص:716.

2- Oxford English Readers Dictionary، (1959)، London، Oxford Press، P:464.

الحاجة الملحة للشفافية"¹ أما القريوني في كتابه يقول " يقتضي الإصلاح الإداري أن تلتزم الهيئات بنمط الشفافية والوضوح في منهج عملها، وان تتيح جدية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين والدارسين، وليس فقط استجابة لطلباتهم بل بمبادرات"² .

ويعود الشبوط ليحدد الشفافية من الجانب الإداري بـ "الشفافية عاملاً مهماً للتخفيف من نسبة العلاقات المشبوهة وغير الشرعية المحتملة عند المسؤولين والتصدي للفساد يتطلب أول ما يتطلبه درجة عالية من الشفافية ولاسيما أن الجميع أصبح ينظر إلى الفساد الإداري بأنه من الأعمال والممارسات الخطرة التي تهدد مصالح الأجيال القادمة"³ .

أما داود فيعد "الشفافية تعني أولاً وقبل كل شيء تدفق المعلومات وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لأنها هي التي تساهم في تسهيل المهام المطلوبة ضد مختلف أشكال الفساد وتوفير تواصل المواطنين بصانعي القرارات والقائمين على الأمور لتحفيزهم على تطويق ومحاصرة الفساد واجتثاث جذوره"⁴ .

ويعرف البرقاوي "الشفافية تعني الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات والحد من الفساد فشفافية القوانين تعني وضوحها وبساطة صياغتها وفهمها، هذا فضلاً عن سهولة

1- Viginie Franch Allen & Others / Longman Dictionary،1 P.718.

2- محمد قاسم القريوني، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل لنشر ، عمان،2001، ص:6 .

3- محمد عبد الجبار الشبوط ، الشفافية، صحيفة الصباح،2004، العدد272 .

4- عماد صلاح الشيخ داود، الفساد والإصلاح، منشورات الكتاب العربي، دمشق، 2003، ص:169 .

الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها"¹ .

أما اللوزي في كتابه يهتم بالشفافية الإدارية من حيث "إنها تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، فضلاً عن تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع"².

ويربط صلاح زرنوقه بين الشفافية الإدارية والإعلام من خلال المفهوم " الشفافية هي آلية الكشف عن الفساد بأن يكون الإعلام (أو الإعلان) من جانب الدولة عن أنشطتها كافة في التخطيط والتنفيذ"³ .

أما التصنيف الثالث فيأخذ بمفهوم الشفافية من الجانب الاجتماعي، فيحدده داود "رسالة الشفافية ليست مهاجمة الأفراد الفاسدين وإنما بناء نظم تقاوم الفساد، فهي تقدم المساعدة والمعلومات للأعلام الحر وأجهزة القضاء لما تراه من أهمية لهما في آلية مقاومة الفساد من خلال التحالف"⁴.

والتصنيف الرابع يأخذ بالشفافية الاقتصادية التي وضحها Kop it & Caring سنة 1998 "الانفتاح على الجمهور فيما يتعلق بهيكل وظائف القطاع الحكومي ونيات سياسات المالية العامة وحسابات القطاع العام الذي من شأنه تعزيز - المساءلة- وكذلك

5- منير البعلبكي، 1986، المورد، ص: 985.

1- Websters، **New Riverside Dictionary**، P.729.

2- صلاح سال زرنوقه، الشروط السياسية لتنمية الاقتصادية، مجلة النهضة، 1999، العدد 1، ص: 156 .

3- عماد صلاح الشيخ داود، 2003، مصدر سابق، ص: 236.

تعزيز المصداقية وحشد وتأييد أقوى السياسات الاقتصادية السليمة من جمهور على علم بمجريات الأمور، على أن انعدامها - الشفافية- في السياسات تؤدي إلى زعزعة الاستقرار وعدم الكفاءة ، والافتقار للعدالة¹.

إذا فالشفافية إجرائيا نميزها بمستويين:

- **الشفافية الداخلية:** وهي توفير البيانات لأعضاء المنظمة والعاملين فيها، أو وجود سياسة عامة تقوم على توفير الحد الأقصى من المعلومات حول هيكل المنظمة والقواعد الناظمة لعملها ونشاطها، وآليات التوظيف فيها.

- **الشفافية الخارجية:** وهي توفير البيانات للجمهور، خاصة المستهدفين والمستفيدين من نشاط المنظمة، فالشفافية هي بمثابة وسيلة تقويم للأنظمة و الإجراءات و الأساليب و تخلق الثقة بوضوح قواعد اتخاذ القرار كما تؤدي إلى عدم الحياد عما هو مرسوم استراتيجيا ليعزز تحقيق الأهداف وتبسيط الإجراءات و الاتجاه إلى اللامركزية عند تنفيذ الأعمال من شان ذلك خلق الولاء وجودة الأداء .

6- المساءلة (Accountability):

تشتق كلمة مساءلة"من الكلمة اللاتينية accompt (يحاسب)، وبينما لم تظهر الكلمة نفسها في اللغة الإنجليزية إلا عند استخدامها في القرن الثالث عشر عندما كانت إنجلترا تحت الاحتلال النورماندي ليس هناك تعريف واحد جامع مانع لمفهوم المساءلة بل هناك تعاريف متعددة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي تعريف حمدي عبد العظيم " وهي قاعدة تقضي بمحاسبة متخذي القرارات في الشركة أو الذين

1- Kopits & Caring, (1998), **Transparency in Government Operation- Washington**, IMF, Occasional Paper No. 158.

ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين، وإيجاد آلية لتحقيقها"¹.

كما يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو الخداع والغش"². فالمساءلة هي واجب المؤسسات والموظفين؛ تقديم تقارير دورية عن نتائج عملهم وكفاءاتهم ومدى تحقيقهم للأهداف المقررة لوظائفهم " إضافة إلى الحاجة إلى تفعيل نظم المساءلة وتقويتها، التي بموجبها يلتزم الموظف العام بتقديم بيانات وتقارير عن أعماله وقراراته، وتفسيراتها في حال السؤال عنها من قبل الجهات ذات العلاقة، وفي مقدمتها المواطنون " ³.

كما عرف كتاب "نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد" المساءلة بأنها "واجب الموظفين العامين، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم وتفسيرهم لقراراتهم، ومدى نجاعتهم في تنفيذها، حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق مع القيم الديمقراطية وأحكام القانون، وأصول وقواعد العمل السليم". ويرتبط بمفهوم المساءلة، وينتج عنه مفهوم المحاسبة، والذي يعني "خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم، ويتمثل ذلك بمسئولية من يشغلون الوظائف العامة أمام مسئوليتهم، وهكذا

2- حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد وفساد العولمة: إداري- تجاري- سياسي- دولي، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص: 265.

¹ - صلاح الشيخ داود، 2003، مصدر سابق، ص: 226.

2- عبير مصلح - النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد ، ط 2 ، إصدار الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان ، ط 2 ، رام الله ، 2010 ، ص: 11.

حتى قمة الهرم في المؤسسة.¹ ويميز الكتاب بين نوعين من المساءلة: المساءلة العمودية والمساءلة الأفقية. ويشير مفهوم المساءلة العمودية إلى قدرة جمهور الناخبين على مساءلة ممثليهم عبر إعادة انتخابهم، أو عدم انتخابهم. أما المساءلة الأفقية فتشير إلى خضوع كل هيئة أو مسئول للرقابة والمساءلة من قبل هيئة أخرى، بحيث لا يوجد أحد خارج المساءلة.

وإجرائيا فالمساءلة تجرى ما بين طرفين رغبة في الحصول على نتائج تم من قبل الاتفاق على شروطها ونوعيتها مع تحديد معايير جودتها، كما يقصد بها تمكين المواطنين ذوي العلاقة من الأفراد أو المنظمات الحكومية أو غير الحكومية من محاسبة ومراقبة العاملين في القطاع العمومي، وضبط الفاسدين والمفسدين، كل ذلك يتم بواسطة الإجراءات والأدوات والآليات الملائمة التي لا توقف العمل أو تعطله أو تسيء إليه و حتى تتم المساءلة و تؤدي أهدافها يجب مايلي :

- وجود هيكلية تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلف
 - التقارير (مالية وإدارية)، وتحديد انتظام في التقارير التي ترفعها الهيئات المختلفة الى من هم أعلى منها.
 - انتظام اجتماعات الهيئات المختلفة: الإدارة، الهيئة العامة، لجان الاختصاص.
 - أشكال التواصل مع الموظفين: اجتماعات الموظفين الدورية، صندوق اقتراحات.
 - أشكال التواصل مع المستفيدين: اجتماعات، استمارة تقييم، لجان دائمة.
 - تقارير مالية وإدارية دورية للجهة الحكومية المختصة.
 - تقييم البرامج والمشاريع، والخطط. كما يمكن تقسيم المساءلة إلى :
- المساءلة الداخلية:** وهي تشمل الجهات التي تحاسب المنظمة من داخلها، وتشمل الهيئات الرقابية، الهيئة العامة (سواء الهيئات المفتوحة أو المغلقة أو مجلس الأمناء)

3- منظمة الشفافية الدولية، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد. بيروت: المركز اللبناني للدراسات، 2006، ص: 36.

المساءلة الخارجية: وتشمل الحكومة ممثلة في وزارة الاختصاص وديوان الرقابة المالية والإدارية وهيئة مكافحة الفساد، والمستفيدين، والمجتمع المحلي، والممولين.

7- العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية: العدالة مصدر الفعل (عدل) و هو ما كان في النفوس انه مستقيم و هو ضد الجور، و التنظيمية و هو مؤنث المصدر تنظيم و هو ما كان على نسق واحد.

يورد لرفاعي تعريف مختصر للعدالة التنظيمية حيث يعرفها على أنها "المعاملة العادلة النابعة من أخلاقيات المدير تجاه الأفراد داخل المنظمة و هي ظاهرة تنظيمية وهي تعني المساواة و الإنصاف ، وكذلك مدى استخدام المدير أسلوب العدالة في تعامله مع الموظف في شتى النواحي الإنسانية منها و العملية داخل المؤسسة ، و هي كذلك مدى إحساس الفرد العامل بالعدالة من ناحية المدخلات و المخرجات و التي تنشأ من العلاقات الناشئة في المؤسسة"¹.

كذلك يعرف زايد عادل العدالة التنظيمية بأنها "طريقة التي يحكم من خلالها الفرد على العدالة من خلال ما يبديه له المسؤول من عدل و مساواة و احترام و مصداقية في تعامله معه "² أما العبيدي نداء جواد فتعرفها على أنها " ما يحصل عليه المستجيب سواء من ناحية العدالة التوزيعية من حيث المخرجات و المدخلات أو من

1- رفاعي رجب حسنين ، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية و مستويات الصراع و أساليب إدارته ، المجلة العربية للإدارة ، دراسة ميدانية العدد 1 ، القاهرة ، 2009 ، ص: 87.

2- زايد عادل ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2006 .

ناحية عدالة الإجراءات المتبعة في حد ذاتها " ¹ وكذلك هي الأسلوب التفاعلي أي مدى إحساس الفرد العامل أو الموظف لعدالة المعاملات الإنسانية في أثناء أداء عمله ، و عندما تطبق عليه الإجراءات يقتنع بها و يطبقها لأنه يستشعر هذا النوع من العدالة من خلال ما يبديه له المسؤول من عدل و مساواة و احترام و صداقية في تعامله معه، إن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلموها، وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم وان إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد ، وتتعلق هذه المدخلات بعدة عوامل منها: العمر، والحالة الاجتماعية والتعليم، والجهود المبذولة ، والقابلية أو المهارة ومدة الخدمة وغيرها في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت والنقود والترقية الاجتماعية والسلطة، ملخص ذلك أن العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد وينقسم مفهومها إلى نوعين رئيسيين أحدهما :

- عدالة التوزيع Distributive Justice وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف.

- عدالة الإجراءات Procedural Justice وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات .

- ويضيف البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات Interactional Justice و لقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى

3- العبيدي نداء جواد ، أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 24 ، 2002، ص: 74- 107 .

أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالإشباع الوظيفي .

IV. أسباب اختيار الموضوع :

- مكانة الموضوع على المستوى الدولي و المحلي وبما تمثله آليات و خصائص حوكمة المنظمات سبيلا و وقائيا و علاجيا في صد العوائق التي تقف حائلا ضد تحقيق أهداف و فعالية المنظمات.
- معظم الدراسات تناولت موضوع الحوكمة و ركزت على معايير شفافية الحسابات و المساءلة المالية و ربطها بالجانب الاقتصادي البحث في حين تمثل مبادئ وأركان و معايير الحوكمة مسؤولية عدة أطراف كما أنها أسلوب و آلية تسيير من صميم دراسات التنظيم و العمل لغرض تحقيق أهداف المنظمة المعاصرة .
- من أجل إثراء مكتبة الكلية ، فبرغم أهمية الموضوع إلا أن القليل من البحوث قد تناولته .

V. أهداف الدراسة :

لا شك في أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم، أو تفسير ظاهرة اجتماعية ما أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة ، أو

إجراءات محددة وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية : محاولة تقديم ولو القليل للتراث السوسيولوجي حول موضوع الحوكمة و كيفية التحقيق لأركانها و معاييرها بغية تحقيق النجاعة و الفعالية في المنظمة -.(إجراء دراسة ميدانية وتحليلات واقعية، وربطها بالمعطيات النظرية المتحصل عليها بغرض الوصول إلى نتائج حقيقية) أيضا التعرف على أركان الحوكمة و معاييرها بين مختلف الأطراف الفاعلة داخلها كما تسعى دراستنا أيضا لفهم طبيعة تأثير الحوكمة على كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية على مؤسسة عمومية خدمية ذات بعد استراتيجي ، ومن أهداف دراستنا أيضا محاولة الخروج باقتراحات مفيدة للمؤسسة محل الدراسة فيما يخص الحوكمة و تطبيق أركانها ومعاييرها .

VI. أهمية الدراسة :

إن الظاهرة محل الدراسة لها أهميتها الحيوية من حيث المعالجة السوسيولوجية بحكم أنها كل معقد من ظواهر أخرى تتفاعل فيما بينها، متساندة بنائيا ووظيفيا لتشكل في السياق الواقعي الظاهرة موضوع الدراسة الراهنة، والتي تعني بالبحث عن كيفية تأثير الحوكمة لتحقيق الفعالية التنظيمية وسنحاول من خلال دراستنا السوسيولوجية الميدانية هاته التعرف على التركيز على أهم أركان و معايير الحوكمة و كيفية تأثيرها على المنظمات من اجل الاستفادة منها واتخاذها كأسلوب تسيير يجنب المنظمات سوء التسيير و يحقق الرشادة بين مختلف الأطراف على أساس أن الحوكمة مسؤولية مختلف الأطراف الفاعلة لغرض تحقيق النجاعة كما تكمن أهمية موضوع الدراسة في انه يمس ثالث قطاع هام في الدولة ويعتبر قطاع استراتيجي بعد التربية و الجامعة وهو قطاع التكوين المهني .

VII. الدراسات السابقة :

1- دراسة جون سوليفان ، أخلاقيات العمل : المكون الرئيسي

لحوكمة الشركات ، 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق للقضايا العامة المتعلقة بحوكمة المؤسسات كما تقدم نظرة عامة عن فلسفة الأخلاق وعلى وجه الخصوص أخلاقيات العمل ، وتطرح بعض المداخل المختلفة والإرشادات من أجل وضع ميثاق أخلاقي .

منهجية الدراسة : الباحث اعتمد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة بالإضافة إلى المنهج التحليلي من أجل تحليل علاقة الأخلاق بحوكمة المؤسسات ، أما عن أهم نتائج الدراسة فتمثلت في :

- اعتبار الأخلاق الحل لإحدى مشاكل التنمية الرئيسية ألا وهي الانتقال من اقتصاد المقايضة إلى اقتصاد يمكن في ظلّه إجراء الصفقات على مدار الزمان والمكان .

- ارتباط جودة التسيير في المؤسسة حسب المعايير الأخلاقية ومعايير التشريع القانوني ومستوى العمل بها .

- يؤدي الضغط المتزايد الذي يمارسه قطاع الأعمال والجمعيات المحلية على المؤسسات في سبيل تفعيل تطبيقها للمواثيق الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية .

2- دراسة فريد كورتل، حوكمة المؤسسات : منهج القادة والمدراء لتحقيق

التنمية المستدامة في الوطن العربي ، 2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى بحث موضوع حوكمة المؤسسات واعتبارها كمنهج يساعد القادة والمدراء على تحقيق التنمية المستدامة ، حيث أن إتباع مبادئ سليمة لحوكمة المؤسسات سيؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد آخذا بعين

الاعتبار استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع مراعاة البيئة والعدالة الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الشفافية-المشاركة-العدالة - حق المساءلة)
منهجية الدراسة : اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي لمعالجة موضوع الحوكمة والتنمية المستدامة وتحديد العلاقة بين الأداء الحوكمي في الدول العربية والتنمية المستدامة.

أهم نتائج الدراسة :

- إن الحوكمة أصبحت وسيلة متفق عليها وشبه وحيدة من طرف مختلف المهتمين بموضوع الإدارة باعتبارها الوسيلة الأكثر ضمانا للوصول إلى مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 - إن ظهور مفهوم الحوكمة الاجتماعية والبيئية جاء نتيجة الاهتمام العالمي بالبيئة والمجتمع والاتجاه نحو التنمية المستدامة .
 - إن المؤسسات العربية من المؤسسات في العالم التي تحتاج إلى الحوكمة .
- 3 - دراسة حسين يريقي ، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها ، 2008.**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء و الوقوف على واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر من خلال تشخيص حالة إطارها المؤسسي و آليات تطبيقها .
- تهدف أيضا إلى إبراز دور الحوكمة في المؤسسات من خلال تحديد مختلف المبادئ و القواعد الجيدة لإدارة و مراقبة المؤسسات .

- اقتراح توصيات و اقتراحات من شأنها العمل على تفعيل تطبيق حوكمة المؤسسات بما يضمن الحقوق و المصالح .
- منهجية الدراسة : تمثلت في استخدام الباحث للمنهج الوصفي والتحليلي تطرق للإطار النظري للحوكمة ، واستعمل المنهج التحليلي لتقييم واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجزائر و إلى المعوقات و التحديات التي تعيق تطبيقها .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات .
- تفعيل دور أطراف حوكمة المؤسسات والمتمثل في المراجع الخارجي و مجلس الإدارة و لجنة المراجعة و المراجعة الداخلية و الإدارة العليا .
- أهم ما يميز دراستنا : إن موضوع دراستنا يجمع ما بين متغيرين هما " حوكمة المؤسسات " و " الفعالية التنظيمية " ، حيث أن الدراسات السابقة لم تتطرق للعلاقة ما بين هذين المتغيرين .
- يعتمد التحليل في دراستنا على البعد الاجتماعي و من منظور التنظيم والعمل بينما التحليل في الدراسات السابقة يعتمد على عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي والبيئي.
- ما يميز دراستنا أيضا أنها أجريت على مؤسسة عمومية (معهد وطني متخصص) في حين جل الدراسات السابقة مست القطاع الخاص.

VIII. صعوبات الدراسة :

من بين صعوبات الدراسة :

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

2- صعوبة في تجاوب عينة الدراسة مع الموضوع المقدم خاصة وأنه يتميز بالحدائثة خاصة في المؤسسات العمومية ذات البعد الاستراتيجي في ظل منظومة قوانين لم يمسهما التجديد .

3- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من المؤسسة محل الدراسة مع قلة المراجع المتوفرة .